

# 启平汇

第5期



## 网红与个性化经济时代的来临

葛文耀的后家化时代

徐远重：创业是一次自我的认知

百森商学院创新创业教育





Entrepreneurship Review

## 出版日期

2016年7月，本期为第5期

\* 内部刊物 \* 仅限内部交流 \*

责任编辑	美术总监
韦升余	袁 筲

## 本期编辑

张倩蓉 荆 道 郭天艺 秦 蔚  
李 翊

## 主办

上海财经大学创业学院

亚洲创业教育联盟

上海高校创新创业教育联盟

## 运营

《创业评论》杂志社



创业评论微信



上财创业学院微信

## 名誉主编

刘兰娟（上海财经大学副校长、创业学院院长）

## 主编

刘志阳（上海财经大学创业学院执行副院长）

## 客座主编

路江涌（北京大学光华管理学院创新创业中心副主任）

## 专家委员会

## 名誉主任

樊丽明（上海财经大学校长）

## 主任

张 维（天津大学管理与经济学部主任，管理科学学报执行主编）

## 委员（按姓氏拼音顺序排名）

鞠建东（上海财经大学国际工商管理学院院长）

林丙辉（台湾中兴大学副校长）

刘代洋（台湾科技大学创新与创业研究中心主任）

刘继军（中科大联席总裁）

李吉仁（台湾大学管理学院副院长）

李善友（中欧工商管理学院创业与投资中心主任）

林永青（价值中国网 CEO）

买亿媛（华中科技大学创新创业研究中心主任）

宁 钟（复旦大学创业与投资中心执行主任）

滕 颖（电子科技大学经济与管理学院副院长）

王国红（大连理工大学工商管理学院副院长）

邬健辉（大华会计事务所董事长）

王利良（中国人民大学管理科学与工程系主任）

许丁宦（新加坡南洋理工大学科技创业中心主任）

阎海峰（华东理工大学商学院院长）

朱博涌（台湾交通大学创业学程执行长）

赵 旭（上海交通大学创业学院常务副院长）

张耀辉（暨南大学创业学院院长）

张玉利（南开大学国际商学院院长、创新管理研究中心主任）

周志伟（香港中文大学创业学教授）

## 战略合作机构

北大光华管理学院  
创新创业中心天津大学  
管理与经济学部中欧商学院  
创业营上海财经大学  
国际工商管理学院上海交通大学  
创业学院全球创业周  
中国组委会

## 寻梦须有志，梦想的“称重机”是责任与情怀。

歌德说：“不要怀有渺小的梦想，它们无法打动人心”；爱尔兰人也有句格言：“伴随着梦想而来的是责任”。人的一生中责任无处不在，小至对家庭、亲朋，大至对社会、国家。百年中国，从“站起来”，到“富起来”，再到“强起来”，展现了几代人为民族复兴顽强奋斗的艰辛历程。作为将参与和见证百年中国梦最终实现的年轻建设者，你们生逢其时、重任在肩，你们的个人梦想天然地、历史地与“中国梦”紧密联系在一起。

## 逐梦须有行，梦想等不来，只能靠脚踏实地干出来。

寓言大师克雷洛夫说过，“现实是此岸，理想是彼岸，中间隔着湍急的河流，行动则是架在河上的桥梁”。在我们身边，有的人经常抱怨却不曾谋求改变，有的人总在等待时机成熟却永远也等不来。于是，很多人带着梦想活了一辈子，却终究只是纸上谈兵、画饼充饥，甚至主张“梦想不是用来实现的”。殊不知，实现梦想的关键正在于果断行动，让梦想像种子，萌芽生长，伸出地面，寻找阳光。

## 圆梦须有恒，梦想的实现从来不会一帆风顺，不要让你的梦想死在成功的前一天晚上。

圆梦之路并不平坦，往往布满荆棘险阻，也充满引人放弃的各种诱惑。面对困难和挫折，很多人恒立志，却难以立恒志。如雨果所言，“世人缺乏的是毅力，而非气力”。为此，凡成大事者都有超乎常人的意志力和忍耐力。今天的每一位“人生赢家”，都曾饱尝过奋斗岁月的酸甜苦辣。

“宝剑锋从磨砺出，梅花香自苦寒来”。成功从来都不是一蹴而就。梦想唯有经历坎坷，才更加接近成功；人生唯有经历打磨，才更加具有意义。正所谓“行百里者半九十”，不管生活将以怎样的方式去考验你们的意志、稀释你们的梦想，都希望你们内心强大，迎难而上，百折不挠，向失败讨经验，不断开拓人生的新境界。

\* 节选自樊丽明校长在2016年毕业典礼上的讲话

文一樊丽明  
(上海财经大学校长)

寻梦有志  
逐梦有行  
圆梦有恒



卷首语 / 1

**ALLIANCE · 创 + 盟 / 4****KNOWLEDGE · 创 + 知**

2016 年创新公司 TOP50 / 6

你对“影响力投资”知多少? / 11



如何设计你的股权激励方案?

/ 18

创业团队，是你想的那样吗?

/ 22

**MAKER · 创 + 客**

Together：从 0 到 1 / 30

葛文耀的后家化时代 / 34

徐远重：创业是一次自我的认知 / 37

**TURERE · 风口**

网红与个性化经济时代的来临 / 40

侯凤祺：体育产业的风口 / 44

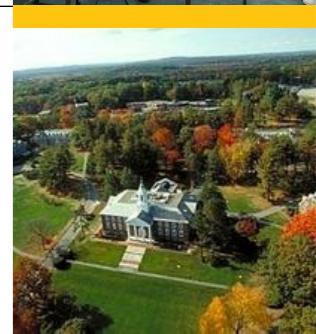
Intel Curie：让运动更有趣，让你更专业 / 48

YOU+：5 分钟让雷军投资一个亿的公司 / 52

**INVESTMENT · 创 + 投**

Techstar：“小而精”的投资孵化机构 / 54

李岩：如何寻找和把握市场机会? / 59

**EDUCATION · 创 + 教**

百森商学院创新创业教育 / 64

解码以色列创新创业的基因 / 80

## 5月13日，上海交通大学全球创新创业实验室特约研究员聘任仪式暨创业专题研讨会举行

5月13日，上海交通大学全球创新创业实验室举行特约研究员聘任仪式暨创业专题研讨会，首批聘任来自多个学科领域的20名特约研究员。根据前期调研及研讨会共识，上海交通大学全球创新创业实验室着眼于全球创业理论研究态势，及当前全国双创推进整体战略需要，未来主要开展“1+X”的理论研究。又讯，5月20日，上海交大2016年“创业企业暑期实习生招聘会”举行，大批优秀创业企业汇聚，为学生提供近400个“创业见习”岗位。



## 5月21日，第二届全国创新创业教育研讨会暨首届“冠生园杯”全国财经类高校创新创业大赛启动会在上海财经大学创业实训基地举行

本次活动由中国高等教育学会高等财经教育分会、光明日报社主办，上海财经大学承办，上海市教育委员会支持。中国高等教育学会高等财经教育分会副理事长、秘书长张国才先生，光明日报社记者部副主任殷燕召先生，上海市教委副主任郭为禄，冠生园集团总经理万黎峻先生，上海财经大校长樊丽明、副校长刘兰娟，浙江财经大学校长钟晓敏，西南财经大学副校长马骁，中南财经政法大学副校长陈明，山东财经大学副校长胡文波，山西财经大学副校长马培生，安徽财经大学副校长张庆亮，南京财经大学副校长邱伟芬，云南财经大学副校长王晓萍，广东财经大学副校长杜承铭，吉林财经大学副校长杨春梅，上海应用技术大学副校长叶银忠，山东工商学院副书记郭金创，重庆工商大学副校长郑旭煦，复旦大学教务处处长徐雷教授等高校嘉宾近200人莅临现场。大会分为大赛启动仪式、主旨演讲、圆桌论坛、示范教学展示几个环节。



## 5月21日，“中国高校创新创业教育联盟”第一届理事会第一次工作组会议于清华大学举行



教育部高等教育司理工处处长吴爱华、教育部就业指导中心就业服务开发处处长方伟出席，来自联盟理事长单位、常务理事单位及部分理事单位的20余名工作组代表参会。联盟秘书处执行主任虞苍璧代表联盟秘书处作了联盟年度工作汇报。工作组成员就全国大学生互联网+创新创业大赛、中国高校创新创业教育研究中心、中国高校创新创业投融资委员会、互联网+创新创业教育网络平台、联盟年度工作简报以及联盟秘书处建设等事项进行了商议。会议审议通过了“年度工作汇报”、“中国高校创新创业教育联盟工作组工作机制”和“中国高校创新创业教育联盟秘书处建设方案”。

## 2016全国产学研合作协同育人项目对接会在北京召开

5月27日，教育部高教司2016全国产学研合作协同育人项目对接会在北京举行。“卓越工程师计划”专家工作组的有关专家和来自微软、谷歌、英特尔、百度、阿里巴巴、腾讯等70余家国内外知名企业的代表，来自上海财经大学、南京大学、天津大学、中国人民大学等近200所高校的代表近500人参加了会议。会议阐述了产学合作的重要意义并勉励高校和企业深入推进产学合作，不断更新教育教学理念，促进人才培养与产业发展需要紧密结合，深化创新创业教育改革，完善协同育人机制。



## 6月3日，第一届“汇创青春”——上海大学生文化创意作品展示季活动落幕



6月3日，经过1个多月30多场大学生文化创意作品展示展演，第一届“汇创青春”——上海大学生文化创意作品展示季活动在上海国际时尚中心画上了圆满的句号。由中共上海市教育卫生工作委员会、上海市教育委员会主办的“汇创青春”活动突破大学生作品展示的传统模式，展示空间从校内展示为主转为校园展示和文创园区展示并重，展示重点从作品专业水平为主转为作品专业水平和作品背后的创新创业教育理念、方法、成果并重。

## 6月14日上午，由共青团中央、中央网信办等主办的第三届“创青春”中国青年创新创业大赛在沪启动

6月14日上午，由共青团中央、中央网信办等主办的第三届“创青春”中国青年创新创业大赛在沪启动。当天还举行了中国青年创新创业论坛暨梦创大讲堂活动和上海浦江双创峰会。由上海团市委牵头，江苏、浙江和安徽团省委共同发起长三角CEO创客联盟，联盟将重点联合长三角城市群共同打造青年创业者相互激励、资源共享的平台，致力于发现和打造未来的“独角兽”企业。 END



# 2016 年创新公司 TOP 50

选 2016 年“50 大创新公司”的明星中，有些是诸如亚马逊、Alphabet 这类大型科技公司，它们用数字技术重新定义产业。还有一些公司严格意义上说是属于传统行业，它们也全情投入了这个技术变革的时代，比如微软、博世、丰田、英特尔、华为等。

此外，今年的榜单中还有很多初创公司，比如定位普通消费者的 DNA 检测公司 23andMe、电池技术颠覆者 24M、来自德国的太阳能解决方案提供商 Sonnen 等。

要说明的是，这不是量化评估，我们认为，研发投入、专利和新产品的数量并不一定能揭示出一家公司创新力。

每年，《麻省理工科技评论》都会评选出 50 家最具创新力的公司，它们在各自的行业中创造了全新的机遇。

这也不是一项排名，我们不认为这 50 家公司中的任何一家比榜单中其他公司更重要或更优秀。

回顾过去一年的科技发展，像人工智能、基因编辑这些领域取得的成就确实令人兴奋，但技术并没有真正为全球经济注入活力。

也许，我们应当反思，资本驱动的个别领域的技术繁荣，到底能为这个世界带来什么？在一味追逐风口的同时，有哪些行业是被我们所忽视的？真正的科技创新到底是几页 PPT，还是动辄几年默默无闻的潜心研发？

希望您可以在入选今年榜单的这 50 家公司中找到答案。

**NO.1 Amazon**  
 **amazon.cn** 业务范围：网络与数字媒体  
公司估值：3370 亿美元  
关键词：89.99 美元  
仅需 89.99 美元，就能买到 Echo Dot 来体验 Alexa 的语音服务。

**NO.2 百度**  
 业务范围：网络与数字媒体  
公司估值：550 亿美元  
关键词：100  
百度计划年末在加州招募 100 位自动驾驶领域的研究员和工程师。

**NO.3 Illumina**  
 业务范围：生物技术  
公司估值：200 亿美元  
关键词：22 亿美元  
Illumina 去年的收益比前一年增长了 19%，达到 22 亿美元。

**NO.4 Tesla Motors**  
 业务范围：交通运输  
公司估值：280 亿美元  
关键词：50%  
据公司 CEO 伊隆·马斯克说，特斯拉的自动领航技术能将车祸概率降低 50%。

**NO.5 Aquion Energy**  
 业务范围：能源  
公司估值：无法估值，已融资 1900 万美元  
关键词：背书阵容  
名单里有比尔·盖茨和能源巨头 Shell。

**NO.6 Mobileye**  
 业务范围：计算机和通讯  
公司估值：80 亿美元  
关键词：600  
公司用来给自动驾驶系统提供学习图片的雇员高达 600 人。

**NO.7 23andMe**  
 业务范围：生物技术  
公司估值：11 亿美元  
关键词：100 万  
公司已经收集了超过 100 万条基因信息。

**NO.8 Alphabet**  
 业务范围：互联网与数字媒体  
公司估值：4910 亿美元  
关键词：160 万  
Alphabet 的自动驾驶汽车迄今已经跑了 160 万英里。

**NO.9 Spark Therapeutics**  
 业务范围：生物技术  
公司估值：9.18 亿美元  
关键词：合作方  
合作公司里包括了 Pfizer、Genable Technologies 和 Clearside Biomedical。

**NO.10 华为**  
 业务范围：计算机和通讯  
公司估值：未知  
关键词：2750 万  
IDC 的统计数据表明，华为在 2016 年第一季度就卖出了 2750 万部智能手机。

	<b>NO.11 First Solar</b> 业务范围：能源 公司估值：50 亿美元 关键词：5460 万美元 这是这家公司 2015 年的净利润。
---	--

	<b>NO.12 Nvidia</b> 业务范围：计算机和通讯 公司估值：220 亿美元 关键词：13 亿美元 Nvidia 最近一个季度的收入高达 13 亿美元，较去年全年增加了 13%。
---	---

	<b>NO.13 Celllectis</b> 业务范围：生物技术 公司估值：200 亿美元 关键词：22 亿美元 Illumina 去年的收益比前一年增长了 19%，达到 22 亿美元。
---	--

	<b>NO.14 Enlitic</b> 业务范围：生物技术 公司估值： 未知，已融资 1500 万美元 关键词：50% 根据测试，公司开发的算法在分析胸腔 CT 扫描图像时的准确率比医生高出 50%
---	---

	<b>NO.15 Facebook</b> 业务范围： 互联网与数字媒体 公司估值：3450 亿美元 关键词：599 美元 每套 Oculus Rift 系统售价为 599 美金。
--	---

	<b>NO.16 SpaceX</b> 业务范围：交通运输 公司估值：120 亿美元 关键词：4 SpaceX 一共尝试到第 4 次才成功地用驳船回收了火箭。
--	---

	<b>NO.17 Toyota</b> 业务范围：交通运输 公司估值：1520 亿美元 关键词：领导人 机器人专家基尔·普拉特 (Gill Pratt) 是丰田研究院的 CEO。
---	---

	<b>NO.18 Airware</b> 业务范围：无人机 公司估值： 未知，已融资 7000 万美元 关键词：领导人 Airware 的创始人及 CEO 同时还管理着一个主要投资商用无人机相关技术的基金。
---	--

	<b>NO.19 IDE Technologies</b> 业务范围：能源 公司估值：无法估值 关键词：26% 到今年 10 月份，加州圣巴巴拉市所需淡水的 26% 将由 IDE 提供。
---	---

	<b>NO.20 腾讯</b> 业务范围： 互联网和数字媒体 公司估值：1930 亿美元 关键词：78% 腾讯 78% 的盈利来自于他的游戏业务。
---	--

<b>NO.21 滴滴出行</b> 业务范围：交通运输 公司估值： 滴滴自估 280 亿美元 关键词：1400 万 滴滴司机们一天完成的客运次数总量。
--

<b>NO.22 Oxford Nanopore</b> 业务范围：生物技术 公司估值： 未知，已融资 3.55 亿美元 关键词：知识产权 Illumina 原本是投资方的一员，现在反而倒过来告他专利侵权。
--

<b>NO.23 24M</b> 业务范围：能源 公司估值： 未知，已融资 5000 万美元 关键词：50% 公司声称能将锂电池的制造成本降低 50%。
---

<b>NO.24 阿里巴巴</b> 业务范围：互联网与数字媒体 公司估值：1920 亿美元 关键词：4850 亿美元 阿里巴巴上一个财务年的电商营业额。
--

<b>NO.25 Bristol-Myers Squibb</b> 业务范围：生物技术 公司估值：1190 亿美元 关键词：5 年 根据 Opdivo 的调查，接受了这种疗法的癌症患者中有三分之一的存活时间超过 5 年。
--

<b>NO.26 Microsoft</b> 业务范围：计算机与通讯 公司估值：4050 亿美元 关键词：152 2015 年为微软赢得全球图像识别大赛的深度神经网络系统拥有 152 层虚拟神经元。
---

<b>NO.27 Fanuc</b> 业务范围：工业机器人 公司估值：300 亿美元 关键词：8 发那科的工业机器人能在 8 小时内学会完成一项新任务，而且准确率达到 90%。
--

<b>NO.28 Sonnen</b> 业务范围：能源 公司估值： 未知，共融资 2000 万美元 关键词：25% 根据公司的测算，他们系统中的电价比电网低 25%。
--

<b>NO.29 Improbable</b> 业务范围：计算机与通讯 公司估值： 未知，已融资 2200 万美元 关键词：融资 Andreessen Horowitz 是公司的最主要投资人。
---

<b>NO.30 Movidius</b> 业务范围：计算机与通讯 公司估值： 未知，已融资 9000 万美元 关键词：探测障碍物 使用 Movidius 技术的无人机可以感知到障碍物，以避免碰撞。
--

<b>NO.31 Intrexon</b> 业务范围：生物技术 公司估值： 未知，已融资 9000 万美元 关键词：4 万美元 通过大量并购，公司销售收入在 5 年内从 800 万美元增长到 1.74 亿美元。
--

<b>NO.32 Carbon</b> 业务范围：3D 打印 公司估值： 未知，已融资 1.41 亿美元 关键词：4 万美元 Carbon 的 3D 打印机每年的使用成本约为 4 万美元。
---

<b>NO.33 Bosch</b> 业务范围：工业制造 公司估值：6490 亿美元 关键词：800 亿美元 博世公司 2015 年总收入为 800 亿美元。
---

<b>NO.34 T2 Biosystems</b> 业务范围：生物技术 公司估值：2.01 亿美元 关键词：35 已有 35 个企业客户在使用 T2 Biosystems 的桌面型诊疗系统。
--

<b>NO.35 Editas 制药</b> 业务范围：生物技术 公司估值：10 亿美元 关键词：9400 万美元 公司在二月份通过首次公开募集到 9400 万美元。在此之后，公司股价也持续上涨，涨幅高达 85%。
---

**NO.36 Nestlé**  
业务范围：生物技术  
公司估值：2380 亿美元  
关键词：20 亿美元  
在治疗事业部设立之后的前五年内，雀巢每年的收益高达 20 亿美元，而预测表明之后的收益将越来越多。

**NO.37 RetroSense Therapeutics**  
业务范围：生物技术  
公司估值：  
未知，已融资 1200 万美元  
关键词：1200 万美元  
公司已获得 1200 万美元投资资金。

**NO.38 Line (Naver 子公司)**  
业务范围：网络与数字媒体  
公司估值：预计超过 50 亿美元  
关键词：2.18 亿人  
Line 手机应用每月线上用户高达 2.18 亿人。

**NO.39 TransferWise**  
业务范围：计算与通信技术  
公司估值：11 亿美元  
关键词：7.5 亿美元  
TransferWise 每月受理用户货币兑换业务额高达 7.5 亿美元。

**NO.40 Veritas 基因**  
业务范围：生物技术  
公司估值：未知  
关键词：1000 美元  
全套基因组测序与分析的价格将控制在 1000 美元之内。在 2016 年能享受该项服务的用户将限制在 5000 人。

**NO.41 FireEye**  
业务范围：计算与通信技术  
公司估值：20 亿美元  
关键词：产品  
新的产品专注于公共安全，个人用户云服务以及检测定向电子邮件攻击。

**NO.42 SevenBridges**  
业务范围：计算与通信技术  
公司估值：  
未知，已融资 4500 万美元  
关键词：11000 人  
数据库中包含 11000 例病患的 33 种癌症类型以及亚种的信息，并存放在其下的癌症基因云存储中。

**NO.43 Slack**  
业务范围：计算与通信技术  
公司估值：40 亿美元  
关键词：300 万  
Slack 日常用户数为 300 万。

**NO.44 Coupang**  
业务范围：网络以及数字媒体  
公司估值：50 亿美元  
关键词：50 亿美元  
Coupang 公司最近的估值高达 50 亿美金。

**NO.45 IBM**  
业务范围：计算与通信技术  
公司估值：1420 亿美元  
关键词：100 人  
100 个利用“沃森”开发出自已产品的用户。

**NO.46 Snapchat**  
业务范围：网络与数字媒体  
公司估值：200 亿美元  
关键词：100 亿  
每天，Snapchat 应用上显示的视频数量为 100 亿个。

**NO.47 Africa Internet Group**  
业务范围：网络与数字媒体  
公司估值：10 亿美元  
关键词：26  
AIG 公司业务覆盖了 26 个非洲国家。

**NO.48 LittleBits**  
业务范围：计算与通信技术  
企业估值：  
未知，已融资 6200 万美元  
关键词：299 美元  
基础建筑套件售价为 99 美元至 299 美元之间。

**NO.49 Intel**  
业务范围：计算与通信技术  
市场价值：1400 亿美元  
关键词：167 亿美元  
英特尔公司花费 167 亿美元收购 Altera——一家可编程逻辑器件的制造厂商。

**NO.50 Monsanto**  
业务范围：生物科技  
公司估值：440 亿美元  
关键词：15 亿美元  
去年一年，公司投入了 15 亿美元用于生物技术、基因工程技术等项目的研发。  
**END**

# 你对“影响力投资”知多少？

译 | 金仁曼

“影”响力投资，也被

称为“公益创投”或“社会投资”。2007 年，洛克菲勒基金会最先提出了影响力投资这一创新的投资概念，倡导资本通过有经济效益的投资来做公益。2010 年，摩根斯坦利与洛克菲勒基金会联合发布了《影响力投资：新兴的资产类别》，把影响力投资界定为资产类别的一种，由此奠定了影响力投资在投资界和公益界的地位。影响力投资主要目标是为了改善发展中国家社会底层的民生或者通过投资行为

实现正面的社会和环境效应，而投资的对象往往是能够带来正面社会或环境效应的盈利性企业，就行业而言这些企业主要集中在和民生息息相关的环境、住房、基础教育和健康产业。

在当今全球股市动荡剧烈，各主要经济体困难重重的大背景下，新兴投资领域——“影响力投资”的市场表现显得格外突出。本文从影响力投资的市场、挑战、影响因素、衡量和挑战几个方面对影响力投资进行了全面解读。

