

创新创业教育系列丛书
2018年度国家出版基金资助项目

国家出版基金项目
NATIONAL PUBLICATION FOUNDATION

创业

学什么

第2版

人生方向设计、思维与方法论

朱燕空 祁明德 罗美娟 © 主编

国家行政学院出版社



创新创业教育系列丛书
2018年度国家出版基金资助项目

国家出版基金项目
NATIONAL PUBLICATION FOUNDATION

创业 学什么

· 第2版 ·

人生方向设计、思维与方法论

主 编 朱燕空 祁明德 罗美娟

副主编 曹安民 罗文芳 李 瑞

成 静

北京
国家行政学院出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

创业学什么：人生方向设计、思维与方法论 / 朱燕空，祁明德，罗美娟主编。—北京：国家行政学院出版社，2018.5

ISBN 978-7-5150-2151-5

I. ①创… II. ①朱… ②祁… ③罗… III. ①创业—研究 IV. ①F241.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 118759 号

书 名 创业学什么：人生方向设计、思维与方法论
CHUANGYE XUESHENME: RENSHENG FANGXIANG SHEJI、SIWEI YU FANGFALUN
作 者 朱燕空 祁明德 罗美娟
责任编辑 左婷婷
出版发行 国家行政学院出版社
(北京海淀区长春桥路 6 号 100089)
电 话 (010) 68920640 68929037
编 辑 部 (010) 68922656 68929009
网 址 <http://www.nsapress.com.cn>
经 销 新华书店
印 刷 北京合众伟业印刷有限公司
版 次 2018 年 5 月第 1 版
印 次 2018 年 5 月第 1 次印刷
开 本 240 毫米 × 186 毫米 1/16 开本
印 张 13.5
字 数 258 千字
书 号 ISBN 978-7-5150-2151-5
定 价 56.00 元

2017 广东省创新创业课程立项建设项目

广州市高校创新创业教育项目（项目编号：2017042101）

序言

这是一个一百年以来最好的时代，这个时代给我们每个人都带来了一些积极的影响：第一，更多的机会。机会往往来源于变化，互联网让我们瞬间都处于一个变化的世界，我们可以通过互联网随时分享我们的想法，而且还能快速得到反馈，让我们的个性开始绽放，并发出自己的心声。在这样一个环境下，我们开始重新定义自我，敢于想象未来，敢于重新设计自己的人生（Redesign your life）。第二，更好的资源。我们生活在一个开源的时代，正如每个人都可以利用网络平台成为自媒体中心一样，技术和开源让我们实现想法变得更加容易，不需要一切从头开始。第三，较低的风险。最大的风险来源于等待和信息不对称，而在变化的环境中，信息不对称要少得多，对很多美好的想法，我们很快就可以得到验证，而不需要投入大量资源，把想法完全实现，才能得到反馈。

这些影响正驱使着我们做出更大的改变，在原有的工作岗位上尝试新的挑战，换一份新的工作，创建一个新的部门，甚至创办自己的公司。我们已经有了整套完整的思维和方法

去应对稳定的环境，帮助人们从过去的经验里面提取有用的信息，然后制订计划、执行和修正，这也是过去大学商学院和管理培训机构一直做的事情；然而面临未知（Unknown）和不确定性（Uncertainty）即从0到1阶段，却没有系统化的思维和方法，这也是我这些年一路探寻的根本动力。

自1999年作为学生参加第一届“挑战杯”大学生创业计划竞赛开始，这股从硅谷传来的自由之风就激发了我血液里的创业基因，正如我坚信每个人身体都流淌着创造的基因一样，否则哪有我们今天美好的世界？我于2001年留校以后，就一直参与指导学生创业作品的工作，和那些在大学里面“不安分”的少数，共同创造了很多美好的回忆；2004年开始从事创业研究工作，期间有机会接受南开大学、武汉大学和中国地质大学三种学术思想的影响和熏陶，最终还是遵从自己内心的感受，和学术研究工作擦肩而过。2011年开始在用友新道科技有限公司担任三年创业课程产品经理，这是我人生一段重要的经历，让我从一个大学老师开始转型，站在更广阔的视角看待和思考问题。在创业教育领域的坚守

