

国家自然科学基金资助项目 (70572075)

创业者的素质与 创业管理

陈德棉 著



同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS

* 国家自然科学基金资助项目(70572075)

创业者的素质与创业管理

陈德棉 著



同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS

内 容 提 要

影响创业成就的因素有四个:创业者素质、行业选择、商业计划和股东。由于后三个因素一定程度上也决定于创业者,因此,影响创业成就的核心因素是创业者素质。本书从两个立场展开讨论创业的素质问题。第一是从投资者立场讨论如何评价和识别创业者素质的问题;第二是从创业者立场讨论如何进行自我修炼和提高的问题。

本书适用于经济管理、金融投资等专业人士阅读,希望对创业投资者和创业者均有所启发。

图书在版编目(CIP)数据

创业者的素质与创业管理 / 陈德棉著. —上海:
同济大学出版社, 2011. 9

ISBN 978-7-5608-4654-5

I. ①创… II. ①陈… III. ①企业管理 IV.
①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 166320 号

* 国家自然科学基金资助项目(70572075)

创业者的素质与创业管理

陈德棉 著

责任编辑 赵泽毓 责任校对 徐春莲 封面设计 陈益平

出版发行 同济大学出版社 www.tongjipress.com.cn

(地址:上海市四平路 1239 号

邮编:200092 电话:021-65985622)

经 销 全国各地新华书店

印 刷 常熟市大宏印刷有限公司

开 本 850 mm×1 168 mm 1/32

印 张 4.125

字 数 110 000

版 次 2011 年 9 月第 1 版 2011 年 9 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5608-4654-5

定 价 22.00 元

本书若有印装质量问题,请向本社发行部调换

前言

现在的人类,从地球的一端到最远的另一端可以只需要一天时间;将信息从地球的一端传递到最远的另一端,可以在瞬间完成;在地球的一端可以随时看到地球任何一端所发生的现场场景;人类可以到月球,甚至其他星球……

如果将现在人类所能够做到的一切,向300年前的人类讲解,当时的人一定认为只有“神”才能够做到。而人类能够做到的一切事情,均是缘于科学客观规律的发现和相应技术的发明。

神即道,道法自然,如来。如果能够理解和掌握客观规律(神即道),并按客观规律办事(道法自然),那么,做什么事情就都能成功(如来)。反过来,如果做什么事情不成功,一定是没有完全理解和掌握客观规律。

掌握了自然科学的客观规律,人类就能认识世界和改造世界。同样,在社会、军事和经济领域,也存在着客观规律,谁掌握了这种规律,谁就能够取得巨大成功。

王阳明,名守仁,字伯安,浙江余姚人,因被贬时曾居住于贵州阳明洞,世称阳明先生。他潜心参悟天地心理,终于悟透而成“心学”。从此在政治、军事生涯中所向披靡,集哲学家、军事家、政治家于一身,先后为朝廷平定多处叛乱,创造了很多军事传奇。被公认“中国古代十大思想家”、“明朝第一人”。明朝两位名相徐阶和张居正都是王守仁“心学”的传人。张居正更是将“心学”发挥到极至,力挽狂澜并进行政治改革,被誉为中国古代十大名相

之一。毛泽东曾读过王阳明的《王阳明全集》、《传习录》，并逐字逐句做了批注。王守仁的影响还传到域外，在日俄战争中击败俄国海军的日本海军大将东乡平八郎刻了一块印章，一直佩戴在身，上面刻着“一生伏首拜阳明”。王阳明之所以有如此高的成就，就是因为他悟透了客观规律，并按客观规律办事。

1956年，巴菲特发起并成立了“巴菲特合伙人有限公司”，当时有8个合伙人，其他7个合伙人出资10.5万美元，巴菲特出资100美元。1965年，巴菲特收购了一家濒临破产的名为伯克希尔·哈撒韦的纺织企业。1965—2006年的42年间，伯克希尔公司净资产的年均增长率达21.4%，累计增长3611.6倍；1965年购买10万美元伯克希尔公司股票的人，到2006年已拥有3.44亿美元。多年来，在福布斯全球富豪榜上，巴菲特常居前三名。2008年，77岁的巴菲特以620亿美元资产再次荣登榜首。巴菲特说自己一年中有10个月在思考，2个月在工作。巴菲特之所以有如此高的成就，也是因为他勤于思考，理解客观规律，并按客观规律办事。

