

大学生创新创业导引 ——从问题到行动

李 涛 主编

高等教育出版社

大学生创新创业导引

——从问题到行动

Daxuesheng Chuangxin Chuangye Daoyin —— Cong Wenti dao Xingdong

主 编 李 涛

副主编 刘中合 王长恒 李 萍 刘灿德

高等教育出版社·北京

内容提要

本教材是一本基于问题导向的创新创业教材,共分13章,以创业内容为主,同时内含创新内容,突出创新与创业的融合,分别介绍了创新与创业精神、创业者与团队、网络创业、技术创业、绿色创业、社会创业以及创业机会识别、商业模式、创业计划、创业实施和创业管理等内容,内容涉及面较广,能够极大地拓展读者的视野。

本书适用于面向高校各专业学生开设的“创新创业基础”课程,同时也可以作为教师开设创业类课程的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

大学生创新创业导引:从问题到行动 / 李涛主编

—北京:高等教育出版社,2016.8

ISBN 978-7-04-046082-7

I. ①大… II. ①李… III. ①大学生—职业选择—高等学校—教材 IV. ①G647.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第190272号

策划编辑 梅咏
插图绘制 黄云燕

责任编辑 梅咏
责任校对 陈旭颖

封面设计 于文燕
责任印制 耿轩

版式设计 马云

出版发行 高等教育出版社
社址 北京市西城区德外大街4号
邮政编码 100120
印刷 大厂益利印刷有限公司
开本 787mm×1092mm 1/16
印张 15
字数 350千字
插页 1
购书热线 010-58581118

咨询电话 400-810-0598
网址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.hepmall.com.cn>
<http://www.hepmall.com>
<http://www.hepmall.cn>
版次 2016年8月第1版
印次 2016年8月第1次印刷
定价 26.60元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换
版权所有 侵权必究
物料号 46082-00

写在前面

当前创新创业已成为一个热门的话题。这是一个创新的时代、一个创业的时代。处在这个时代的青年学生，如果不知道创新创业为何物，那将比不会玩微博、微信更可怕。这样的一个时代，特别需要一本面向青年大学生系统阐述创新创业的通俗易懂的读本。

传统的创业基础教材大多按照教育部办公厅印发的《普通本科学校创业教育教学基本要求（试行）》的内容进行编写，偏重于理论性，可读性不强。还有一类创业教材专业性较强，适于管理类学生学习，其他专业的学生大多因看不懂也不愿意读。除了教材，还有另外两类创业书籍：一是技巧类、实操类，多以实际创业的需要为基础，阐述创业过程中具体应该怎样做，包括企业选址、调查、注册、招聘等，属于实际创业的一些技巧的罗列，以“宝典”著称。这类书籍可读性较强，很容易读懂，对于要进行实际创业的学生来讲，读一读很有帮助，但对于大多数只想了解一下创业的学生来讲，意义不大。二是案例、故事或励志类，主要描述一些创业人物、创业企业的创业故事，可读性强，但不适合做教材使用。而面向大学生，便于学生阅读，以导引为目标，系统地阐述创新创业基本内容的书籍较少。

本书在编写体例上不同于传统教材，是一本基于问题导向的创新创业教材。本书的编写团队成员既不是大学教授级别的人物，学术理论功底可谓浅薄，也不是实际创业者，没有创业的经验，但团队成员均从事创业基础教学工作多年，我们在课堂上面对的学生问题最多，我们知道学生最想了解哪些内容。于是，我们在多年的教学中积累了学生特别关注的一些问题。而本书，实际上就是在解答学生特别关注的一些问题、一些困惑，并给大学生们提出了一些中肯的建议。本书来源于问题，是基于问题导向而撰写的，这是本书区别于其他创业书籍最为显著的一个特点。

为了增强本书的通俗性、易读性，我们请上创业课的学生对本书的内容逐句逐段提修改意见，只要学生自己看不懂的，就修改，只要学生还有疑问的地方，我们就要进行再阐述，直到学生一看就明白。我们积极吸取学生们的合理化建议：取消概念定义，确需定义者，以专栏的形式出现；增加现实中可读性较强的小案例；标题问题化，针对性强。

“不得其门而入，不见宗庙之美。”这里的“门”，我想定位于创业之门，只有叩开创业之门，后乃见创业之美。如果只在门外徘徊，那对于其中到底有什么内容，只能是猜测、观望，创业依然很神秘。但作为青年一代的大学生，正值年少，对新事物的探求之欲十分强烈，有一种希望叩开创业之门的欲望，但是门在哪里？很多人找不到门。

