

以全新的视角揭秘创业

以真实的勇气逼近成功

创业

The Way to a Successful Entrepreneur

有方法

李 闯 李小刚 马志钢 曹 东 / 编著



华东理工大学出版社

EAST CHINA UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS



创业有方法

The Way to a Successful Entrepreneur

李 闯 李小刚 马志钢 曹 东 / 编著



华东理工大学出版社
EAST CHINA UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

成功创业有方法/李闯,李小刚,马志钢,曹东编著. —上海:华东理工大学出版社,2007.9

ISBN 978-7-5628-2145-8

I. 成... II. ①李... ②李... ③马... ④曹... III. 企业管理—经验—上海市 IV. F279.275.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 130239 号

成功创业有方法

.....

编 著 / 李 闯 李小刚 马志钢 曹 东

责任编辑 / 朱义志

责任校对 / 徐 群

封面设计 / 王晓迪

出版发行 / 华东理工大学出版社

地 址:上海市梅陇路 130 号,200237

电 话:(021)64250306(营销部)

传 真:(021)64252707

网 址:www.hdlgpress.com.cn

印 刷 / 上海展强印刷有限公司

开 本 / 890 mm×1240 mm 1/32

印 张 / 8.375

字 数 / 192 千字

版 次 / 2007 年 9 月第 1 版

印 次 / 2007 年 9 月第 1 次

印 数 / 1—7050 册

书 号 / ISBN 7-5628-2145-8/F·176

定 价 / 28.00 元

(本书如有印装质量问题,请到出版社营销部调换。)

序 一

女儿送来了《成功创业有方法》的书稿，由于工作繁忙，我少有时间阅读理论方面的书籍，因此在办公桌上放了三天。今天午餐后，点上雪茄悠然品读，书稿的内容把我吸引住了，同样从创业者一路走来的我，很有共鸣，感悟颇深。

创业有方法吗？无数人梦寐以求想得到这个法宝。实际上，创业的确是有方法的。创业的方法就在于摸清事物本身的规律，正确做出判断，并付诸实践。譬如讲，我们年少时的规律是要勤奋学习、用功读书，这样才能学有所成；成年之后，要勤奋努力地做事，扎扎实实做好每件事情，仔仔细细判断每个事物，积累人生经验；若是创业当了老板，其规律就是，要综合直接和间接经验，作出正确决策，合理调配各种资源，把握“天时、地利、人和”，使投资取得最佳收益，从而成就一番事业。

创业，是从无到有、从学徒到老板、从被动到主动的过程，是人生的挑战和升华。显然，创业的人要承担更多风险，要为自己的判断承担责任。摸索到创业成功的方法并不容易，甚至要经历很多磨难。一个成功的创业者必须能够承受起事业的挫折和低潮，只有经

过锤炼的创业者，才能够寻找和总结出成功创业的方法。

本书不仅有理论方面的研究，而且还根据实地调查撰写了 30 家创业企业的成功案例，也讲述了很多创业者的艰辛往事，这让我回想起自己创业时的经历，虽然事隔多年，但现在依然能够感受到创业时的激情与艰辛。

创业是个过程，是一个不断总结与学习的过程，在这个过程中所有的创业者都在向着更成功的方向前进。与书中记录的那些创业者一样，我所带领的中融集团虽小有成就，但仍然在向着更高的目标奋斗。因此，很高兴能看到这样一本用实战经验分析成功创业规律的书，学习这些间接经验，一定可以使我们从受益。

中 融 集 团 董 事 长
上海浙江商会房地产分会会长



2007 年 7 月 8 日

（倪召兴，年少创业，白手起家，几经沉浮之后，一手创办起中融集团，投资开发了上海小陆家嘴的三幢写字楼，在房地产领域获得巨大成功。2006 年，他以 15 亿元人民币的个人财富，名列福布斯中国富豪榜第 184 位。他所领导的中融集团，正在投资建设杭州国际会议中心和“北京长安一号”等项目，并将产业触角延伸到了海外能源市场，引起美国主流媒体的高度关注。）

序 二

一杯清茶、一本好书、一次关于创业的游历与思考。

创业是追求人生价值最大化的一种选择。但创业之路上确实有很多挑战和误区，需要创业者一一辨别，并以勇气和智慧来化解。

这本书的价值就在于，它提供了一幅地图，将创业中的常见问题和解决策略标注其中，包括创业项目的选择、资金的筹措，一直到产品的销售、商业模式的形成等等。

有过创业经历的人，很容易在阅读本书的过程中产生一种共鸣。毕竟，这些关键问题曾让我们花了太多的心思和精力，时间和精力。对照书中所总结的创业五个阶段和每个阶段所需注意的原则，我们产生了许多新的思考和感悟。

而对于那些刚刚开始创业或准备创业的朋友，这幅地图可以让大家对创业的整个过程了然于胸。尽管一两次阅读，没有实践经验的读者未必能深切体会每一个要点，这时只要重点研读自己即将面临的问题即可。随着创业实践的深入，再重温此书，我相信读者一定会有不同的理解和感受。

