

COMPETITIVE
ADVANTAGE
SERIES

Five

Culture

Competitor Analysis
Industry Analysis
Financial
Resource

Franchising

Entrepreneur

Plan

Presentation
Creativity

OpSource

Niche Market

Guerrilla Marketing

ENTREPRENEURSHIP

创业管理

创业者视角下的机会、能力与选择

吴何 主编

Entrepreneur

Opportunities

Creativity

Equity Financing

Business Model

Value Chain

New Ventures

Debt Financing

Franchising

Value

Opportunities

Plan

Feasibility Analysis

Equity Financing

Social Responsibility

Social

Beam4d

Business

Franchising

Creativity

Presentation

Creativity

OpSource

Niche Market

Guerrilla Marketing

Corporate Culture Model

Industry Analysis

Five Forces Model

Culture

Competitor Analysis

Industry Analysis

Financial Resource

Franchising

Entrepreneur

Plan



中国市场出版社
China Market Press



读天下

Glamour Press

www.glamourpress.com

Competitive Advantage Series

更有趣、更富启发性、更多地让学生受益的新型教材

创业管理

创业者视角下的机会、能力与选择

Entrepreneurship

吴何 主编

本教材遵循美国AACSB（国际商学院促进学会）

2017版认证标准中的课程指导原则

中国 市场 出版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

创业管理：创业者视角下的机会、能力与选择 / 吴何编著. —北京：中国市场出版社，2017.10
ISBN 978-7-5092-1578-4

I. ①创… II. ①吴… III. ①创业 - 教材 IV. ①F241.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 227311 号

创业管理：创业者视角下的机会、能力与选择

吴何 主编

责任编辑：孙 忠 (szbook@sina.com)

出版发行： 中国市场出版社
China Market Press

地 址：北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话：编辑部 (010) 68032104 读者服务部 (010) 68022950

总 编 室 (010) 68020336 盗版举报 (010) 68020336

发 行 部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销：新华书店

印 刷：河北鑫兆源印刷有限公司

规 格：185 毫米 × 260 毫米 1/16 22 印张 455 千字

版 本：2017 年 10 月第 1 版

印 次：2017 年 10 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5092-1578-4

定 价：50.00 元

提高学习效果的结构设计

第一章 创业导论

每一家成功企业的背后，必定有人曾做出勇敢的决定。

——地理、生态学

本章学习要点

- ④ 创业活动的本质
- ⑤ 创业模型和创业过程中的决定因素
- ⑥ 创业者如何寻找机遇、资源、资本和实现利润
- ⑦ 创业新的主要类型和创业生涯的挑战



康辉团队将大副的设想转变为现实，开创了一个之前没有的新的服务类型和新的市场。

摩拜：共享单车的想象力

“它叫摩拜。英文名 Mobike。我把它放在街头，人人可用，随处可得。而且只要一块钱就可以骑走。”摩拜单车创始人陈伟说，自己最初的想法就是做一辆随叫随停的自行车。他的方案是共享单车与 APP 结合起来。通过 GPS 找车，扫码解锁，骑车自动跟踪。车辆可以随便停放。

产的需求集中在晚间。说在这种集中需求的地方去投车，不需要大街小巷每一个地方都放。这些车一旦骑起来之后，会自行循环，循环只需要靠于那些并不正常的车辆。这也是摩拜原理跟那些自行车最显著的不同。

在前期新推出半年后, Meizu 5 Lite 上市, 所过之处好评如潮, 一些媒体还进行了试用。例如, Meizu 5 Lite 的摄像头配备了 1300 万像素的 1/3 英寸, 加入了光学防抖, 使用闪光灯拍摄光线不足时进行了快门补偿。新设计还增加了自行研发制造而成的高压快充技术, 充电成本降低至 10% 左右。同时 16 英寸的性价比优势在业界获得肯定, “我们原来卖掉的 4 万台绿钻加智能锁的模式没有变”, CEO 总结介绍。

