

STARTUP:

THEORY AND PRACTICE GUIDE TO
COLLEGE STUDENTS

大学生创业： 理论与实践指导

曲然 费宇鹏 主编

于旭 副主编

中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press

STARTUP

THEORY AND PRACTICE GUIDE TO
COLLEGE STUDENTS

大学生创业： 理论与实践指导

曲然 费宇鹏 主编

于旭 副主编

中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

大学生创业：理论与实践指导/曲然，费宇鹏主编.

—北京：经济科学出版社，2018.9

ISBN 978-7-5141-9737-2

I. ①大… II. ①曲…②费… III. ①大学生—创业—
高等学校—教材 IV. ①G647.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 207646 号

责任编辑：刘战兵

责任校对：王肖楠

责任印制：李 鹏

大学生创业：理论与实践指导

曲 然 费宇鹏 主 编

于 旭 副主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

总编部电话：010-88191217 发行部电话：010-88191522

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

天猫网店：经济科学出版社旗舰店

网址：http://jjkxcs.tmall.com

北京财经印刷厂印装

710×1000 16 开 11.75 印张 210000 字

2018 年 9 月第 1 版 2018 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5141-9737-2 定价：36.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换。电话：010-88191510)

(版权所有 侵权必究 打击盗版 举报热线：010-88191661)

QQ: 2242791300 营销中心电话：010-88191537

电子邮箱：dbts@esp.com.cn)

前言

2018年春天，吉林大学南岭校区的杏花又开始了它们一年一度展露枝头、绽放自我的“表演”，新一轮的“创业基础”课程也将要开课，我知道我们即将面对的是一张张对未来、对创业充满好奇甚至向往的面孔。这几年来；大学生创业的报道越来越多地出现在新闻、微信朋友圈和校园里的宣传页上，从掀起共享单车热潮的ofo大学生创业团队到校园里开设的学长奶茶、烘焙店，他（她）们都在为自己的小小梦想和兴趣爱好努力着。然而，创业是一条神秘而苦涩的道路。说它神秘，是因为课堂上的创业基础知识远远无法满足学生创业所需，他（她）们更需要的是知识与实践探索的深度结合；说它苦涩，是因为一个小的决策错误、机会错失和团队的失和都可能使创业团队的多年辛苦付出付诸东流，转而成为创业失败大军中的一员。

自开设“创业基础”课程以来，我常常在思考什么样的方式能够更好地帮助学生们深入理解创业。他们不仅需要理论知识，更需要从一个又一个经历社会和时间考验的创业案例中汲取知识养分，为他们在创业实践中遇到或即将遇到的问题寻求答案。在这本书中，我们按照创业选择、团队组建、商业模式、创业融资和企业成长等五章呈现创业的历程。每章以“理论篇”和“大学生创业Q&A”的形式呈现，前者是创业的基础理论知识，后者则以一种你问我答的方式提供创业辅导。

在我和小伙伴们共同努力下，这本书终于出版了。在编写过程中，我们参考了国内外的大量书籍和资料，涉及的案例大多源于知名创业者及创业企业的网络公开资料，在此向案例企业和创业者们表示感谢和深深的敬意。还要感谢参与本书编写和校对工作的郭念琦、袁潘煜、刘宇、项亚男、吴奇斓等吉林大学管理学院的各位博士、硕士研究生。

由于编者水平有限，书中疏漏和不妥之处在所难免，恳请有关专家和广大读者批评指正。

编者

2018年8月

目 录

第1章 创业：大学生的选择题	(1)
理论篇	(1)
1.1 欢迎来到创业的世界	(1)
1.2 出发前，先认识自己	(14)
大学生创业 Q&A	(21)
第一问：创业与就业，孰优孰劣？	(21)
第二问：我具备创业者素质吗？	(26)
第三问：白手起家，先准备啥？	(31)
本章习题	(38)
参考文献	(38)
第2章 团队：那些一起创业的小伙伴	(40)
理论篇	(40)
2.1 创业团队是什么	(40)
2.2 大学生创业团队有几种	(44)
2.3 大学生创业团队形成受哪些因素影响	(47)
2.4 大学生创业团队演进	(53)
大学生创业团队 Q&A	(55)
第一问：我要寻找什么样的伙伴？	(55)
第二问：我该如何分配股权？	(61)
第三问：团队中发生了冲突怎么办？	(64)
第四问：哪些措施能确保团队有效运营？	(68)
本章习题	(72)
参考文献	(73)

