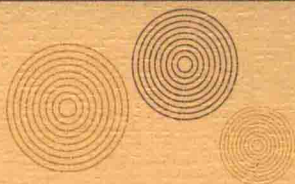





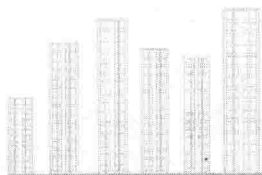
# 创客导师管理手册

王翔 编著



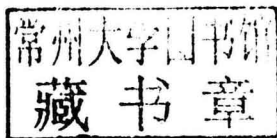
 南京大学出版社

“江苏众创空间”培训体系研究系列教材



# 创客导师管理手册

王翔 编著



## 图书在版编目(CIP)数据

创客导师管理手册/王翔编著. — 南京: 南京大学出版社, 2018. 1

ISBN 978-7-305-18060-6

I. ①创… II. ①王… III. ①创业—中国—手册  
IV. ①F249.214-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 321637 号

出版发行 南京大学出版社

社 址 南京市汉口路 22 号 邮 编 210093

出版人 金鑫荣

书 名 创客导师管理手册

编 著 王 翔

责任编辑 郭艳娟

照 排 南京理工大学资产经营有限公司

印 刷 常州市武进第三印刷有限公司

开 本 880×1230 1/32 印张 10.875 字数 305 千

版 次 2018 年 1 月第 1 版 2018 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-305-18060-6

定 价 36.00 元

网 址: <http://www.njupco.com>

官方微博: <http://weibo.com/njupco>

官方微信号: njupress

销售咨询热线: (025)83594756

---

\* 版权所有, 侵权必究

\* 凡购买南大版图书, 如有印装质量问题, 请与所购  
图书销售部门联系调换

## 编委会

主 编 王 翔

编 委 查建宏 旷开智 施瑞章 沈广平

徐 勇 许 端 朱 跃 尚泽慧

# 目 录

## 第一部分 现代创业理念

第一章 创业过程	1
第一节 创业的概念	1
第二节 机会识别	16
第三节 创业风险评估	20
第四节 创业前期准备	26
第五节 防范经营风险	30
第六节 获取外界帮助	38
第七节 引进风险投资	42
第二章 创业营销	55
第一节 创业营销的定义	55
第二节 创业营销新趋势	66
第三节 创业营销新思维：互联网营销思维	77

## 第二部分 创业管理

第三章 撰写商业计划	86
第四章 权益性融资	94

第一节	权益融资概述 .....	95
第二节	天使投资 .....	98
第三节	风险投资 .....	109
第四节	尽职调查 .....	119
第五节	估值洽谈和打款 .....	123
第六节	权益融资的成本 .....	129
<b>第五章</b>	<b>债务性融资及其他形式的融资 .....</b>	<b>138</b>
第一节	债务性融资 .....	138
第二节	商业信用 .....	141
第三节	银行信贷 .....	151
第四节	其他融资方式 .....	159
<b>第六章</b>	<b>法律和税收问题 .....</b>	<b>163</b>
第一节	涉及离职的法律问题 .....	163
第二节	企业形式的选择 .....	171
第三节	与创始人初始投资有关的法律问题 .....	190
第四节	与雇员相关的法律问题 .....	197
第五节	筹集资金上的课税问题 .....	211
<b>第七章</b>	<b>知识产权 .....</b>	<b>217</b>
第一节	专利 .....	218
第二节	商标 .....	231
第三节	著作权 .....	242
第四节	商业秘密 .....	250
第五节	许可证贸易和技术转让 .....	259
第六节	新时代知识产权的新挑战 .....	273
第七节	如何避免知识产权保护初始阶段的陷阱 .....	286
	总结 .....	297

## 第三部分 创业思维

第八章 互联网+思维	298
第一节 互联网+思维的内涵	298
第二节 互联网+的四层逻辑	303
第三节 互联网+制造业	307
第四节 互联网+农业	316
第五节 互联网+金融	322
第六节 传统行业电商化	336

## 第一部分 现代创业理念

### 第一章 创业过程

李开复在《精益创业》(埃里克·莱斯著)序言中指出,创业的第一阶段是把想法变成产品。创业的第二阶段,新创企业要对正确的产品形态进行重点投入,做好做细,做“最了解用户的人”,做到极致。创业的第三阶段,成功者往往伴随着爆发式的增长,全面地扩张。

