



创客志

中国创业经典
案例研究



从高知到企业家的蝶变

樊建平 张玉利 主编 杨柳 著



国家出版基金项目
NATIONAL PUBLICATION FOUNDATION



“百部好书”扶持项目
GUANGDONG PUBLISHING

创客志

中国创业经典
案例研究

从高知到企业家的蝶变

樊建平 张玉利 主编 杨柳 著

 海天出版社

· 深圳 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

从高知到企业家的蝶变 / 樊建平, 张玉利主编; 杨柳著. — 深圳: 海天出版社, 2018.12
(创客志: 中国创业经典案例研究)
ISBN 978-7-5507-2511-9

I. ①从… II. ①樊… ②张… ③杨… III. ①企业管理—案例—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018) 第247323号

从高知到企业家的蝶变

CONG GAOZHI DAO QIYEJIA DE DIEBIAN

出品人 聂雄前
责任编辑 涂玉香 张绪华
特约编辑 薛静萍
责任技编 陈洁霞
责任校对 万妮霞
封面设计 李 礼

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460239
设计制作 蒙丹广告0755-82027867
印 刷 深圳市新联美术印刷有限公司
开 本 787mm × 1092mm 1/16
印 张 15.75
字 数 191千
版 次 2018年12月第1版
印 次 2018年12月第1次
定 价 68.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

总序

从2011年“maker”一词被翻译成“创客”进入中文，到2015年“创客”第一次进入政府工作报告，短短几年，创客就从原本的小众文化发展成我国一、二线城市流行文化的组成部分，并且和创新创业联系在一起，形成北京、上海、深圳三大创客文化生态圈。

相信很多人跟我一样，就是在这段时间开始知道创客、认识创客，并且逐渐有了一些了解。让我真正对创客感兴趣，并且想为创客写点儿东西的是国务院总理李克强对创客的肯定。2015年1月4日，国务院总理李克强考察深圳柴火创客空间，并且在现场体验之后说：“创客充分展示了大众创业、万众创新的活力。这种活力和创造，将会成为中国经济未来增长的不熄引擎。”因为生活在深圳，因为曾经作为记者积累的资源，我有许多机会接近创客群体，对他们了解得越多，我的书写愿望就越强烈。因为我特别希望能把自己了解到的创业故事和创业经验分享给更多不断加入创业大军的朋友们，帮助他们理性创业，在创业初期尽量避免踏入一些“坑”，少走一些弯路。

想不到的是，在深圳，也有人和我一样。2016年，当接到海天出版社的邀请，了解“创客志：中国创业经典案例研究”出版项目的策划思路之后，我既激动又忐忑。激动的是竟然遇到知音，离实现愿望又近了一步；忐忑的是，这是为改革开放四十周年献礼的重要项目，海天出版社从2015年就已经开始酝酿，不知我是否能够胜任。海天出版社的回复让我心安。该项目的两位主编都是“大咖”：樊建平教授是中科院深圳先进技术研究院院长，有“人才伯乐”的美誉，在汇聚高端人才、探索科研体制创新方面有突出成绩；张玉利教授是南开大学博士生导师、教育部长江学者特聘教授，也是教育部高等学校创业教育指导委员会委员，在推动创业研究与教育工作方面颇有建树。此外，知名创客平台中科创客学院也将给予专业指导和资源支撑。如此，后顾之忧少了，我也就鼓足勇气承接了这套丛书的采访和主要撰写工作。

此后，经过将近一年的调研和讨论，这个项目的脉络逐渐清晰，最终确定了欣赏性与研究性共存的编撰理念，既全面展现我国当前的创新创业形态，又集中反映近二十年涌现的创业群体。在此基础上，为了将创业者的经验更科学地归类整理，方便读者各取所需，按照创业主体类型，我们划分出众创空间、明星企业创业、高级知识分子创业、高管创业和草根创业等五类，最后形成五个分册。其中，《创客的梦想家园》对国内外创客空间进行对比研究，总结出我国众创空间的六大模式，重点介绍了十三家知名众创空间；《明星企业的逆袭传奇》介绍了马化腾、陈清州、高云峰、周剑等明星企业家的创业经历和对未来的规划；《从高知到企业家的蝶变》介绍了刘自鸿、盛司潼、汪之涵、黄源浩、陈宁等高层次人才的创业故事，总结出高知创业者死亡陷阱和“六大生存法则”；