和探索，依然没有本质的突破，这也促使了我一系列的国际探寻之旅。我于2013年对引领全球创业教育的大学——美国百森商学院进行访问，并因此结下一段渊源。在2014年参加百森商学院（Babson College）全球创业教育师资培训后，就一直在中国传播和应用百森商学院创业教育体系，直到2015年把百森商学院创业教育师资认证项目第一次带入中国。这些探寻一直延续到对加拿大瑞尔森大学、加拿大埃里克森国际教练学院、英国等国际教育体系等。我一边探寻，一边在大学和创业型企业进行实践，逐步形成了一个国际本土化（Glocalization）的创业基础学习体系。我想是时候把过去实践和反思的经验提炼成一个阶段性成果，面向更多的人来分享。一方面，因为我自己和我身边的人已经开始从这套体系受益；另一方面，希望在更大的范围进行测试和反馈，从而获得新的发现。

每个人和组织都是环境的一部分，身处变化的环境，为了更好的应对不确定性，我们都需要学习和掌握创业的思维

和方法，这恰恰是我希望通过这本书所传递的内容。好的学习者有一些基本特点：第一，积极主动。由于我自身认知和实践的限制，书的内容总有些局限性，恳请读者尽可能从中汲取一些对自身有用的部分，抛弃一些无用的内容，做到为我所用。第二，实践。最好的学习就是实践，在行动中去领悟和反思，把从不同地方学习到的碎片化知识（Connect the dots），通过整理和实践，形成结构化的知识，并用于解决问题。第三，成为创业型学习者（Entrepreneurial learner）。用创业者的思维开启学习之旅，好的学习从来都不是按既定计划进行的，而是在学习和实践的道路上，不断地发现新的知识，与书本、作者以及同伴找到新的发现和共鸣。

朱燕空

深圳前海子谦国际创业教育学院首席专家

推荐序

创业学习演变——从特质到思维

本质上，创新与创业是人类的天性。事实上，历史就是人类创新创业的结果。然而，将“创新与创业”的概念引入到经济学领域，还是过去 200 多年以前的事情。法国经济学家 Richard Cantillon 在 1755 年首先提出创业者“Entrepreneur”的概念。之后，另一位法国经济学家与商人 Jean - Baptiste Say 也阐释了创业者的内涵。在他看来，创业者就是能有效利用其手中资源（土地、劳动力、资本等）来制造产品，然后以销售产品追求利润的人，他通过在生产过程中不断降低成本，或者将资源从低生产率的地区转移到高生产率的地区，以提高资源的有效利用，来增加利润。目前为止，仍有一些人持同样的看法，因为低成本战略和有效资源转移是当今许多创业者的做法。然而经济学家约瑟夫·熊彼特认为上述的两位经济学家对创业者（Entrepreneur）的定义过于狭窄。他在 1915 年的文献里阐述了创业者不是那些只知道靠降低生产成本或转移资源达到利润增长的人。他认为创业者是创新与技术变革是齐头并进的，换句话说，创业者不只是单靠降低成本来增加利润，而是通过创新来提高

生产力，也就是通过引进新技术，或通过新的思维与方法来降低成本，产生高的利润。因此，熊彼特认为创业者是具有摧毁“当前组织”（Incumbent）和旧生产力的能力；基于创新的创业者是“创造性破坏（Creative Destruction）”的驱动者。在过去 200 多年的时间里，经济学家对创业者有许多不同的观点，例如商机的“侦探”（Detectors），企业的创办者（Creators of Enterprises）与冒险者（Risk-Takers）。因为面对未来不确定的事，创业者仍有勇气面对，并持续往前推进。创业者可分为两大类：一类为“商业组织者”（Business - Organizer）；另一类为“商业创新者”（Business - Innovator）。熊彼特认为创业者是后者。由于创业者在经济发展中具有重要的作用，因此，我们更想知道为何有些人创业能成功而其他人却失败呢。由此创业者成为经济学家、心理学家、社会学家及人类行为学家们所研究的对象。他们希望从那些成功的创业者中发掘出他们获得成功的特质以及哪些因素会导致失败，进而演变成为一门可传授的课程，即创业学（Entrepreneurship）。在过去六七十

