

《创业评论》



《创业学院》



出版日期：
2016年1月
本期为第三期
* 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（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）
责任编辑：韦升余
美术总监：袁 筱
本期编辑：沈雨晴 徐子薇 蒋芳妮 秦蔚 荆道 马盈馨

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（中科创大联席总裁）
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）
主办
上海财经大学创业学院
亚洲创业教育联盟
上海高校创业教育师资联盟
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

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

卷首语 | PREAMBLE

我是一只野狼

● 李善友

一只狼，即便成为家狗，终将变回野狼，无论家里多么温暖。我想，我就是这样一只野狼。从今天起，老李将重返荒野，再次创业。是的，这回，我真的成了你们所说的“李教兽”。

2011年，我创业失败，退隐江湖，重返中欧，弃商从教。四年来，我只做了一件事：中欧创业营。

四年前，中欧创业营从零起步，在混沌中摸索，在迭代中前行，作为商学院的一个“异类”，我放弃经典体系，从头开始研发课程，把颠覆式创新和互联网思维引入到创业者的课堂上。

年过不惑，最珍贵的是时间，但这次痛下决心，放下一切，怀着困惑和孤独，来到斯坦福做访问学者。我想花上整整一年时间在硅谷潜心学习：创新到底有没有方法论？创业教育到底能不能体系化？

为了寻找答案，我把自己的课件放置一边，我对自己的要求是“一言不发”，谢绝一切演讲机会，让自己彻底清零成为一个大学生。我混迹于斯坦福各个课堂，不仅仅是创业课，还有科学课、哲学课、经济学、社会学、心理学、进化论、宇宙论……

从这里，我明白了第一个道理：所谓大学者，非谓有大楼之谓也，有大师之谓也。如果想办好创业教育，如果只能做一件事，就是把全世界最好的讲者，请到课堂来。

今天，老李决定，我要放下一切，倾我一生，以创业营的经验，斯坦福的精神，去创办一所全新的互联网大学——混沌大学（混沌研习社），全心全意为创业公司培养具有互联网思维和全球化视野的创新人才。

已经人过中年，自知能力有限，但我衷心希望：这个世界在有了混沌研习社之后，会跟以前有所不同。所以，我会把它当做一个作品，慢慢去做，慢慢去磨，做时间的朋友，去做一所口碑相传的好学校。

人生百年，不过一炬，我唯一知道的是：把眼前的事情做到极致，未来的美好自然就会呈现。

* 李善友：混沌大学创办人，中欧创业营发起人，上海财经大学创业学院顾问委员会委员

创教

06

上海交大创业学院：创业教育探索带给我们哪些思考？



- 08 温州大学：不断探索求新的创业教育模式
- 12 中美德高校创新差异
- 16 英国高校怎样做创新创业教育

创论



19 你不懂技术，该如何创业？

- 22 失败率逾九成，大学生该不该创业
- 24 人人猎头的众包模式

创知

31 大学生创业力修炼

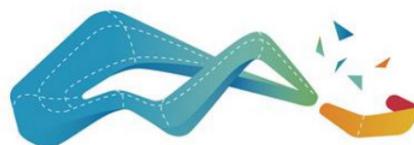
- 35 光速创投合伙人韩彦教你如何做早期创业

36 技术驱动的闪电式扩张

- 42 李开复：中国传统企业特别弱是创业者的巨大优势



创服



创客大爆炸
Maker Collider

48



李大维：创客即将迎来全新的智能硬件时代

- 50 传统企业转型的创新者—冠生园梦创空间

创客



“绿色翅膀”发起人曹一纯下海创业

52



- 60 设计的第二次呼吸：关怀社会边缘
- 62 姚宁：为创客服务的创客

奇葩帮：
快乐做自己 **64**

创讯



纸媒危机背后的媒体人困境

69

- 70 汽车后市场报告
- 72 创新创业教育资讯

宣传页

- 11 复旦大学创新创业学院
- 23 上海理工大学创业学院
- 76 上海财经大学创业学院





上海交通大学是一所具有创新创业DNA的大学，于2010年6月12日在全国高校中率先成立创业学院。其实，上交创业学院在此之前已经过了一段漫长的发展历程，从1999年开始就已经着手培养大学生的创业意识，营造创业氛围。2005年以后进入第二个阶段，真正地开展了创业教育，构建多层次、多形式的创业教育体系。到了2010年，上海交通大学创业学院正式成立，并且开设了“宣怀班”，构建了“面上覆盖、点上突破”的分层次的创业教育体系，创业教育得到进一步深化。从2010年创业学院成立至今，上海交大创业教育生态系统日趋成熟完善。

上海交大创业学院：创业教育探索带给我们哪些思考？

编辑 | 马盈馨

创业教育教什么

知识和学术研究是创新创业的源泉。创业教育要教给学生什么是一个关键问题。

上海交通大学为开展创业教育制定了一套完备的课程方案：面向全校学生，开设创新与创业大讲堂；针对“宣怀班”的学员，开设了创业领导力、创业机会识别、风险资本与创业、商业计划书写作、商业模式设计与创新、电子商务等课程。另外，针对参加创业训练营的学员，学校会开展创业模拟、创业大赛、海外见习、创业基地见习等活动。

全校性的创业启蒙课程能够播下创新创业的种子，普遍提升学生创新创业意识和精神，增强学生的创业倾向需求。而针对有创业意愿的学生的培养课程能够提高学生的创新创业能力，教给他们一些专业知识和技巧，增强他们的创业可行性，让他们在未来创业的过程中少走一些弯路，降低创业的成本和他们为

此付出的代价。

在这个“大众创业、万众创新”的时代，开展创业教育就是要以大学生为核心，培养大学生的创新意识、创新精神、创造理念和创业能力，让他们具备一种逆向、发散性、批判性、创造性的思维方式，能够在学习和生活中善于发现并完善创意，发掘出身边事物的商业价值，并能为社会创造价值。

创业教育谁来教

由于创业教育师资普遍短缺，缺少实践经验，胜任力不够，创业教育师资来源问题一直以来都是受到高校教育界和社会人士热议的问题，也是阻碍高校创业教育进一步深化发展的瓶颈问题。上交创业学院在创新创业教育师资队伍的建设方面也为后来众多高校成立的创业学院树立了典范。

创业的实践性很强，因此需要打开学校的大门，

引入杰出校友以及产业界领袖和创新创业实践者，与校内优秀师资和海外资深学者一起，组建学术与实务相结合、创新与创业相结合、本土与国际相结合的课程教授和创业导师、创投导师团队，建设“创业教师”、“创业导师”和“创投导师”三支队伍。创业教师以讲授创业课程为主；创业导师主要评估同学是否适合创业，对创业过程中的情绪、团队管理、社会交往等给予指导；创投导师则主要评估同学创业项目的前景，市场拓展、商业模式以及融资策略。这样一来，越来越多的社会资源能够进入校园，而越来越多的学生也得以走出校门参与创新创业实践，实现了社会与学生的良性互动，学生学到的理论知识便能够真正地运用到实践中去。

创业教育成效如何

创业真的是可教的吗？创业教育究竟能起到多大的作用？类似于这样的问题在近些年创业教育发展的过程中一直困扰着高校业界和许多社会人士。

上交创业学院在五年来的发展中取得了不少成果。五期“宣怀班”共招收237名学员，学员涵盖了本硕博各年级各专业，创建企业涉及互联网+、科技产品类、服务类等多个领域，其中规模较大的公司有十多家。根据上海科技创业基金会统计，近些年该基金会共资助交大毕业生创业项目261项，资助金额

2404万元。受助企业共取得发明和实用新型专利85项，软件著作权92项。并培养出O2O龙头企业“饿了么”，以及瑞一医药、欢校信息、贝生医疗等一大批成长型企业。资助企业总估值超过70亿元，为社会累计创造就业岗位超过15000多个。“饿了么”，瑞一医药、59store、智朴4家企业估值超过一亿；极值、贝生医疗估值超过8000万。

除此之外，上交学子还在各类创业大赛中获得多项荣誉：连续八届“挑战杯”金奖，获得首届“创青春”冠军杯，中英创业计划大赛金奖，英特尔全球技术创业挑战赛金奖等。

创业者当中的一些人或许是为了实现自己的梦想，或许是生活中的某种需求激发了创造灵感，又或许就是为了赚钱，这些都不是最重要的。在当今的社会形势下，创业教育鼓励学生积极地投入社会，为社会创造价值，这就是一个很实质性的作用。

在本文中，我们从三个角度了解到上海交通大学在创业教育方面的深度探索，**创业教育仍是一条任重而道远的路，高校将会肩负着时代责任和使命坚持下去。**





求学问是

温州大学：不断探索求新的创业教育模式

编辑 | 秦蔚

温州大学从2001年开始在全校开展创业教育，经过多年的探索与实践，取得了较好的成效。2009年被教育部、财政部评为“国家级创业人才培养模式创新实验区”、2013年被科技部确立为“温州市国家大学科技园温大分园”。学校于2009年6月成立了处级建制、实体运作的创业人才培养学院，现有专职人员10人，校内外兼职专家、教授、教师70多人，其中企业家、创业导师32人，KAB、SYB项目师资42人。

在创新创业教育的理念、模式探索与校内外资源整合、教学方式方法创新的路上，温州大学一直在扎扎实实地努力着。

温州大学的创新创业教育一直在不断探索求新的路上。2001年创业教育开展以来，温州大学通过立足温州区域独特的创业文化与创业资源，积极开展创业教育改革，将创业教育融入人才培养全过程，持续推进创业人才培养模式创新，已初步形成立足区域、特色鲜明、分层分类、深度融合、协同递进的创新创业完整教学体系。本文将从区域特色、教育理念、教学体系三个方面具体为大家剖析温州大学创业教育

的独到之处。

立足区域，整合校内外资源

温州大学2001年即开始进行创业教育的初步探索，是国内创新创业教育起步最早的高校之一，这与温州地区的创业传统不无关系。之后温州大学十几年的创业教育推进也是在立足区域需求、整合区域资源的基础上进行的，对接当地经济发展转型的需要，形成了有着鲜明特点的创业教育体系。

温州大学的创业教育有其特殊的历史基因，它所处的温州市，民营经济异常发达。这种特殊的地域文化，使得温州大学早在上世纪90年代末，就有不少学生课余悄悄做着小生意。2000年前后，学校发现，校园里“地下”或“半地下”经商的学生越来越多。

经过反复论证，温州大学意识到这可以成为学校人才培养方式的一种补充，并试着通过开设创业教育课程等方式，鼓励学生把这种“地下”经商行为公开化、合法化。2001年起，学校围绕创业教育，启动了多种符合温州本地特色的创业教育实验。

学校构建的创业教育通识体系模块课程中，既包括《创业学》、《企业管理》等创业类基础课程，又包含《商业音乐管理》、《动漫设计与大学生创业》等专业创业类课程，还有特别的像《温州模式与温州企业家精神》、《中小企业创业实务》这样的具有温州区域特色的创业类课程，课程的设计充分体现了温州大学创业教育与实践深度融合、理论知识与实践案例有机配合的特点。这样的创业教育在开拓学生视野，培养学生创业精神与创业能力的同时，不忘脚踏实地，结合专业和本地现实情况，这必然使得学生对创业的理解更加深刻。

在高校创业教育中，创业孵化体系和岗位创业实践平台是引导学生开展创业实践活动不可或缺的重要载体。在校内，温州大学依托国家级创业人才培养创新实验区，构筑了具有转化、提升、孵化功能的“创业工作室-学院创业中心-学校创业园”三级联动孵化体系，现有71支创业团队在学校创业园中得到了很好的孵化和提升；在校外，学校广泛开展与各类企事业单位的合作，尤其是加强与温州中小企业、各地温州商会和政府资源间的产学研合作，与国家级温州经济技术开发区、红蜻蜓集团等85家单位合作创建了

岗位创业实践基地，为学生提供商会会长助理、企业经理助理、销售主管助理、店长助理等形式的岗位创业实习机会，为开展创业教育搭建了多样化的实践平台。

总而言之，温州较好的创业氛围与温州人“敢为人先”的创业精神，为温州大学创新创业教育的开展提供了良好的基础；各类温州中小企业、温州商会则为学生们提供了丰富的实战经验和创业实践、交流的平台；进入产业转型升级阶段的温州也对具有创业精神、创业能力、创业技巧的人才提出了需求。温州大学创业教育资源可谓丰富，然而，资源丰富是一回事，充分整合、利用资源又是另一回事。

为盘活区域各类创业教育资源，有效整合、运用这些资源进行创业教育，学校于2009年成立了处级建制、实体运作的创业人才培养学院，集教学、管理、科研职能于一体，统筹校内外资源，负责全校创业教育工作的组织与实施。创业人才培养学院的成立进一步完善了创业教育的各个运行环节，依托温州区域优势，弘扬温州地域文化精神，从校园创业精神、创业文化环境、创业文化活动等多个方面培育了全校的创业文化。

观念创新，提出“岗位创新”新理念

当然，即使在创业氛围最浓郁的东南沿海高校，人人都成为创业者也是不切实际的。一方面还是有许多学生缺乏创业的冲动，而且确实存在一些客观上较难进行创业的专业，比如建筑专业的学生、师范生等等；另一方面，创业比起就业而言，对大学生提出了更高的素质能力以及整合外界资源的要求，即使你想创业也未必就能创业，更难言创业成功。然而，创新思维、创业技能、企业家精神等却是每一位当代大学

敢为人先

生都需要具备的本领，这恰恰是大学生创新创业教育的需求点，也是专业教育与创业教育融合的契合点，这也使得“大众创业 万众创新”有了坚实的依据和肥沃的土壤。

正是在这一背景下，经过多年探索之后，2009年温州大学提出了“以岗位创业为导向”的创业教育新理念，革新了过去以培养自主创业人才为主的传统创业教育理念，将岗位创业理解为一个现存企事业单位的工作岗位上，个体或团队进行的创新活动与体现企业家精神的过程，提倡创业教育主要培养学生用“创业的心态”在未来工作岗位上创建事业的能力。为此，温州大学构建了一个“全校层面-专业层面-试点班层面”逐层递进的以岗位创业为导向的创业教育新体系，推动学校创业教育进入与社会需求、学生发展更为契合的新阶段。

为在全校范围内进行基于专业的、以岗位创业为导向的人才培养模式改革试验，温州大学特别开设了创业教育改革试点班，培养既有岗位创业能力又有自主创业能力的人才。

学校在全校范围内筛选对创业有兴趣的学生，开设各类创业教育改革试点班，包括企业接班人班、经理成长班（如红蜻蜓班）、电商创业班（如奥康班）、村官创业班等辅修专业和创业管理双学位班级。

创业教育改革试点班以岗位创业能力培养进程为主线，由“岗位创业认知、岗位创业训练、创业岗位实习”三个阶段构成的连续性创业实践教学形式贯穿始终。岗位创业认知以理论模块的课堂教学为主；岗位创业训练依托培养方案课程体系中的实务模块，以学校的大学生创业园和二级学院创业中心的现有工作室（公司）以及面向在校大学生招租的生活区店铺为实践平台展开；学校与全国各地的温州商会、知名集团公司企业等合作，建立岗位创业实践基地，让学生利用暑假时间开展为期2个月的岗位创业实习，以培养学生的岗位创业实践能力。

正如“岗位创业”的理念揭示给我们的，创业不应该只是纯粹的商业活动，更是一种生活方式、思维方式和行为模式。在校创业固然可喜，毕业后先就

业积蓄一定的资源后再创业也是勇气可嘉，但即使不选择自主创业，在各自工作岗位发挥好创新创业精神，从事“岗位创业”也是种非常好的选择。

可见，创新创业教育要跳出传统思维模式的窠臼，不能为了创业而搞创业教育，关键在于播撒创新创业的种子，而不是制造流水线上的产品。

分层分类，构建创业教育体系

在“大众创业 万众创新”的新时代，每个学生的创业需求都应该得到尊重和扶持，需要得到个性化的指导与发展。由于学生的专业、个性、家庭环境等因素的差异，创业人才培养一定要遵循分层分类的基本原则。

温州大学根据创业教育的不同学习需求，实施分层分类的创业人才培养，实现创业教育的个性化与精细化。分层方面，一是通过通识教育、创业文化传播培育全体学生的创业意识与创业精神；二是通过引导有创业意向的学生进驻创业苗圃、众创空间开展创业实践挖掘兴趣学生的创业潜能；三是通过创业课程、特色班级等发展意向学生的创业知能；四是通过孵化区、园区、实训营等提升创业学生的创业实务。分类方面，对接温州区域产业转型升级，以新兴产业创业为导向，针对不同专业行业类别、不同学生类别实施不同的创业课程与创业实践，形成设计、影像技术、互联网+、新媒体、文创、电商、公益、综合等多个类别的创业项目布局。

温州大学积极探索“立足区域、分层分类、专业融合、协同递进”的创新创业教育新模式，立足温州区域独特的创业文化与创业资源，为创业学生定制个性化的创新创业教育发展路径，最大限度地营造宽松的创业氛围，给了更多怀揣着创业梦想的大学生一个“心无旁骛”勇敢开拓创业生涯的机会；独特的“岗位创业”理念，也使创业教育和专业教育更好地融合，更好地满足了社会对岗位从业人员创新创业的需求，给了更多学生在自己的工作岗位上发挥首创精神、积极开拓创造的机会。

Entrepreneurship Review

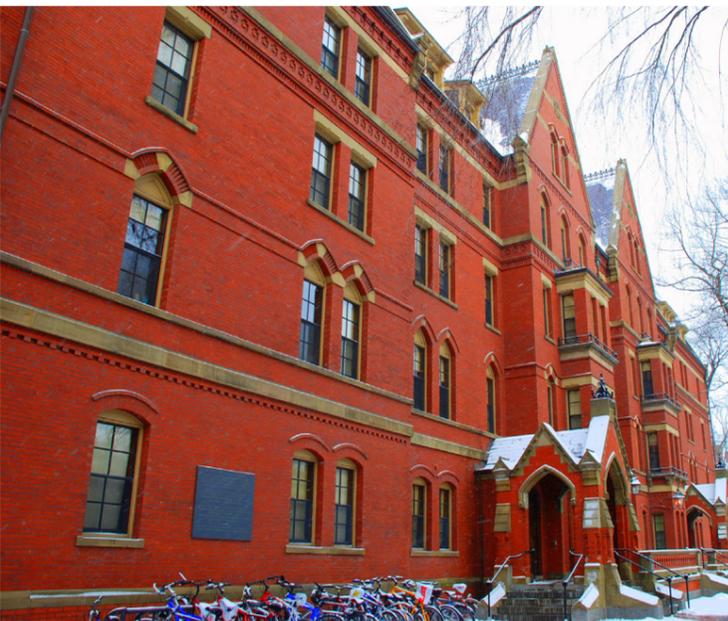


2015年12月6日
复旦大学创新创业学院
正式成立

(宣传页)

中美德高校 创新差异

作者 | 赵怡雯 (国际金融报记者)



“**创**新”这词如今已经成为最不具有“新意”的词语，然而，即便再老掉牙，创新不可否认的是整个社会发展的前景动能。作为孕育未来精英的校园而言，“创新”更是被写入学校的战略规划中，培养具有创新思维的学生，是全世界每一所高校过去、现在以及未来都在努力做的。那么，在鼓励学生“创新”的方法上，高校们是否本身也有所“创新”呢？本期《商学院》关注的正是那些鼓励创新的高校们，究竟是如何传播它们的创新理念的。

中国 创客集市：搭建创意平台

把创意和灵感作为商品，在集市上寻找合作创业机会。这样的想法在上海财经大学创业学院成为了现实。

2015年11月17日，首届“冠生园杯”上海财

经大学创新创业大赛决赛暨上财创客集市开集仪式，在上海市武东路288号上海财经大学创业实训基地大礼堂隆重举行。

本次大赛由“冠生园”集团冠名，上海财经大学创业学院、共青团上海财经大学委员会共同主办，全球创业周提供支持。大赛于9月29日正式启动，受到了广泛的关注。截至报名的最后一天，共有来自上海财经大学本科生、研究生、留学生，以及广大校友的89个创业项目报名参赛。通过层层选拔，共有12支优秀团队胜出，入围了决赛。

场内各队选手正在热火朝天地展示着自己的创意项目，大赛场外搭建的“创客集市”平台同样热闹非凡。记者从集市现场了解到，当日共有40多个优秀创业项目进行了展示。

绿色翅膀停车充电共享项目便是创客集市中高度吸引了众人的眼球。据悉，该项目旨在利用软件及

微信服务号将新能源车主与空闲的充电桩车位进行对接，解决充电桩设备不足这一困扰新能源汽车发展的难题。

在这一平台上，绿色翅膀停车充电共享项目也找到了落地的“买家”。团队负责人葛雨敏透露，现在该项目已与上海浦东1000多个车位谈妥未来将装上他们的充电桩，而他们的目标是今年年底前成为浦东地区前三大充电桩共享网络平台，在明年年底前成为上海地区前三大充电桩共享网络平台。

“虽然项目还处在运营初期，但大家都很有激情和创造力，我们的项目一定会有光明未来。”葛雨敏对未来的发展很有信心。

当然，绿色翅膀停车充电共享项目并不是唯一受益于创新创业大赛和创客集市的项目。上海财经大学创业学院执行院长刘志阳老师表示，今后将定期举办“创客集市”活动，不断为青年创客们提供更多的服务。

高校究竟该如何鼓励“创新”，并在方式方法上做到“创新”？对于该问题，上海财经大学校长樊丽明教授谈了她对创新创业教育的三点认识。

在樊丽明看来，高校首先要理清创新教育与创业教育的关系。创新教育重在通过知识传授、案例教育来活跃学生的思维，通过活跃思维，增加了创新者创造新产品、新服务、新技术、乃至形成新产业的可能。创业教育，重在关注学生的实践，增强学生的实践能力。创新教育与创业教育相结合，可以培养学生的创新精神和实践能力。创新创业相结合，才能推动中国国家产业结构更好地调整，推动国家经济更好地发展。

其次，要综合利用第一课堂与第二课堂的优势。樊丽明表示，创新创业教育须注重第一课堂与第二课堂相结合，充分利用第一课堂、第二课堂两个战场，不能偏废。大学课程学分里，第一课堂占70%，第二课堂占30%。第一课堂是为了学习更多的知识，诸如财经知识、科学知识、人文知识、跨界知识等，以开拓视野，学习前人、他人的经验、教训。第二课堂是实践。第一课堂以课程为主要抓手，以知识为主要学习内容；第二课堂以项目为主要抓手，以体验（实践）为主要学习内容。第一课堂与第二课堂的双导师制，可以彰显特长，让学生的学习和实践更好地结合起来，通过优势互补，从而促进创新创业道路产生更多的收获。

再者，要辩证地看待成功与失败。创业的道路上，成功与失败同时存在，成功是可能的，失败更是可能的。如何正确地看待失败，需要有很好的心态。樊丽明强调，“失败也是一种成功”，是值得认可的。她

经常提醒创业者要从失败中总结经验和教训。在总结失败的过程中，还可以收获师生间的共同交流、收获团队的精神、收获社会的体验，这本身就是一种成长。

美国 设计思维：从概念到实践

谈到创新，许多人便会搭上思维这个词。但“创新思维”如何通过教学传授给学生？这一课题过去难住了许多教育界和商界人士。然而，美国弗吉尼亚大学通过一系列实践证明，“思维”是可以被“设计”的，并且设计思维具有巨大的潜力，甚至可以通过教学传授给每个人。

今年夏天，弗吉尼亚大学工程专业的学生在德国大众汽车总部，利用设计思维生成企业战略创意。弗吉尼亚大学科里教育学院 (Curry School of Education) 的学生则使用设计思维为成年学习者带来更好的学习资源，帮助这一通常被遗忘的学生群体。

“当然，只有通过现实检验的设计思维才是完整的。”弗吉尼亚大学达顿商学院教授 Jeanneliedtka 指出。Jeanneliedtka 教授是设计思维领域的著名专家，她主讲的“设计思维”在线课程吸引了数万学习者，她也为知名企业和美国政府提供咨询服务，帮助他们跨越阻碍创新的障碍。

作为一名大学教授，Jeanneliedtka 将自己对创新思维的理解归功于弗吉尼亚大学的“学术村”——那里有学生和全体教职员工的寓所，也体现了弗吉尼亚大学创建者——美国第三任总统托马斯·杰弗逊希望创建一个更少等级、更民主的教育愿景。

“我对设计很有兴趣，尤其是建筑如何制造空间，让人们以某种方式居住。”Jeanneliedtka 表示，设计师看待问题的方式很特别，他们使用的很多工具也是可以学习借鉴的。

Jeanneliedtka 所谓的“设计思维”就是解决问题的方法，简单说，就是将建筑师和设计师的创作流程应用于解决商业和社会问题。

例如，医院管理者在制定护士值班时间表时，可能会很简单地从预算和病人数量角度考虑。在使用设计思维后，医院管理者则会首先与护士和病人进行直接交流，了解现有值班表的缺陷。然后他们会针对护士和病人的抱怨进行头脑风暴，并考虑预算等因素，制定出新的值班方案。最后，他们会通过小规模测试，寻求护士和病人的反馈，并在整个医院推广新的值班时间表。

在 liedtka 教授看来，这一过程是由可能性驱动



的，并且是互动的。设计思维强调决策者重点关注服务对象个体的需求和愿望，抛开可能限制他们创造力的阻碍，小规模测试他们的想法，重复实验——在这一过程中，失败不仅是允许的，并且也鼓励失败。

“设计思维揭开了创新的神秘面纱，并证明创新并不只有那些天才才可以实现。”Iiedtka教授说，“它为人们提供了寻求各种小创新的工具，也让人们更有信心去实现更大的创新。”

在弗吉尼亚大学，大量案例都佐证了Iiedtka教授的观点。

今年，建筑学院的27名大三和大四学生从2014年开始参加了学校的设计思维项目——该项目对所有专业的学生开放。“这一设计思维课程让学生通过更开放的设计教学学会以批判思维研究复杂问题，并将改善问题、服务和体系作为重心。”设计思维项目主任AnselmoCanfora副教授说，“该项目给学生提供了基本的工具和批判思维的入门训练，这有助于他们在建筑之外的领域也获得成功。”

工程学教授DanaElzey也希望将设计思维教授给他的学生，让设计思维成为这一学科分析性思维的有力补充。“当今很多趋势都对工程师提出了新的要求，他们需要拥有创造力，使用右脑思维得出新的解决方案。”他说，“设计思维帮助工程师利用开放思维和感情同化的思维模式，找到符合社会、文化或环境背景的解决方案。”

同样的创新也发生在教育领域。科里教育学院的教授MableKinzie和SaraDexter鼓励学生使用设计思维，根据目标人群（尤其是成人学习者）设计授课内容。“我们让学生学会不要等想法变得完美了再行动，而要预先设计原型，并让目标人群参与互动，以便评估我们的想法。”Kinzie说，“即便有的主意不能奏效，但失败的成本也会很低，并可以帮助学生进行改进，设计新的更有效的方案。”

可以说，在弗吉尼亚大学，设计思维已经渗入学生课程、教职员工的研究和全体工作人员的日常工作，这也印证了Iiedtka所说的“设计思维在基层的力量”，它将鼓励校内更多不同学科的人使用设计思维解决复杂的问题和挑战。

设计思维项目主任AnselmoCanfora认为：“从学科合作角度讲，设计思维让人文研究者和科学研究者拥有了相同的工作方法，他们可以创造性地协作，共同解决重大问题。这也是我们作为公立高等教育机构的责任所在——在学术界、私有领域、政府机构和非政府组织之间建立各种联系，应对各种社会问题的挑战。”

“大学不仅仅需要发现新知，同时也需要做一些务实的工作，改善社会。”AnselmoCanfora补充道，“设计思维就是关于对智力的挑战，我们已经证明，我们有能力改变世界。现在我们需要证明我们可以承担这种改变世界的责任。设计思维可以帮助我们做到这一点。”



德国

联合地区：创新效益最大化

作为世界上最具有创新能力的国家之一，德国的创新体系最重要的特点和优势便是高校与经济界的合作。高校科研机构是德国国家创新体系的一个重要组成部分，其与企业之间通过长期合作形成信任关系，共同解决问题和培养高科技专业人才，对于激发德国的创新潜力、提升国际竞争力贡献巨大。不同于其他国家的高校，德国高校与企业的研发合作是独具特色的。

德国有约100所大学，其中有80所综合大学和20所具备综合大学教学能力的高校。在2006年的首轮评选中，有9所大学入选“精英大学”。在2012年6月的第二批评选中，新增5所“精英大学”。德国“精英大学”的头衔不是终身制的，第一批入选的9所精英大学中，有3所后来被淘汰，被剥夺了精英大学的称号。德国最终总计有11所大学被选为“精英大学”。

申报“精英大学”的考核有三个方面的内容。一是如何把大学建成国际一流大学的方案；二是学校的强势学科或跨学科；三是后备研究人员的情况。学校的强势学科或跨学科情况在评选“精英大学”中占有较大比重。

在“让一部分高校先强起来”的思想指导下，德

国联邦政府与州政府共同参与投资。资金向精英大学的重点科研项目倾斜。德国期待通过引入竞争机制，使德国的学术界重现活力。有了“精英大学”的头衔意味着，在未来5年里，获选大学能获得27亿欧元的资助。同时，精英的标签每年能为大学财政带来约2100万欧元的额外科研经费。更重要的是，这能给大学带来无法用金钱衡量的声誉，这无疑对发展大学的尖端科学研究，提高大学的国际竞争力产生积极作用。

德累斯顿工业大学，创建于1828年，位于“欧洲硅谷”之称的德国萨克森州首府德累斯顿，是德国11所“Elite-Uni-精英大学”之一，同时也是欧洲工业革命以来历史最悠久和最最有名望的科技大学之一。它的创新发展自然非常受益于“精英大学”的头衔。