《高管创业的基因解码》介绍了唐欣、李建成、古永承等从华为、腾讯、比亚迪、中兴通讯等大型科技企业出来的高管创业者，归纳出高管创业者的“制胜五式”；《草根创业逐梦令》采访了为草根创业者服务的深圳梧桐会负责人苗科学，以及刘培超、黄嵩、汤洋等草根创业者的创业历程，总结了草根创业的四个关键字。

这个项目的采访和撰写时间集中在2017年。2018年1月成稿后，因为部分企业又有了新的发展，通过和企业确认，相关信息更新至2018年6月。唯一更新至2018年10月的是腾讯创始人马化腾的资料。在2018年10月24日，全国工商联举行新闻发布会，发布由中央统战部、全国工商联共同推荐宣传的“改革开放40年百名杰出民营企业家”名单。马化腾入选该名单。

成功的故事人人爱讲，但是如果有人愿意跟你分享经历过的窘境，甚至失败，那一定是对你怀着莫大的信任。很幸运，在采访的过程中，绝大部分受访者都给了我这样的信任。例如，马化腾说，当年在求融资无望的情况下差点儿卖掉QQ。又例如，优必选创始人周剑说，为了研发人形机器人，卖掉了自己所有的房子和车子。再例如，大族激光创始人高云峰说，最初为了获得发展资金，出让了控股权。因为这样的信任，这套丛书的内容更加精彩，也更具借鉴意义。我发自内心深深感谢这些可爱又可敬的创业者。

在采访、撰写过程中，海天出版社的领导和相关人员也做了大量工作，用一个个振奋人心的消息鼓励我克服困难：2017年，“创客志：中国创业经典案例研究”出版项目被列入“十三五”国家重点图书、音像、电子出版物规划项目；2018年，该出版项目获得2018年度国家出版基

金资助，入选广东省重点出版物暨“百部好书”，同时被列为广东省纪念改革开放四十周年重点选题。在萌生为创客写点儿东西的想法的时候，我从没想到我的愿望竟能以这么华丽的形式实现。我真的非常感谢海天出版社。

我们有幸生长在这样一个美好的时代，我们不能辜负这个时代和机遇。谨以“创客志：中国创业经典案例研究”丛书向这个时代、向每一位孜孜奋斗的创业者致敬。

杨柳

2018年10月26日

前言

随着“大众创业，万众创新”热潮的兴起，2015年，国务院又一次向国有科研人员抛出绣球，以保留体制内身份和保持原有待遇三年为优惠条件，鼓励他们离岗创业；另外，受全球经济危机影响，国外的工作机会越来越少，更重要的是，我国的经济发展风景这边独好，形成了吸引留学人员回国的“磁铁”效应，让一部分拥有博士学位的海归人才一回国即踏上创业的道路。于是，一大群拥有高学历的高知成为创业新军。社会上流传着创业者要经历九死一生的说法，而高知要成功创业，必然也有一些难关需要跨越。

那么，高知创业者应该避开哪些死亡陷阱呢？从成功的高知创业者身上，他们又能学习到哪些宝贵经验呢？

死亡陷阱

笔者曾于2016年春天采访中国科学院深圳现代产业技术创新和育成中心（简称“育成中心”）^①。该中心自2010年运营以来，孵化了100多家科技企业，其中大多数是高知创办的企业。育成中心主任徐明亮一针见血地指出：“大家都喜欢听成功的案例，而在育成中心这几年时间里，我看到死去的科技企业也有不少。我总结出高科技企业的五类典型死法。创业者研究失败的案例可以提

^① 2009年3月，中国科学院与深圳市人民政府在北京达成共建中国科学院深圳现代产业技术创新和育成中心的战略协议。同年年底，双方即投入资金2500万元，启动育成中心的建设。中国科学院希望利用深圳独特的市场优势，将其作为一个窗口，将科研成果源源不断地输送到市场中；而深圳市对于中国科学院的优质科研成果同样寄予厚望，希望能够借此在深圳发展一批新兴产业集群。2010年8月，中国科学院深圳现代产业技术创新和育成中心隆重开业，中国科学院深圳先进技术研究院携32家高新技术企业正式入驻蛇口育成基地，总资产逾12亿元，成为国家发展战略性新兴产业的一支新军。

取失败的基因，避免在同一个地方再次掉进灾难的陷阱。”

据徐明亮介绍，第一类是长袖善舞型，即习惯在聚光灯下生活，到处讲故事，不好好经营企业，最后走向死亡。例如，A公司从事基于车载激光扫描的大规模城市场景三维建模，创始人是国外高校的海归博士，在该领域具有一定的学术知名度，但企业成立后没有专注于业务拓展，而是花了大量时间和精力参加各种高峰会议，醉心于忽悠投资商，公司内部基本没有经营团队。该公司2010年成立后，两年内没有一笔像样的业务收入，最后资金链断裂，于2012年正式进入破产清算程序。