显然,创业过程是一个成长过程。在这个过程中,除了企业成长之外,还伴随着创业者的成长成熟,伴随着产品市场占有率的提高,伴随着创业者资产资金的累积。这是理想的一面,糟糕的一面则是资金链断裂,清算破产,意味着创业失败。

因此,创业过程其实是一个试错的过程,是在不断试错中找到一条适合自己的创业之路、发展之路、人生之路。

#### 第一节 创业的概念

近年来,我们从印刷媒体、电子媒体等不同途径,经常能看到、听到众多关于创新创业的宣传活动、专题论坛、大赛等,用风起云涌来形容创新创业的形势并不为过。

##### 一、创业含义

对于创业,百度百科给出的答案是:创业是创业者对自己拥有的资



源或通过努力对能够拥有的资源进行优化整合,从而创造出更大经济或社会价值的过程。

《创业创造》认为,创业是一种思考、推理结合运气的行为方式,它为运气带来的机会所驱动,需要在方法上全盘考虑并拥有和谐的领导能力。

哈佛商学院创业课程先锋人物霍华德·史蒂文森(Howard Stevenson)教授给出的定义是:创业是不拘泥于当前资源条件的限制而寻求机会,将不同的资源组合起来,以利用和开发机会并创造价值的过程。

就创业实践来看,创业是创办企业或创办实业,是通过合法的经营行为实现盈利的过程。至于企业或实业的经济形态,可以有多种选择:可以是有限责任公司,也可以是合伙企业;可以是民办非企业或经济合作社,也可以是设立在各类众创空间孵化器创业载体内的没有领取营业执照的创业项目团队。

## 二、创业特点

### (一) 创造价值

创业者通过提供产品或服务满足市场的需求,为客户创造更多的财富,并在此过程中实现回报。创造的价值,既包括物质财富,也包括精神财富,既有经济效益,也有社会效益。

#### 1. 为全社会创造财富

创业过程,既是实现创业梦想的过程,也是为客户提供产品或服务的过程,更是通过投入产生回报并回馈全社会的过程。因此,创办企业和组织经营活动,对创业者个人而言,是收获人生第一桶金;而对全社会来说,是增加了全社会的财富,包括增加了现金流动,贡献了税收等。

#### 2. 创业带动就业

根据近年来劳动保障部门组织创业培训的实践证明,在目前我国的经济结构下,一个创业者一般可以提供五个就业岗位。因此,创业带

动就业的热效应是明显的。在当前就业压力非常严峻的形势下,国家出台“大众创业、万众创新”系列政策,支持科研人员停薪留职创业,既在全社会营造创业氛围,又创造了更多的就业机会,效果是非常好的。

### 3. 培养了新一代创业者

当前我国正在建设创新型国家,在这个伟大征程中需要一代又一代的创新创业者前仆后继的努力。因此,从这个意义上来理解,培养新一代创业者具有非常深远的意义。

### 4. 助推经济转型

在经济新常态的背景下,我国转型升级需要创新创业来实现。推进传统产业技术改造、转型升级,培育发展新兴产业和生产性服务业,是两项紧迫的任务。但是,要想让大众创业、万众创新真正带动就业和推动经济增长,还需要加快形成政府激励创业、社会支持创业、人人勇于创业的新机制和新氛围。因此,深入持续地推动支持创业,有利于经济转型和产业升级,也是建设创新型国家的必由之路。

## (二) 付出努力

每一天都竭尽全力、拼命工作,是企业经营中最重要的事情。想拥有美好的人生,想成功地经营企业,前提条件就是要“付出不亚于任何人的努力”。做不到这一点,企业经营的成功、人生的成功,都是空中楼阁。

这是稻盛和夫对创业有着深切体会的一段话。创业是个艰苦的过程,尤其是在创业条件还不够成熟的情况下,需要面对和解决各类制约创业的问题,需要付出更多的努力。

### 1. 投入更多的时间

为了应对企业经营活动中遇到的各类问题,创业者在创业初期常常是事必躬亲,需要投入大量时间游走在技术开发、市场拓展、资金管理、团队组建等事务中,遇到闻所未闻、见所未见的问题也是家常便饭,也会因为没有思想准备而措手不及。在这种情况下,真是劳心劳力劳神。起得比鸡早,干得比牛累,睡得比狗晚。

