

创业评论

Entrepreneurship Review

@ 袋洗： 洗衣店的社区梦想



商业生态圈中的
创业精神与战略思维



加官方
微信
扫描
二维
码

P33 施敏：
幸福成长创业历程

P66 李善友：
中欧创业营缔造者

P78 张维：
商学教育与创业教育

《创业评论》



上财创业学院



出版日期：
2015年6月25日
本期为创刊号
*内部刊物*仅限内部交流*

版权页

COPYRIGHT PAGE

编辑部

名誉主编：刘兰娟
主 编：刘志阳
客座主编：路江涌
高级编辑：张 中
美术总监：袁 筱
栏目主编：徐焯丞、李燕哲、林琮皓、王佳伟、冷继超、程 意
美术编辑：徐佳杭、杨天钰、苏镇仪

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）
Heidi Neck（柏林商学院创业学讲席教授）
鞠建东（上海财经大学国际工商管理学院院长）
林丙辉（台湾中兴大学管理学院原院长）
刘代洋（台湾科技大学创新与创业研究中心主任）
刘继军（中科大总经理）
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）
买忆媛（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）
王刊良（中国人民大学管理科学与工程系主任）
王孝华（中国电商与物流智库理事长）
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副院长）
朱博涌（台湾交通大学创业学程执行长）
张耀辉（暨南大学创业学院院长）
周志伟（香港中文大学创业学教授）

主办

上海财经大学创业学院
亚洲创业教育联盟
上海高校创业教育联盟

运营

《创业评论》杂志社

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



创业领袖成长营
CEIBS
中欧创业营



上海财经大学
国际工商管理学院



全球创业周
中国组委会



价值中国网

走向未来，更决定未来走向

梅赛德斯-奔驰S级轿车 动世之举 盛世前行

以动世创举，为未来开启辉煌序幕。梅赛德斯-奔驰S级轿车，凭借率先应用于汽车领域的分屏显示技术(SPLITVIEW)、洞悉万变的智能化照明系统等创想科技，为行业格局确立明日走向；更以注意力警示系统(ATTENTION ASSIST)、增强版夜视辅助系统及增强版限距控制系统等整体性安全理念，任风云变幻尽在掌控。梅赛德斯-奔驰S级轿车，启自辉煌，成于未来。领略S级轿车盛世华彩，敬请莅临梅赛德斯-奔驰当地授权经销商，或致电400-818-1188。

www.mercedes-benz.com.cn



Mercedes-Benz
The best or nothing.

目录 CONTENTS

发刊词 P7

创+盟 P8~P9

微言 P10

创+知



P12 扎克伯格正在看的书你看了吗?

P14 大数据时代的商业



P17 商业生态圈中的创业精神与战略思维

创+客

P25 @袋洗： 洗衣店的社区梦想



P33 施敏： 幸福成长创业历程



P42 李宗海： 用“科济”治愈肿瘤

风口

P48 一条：好内容是最好的推广

P49 Burger King：Have it your way

P50 花间堂：分享美与欢乐的高级私人客栈

P51 Uber：体验+激励

P52 Blued：把小众社群做深





P54 戴肆：
清华校舍与中国式合伙人



P57 圈子创业的是与非

P66 李善友：
中欧创业营缔造者



P78 张维：
商学教育与创业教育



中国创业时代的到来

文 | 樊丽明 (上海财经大学校长)



21世纪迄今，信息技术革命超越本产业，迅速扩展到其他产业和社会生活每个领域，演绎出一场新的“技术-经济范式”革命，这也就是我们今天所说的“互联网+”。“互联网+”，不是简单的传统产业+互联网，而是传统产业在充分灵活地使用包括移动、大数据、物联网和先进分析技术等最新技术的基础上，来实现自身的发展。互联网+将推动巨大的创新，迅速改变我们的商业模式。而引起这场变革的也将不再单单是美国，拥有全球最多移动互联网使用人数的中国也有着绝对分量的话语权！属于中国的创业时代即将到来。

我一直认为，创业虽是小众的事情但它也是国家的大事。2015年是中国全面深化改革的关键之年，也是中国经济进入新常态后“大众创业，万众创新”的开局之年。“大众创业，万众创新”作为国家战略迅速在大江南北掀起了前所未有的创业热潮，全社会正在努力形成一种鼓励创

业创新的良好氛围，我相信这也是未来影响中国经济发展和社会进步的重要浪潮。

上海财经大学校训是“厚德博学，经济匡时”，匡扶时局是学校优良传统，如今我们也在积极推动创业学院的发展壮大。上海财经大学创业学院的定位是一所具有互联网精神的重点培养互联网金融、创意产业和现代服务业等领域创业精英的学院，力争在五年内建设成为国内外知名的具有鲜明财经特色的创新创业人才培养和教学研究高地。上海财经大学创业学院要成为创业者交流学习的平台，创业资源对接的平台，创业教育综合改革的窗口。

《创业评论》在创业学院建设和创业生态的打造上肩负着非常重要的使命。我希望它能成为连接中国创业者、创业教育家和创业投资家最重要的平台，为迎接中国创业时代的到来做出财大人的贡献。创+

1

2014年11月9日，亚洲创业教育联盟部分专家在理事长张维的带领下参加台湾科技大学第十三届管理新思维国际研讨会，访问台湾大学创业车库、台湾交通大学梦想创业空间。联盟理事长李吉仁教授、朱博涌教授、刘代洋教授、王蕙芝教授等热情接待大陆联盟专家。



2014年12月12日，上海高校创业教育联盟主办的首届上海高校创业教育研讨会在上海财经大学国际工商管理学院隆重召开，众多专家围绕总理关于“部署在更大范围推广中关村试点政策，进一步激励大众创业、万众创新”的讲话展开热烈地探讨，纷纷表示应该做好高校创业教育，为上海争创国际科技创新中心贡献力量。

2

此次研讨会的成功举办对推动上海乃至长三角地区创业教育建设，培养具有良好的可持续发展意识的创业人才，实践李克强总理“要掀起一个大众创业、草根创业的新浪潮”的讲话要求有着积极的意义。

2015年2月3日，天津大学携手中科招商集团合作共建的天津大学宣怀学院（中科创业学院）正式挂牌，学院将面向有创新精神和创业潜力的大学生开展创业培训，为大学生创业团队提供从科技成果专利保护、成果转化、创业咨询到创业资金支持的一条龙服务。

用天津大学校长李家俊的话说：“创业教育并不只是狭义地让学生都去开公司、开餐馆，而是培养学生的企业家精神，在他们心里埋下一颗创新创业的种子，不断积累、汲取养分，等待破土而出的那一刻。这种企业家精神恰恰和天大的创始人盛宣怀的传奇经历相契合。”

3



3月27日，在李善友教授的带领下，2015级中欧创业领袖成长营举办了开学典礼，经过精心挑选的53位创业者集结中欧，共同携手启程成长营之旅。龚炎教授代表中欧创业营团队宣布中欧创新投资家成长营（简称中欧创投营）正式开启。

4

4月11日，在北京大学光华管理学院1号楼西侧的“敢当”石草坪上人头攒动，北大光华MBA春日里的创业大集在这里隆重举行。



5

继5月5日校长办公会议通过成立上海财经大学创业学院之后，樊丽明校长于6月2日在创业学院筹备工作征求意见座谈会上指出：创业是小事，但是国家的大事。创业学院的建设是上财应有的社会使命。创业学院应该努力成为创业者交流学习、资源对接的平台、综合改革的窗口。



6



如果没有基本功谈飞猪那真的是机会主义者。大家千万不要忽略今天在空中飞的那些猪他们都不只练了一万个小时，可能练了十万个小时以上，这就是大家被忽略的前提。

——@雷军

未来互联网只有和传统行业进行完美结合才有持久健康的出路，而结合的结果将会形成真正意义上的数字（或数据）经济。未来三十年，因为数字经济，人类社会将会真正进入巨大的变革时代。

——@马云



过去的创业有好多文化程度很低，今天创业的人，大部分都是海归；过去的创业永远离不开的一个就是关系，今天的创业更需要知识和智慧。

——@潘石屹

90后为首的现代社会消费者是用钱和资源搞不定的一代，他们向往价值观层面的契合和精神引领。

——@马佳佳



每一位创始人在公司的运营模式还在探索阶段时都应该冲在第一线，试图指望融来资后高薪找牛人帮自己干都是不切实际的一厢情愿，创始人往后任何一点点放手和撤退都是要做大量的固化工作之后才能完成。创业公司的核心团队人员都需要能在关键时刻挽起袖子干，而不是只会布置任务做计划做协调，动脑不动手。

——@王利芬

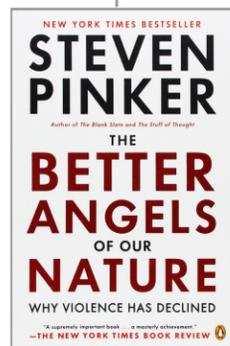


『接下来你要看的，
肯定是你不知道的』

扎克伯格正在看的书你看了吗？



▲Zuckerberg

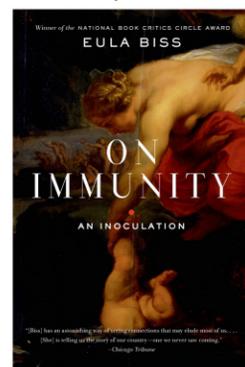
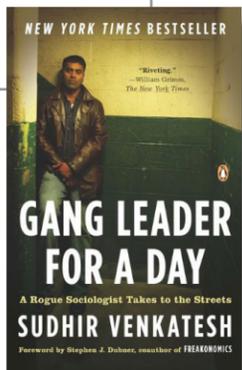


《The Better Angels of Our Nature》

过去，我们问：“为什么人们会有战争？”平克教授认为，现在，我们应当问：“为什么我们可以有和平？以及如何使和平得以持续下去？”

《Gang Leader For A Day》

这是一本很精彩的书。为了研究美国黑人街区的贫困问题，作者深入一个贩毒黑帮的内部，因机缘巧合，一不小心与黑帮老大成为了朋友，并在黑帮的环境中度过了很多年。在这本书中，他介绍了人们所不了解的黑帮内幕，及各种各样黑帮生活，甚至是黑帮文化。

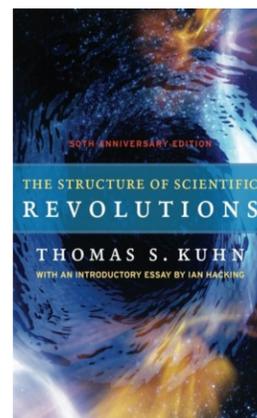
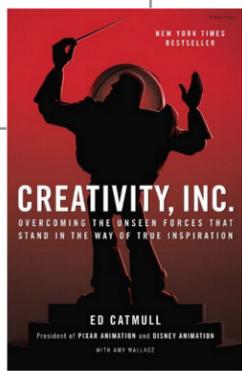


《On Immunity》

Eula Biss即本书的作者作为一名母亲，发现社会上充斥着关于疫苗的恐惧，于是她对此展开研究，在书中对疫苗问题做出陈述，解释了疫苗并非致人生病，反而利于人们的健康。

《Creativity Inc》

我想好多人都看过《玩具总动员》，而本书便是由这部动画的制作公司Pixar Animation的创始人写就。该书一方面讲述了如何更好地管理团队，另一方面便正如书名所写“creativity”，鼓励创新，营造创新的企业氛围。

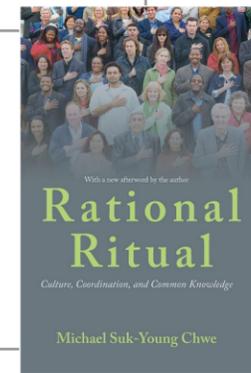


《The Structure of Scientific Revolution》

这本书的作者是“二战之后最具影响力的一位以英文写作的哲学家”托马斯·库恩。

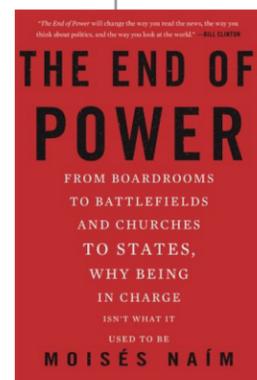
《Rational Ritual》

这是一本引人入胜、组织严谨且条理清晰的书。它将博弈理论与当代社会理论领域所提出的议题结合在一起，巧妙地解决了一个重要的问题。不同学科领域（包括政治学、社会学、人类学、文化研究等）的学者，都将会发现这本书立论中肯、简明易懂。



《End Of Power》

这是一本讲述权力变迁的书，权力在社会的很多层面与领域都存在，无数的人受权力的吸引，但同时又受权力的制约，最后还要面临失去权力的痛楚。而作者曾作为专栏作家，与“当权者”交流，研究了权力如何在社会发展中衰落与消失。



从扎克伯格看创业学习

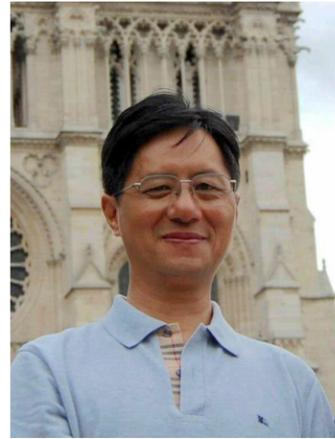
“我对我的读书挑战感到激动，我发现阅读可以得到智力上的充实。书籍允许你去探索一个深刻的话题，并沉浸其中，而这是现代化的媒体所不具备的，我希望将来我可以将对媒体的关注转移到阅读上。”——扎克伯格

创业没有既定的方向和专项的知识，创业是各方面知识的整合实践。一个可以掌舵庞大商业帝国的领航者必定要用知识来全面强大自己。而创业需要人文元素，创业者是最能将情怀与梦想两者统一起来的一群人。创+

大数据时代的商业

文 | 晁钢令

晁钢令教授，现任上海财经大学现代市场营销研究中心主任，兼任海百联集团外部董事。主要从事市场营销和商业经济方面的教学和研究工作。



大数据时代的商业环境

大数据则有规模庞大，种类繁多，高速运行，有价值但密度低等特征。

这在现代商业活动中同样如此：

1. 信息数据数量激增；
2. 数据形式来源多种多样；
3. 数据产生和变化十分迅速；
4. 数据价值开发难度增长。

大数据时代的商业运营

1. 管理和利用好企业自营数据；
2. 根据经营目标确定数据需求；
3. 积极扩展并跟踪主要数据源；
4. 努力开发和引进数据处理技术；
5. 开展社会合作，利用第三方平台；
6. 认真分析数据，准确预测未来；
7. 进行数据挖掘，促进商业创新；
8. 利用数据导向，引导市场需求。

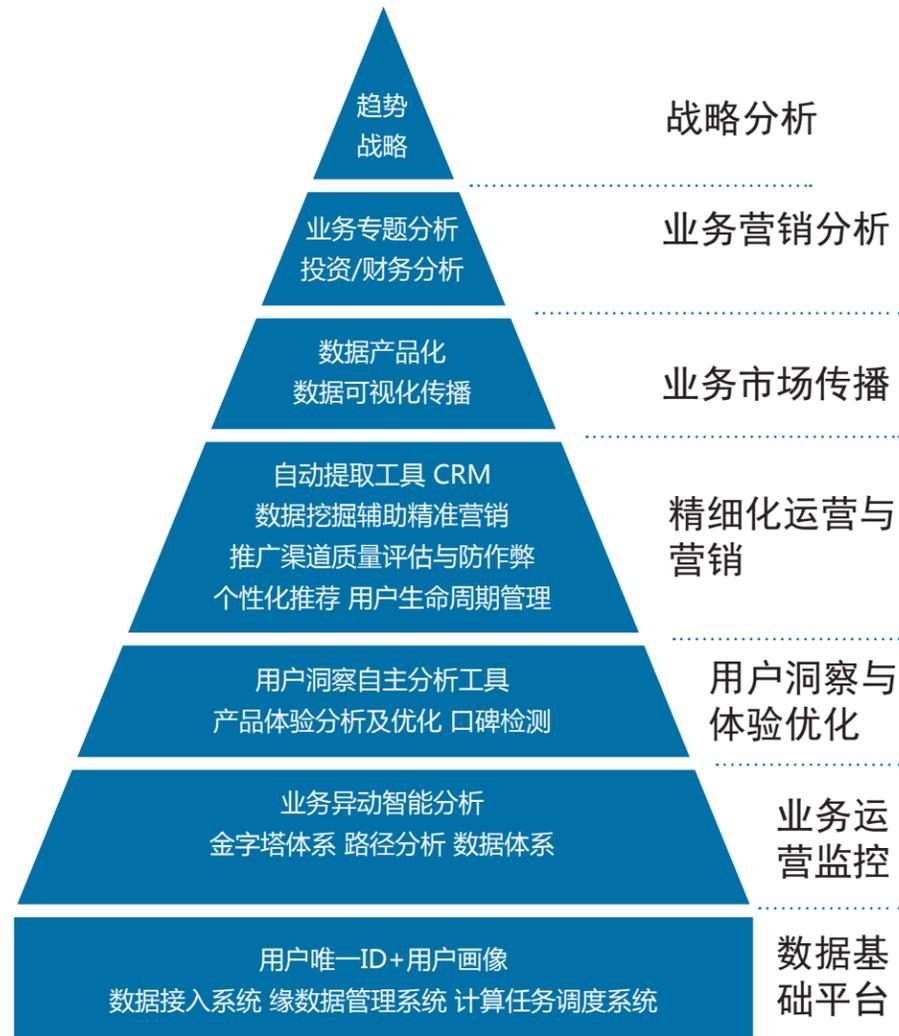
大数据时代的商业管理

应当建立全方位的信息管理系统。

对重要商品和物资的市场供求状况及价格变动要建立实时跟踪系统。

各政府管理部门之间要形成最大限度的数据共享和综合分析机制。

要利用大数据建立和完善落实到个人的信用评估和征询系统。



上海财经大学 创业学院

SINCE 2015

SHANGHAI UNIVERSITY OF
FINANCE & ECONOMICS
ENTREPRENEURSHIP SCHOOL

匡时班 7.13开班

上海财经大学「匡时班」，旨在通过提供创业管理课程、企业家教练、创业资金孵化以及创业媒体助推等一揽子解决方案，系统培养具有强烈创业意愿的同学成为大学生创业的引领者。

近期目标着力在创意产业、互联网金融和现代服务业领域培养具有互联网创新精神的知识型创业家。



刘兰娟 教授
(上海财经大学副校长、创业学院院长)

上海财经大学创业学院
上海财经大学国际工商管理学院
上海财经大学教务处
共青团上海财经大学委员会

免费基础财税

为创新创业型企业提供以免费基础财税服务为核心的管理后台共享中心服务。提升管理水平，降低运营成本。



易后台

E-SUPPORTING

创业吧，我做你的后台！

会计到“家”

专业服务人员入驻创业者的“家”——遍布全国的孵化器创业园区等众创空间，深入创业第一线，建立公共财务部。第一时间为创业者免费进行财税咨询，解决财务问题。

全国热点创业城市，创业专业服务全面覆盖

北京：朝阳区东三环北路辛2号迪阳大厦901室
 上海：徐汇区田林路388号新业大楼1栋225室
 天津：空港经济区空港商务园E8栋1层

资金·财税·人事·行政
 www.ehoutai.com

400-852-7765



文 | Shaker A.Zahra, Satish Nambisan
 译 | 程意 徐烨丞

商业生态圈中的 创业精神与战略思维



▲ Shaker A.Zahra
 (University of Minnesota)



▲ Satish Nambisan
 (Rensselaer Polytechnic University)

内容简介

合作与竞争是商业生态圈的永恒主题，而构成商业生态圈的主体是成熟的公司和新兴的企业。如何运用你的战略思维去经营调度一家公司的资源与能力是非常关键的。战略思维和企业家活动在商业生态圈中发挥巨大的作用，延续以创新思维角度去思考解决问题的传统并激发了一代又一代新的改革创新。而这些在四种商业生态系统——Orchestra、Creative-Bazaar、Jam Central以及MOD-Station中截然不同，他们发挥着各自的作用，决定了创业成败以及公司的存亡。一个企业的类型以及它在动态发展中的表现将对其成功产生深远的影响。

原文刊登于 *Business Horizons*. 2012年 (55) :p219-229.

