

创业基础：理论与实务

高 静 黄 俊 编著

清华大学出版社
北 京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目（CIP）数据

创业基础：理论与实务 / 高静，黄俊编著. —北京：清华大学出版社，2019
（普通高校“十三五”规划教材·公共基础课系列）

ISBN 978-7-302-52983-5

I. ①创… II. ①高… ②黄… III. ①大学生—创业—高等学校—教材 IV. ①G647.38

中国版本图书馆CIP数据核字（2019）第093997号

责任编辑：吴雷

封面设计：李伯骥

版式设计：方加青

责任校对：宋玉莲

责任印制：丛怀宇

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦A座 邮 编：100084

社总机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：北京国马印刷厂

经 销：全国新华书店

开 本：185mm×260mm 印 张：14.75 字 数：324千字

版 次：2019年6月第1版 印 次：2019年6月第1次印刷

定 价：45.00元

产品编号：083912-01

前 言

建设创新型国家，关键在于创新创业型人才的聚集，而人才培养的基础在于教育。

大学生是国家宝贵的人才，是社会最富有活力的群体，开展创业教育，培育大学生的创业精神和创新意识，引导有抱负的学生开展创业活动，是高等教育的重要使命，更是教育者的应有之责。

2010年，教育部下发了《关于大力推进高等学校创新创业教育和大学生自主创业工作的意见》，对高等教育提出了具体要求。2012年，教育部又印发了《普通本科学校创业教育教学基本要求（试行）》，并附《“创业教育”教学大纲》，这对深化高等教育改革、提高人才培养质量、促进学生全面发展意义重大。2014年，国家提出“大众创业、万众创新”的政策，引发了双创教育的大潮，高等院校纷纷开展创新创业教育教材的编撰工作。在互联网浪潮、国家经济社会快速转型的强大推进下，创业业态、商业模式、创业类型都发生了重大变化，但创业失败引起的负面现象也引起了社会的广泛关注。如何有效总结创业失败的教训，鼓励创业者科学创业，值得教育者深思。为了紧跟当前社会动态的变化，西南大学在工商管理学科建设的基础上结合专业教师团队的研究成果，展开了教材编写工作。本书旨在从创业现实中发现问题的，从创业理论中获取知识，并在创业实践中不断检验知识的正确性，力争使创业理论与创业实践相互印证。

本书组织架构和具体内容如图 0-1 所示。

本书主要特点如下：

（1）体例结构规范。严格遵守教育部《“创业基础”教学大纲》，根据大纲所要求的知识体系，总课时可设置为 36 ~ 48 学时。本书每章的开篇，都根据理论和教学目标，设有引导案例，并进行了简短的评论，以引发学生的创业学习思考。每章都设有知识结构图，学生能够针对性地进行预习和资料查阅，在理论讲解的同时，书中穿插有“创业聚焦”特色案例，并配有启发式问题，以便课堂互动教学讨论使用。在每章的结尾，还设有综合案例，让学生通过实训环节，更好地掌握理论精髓，这种“问题导入—理论讲解—实训强化”的编排逻辑，既能让课堂变得生动有趣，又能让大学生认识到创业能力培养的重要性，进一步提高了大学生的创业意愿。

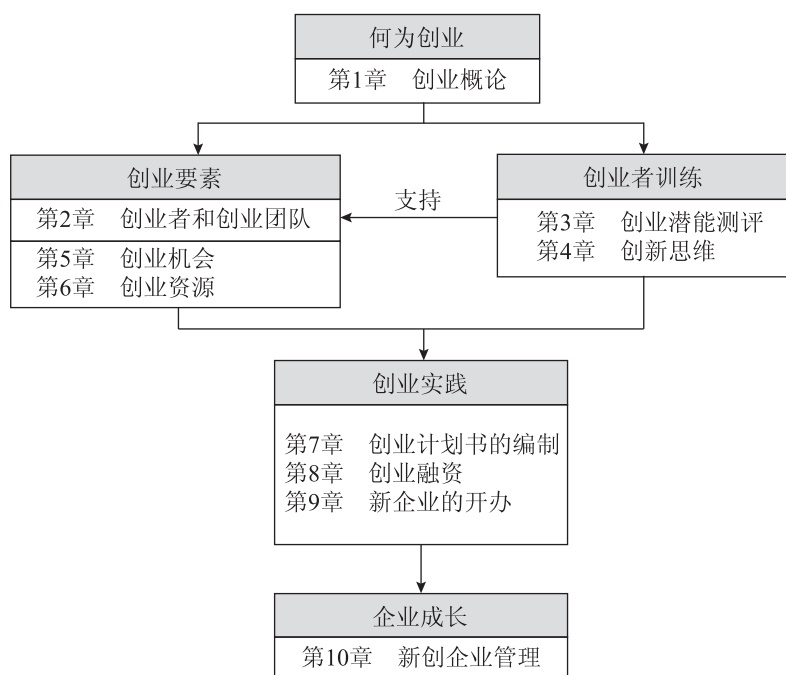


图 0-1 本书组织架构和具体内容

(2) 贴近创业实践。人们看到创业成功的同时，却忽略了创业失败背后的深刻教训。创业的风险性决定了创业失败的高概率。但是在硅谷，创业失败却会被当作创业者诚实的徽章。中国双创政策驱动和人们对美好生活的追求，促使我国的创业实践发生了重大变化。创业的高参与率与高失败率并存，但社会中尚未形成包容失败的良好氛围，创业失败的价值未能充分挖掘。鉴于这一实际，本书在第 10 章中，特意增加了创业失败管理，这在当前国内同类教材中尚属首创，以鼓励创业者吸取经验教训，连续创业走向成功。

(3) 强化创新思维和创业能力。从“创业者—创业过程—创业认知”理论演变脉络中，可以看出创业者的重要性，尤其是在“情景—思维—行为”的创业认识理论框架中，特别关注创业思维，因此，第 3 章“创业潜能测评”、第 4 章“创新思维”，旨在强化这一内容，通过对创业者的专业训练来提升其获取创业要素的能力。

(4) 配套资源丰富。为了丰富课堂内容、提升学生的学习兴趣，本书配备了种类繁多的特色案例，其中包括了黄俊教授入选“中国管理案例共享中心案例库”的优质案例，能够帮助学生理解复杂的创业情景，提升学生的创业技能。同时，本书还配备了对应课件，便于教师教学工作的开展。

本书的顺利出版得到了社会各界人士的大力支持，他们是四川外国语大学的谭亮副教授、重庆工商大学的黄钟仪教授、重庆大学的李华副教授、厦门大学的吴隆增教授、暨南大学的朱峰教授、贵州大学的李烨教授、YBC 全国创业导师黄海先生、重庆科技学院的罗军博士、海南大学的邱钊教授、西南财经大学的陈扬教授、重庆木兰创投的执行董事黄潇莹女士。同时，也得到了武汉大学贾煜博士、西南大学宋建敏博士的支持，陈

薇伊、丁甜甜、蒋光艺、王闪闪、于建平、胡月、张建菲等硕士、博士研究生在资料搜集和案例分析等方面也付出了辛勤的劳动。在此一并表示感谢。

由于作者水平所限，书中肯定存在疏漏谬误之处，殷切期待专家和读者批评和指正。

高静 黄俊

2019年3月3日

目 录

第 1 章 创业概论	1
1.1 创业概念与功能	4
1.2 创业要素与基本模型	7
1.3 创业类型	11
1.4 创业教育	14
1.5 实训案例	17
第 2 章 创业者和创业团队	21
2.1 创业者特质论	23
2.2 创业者的概念	24
2.3 创业者的六大特征	24
2.4 创业者的创业素质	26
2.5 创业团队	31
2.6 实训案例	36
第 3 章 创业潜能测评	39
3.1 创业基本素质自测	41
3.2 个人创业胜任力测评	42
3.3 责任感和意志力测评	43
3.4 领导力测评	46
3.5 商机意识测评	48
3.6 冒险精神测评	49
3.7 应变力与适应力测评	51
3.8 进取心测评	56
3.9 实训案例	57

第4章 创新思维	59
4.1 创新思维概述	60
4.2 创新思维对创业的意义	70
4.3 创新思维训练	71
4.4 实训案例	82
第5章 创业机会	85
5.1 创业机会理论	87
5.2 创业机会及其重要性	88
5.3 机会识别	95
5.4 机会评价	102
5.5 机会开发与实现	110
5.6 实训案例	114
第6章 创业资源	119
6.1 资源基础理论	121
6.2 创业资源内涵与特点	122
6.3 创业资源分类	123
6.4 创业资源整合	129
6.5 实训案例	133
第7章 创业计划书的编制	137
7.1 创业计划的概念	138
7.2 创业计划的作用	139
7.3 创业计划书的写作步骤	141
7.4 创业计划书的组成部分	146
7.5 创业计划书的推介	152
7.6 实训案例	154
第8章 创业融资	156
8.1 创业融资为何困难	158
8.2 创业融资方式与渠道	159
8.3 创业融资测算	165
8.4 创业融资过程	170
8.5 实训案例	171

第 9 章 新企业的开办	175
9.1 新创企业法律形态的选择	176
9.2 公司注册及相关事务	184
9.3 实训案例	191
第 10 章 新创企业管理	194
10.1 新创企业管理技能	196
10.2 新创企业成长管理	206
10.3 创业失败管理	210
10.4 实训案例	218
常用参考网站	221
参考文献	222

第1章 创业概论

引导案例

成功创业就是一场九死一生的坚持！

Elon Musk 的传奇不仅在于他先后成功创立和运营了几家大名鼎鼎的公司：Paypal、SpaceX、Tesla（特斯拉），更重要的是这几家公司革新了三个领域：金融、新能源、航天。每个创业成功的企业都有其独特的秘方。

全球首家纯电动汽车生产商 Tesla 2013 年表现优异，2013 年第一季度的销量位居美国电动汽车行业之首，其用户满意度也达到了 99%，这使创始人兼 CEO 兼产品架构师的 Elon Musk 再度成为媒体的焦点。

年轻的实践者（Execution）

Elon Musk 于 1971 年出生在南非一个普通人家，父亲是工程师，母亲是模特。Elon 从小酷爱读书，在 10 岁的时候拥有了自己的第一台计算机，然后开始自学编程；12 岁的时候把自己做的一个太空小游戏软件卖掉了。Elon 从小便很独立，怀揣着一个“美国梦”，努力地寻找机会逃离南非。因为母亲是加拿大籍，他在高中毕业后带着一点钱独自去加拿大闯荡，四处打工，进入皇后大学读书，最后如愿以偿地转学到美国的宾夕法尼亚大学。在拿到大学的经济和工程学双学士学位后，Elon 获得奖学金前往斯坦福读博士，学习材料科学和应用物理。

不安分的创业者（Entrepreneurship）

1995 年正值美国互联网浪潮蓬勃的开始，雅虎（Yahoo）和网景（Netscape）公司均于前一年创立。就在此时，Elon 看到了传统媒体进入互联网时代的机会，于是在进入斯坦福学习的第二天，便决意退学创业。他召唤来自己的弟弟，投入了几乎仅够房租的 2 000 美元。没有朋友帮忙，兄弟俩夜以继日地开发了 6 个月的程序。Musk 创立的“Zip2”网站是美国第一家在线城市列表网站。4 年后，这家公司以 3.07 亿美元的现金加上 3 400 万美元的股票期权被康柏电脑公司（Compaq）收购。1999 年，Elon 在他 28 岁的时候收获了人生的第一桶金——2 100 万美元。他没有花钱去买下一座小岛，只是奖励了自己一辆当时世界上最贵的跑车，因为他酷爱赛车。

敏锐的行业洞察力（Vision）

Elon 对 Zip2 的成功并不感到满足，在他看来，这对人类的影响太小了。于是，Elon

马不停蹄地开始了第二次创业：Paypal。为什么是 Paypal？Elon 发现当时的金融业在互联网领域缺乏创新，用户之间的支付极不方便。于是他结合自己的互联网经验，创立了 X，后更名为 Paypal。3 年后，Paypal 被 eBay 以 15 亿美元的价格收购，收购前 Elon 持有公司 11% 的股份。这一次，2002 年，他赚了 2 亿美元。但他仍然没有挥霍自己的时间和金钱，思考着下一件大事（What is the Next Big Thing？）。

理想主义的梦想家（Think Big & Impossible）

卖掉 Paypal 以后，Elon 开始思考太空领域的探索和能源领域的创新：可再生能源的生产和消费。于是，他先后于 2002 年、2003 年创立了全球首家私人航天公司 SpaceX 和全球首家纯电动汽车 Tesla，并投资成立了太阳能全服务供应商 SolarCity。SpaceX 和 Tesla 这两家公司所涉足的领域和将要开发的产品皆是“敢为天下先”。硅谷的风险投资人倾向于投资“轻资产”，能快速实现产品商业化的公司。虽然 Elon 在互联网领域已有两次成功经验，但是没人会相信他的 SpaceX 能完成美国航天局（NASA）的使命，没人会相信他的 Tesla 能实现美国通用汽车公司（GM）无法突破的创新。

SpaceX 要做世界上最先进的火箭和宇宙飞船，誓将人类的足迹从地球拓展到其他星球，让人类去趟火星的成本降到 50 万美元；Tesla 要靠着电力驱动，跑得比法拉利（Ferrari）还快；Solar City 要实现每家每户装太阳能板像装戴尔电脑一样容易。这是科幻小说里的故事还是魔术师的魔术？

然而 Elon 一意孤行，给 SpaceX 首笔投了 1 亿美元，成为 Tesla 主要的投资人，又投资他的表兄弟创立了 Solar City。

一个优秀的 CEO = 一个优秀的产品经理（Excellent CEO = Excellent Product Manager）

SpaceX 和 Tesla 这两家公司 Elon 都亲自上阵担任 CEO。Elon 甚至超越了一个 CEO 的角色。凭借电子工程的背景，他深入地参与 SpaceX 火箭的架构设计和建造。也许你会好奇 Elon 怎会知道火箭的设计，但他会神定自若地告诉你，因为他读了很多相关的书籍。同时，Elon 也担任 Tesla 的产品架构师，负责汽车的设计。作为产品经理，Elon 并不专横，除了运用物理学的框架进行推理认证，他还认真听取周围人的意见，特别是对产品负面的反馈。Elon 誓将 Tesla S 型家庭轿车打造成“艺术 + 技术”的完美化身，高薪聘请了为宝马和阿斯顿马丁设计过多款经典车型的汽车设计大师 Henrik Fisker。然而 Elon 并不满意其设计并推倒重来，双方甚至就“Henrik Fisker 把真正给 Tesla 的设计用在了他后来成立的 Fisker 电动汽车公司的汽车设计上”而对簿公堂。

孤注一掷的冒险家（Risk Taker）

Elon 雄心勃勃，然而 SpaceX 和 Tesla 的创业过程并非一帆风顺，几经折戟沉沙。Tesla 电动汽车最大的障碍是电池技术：电池续航能力的局限和电池制造成本的高昂。这也是 Tesla 一开始推出高端跑车的主要原因。到了 2007 年，Tesla 的钱烧光了，商业模式还未建立。这时，没人愿意再投钱，Elon 只能把从 Zip2 赚的钱都放进公司，然后进行人

员调整。随后,Elon 飞到德国找戴姆勒奔驰集团(Daimler's Mercedes-Benz)谈合作,推销 Tesla 的电池系统,结果他的 PPT Demo 失败。后几经周折,总算拿到了 7 000 万美元的奔驰电动汽车 Smart 的电池系统订单。

2008 年,无疑是 Elon 人生中最黑暗的一段时间。Elon 对于工作的疯狂投入,让他和结发 10 年的妻子的婚姻亮起了红灯。在经历离婚变故之后,接踵而至的是 SpaceX 首次火箭发射失败,Tesla 被迫裁掉三分之一的员工并关掉 Tesla 在底特律的分支机构,Solar City 也出现了问题。与此同时,美国爆发了历史性的金融危机,让步履维艰的公司雪上加霜,濒临倒闭。2008 年的圣诞节前夕,面对妻离子散的凄凉和自己的三家公司不约而同陷入困境的状况,Elon 回忆说,“我经常在午夜醒来,发现眼泪淌在枕头上”。

成功创业就是一场九死一生的坚持(Perseverance)

Elon 在和他的命运搏斗,他的信念战胜了恐惧。Elon 再度投资 4 000 万美元给 Tesla,他对 Tesla 的累积投入已高达 7 500 万美元。这 4 000 万美元是他从 Zip2 和 Paypal 中赚的所有财富中剩下的最后一笔。

Elon 孤注一掷地把他所有的钱投入到他深信不疑的事业。终于,所有的付出换来了 SpaceX 第三次火箭发射成功,别的公司要花二三十年做的事情,SpaceX 花了 6 年,同时也换来了美国航天局(NASA)16 亿美元的订单。

2009 年 3 月 Tesla 的家庭用车 Models 原型实现,同年 6 月获得了美国能源部 4.65 亿美元的贷款用于量产,并于 2010 年 7 月在纳斯达克成功上市。

Solar City 也在快速成长,成了全美最大的太阳能服务提供商,为美国东西部数以万计的家庭提供着服务。

痛并快乐的创业旅程(A Journey with Pains and Gains)

创业就是一种生活状态,Elon 享受着其中的痛苦和快乐。Elon 用独特的硅谷创业模式一步一步地实现着在别人看来遥不可及的梦想。

资料来源: http://www.ceonlinebbs.com/FORUM_POST_900001_900005_1065394_0.htm.

案例启示

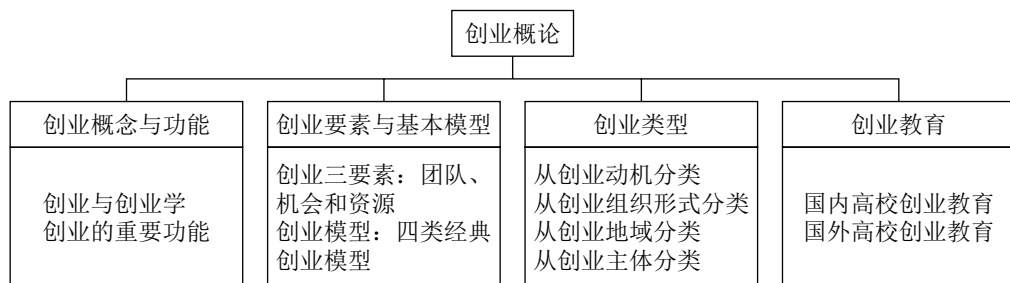
创业是什么?我可以创业吗?

这是多数大学生或初创者会提到的问题。显然,Elon Musk 是一个典型的创业者,有积累、有梦想、有毅力、敢冒险。想到创业者,出现在我们脑海中的往往是马云、乔布斯、扎克伯格等,但创业者也有家庭农场主,淘宝上的店家,承包学校快递的小哥,也有为实现人生价值的创新者,还有为改善家庭生活水平的普通人,在繁杂的创业丛林中,他们都传递着创业带来的企业家精神以及创业成功的示范效应。

“其实,创业是件好玩的事情”,这是柳传志先生与女儿柳青的家庭对话。

那么,从今天起,来一起探索创业的乐趣吧。

本章知识结构图



1.1 创业概念与功能

哈佛大学拉克教授讲过这样一段话：“创业对大多数人而言是一件极具诱惑的事情，同时也是一件极具挑战的事。不是人人都能成功，也并非想象中那么困难。但任何一个梦想成功的人，倘若他知道创业需要策划、技术及创意的观念，那么成功已离他不远了。”

1.1.1 创业与创业学

1. 创业

创业，是一种广泛而久远存在的社会活动，熊彼特曾说创业是创造价值。从学科的角度而言，创业显然属于工商管理的范畴。

在中国，“创业”一词源远流长。创业，古为开创基业之意。张衡《西京赋》中“高祖创业，继继承基”，所创之业为帝王之业、霸主之业。孟轲《孟子·梁惠王下》中“君子创业垂统为可继也”指的则是君子之业、立本之业。诸葛亮在《出师表》中痛心疾首地写下：“先帝创业未半而中道崩殒”。在中国传统文化中，“创业”一词多指的是广义的创业，即开创未来的事业，无论是盈利性的或非盈利性的，只要是对社会发展有一定积极影响的开创性活动，均可称之为创业。

国外对创业的关注多是从商业视角出发。有“创业教育之父”之称的杰弗里·A. 蒂蒙斯（Timmons）认为：“创业是一种思考、推理和行为方式，这种行为方式是机会驱动、注重方法和与领导相平衡。”哈佛大学霍华德·史蒂文森（Stevenson H.）教授定义创业：“创业是不拘泥于当前资源条件限制下对机会的追寻，组合不同的资源以利用和开发机会并创造价值的过程。”谢恩和文卡塔拉曼（Shane & Venkataraman）则将这一概念细化，指出创业就是“机会的识别、开发和利用的过程”。

近年来国内创业研究氛围浓厚，国内学者也给出了创业的定义，如表 1-1 所示。

表 1-1 中国学者对创业概念界定的主要观点

观点名称	作者	主要内容
机会价值说	郁义鸿	捕捉机会、实现潜在价值
财富目的说	葛建新	以创造价值为目的的经济活动
组织创新说	张玉利	创建新企业、强调团队、组织能力、组织创新
核心要素说	陈德志	创业者、技术、资本、市场
风险管理说	林强	高风险的创新活动、风险防范

资料来源：刘沁玲. 中国创业学术研究发展综述 [J]. 科学学与科学技术管理, 2008, 29 (7) : 195-200.

由创业活动产生的创业研究形成了创业学，这是当前商学院开设的重要课程，也成为工商管理学科的重要组成部分。创业学是对创业的整个流程进行系统研究的学问。对创业学的研究可以追溯到 18 世纪。18 世纪中叶，法国古典经济学家康梯龙（Cantilon）就把“Entrepreneur”一词引入经济学，他将创业者视为商品购销过程中的市场风险承担者。而对创业进行比较系统的研究缘起于 20 世纪 80 年代的美国。20 多年来，可以说创业学研究在多个领域内取得了丰硕的成果和长足的进步。但是，作为一个新兴学科，与经济学或管理学等其他一些学科相比，创业学的研究才刚刚开始。从表面上看，当前创业研究显得纷繁复杂，但从目前查阅的国内外有关创业研究的资料来看，创业学研究尚处于初级阶段。20 世纪 80 年代以来，创业学在西方发达国家产生并不断发展，目前已经成为一个相对独立的管理学分支，也是 MBA 的必修课程之一，在一些著名大学内也已建立了创业学专业甚至创业学系。美国一直是经济强国，科技创新水平领先世界。美国非常重视对国民的创业能力、创业意识的培养，所以其创业学发展较早。美国教育把“取得成就”看作人生目标，培养美国人每人拥有一个“美国梦”，在这样一种文化导向下，每个美国人在开始学习文化知识时便有了服务社会、奉献自我的意识，而创业便是一种很好的实现途径。此学科以创业过程为主线，全面系统、深入浅出地阐述了创业实践中面临的主要问题与解决方案。

1.1.2 创业的重要功能

在建设创新型国家战略的推动下，创业具有实现国家经济转型、增加就业、促进创新、实现人生价值的重要功能，同时也是解决社会问题的重要路径。

1. 挖掘新要素，实现经济转型

当前中国的经济由中高速增长迈向中高端水平，经济增长水平总体放缓，创新创业成为了新的经济增长点。习近平总书记在十九大会议上提出：“激发和保护企业家精神，鼓励更多社会主体投身创新创业。”创业不仅是创业者个人价值实现的重要途径，也是助力中国在经济转型过程中飞速发展的一个杠杆。

我国创新创业蓬勃发展，大众创新、草根创新、蓝领创新、创客创意、众创空间等创新创业新形式层出不穷。在激烈的创业热潮中，创业者各自发挥企业家才能，利用社会网络、新技术、新的商业模式等，在市场中获取竞争优势，推动企业发展。随着创业者的各种生产要素的投入，创新创业政策体系的不断优化，创新创业投资引导机制的不断完善，整个社会对于创新创业给予了极大支持，推动了市场经济多元化发展，有助于我国顺利实现经济转型。

2. 创造财富，实现人生价值

打工富裕一家，创业富裕一方。创业带来的财富效应极为显著。2019 年数据显示：社交网站巨擘——脸书创始人扎克伯格此次以 655 亿美元的身价，称霸全球白手致富年轻富豪榜。中国电商拼多多创办人黄峥（39 岁）从 2018 年的第三位升至第二位，财富为 137 亿美元。2018 年，腾讯创始人马化腾身价 2 910 亿元，成为中国首富。普通创业者在城市和乡村通过不断地尝试，也收获了创业带来的财富。

当然，对于创业者而言，创业的最初目的并不是单纯为了追求经济财富，更多的是为了实现人生价值。马斯洛的需求层次理论显示，实现自我价值是人的最高追求。而当前越来越多的创业者，将通过个人努力对社会甚至全球产生影响作为创业动机，他们通常拥有较高的知识文化水平，有些甚至有比较稳定、能够较好维持家庭生活需要的工作，渴望通过创业使生活更加丰富多彩或者完成自己心中一直以来的梦想，这类创业者也被称为“自我实现型创业者”。阿特金森明确地将成就动机分为两种：一种是追求成功的意向，表现出趋向目标的行动；一种是害怕失败的意向，表现出远离目标的行动。每个人的成就行为都会受到这两种动机相互制衡的影响。通过比较创业者和其他职业者在成就需求方面的差异，学者们发现成就需求较高的人具有针对某个特定目标的倾向，而创业行为即属于这一类目标。

创业是一个人对自然、社会、生命的挑战，最能体现一个人的人生价值。具有强烈自我价值实现欲望的人应该选择这条路，并且勇敢坚定地走下去。在创业过程中可能有开心、困难、迷茫、失望，但是在这个过程中创业者可以更好地了解自己，完善自我，无论企业最后能否盈利，这些都是非常宝贵的经历，而这种经历的价值大于一切。

3. 带动就业，提升社会福利

就业是民生之本，创业是就业之源。创业、就业问题始终是政府关注的头等民生大事。在近年的两会政府工作报告中，创业、就业依然被列为政府重点要抓好的民生工程之一。2016 年《中国青年创业现状报告》显示，在安徽、江西、山东、四川等 7 省的 20 个城市中，青年人中主动型创业的人占多数，政府支持效应初显，平均 1 人创业就能带动 8.4 人就业。

对于大多数创业者而言，创业初期都是从小微企业做起的。小微企业在市场经济中的位置相当于毛细血管，虽然细小且力量薄弱，但数量庞大、覆盖面积广。在中国，

小微企业为全国贡献了 80% 的就业岗位，70% 左右的专利发明权，60% 以上的 GDP 以及 50% 以上的税收，是中国经济发展的重要力量。鼓励创业不仅能缓解大学毕业生的就业压力，同时能够为社会提供更多的就业岗位，带动整个社会的就业，提升社会福利。

