



CHUANGYE TUANDUI GUANLI SHIZHAN

创业团队 管理实战

陶陶 王欣 封智勇 余来文 编著

创业不是单打独斗，而是合伙经营

合伙人不是找出来的，而是碰出来的

创业合伙人追求“合而不同”，产生协同创新

创业团队比点子更重要，要打造出同心协力的团队



化学工业出版社

CHUANGYE TUANDUI GUANLI SHIZHAN

创业团队 管理实战

陶陶 王欣 封智勇 余来文 编著



化学工业出版社

· 北京 ·

近年来,创新创业为众人追捧,在 960 万平方公里土地上掀起“大众创业、万众创新”的新浪潮。草根创业可谓风起云涌,出现了“众创”现象。如今的创业,不再是单打独斗,而是团队合伙作战。创业的草莽时代已经翻篇,创业的合伙人时代即将开启。

《创业团队管理实战》一书秉持本土原创这一创作思路,从创业团队、团队精神、团队领导、团队目标、团队沟通、团队激励和团队学习七个部分,逐一分析与创业团队组建及管理息息相关的方方面面,通过丰富的本土创业团队案例,提炼总结了创业团队的管理实战技巧。

本书适合准备创业以及正在创业的团队合伙人、创业企业管理人员、管理咨询顾问等阅读,也可作为高等院校创业管理、工商管理、电子商务、市场营销等专业的教材及参考书。

图书在版编目(CIP)数据

创业团队管理实战 / 陶陶等编著. —北京: 化学工业出版社, 2018. 3
ISBN 978-7-122-31529-8

I. ①创… II. ①陶… III. ①企业管理-组织管理-研究 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 031425 号

责任编辑: 耍利娜
责任校对: 宋 玮

装帧设计: 王晓宇

出版发行: 化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)
印 装: 北京市白帆印务有限公司
787mm×1092mm 1/16 印张 17¼ 字数 428 千字 2018 年 7 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询: 010-64518888(传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899
网 址: <http://www.cip.com.cn>
凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

定 价: 58.00 元

版权所有 违者必究



陶陶，山西财经大学马克思主义学院分团委书记，全球职业生涯规划师、国家二级心理咨询师、SIYB创业培训讲师、第七届全国高校辅导员年度人物入围奖、第九届全国高校辅导员年度人物提名奖。主持教育厅思政专项课题等省级课题四项，主持教育厅辅导员工作精品项目一项。2014~2016年连续三年分别荣获全国高校辅导员工作论文大赛三、二、一等奖。



王欣，西南财经大学产业经济学博士，三亚学院财经学院副教授。先后在《中国管理科学》等国内核心期刊上发表论文数篇。个人专著有《我国装备制造业全要素生产率测度》，参编《管理能力》《职业素养》。目前参与国家社科基金课题1项，主持市级课题1项，先后主持和参与省部级课题6项。主要从事旅游经济学、人力资源管理等方面的研究。

创业从团队合伙开始

创业创新，不仅是近几年经济发展的热门话题，也成为近几年政府工作报告里的热词。李克强总理在 2015 年《政府工作报告》中提出“大众创业、万众创新”，激发了人们的创业、创新热情。在 2016 年《政府工作报告》中，共有 22 处提及“创业”，59 次提到“创新”。在 2017 年《政府工作报告》中，“创业”一词出现了 10 次，“创新”出现了 21 次。可以说，创新创业已成为一种新动向。近年来，创新创业为众人追捧，在 960 万平方公里土地上掀起“大众创业、万众创新”的新浪潮。大众创业、草根创业可谓风起云涌，出现了“众创”现象。2015 年中国平均每天新登记注册的企业达到 1.16 万家，平均每分钟诞生 8 家公司。创业群体不仅有“70 后”“80 后”，更有许多“90 后”“00 后”。2016 年平均每天新登记的企业数 1.51 万家。至 2016 年年底，我国每千人中有 18.89 家企业，而 2015 年每千人 是 15.9 家，同比增长了 18.8%。一时间，大众创业、万众创新成为当下创业者时常挂在嘴边的口头禅。

