

DAXUESHENG Chuangye Guanli

大学生

Daxuesheng CHUANGYE Guanli

创业管理

主编 董海林 龚荒

中国矿业大学出版社

China University of Mining and Technology Press

大学生创业管理

主 编 董海林 龚 荒

中国矿业大学出版社

内 容 提 要

本书结合当前国内创业创新活动的实践特点和发展趋势,基于对创业者的培训和高校创业课程教学的需要,运用国内外创业管理理论研究的最新成果,对创业过程中的关键理论和操作实务进行系统阐述。全书共分9章,主要内容包括:创业管理概述、新创企业的成长规划、创业团队与企业文化建设、组织设计与人力资源管理、技术创新与产品管理、市场开发与营销策略、会计报表与财务管理、创业生涯管理、收获与退出策略。章后面附有若干创业案例。采用的案例是从数百个案例中精选出来的,以经典创业案例和新编案例为主,颇具代表性和时代感。

本书可作为高校创业管理课程教学用书、创业培训用书和自学参考书。

图书在版编目(CIP)数据

大学生创业管理 / 董海林, 龚荒主编. — 徐州:
中国矿业大学出版社, 2017. 6
ISBN 978-7-5646-3593-0
I. ①大… II. ①董… ②龚… III. ①大学生—创业
②企业管理 IV. ①G647.38②F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 143196 号

书 名 大学生创业管理
主 编 董海林 龚 荒
责任编辑 何晓惠 姜 华
出版发行 中国矿业大学出版社有限责任公司
(江苏省徐州市解放南路 邮编 221008)
营销热线 (0516)83885307 83884995
出版服务 (0516)83885767 83884920
网 址 <http://www.cumtp.com> E-mail: cumtpvip@cumtp.com
印 刷 虎彩印艺股份有限公司
开 本 787×960 1/16 印张 13.75 字数 262 千字
版次印次 2017 年 6 月第 1 版 2017 年 6 月第 1 次印刷
定 价 30.00 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

本书编委会名单

主 编	董海林	龚 荒		
副主编	王 栋	丁 冲	姜 曼	
编 委	陈杨钧	党建民	张 玲	王龙龙
	张可伦	王英平	戴西超	杨玉兵
	阎薪宇	吴 碧	谢 阵	肖华杰
	邓全林	吴诗筠		

前言

树立创业精神,倡导和实施自主创业,这不仅是时代发展、社会转型的要求,也是生活方式和价值观念的重大转变。如今,越来越多大学生和年轻人正在选择成为一个创业者,开辟新事业,实现自由和独立自主的梦想,希望成就辉煌的职业生涯。成功的创业需要的不仅仅是运气和金钱,它是创造力、承担风险和战略计划的整合过程。创业的本质是富有创业精神的个体与创业机会的契合,即创业是以机会为导向,整合资源,建立企业,科学管理,以实现潜在商机价值的过程。如何教授大学生创业的知识和技能也成为今天大学教育的一个最具挑战性的任务之一。

提升创业技能的重要途径之一是开展创业教育。创业教育一方面可以帮助和指导受教育者去创建自己的企业,传授他们创业知识,培养创业思维,使他们了解创业活动过程的内在规律及涉及的关键问题和风险,帮助其理性地规划职业发展路径;另一方面,创业教育也是一种素质教育,它并不是让所有的受教育者都去创建自己的企业。实际上创业行为普遍存在于各种组织和各种经营活动中,运用创业精神和创业思维开展工作是取得成绩和进步的前提。因此,系统地学习创业管理相关知识,不仅能够培育和开发大学生的创新精神、创业素质,而且可以培养和提高大学生的社会生存能力、竞争能力和可持续发展能力,成为社会所需要的高素质复合型人才。

基于上述目标,我们编写了这本教材。本书在框架结构设计上做了精心构思和安排,既考虑到了读者阅读、学习的方便,又兼顾了该学科的整体性和系统性。本书依照上述的创业管理过程来展开,共分9章,内容包括:创业管理概述、新创企业的成长规划、创业团队与企业文化建设、组织设计与人力资源管理、技术创新与产品管理、市场开发与营销策略、会计报表与财务管理、创业生涯管理、收获与退出策略。章后面附有若干案例。