2012年6月，德累斯顿工业大学在德国第三轮大学卓越计划评选中成功入选德国11所“精英大学”之一。德累斯顿大学校长施泰因哈根说：“德累斯顿工业大学凭借出色的未来计划，两个国家精英研究集群——德累斯顿电子技术推动研究中心和再生疗法中心，以及德累斯顿生物医学与生物工程国际研究生院，最终在全德范围的高校竞争中获胜。”这一桂冠不仅给德累斯顿工业大学赢得了声誉，还在其后5年的时间里为学校带来约2.7亿欧元的政府扶持资金。而在2012年，该校的经费合计达到4.9亿欧元，位居德国384所高校的第三位。

从高校与企业合作广度的国际比较来看，德国经济界提供的科研经费占高校整个研发支出的比例远远超过美日等国。德国半数以上企业都与高校开展知识与技术转让合作，而英国和法国分别只有1/3和1/4的企业与高校合作。

德国经济界与高校的科研合作密度高，平均每100家企业与高校建立了200多个合作关系，尤其是在化工与医药等技术密集型领域，两者之间的研发合作规模远远超过平均，而企业与综合性大学建立的合作关系数量更多。

企业对于高校的大规模长期投入也获得了丰厚的回报。高校的科研产出通过知识转化，每年整体上为地方经济贡献了高达1900亿欧元的经济效益，占国

内生产总值的7.3%，这其中由企业资助的第三方研发所做贡献就超过1000亿欧元。在巴符州、柏林、汉堡等高校与企业密切合作的地区，高校每年对于国内生产总值的额外贡献达到人均3500欧元左右。

以德累斯顿电子技术推动研究中心的具体科研为例，他们正在进行的研究项目FAST（FastActuator Sensors and Transceivers，即高速执行器传感器和收发器）。该项目从德国联邦教研部的“2020-创新伙伴计划”中获得了4500万欧元的资助，工业界也资助了该项目3000万欧元。

德累斯顿电子技术推动研究中心的科学家弗兰克·埃林格教授对媒体介绍时指出，FAST项目致力于在这一领域实现技术飞跃。这个所谓的逼近光速电子通信传输研究，目的是让无线通讯系统的速度最大限度地接近物理极限。其目标是将系统延迟降低到1毫秒至10毫秒。实时能力意味着未来的技术可以没有明显延迟地运行。从通讯、安全、汽车，到能源和健康等领域，该研究的应用十分广泛，不仅能够提高人们的生活质量，而且有可能深刻地改变社会的很多领域。

此外，高校与企业合作关系的经济效应和价值创造主要集中在周边地区，包括带动了本地就业市场以及周边高科技企业创业，高校所在区域失业率平均比全国其他地区低3%。

德累斯顿目前聚集了近2100家与微电子相关的企业，雇员近5.1万人。在结合自身和地区的优势推进与企业界合作的过程中，德累斯顿电子技术推动研究中心联合了周边包括开姆尼茨工业大学、两个马克思-普朗克研究所、两个弗劳恩霍夫研究所、两个莱布尼茨研究所，以及亥姆霍兹德累斯顿罗森多夫研究中心在内的10个研究机构共同合作。

施泰因哈根也表示，“精英研究集群德累斯顿电子技术推动研究中心作为更大范围的研究联合体，给地区工业的发展带来了重要的推动，并且为稳定德累斯顿地区的就业作出了贡献。该中心的研究处于世界领先地位，并被国际科学家视为微电子和纳米电子领域的首选地之一。”

英国高校怎样做创新创业教育

摘自《MyCos_Research》

2015年12月1日，教育部公布了《关于做好2016届全国普通高等学校毕业生就业创业工作的通知》，从2016年起所有高校都要设置创新创业教育课程，对全体学生开发开设创新创业教育必修课和选修课，纳入学分管理，建立弹性学制，允许在校学生休学创业。（教育部网站，2015-12-01）

对于高等教育来说，开设创新创业教育课程

是大学推进创业教育最直接、有效的方式，并逐步成为连接大学生创业意向与创业行动的重要桥梁。

麦可思数据显示，2011届大学生毕业半年后有1.6%的人自主创业（本科为1.0%，高职高专为2.2%），三年后有5.5%的人自主创业（本科为3.3%，高职高

专为7.7%），说明有更多的毕业生在毕业三年内选择了自主创业。麦可思专家王伯庆博士也表示，“对高校创新创业教育和创业水平的评价不能只看毕业时，一定要看毕业生中长期跟踪研究的结果。高校精心种下的创新创业‘种子’，怎可能学生一毕业就立刻开花结果？”

创业能力培养实例——谢菲尔德大学

重视创新创业环境的英国谢菲尔德大学在学校的创业教育相关网页上写道，“重视培养学生的‘创业能力’，无论他们将来选择哪种职业道路都对其成功非常有必要。‘创业能力’并非指创业学或商业技能，而是指学生急需的一系列成熟并起作用的技巧，能够帮助大学毕业生成为更具创新能力的求职者，使他们在当今全球经济中选择领域并能成为领域内出色的领导者。”谢菲尔德大学还表示，在创新创业教育实施过程中，一定不能走入的误区是让教师和学生有狭隘的理解：只有创业才是成功，或是只有成功地创业才是成功。

谢菲尔德大学希望学生能够具备的“创业能力”，究竟是通过哪些方式或渠道培养的呢？登录该校关于创业教育的网页，我们了解到，该校共有近2.6万名学生，并非每个学生都有在课外参与创业的机会，但每个学生都可以学习与创业有关的课程。因为谢菲尔德大学要求所有学生都要学习创业教育课程，因此每个学生都有提升创业能力的机会。该校的创业教育分为课内与课外，课内的创业教育会在特定学科学习中把能力发展进行情景化模拟，使学生获得创业能力的锻炼；而课外的创业教育则主要是通过“USE”（University of Sheffield Enterprise，在谢菲尔德大学创业）为学生提供更多创业实践的机会，加强学生的创业能力与技巧。

数据链接

麦可思数据显示，2011届大学毕业生三年后自主创业人群认为创业最重要的基本工作能力是：有效

的口头沟通、积极学习、时间管理、谈判技能、学习方法、理解他人和协调安排。

大学生自主创业成为高校毕业生就业的一种新趋势，但由于自主创业是一项极具挑战性的社会活动，因而对创业者的个人素质和能力有较高的要求。USE从学生创业计划制定到创业资金的支持，再到围绕创业能力提升而开展的模拟创业活动，均包括在内。甚至为进一步培养学生的创业能力，USE还含有创业能力强化训练的相关游戏。

◆团体性商业辅导

该辅导是学校对学生创业能力培养的第一步骤，旨在鼓励学生参与到这个平台里来，和专职辅导员交流自己目前已制定的创业计划。如果学生期待能为自己的创业计划筹到资金并参与到后期一对一的商业辅导中去，就必须先要参加这个团体性的商业辅导研讨会。在该研讨会上，大家会交流彼此的创业计划以及未来发展路线，为未来合作增加可能性。

◆想创业，先拿够20个学分！

“实现你的想法”是面对所有大二或大三已拿够20个学分的学生开设的项目（因为项目后期需要学生投入较大精力），不仅能够让学生走进创业世界了解创新创业精神，而且让学生挑战运用已有知识去解决现实生活中的难题。该项目每周的小组会议不是让学生背负起公开演讲的负担，而是对创业案例的探讨和线上创业资源的共享。此项目需要学生组成团队，展示各自的模拟商业计划和议案，并对彼此的模拟创业计划进行评估。由于该项目对所有学科开放，这意味着加入的学生有机会和来自不同专业的学生进行交流，并能互相学习、共事。

◆社会创新实验室

实验室内会有4场晚间交流研讨会，给学生机会来认识和结交来自不同专业的同学，并与其共事，分享交流创新创业这一共同爱好。通过4场研讨会，学校的商业顾问团队会一直帮助学生把初始概念变成商业计划，并且完成一系列的挑战。在第一场研讨会上，学生将会被随机分组进行想法讨论；其中带着创业想法的学生可分享各自的创业理念和他们希望获取的资源或帮助。随着项目的进展，学生将分组对已选择的创业项目进行讨论，并制定创业文案。在最后的研讨会上，学生将在一个有趣的欢会上互相展示最终的创业成果。更值得注意的是，学生不必非得带着自己的创业想法加入该实验室。在第一场研讨会上，即使学生没有想法，也会被分到和有想法的学生一组，在

余下的项目进程中与他们一起共事。对于有可行性创业想法的学生，实验室与学生共同努力，尽力把已经成熟的商业计划搬到孵化器上，让计划成真。

◆资金

钱，钱，还是钱。学生创业时，创业资金总是众多关注事项中最棘手的那一项。幸运的是，USE可向该校学生提供1000英镑的资金支持，来帮助他们缓解创业资金短缺的问题。该项资金不仅在校内可以获得，毕业5年内的毕业生也可能获得该项资金的支持。但学生不能用这些资金来购买硬件设备，只可以用来进行专利或商标申请、促销活动、软件购买和商业指导培训等事项。

◆合作

我们都知道成熟的企业家之间既需要庆祝彼此的成功，还需要给彼此面临的挑战提供帮助，成为彼此的朋友或客户。无论学生处于创业的哪一阶段，互相合作都是非常重要和必要的。USE联合为正在创业的学生并向他们提供免费的圆桌交流空间和咖啡等等，让他们熟悉彼此的创业项目，提供合作的可能性。

◆现成的创业游戏

在USE，谢菲尔德大学的图书馆内有现成的游戏，可以用来帮助学生发展不同方面的创业能力。例如侧重于团队合作的游戏“决定！决定！”，小组成员必须假设自己在一家旅游公司工作，并且权衡两种目标：控制花费并维持利润，取悦不满意的顾客。这个游戏帮助小组成员提高他们的团队合作、谈判、冒险和有前瞻性决定的能力；游戏“领导能力大挑战”，可以提供学生对有效领导能力的理解和体验。一个小组成员必须担任一个领导角色以便帮助团队达成既定目标。无论小组活动成功与否，他们都有机会来反思如何才能成为一个好的领导并且团队成员如何对领导作出有效反应。

创新创业教育不是一两门课程就能解决的，必须融合于大学教育的整体之中。尤其创新创业教育中的创业实践内容，更不能被限于课堂学习中，而是要将创新创业教育植根于真实世界中，使学生进一步巩固所学的书本知识，激发创新创业欲望，提高所学知识和技能转化为实际运用的能力，进而全面提高创新创业所需的综合能力。为此，谢菲尔德大学通过以上多种渠道和方式，设法使在校生的校园活动可以与不断发展的商业活动尽可能多地结合起来，让学生认识商业组织，熟悉商业经营、管理，为实现未来的理想储备相关知识和技能。

你不懂技术 该如何创业

资料整理 | 蒋芳妮

看这篇文章的人中，可能有不少人还没有自己的公司，但应该也有不少人正怀揣着自己的产品梦。如果你不懂技术，你想创业，你该怎么做？对此，小编想用一位创业者的亲身经历与感悟来阐述这件事。

Eseli.io 的联合创始人（担任开发和设计师的角色）Ben Ogle 在进入 YC 培训班与非技术出身的创业同行接触后，惊讶地看到了技术型创始人和非技术型创始人的不同，两者在技能上算是各显神通。而在观察后，他鼓励没有技术底子的创始人放开“产品为先”、“技术为先”的想法，尝试用发挥自己优势的角度看创业。

Ben Ogle 是个搞技术的，他承认比较以产品为先——先把自己的 idea 实现构建出来再说，这之后再有什么问。不过，Ben 发现了一些有趣的现象：非技术出身的同行同样也是产品为先。他们希望做出很棒的东西然后再出去推广获取用户，尽管他们真正能放大招的地方可能是在兜售这一环。

从而他产生了一个想法：不要找一个技术型的联合创始人（起码是暂时不要）而且不用去学怎么编程。用你现有的能力尝试做一个服务为先的生意。

在从 YC 毕业前的那段时间中，Ben 最有趣的经历之一就是和他的同学走得很近。他看到了拥有不同技能的人的各种组合——有些公司的联合创始人全是搞技术的，还有些基本上就没做技术的——他们各自八仙过海地去攻克属于自己的领域。

其中让他心生敬佩的是，那些非技术出身的创始人用了不同的方法打开属于自己的门：在一开始不构建任何东西，而是走街串巷地去找到那些能为自己手动做的服务而买账的客户。在拥有更多顾客后，他们才会通过技术去减轻自己日益繁重的人力痛苦。这个方法甚至对技术团队也有效——有个面向企业做 API（操作系统留给应用程序的一个调用接口）的团队，当 API 被调用时，这个 API 实际只会发邮件给创始人，他们会人工完成工作，再异步向客户返回结果。这样的方式让 Ben 印象深刻，因此他觉得创业公司应该一分为二：分别是技术为先的公司和服务为先的公司。

以下是他的定义：

技术为先的产品是那些需要先建造出来才能展示自己的产品。Google 属于技术为先的产品，游戏、效率类应用都属于这个领域。对于技术为先的产品来说，

你不能在没有做出产品的时候让用户去明白这个新产品，因为它太依赖于技术了。你不能做个假的搜索引擎或者文件同步程序。Marc Andreessen 将这个定义为技术或产品风险。要减轻这种产品的风险就需要一个技术人员。

而**服务为先的产品**则是取决于它核心的服务或者社区。Groupon、Airbnb、Exec 和 TaskRabbit 显然都属于这个领域。这些公司其实基本不太需要技术为先——它们本来就没有高的技术和产品风险。它们只需要向人们兜售自己。比如你的想法是为部件制造商和购买者做一个市场。那一开始，部件制造商和购买者间的关系在没有技术的情况下就是能够被建立的。技术只是之后规模化的助推器。服务为先的产品大概就是所谓“牵引型创业公司”的子集。

几乎 Ben 碰到的所有非技术同行的想法都是技术为先。但是请不要这么做，用上你的优势，并且找到那个可以让你立即用上优势的 idea。只去探索那些不需要什么技术、或许只要个博客或简单网站就足够的 idea。不要想什么技术，想想怎样让这个服务或社区在这个简单的方式上动起来。让你的服务 100% 地人工完成，直到你不得不雇佣更多的人或者要用上技术。

作为一个非技术型的创始人，你可能很会打好关系和维持关系；你可能善于推销；你还可能懂得构思，让人们对你的想法买账或因为你的 idea 兴奋不已。这些都是很赞并且来之不易的技巧，它们的确不能帮你创造出照片分享应用，但却能让你建立新的市场。

如果你有能力告诉世人：你的服务和社区在没太多技术构建的情况下就能动起来，那你就有更足的底 >>>

Most startups die of anonymity: Failure to differentiate their offer in a way that matters to their target.



气给你去寻找技术型的联合创始人或者投资人。然而现实中，你会发现没有哪个非技术型的人真的做过这种体力活。如果他们有这么做过的话，那他们和他们的 idea 值得重视。

找到这些 idea

你都怎么着手去找这些 idea 的呢？你知道某些潜在的供应吗？你能找到个新颖的方法把这些拉拢到一起吗？你可以将它和买方联系到一起吗？你可以将某些本来挺贵挺奢侈的东西供应给所有人吗（比如发型师、个人助理等等）？你会在获得某项技能时存在困难吗？比如说，很多垂直领域的企业在市场营销上都表现不加，或者你可以帮助他们？又或者你可以帮助到某个垂直领域？你都认识哪些人？或许是很多律师？工程师？建筑工人？或许他们有些需要的东西是你能够提供的？

幸运的是，Ben 很多 YC 的同学能够在建立服务为先的公司时做得很出色，他曾经详细讲过其中两位同学的故事。

独特旅游体验的大卖场 Vayable

Vayable 让游客有机会在世界各地购买独一无二的旅游体验，将能够提供经验的当地人与游客联系在一起。我们可以把它看成是交易旅游经历的 Airbnb。（由当地的“旅行专家”发布旅游活动，让不愿

“随大流”的游客可以获得个性化的旅行体验。目前 Vayable 已经实现了盈利。）Vayable 的 Jamie Wong 曾想过周游全世界、让当地人带她去到那些真正有趣的角落。

在开始的头几个月，Vayable 在技术上充其量就是个 wordpress 博客。她在自家旧金山开始了项目，而她走的第一步就是找到那些导游。所有的工作都是走街串巷“接地气”地进行的。她联系了朋友，朋友的朋友以及那些在旧金山的旅游博客主。她甚至还为了找有意思的人举办聚会。

在手上有些导游资源后，她开始寻找游客。她很有才地找到了第一批游客：她接待使用 Airbnb 的客人，弄清楚他们想看些什么，然后为他们设置旅程。比如说，其中有客人想做个旧金山的创业公司之旅。Jamie 认识创业公司的人，并被引荐过三个曾经做过专业导游的家伙，他们同意做创业公司之旅。然后她就为这个旅行拉拢更多的人：她做了些传单，跑去创业公司的聚会，还找了些当地朋友加入。

就这样，Jamie 发现了一个潜在的供应。事实证明，人们对自己的城市足够了解，并且乐于去展现他们所拥有的——特别是在能赚点闲钱的情况下。而游客喜欢“走小路”去发现不一样的风景、品味当地的风情并切身感受经历。她能够发现这些，并且在没有技术的条件下人们也愿意给她奉上真金白银。这只需要一个博客，一个承载了少许信息、几张导览相关

的图片、几段感言视频的博客，剩下的就是大量的兜售了。

让室内装修平民化的 Tastemaker

Tastemaker 是个可以将室内设计师和房东联系起来的服务。他们把室内装修服务这个本来很贵的东西以便宜的价格提供给房东（避免了不必要的开支）。

一开始的时候，Tastemaker 在做的其实是个稍微有点不一样的产品——为家居摆设提供一个可以购买的 Pinterest。而他们现在的产品——一个装修服务的市场，则是从一个简单的任务开始的：他们试图了解人们是怎么给家里添置购买家具的。

在对这个问题挖掘得更深、和大量的目标客户聊过之后，他们发现人们在做购买家具的时候有很多选择，但真正有需求的是找人帮他们设计自己的空间。

所以 Tastemaker 开始和室内设计师交涉，发现很多做室内装饰的都对“零碎时间在网上海打点小工”感兴趣，但大部分的他们却不知道怎样有效率地找到客户。醍醐灌顶地，Tastemaker 发现他们可以成为这当中的媒人，带动两者互动的同时也让设计师们有活可干。他们有了市场的供应方，但大部分的房东并不对室内装修服务买账，市场的需求方需要被证明是存在的。

他们挑了一些最初调研时接触的设计师，问他们愿不愿意加入团队。最终有三个人同意了。在这个时候，Tastemaker 的两个技术型联合创始人开始做

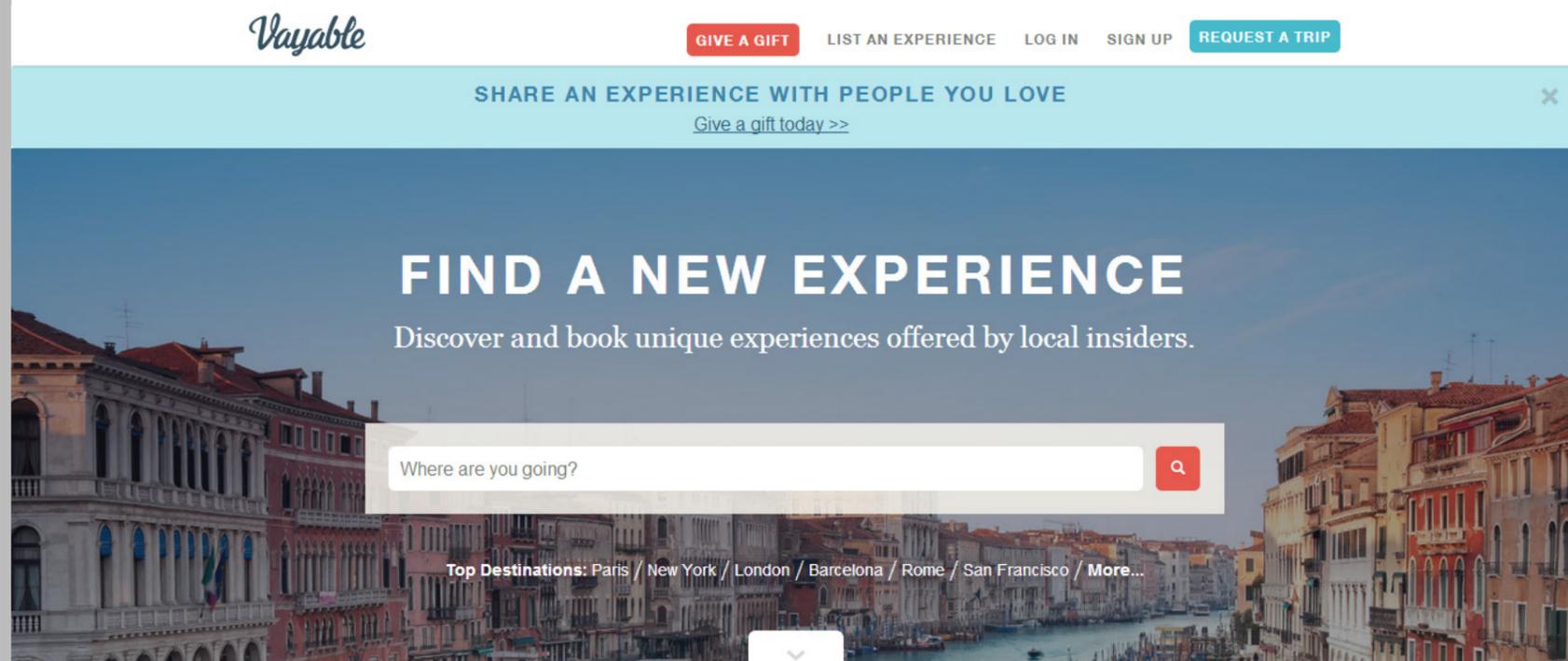
web app。但如何将市场运转起来？这当中依旧有很多悬而未决的问题。他们没有等，而是让另外两个非技术型的联合创始人



人跑去找他们的客户。当时他们还是在没有网站、只有纸笔和 email 地址的状态下做的。

第一批客户来自他们对自己人脉的挖掘。他们问了周围的人并在之后发现了想要给房间装修的人。在询问他们的需求后，Tastemaker 帮他们联系到了一位品味契合的室内设计师。

这个头开得不错。他们赚到钱的同时也发现了一个可行并且能成长为真正生意的室内装修市场。就跟 Vayable 一样，他们不需要什么前沿技术。Tastemaker 从过剩的供应中找到用户，并且为他们和购买者建立联系，处理好互动的同时把一切打点好。在这个过程中他们学到了如何运作起客户和设计师之间的互动，而这也帮助他们构建一个真正迎合顾客和设计师需求的 web app。



对于非技术性的创业者来说，有一些领域里，你不需要技术也能取得惊人的进步，因为真正重要的是你的技能（不是“技术”）。当然在上面这两个例子中，技术扮演着很重要的角色，但不是核心角色。没有核心的服务部件，技术什么都不是。随着公司的增长，需要找出办法免除人工操作的痛苦，实现规模化，这才是技术出马的时候。

你的技能很宝贵。Vayable 和 Tastemaker 还有很多公司都证明了这一点，哪怕你什么技术都不懂，也可能做出一家公司，所以把握好自己的优势拼一把吧！

Entrepreneurship Review

失败率逾九成， 大学生该不该创业

在刚刚过去的“全国大众创业万众创新活动周”上，大学生创业者成为引人关注的一个群体。在多个省市的活动会场，学生们展示了包括“互联网+”在内的各种创业项目。然而，数据显示：2013年我国大学生的创业失败率超过90%，国内青年创业项目的最终失败率在80%左右。面对这一现实，我们如何看待？记者在采访中听到了两种不尽相同的观点。

现在正是创业好时机

如果将企业做大做强甚至上市看做创业成功，那么这样的成功所占百分比显然不高。然而，如果心怀创业梦想的人，仅仅因此就止步，是否会留有遗憾呢？

“失败很正常，人生最大的财富就是你以前所有失败的经历。”几个月前，在与台湾大学生分享创业心得时，马云发出如是感慨。在他看来，正是不断的失败锻炼了自己的抗击打能力，并从中学会了“左手温暖右手”。1999年初创阿里巴巴时，马云向中国企业推销电子商务模式显得异常艰难。当时他们跑了十几家客户，却接连被拒绝。后来总算有一家答应试试，这让他们倍受鼓舞。而这样的乐观，就成为他成功的要素之一。

在同济大学学生就业指导中心负责人徐迅眼中，大学生创业无论成败，都是对创新精神及综合能力的锻炼，这是在大学课程中无法学到的。去年起，同济大学开辟出400平方米的区域，打造“创业谷”。首批应邀入驻的，是六、七家已初具规模的科技型企业。这些企业的任务是带着大学生一起创业，让他们从此告别“过家家”似的创业模拟游戏，在真刀真枪的创业经历中磨练自己。

除有助于个人发展外，更多人创业也是社会发展的需求。正如马云所言：“创业，现在是最好的时机！”第一次和第二次工业革命分别解放了人的体能和能源限制，而当前我们正在经历的是释放人的大脑，呼唤更多、更棒的创新。几天前的大学生创业论坛上，市教委副主任袁雯透露，上海将出台多项利好举措，如制定灵活多样的教学计划和学籍管理制度，为休学创业提供便利和制度保障；成立国家大学科技园联盟，设定创业特区，鼓励在校学生和一定年限内的毕业生在此特区创新创业。

上海大学管理学院教授于晓宇认为，政府在大力关注创新创业初始阶段的同时，应进一步完善创业生态体系的退出机制。只有这样，才能令这个生态系统真正充满活力，也令循环创业成为可能。即使创业者今天失败了，他日也能寻找到新的机会，重新站起来。

在校学生不必急于创业

不少专业人士认为，大多数在校大学生不必急于创业，可以先工作一段时间，等条件成熟后再开办企业等。

IC咖啡创始人胡运旺表示，经营管理一家企业，对创始人的综合能力要求很高。除了产品创新外，还需要团队管理、市场拓展等多方面的知识技能。在学校多年，学生擅长的是读书，鲜有机会在企业运营和管理方面得到实战锻炼。同时，大学生的社会经验不足，社会资源也相对缺乏，从“象牙塔”里刚出来直接加入创业大军，对大多数学子而言可能并不合适，创业失败率高也就不足为奇了。

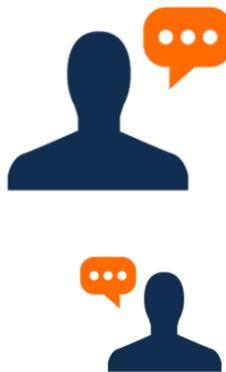
在一个宽容失败、社保体系完善的大环境中，创业失败并不可怕。但国内一些大学生在创业过程中，把父母的养老钱都拿出来了。“这么做我就感觉不妥了，如果失败，还要让父母帮你还债吗？”胡运旺认为，大学生创业者最好有点家底，否则这样的“学费”代价有点大。

值得提倡的方式包括大学生可先“跟随创业”——毕业后加入一家处于创业阶段的中小企业；努力工作后升职，在企业拥有更大话语权，即“参与创业”；等到社会经验、企业管理能力、专业技术水平积累到一定程度，再辞职创业。这样循序渐进较为稳妥，有利于提高创业成功率。

上海市科技创业导师宋海佳持有类似看法。他曾帮助过许多大学生创业者，觉得这个群体的优点是：充满激情和理想，思维方式上没有框框束缚。但担任一家企业的CEO，需要很强的综合实力，而许多大学生尚无法驾驭这一职位。

他介绍，一些大学生创业者的情绪管理能力较弱，对创业伙伴不够尊重，导致“企业合伙人纠纷率比离婚率还高”。有些公司快完成A轮融资了，却因出现内部矛盾，创始团队分崩离析。“这种性格缺点，和年轻人没有在社会上工作过有关系。如果他们先做员工再创业，在单位里学会沟通和管理艺术，可能就不会发生这种情况。”

Entrepreneurship Review



2015年11月 上海理工大学创业学院 正式成立



(宣传页)

“人人猎头”的众包模式

作者 | 刘志阳 邱舒敏

导语

众包，是指企业将过去由员工执行的工作任务以自愿形式外包给非特定大众的商业行为。“人人猎头”是国内第一个将众包商业模式运用于招聘市场的互联网企业。然而，这一众包模式的发展却存在很大不确定性。

“世上是没有什么特定成功秉性的，兰之幽谷，梅之沃土，都自有道理，勇敢地做那些随心所欲不逾矩的事情吧。”

自称创业赌徒的王雨豪，在连环创业的路上是屡败屡战，从没放弃。从2003年算起，10多年里，王雨豪亲手创建过雷珂照明、雷珂生物、即略网络，众聘科技4家公司，涉足半导体、生物、互联网、招聘等众多行业，雷珂前两次创业成功给王雨豪带来了原始资本积累和圈内声名，即略的两次被迫转型也透支了自身声誉。

2009年4月，即略网络名为“即时客”的类微博产品推向了市场，耗费一年多时间和500万投资，然而，平台却依旧只有活跃度极低的40几万用户。市场的“叫好不叫座”，资源技术支撑的乏力终于让王雨豪看到“小脚穿大鞋”的不切实际。

2011年，即略网络谋求转型。受到Bump启发，

“人贩子”王雨豪与众包模式设计

人无我有寻突破

经过两次不成功的创业尝试，王雨豪告诫自己不再做商业模式遥遥无期的创新。反思新的移动互联网产品设计，他认为不仅要针对具体行业利用到互联网的解决方案满足用户痛点需求，而且围绕这个需求也能够获得持续的盈利。