在这批产品的背后, 魅族正经历着变革。魅族总裁黄章因沉迷大海多次回美国待业发展, 抛下雷一个 CEO, 投资人又纷纷转投小米和乐视上, 魅族王峻峰, CTO 第一评价: “王峻峰的到来, 让整个公司在节奏上提速, 在客户点落地, 运营上带来了更多好的创意”, 高雷副总裁说: “王峻峰之前是魅族 CEO, 小雷跟王峻峰合作过很长时间, 我们很期待跟他合作”。

网络线路到特别昂贵的。是摩拜想可能是国际上第一家大规模运营的无桩共享单车服务。而摩拜单车每小时1元的使用费用，几乎是一步到位设定了价格门槛。另一方面，摩拜单车下下的低利率则是未来的一个隐患。这也就是所谓智能共享单车企业面临挑战的难题。

五、鋼筋柱上允許點焊構成了技術核心。普通二級鋼的圓點焊和平整了已不允許。因此試驗點焊鋼筋圓點焊允許片中，比較簡單點焊構件，如柱的圓點焊允許點焊構件，是以前所沒有的。

APP能够智能处理异常设备故障反应和维护的基本需求。根据需求打开APP, 故障情况可以分析

两年时间里完成从天使到E轮的多次融资。E轮融资规模甚至高达1.5亿美元。投资人中国医疗

本章学习要点

对本章学习目标的提示,鼓励主动学习。

开篇案例

学生熟悉的真实企业所面临的挑战,紧扣本章主题,启发相关管理问题的思考。

专题

多样化、饶有趣味的专题，提供对特别主题的深入分析和启示。

图表

丰富的图表，将抽象概念视觉化，动员多元认知，提高学习效能。

第3章 创业机会的发现与创能力过程 51

找能够让人们的工作和生活发生改变的创意”。创业学者基蒙斯主张,在评估创业机会时应当从以下 5 个方面对产品、功能和经营进行分析:

- ④ 是否为顾客创造或增加了重大的价值;
- ⑤ 是否解决了市场中的一个真实问题,找出了用户真正的“痛点”;
- ⑥ 对产品和服务的需求是否十分迫切,令顾客愿意为此付费;
- ⑦ 能够证明存在着活跃的市场,能够实现利润;
- ⑧ 创始人与管理层的经验与市场机会相匹配。

你也许注意到，上述的创新者没有把资源完全对准市场支配的领域。即使在大企业主导的市场环境下，仍然有中小企业和创业企业发展的空间。这主要因为大企业通常需较长的时间才能充分评估一项创新或创业机会对于本组织的意义。此外，大企业往往承担相对风险，其成功的可能性，已经形成与利益相关人（群体）对此项活动承担责任的预期。例如，大莱克曾经给全球百科公司的技术负责人提过意见。但是，将不同科学和技术知识及经验整合的领导者代表了自己的价值观和技巧。就在大莱克写那本书的时候，微软等新兴小企业开发了自己的数据库并免费赠予客户，尽管这些产品在品质方面比不上大莱克书，但仍然吸引了大量的用户，改变了百科市场的格局。

创业行动专题

文艺青年电商的终结

2010年，品牌电商发展势头良好。玛萨玛索和凡客相继获得5000万美元的融资。在这种充满想象力的市场中，一半开疆拓土市场应属于品牌电商，另一半则属于电商品牌。

李锐说, 营销的终极决定离开凡客创建“利刃”, 在他看来, 高达4万亿元的服装市场中还有很大的空间容纳独立品牌。

与光生提供内幕的人士所述路线不同，和利是一家源自人文背景类“小清新”路线而最终产生并发展起来的企业。然而，随着产品品类、中间价位的不断拓宽，自己经营大型系的风险，在经营一年后，和利的赔率有80%仍属于初期赔率的范围。由于和利经营的开单日常必需品，数量购买量不大，难以迅速扩大销售范围，而为了保持品牌竞争力不得不建立多样化的产品选择则增加了供应链管理的压力，使得运营成本居高不下。资金紧张的状况无法得到改善，2013年，光生退出和利和和利。