第3章 商业模式：让我的创业机会脚踏实地	(74)
理论篇	(74)
3.1 创业机会是什么	(74)
3.2 创业机会从哪儿来	(76)
3.3 你能抓住机会吗	(80)
3.4 这个机会行不行	(85)
3.5 找个商业模式来创业	(91)
大学生创业商业模式 Q&A	(96)
第一问：如何测试我的创业机会？	(96)
第二问：如何打造我的商业模式？	(99)
本章习题	(107)
参考文献	(107)
第4章 融资：利用外部资源创业	(108)
理论篇	(108)
4.1 创业融资是什么	(108)
4.2 为什么融资	(109)
4.3 钱从哪里来	(110)
4.4 大学生创业融资难点	(119)
大学生创业融资 Q&A	(121)
第一问：在创业的各个阶段，创业者可以采用什么融资策略？	(121)
第二问：寻找融资前，你需要准备什么？	(128)
第三问：创业融资过程中会有哪些融资风险？应该如何管理？	(139)
本章习题	(145)
参考文献	(145)
第5章 成长：创业企业去向何方	(147)
理论篇	(147)
5.1 企业成长——从量变到质变	(147)
5.2 企业生命周期——企业成长的规律	(148)

5.3 知识产权管理——为企业创新保驾护航	(150)
5.4 利益相关者管理——优化企业的外部网络	(154)
5.5 企业的未来——成功与失败	(155)
大学生创业企业成长 Q&A	(163)
第一问：我该如何修“内功”帮助企业成长？	(163)
第二问：我该如何借“外力”帮助企业成长？	(167)
第三问：我该如何看待创业的成功与失败？	(171)
第四问：我该如何退出创业的舞台？	(176)
本章习题	(178)
参考文献	(179)

第1章

创业：大学生的选择题

近年来，大学生创业的势头越发强劲，从大疆的汪滔到美团的王兴；从饿了么的张旭豪到 ofo 的戴威，我们的耳边不乏惊心动魄的创业故事。故事远在云端，但创业却是真实的选择，对于站在十字路口的在校大学生而言，了解创业、了解自己是做出选择的第一步。只有真正明白了眼前的选项是什么，才能结合自身的实际情况选择最佳的路径。

在这一章，我们将从理论的角度为同学们揭开创业的面纱，细数创业道路上的风景和坎坷，也为大家提供有效了解自己的方法，共同探讨成功创业者所需要的素质和能力。同时，在实践层面，我们将提出并回答三个最基础但也十分重要的创业问题，希望通过这一章的学习，让传奇人物不再神秘，让新的故事发生。

理 论 篇

1.1 欢迎来到创业的世界

商业环境瞬息万变，创业世界充满风险和机遇，这里是挑战者们最佳的竞技场。别紧张，商场残酷但也公平，勇立潮头的人将面临最强劲的风暴，但也会拥有最广阔的风景。事实上，在创业的世界里，即便是初出茅庐的大学生也并非一无所有，同样具备创业者天生的优势，知己知彼或许就能百战不殆。但在挑战开始之前，我们的第一步是认识“创业”本身。

1.1.1 揭开创业的面纱

1. 创业的定义和本质

创业现象是复杂的（想想建立起一个企业要经历的诸多环节就不难理解），尽管众多研究者和社会各界非常关注创业活动，但是真正对创业下一个清晰定义的并不多，正如管理学大师彼得·德鲁克所说，虽然创业者（entrepreneur）这个词已经使用了200多年，但是“对它的定义，一直混乱不清”。我们认为，可以从广义和狭义两个角度去看待创业。

《辞海》将创业定义为“创立基业”，指开创与创立个人、集体、国家和社会的各项事业以及所取得的成就。它强调的是开端的艰辛和困难，突出过程的开拓与创新意义，侧重于在前人的基础上有新的成就和贡献。

理查德·坎蒂隆（Richard Cantillon）认为，创业是一种回报没有定数的自我就业，他对于“创业”本质特征的理解就是“风险承担”。巴隆（Robert A. Baron）和谢恩（Scott Shan）认为，创业的本质是创造或认识新事物的商业用途（机会），并积极采取行动用机会来创造出可行的、有利可图的企业，斯蒂文森（Howard Stevenson）也认为创业是一个人追踪和捕获机会的过程。