## 2. 承受更多的压力

创业是存在巨大风险的工作。一步走错,全盘皆输。时时有瓶颈,处处有陷阱。生存的压力、发展的压力、竞争的压力,犹如三座大山,令创业者如临深渊,如履薄冰。

## 3. 整合更多的资源

创业过程常常与技术开发、发展资金、商品市场、创业场所、合作团队一路相随。因此,只有更好更多地整合集聚各方面的资源,不求所有、但求所用,方能有效地支持创业。

### (三) 承担风险

创业是一个不断试错的过程。创业不会一帆风顺,一蹴而就,也不一定会抵达成功的彼岸。因此,创业过程也是承受压力、承担风险的过程。

#### 1. 市场风险

是指由于市场成熟度、产品定价、同类产品竞争和用户偏好等因素,用户对该商品的需求产生变化而导致的风险。

#### 2. 资金风险

是指企业在经营过程中产生的资金方面的风险。主要存在管理层面(资金链安排)、道德层面(用户信用)、流通层面(利率、汇率)、政策层面等。

#### 3. 管理风险

是指管理运作过程中因信息不对称、管理不善、判断失误等影响管理而产生的风险。可以分为四个部分:管理者的素质、组织结构、企业文化、管理过程因素。

#### 4. 技术开发风险

是指在研究开发过程中,研究开发方虽做出了最大限度的努力,但由于现有的认识水平、技术水平、科学知识及其他现有条件的限制,仍然发生了无法预见、无法克服的技术困难,导致研究开发全部或部分失败,因而引起的财产上的风险。技术开发风险仅指因技术上的随机性因素导致技术开发工作失败的可能性,它不包括因不可抗力 and 当事人

违约而造成技术开发工作失败的可能性。

#### 5. 其他风险

比如环境风险、政策风险、团队风险、商业模式风险等。

### (四) 实现回报

尽管创业充满风险,但不管创业成功还是失败,你都会收获满满。创业成功,名利双收。创业失败,收获经验教训,精神财富也会支持二次创业。

## 三、创业阶段

### (一) 就创业过程来看,创业主要有四个阶段

第一阶段,创业意识萌芽。一个成功的企业往往来源于领先的理念和好的想法。而这些理念和想法,是逐步在工作、生活中慢慢积累、逐步生长,变得越来越清晰。在这个过程中,创业者偶尔也会遇到一些困惑。有些有志于创业的青年人,有改变现状的冲动,却始终下不了决心,患得患失,犹豫迷茫。因此,在这个阶段,需要对创业冲动进行有效的分析比对。尤其要审视创业的动机。出于对创业的梦想,以此实现自我价值;还是出于工作生活的环境,希望因此而改变,或者两者兼而有之;出于对市场机会的把握,时不我待,还是出于合作伙伴的鼓动,一时的冲动,等等。

第二阶段,创业前期准备。创办企业需要涉及创业计划书、项目注册、创业团队、必要的创业资金等。因此创业前期准备非常重要,越是准备充分,对未来企业经营过程中出现的问题就越有准备,不至于措手不及。

第三阶段,创业行为实施。在领取营业执照和入驻创业载体之后,就进入企业实质运营阶段。这个阶段将会是一个充满机遇和挑战的过程。

第四阶段,创业成功或重新创业。如果你的项目具有创新性,而且保持持续盈利,最终将实现更多回报,走上创业成功之路。如果你的项目在运作过程中,由于市场或企业自身原因,发展缓慢或资金短缺,会