48 创业管理

认识导致它将资源用于扩大电话呼叫中心的座席数量而忽视了新一代商务旅行者对网络服务的需求。在与去哪儿等深度在线服务的竞争中未能取得压倒性的优势。



图 3.2 创业的机会窗口

创业机会的发现

发现创业机会的常用方法包括观察市场趋势、解决问题和填补市场空缺，如图 3.3 所示。



图 3.3 发现创业机会的方法

观察市场趋势。经济、社会、技术和政策管制方面可能不断地出现新的变化, 顺应或响应这些变化的创业计划更有可能获得市场的成功。

- 所经济的变化。例如随着家庭可支配收入的增长,对奢侈品的认识和消费开始增加。从上述分析,美国服装工业和奢侈品业都是为了满足人们以相对低廉的价格拥有国际品牌产品的欲望。人民生活水平提高使得国际品牌消费、奢侈品消费变得普遍,可以造成一城风动甚至全国风动的社会现象。
- ③ 社会的变化。社会变化可能产生更加特殊的影响。人们开始更加追求生活质量和社会化消费,例如不再满足于居住住房,而希望被开发成个性化的住所。个性化、奇异的、神秘感在于酒店业的这些部分,保障着,

多样和丰富的练习，巩固学习成果，提高成绩

3. 销售 / 营销	市场缺乏信息 经销商或少数几家顾客 营销成本价低而利润 经销 / 公关关系 / 广告问题 其他资源问题	7. 人力资源问题	薪酬制度不合理 员工缺乏安全保障 员工工作满意度低和士气 员工离职
4. 产品开发	产品 / 服务开发不足	8. 经济环境	经济条件不十分成熟
5. 生产 / 产品管理	建立和保持质量控制 材料供应	9. 管制环境	保险问题
6. 一般管理	缺乏管理的能力 管理队伍人数太少, 时间不足 不会管理而控制成本 行政效率不良		

本章小结

1. 创业是专门为了创造、扩展和增长新的企业活动, 创业是发现机会、利用资源和创造价值的一个过程。
2. 创业作为一种特殊活动, 它要求创业者对机会和资源的敏锐关注, 创业的另一特点是它是在不确定情况下有目的的决策。
3. 经济学家认为, 影响企业成长的技术因素是经济环境中一个关键要素, 这样的技术因素是企业创业活动的结果。
4. 技术是企业创业活动的基础, 得益于技术, 小企业比大企业取得了更有利的发展条件。
5. 在创业过程中, 四个因素——机遇因

关键词

创业 机会 创业过程 创业的个人 资本 创业类型
因素 创业的环境因素 创业资源 创业

批判性思考与讨论题

- | | |
|---|-------------------------------|
| 1. 什么是创业?如何理解创业与其他商业活动的区别? | 技术变革。 |
| 2. 创业者与管理者有何区别? | ① 当前社会的市场环境与中国所提倡的创业精神之间有何变化? |
| 3. 创业者是否都是天生的?他们往往拥有 60~90 小时的习惯,你如何看待这一现象? | ② 如何分析创业者所发现的商业机会的丰富性? |
| 4. 如何看待创业者对风险的态度? | ③ 分析债务和权益两种筹资方式的利弊。 |
| 5. 年轻时代创业者与年轻的创业者相比处于不利的位置吗? | ④ 公司治理与社会创业有何区别? |
| 6. 创业者在创业活动中可能有哪些创业失败受到哪些因素的影响? | ⑤ 为什么当前对社会创业的关注开始提高? |
| 7. 企业家在创业的过程中可以运用哪些工具? | ⑥ 在作者看来,当前全球性的创业热潮是在为谁服务? |

报告与分享练习：学习创业的经验

以小组为单位,找出一个感兴趣的创业领域中的创业者,从公司公开信息(如网站、年报)和媒体报道中查找资料,回答以下问题并写出汇报给你们的发现。

1. 创业者背景(家庭、教育和工作经历)如何影响创业机会的发现?
2. 创业者如何评估创业机会?
3. 创业者面临哪些风险?他/她是如何管理这些风险的?
4. 创业者采用了哪些筹资方法?创业过程中获得的上游融资?
5. 根据以上信息,总结成功创业需要把握哪些原则?