4. 培育创业精神，提升创业者素质

创业精神是一种奋发向上、积极努力、追求进步的精神状态，具体表现为创新精神、拼搏精神、进取精神、合作精神等。创业精神是企业发展、社会进步、经济腾飞的重要精神力量，是中华民族复兴的伟大动力，也是一个成功的创业者必须具备的精神。

对于创业者来说，创业是一个知识、技能、心智、社会关系等全面提升的过程，但并不是所有的创业者在一开始就具备良好的领导力、商机意识、冒险精神、应变力、决策力等创业素质，他们大部分都是“从 0 到 1”，逐渐成长起来的。创业对于创业者来说是一种十分宝贵的经历，不仅会影响创业者的职业生涯，甚至会影响创业者一生的价值追求。

中国有句古话叫作“学以致用”，一般强调先学后用，但在现实生活中，特别是创业过程中，机会不等人，更多的是边用边学，甚至是先用后学。因此，创业对于创业者来说，不仅是创业者主动去学习商业、技术、管理知识，提升自己的领导力、决策力、应变力等素质，更多的是创业进入某一阶段，需要某些知识和能力，那些具备创新精神、进取精神的创业者会选择不断提升自己的知识、技能和素质。总之，创业对于培育创业者创业精神、提升创业者素质有着重要作用。

1.2 创业要素与基本模型

1.2.1 创业要素

创业要素是指创业活动需要的前提、条件与资源。“创业教育之父”杰弗里·蒂蒙斯在长期研究的基础上，指出创业的关键要素在于：机会、团队和资源。

1. 创业团队

创业是一种高风险的活动，且所需资源较多，创业环境的不确定因素也较多，独立的创业者越来越难以获得成功，而创业团队可以做到风险共担、资源互补、知识与信息共享等，更能适应不确定的创业环境和激烈的市场竞争，创业成功率更高。创业团队是指在创业初期，包括企业成立前和成立早期，由两个及以上才能互补、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。在知识经济时代，创业所需要的素质、技能涵盖的范围越来越广，单打独斗已经难以适应市场，团队逐渐成为创业过程的主

导者。

2. 创业机会

创业因为机会而存在，机会是创业的起点，整个创业过程都是围绕创业机会的识别、开发和利用进行的。创业机会指的是创业者可以利用的商业机会，是一种未来可能盈利的机会，它需要创业者以实际行动进行支持，并通过具体的经营手段以实现预期的盈利。创业机会具有很强的时效性，一不注意就可能溜走或者被别人识别，但同时机会又是不断产生的，有需求就有机会，旧的需求被满足，新的机会又不断产生，需要创业者自身识别和评价。

3. 创业资源

创业离不开资源，创业是通过整合资源将创业机会转变为价值的过程。创业资源是指新创企业在向社会提供产品或服务的过程中，所拥有或者所支配的能够实现公司战略目标的各种要素以及要素组合，包括有形资源和无形资源，有形资源如人力资源、资金资源、物质资源等，无形资源包括技术资源、知识资源、社会资源等。

1.2.2 创业模型

根据国内外的已有研究，经典的创业模型主要有四类。

1. 蒂蒙斯（Timmons）创业过程模型

蒂蒙斯于1999年在他所著的《新企业创立：21世纪的创业学》（*New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*）一书中提出了一个系统性的创业过程模型。该模型采用机会、创业团队和资源三要素的动态平衡过程来描述创业过程，高度揭示了创业过程的复杂性和动态性，奠定了规范创业管理理论的基础，如图1-1所示。

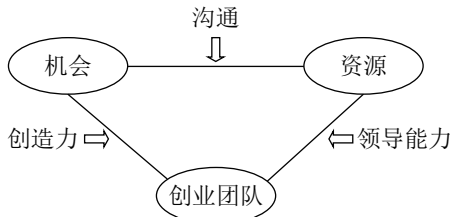


图 1-1 蒂蒙斯创业过程模型

蒂蒙斯创业过程模型认为创业是一个高度动态的过程，其中机会、资源、创业团队是创业过程中最重要的驱动因素：商业机会是创业过程的核心要素，创业的核心是发现和开发机会，并利用机会实施创业，因此，识别与评估市场机会是创业过程的起点，也是创业过程中一个具有关键意义的阶段。资源是创业过程的必要支持，为了合理利用和控制资源，创业者往往要竭力设计创意精巧、投资谨慎的战略，这种战略往往对新创企业极为重要。创业团队也是新创企业的关键组织要素。蒂蒙斯认为，创业领导人和创业

团队必备的基本素质有：较强的学习能力，能够自如地对付逆境，有正直、可行、诚实的品质，富有决心、恒心和创造力、领导能力、沟通能力，但最为重要的是团队要具有柔性，能够适应市场环境的变化。

蒂蒙斯模型的特点：该模型是由三个主要核心要素构成的一个倒立三角形，创业初始阶段，企业可利用的资源较少，但可识别的商业机会较多，因此倒立三角形将向左倾斜；随着新创企业的日渐成熟，企业拥有的可利用资源增多，但此时创业可识别的机会会变得稀缺，这将导致倒立三角形的又一种动态不均衡。机会、资源、团队三者的不断调整，最终实现了动态均衡，这就是新创企业发展的实际过程。

2. 威科姆（Wickham）创业过程模型

威科姆（Wickham）在其论文《战略型创业》中提出了基于学习过程的创业模型。该模型有三个特点：①创业活动需要创业者、机会、组织和资源四种要素，这四种要素互相关联；②本质上，创业者的任务就是有效处理机会、资源与组织之间的关系，实现要素间的动态协调和匹配；③创业过程是一个不断学习的过程，而创业型组织就是学习型组织，通过学习不断改变要素间的关系，可实现要素间的动态平衡，并最终成功地完成创业。

此创业模型告诉我们，创业者处于创业活动的中心。创业者在创业中的职能体现在与其他三个要素的关系中，即识别和确认创业机会、管理创业资源、领导创业组织。该模型还揭示了资源、机会、组织三要素之间的相互关系。另外，该模型还揭示了组织是一个学习型的组织。也就是说，组织不仅必须对机会和挑战做出反应，而且还要根据这种反应的结果来调整 and 修改未来的行为，即组织的资产、结构、程序、文化等要随着组织的发展而不断改进，组织在不断的成功与失败中得到了学习与锻炼，从而得以发展，如图 1-2 所示。

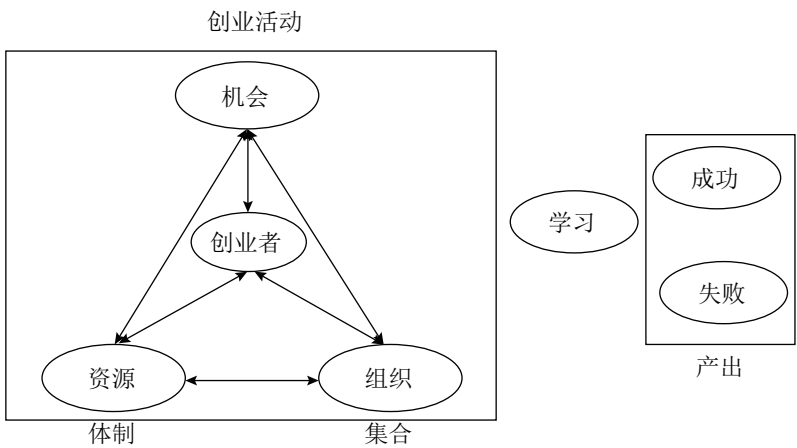


图 1-2 威科姆（Wickham）创业模型

3. 加特纳（Gartner）创业过程模型

加特纳于1985年在《描述新创企业创立现象的理论框架》（*A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation*）中提出了创业过程模型，如图1-3所示。

加特纳认为描述新创企业主要包括四个维度：①个人，即创立新企业的个人；②环境，围绕并影响组织的形势；③组织，即新创企业；④过程，个人建立新创企业的行动过程。任何新创企业的建立都离不开这四个要素的相互作用和影响。

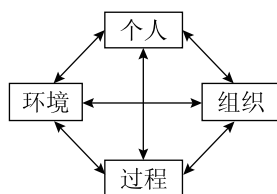


图 1-3 加特纳创业过程模型

加特纳创业模型，突破了识别创业者特殊人格特质研究的局限，率先从创业过程的复杂性出发解释创业过程，比较全面地概括了创业过程的构成要素，为后续的创业过程理论模型构建了雏形。然而，该模型侧重于创业过程的复杂性，未能清晰地阐释各要素之间的相互作用和关系。

4. 刘常勇创业过程模型

刘常勇在专著《创业管理的12课堂》中提出该模型（见图1-4）。这个模型表明新企业的形成是创业家、创业能力、创业精神和创业倾向相互作用的结果。这个相互作用的过程会推动机会、资源、团队和商业模式之间的互动，从而产生创业执行力。

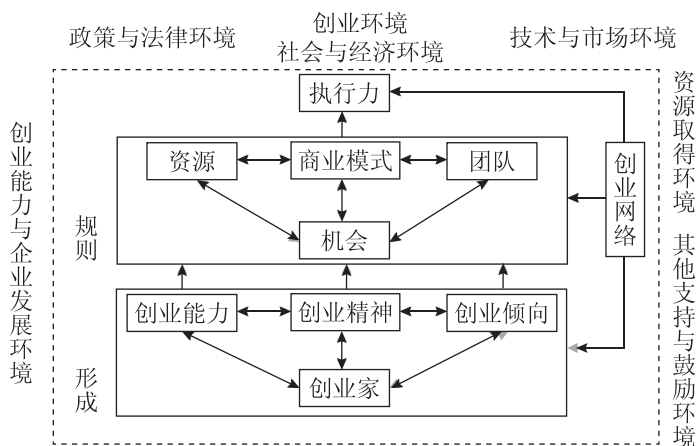


图 1-4 刘常勇创业模型

这个模型的基本思想是：从人（即创业者）的角度出发，首先基于一定的创业倾向和能力发现机会，然后基于一定的商业模式整合团队和资源，形成创业执行力，实施创

业行为，整个过程不仅受到网络这一小环境的影响，而且还会受到大环境的影响。因此，这一模型既有全面性又有动态性。需要特别注意的是，该模型强调了创业网络、创业环境与创业内部资源和能力的互动，这也说明了当前创业环境的复杂性、动态性。

对四种经典创业模型进行比较，可以清楚地了解它们各自的特点和区别，如表 1-2 所示。

表 1-2 基于资源、机会和环境三维度的经典创业模型比较

维度 创业模型	资 源	机 会	环 境	综 合 比 较
蒂蒙斯创业过程模型	资源的整合源于团队的形成和团队对商机的识别，经由团队实现机会与资源之间的互动	创业源于对机会的识别，机会是创业过程中的关键因素	强调环境的不确定性，这是实现模型动态变化的前提，关注资本市场环境对领导力的影响	蒂蒙斯创业过程模型强调弹性域动态平衡，它认为创业活动随着时空变迁，机会、团队和资源三要素会发生不均衡的情况，实现三要素的动态均衡是该模型的核心
威科姆创业过程模型	资源是核心三角中的一角，源于对机会的识别和把握，创业者通过管理资源、领导组织来实现创业	该模型强调机会的关键作用。机会既能集中资源，又能够协调组织，也是创业的直接诱因	通过对外部环境的适应，组织不断学习。该模型强调组织具备不断学习能力的重要性	以创业者为核心来带领团队发现机会、组织资源同时适应外部环境而不断学习。动态学习过程成为创业能否成功的关键
加特纳创业过程模型	该模型的资源主要是人力资源。创业者在创业过程中整合了内外部资源	机会识别的过程就是创业过程	主要是指商务环境，并非环境特性	创业者要协调模型中的四个要素，各个要素之间相互影响，构成网络结构，阐释了企业创建的基本过程
刘常勇创业过程模型	资源从外部环境中获得，资源与创业能力的互动形成了创业执行力	机会是创业者基于创业倾向和创业精神的集中作用	创业环境是获取资源、提升发展能力的重要来源	以创业者驱动机会识别，最后通过执行力开创新企业，强调了创业网络和创业环境的重要作用

1.3 创业类型

1.3.1 从创业动机分类

全球创业观察项目根据创业动机的差异，可将创业分为生存型创业和机会型创业。

1. 生存型创业

生存型创业正如其名字一样，主要是指创业者迫于生存的压力，为了谋生而自觉或者不得已而进行的创业行为。生存型创业主要有三个特点：

(1) 创业者属于被动创业，创业的目的是为了谋生；

(2) 生存型创业主要是解决创业者的个人就业问题，一般不会雇用过多劳动力，对于就业的贡献不高；

(3) 创业门槛低，主要分布在零售、汽车、租赁、个人服务等行业，创业起点相对较低，大部分人可进入，但同时也因为进入门槛低，缺乏科技含量，所以市场竞争激烈，增长潜力弱。

2. 机会型创业

机会型创业主要是指创业者为了把握住市场机遇，以实现个人价值为目的而选择自主创业的行为。机会型创业有三个特点：

(1) 创业者主动创业，创业的目的是为了追求某一商业机会，实现个人价值；

(2) 机会型创业不仅能够解决创业者自身的就业问题，而且能够给更多的人带来就业机会，有助于缓解就业压力；

(3) 机会型创业着眼于新的市场机会，拥有更高的技术含量，有可能获取更高的经济价值。

1.3.2 从创业组织形式分类

1. 独立创业

独立创业，主要是指由创业者独立创办的企业。其独立创业产权归创业者个人所有，经营决策也由创业者个人自由掌控，但与此同时，创业风险也由创业者独自承担。

2. 合伙创业

合伙创业是指由几个创业者组成创业团队，合伙人之间通过订立合伙协议共同创办企业。合伙创业的特点是：共同出资、合伙经营、共享收益、共担风险，并对合伙企业的债务承担无限连带责任。与独立创业相反，合伙创业的优势是风险由合伙人均摊，但创业产权和经营决策也由合伙人共同拥有和掌控。

3. 公司创业

公司创业，也称公司二次创业，是指一个已经存在的公司，通过变革创新、合资或者收购等形式，从而变成新公司的过程。公司创业是一个公司创新的重要表现，是企业战略调整的重要形式。随着经济环境的改变，许多企业面临市场的变动，需要改变自身来适应市场的发展。例如，美国的百年老店福特公司，在现代信息技术发展的时代，不得不通过公司再造、公司重建来适应知识经济的发展需要。

4. 公司内部创业

公司内部创业，主要指由企业内部具有创业意愿的员工发起，在企业组织的支持下，由员工与企业共同承担风险、共同享受创业成果的一种创业形式。公司内部创业的主要目的是培养公司内部的企业家精神，鼓励员工在企业内部像企业家一样工作，旨在培养

公司内部企业家。这种方式不仅给予了员工更大的发展空间，同时也有助于公司留住优秀员工，有助于企业的创新与可持续发展。

1.3.3 从创业地域分类

1. 农村创业

农村创业，具有典型的农村地域属性以及创业群体的特殊性，通常是指在主要从事农业劳动的居民生产和生活的地域进行的创业活动，主要涉及养殖、种植、加工、物流、餐饮及服务等活动。农村创业主要有以下特点：

(1) 农村创业一般以家庭为单元，表现为“规模小、个体化、分散化”的小农经济特征。

(2) 相较于城市创业，农村创业受村落地缘、宗亲血缘等人情关系的影响更为明显，同时由于农村人力资源缺乏，农村创业者会在创业过程中更加注重“朋亲关系”的作用。典型的农村创业模式有合作社带动型、创业平台助推型、美丽乡村引领型、龙头企业带动型和乡贤返乡兴业型等模式。

2. 城市创业

与农村创业相对应，城市创业主要是指在城市范围内进行创业活动，其群体既包括城市居民，也包括农村向城市的转移人口，如农民工、农村户籍大学生等。城市创业主要有以下特点：

(1) 城市创业既有以家庭为单位的个体工商户，也有以团队、组织为单位的公司，相对来说表现为“规模大、组织化、集中化”的特征。

(2) 城市创业主要从利益出发，对于地缘、血缘等人情关系依赖更弱。城市创业相对来说，技术水平更高，对国家经济的贡献也更大，是我国经济发展的核心力量。

1.3.4 从创业主体分类

1. 大学生创业

大学生创业，主要是指大学生中的创业者识别创业机会，通过整合资源，最终实现创业目的的一系列创业活动。其中，大学生主要是指在校(或在籍)大学生与毕业大学生(一般指毕业两年以内)，大学生的范围主要包括专科生、本科生与研究生。近年来，一方面，高校招生规模扩张，大学毕业生数量逐年增长，而同时宏观经济下行，就业岗位供不应求，大学毕业生的就业压力不断增加；另一方面，当代大学生更加追求创造力、自我价值的实现，且大多为独生子女，能够获得父母资金支持，他们有创业动机且创业资源相对丰富。因此，近年来大学生创业的比率不断增加。但与此同时，大学生由于对市场需求的把握不够等原因，真正创业成功的却十分稀少，创业成功率还不到3%。

2. 农民创业

农民创业，指农民依托家庭组织或者创建新的组织，在农业及相关涉农行业中，利用自身的资源要素，投入一定生产资本，通过扩大现有的生产规模，或者从事新的生产经营活动，以实现财富增长并谋求进一步发展的过程。农民创业有以下特点：

(1) 在组织上，农民创业者更多地依赖家庭组织。

(2) 农村是农民创业的重要场所。

(3) 农民创业并不一定是要创建新的组织，仅仅扩大生产规模也是创业的一种。当前，农民创业的主要形式有家庭农场、合作社、公司等，涉及领域包括种植、养殖、加工、旅游服务等。近年来在国家政策的大力支持下，新型职业农民、返乡农民工成为农民创业的主力军。

1.4 创业教育

世界上最早提出创业教育概念的是柯林·博尔（Kolin Boll），他在1989年向经济合作和发展组织教育研究与革新中心提交的一份报告中提出，未来的人都应该掌握三本“教育护照”：第一本是学术性“教育护照”，反映其学术能力；第二本是职业性“教育护照”，反映其职业能力；第三本是创业性“教育护照”，证明其事业心和开拓技能。第三本教育护照被写进了1989年11月由联合国教科文组织在北京召开的“面向21世纪教育国际研讨会”的报告中，并将其称为“创业教育”。

创业教育体现为以人的综合素质培养与创新能力为核心的广义的创业教育和以创业基本素质与具体创业技能为主要目标的狭义的创业教育的相结合（李时椿，2004）。在高等教育领域内，创业教育是在大学生素质教育的基础上更加注重创业素质的基本要求，其宗旨在于提高大学生的创业精神和创业能力、增强大学生自我创业的意识、形成创业初步能力、掌握创业基本技能。

创业教育是创新教育的延展和深化。创业教育的着眼点是开发人的创新能力和创造力，是开发一种人才增值的智力资本。同时，创业教育也是把创新教育付诸于实践的一种具体方式。创业教育不仅是当代教育的一个具体领域、一个独立分支，而且是一种全新的教育理念和实践，是高校创新教育的延展和深化。

创业教育是素质教育的载体与体现。创业需要综合素质，特别需要高素质的人才。因此，创业教育是建立在素质教育基础之上的新型人才培养模式。同时，创业又是一种创新，需要有智慧、视野开阔、知识面广泛，既懂专业知识，又了解市场需求，还需要有组织管理能力和良好的人际关系与合作精神。因此，创业教育是素质教育的深化和体现。

1.4.1 国内高校创业教育

创业是国家经济发展的重要动力,是创造就业岗位、增加就业机会的主要来源,对于国家经济发展、社会稳定、创新动力起着重要作用。大学生拥有良好的知识素养、勇于探索的精神和高昂的创业热情。近年来,越来越多的大学生走上了自主创业的道路,据人社部统计,2018年在工商部门新登记的大学生创业者达到47.8万,比上年增长11.9万。大学生自主创业主要有两个原因。一是就业压力的增加。一方面,随着宏观经济逐步下行,市场能够提供的就业岗位在减少;另一方面,随着高校大规模的扩招,高校毕业生的人数也在不断增加。中商产业研究院数据显示:2010—2017年高校毕业生人数以同比2%~5%的比例逐年增长,7年累计达5706万人,2018年毕业生820万人,预计2019年达834万人。就业的供需不均衡导致了高校毕业生的就业压力不断增加。二是新时代大学生更在乎实现自我价值的需要、追求自由生活方式。此外,新时代的大学生大多是独生子女,家庭经济相对富裕,父母能够为其提供创业资金。正是宏观就业压力的增加,以及大学生自我价值实现需求的意愿,越来越多的大学生选择了自主创业。然而,当前中国大学生参与自主创业的人数虽然在不断上升,但成功率不高。

当前,大学生创业已引起了社会广泛关注,高校和政府不断推出了多项创业优惠政策,鼓励和支持大学生创业。政府方面,提出了包括降低创业门槛、加强创业培训、给予资金支持、减免税费、取消落户限制以及提供创业服务等多项政策。地方政府为鼓励大学生创业,创办了大学生创业园、创业教育培训中心等。再者,国务院办公厅印发《关于深化高等学校创新创业教育改革的实施意见》,从国家层面对深化高校创新创业教育改革做出了全面部署。

高校方面,创新创业教育体系日渐完善,创建“创业型大学”成为提高办学质量、增加科研成果的又一方向,是衡量大学综合实力的指标之一。《中国高校创新创业教育蓝皮书(2016)》发布的数据显示:

(1) 近八成高校出台了创新创业教育激励政策与文件,70%以上的高校进行了创新创业教育相关改革;

(2) 国内高校创新创业教育基础设施发展迅速,85.5%的高校拥有创客中心,70%的高校拥有创业孵化器与实验室,41.1%的高校建有创新创业教育研究中心,93.8%的高校其学生参与过各级别的创新创业比赛;

(3) 68.6%的高校创新创业教育资金年投入超过百万元,70%以上高校开设创新创业课程,50%以上开设必修课与网络课,40%以上院校获得创新创业教育相关奖项;

(4) 与此同时,仅57.7%的高校开发了创新创业教育课程配套教材,且83.1%的高校都没有开展中外合作的创业项目。从上述数据中可看出,我国高校对于创新创业教育的重视,已经取得了一定成果,然而也存在一些问题。创新创业教育不仅仅是学校、教师与学生的事情,也需要校内各个部门、校外企业、家庭、社会、政府等方面的支持,

应重点培养学生的创业思维、能力与理念，帮助大学生更好地开展创业活动。

1.4.2 国外高校创业教育

1. 美国高校创业教育

世界管理大师彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）说过，“创业型就业是美国经济发展的主要动力之一，是美国就业政策成功的核心”。根据 GEM2014 年数据，美国大学生自主创业比例高达 20%～30%，创业理念已经深深根植于美国文化之中。在美国学生中，创业是一件非常普通的事情。美国的创业教育从娃娃抓起，美国的小学生通过接受创新创业类的作业与训练，对于产品开发与创业流程就已经有所了解。在美国大学课堂上，大量创业企业 CEO、投资人、学生创业团队的加入，拉近了美国大学生与实体创业的距离，使其具备浓厚的创业精神，超过 90% 的美国大学生认为创业是一件非常令人尊敬的事情。

此外，美国对于创业失败态度的教育也比较理性。美国的创业失败者并不认为失败是一件可耻的事情，他们往往认为从失败中可以获取知识和经验，是一件非常光荣的事情。在美国，甚至有创业失败经验的创业者相较于初次创业者，能够更为容易地获得创业投资机构的青睐。美国在高校创新创业方面已经有了较好的成就，也形成了相对成熟的高校创新创业模式，其优秀经验对于我国的大学生创业有着重要的借鉴意义。

2. 英国高校创业教育

英国的创业教育起源早，至今，英国高校已开展创业教育 50 多年，早在 1987 年，英国政府就提出了“高等教育创业”计划，旨在培养大学生的可迁移创业能力。2018 年全球创业发展研究院（GEDI）发布了全球创业指数（GEI），英国排名第四，分别次于美国、瑞士与加拿大。英国创新创业教育取得良好的成果，关键在于政府支持与社会参与的共同作用。目前，英国已将创新创业教育作为一门独立学科纳入高等教育学科的分类中，并设计了一个能够收集毕业生创业就业数据的新模型，对于非就业学生毕业后的情况有了更好的分类。英国社会也形成了各类组织合力支持创新创业教育，如英国创新创业教育者协会（EEUK）、区域发展局（RDA）等，多种创新创业协会、中心、科技园、企业孵化中心参与其中，对促进政府、高校与企业之间的协调发展，推动大学生自主创业起着重要作用。

2012 年，英国出台《国家创新创业教育》规定，创新创业教育不限于任何特定年龄段，应存在于各种各样的创新创业活动中。最好的创新创业教育应当是以学生为中心，以活动为基础，鼓励青年人关注个人的学习与思考技能。英国的创新创业教育也是从小学开始的，根据不同的资源与需求，开展了各种活动与课程，帮助小学生建立课堂学习与校外职业的关联，帮助学生更好地认识自我与社会，培养学生的创新能力与团队合作能力。此外，英国高校的创新创业教育也从主要由商学院开展向跨学科、跨领域发展。英国创

新创业教育的重要特色在于重视培养学生的实践操作能力。

美国与英国是两个大学生创业的大国，对于创新创业的教育都实行从小抓起，并且美国对于创业失败的宽容，英国对于创业教育实践操作的培养，都值得我们学习与借鉴。

1.5 实训案例

硅谷另类商学院：培养创业素质

创业素质可以培养

的确，创业者乔布斯、盖茨、扎克伯格、伊隆·马斯克都没有接受过专门的创业培训，却造就了伟大的科技企业。如果从这个角度来看，创业成功的确不是课堂可以造就的。

但是，伟大的创业者都具有相近的品质——远大梦想、果敢坚毅、绝不放弃，追求完美。伟大的创业者也都有过相似的经历——不断的失败打击、不断的全力以赴，最终才冲破阻碍，成就伟大的事业。伟大的创业者也面临过相同的问题——融资、推广、管理、上市。

蒂姆·德普（Tim Draper）相信，这些品质是可以通过培训养成的，这些经历是可以传授心得的，这些问题是可以获得经验的，这就是他创办德普大学（Draper University）的核心理念——为硅谷乃至世界培养一批具备创业素质的年轻人，并通过各种资源帮助他们走向成功。

此外，虽然创业课程并不等于亲身创业，但通过专业的创业课程培训，有创业意向的年轻人可以学习成功者的心得，吸取失败者的教训，在自己未来的创业过程中避免一些常见的错误。