综合这些观点，我们可以将广义的创业理解为“开创事业”，是一个人为为了实现个人的人生目标而从事社会发展所需要的工作，通过发现机会、承担风险，为社会发展做出贡献的经常性活动。从这种角度来看，在工作岗位上顺应时代发展和岗位要求，创造性地发挥聪明才智，通过全面提高自身能力和素质得到晋升和发展，尽可能多地为社会创造财富，也称得上是一种创业。

而狭义的创业通常指自主创业。自主创业又称独立创业，是指创业者个人或创业团队白手起家进行创业活动，是以资源所有者的身份，利用知识、能力和社会资本，通过自筹资金、技术入股、寻求合作等方式创立新的社会经济单元。自主创业者是岗位的制造者，这种自主创业行为是更高要求下对机会的捕捉和发展，也更加复杂和艰难。本书所讨论的各个主题都是在狭义创业的情境下展开的。

而当创业的主体变成了大学生，近来热度不减的“大学生自主创业”一词就出现了。这种创业是指一些有理想、有胆识的大学毕业生（或在校生）进行自主创业的活动，是大学生主动参与社会竞争的一种尝试，通常表现为利用自己的知识、才能和技术，以自筹资金、技术入股、寻求合作等方式创立新的企业。这种创业行为将大学生从知识的拥有者变为社会价值的创造者，是知识转化为生产力的有力佐证。放眼当下，中国大学生的自主创业正处在蓬勃发

展之中，大批优秀的创业青年脱颖而出，引领着一种新的潮流。尤其是在移动互联网领域，有多家行业内的巨头都脱胎于大学校园之中。

2015年，在线外卖订餐平台“饿了么”获得E轮融资，这个诞生于上海交通大学寝室的创业公司已经拥有了几千名员工，服务范围快速扩展到全国250个城市。

故事开始于2008年，创始人张旭豪在上海交通大学机械与动力工程学院读硕士，他始终坚信只要自己的创造被市场认可，就是有价值的。有一天晚上，他和室友一边打游戏一边聊天，突然感到饿了，打电话到餐馆叫外卖，却发现要么打不通，要么不送。他突然发现了一种未被发掘的价值。

创业就这样从不起眼的送外卖服务开始了。张旭豪和康嘉等同学一起，将交大闵行校区附近的餐馆信息搜罗齐备，印成一本外送广告小册子在校园分发，然后在宿舍接听订餐电话。接到订单后，他们先到餐馆取快餐，再送给顾客。2008年9月，“饿了么”团队开始研发订餐网络平台，用了半年左右，他们开发出了首个订餐网络平台。在网址注册上，他们用“ele.me”（“饿了么”的汉语拼音）组成，网站订餐可按需实现个性化功能，比如顾客输入所在地址，平台便自动测算周边饭店的地理信息及外送范围，并给出饭店列表和可选菜单。

最开始，有30家加盟店支持，日订单量达500~600单。2010年11月，手机网页订餐平台上线，订餐业务不仅覆盖了全上海，目标还直指杭州、北京等大城市。2011年3月，“饿了么”注册会员已超过两万人，日均订单3000份。这一战绩，很快引起了美国硅谷一家顶级投资公司的高度关注，接洽数次后，“饿了么”成功融得风险投资100万美元。

到2018年，饿了么走过了10年时间，在遭遇了烧钱竞争、巨头碾压和资本追逐之后，“饿了么”从两个大学生的创业项目变成了拥有万人的大公司，一跃成为中国最受瞩目也最有价值的初创公司之一。它是时代精神高度凝聚的符号：创业热潮、O2O风口、残酷竞争与补贴大战、巨头格局下的合纵连横，以及一个金光闪闪、血泪交融、属于当代大学生的创业传奇。^①

^① 根据以下网络公开资料整理：https://www.sohu.com/a/31544074_163159；<https://baike.baidu.com/item/%E9%A5%BF%E4%BA%86%E4%B9%88/2223804?fr=aladdin>；https://www.sohu.com/a/69949215_335299；<https://www.cyzone.cn/a/20140604/258547.html>。