机会很快与商业嗅觉敏锐的王雨豪再一次相遇。在一次前往奇虎360的拜访中，他注意到360内部正在进行大型的海报宣传，鼓励内部员工推荐亲朋好友应聘职位，成功录用后将给予推荐人大手笔奖励。一个灵感闪过，“假如企业愿意花重金进行内部推荐，为什么不把这个机会放到外面来，扩大彼此的可能？”王雨豪突然看到了方向，不仅仅是360需要人才，社会上有很多的企业都在为人才招聘而感到棘手。虽然通过猎头公司可以找到合适的人才，但是猎头高昂的费用并不是每个公司都愿意承担的，而很多企业在招聘中高端人才时，也更愿意接受内推，因为这样匹配度高同时成本也低。回去后，他开始琢磨，是否存在

即略网络开发了一款主打手机名片互换的“名片碰碰”APP应用，项目上线时就获得了百万美元级融资。在15个月的时间里，“名片碰碰”聚集了近百万的客户，却也花掉了前期融资。同时，与“名片碰碰”类似的产品如雨后春笋般涌现，基础性移动应用服务带来的盈利模糊性，短时间又把“名片碰碰”逼入死角。

“名片碰碰”遭遇停滞发展时，正在黑马营进修的王雨豪得到了周鸿祎的指点，“新一代创业者必须学习如何在恐龙林立的世界中找到自己的位置，能成为黑马的公司必须找到大企业所不具备的商业模式，才能像扣住恐龙关节一样让其无法翻身。”王雨豪越来越意识到，“即时客”和“名片碰碰”不仅败在了一味追求产品的“大而美”，更是败在了“基础性服务”的商业模式模糊性。“没有商业模式的创业都是耍流氓”，没有商业模式便没有收入，企业终将陷入纯粹依靠投资无法后续的地境，更何谈蚂蚁绊倒大象？

一种新模式，能够从移动互联的角度植入到利润颇高的传统猎头行业？

纵观市场，“平台型公司称霸，人才型公司为王，霸王二分猎头市场”，是传统猎头行业的写照。所谓“人才型”公司，类似北京外企服务集团(FESCO)、People Search，它以猎头经理为骨干，主动打电话招募应聘者，它的主要营收是在推荐人才录取后，收取相当于该人才三个月薪资左右的佣金。“人才型公司”通常只愿意把时间花费在高薪、高管职位上，高成本加专业度，使其流程复杂，价格昂贵。“平台型”公司以三大巨头前程无忧、智联招聘、中华英才网为首，这类公司的商业模式奠基在“预收费”制度上，预先向企业用户收取费用，然后开放履历库给企业，实际上做着信息分类的工作。然而，履历银行的无效率性、差匹配性长久为企业所诟病，由于缺乏一道人才筛选的流程，人资经理直接面对履历大海，浪费许多筛选与面试的时间，大有一种“便宜没好货”架势。

“凡是别人做得不好的地方，都有我们的机会。”王雨豪相信，用户需求是最根本的创业导向，同时达到招聘的“效率高、匹配好、价格低”，并非“鱼和

熊掌”不可兼得。360之旅让王雨豪灵光乍现，当“猎头”、“用户体验”、“招聘受众”这些问题放在一起后，他想到了即略公司通过“名片碰碰”积累的手机号码通讯录。每个人结成的社会网络，不都有可能让自己摇身一变成成为“专业猎头”吗？

能在招聘市场中找到人无我有的蓝海，这让王雨豪感到无比兴奋，于是“人人猎头”应运而生。“人人猎头并不是一个完全新生的事物，而是名片碰碰的迭代。”王雨豪终于让“走投无路”的名片碰碰柳暗花明。

出卖朋友拿赏金

“人人猎头的定位很简单，就是中端职位，年薪10万以下的中不接，30万以上的无能为力”，王雨豪分析，10万以下的工作者一般要求一两年工作经验，网络招聘快速简单成本低，完全可以满足；高端的招聘需要双方的相互观察、讨论，过程冗长，不适合移动互联网行业。而人人猎头要做的，是激活往往处于被动求职，年薪10万到30万的人群。

通过对于中端招聘市场这一目标客户的准确定位，人人猎头成功避开了与定位于低端招聘的平台型招聘巨头的正面竞争，也与定位于高端招聘的人才型公司实现了错位发展。事实上，高端招聘市场，往往需求更加复杂的面试流程，也并不适合“人人猎头”这样没有专业背景的公司。另一方面，中端招聘市场定位也契合了这类求职者的特点，这类客户往往没有时间主动地去寻找更好的工作机会，而传统的招聘方式和猎头招聘的弊端显现，不能为这部分人群带来有效的信息匹配。

如何让企业和求职者通过“人人猎头”速配？“平台战略”首先是王雨豪想到的。但是为什么别人会推荐身边的朋友来应聘？王雨豪马上想到了“众包”概念。“众包”最早是由连线杂志记者杰夫·豪(Jeff Howe)在2006年6月提出的，是指利用互联网的手段和平台，把任务进行社会化的发包，然后由社会的公众来完成这个任务，由发包者提供奖金。维基百科、易道用车都是众包模式。日本的无印良品也是通过众包的模式，征集社会上的设计师，为无印良品设计作品，由无印良品支付费用。“人人猎头”完全也可以通过悬赏和众包来调动全社会资源。

所以，模式也越来越清晰。通过成立一个平台，企业可以在上面发布最新招聘职位，并悬赏一定奖金，所有的人都可以推荐身边认为合适的人参与招聘，一旦推荐的人被最终录用，推荐人就可以拿到赏金。简而言之，“人人猎头”就是用“悬赏+众包”的模式来杀入传统猎头行业。直白而言，这是一种“出卖朋友拿赏金”的方式。在“人人猎头”平台上，每个人都可以通过“卖”自己或“卖”朋友，一旦“卖出去”，

便可以拿走用人企业支付的高额奖金。这种以“颠覆式创新”的姿态杀入它利用用户的碎片时间来满足企业招聘需求。

就这样，王雨豪从众包模式入手，将耗时耗力又低效的“找人”任务放在了“人民”的肩上，在猎头行业创造了一个新的商业模式。企业发布“悬赏令”，用户推荐手机通讯录朋友，人人猎头则在后台进行一些分析筛选程序，并转身一变，成为了平台管理者。

剩下的事情就是招聘平台的建立。敢说敢做的王雨豪马上想到的就是利用公司现成的“名片碰碰”平台。2012年9月21日，“人人猎头”作为一个简单的MVP(Minimum Valuable Product, 最小可行化)产品，初步上线。在上线后的第十天，“人人猎头”成功为美国通用汽车研发部门成功推荐一名高级开发工程师，上线一个月便积累了超过4万用户。2012年10月，人人猎头的微信端也浮出水面。到2013年7月21日为期十个月的时间中，人人猎头的APP下载量达到数十万，月活跃度60.3%，微信关注用户已近10万人。

盈利模式助前进

新颖的商业模式给人人猎头带来了强大的曝光率，2013年1月，它就完成了近2000万人民币的天使轮融资，2013年5月，又再次获得KPCB(硅谷最老牌VC)4000万左右人民币的A轮融资。这意味着，人人猎头已经成为估值上亿人民币的公司。但王雨豪决心不再过度依赖融资，没有盈利模式而只能依赖融资的感觉形同“吸毒”，短暂的兴奋感过后只会步入绝境如同前两次失败。

从上线第一周开始，人人猎头就已经拥有十分清晰的盈利模式。简单而言，就是“从悬赏金额中分得一杯羹”，王雨豪借鉴了苹果的分成方式，同时结合自己团队的测算，最终形成“三七分成”的局面，即在企业提供的一个月薪资奖金中，70%给那些推荐人，剩下的30%作为平台的收入。在用户达到2.5万的时候，人人猎头已经实现了每月50万的营收。截止2013年3月，人人猎头的当月收入过了百万，平均每个月收入增长到保持着15%的增长。王雨豪表示，平均完成一个订单，人人猎头能有1万元左右的收入，以此类推，若能有一万个职位在此平台上发布，职位完成达到30%的情况下，其收入就能够突破3000万元。

>>>



众包模式平台运营：猎头人人易，人人猎头难

图1 人人猎头服务流程



“悬赏众包”模式虽新，但所有的商业模式都是灵光乍现，要让一个很有创意的商业模式落地，需要付出大量努力。“招聘流程的合规透明，履历职位的分析匹配”，过去这些在传统招聘行业已经建立起来的能力，王雨豪必须在新模式下融进平台管理重新思考，平台战略成为实现众包商业模式的载体。

创业是个资源积累的过程，人人猎头平台的建立并非一蹴而就，过去陷入绝望的“名片碰瓷”，却基于它在移动端积累的数百万人脉关系，成为人人猎头平台建立的核心优势。拥有百万资源的平台以后，更为重要的是，如何通过有效定价策略的实施，充分调动平台使用者参与平台的积极性，这也是众包模式能否成功的关键。

2013年7月，人人猎头发布了具有革命性意义的移动应用3.0版本，初步搭建起一个CHB三方平台。平台中，C端(Candidate)为候选人用户端，服务功能主要着重于提供候选人更好的职业规划；B端(Business)为企业端，以开放定价的方式让企业用户得以更灵活的去操作招聘过程；H端(Hunter)为猎头端，这对于个人猎头来说是种新的玩法，在“人人猎头”的平台上猎头们可以控制他们想要的回报。作为“众包悬赏”招聘的平台式开创者，王雨豪更要思考的是，如何更好地管理并激励CHB三方，让其在平台上保持体验感、活跃度、满意度，同时源源不断的吸纳“新人”加入，从而形成自己的平台核心竞争力。

自主定价撬动效果付费的企业市场

招聘企业(猎头公司)和求职者都是平台的使用者，如果没有更多的招聘信息，求职者根本不会使用这一平台。所以首要问题是如何吸引招聘企业在人人猎头平台发布招聘信息。想到自己过去遇到的招人难问题，王雨豪发现，为招到好的员工而投奔猎头公司时，往往在价格面前望而却步丧失了主动权。为什么不能将人人猎头打造一个“自由竞争的双向选择市场”？这好比百度的竞价排名，一方面，企业可以按照自己的紧急重要程度以及预算，进行对于悬赏任务的自主定价，另一方面，企业可以在招聘成功后进行赏金的发放，大有“一手交钱，一手交货”的快感。

就这样，人人猎头形成了“开通注册、职位发布、人才推荐、简历筛选、面试审核、录用入职”的企业服务体系(图1)，大大提升了企业的体验度。

自主定价并非没有约束。刚上线时，人人猎头对悬赏金额的设置是不小于年薪的5%，但经过一段时

间，发现大部分企业对于将月薪(即年薪的8.33%)拿出来作为悬赏金都可以接受。因此，人人猎头现在对悬赏金的最低要求为不得低于职位第一年年薪的8.33%。如果企业希望起到更大的激励作用，也可自行设置更高的悬赏金。相较于传统猎头高达年薪25%的收费，人人猎头这种“破坏式”的定价策略，秒杀了猎头行业所谓“三年不开张，开张吃三年”的高毛利。低成本辅之以灵活的自由度，对企业方的黏性大大增加，在上线不到半年的时间里，人人猎头就与100多家企业达成了合作。

“因为每个企业的招聘需求是不一样的，我们必须对客户开发有所定位与聚焦，这也是真正对用户负责。”王雨豪希望将核心客户聚焦于“有进取心的企业”，在人人猎头的平台上，既有百度、腾讯、携程等具有相当规模的大企业，也囊括了许多中小创新的创业型企业。每发布100个职位，成功的匹配度会达到20个左右。能够站在企业的角度思考，是提高招聘完成率的制胜法宝。因此，王雨豪甚至将公司内部开发出的“猎人六部曲”招聘流程推广给客户，并且在人人猎头人数不多的团队内设立10个人左右的人才分析团队，其工作在于将用户提交的信息经过系统筛选之后进行再一步的筛选和分析。经此到企业手中的候选人，既保证了速度，也保证了质量。

为了进一步提高企业用户的黏性，人人猎头专门推出了人才通缉令的微信服务号，这个平台以服务企业为准，同时覆盖了企业自有的社交群体以及人人猎头的选上照片平台用户，企业可以在微信平台上自由发布人才通缉令，招聘人才。至此，定价的自主性、人才获取的低成本、以及个性化的服务体验，成为人人猎头吸引企业用户的三大法宝。

产品极简主义黏住个人用户

有了招聘信息后，下一步就是如何吸引个人用户。王雨豪深知，“众包”的内在要求，实际上是发动人民打赢人才争夺战。只有留住平台上的个人用户，对其有所激励与控制，并且同时增大其对平台的依赖性，提高体验感，才能壮大整个人人猎头。

如何吸引更多的人加入到平台当中承担起“猎头”的职能，还能提高选拔的效率性？把人脉变成钱脉，是王雨豪对“人人当猎头”的首要理解，他将这称为“推荐人制度”，推荐人为了拿到悬赏，会先思考被推荐的人是否适合，这就消除了一部分的不效率性，而人人猎头方面也会再进行一道简单的征信工作，确认被

推荐人的应聘意愿。

王雨豪想带给用户的，显然不仅仅是皱巴巴的“悬赏金”而已，在产品上不断创新，缔造自己的产品核心竞争力，才能不断保持自己的先发优势。在人人猎头发展的一年多当中，平台的功能翻新速度相当快，在新推出的人人猎头3.0版本中，个人用户可以获得基于大数据分析的职位匹配与推送；进行移动简历制作，通过二维码扫描实现简历的快速流转与投递；甚至通过异步屏屏投递视频简历，提高面试几率。

所谓“把简单留给用户，把复杂留给自己”，人人猎头做到了极致。2014年初，人人猎头针对个人用户求职者推出了手机简历，求职者在上面可以直接创建简历，也可通过人人猎头主站、LinkedIn等第三方导入现成简历进行编辑修改。完成简历后，求职者可以选择职位直接投递，也可以通过微信朋友圈、新浪微博、LinkedIn将简历分享给好友，让好友帮忙推荐。

随着平台人数的增多和人人猎头移动端功能的丰满，王雨豪开始思索进行用户区隔。未来简历应用将主要服务于猎头用户，而收集简历则独立出来服务于求职者，而其终极目的，显而易见是为了给不同用户打造更高的用户体验。

联运创造共赢

身为创业企业，难免遇到阶段性的成长缓慢性问题。流量是所有招聘网站的痛点，人人猎头也不例外。纵然已经拥有APP客户端、网站、名片碰瓷以及微信入口，但在王雨豪看来，这远远不够。“我们不会简单地买流量，干付费预装之类的傻事。”王雨豪不希望延续传统招聘行业的烧钱模式，他想到了苹果和盛大在游戏推广中的“联运”，由运营方提供流量，开发者提供游戏产品。

王雨豪认为，将“联运”模式复制到人人猎头，是利用互联网思维“去中心化”，将分散的资源集合在一起。通过和媒体平台、社交网络、各类移动应用合作，在其产品中提供适合其用户的职位众包，自身能够快速获取大量用户，对于联运方，也能在招聘悬赏中分得一杯羹，并且增加流量引入和用户活跃度。双赢的局面，如何抗拒？

王雨豪的第一站瞄准了自己担任专栏作家的福布斯中文网。福布斯中文网汇集大量企业高管与行业精英，这些人完全就是招聘行业B(企业)端的代表人物，能够带来大量的招聘信息，本身甚至也可能成为有求职需求的人才。2013年6月，人人猎头与福布斯中文网以“联运”模式进行合作，上线招聘服务栏目“中国好职位”，“人才拍卖行”，其



中不仅能汇集企业CEO的声音，还展示人人猎头精选的职位招聘，一方面为福布斯中文网提供了更多的CEO用户活跃度，另一方面也为人人猎头获取了更大的流量。

草根革命者要闹革命与巨头抗衡，“人多力量大”是根本。因此，王雨豪在接下来的几个月中，接连找到了近20个合作伙伴，包括创业家杂志、艾瑞网、黑马营、黑马大赛、91无线开发者社区、搜狐新闻、飞马旅、东方企业家杂志、阿里云OS等，匹配的信息、简洁的界面和流程，为人人猎头带来了满意的用户体验。截至2013年底，人人猎头的注册用户数提升至100万以上，并将人人猎头的招聘信息精准推送至超过1000万的用户眼前。而其给联营伙伴带来的可观分成和提升的用户活跃度，也使其很快成为福布斯中文网的独家照片服务提供商和91无限开发者社区的签约招聘伙伴。

对于未来，英国FT中文网，21世纪经济报道，上海商报，HRROOT，天使汇，触宝输入法，E店宝电商ERP服务软件成为了王雨豪的下一个目标。PC互联网时代招聘门户的中心化在人人猎头这里被改变，“联运”模式通过商务合作与其他垂直社区整合资源推广，成为人人猎头这一草根革命者PK行业巨头的利刃。 >>>

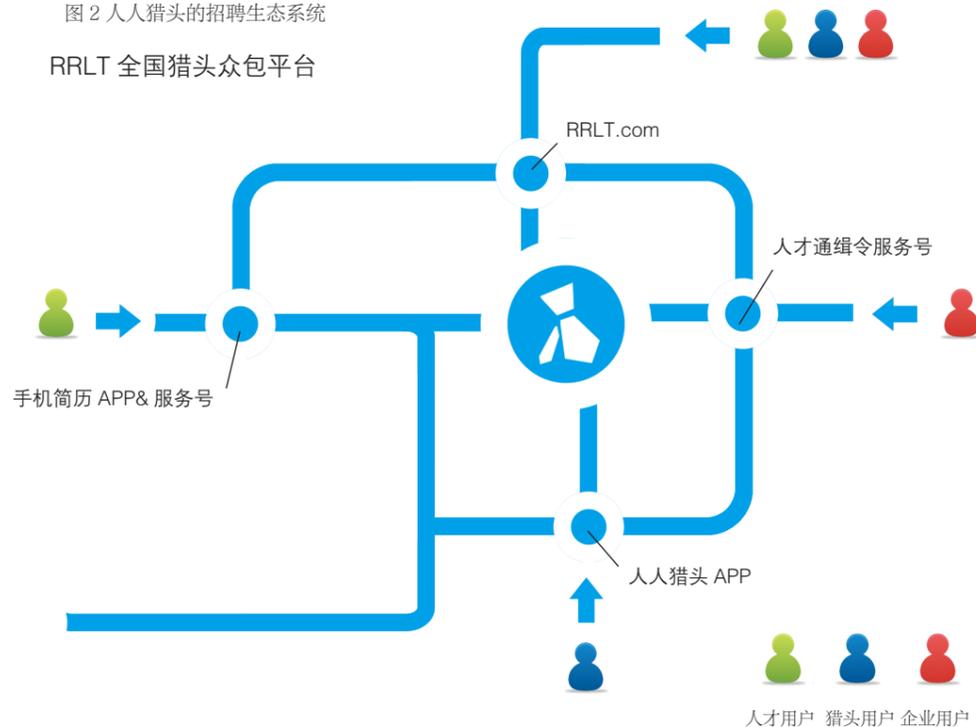
商业模式再创新

“人人猎头”给猎头行业带来了醒目的冲击。人人猎头创建至今，王雨豪和他的团队一直处在巨大的争议中。

传统的猎头行业从业者，认为猎头的事需要的是专业化，并非一个新的模式所能“颠覆”的，人人猎头没有赚大钱的可能性。

互联网观察者则认为，也许三年之内猎头行业将被改变。在这个互联网飞速发展的时代，“没有固若金汤的商业模式，对于一个企业来讲，甚至是每个阶段都不一样”。这些争议让王雨豪必须时时警醒，不

图2 人人猎头的招聘生态系统



个更加有互联网特性的平台系统？

“怎么学会疯狂？”——如何在发展中保持最快的速度，用速度改变质量，以快制胜？

“怎么忘记赚钱？”——如何在最短的时间内获得最大的市场？

这三个建议给了王雨豪极大的思考。王雨豪开始调整人人猎头做“人才服务平台”的战略方向。他开始思考“放弃赚钱”的做法，“自废武功”。“自废武功”并不等于没有盈利模式，与多数移动 APP 没有目标的烧钱模式相比，“放弃赚钱”则是人人猎头主动为之的战略结果。

2013年7月中旬，“人人猎头”提高回馈平台用户的悬赏金额，其中给推荐人（微猎头）和自荐人的赏金是全部赏金的85%，给企业代理商（微BD）

断思考，人人猎头的竞争优势在哪里？他的不可复制性在哪里？它的竞争力又该如何保持？

放弃“赚钱”，用策略换市场

人人猎头无疑还有很远的要走，它的专业性、简历质量质疑度、用户粘度等方面都受到了不同声音的质疑。2013年6月，王雨豪曾在敏感时期，与小米科技董事长雷军进行过正式会面。雷军面对王雨豪的简单描述，给出了三个建议：

“怎么用更少的人做事？”——怎样能够去做一

协助人人猎头扩展签约客户的代理商）为全部赏金的15%。换个角度来看，王雨豪是在“用策略换市场”，在放弃真金白银收入的同时，人人猎头作为平台，获得了用户数量、流量、影响力等另一种形式的“收入”，做到“以快制胜”。

完善众包招聘平台，展望大数据未来

王雨豪认为，通过吸引越来越多的企业客户和个人猎头加入人人猎头这个平台，有助于建立起一个新的基于社交网络的猎头众包平台。大量的用户和较高的用户活跃度之后，平台将沉淀大量的用户信息和数据，平台的衍生价值也会得以实现。

新年伊始，王雨豪在微博宣布，

正式起用域名 rrlt.com。同时，人人猎头推出简历银行作为一个人才搜索工具。在简历银行中，用户可以将自己的简历存入人才库中，并开通供其它用户付费下载的服务。同样是基于众包模式，简历银行将传统网络招聘公司的人才数据销售模式从 B2B 变革为 C2C 模式。简历银行同样支持自主定价和积分支付。

到目前，人人猎头囊括了网站、客户端结合的平台产品，并完成了强有力的后台建设。针对平台上的三类典型用户，人人猎头架构了一个完整的招聘生态系统，而众包则是整个商业模式的核心。rrlt.com 作为全面性的产品服务于人才、猎头和企业用户三方，在此基础上，人才通缉令服务号专门服务于企业用户，手机简历 APP 服务号专门服务于人才用户，而人人猎头 APP 则专门服务于猎头用户，有效地达到

表1 猎头行业竞争手段

项目	资讯	社交	猎头	联运	悬赏	个人用户
前程无忧	Y	N	N	N	N	Y
智联招聘	Y	N	N	N	N	Y
猎聘网	Y	Y	Y	N	N	Y
举贤网	Y	N	Y	N	Y	Y
猎上网	N	N	Y	N	Y	N
基摩村	N	N	Y	N	Y	N
LinkedIn	Y	Y	Y	N	N	Y
大街网	Y	Y	N	Y	N	Y
人人猎头	N	N	Y	Y	Y	Y

用户区隔，提高服务的专业化（图2）。

“如果把这个平台比喻成一辆车的话，名片碰碰相当于轮子，人人猎头的悬赏机制相当于引擎，简历银行则相当于汽油，很快这辆车就要组装完成了。”简历银行是人人猎头迈向大数据的第一步，并开始尝试“悬赏分成”之外的盈利模式。在人人猎头的官网上，“简历就得存入简历银行，躺着就能赚钱”、“三十亿简历下载收入，我们都还给你”成为最醒目的标语。截止2014年7月，人人猎头已经聚集了逾500万份的简历。

人人猎头的未来

“种一棵树和种一颗麦子，它们的成长期就不一样，如果非要种麦子的预期去种一棵树，那么失败就是必然的事”，王雨豪曾这样提及。时下，许多创业企业的想法都来自于国外的模仿，而人人猎头却决

心走出一条自己的路。

但在移动互联网日新月异的今天，无论是互联网招聘的大佬，还是充满复制可能性的小企业，都使“人人猎头”置身于一个充满竞争的地位。无论是面对行业巨头 LinkedIn、51job、智联招聘，还是新晋的行业创新者类似猎聘网、大街网等，以及带复制性竞争的举贤网、猎上网等，王雨豪时刻都保持着紧迫感，思考如何保持人人猎头的竞争优势，并不断优化人人猎头的商业模式。

一方面，人人猎头要应对的是社交网络化的竞争对手。职场社交网络风生水起，填补了面向职场人群的垂直化社交和服务的空白。其中，包括目前全球人才最聚集的 LinkedIn 商务社交网络，目前已拥有超过2亿的注册用户。国内以天际网、优士网、大街网、经纬网等为代表，他们或多或

少的都带着 LinkedIn 的影子，而首个以“社区化招聘”为创新点的猎聘网则在吸取传统网站的功能下，通过人与人的社会关系模式，对中高端招聘进行运作。此外，人人猎头还要应对大量的模仿者挑战，“云猎头”、“淘猎头”、“悬赏聘”等新进入者的微招聘、推荐招聘、二维码招聘等新方式让人人猎头处在不进则退的包围之中。

另一方面，在网络招聘市场之外，人人猎头要着力的

O2O 市场上，网络巨头们都纷纷安营扎寨。在人与人之间、人与信息之间、人与商品之间，腾讯、百度、阿里巴巴分别各树一帜，打响了 O2O 的战争。人人猎头要做的，是在一个拥有众多用户基数的平台上，开辟人与服务之间 O2O 的新天地。当前，能装进箱子里的生意（商品类电子商务）已经比较成熟，随着线上对线下服务领域的加速渗透，做好装不进箱子的生意（服务类电子商务）成为兵家必争之地。更远的未来，人人猎头面对的，不仅仅是网络招聘市场的创新者们，还有虎视眈眈的网络巨头。用策略换市场的“免费”是人人猎头为 O2O 铺垫的第一步，但是这种回到没有盈利的状态必定不是长远之计，王雨豪要思考的，还有很多。

正如人贩子王雨豪所言——

“征战尚未成功，小子仍需努力”。

大学生创业力修炼

作者 | 付利军 (英诺天使投资合伙人)
 资料整理 | 荆道

一 | 什么是创业?

“创”业”这个词来自于英语的“Entrepreneur”和“Entrepreneurship”，一个叫企业家，一个叫创业家体现的创业精神或者翻译成企业家精神。这一概念由法国经济学家让-巴蒂斯特(Richard Cantillon)在1800年首次提出，即：“创业家”使经济资源的效率由低转高；“企业家精神”则是企业家特殊技能(包括精神和技巧)的集合。或者说，“企业家精神”指企业家组织建立和经营管理企业的综合才能的表述方式，它是一种重要而特殊的无形生产要素。

美国总统奥巴马在2011年1月31日“Startup America”(美国创业)的演讲中说了这么一段话“企业家体现美国的承诺：如果你有一个好主意，愿意努力工作并将其实现，你就有机会在这个国家成功。而在履行这一承诺中，创业家也发挥了至关重要的作用在扩大我们的经济和创造就业机会”。

经济学家马歇尔认为，创业家是以自己的创新力、洞察力和统帅力，发现和消除市场的不平衡性，创造会和效用，给生产过程提出方向，使生产要素组织化的人。美国经济学家熊彼得认为，企业家是不断在经济结构内部进行“革命突变”，对旧的生产方式进行“创造性破坏”，实现经济要素创新组合的人。德鲁克认为，企业家是革新者，是勇于承担风险、有目的地寻找革新源泉、善于捕捉变化、并把变化作为可供开发利用机会的人。

虽然表述各不相同，但都强调了创业家的价值，并且强调了机会和革新。甚至创业和开不开公司都没有关系，创业还包括企业内创业和社会创业。

二 | 创业是不是天生的?

——人人都可能是创业者；人人都必须是自己的CEO。

“创业者是天生的还是可以培养的”这个争论估计和“领导者是天生的还是可以培养的”一样，公说公有理，婆说婆有理。一方面有刘强东这样读大学的时候就开始创业的，但是更多的人是后来才走向创业道路的。如果说马云是一个天生的创业者，那么他是在37岁后才走上正确的道路的，麦当劳的创始人、沃尔玛的创始人好像是退休了才开始创业的。



因此，我倾向于讲：人人都可以创业，如果还没有创业那是因为还没有轮到你登场。成为自己的CEO(自己决策，自己承担责任)也是创业的基础。

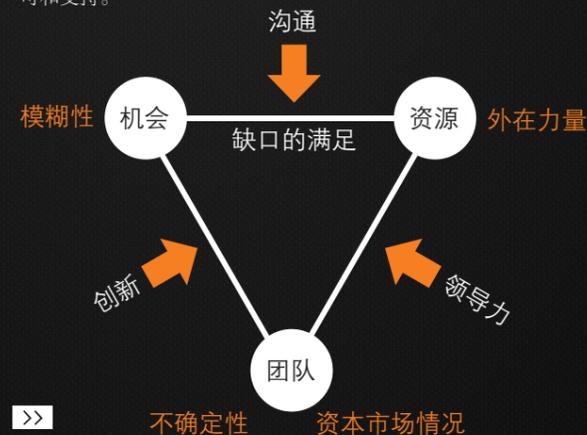
经典创业模型

不得不承认，老外喜欢在方法论和工具上下功夫，有了方法论和工具后后来的人可以很好的继承前人的经验和教训，降低成本提高成功率。全球著名的创业学教父，第一位创业学博士，蒂蒙斯(Jaffry A. Timmons)早在80年代就提出了著名的Timmons Model，今天这个模型依然非常有效，能够解释所见到的今天的创业企业的成功和失败。企业在最初阶段，处于极其不稳定阶段：机会巨大，资源巨少；发展一段时间后，风险投资注入，引入新的资源和团队，逐渐趋向新的平衡。

从创业教父Timmons的创业模型来看，创业者主要工作有三个：一、发现机会；二、整合资源；三、沟通，要把这个事情给利益相关者沟通获得他们的认可和支持。

创业核心能力是什么?