早在1985年，年仅27岁的德普就创办了自己的风险投资公司。过去三十年间，他的风投公司DFJ一直活跃在硅谷创业领域，成功投资了Skype、百度、Tesla、Hotmail、Twitter、Tumblr、Yammer、Box等诸多科技创业明星公司，这就积累了他投资办大学的资本。2012年，他斥资千万美元买下了硅谷核心城市圣马特奥（San Mateo）市区一座酒店及配套设施，并将其改造成一所以自己名字命名的寄宿学校“德普大学”。

随处涂写的墙壁

虽然号称大学，但德普大学并没有学位认证，也不打算朝着普通大学的方向发展。实际上，这里更像是一个专注于创业的短期培训班。德普大学CEO汤忠一（Andrew Tang）告诉新浪科技，这里每期培训班的课程是两个多月。从2012年到现在，总计完成了8期培训班，走出近300名毕业生。

德普大学有着明确的招生年龄范围，只接受18～28岁的年轻人。汤忠一解释说，“这是德普定下的招生范围，倒不是对年纪有什么歧视，而是希望给年轻人更多机会。他们

没有什么大公司的工作经验，或许此前也没有创业经验”。

这里的学费也不便宜，两个多月的资费是9 500美元。“如果你看看北美知名商学院的课程，每年也要几万美元，算下来我们的资费并不贵，而且德普大学是提供免费住宿的，在硅谷这也是一笔不小的开支，德普大学并不是以盈利为目的的”，汤忠一表示。

德普大学学生宿舍的墙壁都刷上了可以随意涂写的白板漆，学生可以随意在学校的墙上涂写。我在宿舍墙壁上看到学生写的各种内容，其中包括各种想法、口号、头脑风暴的总结，还有他们的人生梦想。每个学生入学时，我们都会请他们写下自己的目标，既包括了人生大目标，也有各种小计划。每个楼层都有活动室、健身房、露天的游泳池。

走进德普大学的宿舍，每个房间都摆放着简单的上下铺。“我们尽量为学生创造更多的交流机会，所以会让不同背景和地区的学生住在一起。学生会分成若干个小组完成我们布置的项目，而同一个小组的同学也不会住在一起。”这里每期招生40多人，近年来的录取比例大致在10:1左右，竞争还是相当激烈。而国际学生的比例大致在30%，三年时间共有来自38个国家的年轻人在这里接受了创业素质训练，其中包括了东亚地区的中国、日本和韩国。

“我们并没有刻意重视或偏向某个地区，但考虑到实际因素，海外学生来到硅谷的成本要更高一点。不过，我们倒是想多招一些女生，但女性申请人数的确也不太多，或许在科技领域女性比重的提高还需要时间”。

谈到对中国学生的印象，汤忠一表示，“大中华地区的学生约占德普大学的一成左右。相对而言，中国学生似乎更敢想，具有更大的远景和梦想，这应该也和中国经济当前的地位相符。如果说有什么不足的话，或许中国学生更加抱团，平时喜欢和同胞相处，而其他学生则更能融入大集体”。

创业就像是吃玻璃

德普大学并不是一个创业孵化器，这里的学生并不一定带着自己的创业项目上学；这里也不是商学院，大多数课程更倾向于实际的创业素质训练。从某种意义上说，德普大学是一个专注于创业的短期商学院培训班。

作为创业培训班，德普大学的课程也非常具有针对性，而这也是在德普本人的设想下制定的。七周时间各有不同的主题，包括了梦想、融资、推广、户外、展示等诸多方面的内容。

梦想是德普大学的第一周课程。汤忠一对新浪科技表示，“很多学生在创业时的问题是梦想不够大。但无论你是怀着大梦想，还是小梦想，失败的风险其实都是一样，所以不妨让自己的视野开阔一些，梦想更大一些。中国学生在这方面的问题要更加突出”。

户外也是德普大学的一项重要科目，包括了攀岩、射击、登山等各项户外运动。这些艰苦的运动意在磨炼学生们的意志力。为了强化这个目的，培训者还会设置一些意外：

如先告诉学生今天的项目是10英里爬山，等到他们爬到终点后突然宣布，真正的项目是现在才开始的赛跑。

“我们希望通过这种方式让他们明白，创业的过程中有着太多意外，你必须有强大的毅力去面对各种想象不到的因素。正如我们当初在国内投资易宝支付的时候，都以为执照马上就会下来，但结果却整整等了5年才拿到执照。要创业就必须随时做好准备”。汤忠一如此解释。

为了提高学生的销售推广能力，德普大学还会向学生布置一些较为艰难的任务。上街兜售成人玩具就让很多学生感到害羞，但为了完成项目获得优胜，这些年轻的学生们不得不克服害羞心理。

当然，来到硅谷接受创业培训，最重要的资源就是这里为数众多的成功创业者。他们的言传身教才是最无价的课程。德普凭借自己在硅谷三十年的人脉积累，为德普大学拉来了诸多创业导师：PayPal与Tesla创始人马斯克、谷歌X实验室主管、苹果零售店前主管、售鞋网站Zappos CEO谢家华等。

马斯克在这里说过一句著名的话，“创业就像是在吃玻璃，无比艰难却又令人上瘾。并不是每个人都适合创业”。德普大学正在将精彩的创业讲座搬上网络，免费提供给全球希望感受硅谷创业氛围的年轻人。不过，在德普大学讲课的除了成功的创业者，还有正在创业的创业者甚至还有失败的创业者。年轻人在这里听到的除了耳熟能详的成功故事，还有创业各个阶段的实际建议，以及失败者的经验教训。

除了极具实战性的创业讲课，德普大学与其他商学院最大的差别或许就是硅谷的创业氛围与人脉网络。San Mateo处在硅谷核心地带，除了学校的讲师与嘉宾，这里还有大量的创业者和创投界人士。德普大学的学生可以在这里积累到创业所需的人脉资源。当然，学校也会提供各种资源的帮助。

据汤忠一介绍，在德普大学的三百多名毕业生中，有一半以上后来都选择了创业。其中有一家韩国创业公司被收购，诸多创业公司的融资总额达到了2 000万美元。“虽然这个数据并不夸张，但我们更希望给年轻人更多的机会，让他们体验到创业的精神，他们也可以回大公司再做几年，然后根据自己的情况选择是否创业。”汤忠一表示。

实际上，德普大学的对面就是德普的另一个创业孵化项目“英雄城市”。很多学生毕业之后就带着自己的项目直接进入了“英雄城市”，正式开始了自己的创业生涯。

一位毕业生这样回忆道：“当他们其中的很多人（讲课的创业者）那么诚恳、坚定，甚至谦逊地说出这些离你十分遥远又十分贴近的故事和想法的时候，我常常忍不住去想：‘是他们疯了吗？还是我活得太狭隘？’这一切都燃起了我对这个世界，对生活真实的、前所未有的热爱。”

资料来源：<http://www.cyzone.cn/a/20070322/57290.html>.

讨论题

1. 观察身边的创业者们，分析他们具备哪些创业素质？
2. 结合德普大学和国内高校的创业教育，谈谈其中有什么区别？国内的创业教育在哪些地方可以改进？
3. 德普大学只接受 18 ~ 28 岁的年轻人，你认为这个设置是否合理？

【在线测试题】扫码书背面的二维码，获取答题权限。



第2章 创业者和创业团队

引导案例

腾讯“五虎将”

“一个好汉三个帮，一个篱笆三个桩。”无论做什么事情，人力和团队都是最为关键的要素，创业更是如此。腾讯公司的创业团队可以堪称创业团队建设的行业标杆。

1998年的秋天，马化腾和他的同学张志东“合资”注册了深圳腾讯计算机系统有限公司，之后又吸纳了三位股东：曾李青（首席运营官，COO）、许晨晔（首席信息官 CTO）、陈一丹（首席行政官，CAO）。为避免彼此争夺权力，马化腾在创立腾讯之初就和四个伙伴约定清楚：各展所长、各管一摊。直到2005年，这五人的创始团队还基本是保持这样的合作阵营，不离不弃。直到腾讯做到如今的帝国局面，其中四个人还在公司的一线，只有曾李青挂着终身顾问的虚职而退休。在企业迅速壮大的过程中，要保持创始人团队的稳定合作尤其不易。成功的背后，工程师出身的马化腾一开始对于团队合作的理性设计功不可没。

在股份构成上，五个人一共凑了50万元，其中马化腾出资23.75万元，占了47.5%的股份；张志东出了10万元，占20%；曾李青出了6.25万元，占12.5%的股份；其他两人各出5万元，各占10%的股份。

另外，搭档之间的“合理组合”也很重要：马化腾非常聪明，擅长把事物简单化，但非常固执，注重用户体验；张志东脑袋非常活跃，对技术十分沉迷，擅长把事物完美化；许晨晔是一个非常随和、有主见的人，但不轻易表达，是有名的“好好先生”；陈一丹十分严谨，同时又是一个非常张扬的人，他能在不同状态下激起大家的激情；曾李青不同于其他人，是这五个创始人中最好玩、最开放、最有激情和感召力的人，但也可能正是因为这种大开大合的性格，导致他选择脱离团队，自主创业。

后来，马化腾在接受多家媒体的联合采访时承认，他最开始也考虑过和张志东、曾李青三个人均分股份的方法，但是最后还是采取了五人根据分工占据不同股份结构的策略。即便是后来有人想加钱占更大股份，马化腾也说不行。因为在马化腾看来，未来的潜力要和应有的股份匹配，不匹配就要出问题。如果拿大股的不干事，干事的股份又少，矛盾就会产生。

在中国的民营企业中，能够像马化腾这样，既包容又拉拢，选择性格不同、各有特长的人组成一个创业团队，并在成功开拓局面后还能依旧保持着长期默契的合作，是很少见的。而马化腾的成功之处，就在于其从一开始就很好地设计了创业团队的责、权、利。能力越大，责任越大，权力越大，收益也就越大。

资料来源：<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1593253883151720001&wfr=spider&for=pc>.

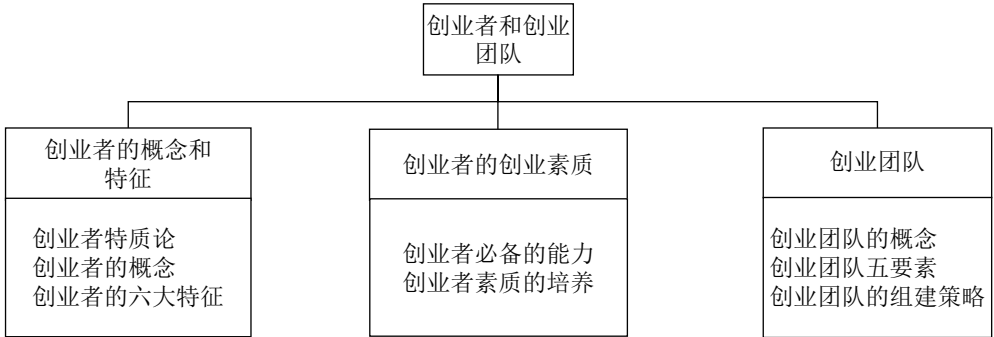
案例启示

腾讯“五虎将”各有特长，性格不同但互补，具有共同的价值观。而这个团队之所以能够成功，与马化腾一开始就设计了很好的创业团队的责、权、利有关，责任越大，权力越大，收益也越大。理论上，围绕“谁”是创业者的议题，形成了辉煌数十年的“创业特质论”学派。其实，创业者不是一个职业，也不是一个充满光辉的头衔，而是内在特质与外在环境互动的结果。

创业者和创业团队什么关系呢？

如果说在冷兵器时代，一个人练就一身本领，就可以成为金庸小说里行走天下的武侠，但现代社会是团队的时代，创业中团队的力量更为重要。腾讯的“五虎将”、阿里的“十八罗汉”都说明了创业者和团队之间艺术而又科学的微妙关系。其实，创业者一个非常重要的任务就是寻找合适的合伙人。在市场竞争愈发激烈的今天，个人能力始终有限，创业团队在整合资源、保障市场竞争力方面更具优势。而如何组建一个创业团队，目前并无固定标准，我们需要清楚谁是创业者、创业者与创业团队之间的关系、如何组建或打磨优秀的团队。

本章知识结构图



2.1 创业者特质论

12 世纪初,“创业者”在法语中作为学术术语出现,但当时欧洲的封建体制严重制约了创业活动的发展。18 世纪,欧洲的社会结构和制度发生了巨大变化,资本主义登上了历史舞台,进而促进了创业活动的复苏。1755 年,著名经济学家理查德·坎蒂隆首次对“创业者”给出了精确定义,认为创业家是通过承担风险而套利的自然人(Cantillon, 1990)。坎蒂隆强调创业家具有极高的警觉性和创新性,他们能够在经济活动中察觉获利机会,通过买入、卖出的方式赚取潜在利润。熊彼特在其《经济发展理论》一书也提到,创业者是创造性的破坏者,他们依靠创业活动打破原有的均衡经济以建立新的经济均衡,进而实现经济发展(Schumpeter, 1939)。因此,在早期创业研究中,相关创业研究一直聚焦于创业与经济增长的关系。

然而,古典经济学家虽意识到创业者和创业活动在宏观经济增长方面扮演的重要角色,但迫于创业者以及创业活动无法通过特定的定量分析方式表达出来,从而使得创业研究陷入“一潭死水”之中(Baumol, 1993)。以熊彼特和阿瑟·科尔为代表的经济学家尝试将创业者赋予一系列人格特征,如风险承担、追逐不确定性、自信、果断等,进而衍生出创业者特质理论。特质理论旨在回答创业研究中非常重要的问题“谁是创业者?”,强调创业者本身具备丰富的特质,即创业者是天生的而非后天培养的。特质论的提出打破了传统经济学数理模型的固有思维,开拓了创业研究的新天地。麦克利兰(David McClelland)、奥维希·柯林斯(Orvis F. Collins)和戴维·摩尔(David G. Moore)将心理和人格嵌入创业者特质理论当中,认为创业者与非创业者之间在人格、心理特征、工作能力、智力条件、性格存在明显差异,尽管某些特质可以通过后天学习,但终究存在着差异。

创业者特质理论较为系统地分析和归纳了创业者所具备的条件,对全面认识、培育、选拔和考核创业者具有极为重要的现实意义。此外,特质理论借鉴了社会心理和认知领域相关理论,这有利于创业研究者更深入地解剖创业者在创业时所表现的真实感受,有助于更加科学地认识创业者特质对创业活动的影响。但是,创业者特质理论也存在缺陷:

- (1) 忽视情境因素对创业者和创业活动的影响;
- (2) 并非所有的创业者都具备相应的特质,相反许多员工并非是创业者但也具备上述特质,因此特质对创业活动的影响解释力有待进一步论证;
- (3) 创业者特质会随着时间的变化而变化,该理论忽略了时间因素对创业者的影响。

2.2 创业者的概念

创业者，最初是在 1755 年，由法国经济学家康梯龙引入经济学中。1880 年，法国经济学家萨伊首次对创业者进行了定义：创业者是可预见特定产品需求以及生产方式，能够发现顾客，克服困难，整合一切生产要素的经济行为者。著名的管理大师彼得·德鲁克认为，创业者是赋予资源以生产财富的人。创业者对应的英文单词是“entrepreneur”，这个词有两种含义：一是指企业家，即在一个成熟的企业中负责经营和决策的领导人；二是指企业创始人，即将创办新企业或者刚刚创办新企业的领导者。

狭义上，创业者指的是企业的创办者，即组织、管理一个公司或企业并承担风险的人。有两点需要注意：一是创业者不等同于企业家，大多数创业者在创业初期并不具备企业家的眼界、格局和特质，而伴随着企业的成长，创业者所扮演的角色也会逐渐发生转变，从创业者逐渐成长为企业家；二是创业者指的是参与创业活动的核心人员，而不仅限于企业的法人代表或领导者、组织者。当前的创业活动，特别是高新技术领域，许多企业是以团队的形式存在，各个团队人员各有所长，创办合伙制企业，每一个团队成员都应该被视为创业者。所以，狭义上的创业者的基本条件为：愿意承担创业过程中的所有不确定性和风险，并有激情和勇气克服创业中的各种困难，持之以恒地为实现自己的创业目标努力奋斗的人。

广义上的创业者，有两种界定方法：一是参与创业活动的全部人员，包括创业活动的发起者、领导者与创业活动的跟随者；二是将创业者定义为主动寻求变化，对变化做出反应，并将变化视为机会的人，包括企业创办者、企业内创业者、个体劳动者、自由职业者、项目合作者等从事具有创新性活动的人。

2.3 创业者的六大特征

百森商学院创业学杰出教授杰弗里·蒂蒙斯通过对哈佛商学院杰出的创业者协会中第一批 21 位学员的跟踪研究，总结了成功创业者表现出的一些共同创业特质，他把这些共同的特质归纳为“六大特质”。

2.3.1 责任感

责任感是指个人对自己和他人、对家庭、对国家和社会所负责的认识、情感和信念以及承担责任、履行义务的自觉态度。责任心对于任何人来说都是很重要的品质，对于

一名创业者而言更是一种必不可少的特质。创业者从他走上创业之路的第一天，他就应该意识到自己身上的重任，他需要比别人付出更多的资金、投注更多的时间和精力。责任感在很多情况下其实也意味着牺牲，而且要牺牲得毫无抱怨、心甘情愿。想要成功必然要先付出，作为一名成功的创业者首先要具备的就是高度的责任心。

2.3.2 领导能力

领导能力是一种引导力，这就好比一种王者气概，可以吸引人、使人心甘情愿在自己手下做事、心甘情愿被自己管理。领导者不一定都拥有领导能力，但是只有拥有较高领导能力的领导才是成功的领导者。这样的概念放在创业行业中也是同样适用的，只有拥有较高领导能力的创业者才具备成为一名成功创业者的潜质。他（她）可以以自己独特的人格魅力使得创业团队信服于自己的经营管理。创业初期公司还没有成熟的制度，团队中的每一个人对于这个事业的一切都没有经过具体实践验证，所有的事情都需要自己去分析、制订计划、最终完成。此时往往存在着资源分配不均衡、员工分工不明确等种种劣势。因此，事业刚刚起步时内部是非常混乱的，大部分的成员不知道该做什么、怎么做。此时若没有一个有领导能力的领导稳定军心，团队就很容易丧失凝聚力，开始衰退。成功的创业者必须要在无人指导的基础上管理好自己、管理好团队，让一切稳步发展、不出乱子。

2.3.3 商机意识

商机意识就是寻找并抓住合适的商机。在此之前我们需要先积累自身的资源，包括人力资源、社会资源、经济资源等。准备好资源不一定可以很快成功，因为创业本身还需要一定的运气，也就是所谓商机出现的时刻。搞创业，一定要知道市场在哪里。一定要知道需求在哪里，机会在哪里。微软就是由一个创意产生的，盖茨发现计算机的巨大发展前景并决定进入该行业便已经走上了他成功之路的第一步，也是最关键的一步。微软的成功就是商机意识在创业中巨大作用的一个很好体现。

2.3.4 冒险精神

当被问起为什么不会选择创业的时候，很多人会回答“可以做的事情那么多，何必去创业呀，风险太大了”。这种说法听起来也许并不舒服，但却说出了很多人的心声。不是每一个人都愿意创业，很多人拒绝创业是由于它的高风险，但是高风险正是创业区别于其他社会活动的一个重要特点。创业者并非赌徒，他们在拥有冒险精神的同时也具有风险意识，他们会提前全面评估风险的大小以及未来可能的发展方向。因为他们将自己的资金、感情、青春等宝贵的东西统统压在了自己的事业上，所以他们在进行风险性

活动的同时，会仔细而周全地考虑可能出现的不同情况，并根据不同情况制订解决方案，尽量使风险最小化，同时争取利润最大化。

2.3.5 应变力与适应力

应变能力，就是遇到突然情况的时候，我们能够果断迅速地采取相应的方法和措施来处理的能力。现代经济具有高速发展、变化迅速的特点，如何快速地分析这些信息，是人们把握时代脉搏、跟上时代潮流的关键。这些都需要创业者具有敏锐觉察外界经济行业变化、经济产业变化的能力，也就要求创业者要具备高水准的应变力和适应力，需要创业者在适应社会的同时，不断思考自己的行为、反思不足、争取进步、调整自己的步伐以便更好地适应社会。

2.3.6 意志力

意志力则是指一个人为了达到内心的目标或愿望，调整并控制自己的行为、面对并解决困难的一种强大的力量，是人们想要做好一件事情的强烈欲望，它会激发人们无限的潜能，产生巨大的能量。责任感是一个人要去完成任务的内在因素，它使人们有一种强烈的想要完成任务的欲望，而要真正完成这个任务还需要很强大的意志力。

2.4 创业者的创业素质

2.4.1 创业者必备的能力

创业能力分为硬件和软件：硬件就是人力、物力和财力；软件就是创业者的个人能力，包括专业技能和创业素质。创业素质包括创业热情、态度、价值观、性格和工作能力。其中任何一个方面都是可以再进行细分的。创业能力是一种特殊的能力，这种特殊能力往往影响创业活动的效率和创业的成功。

1. 领导能力

所谓领导力，就是一种特殊的人际影响力，组织中的每一个人都会去影响他人，也要接受他人的影响，因此每个员工都具有潜在的和现实的领导力。现实的领导者可以掌握着某种权力，成员由于身份限制必须要听领导者的命令、吩咐，实际上他的内心不一定真的信服领导者。潜在的领导者是指具有领导特质以及影响他人能力的人，他们不一定掌握着权力，也不一定处在一个管理者的位置。

在组织中，领导者和成员共同推动着团队向着既定的目标前进，从而构成一个有机的系统，在系统内部具有以下几个要素：领导者的个性特征和领导艺术、员工的主观能动性、领导者与员工之间的积极互动、组织目标的制定以及实现的过程。

2. 经营管理能力

经营管理能力，是指拥有对企业整个生产经营活动进行决策、计划、组织、控制、协调，并对企业成员进行激励，以实现其任务和目标的一系列工作的综合能力总称。它评价的对象可以是人，也可泛指一个企业。荀子《劝学》中说：“君子生非以异也，善假于物也。”创业者需要具备经营管理能力，因为创业活动是一种利用资源创造财富的行为，创业者拥有经营管理能力便可以高效地组织生产经营活动、有效地整合资源。

创业历程中，资源整合比个人能力、知识、素质都更重要。一切都是以整合资源为目的。比如，马云和刘强东均是文科背景出身，又不是电子商务或者互联网方面的专家，但两人最大的长处就是整合资源，挖掘能胜任的人和团队，去争取最大的成功。实际上，资源无处不在，但是资源不一定是聚集的、显性的，而是零散的、隐性的，这就需要创业者去发现和利用。对待同一种资源，由于个人能力不同，对资源价值的认识也就不同。因此，创业者只有心怀欣赏、勤于思考，努力培养独到的眼光和敏锐的观察能力，资源才会层出不穷，这是确保资源整合取得实效的首要要求。

3. 协调能力、沟通能力、表达能力

协调能力通俗来讲就是安排团队成员做事以达到某个目标的能力，包含组织能力、授权能力、冲突处理能力、激励下属能力等。人的组织协调能力可以提高但无法培养，组织、协调能力具有先天因素，不是人人都能胜任的，提高组织能力首先要选择合适的人做其力所能及的事。提高组织协调能力的方有：

(1) 换位思考。了解同伴所面临的具体情况，以一颗包容、善良的心找到伙伴真正在意的是什，帮助他们得到他们想要的，引导他们努力解决问题。

(2) 真诚。真诚是这个世界上最伟大的力量，它可以冲破层层考验，直指人心。通过真诚地沟通可以建立团队协作的信任基础，进而提升创业的效率。

(3) 奖惩并重，赏罚分明，达到激励的效果。有较高协调能力的人善于团结一切可以团结的人，团结一切可以团结的力量，求同存异、协同发展，做到不失原则、灵活有度，善于巧妙地将原则性和灵活性结合。

沟通能力是指一个人与他人有效地进行信息沟通的能力。创业是一个交流的过程，团队各个成员、供应商、投资人、经营者、政府之间都是需要沟通的。只有通过沟通，大家才可以了解彼此的需求和心愿，进一步增进理解，从而信任你、依赖你，也会喜欢和你沟通。良好的沟通会帮助你了解他人的想法意愿，同时把你的想法意愿传递给他人，彼此协调，最终达到双赢。

表达能力其实是沟通能力的一部分，完整生动的表达是沟通的基础。语言表达能力俗称“好口才”。由于现代社会经济的快速发展，人们之间的交往日益频繁，语言表达

能力的重要性也日益凸显，表达能力越来越被认为是现代人必备的一种技能。作为创业者，不仅要有新的思想和见解，还要在别人面前将其很好地表达出来，不仅要用自己的行为对社会做出贡献，还要用自己的语言去感染、说服别人。

4. 专业技术能力

专业技术能力是创业者掌握和运用专业知识进行专业生产的能力。专业技术能力的形成具有很强的实践性。许多专业知识和专业技巧要在实践中摸索，逐步提高、发展、完善。创业者要重视专业技术方面知识的积累和职业技能的训练，对于书本上讲授的理论知识要付诸实践并验证其正确性；对于书本上没有出现知识，在具体的社会实践活动中就应该发现真理，建立新的认识和想法。

5. 执行能力

梦想家和实践家最大的区别在于一个重视“想”，一个重视“做”。巴顿将军曾经说过“一个好的计划现在就去执行要比下周执行一个完美计划更好”。有想法的人太多，真正付诸实践的太少。天下大事必作于细，古今事业必成于实。执行力包括两个层面：怎么做和做什么。松下幸之助说：“一个企业的成功，20%在策略，80%在执行。”杰克·韦尔奇也说：“企业目标达成的关键就在于企业的执行力，没有执行力，一切都是空谈。”现在创业教育越来越重视对创业者执行力的培养。

聚焦案例 2.1 ▶▶

校园里走出的创业者们：旋转在指间的“陶艺梦”

2013年，两个来自农村的“90后”大男孩，都是陶艺狂热爱好者，毕业后他们在昆明凑集5万元成立了“爱雅陶艺”工作室。虽然他们在大家云集的云南陶艺界名不见经传，但却以勇于创新的锐气赢得了业界前辈的肯定。

云南省首届陶艺大赛中崭露头角

朱国军，云南民族大学2009级美术学陶艺专业毕业生；杨伟，云南师范大学2009级艺术设计专业毕业生。两个在普洱江城的家中“玩泥巴”长大的男生，在上大学以前从没想过要以此为生，直到2011年第一次在云南省首届陶艺大赛中崭露头角。

