

创业 训练营

Entrepreneurial Training Camp

京弘博 编著

 人民出版社

创业 训练营

Entrepreneurial Training Camp

京弘博 编著

 人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

创业训练营/京弘博编著. —北京:人民出版社, 2012

ISBN 978-7-01-011150-6

I. ①创… II. ①京… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 191663 号

创业训练营

CHUANGYE XUNLIAN YING

京弘博 编著

责任编辑: 李 葳 张肖旻

封面设计: 阳洪燕

出版发行: 人民出版社

地 址: 北京朝阳门内大街 166 号

邮 编: 100706

邮购电话: (010) 65250042 65258589

印 刷: 三河市金泰源印装厂

经 销: 新华书店

版 次: 2012 年 8 月第 1 版 2012 年 8 月北京第 1 次印刷

开 本: 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张: 21.25

字 数: 340 千字

书 号: ISBN 978-7-01-011150-6

定 价: 38.00 元

著作权所有 侵权必究

凡购买本社图书, 如有印制质量问题, 我社负责调换。

服务电话: (010) 65250042

导 言

当前，创业教育是教育界乃至全社会热议的话题，创业的成功案例、创富神话，通过广播、电视、网络、报刊等快速传播，成功的创业人物很快成为青年学子心目中的偶像。推动创业人物“神化”、“偶像化”的背后，是人们对速成式成功、快速致富的期待，这种原始的朴素的热情被商业炒作的同时也在自我娱乐化，成为消遣的话题，最终沦落为只要结果不顾过程的成功学，而创业所赋予人的创造的美、人在创业过程中自身素质的提升，被这种速成式成功碾为齑粉，变得毫无意义。

成功是创业者追求的目标，随着创业进程的展开和深入，成功在创业者的心目中还将占据更加重要的位置。但创业的成功与人生的成功意义并不完全相同。前者属于商业性、创新性乃至冒险性的活动，后者却是一个宽泛得多的话题。所谓“三百六十行，行行出状元”，是说每一个行业、每一种职业都可能练就精湛技艺，是能力意义上的成功；所谓“积财千万，不如薄技在身”是指生存意义上的成功；所谓“痛并快乐着”，是在幸福意义上谈成功，幸福不幸福并不一定跟成功不成功挂钩。创业的成功能带来兴奋与狂喜，但这种成功的感觉并不完全等同于人生的幸福。除了创业成功，还有相当多的人类活动、人生经历都能让我们感受到幸福。从创业活动的特征来看，并不是所有人在任何时候都适合创业。即便同一个成功的创业者，也并不一直处于最佳的创业状态。如果夸大商业性、冒险性活动在人生中的意义，就会使成功标准单一化，让金钱、权力成为衡量人生成功的唯一标准。当然，不论现实世界多么丰富精彩，缺乏个性和创造力的文化与环境，就会使相当多的人成为这种单一标准的拥趸。

与“速成式成功”相反，创业训练需要一个过程，一个立足无数次经验的累积，在漫长而艰苦的训练中习得各种能力和个性品质的过程。从本质上讲，创业是具备一定素质的创业者，运用其智慧、能力、气魄和胆识所从事的一项具有创新性、挑战性的活动，是在有限的资源和环境中寻求

机会，不断创造价值的过程。

创业的成功既取决于创业者的素质，又依赖于创业者所能获得的资源和环境。市场机会也是构成创业成功与否的关键要素。由于市场机会稍纵即逝，属于不可控因素，所以创业成功又具有一定偶然性。当然，机会偏爱有准备的创业者，越是具备创业的综合素质，越是善于发现机会，越是能组织好创业的各种资源，实现成功创业的概率越大，因而，成功创业具有一定必然性。创业体现了创业者把握机会、组织各种资源的素质和能力，创业素质与能力训练是实现创业成功的必要环节。实践中，创业者的创意、决策和管理是在创业经验支撑下，以想象力、意志力、交往力等个性方式表达出来的创业者个性品质的集合。正因为创业集合了创业者的知识、能力和创业者的个性品质等多方面素养，创业训练又具有高度的个性。只有在具备了一定知识、经验的基础上，创业者在市场上摸爬滚打、不断探索创新，尝试各种机会，才有可能获得创业的成功。

