



普通高等院校“十三五”规划教材

创业综合管理
情景式训练系统

创新创业训练丛书系列之

创业综合管理

陈宏 张锦喜 刘隽

编著

全彩色场景呈现 + 预设游戏线索 + 多角度思维 + 团队翻转课堂

强大的创业实战型教练团队支持体系



南京大学出版社

普通高等院校“十三五”规划教材

创业综合管理 情景式训练系统

创业综合管理

陈宏 张锦喜 刘隽

编著



南京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

创业综合管理 / 陈宏, 张锦喜, 刘隽编著. -- 南京:
南京大学出版社, 2018.8
ISBN 978-7-305-20622-1

I. ①创… II. ①陈… ②张… ③刘… III. ①企业管
理 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第172570号

普通高等院校“十三五”规划教材

创业综合管理 情景式训练系统

创业综合管理

陈宏 张锦喜 刘隽 编著

出版者 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 创业综合管理
编著 陈宏 张锦喜 刘隽
责任编辑 吴孟琦 蔡文彬
责任校对 尤佳

编辑热线 025-83592123

照排 南京新华丰制版有限公司
印刷 南京凯德印刷有限公司
开本 889×1194 1/16 印张 7.5 字数 221千
版次 2018年8月第1版 2018年8月第1次印刷
ISBN 978-7-305-20622-1
定价 48.00元

网址 <http://www.njupco.com>
发行热线 025-83594756 83686452
电子邮箱 press@NjupCo.com
sales@NjupCo.com (市场部)

- 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



【陈宏】连锁企业核动能理论创建者、连锁品牌与营销实战型专家、连锁门店选址专家、企业内训导师、广州采纳企业管理顾问有限公司首席咨询师、广东岭南职业技术学院创业管理学院首席创业导师。特别擅长运用以小搏大的差异化策略，将“核动能”理论运用于企业经营管理和品牌管理中，并通过系列的企业内训解决人与事的配合问题，其核心特色课程是“连锁经营实战”“新思维与新营销”“周易在企业经营管理中的应用及技巧”等。陈宏老师专注服务于连锁企业，2005年6月，与业内精英组建广州采纳企业管理顾问有限公司和核动能连锁加盟服务机构，帮助连锁企业引爆核动能、快速复制，快速提升连锁企业核心竞争力，帮助连锁企业建立和健全视觉形象系统、标准化管理系统、招商和营销系统、评估系统、供应链系统优化等五大系统，真正帮到连锁企业在实战中引爆“钱能”。



【张锦喜】知名成功企业家、岭南创业管理学院院长、蚁米创投基金创始人、创新创业教育先行者，国家一级人力资源师，MBA of the Royal Roads University（加拿大皇家大学工商管理硕士）。2000年开始互联网创业，广东有影响力的互联网产业园创建者和孵化运营者，广东有特色的创业学院和创业专业创办者。广东蚁米区块链股权私募基金创

建者和管理人、广东蚁米区块链开源创客空间创建者。著有《挖一口属于自己的井》《帝商》《发现你的井》等。



【刘隽】广东岭南创业管理学院管理学、创新创业专任教师，SYB创业培训讲师，心理学硕士。国家三级心理咨询师，中小学B级心理咨询师。广州采纳企业管理顾问有限公司合伙人（一院一公司核心成员）。创新创业课程核心讲师，岭南创业管理学院创业特色课程主要开发者之一。曾任职于深圳外企咨询顾问公司，担任格力、华为、凌达等项目业务顾问。



