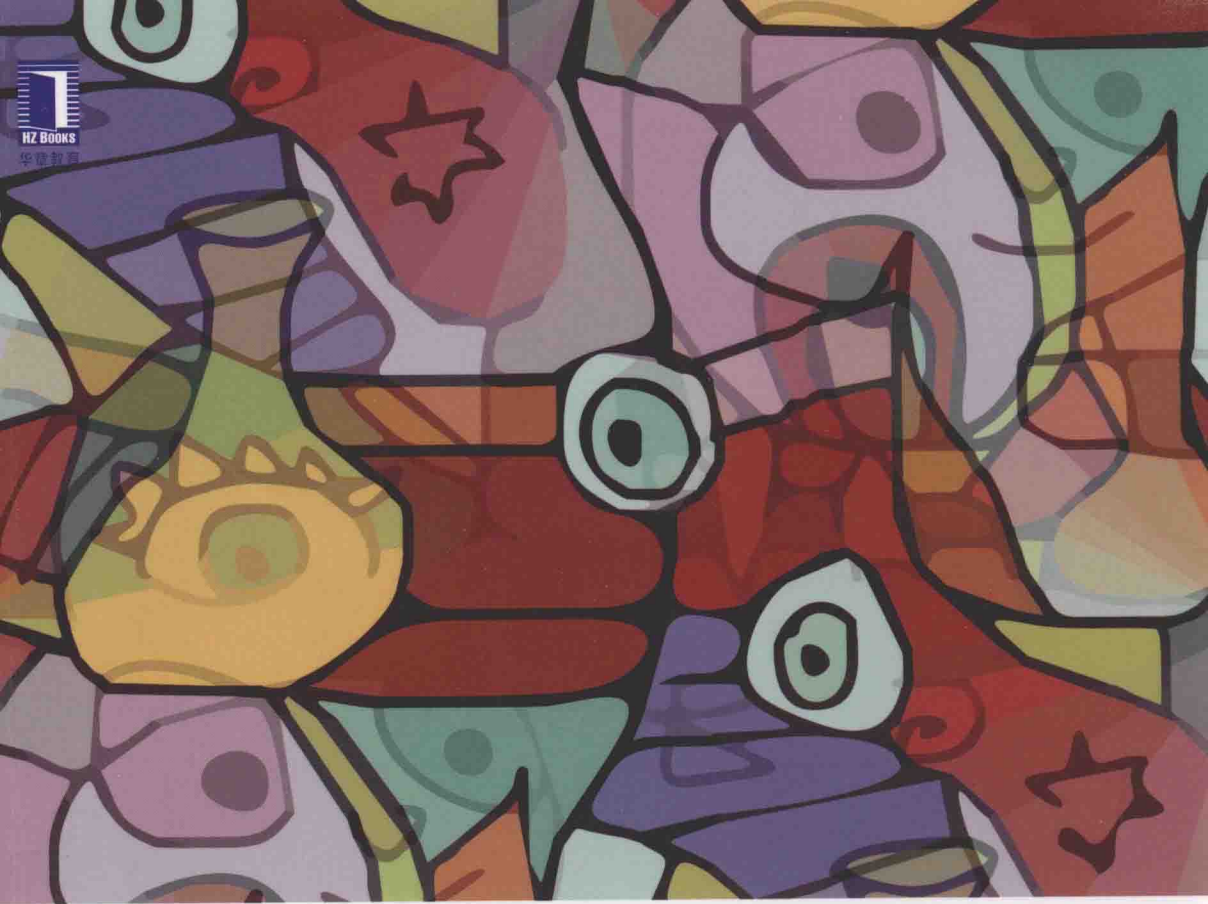




HZ BOOKS
华章教育

创业八讲

朱恒源 余佳◎著

Eight Lectures
on Entrepreneurship

无论出于何种个人动机——追逐金钱、权力
还是猎奇，或是追求名誉、希望博得他人的
认同——成功的企业家都会试图去创造价
值，做出贡献。

彼得·德鲁克



机械工业出版社
China Machine Press

创业八讲

朱恒源 余佳◎著

Eight Lectures
on Entrepreneurship



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

创业八讲 / 朱恒源, 余佳著. —北京: 机械工业出版社, 2016.5

ISBN 978-7-111-53665-9

I. 创… II. ①朱… ②余… III. 企业管理—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 090934 号

本书结合中国经济、文化、社会环境因素, 阐述了从如何发现商机到如何整合资源, 再到如何管理企业的成长, 作者用通俗易懂的语言手把手地教你创业。本书既有理论高度, 也有具体工作的落地实施, 不管你是企业高管还是在校学生, 不管你是名校毕业还是草根出身, 只要有梦想适合创业, 相信你都可以在本书中找到你所需的内容。