第二类是患得患失型，即过度投入研发，市场开拓不足，造成资金紧张，团队溃散。例如，B公司是某研究所团队在2011年年底集体下海创办的，初始设计只是单纯的手机遥控机器人运动并实现视频呈现，是一款人见人爱的产品，但团队力求完美，生怕不能抓住用户痛点，产品由最初的两个功能发展到四大功能、八小功能，上市周期由半年延长到两年，人员规模由6人急剧扩展到近40人。至2013年年初资金链断裂时，该产品没有一项功能进入实际应用阶段，并且团队溃散，最后以低价转让公司控制权。

第三类是近亲繁殖型。例如，C公司的业务范围包括教育机器人、足球竞赛机器人、智能移动机器人、智能伺服电动机等，这些机器人被广泛应用于竞技、服务、娱乐、学习、研究等领域。创始人是名校毕业生，攻读硕士、博士学位时均从事与机器人相关领域的研究，有一定的企业经营经验。该公司由他和同学、朋友组建，引入投资后，其妻子担任公司副总经理，分管财务、行政、人事等工作，但一直没有建立有效的内部管理制度，全靠“自己人”维系。苛刻的“管家婆”大权独揽，团队成员因没有归属感而纷纷离职。该公司业务收入由最初的2000余万元^①，一路滑到400余万元。

第四类是公私不分型。例如，D公司致力于智能化照明管理系统和节能光源的研究开发，旨在提升空间照明质量和降低照明能耗，主要产品是智能照明控制系统软硬件设备。其创始人刻苦耐劳、省吃俭用，虽然是公司的大股东，但是不明白公司姓“公”，家里缺钱的时候从公司拿，公司缺钱的时候从家里拿，虽然项目前景甚好，但由于基本管理制度混乱，每次到投资公司做尽职调查的

① 本书中无特别注明币种的“元”，均指人民币。

时候都不能过关，最后由于产品有缺陷、库存积压，而又没有得到新的资金注入，到了破产边缘。

第五类是闭门造车型。例如，E公司的一个项目起源于国家大型网络监控项目，用于监测大型网络的BBS、邮件等，科研人员以此项目为基础开始创业，面向电信、金融、航空等领域。现实中，大型网络更关注生产安全，而对其办公网络的通断、性能无刚需；生产网络更看重整体解决方案，对于网络的通断，市场上已有很多成熟产品。当这个公司明白市场需求的时候，资金已枯竭。

其实，孙陶然在《创业36条军规》一书中就归纳了技术专家创业容易陷入的四大误区：第一，技术自负。认为以技术决胜且只有自己的技术最佳，把技术等同于经营。第二，藐视管理。以技术概念理解管理，崇尚无序，拒绝规范。第三，独享心态。不认同产业链，妄图全部靠自己，信奉自力更生。第四，拒绝放权。只愿意自己把握航向、自己决策，不愿意放权。^①

那么，拥有技术的专家创业时该如何才能避免掉进死亡陷阱呢？

生存关

“超过42%的企业死亡原因是需求不明确，也就是商业模式不清晰。”徐明亮说，“我总是建议创业者要写商业计划书，这不是给投资者看的，而是写给自己看的，因为写的时候会尽力梳理商业模式，从而有助于避免创业失败。”这是高知创业生存第一法则，即首先要确立清晰的商业模式。可以说，商业模式的清晰与否直接决定创业的成败。

数据质量管理技术是深圳市华傲数据技术有限公司的核心技术，然而，只有出现质量事故，用户才会真正重视数据质量的管理，因此相关的软件产品很难实现有效的销售，这对于依靠数据质量管理技术创业的华傲数据来说肯定是不利的。那么，如何把这个有大用途的产品卖出去呢？贾西贝反复思考摸索新的商业模式，最终提出将数据技术与数据资源结合在一起来获取价值，并且把目光锁定在金融行业和政府这两个领域。这一市场策略的调整，为华傲数据打开国内市场奠定了基础。2015年年底，华傲数据把共享经济理念引入数据生产中来，每一个人都可以成为数据采集员，创造性地推出了国内首款基于LBS（移动位置服务）的社