【古永平】国家创业咨询师



【王有红】国家创业咨询师



【杨丽】国家创业咨询师



【唐磊】SYB创业导师



【陈晓业】SYB创业导师



【黄婷婷】SYB创业导师



【颜萍】创新创业导师



【谭紫娟】创新创业导师



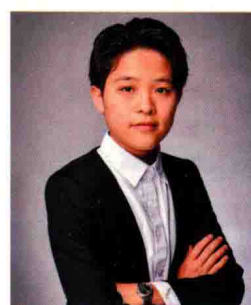
【张艳荣】创业技能导师



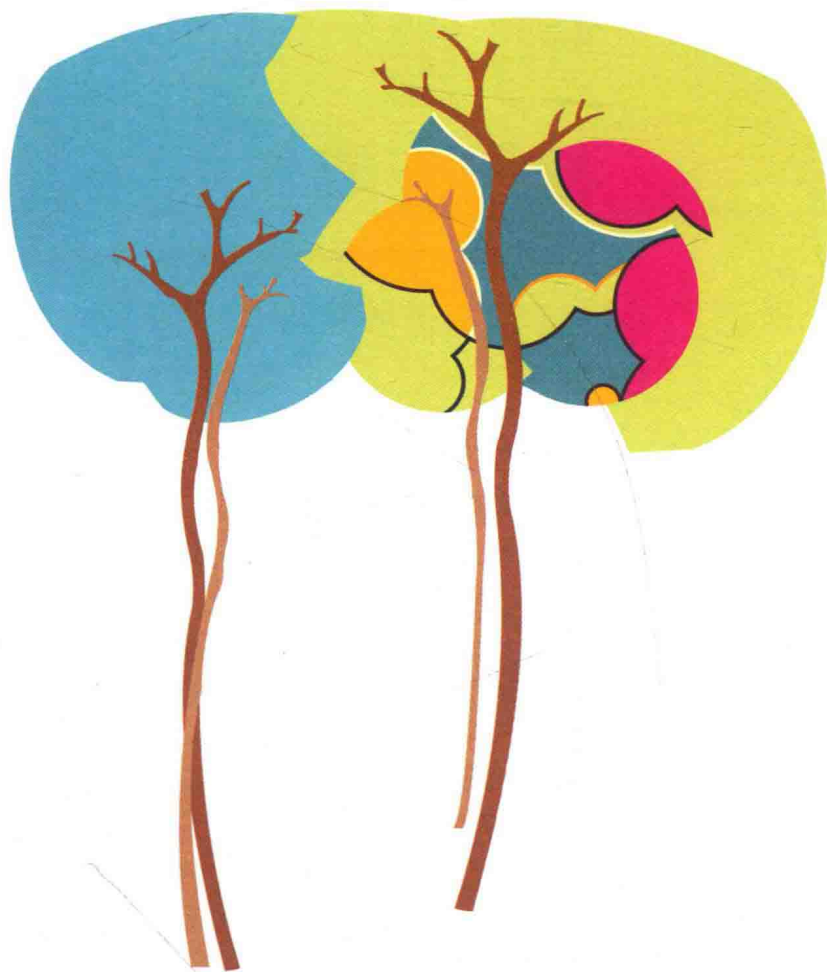
【张玉亮】创业技能导师



【梁芬芬】创业技能导师



【林思斯】创业管理导师



创业是火种，创业的大学生是火把，火种点燃火把是一个用心和技能传递的过程，这个过程需要创业导师来引导。自2013年岭南创业管理学院成立以来，有越来越多的创业导师参与了大学生创业综合管理与训练的相关过程，这些导师有：

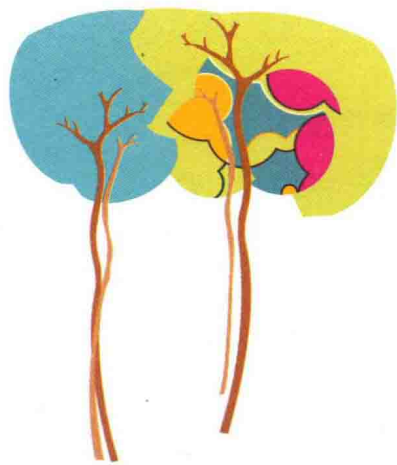
创业综合 管理部分 导师名录

创业咨询师

古永平、王有红、陈宏、杨丽、陈晓业、黄婷婷、黄立君

SYB培训师

张锦喜、古永平、王有红、陈宏、杨丽、陈晓业、黄婷婷
唐磊、刘隽、黄立君、叶亚芳、王莉茹、曾德威、洪俊德
谭露平、马利平、蓝杏、陈智明、林青、廖伟、刘旭



创业 种子在成长.....