本书或许会为你呈现这道门，作为老师，我们会尽力引导着你走进这道门。在这个

过程中,你可能会慢慢体会一些你想关注、了解的问题:创业是什么?我为什么要选择创业?我是不是适合创业?我需要做哪些准备工作?还有很多的问题,我们会一一给出答案。

为了使大家更好地了解和阅读本书,在此呈现本书的特点:

第一,内容编排的创新。内容编排打破传统教材章、节、目的编排体例,每一章内容的编排遵循的路径为:本章关注问题—名人名言—导入案例—正文—本章观点—给大学生的建议—创业故事—延伸阅读—网络资源—参考书目。

第二,去概念化和理论化,形式活泼,语言通俗,贴近大学生的实际。链接较多的案例,增强可读性。

第三,创业类型的划分视角独特。书中分别介绍了网络创业、技术创业、绿色创业、社会创业的内容,开阔了视野,相信同学们读后定有启发和收获。

作为教授创业课程的老师,我想对大家说:创业不一定要通过教,但一定需要你去学。因此,建议你带着兴趣把它读下去,即便是走马观花,即便只选择你感兴趣的话题,即便只看看同学们都关心哪些问题,也是一种收获。对于有些问题的回答,并不是什么标准答案,创业本无定式,更多地需要我們通过学习去体验和感悟,以便引起我们更多的思考。

最后,感谢创业课堂上的学生们,是你们为本书的编写提供了问题的来源,感谢为本书提出诸多修改意见的学生们,是你们让本书有别于其他的书籍,形成了自己的特色。

本书的编写团队共10人,其中李涛负责全书整体的设计、统稿工作,具体负责第一章、第二章、第八章、第九章、第十一章的撰写;刘中合负责第三章、第十章的撰写;刘灿德负责第四章、第六章的撰写;王长恒负责第五章、第十三章的撰写;李萍负责第七章、第十二章的撰写;李红玲参与了第二章、第六章的撰写;冯娅妮和齐丹丹参与了案例编写;郭艳珍、夏洁负责文稿校对。

在本书编写的过程中,参阅了大量的文献和研究资料,书中列出了主要参考文献,有些内容未能一一标明引用来源,在此一并表示感谢!为了丰富教材的内容,增强可读性和时效性,本书充分利用网络资源,引用了大量网上公开的创业案例和创业故事,在此对案例的编写者表示感谢,向案例和故事中的创业者致敬!

李 涛

2016年5月1日



这是最好的时代，也是最坏的时代

狄更斯在《双城记》开篇是这样写的：这是最好的时代，这是最坏的时代；这是智慧的时代，这是愚蠢的时代；这是信仰的时期，这是怀疑的时期；这是光明的季节，这是黑暗的季节；这是希望之春，这是失望之冬；人们面前有着各样事物，人们面前一无所有；人们正在直登天堂，人们正在直下地狱。

我们细细品味这段话，如果用来描述当前的时代是最为贴切的。这是一个创新创业的时代。如果在这个时代，我们能够挑战自我，能够创新创业，这个时代对我们来讲就是最好的时代。如果不能挑战自我，不改变观念，落后于这个时代，那么，这个时代对我们来讲就是最坏的时代。我们不可避免地进入了这个时代。

作为青年大学生，最为重要的是为这个时代做好准备。在行动之前，我们首先需要从思想上认清几个问题。

一、创新创业为什么会成为一种潮流？

当前，创新创业已经成为一种社会发展的趋势。美国哈佛大学教授杰弗里·蒂蒙斯曾这样来描述这种趋势：“我们正处在一场静悄悄的大变革中——它是全世界创造力和创造精神的胜利。我相信它对 21 世纪将等同或超过 19 世纪和 20 世纪的工业革命。”

创新创业的大潮正朝我们涌来。那么，是什么决定了创新创业的趋势？矛盾是决定事物发展趋势的根本动力。当前，哪些矛盾的存在决定了这些趋势呢？

矛盾之一：庞大的自由人群体与就业岗位缺乏存在巨大的矛盾。

自由人群体主要包括下岗职工、大学毕业生、新增人口、农民工四类。经济结构的调整和国有企业改革将近 5 000 万职工分离出来，但他们仍然是自由人群体的一小部分，他们的二次就业虽然存在一定的难度，但一般来说，迫于生活的压力，他们能够较快地找到一份工作。而这四类群体中最引人关注的就是每年数以百万计的大学毕业生。2015 年全国高校毕业生总数达到 749 万人，比称为“史上最难就业季”的 2014 年增加 22 万人，创下新高。