科技日新月异，创新创业层出不穷。创业热情逐年高涨，创业认识不断升级。摆在创业者面前的有两条路可供选择：一条路是依靠创业者个人之力单打独斗闯天下，而另一条路则是选择合伙人团队合伙创业。以前创业者更多的是依靠个人才能、独特的人格魅力和企业家精神，将企业越做越大。正如北大国际（BiMBA）院长、美国纽约福坦莫大学商学院终身教授杨壮认为企业家是创业者和企业家精神的结合。有人说，改革开放前三十年，以企业家个人的创新力为主导，但如今，光靠个人创新打天下的时代已经过去了，特别需要依靠组织创新力。如今的创业，不再是单打独斗，而是团队合伙作战。因此，创业的草莽时代已经翻篇了，创业的合伙人时代即将开启。

互联网兴起，创业者必须学会借力，利用各种可用的资源，以及创新性运用团队合伙机制，让企业快速成长起来。说起电影《中国合伙人》，其实讲的是新东方“三驾马车”的故事，这已成为当下中国式团队合伙创业的典型案例。不仅

如此，就连中国互联网的三大巨头 BAT，也是中国人合伙创业的典范，如百度的“七剑客”、阿里巴巴的“十八罗汉”和腾讯的“五兄弟”。可以说，如今的创业卖的是产品服务，拼的却是合伙人。每一个成功的创业企业的背后都有一个极其强大的创业团队作为后盾。由此可见，创业团队才是创新创业的主要内核。只要组成一个创业团队，创业就成功了一半。

2016年年底，互联网下半场概念开始热了起来，其实万众创业又何尝不是如此，有人说，万众创业也进入了下半场，我们也不得不重新思考“创业”。在“亚布力中国企业家论坛 2017 年夏季高峰会”上，赛富亚洲投资基金首席合伙人阎焱谈到创业投资时表示，从创业者成功的角度来看，中国的创业成功率不会高于 1%。可以说，创业虽然流行，但成功何其艰难。

面对即将来袭的大学生和年轻人的大众创业潮，我们获得了创作上的灵感，以团队合伙创业这一崭新视角为切入点，构思完成了《创业团队管理实战》一书，以本土的创业企业为例，特别对团队合伙创业企业进行了深入剖析，让本书更加生动形象且有理有据。

《创业团队管理实战》一书秉持本土原创这一创作思路，从创业团队、团队精神、团队领导、团队目标、团队沟通、团队激励和团队学习七个部分，逐一分析创业团队的方方面面。本书主要定位的读者群为：创业管理、工商管理、电子商务、市场营销等专业学生，企业经营管理人才，管理咨询顾问，投资人才。可以说，本书不仅面向经济管理类专业学生，而且对企业管理人员也有一定的参考价值。

本书由山西财经大学陶陶老师、三亚学院王欣老师、广州南洋理工职业学院封智勇老师、文字传媒董事长余来文教授编著，承担了项目策划、拟订大纲及各章节详细的写作思路、内容的审定、提出具体修改意见与执笔修订、定稿等工作。同时，广州南洋理工职业学院叶志敏老师、江西师范大学研究生程云鹏和梁嘉欣等参与了本书相关章节的整理工作，具体分工为：第 1、2、6 章（陶陶、梁嘉欣、叶志敏）；第 3 章（程云鹏、陶陶、封智勇）；第 4 章（程云鹏、陶陶、余来文）；第 5、7 章（王欣）。我们有效利用了多家公司的内外部资料，包括网站资料、相关总结、成功经验、管理智慧和商业实践等，使本书得以顺利完成，在此对这些成功企业表示感谢，也感谢出版社同仁们在本书出版过程中给予的大力支持。

在这里，我们必须感谢本书参考文献的所有作者，没有你们的前期贡献，就不会有“巨人肩上的我们”。我们还必须感谢本书案例中的中国企业，没有你们的

业界实践，本书将成为“无本之木”。特别需要说明的是，本书在编写过程中，学习、借鉴、吸收了国内外众多专家学者的研究成果及大量相关文献资料，并引用了一些书籍、报刊、网站的部分数据和资料内容，尽可能地在参考文献中列出，在此，对这些成果的作者深表谢意。