序

我有一位朋友，2015年进了广州一家刚创建不久的公司，两位老板加她一位总共三人。2018年5月我再见到这位朋友的时候，她还在那家公司，不过公司员工人数已经从3人变成了200多人，进入了C轮融资，估值15亿美元，阿里巴巴专门派人来洽谈。从2015年到2018年，这家业绩最初为零的公司，已成长为“独角兽”（通常把估值达到10亿美元的公司称为“独角兽”），而时间仅仅用了短短的3年，这意味着什么？这意味着一颗优质的创业种子，一旦找到了适合的土壤，在适合的季节里（时机）就能呈几何级倍增成长。

《创业综合管理》分为三个模块：第一个模块是“创业种子管理”，第二个模块是“创业土壤管理”，第三个模块是“创业时机管理”，其实就是“人和”“地利”“天时”三者的融合。为什么把选种子的“人和”放在第一位？如果你期望的是参天大树，而你种下萝卜白菜的种子，无论你怎么浇水施肥，无论你怎么努力，都是长不出参天大树出来的。创业管理和训练正确的做法是：用一套行之有效的方法去识别优质的种子（特训营），把这些种子放到适合的土壤（孵化器）里去，在业态市场最适合的时候（天时和创新创业国策）迅速成长！

《创业综合管理》是创业特训营的核心训练课程之一，集中训练有项目的创业团队或已进入孵化园的公司及团队。2013年11月岭南创业管理学院建第一期特训营的时候，汇集了实战经验很强的连锁教练团队和电商教练团队，针对性地训练了十几个种子团队，卓有成效。在短短的4年时间里，无论是老师项目还是当时的学生项目，70%以上都落地成活，有的实现了业绩的几何级增长。从2014年广东岭南职业技术学院创业管理学院创建孵化园开始，已经孵化和正在孵化的项目有：珍眼夫、肥圆圆、卖啊蜜、升谷、苗曦调研、摄氏度、七羽游戏、大数据、J&D、星骐动漫、食呈到、V旅游、微饰、陆拾杯、影特、云方、娇兰倩、微淘联盟、美优电子、Less Silye Studio、Galaga、Poni、星迹科技、海蝶振翅、火鸡、订尚等。

即使是最优质的创业种子，其成长也不是一蹴而就的，而是一个历经沉寂、积累、成长到爆发的过程。这让我想到了竹子：开始的几年，只能长几厘米；但从第五年开始，竹子却能以每天30厘米的速度疯长，只用六周时间就长到了15米。开始的几年，竹子都是在地下努力，它的根系已达数公里远，因为有了强大的根系，才能让它在五年以后加速度成长，这就是著名的竹子定律。

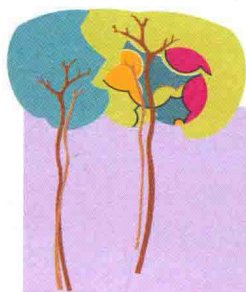
本书与我之前编撰的《实体经营》《创新思维与创业基础》《创业技能训练》《创新创业基础》《创业综合词典》同属创新创业特色教材丛书系列，既可供普通高校、职业院校开设创新创业课程作为教材或辅助训练工具使用，也可用于企业的相关内训；既可供团队训练使用，也可供个人学习和解决问题提供思路参考。

本书每个模块均配有可视化思维导图树，便于学生和老师在对每个模块整体把握的基础上有的放矢地运用和演练。愿你的创新创业项目已经在路上，愿我们的创新创业种子不断在成长.....

感谢所有看到和使用这本书的人！

陈宏

2018年6月于广州



目 录

CONTENTS

创业金种子挑选与打磨路径图 [02]

创业综合管理（一）

创业综合管理（一） 创业种子管理思维导图树	[03]
创业种子管理之 1：如何识别创业种子？	[04]
创业种子管理之 2：如何发现产品痛点？	[10]
创业种子管理之 3：如何进行产品定位？	[16]
创业种子管理之 4：如何探索客户需求？	[22]
创业种子管理之 5：如何展开客户细分？	[28]
创业种子管理之 6：如何设计客户收益？	[34]
创业种子管理之 7：创业种子如何做路演？	[40]

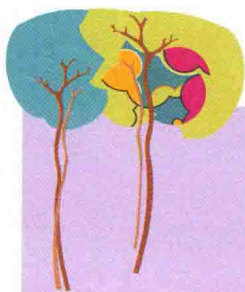
创业综合管理（二）

创业综合管理（二） 创业土壤管理思维导图树	[47]
创业土壤管理之 1：团队思维与团队管理	[48]
创业土壤管理之 2：品牌战略与经营策略	[54]
创业土壤管理之 3：流程、制度与文化	[60]
创业土壤管理之 4：员工满意与客户满意	[66]
创业土壤管理之 5：价值主张与诉求通道	[72]
创业土壤管理之 6：如何整合资源？	[78]