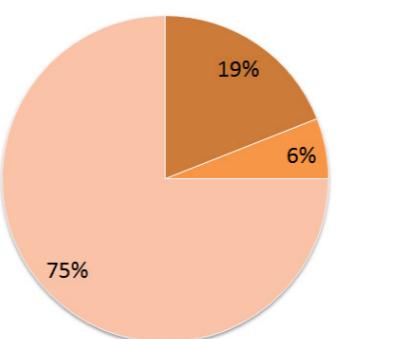
**影响力投资时代来临**  
**什么是影响力投资？**

The state of the current impact investment market

 **影响力投资市场**
**正在成长的新生市场**

影响力投资市场是一个正在成长的新生市场，J. P. Morgan 的调查显示，虽然影响力投资者认为影响力投资市场是个新生市场，但对影响力投资市场未来成长很乐观。平均而言，受访者认为过去两年中对影响力投资了解的人数已经翻倍。其中，75% 的受访者仍坚持认为影响力投资市场是个新生的、正在成长的市场，19% 的人认为影响力投资市场已经成长起来了。

&gt;&gt;



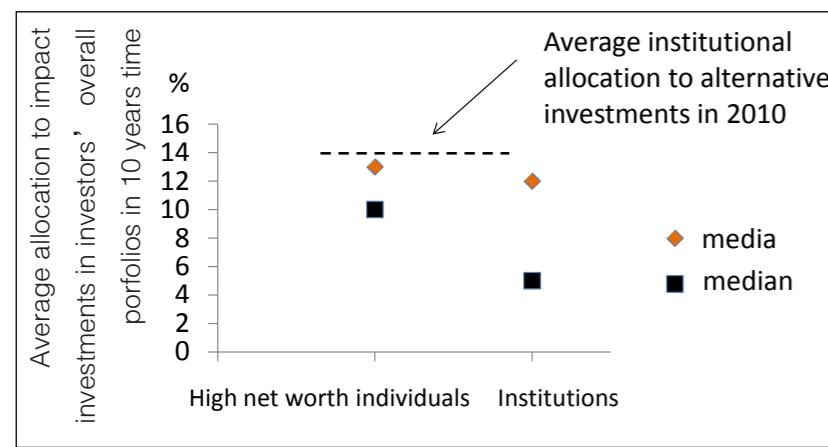
- About to take off
- A lot of talk, not much action
- In its infancy and growing

## 投资潜力巨大

52个受访者中表示在未来12月内计划投资额总共达到38亿美元。平均每个人为75mm，其中有一个投资者计划未来12月内的投资额达到10亿。具体见下表。

Investments made and planned by each reporting organization

	Planned investments in next year (USD , mm)	Investments made since inception (Number)
Mean	75	159
Median	25	29
Max	1,000	1,500
Min	0	2



## 面临着很大的挑战

影响力投资市场成长的最大挑战是缺乏相关记录资料。虽然受访者对影响力投资行业成长非常乐观，但很多影响力投资者承认面临着

很大的挑战。排在前三位的最大挑战分别为：缺乏成功投资的记录、缺乏高质量的投资机会、缺乏影响力投资衡量实践。具体见下表：

		First	Second	Third
1	Lack of track record of successful investments	24	4	7
2	Shortage of quality investment opportunities	9	10	6
3	Inadequate impact measurement practice	6	8	10
4	Lack of innovative deal/fund structures to accommodate portfolio	4	6	2
5	Lack of common vernacular for talking about impact investing	2	6	6
6	Inadequate absorptive capacity of investees	2	5	7
7	Few exit opportunities	3	3	7
8	Recruiting investment professionals with the right mix of skills	1	8	2
9	Insufficient collaboration among investors	1	2	5

## 影响力投资成长的条件

虽然影响力投资面临着很大的挑战，但投资者仍然持谨慎乐观的态度，主要源于越来越多的政府支持以及有利于衡量影响力投资的基础条件的发展。

## 各国政府深化支持影响力投资部门

英国政府成立了估值600mm的BSC，以发挥杠杆作用促进私人资本进入影响力投资市场。它也会促进影响力投资部门新产品的发展，包括社会影响力债券，这样投资者可以从中分红。美国成立了OPIC，投资285mm在新生市场、孵化了6个影响力投资基金。澳大利亚成立了SEDF作为国内社会企业后期种子和发展资本。当受访者被问及在未来5年中，政府的相关激励政策和法规对促进影响力投资发展的重要性时（1为根本不重要，5为非常重要），平均得分为4。

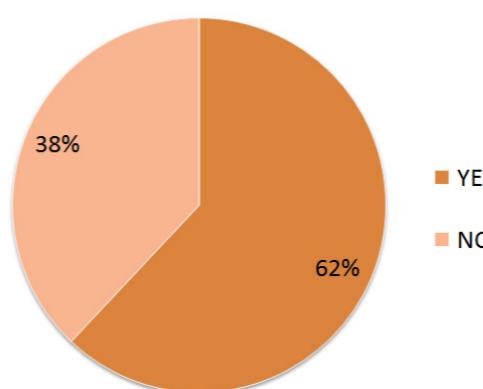
## 影响力投资的影响因素

### 目标

影响力投资要在追求社会和/或环境影响力和财务回报之间取得平衡。

一般而言，影响力投资可以包含很多影响力目标和回报目标。为了这些不同目标的实现，需要理解财务回报和影响力之间的关系。一些人认为，财务绩效和影响力是两个相互依赖的反比例变量，其中一个上升另一个势必下降。其他人认为这两个是独立的，可以同时增长。

图3: As an impact investor, would you sacrifice financial returns for greater impact?



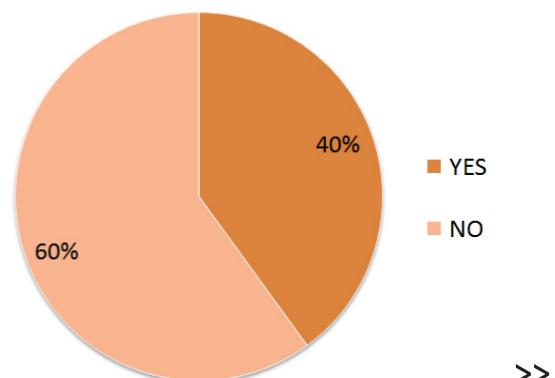
多的政府支持以及有利于衡量影响力投资的基础条件的发展。

## 基础条件的发展促进信息开放

随着有关产品和投资信息发展工具越来越易得，影响力投资市场正变得越来越透明。比如GIIN的《影响力报告和投资标准》，《绩效数据报告》，展示了超过2300家任务驱动型组织的总体表现数据。而且两个新的工具（Impact Base和Impact Assets）也将会有利于潜在投资者寻求和探索可能的影响力投资选择。

一些人用回报率交换影响力，调查表明，62%的影响力投资者会为了更大的影响力牺牲财务回报（见图3），60%的受访者并认为不一定需要在影响力和投资回报之间进行取舍（见图4）。而那些不愿意为了更大的影响力而牺牲财务回报的人也认为在影响力和财务回报之间取舍是必须的。在愿意牺牲财务回报的受访者中，2/3的人认为在两者之间进行取舍是必须的。

图4: Generally speaking, do you think a trade-off between financial returns and impact is necessary when making impact investment?



**货币**

很多新生市场的投资货币风险会上升。调查发现，大部分的投资都是用强势货币，只有9%是用其他货币进行的，详见下表。用强势

货币进入新生市场能降低直接货币的风险，但这种风险会由投资对象承担，因此间接地影响了投资者。

Table 4: Currency of reported investments

	Number	%	Notional (USD , mm)	%
USD	1,862	88%	3,801	88%
EUR	55%	3%	167	4%
CAD	4%	0%	4	0%
GBP	3%	0%	7	0%
Hard (sum of above)	1,924	91%	3,980	92%
Soft (38 currencies)	198	9%	345	8%
Total	2,122	100%	4,325	100%

**工具**

投资者有很多投资形式可以使用。每种形式对被投资公司的意义是不同的。比如，股权投资允许投资者将投入资本而不要求正常股息或利息，但会稀释股权。另一方面，债务投资通常要求定期债券支付但不会稀释股权。有不

Table 5: Instrument type of reported investments

	Number	%	Notional (USD , mm)	%
Private debt	1,345	61%	2,296	52%
Bilateral loan agreement	152	7%	191	4%
Deposit	106	5%	70	2%
Guarantee	10	0%	73	2%
Equity-like debt	48	2%	78	2%
Public debt	1	0%	2	0%
Debt (sum of above)	1,662	75%	2,710	62%
Private equity	548	25%	1,665	38%
Public equity	2	0%	10	0%
Equity (sum of above)	550	25%	1,665	38%
Real Assets (reported)	1	0%	2	0%
Total	2,213	100%	4,377	100%

Table 6: Classifying security for debt investments

	Number	%	Notional (USD , mm)	%
Senior unsecured	918	59%	1,446	62%
Senior secured	539	35%	642	27%
Subordinate secured	50	3%	124	5%
Subordinate unsecured	40	3%	129	6%
Total	1,547	100%	2,342	100%

**地区**

地区分布在投资机会评估中也占有一席之地。一些投资者寻求多样化投资区域以便避免地区或国家风险。下表 7 说明了调查的投资地

区分布情况，我们可以发现，在发达市场和新生市场都有人进行投资。

Table 7: Region of reported investments

	Number	%	Notional (USD , mm)	%
Latin America	629	30%	639	15%
Sub-Saharan Africa	251	12%	297	7%
South & Southeast Asia	228	11%	240	6%
Eastern Europe, Russia & Central ASIA	227	11%	317	8%
Emerging markets (as reported)	52	2%	276	7%
Middle East & North Africa	34	2%	25	1%
South Pacific	0	0%	0	0%
Emerging Markets (sum of above)	1,421	67%	1,794	44%
US & Canada	632	30%	2,122	51%
Western Europe	21	1%	47	1%
Australia & New Zealand	0	0%	0	0%
Developed Markets (sum of above)	653	31%	2,169	53%
Global (as reported)	32	2%	159	4%
Total	2,106	100%	4,122	100%

**部门**

投资所在部门也是影响影响力投资的一个决定因素。有些投资者可能专注于某个部门以发挥竞争优势，有些投资者可能投资于多个部

Table 8: Sector distribution across investments

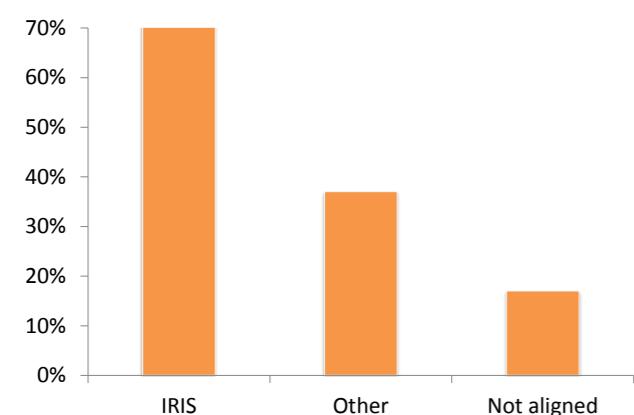
	Number	%	Notional (USD , mm)	%
Microfinance	742	35%	1,612	37%
Food & agriculture	339	15%	247	6%
Clean energy & tech	291	13%	281	6%
Cross-sector	286	13%	650	15%
Other	270	12%	436	10%
Housing	165	7%	906	21%
Healthcare	59	3%	89	2%
Education	44	2%	139	3%
Water & sanitation	17	1%	16	0%
Total	2,213	100%	4,377	100%

**影响力衡量**

影响力投资的定义决定了投资目标是产生正向的社会和 / 或环境影响力以及财务收益。衡量影响力为投资者判断是否实现了目标发挥了关键作用。

财务收益是衡量影响力投资是否成功的一个重要方面，而由该投资产生的社会和 / 或环境产出是另一个方面。在调查中，投资者发现他们考察的交易大部分都实现了财务和影响力

Table 15: Number of investors aligned with third-party impact measurement standards



门，详见下表 8。根据调查结果，投资所在部门最多的是小微金融，其次是食品、农业、清洁能源和技术。

Table 18: Frequency of impact measurement

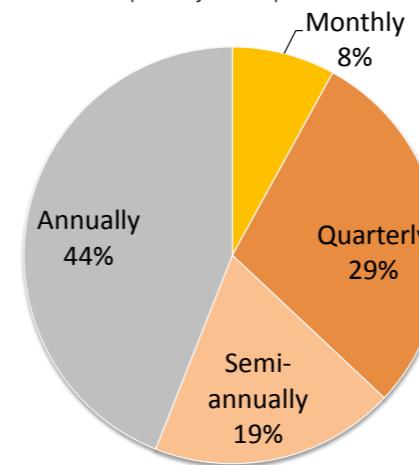
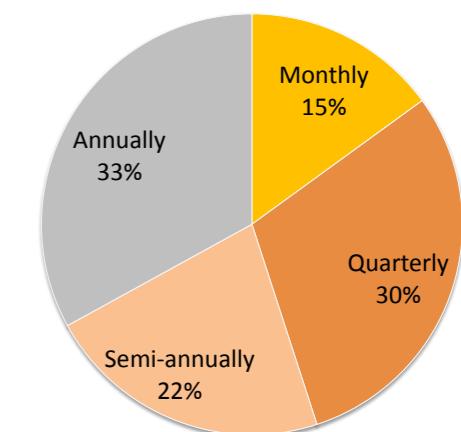


Table 19: Frequency of financial valuation


**影响力投资风险**

风险是任何投资分析的核心部分。人们对影响力投资的相对风险存在很大争议。比如，一些人认为欠发达地区的市场竞争相对较低，所以更容易成功。其他人则认为欠发达地区很难有效的生产和运输产品和服务。调查显示受访者对影响力投资中的风险的观点，总体上同非影响力投资十分相似。

流动性差和财务收益的不确定是影响力投

Table 12: Biggest risks investors face

		1st	2nd
1	illiquidity or long tenors of investments	13	16
2	Uncertainty regarding achievement of stated financial returns	13	12
3	Uncertainty regarding achievement of stated impact objectives	11	10
4	Political/ macroeconomic risk associated with targeted regions	8	6
5	Backing a management team without an established track record	7	5
6	Risk that profiting from low-income consumers can be considered exploitative	0	3

**结论**

影响力投资不同于传统的风险投资和社会责任投资，其在追求社会和环境影响力的同时也注重财务回报，是解决社会问题，带动社会发展的更有效选择。虽然，影响力投资市场仍然是一个新兴市场，影响力投资

资最大的风险。受访者中将流动性差作为影响力投资的首要风险，其次是财务收益的不确定性。同样，将总体按投资种类和投资地区分组，差异并不是很明显，详见表 12。

尽管受访者认为进行影响力投资存在很大的风险，仍有 60% 的受访者认为风险与同类的非影响力投资类似，剩下的受访者中，31% 认为风险要高，只有 9% 认为风险要低。

依然面临着种种挑战和风险，但作为更加迎合社会发展趋势和社会价值追求的一种投资方式，其有着巨大的发展空间，也正受到越来越多的人的关注和各部门的支持，影响力投资将是未来主流投资的重要形式之一。

# 如何设计你的股权激励方案？

文 | 钱佳伟 平晓创

## 股权激励简介

**股**权激励是一种灵活多变的企业员工激励策略。股权激励相关制度发展至今，虽然也衍生出了一些诸如聚集资金、分担风险等作用，但其主要功能还是着重于对企业员工的激励方面。特别是创业型企业，对留住企业人才、激励企业员工的需求比较突出。

## 股权激励是什么

股权激励从本质属性上说，应当属于企业薪酬体系的一部分。总的来说，员工接受股权激励的主要目的是获得未来的企业利益分润。也就是说，股权激励实质上就是将企业员工的部分收益与企业发展进行关联的一种薪酬给付方式。从企业的角度出发，不同的企业在设计股权激励制度时有不同的偏重，但对于接受股权激励的员工而言，不论是什么样的股权激励措施，最终左右其行为的主要就是激励股权的价值。所以，乍

一听股权激励似乎有些虚无缥缈，但归根结底还是一种企业跟员工之间的薪酬方式。

## 股权激励与工资、奖金的区别

股权激励与我们熟知的工资、奖金有什么区别呢？首先，工资水平更多的体现一个岗位的价值，企业设立一定的工资待遇水平，更多的是从岗位需求出发，而非在岗人员的能力因素。而奖金作为工资形式的补充，很大程度上弥补了固定的工资形式在员工价值评价上的缺陷。一定程度上来说，奖金制度也有不错的员工激励效果。但与工资、奖金的激励相比，股权激励制度的设计目的要更为丰富。企业在制定股权激励制度时，有为了留住人才的，有为了降低企业运营成本的，也有为了避税等其他目的。这些目的往往是企业通过工资和奖金形式无法实现的。



▲ 平晓创 上海斐预法律咨询有限公司创始人



▲ 钱佳伟 上海斐预法律咨询有限公司创始人

\* 版权声明：文章已经作者授权

## 股权激励设计基础

### 合理的股权架构

既然是股权激励，自然与股权有着密不可分的联系。企业的股权架构影响着企业经营、发展的方方面面。股权激励制度就像是插足企业股东之间的第三者，既可能导致原本稳固的股东关系出现破裂，也可能导致原本紧张的股东关系直接崩溃。在看到了各种各样成功的股权激励案例之后，股权激励所带来的风险也不能忽略。企业必须注意股权激励制度对股权结构的改变所产生的一系列问题。

### 完善的企业员工评价制度

企业想要设置股权激励制度，则必须要有一套完善的员工评价制度。股权是一项稀缺资源，特别是创业型企业，还要面临融资对股权的瓜分，可以用来激励的股权更是稀缺。好钢用在刀刃上，以合适的数量用在合适的员工身上是大部分公司面临的最大问题。而完善的企业员工评价制度，则为股权激励制度的设置提供了最好的数据支持。除此之外，完善的企业员工评价制度对员工也有很好的指引作用。完善的员工评价制度使员工能明确三个问题：如何参与股权激励、自己是否可以参与股权激励、可以获得多少股权激励。

## 股权激励设计思路

### 明确股权激励的目的

企业设置股权激励制度首先必须明确其设置目的。股权激励制度的设计是灵活多变的，基于不同的目的而设计的股权激励制度可以大相径庭。股权激励的主要影响方面集中在人才问题、人力成本问题以及企业利润分配问题三个方面。

### 确定激励股权的载体

合理设置激励股权的载体也是企业设置股权激励制度的重要因素之一。当前较为通行的方式大体上有两种：一种是通过股权代持的方式设置激励股权，另一种则是通过设立有限合伙企业的方式安置激励股权。

### 股权代持

通过股权代持的方式设置激励股权的情况出现较早。代持股东与受激励对象之间通过代持协议的方式调整权利义务关系。其好

处在：1、可以规避《公司法》、《合伙企业法》对于股东人数的限制；2、双方权利义务关系有书面的代持协议进行调整，权利义务关系明确；3、企业不需要办理特别的手续就可以进行，灵活性较大。

### 有限合伙企业安置方式

企业通过另行设立有限合伙企业的方式进行股权激励的情况是近几年开始出现的。有限合伙企业最少只需要一名普通合伙人即可设立，具有相当的灵活性和便利性，逐渐成为企业设置股权激励和吸引投资的宠儿。当下以该方式设置股权激励的企业总体较多。

### 确定股权激励的实施方式

股权激励的实施方式是设计股权激励制度最核心的内容，是对本文上述所有因素综合考虑后产生的最终结果。以下，本文将介

绍几种当前比较主流的股权激励方式。

### 股票期权

以股票期权的形式实施股权激励一般适用于上市公司。上市公司授予激励对象在未来一定期限内以预先确定的价格和条件购买本公司一定数量股票的权利。股权激励对象有权行使该项权利，也有权放弃该项权利。股票期权不得转让和用于担保、偿还债务等。

股票期权的股份来源有三种：

- 由原股东把其股权出让予雇员
- 由公司增发新股让予雇员
- 公司自二级市场上回购股票

期权的行权价：

- 行权价大于或等于股票现行价
- 行权价可以低至公平市场价格的50%。这是上市公司最通行的股权激励方式

### 股票增值权

这也是适用于上市公司的一种股权激励方式。上市公司授予激励对象在一定的时期和条件下，获得规定数量的股票价格上升所带来的收益的权利。股权激励对象不拥有这些股票的所有权，也不拥有股东表决权、配股权。股票增值权不能转让和用于担保、偿还债务等。兑现形式可以是现金，也可以折合成股票，还可以是现金和股票形式的组合。因为通常以现金的形式实施，不需要购入公司的股票，有时也叫现金增值权。不以增加股票发行行为前提，因而不会对公司的所有权产生相应的稀释，也不会产生无投票权的新股票持有者。

### 优先股

优先股是相对于“普通股”而言的，即在分配红利和剩余财产时比普通股具有优先权，但一般不能在中途向企业要求退股（少数可赎回的优先股例外）。



## 股权激励风险提示

股权激励并不是万能的，其本身也存有必然的局限性。股权激励在现实中成功的案例比比皆是。但是，在看到了各种各样的股权激励制度的花式成功之后，也必须正视股权激励所带来的各种风险。

### 过度激励风险

股权激励的激励效果是需要企业进行控制的。过度的进行股权激励有可能会对企业起到反作用。企业员工的道德风险是客观存在的，设置股权激励制度的目的之一是降低企业员工道德风险，增加员工工作积极性。而过度激励会导致员工将达成获得股权激励条件过分看重，而忽视本职工作以及与同事之间的合作。对企业来说，这样的激励结果是失败的，股权激励的度需要企业严格把控才能达到最优效果。

### 变现方面风险

员工要求将激励股份变现的过程当中，势必会对企业的资金状况产生影响。而激励股份的变现可能性又会对股权激励的激励效

果产生影响。企业必须在企业资金和激励股份变现之中寻求一种平衡。过分严格的退出、赎回机制会打消企业员工的积极性，而过分宽松的退出、赎回机制则可能会对企业资金运转产生影响。

### 法律方面风险

股权激励本身具有灵活多变的特征，相关的法律规范也较为宽松。因此，股权激励的法律风险常常被忽略。事实上，股权激励的法律风险是客观存在的，其主要集中体现在两个方面：1、股权纠纷；2、与上市法律规范冲突。对此，企业应当注意股权架构设计以减少纠纷的发生。不要设置过分严格的退出机制导致激励股权无法变现而造成股权纠纷。另外，许多企业的最终目标都是实现企业上市。对于有上市计划的企业在设计股权激励方案时，应当全面考虑股权激励对会计账面、企业股东人数、企业合同规范、被激励对象上市后离职等各方面因素的影响，以保障股权激励不会对公司未来的上市计划产生负面影响。

END



# 创业团队？是你想的那样吗？

整理 | 李斌

## 创业团队概述

### · 创业团队的界定 ·

创业离不开创业团队。创业团队对于创业家的重要性在于创业团队的普遍性以及它对公司创业绩效的影响。一般认为，创业团队是指创业者在创业过程中组成的以打开创新的局面、满足共同的价值追求为共同目的，甘愿共同承担创业风险和共享未来收益并紧密结合的正式的或非正式的组织。

创业团队也不同于一般团队。创业团队是在企业初创时期建立的，目的在于成功创办新企业，而一般团队的组建只是为了解决某类或者某个特定问题，创业团队相对于其他类型的团队有自己的显著特性：

### 1 开创性

开创性也就是创新性。这种开拓性就要求创业团队必须是一个创新观念和能力很强大的集体，而且对创新气氛培养的重视远高于对规章纪律的重视。

### 2 组织的变动性

在创业过程中，创业团队的人员构成和组织架构都经常变动。组织的变动性从短期看，更多的是会增加创业风险。但从长期看，组织变动不可避免，在变动过程中可能会形成结构更为合理、共同点更多的有力量的创业团队。