- ① 发现机会的能力
- ② 创新能力
- ③ 创业领导力

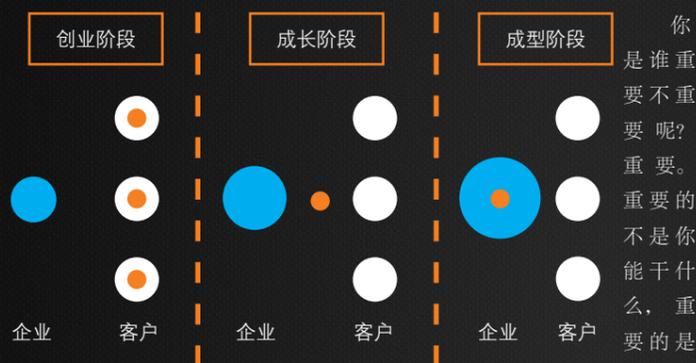


13 | 发现机会的能力

创业的机会在哪里？

在回答为什么要创业的时候？通常有两种回答：一种回答是因为我有***，另外一种回答是因为有一个**机会。我们称第一种回答问题的方式反映了传统的思维：从我开始；第二种回答问题的方式反映了新的思维：从需求开始。显然第二种方式成功的概率才比较大。

不同阶段企业工作中心

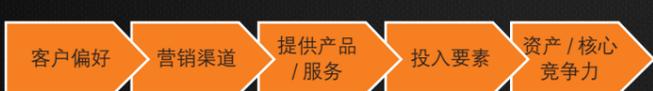


客户的需求，知道要干什么？比竞争对手更懂客户，是创业者唯一的机会。

传统价值链：始于资产和核心竞争力



现代价值链：始于客户竞争力



创业必须找到一个一般人看不到，看不见的机会。把自己的事情做做好，会让自己成为一个好学生，把别人的需求挖掘好会成为一个好企业家。

很多成功的创业者大学时代做过生意。

14 | 创新的能力

何为创新？

我们太喜欢“搞”创新，有时候我甚至把它称为“创怪”，比看谁更怪。尤其是政府，提出来“创新驱动，转型发展”、“全球科技创新中心”等等，但究竟什么是创新呢？

我们还是回到它的定义上来。创新，英文叫

“Innovation”。我们看看在全球创新指标（Global Innovation Index）2014年排名第四的芬兰，在其国家创新体系政策中的定义。也清晰的区分了发明和创新的定义：Innovation = Invention + Commercialization，这也难怪一次科技部的一个副部长称大多数官员对于创新的理解都是错误的。

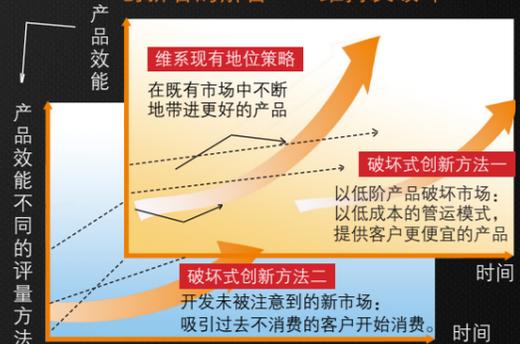
另外，也借机说明下两者之间价值的差异：一个创新值一个亿，那么一个解决方案值1000万，一个发明也就只值100万。因此，不必因为手里有个与众不同的东西就沾沾自喜。技术要想商业化，核心还是满足顾客的需求。

创新有没有高低之分？

我们习惯于把体育比赛的精神引入到创新领域，提出更快、更高、更强，表彰打破垄断、突破包围等等。但实际情况表明，这些“更优”的企业创业成功的概率并不高，就像我们的“530”、“千人计划”创业项目一样，成功者寥寥。

这几年很火的克里斯坦森的《创新者的窘境》和《创新者的解答》很好的向大家介绍了“颠覆式创新”的概念：一、低端破坏，用更低的成本，提供给更低端的用户；二、新市场破坏，开发未被注意到的市场提供给非用户。颠覆式创新的成功概率高过持续性创新10倍。

创新者的解答——维持及破坏



颠覆式创新的操作：

很多成功的创业者大学时代都很叛逆，做出很多出格的事情；很多成功的创业者大学时代很博学，有过跨学科学习的经验；很多江浙背景的学生创业成功多，愿意从小事做起。

拜李善友、周鸿祎等在国内传道“颠覆式创新”，每一个屌丝都蠢蠢欲动，满怀希望颠覆别人。但要如何操作，如何颠覆呢？我们可以从两个可操作层面来看：

1. 客户层面：钱多人傻。颠覆式创新的客户通常都比较饥渴，即有需求没有被满足；低端客户是人家看不上；新客户是人家看不见。对于这类客户而言，创新者提供的产品和服务几乎是他们能够买得到的唯

一的解决方案，像当年的360免费杀毒之低端破坏，如家快捷之新市场破坏。

2. 竞争层面：竞争者都是土著。和竞争对手相比，在每一具体的战役上，创新者都无往而不胜。创新者并非屌丝，创新者是极客，就像雷军是手机领域最懂互联网的，季琦是酒店领域最懂IT的那样。

另外，还有一点非常重要，创新要押注在趋势上而不是优势上。有两个重要的，但是常常又会被忽略的趋势：

1. 技术进步的速度会超过消费者需求增长的速度，制造出多余的功能客户不愿意多花钱；
2. 消费者（尤其是年轻消费者）的消费能力会越来越高，适当需要放点长线。

如何去创新满足需求？

创业模型里还有一个重要的因素：资源。在所有的创新里面都有一个重要的标准：有没有把闲置和浪费的资源合理的利用起来了，产生了价值。

我们原来很强调生产，生产环节过剩后，能够把产品、服务卖出去就很有价值，比如前一段的团购，最近很火的使用经济，分享经济更好地体现了这一点。互联网跨界打劫，主要还是打劫了那些中间不创造价值的环节。

当然，我们也非常敬佩那些完全靠技术发明起来的创业者，但这些企业后续也需要化力气在客户端。

15 | 领导能力

——很多创业者大学时代就有领导力，忽悠很多人干过很多事情。

Derek Lidow的研究显示，创业企业的成功25%靠业务创新，75%靠创业领导力。他认为，在高强度的经营情势下，创业家需要前后一致地发挥五种领导力技能，即：自我认知、把握商业的基本、建立关系、激励、领导变革。

自我认知

第一步要对自己的长处和缺点做一个近乎残酷的评估。你如何看待别人对待你所说和所做的反应？你如何应对压力？你能够分派任务还是你是个控制狂？你是否愿意听到诚实的反馈？你能否专注于做一件事还是喜欢同时做五件事？这些问题都和你的自我意识和情商水平有关。领导别人的基础首先是能够领导自己。出来专业技能外，唯有实实在在的了解了你的身体、心理和情感能力后，你才能做到这一点。找一个Mentor是一个不错的方法，他可以帮助你得到直接的诚实的反馈。

建立关系。

建立关系的技能至关重要，因为没有创业家能够独力建设一家企业，不论其规模是大还是小。你必须

与构成你的企业生态系统的人建立关系，包括：客户，员工，供应商，经销商，和其他人。与这些人建立健康的关系，你的业务规模化的唯一途径。

我们承认对方的长处和弱点。需要很直接与对方沟通，这种直接有时甚至是不舒服的。你怎么能建立这样的关系吗？任何关系都是基于共同的目标；大家同意最终要达到的目标和将如何衡量是否成功。每个人和目标的关系可以分成三种立场熟练：合作，竞争，或规避。任何健康的关系都是三种立场的混合，创业家需要掌握。没有一种立场是永远成功的，这都取决于具体的环境和人。

激励。

所谓激励，就是驱动你和为你工作的人们力量。一方面企业的发展一定不是一帆风顺的，可能会遇到大客户流失，可能会遇到资金链吃紧等。更重要的是在企业的发展过程中，必须引进和你不同的，甚至会让你不那么舒服的人到团队里。

领导变革。

领导变革，同样至关重要。市场条件和客户需求不可避免发生变化。如果你不能带领企业适应这些变化，企业将会衰退，直至死亡。

把握商业的基本。

把握商业的基本，看起来是多此一举；谁不知道商业的基本呢？但是许多创业者的确不能很好地处理现金流或者库存管理的问题。

他们热爱其产品，善于和客户打交道，但就是不懂如何成功地运营一家企业。

再看自我认知

1. 我们无法模仿别人，只能成为自己

在经典领导力畅销著作《真北》中，全球领导力大师、世界500强美敦力前CEO比尔·乔治，连同领导力研究专家彼得·西蒙斯一起与125位当今顶尖的

领导者进行了深度对话，探索他们迈向成功的心路历程，揭示了一名作为成功领导者的真谛：领导者只有擅于发现内在的真我，保持真诚、正直、做自己，才能拥有永不偏离航向的领导力量，从而引导自己的团队找到真正的凝聚力所在。真诚领导者会通过自己的经历找到自己的激情和梦想，希望尽自己最大的力量改变这个世界。

联创投资（Newmargin Venture）的创始人冯涛也把“真实的人，真实的公司”作为投资的哲学。

2. 迷失“真北” >>>



在多年的职场打拼过程中，以及社会上“成功学”的影响下，很多人迷失了真北，迷失真北有五个因素。

i. 刚愎自用 - 闭目塞听。他们会拒绝那些敢于直言不讳的批评者，这样做只会让自己的身边聚集一大群阿谀奉承、溜须拍马之人。

ii. 害怕失败 - 推卸责任。领导者之所以会表现出前面所说的那种倾向，很可能是因为他们内心深处害怕失败。许多领导者是通过将自己的愿望强加于人而爬到组织顶端的。到了组织最顶端之后，他们就会担心自己是否已经成了其他人瞄准的目标。为了克服内心的这种恐惧，他们开始拼命地追求完美，拒绝承认自己的弱势和失败。一旦遭遇失败，他们就会试图掩盖或想办法说服身边的人，让他们相信失败并不是自己的问题。

iii. 虚荣自负 - 过犹不及。害怕失败的另一面是一种永不满足的对成功的渴求。一旦成功，他们就会得到更多的权力，并开始享受随之而来的名望。成功会冲昏他们的头脑。

iv. 回避风险 - 畏缩不前。一些正处于上升期的领导们却极为惧怕失败，因此他们总是会千方百计地回避风险。而一旦达到顶端，他们就不准备再继续迎接更多的挑战了。

v. 内心孤独 - 缺少支持。高处不胜寒。谁能与领导者一起分担他们内心的焦虑呢？他们很难向自己的下属或董事会成员袒露自己面临的最大问题和内心最深处的恐惧。出于这种来自内心的孤独感，很多领导者都会回避自己的恐惧，封闭自己的内心。他们的职业生活和个人生活变得越来越不平衡。由于总是害怕失败，他们开始把更多的精力投入到工作中，甚至会说工作就是我的生活。

迷失真北的 5 种类型：冒充者 Imposters- 通过各种手段平步青云的人；狡辩者 Rationalizers- 否认和预测；名利狂 Glory Seekers；孤独者 Loners；流星人 Shooting Stars- 以工作为核心不知道总结的人。

3. 找到“真北”

一旦成为一名领导者之后，你所面临的最大挑战就是要学会激励身边的人、培养他们，并帮助他们学会改变自己。你必须克服这一挑战，同时明白，领导者的任务就是为自己的团队队员提供服务。

培养个人领导力时需要注意的五个领域：

自我意识。我有着怎样的人生经历？我的优势是什么？哪些方面还需要进一步加强？

价值观。我最坚守的价值观是什么？我用哪些原则指引自己的领导工作？

动力。是什么在激励着我们前进？我如何平衡外部动力和内部动力之间的关系？

支持团队。在前进的过程中，我可以向哪些人寻求帮助和支持？

完整的生活。我怎样才能将生活的各个方面整合到一起，并从中找到自己的成就感？

4. 管理自己

德鲁克那篇《管理自己》是《哈佛商业评论》创刊以来重印次数最多的文章之一。提出以下需要了解自己的地方：一、我的长处是什么？二、我的工作方式是怎样的？三、我如何学习？四、我的价值观是什么？五、我属于何处？六、我该做出什么贡献？七、对人际关系负责；八、管理后半生。

1六1 学习能力

——很多创业者大学时代就体现了一流的开放学习能力（各种学，各方面学）



1七1 找到自己最爱，并为之负责

<p>赞成大学生学习创业力的理由</p> <ul style="list-style-type: none"> 主动承担责任 开放学习 对方需求思维 	<p>反对大学生学习创业力的理由</p> <ul style="list-style-type: none"> 对方需求思维 不知道自己真正擅长的是什么
---	--

工作的价值是不断试验并抛弃自己不喜欢、擅长的的工作；学习商业、企业、工作的基础知识和技能。未来只有两种人——一种是有创业精神的人，另一种是没有创业精神的人。

创业的时机则是有了强烈的意愿，有了一流的能力，已有的组织无法承载你的梦想——你必然会破茧而出。

埋下一颗创业的种子，做好当前的事情，静待春天来临。

Entrepreneurship Review



韩彦 一个不循规蹈矩的投资人 光速创投合伙人韩彦教你如何做早期创业

韩彦从上海交通大学通信工程专业毕业后和很多大学生一样，选择去专业相关度较高的微软公司工作，成为一名工程师。也许在很多人眼里这会是一份稳定的工作，然而短短几年后，韩彦却选择转行去麦肯锡咨询公司工作。从传统的 IT 行业转到咨询行业，这中间巨大的专业落差和工作习惯的不同让韩彦在工作之初头疼不已。在麦肯锡工作之初，韩彦曾被要求在一天之内联系五个国家的部门经理并总结工作经验，这让向来沉着冷静的韩彦也感到了巨大的压力。“我从来没有胃疼过，第一天因为太紧张，胃有点难过。”韩彦笑着说。可以想象从计算机思维跳转到管理者思维这中间的不易。但是也因此如此，韩彦也收获了超强的学习能力并广泛汲取了优秀的运营理念和企业管理的经验。然而在一切开始变得得心应手的时候，韩彦又做出了一个令人匪夷所思的决定——放弃数百万的 sponsor 和出国深造全球最好商学院 MBA 的机会，选择去了当时在中国的团队还只有四个人的光速全球基金。没有刻意的盘算，没有过多的计较，完全出于一份敏锐的嗅觉和一颗渴望不凡的心，韩彦选择转行到当时还鲜为人知的风投行业。现在反观过去，很多人都会称赞韩彦深谋远虑，做了一个明智的决定。然而在当时，韩彦做出这个决定无疑是如履薄冰，是需要拥有巨大勇气和果断的。“没风险，没成果。风险总是与收益并存。没后悔，挺好的。”也正是因为这份强大的魄力，所以韩彦做到了，他成为了一名成功的风投家。

为什么要创业？

谈及创业的动因，韩彦认为，并非所有人都适合创业，创业是一种生活方式和性格特征的结合。创业者首先应该拥有多元化的生活，不要只专注于自己从事的领域。相反，拥有一个多元化的生活能帮助创业者更加细致、更加深刻地观察生活，从而进行反思、发现痛点，才能由衷地创业。而现在的大学生恰恰缺失了这份对多元生活的追求。无论是求职还是人生理想，选择的范围都过于狭隘。其次，创业者需要有一份执着和拼命。创业的过程是十分艰苦的，从构建团队、寻找投资人和实施运营，这中间会发生许许多多想象不到的困难，创业很难能一眼望到头。

所以真正的创业者必须拥有超越一般人的强大的内心动力和执着，正是这份动力帮助他克服万难，支撑到最后。真正要做出一番影响力的大事业必须内心有一份强大的力量，即使发生天塌下来的事情也绝

不会动摇。拥有这份初心是十分不易的。他必须对某个行业有很深的理解或者对某个问题发自肺腑地想要做出改变，由此他才能花常人无法想象的时间和精力投入其中。

创业并非一种潮流，也并不是一朝一夕就能完成的事情。单单只是为了钱而创业并没有错，然而它的尺度过于单一，不足以成为支撑创业者走到最后的信念。只有真正想要改变或者解决某个问题并敢于为此付出的人，才能成为一名成功的创业者。

创业者该如何创业？

从现象到本质，对创业有更深层的思考

随着互联网技术的发展，越来越多的平台和企业随之兴起，各种夺人眼球的宣传手段层出不穷。对此，韩彦认为，创业是为了改变人们的生活方式。所有的宣传方式和营销策略都只是停留于为了提高顾客忠诚度的表面手法，而真正得到顾客肯定的深层次原因是该产品或服务让人们的生活变得更加便捷轻松。如果创业无法对某个问题从本质上做出改变，那么在一切的宣传模式结束后，所有曾经的成果也将不复存在。

对 O2O 企业持续性发展的三点建议

O2O 原指传统行业改革，目前 O2O 行业也是时下最受创业者青睐的行业。想要做好 O2O 行业，韩彦给出三点建议：首先要做到产品标准化。没有一个标准化的产品，很难树立口碑，进而持续发展。其次这个产品要能对该行业发展带来明显改善，对行业的效率有大幅度提升。没有意义的创业不要轻易去做。最后是要对该行业的供给有所控制。O2O 行业最大的特点莫过于信息量的巨大和易于获取，这直接导致的一个问题就是重复创业。因此，如果不能对产品或者服务的供给有所控制，就很难做到与众不同。而 O2O 行业作为时代发展的一个缩影，它所带来的时代变革才刚刚拉开序幕。

创业者也要甄别合适的投资人

不仅投资人需要挑选创业人，而一位成功的创业者也需要找到适合的投资人。首先找到投资阶段的投资人。因为不同阶段的投资人对风险的理解和承担能力是不一样的，所以不同时期的融资一定要找相应时期的投资人。第二是投资人本身的性格，这对于初创公司格外明显。投资人很大程度上相当于创业团队的一名战友，所以投资人的性格和想法对一个创业公司有着一一定影响。

Entrepreneurship Review



韩彦 ▲
光速安振中国创投的合伙人

技术驱动的闪电式扩张

主讲人 | Sam Altman



Combinator



YC 保持第一投资平台的秘密

YC 是一家提供产品和投资的公司。YC 的主要任务是投资初创企业，还有一个新的业务叫 YC Fellowship，这个项目每年的受益者超过 250 个。

“校友社区”已有投资过的 2000 多人。人们感到 YC 有很强的亲和力，他们与 YC 投资过的公司合作，帮助他们筹款、招聘。他们互相购买对方的产品等等，我们努力使之成为一个联系紧密的社区。

孵化器这一投资平台上实际上还是网络效应，风险投资平台则没有。YC 是这些公司的第一个投资人，这会让我们觉得 YC 也是创始人。你对你的投资者的忠诚度，随着时间的推移会以指数级的速度下降。所以第一个在你身上押注的人，你会很在乎，因为他们在你身上下了赌注。而且是在你势单力薄，甚至只有一个点子的时候。你 A 轮投资人在你还没有取得显著成绩时，仍然会购买你的股权。但是 C 轮和 D 轮的投资者，他们大多仅仅是投资，一个财务模型，然后等你上市了，他们好像就再也不关心你了。如果你的季度收入有一点点下滑，他们就会分分钟把你的股票卖掉。

因为我们是第一投资人，创始人会觉得与我们的联系比后来的投资者更紧密，因而也就更愿意回报社区。在项目中，人们愿意帮助其他公司，因为他们觉得自己需要对社区有所回报。YC 每年为我们的创始人组织一次露营，大家一起出去玩，并讨论事情的进展情况。这让你感觉自己有伙伴，有一伙儿志同道合

的朋友。创业者都是很孤独的，当

最好的创业者和公司，有哪些共有的品质？

我们评估创业者的不同品质，并找出我们认为重要的地方。有一些品质不分先后，都是非常重要的：

清晰的愿景。比如创业者能否说明他们正在做什么，以及为什么这么做。

1. 如果他们不能清楚地向我们说明，那也不可能是在招聘、雇用、销售或面对媒体时说明白。

2. 另一种情况，他们是思维非常清晰的人，而这一点对企业来说很重要。以 Airbnb 为例，当他们向 YC 发出申请时，他们做的这件事在我们所有人看来都有点作。你在陌生人家里睡气床，而同时主人也在家，我们都不想这样做。但他们清楚地知道如何做到这一点，可以清楚地解释它到底是如何运作的，以及他们为什么这么做，公司的愿景是什么。这正是我们想要的，Brain 好像讲了个故事“这是我祖父以前旅行时用的方法”，与当地主人一起，待在当地人家里。比待在那种四季酒店之类的地方好多了，连锁酒店不

论在哪个城市、哪个国家，其内部装饰都是几乎一模一样的。所以他们的愿景阐述很清楚。

我们要找非常坚定，对于自己所做的事情充满激情的人。

1. 有的创始人从来不把“不行”作为答案，有的能掰弯整个世界来实现自己的目标，这些都是我们想要投资的对象。

2. 有的创始人，每当他们克服一个小困难，然后一转身很不走运，每天又会出现一堆障碍。如果你是那种在这些困难面前退却的人，那就不好办了。你也必须坚信，自己正在做的事情非常重要。

3. 最好的公司，都是在某种程度由愿景驱动前进。哪怕仅仅是因为创始人想要在他自己熟悉的领域，建立一家伟大公司。坚定无比还要满怀激情。

4. 开始找的人很重要，迅速完成任务的能力。这跟果断不完全一样，有的人处事果断但行动缓慢，在和工作生活中的很多地方都是如此。决策的速度和质量，与创业成功与否完全相关。我们的数据发现这些因素的确相互关联，在我们所有成功的创业者身上都有体现。

5. 有些创业者从背景上看，他们真的应该成功，但却以失败告终，因为缺乏坚毅和解决问题特质。成为一个伟大的创始人的秘诀，至少在早期阶段，就在于直面问题的能力。这个问题你从未见过，但是你却能迅速解决它。

独自创业 / 两人合伙创业 / 多人合作创业 有何不同

我们并不完全反对单独创业，但这个问题有两个。第一，工作量将会很大而且真的很难做，一个人很可能搞不定。第二，作为单独创业者，会有一些心理层面的影响。即便是认为他们很厉害的人，也会产生低估他们的想法。

我们真正讨厌的是，那些因为觉得我们喜欢合伙人而刻意找一个。这种情况下，他们百分之百不会被我们选中。如果一开始你只有一个想法而没有合伙人。那么请不要停止寻找，那些最成功的公司似乎都有两到三个联合创始人，真想不出哪一个是由纯粹的一个创始人缔造的。

这是一份孤独的旅程，同时也会有人会说你是个白痴。很长一段时间内不断有人这么说你，而你只能假装听不见。因为人们许多事情做起来都很难，但是如果你有个可以倾诉的对象，那么就会容易一点点。每个人都会希望可以两个创始人一起，经历这些起伏、波峰波谷。你们不可能同时处于低谷，所以一

个人可以鼓舞另一个，理论上讲应该是这个样子。

如果创始人之间相处不合会怎样？所有联合创业的团队都会出现严重分歧，有的团队不会告诉我们，家家都有一本难念的经。但很多时候，我们会说“看吧 现在已经无法挽回了”，“你们之中有一个需要放下，继续前进”。每个人都有自己的个性，其实并没有固定的模式。

创业团队的多样性

多样性很有优势。但是绝对不要为了多样性，而招募团队成员。背景和观点的多样性真的很好。唯一有害的多样性，就是愿景的多样。

真正好的团队是互补的，大家有共同的愿景，关于建立什么样的公司，以及怎样去做意见都一致，而且他们有不同的技能。所以很久以来，经典的联合创始人团队是一个懂经商，一个懂技术，这种组合无往不胜。

现在也是两个非常懂技术的人，这种组合通常也能成功，我想这种组合甚至更好。毕竟技能和背景的多样化真的很棒，这样的团队通常都能成功，就像苹果的乔布斯和沃兹尼亚克。但很多时候我看到的是，两人都是懂技术的。一个人主管产品，另一个管技术，而且往往做的很好。双方要知道自己分别喜欢什么，以及分别擅长什么。

怎么帮他们学会招聘呢？

有的人可以自己搞定一切，不用雇人，而且这样的招人越来越多。我们早就注意到了这个趋势，我们最好的创业公司，往往招聘人数最少。而最糟糕的创业公司往往会说，“我有十个员工，我不是很厉害！”。结果他们创业失败，给别人打工去了。因为如果你有员工，就会有 burn rate 资金消耗率，在今天的市场上这个消耗率会很高。

而大家都不确定究竟想要做什么，所以就会导致不能人尽其用产生各种问题。就说 Airbnb 吧，他们用了九个月时间才雇了第一个员工。Stripe 差不多也花了 10 个月，Dropbox 花的时间更久。企业总想招聘更多人，因为他们觉得会提高效率，会让创始人感觉更有地位。的确能让你感觉更有地位，但绝对会降低效率。所以我们喜欢这样的公司，他们清楚要等多久才招聘到第一个员工。这会很痛苦，因为人手太少而工作又太多，进展很慢很慢。

你会说“如果我们能有五六倍的人手那么进度肯定能加快”，但很多时候，真正需要搞清楚的是 >>>

清晰的愿景。你要在这么多重要问题上保持清晰。如果自己还没搞清楚，就开始招聘员工，那么你会败在沟通效果上。

关于想法 Idea

Paul Graham(保罗·格雷厄姆)说要善于发现表面很好实际很糟的创意。你是否觉得自己在寻找被低估的资产。那么很显然你想要的是本质很好，但多数人觉得很糟的。因为一眼就能看出来好的，大家都会去追捧，这样竞争压力就很大。而一眼能看出来不好的，显然你也不想投资。伟大创意才能够给投资初创企业带来超额回报。

我想我们更多受趋势，以及他人喜好的影响。作为创业者和投资人，要保持对一个冷门创意的信念，真的很难。在投资界现在容易了一些，因为你意识到你就是靠这个赚钱的。而且不管别人怎么说你太蠢，你都不会放到心上，只要你能保持盈利。

但它也会诱人犯错，比如说我喜欢把自己想成一个有独立思想的人。只要是大家都喜欢的，那肯定很难做。你不想做这样的投资人，投资某种很大的东西的衍生品。所以在 2006, 07, 08 年大多说投资人都在投下一个 Facebook。然后到了 09, 10 年，他们都因为要寻找下一个 Facebook 而疯了。而 09, 10 年的时候值得风投进入的两个公司是 Uber 和 Airbnb，而它们跟 Facebook 没有半毛钱关系。同样 Facebook 在 2000 年募资的时候，谷歌才刚刚准备上市。当时广告技术公司，还有搜索公司获得大量关注，而那是完全不应该投资的领域，最后那些公司都失败了。你应该在 Facebook 看起来完全不可能有如此发展的时候就投资它。

现在有很多投资人，又一窝蜂投资 Uber 类的产品，这让我想起来现在大家都说“我们将会成为食品行业的 Uber”，“我们将会成为遛狗行业的 Uber”。然后 Uber 会成为一个千亿规模的公司。但下一个千亿规模的公司，绝对不可能是上面说的那些其他行业类似 Uber 的公司。而将是某些全新的东西，所以当大家都在说这些的时候你应该把它直接忽略掉。他们会不惜代价把你拼下去，但是他们的盈利状况令人担忧。

那么你应该做的是，想完全没有联系的下一个千亿美元的公司



哪里。世界正在发生什么变化，那些变化可以催生出一个之前完全不存在的公司？然后就去建立一个这样的公司。这就到了最困难的部分了，因为这个公司看起来会很糟。你会遇到内部冲突，有人会说它其实前景光明。别人会跟你说“为什么不开一家面向大众需求的公司？”，因为别人也会开那样的公司。你需要某种勇气去坚持你的信念，坚持做这件不得人心的事，因为你知道世界前进的方向而其他人却看不到。

关于快速迭代

先看真心喜欢你产品的用户，然后再看那些不喜欢你的用户，这样会好一些。上线越早，越能快速吸引到一些用户，他们会对你的产品产生依赖，这让你感觉也会更好。

Uber 刚开始起步的时候，很多人把它当笑话，但也有一些人一直在用它，甚至是一些收费很高的黑车也在用。当全世界都在嘲笑他们的时候，他们知道自己的路走对了，因为他们至少每年增长 10 倍。所以趁早开始的优势之一是，你将获得更多信心，即便是整个世界都在说你的东西不好。

另外一个支撑你的信念是，改变某个二三十年来一直有人在做，但所有人都忽略了的事，而且你可以准确判断到底是什么，那么以 Uber 为榜样放手去做吧。这个创意的起点是，每个人口袋里都有一部可以连接到互联网的设备，而三年前从没人想到，所以这是一个巨大的改变。除非你真的关注，否则你不会发现这一点有多重要。如果你很理性，你可以跟自己说明白为什么有这种信念，因为世上有些东西已经改变了，这样会很有帮助。

YC 在投资很多硬件公司时，外界普遍认为我们会一败涂地，因为我们不了解这些公司。它们要花费数年时间，并且与软件公司比它们的周期大不相同。这些公司不同的地方在于，它们看起来不像互联网初创企业。但是它们需要有 Airbnb 或 Reddit 的节奏和速度运作，这正是问题所在。我们把它们放进我们的项目中，没有人喜欢失败的感觉。

如果你周围的公司都以每周 10% 的速度增长，那么过一阵子，你就会觉得“我太失败了！”，“我要做点可以拿的出手的东西”，“我要加快速度”。然后你就做成了，所以我们需要对硬件公司格外用心，要弄清楚他们的核心指标，以及他们怎样能够每周改进 10%。但是一个公司需要在某方面有所改善早期每周提高 10%，如果进行组合，如果有产品周期，不管是哪一部分取得每周 10% 的改进。你把它找出来，这样过上三四年，最后你就成了一个真正的大公司。