限于编写者的学识水平，书中难免还有这样或那样的瑕疵，敬请广大读者批评指正。如您希望与作者进行沟通、交流，发表您的意见，请与我们联系。联系方式：eleven9995@sina.com。

编著者

目录

开章案例 / 001

1.1 何为创业者 / 005

1.2 团队概述 / 014

1.3 创业者与创业团队 / 021

1.4 创业团队的基本要素 / 025

1.5 中国的创业团队 / 036

章末案例 / 039

第1章 创业团队

001

开章案例 / 043

2.1 创业团队精神 / 047

2.2 创业团队氛围 / 054

2.3 创业团队文化 / 062

章末案例 / 069

第2章 团队精神

043

开章案例 / 073

3.1 创业团队领导概论 / 077

3.2 创业领导者的素质 / 084

3.3 如何领导一个创业团队 / 101

章末案例 / 110

第3章 团队领导

073

开章案例 / 117

4.1 创业团队愿景与目标 / 121

4.2 创业团队目标的制定 / 128

4.3 创业团队目标实施与评估 / 138

章末案例 / 148

第4章 团队目标

117

开章案例 / 153

5.1 创业团队沟通概述 / 157

5.2 创业团队的发展阶段及其沟通模式的选择 / 165

5.3 创业团队沟通管理技巧 / 172

5.4 创业团队沟通的影响因素 / 178

5.5 创业团队沟通瓶颈问题以及解决方法 / 183

章末案例 / 185

第5章 团队沟通

153

开章案例 / 191

6.1 创业团队激励概述 / 195

6.2 创业团队的绩效管理 / 205

6.3 创业团队激励的方法 / 214

章末案例 / 223

第6章 团队激励

191

开章案例 / 229

7.1 创业团队学习地图构建 / 233

7.2 创业团队的学习型组织构建 / 242

7.3 创业团队创新文化 / 248

7.4 创业团队创新管理 / 254

章末案例 / 260

第7章 团队学习

229

参考文献

265

第 1 章

创业团队

本章要点

- 了解创业者应具备的特质；
- 了解创业者的类型及区别；
- 了解创业团队沟通及其重要性；
- 了解创业团队激励及其重要性。

开章案例

蓝色光标的创业团队

BlueFocus

蓝色光标传播集团是一家为大型企业和组织提供品牌管理与营销服务的专业企业，于 2010 年 2 月在创业板上市。自公司登陆创业板以来，坚持贯彻“内生式增长”和“外延式发展”并重的发展战略，连续多年保持了高速增长。经过 2016 年新一轮的投资，蓝色光标公司发展成为今天中国最大的营销企业，其商业模式成为众多创业团队及创业者学习的典范。

一、公司简介

被媒体称为“大中华区最佳”公关公司的北京蓝色光标品牌管理顾问股份有限

公司（以下简称蓝色光标）成立于 1996 年 7 月，是一家为企业提供品牌管理服务的行业领导企业。集团主营业务为数字整合营销、公共关系、广告策划及代理、活动管理以及国际业务。蓝色光标于 2010 年 2 月 26 日在深圳证券交易所挂牌上市，旗下目前拥有蓝色光标数字营销机构、智扬公关、博思瀚扬、美广互动、电通蓝标、思恩客广告、精准阳光、今久广告、博杰传媒、蓝色方略、We Are Social 等子品牌。公司持续服务于约 1500 个国内外领先客户，其中财富 500 强企业近百个。客户涵盖信息技术、汽车、消费品、房地产、互联网、金融、文化娱乐等行业的领导品牌。

蓝色光标 2016 年度营业总收入为 1231910.59 万元，较上年同期增长 47.58%；实现归属于上市公司股东的净利润为 63967.55 万元，较上年增长 844.84%。这表明，蓝色光标已经成为第一家中国市场收入过百亿人民币的本土营销企业，也一举成为中国最大的营销企业。

二、创业发展

蓝色光标是西门子和百度、腾讯等多家大型企业的公关公司，一直隐身其后。随着它们上市，以及多场轰动全国的“商战”爆发，这家公司也逐渐在公众视野中浮现，其发展历程也备受关注（见表 1-1）。以“专业立身，卓越执行”为经营理念，为客户提供专业服务。在这一理念的指导下，蓝色光标引领了本土公关业的兴起和繁荣，从 IT 领域发展到电信、汽车、金融、医疗、快速消费品、政府及非赢利组织，从北京、上海、广州这些中心城市发展到全国。