^① 孙陶然：《创业36条军规》，中信出版社，2015年，第38页。

会数据众包应用程序“随手赚”；后来，受“蚂蚁金服”产品的启发，华傲数据开发了“随手借”应用程序。这些商业模式的创新，让华傲数据脱颖而出，不仅在销售市场上捷报频传，而且在资本市场上获得了大额投资，从而为未来能站在更高位置、占有更多数据资源进行业务拓展赢得了机会。

贾西贝说：“商业模式创新有时比技术创新更重要。商业模式其实就是你如何能赚到钱。如果没有找到商业模式，技术再牛也白扯，创业只能是死路一条。”

六大“生存法则”

高知创业要避免掉到创业路上的各种陷阱里，不能忽视以下六大“生存法则”。

第一，找到好的商业模式，给企业确立清晰的业务方向。关于这一点，前文已详细介绍过，此处不再赘述。

第二，拥抱成功，更要拥抱失败，接受“创业是不断试错的过程”这一观念。北京诺亦腾科技有限公司是美国约翰·霍普金斯大学博士刘昊扬创办的，该公司是全世界用户量最大的动作捕捉系统提供商。刘昊扬说：“创业不会一开始就知道该做什么产品，也不知道哪个市场机会最大。只有不断地去闯、去试，才知道哪条路不通或者不好走。只有知道了走不通的路，你才能知道哪条路走得通，也才能最终走得越来越顺畅。”由此可见，创业其实就是不断试错的过程，所以不要害怕失败，甚至还要拥抱失败，从失败的经验中大胆寻找下一个机会的窗口。

第三，不断学习，打破成规，尽量成为全才。深圳华因康基因科技有限公司是美国弗吉尼亚大学博士、教授盛司潼创办的，这是他人生中的第一次创业。“第一次创业或多或少都会带着天真，或者说是对创业的无知。因为对创业过程的艰难还没有充分认识，就一脚踩进这条河。但创业会遇到的艰难困阻，不会因为你的天真而有所减少，相反，会有更多。因此，对首次创业者来说，一定要保持学习的心态，要做好准备，不断地学习，学习每个阶段不同的东西，提高自己的综合能力，包括待人接物、商务谈判、市场推广等各方面的能力，这样才有可能避免成为创业失败者。”也就是说，选择创业就像是参加十项全能比赛，不仅要解决企业的发展战略、技术方向问题，还要解决公司的管理、销售、队伍建设等问题。所以，不断学习、善于学习的能力，对于创业者来说是非常

重要的。

第四，善于洞察市场机会，学会随机应变。对于长期从事技术研究的人来说，要变身为优秀的创业者，最重要的一点是具备捕捉市场机会的能力。具体来说，就是洞察市场的需求，设计适合的产品。科研更多的是技术攻关，而商业关注的是用户需求是否得到满足。科研需要研发三年至五年，甚至十年后的新技术，否则难有学术和理论价值。但创业非常现实，必须考虑当下能否开发出实际的、能够落地的应用与产品，能否满足客户的直接需求，能否在较短的时间找到相对廉价的（不一定是最好的）解决方案，能否实现可交付的工程能力及运营维护能力，能否找到合适的商业模式及市场切入点。这些问题对于科研人员而言都是挑战，需要转换思维。张帆博士领导下的深圳北斗应用技术研究有限公司就是典型的例子，不论是与华视合作，还是与深圳巴士集团、滴滴出行合作，都用自己拥有的技术积累和数据资源迅速切入，抢占商机。从公交到地铁，从行业监管到商业应用，北斗研究院已用交通大数据成功掘取了第一桶金。

第五条，意志坚定，不随波逐流。选择走技术创新道路，需要特别坚定的信心。深圳云天励飞技术有限公司（简称“云天励飞”）是美国佐治亚理工学院电子工程博士陈宁于2014年夏天创办的。在创业初期，陈宁找投资商谈他的创业方向时，竟没有一个人赞成。投资商对人工智能技术是否成熟表示怀疑，还提出很多方面的担忧和疑问，但陈宁没有因此放弃或改换创业方向，而是坚持自己的信念，义无反顾地扛了近一年的时间，花掉了自己100多万元。经过一年半的“打磨”，云天励飞于2016年研发出第一代基于人脸识别和视频大数据的视觉智能系统云天“深目”，并在深圳市龙岗区上线，实现了全球首创“亿万人脸、秒级定位”。2016年下半年，深投控领投，松禾资本跟投，云天励飞获得数千万美元的注资，公司估值数亿美元。可见，对创业者而言，坚定的信念是非常关键的因素。