总之，任何事情，一定有其客观规律，创业投资和创业管理也不例外。当然，书中所总结的，一定有偏颇和不周之处，还望各位朋友和读者批评、指正。

作者

2011年2月

目 录

前言

1 创业投资和创业管理的基本规律	001
1.1 创业成绩及其影响因素	001
1.2 影响创业成绩的核心因素	004
1.3 误区讨论	006
1.4 创业投资和创业管理的辩证法	008
2 《易经》的易理及应用解读	009
2.1 关于《易经》	009
2.2 《易经》的易理及优秀创业领头人的基本素质	015
2.3 不断提高的创业者素质相对应的易理	020
2.4 克服困难、取得并保持成功的易理	024
3 创业者素质评价指标及其境界分类	027
3.1 目标	029
3.2 计划	030
3.3 思维能力	031
3.4 表达	038
3.5 怀疑	039

创业者的素质与创业管理

3.6	创新	041
3.7	人生观	042
3.8	团队精神	044
3.9	定力	045
4	创业成绩函数	047
4.1	创业者成绩函数的近似解	047
4.2	创业者素质的辩证关系	050
4.3	创业者素质的识别原则、程序和方法	051
4.4	创业者素质的识别方法	053
5	创业者的自我修炼模型	066
5.1	问题的界定	066
5.2	边界条件和创业者自我修炼模型	067
5.3	不同创业阶段的主要工作与自我修炼内容	068
5.4	创业者素质的自我诊断	071
5.5	论习惯	073
5.6	论表达能力的修炼	080
6	创业	087
6.1	创业前的准备	087
6.2	创业过程	093
7	其他问题	107
7.1	人力资源建设	107
7.2	股东	114

7.3 结构与流程	117
7.4 创业成功以后的自我修炼	118
跋	121

1 创业投资和创业管理的基本规律

1.1 创业成绩及其影响因素

物理学的例子:假定甲搭乘运载工具 A,该运载工具的特点是:起始速度为 1 000 公里/小时^①,并以 10 公里/小时² 作匀减速度运动,直至停滞不前。乙搭乘运载工具 B,该运载工具的特点是:起始速度为 100 公里/小时,并一直能保持这样的速度运动。丙先花 300 小时研制运载工具 C,该运载工具的特点是:起始速度是 10 公里/小时,并以 10 公里/每小时² 作匀加速度运动,研制成功后,比甲和乙晚起步 300 小时。试问:(1)在甲、乙开始运行后的 350 小时内,甲、乙和丙分别走过的路程?(2)在甲、乙开始运行后的 900 小时内,甲、乙和丙分别走过的路程?

通过计算,我们可知道,(1)的答案是:甲走的路程是 5 万公里,乙走的路程是 3.5 万公里,丙走过的路程是 1.3 万公里。(2)的答案是:甲走的路程是 5 万公里,乙走的路程是 9 万公里,丙走过的路程是 180.6 万公里。丙走的路程约是乙的 20.1 倍^②,约是甲的 36.1 倍。