### 3 团队的平等性

绝对的平等不仅不利于企业的发展，反而会阻碍企业的发展。团队需要建立以能力和贡献为基础、以实现组织效率为目标的激励政策和薪酬制度，合理的激励政策和薪酬制度是保持团队稳定和团队绩效的基础，也是团队公正性的体现。

### 4 能力结构的全面性

创业团队面对的是不确定的市场环境，机遇和风险都可能在各个方面出现，这就要求创业者需要具备一定的素质，对机遇有较高的敏感性。因而创业者团队成员的能力应各有所长且能够互补，科技型的中小企业创业的创业者要尽量是某些技术领域的专家。

### 5 紧密协作性

由于创业团队的风险和机遇的可能来自任何方面、任何时间，这就要求创业团队不可能完全通过事先分工把守的方法来进行工作；同时也由于创业团队的个人能力的专擅性和团队成员总体能力的全面性，更要求创业团队的成员紧密协作以应对多种挑战。

### 6 高凝聚力和强烈的归属感

由于创业团队能够最大限度的实现个人价值的追求，一旦成功就意义非凡；同时团队成员之间的素质高，关系平等密切，合作紧密，创造氛围浓厚，这一切都使创业团队拥有很高的凝聚力，团队成员对创业团队有很强的归属感。

这些特性是所有创业团队都应该具备的，它既是创业团队建设的目标，也是判断一个创业团队质量和潜力的标准。不仅初创企业的创业者组建创业团队要参考这些标准，即使是在已经十分成功的大公司中组织开展创新局面的创业团队也要遵循这些标准。同时，这些特征也有别于其他类型的团队。



## 经典案例：携程——金牌创业团队

梁建章、沈南鹏、季琦和范敏构成的携程创始人团队是中国互联网企业里构成最复杂、职位变动和交接最多的一个，但却是过度最平滑、传闻最少的一个，他们共同为携程的今天贡献了自己的力量。

在1999年约定创业之前，梁建章、沈南鹏、季琦已经是好朋友。三人相约进入旅游业后，就决定要找一个旅游业人士加盟。创业伙伴起点一定要高，宁缺毋滥，这是三人最初决定。为此，他们并不拘泥小节。梁建章、季琦二人遍访上海旅游界能人，最后他们选择了范敏。季琦1999年末第一次去找范敏的时候，“来意不明”的季琦被范敏的秘书挡在门外，坐了几十分钟“冷板凳”。范敏后来说，幸好季琦没有因一时之气离开，否则自己失去了一个机会，携程也可能就不会这么完美。

携程四人团队在1999年创业之时皆人到中年，都已在各自的领域功成名就。四位创始人依据各自的经历大体定下了人事架构：沈南鹏出任CFO，他此前是德

意志银行亚太区总裁；季琦和梁建章相继出任CEO，前者此前创办了上海协成科技，擅长市场和销售，主外；后者是甲骨文中国区技术总监，擅长IT和架构管理，主内；最后一个加入的范敏，此前是上海旅行社总经理和新亚酒店管理公司副总经理，他出任执行副总裁，打理具体旅游业务，而后逐步升任COO以及CEO。性格方面，季琦有激情、锐意开拓；沈南鹏风风火火，一股老练的投资家做派；而梁建章偏理性，用数字说话，眼光长远；范敏则善于经营，方方面面的关系处理得体。四人特长各异，各掌一端。

范敏打了一个比喻来形容四个创始人的定位：“我们要盖楼房。季琦有激情、能疏通关系，他就是去拿批文、搞来土地的人；沈南鹏精于融资，他是去找钱的人；梁建章懂IT、能发掘业务模式，他就去打桩，订出整体框架；而我来自旅游业，善于搅拌水泥和黄沙，制成混凝土去填充这个框架，楼就是这样造出来的。”

\* 资料来源：搜狐财经 (<http://business.sohu.com>)

## 创业团队构成

创业团队的构成在企业与企业间并不是完全相同的。例如一些控制欲强的创业者不愿意与他人合作，相反，有些创业者会寻求富有经验的人的加盟。与之类似，一些初创企业从未成立过顾问委员会，而另一些企业却极力说服他所能发现的重要人士为企业提供咨询和建议。而创业团队的构成，在不同的行业和环境下，也会呈现很大的不同。例如，当行业竞争不够激烈或者社会法律要求不严格时，初创企业也会很少寻求咨询顾问的帮助。

### · 创业团队基本成员 ·

图 7.2 呈现了初创企业团队的基本构成要素，这些要素的安排往往因企业而异。

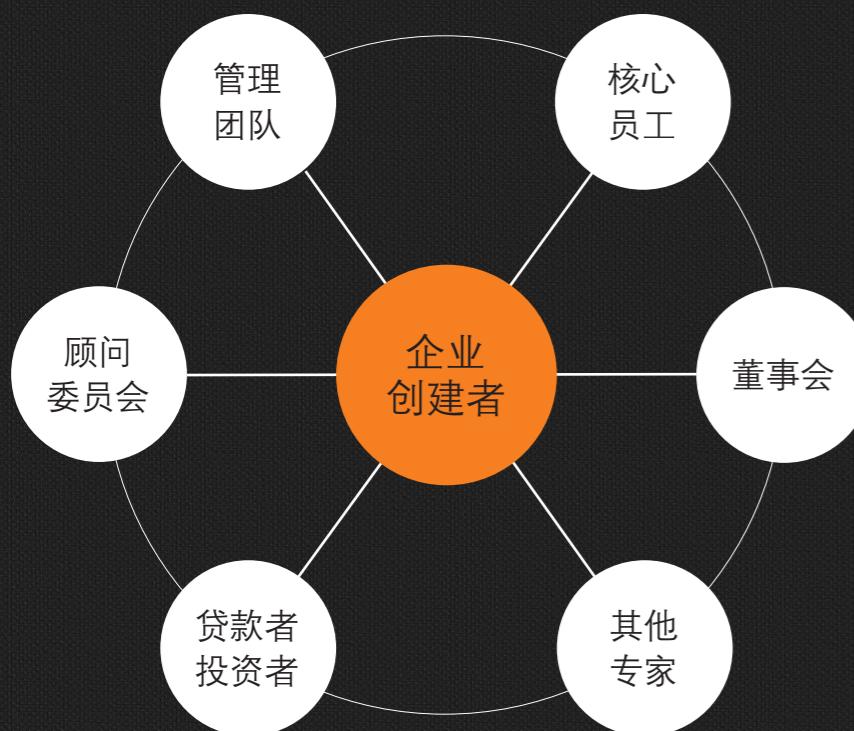


图 7.2 创业团队的构成

资料来源 布鲁斯 R 巴林格, R 杜安·爱尔兰. 创业管理  
成功创建新企业. 机械工业出版社, 2006.

### ① 企业创建者

从规模上讲，企业的创建者更倾向于组建初始创业团队来创办企业。研究表明，50%-70% 的新企业由一人以上的创业者创建。人们普遍认为，由团队创建的新企业要比由个人创建的新企业更具有优势，因为团队为新企业带来的才能、创意和专业联系要远远多于个体创业者所能做到的。团队的知识、技术和经验往往是初创企业所具有的最有价值的资源。

### ② 核心员工

企业创建者还需要招聘核心员工，将他们安排到那些关键岗位上。新企业大都具有现金约束，每位团队成员都必须做出有价值的贡献，所以招募一个意愿很高但不适合某项工作的人对企业很不利。初创企业的首席执行官不一定是企业的创建者，他可以是从外部招聘而来的。

星巴克创建者舒尔茨曾在自传里这么说：会面那天，戴夫和我坐在我的办公室里，我向他展示了我的计划和蓝图，并和他谈起了我的创意。他立马就心领神会了。十多年来，他一直穿着专业围裙、站在柜台后面为顾客提供蒸煮的浓咖啡。无论是在自己的咖啡馆还是在意大利，他都亲身体会到了人们对于热煮咖啡的喜爱，我不必说服他相信这个创意有巨大潜力，他从骨子里就理解我的想法，我们之间有一种不可思议的默契。我的优势在于外部：推介愿景、吸引投资者、筹集资金、寻找房产、设计店面、创建品牌并为未来做规划。而戴夫则深谙内部工作：经营咖啡厅的具体细节、招聘和训练咖啡调配师、确保高质量的咖啡。戴夫后来成为了辛巴克创业团队的核心成员，时至今日还在为星巴克工作。



### ③ 董事会

董事会是公司制企业中按规定需要成立的。它一般由内部董事和外部董事构成。如果处理得当，公司董事会能够成为初创业期创业团队的重要组成部分，其作用主要体现在两个方面：

**提供指导：**董事会的最主要职能就是为企业管理者提供指导和支持。要实现这一点，董事会成员一方面要有能力和经验，对于问题能够提出建议，富有洞察力。此外，他们还必须能够乐于分享，因此，如何选择外部董事是创业团队构成中需要考虑的一个问题。

**增加资信：**具有较高知名度和地位的董事会成员能够为企业带来即时的资信。这种资源有利于潜在的消费者、投资者或员工辨别出高质量的初创企业。当董事会中有了高质量的成员时，这种“信号”传递可以有利于企业的成功。

### ④ 顾问委员会

越来越多的初创企业开始组建顾问委员会，以便获取他们的指导和建议。与董事会不同，顾问委员会对企业不承担法定责任，只提供不具有约束性的建议。可以是出于一般意义，也可以是为了满足特定主题和需要来组建顾问委员会。一般地，顾问委员会应当尽可能涵盖广泛的才能和技术领域，并在经验和技术方面互相补充。公司拥有了

董事会后也可以组建一个或者多个顾问委员会。

### ⑤ 贷款方和投资者

贷款方和投资者对于创业企业有着他们的既得利益，因此通常他们会全力以赴地帮助他们所资助的企业。很少有贷款者或者投资者把钱投入创业企业后就撒手不管了。他们带来的不仅仅是融资，还包括：

- 帮助识别和招聘核心的管理人员
- 对于企业打算进入的市场和产业，为企业提供建议
- 帮助企业完善商业模式
- 作为新创意的宣传者
- 提供接近其他资本来源的途径
- 吸引消费者并帮助企业建立商业合作关系
- 在企业董事会和顾问委员会中任职
- 帮助平息和稳定许多初创企业都会经历的情感波动

### ⑥ 咨询顾问

企业可以就他们遇到的实际问题向咨询师寻求帮助。尤其是当他们需要对企业本身的深入性分析或者对潜在进入行业的行业分析时，咨询师起着非常关键的作用。当然，新企业在开始阶段由于资金的限制，很难向知名的咨询机构获取建议，因此企业在选择咨询机构时更应该考虑本身的因素。

## 创业团队组建

### · 创业团队组建程序 ·

创业团队的组建是一个相当复杂的过程，不同类型的创业项目所需的团队不一样，创建步骤也不完全相同。企业创业团队组建的主要工作：

#### 1 明确创业目标

创业团队的总目标就是要通过完成创业阶段的技术、市场、规划、组织、管理等各项工作实现企业从无到有、从起步到成熟。总目标确定之后，为了推动团队最终实现创业目标，再将总目标加以分解，设定若干可行的、阶段性的子目标。

#### 2 制定创业计划

在确定了一个个阶段性子目标以及总目标之后，紧接着就要研究如何实现这些目标，这就需要制定周密的创业计划。创业计划是在对创业目标进行具体分解的基础上，以团队为整体来考虑的计划，创业计划确定了在不同的创业阶段需要完成的阶段性任务，通过逐步实现这些阶段性目标来最终实现创业目标。

#### 3 招募合适的人员

招募合适的人员也是创业团队组建最关键的一步。关于创业团队成员的招募，主要应考虑互补性，即考虑其能否与其他成员在能力或技术上形成互补。一般而言，创业团队至少需要管理、技术和营销三个方面的人才。

#### 4 职权划分

团队成员间职权的划分必须明确，具体确定每个团队成员所要担负的职责以及相应所享有的权限，既要避免职权的重叠和交叉，也要避免无人承担造成工作上的疏漏。

#### 5 团队的调整融合

随着团队的运作，团队组建时在人员匹配、制度设计、职权划分等方面不合理之处会逐渐暴露出来，这时就需要对团队进行调整融合。由于问题的暴露需要一个过程，因此团队调整融合也应是一个动态持续的过程。

### 南京冠亚—完美搭档

南京冠亚电源设备有限公司是张海波、张光海两兄弟于2001年创立。经过他俩以及冠亚员工的不懈努力，目前冠亚的注册资本已是五百万元，今年的销售收入也将达到两千万元。

这两位老总是兄弟，也许正是有了这层关系，他们才走到了一起，组成了类似于微软比尔·盖茨和鲍尔默的搭档组合：一个懂技术有战略眼光，一个是善于管理有市场开拓能力的实干家。

张海波技术出身，负责冠亚技术层面的工作，带领技术创新团队进行产品研发，是业内的技术权威，从而在产品研发方面引领冠亚不断向前发展。他们研发的产品每年的销售额少则几百万元，多则有无限广阔的市场，无法用常量来衡量。

张光海副总负责冠亚日常管理。他在国营企业呆了十几年，学会了怎样管理公司、怎样和他人进行有效地沟通……张光海不苟言笑，却能够以他独到的管理方式把冠亚管理得井井有条。

## 创业团队管理

### · 创业团队成员的激励问题 ·

创业者在创业过程中始终都需要考虑的一个问题是：如何更合理地激励创业团队？这是创业团队成员极为关注的话题，毕竟，取得合理的收益是创业收获的具体表征。能否解决好这个问题直接关系到创业企业的存亡。

在考虑创业团队激励和制定相应报酬的时候，需要对各团队成员的贡献大小进行衡量。而各成员的贡献在性质、程度和时机上都会因人而异，故在进行绩效评价的时候可以重点考虑以下几个方面。

#### ① 创业思路

创业思路提出者的贡献应当予以充分考虑。尤其是提供对原型产品或服务极为重要的商业机密、特定技术，或是对产品、市场进行了调研的当事者。

#### ② 商业计划准备

制定一份优秀的商业计划往往需要花费很多的时间、资金和精力，因此商业计划书制定者的贡献也应该适当考虑。

#### ③ 敬业精神和风险

一个把大部分个人资产投入到企业的团队成员，不仅会在企业失败时要承担巨大的风险，还将牺牲一定的个人利益、投入大量的时间和精力并接受较低的报酬，因此应充分考虑员工的敬业精神和所承担的风险。

#### ④ 工作技能、经验、业绩记录或社会关系

团队成员可能为企业带来工作技能、经验、良好的工作记录或是在营销、

金融和技术等方面的社会关系。如果这些对于新创企业而言是至关重要的而且是来之不易的，那么就必须予以考虑。

#### ⑤ 岗位职责

团队成员在不同的岗位上为企业做贡献，而岗位所需技能和工作强度各不相同，应该考虑不同的岗位分配不同的权重。

在衡量每一位团队成员的贡献率时，需要充分考虑上面列举的各项因素，团队成员不仅要自己协商，达成对各项贡献价值的一些意见，而且还应该保持充分的灵活性，以适应今后的变化。

### · 创业团队的冲突管理 ·

创业团队的成员在创业过程中总会发生矛盾，总的来说，由此引发的冲突可以分成两大类：

#### ① 认知性冲突

主要是指团队成员对有关企业生产经营管理过程中出现的与问 >>



题相关的意见、观点和看法所形成的不一致性。只要是有效的团队，这种团队成员之间就生产经营管理过程的相关问题存在分歧是一种正常现象。一般情况下，这种认知性冲突将有助于改善团队决策质量和提高组织绩效。认知性冲突将有助于决策质量的提高，能够促进决策本身在团队成员中的接受程度。

## ② 情感性冲突

基于人格化、关系到个人导向的不一致性往往会影响团队绩效，冲突理论研究者共同地把这类不一致性称之为“情感性冲突”。情感性冲突会阻止人们参与到影响团队有效性的关键性活动，团队成员普遍地不愿意就问题背后的假设进

行探讨，从而降低了团队绩效。情感性冲突培养起了冷嘲热讽、不信任和回避，因此，将会阻碍开放的沟通和联合程度。

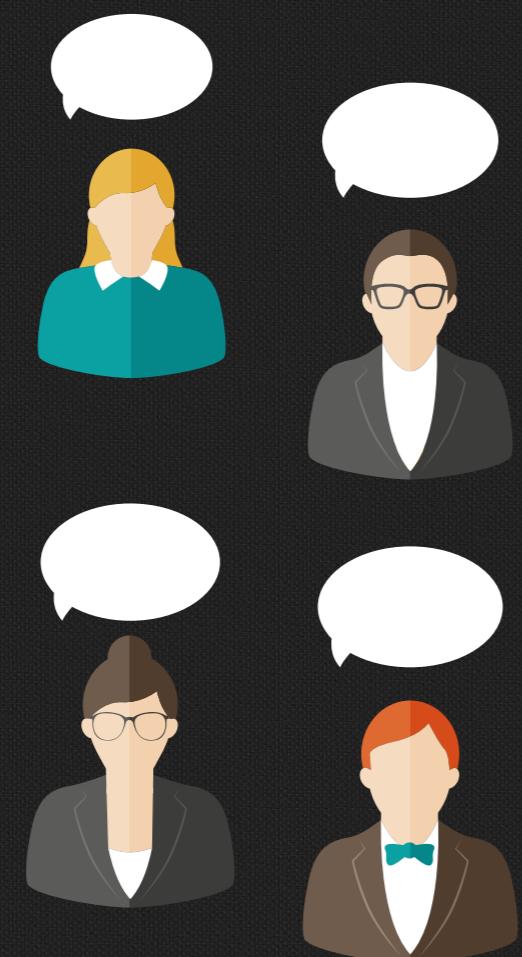
在创业中，发生冲突几乎是必然的。发生冲突的原因很多：员工个性差异，信息沟通不畅，利益分配不均，个人价值观与企业价值观不协调等等。过多的冲突会破坏组织功能，过少的冲突则使组织僵化，而不同的冲突对于企业的发展影响也会不同，据研究表明，在创业企业中，适当的认知性冲突对企业绩效对产生正面的影响，而情感性冲突大都是负面的影响，因此有必要对冲突进行科学有效的管理。

## 总结

团队中成员所作的贡献是互补的；而群体中成员之间的合作在很大程度上是互换的。创业团队是由两个或两个以上具有一定利益关系、彼此间通过分享认知和合作行动以共同承担创建新企业责任的，处在新创企业高管位置的人共同组建形成的有效工作群体。创业团队对创业成功起着举足轻重的作用，是新企业通向成功的桥梁。正因为如此，组建一支高效的创业团队是成功的关键因素之一，如何组建一支成功的创业团队也是需要创业者需要不断的考量的事情。

创业团队的成立并不是重点，对创业团队的管理也是企业管理者必须认真加以思考的现实问题。

END



# Together：从“0”到“1”



“我们发誓，要在江对面，最高的上海中心，建我们的办公室。”——这是一群年轻人追逐梦想的心路历程。

文 | 张思雨

Together 项目团队在 2015 年 4 月 1 号愚人节那天组建的。我当时还在咖啡绿植项目做市场工作，算是个“小部员”，在大学路收了一年的咖啡渣，挺苦的，但是这样的创业尝试，让我收获颇多。不过这毕竟是学校的项目，不能带出去让它市场化，所以就想找几个伙伴一起做个属于自己的项目。

**梦想还是要有的，  
万一实现了呢？**

**团队、梦想、青春、热血**

第一个找到的是同为“创行”同事的朱哲漪，我们经常为创业项目的事，随便找个台阶，一聊就聊到半夜，而且乐此不疲，后来又陆陆续续找了几个关系不错，而且觉得有一定创业态度和创业能力的人，组建了一个 6 人团队，算是“元老级”成员了。

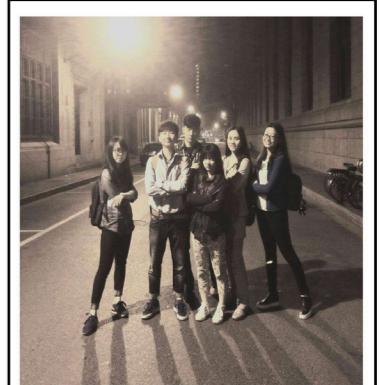
当时我们还没有一个明确的创业方向，大家一起在食堂里头脑风暴，想出了很多天马行空的 ideas，最后大家民主投票，选出了一个方向：做大学生兴趣社交，为大学生匹配活动，匹配伙伴。

确定了方向后，大家一条心，分好工，该分析市场的去搜集数据、该做竞品分析的下载热门同类 APP 体验、该做财务的准备账本等等，从团队组

建，到项目确立，到第一版破万字的创业策划书出来，我们 6 个人，用了 4 天，赶在截止日期当天提交了我们的创业梦想。

很幸运，我们成功立项了，这让整个团队都激情满满。

记得我生日那天，我们 6 个人唱歌到午夜，然后大家突发奇想，想骑车去外滩看看！大家一拍即合，两个男生一头一尾，四个女生在中间，排成一列向外滩观景台出发。那时候大家一路骑，一路笑，一路叫喊着，热情洋溢。到了外滩已经凌晨 2 点过，外滩几乎没什么人了，我们在平时车流量、人流量最大的外滩街道上拍了我们团队的第一张合影。



Together

之后我们 6 个人站在观景台上，穿着单衣，顶着凉风，望着黄浦江对面陆家嘴高耸如云依然灯火通明的写字楼，每个人的心中，都有股东西在涌动。我们发誓，要在江对面，

最高的上海中心，建我们的办公室。少年的热血壮志在上海这个充满机遇与挑战的冒险家乐园里满满积聚，最终会汇集成一股改变社会的强大力量。我回到寝室已经4点多，彻夜未眠。

大话就这么说下了，于是6个人开始努力地为这个项目贡献着自己的智慧和辛劳，每周碰面，都灵感不断，讨论经常持续4,5个小时。Together是个互联网的项目，团队里没有人有过这方面的专业知识，大家都边学边做，摸着石头过河。我们经常参加创业类沙龙，向创业前辈取经，我们的热情也感染了许多人，我们的设计和技术也是这么来的。

### 第一个里程碑：匡时 & 种子轮

真正让项目进度加快的事件，是7月的财大创业学院匡时班的成立。在炎热的暑假，为期19天的“匡时班”让我们第一次接受了系统的创业教育，同时导师的帮助，也让我们在开课期间，开办了我们自己的公司，创业学院老师还非常有心的为我们买了蛋糕，庆祝公司成立，樊校长，刘校长和我一起切蛋糕，分给

第一期匡时班开班课上，张思雨与同学们热烈地讨论问题



了学员们，大家一起分享创业带给我们的乐趣与喜悦。

更重要的是，我在匡时班遇到了我现在的合伙人张中，他是我在财大见到的“真正的创业者”，有持久的创业热情，执着，追求极致，敢为做项目而翘课。他当时还在做自己的项目，我就想挖他过来，他有点犹豫。有天晚上凌晨2点多我打电话给他，他没睡还在做项目，我说张中，我们打个赌，看谁的项目先融到资，谁先融到谁就跟谁一起干。后来，他就成了我的合伙人。

我在匡时班接收到的新想法，新思考，我都会在网络会议上与伙伴们交流。虽然成员散布在全国各地，但是项目并未因此停滞，反而是比之前更快。我们沿着这个方向一直走，在8月找到了技术公司，做出了我们的第一版demo。