你可以忽略所有人但是不能忽略用户，如果用户

说产品很糟糕，那么你就找不到其他说你产品好好用的人了。这是支持者的声音，必须要听！

关于转型 Pivot

我觉得硅谷搞错了创业转型这件事。我参加一个创业聚会让我很震惊，大家都在吹嘘创业转型，这实际上是在吹嘘失败。我觉得对待失败的态度应该是宽容，但是说“噢 那太糟了，哥不玩儿了”，我真的认为我们有点过度美化失败。我们尝试从失败中学习太多，我们说太多失败有多伟大，但是失败的确很糟糕。对失败宽容很重要，不会因失败而针对你。但是这也不是什么值得拿出来庆祝的事儿。

总有人吹自己转型了多少次。我见过的唯一成功的创业转型是这样的，第一它是创始人一直以来都想做的，第二它是创始人在做第一件事走不通时发现的。所以具体举例来说像 Instagram，凯文·斯特罗姆一开始在做一个叫做 Burbon 的东西，但是做不下去了。他就去度假，然后就做了这个他本来就想做的东西。他喜欢照相，但是当时 iPhone 的相机不是很好，所以需要用到滤镜工具，让照片看起来是故意照坏的，而不是因为相机传感器太差劲。所以如果你处理成老照片的风格，这样很酷而不一定非得要完美的照相机镜头。所以那才是他真正想做的，才是他热情所在。

其它创业转型成功的例子还有，Airbnb 的创始人一开始做的是另外一件事，完全是烧钱的但却没有一点成果。于是没人再给他们钱了，陷入深度金融危机，他们实际上已经刷爆了好多信用卡。但是房租到期了，他们已经没有钱付房租了，他们就想啊想啊想啊。Brain 拥有的就只剩下公寓里的一点点额外空间，以及银行里的一点点存款，而房租比他的存款要多，十天后就就要交房租了。所以他把多出来的一个房间租了出去，就是为了挣这一点钱。然后呢？这一切疯狂的事情就是 Airbnb 的开端，并最终成为一家提供经济住房的公司。

我对好像做不成的创始人建议就是。请关掉公司，把剩下的钱还给投资者。然后去环游世界，等着知道你有想要去做的全新的想法。

Slack 或许是最近最出名的转型公司，Slack 是靠做一个叫做 Glitch 的游戏起家的。然后他们发现没人喜欢他们的游戏，但是他们内部的开发者真的很喜欢他们做的这个实时聊天系统。于是 Slack 就诞生了。当你准备去做一个其他人需要用到的东西，这就是一种途径。

专注产品与保持增长

如果你可以一周工作 70-80 小时，那么就看看怎

么去分配这些时间。你应该把 100% 时间花在用户交流，创建产品和保证用户是热爱它的。

很多创业者在早期会面临这样的选择，要么我能吸引大量用户，他们喜欢我们但不爱我们，要么我有少量的真正爱我们的人。所有 YC 参与过的成功的公司，都属于第二种。所以关注产品意味着关注爱，而非喜欢。请把时间花在写代码和与用户交流上面。你需要把产品做到这种程度，就是如果没有它，有的用户会非常非常难受。

有关离开 YC 后的衰落

YC 主席：为什么初创企业走出孵化器后开始衰落

创业阶段，创始人可以一脚把油门踩到底，于是有很多内部的东西打破了，但你保持增长并持续盈利，感觉很好。然后到了最困难的地方，你得去偿还技术债务、组织债务、文化债务等等。

创始人总是想我不再关注增长了，才开始处理这些问题。理论上看起来不错，因为你可以专注于这件或那件事，但有句有名的话“growth solves all problems.”一旦停止增长，就会有更多问题。所以你需要找到一种方法，从关注增长的精力中分出 10%，去解决其他问题但不是 50%，当然更不是 100%。这也是你雇佣员工时候，往往他可以感知到初创企业势头的变化，比创始人更敏感。

而初创企业运行的第一要点就是，不要失去前进势头。说起来容易做起来难。当你开始创业时，你就签了一份合约要全力工作十年。这真的是太难了，就像从来都不度假。你要不停地在考虑你的公司，你可以和朋友出去玩，但心里想的还是公司。每个阶段都有新的危机，而且越来越糟糕。

有些创始人发现，他们非常喜欢融资。因为感觉像你在操纵大家，这样有很大的风险。没有那个公司因为会融资而成为伟大的公司，某种程度上说，你要么做出用户喜爱的绝佳产品，要么想办法保持增长，要么就关门大吉。我们遇到的很多创始人，他们在其它方面花费大把时间，请全世界最好的律师，设计出漂亮的商标，但从未做出大家喜爱的东西。你可以把所有事情都做好，唯独没把该做好的东西做好，于是只能面对失败。

你觉得机器有没有可能管理公司？

短期内，有很多由机器垂直管理的公司。机器做的很多优化性的工作，远远比人好。特别是在工业上，我想你已经看到越来越多的机器人、电脑安保、电商等。十年之内我们会在机器学习领域，看到振奋 >>>



SHANGHAI

人心的发展。特别是在尖端人工智能方面的发现，总有一天会有人发现人脑智力和创造力的数学原理。

你如何看待比特币？

我不知道大家从哪儿听来的，说我是个比特币怀疑论者。每当有人在公共场合问大家该不该买比特币时，我都说不该，这已被证明是正确的了。每次我说过不该之后它都会贬值，我想也许有一天它真的会变得有用。那时我想如果有人再问是否应该投资比特币时，我会改变我的建议的。

但是如果回来用这样的指标，即要有用户喜爱某个东西。在座各位有没有用比特币买过什么东西？有谁用过五次以上的？有哪位把这当做日常习惯的？这就是比特币的问题根源，因为没有令人信服的理由，人们不爱它，它没有成为人们日常生活的一部分。但是我相信它有那种发展的潜质，大家保持现状就可以了。我只能说我目前不会买任何比特币，因为它还没有成为适应市场的产品。我也不会投资那些与之相关的产品市场的初创公司。我只是觉得需要有人真的喜爱它，目前真正爱比特币的人，是那些希望能靠它发财的人，因为他们买的比较早。

为什么成为 Helion, UPower 两家公司的董事长？

我想如果你明天可以做某件事，帮助世界上最贫困的一半人，那么第一种是去做友好型的超人式的机器智能。第二个选择是，做真正的廉价、安全、清洁能源。

回顾历史你能发现，生活质量和能源价格，总是息息相关。每当能源价格大幅下降，人们的生活质量，尤其是最贫穷的人们，就会改善很多。所以我想解决能源问题，很重要。并且这会解决所有诸如气候变化、战争之类的问题。

我只每次列一张表格，写上有我关心的一些问题，然后透过现象找到根源问题。你可以做像是健康，经济，战争之类的事。战争本质上是为了争夺能源，我们会说他们因为其他原因而打仗，但其实是为了能源。所以如果你深入思考，人们需要或者说我需要这种对

未来的乐观态度。就是在未来，能源便宜到一分钱一度电，而不是八毛钱一度，这样一来许多我关注的问题都会得到解决。

一个是聚变公司，一个是裂变公司。在太阳能领域已经有很多不错的进展，在我看来未来世界将有80%的能源来自地球，20%的来自太阳能，或者相反。但是已经有足够多的人在太阳能上努力了，却几乎没有人关注核能。所以我觉得对我而言这个更重要。

是否建议过创业公司，让他们不要接受那些钱，因为它太热了？

我们一直在这么做，并一直跟初创公司说不要追逐最高成交额。有时我们会说完全不要募资，你需要考虑一个初创公司是否估值过高的唯一时机，就是当你购入这个公司股权的时候。

作为投资人，我可能不会投资。作为员工你也不应该让创始人，或者是雇你来这个公司的任何人说服你，你的股票值你估值的百分之几。因为它真的值不了那么多，这是应该认真考虑的问题。然后你需要确定，你加入一家初创公司时，关键不在这家公司现在值多少钱，而在于我相信它在五年后值多少钱。那时我将占有其价值的百分之几？完全不用考虑中间估价。

一条职业建议

我有一条职业建议，如果你想加入某个公司，请去那些你能找到的增长最快的公司。因为你也将快速成长，从一个真正成功的公司那里学习好几年，我想这种训练是最好的创业训练，这种经验很宝贵。

Entrepreneurship Review



Helion & UPower

两家都是核能公司，Helion 打破现有能量转换效率的聚变反应堆，UPower 设计的反应堆为即插即用的核能电池。都是 YC 的投资项目，其中 UPower 作为 2014 年 DEMO day 的明星项目

李开复： 中国传统企业特别弱 是创业者的巨大优势

非常感谢高兴有这个机会和我最尊敬的投资人之一里德·霍夫曼先生跟大家共度今天晚上的时光。我也想了想今天在座可能最有趣听的是什么题目？所以我想今天谈三件事情。

第一，中国今天的创新创业环境为何是一个特别让我们振奋的环境。

第二，创新工场到底是做什么的，我们在投资什么样的项目，为什么这些方向对我们很重要。

第三，在创新工场过去这6年我学到了什么东西。

首先先谈一下中国今天的创业机会，今天大家可能在外听到很多声音，寒冬要到了，同时也听到很多创业者在创业大街在那边走着找钱，热血朝天，到底今天怎么样？看一下全世界最有价值的公司大概三分之二是在美国，剩下三分之一，三分之一里面的三分之二在中国，现在的格局是中美两强，三门之二在美国，中国占了三分之一的三分之二。

中国已经是世界上最大的互联网市场，里面有很多创新创业的机会，过去这些年也有很多非常良好的发展，整体来说，对中国的创新创业是非常认可而且是非常乐观的。

这个乐观来自于下面几点：

第一，中国肯定是市场够大。但每个人都知道，中国人口多，市场大，但是我们仔细分解一下，用户多到底是什么意思。如果看移动互联网作为一个例子，在国内现在移动设备和移动用户大概接近了7亿用户，超过中国一半人口都是移动上网，而且这些用户里面大概有接近一半，大概3.5亿是能够用手机支付，这个数字是特别巨大，特别至关重要的。

网络的价值不仅仅是一个市场人口有多少，而是有一个互联网界的规则，一个网络的价值是它里面的节点的平方。如果说美国有两亿用户，那么它的价值是两亿的平方，中国有7亿用户，价值是7亿的平方，所以中美不是3.5倍的差距而是10倍的差距，如果中国市场利用好，经过网络发挥价值，它应该比美

国有价值很多。所以今天如果说美国的顶尖互联网公司是中国3倍估值，这个情况应该有可能被逆转甚至颠覆，中国应该有可能超越美国。

当然这里面忽视的是美国的公司不只有美国市场，如果单单考虑美国公司做美国市场，中国公司做中国市场，中国机会其实是特别巨大的，因为人口密集。但是我们再分析一下这个现象，我们会发现，中国7亿人口不仅仅是上网人数，而且有几个特别重要的特点。一个，中国上网人口非常集中的聚集在大城市里面，美国的前三名城市（的人口数量）在中国只能排到前40名左右，中国城市巨大人口密集。

当你考虑这些人需要购买服务，需要打车的时候，需要订餐的时候，需要配送的时候，需要上门服务，他们在一个城市的力量是巨大的，所以在很多电子商务方面中国是有非常独特的优势，而且在城市里面还有快速崛起中产阶级。

另外还有一个人口优势——中国还有非常大量的蓝领人口，这一批人在一个新崛起市场里面其实扮演着重要的角色。（他们）开淘宝店，（在）滴滴或者e袋洗工作，帮着京东、阿里做配送物流，（如果）在美国（他们）平均工资是非常高的，中国这一批人群每小时所期望的工资可能只是美国五分之一，就可以把整个系统运转起来，也就是说，在美国很难想象有e袋洗的工作或者美甲的工作做到足够便宜，有足够的吸引力，除非有巨大补贴，而中国有巨大劳工。

大众创业，有些人说大众创业不乱了吗，如果大众创业不都想做百度腾讯，包括个体户，淘宝开店滴滴开车都算起来这是巨大崛起的力量，他们工资的差额和提供的市场服务是巨大的优势，这是中国人口优势的分析。

第二，中国政策是非常快速执行的，不代表政策是好或是不好，快速执行就会带来商机。突然发现了酒驾有人会抓，会有代驾公司出现。在上海深圳可以有自贸区，这个时候发现很多公司进口奶粉、母婴甚至汽车打破过去机会，所以很聪明创业者其实他应该看CCTV的，里面有很多商机，因为政策快速执行，最近看到了生育的政策有了改变，是不是带来更

多创业机会。当一个国家有很多新的政策而且执行效率速度非常快，每一个都是创业的商机，所以聪明的创业者在中国机会比美国多，美国一个新的点子会被两党讨论半天，整个全民辩论半年一年执行，而且执行起来速度未必很快，美国很多事情是由州决定，国内这些是可以快速执行，所以它也带来了新的商机和创业机会，这是我觉得很大的特色。

第三，在国内我们的整个创业生态系统是非常快速的崛起。我们创投从天使早期、孵化器要A轮、B轮成长轮要私募二级市场上市新三板整个链串起来了，中国是唯一一个完整的创业生态链，自己已经运转起来了。

创新工场6年前还缺一两环我们希望填补，但现在比较完整，完整到什么程度？我们在国内看到一群巨大的天使，从腾讯阿里出来的天使，远远超过从硅谷出来的天使，这些天使挖掘更多项目推动更多创业。国内大批连续性的创业者，最棒的创业者一定不是第一次做的，他是第二次做第三次做成功概率更大，因为他经过实际实践所得到学习，国内创新工场6年前开始的时候，很难找到连续性创业者，现在基本上非常多，我们投的项目可能有三分之二都是连续性创业者，这批人成功概率更高，已经学到很多东西，而且非常直接进入执行阶段，这代表国内整个生态系统发展非常快。

最后一点，中国创业机会在于传统企业特别弱，这点有很多人不见得会喜欢听或者同意，但是事实如此，我可以举一些例子。比如说在美国，就有很多伟大的百年老店，比如说《纽约时报》、《华尔街日报》，他们本身品牌就是很强大，所以一个今日头条没有那么容易打进这样的市场，更多人是愿意花钱去看到华尔街日报这个巨大的品牌，让我花钱读它我都愿意，所以传统的力量是让一些新的创新比较难打破，传统是很强的。比如说在美国迪士尼、马威、蜘蛛人、超人、蚂蚁人这些都是马威打出来的，你在美国打造超级英雄，你必须去求拜，希望能看得上你，否则没戏。

但是在国内，网上的各种电影，《10万个冷笑话》、《煎饼侠》新的代表出来了，在国内没有大山挡着你的创业。所以你在创业你真的可以从互联网做起，打造一个新的品牌出来，所以我觉得在各个行业如果我们说国内有一个特别棒的美甲公司，可能没有，有特别大的理发店可能也想不出来，这些每一个可能经过互联网直接创业打造新品牌的机会，在美国这个会比较难，迟早也会发生，但是可能在某些领域就有一座大山挡着你卡着你，但是在国内机会是存在。

所以这四个理由，为什么我们认为今天在国内做创新创业还是非常好的黄金时代。再继续讲下去之前，先讲一下寒冬的状况，很多人说，你讲得这么好，投资人去南美度假了，你是不是忽悠我们，其实不是。我们看到状况变寒，大公司融资是有挑战的，从一个

角度看，毫无疑问在国内你现在想要融资，估值没有以前高。

过去有种公司甚至叫“2VC模式”，我们有2C、2B还有2VC模式。2VC模式是什么？只要一个创业者把故事讲大，就能造一个公司，只要融资就行了，这个市场下去会有泡沫，不代表大市场有泡沫，但是在某些垂直领域尤其O2O烧钱烧不出来忠诚用户的领域，烧钱把用户量烧大，停止了用户量就跑了，你是在没有品牌竞争力、用户黏性度，这个是泡沫，应该灭亡的，今天我们看到这一类的O2O公司面临特别大的挑战，融资特别困难，我们看到一个又一个倒下去，但是这绝不意味着整个互联网泡沫。

现在国内有7亿个移动互联网的用户，一半可以移动支付，这个超过世界规模。美国人一直领先中国是什么？是支付能力，美国有信用卡也有网络渠道，基本依靠信用卡。过去这两三年，因为腾讯、阿里因为他们投资的滴滴快的公司培养全民支付习惯。现在从创业角度来说，我们认为，虽然很多公司把自己钱烧完了，他们打造了泡沫，公司可能会倒闭，但是他们泡沫是有遗留出来的价值。

就像在美国，在2000.com的时候吹了大泡沫，VC的钱烧光了赔了很多钱，但宽带上网可以了，这就是遗留价值。再过五年回头看今天中国，我相信大家认知，很多O2O公司烧出钱，烧不出价值，公司倒了，但是3.5亿中国人是可以移动上网支付，这一批人他们是会产生商业价值的，更多聪明的公司会在这批人的基础上能够打造出有价值的公司，就像更多美国公司，如果不是美国烧出来的宽带网也不会有他们的今天。

虽然我认为在今天某些领域是有泡沫，融资是有挑战的，但是今天铺出来巨大移动网可以支付移动网会遗留下来，巨大价值产生巨大商机。融资与6个月前相比不容易了，无论你是在后期中期早期你融资会更容易，融到的估值比6个月更低，其实这是一个考验，看看哪些创业者对创业有热情，哪些只是为了追钱，哪些只是骗钱，经过大火一烧遗留下来依然能生存的树木是最好的。第二，创新工场本身看什么项目，我们有兴趣创业，哪些可以找我们，哪些有合作的空间，或者什么是更有前瞻性的领域，我想稍微分析一下。

创新工场是一个孵化器是一个早期机构，其实并不见得如此，创新工场是完整不折不扣的投资机构，我们整个盈利模式是靠投资得到，这个模式跟IDG跟红杉这些美国顶尖公司是一样的，我们的差别在于更早投入这些领域，在所有的机构投资里面最早的，也可以说是所有天使投资里面最大和最晚的，我们夹在天使和A轮之间。



为什么挑这样的领域，我觉得有几个理由：

第一，每个人做事，每个公司做事都要考虑自己核心优势是什么，我们考虑创新工场这批人跟软银、红杉跟 DST 中期、后期相比，真的没有他们有上市的经验 and 能量和人脉，但是我们有什么呢？我们这一批人在创新工场最对技术、产品、战略是最了解的，或者至少这是我们的目标。我们希望每一个被我们投资的公司从我们这里得到的最重要不是钱，而是我们在什么方面创业、做什么市场产品、该怎么等方面得到我们的一些建议，然后在一些投后的支持，比如说在招聘、扩张、变现能力、PR 市场等等能力得到很大的帮助。所以我们的特色识别重要的趋势，然后提供最懂行业的产品市场的建议，然后在投资之后帮助他们把事情做大，这个对我们自己的一个定位。

我们现在投出去的钱很少有少于一千万的案子，大部分案子都是在在一千万案子，甚至有几千万上亿，我们不再是天使投资人。

另外一个理由，崛起一万个天使，阿里、腾讯等等出来的天使投资人，我们很想成为他们的朋友，我们不希望抢案源，创业者找个天使是容易的，下一轮找创新工场是比较好的。

对于领域，我们自认为比较懂行业，在 09 年的时候我们是行业内第一个把安卓锁定为投资方向的，我们认为这个方向可以孵化很多有价值的公司，现在看来当时这个决策是比较明智的。我们认为判断趋势并不见得有那么多困难，很多事情历史是会重复自己重复又重复的，在 PC 的时代，是先有工具再有娱乐，再电子商务再有广告，移动互联网毫无疑问也会这样走。所以我们在移动互联网方面是锁定的安卓，第一批投的娱乐项目还有社交项目，开始投一些 O2O 的项目然后有一些广告项目，大概是这样的顺序和逻辑来做的投资。

我们除了安卓体系之外，其实还投了很多其它领域也避过了一些领域，我们没有怎么投电子商务，我们认为参与的时候已经晚了，我们没有投团购，预测团购会面临各种问题，但是我们投了游戏，我们投了一些社交网站，比如最近融资成功的知乎，现在我们在看什么领域？可能这是大家最在乎的。我们现在看的领域大概有 6、7 个，我举几个例子。

我们现在特别看好的领域是娱乐内容的网络化和移动化。这个听起来好像是不是又做一个视频网站，其实不是。我们认为现在是一个非常重要的分水点，

我们会看到传统的内容，尤其视频内容从传统媒体走入网络媒体，从眼球网络更多，从广告的钱投入传统电视，会逐渐进入视频。我们投了马东的米未，他就是做的《奇葩说》。我想在座很多看《奇葩说》，《奇葩说》下两个，下三个主要产品是什么，主要是网络引领，大家在网上看的，而不是在电视上看的，能够快速学习迭代用户需求，他会有更新的广告模式，而且开始会用其它方式更接近电子化的，比如虚拟商品这类模式来赚钱的方向，我们认为它的机会是巨大的，因为电视是一对多的，在网络是可以互动的，知道用户想要看什么的，让用户有互动、点击采购等等各种行为，这是一个内容的网络化，我们简单来说就是以后有一百个《奇葩说》出来，综艺、娱乐、唱歌，大家看到的网上看到的节目，做菜、美容、美食，你们想象的节目都会在网络上出现。

我们有一批投资经理，个人是 85 后、90 后，每天回家就变成了 95 后、00 后挖掘年轻人所爱火的东西，我们深深认为年轻这批人，十来岁的人会引领 20 多岁、30 多岁的人，再落不抱希望。这批人爱什么？爱各种奇奇怪怪的东西，比如说《暴走漫画》、二次元或者是 cosplay，当然也有奇特的需求，我们投了 SNH48，这个歌舞团背后是社交网络，游戏，这是我们传统内容网络化还有新内容的崛起。

第二个投的是智能硬件，创新工场你发现我们其实是一批宅男投资经理，来自名校的顶尖的理工科的学生，这批学生对于整个智能硬件的领域和挖掘是特别感兴趣的，我们认为智能硬件，我们有几个观点。

第一个观点，我们特别看好未来整个物联网或者 IOT 整个环境发展，我们认为这个会是跟安卓、智能手机一样巨大的革命。但是我们现在不投任何伟大的 IOT 平台，因为时间未到，业界标准还没有出来，每个公司自己走自己的方向，还会混乱很长的一段时间，我们万物上网变成智能世界这个日子还有很远，所以我们想投什么呢？我们想投那些能够直接达到解决方案的，也就是说不是最号称人工智能而是真的解决你问题的硬件。不是那些需要靠所有东西上网才有功能的，而是买这个回家打开就能用上，这种硬件更是我们所需要投资，这里所投资包括一台智能钢琴，它可以教你学习钢琴非常简单，包括小鱼在家，包括一些糖尿病的检测的硬件等等，还有能够让你上网更快的路由器，这些是我们所看的智能硬件的领域。

同时我们也在看一些更有前瞻性的东西，我们认为机器学习、机器人、大数据，这些都是非常重要的

领域。我们在这些方面更偏向投两种公司，第一种是立即就有应用的硬件公司，无论你做一个芯片，还是一个产品，这个产品要立即能够用。

另一种是很重要的技术，这个技术能够帮着别人解决问题，然后投资，他们会再帮别人解决问题，这种机器人类的技术我们非常看好。比如人脸识别，你来创新工场参观，你直接走，门就直接打开了，如果你是员工的话，不需要浪费时间，真正人脸识别实时通过视频识别，这个技术给各个公司创造很棒有价值的智能硬件，这是智能硬件的方向。

刚才谈到 O2O，我们不烧出很多钱但是没有烧出用户忠诚度的公司，我写的是下列几种被满足的公司。

第一，市场够大。

第二，相对标准化的，可以一接多的，而且需要重复使用的。比如说打车是很合理的，你随时都需要打车，但是找到了一个伙伴就平台离开，打车，你每次待的地方不一样，不可能是一个司机，平台价值就很大，如果是打扫家里，帮你做美甲，这一类可能就有点挑战。

第三，用户使用频率很高，如果你三年五年做一次的 O2O 没有太大价值，常做的事情，一个礼拜做一次，两三天做一次，订餐、理发接近我们认可的领域。最重要的是，他要提供一个有价值的产品，而且从中最好不要赔钱，现在真的不是烧钱的时代，他如果能提供有价值的产品，什么叫有价值的产品，一个 O2O 的产品来说最好能做一个你能做别人不是那么容易拷贝的，O2O 的产品又不是高级的技术，完全不能被抄袭，但是有没有一些办法，有竞争壁垒。我们投的一家理发，星客多，剪刀是他们做的，他们自己培训一批理发师，20 分钟，提供 80 分的理发，对大部分的男女生接受的，这是来自理发家族发掘培训大量批量培训一些 80 分的理发师，用低廉的价钱用共享经济模式推广。

有一家多彩世家做装修的公司，找到巨大空间，他发现装修公司有一个黑盒利润，他打破了利润，扁平化标准化的服务，培训了油漆、强纸的师傅，有高质量的服务还能够赚钱，O2O 是这样赚钱的，而不是烧钱，再融资，这是我们对 O2O 的认知和对他的投资。

快速讲几个我们对教育抱了很大希望，尤其跟进入学校或者出国，学习英语或一些专定的领域提高你的分数，增加你入名校的机会，这一类的，但是是用

到了线上资源，这里投了几个公司，盒子鱼，提高高中英语水平。另外投了 VIK，把英国教师带到你家里做外教，不一定在中国，帮着中国孩子学英文更有趣。

还有 B2B 的领域，阿里巴巴 .com 的例子更多是一个黄页，我们今天进入交易时代，线上交易是可能的，又能提供很特殊的价值，能够帮着把一家客户产品拉到另外一家客户，而纯粹是商业对商业，不面对用户的。大概我们就是在看这几个领域，你们可能可以看到整个寻找项目模式和对整个业界趋势的认知是可能跟业界是不太一样的，今天我很高兴有机会能跟大家分享这些趋势。你们如果有兴趣在我们网站上或者是各种朋友圈找到投资经理更深入了解这些方向。

最后，我花两分钟讲一下我在创新工场六年主要看到学到的几件事情。第一件我所学到的就是创业者的很多的素质其实是天生的，那些最棒的创业者他们其实很多，他们的素质是与生俱来的，很多人问我说，开复老师，我要创业还是不要创业，你要问的话，你就不要了，马云、雷军是不会问的。我多年帮助年轻人，多年在大公司工作，总是认为给我一个好的胚子，就能成为专业的经理人、副总裁，这点没有错，我发现创业者有很多与生俱来的能力，自信、有很强的表达能力，努力，是一批很特殊的人，至少做到很顶尖是很特殊的人。

第二，以前在谷歌别的公司特别喜欢聪明人，我现在还是喜欢雇佣或者投资聪明人，但是聪明人有一个习惯，就是点子很多，发散式新点子，创业的时候是需要专注的，点子太多太发散，老板说了，下面人都做，什么都做不好。专注是特别重要的。

第三，创业团队默契和信任是特别重要，说起来很简单，在创新工场在早期曾经撮合过创业者，做一做才发现，他们之间价值观，彼此认知认可（很重要）。我们两个还不错，怎么我才 50% 的股份，我应该 80%，两个人不默契，这一类的问题就会发生，公司该怎么走也会有很多的分歧。在创业过程中所有优点和缺点，尤其是你的缺点都会被放大到极致，任何投资人担心发生的不好状况可能都会发生，所以我们作为投资人，更喜欢投资那些一个老大特别强大他说了算，再不然两三个人一起做，认识十年八年彼此信任的创业者的公司，这些创业者成功率很高。

当然还学到其它事情，今天时间有限，就分享这三四个，希望对大家有帮助，谢谢！

DESIGNED FOR PERFORMANCE.
ENGINEERED FOR ELEGANCE.