早在 20 世纪 80 年代，联合国教科文组织在面向 21 世纪国际教育发展趋势研讨会上，提出了“创业教育”概念。教科文组织指出：从广义上说，开展创业教育是为了培养具有开拓性的个人，创业教育对于培养个人的首创和冒险精神，创业和独立工作的能力以及技术、社交、管理技能非常重要。教科文组织要求高校必须将创业技能和创业精神作为高等教育的基本目标。要求将它提升到与学术研究和职业教育同等重要的地位。有鉴于此，武汉长江工商学院创业研究院联谊国内知名企业家，设立创业项目、创业基金、创业公司，开展项目课堂、讲座、研讨会和项目导师制等多种形式，在大学生中展开了立足素质和能力提升的创业训练。经过六年多的创业实践教学，一批大学生创业项目成功开展，并呈现蓬勃发展势头。在此基础上，创业研究院组织“双师型”导师把自己长期创业指导的所感、所悟进行理论概括和提升，形成了这本与大学生创业训练高度结合的指导性教材。与其他创业指导教材不同，本书每一章开篇都有一位企业家对相关创业知识作精辟论述，凝练为【名言导语】，再以【本章导读】加以引导，通过【案例分析】模拟实战细节，尽可能地让读者了解真实的创业环境。最后以【思考练习】对相关知识加以总结或引申应用，力图让读者触类旁通。这样的编写体例，不仅凸显创业知识的系统性，更注重达成训练创业能力、提升创业素养的目的。同时，案例的选取、创业素养的测试等环节，贴近大学生生活实际，避免将企业家偶像化、神圣化，更能激发大学生的创业潜

能和创业激情。

如果你还没有决定创业，对是否应该创业抱有疑问的话，可以阅读本书的第1章；

如果你不甘心平庸的生活，抱定了创业的念头，可以阅读第2章，顺便就创业素质做自我测评，看看还有哪些品质是自己所欠缺的，以便强化训练或组建合适的团队加以弥补；

如果你还没有决定在哪里创业，从哪个行业着手的话，最好阅读第3章；

如果总是羡慕别人的眼光，找不到自己的商机，那就阅读第4章；

发现了机会，但不知道究竟有多大的发展空间，不知道如何去开发，不妨读读第5章；

碰巧你的创业机会有巨大发展前景，你还不知道如何规划融资、销售和管理，就看看第6章；

第7章将告诉你如何组建团队、如何销售、如何管理，如何把规划变为现实；

第8章具体谈产品开发、销售、财务、人力资源管理等内容，如果你已经开始创业，不妨作个对照，看看有哪些地方可以改进；

创业有几个关键瓶颈需要突破，比如创新意识、资金与人员等，最初的阶段尤其需要注意。要是你还没有重视这些问题，请阅读第9章；

从创办企业开始，创业风险将存在于创业的全过程，这些风险可能给企业造成致命打击，第10章将告诉你如何规避这些风险；

如果希望自己创办的企业和谐、稳健、有活力，希望自己是个有文化的创业者，而不想被人误解为单纯机遇的“暴发户”，还应该看看第11、12章。

本书值得称道的是那些生动而真实的案例。本书所选案例人物并不都是那些耳熟能详的创业英雄、大企业家，相反，有些创业人物甚至不属于人们通常所说的成功创业者，你会感到他们就是你身边的朋友。这些案例没有将创业人物抽象化、公式化，而是让你体验他们创业过程中的真实细节，他们的激情、创意、坚韧、亲和力，当然也有焦虑、恐惧和贪心。

本书由巴能强和颜海负责总体设计，拟定内容框架、撰写体例、协调和修改编撰工作。巴能强撰写导言；魏华撰写第1章；亓小林撰写第2、6章；朱晓伟撰写第3、4章；许伟撰写第5章；李明撰写第7、8章；张晓骏