创业综合管理（三）

创业综合管理（三） 创业时机管理思维导图树	[85]
创业时机管理之 1：捕捉商机，把握创业趋势	[86]
创业时机管理之 2：从别人那里寻找创业机会	[92]
创业时机管理之 3：如何评估创业胜算？	[98]
创业时机管理之 4：把握人性的弱点	[104]
创业时机管理之 5：风起云涌的市场	[110]

附记与致谢 [116]



目 录

CONTENTS

创业金种子挑选与打磨路径图 [02]

创业综合管理（一）

创业综合管理（一） 创业种子管理思维导图树	[03]
创业种子管理之 1：如何识别创业种子？	[04]
创业种子管理之 2：如何发现产品痛点？	[10]
创业种子管理之 3：如何进行产品定位？	[16]
创业种子管理之 4：如何探索客户需求？	[22]
创业种子管理之 5：如何展开客户细分？	[28]
创业种子管理之 6：如何设计客户收益？	[34]
创业种子管理之 7：创业种子如何做路演？	[40]

创业综合管理（二）

创业综合管理（二） 创业土壤管理思维导图树	[47]
创业土壤管理之 1：团队思维与团队管理	[48]
创业土壤管理之 2：品牌战略与经营策略	[54]
创业土壤管理之 3：流程、制度与文化	[60]
创业土壤管理之 4：员工满意与客户满意	[66]
创业土壤管理之 5：价值主张与诉求通道	[72]
创业土壤管理之 6：如何整合资源？	[78]

创业综合管理（三）

创业综合管理（三） 创业时机管理思维导图树	[85]
创业时机管理之 1：捕捉商机，把握创业趋势	[86]
创业时机管理之 2：从别人那里寻找创业机会	[92]
创业时机管理之 3：如何评估创业胜算？	[98]
创业时机管理之 4：把握人性的弱点	[104]
创业时机管理之 5：风起云涌的市场	[110]

附记与致谢 [116]