第六条，学会与投资商打交道。现代企业面临的是一个全面竞争的市场，创业者首先要了解资本、吸引投资、用好资本；其次要转变心态，把投资人当成事业路上的合伙人，当成自己的导师，取长补短。学会与投资人大交道，一方面善于推销自己，吸引到好的投资；另一方面是善于与投资人相处，获得投资人的一些资源，包括投资人投资的其他企业，这些都是天然的合作伙伴。值

得注意的是，创业者在融资的时候要注意保护自己，避免掉进陷阱，对于条件不好的投资宁愿不要。资本是把双刃剑，什么时候融资、该接受谁的投资是一门学问，善于和资本打交道，是优秀创业者的必备能力。

目录

刘自鸿：深圳首位“全球青年领袖” 001

【创业心路】做喜欢、擅长、有意义的事 013

【创业法则】创业者的特质 015

【人物档案】刘自鸿 016

盛司潼：奔跑在基因测序领域的逐梦人 017

【创业心路】一定要保持学习的心态 027

【创业法则】创始人必须是全才 028

【人物档案】盛司潼 029

汪之涵：青铜剑的铸造者 030

【创业心路】不要在乎短期的得失 038

【创业法则】满足行业的需求，创业更容易成功 039

【人物档案】汪之涵 040

刘昊扬：推开虚拟现实的大门 041

【创业心路】要坚持对技术方向的判断 050

【创业法则】创业就是不断试错的过程 051

【人物档案】刘昊扬 052

【人物档案】戴若犁 053

刘轶：进军人工智能融合信息处理领域 054

【创业心路】创业成功的经验不可复制 061

【创业法则】保持专注可以提高创业的成功率 062

【人物档案】刘轶 063

李灏：手机边框触控技术的引爆者 064

【创业心路】满足客户需求才能接地气 072

【创业法则】不找借口，数据说话 073

【人物档案】李灏 074

黄源浩：顺势引领 3D 传感器站上潮头 075

【创业心路】创业并不适合每一个人 084

【创业法则】准确预测技术发展趋势是成功的诀窍 085

【人物档案】黄源浩 086

陈宁：精心打磨“深目”，助建平安城市 087

【创业心路】创业目标尤为重要 098

【创业法则】坚定才能成功 099

【人物档案】陈宁 101

【人物档案】田第鸿 102

贾西贝：率领华傲数据，挖掘“数据油田” 103

【创业心路】创业是需要责任感的不可逆过程 111

【创业法则】商业模式创新有时比技术创新更重要 112

【人物档案】贾西贝 113

吴征瑜：从学者到创业家的转型 114

【创业心路】企业价值需要整个团队认同 121

【创业法则】组建一支极富行业经验的管理团队 122

【人物档案】吴征瑜 123

陈文娟：让 3D 打印为孩子插上自由创意的翅膀 124

【创业心路】维示泰克是一个创业的平台 132

【创业法则】兴趣是最好的创业方向 133

【人物档案】陈文娟 134

张帆：海归博士淘金交通大数据 135

【创业心路】科研人员创业的特点及面临的挑战 143

【创业法则】要有敏锐地捕捉市场机会的能力 144

【人物档案】张帆 145

张望：投身儿童创造力教育 146

【创业心路】创业好比一场马拉松 154

【创业法则】创业首先要找到赚钱之道 155

【人物档案】张望 156

阳如坤：十年磨一剑，引领锂电装备产业发展 157

【创业心路】把技术变成有价值的产品 163

【创业法则】创业最重要的是要坚持 164

【人物档案】阳如坤 165

彭华军：让头戴影院产品走进千家万户 166

【创业心路】一定要总结失败的教训 172

【创业法则】创业要挑战高难度 173

【人物档案】彭华军 174

孙敬波：如何从“鸡尾巴”改行当“老鹰” 175

【创业心路】创业要选择长长的雪道 180

【创业法则】实现跨界整合的秘诀 181

【人物档案】孙敬波 182

邓飞：为祖国锻造“黑色黄金” 183

【创业心路】民族情怀让我孜孜以求 190

【创业法则】创业需要好搭档 191

【人物档案】邓飞 192

【人物档案】章胜华 193

费璟昊：推动脊柱健康的远程医疗产业化 194

【创业心路】创业最难之处在于组建团队 198

【创业法则】转型创业者要过两道“坎” 199

【人物档案】费璟昊 200

张晓军：为祖国新材料发展助力 201

【创业心路】创业就像爬山 207

【创业法则】瞄准市场需求，紧跟时代步伐 208

【人物档案】张晓军 209