撰写第 9、10 章；颜海撰写第 11、12 章。本书的编写还要感谢一批杰出企业家的贡献，他们的睿智、坦诚、商业模式和交往风格等，帮助作者形成了健康、可持续的创业培训理念，本书每章开篇的【名言导语】分别引用了他们的精辟论述。由于篇幅的原因，还有大量语录没有列入，而这些企业家的贡献丝毫不逊色于本书各章已具名的企业家。他们是巴能军、李开复、李书福、吴征、杨澜、雷军。“全球职业规划师”（GCDF）中国地区首席培训师钟谷兰女士，北京大学博士王长青、杨发喜、温思涵，北京大学教授陈刚、杜丽群、李绍荣，武汉大学教授陶梅生、叶永刚、程虹，华中科技大学教授张金龙、舒咏平，为本书的成型提供了直接或间接的指导。武汉长江工商学院创业研究院的经典案例也为本书的编写提供了丰富素材，在此向这些关心支持本书编写的企业家、专家以及大学生创业者一并表示诚挚的谢意！

创业教育是当今时代和社会普遍关注的问题，尤其对于从事高等教育的学校和教师，积极参与其中更是责无旁贷。由于这一问题的复杂性，加之作者水平所限，书中错误之处在所难免，恳请专家、读者批评指正！

2012 年 8 月

目 录

导 言 /1

与“速成式成功”相反，创业训练需要一个过程，一个立足无数次经验的累积，在漫长而艰苦的训练中习得各种能力和个性品质的过程。

第1章 认识创业动因 /1

“我们创立微软的时候，丝毫没有要把它发展成为一个大公司的想法。是我们所看到的远景预示了它将成为一个大公司，但是我们还是用最谦卑的态度，一步一步地来。之所以选择这个领域切入，是因为我们喜欢，而且对此很兴奋。”

〔美〕比尔·盖茨（微软公司董事长）

1.1 时代呼唤创业 /2

1.2 创业改变世界 /5

1.3 当今创业浪潮 /7

放大10元店的饰界价值 /10

第2章 评测创业潜质 /17

企业发展就是要发展一批狼。狼有三大特性：一是敏锐的嗅觉；二是不屈不挠、奋不顾身的进攻精神；三是群体奋斗的意识。

任正非（华为技术有限公司总裁）

2.1 成功创业者的特征 /17

2.2 创业素质模型构建 /19

2.3 创业潜质测评方法 /23

你适合创办企业吗 /41

第3章 分析创业环境 /44

“一个人围着一件事转，最后全世界可能都会转着你转；一个人围着全世界转，最后全世界可能都会抛弃你。”

刘东华（中国企业家俱乐部创始人）

3.1 创业环境的要素与内涵 /45

3.2 创业环境的分析与评价 /50

3.3 我国创业环境现状与特点 /62

思科公司 /76

第4章 找寻创业机会 /79

一个公司在两种情况下最容易犯错误，第一是有太多的钱的时候；第二是面对太多的机会。一个CEO看到的不应该是机会，因为机会无处不在，一个CEO更应该看到灾难，并把灾难扼杀在摇篮里。

马云（阿里巴巴集团主席和首席执行官）

4.1 认识创业机会 /79

4.2 识别创业机会 /88

4.3 创业机会的评价 /94

水点公司 /107

第5章 选择创业模式 /109

“这种对教育的内心情结，在你遇到困难的时候，它就是支持你走下去的一种动力。所以现在有很多人在模仿和复制我们的模式，但他们都很难走下去，因为他们不理解这种模式背后的东西。”

张洪昌（精品教育集团董事长）

5.1 创业模式与创业理论 /110

5.2 创业模式的分类 /114

5.3 创业模式选择与评价 /127

大学生卖创意6个月赚11万 /136

大学生创业3000元起家赚下百万 /137

第6章 出台创业计划 /139

有这个IDEA的人在中国保守估计不止10万，而写成计划书

逐渐去完善的大约有5万人，真正去谈几家，尝试想拿钱去组建队伍的人只有500人。这500个人可能把它谈下来做具体行动的，可能就是50个人，50个人再做，看谁走得更快。就创业来讲，最后的实践、执行是最漫长或者是最痛苦的。

王吉鹏（创业管理专家）

- 6.1 创业计划书的内容 /139
- 6.2 撰写创业计划书 /142
- 6.3 论证与修正创业计划 /160

第7章 搭建创业平台 /163

领军人物就好比阿拉伯数字中的“1”，有了这个1，带上一个0，它就是10，两个0是100，三个0是1000。

柳传志（原联想控股有限公司董事长）

- 7.1 组建创业团队 /163
- 7.2 筹融创业资金 /178
- 7.3 创立企业组织 /185
 - 惠里菲无线公司：不断完善新创企业团队 /190
 - 豆瓣网的融资历程 /192