本书由董海林、龚荒任主编,王栋、丁冲、姜曼任副主编。在本书编写过程中,编者学习、借鉴和参考吸收了国内外专家学者的教材、著述和研究成果,在此谨向他们致以诚挚的谢意。

本书的出版得到了中国矿业大学科技园有限公司和中国矿业大学出版

社的大力支持,得到了中国矿业大学管理学院王华清教授的许多帮助,在此一并表示感谢。由于编者学识水平有限,书中定有疏漏之处,恳请各位同仁及读者指正(电子信箱:gonghuang@163.com)。

编 者

2017年5月

目 录

第一章 创业管理概述	1
第一节 创业与创业管理	1
第二节 创业管理的一般过程	4
第三节 创业管理与传统管理的区别	6
第四节 新创企业管理与成熟企业管理的区别	8
第二章 新创企业的成长规划	19
第一节 企业成长的生命周期	19
第二节 企业成长战略选择	24
第三节 商业模式选择	39
第三章 创业团队与企业文化建设	73
第一节 创业团队的概念与作用	73
第二节 高效创业团队的特征与建设	75
第三节 大学生创业团队的组建形式	79
第四节 企业文化的内涵、功能与特征	85
第五节 新创企业文化建设的意义与方法	88
第四章 组织设计与人力资源管理	101
第一节 法人制度与公司治理结构	101
第二节 组织结构的设计	106
第三节 员工招聘	118
第四节 员工培训	123
第五节 绩效考核与薪酬管理	127
第五章 技术创新与产品管理	134
第一节 技术创新管理	134

第二节 新产品开发管理	139
第三节 产品的品牌策略	142
第六章 市场开发与营销策略	152
第一节 市场开发与市场定位	152
第二节 营销策略组合	155
第三节 新顾客开发策略	161
第七章 会计报表与财务管理	170
第一节 建立会计账簿	170
第二节 财务报表	172
第三节 新创企业的财务控制	177
第八章 创业生涯管理	185
第一节 创业者类型与角色转换	185
第二节 总裁生命周期理论及其启示	187
第三节 企业传承	191
第九章 收获与退出策略	196
第一节 成功的“退出”与创业“收获”	197
第二节 收获战略的制定	198
第三节 收获方式的选择	201
参考文献	211

第一章 创业管理概述



本章提要

- 创业的内涵特征
- 创业管理的内涵特征
- 创业管理的一般过程
- 创业管理与传统管理的区别
- 新创企业管理与成熟企业管理的区别

第一节 创业与创业管理

一、创业的内涵特征

大学生创业是近几年的热门话题,但“创业”在汉语中是个新词,在国内也是新生事物,因此,人们对什么是创业这一问题,也是仁者见仁,智者见智。在此,我们不做学术上的考究,只简单谈一谈什么是“创业”,什么样的人可称之为“创业者”。

“创业”有广义和狭义之分。广义地说,人们在下列 3 种情况下都可称为创业:

- 强调开端和初创的艰辛与困难;
- 突出过程的开拓和创新的意义;
- 侧重于在前人的基础上有新的成就和贡献。

狭义地说,就是对“创业”最直接、最普遍的理解,即“创办自己的企业”、“自己当老板”。也就是说,创业首先是与为别人打工相对的,是自我雇佣。英文中“创业者”和“企业家”是同一个词 entrepreneur。entrepreneur 一词有“承担”之意,这正是创业者、企业家与公司中普通经理人的根本区别——作为一个创业者、企业家,必然要承担风险,既有商业上的风险,也有其他方面的风险。同时,企业家与创业者也有所区别,企业家是指组织、管理企业并承担商业风险的人,

而创业者除了上述任务外,还有一项更重要的任务,那就是从无到有创立企业。

关于“创业”,一个常用的定义是:创业是一个发现和捕获机会并由此创造出新颖的产品、服务或实现其潜在价值的过程。创业必须要贡献出时间和付出努力(心理与生理),承担相应的财务、精神和社会的风险,并获得金钱的回报、个人的满足和独立自主。