匡时班最后一次路演上，我结识了青松基金的董占斌先生，他对我们有浓厚兴趣，暑期也会时不时的询问项目情况，我知道，我们的种子轮融资有希望了。

整个暑假我们都保持着一定频率的沟通，

在9月，我们碰了面，在头脑风暴中，董总认为若做大学生私人助理这块，会更有市场。也暗指如果转型，我们也能更快获得融资。那几天，团队成员在一起思考了很久，分析了很多，有过纠结，但是创业是没有剧本的，你得学会拥抱变化。后来经过我们的深思熟虑，决定转型。再之后在董总的帮助下，我们成功地在10月完成了种子轮50w的融资。项目跨越了第一个里程碑，解决了钱的问题。

### 第二个里程碑：APP 开发

2015年底我们找外包开发了微信版的demo，并在过年的时候，我们做了线上的千人产品发布会，但是由于用户体验不好，产品的逻辑也有些问题，所以刚开发就放弃了使用。通过这次的实践，发现微信并不能提供很好的用户体验，必须开发APP。同时项目的定位也得调整，原来想把学生筛选并培训，为社会的中高端人士做私人助理，但是发现双方的市场都需要培养用户习惯，并且市场很小，噱头挺足，不过很难长久的持续运营并产生收益。到不如把大学生的私人助理，拓展到大学生的多种技能，然后为社会创造价值。既解决了大学生想要兼职赚钱，锻炼能力的痛点，又解决机构的用工问题。

说实话，开发APP是个很大胆的决策，因为APP一直是个很烧钱的活儿，开发，UI设计，再到运营推广，没有一个不需要用钱。第一步是先解决技术问题，吸取前两次的经验，我们决定找自己的技术人才。我找了个我的高中同学，他的安卓开发能力很强，寒假期间一直和他聊，聊得很兴奋，他同意加入。苹果那边我们找了个全职的开发，他的加入对于我们也是有里程碑意义的，Together有了第一位全职员工。UI找了一个靠谱的哥们，在互联网公司做设计，兼职帮我们做UI，而张中负责做服务器，同时给安卓，苹果打辅助，按他

的话讲是个“全站工程师”。一个完整的技术团队搭建完成了。Together跨过了第二个里程碑，解决了技术的问题。

我们开发了2个多月，苹果安卓马上准备上线了，运营这边也陆陆续续的找到了几个靠谱的人，大家整天待在办公室里，头脑风暴，想产品，想未来，创业氛围非常浓厚。大家一起找了种子用户去体验，验证了我们的想法。准备先吃透财大，把财大做成“样板房”，然后逐步吸引其他学校的优秀大学生。

机构这边，先针对初创团队，因为他们的痛点最迫切，需要高效低成本的服务，而优质的学生是绝佳的选择，短频快地为初创企业助力。保证来Together，就一定能找到足够优质的大学生服务。同时，企业如果在实践中发现大学生的能力很优秀，完全可以招募他进入自己的团队，经过我们的测试，通过Together去找人相比于传统的企业招聘，应聘者的质量大大提升，而招聘所花费的时间却不到原来的一半。

而学生能够真正的找到自己想做的事，既能锻炼自己的能力，积累社会经验，又能赚得外快，比传统的兼职平台能带给他们更多的想象空间。来Together，为大学生打开新世界的大门。

如今团队精简到了8人，正在不断地吸引更多优秀的创业者，高速推进项目进展，我相信Together一定能在这个新市场抢占到市场份额！



\* 版权声明：本文已经作者授权。



# 葛文耀的后家化时代

离开家化后，葛文耀投入时尚产业，他的“后家化时代”已然来临。

文 | 张倩蓉

2016年3月31日，春风和煦，阳光明媚，上海时尚产业联合会秘书长、原上海家化集团董事长葛文耀先生来访上海财经大学创业学院。借此机会，本刊记者张倩蓉对葛文耀先生进行了采访。葛文耀先生思维敏捷，侃侃而谈，热情分享了自己多年管理心得，畅谈了对消费品市场、时尚产业和创新创业教育的理解和真知灼见。

**2007**年中国消费品产业逐渐兴起，但中国的产业主要集中于服装、食品、牛奶行业等低端行业，这些行业是外国企业所不愿触及的，原因是其毛利率很低（在消费品行业毛利率低于30%的属于低端行业，40%-60%的属于中端行业，70%及以上的是高端行业）。

葛文耀认为，中国的消费市场其实是一个二元化的市场：一个是比较高端的市场，外资企业比较强；一个是大众化的市场，中国企业比较强。针对中国的二元化市场，上海家化采取了多品牌战略，打造三大超级品牌（六神、佰草集、美加净），培育七大细分品牌体系（双妹、高夫、玉泽、启初、恒妍、家安、茶颜），形成了上海家化的品牌金字塔战略。多品牌策略的实施，使得现有的不同品牌能够更集中锁

定相关的目标市场，以更符合消费者的细分化需求。

## 消费品市场大有潜力

经历28年坎坷与积淀，葛文耀先生对于中国的消费品行业的前景既有期许也有担忧。

葛文耀先生认为，上海的工业基础较弱，三分之二为外资企业，出口的份额中三分之二也是外资，民营企业发展不足。但是凭借上海优越的地理位置，作为世界金融中心，时尚产业具有很大潜力。如今，以房地产、交通、城市基础设施为代表的基础型行业已近饱和，政府已将目光转向了消费品行业，以扩大内需提振经济，因此消费品行业未来的发展是大势所趋，前景光明。



葛文耀先生认为消费品行业存在两大潜力因素：第一、中国消费潜力远远没有被释放。中国有8亿穷人，而且中国消费品行业不存在饱和之说，国外所说的“饱和”是因为人均消费品水平很高了，但是中国的人均消费水平相差很大，中国8亿穷人的消费潜力远远没有发挥出来，但现如今过高的房价并不利于消费潜力的释放。第二、中国拥有良好的企业家精神，包括冒险精神，创新精神，还有社会责任感，而日本的企业家精神已经逐渐衰落。不过，令人庆幸的是2007年葛先生在政府报告里阐述消费品行业的发展前景时，无人关注，但是现在很多专家也意识到了消费品行业的发展潜力。

## 时尚产业的投资起航

发展时尚产业一直是葛文耀的一个梦想。时尚产业不是单一产业，是产业集群的综合表

现，它融合了第二产业的制造、第三产业中的商业、媒介、媒体、设计等一系列的业态，是创意性、生产性的新兴产业运作方式。目前中国的风险基金主要关注生物医药方面，而在消费品行业、奢侈品行业则相对空白。

鉴如此，2013年葛文耀先生离开奉献多年的上海家化，和几位朋友专门成立了一个民族时尚基金，专注于做消费品行业的PE投资，尤其关注了几项已经被人们忽略的手工业，如瓷器、漆器等，并且将它们纳入到世界性的联合会，并进行展览。该联合会由原来的服装行业协会丰富壮大，不断吸收了化妆品行业、手工业行业、奢侈品行业等，完全市场化的运作，不需要政府资金的支持。

目前葛先生正在做的时尚产业集中了四五十家企业，凝聚了一支拥有丰富市场经验的创业团队来专门帮助这些拥有精湛技艺的手工企业发展壮大。与其他基金不同的是，民族时尚基金不仅仅对目标企业投资，更重要的是



为企业的发展提供咨询和改革的设计与建议。以投资韩束为例，2015年10月，葛文耀先生管理的基金不仅投资了3个亿给韩束，而且给予它经营方面的增值服务，短短时间内让韩束的估值从当时的30亿上升至现在90亿。目前他还筹备了一个风险基金，准备面向服装工艺、纺织工艺、瓷器、银器、铜器等的高级定制，线上电子商务与线下实体店同步运营。

作为一个新兴的电子商务平台，高端定制公司如何在多如牛毛的时尚网站中脱颖而出，尤其是在现今经济发展速度放缓、高端消费受挫的情形之下，给品牌带来想要的推广效应？葛文耀先生虽然将全部的青春都献给了实体经济，但对于高端定制公司的线上线下模式的尝试，显然有着清晰的认知。

葛文耀先生说中国互联网行业的蓬勃发展有其正因素和负因素。负因素就是由于中国实体行业的缺陷，为互联网行业的高速发展提供了契机。该因素包括中国的商业地产价格太贵，资金成本过高，商业本身供应量不足等，直接挤占了企业的利润空间，增加了企业的负担，而电子商务无需租金，而且交易成本也被极大压缩，从而催生了一大批互联网企业。除此之外，中国的大卖场较少，而且主要是地区性的超市，这样导致了高流通成本，造成商业差价较大。电子商务则由于其具有直接B2C交易平台，减少了中间环节，节约了流通成本，因而可利用成本优势逐渐壮大。

\*版权声明：本文版权归创业评论所有

## 对创新创业教育的看法

葛文耀先生不仅是一位企业家，而且是一位极具校园情怀的企业家，身为上海财经大学兼职教授的他不仅关注企业的发展，更关心学生的成长。

在谈及与上海财经大学的合作时，葛文耀先生表示财大创业学院的“服务+”人才培养模式正是他所期望的。他十分赞同创业学院的定位——专注于人才培养而非项目培养，而且上海财经大学创业学院“服务+”人才的培养与他目前关注的消费品行业也十分契合。葛文耀先生表示，今后将与学校一起，在人才的培养上加强合作。葛文耀先生说他十分愿意将目前旗下6到7个创业项目的咨询服务交由财大学子帮助协作完成。每个项目由公司专业的、经验丰富的业务人员指导带领，为真实的企业解决现实中真实的问题。例如在咨询方面，首先是为企业进行品牌定位，决定做什么品类的产品或服务，其次必须了解目标顾客是从哪里接受到信息，再者是目标顾客是通过什么渠道购买产品或服务，最后帮助企业设计组织架构、营销模式以及如何在市场中适应调节。这些合作项目甚至可以吸纳学生今后就业，通过分享创业企业股权，让他们真正成为企业的创业者。

提到创业，葛先生认为目前全民创业的风气有点虚火。大学生创业人才虽然是万里挑一，但大学生创业普遍缺乏经验，而工作中关键看经验也就是知识的转换，学习必须要与实践相结合，联系现实中的真实情况进行反思，否则很难有直接的触动。因此，创业学院将创业作为人才培养的一个过程，专注于人才培养而非项目培养的理念是意义深远的。虽然我们无法就目前来判断一个创业者的成功与否或一个创业项目的好坏，但是创新创业的理念会在今后的工作中伴随影响他们，关键是创业者在创业过程中能够更加理解工商管理的实践，获得经验的累积和反思。

END



# 徐远重：创业是一次自我的认知

文 | 荆道

## 创业源于改变

2004年，在读大学的第一年，徐远重就开启了创业之旅。每个人的创业动机都不相同，而推动徐远重走向创业之路的原因，则交织着理想的憧憬与现实的窘境。

在很早的时候，他就清楚地定义自己为“创造新事物的人”，对他来说，创业是一件天生的、理所当然的事。“对自己了解的越深，在这社会上成功概率就越高。”所以来到学校之后，自然而然地选择去创业。而现实中的问题则是来自窘迫的经济条件，来自于农村的徐远重，需要贷款来维持学费，从湖南到上海，兜里只有两千块钱，创业就成了解决生活所需、解决实际问题的良好途径。

## 一步步的创业

创业不是一个人的战斗，当年热门大片《天下无贼》中葛优有句话，“21世纪最重要的是

团队”，徐远重的团队意识成为他打好基业第一桩的良器，而这也酝酿出财大历时十多年的优秀社团——创业中心。他们需要创办一个组织，聚拢一批对创业怀有热情的学生，这就是创业中心的开创史。据徐远重回忆，当时的创业中心与如今的创业中心略有不同，现在的创业中心拥有大量的学生项目，参加全国乃至世界的大学生创业大赛，当年的创业中心则是完完全全真刀真枪地开创自己的事业，比赛有时反而会浪费时间，往往拿着手上几千块钱就开始谈买卖。也是在那时，徐远重和刘宇一同创立了上海起领文化传播有限公司。

徐远重认为，早期的创业是在探索商业的规律。为挣得第一桶金，真正能闯出一片天地所经历的困难旁人难以想象。在大学创业期间，徐远重资金匮乏。另外，作为以财经为特色的大学生，工科与技术是短板，第一桶金大多是靠倒买倒卖，拿一张嘴去“忽悠”。“对于产品的上下游，我们做的都是服务”，徐远重幽默地讲述起刚创业时的情景。他同时也感叹，

由于缺乏技术，特别互联网开发的后继无力，成为创业很大的限制，所以所谓创业大多是较为原始的“生意”。

之后，当自己的能力与技术都有所提升，具备了整合社会资本和社会资源的能力时，所谓真正创业的“火候”便也到了。徐远重的第二次创业满座网——一家基于互联网的团购服务网站诞生了，并且在成立之初便规划半年之内要引入全球顶尖的VC机构。果不其然，在不久的数月就收到了海外3000万美金投资。最终，满座网被苏宁易购收购。当时千万家网站做同样的业务模式，形成极其残酷的互联网

“万团大战”竞争，如果不做到行业前三，则难以继续生存下去。所以，收购对于已经做到占有市场份额排名第五第六的满座网来说，仍可算是一个善终。

## 小谈创业企业

这两年，企业服务将成为非常大的一个热点市场，徐远重说自己第三次创业大三生便是其中一个细分行业。在国外有两类大公司，一类是B2C，即服务于个人的公司，比如Facebook、苹果；另一类就是服务于中小企业的企业，比如甲骨文、微软，他们不向个人提供服务，而是向企业收费。而在中国，服务企业并不多。徐远重认为，在未来10年“独角兽”（指估值10亿美元以上的新创业公司）和百亿美元以上规模的公司将会增多。“现在我们在（市场）里面就估值了很多这样的公司。就在这附近有一家我们孵化的企业，专门帮企业解决订餐服务，企业要请人吃饭的时候，通过我的平台去订餐。目前就服务于几家全球500强的大企业，现在估值2.5亿美金，团队600人，总部就在杨浦概念园。另一个从14年4月一个开始从零做起的公司，两年时间做到了十几亿的估值，获得海外3000多万美元的风投，大三生目前大量孵化这些项目。”徐远重如是说。

当年在经营满座网时，徐远重一边关心着

大三生的事务，一遍希望能够集结一批志同道合的人，形成社会组织，才能做一番更大的事业。徐远重有幸09年遇到了刘东华老师，能够一起创业、交流、讨论，这样才让他有机会在11年创办大三生时参与一些筹备工作。“我当时曾给自己定下了一个目标，满座网的工作不会超过2年。”徐远重认为自己不应该仅仅去为做“生意”而创业，而是应该为了帮助更多企业成为世界级企业，同时大三生又是一个很好的平台，能够接触到大量顶尖的民营企业家，通过大三生帮助他们走向世界，让他们从规模数十亿扩大到百亿，从百亿扩大到千亿。

## 自我思考

在大学期间，徐远重大量地读书，尤其偏爱历史哲学，甚至还亲自动笔着墨哲学方面的书籍。“创业就是探索世界本质规律。”而哲学就是研究事物本质规律。研究透了后，再加以实践，现在徐远重做的事情，就是实践当年他所读的东西。现在的很多事情，都是顺其自然的，环环相扣，因果是一个循环，螺旋式上升。

徐远重在大学里另写过一篇有趣的文章《关于“精神量子”的假说》，思考人的精神世界和物理世界到底是怎样的关联，这个假说便是他对前者的思考。精神量子就好像是一种肉眼观测不到的一种物质，某种量子化的形态，大量粒子形态的量子就可呈现波动形态。那些具有很强感染力的人，是因为他们具有很大的精神量子，具有很大的一股能量，像“波”一样辐射很多人，能被他人感受到一种精神力量。就好像去读古代人的思想的时候，他们的语言就会形成很强的感染力，当这种共鸣产生的时候，譬如阅读老子时，即便相隔两千多年，就会产生我们的精神团和老子的精神团也会在那一点产生共鸣，得到一种力量。

而哲学的阅读对创业来说，就是明白一种本质规律，每件事情从发展，到壮大，到成熟，应该遵循什么样的规律。从宏观来看，从单个

项目来看，都有其中的玄妙。“所以我的创业史，就是实践当年思考的那些思想。这些思想不是凭空创造的，而是已被古往今来的先哲们表达在语言上。”创业是对事物发展的真理实践，具有探究事物背后规律的历史规律性。它难以描述，有时就像上帝一样存在于世间，其中最值得研究的反而是人自己。从另一个视角看，人创业的时候就是在无数次的反观自身，扪心自问内心深处，是一个认识自己的过程。无论创新创业，人这辈子的实践都是在了解自我的过程。所以人有时在向外界索求很多东西时，忽略了一点：最强大的是你自己。对自我的认识，和对世界的认识，和对创业，各种项目的认识都是相通的。

## 大学生创业：不以成败论英雄

徐远重提醒刚创业的大学生，人本身就是一个创业的过程，人最怕的是在年轻的时候有所尝试。进入大学后，只要拥有独立思想的人，就应该匹配强烈的实践意识。“我非常鼓励年轻人在大学尝试各种可能性。但是，不以成败论英雄。”不需要用成败来过多影响对自我的认知，因为社会上有人一举成名，也有人是经过数次失败才成功，只要在其中有所成长，这样对每个人的人生都会有所帮助。

曾经，大学创业的徐远重负债累累，包括08、09年金融危机前后，也是一段艰难岁月，受到各种压力。但是，这时候就是看一个人内心深处到底想要什么，自我的定位很重要。如果他认定自己是创业者，那么所有的折磨，所有的痛苦他都必须经历，毕竟世界上没有随随便便的成功。

对于创业来说，没有最好的时代，也没有最坏的时代，每一个时间都会产生优秀的企业家。现在是一个越来越好的时代，在社会上选择创业的人会越来越多情况下，我们更应该去总结。

END

\*版权声明：本文版权归创业评论所有。

THE  
COMMON  
HEART





赵若虹

# 网红与个性化经济时代的来临

网红，一个自带流量的群体。  
网红经济，一个自带生产力的模式。



文 / 高洪庆

**20**15年的词汇里面有一个词汇叫“网红”，2016年的词汇里面有一个叫“网红经济”，今年开始网红经济可以找到一个最合适的方式来变现了，而且变现的方式比人们想象中的要牛得多。例如，在淘宝2015年的双十一的女装TOP10里面有七家是网红店。很多的淘宝网红一年的收入远远超过一些所谓的明星。达晨投了一个企业，是中国最大的网红孵化企业，这家公司投的时候是5亿的估值，现在已经是22亿的估值。

为什么这个时代会变化？因为在互联网社会里面有三个生产力，第一个生产力是性，性是第一生产力，跟色情相关的东西一定是生产力，当然要符合中

高洪庆，达晨创投董事总经理，是“最懂创业者的投资人”。26岁成为知名公司子公司总经理，与创业伙伴做出中国第一块面膜，首创了风险广告合作模式，参与了中国最大家庭购物公司的整合，是原上海从众汽车服务联盟创始人。

国的监管政策。第二个是无聊，无聊是一个生产力，人会越来越无聊，为什么？因为将来机器人和一些人工智能会充分解放人，人会变得越来越无聊，在非常无聊的时候，产生了一个无聊经济。第三个是免费，这是网络的三大生产力。所以网红经济更适应90后、95后为主的年轻群体对个性化一些需求。

## 网红是什么

什么是网红？很多人想到网红，就会想到锥子脸、大长腿、大胸。其实网红不是人们想象当中的芙蓉姐姐，也不是绿茶婊，网红是一个意见领袖。网红这个词，应该做一些改变，否则想到网红就会想到很多不好的地方。其实真正的网红是在某一个垂直领域的意见领袖，他带来很多的流量。现在流量已经不值钱了，网红已经成为了一个重要的流量源头。

比如，谢尔贝格是一个YouTube的霸主，他是全世界收入最高的一个网红，一年平均收入是1400万美金。谢尔贝格是做恐怖游戏解说的，他一边解说，一边卖道具、零食，一年能够赚1400万。拍单身公寓的赵若虹，上海有名“赵小姐不等位”就是她的。她现在又做了一个72小时高跟鞋，一个月卖400多万，VC应该投了她8000万左右。她是耶鲁大学和纽约大学的双硕士，她就是网红，她会引领很多潮流，所以她推出任何一样商品的时候，几

分钟就已经几千万的货卖掉了，没有一点库存，不需要任何推广费用，她就是自带流量。董明珠也是中国的网红，2013年中央电视台《对话》栏目里面，雷军和董明珠俩人打了赌，雷军说小米五年以后就会超过格力，那个时候正好是中国传统行业最痛苦的一段时间。董明珠代表传统行业说，不可能。从此以后，董明珠就站到了舞台的中央，她为格力代言，想到董明珠，大家就想到这样一个是严谨的，是励志的人，是有人格化的，想到董明珠这个人那么的努力，那么的较真，她生产出来的产品肯定很好，所以董明珠也是网红。



所以网红不仅仅是一些漂亮的女生，网红和明星也是两个不同的物种，明星可能在微博上的粉丝是几千万，甚至一个亿，但有很多粉丝是路人粉，看热闹，有些是黑粉，就是黑你的。所以明星和粉丝之间的关系是俯视的，高高在上的，明星跟粉丝间的互动很少，明星的商业



配置能力，除了广告以外，找不到更好的商业配置价值。但网红不一样，网红虽然只有一两百万粉丝、三四百万粉丝，但这些网红，他们跟消费者之间的关系是平视的。任何一个网红，你的每一条互动，他都会看，都会回。你发的东西不好，他很有可能会说你的东西不好，质量很差，就相当于在现实社会中，他站在你的面前一样的。所以网红跟人们的关系是非常亲密的，有一句话叫做“弱关系，强影响力”。

当然网红分为三种，第一叫时装网红，因为他是可以商业变现的，第二种网红叫做视频网红，还有一种是直播网红。在网红方面，达晨是中国最大的网络孵化器，在直播领域，达晨投资了中国最大的在线娱乐经纪公司，娱加娱乐。

### 网红是如何练成的

网红的变现方法只有三种，第一个是线下名人的影响力延伸，比如，张大奕本身就是一个《瑞丽》的模特，每年要试穿多少件的衣服，世界上最流行的衣服，爱马仕的最新款，华伦天奴的高级定制服，世界上最好的各种各样的名人设计师的衣服她都可以试穿。像张大奕这样的人，在试穿各种各样的衣服的时候，她的审美会越来越好，不会越来越糟糕。所以互联网，尤其是移动互联网让人随时在线的时候，她终于找到了一个爆发点。

第二个是基于线上社交行为生成的网红，比如 PAPI 酱，但现在 PAPI 酱的粉丝量掉得非常厉害，为什么？因为她要不断的生产很多的视频内容，这种视频内容很难不断的更新和



张大奕

PAPI 酱

变化，而且消费者会娱乐审美疲劳。一旦她商业化，她的粉还要掉得厉害。她前一段时间帮《魔兽》做了一件 T 恤，诚惶诚恐卖了 98 块钱，她的商业是很难变现的，因为她输出的是一种逗比内容，输出的不是审美。所以 PAPI 酱最适合卖 PAPI 酱，就像老干妈一样的，比较适合做快消品。

第三个是孵化出来的网红，现在中国一夜之间出现了无数个网红孵化器，无数个网红经纪公司，还有网红商学院，要付十几万去上几节课。很多网红是靠孵化出来的，但大部分网红，就像创业一样的，也是只有千份之一的机会。所以一定要了解整个行业的本质，才有可能有机会。