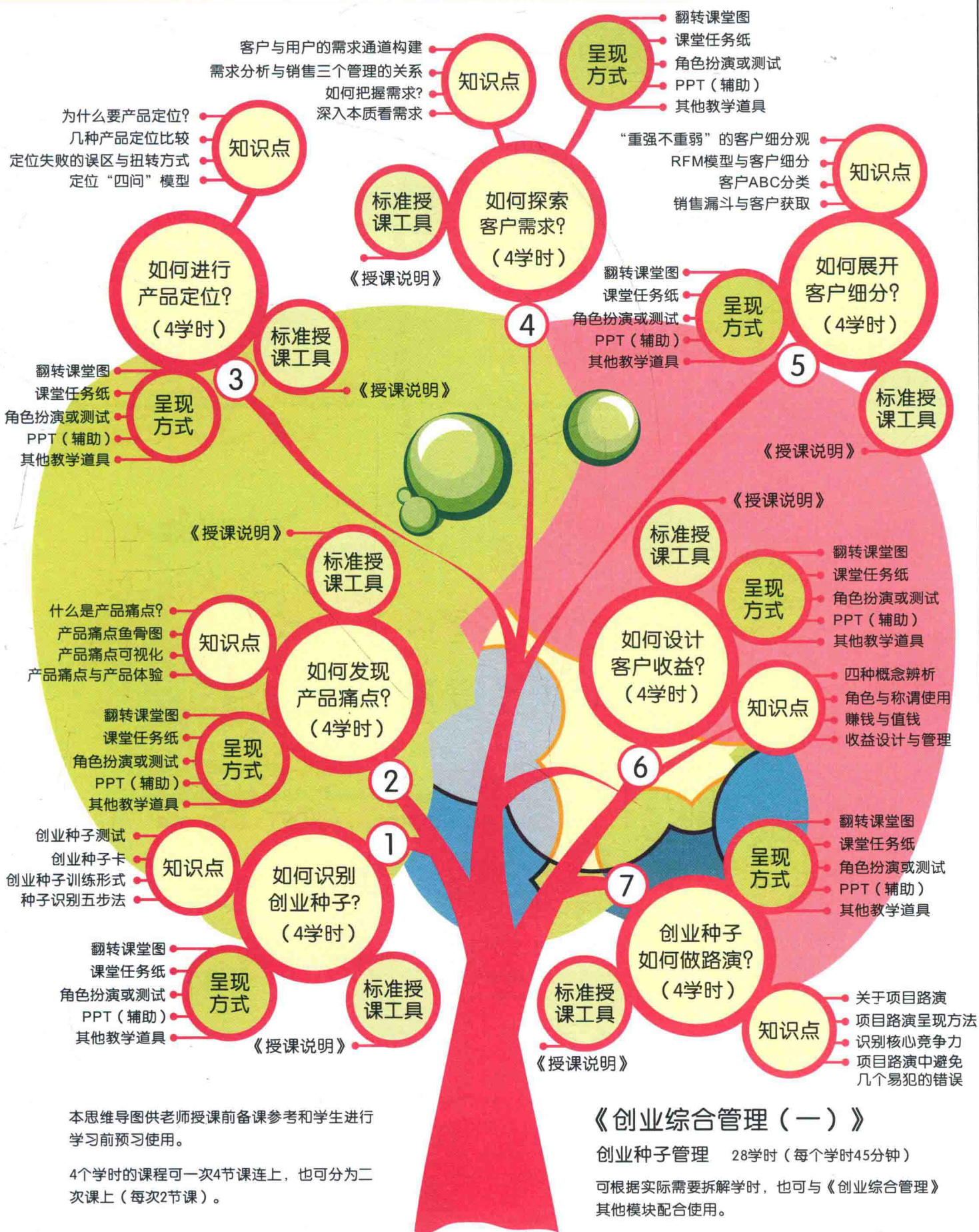
创业金种子挑选与打磨路径图

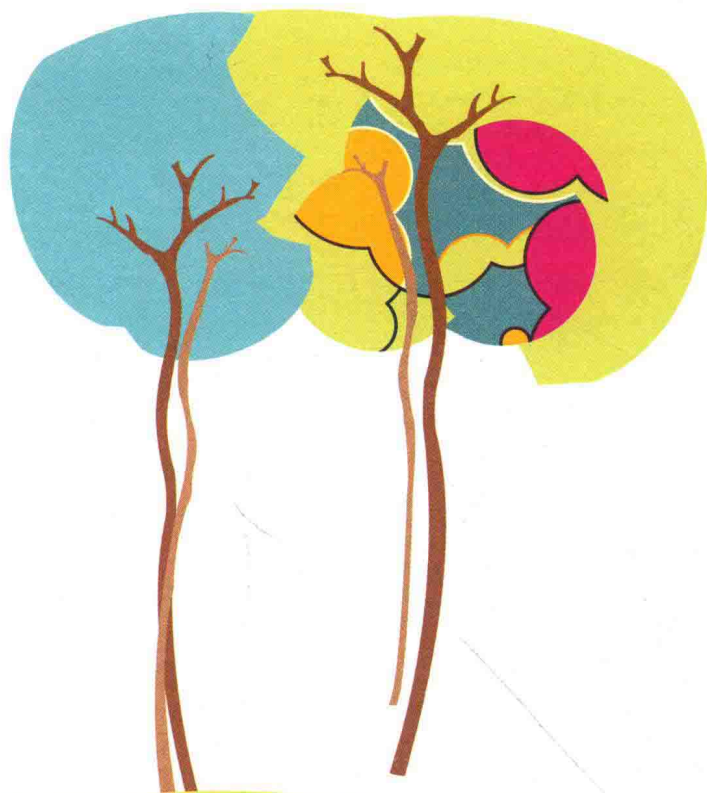
定位就是在目标客户或目标用户心智中占据一个有利的位置，无论是目标客户或目标用户的痛点、痒点和兴奋点都是在准确定位的基础上，围绕产品（包括服务）而展开，这个过程涉及成本、竞争、传播、交易和收入。

创业金种子外部是金钱形，内部是九宫格局。九宫格中间是生存气孔，另外的八格分别是定位、客户或用户、产品、成本、竞争、传播、交易和收入，分别贯穿《创业综合管理》和《创业经营实战》两本教材的内容和训练全过程。



《创业综合管理（一）》思维导图树





创业综合管理（一）

创业种子管理

之 1

如何识别创业种子？

如何识别创业种子？



A 你认为创业是什么？



A1 创业是一种方法



A2 创业如同西天取经



A3 创业是一种人生



A4 创业就是想过更好的生活



A5 创业就像榨果汁



A6 创业就是尝试梦想

B 识别力测试



B1



B2



B3



B4



B5



B6

C 创业种子先天条件测试

智慧线	应变线	判断线	才艺线	事业线
运气线	1	4	7	运气线
人脉线	2	5	8	人脉线
理财线	3	6	9	理财线
事业线				智慧线
	应变线	判断线	才艺线	