回望创业总是精彩，但要真正理解创业，更重要的是要理解创业过程的本质。创业的本质可以从三个维度展开：

其一，创业是一种发展性的生产活动。它以提供产品或服务作为活动的直接结果。创业区别于一般的生产活动，它具有发展的特性。创业本身既可以从无到有的创造，也可以是在现有基础上的革新。但不论是创造还是革新，独立地考察创业的内涵都是一个从无到有、从弱到强、从幼稚到成熟的过程。发展是创业最重要的特性，成功的创业都是快速、稳健的发展过程，维持创业企业的健康发展是创业重要而基本的任务。

其二，创业是一种复杂的系统活动。创业的实现是一个复杂的活动过程，是一个由多个创业要素组成的复杂系统。创业者创立的企业是一个投入产出系统，即不断投入资源以连续提供产品与服务的过程。能否以最小的资源获得最大的产出，使得企业具有竞争力并盈利，是衡量创业活动成效的标准之一。创业者要考虑到人员、财务、预算、市场、管理、产品服务等诸多因素，且众多因素环环相扣。某一环节出了问题就会影响到整个创业过程，甚至会导致创业的失败。

其三，创业是一种不断学习的过程。创业活动的复杂属性和高度不确定性，使得创业者一开始就要注重学习，学习掌握市场规律，学习组织协调创业资源，学习生产经营管理，学习塑造企业文化等。成功的创业过程，必然是一种不断向社会和他人学习的过程，是一个以学习应对万变的过程。从这个角度来说，有作为的、与时俱进的创业团队，必然是一个学习型组织。

2. 创业的属性和过程

创业自身具有三大重要属性，这三种属性是创业过程发展变化的内在原因，分别是创新的属性、风险的属性和价值创造的属性。下面分别进行论述。

(1) 创业具有创新的属性

创业离不开创新。创新是一种在社会经济、文化、政治领域开辟或拓展新的发展空间，为他人和社会提供新的机遇与价值的实践行为。熊彼特认为，创业者的职能就是实现生产要素新的组合。创业是实现创新的过程，而创新是创业的本质和手段。熊彼特眼中的创新有多种途径，从创业的角度可以这样理解：创业者通过利用一种新发明，或者更一般地利用一种未经实验的技术，来生产新产品或者用新方法生产老产品；创业者通过开辟原料供应的新来源或开辟产品的新销路获得企业发展动力；创业者通过改组行业结构等手段来改良或彻底改革行业内部的生产模式。

事实上，创新是创业活动的核心，离开了创新，创业活动不可能获得成功。创新包括技术创新、市场创新、制度创新、观念创新、产品创新、管理创新等多种方式。其中，观念创新是核心，制度创新是前提，技术创新是基础，产品创新是载体，市场创新是目的，管理创新是保证。由此可见，多类创新行为是有机结合的，且创新与创业是紧密联系的整体。从某种意义上讲，创新是创业的灵魂，创业是创新的表现形式，创业的成败往往取决于创新的程度。在当今时代，创新和创业的内涵已经变得越来越丰富，同时也越来越依靠知识和科技的进步。

诞生于2006年的“大疆创新科技有限公司”是全球领先的无人飞行器控制系统及无人机解决方案的研发和生产商，客户遍布全球100多个国家。一家公司的目标受众从业余爱好者变成主流用户，而且它在这一过程中还能占据市场的主导地位，这种成功在科技行业发展史上实属罕见。

大疆的创始人汪滔最初在香港科技大学的大学宿舍中制造飞行控制器原型。2013年，他们推出了第一款随时可以起飞的预装四旋翼飞行器“大疆精灵”。事实上，在2012年年底，大疆就已经能够独立制造一款完整无人机所需要的一切元素，如软件、螺旋桨、支架、平衡环以及遥控器等，一步步确立起了自己发展成长的基础。弗若斯特沙利文咨询公司（Frost & Sullivan）的分析师迈克尔·布雷兹（Michael Blades）说：“大疆开创了非专业无人驾驶飞行器（UAV）市场，现在所有人都在追赶大疆的脚步。”

