

成功不能复制

智慧可以传承

王湘云 李平 著

创业摇篮



陈常江
俞永福
杨国平
池宇峰
马云
童之磊
朱一明
潘海东
曹堪宇
申万利

最原生态的创业故事
最近距离的创业指导

清华大学出版社



创业摇篮

王湘云 李平 著

清华大学出版社
北 京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

创业摇篮/王湘云 李平 著. —北京：清华大学出版社，2010.5

ISBN 978-7-302-22460-0

I. 创… II. ①王… ②李… III. 企业管理—经验—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 062439 号

责任编辑：张 颖 高晓晴

封面设计：王晓阳

版式设计：孔祥丰

责任校对：胡雁翎

责任印制：杨 艳

出版发行：清华大学出版社

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编：100084

社 总 机：010-62770175

邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：北京嘉实印刷有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170×250 印 张：16.75 字 数：273 千字

版 次：2010 年 5 月第 1 版 印 次：2010 年 5 月第 1 次印刷

印 数：1~10000

定 价：40.00 元

产品编号：037947-01

推动高技术创业企业的发展， 是一项伟大的历史性事业

——吴敬琏

大约在中国经济改革进入第三个十年的 21 世纪初，全国掀起一股“建设中国硅谷”的热潮。正在这时，驰名于高技术产业界的亚裔高科技社群组织亚杰商会(Asia America Multi-technology Association, AAMA)先后开办了北京和上海分部，成为汇集大批高技术产业精英，沟通太平洋两岸企业的强大平台。自从我在 2008 年应邀在亚杰商会的年会上演讲以来，我一直同这个发源自硅谷、在北京发展起来的高技术行业的企业家组织保持着密切的联系。研究过硅谷发展历史的人都知道，硅谷的最大优势在于它是创新精神的良好栖息地，成千上万富有创新精神的企业从这里脱颖而出，飞向世界。为了帮助中国新兴创业企业的成长，AAMA 设立了“未来科技商业领袖摇篮计划”，它在短短的几年中聚集了 40 多位成功企业家和近 80 位初创企业的创业人士，为中国的创业企业(startups)出谋划策，已经取得了可喜的成果。

目前中国正处在转变经济增长方式的巨大变革之中。中国过去靠资源投入和出口支撑的粗放增长方式已经走到了尽头，必须加快向靠技术进步和效率提高的集约增长方式转变。否则无法走出全球金融危机的阴影，从而实现持续稳定的经济和社会发展。

增长转型和产业升级牵涉到的问题很多，其中非常关键的一点是要发挥小企业在技术创新中的作用。企业是技术创新的主体，小企业更是创新的最活跃

的先锋。信息时代的许多重要企业，像微软、苹果、谷歌等等，都是从创业小企业成长起来的。中国在增长转型中也应当充分发挥小企业在技术创新中的关键性作用。西方国家的技术创新主要是来自小企业，我国的数据也证实了这一点。国家统计局和工商联前几年有一个调查，70%以上的技术创新都是来自中小企业。要推动创新，一定要帮助我们的小企业，让它们能够提高附加值，提升知识技术含量。小企业具有的强化竞争的外部正效应，还可以使得整个市场活跃起来。

转型还要改造我国经济中比重占得最大的制造业，促进制造业的“服务化”，让制造业从加工、组装等技术和知识含量低、利润薄的“微笑曲线”的底端向以研发、设计和品牌、渠道为代表的“微笑曲线”的两端延伸。“微笑曲线”向上的“嘴角”，就是自20世纪六七十年代兴起和发展起来的“品牌、物流、金融”等现代服务业和信息业。

从中国经济急需转型的大环境来看，AAMA亚杰商会以及其他类似的组织所代表的新兴产业与创业企业群体担负着重任，是未来经济增长的重要力量。从这个角度上说，我认为AAMA亚杰商会所做的扶植新兴企业的“摇篮计划”很有意义。不仅要有政府为中小企业提供良好的成长环境，来自民间的、产业的各种扶植和资源支持也非常有益。我祝愿AAMA亚杰商会的创业家们能够在广阔的空间上发挥更大的作用，希望听到更多来自他们的好消息。