案例 1 1982 年,霍华德·舒尔茨大学毕业 6 年后,他放弃

① 波音 737 巡航速将近 918 km/h,波音 747 巡航最快将近 1 120 km/h。

② 火箭的速度约为 7 200 公里/小时~39 600 公里/小时。

了在纽约曼哈顿年薪 7.5 万美元的白领工作,到位于 3 000 英里以外的、只有 5 家店铺的西雅图星巴克打工(站柜台)。当时该企业已经有 11 年历史。当时的星巴克是主要从事咖啡豆及咖啡研磨机销售的零售企业。1985 年,在星巴克打工了 3 年多的霍华德·舒尔茨建议老板改变商业模式,开设现在模式的咖啡店,让顾客能够坐下来聊天和喝咖啡,老板拒绝了他的建议。为此,他离开星巴克。1986 年 4 月,他离开星巴克后,大约从 30 位投资者那儿筹到了 165 万美元,创办了“天天”咖啡店。他是这样形容当时的处境:“……我用光了种子基金……问题是要赢利可能还需要很长一段时间,同时我还得付租金和雇人,需要花费我还没有募集到手的资金。”1987 年 8 月,霍华德·舒尔茨又筹集了 380 万美元收购了连年亏损、难以为继的星巴克,从此,星巴克改变了原来的经营模式,按他的意愿:让顾客能够坐下来聊天和喝咖啡,而不是从事咖啡豆及咖啡研磨机的销售。1987 年度,新的星巴克亏损 33 万美元,1988 年度亏损 76.4 万美元,1989 年度亏损 1 200 万美元。霍华德·舒尔茨是这样形容当时的处境:“连年的亏损,使我实在羞于启齿:向老股东说,还要融资,向新股东说我们要融资。”“为了融资,我敲遍了西雅图几百家陌生人家的门,不知道下一个该敲哪一家的门了。”1990 年,公司开始赢利。1992 年 6 月 26 日,星巴克在 Nasdaq 市场公开发行股票并正式挂牌上市(股票代码:SBUX),融资总额为 2 800 万美元。2006 年 12 月 31 日,公司的市值达到 255.75 亿美元。12 个月平均市盈率为近 48 倍。我们不难推算,如果早期投资于霍华德·舒尔茨,投资回报应该在千倍以上。

1982 年—1989 年,我们可以理解为霍华德·舒尔茨就类似于上述物理学的例子中丙在研制运载工具 C 的过程。

物理学中加速度(单位时间速度变化的度量)效应就类似于经济学中的**边际效应**(新增单位产生的效应)。

在物理学中,影响走过路程的可变量是速度,这种可变量的单位时间变化程度称为加速度;而影响创业成绩的可变量有四个因素:创业者的素质、行业选择、商业计划和股东。

走过的路程不仅与可变量(速度)的初始值有关,还与可变量的变化程度(加速度)有关;时间越长,可变量的变化程度(加速度)的作用越关键。同样地,创业成绩不仅与上述四个可变影响因素的初始情况有关,还与其变化的程度有关;创业时间越长,四个可变影响因素的变化程度所起的作用越来越关键。四个因素的变化情况所带来的效应就是**边际效应**。边际效应大于零,就类似于加速度大于零,边际效应小于零,就类似于减速度。

创业投资和创业管理的基本客观规律是:她的成功决定于①**创业团队素质的当期现状及其素质提高的未来潜力**;②**行业需求的当期现状和增长的未来潜力**;③**商业计划可行性的当期现状和发展的未来潜力**;④**股东的当期现状和给创业企业所带来增值的未来潜力**;⑤**时间。当期现状**,就类似于物理学中初始速度概念,**未来潜力**就类似于物理学中的加速度和经济学中的**边际效应**概念,如果时间段足够长,这种**未来潜力**的功效将远大于**当期现状**的功效。

我们可以将创业成绩及其影响因素表示成函数关系如下。

$$f = f(A, a, H, h, S, s, G, g, t) \quad (1.1)$$

其中 f ——创业成绩;

A ——创业团队在开始时的素质;

a ——创业团队素质的提高潜力;

