

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

清华图中的创业启蒙



如果我们有梦想 一切都会实现

——我们的创业宣言

我们对着高山喊：“我们不要再打工！”

我们对着大海喊：“我们要当老板！”

我们是谁？——我们不仅是时代的骄子，更是时代的英雄，我们在世纪末发韧成长，自强不息；我们在新世纪砥柱中流，慷慨长歌。我们是创业者，创业家，企业家，我们将取代古典精英形象，占据社会的中心舞台；我们是社会财富的创造者和组织者，是人们心中的崇拜偶像，是时代真实的经济英雄？

我们是谁？——我们将作为伟大群体中的一员，为解决影响民众生活的重大问题尽职尽责。我们破坏旧的市场秩序，我们建设灿烂的私人王国，我们充满着对创新的激情和胜利的渴望。我们创造就业机会，增加纳税额度，我们对乡村、社区、城市和国家履行责任和承担义务，我们推动生产力的向前发展，我们促进经济的真正崛起和民族的伟大复兴，我们将在历史的坐标上留下永恒一点。

我们是谁？——我们是中国的“知识新生代”，我们正在用自己的智慧和意志改造自己，创造着新的世界。我们是真正的时代强者，是真正的时代宠儿。

我们是谁？——我们都是大学毕业生，我们有着自己的光荣和梦想。我们不在乎户口，不在乎高薪，不在乎稳定的收入，我们摒弃安逸，摒弃一切羁绊，我们唯有呐喊：“我们要当老板”——我们正在实践着这个理想。

你是我们中的一员吗？——你有智慧，有思想，也应该有胆识、有魄力，为什么你还患得患失，犹豫不决？面对着就业的竞争压力，你为什么要跟大家一样排着长队，等着面试？面对着有限的几个指标，你为什么非要瞻前顾后，甚至钻营投机？……你为什么不让你的知识帮你实现你的理想？你为什么不当自己的老板？

你已经具备了怎样的条件啊？——你有着前景广阔的技术储备，你有着独辟蹊径的项目优势。你可以寻找风险资本，难道你没感受到“爆米花机”轧出的滚滚春雷，万钧之势吗？你可以在大学期间就完成初始的资本积累，你不要光囿于学习，足不出户，你要去挖掘商机，厚积薄发。但你现在还欠缺了一些重要的东西——你害怕冒险，不敢承担风险，你仍被传统观念束缚，你无法挣脱求稳求安心理的桎梏。你没有足够的资本，你缺乏志同道合的合伙人，所以你心焦如焚或者自怨自艾，但是你可知道，你这是因为缺乏坚毅的品质和沉稳的心态。

你也许尚未毕业，也许已在某个工作岗位，你要不断激励你的创业意志，将她融为你生命价值的一个部分。也许现在的时机尚不成熟，但不要让它成为你的借口，你要时刻准备着，心里激情的呐喊“我要当老板！”

加入到我们的行列中来吧！我们是中国大学生创业启蒙运动的先驱。

加入到我们的行列中来吧！这里需要你的智慧、激情和钢铁般的意志，
你将在这里实现你的光荣和梦想！

“ If we dream , everything will be possible ”

如果我们有梦想，一切都会实现！

If we dream, everything will be possible

如果我们有梦想，一切都会实现

谨以此书献给百万大学生

谨以此书献给所有青年人

致 谢

10月16日，我们的“创业计划”大赛历经5个月，终于落下帷幕，大赛成果展示并拍卖会也将于1999年春季举行。12月20日，我们又完成了本书的创作，行将付梓。

我们希望借此发起一场启蒙运动，启蒙中国大学生的创业意识，但我们没有料想这项活动引来如此众多的强烈关注。我们要在此向他们致以衷心的感谢——

我们要感谢清华大学科技创业者协会（PATH）所有参与组织工作的朋友们，他们的勤恳和忠实促成了这项启蒙活动的顺利进行。

我们要感谢加拿大北方电讯网络公司，他们斥资7万元独家赞助此项活动。

我们要感谢全国人大常委会副委员长、民建中央主席成思危先生，他对此项活动表示了极大的关注，提供了很多的指导和支持。

我们要感谢美国 Woodbind 基金会总裁罗伯特·拉森先生，美国科技风险投资公司总裁谷燕女士以及麦肯锡咨询机构，德勤公司……他们为我们传授了许多的宝贵知识和实践经验。

我们要感谢人民日报、中央电视台、中国青年报、北京青年报、香港大公报、中国教育报、北京晚报、中国市场经济报、北京电视台等诸多媒体，他们的采访和报道将有力地推动这场启蒙运动。

最后，我们要特别感谢创视机构的刘泉先生和钱晓钧先生，正是他们，使得这次启蒙活动得以更久远的传播，并将推动中国大学生的创业启蒙如星火燎原般继起风澜。正是他们，将历时半年（98年7月起），我们共同参与的“清华、北大、人大三校90年代毕业生创业情况调查”课题的部分内容并入此书，而使本书充溢着昂扬的现实场景和慷慨的理想精神，我们要特别说明的是：这部分内容以口述笔录的形式记述了近几年从三校毕业的11位大学生，他们现在正在创业，都组建了自己的公司，他们的企业大都还比较小，属于创业的积累期。他们的心路历程，他们的欢乐痛苦，他们的创新和冒险精神，给我们的是极为强烈的震撼——他们才是中国大学生创业启蒙运动真正的先驱者。

由此，我们要特别感谢这些学友师长们，他们也许还算不上企业家，但他们正以亲自的实践召唤着中国大学生的创业意识。他们白手起家，有的寻找到了风险资本，有的完全靠自身积累。他们不吝时间和精力，热情地接待

我们，并都尽可能地详述他们的大学生涯和创业经历，他们的学识、见解、心态常令我们惊愕，我们没有想到中国的大学生群体已经拥有了这样一拨人。他们更让我们看到了中国大学生创业启蒙运动的灿烂前景，我们的“创业计划”活动由此也更深刻地具备了启蒙的价值和意义。

“ If we dream , everything will be possible ” .

如果我们有梦想，一切都会实现。他们不正是一个个生动的写照吗？我们向他们对这项启蒙工作的热忱和支持表以衷心的感谢！

作者简介

青稞，为清华大学科技创业者协会谐名。

执笔：

杨锦方：清华大学计算机系工学硕士，清华科技创业者协会会长，“清华创业计划”的倡导和创始人。

倪正东：清华大学经济管理学院直博生，清华科技创业者协会常务副会长，“清华创业计划”的主要组织者。

他们是唯一受新加坡“全球商业计划组织者论坛”邀请的两名中国大学生。

中国大学生的创业启蒙运动

清华园中的创业启蒙

上篇 口述实录 知识新生代的先行者

我们的创业计划大赛于5月开始，历经如火如荼的赛程，于10月16日落幕，目前，大会成果展示及拍卖会正紧张筹备，将于明年开春举行。

在我们的大赛进入最后阶段的时候，我们有幸参与了创视机构和中国人民大学共同组织的“清华、北大、人大三校90年代毕业生创业”课题情况调查。从9月至12月，我们共计采访了9家公司11位年轻创业者。在与他们的畅谈交流中，我们多角度的对他们的心路历程予以记述。在得到创视机构的支持和征得这些年轻创业者同意的前提下，我们将这9篇访记融入本书，并作为开篇。因为这些生动的形象正是中国大学生创业启蒙运动的先驱者，他们的创新和冒险精神正是本书所孜孜以求的，他们正以强有力的实践证明，启发着我们的莘莘学子，并将爆发出巨大的召唤力。

但因为他们大都还处于创业之初，他们的公司和运作的项目大都处于积累和发展期，所以基于保护的考虑，我们隐去他们的名字和公司名（个别的除外），在此特作说明。

另外，这9篇访记1—5篇由杨锦方完成，6—9篇由倪正东完成，一并说明。

1. 寻找伯乐

时间：1998 年 8 月 28 日

地点：北京海淀区五棵松安美尔大厦写字楼

背景资料：

清华大学计算机工程系 90 直博生蒋君及其同窗。蒋君曾在清华园中度过了 9 年，大学毕业前夕，他毅然放弃了许多大公司的高薪聘任，走上了自己创业之路。目前他主要从事系统软件的开发工作，并与硅谷的风险投资家有着广泛的联系。目前他的项目正在紧张的洽谈之中，一旦他融资成功，他将成为中国大陆本土上诞生的杨致远。

转了两次公交车，一次地铁，我才见到了位于四环之外，几近郊区的安美尔大厦，见到了在这里播洒希望种子的清华人。事业的坎坷并没有洗去他们全身的儒雅之气。

在与他们的交谈中，他们不时地提到人的因素，人的凝聚力。他们说，中国的状况，对于创业的年轻人也许更是一种挑战，因为的确有许多不可测的因素在阻碍着你的思想和行为，很小的失误也许会断送你的事业。蒋君谈的很动情，他说，自己在清华园里度过了 9 年，并提前取得了博士学位，怀里揣着耀眼的清华文凭，他被许多企业，大部分为跨国公司相中，但他还是选择了自己创业这条路。他说，尽管他们走的很辛苦，但仍很执着。

问：您一直说事业比较坎坷，能简单谈一下主要困难吗？

蒋君：我们在创业初期共有 5 个人，全部是清华同窗，大学时关系都不错，而且事业心都很强。正是抱着这一目的，我们走到了一起。但是不久以后，有两个人脱离了我们这个阵营。

问：能谈一下他们离开的原因吗？

蒋君：我们创业初期的主要投入就是智力资本，我和另一位同学有专利，所以一开始的定位就是做软件产品。刚开始主要的资金注入是大家一块凑起来的，因为在清华时关系都不错，所以也就没考虑谁多谁少的问题。

公司在第一个月的发展并不如先期的预想那样，

我们第一个月一分钱没有挣到。第二个月另一位同学的专利产生了效益，我们为一个企业编了一套软件，并溶入了我们的专利，挣到了开业以来的第一笔钱，8000 元。然而好景不长，其中的一个合伙人被微软高薪挖走了，月薪 2 万元。他走的时候我们一块喝酒，且当是一块聚聚吧。因为公司在成立之后由于从节省资金

的角度考虑还从来没有坐到一张桌上聊聊天，这也是一次机会吧。

问：你们其他的合伙人怎么看待他的跳槽呢？

蒋君：其实这是人之常情。我们这几个人都是非常优秀的，只要我们去，任何一个人都可以出入高级写字楼，背靠着—个庞大跨国公司的背景，去寻找自己的追求而不必在这一方城郊结合的地方寻梦。关键是你怎么想。

问：这事还有更深层次的原因吗？

蒋君：我认为这是由我们中国人的传统意识决定的。我前面讲过，我们—开始就是依靠朋友之间的情谊走到—起的，而没有考虑过多利益方面的问题。然而公司做起来以后，这方面的矛盾便逐渐显露了出来。也许我们的方式只适用于交朋友，而不适用去做企业。

问：针对你们公司现存的问题，你们打算如何去解决呢？

蒋君：我们首先明确了一点，那就是我们已经不仅仅是清华的同窗了，而是企业的合伙人，我们为了共同的理想走到—起，每个人都有权利和义务。我们所做的，就是明确—种协作的关系，—种为了企业将来能更好、更快的发展而在初期必须明确的避免人浮于事的关系。中国人有时总有种“君子羞于谈钱”的心理，觉得大家是好朋友，都是清华人，面子上下不来。其实我们通过这次小小的事件，觉得大家谈开了反而更好，这样可以更有针对性的去做自己的事。

问：微软用高薪动摇了你们合作的阵营，你们怎么看这事呢？

蒋君：微软是—个巨人，连网景都无法抗拒，更别提我们。但 20 多年前，微软不也是小小的一员吗？我们认为，世界正在步入知识经济的过程中，你所拥有的智慧比你目前的财富更重要，谁能保证二十年后我们不会拥有这样的辉煌呢？盖茨本身是—个创造者，但他也沉重的打击着新的创造者，微软在美国的官司暂且不提，但他也的确给我们上了—课。

问：目前你们主要做些什么项目呢？

蒋君：目前所从事的与我们设计的初衷已经有了比较大的差异。刚开始我们一心想致力于大型系统软件的开发，并依靠我们的专利获得丰厚的利润。但是现在中国软件

市场的竞争也不单单是技术的竞争。由于没有十分广泛的关系，所以接不到大企业系统软件的研发工作。目前我们已经充分放低了姿态，几乎什么样编程的活都干。我本人掌握几乎所有的编程语言，还是十分有优势的。我们的基本想法就是先搞一些短平快的项目，赚一些钱后再去接大的编程工作。人一定不能好高骛远，尤其在创业初期，没有经济基础真是难上加难，这一点谁也违背不了。联想当初不也是在国际市场上搞贸易，倒电脑，滚足了资本后再去做自己的事吗？

问：那么你感到你们目前最缺的是什么？

蒋君：钱。我们的项目最需要资金的支持，但目前我们无法自己去筹资。我们项目的核心内容是在网络中附着一种安全程序载体，防止病毒及黑客的侵入，对不同的局域网有不同的程序，这个项目前途肯定是十分光明的，尤其是在互联网高速发展的过程中。然而它的投入也是较大的，至少得 1000 万元，目前对我们来说还是一个天文数字。

问：那你们是否考虑过与其它企业合搞这个项目呢？

蒋君：当然想过。不瞒你说，我认为国内的伯乐还不多。也许我们的体制没有给企业家一个能够制定出长远计划的决心，而仅仅拘泥于在任内取得眼前的利益。中国的企业普遍对互联网上的商业价值不太感兴趣，因此

与他们合作也较困难，且国内商家易被短期的“投资陷阱”所困扰，从而做出不利于我们发展的硬性要求。瀛海威的变迁其实就是一个例子。

问：那你们是否考虑过与国外的企业合作来完成这个项目呢？

蒋君：这其实就是风靡华尔街的风险投资。美国硅谷中的许多企业就是这样成长起来的。我们很崇拜这种合作的方式，因为它本身是对一个人价值的承认——你只要有智慧、有知识，你就会依靠这些

成为股东，去获得别人资金的支持。这其实对整个社会也是有好处的，至少他对资金的流向有了一个良性的引导，而不会造成泡沫经济。

我们目前也在试图走这条路，但的确也面临着许多困难，但我们正在一点点的克服。例如，按照国际惯例，创业对于风险投资项目的评估仅仅是依靠你的几页计划，这就对你所提供的项目文本要求十分严格，该写什么、不该写什么、什么做为重点来阐述，而且风险投资家对于项目的前景比投资此项目的目前花费更感兴趣。之所以许多中国人出国之后又带着资金和项目回中国赚钱，不少都是用这种融资的方式。为什么他们都到国外寻找投资呢，就是因为目前国内还没有一个发达的资本市场和经理市场，这就涉及到了诸多体制方面的因素了。

问：冒昧的请问，能细谈一下你们与风险投资机构的接触吗？

蒋君：这涉及到我们企业内部的机密，我只可简单介绍一下。我们首先在因特网上寻找到了别人在风险投资项目中的文本及有关的风险投资机构，然后先学习别人的文本，看别人的格式、体例及内容，然后照猫画虎，阐述自己的投资计划。我们当初依据的就是“雅虎”当年的风险投资计划书。

目前我们主要通过因特网与硅谷的风险投资家联系，他们在这个领域已做了多年，目光很敏锐，对我们的项目也很感兴趣，并提出了许多实质性的问题。尽管目前的谈判仍在意向性阶段，但还是逐步升温的。

问：那么你的意思是，如果你们谈成的话，那么你就可以不必像现在这样“短视”——自己先编些简单程序赚些钱，而是可以一下获得你们的启动资金——1000 万元吗？

蒋君：一下获得未必，因为投资有一个梯度性，哪一个阶段需要多少，他们都会按进度支付的，一下子付给从理财上不合理，也不安全。但这 1000 万元肯定是能保证的。其实我们认为，技术进步给产业界所带来的革新速度是无与伦比的，在这个经济时代，如果每一个具有良好项目的人都必须通过自己的原始劳动去积累为这个项目得以成功而必须具备的资金的话，那么这将

是这一时代的悲哀。

问：据我所知，国内在风险投资方面已有成功案例可循，你对他们是怎么看待的呢？

蒋君：在国内炒的最热的案例其实也是我们清华人的杰作，“搜狐”的老板张朝阳。他就是属于典型的在硅谷进行风险融资后到国内来作企业的人。他被美国评为“数字英雄”，这也是我们清华人的骄傲。

问：面对别人的成功，你们有什么想法吗？

蒋君：我认为，做事和如何做事同等重要，张朝阳模仿“雅虎”搜索器发明了“搜狐”，被国内认可，被硅谷的投资家认可，获得了成功。在别人的成功的时候，我们尽量保持一种平常的心态。我认为，这是一个小老板所应具有的基本素质，何况我们都是在高科技领域寻求着发展。我们不能因为别人在某一项目上的成功而冲昏自己的头脑，去盲目追随而放弃自己曾执着的项目。其实我们的素质都差不多，别人今天的成功也许是你明天的成功，尽管我们遇到了诸多困难，但大方向还是让人满意的。我们在工作的过程中也切实体会到了由昔日同窗变为现在合伙人一种特殊的感情，体会到了自己创业，自己给自己打工的快乐。

问：你们做为文化层次较高的老板，在“自我打工”的过

程中有些什么感受呢？

蒋君：在清华园中的9年当中，我曾有过不少想法，尤其是自己未来的道路选择。本科毕业时想保研，读到直博第二年又想出国。不过在直博毕业前一年，我才定下心来要自己创业，当时的资本就是我们的专利及业余设计赚的3万元钱。

毕业前夕，我的朋友们或者出国，或者高薪加盟到了跨国公司，而我们几个也搬到了这幢写字楼，开始了我们的创业生活。我们之所以选择自己做老板，其实也有种时不我待的感觉。纵观国外IT业界，绝大部分都是非常年轻的人，微软、雅虎，他们都给予了我们启迪。而国内，年纪大的墨守陈规，年轻的别人不肯放手让你干，而且还要花费大量的时间去处理人事之间的事。所以我们觉得不如自己干，以自己的思想做为公司运作的主线。“江山代有新人出”，中国需要有一批年青人出来，用自己的热情和智慧去带动一种产业的发展，又树立一种创业英雄的形象，这其

中的社会价值也是无法估量的。

问：面对未来，你雄心勃勃，那么你是如何设计自己这条创业路的呢？

蒋君：中国有句古话：“三十而立”，我今年已经 26 岁，留给我创业的时间也没有多少了，所以我有种十分紧迫的感觉。也许是大男子主义吧，我总认为男人总应该有自

己的一份事业，属于自己的一片天地，因此我们要自己创业，去追求自己的理想。

其实，就拿我们目前所做的项目来说，维持一个小康水平不成问题，关键在于我们和文化层次较低的生意人不一样，我们并不是粗俗的小老板，我们并不是得过且过，赚些小钱的人。正因为我们身上本身具有着人力资源禀赋，因此我们要把它发挥到最大化。我们其实一开始创业的目的就没有定位到钱上，因为我们都知道，我们每一个人出去都不是吃素的，拿十来万的年薪绝不成问题，但关键是我们想做一番事业，想证明一下自己的能力，想用年轻来搏一回，我们心里其实也憋着一口气。

问：你们的设想很远大，很有感召力，但你想没想过，假如你们失败了，没有得到社会的认可，没有融到资，你们怎么办？就如同瀛海威一样，他们的数学家可以计算出到 2006 年瀛海威可以赚到几十亿，但却无法解决眼下几千万的资金缺口问题。

蒋君：（许久的沉默之后点燃了一支香烟。）其实，既然我们放弃了眼前既得的优厚待遇而自己开始创业，其实就带着一种风险投资的心理，也可以说是一种赌博，而我们赖以支持的，一方面包括我们的专业技能；另一方面，则是一种机会成本的估算。

既然是风险投资，就有种风险与效益同在的表象，我们有限的成本支出也许可换回无限的利润，也可能

一无所得，关键是我们认为这样的投入机会成本不是很大，所以认为值得一试，况且也存在较大的成功可能。

瀛海威的老板张树新也一直是我们的偶像，我们甚至更认为她才是代表中国的真正的“数字英雄”，是中国 IT 界真正的风云人物，可惜由于与中国兴发集团的分歧而最终退出了瀛海威，我认为这是中国 IT 业发展过程中的一个悲剧。原因何在？这归结为我们没有一个发达的资本市场。如果瀛海威可以在一个资本市场

上自由筹资的话，几千万的确是小菜一碟。按他们的预测，今年（1998 年），你投入了一元钱，到 2006 年将增值到 100 元，我想任何一个神智清醒且有财力的人都会毫不犹豫的花这一元钱，7 年后也许他们“血本无归”，也许就会使自己几年前的投入奇迹般的增长 100 倍。这样的事情很有可能发生，雅虎、康柏不都创造了这一奇迹了吗？

所以我认为，肯定一件事不能仅仅依靠它发生的概率，也在于它的发生，既然发生了，且有暴利可图，经济规律就会发生作用，那就是人们纷纷去做。因此我认为，未来的风险融资，包括我们这个项目的融资，将不再是难事，关键是我们国内的企业家能否吃得上这块本该中国人自己吃的“肥肉”。

问：我本人很钦佩你的勇气和自信心。但我不知道你是如何迈出这第一步的，即你放弃了许多人梦寐以求的铁饭碗，你的朋友、家人是如何看待这件事的？

蒋君：我这个人从小到大都比较狂妄，不服别人的管束，所以早在高中时老师们就给我下了结论：等有一天我参加工作了，一定会被我的上司所压制。我也知道自己这个毛病，不喜欢别人对自己做的事指手画脚，也许我天生就是自己做老板的。不好意思，我又狂了。

其实，我认为清华园中的人最需要别人来了解，也最需要去了解别人。人们意识中的清华学生都是“两耳不闻窗外事，一心只读圣贤书”的科研型人员，而不知道我们也有这样或那样的野心。我本人其实不是一个疲于读书本的人。在清华园中，同学们戏谑的称本科毕业可以捧“铁”饭碗，研究生毕业可以捧“银”饭碗，博士毕业捧的则是“金”饭碗。我之所以砸掉了自己的金饭碗，与其说是一种冒险，其实是我想自己卸去由这个金饭碗带来的虚荣从而可能产生的负效应，一身轻装去直面挑战。

对于我们的选择，年迈的父母没有任何的干涉，只是嘱咐我一方面要以诚待人，另一方面也要小心从事。我是农民的儿子，心里总有股韧劲，望着父母那风雨不蚀的肩头，我的心里很激动，感到自己浑身有使不完的劲。我的女朋友也给了我巨大的支持和鼓励，她从小生活在北京，是命运把我们安排到了一起，因此我感到自己必须努力的去工作，去干自己的事业，使她今后仍可以幸福的生活。一想到这些，我仿佛获得了无限的动力，我必须努力干，为了我们的未来。

问：我觉得你是一个真正的男子汉，有这么大的设想和勇

气。与你们谈话真的使我受益匪浅。我想，中国的大学生也许缺乏的就是像你这样的决心和闯劲，你是否认为这是大学生毕业之后自己做老板的一个最大的障碍呢？

蒋君：对。我觉得，任何一个具有理性思维的人在做事情的时候都会有一种衡量，人的心理因素对衡量结果有着决定性作用。如果他本身是一个喜欢迎接挑战的人，那么他很可能认为即使是一个较大的冒险所付出的代价是值得的。纵观世界产业界，竞争的焦点日益集中到人才的竞争上来，具有开创性的人才被许多企业，尤其是大型跨国公司所追求。但我们传统的教育体制恰恰在压抑着年轻一代的这种激情，使他们日益的去规范于先辈们已形成的理论规矩中，这其实是在阻碍社会的发展，对大学生的成长则更为有害。相反，国外大公司对于 Challenge（挑战）精神的年轻人则极为关注。我在本科时就曾应聘过美国宝洁公司，在英文答辩中我不止一次的向他们描述我的职业抱负与挑战精神。他们最后希望我的加盟，只因我上了直博，所以没有去。

因此，我认为我国的大学生缺乏一种自发的与自我命运挑战的精神。我认为我们应该挑战自我，挖掘自己的内在潜能。尽管国内不提倡个人英雄主义，但我认为有一种自我崇拜的心理也是很不错的。

问：你的想法客观而直白，但我认为，也许这就是你动力的源泉吧？

蒋君：是的。因为我喜欢挑战。也许在市场经济的搏击中我会一败涂地，但只要有机会，我还会再次积极的去直面挑战的。

[与蒋君的谈话结束了，送别我的仍是他那书生意气般的脸。回头望着他们，尽管三四个人，但仍显的孤单。唉，年青人创业总是这么难。一切都要从头做起吗？谁能给这些年青人一切支持与鼓励呢？伯乐又在哪里？]

2. 无憾的选择

时间：1998 年 9 月 11 日下午

地点：北京市海淀区北洼路泛亚商务楼

背景资料：

我的一位好友在清华大学物理系念本科四年级。他得知我要做的事后，立即向我推荐了他的两位师哥：杨君和齐君，都是清华大学研 98 届毕业生。他说他这两位师哥非常有魄力，刚毕业就自己单拉一摊，令他十分羡慕。他说他们在搞网络和软件开发，刚开始，也许尚有许多艰难。我立即要了他们的电话，跟他们联系。第一次我被拒绝了，杨君对我的热情表示感谢，但认为实在没有采访的必要。于是我通过我的好友，再度表达我的诚意和目的，也许他们对于“启蒙”两字发生了兴趣。于是我们约在 9 月 11 日下午 1:30 进行了一次朋友式的交流。

泛亚商务楼并不好找。北洼路躺在香格里拉饭店的对面，还对应着“穿越时空，飞越无限”的摩托罗拉（中国）公司。我那次去的时候北洼路尚未通车，现在已有 601 路公车通行，方便得多了。沿着北洼路向南，走过菜市场，跨过小桥流水，努力张望，总算找着了“泛亚商务楼”的标牌，就躲在“金牛牛”餐馆的后面。泛亚商务楼是一幢两层写字楼，装修并不起眼。

我敲响了公司的门，前些天我在动笔整理我的采访笔记时，给杨君挂电话，他不同意我将他们公司名打出。出来开门的就是杨君了，身材颀长，白衬衣、仔裤、旅游鞋，留着板寸，却没有戴眼镜，整个感觉颇为潇洒。齐君正坐着，捋了一下略显蓬乱的头发，冲我点了一下头，算是打过招呼了。杨君请我坐下，并转身为我泡茶。我趁机打量了一下他们的公司。

这是一个单间，约有 20 平方米。靠里边放着两张写字桌。传真、电话都有，上面堆放着不少文件资料，颇为凌乱。两人坐的是那种便宜的简易老板椅。我坐的是一张长沙发，没有茶几；对面电脑桌上摆着一台方正的电脑，尚在工作，主机上的 Modem 也亮着，旁边联着一台陈旧的惠普打印机。门侧是一个小书柜，就半人高，码满了书。除此之外，就是我对面墙上那幅比尔·盖茨和安迪·葛鲁夫握着手、侧脸而笑的彩画了。

齐君注意到我在观察，笑着说：“你来的不是时候，我们刚从前面的正豪办公大厦搬出来。那儿租金是 3.5 元/平方，这儿是 2.5 元/平方米。我们原先还雇了两人，现在全辞了，日子并不好过。”

齐君悠然地摆动着身下的“老板椅”，极富书卷气的脸上挂着略显疲惫的笑容。语调有些揶揄，但那幅眼镜后面的灼灼目光却无丝毫颓废。我被他那份轻松自得所感染，为那份坦诚无忌所感动，接过杨君递上的茶，我衷心说了一句，“你们真是了不起。”不想杨君和齐君听完都微摇着头笑了起来，我们就这样开始了交流。

杨君来自毛泽东的故乡韶山冲，前天刚过了 25 岁生日。本科是在北京

理工大学计算机系上的，后来考研上了清华大学经济管理学院。

齐君是安徽合肥人，也刚满 25 岁，从本科到研究生，都是在清华度过的，学的是微电子专业，本可上直博，但他主动放弃了。

问：两位都是研究生毕业，我首先想请两位介绍一下你们的本科生涯。

杨君：考大学时，我报的第一志愿是清华大学，但没有考好，最后上了北理工。应该说我当时很懊丧，这种感觉一直到大二下学期才完全调整过来。所以说，大一、大二都没怎么好好学习，基本功打得也不扎实。等我醒悟过来后，我发奋直追。本科上不了清华，那就考研。所以我就上了清华的研，那时选择清华经管学院，主要是基于理工与管理结合从而拓宽知识架构的考虑，但当时根本就没想到会来自个做。本科期间我一直很平庸，上研也是费了九牛二虎之力。唯一做了一件自认为还可以的事就是帮光华资讯公司销了一套光盘，那也是回

家拉的关系，光提成就是 5000 元，还奖了一台电脑，杂牌的，现在扔了。这事是在大三上学期寒假完成的，一下子大家都对我刮目相看了，也在很大程度上解决了我的经济问题。那时我只觉得自己运气很好。不过现在想想，假使说要探究现在为什么会自个做，那可能就是一个发韧的引子。之后，我的心也活了，又连续做了几件事，主要是促销拿提成，而且都着眼于高额大提成的，结果一个也没有成功，还倒搭进去一顿所谓的“业务招待费”，整 1000 元，当时我心疼了足有一星期。到大三临末，我开始死心塌地考研，其实我考研还有一个隐层目的，觉得本科毕业出来恐怕找不着好工作，但这种想法我一般是不跟人说的，我觉得那有点伤自尊。

齐君：我对自己一向很有信心。从小学到大学到上研，我一直是高才生，高中还得过全国物理竞赛一等奖。本科期间，我跟很多清华同学一样，专注于学习。我学的是微电子，但对计算机和网络特别感兴趣，也特别爱玩游戏。但那时除了学习还是学习，四年之中甚至连故宫也没去过。我觉得几乎是封闭式的。唯一参加的社会活动就是计协举办的计算机编程大赛，后来也加入了汽协，但没参加什么活动。上研是直保的。当时没上计算机专业，一是出于我计算机水平的自信，后来觉得太过于狂妄了；二是怕考试费心思。临毕业那阵我是这么想的，上了研就着手准备考 G 考托，然后出国深造。

问：看来两位本科时还未想到要自己创业，那么两位是在上研期间完成创业决心的确立的。还请两位详细介绍一下这段过程。

杨君：应该说，我个人认为国内的经济管理教学比较空洞，能学到的东西不多。而且，从整体上说，清华的气氛比较沉闷。在这种情况下，我又转向了计算机，对网络更发生了浓厚的兴趣，玩游戏则是从大一就开始延续的。研一下学期，深圳有个软件开发商在学校贴了个海报，重奖征集游戏创意。很奇怪当时清华学生对此并不热衷。我提交了两个创意案。那软件商挑中了一个，给了我 2000 元钱。过了几天，那人又来找了，说可以给我一万元，要我对那游戏创意的其中一部分进行编程，并且预付了 3000 元编程费。但说实在的，我的编程能力不高，我就在学校贴海报，也没人响应，过了几天，我宿舍同学给我介绍了一个编程高手。那人就是齐君。

齐君：当时我觉得有一种受雇佣的感觉，他给我创意要求，我给他编程，然后从他那儿拿编程费。然而稍一接触，我俩就觉得很投机。杨君思路很开阔，那游戏创我觉得是精妙绝伦。因此我有了种事业感。仅花了三晚上，我就完成了那部分编程工作。但后来那软件开发商却说这个游戏不用了，说市场上刚推出了撞车的游戏创意。那余下的编程费自然也没给。但杨君仍要给我 2000 元，以作补偿。我当时说交你这个朋友不容易，何必让钱给挡道？这几千块钱留着，咱们今后再一块做点事情。当

时说这话时还根本没想法，不想之后就实践了。

杨君：此后我就有意识地留意一些商机。不久就陆续接了一些活，主要还是编应用软件程序和游戏软件程序，也有一些销售性质的编程工作，主要由齐君完成，我主要负责联络洽谈，也设计一些创意。到了研二下半年，我俩有了一定的积累，大概有七万左右吧。接着就到了研三，每个人都需要切实考虑今后的走向了。此间，我俩一块上过好多网。记得每次都要到麻省理工学院站点，很多时候也去硅谷逛逛。麻省有个“创业计划”，是讲学生创业项目如何获得风险资本并大放异彩的。我们都很兴奋。我们有创意，有头脑，找个好项目不成问题，到时如有风险资本介入，则必能一举成功。但国内的风险投资当时几乎是一片空白。也就是今年以来，媒体开始关注这个风险资本；主要是国家在政策上开始重视。特别是中关村电脑节和北大百年校庆，给中国风险资本的引

入拉开了序幕。但是真要找风险资本又谈何容易？张朝阳做得不错，但也是在美国拿了博士，也只融了 20 万美元。当时我们有好几个认为很不错的项目包括应用软件方面的，我们试着找过几个风险投资商，包括也去 IDG 尝试过，但总感觉找不着门路。到了今年三月份了，我与齐君商量今后的去向。对我来说，要个好工作估计问题不大，而齐君可以念直博。那天我俩在一个小饭馆，从下午 4 点一直到晚上 12 点。我说不想给人家打工，齐君说不想念书了。于是我们拍了一下手，决定自个干。

问：这真是推波助澜，水到渠成，那么两位开始创业时，条件是否已经成熟呢？从正豪到泛亚，其过程又怎样呢？

齐君：自个干无非两个问题：一是资金，二是项目，关键还是项目。杨君说可以先做信息代理，先扯起一摊，譬如代理网址销售和主页制作。这方面精力可由杨君主要负责，我则可组织工作室，替人做游戏创意和编程，与此同时，继续提炼项目，寻找风险资本。

杨君：我俩确定之后，就开始分头进行工作，一周后，我取得了两家平台服务机构的网址代理权；齐君向他的一个哥们筹了三万块钱，并且开始注册信息公司。中国的公司注册程序极为烦琐。我们又舍不得掏钱让中介公司来办。工商、税务、验资、审核，整整 25 天，我们终于拿到了营业执照、税务登记证等一系列开业证件。

齐君：要注册公司先必须有营业场所，我们找房子也颇费周折。最后选择了正豪办公大厦，房价是贵点，但考虑里面的环境和到时接待客户的需要，我们决定了下来，租一个建筑面积 19 平方米的写字间。我们把电脑搬来，置办了办公用品，拉了电话传真。又雇了两人，一人是培黎大学的，与杨君一起抓业务。一人是西安交大计算机系毕业来京打工的，既管理业务也管客户维护。我则把主要精力放在设计和编程上。

杨君：5 月份颇为顺利，拉到了 5 个客户，利润上万了。齐君也帮人弄了几个方案，也来了不少流动资金。我俩极为鼓舞。我当时想只要 6 月份情况还行，就立即扩大规模，结果 6 月份毫无进帐。我有点急了，跟两个同事也发了火。但 7 月份同样糟糕，就到一笔，入不敷出，齐君那儿的设计费和编程费有很大一部分收不回来。当时情景真是非常沮丧。我相对来说较为急躁，因而很烦恼，那一阵也容易发火。那西安交大的受不了气，说要辞职。我二话没

说就让他走了。还是齐君比较冷静。我俩坐下来耐心地讨论这些事情，总结出一点：搞网址代理不能作为主项，因为国内 IT 业本就举步维艰，网络虽被媒体炒得沸沸扬扬，但实际时机并不成熟。如无资本后盾，不可介入过深。所以我们决定放弃这个项目；把同事给辞了。为降低成本，我们搬出了正豪，退了 3 部电话，来到了泛亚。

问：看来两位已经在规划和方针上做了调整，这是战略性问题，那么下一步发展是基于什么考虑呢？

齐君：尽管遇到了困难，但好不容易才将公司弄起来，而且是属于我们自己的，所以撤项目不撤公司，我们决定再行起步。因为根据形势，我们觉得借助风险资本，已有时机。所以 8 月份我俩主要把精力放在项目设计和完善上，这两个项目是在学校时就备好的。经过充分的市场观察，我们选择了其中之一。杨君还要把很大精力花在联系和洽谈上。这个工作我们至今还在进行。

杨君：情况不容乐观也毋需悲观。有三家美国风险资本机构对我们项目表示有意向，包括 IDG。同时广州也有一位民营企业愿意投资。但这些都尚属于意向阶段，很难说定。

齐君：要是嫁接不到风险资本，我想我们还是不会就此罢休。现在机会很多，只要有头脑，努力去做，总会有收获的。而且我们深信我们的项目肯定会受到青睐。也许你下次来，我们就在忙碌起这个项目了。现在情势稍为困窘，但这不过是厚积薄发而已。

问：我也非常相信千里马迟早会遇上伯乐的，最后我还想问一下两位，你们这样看似无牵挂的出来，你们的户口怎么办？家里同意吗？以及你们的个人生活方面也请两位做一下介绍。

杨君：我家是农村户口，家里当然不会同意我出来自己干。上了这么多年学，连个大城市户口都没落上，这在家里肯定说不过去，因此我没跟家里讲这回事，齐君也一样。户口这问题，本科时想得很重要，考研也有不少这方面的原因。这几年来思想认识不断变化，觉得户口这问题要成为选择的话，羁绊太多。话进一步讲，只要有了稳定的经济基础，户口也就是一个随手解决的问题，不足为虑。至于个人生活，我在今年四月份就跟我女朋友掰了，原因有几个，都比较现实。她要出国，因此一直都

希望我也能出国，这是最重要的。其二她宁愿我给人打工，她认为做个高工或高级白领是稳重的选择，怎么也比起担风险强。我们吵过几次，然后就不愉快地分手了。我后来想想，归根结底还是我们感情不深。齐君跟他那位如胶似漆，可是他的贤内助哇。

[齐君眨眨大眼，无声地笑了。看得出来，他的笑是发自内心，以至于将他脸上那一抹倦意一扫而光，我们就这样结束了谈话。刚好这时来了一个电话，是广州的那位民营企业家，想约杨君谈，就在香格里拉大厅。于是我跟他一块出门。一路无语，杨君微低着头，默默沉思。到北洼路口，公路对面就是香格里拉了。杨君突然昂起头，长长吁了口气，把手伸向我说：“你做的事情我想是很有意义的，就当这是‘启蒙’吧，否则也不会跟你聊这么多，待会对我们来讲很重要，我想我能抓住这个机会。”

“你一定会的，我祝愿你们成功。”我使劲握住他的手。

杨君突然仰天打个哈哈，笑说：“此人要不具慧眼，可断了他上亿元的财路了。”他那笑意里荡漾着的自信又一次感染了我。我再一次祝福他。

杨君轻快地上了过街天桥，阳光正追逐着他的脚步。]

3. 坎坷与成功

时间：1998 年 11 月 12 日

地点：北京海淀区燕山大酒店咖啡厅

背景资料：

张君，女，现任平安保险公司北京分公司（寿险）营业部副经理。河南南阳人，1992 年以南阳市最高分考入清华大学经管学院国际金融专业，多次获全国数理化竞赛大奖，在校期间成绩优秀，实践能力突出，因故不能保研，又受客观原因影响考研落榜。毕业之后，在北京平安保险分公司外勤系统工作，后因工作业绩强，升职营业组主管、营业部区经理，副经理。现单位给休假，在校进修，拟考哈佛大学商学院以求进一步发展。

这是我的采访对象中最受坎坷也是最有意志的一位女强人。刚从朋友那儿听到了有关她的故事，不由得内心肃然起敬，面对命运的捉弄，她始终没有在失望中不能自拔，一次挫折便会有一次成功。就这么想着，我来到了培训楼的宿舍。

开门的一位女孩很令我有出乎意料的诧异，矮矮的个头，略胖的身材，一头短发始终无法使我将平庸和老练联系起来，这就是张君。

“昨天接到松涛的电话，说你来，瞧我这一屋子乱七八糟的，也来不及收拾，真不好意思。”

她虽与我初次谋面，但热情得很，也挺随便。我打量了一下这间不到 8 个平方米的陋室，除了床和书桌，其余的空间都离不开书，什么寿险方面的，精算学方面的，GMAT 的辅导教材，连我坐的椅子，还是从一堆外文原版书下挪过来的。

问：从松涛那儿听说了你，很希望有个机会与你聊聊。想听你谈谈这些年来努力的历程。像你这样不懈追求的女士令人敬佩。

张君：你太高抬我了。这些年挫折倒不少，但说到追求，就差远了。也许小时候太顺利了，以致于到后来一有不幸的事就使我心理落差太大，不能很快恢复自制。

问：听说你曾拿过高考理科状元。

张君：那是很小的时候了，学习成了生活中至关重要的事，为了高考付出了许多，但那时候的追求是相对单纯的，也

没有什么干扰，家里人全在支持我。当怀着一种优越的心境，一贯遥遥领先的成绩使我在考场尽情发挥。此前，我放弃了保送北

大物理系的机会，此时我已在全国物理竞赛中获一等奖。就在1992年，我以理科成绩河南省第三、南阳市第一顺利进入清华大学国际金融专业时，一直被荣誉的光环所笼罩，也无法去体验什么是失败。

问：难道你的大学生涯是一直成功的吗？

张君：“我的过于自信让自己相信成功会永远围绕在我身边，曾经有位同学夸我：成功是你的影子。”

进入清华园，感受到清华学子的气息，我意识到一个新时代已出现在我的生命中，要抓住这一刻去让自己成长，成功。

在清华的每一天里，我都在不断地充实着自己，去学习、去交流、去实践；同时我又在表现着自信，我参加了校艺术团的话剧组，在演讲比赛、辩论中频频亮相，加入了校、院学生会工作。

问：都说清华的学习很紧张，你又是怎样处理好活动和学习的关系？

张君：就是因为没处理好，才使我第一个大挫折出现。第一年清华课程特紧，我为此忙得够呛，不仅要搞活动，还要上课、学习、都瘦了不少。

第一年倒是很顺利地下来了，拿了一等奖学金，同时上了党校，获得了不少参与学校活动的奖项。满以为这样的生活就可以了。于是继续保持一贯作风。

第二年恰巧学校参加“可蒙杯”全国大学生辩论赛，我被选进了辩论队。结果整整一个学期都把心思放在了辩论上，几乎不去上课，到了期末匆匆应试，成绩一下子全下去了，竟然数学不及格，重修。当时我受了重大的打击。从小到大，别说不及格，连低于前三名的成绩我都很少碰到过，于是就成了我巨大的思想包袱。也就在这年，我当选为清华经管学院的学生会主要干部，学生工作在我生活中的比重渐渐上升，我整天与学生活动打交道，尝试了许多的创新活动。但跑图书馆的次数减少了，论文的质量也下降了，都是由于时间实在太有限，要想鱼与熊掌兼得实在是个大困难。