上述定义主要强调了创业活动的以下特征:

(1) 创业创造出某种有价值的新事物。这是一个创造的过程,创造的是社会需要的某种产品或服务,以及承载、运作它们必需的组织实体——企业。

(2) 创业活动最显著的特点为机会导向。创业活动的开展往往是因为创业者发现了有价值的机会。简单地讲,创业活动实质上就是识别机会、开发和利用机会,实现机会价值的过程。

(3) 创业需要贡献出必要的时间,付出极大的努力。要完成整个创业过程,要创造新的有价值的事物,就需要大量的时间,而要获得成功,没有极大的努力是不可能的。

(4) 承担必然存在的风险。创业的风险有多种形式,通常风险来自于财务、精神以及社会等方面。

(5) 给予创业者以创业报酬(收获)。作为一个创业者,最重要的回报可能是其由此获得的独立自主,以及随之而来的个人满足。对于追求利润的创业者,金钱的回报无疑是最重要的,很多创业者乃至旁观者,都把金钱的回报视为成功与否的一种尺度。

二、创业管理的内涵特征

创业管理(Entrepreneurial Management)从英文的字义上来看,也可以称作企业家的管理。对这一概念的解释在不同时期有不同的含义,这种变化从一定程度上反映了管理思想,尤其是企业战略管理思想的演变过程。

狭义的创业管理思想的概念,即把创业管理的研究对象定位于企业设立前后的管理,也就是企业设立之前的各项准备工作和设立之后早期所涉及的管理,包括识别与利用机会、组织资源、制订计划、创建新组织等。大多数日本学者也采用狭义的创业管理概念。需要说明的是,本书的内容并不覆盖创业管理的全部内容,因为本书是“大学生创业教育系列丛书”中的一部,有关创业机会识别与利用、创业计划书制订等内容在丛书其他部分中已有阐述,因此本书仅重点针对企业创业初期的成长规划、运营管理及创业退出的有关问题进行研究。

广义的创业管理不仅仅针对新创企业,即使在现有企业或成熟企业里,由于竞争、市场需求、产业演变和环境的变化,企业需要不断地寻求新的增长机会,开

发新的业务,只有具有创新与创业精神的企业才能具有活力和竞争力,这就需要企业战略思想和管理方式的调整。因此,创业管理从理论概念来讲,它不仅仅是新企业的创业管理,也是现有成熟企业存在和需要的创业管理。

综上所述,创业管理是一种以机会为驱动、以创新为导向的管理活动和方式,它不仅存在于新创企业,现有企业或大公司也需要创业管理。所不同的是,新企业的创业管理需要从机会导向向行为导向转变(即从机会管理、任务管理向对人的管理转变,开始追求效率和制度化、规范化);而现有企业的创业管理强调创新,旨在发觉新的机会和进一步提高效率,是机会管理和行为管理的结合。

一般来说,创业管理具有以下特征。

1. 创业管理是“以生存为目标”的管理

新事业的首要任务是从无到有,把自己的产品或服务卖出去,“掘到第一桶金”,从而在市场上找到立足点,使自己生存下来。在创业阶段,生存是第一位的,一切围绕生存运作,一切危及生存的做法都应避免。最忌讳的是在创业阶段提出不切实际的扩张目标,盲目铺摊子、上规模,结果很有可能是“企而不立,跨而不行”。那么,什么是生存的来源呢?只有赚钱。赚钱是企业生存的唯一来源,赚钱是创业管理的首要目标。在创业阶段,亏损、赚钱、又亏损、又赚钱的过程可能要经历多次反复,直到最终持续稳定地赚钱,才算是度过了创业的生存阶段。把赚钱作为唯一标志,还因为只有开始持续地赚钱,才能证明企业探索到了新事业可靠的商业模式,才有了追加投资的价值。从投资回报的角度来看,新事业新在哪里?不是新在技术上,不是新在产品上,而是新在商业模式上,也就是新在满足顾客需求、创造价值和赚钱的不同方式上。新事业要超越已有的竞争对手,一定要探索到新的成功的商业模式,这是创业管理的本质所在。

