

创 业

Entrepreneurial
Quotient

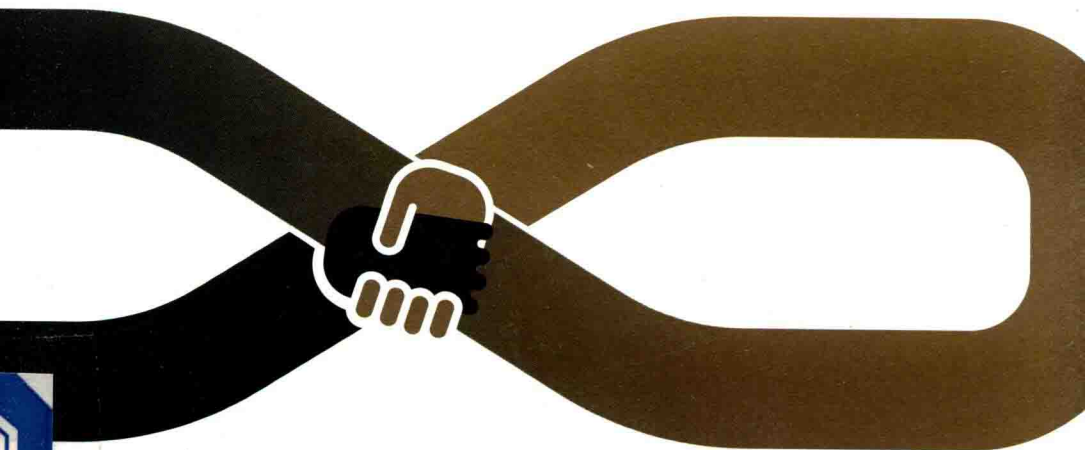
决定你创业成功的

8种关键能力

情 商

林诚光
陈建行

著



对于机会的嗅觉和管理机会的能力
是创业成功的重要一环

一个「绝妙」的好主意并不等于
一个「绝佳」的创业机会

3大模块，8种关键能力

+

超过1000个中国创业案例经验提炼
助你提升创业成功率

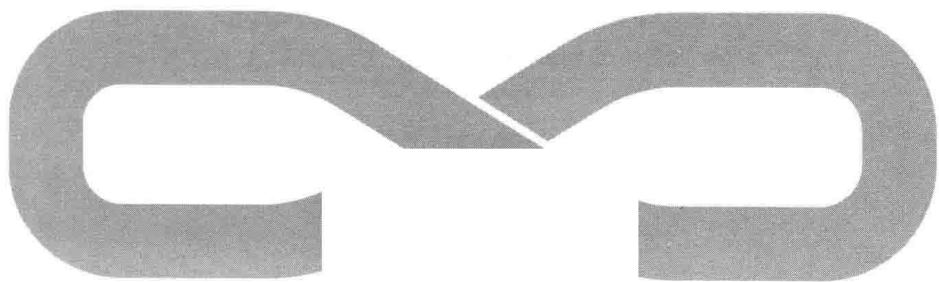
非
外
借

创业情商

决定你创业成功的

8种关键能力

林诚光 陈建行 —— 著



图书在版编目 (CIP) 数据

创业情商：决定你创业成功的 8 种关键能力 / 林诚光，陈建行著 .-- 北京：中信出版社，2018.10
ISBN 978-7-5086-8722-3

I. ①创… II. ①林…②陈… III. ①创业-指南
IV. ① F241.4-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 044530 号

创业情商——决定你创业成功的 8 种关键能力

著 者：林诚光 陈建行

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者：三河市西华印务有限公司

开 本：880mm×1230mm 1/32

印 张：7.5

字 数：160 千字

版 次：2018 年 10 月第 1 版

印 次：2018 年 10 月第 1 次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-8722-3

定 价：58.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com

推荐序一 斯坦福的20年回响

二十多年前，当雅虎刚开始起步的时候，我刚好就在斯坦福大学读博士。那是一段相当有趣的经历，我目睹了一所大学是如何影响到一个地区甚至一个国家的创业活动的。

众所周知，斯坦福大学和硅谷之间的联系非常密切，硅谷的发源地就是斯坦福大学租给科技公司的创业园区。我们所熟知的很多领袖级企业，从早期的惠普，到21世纪初的雅虎，再到现在的谷歌，都和斯坦福有着千丝万缕的联系。斯坦福的创业文化、创新理念和人才观念可以说在全世界范围内都是一个标杆，尤其在高科技创业领域更是如此。这也是斯坦福大学深刻影响美国创业活动的根本原因。