蓝色光标从 1996 年成立以来，和第一批客户实达、APC 开始合作，到在成都、广州、西安等地成立办事处，蓝色光标的快速发展让公司获得更多合作机会。截止到 2005 年，蓝色光标成立 9 个分区办事处，构成全国 19 个机构的服务网络，成为同行业中唯一一家完成全国布局的公关公司。2012 年，蓝色光标跃居亚洲最大的公关公司。2017 年，中国公关传播行业财富 40 强排行榜中，“公关第一股”蓝色光标以 123 亿元的营收遥居榜首；在“利润最强 TOP10”排行榜中，蓝色光标以净利润 6.89 亿元的绝对优势领跑。

表 1-1 “蓝色光标”的创业发展历程表

1996 年 7 月	蓝色光标成立，赵文权担任第一任总经理；与第一批客户实达、APC 开始合作
1998 年 3 月	与联想、AMD、Cisco 开始合作；蓝色光标广州、成都办事处成立
2001 年 2 月	蓝色光标第一次进入中国国际公关协会的 TOP10 公司，以后每年均居 TOP 榜前列
2006 年 7 月	蓝色光标合并致蓝经纬
2006 年 11 月	在香港 MEDIA 杂志举办的 2006 亚太公关大奖中，蓝色光标赢得“年度公关公司”第二名
2007 年 8 月	美国权威的公关咨询机构 HOLMES 发布全球主导企业报告，根据经营业绩对全球专业公关公司排名 250 家，蓝色光标位居第 75 位，是中国本土公关公司中唯一的人选企业

2007 年 12 月	据中国国际公关协会 2007 年行业报告, 蓝色光标是唯一一年营业收入超过 1 亿元人民币的公司, 世界 500 强客户超过 15 个
2008 年 1 月	蓝色光标改制成立北京蓝色光标品牌管理顾问股份有限公司
2008 年 5 月	北京蓝色光标品牌管理顾问股份有限公司收购欣风翼
2010 年 2 月 26 日	蓝色光标正式登陆创业板, 成为中国国内首家上市的公共关系企业
2012 年 8 月	蓝色光标跃居亚洲最大的公关公司
2012 年 10 月 30 日	蓝色光标获得全球公关峰会“企业公益”类金奖
2013 年 4 月 12 日	公告收购博杰广告的草案, 本次收购完成后, 蓝色光标将持有博杰广告 100% 股权
2013 年 4 月 25 日	蓝色光标宣布将以约 3.5 亿元人民币收购全球公关巨头 Huntsworth 19.8% 的股份, 成为其第一大股东
2014 年 9 月 1 日	收购了北京北联伟业电子、杭州网营科技、上海凯诘电子三家电商代运营公司的部分股权, 成立蓝色光标电子商务有限公司
2015 年 6 月	成立国际事业群组, 海外总部在硅谷投入运营, 收购多盟、投资亿动, 一跃成为中国移动广告第一代理机构
2016 年	名列霍尔姆斯报告全球公关公司排名第 9 位
2017 年 8 月	中国公关传播行业财富 40 强排行榜中, “公关第一股”蓝色光标以 123 亿元的营收遥居榜首; 在“利润最强 TOP10”排行榜中, 蓝色光标以净利润 6.89 亿元的绝对优势领跑

三、团队管理

要在中国取得卓越的公共关系结果, 不仅需要专业的公关能力以及行业的洞察力, 更需要对文化背景和公众舆论的深刻理解, 以及社会资源和网络的坚实支撑。通过不断引进不同行业和专业背景的人才, 蓝色光标建立了最坚实的本土智慧和资源网络。同时, 致力于与跨国企业和国际公关同行的长期合作, 蓝色光标保持着和国际最前沿公关理论及实践的同步。这两方面的结合, 开创了中国公共关系服务的独特模式, 并确立了蓝色光标在行业中的领先优势和发展基础。

