



创客志

中国创业经典
案例研究



高管创业的基因解码

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

高管创业的基因解码

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

高管创业的基因解码 / 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 978-7-5507-2512-6

I. ①高… 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247325号

高管创业的基因解码

GAOGUAN CHUANGYE DE JIYIN JIEMA

出品人 聂雄前
责任编辑 李新艳 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 12.875
字 数 128千
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

高管创业者的制胜五式

在创业大军中，有这样一类人，他们曾在一些企业里兢兢业业地打工多年，做到了高管的位置，月收入不菲，但内心总有不安分的创业冲动，最后他们放弃了打工，携手志同道合的伙伴，走上创业的艰辛道路。

他们既怀有对过去老东家栽培自己的感恩之情，同时也对过去工作过的企业的文化有某种继承和发扬，更多的是基于自我梦想的、在创业过程中实现的宝贵创新和超越。

改革开放 40 年来，国内成长起一批大型现代企业，华为、中兴、腾讯、比亚迪等名扬四海，而从这些大企业走出来的创业者有哪些共同的成功经验呢？笔者走访了一些典型高管创业者，归纳出了高管创业者的制胜五式。

第一式，心态归零，放下架子和身段。作为选择创业的高管精英，他们过去都曾有过成功的工作经验，享受过带团队的风光以及各种赞誉。然而，要在创业道路上取得被人尊重的地位，先要忍人所不能忍，行人所不能行，做到在行业内有地位、有口碑，才可能得到应有的尊重。所以，

高管们要忘掉过去的身份、业绩、荣耀，把创业当作从零起步的全新旅途。高搜易董事长陈康曾担任深国投的高级运营经理，但创业后发现，以前的光环全没了。他曾说：“创业后，从甲方瞬间变成乙方，过去只要我把产品做出来，销售部门负责销售，可创业后发现销售工作也要自己干，后面没有强大的平台和销售队伍支撑，从产品设计到销售全是自己的事情。如果创业者走不出过去的辉煌，那么创业就很难成功。高管创业第一条就是要归零。”严挺曾是北京东方开元信息科技有限责任公司执行副总裁、大众点评网首席系统专家，而创办了众享比特之后，为了降低租金成本，没有选择在光鲜的CBD办公。他说：“如果不务实，怎么能活得足够长呢？我们必须尽可能坚持得更久，让产品尽快成熟，让用户接受我们的新产品。这都需要时间去熬。我们提倡的务实，是抛掉那些浮华和虚荣，只关注最根本的东西。”

第二式，战术先行，活下来是第一要务。创业早期切忌空谈战略和情怀，最怕在虚妄中生活，忘掉企业的使命和责任。企业的第一要务是盈利，只有先摆脱生存危机才有机会谈战略。高管创业者在过去打工的企业中的身份是管理者，只需要做职权范围内的管理工作，而作为创业者就必须盯着公司最紧要的事情。而做出产品、打开市场是创业公司最紧要的任务，因此高管创业者第一个身份往往是产品经理。正如陈康所言：

“创始人既是最大的产品经理，又是最大的销售员。这与之前做某个部门高管完全不一样，必须脚踏实地解决实际问题。”加号科技的创始人吴今平先从加号财富入手，在2015年加号财富就已经实现了过百万元^①

吴今平，加号财富创始人，2015年加号财富就已经实现了过百万元

① 本书中无特别注明币种的“元”，均指人民币。

的盈利，等公司稳步运转之后，他开始做研发周期更长、定位中小企业的全方位 SaaS^① 管理系统，这是他的一个梦想。他先利用过去的人脉资源做一款比较保险的互联网金融产品，让企业先活下来，再去攀登更高的山峰，带领企业走向更大的成功。

第三式，融资要趁早，要找“强关系、强认可”的投资商。高管创业者在过去的阶段会积累一些人脉，这样在自己创业的时候就有机会选择“强关系、强认可”的投资商，获得他们的注资，可以说这是一条成功的捷径。2010年，唐欣宣布成立英威诺，专门开发在手机上做信息和广告分发的新技术和新产品；2011年，唐欣获得了他在腾讯工作时的老领导、腾讯的五大创始人之一——曾李青400万元的天使轮融资。同样的故事发生在李建成身上，2012年夏天，李建成带着他的创业伙伴段毅和曾熙坐到腾讯的老领导曾李青面前，段毅介绍了房多多的商业模式、核心团队成员情况，仅仅20分钟后，曾李青作为天使投资人就决定给房多多投资600万元。高搜易董事长陈康也一样——他的天使投资机构是创东方，而创东方董事长肖水龙曾是深国投副总裁，也就是陈康之前的领导，他对陈康非常了解和器重。

第四式，先虑败，后虑胜，“剩”者为王。高管创业者中有一些人在第一次获得投资之后容易自我膨胀，快速拓展业务，最后不得不面临资金链断裂的危险。腾讯曾经的研发人员汪祥斌创办的慧动创想在获得深创投和亚商资本A轮投资5000万元后，不免膨胀起来，做了很多不切实际的扩展，团队扩张到150人，最可怕的是没有做好现金流管理，现