这一段经历让我记忆犹新，也促使我这些年来一直都在思考这样的问题：一所好的大学，应该在一个国家的创新创业活动中占据什么位置，起到什么作用？作为商学院的教授，在创新与创业的大潮中又应该做些什么？

这两个问题似乎千头万绪，用三言两语难以说清楚，但我们在求解时不妨适当简化一下。答案在哪儿呢？我觉得也许可以从我们的年轻人身上去寻找。

中国的经济改革催生了一大批新企业，时至今日，创业的热

潮依然势头不减，创业的圈子和游戏规则也逐渐形成。而在这个过程中，我们的大学所起到的作用似乎没有预想中那么大。原因在哪里？我们不妨再回过头去看看杨致远和他的雅虎。

杨致远在大学里面是个很活跃的人，甚至可以说有点“不务正业”。当时他和他的同伴都在斯坦福读博士，他们开始的时候并没有说要做雅虎，也没有说要做成什么样的公司。但是他们把想法付诸实践，最终做成了一件了不起的事业。这背后有很多东西值得探究，比如硅谷的创业文化、斯坦福大学对创新创业的态度、管理理念和方法的注入等。这些正是和杨致远一样的年轻创业者们所需要的。

这样看来，前面两个问题的答案就不难找了。答案就在于，除了大力倡导创新创业之外，大学是否还能为年轻的创业者们提供他们所需要的东西，比如有利的文化氛围，或是有用的管理理念和方法，等等。要塑造一个“中国的斯坦福”当然不太现实，但为的年轻人做一些有益的传授和引导工作却并不难。所以，在看到两位商学院教授的书稿时，我在想，这不正是我所寻找的问题答案吗？

年轻人总是有很多思想的火花。但是要让这些火花真正燃烧起来，甚至形成燎原之势，需要一点运气，需要懂得辨别风向，更需要有效的技巧、方法和观念。传道授业正是大学和商科教授们的长处，我认为，这本书给了我们一个很好的思考方向。

而就这本书本身来说，我觉得它有一点让我印象深刻：作者按照国际上规范的方法去研究，而又扎根于本土创业案例，从中提炼出有益的管理知识和管理思想。我觉得这是一个很好的范例，我们

在吸收国际先进管理知识和经验的时候一定不能忽视本土化。很多知名企业和品牌，不管是已经在中国市场消失的 eBay、MSN，还是市场领先的腾讯、阿里巴巴、沃尔玛、麦当劳等，它们成功的关键因素之一就是本土化。

作为一个在中美两国求过学，在中国内地和香港都工作过的人，我更倾向于用“碰撞”这个词来形容这本书。我认为，这本书就是国际化视野和本土化思维“碰撞”的结晶。

当年远赴美国求学时，不同的文化传统和学术氛围带给我的“碰撞”和冲击是很大的。斯坦福的求学生涯，就像是一个小石头，在我的人生中激起了不小的水花。我想，在某种程度上，这本书的意义，也许就在于做这样一颗小石头。不管是在大学对创业活动的引导作用方面，还是在对个人创业的意义与帮助方面，我都希望它能激发出更多的水花和回响，就像 20 年前的斯坦福之于我一样。

蔡洪斌

香港大学经济及工商管理学院院长、教授

推荐序二 寄语创业者：成就你的格局、视野与持守

如果把目光放得更长远一点，以整个人类历史的长度来衡量人类在近两百年内所创造的财富，我们会惊奇地发现，这是一个“财富大爆炸”（美国经济学家麦克洛斯基语）的时代——高达 97% 的人类财富，是在过去 250 年，也就是整个人类历史 0.01% 的时间里创造的。而毫无疑问，这一“财富大爆炸”的主要推手，就是商业，或者更精确一点说，其中起着主要作用的，是创业。正是由于一代又一代人不懈地进行创业活动，推动了商业的变革和发展，让世界的面貌日新月异。

那么，什么是商业？什么又是创业？

在我看来，商业就像是罗马神话中的两面神雅努斯，集对立和矛盾于一身。商业有着推动人类社会发展进步的巨大能量，同时也让人类自身功利、狭隘、傲慢的缺点被无限放大。而创业者则更像是盗火者普罗米修斯，把新的光明与希望带到人间。很多时候，人们对高高在上的商业巨子总不免有些心怀芥蒂，而评价白手起家的创业者则以称颂和褒扬为主。但其实在本质上，二者的商业实践活动，以及对自身的要求并非有天壤之别。我非常赞同本书中对创业者或是企业家的正直人格的强调，我认为这不仅是创业成功的要素之一，更是一条基本的商业实践原则。人对于自身持守的坚持，宛