以战略性思维来思考

Thinking strategically

战略思维能够超越时间、空间以及自身资源限制等现实问题，为公司在竞争领域提供创新的解决方案。然而战略思维又是什么呢？下面罗列出与战略思维相关的几个方面，例如：

远见、洞察力以及创造力

远见意味着预知未来，预见其可能发生的各种情况并对此做好充分准备；而洞察力则是通过不断通过发现周遭正在发生的事物来刻画未来，它亦体现了创造性和积极性；创造力是指在你不断洞察着身边事物的过程中，你将惊异地发现自己对于商业竞争的看法常思常新。创造力、远见、以及洞察力能够赋予创业公司设定游戏规则的权利、玩自己的游戏、让别人死机。



企业若要发展壮大便需解决自身生态系统的局限性，从而获得商业远见和提升洞察力。在这其中，要学会如何把这些企业面临的挑战通过一系列强力而有针对性的行动来转危为安、成为企业发展的垫脚石，为其自身创造价值。

战略思维不仅仅专属于高级管理人员，在多数情况下，那些富有创意的战略思维往往来自中、低水平的管理者、甚至那些与客户接触的销售人员、供应商的员工都能提出某些让人眼前一

公司的长期定位

一套固定的系统、全面地对问题求解的方法以及企业创造力等。战略思维重在站在当下观测不久的将来，整个战略思维的过程是建立和考虑不同的方案。这些方案代表着企业不同的视野和力量，它们赋予了假设意义以及对未来状态的预测。所谓战略思维，便是依据许许多多不同的现实条件，来构思形成一个现在与未来期望之间的转换系统。正因为我们所处的互联网时代对于商业竞争的定义，以及竞争工具的使用都是焕然一新、与过去截然不同的，所以战略思维往往是与新兴行业和公司分不开的，它是那些寻求大幅度突破的、具有革命性的企业最锋利的武器。

立足于公司内部的生态系统

亮的创意。正是这些全身心沉浸在公司运营的底层员工，他们能亲身体会到公司运营中的细微变化，并以此提出具有改良性且定位分明的具体举措，有望改变公司的经营和竞争战略。从企业高层来讲，需要营造出自上而下的浓厚创新氛围并捕捉那些涌现自公司各个阶层的不同想法。当高级管理人员汲取了全公司的智慧并以此为基础改变企业的战略方向时，他们便能极大地激发企业的活力，使之如一辆燃烧熊熊火焰的战车、轰然前行。

商业生态圈中的互动效应

The dynamic interplay in an ecosystem

在一个商业生态系统中战略思维和创业之间存在着动态的相互作用。战略思维需要注意并考虑到生态圈内成员之间的相互联系和发展。基于不同技术领域的专业化、企业的历史因素，以及在生态系统各部分工作的人们之间的人际关系，这些关联也不断地变化发展。企业家明白长期的成功取决于理解、管理，并有效地、创造性地利用这些联系。因此，当他们意识到通过改变所需的生态系统或引入新的商业模式，重新定义企业如何在其生态系统的行为的重要性时，便致力于建立和培养这些关联。企业家也关注系统地改变生态系统的优势，而不是简单地管理现有的关系。与生物生态系统相比，商业生态系统很更容易变化、同化和进化。也导致这些过程的结果是很难预测的也需要时间来实现。

创业是参考模型和心理模型框架的主要来源，而这两种模型能引起新的战略举措。创业扮演着三个相互关联的角色：战略举措的来源、公司定位的杠杆以及一系列落实公司战略从而创造价值的活动。这个持续性的闭环显示了公司进步过程中的重要性，

为了说明创业精神和战略思维之间的动态联系，我们考虑四种所处创新空间以及治理本质不同的商业生态模型。这些模型可以恰当地称为：管弦乐队、创意市集、果酱中心和MOD资源站。在这四种生态环境中，多样化创业活动和战略思维所引发的相关挑战都重置了老公司以及新兴公司的面貌。

企业的批判思维			
经济体类型	已建立公司	合资企业	独资企业
Orchestra 管弦乐队	A：重新思考经济边界来确保自己在外部市场的份额 B：采用综合、长期的目标使之有利于公司所有层面的内部决定	A：根本性地拓展新科技领域 B：联接生产者和消费者，并将他们与母公司相关联	A：追求改革平台中新知识价值附加型的产品 B：确认并隐形地拓展公司内部的技术布置与其他公司的联系
Crearive Bazaar 创意市集	A：重新思考公司内部的核心竞争力与市场需求的关系，并采取果断的方法来联接外部的改革 B：发展并维持一个开放的商业形态，允许成员去创新	A：加速商业化过程以免被公司的规章所束缚 B：保持对经济合作伙伴的忠诚于支持来确保他们的合作热情	A：从中心开创者转型到与成熟公司分享商业模式的角色 B：重新定义R&D领域，将新型企业定位于为成熟公司提供想法创新的角色
Jam Central 果酱工厂	A：思考那些改革所能带来的还未存在的新兴经济体系 B：在根本性新技术方面向创业公司承认自身初级合作伙伴的角色	A：加速合作伙伴对于工业改革的理解与操控，并于新兴企业之后证实新技术和产品的市场价值 B：集中资源和技能来使得合作伙伴能够专心于一个市场	A：即使缺乏市场潜力也要大胆追寻新知识技术所带来的机会、并使之作为自身的核心模块服务 B：大量地与那些掌握了资产与市场的公司合作
MOD Station MOD资源站	A：采用开放的思维模式来加速各种合作伙伴提供的新知识技术对于自身已有产品的转化 B：设计提供新的工具和能力来加速新知识对于已有产品的转化	A：联接母公司与经济体系的改变，确认相关的应用，协调其与其他资产的联接从而主导市场 B：开拓在旧经济体系中与合作伙伴的依赖关系	A：通过内部的融资来确保成熟公司拥有改变他产品的机会 B：投资或提供新的商业模式来占有Modding的资源价值

有创造力的市场模型

在这个商业生态系统中。垄断公司在全球市场中购买各类想法、产品以及技术。然后凭借他们的财富优势来使那些优秀想法商业化。在这种模式下，公司通过不同渠道来搜集相关信息，例如风险、可能性、成功率、既定成本等。无论这种方法是否被采纳，垄断公司都会为其提供经济支持来考察研究它的大致情况以提倡人们去提出一些有创新的想法，并将这些想法最后投入到市场去。

一个垄断公司的战略思维往往关注那些各种各样公司可能会感兴趣搜集的想法。公司的搜索面越广，更多不同的想法就会被发现。正如我们提倡的那样，成熟公司能够通过这种机制来再优化他们的产品和市场。一个针对外部改革的大胆方法能够从根本上帮助公司主宰市场。然而，这也需要大量的对这方法的核心思想的反思来评价目标市场。

对于基本原理的战略思考也包括了探讨公司的商业引擎开放性。这个引擎越是封闭，那么那些针对外部改革的方法就越难有效地去提升改建它。然而，对于商业引擎的开放化可能暗示着公司采用一种更透明的企业文化，特别对于那些频繁接触外界并对产品拥有最终决定权的中层来说更为重要。公司需要用长远的目光来考量是否与合作伙伴来分享那些创新带来利润。

创业活动在新的商业领域中经常需要寻找机会来与那些大公司提供的、已经商业化了的创新想法相结合。这在很大程度上它意味着，在商业领域中创造新的领地还不如去寻找上述的机会。当创业者对他们的想法饱含热情时，那些成熟公司可能会限制他们的能力并影响其商业化的过程。因此，有些时候我们会发现那些新的商业模式可能会被旧有的大公司所用的商业模式来替代，以此来取得更多更好的新想法和新技术。

拥挤的核心模型

这个模型囊括了对于独立实体的搜集，例如对于商业中心的搜索，增加发展新行业里的创新元素等。在这种商业生态环境下，新的企业在创新知识和技术中扮演一个最初级的角色。在大多数的情况下，知识的创新不在于旧的商业生态中，它往往会创造出一个新的商业生态圈。

考虑到知识的不断发展，一个新的企业可能不得不去做关于R&D和投资的决定，哪怕它并没有获得任何关于收益和市场风险的信息。这就表明了，在新的商业模式中成功就必须仰仗与外部许多不同合作伙伴的合作完成统一件事情。这种合作的开放化往往会致使新企业的进入，但这也证明了会是一个艰巨的挑战。当新的知识必须被分享、当企业的财报必须被公开来提升商业化的机会时，对于自身企业财产的保护就显得至关重要了。

成熟公司往往对于那些新的理念有着有限的理解，或者仅仅就依赖那些新生的企业。然而这种新的理念可能有着改变原有市场份额的潜力。所以那些成熟的企业将面临一个挑战——思考他们如何摆脱对已有市场的依赖，根据新的理念实行再发展。通常情况下，这种抉择往往要求管理

层离开他们的舒适区，去到一个新的领域和那些新的企业打交道。而结果往往是那些成熟企业由于缺乏足够的热情或者不能即时改变而不能在那些新的领域内占据主导地位。例如，在开放的药业中，大学科研中心和小的生物制药公司往往能够成为改革的领袖；对于成熟公司来讲，如何处理他们与小公司的关系又是另一挑战了。一个关于成熟公司的例子便是IBM考察它的合作伙伴时，往往关注它软件的开放程度。IBM在那些开放的体系中往往扮演者资助者的角色，给予员工们时间和帮助来完成它，但往往在项目的决定上缺少话语权。久而久之，IBM便扮演了一个最弱的合作伙伴的角色，这给了那些新公司机会来基于新的开放体系发展。

在这个拥挤的商业核心中，具有投资意义的新发现和发明往往由那些独立的公司所创造。已成熟的公司对于这些创新运用地越来越娴熟，他们中的一些会建立子公司来彻底落实这些新的技术来服务于母公司。这些子公司会由那些穷困的独立公司所建立，建立之后，他们便会邀请不同类的伙伴一起加入从而创建一个新的市场。





MOD 源于电脑游戏产业，在这个产业中的公司们允许它的客户来自行编码来改变那些推出的游戏。MOD模型基于开发创造存在着的并能够时时更新的产品或平台。当公司关注那些新的市场或者技术时，他们通过一个庞大的创新团队——由客户、科学家、专家和许多类似的创业公司来一起完成这个项目。

在之前的拥堵核心模型中，独立公司往往在商业生态圈中提供创造力。关键的创业活动是来开发各种可变的应用来使产品能够在不同的市场中存活。那些创业公司面临的一个关键问题是，如何突破现有的成熟公司的体制，去改变那些旧的经验知识，将他们创新成为新的更有活力和价值的事物。要解答这个问题不仅需要创造出全新的有价值意义的产品或平台，更要能发现并能去提升、改良供需的体系。

合资企业在将他们的母公司与商业生态圈联系起来的过程中扮演了一个重要的角色。他们协调着与其他相关企业的接触交流，帮助辨别一些有用的应用，并领导着母公司努力去创造产品和新的市场。随着时间过去，这些企业会需要去拓

展对于他的合作伙伴的依靠关系。为了建立一家这样的公司——专门提供技术帮助或者平台——最主要的挑战在于追求长期的市场份额过程中，要能采用那些开放的思想来提升创业精神并能忍受短期的亏损。这种模式和知识的转变是为了使新企业来提升产品价值为母公司的老客户们提供便利，增加产品的使用率，并拓宽产品的市场份额。因此，当大量的潜在利益被新企业发现时，这些利益可能只能在长期中被获取。更多的是，他们可能不得不去分享给商业生态圈中的其他人。所以很多情况下，短期的利益可能大量流出给那些新企业。

除了长期的洞察决策之外，成熟公司可能需要去采纳更多的开放的方法。这些公司往往不得不去分享一些关于自己产品的有价值的信息来给它的竞争对手们提供便利。这些公开的方法经常意味着采纳新常规和对于公司知识的外部分享。除此之外，成熟公司需要去发展并提供工具和空间给它的合作伙伴们，从而才能吸引更多不同的伙伴。



理解战略性思维与创业之间的联系能够帮助我们了解管理者们是如何充分利用创业活动来主导市场并创造价值。公司系统(ecosystem)能够激发创业与战略性思想的产生。当公司系统中存在“既定资赋”时，创业者们就有相当大的空间对该系统进行构建、改造与转换以获取竞争优势。有意思的是，当我们考虑系统间的差异时，将创业与战略思维联系在一起的重要性就会变得愈发明显。

通过推翻领域与资源的限定，创业能够刺激增长与革新，从而为新市场的产生奠定了基础。同时创业活动需要在系统内部重建关系网络，这就改变了竞争的原动力。因此，进行能

够产生新思想与指导模型的活动并对企业提出新的管理办法就成为了一种必然。创业活动会重新定义公司产品的定位系统，令企业明白无形资产的巨大价值，这将改变系统原有的性质，迫使公司改变市场竞争的范围与方式。这种关系网络的动态变化会影响公司的战略选择与市场定位。

跨界活动具有重要意义。个人企业家与公司用以构建自我系统的信息与技能具有很多不同来源，如：信息/创意交互平台、群组、研究室等。这就使得与这些渠道相连并获取信息的能力尤为重要，这就需要企业家们具有足够的创造力与定位。**创+**



『创业者，
有诗，也要有远方』

@袋洗： 洗衣店的社区梦想

文 | 张中 徐烨丞

@袋洗的前世今生

大事件

e袋洗前身荣昌洗染是成立于二十四年前的洗衣服务商，2013年在中国已有1000多家门店，旗下包括荣昌、伊尔萨、珞迪(奢侈品养护)三大品牌。正是因为这几年移动互联网的风口，荣昌董事长张荣耀开始琢磨着干洗O2O这事。由此：



- 2013 ● 公司建立的北京首家O2O示范中心投入运营，伊尔萨与伊能静“静新图书基金”达成合作。赴贫困地区为孩子送去图书，推出“e袋洗”全新洗衣O2O模式。
- 11.28 ● 感恩节当天互联网洗衣产品“e袋洗”正式上线
- 2014.2 ● e袋洗微信单日订单破百
- 3 ● 疯狂的封闭开发，完成初期系统
- 6 ● 微信单日订单量过千
- 7 ● 完成腾讯preA轮融资，估值2亿
- 9 ● 在社区试点众包模式
- 10 ● 获得经纬、SIG近2000万美元A轮融资
- 11 ● 开通上海、深圳、天津区域，开始全国扩张
- 12 ● 日订单近万，北京不得不进行限单
- 2015.1 ● e袋洗已发展5个一线城市，当天总订单冲破15000单
- 2 ● 开通了武汉、南京、西安、苏州、杭州分公司
- 3 ● 订单破两万单
- 4 ● 开通了广州、成都、福州、青岛、无锡分公司
- 4.25 ● 订单冲破十万单（425大战）
- 5 ● 开通重庆分公司

奔跑吧！e袋洗



快速下单



上门取送



按袋收费



专业清洗

e袋洗的互联网思维

e袋洗，一个洗衣店的社区梦想

一款优秀的互联网产品必须要具备以下三点：

1. 产品的设计上，解决了行业的哪些痛点；
2. 供应链和利益链的改造，是否兼备了改造的条件和能力；
3. 利益点的打造，能否创造持续的利益点。

用户的洗衣痛点



没有生活，洗衣又伤手



停车费贵，没车位



我来了，洗衣店下班了



家用设备不专业，衣物干燥过程易污染

极致的用户体验

传统线下洗衣店

麻烦、贵、缺少互动与体验

- 提衣到店
- 衣物交接时间长
- 营业时间限制
- 服务质量无法控制
- 旺季完成洗涤时间长
- 价格体系复杂，昂贵
- 缺少互动性

V.S.

e袋洗

省事、省钱、娱乐

- 移动下单
- 衣物交接30-50秒
- 全天候取送
- 服务全程监控
- 48小时集中洗涤
- 按袋计价，简洁便宜
- 互动，趣味性强

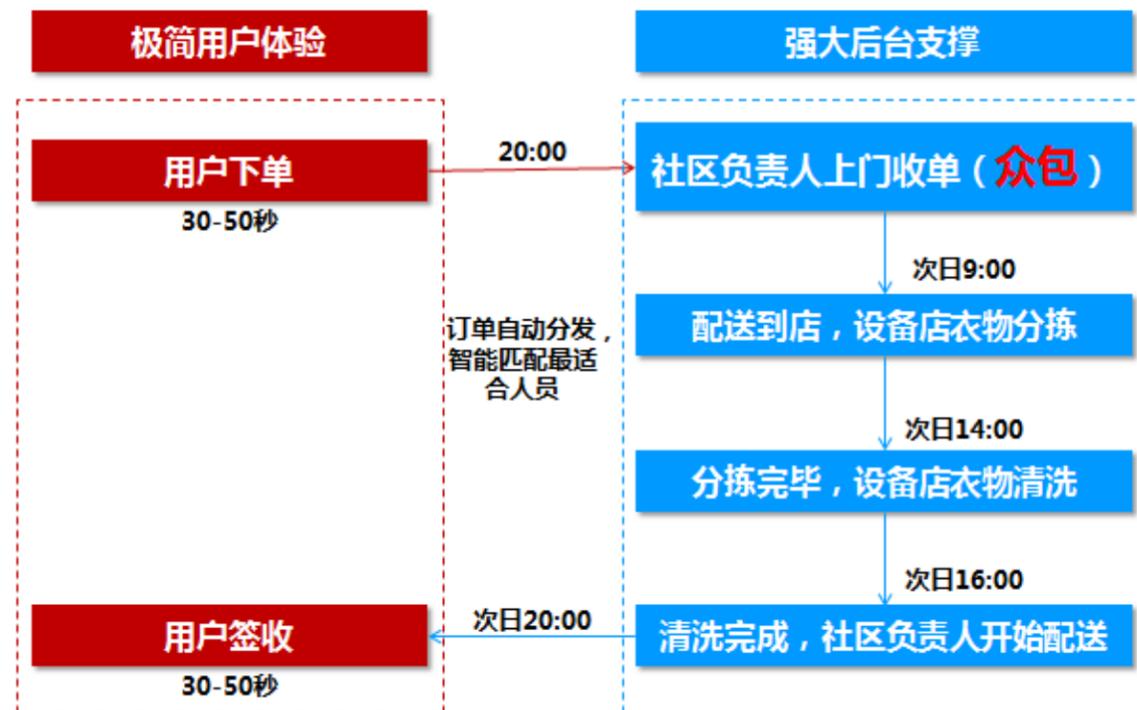
在实现了供应链和利益链改造的基础上，遵循互联网产品所必须具备三个要素，荣昌服务将传统洗衣与移动互联网结合，推出了荣昌e袋洗O2O模式下的洗衣产品。下面介绍一下如何最大程度使用好“e袋洗”，正确步骤是：将大衣、羽绒服塞进布袋，能塞多少是多少；然后打开e袋洗app，下单，等工作人员上门取布袋；几天后，有人敲门，递给顾客逐件分袋装好的干净衣物—洗衣任务，完成。全程中，顾客要做的只是往布袋