就业形势一年比一年严峻，为什么？就业难的原因是多方面的，但最为重要的是岗位数量减少。岗位数量的多少取决于什么？取决于产业的发展。无论是制造业还是服务业，只要经济景气，产业发展，就业岗位数量就多。但从全球经济发展来看，现在全球经济均不同程度地处于疲软状态。美国经济一直靠宽松的货币政策来刺激，大量地印刷钞票，让其他国家来为其经济发展低迷买单。日本经济已经连续 10 年下滑。我国的经济也进

入了一个瓶颈期，增速由原来的 10% 以上下滑到 7%。经济发展不景气带来的直接结果就是就业岗位数量急剧下滑。俗话说：此处不留爷，自有留爷处，处处不留爷，就干个体户。在巨大的自由人群中，自然蕴藏着一大批精英，他们一定会选择自主创业，只需要政府提供更多的资金和政策支持即可。这一部分精英分子创办企业实体，不但解决了个人就业问题，而且还会带动其他人就业，发挥创业的“就业倍增”效应。因此，解决自由人群体的就业问题，单纯地分享现有的就业蛋糕的途径是不可取的，而应该是一部分人去将这个蛋糕做大。创业是解决自由人群体的巨大存在和就业岗位缺乏之间的矛盾的根本办法。

矛盾之二：扩大内需与增加收入的矛盾。

一本美国人写的书上讲，教会一只鹦鹉说“供给与需求”，那么这只鹦鹉就可以算是经济学家了。“供给”与“需求”这两个词在经济学家口中使用的频率非常之高，也就是说“供给”与“需求”是经济发展规律中两个最为根本、关键的要素。供给与需求二者是相互决定和相互转化的，可以用一个链条简单地表示：

个人需求→社会总需求→价格变动→投资激励→个人收入→个人需求

这个链条环起来就是一个圈。既然是一个圆圈，当然可以从其中任何一个环节断开。如果从单个人的需求开始，那么个人需求的总和就是社会总需求。个人需求降低，决定了社会总需求降低，社会总需求降低决定了价格水平降低，价格水平降低决定了投资激励的减弱，投资激励的减弱决定了居民个人收入的减少，个人收入的减少决定了个人需求的减少。如此循环往复，经济将陷入非良性循环。该从哪里入手遏制这个非良性循环呢？如果从个人需求入手，银行按揭、消费贷款、降息再降息、降价再降价，都是无济于事，治标不治本的。向循环的逆方向看，同样跳不出这个循环。解决问题的思路必须跳出这个圈子，用圈子之外的某种力量来打破这个循环。这时，我们想到的是“躺在银行睡大觉的”存款和大量的民间闲散资本，不是鼓励大家去消费，而是把它转化为投资。因为唯有产业投资才是可能进入循环圈的外部力量，唯有产业投资才可能使循环圈内的价值总量增加，才能增加个人的收入，扩大需求。创办企业是民间资本产业投资的最佳途径，因此，创业是解决扩大内需和增加收入矛盾的唯一出路。

矛盾之三：传统工作体制与时尚工作理念的矛盾。

美国著名企业家比尔·盖茨认为，由于科学技术和网络的发展，使得我们每一个人的能量得以极大地发挥，比如，我一个人坐在星巴克咖啡屋就可以处理大量的工作事务，这就是 SOHO 方式所带来的便利。在当今世界，SOHO 已经成为改变全球 3 亿青年人财富命运的时尚工作理念。在美国，SOHO 一族的人数超过 1 000 万人，而且超过 65% 的美国新兴企业是由 SOHO 一族创办的。经济学家曾预测，在未来 10 年，SOHO 将成为一种社会主流的职业平台。

所谓 SOHO 是“small office/home office”的缩写，即小型办公、家庭办公。目前，香港的 SOHO 一族约有 45 万人，上海约有 50 万人，北京约有 40 万人，广州约有 20 万人，深圳约有 20 万人。SOHO 一族的特点是：有经济头脑，趋利，有专业技术，有文化，有雄心，敬业，综合素质高。

SOHO 一族为什么越来越庞大？SOHO 的工作模式为什么得到越来越多青年的喜爱？主要原因是现代青年人对于自由的 lifestyle 和工作方式的追求与传统的工作体制之间产生了矛盾。也就是说，传统的工作体制不能够提供青年人需要的自由的 lifestyle 和工作方式。