2011年，云南省首届陶瓷艺术作品大奖赛举行。这次大赛，云集了刘也涵、谢恒、田波等业界大师，可谓竞争激烈。当时还是在校大学生的朱国军，也带来了他的作品——《面具》，与陶艺大师同台竞技。

朱国军的《面具》是一个中空的人物面具造型，它突破了传统面具平面和半弧形的模式，高约55厘米，最宽处直径约25厘米，夸张的手法给人强烈的视觉冲击。在面具图案设计上，朱国军凭借自己对陶土的理解，融入了云南的东巴图腾文化元素、民族图案中蕨草的图案元素，并引入非洲木雕夸张的表现形式，使得传统与现代完美融合，给

人以耳目一新之感。

正是凭借强烈的视觉冲击和极富创新的设计,《面具》一举获得大赛铜奖。这一次获奖,让朱国军对自己的陶艺作品信心大增,也正是这一次获奖,让他有了创业的念头。此后,朱国军参加了很多比赛并频频获奖。作品《土陶靠椅》在“云南民族大学‘元盛杯’民族民间工艺品创新大赛”中获得最佳创意奖;作品《卷边荷叶茶盘》在“云南省首届大中专院校师生旅游手工艺品和工艺设计大赛”中获得三等奖。

破旧工棚里建起工作室

2012年,读大三的朱国军用家里给的学费买了一台拉坯机、3吨陶泥、1辆电动车,约来高中同学杨伟,融入杨伟的艺术设计,两个人开始做一些陶艺挂件、手工艺品,然后用电动车拉着到昆工门口摆地摊。

“那时一天可以卖一百来块钱。”朱国军和杨伟一边学习,一边开始了他们的“地摊生意”,积累了最初的创业经验。

2013年,读大四的他们持续创作,用料不拘一格,造型充满想象力,又充分融入民族元素。2013年7月,两位“90后”大男孩从学校毕业,东挪西凑,凑了不到5万块钱,毅然决定在昆明成立自己的陶艺工作室。“当时最头疼的是找地方,宽敞的地方租金贵,而我们的资金有限”,杨伟回忆。后来,他们通过网络找到了位于新河村的一个旧工棚,虽然那里破旧到没有一个完整的窗子,四壁漏风,但却足够摆放他们的气窑、原材料、拉坯机以及成品。于是,两个大男孩就在这里开始了真正的创业。

竹编工艺嵌入陶艺,大放异彩

在那里,虽然条件艰苦,但是两个大男孩的内心是火热的。“从小就接触竹编的生活用品,自己也编过,于是就想到了用陶泥来表现竹编工艺”,朱国军指着一个茶壶介绍。

这个茶壶的形状是传统的,但因为引入竹编的图案而变得与众不同。茶壶的壶身下半部分是竹编图案,这个造型先要用陶泥做成条,再仿传统竹编工艺的方法进行编织,然后靠泥与泥之间的黏性粘起来,整个工艺为手工制作,很考验制作者的水平。配合茶壶壶身的竹编图案,壶嘴和把手都引入竹节元素,再结合紫陶本身能烧出的古铜色和象牙黄色,使得茶壶或古朴,或自然,让人爱不释手。在2013年的文博会上,爱雅陶艺的竹编系列产品大放异彩。

在2016年8月9日举行的新一届文博会上,朱国军和杨伟带着他们新的竹编系列陶艺作品以及高山流水荷叶香道等作品参加。他们认为,创新才是陶艺的生命所在,而他们的创新之路,才刚刚开始。

2.4.2 创业者素质的培养

大家都很清楚,要成为一名成功的创业者并不是一件容易的事情,需要具备很多优秀素质。很多人认为成功的创业者是天生的,这种想法只是逃避努力、逃避风险的理由。

确实有些人天生就拥有很多创业家特质，并且因为这些特质取得了成功。但天赋不那么优秀的人难道就不可以创业吗？当然不是！创业者的素质完全可以通过后天有意识的培养、训练获得。创业者素质的培养对于他们以后是否有意愿走上创业道路，是否有坚定的信念在这条道路上走下去，是否有能力在创业中取得成就和获得财富起着极为关键的作用。

1. 团队意识

创业不同于其他的社会活动，只要努力、用功就可以获得比较好的成绩。成功的创业一定不是个人的成功，必须要依靠团队的智慧和力量。团队中有各种不同类型、不同本领的人士，每个人都有自己的特质与性格。团队意识其实也可以理解为一种包容力、凝聚力，它可以使团队的力量最大程度地集中并且放大。

2. 学习意识

人生是一个不断遇见新事物、不断分析、不断学习的过程。一个没有知识的人并不可怕，一个没有才华的人也不可怕，一个不愿意学习新知识、故步自封、夜郎自大的人才是真正可怕的。日常生活中，一定要注意不断学习。学生在学习书本知识以外还要了解更为广泛的知识，已经参加工作的人在经常总结工作经验、生活经验之余还要多读书，从书本中获得理论知识，并在实践中进行验证。

3. 实践意识

高举“实践”的大旗，通过各种与专业紧密相关的实习与实训，培养自身的实践意识，可使创业者在竞争中脱颖而出。在学习过程中，一方面要培养创业者理论联系实际的意识，另一方面要促使其主动接受社会实践的锻炼。在课堂的学习中，要灵活掌握专业理论知识。在课堂外，通过参观、访问、社会调查以及志愿者活动等形式，对课内所学的知识会有更直观的把握，发现专业领域内一些日新月异的变化。同时，还要经常到生产、管理、服务的第一线去，多层面了解行业、了解社会，在无形中建立自己开放的判断体系。通过一系列实际行动，学会养成一种主动接受实践检验的学习习惯，遇到问题会自觉地认真思考，并寻求解决问题的途径，这样实践意识就在不知不觉中形成了。

4. 张扬个性

独特的个性是创业者的基本素质。古往今来，创业成功各有各的原因，但都离不开创业者独特的个性，即他们不同于其他人的品质。独立而健朗的个体人格是非常有价值的。在培养创业者素质的同时，要唤醒他们的自我意识，鼓励张扬个性，鼓励独立思考与独立探索，注重个性的保护，使得每个人既是独立的个体，又是社会发展中坚实的力量来源。

5. 自信心

自信心能赋予人积极主动的人生态度和进取精神。要成为一名成功的创业者，必须坚持信仰如一，拥有使命感和责任感，顽强拼搏，直到成功。信念是生命的力量，是创立事业之本，也是创业的原动力。自信的人相信自己可以掌握命运。对待挑战，他们不会唯唯诺诺，而是勇敢面对并且接受。培养创业者的自信心，可使他们拥有饱满的活力

和热情以面对创业。

6. 学会理财

创业过程中资金是非常重要的，没有资金，企业运行就会停滞。学会理财首先要学会开源节流。开源就是瞄准商机，进入市场，获得资金回报。节流就是节省不必要的开支，该花的钱一分不省，不该花的钱一分不花。树立节约每一滴水、每一度电的思想。另外，要学会记账，每一笔资金的来源和开支都要进行记录，这样月末、年末查账就可以知道企业资金的流向，这就为未来的资金规划提供了详细的数据支持。掌握基本的理财手段，获得卓越的理财能力，对于一个新创企业来说是非常重要的。

2.5 创业团队

2.5.1 创业团队的概念

创业是一个系统工程，它要求创业者在战略策划、生产组织、市场营销、财务管理、人事管理等方面各有所长，这远不是单个创业者力所能及的。实践与研究表明，大多数企业都是从创业团队，而非个体创业开始的。

狭义的创业团队是指由两个或两个以上具有一定利益关系的，共同承担创建新企业责任的人组成的工作团队。广义的创业团队，还包括创业过程中各种利益相关者，如风险投资商、供应商、董事会成员、专家咨询群体等。

需要说明的是，团队不同于群体。在团队中，成员的作用是互补的，离开了谁都不行；而在群体中，成员之间的工作在很大程度上是可以互换的，离开了谁都无所谓。团队成员之间具有共同目标，相互之间有利益关系，需遵循共同的行为准则与规范，而群体的成员之间没有这些特征。大量的研究证明了以团队为主体创办的企业有助于提高企业的成活率和成长性，优于个人创办的企业。Cooper 和 Brun（1977）通过调查发现，他们所调查的企业中表现为高成长的企业 80% 都是由创业团队组建。

2.5.2 创业团队五要素

创业团队五要素，又称为“5P”要素，由目标、人员、定位、权限和计划组成。

1. 目标

创业团队首先要有明确的创业目标，创业目标将一个团队汇聚在一起，是团队运作的核心动力，也是团队存在的理由。第一，一个团队正是因为有了明确的目标，才知道接下来的行动方向，如需要付出什么努力，把握哪些商业机会；第二，一个团队有了明

确的目标，整个团队的人员往同一个目标奋斗，心向一处，形成一股合力；第三，明确目标能使团队认识到自身的限制，并通过招聘合适的人才，获取所需资源来提高团队的综合实力。当然，团队目标的设定要切实可行且是整个团队成员认可的。

2. 人员

人员是团队的核心要素，是实现团队目标的重要因素。合适的团队人员能够提高创业的成功率，形成“1+1>2”的合力，而不合适的团队人员组在一起，容易引起团队内部矛盾，给团队造成巨大伤害。选择团队成员要考虑团队的发展目标，明确团队需要的知识、技能、经验，根据个人及团队现有资源，结合团队知识结构、性格、兴趣、价值观等进行选择。团队成员之间要做到相似性与互补性结合，保持价值观、金钱观、创业观的一致，实现知识结构、人脉、资金、技能、经验的互补。

3. 定位

定位指的是团队在整个组织结构中的位置，以及与整个组织及组织中其他群体的关系。创业团队定位包含整个团队的定位以及团队各个成员自身的定位。团队的定位主要是指创业团队在创业企业中处于什么位置、由谁选择和决定团队成员以及采取什么样的激励方式等；团队成员个体的定位是指团队成员在团队中担任什么角色，根据每个成员的专业与优势确定决策者、计划制订者或监督者，保证每个成员发挥自身最大的功效。

4. 权限

权限是指团队的职责及享有的权利。在一个组织中，权责对等才不容易滋生矛盾。虽然在创业团队中推崇群策群力，由团队成员共同商议、共同决策，但是不同人负责的范围不同，在具体执行时，在不损害集体利益的情况下，应当适当将权力下放到各个负责人身上，使个人拥有与职责相对应的权力。特别是团队领导人的权力大小十分关键，且与团队的发展周期相关。一般来说，在创业初期，领导人的权力相对集中，而随着团队的成熟，领导人的权力会相应减弱。

5. 计划

计划是为了达成目标所做的安排，是未来的行动方案。只有将创业目标转化为科学合理的、具有可操作性的行动计划，才能帮助团队达成目标。创业团队在制订行动计划时，要充分考虑企业的创业目标、自身的优劣势以及所处的环境。计划不是唯一的，制订计划时要考虑多种预案。计划也是动态的，应当随着实际情况进行相应调整以更好地达成创业目标。

2.5.3 创业团队的组建策略

关于如何组建创业团队，并没有一个标准的规则。现实生活中创业团队的组建，有的是因为志趣相投，有的是因为资源互补，也有的是因为迫于无奈才走到一起，有的创业团队成员背景相仿，也有的团队成员性格、能力、知识、经验等差异明显。但是成功

的创业团队总有一些相似的特质，总结成功创业团队的组建策略，具有一定的实践价值。

在创业之初，核心创业团队的人数不宜过多，过多容易出现思想意见不统一、决策效率低等现象，难以应对市场环境的变化。此外，团队成员过多也会出现利益分摊不均、成员离心等现象。但团队成员过少则难以发挥团队的优势。一般来说，创业初期3~5人的创业团队比较合适。当然，创业团队成员也不是一成不变的，随着创业进展，可能会新增成员，也会有成员退出，这需要创业团队自身来平衡。

1. 组建模式

(1) 合伙制。合伙制创业是指由几个创业者组成创业团队，合伙人之间通过订立合伙协议，共同创办企业。合伙创业的特点是：共同出资、合伙经营、共享收益、共担风险，并对合伙企业的债务承担无限连带责任。与独立创业不同，合伙制创业的优势是风险由合伙人均摊，但创业产权和经营决策也由合伙人共同拥有和掌控。

现阶段，我国创业企业常见的合作方式有四种：亲戚内合作、家族内合作、朋友间合作、同事间合作。咨询类、律师事务所和会计师事务所等以智力服务为主的创业企业，多数采用合作制。在农村领域，农户家庭创业也多采用合作制，主要是因为农民创业者创业资本少、创业资源匮乏，依靠家庭血缘、地缘和亲缘关系能够以较低的成本获得创业资金、人力资本和信息等创业要素，从而使得初创企业迅速获得竞争优势。

(2) 公司制。公司制是现代企业制度建立的基本前提。采用公司制，主要包括两种设立形式，一是有限责任公司；二是股份有限公司。两者的区别在于：有限责任公司是由两个以上的创业投资者共同出资，每个投资者以其认缴的出资额对公司承担有限责任，公司是以其全部资产对其债务承担责任的企业法人；股份有限公司是指全部资本由等额股份构成并通过发行股票筹集资本，股东以其认购的股份对公司承担责任，公司是以其全部资产对公司债务承担责任的企业法人。

采用公司制的优势主要体现在四个方面：一是能有效集中资金进行投资活动；二是公司以自有资本进行投资有利于控制风险；三是对于投资收益公司可以根据自身发展情况，进行必要扣除和提留后再分配；四是随着公司的快速发展，可以申请对公司进行改制上市，使投资者的股份可以公开转让以套现资金用于循环投资。一般非家族成员的创业者采用公司制较多。例如，阿里集团、新东方集团等。

2. 组建原则

(1) 共同的价值观。创业团队的成员可能来自不同的领域，有不同的知识结构、过往经历、教育背景，也可能存在年龄、性格等差异，但团队成员应该拥有相同的价值观。因为价值观会影响一个人的行动准则，如果他们无法统一创业活动准则，就需要耗费大量时间、精力才能统一决策，这会导致工作效率低下，不利于创业企业发展，所以拥有共同的价值观对于创业团队的组建十分必要。

(2) 优势互补。一个优秀的创业团队既需要懂技术的人才，也需要擅长营销的人才；既需要专业知识扎实的专业人才，也需要八面玲珑的交际高手。不同能力的创业成员组

合在一起就形成了一个比较全能的主体，能够更好地面对激烈的市场竞争。而且，这样的团队中也不易出现核心成员优势的重复，引起双方矛盾、造成资源浪费、降低团队效率，甚至导致整个团队的解散。

(3) 优秀的领导者。所谓领导者，是一个团队的首领、主要决策者，其在一个团队中起着团结、带领作用。一个团队如果缺乏一个优秀的领导者，就如同一盘散沙，难以凝聚。创业团队的领导者是创业团队的灵魂人物，是团队力量的协调者和整合者。在创业团队中，领导者不仅需要突出的工作能力，还需要包容心、责任感等优秀品质，要随时与团队成员进行沟通交流，对团队资源进行协调和整合，对团队成员进行鼓励与支持，从而提高团队的整体水平，以适应企业成长的需要。当然，一个优秀的领导者不能仅靠资金、技术、专利来决定，他不一定是团队中最优秀的，但他应该是整个团队认可的、有较强决策力的带头人。一般而言，创业团队会在创业之初将活动发起人或者大股东作为领导者。

2.5.4 创业团队管理策略

1. 创业团队管理的特点

创业团队的管理不同于工作团队的管理。对于大多数企业内的工作团队来说，如研发团队、销售团队和项目团队等，因为人员和岗位稳定性相对较高，人们习惯于将重点放在过程管理上，注重通过建设沟通机制、决策机制、互动机制和激励机制等发挥集体智慧，实现优势互补、提升绩效。但对创业团队管理而言，却正好相反，重点在于结构管理，而不是过程管理。

(1) 目标是建立信任基础。在创业初期，创业团队还没有建立起规范的决策流程、分工体系和组织规范，管理以“人治”为主，处理决策分歧尤为困难。此时，团队成员之间的认同和信任尤其重要，而认同和信任又取决于创业团队的初始结构，它往往需要经过一个比较长期的过程才能建立。

(2) 手段是长期激励。一般的企业在比较成熟的情况下，可以凭借雄厚的资源基础、借助月度工作考核等手段，在短期内实现成员投入与回报的动态平衡。但是，初创企业需要在时间、精力和资金等资源上进行高强度的投入，短时间内无法实现符合期待的激励和回报。这种情况，一方面是因为没有资源；另一方面是因为创业团队期待的回报是创业成功。因此，创业团队一般注重长期激励，如技术入股、年薪制等。

(3) 核心是协同学习。普通企业内的工作团队是以组织知识和记忆为依托，成员之间共享着相似的知识基础。与此不同的是，创业企业在创业过程中面临着各种不确定性，创业者要在不断试错和验证的基础上，创造并储存组织知识和记忆。创业团队的协同学习就建立在团队成员创业之前形成的共同知识和观念的基础之上，这也是由创业团队的初始结构决定的。而核心创业者对团队成员的选择决定了创业团队的初始结构，这也是实现有效的创业团队管理的重要前提。

2. 创业团队的管理

(1) 组织结构管理。建立优势互补的创业团队、设置好团队组织架构是保持创业团队稳定的关键。对于采用理性逻辑组建的创业团队,创业者可采取明文规定的决策程序,落实责任,明确责、权、利,避免相互推诿。管理重点在于沟通和协调、培养信任感、发掘成员特长、培养团队凝聚力、夯实团队信任基础等。对于采用非理性逻辑组建的创业团队,分工要适当,要因人授权、按权担责,避免过度集权,出现决策一致性倾向,此时管理的重点在于更多地整合外部资源。创业者应当注意吸纳并培养具有不同专长的核心员工,聘用外部专业顾问,增强团队的互补性。

(2) 团队精神管理。团队精神,一般是指经过精心培育而逐步形成的并为团队全体成员认同的思想境界、价值取向和主导意识。团队精神是企业的精神支柱,是凝聚团队成员的共同信念和精神力量,也是创业成功的基石。团队精神管理主要包括共同愿景、创业目标、人本化管理机制、学习型组织的管理。

(3) 运作机制管理。运作机制管理主要是对团队的决策、激励和分配进行管理,以确保创业团队的活动能够顺利开展。建立促进合作和学习的决策机制是发挥创业团队结构优势、取得创业成功的关键。

①决策机制。坚持控制权与决策权的统一,既要保证大股东对公司的控制权,又要发挥团队的集体智慧。可采取大股东“一票否决制”,即一项提议,就算所有股东都通过,但只要大股东自己不同意,就可以否决这项提议;而如果一项提议,大股东同意的话,他也仅仅能投一票的赞成票,必须获得 2/3 的股东都同意后,这项提议才能被通过。

②激励机制。在刚开始创业的时候,关于责、权、利的问题应该进行清晰的界定,不能感情用事,也不能避而不谈。必须以契约形式明确团队成员的权利与利益分配机制,并将其写入公司章程,包括增资、扩股、融资和退出机制等,这是创业团队长期稳定的制度保障。在实际操作中,依据出资额确定股权分配比例是常见的做法,但对于没有投入资金却持有关键技术的团队成员,则需要谨慎考虑技术的商业价值,在资金和技术之间进行合理的权衡。同时,从企业长远发展考虑,还应给未来进入公司的优秀人才预留部分股权。

③分配机制。利益分配要公平、公正,切实体现贡献与报酬匹配的原则,但贡献应当以团队成员在整个创业过程中的表现为依据,而不仅仅是某一阶段的业绩。同时,不同类型的员工对于利益的诉求不尽相同,因此企业的薪酬体系不仅应包括诸如股权、工资、奖金等,还应包括个人成长机会和相关技能培训等方面的内容。每个团队成员所看重的利益因素并不一致,这取决于个人的价值观、奋斗目标和抱负。有些成员将物质追求放在第一位,而有些则是希望能够获得荣誉、发展机会等其他利益。因此,团队的领导者应当加强与成员的沟通交流,针对各成员的利益诉求采取恰当的方式,并能够根据团队成员的期望进行适时调整,这是有效激励的重要前提。

(4) 文化氛围管理。建设合作式冲突的氛围和文化。创业团队成员之间多少会有冲突,

关键在于团队遵循一致的目标，能够相互鼓励，看到对方观点和建议的长处和价值，不要认为对方在挑战自己的权威。合作式冲突的氛围和文化能够调动每个人的潜能和专长，形成相对有效的决策方案和机制。

(5) 动机结构管理。创业团队成员的理念和价值观是动机结构管理的关键。如果创业团队成员之间价值观不同，如有的成员不会过分关注短期收益，而有的成员是抱着赚快钱的想法参与创业，就会产生一定的矛盾。相似的理念和价值观，有助于创业团队保持意愿和方向的一致。

2.6 实训案例

书生创业，如何从 0 到 1？

夕阳渐渐沉落，一种寂寞的情绪慢慢涌起。张盛林教授独自一人站在西南大学的崇德湖畔，陷入了沉思。崇德湖畔，水稻之父袁隆平院士求学时曾经在这里徘徊，一代国学大师吴宓任教时也曾在这里踟蹰。张盛林所创办的公司“西大魔芋”又该何去何从呢？

人生上半场，到祖国最需要的地方去

1995 年农业部鉴于西南农业大学（西南大学前身之一）在魔芋方面的突出研发能力，正式批准成立部级魔芋研究中心——西南大学魔芋研究中心。1997 年刘佩瑛教授带领团队发起筹备建立中国园艺学会魔芋协会，成为全国魔芋行业的交流平台和信息枢纽，西南大学魔芋中心是国内魔芋行业最权威的科研单位。从 2004 年开始，张盛林教授便接替他导师刘佩瑛教授手里的火炬，扛起了魔芋研究的大旗，同时担任中国魔芋协会园艺协会会长。

在张盛林教授的带领下，魔芋研究团队在魔芋种植技术方面取得显著成果，获得了诸多授权专利及省部级奖项。“一种快速降低魔芋粉黏度的方法”“魔芋无硫干燥方法”“魔芋一年两熟的栽培方法”等魔芋产业关键技术和推广应用的研究多次获奖，其中，西南大学魔芋研究中心在 2007 年获得教育部科技进步推广类一等奖。

五十知天命，教授开始创业卖魔芋

张盛林教授平常只要有时间，就会向身边的同事和领导“汇报”他对魔芋技术的研究进度，频频地宣传魔芋对人体健康的好处。魔芋粉是人体需求的第七大营养要素——膳食纤维中的佼佼者。对于现代人因缺乏膳食纤维而引起的“三高”问题有重要的调节作用。

一次偶然中张盛林遇到了一位校领导，校领导打趣道：“产品好为啥不自己开个公司呢？”这虽然只是一句戏言，但却在张教授心中留下了火种。如果开办一个公司的话，可以运用协会的技术和西南大学丰富的资源将魔芋食品进行加工推向市场，为广大的消

费者所知。

2012年1月17日,西南大学校长办公会讨论,决定由西南大学资产经营管理有限公司与西南大学魔芋科研人员共同组建魔芋科技发展有限公司,并授权允许永久使用“西大”作为公司标识。2012年3月12日,重庆西大魔芋科技发展有限公司正式成立,西南大学教授张盛林为公司法人,西南大学持有少数股份。

万事开头易,张教授的短暂幸福时光

公司创建初期,由原魔芋技术团队中的几名技术人员和已毕业的攻读蔬菜专业的研究生组成,主要生产魔芋粉、蒟蒻洁肤棉两种产品。

由于魔芋产品本身具备的保健功能,以及它对消费者需求而言是非刚性的特点,张教授决定将公司的目标顾客定为“五高”人群,他认为,高收入和高知识分子会更加注重生活品质,也会更容易接受科学健康的科普知识,从而购买魔芋产品。

公司刚刚起步的时候,西大魔芋公司利用西南大学广泛的社会网络与地方资源,将产品主要推销给集团用户,由于具有西部原生态特色,2012年一经推出,就广受重点客户的欢迎,当年销售额就达到一千万元左右,西大魔芋公司也因此赚取了“第一桶金”。但好景不长,随着2013年外部政策以及市场的变化,以魔芋作为礼品采购的单位越来越少,公司这条“快速通道”被堵死了。西大魔芋公司开始陷入举步维艰的境况。

产品定位困惑,西大魔芋是减肥还是解酒呢?

作为礼品之用的魔芋市场受挫之后,张教授开始思考魔芋产品的定位,并且发掘传播魔芋对普通消费者的功能。随着生活水平的提高,普通人也开始注重保健养生,从这一理念出发,团队重新发掘魔芋产品市场,决定推出两款产品,一款是具有减肥功能的白魔芋粉,另一款是具有解酒功能的“酒易”。两款产品在市场上都比较成功,本是值得欢喜的事情,但张教授却又陷入了深深的矛盾之中。

他想,既然“酒易”见效快,被消费者认可的可能性更大,公司创办时间短、资源短缺,是不是可以倾力只推“酒易”产品,先在消费者心里树立健康解酒这样一个独特的品牌形象,让消费者关注到西大魔芋公司的存在,后面再完善产品线?但是魔芋粉、蒟蒻代餐粉这两种产品的受众更为广泛,如果处理得当的话,能够获得较多的市场份额。

到底应该怎么办呢?它是充当帮助“三高”人群排遣不安、塑造女性完美身材的健康小管家呢?还是成为一个忙于为饮酒人士健康解酒的“救世主”形象呢?经过和研发团队商讨后,张教授最后决定保持原有的生产线不变,同时继续生产“酒易”,因为对他来说,手心手背都是肉。

书生创业维艰,张教授的公司如何从0到1?