2010年4月于北京

智慧传承是一件美好的事

李汉生 AAMA 亚杰商会创始会长(2004—2006)

颜漏有 AAMA 亚杰商会第二任会长(2006—2007)

王 熙 AAMA 亚杰商会第三任会长(2007—2008)

何庆源 AAMA 亚杰商会第四任会长(2008—2010)

创业是一件艰难而伟大的事，创业家之间的智慧传承也是一项极有意义的事业。

我们 4 个人有的曾在跨国公司任职，后来选择自我创业或做企业投资；有的曾在硅谷成功创业、如今回到国内继续创立新的公司；有的多年从事企业管理咨询业务、对企业尤其是新兴创业企业非常关注。大家一起创立了 AAMA 亚杰商会，又先后担任了 AAMA 亚杰商会的会长。

过去很多年中，我们不仅自己创业或帮助创业公司成长，也看到了身边许多朋友创业，还结识了一代又一代更年轻的创业者。现今的中国已进入了空前的创业高潮期，整个社会都鼓励和尊重那些拥有梦想、勇敢地抓住机会并有能力将梦想变为现实的创业者。

中国的创新公司面临着巨大的历史机遇，但同样也要面对来自市场和企业自身的种种严峻挑战。每个创业者都可能在不同的阶段遇到不同的问题。有人说创业者是孤独的，必须能够独自承受和解决各种难题。但在我们这些有过较多企业运营经验的人看来，创业者所碰到的很多问题是相似的或者说有代表性的。

企业的成功自然无法复制，但企业家的商业智慧却可以分享和传承下去。在创业新生代未来可能交织着成功与挫折的道路上，如果能够找到一种适当的方式，促成经验丰富者和企业初创者之间较长时期的紧密交往和交流，无疑是一件很有价值的事。

幸运的是，很多在商业界有所成就的人士成为我们的同道，在这些人士的积极倡议和切实支持下，AAMA 亚杰商会未来科技商业领袖计划(简称“摇篮计划”)于 2005 年正式诞生了。“摇篮计划”是国内最早的联结资深商业人士和新兴创业家的公益性项目，它的蓬勃发展超出了我们最初的设想。到 2010 年年初，已经有 50 位导师、100 位创业家进入“摇篮计划”，导师和创业家学员之间的一对一、一对多互动，以及导师之间、创业家学员之间多层次的经验分享体系十分活跃。

“摇篮计划”已成为我们本职之外的又一个重要事业。这 5 年当中，我们和 AAMA 亚杰商会的同仁总是被身边创业家们的激情、热诚与执著所鼓舞，被那些无私分享自己多年积累的商业理念和实践经验的资深导师们所打动。他们是整个社会进步当之无愧的主角，每次分享他们上市、融资或企业有所发展的好消息，都是我们最高兴、最有成就感的时刻。

在运作“摇篮计划”的过程中，我们最大的感受是：中国经济发展需要更多创业者，而创业者之间需要分享与交流，需要前辈与后生的传帮带。和创业一样，帮助创业家成功、促成长江前浪与后浪之间的智慧传承同样也是一项伟大的事业，吸引着更多的有志者投身其中。

“摇篮计划”的第一个 5 年就要过去了，我们憧憬着“摇篮计划”走过下一个 5 年、10 年、20 年，也希望社会上涌现更多类似的组织，为中国经济的冲刺输送一个又一个的精英创业者、一批又一批的优秀企业群体，共同见证中国创业时代的光荣与梦想。