2. 创业管理是“主要依靠自有资金创造自由现金流”的管理

现金对企业来说就像是人的血液,企业可以承受暂时的亏损,但不能承受现金流的中断,这也是创业为什么强调“赚钱”而不是“盈利”的原因。什么是企业的自由现金流呢?就是不包括融资,不包括资本支出,以及不包括纳税和利息支出的经营活动净现金流。自由现金流一旦出现赤字,企业将发生偿债危机,可能导致破产。自由现金流的大小直接反映了企业的赚钱能力,它不仅是创业阶段也是成长阶段管理的重点,区别在于对创业管理来说,由于融资条件苛刻,只能主要依靠自有资金运作来创造自由现金流,从而使管理难度更大。创业管理要求创业者必须锱铢必较,花企业的钱时要千方百计地增收节支,加速周转,控制发展节奏。

3. 创业管理是充分调动“所有的人做所有的事”的团队管理

新企业在初创时,尽管建立了正式的部门结构,但很少有按正式组织方式运作的。典型的情况是,虽然有名义上的分工,但运作起来是哪里急、哪里紧、哪里需要,就都往哪里去。这看似“混乱”,实际上是一种高度“有序”的状态:每个人都清楚组织的目标和自己应当如何为组织目标作出贡献,没有人计较得失,没有人计较越权或越级,相互之间只有角色的划分,没有职位的区别,这才叫作团队。这种运作方式培养出团队精神、奉献精神 and 忠诚。即使将来事业发展了,组织规范化了,这种精神仍然存在,成为企业的文化。在创业阶段,创业者必须尽力使新事业部门成为真正的团队,否则是很难成功的。这种在创业时期锻炼出来的团队凝聚力,是经理人将来领导大企业高层管理班子的基础。

4. 创业管理是一种“经理人亲自深入运作细节”的管理

经历过创业的经理人大都有过这样的体验:曾经直接向顾客推销过产品,亲自与供应商谈折扣点,亲自到车间里追踪过顾客急要的订单,在库房里卸过货、装过车,跑过银行,催过、策划过新产品方案,制订过工资计划条,被经销商骗过,让顾客当面训斥过等。这才叫创业,否则一切怎么会从无到有?由于创业者和经理人对经营全过程的细节了如指掌,才能使得生意越做越精。有些创业者和经理人在企业做大后,仍然对关键细节事必躬亲,不能有效地授权,反而成了一种缺点。细节是关键,生意不赚钱,就是由于在细节上下的功夫不够。

5. 创业管理是彻底奉行“顾客至上,诚信为本”的管理

创业的第一步,就是把企业的产品或服务卖给顾客,这是一种惊险的跨越,如果不是顾客肯付钱,怎么收回成本再赚得利润?企业是因生存的需要而把顾客当作衣食父母的。经历过创业艰难的企业家和经理人,一生都会把顾客放在第一位,可以说是刻骨铭心。再有,谁会借钱给没听说过的企业?谁会买没听说过的企业的东西?谁会加入没听说过的企业?企业靠什么迈出这三步?靠的是诚信,也只有靠诚信。所以,一个企业的核心价值观不是后人杜撰的,是创业阶段自然形成的,创业管理是在塑造一个企业。

第二节 创业管理的一般过程

创业管理的过程一般包括4个阶段:识别与评估市场机会,准备并撰写创业计划,获取创业所需资源,管理新创企业。见表1-1。为避免与大学生创业教育系统丛书其他部分的交叉重复,本书并不涉及该创业过程的全部内容。