如照亮人生的灯塔。不论是创业还是运营成熟企业，我们都需要不断发现自身的弱点，持续不断地反省及修炼，发扬人性之美，规避人性之陋。

而当我们开始学习创业乃至整个商科时，实践都是毋庸置疑的第一要义。没有实践，任何知识与技巧都将成为纸上的空谈。创业者需要莫大的勇气、魄力与决心，临危局而不惧，斩荆棘而前行。当然，运营成熟企业同样如此，但创业者从一顷平地到广厦高楼，更为不易。让我感到高兴与欣慰的是，本书所收集的千余案例，有很多是来自复旦大学 MBA（工商管理硕士）班学生的创业实践。我想对这些学生说：你们是复旦商科学子中身体力行的勇者，是复旦“敢为天下先”精神的践行者，我为你们感到由衷的自豪与骄傲，希望你们能不畏艰险，砥砺前行，成就心中所想。

读书究竟是为了什么？偶然间看到一句话，我觉得很有道理。这句话是这么说的：“读书最大的好处之一，就在于能让你用最低的成本去开拓你的眼界和格局。”我认为，这本书即是如此——对于有志于创业的人来说，这确实是一本拓展创业眼界与格局的好书。我们身处在一个财富爆炸的黄金时代，这是属于商业的时代，也是属于创业的时代。秉持初心，方得始终。我期待着能有更多的人以更大的格局与视野，来迎接和拥抱这个时代，来创造属于你们自己的人生辉煌。

知易行难，对于创业的学习显然远非终点，而仅仅是起点。翻开这本书的时候，希望你们已经翻开了追逐梦想的新篇章。我期待你们用奋斗的经历、事业的成就、精彩的人生来和我们一道

分享。

是为序，与大家共勉。

陆雄文

复旦大学管理学院院长、教授

推荐序三 定义伟大——新一代创业者的使命与担当

当经济处于下行区间时，人们总喜欢调侃经济学家，因为他们所做的事情往往不是人们期望他们做的。而无论如何，作为一名经济学人，我还是必须要尽到自己的本分：为国家经济的持续高效发展寻求一条可行的道路。

就当下的中国经济而言，最重要的事情是什么呢？我觉得当务之急就是要提高资本的效率。原因很简单，投资率虽然可以促进经济增长，但像过去三十年那样依靠大规模投资来拉动经济的模式已经遇到瓶颈，难以为继了。撇开宏观层面的因素，单就微观的企业层面来说，中国比以往任何时候都需要更多“伟大”的企业。只有当真正伟大的企业屹立于中国经济的每个节点上并展现出强大的价值创造能力，中国经济的微观基础才能得以巩固，进而实现长期稳定的发展。

那么问题来了，对于一个企业来说，怎样才算是“伟大”？

我曾尝试给这个“伟大”下一个定义——我认为，伟大的重点并不在于“大”（事实上，在过去三十多年里就已经有很多进入世界500强的“大”企业诞生），而在于“基业长青”。实现“基业长青”的基础，就是在很长一段时期内保持比竞争对手、比资金成本高出一截的投资资本收益率（return on invested capital, ROIC）一

——这一点也正是中国经济转型的关键：从注重投资率转向注重投资资本收益率。站在企业的角度，更具革命性的技术、更优秀的组织形式、更聪明的商业模式，都能带来更高的投资资本收益率。

从这个维度出发，我把我们国家企业的发展分为两个阶段：改革开放以来企业粗放式发展、更重体量而非质量的 1.0 时代，以及企业更加优质、投资资本收益率更高的 2.0 时代。现在，我们正好就站在从 1.0 时代过渡到 2.0 时代的节点之上。

我认为，企业家精神和创新是企业成就伟大的重要因素。由此，我们不妨再把视角调得更加“微观”一点——当把目光聚焦到“人”这个层面上，我们又会看到什么呢？

具体而言，这些“人”就是我们的创业者和企业家们。到 2030 年，中国将拥有 4 亿广义上的“90 后”（即 1990 年之后出生）劳动力人口，其中大约一半是接受过大学教育的。人类历史上从来没有哪个国家在哪个历史阶段达到如此数量级的高质量劳动力，他们将会创造出什么是值得期待的——举一个简单的例证，美国的这项数据是 9000 万，就已经创造了很多奇迹。我期望在数量如此庞大的年轻人当中，不仅能涌现出大量优秀的技术人才，也能涌现出一批具有家国情怀和历史格局的真正企业家。