对于行业领跑者来说，创新意味着超越自我。汪滔为大疆定下的座右铭是“激极尽志，求真品诚”，要求不忽悠、不功利，始终专注创新和研发。在当时，大疆研发团队近800人，对研发投入不设预算限制，甚至鼓励员工内部创业实践自己的创意。汪滔希望通过技术创新和扩大市场降低成本，绝不为了控制成本而折损品质。2014年，美国《时代》杂志发布了年度十大创新工具，大疆精灵 Phantom 2 Vision+以第三名入选。截至2016年，大疆创新在全球已提交专利申请超过1500件，获得专利授权400多件，涉及领域包括无人机各部分结构设计、电路系统、飞行稳定、无线通信及控制系统等。2017年6月，大疆科技入选《麻省理工科技评论》“2017年度全球50个最聪明的公司”榜单。

市场创新、技术创新、产品创新，从大学校园到世界各地，大疆在前进的道路中一直在做着它最擅长的事：永无止境的创新。^①

（2）创业活动具有风险的属性

风险指的是在一定的时空条件下，由于各种因素复杂性和变动性的影响，使实际结果与预测发生背离而导致利益损失的可能性。创业风险主要来自于与创业活动有关因素的不确定性。在创业过程中，创业者要投入大量的人力、物力和财力，要引入和采用各种新的生产要素与市场资源，要建立或者变革现有的组织结构、管理体制、业务流程、工作方法。由于市场是复杂多变的，新技术成果的商品化与市场化所涉及的各种因素都具有很大的不确定性。

在创业过程中必然会遇到各种意想不到的情况和困难，从而使结果偏离创业预期的目标。创业风险复杂多样，包括机会风险（创业者因选择创业而放弃了自己原先所从事的职业）、技术风险（在产品创新过程中，因技术发展的不确定性而导致创业失败的可能性）、市场风险（因新产品、新技术的可行性与市场需求不一致，或者由于竞争对手导致的风险）、管理风险（由于创业企业自身管理方面的原因所引发的风险）等，在第4章和第5章中我们将展开具体的讨论。

大学生创业者承担的风险种类繁多，相互勾连，稍有不慎就会遭遇生存危机。每一个传奇的创业公司都是在风险和困境的夹击中成长起来的。

2014年，ofo的创始人戴威在北京大学读硕士，彼时国内创业风潮四起，风险投资可谓狂热。戴威立刻拉拢室友薛鼎等人，想把自己熟悉的青海骑行经历包装成一个产品。创业对于大多数在校生来说充满了风险，不少人也劝他们放弃这一想法，但是他们决心为了自己喜欢的事情大胆拼一把，毅然决然地走上了创业这条道路。不过此时，在他们脑海中，“自行车创业”只是一个模糊的雏形。他们知道，进行一项创业远比社团活动复杂得多，在接下来的几年中，这个计划将成为他们呕心沥血却又引以为傲的事业。

10月，戴威通过一位师弟见到了天使投资人，拿到了100万元的投资，开始效仿滴滴打车搞补贴。他主打的品牌ofo骑游做了环台湾岛、环海南岛几个团，想以此规模化发展。从产品开发到策略选

^① 根据以下网络公开资料整理：https://www.sohu.com/a/15957527_177088；<http://tech.ifeng.com/wys/special/djiwangtao/>；<http://news.163.com/air/15/0518/10/APT0CG8U00014P42.html>。

择，初出茅庐的他们没有经验，尤其是对于一个创业公司，补贴策略在财务和运营中都有极大的风险。仅推广期间，ofo 在全国几个城市每天就要花掉三四万元，100 万元很快见底。

眼看着风险成了困境，戴威忙不迭地踏破了几十家投资机构的门槛，最终一无所获。事态随着时间的推移不断恶化，连唯一口头承诺的投资人也黄了。眼巴巴撑到 2015 年 4 月，ofo 账面上只躺着 400 元，还有 2 个程序员、5 个运营等着发工资。要么死，要么变，戴威有些慌了。马上要从北大考古专业毕业的合伙人张巳丁忧伤地说：“公司要是死了，我毕业后就要去修文物了。”

绝境面前，合伙人薛鼎决定把环青海湖项目做到极致，团队自负盈亏。他带了三个兄弟凑了几万元，在青海租了个一室一厅的小房子，硬是在一个月內把沿青海湖所有民宿、餐厅、自行车店、保障车、应急救援全部搞定。然而，并非所有的努力都能成功，ofo 的后续资金仍旧毫无着落，岌岌可危的形势并无改观。