TUDOR



P 48 李大维：创客即将迎来全新的智能硬件时代
P 50 传统企业转型的创新者——冠生园梦创空间

李大维： 创客即将迎来全新的智能硬件时代

编辑 | 蒋芳妮

创业时代的转型

李大维先生引用今年的商业预测，表示到今年年底全球会有 50 亿个物联网装置（只要能联网就是物联网装置）。这其中包括手机、电脑、平板、智能家具。50 亿是一个什么样的概念呢？“50 亿”是苹果、三星、微软、英特尔、联想、小米等全部做电子的品牌加上背后加工工厂如富士康的全部物联网装置的规模。到 2020 年底，这个数字会增加到 250 亿，更有趣的是，这里面的一半会是未来三年的创业公司做的。

所以现在我们看到涌现出的这一批创客只是这个大时代来临前的一个现象，就是大家在以玩耍、休闲的方式去做硬件的状态。同时我们也正处于一个转型期，从只有少部分人有兴趣向人人都能做硬件的时代转变。

从新车间到创客大爆炸

2010 年，李大维先生和两位好友共同创立了“新车间”，一开始是为了自己开发硬件的需要，之后渐渐发展成让爱好动手的人能将创意变为现实，自由制作的场地。这是上海也是国内的第一个创客空间。继“新车间”成立后，国内出现了开办创客空间的热潮，李大维先生也成为了国内创客空间的领军人物。

2013 年，李大维先生又参与了“创客大爆炸”与深圳创新实验室的创立，从而将工作重心从“新车间”转移。

在询问其原因时，李大维先生给出了如下的解释：“我们之所以从新车间转到重点经营创客大爆炸就是因为这个新的时代来了，我们想要去协助甚至是加速目前这个时代的转变。那么如何去协助加速时代的转变呢？最重要的是有更好的智能芯片和更好的智能工具。像现在创客大爆炸与英特尔合作，就是希望做出更好的硬件和设备，来协助创业者更好更快地创造与创新。”

新车间是会员制，是付一定的费用即可加入，玩儿的地方。创客大爆炸则是在打造实际的智能硬件的创意链条，这根链条包括很多智能的工具，也包括完整的教育体系。大爆炸目前有跟许多大学合作如清华、厦大，

他们合作开发关于这方面的课程，让更多人有机会涉及这个领域。所以创客大爆炸经营模式是全商业化的，是作为一个硬件套件以及创新课程的提供商。

创客大爆炸未来的规划是到明年能有大量在硬件方面创新创业的人寄宿在平台上。

你绝对想不到的国内开源硬件产业

在开源硬件方面，李大维先生是国内开源硬件产业的佼佼者。他所带领的创客大爆炸也一直在做推动开源硬件发展的工作。因此，李大维先生在这方面十分独到的见解。

“开源硬件在中国本来就是由山寨的公版？它其实是一个更大的行业。开源硬件行业在国际上目前只是刚刚开始，刚刚形成商业化模式。但在中国它有更成熟的开源模式——山寨，整个“公办公莫”的环境。所以创客大爆炸这边实现的是硬件，是新的智能开发的核心，而深圳的创新实验室那边实现的是创客需要的第二块，即新的供应链的对接。”

前不久，上海某高校的一位副院长发表了一篇题为《中国在“互联网+”，美国却已进入“新硬件时代”！》。文中提出：

“在中国举国上下大搞‘互联网+’，全国、全社会进一步深度数字软化的时候，美国悄悄地进入了‘新硬件时代’。”

新硬件时代，是以美国强大的软件技术、互联网和大数据技术为基础，由极客和创客为主要参与群体，以硬件为表现形式的一种新产业形态。”

对此，李大维先生秉持着不同的意见，他上来便说道：“如果你问问美国的硬件公司的硬件都是在哪儿生产的，你会发现全部都在深圳制造。中国不是没有智能硬件，而是现在就已经是智能硬件的生产基地。全世界超过 90% 的智能产品的硬件就是在深圳生产的。夸张点说在中国如果你跑到路边说我们又发现了一个新的智能硬件，深圳的人就会觉得你是疯子。什么叫做发现智能硬件？我们这边都是做硬件的。”

而且那位院长在美国看到的硬件加速器其实是全世界十几个里最小的一个，而且其它几个都在中国。所以，在中国所谓的“新硬件时代”已经来临，只是大部分创业者都还没有好好地区思考这件事情。

现在的情况是大时代和政府走在创业者前面。如果你想知道中国下一步科技创业的机会在哪里，可以去查国务院的公文，它都把商业计划写好了，现在它

只不过需要更多的人去跟从这个商业计划。国务院 2 月 18 日的文，基本上都帮 90 年代人的商业计划都写好了，方向都有了，只不过现在太多人的想法就是我要去创业，他们所谓听到的创业就是拿到投资，这造成很畸形的创业观。其实真正拿投资的创业只有创业里的 0.5%，其余的 99.5% 都是如果想把自己的产品卖出去那就要尽量扩大自己的规模。现在是国内的创业者不知道自己到底为什么要创业就觉得自己只是要创业，这是最需要改变的心态。”

山寨文化——不只是抄袭

“山寨”一词最早出现在 2000 年左右，用来指代对品牌产品的伪造和仿制。提起山寨，自然而然会想到深圳华强北，这里充斥着各式各样的山寨产品。但在李大维先生看来，经过近些年的发展，“山寨”内涵已经发生了变化。以山寨手机为例，它确实是以模仿诺基亚、三星和爱立信等起家，然而随着产量扩大、单纯机械模仿变得无利可图时，一些拥有“神奇”功能的产品开始出现，而且价格低廉。人们不再拷贝国际大牌，而是互相拷贝。这也意味着不用再担心知识产权问题，一种开放共享的生态系统和产业链就此形成，即“新山寨”。

李大维先生还提到了硅谷，并且认为硅谷也是如此。他举例说“比如一个 twitter 出来，会有一百个 twitter 出来，只不过我们从来没有听到过其他一百多个，因为它们还没有成长到达到我们去注意它们。但在国内不一样，国内是每一个你都会多多少少听到一些讯息，因为是本地新闻。而对于美国人来说，他们就只知道中国的微信。所以我觉得国内没必要把自己的创新能力贬低，其实大家都很有创意。”

其次，不要有“要创新就要做下一个乔布斯”的想法，毕竟 70 亿人里才出了一个乔布斯。国内在这方面过激进。事实上，一方面七十亿人才出现一个乔布斯，另一方面我们其实真的要感谢身旁的创意，不管是微信还是淘宝。作为中国人如今真的可以很骄傲地走出去，因为全世界没有哪一个国家的手机应用做得比中国更先进。比如你到美国哪有几家店能让你用微信支付，而在中国现在微信付款遍地都是；国外有 Uber，而在国内滴滴打车有各种打车方式，里面就包含了很多的创新。

所以说我们要重新去审视自己国家自己身边的创新，并怀有感谢之心去承认这是创新，不要持有一个成见就是只有国外有创新。

相同地，我们也不需要整天担心自己有什么好的想法会被别人抄袭，因为中国有 13 亿人，很有可能有人会有与你相同的想法。爱迪生不是唯一一个在那个时代做灯泡的人，但却是在做灯泡的商业上成功的。所以不要觉得你的想法会被人拷贝，别人可能比你想的还要早。

其次，不用自己去贬低创新的价值。比如国外创



造出一个很简单的东西然后自己会把它夸得很大，说是创新；而身边自己同学做的很好，你却不会觉得是创新，虽然不知道来源但总觉得一定是抄袭。而我们需要改变这种观点，重新审视目前的创新。虽说整个中国的山寨是从拷贝起家，但是它们当中有太多新颖有趣的东西都已经出现了。所以不必太纠结这点。”

对创业者的寄语

“创意就是想象力加执行力，你用这个想象力与执行力做出来的事物就是创新。人人都有创意，重点在于你有没有这个热情与环境去把这个创意实现。希望所有想创业的人都能坚持下去。”

90 后、00 后生活的时代被称作最好的时代也是最坏的时代。最坏是因为以前创业只要我努力坚持下去即便工作时间长一点，价格压低一点就能赚到钱的红利已经过去；最好是因为现在你们有一个可以让自己任何疯狂想法去实现的大环境。

不要把创业当做一个目的，而是一个工具。如果只是想赚钱就不要创业，去大公司，让马云马化腾照顾你。你们要开始把创业当作实现梦想的工具而不是把创业当梦想。

还有一点就是，虽然现在很多创业都需要用到科技，但是如果你不懂技术照样创业。因为现在很多创业家都不是在卖技术，像微软、谷歌，每家都是商业模式创业。创业者不需要懂技术，但需要懂得如何利用技术，技术能给他做什么。按照时代的发展趋势，接下来你需要了解物联网技术，机械与人工智能技术也是值得了解的。不让你去了解怎么做，而是去了解怎么用。

大环境的改变已经在发生，我们要把握这个机遇，就要重新去思考自己创业的目标，不要为了创业而创业、为了赚钱而创业，而要把创业当做实现你的梦想的一个工具。这是对现在创业者最重要的。只要你有梦想去创业，能找到一个途径或方法去创业，去实现自己的梦想，那你就可以创新。”



传统企业转型的创新者 ——冠生园梦创空间

上海静安区，作为上海的精品城区，精致、奢华。在新闸路西康路十字路口，西北角有一个圆形的广场，广场不大，但颇有气势。广场的边上，是一座5层的精致建筑，弧形的外立面上，三楼中间赫然悬挂着一幅精美的LOGO标识，红底白字的图案上，显示着中文的“生”字，这就是冠生园集团的企业商标图案。一楼气派的大堂入口旁边，有着一个企业名称墙，上面写着“冠生园集团有限公司”。门口，悬挂着两幅银色的铭牌，上面镌刻着“冠生园互联网金融园区”、“上海市金融与财务管理师协会”。这里，就是冠生园梦创空间的所在地。



Part1 冠生园梦创空间的介绍

2015年起，国家提倡大力发展市场化、专业化、集成化、网络化的“众创空间”，冠生园集团出售传统制造业后，确定以“互联网+金融+创新+实践”为主题的转型路线。在此背景下，冠生园集团、上海市青年创业就业促进会共同合作，为大学生及青年创业群体定制打造的“冠生园梦创空间”诞生。

一. 前世与今生

冠生园创建于1915年，经过百年积淀，冠生园已经在老百姓心里打上了深深的烙印，伴随着一代又一代人的成长。

作为一家百年老字号企业，冠生园的发展几经改革。1995年上海发酵公司并入冠生园，上海冠生园统一字号，总资产达28亿元。2006年，中信资本投资冠生园，上海烟草集团退出，冠生园（集团）有限公司成为中外

合资企业。2012年冠生园（集团）有限公司的上游单位上海益民食品一厂（集团）有限公司回购中信资本所持有的冠生园资产份额，冠生园（集团）有限公司成为国有全资食品企业，企业规模曾接近50亿元。

2012年4月，冠生园（集团）有限公司制造业资产全部进入上海梅林上市公司，公司更名为上海冠生园食品有限公司。冠生园（集团）有限公司隶属于光明食品集团公司下属的益民集团—新光明国际，旗下核心资产主要为厂房、办公大楼以及对外投资股权。

二. 探索与前进

国有存量资产该如何更有效的管理，使其发挥出更高质量、更具意义的作用呢？如果将这些存量资产只是纯粹出租的话，很可能这些物业在今后的发展中处于低质量状态，很难发挥其真正的商业价值。

创新才有出路，创新才能发展。2015年4月3日，冠生园集团与上海市青年创业就业促进会正式签署了关于“梦创空间 Startup Space”项目的合作协议，共建能够满足青年多样化创业需求的“冠生园梦创空间”。冠生园集团在地处市中心的静安区腾出黄金空间，提供基础办公设施，创业青年及大学生“拎包入住”即可，同时运用专业化团队，以资金合作、场地合作、项目合作等为机制创新，提供从选苗和育苗、种子投资到政策申报、融资对接、项目路演、工商税务、法律服务等全方位的创业服务。

冠生园梦创空间的定位是：第一、互联网。移动互联网应用对信息沟通产生了巨大改变，关注线上线下的互动。第二、金融。金融工具是所有经济活动的首要，天生具活力和创新力，特别对于实体经济来讲，供应链金融，小微普惠金融及金融衍生品工具对实体经济的实务意义重大。第三、创新。对新的商业模式与商业增长点要敏锐把握。原先的传统制造企业专注于大流通市场，而现在要专注于垂直市场和缝隙市场的把握，这就是商业模式创新。第四，实践。注重创新的实践，为创新转化成产业变革动力积累更多的经验和数据，这样才能真正服务实体经济。（如果整篇文章文字多的话，这一段，可以至保留四个定位的第一个词。后面的解释都删掉）

正是基于这样的定位，冠生园集团在园区搭建后的招租方向为国内创新型的大银行、国内外创新金融机构总部、金融风险评估公司、拥有资本思维和能力的互联网企业、业务覆盖广泛的中小型传统企业、具有平台功能的中介单位及社团机构、海内外商会等，总之，是否具有互联网金融思维是冠生园对入驻企业的评估。

而经过一年来的发展，园区内至今已集结了平安银行、坤良基金、华皓会计师事务所、恒河融资租赁（上海）有限公司、东证期货、“同聚保”互联网保险公司、聚水潭网络科技有限公司、上海顶尖国际物流有限公司等。

Part2 梦创空间的服务和活动

一. 梦创空间提供的服务

冠生园“梦创空间 Startup Space”为大学生及青年创业群体提供：

- 1、6-12个月免费办公；
- 2、协助对接10-100万天使投资；
- 3、政策申报、融资对接、项目路演、工商税务、

法律服务等全方位的创业服务。

4、对接光明集团内部市场；冠生园梦创空间的最大特色就是对接光明的内部市场。冠生园集团在2015年开启“光明创想+”平台，将光明集团内部解决不了的问题，对接到梦创空间的创业者，让大集团通过购买服务的形式，推进创新创业。同时，集团也优化



了内部组织以及供应链的管理，实现真正的国企改革。

二、梦创空间所开展的活动

冠生园“梦创空间”于每月15日定期推出蕴初讲堂公开课，邀请各界成功讲师传道授业解惑，传播关于经营传统文化、科技、艺术等领域的思想。同时每月固定于28日下午举办“梦创28”项目投资对接活动，将邀请项目方参加路演以及知名投资方参与，汇聚优秀企业家及创新创业人才进行思想的交流碰撞。

三、孵化器成果

自2015年4月3日正式成立以来，经过多轮海选，有16支创业团队最终通过评审入驻冠生园梦创空间。

经过8个月的成长，冠生园梦创空间第一批10个项目多数都获得了较好发展。其中我礼物-心福利获得5000万轮融资，聚水潭科技获得了1200万元的天使轮融资，智能家酿啤酒机——爱咕噜获得300万天使投资，孕初智能手环获得2家非常有市场和影响力的母婴产品企业的股权入股，另有石头疙瘩通过众筹成功开设第一家互联网时代下的面疙瘩餐饮店，等等，其他项目也都在各自的运营管理、产品完善、用户拓展上取得了较好进步。

同时，冠生园与各类投资机构及个人也建立了友好联系，为今后服务于创业群体打下了基础。



Part3 展望

“时时求冠，念念护生，处处为园。”是“冠生园”在新时代下的新的诠释。

“时时求冠”就是时时有事追求进步，鼓励对产品、服务的改进，永远追求极致和卓越。“念念护生”意味着希望在园区里所有有益的想法都能自由表达，让所有有生命力的创意都能够有实践的可能。“处

处为园”就是让年轻的创业者们能在园区思考、探索、碰撞，乐在其中，让园区处处皆为乐园。

“梦创空间”，顺应“互联网+”时代下的转型，摆脱传统狭隘走向新兴宽广企业发展轨道，对自身反哺的同时，为老品牌注入新元素，得以具有新活力，永续发展。

Entrepreneurship Review



SHANGHAI



P55
“绿色翅膀”发起人
曹一纯下海创业

P58
设计的第二次呼吸：
关怀社会边缘

P61
姚宁：
为创客服务的创客

P64
奇能帮：
做快乐的自己

创客 · 公益 · 绿色

“绿色翅膀”发起人曹一纯 放弃稳定工作，下海创业

编辑 | 廖一静



幸福，可能对每个人来说都有不同的理解，但是你体会过下面的这些幸福感受吗？
幸福，可以是把那口让你吃的太饱的食物留下，给吃不饱的孩子，健康了自己，满足了他人；
幸福，可以是饭后少看会儿电视，去散散步，省下电费买书送人，强健了自己，帮助了他人。
幸福，可以是少为网上的宫殿添龙椅，而为山区小学补上块玻璃，保护了视力，遮挡了风雨；
幸福，可以是少种一块网络的地，而为不平的教室地面浇筑水泥，保护了颈椎，放平了桌椅；
幸福，可以是步行代替一次短途打的，而为光脚的孩子提供凉鞋，锻炼了身体，保护了足底；
幸福，可以是多点实际行动去做事，少一点沉浸在虚幻的成就中，提升了能力，丰富了人生。



——曹一纯

这段对幸福理解的文字出自一位80后之口，它可能朴实无华，也许不太精辟，但却很实在。他是谁？或许你没有听说过“曹一纯”这个名字，但位于偏僻山乡的广西梧州岭脚镇麒麟小学的学生们心里，他是一个为他们带来温暖与希望的大哥哥。

曹一纯，是上海市浦东新区公用事业管理署的一位普通员工。这些年，曹一纯在做好本职工作之余，利用业余时间关注公益事业，在诸如世博会等一些领域从事志愿者的工作，但他总觉得还不够，还想多做些什么？看到电视上播放的一些贫困地区孩子生活学习的现状，他感到有责任去帮助他们。尽管一个人的力量有限，但，做了，总比不做强。一个偶然的机缘，他得知了在广西梧州的大山深处，有个叫做“麒麟”的小学堂，方圆几十里唯一的学堂，由于当地年轻人都出去打工了，留守的这些孩子学习、生活都很比较艰难。于是曹一纯萌生了前去看看，能否为这些孩子做点有什么有益的事情的想法。

说干就干，他掏钱购买了篮球、排球、羽毛球、乒乓球、钢笔及笔记本等文体用品，背起沉甸甸的行囊来到梧州，又坐了70多公里的土路一路颠簸到了岭脚镇，再走了十多公里山路，才来到位于半山上的这所名叫麒麟的小学校。虽然已有精神准备，但他还

是被学校的简陋、学生的困境震撼了。面对孩子们纯真无邪的笑脸和他们对待苦难的坦然无奈，小曹心中百感交集，必须尽自己的一份微薄之力，去做点什么，能改善多少就改善多少，点滴改变，早就不同。同时他也意识到，仅靠自己一个人的力量是不够的，必须把这里的情况告诉更多的人，动员更多的人一起努力。

回到上海后，经过深思熟虑，曹一纯发起了共同帮助麒麟小学的“麒麟行动”。他通过开心网、网易博客等新媒体，发出了强烈的呼吁：“如果你正沐浴着幸福，请在幸福的同时记起还有许多经历着不幸而需要帮助的人，请把你的幸福转化成爱心和仁心与他们一起分享，大家都能更幸福一点。如果你也正经历着不幸，那么请你相信，不幸只是生活对你的考验，幸福的日子就在后面，也请你相信有许多人正在默默地为你能获得幸福而努力，一起努力，你能更幸福一点。我们不能从根本上改变这种状况，但我们能用爱心去关注麒麟小学这些贫困的孩子，我们能够为孩子们买一双鞋、提供一个盒饭，我们可以为教室补块玻璃，筑平水泥地，添置课桌椅，我们还可以为孩子们和老师改善用水条件，让他们能喝上干净卫生的饮用水，我们每一个小爱心都能创造出一个小幸福。”

曹一纯还将实地拍摄的照片发到网上，让 >>

更多的人真切地感受到那里的迫切需要。就这样，他“网聚”起一批又一批志愿者，一场爱心援助行动拉开了序幕，大家齐心协力、脚踏实地为山区的孩子做了一件又一件实事，作为发起者的他被评为浦东新区2012年度“十佳志愿者”。



放弃公务员稳定工作，下海创业——从公益发起者向绿色能源倡导者的转变

“我自己是绿色环保发烧友，在12年我买了电动汽车，在13年安装了太阳能屋顶，自己建立了一个绿色能源驱动绿色交通的示范点，在14年建立了一个公共的、大的太阳能屋顶，然后和新能源汽车公司合作，推广新能源汽车。”在被问及e电充是如何一步步产生时，他这样说。

最初，他只是从自己出发，公益性地推广绿色能源，但是在推广过程中，他渐渐发现这种公益推广模式的不足。

他发现，现在社会电动汽车的需求很多，但是要解决充电桩问题的难度又很大，想要影响更多的人，让新能源普及需要更多人的努力。2015年正值李克强总理发出“大众创业、万众创新”的号召，鼓励和支持人民大众创新的浪潮兴起，离开校园6年的80后创业者曹一纯，报名参加了上海财经大学创业学院的“匡时班”，他计划开发一款帮助用户尽快找到电动车停车位的APP，并用一种有效的商业模式来推动绿色环保，打造社会绿色企业，进而形成一种改变社会的商业模式，在实现自己价值的同时，推进社会向高效、有序的方向发展。

曹一纯的创业并不是一时的头脑发热，在真正出

来创业之前，关于怎么推进绿色能源的想法一直在他的脑海里孵化着，他的想法也和很多绿色发烧友，很多朋友交流过，一直在讨论如何实现绿色能源的推广。之后在财大创业学院提供了系统化的解决方案，通过引入律师、会计师、投资中介、咨询公司等外部“人、财、物”资源，以及对接投资机构与孵化平台后，上海翼电信息科技有限公司逐步成立，绿色翅膀停车充电共享项目也一步步进入正轨。

绿色翅膀停车充电共享项目简介

充电桩设备不足、续航里程焦虑一直是困扰新能源汽车发展的两大难题。绿色翅膀停车充电共享项目（e电充）正是希望利用移动互联网技术（APP以及微信服务号），将新能源车主与空闲的充电桩车位进行对接，解决这一困扰新能源汽车发展的难题。

随着经济社会的发展和社会对环境保护的重视，国家不断出台政策推动新能源汽车的发展和充电桩建设的普及。绿色翅膀停车充电共享系统正是基于现有的市场状况应运而生。在上海，阻碍新能源汽车发展最大的壁垒在于充电桩设备严重匮乏、充电桩共享率低，导致新能源汽车的普及率推及缓慢。目前在市场上，同类产品往往由于推广时间过早、推广过程不够精细，充电桩与新能源汽车匹配率低，市场占有率普遍不高。绿色翅膀项目在广泛的市场调研后，充分研究政策和市场发展走向，逐步推动项目的建设。

绿色翅膀-停车充电共享系统，旨在通过互联网+智能硬件的模式，利用手机软件以及微信服务号通过分享的理念打破传统停车充电模式。举例来说，物业管理方、企业、业主等均可以通过与绿色翅膀项目合作，在现有的车位上安装充电桩。相应的，业主可以通过手机软件以及微信服务号实时查看空闲车位及充电桩，并付费充电，充电费用由车位提供方、服务方以及物业部门三方按照一定比例分成。充电费用可由车位提供方自行设定。项目通过与技术合作伙伴及地产合作伙伴等多方达成合作，保证平台充电桩车位供应量及软件运行流畅、用户体验较好。同时，随着项目的发展，项目将择机整合太阳能屋顶电站，优化现有充电方式，最终致力于实现“4G梦想”（四个绿色梦想），即实现绿色能源驱动、绿色交通、分享绿色效益和奉献绿色爱心。

项目目前已经注册公司，并通过与技术合作方、地产合作方等的合作，目前已在上海浦东、杨浦等地

逐步展开布点，可用充电桩数目不断增加，我们计划今年内成为浦东的前三甲充电桩共享项目以及上海前三甲充电桩共享项目。项目三大体验或展示中心已经或者正在建设并投入使用。项目目前已经推出针对安卓版本的软件，iOS平台软件及微信后台开发也将于近期完成，将拥有更加流畅和舒适好用的用户体验。同时，项目的媒体宣传也不断推进，《上海商报》等媒体以头版头条形式宣传项目。项目的商业模式不断优化，计划在3-5年内实现盈利。

项目将通过提供增值服务的方式实现盈利。除收取项目服务费用用于充电桩、车位、平台等硬件的自身维护之外，项目主要会通过项目的平台使用量、平台影响力提供增值服务实现盈利。举例来说，在达到一定使用量后，项目将通过与专业保险机构的合作，推出针对新能源汽车及充电桩的一整套保险项目等增值服务实现盈利。项目目前已经有清晰的财务分析及财务发展规划。项目在初期布点充电桩投资后，计划在3-5年实现盈利，增大市场占有率，拓宽项目商业模式，实现项目的更优发展。

他和他的4G梦想

“4G梦想”（四个绿色梦想），即实现绿色能源驱动、绿色交通、分享绿色效益和奉献绿色爱心。

“这四个事情都是特别、特别大的事情，可能一辈子都做不了的事情。比如说绿色能源这方面，能源替代，用清洁能源来替代传统能源，可再生能源，风能代替火电，从源头上解决能源问题。在绿色交通这

一块，这是我们重点在做的，用电动汽车代替汽油车，一方面电器化替代，用电来替代油，降低排放量，另一方面，用清洁能源发电，形成一个绿色循环的系统。”

曹一纯这样形容他的梦想，可能一辈子也不能完成，但他的目标是加速这样一个进程，让绿色梦想更快实现。

“我是梦想，需要许多翅膀。”

乔布斯这样说过：“活着就是为了改变世界”，以绿色环保为出发点的创业的理念，曹一纯和他的团队艰难探索商业与公益的结合模式，让绿色能源能更普及，曹一纯以他自己独特的方式改变着这个世界，为了天更蓝，草更绿，水更清澈努力着。

Entrepreneurship Review



*备注：绿色翅膀志愿者团队荣获“浦东新区十佳青年志愿服务队”称号

创客 · 设计 · 关怀

设计的第二次呼吸：关怀社会边缘

编辑 | 沈雨晴



梓集是一支以设计为主推力量的创业团队，通过将高质量的建筑与基础需求和文化意义有机复合从而唤醒社区的场所感与归属感。梓集于2013年在哈佛大学设计学院（GSD）成立，工作室现位于复旦大学科技园内，团队有五个核心设计成员。从成立至今，梓集的设计项目已获得包括D3国际设计竞赛第二名和天作国际设计奖在内的诸多荣誉。与此同时，团队通过研究、推广与联合募资等多种形式积极与国内外社会组织合作，实现区域有机更新与在地文化传播。

周末的复旦大学科技园格外安静。一边享受着秋日的阳光，一边在运河边上漫步，偶尔几只小猫钻出灌木丛互相嬉戏，这样闲适的画面给人一种由内而外的愉悦感。作为梓集的核心成员之一，乐康很享受当前的工作环境，“地方虽然不大，但环境很好，适合设计创作。”

乐康的办公桌上摆满了各种模型和测绘工具，大把阳光通过落地窗照进室内，使模型与窗外的景致相得益彰。“设计是轻资产行业，不需要太多硬件设施，人脑加电脑就可以了。”乐康认为设计行业的准入门槛并不高，除必要的专业知识外，更多的还是对艺术和人文的感知，这也体现在团队的名字中。“梓”有梓人的含义，是古代的一类匠人，同时“梓”又是桑梓，代表故乡；“集”是聚落和集市。乐康告诉我们，他们做的设计与一般商业类设计不同，与其他建筑事务所相比，梓集选择了一套全新的模式。梓集更偏向社会类，希望将设计与人文结合，通过改造为社会边缘地区带来新面貌。

为了加快城市化进程，如今越来越多的老建筑被拆迁，而在各种办公大楼、高级住宅区林立于城市中心的同时，社会上出现了对留存城市记忆的呼吁。梓集的创立就来源于此。2012年，还在刘禹扬建筑事务所工作的乐康因为一次偶然的的机会结识了哈佛大学设计学院的左龙，那时距离D3国际设计大赛还有一个多月的时间，两人都跃跃欲试，于是乐康联系了自己在上海大舍建筑事务所的朋友刘奇才，三人立即投入紧张的备赛。在寻找和改造项目的过程中，他们被城市建设现状所触动，对建筑与人的关系有了更深入

的理解，于是三人萌生了建立一个社会型设计团队的想法。

当时乐康他们的参赛作品是改造上海著名的“猪笼寨”——隆昌公寓。公寓原先是巡捕房办公楼，解放后才成为民宿。第一次见到隆昌公寓，乐康就被它杂乱消极的空间震撼了。“公寓是五层的封闭环状结构，中间有个停车晒被的广场，从上望下去就像一个古希腊的斗兽场。晚上站在广场中间，锅碗瓢盆的碰撞声从四面八方直刺你的鼓膜。”乐康的童年就是在类似的地方度过，他小时候生活在武汉的一个里坊中，多户人家公用一个卫生间，生活十分不便。隆昌公寓内的老式垃圾通道早就因堵塞而废弃了，居民把杂物直接堆在门外，每层1.5米的过道被严重占用，有的人家直接划了一半做厨房，一旦发生紧急情况，逃生都成了问题。对公寓进行了深入调查之后，细心的乐康在杂乱的空间中发现了灵感。公寓内的一位老人在过道的栏杆上装了一个木结构多层花架，巨柱仙人掌贯穿整个花架，每层的小空间被多肉等矮植物填充。受花架的启发，他们设计了由废旧自行车改造而成的移动居住组件。他们在每层的过道外围装上环形轨道，架设其上的组件可自由移动，车轮上安装了由不锈钢搭建的支架，集中而又相对私密的多层空间不仅改善了过道的拥挤状况，还使住宅得以延伸。“这个是厨房。这个上层有铺盖可供休息，下层有书桌可以看书。”乐康在设计图上饶有兴致地向我们介绍移动组件的不同功能，喜欢小动物的他还专为猫星人和汪星人设计了一个生活空间。

越来越多像隆昌公寓这样的老建筑尴尬地漂泊在

城市化浪潮中。一方面因为设施老化，它们不仅与城市布局格格不入，还存在安全隐患；另一方面，由于独特的历史作用和价值，它们又是城市文化不可或缺的一部分。乐康欣赏意大利对待古建筑的态度，通过改造并保留民宿，城市文化和记忆也得到续存。

在D3竞赛之后，左龙与美国AFH(Architecture For Humanity)联系并建立了合作关系。AFH是一个致力于为世界各地落后地区提供人道主义和专业建筑设计指导的NGO组织，当时AFH还没有针对中国的项目。双方交流之后达成共识，梓集负责在中国寻找可改造更新的项目，AFH提供资金。此后梓集又与国内多个NGO和投资人合作，形成了以社会型设计为主、商业型设计为辅的发展模式。

2014年，梓集与Peer教育机构合作，对湖南贫困校园的教育空间进行了改造。在绥宁、中方和城步等地，农村中小学教育资源匮乏，教育水平落后，学校只能在寒暑假期间引进志愿者为当地教育注入一些活力。传统的教室是黑板-讲台-课桌的平板模式，偏向于灌输式教育，课堂氛围消极被动。鉴于大部分学生在完成九年义务教育后选择直接参加工作，Peer提供了一份文案，希望通过一种崭新的教学模式为这些即将步入社会的孩子带来高素质与高启发的空间教学。

基于多变的空间组合理念，梓集设计了一套圆形的可收纳木制课桌凳，可以根据文案上讲课、分组讨论、大组讨论和游戏模式灵活转变空间布局，教室水泥地面还铺上了爬行垫以更好地适应志愿者教学。梓集在许多细微之处都融入了人文理念，例如给拼桌上加挡板并架梁加固，使桌凳设计更符合人体舒适度。此外教室窗框上设计了花卉天地，教室墙上还安装了富有堆积美学的储物架。“对学生来说，分数只是次要的。Peer希望通过空间教学让他们学会相互协作，激发他们的领导才能和创新观念，改变并引导他们对社会的态度和看法，而我们更希望他们能对生活和未来充满畅想。”