SOHO一族的工作以出售创意为主，且多集中于一些新兴的领域，例如商务代理、销售代表、平面设计、影视娱乐、网页制作、广告设计、市场策划等。SOHO一族最珍爱的理念无疑是“自由”，他们借助SOHO工作平台，拥有了本该属于年轻人的且符合年轻人本性的内容——自由。正是这种自由的生活方式和工作方式使得职业不再只是一种谋生手段，而成为青年人梦想的一部分。人的一生拥有无数的可能性，任何一种职业在最好的情形下也只是实现其中少数的可能性，而压抑了其余的可能性。对于SOHO一族来说，他们拥有了尝试其他可能的机会，做以前想做而做不了的事情，发展自己在传统工作方式中发展不了的能力，这本身就是莫大的诱惑和享受。

有迹象表明，在未来的10年中，SOHO族将不断壮大，SOHO将不仅作为一种工作趋势不断发展，而且将成为一种主流职业为社会所接受，并成为城市中青人群自由创业最有效的跳板。

矛盾之四：企业家群体的短缺与中华民族的伟大复兴的矛盾。

中华民族在20世纪前50年实现了民族独立，后50年找到了强国之路。进入21世纪，我们肩负着中华民族伟大复兴的历史使命。国家强盛的根基是经济，经济的根基是企业，企业的灵魂与核心是企业家。企业家的作用从小的方面讲，可以成就一个强大的企业，从大的方面讲，可以引领一个行业，像我们大家都非常熟悉的马云、俞敏洪、张瑞敏、任正非等。企业家是实现中华民族伟大复兴的中坚力量，是最稀有的资源。

企业家的匮乏是一个不争的事实。看看我们身边的东西，有多少是我们自己发明的？在现有的高端产品中，我们拥有多少自主知识产权？在国际贸易中，我们掌握多少标准？在世界500强企业中，有几家中国企业？在知名的企业家行列中，有几个中国人的名字？中华民族的伟大复兴需要数以万计的企业家。企业家从哪里来？靠学校的教育能够实现吗？显然不行，如果学校教育能够解决的话，我们就可以批量生产了。靠行政任命，更不可能。

真正的企业家到底从哪里来？非创业莫属。企业家是练出来的，是靠市场磨炼、打拼出来的。为什么有的企业家我们能记住他的名字？因为他们真正地属于市场，属于企业，是和企业同命运、共成长的。真正的企业家无一不是通过创业实践产生的。因此，中国要产生数以万计的企业家，只有通过创业这条路才能解决。从某种意义上讲，只有创业才能够实现中华民族的伟大复兴。

矛盾之五：传统的供给结构与现行的需求结构的矛盾。

首先我们看一下现行的需求结构已发生哪些明显的变化。一是“住”“行”主导的需求结构发生阶段性变化。2013年我国城镇常住人口户均达到1套房，2014年每千人汽车拥有量超过100辆。根据国际经验，这个阶段“住”“行”的市场需求会发生明显变化。二是需求结构加快转型升级。随着收入水平提高和中等收入群体扩大，居民对产品品质、质量和性能的要求明显提高，多样化、个性化、高端化需求与日俱增。三是服务需求在消费需求中的占比明显提高，旅游、养老、教育、医疗等服务需求快速增长。四是产业价值链提升对研发、设计、标准、供应链管理、营销网络、物流配送等生产性服务提出了更高要求。

而供给侧明显不适应需求结构的变化。一是无效和低端供给过多。一些传统产业产能严重过剩，产能利用率偏低。二是有效和中高端供给不足。供给侧调整明显滞后于需求结

构升级,居民对高品质商品和服务的需求难以得到满足,出现到境外大量采购日常用品的现象,造成国内消费需求外流。三是体制、机制束缚了供给结构调整。受传统体制、机制约束等影响,供给侧调整表现出明显的黏性和迟滞,生产要素难以从无效需求领域向有效需求领域、从低端领域向中高端领域配置,新产品和新服务的供给潜力没有得到释放。

供需结构错配是我国当前经济运行中的突出矛盾,矛盾的主要方面在供给侧,主要表现为过剩产能处置缓慢,多样化、个性化、高端化需求难以得到满足。要解决这一问题,更多地依靠创新创业的驱动力,通过创新与创业,促进产业转型升级,培育新兴产业,推进个性化、高端化产品供给,解决供给与需求的矛盾。

二、创新创业的大潮来了,我们该做何选择?