H ——行业选择；

h ——行业市场的增长潜力；

S ——商业计划；

s ——商业计划下的品牌塑造潜力；

G ——股东；

g ——股东对企业的帮助潜力；

t ——时间。

1.2 影响创业成绩的核心因素

案例 2 孙正义，日籍韩国人，1981 年创办日本软银公司，从事买卖软件业务。公司资金 1 000 万日元，由孙正义和日本综合研究所各出资 50%。1981—1989 年，软件流通业和软件出版业构成了软银的主要利润来源。1990—1994 年，软银公司转型为商务软件开发业务。1994 年，软银在日本东京上市，融资 1.4 亿美元。上市以后的软银公司，开始转型，成为一个专门投资互联网的创业投资商。在 1994 年至 1999 年期间，软银投资了 600 多家互联网企业。典型的投资项目是雅虎公司，1994 年 11 月，软银向雅虎投资了 200 万美元，1995 年 3 月，又追加投资了 1 亿美元，此后又追加投资到 3.55 亿美元，在孙正义投资雅虎期间，此公司一直还没有赢利，当时创业投资界，都认为孙正义“疯”了。2000 年初，由于对雅虎等极少数企业投资的成功，软银公司的总市值超过了 1 000 亿美元。孙正义持有 44% 股票，摘取了日本首富的桂冠。我们不难推算，如果早期投资于孙正义，投资回报应该在数十万倍。

由案例 2 可以看出，孙正义在创办软银公司过程中，进行了

一次股东调整、两次行业和商业计划调整。行业、商业计划和股东是创业者选择的,创业者可以根据情况调整。因此,影响创业成绩的核心要素是创业者的素质及其提高的潜力。

上述思想可以用如下函数形式表示。

$$H = H(A, a) \quad (1.2)$$

$$S = S(A, a) \quad (1.3)$$

$$G = G(A, a) \quad (1.4)$$

其中 H ——行业选择;

S ——商业计划;

A ——创业团队在开始创业时的素质;

a ——创业团队素质的提高潜力。

根据函数式(2)、(3)和(4),函数式(1)可以改成为:

$$F = F(A, a, t) \quad (1.5)$$

推而广之,无论从事什么样的工作,决定一个人成就的核心因素是其本身的素质及其提高潜力。因此,尽管本书是针对创业者而言,但是,对于从事其他工作的人也有一定的适用性。

案例3 张近东,1963年出生于安徽,1984年毕业于南京师范大学中文系。1990年12月26日,张近东以10万元资金起家,在南京宁海路租下一个200平方米的门面房,取名为苏宁交家电,专营空调。1996年5月15日,张近东发起成立苏宁交家电公司,注册资本为120万元。2001年6月28日,苏宁交家电公司整体改制,总股本6816万股。2004年7月7日,向境内投资者发行2500万股,发行价16.33元,发行后总股本9316万股,2004年7月21日,公司上市。2010年12月27日,苏宁电器总市值为915.1亿元人民币。我们可以准确地测算:(1)如果在1990年以

十倍的溢价投资于张近东,到2010年12月27日,则投资回报为60 070.8倍;(2)如果在1996年以十倍的溢价投资于苏宁电器,到2010年12月27日,则投资回报为5 005.9倍;(3)如果在2004年以十倍的溢价投资于苏宁电器,到2010年12月27日,则投资回报为176.2倍。

苏宁电器的商业模式实际上是很简单的,大家都能学,而且,在当时的情况下,可以说有成千上万家类似于苏宁电器的企业,就在一个小县城就能找到好几家类似企业。任何行业和商业模式都不可能独家经营,一定会有很多人跟踪和模仿。此案例同样可以说明影响创业成绩的核心要素是创业者的素质及其提高的潜力。

1.3 误区讨论

一、误区之一

在上述物理学的例子中,人们往往容易被初始速度的表象所迷惑,而忽视加速度效应。表面看起来,甲的初始速度(1 000公里/小时)最大,丙的初始速度最小(10公里/小时),而且还需要先花300小时研制,而最后,丙走的路程是甲的36.1倍。

创业者进行某项事业的创业时,其所学的专业背景和从业经验是初始速度,这种初始速度可以是零,即他可能并非是学其创业行业所需要的专业,并且可能没有任何从业经验,例如:阿里巴巴创始人马云,他是学外语出身,并且之前也没有任何从业经验。关键还是在于加速度,即创业者素质的提高潜力。