第8章 驾驭运营管理 /198

这款电脑是我们创造出来的最棒的工具……但最重要的是让电脑走进千家万户。

〔美〕史蒂夫·乔布斯（苹果公司前CEO）

- 8.1 新创企业的产品开发与技术选择 /198
- 8.2 新创企业的营销管理 /205
- 8.3 新创企业的人力资源管理 /214
- 8.4 新创企业的财务管理 /222
 - 创业所经历的三个关键阶段 /224

第9章 突破创业瓶颈 /228

创业大概有一年半到两年是瓶颈期，特别难，然后突破瓶颈，接着是组织成长，组织膨胀、业务膨胀，然后陷入经济危机，这

时迅速调整，调整过来就好了，调整不过来就死掉。头两年要克服瓶颈，之后要控制组织，有了这样的认识，我们心平气和了，知道一个企业要做大要有很多年时间。

冯仑（万通控股董事长）

9.1 企业生存状态 /229

9.2 破解发展难题 /233

9.3 创新发展思路 /236

从大学时代的创新思维到世界 500 强

联邦快递创业之路 /242

第 10 章 化解创业风险 /245

“一个称职的 CEO 要在看到企业未来美好前景时，同样预测到未来的灾难。我在担任阿里巴巴集团 CEO 的时间里，最耗费精力的，就是预测灾难什么时候来临、应如何应对。”

马云（阿里巴巴集团董事局主席）

10.1 直面风险 /246

10.2 规避风险 /251

10.3 控制风险 /253

史玉柱的两次创业 /256

农民工返乡创业 /260

屡败屡战的孙剑波 /261

善于纳谏的比尔·盖茨 /262

昙花一现的秦池酒厂 /263

胡志标与爱多 /265

第 11 章 弘扬创业精神 /268

仅有好想法是不够的，要有向前看两年的眼光，“少许诺，多兑现”，专注自己的领域，不要过早地追求赢利，在不需要钱的时候借钱，永远保持激情。

李彦宏（百度公司董事长兼首席执行官）

11.1 创业者及其创业精神 /269

11.2 创业精神的层次及构成 /275

- 11.3 创业精神构成要素及其评测 /280
从刘彬的创业实践看创业精神 /302

第12章 打造创业文化 /307

世界上一切资源都可能枯竭，只有一种资源可以生生不息，
那就是文化。

任正非（华为技术有限公司总裁）

- 12.1 创业文化概述 /307
12.2 大学创业文化概述 /308
艰苦创业修得一颗公益心 /315

参考文献 /324

第1章 认识创业动因



名言导语

“我们创立微软的时候，丝毫没有要把它发展成为一个大公司的想法。是我们所看到的远景预示了它将成为一个大公司，但是我们还是用最谦卑的态度，一步一步地来。之所以选择这个领域切入，是因为我们喜欢，而且对此很兴奋。”

——〔美〕比尔·盖茨（微软公司董事长）



本章导读

“创业”不是一个新鲜名词，自改革开放以来，中国已经历了三次创业致富的高潮。然而在一个个创业的黄金时代，很多人不敢、不信、不试，一次次地与财富擦肩而过。进入21世纪，大学生就业面临着前所未有的寒冬，创业成为大学生突破就业难题的一种选择。现在我们所经历的是一个崭新的创业时代，随着移动互联网投资趋势的日益明显，第四波创业浪潮已经来临。在互联网界，一群充满朝气的年轻创业者们以其独特的视角，悄然改变着世界。近两年来，国内外各大互联网公司竞相推出自己的开放平台战略，开启了开放平台上的“造梦空间”。怀抱希望的草根创业者，前赴后继地投身到这一轮互联网创业浪潮中来，开始在这个领域摸索、找寻发展目标和方向，在全新的产业链上开始新一轮的造富神话。