\* 版权声明：本文版权归创业评论所有。

### 网红为什么会兴起

网红的本质是个人品牌的升级，在这个时代里面，人是大于一切组织，一个没有温度和人文化的品牌将没有生命。以前的品牌没有三代的功夫是不可能成为品牌的，但今天我们只要足够有温度，足够有人性化，一夜之间可能就会成为品牌。但是这个品牌的本质是什么？品牌的本质是对消费者的承诺。所以人和人之间的关系一定是弱关系，强影响力。现在做任何产品，光有使用价值是不够的，不是你的东西好就有人会买，你的东西一定要好看、好玩、好用，有趣、有品、有爱。比如，国外做的一个牙刷，刷牙的时候，旁边有一个东西可以让你打游戏，刷一下那边的虫子没有了，这就是典型的好看好玩。而相反的是优衣库，它的利润一直是非常好的，但今年上半年利润暴跌 55%，五年来最差。因为，在当今这个时代，很多人更喜欢一些个性化的东西，个性化搭配的服装，而不是需要千篇一律的东西。优衣库就是缺乏个性化，太大众了。

另外，网红经济涉及到中心化搜索电商向移动买手制社交电商的转移，以前买东西，我们习惯于在搜索框里面搜索一些东西，大量的进行比较，通常是价格便宜的卖得最好。但现在的消费者越来越懒，不会花时间来仔细挑，所以需要更多的垂直电商出来。在这个时代，网红就是一种社交电商，他是一个意见领袖，他是贩卖审美的，他的生活方式我喜欢，他推荐的任何东西我都喜欢，这是一个零售逻辑的重大变化。以前的零售逻辑是金字塔型的，我卖一样东西你们都要买，而现在是倒金字塔型

的，有一群人喜欢这个东西，所以我来生产，这也是 C2B 时代的一个到来。什么叫 C2B？就是个性化定制的时代。

### 什么样的网红是有价值的

网红的 IP 化，加上商品的附着力，这才是网红经济终极的形态。你必须要让你的粉丝觉得你的一些东西很有价值的。千万不要骗你的粉丝，骗了你的粉丝以后，就是断了你的财路。所以要不断开发好的商品，用匠人精神，用爆款思维来做的事情。比如，中国的插线板目前为止做得最好的是公牛，公牛的样子档次很低，颜值也不高。而且现在很多的人有不止一个手机，加上 iPad 和充电宝等，一个充电器是搞不定的。为什么插线板不能有多一点的 USB 接口？小米花了差不多七八个月的时间，花了六七千万，组织了很多人来研究插线板。按照雷军的要求，做的东西一定要美轮美奂，小米到最后花了七八个月生产出来的插线板，不管是里面的排线，还是外观，颜值都很高。它里面有三个 USB 接口，每个都是有保护装置的，它还具有防止小孩触电功能，安全性也做得非常好。价格只有 49 块，而公牛有一个 USB 接口的插线板卖 149 块，上线第一天就是 100 多万的量，现在一个月稳定在 1000 多万的规模，一年光这个产品就做 5 个亿，这就是匠人精神。

所以在这样的时代里，一定要有自己的独特个性，一定要树立自己独特的价值。只要你足够有个性，只要你有一技之长，只要你够努力，其实每个人都可以成为网红，你我其实都是网红。

END



# 侯凤祺：体育产业的风口



编辑  
郭天艺

侯凤祺，森地客董事长。过去两三年内，侯凤祺的事业重心从传统行业到转移到体育行业的互联网领域，开创了名为“野途”的自行车赛事APP，后又拓展至整个体育产业，先后运营了环青海湖自行车联赛、中国铁人三项联赛等项目，在转型跨越实践上独具心得和远见。

目前中国体育产业占GDP仅有0.5%到0.6%，相比于美国的5%以上，增长空间很大。目前体育产业大体分为体育赛事、体育培训、体育的媒体传播、体育装备、场馆运营、体育服务几方面，中国当前在体育产业各方面面临着机遇与挑战。

## 体育赛事是体育产业的根本

赛事业务包括赛事包装策划、赛事门票收入。相比于国外市场中30%~40%的大比例，赛事的门票收入、运营收入在中国体育产业里所占比重很低。实际上，赛事可以看作一个舞台，运动员是演员。整体的赛事商业模式即为“演员”表演，观众付费，而观众与舞台间需要



媒体来对接，同时媒介需要增值，这就带来了品牌商、商业团体的介入，俱乐部的运营等一系列以赛事本身为核心的商机。

赛事的包装策划在国内的发展空间很大。有影响力的赛事包装对当地经济效益的促进作用十分可观。像环青海湖自行车赛、厦门马拉松，都为当地打造了很好的城市品牌，带来数以万计的旅游人口。然而，目前国内在这方面相当薄弱，森地客收到很多地方政府的需求，都希望通过赛事打造城市名片，以促进经济发展。

## 体育培训是体育产业的本质

体育同德育、智育一样，首先是一项教育。目前国内的体育培训尚停留在初级阶段，商业模式原始化，仅有健身和跑步、足球、篮球等方面，和国外差距极大。以意大利为例，所有男生从小到大，在2点半、3点钟放学后，必有足球课，且配备专业教师，女生则大部分练习体操和舞蹈。

体育培训主要存在普及度不高和需求得不到有效引导两大问题，这都要靠良好的商业模式去解决。最近一两年比较流行“羊毛出在猪身上狗买单”的思路，如骑行培训，按1200

元三天收费，同时送1200元的装备，一般品牌能争取到3折到2.5折的折扣价，场地可以用餐饮消费抵消租赁费用，对于教练则正常付费，助教可采取不用交钱来学习，但需要免费服务五场的方案。显然，这样的培训模式中，几方都没有损失，又能极大地压缩成本，换取收益。

## 体育的媒体传播是体育产业的关键

体育媒体，大家日常接触较多的是电视媒体，如中央五套或者是体育频道，其次是网络媒体和新媒体，如新浪体育、腾讯体育，还有平面媒体。媒体转播需注意版权和信号制作问题。举例而言，奥委会本身没有媒体团队，但奥运会所有的版权属于他，他会找信号制作团队来制作所有的信号，并向相应的制作团队支付工资，然后再把信号卖给全世界各个国家愿意出钱的媒体，奥委会即通过出售媒体的转播权获利。

目前中国国内信号制作处于垄断阶段，对赛事商业的开发非常弱，大部分的设备属于央视。当然还有一部分信号制作是有难度的，如环法自行车。自行车是点对点的，一场比赛大概200公里，可能跨时四到五个小时，沿途信

>>

号很弱，无法像在体育场只用直播车即可转播，必须用直升机或无人机做信号传输打到卫星上再传出，我国该技术尚不成熟。去年环太湖自行车赛，央视和给环法制作的团队（谐音）形成了竞争之势，而乐视由于持有拉嘉戴尔的股份，也得到了转播权，相比于原先一家独大的局面，这是我国体育媒体传播的进步。

### 体育装备是体育产业盈利的主要内容

体育装备包括服装、器材，以及这一两年较流行的营养品补充，如能量胶。能量胶目前一本万利，其成分简单，即为葡萄糖配一些能量做成糖丸，在跑步过程中体力不支时食用，大概一分钟之内体力即会恢复，效果类似香蕉、巧克力。

体育装备目前竞争已趋于同质化。十几年前，泉州的运动品牌能叫得上名字的大概有五十多家。但今天则屈指可数，安踏、特步、匹克、361。这种情形产生的根源是同质化和疏于创新。

### 场馆运营是体育产业久未解决的顽疾

场馆运营是体育产业中一个较大的方面。在国内这个问题久未解决，我举一个较极端的例子，泉州七八年前要开农运会，盖场馆缺乏资金，于是采取由企业来盖，盖后企业可在旁边划地做房地产开发，即体育地产的方案，同时场馆的运营和收益都由企业承担。但当时安踏在运营一年后就提出主动将场馆交给政府，这是因为场馆运营远超收入。所以场馆的运营需要很多的商业模式去研究，近三年较流行用APP场地预定，但到目前为止，没有一家企业脱颖而出。

### 体育服务是体育产业的核心

体育服务包括体育赞助、体育博彩、体育经纪、体育保险、体育赛事IP的无形资产运营，还有体育旅游。

- 赞助是体育赛事商业模式运行的动力。
- 体育博彩是体育系统最主要的资金来源。

· 体育经纪发展较慢，集中于高端人群，未普及至中层和基层。

· 体育保险主要由赛事主办方经营，用于在赛事过程中发生的意外伤害。

· 举办赛事的关键是无形资产的运行，即赛事的IP。任何一场赛事，必须要有品牌。我现在强调，在你们未来创业的道路当中，最核心的事情就是无形资产的前期规划。创业之初，咨询公司都会为你做无形资产的梳理，包括顶级的域名，你的品牌，商品注册的品类是否有保护等。人无远虑，必有近忧，在开始时，必须要有大的规划。

自主赛事IP较少是当前赛事IP最主要的问题。目前的赛事都以地方来命名，是地方政府牵头的赛事。国外市场则恰相反，比较典型的就是NBA，它不是任何政府机构，而是赛事公司，通过造星，选秀，制造话题，直播比赛，带动整个产业发展。前些时日，姚明就希望能创立自主IP，向中国篮协（CBA）发起挑战，同二十几支球队成立了自主比赛、自主传播的中直联，但最后很可惜以姚明落败告终。

### 体育旅游缺乏品牌特色

目前赛事在国内千篇一律，这当中引申出一个商机的问题，即赛事包装的问题。现在地方政府愿意花钱，但没有太多公司做这一类的包装，包括赛事价值的挖掘。我最近在做广东古驿道开发的项目，通过挖掘本地文化，借助体育赛事，徒步、定向越野，带动体育赛事旅游，用独特的品牌定位拉动当地的经济增长。

实际上，整个体育产业中商机非常多，这是因为改革开放将近三十年，体育是唯一一块在2014年的10月份刚刚放开的产业，这个产业之前一直保留着计划经济的特色，至今都没有市场化，因此体育产业在商业化方向上仍是一片蓝海，大资本不断进入，但由于对行业本身缺乏足够了解，常会出现商机易寻却无处着力的情况。

\* 版权声明：本文版权归创业评论所有。



### Q：浅谈体育产业运营的关键

**A：**在体育行业中形成产业链。以“野途”为例，作为平台，其提供全国的自行车赛参与者的全部排名的真实数据，赛事的资讯、视频，全国的自行车赛事报名的入口，国内自行车赛事的评级，形成平台、参赛者、赛事主办方三方交互的模式，相互制约。其中最关键的，是要做规则的制定者，走出一条自己的路，同时构建体系要按部就班，不可操之过急。

### Q：是否应独立推广自行车和铁三运动？

**A：**根据个人经验，不建议逆势而行。当所有人为体育本身的热爱程度还没有到时候，大力推行体育，效果甚微，还容易引起大众和政府的反感。在国内，目前要循序渐进，按照大势所趋去做，没有必要逆势而为，要做先驱，不要做先烈。

### Q：获取赛事赞助的关键是什么

**A：**赛事、体育赞助的根本是一种交换，当前企业的商业理性极强，赞助回报进入了精准的数据分析阶段。一般而言，企业希望通过投资得到两个方面的收益，第一是增加效应，即直观的利润增加；第二是增加企业的美誉度，以安踏为例，其第一步赞助了孔令辉，利用名人效应，极大提高其知名度，第二步，赞助CBA和中国奥委会，提升品牌的高度。

### Q：浅谈自行车和铁人三项的发展前景

**A：**铁三在国内的势头极好，除了我们举办的铁三联赛外，万达也拿下了阿尔曼大铁，且铁三的标铁需要游泳1.5公里，骑自行车40公里，再跑步11公里，因此是马拉松和自行车参赛者的最终目标，参与人士较高端，以企业家居多。自行车今年已经超过一千场比赛，参赛人群十分庞大。

# Intel Curie： 让运动更有趣， 让你更专业

“从 Edison 到 Curie, intel 在可穿戴平台的道路上越走越远。”



Curie 是英特尔 2016 年推出的可穿戴及物联网模块，低功耗高性能，只有纽扣般大小，凭借一个纽扣大小的电池就能够保持长时间运行。内置蓝牙、加速度计和陀螺仪在内的六轴组合传感器，可以对接更多传感器的数字与模拟接口。



## Curie 模块组成

- ◆ 低功耗的 32MHz-32 位英特尔 Quark 微控制器
- ◆ 384kB 闪存, 80kB SRAM
- ◆ 低功耗、集成 DSP 传感器中枢和模式匹配
- ◆ 低功耗蓝牙 4.0
- ◆ 自带加速度计和陀螺仪的 6 轴组合传感器
- ◆ 电池充电电路 (PMIC)

通过 Curie 提供的动作传感器、低功耗蓝牙、电池充电功能，以及数据分析、模式匹配等功能，Quark SE 芯片 (SoC) 所集成的模式分类引擎可以快速精确地识别不同的行为和动作，随时随地了解动态。这些特性使得它非常适用于那些 Always-on 应用，例如运动类、健康类以及社交通知类应用。

## Curie 的神经网络可以实现自学

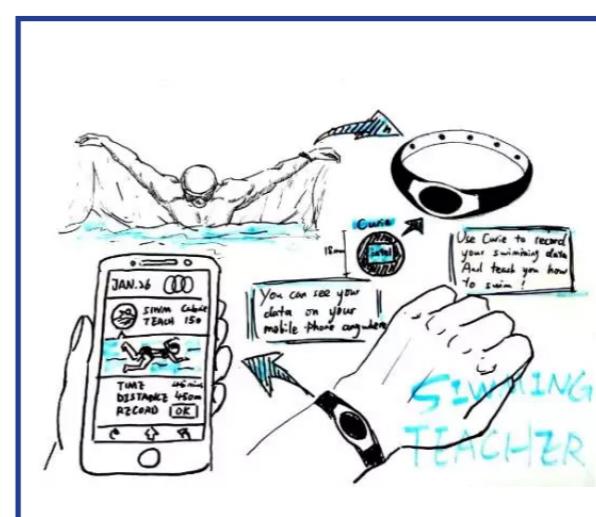
Curie 之所以能改变传统，带来前所未有的体验，主要在于其内置支持人工智能的芯片，有一个支持 128 个神经处理单元的处理器，多个神经元组织在一起形成神经网络——Neuromem network。和传统的神经网络类似，它也具备分类器的功能，能对 Curie 搜集的数

据进行分类和学习。

传统上运动数据采集和分类是非常耗时耗力的，需要程序员手动的去查对应资料写算法，而效果往往差强人意。但是通过 Curie 的神经网络来做动作的学习识别、分类就可以做到自动化，我们只需要告诉它相应的动作或者姿态，让它自己去学习就好了，不用关心通过什么样的算法实现，大大的降低了开发的门槛和成本。

## Curie 与体育运动将擦除怎样的火花

可以预见，将此项技术用在运动姿态的分析、矫正，普通人也能享受专业运动员的技术装备，获得专业的辅助、指导，高尔夫、网球、游泳，拳击等各种运动爱好者都将因此而受益。



游泳是非常好的有氧运动，与跑步一样是全身性运动，相比之下不易损伤肌肉和关节。目前针对游泳的健康监测电子设备寥寥无几，产品市场潜力巨大。利用 Intel Curie 低功耗技术可以做出能识别游泳姿态和 3D 位移状态的智能手环，精确计算消耗卡路里，记录游泳的时长和圈数，纠正游泳者的游泳动作，配合手机 App 动作回放，优化指导。

网球拍上嵌入了 Curie 后，球拍能够追踪使用者击球的瞬间，并记录下球拍的运动和振动数据，监测击球类型、速度、旋转、击球准确度和稳定性，了解球拍的击球点，以及击中球拍中心的频率，帮助网球运动员分析和提升运动技能。



将 Curie 模块装在高尔夫球杆上，通过蓝牙与球手佩戴的智能可穿戴设备连接，真实记录还原高尔夫球手的挥杆的动作、力道并进行即时的分析，为球手进行及时反馈，使得他们能够迅速知道自己的优势和不足并及时考虑改进，从而能够有效提高球手的水平。

目前 Curie 已经有了许多成功的实践案例：



· 更精明的教练

自行车越野运动（BMX）深得很多年轻人的青睐，玩家总是期望进一步提升自己的竞技水平。BMX 与英特尔联手打造了首款 BMX 智能自行车，在车把和车座上配备了传感器来采集动作数据。这些传感器，能够实时捕捉运动速度和动作轨迹，并根据自行车的运动情况进行归类分析，为骑手提供更有价值的反馈，从而来帮助他们提升自己的骑行水平。

英特尔还与 ESPN 合作，将在 2016X Games Aspen 赛事上即时呈现运动员的成绩。Curie 模块将整合到男子坡道滑雪板以及男子花式滑雪板赛事，提供即时的运动成绩数据，像是腾空翻滚圈数、滑跳高度、跳跃距离、速度、以及落地冲击力等。获取这些数据可让运动员更确切知道自己的表现，还能为转播分析提供更多的评论准则，颠覆电视机前观众与现场粉丝们的欣赏体验。



· 更准确的裁判



· 更潇洒的你

Chromat 设计公司的创始人 Becca McCharen 认为，衣服应该能够随着人在一天中不同状态的变化而变化。受到这个想法的启发，利用 Curie 模块设计出了第一款概念时装——Chromat 的 Adrenaline Dress。当这款服装感应到肾上激素激增的时候，它的结构将会立即进入应急模式，并改变着装人的感知系统，以帮助人展现出更潇洒的姿态。



· 更潮的运动鞋

尽管之前就有带有芯片的运动鞋，但是如果说把一款运动鞋当做体感游戏的控制器，这恐怕就不是所有人都能想象到的。在 CES Asia 2016（亚洲消费电子展）上，联想与英特尔一起展示了一款型号为“F2”的新一代可穿戴智能设备——智能运动鞋（The Lenovo smart shoe）。借助搭载的英特尔 Curie 模块，可以监测鞋的压力、发光、位置等数据。这款智能运动鞋除了记录行走的步数等基本功能，还可以通过智能光效跟音乐和步伐互动，同时还可以通过体感交互技术控制游戏，将娱乐和健身合二为一。此外，智能鞋可以通过 3D 扫描仪让消费者根据自身足部特征享受量身定制的服务，同时根据用户的穿着数据提供专属的健康时尚建议。除了防水、抗震、透气等特性，它还支持无线充电，让用户穿着、使用更加方便。



备案号:京ICP备13008304号-3

# YOU+： 5分钟让雷军投资一个亿的公司

五柳先生笔下的桃花源  
也许正是你心中乌托邦式的理想国  
那时的人们男耕女织  
而今人们更懂得粗粮细做  
当空间不单纯以大小来衡量  
我们又为什么付账？

**因**为梦想，也因为漂泊的孤  
独，一群年轻人选择与志  
同道合的人为邻。在这里，他  
们彼此呼唤昵称，一起畅谈梦  
想或感慨人生……2014年5月，  
YOU+ 创始人刘洋这样向车库  
咖啡创始人苏菂描绘 YOU+。

“这个事情太好了”，苏菂如  
是说。随后，苏菂正式成为  
YOU+ 第6位联合创始人。同年  
11月28日，苏菂牵线刘洋和  
小米董事长雷军，五分钟，  
雷军拍板投资1个亿，这让

YOU+ 一时间声名鹊起。

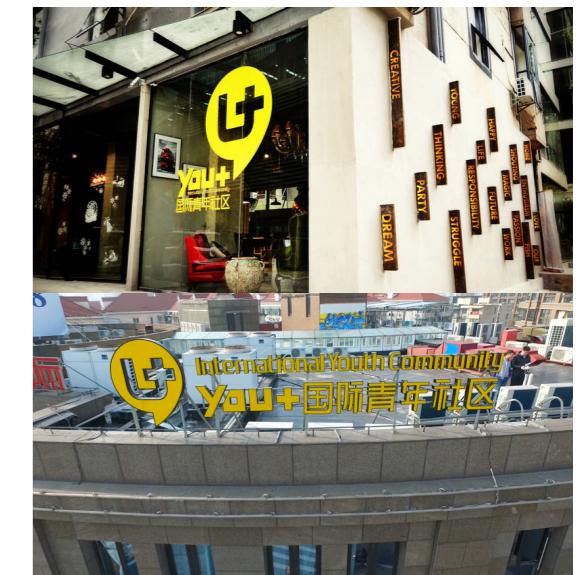
雷军看中的，是 YOU+ 的  
租贷模式一旦成功，在一线  
城市可以快速复制。2014年  
YOU+ A轮融资后，布局22  
个城市，用户总数6500人，  
2015年6月，YOU+ 完成B轮  
融资3000万美元。截止2016  
年5月初，已开业社区平均租  
出率超过95%，最新数据显示，  
YOU+ 在百度搜索和第三方数  
据中的品牌影响力，都是青年  
公寓第一品牌。

## 主要模式

YOU+ 的商业模式是租房，租下整栋楼，重新改造之后向青年人出租，主要针对初上班的年轻人。卖点是良善的公共空间和紧密的社区氛围，让年轻人之间更好地交流。

## 租用要求

YOU+ 国际青年公寓号称有三不租，45岁以上的不租，因为公寓关注的是年轻群体；结婚带小孩的不租，因为房间和楼梯为单身成年人设计；不爱交朋友的不租。



其实早在2010年，国内长租公寓就火了一把。业内人士认为，YOU+ 这类租房服务的提供者已成为房地产业上重要的一环。不参与拿地建造前端环节，更能节约成本，如果找到合适的开发商合作，通过这种模式把空置房租出去，不仅消化空房，也能降低房地市场风险。未来几年，长租房将会迎来真正的春天。

那么，除了这种租贷模式，YOU+ 还有什么创新之处呢？2016年5月9日，YOU+ 青年创业社区与58金融在北京宣布进行战略合作。推出固定收益理财产品，将未来获取的租金现金流转化成固定收益项目，卖给投资人来募集资金，租约证券化，换句话说，即是租客，也是投资人。2014年YOU+曾一度被称是“风口上的猪”，而今看来，持续创新才是YOU+乘风而上的源动力。

END



## “小而精”的投资孵化机构

整理 | 张倩蓉

### 概况

Techstars 成立于 2006 年美国科罗拉多州博尔德市，在美国纽约、波士顿、西雅图、芝加哥、圣安东尼奥、奥斯汀和伦敦均设有分点。在 Techstars 培养指导下，已经成功孵化出企业邮件服务商 SendGrid、软件公司 Occipita、智能设备公司 Orbotix 等公司。截止 2014 年，Techstar 孵化公司总数达到 292，其中处于活跃期的公司有 228 家，已被收购的公司有 35 家，除去因保密协议未公开的投资，Techstars 为初创公司募集的资金达到 5 亿美元，平均每家公司募集资金 201.6 万美元，总共提供就业岗位 2581 人。Techstars 的成功，他的“导师制”培养模式，小而精的培养理念已经引起业界高度关注和学习。

Techstars 已经成长为美国久负盛名且最具竞争力的孵化器之一。根据 2012 年 5 月《福布斯》公布的十大美国创业孵化器与加速器排行榜显示，Techstars 位居第二。2013 年共有 600 多支团队向 Techstars 提交申请，2014 年夏季则有 1000 多家创业公司申请。对创业者来说，如果能进入 TechStars，就意味着公司接触到了最前端、最顶级的创业资源。每年申请季一到，创业团队蜂拥而至，而每年申请的成功率却不足 1%，申请难度堪比常春藤名校。



筹划成立 Techstars 的时候，正值博尔德市刚刚从 2002 年破灭的互联网泡沫中复苏的时候，大环境相对稳定。经历了几次成功的天使投资后，Cohen 对当时的投資环境并不满意，而且初创公司分散各地在很大程度上也增加了投资人判断项目的难度。他认为这个城市的创投圈里需要更活跃的氛围，希望能够有一个更好的方式去做天使投资，而这个方式能把优秀的初创公司聚集起来。于是 Cohen 萌生了集合不同的团队到一起创业、为他们提供初创阶段指导的想法。