① 软件即服务（software as a service）。

金流只有出，没有进。2016年5月，公司出现了非常危险的情况，资金链条很可能出现断裂。为了给员工发工资，汪祥斌抵押自己的房产，然后裁员整顿，努力寻找数据变现的商业模式，到2016年下半年，总算找到了一条生路。经历了这一低谷后，汪祥斌开始深刻反省，于是每个月都关心财务收支报表。在不断的探索总结中，慧动创想的商业模式逐渐清晰起来。这样的危险情况同样发生在陈康身上。高搜易创办不到一年就获得3000万元天使投资，陈康迅速扩展团队，结果到了2014年年底，连挺过春节都很艰难，需要众筹几百万元度过年关。陈康后来痛定思痛，决定要在盈利模式上下功夫，先完成企业盈利的使命。

第五式，持续创新，是创业的最佳利器。这是每位高管创业者都适用的法则。古永承在创办中兴物联的起步阶段，先以通信模块为主业，2014年推出业界最薄TD-LTE模块；2016年，与高通、中国电信共同发布全网通模块ME 3630。同时，中兴物联加紧布局加密手机、卫星手机以及车联网产品多条产品线，2016年在国内率先推出地面全网通和卫星手机的“二合一”新品。2016年，中兴物联的销售收入达到5.8亿元，45%的销售收入来自海外市场。作为一名极客创业者，众享比特的创始人严挺非常讲究技术的创新性，同时，他注意兼顾用户对新技术的接受程度，针对不同用户提供不同的区块链技术产品，这也是一种创新思维的体现。只有懂得创新的企业，才有生存发展的机会。

每个企业的成功其实都源于不同形式的创新，不仅仅是产品本身可以创新，销售渠道、推广方式、企业组织形式等各方面皆可创新。每个成功的企业都是一系列成功创新的成果，正是这些创新使企业的战斗力倍增，在竞争中脱颖而出。

高管创业者由于拥有丰富的职场经验、积累了宝贵的行业与人脉资源，因此在创业的时候凭借开阔的眼界、科学系统的管理经验、创新实干的精神，就更容易取得成功。

唐欣：移动新媒体的一匹黑马 001

- 【创业心路】做的决定越痛苦，结果可能越正确 015
- 【创业法则】创业需要尽最大努力和考虑社会价值 017
- 【人物档案】唐欣 019

李建成：做一个快乐的行走者 021

- 【创业心路】创业犹如戈壁行走 033
- 【创业法则】模式是试出来的 034
- 【人物档案】李建成 035
- 【人物档案】段毅 036
- 【人物档案】曾熙 037

古永承：多次转型成长为物联网“小巨人” 039

- 【创业心路】怀一颗感恩的心闯天下 053
- 【创业法则】身先士卒才能打胜仗 055
- 【人物档案】古永承 056

陈康：从重症患者到创新金融领军人物 057

【创业心路】创业初期少谈战略，多想落地 069

【创业法则】要找“强关系、强认可”的风投 070

【人物档案】陈康 072

胡茂伟：构建全球最大的跑步健走社区 073

【创业心路】一直向前，才能保持平衡 084

【创业法则】不要怕啃硬骨头 086

【人物档案】胡茂伟 088

蒋延春：创业是场修行 089

【创业心路】一切皆有可能 098

【创业法则】创业要有超越功利性的目标 100

【人物档案】蒋延春 102

【人物档案】覃春来 103

【人物档案】刘玉春 104

宗贵升：从外企高管到3D打印产业“小巨人” 105

【创业心路】创始人必须是全能冠军 115

【创新法则】产品创新要避免三个误区 117

【人物档案】宗贵升 119

喻东旭：携手科学家掘金新材料的富矿 121

【创业心路】创业者要解决“鸡与蛋”的问题 130

【创业法则】创业需要有一颗强大的心脏 131

【人物档案】喻东旭 132

【人物档案】温维佳 133

汪祥斌：另辟蹊径淘金手游大数据 135

【创业心路】创业是对自我人性的完善 144

【创业法则】先虑败，后虑胜 145

【人物档案】汪祥斌 146

梁新刚：创业，刀刃上的行走 147

【创业心路】远见是克服风险的重要因素 158

【创业法则】成功青睐具有冒险精神的人 160

【人物档案】梁新刚 161

吴今平：用匠心打造企业移动管理系统 163

【创业心路】价值观比能力更重要 175

【创业法则】做科技产品同样需要工匠精神 177

【人物档案】吴今平 178

严挺：极客创业首先也要过生存关 179

【创业心路】打不好工的人创业也难成功 188

【创业法则】创新是极客创业者的利器 189

【人物档案】严挺 190

唐欣：移动新媒体的一匹黑马

创办深圳市英威诺科技有限公司（简称“英威诺”）的腾讯系创业者唐欣是移动新媒体领域迅速崛起的一匹黑马。英威诺推出的“派媒体”内容智能分发解决方案成为国内多家主流手机厂商默认的手机信息流业务标准。目前，英威诺已完成近2亿元的战略融资，产品日活跃用户超过2000万。

在很多腾讯人的眼中，唐欣一直是一个传说中的人物——曾任职腾讯移动通信部经理，26岁便出任腾讯副总



唐欣（左二）与公司合伙人

裁。2010年，他创立了英威诺并任职 CEO^①。后来英威诺获得光线传媒与华晟资本的巨额投资，并且开始了全球范围的新媒体布局。

腾讯江湖上还有他的传说

互联网上流传这么一句话：“荣誉的最高境界——你已远离江湖，江湖还有你的传说。”唐欣离开腾讯已经超过10年了，

① 首席执行官（Chief Executive Officer）。