里塞下尽可能多的衣服，然后线上支付99元。更妙的是，对顾客而言，洗衣可以发生在任何地方。只要装好袋，下单时交代清楚碰头时间、地点即可。这一点恰恰契合了移动互联时代的“移动”特点。实际上，“e袋洗”推出数月，确实有用户在地铁站、路边、私家车等各个地方交付衣袋。除此之外，荣昌还赋予e袋洗产品充分的娱乐性。e袋洗推出了一系列装袋攻略，教用户如何在袋子中装更多的衣物；每周还会推出装袋排名，

并对当周“袋王”给予奖励。荣昌e袋洗是一款旨在为用户提供方便、实惠服务的O2O洗衣产品。除简化收衣流程，提供上门取送等增加产品方便系数外，荣昌e袋洗在支付功能上也一直在致力丰富、完善。微信极其重视O2O行业的发展，以及对垂直O2O的支持。得益于此，此次微信支付接口开通，荣昌e袋洗随即迅速内测微信支付功能，成为洗衣行业内首家支持微信支付的服务账号。到目前为止，除微信支付外，荣昌e袋洗还可支持现金、银联卡、支付宝等多种支付方式。荣昌董

事长张荣耀在“中国连锁业O2O大会暨第十一届中国零售业信息化&电商峰会”表示，传统服务业三要素是洗衣质量、便捷和时间，但是这三个要素仅占到服务总体的30%。另外70%是互联网概念的服务业，即有形服务和无形服务，其中有形服务是指从现在的洗衣加工向服饰养护过度，比如荣昌e袋洗顾客衣服如果出现掉扣、开线等，我们会为顾客缝补好，将我们的角色由洗衣服务逐步转身到服饰养护。

强大的后台服务体系



稳定的供应商支撑体系

完善的供应商管控

- 高标准、高效的管控体系
 - ◆ 供应商准入
 - ◆ 24年洗衣质量评估体系
 - ◆ 全程信息化
- 先进的外包体系
 - ◆ 系统对接
 - ◆ 全程监控 (摄像头)

稳定的供应商支撑

- 目前已配置20家高品质供应商
- 其中自有加盟体系洗衣店包括：
 - 洗衣 伊尔萨°洗衣 更干净 更精彩
 - 奢侈品养护 璐迪
- 第三方优质加工商包括：
 - 洗衣 UNISEC 尤萨
 - 洗鞋, 奢侈品
 - 改衣 一针一线
 - 家庭清洁 (整合家纺清洗, 杀菌除螨, 空调清洗, 抽油烟机, 冰箱等服务供应商)

e袋洗的用人之道

作为一家诞生于北京的“国民原创企业”，e袋洗在用人上，早早就制定了属地化就业的方针。e袋洗创始人张荣耀认为，属地化就业才是O2O企业成功的核心。在刚刚过去的一年，线上线下互动的O2O领域发展如火如荼，衍生出不计其数的家政O2O、出行O2O、洗衣O2O、美容O2O等垂直细分领域创新企业。这其中大多O2O企业，都

离不开物流环节，而这一环节的从业者大多为外地年轻人。对于这种人员属性，张荣耀在分享中提出了质疑，他认为大多O2O企业仍停留在电商思维，配送环节的员工均为外地小伙子，上门提供服务的从业者也大多为外地年轻人。“这种态势表面看没问题，但事实上是在利用中国的人口红利，是大城市剥削小城市，小城市剥削农村换

来的。随着中国人口红利的消失，随着城市化进程的结束，大城市人剥削小城市人，小城市人剥削农村人，农村人剥削老年人(无医保)时代的过去，随着计划生育效果的显现，未来大城市打工的年轻人会逐渐稀缺，异地就业将很难实现，招聘外地年轻人将非常困难。”属地化就业有利于提高用户满意度是O2O成功核心面对异地就业的困境，张荣耀给出了“属地化就业”的方案。他认为属地化就业更能提高用户满意度，是O2O企业成功的核心。以提高用户满意度和属地化就业为宗旨，e袋洗在物流配送环节推出“小e管家”的众包模式。“小e管家”模式即以社区为单位招募物流人员，以其生活区域为中心，取送周

边方圆2公里以内用户下单的衣物“小e管家”的特点是工作时间自由且轻松，没有技术门槛，尤其适合40、50、60等中老年人群，而这一人群是将属地化就业落地的最佳人群。除了提高用户满意度和解决企业发展用人问题之外，“小e管家”模式充分解决了40-60岁年龄段人群的再就业难题。在提高日常收入的同时，让中老年发挥了余热，实现更多社会价值。对于未来的发展，张荣耀表示“今年，我们将扩展到全国各大城市。‘小e管家’模式让我们在全国各个城市都能实现属地化用人，解决了企业后续的发展用人问题。随着e袋洗在全国的扩张，小e管家将提供百万个就业机会。”

e袋洗的社区梦想

e袋洗CEO陆文勇说：“今年只做一线城市，明后年会开始做二三线。洗衣市场是快速增长的行业，现在用户对生活品质的要求也越来越高，二三线也会有很好的机会。”有腾讯、Matrix经纬和SIG作为强大后勤队伍，e袋洗的进军计划是：

1. 拿下洗衣市场，坚决不给机会！
2. 不做其他品类，死磕洗衣！做到全国第一！所有大中城市都使用我们的产品！
3. 完善产品体验和积累优势壁垒。



4. 邀请中国的大牛加入我们，一起做一件很酷的事情！

放眼未来，所有的行业都会被互联网解构、重组，只是时间问题和壁垒问题。“服务业也是一样，需要全面互联网化，但是服务业的一个特点是重线下，所以线下的服务基础和经验以及苦逼农民工精神就很重要！互联网最近一些年都成功得太浮躁，所以很难静下心来去做苦逼事儿。这个也是移动互联网对于我们的机会！”e袋洗CEO陆文勇说。

创+

洗衣就用 e袋洗

首次体验仅需1元！



e袋洗是专业的O2O洗衣品牌。提供安全、便捷、极速的洗衣服务，通过微信/APP/支付宝下单、上门服务，72小时内洗好送回。首创按袋计费99元/袋，及按件计费9~29元/件。奥运、两会的洗衣品质标准。

e袋洗把洗衣变成了一件省钱省事又充满快乐的事情，彻底解决了您到干洗店洗衣停车难、交接时间繁琐、店面营业时间过短、服务态度差、洗衣周期过久、洗衣质量无保障等烦恼。省钱，省事，洗衣来一袋！

1元洗衣优惠券

e袋洗 APP



¥99/袋 按袋计费

快速下单·即可享受·免费取送

施敏

深圳市2014年高层次专业人才
 上海财大深圳校友会理事
 上海财大工商管理硕士
 快乐小鸭幸福成长品牌创始人
 深圳市幸福成长文化有限公司创始人



p33 施敏：
幸福成长创业历程
p34 快乐小鸭的幸福成长

施敏： 幸福成长创业历程

文 | 施敏 张中

缘于课堂作业的千万级梦想



2013年初，上海财经大学MBA深圳班正在上一堂“创业与风险投资”课，主讲人是上海财大非常受欢迎的创业与风投专家刘志阳教授。他将MBA学员分为九组，每组设计一个创业项目并进行分析讨论，课程结束前要进行现场演讲，讲解这个创业项目的可行性，然后当场评奖。这场创业项目的讨论持续了一天半，其中一个小组约五分钟简单演讲，得到了刘教授很大的认可和鼓励，得到第二名。两年过去了，当年的九个项目有两个走向了现实，一个刚刚起步，而另一个则是2013年5月创办的“深圳市幸福成长文化有限公司”。迄今，该企业成立即将两年，员工达到68人，其中硕士生3名，本科生26名，其余为大专或中专生。公司在深圳已开设实体店面6家（其中两家为500-700平方的大店），主营快乐小鸭、妈妈亲子会所、私人定制、动画衍生及互联网在线教育四大块核心业务。



“快乐小鸭”的幸福成长

“快乐小鸭”是幸福成长公司持有并成功注册的一个品牌，快乐小鸭儿童益智成长乐园是幸福成长公司目前十分成功的创意运作，并正在进入快速扩张阶段的全新教育行业的第二课堂新生态。

- 2013年7月6日 在公司注册两个月后，快乐小鸭儿童益智成长乐园第一家店在深圳市龙华新区甲级写字楼正式诞生。
- 2014年12月8日 快乐小鸭第二家分店深圳南山海岸城店开业。
- 2014年12月10日 快乐小鸭透过互联网众筹融资平台：人人投，成功向全社会融资300万元。
- 2014年12月22日 快乐小鸭第三家分店于福田口岸店开业。
- 2015年2月1日 快乐小鸭亲子艺术家园南山保利店开业。
- 2015年4月9日 幸福成长公司获得100万元天使投资，出让企业2%股份，企业估值跃升伍仟万元。
- 2015年4月18日 快乐小鸭儿童益智成长乐园700平方南山旗舰店，深圳总第五家店面正式开业。
- 2015年5月6日 深圳市幸福成长文化有限公司正式挂牌前海股权交易中心。企业估值达到人民币五千万。
- 2015年6月6日 快乐小鸭益田店开业。

妈妈亲子会所

快乐小鸭

亲子厨房

动画和互联网课程衍生

传统行业痛点

学生在校学业枯燥
不开心

家长陪伴儿童培训
不开心

价值主张
提供孩子快乐的教育
提供家庭开心的活动

先生应酬多
太太不开心

孩子太太不开心
爸爸不开心

快乐小鸭

儿童陶艺培训、亲子艺术培训(美术、手工等)、港式英语、奥尔夫音乐、成长启蒙课程、全脑开发等多项少儿综合教育培训课程。



妈妈亲子会所

亲子瑜伽、女性美容美甲、身体保健、女性化妆培训、礼仪培训、插花、茶艺、心灵鸡汤、幸福沙龙等各类女性服务及培训项目。

亲子厨房

儿童创意食谱、儿童烘焙等系列亲子厨房体验活动。

给全家人提供一个温馨的聚餐时光。



动画和互联网课程衍生

动画媒体制作，互联网O2O课程推广。衍生品系列：毛绒公仔、陶瓷工艺品、文化衫、亲子装、文具系列、数码电子类产品等。

美式英语

全脑开发

奥尔夫音乐

成长启蒙

幼儿财商

幸福成长商业模式



2015年

达到8-10家直营店（含上海、北京店面），课程项目进驻2所以上学校，线上课程推广网站初步成形，快乐小鸭动画片初步成形。

2016年

课程项目进驻20家以上教育机构，营业额2500-4000万。动画片投放市场，互联网课程及衍生品系列收入500-1000万元。国内及香港做到4-8家加盟店。

2017年

全国直营和加盟门店30家以上，课程项目进驻其他教育机构35-50家。全年公司总营业额达到8000万-1亿元，导入新三板。

2018年

课程项目进驻全国100家以上教育机构，公司总体销售收入达到2.5亿，规划国内上市。

幸福成长的未来规划

我的幸福成长

要 了解幸福成长公司的发展史，首先要了解我。

① 2001年大学毕业，赤手空拳来到深圳，从一个普通打工妹到在深圳安了家，有了不错的事业、幸福的家庭、可爱的孩子。我从2001年到2014年一直从事着海外贸易的工作，14年的业务经验，足以将自己打造成在外贸行业小小的专家，足迹走过全球30余国家和地区，所交的客户和朋友遍布世界各地。人生第一份工作持续八个月，第二份工作三年，第三份工作一干就是十年（属于自己创业，与人合作）。也创下过几个小小的成绩：工作第三年便接到过单笔业务订单过千万人民币；做业务不到三年买下了两套深圳公寓；十年时间将一个不足50人的小制造工厂打造成一个年营业额过亿的国家级高新技术企业。

② 2010年起，我已开始感到彷徨。作为一个年过三十的女人，虽然有了稳定的家庭，不错的事业，但已感到日常的工作重复、单调，没有挑战，更没了奋斗方向。总觉得心里还有一团没有熄灭的火，等着我去点亮。那团火到底是什么，我却说不清。

③ 2011年7月，我实现了一场“说走就走的旅行”，单枪匹马、独自一人登上了进藏之路。十天孤单的西藏日子，让自己放下了平常所有工作和琐碎生活中的疲劳和负累、甚至面具，重新找回那个最真实的自己。在西藏途中，还结识了同样来自深圳的六位老大哥，他们都是深圳市田面村（深圳市委市政府所在地）曾经的党委书记、村长以及其他退休老干部，年龄最小的58岁，最年长的72岁。六位大哥退休之后，实现了真正的



财务自由和身心自由，天马行空，满世界结伴旅游，全国和海外已经基本游遍。看着他们自然洒脱、老当益壮的身影，我突然明白，人应该追随自己的内心，去做一些自己真正喜欢、更有意义的事。

④ 2011年11月，香港阳光杂志社的贺琼女士，一位资深记者，无意中在QQ空间浏览到了我的一些空间日志，打电话给我说要帮我出书。接下来的一个多月时间，我们一起整理我的日志，一点点地修改、润色，并和深圳的一些知名作家一起探讨了我这本不入流的小册子，居然发现我渐渐找回了自己已经尘封了多年的文学梦！

⑤ 2012年1月8日，女儿三岁生日那天，我的处女作、个人散文集《敏的天空》也如问世。当天我在深圳市龙华新区最好的新梅园酒店贵宾厅举办了一场“《敏的天空》新书发布会暨女儿三岁生日PARTY”，来宾过百，有许多是深圳资深作家和媒体记者，还有一些相熟的好友与同事。上台致辞时，我不禁潸然泪下。在那一天，我重新找回了自我。

2012年9月，我顺利入学上海财经大学MBA深圳班，并担任了2012级的班长一职。紧张的工作和繁忙的学习、老师们提供的各种新鲜资讯、MBA同学们一个个年轻且充满斗志的脸庞，让我一天天在找回那个年少轻狂时的自己。在34岁的年纪，我想开始我的第二次创业，是否还来得及？

回到文章开头的2013年初，在刘志阳教授那场课程结束后，我内心的二次创业激情被彻底点

燃。与刘教授数次的电话沟通之后，我便注册了新公司，非常幸运，“深圳市幸福成长文化有限公司”这个名字，竟然被我成功注册。如今“幸福成长”已成为公司持有的一个品牌商标，再也没有人可以拿走。

我的下半生，从此可以一直“幸福成长”下去。

>>施敏 2015年5月10日晚11点半完成于深圳



采访环节

幸福成长公司经历了艰难的整改之路才实现了现在的千万估值。“快乐小鸭”的创始人施敏从打工妹到业务经理到总经理再到如今的董事长，一次次挑战自己，改变自己。

Q1：是哪一种特质使您走到了今天？

答：我喜欢挑战，更渴望成功。如果短暂的失败能够换来更大的成功，我愿意一试。在创业的过程中从来都不可能一帆风顺，尤其是自己从未经历过的事。有时甚至可以理解为：创业就是走一步看一步。大方向是有的，但是在具体实施落地的过程中往往并不如愿。因此我们要随时拨正方向，这对企业的掌舵者就有很高的要求。

如果一个创业者惧怕挑战，墨守成规，必须十拿九稳了再去做事，这样虽然成功率更高，但是往往会在思索和等待的过程中错过了市场最好的时机。在我看来，如果一个事业在你认为是非做不可，而它可能产生的最坏结果又是在你能够承受的范围之内，那么，何尝不立刻大胆一试？

Q2：一个企业的灵魂人物最应做到的一点是什么？

答：任何一个创业者、企业的创始人，必须对事业本身怀有一颗敬畏之心，扎扎实实，认真地专注做事，不能三心二意。古语有云：“念念不忘，必有回响”，一个全身心殚精竭虑都扑在事业上的人，本身就是受人尊敬的，成功率远比那些把事业仅当做投机的一部分，当做玩票性质的创始人大多。有时“人在做，天在看”还是有一定道理的，虽然并不是所有的付出都能有收获，但是如果你不付出就想获得巨大收获，那只能是靠炒股一夜暴富了。而炒股本身，也存在很大的风险。

作为企业灵魂人物，必须“凭良心做事”，话虽然很空，但是对于那些真正相信你的员工们，这是至关重要的。只有真正站在员工的角度，让员工和企业共同发展，才能组建真正齐心协力战无不胜的团队，初创企业领导者的个人人格魅力对团队建设起到非常重要的核心作用。

“快乐小鸭”是一个创意文化产业。我经常听到周围的人说美国文化如何的好，中国文化如何的无聊。但我一直认为中国文化有很大的开发空间，只不过一直没有等到机会。如今中国经济步入新常态，文化服务产业势头正足，所以我想请问，您有没有打算怎样把中国的文化元素融入到“快乐小鸭”中，赋予中国传统的元素以新时代的特点并相互融合，把“快乐小鸭”作为推广中国文化的新载体呢？

Q3

答：我个人在过去的十余年中，由于工作的关系，走过全球30余国家和地区，深刻地感受到“民族的就是世界的”这句话，十分有道理。越是民族色彩浓郁的文化，越容易产生它的特色，越容易被人们所铭记。现在国内满大街的高楼大厦和各种咖啡酒吧已和欧美国家并无二致，有些发达的城市如北上广深甚至比很多欧美国家还要摩登，但是能让人记得住的建筑物却很少。反倒是欧洲许多千百年的教堂文化深入人心，许多古老建筑保存了下来，形成了独有的西方宗教文化。

“快乐小鸭”主打的儿童陶艺课程，本身就是中国最为传统的手工艺文化技能之一。我出生在江西景德镇，千年瓷都的名号享誉世界，中国的陶艺文化艺术博大精深，绝非浪得虚名。在未来的时间里，我计划从以下几方面对中国的传统文化与现代文明相互融合，形成快乐小鸭自己的特色：

- 1 拍摄快乐小鸭动画片系列，以陶艺和其他传统手工艺文化穿插进动画剧本中，让孩子们在不知不觉中学到传统艺术；
- 2 设计制作出各类陶艺的动画衍生玩具和其他传统工艺玩具；
- 3 通过在线教育平台传播中国陶艺历史文化；
- 4 成立广东省儿童陶艺培训协会，与幼儿园、中小学合作举办各类专业竞赛，将传统文化融进学校教育。