我的阅读建议是，第一遍阅读时，先略过每篇的“企业实录”部



分,对创业全貌有一个整体概念。然后再深入思考每篇内容,例如“序篇”中的那个关于婚庆团购的真实创业案例,或者“火篇”中关于创新的思维训练等等。我的真实感受是,比众多成功者的经验总结更为重要的是本书提供了一套思维方法。毕竟,我们不可能完全照搬成功者的做法。而通过这套思维方法,我们就可以更好地把握和借鉴这些做法背后的理念、原则,甚至套用这些成功模式。

这本书打开了一扇门,走进去,我们可以看到一个广阔的世界。这就是思维方法的力量。我们甚至可以把任何一项创造性的工作,都按照这种五段论的方法分拆、思考,就像“序篇”末尾那个社区防盗的例子。所以,无论你选择什么行业进行创业,甚至无论你是否是创业者,大家都可以从这套思维方法中受益。

能做到这点,我想首先是因为本书作者们的职业优势。他们每天在与企业家打交道,他们可以为一个问题,采访上市公司、初创企业、投资商、政府官员、研究学者……这些方方面面的信息,使他们得以深入、全面地研究创业中的规律。

让我感动和尊敬的是,他们没有简单地将这些访谈直接汇编、发表,尽管这已经很有价值,而且很容易做到。他们选择了更有挑战的道路。5年,可以想象他们采访、调研了多少企业和企业家。他们以这些企业为研究对象,对比、分析、总结创业的异同点,并将研究结果与我们分享。

不同行业、不同资源、不同地域、不同时间,创业过程一定如指纹一样各不相同。从中提炼共性规律,并对具体创业提供指导,这对研究者来说无疑是一个巨大的挑战。作者们出色的工作、坦诚的态度、严谨而开放的思维,为我们打造了一本难得的创业宝典。

我很高兴受邀为本书作序,并期望作者将来能与我们分享更多研究案例与成果。

至于推荐,我倒不必多言。一杯茶的投入,且不说书中那些商机与经验,单是阅读本身的快乐就物超所值了。这也许是最容易的一项投资决策。

人 福 科 技 董 事 长
武汉杰士邦卫生用品有限公司董事长
联合国艾滋病规划署中国专家组成员
中国性病艾滋病协会常务理事

王学海

2007年7月16日

(王学海,武汉大学经济管理学博士、客座教授。24岁接手亏损千万的“杰士邦”,通过事件营销、公益事业,首开安全套进超市先河,一举将“杰士邦”打造成国内第一品牌。29岁出任上市公司武汉人福科技总裁,32岁成为董事长,被称为“国内最年轻的上市公司少帅掌门”。)