雪中送炭的数字

5 1 3
7 9

锦上添花的数字

2 4
6 8

D 创业种子需求测试



财富（需求：金钱）；健康（需求：安全）；享受（需求：自由）；工作（需求：机会）
权力（需求：位置）；创新（需求：激情）；情感（需求：恩德）；尊重（需求：荣誉）
得分超过5分以上的为需关注和重点满足的需求热点。营销人员148或147或158；生产管理人员146或156或456或458；高层管理人员145或158或457或458；技术人员146或468或678；
职能高级管理人员145或157或147或148；营销管理人员/营销高管578

E 创业种子性格自评



F 创业种子五步识别法



F1 我是谁？



F2 我有哪些特长？



F3 我热爱做什么？

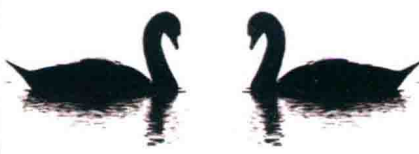


F4 我的项目要解决什么问题？



F5 项目有什么创新之处？

G 创业种子卡



H 四巧板里有乾坤

用剪刀将右边的四巧板沿着四种色块的边沿剪开，贴到《创业如何识别种子》任务纸A的T型图里。



创业种子识别力测试



种子名称



种子名称



种子名称



种子名称



种子名称



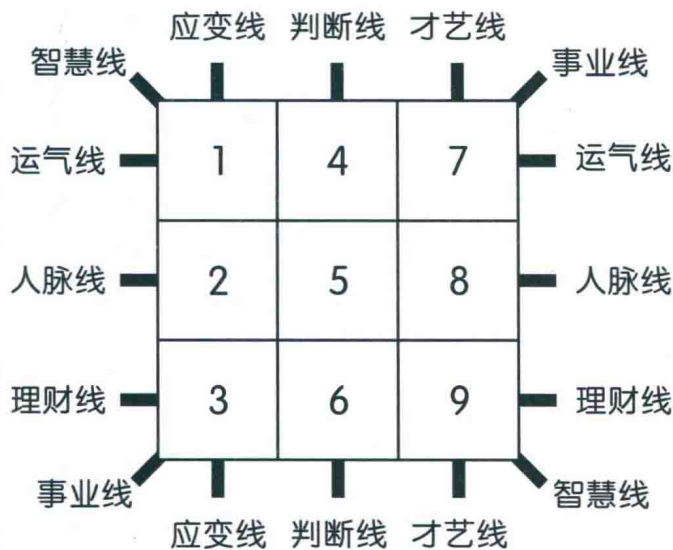
种子名称

- 1、选择种子的名称填到以上空格当中去：萝卜种子、松树种子、咖啡种子、绿豆种子、菠萝蜜种子、蓖麻种子。识别准确率：_____ %
- 2、以上种子长成之后各有什么用途？如果让你来选择，你愿意做什么样的种子？请举例阐述理由。（翻转课堂）

创业种子先天条件测试

操作说明：

- (1) 将你的阳历的出生年月日的单个数字分别画圈套入九宫格中，查看不同的连线含义。
- (2) 自身不能连成线的，靠别人的数字可弥补，更需要找适合的人合作。手机号码、车牌号码等也能在一定程度上弥补不足。



参照《如何识别创业种子?》情景图 C，完成以下任务：

- 1、通过创业种子先天条件测试，请给自己一个综合评价。（翻转课堂）
- 2、你可以从哪些途径去弥补自己先天条件的不足。（翻转课堂）

学习心得

根据任务的难度和完成的质量、数量、创新性、相关性、匹配程度等，给予具体评分： 90-99、80-89、70-79、60-69、50-59、40-49、30-39、0-29。未做任务者计 0 分。



任务可团队分工完成，也可个人独立完成；可直接写在任务纸上，也可在自行准备的练习本上完成（注明任务名称）。

《如何识别创业种子?》

翻转课堂情景图任务 B

时间TIME:
年 月 日

2学时

个人姓名:

团队名称:

任务名称:

实到团队成员:

迟到团队成员:

旷课团队成员:

请假团队成员:

情景图任务的参考答案线索和思路都隐含在情景图和任务纸中，请灵活掌握。线索和思路不是标准答案，仅起到参考和抛砖引玉的作用。《授课说明》和课件PPT非学习必备配套，没有亦不影响使用。