Q4 作为一位女性创业者，您一定有不同的感想？

答：一个女人，尤其是女性创业者，如果能做到自己真正独立、优秀和不可替代，这对于自身家庭幸福其实是有很大益处的。所谓的为家庭牺牲事业，在这样一个时代已经是十分过时的概念，有太多成功的现代女性能够家庭和事业兼顾，并为自己的孩子树立一个良好的正面形象，在先生的面前也更加自信。透过做快乐小鸭，我的家庭不但没有因为我的日益忙碌而分崩离析，反而变得更加和睦，更加甜蜜，更加温馨。这是我除了自身事业之外最大的收获，最大的幸福。

就是要快乐

编者寄语

一个企业成功做大之后能否继续下去关键不在于是否有创新的科技、固定的盈利模式或是巨大的现金流等等，而在于整个公司所体现出来的概念和文化。而一个初创企业能否生存下来成长为大企业看的是公司团队的灵魂。最重要的来源便是企业的灵魂人物——创始人。施总已经将自己和快乐小鸭融为一体，用爱去开创事业，开创文化。这般灵魂带领下的快乐小鸭相信一定可以带给中国孩子不一样的童年，带给世界一个不一样的中国文化。创+



天津大学

Tianjin University



高级管理人员工商管理硕士学位项目

天津大学管理与经济学部

COLLEGE OF MANAGEMENT AND ECONOMICS TIANJIN UNIVERSITY



高级管理人员工商管理硕士学位项目

天津大学管理与经济学部

COLLEGE OF MANAGEMENT AND ECONOMICS TIANJIN UNIVERSITY

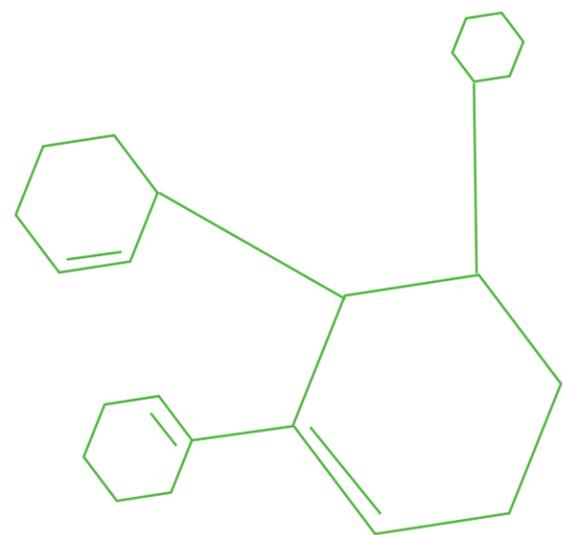
详情请见：<http://emba.tju.edu.cn/>

李宗海：用“科济”治愈肿瘤

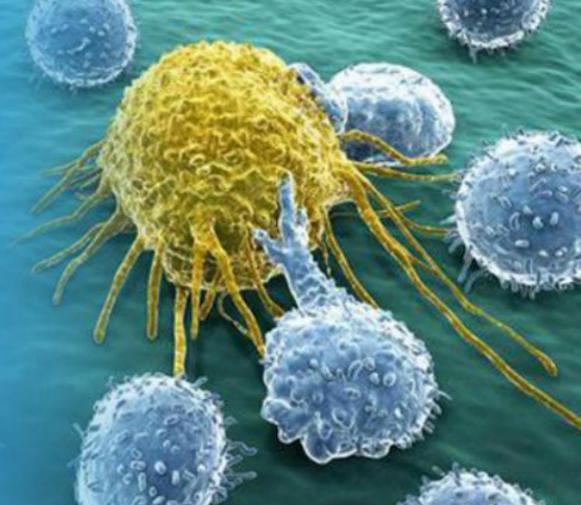
文 | 张中

上海市肿瘤研究所癌基因及相关基因国家重点实验室研究组长

上海交通大学医学院附属仁济医院博士生导师



Fight cancer with every effort

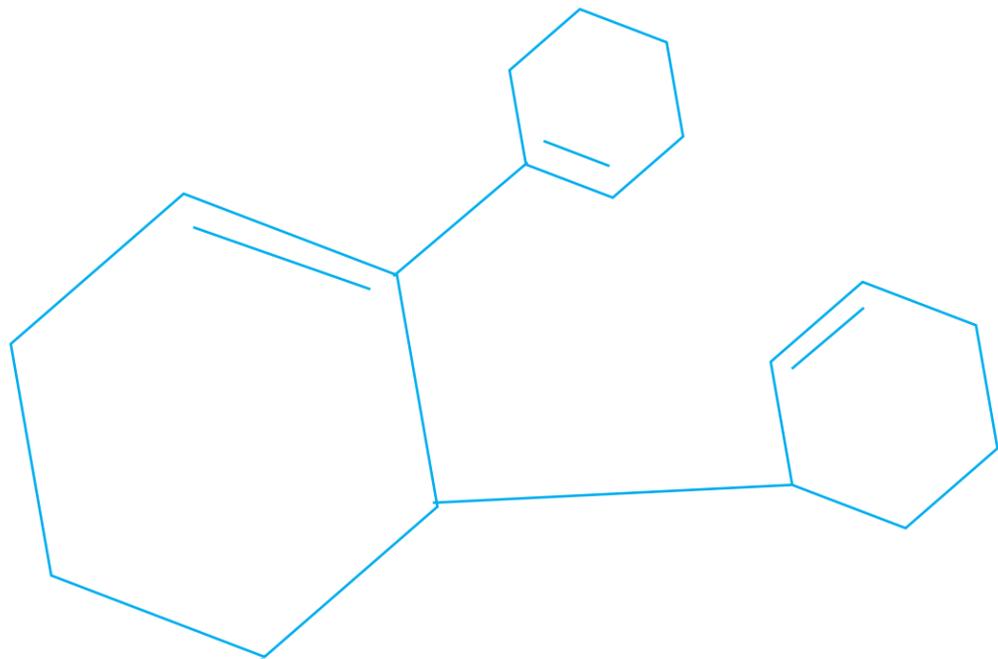


2014年10月份，科济生物医药有限公司落户于上海徐汇区的聚科生物园区。走在园区里，没有嘈杂的汽车轰鸣，没有密集的高楼大厦，几栋不高的楼宇安静的坐落在郁郁葱葱的绿化草坪中。整个园区安宁静谧又充满生机，有着与现代化都市上海不一样的景色，有着与浮躁人心不一样的祥和。

走进科济生物医药公司，映入眼帘的便是一片白色的实验室。实验室中整齐排开的实验台，贴着标签的冷柜，嗡嗡作响的设备，埋头讨论、观察的科学工作者。无论是谁走到这里都会默不作声，自然而然的生出一种敬畏。也许是因为这里的一切都和生命有关，又或许是这里创造的东西有朝一日将改变人类的生命与健康。

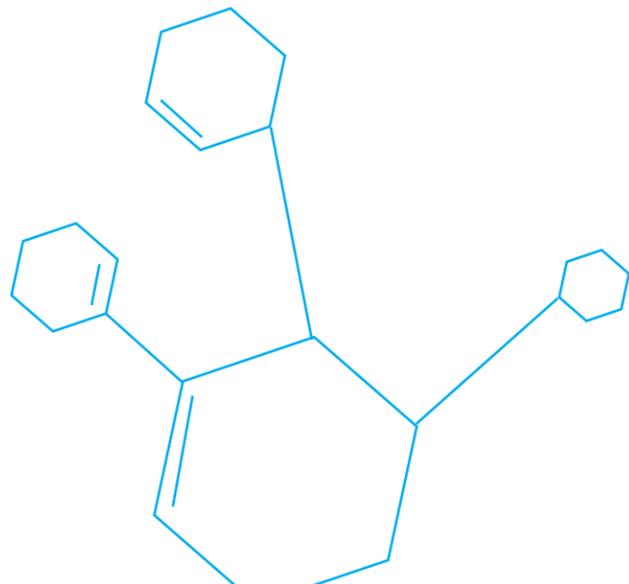
这个成立还不到一年的生物医药公司的研发成果在世界上首屈一指。去年10月医药公司成立，11月即获得BVCF（百奥财富）A轮融资，而今年1月科济生物的Caregfr-001项目在美国临床实验数据库注册成功。理解Caregfr-001项目就要先从肿瘤治疗领域的Car-T疗法开始。





CAR-T

CAR-T, 全称是Chimeric Antigen Receptor T-Cell Immunotherapy, 嵌合抗原受体T细胞免疫疗法。嵌合抗原受体 (Chimeric Antigen Receptor, CAR) 修饰的T细胞, 是将能识别肿瘤相关抗原的抗体与T细胞刺激信号结构域 (如CD3) 与共刺激信号结构域 (如CD28, CD137) 融合在一起组成一个嵌合受体并转导到T细胞。CAR-T细胞通过CAR的抗体去识别肿瘤相关抗原, 引发T细胞激活, 分泌穿孔素 (Perforin) 和颗粒酶 (Granzyme) 等去消灭肿瘤细胞。简单的来说此疗法是将T淋巴细胞进行转基因改造, 转入一个基因。然后这个基因可以产生一种蛋白质, 这个蛋白质可以捕捉肿瘤细胞, 类似于谷歌地图导航精准捕捉肿瘤细胞。接着它便可以化身孙悟空, 拔一根毫毛变出无数“齐天大圣”不断壮大自己的力量与肿瘤细胞对抗, 所以打一针就可以治好肿瘤。现在很多病人已经使用Car-T疗法并成功治愈。因此该疗法在2013年被《Science》杂志评为年度突破知识。但此疗法还并未通过临床二、三期检测, 无法完成市场定价。相信随着研究的深入此疗法预计很快可以迎来定价。



Productcandidates	Indications	Preclinical	PhaseI
KJgpc3-001	HCC		
KJgpc3-001	Lung cancer		
KJegfr-001	GBM		
KJegfr-001	Cancer with EGFR overexpression		
KJ-002	Gastric cancer		
KJ-003	ALL,NHL		
KJ-005	Ovarain cancer		
KJ-006	Solid tumor		
KJ-007	medulloblastoma		

▲ 这些药品很多都已走向临床阶段, “预计今年至少5种药物上临床阶段”李教授自信的说。

问 及李教授为何选择创业的时候。李教授给了我们这样的回答。“原因有两点: 第一是我来自于福建泉州, 沿海地方思想方面更加积极、开放一点。更根本的原因还是想治病救人嘛。高校里面主要的评价体系还是论文这方面, 而论文很难达到治疗病人的目的。就像肿瘤这种疾病很难攻克, 需要技术和手段。所以研究只有走向企业化运营才能更加专注将研究成果转化。倘若让专于研发产品的人去写论文, 他们会很为难, 因为写论文很难获得相应的激励与成就感。而放在企业里就不一样了, 企业是最能促进, 或让产品得到转化的地方, 也是实现研究的内在价值的地方。我的梦想就是真正给人带来帮助, 我的两个舅舅就是得肿瘤走的, 后来母亲也是, 她一家包括她妹妹都没能逃过肿瘤的折磨。所以是梦想驱使我真正带给病人实质性的帮助, 而不是发个paper。”而李教授的梦想之路可谓曲折, 92年本硕就读于湘雅医科大学。而后, 弃医从文,

但是所从事的太过于理论, 与自己的梦想有非常的落差。“那种落差非常非常大, 非常痛苦, 那是我人生中最难熬的三年”。随后转到制药公司工作两年, 但彼时的制药公司鲜有创新意识和实力。于是, 他又选择回到了校园, 他于复旦大学医学院攻读博士。博士毕业后, 摆在面前有两条路, 一是出国, 一个是留研究所。后来选择留研究所因为这样就可以有个平台按照自己的思路去干。“虽然收入很低, 但梦想的力量一直支撑着我。”俗话说机会都是留给有准备的人, 李教授的课题以100万转让给一个制药企业。有了第一桶金, 李教授毕业之后便开始招兵买马。“没有海外留学的经历, 从助研到研究员一步步晋升的过程虽然很难熬但是毕竟是沿着自己的梦想前进”。如今科济生物是李教授实现人生梦想的平台, “如果治病救人的梦想可以实现, 此生便也无憾了!”。



全球性的竞争

关于竞争李教授谈及科济的主要竞争来自美国，当然英国和法国也有些竞争。而竞争主要体现在两个方面：技术和资本。在美国，资本更加活跃，所以美国的投入很大，扩张也更快。所谓重赏之下必有勇夫，在美国会有更多的人会做这个事情，从去年到今年连续有5、6家公司IPO在纳斯达克上市。不过“科济”在世界上也是很有竞争力的，肝癌研究全球领先，今年要开启的胃癌研究也是世上第一个。那么，如此激烈的竞争市场，怎样才能稳步向前，李教授表示“我们就靠更多的人力，加快融资的步伐”，科济在做B轮的融资以期尽快整合资本和技术，推动技术和产品的发展。“临床费用都是免费的，一个病人下来估计要20万，所以要想做几百个病人好几千万就没了”。因此，把握中国的开发政策，加快融资加快发展是科济要把握的优势。

面临的问题

中国的兄弟生物医药公司原本大多以仿制为主，这个也不完全归咎制药公司。有几方面的原因，一方面中国制药公司创新人才比较少。另一方面就是政府在新药的评审体制比较滞后，中国药监局有编制的人员非常少，100多号人面对中国上万家的制药公司，心有余而力不足。“一个新药是等不起的，公司有这么多的设施、人员都要养，要是研究不往前推进，一年的话是要烧很多钱的。”另外就是专利的期限问题。一般专利保护时间在20年，从开始到研发需要几年，临床要几年，如果评审制度的滞后那么得到的保护时间就相应缩短，价值就会大打折扣。

在中国新药的市场不如在美国那么大，如果公司将新药拿到美国还需要做临床实验，这样又

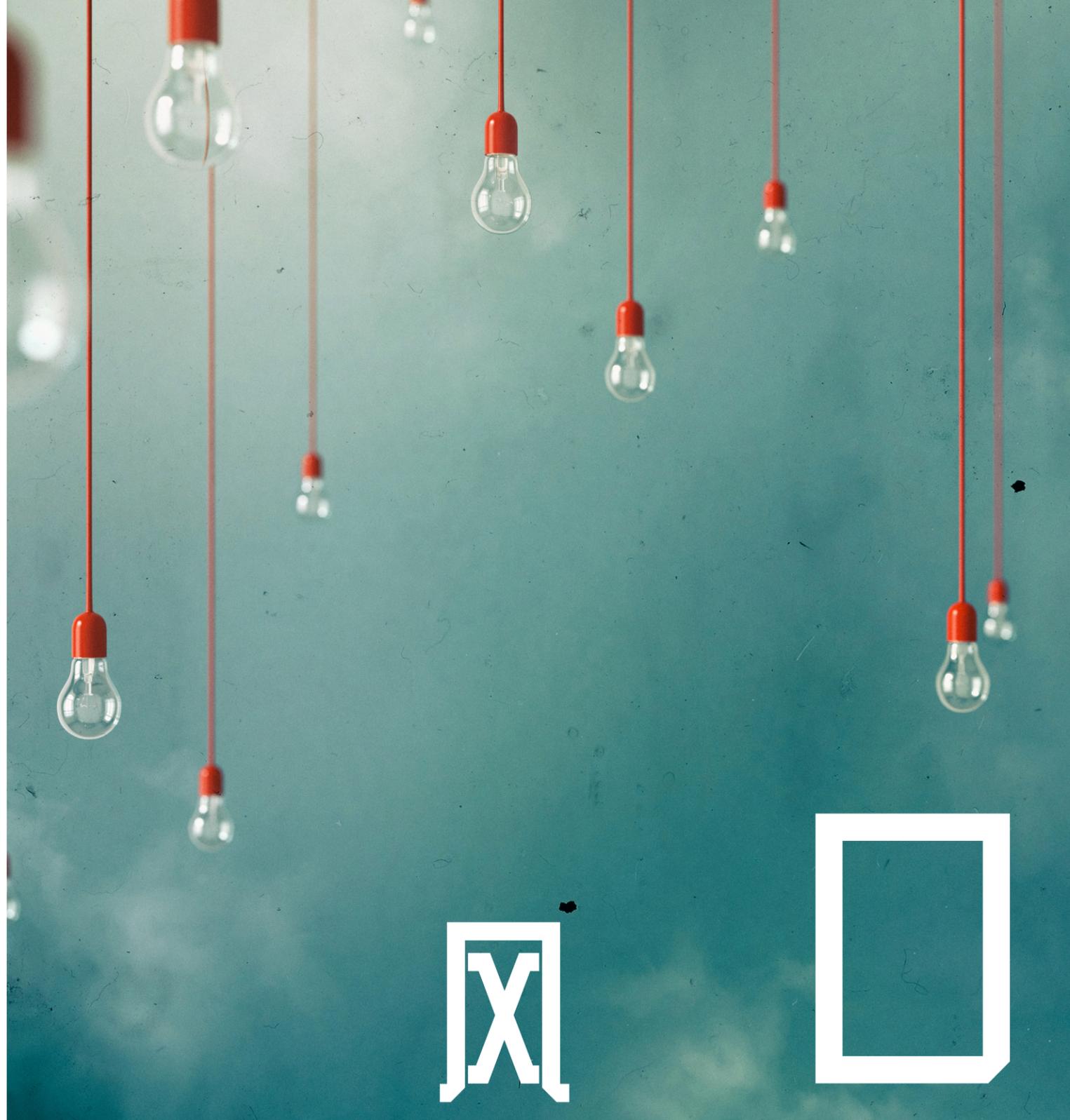
需要几年的时间，最后真正得到专利保护的时间是所剩无几了。这方面制度的制约是很关键的问题。随着今年“大众创业，万众创新”的提出以及近日上海市韩正书记提出科创中心的概念。将促进审核制度的简化高效，这对中国生物制药公司的发展是有非常积极的意义的。

团队合作

关于团队和合作，李教授谈到科济目前很多的人员都是自己身边的朋友、同事以及自己的学生。“团队非常积极。当第一个病人开始临床治疗的时候。团队经常干到晚上11点钟才回去，节日也都没得过。因为从非病人实验走向临床阶段，状态就完全不一样了，需要密切观察病人的变化。”目前公司和上海各大医院以及某些大的制药公司有很好的合作，“预计明年开展多中心临床实验，将走向全国与各大医院合作”。

未来发展

关于中国生物技术的发展以及生命科学在21世纪的发展，李教授说表示这一领域的潜力很大。首先，政府来推动将有害的信息剔除，将更多有益的信息科普到老百姓心中。而后，中国将会不断地涌现更多的创新创业。泱泱大国不能老made in China ,我们应该create in China 和 invent in China. 这才像一个有5000年文化的大国。“有政府的支持、市场的发展，我觉得这个时代是适合创业的”。随着生物技术的发展人类的未来会越来越得到保障。有的人也在预想人类会不会长生不老，李教授幽默的回答了这个问题“这些人都活下来了，都成老乌龟了，那下一代怎么办啊，那不是把房价又逼高了嘛！”创+