电影《一代宗师》中说，人有三重境界：“见自己，见天地，见众生。”对创业者而言，就是需要更好地理解自我、理解时代、理解更宏观意义上的使命与担当。那么，如何才能做到呢？在我看来，这本书就是一个不错的指引。作为一名商科教授，我很高兴看到这样一本面向大众、基于实践而又简明易懂的书面世。这本书结合了

企业家精神，融汇了实战技巧和商业思维，我期待它能成就更多的优秀创业者，或许，更多伟大的企业就将在这些创业者手中诞生。

时代的宏大叙事下，从来都是无数个体的坚持与奋斗。梭罗曾写下这样的句子：“我步入丛林，因为我希望生活有意义。我希望活得深刻，吸取生命中所有的精华，把非生命的一切都击溃。以免当我生命终结时，发现自己从来没有活过。”对于创业者来说，“步入丛林”是一种真正的勇敢。创业也许不能诠释出人生的全部意义，但是一定可以诠释梦想、执着与真诚。希望这本深入浅出而又富于实践智慧的书，能帮助有志于创业的人们领悟到创业的精髓，找到真正属于自己的梦想、执着与真诚。

“长风破浪会有时，直挂云帆济沧海。”现在，是时候去建立伟大的企业了！这是新一代创业者的使命所在——或许，万里远征的第一步，就从这本书开始！

刘俏

北京大学光华管理学院院长、教授

前 言

自 20 世纪六七十年代以来，全球范围内的“经济奇迹”几乎都是因一波又一波创业浪潮的推动而实现的，美国在“二战”后成为超级大国的发展历程、日本及亚洲四小龙的崛起、中国经济自改革开放后的高速成长等，概莫能外。蓬勃的创业活动作为激发国家经济活力的一股重要力量，正越来越受到包括中国在内的世界各国的重视。

对于个人来说，创业自然也是一次改变人生的难得机遇。在目前的大环境下，很多人都跃跃欲试，想要一展拳脚。然而，问题也随之而来——对创业者来说，如何才能赢得创业这一场意义非凡的“人生战役”的胜利呢？这是一个相当有趣，同时也值得深思与探讨的问题。

我们对超过 1000 个创业实际案例进行了深入剖析，最终发现创业者的成功很大程度上源于他们的商业敏锐度、创业销售能力及创业管理能力。这些“成功因子”集合了他们的个人经验、思维模式、执行力、自我管理能力等一系列要素，我们将这些要素整理成三个大模块、八个小模块的完整体系，并借用了心理学中的“情商”（emotional quotient，EQ）概念，称之为“创业情商”（entrepreneurial quotient，EntQ）。这八个小模块亦构成了本书第一章至第八章的内容（见图 0-1）。



图 0-1 创业情商的组成要素

作为专注于创业领域的管理学教授，我们教授创业学课程和担任创业公司高级顾问已经超过二十年。我们特别关注了中国这一极具创业活力的地区，并积累了大量创业实例。我们的案例有几个可靠的来源：一是我们有不少投身于创业大潮的学生，他们本人即是创业者，这些案例完全源于他们自身的实践；二是我们的学生所进行的实证调查，包括对各个行业、各地创业环境的调查，以及对创业者的亲身访谈；三是我们作为一些创业公司的高级咨询顾问时所得到的第一手企业资料；四是我们本人就有创业经历，从我们自身及我们的创业家朋友圈中所获得的企业案例。

我们遴选出 1000 多个案例作为本书参考的蓝本，这些案例——从应用 VR（虚拟现实）技术的科技公司，到传统的水产养殖场；从室内设计公司，到婴幼儿用品门店——几乎囊括了所有的热点行业，也涵盖从微型至大型的企业类型，具有极为广泛的代表

性。在这些案例里，我们可以看到一些活生生的创业故事，也许就发生在我们所居住的城市，比如北京、上海、广州，或者是深圳、成都、杭州等。在这些案例中，有的创业者成功了，有的失败了。而无论成败，他们的经验与教训都弥足珍贵，这些经验与教训为我们在当下环境中的创业活动提供了极为宝贵的参考。

