

教育部高等教育司 组编  
普通本科学校创业教育示范教材



# 创业基础

李家华◎主编

HUANGYE  
JICHU



北京师范大学出版集团  
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP  
北京师范大学出版社

教育部高等教育司 组编  
普通本科学校创业教育示范教材



# 创业基础

主 编 李家华

副主编 张玉利 雷家骥

编 委 (按姓氏笔画排列)

王艳茹 杨 芳 吴金秋

胡汉辉 董青春



CHUANGYE  
JICHU



北京师范大学出版集团  
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP  
北京师范大学出版社

---

**图书在版编目(CIP)数据**

创业基础 / 李家华主编. —北京: 北京师范大学出版社, 2013.6

ISBN 978-7-303-15651-1

I. ①创… II. ①李… III. ①大学生-职业选择-高等学校-教材 IV. ①G647.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 269293 号

---

营销中心电话 010-58802181 58805532  
北师大出版社高等教育分社网 <http://gaojiao.bnup.com>  
电子信箱 [gaojiao@bnupg.com](mailto:gaojiao@bnupg.com)

---

出版发行: 北京师范大学出版社 [www.bnup.com](http://www.bnup.com)  
北京新街口外大街 19 号  
邮政编码: 100875

印 刷: 北京京师印务有限公司  
装 订: 三河万利装订厂  
经 销: 全国新华书店  
开 本: 184 mm × 260 mm  
印 张: 16.5  
字 数: 330 千字  
版 次: 2013 年 6 月第 1 版  
印 次: 2013 年 6 月第 1 次印刷  
定 价: 35.00 元

---

策划编辑: 马佩林 责任编辑: 马佩林 王一涵 高 玲  
美术编辑: 毛 佳 装帧设计: 耿中虎  
责任校对: 李 茵 责任印制: 孙文凯

**版权所有 侵权必究**

反盗版、侵权举报电话: 010-58800697

北京读者服务部电话: 010-58808104

外埠邮购电话: 010-58808083

本书如有印装质量问题, 请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话: 010-58800825

# 目 录

## 第一章 创业、创业精神与人生发展 /1

第一节 创业与创业精神 .....	4
一、创业的定义与功能 .....	4
二、创业的要素与类型 .....	7
三、创业过程与阶段划分 .....	11
四、创业精神的本质、来源、作用与培育 .....	14
第二节 知识经济发展与创业 .....	18
一、经济转型与创业热潮的关系 .....	18
二、创业活动的功能属性 .....	20
三、知识经济时代赋予创业的重要意义 .....	21
第三节 创业与职业生涯发展 .....	24
一、狭义和广义的创业概念 .....	24
二、创新型人才的素质要求 .....	26
三、创业能力对个人职业生涯发展的意义和作用 .....	27

## 第二章 创业者与创业团队 /34

第一节 创业者 .....	36
一、创业者 .....	37
二、创业者素质与能力 .....	40
三、创业动机的含义与分类 .....	44
四、产生创业动机的驱动因素 .....	44

第二节 创业团队 .....	45
一、创业团队及其对创业的重要性 .....	46
二、创业团队的优劣势分析 .....	47
三、组建创业团队的策略及其后续影响 .....	48
四、创业团队的管理技巧和策略 .....	50
五、创业团队领导者角色与行为策略 .....	53
六、创业团队的社会责任 .....	54