2006 年，David Cohen 在他的居住地博尔德正式创办了创业加速器 Techstars。他们先是邀请了 10 个新兴公司到博尔德参加了第一期为期 90 天的项目，对参与项目的公司进行了小额的资助。这些经验丰富

的企业家在三个月的项目里对创业者进行全面指导，帮助公司从创立到走入运营。之所以设计“导师制”是因为科恩回顾自己的创业史，觉得最大的缺憾就是在特定的阶段无人指导，在 TechStars 里，他想让初创团队避免走当时自己走过的弯路。

从一开始，Cohen 就已经想好要在加速器项目中安排导师给初创公司提供指导，并一次聘请了 70 位网络公司高管、风险投资人以及大企业高管进入首轮加速器项目的运营。Techstars 创立的第一年，Cohen 尝试投资了 10 家公司，分别在初期给它们提供 1.8 万美元的种子资金，并要求获得每家公司 6% 的股权。这一做法一直沿用至今。同年，其中两家公司被收购，3 家公司运营非常活跃，另有两家公司的年收入目前已经超过百万美元。第一个加速器项目

的成功让 David Cohen 很快有了拓展版图的信心。两年后，Techstars 在波士顿、西雅图、纽约、圣安东

尼奥和奥斯汀的分站也相继成立，Cohen 为此分别从各个领域招徕了运营总监对站点进行管理。

### 商业模式

Techstars 一直奉行“小而精”的培养理念。通过筛选的每个团队的每名成员提供 6000 美元的现金资助，每个被选中的创业公司最多可以有 3 个人获得启动资金，即 18000 元美金的支持。相比其他孵化器，Techstars 提供的资金支持不多，创业班的规模、Demoday 展示项目的规模都较小，但是正因如此，Techstars 可以将更多的时间、资金集中投入到重点孵化项目质量上，重视创业团队演讲能力和培养等细节，这让 Techstars 在获得的总投资、融资轮数、成功孵化企业数已经投资回报率上完成了一系

被选中团队进入训练营。最多可有三人获得启动资金，每人 6000 美金

TechStars 获取初创公司大约 6% 的股份

- 初创企业获得下轮融资
- 初创企业获得 IPO
- 初创企业被并购、收购等

开设训练营，投入种子基金，导师专业指导

获得初创公司股份

TechStars 退出并获利

公司下一轮融资之后的股份。为了避免团队融到巨款之后，这 10 万美金即使可以优惠占股也依然杯水车薪，TechStars 还规定，不论孵化企业下一轮融到多少钱，TechStars 在计算自己的股份比例时，最高只用 300 万美金作为企业第二轮融资后的估值。在初创企业上市或被其他企业收购时退出获利。

### 运营模式

#### 分阶段学习计划

Techstars 为创业团队制定了分阶段学习计划。在为期 12 周的密集指导期里，第一个月关注目标消费群的培养；第二个月学习完善产品和服务；第三个月练习如何向投资人展示自己的项目以争取投资；最后，在毕业前的“演示日

列“逆袭”。

从投入收益上看，Techstars 为初创公司提供 18000 美元的投资资金，100000 美元可转换债券以及办公场所。然而这只是投入的一小部分，三个月的孵化期培训，十余位导师倾力辅导以及人脉的提供，是 Techstars 最重要的投入资源，也是制胜法宝。TechStars 以 75 家风险投资公司和天使投资商为后盾，在三个月的导师培训后期安排企业与投资公司及天使投资商见面路演。初创公司毕业后可平均融资 1,600 万美元。

Techstars 以此换取孵化公司 6% 的股权，并提供 10 万美金预定

DemoDay” 上，统一亮相，接受天使投资人和 VC 的检阅。

#### 每期孵化数量有限，投入资金不多

Techstars 坚持“小班制”教学模式。每年在纽约、波士顿、西雅图、博尔德四个城市设有招募点，入选企业可以选择其中之一就近孵化。每期孵化项目数量有限大约 10 支，投入资金不多，但努力为初创公司提供最大的指导和关注。

#### 孵化企业为具有跨国吸引力的科技企业、初创企业

Techstars 资助的企业种类主要是技术型企业，Techstars 曾明确表示不会考虑生物科技型、医疗、

餐饮、咨询顾问公司或其他面向当地服务的企业申请。公司致力于寻找具备跨国吸引力的科技企业，同时也支持创业者跨项目申请，一遍拓展更广阔的业务发展范围。

#### 孵化过程采用导师制

Techstars 为每家初创公司提供 10 名优秀、成功的投资和管理人群作为创业导师，确保他们专注于一家最多两家公司。拒绝挂名、避免肤浅指导是 Techstars 的发展目标。导师们对创业团队的产品从战略规划到实际问题给予指导和帮助。所有团队要经历一个月的“导师疯狂”时间，和十余位导师泡在一起，随时汇报项目进展。

### 导师制驱动

Techstars 作为一家导师制驱动的创业孵化器，导师制是 TechStars 成功的秘诀之一。导师制加速器的背后是一张目标鲜明的大网。为创业者提供指导的可以是国际大公司的高管，也可以是较为成功的创业公司创始人，或是风投公司投资人。Techstars 是这一切的组织者，是连接点一般的存在。Techstars 的各个站点城市每年会培养两个由初创公司组成的“班级”，辅导它们“毕业”。由此所编织建立起来的“校友”网络则正是 David Cohen 作为一名天使投资人最初想要得到的东西。相互交织的人际网络也能在很大程度上使每一方的利益最大化。而这种“导师制”也成为 Techstars 在加速器行业中脱颖而出的核心竞争力。

为 Techstars 提供种子资金的是 75 个风险投资公司和天使投

资人。由他们为初创公司的创业者们提供指导，在很大程度上拉近了初创公司与投资人之间的距离。在 Techstars 的导师名单上，可以看到 Twitter CEO Dick Costolo，以及电商眼镜公司 Warby Parker 的联合创始人兼 CEO Neil Blumenthal 这样的角色。Techstars 在招聘导师方面始终处于主动地位，每天都会收到要求来 Techstars 给初创公司担任导师的邮件。然而好的导师仍然需要经过精心挑选。Techstars 对于导师的筛选仍有严格的标准和程序，只有那些懂得强硬地问出有价值的问题，适时挑战初创公司以帮助他们达成目标，并且愿意分享自己的创业或管理经验的人，才有机会成为 Techstars 的导师。

#### “小班化”精英教学模式

Techstars 秉承“小班化”教学模式，对每一个创业团队都投注

了巨大的导师资源，很多成功的企业家、投资人都参与到帮助创业者的行列中。凭借“小班化”教学的优势，TechStars 给每一个创业团队都配备了超过十人的豪华导师阵容，努力从各个方面满足创业者的需求。只孵化最具潜力的公司、保持尽可能高的初创公司存活率，是创始人 David Cohen 建立 Techstars 的初衷。

“为什么我们每期只扶植 10 至 12 家公司？因为我们没有精力扶植更多的公司。所有的精力都应该花在质量上。我们要做的事不是眼睁睁地看着哪些公司成功，而是要确保我们扶植的每家公司都能获得成功。” Cohen 解释说。他认为 TechStars 所有的精力都应该花在质量上。TechStars 要做的事不是眼睁睁地看着哪些公司成功，而是要确保 TechStars 扶植的每家公司都能获得成功。

### 挑选标准严格

“小而精”的培养理念注定了 Techstars 严苛的挑选标准。Techstars 只有在全面考量一家初创公司所有团队成员的专业技能、产品及服务的成熟度与发展潜力、商业模式的可行性等诸多因素之后，才会决定是否接纳这家公司。在挑选初创公司的过程中，Cohen 和他的团队会花一半的精力来研究初创公司的团队。

Techstars 的录取标准相对保守客观，十

分看重整个创业团队的综合素质，包括所有团队成员的专业技能、成熟的产品或服务，以及合理可行的商业模式。“我们从一开始就关注 6 件事情，按顺序分别是——团队、团队、团队、市场、进展、以及想法。” Cohen 曾说。

### 开门办教育

此外，TechStars 秉承“开门办教育、四海是一家”的理念，在美国白宫的支持下开展了“创业美国”合伙人培养计划。联手 Startup America 成立“全球加速器网络”（Global Accelerator Network），帮助其他孵化器和加速器的成立和发展。TechStars 与其他创业孵化器和加速器分享关于自身的“导师制”孵化模式，吸引了更多成功企业家关注创业，成为创业导师；同时，也借助这种方式使自己的孵化企业得以享受全球网络的优质资源。

Cohen 也强调调孵化器之间的透明性。他还发布了一份 TechStars 所孵化公司的名单，涉及它们的融资额和员工数等信息。他正鼓励其它孵化器也这么做，使得创业家在决定参加哪个孵化项目时能够作出明智的选择。“应当有透明性，使得创业家能够查看数据，根据哪些公司成功融资、具体融资额及融资成功率等情况做出明智的决定。”

### Techstars 与 Y Combinator 美国两大孵化器比较

	Techstars	Y Combinator
录取标准	行业：专注高科技领域技术型创业公司 团队：注重团队综合素质标准客观保守	行业：欢迎任何领域 / 行业的创业者申请 团队：看重创业者个人品质 / 魅力
入选数量	“小班化”原则，每个招募点每次 10 个左右创业团队，团队选择招募点就近孵化	每年开放两次申请机会，每次大约招募 60 人。所选团队在孵化期内全部搬到 YC 所在地办公
文化氛围	不同团队共享办公区，随时切磋讨论，交流互动频繁。为防止恶性竞争安排不同城市。	不同团队独立办公，强调学员间独立性，避免类似创业企业的恶性竞争
培训重点	第一个月关注目标消费群 第二个月学习完善产品和服务 第三个月练习投资人展示	帮助创业者找到项目闪光点，将其进一步强化扩展。培养与投资人打交道的能力
独门秘籍	巨大的导师资源	丰富的校友资源

END

## 李岩： 如何寻找和把握市场机会



### 引言

在 VR、互联网金融、3D 打印医疗器械等领域摸索创业六年的李岩，经历过市场策略出现问题、公司破产的窘境，也曾与团队一起，带领公司融资进入 B 轮，公司至今稳健发展，前景乐观。现任软银中国资本投资经理。这位曾经的创业者、现在的风险投资人，对正在寻找市场机会、寻求风险投资的创业者有着怎样的建议？结合丰富事例的经验之谈，关注创业的你不可错过。

### 整理 | 秦蔚

中 国因为 13 亿的人口基数，做什么都是一个比较大的市场。这个市场看似非常大，但哪些市场能够去碰，哪些市场是伪需求，碰了没有意义，这个问题需要创业者思考。

### 找准切入点——跟随趋势 or 改造现状？

大家现在看项目，切入点往往是新趋势，像最近最火的趋势——虚拟现实、增强现实，很多人会从这个趋势做创业的切入点。电动汽车也是一个趋势。但有一些我觉得已经不是趋势了，是现状，最实际的就是互联网金融，这个如果大家再去做创业的话，会发现已经有非常多的人在做了，支付宝也好，陆金所也好，其实互联网金融已经无孔不入了，不管是线上交易还是线下交易。

另一条路径就是从传统行业的现状入手找机会。找钢网说白了就是传统行业的现状改造，把传统的钢铁行业给改造了。

### 寻找机会的第一步，要先自己想清楚是愿

意做一个符合新趋势的东西，还是做一个改造现状的东西。第二步就是评估这个新趋势，这个新现状在未来三到五年的市场需求有多大。

虚拟现实是一个趋势，行业报告满天飞。假设这个市场三到五年能有 200 个亿，300 个亿，但是这三三百个亿，中国市场有多大？中国市场中，这些钱由哪些人赚到了？一定要把这个市场分析一下。虚拟现实整个产业链，从零件生产，到多种多样的平台、内容生产，再到生产工具，每个环节都分掉了你一部分的市场份额，看似这个市场非常大，其实每个都没那么大。再来说新现状的市场需求。比如说钢贸或者化工，传统市场每年的交易量大概有 7 万亿，看似非常大，但是能不能在里面寻找改造的机会，改造的市场需求有多少，这些需要大家对市场进行深入调查，千万不能拍脑门看数字，要用调查数据分析这中间你能挣多少。以钢铁为例，假设这是一个五六万亿的市场，整个找钢网的盈利模式，毛利也就是 1%，就是 500 万的数字。市场再大跟你没关系的时候，

没法去选择。

我们找到了新的趋势，找到了自己想切的现状行业之后，对这个行业的发展趋势要有一个判断，未来三到五年是逐渐萎缩的，还是逐渐放大的。AR、VR 这个市场是不断变大的，而有一些现状行业是不断萎缩的，比如说传统的零售电商，现在很多人再去整合他们就很难了，因为他们本来就是在夹缝中生存，已经被在线的电商挤压得很痛苦了，再去整合，可能并不具备优势和发展空间。

### 分析计划可行性——真需求 or 伪需求？

找到想要切入的市场以后，要把整个产业链去分析一下，这是一定要做的事情，你没有分析的话，等于你在创业之初没有想明白自己想干什么，即使冲进去了，还是不知道这个市场怎么切。比如前几年很火的校园 O2O，如果要做的话，一定要结合自己的资源，形成一个针对具体需求的计划，是负责整合上游，还是负责快递，还是去抓下游，把学生都抓到。再看这个市场的需求在整个产业链当中占多少，能创造多少市场。

然后下一步就是验证选定的市场需求是不是伪需求，这一点很关键。2C 市场往往容易判断是不是伪需求，微信通讯录的 500 个人问问他，我要卖这个东西，你愿不愿意买，如果附议率非常差，基本上这个东西一定程度上是伪需求，但如果说大家感兴趣比较多，只是还不了解它，那可能它是有需求的。如果大家都觉得不错，都想买，就算做成微商，它也是挣钱的。2B 的话验证相对困难，往往要付出一定代价，但非常重要。不是说把线下的需求搬上线上，就能说它一定有很高的渗透率，一定要在市场上验证它。

找到产业链想切的环节以后，接下来就要分析怎么吸引市场需求，计划是不是可行的。这个市场中创意从来不值钱。每天这个世界上四五百个人同时会想到这个创意，拼的是执行力，执行力的前提是项目可行性，可行性差，

执行力再强也没有用。拿补贴来说，有些事情是可以补贴的，外卖靠补贴把流量拉上来，本身产品是有黏度的，顾客会留下来。但有些需求，就像一部分校园 O2O，缺少核心的价值点，高额补贴只能起到短期拉动作用。前期补贴力度很大，流量是上来了，但是一旦补贴没有了，顾客照样去线下买，去大的平台上买，本质上不可行。这个可行性分析的过程要整合团队意见，并做好市场验证和数据分析，计划可不可行靠一个人拍脑袋是想不出来的。



### 用亮点找投资——简洁 BP& 独特优势

好的商业模式，从来都是几句话可以说清楚的，如果你的商业模式需要说 5 分钟才能说清楚，我觉得要么是你表达能力有问题，要么是这个事本质上不可行。无论做 BP 还是组团队，都需要告诉别人你做的是什么，如果你连自己身边的朋友都说服不了，你也很难去说服一个好的 VC 来投资你。

其实 BP 五点就可以达到了，第一点做什么，就是你做的方向，就是市场。第二，怎么赚钱，说白了就是商业模式，这个东西一定要想明白，任何一个创业项目，不能将 2VC 作为目的。2VC 短期内可行，但如果生意不赚钱，没法长期发展下去。第三，你的市场有多大，你想做多大？也就是创业格局的问题。滴滴是

所有这些打车软件里头战略思维最清楚的，早期就是做出租车，慢慢的做快车、做专车，现在基本上已经跑通这个模式了。现在滴滴还有大巴，就差滴滴打船了。其他的创始团队早期没有想得这么明白，打车方便嘛，解决这个问题。大家第一步都解决这个问题，这个切入点是对的，但到后来拼的话，一定拼的是整个战略的格局。第四就是团队，谁来做这个事，任何事不是自己能做成的。第五点，也是最重要的，就是了解竞争对手。很多人最烦的是 VC 问一句话，腾讯做这个事怎么办？阿里做这个事怎么办？你可以反过来问这些 VC，那腾讯来做 VC 怎么办，阿里来做 VC 怎么办？但其实有些点自己要想清楚，这些潜在的竞争对手，有钱有人有渠道，他们一旦也来做这个事怎么办？要想清楚竞争对手会在什么时间点会切入进来，切入进来的时候如何应对，不切入自己又该选择何种策略。要了解你的对手，时刻保持危机感。

再往下讲投资亮点，拼的是大家的优势。任何一个团队，任何一个项目，优势无外乎这几点：

**先发优势。**存在潜在需求，而市场上还未出现相应产品，比如说充电桩。这个东西做得少，团队现在做，是有先发优势的。还有就是技术积累，以及持续领先的能力。技术从来不是一个壁垒，也不是固定不变的。早期的先发优势和技术积累，一般是大家创业的第一步，这是一个优势。但是要想，能不能持续地找到更牛的技术团队或者产品团队来帮你保持这个领先。

**产品优势。**2006 年，阿里巴巴转型做淘宝的时候，其实是一个很危机的时刻，因为当时易倍的市场占有率已经非常高了，易倍可以短期不收费，跟免费模式的淘宝拼。但为什么最后淘宝打赢了那场战役？本质上还是拼了产品优势。淘宝整个的页面设计和使用符合中国人的习惯，页面虽然可能很杂乱，但就是看着舒服，还有评价，还有“亲”，以及阿里旺旺。而易倍当时整个产品界面还是欧美那一套，不

太符合中国人的习惯。

**商业模式。**特别的商业模式也是一个亮点，像滴滴打车，还有现在的直播。其实直播早就有了，现在的娱乐直播，不就是早期的 YY，但为什么人家做得好呢？无非就是产品上借助了移动端的优势，商业模式上发明了送道具的方式，给用户方便的体验。以前聊天室的主播不挣钱的，而现在，每个人都可以当网红，这本身是一种商业模式的创新。

**渠道和 BD 优势。**这是大部分创业团队比较缺的。你的团队牛，其实就牛在你的渠道和 BD 优势。一个团队的强大不是说我们三个人认识十年了，关系很好，一个团队的强大，不是说我们三个同样都是一个团队出来的。团队强大，一定要互补，互补性是非常重要的。有一个 CEO，CEO 会很累，什么事都要管，战略要负责，要做 PR，要负责一些大的 BD，还有大的渠道的整合，这种人一定是一个偏销售型的人才。还有一个 COO，这个团队一定要有一个足够了解产品和领域的 COO，相对来说也能说，但不会抢 CEO 的风头，他很明白自己在团队中的定位，相当于一个大管家一样的。还有一个 CMO，还有最好要有一个沉默型的 CTO。

**经营权、牌照。**同样做互联网金融，有的人有牌照，有的人没有牌照，现在国家在大洗牌，没有牌照的，未来要么被并购，要么倒闭。早期创业中很多东西肯定是不合规的，滴滴早期不合规，慢慢人家洗白了，拿到牌照了，这个就是壁垒。

**融资能力。**前面都差不多的话，拼的就是融资能力。其实大家都创业，这个是赚钱的生意。有人说既然能赚钱，干吗要融资呢？其实融资大部分的意义是花钱买时间。市场不会给你三年五年的时间让你做起来。把钱融到了以后，尽快规模化复制自己的项目，做大做强，才能在竞争激烈的市场上立足。



向前走，每一步都是精彩！  
自由·真性情

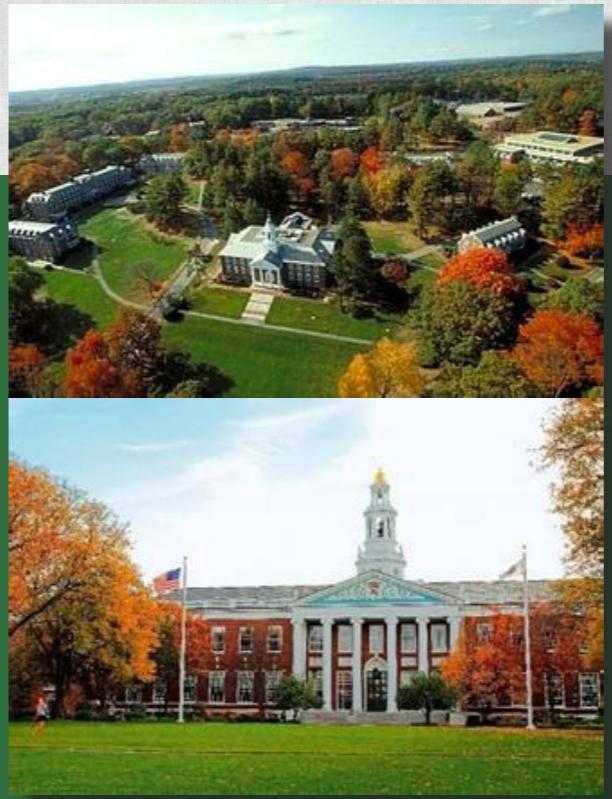


汪涵

# 百森商学院

## 创新创业教育

- 百森商学院使命
- 历程以及里程碑
- 与创业教育有关的学术项目概述
  - A. 创业学相关招生
  - B. 创业思维和指导哲学
- 百森商学院的创业教育模型
  - A. 课程
    - 1. 本科生课程总览
    - 2. MBA 课程
  - B. 研究
    - 1. 全球创业观察 (GEM)
    - 2. 成功的跨际创业实践 (STEP 项目计划)
    - 3. The Diana Project
    - 4. 百森商学院创业实践实验室
    - 5. 百森商学院创业研究会议
  - C. 课外学习项目
    - 1. 项目与活动
    - 2. 相关内容
    - 3. 业务竞争
  - D. 暑期创业项目
    - 暑期创业活动细则
  - E. 杰出创业者协会
    - 1. 领奖准则
    - 2. 基础设施和支持
- 百森学院创业中心成功启示



### ● 百森商学院使命

**百** 森商学院 (Babson College) 旨在向全球推行企业家式的思考和行为模式，培养在任何地方都能够创造和发掘具有经济和社会价值机会的领导人。

Roger Babson 是一个教育家、慈善家以及企业家，他于 1919 年创立的百森商学院是一所专门从事工商教育的机构。尽管百森商学院仍然从事建校之初的工商管理培训，经过这些年的发展，它已经重心越来越多地放在了创业教育上。1977 年，Ralph Sorenson 校长宣布企业家教育将作为百森商学院的工作中心。从那时起，创业教育就一直是百森商学院制定战略的首要考虑因素。

### ● 历程以及里程碑

在百森商学院，创业学不仅仅是一门学科，它更是一种生活方式。百森商学院坚信理论联系实际的重要性。百森商学院将创业能力定义为能够组织资源并随时随地提供领导人创造社会和经济价值契机的能力。

为了培育学员的这一能力，百森商学院为他们提供了与各种创业能力有关的广泛技能。百森商学院专注于训练学员的创业思维和创业行动。对于各类商业活动，无论它们规模如何，是公共的还是私人的，是盈利性还是公益性，是地区性还是国际性，学员们都可以将所学的应用其中。



## ● 与创业教育有关的学术项目概述

**百**森商学院的本科生项目将核心管理能力贯穿于初级、中级和高级课程，包括关键的工商学科，以及艺术和科学，学生在大学四年的学习中将接受工商和自由艺术的熏陶。课程设计致力于打破学科间的壁垒，强调一种综合的、整体的学习方法。学生可以自由选择包括创业学和技术创业学在内的 25 个方向，但是所有本科生都必须选修一门基础创业学，例如学习管理和创业基础。在布隆伯格商业周刊 2011 年“最佳商学院”的评选中，百森商学院连续第二年跻身榜单前 20。