目前,公司产品市场稳定,虽然张教授亲自去走超市门口销售,也通过网络平台推广,但始终不见有大的起色。到底是产品定位有问题,还是市场推广不对路,这时张教授发现自己从一个科研学者到一个企业家,自身能力已跟不上激烈的市场竞争。为了培养好接班人,张教授把儿子送到日本学习最先进的技术和管理经验,也不断吸引企业管理方

面的人才，最终把公司推上了一个新的台阶。

张教授坚信：未来的魔芋产品市场必将一片向好。

资料来源：中国管理案例共享中心案例库（编号：PJMT-0306），黄俊、刘敏、张盛林。

讨论题

1. 张教授创业的驱动力来自哪里？
2. 作为创业者，张教授具备了哪些方面的能力，还有哪些方面的不足？
3. 未来，张教授的魔芋公司应该从哪些方面着手实现企业成长？

【在线测试题】扫码书背面的二维码，获取答题权限。



第3章 创业潜能测评

引导案例

测评的贡献

人才测评思想在我国有着悠久的历史，在《尚书·尧典》中记载了唐尧对舜禹长达28年的测试与考察。早在古希腊时期，人类就有了探索自身奥秘的自我意识，那时的德尔菲神庙上镌刻着一句最响亮的名言，即“认识你自己”。因此，人才测评是对人生规划和发展极为重要的工具。

第一次世界大战爆发，美国为了选拔合格的士兵成立了特别委员会，在伊尔克斯的指导下产生了历史上第一个体力与智力测验。1917年3月至1919年1月，美国共对参战的200多万美军士兵进行了团体测验以检测其基本智力水平，从而选拔和分派官兵，并取得了显著效果。在编制团体测验的过程中，奥提斯的团体智力测验贡献很大。这个测验最后由部分心理学家补充完善，形成了著名的“陆军A式量表”（即陆军甲种测验）和“陆军B式量表”（即陆军乙种测验）。1942年，第二次世界大战时期，美国采用飞行员全套测评方案后，误差从65%下降到35%，这也成为人才测评史上著名的案例。由于在战争时期的成功运用，心理测验开始被广泛研究和运用，为各个阶层、各种人群设计的智力测验层出不穷。“二战”之后，此类测评方法被广泛用于政府机构及工商企业各界的人才选拔与评价。20世纪70年代初期，美国大约有1000家大型跨国公司使用了人员测评技术招收高级职员。最著名的电报电话公司曾组织许多心理学家为其公司设计各种心理测验，测验设计完成后，再对公司的所有员工测量，并将测量结果保密。八年后取出测量结果，与每个人的实际工作情况进行对照，发现测量结果与工作表现呈显著正相关关系。

几十年后，随着测评工作更加专业化，西方出现了许多专门提供人才测评服务的公司，它们把人力资源素质测评技术应用于人力资源开发的各个领域。与此同时，人才测评工作也不断发展创新。例如，在测评内容上从“通才型”和“专业型”到“T型”（通才+专业化），再到现在的“N型”（即在前者之上再增加一门专长）。一些新的测评技术也在不断涌现，如行为测评法、360度绩效测试技术等。此外，人才测评在人力资源开发中的运用也越来越广泛和深入。例如，哈佛商学院MBA新生入学的GMAT考试，就是基本能力倾向测验，MBA新生入学后，还要接受坎贝尔职业兴趣测验，为日后择业提供

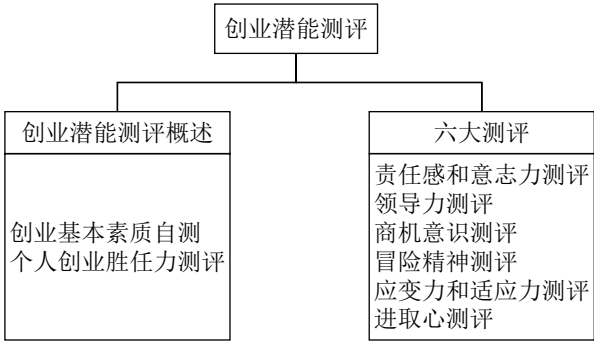
参考。当今，著名的国际企业如通用电器、福特汽车等公司大多也建立了自己的测评中心，即便是小企业也在谋求合办测评中心或委托专门测评机构代为测评。事实上，人才测评在美国已形成一个产业。在美国，仅人才测评服务的直接收入就可达到十多亿美元，如果包括与测评服务相关联的咨询和培训费用，则可达一百多亿美元。在其他国家，如日本，许多日本职员每到年末便会去参加一次测评考试，根据测试的量化值，判断自己来年的工作去向。在国外，无论是政府机关选拔公务员，还是企业录用新员工，抑或个人职业生涯设计均要实施严格的测评，人才测评已经涉及很多领域。

在我国，人才测评也起到了很大作用。早些年，人才测评的应用还集中在党政领导干部选拔上，如1997—1998年，北京市委组织部人事局邀请相关专家，运用结构化面试的方法，连续两年开展了对近1 000名局、处级“双高”人员的公开招聘活动，使科学测评方法逐渐为社会所接受。随着改革开放不断深入，企业之间对人才选拔的竞争也越来越激烈，因此人才测评在商界掀起了一阵狂潮。1998年，上海出现了第一家社会化人才测评机构（上海市任职资格评价中心），人才测评悄然兴起。而今，北京、上海、广东、福建、江苏、山东、四川等地区的人才测评都已取得长足发展。

案例启示

人才测评将人的知识、能力和素质量化，以一种比较客观的方式来衡量一个人是否适合某一个岗位。根据以往研究，对于创业者，责任感、意志力、领导力、商机意识、冒险精神、应变力、适应力、进取心等都是所需要具备的，而这些素质很难直接衡量，需要从侧面设置考题，通过人才测评的方式来进行测量。当然，人才测评并不是绝对的标准，也不是说通过了人才测评的创业者就一定能成功，这只是一种大概率事件，它只是一种帮助创业者认识自身的方式。

本章知识结构图



3.1 创业基本素质自测

创业不是人人都能成功，但也不是遥不可及。创业需要有自己的兴趣、有理性和坚持，最重要的是要具备相应的素质，而这些素质有些属于先天而有的，有些是后天可以训练的。

美国 HMO 协会设计出了一份问卷，可使你在进行决策前对自己有一个初步的了解。

下列各题均有四个选择，答案：A. 是（记4分）；B. 多数（记3分）；C. 很少（记2分）；D. 从不（记1分）。请在符合你实际情况的小括号内填上 A、B、C、D。

1. 在急需进行决策的时候，你是否想再让我考虑一下吧？（ ）
2. 你是否为自己的优柔寡断找借口说：“是得好好慎重考虑，怎能轻易下结论呢？”（ ）
3. 你是否为避免冒犯某个或某几个有相当实力的客户而有意回避一些关键性的问题甚至表现得曲意逢迎呢？（ ）
4. 你已经有了很多写报告用的参考资料，但仍责令下属部门继续提供吗？（ ）
5. 你处理往来函件时，是否读完就扔进文件框而不采取任何措施？（ ）
6. 你是否无论遇到什么紧急任务，都先处理琐碎的日常事务？（ ）
7. 你非得在巨大的压力下才肯承担重任吗？（ ）
8. 你是否无力抵御或预防妨碍你完成重要任务的干扰与危机？（ ）
9. 你在决定重要的行动计划时常忽视其后果吗？（ ）
10. 当你需要做出可能不得人心的决策时，是否找借口逃避而不敢面对？（ ）
11. 你是否总是在快下班时才发现有要紧事没办，只好晚上回家加班？（ ）
12. 你是否因不愿承担艰苦任务而寻找各种借口？（ ）
13. 你是否常来不及躲避或预防困难情形的发生？（ ）
14. 你总是拐弯抹角地宣布可能得罪他人的决定？（ ）
15. 你喜欢让别人替你做自己不愿做的事吗？（ ）

诊断结果：

50～60分：你的个人素质与创业者相差甚远；

40～49分：你不算勤勉，应彻底改变拖沓、效率低的缺点，否则创业只是一句空话；

30～39分：你在大多数情况下充满自信，但有时犹豫不决，不过没关系，有时候犹豫是成熟、稳重和深思熟虑的表现；

15～29分：你是一个高效率的决策者和管理者，更是一个成功的创业者，具有良好的心理素质和坚忍不拔的毅力。

3.2 个人创业胜任力测评

3.2.1 创业人才测评概述

人才测评是指运用先进科学方法，对社会各类人员的知识水平、能力以及倾向、工作技能、个性特征和发展潜力进行测试测量和评鉴的人事管理活动。它是一门融合现代心理学、测量学、社会学、统计学、行为科学以及计算机技术于一体的综合学科。

由于人与人之间在能力、性格、价值观等方面都存在着或多或少的差异，所以针对创业这项活动，每个人所能发挥的作用、取得的效用大小都不尽相同。因此，本书选取选择性测评的方式，专注于人格分类理论、性格类型与岗位匹配性研究，借助有关个体差异的科学研究和方法，提供给读者人性化、个性化的自我测评工具，发掘每个人的独特潜力和天赋，便于读者对自己的创业特征进行自我认识。

3.2.2 创业胜任力

创业胜任力一般分为硬件和软件：硬件就是人力、物力和财力；软件就是创业者的个人胜任力。

胜任力这个概念是哈佛大学教授戴维·麦克利兰（David. McClelland）于1973年提出的。戴维·麦克利兰认为，传统的智力测试不能有效测试出一个人在工作中的实际表现，因而提出将胜任力特征作为测试个人潜能的指标。所谓胜任力特征，不是单指某一个心理变量，而是包括在行为和活动之中所表现出来的动机、个性以及技能在内的复合型概念。不同职业和职位的实际情况会要求有不同胜任特征标准，因此基于创业特性的胜任力标准能够更为精确地预测个人是否适合参与创业并能够取得成功。

由于创业特质关系到创业胜任力特征，创业胜任力又直接影响创业的成功。因此，本章基于前文所讲成功创业者的六大特质，进行定量测试，读者也可进行自我测评，根据测评的结果参考判断个人是否具有适合创业的特质。

创业聚焦 3.1 ▶▶

你的最佳创业时机已经到了吗？

创业毕竟需要魄力和资本，机遇也很重要，只有选对了时机才会顺风顺水，不然只会在磕磕绊绊中前进，想知道你的创业时机是否已经到了吗？下面就来测试一下吧！

测试题目

忙碌了一天，终于有时间可以好好地睡一觉了，你抓紧时间躺到床上，没多久，疲惫的你就已经酣然入睡，这时忽然被手机铃声惊醒，你会做出如何反应呢？

- A. 马上接通
- B. 关机拒接
- C. 看电话号码，重要的就会接听，无关紧要的就会挂掉
- D. 当作没听到，继续睡

测试解析

选择 A，马上接通。对外来事物的迅速反应，说明了你“求机若渴”的心态，你的创业机会很有可能在最近就会降临哦，不过你要做好准备才可以，机遇来得快但也会让你措手不及，突如其来总是会让你有些摸不着头脑，所以，目前你要做的不仅是抓住时机迎接挑战，而且更重要的是不可乱了阵脚，要使自己时刻保持清醒的头脑，具体问题具体分析，适时而动，才能真正地把握住机会。

选择 B，关机拒接。你并没有发财的急切心态，也可认为是你对自己的生活现状还是挺满意的。你并不喜欢追求那些所谓的名利，也没有很远大的理想，对未来总是抱着“过了今天再说”的心态，但是你却不会因为忙碌的生活，而失去发财的机会，不过要想有真正属于自己的事业，还需再等一阵子了。

选择 C，看电话号码，重要的就会接听，无关紧要的就会挂掉。你很有做生意的潜力，遇到任何事都能保证自己处事不惊，能够相时而动，根据不同的情况，做出不同的反应。你能把握有利时机，不过沉稳的你往往会在失意中出现佳遇，在你陷入低谷时往往会出现转机，因此，你需要记住，就算失败了也不要气馁，其实成功就在不远处向你招手。

选择 D，当作没听见，继续睡。也许你真的是非常累了，确实需要休息一下。一直为事业奔波劳累的你，在经过了种种失败后，已经对未来失去了信心，建议你可以休息一段时间，调整心态重新开始。相信在你重整旗鼓后，不久就会遇到真正适合自己的创业时机。

资料来源：青年创业网，<http://www.qncye.com/qibu/ceshi/0815433.html>。

3.3 责任感和意志力测评

责任感是成功创业者极其重要的一个特质，责任感是创业者对于责任所产生的主观意识。责任感的强弱，决定了一个人对待工作是尽善尽美还是得过且过，意志力的强弱决定了一个人对待事情是愈挫愈勇还是一蹶不振。由于创业是一项具有巨大压力的活动，创业者需要为企业承担责任，并且在创业过程中往往会出现不可预知的困难，责任感强、意志坚定的人往往可以通过责任承诺和决心来克服未知的障碍。

3.3.1 责任感测评

生活中有一些人智商也许不超群，但在工作中敢做敢当、乐于奉献、目标明确，这都归功于他们强烈的责任感，这也是一种极其重要的能力。以下关于此项能力测试共计 24 题，请勾选“完全符合”“不完全符合”或“不符合”，根据题目评分标准为结果附上分值，最终将所得分数加总，参考测试分析得出答案。测试的答案没有好与坏、对或错，测试的目的是反映真实的自己。

问 题	完全符合	不完全符合	不符合
1. 受到极其重大的打击我会想到自杀			
2. 我是一个说到做到的人			
3. 我可以非常肯定地说出大学本科毕业后具体要做的工作或者考取研究生的具体学校			
4. 我经常参加体育锻炼以保持身体健康			
5. 我相信通过自己的努力将来一定能够过上幸福快乐的生活			
6. 不会为了达到自己的目的，做不惜一切代价，甚至损害他人利益的事			
7. 不管将来我的收入状况怎样，我都会赡养父母			
8. 我经常会同问我的爷爷、奶奶或外公、外婆的身体状况			
9. 如果家庭经济困难，我会选择先工作后考研			
10. 即使我将来的伴侣经济条件比我差很多，我也一样对对方好			
11. 我经常打电话给父母询问他们的身体状况和工作情况			
12. 将来组建家庭后，我一定能够教育好我的子女			
13. 意识到做错了事，我会主动承认错误			
14. 当朋友遇到困难时，在我能力范围内会给予充分的帮助			
15. 班级活动中当我的想法与大多数同学意见不一致时，会遵从大多数人的意见			
16. 见义勇为是值得提倡的事，但我一般不会去做			
17. 我想入党是为了将来好找工作或者更好地发展			
18. 我经常看新闻，了解国内和国外发生的大事件			
19. 我会捐款来救助受伤的小动物			
20. 我愿意为购买环保产品而多支付一些钱			
21. 如果买车的话，即使没有补贴，我也会买 1.6L 排量以下的轿车			
22. 每次喝瓶装水我都要把水喝完或者将剩下的水收集利用			
23. 平日走路时我会绕开草坪和绿地			
24. 目前的大多数自然灾害都与我们对自然的破坏有关			

评分标准：

不符合 =0 分；不完全符合 =1 分；完全符合 =2 分

测试分析:

分数低于 24 分: 平时随随便便、漫不经心、不拘礼仪、毁约失信、难以预测、缺乏责任感;

分数为 24 ~ 48 分: 认真谨慎、稳重可行、责任心强、值得依赖。

资料来源: 王永明, 夏忠臣. 大学生社会责任感状况的调查报告——基于北方某综合性大学 352 名大学生的调查 [J]. 潍坊教育学院学报, 2012, 25 (4) .

3.3.2 意志力测评

意志力是指人们为达到既定目的而自觉努力的程度或坚强的意志品质。意志品质是一个人在生活中形成的比较稳定的意志特征, 是成功路上的重要组成部分。以下意志力测试量表共计 24 题, 请勾选“肯定”“不能确定”或“否定”, 根据题目评分标准为结果附上分值, 最终将所得分数加总, 参考测试分析, 得出答案。测试的答案没有好与坏、对或错, 测试的目的是反映最真实的自己。

问 题	肯定	不能确定	否定
1. 在学习初期, 对完成学习任务充满信心			
2. 能在确立学习目标后, 制订详细的实施计划			
3. 自己制订的学习计划, 常因为主观原因不能完成			
4. 在遇到学习困难时, 首先会想去问问别人			
5. 对别人给出的意见不假思索地接受			
6. 当预计学习任务不能完成时, 多会选择放弃			
7. 在最初决定时满怀信心, 一遇到挫折就会马上退缩			
8. 当原有结果比自己料想的好时, 会增强自信心			
9. 当预计任务无法完成时, 会投入更多使之完成			
10. 当没有达到预期结果时, 会思考原因并加以总结			
11. 当原订计划失败时, 会十分沮丧, 一蹶不振			
12. 当任务没有完成而需要花费更多时间和精力时会放弃			
13. 不会喜形于色, 会对外在刺激给自己的影响进行克制			
14. 个人作息很有规律, 不会因为情绪和兴致而变化			
15. 在学习和娱乐发生冲突时, 即使娱乐再有吸引力, 也会去学习			
16. 会先把自己不喜欢的事做完, 再做喜欢的事			
17. 不会因为朋友相邀外出而放弃原本的学习任务			
18. 做事非常细心认真, 深思而后行是你的原则			
19. 会因为看极有吸引力的书或电视节目而忘记时间			
20. 能长时间做一件重要而枯燥、乏味的工作			
21. 当开车时, 前面是直道并且没有其他车辆, 你不会加速行驶			
22. 面对极其喜欢的食物, 你会控制自己的食欲			
23. 约会时, 你经常会提前到			
24. 通常能完成自己制订的计划			

评分标准：

题 号	肯 定	不能确定	否 定	题 号	肯 定	不能确定	否 定
1	3	2	1	13	3	2	1
2	3	2	1	14	3	2	1
3	1	2	3	15	3	2	1
4	1	2	3	16	3	2	1
5	1	2	3	17	3	2	1
6	1	2	3	18	3	2	1
7	1	2	3	19	1	2	3
8	3	2	1	20	3	2	1
9	3	2	1	21	3	2	1
10	3	2	1	22	3	2	1
11	1	2	3	23	3	2	1
12	1	2	3	24	3	2	1

测试分析：

分数为 24 ～ 47 分：你的意志力较差；

分数为 48 ～ 72 分：你的意志力较强。

资料来源：张豪锋，李海龙. 远程学习中的学习意志力探析 [J]. 成人教育，2012，32（5）.

3.4 领导力测评

领导力是成功企业家具有的一种综合能力，包括策划能力、组织能力、号召能力等可以有形或无形地给他人施加影响的能力。

在创业中，也许你是一个技术骨干，但是带领团队时并非是个好领导。尤其是在创业初期每个人都处于起步阶段，一段时间后必然会出现一位领导人物通过感染力而非权力的方式带领大家前进。优秀的领导力是带领团队做好每一件事的核心。

此领导力测试共 35 题，根据题目评分标准为结果附上分值，最终将所得分数加总，测试的答案没有好与坏、对或错，测试的目的是反映最真实的你。

问 题	完全符合	比较符合	有时符合	不太符合	完全不符合
1. 你为公司发展规划了美好的愿景与目标					
2. 对公司将要面临的问题和危机具有预见和把握					
3. 对公司的发展有一个很好的整体把握					
4. 能够根据公司所处环境的变化灵活地进行决策					
5. 能灵活应对公司发展过程中面临的风险					
6. 愿意投资有风险的项目					

续表

问 题	完全符合	比较符合	有时符合	不太符合	完全不符合
7. 建立了一个探测企业环境变化的信息系统					
8. 对企业发展具有很好的洞察力					
9. 能够根据自己的经验和直觉进行正确的经营决策					
10. 能够对突发事件做出迅速的反应					
11. 能有效说服他人接受自己的观点, 并获得支持					
12. 对下属面临的困难和处境表示理解和同情					
13. 通过与下属的沟通协调, 避免一些破坏性冲突					
14. 能够积极倾听他人的意见及信息反馈					
15. 当发生不愉快或冲突时, 能够控制自己的情绪					
16. 经常鼓励下属树立工作信心					
17. 能够说服下属参与公司或者小组的活动					
18. 定期召开会议, 收集下属对相关决策或事务的反馈意见					
19. 在社会交往中能够意识到他人情绪的变化					
20. 是一个情绪稳定的人					
21. 经常尝试新的方法解决问题, 做事具有创造性					
22. 在工作中很有主见					
23. 处理事情时思维开阔、眼光敏锐					
24. 是一个朴实的人					
25. 处理问题时很有魄力					
26. 知人善任, 用人得当					
27. 是一个坦白和真诚的人					
28. 会以身作则, 维护公司管理制度					
29. 喜欢影响他人					
30. 能够影响他人					
31. 具有很强的成功愿望					
32. 了解下属的需求, 并采用适当的方法满足					
33. 倾向下属, 不断取得进步					
34. 敢于承担挑战性的工作					
35. 善于营造积极向上的工作氛围					

评分标准:

完全符合=4分; 比较符合=3分; 有时符合=2分; 不太符合=1分; 完全不符合=0分

测评分析:

分数为低于35分: 你是一个标准的跟随者, 不适合领导别人。你喜欢被动地听从指挥。在紧急的情况下, 你多半不会主动带领群众, 但你很愿意跟大家配合。

分数为35~105分: 你会是个介于领导者和跟随者之间的人, 你可以起带头作用或

指挥别人该怎么做。不过因为你的性格不够积极，冲劲不足，所以常常是扮演跟随者的角色。

分数超过 105 分：你是个天生的领导者。你的个性要强，不愿意接受他人指挥。你喜欢使唤别人，如果别人不愿意听从，你就会变得很叛逆，不肯轻易服从。

资料来源：刘追，王玉，陈艳. 中小企业创业领导力的结构维度及测量 [J]. 领导科学，2016（8）.

3.5 商机意识测评

成功的创业者们往往擅长透过事物表象来发现商机。著名管理学家斯蒂芬·P. 罗宾斯（Stephen P. Robbins）提出过，创业是一个包括追求机遇、创新和成长的过程。良好的商机意识可以保证创业方向的正确，可以保证创业目标的科学性，还可以把握创业机会。

下面各题将测验你的商机意识，测试共 10 题，请勾选“从没想过”“偶尔想过”“经常考虑”“基本清楚”或“非常清楚”，根据题目评分标准为结果附上分值，最终将所得分数加总，测试的答案没有好与坏、对或错，测试的目的是反映最真实的你。

题号	题 目	从 没 想 过	偶 尔 想 过	经 常 考 虑	基 本 清 楚	非 常 清 楚
1	你是否有一个能够创造利润的创新经营模式？而且也需要能够描述经营模式中顾客需求、核心策略、资源整合能力、价值链各要素的内涵及创造利润的可能方式					
2	你是否拥有能够协助企业取得各项必要资源的网络关系能力					
3	你是否勇于承诺、愿意承担风险与愿意吃苦耐劳？能够勇敢在公开场合向大众做出承诺的创业者，其决心与行动力就不会令人质疑					
4	你是否看到一个具有潜力的市场机会？必须是一个潜力够大，且在可见的未来能够被实现的市场机会，当然也需要能够大略估计实现市场潜力所需要的时间与资源条件					
5	你是否提出一个明确可行且能够结合市场机会的创业构想？这个创业构想必须要具有一定程度的创新并且能带来市场竞争优势					
6	你是否具有强烈的创业企图心					
7	你是否具有一个能够振奋人心的愿景？这个愿景必须是远大且清晰的，除了能使自己兴奋，也能激发他人追随你一起创业					
8	你是否拥有足以经营管理一个新生企业发展的经验与能力					
9	你是否拥有足以带领团队前进的领导与沟通能力					
10	你是否拥有足以判断产业相关技术与产品发展的专业能力					

测评分析：每题选项的分值分别是“从没想过”0分；“偶尔想过”1分；“经常考虑”2分；“基本清楚”3分；“非常清楚”4分。

得分为 0～10 分的同学，对于创业也许你还只是 3 分钟热度，商机意识薄弱。

得分为 11 ~ 30 分的同学,具有一定的商机意识,但对于创业你还需要仔细思考,同时也应该强化自身相关创业知识技能。

得分为 31 ~ 40 分的同学,具有很强的商机意识,这样独特的潜质有助于增加你的创业成功率。

资料来源:大学生创业服务网, <http://cy.ncss.org.cn/train/cp/test/listTestType.do>。

3.6 冒险精神测评

创业需要冒险,没有冒险就没有创业,在市场不确定性因素和激烈的市场竞争的影响下,人们在创业和经营的过程中必须具备冒险精神。首先,要冒失败的风险,创新者要有不怕失败、不怕挫折的顽强意志和冒险精神。其次,要冒模糊性和不确定性的风险,在艰苦的创业路上,充满很多不确定的因素,往往会出现付出了时间、精力与资金却不一定得到相应回报的结果。正是由于创业中可能会出现这样“赔了夫人又折兵”的风险,大多数人一般对风险采取保守态度。但保守者的结果却是,永远地失去机会。这里所说的冒险,也不是不顾一切地硬闯。真正意义的冒险,就像日本《企业家的秘密》作者池本正纯所说的:所谓大胆的冒险并不是蛮干,而是以谨慎周密的判断为基础,抢先获得得到利益的机会。

下面各题将测验你的冒险精神,测试共 14 题,请勾选“A”“B”“C”,根据题目评分标准,将所得分数加总,测试的答案没有好与坏、对或错,测试的目的是反映最真实的你。

1. 列车以每小时一百公里的速度奔驰,你敢站在车门口的踏板上吗?
A. 敢 B. 不敢 C. 不确定
2. 早春时节,河里的水十分寒冷刺骨,你敢成为所有人中第一个下水游泳的人吗?
A. 这有什么 B. 不敢 C. 不确定
3. 从没受过训练的你敢驾驶帆船在海面上走一趟吗?
A. 我不行 B. 也许可以 C. 很难说
4. 你知道船超载会倾覆的,现在你急着过江,你敢跳上那艘已经超载的渡船吗?
A. 不敢 B. 敢 C. 不确定
5. 你去看望生物制剂室工作的一位朋友,他说工作台上那条毒蛇的毒液分泌腺已经被摘除了,你敢用手去捉它吗?
A. 不敢 B. 敢 C. 不确定
6. 跳伞教练帮你背好降落伞,告诉你,当自由下落到距地面 400 米的高度,伞必会自动张开,绝对安全。你还没有跳伞的经历,你敢从飞行高度为 2 000 米以上的飞机上跳下吗?
A. 绝无此胆量 B. 不确定 C. 可以试一下

7. 一名歹徒朝你扔了一枚手榴弹，直冒白烟，10 秒钟以内就会爆炸。你若动作快，6 秒钟内可以扔回歹徒身边，你敢捡起来扔出去吗？

- A. 敢 B. 不敢 C. 不确定

8. 不远处的火车就要开来了。你以最快的速度行动，能在火车到达前十秒钟穿过铁道到达安全地带，你敢冒险试一试吗？

- A. 不敢 B. 不妨试试 C. 不确定

9. 在有经验的技术人员的带领下，你敢上到工厂高大的烟囱顶部一游吗？

- A. 太可怕了 B. 说不上来 C. 没问题

10. 如果身系保险带，你敢不敢爬上十米高的软梯？

- A. 可以 B. 不行 C. 不确定

11. 一个歹徒手持匕首向你冲来，格斗的结局很难预料，也可能你会和他同归于尽，你有与他搏斗的勇气吗？

- A. 不行 B. 试一下或许还有活路 C. 不确定

12. 站在 10 层大厦的顶楼，面对下面张开的帆布大篷，你敢跳下去吗？

- A. 简直是自杀 B. 不会出事的 C. 不确定

13. 电梯载重限制在 6 个人，你敢不敢与另外 7 个人乘坐在电梯上？

- A. 这有什么 B. 不行 C. 不确定

14. 你曾听说过几次驾驶直升机技术的讲座，你认为自己有把握驾驶好飞机吗？

- A. 是的 B. 说不清 C. 恐怕危险

评分标准：

分值 题号 \ 选项	A	B	C
1	1	5	3
2	1	5	3
3	5	1	3
4	5	1	3
5	5	1	3
6	5	3	1
7	1	5	3
8	5	1	3
9	5	3	1
10	1	5	3
11	5	1	3
12	5	1	3
13	1	5	3
14	1	3	5

测评分析：

14 ～ 26 分：敢于冒险。你蔑视、厌倦平淡无奇的生活，只有起伏跌宕的人生经历才能使你感到自己存在的价值。你要留心的是保持清醒的深度理智，切忌赌徒式的押宝碰运气。

27 ～ 54 分：敢冒小险型。在一些小事或你拿得稳、不会有大问题的事情上，你能够拿出气概，但不敢面对真正以你的前途乃至安全为砝码的考验。

55 ～ 70 分：回避风险型。你的生活没有风浪，平静的如一潭死水。也许你以“无所谓”为自豪，不过，生活中许多色彩你从未看到，就在这样一口保险安全的老井里度过一生，难道就没有感受到丝毫的遗憾吗？

资料来源：葛玉辉. 大学生创业测评 [M]. 清华大学出版社，2010.