1.1 时代呼唤创业

1.1.1 大学生面临着就业寒冬

当历史翻过新的一页，一个新的创业时代正悄悄临近。

当我们心情复杂地送走 20 世纪，21 世纪的光荣与梦想随着经济的高速发展膨胀得无以复加的时候，大学生的就业难题却在不经意间击碎了不少人的“青春激扬”。

其实在 21 世纪临近的时候，曾经的“天之骄子”们已经体会了或明或暗的就业尴尬。之后，就业环境每况愈下，大学生就业遭遇了前所未有的寒冬。

尽管教育部一再声称大学生就业难与扩招无必然联系，尽管专家多次分析大学生就业难的原因有多种可能，但一个可见的事实是，自 20 世纪末扩招以来，大学生就业市场数年来一直风声鹤唳、草木皆兵，持续增强的“就业寒流”来不及丝毫回暖，就被每年新增的数百万毕业生稀释得更加冰冷。

当尴尬的就业寒流一阵阵席卷而来的时候，这种无奈的生活解读不幸在今天的大学生身上一语成谶。历史进入“泛精英时代”，理想主义光环退尽，昔日的“天之骄子”风光不再，“人才过剩”导致大部分大学生遭遇“岗位瓶颈”。

于是有人开始感叹：时代不同了！

于是有人开始怀念：20 世纪 90 年代以前的大学生多么舒服！随便一个大学生出去都是天之骄子，现在大学生就业多么艰难！

是啊，可毕竟时代不同了，不是吗？

不是说上帝关闭一扇门的时候，会为你打开另一扇窗吗？

当无路可走的时候别忘了我们还有双脚，当无业可就的时候别忘了我们还能创业！

不是说“勇者创造机会，智者把握机会，愚者放弃机会”吗？

1.1.2 中国经历的三次创业浪潮

“创业”当然不是一个新鲜名词，但我们所经历的却是一个崭新的创业时代，这个时代明显区别于20世纪八九十年代。因为这个时代是属于年轻的，属于梦想的，属于坚定执著而又激情澎湃的。

当然，这个时代也是属于国家的，属于历史的，属于经济发展以及社会进步的。

自改革开放以来，中国已经历了三代创业致富的高潮。中国改革开放后的第一波创业者主要是社会上的一些边缘人。他们被称为“倒爷”。“倒爷”就是以地方差价赚钱的人，他们从一个城市到另外一个城市，以低价买进商品、再以高价卖出。这些“倒爷”可谓是引领了第一波创业浪潮。在当时，大部分人都是做公务员或在国企任职，只有找不到工作甚至是无处生存的人，才考虑以“倒爷”作为职业。在这批“倒爷”中，后来只有少数人成功，慢慢地成为企业家，比如柳传志、张瑞敏……他们在20世纪80年代，也许放弃了优厚的机会，也许因为找不到更好的机会，在社会边缘挣扎努力，直到今天才得到社会的尊重。这就是最初中国的创业环境，“倒爷”扮演着开拓者的角色。

十年以后，20世纪90年代，开始了第二波创业浪潮。当时的中国，全民“下海”。据说有十万个在国企或政府机构任职的工作人员，看到经商者的成功，便放弃了原有的工作，选择“下海”创业。这些人员的素质和所受的教育程度都比较高，他们的创业范围很广泛。起初大家的创业想法并不清晰，最终，可以赢得巨大利益的行业集中在房地产和外贸领域，代表人物是潘石屹、史玉柱……这批创业者得到了极大的价值回报，因为他们与第一批创业者不同，他们拥有较高的学历和丰富的知识，并且逐渐引入了西方先进的企业管理模式。

中国第三批创业者，选择了互联网。当时，美国验证了互联网在未来经济与社会生活中的潜在价值。但是价值到底有多大，谁也不清楚。这是一个巨大的机会，这批中国创业者看到了这个机会，他们认为：“美国人能做到的，我们中国人也能做到。”他们中的佼佼者，快速地积累了巨大财富。其中，四个公司的市值加起来接近1500亿美元。如果只评估固定时间内，用同样的资本创造最大价值的话，第三波创业者的成功远远大于第二波和第一波。比如，比较创造的价值和投入的成本，与潘石屹相比，腾讯