从市场风险到管理风险，大学生创业者要面临的创业风险无处不在，这只是 ofo 成长过程中风险变为现实的一抹剪影。而创业者，注定要冒着风险前行。^①

(3) 创业活动具有价值创造的属性

在价值创造这个领域，目前对于创业比较一致的观点是“二说理论”，即价值说和实体说。第一种观点认为，创业活动的创造性体现在价值的创造上，这种价值可以是物质的，也可以是精神的。第二种观点认为，创业需要一个承担创业的实体，而这个实体通常就是企业。创业者依据所在国家或地区的相关法律法规进行注册登记是创业过程的一个重要标志，所以创业也必然体现组织利益和组织成员的共同价值。因此，不论是哪种观点，都是对创业活动价值创造属性的肯定。

美团的使命是“让每一个人吃得更好，活得更好”，美团网已经是全球最大的生活服务电商平台，有餐饮业务、酒旅业务、综合业务等几大业务，这个平台连接了数亿的消费者和数百万的吃喝玩乐商

^① 根据以下网络公开资料整理：<https://baike.baidu.com/item/戴威/19955412?fr=aladdin>；https://www.sohu.com/a/158404069_743314；http://www.sohu.com/a/230447861_100154902；<http://www.investide.cn/news/354595>。

户，覆盖中国几乎所有的城市。

美团创始人王慧文和王兴是清华大学的同学兼室友，在创业大潮面前，他们选择了终止硕士学习，一头扎进了创业领域。美团网的定位是“本地生活服务商”，在很长一段时间里，美团网的价值观被描述成“消费者第一，商家第二，员工第三，股东第四，王兴第五”。

关于价值创造，王兴认为团购模式的核心在于为商家和消费者创造价值。团购帮助商家降低推销成本，把一定数量的客户送上门去；同时帮助用户降低决策成本，把有品质的商家送到面前。相比商家，消费者是最终为团购买单的人，在产业链中最先付出成本，风险最大，也最弱势。因此消费者的满意度最重要。

美团很酷，至少在王兴看来是这样。“酷不酷这个事情，就跟美一样，跟你是什么行业关系不是那么大。很多事情能做到极致，用更好的方式解决问题、创造价值，就很好。”他说。

美团也是这样做的。从团购业务对本地生活服务便捷度的提升，到涉足外卖和打车领域，这个估值 1800 亿元的公司始终在为更多的人创造价值。^①

企业的发展是有阶段的，每个巨人都由婴孩成长而来。一般来说，创业者创立一家新企业的过程主要有四个阶段：识别评估技术和市场机会、准备并撰写创业计划书、确定及获取创业所需资源和建立并管理新创企业（见图 1-1）。



图 1-1 新企业创立的四个阶段

第一阶段，识别技术和市场两方面的机会，形成创业构思，并认真评估其市场前景和机会；对技术进行研发、试验，并进行工业化初步设计；对产品市场进行调研，评估其市场前景和价值。

第二阶段，组建专门的创业团队，撰写创业计划书，并对创业项目进行深入的可行性研究。这一阶段，公司必须确立起可行且持续的商业模式框架。

^① 根据以下网络公开资料整理：https://www.sohu.com/a/199564659_100009723；<http://tech.sina.com.cn/i/2017-10-20/doc-ifymzzpv7207847.shtml>；http://www.sohu.com/a/222197003_267106；<http://finance.sina.com.cn/roll/2018-03-26/doc-ifysqyfe4292177.shtml>。

第三阶段，确定项目所需各种资源，进行创业前的各项准备。比如，落实创业资本，确定公司组织形式、营销计划，以及选择经营场所、获取原材料、购置技术设备、获取各项法律批文等。

第四阶段，完成前三阶段的工作后，完成注册公司、领取营业执照、在银行开户、办理税务登记等一系列经营准备；建立并明确公司的治理结构，主要包括管理人员配置，以及制定各种管理规章制度。

1.1.2 我们没有和拥有的

商业世界竞争残酷，一个新创的企业、一个白手起家的创业者在诸多成熟企业面前是无比孤独的，但也具备着与生俱来的优势。只有清楚知道自身的不足和优势，才能在激烈的竞争中抢占一席之地。