古语云:凡事要顺势而为。当大潮到来的时候,人们一般会有三种选择:一小部分具有前瞻意识和冒险精神的人,走到近处去观看大潮,并随着大潮前进的趋势在奔跑,和趋势赛跑,寻求引领潮流的感觉;一部分人受前一部分人的感染和诱惑,也冲进大潮中,做一名弄潮儿,享受与趋势同进的感觉;大部分人站在安全的区域观赏大潮到来的美景,也会看看前面那两部分人的表演,偶尔也会评判一下。那么,最终结果也会有三种:那些引领潮流者,他们付出了辛苦和努力,或许还面临着死亡的威胁,但他们收获了快乐,收获了一些意外的惊喜;那些弄潮儿,不畏竞争,不断挑战自我,克服了一个又一个艰难险阻,享受着搏击风浪带来的刺激与兴奋;观望者,选择了安全、安逸,虽然没有任何危险,但最后留下的仅仅是羡慕与后悔。今天,我们已经或即将站在选择的十字路口上,该做何选择呢?你是选择做一名潮流的引领者,弄潮儿,还是一名观望者?不同的人会根据不同的情况做不同的选择,即使现在不做选择,也一定要思考未来可能做何选择,这一点很重要。如果不做任何选择,随波逐流或顺其自然就是一种逃避,或许对你来说这个时代就是最坏的时代。

三、大学期间,我们应该为创新创业做好哪些准备工作?

以前,我们上大学的主要目的是为了谋一份好的工作。而现在,我们的目标则应改为提升创新创业能力,努力将自己塑造和培养成创新创业型人才。作为创新创业型人才,首先要有扎实的专业知识,这就要求你既要扎根于专业,学好专业知识,同时也要广泛地涉猎政治、经济、文化、管理等各方面的知识,为创新创业做好知识储备。其次,培养质疑、批判和创新精神。要勇于突破传统观念和思想藩篱的束缚,用怀疑的眼光、批判的思维看待周围熟悉的事物,用创造性的思维和方法去学习、工作。只有不断地通过创新思维训练和小的创新实践,才有可能产生较大或重大的创新。再次,深入社会,从社会中找问题,找不足,找需要改进的事物,尝试着找到问题的解决方法,如果有可能,将创新转化为创业的项目。利用大学的实验室、众创空间或创业园,将想法变为现实,为社会创造财富。最后,积极参加各类创新创业活动,或者选择一些创新创业类课程,或者参与一些创新创业项目的开发,或者协助他人完成一些创新创业活动,这些都是不错的实践。大家一定要记住:机会不会从天上掉下来。要把握机会,首先要练就把握机会的本领,而实践就是最好的老师。

如果不想成为最坏时代的牺牲品或者陪葬品,那么,现在就行动起来。正如美国通用

电气集团前首席执行官杰克·韦尔奇所说：你们想到了，但是我做到了。因此，赶快行动！为这个最好的时代做好准备，那么你就会成为这个最好的时代中最成功的人。

期待着通过阅读本书，能够让你感觉到一丝的紧迫感和使命感，并为之作出一些改变，无论是思想上还是行动上，哪怕只有一点点改变，这已足够了。愿本书真正成为引领你进入创新创业之门的指路灯。