结尾案例

豌豆荚：情怀的代价

豌豆荚是一款应用分发工具，由创新工场内部孵化。2016年4月独立。项目原本叫豌豆，可是豌豆的域名已经被抢注，需要花费10万元购买，创新工场为要不要花这笔钱产生了争论，最终还是决定放弃，改在“豌豆荚”

85 周王健理是周王革产品校理。周王革做自的 CEO。记者问他什么是最难办？他说：

本章小结

与学习要点相呼应,回顾本章学习目标。

关键概念

以点代面，帮助学生整理本章所学。

批判性思考与讨论

多层次、多维度的练习,检查学习效果,提高成绩。

报告与分享练习

任务式学习, 学生自行收集信息, 运用本章概念和分析工具探究决策背景。

结尾案例

与开篇案例相呼应,从不同角度揭示真实世界中的商业决策。全书共计 28 个较大型的案例。

开篇案例讨论题

回顾开篇案例，辨析与本章关键概念相关的内容，通过课堂讨论从其他同学的分析中受益。

[illegible]

开篇案例讨论题

1. 分析摩拜成功的个人、社会和环境因素。
2. 在你看来,摩拜团队在创业过程中最重要的决定有哪些?
3. 摩拜创业团队如何看待风险?
4. 分析摩拜产品设计变化的过程和动力。

创业管理

前 言

创业教育课程往往结合学校的特点而有不同的侧重，有些注重创造力和创新激发，有些帮助学生发展技术市场化的策略，有些则为创业的学生提供创业管理的过程支持。本教材试图从一个较为平衡的角度处理创业教育的不同主题以及理论和实务之间的关系，使之能够适用于绝大多数对创业有兴趣、希望通过课程对创业有一个相对系统理解的学生。在这个意义上，本书定位于创业准备教育而不是创业辅导或创业理论。

在结构上，本书遵循传统的创业过程模式。而在创业过程模式的展开讨论中，则贯穿着一个基本原则，那就是坚持从创业者的角度看待问题。在注重基本概念和基本技能的同时，所有的分析和解决方案的思考都围绕着现实中创业者们面临的困境和机会来展开。之所以这样安排，是因为创业是一个主体性的活动。创业团队的心态和主动性与日常的经营者完全不同。创业者在整个过程中的角色涵盖发起、领导、决策和问题解决的所有方面。在很多情况下，多数人的选择或基于教科书的选择往往并不能引导创业者通向成功。创业教育应当培养学生适应这种环境，鼓励承担风险和超越传统。

在斯坦福、麻省理工学院和百森等国际领先的商学院里，大约 1/3 的 MBA 学生毕业后会发起自己的创业项目。尽管多数学生在学完课程后并不会直接走上创业的道路，但我们仍然期望他们同创业者一样，通过课程的学习建立对未来职业发展极为重要的创业心智。本书强调了创业课程学习中学生在以下三个方面的收益：

- 对机会的态度。创业者对社会问题有更加敏锐的认识，对商业和技术抱有乐观的态度，能够以愿景来引导行动，实现价值创造。
- 对解决问题能力的敏感。创业意味着在资源匮乏的情况下解决问题，而多数情况下没有最优的方案。创业者不能寄希望于常规的、例行的流程，而必须找到最富于想象力、最适合企业情境的解决方案和路径并且坚持下来。
- 对关键选择与风险控制的认识。与决策系统相对成熟的大企业不同，创业企业必须在相当短的时间内密集做出大量的关键决策。在多数情况下，这些决策不得不在缺少信息和经验的情况下完成，而决策的影响则是高度不确定的。创业课程可以帮助学生理解不确定条件下关键决策的影响要素以及创业者如何进行风险控制。