前言

欢迎来到创业新世界，欢迎来到创业摇篮！

本书呈现了最鲜活的中国创业生态，你将近距离接触创业群落中最耀眼的数 10 位创业家，聆听这些年龄、背景、路径、企业所处阶段大不相同的成功创业人未曾公开剖白过的新鲜创业故事。他们中有曾经带领公司远赴美国纳斯达克辉煌上市、而今又从头再来，年仅 34 岁已成功创业 3 次、形成一套中西合璧创业观的“练家子”；有 16 岁开始就在市场蛮荒中野蛮生长、从未受过任何正规管理理论的影响和干预，在十多年的创业生涯中自我学习、自我修正，形成自身创业节奏的原生态创业家；有在跨国公司担任高职多年、已过不惑之年才投身创业热潮，既圆融练达又不失创新与冲劲的成熟创业家……创业最需要激情，所有正在和准备创业的人们，都可以从这些故事中找到源源不断的激情。

本书不仅描绘了创业家们激情燃烧的岁月，还深入挖掘了他们关于创立公司的商业哲学、价值观和方法论，以及由创立和经营企业而体悟到的对社会和人性的真实解读。做企业如何辩证地理解和拿捏“不抛弃、不放弃”，什么时候不懈坚持，什么时候勇于放弃，坚忍不拔和执迷不悟的一念之差在哪里？怎样及早嗅到机会抑或死亡的气息？钱太少、人不够优秀的创业公司如何能做到“破车快开”？原始积累阶段怎样才能傍到“大款”？创业者怎么和团队谈回报、谈感情？如何让投资人同意“钱你出，主意我拿”？等等。这些解读因其字字句句皆来自创业实战和亲身经验而备显价值。

这一切都来自于 AAMA 亚杰商会一次乌托邦般的尝试——未来科技商业领袖计划。“摇篮计划”由在美国硅谷有着 30 年历史的 AAMA 中国分会(亚杰商会)于 2005 年在北京正式创立，是国内最早的联结资深商业人士和新兴创业家的公益性项目。到 2010 年年初，已经有由知名企业家和投资家担任的 50 位创业导师、100 位富有成长潜力的创业家进入“摇篮计划”，导师和创业家学员之间的一对一、一对多互动，以及导师之间、创业家学员之间多层次的经验

分享体系十分活跃。本书就是将“摇篮计划”的发起、实践、感悟与各位读者分享，更将各位知名企业家、投资家、优秀创业家的创业心得、商业智慧零距离、原生态地与各位读者深度分享。

本书共分三大部分：第一部分为“摇篮计划”的搭建者与推动者；第二部分为导师部分；第三部分为创业家部分。在每一部分的开篇综述，我们为各位读者概览性地介绍了“摇篮计划”的三大主体，平台建设者与推动者、导师们、创业家们，虽然三者之间也多有交叉，但正是在这三者之间良性互动、全情投入的基础之上，乌托邦般的“摇篮计划”才得以实现。在综述文章之后，我们选择了部分“摇篮计划”的建设者、部分导师、部分创业家的心路历程、成功经验、商业智慧、创业心得、人生追求与各位读者分享、共勉。

因为本书篇幅有限，也因为导师、创业家们较为繁忙以及本书的采写周期限制，因此，还有很多导师和创业家的商业智慧未及时收录到本书中，甚为遗憾，希望在 AAMA 亚杰商会未来的新书中弥补这一憾事。

中国传统武术把从模仿到习得的过程称为“功夫上身”，希望走在创业路上的你或梦想开启创业之旅的你读到这本书之后，将他人之智化为自身之慧，创出自己的美丽新世界。

作 者

2010 年 4 月

CONTENTS 目录

上篇 “摇篮计划” 1

“摇篮计划”的由来 / “摇篮计划”的实战之旅

李汉生：从创业者到平台建设与推动者	9
颜漏有：“摇篮计划”缔造者	18
王 熙：AAMA 来到中国	26
何庆源：AAMA 进入新 5 年	32
薛 军：“摇篮计划”从想法到实践	40
彭志强：将“摇篮计划”放大	45
牛文文：创业是一件艰难而伟大的事	51