第一章 创新与创业——认识庐山

第一节 创新的定义

一、创新的定义

二、创新的类型

三、创新的流程

四、创新的障碍

五、创新的激励

六、创新的评估

七、创新的实施

八、创新的总结

九、创新的展望

十、创新的案例

十一、创新的启示

十二、创新的未来

十三、创新的挑战

十四、创新的机遇

十五、创新的动力

十六、创新的阻力

十七、创新的动力

十八、创新的阻力

十九、创新的动力

二十、创新的阻力

二十一、创新的动力

二十二、创新的阻力

二十三、创新的动力

二十四、创新的阻力

二十五、创新的动力

二十六、创新的阻力

二十七、创新的动力

二十八、创新的阻力

二十九、创新的动力

三十、创新的阻力

第二章 创业——从想法到现实

第一节 创业的定义

一、创业的定义

二、创业的类型

三、创业的流程

四、创业的障碍

五、创业的激励

六、创业的评估

七、创业的实施

八、创业的总结

九、创业的展望

十、创业的案例

十一、创业的启示

十二、创业的未来

十三、创业的挑战

十四、创业的机遇

十五、创业的动力

十六、创业的阻力

十七、创业的动力

十八、创业的阻力

十九、创业的动力

二十、创业的阻力

二十一、创业的动力

二十二、创业的阻力

二十三、创业的动力

二十四、创业的阻力

二十五、创业的动力

二十六、创业的阻力

二十七、创业的动力

二十八、创业的阻力

目 录

第一章 创新与创业——认识庐山

真面目 1

导入案例 华为式创新实践 1

一、创新是什么? 3

二、创新就是发明创造吗? 4

三、创业就是创办一家企业吗? 5

四、谁可以成为一名创客? 7

五、创新与创业是什么关系? 10

本章观点 12

给大学生的建议 12

创业故事 龚铭：从创客到创业 12

第二章 创新与创业精神——企业家

必备的素质 15

导入案例 上网本诞生记 15

一、什么是创新精神? 17

二、什么是创业精神? 18

三、创业精神主要包括哪些 内容? 21

四、企业家精神在企业发展中 发挥什么作用? 23

本章观点 25

给大学生的建议 26

创业故事 三位北大“技术宅”的 创业崎岖路 26

第三章 创业者——永远在路上 28

导入案例 汪滔：大疆无人机让 中国的无人机俯瞰 世界 28

一、“创业者”是不是天生的? 30

二、成功的创业者都具有哪些 共同特质? 33

三、创业者的类型有哪些? 36

四、创业者需要具备什么样的 素质? 38

五、你想成为创业者吗? 44

本章观点 46

给大学生的建议 46

创业故事 饿了么 CEO 张旭豪 白手起家的创业故事 46

第四章 创业团队——“单挑” 还是“群殴” 49

导入案例 绝配的携程创业团队 49

一、团队与群体的区别是什么? 51

二、如何组建高效的创业团队? 52

三、创业团队如何实现可持续发展?	54	四、技术创业需要哪些资源?	87
四、导致团队失败的关键因素是什么?	58	五、技术创业的关键点有哪些?	88
五、如何分配团队的股权?	59	六、技术创业有哪些模式?	91
本章观点	61	本章观点	94
给大学生的建议	61	给大学生的建议	95
创业故事 百合网:三个博士当媒婆	61	创业故事 “80后”海归博士刘自鸿的中国梦	95
第五章 互联网创业——指尖上的商机	64	第七章 绿色创业——可持续创业模式	97
导入案例 让用户们来颠覆小米	64	导入案例 杨景全:绿色建筑使者的创业之路	97
一、什么是互联网思维?	65	一、什么是绿色创业?	99
二、互联网创业经历了哪几个阶段?	67	二、绿色创业有哪些特征?	100
三、互联网思维下的创业新模式有哪些?	69	三、绿色创业兴起的背景是什么?	102
四、互联网创业应该注意哪些问题?	71	四、绿色创业有哪些运营模式?	105
五、“互联网+”是什么?	76	本章观点	106
本章观点	78	给大学生的建议	106
给大学生的建议	79	创业故事 张跃:远大的绿色梦想	107
创业故事 王兴:“美团网”创业故事	79	第八章 社会创业——创造社会价值的新方法	108
第六章 技术创业——在技术与创业之间架起桥梁	82	导入案例 尤努斯和格莱珉银行	108
导入案例 点触:大学生技术创业之选	82	一、什么是社会创业?	110
一、什么是技术创业?	83	二、社会创业与商业创业有什么区别?	111
二、技术创业容易遇到哪些问题?	84	三、社会创业是如何兴起的?	112
三、如何将一项技术商业化?	86	四、社会创业的领域主要有哪些?	114
		五、什么样的人会成为社会创业者?	117
		六、国内社会创业的支持机构	

（项目）有哪些？·····	120
本章观点·····	123
给大学生的建议·····	124
创业故事 秦龙和他的“龙轩 家园”·····	124

第九章 创业机会识别——找准

金矿的矿脉·····	127
------------	-----

导入案例 “90 后”在工作中

发现创业机会·····	127
-------------	-----

一、创业机会是被寻找的还是 被创造的？·····	129
二、到哪里去寻找创业机会？·····	130
三、如何发现或创造创业机会？·····	133
四、好的创意就是好的创业 机会吗？·····	140
五、有没有客观的创业机会评估 方法？·····	141
本章观点·····	144
给大学生的建议·····	145
创业故事 两年时间，一个做干果 的，凭什么从 0 到 10 亿元？·····	145

第十章 商业模式创新——创业

制胜的法宝·····	147
------------	-----

导入案例 麦当劳的商业模式·····

一、什么是商业模式？·····	149
二、商业模式的本质是什么？·····	151
三、商业模式的组成要素有 哪些？·····	153
四、如何建构自己的商业模式？·····	159
五、为什么要进行商业模式 创新？·····	164