与其他课程不同，在创业的课堂中，学生更多接触的不是标准的流程和正确

的答案，而是处理复杂问题和不确定性的经验与分析，以及由此形成的新的、积极的态度。无论未来学生如何选择职业生涯，培养创业的心智，理解面对问题发现机会、运用能力和评估选择的机制与复杂性将是一个非常有用的准备。

学生友好是本教材的另一项中心原则。以平实、清楚的语言和生动的例子解释概念和理论，辅以精心设计的图表引导学习过程。排版、段落分隔、项目符号和照片的安排力求让阅读变得轻松、流畅。所有的概念在首次出现时都提供了适合情境的解释和适当的例子。例子的选取注意与概念的分析之间的切合性，举例的范围涵盖制造业、服务业、新型产业、沿海企业、内地企业和国际企业，同时注意不因通俗而牺牲概念的准确。开篇案例和结尾案例从不同角度提出与本章关键概念联系密切的现实决策问题，帮助学生理解真实世界中的创业者所面临的挑战。所有案例均选自当前中国和国际创业领域中有代表性的企业。

本书适用于 36 课时的课程，各章的课时建议如附表所示。课时紧张在学校里是一个普遍的情况，尽管如此，作者还是希望在创业管理的课堂上教师能够将更多的时间留给学生。鼓励学生以团队的形式完成任务并进行演示，在这样的过程中，学生可以了解到任务情境的形成、协作中需要解决的问题，特别是如何做出困难的决定，承受风险、压力以及从错误中学习。与单向沟通的讲授相比，由此获得的经验在未来会更有价值。

2017 年，国际商学院促进协会（AACSB）发布了新版认证标准，在修订中特别强调在教学内容中应当涵盖整合商业统计数据的“基于证据的决策”、“现实世界的企业战略”和“决策的复杂性”。这些原则当然也适用于创业管理的课程。本教材在编写中力求在内容上体现这些新的要求，在教学设计上努力激发学生运用理论和经验数据分析现实中的问题和决策。

采用本书作为教材的高校教师可以向读天下公司申请教学辅助材料，1291259423@qq.com。欢迎创业管理课程的各位老师对本教材内容批评指正，有关的意见和反馈也请发给上面的邮箱。

附表：《创业管理》课时建议

章 节	要 点	课 时
第 1 章 创业导论	● 创业活动的本质 ● 创业模型和创业过程中的决定因素 ● 创业者如何寻找机遇、资源、资本和实现利润 ● 创业者的主要类型和创业生涯的挑战	4
第 2 章 创业团队	● 团队创业与创业领导者 ● 创业团队的组建和管理 ● 创业团队的报酬解决方案 ● 创业团队顾问的价值	2

续表

章 节	要 点	课 时
第 3 章 创业机会的发现与创造力过程	● 如何分析和识别创业机会 ● 影响创造力激发的因素 ● 激发创意的主要技术 ● 创造性问题解决的流程	4
第 4 章 可行性分析	● 什么是可行性分析 ● 产品 / 服务分析的要点 ● 产业与市场分析的要点 ● 组织可行性分析的要点 ● 财务分析的要求 ● 可行性报告的主要内容	2
第 5 章 产业与竞争分析	● 如何理解产业和产业边界 ● 波特五种竞争力量模型 ● 产业生命周期模型 ● 什么是战略群组 ● 竞争对手分析的方法和步骤	2
第 6 章 商业模式开发与检验	● 商业模式及其要素 ● 商业模式失败的主要原因 ● 业务概念的四项要素 ● 企业的基本决策 ● 商业模式开发的步骤	4
第 7 章 商业计划书	● 有效的商业计划 ● 商业计划必须通过的三项测验 ● 可靠的商业计划基本要素 ● 投资人或贷款人重视的五个“C” ● 如何成功进行商业计划演示	4
第 8 章 新企业的开办	● 创业企业的法律形式及其特点 ● 初始协议的主要类型和注意事项 ● 创业企业的商业伦理和社会责任 ● 知识产权和商业秘密保护	2
第 9 章 新企业的财务管理	● 会计与基本的财务报表 ● 预计财务报表工具与使用 ● 重要的财务比率及其含义 ● 现金管理的工具与方法	2
第 10 章 创业企业的财务资源	● 创业企业的资金需求计划 ● 股权资金的主要来源与特点 ● 企业上市的选择 ● 债权资金的来源与特点	2