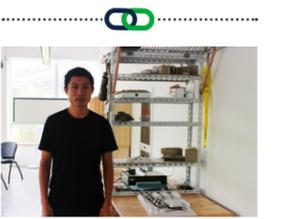
从最初的纯社会型模式到现在社会型和商业型并存的发展模式，梓集经历了许多创业团队都会遭遇的困境。与商业型设计相比，社会型设计收益相对较少，而许多都是由NGO支持，政府尚没有大力推动。去年AFH的破产改变了乐康的观念，“社会是由经济和科技主导的，梓集不能仅靠理想和城市记忆来维持一种乌托邦式的设想。”乐康告诉我们，一开始他们自己去找项目，由于搜集信息困难，再加上这种模式链条很长，团队很快遇到了瓶颈。之后他们尝试

与多个社会机构合作，参与项目的改造与重建，慢慢地发现了曙光。比如2014年梓集接手的广西龙州稻鸭米合作社接待中心的规划与改造项目。广西的卡斯特地貌使当地农作物无法获得有机农产品的称号，因而无法远销。由Action Aid创办的稻鸭米合作社就是想给村民提供农产品展销场所和农家乐民宿，以此带动当地农业的发展。因原有合作社的楼梯设计与娱乐场所之间发生功能性冲突，梓集依据朴门永续(Permaculture)设计理念将长梯与硬顶棚结合，实现了屋顶空间的再利用。谈到对松江办公园区中老民居的改造项目，乐康融入了很多商业之外的想法。在布局上，乐康将老民居逐渐过渡到大建筑群，呈现出村落的景象，这样既给老民居以存在感，又可以避免新旧建筑的冲突。“老民居体量小，需要大体量的建筑弥补商业经济性，否则会浪费资金。”

经济性是梓集坚持的另一个原则。在Peer的空间改造项目中，因当地缺乏本土材料，又不具备远距离跨城市运材的条件，乐康他们就建材市场直接选料。而原定的圆形木桌凳由于切割复杂，也被改成了正六边形结构。“在一些小的商业项目中融入设计的观念，同时不忘经济性，也有机会（实现设想）。”

乐康还特地介绍了工作室一角的鸟型办公桌，这是梓集成立之初的工作室。当时没有办公场地，乐康他们与复旦科技园内一个咖啡馆合作，梓集免费帮他们做设计和宣传，咖啡馆为他们提供场所。直接买办公桌成本太高，乐康就从宜家买来基座，从淘宝上定角钢自己搭支架。“支撑杆是马桶塞柄改造而来的，隔板是用硬卡纸胶合而成，非常牢固”，乐康动情地回忆最初的创业经历，“准备D3的那段日子，我们三个人每天晚上在香港仔餐馆吃饭、讨论、设计图纸，就这样持续了一个月。”尽管最初创业艰辛，但看到梓集不断创造出优秀的作品并一点点成长，乐康感到很值得。“最初的经历让我们重新审视生活中普通的材料。许多自称社会型的事务所实际只是为了宣传，没有考虑设计的项目是否真的符合当地的需要。”现阶段梓集还参与了轻质节能房屋的设计，这种可组装的房屋将在农村推广使用，可节省土地空间和建造成本。“这项设计的来源就是鸟桌，我还想以后在工作室里推广这种移动式办公。”乐康笑着和我们说。

说到对未来的设想，乐康希望可以跟更多基金会和组织进行合作。“设计与社会问题是紧密相连的，设计应该弥补现有社会体制的不足，就像我们的初衷，就是通过设计去关怀社会中被我们忽视的边缘地带。”



乐康和他的鸟桌

姚宁 为创客服务的创客

编辑 | 徐子薇

姚宁 & 易后台



易后台

有媒体用“打了鸡血”形容姚宁。的确挺贴切，办一场创业者见面会就见他这个CEO在奔进奔出，时而接电话时而检查场地布置。职工上下无不身穿蓝色紧身运动T恤里，不知道的人肯定会以为这是什么健身会所的宣传。

蓝色T恤上显眼地印着易后台的logo：卡通版的姚宁，戴着墨镜、叉着手，嘴角还噙着一丝笑，全然一副黑帮老大的样子。可这Q版的形象却似乎暗示着这老大的可爱和亲和。

而这，正是姚宁想让客户和团队感受的。姚宁坦言，这样设计有两点原因，第一，自己和另外几个创始人都是70后，作为创客年纪不算小，但他希望公司能够年轻化一些，所以用了这种卡通的标志。第二，姚宁的确是想“当老大”。但这并不意味着他要当客户的老大，相反，他主张兄弟企业、资源共享。姚宁说的“老大”，或者说易后台这个“老大”是指在专业领域内的老大。姚宁说他不是在制造不平等，只是专业领域内本身就是不平等的。换句话说，姚宁希望把易后台打造为专业领域的制高点。

与会计的不解之缘

姚宁是会计科班出身，先在南开大学读会计系，在官办事务所工作几年后又考入北大光华的MPACC，现在管理易后台的各种事项，应该说姚宁一直都在和会计这个行业打交道。

“我创业的确有部分原因是行业的感情。”姚宁说。刚从南开毕业还在事务所工作时候的姚宁就已经表现出对数字的敏感，当同行面对算不拢的账哀声连天时姚宁却觉得兴奋。对会计行业的热爱与这么多年积累下来满满的经验，使姚宁对中国财务外包市场有了想法。看着逐年上升的毫无会计基础的创业者，姚宁感到担忧，那些“小白”真的什么都不会，有些企业的财税水平简直可以用“惨不忍睹”形容。

会计这种职业非常需要经验，姚宁深知初入社会的年轻创业者难有这样的条件，于是，他企图改变。

怀公益的心，做创业的事

易后台的标语是“创业吧，我做你的后台”，听起来简直是一个非营利组织的口号。事实上，易后台的基本业务的确是免费的。财务服务是易后台的基本业务，但也和传统的财务外包有着本质的不同。传统的财务外包往往是单纯的甲乙双方关系，一方付钱一方算账。易后台试图打破这种错误的局面，在帮忙做账的同时也告诉客户问题出在哪里，起到扶持帮助的作用。

所以易后台其实扮演了许多角色，它既充当客户的后台，又像一个天使投资机构辅助创业，还是一个创业者相互认识的平台。

姚宁说他的创业心态很平和，是带着职业理想和对专业的感情创业的。不像很多创客一创业就想着上市什么，易后台的客户只专注小微企业，只是希望能培养出一批专业严谨的会计人员，帮助更多企业。>>



创客·独家专访

Q 姚总以往的工作经历是怎样的?

A 我从1993到1997年就读的是南开会计系,我的教育背景还是比较专业系统的。

从2005到2008年我就读北大光华管理学院的MPAcc,就是国家会计硕士。我们当时是第一级,因为2005年正好国家教育部搞了这个新的专业教育的学位,和MBA是平行的。

然后我的职业背景,我毕业后进入市级机关,主要在天津房管局下属的会计师官办事务所,1999年之前事务所主要都是官办的。从1999年事务所转制一直到2001年,一共四年,我考下了CPA和注册会计师、中级职称,那四年主要在考试。

2001年的时候我觉得会计这种职业需要企业经验,所以我从天津到了北京,先在一家做企业通信运营,之后被国家电力控股。这个企业当时想在青岛上市,想做便利通讯民众化类似铁路通信的东西。

当时一直在准备上市,也在和四大做业务沟通,那几年业务提升是比较快的。

到2005年国家电力战略调整,上市就停了,业务模式也在调整,所以我们就离开了。

2005-2008我到了LG化学做财务负责人,做了两年半。

Q 姚总您为什么会想到创立易后台?

A 易后台算我的二次创业,我从创业初始就是对对中国财务外包市场有想法,很多小微企业的财务管理水平实在太差。然后也因为给央企和资本市场服务了六年有些心得。

今年出现了一个新词“互联网+”,前几年都不说的,我们觉得在TMT领域会有比较大的发展。其实去年关于法务的网站出现了好几家,比如法海网。所以我和投资人也在讨论会计O2O怎么做?易后台该怎么做?如果会计只是记账,价值很难体现。

其实我这次创业概括就是三个点:对行业的理解,对成长企业现状的忧虑,还有财务外包市场多年的考虑和积累。

Q 易后台的基础服务是免费的,增值的服务怎么维持?

A 我们现在的定义是财税、资金、人事、行政四个模块的服务。基础服务免费,马上会出收费项目,比如预算类、研发管理类等等。我们会提供辅助的增值产品,那些就不是必选项目,可以根据业务发展选择。我们还是专注于小微企业的金融服务,用财务的专业化标准化使投资方产生效益。我们看到投资

企业和小微企业之间有一条鸿沟,所以想通过财务的标准化专业化和真实化,把数据拿出来给投资机构之类带来更大的效益。事实上亚洲区很多银行是提供这种公司秘书服务的,特别是对中小微企业提供这种服务。我认为这也是中国银行未来变革的方向。我们未来的定位是个小微的互联网金融公司。

业务处理系统是怎样的?

A 虽然说我们现在是说互联网,好像很新,事实上我们的业务处理模式还是比较传统的,是经过多年实践的财务共享中心的方式,也就是交付共享。我们会在一个集中的地方设立控制中心、交付中心。

现在布局是这样的,北京上海深圳作为主城市,天津是交付中心。用主城市去覆盖区域的点,比如上海对接苏州杭州。在种子城市,都不需要我们有专门的办公室,只要有孵化器就行了。

我们给初创型企业财务服务分两块:标准化和非标准化。标准化服务包括交付管理;非标准化服务包括孵化器,就是咨询。我们肯定比传统行业的专业水平高得多。我们深入创业一线,我们有个产品叫创意到家。

我们的前端和客户交流,一个能吸收更多的用户过来,另一个也解决掉许多在账务处理前、交易发生前的困惑,保证数据完整性真实性,和传统赞助商不一样。

现在易后台的宣传手段是什么?

A 宣传还没有大规模,以后我们也不会设专职的销售人员。

我们的合作渠道概括来说就是

- ① 知名的天使投资机构和个人、国内的投资圈子;
- ② 办公实体,通过创业到家直接深入到各个孵化器;
- ③ 与高校合作,如高校的创业校友、就业指导中心和创业学院;
- ④ 大型企业的离职员工的圈子

我们从这四个方面合作,所以并不需要投资宣传。现在很多创业者在财务方面就是一张白纸,所以很容易接纳我们。Entrepreneurship Review



创业吧,我做你的后台!

简单创业 财税无忧

扫描 微信

创业吧,给自己一个成为老板的机会



扫描关注 了解易后台!



能折腾的人最终都走向成功

尽情折腾 趁年轻

奇葩帮 做快乐的自己



做快乐的自己

400-0788-508



奇葩帮诞生记

2012年，曹子恒创办奇葩帮缘起于他在韩国留学时的一段经历——他和同学迷了路，又不会说韩语，一个热情的韩国小姑娘送他们回到学校。“当时我就在想，如果我遇见这种情况，会不会花一个多小时来帮忙。”跟小姑娘挥手告别后，曹子恒陷入了沉思，或许我能做些什么。说干就干，他在学校创建奇葩帮，开始尝试策划、组织各种线下活动，取得了强烈的反响和身边很多朋友们的积极响应，从在国内建立第一个活动群，到后来的第22个活动群的建立，遍布中国20多个城市，143名活动策划人，其中还有韩国、日本等活动基地，他真的做到了。奇葩帮从此刻开始、诞生！

在「第一企划」工作了一年以后发现自己当初的激情逐渐淡了下去，难道这就是自己想要的？曹子恒无数次问自己，作为90后，一个刚毕业的大学生，看着身边的同事员工，早已成家立业，岁月的沉淀，早已没有了青春年少时的张狂与激情，或许他们想要的更多只是一个平稳的生活状态和一份不错的工作薪水。不在沉默中爆发，就在沉默中灭亡，曹子恒猛然

意识到，自己是90后年轻小伙，正当青春年华，心中有无数的激情和冲劲，这才是90后，阳光激情，充满正能量。毕业时获得了优秀留学生称号，并得到学校的推荐提前被韩国第一大广告公司「第一企划」正式录取，汲取着广告创意专业知识，慢慢积累社会经验。可渐渐地他开始发现，尽管每天工作、忙碌，然而，很明显时间不够用，上班、吃饭、睡觉，三点一线，对奇葩帮的精力开始有些应接不暇。

奇葩帮创业初期

2015年6月，曹子恒遇到了沪江联合创始人和蚂蚁计划发起人于杰老师，他耐心听了曹子恒创建奇葩帮的经历，和认真观察了这位90后小伙子，当场拍板决定，让奇葩帮入驻蚂蚁创客空间！不仅如此，蚂蚁基金的执行人李梅总，更是直接对奇葩帮进行种子轮投资，奇葩帮开始步入正轨，建立了属于自己的公司——闪动网络科技（上海）有限公司。带着梦想和心中成型的奇葩帮，曹子恒辞去很多人都羡慕的高薪工作，一开始，没收入，没经济来源，曹子恒只能依靠先前工作省吃俭用攒下来的工资，在虹口区租了一

间地方不大的小房间，开始了他创立奇葩帮的第一步。随着自己的人格魅力和奇葩帮正能量宗旨的感染，他找到了一群志同道合的90后小伙伴，一起挤在狭小的出租屋，工作、生活在一起。创业初期，真心艰苦，为了省钱，他们往往一天只点一次外卖，中午吃剩了，晚上热了再吃，就是这样艰苦的环境下他们从未放弃。

2015年6月，曹子恒遇到了沪江联合创始人和蚂蚁计划发起人于杰老师，他耐心听了曹子恒创建奇葩帮的经历，和认真观察了这位90后小伙子，当场拍板决定，让奇葩帮入驻蚂蚁创客空间！不仅如此，蚂蚁基金的执行人李梅总，更是直接对奇葩帮进行种子轮投资，奇葩帮开始步入正轨，建立了属于自己的公司——闪动网络科技（上海）有限公司。

奇葩帮当下盈利

将自己擅长的事情做到极致，奇葩帮最大的优势就是天马行空的创意和永远充满正能量的激情。创业初期，奇葩帮的盈利方式，是通过给商家策划商业活动，在商言商，每个商家都需要能将商业和生活融为一体让大众最容易接受的线下活动，奇葩帮的特色就在于每一场活动都有属于自己的签约活动策划人，曹子恒认为用户的体验是重中之重。当下很多商家通过宣传擦边、用一些低俗的创意，吸引大众眼球，造成不好的社会风气。曹子恒说奇葩帮一定会坚持自己的原则，打造充满快乐的活动平台。

烧钱只说明你有钱

“一个只会烧钱的项目，绝不是一个好项目。”曹子恒不止一次地对他的团队说。对于创业型公司，找到并挖掘项目的盈利点，维持公司日常运营，是当下头等大事。通过之前在互联网公司的经历所学，曹子恒运用新媒体运营思路，多方向、大纵深开拓渠道，同时借助于蚂蚁计划的支持，获得了大量的人脉和资源，创建出一条适合奇葩帮自身发展的可持续道路。

商业融入生活创业

如何兼顾用户体验与产品的营销效果？如何将商业和生活巧妙地融合在一起？其中的平衡点和盈利点，奇葩帮显然已经做出了一些积极的探索。他们通过一直以来的市场调查和每场活动下来的亲身体验，打造出了一种只属于奇葩帮的活动方式，原来，线下活动可以这么做。

2个月盈利10万

他们将游戏和快乐巧妙地结合进了商家宣传推广中去，他们并不是刻意地、灌输式向消费者介绍、推荐商家，而是在玩的过程中，不知不觉让消费者喜欢上了商家，比如为极客们组织的行业聚会、为吃货们

量身定制的宴席等，让大家在欢声笑语，一次又一次地欢呼下，喜欢上了这家店，期待下次还要再来。事实胜于雄辩，看到了如此显著地，越来越多

商家主动找到奇葩帮，委托他们策划活动，入驻基地的第二个月，仅营业额就达到了10万，虽然不大，对于初起步的公司来说，其中的激励是用语言无法形容的。除了商家主动委托，奇葩帮的平台也可以发布活动，很多的小伙伴在闲暇无聊时光，可以成为奇葩帮的签约活动人后登陆我们的微信平台，发布一场活动，召集身边的小伙伴交友、游戏，成为了线下社交活动的一款首选产品。如何兼顾用户体验与产品的营销效果？如何将商业和生活巧妙地融合在一起？其中的平衡点和盈利点，奇葩帮显然已经做出了一些积极的探索。他们通过一直以来的市场调查和每场活动下来的亲身体验，打造出了一种只属于奇葩帮的活动方式，原来，线下活动可以这么做。

奇葩帮入住基地

2015年6月，曹子恒遇到了沪江联合创始人和蚂蚁计划发起人于杰老师，他耐心听了曹子恒创建奇葩帮的经历，和认真观察了这位90后小伙子，当场拍板决定，让奇葩帮入驻蚂蚁创客空间！不仅如此，蚂蚁基金的执行人李梅总，更是直接对奇葩帮进行种子轮投资，奇葩帮开始步入正轨，建立了属于自己的公司——闪动网络科技（上海）有限公司。

证明90后的力量

奇葩帮的另一大特点就是公司成员全部是90后，一群充满了激情和创意的小伙伴。08、09、10三个月里，他们没有上下班之分、没有双休日，在公司附近租了房子，方便上下班，吃、住在一起，创业只有进行时，没有完成时，策划、市场、设计整个团队风生水起，与时间赛跑，一步一步、有条不紊地朝着自己心中的梦想前进。

得到上海政府的关怀，奇葩帮也开始被媒体大众所了解和认可。先后被东方卫视、东方财经频道、《早安陆家嘴》、《众创先锋》、《财新干线》、《我们正青春》等主流媒体进行专访报道，同时《上海商报》、《文汇报》、《创业评论》等也相继对他们进行专题报道。10月底，上海市政府更是斥资千万以奇葩帮作为电影题材，拍摄首部90后创业励志微电影。把奇葩帮快乐、正能量的理念传播出去，让更多的人认识他们，喜欢他们。

短短三个月，搭建了奇葩帮微信平台并不断壮大，策划、执行线下活动几十场，吸引了上海本地三万的粉丝群，尽管这些成果在很多人眼里看来不算什么，但请不要忽略，这是由一群90后年轻人创造的，他们在有限的条件下，创造了无限的可能。 >>>



奇葩帮的未来

随着知名度的提高，盈利渠道也随之增加，除了正常的商家活动，也可以通过平台的广告位和中间收取一定的服务费等方式，努力打造盈利亮点。

“一个真正好的项目不是追着投资人去要钱，而是让投资人追着你投资。”曹子恒自信地说。金子到哪都发光，三个月后，已经有很多投资机构和投资人陆续找到他，抛出了橄榄枝，准备洽谈投资、股份的相关事宜。但都被曹子恒一一谢绝了，面对巨大的投资诱惑，他越发理智沉稳，因为比起融资，无节制地扩大，很有可能导致品质降低，用户体验大打折扣，应该先把该做的做好，一切准备更加充分后，闪亮登场，一鸣惊人。

接下来，11月份，继种子轮融资后，将获得蚂蚁计划的天使轮融资，曹子恒心中的蓝图早已勾勒设计，蓄势待发，开始着手开始建立APP，与更多的平台、线下商家合作，最终希望生活中的每一个小伙伴，通过奇葩帮的平台，交友、互动，未来方向始终坚持正能量的快乐传播，将奇葩进行到底、快乐传遍中国。

曹子恒和他的投资人

回首走过来的点点滴滴，曹子恒心中最感谢的就是他的伯乐，蚂蚁计划的于书记和相廷老师以及李梅，梅子姐。与大多数的投资人不一样，大部分风投只关心能够获得多少股份、项目的盈利点在哪，不断地讨价还价。然而，蚂蚁投资人却不一样。

帮派头脑风暴

曹子恒和他的投资人奇葩帮的小伙伴们每周内部头脑风暴，一起讨论交流产生更多的创意！为生活创造更多奇葩的快乐。

与梅子总和蚂蚁家族的合影

曹子恒说蚂蚁家族更多地就像他的合伙人，兄弟、姐弟关系，一起成长，朝正确、正能量的方向前行。从创业伊始，不断地为奇葩帮建立人脉、搭设渠道，几乎每月的档期都被排得满满的，实在无力顾及其他活动，奇葩帮事业如火如荼，蚂蚁家族给了很重要的支持。曹子恒一直都很尊敬他们，尽管嘴上不说，因为他知道只有奇葩帮的日益壮大，才是对他们最好的报答。



曹子恒和他的小伙伴

对于身边的小伙伴，曹子恒心里更多的是愧疚，创业初期，每笔钱都要精打细算，所以待遇上会非常苛刻。可谁让他们是90后，对他们而言，奇葩帮这个舞台可遇而不可求，多么难得的机会，向世界、时代证明我们90后是可以的，每个人心中都有一股奇葩精神，创业往往拼得不只是项目，更多的是毅力、努力和撞南墙心不死的决心，在奇葩帮，他们是员工，是家人，他们之间有一种羁绊共同前进成长，为了美好的未来一起拼搏、奋斗！

小编奇葩帮采访后感

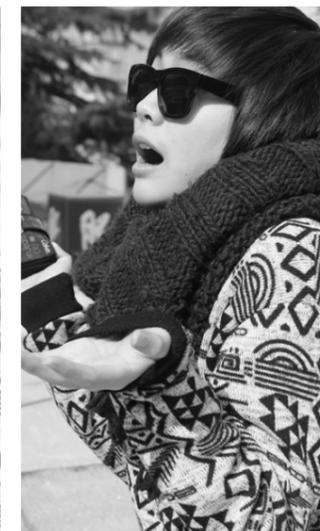
宇宙最快乐的活动平台——奇葩帮。一个90后代表性创业公司！《创业评论》第一期就在邀约奇葩帮的时间，因为“奇葩”们太忙一直拖到了这一期。这次奇葩行让我充分的感受到90后的激情和活力！创业团队就应该这样充满干劲，充满正能量。在充满奇思妙想又能实时落地的CEO曹子恒带领下，奇葩帮一定会像他们说的一样成为“宇宙最快乐的活动平台”奇葩帮！加油！



奇葩帮成员介绍



如果你想做的事情方向没错
那就不要被左右动摇
坚定你的信仰
努力不放弃，你一定会成功！



@Helen

右护法 & 新媒体

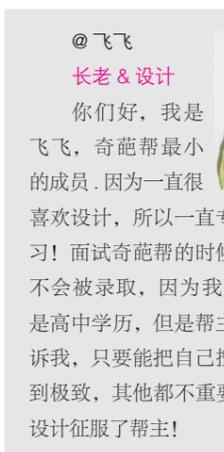
大家好，我是 Helen~ 你们可以喊我加贝。我是 95 年的女汉子一枚！大学毕业两年了，2012 年的时候加入了奇葩帮，成为最早一批的活动策划人。起初只是因为自己爱策划活动，觉着奇葩帮新鲜就加入了。后来发现通过自己的行动可以给身边的人带去快乐就觉得很有意义了！现在我在 [闪动网络] 负责奇葩帮的新媒体运营。每天和小伙伴一起玩转创意让我的生活充满了新奇！



@侯策

左护法 & 活动

大家好，我叫侯策，是东北那嘎地！在上学的时候就一直在做校内外各种活动的策划。毕业后直接加入了奇葩帮，我的任务就是带领着奇葩帮的活动策划人们出谋划策，让我们的每一场活动都充满创意和快乐！



@飞飞

长老 & 设计

你们好，我是飞飞，奇葩帮最小的成员。因为一直很喜欢设计，所以一直专注设计的学习！面试奇葩帮的时候很担心自己不会被录取，因为我是 96 年并且是高中学历，但是帮主见到我后告诉我，只要能把自已擅长的事情做到极致，其他都不重要！于是我用设计征服了帮主！



@Joker

长老 & 市场

我是 Joker。奇葩帮市场部负责人，在奇葩帮，我找到了自己的人生价值。我想对你们说，做什么不重要，重要的是和谁做！在这里我们会不断的摩擦出创意的想法，最关键的是可以落地自己的想法，证明自己才是最重要的，不是么？燃烧吧，奇葩帮！



@王磊

长老 & 程序

Hello~ 小伙伴们，我叫王磊，程序猿出身。谁说代码男面无表情，不是人间烟火？奇葩帮快乐积极的文化氛围打动了我，在这里把小伙伴们天马行空的奇思妙想变成现实，每一天都有不同的想法和创意，正能量爆棚满满！



纸媒危机背后的媒体人困境

作者 | 沈雨晴

趋势下，人们已经不满足于传统媒体单向的信息传播方式、有限的信息容量和获取信息的滞后性。正是如此，以移动互联网和大数据、云计算等为基础的终端化智能服务平台才能迅速占领市场。在“互联网+”的时代背景下，不仅信息的表现形式将更加多样化，信息的采集和制作方式也将颠覆传统模式

早在去年3月，美国《洛杉矶时报》网站在地震发生3分钟后最早发布了一条由新闻机器人撰写的突发新闻。可以看到新闻机器人在处理和整理数据方面表现出的优越性，尤其在商业和体育等领域能通过规范化的流程迅速生成报道，同时机器人还可以代替记者深入灾区、战场等地进行调查与数据收集。近年来，《纽约时报》、《华盛顿邮报》、《洛杉矶时报》、《卫报》都已经将机器人不同程度地用于新闻采编的多个环节。

纸媒的没落似乎是一种趋势，但媒体人的生存受到威胁却值得争议。新闻机器人的出现在很大程度上节省了新闻制作与传播的成本，也就使一些原本繁琐冗杂的环节得到精简，但这就意味着媒体行业将面临大幅度的裁员。另一方面，新闻机器人将媒体人从纷繁复杂的资料搜集、数据处理工作中解脱出来，可以进行更富有创造性的新闻制作。

人工智能毕竟只是工具，媒体人不会因为采编方式的改变而彻底丢掉饭碗。事实上，无论是过去还是现在，新闻工作者的艰难处境一直被社会所忽视。在纸媒时代，为了使突发状况的报道见诸明日报端，记者熬夜到两三点是常事。在自媒体时代，记者必须面对大量的数据进行筛选整理，并将最终报道通过PC端、移动端以文字、视频、音频等多种形式发布，同时由于同业竞争的加剧，以秒为单位推出新闻被作为准则。大数据的冲击和用户更加挑剔的评审眼光使媒体人的工作更加沉重，“全能型记者”成为“媒介化现实”下的产物。“全能”即要求记者掌握处理文字、图片、视频、音效等多项技术并进行在线报道，能充分利用互联网技术最大限度节省新闻采集的成本，同时还具备高度的新闻敏感性，可以挖掘事件的多方面价值。新闻工作者不仅面临失业的危机，也面临更高的职业要求。比如英国广播公司（BBC）一方面裁撤缩编其地方新闻部，一方面却又开展了规模庞大的四百名VJ的培训计划，意在培养庞大的“全能记者”队伍。而美国广播公司ABC则宣布在全球范围内裁撤记者站，同时在全球范围内招募“全能记者”。



从《新民晚报》的停刊到《青年报》深陷“被倒闭”门，纸媒正遭遇历史寒冬期。2005年开始，在互联网冲击下报业广告增幅下降，近几年，自媒体的兴起对报业造成致命的打击，全国出现报纸停刊浪潮。9月10日，腾讯财经发布了由其开发的机器人Dreamwriter撰写的新闻《8月CPI同比上涨2.0%创12个月新高》，更是让媒体人对自身存亡深表担忧。国外早就出现了“纸媒将死”的论调，从2000年到2014年，美国报业约有20,000人失去工作，在通货膨胀的同时整个行业在2014年收入260亿，比10年前还低。美国学者预言，2044年10月最后一位日报读者将结账走人。如果真的如此，以纸媒为代表的传统媒体将何去何从？而当科技不断渗透到媒体的方方面面，媒体人又该如何寻找出路？

自媒体顺应网络技术的进步蓬勃发展，通过与手机等移动设备相结合实现了以技术为依托的自我普及，同时它们的出现不仅颠覆了媒体行业，也改变了受众接受和传播信息的方式。以大数据技术和人工智能为核心技术的“web3.0”时代已经来临，人们逐渐习惯信息的可视化、碎片化和互动性，同时作为信息网络的节点不断延伸出新的信息网络。在万物互联的



汽车后市场报告

汽车后市场被称为汽车业的黄金产业，它是指汽车销售以后，围绕汽车使用过程的各种服务，简称“车后市”根据Wind中各大证券分析报告，汽车后市场无疑是一块具有极大价值以及利润的市场。

文 | 苏智兴
图 | 袁筱

PART ONE 市场总览

汽车后市场分类及理由

从整个后市场角度来看，有非常多的分类，但分类杂，市场细。因此在这里，我们将整个汽车后市场分为：“核心需求市场”（刚性需求）与“可选需求市场”（弹性需求）。

核心需求市场包含：汽车维修养护、汽车保险、二手车市场、停车；

可选需求市场包含：汽车美容、汽车改装、汽车文化等。

分类的理由：

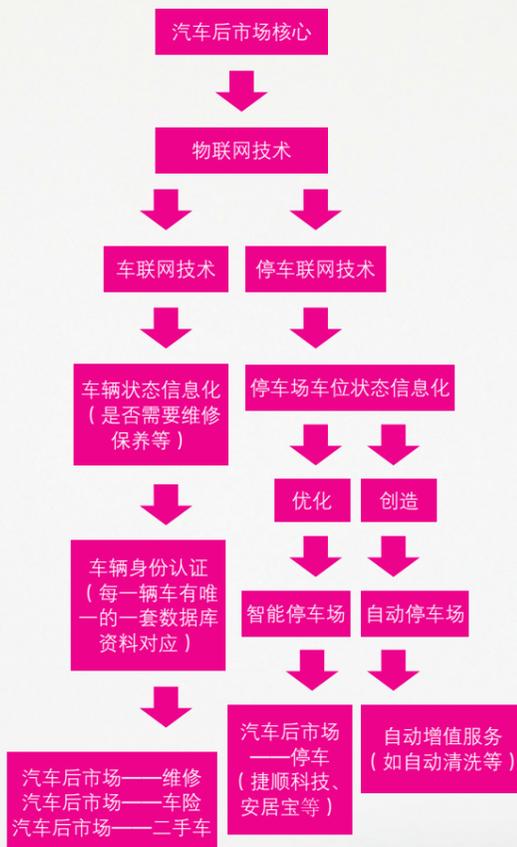
●汽车后市场的范围非常广，一概而论无法体现各个市场的特点，过于细分又显得细枝末节，没有全局概念。