### 第三章 创业机会与创业风险 /58

第一节 创业机会识别 .....	59
一、创意与机会 .....	60
二、创业机会与商业机会 .....	61
三、创业机会的特征与类型 .....	62
四、创业机会的来源 .....	65
五、影响机会识别的关键因素 .....	66
六、识别创业机会的一般过程 .....	67
七、识别创业机会的行为技巧 .....	69
第二节 创业机会评价 .....	70
一、有价值创业机会的基本特征 .....	71
二、个人与创业机会的匹配 .....	71
三、创业机会评价的特殊性 .....	72
四、创业机会评价的技巧和策略 .....	73
第三节 创业风险识别 .....	76
一、创业风险的构成与分类 .....	76
二、系统风险防范的可能途径 .....	81
三、非系统风险防范的可能途径 .....	82
四、创业者风险承担能力的估计 .....	85
五、基于风险估计的创业收益预测 .....	86
第四节 商业模式开发 .....	87
一、商业模式的定义和本质 .....	87
二、商业模式和商业战略的关系 .....	89
三、商业模式因果关系链条的分解 .....	90
四、设计商业模式的思路和方法 .....	91
五、商业模式创新的逻辑与方法 .....	93

## 第四章 创业资源 /101

第一节 创业资源概述 .....	104
一、创业资源的内涵与种类 .....	104
二、创业资源与一般商业资源的异同 .....	108
三、社会资本、资金、技术及专业人才在创业中的作用 .....	108
四、影响创业资源获取的因素 .....	110
五、创业资源获取的途径与技能 .....	111
第二节 创业融资 .....	115
一、创业融资分析 .....	115
二、创业所需资金的测算 .....	120
三、创业融资渠道 .....	126
四、创业融资的选择策略 .....	135
第三节 创业资源管理 .....	140
一、不同类型资源的开发 .....	141
二、有限创业资源的创造性利用 .....	144
三、创业资源开发的推进方法 .....	150

## 第五章 创业计划 /159

第一节 创业计划 .....	160
一、创业计划的作用 .....	161
二、创业计划的内容 .....	162
三、创业计划的基本结构 .....	163
四、市场调查的内容和方法 .....	165
第二节 撰写与展示创业计划 .....	173
一、研讨创业构想 .....	173
二、分析创业可能遇到的问题和困难 .....	180
三、凝练创业计划的执行概要 .....	182
四、把创业构想变成文字方案 .....	184
五、创业计划书的撰写和展示技巧 .....	193

## 第六章 新企业的开办 /205

第一节 成立新企业 .....	206
一、企业组织形式选择 .....	207

二、企业注册流程 .....	212
三、企业注册相关文件的编写 .....	218
四、注册企业必须考虑的法律与伦理问题 .....	225
五、企业选址策略和技巧 .....	232
六、新企业的社会认同 .....	236
<b>第二节 新企业生存管理 .....</b>	<b>240</b>
一、新企业管理的特殊性 .....	240
二、新企业成长的驱动因素 .....	242
三、新企业成长管理的技巧和策略 .....	244
四、新企业的风险控制与化解 .....	247

## 主要参考文献 /254

## 后 记 /256

# 第一章 创业、创业精神与人生发展

## 创业实例

### 白手起家创业的大学生

2003年，中国第二大手机短信游戏公司广州讯龙以2000多万美元售予新浪，开创了第一个SP并购案；2004年，中国最大的电视传媒无线互动平台北京灵讯互动科技以8000万美元售予Tom Online，位列2004年中国十大外资并购案之一；2005年和2006年，联东伟业、联梦软件、万讯通分别以1.8亿美元、8000万美元和1.3亿美元的价格售予英国最大的无线增值业务公司MonsterMob Group，以上这些中国无线增值通讯领域最大的并购案都离不开国金投资顾问有限公司（以下简称“国金投资”）的幕后操刀。到2012年，国金投资的所有融资和并购交易额超过20亿美元，业务占据移动增值并购领域三分之二的市场份额，几乎包办了所有3000万美元以上的并购交易。而谁又能想到，公司在2001年创立之时，白手起家的创始人年仅23岁，是一个刚上完大三的学生。