本书适合于普通高等院校创新创业基础、创业管理、创业学的本科生及 MBA 学生, 也适合于对创业有兴趣, 但对创业没有全面了解的普通读者。

创业八讲

朱恒源 余佳 著

机械工业出版社

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 程 琨

责任校对: 董纪丽

印 刷: 北京瑞德印刷有限公司

版 次: 2016 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 170mm×242mm 1/16

印 张: 14.75

书 号: ISBN 978-7-111-53665-9

定 价: 35.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 88379210 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

在从事创业教育的16年中，我曾经数次萌生写一本有关创业的普及性读物的念头。其间起起落落，直到这本书呈现给读者，才算了结了一桩心愿。

最初产生这种想法是在我刚从美国学习回来的时候。1998年清华大学首次举办创业计划大赛，第二年就成为了一项全国性赛事。后来被同学们称为“创业之母”的罗建北教授，当时在清华科技园创办国内第一个“孵化器”，也是这项赛事的积极推动者。2000年，罗老师听说我在国外学的就是创新与创业专业，就让我给当年参赛的同学做个培训，讲讲怎么写商业计划书。回想起来，就是创业ABC，可我讲得很生涩——那个时候，Entrepreneurship这个词在国内都不普及，连统一的翻译都没有，一切都是新的。在讲座过程中涉及许多英文术语找不到对应的中文，我只好连中文带英文磕磕巴巴地讲，讲完我自己紧张得一头汗。

不过，也许因为内容还比较新颖，同学们十分热情，纷纷问是不是能有相关的资料。我只好推荐当时国内难得一见的英文书籍和文献。同学们听完后脸上遗憾的表情，让我久久难忘。当时想，如果能有一本适合参赛同学们的关于创业的中文参考书就好了。

不久，我所供职的清华经管学院决定在MBA项目上开设一个新的专业方向，叫“创新与创业”，并让我讲授其中的专业课《创业管理》。说起来，这门课我在美国完整地学过，只不过我在美国学习的课程，语言、分析框架、案例，都是用英语表达的“美国风”，中国的学生是不是适应，我心里实在没有把握。于是，我在课程中除了引进当时比较新颖的理论体系和概念框架之外，还慢慢地引入中国的材料。21世纪初，正好赶上国内第

一波互联网创业浪潮兴起，媒体上对当时的“互联网英雄”（诸如王志东、张朝阳、丁磊等人）的创业活动都有报道，素材不少。记得我在课堂上最先用的是《财经》杂志对新浪的系列报道，深受学生欢迎。这段经历启发我，来自国外的理论，必须与中国的实践相结合，才能引起学生的共鸣，激发学生的讨论，达到好的教学效果。鉴于此，我开始着手开发中国的创业案例，来替代国外案例。几年下来，我的课就可以完全基于中国的案例展开，后来我们开发的关于中国创业的案例，还用在哈佛商学院、百森商学院等国外高校的课堂上。2015年暑假，我去沈阳参加第四届全国创业教育研讨会暨“如何教创业”高峰论坛，与来自全国高校的同行交流，大家的共识之一是，在中国开展创业教育，只有在通行的创业理论指导下，把应用的情境中国化，让学生既能接触到前沿理论，又知晓这些知识和技能在中国的具体应用，才能让创业教育在中国落地生根。看来，我当初误打误撞，这路子还走对了！

案例的材料有了，对写教材的想法反倒冷了下来。一个原因是越教越觉得写教材太难，因为需要对整个内容体系烂熟于心，而我自认为还没达到那个境界；另外一个原因是，随着中国创业活动的日渐活跃，越来越多的高校开展了创业教育，因应这一需要，许多出版社引进了国外的教材，一些国内学者也开始自己编写教材，仅我见过的创业教材就不下20种。我们这些教师，不用自己编写教学材料，用别人的现成成果教课，多么方便！于是我把编写一本教材的想法，暂且搁置一边。

再次重拾编写创业通俗读本的计划，得益于在“巾帼梦圆”计划中的经历。2008年高盛公司支持在全球开展的这一创业教育计划，旨在全球培训1万名女性创业者。这个计划要求的特点之一，是授课教师要结合本地创业实际，有针对性地设计课程内容和教学方法，并指导学生的创业实践。我有幸一开始就参与这个项目在中国的设计与实施，但这个项目给我提出的新挑战，却无异于开发一门新课，真可谓“老革命遇到了新问题”。我原来讲的是工商管理类学科专业下的专业课，学生进入课堂时，已经学过了基础课和专业基础课，具备有关商业和企业运营的知识基础，我上课只需要引导他们利用这些概念体系、分析框架来分析创业问题就行。而