中篇 导师：智慧传承是一件美好的事 55

这里没有泛泛之交 / 最有意义的回馈 / 导师的残酷与温暖 / 锻造人生大格局

谭 智：智者厚朴	65
杨 宁：职业创业家的创业观	73
雷 军：最懂创业者的天使投资人	81
陈 宏：成功创业有章可循	89
熊 焰：资本对接经济“奥运会”	96
潘小夏：资本市场的大历史观	103
邓 锋：人生本垒打	110

宋 军：做创业者的一面“活镜子”	119
杨 镭：志高者品高	125
林欣禾：多元视角造就创新	132
郭尊华：在大公司内“创业”	137
梅 萌：为创业者打造成功平台	143
羊 东：探索中国式投资哲学	150
曾之杰：创业要耐得住寂寞	158

下篇 创业家：创业是一种信仰

创业是一种智慧 / 创业是一种信仰 / 创业是一种宿命

吴 刚：野蛮生长	170
马 云：失败与挫折让人成长	181
童之磊：创业“偏执”狂	188
潘海东：小的是美的	195
姜晓丹：10年鲜花荆棘路	202
雷 鸣：精心设计人生每一步	209
李 岩：创业是永远的进行时	217
周慧君：发掘成功的基因	224
杨 彬：做卓有成效的管理者	230
摇篮寄语	237
附 录 “摇篮计划”成员名录	249
后 记	255

“摇篮计划”

创业真的是一条“孤独求败”或“孤独求胜”的旅途吗？如同孙悟空师徒西天取经，创业者一定要亲身经历“九九八十一难”、碰得头破血流后方能成功吗？

如果一个人在成长的过程中需要细心呵护、精心培育的话，那么一个初创企业、一个刚刚走上创业征途的创业者，他们是不是也需要一个“摇篮”，为他们提供成长所需要的“乳汁”——那些关于创业的心得、体会、经验甚至是教训，对他们都是不可多得的营养。基于此，5年前一群早已功成名就的企业家、企业高管们因为共同的志趣走到一起，致力于为中国年轻的创业者打造一个“创业摇篮”。这些人，因为他们自己有过成功创业的经历，有过成功投资的经验，他们天天和创业者泡在一起，所以，他们很“懂”创业者，懂他们的喜怒哀乐，懂他们难与人言的焦虑，也懂得如何去帮助他们走出困境。另一方面，他们有着使命感与社会责任感，他们做这件事不是出于商业目的，不是为了获得个人的名或利，而是出于对创业事业的认同，对创业者的欣赏，出于帮助那些有志于创业的青年人更好地成长。因此，这些因素决定了 AAMA “摇篮计划”是一个公益性质的社会活动。

从小处看，这本书介绍了“摇篮计划”的理念、形成及发展，但是放在当下中国创业热潮涌动的大背景下，它绝不只是“摇篮计划”的一个“内部交流材料”，更是想创业的人、正在创业的人必读的一本“创业指南”。

正如金山公司前 CEO、著名的天使投资人雷军所说：创业者遇到的问题 99% 已有答案，别人已经遇到过了，并且解决了。向那些成功的过来人请教，可能

少走弯路。而这本书通过对“摇篮计划”的发起者、组织者、导师和学员们的亲身采访，聆听他们内心深处对于创业的各种体会，读者从中可以分享到不可多得的创业智慧。所有这些采访对象，无论是“摇篮计划”的发起人、组织者还是导师，他们本身都是企业的创始人和 CEO，多数都多年从事高科技产业或投资，他们的经验无疑是年轻创业者们求之不得的实战教材。而又因为“摇篮计划”的公益色彩，使得这种讲述更为纯粹，更为真实！这是本书与市面上其他讲述创业理念图书的最大不同。

虽然成功不可复制，但智慧可以传承，这正是“摇篮计划”创立的初衷。关于创业和企业经营管理的道与术——这是“摇篮计划”的导师和创业家们在碰撞与交流过程中创造出的一笔宝贵财富。“我们希望这笔无形的宝贵财富能惠及更广大的企业界人士，共享给更多有志创业的青年人。我们希望通过图书这样一对海量的方式让 AAMA 亚杰商会的众多宝贵商业智慧传播给全国更多的创业家。”正是因为秉承“成功不可复制、智慧可以传承”的理念，才有了 AAMA 亚杰商会新五年计划的“惠及更多创业者”，因此才有了《创业摇篮》的面世。