『站在风口上，
猪要练功才能飞』

一条：好内容是最好的推广



一 如何打造高品质“爆款”？

从1个标题100遍开始。我们平时有效的社交关系维护可能只有150个，要想成为用户微信上的150分之一，很重要的一点是要找到非常独特的路线，不能只是去抄别人或者跟在别人后面，那样看起来很省力，其实非常危险。比如要起一个破10万的标题，某种意义上并不是很难（比如标题党，但这并不是值得鼓励的可持续做法）如果既要坚持自己账号的品质定位，又要能突破10w的阅读，这个难度就会非常大，“一条”的经验就是你把标题起100遍。一般起了3遍差不多了，很勤奋的起了10遍，每天这样100遍，慢慢就能积累一些经验。你就会在对标题有着深刻的领悟，以至于内容上思如泉涌，才会有真正的好质量文章，你连自己都没有去用心雕琢这篇文章，你凭什么要求10w以上的阅读量呢？凭什么要求别人去看你的文章。不是触碰你最内心的文字，写出来也没有任何的爆发力。想要抓住用户首先得折磨自己抓住自己。

*原文来源于网络，经修改。

二 好内容是最好的推广

“一条”半个月做到超过百万的粉丝，预计这个月会突破600w，这个发展远超出所有人预期。这是因为在中国，所有的门户都是大众化的逻辑，优质的读者没有地方去获得自己喜欢的高端一点的内容，这个人群也许只占10%，但是它们的阅读需求是被远远忽略的，1%都不到。今天“一条”的优质内容变成了一个凝聚优质人群的入口，对于“一条”来讲，不是光拍一个视频或者做一点广告而是抓住优质人群的内心发声，并且代表这群人发声，引起的是共鸣。“一条”的未来具有无限的可能性。 创+



P48 一条：
好内容是最好的推广
P49 Burgerking：
have it your way



Burger King : Have it your way

美国的BurgerKing特别火，每次吃都排长队，它的粉丝群有35000人，但群活跃度并不高，于是BurgerKing做了一个活动：如果粉丝从群里退出去，BurgerKing就送他一个汉堡。本来就很难买，退群还送一个汉堡，粉丝们纷纷退群，最后只剩下8000人。这8000人是送他汉堡也不退的人，就是BurgerKing的“脑残粉”。结果：BurgerKing的社群活跃度增加了5倍。

所以，粉不在多，而在于“残”
粉丝总量没有价值，要看“残度”

忠诚度就是企业和顾客之间的关系纯度，这绝对不是靠金钱和利益就能买来的。有句话是三个臭皮匠顶个诸葛亮，而在商业模式里，可以说成100个臭皮匠也顶不上一个诸葛亮。如果有1

*原文来源于网络，经修改。

个铁粉是什么概念，就是我做同样的事情能产生好几倍收益。换句话说，做同样的事情，你产品的售价可以是它的几分之一，如果质量也一样的话，此时你几乎可以把行业老大颠覆了，这就是连接。即便你有无数的僵尸粉，你文章的阅读量，你商户的人流量都很多，但就是没人购买你的产品，对你没有一点兴趣，那这样对你来说没有一点利处，可能也就是面子好看一点。金絮其表，败絮其中罢了，一个成功的商业模式，最重要的就是抓住核心用户，即抓住喜欢你的人的心。

无论做什么，实物交易的毛利都会越来越小，与其花力气去做质量，不如去经营关系，去耕耘自己的粉丝市场。这是一个重大的升级。

花间堂一般做第二年计划的时候，主要看两个数字，一个是第二年新开多少家酒店，一个是每个酒店的入住率提高多少，两个数相乘就是第二年的计划。可以看的出来，他们关注的是事物而不是关系。这种传统经营的模式，如果想客人的总数有增加，就必须增加质量，即增加与事物相关的东西，就要不断的开新的酒店，这就是基于事物的逻辑。

其实，完全可以把酒店当成一个节点，反复住店的人当然是酒店的粉丝，酒店应该去经营它的粉丝，比如顾客生日时，酒店把自有品牌产品送给他。做很多文化活动让粉丝参加，增加与粉丝粘性。如果花间堂有了足够影响力，要再开一家分店，跟粉丝众筹就可以了，如果粉丝变成了花间堂的投资人，下次自己要住店或给别人推荐当然是这个酒店。经营好粉丝，不需要增加粉丝的数量就能增加产出，观念转变而已。

产品是商业模式的大门口 社群是商业模式

“社群经济”、新技术、社会化媒体、大规模业余化，使得群体的连接成本大幅下降。他讲到“精英小团队”，在2013年里，每位苹果全职员工为公司贡献了213万美元，只有100人的车位限，100人年会。保持小团队，保持敏捷，目标是效率的最大化。就像Uber，Uber一般每到一个城市开分站，基本配置就是三个人：市场经理、运营经理以及城市经理。市场经理主要负责市场营销及一些创意活动；运营经理负责数据分析和资源配置；城市经理主要负责策略性的工作，比如城市调性把控，行业情况了解，做一些策略性的规划。也是保持着“精英小团队”的节奏。精英小团队需要的就是紧抓用户。**产品是节点，用户是连接。**

*原文来源于网络，经修改。



花间堂：分享美与欢乐的高级私人客栈



P50 花间堂：
分享美与欢乐
的高级客栈
P51 UBER：体验+激励



UBER：体验+激励

正好网上有着一篇Uber狂热铁粉的文章，在他身上我可真是了解到什么是铁粉了。他从很早就开始用Uber，第一周赚了4000块钱，还拿了Uber的“杰出司机奖”。关于Uber，他发了近千字的说明，以及和一号专车的对比。而且现在他每周还保持着和Uber上海团队的交流分享，会提出自己的想法，而且说Uber对建议做出的反馈速度很快。

1. Uber忠实客户体验。前段时间上海抓专车抓的严，滴滴的做法是发短信提醒司机路况不好，注意避让。Uber的做法是发短信给乘客，告诉他们与司机合作做一个U手势，拍照片@Uber，可以得到一定车费奖励；这反应的是Uber的一个心态，给粉丝一个心上的支持温暖。

2. Uber采用奖励政策。Uber每周一次调整，但基本保持一定的方向，无非是奖励倍数的微调，司机基本可以预期，完成不同单数对应不同

奖励级别，激励司机多上线。滴滴一号们奖励政策极其不稳定，变来变去，不好预期。司机服务不好不规范遭客人投诉，Uber是扣奖金，滴滴一号们是拍脑袋扣200，司机多有怨言。从用户对你的体验上就不好了，假如用更好的，你的粉丝肯定会立马就投奔别人。

3. Uber主打去中心化。私家车参与运营，无论你在哪个偏僻的小区，只要附近有私家车主加入了Uber平台，你都可以叫到车，滴滴一号的租赁车公司职业司机模式，是典型的中心化。职业司机决定了他一定会待在中心城区等活，不愿意去偏僻区域。另一方面，租赁车资源一定是有限的，数量上远远低于私家车。这样，随时随地都可以使用Uber，Uber就进入到了每一个角落。使用户觉得，哇，Uber好方便，在哪里都可以用，长期的使用习惯就会使得Uber成为专车市场上的主宰。

*原文来源于网络，经修改。

Blued: 把小众社群做深



Blued是专门针对同志的交友app，blued的特点是全部都是男同志，没有女性。对他们来讲，同志社交是用户的第一需求，也是blued产品解决的第一痛点。他们的创始团队大多是男同志，所以给自己做产品就更接地气，更有gay的气质。他们现在注册用户是1500w，日活量约为23.6%，海外市场约300w用户，主要分布在美国和东南亚。其实blued来自社会的压力比较大，但他们的信念只有一个，就是让中国更多的人了解同志，让同志群体不再像以前那样生活在社会最阴暗的角落，让他们的生活更加阳光健康。

在库克出柜的第二天，Blued宣布了B轮3000万融资的消息。Blued的企业宣传片在网上形成了病毒式传播，原因主要是，他们所有的都是正能量的宣传，而且做出了自己独特的气质。

很多大的领域已经被巨头占据，做小就要有自己的品质，就要有自己的气质，不要怕小，做深就可以了。

blued设计了特殊的提示音，以至于有的网友反馈说在上自习的时候，旁边邻座的师兄也使用blued声音，网友暗恋他好久了，于是向他打招呼，结果成就了一段罗曼史。未来blued也是打算获取用户后，进一步增加玩法，提升社交纬度，构建健康和正能量的UGC社区并辅以适当的盈利模式，相信对同志经济会有非常积极和正向的推动作用。Blued就是很好的一个把小众社群做深的例子。

HELLO WORLD

中国最大，也是世界最大
blued国际版发布

DOWNLOAD

*原文来源于网络，经修改。



创 +

评



『创业不能退票，
但要经得起推敲』



戴琚：清华校舍与中国式合伙人

“大学可以成为成功创业团队的温床，但或许要给他们一个公共水房。”校舍的变化会如何影响同学间的共同经历，乃至创业成功的可能性？本文作者从亲身观察出发，为我们给出了一种答案。

作者介绍：戴琚，清华大学经济管理学院校友、上海科技大学创业与管理学院组织行为学助理教授。

*原文2015年5月19日首发于“清华经管领导力研究中心”微信公众号。经作者修改。

清华的东区澡堂和公共水房

如今的清华东区澡堂已经拆掉，那个位置正在建传说中无比高大上的苏世民学院。同一个位置，过去与未来大不同。

过去的东区澡堂，也可以说是个社交场所，发生着无数的故事，承载着清华的一段历史。早期（也就2003年时）还用澡票，一块钱一张，也可作为校内通货。后来清华改革了澡堂收费方式，澡卡充值，按水量计费，还引发了校内对于洗澡水定价的大讨论。那时清华有两个公共浴室，呼朋引伴一起骑着单车、挂着暖水瓶去洗澡，洗完澡再顺带在澡堂旁边开水房打回一瓶热水给宿舍里公用。清华的校园恋人们不仅相约上自习、跑操场，也会相约一起去澡堂，或漫步或男生去女生楼下单车搭上女朋友，各自洗完又一路聊着回去。在澡堂里可能会与外系一起上大课的同学再次打个照面。有公共澡堂经历的人可能

会有同感：互相打量的时候不在脱衣穿衣的柜子前，那时个个跟梅超风似的披头散发遮着脸，且对着柜子，只能用眼角余光和皮肤的红外线感应接收身边的信号。倒是淋浴时的大开间里，十来个同性，暗自比较着身材。

这已成了清华的历史。2006年后，学生宿舍（紫荆公寓）里各层的公共水房可以洗澡了。苏世民学院是清华最新的学院，又不仅仅是学院，一个大楼里还包括学生的宿舍、餐厅。这是招生上特殊的一个学院，招收国际学生，担负的是清华之于中国的另一种责任，因此设计基本独立于清华。它也必将独立于清华。“在清华必做的50件事”。随便拣几个：军训、金工实习、马杯、一二九大合唱、微积分课，男女生节活动。这些经历涉及面很广，基本覆盖每个本科生。这些共同经历，也就成了清华本科土著见面最常见的谈资和“粘合剂”。

同学创业的中国式合伙人还会有吗

哈佛商学院的创业学教授Noam Wasserman做过一个为期十年的研究，在2000-2009年间采集了全美3607个创业团队超过9900个创业者的数据。他的研究发现，首先，创业以团队形式占优，而合伙创业的成员关系中最成功的创业前关系是同事（相比于家庭成员、创业才认识的伙伴）。

香港大学商学院助理教授Yanfeng Zheng随机抽取了中国四个地区成立于2007-2008年间的400个创业企业（最终142个参加研究），以这些创业团队的数据支持了他的假设：团队成员在创业前

的共同经历能够帮助团队更有效地整合成员的特长和技能，从而对创业企业的绩效有积极的影响。

诸如此类的研究基本还是在勾勒一个在西方文化下的创业理论故事。尽管美国的创业成功案例中也有不少同学校友共同创业，但当我们深入到校园文化（包括物质的和精神的），可以发现他们的“同学”一词显然跟我们（至少80年代到2010年左右）的“同学”内涵是不同的。

我们现在的校园越来越西化，或者说是“进步”，更注重保护个人隐私，更强调自由、创造力。除了前文提到的校舍的变化，在学生管理的制度上，如何分班、如何授课，也越来越“国际化”。一个理想的现代大学据说是“不分专业”。



不分班，学生们各自按照兴趣选择想去的课。授课也强调小班，更多的师生交流和同学探讨。这倒说不上西化，毕竟孔子的时候就这么办了，是咱们老祖宗的法宝。我承认这样的大学教育对于学习本身而言是更理想的，因材施教。不过带来的影响会是一代学生共同校园经历的缺失。新校舍下的新一代同学关系，基本上跟“前同事”是一类。现在宿舍床架改进了，床在自己书桌的上方，再也没有“睡在我上铺的兄弟”；澡堂改进了，再也没有坦诚相对的“一起洗过澡”；取消了班的概念，不再强调“集体”，开始推崇个性。其实哪怕一起必修了一门极烂的大课，也是大家并肩作战过的美好回忆。

创业初期的创业团队，面临的困难和艰苦，往往吃睡都在一起，如同经历背靠背挡子弹一般的战斗日子。这样的信任，家人有，但家人通常较难备齐创业所需要的专长和能力；因为创业目

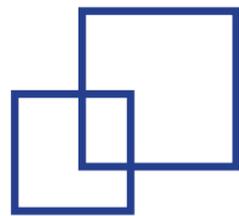
标而聚集的专长互补的创业伙伴，如果没有共同的过往经历，终究少一份已有的默契而需要重新磨合，而且早期还需要一定的成本去试探和了解建立信任。社会学家费孝通指出，中国人的社会是差序格局，中国人极为重视“亲疏有别”。中国2010年以前的大学同学，意味着离自我中心较近的一个圈子，除了家人，就是这个圈子最亲切了。这些人，是你敢把后背亮给他们的。中国式合伙人的例子遍地，除了北大的新东方，还有深圳大学的腾讯，上海交大的携程、饿了么，东南大学的途牛，不胜枚举。创业企业发展到不同的阶段，需要的团队或许不一样，然而早期所需要的成员之间的信任和合作效率，是大学校园文化所能播种的。我在朋友圈感慨了澡堂子问题后，我一个朋友留言说：这下好了，校园不再是熟人社会了。

食堂改名、校内道路改名，引起了很多校友的感慨，因为这些改变，让学长和学弟学妹之间有了一些代沟。校园文化的历史和传统，又怎能说对创新创业毫无影响呢？

当前各大学纷纷加强创新创业教育，除了课程设置上的改革、设立平台充分发挥校友资源，或许也该审视校舍和学生管理制度上的设计，是不是在过去若干年的发展中丢失了什么好东西。中国大学对于中国创业的推动不仅在于知识和能力的培养，也在于独特的中国式校园文化带来的共同经历。知识和能力需要更多个性化，校园生活经历却不妨保留一些共性。大学可以成为成功创业团队的温床，但或许要给他们一个公共澡堂。

校友共同经历的五维空间功能

清 华校友彼此之间特别感到亲切，创业也尤爱扎堆合伙，我想是与清华期间如此多略带强制性的共同经历分不开的，而且这些经历不分院系届别，所以哪怕当年并不认识，抑或根本没有相交的时段同在清华的校友，聊起来也有共同话语。这对于不同专业不同届别的校友合伙组成创业团队，也是大大有利。如果只是本专业内的共同活动，起不到这样促进将来跨界合作的作用。如果学校频频大动刀子改革，砍掉那些很有中国特色的全校性活动，那这维系不同届别校友间的穿越时空界限的感情纽带就断了。之前的



圈子创业的是与非

文 | 刘志阳 李琳莹



场景一：2005年秋

夕 阳给村口的大椿树染上了一层淡淡的金色。树下成群结队的鲤鱼欢快地在溪水里游来游去，彩鳞翻飞，溪水汨汨。

这里是福建周宁浦源村，八百多年前郑氏祖先举家搬迁到此，为防外人投毒，在溪里养了鲤鱼，鲤鱼溪因此得名。鲤鱼溪蜿蜒辗转，穿村而过，长约五百米，最宽处七米，最窄处不足一米，却养育着成百上千条鲤鱼，闻人声而来，见

人影而聚，好不热闹。周宁地处福建东北山区，土质瘠薄，地势陡峭，四面无海，交通甚是不便。为了谋生，周宁人纷纷到外地打工，迫切寻找鲤鱼跃龙门的机会。

23岁的贾闽辉正在鲤鱼溪酒店参加周宁上海商会的招待酒会，他刚刚辞去县城一中的教师工作，加入了周宁钢贸商的队伍。教师工作虽然体面，但贾闽辉更想要鲤鱼跃龙门。这不是一时

冲动的决定，而是经过贾闽辉深思熟虑的。过去两个月的暑假，贾闽辉一直在表哥的钢贸公司打工，跑工地卖货是贾闽辉的工作。起初他总是被保安拦在门外，于是他花20元买来一顶安全帽，把自行车停在远处，冒充工程师进出工地。为了拉拢客户，贾闽辉故意报低价格，在报价单上写一句“价格以电话咨询为准”。只要客户打电话过来，他就有办法拿下单子。不俗的业绩让贾闽辉坚定了下海的决心，不顾父母反对，加入了表哥公司。

郑世纪是贾闽辉的高中同学，也是贾闽辉加入商会的介绍人。郑世纪高中一毕业就去了上海



做钢贸，由于脑子活、肯吃苦，这些年小有成绩，在上海买房、买车、娶了老婆，如今小孩都会打酱油了。用郑世纪的话说，今天酒会贾闽辉的主要任务是领市面，拜山头。

酒会上，郑世纪热情地给贾闽辉介绍老乡：“这位是钢厂的代理，你平时可以直接问他原料价格。这是担保公司的经理，是我们的财神爷，各大银行他都熟，要融资直接找他。这是商会的理事，商会是我们的娘家，有困难找他们准没错。这几个都是做钢贸的兄弟，遇到大单子，我们大家就一起做。”

郑世纪豪气地撩起胳膊搭在贾闽辉的肩头，扬了扬酒杯：“各位，这是我从小玩到大的兄弟贾闽辉，大学生，文化人，刚刚从人民教师的岗

位上光荣下海，加入我们周宁钢贸商的队伍，大家都是老乡，多照顾闽辉啊！”说完一仰脖子，一杯红酒下肚。

“我初来乍到，什么都不懂，大家多关照。”贾闽辉也干脆利落地把酒倒入喉中，获得众人一阵喝彩。因为不熟酒性，贾闽辉憋红了脸，不自觉地皱了皱眉头。

郑世纪道：“闽辉，咱们周宁人最大的优点就是团结，上游钢厂都是牛气轰轰的大爷，咱们得罪不起，保证金得交，拿货得全额付款，生产周期少说得一两个月。下游的客户更得罪不起，账期一拖就是个把月。钢贸就是一个资金密集型行业，手上没有三套资金根本转不起来。所以我们必须抱团，把资金集中起来做生意。”

贾闽辉道：“单凭自有资金恐怕还是远远不够。”

郑世纪点点头：“确实，所以我们通过担保公司，用联保方式向银行贷款，这几位钢贸商都是我最信任的兄弟，我们一起联保贷款。”

贾闽辉不解道：“联保是什么意思？”

郑世纪耐心解释：“打个比方，担保公司将我们五个人组成一个联保体，一起向银行贷款，银行根据我们的财务报表，给我们不同的授信。他经营情况好给500万，你经营情况一般授信200万。如果其中一家无法偿还贷款，由其他四家共同承担责任。担保公司交给银行一部分保证金，出了问题，银行第一个找担保公司。所以联保方式降低了银行的风险。当然，我们也会给担保公司一笔费用。”

贾闽辉道：“为什么银行不愿意贷款给钢贸商呢？”