“巾帼梦圆”计划是一个短期的培训项目，对学生的基础知识并不要求，参与这个计划的学生许多是草根创业者，有的甚至没有受过完整的大学教育，这就需要教学内容和方法能做到深入浅出、通俗易懂，让一般人愿意听、不费劲，有收获。备课时，我发现很难为这些普通创业者选到合适的教材——市场上那些为本科生和研究生编写的教材，很注重学术的严谨性，理论、公式和模型很多，过于繁复，一般创业者读起来体验并不好。于是，我花了很多工夫，把原来用于 MBA 项目的课程内容进一步简化、通俗化，形成了课堂笔记和补充材料发给学生。我的努力受到了学生的好评，一些学生甚至把相关内容整理为“朱教授语录”，通过短信和博客传播，很多学生还鼓励我把它整理集结成书。我慢慢地重拾十多年的想法，想写一本普通读者爱看的创业书，一本类似于国外“口袋书”的创业普及读物。

现在呈现在你面前的，就是这样一个尝试的成果。我们的目的，是给那些对创业感兴趣的普通读者提供一本能够理解创业的入门书，全书的内容框架和知识体系与通行的创业理论接轨，但内容和案例既包括其他国家创业的实践，也包括对中国创业者尤其是普通创业者的实践的提炼和总结。这本书不仅要内容精练，还要通俗易懂，适应中国一般读者的阅读习惯，是一本创业的基础普及读物。

这本书出版的时候，正赶上中国改革开放之后的第四波创业浪潮。关于正在兴起的这波“大众创业、万众创新”的新浪潮，各界有许多讨论。在我看来，我们现在比以往任何时候都需要创新创业在全中国的普及：在新的全球化条件下，中国经济的发展和社会的进步，创新是关键词；在迅速变化的社会中，个人的职业发展和事业开拓，创业是常态。创业活动需要对趋势的判断、对资源的利用、对组织的把控，也需要个人自身的修炼和修为。这些不仅仅适用于创建新企业，在创建新企业的过程中也有最集中的体现。创业不仅仅是开个公司、运营个淘宝店或者开发个手机 APP，创业意味着在变化和不确定环境中，积极主动地承担责任，寻求与把握机会，克服困难，整合资源，创造性地解决问题。因此，与创业相关的知识、技能和方法，不仅可以运用在商业社会，而且对职业发展、事业进步甚至个人生活都有启发。因此，学习创业，不仅可以学习如何运营一家新

企业，而且有助于培养创业者敢于突破现状的勇气、遇挫不回韧性和合作共享的气度。从这个意义上看，创业是每个年轻人成长的必修课，不管他将来是不是从事商业方面的工作。

本书的内容

我们希望读者通过阅读这本书，能够了解与创业相关的基础知识和概念框架，认识创业过程，启迪创业精神。本书适合于对创业现象有兴趣，但对创业没有全面了解的普通读者。

全书共8章，每章围绕创业的一个方面内容展开。第1章讨论创业是什么，为什么当今社会非常需要创新创业；第2章讨论谁在创业、谁适合创业，第3~5章讨论如何创业，分别讨论了创业过程中的三个关键问题：识别机会、模式设计和资源整合；第6章讨论如何管理和运营一家新创企业，第7章讨论企业初步成功之后的成长壮大。第8章则讨论与创业相关的技能、方法和思维方式如何应用在商业、社会甚至个人生活的其他领域。

本书的特点

我们试图以平实和通俗的方式展开相关内容。每章由四个模块构成。第一个模块是开场案例，讲述知名企业或者组织创立初期，那些不被人熟知的故事。之后的第二个模块，我们会展开与创业相关的知识要点，并结合大家熟知的实例来阐释。第三个模块是“创业者说”，我们邀请中国的普通创业者现身说法，分享他们在创业过程中的体会与感悟。这些创业者背景各异，创业的领域也千差万别，但他们都是创业者，也都是普通人，是邻家大哥、隔壁小妹，他们经历创业的旅程，痛并快乐着。第四个模块是创业过程中的实际案例。这部分案例都是问题导向，描述的是创业者在相关领域所面临的真实困境和实际挑战。读者在阅读案例时，不妨把自己摆进去，假设自己就是案例的主角，尝试用本章前面的知识和分析框架，对案例进行分析和思考，尝试获得自己的解决方案。