对创业4个阶段的描述虽然能够把创业的过程表示出来,但还不能清晰地

展示创业过程的全貌,我们可以根据创业经历并结合他人的创业过程,以制造业为例提出一个通用性的创业过程模式,如图 1-1 所示。

表 1-1

创业过程简表

第一阶段 识别与评估市场机会	第二阶段 准备并撰写创业计划	第三阶段 获取创业所需资源	第四阶段 管理新创企业
1. 创新性	1. 创业环境分析	1. 创业者现有资源	1. 管理方式
2. 机会的估计与实际的 价值	2. 创业团队准备	2. 资源缺口与目前可获得 的资源供给	2. 创建企业文化
3. 机会的风险与回报	3. 创业心理准备	3. 通过一定渠道获得其 他所需资源	3. 发展战略
4. 机会、个人技能与 目标	4. 撰写创业计划		4. 商业模式
5. 竞争状态	• 营销计划 • 财务计划 • 生产计划 • 组织计划 • 运营计划		5. 新创企业管理 • 组织与人事管理 • 技术与产品管理 • 市场营销管理 • 财务管理

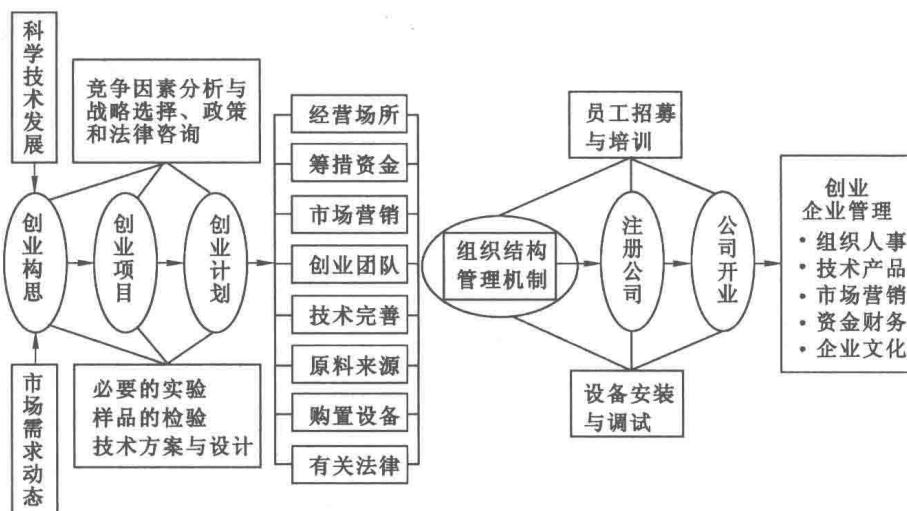


图 1-1 创业的一般过程

创业管理的一般过程如下。

(1) 由技术与市场两个主要方面来形成创业构思。一般来说创业构思可能有几个需要进行认真筛选。

(2) 认真思索而形成的创业构思,还需要进行竞争因素分析并作出战略选择,同时,对技术进行必要的研究、实验或补充实验,及进行工业化初步设计等。当确定创业并已经形成创业构思后,创业者需要一小笔创业启动资金或称为公司开办费,主要用于必要的研究与开发、工艺与设备设计、技术与市场调研、可行性研究及创业计划、市场营销策划、公关策划及广告策划等。

(3) 由创业者组织形成小组,进行项目可行性研究,进一步形成创业计划。如果创业者自己不能完成或没有时间,可以外请咨询公司来完成创业计划。

(4) 计划完成后或同时,需要进行创业前的准备,比如:确定公司形式、创业团队、经营班子、营销策划、销售方式与销售渠道、技术完善、经营场所选择、原材料来源落实、设备选型或购置与加工、有关法律批文等,最为重要的是落实创业资本,并尽快到位。

(5) 一切准备好后,开始注册公司,领取营业执照、银行开户、办理税务登记等。主要管理人员到位。建立健全公司的各种规章制度。

(6) 进行员工招募与员工培训,同时进行设备安装、技术与工艺调试。生产出工业产品,作为工业品大样送检,或送到用户手中进行检测与确认。

(7) 签订销售合同,购入原材料,按计划进行生产。完善质量管理体系。

(8) 开业典礼。

(9) 对新创企业管理。

以上是一般企业创办的过程脉络,其顺序并非是由 1 到 2 的串行方式,而大多应该采取并行方式。

第三节 创业管理与传统管理的区别

为了进一步理解创业管理,我们将其与传统管理进行比较分析。20 世纪 80 年代之前,企业管理以大公司为核心,是大公司主导的管理范式。但 80 年代以后,伴随着从工业社会向信息社会的转型,速度、创新、知识、创造力显得日益重要,传统的企业管理范式受到严重挑战。创业管理属于企业管理活动的范畴,但又不同于传统企业管理,是一种综合性、不确定性及动态性的管理,是更加复杂的企业管理工作。两者主要区别如下:

(1) 两者的出发点不同。传统管理的出发点是效率和效益,而创业管理尽

管也要注重效率和效益,但更侧重于通过找寻机会来取得迅速的成功;传统管理通过计划、组织、领导和控制来实现生产经营,而创业管理则是在不成熟的组织体制下,更多地依靠团队合作、创新和冒险来实现新事业的发展。

(2) 面向的主体不同。传统的管理理论是以现有的大公司为研究对象,是面向经理人的管理;创业管理则是以不同层次的新建事业以及新的创业活动为研究对象,面向的主体是企业家、创业者。

(3) 两者的研究内容有所不同。创业管理首先涉及的是创建企业问题。企业从无到有,是一个复杂的、综合性很强的过程,因而创业管理是一门具有综合性、整合性的交叉实用管理学科,涉及多方面的管理问题。以往,创业管理一直立足于创建企业的研究,现在则转向成长企业、成熟企业,乃至企业并购方面的研究;创业管理伴随企业成长的全过程。而传统管理经常是单向、单一的,针对企业运作的某个方面具体问题,强调系统性和职能管理。

(4) 管理过程性质不同。创业管理伴随着企业的设立、成长与壮大,是一种不确定性的管理,因而是一个动态性、不确定的管理过程。而企业管理则是静态的管理,只是针对特定企业在特定时点、面对特定问题的管理。

因而,创业管理需要创造性地运用管理理论并综合运用多学科知识解释和分析创业活动规律,促使人们像企业家那样思考和行动,以把握市场机会,整合各项资源并创造新价值。

图 1-2 是美国百森商学院归纳的创业管理范式的变化(小斯蒂芬·斯皮内利,2006),从中可以看出创业思维与传统管理(尤其是战略)思维的不同。

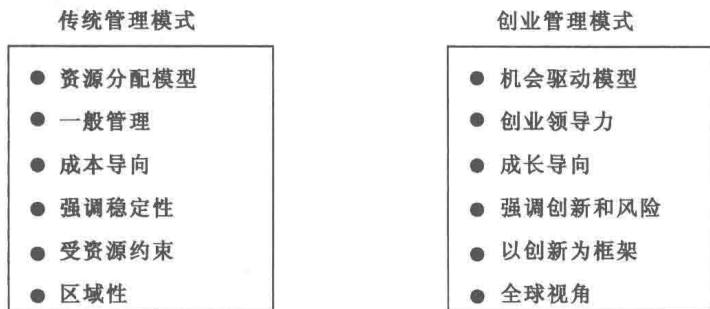


图 1-2 两种管理模式的比较

第四节 新创企业管理与成熟企业管理的区别

虽然创业精神在新创企业和成熟企业中体现的原则、种类和来源大同小异,但在创业管理的过程、路径以及侧重点方面却有着明显的区别。

(1) 从企业生命周期的视角来看,企业作为有机的生命体,在不同的发展阶段,具有不同的特征,会遇到不同的问题,必须采用相应的管理模式和解决方案。创业管理对成熟企业来说,核心在于创新;而对新创企业来说,核心在于管理(德鲁克,1995)。现有的企业经过长时间的努力和关注已经形成了既定的管理模式和组织体系,但由于组织惰性和路径依赖,需要学习如何创新。新创企业则正处于由个人管理向组织理性转变的过程中,还不是一个真正意义上的组织,因而新创企业需要通过创业管理就企业的愿景和目标达成共识,建立共同遵循的组织原则和制度,培育各司其职、分工协作的团队。总体看来,这种生命周期特性体现在创业管理中便是:成熟企业里,原有的体制和成功是推行创业的主要障碍,而新创企业的主要障碍在于缺乏团队和约束。缺少高层管理团队,是新创企业在初步成功后无法转变成真正意义上的组织的关键所在。柯林斯和波勒斯(2002)指出永续经营且受人尊敬的企业都在创业初期注重组织建设,其领袖有着强烈的组织导向,致力于建立深植于组织的基本程序。高层管理团队的建设正是新创企业组织的重中之重。