基于这些真实的个案，我们将国际上最先进的创业学理论与中国的创业实际相结合，总结出了“创业情商”这一套适用于中国创业者的指引系统。显然，这并非是一本说明“创业情商是什么”的学术专著，而是一本“如何提升创业情商并利用其成功创业”的实用型读本。

总体来说，创业情商包含了一个创业者的不同维度，包括他的思维方法、能力、经验、反应、社会经验乃至人脉等。我们所说的创业情商正是承载创业者“成功因子”的载体，我们认为，它也正是“如何创业才能获得成功”这个问题最好的参考答案之一。

创业情商包含商业敏锐度（认识真正的机会并对商业模式驾轻就熟）、创业销售能力（创业销售、定价策略与找到第一个客户，请注意，创业销售能力并非是通常所说的市场销售能力）、创业管理能力（自我管理、团队管理、资金及投资人管理）三大部分，我们从八个方面对其进行了解析。需要指出的是，这八个方面的内容并非相互隔绝、毫无关联，而是紧密联系、互为因果的。举一个简单的例子，如果你已经画好了你的商业模式画布（第二章），那么，如何验证它呢？你的第一个客户（第五章）就将是判定这个商业模式是否有效的“试金石”。

与心理学意义上的“情商”不同的是，创业情商突出强调了思维方式、执行力和一定的技巧、经验与方法。而相同的是，它也与他人的相处之道及个人管理等方面有很高的关联度，而且——这一点很重要——它并非与生俱来，而是可以通过后天的不断努力及培养来获得。换言之，创业者的创业情商并不是天生的，也并非是具有某种“成功特质”的人所独有。创业者应该就像是中国古代先哲孟子口中的“天将降大任”者，会不断磨炼自己，直至达到成功的彼岸。

可以说，“源于实战，高于实战”是对这本书最精准的概括，因为其所有的观点、方法、结论均来自 1000 多个真实的本土创业案例。这本书的目的并不在于提供枯燥乏味的创业理论，而是提供一套在现实环境下可行的思维模式、知识框架和行为体系，这其中也包含了实践中的种种经验与教训。用一句流行语，就是很“接地气”，很实用。

就本书的编写目的而言，“即学即用”是一个精准的概括。我们希望为读者提供一个能被快速掌握的创业实用指南，同时也希望这本书能成为一本可随身携带、随时翻阅的“口袋书”。比如我们特别提出的第六章“自我管理 A—Z”就非常适合随时随地查阅。在这一章里，你会发现很多简短的令人顿悟的好句子，这些句子全部都是从各个创业实践的案例中得来，即使你不是创业者，也很容易体会到创业者们的处境、心态，以及如何面对自身管理方面的难题。这也基本上代表了本书所追求的风格：简洁、实用、富于启发性。

事实上，在创业之初，互联网大佬和街边早餐店老板所关注的

东西的实质可能差不太多。无论你是做红酒生意还是做互联网生意，无论你是开旅馆还是开发 VR 技术产品，创业的本质与核心其实是一样的。你需要懂很多东西，但我们无法在这本书里面全部告诉你，很大程度上你还是需要结合自己的实际去摸索。这也正是创业的魅力所在。我们可以给出一个成功概率较大的方向，但长路漫漫，仍需小心求证与不懈求索。

中国是当今世界上最大、最具活力，也最具增长潜能的市场之一，而且仍处在高速成长期，其未来的发展具备相当多的可能性。毫无疑问，这里就是创业者的乐土。我们希望这本书能给创业者及未来有志于创业的人士提供一些有益的参考与指南。

我们已经深入研究过很多本土创业案例，但我们仍觉得“多多益善”。有人说，“运用之妙，存乎一心”；而我们认为，“运用之妙，存乎创新”。我们期待着这本书能带来更多智慧的启迪与行动的回响，也期待着更多人用实践为我们的“创业情商”增添更新更好的内容。

这也正是本书最大的期许。

在编写过程中，很多热心的朋友给予了我们帮助，让这本书最终得以顺利完工付梓。其中，尤其需要感谢两位朋友。一位是萧友强先生，他帮助我们整理了大量的案例和笔记，为我们“减负”不少；另一位是康伟先生，他就这本书与我们有过很多讨论，全程参与了本书的编写，在文法与习语方面也助力良多。

在此，我们衷心感谢两位朋友的辛勤付出。对本书有过帮助的其他朋友也一并致谢！感谢大家！