遇到能否生存下去的风险。

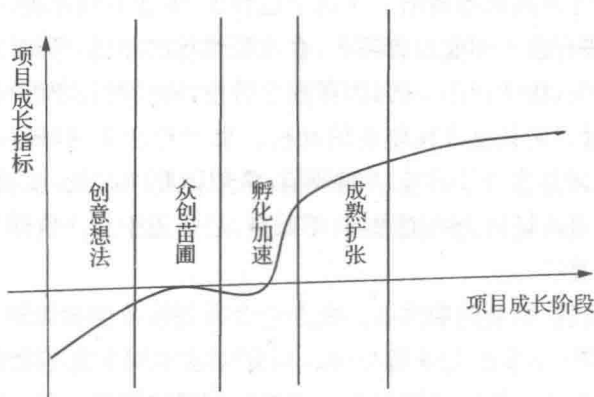
## (二) 就项目成长和孵化培育来看,创业过程分为四个阶段

1. 创意想法阶段:刚形成想法或主意,项目产品或服务未来雏形尚处于萌芽状态,非常不成熟。

2. 众创苗圃阶段:已有明确的创意内容或产品形态,可进入众创空间或苗圃进一步完善,完成产品定型或服务模式,具备进入市场的机会。

3. 孵化加速阶段:已具有一定的市场竞争力,且项目相对比较成熟,与同类产品相比,具有一定的竞争优势,已实现初步的回报。

4. 成熟扩张阶段:经过孵化培育,产品或服务已初具规模,并积累了一定的客户(用户),具有良好的市场占有率,并形成第二代、第三代产品或服务,带来较大的回报。



创业企业成长模型

## 四、创业要素

创业过程就是集聚各类创业要素实现创业梦想的过程。

创业要素主要有以下类别:

### (一) 创业项目

从产业类别来看,创业项目可分为传统项目或新兴产业项目(战

略性新兴产业项目)。从创业路径来看,创业项目可分为实业创业项目和微创业项目(网络创业)。从项目投入来看,创业项目可分为无本创业项目(居住地创业)、小微创业项目(众创空间、孵化器)、大投入项目(自建厂房)等。从创业方式来看,创业项目可分为自主创业项目、合伙创业项目、个体工商户创业项目和民办非企业社团创业项目。

## (二) 创业团队

就是为了共同的梦想集合在一起实施创业行为的群体。

四个特征:一是凝聚力;二是合作;三是共同目标;四是遵循彼此认可的规则。

五个统一:统一的目标、统一的思想、统一的规则、统一的行动、统一的声音。

## (三) 商业模式

是以满足消费者需求为导向、以实现产品或服务增值为目的的途径或方式。任何一个商业模式都是一个由客户价值、企业资源和能力、盈利方式构成的三维立体模式。

由哈佛大学教授约翰逊(Mark Johnson)、克里斯坦森(Clayton Christensen)和SAP公司的CEO孔翰宁(Henning Kagermann)共同撰写的《商业模式创新白皮书》把这三个要素概括为:“客户价值主张”,指在一个既定价格上,企业向其客户或消费者提供服务或产品时所需要完成的任务;“资源和生产过程”,即支持客户价值主张和盈利模式的具体经营模式;“盈利公式”,即企业用以为股东实现经济价值的过程。

长期从事商业模式研究和咨询的公司认为,成功的商业模式具有三个特征:

第一,成功的商业模式要能提供独特价值。有时候这个独特的价值可能是新的思想;而更多的时候,它是产品和服务独特性的组合。这种组合要么可以向客户提供额外的价值;要么使得客户能用更低的价格获得同样的利益,或者用同样的价格获得更多的利益。

第二,商业模式是难以模仿的。企业通过确立自己的与众不同,如对客户悉心照顾、无与伦比的实施能力等,来提高行业的进入门槛,从而保证利润来源不受侵犯。比如,直销模式(仅凭“直销”一点,还不能称其为一个商业模式),人人都知道其如何运作,也都知道戴尔公司是直销的标杆,但很难复制戴尔的模式,原因在于“直销”的背后,是一整套完整的、极难复制的资源和生产流程。

第三,成功的商业模式是脚踏实地的。企业要做到量入为出、收支平衡。这个看似不言而喻的道理,要想年复一年、日复一日地做到,并不容易。现实当中的很多企业,不管是传统企业还是新型企业,对于自己的钱从何处赚来,为什么客户看中自己企业的产品和服务,乃至有多少客户实际上不能为企业带来利润,反而在侵蚀企业的收入等关键问题,都不甚了解。

#### (四) 企业发展规划

也称发展战略计划。随着社会经济发展社会化、现代化的进程,以及宏观经济的急剧变化,从客观上要求企业(项目团队)具有长远的战略观点,充分考虑复杂多变的宏观经济因素,制定相应的企业发展战略规划。

企业发展战略规划与年度规划不同,战略规划需要考虑更多的未知因素,它具有以下几个特点:一是长期性,一般要三至五年;二是战略性,对企业采取的政策策略作详细的说明;三是经济性,一般运用现金流量和投资收益率等长期指标进行经济分析;四是应变性,企业发展战略规划是在长期性预测的基础上编制的,除了有一套供执行的长期计划外,还应有一套应付意外事变的规划。

战略规划基本上可以分为三种类型。

一是全面规划。全面规划即在战略期内有关企业各方面的全面计划。制定全面计划的条件是:

(1) 企业目标明确,达到目标的信心大;

(2) 完成每一步骤所需要的时间尽可能有把握,对可能发生的变化有所估计;

(3) 保证能够得到所需要的资源,如人力、资金、原材料;

(4) 对未来不确定因素应有了解,且可“控制”。

二是渐进式计划。这一计划与全面计划正好形成两个极端。由于企业会遇到许多不确定因素,要求企业的目标根据情况而随时改变,走一步看一步。

三是选择性计划。这是一种介于全面计划和渐进式计划之间的折中计划,它一般只把主要的计划规定出来,而对今后三至五年内做什么并不十分清楚。选择性计划常用于以下三个方面:

(1) 战略计划所确定的主要行动步骤;

(2) 关键的短期行动,例如其前期较长的项目,一系列行动中的必要的第一步等;

(3) 保持未来的资源分配,将今后所需要的资源储备起来。

关于战略规划的编制,至少应包括五个基本方面:

(1) 企业的目标及目的;

(2) 企业要使用的战略和策略;

(3) 恰当的行动计划,它表明不同的步骤将在什么时候完成;

(4) 企业的力量和弱点,将如何处理其中的每一方面;

(5) 财务总结。

制定战略规划的一般步骤是:

第一步:提出企业的初步目标、决策和任务。考虑在今后一段时期内应该完成什么样的任务,达到怎样的目标。

第二步:分析企业资源。应对资源的有利方面和不利方面做一个实事求是的估价,分析时既要重视生产和财务方面的资源,也要重视人力的资源,尤其是人的能力和技术。

第三步:估价企业的潜力。主要是两个方面:一是分析企业的技术能力;二是分析企业的竞争者的情况,把本企业的产品与竞争者的产品作比较,分析其本身的长处和短处。

第四步:调研国内外市场,包括对顾客的调研和市场的调研。

第五步:评价和选择进入市场的报告。进入市场要重视研究企业



的顾客、供应者、批发者、零售者在销售渠道中的分布情况以及怎样得到他们的帮助和合作。

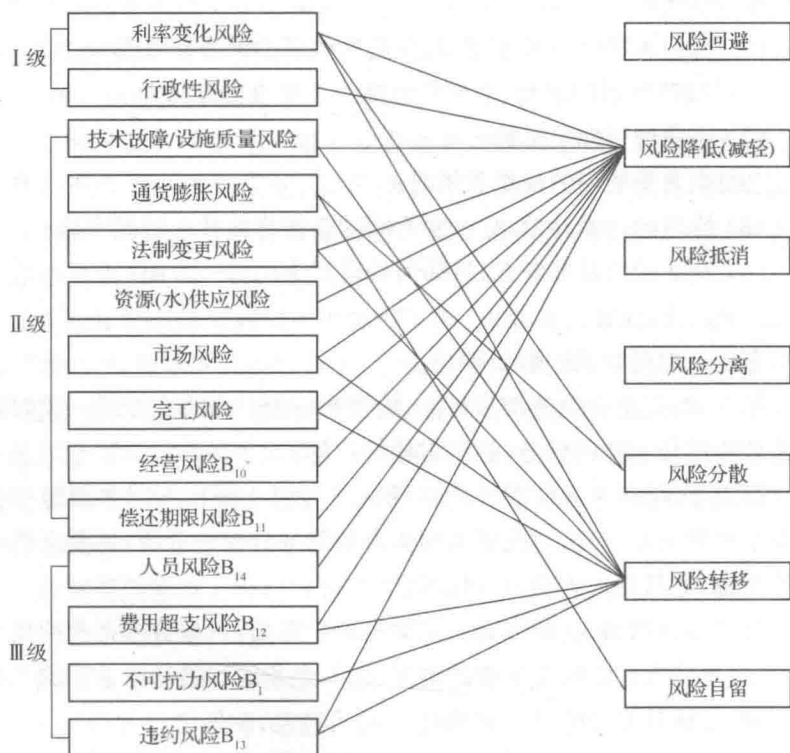
第六步：制定企业发展战略规划。其内容有形势分析，要达到的具体目标、活动日程安排、财政预算等。

### （五）风险控制

风险控制是指风险管理者采取各种措施和方法，消灭或减少风险事件发生的各种可能性，或者减少风险事件发生时造成的损失。

#### 风险控制方法

1. 风险控制的四种基本方法是：风险回避、损失控制、风险转移和风险自留。



风险控制