作为一家专业的智力服务机构, 人才是蓝色光标唯一的资产, 用好人才是它取得成功的第一要素。蓝色光标办公条件及员工福利较好, 企业文化宽松, 员工每年有四次晋升机会。一位蓝色光标内部员工告诉《每日经济新闻》记者, 蓝色光标的企业文化包括四点: 员工第一; 持续为客户创造价值; 专业立身、卓越执行; 正直、激情和进取。公司企业文化更是团队管理的基石。通过企业文化的进一步发展, 公司团队的工作凝聚力和归属感也会随之不断加强。

蓝色光标团队管理主要从相关管理政策制度入手, 建立和完善员工福利岗位等管理制度, 以企业文化为辅, 通过团队不断发展丰富企业文化, 增强员工对企业的归属感。蓝色光标在 2011 年设立了专门的 CSR 管理部门, 建立了公司的社会责任管理制度, 并

于2012年发布了公司第一份正式的企业社会责任报告，但是蓝色光标对于企业应承担的社会责任，则是从创立之日起就谨记在心、实践于行。这包括对于员工责任的深刻了解与承担，以及对于客户责任的承诺，并通过公司的成长为社会创造更多经济价值、社会价值。蓝色光标团队通过建立完善各项管理制度，从专业技术到社会活动多方面发展公司团队文化，促进蓝色光标全方位成长。

公司施行员工治理制。公司上市后，五位在职创始人及高鹏的持股数量较为平均，在733万~783万股之间。另外，广州蓝色光标总经理毛晨持有188.6万股，智扬公关总裁谢骏118.8万股，另有上百位员工持有公司股票，占公司近二成。可以说蓝色光标在一定程度上实现了员工所有、员工分享和员工治理。

公司设有自愿岗位轮换机制。此机制避免员工长期重复相同工作的枯燥，更重要的是增进了不同岗位间的相互理解，加强了内部沟通，还可在一定程度上防止“山头”“帮派”的形成。

四、成功经验

从成立至今，蓝色光标创造了公关行业的一个奇迹，成立第一年公司利润仅100万元，第二年营业额就达到了1000万元，第三年资产规模达到了1000万元。1999年，5位合伙人实现了蓝色光标成立之初制订的三年计划。2010年初蓝色光标成功登陆创业板，从上市起的四年时间里，蓝色光标的收入和利润增长了10倍，市值增长了7倍。而蓝色光标的董事长赵文权也在《PRWEEK》行业周刊年度评选中入选“2014全球公共关系行业最有影响力的50人”之一，也是唯一的华人代表。蓝色光标的成功经验总结起来主要有如下几点。

首先，自公司登陆创业板以来，坚持贯彻“内生式增长”和“外延式发展”并重的发展战略，不断提升公司团队的专业业务能力，使公司备受广大客户的认可。创业团队成员通过不断提升自身的业务能力，增强团队的专业性，在团队创业前期专业业务方面打下良好的基础，打造更强更专业的团队。

其次，公司以帮助客户取得商业成功为使命，秉承员工第一、为客户创造价值、专业立身卓越执行、正直激情和进取的核心价值观，以使员工更幸福和使客户更满意为企业发展的根本目标。创业团队在成立初期也应该建立初步的团队价值观，打造团队文化。

再者，重视团队内部管理。通过营造一种轻松的工作氛围，建立自愿轮岗等制度，施行股权激励政策，使公司在一定程度上成为员工所有，员工共享。提高公司员工的幸福感，利于员工以积极饱满的态度面对工作。创业团队管理不仅需要专业技术不断地改进和提高，更需要团队领导者正确引领团队成员进步。

最后，公司在努力创造经济效益的同时，积极履行社会公益方面的责任和义务。蓝色光标公益（蓝公益）通过资助、公司志愿服务、员工志愿者活动等方式支持和参与公益项目，主要涉及教育、环保、NGO支持等领域。通过各种公司外的公益活动，团队成员增进彼此的了解，对团队的归属感进一步增强，提高团队的凝聚力。

五、结论与启示

从蓝色光标的案例中我们可以看出，创业团队要想取得成功并发展壮大起来，必须重视信息的积累及创业团队的管理。在当今这个信息大爆炸的时代，信息已经成为企业

之间竞争的关键，企业必须重视。创业团队是一个团队而不是个人，团队成员对企业的发展至关重要。团队应该重视团队成员，为成员创造一个良好的氛围，只有协调好了团队成员，充分发挥成员的作用，企业的发展壮大才会事半功倍。