问：这就是你的第一次挫折？

张君：开始只觉得该警醒自己，就当是前所未有的教训，还没和现实挂

钩，按照学校的规定，学生干部成绩较好者可以保送研究生，到了大三，我开始为自己争取保送，开头一切都很顺利，因为我是学生会干部，也受老师赏识，学分也因为后来的努力上升到了4.0。而保送的条件是学分绩在4.0以上即可。当一道道规定我都顺利过关，组织上准备确定保送生名单时，学校却临时下了一条新规定：为提高保送生质量，减少保

送名额，如果在各门考试中有不及格者，不考虑保送。

这对我无疑是当头一棒，倒并不是太在乎名利，而是对我作出成绩的否认和我自己的失误相结合带来的双重打击。当时许多老师都在为我向领导说情，但规定下达后，不容宽恕与通融，我也不愿藉此去争个公平与否。

问：难道在这样的情况下你就放弃了争取？

张君：我一直很自信，即使有了这次的不幸，也没将希望全放在保送上，看着别人努力复习，以成绩考上研究生时，我觉得那种感觉更为充实。

我很快放下了无法保研的那颗不太服气的心，很快调整了心态。考研，我认真地对自己说。没有努力换不来的成果，还有一年时间。我开始准备考研，与几位立志考研的同学一起占通宵教室的座，每天披星戴月地回来，老使宿舍的同学感“动”。

当时我报考的是计算机专业，跨学科的幅度较大，挑战性很强，我的自信为我制定了一套缜密而又可行的考研计划，充分利用每分钟时间去听课，去上机编程，专业课的准备都放在了下年的最后冲刺上。这对于我是十分适应的。

问：既然雄心勃勃，你又是一个很有禀赋的人，那一定能考好。

张君：可以说，我主观上考虑得很完善，前年的准备也很有效果，如果按计划进行，我一定能考上计算机系的研究生。

然而……八月中旬家里来了份急电，说父亲心脏病发作，处于危险状态。他一直有心脏病，心律也不齐，今年才53岁，……

我也没心思复习了，匆匆赶回南阳，看着病床上经抢救暂时脱险的父亲，我都无法想像以前他关爱我的形象。

之后，他的病情日益恶化，我在南阳照看了他两个月，什么心思都没有了，考研的计划都别提了。父亲一直让我回北京准备考研，我终于打起了精神回到清华这块宁静的校园。

此后我更加加倍学习，力图赶上暑假落下的两个月时间，可是，……那年年底，也就是我考研前三个星期，父亲……去世了。

我终于赶回了家，但却只能看见他永远无法睁开的眼睛。我在家待了一个星期，伤透了心的母亲硬让我回来考试，天呐，这场考试是我有史以来经历的最悲哀的一次。它在我的生命中是多么重要的一次，却又是多么不幸的一次。父亲生前的音容笑貌始终在我脑海中漂浮，而我一想到他就伤心。也许挫折经历的太小，我的抵抗力竟那么的差，考前又发了高烧。

我已没心思再等待成绩的公布，回家陪伴我的母亲。父亲生前是处级干部，家里还过得去，母亲也已病退，我也深知自己考研的希望成了泡影，但为了生

活，我得找一份工作，这样就可以解决许多现实的问题，如经济上的。

毕业前夕有不少单位前来我班招聘，像清华紫光，摩托罗拉，四通，联想，可我虽知那儿待遇优厚，却提不起太大的兴趣。

问：我很难理解你当时的心情和抉择。

张君：我很后悔自己当初把这么多时间花在学习以外的事情上，当大四毕业时，我多么舍不得离开这块净土。父亲生前最信奉学无止境的道理，我搞学生活动他一直不同意，我的后悔是看着时光的流逝，毕业匆匆来临，以后来这儿读一本书的机会都将很少。因此我要争取再回来读书，让自己的知识在清华园中滋润、增长。

我终于选择了去保险公司，因为那儿的工作制度很具有挑战性，高风险，高收益，虽然属于中保的非编内人员，三个月试用期，基本工资 400 元/月，三个月内拉得的寿险费用本人可提成 50%，有业绩再吸收为正式员工。”

问：可以说这是一个并不理想的职业。

张君：但做保险的回扣高，能很快积累起不少的钱，这样我就可以支配自己的生活。

96 年夏天，带着遗憾和忧郁，我离开了清华，加入中保北京分公司。走时我下了决心，一定要再回来

进修。

我的基本工资 400 元/月，仅够生存，而在 96 年 8 月至 11 月

间，我共给公司吸收寿险 170 多万元，这样才奠定了我在保险业发展的决心。

问：前三个月你的业绩的确惊人，可以和我说一下吗？

张君：那三个月也是充满了挫折。开始工作时，因对工作性质不太了解。有一种初生牛犊不怕虎的精神，因为我的自信始终未因屡受挫折而减轻。经过一段时间后，我逐步认识到该项工作的难度，反而变得胆怯起来，我才工作不到几个星期，不会培养主顾，没有市场；当我面对陌生人推销，技巧不够，总被拒绝，所以逐渐产生了低落的情绪，生活因工作而缺乏规律，看到一同进公司的其它几个新人同期内业绩都高于我自己，使我感到很没有面子，第一个月就陷入了情绪低潮，才拿了 400 元的生活最低标准费用，一个客户也没有发展到。我几乎要绝望放弃了。

问：那后来你又是怎么成功的呢？

张君：在营销部，我们新人都有一个主管，主管也可以说是一定程度上的辅导老师。

针对我的情绪低落，当时我的主管经过仔细分析，单独找我长聊，就我的问题展开交谈，非常重视我。他对我前期的努力非常肯定，对我说：“咱们一起想办法，

解决这个难题。”

我们达成了共识，我感到他在真心帮助我。我逐步壮胆，顺利进入了角色。我在接触客户说明时，他在旁观察，回公司后集体会诊，反复演练，增强了我的信心。第二个月的第一个星期，我就完成了第一张保单，那是一位退休老教授在我耐心交流下被感动而签定的。记得那位老教授这么对我说：孩子，我是研究金融的，对于保险是一清二楚，签这份合同不为别人，只是赏识你这份勇气和努力，好好干，你会成功的。第一次我的业绩在公司内展示时，我彻底感动了，因为这决非自信才能做到，其中综合了多少他人的信赖与关怀。

这一张保单赋予了我努力的动力，我不再仅凭自信来开展业务，而是综合方方面面的因素，时常看书以使自己的知识面拓展。

社会是个多极化的综合体，我再也不能像清华园中一样自由地舒展自己。在认准了方向之后，我开始理性的探触这个复杂的社会。

因为清华的教育是极其扎实的，我的保险知识相对充实，又因性格外向，在短期内就熟练掌握了推销技术。在主管悉心辅导之际，专业精神又令我端正了工作态度，从潜能中培养了推销精神。我的人际关系也很快积极地建立起来，“不是同事就是客户，不是客户就是同事”的观念对我开展工作极为有利。我认识到中国的人口众多，而我的同事毕竟有限，广大的民众将是我的客户，也就是说他们都会成为我的朋友，确

信这一点，我将走向千家万户。

鲁迅曾经说过：“世上本没有路，走的人多了也便成了路。”我把握了每一次接触的机会进行说明：抓住每一次与客户真诚打开心灵之门的机会。

没想到我第二个月在这种努力与感悟中竟签了价值十万元的保单，已成为同时入公司的新人中业绩最高者。谁也无法将成绩与面前这个貌不惊人的小女孩相联系！

因为北京是个国际大都市，各种高档次的大企业都出现不暇，我们拥有一个潜力很大的市场，机会是非常的多。没想到我在第三个月竟然发展成功了燕山石化的企业团体险，这无疑是一个巨大的惊喜。

问：这件事的成功能否和我谈谈？

张君：我有一个客户是在燕山石化公司任副经理，由于我们的服务到位，他非常满意，也很欣赏我。有空我常上他处请教业务经验。第三个月初，正好燕山石化要对全体员工购买寿险，那位副总经理就想到了我，当时我都难以想象燕山石化1万2千名员工都购买中保寿险是一个什么样的情形，但这样大的一个客户群就因为我的努力与机缘，在部门经理和主管的一起努力促成下，这笔可以说连长期在这里开展工作的员工都很少成功的大业务，我竟然努力3个半月之后做成了，并成为该年销售部的最大业务。

问：可以说这真是一个保险业新人的奇绩。

张君：其实，市场不必多，重点是全力以赴。我对每一位客户都非常的重视。我的第一位顾客——老教授，逢年过节我常去探望他，竟然又因此认识了清华的另外几位老教授。

渐渐地的摸透了市场的规律，我在开拓业务方面慢慢开始得心应手。因欣赏我的能力，公司提拔我做了主管，主管不仅要继

续保持展业的市场业务，还得辅导新人。辅导新人是一件很艰苦的事儿，从我入门始自己的主管对我的悉心教导就可见一斑。但想到当初我的主管对我的培训，我就会有更大的动力去培养辅导新人。我在任主管期间业务基本凭老客户的介绍进行。更主要的是我培养的几位新人都在试用期内完成了业务额，还做成了四通利方的一个部门的寿险。

问：那你的目标是否已经达到？

张君：半年工作后，我就买了辆桑塔纳 2000，也在西三环上租了一个两居室，还将母亲从南阳接到北京小住一段时间。我升到主管后，待遇非常的好，提成更是优厚。从物质上而言，我已经成了非常令同龄人羡慕的高薪人士。

因我在保险营销部的业绩一直保持良好的，后来我被委派海淀区销售经理，今年上半年又调任中保北京分公司销售部副经理，年薪二十万。我的事业可以说非

常有前进的势头，领导对我也重视，但在工作时，在业余看书吸取知识之时，我总怀念自己大学时的美好时光，如果有既定目标，那就是再回去读书。

在国内，保险业是非常有前景的服务业，短短两年，我在保险方面的业务经验已经达到一定水平，但越干越有危机感，因为保险业的知识需要很大程度的研究，光凭本科时的金融保险课程是远不足以应付的，这其中还牵涉到精算方面的知识。如果没有过硬的知识功底，很难在保险行业有更深入的发展。因此我向上级提出了休假进修的申请。

又回到了清华，走入月色下的荷塘，充满了感慨。我有三个月的休假时间，目的是备战 GMAT，希望去哈佛商学院攻读硕士研究生，同时也在考精算师。

问：我觉得你的努力正是没有令人失望、很受你成功的启迪。

张君：没有，还没有成功。今年我才 25 岁，还有很长一段可以拼的时间，我如今的努力哪怕再度受挫，也不会造成沉重的打击，没有什么可以再令我畏惧。

去发展自己，规划人生的未来，上学时一直对社会心存芥蒂，觉着凶险，但工作后又是另一种心境：强者生存，我很难描述提高自己需要那些具体的方面，但每个行业都有非常值得研究的知

识领域，例如保险业的精算师。

出国也是为了加强知识体系的完整与坚固。强者

是能不断提高适应变化中的社会，我必须继续攻读，否则五年后，如果我固步自封，就会被淘汰了。

问：能不能将你的体会感受再和我谈谈。

张君：要善于总结过去才会更好认识未来。我们挺身于寿险工作，虽然是尽心尽力，但仍然存在着许多不足之处，善于对过去进行检讨，总结才能知道不足而发奋，才能在此后工作更加成熟，更加完善。最可怕的是犯同样的错误。昨天已经过去，但抓住了今天就等于抓住了成功的阶梯。

脚踏实地地工作，才能有所收获，当我早晨醒来的时候，做好一天切实可行的计划，并认真地贯彻执行，就会有一天的收获，每当傍晚我步入家门，我已拥有了巨大的成功。这是我发展的基石，也是我成功的阶梯，更是我心中的快乐。

抓住了今天就等于抓住了腾飞的翅膀。

未来是充满了美好和幸福的，展望未来给我带来了无限的生机，而我所从事的工作要想获得更大的成功，明天将是更重要的，计划好未来，为明天的工作作好准备，将使我们目标更加明确，前途更加美好宽广，抓住了明天就等于抓住了翱翔的天空。

4. 征程中的情感变奏

时间：1998 年 10 月 3 日

地点：中关村东站（320 路公共汽车终点站）附近的中科院办公楼

背景资料：

北京大学曾经出过一位北京 IT 业界数得着的人物，张璨，是一位女企业家。她麾下的达因集团公司拥有数亿元的资产。她也是属于我课题范围的创业者，一位在校期间历经波折，几近辍学，毕业即白手起家的企业家。但我没有将她列入采访对象，因为她已被大家所熟知，她已经走在了成功的大道上，而且她是属于 80 年代末期的那批创业者。她必然能给我们娓娓道来许多东西，但我们将更多地将其作为传奇来聆听，从而少了那份切身的感受。所以我的采访将主要着眼于近几年毕业出来的创业者，但是我非常强烈地希望能遇上一个北大女孩，并且是这些“知识新生代”中的一员。在国庆节的那天下午，我终于实现了这个愿望，是北大的好友给我提供的线索：柳君，北京大学外语系 95 届毕业生。我当时就忍不住给她通了电话，没想到就是她接的，看来节日她也没有休息。在一番真诚的缘由说明之后，她同意被我列为课题对象，并且约好在 10 月 3 日见面——依然是国庆节日。

真是出乎我的想象，柳君居然是那样一位清秀的女孩，我并不善于描摹女子的长相，但我很难将她同我曾经采访过的那些白手起家的年轻创业者们放到一起。她留着短发，着淡妆，一身休闲，真维斯的，举止优雅大方，怎么看也属于那种尚未脱离校园青春气息的清纯女孩。而她，居然就是这个拥有 5 个写字间和 15 名员工的公司主人。

我专注而疑虑的目光引起了她的注意，她也肯定读懂了我的意思，微笑着说：“很多人都以为我是这儿的公司秘书或者会计，不过难得几天假期，我很想让自己放松放松，所以穿得随意点，这样感觉比较洒脱，少了职业装的某些束缚。你的话题很有意思，把我称作了‘知识新生代’的先行者，我还是似懂非懂”。

于是我给她诠释我的新名词和新理念，接着我们就进入了正题。

问：先问一个比较休闲的小问题，这国庆佳节你是怎么过的？

柳君：应该说，这几天我过得比较充实。主要是看书和听音乐。你瞧我办公室有个小隔间，里面有一套小家庭影院。我有不少碟片，挺经典的。我一般过两个星期就去国林风或风入松买些书。平时消遣娱乐时看看报、看看时尚类杂志就够了，所以买回的书基本都是经过选择的，譬如一些哲学类的，人文精神型的比较多，也有一些传记、小说之类的，大多数都需要花时间和精力才能读得进去。可平时难有时间，有时间也难集中

心绪去读它们，因此感觉挺遗憾。凑这几天假，我把呼机、手机全给关了，安心读点书，觉得挺逍遥自在。

问：看你这样子，颇有“静如处子”之风，但是我感觉像你这般年纪的女孩子一般都还比较好动，绝不会放过这个机会去逛逛商场，采购点服饰女红之类的，你这么高度利用时间，是出于爱好，还是为了充电？

柳君：两者皆而有之吧。上学的时候很喜欢旅游，假期一般都不放过。这两年涉足商界，平时一般都比较紧张，所以一旦有闲时，就比较愿意一个人呆一会，静静的，也可以借此理理头绪，考虑一下今后的走向及个人的一些问题。看书是一个静思的好方法，你看进去时，心绪会得到某种升华，妙不可言；而你没看进去时，你可以盯着书发愣，或让思维随意游走，再回过神来，同样也妙不可言。这两年尽管做得尚算不错，但只能是比下有余，比上尚有诸多不足。而且我相信“腹有诗华气自华”。人的品质和品味，是与书香相联系的。出去接业务，谈客户，不是单纯商的问题。所谓“功夫在诗外”，商场里很多时候也是“功夫在商外”。特别是我又显得比较小，所以最好的方法就是从气质，从内秀上让人不致于小视自己。至于说其他一些娱乐方式，譬如说购物逛商场什么的，我也挺喜欢，但我有个时段和频率，一般一个月左右去一次当代或双安，主要去买衣服化妆品什么的，但一般都选在平时，特别是一些很累的时候，我就把这作为一种放松的形式，完

了去做做随意的发型，头部按摩一下，这样能很好的消除疲劳。

问：你的这种调节方式很雅致，和其他女孩比是倒着过来的。听说你是北大外语系 95 届毕业生，而今却是这么一个公司的总裁了。若是男孩，我见过比你更年轻的老板，但作为女孩，你是我这次课题中仅见的两位女孩之一。今天相见后感觉多少让人有点不可思议，你能先谈谈你的大学生活吗？也就是回忆一些对你影响比较大的事情。

柳君：我的大学生活很普通，跟许多女孩一样，读书很用功，成绩也很好。我不太爱交际，参加的学生活动也不多。大一的时候尚没有什么明确的理想目标。大二那年，我交了男朋友，北京大学计算机的。他曾经给过我很多欢乐，但最后却以分手告终。他计算机搞

得不错，人聪明又肯学。但他的理想在国外，除了物质生活上的优裕外，他认为国外更适宜他的事业。学校出国热是持续不断的，很多同学都有出国的想法，所以考 GRE、考托福、GMAT 之类的年年火爆。我一开始倒没想着要出国，但因为那时自己没有明确的目标，所以觉得能跟他一块出国不失为一件美事。于是我俩开始了各方面的准备。他的家境很一般，所以他很想在大学期间攒些钱以备出国用。我家是浙江温州的，家里还行，所以我一直没有什么打工之类的想法。不过我还是很支持他，我认为男孩应该有很强的自立精神和事业心才值得依

赖。但他似乎天生不是经商的料，试了几次推销工作，都半途而废了。

后来我把他推荐到我哥那儿。我哥是北理工毕业的，留京分配，进了国家机关，待了两年就下海了，在中关村搞了一小摊，那几年生意特别红火。我男友就在我哥那儿给用户组装电脑。那时候我们班有个男生给《联合商情》拉广告，所以来动员我去说服我哥认刊。当时我碍于面子，就跟我哥说了，我哥说反正也是要做的，就让我那同班同学做吧。结果那次我获得了 500 元。

我就想这么简单的事何不自己去尝试尝试？而且那时功课也不算很紧。周日男友在那边装电脑，我便就近也出去跑一跑。不知是我有这个天赋，还是不少人认得我哥，给我面子。我连续做成了好几笔，攒了好几千块钱。我每次都很兴奋，绘声绘色地描摹给男友听。但他开始心理不平衡了，说他一天弄到晚才赚那么几个钱，你动动嘴皮子就来得这么容易，很不公平。当时我只是觉他狭隘，并未怎么放在心上。没想到这居然伤了他的自尊心。

不久，他在我哥那儿跟用户大吵了一架，并宣布不干了。我感到很不可理解。之后他就慢慢地疏远我了，这时已经是大四上学期了。他的 GRE 成绩和托福成绩并不理想，这使他很烦躁。我们在一起也老是不痛快。有一次我轻蔑地说国外有什么了不起的，跟中国的月亮没什么不同，何必非要出去呢。他就说我其实压根就没想跟他好，竟然又提出了分手。我当时很气恼，觉得

他简直是在做儿戏。

不久我就知道真相了，原来他跟北京的一位女孩好上了，那女孩很有些背景，美国也有不少亲戚。当时我觉得自己就像是某部小说或者电视剧中的人物，现实生活中实实在在就有这种感情

生活。不过那时我心境很平静，并未觉得受到了多大伤害。回过头想想，我对他还是有感情的，只是对他逐渐的已经失望了。他不是我要求的那种男孩，缺乏那种勇气、自信和豁达。于是出国的念头就被抛在脑后。大学生活也就是这么过来的，并无太多亮点和色彩。

问：听说你是 1996 年底组建自己的公司的，那么你 1995 年毕业后又是怎样工作的呢？还有就是什么原因促使你自己来当老板呢？

柳君：我毕业后去了外企，上深圳了，月薪也挺高，开始觉得挺满意。但这些老外对人并不尊重，不但让你满负荷运转，还时不时地骚扰你，后来我恨恨地给了我那老外主管一个嘴巴，掉头就回了北京。所以我在外企就做了半年。来京后经我哥推荐，进了一个电脑公司，有一定规模，现在可能做得更大了。那公司老板是夫妻俩，都是清华毕业的，主要业务是给企事业单位安装联机系统，属于方正的经销商。我的本来工作是文秘，但我觉得坐着闲得慌，就主动去做业务。我的业务水平应该在学校时就有了一定的实证，因此我上手后连着接了两笔不小的买卖，都是给事业单位做的，公

司老板也很器重我。

在做业务过程中，我有了一个很好的搭档古君。他是西安人，西安交大出来的，比我大两岁，业务素质很不错，也挺有思想，我们的友谊很好。他经常给我灌输这样一些理念：做这项业务关键在掌握客户，取得方正代理权并不难，这行业可以说进入障碍很小，而我俩给公司创造了这么大的收益，自己才能得多少？凭着我俩的业务素质，自己单独组一摊肯定没问题，与其给人家做，何不如给自己做呢？而且我俩积累的钱加在一起，也有五六万，足够启动了。应该说古君属于那种具有相当鼓动性的人，而且从实际来看，我俩手中还有不少潜在客户，把盘子做起来问题确实不大。

我把想法给我哥说了，我哥也很支持我，并表示愿意从资金上帮助我，但我没有要。这样在 1996 年年底，我们终于组建了自己的公司。

问：那就是说，从一开始，你是与古君合伙创办这公司的，那古君现在还在吗？公司这两年的发展历程又怎样呢？

柳君：一开始我们合股，各出一半资金，古君是法人代表。我们很快就取得了方正的经销权。在帐号投入使用那天，我们就拿回了一张 5 万元的订单，形势喜人。当时做这种联机系统业务的公司在中关村不是很多，所以业务开展得比较顺利，但很快就受到了原来那家公司的挤压。他们实力较大，可以在价格和佣金上打击你，我们因此失去了好几笔业务。当时原来的招人计划遭到了

古君的反对，但我觉得不应该收缩，所以坚持着接连招了 5 个人。公司一度陷于困境，最困难时帐上仅有几百块钱，连工资也发不出了。最后我哥借给我 5000 元度过了难关。此后业务出奇的顺利，我们的业务员一月订单最多的能达 50 多万。1997 年各行各业都形势不错，我们这个项目也是，但随之而来的就是众多公司一哄而上。因为相对而言，它的进入障碍很小，平均利润率又高。所以到 1997 年 10 月份之后，就感觉明显地不好做了。好在我们公司较之那些新兴公司已经有了一定的根基，所以发展尚属正常，当然速度和利润率都已经下来了。

当时公司已有 10 名员工了，我就以内部管理协调为主，业务为辅；而古君则以业务为主，协调为辅。我俩配合得比较密切，工作起来也很愉快。

没想到今年春节，古君的姐姐几次联系，要古君去新加坡。他姐姐在摩托罗拉公司工作，全家都在新加坡定居。他姐说已在新加坡国立大学给他办好了入学手续，念 MBA，然后可去美国继续发展。古君当时动摇了，我觉得很不可思议，至今我仍想不明白，他居然能放弃这儿辛苦建立起来的事业。他虽然颇为犹豫，但最终还是决定要走；这其中还有一个重要原因，就是他女朋友也申请到了去新加坡留学的公派指标。我虽然不理解，但人各有志。那些天我一度陷入迷惘和失望之中，自己把自己锁在办公室里，谁也不见。古君在门口呆了一整夜，请求我的谅解。我也终于冷静下来，和他商议今后的去向。是把公司解散，还是由我继续发展下

去。当时我对自己没有多大的信心，在很大程度上还依赖着古君，所以我想解散公司，但古君不同意。我俩大吵了一架，第二天他打电话给我，说他不去了。我很惊愕，但马上醒悟过来，我静静地想了一上午，终于决定继续把这公司支撑并发展下去。古君走时没有带走公司的一分钱，只是将法人代表换成了我的名字。不过，他走后第三个星期，我就将本该属于他的那部份钱全部汇给他姐了。接下来就开始了我的企业生涯。

问：你的叙述令我颇有沧桑之感。我虽然不可能历经当时，但可以想像你当时的心情，应该是一份孤苦、失望、无奈甚至是无助。但令我备觉欣喜的是，你柔弱的双肩还是担起了这副担子，并且将之更加光大了，这也是我更为敬佩之处。你能谈谈这一段经历吗？

柳君：你倒是蛮有文采。当时想既然答应了古君，就必须把公司做得更好。那实在是一个新的开始。那天晚上我辗转反侧，彻夜难眠。我独挑担子的第一个星期，几个麻烦事接踵而至，工商税务的检查，一家客户取消订单，主要维修人员出了车祸，这真是屋漏偏逢连夜雨。也许也是对我的一次考验吧。但我还是一件件把这些事都处理妥当了。回过来想想，这实在是一个心态的问题，把心态调整好了，什么事都会迎刃而解。之后，我就感觉没什么大不了的。为了照顾业务和管理的平衡，我从别的公司挖了一位经验丰富的人才当公

司总经理，就是老陈，现在四十多了，人很稳重可靠，也有很好的闯劲，特别是我跟他合作双方都很愉快。

1998 年年初各行业都雄心勃勃，但今年实在颇为萧条，我们这种项目蛋糕虽不小，但分的人实在太多，业务压力一天比一天大。古君在新加坡也很关心，时常与我探讨公司方针的问题。我也感觉已到必须要调整公司规划的时候了。在 6 月份，我们确定下来，在继续巩固并发展已有项目的基础上，重点向软件业拓展。并在 7 月份与清华和北大的有关部门签了两项合作协议。有一项现在已经得到国外风险资本的支持，大概有 50 万美元，应该是前景较为广阔。而公司整体规划之后，我也感觉眼前豁然开朗。原先古君在时，老囿于原有项目，这当然也有利于搞好项目本身，但视界甚为狭隘，不知道怎样创造新的经济增长点，到现在我才真正有了做企业的感觉。

问：从你的这个历程来看，你走到今天，似乎都与背后的某种推动力量有关。但我觉得若没有你自觉的创业动力，这个事业我认为恐怕也不会走到今天。

柳君：毋庸讳言，不管是替《联合商情》拉广告，还是跟古君一块办公司，我都不是始作俑者。要是没有昔日男友，要是没有古君，我想我是不会做这些事情的。如果说创业动力和创业精神，我想应该有，但肯定是潜藏着的。当初我认为不是自觉的，也许是自发

的。真正变为自觉的行为，恐怕还在古君走了之后，没有可

以依靠的了，潜力才得以释放。实践是最好的学习方式，有不少时候，我也会沾沾自喜。要是与同龄人相比，与某些更小的公司比，我做得算是不错了。这其实就是“小富即安”的心理。现在我把它排斥了，我要从潜意识里把这种意识抹去。比下是毫无意义的，比上才是精神所在。赚钱有个适可而止，钱根本就不是一切；但事业没有止境。我现在是要做企业，而不是单纯赚钱。做企业就是做事业，本身当然是在创造财富，但终极意义并不这么简单——它将融为我生命的一部分。

问：你的事业将融为你生命的一部分，你能诠释一下你概念中的生命意义吗？

柳君：我个人认为所谓生命的意义就是我的精神生活、精神世界，是我赖以依托的“城堡”。人的精神生活是动态的，只是有些变化发生了内质的反应，而有些变化只是表面的，或者只是形式上的修正。譬如信仰，人的信仰就是那种内质不变的生命价值。但不论在哪个阶段，每个人都有一个预想的精神世界，或者说是适应这个阶段的生命价值体系。在这个阶段，他认为他的这个精神世界是亘古不变的，比如对事业的追求、爱情的呵护、友谊、亲情等等。

就我个人而言，我的精神世界里目前很重要的一块就是我现在的事业，我现在认为我对这个事业的追求将是永恒不变的。

问：你的事业是你生命价值的重要部分，那么除此之外呢？我是说有关于爱情、婚姻、家庭这些方面的。

柳君：这些当然都是我向往的东西，也将是我生命中的一部分。爱情我曾体验过，也许那些并不算真正的爱情。我父母都是知识分子，两人相敬相爱，几十年如一日，那是和谐的婚姻和美满的家庭，因此我也有比较感性的认识。对于爱情，我现在是这么想的：与其轰轰烈烈之后各奔西东，倒不如平平淡淡才是真，至于个人的婚姻、家庭、我倒是预想得不多，过几年再好好想一想吧。这些事我想都不会是一成不变的。

问：女性与男性相比，做事业可能更不容易，意味着将失去更多东西，你怎么认为呢？

柳君：传统看法都是这样的，影视小说也都这么写，并且出来一些“女强人”之类的名词，完了就是“独立女性的悲哀”。主要还是集中在事业女性最终失去了情人、丈夫或者孩子，婚姻失败了，家庭拆散了，然后那女性对着她的成就说“我要这些干什么？”其实这是悖论，你说她要这些干什么？她可以随着爱情、婚姻、家庭走向那一步而不愿舍弃她的事业，那你说她为什么？可见她的事业是她生命价值无法或缺的一部分。当然，这里面牵扯到很多的心理、伦理、生理方面的内容，并不就这么单纯，我只是从逻辑上来看这种艺术处理。

现实生活中也有很多事业与家庭兼顾的成功女

性，我原先打工的那个公司的老板夫妇就是一个例子。我认识几位朋友，也都是事业型女性，生活都过得不错，婚姻感情都看不出有什么问题。至于我自己，因为没有经历过，所以也不能说什么，但既然是一种社会现象，那我想也许事业女性相对于男性来讲，是要更加困难一点吧。

[我本来还想与她探讨一些问题，但这时她的一个好朋友闯进来了，说有要紧事要讲，我就不便久留，起身告辞。柳君微笑着，“看得出来，你做这个课题很有激情。激情对于男孩来说很重要，你也快毕业了，希望你也自己去闯一闯，去建设自己的私人王国。”我毫不犹豫地点头称是。

在整理这篇访记时，我不时想起柳君在叙说与古君分道时那略带哽咽的声音和微显潮润的眼神，那一份凄苦和娇弱永远铸在了她的“王国”里。而她的心态、见解和学习精神，给我的不仅仅是启迪，还有震撼……]

5. 不悔来时路

时间：1998 年 11 月 13 日

地点：北京北三环月坛邮市

背景资料：

康君，中国人民大学法律系 98 届毕业生。就职于北京某集邮公司，从事集邮咨询，邮市投资工作，福建泉州人，1998 年毕业于中国人民大学法律系。从小酷爱集邮，从小学至大学一直组织集邮社团，举办集邮活动。1996 年倡办了首都高校集邮联盟，担任联盟主席。毕业后放弃了去奔驰公司的就业机会，与同学成立了一家以集邮为核心的文化传播公司，后因多种原因将公司暂行停业，投身于京城某大集邮公司担任总经理助理，吸收投资炒作经验。

问：不断地从年轻集邮爱好者圈子里听人谈起你，你富有进取精神在邮市虽被传为佳话，可否谈一下你对自己走过的抉择之路的感想。

康君：我正在走一条类似于投资的道路：将自己的年轻作为启动资金，看准目标不遗余力地投入进去，希望在今后获得预期收益——也就是自身价值的实现。

从小到大，我都是个准集邮人。还依稀记得那时候为了同学收到的信封上的好邮票而与他死磨硬讨的情形。我家是在泉州安溪县城里，那儿文化氛围已被市场经济所冲淡，我的小学、中学、高中都伴随着改革开放在沿海开放城市的成熟过程，因而与外界的联系也比内地的强一些。于是就有机会到城里的少年宫参观小型的邮展；就从那个时候，在花花绿绿的方寸天地里我找到了自己的所衷。这种骤然令我不由自主地喜爱的感觉至今在我看到邮票时还能体会。

我们安溪因地域较封闭，为此我考上泉州一中时就大开了眼界，组织集邮爱好者成立了集邮小组，开始寻找泉州市集邮协会的指导，在泉州这块宋朝就是中国第一对外港口的城市里，我留恋于他的文化悠久与商业繁华，许多人都在集邮，也成了一种潜在的氛围，我的初中高中都在同一所学校，因而我的集邮活动也一直得以持续，可以说泉州这块土地滋润了我的集邮天份，也成了今后我创业的知识资本，坚实了我的自信。

问：中国人民大学是全国首屈一指的文科院校，听说你在大学期间促使整个北京高校掀起了一场集邮热潮，可否介绍一下。

康君：不敢说是我个人促进集邮热。从泉州一中考上中国人民大学，这本身就是给我一个极大的机遇去提高自己。北京是中国文化底蕴最为深厚的古都，从泉州到首都，使我自身的眼界骤觉开朗顿阔；京城第一大邮市——月坛邮市，几个城区的集邮协会活动红红火火，还有在文化区为数众多的集邮社，这些都为首都营造了一种极其浓烈的集邮文化氛围，我在这儿如鱼得水，以前想也想不到的珍品屡见不鲜，上规模上档次的大型邮展经常使我看得如痴如醉。

中国邮市有“三年低迷”的周期规律，1991年至1992年邮市火了一把，将国人的投资热情大大提升了一把，同时带动一大批人对集邮产生了极大的兴趣，形成了集邮热。但随即是1993~1995年的低迷状态，邮市偶尔分出几匹黑马，但无法出现整个邮市的大波动，这当然也与国内投资大环境有直接连系。在这期间人们会把热过了火的头脑慢慢降温，逐渐把眼光从集邮的投资、保值功能移到欣赏、收藏上来，邮迷们的交流也不再像股民般论价谈涨跌，更多的是互通有无，一起研讨集邮乐趣。这就给投资兴趣不浓，但收藏爱好极浓的大学生提供了很好的集邮成长空间。也是机遇，我在这一时期到了大学，与全国各地来的大学生集邮爱好者找到了共同语言，在人民大学，我们成立了学

生集邮协会，没想到一发不可收拾，我们的活动就与集邮密不可分。

问：能不能向我介绍一下协会的工作情况。

康君：协会成立后，初期我们一直处于摸索阶段，学生活动学校经费有限，而且缺乏指导老师，后与人民大学的教师集邮协会获得联系，请校内的老集邮爱好者给我们讲授经验，后来联系上了北京市集邮协会，请来了当时国内鼎鼎有名的集邮家李伯琴，对我们的集邮活动从理论上和实践上进行了指导，之后我们的活动就一直受到校方和社会各界的支持。协会开始了新的探索。

经过了一年的酝酿与成长，我们的协会已逐渐超越了一般社团的意义。搞一个活动就要钱，经费问题就成了基础和关键。对于一个学生社团而言，有热情有活力的成员不缺，好点子好活动不缺，经费却能决定一个社团的存亡。实现集邮文化的推广是我的宿愿，但当前要解决的是生存问题。我们几个创办人经过商议，决定“以邮养邮”，发挥集邮的投资功能创收，以

使活动得以开展，那时候才开始了我真真正走向邮市的第一步。

我们尝试着从支持我们活动的集邮家、邮商处获得帮助，进行校内的邮票代销，逐渐地成立了集邮协会的服务部，以服务校内师生为宗旨，同时进行创收，从支持者处获得价格远低于市场价的邮票在校内以公

平合理的价格出售。在校园里有许多学生和老师都是集邮爱好者，集邮本身的含意就在于纳须弥于方寸天地，收藏邮票，购买邮票是非常关键的一个步骤，而紧张的学业、信息的缺乏使学生们无暇以顾及，也成了集邮文化传播的客观不利因素。当时我们的代销代订邮票的活动在细微处使集邮溶入了学生生活，也使协会得以生存发展。

1995 年我们设计了一个模拟邮市，参照月坛邮市的模式，我们和北大、清华、北京邮电大学等首都几所高校的集邮爱好者们共同进行了一次大胆的尝试。当时北京最负盛名的聚雅斋邮票公司给予了大力支持。我们遍邀京城各大高校集邮爱好者和活动负责人参加观摩这场活动，历时一星期，将价格波动、货源、经营人都微缩到了学生的范围，从实质上而言这是一个校际集邮交换会，虽然效果不如人意，但却吸取了许多经验和教训，对我日后在邮市的闯荡上了很深刻的一课。

那真是一场失败，大胆的尝试却不足以弥补经验缺乏、理解不够，对邮市真正规律的一知半解，难以形容模拟邮市在苦苦支撑一星期后终因顾客寥落，货源不足而被迫收台。协会元气大伤，几个创始人终因学业、前途、感情问题被创业的失败一击即溃，只剩下我还挂着个会长的头衔不知所措。

问：在遭受挫折以后，你又是怎样面对困难的？

康君：我的专业是经济法，在人大财经学术味儿是最浓厚的，经济的思维逐渐在学习、活动中使我对市场的学习进一步加深。在饱受活动失败的沧桑后，我潜心研究中国邮史和邮市，真心诚恳地向集邮家、邮商们学习。

1996 年是继 1992 年后中国邮市的周期性繁华期，我在学习阶段已开始蓄积投资，将眼光放在了很具有保值升值潜力的小型张上面，果然异峰突起，短短三个月，“云南红山茶”小型张从 17 元一下子跳升到 95 元，这当然绝非偶然，“江南四大名楼”小型张也从 35 元骤升到市场价格 145 元，固然有大炒家托盘是主要原因，但在初入邮市的人眼里，只有将眼光放在

非常具有升值潜力的邮品上才能够顺势而上。这是我个人投资的第一次成功，也是深深吸取“模拟邮市”失败的教训后而成功的。

我的投资成功并非是偶然，但随着不断对邮市的摸索，一个模糊的念头已逐渐萌生在我的脑海中，但当时协会的发展以及普及集邮文化的雄心使我一直没有去细想。

创业人们又聚在了一起，因为协会服务部的投资也取得了巨大的投资效益，我们又面临了一个中国历史上很辉煌的一年——1997年，香港回归已成为海内外的热潮，各种纪念活动纷起。自从“模拟邮市”失败之后，高校集邮热半途而废，为了那份追求，我们决定顺应时代的热潮，从大学生中的集邮爱好者这个角度出发，抒发一下对香港回归的祈盼。经过一番很细致到位的筹划，由四达邮币社赞助，我们很成功地搞了“邮

系国运，情系港归”——中国人民大学集邮活动日这一轰动全城的大型庆典。

1997年6月1日，校领导、北京市政府、国家邮电部、海淀区邮协各领导、集邮界著名集邮家到会致词，北京多所高校组队参加，中央电视台、北京电视台、《北京日报》、《北京晚报》、《中国青年报》、《中国集邮报》和《中国教育报》等多家新闻单位对此活动进行了报导。

我们举办了“风雨沉浮、兴衰荣辱”香港邮品展示及知识介绍，将香港的历史和当代、风土与人情凝固在方寸之间，透过它让人们追忆香港一个世纪的变迁。同时请北京市集邮协会副会长吴风岚，中华全国集邮联合会邮展工作委员会委员，国家级邮展评审员康桐岭，集邮投资家王国强三位在集邮界集邮、展评和投资三个方面的权威联席为与会者进行点评，使到会者受益匪浅。

我们在这次活动中第一次尝试着制作了集邮纪念封，因制作精美，又有专家名人签名，在发赠时几乎引起了所有与会者的轰动，也成为我今后发展在集邮设计中的专长。当这个印有“庆回归盼统一”紫荆花图案并盖有香港回归倒计时纪念戳的纪念封出现在公众面前时，引起了所有人的一致好评，还给拍上了电视。因此我们又制作了一个巨型丝质的纪念封，用1997枚邮票贴成“庆回归盼统一”字样，到会者一一签字留念，并在97.7.1赠给国务院港澳台办公室。

这次活动日的高潮是我主持的模拟邮品拍卖会。

各高校代表予以观摩，拍卖会的拍品大都是中档邮品，很适应学生，教师的需求，因此在整个过程中都显示了很浓的创新意识和公平原则。这次拍卖也成为了我日后在北京翰海艺术品拍卖公司受重视的前奏。

趁着京都邮界权威盛会，首都高校集邮爱好者欢聚人大之际，当天晚上我们倡导召开了高校集邮发展研讨会，这是我所提出来的，也是我在读书期间追求促进高校集邮文化最为关键的一步。针对长期以来高校集邮文化相对缺乏的现状，经由北京市邮协提议，各个高校加盟成立了首都高校集邮联盟，也成为我集邮活动的高潮阶段。

之后，由创立联盟到开展活动，一直由人大邮协主持并致力开展，我担任高校邮联（简称）的主席。

问：从你辉煌的学生活动经历来看，推动高校集邮文化应当是你事业的核心，后来又怎么投入投资活动中去了？

康君：我热爱我的集邮活动，更希望能成为一位投资集邮专家。当“高校邮联”一旦成立，我的使命也几乎算完成了，这后面就是一个继承工作。由于大学四年的流动性太强，必须保证不断有新鲜血液和新生代的创意融入到这个组织中去，才能进而推广这种事业。

而我时年已经大四，为了搞好集邮文化的推广忙碌了4年，将心愿已了无怨无悔地到快毕业时，才考虑到找工作，因能力突出，又在媒介频频出现，奔驰公司的市场推广部经理在招聘会上很重视我，待遇从

优，年薪10万。

是顺应大势，抓住“奔驰”这一好机遇，成为一名“雅皮士”呢？还是……当时同学们都很羡慕我，觉着这是个好工作，家里人更支持我，因为我的家境并不富裕。

那个一直模糊的念头终于在我面前清晰了，我志在邮市的气象万千，志在关注那始料未及又有无穷尽风险与回报的投资市场，我与邮票或进而言我与邮市已成了一种契连，大学的4年我最大的收获还是找到了自己的方向与归宿感——充满竞争与风险的邮币卡市场俨然是没有硝烟带着文化味儿的华尔街。我没有对股市期货产生归宿感，但在邮市中却找到了期待已久的东西。瞒着家里，我婉言谢绝了“奔驰”的邀请。