### 4 个 MBA 项目

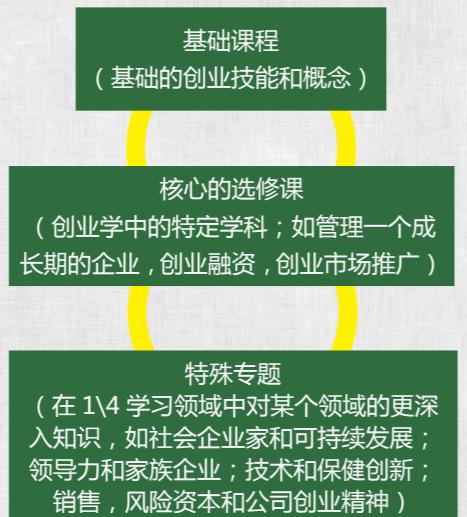
针对本科学位的学生设置 为期 12 个月的全日制 MBA 项目
2 年的全日制 MBA 项目
夜间 MBA 项目
针对中级和高级管理人员设立的 快速通道项目 (24 个月)

1993 年，百森商学院把创业学作为全日制 MBA 教育的中心，它创建了一个综合的交叉学科，每个 MBA 学员必须学习核心课程，这些课程紧跟新的创业周期并被引入创业学思维范畴内的传统工商学科。

MBA 核心课程又进行了调整：4 个 MBA 项目的第一模块包含相同的创业学概念，而其他管理学概念和课程根

据时间和内容进行了分配。百森商学院设立的选修课程（有 35 个之多）超过其他所有顶级 MBA 项目设立的，并且 4 个 MBA 项目中有 3 个包含了同等数量的选修课程（快速通道项目对选修课程有所限制）。

MBA 的选修课程主要分成 3 类：



百森商学院的 MBA 学生也可以选择参加本校在 2000 年开始的专业项目——创业强度追踪。这类顾客定制化的选修课程是为那些结束 MBA 项目后致力于成立创新企业或者管理现有企业的学生设计的。

百森商学院 MBA 项目曾经在 U.S. News & World Report 第十八个管理者年度上被评为第一名。每一个从百森商学院拿到学士学位或者 MBA 学位的学员都拥有必要的创业能力。

百森商学院也提供会计和全球创业学的硕士学位。

### A. 创业学相关招生

#### A. 创业学相关招生

百森商学院每年大约招收 1400 名 MBA 学生：400 名全日制学生；550 名夜校生；以及 450 名快速通道学生。这 4 个项目的所有学生要学习一门规定的创业学课程，其中 80% 的学生还需要额外修至少一门创业学的选修课。

百森商学院的本科生大概有 2000 人。一般情况下，450 到 475 人能最终拿到学士学位，其中 90 到 100 人为创业学方向（约 22%）。所有的本科学生至少要上一门创业学的课。

### B. 创业思维和指导哲学

#### B. 创业思维和指导哲学

创业学不仅仅是百森商学院的一个系：它是一种生活方式。通过课程与课程活动，学校将创业思想和创业行动传达给学员，将理论联系实际。学员在百森商学院课程里所学到的内容对今后所有的商业成功都至关重要，这些商业，无论

是大的还是小的、公共的还是私有的、盈利的还是非盈利的、当地的还是国际性的。

百森商学院的创业教育基于以下几个假定：

- ◆ 创业学是创业的思维——这是一种解决问题的思维和方法。
- ◆ 创业的技术是可以学习的
- ◆ 创业学是创造性和预测性的统一。
- ◆ 创业活动在各种企业环境中都可以发生，包括盈利的、社会的、非营利的、基层的、业主经理公司、初创企业、大型公司等。
- ◆ 通过一些途径可以融入创业活动：家族企业、buying a business or franchise、开始阶段、技术并购，公司创业等。

在综合的、基于经验的学习氛围中，百森商学院的教员致力于创新并坚持不断地尝试新事物。学校是一个教师们可以自由进行试验、改进并不断完善创业教育，激发学生创业思维的实验室。百森商学院的教员不断调整从学生和管理人员客户那儿学到的经验，加速创业教育的外延。

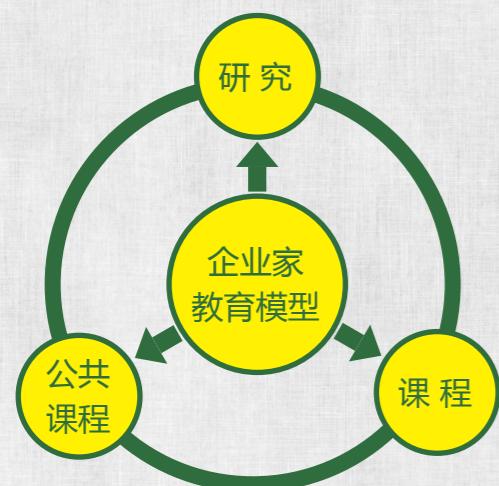
## ● 百森商学院的创业教育模型

**百** 森商学院针对创业教育的模型成功的原因在于它的综合性课程、研究以及课外学习项目。这三部分的良好结合归功于领导、职员、教育以及百森商学院员工间良好的合作。



百森商学院的学术部（即课程部分）致力于不断拓展创业的内涵。通过开展研究和课外项目，所授课程协调和支持了 Blank Center 不断开拓创业实践活动的使命。

百森商学院企业家教育模型



### A. 课程

百森商学院将创业的思维和行动融入了它的课程中。本科生和研究生，不管他们的方向如何，将会学习到创业的技术作为基础。选择创业作为方向的学生会学习关于可行性分析和创业计划的核心课程。选修课让学生们更自主地制定他们的创业教育。

核心创业课程分为创业发展探索、追求、设立和成长这几个阶段。在探索阶段，学生们学习如何识别和创造机会，评估这些机会成为各种各样的创业尝试。在追求阶段，学生开始了创业实践的第一步，进行详细的规划并为实施他们的商业计划制定路线图。在设立和成长阶段，学生发掘管理不断增长的业务，在国内进行产品和服务的扩张。

百森商学院的核心课程和选修课程帮助学员们应用创业技能去创造和识别机会，通过商业活动产生经济和社会效益。课程允许学生制定他们特定领域的创业路径：新企业、特许经营、公司企业、社会责任型企业以及家族控制企业。

### 创业发展过程



### | 本科生课程总览 |

如前所述，本科生的课程将核心的管理能力、关键的工商学科以及艺术和科学融入进基础、中级和高级的课程中。在第一年，通过提升学生们的制定、探索和批判性思考的能力，基础计划为他们的学习奠定了基础。基础计划提供了为期一年的商业教育，包含了管理和创业基础的课程。课程上学生们在一个商机上形成团队（公司），利用学校的种子资本开展业务，产生的收入将会捐赠给 Boston 地区的慈善机构。

第二年，学生们进入到了中级计划，计划增加了广度，对关键问题研究更深，让学生们更多进行学科和跨学科的分析。这一计划管理部分是一些综合的课程，称为“组织起来在竞争的环境中有效率地管理和运作”，包含了经济学、金融、市场营销、组织行为学和运营。

#### EPS 本科生集中课程

FME 所有本科新生必修课程	
必修	EPS3501 ( BRIC ) 所有其他 EPS 课程
必修	FME 4510 创业金融
必修 (选一)	EPS4545 家族企业 EPS 社会企业
必修 (选一)	MKT3526 价值出售 EPS3520- 拉丁美洲创业情况 EPS3572 亚洲创业情况 EPS3540 募集资金 EPS3515 家族企业管理 EPS4521 企业成长战略 EPS3505 伟大的企业家精神

学员也可以参加立足培训领导力和团队工作的高级课程计划。他们可以选择参加一个创业课程作为中级计划的一部分：ESP 3501 Entrepreneurship and Opportunity. 学生可以用 ESP 3502 或者 ESP 3503 替换这门课（参见下面的课程列表）。这些课程关注研究计划的可行性。

高级计划（开始于学生大四的第二个学期）要求学生怀着更多信心、独立性以及创造性去思考。每个学生都将完成一门管理的总结课程，在其中，他们将学习到在整合了所有其他商务领域的战略的重要问题。此外，学员还可以学习高级管理学和艺术选修课，以及参加实习和咨询获取实地经验。各种方向（包括创业学），其中很多都是综合的、跨学科的，能够在这时给学生的选择提供指导。

本科生的创业学方向主要侧重学生想法的产生、计划识别、资源获取和创业管理这些核心能力的发展。在创业方向所获得的技术和能力对于任何业务和组织的成功，包括初创企业，家族企业，特许经营，非营利性企业，公司和跨国公司，都是不可或缺的。本科创业学方向以及它的要求在图 1 中做了概括性的介绍。要求分成两大类：“探索”，“推进”和“开始和成长”。

**| MBA 课程 |**

如前面所介绍的，综合性的 MBA 课程紧跟新一轮的创业周期：探索可行性，推进业务计划过程，发起亲身经历以及成长扩张。一系列的基础课程帮助学生了解创业思维的传统的工商学科以及深入了解创业学。

基础课程的特色在于可以自由选择 MBA 创业学部分的核心选修课，帮助学生具备整体创业技能和与此密切相关的与学科有联系的专长，这非常重要。

除了核心的选修课，百森商学院为它的 MBA 学生提供了一个综合的包含 4 个重要类别的课程列表。

百森商学院的 MBA 学生可以选择 Entrepreneurship Intensity Track。这个两门课程的选修模块主要为了那些期望在毕业后能够立即创业的学生而开。组成这个 track 的一门课程是另一门课程的基础课。在夏天或者秋天的学期，学院必须修 3 个基础课中的一个 (EPS7500, EPS 7545/7546, or EPS 9535)，这为学生提供了一个平台，他们可以将自己发现的机会整理，并写出可行性或商业报告。在春季，学员们修 EPS8573——EIT Refinement and Launch：这门课程主要关注学生们个人商业机会。选修这门需要一个申请 / 被选择的过程：申请者需要与两个创业学的教学人员进行面试并“rocket” pitch to a pool of potential mentors。当导师认为这个学生和他发现的机会是可行的，并且愿意和他 / 她一起工作，导师可以做出最后的选择。EIT 选择过程是竞争性的，并不是每一个申请者都可以获准进入该课程。


**Arthur M. Blank Center 创业中心**

1998 年捐贈成立的 Arthur M. Blank 创业中心是百森商学院的创业活动中心。Arthur M. Blank (63 级校友，家得宝的创始人之一和 H' 98) 为了给予一份慷慨的捐赠来支持百森商学院的创业项目，还为创业中心提供了一个 6000 平方英尺的建筑作为活动中心。

**The Blank Center Mission**

通过首先发起的课外学习项目，以及鼓励和支持创业思维和行动的跨国合作研究活动来加速各种各样的创业。

Blank 中心负责下面所说的研究和课外学习部分。


**B. 研究**
**| 全球创业观察 (GEM) |**

GEM 是全球最大的和存在最久最长的针对创业进行的研究项目。来自百森商学院，伦敦商学院以及多个国家的大学团队的研究人员在这儿探索创业在国家经济增长中的作用。



GEM 数据分析的结果可以作为一个关键的基准指标，被全世界著名的地区，国家和超国家结构所使用。GEM 提供了全球环境下各个国家的创业活动的信息的独特能力使得它的数据对于任何期望正式研究和探寻全球创业行为来说都是必须的资源。通过 80 多个国家通力合作研究和推动创业，这一计划来自 11 年来严格的数据筛选和数据分析工作。

**| 成功的跨国际创业实践 (STEP 项目计划) |**


STEP 项目计划是全球最大的针对世界上的家族企业，尤其是探寻家族环境下的创业活动所进行的研究计划。通过对创业能力的前沿性研究以及商业家庭的贡献，STEP 获得了新的知识，并将这些知识通过学习峰会反馈并应用于家庭。STEP 项目计划成员由 3 个地区(欧洲，拉美和亚洲)的 33 个顶尖的大学团队构成，并在这些地区举行年会。2010 年 11 月，STEP 全球峰会开幕式将在百森商学院举行，庆祝该项目举办五周年。


**| The Diana Project |**

百森商学院是 Diana Project 的主办地，该项目是多年来多个学校的研究妇女业主和业务增长活动的教员通力合作举办的。因为创业对于世界经济增长十分重要，而妇女业主企业的增长则对财富的创造、创新以及各个国家的社会进步有着重要的意义。现在，来自 35 个国家的超过 200 名学者在从事 Diana International。Diana International 负责组织研讨会，在会上，研究妇女创业的学者们可以互相联系和合作，政策的制定者和实践者也能获知研究的结果。这一全球学者的团队提供了具有

重大价值的研究结果，是实施政策，培训计划以及改进可以促进妇女创业现状的资源分配的基础。Diana Project 已经举办了 7 届国际性的会议，为顶尖的创业期刊提供了各种各样的专业资料。



百森商学院创业实践实验室让创业者不断努力去设计，规范，以及测试出一个新的实现以创业为核心的经济学视角的解决方法。该研究计划可获取横跨不同领域的创业者的声音。在大约 16 周的时间里，创业者工作经验经过传递，为识别机会空间奠定了基础，在这个空间里我们可以为创业者寻找新的支持和模式。

**| 百森商学院创业研究会议 |**

创业研究会议由百森商学院于 1981 年设立，通过激烈的对话，提供了互动的场所，在这里学者和实践者们可以理论联系实际。每年会议吸引超过 350 名创业学者，他们将会来此听取超过 200 页的报告。创业研究前沿每年出版一次，包含了此次会议进程的内容，是关于创业学的实证研究论文的最全面的文献集。为了进一步提升创业研究，人们成立了一个与该会议有关的博士学会，作为将未来创业者和学者与现有的领导和研究者统一起来的办法。

除了 Blank 研究中心，作为世界上最大的创业学院，百森商学院进行着独立的研究。至少有 18 人在风险资本、妇女企业家、公司企业家、社会网络、业务失败以及跨国创业等领域进行着高水平的研究。所有的创业学教员在作为创业投资者和顾问、社会、家族或者公司创业者上都有一定的经验。在 2009 年到 2010 学年，百森商学院创业学院出版了 6 本书，32 篇论文，36 篇文章以及 21 个书的章节。

### C. 课外学习项目

百森商学院的课外学习项目与课程是相互协同和联系的。两个部分内在联系中共同促进，共同发展。

课外学习项目包含很多活动，学生们可以参加，但不会得到学分成绩。该项目与课程部分相联系，是课堂学习的补充。

课外学习项目可以使学生们实践他们在课堂学到的知识。

百森商学院的课外学习部分的作用可以归功于一个坚实的基础——它的基础设施所获得的支持。这一部分详细叙述组成百森商学院的课外学习项目的两个部分：项目与活动，基础设施与支持。

#### | 项目与活动 |

百森商学院的项目和活动目的在于满足学生不同阶段的兴趣和训练需要。百森商学院创业加速器提供了一个渠道，在此，有三个核心的项目和活动（Rocket Pitch, Business Competition, and Summer Venture Program）可以获得。第四个关键的项目——杰出创业者协会，通过提供功能模块以及对学生创业活动的鼓励，极大增强了百森商学院创业加速器项目的作用。

下面罗列了5个关键项目和活动的详细信息：

#### 百森商学院 创业加速器



百森商学院创业加速器是用来为创建和运营一个企业感兴趣的学生所创建的综合性的

课外活动。

#### ◆ 加速器运营的前提

➤ 加速器是没有限制的——所有学生，包括研究生和本科生，均可申请加入该项目。

➤ 参加加速器的学生可以实践创业的思维和行动，运用从课堂所学的知识但并不是每个人都会建立一个企业

➤ 加速器支持创业的学生，采用各种各样的模式（并不只是创办企业）

#### ◆ 新企业创造

#### ◆ 购买现有的业务

#### ◆ 公司企业家

#### ◆ 社会企业家

#### ◆ 家族企业

#### ◆ 技术商业化

➤ 加速器包含三个阶段：探索，追求和成立/发展，每一阶段都有一个教师顾问支持。

➤ 为了通过加速器包含的这三个阶段，学员需要达到他们选择的业务以及加速器中所需要的目标，以此获取资源。

➤ 每当学生进入到高一点的阶段时，他将有资格获取本阶段需要的资源，并获得已完成的下层阶段的资源。

➤ 随着学生创业阶段进程的提升，教授给学生的内容也将越来越具体和有针对性。

➤ 加速器以及课程都补充并与百森商学院的整体战略相一致。

#### ◆ 参加加速器项目

接下来的步骤是关于如何将学院安排到他们合适的加速器中的阶段去的介绍。

- 完整的调查评估：学员们要在线填写一张申请表，这有助于确定学员们的创业放在阶段。

- 评论调查：评估小组审查调查表，以确定每个学生的初始阶段。随后将安排一对一的会议，使学生能够提供更多的信息移动到一个不同的阶段。

- 第一次会议：创业系的管理人员将和学院举行20分钟的会议，确定其适合的加速器阶段。

学生从事的业务活动的层次也将决定学生的分配阶段。

4. 学院审批：学院批准或重新指定学生适合的阶段。（例如，如果一个学生没有充分完成可行性研究，教师可要求学生完成研究或将他重新分配至探索阶段。）

5. 分配阶段：学生被安置在适当的阶段，并根据阶段被给予他们获取相应资源的权利。

#### ◆ 阶段

加速器包括三个阶段：探索，追求，启动/增长。

#### 阶段 1：探索

#### 学生要求

➤ 寻找新的想法、发明，收购或将技术商业化的学生。（注：存在多种进入策略，包括技术转让，成立独立的合资公司，收购业务或特许经营，合资企业，家庭企业，社会企业家等）

➤ 想从一个新企业获得工作经验的学生。

#### 达成一个阶段的里程碑

➤ 清晰的商业概念

➤ 成型的团队

➤ 已有了雏形

探索阶段的学生处在表达他们的想法，并决断想法是否可行，以及他们是否想进入追求的阶段。

#### 点对点会议

学生将被分成三到四人一组，定期进行会面。在每次会议中，学生将提供目前的进度和下一次会议要达到的清晰的目标。建立这样一个责任结构，鼓励学生跟进、行动，推进他们业务的进程。会议也让学生互相给予和接受建议，分享资源。

#### 资源

➤ 学生有权使用学校的公共工作区，但学校不为他们的创业提供专门的空间。

➤ 在探索阶段有一名老师负责充当顾问。

➤ 学生被分成小组，并从教员和管理人员那里获得定期的意见。

➤ 早期阶段的工作主要包括：

#### ◆ 寻找商业机会

#### ◆ 研究科技决定市场和行业的可行性

#### ◆ 决定商业的法律结构

#### ◆ 技术的商业化

#### 可交付成果

为了进入接下来的追求阶段，学生们必须进行可行性分析，证明他们的想法是值得追求的机会。

#### 针对性计划

即百森商学院项目，它专为处在Rocket Pitch阶段的学生设立。

#### 阶段 2：追求

#### 里程碑目标

➤ 进行行业分析和市场测试

➤ 进行商业计划

➤ 建立雏形

➤ 建立团队

#### 资源

➤ 学生们可以使用校内的合作空间，在必要时也可以要求专门的位置

➤ 在追求阶段有一名教员作为顾问

➤ 每个小组都有一名顾问

➤ 工作室提供以下项：

#### ◆ 确定客户的需求

#### ◆ 团队建设

#### ◆ 制定商业计划书

#### ◆ 知识产权

#### 可交付物

为了进入接下来的开始/成长阶

段，学生们需要拥有明确的概念，一份商业计划执行纲要，一份报告，尤其是要为实施阶段做好准备。

#### 目标计划

百森商学院在此阶段为学生提供的计划是商业计划大赛。

#### 阶段 3: 开始 / 成长

##### 里程碑目标

- 建设团队
- 联系供应商和客户
- 确保最初的销售成功

##### 【资源】

- 在此阶段所有学员都可以申请专门的办公区
- 学员们会拥有一对一的顾问
- 学生们可以获得针对性的研讨会和指导

##### 可交付物

在这个阶段，学生们要执行他们的商业计划。他们必须证明自己正在实现与顾问一起制定的目标。此外，学校还期望他们能够给处在探索和追求阶段的学生提供指导。

#### 目标计划

百森商学院在这一阶段为学生提供的计划是 Summer Venture

#### D. 暑期创业项目

暑期创业项目旨在帮助学生们将他们的创业想法在超过 12 周的暑假时间里提升到一个新的水平。

该计划是面向本科生和研究生的，包括校内住房，共享工作区，指导老师，

#### 暑期创业项目活动工作空间



Program.

#### 阶段 4: Grow out

当学生完成加速器和研究生的三个阶段后，只要能力允许，百森商学院为校友企业家们提供可用的资源以支持这一转换。

- 校友们可以使用一般用途空间作为办公室和会议室（根据其可用性）
- 继续作为联系点，为校友企业家寻求关系和资源
- 与当地的校外孵化器伙伴合作促进校友们的转换
- 让校友们作为导师和发言人，为他们回报百森商学院创造机会
- 为校友从百森商学院的学生中招聘实习生和未来的团队成员提供机会

Rocket Pitch 是为学生和企业家校友设置的让他们将自己的商业计划传达给作为听众的学生、教员，企业家，投资者以及服务提供者。每一个企业家有三分钟，用三张幻灯片简洁简要的介绍他们商业机会中的重要的区分要素。接下来，企业家在开放网络中展示其产品和服务，并回答问题。Rocket Pitch 每年举行一次，并向公众开放。

#### 探索工作室

探索工作室是专为在探索阶段的学生以及有兴趣加入创业团队的学生而设计的。该系列的第一部分为“如何启动业务”。学生必须完成一项任务——满足当地业务需求和识别问题。根据调查结果，学生们集思广益，找出解决方案和商业想法，并组成实践想法的团队。自然减员在此过程中难以避免，但学生们有机会时间他们在平时所学到的知识。

#### 学生阶段调整程序

在加速器任何阶段的学生都可以参加 Rocket Pitch 计划，不过该计划对于在探索和追求阶段的学生是最合适的。另外，商业计划大赛是专为那些在追求及更高阶段的学生提供的。Summer Venture Program 则是针对准备好实践的学生，即处在开始 / 成长阶段的学生。最后，各个阶段的学生都可以从杰出企业家学院中的激励和角色模型中受益。

#### 暑期创业活动细则

##### 1) Team Building Kick-Off

团队建设的目的是在夏季创业计划参与者之间建立信任。因为时间相对较短，今早在此过程中建立信任的关系将有助于学生间彼此共享和协作，提升他们的商业想法的层次。

##### 2) 导师

因为导师是该方案的一个重要组成部分，巴布森招募具有创业经验的个人作为导师。每个学生团队会被分配一名导师，充当教练和宣传媒介，并与学生定期开会。

➤ The Mentor：“导师”通过让学生形成发现商业机会，进行自我评估，并形成自身的顾问网络的过程来训练学生。导师也必须是有效的听众。在此过程中，虽然有些导师可能选择这样做，巴布森并不期望或建议导师利用他或她的网络帮助学生。

➤ 学员：学员应当与导师良好的互动并利用好导师。发展良好的导师 / 被指导者的关系是至关重要的，不仅对被指导者的发展而言，也是对长期的学校和导师的关系和互利方面而言的。一个导师和学员的积极经历，增加导师计划的长期可持续性的可能。

##### 3) 同侪小组

三到四个学生被分配到一个小组，每组指定一名企业家顾问。同侪小组的目的是双重的一提供一个给予和接受咨询意见的论坛；建立问责制结构。小组间会议定期举行。在组内，学生分享变化，进步和挑战。学生们从里程碑事件和可交付物中学习，并使彼此之间为此负责。同侪小组只有在必要时才咨询顾问—小组设立的目的是促进同侪间的学习和资源共享。

##### 4) 午餐和学习研讨会

午餐和学习研讨会是为学生所设，目的是使他们与成功的企业家见面并从他们身上学习。workshops 侧重于具体的技能和知识满足学生启动和发展其业务所需。workshops 每周举行一到两次，采用非正式的圆桌会议的形式。

#### 5 ) Hot Seat

在此项目中，每个学生都将参加 hot seat 的展示最少一次。学生将向同是暑期创业计划的学生参与者，教师顾问，和导师报告。该项目的目的是让学生练习在一个比较正规和大型集团的情况介绍商机。这种做法将有助于帮助学生获得在向投资者和利益相关者介绍时所需的技巧和信心。

#### 6 ) 工作地

学生们可以使用一般用途的场地作为工作地点，如会议室，教室，图书馆房间，以及休息区。详见基础设施和支持部分中关于可用物理空间上的进一步细节。

#### 7 ) 住房

参与的学生在项目期间可以再校内获得免费住房。

#### 8 ) 演示日

夏季创业计划总结以演示日结束，这一事件让学生有机会到进行网络工作，并推销他们的业务，听众包括学生，教师，校友，和投资界人士 .....