第一，优秀创业团队必须以专业的业务能力为基础，以保证团队的不断发展。成员通过团队的不断成功，获取成就感，积累幸福感，从而促进团队更好地发展。

第二，创业团队的管理要基于良好的公司文化，通过各种公益等活动，增进团队成员间的彼此了解，增进对团队的归属感，进一步增强团队的凝聚力。

第三，创业团队管理的成功需要全面的制度和政策为保障。通过建立并完善公司的相关员工管理制度，制定员工激励政策，鼓励员工积极热情地面对工作，进一步融入集体，塑造优秀的创业团队。

创业如同拔河比赛，“人心齐，泰山移”“宁要一流的人才和二流的项目也不要一流的项目和二流的人才”是风险投资家的箴言。可以说，创业浪潮中的“项目秀”“个人秀”的时代正在结束，团队的力量逐渐被越来越多的人所看好。尤其是创业的起步阶段，如果没有一个高素质的团队，再完美的创业计划也会“胎死腹中”。由于团队具有的协作能力和灵活机动的运作模式是单个人所不具备的，在很多公司内部，团队形式成为新的组织模式。因此，在创业过程中，不仅要求创业者本身具有一定的创业能力，对于团队成员的整体协同作战能力也提出了很高的要求。创业过程实际上就是团队不断成长成熟的过程。

1.1 何为创业者

创业者是指创业活动的推动者，或者是活跃在企业创立和新创企业成长阶段的企业经营者。创业者并不等于企业家，因为多数创业者并不可能完全具备企业家必备的个人品格。创业者只有不断完善个人素质，带领企业获得商业上的成功，才可能逐步转变为真正的企业家。

1.1.1 创业理念与创业者的特质

(1) 创业理念

创业成功的前提有很多，但理念无疑是最重要的因素。没有一个好的理念，创业就很难成功。理念的导向问题甚至涉及一个企业的生死存亡。所以，想创业，必须先掌握创业理念，而且必须掌握一些最新的理念，只有这样才能获得成功。一般来说，创业具有四个有利于，即有利于客户、股东、员工和社会。

首先，创业要有利于客户。企业与客户的关系是创业者必须认真处理的首要问题，是企业生存与发展之本。客户是企业的“衣食父母”。失去客户就是失去市场；产品没有市场，企业便难以生存。创业者在初期应特别提高利于客户的自觉性，要做到客户第一，利润第二；宁可企业受损，决不可损害客户利益。利于客户应成为创业者的理念，成为企业文化的核心内容。

其次，创业要有利于股东。股东获利，经营管理者取薪，这是市场经济的法则。股东是投资者，承担着企业经营的全部风险，理应从企业利润中得到回报。企业的发展需要再投资，主要来自股东利润。即使从银行贷款，也必须以良好的经济效益为依据，况且，还债往往以减利为条件。因此，只有为股东创利，才能使企业不断发展。

再次，创业要有利于员工。要遵守劳动法，确保员工的一些合法权益；要培训员工，不断提高其业务素质和能力；要关心和帮助员工职业生涯发展；要激励员工的积极性和创造性，使他们与企业同舟共济，为企业多做贡献。

最后，创业要有利于社会。从客观上说，企业存在的基本价值就是它有利于社会。利于客户就是利于社会。企业需要员工，这起到了促进就业和社会安定的作用。

(2) 创业者的特质

创业是发现市场需求，寻找市场机会，通过投资经营企业满足这种需求的活动。创业需要机会，机会要靠人们去发现。在茫茫的市场经济大潮中，要想找到合适的创业机会，创业者就必须具备一定的特质，具体而言主要有以下几种，如图 1-1 所示。

第一，创业者要具有创业激情。创业激情是创业者共有的一个特征，这种激情来自于创业者认为他们的企业对人们的生活将具有积极影响的信念，也解释了创业者为什么放弃安定的工作去创建自己的企业。