年的时间里，创业研究也由初期对创业者的特质慢慢地转移到当前对创业的流程与方法论。对创业教育的态度，也由怀疑创业是否可教授，到今天关注“创业教什么”以及“创业如何教”。1947年哈佛大学开设了第一个MBA创业课程，1953年彼得·德鲁克在纽约大学开设了创新与创业课程。1971年美国南加州大学第一个在MBA中设立创业专业。目前全球几乎每个高校都开设了与创业相关的课程。创业学（Entrepreneurship）的定义也由早期的“开创公司”演变为哈佛商学院教授霍华德·史蒂文森提出的“创业是不拘泥于当前资源条件下的限制对机会的追寻，将不同的资源组合以利用和开发机会并创造价值的过程”。这意味着，一个创业者看到了机会，即使他们目前没有资源去实现它，也要去创造性整合资源，把商机变成价值。

创业教育的演变可以分为四个阶段，这四个阶段并不是严格的递进关系，在时间上往往都有重叠，主要在普及性与接受性方面存在差异：

（1）第一类创业教育重点在于“描述”成功创业者的特质与习惯（Traits）。比如，追求成功、自律性、勇于冒险、接受模糊与不确定、喜欢发问、细心观察等，目的在于让学习者能有一个可学习的目标。因此，这类教学首先注重个人的性格测试，并以此来判断一个人是否具有创业者的特质甚至创业的基因，然后加强对“特质”的培育。

（2）第二类创业教育从创业的流程入手，说明创业是可学习的。这种思维是受到“工业工程（Industry Engineering）”的影响，认为任何事情必须先从计划开始，做市场调查以及基于以往的案例，撰写商业计划书，然后按部就班地推进。“准备、瞄准、发射”是这一类思维的特征。因此，案例分析、市场调查及商业计划书成为创业教育的基本内容。然而，在创业旅程上（或人生道路上），许多未来事件的发生并不如我们所计划的一一展现在眼前，连科学研究也无法确定商业计划与创业成功之间的确切关系。

（3）第三类创业教育是参照过去20年来“脑科学”

VI 推荐序

(Neuroscience) 的研究成果, 想对创业者的特质进行更深一层次的探讨。例如, 面对同样环境, 是哪些因素使得那些“成功”创业者, 采取了不同的思维与行动? 换句话说, 多次成功的创业者其“思维模式”(Mental Model) 是什么? 这类创业教育除了注重外在好习惯的养成, 更注重创业者思维的培育。他们强调思维模式的扩展, 而不是知识的累积。因此在教学的方法与环境上也提出许多的改进, 例如“反思”(Reflection) 训练、翻转式教学等。

过去半个多世纪以来, 科技的突飞猛进无疑对创新与创业是一个巨大的推动, 这也是创业教育快速发展并普及的原因。然而, 创业理论研究和创业实践者都发觉到, 从上个世纪末商学院及 MBA 教育的普及到现在创业教育的普及, 创业的失败率却仍高居不下。这也促使了许多学者对“创业”的本质与思维进行了反思与探讨。一些新的创业思维与方法论慢慢地兴起, 这就是第四类创业教育产生的原因。

(4) 第四类创业教育是过去 10 年来的新浪潮, 代表有以硅谷创业者领军的“精益创业”(Lean Startup)、美

国百森商学院 (Babson College) 的“创业思维与行动”(Entrepreneurial Thought & Action)、美国斯坦福大学及世界著名设计咨询公司 IDEO 的“创业思维”(Design Thinking) 等。这些创业的新方法论具有以下共同特点:

① 每个都有其高层面的“流程图”(Process, Flow), 每个流程图都展示其迭代与非线性 (Iteration & Non-linear)。有别于第二类管理思维下的线性 (Linear) 流程。

② 每个方法论都提供了适当的工具 (Tools), 借以提高学习的效率与应用, 工具是这些新创业方法论的主要特征。

③ 沟通与共创价值的思维与技巧也是这新方法特别强调的, 尤其是与“顾客及用户”之间的沟通与共情。

上述三个共性都是显而易见的。事实上, 这些不同方法论都是围绕创业两个重要维度展开: 提供的“价值”与“成长”的策略。在诸多的观察、探索与反思过程中, 他们都发觉到顾客价值观的不确定性 (Uncertainty)、不可知性 (Unknown) 及成长的不可预测性 (Unpredictability), 尤其在推出创新型的产品或服务时, 是最大的挑战, 也是最大的风险。这些新的创业方法论就都具备了以下特征:

①创业开始于对“价值”与“成长”的验证。创业初期是个学习（Validated Learning）的阶段，目的是了解顾客与市场

②小处着眼，快速迭代。运用“行动、学习、提升”的思维，以行动带动思维与策略。新的创业思维与方法适合“不确定性”“不可知性”及“不可预测性”的环境。事实上，我们目前所处的世界正是如此。因此，这些思维与方法论适合每个人，并适用于生活的每个方面，工作、创业、政府部门、公益组织等。

目前第四类创业教育在全球都在积极开展，国内也慢慢地接受并消化这些新的思维。然而，目前大多数高校创业教育的思维与做法，仍停留在上述的第二类。在国家大力推进“大众创业、万众创新”的战略下，高校创业教育需要快速转型，加速步伐跟上第四类创业教育。正如前面所述，高校创业基础教育不在于培养每位学生成为创办公司的创业者，而在于基于第四类创业教育的思维与方法论，培养与提高学生面对高度“不确定、不可预测、未知”的环境下，如

何独立地与他人合作，并提供有效解决方案的能力。这本书就是根据这思维与原则编制而成。

黎怡杭

深圳前海子谦国际创业教育学院名誉院长

目录

1	第一章 创业与人生	2
2	第二章 创业思维	22
3	第三章 自我认知与有价值想法的产生	42
4	第四章 创业团队	60
5	第五章 设计思维框架	80
6	第六章 问题探索	90
7	第七章 创意方案	120
8	第八章 用户测试	140
9	第九章 商业模式	162
10	第十章 商业呈现	190

创业与人生

效果推理

自我认知有价值新想法的产生

创业团队

书籍内容逻辑



第一章

创业与人生

001

用好奇心与探索的心态积极主动地
创造你的人生

人生本质上体现了你要为谁创造价值，创造什么价值。每个人都在为他人和社会创造价值，是这个世界得以延续和更加美好的原因。

回忆一下儿时的经历，大多数人可能都有过这样的梦想，“我长大以后，要成为一个……”这个梦想，可能是画家，展现这个世界最美丽的一面；可能是诗人，让平淡的现实变得更美好；可能是医生，让生病变得不是那么痛苦；可能是教师，帮助他人成长；可能是企业家，为社会提供能够改善生活的产品和服务；也可能只是一个平凡的工人，为祖国建设添砖加瓦……

无论什么样的梦想，实现它的过程实质上都是一种“创业”过程，在这个过程中，通过创造把你的“梦想”变为现实。在这个意义上，人生就是一个不断创业的过程，人人都是创业者。

创业与人生

- | | |
|----|-----------|
| 6 | 什么是创业 |
| 7 | 人人都需要学创业 |
| 8 | 创业与人生的关系 |
| 16 | 创业导向的人生态度 |
| 21 | 参考文献 |

什么是创业

- ☑ 创业是开办新企业
- ☑ 创业是开创新事业
- ☑ 创业是一门学科
- ☑ 创业是一个寻找机会、开发产品、利用资源、制订和实施计划的过程
- ☑ 创业是把想法变成现实

从狭义角度来看，创业是谋划、创建和运营企业的过程，创业的人有能力且愿意谋划、组织和管理一家风险和利益并存的创业企业（Steve Blank, 2012）。而广义的创业除了强调狭义的创业行为以外，更强调在创业行为中所体现的创新创业精神对创业行为的重要性，广义的创业所涵盖的范围和深度都有所扩展（Steve Blank, 2012）。

创业的过程包含很多通用的思考和推理的行动和方法，意味着孕育人类的创新精神和改善人类的生活（Heidi M. Neck等，2015）。创业不是魔术，它既不神秘，也与基因无关（彼得·德鲁克）。创业是一门学科，像其他学科一样，是可以通过学习掌握的（Heidi M. Neck等，2015）。

创业就是把有价值的想法变成现实的活动（子谦国际创业教育学院，2016）。