#### 演示文稿

在展示之前，观众观看展示暑期创业计划的纪录片视频，回顾了这个暑期学生们的经历。随后每个学生团队将展示 6 至 7 分钟，在展示之间没有问答时间。（“问与答设计在随后的网络工作联谊酒会上。）在每个演示文稿之间的一到两分钟，用于讲述项目的轶事，并介绍了即将到来的团队。

#### 网路工作酒会

每个学生都将分配到就会上的一个桌子上，这样使观众们可以容易地找到他们。还会提供食物和饮料以鼓励网络工作。

#### The BBQ

在网络工作酒会后，项目参与者，家庭成员，指导教师，职员，和导师聚集起来参加一个非正式的 BBQ。BBQ 的目的是感谢每个参与者并结束改事件。

**夏季创业项目的成果目标****学生方面**

- 利用关键资源在一个有利的环境推动他们的业务发展
- 磨练自己的演示和网络工作技能
- 学习如何指导和被指导

**巴布森方面**

- 保持在创业合作课程的领先优势
- 将社会团体和校友作为 Babson 网络工作中的一部分
- 获得对课程，研究以及未来的课外学习项目有用的新知识体系

**E. 杰出创业者协会****成功的关键**

获奖者的标准是至关重要的。我们过去成功的关键包括吸引（关联巴布森）世界知名的人，在许多知名的获奖者中，包括麦当劳公司的雷·克罗，维珍集团的理查德·布兰森，和福布斯公司中的福布斯家族。

杰出企业家协会是每年对全球顶级的企业家进行表彰和庆祝的顶尖组织。该协会在 1978 年世界上首次为企业家举行庆祝仪式时成立。巴布森与知名组织，如“福布斯”，“商业周刊”，“华尔街日报”的早期的合作关系为学校带来了信誉和即时广泛的关注。

该协会成立的目标是将成功的企业家带到校园来，与学生们交流并作为他们的榜样。协会作为一个载体，使百森商学院迅速在创建的日子里获得了所需的知名度。多年来，协会扩大了巴布森的企业家网络，并大大增强了巴布森的全球声誉。现在，协会发生了一些变化，包括筹款部分。

虽然杰出企业家协会活动的结构和格式每年会有所不同，但是包括以下

部分是必要的：

- 选择全球知名的领奖人，领奖人必须与百森商学院的使命一致，并且在商业和社会对世界做出了双重贡献。
- 塑造领奖人事迹（例如，通过个人的故事说明领奖人对于世界的影响，针对零件跟的商业和使命展开演出和安排的主体）
- 展示在国内外都产生经济和社会上影响的百森商学院学员的不同组合

**领奖准则 |**

杰出企业家协会的校友是

- 公认为行业领袖和“家庭图标”
- 在推进各种各样的创业中因为他或她的领导能力而显得与众不同
- 成功地为世界创造巨大的经济和社会价值

**协会的成果目标**

学生方面：

- 为学生提供世界级的企业家榜样并激励他们
- 提供一个论坛，为亲自创造社会和经济影响的学生提供展示他们想法的论坛

巴布森方面：

- 推动巴布森的创业系声誉
- 使用的选拔和表彰企业家的方法来持续扩展创业的定义
- 加入商业团体
- 为支持 Blank 中心的首创想法筹资

**| 基础设施和支持 |**

Blank 中心的基础设施和支持包括：指导和咨询意见；获得资本；和物理空间。

**A) 指导和咨询**

学生有机会接触到多元和一批经验丰富的导师和顾问。在巴布森的定义中，导师是来自商界的志愿者，而建议者来自作为顾问的工作人员，教师职位，或在职企业家。

**企业发展经理**

经理负责基础设施和支持，并为学生提供个人和团体咨询。因此，经理是学生中心协助和资源接触的要点。

**在职企业家**

在职企业家（EIR）是经验丰富的顾问和学生企业家的榜样，EIR 是为期一至三年志愿承诺担任的职位。同时，在职企业家们与学生通过每周的办公时间以及安排好的见面时间联系。

**导师**

巴布森学院的校友和朋友们组成了导师组。按照组成多元化导师队伍的目标，巴布森向志愿者发送定向的邮件征召导师。接着，导师将根据具体的专业领域（即行业和学科）和导师感兴趣的创业阶段（例如，启动，生长，收获）进行分类。导师可以通过以下方式参与学校工作：

- 承诺在一个特定的时期（例如，一个学期或一年）里与一名特定的学生见面
- 根据需要与学生见面

**成功的关键：**

在建立强有力的导师关系时学校的作用

- 对导师承诺的时间，通讯，会议的形式设置期望
- 指定一个联络人管理导师关系和协调见面
- 培训学生与导师的关系管理（即通信，利用导师）

**研讨会**

研讨会贯穿全年，并根据学生的需求制定计划。在学年开始时，巴布森提供两个或三个基本的研讨会，内容如下：

- 如何启动业务
- 市场研究
- 创业的法律基础

根据调查学生的结果，接下来将举办研讨会。调查会列出研讨会的主题，以及潜在的发言人。巴布森接着将会组织两种类型的研讨会：

- >> 圆桌会议（也称为“炉边谈话”） - 一个少于 15 名学生的非正式聚会。做客的企业家分享他们的创业故事，与学生们在一起直接采用记者会的形式进行。圆桌研讨会面向的是处在加速器追求或更高阶段的学生。
- >> 研讨会 - 较多学生聚集在教室里，采用一个结构化的形式。主讲嘉宾演讲 15 到 30 分钟并有问答环节，规模较大的研讨会向所有学生开放，但主要针对那些处在探索阶段的学生。

**我们从过去的研讨会中学到了什么？**

学生要主动应对关于他们自身情况的研讨会。当研讨会的时间表（根据学生调查）确定后，巴布森学院将招收学生作为每个主题的“主人”。主人就是要了解同学们的需求和期望。将学生们与演讲者建立关系，一起工作，并确保内容和传达的信息与他们的同学是相关的。

**专业咨询办公时间**

与巴布森相关联的专业服务公司，并在大院内拥有学科专家，为学生企业家提供公开办公时间，并且安排根据顾问的需求和能力每年变动。以下是办公时间主题领域的例子：

- 法律
- 会计
- 研究

服务提供商每周提供平均两到四个小时的时间，并在该段时间内提供办公空间。

## B) 资本获得

巴布森为学生企业家提供获得资本的机会，同时在新企业的引导方面对学生进行培训并灌输这方面的重要性。

### 种子基金

巴布森种子基金源于一份慷慨的校友礼物。资金是用来帮助学生解决在创业的早期阶段所需的初始成本问题。为了获得资金，学生必须提出申请，由指定的教师审查。

我们鼓励接受种子资金的学生将其所有者权益的一部分捐给巴布森(即，基础基金)，当业主从其业务中收益时即可兑现。

巴布森奖励的种子资金针对每个学生的业务，范围从 1,500 至 4,000 美元不等。

### 基础基金：学生的回馈

基础基金成立于 1995 年，是校友们回馈 Babson 的方式。基金成员将他们企业中的个人资产的一部分捐赠给巴布森。一旦公司出售，收购，或公开上市，基础基金的成员就将他们股份中的这部分转让给巴布森。这种慈善捐款支持许多创业行动，包括创业课程，教师创业，并为有志创业的人提供财务援助。自成立以来，超过 41 名校友和朋友们加入这个著名的集团。

### 天使资金

每月巴布森为波士顿地区的天使投资人组提供会议场所。本次活动只对有限的参加了加速孵化项目的学生开放。我们的目标是为有可能准备在不久的将来向专业投资者展示自己的商业计划的学生提供学习机会。

虽然该活动在巴布森举办，但能获取展示资格的人不必是巴布森学院的学生。要想成为展示人，必须提交一份执行摘要给天使投资人，投资者将从中选择展示人。

通过在校园举办该活动，巴布森与投资界保持联络并进一步提升了其作为一个创业思想和行动中心的声誉。学生作为展示人参与或通过观察和学习天使投资的流程，从这一活动中受益。

通过这一渠道，一些学生已受到资助。然而，更广阔的目标是为天使投资人、学生和更广大的巴布森团体们提供学习和一起工作的机会。

## c) 物理空间

Blank 中心正努力成为一个校园创业活动的中心点，并因此利用其物理空间。

### 孵化中心

孵化中心是专门分配给特定的学生企业的办公空间。目前，孵化器可最多容纳十个企业。

孵化器的位置是提供给处在开始 / 成长阶段的加速期计划中的学生的。

### 共同工作的空间

共同工作的空间位于 Blank 中心的第一层。该空间可以提供给加速期计划中的学生。

在探索和追求阶段的加速器计划中的学生可以申请共同工作的空间。通过满足里程碑事件证明了自身能力的申请者将被优先考虑。

### 多用途空间

毗邻共同工作空间的是一个多用途的位置，配备了躺椅和一个有着桌子和椅子的小型会议室。该房间用于活动，交流以及学生企业家和参观者的公共空间。

孵化器和共同工作空间都配备了桌子，椅子，隐私隔断设备，会议桌，白板和投影机。学生可以使用传真机，复印机，打印机，计算机和办公用品。

## 概念酒廊

概念酒廊位于 Blank 中心的第一层，毗邻多功能空间。酒廊向所有人开放。酒廊的目的是为了提供一个人们可以聊天的地方，学生企业家也可以在此寻找潜在的队友，合作者和顾问。

### 资源中心

资源中心位于多用途空间附近。该中心包括一个有两台连接图书馆数据库电脑的工作区。巴布森的图书管理

员在定期办公时间会协助学生研究。

### 厨房

位于一楼的厨房配备了冰箱，微波炉，咖啡机，电烤箱，饮水机。

### 会议室

Blank 中心共有三个会议室，包括一个能够容纳二十人的大会议室，一个能够容纳 16 人中型会议室，以及一个小型的六人容量的会议室。会议室的分配采用先到先得原则。

## 百森学院创业中心成功启示

巴布森成立和发展这个创业中心的多年经历充满着无数的经验教训。下面是一些关键的经验：

### 1. 招聘最好的人来领导这一进程

- A. 具有较高声誉和社交网络的领导人
- B. 能够获得在大学和所在更广泛的社区认同的领导人
- C. 全身心投入中心建设的领导人
- D. 具有强大的筹款能力的领导人

### 2. 迅速建立信誉和口碑

- a. 建立高素质的合作伙伴关系
- b. 招聘在他们领域或者是领头人，或者正在崭露头角的人员
- c. 举办高曝光率的活动（颁奖活动，演讲活动，竞赛）
- d. 建立良好的公共关系，打造品牌

### 3. 保持创业教育的领先优势

- a. 合作课程计划与课程紧密结合
- b. 关注创业实践，关注行动
- c. 不断选取基准点进行比较，持续对合作课程计划和课程进行创新

### 成功的关键：不断改进的工程

Blank 中心引以自豪就是它在创业计划和活动领域的领先集团。即使 32 年后，我们仍不断尝试、学习和适应。我们的项目已经随着时间不断发展完善，并将继续下去。在这本手册中所述的做法正在不断测试和完善。

我们鼓励你为百森做同样的事情——你可以从我们的项目和最好的实践中学习，但要基于你自己的背景和经历不断的适应和改进。

# 解码以色列创新创业的基因

文 | 赵向阳

\* 赵向阳博士，北京师范大学经济与工商管理学院，副教授。本文观点仅代表作者见解。

## -----创新动力-----

- 创新动力之一：创新是出于生存的需要，是逼出来的
- 创新动力之二：创新无关乎物质资源的多少，只与劳动力的素质有关
- 创新动力之三：犹太教是以色列创新创业的精神源泉
- 创新动力之四：独特的社会价值观是以色列创新创业的土壤

## -----创新的制度因素-----

- 创新的制度因素之一：教育体系
- 创新的制度因素之二：高水平大学
- 创新的制度因素之三：军队是培养创业者的摇篮

## -----创新的资源因素-----

- 创新的资源因素之一：风险投资为创业活动推波助澜
- 创新的资源因素之二：社会关系网络是以色列创业活动的润滑剂

## -----以色列创业活动的主要特点-----



## ● 创新动力

创新动力之一：创新是出于生存的需要，是逼出来的

创新更多来自生存的压力。

以色列是兵家必争之地，战争不断，强烈的危机意识激发了以色列人在军事工业方面持续创新，而许多以色列的科技创新都来自军事科技的民用化。例如，我们参观了汽车驾驶辅助系统的全球领导者 Mobileye 公司，其采用的近距雷达探测技术就来源于军方，占汽车市场份额超过 80% 的主要汽车厂商，如通用、福特、宝马、沃尔沃等均使用该公司的技术。

自然资源的短缺也迫使以色列致力于发展高科技。例如，以色列人在干旱地区发展了滴灌技术，极大地提高了粮食产量、培植出了丰富多样的水果和鲜花，以色列农业 80% 以上靠科技驱动。另外，以色列沿海城市的饮用水以前主要靠北部的加利利海 (Sea of

19<sup>48</sup>年，以色列建国之初，一穷二白，人口不足 80 万，领土面积大约为 1 万平方公里左右，没有任何工业基础。建国的第二天，因为领土争端问题，遭到周围五个阿拉伯联盟国家的集体攻击。六十多年过去了，历经五次中东战争以及黎巴嫩战争，以色列从一个以农业经济为主的国家变成了以高科技为主的创新国家，人口超过 800 万，领土面积大约为 2.3 万平方公里，2013 年人均国民生产总值达到 3.47 万美元，创造了经济奇迹。

2009 年，以色列《耶路撒冷邮报》的专栏作家索尔·辛格 (Saul Singer) 和美国政府外交政策顾问丹·赛诺 (Dan Senor) 合著的《创业的国度》(Start-up Nation) 把这一经济奇迹归因于高水平的创业活动。截止目前，该书已经被翻译成 27 种语言，激发了全世界对以色列的浓厚兴趣。这里，我们探究为什么以色列能成为一个创业创新的国度。

Galilee)，以至于经过约旦河流向死海的水枯竭，死海的海平面急剧下降，周围出现许多巨大的坑洞。现在以色列大力发展海水淡化技术，供沿海城市使用。很显然，将来该项技术会为以色列换来更多的外汇收入。

创新动力之二：创新无关乎物质资源的多少，只与劳动力的素质有关

创新与物质资源的多少无关，只关乎人力资源的开发，尤其是高素质人才的创新精神。

截止 2014 年 1 月，以色列有人口 830 万左右，其中犹太人占 75%。国土面积 2.3 万平方公里，比北京市 (1.6 万平方公里) 多不了多少，而且大部分是干旱贫瘠的土地，几乎没有像样的矿产资源，只是最近才在特拉维夫近海发现了一个天然气田。相反，周围的阿拉伯国家拥有大量的石油和天然气资源，但是，

无一成为发达国家，只是以出卖矿产资源为主，创业活动处于“要素驱动型”阶段。

### 创新动力之三：犹太教是以色列创新创业的精神源泉

没有犹太教，就没有以色列，也就没有以色列的经济奇迹和国家强盛。虽然在以色列，只有 10% 左右的犹太人被认为是 Religious people（有信仰的），剩下的 90% 都属于 Secular people（世俗的），但是，犹太教、《塔木德》（《旧约》的一部份）和安息日等是维系以色列的精神支柱。犹太人则相信自己是上帝的特殊选民，赋有神圣的使命。这种宗教信仰对于社会的正常运转、科学的研究和创业活动都有巨大的推动作用。其次，科学的起源之一来自犹太教 - 基督教传统。只有通过科学的研究，人们才能更清楚地理解上帝创造世界的基本规则，更能深刻地体会到上帝的全知全能和爱。而科学的研究的发展，直接推动了技术进步，进而推动了高技术创业活动。另外，犹太教要求每个人找到上帝赋予自己的特殊使命，在工作上精益求精并获得世俗意义上的成功，只有这样，

### ● 创新的制度因素

#### 创新的制度因素之一：教育体系

犹太人的聪明不是在于这个民族的大脑结构，而在于他们的文化、教育体制和对待学习的态度，创业教育贯穿到犹太人的各个年龄段。以色列从小就培养孩子的创业精神和对商业的感觉。针对 13-18 岁的青少年，他们创办了 Young Entrepreneur program。以色列每年有专门针对 45 岁以上中年人的创业计划比赛。

#### 创新的制度因素之二：高水平大学

以色列研究水平、从事科学技术研究人数的百分比以及投入到研发的资金，均名列世界

才能彰显上帝的荣光。

### 创新动力之四：独特的社会价值观是以色列创新创业的土壤

以色列所秉持的独特的社会价值观，例如，水平导向的集体主义、宽容失败、怀疑和批判精神、多元化等都是创业创新得以发生的肥沃土壤。

另外，以色列文化中对不确定性的规避程度比较低，很能容忍失败，这样的文化为以色列的创业者提供了一个安全的港湾。以色列著名的风险投资基金 JVP 的一位合伙人向我们提出一个问题，“你愿意投资一个刚开始创业，还没有失败经历的年轻人呢？还是愿意投资一个失败过一两次的创业者？”很显然，答案是后者。没有多样性，就没有创新。以色列完全是由来自不同国家的移民组成的，有超过 70 多种不同的文化，至少操着 40 多种不同的语言（当然，希伯来语和阿拉伯语是官方语言），所以，在以色列存在各种各样的思想和社会实验。在以色列则有相当长的历史，由此可见以色列的多元化。

的前茅（超过 4%）。以色列大学非常鼓励交叉学科研究和教育。

#### 创新的制度因素之三：军队是培养创业者的摇篮

以色列因为身处阿拉伯国家的包围之中，所以，建立了全世界最完整高效的预备役制度。原则上所有年青人 18 岁 -20 岁之间都要参军，在军队里，年轻人学会了承担责任，包括对自己和他人的生命承担责任，也包括对价值不菲的武器装备承担责任。在军队他们也学会了团队合作、牺牲精神和领导力，学会了如何在不确定的环境下快速进行决策。

### ● 创新的资源因素

#### 创新的资源因素之一：风险投资为创业活动推波助澜

根据《全球创业观察》（GEM，2013 年）的研究，以色列的创业活动主要是创新驱动型。在纳斯达克上市的公司中，除了美国以外，来自以色列的公司最多。而支持创新，离不开风险投资。2010 年前后，以色列人均获得的风险投资是美国的 2.5 倍，欧洲的 20 多倍，中国的 200 多倍。

以色列政府成立产业引导基金，与经验丰富的国内外风险投资公司进行合作，一起对种子期的创业公司进行投资。一旦创业企业达到盈亏平衡点，或者有其他风险投资愿意接盘的时候，他们就以很低的价格（例如，成本价）退出，将股权转让给更加以市场为导向的投资者。

除了充沛的风险投资以外，为以色列创业活动保驾护航的还有许多其它相关的创业服务，例如，律师。据说以色列的律师占人口的

### ● 以色列创业活动的主要特点

其一，以色列的创业活动有**明显的产业集聚**的特点，与军事、医疗、生物科技、太阳能和农业等领域高度相关。

以色列公司主要专注于 B2B，而 B2C 相对不是很发达。其次，以色列的创业活动具有天生全球化的特点，以色列公司开发任何一项技术或者产品的时候一开始瞄准的都是全球市场。以色列公司创业一般采用技术导向，持续不断地围绕同一个技术开发多种应用，寻找多种市场用途。在经营哲学上坚持“一英寸宽，一英里深”的战略。例如，Mobileye 公司的创始人 Amnon Shashua 教授目前又建立了一个新的公司，试图将从 Mobileye 开发出来的计算机视觉技术用于帮助盲人或者视力不佳的人。他们生产一种特殊的眼镜，可

比例在全世界是最高的，这就有效地保护了知识产权和创新劳动的成果，这也是一个生生不息的创业生态环境中必不可少的一环。

#### 创业的资源因素之二：社会关系网络是以色列创业活动的润滑剂

以色列很小，而且人与人之间的权力差距很低，信任度很高，所以，形成了紧密而自由的社会关系网络。所谓的社会网络中的六度隔离在以色列就变成了三度隔离，社会关系在以色列创业活动中所起着神奇的作用。

以色列完全就是一个移民国家，从来不排斥重新开始，创业动机很强烈，在以色列公司的国际化过程中，很容易地找到相关的国家的人才开疆辟土。

以色列人的国际化的程度很高。几乎每个人都说两三种外语，且喜欢海外旅游，既扩展了以色列年轻人的眼界，更有助于发现商机和积累广泛的海外关系，有助于国际化创业。

以产生黑白视觉，售价大约在 14 万美元左右，市场前景可观。

其二，以色列创业活动主要专注于早期创业，等到找到了成熟的、可复制的商业模式之后，一般就把公司卖给国际性大公司。例如，全球领先的农作物保护方案提供商，以色列 Makhteshim Agan 公司于 2011 年将公司 60% 的股权出售给了中化集团，最近改名 ADAMA 公司。当然，以色列人现在也在反思这个问题，反思以色列人是否有可能把公司从小带到大，变成一个国际性的大公司。或者，是否只专注于自己所擅长的事情——创建新的企业，而对其他事情放手。END

\* 版权声明：本文已经作者授权。

匡

时

# KUANG SHI CLASS

匡 | 时 | 二 | 期

“匡时班”第二期学员经严格选拔，录取了 52 人。学员主要是来自我校会计学院、外语学院、国际工商管理、商学院等各院系在校大学生和少数毕业校友，以及来自华东理工大学、上海理工大学等外校的创业同学。匡时班二期培养计划为一年，其中暑假进行三周的集中训练（6月27日至7月15日）。东方财富网创始人其实、北极光创投董事总经理姜皓天、复兴集团副总裁钱建农、原阿里巴巴副总、优联资本董事长王孝华等二十余位具有丰富经验的企业家、风险投资人和资深教授进行经验分享、理论指导，并带领匡时班学员进行案例分析、实战演练、项目讨论、企业参访等。





# 我是 上财創業者

ENTREPRENEURS

主办：上海财经大学创业学院  
亚洲创业教育联盟  
上海高校创新创业教育联盟  
运营：《创业评论》杂志社  
投稿邮箱：shufeczteam@yeah.net  
联系电话：021-35081602

上  
财  
创  
业  
学  
院



创  
业  
评  
论