3.7 应变力与适应力测评

3.7.1 应变力测评

由于创业的高度不确定性，面对紧急情况时，往往要求创业者对于各种情况做出有效而快速的反应，顺势而动，迎刃而解，一步步实现自己的职业理想。这些既取决于一个人的知识水平，更取决于个人的应变能力。

下面各题将测验你的职场应变力，测试共 30 题，请勾选“完全符合”“比较符合”“有时符合”“不太符合”或“完全不符合”（对应选择代码分别为 A、B、C、D、E），根据题目评分标准为结果附上分值，最终将所得分数加总，测试的答案没有好与坏、对或错，测试的目的是反映最真实的你。

题 目	完全符合	比较符合	有时符合	不太符合	完全不符合
1. 你的童年是在父母的溺爱下度过的					
2. 你步入社会后路途坎坷，屡遭人白眼					
3. 你在初恋时被恋人甩掉后，几乎失去了生活的勇气					
4. 你办事喜易怕难，爱拣容易的做，难的能拖就拖，能推则推					
5. 你从来没有服用过安眠药物					
6. 你的朋友突然带一个讨厌的人来访，你还是会热情接待					
7. 原本获奖的人是你，可公布名单时不知为什么又换了另一个人。即使如此，你也心情坦然，并向他祝贺					
8. 你接连遇到几件不愉快的事，一次比一次感到苦恼					
9. 即使同“情敌”交谈，也能心平气和					
10. 即使多次失败，你也不放弃再尝试的机会					
11. 对没有完成的重要事情，你会吃不下饭、睡不好觉					

续表

题 目	完全符合	比较符合	有时符合	不太符合	完全不符合
12. 只要流行感冒, 你就会被感染上					
13. 你具备急救知识					
14. 你认为困境对于你是一种财富					
15. 你见血就晕, 一时不能恢复常态					
16. 在街上遇到事故时, 你会退避三舍					
17. 你有适量的运动, 如户外运动、步行、种花、家务劳动及正常的娱乐活动					
18. 假如你遇到意外的打击(包括疾病), 你会在一段时间内都处于伤感、悲痛之中					
19. 当他人叙述以往的经历或笑话时, 你记忆的速度与其他人相同或略胜一筹					
20. 你到了一个陌生的地方, 以后能做相当准确的叙述					
21. 你有丰富的联想能力					
22. 有些人在遇到危急的时刻他们会很镇静, 你也有这种情况					
23. 如果有人在匆忙中告诉你一件事, 你能完全记住					
24. 你能忍受肉体上的痛苦和不舒服					
25. 当你知道将要遭遇不愉快的事时, 你会自我进入恐惧状态					
26. 当你要做出一项重大决定时, 你会审慎且果断					
27. 赴约遇交通堵塞, 你会变得急躁					
28. 你手头一件重要的任务已临近最后关头, 你会变得更有效率了					
29. 你信奉“凡事预则立, 不预则废”的格言, 并身体力行					
30. 你会因为一次困境而一蹶不振					

评分标准:

第 1、2、5、6、7、9、10、13、14、17、19、20、21、22、23、24、25、26、28 题 A=5 分; B=4 分; C=3 分; D=2 分; E=1 分

其余题 A=1 分; B=2 分; C=3 分; D=4 分; E=5 分。

测评分析:

大于 100 分, 说明你有很强的危机意识, 也有较强的应变能力, 丰富的知识与技能使你从容地应对各种职场变化。对你来说, 要想有进一步的发展, 关键在于更好地准备, 有时行动上再果断一些, 就能获得更多的发展机会。

得分小于或等于 100 分, 说明你危机意识一般, 你需要主动一些, 多些灵活性和弹性, 不要安于现状。平时要勤于思考, 多学、多看、多听, 增加敏锐力和洞察力, 让职业发展的决策和判断更为睿智。

3.7.2 适应力测评

俗话说: “创业难, 守业比创业更难。” 创业者创业时有了优秀的应急能力, 后期

还需要良好的适应力来维持。创业者需要为在商界甚至社会更好地生存进行一些心理上、生理上以及行为上的适应性改变,从而与社会达到和谐状态。在一项对大学生创业心理研究的实验中发现,在国际人格项目库(International Personality Item Pool, IPIP)中,由戈德伯格(Goldbergs)所编制的“大五”人格测量表(The Big-Five Factor Markets)中的5个维度:外倾性(Extraversion)、责任心(Conscientiousness)、宜人性(Agreeableness)、想象力(Intellect or Imagination)、情绪稳定(Emotional Stability)与适应力有相关性。其中,外倾性、宜人性、责任心和想象力与适应力呈显著正相关,情绪稳定性与适应力呈显著负相关。我们将选取戈德伯格所编制的大五人格测量表中与适应力呈正相关的人格进行测评,测试共有60题,采取五级评分,包括五个分量表,每个分量表各有12个条目。

问 题	非常 不符合	不太 符合	不确定	比较 符合	非常 符合
1. 我不是一个容易忧虑的人					
2. 我喜欢周围有很多朋友					
3. 我很喜欢沉浸于幻想和白日梦中,去探索、发现其中所有可能实现的东西					
4. 我尽量对每一个遇到的人彬彬有礼,非常客气					
5. 我让自己的物品经常保持整洁干净					
6. 有时候我感到愤怒,充满怨恨					
7. 我很容易笑					
8. 我喜欢培养和发展新的爱好					
9. 有时候,我会采用威胁或奉承等不同手段,去说服别人按我的意愿去做事					
10. 我比较擅长为自己安排好做事进度,以便按时完成任务					
11. 当面对极大的压力时,有时我会感到好像就要垮了似的					
12. 我喜欢那些可以单独做事,不被别人打扰的工作					
13. 我对大自然和艺术中蕴涵的美十分着迷					
14. 有些人觉得我有些自我中心,不太考虑别人的感受					
15. 许多时候,事到临头了,我才发现自己还没做好准备					
16. 我很少感觉孤独和忧郁					
17. 我很喜欢与别人聊天					
18. 我认为让学生接触有争议的学说或言论只会混淆和误导他们的思想					
19. 如果有人挑起争端,我随时准备好反击					
20. 我会尽量认真地完成一切分派给我的任务					
21. 我经常感到紧张而心神不定					
22. 我喜欢置身于激烈的活动之中					
23. 我对诗词基本上没有什么感觉					
24. 我觉得自己比大多数的人优秀					
25. 我有一些明确的目标,并能以有条不紊的方式朝它迈进					

续表

问 题	非常 不符合	不太 符合	不确定	比较 符合	非常 符合
26. 有时我觉得自己一文不值					
27. 我通常回避人多的场合					
28. 对我来说, 让头脑无拘无束地想象是一件困难的事情					
29. 受到别人粗暴无礼的对待后, 我会尽量原谅他们, 让自己忘记这件事					
30. 开始着手学习或工作之前, 我会浪费很多时间					
31. 我很少感到恐惧或焦虑					
32. 我常常感到自己精力旺盛, 好像充满能量					
33. 我很少留意自己在不同环境下的情绪或感觉变化					
34. 我相信人性是善良的					
35. 我努力做事以达到自己的目标					
36. 别人对待我的方式常使我感到愤怒					
37. 我是一个乐天开朗的人					
38. 我经常体验到许多不同的感受或情绪					
39. 很多人觉得我对人有些冷淡, 经常和别人保持一定距离					
40. 一旦做出承诺, 我通常会贯彻到底					
41. 很多时候, 当事情不顺利时, 我会感到泄气, 想要放弃					
42. 我不太喜欢和人聊天, 很少从中获得太多乐趣					
43. 阅读一首诗或欣赏一件艺术品时, 我有时会感到非常兴奋或喜悦					
44. 我是一个固执倔强的人					
45. 有时候, 我并不是那么可靠和值得信赖					
46. 我很少感觉忧伤或沮丧					
47. 我的生活节奏很快					
48. 我对思考宇宙规律或人类生存状况没有什么兴趣					
49. 我尽量对他人做到体贴周到					
50. 我做事情总是善始善终, 是一个很有做事能力的人					
51. 我经常感觉无助, 希望有人能帮助我解决问题					
52. 我是一个十分积极活跃的人					
53. 我对许多事物都很好奇, 充满求知欲					
54. 如果我不喜欢某一个人, 会让他知道					
55. 我好像总不能把事情安排得井井有条					
56. 有时我会感到十分羞愧, 以至于只想躲起来, 不见任何人					
57. 我宁愿自己独自做事, 而不是领导指挥别人					
58. 我喜欢研究理论和抽象的问题					
59. 如果必要的话, 我会利用别人来达到自己的目的					
60. 对于每件事, 我都力求做到最好					

计分方法与结果说明:

没有常模,直接采用原始分,参照其五级评分等级标准来进行评价。

如果该描述非常不符合您的情况,请选择“1”;

如果该描述不太符合您的情况,请选择“2”;

如果您对于该描述不确定,请选择“3”;

如果该描述比较符合您的情况,请选择“4”;

如果该描述非常符合您的情况,请选择“5”。

(1) 情绪稳定(Emotional Stability)量表:1、6、11、16、21、26、31、36、41、46、51、56,其中1、16、31、46为反向计分。

情绪稳定量表评估的是情感的调节和情绪的不稳定性。得高分的个体倾向于有心理压力、不现实的想法、过多的要求和冲动以及不适应的应对反应。

(2) 外倾性(Extraversion)量表:2、7、12、17、22、27、32、37、42、47、52、57,其中12、27、42、57为反向计分。

得分越高,性格越外向。这个维度主要是指对外部世界的积极投入程度。外向者乐于和人相处,充满活力,常常拥有积极的情绪体验。内向者往往安静、拘谨、谨慎,对外部世界不太感兴趣。内向者喜欢独处,内向者的独立和谨慎有时会被认为是不友好或傲慢。

(3) 想象力(Intellect or Imagination)量表:3、8、13、18、23、28、33、38、43、48、53、58。其中18、23、28、33、48为反向计分。

得分越高,想象力越丰富。得分高的人富有想象力和创造力、好奇、欣赏艺术,对美的事物比较敏感,偏爱抽象思维,兴趣广泛。得分低的人讲求实际,偏爱常规,比较保守和传统。

(4) 宜人性(Agreeableness Facets)量表:4、9、14、19、24、29、34、39、44、49、54、59,其中9、14、19、24、39、44、54、59为反向计分。

这个维度主要考察个体在合作与社会和谐方面的差异,得分越高,合作性越好。宜人的个体重视与他人的和谐相处,因此他们是富有同情心的、信任他人的、宽大的、心软的;相反,不宜人的个体更加关注自己的利益,有时候会怀疑他人的动机,他们往往会是敌对的、愤世嫉俗的、爱摆布人的、复仇心重的、无情的。

(5) 责任心(Conscientiousness)量表:5、10、15、20、25、30、35、40、45、50、55、60,其中15、30、45、55为反向计分。

得分越高,责任心越强。这个维度主要反映个体目标导向行为上的组织、坚持和动机。这个维度把可信赖的、讲究的个体同懒散的、马虎的个体进行比较,同时反映个体自我控制的程度以及延迟需求满足的能力。

资料来源:Goldberg L.R., The development markers for the big-five factor structure, Psychological Assessment, Vol. 4 No.1, 1992: 26-42.

3.8 进取心测评

受到内心强烈愿望驱使下的创业者，往往不满足于现状，给自己定下具有挑战性的目标，并不断追求，这种强烈的愿望就是进取心。进取心就像是创业者在创业时的发动机，不断促使创业者向更高的、更好的目标前进，不断地激发自我潜能，不断进取。成功的创业者能清醒地认识到他们自身以及伙伴的优缺点，还有周围影响他们的竞争因素以及其他因素。他们对自己能做什么、不能做什么保持冷静且现实的态度，也就是说成功的创业者们有着“清醒的认识”和“乐观的现实主义”。值得注意的是，他们不相信他们的企业成败受命运、运气或者其他强大的外部力量的控制。创业者的欲望和他们的努力相关，欲望越大，需要努力的程度就越大，努力越大、欲望就越高，这种性格使这两股力量相互作用，驱使着他们前进。

下面各题将测验你的进取心，测试共 28 题，请勾选“很符合”“有点符合”或“完全不符合”（对应选择代码为 A、B、C），根据题目评分标准为结果附上分值，最终将所得分数加总，测试的答案没有好与坏、对或错，测试的目的是反映最真实的你。

题 目 \ 选 项	很 符 合	有 点 符 合	完 全 不 符 合
1. 有一点倔强、坚持和抗争的脾气			
2. 只管三尺门里，不管三尺门外			
3. 总是不安于现状，想要改变点什么			
4. 只讲待人以诚，连必要的防范也失去了			
5. 对强者总是有一种敬意			
6. 凡事只求规范，不做出格的事			
7. 别人能办到的事情，坚信自己也能办到			
8. 恭敬和温和，把批评降到最低程度			
9. 理要守，但事也要办，理服从于事			
10. 讲礼貌和周到，宁愿把事情办得慢一些			
11. 对工作中能办而不办的事情敢于挑剔			
12. 在两难问题面前，往往选取收获小、难度也小的方案			
13. 为实现某个目标，不怕吃苦，以乐为苦			
14. 待人接物不大触及是非			
15. 不怕打击，或处于孤独地位			
16. 对矛盾往往采取回避的态度，甚至躲避是非			
17. 在困难面前有忍耐和承受的意志力			
18. 事不关己就不在乎			
19. 有独到的见解，在有些人眼里是一个骄傲的人			
20. 怒而不争，总是以和为贵			

续表

题 目 \ 选 项	很 符 合	有 点 符 合	完 全 不 符 合
21. 在正当的生活竞争中，总想争个高低，比试强弱			
22. 认为当将军或者元帅是和自己不沾边的事情			
23. 对力量有一种崇敬的心情			
24. 不求有功，但求无过			
25. 相信事在人为，人定胜天，不愿顺其自然			
26. 学习上喜欢和后进生相比			
27. 碰到阻力或者困难时，不改变既定的主意			
28. 凡事只求平和、过得去			

计分规则：奇数序号题目选择 A 记 2 分，选择 B 记 1 分，选择 C 记 0 分，偶数序号题目选择 A 记 0 分，选择 B 记 1 分，选择 C 记 2 分。总分数超过 50 分，进取心非常强；总分数为 41 ~ 49 分，进取心较强；总分数为 28 ~ 40 分，进取心一般；总分数低于或等于 27 分，较缺少进取心。

资料来源：李旭旦，吴燕. 进取心测试 [J]. 成才与就业，2008，2.

当然，创业者并非具备了这些素质就代表了成功，本书中提到的责任感、意志力、领导力、商机意识、冒险精神、应变力和适应力这几类创业者素质，主要是通过科学的研究总结出来的成功创业者大部分具备的素质，并不是全部。通过科学的方法将这些素质量化，进行创业者素质测评可以帮助创业者认识自己所处的水平及未来努力的方向。创业是一项科学与艺术相结合的活动，当前市场竞争十分激烈，创业者如果仅仅按照科学的测量方法来提升自身是远远不够的。创业者要对自身有深刻的认识，并通过其他方式来弥补自身的不足，比如找到互补的团队伙伴。

3.9 实训案例

案例 1 成功的企业家在走向理想的过程中，一个重要的功课就是改变自己、提升自己，特别是在一些关键地方弥补自己的缺陷，让自己能够跟整体组织、外部环境的要求保持一致。就像对待微博，我发现有些领导喜欢死扛，对微博置之不理，但也有人非常快地适应并顺势而为。我介于二者之间，天天琢磨，天天看，就是大家说的“潜水”。这也是改变，改变完了再适应，最后带领组织顺应时势，继续坚持往前走。

要想把理想变成现实，我们需要避免体制性摩擦，需要能够处理好偶然性事件，需要学会妥协，最终改变自己。当你第二天醒来的时候，你会发现，理想就站在面前向你微笑，这时你才真的成功了。

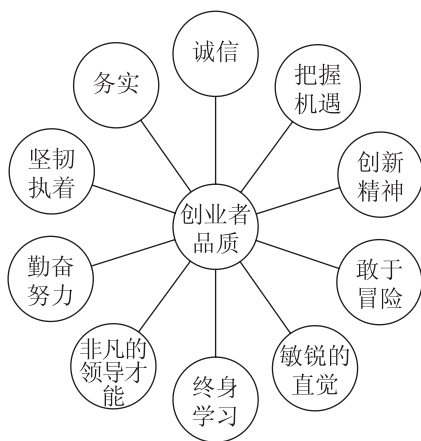
——摘自《理想不能改变，过程可以妥协》

案例 2 怎样做别人不做事？有理想的人首先要有毅力。很多人在给年轻人鼓励时都会说毅力。毅力有时说起来挺悬乎，其实，就是“死扛”。谁能扛得住？宗教信徒特别能扛得住。我曾骑自行车去西藏，路上发现一个中年妇女一路磕头，她心里头的毅力来源于精神追求，所以她不停地磕，我看她非常热，但是她磕一会儿休息一会儿再继续磕。所谓毅力，便是扛、熬、顶住。人有坚忍不拔之志，才有坚忍不拔之力，只要你自己心里充满这样的信念，毅力自然会来，也不会觉得辛苦，反而还会觉得很快乐。

案例 3 有一天史玉柱带我们出去玩，走到一个地方。他看到半山腰处有一个小寺庙，寺里有个喇嘛说，“每天做一点就可以成功”。这个喇嘛心里头有一个庙，于是每天捡一块石头，30 多年便搭起了一个庙。实际上我们也一样，只要心里头有某种东西，你的毅力自然就会出来。要有理想，但这个理想每个人都可以进行定义，并不需要别人给自己定义，总之心里有理想，才能看到方向。

——冯仑在“企业家论坛走进清华大讲堂”活动中的演讲

案例 4 胡润统计了 100 位“胡润排行榜”上成功企业家具备的 10 项品质，如下图所示。



讨论题

1. 你身上具备哪些创业者品质？
2. 谈谈这十项创业品质如何影响创业活动？

【在线测试题】扫码书背面的二维码，获取答题权限。



第4章 创新思维

引导案例

爱迪生的创新思维和电灯产业的创业经济史

灯是人类征服黑夜的一大发明。19世纪前,人们用油灯、蜡烛等来照明,这虽已冲破黑夜,但仍未能把人类从黑夜的限制中彻底解放出来。发电机的诞生,才使人类能用各色各样的电灯使世界大放光明,扩大了人类活动的范围,赢得了更多时间为社会创造财富。

众所周知,美国著名的发明家爱迪生发明了灯泡,并使之流传开来,但其中还隐藏着许多艰辛的过程。

早在电力电灯问世之前,瓦斯灯已在美国社会主导了半个世纪。瓦斯灯于1816年第一次出现在纽约街头。1825年,瓦斯灯取代了蜡烛,瓦斯管道遍布城市之下,将瓦斯灯送到各家各户。当瓦斯产业兴起后,随之形成各种利益团体,政客在国会制定相关法令,投资者相继兴起,供应商也纷纷投入,瓦斯照明形成了一个产业。

因此,爱迪生想要以更省钱、更干净的电力取代瓦斯照明系统,自然受到了阻力。爱迪生在纽约申请连锁执照,马上遭到了市长的反对。爱迪生找来了华尔街的老板支持,虽然取得了营业执照,但还是得付出相当数目的铺线费。相反,瓦斯公司不需要再支付铺线费,只要付资产税。后来,爱迪生为了接管电力线,还申请了一家瓦斯照明公司,取得合法执照以铺设地下电灯管线。

好事多磨,由于早年配电设施不是很完善,常因漏电而发生意外事件,电力照明成了“杀人犯”。台风来临时,消防队员就得跑到街上进行预防触电的宣传。

另外,电力照明并不是拉拉铜线、安装开关就可以了。十九世纪三十年代,输配电技术仍不是十分发达,所以发电厂必须建于半英里的范围内。就资产面来说,光是买铜线的资本就占了总资本的1/3。

不仅如此,安装电力管线更是一大挑战。爱迪生必须把电力管线藏在屋顶上,隐于门缝中。这种拉线技术当时只有装防盗铃的工匠才会,爱迪生最后说服当地职校开设电力工程课程,并自己开办职业培训班,才慢慢解决了人才供给以及管线铺设的难题。

后来,瓦斯公司也主动出击,开始大幅度降价,并且在技术上进行改良,使当时的电力照明黯然失色。爱迪生也马上做出回应,推出了另一波“强力设计”。首先,他把电子器材(开关等)外形设计得和瓦斯系统雷同,让消费者抗拒心理降低。其次,他把

分散式电厂改成集中式电厂，虽然投资成本会增加，但这个策略背后的目的是为了各主管机关能够以瓦斯发电的概念来理解电力发电。那时电力发电还没有办法以电表收费，为了配合消费者对瓦斯收费的概念，爱迪生就让消费者免费试用了一年，直到电表成功推出才开始收费。

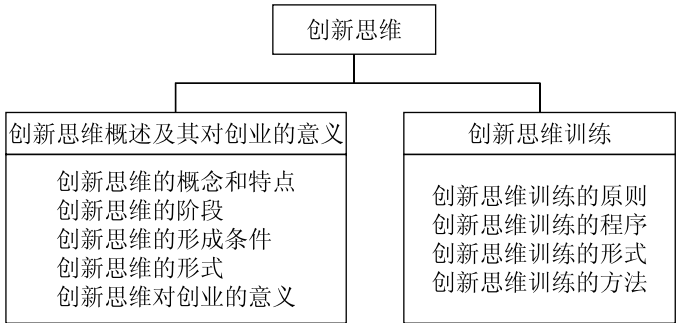
富兰克林在十八世纪发现了电，人们并没有充分利用它，因为爱迪生的发明，才让电以及灯泡作用大放光彩，为人类社会的进步做出了巨大贡献。由此可见，创业不仅是一种技能、一种精神，更是一种思维方式。

资料来源：萧瑞麟. 不用数字的研究 [M]. 北京：培生教育出版集团，2007.