(2) 新创企业和成熟企业在追求创新的过程中采取不同的创业模式。对于新创企业而言,在有效的营销管理和现金流管理的基础上,构建具有共同价值观、相互信任、彼此协作的高层管理团队,打造创业型组织是需要关注的要点,以免创业活动仅仅停留在商业活动层面而无法成为有组织的行为。成熟企业的创业活动成败关键在于能否处理好新业务与旧业务、新组织与旧组织的关系。既要构造一个有利于孕育创业活动、培养创业精神的组织,又要使创业机构这个具有不同成长规律的新组织在原有组织中独立发展。而且,独立发展并不等于完全分离,需要的是不同的政策和模式。更重要的是,不同的创业管理模式下,必定会产生不同的创业行为以及不同的投资者和创业者的关系。

成熟企业已经历过市场竞争的检验,建立了带有组织特征的管理模式和制度规范。这些都成为未来发展的基础,但同时又为创业活动设置了潜在的障碍。其中最大的障碍在于企业容易沉浸在过去的成功中。解决问题的思路包括两个方面:如何建立有利于培养创业精神的组织,如何使创业活动在组织中顺利开展。

(3) 新创企业和成熟企业的管理具有不同的结构特征。新创企业的结构特征主要有两个:一是集权决策。在一个小组织内,总经理通常作出有关公司经营的大多数决策,当经营规模足够小和简单时,一个人就能了解与制定决策相关的全部信息。二是非正式管理。创业型公司具有典型的非正式性。它很少有正式的程序、系统和结构。因为公司很小,各项活动通过创业者的个人监督即可。况且,公司很年轻、没有经验,它并没有学到取得成功所必需的常规之道。

成熟企业的管理是一种专业管理(一般管理),专业管理也具有两个主要特征:一是决策责任的分配。大公司规模复杂,个人不能作出公司全部的管理决策,因此总经理必须将责任授权给下一级管理人员。这种授权的方式既决定了公司的结构,又反过来被公司的结构所决定。二是正式控制体制的使用。相对于决策责任的分配,公司采用了正式的体制,因为总经理本人不能事必躬亲,这就需要一些体制来指导和评估那些决策人的业绩。这些体制通常包括:制定目标,监控违反目标的行为,奖励积极的行为。除此之外,总经理还制定政策和标准工序来指导下属的经营活动。

总之,完善的大企业领导面临的问题、局限性不同于个体创业者,他们需要学习不同的事情。换句话说,大企业知道如何管理,但它的领导者有必要学习如何成为一名企业家,如何去创新。新起步的企业创业者则必须学习如何成为一名企业家,如何创新,除此之外,他还需要学会如何管理企业。

【案例】大学生成功创业案例

官生辉,2001年毕业于东营职业学院畜牧兽医专业,2004年成立了山东佳诚动物药业有限公司,从事动物药品的生产和销售。经过几年的发展,如今公司已初具规模。公司的壮大为减轻社会就业压力作出了自己的贡献,并与多所高校的科研机构建立了长期合作关系,同时为社会的发展创造了良好的效益。

官生辉自小生活在一个普通的农民家庭中。1998年他初中毕业,当考试分数还没下来时,就怀揣着对大城市的向往和在家一定没啥出息的念头,只身一人坐车到了济南,投靠一个同村的哥哥,开始了他的学厨生涯。学习厨艺是他与社会第一次真正意义上的接触。因为初学只能从底层学起,练习刀工时,经常会因为不小心而切到手,而且往往是一直练到胳膊发软;每天住在酒店地下室里,阴冷潮湿,因为身体过敏而经常遭受痛苦;切葱时被呛得眼泪直流……当时这一切曾使他心灰意冷,甚至绝望。

1998年,东营职业学院入学通知书送到了家里,他突然觉得自己的机会来了。顺利入学之后,他万分珍惜在学校的时间,班主任张老师对学生特别关心,