六、商业模式创新的途径

有哪些？·····	166
-----------	-----

本章观点·····	169
给大学生的建议·····	170
创业故事 最牛的商业创业模式： 只有四个人的公司·····	170

第十一章 创业计划——不止于

计划·····	172
---------	-----

导入案例 艺电公司：一切始于

创业计划·····	172
-----------	-----

一、什么是创业计划？·····	174
二、创业计划的主要内容 有哪些？·····	174
三、如何编制创业计划？·····	178
四、如何评价创业计划？·····	180
本章观点·····	189
给大学生的建议·····	189
创业故事 全珂能否成为万达的 颠覆者？·····	190

第十二章 创业实施——开启我的

创业之旅·····	192
-----------	-----

导入案例 辞职创业有风险·····

一、初创企业应首选什么样的 企业组织类型？·····	193
二、如何为企业命名？·····	194
三、如何进行创业融资？·····	196
四、如何为企业选址？·····	199
本章观点·····	202
给大学生的建议·····	202
创业故事 从谷歌到豌豆荚·····	203

第十三章 新创企业管理——人尽其才，物尽其用····· 205

导入案例 优秀的管理让小米走向成功的快车道····· 205

一、新创企业如何树立自己的品牌? ····· 207

二、新创企业如何进行营销? ····· 210

三、新创企业如何控制成本? ····· 213

四、新创企业如何留住人才? ····· 215

五、新创企业成长的关键点是什么? ····· 218

本章观点····· 219

给大学生的建议····· 220

创业故事 北大毕业生卖猪肉开连锁店成千万富翁····· 220

写在后面····· 222



第一章 创新与创业——认识庐山真面目

本章关注问题

1. 创新是什么？
2. 创新就是发明创造吗？
3. 创业就是创办一个企业吗？
4. 谁可以成为一名创客？
5. 创新与创业是什么关系？

将人类束缚在地球上并不是因为地球的吸引力，而是因为人类缺乏创新。——加里·哈默

此刻一切美好事物，无一不是创新的结果。——穆勒

2015 年被称为“大众创业，万众创新”元年，“创新创业”毫无悬念地成为 2015 年度十大热词之一，它俨然成为一个妇孺皆知的词汇。但是，对于什么是创新，什么是创业，以及创新与创业之间有着什么样的关系等问题，还有很多人不明白，不了解，还有很多人认为创新与创业离自己很遥远，我可能没有这个能力去创新、创业。作为本书的开篇，我们首先带大家来认识创新与创业，揭开创新创业的面纱。

导入案例 华为式创新实践

华为的创新实践之一：技术创新

从 1992 年开始，华为就坚持至少将每年销售额的 10% 投入研发。2013 年华为研发投入达到 53 亿美金，过去 10 年的研发投入累计超过 200 亿美金；华为在全球有 16 个研发中心，2011 年又成立了面向基础科学研究的实验室，这可以说是华为的秘密武器。

华为在欧洲等发达国家市场的成功，得益于两大架构式的颠覆性产品创新：一个

叫分布式基站，一个叫 Single RAN。后者被沃达丰的技术专家称作“很性感的技术发明”。这一颠覆性产品的设计原理，是在一个机柜内实现 2G、3G、4G 三种无线通信制式的融合功能，理论上可以为客户节约 50% 的建设成本，也很环保。华为的竞争对手们也企图对此进行模仿创新，但至今未有实质性突破。因为这种多制式的技术融合背后有着复杂无比的数学运算，并非简单的积木拼装。

华为的创新实践之二：“工者有其股”的制度创新

这应该是华为最大的颠覆性创新，是华为创造奇迹的根本所在，也是任正非对当代管理学研究带有填补空白性质的重大贡献——如何在互联网、全球化的时代对知识劳动者进行管理，在过去一百年一直是管理学研究的薄弱环节。

从常理上讲，任正非完全可以拥有华为的控股权，但创新一定是反常理的。从华为创立的第一天起，任正非就给知识劳动者的智慧——这些非货币、非实物的无形资产进行定价，让“知本家”作为核心资产，成为华为的股东和大大小小的老板。到目前为止，华为有将近 8 万名股东。最新的股权创新方案是，外籍员工也将大批量地成为公司股东，从而实现完全意义上的“工者有其股”。这无疑是人类有商业史以来未上市公司中员工持股人数最多的企业，无疑是一种创举，既体现着创始领袖的奉献精神，也考验着管理者的把控能力：如何在如此分散的股权结构下，实现企业的长期使命和中长期战略，满足股东阶层、劳动者阶层、管理阶层的不同利益，从而达成多种不同诉求的内外平衡，这其实是极富挑战的。从这一意义上看，这种颠覆性创新具有独特的标本性质。