问：你的抉择真的很具有果断性。

康君：两个月的紧张筹备，我放弃了班里的留京指标，终于和两个同时毕业的集邮协会的同学创办了一家“旭日”文化传播公司，着力于邮品开发和邮市投资。取名“旭日”，就是为了成为年轻人的“希望之光”。

一切都是艰辛的，前期成立公司的启动资金大都是我去年的投资收益以及一些亲友资助的。“创业难，难于上青天”。为了开办一家公司，要经历无数的曲折，而当公司开办时，你又会发现最困难的却才到来。

香港回归之后，所有借回归风吹起的投资高潮都渐渐回落，我们又处在了邮市的低迷期。十几万的资

金根本无法在死水般的邮市中激起大浪，接下来就是邮票行情的滞步不前，纪念币的大幅跌落，磁卡市场的了无生气日渐衰落。

我只能去打“游击战”，一个个地找准投资点，小规模短期性地予以解决当前的资本膨胀问题。

酷暑下的月坛邮币卡市场却热不起来，我们的市场讯息也不再是大幅度的变换，邮市的人气渐渐下去了。

毕业后并未与高校邮联，人大邮协失去联系，有这么一家经营性的公司，使许多集邮功能都可以分工的科学到位。如发展集邮的公益事业由邮联，协会完成，营运、策划、投资则可以由“旭日”完成。我们的理想当然完美，但面临的困难却现实得令人丧失信心。

1997年11月赶上了人民大学60周年校庆，继集邮活动日以后，我们在策划、设计、推广销售纪念封这个项目上有了很强的实力。经由集邮协会出面，学校委托协会承印校庆纪念封。人大的校庆必将是人大人的盛会，无论是在校师生、远道而来的校友都希望有所留念，而纪念封则是多么的重要。

在紧密的设计下，我们搞了校庆纪念封的征集设计大赛，找到了投资者，终于印发了三枚一套的人大60周年校庆纪念封。

整整一个学期，我们的纪念封都一直供不应求，处于热销状态。因制作精美，格调高雅，又非常具有纪念珍藏价值，我们的这个邮品开发点抓准了，使“旭

日”的业务得以开展。]

但毕竟这是给母校作的贡献，几近微小的利润令我们的公司不能在纪念封这项开发上得以发展太多，当我们将眼光放在1998

年北大百年校庆这一轰动中国的盛事时，许多始料不及的事却出现在身边，“旭日”出现了几丝阴影。

首先是财政问题，由于开业半年来一直是公司的困难期，经营状况一直不如人意。刨去房租水电费、电话费、税费、工资，企业能有积存的情况很少出现。我的合作者们动摇了，其中一位的父亲在北京很有地位，最后给儿子找了一个中信银行的工作，他离开了我们。

“旭日”只剩下了两个人，我依然忘我地联系业务，奔波邮市，另一位同事则处理内务。三个人的事由两个人分担，压力更为艰巨。

在对外业务上，我一直是在凭借以前搞学生活动时结识的专家，邮商的关系进行业务，但因性质发生了改变，因此他们与“旭日”只是合作关系，充其量是帮助后生。相对而言，我们缺乏太多的客户业务，在对邮市变化的信息收集渠道也有限得很。

在邮市很盛行“借鸡下蛋”这门技巧，当一个小公司要发生一个阶段性的抬升质变时，前奏是大量的积累，包括经验和资本。

问：在这种情况下，你将公司暂停营业的决定又是怎样作出的？

康君：我们并不甘心去“借鸡下蛋”，这是年轻气盛的缘故。广州的“大龙邮票行”，“小永之家”的长期业务都是通过邮购方式进行的，我们又开始尝试进行邮购，这时我的营销策略已经有些脱离逻辑了，只要能保住公司的生存，什么法子都可以无计划地尝试。当然不会有太好的效果，这样又僵持了一个月。后来我们的一位集邮顾问提议我和同事先去已成气候的大邮票公司实习一阵子，尝试“借鸡生蛋”的效果。

这时候经验和业务是多么的重要，没有这些，怎么能在邮商邮市中展开手脚。也由于忙于公司的杂务，我对邮市的潜心研究屡屡受到干扰。

“暂行停业整顿吧！”我们只能这么说。

将公司化整为零之后，我的合作者去了四达邮币社，成了那儿的业务骨干，我则到了现在的邮票公司，因长期与该公司的经理接触，我的个人能力得以肯定。一进去就担任了总经理助理，从事该公司的投资业务，用股市的行话来说，就是操盘。

对一个邮市而言，要推动一个邮种的涨跌最重要的是资金，大盘股小投资者做不了，但大公司可以经营。我能动用公司 100 万的资金进行邮市操作，因此轻松地使“希望工程”纪念币在 1998 年 5 月份猛跌至 5 元/枚，逢低吸纳，如今市值已达十几元，还有

进一步升值的潜力。从个人而言，要做这样的大量投入不太容易，但跟在大盘后面走，这风险就小得多了。

问：许多业内人士都称你是最年轻有为的操盘能手，那你

今后有什么打算？

康君：我是一个不甘于依靠别人的基业建筑自己大厦的人，借鸡生蛋只是权宜之计，我的心还在停业的“旭日”上。只要“旭日”一天不倒闭，我要自己做老板的愿望就不会落空。

我最佩服的偶像是中国最年轻的亿万富翁——邮票大王卢俊雄。

今年我去了一趟广州，参观了卢俊雄此次计划的第一步，由他投资千万元兴建的广州邮票交易市场，已经在广州市人民公园内动工兴建。26岁的他资产已超过亿元。名列中国十大富豪之中。我事业的前程上总有他的业绩在深深勉励着我，因为我们都是年轻人，都对邮市有着敏感的热情。虽然起步比他晚，但我对自己的事业充满着自信。

到北京以后，一直在我身边激励着我的还有两位在邮市很成功的人士，都是我的校友。

一位是聚雅斋的老板王力军，聚雅斋是改革开放以来北京市出现的第一家集体所有制邮票店。王力军毕业于中国人民大学，在大学期间致力于研究集邮的理论工作。他的毕业论文推翻了解放区第一套邮票是由湘赣两省发行的多年论点，从此在集邮界名声大噪。后被《集邮》杂志社聘为编辑。

他积累了不少的经验与业务以后，就于1988年底辞职，自行开设了“聚雅斋”于和平门，1989年元旦开业。因其眼光独到，入市早，至今是北京邮界的权威非

国有邮商。聚雅斋多次在北京进行大型拍卖会，在国内外声誉都很高。

有幸能在王力军先生身边学习到了很多东西，对我的人生道路作了很大的启迪。

另一位也是人大毕业的，北京四达邮币社董事长王国强。这是一位白手起家而且具有中国儒商特色的集邮投资家。

最初他是骑着自行车在北京街头为购邮者服务的，创业艰辛，但在1991年11月2日，“四达集邮服务部”开业时，当时北京市副市长张百发，人大老校长袁宝华均题词祝贺。至今“四

达”已拥有上亿元的资产进行运作，王国强的大名在集邮界也无人不知。

而也正是他在我创业时给予了很大的指导。也许两位老师都是年轻时闯荡过来的，因此看着我的奋斗都想到了邮市的未来。对我的帮助也正是我自信的重要力量来源。

看着身边一位位成功人士，想到他们创业时的艰巨，也就想到了我自己，也就有了信念与信心。这已经不能凭多少财富就可以定论了，而是一种对成就的追求。今后即便我在路上头破血流，依旧会不断地前行。

问：听你说了不少的人帮助过您，也想听你谈谈你的合作伙伴。

康君：许多人信奉 $1+1>2$ ，我更相信一加一能产生无穷大。最初是三个人创业，信念坚决，当只剩两个人时，只有

两种选择：要么散伙，要么逆流而上。我们的意志只会更坚决！

我的同事刘君如今在四达邮币社王国强老师那里学习，他和我都是一起办集邮活动的，我们有一种共同的语言，都对邮市充满信心，有良好的邮票知识并涉猎过邮市运作。

公司资本都在邮市上运作虽然不能说就是在滚雪球，但是只要眼光准，信息迅捷，成功是指日可待的。刘君毕业前一直没找工作，他一心扑在集邮事业上，正因为如此，我们志同道合。

工作之余，如今我们经常回到“旭日”的办公室长谈，研究发展计划。邮市如同一个没有硝烟味儿的浓烈战场，年轻的斗士在里面驰骋，寻找胜利的目标！

6. 勇气铸就梦想

时间：1998 年 11 月 20 日至 11 月 23 日

地点：北京海淀区紫竹院附近

背景资料：

我的一位好友现任人大工商管理学院团总支书记。我希望他为我推荐一下近几年人大出来的创业者。他没有及时答复我。一直过了 3 天，就是 11 月 20 日的上午，他突然呼我问我有兴趣去他两个朋友那儿一趟，我急忙赶去。于是，我开始了与刘君和钱君（中国人民大学 98 届毕业生）的相识和交流。

沿着西三环过紫竹桥，很快就到了他们所在的写字楼。蓝色玻璃覆体，显得颇为气派，里面装修也颇有档次。

到了公司门口，夺人目光的就是那闪亮的金铜标牌。那富有朝气的双色标志，强劲有力的魏碑汉体，娟秀灵动的英文注释，一切都显得庄重而有现代感。

敲门进去，一种热烈忙碌的气氛扑面而来。一位女士起身招呼我俩。大概认得我那人大大好友，所以直接把我们引向会客间。我有时间打量起这个公司来。

这是一个大间，足有 70 平米多，靠南墙和东墙各打了一个铝合金隔断，娇小得体，与整个布局极为紧凑。东墙隔断就是会客室了。旁边齐整地排着两个 1.8 米高的书柜。书柜上摆满了各类书籍，再旁边就是报架了，不大却很稳重，估计有近 10 种报纸。

隔断外面就是业务间，精巧地布置着 10 张写字桌，一色乳白，甚为雅致柔和，每张桌子上都有一部电话，办公用品一应俱全；这 10 张写字桌或靠墙或靠隔断，都在上面粘贴着效率表和通讯简录。业务间中央的一张写字桌上接着两台传真机。南墙隔断旁的墙角则放着两台电脑、打印机、扫描仪、音箱、Modem。充斥的是业务洽谈声，电话声，传真机声以及电脑制作人员与责编之间的协调声。

会客间小巧雅致，高山流水的国画笔墨，配上稍显古朴的红木座椅，一股宁静致远的氛围与高节奏的现代动感颇有悖反，却又相得益彰。

我们刚入座不久，刘君就急步进来，一身休闲装束，颇为帅气，怎么看也还带着相当的学生气，朝气和活力从浑身洋溢出来，而那份果敢胆色和智慧就隐在半掩着的真诚的眸光里面。

刘君与我那好友谈完事后，我才有机会自我介绍，并言简意赅地说明了来意。刘君略一思索，便说：“这事倒是挺有意思，只是钱君出差去上海了，后天才能回，有些感受我也代替了不他。你看大后天下午 5：30 来怎样？5：30 我们刚好下班，然后一块吃饭。”我连声说好。我们这样就结束了第一次见面。

第三天，我准时到了，只见公司员工正打算下班，一色的年轻人，大部分都还带着学生模样。刘君跟大家打着招呼，他身边的大概就是钱君了，装束简单，戴着眼镜，颇有气度。我们就在会客间开始了交谈。

问：看着两位创造的这一方天地，再想想两位刚毕业不到五个月，实在感觉有点儿不可思议，今天能有机会与两位当面交谈，实属幸事。我想，会有许多的人，特别是我本人，对两位的创业过程有着极为浓厚的兴趣。还请两位能尽量详细的描述一下这几个月的历程。

刘君：我是人大财政金融学院的，钱君是工商管理学院的，我俩自大二相识，有着深厚的友谊基础。大四上半年我俩就准备项目，但当时很模糊。钱君考注会，还一次过了税法和经济法，我则想去外企，也想去报社，但更想自己做，那半年又忙着在一家朋友的公司实习，组织几项公关活动的文字材料工作。到大四上学期期末，我俩基本理清了头绪，确定了项目。春节稍事休整，我俩便提前回校，正式开始了项目的启动。当时找到了一位上海朋友的部分资金支持，开始注册公司，好在大四下学期临毕业，几乎没什么课程了。我俩整天在外面泡，跑遍了大半个北京城，终又回到这儿落户。其实这儿租金挺贵，五棵松那边倒比较便宜，但学校对我俩的影响颇深，觉得离学校远了就象是失却了根基。思摩再三，终还定在这里了。公司注册也是让人大校友给办的，资金过去，20 天左右就办妥了。在这过程中，我们忙着准备所有的启动材料，及一切开办工作，确是忙得够呛。

钱君：我俩一开始不在这个大房间，而是一个小间，十几平米，办公桌连上长沙发都是旧货，是原先一个搬走了的公司留下的，500 块钱就拿下，还挺结实。现在那长沙发给送人了，完成了它的使命。记得当时跟物业谈了好几次，也许刘君用他的真诚感化了那个物业经理，结果允许我们房租压三付三，当时大概是需付一万左右。其实当时我俩可真正用于启动的资金也就三万多，房租就成为我们投资的大头了。记得我俩揣着 1.2 万元现金支付首期房租时，那物业会计很同情地问我俩：这些钱是你们一帮子凑起来的吧，可真不容易呐。当时我俩很诚恳的说是，因为这钱虽不是一帮子凑的，但的确是我俩郑重积累的。不过当时心情很兴奋，也很激动，感觉不是在投钱，而是在挣钱。

房子定了之后，我俩就分工。刘君忙注册工作，我去制作印刷彩页。这次做彩页我被坑了两次，先是制作彩页，作一 P 结果要收我三 P 的钱，后来印刷，那人口口声声说就愿意交我这样的年轻朋友，说绝对以最低价格给我，不给我亏吃，结果比别人整整贵了近

三分之一。这一小笔使我对商场更加有了警觉，倒也不无好处。

刘君：当时钱是着瓣着手指头化的。前期开办各项费用约化了两万多，等到帐号下来，划转各项资金，一核也就8千多元了，当时心里准备我们的项目第一个月不开锅，第二个月甚至第三个月还没资金回笼。所以我们得勒紧裤带咬着牙挺住。只不过当时没有什么不妥的感觉，没有看左右，更没有顾后面，而是觉得前景是一片光明，到现在往回去再想想，才有了一些后怕的感觉。

钱君：上学时老觉着北京城大，地方不好找，自从开始联系客户以后，才感觉到北京城并不大，而且公车四通八达，尽管堵车比较严重。50公里长的三环路，基本都转全了。象刘家窑、玉泉营那些地方，上学时压根就没听说过，现在可是家常便饭了。300路外环线真叫挤，不过倒是挺快。出去“打的”是不可能的，就是连小公共汽车也不舍得坐，切身体会就是月票真的帮了我俩的大忙。

刘君：一天之内把北京城整个转透是经常的事，一开始没注意工作效率，往往上午在海淀下午又得到朝阳，但后来注意了。譬如我们有不少客户环布在三环线上，那我俩就一次约定数家，一天专走三环，这样效率相对就高多了。记得有次一天竟然跑了六家客户，后来看一看，也真算得上记录了。在外面吃饭是很舍不得的。一般一碗面，或者一个红薯了事，也有吃街边盒饭的，五元一盒，但次数也不多。有次去一个客户那儿临近中午了，但客户开会，要我下午再去。当时我有点气恼，但回去的话就太不值得，因此就找个地方落脚，转了一段，最后选了家证券营业大厅坐下，盯着电子屏幕闲看，忍住了不吃中午饭，因为没办成事，就觉得不应该奢侈。

那时为了节省，我俩买了个电炉和平底锅。照例写字楼是不允许做饭的，但我俩在公司的时候，特别是晚上，一般都自己悄悄地做着吃。我最拿手的是西红柿鸡蛋面，而钱君最拿手的就是素炒鸡蛋了。到后来添了人，才正式订盒饭。从成立到6月底，我们都住在学校宿舍，因为那时还没正式毕业，等到7月份，天也热了。我们一般就在公司打个地铺睡，房间里也有空调，地毯，倒不失为标准间的待遇，从房租收益来看，是够有投资价值的了。我们大概在公司住到9月中旬，包括搬到这儿来以后，才正式在外面找了个房子。

钱君：当时应该说相当累的。白天跑客户，晚上处理各类文件，时间几乎是满负荷运行。不过整个精神状态始终是高昂的。回来后我俩总要

花上一个小时的时间交流，有何困难，有何突破，有何心理感受，交换之后就探讨如何解决一些问题，从而使第二天的工作能够做得更好。为什么创业要有很好的合伙人，我觉得这是一个相当重要的原因。从工作上讲，显而易见，共同决策，避免盲目，交流经验，取长补短，共同促进；但我觉得更重要的是在精神上，一方面是激励斗志，一方面是舒缓压力。良好的愿景能在相互激昂的描述当中得以升华，而不会对之产生丝毫疑虑，从而得以摒弃一切犹豫之举。西方哲人说得好：能有人共担痛苦是一种幸福。我把它改成：能有人分担压力是一种进阶，即进步的阶梯。尽管压力是动力，但必须要有解压阀，否则过度的压力不仅不会是动力，而且可能成为摧毁力，但我有时想，如果就我一个人，或者就刘君一个人，则未必就没有难以承受的压力，就是因为有了解压阀，我们现在才感觉不管大风大浪，也没有什么大不了的事，这不是夸口，是自信。

继续讲过程吧。我们项目的第一期是在5月底6月初进行的，当时没有自己的设备，什么都是用的别人的，所以很被牵制，很被动。连续一星期我们都几乎是通宵达旦的工作。最后做完那天，是凌晨四点多，我们就在中关村东边等公车，之后就直奔东直门，出片打样，然后送印厂，回公司时又是晚上八九点了，站在花园村那边的过街天桥上，感受花园桥上的车灯光晕和汽车川流而过时给天桥带来的震撼，我们真感受到世界就在我们手中，北京这个都市就是属于我们的。尽管这时候帐上的钱连印刷费都不够了。

第一个项目完成以后，效益比预计的要好得多，我们立即扩人。我们要人的原则是没有太多的工作经验，关键看热情和耐力。我们在招聘启事里说的就是“我们不是在招聘员工，而是在召唤同伴。”所以第一批，包括第二批来的，基本都是大学刚毕业的年青人。

问：我也看见了，他们都那么年轻，都还像学生，感觉很有朝气，应该说，两位与他们的年纪都相仿，但不知在管理上面如何来把握呢？

刘君：我们这些同事大都不是名牌大学出来的，他们也许在某些素质方面比不上名牌学校毕业生，但对于我们这样的创业型公司来讲，这些人更具综合优势。首先，他们没有户口的选择，也就是没有户口的羁绊，这一点很重要。因为户口问题在毕业择业时影响甚大，既然没有留京可能，他们就有打工或者创业的充分准备，从而能在心理上对职业和单位有适度的调节。第二，跟不少名牌大学学生比，他们更能脚踏实地，从小事做起，而不是自高自大，高不成低不就。我们招人的原则首要在于热情，当然也要悟性。而不管他是哪个大学出来的，学的是什么，有多少工作经验或者社会关系，因为我们

觉得做事不会可以学，只要肯下功夫，没有学不会的，项目靠把握商机，这可能一时半会练不出来，但业务靠韧劲，靠勤奋，靠学习，所以没经验不怕，就怕没热情，不肯学。而管理的核心在于人，而人作为企业人的核心就在于热情。所以管理的着眼点还在于调动人的热情。坦率地讲，如果从制度上讲我们公司尚谈不上严格的管理，而是显得比较松散，主要还是基于人情的。很多规章制度都尚未形成。从我的角度讲，管理是要付出成本的，这个成本包括精力时间地投入，也包括一旦管理制度不合理，造成管理低效率而所需付出的机会成本。

你也看到了。在我们这儿的基本都是刚毕业的年轻人。比较而言，年轻人，尤其是刚从学校出来的，大都具有较强烈的事业心，与薪水相比，他们更关注事业的前景，即所谓的“愿景”。我们就是从从这个角度出发的。因为我们自己坚信我们的事业具有非常良好的发展前途，由此我们自身的言行就带有很强的感染力。应该说，从目前来讲，他们的薪水不算是高的，但有一个很高的预期值，很可能在一个不久的将来，他们的薪水会达到一个令人惊喜的高度，而这种预期完全是依赖于他们自己的努力和奋斗的，而且我们有意识地给他们每个人划定了各自的“业务圈”，即在各自的那一块里，其“业务生态链”的上下环节都有待他们自己去开发。这个“生态圈”一旦很好地架构起来，别人是很难抢走的，这就是他们自己做的“蛋糕”，也就是他们自己的事业愿景。即是说，他们从一开始，就不是单纯意义上的“打工”了，等到这个“蛋糕”做大后，公司就会实行“项目制”。这儿可以套用一句“平稳分蘖”，即将之作为一个项目公司，他就是这个项目的老板，公司与项目实行股份制，而且公司的股份可以逐步缩小，最后由他来控股，这样公司最终将作为一座孵化机存在，不断化出一个个的项目公司，又不断脱离成功子项目的日常操作，从而保持旺盛的创造力和清醒的意识。与此同时，公司的蛋糕也就越盘越大，而且牵一发也不可能动全身了。当然这里面存在一个集权分权的问题，很可能实行的是“集团联邦制”，现在还不到时机去考虑这些问题，就不敢妄谈了。

我们就用“做事业而不是做业务”来激励大家，暂时来说也收到了较好的效果。

问：两位的观点很具新意，有些词我以前都未听说过，不过同为年轻人，就拿我而言，如有这种项目让我去做，我肯定会感兴趣接下来，我想问一下两位经营过程中遇到过什么困难没有？

钱君：项目本身没问题，资金上曾经出现过困难，但有惊无险，始终能保

持周转滚动，从目前来看，投资是最重要的，还不是压缩成本的时候。所以从这些方面来讲，倒不存在多少难处，唯一感觉的就是一些很常规的游戏规则，不被亲友理解，特别是一些大学同学，甚至是一些很不错的朋友。这也证明了亲不可商的道理。例如是让一些朋友帮忙做了点事，到约定付酬日期，却由于催不回款而无法兑现，从我们的角度，拿帐上资金另行支付也是一个办法，但创业之初钱怎么用直接决定着它的投资价值。很简单的规则，我们当然要追求投资价值的最大化。但这不可能对朋友们讲，他们怎么可能理解呢？他们觉得你很不够朋友，没有道义，而只要你付了钱了，你就够朋友了。但商场上的拖欠，特别是在中国，实在是一个无信用的游戏规则。我们比较倾向于项目制，就事论事，在这个项目上亏欠你，就一定从这个项目上补还你，当然也有可能这个项目彻底垮了，那么也还是信用第一，从公司调配弥补。在几乎所有的这类事情上朋友们只知道他们付出了多少多少，却从不知道我们付出了多少，而且承担了多少压力。这些事其实多说也没什么意义，也许你也觉得很理解。这或许是立场问题，或许是做人问题，也或许压根就不成为什么问题。总之是多说无益，只是有时候为了这些事弄得有可能连朋友都做不成，实在是挺让人懊丧的。

问：我的确一时没弄明白，也不敢妄自苟同，不过想起在人情与事业之间有所选择，的确是一件痛苦的事。接着我想请两位介绍一下你们的大学生涯，这也是非常重要甚至是关键的，因为我想两位之所以在毕业前夕就能创业，必然在心态上有了极为充分的准备，那么两位的心路历程又是怎样的呢？

钱君：高中的时候，学习是比较用功的，也比较优秀。当时对大学不了解，觉得很神圣，至于人大，概念很模糊。按陈旧想法，人大出来的要当官的。填志愿时，校长说学校填北大、清华的都有了，就唯独缺人大的，于是我就上了人大。当时报专业，比较倾向于国民经济管理和国际金融，可信心不足，后来一想，不管怎么样，工业经济肯定是永恒的，于是就上了工经系。学校的氛围和想象当中的有很大不同。对人大可从两种截然不同的角度看，一种是有点迂腐的、官僚式的；一种则是开放、务实、自由的。特别是学生，管理是比较松散的，务实是人大学生一大特点，另一大特点就是商业氛围比较浓，这跟所处的地理位置也很有关系。她是一座夹杂在繁华商业区中又不断受到空间压榨的一个都市型学校。可以说她表层是浮躁的，1994年进来的时候，感觉气氛很喧嚣，现在逐步趋向于沉寂，表现为学习风气的逐渐浓烈。

1992、1993 年，推销工具书是人大学生勤工助学的一个重要手段，有不少学长，包括我所认识的，都在那个时期完成了毕业后独立创业的资本积累。我们进校的时候，推销工具书已呈下坡趋势。但我平生所获的第一张支票就是从这上面来的。那时我跟宿舍一个同学帮一位研究生作工具书促销，两人在一天之内把北京城转了个透，结果销出去两部大书，其中北辰给了张支票，298 元，记得回校的路上，那份自豪感，真是难以形容，而那张支票真是看了又看，感觉放哪儿都不放心。而那位研究生，毕业后就当了出版发行人，目前在圈内也颇有名气了。

可能是高中时太过于沉寂，所以进了大学就比较热衷于搞些组织工作，由此我参加了校学生会，并且投入了很大精力。学生会这个圈子有好有坏，好处显而易见地能培养所谓组织协调能力，实践公关能力等等。但我认为其重点还在于两个：一是能扩大社交圈子，能在较大范围内跨系、跨院、甚至跨校际结识各类同学；二是能培养从小事做起的作风。譬如说写海报贴海报搬道具等等，既累又忙，需要韧劲。当然，搞学生工作的一些不利之处也是显而易见的。比如影响学习，染上学生官僚习气，过早形成官场那种患得患失的心态，消磨棱角等等。到一下半学期，我就萌生退意。那时结识了一位对我们影响较大的朋友，他是省劳模，当时上人大的经济系劳模班，现在是新加坡国立大学 MBA。在他的倡导下，我们组织了一个协会，举办了一个学生活动，叫“竞聘总经理大赛”，当时也算是一种创举，由会里的研究生负责文案，我负责具体组织。趁暑假的时候，我为此项活动拉了一笔赞助，一万几千块钱，使得活动能在大二上半学期得以顺利开展，并获得数十家媒体的关注和报道。

就是这次大赛，我与刘君得以相识。当时刘君参加了比赛，并且一路过关斩将，最后击败 MBA，折桂当了“总经理”。那次比赛后我们聚起了一个很有活力的朋友圈子，不过现在各奔西东留下我俩在这儿开始创业。

那时我们的劳模朋友已临近毕业了，他自己也注册了一个公司，就在农科院里头，我们经常去他公司，类似于沙龙和论坛式的，真可谓有些指点江山，激扬文字的味道。应该说现在自己出来做，受他的影响较大。还有就是学校氛围，我有不少老师都有自己的事业，在讲授有关管理，营销方面的课程时，不可避免地会进行一些鼓动激励性的教导。

到大三也曾刻苦学习过，包括考注会，还过了两门，当时真想拿个注会证书，所以整天泡图书馆学习。那时候刘君也忙于读书，应该说我俩还没有机会合计过创业的事，每个人的思想变化都比较

大，一会儿想这，一会儿想那。大三上学期我还跟同班的两个同学扯起了一个名义的公司，叫“燕归来”，并且卷起铺盖。在外面租了一个平房，开始尝试办公司。我们摆地摊卖书，帮人组稿做文案，一度也是热情满腔。但因为没有项目，没有资金，再加上组建时就没有考虑成熟，凭的是心血来潮，所以很快就难以为继，心态也疲了。一个多月后，我们就卷起铺盖又回到了宿舍，一次小小的尝试就此告终。现在我那两个合伙的同学，一个去了国企上班，另一个则也单拉一摊，开始了创业。

到大三下半学期，我与刘君开始给一位朋友组稿做文字工作。那位朋友也是一位充满创业精神的开拓者，其公司发展速度十分惊人，其构思设想也有许多新奇之处，现在发展势头良好，应该说他对我的影响和帮助都比较大。那段时期一直延续到我们办公司为止，在大三下半年和大四上半学期，我俩就经常讨论一些今后走向的问题，都彼此引一些实例以资激励。当然都还有找一份工作的想法。临到找工作的阶段，我突然发现自己非常缺乏动力和兴趣去忙碌，尽管简历早弄好了，但最后就投了一份，结果还让该用人单位给退回来了。外企一向是大学毕业生趋之若鹜的单位，如宝洁，壳牌等公司，进那些企业常让人觉得是异常荣耀，是让人羡慕的事。我也想去拿一份报名表，但第一批没赶上，于是我赶第二批去。记得当时是在学生处那幢小楼里，我发现楼梯从下到上都排满了人，很多熟悉的面孔都在里面，我突然间感觉到意兴索然，而且很不自在，于是我就掉头走了。之后，再没去有关外企举办的各类招聘会转过。

应该说当时也有过一时的迷惘。因为从班级排名来看，轮不上留京名额，那么户口怎么办？去找个工作，还是去争取一个机动指标，在北京找单位？尽管家乡经济形势很不错，而且，家里能在省委找到关系，即是回去从政。为此我还回去了一趟，但很快就又回来。经过4年陶冶之后，在两地的心理落差较大，个人认为还是北京最适宜自己的发展。争取机动指标，应该是问题不大，费用上也过得去，但接下来你又必须拼命去找单位，托关系通路子是必由之道。因此心里就有了一时的权衡。但很快长期积累的创业想法就占了上风，决不能让户口问题成为什么羁绊，从长远来看，中国的户口制度是要改革的，而且现在正在逐步放宽，因此不能成为这个东西的牺牲品。那钱省下来作为投资该有多好！那时决心就已经确定了，时间也到了1997年年底。顺便补充一下，就是有关从政的问题，压根不想当官也是不正确的，否则那一趟我就根本不回去了。其实大一的时候还挺想当官，但有一次去农业部《乡镇企业》杂志社，该社总编领着我去农业部食堂吃饭。只见偌大一个餐厅就跟学

校的学生食堂一样，那么多人默默的排队购餐，旁边的电梯前排着长龙，大家都面无表情，端着饭盆有种木讷的感觉。当时那总编笑着对我说：“不要小看这些人，拉出一个保不准就是处长司长的。”我当时没笑，心里感觉是很不舒服。也许正是从那个时候起，我从政的念头得以大幅度削弱，并且助长了从商的念头。

至于刘君，如果他不出来创业的话，他的工作也是非常令人羡慕的，有一个著名的 S 公司千挑万选，录用了他，月薪 5 千起，当时有一家报社也要他，但他全部炒了他们的鱿鱼，这些感觉由他自己讲，可能更真切。

刘君：我和钱君的相识的确有种“英雄相见恨晚”的感觉，大二相识，且志同道合，我们又最终走到一起。

我来自祖国的边疆，来京求学实属不易。大学期间我也曾考虑过毕业之后先去给别人“打工”——去国企或外企干几年，再出来创业，但也许是命运的安排，也许是自己太急躁了，总之我有种时不我待的感觉，于是大学还没有毕业，我和钱君就注册了属于我们自己的公司，记得那时我刚满 21 岁。

我从小很好强，这种心理驱使我参加了毕业前外企的应聘会，尽管我并没有去为“洋人”打工的心态。我所做的，与其说一种挑战，不如说是一种证明，我要我自己明白，我身上具备一个跨国公司高级白领的一切素质。我成功了，经过几次考试，我终于接到了 S 公司的传呼，通知我已被录取的传呼。但我又陷入了茫然。

那时我想到了我的理想，我的抱负，我知道人最不能面临的的就是挑战自我，而此时，我决心一搏，何况我们自己的公司已构建起来。我知道，如果此时我去了 S 公司，那么几年后面临的，将是放弃眼前已获得优厚薪水和已得的待遇，还是白手起家，从零开始再创业的艰难选择，也许那时，我将不再具有如现在的韧性了。于是我们开始了自己的创业工作。

问：两位的大学生涯真是比较特殊，其心路历程也很有意思，值得回味，接下去我想了解一下两位的发展趋势和前景，能否请两位作一下介绍。

钱君：我们做的是边缘产业，它既属于文化产业，也属于信息产业。文化在我国比较特殊，长期以来，都认为它不能叫做产业，其实不然。就拿文化产业中的出版发行行业来讲，1997 年为 370 个亿，连续几年利润都在 20% 到 25% 之间，在国民经济诸多行业中，排名第四，而在国外发达国家，文化产业仅次于 IT 业和生物产业，均属于朝

阳产业，目前我国已经承认文化作为产业存在，因此其发展趋势是蓬勃良好的。信息产业则无需多谈，在我国虽说发展没几年但其势头是极为强劲的。当然，产业趋势好，各方资本就会想尽办法涌入，IDG 涉足图书光盘行业，贝塔斯曼搞起了读者俱乐部，除这些外国资本外，国内行业外资本也都虎视眈眈，因此行业竞争应该是渐趋激烈。但这需要一个过程，这个过程就是中小资本得以生存发展的最佳时机，弱资本只有快速积累，才能在不久的将来有立足甚至是抗衡之地，那么快速积累凭什么？初期只能靠项目定位，靠差异化产品作为核心竞争力。从目前来看，我们的项目优势就在于此，所以发展还比较快。但发展速度还远远不够，我们只有在这两年内迅速壮大，才能有一个稳固的根基。可以说现在我们还没有站稳。所以我们只能想方设法把资本效益发挥到极限，而不是“小安即富”，因为那根本不是做企业，除上海资本在初期给予了支持外，我们主要还是想靠自我积累来夯实基础，当然必要时也会考虑风险融资，便肯定是采取项目合作制，而不会让另外的资本介入公司运作，因为我们有一揽子规划，需要没有干扰地去实施。

问：可以说两位的意识非常清楚，显然成竹在胸，我想两位必能得以高速发展，两位作为大学毕业的创业者，在创造财富的同时不知怎样看待对社会的反馈？

刘君：企业是社会的经济细胞，从实证来看，无论美国，日本，还是亚洲四小龙，中小企业都是推动经济迅速发展的重大动力，中小企业也一直是新增就业岗位，缓解社会就业压力的重要途径。从这个宏观角度看，我们办公司，尽管很小，但毕竟创造了若干个就业机会，在我们自己获得财富的同时，也为社会尽了一份责任，这可以说是一种馈效。那么纳税呢？营业税、个人所得税，企业所得税等等，这也应该算是在为社会尽责任吧。还有就是慈善事业，有钱出钱，有力出力，这都是应该的。譬如八月份全国洪灾，我们就以公司名义捐了几千块钱，尽管是小钱，也代表一份关心。等到公司做大了，财力允许了，是很应该关注社会公益事业的，读了这多年书，社会责任感是不可磨灭的。

问：下面这个问题比较冒昧，就是想问一下两位从今年创业到今，大概已拥有多少财富了？因为同学们可能对此都比较感兴趣，这也是可资激励的一种方式。

刘君：大学生关心财富是好事，应该让财富激励他们创业，要说到我们自

己，应该说还谈不上什么财富。现在只有投入，有了产出再加以投入，只有不断投入，我们获得财富的后续力才能不断加强，这叫做“厚积薄发”。若要说出这个数，我觉着也是贻笑大方，我只说预期，预期我们在两三年内会有一个很不错的财富积累。

问：问了这么多问题，两位做了详细介绍，对此我由衷的表示谢意，最后我非常想请两位对咱们的同龄人说几句话，以资激励。

钱君：1998 年是一个所有知识分子铭记的年度，知识经济的讨论在今年如火如荼，风险投资也初显端倪，风澜渐起。刘君常把我们这些大学生叫做“知识新生代”。我认为没错，我们就是“知识新生代”，我们将成为中国经济持续发展，中华民族实现伟大复兴的中流砥柱。而中国经济的真正强盛有赖于中国企业家阶层的壮大。梁启超有云：“少年强则国强”。我们这批“知识新生代”中就应该产生大批优秀的企业家。熊彼特说企业家是各种因素中最关键的因素，他说企业家正是凭借对建设私人王国的激情和对胜利的喜悦破坏和整合着经济秩序，推动着经济向前发展，其核心就在于“创新”。当然，我们暂时只能说是“创业者”，而“创业者”和“创业家”是不能等同的。但其核心本质却是一个，就是“创新”，同时又都是依托于冒险精神。我们的大学生太过于孱弱，但求安稳高薪，冒险意识不强，创新精神微弱，这不应该成为“知识新生代”的特征，这是可悲的，求安即是不思进取，不思进取是永远也出不了比尔·盖茨这种划时代人物的。我们很难想像今后企业家还会大量出现在那种低知识素养的群体中，但是光有知识素养而不思进取，依然无济于事。今天的大学生中应该有越来越多的人甘愿舍弃诸如户口、高薪之类的羁绊，而准备去创业，起码应该时刻激励自己的创新意识，在时机成熟的时候去当企业主。德鲁克把现代经济称为“企业家型经济”，把当前时代叫做“企业家时代”。我们这些大学生的确是赶上了好时候。尽管金融危机投下阴影，深化改革礁石暗布，但中国的前景是一片光明，从历史唯物主义角度来看，这是一个产生英雄的时代。

刘君：美国的西尔弗将成长于 70 年代、80 年代的那批创业者企业家称为“美国英雄”。

他说：“正是他们在组织着社会财富的创造工作，他们的勤奋和激情正在将荒芜穷困的村落变成五光十色的都市，他们坚韧不拔，斗志昂扬，他们不怕猜忌，不怕诽谤，将痛苦化作动力，他们才是这个时代的‘英雄’。美国青年的视线已不再拘泥于华盛顿、

林肯、罗斯福和麦克阿瑟，他们的视线正日渐集中到这些创业者和企业家身上。”西尔弗的话很具鼓动性，而事实即是这样。中国的舆论力量还不强，对创业者的重视程度很不够，对商者还是改变不了某些贬低的陈旧看法。你瞧那些电视，出现一个商人，甚至是企业家，要么就是巴尔扎克的“葛朗台”，要么就是莎士比亚的威尼斯商人，或者就是生活作风不整，或者对人不诚恳，不值得信赖。有关情爱片里面，一个老板型男子总是不如一个穷光蛋男子来得诚实可靠，而那女子要么不是跟着穷光蛋走，要么就是委屈着嫁商人，伺机还必须跟穷光蛋上演一出婚外恋。我觉得这种导向对整个社会发展不是非常有利的，特别是在社会激励方面，好像没钱总是好的，有钱总是坏的，这很荒谬。钱跟道德和情感本身是没有什么必然联系的，当然这是题外话了。

从我俩来看，现在我们只能算创业者，但我们的目标是当企业家，而且是大企业家，年轻的大企业家。我们并不理会什么夸口和吹牛之嫌，有时候自信和夸口之间是很难区分得开来的。我们热情的期待着越来越多的大学生朋友们加入到我们这个行列中来。

[采访结束了，但我的心潮依然澎湃。我沿着西三环路往回走，记忆里尽是那两位年轻创业者的激情和真诚，那是昂扬而颇具鼓动性的，在平日的同学们身上很难见着那份慷慨豪情。他们的某些看法也许并不成熟，我也并不苟同，但无疑这是他们的看法，是在建设私人王国过程中激发的情感，是炽热而充满感染力的。而他们的四年大学生涯是否只是一个特例，还是具有有待发掘的典型性，这留给我的的是很多思考！]

7. 先机与事业价值

时间：1998 年 11 月 27 日

地点：北京海淀区中关村写字楼

采访背景：

冯君 毕业于北京大学光华管理学院，大本，毕业之后未服从国家分配，直接开办了自己的公司，主要从事中关村市场信息的分析及统计。他的行为规范了中关村电脑市场的欺诈行为，自己也成为这一行业的带头人。现在，他已是中关村首屈一指的信息传媒大王，资产超过一亿元。

几乎对于所有下海的人来说，冯君都可以说的上是一个幸运的人，刚过而立之年的他已拥有上亿的资产了，这在市场经济高度发达的欧美也许并不构成奇闻，但在中国，在这几年前还流传着做导弹的不如卖茶叶蛋传闻的国家里，这应该说够令人咋舌了。6 年时间里，完成一次从白手起家到上亿资产的过渡，也许只有年轻和热情才能铸就这样的神话。

冯君办公的地点并不难找，名称和外观也颇为气派，在中关村这块龙争虎斗的地方，能有自己的一方天地也实属不易。

作市场分析工作多年的冯某口才极佳，侃侃而谈的他更象一个演说家，他承认自己是中关村信息业的缔造者，也直言不讳的谈到了自己的失策之处。

问：你能简单的介绍一下你公司目前的规模吗？

冯君：我们公司总部在北京，在上海、广州、深圳、武汉、南京、昆明有 6 个分公司，共有员工三百多人，其中总部近两百人，有 80 多部电话，50 多部电脑，公司总资产近两亿元，包括我个人和员工们的股份。

由于某些需要，我们现在的名称是一年多前才变更来的，但本质内容没有变化，因为中国的一些规定变化较多，做为一个严格市场守法人，我们也不得不跟着走，这也是中国特色吧！

目前我们的经营项目仍主要是信息产业，包括商情、报价及市场服务等，目前有五个事业部，两个中心及一个搞市场分析的研究所。

问：据我观察，目前中关村市场上与你们从事同一种行业的还有几家，但这些都可能是步你的后尘，你能简单谈一下你当初是如何想到这个项目，洞察到这个市场的呢？

冯君：当我在读大学时我就发现了这个特点。当时中关村市场体系还很不

成熟，没有一个价格体系可言，所以我认为应该有人去规范这个市场，这也算一种社会责任吧？

从大三起我没事总到中关村各电子市场去了解各类产品的价格，对中关村的小胡同我特别熟，于是，我逐渐摸清了电子市场的价格规律，我认为我的机会比较成熟了。其实我在大学期间没有认真地去钻研课本，而总是喜欢亲身去感受市场的气氛，这在当时被许多老师、同学所轻视。但几年后，见到昔日的许多同窗仍碌碌无为的徘徊在工作之中时，我在孤芳自赏的过程中也略有了一些苦涩。为什么我们这些拥有名牌大学文凭的人就要被那些灯红酒绿的花花世界所拒绝呢？原因很简单，因为我们没有钱，我们没有把自己的精神财富转化成物质财富，这也是许多名牌大学生的悲哀，我要做的，也许是一种价值的证明吧。