培育未来科技商业领袖！从最初“乌托邦式”的理想，到今天 AAMA 亚杰商会小有成就，从 2005 年至 2010 年，“摇篮计划”每年新增 10 位导师和 20 位创业家，5 年共计 50 位导师和 100 位创业家先后进入该计划。作为一个成立时间仅 5 年的商会，从混沌走向清晰，AAMA 和企业的发展一样有相似性。任何一个组织的诞生、发展、壮大都有其自身的必然性和规律性，AAMA 亚杰商会也是如此。除了这些建设者及参与者们坚定的信心、不消退的激情、强有力的执行力之外，一个组织的成功还与整个时代大背景密不可分。当下中国市场经济发展热潮催生了一批又一批成功的企业家，也鼓舞着一批又一批年轻人踏上创业的征途，而一批留学、创业在海外的中国人也已经学有所成，他们希望把自身所知的理念、模式、技术乃至资本带回中国。这使得 AAMA 亚杰商会的发展更加贴近产业和时代发展的要求，使得 AAMA 的成长有一个良好的外界环境。

“摇篮计划”的由来

2004 年 12 月 2 日，一个雪后初霁的日子，北京大学古香古色的朗润园中迎来一群特殊的宾客。这些人中有的来自美国硅谷，有的来自本土公司，有的

则是跨国公司中国区的高管。时任全国人大常委会副委员长的成思危和北京大学中国经济研究中心主任林毅夫(现任世界银行首席经济学家)也出现在会场。曾任惠普中国区副总裁、北大方正总裁的李汉生此时已开始了自己的创业旅程,作为这次会议的召集者,他将100多位中外企业界的朋友邀请过来,目的是请他们见证自己精心打造的一个企业协会组织——AAMA亚杰商会的诞生。

2009年11月,AAMA亚杰商会的第五届年会在北京举行,近五百人的会场座无虚席。作为发起人和创始会长,李汉生和颜漏有、王熙、何庆源这3位后任会长一同登台。台下是AAMA亚杰商会自成立起至今收获的最大财富:AAMA董事会与执委会的团队成员、“摇篮计划”的导师和创业家学员、AAMA的会员以及众多关注和参与AAMA活动的商界精英。4位会长相视一笑感叹道:“5年了!”

李汉生(2005年、2006年两年连任AAMA亚杰商会会长)曾任中国惠普副总裁,后担任北大方正电子总裁、方正数码总裁,当时被媒体称为“外企空降国企第一人”。2002年离开方正创业,创立和勤软件。在和勤软件的一系列并购和融资过程中,他开始和硅谷频繁接触、紧密联系,了解到很多硅谷创业和风险投资的模式,也和AAMA美国总部的华人精英会员建立了深入的沟通。

AAMA(Asia America Multi-Technology Association)成立于1979年,是一个非营利、非官方组织,以“加强企业间联系、促进亚太地区商业发展、促进管理层和领导者成长、弘扬美国商界亚裔成就”为宗旨,总部设在美国硅谷,有1000多名会员。这些成员不论是亚裔还是非亚裔,都是互联网、无线技术、电信、计算机、半导体、软件、硬件、电子学和生物科技工业的核心人物。AAMA成功地改变了过去华人处于硅谷行业底层的观念,使华人在硅谷的科技主流社会取得了重要席位并汇集了众多优秀华人的代表,成为美国硅谷多种科技商务协会中的带头人。由于AAMA的硅谷背景,所以在高科技企业的管理经验、技术和资金方面有着非常明显的优势,有众多世界级投资基金集结在AAMA周围。这些基金有很多不被中国企业所熟知,但却是真正“大鳄级”的投资人。