二、误区之二

在上述物理学的例子中,人们往往只图眼前的“快”,而忽视未来的潜力,因而不愿意先花 300 小时潜心研制运载工具 C。

我们还可以从建筑领域的简单道理说明快与慢的关系。万丈高楼如果是建立在没有打好地基的沙滩上,肯定是不稳固的。建造万丈高楼,可能需要三分之一的时间打地基。打地基的过程看起来是很慢的,漫长的过程都是在地下做工作。图表象的快,只能盖低矮的平房。有些企业不扩张(或者慢慢扩张),则可以持续经营,扩张越快,垮得越快,其原因是什么样的“地基”承受什么样高度的“楼房”。

三、误区之三

人们往往将技术诀窍或者商业模式视作核心竞争力,事实上,在很多领域,技术诀窍或者商业模式可能只有三个月的保密或者领先期。例如:所谓高科技领域的计算机软硬件技术,三个月就可能会更新换代。

在很多领域,技术诀窍或者商业模式只是表象上的核心竞争力,真正的核心竞争力是由所有细节构成的。肯德基,表象上看起来就是炸鸡腿、炸薯条,大家都可以学,而其所有的细节构成了全世界只有麦当劳可以与其相匹敌。这些细节就是地基,只有打好地基,就有可能盖成万丈高楼。

四、误区之四

人们往往只注重专注而忽视系统性。即使打好地基,如果只专注盖一堵墙,是无法盖成万丈高楼的,需要四堵墙同时往上盖,而且需要不时地在四堵墙之间加横樑。

1.4 创业投资和创业管理的辩证法

在现实中,没有十全十美的创业者及其创业企业。如果追求完美,我们可能找不到一个创业企业是可以投资的。原则上,只要在一定时期内,创业企业具备一定的某种加速度,均是值得考虑投资的。如下类型的创业企业均是可以作为投资组合中的一种投资类型,值得考虑投资的。

类型一 有的创业企业,其所从事的行业可能市场增长潜力不够,但是,其创业者具有很好的素质提高潜力,作为长期投资,很可能最具投资价值。例如案例2所介绍的初创阶段的孙正义和软银公司。投资只认人的素质提高潜力,既不考虑行业前景也不考虑企业当时的现状。

类型二 有的创业企业,其创业者可能既没有专业知识背景,也没有从业经验,但是其素质具有很好的提高潜力,其从事创业的行业和商业计划具有很好的市场增长潜力,例如马云和阿里巴巴。投资既认人的素质提高潜力,也认行业市场增长潜力,而不考虑企业当时的现状。

类型三 有的创业企业,其创业者的素质可能并非很突出,但是,其从事行业可能是很具有市场增长潜力的,并且处于市场增长爆发期,也是可以考虑进行中期套利投资。

同样地,创业者在创业之初,也难以制定出完美的商业计划。如果追求完美,就只能永远停留在纸面阶段而不敢创业。

总之,无论是自然科学,还是社会科学,还是经济与管理学,没有准确解,或者说,准确解只是一种理想化模型,在现实中只有近似解。我们要研究的,就是如何提高近似解的精度问题。

2 《易经》的易理及应用解读

2.1 关于《易经》

一、《易经》的地位

所有的文献都是这样描述《易经》的：是群经之首。更有人说
是群经之始。

二、《易经》是怎样完成的

按照一般的说法是：人更三圣，世历三古。《易经》的完成经历了三位圣人：第一个是上古时代的伏羲，第二个是中古时代的周文王和周公父子，第三个是近古时代的孔子。

《易经》成书所经历的时间非常长，所经历的圣人也很多，应该说是我国古圣先贤集体创作的成果。

三、《易经》的功能

《吕氏春秋》是这样描述的：其大无外，其小无内。

英国莱斯特大学管理学博士、台湾交通大学教授曾仕强先生是这样描述《易经》的：

说出来，有些人会不相信，有些人会吓一跳，但是如果大家看完这本书，一定会恍然大悟——《易经》是解开宇宙人生密码的宝典^①。

^① 参见曾仕强：《易经的奥妙》，西安：陕西师范大学出版社，2009年。