中关村是随着中国有关政府部门大规模采购电脑而繁荣起来的，当初卖一台电脑再赚一台电脑是经常的事，这种宰客式的行为在当时的中关村屡见不鲜。于是，市场缺乏一种有效的调控手段。我正是看准了这片市场，于是下决心做一种类似商业情报的媒介，通过它你能随时去检索市场上电脑的最低报价等等的信息。由此我寻找到了我这个项目。

问：你一开始做这个项目顺利吗？是否遇到过波折？

冯君：万事开头难，你要问我困难，那可真是一肚子的气话，比如资金问题，人员问题及后来的劳资纠纷等等。

刚开始的时候我也很苦，在中国白手起家有着比国外更多的困难。我当时手里只有大学期间自己积攒的两万多元钱，首先公司的注册就成了最大的问题。因为根据我国《公司法》注册资金至少要十多万元，但后来我花了一部分中介费请别人去办就顺利解决了。其实这的确是“上有政策下有对策”，法律也可适当的规避。

我后来就有了经验了：现在市场越分越细，各行各业都有其专业的代理公司，一个人不可能面面俱到，有时候花一些成本让别人去做是很值的，这样其实降低了自己的总成本，而且促进了社会中商业的流通，是有社会效益的。

还有一件事就是初期招收员工，因为当时我刚大本毕业的时候也就二十出头，而员工们不少都比我年龄大，我的样子又很面嫩，因此自己当时心里直犯嘀咕：别人能服我管吗？不过后来我认为自己想的也是多余的，因为我是在做企业，公司里人际关系兼有社会关系与经济关系，我只要将自己的想法贯输给他们，让他们领悟我的意图，按照我的想法去做，然后依靠经济这个纽带就可以完成

管理了。有时我感觉管理还是越简单越好，至少对决策较有利。我认为象许多公司学的那种欧美式的管理目前不适用于中国，因为那些管理方法都是欧美许多企业在经营了上百年后才总结出来的一些管理方法，不适用中国企业，尤其是中小企业，我认为管理必须有一个递进的过程，在初期还是越简单越好，随企业的发展再去充实管理。其实我现在管理仍很简单，这样我才有时间去考虑一些其它方面的事。

劳资纠纷我认为是一个永恒的话题，因为既然存在着老板与员工的关系，就存在着分配上的分歧，但我做事的原则是界定清楚你做了多少，该拿多少，公司的原则也是这样，即我们绝不养一个闲人，每一个人必须十分努力地去工作，以此去换取他所应得的报酬。我们公司的流动性不大，这与这个行业特点相悖了，但是好事，这表明我们的员工热爱这份工作，并在自己岗位上努力做着。

问：你说你们这种行业流动性比较大，而你们公司却比较稳定，你能谈一下你怎么把他们凝聚到你周围，共同努力去干的？

冯君：你难道不认为我是一个很有个人魅力的人吗？玩笑一句，别介意。

刚开始的时候我这里的确不大，是一个很小的公司。但我认为凝聚员工，取得别人信任依靠的不仅仅是公司的排场及规模，我认为还有更多的是精神上的因素，给别人一种期望，并且让别人相信你这种期望。我认为这是一个企业老板最大魅力所在。

我告诉我的员工，在这里大家可以学到很多东西，我本人身上具备着名牌大学生较高知识层次和顽强的拼搏精神。我白手起家，凭着敏锐的洞察力和对事业的执着一点点把公司做起来了，这种飞速的发展已经为未来奠定了一个良好的基础。在我这里有过工作经历的人，会比较轻松的面对今后其它公司的面试，因为在这里得到的不仅仅是金钱，还有能力，素质的提高。

我在大学的时候就很喜欢演讲和辩论，我也常自诩为一个出色的演说家。我们公司每周开一次例会，主要是总结一周的工作事情，每逢这个时候，我就要了解一下工作情况，给员工打气，鼓励他们，这时我的演说成为重头戏。我有时一讲开就滔滔不绝，不过肯定和官僚们讲话不一样，我讲的很吸引员工，他们很爱听我侃。

问：我曾经看过一个社会调查，说目前社会上的职业经理人日益向高知识层次转化。不少人也说我们正进入儒商时代，那么，你是否认为自己是一名儒商呢？你是如何看待这一现象的？

冯君：“儒商”是指具有较高文化层次的商人，单从这一点来讲，我可以称的上是一名儒商。但我认为，社会上对儒商的宣传已经有了负面的效果。我认为，文人之所以经商，之所以下海，实现个人价值的目的要大于赚钱的目的，因为有知识的人比起那些粗俗的小老板的一个最根本性区别在于他们能用自己的学识去创造一种企业制度，一种使企业飞速发展的制度，他们才是真正在做事业，而不象绝大多数没多少文化水平的小老板赚几个钱就浅尝辄止。

我认为，我们国内目前的评估体系十分有待改进。因为，企业的兴衰成败主要取决于它所采用的企业经营战略及管理方式方法，而不能依靠几个文人墨客的评头论足。其实，我感觉目前的企业界被一些别有用心的人搞的很乱，他们的目的仅仅是为了哗众取宠，为了出风头，而许多的企业家却被搞的不知所措，今天去应付这个评论，明天去处理那个报道，而没有时间去考虑一些企业本身的发展而应考虑的问题。企业的成败应由企业界来看待，而不应被文人所评论。诚然，我并不排斥企业家本身所具备的文人修养（因为我认为自己本身就符合这个条件），但现在也的确有一些文化素质并不怎么高的成功商人（我认为商人与企业家是两个不同的概念）有了点钱后就附庸风雅的出本书，去摆弄一下自己的文化水平，如果将这种人也介定为儒商的话，那么，这就不仅仅是企业界的悲哀，更应该是文化界的悲哀了。

问：做为一个年轻的企业家，你的成就也一定被许多青年人所推崇。那么你能简单谈一下你在事业成功的过程中的一些前瞻性的思想吗？

冯君：首先我要说明两点：第一，我还不是一个企业家，仅仅是一个创业者；第二，我目前还没有成就，而只有成绩。

尽管公司目前的规模稍微大了一点，但我并不认为这已是我事业的成就。其实我最欣喜的并不是公司资产的增加，而是在于公司已经摆脱了众多中关村小公司那样的原始积累阶段，我们可以腾出时间来真正的去考虑企业本身了。记得在大学毕业的时候我曾立誓要创立一个跨国大企业，目前我们离这个目标还很远。还需要不断去努力，并且以目前的状况来看待那个目标的话，我们还仅仅是一个创业者。

其实，青年人追求一种积极向上的因素是一种良好的现象，因为它代表着整个社会的一种进步势力。就拿我本人来讲，我认为自己的历程是有许多值得学习的地方。我大学毕业于名校，毕业之后放弃了应得的国家铁饭碗，凭着自己一腔热血，凭着自己对事业的执著开始了创业，并且事业越做越大。我觉得年轻人就应该有一种

闯劲，有一种顶天立地的气魄，勇于用自己的力量去改变社会。然而传统的教育思想否定个人英雄主义，桎梏个人奋斗思想，使年轻人的这些想法不断被磨砺，我感到很痛心。我并不否认许多成功是集体努力的结果，但一位企业的领袖决策占到 90% 以上。

其实，反观我们现行的体制，并没有给年轻人一个良好的生存空间。拿我本人来讲，如果去了一个国家机关，到现在也许还只是一个科级干部，即使到了国有企业，成为一个资产如同我现在公司这样的国企的一把手，那么我能拥有股份吗？我能随便自由的，不受他人影响的、完全依市场进行决策吗？所以我很能理解青年人的“跳槽”行为，而且很乐意与他们合作。因为即是“跳”出来的，一定是对所做的不满，因此会更有热情，更乐意去做新事情，而且会珍惜新的工作。我公司现在就有不少是从国企中跳出来的，他们素质都很高，可塑性很强，我们公司需要他们。

说到对市场的前瞻，我认为自己是有一定眼光的。因为目前中国市场还很不成熟，没有健全的的市场法规来保障企业的一些权利，加之中国人的模仿性又十分强。所以唯有以新奇致胜，比如，我做了一个项目，这个项目很赚钱，马上会有人学着来做，他学做不要紧，最怕是他不守市场法则来乱做，搅得整个市场都乱了，我们也没法再做了，因为客户产生了恐惧心理。因此，我觉得在中国做生意只要感觉一个项目可以赚钱，初期就一定要把市场做大，能多大就多大，在初期获得垄断利润；当别的对手进入的时候你就依靠自己先期垄断利润的资本迅速降低自己的利润水平。甚至降到成本，挤兑对手；如果对手被挤出去你可以继续获垄断利润，如没有被挤出去则降到成本以下收兵，再去洞察新的项目。

我目前所从事的业务许多人都在做。令我欣慰的是我的同行们也都毕业于名牌大学，并且严格的遵守着市场法则和市场公德，这使我们的竞争过程中相处的十分融洽，同时，我也感到了着实的压力，我不断努力做下去，因为大家实力都很强。

问：也许受你影响吧，现在也出现了一些大学生自己创业的现象。按我国的传统体制，现在大学生毕业基本有三个方向：国有单位、外资单位和自己当老板，但据我所知第三种情况还不到一个百分点，不知你是如何看待现在大学生的自己当老板这一现象的？

冯君：这等于在描述我自己的心态历程。我认为，是否自己当老板是一个水到渠成的过程。如盖茨大二就敢辍学去开公司。因为他感到自己学到的已经够了，并且有可开发的项目，于是他去做。

据我所知，现在大学毕业生有很多想法，如户口，待遇、薪水

等等，这些即得利益的诱惑使许多人甘于放弃一些较宏伟的念头。其实，这也有许多的现实困难可以理解。因为许多人读书的目的就是找一份好的，安稳的工作，而大学毕业正是对读书人这十几年苦学的一种回报，放弃了就有种对不起自己的感觉，比如去了国家单位，也许可以安安稳稳的过一辈子，不用太多的操心，过的比较舒服。好象大部分人是这样的心理，尤其是女生。

用我个人观点来讲，我比较倾向于年轻人用自己的能力去闯荡一番。当然前提是你必须有一个良好的项目与资金，良好的项目在于你个人的能力，个人的眼光。因为我觉得读书十几年的人，必须有一种用理性的眼光去分析问题的能力，从而找到商机，我们不应该做那种“两耳不闻窗外事”的学生。另一个问题就是资金问题，这是困扰许多立志当老板的大学生的最大问题。因为十几年的读书生涯我们基本上是消费者，个人一般没有多少积蓄，而依靠家庭去解决资金的问题一般不太现实。目前中国没有很适合大学生创业融资的渠道，不象国外有风险投资公司，我当时起家的资金是自己大学期间积攒的几万块钱，在当时也是个不小的数目。反正各有各的办法，要想当老板还真不很容易。

还有一个是在做的过程中可能发生的项目冲突的问题，即长期利益与短期利益的冲突问题。因为刚开始属于一个资本原始积累的阶段，要尽量把盘子做大了，有时为了赚钱可能暂时停下自己想干的事。要做一些事其实挺难的，尤其没有一个投资方，一切都要自己去做，去进行原始的积累。

但我认为，年轻人的魄力是很重要的。尤其对于一个男人，以什么年龄段做为自己个人事业的起点很关键。从这点来分析，大学刚毕业是一个比较合适的年龄，刚出校门，还没有经历过世事的年轻人，身上有一股锐气，这是年轻人最宝贵的，他们可以凭一种“初生牛犊不怕虎”的精神去应付各种挑战。如果此时他们进入了国有企业，他们会被国企单位的那种人浮于事的现象，那种沉闷的状况所同化，从而失去这种锐气，当日后他们再出来创业时，他们就会首先问自己：自己有胆量去做吗？而且他们会权衡许多：如现在尽管还没有得到提升，但已在单位里干了几年，可能再过一段时间会有机会，如果一下海可能什么都没有了，一切都要从头干等等，这些都会磨砺掉他们昔日的那些锐气。

还有，年轻人创业本身是一种冒险的行为，我认为应该在婚前完成。创业有一个时间段，大概有五年，假使这个阶段只有你一个人，那么你完全可以按自己的愿望去办事，而不必考虑你的家庭，但成家之后，也许每冒一次险，你就会考虑是否会影响到你的家庭，你的妻子等，就不利于做出决策。

因此，我认为大学生自己做老板是比较合适的选择，对自己来说是实现个人价值，奋斗目标的一条道路，对社会也有好处，因为它减轻了高校毕业生分配的压力，同时自己还创造了就业机会。大学生自己开办公司，对同龄人或者其它大学生也有一种激励作用，形成一种良好的向上风气。就拿我们当时大学同班同学来讲，现在已经有六位创办了自己的公司，共为社会提供着近四百个就业机会，在各个行业服务着，这肯定不能排除我当年毕业时毅然成立自己的公司的带动作用。

问：前边你一直在描述着你的个人奋斗历程，那么你在成功过程中一直是自己单枪匹马的去领导吗？换句话说，你公司中有没有高级管理人员协助你工作？

冯君：当然，事业是我个人奋斗的结果，而成功则归功于大家的共同奋斗，我们公司目前有四位管理人员协助我来工作，两位是跟我从头干起的朋友，还有两位是我大学时的同班同学，前年我从国家单位里把他们挖来的。

对于这几位核心人员，我们的待遇较高，因为大家都是相处过的，彼此间值得信任。和我从头干起的那两位朋友是当年我在社会上招聘的，几年来公司也经历过许多风风雨雨，他们都跟着我挺过来了，而且从无怨言、任劳任怨，我认为是实在人，值得信任，我的那两位大学同学当年与我关系也不错，大学毕业后去了国企，一直干的不顺心。尽管他们能力挺强，但单位的头总不重用，因此挺苦闷。后来一块谈起这事，我就让他们过来了，反正都是大学同学，一块也好办事，再说我们公司也的确需要一批文化层次较高的人来参与公司的经营，与我一块出谋划策，别人提一些中肯意见毕竟是有大用处的。

我的这几位同事与我处得也很好，目前都有车有房，并在公司有股份，在北京也算的上是高收入阶层了。记得我的那位同学还到处去昔日同窗那里为我游说，说一来我就送他一部车，他在国企中一辈子都不敢想。目前，又有几位大学同窗想加盟。我们正在谈着。

问：俗话说：一位成功男人的背后总有一位伟大的女性，不知你方不方便谈一下你的妻子，不过这涉及了你的隐私，可以不回答，对不起。

冯君：这倒无所谓，其实我不在乎说一些家事。

我认为这句话的确是真理。我的妻子是一位伟大的女性。我们是大学同学，她比我小一级，是土生土长的北京人。我们相恋六年

之后结了婚，关系一直很好。

大学毕业时我选择自己创业这条路，她一直很支持我，无论我面临成功或失败，她经常鼓励我，给我动力，让我安心地去干事业。我妻子其实很能干，她大学时很出色，任系里的学生会主席，是一个女强人。大学毕业时她过关斩将，被一个十分有名的外企录取了。但她没有去，去了国家某部委，这是我的意思，我认为女孩子没有必要去忙忙碌碌地闯，太累，她也很听我的话。

她在现在单位工作也很出色，她英语很棒，一年出国十几次，每次总要给我带礼物回来。我们目前住在三环内的一幢近 200 平方米复式公寓里，是我们结婚那年买的，我们都很珍惜这个家，我也有足够的精力去奔波于商界了。

问：听了你的一番高谈阔论后受益很多，我想你的言论会激发更多年轻人的创业热情的。非常感谢你能接受我的采访，也请代我向你那位如同你一样能干的爱妻问好吧！

冯君：我很希望我的话能激起现在的大学生创业的欲望，年轻的日子不多，希望他们多多努力。

顺便提一句，如果有的大学生想创业而缺乏资本的话，让他们来找我谈，我能感觉到他们的想法，大家都不容易。再见

[采访完成了，他伫立在他公司门口，目送我的目光中仿佛若有所思。他的谈话中我印象最深的一句就是“大家都不容易”唉，真是这样的。这么年轻就想当老板，不容易！]

8. 敏锐拓展广阔天地

时间：1998 年 12 月 6 日

地址：中国农科院

背景资料：

王君，中国人民大学国民经济系 96 届本科毕业生。大学毕业以后，他选择了农业作为自己创业的切入点，在这个市场上也有了一席之地。

看来我的工作能得以不断的深入，一个个鲜活的形象得以发掘，这是我始料未及的。14 日我的呼机响了，人大一位热心的同学告诉我王君的情况。第二天傍晚我如约而去。

我是学理工科的，对“农”字其实很陌生，农科院尽管就在白石桥路上，我在北京也已经呆了快 7 年了，但我从未曾到过这里，也似乎从未曾关心过有关农业方面的问题。同样我也存着疑惑，学国民经济专业的王君怎么就在农业领域一试手脚了呢？

王君的公司就在中监所（中国兽药监察所）招待所的写字楼里，共有 7 个房间，依次过去是发行储运部，图文设计部，组稿编辑部，培训工作部、会议工作部、专家中心、综合办、办公室。王君就在办公室等我，他中等个子，短发，妆束随意，气度很悠闲沉稳，与他的年龄显得不太相仿，他的笑容很潇洒，握手也很有力，对我说：“清华大学的硕士也关注起这些事情了，你的工作很有创造性，希望我能为你的工作帮上点小忙。”

我边致谢边打量起他的办公室来，高档红木，大班台，大班椅，组合书柜，组合办公用品，笔记本电脑，墙上的飞马图，一切都显得气派大度，现代感十足。

我真心羡慕，说：“王总办公环境的确够现代派的。给人的感觉很好，也很让人艳羡，尤其是我”。

王君淡淡一笑，说：“办公环境给人的是一种心情，这对工作效率很有影响。我倒不是什么享乐主义者，而是觉得它对我有积极作用。业绩不好时，它告诉我你不要忘了现在是坐在这个大班台上，大班台前；业绩好时，它还是这样告诉你，前者是促进激励作用，后者则是监督警示作用。它给人的感觉是无止境的，只能用心去衡量。”我一时默然，想不到它给他的是这样一种心灵感悟。

问：我进来的时候，留意了一下你的部门设置，要是不涉及商业秘密的话，能否对各司职能作一番介绍？

王君：这倒不存在什么商业秘密。我的这些部门除个别的，大体也就表示了我现在所经营的项目。办公室是我的，专家综合办其实是两块，一块是专家中心，实则是一个专家信息网络，这儿汇集了农科院，

全国各地的农业、农村、农民问题领域的专家信息，有宏观理论型的，也有技术操作型的。中心的工作就是联络，组织这些专家并维系同他们的长久关系，从而为我们的其他项目铺设前提。综合办则是会计财务及内务方面的工作。

会议工作部是我的重点项目部之一，主要是不定期召开一些交流研讨会，可以是政策性的，可以是趋向性的，也可能是实务性的。我的规划是“会议产业化”，当然这个产业不是一般意义上的产业，而是我概念上的自然界定，而我的这些会议是按市场规则通过商业化运作的，它是能够创造利润的，当然也会亏损，但它又有一大特点，就是体现了公民意识的和政策导向的，因而它有很好的形象力。

培训工作是另一个重要项目，目前我组织着三个培训班，养禽、水产、农药方面的都是长期班，平时举办一些短期性及及时性的培训班。这些事情都深受各地养殖大户和相关人士的欢迎，所以来上课的人很多。

组稿采编部的工作是收集整理相关资料，供内部交流用，也策划一些农业、农村、农民问题方面的选题，然后邀请一些专家学者参与创作，再由出版社出版发行，应该说我们的一些书还是颇受农民欢迎的。

图文设计部除了为公司的各项业务设计制作各项材料外，也承揽一些外面的业务，目前有两台苹果、两台 PC、制作人员都是搞工艺美术出身，水平不错。

发行储运部则主要负责图书及有关资料的进、销、存工作。大体的职能分工就是这样，不知是否讲明白了？

问：非常清楚。你的工作路线大概就是：“一个中心，数个基本点”。紧抓住“农”字不放，然后外延拓展。

王君：不是向外延拓展，而是向内涵发掘。我国的农村市场潜力之大，无与伦比，现在还远没有开发，里面有许许多多东西，恐怕一辈子也弄不完。

问：对于农村方面的事，我了解得很少，此前也不太关心。但你是学国民经济管理的，怎么选准了农业这个口呢？

王君：其实我是从城市里出来的，家在江苏南京。不过我有一些亲戚在乡下，小时候也常去那里玩，那个时候肯定是无意识的。但毕竟对农村有一定感觉，起码对它有些感情。考大学时当然也不未曾想过今

后在这方面发展。国民经济管理这个专业学的内容颇为庞杂，是涉猎型的和基础性的。到大二的时候，我开始接触到一些关于农村方面的信息。那几年关于乡镇企业的宣传如火如荼。学校有几个协会，是关于农村和乡镇企业方面的。他们搞了一个规模颇大的图片展，那个图片展给我的印象很深刻，之后我就积极地参与这样一些活动。我听他们组织的有关讲座。记得 1994 年他们聘请了一位劳模，是西部搞星火科技的。他对中国农村，特别是信息工作的分析对我的启发极大。当时就想毕业后一定要争取去农业部，最好是乡镇企业管理局或者信息分析中心。

有了这样的想法之后，我的涉猎自然就有了偏好。大三的时候，学校农经系搞了一个有奖征文，我提送了一份报告，题目叫《关于高效农业的几点建议》，结果获了个一等奖，还被选入农经系组织的课题调查组，先后去了江苏的华西村，河南的刘庄，还有几个内地较为落后的乡村，感触很大。吴仁宝和史来贺带出的是企业型农村，以工补农，但仍以农为本。但还有一些地方的调查对我的影响更大。那些乡村出了不少养殖种植大户，但大都属于摸索创业型。他们的信息通道非常闭塞，技术力量薄弱，市场拓展也不畅通，但他们发展还不错，产供销虽不完善，自产自销还不错，不过也只能是小富而已。而他们对相关知识的渴求，特别是对专家们的热烈欢迎和依靠让我感觉到农民知识意识正由自发性向自觉性转变，而这里面的文章实在是太大。

另一重要的事就是通过这次调查活动，我认识了几位农科院专家，他们对我也比较欣赏，觉得这个小伙子比较善于思考，比较稳重，对师长也比较尊敬。此后，我就常去农科院找几位老师。他们很希望我能读农科院研究生。我也有过想法，但上研终究没有列入我的计划，我还是愿意去农业部工作。

大四一开学，我跟着农科院一位老师去参加了一个会议，叫“高效农业研讨会”。那位老师是受邀请的主讲人之一。他给我介绍了研讨会的主办者，农科院研究生毕业，某公司的老板。一度交谈之后，他对我很感兴趣。之后，经常去他公司，了解了这里面的不少商业知识。我给他搞了几个文案应该说都很有气势，又帮他请过一些学校的和农科院的专家学者，也请过一些政府官员。这样，我帮他（当然也能得到不少报酬）的同时，自己的眼界和关系网络得以迅速扩大，更重要的是我对这方面的兴趣也越来越大，主要是看到这里面不仅能给农村朋友做很多实实在在的事情，还能有很好的利润空间。从这个时候起，我就开始了一些项目的思考，并逐渐形成了一个规划性的思路，那时我想与那个朋友一起做，因为作为我个人来讲，对项目尽管有信心，但对自己的操作能力却信心不足。

但所谓日久见人心，在组织另外一个会议时，那个朋友居然采取了坑骗的伎俩。当时我极力反对，但他不听，后来出了点事，他也搬离了农科院，至今也未通过气。

那件事情对我促动很大。一时间我有些气馁，这时候刘教授，就是 I 认识的农科院的专家给了我很大的鼓励。他看出我不是块上研上博做学问的料，但他认为“实践出真知”，并且认为农科院有全国一流的专家学者，却没有很好的组织者，所以知识和技术利用率都很低，从而导致资源浪费。而且他告诉我：“青年是最富有朝气和创造力的。少年智则国智，少年富则国富，少年强则国强”。所以他鼓励我自己出来挑担子。失败了不怕，因为年轻，有的是时间和机会。应该说，刘老师帮我最终下定了决心，所以毕业前，我就着手准备，再未去其他什么地方找过工作。所幸这两年的发展，逐渐有了一些眉目。

问：这两年的发展，你最大的感受是什么？有过挫折吗？

王君：最大的感受就是找准了点，抓住了市场，这个太重要了。可以说这两年的发展一帆风顺，谈不上什么挫折，一切按着我的思路下去，每天都会有一些新的变化。第一年我营业额 30 万元，1997 年是 100 万元，今年预计是 500 万元，而且市场越做越宽，几个基础性的项目都已发挥出了强劲的潜力。比如我的轮训班，一周一期，每期都能达到近百人，由此影响也不断扩大，我的形象也就树立起来了。

农科院是我背靠的大树，正所谓大树底下好乘凉。作为我国农业方面的学术和技术权威，其知识资源极为丰富，不管是知识存量还是增量，都有着强劲的爆发力。关键是怎么去利用这些资源。我的专家中心为我很好地解决了这个问题。农科院的这批专家学者要么是学术权威，要么是技术权威，但他们中间有相当一批人处于被闲置的边缘，由于他们的知识被闲置，他们自己也被闲置，其实这些老师具有很强的事业心，创造力也特别旺盛，但是他们由于种种原因而与农村的广阔舞台隔离开了。这里原因很多，体制上的、机制上的、渠道上的、组织上的等等。其实他们渴望工作在属于他们的真正舞台上，那就是农村，就是农民。

我就试图来帮他们实现这一切，我用我的思路，我的激情，我的资金把他们自愿地结合起来，去为广大农村解决一些实际的问题。在此过程中，我也得到了相应的回报，农民兄弟对农科院、对农业问题专家都是极为信赖和依重的。

问：在这里我有一个疑问，目前应该说我国农民的收入还是比较低的，他们怎么来支撑你的这个 500 万呢？

王君：这个帐我不可能跟你细说。我跟你说两点：一是中国 13 亿人口 9 亿在农村，9 亿人的市场。二是中国农村已经有相当一批人先富起来了，还有更大一批人在致富道路上跋涉。仅就我的数据库而言，光全国的养殖大户就有 3 万家，而这个数目仅仅是九牛一毛。当然，总体来说，农民兄弟的钱还是不多的。所以我就不能采用任何的坑蒙骗手法。我只有公开，透明，我把我的回报计算给他们听，然后问他们是否是“物有所值”？这是“阳光下的利润”。我有一个感受：“相当一批农民兄弟比其他任何人都懂得知识的价值，并愿意为它投资，尽管他们很少人在用“投资”和“预期”这些词。而这些知识必须是切合实效的，就是搬出来能让他们实际用上的，这些知识在他们的心里才是真正的“知识”，他们根本不务虚；务虚的是那些政府官员，所以我们也组织一些政策性的形势会议，收效也不错。

上个月开始，我们组织的“全国三高农业专家巡讲团”项目也启动了，其目的就是与各县农业主管部门联合，让专家们走下去，这样既能结合当地情况，又能为农民兄弟们省去不少差旅费用。第一站在江苏盐城，很受当地群众欢迎。

还有重要的一块就是与相关企业的合作。比如农用制剂、农用机械、农产品加工等诸多企业，我们为他们提供信息网络，提供展示场所，提供技术支持，尤为重要，我们能把这些企业跟他们的用户直接的联系起来。这些工作都为公司的快速发展提供了动力源。

问：这个产业的前景这么广阔，会不会有越来越多的人介入进来，我是指大学生群体？

王君：从长远来看应该会这样，而且也应该要这样，尤其是高素质人才的介入，这些人才不单纯是技术型的，他们将更多的是一些经营型的复合人才，这样我们的农业产业才能取得一个较快的发展。不过从当前来看，许多大学生观念仍受着很大的束缚，放不开。比如要进个大城市，弄一个大城市户口，找个稳定可靠且高薪的工作。他们的大部分时间和精力都投入到这个方面了。甚至考研也是为了这些。所以说大学生创业尚是发轫时期，很微弱，而又要让他们去从事农业、农村和农民问题，这恐怕就少之又少了。

不过大形势很好。国家对这个问题始终最关注，从十五大报告

到十五届三中全会决议，这个问题的根本性意义日益显著，社会各界的舆论工作也大踏步开展，这些影响都将是非常深远的，我相信会有越来越多的人参与进来，把这些行业一个个地做起来，成长起一批企业家来，再让这些人推动中国农业的迅速发展。这也是所谓的“企业家型经济”吧！

问：看来农业、农村、农民问题中也是蕴含着无限商机，它的根本性发展也需要一大批高素质人才的推动。你谈的这些内容使我很受启发，我也真心祝愿你的事业如日中天，做出更多有意义的事来。最后我想请你谈一谈你的生活方面的情况，不知是否可以？

王君：我的生活很简单，在现代城预购了一套 144 平方米的房子，首付 11 万，月付 9000 余元，这里也有一个理财方式，我首付后不住，将房子出租，月租大约一万五、六，用此支付月付，这样我很轻松地获得了这所豪华气派的房子，也就留着结婚用吧。现在我租一个三居，每年把父母接过来住半年到处转一转，活动活动筋骨，养养身体。至于我个人，倒是有一些爱好，比如旅游啊，就是没有时间，最好的享受就是看看书，看看大片什么的。生活过得简单，也很充实。

[这次采访又结束了。我依然有意犹未尽的感觉，走在农科院里面，我第一次关注起路两边的树木草坪来，虽已秋风渐起，但郁郁葱葱，依然生气扑面。]

9. 超越无限的起步

时间：1998 年 12 月 11 日

地点：北京市朝阳区安华写字楼

背景资料：

袁君，现任中国某知名市场调查与分析公司总经理，曾就读于中国人民大学法律系，大学毕业后就职于国家某部委，并担任正处级干部。后辞职下海。90 年代初与朋友一起创办了中国第一家具有正式规模的市场调查公司。现该公司已成为业内的权威。

问：袁先生，作为国内首家最具有权威的调查咨询机构的创办人，今天的您对于自己走过的路有什么感想？

袁君：从告别大学以来，我一直在走一条努力发掘自身潜质的路。今年我 35 岁，从 92 年公司创办以来，已经走过了 7 个年头，这七年中我和我的同事们在市场经济的社会主义改革中开始了对咨询调查业的探索，如今的公司局面只是一个开端，它带动了中国调查业的兴盛，使我们非常有自信将调查业的蓬勃发展带到下个世纪。咨询业可以说是中国的“朝阳行业”。

问：可以看得出您是位非常有自信的成功人士，可否详细介绍一个您的创业经历。

袁君：从小到大，我都是一个典型的用文科思维去分析问题的人，小时候喜欢写作，攻读法律专业期间我写论文十分擅长，先后在国内数家知名的法律类核心刊物刊登我的论文。读书的时候我的学术思维见长，喜欢钻研一些学术问题，图书馆几乎成了我每天必去的场所。现在看到大学生“三点一线”的生活，就会联想到自己以前的日子，总是格外怀念。也正是当时的学生生涯，使我的思维在逻辑、决策、分析上都养成了一种思维性，对今后的行为作了很有决定性的指导。

问：既然当时您在法律上这么有学术见地，为什么又从事政府的实务工作？

袁君：我至今认为一种创新精神都将自始至终成为事业成功的灵魂。

从 80 年代末以来，大学毕业生考国家公务员已经成为非常具有前景的出路。我在读研究生期间一直攻读法学理论专业，同时对

诉讼法和刑侦有一定的涉猎，而调查就是属于刑侦专业的范畴，后来自己创业时就因此而没碰上太大的技术困难。当时的西南政法大学是全国法学研究最具有实力的院校，我在读研究生阶段一直受自己未来发展打算的影响苦恼。当时的出国热以及西方思想的引进已在校园内非常盛行，我也始终徘徊着，直到毕业分配时，还是考了国家公务员，分配到了国务院司法部人事处工作。工作半年后经单位批准上了人民大学法学院的进修班，在那儿认识了一大批有识学者和创业思想浓厚的朋友。我并不认为从事理论工作与操作实务有矛盾。我在岗位上一直表现突出，升到了处长助理，同时又与人民大学的几位教授合著了一些法律著作。那时候我才工作不到两年，可以说是仕途畅顺。

问：至今我还始终无法了解像您这样当时在司法部前途光明，同时又能做自己喜爱的学说，又怎么能与后来的调查公司联系起来？

袁君：可以说无论是在政府部门工作还是在学术界做学问，我都应该成为人们非常值得羡慕的天之骄子。但一直以来我心里缺乏一种平衡感，一种从主观上稀缺的东西使我找不着自己的成就感。每个月拿着优厚的工资，享受良好的福利，同时政府部门的领导对我重视有嘉，我的稿费也不局限于几位数的单调累加；但我却常常跑到酒吧一条街一个人去喝酒，当时人大的一位朋友曾这么对我们说：“一个有继承能力的人是否会在安逸中丧失创造的本能？”

我一直是很敏感于别人的言外之意的。也正是由此我发现了自己最缺少的是什么——一种创造磅礴的成就感，从法学领域而言可研究的博大精深，从工作而言，我处理的都是实务性极强的人事，诉讼纠纷，但却很缺乏一种行动上的创新。当然，决不是为了创新而创新，所谓流行一句话“商机无限”，我将一直着手处理的民意调查与市场经济结合起来考虑——我国市场经济刚刚起步，服务业还处于起步阶段，金融服务，保险服务都只是在商议设立，而在即将到来的信息时代（美国的阿尔夫·托夫勒称之为“第三次浪潮”），信息咨询业将成为一个热门行业，这在西方国家已屡见不鲜，如美国的麦肯锡等等，这些大公司本身都没有固定资产，而全部是人力资源的合理配置。在知识经济的时代，人脑已成为时代驱动的推动器，你在软科学领域所带来的巨变影响下是无可抗拒的。

在美国，如微软、IBM、摩托罗拉、通用、宝洁这些超级大公司，它们在经营战略中都非常重视市场调研这一块，有专门庞大的资金投入这一领域，其中培养市场调研人员和作一些市场产品投入前的预测是至关重要的，但有很重要的一点是生产力发达情况下

社会分工的日益细致，几乎大多数完善成熟的大型跨国企业，无论分公司，子公司设立多么的广泛，但它们的调研部门只重视资金的配置投放，如委托当地的市场调查公司进行产品投放预测，出一份调研报告，用一句行话来说，就是“超越内行”。

让客观的当地部门来投入调研比企业本身的调研更具权威和客观性。许多人都觉得金融，保险这类知识经济下产生的服务业将前途无限，但在中国，尤其是对外开放和市场经济运营的大环境下，咨询业的发展将和金融保险等一样富有前景，但当时我国可以说没有任何一家适应市场经济环境的市场调查公司，几乎可以说调查业在 90 年代初还是一块处女地，无人开垦。

当我将眼光放在这个“盲点”上时，就不能自拔了。放弃是一个很痛苦的经历，也可以说是为了体验那份创业的富有冒险精神的刺激，我终于辞了职，离开了待遇优厚前途美好的国家部委。我拿出了积攒多年的稿费和三个朋友一起开办了第一家也就是今天的市场调查与分析公司。当时我 28 岁，从此我整个人生的支点就成了调查公司，为此我将前几十年学习积累的成果（现实的）都决然放弃了。

问：非常佩服您的创业精神。的确，没有一种“吃螃蟹”的精神就很难成为开拓者。可以说您今天的事业已经可见辉煌，但创业初的艰辛又是怎样的呢？

袁君：这就牵涉到一个公众意识的问题。一个行业在社会上的立足，根本取决于大众的接受承度（Acceptance），尽管今后的趋势是咨询业必不可少，我们创办时虽然也远见到了光明，面前却毫无道路。

市场机制运行下，在中国的企业大致可分为三种：一种是经销型企业，一种是营销型企业，另一种是二者兼而有之的经营型企业。在我们的调查公司与他们接触时，发现这三种企业对我们的态度是截然不同的。毕竟调查业是一个衍生服务行业，要立足最实际的是有客户，而我们在与客户洽谈时也并非毫无原则地来之不拒。

经销型也称作为传统企业，大多是国企，在一改以往“皇帝女儿不愁嫁”的铁饭碗之后，他们被推上了市场，经营策略不得不做变动。为了获取市场信息和可靠的数据，在半信半疑的心境下找上了我们，一般他们是这么与我们交流的：“喂，你们这个调查公司能使我们产生多大的利润？”；“要是按你们这一种调查方法，那份调查报告就值这么多钱？”——他们把我们调查公司当作了推销商或“大力丸”，要么侃价，要么当全能的“有病治病，无病强身”。而实际上，对于调查业他们一无所知，依旧生活在以自我为中心的

年代里，所谓的搞个市场调查，也只是为了赶个时髦，尝一下时下流行的企业“补药”。尽管不断有时代的人才溶入到经销型企业，但最高层的决策领导依旧是计划经济下的领导，无法适应市场经济的竞争机制。

第二种企业是营销型企业，也就是真正的现代化企业。可以举几个典型，如美国的宝洁、爱立信、西门子，在这些具有国际战略的跨国公司中，除了市场研究部门外，其它的部门都是实体，而市场研究部门只有调研人才和大量经费。这些专业人员负责在当地国寻找代理调查业务。如 1995 年我们和宝洁公司洽谈一项有关舒肤佳的市场投放研究。该公司派来的业务人员对调查业了如指掌，非常内行，对我们公司进行的每一个环节都予以监督，细抠，每次发放派送工作进行后，使我们公司在工作环境上都施加了很大的压力，对于国外先进的技术我们都不遗余力地吸收。营销型企业的调查业务往往成为我们公司提高自身素质的一种挑战。我们曾进行爱立信的一项业务调查，调查该公司员工的工作状态，非常严格要求客观，公正，该项调查使爱立信在核查后很成功地调整了员工制度。在成长阶段，我们非常愿意与那些营销型企业接触，对我们整套的管理运行机制予以促进。

第三种企业称为经营型企业，也就是介乎于经销型和营销型企业之间的一种。它往往是新兴的国内私营企业，其老板或经理大都接受过良好的工商管理高等教育，有非常强的专业知识和市场营销经验，他们既有传统中国私营企业的旧俗，又能吸纳学习非常先进的管理技术，这是经销型企业所不能及的。对于进行市场调查，这些企业的重视程度不小，但又没太大的精力或太大的自信去单独搞一个调查，于是就想到了调查公司。一般该种企业来我们处洽谈的都是高层领导人员，对项目非常的重视与了解，同时又对我们调查的过程基本属于门外汉，对于这类客户也就是这几年我们发展的主要客户，我们和他们详细介绍，对他们项目派项目经理去深入，在整个合作过程中不断保持联络，直到做出一个客观的调研报告为止。

问：那么您是怎样处理和这些客户的关系呢？

袁君：在公司刚成立初期，一切都属于摸索阶段。人手配置，技术研究，资金运营，更重要的是客户的信赖。为了这些在起初一年里我们的公司举步维艰，所接的几个项目大多都是凭着朋友义气给介绍的，也不能有太大的利润，主要的客户都是那些经销型企业，他们也在冲着人情的份儿上来我们这儿接洽，大多是我们上门服务。在前期

我们与这些经销型企业接触非常有特点，对方似乎是一道黑幕，后面是谁我们一无所知，他们并不看重项目，而是非常重视资格，一看我们去的是部门经理，就派个相应的科级干部来谈，若去的是总经理，就派上副厂长来谈，要是我去，听说我曾在国家部委担任正处级干部，就慌忙派个处级领导来谈，因此这种项目往往就成了给外行人看的热闹，出个数据，我们究竟花了多大的心思与投入，说给他们听也一无所获；更有甚者，该企业是董事会和总经理负责制，从实际营运而言，如果该产品某时期投放的话，总经理根据市场和经验，从责任心角度对董事长说这样行不通，但在董事会上要是被否定就行不通，董事长的面子就挂不住了，于是在争执之后就找上了调查公司要出一份调研报告，这在事先我们并不知情内幕，但接手时，就会有人暗示：我们董事长已经认可了，你们调查时要注意哦！俨然已经将报告结果给我们预订了，这样一来所谓的调查报告就会走走形式，这就严重违犯了我們做市场调研的原则，一般断然拒绝。

就这样，从客户领域，我们先期就这么着过来了。与我共事的朋友大多是高校毕业的高材生，有几个是人民大学专搞人口学研究的，在调查技术研究上非常有学科优势，再有南开大学社会学专业的人才，经常搞一些社科试验模型，作为前期尝试。

经过两年的创业前期爬升阶段，公司的名声已经在企业圈内小有名气，客户们已能够坦然地接受做市场调查这一种企业消费行为。这很类似对一个长期没有刷牙习惯的人苦口婆心地劝其刷牙一样，光说磨破嘴皮子不行，当这人看到周围圈子里的同行都慢慢开始刷牙时，就会抱着尝试的心态去刷那么一次，头一回不可能立竿见影，但至少效果不坏，于是再来第二次，后面就逐渐适应了市场的习惯，开始离不开刷牙了。这从心理学角度讲是一种“适应”。时至今日，我们的主要客户都是长期合作的，因为他们养成了“刷牙”的习惯，至今我们合作得非常愉快。

中国的广告公司在调查业没有兴盛起来以前，一直执行着这个职能，但现在随着我们的努力，调查业已经成为一个独立的行业。这个行业在中国市场经济下已逐渐为各机构、各部门所不能缺少的，就像一个有良好生活习惯的人不能不刷牙一样，我们的业务范围已经不再局限于开业时我们遇到的三种企业。市政府，甚至国家统计局也都和我们有合作，因为我们在长期的创业中已经树立了公正科学严谨的形象。我们从创业时的 4 个人到今天以北京为总部，上海、广州、武汉都有分公司，员工共一百多人，可以说已经小有规模。每年我们的业务金额流量几千万元，这在国内已经是非常少见。正是由于当初的执着与信念，克服了爬升期的种种不利因