学习和比较后,李汉生深感中国内地的高科技创业企业还缺乏一个基础的创业环境和发展平台:既缺少对世界领先技术和商业模式的了解,也缺少风险融资渠道和环境。怎样把硅谷的创业理念、经验和资本资源更好地带回来,加快中国与世界的接轨?单凭个人之力效果肯定有限,一定要搭建一个组织和平

台，于是李汉生想到要创立一个类似美国 AAMA 这样的高科技企业协会。

此时恰逢王熙就任 AAMA 美国 2004 年度轮值主席。王熙在美国硅谷工作多年，曾创立 Vidor 公司，并带领公司成功登陆纳斯达克。2006 年回国后担任和勤环球资源 CEO、中软国际联席 CEO，后创立 Viatime Media 公司并任董事长兼 CEO，并在 2008 年又担任了 AAMA 亚杰商会的会长。当时新上任的王熙正在规划把 AAMA 发展到新兴的中国国内市场，于是两人一拍即合，AAMA 中国分会的筹备开始进入议事日程。

从 2004 年 4 月开始到 2004 年 12 月 2 日成立大会，AAMA 中国分会历经半年的筹备期，并正式确定以“亚杰商会”为协会的中文名称。凭借自身在中国高科技行业的人脉资源和影响力，李汉生把很多业内的老朋友——知名的本土和跨国企业企业家、高级经理人、高科技产业园区负责人以及投资、咨询、媒体等专业人士都一同拉进来为 AAMA 亚杰商会的创建出力。他们不仅为 AAMA 亚杰商会的创建提供了资金和资源上的保障，更为协会理念和使命的确立作出了重要贡献。

期间，AAMA 亚杰商会成立了董事会。“董事会觉得我们应该有一个使命，有我们自己的愿景，希望我们的 AAMA 亚杰商会能孕育中国未来的科技商业领袖。”李汉生说，这其实就是协会找到了自身独特的定位和价值。但是，这个目标很高，当时大家顾虑很多，但最终还是觉得应把大旗举起来，先行动起来。“这是我们的理想，是我们愿意做的事情。其他后来加入进来的人，也是相信这种理念，相信这种目标。”

如何达成这一使命？

参考 AAMA 在美国的管理架构，AAMA 亚杰商会建立了董事会、执委会的决策和运营模式，从运作上形成了比较好的组织架构。从某种意义上来讲，董事会像制片人，执委会像导演。

执委会必须把整个计划串联起来，没有这个串联，这边是“今日大腕”的知名导师，那边是“明日之星”的优秀创业家，怎样把这个复杂系统运转起来，难度非常之大。因此，执委会由会长主持工作，由各界具有丰富组织管理经验的精英人士担任执委，负责协会年度工作目标的制订和工作计划的实现。

AAMA 执委会成员都已有所成就，在各行各业都是精英人物，正是他们奉献了宝贵的时间和精力将一个乌托邦般的想法真正落地、落实，正是他们架起

了导师和创业家们之间的桥梁，实践和实现了 AAMA 亚杰商会的使命和愿景，由此，AAMA 亚杰商会在过去的五年中实现了卓有成效的迅猛发展。

“摇篮计划”的实战之旅

以何种形式来扶持和帮助创业者，AAMA 亚杰商会经过了约 1 年时间的探讨和思考，从最开始的培训、讲座、研讨、论坛等常规形式，逐步聚焦，逐步创新，最终在 2005 年底提出了“摇篮计划”。当“AAMA 亚杰商会孕育未来科技商业领袖摇篮计划”提出来时，大家都异常兴奋，预感到这个不是美国 AAMA 经验，完全由 AAMA 亚杰商会原创、在国内也少有人尝试的计划，将有可能成为令 AAMA 亚杰商会茁壮生长的核心项目。通过“摇篮计划”的实施，AAMA 亚杰商会的使命就有了一个具体、可执行的载体，所有的工作也有了一个明确的主线，可以持续发展下去。可以说，“摇篮计划”是 AAMA 亚杰商会结合中国的环境和特点，结合自身独有的能力和资源的“本土原创”。