创业种子需求测试

参照《如何识别创业种子?》情景图D中的D1-D8，完成以下任务：

项目一：在以下每道题适合的框框中打“√”

- | | | | |
|------------------------|---------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| (01) 我满脑子创业想法并有所行动。 | ☐ A 完全吻合 | ☐ B 部分吻合 | ☐ C 完全不吻合 |
| (02) 我比较会理财让钱生钱。 | ☐ A 完全吻合 | ☐ B 部分吻合 | ☐ C 完全不吻合 |
| (03) 我比其他的朋友或同学收入相对较高。 | ☐ A 完全吻合 | ☐ B 部分吻合 | ☐ C 完全不吻合 |
| (04) 我对未来的事情发展分析非常准。 | ☐ A 完全吻合 | ☐ B 部分吻合 | ☐ C 完全不吻合 |

项目二：在以下每道题适合的框框中打“√”

- | | | | |
|------------------------|---------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| (05) 我吃饭非常在意营养，并且从不多吃。 | ☐ A 完全吻合 | ☐ B 部分吻合 | ☐ C 完全不吻合 |
| (06) 我一天睡眠时间不少于7小时。 | ☐ A 完全吻合 | ☐ B 部分吻合 | ☐ C 完全不吻合 |
| (07) 我每周都运动不少于2小时。 | ☐ A 完全吻合 | ☐ B 部分吻合 | ☐ C 完全不吻合 |
| (08) 我可以为了身体的原因停下工作。 | ☐ A 完全吻合 | ☐ B 部分吻合 | ☐ C 完全不吻合 |

项目三：在以下每道题适合的框框中打“√”

- | | | | |
|-------------------|---------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| (09) 我没有手机简直没法生活。 | ☐ A 完全吻合 | ☐ B 部分吻合 | ☐ C 完全不吻合 |
| (10) 我用过很多时尚品牌。 | ☐ A 完全吻合 | ☐ B 部分吻合 | ☐ C 完全不吻合 |
| (11) 我经常参加娱乐活动。 | ☐ A 完全吻合 | ☐ B 部分吻合 | ☐ C 完全不吻合 |
| (12) 我对度假和玩有兴趣。 | ☐ A 完全吻合 | ☐ B 部分吻合 | ☐ C 完全不吻合 |

项目四：在以下每道题适合的框框中打“√”

- | | | | |
|-----------------------|---------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| (13) 我想要更多的压力，只要事业更好。 | ☐ A 完全吻合 | ☐ B 部分吻合 | ☐ C 完全不吻合 |
| (14) 我想一生都不准备停下工作。 | ☐ A 完全吻合 | ☐ B 部分吻合 | ☐ C 完全不吻合 |
| (15) 我常常为公司发展写出报告或文字。 | ☐ A 完全吻合 | ☐ B 部分吻合 | ☐ C 完全不吻合 |
| (16) 我经常谈出我对公司发展的看法。 | ☐ A 完全吻合 | ☐ B 部分吻合 | ☐ C 完全不吻合 |

项目五：在以下每道题适合的框框中打“√”

- | | | | |
|---------------------------|---------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| (17) 我与别人谈话的目的是为了影响和控制别人。 | ☐ A 完全吻合 | ☐ B 部分吻合 | ☐ C 完全不吻合 |
| (18) 我能控制混乱的局面。 | ☐ A 完全吻合 | ☐ B 部分吻合 | ☐ C 完全不吻合 |
| (19) 我想做管官的官，让下级因此得到快乐。 | ☐ A 完全吻合 | ☐ B 部分吻合 | ☐ C 完全不吻合 |
| (20) 我能处理好下级分配问题，让他们没有怨言。 | ☐ A 完全吻合 | ☐ B 部分吻合 | ☐ C 完全不吻合 |

项目六：在以下每道题适合的框框中打“√”

- | | | | |
|-----------------------|---------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| (21) 我有特殊的创意并尝试有效果。 | ☐ A 完全吻合 | ☐ B 部分吻合 | ☐ C 完全不吻合 |
| (22) 我有专利或专利级的产品或技术。 | ☐ A 完全吻合 | ☐ B 部分吻合 | ☐ C 完全不吻合 |
| (23) 我学习力强，并且精通于某个东西。 | ☐ A 完全吻合 | ☐ B 部分吻合 | ☐ C 完全不吻合 |
| (24) 我爱看科普类文章和栏目。 | ☐ A 完全吻合 | ☐ B 部分吻合 | ☐ C 完全不吻合 |