素，我们的今天才会如此的成功与充满希望。

每年春季我们公司招聘人才时，众多充满自信以及对调查业充满兴趣与理想的年青人不断加入我们的行列。公司也从原来不到一百个平方米的狭窄的三个办公间移到了机场路某写字楼整整一层。现在我们拥有先进的办公环境，有专门的电话采访间和技术分析室，有非常专业的财务人员，任何一个员工都可以随时上因特网进行信息查询。在我们的公司里，上下级制度的森严已被共同创业的热情所替代，工作的高节奏、紧张而富有挑战。在这儿，我们特别信奉，明天的任何一位客户都可能带来前所未有的机遇和挑战！

正是由此，回顾创业的艰辛，才会有不断努力的动力！

问：听了您很具有传奇特色又非常启迪的创业过程，能否请您谈谈在设立公司时的大致方向和工作定位。

袁君：是的，光有创新意识远远不够，更重要的是学习。如今我们公司设置分工是分财务和项目两大块，财务人员专门从事账目管理和资金营运，项目人员从事与客户接洽、制定调研计划、执行、收集问卷数据、编码、统计分析，最后出一套完善的调研报告。像今年秋季北京西城区前门大街改造，区政府就委托我们对前门大街的商业用户进行一项民意调研，该项目因为涉及到政府工程运作，因此我们公司对此十分重视，动用了三个项目经理，多个访员中心进行深度访问，最后给了政府一份非常满意的报告。

现在社会上经常讨论的是私营企业的经营效益和社会效益的问题。我们是属于一家集体所有制的民营企业，但我们所从事的工作是为市场经济服务的咨询业，我们从市场、社会公众获得第一手资料，经过科学定性分析后再提供给客户参考。但在从事商业调查的同时，每年我们公司都有很大一笔经费用于公司进行的常规性公益调查，定期在舆论媒体上向公众公布，我们的原则是取之于民用之于民，信息本来就是一种公共物品，无形而共享。

问：能介绍几个贵公司较有代表的调查项目吗？

袁君：例如 1995 年我们在中国 14 个大中城市对 300 户代表性企业进行了一项“中国私营企业内部革命”的公益调查：

中国的私营经济在其发展的初级阶段其内部管理表现出个人专权和家庭控制的角色，“董事长兼总经理”是最普遍的老板头衔。在某些企业发展到一定规模后，投资者必须形成授权经营机制，从而形成投资者以外的管理层。一些集团下属的关系企业中，大部分

都聘用专人担任总经理的职务。该次调查的受访企业资产均在百万元以上，其中 50.2% 的老板坦言自己在企业 “ 决定一切 ”，41.9% 的人只管 “ 重大决策和一般监督 ”，7.5% 的人 “ 通过分工仅指挥某些具体工作 ”。相对而言，高新科技和资产规模较大的企业，其企业主仅有 39.1% 的人在 “ 决定一切 ” 的位置上，而非高新科技类的则有 53.4%。

权力集中的家族式的经营给有限的资本在短时间内有效地完成原始积累的过程，但在资产达到一定规模后，国内的私营企业受到远比海外华商企业火得多的外部压力而需淡化家庭色彩。资产成长到较大规模（例如 1000 千万元以上），中国私营企业主要强化其社会化色彩，以争取更大范围的社会认同，而这是上规模的私营企业发展与生存的基本模式。在这一层面上，家族化、事必躬亲、人才稀缺成为社会极易贬薄的毛病，即使在表面上，中国的私营老板都会表现 “ 二次创业、管理革新、容纳人才、企业文化 ” 的贤人形象。

而在事实上，“决定一切”的老板与企业中处于分工地位的合股者对于企业的发展状况的满意程度均不及在监督重大事务的宏观调控角色上的老板。例如，84% 的这类老板对企业前景持乐观预期，而 “ 决定一切 ” 的老板就要少出 6 个百分点，“只分工某些事的”少出了 7 个百分点。但贤人形象的塑造对中小企业则似嫌不必，因为在你没有积累足够的财富以招人注目的时候，这种做法既可能使企业很难快速渡过创业初期，同时会无谓地降低竞争力。但是，不论规模如何，“能人群体与家庭势力的平衡”是私营企业孜孜以求的管理模式，以期实现 “ 有忠诚保障的成长效率 ”。当然老板心目中的理想人才最好是具有亲缘或乡缘关系的能人。不幸的是，许多 30 岁以下的能人（同时又是外人）可能表现得急功近利或锋芒毕露，这使他们很难不为私营老板所忌惮，大部分私营企业的年轻创业组合也通常只经历短暂的蜜月。相反，老成持重的有政府机关或国有企业工作背景的学者型或技术型人才更有可能获得老板们的倚重。

经验型决策仍是私营企业大户的主要决策方式。调查中发现，除了少数几家上规模的生产民用消费品的私营企业较重视其信息收集以外，大部分企业仍使用以供销部门人员为主体的偶遇式的市场信息收集方式，信息的收集、处理、利用并无规范的规则，信息成果的准确度较差，这我在刚才已经谈过。也正是存在这些诸多的问题，才使咨询机构对中国私营企业的发展起到了不小的作用。

同时，这项调查还对私营企业对 “ 财务人员 ” 的运用、自身决策风险、资金周转，人才的吸引与稳定都进行了一系列的客观研

究，从数据中提炼分析，进而提出了许多突出问题。

当时我们将这份调研报告在中国青年报上刊登，对参与访问的300户企业老板各寄了一份以示咨助。我不好说这种工作能使本公司的知名度提高多少，但至少其社会效应是正面的，而且对中国私营企业的运行现况起到了侧面的推进作用。

问：这种报告非常有市场公益效应，贵公司的公益职能的确有意义。

袁君：谢谢！

毛泽东同志曾意味深长地说过：“没有调查就没有发言权。”我们借助现代社会调查方法和政策分析技术，用科学的眼光看世界，使思维决策减少了模糊性。我们的公益调查，更多建立在公众关心的热点问题，以及维系社会向完善发展的敏感重心。

在1996年底，我们在各个办事处所在城市（京、沪、穗、武）1000户居民对腐败问题进行了一项民意调查。

在所有不公平的现象中，腐败可以说是最令公众愤恨的现象之一。从行贿受贿、结党营私、贪污挪用到违法摊派、挥霍公款、失职渎职；从刘青山、张子善、王守信到周北方、王宝森、陈希同，不管是官位高低，罪行大小，中国的百姓对于贪官污吏一向深恶痛绝。今天，腐败不仅是国家司法机关的矛头所指，也是千千万万中国百姓切切关注的焦点。

我们从1994年起每年都进行这个焦点调查。廉政建设一直是公众关注焦点排行榜的前三位。调查结果表明，36%的市民肯定目前在党政机关等社会生活中腐败现象“有所减轻，但有些方面仍很严重”，但仍有33.2%的人认为“越来越严重”了；22.4%的人认为基本没有减轻，还是老样子。

根据分析显示，对腐败问题严重性判断的显著性差异存在于不同职业状况、年龄、收入水平的人群中：在校学生表现为大部分人持有“有所减轻，但某些方面仍很严重”的看法（60.5%），认为“越来越严重”的群体只占16.7%；25岁以下群体认为“越来越严重”的为25.3%；其他职业群体均为38%左右，收入最高者与收入最低者的看法较为一致，认为腐败现象“越来越严重”的群体均较高。

有无信心方面，列出了很有“信心”，“有一定信心”，“信心不大”，“没有信心”，“说不清”5个选项。调查结果表明，表示有“信心”者为45.5%，“没有信心”的为15.6%，“说不清”的为5.5%，表明公众心态仍处在观望状态。分析显示，信心最高的是25岁以下群体，信心最低的是26~35岁群体，在校学生中对

反腐败前景高信心群众达到 61.2%，离退休人员中为 50%，而在职人员中仅为 45.9%，失业下岗人员为 46.3%，失业下岗人员中“完全没有信心”的群体高出其他群体 1 倍以上。

研究人员指出，目前无论是就有权部门与掌握权力的个人中存在的公开或隐蔽的腐败现象而言，还是就党政机构的服务工作水平而言，都离人民群众的期望有较大差距。在一项公众对 12 类服务单位服务质量的评价中，行政、司法机关与医疗卫生单位的服务水平均处在垫底位置。在广大人民群众的希望中，“不做不该做的事”，只是廉政建设的最低目标；而“积极做需要做的事”才是民心所向的较高目标。

这项调查报告出来后，公众与媒体反映都呈现满意状态。甚至从一定意义上说，我们更把重心放在了社会效益上。咨询调查业的基础是建立在社会认同并予以配合的基础上的，我们更需要大众的支持。

问：既然调查业是中国的“朝阳行业”，那么您公司的员工们是否都像您这样对前景雄心勃勃呢？

袁君：是的，我和我的同事们都有一种共同的奋斗精神，在创业的过程中，我们之间不再是一种工作关系，更大意义是对事业（调查行业）的热情投入。我们的会议室每天都在热烈讨论每一个研究项目，下午 4：30 下班，可大部分员工都在 5 点以后才匆匆离开公司，双休日公司里总有工作人员在加班加点，不是工作量的过多，而是一种投入，对项目的执着。

同时，搜集第一手资料的工作不是由公司的员工进行操作。我们在首都几所大学设有几个访员中心，通过招聘面试，从京城几所知名高校中挑选一些非常具有实践能力和判断能力的同学，让他们经过公司正式的培训，在课余和假期进行入户访问，深度访问或数据处理等调查业的基层初步工作，进而锻炼他们的能力。可喜的是，许多访员都已融入我们的创业，许多访员在毕业后都成了我们公司的正式员工。

问：那这些大学生是否作了一些调研报告？

袁君：1997 年 10 月，由人民大学几位国际经济专业的访员参与研究了一个“北京企业青睐的专业人才”的公益项目。这次调查显示，首都支柱行业未来 5 年最需求的专业人才中，计算机专业人才需求量雄居榜首；居第二位的为企业管理专业人才；排在第三位的是机械专

业人才。调查显示，从企业对人才需求量较大的前十种专业人才是计算机（29.4%）；企业管理（28.8%）；机械（17.1%）；财会统计（15.9%）；市场研究与情报策划（14.1%）；国际贸易（14.1%）；外语（14.1%）；金融证券（6.8%）；公关（7.5%）；化工（7.5%）。按这样的分类方式，未来5年企业对于像生物学、物理学、数学或应用数学等基础学科的专业人才需求十分有限；相对于基础学科，一些辅助类型的专业人才如邮电、通信、交通（5.1%）、房地产（5.0%）、中文/文秘（4.5%）、广告传播（4.3%）等的需求量却较多。

对调查结果的进一步分析显示：不同类型企业对于不同专业人才的需求有很大的差异。从每一类企业需求最多的三种专业人才看，生产型企业较多需求机械专业人才，计算机专业和化工专业的人才；服务型企业较多的需要计算机、房地产，财会统计及国际贸易等方面的专人才；其他类型企业则更多地需要企业管理、计算机、机械等专业的人才。

从企业对需求专业人才的学历要求看，企业对未来需求人才学历的要求总体呈现近似正态（中间高两边低）的态势，即对大专、本科学历的人才需求量较大，而对大专以下和大本以上学历的专业人才需求量较小。

为了进一步了解企业对于不同类型人才学历的要求，研究者将企业在未来5年需求量相对较多的14类专业人才分成三类。技术型人才包括：计算机、机械、化工、仪器仪表等专业；经济型人才包括：管理专业、市场研究、情报策划、财会统计、国际贸易、金融证券等专业；辅助型人才则包括：外语、公关、法律、邮电、通信、交通、建筑、房地产等专业。

根据划分标准可见，企业对于经济型人才的学历要求明显高于对技术型和辅助型人才的学历要求。这个调研项目是我们的访员自行参与设计的，非常成功地将大学生关心的问题与社会相结合，在首都高校引起了不小的反响。

问：非常高兴能从您这儿受益匪浅，也希望您和您的同事在中国调查业的发展中作出更大的成绩。

袁君：谢谢，调查业需要大众的理解与支持！

作为中国的朝阳行业，我们更希望能托起下一个世纪中国咨询业的朝阳！

中 篇 创业计划 风生水起清华园

“数风流人物，还看今朝”

那些年轻创业者鲜活的面容时常闪现在我们的脑海，而每次有缘的访记带给我们的总是慷慨的激情和热血澎湃的心潮。他们给我们的鼓舞和激励是我们不竭的动力源泉。正因为有了他们的精神力量，我们的自信正日益强大，我们自豪的宣称：“我们也在创业！”因为我们的“创业计划”大赛是全中国乃至全亚洲大学生中的第一次，我们的协会正在做着推动中国大学生创业的启蒙工作！

我们的创业观

创业者，一个并不陌生的名词，成为了我们清华科技创业者协会的名字。我们为之激动，自豪。因为，把自己命名为创业者是需要勇气的，它向世界宣布我们将一同朝着这个梦想当中的美丽彼岸进发，而这条道路上充满了艰辛和险阻，没有超凡的勇气和惊人的毅力，我们将被磨难击败，并被剥夺这一光荣的名字。

当 1997 年 1 月 10 日晚 6：30，36 名清华大学的博士，硕士研究生和本科生聚集在清华大学 3 教 3113 的时候，我们这个光荣的协会便已经和创业联系在了一起。协会的成长和壮大需要我们的协会创始人以创业者的勇气和精神来驱动。

我们在探索着协会发展的道路，从协会成立的那一天起，我们的协会骨干们便开始了这种探索。从第一次邀请联想集团公关部总经理陈惠湘先生来清华作题为“企业战略与创新”的讲座，到我们与清华大学与企业合作委员会取得联系，希望为学校的科技成果转化作出自己的努力，再到我们进行的经济管理知识讲座，我们一直在为向全校同学推广我们的宗旨和把会员们培养成为精通技术和管理的复合型人才而努力。第二届协会骨干从在校园里推广正版软件，为民族软件产业摇旗呐喊到开展企业管理沙龙，我们的协会在健康而顺利地成长。

1997 年 11 月的一个晚上，当我和副会长郭文平在从北大返回清华的路上探讨协会未来发展的方向的时候，郭文平提出我们应当把今后的重点工作放在举办和 MIT 类似的商业计划竞赛上。联系到前不久协会成功举办的清华校园内有相当大影响的正版软件推广活动，我们满怀信心的开始考虑在清华举办这样的竞赛。

我们决定把这个竞赛命名为创业计划大奖赛，因为我们的名字是创业者，我们要向世人昭示我们决心从事的事业！

不是我们没有考虑到这样大规模的竞赛对于一个只有不到一岁大的一个力量还很弱的协会意味着什么，不是我们天真地认为竞赛的组织工作量很小，不是我们没有仔细思考在中国乃至整个亚洲首创这一竞赛有多么大的难度，只因为我们是创业者，只因为我们把创业定为我们的目标，我们就要从自己做起，以一个创业者的眼光和魄力来完成这一创举。同时我们坚定地相信，我们是站在时代潮头的一群人，我们的创举成功之后，必将吸引一大批的跟随者！

举办这一活动以最有力的方式向世人昭示了我们创业者协会的精神内涵——开创新事业，有眼光，有魄力，敢为天下先。我们创业者协会的骨干同学们为这个精神内涵作了最好的阐释！

我们要成为二十一世纪的创业者！

要成为创业者，我们需要具备什么？我们又需要作哪些准备呢？

创业者最本质的特点当是永不消退的进取心。创业者永远不会满足于现状，他们需要挑战，他们要战胜挑战，他们是一批不知疲惫的登山者，为了那永不可能到达的最高峰克服着一座比一座更高的山峰。

创业者还应当是一个愿意冒风险而永远不怕失败的群体，正因为是创业者，他们所从事的事业是全新的，他们要去开垦那尚属蛮荒的处女地，这块地上满布着陷阱，他们随时都有可能落入失败的深渊。但创业者是不会失败的，因为他们坚信，失败永远都是暂时的，只要进取，他们的前途无限光明！

创业者还应当是团体作战的一批具备杰出领导能力和优秀合作品质的人。创业者们是领导者，他们要带领一批人在充满艰险的道路上披荆斩棘，跋涉前进，没有领导能力，他们将无法成功；当今世界之大，任何个人都显得过于渺小，创业者们决不是单枪匹马闯天下的莽夫，他们必然是一个紧密团结的队伍，为着共同的目标，他们互相勉励，携手共进。

创业者必须愿意说服别人，他们要花很多时间不停地说服各种各样不同的人。从创业投资商、相关产业的公司老板、新闻界、政府到顾客，他必须说服他们才能真正让自己的事业为更多的人接受，而这种接受对于事业成功至关重要！

要成为成功的创业者，这些是远远不够的，我们必须使自己成为具备创业者素质的杰出人才！总的说来，创业者们需要企业家洞察趋势、组织资源、创造财富、累积优势的能力！

首先，创业者只有紧紧把握时代潮流，作时代潮流的弄潮儿才能保证我们开创的事业成功！创业者必须永不停留地学习，惟有如此，他才能练就敏锐的眼光，洞察技术与产业发展的潮流，并且在其中抢占先机！

其次，创业者们必须懂得如何组织资源，为事业成功提供保障。作为创业者，他们通常一无所有，这样，如何利用外部的资源来服务于前景远大的新事业是一个重要的课题。人才资源、资金资源、社会关系资源都是十分重要的！

利用更多的资源来创造财富对于新事业是头号课题，只有努力创造更多的财富，人们才能满意！他们更要不停地累积优势，占领先机，才能永远处于不败之地。

创业者必须是果敢坚决的行动者！一旦时机来临，他将以创业者的魄力毫不迟疑地采取行动，开始自己的新事业！这个时机的把握，正是创业者比常人高明的地方；不畏艰难果敢地采取行动，正是创业者比常人伟大的地方！

创业者们，行动起来！

（杨锦方）

1. 启蒙 中国的第一个创业计划大赛

公元 1998 年 10 月 16 日下午，金秋的清华园，阳光灿烂，一批才华横溢的清华学子正在经管学院伟伦楼报告厅作着精彩的商业计划答辩陈词。来自国内外的著名创业投资公司，咨询公司，会计师行以及清华大学经管学院等担任大赛的答辩评审委员会评委的高层人士和闻讯赶来的 80 多位首都各大媒体的记者一起，被深深吸引着。

原来，首届清华大学创业计划大奖赛决赛答辩正在举行。

这些高层商业界人士对比赛的水平发表了相当高的评价：

中国创业投资有限公司首席代表冯波先生说：“这次创业计划大赛就好像在我办公室里举行的商业会议。总体说来，还比较成熟，具有相当高的商业价值。”

麦肯锡中国公司董事长兼总经理欧高敦先生说：“这次清华大学创业计划大奖赛非常成功，反映了清华学生的素质很高。我相信这种大赛对于中国培育职业化企业家是十分有益处的，他将引导有志创业的大学生不断增强自己的创造力，并去追求各种机会。商业计划的水平和质量与国外的类似竞赛差不多。在创造新市场方面，比西方的学生更大胆，体现了良好的创新精神。”

美国通用电气中国有限公司北方区总经理程嘉树先生说：“重要的是这些大学生的创业意识很可贵，他们将会成为推动中国经济发展的一支生力军。”

毕马威华振会计师事务所高级合伙人柯占文先生说，“这次大奖赛对于学生的创业项目是非常有意义的。学生们非常积极也很努力。创业计划作得很优秀。”

这次创业计划大赛是清华大学学生的一次群英会，不仅如此，来自北京大学，中国人民大学，北方交通大学，中央财经大学，中国农业大学等高校的数十位优秀学子也加入了他们的行列，他们在参加比赛的过程中，已经超越了一个学生的角色，迅速成长为具有相当强烈的创业意识和创业基础才能的未来创业人才。获得第一名的“邦达”小组队长，清华—MIT 国际 MBA 项目研究生高国栋说：“我们感到自己被迅速催熟了。”

启蒙：写在前面

我们清华科技创业者协会把在中国进行创业启蒙看作自己的神圣使命。我们创业启蒙的对象是青年学生，乃至所有年轻人。中国经济的发展，国家实力和后劲的增强有赖于高科技产业的快速成长，青年人应当成为这一事业的主力。这项事业所需要的最重要的资源是人才，是同时擅长技术和管理的多层次创业型人才。中国现在十分缺乏这方面的优秀人才，我们

希望通过我们的行动，唤醒年轻人的强烈意识，使得大家自觉成长为这种类型的人才，我们有理由相信，在 10 年，20 年之后，中国将会出现一批优秀的高技术企业家。以上是我们创业启蒙的核心思想。当然我们创业启蒙的外延更广泛，我们的目标是唤醒大家的创业意识，激发大家创业热情。如果我们有幸做到了这一点，则是中国的一件幸事。

我们清华科技创业者协会在今年举行了中国的第一个创业计划竞赛，虽然得到了投资商的高度评价，但我们自己还觉得有很多地方不太懂，我们希望通过和美国麻省理工学院创业竞赛的组织者交流来提高我们自身的认识水平，摸索更多的经验，并汇编成册，使得以后别的高校在组织类似比赛时可以借鉴。

我们希望在 2000 年左右把这一竞赛推向全国的重点高校，并逐渐形成一个全国的竞赛网络，通过我们的共同努力，把这一比赛进一步推向社会，让有志于创业的年轻人有一个机会来作一份优秀的创业计划，并磨砺自己的创业才干。

我们希望有与本校举办类似竞赛的高校学生组织或者学校有关机构与我们联系，我们十分愿意提供如何举办这种竞赛的有关经验。

历程：创业计划大赛

孕育篇

为了让读者能较为详细地了解中国第一个创业计划大赛的一些具体情况，我们采用了对话形式予以记叙。

问：请问你们是如何想到要办这样一个比赛的？

青稞：说到这个比赛的起源，还应当从我们清华科技创业者协会说起。

这个诞生于 1997 年 1 月的年轻协会从诞生之日起，就一直以激发创业精神，培养既精通技术，又擅长管理的复合型人才为目标。

我们一直在寻求一种合适的方式来实现我们的这一目标，从协会的创始人慕岩开始，我们就一直关注着国外著名大学类似协会的动向，我们了解到美国麻省理工学院有一个和我们非常类似的创业者俱乐部，而在同样著名的斯坦福大学有一个工学院商业联合会，这两个学生组织都和我们有着共同的目标，我们用很长时间来详细地了解了他们的协会活动情况。

我们这个协会还很年轻，而且没有任何经验，我们唯一的长处就是善于学习，我们要借鉴别人的先进经验，建设好我们的协会，

并进一步推动我们的创业启蒙事业。

当协会的副会长郭文平了解了麻省理工学院创业竞赛的初步内容之后，提出我们应当把重点放到举办类似的竞赛上。我们详细阅读了该竞赛网站的有关内容，并有一种很强烈的直觉，这个竞赛的价值太大了！我们应当把它引入中国！

问：这么说，你们当初对这个比赛也是从一无所知开始的，是吗？

青稞：是的。那时候，我们协会所有同学对商业计划的知识都是零。不仅如此，此前在整个中国几乎没人知道商业计划是怎么回事。正如我们后来从中国创业投资有限公司（China Invest Inc），一家总部设在美国旧金山的跨国创业投资公司的投资经理那儿了解到的，中国的真正的创业者，到他们那儿去寻求创业投资的创业人都不懂得如何作商业计划。

问：这么说，你们也可以算是不折不扣的创业者啦，你们为什么能够如此成功的举办这次大赛呢？

青稞：学习！

这是我们唯一的也是最好的办法。我们首先发动创业者协会的核心成员都来学习。最初我们从麻省理工学院创业竞赛的网站上下载了很多有关商业计划的内容。包括什么是商业计划；完成商业计划有哪些步骤；各个部分应当如何处理等等。不久，我们就对商业计划有了初步的了解，我们还利用寒假学习了一份麻省理工学院的商业计划范例，并且每个同学先学习写作一份简单的商业计划。这样，我们第一阶段的学习基本完成了。

对我们来说，很关键的是第二次学习机会。1998年3月中旬，清华大学与麻省理工学院联合培养工商管理硕士项目（MIT—Tsinghua International MBAProgram）第一次师生交流正式开始，我们从该项目学员，我们的会员张辉那里了解到，该校斯龙管理学院（MIT Sloan School of Management）的师生将到清华访问。我相信他们之中一定有人对MIT创业竞赛有深入了解，因为这一竞赛与商学院的关系实在太密切了。我们和协会的主要成员一起去他们上课的教室与他们进行了三次座谈，座谈的结果令我们非常振奋。

果然，来清华的MIT师生中，既有参加创业竞赛的优胜团队的学生，也有创业竞赛的指导教师。我们从他们那里了解到，MIT创业竞赛从1990年开始，已经成功的举办了8届，在MIT有着非常重大的影响。

MIT 创业竞赛每年都会吸引大批创业投资家，这些创业投资家在详细了解他们参赛团队的商业计划之后，对于自己有强烈兴趣的项目直接进行创业投资，而这些项目的持有者——学生团队则离开学校去开办自己的企业。这些公司的数量逐年增加。到 1997 年有 8 个参赛团队寻求到了创业投资家的创业投资，他们开办了 8 家高技术企业。而到了 1998 年，这样的公司数量达到 14 家。可以想象，一个校园活动能够产生这样的结果，其影响力不言自明。

我们向他们咨询了创业竞赛成功的关键。他们热情的向我们介绍了 MIT 创业竞赛组织的大致程序，并且强调，MIT 创业竞赛的成功得益于 MIT 实力雄厚的工学院和商学院。MIT 被称作美国新技术的摇篮之一，其工学院早已蜚声世界；而 MIT 斯隆管理学院同样是美国最优秀的商学院之一。他们的竞赛提倡工学院和商学院的学生合作组成技术和管理背景优势互补的团队。然后这些团队来完成有着极强可行性的商业计划，这些计划就有可能得到创业投资家的青睐。

这次交流之后，我们所有的同学都受到了相当大的鼓舞。我们看到了无限光明的前途，更加信心百倍地进行准备工作。

之后，我们费尽周折，终于找到了全球电信业的领袖企业之一——北方电讯公司作为我们的赞助商。再然后，我们在 5 月 6 日正式开始启动了“北方电讯”杯’98 首届清华创业计划大奖赛。

问：这次比赛的过程中，请问你体会最深刻的是什么？

青稞：是要有坚定不可动摇的信念，在最困难的时候必须坚持，坚持到底就是胜利！

实际上，创业者们在开创一番新事业的时候，所面临的问题是无法预知的，他们必将面临一次又一次的考验。一个成功的创业者和一个普通人的区别就在于他能够以一种非凡的毅力坚持下来。

我想，我们在中国第一个办这种比赛也可以算作是一次创业。我们在比赛的过程中，遇到了很多很多未曾预料到的问题，很多问题是令我们从心里难以承受的。为了准备这个比赛，我们创业者协会的同学付出了巨大的努力，但是，比赛刚开始的时候，我们所得到的反应并不热烈，我们举办的一部分活动的效果非常不好，这时候，在一个旁人看来，很难想象比赛会取得成功。我们想尽办法，弥补我们的不足，终于在坚持不懈的努力下，获得了圆满的成功。

另一点我们需要强调的是，创业者协会是一个非常团结，非常强大的团体，我们是一个非常优秀的团队。这是我们成功最重要的原因。

运作篇

从 5 月 6 日开始，到 10 月 16 日比赛闭幕，大赛持续了 5 个多月的时间。目前，大赛成果展示及拍卖会尚在筹办之中，估计于明年开春举行。在此，我们仅对大赛的历程作一个简单的回顾，以求完整。

活动启动

1998 年 5 月 6 日，“北方电讯”杯’98 首届清华创业计划大奖赛正式启动，报名自当天开始。

大规模的宣传

5 月 6 日到 5 月 12 日，在清华科技创业者协会共 20 多位骨干的齐心协力下，大赛的海报铺天盖地在清华大学校园内铺展开来。

5 月 7 日上午，大赛的横幅开始悬挂在清华大学的主干道上。

5 月 8 日，第三条横幅在三教平台挂出。

4 月 30 日至 5 月 3 日，组委会制作了翔实、具有鼓动性、充分性的竞赛手册。这一竞赛手册在校内每个宿舍传阅，得到了大家的高度赞赏。这份制作精美的手册赢得了许多报名者的心。5 月 7 日晚，印好的 4000 册竞赛手册开始在校园内几乎每个宿舍散发。

设计网站

5 月 3 日到 5 日，大赛网站的简单设计完成。 <http://bpc.yeah.net> 于 5 月 5 日正式开通。在开通的前一个月里，网站的访问人次超过了 2000。

设立协会咨询站

从 5 月 20 日之后，组委会组队工作部开辟了协会俱乐部的咨询站，每周一至每周四在协会俱乐部解答大家的疑问，向大家提供竞赛有关资料，并接收报名。这一新推出的服务受到了大家的热烈欢迎。

培训讲座之一

时间：1998 年 5 月 15 日周二晚 7：00

地点：清华大学二教 402 教室

主讲人：清华大学经管学院 I—MBA97 班符晓渊、李金晖同学。

他们和另两位同学组成团队参加 1998 年 4 月在香港举行的首届亚洲创业商业计划大奖赛上获得“最佳制造业创意奖”大奖。

讲座内容：

1. 香港比赛情况
2. 商业计划基本框架
3. 创业投资有关内容
4. 如何组队与团队精神
5. 自由问答

组队沙龙之一

时间：1998 年 5 月 15 日

地点：清华大学新水利馆 306

开幕式

参加者：20 多名报名参赛的清华同学。

时间：1998 年 5 月 21 日 7：00

地点：清华大学蒙民伟楼多功能厅

参加者：北方电讯副总裁 Wilkin Chan 先生、清华大学校务委员会副主任张再兴教授、美国科技投资有限公司总经理谷燕女士、长城企业战略研究所所长王德禄先生、参赛者代

培训讲座之二

表田范江博士。

时间：1998 年 5 月 23 日晚 7：00

地点：清华大学二教 401 教室

内容：知识产权有关知识、商业机密知识

组队沙龙之二

时间：1998 年 6 月 3 日晚 7：00

地点：清华大学团委会议室

参加者：清华大学创业计划大奖赛参赛代表 40 余人，北京大学经济学院和光华管理学院 17 名 MBA、研究生和本科生。

培训讲座之三

时间：1998 年 6 月 10 日晚 7：00

地点：清华大学蒙民伟楼多功能厅

主讲人：麦肯锡中国公司资深咨询员程嘉树先生（原 Stanford MBA 毕业生）、资深咨询员 Kevin P.Lane 博士（原 Harvard MBA 毕业生）。

参加者：“北方电讯”杯’98 首届清华创业计划大奖赛参赛者 100 余名，此外，还有来自清华大学、北京大学学生 100 人左右。

预赛结束

预赛于 1998 年 6 月 22 日结束，有 320 名来自清华大学、北京大学、中国人民大学、中央财经大学、北方交通大学、中国农业大学等高校的博士、硕士研究生和本科生组成 98 支团队参赛，组委会共收到预赛作品——商业计划大纲 114 份。

暑期培训

1998 年 7 月 7 日到 8 月 10 日，在组织者的精心组织下，连续 7 场商业计划有关知识的讲座在清华大学三教 3200 教室举行。七场讲座分别是：

- 商业计划简介：

主讲人：清华大学经管学院王雪莉讲师，她作为领队带领清华大学代表队参加了 1998 年 4 月在香港举行的创业商业计划大奖赛。

- 创业管理：

主讲人：长城企业战略研究所所长王德禄先生，客户总监武文生先生

- 商务沟通技巧与艺术：

主讲人：清华大学经管学院商务沟通学钱小军教授

- 创业风险投资：

主讲人：美国科技投资有限公司总经理谷燕女士

- 创业期的融资：

主讲人：清华大学经管学院副院长陈小悦教授

- 商业计划的财务测算：

主讲人：德勤会计师事务所管理咨询经理武亚林先生、林刚先生

- 如何完成一份高水平的商业计划

主讲人：麦肯锡中国公司资深咨询员程嘉树先生、Kevin P.Lane 博士、咨询助理平萍小姐

跟踪参赛团队

组委会在暑假期间跟踪参赛团队，积极了解他们的进展、困难，并向他们提供各方面的建议。组委会了解到参赛团队在大赛过中所面临的主要问题是市场调查、商业计划中的财务问题等。

暑期市场调查

市场调查是商业计划非常重要的一个环节，按照麻省理工学院创业竞赛组委会主席 Scott I. Blanksteen 的说法，科学有效的市场调查是获奖商业计划区别于别的商业计划的最重要的因素。正因为如此，组委会非常重视这一点，并想方设法支持各参赛团队进行市场调查，在各参赛团队的努力下，由二十多只团队作了高水平的市场调查。

复赛结束

9 月 30 日，复赛截至，组委会收到 29 份完整的商业计划。

复赛评审

由创业者协会钟松领导的评审工作部主持了评审工作。10 月 3 日到 4 日，组委会评审工作部邀请了中国创业投资有限公司，中保信实业投资有限公司，德勤会计师行，清华大学经济管理学院有关专家，教授对商业计划进行了细致、深入地评审。

复赛揭晓暨记者招待会

10 月 4 日下午，二十多家新闻单位的多位记者和参赛团队汇集清华大学三联报告厅，大家怀着兴奋的心情等待宣布复赛优胜团队和进入决赛的团队。结果，世纪健康队，驰安队，小精灵队，邦达队，康达安居队 5 个小组进入决赛，另有 10 支团队获优胜奖。

决赛答辩

10 月 16 日下午，决赛答辩会在清华大学经管学院报告厅正式举行，5 个团队进行了精彩的答辩陈词。

颁奖晚会暨新闻发布会暨闭幕式

10 月 16 日晚，颁奖晚会暨新闻发布会暨闭幕式在经管学院报告厅举行，多位领导出席并为优胜团队颁奖。

2. 创业启蒙的启蒙者 清华科技创业者协会

1996 年 12 月，清华园。

干冷的北风与寒冬的萧瑟并不能掩盖这所校园中蓬勃的热情。走在清华南北主干道上，左右都是教学楼。清华的学子们在路上行色匆匆。他们鼓鼓的书包中盛满了专业书和笔记本。清华的功课之紧是远近闻名的。作为一所理工科为主的大学，从高考的拼争中刚刚解脱之后，许多学生发现在这里等待他们的是毫不逊色的忙碌和充实。

年终该是互祝“圣诞和新年快乐”的时候了，但也是邻近期末考试的时候，也是新一轮 GRE、TOEFL 考期开始的时候。因此，校园中行走的学子们，脚步更显匆匆。

然而，就在这个时候，在清华的校园中，大家发现了一些 8 开白纸印制的小海报。校园宣传搞几张海报、传单实在寻常，但这张小海报的确吸引了很多人的注意：

创业是一种精神。

创业是一种意识。

创业是一种素质。

创业不是单干，创业是合作与表率。

创业不是攫取私利，创业是奉献与无私。

创业者首先是坚定的爱国者，是富有激情的理想主义者，是朴素的实干家。

创业者是属于祖国的，属于人民的，是民族脊梁中几段有力的椎骨。

清华大学作为一所全国首屈一指的以理工科为主的综合性大学，其强有力的科研技术力量是公认的。但是，为什么有些清华毕业生被用人单位仅仅评价为“技术过硬”？为什么清华在校办产业发展上一直落后于国内某些文理科高校？是清华人天生缺乏这个能力，还是人的技术能力与社会能力不可兼得？不，都不是。究其原因，是清华学生在自我社会化的过程中缺少足够的训练，缺乏合作意识、管理能力、乃至一种创业的精神。

伟大的祖国在飞速地发展，但我们仍未脱离民族危亡的旦夕时刻。只有科技，只有产业，只有民族的科技产业才能救中国。振兴民族工业的大任义不容辞地落在了我们青年人的身上，作为成长于工科院校最高学府的清华人更是责无旁贷。所以，应该有这样一些清华人，他们不仅精通现代科技知识，而且通晓经济与管理，具有适当的风险意识与强烈的创新意识，他们艰苦奋斗，百折不挠，具有永不消褪的创业精神。

清华科技创业者协会力图集合这样一些志同道合的清华同学，通过有效的组织和活动，在协会内和校园中提倡创业精神，砥砺创业素质，培养既精通现代科技知识又具备经济管理素质的复合型清华人，为祖国民族科技产业的振兴做出应有的贡献！

招新：A 号楼 B 室，12 月 19 日至 22 日，中午 12：00～1：00，晚上 9：30～11：00

清华科技创业者协会

Pathbreaker Association of Tsinghua Univ (PATH)

这就是清华科技创业者协会的第一份招新广告。一年以后，这个协会创办了中国第一个“创业计划大奖赛”，引发了学子创业的第一声呐喊。

在此，我们采用与协会创始人慕岩的对话来记叙我们的创办初衷、相关感受和一些设想。

问：清华大学科技创业者协会现在在学校里很有影响力。它创办的“首届创业计划大奖赛”引起了社会各界的广泛关注，在一定意义上起到了启蒙的作用。当初是什么样的动机促使你们创办了这个协会呢？

慕岩：我本人一直对创业比较感兴趣，也一直感觉清华应该是一个出创业者的地方。然而事实上，清华人干事业比较成功的，好象还是专家学者、工程师和政治家居多，至少给大家的印象就是这样。1996 年我直读了计算机系的硕士，我本科时的室友田范江也在读博士，我们平时的交流很多，他也有同样的想法。当时，也有一些小刺激促使我们马上行动起来。比如，我在北大的同学给我讲了一个小笑话，说清华的同学在中关村的电脑公司打工，编软件，发现该公司的老板就是北大毕业的，而且还是学历史的。这个学生就不解地问这个老板：你没学过电脑，也不会用电脑，那你怎么能开电脑公司呢？这个老板不加思索地说：那还不容易，雇几个清华的不就行了吗？当时听了这个笑话，我却一点也笑不起来。清华的同学如果仅仅停留在纯粹的技术上，恐怕难以有大的发展。现在清华人头上的光环实际上是上几代老清华人几十年努力的结果，现在让我们这些年轻人担负这一盛名，我们是否真的名副其实呢？我们是否可以为我们下几代的清华人带来同样的辉煌呢？更重要的是，我们是否可以实现清华的光荣传统，以实干的精神担负起建设国家的重任呢？清华一直在围绕这个主题搞思想教育。

“以中华富强为己任，为国民经济建设做贡献”，这个口号喊了多年，也通过大会小会、通过社会实践教导了多年。但是，我和田范江都觉得仅仅靠这些活动、靠学校自上而下地进行教育，还是不够的。我们需要自己组织起来，自我教育，互相交流，我们需要实际地参与，需要在学生时代就锻炼投身科技与产业的能力，成为新时代的创业者。所以，我就向学校申请，注册了“清华科技创业者协会”。

问：科技创业者协会这个名字就很有感召力，你们当时招收会员的情况一定不错吧？

慕岩：是啊，在我还没有正式注册协会之前，我在一个场合无意中提到自己想创办这个协会，当时就有一位电子系的同学报名，成为清华科技创业者协会的第一个会员，现在这个同学已经成为协会的主要骨干。我们大约印制了 30 份海报。所谓海报，也只有 16 开左右，贴在校园中并不十分明显。但是，海报的内容才是最主要的魅力所在。我们当时招到了 100 多个同学，最让我们感到欣喜的是，会员中大约 50% 都是研究生，这在校内协会中是不多见的。这也反映了协会在定位上的一种特点。研究生同学相对接触社会、接触实际比较多，相对来讲“创业”的热情更高一些。当时，我们觉得本科生同学可能更愿意参加一些兴趣型协会，比如汽车协会、爱乐协会等等，也许由于经验的不足和课业负担较重，所以参加协会并不踊跃。但是，后来的第二次招新情况证明本科生同学的热情其实更高。

问：你们的招新广告很有鼓动性，这些内容是否基本上表明了你们创办这个协会的初衷？

慕岩：是的。至少确定了原则性的东西，比如定位和指导思想。正如广告中所言，力图把协会建成一个自我服务、自我教育的组织，将那些志同道合的问学集合起来。有想法有抱负的年轻人凑在一起，本身就是一种难得的资源。人在这样的环境中，就会引发出团队式的自激效应。而且，协会也力争为同学们提供这样一个舞台，让大家得到锻炼。当时，我们设想有三个部分的工作：思想教育、素质训练和社会实践。思想教育主要通过邀请国内企业界、学术界人士为大家做报告，讲创业精神，讲为民族工业做贡献；素质训练是我们自我教育的重要环节，主要通过培训和协会的组织工作，在知识上充实自我，在能力和经验上锻炼自己；社会实践单独作为一个类别是因为它实在非常重要，没有实践，再充足的知识储备也不能发挥作用。

问：是啊，从实践中学和从书本中学永远是相辅相成的。你们如何实现了这些设想？

慕岩：我们在章程中说明，协会要弘扬中华民族爱国主义传统，提倡创业

精神，砥砺创业素质，自我教育，自我约束，培养既精通现代科技知识，又通晓经济与管理，善于团结合作，具有无私的大局意识、强烈的创新意识与适当的风险意识的复合型清华人，为民族产业的振兴做出应有的贡献。自 1996 年 1 月 10 日成立以来，我们做了许多协会工作的探索，想寻找一条适合我们这样的协会的发展道路。我们曾经与学校的科技开发部（校企合作委员会）合作，推广学校的科研项目，参与组织“北京高校科技成果推广展览”。当时我们的设想是通过参与学校科研成果的转化过程，锻炼同学们在技术、创业、管理上的知识和能力。工作得到了科技开发部的老师的大力支持，我们确实参与了一些工作，还收集了学生的科技成果上报给科技开发部，让学生的成果也能参与学校的项目推广。但由于我们毕竟是学生，项目推广是一项非常辛苦的工作，同学们仅仅利用课余时间还不能很好地参与这个活动。

问：让同学在学校期间就可以参加科研项目的推广，这的确可以让同学能走出象牙塔，面对真实的社会现实，而且还没有脱离校园和科技本身。我想让学生力所能及地参与一些就是一种收获。