感谢我的合著者余佳女士，她是一位创业者，愿意投入宝贵的时间和精力与我合写这本书，让我十分感动。我自己在学术界写多了“学术八股”，对于语言的运用不免生涩和啰唆，而这本书的性质要求语言朴实、通俗易懂，如果没有余佳对书稿的重新改写，呈现给读者的，将不忍卒读。90后创业者安邦先生专门创作的漫画，为全书增色不少。感谢超星集团的肖月女士，如果没有她的鼓励和催促，这本书的写作计划，可能还淹没在我繁忙的教学和科研工作之中，至今还停留在构想的阶段。感谢机械工业出版社华章公司的帮助和支持，本书编辑吴亚军先生和程琨女士对本书的初稿、二稿逐一审读，提出了很多有价值的意见，这本书可以说是集体智慧的结晶。感谢当代中国的创业者，特别是这16年来选修我的创业课的学生，他们不断地追问，激励我在这个领域一直坚守，不敢须臾懈怠；他们的创业实践，为这本书提供了鲜活的案例；与他们的讨论和交流，促进我们思考，给我们启迪，也是我们完成这本书写作的最大动力。

书中存在的错漏之处，请读者不吝指正。

朱恒源

2015年11月初稿于清华园

2016年2月修改于日内瓦

前言

第1章 创新创业新浪潮	1
核心要领	1
他山之石 福特与T型车	2
创业不是开公司	7
创业是一次独特的旅程	9
创业撒手锏：创新	10
那些年，摸着石头过河的创业史	11
创业新浪潮来了	15
80后、90后，准备接棒	17
要点回顾	18
延伸阅读	18
创业者说	19
学以致用 杨承路：职业发展道路的选择	20
第2章 创业者与创业团队	27
核心要领	27
他山之石 硅谷贝宝“黑帮”	28
创业者的心理素质	33
创业者的傍身技能	34
创业者的社会资源	35
创业梦之队	37

如何招兵买马	39
新创公司的秘密武器：股票	42
优秀团队炼成术	44
向创业型组织进军	47
要点回顾	49
延伸阅读	49
创业者说	49
学以致用 迪赞幼儿园：构建合伙关系	50
第3章 创业机会识别与评估	57
核心要领	57
他山之石 微软帝国的开启	58
何为创业机会	64
社会变迁创造机会	66
未被开垦的处女地	68
缘何你看不见创业机会	70
创意收集方法	71
给机会前景打个分	72
要点回顾	75
延伸阅读	76
创业者说	76
学以致用 闻洁和《工商管理经典译丛》	77
第4章 商业模式设计	85
核心要领	85
他山之石 伟大的“印钞机”：施乐 914	86
商业本质	91
一句话说清商业模式	92
以客户为中心的商业模式	94

以上下游资源为中心的商业模式	96
平台型商业模式	97
合理性检验	99
设计合适的商业模式	100
要点回顾	102
延伸阅读	102
创业者说	103
学以致用 月辰公司的商业模式之战	104
第5章 资源吸引与整合	113
核心要领	113
他山之石 迪士尼王国	114
让自己成为磁石	119
变废为宝	120
三步搞定资源拥有者	123
各方财神爷	125
融资地图	126
企业值多少钱	127
一口气吃不成大胖子	129
要点回顾	131
延伸阅读	131
创业者说	132
学以致用 王治全与世纪电器网	133
第6章 管理新创企业	139
核心要领	139
他山之石 芭比娃娃的诞生	140
管好三件事	144
找背影	145

营销组合拳	146
直面业务挑战	149
盯住财务状况	151
现金流别断	151
组织别散架	153
要点回顾	155
延伸阅读	155
创业者说	156
学以致用 2020s 服饰的艰难摸索	157
第 7 章 管理企业成长	165
核心要领	165
他山之石 三星王国的早期岁月	166
成长的烦恼	170
寻找成长基因	172
企业生命周期	173
管理体系金字塔	175
磨刀不误砍柴工	177
风险警示器	179
创始人再定位	180
收获企业成长	181
要点回顾	183
延伸阅读	183
创业者说	183
学以致用 成长的烦恼：水平有限螺蛳粉	184
第 8 章 创业无疆界	193
核心要领	193
他山之石 冰桶挑战与 ALS 协会	194