案例启示

爱迪生是我们熟知的一位伟大的发明家，但却不知道他还是一位伟大的创业者。爱迪生的成功不仅在于他发明了灯泡，而且在于他在瓦斯灯泡产业的基础上，成功结合顾客的需求，通过各种方法推广了电力灯泡。类似的案例，俯拾即是，滴滴采用客户端与司机端共同补贴的方法，突破了传统出租车行业的困境。那么，与常规性思维相比，创新性思维有什么特征？一个人的创新性思维可以训练吗？

本章知识结构图



4.1 创新思维概述

4.1.1 创新思维的概念和特点

1. 创新思维的概念

思维或思想是人脑对现实事物间接的、概括的加工形式，以内隐或外隐的语言或动

作表现出来。思维是由复杂的脑部机制所赋予的。思维对客观的关系、联系进行多层加工，揭露事物内在的、本质的特征，是认识的高级形式。思维由生命进化而产生，物质的化学反应构建生命，生命在生存过程中进化出意识、思维。

思维可以按思维内容的抽象性划分为具体形象思维和抽象逻辑思维；按思维内容的智力性可划分为再现性思维与创新思维；按思维过程的目标指向可划分为发散思维（即求异思维、逆向思维）和聚合思维（即集中思维、求同思维）；按思维过程意识的深浅可划分为显意识思维和潜意识思维。

创新思维是思维的一种。钱学森曾认为创新思维是人类智力的核心，创新思维也是形象思维和抽象思维的综合运用。实际上，创新思维是一种具有开创意义的思维活动，是人类认识开拓新领域和开创新成果的思维活动，它往往表现为发明新技术，形成新观念，提出新方案和决策，创建新理论。

创业聚焦 4.1 ▶▶

大陆漂移说怎么形成的？

有一天，魏格纳在看地图时，注意到大西洋两岸有一个凸起的地方，两边几乎完全可以拼合到一起。这就引起了他的联想：难道大西洋两岸原来是连接在一起的吗？换句话说，他这时直觉到了大西洋两岸原来可能是连接在一起的。当时魏格纳思维活动所依据的知识材料是很少的，这时的思维活动主要是非逻辑思维，这种非逻辑思维所得出的新思想、新观点必须通过其他知识材料的支持才能转化为较为科学的理论。后来魏格纳又经过逻辑推演找到了许多支持自己假设的材料：现今大西洋两岸历史形成的地质构造是直接连续的。从大西洋的南面起，横断非洲南端的开普山脉，跨海之后，在南美洲的布宜诺斯艾利斯出现。在中部，非洲片麻岩高原与巴西片麻岩高原的火成岩、沉积物以及古代褶皱的方向都完全一致。非洲西北部与巴西东北部，不仅海岸线可以拼合，而且新的岩石的分界线也一一对应、跨海相连。北半球大西洋两岸的陆地也有颇多的联系。有了这些跨界线的地质配合，大西洋两岸陆地的衔接就不再是偶然的現象，而是必然的结果了。后来人们根据化石记录又发现三亿年前，欧洲西部、北美东部同属热带植物区系。北美、西欧都发现同期同种的珊瑚、海滨生物、江河生物，而非洲、南美洲则有同期同种的鱼类、爬虫类化石。这样，大陆漂移说就由非逻辑思维的假设逐步发展为科学的假说了。

2. 创新思维的特点

（1）新颖性。创新思维既不是拘泥于传统，也不是盲目从众。新颖性体现在：①创新思维可开创出新领域，如早些年的电脑都被人们认为是工作专属的机器，从未想过这

个东西是人人必不可少的，但乔布斯却带领苹果公司开创了个人电脑的新领域，并使电脑逐步走入千家万户，成为个人生活、工作、娱乐的工具。②创新思维可以在旧的领域采用新的方法。在瓦斯灯和电灯普及后，蜡烛产业几乎要消失了，但有一位创业者葛杰夫用 300 万美元收购了一个濒临破产的小蜡烛厂，使其年销售额达到了 15 亿美元，原因就是发挥了创新思维，将照明蜡烛这个不适应现代生活主流的产品改造成一些场合必备的香水蜡烛、装饰烛台。因此，新颖性不仅可以是一种激进的新领域创新，也可以是渐进的旧领域创新。

(2) 突破性。创新思维要求发挥创业者主体的能动性，从各种羁绊中解脱出来，要跳出种种习惯思维的束缚，克服思维定式，激发大脑的潜能，主要可在以下几个方面进行突破：突破思维定式；突破对权威的崇拜与迷信；突破学说、理论的教条主义倾向等。另外，也可以从理论创新、技术创新、制度创新、流程创新等方面进行突破。吉利刀片的发明就是突破了当时人们对留长发、长须的审美，当刀片以方便和安全的优点逐渐被人们接受后，才改变了整个西方的审美观。

(3) 灵活性。思维结构的稳定性对于人的思考有着巨大的制约作用，它通过自身建立起来的结构和模式，制约着人脑选择、吸收以及解释信息。但是创新思维要求创业者具有灵活性，需要做到对于同一个对象的信息，能看到其横向的不同与纵向的不同，并捕捉到其中的不同信息，进行不同的加工，然后得出不同的结果。

创业聚焦 4.2 ▶▶

怎么少了 100 日元？

有 3 个学生到一家旅店投宿，每人各交 1 000 日元住宿费给女服务员。女服务员把这 3 000 日元送到账房时，老板说：“因为他们是学生，便宜 500 日元吧！”于是退回了 5 张 100 日元的纸币。女服务员想：“3 个人分 500 日元也不好分啊。”就从中取出 200 日元，悄悄塞进了自己的口袋，然后退给每个学生 100 日元。

让我们仔细想想，结果是三个学生每人交了 900 日元，加起来 2 700 日元。再加上女服务员贪污的 200 日元，为 2 900 日元。开始的 3 000 日元中，怎么会少了 100 日元？

你能找出产生这个奇怪结果的原因吗？原因在于计算方法的错误。3 个学生实际交款 2 700 日元，女服务员从中拿走 200 日元后为 2 500 日元，也就是账房所得的数字。应该把账房的 2 500 日元、服务员拿走的 200 日元以及 3 名顾客手中退回的 300 日元加在一起，就是 3 000 日元，这才是正确的思想方法。但为什么会出现错误的结果呢？其主要原因是偷换数的性质，把不同性质的数拿来相加，表面上看好像很有道理，但实际上就落入同 3 000 日元总额毫无关系的计算中去了。像这样从纷杂的表面现象中发现事物本质的能力，就是思维的深刻性。具有思维深刻性的人，在分析和思考问题过程中，善于发现事物之

间的内在联系，抓住事物的本质和规律，预见事物发展的过程。与此相反，思维缺乏深刻性的人，常被一些表面现象所迷惑，看不到问题的实质，不善于深思熟虑，只凭一知半解或假象下结论。

4.1.2 创新思维的阶段

创新思维与创造性活动相关联，是多种思维活动的统一，但发散思维和灵感在其中起了重要作用。创新思维一般会经历准备期、酝酿期、搁置期、顿悟期和验证期五个阶段，创新思维的过程如图 4-1 所示。

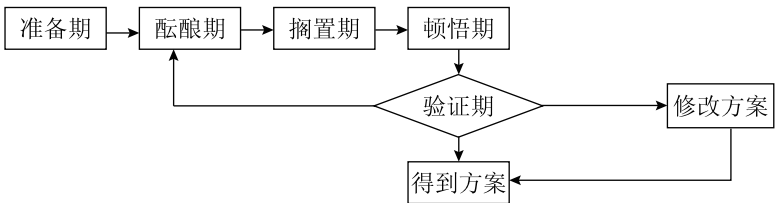


图 4-1 创新思维的过程

1. 准备期

创新思维是从发现问题、提出问题开始的，“问题意识”是创新思维的关键。发现了问题就要弄清楚我们要解决什么问题，问题的原因在哪。要为这些工作做充分的准备，这些准备包括了资料收集、知识储备、技术和基金支持等。在资料收集和知识储备环节，需要做到的是对前人研究的深入了解，这样既可以避免重复已有的研究，也可以站在前人的基础上，得到有益的启示，开始新的创新。

2. 酝酿期

酝酿期是对准备期所做的一切工作进行消化吸收，并提出相应的对策。许多人在这个阶段常常表现为狂热和如痴如醉，令常人难以理解。例如，我们非常熟悉的牛顿，把手表当鸡蛋煮；爱迪生为研制灯泡疯狂地实验；陈景润在马路上与电线杆相撞。

3. 搁置期

有些问题虽然经过反复思考、酝酿，但仍未获得完美的解决，思维常常出现中断、毫无头绪的现象，只能被迫搁置。这些问题会时不时地出现在人们头脑中，甚至转化为潜意识，这就为接下来的第四阶段（顿悟期）打下了基础。这个阶段可能是短暂的，也可能是漫长的。创新者的观念仿佛在“冬眠”，等待着“复苏”。

4. 顿悟期

顿悟期就是原本混沌的思路突然豁然开朗，脑海中的潜意识突然被激发，带给创新者“山重水复疑无路，柳暗花明又一村”的感觉。

5. 验证期

思路得到启发后，还要在理论与实践中进行反复推敲，验证其可行性。往往在这个

阶段会出现三种结果：一是方案得到确认成为可行方案；二是方案达不到理想效果还需进行调试、推敲；三是方案彻底被否定，思路需回到酝酿期。

创业聚焦 4.3 ▶▶

福娃经历的创新阶段

众所周知，福娃是北京 2008 年第 29 届奥运会的吉祥物，它的创意过程就能很好地体现创新思维。2005 年著名艺术家韩美林担任吉祥物修改组长，对征集来的大量吉祥物进行了两个星期的封闭式修改和创作（这就是准备阶段）。在这期间，福娃的设计师韩美林修改设计的参考资料装满了 74 个麻袋。韩美林介绍，专家组进行了大量的研究、考证、修改和艰苦的再创作工作。一方面以熊猫、猴子、龙、老虎、拨浪鼓的形象为基本创作方向，进一步挖掘上述形象的创作空间；另一方面也在寻找打破旧有奥运会吉祥物设计的框架限制，探索中华文化与奥运精神结合的新思路（这是酝酿阶段）。他说：“在几百个备选方案中，经反复考虑，我们觉得每一个单个的形象并不能完全代表中国的奥运形象。”（这是搁置阶段）这时他们就提出了另一个思路：“吉祥物不是一个单个的个体形象，而是 2 个、3 个甚至 5 个的组合行不行？”这个思路一打开，他们一下子兴奋起来（这是顿悟阶段）。设计小组熬了一夜，终于拿出了一个组合形象的设计稿。（这是验证阶段）

4.1.3 创新思维的形成条件

创新思维的形成是一个系统工程。一般认为，这个系统包括心理状况、创新意识、知识结构、外部氛围等子系统。许多研究资料表明，这四个方面都是创新思维的必要条件，但并不是充分条件，即任何一方面缺陷太多都会妨碍创新思维。即使某一方面的条件很好，而其他方面欠缺，也难以有良好的创新思维成果。因此，它们是相互有机结合的，是以其系统的整体性对创新思维起作用的。

1. 心理状况

思维的主体需要有一个良好的心理状况，这有利于提升创新思维的心理素质和自我调控心理、情绪的能力。比如，自信、乐观、兴趣广泛、注意专一等心理有利于创新思维，而自卑、自满、随众、固执等心理则不利于创新思维。同时，同一种心理状况，如果超过了一定的度以至于无力自我调控，对创新思维来说，也会走向反面。

2. 创新意识

创新思维是一项艰巨的脑力劳动，一个创新意识不强、创造欲低的人，不可能发挥思维的主动性。从广义上来说，创新欲求是一种心理状况，然而由于创新意识与创新思

维具有直接的动力和导向作用，因此，人的创新意识除了心理因素外，更与其世界观、理论素质、人生观、事业心、责任感等较高层次的思想观念相联系。

3. 知识结构

人头脑中已有的信息、知识，尤其是已转化为较稳固观念的东西，对新信息的吸收和运用有很大的制约作用。如果知识结构不合理、思想僵化、观念陈旧、知识单一，就难以接收新信息，更难以接通和建构新思想。因此，知识结构是创新思维形成过程中的重要因素。

一个人的能力不仅取决于掌握知识数量的多少，而且取决于其知识结构是否合理。科学的发展使建立合理的知识结构越来越必要。知识结构越合理，反映事物就越全面，就越有利于由已知推想未知，引发发明和创造；相反，任何知识结构的欠缺都会形成认识世界、实现发明创造的障碍。这一点，杰出的科学家也不能例外。

爱因斯坦由于读书求学时忽视数学，知识结构不合理，给后来的科学研究造成了莫大的困难。1946年，他在《自述》中写道：“作为一个学生，我还不清楚，在物理学中，通向更深的基础知识的道路是同最精密的数学方法联系着的。”确实，他在向相对论的高峰攀登的过程中，曾被数学困住了。他在没有掌握黎曼几何之前取得了狭义相对论的成功，后来补充掌握了黎曼几何才发现了广义相对论的广阔天地。正因为这样，爱因斯坦对知识结构问题十分敏感，他在1932年就尖锐地指出：“更糟糕的是，这种专门化的结果，使我们愈来愈难以科学进步的步调来对科学的面貌做个哪怕是粗略的了解，而要是没有这种了解，真正的研究精神必定要受到损害。”美国曾对11个研究机构的1311名科技人员的研究成果进行了5年的调查统计，发现以一种专业为主掌握多种专业知识的人比知识面狭窄的人更容易取得科研成就。因此，只有建立了合理的知识结构，才能更好地为改革开放和现代化建设事业服务，更好地适应现代科学文化的发展，充分发挥个人的优势和特长，促进人才更快地进入创造境界。事实也说明，多掌握一些知识，就多一条思路。具有丰富知识经验的人，比只有一种知识经验的人更容易产生新的联想和独到的见地。美国诺贝尔物理学奖获得者格拉肖曾说：“涉猎多方面的学问可以开阔思路，多抽时间读读小说，逛逛动物园都有好处，可以帮助提高想象力，这同理解力和记忆力一样重要。假如你从未见过大象，你能凭空想象出这种奇形怪状的东西吗？”只钻研在一个狭窄领域，让知识局限在一点上，就难以把自己的思维延伸到其他领域。因此，许多有独创性贡献的科学家，大多是有宽阔知识面的、兴趣广泛的人。

4.1.4 创新思维的形式

1. 发散思维

(1) 发散思维的概念。心理学家吉尔福特把发散思维定义为：“从所给信息中产生信息，从同一来源中产生各式各样的为数众多的输出。”他还认为，智力结构中的每一

种能力都与创新有关，而发散思维与创新的关系最密切。发散思维是创新思维中最基本、最普遍的方式、方法，它广泛存在于人的创造性活动中，是人类创新思维的原动力，在人类创新思维中起着至关重要的作用。发散思维是一种开放性思维，其过程是从某一点出发，任意发散，既无一定方向，也无一定范围，通过联想、想象、灵感和直觉，产生众多创造性设想来解决现实中的难题。正如法国一位哲学家所讲：最危险的就是只有一种思想。实践证明，要获得与众不同的方法与答案，一般要从多种答案中进行选择，而这就必须进行发散思维。

通过发散思维得到新的科研成果的例子很多。比如：①有一次，李政道听一位同事演讲，知道了非线性方程有一种叫“孤子”的解。于是他找到了关于孤子的文献，通过发散思维，用了一周的时间专门挑出它有哪些缺点，又研究了几个月，发现了一种新的“孤子”理论，并取得了许多新的研究成果。②原来，世界上并没有携带方便、书写流利、不用带墨水的圆珠笔。后来，有的厂家从钢笔生产问题中提出种种新的设想，包括：能生产出写几种颜色的笔；生产出省去笔套的笔；生产笔尖不开裂的笔等。然后，他们从中选取几种方案进行研制，其中一项就是圆珠笔。此后，这种新产品就从一个国家传到多个国家，生产的厂家遍及全世界。

创业聚焦 4.4 ▶▶

一支铅笔有多少种用途？

美国纽约里士满区有一所由贝纳特牧师创立的穷人学校。1983年，一位叫普热罗夫的捷克籍法学博士，在做毕业论文时发现，50年来，该校出来的学生在纽约警察局的犯罪记录最低。普热罗夫展开了漫长的调查活动，凡是在该校学习和工作过的人，只要能打听到他们的住址或邮箱，他都要给他们寄出一份调查表，询问他们：“圣·贝纳特学院教会了你们什么？”在将近六年的时间里，他共收到3 756份答卷，在这些答卷中，有74%的回答是“我们知道了一支铅笔有多少用途”。当普热罗夫看到这些奇怪的答案时，他决定马上进行研究。普热罗夫首先走访了纽约最大的一家皮货商店的老板，老板说：“是的，贝纳特牧师教会了我们一支铅笔有多少种用途。我们入学时的第一篇作文题目就是这个。当初，我以为只有一种用途，那就是写字。谁知铅笔不仅可以用来写字。必要时还能当作尺子画线，还能当作礼品送人表达友爱，还能当商品销售获得利润。铅笔的铅芯磨成粉后可作润滑剂，演出时也可临时用于化妆；削下的木屑还可以做成装饰画；一支铅笔按相等的比例锯成若干份，可以做成一副象棋，还可以当作玩具的轮子；在野外有险情时，铅笔抽掉芯还可以当作吸管喝石缝中的水；在遇到坏人时，削尖的铅笔还可以作为自卫的武器……总之，一支铅笔有无数用途。它让我们这些穷人的孩子明白，有着眼睛、鼻子、耳朵、大脑和手脚的人，更有无数的用途足

以使我们生活下去。”

普热罗夫后来又采访了一些圣·贝纳特学院毕业的学生，发现无论贵贱，他们都有了一份职业，并且都生活得非常乐观。普热罗夫再也按捺不住这一调查给他带来的兴奋，调查一结束，他就放弃了在美国寻找律师工作的想法，匆匆赶回国内。后来，他成为捷克最大的一家网络公司的总裁。

(2) 发散思维的特点。创新思维是创新力的核心，发散思维则是创新思维的核心。发散思维具有如下特点：①流畅性，流畅性是指短时间就任意给定的发散源，表达出较多的观念和方案，即对提出问题反应敏捷，表达流畅。②灵活性，灵活性是指思维能够触类旁通、随机应变，不受消极心理定式的影响，能提出类别较多的新概念。③独特性，独特性是指提出设想、方案或者方法有与众不同、独具匠心的特点。

例如，在回答“红砖头有什么用”时，A与B都能在两分钟之内说出十种用途，这说明他们都具有很好的流畅性发散思维。A说，可以造房子、造围墙、造猪圈、造鸡圈、造羊圈、造台阶、铺路等。B说，可以练武功、可以防身、可以练举重、可以造房子、放在轮胎下防滑、可以做涂料等。相比而言，A在灵活性上就相形见绌了，没有给出较多的新用途，仅局限于砖头的建造功能。在独特性上，B则给出了很多令人耳目一新的用途，与众不同的想法让人觉得B比A在独特性上更为卓越。

(3) 发散思维的常见形式。发散思维有以下两种常见的形式。

①多路思维：根据研究对象的特征，人为地分成若干条路，然后一条一条去考虑，以取得更多解决方案的思维方式。用多路思维进行思考可以将复杂的问题拆分成多个简单的问题，化整为零，而且还可以使条理更清晰，思路更周密。最终可以使得思维的流畅性、变通性大幅度提高，从而使价值方案的产生率也大大提升。

②立体思维：立体思维就是考虑问题时，突破点、线、面的限制，从纵向、横向、高度上去思考问题，即在三维空间中思考问题。其实，在我们生活中有很多立体思维的例子，如立体绿化，通过屋顶花园增加绿化面积，减少占地，改善环境、净化空气；又如立体森林，通过在高大乔木下种灌木，灌木下种草，草下种食用菌，不仅提高了土地单位面积的利用率，还优化了生态环境。

2. 逆向思维

(1) 逆向思维的概念。逆向思维是指与传统的、逻辑的、群体的、习惯的思维方向相反的一种思维，换句话说就是，反过来想想。在发明创造和思考问题时，如果从正面不易突破，那就从反面突破，就像数学证明方法中的反证法。正向思维往往受到了思维定式的约束，而逆向思维就是突破这一约束的好方法。逆向思维会使你独辟蹊径，在别人没有注意到的地方有所发现、有所建树，从而出人意料地取胜。

香港“领带大王”曾宪梓就是一个典型。在商业竞争十分激烈的香港，不少人有几套西装。香港比较流行的话叫作“着西装，捡烟头”，“捡烟头”都穿西装，可见西装

之普遍。可是曾宪梓发现，香港却没有一家像样的高档领带工厂，于是他决定创建一个生产加工领带的工厂。最初，他试图以便宜的价格来吸引顾客，领带的批发价低至 60 元一打，减除成本 40 元，可以赚 20 元。可惜，现实却是买主拼命压价。吸取了产品“受阻”的教训后，他决定尝试生产高档领带。他到名牌商场买了 4 条受顾客欢迎的高级领带，买回后逐一“解剖”，细致研究。根据样品，他另外制作了 4 条领带，并将“复制品”与原装货一起交给行家鉴别，结果以假乱真，行家也无法辨别。这样一来，他进一步坚定了“生产高档领带”的想法。后来，他的领带受到广泛好评，随之而来的是销量的大增。在日常生活中积极主动地运用逆向思维，能够起到拓宽和启发思路的重要作用。当你陷入思维的死角不能自拔时，不妨尝试一下逆向思维法，打破原有的思维模式，反其道而行，说不定就会眼前一亮，豁然开朗！由此可见，逆向思维是十分重要的。

创业聚焦 4.5 ▶▶

福特一世“流水线”组装汽车的逆向思维来源竟是屠宰场？！

美国汽车大王福特一世在街上散步时，偶然间看到肉铺仓库里的几个工人顺次地切下牛的里脊肉、胸肉、牛头，他的脑海里马上浮现出与此相反的过程：让工人顺次分别装上汽车的种种零部件。这就是后来闻名于世的“流水线”组装汽车的方法，它和之前让每一个工人自始至终地装配一辆汽车相比，由于每个工人只负责汽车中的一小部分，操作简单、容易熟练，因此工人劳动效率大大提高，而且很少出差错。这一发明使福特公司脱颖而出，奠定了福特在汽车行业中的地位。后来，其他汽车厂、行业纷纷仿效福特公司的这一方法，可以说“流水线”改变了人类生产和生活方式，它被称作 20 世纪最伟大的三项发明之一。

我们身处的就是由相互对立的事物组成的和谐世界，而每一事物又有相互对立的两个方面。很多过程都是可逆的，两种截然相反的方法有时可以解决同样的问题。遗憾的是，由于我们受过太多的是非观念的教育，因此往往喜欢判断对错，以至采取一种方法后就轻易排斥与之相反的方法。实践证明，逆向思维能使人们更加灵活地找到更多解决问题的途径。逆向思维也是企业经营创新中的重要思维方式。某时装店的经理不小心将一条高档裙烧了一个洞，其身价一落千丈。如果用织补法补救，也只是蒙混过关，欺骗顾客。这位经理突发奇想，干脆在小洞的周围又挖了许多小洞，并精于修饰，将其命名为“凤尾裙”，一下子，“凤尾裙”销路顿开，该时装店也出了名。逆向思维为这家店带来了可观的经济效益。

在创造发明的路上，也需要逆向思维。①洗衣机的脱水缸，它的转轴是软的，用手

轻轻一推，脱水缸就东倒西歪。可是脱水缸在高速旋转时，却非常平稳，脱水效果很好。在设计之初，工程技术人员为了解决脱水缸的颤抖和由此产生的噪声问题，想了许多办法，先加粗转轴，无效，后加硬转轴，仍然无效。最后，他们来了个逆向思维，弃硬就软，用软轴代替了硬轴，成功地解决了颤抖和噪声两大问题。这是一个由逆向思维而诞生的创造发明的典型例子。②传统的破冰船都是依靠自身的重量来压碎冰块的，因此它的头部都采用高硬度材料制成，而且设计得十分笨重，转向非常不便，因此这种破冰船遇到侧向漂来的冰块就非常麻烦。苏联科学家运用逆向思维，变向下压冰为向上推冰，即让破冰船潜入水下，依靠浮力从冰下向上破冰。新的破冰船设计得非常灵巧，不仅节约了许多原材料，而且不需要很大的动力，自身的安全性也大为提高。遇到较厚的冰层，破冰船就像海豚那样上下起伏前进，破冰效果非常好。这种破冰船被誉为“20世纪最有前途的破冰船”。

通过以上实例，我们可以总结出逆向思维的四大优势：

- ①在日常生活中，常规思维难以解决的问题，通过逆向思维却可能轻松破解。
- ②逆向思维会使你独辟蹊径，在别人没有注意到的地方有所发现，有所建树。
- ③逆向思维会使你在多种解决问题的方法中选择最佳方法和途径。
- ④生活中自觉运用逆向思维，会将复杂问题简单化，从而使办事效率成倍提高。

(2) 逆向思维有如下三个特点。

①普遍性。逆向性思维在各种领域、各种活动中都有适用性，由于对立统一规律是普遍适用的，而对立统一的形式又是多种多样的，有一种对立统一的形式，相应地就有一种逆向思维的角度，所以逆向思维也有无限多样的形式。如性质上对立两极的转换，软与硬、高与低等；结构、位置上的互换、颠倒，上与下、左与右等；过程上的逆转，气态变液态或液态变气态、电转为磁或磁转为电等。不论哪种方式，只要从一个方面想到与之对立的另一方面，都是逆向思维。

②批判性。逆向是与正向比较而言的，正向是指常规的、常识的、公认的或习惯的想法与做法。逆向则恰恰相反，是对传统、惯例、常识的反叛，是对常规的挑战。逆向思维能够克服思维定式，破除由经验和习惯形成的僵化的认识模式。

③新颖性。循规蹈矩的思维和按传统方式解决问题的方法虽然简单，但容易使思路僵化、刻板，摆脱不掉习惯的束缚，得到的往往是一些司空见惯的答案。其实，任何事物都具有多方面属性。由于受到过去经验的影响，人们容易看到熟悉的一面，而对另一面却视而不见。逆向思维能克服这一障碍，给人耳目一新的感觉。

(3) 逆向思维的分类。逆向思维的分类有以下三种。

①反转型逆向思维法。这种方法是指从已知事物的相反方向进行思考，产生发明构思的途径，常常从事物的功能、结构、因果关系三个方面进行反向思维。例如，市场上出售的无烟煎鱼锅就是把原有煎鱼锅的热源由锅的下面安装到锅的上面。这是利用逆向

思维，对结构进行反转思考。化学能可以产生电能，据此意大利科学家伏特 1800 年发明了伏打电池。反过来电能也可以产生化学能，1807 年，英国化学家戴维通过电解发现了钾、钠、钙、镁、锶、钡、硼七种元素。

②转换型逆向思维法。这是指在研究问题时，由于解决这一问题的手段受阻而转换成另一种手段，或转换角度思考，以使问题顺利解决的思维方法。如历史上被传为佳话的司马光砸缸救落水儿童的故事，实质上就是一个用转换型逆向思维法的例子。如人掉进水里，把人从水中救起，是使人脱离水。当年司马光砸缸，由于司马光不能通过爬进缸中救人的手段解决问题，因而他就转换另一手段，通过砸缸使水脱离人，进而顺利地解决了问题。

③缺点逆向思维法。这是一种利用事物的缺点，将缺点变为可利用的东西，化被动为主动，化不利为有利的思维发明方法。这种方法并不以克服事物的缺点为目的，相反，它是将缺点化弊为利从而找到解决方法。例如，金属腐蚀是一种坏事，但人们利用金属腐蚀原理进行金属粉末的生产或进行电镀等其他用途，无疑是对缺点逆向思维法的一种应用。

4.2 创新思维对创业的意义

在创业过程中，创业者的创新思维训练是极其重要的。创业者如果不具备创新思维的基础，创业行为就会缺乏缜密的理性思考，创业活动就有可能成为昙花一现。创新思维以注重思维活动的反省和理性的反思为特征，将形象思维、逻辑思维和直觉思维融为一体，是科学的理性精神与直觉、形象思维的有机统一。

为了全面而深刻地认识社会发展的客观规律，就必须以清醒的理性精神去研究社会的层次、结构和功能，发现社会进步的契机和着力点。要以创新思维研究和分析创业形势，寻找创业途径，把握创业时机，否则就会造成思想的混乱和行为的错误。创业是一项十分复杂，充满风险和不确定性的社会活动，需要不断地选择、判断，找出行动的最优方案，以创新思维作为基础，能够避免不必要的错误和失败。创新思维在创业活动中是必不可少的，也是创业者重要的素质之一。

许多创新的灵感来自于可以信赖的团队成员各自观点的分享，如爱因斯坦和他的奥林匹亚学会；托尔金和刘易斯分别读过对方的《魔戒》和《纳尼亚传奇》的初稿；纳萨尼尔山·霍桑和赫尔曼·梅尔维尔是好朋友，并且经常通过书信交流作品。拥有可以信赖、相互交流的团队非常重要，因为他们知道你在做什么，你可以放心地和他们分享想法，而且他们还能通过提问帮你明确思路或者推动你进入新的领域。

4.3 创新思维训练

4.3.1 创新思维训练的原则

1. 学会多视角看问题

视角是指看事物或思考问题的角度，有时候称为眼光、眼界。转换视角就是把当前或即将到来的事情放在一个更大的或新的参照系中进行思考。更换视角就是更换参照系统，进行换位思考。参照系统可以是世界观，也可以是理论框架；可以是价值观、人生观，也可以是方法论；可以是社会规范，也可以是行为模式。创新思维是一种综合性思维，是一个可以发散的思维。就像苏轼诗中所说的：“横看成岭侧成峰，远近高低各不同。”短短几字就包含了多种视角以及视角不同带来的效果差异。因此，创新性思维要求我们在创业时看问题不能片面，要试图从多角度出发寻找新思路、新方法。

2. 破除思维定式

创新思维要求创业者发挥其主体能动性，从各种羁绊中解脱出来，跳出种种习惯思维的束缚，克服思维定式，激发大脑的潜能。但是由于经验依赖、规避风险等原因，人们总会陷入某种思维定式。其实，破除思维定式，就是要求创业者破除“权威定式”“从众定式”“经验知识定式”，可以尝试通过“反事实思维”（count-thinking），模拟在各种可能出现的场景下如何进行创业活动或创业决策。