### 在资源约束下尝试突破

在大学读书期间，林嘉喜和同学共同创立了“学生创业协会”，协会成立之初做过的最重要的事情是为参加2000年“挑战杯”中国大学生创业计划竞赛的团队进行包装和服务。尽管这是第一次参与这一比赛，但不甘落后的他琢磨着如何在这个强手如林的比赛里拿一个金奖。通过分析，他得出的结论是：“金奖一共有20个，那些老牌强校的目标往往瞄准多个金奖，必然精力分散，而我们只能集中兵力做一个。”于是，他挑出学校各个团队中最强的队员，组成了卫达通讯团队，并在那一年的比赛中一举夺得了全国优胜团队奖（即金奖第一名）。“集中优势兵力，打有把握之战”的方法后来被他



沿用到创业初期的公司运作中，国金投资才得以在仅有十几个人的资源约束下完成一系列互联网并购界的样板工程。

## 挖掘并抓住潜在机会

帮助新浪并购广州讯龙，可谓国金投资的生死转折之战，这一样板工程不仅使国金投资在资金链近乎断裂的情况下起死回生，而且使其在并购界声名鹊起，为日后操刀一系列撼动业界的并购案打下了基础。

很多人会认为，机会的到来完全是运气，实则不尽然。机会分为两种，一种是显性机会，一种是潜在机会。显性机会暴露于所有人之前，因此往往容易被那些财力雄厚又拥有广博人脉的大公司占得先机。创业者更需要知道的是如何去挖掘并抓住潜在机会。能够获得并抓住这一机会的原因主要有两个：第一，长期经营的人脉。自大学开始，林嘉喜便通过校园活动与兄弟高校的同学保持着良好的关系，而创业之后，他更是与IT行业内人士保持着深入交往。广州讯龙的机会便来自一个经常向他请教并购问题的东南大学校友的引荐。第二，对特定领域的精通。研究互联网产业和公司，了解并购流程和基本知识几乎是国金投资团队每天的必修课。在2001年，既懂互联网又懂并购的咨询公司寥寥可数，因此当广州讯龙需要寻找并购顾问时，找到国金投资并非小概率事件。林嘉喜在回顾这一机会时说：“的确有运气的成分，但是即使不是这一机会，我们也一定会有其他机会，因为我们最懂互联网领域的并购，我们也一直在寻找。总有公司会需要我们，而只要做，我们就会做到最好。”

## 坚持执著的创业精神

当年休学创业，林嘉喜顶着家庭和社的很大压力。创业之初，由于缺乏人脉和资金，到2001年公司账上就只剩1000元，而且半年的11000元房租还欠着。问及当年面临破产时的心情，林嘉喜说：“我们从来没有觉得公司不行，这并非盲目的乐观，移动增值业务是互联网第一个成规模的盈利模式。我们有强大的信念，我们一定能够起来。”正是这样的自信与坚持，国金投资团队并没有把注意力放在面临断裂的资金链上，而是将所有的注意力都放到了业务线，他们一边通过为一些大公司写企划书赚取微薄的收入维持公司运转，一边全力寻找可能的业务机会，并终于抓住了广州讯龙寻找买家的契机，从此打开了公司业务的新局面。

在回顾这段日子时，林嘉喜说：“坚持是最为重要的，专注在一个潜在会爆发的地方，等待时机到来，而如果你经常转换方向，不能专注和坚持，那么你永远等不到市场起来的时候。”

## 承担责任，合作应变

还在高中时期，林嘉喜便开始将自己的压岁钱投资于房地产基金，并将赚到的钱通过一些杂志介绍的平台资助给家庭贫困的小学生。大学时期，他在南京各高校组织义卖，将每次赚到的几千元钱全部捐给在校的贫困大学生。在创业事业蒸蒸日上之后，他更是参与到大型公益活动的组织与策划中。他认为：每个人都需要尽一份社会责任，这与能力大小无关，有多少能力尽多少力。合作的基础是换位思考，合作者需要有大局观，设计合作方案需要考虑并满足各方需求。环境总是在变化之中，但并非不可捉摸，在其变化前总有各种趋势。熟悉你所在的领域，看清这些趋势，然后顺势而为。因为对产业的熟悉，面对不同的时间段和产业环境，公司业务会有不同的侧重，比如2004年国金投资的并购主要集中在短信上，2005年是WAP，2006年是手机游戏，2007年则是移动广告，之后在国内创业热潮开始兴起之时，公司开始涉足天使投资。正是出于对环境变化的超前判断和精确把握，国金投资不仅在并购融资咨询领域披荆斩棘，而且在天使投资领域屡创佳绩。