拷问创业精神	198
大公司内部发新芽	200
温室里生长的挑战	201
从酝酿到开花	203
公益，像商业一样思考	205
公益创业的独特挑战	206
创业精神助力职业生涯发展	207
要点回顾	209
延伸阅读	209
创业者说	210
学以致用 自如的困境	211
参考文献	220

第1章

创新创业新浪潮

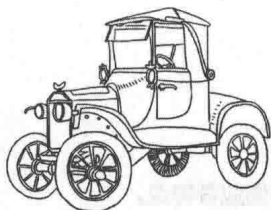
【核心要领】

- ◆ 了解中国创业活动的起源与发展。
- ◆ 理解每一波创业浪潮下的创业活动与创业者特点。
- ◆ 了解新生代创业者的特质。
- ◆ 分辨发明、创新与创业的区别和联系。

他山之石



1900年，全美只有2 000辆私人汽车，和
我们现在私人飞机的普及程度差不多。



亨利·福特十几年间凭借T型车
覆盖了60%的家庭车市场份额。



他的研发以字母A开始，整整开发
迭代到T型车，最终取得了辉煌的成就。

福特与T型车



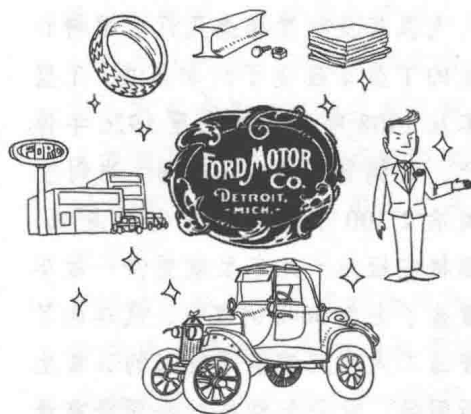
流水线模式使每日人均产量由4辆一跃达到人均20辆左右。



价格也降到了当时普通家庭的收入水平。



工时减至8小时，日薪涨至5美元的“提升成本”政策被福特自豪地称为“最好的成本节省运动”。



福特创造了包括车轮、钢铁、橡胶、4S店、经销商体系等围绕福特汽车的完整产业链。

如今汽车已成为多数城市家庭的日常必备品。有些人口集中的大城市甚至纷纷通过摇号政策来应对“汽车社会”所带来的拥堵和环境污染。汽车已经成为都市人主要的出行交通工具之一。但在20世纪初,汽车就像现在的飞机一样稀缺奢侈,人们根本无法想象有一天汽车会成为普通家庭的日常消费品。汽车得以进入平民百姓家归功于福特公司的创始人亨利·福特(Henry Ford)。

时光回溯至1900年,在福特还没进入汽车行业之前,全美一共仅有2000辆私人汽车,跟现在的私人飞机普及程度相差无几。福特和他的T型车改变了汽车历史,T型车从1908年正式推出至1926年停产,共销售了1500万辆。当时全美有2300万个家庭,也就是说,福特在短短十几年里就凭借一款车覆盖了全美60%的家庭,汽车成了普通工人家庭都能买得起的日常生活用品。他是怎样将社会顶级富豪阶层才能享用的豪奢品推向普罗大众的呢?

和大多数含着金匙成长的富家子弟不一样,福特出生在底特律附近的一处小农场,从小喜欢捣鼓机械。成年后他曾接连两次在汽车领域创业,均以失败告终。但他没有

气馁,跌倒后再次出发。第三次创业也并非一帆风顺:他花了两年时间辛苦经营,可汽车的产量只有区区1700辆,他并没有找到能惊艳市场的爆款产品。他苦苦思索、不断开发,从字母表的“A”开始排序,一直开发迭代到“T”,终于成就了大卖特卖的辉煌。

1909年,T型车一下卖了1万辆(见图1-1)。突如其来的热售给福特带来惊喜的同时也伴随着苦恼,汽车的供不应求导致他不能如约交货。福特被现实逼迫着寻求解决之道。他将当时运用于陶瓷生产工艺的流水线生产模式大胆地引入汽车领域,并进行了相应改进。这一生产线的引入使得福特汽车的生产效率大大提高,每天工人由人均产出4辆一跃达到人均20辆左右,产能翻了几番。当生产技术的变革突破了产能的桎梏,第二个问题接踵而来:买得起汽车这个奢侈品的上流阶层家庭数量太少,除非让汽车走下神坛,步入平民百姓家,否则产能的快速提高并没有足够的市场去容纳消化,会造成产能的极大浪费。于是福特又在营销政策上大胆创新:降价!从825美元/辆的价格拦腰砍至575美