3. 重视意外发现

当有意外发现时，要对其进行认真研究，这种无意中得到的发现往往会在发明创造中发挥重大作用。在创业出现意外时，我们要学会发现新想法，更要注意寻找新的创业思路。苏联一位车工在进行高速切削时，突然停电致使刀与零件牢牢粘死，但正是这次突发事件让这位车工发明了摩擦焊。

4. 克服人的惰性

探索问题除了需要克服思维惯性阻力外，还要克服人的惰性。“学习如逆水行舟”，创新思维也是如此。有些创新思维就是死于懒惰，惰性是创新、创业的大敌。克服惰性可以通过一些小窍门来解决，如关注他人的进步、写下自己的进展、为自己制定奖励等，还有一个非常重要而普遍的做法就是坚持锻炼身体，既能磨炼自身的意志力，又能让人精力充沛，远离懈怠情绪。

4.3.2 创新思维训练的程序

1. 动机激发

动机是驱使人们活动的一种内在动因或力量，包括个人的意图、愿望，心理的冲动或企图达到的目标等。心理学有关研究表明，掌握目标定向动机的学生会以积极的态度对待学习任务，有意识地监控自我对学习材料的理解和掌握程度。因此，我们要有提升创新思维的意识，这是提升创新思维的前提。

2. 方法训练

方法是人们解决问题的程序或具体步骤。根据斯腾伯格的智力三元理论，方法训练通常分为三大类：分析性思维训练、创新性思维训练和实用性思维训练。其训练步骤包括六个环节：确定问题、选择程序、信息表征、形成策略、监控与反思、拓展与迁移。

3. 品质培养

思维品质是智力活动中，特别是思维活动中，智力和能力特点在个体身上的体现，它反映了一个人思维能力的强弱，是判断和确定一个人智力水平高低的重要标志。因此，培养良好的思维品质是发展我们智力和能力的突破口。思维品质的成分和表现形式很多，一般包括五个方面，即深刻性、敏捷性、灵活性、批判性和独创性。我国著名的心理学家和教育家林崇德自1978年起，在全国进行了20多年“促进学生心理能力发展”的教学实验，旨在通过思维品质的训练改善和提高学生的思维能力，其实验结果表明：通过系统科学的思维训练，学生思维的流畅性、深刻性、敏捷性、灵活性和批判性得到了全面提升，创造性、系统性、综合性和协调性有了显著改善，思维效率和思维水平也大大提高。

4.3.3 创新思维训练的形式

1. 发散思维的训练

发散思维虽然不是人类思维的基本形式，更不是创造思维本身，但它是创新思维的核心，决定了思维的去向。发散思维训练是创新思维训练中最常见、最有效的方式。

①发散思维训练的原则是：同中求异、正中求反、多向辐射；②训练发散思维的方法主要有用途扩散、结构扩散、特性扩散和方法扩散等；③进行发散思维训练时要结合各学科特点，如数学可进行一题多解，变换或补充条件，变换或补充问题等训练；④发散思维与聚合（收敛）思维要协调发展，不能为发散而发散，只发散不聚合。创新思维是一个“发散—聚合—发散”的多次循环往复、螺旋式上升的过程。在此过程中，错误的结论不断被抛弃，不完善的结论不断被修正，最后聚合出最优的结论。

我们可以通过以下小方法来进行发散思维的训练，每天早上起床的时候抓住你脑海里的第一感觉，想出四种完全没有联系的事物，不用特意去想某个事物，生活中任何事

物都可以，比如一本书、一条金项链、一瓶可乐、一台电视。这时你要做的就是将它们进行分类，每两种事物都要能归到一类中且与另外两类不同。比如：①金项链和电视属于贵重物品，书和可乐比较便宜；②书和电视可以承载大量的信息，金项链和可乐则不能；③电视和可乐属于新兴事物，书和金项链很久以前就有。因为刚睡醒的时候头脑里是很空旷的，这时进行思维训练就好像新生儿一样，不仅可以使你的神经在昏昏欲睡中清醒过来，还能很大程度地提高思维发散的能力。当我们开始进行训练时会感觉很费力，这是因为我们生活的环境长时间束缚了我们的思想，只要我们坚持去想，就一定会找到答案。万物之间都是有联系的，无论是何种联系，只要你能找到即可。在这个训练中没有绝对的对与错，只要自己能够解释清楚就可以。每天早上像这样通过寻找事物共同点来分类，你的思维全天都会非常开阔。久而久之，我们在看待事物的时候就可以很容易地找到两个不同的事物之间的联系，这有助于我们进行创新。

2. 非逻辑思维训练

逻辑思维（抽象思维）与非逻辑思维（直觉或形象思维）是思维的两大形式，也是创新思维的重要成分。现行教学特别是理工科的教学，对非逻辑思维的培养不够重视。著名心理学家布香纳曾提出：“知觉思维、预感训练是正式的学术学科和日常生活中创新思维的重要特征，但是很受忽视。”

培养学生创新思维能力的途径有：①加大思维的“前进跨度”，提倡大步骤思维。所谓大步骤思维，就是略去小步骤，从整体大范围去看问题，培养思维的跳跃能力。②加大思维的联想跨度，培养自己把不同事物与所探索的问题联系起来的能力，尤其是要敢于把人们容易忽视的、习惯上认为毫不相干的事物，表面上看起来微不足道的问题联系起来或移植过来。③加大思维的转换跨度，敢于否定原来的设想，善于打破固有的思路。由于每次都从同一思路去思索，容易陷入思维的死胡同，因此可以换个思路，把问题搁一搁。这种头脑的暂时松弛有利于资料的消化与沟通，有利于冷静地回味以往的得失和被忽视的线索，便于思维从不同角度展开。④培养自己构建整体观念的能力，应该多从宏观上、整体上、本质上来观察并理解问题，掌握记忆内容的框架与结构，而不是记住细节，使自己的知识成为一个整体，以知识组块形式储存在大脑中，并以一种简化的方式在头脑中表征它的显著特点，这样便可提高处理问题的效率和思维速度。

3. 排除思维障碍的训练

影响创新思维的主要障碍有“先入为主”效应、强刺激的影响、中间状态与目标相似的干扰、“暗示效应”的束缚、多余刺激的干扰和思维定式的影响等。排除思维障碍的步骤是：第一，当解决问题感到困难，而自己所想到的都是一些类似的、不能解决问题的办法时，就应审视是否陷入了思维定式；第二，应分析自己产生了哪种思维定式；第三，要求自己放弃原来的想法，从不同角度重新审视问题；第四，了解自己可能受到哪些思维定式的影响，对自己进行创新思维策略指导，从而提高创新思维的能力。

4.3.4 创新思维训练的方法

1. 自由言论、自由思想法

思维创新有两个基本条件，即“心理安全”与“心理自由”。有高度创新意识的人常偏离常规，而社会对人的奖励通常以顺从为条件，这就会导致创新者的思想受到压抑。如果社会舆论能赞成并奖励创造活动，能支持或高度容忍“标新立异”的人，创新者就会感到“心理安全”与“心理自由”。因此，营造一个自由、平等、宽松、安全的氛围，是思维训练尤其是创新思维训练得以有效实施的前提和保障。在这样的氛围中，人们才能敞开心扉，无拘无束、畅所欲言，而不必考虑自己的观点是否“离经叛道”，自己的设想是否“荒唐可笑”，尽情发挥使思想始终处于自由驰骋的状态。通过多向思维、天马行空的想象提出更多新颖的创造设想。例如，有一家酒店的电梯不够用，于是决定新增加一部。酒店请来了建筑师和工程师研究如何新增电梯。专家们一致认为，最好的办法就是每层楼都打个洞，直接安装新楼梯。但他们的对话被一个清洁工听见了，该清洁工说：“每一层都打个洞，难免会使得尘土飞扬，乱七八糟的。我要是你们，我就会把电梯装在楼外面。”工程师和建筑师听到后，一致为这个点子叫绝。这种自由言论和思想的氛围便造就了近代建筑史上的伟大变革：把电梯装在楼外。

2. 跨领域思维交互法

有的学者认为，创造就是信息的重新组合。信息交互法便是将有关信息有规律地排列，然后任意组合以激励创造。也有学者认为，跨领域思维交互就是一种发散思维的方法，但比起一般的“发散”来说，它更具有方向性和目的性。跨领域思维交互法的用途广泛，不仅可用于新产品的开发，同时也在许多领域和科研课题的选择、文章题材的确定、管理制度的订立、奖惩办法的优选等方面也发挥着特殊作用。其运用通常分为四个步骤，我们以新式“笔”的发明为例加以说明。第一步，确定中心：即确定所研究的信息及联系的交合点，也就是零坐标。在本例中，“笔”就是中心。第二步，建立信息反应场：即确定坐标轴。通常用与笔有关的信息作为信息标的X轴，如材质、形状、颜色、长度、重量、截面等；用与笔相关的学科知识作为信息标的Y轴，如物理、化学、数学、音乐、文学、历史、美术等。第三步，确定坐标点：在信息标上注明有关的信息点，如在“种类”标线上注明钢笔、毛笔、铅笔、圆珠笔等。第四步，两两结合：将X轴和Y轴各点上的要素依次“相交”，就会产生无数人们意想不到的新信息。如用钢笔和“音乐”相交后，可产生“钢笔式定音器”；与“历史”挂钩可产生带有十二生肖或历史图表的钢笔；与“数学”挂钩可产生“钢笔式计算器”或“九九歌钢笔”；与温度计交合则产生“钢笔式温度计”；与指南针相交即可制造一种带体温表、药盒、针灸用针的“保健笔”。此外，还可利用其他轴与轴之间的信息相互交互，产生许多新信息和新联系，使创造者萌发有关新型设计与新产品的构思。

在很多人固有的创业思维模式里，煎饼是一个上不了台面的产品，然而却有人利用

跨领域的思维交互法，将土气的煎饼果子卖到了年收益达 500 万元，估值已接近 4 000 万元的大买卖，并成立了自己的公司“黄太吉”。黄太吉的老板赫畅将中国餐点和肯德基、麦当劳对比，发现煎饼果子的形态接近西式快餐食品，汉堡是在两片面包之间可以夹上百种东西，千变万化，同样的煎饼果子里面的馅是可以变化，适合现场制作，于是他就在北京 CBD 开了家只有 13 个座位，营业面积只有十几平方米的煎饼铺。黄太吉的创业营销方式也独具特色，黄太吉开业之初的外卖，都是赫畅开着奔驰去送的，有人将他的跑车和煎饼拍照传到网上，便引起了不小轰动。除此之外，煎饼铺里还提供无线上网服务，赫畅希望能为顾客建立一个“分享”的环境和氛围，让大家快速地将自己“用餐经验”分享出去，传递给自己的亲朋好友，这也起到了相应的宣传作用。

3. 5W2H 设问法

巴尔扎克说：“打开一切科学大门的钥匙都毫无疑问的是问号，我们大部分的伟大发现都应当归功于‘如何’，而生活的智慧在于逢事都问个‘为什么’。”也有人说，好的设问，能引出一半的答案。但是要想得到有创意的设问，是有一定“设问”技巧的，即知道问什么以及如何问。5W2H 法就是一种非常实用的设问思考法。这种方法是从七个方面去设问，抓住主要矛盾进行分析，该方法几乎适用于任何类型与场合的创造性活动。由于这七个方面的英文第一个字母正好是 5 个 W 和 2 个 H，所以称为 5W2H 法。它设问的 7 大问题是：

- ①为什么需要革新？（Why）
- ②革新的对象是什么？（What）
- ③这项革新从什么地方着手？（Where）
- ④何时完成？（When）
- ⑤由谁主持？（Who）
- ⑥怎样实施？（How）
- ⑦能达到怎样的水平？（How much）

上述的设问可以是单独的，也可以是两两组合或多个的组合；可以是直线的结构，也可以是曲线的结构，还可以是其他各种排列组合的设问形式。因此，这是多种设问思维方法，它可以问创意对象的环境或时间，也可以问创意的内容、形式、原因，还可以有“你要做些什么？”“为什么要做？”“为什么想这样做？”“这东西有什么用？”“除此之外，还有什么用途？”等多种多样的设问。在实际应用中，往往一个问题会引发出更多的问题，从而启发我们学会多角度观察，多方面思考，多方位创新。例如，我们在制造和改进汽车的创新活动中，若以“如何才能制造出更好的汽车”进行设问的话，那么，这种问法就显得过于笼统、过于一般，无法有效地指明核心问题。为了使目标更为具体，可以这样来设问：“必须添加什么汽车零件？”“应该减除什么零件？”。当然还可以更具体地问“电器系统的哪一部分可以减除？”“燃料系统可除去哪一部分？”或直接问“气化系统可以不要吗？”等。

4. 六项思考帽

六项思考帽是由爱德华提出的，他是一名心理学家，同时也是一名内科医生，另外他还在牛津大学、剑桥大学和哈佛大学任教。

爱德华所提出的六项思考帽是给团队成员安排六种不同颜色的帽子，每种颜色代表不同的思想框架，团队成员通过不同的角度来观察情境，并且由此集思广益提出可行方案。

蓝色帽子注重过程和时间管理，基于大局来思考问题；

白色帽子注重事实、数字、指标等现实情况；

红色帽子关注情境和解决方案对于其他人的情感共鸣及潜在影响，包括同理心和畏惧等情绪；

绿色帽子注重创新思维，致力于发现新的可能性，找到针对情境和解决方案的新观点和改进方案；

黑色帽子持有怀疑的态度，更注重计划的风险、弱点、潜在的问题和缺陷；

黄色帽子站在乐观角度，从正面思考问题，聚焦于潜在解决方案的益处和最佳情境。

虽然一些灵感会被立即辨认出来，但是更多时候，重大的突破性灵感还是需要通过一系列较小的突破性灵感汇总形成。假如你有关于创业团队该如何发展的突破性灵感，也意识到团队需要冒险精神，但同时也需要控制风险。那么，可以选择一项你要戴的帽子，然后从帽子所代表的角度去思考问题，可以从任何一顶帽子开始你的思考。

例如，你先选择代表关注情绪、情感的红色帽子。首先，请问自己如果鼓励自身的团队成员冒险承担更多的风险，他们会感到害怕吗？会有更多压力吗？这些思考会让你意识到，在某种程度上，他们的感受取决于你提出鼓励团队成员承担更多风险的方式。

接着，你戴上代表怀疑态度的黑色帽子，更多地思考潜在的风险以及可能存在的问题。创业团队可能会超出预算，或者以冒险的名义建立了无用的商业模型。如果你因这些情况批评团队队员，他们会感到困惑，甚至会产生被欺骗的感觉，因为是你作为创业团队的领导者在鼓励他们创新、冒险，却又因此惩罚他们，此时你可能因此而失去团队的信任。

然后，你再戴上白色帽子，实事求是地思考问题，有多少时间可以利用？有多少预算能够承担创业风险？哪些领域不该去涉及？这些思考将有助于你设置创业的限制条件。

后来，你再戴上绿色帽子来创造性地思考这些限制条件，可以在开始之前就给团队设立合理的限制和指导方向；也可以提出每个人创新的权限并建立一个系统，所有新想法都必须经过系统的审核，以此来掌控创新的进度。

然后，你戴上黄色帽子，思考这些新想法有什么好处，它们能够达成什么效果。

接着，你再次戴上红色帽子，看看你的团队会如何接受这些新的指导方针。

再戴上黑色的帽子，看看情况是否有了新的变化。

最后再戴上蓝色的帽子，从大局进行思考，以确保你的思考依然是在既定的主题范围之内。

你可以反复戴上这些不同颜色的帽子，从不同的角度来思考问题，你思考得越多，

对你越有帮助。

你还可以和戴着不同帽子的人进行交流，比如“红色帽子”的人，他拥有很高的情商，善于设身处地、换位思考，你可以把自身情况和可能的方案告诉他，听听他的专业意见。然后你也可以去找一个平时善于批判性思考问题、戴着“黑色帽子”的人，听听他的批判性反馈。你可以继续与戴着不同颜色帽子的人进行交流，从不同角度来收集反馈信息，这样将有助于你利用六项思考帽的方法来筛选创业团队的想法。

创业聚焦 4.6 ▶▶

六项思考帽在初创企业的应用案例

一家在 StartX 的初创企业想开发一款智能手机的应用程序，它能够跟踪用户的运动情况，并且向用户提供他们一天、一周和一个月的运动总结。这个应用程序并不在 StartX 的既定领域之内，并且该公司对于是否应该推进这个应用程序的开发也还不确定。

创业的主管朱达发现公司里面六个人天生就在“六项思考帽”所代表的领域有专长，所以朱达先选了一个善于全面了解事实的戴着“白色帽子”的人，请他用简明的语言把团队所遇到的问题进行了清晰阐述；然后，朱达选了一个积极乐观戴着“黄色帽子”的人，请他列举了这个程序可以应用的场景和对于社会的贡献；然后又选了一个善于创新思考的戴着“绿色帽子”的人发言，这个人提出原有应用程序是否可以用来追踪家庭宠物的行动轨迹，或者能否建立一个叙事交流网络，以此观察朋友们的交互情况，从而通过这些行为数据告诉我们一些什么。听到这些，创始人开始变得非常自信，但是朱达还是又请了善于提出质疑的戴着“黑色帽子”的人发言，这个员工指出，原有应用程序还不足以记录复杂的叙事网络，同时他质疑是否有客户会愿意为这个程序付钱，消费者会希望这个程序免费。如果免费，那么应该如何在这个应用程序上投放广告呢？接下来朱达邀请了一个善于感性思维、戴“红色帽子”的人发言，他对这个应用程序感到不寒而栗，因为他说消费者会感觉像被跟踪了一样，如果你打开程序，接着退出，然后再打开，你的行动记录就会有空缺，这样会让看到你行动记录的人认为你是想刻意隐藏什么一样。朱达又邀请了一个比较注重过程和时间管理的戴着“蓝色帽子”的人发言，他向创始人提问，“你这个应用程序的蓝图是什么？本质是为了什么？”这个问题把戴着“绿色帽子”的创始人带回了现实。

大家交换了很多思考之后，意识到这个应用程序开始是被设定为跟踪人们日常生活的，但是其实还可以应用于科学研究中，虽然这个想法，创始人开始也有提及，但是后来却被大家遗忘了。这个应用程序其实还可以应用于为病人诊断疾病。目前，大多数的医学技术都集中于生物识别、心率、出汗率等情况，但是这些技术还不足以监测一个人一整天的活动，监测病人全天的活动及其对健康的影响在当前还是蓝海领域。

所以六项思考帽帮助了这个初创企业将注意力转移到医学应用领域，后来一个从事医疗技术应用的企业并购了这家在 StartX 的初创企业。

资料来源：奥利维娅·福克斯·卡巴恩，朱达·波拉克. 创意天才的蝴蝶思考术 [M]，杭州：浙江教育出版社，2018.

5. 设计思考

设计是一个有许多定义的字眼，如设计是“艺术性的工业设计，一个产品的风格与造型”。卡普费雷（2003）提出“设计就是附加价值的过程”，为了创造这种附加价值，设计必须为消费者改善产品的功能，并赋予其意义。作为创新创业者，从设计角度来进行思考是相当重要的，必须将创新创业的构想视觉化，也就是将构想物质化。要创造一个有效的构想，必须兼顾两个方面，一个是消费者的需要（大多着重于功能价值），另一个是消费者的需求（大多着重于象征价值）。

诺曼提出了设计的三个维度，一个是感官设计（visceral design）；一个是行为设计（behavioural design）；一个是反思设计（reflective design）。感官设计聚焦于外观、视觉上的欢愉，在这个潜意识的层面中，设计能够催生欲望或诱惑。这个维度的设计着重于外观所带来的直接、情绪性的冲击，主要是以色彩、材质和触感产生吸引力。行为设计则聚焦于有效使用性，也就是设计所能满足效益及功能目的的层次，其注重的是功能、性能、实用性、可理解性和人体工学。反思设计则聚焦于合理化以及知性上的满足，或是设计所要传达的故事。发生在理智的层次，与自我反思（自我想象）、个人满足和回忆有关。反思设计维度侧重美感的知性和反思性感知，也就是象征价值的产出。设计的三个维度与人类大脑处理信息的三个维度相呼应，感官设计属于最低层次（最单纯、原始、敏感），反思设计属于最高层次。类似于马斯洛所提出来的个体会根据固定的分级模式来满足需求，人们在大致上满足了低层次的需求之后，才会开始感受到高层次的需求。

（1）设计思考的传达媒介。用设计思考酝酿概念到有意义的消费行动的执行过程中，最为重要的是以愿景及设计地图具体化后的本质为基础，测试你所要做的选择。要做到这一点，你必须知道如何做出正确选择，以及该注意些什么。在这种情况下，客户、目标群体以及归属的脉络，依然是测试的重要依据。每一个概念传达媒介都需要和设计保持一致，并且与你的愿景吻合，从而形成一致性的整体。概念传达媒介经常会有所重叠，如物理环境也有传达功能，包装既是产品也是传达媒介。因此，我们仅仅列出六种传达媒介，为你指引几个方向，而不是提供框架。

①产品：有形的商品，可能是由人为制造或自然形成的。在设计思考中，可能包括器械、食物、活动和包装等各种各样的产品类型。

②服务：无形的商品，它的购买必须发生在被生产的那一刻。例如，宜家家居的消费者服务，花屿民宿里的料理和茶饮服务。

③组织：概念对组织内部能产生影响，可以引领组织内的文化与行动，员工雇佣规

则以及内部沟通与程序。

④传达：传达概念的方法及手段为数众多，毕竟，传达可能对内也可能对外。人们与他人交换信息，并以各种手段分享信息，如网站、会员刊物、海报、漫画、商品目录和企业风格手册等。

⑤物理环境：人们所处环境的外在样貌、气氛、风格、材质、形状及色彩等，可以用来塑造你的概念世界。

⑥网络：围绕在概念周遭的，是由各种利益相关者所组成的网络，这些利益相关者可能是合作对象、供应者、消费者及其他公司等。

(2) 设计思考的内容与选择。至于要选择哪些传达媒介，必须考虑概念中有哪些故事层次，你想在哪里说哪些故事。这些层次共同决定内容与设计的选择。你必须了解目标群体、发展状况、内容以何种方式被处理决定了目标群体消费体验后所产生的意义程度。设计思考的方法，就是以你想为消费者提供有意义的体验为前提。你知道自己想将哪些构想付诸实践，也知道这些构想宣扬的是什么象征价值。因此，概念的执行一方面必须符合愿景的本质，另一方面也必须符合消费者的要求及潜在需求。你使用哪些内容，也取决于功能价值，以及潜藏于消费者背后的需求，这表示你必须同时留意内容的功能性和传达性。为了做出最好的内容及设计选择，你应该进行接触点分析（touchpoint analysis），为内容创造故事层次，并为设计塑造设计层次模型，积极地体验设计，借此让体验具有意义。

接触点就是消费者与概念接触的所有时刻，这可能是直接的，也可能是间接的。在这些时刻，消费者经历对概念整体认知产生影响。接触点是概念传达媒介的特定效果，也是个人与组织概念相遇的时刻。消费者以某种形式，可能是事前曝光（pre-exposure），也可能是事中曝光（exposure）或事后曝光（post-exposure），亲身体验概念传达媒介。从创业组织来说，你会希望这种体验能够产生正面影响，从而开始一段长期关系。为了达到这个目的，最好能够将接触点都标识出来，这样你就会知道应该改善或塑造哪些传达媒介。

重要的是，你需要通过这些标识出来的接触点来思考以下各种问题。例如，哪些接触点有助于建立正面的消费体验？哪些则不然？这些接触点是否是应消费者的需求而发展出来的？是否所有接触点都形成了一贯的、一致的消费体验？线上及线下的消费体验是否相似？有哪些接触点无法联接到消费者？原因是什么？

梳理概念接触点的方法之一就是制作“消费旅程地图”，将消费者的整个“消费旅程”可视化。“消费旅程地图”是基于利益相关者的角度，来思考消费者与组织接触的时刻。它能够帮你识别哪些内容对消费者而言是非常重要的，能够有助于深度检视消费痛点（score point）以及消费开心点（happy point），同时可改进既有的接触点。对所有接触点的正确分析，可以让你深度认识应该为概念使用哪些概念传达媒介，并且找出需要改善之处。因此，重要的是必须标注出消费者所有的接触点，至于它们属于哪一类概

念传达媒介则没有那么重要，因为传达媒介经常互相重叠。在理想的“消费旅程”中，消费者应该体验到组织的高度认同。一个可以确认高度认同的提问是：如果组织的名字完全没有出现，消费者是否依然能够察觉这来自于哪个组织？如果一个组织的高度认同都反映在概念传达媒介上，你就会得到肯定的回答。这就是我们在塑造（改进后的）消费旅程、故事层次与设计层次时应该努力的目标。

（3）设计思考的功能。每个概念传达媒介都有特定的设计，而每一种设计类型都有各种层次，这些层次共同构成设计的三大功能——感官、行为与反思。这三种功能必须相互合作，设计才能成功。

①感官功能：

设计是否具有吸引力？

设计是否能够对目标群体产生情绪冲击？

所有细节是否被妥善执行？

设计中所使用的元素是否已经去芜存菁，还有哪些元素可以被删除？

位置相近的元素是否属于同一类别？整体是否协调？

所有元素之间是否都有连续性？

打破完形法则 [例如，图像 / 背景法则（law of figure and background）、单纯法则（law of simplicity）、接近法则（law of proximity）、相似法则（law of similitude）、对称法则（law of symmetry）、背景相似法则（law of similar background）、闭合法则（law of closure）、经验法则（law of past experience）] 的部分是意外还是刻意？若是刻意，优点是否多于缺点？

②行为功能：

设计是否容易使用？使用者是否能够在设计中找出逻辑性次序？

设计是否满足消费者的需求？

设计的功能是否清楚？

③反思功能：

设计是否服从于内容？反之亦然？

内容是否容易理解？设计是否造成理解的障碍？

设计是否能够激发怀旧情绪？人们会记得这项设计么？

设计背后的故事是否看得出来？

设计是否有助于目标群体维持长期关系？

（4）传达媒介的分类。我们对概念传达媒介进行如下分类。

①产品设计：聚焦于终端消费者所接触的实际产品。对设计者而言，如何在产品上呈现象征价值与功能价值是一项挑战，功能价值是消费者对产品的最小期待，如技术品质或便利性。

②传达设计：可以控制的，聚焦于传达信息的解决方案。传达设计通常以一个故事