## 创业精神帮助生涯发展

林嘉喜在进入大学后，无论是在学校科技协会担任公关部部长，还是创立学生创业协会，他总是能够高效利用资源并有效管理团队。一些互联网公司在看到这一点之后，将整个南京的校园赞助都交由他管理，并支付每月高达7000元的工资。通过对多学校多组织的管理，他不仅提升了自己的管理能力，而且在与这些互联网公司建立联系的过程中，他开始研究公司运作，研究风险投资，并从此走上了互联网领域并购咨询的创业之路。职业生涯规划并非需要每个人都成为企业家，但是拥有勇于开创、执著坚持、善于合作等诸多优秀的创业品质和创业精神，却可以帮助人们在不同领域取得生涯的长足发展。

本案例选编自谢呈阳对创业者的访谈及有关资料(<http://baike.soso.com/v9964897.htm>)。

同样是“恰同学少年、风华正茂”，我们是不是也应该好好思考一下：作为“早熟的创业者”，林嘉喜到底有什么过人之处？又有哪些值得学习的素质能力和创业精神？

## 第一节 创业与创业精神

### 学习目标

了解创业的概念、要素和类型，认识创业过程的特征，掌握创业与创业精神之间的辩证关系，强化创业精神需要培育并可培育的理性认识。

### 学习要点

创业是不拘泥于当前资源约束、寻求机会、进行价值创造的行为过程。

创业的关键要素包括机会、团队和资源。

创业过程包括创业者从产生创业想法到创建新企业或开创新事业并获取回报，涉及识别机会、组建团队、寻求融资等活动。可大致划分为机会识别、资源整合、创办新企业、新企业生存和成长四个主要阶段。

创业精神是创业者在创业过程中的重要行为特征的高度凝练，主要表现为勇于创新、敢当风险、团结合作、坚持不懈等。

创业精神将在新时期发挥更大的作用，有利于加快完善社会主义市场经济体制和加快转变经济发展方式，推动经济持续健康发展。

### 学习内容

了解创业的定义、功能、创业要素和创业类型。掌握创业精神的作用及培育创业精神的方法。

## 一、创业的定义与功能

### (一) 创业的定义

所谓创业，就是不拘泥于当前的资源约束、寻求机会、进行价值创造的行为过程。

创业作为一个过程，通常具有三个要点：

第一，创业者“不拘泥于当前资源约束”，主要指创业者不甘于资源供给的现状，努力突破资源束缚，通过资源整合来达到创业目标。创业者在创业初期大都会经历资源缺乏、从无到有的过程。

第二，创业者善于“寻求机会”，主要指创业者在创业前要努力识别商业机会，发现了商业机会，就会有进一步整合资源的动力。所以，寻求机会是产生创业活动的重要一环。

第三，创业者能够“进行价值创造”，主要指创业应该伴随新价值的产生。通常是通过以产品或服务的方式服务消费者，创造商业价值和社会价值。

### “创业”辨析

“创业”一词由“创”和“业”组成。所谓“创”一般指创建、创新、创立、创造、创意。《现代汉语辞典》对“业”有如下解释：学业、专业、就业、事业、家业、企业等，可见“业”的内涵也极为丰富。从词义上看，创业为“开创事业”或“创立企业”之意，《辞海》的解释是“创立基业”。中国古代典籍对创业的表述有：“君子创业垂统，为可继也”（《孟子·梁惠王下》）；“先帝创业未半，而中道崩殒”（诸葛亮《出师表》）。这里的“创业”是指“事业的基础、根基”，既可以是古代的“帝王之业”、“霸王之业”，也可以是百姓家业、家产和个人事业。可见，“创业”有丰富的内涵，不仅仅是“创”企业。