第二，创业者要敢于冒险。敢于冒险，是创业者的基本特质。市场经济呼唤具有

风险意识和创新精神的企业家和创业者。前微软总裁比尔·盖茨认为，成功的首要因素就是冒险。在微软，大家的共识是，最好是去尝试机会，即使失败，也比不尝试任何机会好得多。他们宁愿冒失败的风险选用曾经失败过的人，也不愿意录用一个处处谨慎却毫无建树的人。

第三，创业者要敢于开拓创新。创新是创业发展的灵魂，是创业者成功的“法宝”。创业者只有具有强烈的开拓创新精神，打破各种条条框框，才能充分发挥自己的潜能，开创事业的新局面。

第四，创业者要学会坚持。坚持就是执着，坚定不移地向目标前进。坚持的创业者个性坚定，做任何事都非常有毅力，有无比的耐性和持久性，始终保持创业企业的激情。在失败或成功时，创业者都要坚持不懈、矢志不渝。

第五，创业者必须具有自信。成功的创业者自信心高，他们不相信事业的失败取决于命运的安排或其他外界因素，他们认为自己具有影响结果的能力，具有成就动机，愿意负起个人责任，并高度自信。

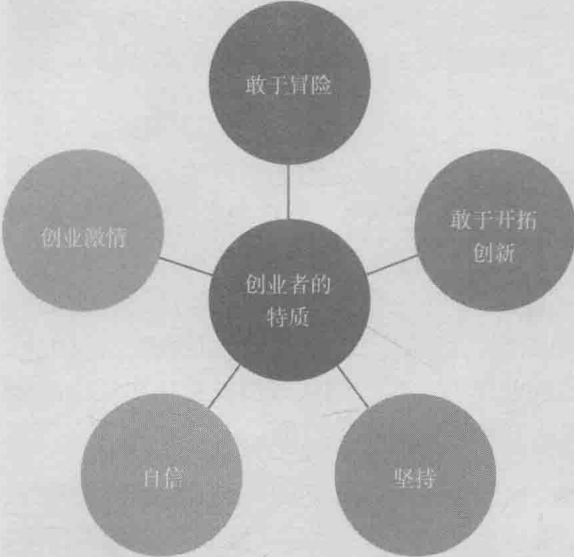


图 1-1 创业者的特质

刘强东：一个“杀手级”创业者进化史



1998年6月18日，刘强东在中关村创业，成立京东公司。京东商城作为中国最大的网络零售商，是中国电子商务领域最受消费者欢迎和最具影响力的电子商务网站之一。2014年5月22日，京东在纳斯达克挂牌，成为仅次于阿里巴巴、腾讯、百度的中国第四大互联网上市公司。自2004年年初正式涉足电子商务领域以来，京东商城一直保持高速成长，连续六年增长率超过200%。京东商城始终坚持以纯电子商务模式运营，缩减中间环节，提高运营效率，为消费者带来“省钱又放心”的网购体验。

1. 刘强东其人

刘强东，京东集团首席执行官，1974年2月14日出生于江苏省宿迁市，毕业于中国人民大学。大二时，刘强东迷上了电脑编程，为了学习编程，经常在机房睡到早晨再去上课。学会编程的刘强东给老家的政府部门编了一套电力管理系统，给沈阳的快餐店编了一套餐饮管理系统，赚了不少外快。大四时他用20万元现金盘下了学校附近的一个餐厅，做起了“餐饮连锁店”的梦。但因为放权管理，此次创业以失败告终。毕业之后，刘强东在一家外资企业工作了两年，历任电脑担当、业务担当、物流主管等职。1998年，刘强东拿着1.2万元积蓄赶赴中关村，租了一个小柜台，售卖刻录机和光碟。柜台名叫“京东多媒体”，这便是“京东商城”的前身。

2. 京东的创业史

创业十几年来，刘强东在中国电商行业乃至整个互联网行业，都是颇具争议的人物。他最终创造了属于自己的时代，关注点总是聚焦用户，把握了中国电商行业的真实脉搏。

(1) 用户体验与商业模式

创办京东之前，刘强东在中关村卖光磁产品。网上卖数码产品的电商企业，京东并非第一家，当年，曾有一家名为搜易得的数码商城，刘强东还在上面开过店，搜易得关门之时，刘强东的京东商城也上线了。