●汽车后市场最庞大、最重要的消费者是车主，因此从车主对产品（服务）的需求程度分类更为合理。

●按照客户的需求程度分类，可以使企业在选择汽车后市场的切入点时分清市场主次、更精准地击中要害。

本次报告针对汽车后市场整体有两个主要观点

●汽车后市场的互联网化，需要物联网作为核心技术支持，如图：



汽车后市场的互联网化，离不开**物联网系统**。

对此处“物联网系统”的定义：

车联网

●对于汽车内部信息的收集，如轮胎磨损程度、机械部件磨损程度、油量等；

●对于汽车内部信息的收集，不必直接通过4G上传到某个运营商服务器（中国移动已在这方面做了尝试），而是要将这些信息通过蓝牙技术，传送到车主的手机上（移动终端）。

●其余汽车信息可不作要求。（相比广义上的“车联网”降低了要求，但提升了可用性）

停车场联网

●通过对停车场车位信息的监测，能使用户实时获得停车场信息，增加停车场地利用率，降低信息不对称性。（已有捷顺科技、安居宝等公司正在积极运营）

●个人空闲车位，可以通过停车场联网得到充分利用，发挥共享经济的力量。

●更进一步创造新的现代化停车场，即现代化自动停车场。

对于车联网的具体说明

●针对汽车后市场的车联网，只需要将汽车相关零部件的状态实时记录下来并反馈到车主的手机端即可。不需要庞大的广义车联网系统，这样能针对汽车后市场以最低的成本达到效果。

●车联网不需要所有汽车相关零部件的信息实时通过4G上传到云端等（这是中国移动的尝试），车联网关键是需要让车主能够实时知道零部件是否需要保养，让保险公司知道车主的行车习惯，让二手车中介（以及消费者）得到可靠的数据。

对于停车场联网的具体说明

●智能停车的作用在于将原有停车场资源，通过智能硬件系统的搭建，使其信息化；可供用户远程通过网络查看。其意义在于优化现有资源配置，提高社会资源利用率。其中的龙头企业是“捷顺科技”；尽管有不少创业公司也在争相尝试，但由于停车场管理权、所有权错综复杂，使得智能停车具有了很重的资

产属性，纯互联网平台在最后很难形成规模。

●自动停车场指全自动化的智能停车，在这样的模式之下，车位本身的地理位置信息已不重要，用户只需要将停车场当成黑箱，车停进去由计算机系统控制停放，甚至可以进行自动清洗等。自动停车场的意义在于它“创造”了新的方法来提升资源利用率。

车后市离不开物联网的理由

●在车后市核心需求市场中的“二手车市场”、“汽车维修”、“汽车保险”等细分市场，最大的问题就是无法获得可靠、标准的信息。

●通过检测车内信息，可以形成完整的汽车情况报告，使得二手车、保险等获得更透明、可靠的数据。

●智能停车场，甚至是自动停车场，将提高整体停车信息的对称性以及整体社会资源的利用率。

初步总结

汽车后市场——核心需求市场的一个重点在于汽车信息的标准化、信息化，换言之就是要通过智能硬件手段制定行业标准、完善信息渠道、倒逼诚信体系。

有了标准、可靠的信息，互联网二手车市场的“汽车信息真实性”问题能够得到解决、互联网车险不必再通过庞杂的大数据分析间接得到不一定可靠的结论，而可以直接通过车辆行驶记录进行车险定价、车辆维修养护不再是车主被动进行，而是车主主动根据数据决定是否养护以及去哪里养护。

这是一种方式，创造新的自动停车场是另一种方式。两者均优化了现有社会资源的利用率，为社会创造了价值。

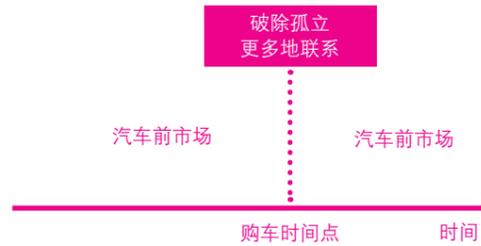
汽车后市场的主要社会贡献在于通过各种手段（现在是互联网），让需要维修的车主能尽快去维修、让二手车消费者能用比较合理的价格买到安全的车、让需要保险的车主以合适的价格获得保险、让停车场车位这样的社会资源得到充分利用。

即：生命安全的有效保障、社会资源的充分利用。



不能孤立地看汽车后市场，而要将汽车前后市场联系起来。

汽车前后市场在时间逻辑上就相互融合，如图：



汽车前后市场需要紧密联系的理由：

- 用户购置汽车、保养维修汽车，对用户而言逻辑上是围绕汽车的一系列连续的事情；
- 购车完毕这一瞬间，消费者就从汽车前市场转到了后市场，即汽车前市场是后市场的入口，把握了入口很大程度上就把握了后市场的未来。4S 店与车辆

保险的合作，就直接体现了车前后市场的依附性；

● 汽车后市场——核心需求市场中，物联网设备甚至需要通过预先装配在车内才能发挥作用，因此需要将汽车制造、销售以及后市场充分联系，加深合作，才能真的做好汽车后市场。

具体加深联系的问题与方法：

- 汽车制造、汽车销售商不会平白无故让别的企业在自己的车子上加装物联网设备，这当中可能需要有股权等利益的分配。
 - 破除 4S 店、保险的垄断不是一朝一夕的过程，而且会遇到重重阻力；可能需要利用破坏性创新，从混合动力车以及电动车入手加装物联网设备，与这一小块新能源汽车前市场充分联系，不断发展；在具备充分实力的情况下进入原始汽车前市场。
- 具体方式请见“细分市场报告”相应内容。

PART TWO 细分市场报告
(核心需求市场：汽车维修养护)



汽车维修养护

理想中的汽车维修养护

- 理想中的汽车维修养护过程：
 - ① 用户通过手机 APP 实时查看汽车关键部件的状态（轮胎是否磨损、气缸是否安全等）；
 - ② 若传感器发现异常，通过 APP 通知用户需要保养 / 维修某部件，并推荐 3 家地理位置最近的快修点；
 - ③ 用户选择并预约某家快修点，同时将车辆数据传送给快修点，让其有时间准备维修工具 / 备用部件；
 - ④ 用户按时达到快修点，修理车辆完成后通过线上支付；

理想汽车维护过程的前提：

- ① 该用户的车装配了车辆部件实时监控系统（物联网设备），且所有设备数据通过蓝牙连接到手机端；（移动互联网优势）

- ② 快修点互联网化程度较高；（线上预约，线下修理）
- ③ 配件信息可查、可靠；（维修配件质量有国家标准可依）

● 理想汽车维修保养过程的配件商业模式，如图：



利用互联网，即 O2O 线上订单，线下维修且快修店具有长尾效应

- 理想汽车维修保养过程的现实问题及初步解决方案：
 - ① 车联网程度低——研发基础车联网设备并普及；
 - ② 配件供应商的质量层次不齐——尽可能信息

透明化，同时通过互联网有 b 端进行筛选；

③ 快修店尚未完全铺开——跟进快修店的进度，同步合作。

现实中的汽车维修养护情况：

- 具体情况
 - ① 车主发现车辆无法继续使用的损坏情况；
 - ② 车主到 4S 店进行维修；
 - ③ 4S 店开出高价 / 以次充好 / 小题大做，用户因为不放心路边摊只能接受 4S 店的高价；

● 现实中维修保养服务电商（自营型）有如下几家公司：

- ① 途虎养车网
 - ② 养车无忧（先锋新材）
 - ③ 汽车超人（金固股份）
- 三者商业模式相近，总体上主推 B2b2C 模式（B2B2C 是一种电子商务类型的网络购物商业模式，B 是 BUSINESS 的简称，C 是 CUSTOMER 的简称，第一个 B 指的是商品或服务的供应商，第二个 B 指的是从事电子商务的企业，C 则是表示消费者），在各自物流、仓储上各有优劣。

以途虎养车网位居综合情况前列，养车无忧次之，汽车超人尚未发力。

（来源《中国汽车保养服务电商（自营型）报告》）

● 现实中维修保养企业遇到的问题：

- ① 市场份额占比较小；
- ② 维修保养服务使用频率低，用户黏性提升难度大；
- ③ 物流仓储等基本建设成本大、时间长。
- ④ 目前打通的主要是“理想模式”中的 B2b 环节；2C 环节由于用户无法直接评估车辆部件的损耗情况，尚未完全打通。
- ⑤ 针对线下维修店的整合，以及品控具有难度。

● 个人针对现实中维修保养电商企业的观点：

- ① 电商平台确实打通了 B2b 的环节，但 B2b2C 的过程尚未被打通；2C 的过程需要物联网的支持；
- ② 电商平台的整合能力是关键，目前汽修行业的连锁店与互联网平行发展，其实反倒阻碍了纯电商平台的发展速度；电商平台是否可考虑自行设立线下品牌维修店，且能进行品控；
- ③ 纯电商平台尽管发展势头迅猛，但传统汽修行业配件链条复杂，电商平台目前仅作为补充的一部分。

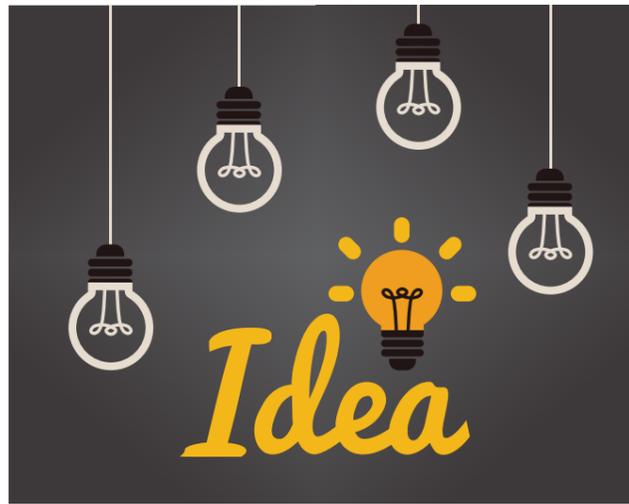
（参见 20140922-Wind 资讯-【iWind 电话会议】凯盛投资咨询：汽车后市场专题会议） Entrepreneurship Review



注：在这里，O2O 是整个过程的必要元素，它是汽车后市场所要求的商业模式特点，其本身不是卖点。

《国务院大众创业万众创新政策选编》出版发行

《国务院大众创业万众创新政策选编》一书，近日由人民出版社出版发行。该书选编了两年多来国务院出台的“双创”政策以及国务院相关部门出台的“双创”配套实施政策。其出版发行，有利于社会公众了解掌握国家“双创”政策，更加方便千百万创业创新者用好政策，各级政府抓好“双创”政策的落实，从而促进全社会“大众创业、万众创新”的蓬勃发展和经济发展新动能的加快形成。



2015 年中国高等教育热点透析

2015年，是中国高等教育现代化进程中具有重要意义的一年。这一年是党中央提出“四个全面”战略布局的开局之年，是国家全面完成“十二五”规划的收官之年。盘点其间发生的重大的事件，喜见高等教育在推进现代化的进程中，肩负使命，迈出了新的步伐；在全球高等教育大格局中，逐浪弄潮，发出了中国教育的好声音。

教育质量：在强化创新创业教育中逐步提升

5月4日，国务院颁发《关于深化高等学校创新创业教育改革的实施意见》。11月4日，《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十三个五年规划的建议》直点主题：提高教育质量。要求全面贯彻党的教育方针，落实立德树人根本任务，加强社会主义核心价值观教育，培养德智体美全面发展的社会主义建设者和接班人。

高等教育由大向强转变的根本标志是人才培养质量的整体提升。面对经济社会转型发展，建设创新型国家的战略要求，高等教育所呈现的种种不适应，集中表现在人才培养质量上，这需要我们以创新的勇气和智慧从战略高度找准着力点，整体推进高校教育教学改革。5月4日，国务院颁发《关于深化高等学校创新创业教育改革的实施意见》，全面部署以推进素质教育为主题，以提高人才培养质量为核心，以创新人才培养机制为重点的高校创新创业教育工作。各高校主动作为，扎实推进创新创业教育。112所中央部委所属高校制定了深化创新创业教育改革方案，82%的高校开设了创新创业的必修课或选修课。10月21日，教育部会同发改委等部门联合举办的首届中国“互联网+”大学生创新创业大赛吸引了全国1878所高校的超过20万大学生踊跃参与，带动全国上百万大学生投入创新创业活动。

2016 年所有高校开设创业教育课程

根据教育部近日发出的通知，各地各高校要做好2016届毕业生就业创业工作，要对有创业意愿的学生开设创业指导及实训类课程，对已经开展创业实践的学生开展企业经营管理类培训。各地各高校要配齐配强创新创业教育专职教师，聘请各行各业优秀人才担任兼职教师，建立全国万名优秀创新创业导师人才库。要创新服务内容和方式，为准备创业的学生提供开业指导、创业培训等服务，为正在创业的学生提供孵化基地、资金支持等服务。高校要建立校园创新创业导师微信群、QQ群等，发布创业项目指南，实现高校学生创业时时有指导、处处有服务。要进一步完善高校学生创业服务网功能，为高校学生提供项目对接、产权交易、培训实训、政策宣传等服务。

大学生创业不断掀起热潮，他们有热情有创造力，但仍缺乏经验和理论知识。教育部此次的建议，能让大学生能获得系统性的创业学习。创业教育设为高校必修课，则在文化氛围上为他们背书。这次建议更重要的意义在于创业大学生之外。实际上，并非人人都要去创业，而创业者敢想敢创的精神，和在复杂市场环境中解决问题的能力，是全体大学生都可以学习获益的。



2015 全国十大教育新闻揭晓

由中国教育报和中国教育电视台联合主办的“2015年全国十大教育新闻”评选12月29日在京揭晓，“国家鼓励高校深化创新创业教育改革 大学生创新创业成为校园新时尚”等10件新闻入选2015年全国十大教育新闻。

4月21日，国务院召开常务会议，部署进一步促进就业鼓励创业，大力支持大众创业、万众创新，把创业和就业结合起来，以创业创新带动就业，并支持高校、科研院所等专业技术人员在岗和离岗创业。国务院办公厅随后发布了《关于深化高等学校创新创业教育改革的实施意见》，提出面向全体学生建设创新创业教育专门课程群。10月19日至20日，首届中国“互联网+”大学生创新创业大赛总决赛在吉林大学举行，大学生创新创业成为校园新时尚。

“全国十大教育新闻”评选活动，在教育部党组的重视和支持下，至今已举办了17年，社会给予了广泛关注，在学习宣传党和国家的重大教育方针政策、报道教育部重要工作部署、营造全社会关心支持教育的良好氛围方面，发挥了重要作用。

“我们在一起”北大创业训练营 2015 年会在津举行

2015年12月18日至20日，一年一度的北京大学创业训练营全国营友年会在天津滨海新区隆重举办。本届年会北创营共邀请到往期创业导师及战略合作伙伴近百位嘉宾，以及五百余位创业营员共赴津城。年会期间，北创营组织了多层次多角度以“创业者发展”为核心的服务交流活动。包括推动创业项目与资本直接对接的“谁 WHO”北创营路演会；在垂直领域针对代表性创业营员企业进行实战剖析的营员董事会；促进营员之间联谊交流的创业运动会，以及宣传营员企业的PKU Innopark、知名企业参观等一系列活动。



上海交大创业学院第六期“宣怀班”开班典礼举行

12月24日下午，上海交通大学创业学院第六期“宣怀班”开班典礼在闵行校区逸夫楼200举行。有关领导及第六期“宣怀班”学员以及往期优秀学员出席开班典礼。

校党委副书记、创业学院院长朱健首先介绍了上海交通大学创新创业教育的相关情况以及创业学院的办学使命与发展前景。接着，创业学院常务副院长赵旭从结业要求、课程介绍、活动介绍等三方面对第六期“宣怀班”课程及活动安排作了说明。之后，上海赛火体育文化CEO徐炜颢受聘为第六期“宣怀班”班主任，2015级硕士张楠青作为第六期“宣怀班”学员代表讲述了自己对创业的理解。最后，朱健为往期结业学员颁发结业证书。典礼结束后，特邀嘉宾、学校领导与学员们亲切交谈，气氛热烈。

典礼之后，创业学院在逸夫楼101为第六期“宣怀班”新学员举办了一场体验式培训，培训邀请了资深培训师带领学员开展了多个体验式活动。不仅增进了彼此的认识和了解，同时也提高了大家对于团队的认识，增强了团队精神，为创业学院之后的活动开展打下了良好的基础。



复旦大学创新创业学院揭牌成立

2015年12月6日下午，复旦大学创新创业学院揭牌仪式举行。教育部高等教育司司长张大良、复旦大学校长许宁生为学院揭牌。复旦大学常务副校长包信和介绍了学院的筹备情况。张大良在揭牌仪式上讲话。据介绍，复旦大学创新创业学院将以全新的管理体制，紧密连接优秀的学生团体和优秀的业界团体，为学生的创新创业打开门户，提供丰富的创新创业实践和实训机会，同时为优秀的校友发现好的创业苗子和创业点子、实践自己的创新想法创造机会。学校希望经过5-10年的建设，把创新创业学院建设成为创业人才的孵化库、创业金点子的种子库和创新创业的专业智库，成为上海市建设“具有全球影响力的科技创新中心”的重要组成部分。

亚洲创新创业教育联盟年会在台湾大学召开

2015年12月13日到14日，亚洲创新创业教育联盟年会在台湾大学举办。本次年会围绕创新创业教育与商科教育变革的话题展开深入研讨，旨在为海内外从事创新创业教育研究和实践的学者提供一个共同探讨创业教育和研究前沿的平台。研讨会吸引了来自美国奇点大学、香港中文大学、香港城市大学、澳大利亚国立大学、台湾大学、香港大学、台湾清华大学、天津大学、暨南大学、西安交通大学、中山大学等国内外著名高校的三百余名专家学者参加。

此次论坛，美国奇点大学教务长、台湾大学副校长等做了主题发言。上海财经大学刘志阳教授做了“上海财经大学创新创业教育实践”的报告，国立台湾大学陈良基副校长、亚洲大学蔡进发校长进行了点评。与会专家和学者表示了对报告的普遍好评以及对上海财经大学“服务+”创业教育模式的认可并提出了有益的建议。

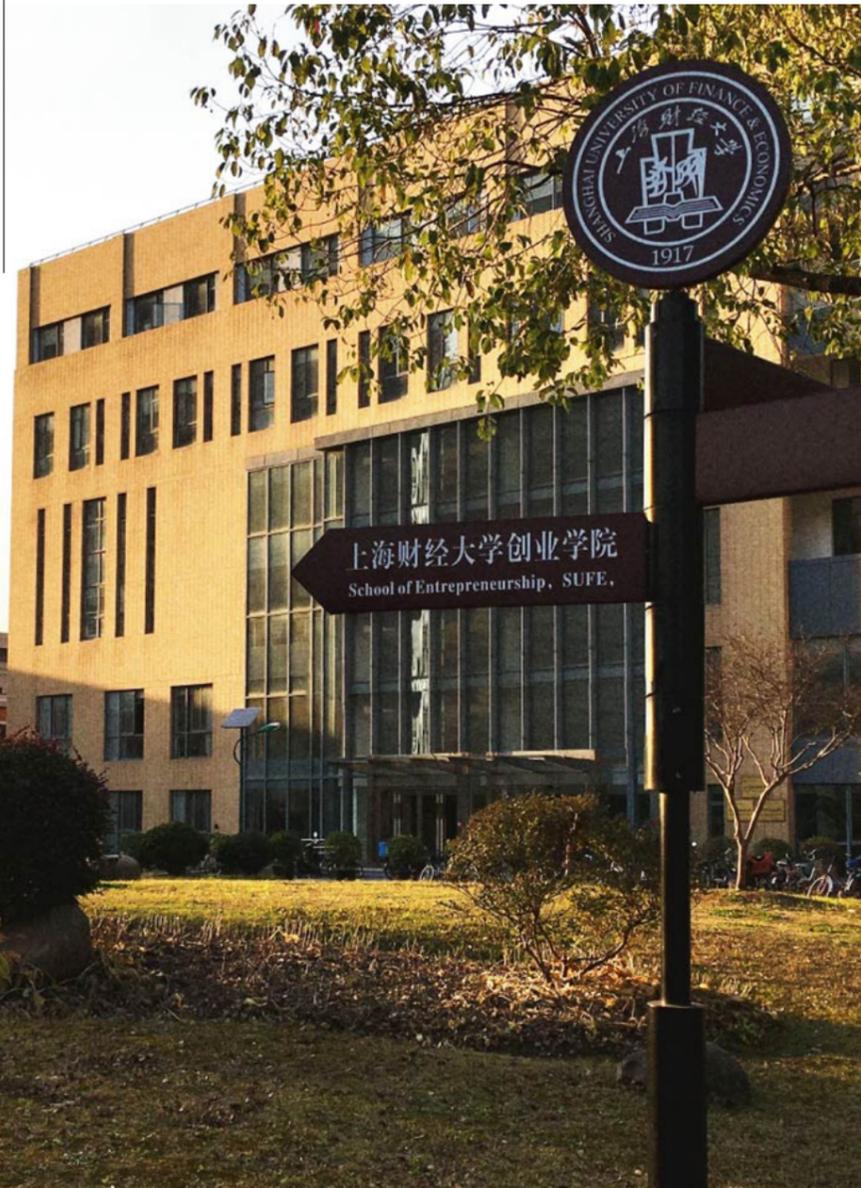




上海财经大学 创业学院

上海财经大学起源于1917年南京高等师范学校创办的商科，1921年改名上海商科大学，是中国教育史上最早的商科大学。目前上海财经大学是教育部、财政部和上海市共建学校，211工程学校和985经济学平台学校。

上海财经大学创业学院于2015年7月15日正式成立。作为学校综合体制改革试点，创业学院主要依托国际工商管理学院师资和学科力量，同时整合教务处、团委、合发处以及科技园等校内资源与广大校友和企业外部资源。上财创业学院定位是一所高起点、高水平、精品化、重实践的学院，定位创新创业型人才培养的主要载体，创新创业教育的主要平台，创新创业研究智库，创新创业教育体制改革试点；使命是培养创新思维和创业实践能力，为国家创新驱动战略提供智力支持和人才保障；愿景是建设成为具有鲜明财经特色的、国内外有影响力的“服务+”创新创业人才培养基地和研究高地。



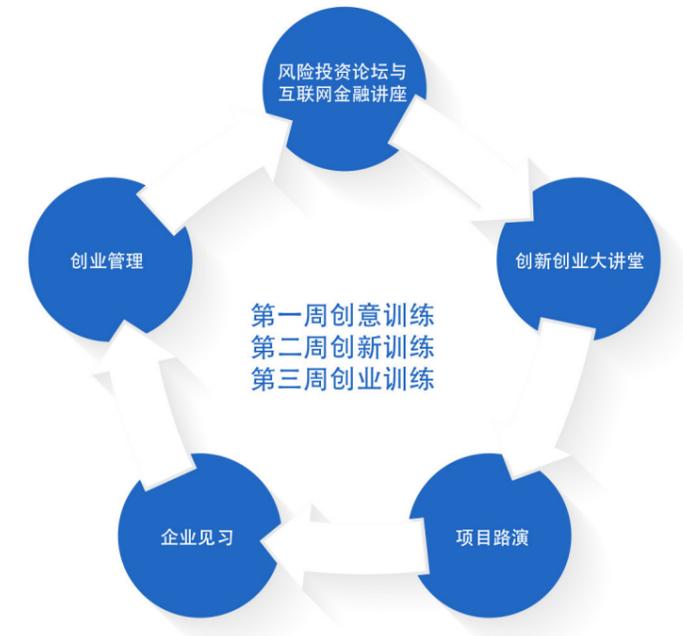
“匡时班”概况

上海财经大学创业学院面向全校学生，在专业教育中渗透创意创新和创业精神，开设创业通识课程、大学生创业创新计划训练、创业创新大讲堂、创业大赛、创业咖啡等丰富多彩形式多样的活动。同时，吸收少部分有强烈创业意愿的学员进入匡时班，在提供独具财经特色的创业模块课程基础上，通过企业导师团的悉心辅导，众创空间的创业机会检验，创业资金的投资孵化以及创业媒体的助推放大，有针对性地强化培养部分有强烈创业意愿的同学成为中国大众创业、万众创新的引领者。

2015年暑期匡时班已经圆满举行并取得了丰硕成果。 >>>

匡时班暑期课程与活动模块

Summer Course and Activity Module of Kuangshi Class



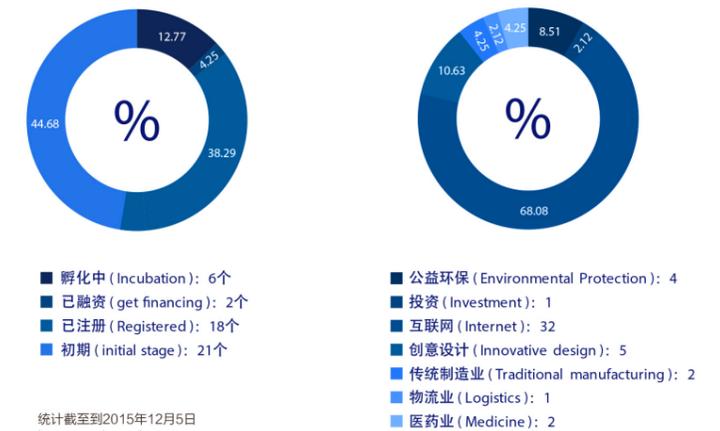
匡时班学员学历

Education Background of the Students of Kuangshi Class



匡时班收获

Introduction to Phase I Project of "Kuangshi Class"



统计截至到2015年12月5日
by December 5th, 2015



匡时班收获

What you can get from here

- ① 系统的创新创业思维、知识、理论与技能培养
- ② 优先入驻上财创客空间的机会
- ③ 优先推荐与风投、媒体对接
- ④ 优先获得大学生创业创新训练计划资金资助
- ⑤ 优先配备企业家导师或在校导师
- ⑥ 优先进入每年的上海财经大学创业实践大赛和挑战杯赛等

匡时班面向对象

Who we want

具有强烈创业意愿，积极参与创业实践的财大在校生、已毕业的校友、少数具有技术背景或资源的优秀上海高校学生。



2016 年暑期匡时班将如期开班！
 欢迎关注微信公众号“上财创业学院”
 留意报名通知（5月启动报名）。
 电话：徐颖 65906859/15121007925
 邮件：csei@mail.shufe.edu.cn
 微信：上财创业学院
 地址：国定路 777 号上海财经大学创业学院

2016 年匡时班！ 你值得报名！



陈红兵
Micity创始人



计锋
上海思略文化传播有限公司
总经理
创始人



无装备 不教育

——课程引领下的学习环境重构

上海思略文化传播有限公司
 致力于中小学（幼）青少年科学素质素养领域，
 是为中小学（幼）第二课堂整体解决方案的服务
 及供应商。



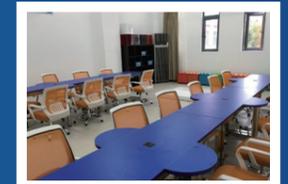
职业模拟活动



学校空间创意项目



学校空间创意项目



科技类项目专项实验室

我们的理念：

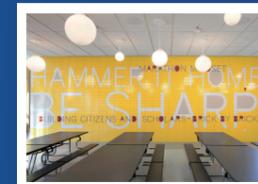
将最先进的科技创新教育理念、科技、科普系列产品与创新模式相结合，为涵盖课内、外不同教育场所或领域、3-18岁不同年龄段的青少年儿童提供最优价值的科技创新教育完整解决方案。通过提供智能、交互、趣味性的科技教育产品和运营服务，促进青少年的智力开发，以及实践能力、创新能力的提升。

我们为学校和孩子们提供：

1. 邀请科技精英进学校为学生提供相关主题讲座；
2. 为学校提供多元化的科技课程体系及培训；
3. 为学校搭建素质教育实验室，如科技类项目专项实验室、自然科学实验室、自然科学活动配套设备，FABLAB实验室等；
4. 帮助学生建立科技社团，提供课外能力实训和比赛辅导，增强学生软实力；
5. 提供青少年科学素质素养等的系列活动，学校活动整体服务；（如科技节、艺术节、体育节、阅读节等）
6. 青少年第二课堂科技兴趣小组科普实验室配套材料、配套课程等；
7. 学校空间创意项目。含体育空间、财商课堂、职业模拟、德育空间等整体一体化设计解决方案。



学校空间创意项目



学校空间创意项目



职业模拟之德国商会



第二课堂科技兴趣小组科普实验室配套材料、配套课程

（宣传页）





上海高校创新创业教育联盟

The Innovation & Entrepreneurship Education Alliance of Shanghai

热烈庆祝
上海高校创新创业教育联盟
正式成立！



上财
创业学院



创业
评论

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