“创业”一词在英文中通常有三种表达方式：一是“Venture”；二是“Entrepreneurship”；三是“Startup”。“Venture”一词最初的意思是冒险，在创业领域，主要指冒险创建企业。“Entrepreneurship”则主要用于表示静态的创业状态或创业活动，是从企业家、创业家的角度来理解。“Startup”就是创建新企业。国内一般将“Entrepreneurship”译为创业或创业活动。

创业有两层含义。一层含义是活动，主要指创业者及其团队为孕育和创建新企业或新事业而采取的行动，包括新组织的生存和初期发展。另一层含义是精神，也可以称做创业精神，主要指创业者及其团队在开展创业活动中所表现出来的抱负、执著、坚忍不拔、创新等品质。

选编自杨安、兰欣、刘玉主编：《创业管理：成功创建新企业》，1~2页，北京，清华大学出版社，2009。

#### （二）创业的功能

创业一般具有以下功能：

##### 1. 促进资源合理分配

创业有利于社会资源的合理配置。创业企业要能够生存并获得持续发展，必须具备比已存在企业更强的竞争力。从行业内的发展来看，创业企业的成功将会影响行业现有的经营格局，加剧行业经营的竞争，形成优胜劣汰的局面，维持市场的活力。竞争的加剧有利于资源向经营良好、效率更高的企业流动，从而促进市场的发展，促使社会资源合理配置，产生更高的社会效益。

##### 2. 推动组织发展

组织是创业者为把商业机会转换成商业价值而整合、配置资源的一种形式。不同的经济发展阶段和商业环境需要有相应的组织形式来支撑创业活动的开展，创业者为

了适应外界不断变化的商业环境就必须不断地调整组织的功能与形式，从而推动组织的发展。

### 3. 帮助实现人生价值

创业为人们创造了发展的机会和增加个人财富的可能性，对许许多多梦想着开创自己事业的人而言，创业不但是充分实现自我的机会，更是发挥个人潜能的舞台。知识经济时代，智力已经成为关键性生产要素，拥有专业知识将更有能力通过创业实现自我价值。因此，大学生借助知识和创意去创建企业有可能将梦想变为现实。

### 4. 推动社会发展进步

创业往往伴随着新技术、新工艺、新方法进入市场，催生大量科研成果转化型的企业，这对创新驱动发展战略的实施、全社会创新能力和综合国力的提升有着巨大的促进作用。创业为经济不断注入活力，有利于促进生产力发展和社会进步。

## 扩展阅读

### 创业的发展

创业作为一股世界潮流，20世纪80年代后蓬勃兴起。

创业者们创造出前所未有的价值促使经济发生了巨大的转变。许多著名的高科技大公司是创业者们利用风险投资创造出来的。这些公司大部分是由年轻的学生在离校不久，甚至在学校里开始创办的。据麻省理工学院的一项统计，自1990年以来，该校的毕业生和教师平均每年创建150多个新公司。截至1999年，该校毕业生创办了4000多家公司，录用了110万人，创造销售额达2320亿美元，为美国特别是为麻省的经济发展做出了卓越的贡献。