目录 CONTENTS

序篇 创业规律篇 / 001

创业成功有规律吗 / 003

来自 VC 的证明 / 003

连续创业者的“连续”验证 / 005

我们的研究 / 006

规律有多重要 / 008

别做失败的 70% / 008

起死回生的建议 / 010

造物主的启示 / 012

我们如何知道 / 015

成功者的共同特征 / 015

换个角度看创业 / 017

创业五道关 / 018

火篇 创业动力篇 / 023

创业只需要一个条件 / 025

创业源于激情 / 025

人生不过是一系列的选择 / 026



测试:你是创业者吗 / 028

商机无处不在 / 030

改变从思维方式开始 / 030

4.75 亿美元——抢银行不如“抢”宝洁 / 032

发现商机的六种方法 / 034

企业实录 / 046

[实录 1] 展讯:“自杀式”决定成就伟业 / 046

[实录 2] 微创:创业者都是不稳定分子 / 049

[实录 3] 桑迪亚:有感情,才有创业的持续激情 / 051

[实录 4] 复旦张江:理想主义者的胜利 / 053

[实录 5] 普元软件:创业的机会在变化的市场中 / 055

[实录 6] 禹华通信:做中国手机厂商的研发中心 / 058

[实录 7] 鼎芯:无限信心无线“芯” / 059

[实录 8] 火速:两次倒闭都扑不灭的创业之“火” / 061

[实录 9] 科比生物:追寻科技的时尚 / 062

[实录 10] 升耀生物:“每天都做好失败的准备” / 065

[实录 11] 科泰世纪:要“消灭”软件的程序员 / 069

土篇 创业实践篇 / 073

公司能够活多久 / 075

把商机变成生意 / 075

商业计划书的唯一作用 / 076

多用脑,少用钱 / 081

别拿完善当借口 / 084

先开枪,后瞄准 / 084

一鸟在手胜过百鸟在林 / 085

至关重要的第一单 / 088

有收入是硬道理 / 088

创业销售有技巧 / 089

企业实录 / 94

[实录 12] 吉尔生化:借力起步,需防风险 / 94

[实录 13] 新波生物:从外行到冠军 / 96

[实录 14] 禹华通信:做消费者需要的产品 / 100

[实录 15] 复旦张江:“创新是血淋淋的” / 101

[实录 16] 昂科:树立典型用户 / 104

[实录 17] 桑迪亚:声誉引来第一笔订单 / 105

金篇 创业资金篇 / 109

启动资金从哪里来 / 111

应该借钱创业吗 / 111

资金不足也能创业 / 112

整合资源不仅仅是资金 / 116

被忽视的“皇粮” / 116

理解他人的需求 / 119

不得不说的风险投资 / 125

“风投”不是“疯投” / 125

风险投资商的“食谱” / 127

风险投资商的“救生艇” / 129

风险投资商的“绝活” / 131

对话 VC / 133

[对话 VC1] 联讯创投基金 总经理 周德虔 博士 / 133

[对话 VC2] 德丰杰—龙脉 执行董事 李广新 / 135

[对话 VC3] 软银中国创业投资有限公司 投资副总监

张骏 / 137

企业实录 / 141

[实录 18] 禹华通信：“董事长就是要饭的” / 141

[实录 19] 吉尔生化：创业需要社会活动大舞台 / 143

[实录 20] 银晨智能：全凭一张脸 / 145

[实录 21] 新生源：“诞生”与“重生” / 148

[实录 22] 桑迪亚：VC 就是赌人 / 151

[实录 23] 弥亚微：信誉结人脉 人脉聚资金 / 153

[实录 24] 芯原微电子：创业找准切入点 / 158

[实录 25] 亚申科技：三年融资路的经验分享 / 159

[实录 26] 中信国健：资本演绎传奇 / 163

水篇 创业扩张篇 / 169

销售为王 / 171

寻找“大规模杀伤武器” / 171

寻找“大规模杀伤”的办法 / 174

十大经典销售模式 / 175

模式为先 / 184

鲜为人知的商业秘密 / 184

不龟手之药与“蓝海” / 192

企业实录 / 197

[实录 27] 火速:如何营销“网络营销” / 197

[实录 28] 全景:不做产品只做技术 / 198

[实录 29] 药明康德:以服务带动产品 / 204

[实录 30] 新生源:“速生”与“共生” / 209

[实录 31] 亚申科技:高通量的奇迹 / 212

[实录 32] 盛大:起于营销 成于服务 / 213

本篇 创业团队篇 / 217

自行运转的机器 / 219

好制度要真 / 219

好制度要细 / 222

好制度要美 / 223

创业者留人三法 / 227

情感留人是基础 / 227

待遇留人是态度 / 230

事业留人是根本 / 231

“玄妙”的文化 / 232

文化不是创业奢侈品 / 233

心理学实验与创业“词根” / 235

人人都是创业者 / 236

企业实录 / 239

[实录 33] 展讯:无私平等 激发团队 / 239

[实录 34] 亚申科技：“众虎”安居“一山”的秘密 / 241

[实录 35] 蓝光科技：用事业平台吸引人才 / 244

[实录 36] 玉森：找到好拍档是成功的起点 / 248

[实录 37] 火速：企业文化 激情与理性的变奏 / 249

[实录企业检索] / 252

跋 / 254



纸上谈来终觉浅, 绝知此事要躬行

——陆游《冬夜读书示子聿》

想象一下人类是如何逐步认识这个未知世界的。遇到一种没见过的野果，人们不知道能不能吃。直到出现第一个“吃螃蟹”的勇敢者，周围的人注视着他或者她的结果。如果没问题，甘之如饴，人们就会记住这种果实，并开始“尝”试类似的野果；如果有问题，痛苦甚至死亡，人们同样会记住这种果实，并教育别人远离类似的果实。

如何判断是“这种”或者“类似”？这就要总结了。“红色、光滑、圆的……”我们把这叫“经验”。人们按照经验，开始判断果实能否食用。有一天发现长毛的也能吃，就扩大经验的范围，变为“红色、圆的……”；如果发现落地后就不能吃，则缩小经验的范围，变为“长在树上的、红色、光滑、圆的”。

人们就像一个蹒跚学步的孩子，不断从前行或摔倒的经验中成长、继续前进。经过反复验证的经验，我们叫做——

规律——我们创造出来的，指引我们方向的唯一向导。

创业成功有规律吗

每一位创业者,无论男女老少、贫富贵贱,都有其独特的创业之路,或险象环生,或一帆风顺,林林总总,不一而足。那么,成功创业有规律吗?成功者有共性吗?

每一个创业者都想知道问题的答案。这也是我们投身于创业研究的原始动力。5年间,我们访问了近千家企业的创办者和领导人,如今我们可以明确地回答这一问题——

有!成功的创业者有共同之处,成功创业有规律可循!

来自 VC 的证明

一个简单而有力的证明是,风险投资(Venture Capital,简称VC)这一行业的蓬勃发展。风险投资就是对创业企业进行投资,在企业成功后分享利润的一种商业模式。风险投资商的工作就是发现那些有成功潜质的创业者,然后把自己的钱投资给他们以分享成功。

动辄成百上千万美元的投资,要求风险投资商的“预测”能力要全面而精准。因此,几乎每个风险投资商运用一套自己特有的评价