郑世纪笑了：“闽辉，银行是什么人？讲句不好听的，晴天送伞雨天收伞，没有可观的收益它不会轻易把钱给你。你想，钢贸商既没有固定

资产，又缺少抵押物品，更谈不上是生产型企业。以前钢贸商要向银行融资，根本不可能。多亏我们周仁贵周老大想出了五户联保、动产质押加上担保机构担保的模式，才解决了钢贸行业的融资难问题。”

“那联保会不会有风险呢？”贾闽辉继续问道。

郑世纪坦言：“风险自然是有的，比如一家贷款无法偿还，另外四家就得替他还钱。可做生意谁没有走背运的时候？这次我帮你，下次我遇到困难了，你再帮我咯。所以我们联保都是找信得过的周宁老乡，周宁人讲信用，砸锅卖铁也不会赖账。”

贾闽辉又问：“你说的周仁贵又是谁？”

郑世纪答道：“周仁贵可是我们第一代周宁钢贸商的灵魂人物。以前钢贸商各自为阵，每个钢种都放一点在店里，供客户选择，量做不大。周仁贵想出了一种新型的经营模式，将钢材集中放到他的仓库里，收一定租金。钢贸商在仓库前面经营店面，共享客户资源，互相调货弥补原材料的不足，形成‘前店后库’的经营模式，在上海逸仙路开设了全国第一家钢材现货交易市场。哟，说曹操，曹操到。你看，周老大来了！”

只见周仁贵被一群人簇拥着出现在舞台前方，顿时会议室里爆发出雷鸣般的掌声。周仁贵举手示意大家安静：“各位周宁老乡，大家好！周宁上海商会成立近10年来，是周宁企业家不断创造辉煌的10年。截至目前，在上海经营钢材等建材的周宁人就达4万多，约占全县总人口的20%，创办了3500多家企业。2004年销售额实现300亿

元，创办了40多个大小专业市场。从二十世纪九十年代以来，周宁人抓住上海经济快速腾飞的机遇，凭借‘诚信、抱团、担当’，在上海大展拳脚，主要可以分为三个阶段：第一阶段是‘前店后库’的模式，统一仓储、运输，实现签单、供货一条龙，在上海钢贸市场开创了全新的‘现货交易’模式。第二代周宁钢贸商复制了‘前店后库’模式，在江扬南路、铁闵、松江相继开设了钢材市场。第三代钢贸商则在多元化上下功夫，打通钢贸领域全产业链。这些年我们敢担当、敢创新、敢拼搏，利用上海独特的经济优势、良好的投资环境和广阔的市场空间取得了较大的发展，希望在座的年轻一辈，能扛起周宁商帮的精神旗帜，再接再厉，再创辉煌！”

“会长会长，持续增长！”在场的年轻周宁人集体起哄，吼了起来，把周仁贵逗乐了，笑容满面地向年轻人比了个拳头，示意大家加油，稳步走下台来。

贾闽辉远远地看着这一幕，不禁感叹：“周先生真了不起，有机会一定要向周先生当面请教！”

刚刚跟着一块儿起哄的郑世纪正兴奋：“一定有机会，我们周宁人的传统就是‘传帮带’，周老大最爱提携后辈了。我们能有今天的成绩，离不开前辈们不遗余力的帮助，所以我们也会毫无保留地帮助新来的周宁老乡。闽辉，你要是哪天想创业，只要你一句话，没钱我们帮你，没客户我们介绍给你，总之，有钱大家一块儿赚，有风险大家一块儿担。来，干杯！”

场景二：2011年

春去秋来，贾闽辉早已脱胎换骨，从一个闯荡上海钢贸市场的愣头青，摇身变为上海闽龙钢贸有限公司的董事长。

贾闽辉在表哥的公司从销售做起，一路做到了营销部经理，多年的摸爬滚打令贾闽辉对这个行业有了更深的了解，鲤鱼跃龙门的想法再次撩拨着他的心弦——男儿当创业，爱拼才会赢。贾闽辉有经验、有资源、有渠道，唯独缺乏资金。上天似乎特别眷顾贾闽辉，就在此时，为了应对金融危机，国家出台了四万亿刺激方案，一时间银行迫切需要寻找贷款对象。钢贸企业由于报表流水巨大，成为银行眼中的香饽饽，普遍得到银行的超额授信。一部分经营钢贸企业的老板拿到了银行贷款后转而开始设立小额信贷公司和担保公司，为行业新进入者提供过桥资金或是抵押担保。

贾闽辉在郑世纪的帮助下，从担保公司那里成功贷款500万，利息一分二。闽龙钢贸有限公司于2010年成功开张。福建简称“闽”，意为关起门来的蛇，而蛇在中国传统概念中是小龙！鲤鱼跃龙门，腾跃成龙！贾闽辉认为“闽”字非常典型地代表了福建周宁关门抱团的文化，团结起来的周宁人就是一条龙。巧的是贾闽辉的名字里也有个“闽”字，所以闽龙当仁不让地成为新公司的名字。多年来在周宁圈子人脉的积累，给贾闽辉带来了极大的便利。遇到大客户，老乡们会分一杯羹给贾闽辉，一起集采采购钢材。碰到贾闽辉资金困难周转不过来，老乡同意他开“空头支票”。更难能可贵的是，周仁贵等商会前辈不遗余力地给予年轻人指导和帮助，令贾闽辉受益匪浅。贾闽辉也经常组织老乡去钢厂考察，和担保

公司、银行建立合作关系。利用圈子关系，闽龙公司很快发展起来，2011年销售额达2亿元，利润率1%。闽龙主营螺纹钢、线材等量大易售的流通品，以及量少利高的特种钢。公司上游企业主要为大型国企，如宝钢、武刚等，下游则与中铁、西北电力等大型企业建立长远而深厚的合作伙伴关系。

随着闽龙公司的发展壮大，2011年贾闽辉不惜花费500万元买下了共和国际商务广场300平的商铺，搬出了宝山钢材市场。贾闽辉故意把起点设得很高，因为他想走正规企业的路线，清晰划分部门职能，建立优秀的企业文化，培养员工的敬业精神。他不想再像许多周宁老乡一样走夫妻老婆店的形式，这也许和他读MBA有关，培养了贾闽辉规范的管理意识。

这天，郑世纪带着一樽老挝红花梨木鲤鱼跃龙门的根雕前来祝贺贾闽辉。褐绿相间的虎皮兰一字排开，背后是一块100寸的电子屏，屏幕上“闽龙欢迎您”的红色字幕。郑世纪三步并作两步地走进了贾闽辉的董事长办公室，拱手作揖：“恭喜闽辉乔迁之喜啊！我这尊鲤鱼跃龙门送给你们闽龙真是再合适不过了！”

贾闽辉从办公桌后起身，赶忙迎上前：“世纪，你来了！请坐！这些年要不是你和老乡们的多方提携，哪有我闽龙的今天啊！”

郑世纪打量着贾闽辉的新办公室，办公室里除了各种奖状，剩下的是满屋子的书：“呵，到底是读书人，办公室里都是书。”

贾闽辉打趣道：“是啊，最近在读MBA，公司大了需要正规化管理，不学习不行啊。话说回来，你的办公室里不也有书吗？”

“你就别笑话我这个高中生了，我那些书都是装门面用的。”郑世纪哈哈一笑，点起一支烟，“闽辉，今天我来一是祝贺你乔迁之喜，二是给你介绍一桩生意。我们在金山圈了块地，预备搞钢贸市场，你有没有兴趣加入？”

“呃……这些年大家都在一窝蜂搞钢贸市场，已经供过于求了。而钢贸企业的做法普遍缺少战略思维，越来越同质化，向银行贷款巨额资金进出钢材市场，依靠上下游信息不对称把钢材当砖头一样搬来搬去赚差价。”电磁炉上汩汩地煮着热水，贾闽辉提起水壶熟练地温壶、润茶、冲泡……铁观音的清香不一会儿便四溢在空气中。贾闽辉给郑世纪端上一杯茶，斟酌着接下来的话应该怎么说，“世纪……我是担心，钢贸企业太过于依赖银行资金，一旦经济下行，货卖不出去就麻烦了。我劝你们还是慎重点。”

郑世纪皱了皱眉头，没想到贾闽辉会这样说。他吸了口烟，慢慢吐出烟圈：“闽辉，你这是杞人忧天了。08年金融危机这么困难的时候，政府的四万亿救援船不是一下子出动了嘛！放心，中国的经济好着呢！”郑世纪弹了弹烟灰，坐直身体，认真地看着贾闽辉道：“我们有内部消息，金山项目利润可观，你好好考虑一下！”

贾闽辉避开了郑世纪的目光，专心沏茶：“世纪，我最近投了大笔资金搞石化贸易，和我老婆的一个福建老乡合作，他在渠道和资源方面很有优势。我想石化可以扩大闽龙的营业范围，一旦钢贸市场行情低迷，在一定程度上石化贸易业务带来的利润可以弥补亏损，提高我们创业公司的抗风险能力。”

郑世纪感到有点滑稽，想笑又觉得不太妥当，面部肌肉显得有些僵硬：“你搞石化不还是一样搬砖头？一样依靠银行资金？和搞钢贸有差吗？”郑世纪掐灭了烟头：“闽辉，你要是不想

加入我不勉强你，不过这回我可是把全部身家都押进去了，还差那么一口气，你得帮兄弟我一把！”

贾闽辉心里盘算了一下，明知道这很有可能是笔亏本买卖，但世纪把话说到这份上，不借钱太说不过去了，再说了，当年要不是世纪帮忙，能有他贾闽辉的今天？！也许世纪说得对，中国经济好着呢！想到这儿，贾闽辉释然了，爽快地道：“好，要多少？”

郑世纪伸出两根手指：“两千万。”

贾闽辉低头略一思索：“世纪，我手头资金没有这么多。这样吧，借你一千万，我帮你做联保凑足另外一千万，你看怎么样？”

郑世纪一把搂过贾闽辉的肩膀，用力晃了晃：“好，我先谢谢了！”

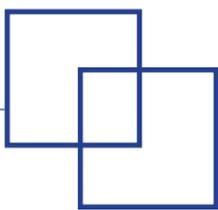
贾闽辉拍了拍郑世纪搭在肩上的手：“都是老乡，能帮一定帮！”

此时，贾闽辉的秘书走了进来：“贾总，民生银行和工农银行的信贷部总经理都来了，想跟您规划一下公司的信贷战略，您看先见哪一个？”

郑世纪笑着拍了拍贾闽辉：“闽辉，我说什么来着，经济好着呢，你瞧送钱的人来了！就凭咱们352开头的身份证，银行就愿意贷款给我们周宁人。”

“是啊，我这两年算是充分体验到了银行的服务热情。”贾闽辉也憨厚地笑了，吩咐秘书，“先见民生银行吧，把安溪铁观音沏上，好生招待客人。”





场景三：2012年初

贾闽辉走在逸仙路钢贸市场，上海入冬了，寒风飕飕地往衣领子里钻，可是贾闽辉一点都感觉不到冷，因为他的心也是拔凉拔凉的。一年过去了，存货贱卖得差不多了，房子、车子能抵的抵，能抛的抛。贾闽辉迫切期盼着政策转向，不过这次盼来的不是四万亿救援船，而是更多银行的抽贷电话，连法院也来凑热闹了。郑世纪由于资金链断裂，无法偿还贷款，遭受法院起诉，作为联保户，闽龙公司也被追加起诉，贾闽辉不但要不回郑世纪借走的一千万，还要共同承担郑世纪的银行欠款。天要下雨娘要嫁，贾闽辉不得不把老婆孩子送回家，卖掉了最后一套房，甚至借了一部分高利贷，用尽最后一点能力替老乡还债。

外乡人看不懂周宁人为什么这么傻，勒紧裤腰带还钱不算，甚至不惜卖房、卖车、借高利贷替老乡还债，拆西墙补东墙，窟窿却越填越大。贾闽辉自己也说不清楚，他只是单纯地认为，欠债还钱天经地义。之前老乡帮过我，现在他们有困难需要我，我就应该帮助他们，否则怎么对得起做人的良心？

昔日车水马龙的逸仙路钢贸市场，如今门可罗雀，一家仓库门口贴着几家法院的裁定书和公告，一堆钢材贴着几家国企的物权所有标签。连周仁贵的第一钢市都撑不下去，被法院查封了。

案例思考

- 1、“圈子”给贾闽辉带来了哪些资源？这些资源对于企业创业和企业发展起到什么作用？
- 2、作为创业者，应该如何建立和完善自己的各种关系圈？
- 3、如果你是贾闽辉，钢贸危机爆发时，你会有何感受？你当如何决策？

*若您有任何想法，可发送电子稿至《创业评论》邮箱：

EntrepreneurshipReview@outlook.com

来稿将有机会刊登于下一期《创业评论》案例问答栏目。

钢贸企业崩盘、破产、潜逃、妻离子散的传闻不绝于耳。钢市门口，一位白发老人正在炸油饼，滤网上炸好的油饼已经堆得老高，热腾腾的油饼在这初冬季节给人一丝暖意。这是周宁深受欢迎的一种小吃，以前钢市生意好的时候，可是要排老长的队才能买到的。贾闽辉掏出了四块钱，买了两个油饼，这就是他今天的午饭了。如果银行再来催贷，贾闽辉真不知道该怎么办了。

从成功到失败，贾闽辉只用了短短六年时间。周宁钢贸圈曾经给他创业提供了巨大帮助，因为大家是老乡，干同一行，在上海有很大的身份认同感，愿意交流经验，沟通信息。遇到问题，周仁贵等商会前辈都会加以指点，所以相比其他人，贾闽辉的创业路走得顺风顺水。然而，当贾闽辉想要跳出老乡圈，规避同质化经营的风险时，却始终跳不出周宁钢贸商利用大资金进出赚取差价的惯性思维。在MBA的课堂上，贾闽辉做电子商务的同学建议贾闽辉应该从商业模式上考虑再次创业，钢贸行业原有价值链太长，与电子商务发展趋势背离，目前获得风投青睐的找钢网就是很好的行业颠覆者。贾闽辉觉得同学说得在理，可是，他现在除了一身的欠债，还拿什么东山再起呢？**创+**



我为创业学院代言

创业是小众的事，又是国家大事。

「创业学院」是财大践行国家使命、培养学生创新精神和创业能力的重要基地！



上海财经大学校长
樊丽明 教授



关注创业学院微信

上海财经大学创业学院

上海财经大学国际工商管理学院

上海财经大学教务处

共青团上海财经大学委员会

上海财经大学 创业学院



馆长大白都报名了,你还等啥?

匡时班 正式招募

7.13

上海财经大学创业学院
上海财经大学国际工商管理学院
上海财经大学教务处
共青团上海财经大学委员会



主办单位

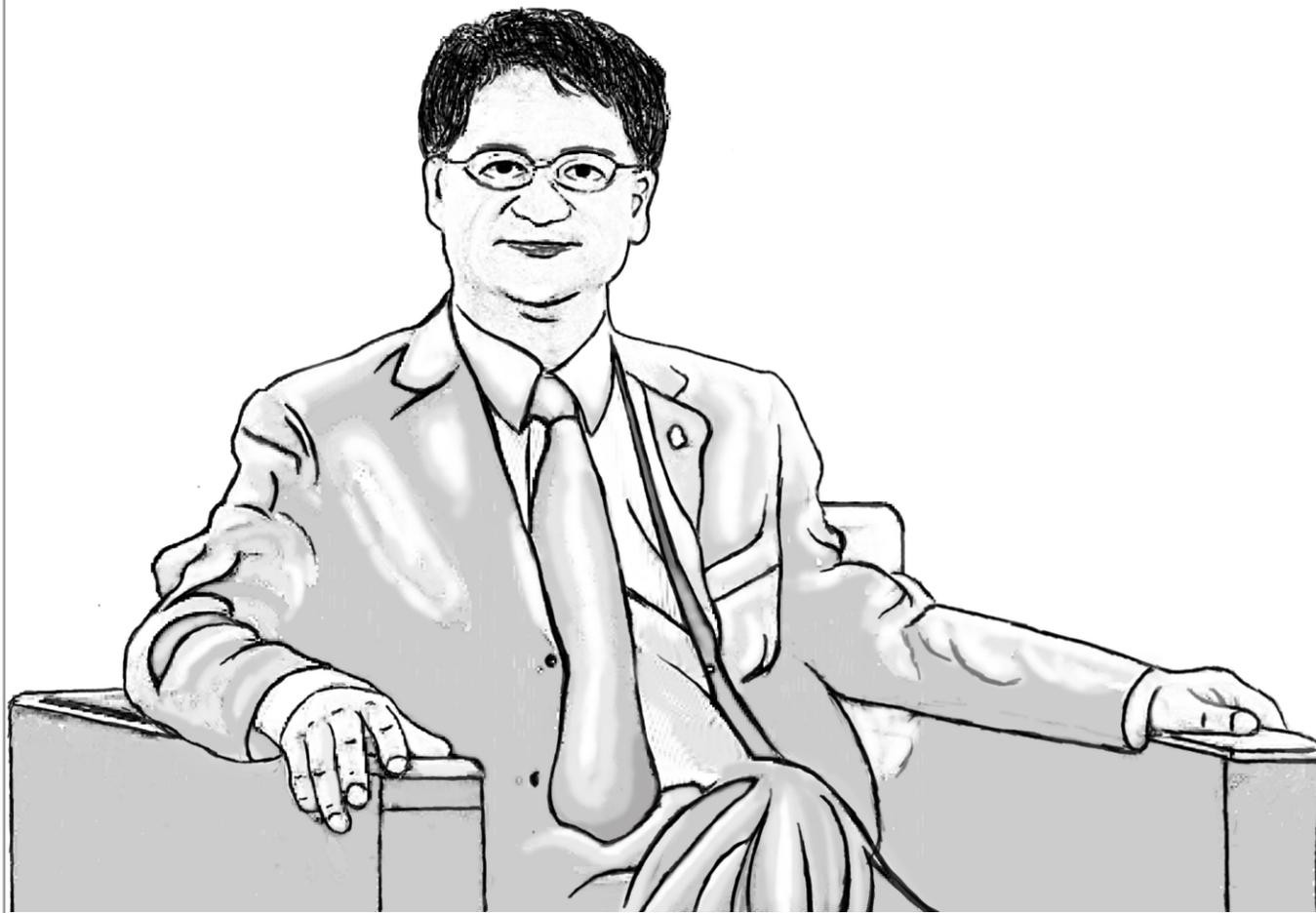
关注创业学院微信



创 + 教

『创业需要教育，
而你，需要我们』

李善友： 中欧创业营缔造者



文 | 李燕哲

必修模块	选修模块	基础模块安排
颠覆性创新	私人董事会	第一天：中欧教授理论讲解
产品创新	产品模式创新	第二天：知名企业案例分享
营销与商业模式创新	营销推广创新	第三天：行业专家分享
创始人领导力	管理创新	第四天：创业学员学习分享（批斗会）
投资人关系	财务与融资创新	毕业模块安排
向硅谷学习创业与创新	私董会（创新）	第一天：成果展示
毕业展示答辩暨创业创新大赛		第二天：成果展示
		第三天：毕业展示答辩暨创业创新大赛