续表

章 节	要 点	课 时
第 11 章 组织与领导	● 什么是领导，领导与管理的区别 ● 公司文化对于企业的重要性 ● 如何运用基于团队的管理 ● 人才招聘对于企业的重要性以及有效招募的步骤 ● 员工激励的主要方法 ● 绩效评估的主要步骤	2
第 12 章 营销战略	● 市场的选择 ● 营销的 4P ● 品牌要素和品牌的建立 ● 人员销售的管理	4
第 13 章 成长战略	● 企业通过成长创造价值的原理 ● 在成长过程中如何做好控制和发现机会 ● 从内部成长的主要方法 ● 从外部成长的主要方法 ● 国际成长为企业带来的特殊挑战	2
附录 特许经营	● 特许经营的主要特点 ● 特许经营作为一种成长战略 ● 购买特许经营的利弊 ● 购买特许经营需要注意的问题	

目 录

前 言	(1)
-----------	-----

第一部分 创业的决定

第一章 创业导论	(2)
1.1 什么是创业?	(4)
1.2 创业过程	(9)
1.3 创业资源管理	(13)
1.4 创业与职业发展	(17)
第二章 创业团队	(24)
2.1 创业与创业团队	(26)
2.2 组建创业团队	(28)
2.3 创业团队的报酬	(33)
2.4 创业团队的顾问	(37)

第二部分 创业的论证

第3章 创业机会的发现与创造力过程	(44)
3.1 创业机会识别	(46)
3.2 创造力的激发	(52)
3.3 激发创意的技术	(54)
3.4 创造力与问题解决	(57)
本章附录 社会创业的机会	(66)
第4章 可行性分析	(70)
4.1 可行性分析	(72)

2 创业管理

4.2 产品与服务可行性	(74)
4.3 产业与市场可行性	(79)
4.4 组织可行性	(82)
4.5 财务可行性	(85)
本章附录 可行性分析报告的结构	(92)
第5章 产业与竞争分析	(96)
5.1 产业分析与波特的五力模型	(98)
5.2 产业生命周期与创业机会	(104)
5.3 竞争对手分析	(107)
第6章 商业模式开发与检验	(118)
6.1 什么是商业模式	(120)
6.2 为新企业开发业务概念	(125)
6.3 从业务概念到商业模式	(129)
第7章 商业计划书	(138)
7.1 商业计划书的功能	(140)
7.2 商业计划书的要素	(143)
7.3 贷款人和投资人的视角	(153)
7.4 商业计划的演示	(154)
附录 商业计划书要素	(161)

第三部分 创业的实现

第8章 新企业的开办	(166)
8.1 创业企业的法律形式	(168)
8.2 初始协议和避免法律纷争	(173)
8.3 创业企业的商业伦理与社会责任	(175)
8.4 知识产权保护与商业秘密保护	(181)
第9章 新企业的财务管理	(190)
9.1 财务管理的基本工具	(192)
9.2 财务预测与预计财务报表	(198)
9.3 财务比率分析	(202)
9.4 创业企业的现金管理	(208)

第10章 创业企业的财务资源	(218)
10.1 创业企业的资金需要	(220)
10.2 股权资金的来源	(224)
10.3 公开上市	(233)
10.4 债权资金的来源	(236)
第11章 组织与领导	(246)
11.1 创业企业的领导	(248)
11.2 员工招募	(254)
11.3 有效沟通	(258)
11.4 员工激励	(261)
第12章 营销战略	(272)
12.1 选择市场	(274)
12.2 创业企业的营销4P	(278)
12.3 建立品牌	(286)
12.4 人员销售	(289)
附录 顾客访谈设计	(297)