成熟企业与创业企业不同，具有先发优势。大公司有好的分销渠道，能够融到它们所需要的资金，也有着消费者信任的品牌，还有着良好的客户关系和伟大的员工。它们参与过很多次竞争，而且削尖了自己的武器随时准备战斗。而作为创业者，必须以己之长，攻敌之短，才会取得胜利。创业者必须清楚哪些东西是自己没有的，哪些东西是自己独有的。美国学者高汀（Seth Godin）在《创业者圣经》一书中对这一点做了详细的讨论，我们在此基础上做了拓展和进一步的说明，如图1-2所示。

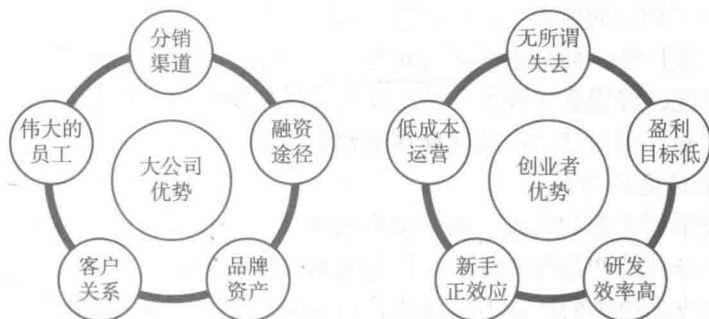


图1-2 大公司与创业者优势对比

1. 大公司的优势

每天你从媒体上听到的、在教科书里读到的公司都拥有成百上千名员工，

它们都有良性的现金流和成功的商业模式（第三章会对商业模式进行单独的讨论）。人们很容易想象到，所谓的成功企业，就是那些设立在北京的国贸、上海的外滩，在高大漂亮的写字楼里办公、拥有穿着昂贵套装的高薪员工和不时举办光影流转的高级酒会的企业。显然，在创业者的故事里，这往往不是普遍情况，创业者似乎总让人联想到闭塞的办公室、狭小拥挤的桌面、不修边幅的程序员和捉襟见肘的资金，一旦成功就是鲤鱼跃龙门的故事。

为什么会有这样大的差别？就像打乒乓球世锦赛与打温布尔顿网球赛是不同的，开创自己的事业也完全不同于空降到阿里巴巴当高管。创业者需要了解这其中的不同，而且需要明白如何利用自己的优势。事实上，传统公司的成功有很多原因，但是在如下五个方面是共同的。

（1）分销渠道

三联书店是怎样做到出版那么多畅销书的？华纳唱片是怎样做到能够发行那么多畅销专辑的？分销渠道是大多数商业成功的核心。如果商品没有机会被陈列在店铺里，就没有机会销售。经营多种产品的公司会聘请庞大的销售团队，可以迅速地将产品分销到零售商手里。

传统的零售商希望自己的供货公司可以承担全部风险，他们希望商品可以保证被销售出去，希望有世界性的广告来使消费者光顾，他们坚持由生产商支付当地广告费用的合作模式。这就是为什么家乐氏谷物产品的市场占有率一直位居前列。许多小公司也能够制作很好的谷物类产品，当然它们也能够占有一部分市场，但是家乐氏公司为了能够使自己的产品在超市中获得更多被陈列的机会而支付了相应的成本。在世界各国的电视节目中，都能看到家乐氏旗下不同品牌的商业广告，而且家乐氏公司有上千个销售代表在关注所有杂货店中商品陈列的情况，确保家乐氏的产品出现在商场货架的显要位置。大公司有分销渠道作为保障，将自己的产品展现在消费者眼前。

（2）融资途径

能干大事的人都敢借钱，而且敢借很多。对于一个生产汽车的公司来说，为了开发一条新的产品线而融资两亿美元不算什么大事。在设备、工艺、研发和市场方面支出很高的产业中，那些花销少的大公司经常能够取得胜利。比如说微软，在产品推出的初期，为了将 Windows 系统打入并不景气的操作系统市场，公司花费了6年甚至更多的时间。在这段时间中，为了营销和升级 Windows 系统的各个版本（包括推广费用、代理费用、研发费用、公司扩张费用等），公司支出了数目庞大的资金。微软是如何负担起如此高昂的费用呢？由于具有大公司优势，微软拥有多种融资途径，仅从股票市场就融到了可观的金