项目七：在以下每道题适合的框框中打“√”

- | | | | |
|------------------------|---------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| (25) 我认为家是第一位的。 | ☐ A 完全吻合 | ☐ B 部分吻合 | ☐ C 完全不吻合 |
| (26) 我为了爱人失去了很多。 | ☐ A 完全吻合 | ☐ B 部分吻合 | ☐ C 完全不吻合 |
| (27) 我会为了感情放弃工作或生活的城市。 | ☐ A 完全吻合 | ☐ B 部分吻合 | ☐ C 完全不吻合 |
| (28) 对我来说，爱情的激励作用非常大。 | ☐ A 完全吻合 | ☐ B 部分吻合 | ☐ C 完全不吻合 |

项目八：在以下每道题适合的框框中打“√”

- | | | | |
|--------------------------|---------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| (29) 我认为我的身后有追随者。 | ☐ A 完全吻合 | ☐ B 部分吻合 | ☐ C 完全不吻合 |
| (30) 我认为我比较有品位且不说脏话。 | ☐ A 完全吻合 | ☐ B 部分吻合 | ☐ C 完全不吻合 |
| (31) 荣誉是我的一切，我为了得到荣誉而兴奋。 | ☐ A 完全吻合 | ☐ B 部分吻合 | ☐ C 完全不吻合 |
| (32) 我出席各种名流活动。 | ☐ A 完全吻合 | ☐ B 部分吻合 | ☐ C 完全不吻合 |

计算分数

- 第一项（01-04题）财富（对应金钱）得分小计 =
第二项（05-08题）健康（对应安全）得分小计 =
第三项（09-12题）享受（对应自由）得分小计 =
第四项（13-16题）工作（对应机会）得分小计 =
第五项（17-20题）权力（对应位置）得分小计 =
第六项（21-24题）创新（对应激情）得分小计 =
第七项（25-28题）情感（对应恩德）得分小计 =
第八项（29-32题）尊重（对应荣誉）得分小计 =

$$\begin{aligned} A &= \text{第一项} + \text{第四项} + \text{第五项} + \text{第八项} = \\ B &= \text{第二项} + \text{第三项} + \text{第六项} + \text{第七项} = \\ C &= A+B = \\ D &= A-B = \\ E &= B-A = \end{aligned}$$

要点说明

- 得到超过5分以上的为需关注和重点满足的需求。
- $C < 17$ 分为全防守型，没有进攻性。
- $17 \text{分} < C < 32 \text{分}$
为消极面思考型，即先想坏的，再想好的。
- $32 \text{分} < C < 45 \text{分}$
为乐观面思考型，即凡事习惯先往好的方面想。
- $C > 45 \text{分}$
为全进攻型，只有进攻，没有防守。
- $A-B \geq 2$
体察能力偏好，能感受到别人在想什么，分数越大这方面能力越强。
- $B-A \geq 2$
自我思考面，以自己思路和原则为主，不易受别人干扰。

岗位自我评估

参照《如何识别创业种子?》情景图D的相关文字，评估一下自己适合什么岗位?

创业种子性格自评

参照《如何识别创业种子?》情景图 E, 完成以下任务:

最开心的事		最喜欢的事	
最希望做的事		面对压力可能会	
最不能忍受的事		最希望别人	
最大的动力		最害怕的事	
最需要的外援			

创业种子五步识别法

参照《如何识别创业种子?》情景图 F中的F1-F5, 完成以下任务:



第一步: 我是谁?



第二步: 我有哪些特长?



第三步: 我热爱做什么?



第四步: 我的项目要解决什么问题?



第五步: 我的项目有什么创新之处?

创业种子卡

项目名称: _____ 团队名称: _____

个人姓名: _____ 负责岗位: _____

项目构成元素(产品、成本、渠道、推广等)基本描述:

项目成熟度基本描述(处于哪个阶段? 瓶颈在哪里? 如何突破?):



举例阐述: 你的项目是黑天鹅吗?



举例阐述: 你是喜欢你的创业项目还是热爱你的创业项目?

学习心得

根据任务的难度和完成的质量、数量、创新性、相关性、匹配程度等, 给予具体评分: 90-99、80-89、70-79、60-69、50-59、40-49、30-39、0-29。未做任务者计0分。