慕岩：对。在学校，学生一般都会参与一些教研组、实验室的科研项目开发，但是像我们这样以学生社团的集体形式参与科研项目的推广工作的，可以说是前无古人。我们当初找科技开发部的老师谈我们的设想的时候，他们很惊讶怎么会有学生来找他们，不过很快就理解了我们的意图，给了我们很多真诚的支持和帮助。刚才谈到思想教育的活动，其实这种划分是人为的，每一项活动和工作都让我们的思想和认识有所提高。我们还组织了“创业者论坛”，以民族工业和科技振兴为主题，邀请国内企业界、政府部门、研究机构的负责人和专家来清华做全校性报告。前联想集团公关部总经理陈惠湘（《联想为什么》一书的作者）、四通利方公司总经理王志东、爱特信公司总裁张朝阳学长（清华物理系校友）等都是“创业者论坛”中深受同学欢迎的演讲人。张朝阳学长来的时候，爱特信公司的“搜狐”网站还刚刚建立不久，所以当时就处于创业阶段，中央电视台记者还到现场进行了采访。现在，“搜狐”已经几近家喻户晓，又一个清华人成为创业的明星。

问：讲座和报告让大家能聆听“过来人”现身说法，从某种意义上讲，也是一种实践活动。

慕岩：的确如此，套用现在数字化生存的概念，这是一种“虚拟实践”，

呵呵。

问：这个提法很有意思，在数字化社会中，的确需要真实和虚拟相结合，才能发挥信息技术的潜力，提高我们的工作、生活质量。

慕岩：关于数字化生存这个主题，我们可以谈几天几夜。但是，我们可以讲，清华科技创业者协会是校内最重视信息数字化和网络化的学生社团之一。我们很早就建立了自己的网站，申请了一个三级域名。在我们的网站中，不仅仅是协会的介绍，更重要的是把我们要传达给会员的信息上网，让大家可以随时从网站中获得。比如，讲座和报告的内容摘要，让没能参加的同学也可以及时了解到主要的内容。还有一些文摘性质的东西，围绕科技创业、科技管理、风险投资、经济分析等主题，帮助大家充充电。在后来的创业计划大赛中，我们建立了单独的网站，比赛的宣传材料、活动通知、培训材料、讲座摘要、作品样本都可以从网站中下载，连报名也可以在网上进行。

问：数字化管理一个学生社团，这本身就是一种创意。不过，我们似乎有点离题，还是回到协会的发展过程中来吧。

慕岩：没关系，这个主题非常非常有意义，我们也只是尝试一下，看来效果不错，这和清华校园网优秀的建设规模也有很大关系，同学们上网很容易，现在学生宿舍也开始直接通过光缆连入 Internet 了。回到原来的话题，1997 年一年，我们还开展了针对会员的学习培训活动，以弥补课内教育的不足。培训的内容包括：经济管理知识讲座、内部小型座谈会、企业案例分析讨论、读书活动等。我们建立了“创业书架”，通过会员捐赠、协会购买，收集了一些有关企业创建、企业管理、科技发展等主题的书籍，会员可以借阅，在知识上充实自己。

问：任何时候都不能忽视了读书的重要性，你们能在这样的协会活动中还不忘记读书，真是难能可贵啊。谈谈你们是如何实践的吧。

慕岩：谢谢你的夸奖。在实践活动中，协会组织了以“振兴民族软件产业”为主题的系列活动。活动中，协会发动全体会员的力量，在校园中宣传使用正版软件的良好风气。我们联系了一些著名的国内的软件企业，帮助他们在清华园中销售软件。开始，很多人包括我们的很多会员都觉得这是不可能的，因为现在的软件价格还比较高，以同

学的经济能力还难以承受。而清华作为一个理工科院校，同学们的计算机水平普遍较高，用盗版软件好象是自然而然的，而且这里有很多同学就是破解软件加密的高手。在这样的环境中卖正版软件，连我们的会员都表示怀疑。但是，作为一个创业者，要有一种敢闯敢做的精神，首先要对自己有信心：If we dream, everything will be possible，后来这句话成为我们主要的宣传口号。为了使这一活动成功，我们说服了该公司提供了价格上的优惠，基本上是市价的一半。宣传上，我们散发了几千份传单，将传单送到每一个宿舍楼、每一间宿舍，并在校园里通过海报进行了大规模宣传。我们搞了两天的“热卖”，在主要路口边上摆上电脑当场为大家演示。最后，我们奇迹般地在很多从来没有买过正版软件的同学中销售了国产正版软件 300 多套，很好宣传了“使用正版软件，支持民族产业”的意识，也锻炼了大家的组织和宣传能力，甚至推销能力。当然，这也反映清华学生的高素质。使用盗版软件在整个社会都是普遍现象，这和软件价格偏高和大众正版意识差都有关。但是，经过我们的宣传和解释，同学们都能理解“使用正版软件，支持民族产业”的意义，并给予大力的支持。看着经济上并不宽裕的同学掏钱自愿购买这些正版软件，我们深深感到民族的软件产业的未来将是光明的，是前途无量的。

问：这件事情虽然不大，但的确有深远的意义。从校园开始，推广使用正版软件的意识，可以说是在争取未来的一代，放眼于未来的收益。现在，象微软公司这样巨无霸软件企业也很重视这一工作，在很多高校搞“我自豪我用正版”的活动。

慕岩：是啊，这件事情的确意义重大，软件产业将逐渐替代硬件产业成为信息业界的主导力量，微软公司也是在这样的趋势中成长起来的。但是可以说，我们是第一个在大学校园这样的盗版软件盛行之地，组织了使用正版软件的宣传并成功地销售了正版软件的，所以也带有一定的开创性，也是一种“创业”行为吧。

问：你们的活动都这么富有朝气和创造性，这也许是清华创业者协会的风格？

慕岩：这应当说是我们年轻一代的风格。我们这些 90 年代成长起来的青年，虽然在思想意识上处于多种文化的冲击中，是有迷茫的。但是，和长辈们相比，我们对新事的开放性和包容性要更强一些，这要感谢国家改革开放政策的实行，为我们打开了这个窗口。我们后来和

美国麻省理工学院合作搞创业计划大奖赛更加印证了开放性给我们带来的好处。回顾 1997 年一年的协会发展，我们可以说一直是在探索，是在摸石头过河。虽然也摸到了几个漂亮的石子，但还只是个开始。

问：你们很谦虚。你提到了创业计划大奖赛，这个比赛现在很出名。你们是怎么想到要做这样一个比赛的？

慕岩：这也是我们努力探索的结果。当时，协会已经成立一年了，虽然讲座、报告、培训、读书、实践都搞得不错，但是距离我们提倡创业精神的初衷还是不够的，我们的活动的影响力有了，几个讲座都是爆满，卖正版软件更是校内无人不知，但是渗透力上还不够，我们还不能广泛地激发大家的创业热情，砥砺创业素质。象内部的培训、交流、读书活动虽然具有一定的渗透力，但是还只能停留在小范围，不可能搞得很大。后来，我们想何不在网上找找国外著名大学社团活动的信息，看看他们在做什么呢？我们在美国麻省理工学院的站点上看到了“创业中心”的主页，看到他们从 1990 年就开始组织的“5 万美金创业计划比赛”，了解到这项比赛的意义，了解到西方国家科技创业的步骤，了解到风险投资机制，看到了窗外的风景，这使我们的思维豁然开朗。

问：的确，交流本身就可以产生“财富”。开放的大学可以获得更多的发展机遇，看来你们也是开放的受益者。

慕岩：对。不仅仅是大学，我们整个国家从开放中都获得了前所未有的发展空间，对外的开放和自身的改革是永远不可分开的和谐二重奏，从哲学意义上讲，是在做外因和内因的双重创新。协会也是一样，在开放交流与自身建设中寻找着发展的道路。我们和麻省理工学院的“创业中心”联系，得到了他们热情和无私的帮助，给我们提供了许多组织工作的建议。后来我们和他们的“创业中心”合作，在亚洲高校中首次举办了“创业计划大赛”，并进入目前全部由美国和欧洲的著名高校组成的“创业计划大赛全球网络”，是来自亚洲的第一个成员。而且，我们这个成员来自中国，来自世界上经济增长最快的大国，来自还未充分开垦的最大市场。所以，虽然我们这个成员是新来的，但是可以说最具魅力。在这个比赛中，清华学子（还吸引了来自北京大学、中国人民大学、对外经贸大学、北方交大等高校的一些同学）的创造能力、创业精神和经营水平得到了全

面的锻炼和检验，并通过“创业计划大赛全球网络”进入世界赛场一试高低。这项比赛为理工学科优势很强的清华大学学生提供了一个学习、提高、展示创新能力和经营意识的舞台，为培养创造中国未来的高科技的创业者作出了贡献。决赛的现场我想你也看到了，参赛同学的演讲答辩多么精彩，他们精心准备的创业计划在创造性、技术性、管理计划、财务分析等方面都已经比较成熟。到场参加评判的风险投资家们在评价同学们的表现时表示，和他们在国内所接触的风险投资的寻求者们相比，清华同学在这次比赛中的表现是相当优秀的，甚至是第一流的。这出乎了他们的预料，也是我们事先没有预计到的，由此可见同学们的巨大潜力。大家在这里的付出是巨大的，比赛空前的成功就是对他们最好的回报。清华经济管理学院、三联科技开发中心、校团委等单位的协助和支持也给了我们很大的鼓舞。这项比赛自身的深远意义，加上我们协会近乎拼命的组织投入和参赛同学精彩的表现使得这项比赛本身已经超越了校园活动的性质，成为整个社会创业启蒙的重要组成部分，是一个很好的开始，也是一个信号。在决赛的现场，我就想，现在参赛的普通同学在未来完全有能力有经验成为新一代的科技创业者。

问：决赛现场的热烈气氛和同学们的精彩表现的确让人很受鼓舞，我相信你的预测，在不远的将来，精通科技和擅长管理的新生代创业者将从这里产生，从我们的青年学子中产生，这对于我们民族产业的发展将是一个重要的贡献。

慕岩：谢谢你的祝福。我们会更加努力，要把创业精神的火种散播到全中国的高校和全中国的有志者中，让有志青年都能有实践创业的机会。请看我们的行动吧。

3. 启蒙运动的推进设想 创业者俱乐部

为进一步推动这场中国大学生的创业启蒙运动，我们将继续深入发掘如上篇所记录的那些年轻创业者的创业精神，同时我们准备在北京创办一个创业者俱乐部，我们继续采用对话形式表达我们的设想。

问：听说你们准备办一个创业者俱乐部，你们对此有何打算？

青稞：我们的确想办这个俱乐部，我们的主要目标是将对创业有着浓厚兴趣的人聚集在一起。我们最终的创业者俱乐部将会包括优秀的创业者，优秀的投资家，优秀的咨询家，以他们为核心，创业者俱乐部会形成一个外延广泛的强大网络。俱乐部以高投资价值的项目为活动的主题，以大量的投资家、咨询家、创业者之间的活跃的交流为活动形式，以形成实际的投资项目，用创业网络服务于所有创业者俱乐部的成员为目标。换言之，我们的创业者俱乐部是为大家营造一个良好的创业环境。

我们的设想分为几步，第一步是我们利用我们组织创业计划大赛、为参赛者提供创业计划培训和咨询的经验，为中关村和北京其它地区的有创业愿望但是没有足够创业计划经验的人士提供义务的创业计划咨询，并有大量的创业计划资料供这些人士参考。在第一步我们会与咨询界人士建立良好的关系，从他们那儿得到帮助，提高创业计划的水平。因为创业计划对于投资人了解创业者的创业构思和管理背景有着非常重要的意义，所以在我们的帮助下，创作出规范、有强大说服力的创业计划，对于创业者具有很高的价值。我们期望在第一步能够吸引到一批具有良好技术、管理素质的优秀创业者。同时，我们还将帮助创业者们互相结识，形成技术管理背景优势互补的优秀创业团队。

第二步，在真正有了高价值投资项目之后，和投资家建立深入的联系，促成投资的形成。我们的目标是让创业者、投资家双方觉得这是一个真正的创业交流的地方。在此后，我们将扩大我们创业者俱乐部的网络范围，与政府有关部门、新闻媒体界人士等方面进行广泛的沟通，争取更多人士的热心参与与积极扶持。最终形成一种创业文化。

第三步，我们创业者协会的前几任负责人中有一些将赴美国深造，他们有一个想法，在美国成立美国华人创业者俱乐部，把在美国的大陆学生等组织起来，利用这种独特的国际资源优势，推动华人留学生的创业活动，同时，也能够推动美国创业投资进入中国。我们的创业者俱乐部将与该组织保持密切的联系，共同促进中国的

创业事业。

问：那么你们一定希望吸引创业者和投资家等方面的注意，是吗？

青稞：是的，我们希望这个创业者俱乐部是一个精英型的组织，其核心成员是一批有才华的创业者和投资家。此外，我们还希望寻求多方面的合作，我们深知，单纯依靠清华大学的学生，我们的创业者俱乐部还不能办得足够成功，我们希望与一些对此有兴趣的公司或者团体建立合作关系，推动我们的创业者俱乐部发展。

问：你们对公司或者团体有什么要求吗？

青稞：没有特别的要求，我们希望合作单位真正对推动创业者与投资人的交流和合作有兴趣，并且不要期望近期从创业者俱乐部中获得经济利益。

问：那么你们为什么把范围局限在北京，特别是中关村地区呢？

青稞：我们并没有局限创业者俱乐部的范围，但是，从实际操作的角度出发，真正能够形成交流的只能是一定区域以内的人士，正如创业投资有很大的地域特点一样，创业这种实际操作不可以隔江而望，必须真正的深入了解直至参与。我们认为理想的模式应当是各个高科技企业集中的区域都形成自己的创业者组织，然后，全国有一个联盟形式的松散组织，各地区组织有机会进行交流。

问：听完你的介绍，我都有一种激动的感觉，真诚祝福你们的创业者俱乐部取得成功。

青稞：谢谢！目前俱乐部还处于筹备之中，如果顺利的话，我们会在 1999 年把俱乐部办起来。

4. 我们被迅速催熟了 优胜团队档案

首届创业计划大赛主体赛事已经落下帷幕。这次大赛共有 320 名同学组成 98 个小组参加角逐，最后，有 5 个项目进入了决赛，分别是：邦达小组的“邦达绿色净菜机”、康达安居小组的“GW 节能墙体”、驰安小组的“汽车防撞雷达系统”、世纪健康小组“Heart Nurse 贴心小护士家庭护理系统”和 21 世纪小组的“压电陶瓷变压器及其电源产品”。

经过精彩的答辩，邦达小组夺走了第一名的桂冠。在此，我们特意安排一章篇幅，向读者介绍和展示这些优胜团队参赛作品。对每一个团队，我们均从作品简介、成员档案和记者访谈三个角度来加以介绍。其中记者访谈引用的是《中国科技信息》杂志逢佳、拂晓、段誉三位记者的采访，在此特别致谢，同时因故缺 21 世纪小组及其“压电陶瓷变压器及其电源产品”的介绍，在此特作说明。

一、邦达小组

商业构想名称：

邦达绿色净菜机

作品内容简介：

市面上出售的“净菜”真的干净吗？

在我国，瓜果蔬菜上的农药残留已对广大居民的健康造成了严重危害，面对公众强烈的呼声，市场上却寻不到一种能真正彻底清除农药残留的产品。清华大学几位国际工商管理硕士（IMBA）与电机系博士生导师携手，并争取到国内一家著名高科技企业的合作，酝酿成立邦达公司共同把邦达绿色净菜机送进千家万户。市场调查和财务预测结果令人十分振奋。而产品的高科技含量将保证我们在激烈的市场竞争中保持领先地位。邦达公司热切期待投资家的进入。

成员档案

高国栋：男，1975 年 4 月出生。清华大学国际管理硕士研究生，聪明好学，社交能力出众。

赵勇：男，1975 年 9 月出生，清华大学经管学院国际管理硕士研究生，文笔优秀。

杨懿梅：女，1976 年 3 月出生，清华大学经济管理学院会计系硕士研究生，才思敏捷，多才多艺。

汪辉敏：女，1978 年 6 月出生，清华大学经济管理学院国际金融与财务专业学生。富于创造性，社交能力强。记者访记

他们找到了创业的感觉

——记“邦达公司”中的创业者

仿佛是一夜之间。随着“北方电讯”杯首届创业计划大赛在校园中蓬勃开展，“创业者”，这个光荣而意味艰巨使命的称号闯入了千千万万个清华学子头脑，让年轻的心热血沸腾。仅在不到一个月的时间中，上百家以高新技术产品为基础的“模拟公司”便如同雨后春笋一般，在清华园中破土而出。

在一次次大赛培训、沙龙中，9个活跃的身影格外引人注目，他们是聪慧的一群，敏感的一群，同时也是充满责任感的一群。他们时刻以“创业者”的目光关注着周围：今年年初九届政协一次会议上以高票数通过一号提案——要大力发展中国的高科技风险投资体制，采取切实措施促进中国高科技产业的发展；5月中旬，北京高科技产业展览在北京农展馆拉开帷幕等等。这一切都在昭示：利用高科技结合风险投资开创基业，走向强国之路的时代正在到来。共同的创业梦把他们紧紧捆在一起，“邦达公司”诞生了。

公司定名为邦达（P&R~pencil and Rubber）含义起源于一个著名的商业佳话：富于创造性的商人将分着卖不出去的铅笔和橡皮合二为一，橡皮头铅笔的诞生不仅打破了市场的沉寂，更启发了无数的后来人，在“邦达公司”创业者的眼中，技术和市场的组合无异于铅笔加橡皮。倚靠着清华大学强大的技术壁垒，观察市场动态，他们把产品定位在新兴的环保、信息领域中日常家用的高科技产品上。最终确定了以清华大学电机系现有的一项国家专利技术——“臭氧去除农药残留”为基础，开发一种能够彻底清除瓜果蔬菜上农药残留的家用绿色净菜机的目标。

要把实验室中一台简陋的臭氧发生器变成千家万户使用的果蔬净菜机，成立自己的公司，并以出色的预算赢得风险投资商的青睐，绝不是一个简单的过程。按照大赛要求的，从产品设计开始，发掘竞争优势，开展市场分析，制定营销策略，进行财务预算，勾画公司管理确定融资渠道，撰写商业计划书，内容涉及金融、市场、法律、技术、管理各个环节，几乎囊括了一位MBA所需进修的全部课程。

在创业计划中，要想打动风险投资家单有产品或技术是不够的，还必须有充分的市场调研结果来证明该产品或技术是有市场的，面向什么消费者，市场容量有多大，竞争对手如何等等。为了拿出一份内容充分、详实的市场调查报告，暑假9个人都没回家，带领着雇来的30多名勤工俭学的大学生穿梭在燕莎、当代商城、天客隆、天成等北京高、中、低档的商场中，耗时一个半月，调查经费花了近万元。调查问卷从顾客对产品的需求、功能、营销三大方面入手，四易其稿，最终将采集到的633个样本利用世

界通行、最权威的 SPSS 软件包加以处理。科学的结果展示出净菜机巨大的市场潜力。根据市场情况作出的预算，第 5 年销售额可达 1.82 亿元，平均资产回报率 44.1%。让人信心百倍！

参赛让 9 个尚未踏出象牙塔的学生都象是变了一个人，半年中他们时刻都在投入地扮演着“创业者”的角色。自己所知有限，经验不足，他们就充分利用身边的各种资源。向长城企业战略研究所、亚都公司以及经管学院的老师们多方求教。整整半年时间，除了每日上课之外，所思所想的全都离不开产品的开发和公司的发展。经管学院的研究生宿舍中流传着这样一件“轶事”：一天夜里，与高国栋和赵勇同住一屋的室友被一阵激烈的争论惊醒，原来又是他们俩，睡觉了还没完没了，室友叫了赵勇几声，没答应，叫了高国栋几声，那边还在滔滔不绝，真怪！到了第二天早晨一说，众人才恍然大悟，原来，两人的争论是在梦里进行的，即使是在梦国，还是惦记着“净菜机”。

几经奋斗，“邦达公司”以优秀的表现脱颖而出，冲过了初赛和复赛。胜利就在眼前了！而这时，更让队员们兴奋的是，“邦达”与亚都的合作正在一步步地深入。从一开始“邦达”的志向就没有停留在仅仅制定一份商业计划书上，他们日夜思索的，是如何把“绿色净菜机”变成一种真正的产品。为此，他们不辞奔波劳苦，积极联系。“亚都公司”是他们最理想的合作伙伴。总裁何鲁敏刚巧是清华校友，他对这群年轻人的敢想敢做颇为赞许，不但热情地与他们磋商，同时还向他们介绍了许多创业的宝贵经验和为人处世的道理。拟订合同当然要“寸土必争”，为了维护自身权益，“邦达”特地聘请了一位专业律师担任公司的法律顾问。当时正是三伏天，太阳最毒的时候，这家未来公司的经营者们不辞辛苦，每个星期都要往亚都跑上两趟。

艰苦的“创业”途中，这些同时肩负着课业重担的学生们也曾疲惫过，也曾经寻找过退出战斗的借口，但亚都总裁何鲁敏的一句话一直在耳边回响：“要做成功的商界人士第一个条件就是要把事情做到底。”也正是通过参加这次大赛，才使得“邦达公司”中的每一个成员对这句话有了深刻的切身体会。从头到尾，他们始终都在努力做好每一个环节的工作，从大量的市场调查，财务预算，到精心撰写商业计划，到答辩台上一段段精彩的陈词和一张张精美的幻灯，“功夫不负有心人”，他们终于以遥遥领先的成绩超过了所有的对手，一举登上了大赛冠军的宝座，成为万元奖金的拥有者。

大赛在“邦达公司”9 成员的欢呼雀跃中落下了帷幕。这万元的奖金将怎样分配？组长高国栋早有打算：“扣除队员们在大赛中的开销，所剩的钱款将继续用于投入开发产品，建立与商家的合作关系，就当是‘邦达公司’的第一笔启动资金。”

今后创业的路上，等待他们去完成的事情还很多。大赛的收获为日后

积累了不少经验。回顾半年来的日日夜夜，高国栋，赵勇和队里的每一个人都发现，自己找到了真正做一件事情的“感觉”：“‘纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行，’以一个创业者来要求自己，不仅让我们在现实操作中增长了才干，意识到了善于发现资源、运用资源的重要性、从单枪匹马式的工作方式学会了与人合作，同时也从思维方式上进一步完善了市场意识。提高了管理才能，作为一种素质的培养，让我们在新的商机中永远保持着敏锐的上进心！”

巨大的工作量扑面而来，“公司”的主人翁分工协作，各显其能，组长高国栋来自清华电机系，主要负责产品设计与市场需求分析，来自金融专业的赵勇和汪辉敏负责产品投资方案与财务预测，来自工业工程专业的崔海涛负责产品生产质量与工序管理，来自清华化工系的黄丽群与农大食品专业的尹芳负责合作相关产品研究，来自企业管理专业的郑兢煌和杨懿梅则负责公司的营销策略与战略规划，成员们共同的感受就是：“我们被迅速地催熟了，我们学会了取长补短，培养了 Team—work 的团队精神。”

二、康达安居小组

商业构想名称：

GW 节能墙体

作品内容简介：

康达公司的商业概念在于鲜明地提出了一种全新的结构建筑理念，并顺势生产一种足可替代传统砖混结构住房的新型建筑产品 GW 节能墙体。GW 节能建筑外墙体系是一种新型、开放、高效的复合外墙保温体系，在构造上采用内、中、外三层钢筋焊接而成的立体骨架结构，结构层和保温层一次做成，整体性好，抗震性能优良，成本低。GW 节能墙体大大超过国家节能 50% 的要求设计，具有良好的热工性能，技术和经济优于目前的其他外墙保温体系。该项技术目前已获得国家专利，专利号为 ZL—97—Z20275。进一步，康达公司将实施基于 GW 墙体的结构—还原生态建筑模式，这将一改传统的建筑理念，大大缩短施工工期，保证工程质量，降低工程造价。

成员档案

高怀珠：男，清华大学土木工程系硕士研究生，热心社会工作，具有很强的领导组织能力，具备一定的管理及实践经验，平时爱好音乐。

曹峰：男，清华大学土木工程系硕士研究生，本科就读于上海同济大学材料科学与工程系。具有丰富的建筑材料开发经验。

倪小东：男，目前就读于清华大学经济管理学院国际金融财务系，是 Tsing — MITIMBA 教育合作项目的首批学员，曾就职于信息报、中国光大国际信托投资公司，具有丰富的公司管理经验。

陈琪：女，现在北京大学光华管理学院企业管理系学习，1996 年加入中国战略发展研究协会，1997 年，作为主要项目成员之一，完成首汽集团公司跨世纪战略发展报告。1998 年 5—9 月受美国洛约乐大学赛灵格商学院梁能教授委托，主持完成“企业国外采购决策研究调查”。

愿更多的学人加入创业者的行列

记者：你们是以预赛第一名的身份进入复赛，并进入了决赛，明天你们将面对许多风险投资公司，你觉得什么样的项目才会引起风险投资商的关注呢？

高怀珠：我想最重要的是产品的技术含量高。一段时间内他人无法掌握，其次产品或项目应该具有超前意识，在未来有巨大的市场机会，我们的参赛项目就具备了这些特征。

记者：看得出你很自信，在大赛之前，你们并未意识到学人可以创业，是这样吗？

高怀珠：是的，我想这也正是我们参加这次大赛最大的收获，我们经历了从创意到创业的思维转变，有机会模拟了一次创业的过程。

记者：你头脑中的风险投资是什么样的？

高怀珠：我觉得风险投资就像婴儿食品，投入不多，但却是非常必要。

记者：如果现在有人愿意给你 100 万元，给你一个创业计划，你会放弃学业吗？

高怀珠：唔……，也许吧！

记者：你从一个学人的角度来看目前国内高校学生的创业气氛怎么样？

高怀珠：我觉得国内大学生目前的创业意识、创业概念还是非常淡薄的，对于创造性方面的培养，还是挺欠缺的，所以我希望通过我们这次参加比赛的行动来影响周围的人。

三、驰安小组

商业构想名称：

汽车防撞雷达系统

作品内容简介：

我们小组将建立一个高科技的电子设备公司，当前的主打产品是汽车防撞雷达系统。汽车防撞雷达系统是一种重要的主动安全技术，它可以通过对道路情况的监测，避免汽车碰撞事故的发生。我们应用先进的 MM1C 与 DSP 技术，针对我国特殊的路况与当前大量中、低档车的现状开发产品，产品价格为国外同类产品的 1/5 到 1/10。当前第一代产品已完成开发，正在准备在长途汽车上试用。

ASV（先进安全车）世纪的发展潮流，汽车与住房又是我国新一轮消费热点，通过市场调查证明了人们对产品的情感和对价格的认同，详细的 5 年财务分析表明了这个产品将带来丰厚的利润与投资回报。我们还详细研究了法律问题的规避，产品技术机密的保护，进入市场的战略和如何保证公司的稳定等公司必需面对的问题，提出了解决方案。

成员档案

李阳：男，清华大学数字微波通信国家重点实验室在读博士生，主攻方向为调频连续波雷达系统。

王波：男，1996 年毕业于清华大学电子工程系，现为该系博士研究生，从事微波电路设计方面的研究工作。

李涛：男，北方交通大学财务管理专业硕士，具有中国注册会计师（CPA）资格。

王国祥：男，北方交通大学经济学硕士，曾从事过多家银行的资信评级工作。

苗亚宾：男，北方交通大学经济学硕士。

徐继业：男，北京大学光华工商管理学院本科生。曾参与多次市场调查。

熊育竹：男，北京大学经济学院国际经济专业本科生，曾参与编译《金融体系中的投资银行》一书。记者访记

经历一次已经足够

记者：你们的参赛作品是汽车防撞雷达系统。汽车行业是个大行业，你是怎样看待它的市场前景的？

李阳：汽车行业是夕阳产业，而我们定位的是汽车电子行业，是朝阳产业。我们面对的是一个巨大的市场，现在国内还没有这样的安全系统，

汽车是我国下一轮的消费热点。ASV（先进安全车）是汽车的发展趋势，我们的产品设计成加装型和预装型两种，有了车的人不用担心，可以在原来的车上安装加装型；还没有车的人可买预装型产品，以省去再安装的麻烦。生命是最宝贵的东西，所以我们的产品市场前景会非常好。

记者：通过你们对市场的分析和赛前的充分准备，赢得了评委们的一致好评并获得了金奖（注：本次大赛共设两名金奖，由邦达和驰安分获）。由此你们还将获得 10000 元的奖金，你们将会用这笔奖金做什么？

李阳：我们驰安小组全体成员通力合作。对于大赛来讲，我们打了个“漂亮仗”。奖金可以说是我们跨出创业第一步所得到的回报，现在我们还没有拿到奖金，大家也没有商量过。不过，我想首先我们会返还大家在进行创业计划过程中的投入，主要是说钱方面的投入。之后，两种可能，一种是作为创业计划今后的运作资金，一种是分配给大家作为付出的回报。分配方案确定以后我们会去聚餐，增进我们建立起来的友谊，给我们这次创业经历画个圆满的“小句号”。

记者：通过参赛你们获得了许多同龄人得不到的东西，以后你们还会参加创业计划大赛吗？

李阳：我不会再参加类似的创业计划大赛，但我会鼓励没有参与过的同学去参加。因为我在这次创业计划创作过程中涉及到知识产权、风险投资、创业管理、市场调查、财务评估、商业计划设计诸多方面的知识，我受益匪浅。我觉得经历一次已经足够，更多的东西还是要去实践中磨炼，毕竟这是一次模拟大赛。如果多次重复同样的行为，会误导学生创业者定位在获奖上，而不是真正去实现创业计划。

王波：我觉得象大赛这种行为参加一次就可以了，从中我学到了许多东西，增进了理工科学生与管理专业学生的相互交流，尤其是在思维方式和团队合作方面。今后，我会去努力完成学业，因为得到这一机会来之不易。

王国祥：我会到实践中使自己成长为创业者。现实地讲，我必须去谋生，解决“温饱”问题，同时自立自强，之后我会寻求个人的发展。抓住机会去闯一片属于自己的天地来。

记者：每个参赛小组都有具有代表性的广告语或者是代言词，你们驰安小组有吗？

王国样：很简单，但我觉得挺有使命感。我们的广告语是：“让中国每一辆车都安上我们的汽车防撞系统。”我们的代言词是：“您的安全，我们的事业。”

四、世纪健康小组

商业构想名称：

Heart Nurse 贴心护士家庭护理系统

作品内容简介：

Heart Nurse 贴心护士不仅可使心脏病病人独自在家时免去突发病症无人照应的后顾之忧，而且可以身居家中联系医院进行远程医疗和诊治。

Heart Nurse 贴心护士可以 24 小时无线实时监测患者的心脏和血压参数，超出正常范围时即可自动电话拨号向医院或急救中心报警，医护人员能立即根据传送过来的信息采取急救措施，从而为抢救病人生命赢得宝贵时间。

患者更可以通过它主动要求会诊和向医生预约看病，并可以在家中直接接受医嘱。这不仅免去了奔波医院之苦，而且可使医疗花销大大降低。

这一系统的设计也充分考虑了购置和附加费用；在患者和医院的联络方面，我们不需要专门的网络或线路，家中有一条电话线足矣。

这一产品及其技术在国际上处于领先水平，它的设计主题和产品功能完全符合全球广为提倡的 HHCI (HomeHealthCare) 医疗护理概念。这一产品属于生物医疗仪器。

成员档案

刘红进：男，23 岁，1994 年入清华大学电机工程与应用电子系，辅修法律，多次获奖学金。清华免试读研资格。

梁震：男，22 岁，1995 年天津市高考文科状元，入北京大学国际经济、国际贸易专业学习。曾发表多篇文章，曾做 168 信息服务台高考心理咨询活动主持人。擅长国画。

杜玉君：男，22 岁，1994 年入清华大学汽车工程专业学习，学生干部，辅修法律专业。人生信条：有一些事别人能做到，可能我做不到，但我想做的事就一定要比别人做得好。

傅刚：男，21 岁，1995 年入北京大学国际企业管理专业学习。担任学生干部，曾主持全国高校企业竞争模拟挑战赛等多次大型活动。

徐燕琳：女，21岁，清华大学电机工程与应用电子技术系95级学生。曾调查上海市房地产的现状并撰写专题论文。大赛期间小队流行语：找女朋友是我下一个风险投资计划。

$$3 + 2 > 5$$

记者：你们的世纪健康队是怎样组成的？

刘红进：最初，我曾是一个有好几位博士的创业小组成员，可是他们认为不用付出就会成功，与大赛宗旨不合拍，于是，我退出了。后来，我和杜玉君、徐燕琳三人组成了世纪健康队。我们的小队不被MBA看好，觉得我们都是本科生，之后，我们在组队沙龙上结识了北京大学的梁震和傅刚，作为管理专业成员，使我们充实了力量。

梁震：我原来是驰安队的队员，后来转队就是因为刘红进的一句话：“我们就是要拿第一名！”

记者：在进入决赛的几个参赛小组里，只有你们是“清一色”的本科生，是什么使你们有这么大的信心一定要争第一呢？

刘红进：因为我们都是本科高年级的学生，创业的基本条件是具备的，我想计划的成功与否，关键在于有一种精神，用我们的自勉语可以更好地表达：“勇敢顽强、敢于创新、不怕碰壁，让我们联手，一起走向成功。”

梁震：我们没有MBA的工作经验，必须“笨鸟先飞”，在别人夸夸其谈的时候，我们已经在行动了。

刘红进：你如果停留在困难面前，就会什么都没有。我们每走一步，都是向成功跨近了一步。我们中的任何一个人与别队队员相比都不是最强的，但我们组合在一起却是其他队的强劲对手。正所谓“ $3 + 2 > 5$ ”（其中3个人是清华学生，2个是北京大学学生）。

记者：大赛结束了，你们没有拿到第一名，作何感想？以后还有什么打算？

刘红进：由于多方面原因，我们虽然只获得第三名，但是对我们来说，名次并不重要。我想每一个参赛小组都是想得第一名的。我们就是向着这个目标努力的，我很注重过程，想证明给自己看，别人能做到的我也能做到。

杜玉君：我决定参赛是想多一份经历，这样的机会不多。我们虽然不是第一，但是我们都尝试了第一。

梁震：我参赛是想拥有一种成就感，丰富阅历，有机会与社会接触。毕业后我会实实在在地去做事。积累经验，先赚些钱，之后出国攻读MBA。回国后做企业家，40岁时我就去投资。

杜玉君：我会去国有大企业深刻体会我国体制的内涵。我不想去外企，因为那是一种雇佣关系，没有主人翁感。

5. 启动 创业计划培训纲要

中国的大学生以前几乎没有接触过“创业计划”，所以这次大赛本身也成了一个“创业计划”的推介和指导培训班，我们为此组织了相关的系列性讲座（可参考第一章的“运作篇”），并编撰了“清华大学创业计划大赛培训提纲”。这对完成“创业计划”将起到十分重要的指导意义，在此特作重点摘录。

创业如何起步

进入市场的途径

1. 职业化选择：有越来越多的职业与职位在市场有行，有市、有价。以此为目标追求高收入、低风险。
2. 创业选择：风险大、挑战性强，失败可能性大。
3. 人的选择：性格活跃，风险意识强，能接受挑战的人适宜创业。

创业准备

1. 创业准备越充分，成功机率越大。
2. 创业目标越单一，越简单明了越好。
3. 财务上要保守，资金流量状况要分成很多能实现的小阶梯。
4. 创业合伙人的选择比技术更重要（要有一个人说了算）。
5. 要全身心投入才有成功的可能。
6. 衡量创业素质最核心的就是意志力。

创业动力的来源

1. 市场动力

准备创业是由于对某一特定市场较为熟悉，认为一旦创业，可以把握这些市场，在这一情况下，市场关系对创业前后的个人身份改变将有较大影响，一定要客观评估。

2. 技术动力

不要认为自己掌握某种专有技术，一旦自己成立公司就一定能够成功，有技术储备的人最好与有市场经验的人合作创业，有技术储备同时有公司经验的人比从研究机构出来的人有更大成功的可能性。

团队中的角色定位

1. 由意志力强的人担任领导，领袖是从实践中产生的。
2. 要有成文条款约束，这对于创业很有利，能防止冲突和散伙。
3. 与创业投资商的协议中要注意保护自己的利益。
4. 要学会与别人共享利益。

降低成本的途径

去掉不必要的功能。

循序渐进完成商业计划

客户调查

与至少 3 个本产品/服务的潜在客户建立联系,其中至少有一个是你将选作自己销售渠道的客户。准备一份 1—2 页的客户调查纲要。

提供一份用过的调查和调查方法的描述。保证获取了足够大量的信息:包括潜在客户的数量,他们愿意付的价钱,产品/服务对于客户的经济价值。还应当收集定性的信息如购买周期、对于购买决策者来说可能导致他们拒绝本产品/服务的可能障碍、你的产品为什么能够在你的目标用户和客户的应用环境之中起作用。

竞争者调查

确定你的潜在竞争对手并分析本行业的竞争 dimensions。分销问题如何?形成战略伙伴的可能性?谁是你的潜在盟友?准备一份 1—2 页的竞争者调查小结。

市场、目标和战略

这是你团队的商业计划的第一个主要部分。它应当建立在你所进行的客户调查和竞争者调查的基础之上。在考虑市场和战略方面的细节问题时,准备一份 3—5 页的文档,量化市场机会,你如何把握这个机会、细化争取目标收入的战略。附上一些市场预测、客户证明、调查数据、从各种出版物上剪下来的材料、产品描述或者市场营销材料。

操作

针对新公司的运作,准备一份 3—5 页的文档。哪些是你达到目标最关键的成功因素?你如何在你的商业计划中反映出这些优势。并且在所有建立这家公司的重要方面体现这些优势?