的马化腾得到了更大的回报。

第三次创业浪潮，让人们变得离不开互联网。它通过风险投资和股票股权可以让整个公司参与创业过程，公司一旦上市，参与公司创业的前一百人，甚至一千人都可以成为富翁。

这种创业模式以风险投资和股权激励为主，与前期的创业有很大不同。前期的传统企业是资本运作，拿一百万、一千万借钱买地，希望盖房子挣得更多的钱，可能花了两千万、五千万甚至八千万，赚取一个亿。然而，互联网行业则不同，无论是百度还是腾讯，最初的投入可能只是百万或千万元，而今天的价值则可能是一千亿美元！投资少，回报多，风险投资逐渐参与，创业者及其伙伴拥有大量的股权，并被股权激励，这就是第三轮创业的模式。

然而在一个个创业的黄金时代，很多人不敢、不信、不试，他们一次次地与财富擦肩而过，失去了一个伟大时代所赋予的机会。

1.1.3 第四次创业浪潮的来临

进入 21 世纪，随着移动互联网投资价值日益明显，第四波创业浪潮已经来临。有人将正在到来的创业时代称为“草根创业时代”。如果说这里还有些雾里看花、水中望月的虚幻，那么让我们来认识几个年轻的名字：康盛世纪 CEO 戴志康（26 岁）、PCPOP 公司 CEO 李想（26 岁）、MySee 公司 CEO 邓迪（26 岁）、技术主管张鹤翔（24 岁）；163888 翻唱网 CEO 郑立（25 岁）、MaJoy 总裁茅侃侃（24 岁）、非常在线首席执行官赵宁（24 岁）、“创智赢家”畅网科技首席技术官陈曦（25 岁）……

而当李想落落大方地站在“创业新锐人物评选活动”奖台上的时候，当戴志康带着他的团队演绎着他的“康盛世纪”神话的时候，当高燃把他的海川传媒经营得如日中天的时候，当我们突然发现他们不过是一群几乎与我们同龄的年轻人时候，许多人开始相信：新创业时代其实已经早早降临，而创富神话似乎又与我们近在咫尺。

融入同一个时代的人是幸运的，那么下一个会是谁呢，你？我？还是他？

时势造就英雄。新创业时代，一切皆有可能。

是的，我们可能一无所有、一文不名，但李嘉诚创业前也曾穷困潦倒、身无分文；杉杉西服的郑永刚当年乃一介退伍军人；《福布斯》富豪梁亮胜

发迹前也不过是一个打工仔。

是的，我们也许二十多岁仍一事无成，但同样的年龄，柳传志还在科研院所里对着雷达模型冥思苦想，马云还在校园里手捧单词课本日夜背诵，陈天桥也不过是在国营单位的秘书岗位上聊以营生。

当就业之路日益逼仄之时，创业无疑成为大学生突破就业难题的一种选择。

在知识经济时代，取得知识与运用知识成为社会的主题。众所周知，受过良好正规教育的大学生是知识的主要拥有者，他们在校园的十几年苦读中已经取得了比较丰富的知识，他们要想获得新的发展，就必须到社会上去取得新的知识，创业是他们获得新发展的最好途径。

1.2 创业改变世界

有人说创业就是当老板，其实真正的创业是改变世界！像乔布斯，带来的不仅仅是一种新技术、新产品，更是一种移动娱乐及思维方式的改变！

我们把眼光放在今天的互联网上，看看那些年轻的互联网创业者是如何来改变世界的。

在互联网界，一群年轻人正在集体浮出水面。当人们习惯将拥有财富的企业家们想象成老成、老到、饱经风霜的中年人时，这群年轻人踏浪而来。他们年轻，充满朝气，从来不讳言自己对于财富的追求；他们思维缜密，但并不鄙视或远离现实的商业生活；他们视角独特，昭示着他们正在改变着世界。

马克·艾略特·扎克伯格（Mark Elliot Zuckerberg），27岁，Facebook CEO。扎克伯格出生于美国纽约，从小受到良好的教育。他拒绝了年薪95万美元的工作机会，选择去哈佛上大学。在哈佛的第二年，他与室友一起花了一星期时间写网站程序，建立了一个网站为哈佛同学提供互相联系的平台，命名为Facebook（脸谱）。用多少词来描述他都不过分：全球、最年轻、创业、亿万富豪。Facebook全球活跃用户达到5亿，他们使用Facebook来和朋友与身边的人保持联系。扎克伯格不仅推动了新的商业模式，同时也用Facebook打开了一个新的世界，改变了年轻人的生活。

罗宾·陈（Robin Chan），34岁，希佩德信息技术有限公司（XPD