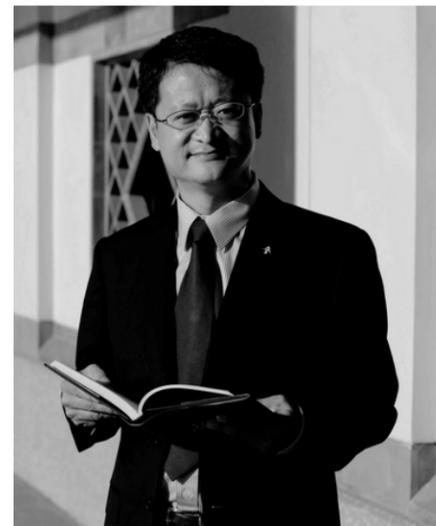
在中欧创业与投资中心

李善友现在的新身份是中欧创业与投资中心的主任、创业学兼职教授，这个创投中心就是去年9月中欧国际工商学院新成立的一个基于创业教育、培训及创业研究的基地。



为什么选择 创业教育？

为什么选择创业教育



点 开李善友的百度百科，笔者一次又一次为他牛逼哄哄的人生经历感叹。南开大学数学系高材生，先后在摩托罗拉、美国铝业集团、博士伦公司任职，在2000年的时候开始做人力资源，在成为搜狐高级副总裁以后，他功成身退，转身开始创业，众所周知的酷6网便是创于李善友之手。很多人可能会想，这次，他总算可以消停了吧，然而，他又做出了一件让人意想不到的事情，他从自己创办的酷6网离职，在2011年的时候

宣布出任中欧商学院创业学院兼职教授，并担任该中心主任。这其中的跨度和角色的转变，仿佛活出的比别人多几倍的人生。

相信很多人会和笔者有一样的困惑，为什么李善友会在每次事业的巅峰转身离开，去重新开辟新天地？一个学数学的，先是去做人力资源管理，后来又开创视频网站，现在竟然在做创业教育！笔者认为，心中的不安分，不满足于现状，不断尝试突破自我的渴望，是推动李善友不断颠覆自己的源泉。

仔细翻阅李善友的经历，我们不难发现他每个阶段的选择都是在突破前者。而现今他以创业教育的身份站上讲台，沉淀之后，他又开始了新的挑战。

现在很多人可能会有新的疑问，一个如此成功的创业者，转身之后为什么选择要投身于创业教育事业？他的回答是，作为一个曾经的创业者，没有哪一个教授比他更理解创业者的心境。李善友说：“创业者是特别孤独的，很难找到对话的语言体系。跟老婆、跟下属、跟投资者都不好说，他愿意跟同样走在创业路上的人聊。我想找到一些没有任何利害关系又有同感的人，做一个虚拟董事会，6个不同行业的人为一个小组，彼此没有竞争，有一样的心情，有一个可以畅聊的平台。甚至能够互相诊断，因为他们遇到的问题都是共通的，比如怎么给期权、怎么招聘人，6个人之间没有任何利害关系，可以提出真诚有利的建议。创业营在创业过程中，的确是一个很好的平台，让创业者们分享并共同成长。”

在李善友看来，中国的创业教育十分落后。“为什么美国出了这么多伟大的创业公

司，是因为他们有非常强的创业生态系统。张朝阳那一代人有一个非常重要的作用就是把风险投资引入中国，而我们看的新机会是，创业教育到了要爆发的时刻。”

美国是最早开展创业教育的国家，大约有1600所大学开设有关创业的课程，200多所大学开设创业创新的学位教育。在美国大学里有100多家创业研究机构、研究所、研究中心和研究院。目前，全球100强的商学院，有56所商学院涉及了创业与创新的学位教育，其中进行硕士教育的有49个，进行博士培养的有10家。

在中国，成体系的创业教育还屈指可数，目前类似的教育产品仅有联想之星、创业家黑马成长营等少数几个。在李善友看来，创业教育给了他新的人生的意义和目标。

“在中国，首先要取得创业的成功才能有资格来讲创业学，这恰好是我力所能及的事情。通过这个项目，我们把商业和教育巧妙的结合在一起来帮助创业者取得成功。”李善友如是说。



对创业教育的认识理解



李善友对于创业有一套非常生动的描述：创业早期第一步相当于海军陆战队的排长，创业者刚开始的任务是面临如何在最短的时间内冲上沙滩占领一个小阵地而不被敌人打死。现在很多中国草根企业具备这一点，能找到机会并切入，然后快速地获取用户成长起来，早期阶段可以游击战，但是后期却会碰到问题，因为企业发展一定需要依靠团队，到了一定阶段后一定会面临正面的冲突，如果还是认为只是扔两颗手榴弹就能解决问题的话，那就错了，相反需要快速的学习和自我进化来规范企业。

然而，创业者需要教育吗？首先，李善友也一直在怀疑，创业是否需要教育。李善友最早的想法是，创业是不可教育的，他表示，虽然他也在中欧读过书，但是很难说在其中学到的知识帮到了他创业。后来他的怀疑态度并没有转变：让并没有创业的学生来听课，听起来不靠谱，创业的技巧、交际能力可以培养，但是创业精神有的人是天生不具备的。

李善友在美国和欧洲的商学院学习的时候，向百森商学院的教授提了相似的问题：“如果一个人没有创业精神的话，是否可以通过你们的课程培养出来？”那个教授很坦率地跟他讲：“我们也教不出来。”李善

友继续问：“那你们教什么？”教授说：“大公司的背景相对比较成熟，环境比较确定，所以能够进行预测；反之，创业企业则充满了不确定性因素，所以没法预测，也无法给出一套固定的解决之道。我们能够教的只有应对不确定性的创业型的思维和行为方式，这是我们唯一能够教给创业者的。”

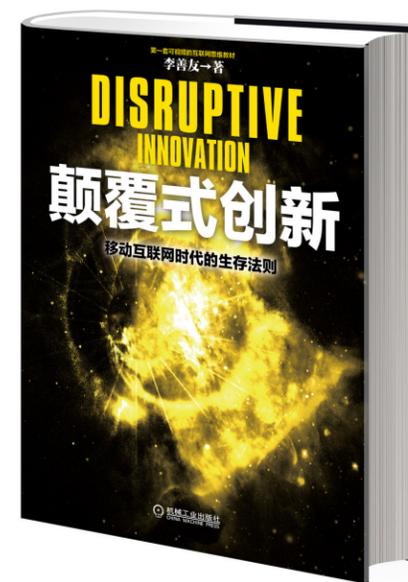
这可能就是中国人说的“授人以鱼莫若授人以渔”吧，这也成了中欧创业中心的教育理念。李善友表示：“我们很少教人知识性或者理论性的东西，我们更重视繁华背后的商业逻辑。比如，无论什么大腕企业家来讲课，都必须带一个他的企业正在发生的“活案例”过来，让我们的学员一起参与讨论和分析，这些都是鲜活的，无法预知未来的，没有正确答案的教材。我们把这称为“案例比理论重要”。大牌投资人过来，不是指点江山，而是与我们选定的学员做一场真实的融资对话，让我们的学员看看投资人如何在短短30分钟内提出合适的问题。我们也让学员参与提问，问题往往非常犀利和不留情面，角度刁钻、多样化，我们把这称为“提问比答案更为重要”。因为，决定一个企业能够走多远的，不是创始人个人的解决问题的能力，而是他提出问题的能力，以及他的境界和格局高度。”

李善友加入中欧之后推出的第一档创业课程是“新生代创业领袖成长营”，在成长营中他表示要“找到42个有潜力的创业者，用商业案例的教学形式花一年的时间让他们聆听成功者各自的成功案例，嫁接各种创业资源帮助这些创业者腾飞。”自离开自己亲手创办的酷6之后，外界对李善友一直有所怀疑，如今他给出了明朗的回答，他觉得自己现在在中欧所做的也是在创业，也在创业的同时去帮助更多的创业者去面对以及解决创业中的各种问题。

李善友认为，创业者本身的学习能力和成长欲望是一个创业企业发展最有效的武器。“能不能从排长做到连长、团长、旅长、司令，这其中学习能力和创业欲望是非常重要的。”他说，“创始人对于一个企业的重要性再怎么说过分，如果一个创始人不学习了、不成长了、不兴奋了，陷入自己的行为模式里，这也一定是一个创业企业最大的瓶颈所在。”

在中欧，被请去上课的每一位企业家都非常了不起，每一位企业家都有自己的思想和灵魂，有自己独立的东西。中欧请到特别厉害的人过来分享经验，是为了让大家可以站在他的肩膀上。站在巨人的肩膀上，可以走的更高更远。

李善友的创业教育



李善友的“颠覆式创新”很有名气，他的《颠覆式创新：移动互联网时代的生存法则》从哲学、物理、思维、管理多个维度，探索已知世界的边界，透过费解的现象，揭示商业社会中令人惊悚的真相。

当下，又是个颠覆的时代，黄太吉创始人赫畅让平凡的“煎饼果子”思考人生，估值高达12亿人民币；90后传媒大学毕业生马佳佳抱着情趣用品变身泡否科技CEO，从受邀万科演讲到明星般代言凤凰新闻客户端；美柚CEO陈方毅，86年大男孩凭借女性经期服务工具APP激活用户5000万，日活跃用户超过300万，打造出中国最大的女性社区……他们身着新一代创业标签，故事各不相同，但却拥有同一个导师——李善友。

表面上看，李善友和普通大学教授没什么两样：西装革履、端正儒雅。但上过他课的人都知道，这个印象就是用来颠覆的。放眼中国，你能找到几位这样的教授：说嗨了一堂课上13小时，结果累到盘腿席地而坐，

活出创劲

年轻人和他们的生活方式

讲到激动之处甚至向学员下跪！

创业营流传着一个“教授很激动，手机要藏好！”的段子。据说，李善友上课时动情走心、激情四射，还十分擅长用行动证明自己的观点。某天讲到苹果手机的产品细节，李教授十分愤慨某同学不理解乔布斯良苦用心，给他好不容易打造的轻薄手机加套，一气之下抓起手机就扔了出去。此后，前排同学桌面再无手机。

“永远都像是一群打了鸡血的疯子。”李青阳是中欧创业营管理团队中唯一的女性，她用这个通俗的比喻来形容学员们在创业营的生活状态。

创业营课程采用模块制，共有7个必修模块和6个选修模块。教授的指导往往只占到每一模块三分之一的时间；引进外脑，邀请当下最热的商界、学界人物讲授课程、分享经验、与学员互动，也占三分之一；学员间相互沟通交流、完成课题展示，则是最后一个三分之一。

课堂上常会出现有争议的议题，观点两极的学员争到剑拔弩张。“只要没有涉及人身攻击和肢体冲突”，这种争论往往是受到

鼓励的。李善友本人就是个“毒舌大王”，攻击学员的产品和商业模式“不遗余力”。课上着上着一不小心就成了“批斗大会”，教授和学员一起加入战局——“你的想法太不靠谱”、“这种模式不会有活路”、“你的财务状况简直就是垃圾”、“你的公司会倒闭的”。说得激动，有人泪流满面，有人声嘶力竭。好在吐槽到最后，大家还是会互相提改良建议，握手言和。

李善友很淡然，“创业者所要解决的，往往是当下正在发生、甚至还没有发生的问题。对于这些问题，不管创业者、教授、还是演讲嘉宾，所有人都还没有标准答案，都是在分享和讨论中激发更深层的思考。在这一过程中状态越疯狂，彼此激发出来的思考也就越多，越能学以致用。”

他自称“主治医师”，对于刚刚送走的第二批“疯子”，“我其实并不知道他们在经过14个月学习后，从‘精神病患者’变成了正常人，还是从‘精神病患者’变成了‘重症精神病患者’。”

“奇葩”，这是外界评价中欧创业营时，使用最频繁的词语。至少从目前来看，

它没有辜负这称号。“这是一个完全颠覆此前商学院既定思维的存在，从头到尾、从里到外，无一处不标新立异。”一位慕名而来准备“入营”的创业者这么说。

在课堂上，李善友几乎从不讲商学院传统课程的知识，只讲商业世界最新发生的事件。他的演讲代表作“颠覆式创新”，也是讲一次变一次，永远不重样：今年1月，他还在引用苏宁电商转型失败的案例，到了3月就变成小米的成功案例；伊隆·马斯克来华，案例变成特斯拉；最近，他又讲起了锤子手机。

“颠覆式创新”这概念出自克莱顿·克里斯坦森经典著作《创新者的窘境》和《创新者的解答》。李善友根据中国创业者的情况，对其进行了一点颠覆，形成了自己的理论体系。

“李论”，乃至整个“互联网思维”理论体系，在中国商业世界的反响两极分化：追随者以之为圣经，膜拜模仿；不屑者批判其异端，弃若敝履。在李善友看来，这其实代表了这一时代两种商业思想的交锋。

“我讲互联网思维、颠覆式创新，学员听了十分理解、震撼。讲给别人听的时候，有的人却会想，这人是不是疯了。相反，其他商学院的经典课程，拿到创业营来，效果出奇糟糕；所以说形式并不是最重要的，能不能改变、颠覆听讲者的观念，进而对其商业模式产生影响，才是最重要的。”

学员们对“李论”有“反应”，往往是因为它的确与他们的实践经验不谋而合。例如，“单点极致”理论鼓励创业者在资源有限时，做产品或展开业务不要面面俱到，而是集中资源突破某个点，通俗点说，就是“

不怕有缺点，只怕没亮点”。

第三期学员、钱方科技创始人李英豪说，“教授讲的社群理念、跨界打劫等等，我们在实际运营中也会用到，不过往往是不自觉的。现在自觉掌握了这些理论，就像学武功打通了任督二脉。”

创业营的所有课程，以李善友的“颠覆式创新”最为知名，不但他自己屡讲不衰，还经常被一众学员拿去颠覆、创新。在李善友本人看来，“颠覆式创新”若纳入现实商业环境，其实是“产品第一”理论的升级版。

第三期学员陈伟星所创设的快的打车服务模式，是印证这理论的绝佳案例。

在这群“屌丝”气质占主导的学员当中，穿着名牌衬衫、皮鞋锃亮、标准“高富帅”打扮的陈伟星很容易被认出来。李善友说他是“最会装”那一个，总能在一群人里面突出自己。这种风格恰似他的产品“快的”。

在打车应用市场，“快的打车”有一个外号——“南霸天”，这款从杭州起步的App，在不到一年的时间里自南向北迅速铺开，覆盖了20多个城市，下载量达到400多万，目前已经是国内覆盖面最广、注册司机和乘客数最多的打车应用软件之一。能够如此迅速、精准地抢夺市场，陈伟星对于“颠覆式创新”理论的应用功不可没。

陈伟星并不喜欢“颠覆”这个词，“听上去总像是个造反的”。但他做起颠覆性的事情来毫不手软，一路刷新着业内惯例——补贴乘客、烧钱营销的价格战令快的成功逆袭；“帮出租车公司做员工福利”大建司机服务点；为让更多的司机使用快的“拉活

儿”，甚至直接在服务网点打出了“装软件就给百元大钞”的旗号。同类服务提供者大呼“奇葩来了”，还没来得及作出反应，市场已被抢占了不少。

在陈伟星眼中，“颠覆式创新”是个阶梯式的过程，从传承开始，而后是创新，最后是重构商业模式。快的自诞生以来所走的路径，正与此高度一致：在“产品第一”理论的引导下，他和创业团队决定首先做一个用户体验最优的“打车App”，然后再从中寻找“突破式赚钱”的机会。

“现在越来越多的人，尤其是‘90后’们，口袋里只有15块钱也会打车而不是坐公交，以后这会成为一种消费习惯，而快的就

是要逐渐培育起这种习惯。”

绵延数月的打车大战告一段落，进入创业营的陈伟星仍在思考如何在生产模式上缔造变革。最近他正琢磨如何启动电动车市场的变革，“看能不能做出比较私人定制的服务”。

“在产品导向的时代，一家企业或许不需要漫长的品牌积累和充足的战略储备，凭借一款产品就可以横空出世。”李善友如是点评。

李善友的学生还有很多很多，他们都师承李善友，是业界的“奇葩”，他们有颠覆一切的魄力，也是他们成功的原因之一，当然李善友对他们的启发也是很重要的因素。



一个传奇，一个奇葩，一个牛逼的人物，洗尽铅华回归教育，李善友对于自己的评价显得非常谦虚：“我自认为是个非常幸运的人，生命中有机会经历多种人生和职业角色：一个来自于偏远的东北农村而幸福地生活在京城的人；一个学数学（南开）而先后从事人事工作（MOTO）和总编辑（SOHU）工作继而开创事业的人；一个就业于最现代的互联网行业却痴迷于国学和历史的人。我的志向是把中国传统国学和现代西方企业管理有所结合，中学为体，西学为用，框架为相，琢磨出一套中国式管理之路。我很愚鲁，学识又浅，心知难以达成目的，乃知其不可为而为也；不过抛砖引玉，以待有识同仁，共同努力之。身为行外汉，行文疏漏谬误之处，绝难避免，请诸君不吝赐教。”

李善友，请君不吝赐教！创+

学员笔记

张天一



伏牛堂的张天一去上的那期创业营阵容实在是太强大：新东方、搜狗、逻辑思维、邓飞、森马……同学基本覆盖全行业，每一个人都在自己的行业数一数二。

这让初出茅庐的他一方面有一点忐忑，另外一方面也有一点好奇：这些人为什么都聚集起来听李善友教授讲课？他们的企业规模都比当年教授的酷6网大上许多啊。

他说坐在第一排的依次是搜狗的王小川、迈外迪的张程和逻辑思维的罗胖，还有他的俞敏洪师兄，就是这帮大佬比谁都认真和积极地听了四天课。

这让张天一揣测，李教授的互联网思维通过各种渠道也有所耳闻了，难道还会讲出什么不一样的东西？

等到一天结束课程的时候，他的疑问全部都解开了。因为，这确实是一堂颠覆世界观、值得这些人坐在第一排的课。

下面就让我们一起分享一下张同学的笔记和心得：

DAY 1 关键词

大公司的窘境、小公司如何颠覆大公司

1. 大公司的窘境：和我们常识认知不同，大公司很少在所谓的技术上被小公司颠覆（比如智能手机最早是诺基亚搞出来的，数码相机最早是柯达搞出来的）。相反，相对于小公司，大公司在技术、资源、市场上都占有全面优势。他们失败的真正窘境是财务窘境：大公司率先发明某种新技术——该技术早期的市场太小，无法支撑大公司的财务增长需求——大公司只好对该技术视而不见——被颠覆。
2. 小公司的取胜之道：“与其更好，不如不同”，不与大公司正面竞争，用独特的价值网络从边缘市场切入逐步干掉大公司（比如傅盛迂回到海外避开360）。
3. “指数思维”：小公司的胜利法宝。指数级的增长意味着小公司的创新在一开始增长并不明显，往往被大公司忽视。可是一旦到了某个临界点（奇点），便会呈现出爆发式增长的态势，大公司再也追赶不上。
4. 大公司的创新自救之道：内部残杀、独立机构、投资并购、自我革命。