例如,你如何寻求雇员,你需要什么样的人?你如何开发你的产品,建立一支销售队伍、建立分销伙伴关系,选择合适的地址、创造正面的舆论、保护知识产权以及生产产品?在这个过程中关键的风险是什么?这家新公司如何在长时间大量生产?简而言之,详细描述这家公司从今天,到两年后,5 年后以及将来的运作方式仔细进行财务估算,以透彻把握这家公司如何从收入、销售量、客户以及其他推动因素上取得长足发展。在这个过程中,你将全面把握公司的经济状况。

团队

说明本队队员具备在创造这家公司中所需的能力、并说明公司发展过程中所有的主要人员的分工情况。人们常说风险投资家们其实并不是在向 Idea(主意)投资,而是向“人”投资。用单独的一页纸说明公司的创立团队中每个成员在公司中所拥有的资产。如果你需要外来资金,用一段话说明本团队将出让多少所有权以换取资金。

财务

准备一份对公司的完整财务分析包括对公司的价值评估，必须保证所有的可能性都考虑到了。财务分析、量化本公司的收入目标 and 公司战略，要求你详细而精确地考虑创建公司所需的资金。

商业计划文本

准备完整的商业计划，需要封面和一份最终的执行总结。

准备一份下一步的操作方案和一份简短的对关键风险的估计，完整的商业计划。除包括上述主要部分外，还应包括其他对本计划面向的对象有用的信息和展示：创业者、潜在的投资人、顾问、潜在的客户和伙伴、雇员甚至配偶和家庭成员。

商业计划答辩

准备 15 分钟的答辩以推销你的商业机会，这是为了提供第一次（也许是最后一次）机会来向一群投资家推销你的公司。应当强调你的公司的关键因素，但这并不是把你的商业计划执行总结用口头方式表达出来，要用看得见的一些东西来让你的听众眼花缭乱，用简洁的市场分析和可靠的数据来给投资家留下深刻的印象。准备应付听众对计划的显著特性提问。

商业计划要点

1. 运作概要

- A. 商业概念和商业的描述
- B. 机会和策略
- C. 目标市场和计划
- D. 竞争优势
- E. 经济考虑、收益率和回报潜力
- F. 团队

G. 提供的好处

2. 产业和公司及其产品和服务

- A. 产业
- B. 公司及理念
- C. 产品和服务
- D. 进入和成长策略

3. 市场研究和分析

- A. 消费者
- B. 市场大小和倾向
- C. 竞争和竞争优势
- D. 估计市场份额和销售
- E. 正在进行的市场评估

4. 生意的经济方面

- A. 毛利和运作差额 B. 利润潜力和可持续性

- C. 固定的、可变的和半可变的花费
- D. 达到无亏损月所需时间
- E. 达到现金流入大于支出的所需时间
- 5. 营销计划
 - A. 总的营销战略
 - B. 定价
 - C. 销售策略
 - D. 服务和授权政策
 - E. 广告和扩张
 - F. 分销
- 6. 设计和发展计划
 - A. 发展状况和任务
 - B. 困难和风险
 - C. 产品改进和新的产品
 - D. 成本
 - E. 所有权问题
- 7. 制造和运作计划
 - A. 运作循环
 - B. 地理位置
 - C. 设备和进步
 - D. 策略和计划
 - E. 调整和法律问题
- 8. 管理队伍
 - A. 组织
 - B. 关键管理人员
 - C. 管理补偿和所有权
 - D. 其他投资者
 - E. 雇佣、其他协议、股票选择和红利计划
 - F. 董事会
 - G. 其他股东，权利和约束
 - H. 支持的专业顾问和服务
- 9. 总的进度表
- 10. 重要的风险、问题和假定
- 11. 财政计划
 - A. 实际收入状况和余额表
 - B. 进一步的收入状况
 - C. 进一步的平衡表
 - D. 进一步的现金流量分析

- E. 无亏损表和计算
- F. 成本控制
- G. 显著点
- 12. 公司所能提供的好处
 - A. 想得到的融资
 - B. 好处
 - C. 股本
 - D. 资金使用
 - E. 投资回报

商业计划事前准备

执行总结是商业计划的开头部分，一般不超过 3 页内容。一般风险投资家每年都会收到大量的商业计划，他们不会对每一份商业计划的详细内容都仔细审查，而是光看执行总结。如果觉得执行总结很有说服力，他们才会仔细审查整个商业计划并考虑投资的可能性，否则，他们就会在看完执行总结后，把商业计划退还给作者。

电梯间演说

如果你到一个投资家密集的商业区寻求投资，当你跨进一幢大楼的电梯后，正巧发现一位有名的风险投资家也在乘坐同一部电梯，你必须在一分钟之内说服他：你的商业模型值得他花时间考虑投资的可能性。你该说些什么呢？

说服风险投资家

你经受住了考验，这位投资家说：“嗯，你的设想有点道理，这样吧，我们公司周末有一个董事会，请到时候来我们这儿给各位董事作一次陈述，看看是不是有机会。”你该怎么准备答辩呢？

商业计划的基本要求

1. 机会

A. 描述商业机会

瞄准清晰的市场需求

瞄准具体的目标顾客（群）

B. 描述产品/服务概念

使用类比，给出例子解释怎样满足顾客的需求

C. 描述市场中的竞争

竞争者是谁，他们的产品是什么？您的竞争优势是什么？您如何保持这些优势？

2. 策略

A. 策略+目标市场=商业模型

- B. 您怎样赢利？
- C. 您怎样把您的产品送到顾客的手中？
- D. 谁是您的顾客？
- 3. 怎么做
 - A. 描述赢利潜力、预期收入、赢利能力、回收策略
 - B. 描述管理队伍，全面均衡、经验不足
 - C. 行动计划。

制定商业计划的八大问题

1. 谁会购买你的产品/服务？

商业模式，即如何获得利润；销售方式，即如何把产品送到顾客手中；
价格；

销售方式供选方案：

顾客：销售渠道？

商业用户：决策者？

制造业者：是使用还是转手买卖？

分销商：谁作为你和顾客的桥梁？

为你的产品/服务定价；

对于顾客的经济价值；

与本产品竞争的产品的价格；

决策者；

预算：成本+利润=价格；

从顾客角度出发，他们能接收的价格下限？

2. 你的计划潜力有多大？

使用类比的方法说明。

这是一种产品还是一桩生意？这次风险事业的潜力是大还是小？

举例说明。

例如：

3—5 年之内的收益达 2 千万至 1 亿美元；

每个员工收益达 15 万到 30 万美元以上；

退出策略是 5 年内上市发行股票（IPO）；

税前利润达 20% 以上；

收益和员工年增长率 100%—200%；

5 年内偿清投资的 50%—100%；

市场年增长率达 20% 以上；

用户在半年内收回产品投资。

3. 你的竞争对手怎么样？

弄清竞争对手和替代产品；
找到合作伙伴；
扫清产品/服务进入市场的障碍；
划出竞争空间；
当前的角逐者/解决方案；
谁是当前的直接竞争对手？
有哪些替代产品和解决方案？
从别的角度的解决方案；
运作要求；
我们的竞争力；
与顾客交谈；
如果我们可以做到这些，他们会买吗？
如果这并不是他们想要的，那么他们真正想要的是什么呢？
4. 与竞争对手相比，你有哪些优势？
注意当前存在的缺陷，说明你能如何最好的弥补这一缺陷；
确立竞争优势；
当前的运营者/解决方案；
谁是当前的直接竞争者？
有哪些替代产品和替代解决方案？
从别的角度的解决方案；
运作要求；
我们的竞争力；
与顾客交谈；
5. 如何保护你的优势？
考虑到风险；
申请专利/国际专利保护；
树立一个品牌形象；
行动，行动，再行动，占据市场。
6. 怎样建立社会关系网络？
与权威人士建立联系；
结交有关方面的朋友；
平衡技术和商业技能；
寻找可靠的顾问。
7. 如何实现你的承诺？
展示第一个定货需求；
争取外部权力部门的支持；
描述销售渠道；
使用类比和举例方法。

8. 量化什么？

目标市场的容量；

竞争对手的销售；

对于顾客而言，经济价值；

盈利和利润目标；

运营成本；价值链。

商业构想总体要求

应当尽量简单的描述你指出的市场需求并说明你怎么解决它。有许多技术在寻求解决问题，你必须两者同时拥有，表面上看，这很简单，但实际上要困难得多。

首先要清楚地描述一个市场，例如银行业或者金融贸易业。这里是一个例子：“我们有一个来自软件业和金融服务业的团队，现在就可以干了。这里是我们的构想：银行业和金融贸易需要更快、更便宜和 110% 可靠的系统。我们的软件/服务器组合使得当前的应用过时了。它能够使性能提高 100 倍、可靠性提高 1000 倍，而成本却降低到一半，并且无限可扩充。”我们首先谈到了机会，然后才是技术。

市场机会与战略

要用清晰的语言说明你们怎样进入这一市场，获得市场份额，为什么你的战略会发挥作用？调查的来源是什么？团队中每个人的专长是什么？如果你不知道，就直说；但你最好拟定一份计划出来。

竞争地位

为什么你的解决方案是最好的？例如，如果你已经写了一个字处理软件，你需要证明为什么它是最好的并且如何维持这一点。你的优势技术是什么？要维持一到两年以上是一个艰巨的任务，但你需要说明你的方案能做到这一点。

产品

必须是消费者想买的东西。例如：你是一家开发 Java 和 HTMLI 工具的软件公司。如果你把产品卖给一家公司的 MIS 部门，你需要实施与超市里卖的简装软件不同的销售策略，而且你的产品的性能、特征和价格应当适合这一市场。

财务/操作

这些的重要性仅次于上面的部分。重要性在于你可以开办一家公司并且以最小的机构运转起来。财务估算应当反映对机会大小的假定，并能表明一些你对下面几个方面的预测的精确性。投资人一般不会对任何超过两年的事情过分注意。审查财务的确是在看假定是否合理，诸如现金需求、

消耗率、税收支出、支持产品的成本。跟上潮流所需的研发经费等等。

执行总结陈词至少包括：

团队

机会

需要的资金数量

退出策略

估计的市场容量

详细的 5 年财务估测

分销

6. 参考 邦达小组创业计划

执行总结（一等奖）

邦达小组（有关介绍见第四章）在激烈的角逐中过关斩将，夺得大赛金奖，其“绿色净菜机”项目市场潜力巨大，为多方风险投资家所关注，其创业计划的创作就得到亚都的资金支持，其文案十分规范有效。我们在征得邦达小组的同意后，将其创业计划介绍给读者，以资借鉴，但限于篇幅，我们省去了该创业计划的附录部分。

执 行 总 结

这是一个绿色食品日益受到欢迎的时代。每天，12 亿中国人要消费数量惊人的瓜果蔬菜。然而，其中有多少能真正称得上“绿色”呢？

今年 7 月 21 日北京晚报第四版上的一篇报道十分富于戏剧性和令人震惊：

“7 月 18 日 17 时，发生在济南市历下区南新街集贸市场的一件事令人心有余悸。一居民花 5 角钱买了捆绿油油的小白菜，回家后先摘了几片嫩绿的菜叶喂给家中的小鸟，然后将白菜炒好放在盘内。正当全家 3 口人准备吃时，忽然发现 3 只平时蹦跳不已、活泼可爱的小鸟一命呜呼。此居民忽然想起可能白菜上附有剧毒农药。经查问，卖菜人系仲宫镇一菜农，他承认 3 天前曾给这些小白菜喷洒过农药。”

这篇报道的标题是“三只小鸟救了三条命”。但显然，这类问题并不能靠家家养鸟来解决，它已经成为一个——

严重的社会问题！

1994 年 3 月至 5 月间对我国部分瓜果蔬菜市场的抽查发现，在 11 种、81 件蔬菜样品中，农药残留超过国家标准的有 41 件；其中尤为严重的韭菜和小白菜，超标率分别为 100% 和 80%。而 1987—1992 年，广东省共发生农药污染果蔬引起中毒事件 500 多起，1 万人中毒。1994 年，农业部和卫生部的负责人指出：“全国农药中毒人数年均超过 10 万人，因生产性中毒与非生产性中毒的比例约为 1 : 1。”（《科技桥》，1997 年 3 月第 2 卷第 3 期）

残留农药引起的急性中毒事件毕竟是少数，更大的危害是农药慢性中毒。农药通过蔬菜积存在体内，长此以往，积累的农药会慢慢毒蚀身体器官，诱发多种疾病！

有谁的肝脏能抵抗农药日积月累的毒蚀呢？

我们的产品

——邦达绿色净菜机

面对市场的焦急呼唤，我们九位满怀创业热情的年轻人，设计出了专门降解农药残留的高科技产品：邦达绿色净菜机！在 15 分钟之内邦达绿色净菜机可去除瓜果蔬菜 90% 以上的农药残留，并杀灭所有病菌，包括乙肝病毒，把瓜果蔬菜变成无菌、无毒、无农药残留的真正意义上的净菜！

我们的产品包含一项国家发明专利（ZL96104704.6）与两项实用新型专利（ZL96213551.8 和 ZL98207602.9）。目前产品已进入最后的制作阶段。

邦达绿色净菜机为微波炉大小，使用非常简单方便，只需向蔬菜箱中注入水，把瓜果蔬菜浸没其中即可。市场调研显示，居民原有的洗菜习惯不会影响对本产品的购买，大众可以接受这种洗菜方式的改变。

公司组成及管理：

我们有四位 MIT 与清华大学联合培养的 MBA，两位会计与公司财务专业的硕士生；我们还有清华大学化工系毕业生和中国农业大学食品专业的硕士生。在核心技术方面，发明专利的所有人清华大学电机系博士生导师杨学昌教授已经与我们达成共同开发的协议。我们还聘请了北京大学法律系硕士、律师李朝应先生作为法律顾问。

亚都科技股份有限公司已经准备对我们进行投资，并有占控股地位的意向。在亚都的赞助下，我们于 8 月—9 月进行了市场调研。目前，双方正在就今后的具体合作事宜进行洽谈，我们已与亚都总裁何鲁敏先生达成初步合作协议。

公司形式为有限公司，组织结构采用直线职能制，总裁下属市场销售部、财务部、生产部和人力资源部四个部门。清华大学电机系博导杨学昌教授为公司的总工程师。亚都公司在小家电方面有着丰富的生产经验，也将参与对生产工厂的日常管理。

本商业计划的目的在于吸引其他有意向的投资家对我们的项目进行投资。

公司总资本 2000 万元，暂定为：清华专利技术占 15%，亚都科技股份有限公司占 50%，其余 35% 为外来投资者所有，即风险投资额为 700 万元。根据市场销售预测确定生产规模，固定资产投资总额 1020 万元，分三期投入：第 1 年 660 万元，第 3 年 180 万元，第 5 年 180 万元。

市场：

在经管学院老师和专业市场调研人员的指导下，我们精心设计了问卷及调研方案，并在北京市多家商场随机抽样了 633 个样本调查的结果，有约 77% 的人认为农药残留危害严重或比较严重。我们同时调查到，只有约 20% 的人对现有的水泡或用洗涤灵等去除残留农药的方法感到满意，71% 的人认为效果不好或一般。在使用洗涤灵的人群中，更有 70% 的人认为它对果蔬造成了二次污染。很多人非常希望得到更有效的处理手段。我们开发的产品满足人们对蔬菜洁净的要求，因而具有强大的生命力和广阔的市场。

根据市场调研的结果，当我们定价在 600 元以上时，至少有约 22% 的人愿意购买我们的产品。考虑到我们产品的成本是 400 元以上，我们决定把这一部分人群视为我们的目标顾客。在最初的五年内，我们销售的市场将定在六个大城市：北京、天津、上海、广州、西安、重庆，预计销售量可以达到 90 万台。

营销策略：

价格：我们的产品是一种家用的用于处理水果蔬菜上残留农药的小家电。本着“关注大众健康”的宗旨，邦达绿色净菜机将把一种真正干净的蔬菜概念注入千家万户。我们在第一年把高收入、高知识层次者定为我们的目标顾客，占领利润最大的高端市场，产品零售价为 980 元。从第二年起，随着生产规模的扩大，生产成本会有较大幅度的降低。我们将逐步降低售价（第五年为 590 元），占领中低收入者市场。

促销：我们将在产品还未投放市场之前三个月内，把“真正绿色净菜”的概念传递给人们。我们将利用权威机构的专家的评论提高公众对农药残留问题的认知程度。在这些方面，我们的合作者亚都公司有着丰富的经验，可以给我们提供强有力的支持。

由于我们最初面向高知识层次的顾客，所以进行网上宣传与开展网上购物活动也是我们的促销手段之一。

依据我们的市场调研，对瓜果蔬菜最关心的是家庭主妇，而且这类产品的购买决定权也在她们手里。我们将针对家庭主妇制定周密的广告策略。最后，我们考虑在电视评论节目中进行关于农药残留问题的追踪和关于我们产品的探讨，以提高人们对健康问题认知和对产品关注的程度。

销售途径：第一年我们将利用亚都在北京和天津完备的销售网络进行销售，而把精力集中在产品的研制、开发和生产上。直接利用亚都的直营店进行销售的另一个原因是：在调研中我们发现，产品售后服务是影响顾客购买决策的第二重要的因素，因此利用亚都的直营店将很有助于我们的新产品打开市场。从第二年起，我们将在利用亚都全国销售网络的同时，设立我们自己的销售网点。一般说来，我们将委托外地代理商对我们的产

品进行销售，而不再设立专门的销售机构。

产品理念：邦达绿色净菜机，领导厨房革命，护卫人类健康。

生产管理：

公司的总厂设在北京市高新技术开发区，享受国家高新企业“三免三减半”的税收优惠。

臭氧发生器是产品的核心部分，也是邦达公司的技术优势所在。为了保证产品的技术领先性、技术保密以及产品的出厂质量，臭氧发生器的生产以及产品的最后组装都是由公司的生产工厂完成。这家工厂的日常管理将由邦达公司生产部的经理负责，并采用全面质量管理的方式严格保证产品质量。

生产过程将按照准时生产制设计（JIT）。公司将和顾客及供应商保持密切的联系，以尽量减少库存、降低成本。

技术壁垒：

我们的产品包含一项国家发明专利（ZL96104704.6）与两项实用新型专利（ZL96213551.8 和 ZL98207602.9）。这将在一定程度上保护我们的产品设计方案。而且，产品的核心部件（其性能的高下将极大影响产品的效果）由公司自行制造，这样，跟进的竞争者很难仿造。此外，公司还非常重视研发工作，使我们始终在技术上保持领先地位。

财务分析：

邦达公司具有较强的盈利能力。5年中，年平均资产回报率（ROA）按现值指标计算为44.1%，按静态指标计算为62.8%。第五年末的净资产将增值为6469万元。财务敏感性分析表明该项目具有较强的抗风险能力。

公司前瞻：

在传统家电市场日益饱和的情况下，国内外小家电行业却发展极为迅猛，成为方兴未艾的朝阳产业。一家技术领先、对市场反应敏锐的小企业完全可以迅速发展成为一个新兴行业的领导者，如爱多、格兰仕等。

公司将立足高科技，以多样化的产品满足不断变化的市场需求。

开发家用系列：从第二年起，我们将推出系列的家用邦达绿色净菜机。主要是针对不同的的消费者，设计不同层次的产品。

开发商用产品：随着我国城镇居民的蔬菜消费习惯的转变，将来商场

将需要大量的净菜处理装置及其他生鲜商品的消毒保鲜装置。本公司将在继续保持家用果蔬处理机市场份额的同时，进行商用果蔬批量处理装置的研制，并力争在 2010 年，成为中国最大的商用净菜处理设备的供应商。

风险投资的撤出：

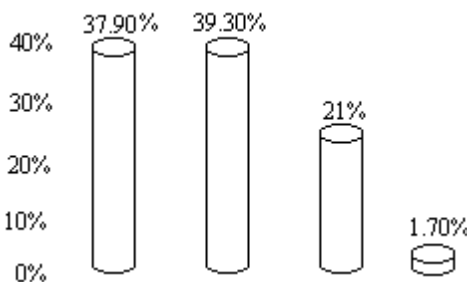
我们将以非常负责的态度对待我们的投资者。公司会把投资者在退出时得到尽可能大的投资收益放在十分重要的位置上。在目前中国金融市场还不太完善的情况下，收购是一种风险较小、市场机会稳定、收益可得到保证的方式。我们除了创造尽可能优秀的经营业绩，还将注重做好与相关企业之间的沟通与合作，为将来可能发生的转让奠定良好的基础。

1. 市场分析

1.1 产品市场前景

当前，粮食、蔬菜、水果等农产品产量的 50% 以上是由于使用了农药而获得的。农药在给人们带来丰收和富裕的同时，农药残留也对人体健康构成极大的威胁与伤害。1994 年 3 月至 5 月间对我国部分瓜果蔬菜市场的抽样调查发现，在 11 种、81 件蔬菜样品中，农药残留超过国家标准的有 41 件；其中尤为严重的韭菜和小白菜，超标率分别为 100% 和 80%。而 1987—1992 年，广东省共发生农药污染果蔬引起中毒事件 500 多起，1 万人中毒。1994 年，农业部和卫生部的负责人指出：“全国农药中毒人数年均超过 10 万人，因非生产中毒和生产性中毒的比例约为 1：1。”（《科技桥》1997 年 3 月）

农药残留不仅会引起急性中毒，更大的危害是农药慢性中毒。农药通过长期积存在体内，慢慢地侵蚀器官，最终诱发癌症等



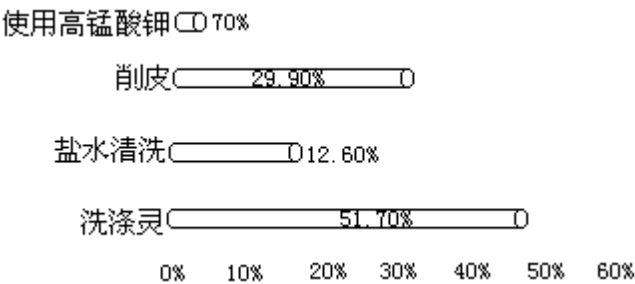
图一：对农药残留危害的认识程序

多种疾病。农药残留引起的致癌率是吸烟的 8 倍。

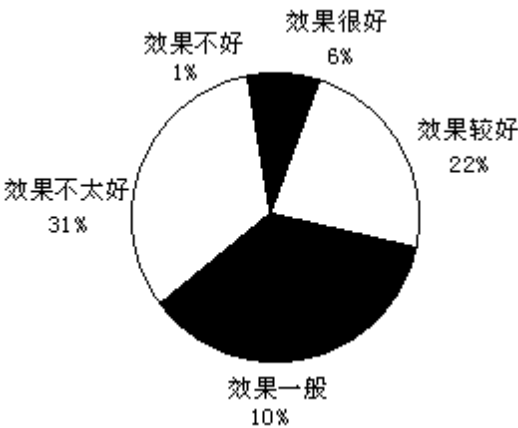
然而迄今为止，还没有有效的解除农药残留的产品问世。全国 5000 万城镇居民，这是一个庞大无比而尚未开垦的市场，随着人们环保意识与健康意识的提高，更随着我国社会向城镇化的方向发展，这个市场是在不断

扩大。根据我们在北京市多家商场随即抽样调查的结果，有约 77%的人认为农药残留危害严重或比较严重（见图一），这表明很多家庭和个人都很关注这个问题。

然而在日常的生活中，人们又是怎样解决这一问题的呢？调查的结果（见图二）显示，被调查的 633 人中，51.7%的人是采用洗涤剂进行清洗，采用削皮的占 29.9%，其他手段占 14.4%。我们同时调查到，只有约 20%的人对现有去除残留农药的方法感到满意，71%的人认为效果不好或一般。在使用洗涤剂的人群中，更有 70%的人认为它对果蔬造成了二次污染（见下页图三）。很多人非常希望得到更有效的处理手段。我们开发的产品满足人们对蔬菜洁净的要求，因而具有强大的生命力和广阔的市场。



图二：当前人们处理农药的方法



图三：对现有清洗手段效果的满意程序

1.2 目标市场分析

通过我们在北京市进行问卷调查结果的分析，从下表（表一）可看出，当我们定价在 600 元以上时，至少有约 22%的人愿意购买。考虑到我们产品的成本是 400 元以上，我们决定把这一部分人群视为我们的目标顾客。我们在调查中同时发现，大多数家庭中购买水果蔬菜并对之进行清洗的是

妇女，因而这一部分人更多的考虑了食物上农药残留的危害问题，鉴于此，我们认为目标市场的主体应该是家庭主妇。在调查中我们还发现，很多人对自己的孩子是否受残留农药危害更为关心，其程度远远高过对自己的关心，因此，强调对孩子健康的呵护是我们应该重点考虑的。

我们销售的市场将定在六个大城市：北京、天津、上海、广州、西安、重庆。这是因为考虑到这种产品属于高科技产品，只能先在收入、知识层次比较高的人群中推广，因此选择的目标市场都是人均收入较高的大城市。我们预计首先在北京、上海、天津销售，一年后再增加广州、西安、重庆三个销售地点。根据各地城市人口和我们预计的市场占有率、目标顾客群，我们大致估计了一下目标市场的规模和我们可能达到的销售量（见表二，北京之外的其他城市市场容量的估计）。在估计了总销售量的基础上，我们预计了各城市每年可能会有的销售情况。产品从进入市场到成熟期为5年，前四年每年增长70%，第五年进入成熟期，增长30%。

我们的产品最初是以普通消费者为目标顾客，随着产品逐渐被广大客户所认可，我们将把商业机构（如超级市场）等扩入我们的顾客群中，将目标市场逐渐扩大。

表一 对于新产品的购买意向

不购买	< 400 元	400 ~ 600 元	600 ~ 800 元	800 ~ 1000 元	1000 元以上
10.30 %	40.10 %	27.50 %	13.90 %	6.00 %	2.20 %

表二 目标市场的规模预测

城市	北京	天津	上海	广州	西安	重庆
市区居民户数（万户）	219.6	193.0	329.9	119.3	87.0	283.6
人均年收入（元）	6885	4626	6822	9379	4712	4053
目标市场大小（万台）	48.5	27.2	72.1	36.8	12.5	34.3
目标市场份额	50 %	50 %	50 %	33 %	33 %	33 %
总销售量（万台）	24.2	13.5	35.8	12.1	4.1	11.3

注：各城市居民户数与人均年收入的数据来源：97年北京、西安、广州城市年鉴，96年天津、上海、重庆城市年鉴

表三 各目标市场每年销售量（万台）的预测

城市	北京	天津	上海	广州	西安	重庆	总计
第1年	1.4	0.8	2.0	0	0	4.4	
第2年	2.4	1.4	3.6	0.7	0.2	0.7	9.0
第3年	4.1	2.3	6.1	1.2	0.4	1.1	15.3
第4年	7.0	3.9	10.4	2.1	0.7	1.9	26.1
第5年	9.1	5.1	13.6	3.5	1.2	3.3	35.7
总计	24.2	13.5	35.8	7.5	2.5	7.0	90.5

邦达公司年销售量（万台）增长图



1.3 关于竞争对手的分析

目前在市场上还没有与我们相类似的产品，但是某些餐具洗涤剂由于宣称其在某种程度上是我们主要的竞争对手。据在北京部分大型商场的调查，常见的10种餐具洗涤灵中有8种已在产品功能中加进了清洗瓜果蔬菜残留农药的功能。

目前，已有“黑脸”、“白猫”两种洗涤灵在中央电视台广告中明确强调自身的清洗农药的效用。

餐具洗涤剂的主要成份是多种表面活性剂和助剂，去污过程主要是通过表面活性剂的作用，将污垢从固体表面分离，并且将污垢分散在洗涤液中，通过最后的漂洗，达到清洁效果，由此可见，它的去污过程是一个复杂的物理化学过程，其中的表面活性剂的性能决定了餐具洗涤剂的功效。

但是餐具洗涤剂仍然存在着很多的问题：1) 对人体健康产生影响。餐具洗涤剂的各种表面活性剂直接作用于皮肤，长期使用，会造成皮肤的角化和龟裂。另外，最严重的是，洗涤剂如果没有冲洗干净，会在被洗涤物上留下残余，对人体造成危害。若餐具洗涤剂的浓度高或量大，误食后会有严重的反应；2) 它虽然表明“有效”、“特效”等模糊字眼，但对农药的去除作用并没有确切的去除率的保证。餐具洗涤剂主要是依靠表面活性剂的作用去除污物，而后者的去除能力受浓度、作用时间、冲洗强度等等的影 响，也就是说，它的去除能力存在着很多不确定性。

和我们的产品比较起来，洗涤灵的优势在于：价格便宜，其表面活性

剂对油污的去除作用很强，很适合清洗餐具。而我们产品的优势在于：可以有效去除农药，还可以杀死病菌和寄生虫卵，使瓜果蔬菜更加卫生，而且它不会对皮肤造成伤害，臭氧作用完之后变成氧气，也不会对环境造成影响。

通过我们的调研结果来看，绝大多数家庭是用洗涤灵清洗餐具（90%），去除油污（24.2%），只有16.0%的人用它来去除农药残留。在此基础上我们可以设想，由于我们的产品是一种祛除农药残留并彻底杀死病菌、虫卵的小家电，而洗涤剂是一种价格便宜、能有效去除油污的液体，二者将在未来的市场上共同存在，他们分别用于不同的目的，都将成为家庭中不可缺少的厨房用品。

由于我们的产品还具有餐具消毒和冰箱除臭的功能，因此在某种程度上将成为家用消毒柜和冰箱除臭器的替代品。我们会把产品主要定位在瓜果蔬菜的去毒清洁上，与它们不会构成直接的竞争。由于我们一机多用的特点，在与消毒柜和除臭器的间接竞争中，我们将有非常大的优势。

2. 市场营销

邦达绿色净菜机是一种家用的用于处理水果蔬菜上残留农药的小家电。本着“关注大众健康”的宗旨，我们的产品将把一种真正干净的蔬菜概念注入千家万户。根据市场调研的结果，我们的产品将做成30~40公分（微波炉大小）、台式、具备检测功能、操作简单、使用方便、耗电量小的装备。随着产品日渐被消费者接受，它将成为厨房设施中的一部分。我们将在原有的基础上，开发多种规格和档次的该产品，比如高档豪华型可以用作馈赠朋友、师长的礼品，而大型商场果蔬处理装置可以占领商业机构等大规模使用者这一市场。

2.1 价格：

最初我们的产品将以“关注大众健康”的高科技产品的形象出现在市场上，面向高收入与高知识层次的顾客。我们的批发价是780元每台，零售价为980—990元每台。根据我们市场调研的结果，有2.2%的人表示即使产品价格1000元左右，他们也会购买。综合考虑我国当前市场的宏观形势，中低收入居民的购买力和购买欲望都不是很高。因此我们在第一年把高收入、高知识层次者定为我们的目标顾客，占领利润最大的高端市场。同时高价位也有利于我们的产品形象，预先刺激中低收入者的购买欲望。

定高价的风险在于会削弱我们在市场渗透的能力，目标人群比较窄。但这也会产生较高的销售利润，给投资者以高的回报，并且为后续扩大再生产提供资金。

我们在第一年把高收入、高知识层次者定为我们的目标顾客，占领利润最大的高端市场，产品零售价为 980 元。从第二年起，随着生产规模的扩大，生产成本会有较大幅度的降低。我们将逐步降低售价（第三年为 780 元，第五年为 590 元），占领中低收入者市场。降低价格还可以击退跟进的竞争者，维持我们的市场占有率。

2.2 促销：

我们的促销将从三方面同时进行。在进行促销之前，我们将进行对产品功效的一系列检测实验，并据此取得相关权威部门的肯定、检验证书等。

我们将在产品还未投放市场之前三个月内，把蔬菜清洁的概念传递给人们。我们将在各种新闻报纸和杂志（有影响的、发行面广的如《北京青年报》；定位于家庭妇女的杂志；还有一类就是和我们的产品联系紧密的卫生健康类杂志，如《家庭医生》杂志、《大众健康报》等）发表文章，利用权威机构，如中国医学会，农科研究所等单位的专家对农药问题的评论或组织机构对之的鉴定，提高公众对农药残留问题的认知程度。同时发表对我们产品肯定性的评论文章，以使大众在注意农药问题的同时也会产生对我们产品的兴趣。在这些方面，我们的合作者亚都公司有着丰富的经验，可以给我们提供强有力的支持。

由于我们最初面向高知识层次的顾客，所以进行网上宣传与开展网上购物活动也是我们的促销手段之一。

依据我们的市场调研，对瓜果蔬菜最关心的是家庭主妇，而且这类产品的购买决定权也在她们手里。我们将针对家庭主妇制定周密的广告策略。首先在家庭主妇最爱看的有线台肥皂剧中插播产品广告，这种广告的效果，据调查比一般台的广告效果要好，而且广告费也比较低廉；另外，在女性节目如“半边天”、少儿节目如“大风车”中播出广告。我们注意到大多数家庭很担心农药残留对孩子健康的影响，因此，少儿节目中的广告是不可缺少的。

最后，我们考虑在电视评论节目（如“元元说话”等栏目）中进行关于农药残留问题的追踪和关于我们产品的探讨，以提高人们对健康问题认知和对产品关注的程度。我们的广告播出频率大致为每三天一次，持续三个月。

最后，可以采取一些小的销售技巧。比如我们将在产品投放市场后在公众中掀起对农药问题的关注举行相关的电视知识竞赛，对部分消费者推行产品试用，然后针对这部分作现场的电视采访，增加公众对产品性能的感性认识。

2.3 分销渠道：

鉴于我们的合作者——亚都公司在北京和天津已经有非常完备的销售网络，我们可以直接利用。在调研中我们发现，产品质量和售后服务是影响顾客购买决策的第二重要的因素。亚都公司在北京有 6 个直营连锁店，顾客直接从这里购买比较放心。由于我们的产品在市场上是一种全新的产品，与亚都合作对我们初期市场的开拓非常有好处，并且会极大的降低我们的市场风险。因此第一年我们将精力集中在产品的研制、开发和生产上。从第二年起，我们将在利用亚都全国销售网络的同时，设立我们自己的销售网点。一般说来，我们将委托外地代理商对我们的产品进行销售，而不再设立专门的销售机构。

3. 产品与服务

产品理念：邦达绿色净菜机，引导厨房革命，护卫人类健康。

邦达绿色净菜机是利用臭氧的强氧化性，把瓜果蔬菜表层所附的农药残留分解为无毒的物质，从而消除农药残留；同时杀灭瓜果蔬菜上的细菌、病毒等，保护人体的健康。产品的设计已经完成，并申请了有关国家专利。目前研制与开发已进入产品化的最后阶段。

3.1 臭氧的简介：

臭氧为淡蓝色气体，1840 年由德国人发现，因闻起来具有某种特殊的味道而得名。

臭氧最显著的特性是其强氧化性，在自然界中仅次于氟气。由于其极强的氧化性，臭氧具有广泛的杀菌作用，杀菌速度较氯气快 300—600 倍。臭氧也可快速分解产生臭味及其他气味的有机物或无机物质，去除异味的性能极好。

臭氧很不稳定，在空气中会自行分解为氧气，因此使用后不会残留任何污染。

由于臭氧具有杀菌力强、不产生残留污染的优越性能，在发达国家中食品、医药、水产养殖、化工等行业得到广泛的应用，迄今已有一百多年的历史。

虽然臭氧在杀菌、除臭、保鲜等方面取得广泛应用，但在处理瓜果蔬菜农药残留方面却没有引起人们足够的重视。臭氧自身及在水中形成的中间产物羟基可以分解一般氧化剂所难以破坏的有机物，而且反应完全迅速，在适当的浓度与投加方式下，对农药残留具有很好的去除作用。

我们在这两方面的研究取得了令人满意的成果，初步研究成果已经通过国家有关部门检测，同时我们还申报了国家的发明专利和实用新型专

利。

3.2 本产品的构成及用途

邦达绿色净菜机为微波炉大小，产品上部为一个可密封的空腔，用来放要清洗的瓜果蔬菜。下部是臭氧发生器、微气泵等部件。臭氧发生器产生高浓度的臭氧，经微气泵打入空腔里的微孔爆气板；臭氧由微孔爆气板溶入水中，作用于瓜果蔬菜的表面，起到杀菌、消毒、去除农药残留的效果。

本产品在使用时非常方便。只需向空腔中注入水，把瓜果蔬菜浸没其中。在 15 分钟之内邦达绿色净菜机可祛除瓜果蔬菜表面 90% 以上的农药残留，并杀灭所有病菌，包括乙肝病毒，把瓜果蔬菜变成无菌、无毒、无农药残留的真正意义上的净菜！

不仅如此，我们的产品还有两个附加功能：餐具消毒、冰箱及室内空气杀菌清新。

进行餐具消毒与清洗瓜果蔬菜类似，把餐具放入空腔中自动处理 5 到 10 分钟即可。一般的紫外线消毒柜在紫外线照不到的地方会形成消毒“死角”，相比而言，臭氧杀菌能力强，扩散均匀，没有消毒死角。

进行室内空气杀菌清新时，只需把本产品放到空气流通的地方，喷出适量的臭氧，就可迅速彻底的杀灭空气中的病菌，并分解掉空气中的引起异味的分子，保护居民身体健康，保持空气清新。

综上所述，本产品的用途有：

- 彻底清洁瓜果蔬菜

不再“病从口入”：再也不必担心农药残留及病菌对人体的危害；经过处理的蔬菜，真真正正，干干净净。

- 餐具消毒：

使用方便，可替代现有的家用消毒柜。

- 冰箱及室内空气杀菌清新：

可替代冰箱除臭机。预防疾病尤其是传染性疾病的发生，保持空气清新怡人。

3.3 产品的家居设计

- 产品将引导厨房的绿色革命

以高科技、现代厨房必备电器的形象出现在社会公众面前，成为引导千家万户开始进一步关注自身健康的标志性产品。

- 产品的外观设计

将充分考虑与厨房的环境相适宜，同时以高雅、现代的造型凸显“厨

房绿色革命者”的形象。

- 产品的布置方式

在市场调研中 52.9%的调查对象选择台式，32.9%的调查对象选择壁挂式。因此产品将包括台式、壁挂式两个不同的品种。

- 操作简单，适合家庭使用：

只需将蔬菜瓜果放入其中，选择处理强度后即自行完成工作。产品功率只有 10 瓦左右，耗电量低，普通家庭完全可以承受。

- 全面改善家居环境

除能降解农药残留外，邦达绿色净菜机还兼具餐具消毒、冰箱及室内空气杀菌清新等功能，可替代现有的消毒柜和冰箱除臭机。

3.4 产品的优势

本产品的核心技术是臭氧发生器及臭氧的投加方式。根据我们的研究，影响臭氧去除农药效果的，主要是两方面：一是臭氧的浓度必须达到一定的浓度，这要求有高效率的臭氧发生器；二是臭氧在水中的投加方式也非常重要，因此要求有特殊设计的容器。

当前市场上的家用臭氧发生器，由于其采用的臭氧发生原理所限，产生臭氧的量很少，不足以祛除瓜果蔬菜的农药残留；而且臭氧的投加方式过于简单，只是把臭氧用导管喷入水中，因此只能起到杀菌、消毒的作用。而常见的各种餐具洗涤灵用品，虽然都由于看到了广大居民对健康的日益关注而开始强调其也具有洗去农药的功能，但其作用方式决定了其不可能达到较高的去除效果。

我们的产品，由于采用了国内首创的臭氧发生原理（国家实用新型专利 ZL97216689.0），产生臭氧的效率大为提高，保证有足够浓度的臭氧产生。同时我们在臭氧的投加方式上也进行了很多的实验，确定出最佳的方案（国家实用新型专利 ZL98207602.9）。因此产品在具备杀菌、消毒等功能的同时，对农药残留具有很强的祛除作用。根据初步的测定，可以在 15 分钟之内去除瓜果蔬菜表面 90%以上的农药残留，并杀灭所有病菌，包括乙肝病毒。

保护国民健康，是国家产业政策鼓励和支持的方向。

3.5 今后的展望

市场永远处在变化之中。我们深知，一个企业只有不断开发满足市场需求的产品，它才会具有强大的生命力。产品创新，是邦达公司的灵魂所在，从第二年起，我们将推出系列的家用邦达绿色净菜机。主要是：

1) 针对不同的收入阶层，推出豪华型、小康型、实惠型三个档次的产

品；

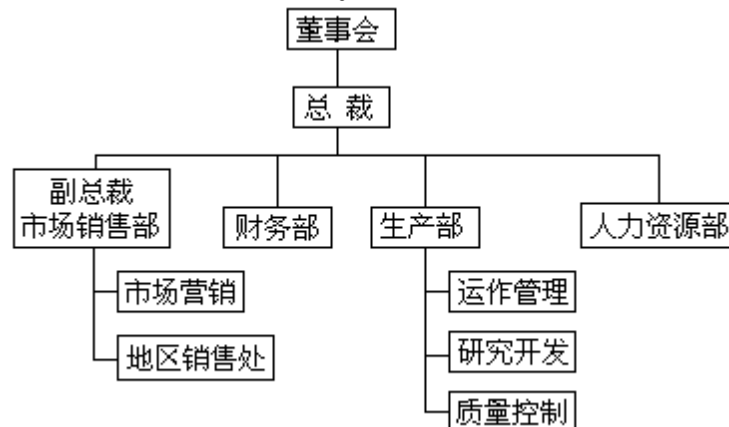
2) 针对各地不同的文化习俗以及不同年龄、不同文化程度的消费者，设计不同造型与图案的产品。

连锁业是发达国家商业体系中最普遍的形式，蔬菜及生鲜食品是其中利润最高的商品，在每天的售货额中占有相当的比重。我国当前正在进行的商业体制改革也是以连锁经营为目标，全国连锁店的数目近年正迅猛增长，我国城镇居民的蔬菜消费习惯也必将转为到商场去购买净菜。可以预见，将来商场将需要大量的净菜处理装置及其他生鲜商品的消毒保鲜装置。本公司将在继续保持家用果蔬处理机市场份额的同时，进行商用果蔬批量处理装置的研制，并力争在 2010 年，成为中国最大的商用净菜处理设备的供应商。

4. 公司的管理和产权

4.1 组织形式

公司将采取直线制的组织形式。结构图如下：



董事会是公司的最高的权力机构，决定公司的发展战略和基本的政策，并决定总裁的人选。总裁负责公司的日常事务，并对董事会汇报工作。总裁有指定和解雇部门经理的权力。各部门经理对总裁汇报工作。

由于公司创立初期的规模较小，业务简单，采用直线制的组织形式，结构简单，领导关系明确，责任清楚，决定迅速，指挥统一灵活。这种组织形式对公司的管理层的要求较高，要求他们要懂得多种专业知识，能亲自处理财务、营销和生产等方面的复杂问题。

但是，这种组织形式不能适应生产技术和经营管理工作复杂性的要求，所以公司组织形式将随着公司的发展而不断进行调整。

4.2 主要机构和主管

- 总裁：

对公司的总体规划负责，制定战略，平衡、协调主管之间的关系，指定和解雇部门经理，在每个财政年度末对董事会作报告。

- 副总裁兼市场销售部经理：

对公司的总体营销活动负责，管理营销队伍和地区经理，对公司的销售活动、售后服务和地区间的平衡负责。

- 人力资源部经理：

在公司内部所有成员和公司和社会间创造和谐的关系，制定有效的考评和激励机制，对人员的招聘、培训和培养负责，负责后勤工作。

- 财务部经理：

对公司内部的财务控制、会计、金融、投资活动负责，定期向总裁递交财务报告，分析财务状况，并提出建议。

- 生产部经理：

负责公司下属工厂的日常生产管理，根据营销部提供的情况调整生产和供应量，推动进行新产品开发，负责原材料采购，成本预算，产品检验和质量控制。

- 总工程师：

总体负责公司的技术工作。

- 法律顾问：

负责公司的法律事务。

4.3 法律结构

有限公司

4.5 产权

总资本 2000 万元。

清华技术	15%
亚都科技股份有限公司	50%
外部资金	35%，即投入 700 万元

5. 生产管理

邦达绿色净菜机主要由四个组件构成：臭氧发生器，微气泵、控制面板和外壳。

臭氧发生器是产品的核心部分，也是邦达的技术优势所在。为了保证产品的技术领先性、技术保密以及产品的出厂质量，臭氧发生器的生产以及产品的最后组装都是由公司下属的生产工厂完成。邦达公司生产部的经理负责这家工厂的日常管理，将采用全面质量管理方式严格保证产品的质量。

其余的组件将以外包的形式由承包商负责生产。公司的生产部将和供应商保持紧密的联系。公司每年会对供应商进行评估，如果产品能够很好的符合公司的质量标准，就会继续签订下一年的合同。

根据产品的生产特点以及降低生产成本和投资风险的需要，生产过程将按照标准生产制设计（JIT）。公司将和顾客及供应商保持密切的联系，以尽量减少库存、降低成本。

预期生产能力的增长和相应的时间表参见市场需求预测。随着市场需求和生产规模的增长，产品的成本会得到有效控制和降低。

公司的总厂设在北京市高新技术开发区。为适应公司的发展战略，特别是开拓南方市场的需要，公司将陆续在上海、西安、重庆和广州设立储运中心。由于铁路和公路运输较为方便和经济，将采用这两种运输方式，见下表：

	北京	天津	上海	西安	重庆	广州
运输方式	公路	公路	铁路	铁路	铁路	铁路
交货周期（天）	1	2	7	14	14	14

6. 财务分析

6.1 资金需求与运用

1. 技术专利费

专利技术所有权属于清华大学，折价 300 万元，占公司股份的 15%。

2、固定资产投资

根据市场销售预测结果分期扩大生产规模。生产和管理用房采用租赁形式，投资计划主要包括臭氧发生器生产线、成品装配线和办公设备、车辆等，进程如下：

第一期（第 1 年）：660 万元

第二期（第 3 年）：180 万元

第三期（第 5 年）：180 万元

3. 流动资产

流动资产主要包括现金及银行存款、应收、应付帐款和存货等。

6.2 长期财务战略

公司的长期财务目标是使股东的权益最大化。从第 2 年起年分红利为净收入的 30%。6.3 财务分析

6.3.1 未来五年分析

其余成本费用表、详细的第 1 年月报表、第 2~3 年季度报表。

损益表

单位：万元

年份	第 1 年	第 2 年	第 3 年	第 4 年	第 5 年
销售收入	3432	6300	9180	14355	18207
减：总成本	3178	5527	7935	12199	16034
毛利	254	773	1245	2156	2173