欧盟各国同样重视改善创业环境，发展创业经济。早在1997年，欧盟委员会就召开了关于“创新企业的建立和就业”的圆桌会议。英国政府于1988年发表了《我们竞争的未来：建设知识推动的经济》白皮书，鼓励发展创业。英国政府曾投资7000万英镑，在剑桥大学和麻省理工学院之间建立起一种教育研究的伙伴关系，这项合作的目标是把美国的经验吸收到英国来，鼓励创业，提高生产力和竞争力。德国从教育制度和财政金融政策等方面入手推动青年创业，鼓励企业创新。1998年，德国大学校长会议和全德雇主协会联合发起一项名为“独立精神”的倡议，呼吁在全国范围内创造一个有利于高等学校毕业生独立创业的环境，同时要求高等学校成为“创业者的熔炉”。倡议中还明确要求，在其后的5~10年中，每届毕业生中要有20%~30%的学生独立创业。韩国大学则流传这样一种观念，“大学是预备企业，大学生是预备企业家”。调查显示，

70%的韩国青年希望自己能够创业。

在我国，改革开放30多年来也成长了一批创业家。同时，大学生创办企业也逐渐成为一股潮流，中小企业迅速崛起，其数量和质量不断提高，对经济社会发展的影响也越来越明显。

选编自陈龙春、杨敏主编：《大学生创业基础》，10~12页，杭州，浙江大学出版社，2007。

## 二、创业的要素与类型

### （一）创业的要素

创业的关键要素包括机会、团队和资源。

创业机会是指创业者可以利用的商业机会。从创业过程角度来说，机会是创业的起点，创业过程就是围绕着机会进行识别、开发、利用的过程。

创业团队是指在创业初期（包括企业成立前和成立早期），由一群才能互补、责任共担、愿为共同的创业目标而奋斗的人所组成的特殊群体。

创业资源是指新创企业在创造价值的过程中需要的特定资产，包括有形与无形的资产，它是新创企业创立和运营的必要条件，主要表现为创业人才、创业资本、创业技术和创业管理等。

在创业活动中，这三个要素都是不可或缺的。没有机会，创业活动就成了盲目的行动，很难实际创造价值；机会虽然普遍存在，但如果没有创业团队去识别和开发，创业活动也不可能发生；创业团队不仅要会把握合适的机会，还需要资源，否则机会将无法被开发和利用。

我们可以进一步从以下几方面来具体认识创业要素间的相互关系：

第一，商业机会是创业过程的重要驱动力，创业团队是创业过程的主导者，资源是创业成功的必要保证。创业过程始于创业机会，而不是资金、战略、网络、团队或商业计划。开始创业时，商业机会比资金、团队的才干和能力及合适的资源更重要。在创业过程中，资源与商机间经历着一个适应→差距→适应的动态过程。商业计划是沟通创业者、商机和资源三个要素相互间匹配和平衡的语言和规则。

第二，创业过程是商业机会、创业团队和资源三个要素匹配和平衡的结果。创业团队要善于配置和平衡，借此推进创业过程，包括对商机的理性分析和把握，对风险的认识和应对，对资源的合理配置和利用，对工作团队适应性的认识和分析。

第三，创业是一个连续不断地寻求平衡的行为组合。在三个要素中绝对的平衡是不存在的，但创业过程要保持发展，必须追求一种动态的平衡。这期间创业团队必须思量的问题包括：目前的团队是否能领导组织未来的成长？组织面临怎样的资源状况？下一阶段的运作与成功面临哪些困难与陷阱？这些问题在组织发展的不同阶段会以不同的形式出现，它牵涉到组织的可持续发展。

总之，创业团队必须在推进业务的过程中，在模糊和不确定的动态创业环境中培养捕捉商机、整合资源、构建战略和解决问题的能力。

## （二）创业的类型

创业的路各不相同。我们可以从不同的角度对其进行分类：

### 1. 依创业目的可分为机会型创业和生存型创业

机会型创业是指创业的出发点并非谋生，而是为了抓住、利用市场机遇。它以市场机会为目标，以创造新的需要或满足潜在需求为目标，因而会带动新产业发展。生存型创业是指为了谋生而自觉或被迫地创业，大多偏于尾随和模仿，因而往往加剧市场竞争。