2006 年初，AAMA 亚杰商会正式推出“摇篮计划”。秉承“成功不可复制、智慧可以传承”的理念，“摇篮计划”旨在紧密联系科技商业界资深人士和创业家，以智慧和经验的传承推动中国科技企业成长与成功的项目，将商界领袖的成功智慧放大，成就中国科技商业界未来的领袖阶层。

“摇篮计划”是一个公益性活动，邀请高科技业界、金融投资界、管理咨询界的资深人士担任导师，并选择具有潜力的科技企业创业家，通过培训、每月面谈辅导、商业计划互动研讨等方式，共享创业和企业经营管理的经验、智慧和理念。同时，AAMA 亚杰商会还将通过“摇篮计划”，力图努力探索出一种培育科技商业领袖的新模式。

“摇篮计划”是否能成功归结于三方面：是否能招募到具有潜力和远见的创业家；是否能邀请到具有热诚和承诺的导师；是否可以实现导师与创业家之间的有效互动。因此，“摇篮计划”在创业家的筛选、导师的邀请和导师与创业家的互动方式上都有明确的要求。

创业家的基本条件为：25 到 40 岁；高科技公司 CEO。由创业家提交个人简历及公司介绍或商业计划书、个人创业经历及事业规划、参加“摇篮计划”目的简述等申请资料，然后由“摇篮计划”工作小组对创业家个人素质与潜力、

公司业务未来潜力做出初步筛选，筛选出的创业家再与导师分组面谈，由导师投票和讨论决定最终进入“摇篮计划”的创业家人选。

“摇篮计划”希望选拔出来的创业家具备如下素质：创业者本人有相当的发展潜力；有意愿与导师就创业与管理问题进行较长期深入的交流与对话，而非寻求单纯的实务帮助；创业者本人认同“摇篮计划”及 AAMA 亚杰商会理念，并乐于投入时间与精力；创业者所领导的企业处于企业初创期和成长期。

“摇篮计划”承诺给进入该计划的创业家提供以下价值：创业精神的传承；方法论的指导；导师与创业家群体智慧碰撞的价值；成长期企业高阶实战培训。

“摇篮计划”也明确规定了导师在该计划中的责任、义务与价值。导师需承诺可以付出相应的时间，并有义务对与“摇篮计划”工作小组的沟通进展状况，提出意见和建议。

除一对一面谈外，导师与创业家互动方式还包括：一对多沙龙，即导师拟订话题，与所有创业家以沙龙的方式进行交流；多对一研讨，即在每届创业家中筛选出 3~4 家，由几位导师共同与该创业家及其团队深入研讨。

为了保证计划的健康发展，在创业家的选拔、导师与会员的匹配以及计划的组织方面，“摇篮计划”工作小组不断地进行摸索和完善。在学员的选拔上，不仅考察其商业能力和潜质，也坚持对其价值观和人品进行评估和考察。曾经有一位候选人能力很强，非常有潜质，但是因为了解到他有一些违背商业道德的行为，导师们进行了激烈的争论，最终决定不予录取。

“摇篮计划”的导师往往都是产业界、投资界的“大腕儿”，而创业家则是“明日之星”，由于性格、职业背景、专业能力方面的差异，如何让导师和学员能更好地认同和匹配对方，也是一件颇费脑筋的事情。加上 AAMA 亚杰商会推崇多元文化，尊重大家的自由选择，坚持不能靠强制性和指定的方式，更大大增加了项目推进的难度。

在 10 位导师与 20 位创业家之间实现“多对多”的匹配是相当有挑战性的，为了很好地实现双向选择，“摇篮计划”工作小组做了很多的工作：首先，导师与创业家通过面试、3 个月的培训加强相互了解；之后，安排一次导师与创业家的户外非正式沟通活动，为导师与创业家分别提供对方的详细个人资料；约半个月后，创业家提交希望辅导自己的 2~3 名导师名单，导师提交希望辅导的 2~3 名创业家名单；最后至少再花半个月时间，对导师和学员双方不匹配的方面进