第四部分 创业成长

第13章 成长战略	(300)
13.1 企业为什么追求成长	(302)
13.2 成长中的控制与机会	(304)
13.3 从内部成长	(307)
13.3 从外部成长	(311)
13.4 国际成长	(315)
附录 特许经营	(322)
A.1 特许经营和特许经营体系	(324)
A.2 购买特许经营权	(327)

案例目录

目 录	案 例	页 码
第 1 章	摩拜：共享单车的想象力	3
	豌豆荚：情怀的代价	21
第 2 章	汪滔的创业团队	25
	千夜旅游：早期股权分配的缺陷	41
第 3 章	闪送：在拥挤的快递市场上发现新机会	45
	梯子网：创业机会的把握	63
第 4 章	O2O 的先锋 e 袋洗	69
	订房宝的市场	87
	分享收获：从信任开始	88
第 5 章	喜家德：做餐饮界的华为	95
	饭统网：传统团购错过移动互联市场	112
第 6 章	领英：真实工作经历的价值	115
	点名时间：商业模式转型失败	131
第 7 章	无限衣橱的商业计划	135
	被投资人拒绝的 Airbnb 团队	153
第 8 章	今日头条与媒体的版权大战	163
	神奇百货倒闭	183
第 9 章	虎嗅：科技新媒体的财务前景	187
	易到：价格大战要准备多少钱？	211
第 10 章	美图上市	215
	基美影业：转型的代价	238
第 11 章	晨星公司的自我管理	243
	Uber 备受争议的企业文化	264
第 12 章	原麦山丘：只做面包一个品类	269
	凡客：品牌的复苏	291
第 13 章	新通联：传统产业的战略成长	297
	小马过河：在成长中迷失	316
附 录	经济型酒店的加盟纠纷	319

专 题 目 录

目 录	专 题	页 码
第 1 章	创业意味着突破资源的限制	5
	“啃” 苹果的年轻人	7
	关于创业的常见误解	12
第 2 章	英特尔公司的建设性对抗	32
	腾讯公司初期的股权分配	34
第 3 章	白鹿江西主题餐厅	50
	文艺青年电商的终结	51
	微信红包创意	55
	小练习：建立概念间的联系	56
	IDEO 的创造性问题解决过程	60
本章附录	从微软高管到社会创业家	66
第 4 章	运动手环产品的市场需求	77
	如何选择合作伙伴	81
第 5 章	互联网金融与银行的产业边界	97
	第六种力量：互补者	102
	大连华录的产业生命周期管理困境	104
	美团网的尾部战略	109
第 6 章	免费增值模式	120
	业务概念的提炼	123
	Sherpa's 送餐的商业模式	124
	Nextdoor：没有一分钱收入的独角兽	128
	商业模式画布	129
第 7 章	美国的大学商业计划大赛	139
	将特性转化为有意义的利益	143

续表

目 录	专 题	页 码
第 8 章	有限合伙：投资基金的主要法律形式	166
	一人有限责任公司	167
	创始人该拿多少钱？	169
	三只松鼠的廉政家规	175
	特斯拉开放技术专利	178
	发明专利，还是商业秘密	179
第 9 章	减少 DSO 所节省的资金	202
第 10 章	社会企业的融资	219
	VC 们的交流用语	224
	VC 们的交流用语翻译版	225
	京东众筹：产品众筹和股权众筹	228
	证券市场上的各种“板”	231
	海外上市的红筹模式	232
	创业贷款与创业补贴	236
第 11 章	有效领导者的行为	245
	扎克伯格对企业文化的描述	248
	人员招募的小窍门	251
	提高面试效果的小窍门	253
	评估中的注意事项	262
第 12 章	通过测试了解用户的实际行为	272
	海尔“智能电脑”	276
	电子商务常见误解	279
	搜索引擎营销	282
	保留现有顾客的重要性	284
第 13 章	横店影视城的范围经济	300
	天涯错过的成长机会	303
	苹果公司收购创业企业	308
	安卓系统：成功带来的问题	310
	微信红包：文化障碍阻碍本地成功在海外复制	314
附 录	特许经营中的欺诈信号	329

第一部分

创业的决定

第一章 创业导论

第二章 创业团队