华为创新实践之三：市场与研发的组织创新

市场组织创新，即所谓的“一点两面三三制”。什么叫“一点两面”呢？尖刀队先在“华尔街的城墙”（任正非语）撕开口子，两翼的部队蜂拥而上，把这个口子从两边快速拉开，然后，“华尔街就是你的了”。“三三制”指的是组织形态。“一点两面三三制”作为华为公司的一种市场作战方式、一线组织的组织建设原则在全公司广泛推开，这是受中国军队的启示。华为在市场组织建设上的这种模仿式创新，对华为 20 多年的市场成功助益甚多，至今仍然被市场一线的指挥官们奉为经典。

研发体制创新。固定网络部门用工业的流程在做研发，创造了一种模块式组织——把一个研发产品分解成不同的功能模块，在此基础上成立不同的模块组织，每个组织由四五个精干的专家组成，分头进行技术攻关，各自实现突破后再进行模块集成。这种研发体制的优势在于：第一，大大提高了研发速度。第二，每一模块的人员都由精英构成，所以每个功能模块的错误率很低，集成的时候相对来说失误率也低。华为的 400G 路由器的研发就是以这样的组织方式进行的，领先思科公司 12 个月以上，已在全球多个国家布局并进入成熟应用。

华为创新实践之四：决策体制的创新

轮值首席运营官（COO）是华为独特的决策体制创新，即 7 位常务副总裁轮流担任 COO，每半年轮值一次。轮值 COO 进行了 8 年，结果是什么呢？

首先，任正非远离经营，甚至远离管理，变成一个头脑越来越发达，“四肢越来越萎缩”的领袖。真正的大企业领袖在企业进入相对成熟阶段时一定是“畸形”的

人，头脑极其发达，聚焦于思想和文化，以及企业观念层面的建设；“四肢要萎缩”，四肢不萎缩，就会时常指手画脚，下面的人就会无所适从。

其次，避免了山头问题。华为的轮值 COO、轮值首席执行官（CEO）制度，从体制上制约了山头文化的做大，为公司包容、积淀了很多来自五湖四海的杰出人才。同时这种创新体制也使整个公司的决策过程越来越科学化和民主化。华为已经从早年的高度集权演变到今天的适度民主加适度集权这么一个组织决策体制。（资料来源：<http://www.201980.com>）

一、创新是什么？

“创新”一词在《现代汉语词典》中的解释是：抛开旧的，创造新的。在《辞海》中的解释是：“创”是创始、首创；“新”是初次出现或改旧、更新。

对于创新的理解一直以来就有许多误区。在有些人眼中创新就代表着高科技，新的技术与发明；有些人感觉创新是一件风险非常高的事情，一旦投入可能会给自己带来巨大的损失；也有人认为创新是极少数具有超人才智与天赋的人类精英的特权。

现代管理大师彼得·德鲁克用自己的思考消除了人们的这些偏见。在他的眼中，创新既不是科学，也不是艺术，而是一种实践，是人们系统化地思考和利用新的机遇满足人类的需求的行动。高科技仅仅是创新活动中很小的部分，准确地讲，创新应当是“新科技”，是将知识全新地应用到人类工作中的结果。另外，创新并不意味着高风险，大量的失败案例表明，很多著名公司的衰亡都是源于对创新机会的忽略，创新与创业的风险很大程度上来源于创业者自身的不足，在他们当中，很少有人知道自己正在干什么，他们缺少方法论的指导，并违背了基本且众所周知的规则。

创新更不是某些天才人物的特权，而是来源于系统化的思考。系统化的思考就是有目的、有组织地寻求变革，以及对于这类变革可能提供给经济和社会创新的机遇进行系统化地分析。创新与创业精神的本质就是对于现状的不满足，不断地思考，努力进取的态度与精神。

一个成功的创新始于对机遇有目标、有系统地分析，而不仅是一个个聪明的创意；成功的创新都是从小事做起，围绕某一特定事物展开，而不是一开始就规模庞大，或一次开始多种创新；成功的创新是为现在而创新，目的在于取得市场的领导地位，而不是为了未来而创新。除此之外，成功的创新还需要勤奋、毅力和奉献。创新必须接近市场，以市场为中心展开。为赢得创新的成功，创新者必须充分发挥自身的长处。

专栏 熊彼特和德鲁克的创新理论

奥地利经济学家熊彼特是创新理论的奠基者，他早在 1911 年出版的德文版《经济发展理论》一书中，就论述了关于经济增长非均衡变化的思想，此书译成英文时，使用了“创新”（innovation）一词。按照熊彼特的观点，所谓“创新”，就是建立一种新的生产函