### 2. 依创业起点可分为创建新企业和既有组织内创业

创建新企业是指创业者从无到有地创建全新企业的过程。这个过程充满机遇和刺激，但风险和难度也大，创业者往往缺乏足够的资源、经验和支持。既有组织内创业是指在现有组织内的有目的的创新过程。以企业组织为例，可指公司由于产品、营销以及组织管理体系等方面的原因，在企业内进行重新创建的过程。例如，企业流程再造正是通过二次、三次乃至连续不断的创业，使企业的生命周期不断地在循环中延伸。

### 3. 依创业者数量可分为独立创业和合伙创业

独立创业是指创业者独立创办自己的企业。其特点在于产权归创业者个人所有，企业由创业者自由掌控，决策迅速，但创业者要独自承担风险，创业资源整合比较困难，并且受个人才能限制。合伙创业是指与他人共同创办企业，其优势和劣势正好与独立创业相反。

### 4. 依创业项目性质可分为传统技能型、高新技术型和知识服务型创业

传统技能型创业是指使用传统技术、工艺的创业项目。比如酿酒、饮料、中药、工艺美术品、服装与食品加工、修理等。这些独特的传统技能项目在市场上表现出经久不衰的竞争力。高新技术型创业是指知识密集度高，带有前沿性、研究开发性质的新技术、新产品创业项目。比如将航天等高新技术领域的成果实现产业化、形成新产品，微波炉进入千家万户就是最好的例子。知识服务型创业是指为人们提供知识、信息等的创业项目。当今社会，会计师事务所、工程咨询公司等各类知识性咨询服务机构不断细化和增加，这类项目投资少、见效快，竞争也日渐激烈。

### 5. 依创业方向和风险可分为依附型、尾随型、独创型和对抗型创业

依附型创业可分为两种情况：一是依附于大企业或产业链而生存，在产业链中明确自己的角色，为大企业提供配套服务，成为在位企业的供应商是许多创业者初期的选择。二是特许经营权的使用。如利用知名品牌效应和成熟的经营管理模式，通过连锁、加盟等方式进行创业。

尾随型创业即模仿他人创业，行业内已经有同类企业或类似经营项目，新创企业尾随他人之后，学着别人做。当然，此时创业者虽为模仿，但有特色，例如质量更高、

价格更低等，不然无法在市场上胜出。

独创型创业是指提供的产品和服务能够填补市场空白，大到独创商品，小到商品的某种技术，如环保洗衣粉等。

对抗型创业是指进入其他企业已形成垄断地位的某个市场，与之对抗较量。如针对 20 世纪 90 年代初外商在中国市场上大量销售合成饲料的局面，希望集团建立了我国西南最大的饲料研究所研发自己的产品，定位于与外商竞争市场，一举取得成功。

6. 依创新内容可分为基于产品创新的创业、基于营销模式创新的创业和基于组织管理体系创新的创业

基于产品创新的创业是指基于技术创新或工艺创新的成果，用新产品产生新的消费者群体，从而导致创业行为的发生。例如，工艺创新将原先的玻璃杯做成紫砂杯，甚至紫砂保温杯，可以使一批品茶爱好者买到中意的茶杯。

基于营销模式创新的创业是指采取了一种有别于其他厂商的市场营销模式，因而可能给消费者带来更高的满足感。零售店的开架销售模式就是最典型的例子，从中进一步开发出的连锁超市更是几乎形成了日用商品零售端的革命性变革，超大规模购物中心(Shopping Mall)在一定程度上改变了人们的购物习惯。

基于组织管理体系创新的创业是指采取一种有别于其他厂商的企业组织管理体系，因而能更有效地实现产品的商业化和产业化。例如通过事业部制既保留了直线职能制组织模式的优点，又使得组织的管理和控制规模得到较大的扩展，在一定程度上抵消了“大企业病”对组织的危害。