作为混中关村的小老板，刘强东深谙中关村数码卖场里的“猫腻”，搜易得倒掉也给后来者以警示：不以用户为中心，不注重用户体验的商业模式，最终都会被淘汰。

京东商城上线时商品种类并不多，但刘强东坚持正品经营，他相信，正品低价才是用户核心的价值诉求。为此，他整天在网上发帖，与网友互动，慢慢地，京东积累了第一批忠实用户。信任和口碑的推动力让京东商城快速成长，不过，刘强东开始就做自营，一方面需要应对IT数码行业快速的价格波动；另一方面还要应对业务快速扩张所需要的前端运营成本。到了2007年，京东开始缺钱。机缘巧合，京东一个客户

将今日资本的徐新介绍给刘强东。徐新出手就给京东投了 1000 万美元。

拿到钱的刘强东做出的一个重要战略决策就是自建物流。一位京东高管曾经觉得“这简直是疯了”，因为明眼人都可以看出，物流是个重资产行业，是极其烧钱的。事实证明，后来京东在物流上一年最多烧掉人民币十几亿元。刘强东曾表示自己的意图：“用户投诉个案中，有 80% 来自于物流体验。”当时刘强东每天都会看用户评价。他认为，解决用户体验问题，就能创造价值。后来，京东物流又搞了 GIS 系统，用户可以在京东网站上看到自己包裹传送的轨迹。这仍然是缘于刘强东对用户体验的深切关注。

“我们一直不为外界，甚至不为我们的投资人而改变我们的决策，只要做的事情有价值，盈利一定不是问题。”刘强东表示，“我不相信在这个世界上有一种商业模式，为你的合作伙伴创造很多价值，为你的用户创造很多价值，结果你倒闭了，失败了，如果有的话，那一定是执行出了问题，或者是我们管理团队出了问题，并不是商业模式出了问题。”

京东人事管理的八项规定中，有一条重要的用人原则，就是“七上八下原则”。什么叫七上八下？就是内部员工，包括管培生在内，觉得你有七成把握的时候，就让你来管理这个部门。同时强制性规定，以后 80% 的管理者都必须内部培养提拔人才，只允许 20% 从市场招聘。不断地给员工提供更高的平台更好的机会锻炼自己，提升自身综合能力。

（2）控权与放权

刘强东在大学创业开餐厅时，由于还是学生，不能事事亲力亲为，他把餐厅经营权交给了大厨和服务人员，他给员工租了房子，规定客人剩菜剩饭哪怕没动过，也不许给员工吃，员工餐只能做新鲜的。他单纯地认为，给服务员最好的待遇，足够信任，他们就会好好地经营餐厅。可事与愿违，由于大厨和服务员中饱私囊，这个餐厅很快倒闭了，还赔上父母的 20 万元。

这次创业经历，对刘强东后来的企业管理理念产生了深刻的影响。在母校演讲中，回忆起做餐厅失败的例子，他觉得不仅仅要担负起来餐厅破产的责任，同时还要担负员工的责任，因为没有教好员工，没有很好的制度和流程而让员工去犯错误。在演讲中，他专门讲到“人性本善”还是“人性本恶”的话题。他相信，除了靠价值观还需依靠管理才能让人不犯错。

正是基于此，刘强东塑造了京东价值观，京东价值观核心用一个字来概括就是“正”。对于员工贪腐打击力度非常大，对内有着绝对的控制力；对外，虽融资 20 亿美元，刘强东依旧保持着对公司的控制权。

一位电商同行曾评论说：“京东离开了刘强东，一天也运转不下去。”后来，刘强东试着放权，内部大量培养人才，又高薪引入大批高管，甚至花半年时间出国游学。结果，京东仍然运转良好，业绩持续增长。京东上市之后，刘强东干脆退出了公司具体事务的管理。

（3）转型与升级

刘强东经营数码产品起家，其创业之初将公司选址在中关村。无论是选择的行业还是当时所在的市场，竞争都无比惨烈。刘强东带着“斗争”的基因创立京东商城，或许从创始之初就注定了其高调的拼杀特征。在他看来，只有自己足够强大，才能在竞争环境里更加安全。