互联网思维的哲学基础和底层科学范式

【那些认为互联网思维是安利的人，真的应该听听教授这个从科学范式和哲学观衍变角度分析互联网思维的课程。】

1. 科学早已由牛顿经典力学体系进化到了量子力学和相对论，可是我们的管理思维依然是经典力学体系下的科学管理论。
2. 互联网思维构建在科学范式的变化之上，主要变化有：从决定论到概率论（计划不那么好使了，精益创业是王道）；从事物性到关系性（是基于事物卖硬件还是基于关系卖服务、连接）；从机械论到自组织（科层管理已死，HR已死，以产品为牛鼻子的全新管理策略）。
3. 基于关系的思维模式：整体大于部分之和。（做关系的生意，可以产生出远比单纯做产品大数百倍的势能，例如UBER价值450亿美元，超过一堆生产车的厂商）。

4. 社群势能=产品质量 X 连接系数。

5. 连接系数=lg(铁粉)

传统公司 10 个忠诚粉丝 连接系数为 1；

社群雏形 100 个忠诚粉 连接系数为 2；

中等社群 1000 个铁杆 连接系数为 3；

大型社群 10000 个铁粉 连接系数为 4(同样的产品可以产出 4 倍产值)；

现象级社群 10W 连接系数为 5。

大家知道李宇春有多少个铁杆粉吗？只有 4.5 万人！（一年会重复两次看李宇春演唱会的人数）

6. 对此，新时代公司的策略是，放弃正态分布思维，要有幂律分布思维，要意识到平均等于死亡。公司核心战略变为必须抢占第一节点。互联网时代是 0 和 1 的游戏，要么得到要么没有。

DAY3 关键词 互联网世界观之自组织

1. 主要内容包括：整体论、自组织、进化、混沌、开放、社群。
2. “高维简一律”：在更高的维度上观察低纬度的事物，会显得十分简单。
3. 所谓失控，不是不控制，而是基于反馈的自我控制。
4. 我们不再需要计划，只需要进化。
5. “公司成长速度高于员工成长速度的时候，离职率就会低，公司成长速度低于员工成长速度的时候，离职率就会高”。
6. 根据混沌理论，面对今天不可测的市场，我们不需要长期目标，但是要有短期目标，要让公司处于某种非平衡态。
7. 交易成本的小幅下降，使得管理成本降低（扁平化）。交易成本的巨幅下降，使得去组织化成为可能。
8. 组织是为了生存，生存不是为了组织。

9. 社群连接系数与网络弱关系的对数成正比。

10. 1 to N的网络不是社群。没有明星结点（弱关系）的社群不是社群。

11. 铁粉=弱关系=小社群中心节点+跨社群连接。

12. 分布式组织的优点：可适应、可进化、弹性、无限性。分布式组织的缺点：非最优、不可控、不可预测、不可知、非即刻。

13. 管理和业务哪个更重要？把人员管理嵌入业务管理，把内部沟通融于外部沟通，把所有的事情融于一件事情：做出让人激动的产品。

DAY4 关键词

颠覆式创新大赛

今天所有同学把自己企业最具有颠覆性的创新尝试结合前三天的课程总结出来并路演PK。上午是小组赛，下午是决赛，我听过的公司有：渔愉鱼、小蚁科技、顺网、天神互动、蚁穴、云朵科技、一起唱、陪我、欢否、U+、e袋洗、brain intelligence、房多多、power vision、乐行天下、聚合数据，每家公司的模式都可堪称是登峰造极。这种跨行业爆炸式交流给我的受益让我觉得已经超出了创业本身。

还记得第二天晚上下课去吃饭，遇到善友教授一个人在静静地吃东西，看到教授几乎累到要说不出话来的样子，心里面还是挺触动的。连续几天他一个人每天超过10个小时的授课，四天累计超过2000页PPT，如此玩命，已经不是教授某一门商学院课程或者创业课程的范畴了。所以当教授说“创业营是我打造的生命有机体”时，我是真信了。我扭头看了一下右手边的俞敏洪师兄，他也在鼓掌，而且我也看出来，那是真的在玩命鼓掌。

最后，张同学诗兴大发，写了一首打油诗，作为这几天创业营的结尾，也写给走在孤独的求道、传道之路上的善友教授：

无题

四年辛苦为磨砺，
孤云寒山牖新知。
毕竟南山难菊隐，
杏坛飘英绕东篱。

（引文自张天一）

张维： 商学教育与创业教育



文 | 李燕哲

张维，现任天津大学管理与经济学部主任，原国家自然科学基金委管理学部副主任。

作为我国最早从事金融工程教育和研究的学者之一，他主持完成了第一个国家自然科学基金（关于金融工程和金融数学）中的课题“金融风险分析、防范与控制研究”；翻译出版了国内第一本实物期权理论著作，并且最早得到了国家基金资助，开展了实物期权及期权博弈研究。他也是我国国内从事计算实验金融研究第一人。

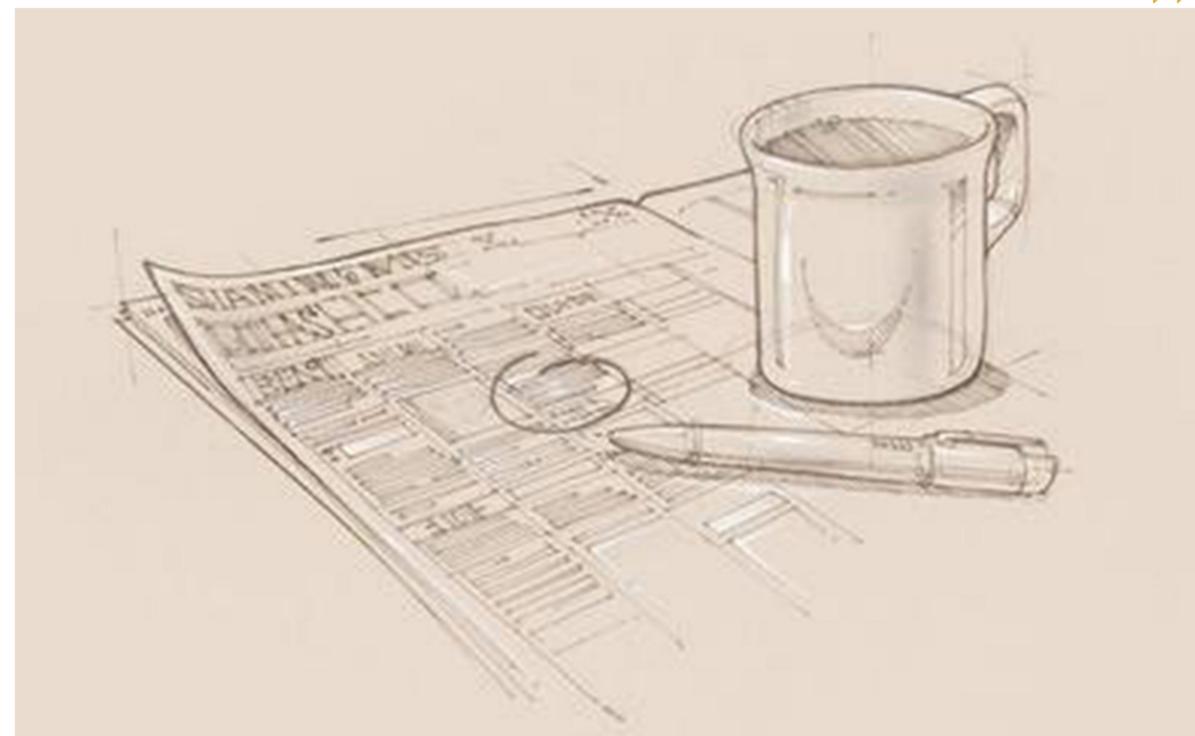
商学院改革要识时达变

从1908年商学院在世界上诞生至今，管理教育的一个很重要的目的，就是要培养管理企业的人。至今为止，这个基本的目的没有变化。但是在当今社会我们面临的环境有所变化，管理人员要管的企业也有所变化，所以现在的教育项目就应该随着环境和企业有所变化。

举个简单的例子，在天津大学的商学院中，是教育管理者怎样去管理好一个大公司，但是事实上，这种大公司现在已经有了很大的变化。比如一个跨国公司，以前可能很大，但是一直在国内经营，组织机构也很

复杂，数量也很庞大，那是一种管理模式。但是如今在全球化的背景下，使得公司需要派出更多管理人员到国外去工作，去领导，那么公司原有的教育模式可能就不太适应当今需求了。

或者说，天大培养出来的学生大部分都到了金融、咨询这类机构，这是一种服务性的行业，而不是传统的制造性的行业，这时候这类行业所要求的技能可能又跟以往的教育相差很大。所以，作为承担了此教育角色的商学院更应该亦步亦趋，不断调整培养人才的方案，更好的促进商学院改革。



商学院的价值在于浓缩

面 对现在越来越多的商学院，想必大家会有困惑：商学院的学习对于企业家来讲是必须的吗？

张教授认为，这并不是必须的。

张教授曾经有过这样的比喻：商学院就是一个腌咸菜的坛子，它提供了一个非常浓缩的环境，可以让学习者在一个相对短的时间内经历别人可能要花很长时间才能慢慢品位、体悟到的那些道理，所以相对而言，在这种教育的背景下，它所提供的这种价值就在于缩短了或者延长了学习者的人生，让学习者在一个相对短的时间内，更多地积累管理能力，而不是靠着自然环境下慢慢地积累。

当然这个慢慢地也是相对的，有的人天赋秉然，悟性很高，有的人也许大器晚成，需要时间积累，那么商学院里面希望学习者用两年的时间，甚至像国外的学校用一年的时间，来积累一些相当于人家可能三五年、十年才能积累下来的东西。虽然浓缩以后会有一些走样，但是至少大致模样差不多，这就是为什么哈佛商学院这一类学校要进行大量的案例教育一个很重要的原因，就是让学习者在一个相对很短的时间内接触大量的案例。

一个案例实际上就是一个人面临过的一个问题，举一个张教授在美国教MBA学生的例子。MBA学生抱怨他们因为要看东西、看材料、看案例，导致两、三点钟才睡觉。但事实上在实际的商场上，有可能就是需要一个人在很短的时间内去进行这样的决定。为了

做一个好的决定，不能光拍脑袋想，做好一个决定需要尽量地、尽快地去搜集信息，信息不完整没有关系，但是大脑会尽量地去进行搜集、分析、研读，尽快地做出判断。

这种情景，与商学院要求学生在很短的时间内把相关的案例材料，进行阅读、分析、整理，从而做出一个决定，是类似的道理。也就是说商学院其实是通过强化的方式，让学生在一个相对短的时间内，积累起在相对比较长的时间内才能积累起来的管能力或知识。这便是商学院的价值所在。



商学院有传播商业伦理的责任

关 于商业伦理，一直以来是人们谈论的话题，张教授认为，商学院有传播商业伦理的责任。

张教授认为，商学院不应该只训练学生进行纯粹商业技能的培养，还应该培养学生的价值观、道德观。张教授始终认为，市场经济的存在是有它的前提的，它的第一个前提必然是法制，大家都依法办事，不合法的事情不能做，做了就要应当受到惩罚。除了这个前提以外，还有一个更软性的前提，那就是要有道德观念，就是所有人的行为是建立在道德的基础之上的。

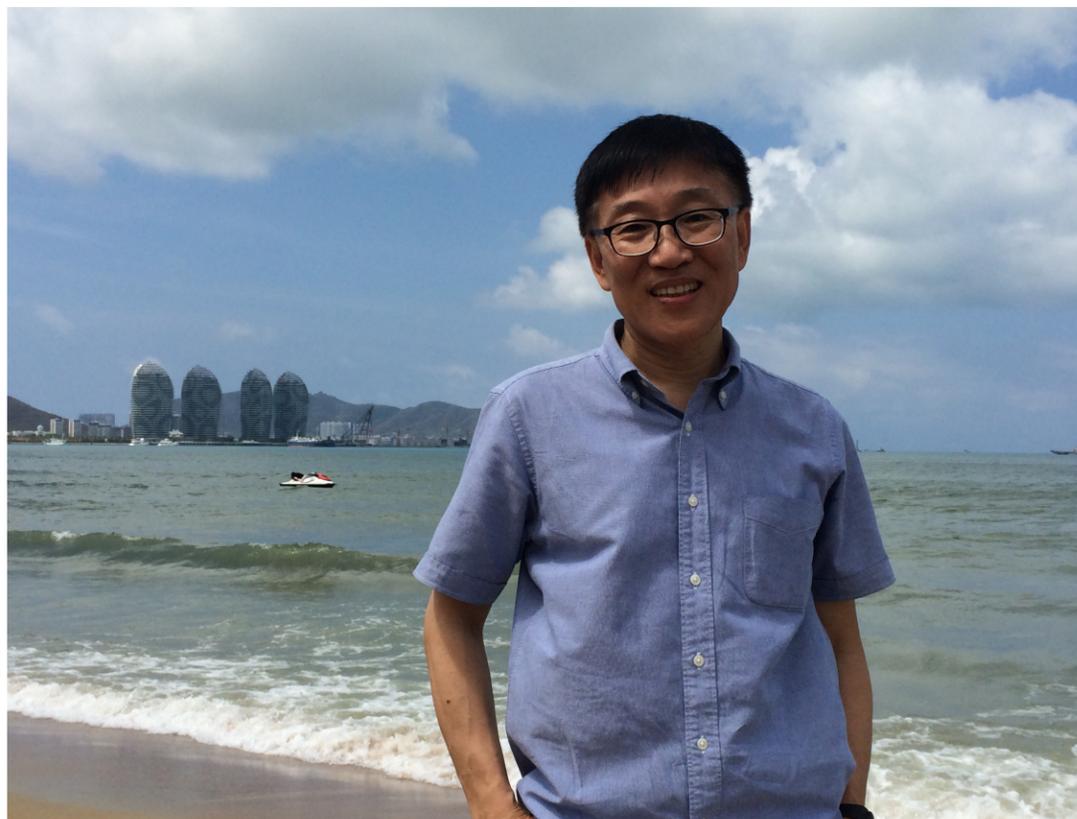
道德是一个比较复杂的问题，身处不同的时代、地域，可能会有一些不同的认识，但是有一些道德观念是最基本的，例如“害人之心不可有”这样的道德观念，应该是普世的。但在我国建设市场经济初期，对于商业伦理的建设并未重视。所以现在各个商学院都在一些课程里（包括教育的过程里面），在加强商业伦理的教育。天大商学院所有的课程，所有的教育内容，包括其它的一些活动其实都在灌输学生这样一些最基本的理念。

对于老师而言，也是如此。过去老师的考核，

天大都是类似于记工分的办法，发一篇文章给多少钱，什么做一点事情怎么怎么样，天大现在努力的在改变这种做法。天大希望每一个老师都是一个有责任心的，能够为管理经济学的知识发展做出贡献，为人才的培养做出贡献的高尚的人，而不是斤斤计较、唯利是图的小人。天大这样要求了老师，当然老师也会把这样一些东西潜移默化地灌输给学生。总之，只有抓好商业伦理教育，才能更好的促进市场经济的发展，而非南辕北辙。



管理既是科学又是艺术



管理它既是艺术，也是科学，管理本身是人类的一种活动。

管理作为一种活动，它是有普遍规律的，这种规律总结出来，就叫作科学，所以在这个意义上，管理是科学。

但另一方面，因为管理是由人来进行的活动，而人的思维方式、习惯、文化背景、历史、宗教信仰等各个方面，不同的国家、地区、个人是不一样的，所以即便进行同样的活动，其结果是不可以重复的。所以，在这个意义上讲，管理没有普世性的规律，

反而是很个性化的东西，这种东西可以称之为艺术。所以在这个意义上，说管理是艺术，它也是对的。

一个管理者作为领导者，在领导组织下属去做事情的时候，要充分理解下属的情况，所以管理者要先学习被别人管，要学会换位思考，要站在下属的角度上来考虑问题，然后才能够有效地去管理下属。如果管理者不懂这种规律，一味地按照自己的想法去命令下属做事情的话，结果并不会很理想，用中国俗语来讲就是，强扭的瓜不甜。

商学院的创业之道 Q&A

天大创业教育的使命

——培养用技术和创新推动社会进步的创业者

Q 创业教育在大部分高校中都以选修课的形式出现，不知天大这方面是怎样设定的？

怎样吸引更多的同学选修创业课堂？

A 在宣怀班目前是一整套非学历教育项目的课程体系；在普通管理教育学位项目中以选修课或特色模块必选课形式；在宣怀学院的创新创业学历（如双学位）教育中则为特制培养方案。我们以这种不同层次的课程设计来满足具有不同偏好的同学之需求。

Q 天大如何为对创新创业感兴趣的同学或已经走在路上的同学提供实际的帮助？

A 在初步有兴趣的同学中，通过组织并辅导挑战赛、创业大赛，通过宣怀班的普及性教育，为他们提供认知自己、认知创业、认知资源的机会；对有明确创业意向并有相应设想甚至项目的同学，通过宣怀学院对其进行系统性创新创业教育，帮助组建团队，引入创业导师和种子基金投入；对于相对成熟的创业项目，通过校友1895创业咖啡、宣怀内部孵化器、各界设立的天津大学专项天使投资基金联盟、遍布全国的天津大学技术转移中心体系等，为创业者搭建整合创业资源的平台。

Q 说到创业教育，高校中与创业有最深联系的也就是商学院。商学院的管理学、经济学是每个创业者都需要的知识。天大是如何

提高商学院教师参与创新创业教育积极性的呢？

A 天津大学在几年前就依托学校强大的技术、工程及管理优势学科群，以创校人、著名实业家盛宣怀的名字来命名的“宣怀班”，在全校范围内开展普及型的创新创业教育。在管理与经济学部的使命引导下，学部教师自发地成为了这个班的主力师资，表现出强烈的组织公民行为，其付出的努力在“学术服务”方面亦得到一定认可。在新建的宣怀学院框架下，我们将通过聘请专职、兼职教师的方式，在学校的支持下，尝试用多元化方式评价他们的业绩、开拓新的职业发展道路。

Q 创业教育的师资如何仅仅是高校教授的话应该是无法满足学生们需求的，那天大是如何有效的在商学院师资队创新创业方向的实务教授？

A 宣怀学院将成为一个学校教育模式创新的试验区，不仅全职教师的聘任中要使用包含实践经历作为任职资格之一，并且将充分利用宣怀学院的企业合作者中科招商集团所提供的兼职教师，利用具有丰富创业、投资、管理经历的杰出校友（大多拥有博士学位）作为兼职教师。 **创+**

上财创业学院

ENTREPRENEURSHIP SCHOOL



王国杰

上海财经大学国际工商管理学院大三学生

创业项目：
横渡网络科技有限公司
阿普平台

公司使命：
人人都是梦想家，你的创意阿普来实现



陈元哲

上海财经大学公共经济与管理学院大三学生

创业项目：
加仔信息科技有限公司

公司使命：
成为并帮助别人成为有趣的人



陈红兵

上海财经大学会计学院09级毕业生

创业项目：
WESTARTIN青少年职业教育平台

公司使命：
打造一个中国青少年的综合素质教育平台。

上财创业学院



《创业评论》



创刊号

主办：上海财经大学创业学院
亚洲创业教育联盟
上海高校创业教育联盟

运营：《创业评论》杂志社

投稿邮箱：

EntrepreneurshipReview@outlook.com

联系我们：021-65906859