## 扩展阅读

### 途牛网

想去旅游？点击鼠标或者打个电话就能根据自己的喜好选择各种各样的旅游路线，住宿、景点门票都有人帮你解决。于敦德创办的途牛网就为驴友们提供了这种预订服务。

因为酷爱做网站，想在这个领域干出一番事业；又因为喜欢旅游，他在这个市场看到了更多商机。于是，于敦德的创业就从做旅游网站开始了。2006 年，他 25 岁，跟几个合作伙伴一起创办了旅游产品电子商务网站途牛网，卖起了旅游路线。网站每年的成长幅度，高达 300%；2010 年，公司的年销售业绩已经接近 4 亿元，这一年，他 29 岁。



早在大学读书期间，于敦德就为学校网站“先声网”工作，在那时他跟现在的 COO 严海峰相识并成为搭档。“在校期间其实挺爱折腾的，也做过一些创业尝试，但都不是很成功；那会儿根本谈不上创业，但能体会到赚钱绝不是件容易的事儿。”所以，于敦德开始创业时就体悟到将一块硬币掰成两半花的重要性。

2004 年，23 岁的于敦德加入“博客网”（现名为：博客中国），担任技术总监，负责产品和技术，亲身见证了 Web2.0 的崛起。“博客网”的起起落落又告诉于敦德，“创业型企业业务模式要单一，把一项业务做扎实很重要”。这也是途牛网今天深耕细作在线旅游产品的重要原因之一。于敦德说，做深做透就是一种成功。

一年后，于敦德又加入另一个初创型公司“育儿网”担任 CTO。在这家网站的经历也让他对做行业网站有了更深的理解。尽管帮助“育儿网”做到了行业内网站第一名，但于敦德却始终感觉育儿这个跟年轻妈妈们有着千丝万缕联系的行业，不应该是这位七尺男儿的最终归属，他希望能在自己喜欢的行业有所展现。

“创业过程中其实交了很多学费，交的学费越多，学的东西也越多。”于敦德半开玩笑地说。毕业后的这段经历让于敦德意识到，“类似博客、社区等通用性网站需要大量资金做支撑，盈利模式也不易快速确立，竞争相当激烈”，与之相比，垂直性网站若好好经营，比较容易有所作为。

这就是于敦德当初选择行业类网站入手的原因。那段时间，几位朋友正热火朝天地讨论着想在富有很大想象空间的旅游行业寻找创业机会。于敦德也对旅游有着浓厚的兴趣，同时他更看到了中国旅游市场有着 1 万亿元的总规模，并且每年保持着 10% 的增长速度。创业项目确定之后，几位合作伙伴筹备了几十万元人民币作为网站的启动资金，招兵买马、开发产品……花费半年时间建立网站，并取名为“途牛网”。2006 年 10 月，途牛网启动时，于敦德 25 岁。

刚开始，途牛网并没有明确的盈利模式。于敦德走的第一步棋便是不断完善景点库。他还清晰地记得网站起步阶段的艰辛，大半年的时间，于敦德的主要工作便是带领几名员工人工完善景点库。“最初的 4 万多个景点几乎都是那时一个一个手工添加进去的，其中也有网友的参与，这为途牛网以后的发展打下了坚实的基础，后续工作都建立在景点数据的基础之上。”于敦德说。当时的途牛网更像一个社区。

2007 年，公司开始考虑，是做社区网站提高流量卖广告，还是通过卖旅游产品直接赚钱？为这事公司内部曾经出现过意见分歧。经过严密的分析并参照以往的从业经验，于敦德选择了后者，直接卖产品。理由是：卖旅游产品发展空间大，并且内容容易放大。做公司就得考虑盈利，于敦德当时还把“尽快赚钱”放在首位。紧接着便是成立呼叫中心，马上做在线旅游产品。

途牛网把旅行社的旅游路线搬到网站上，采取按效果付费的形式打消传统旅行社的顾虑。盈利模式很简单，为旅行社提供旅游路线预订服务，驴友跟旅行社签订合同后，途牛网从中抽取一定服务费。