年份	第 1 年	第 2 年	第 3 年	第 4 年	第 5 年
减：所得税	0	0	0	162	163
净收入	254	773	1245	1994	2010
减：按股分红	0	232	373	598	603
未分配利润	254	541	871	1396	1407
累计未分配利润	254	795	1666	3062	4469

现金流量表

单位：万元

年份	第 1 年	第 2 年	第 3 年	第 4 年	第 5 年
1. 经营现金流	130	683	1148	1746	1851
1) 净收入	254	773	1245	1994	2010
2) 应收帐款减少 (增加)	— 143	— 120	— 120	— 216	— 161
3) 存货减少 (增加)	— 160	— 150	— 193	— 309	— 270
4) 折旧	66	66	84	84	102
5) 摊销	40	40	40	40	40
6) 应付帐款增加 (减少)	73	73	93	152	129
2. 投资现金流	— 660	0	— 180	0	— 180
3. 财务现金流	1600	— 232	— 373	— 598	— 603
1) 权益增加	1600	0	0	0	0
2) 按股分红	0	— 232	— 373	— 598	— 603
4. 本年现金增加	1070	451	595	1147	1068
5. 年末现金余额	1070	1521	2115	3263	4331

资产负债表单位：万元

年份	第 1 年	第 2 年	第 3 年	第 4 年	第 5 年
资产					
1. 流动资产	1373	2093	3001	4674	6172
现金	1070	1521	2115	3263	4331
存货	160	310	503	813	1083
应收帐款	143	263	383	598	759
2. 固定资产					
固定资产原值	660	660	840	840	1020
减：累计折旧	66	132	216	300	402
固定资产净值	594	528	624	540	618
3. 无形资产					
无形资产原值	400	400	400	400	400
减：累计摊销	40	80	120	160	200
无形资产净值	360	320	280	240	200
资产合计	2327	2941	3905	5454	6990
负债					
1. 流动负债付帐款	73	146	239	392	521
所有者权益					
1. 实收资本	2000	2000	2000	2000	2000
2. 未分配利润	254	795	1666	3062	4469
负债及所有者权益合计	2327	2941	3905	5454	6990

6.3.2 主要的财务假定

1. 邦达公司设在北京市高新技术开发区，被有关部门认定为高新技术企业，享受“三免三减半”的税收优惠政策。即在公司成立的前三年免征所得税，第四至六年所得税率为 7.5%，从第七年起所得税率为 15%。

2. 随着竞争对手的进入，为了确保竞争优势，同时由于对生产成本的控制和规模效益的显现，邦达绿色净菜机的出厂价从最初的 780 元递减到 600 元，在第 5 年降至 510 元。

3. 生产管理费用为制造成本的 3%。

4. 无形资产摊销期为 10 年，采用平均年限法进行摊销。

5. 固定资产折旧期为 10 年，期末无残值，采用平均年限法进行折旧。

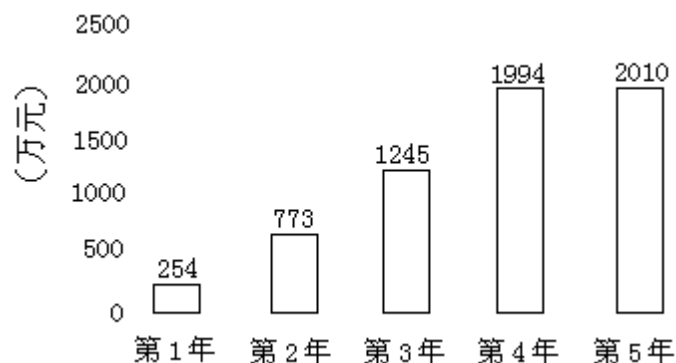
6. 应收帐款回收期为 30 天。

7. 应付帐款回收期为 30 天。

6.3.3 财务分析

邦达公司具有较强的盈利能力、抗风险能力。

邦达公司年利润收入



平均资产回报率 (ROA) 按现值指标计算为 44.1%，按静态指标计算为 62.8%。经灵敏度分析(销售量降为 90%)可知，平均资产回报率(ROA)按现值指标计算降为 32.4%，按静态指标计算降为 46.5%，第 5 年末累计未分配利润从 4469 万元降为 3283 万元。

6.3.4 审计

邦达公司将每年邀请注册会计师对帐户进行审计。

7. 风险资本的退出

我们将以非常负责的态度对待我们的投资者。我们知道，风险资本投资人并不是要长期地持有投资，而是寻求在适当的时候退出，取得收益。邦达公司会把使投资者在退出时得到尽可能大的回报放在十分重要的位置上。

投资者的退出方式有许多种，如 IPO（首次公开上市）、收购、公司回购、二次出售、清算、注销等。其中，以 IPO 形式退出所获得的收益高于其它退出途径。但在中国，对上市公司有着严格的规定，往往只有那些各行各业中的领头羊才有望上市，因此进入壁垒高。而且，IPO 成功的前提是有一个健康规范的股票市场，这不仅对上市公司意义重大[当前的金融危机已证明当衍生工具市场不能准确反映企业价值时，其市场动荡会对企业业绩产生极大的负面影响]，而且对风险资本投资业的长期繁荣也具有关键性的意义。而中国股市虽已实现了弱型效率[中国股市弱型效率的实证研究，张远强，1997 年 5 月]，但仍存在着大量的不规范操作和许多潜在

的不稳定因素。中国的 IPO 市场是否有能力承载风险资本支持企业上市，是否能给予这类高科技、高风险的企业以较为准确的市场评估尚不得知。

除 IPO 之外，收购也是一种较为常用的退出方式。虽然从历史的整体平均水平来看，通过收购产生的收益较之 IPO 要差一些，但将两者作一番比较，便不难发现，收购这种途径也有其优越性。第一，IPO 市场对上市企业要求很高。通常只有那些非常成功，收益或潜在收益极高的风险资本支持企业才能上市。而收购则不同，它对状况极差的和前途一片大好的企业都敞开了大门。第二，IPO 市场非常不稳定，相形之下，收购就显得稳健得多了。尤其是在 80 年代、90 年代，出现了大企业收购风险资本支持企业的热潮。它们的收购行为无疑为风险资本投资人提供了一条可靠的退出途径。第三，风险资本支持企业上市之后，往往成了孤胆英雄，独行于激烈竞争的风浪之中。收购则与之恰恰相反。被收购的风险资本支持企业通常可从收购的企业那里获得大量的技术、管理和资金上的支持。

由上述论述可见，收购是一种市场机会稳定，收益可得到保证的退出方式。尤其是在目前中国金融市场还不完善的情况下，收购是令人较为满意的退出方式。

从本公司的实际情况来看，到邦达公司成立第五年时，正面临着产品重点由民用转向商用的二次创业的关键时期，公司内部管理也将面临巨大的变革。这时如果能得到在资金、管理与生产方面都具有雄厚势力的大企业的支持，将会对公司的发展起到强大的推动作用。

所以，从中国的实际情况与公司的发展来说，我们将努力以收购的方式实现风险资本的退出。为此我们除了创造尽可能好的业绩之外，还将注意做好与相关的大企业之间的沟通与合作，为将来可能发生的转让奠定良好的基础。

7. 问题 留给我们的思考

大赛圆满结束了，也赢得了社会各界的强烈关注。但这仅仅是一次启蒙而已，中国大学生的启蒙运动也只能说是刚有发轫，在此过程中出现的一系列问题，包括参赛团队本身，尚还存有诸多困厄，堪足忧虑，留待我们思考。在此，我们仅予以罗陈若干，以冀读者关注，并加以考虑。

- 到目前为止，所有的商业计划包括参加决赛的作品都已引起风险投资家们的兴趣，但没有任何一个项目得到真正的投资。风险投资家关心的是项目实施能给他们带来高额的利润作为风险的代价，而能引起关注的商业计划在投资与利润分配部分中都要求风险投资份额占 50% 以上，高的达 70—80%，这是不能说服风险投资家把钱从口袋里掏出来的。美国有关法律规定，小企业投资公司投资额不得超过该项目总投资的 49%。虽然我国还没有这样的法律规定，但风险投资家们会借鉴国外的做法来约束自己。而我国高校学子创业都是“一无所有”，让风险投资占大份额也是迫不得已。要使学生创业计划真正得以实施，这一矛盾还有待进一步解决。

- 46 个参赛者中，31 个人希望能够出国继续深造，而没有一个人愿意在得到投资的情况下放弃学业去创业发展。究其原因，大概有以下两点：

首先，中国现行的教育体制不利于培养和保护创业者。现在的教育体制中学校注重的是如何培养学生的工作技能，而往往忽略了学生创业能力和社会适应能力的培养。

其次，在本次大赛中，绝大部分的参赛项目专利并不属于参赛者本人，这使得他们在接受投资，进行商业运作中找不到自己在未来企业中合适的位置。

- 学生是否有权支配这个项目是一个无法回避的问题。按照长期以来的惯例，学生在校期间的项目发明大多数情况下所有权是属于学校的，这次也不例外，很多同学对此表示无奈。有的同学则表示，正因为存在这样的现实，很多可以继续开发得更好的项目，在做到一定程度后，学生也就不再做了，所谓一定程度也就是保证学生在学业结束时可以取得学位。

当然，在这些项目中，学校为学生提供了必要的实验设施，导师给予了精心的指导，但仅仅因为这一点似乎有些牵强。至少从学校教书育人的职能来说，提供一些条件和指导也算情理之中。那么对于一项学生在校期间的科研成果，采取学校、导师、学生各按一定比例共同占有的方式确定产权，在大力提倡学人创业的今天，是否更现实，也更具可操作性呢？

8. 背景 美国的创业计划

美国是一个进取的国家，他们的人民从世界各地到来，开拓了当时尚是处女地的美洲大陆，他们的先辈本就是“创业者”，所以美国是一个有着创业传统的国家。直到现在，创业者的精神仍然受到美国人的尊崇。这个国家也孕育了无数的当代的创业者。

当代无数著名的美国高技术大公司，几乎都是创业者们白手起家创造出来的。Intel 的摩尔、葛鲁夫等三人，Microsoft 的盖茨、艾伦（一年级时从 Harvard 退学创办）Apple 的乔布斯、HP 的休利特、帕卡德（从 Stanford 毕业后不久创办）、Netscape 的安德森（从 UIC 毕业后不久创办）、Dell 的德尔、Yahoo! 的杨致远（在 Stanford 尚未获得博士学位时创办）等等无不是创业者们的典范，这些公司中大部分是年轻的学生在离校后不久甚至在学校里就开始创办的。而这些公司正是美国称霸全球的重要资本。

硅谷—创业之都

美国硅谷有着世界上最好的高技术创业的环境。

一个一无所有的年轻人如果有了一个非常有前景的高技术产品，他只需准备好一份优秀的商业计划，到创业投资公司（Venture Capital Firms）游说一番，就会吸引到嗅觉十分灵敏的专门从事高技术创业投资的创业投资家们。

他们会接踵而来，对这份商业计划进行全面深入的评估，一旦其中的几位认定这份计划具有投资价值，这家第一天还不见影的公司第二天就可以开始营业了。

这其中的奥妙是硅谷有着十分完备的创业环境，只要有了创业者，优秀的项目和创业投资，为创业者进行服务的律师事务所、会计师事务所、咨询公司、提供办公场地出租、员工招募的服务公司只要一个电话就可以迅速提供服务。

硅谷的人们深知时间对于在高技术领域占领先机具有多么重要的意义，他们决不会容忍时间白白流逝。创业者们完全没有后顾之忧！这种环境是硅谷成功最重要的原因。不仅世界上很多国家在效仿硅谷，美国也有许多地方希望塑造本地的“硅谷”，但都没有取得硅谷这样的成就，最重要的原因恐怕就是整个硅谷的环境——优秀的大学、优秀的创业者、优秀的投资家、优秀的创业环境——是不可分割的。

美国有很完善的扶持高技术创业的体系，美国有专门为高技术企业上市提供特别服务的 NASDAQ 高技术企业二级股票市场。NASDAQ 市场的上市标准比 Dow—Jones 股票市场低，高技术公司甚至没有开始盈利就可以上市了，例如当初的 Netscape 公司还在亏损状态就已经获得上市的机会。这种

产业环境对于高技术创业有着非常重要的意义，一旦上市，处于发展初期的高技术企业立即获得了丰富的资金，天使投资家们也获得了投资回报（这就是种子基金投资人的退出）。

今天，美国大学校园的高技术创业浪潮席卷整个美国，大学学生的创业热情空前高涨，原因很多，其中很重要的一点是美国的高科技产业持续高速发展，大量充满活力的新公司不断涌现，给美国人树立了众人向往的榜样。

美国大学校园商业计划竞赛

美国大学校园的商业计划竞赛起源于 1983 年，当时德克萨斯州立大学奥斯汀分校的两位 MBA 学生希望借鉴法学院的一种模拟法庭形式举办商业计划竞赛，以此来推动高校 MBA 学生走入社会，进行企业策划的演练。当时他们的活动并没有受到多大的重视，校方只给了这两位同学象征性的经费支持。这两位商业计划竞赛的创办人经历千辛万苦，终于成功地举办了世界上第一个商业计划竞赛，不过，当时的影响远远不如今天。

当德州大学奥斯汀分校的商业计划竞赛举办者为了吸引新闻媒体和其他各方面的注意，开始邀请著名的宾州大学沃顿商学院等几家全美最有影响的商学院参加他们的比赛并且展现出竞赛极大的价值的时候，许多美国高校开始群起而仿效之。到今天整个美国已经有 35 所高校在举办这种商业计划竞赛。MIT、Stanford、Harvard 等著名高校纷纷先后创办了自己的商业计划竞赛。其中以 MIT 的商业计划竞赛（现在更名为创业竞赛）最为成功。

MIT 创业竞赛成功的原因主要有以下几个方面，首先是他们非常提倡全美最优秀的 MIT 工学院和全美 Top 5 的 MIT Sloan 商学院的学生在竞赛当中进行密切合作，为此，他们每一届创业竞赛有 3 次组队沙龙，此外，他们每个月还举行一次午餐会，所有团队成员聚在一起商讨合作；其次是庞大的 MIT 校友网络，这些 MIT 的校友对于自己“师弟师妹”们的帮助对于他们在创业阶段的成长起了非常重要的作用；第三，MIT 的创业竞赛吸引了一大批优秀的天使基金投资家、创业投资家、律师事务所、会计师事务所、咨询公司来参与他们的活动，这其中有许多投资和项目买卖的成交都直接与这些公司有密切的关系。

MIT 的创业竞赛从 1990 年至今举办了 8 届，其成就已经令人瞩目。1990 年仅有一份获奖的计划赢得了创业投资，成为今天很成功的一家高技术公司。但 1997 年度的竞赛结束后，当年就有 7 家公司从中诞生。从 MIT 创业竞赛中诞生的公司几乎每年增加一家。更有许多成熟的商业计划被附近的高技术公司以高价买走，促进了周围公司的发展。这些从 MIT 创业竞赛中诞生的公司绝大部分发展十分迅速，年成长率通常在 50% 以上。MIT 所在

的剑桥的一家咨询公司统计的结果表明，剑桥这个高技术公司十分密集的地方表现最优秀的 50 家公司中竟有 46% 出自 MIT 的创业竞赛。这并非偶然，因为从 MIT 竞赛中诞生的公司大都具有以下特征：高技术含量；创业者是十分杰出的 MIT 的佼佼者；发展十分迅速。

除了 MIT 的创业竞赛之外，还有德州大学奥斯汀分校的 Moot Corp 等四个国际商业计划大赛也闻名整个美国。这些商业计划竞赛每年都吸引着大量的天使投资基金、创业投资公司等的注意。成为美国校园一道独特的风景线。

大学教授的创业计划

在美国，除了广为风靡的商业计划竞赛之外，大学教授们自己创办公司也是非常普遍的。美国的大学教授和普遍比较穷的中国大学教授大不一样，他们通常有相当的财产，并且许多大学教授都有在著名公司工作的经历，对于商业活动有着浓厚的兴趣。例如著名的加州大学伯克利分校前校长田长霖教授自己就开办过 3 家公司，其中有 2 家失败，一家成功了。著名的生产 RISC 芯片的 MIPS 公司就是 Stanford 大学的两位教授伙同他们的几个博士生创办的。

教授们还积极参与学生的创业活动。许多大学教授对于他们有创业打算的得意门徒给予大力的支持，向他们的创业阶段的公司投资，有不少的教授从中得到了很高的回报，一个取得辉煌成功的例子是 George Kozmetsky，他是德州大学奥斯汀分校商学院前院长。他被学院的一位教授，Ray Smilor，介绍给德尔计算机公司的董事长兼总裁迈克尔·德尔。在 80 年代中期，德尔曾经作为客座教员给德州大学的 MBA 学生作报告。当时，他被邀请去见 Kozmetsky。按照当时是学院的一位商学教授，现在已经是堪萨斯城的 EMK 基金会经理的 Smilor 的说法，目前已经 80 岁的 Kozmetsky 是德尔公司仅次于德尔的第二大股东，持有价值五千万美元的德尔公司的股票。当然也有少数教授对学生的投资化作了泡影。但是，有很多教授都说他们的投资并不是为了赚钱，而是为了支持自己才华横溢的学生。

HP 公司

享誉全球的跨国公司惠普公司（Hewlett—Packard）诞生在斯坦福大学的研究园内。硅谷的发展与变迁和弗雷德里克·特曼这个名字紧密地联系在一起，也同威廉姆·休利特和戴维·帕卡德创办的惠普公司紧密地联系在一起。我们不妨首先温习一下惠普公司的发迹史。惠普天下——惠普公司如果按照严格的音译，美国惠普公司应被称作休利特—帕卡德公司。但中国人用的“惠普”二字却传神地反映出该公司的产品惠泽普及的状况。惠普公司的产品范围极其广泛，其测量仪器和电子计算机更是誉满全球。作为美国 15 大出口企业之一，惠普公司把产品远销至世界的每个角落。

从学生到企业家

1938 年，威廉姆·休利特和戴维·帕卡德从斯坦福大学电气工程毕业。他俩的老师是被人们尊称为“硅谷教父”的弗雷德里克·特曼教授以鼓励学生加利福尼亚州自创基业而著称。他始终认为，学生有朝气、有闯劲、更重要的是有知识，与其在大公司中慢慢耗尽自己的冲劲，与传统的资本密集型和劳动密集型产业相比，更适合头脑敏锐的大学毕业生做为打开事业之门的突破口。在特曼教授的影响下，休利特和帕卡德在加利福尼亚州租下一间小屋，以 538 美元为创业资本，开始生产用于音响设备检测的阻容音响振荡器。休利特的毕业论文就是关于这种振荡器的设计问题的，经过特曼教授的指导，该振荡器的技术已经相当成熟了。两个年轻人买来几美元一个的电子管，自己动手组装起振荡器。为了让产品更美观，他俩又设计了振荡器封装外壳，把面板涂上油漆，放在帕卡德家的烤炉里烘干。一台漂亮实用的音响振荡器就大功告成了。接下来的任务是推销。这在电子工业刚刚兴起、仪器设备很不完善的 30 年代末美国商界来说，并不是一个难事。两个年轻人很快找到了第一个买主——狄斯尼音响乐园。该公司装配了一套名为“幻想曲”的大型音响系统，在日常维护保养中正需要音响测试振荡器。休利特和帕卡德赢得了他们事业中第一份合同——向狄斯尼音响乐园供应 8 台振荡器。兴高采烈的休利特和帕卡德下决心走自己创业的路。1939 年 1 月，他俩决定成立公司，并打算以人的姓氏做为公司名称。那么谁的姓在前呢？两位年轻人采取了解抛硬币打赌的方式来决定，结果休利特赢了。于是休利特—帕卡德公司（也就是中国人习惯称为惠普公司）诞生了。一年后，惠普公司的产品已增加到 8 种，雇员数也增加到 5 人。在第二次世界大战中，特曼教授正执教于哈佛大学，同时还担任着反雷达工程研制工作的负责人职务。特曼想到了才华出众的学生休利特，他与惠普公司签定了合作合同，由惠普公司生产研究工作中所需的微波信号发生器。这批买卖不仅使惠普公司在帐面上大得其利，在技术上（特别是在国防电子工程、工业控制工程方面）也一举成为同行业务中佼佼者。二战结束后，两位创业者在职责上做了分工，休利特负责技术开发，帕卡德国主管日常经营。到 1950 年，惠普公司产品范围扩大到 70 余家，员工 143 人，产值为 200 万美元。两位于不谙世事的学生已成长为精明的企业家。

后起之秀

世界电子工业的剧烈变革，为新兴的惠普公司提供了诸多发展机遇。凭借不保守的冲劲和精湛的技术造诣，两位创业者带领惠普公司起飞了。无线电广播和通信事业的迅速普及，使准确测量无线电频率成为迫切需要解决的课题。特别是后起的调频广播，电台必须准确地调整电波频率。休利特顺应潮流，在 1951 年研制成功被称为“革命性”的高速频率计 HP—524A，该装置使以前需用 10 分钟才能完成的测频任务只用 2 秒钟即可完成。该装置亦使惠普公司只用数年就达到了一些传统行业数十年才能达到

的规模。利用 HP—524A 创下的巨额利润，惠普公司在 1958 年以 5100 万美元买下了生产图像记录设备的莫斯利公司；1959 年，惠普公司开始向国际市场进军，在日内瓦建立了营销中心，在西德设立了分厂；1960 年，公司又收购了生产医疗仪器的桑博恩公司。到 1962 年，成立仅 14 年的惠普公司已跻身《幸福》杂志评选的美国工商 500 强之列。公司规模日益扩大，并没有使休利特和帕卡德忘记技术领先的重要性。1964 年，惠普公司生产出了误差在百万分之一秒的铯射线“飞行时钟”，并组织了历时 35 天、行程 3.5 万英里的环球展示活动，让全世界的人们都看到这种时钟精确绝伦的技术优势，牢牢记住标有“HP”字样的商标图案。1965 年，惠普公司建立了云集电子界技术精英的中央研究实验室，这堪称当时世界上最具技术权威性的电子实验室了。自从创立以来，惠普公司的产品侧重点一直集中于用于分析和测量的电子仪器上。但在 1966 年，惠普公司却无意中跨进了计算机工业的领地。当时，公司为加强生产控制，研制了一台名为 PH—2116A 的计算机。没想到这台计算机在生产自动化进行中发挥了巨大作用，并被新闻界大加渲染。一时间，惠普公司的计算机成为计算机工业中的后起之秀。一不做，二不休。1968 年，惠普公司集两年研究之心血，推出了首台适用于科学计算的桌面计算机 HP—9100A。两年后，惠普公司又上市了一种被誉为“电子计算尺”的手持式计算器 HP—35。该产品一问世就大受欢迎，其销售额竟占到公司销售总额的 13%。而 HP—3000 计算机的投产，标志着惠普公司下决心在计算机行业上与 IBM 公司等大企业一争高下了。在计算机领域的突破为配合公司在计算机领域谋求新发展的决策，1977 年，休利特和帕卡德把精通计算机业务的约翰·杨提拔到惠普公司总裁的职位上。对于公司 3.7 万名员工来说，杨是一个陌生人。尽管一年后休利特又把自己担任的首席执行人职务也交给了杨，但杨在公司中的威信仍然没有树立起来。杨对员工的怀疑态度毫不在意，他知道威信不是靠权力建树的，而必须靠业绩来树立。他用了两年时间组织了一支实力强悍的计算机研制队伍，在 1980 年推出惠普公司第一台个人电脑 HP—85。此后，陆续出台的惠普公司计算机，为公司打开了新的发展天地，也使杨令人刮目相待。计算机工业刚刚上路时，制造商们一般都是局限于生产适用某种特殊用途的专业化计算机，这样虽然牢牢抓住了一部分用户，但由于不兼容性，更多的用户无法使用这种计算机，丧失了更大的市场。惠普公司也不例外，其计算机不仅不与其他公司的产品兼容，就连自己内部的计算机之间也是自成体系。结果造成研制经费重复投资、产品适用范围过于狭窄的不利局面。杨决定更改惠普公司以前 23 个部门各自为政、各自都拥有独立产品研制权的格局。他把公司的所有计算机研制人员集中在一起，开始一项为期 6 年的研制工程。目的在于使惠普公司今后出产的计算机在硬件上都能与其他公司和自己的计算机兼容，争取更多的顾客。惠普公司在这次大合作中，开发出了 HP—9000 技术工作站、HP—150 触屏式个人计算机、

智能打印机和号称“公司历史上最成功产品之一”的激光打印机。1986年，惠普公司耗资5亿美元研制的新一代计算机系统诞生了。该系统建立在新发明的通用设计概念“精确结构”的基础上。这种“精确结构”的核心思想就是减少操作中的程序指令，大大提高计算机的通用性和运算速度。这是一贯在硬件领域大有作为的惠普公司第一次在软件领域初试身手，就一炮打响了。“精确结构”及大批通用计算机设备的开发成功，使惠普公司的年利润以27%的增长速度递增着。杨在公司内外都赢得了广泛的赞誉。休利特和帕卡德在1987年欣慰地从公司日常管理中完全脱离出来，他俩的儿子瓦尔特·休利特和伍德利·帕卡斯进入了惠普公司董事会。1989年4月，惠普公司以5亿美元买下了从事工作站设计、制造和销售业务的著名的阿波罗计算机公司。这使得惠普公司在网络工作站市场的占有率扩大了数倍，从该行业第四大公司上升到第一位。阿波罗是希腊神话中暴躁的战神。美国新闻界称买下阿波罗计算机公司后的惠普公司“变成了80年代末美国工商界的战神，发动了势不可挡的扩张战争。”在短短的一年内，惠普公司与数家国内外著名电子企业达成了技术合作或收购兼并协议，其中包括：与日立公司进行芯片技术合作，与佳能公司合作开发打印机，与北方电讯公司共同生产微处理器，与索尼公司联合开发数字音响设备，与亚瑟·安德森公司携手从事计算机咨询业务，与三松公司共同开发工作站，与3COM公司联合进行市场调研与产品研制工作，买入生产计算机网络监测设备的埃昂系统公司，收购了编制工厂管理控制软件的希尔科技术公司，买入奥克泰尔通信公司……惠普公司希望这一系统合作合并工作能成为打开通向未来之门的钥匙。通过国内外30余家子公司和分销机构，惠普公司成为在国际电子工业市场上叱咤风云的重要角色，其产品在世界各地为人类社会的发展做出了重大贡献。惠普公司是硅谷中最早发展的企业之一，它伴随着硅谷的发展而发展，并为硅谷后来的创业者树立了良好的榜样。惠普公司并不是依靠风险投资建立起来的，它的创业资本还不到1000美元。但是，惠普公司在成长过程中收购了许多的公司。利用惠普公司雄厚的资本和其它公司的技术，惠普公司才得以不断地发展和扩张，直到世界的每一个角落。惠普公司在后来特别是进入80年代之后，实际上在尝试风险投资，即公司制的风险投资。

互联网上学创业

在互联网非常发达的西方国家，创业者们可以通过互联网获得大量有关的信息，这一点值得我们效仿。我们应当去获得更多的创业信息和资源。下面简单的罗列一下全球互联网上有关创业的站点。希望读者对此感兴趣。

<http://www.entreworld.org/>

这是卡夫曼基金会的编辑们从互联网上搜索到的非常好的创业资源，包括各种创业理论，创业案例，创业机会等。

<http://www.entrepreneurmag.com/>

这是网上的创业者杂志。是非常受欢迎的创业者杂志的网络版。

<http://www.wrldea.com/>

这是世界创业者协会的官方站点。

<http://www.vcworld.com/vew/index.html>

这是风险投资世界站点，详细介绍了风险投资基金的有关知识，以及风险投资公司的情况。

[news:misc.entrepreneurs.moderated](http://news.misc.entrepreneurs.moderated)

这是创业者新闻组站点。您可以与其他创业者交流，获得经验和好的想法。

这里列出的仅仅是网上创业信息的一角。更多的资源读者可以从Yahoo！搜索引擎站点 <http://www.yahoo.com> 按照关键字 entrepreneurship（创业学，创业才能）或者 venture capital（创业投资，风险投资）查找。

互联网是一个无比精彩的世界，正如清华科技创业者协会从互联网上获得创办创业计划大赛的灵感一样，我们所有人都可以从中汲取养料，为充实自己的创业之梦作出努力。

下篇 风险投资 爆米花机起春雷

人们认识新生事物总有一个过程。风险投资在美国出现于二战之后，硅谷是风险投资的诞生地，风险投资和硅谷的高技术创业者们一块儿成长，和苹果公司、英特尔公司以及太阳微软系统公司一块儿成长。风险投资和硅谷的创业者们一起经历了 40 年的风风雨雨才铸造了硅谷今天的辉煌。

中国科技创业者阶层的崛起同样离不开风险投资机制的逐步确立和完善，中国的大学生具备良好的素质和无穷的智慧，也能激励出强烈地创新和冒险精神，但他们缺乏的，很重要的一个要素正是风险投资。

风险投资，中国高新技术产业还等什么？

硅谷在某种程度来讲确实具有神话色彩，它的发展速度之快、影响之大令世界惊叹。1891年斯坦福大学才刚刚开始破土建校，100年之后，她已成为世界上毫无争议的一流大学。闻名世界的十多位美国总统，如罗斯福、肯尼迪，都毕业于斯坦福校园；世界知名的企业家、金融家、投资家以及诺贝尔奖得主中很多都毕业于斯坦福大学。不知道是硅谷造就了斯坦福大学还是斯坦福大学造就了硅谷？这是一个谜。但这样的谜是否太多了？美国波士顿128公路和麻省理工学院也是这种谜的创造者；同样，北卡罗莱纳的研究三角洲周围也聚集着杜克大学、北卡罗莱纳大学和北卡罗莱纳州立大学，他们也在创造奇迹。硅谷、波士顿128公路和北卡罗莱纳三角洲已成为美国知识经济的代表，他们占据了美国风险投资事业的一半以上的份额。工业经济因为它们的发展而宣告结束，知识经济因为它们的增长而宣告诞生。

知识需要人来装载，正如软件一样，再好也需要光盘装载。人是推动人类发展最为重要的载体。人是自己的工具。只有人类才能创造历史。人的综合素质的提高将推动历史向前发展的速度。教育是一个民族或者国家发展的基础和前提。克林顿在他的国情咨文中指出：“美国今后4年的头等任务是确保每个人都享有世界上最好的教育，确保实现如下目标：12岁以上青少年必须会上互联网络。”充分重视教育，加强教育的改革是中国一个急需解决的问题。中国的大学生已习惯择业，创业者很少，这需要一种观念的更新。1997年诺贝尔物理学奖美籍华人朱棣文教授在访问北京大学时指出：“人类的发展需要创新精神和冒险精神。”中国的大学生不乏创新精神，但是怎样将他们的创新精神得以充分的利用是一个非常重要的问题。

硅谷的热浪将风险投资介绍给中国。1985年中国第一家风险投资公司国家科技部下属中国新技术风险投资公司注册成立，中国开始探索高新技术的发展之路。然而不幸的是，中创公司在内外因素的影响下，加速了它崩溃的步伐，并于1998年6月23日被迫关闭。据最近的新闻报道，1998年10月27日，国家科技部又与美国国际数据集团（IDG）签署协议，IDG将在7年之内在中国和国家科技部一起建立一个总额为10亿美元的风险投资基金。在此之前，北京市也成立了几家风险投资公司。

我不知道这意味着什么。但我深信，新一轮的风险投资浪潮将席卷中国。风险投资将成为中国的热点。同样，中国也正成为世界风险投资的热点。风险投资并不是形式单一的一种投资模式。它在不同的国家有着不同的组织结构、投资热点和投资回报等等。风险投资在中国必须适应中国的国情。什么事情都不能一挥而就或者匆忙上阵。只有在实践中不断地总结经验，风险投资在中国才能得到比较好地发展，才会有强大的生命力。（倪

正东)

1. 知识经济时代呼唤风险投资

知识经济风起云涌，其概念和价值意义已初步形成共识，而风险投资与知识经济是何关系？知识经济时代将以何种形式得以推进？我们在寻找答案。

“东南亚金融危机”与美国经济持续增长的启示

20 世纪末，世界经济最令人关注的是“东南亚金融危机”和美国经济的持续增长。

90 年代中期以来，亚洲经济在世界上独领风骚，主要国家经济增长速度基本都在 6% 以上，中国经济增速更是高达 10% 以上，这种增长曾被称为“亚洲奇迹”。1997 年金融风暴袭击亚洲，所谓的经济奇迹在风暴袭击下如多米诺骨牌般出现全面衰退和危机。中国由于资本账户未完全放开，维持了货币的稳定，但经济还是受到一定影响。但是，在太平洋对面的美国，经济仍保持高增长率（3%—4%），同时伴随低通货膨胀率（3% 以下）和低失业率（4.5%—5%）。

支持美国经济增长奇迹的是产业结构的优化，以高科技产业为支柱的知识经济对美国经济增长的贡献度已达到 35% 左右，而传统三大产业贡献度约在 20% 左右。与之形成鲜明对比的是，东南亚国家一直以家电、化工、纺织等成熟制造业作为经济发展的支柱产业，出口和投资被作为经济增长的主要动力。但随着经济规模的扩大，经济结构的调整与升级赶不上经济总量的增长，低附加值产品面对此类产品国际市场的日趋饱和，以及其他发展中国家日益增强的竞争能力，经常项目逆差逐渐扩大，而高附加值、高技术含量的领域，东南亚国家又难以进入，出口对经济的拉动作用减弱。东南亚国家在对国际市场依赖程度较高而知识经济又相对落后的特定条件下，面对发达国家知识经济的迅猛发展，金融危机的爆发有其必然性。

“东南亚金融危机”与美国经济的持续增长带给我们深刻启示：以信息技术为先导的技术革命已将世界经济带入一个全新的时代，这就是知识经济的时代。按照经济合作与发展组织（OECD）在 1996 年《以知识为基础的经济》报告中的定义，知识经济是建立在知识和信息生产、分配和使用之上的经济。它以高科技产业为支柱产业，以创造性知识的智力资源为首要依托，是可持续发展的新型经济。知识经济可以创造新的需求，生产新的产品，产生新的利润。与传统制造业产品不同，知识产品的最大特点在于它发展的空间是无限的。从历史经验来看，经济发展是波浪式的，直线增长是不可能的，到一定时期必然会在市场的推动和冲击下进行经济结构调整，美国也不例外。但是知识经济的兴起，使经济波动周期规律对美国的作用减弱，通过不断发展的高科技产业拉动经济的增长，使其消除了产

生金融危机的经济结构方面的因素。通俗地讲，世界已从炒劳力变到炒资本再变到炒知识，从贩卖人口走向炒金融衍生物再走向技术竞争。

风险投资是知识经济的推动器

知识经济以高科技产业为支柱产业，而高科技企业风险大，难以从谨慎的商业银行获得充足资本，为适应高科技企业特殊的融资要求，风险投资应运而生。风险投资有 3 个主要特征：一是由专门的风险投资公司经营；二是通过发行风险投资基金来提供高新技术企业创业资金；三是通过扶持成功的高新技术企业上市和股票升值来回收投资。从高新技术企业的起步，寻找“种子资金”，到场外证券交易，再到依靠常规资本市场获得社会公众的投资，是一个有机的整体过程。在此过程的早期，往往是高新技术企业“生长”最困难的时期，只有风险投资基金能担当起这一时期“孵化”的重任。实践证明，为高新技术研究与开发提供风险资本的风险投资基金是将资金要素与知识要素紧密结合起来的有效工具，是科技成果转化成为生产力的关键环节，是推动知识经济发展的重要推动器。

风险投资创造的杰作是硅谷。早期“催生”的企业有苹果电脑，英特尔 CPU，联邦速递，后来又有了市场价值超过美国三大汽车公司总和的微软，新近又创造了 Yahoo！，Netscape（网景）等。现在，风险投资正涌向国际互联网以及相关技术，一个全新的产业正被创造出来。

2. 建立风险资本市场

英国高科技产业比美国落后 10 年,主要是风险投资起步比美国晚了 10 年。

——撒切尔

风险投资主体

从事风险投资的主体主要是风险投资公司,其经营风险投资的资金通常依靠发行风险投资基金来筹集。美国最典型的风险投资公司是合伙制公司。一个风险投资公司同时管理着若干个合伙关系,一个典型的合伙关系有 6—12 个一般合伙人,他们是有经验的财务、销售、工程、软件开发、产品设计等方面的专家或曾经在某行业的企业中当过经理的人,还有一小部分来自投资银行或商业银行。一般合伙人是风险投资公司的管理者,在合伙关系中出资比例很小,只占 1%,主要的投资资本由有限合伙人提供。有限合伙人一般有 10—30 个,机构或个人都可以。一个合伙关系的年限一般是 10 年,前 3—5 年投资于 10—50 个项目,后几年主要是监督管理,把成功的项目卖掉,在合伙人间分利,不成功的了结。风险投资公司一般在投资周期过后即组织新的合伙关系,各个合伙关系在法律上是独立的。因此,风险投资基本上是按项目找合伙人,有时效性,不是组织一个科技大金库,不是一个永久性的科技基金。

合伙关系中有限合伙人投资 99%,收益占 80%,而一般合伙人作为基金管理者投资 1%,可分得 20%的投资收益。这 20%的投资收益解决了基金管理者的激励问题,同时 1%的投资额可防止其过渡冒险,协调了有限合伙人和一般合伙人的利益关系。实践证明,这种合伙关系组织起来的风险投资公司十分有效,在今天美国已控制了风险投资的 80%投资额。

我国实行生产资料公有制,不存在大型私人财团之类的机构投资公司,可由政府作为有限合伙人发起设立少数规范的合伙制风险投资公司,把一般科技投入转变为风险投资公司中的政府基金,即政府为风险投资基金投入一笔创业的基本金。一方面为投资者分散高科技项目风险,另一方面可调动投资银行等非银行金融机构从事风险投资的积极性。我国正处在发展中的保险业与民营经济,也可孕育产生新的风险投资公司的发起人。

值得借鉴的是,由于英德对国外投资者风险投资实施特别优惠,国外资金成为其风险投资的重要资金来源。如英国,1994 年国外资金占其风险投资基金总资产的 41%,1995 年为 45%,1996 年为 43%,几乎占一半份额。我国在发展风险投资的过程中,可采取两条腿走路的方针,一方面利用本国资金,另一方面由政府制定优惠政策吸引国外风险资本,由国外运作规范的风险投资公司作为中外合资风险投资公司的发起人之一。

风险资本释放机制

建立风险资本市场的关键是建立风险资本的释放机制，即风险投资公司回收投资和获取利益的机制。风险投资不是办企业，它是通过投资企业，进行管理，通过上市或出售，获取成功项目创业时期即高增长阶段的高利润以弥补失败项目的损失，然后再投入下一个项目来运作的。资本的有效循环是风险投资成功的基础。

风险资本的释放途径有两条：一是企业并购，二是上市，其中上市是风险投资退出的最佳渠道。美国 NASDAQ（全国证券自营商协会自动报价系统）中的小型资本市场就是专门为无资格在证券交易所（第一板块证券市场）上市的高科技中小企业的上市而建立的。但目前我国开辟类似于 NASDAQ 的第二板块市场时机尚未成熟。东南亚金融危机阴影还未消散，国内证券市场管理不规范，外部、内部条件都不具备，可以利用的现有基础是非上市企业产权交易所，以及各地的柜台交易实践。

1、产权交易所：当前金融体制改革应保持谨慎，可在一定范围内建立“科技企业产权交易所”，甚至可以局限为“信息企业产权交易所”，严禁非科技企业的交易，保证风险资本的释放渠道畅通。此类交易所还可承担科技项目市场价值评估，技术项目交易等功能。

2、柜台交易（OTC）：OTC 是经纪人或证券自营商不通过证券交易所而把未上市的证券，也包括一部分已上市的证券，直接售给顾客。OTC 的交易点分散于各地，无中央市场，通过电子技术形成完善的交易系统和巨大的交易规模。OTC 的行市由交易双方通过协商议定价格。OTC 一般按净值基础进行交易，证券自营商不收佣金。OTC 也可由经纪人代理交易，经纪人按最好的价格替客户买卖，同时收取一定佣金。

建议在有条件的城市建立 OTC 系统，包括自动报价系统，附属于自动报价系统的中心交换公司（Central Clearing Corporation）以及一整套相应的法规体系和监管制度。在 OTC 发行及交易股票的标准应低于上市及挂牌交易的股票，以利于高科技企业直接融资，同时创造风险投资的转让市场。

法律制度

风险资本市场的建立需要立法保障，制定我国与风险投资相关的法律制度刻不容缓。

1、风险投资保险的法律制度

风险投资的特点之一就是具有高风险。风险投资保险即投资者向保险公司提出保险申请，并缴纳保险金，项目如失败，保险公司赔偿项目投资

的部分损失。如法国风险投资保险公司，其部分资金来源于国家财政拨款，另一部分资金为自有资金。自有资金可进入股票市场，而财政拨款只能作为保险赔偿金。投资方经保险公司同意，缴纳项目投资总额的 0.3% 作为保险金，项目一旦失败，保险公司赔偿项目投资总额的 50%。

建议由国家专门拨款成立国家风险投资保险公司或成立混合股份保险公司，从事专门的风险投资保险，以鼓励风险投资。

2、税收优惠的法律制度

在风险资本市场上，风险投资者只有当预期风险投资的收益大于风险的代价时才会投资，而税收政策被证实是影响风险代价的重要政府措施。美国政府对待风险投资所经曲折过程，很值得我们借鉴。风险投资是一种长期投资，1969 年，美国国会把长期资本收益的最高税率从 29% 提高到 49%，当时美国风险投资的规模为 1.71 亿美元，六年后锐减为 0.01 亿美元，仅为原规模的 0.6%。风险投资的锐减立刻影响到高新技术企业的发展，1978 年国会终于撤销这项高税率政策，长期资本收益最高税率下降到 28%，同年美国的风险投资又奇迹般激增至 5.7 亿美元。1982 年其最高税率下降到 20%，结果风险投资规模相应增大至 14.25 亿美元，是 12 年前的 8 倍。

建议降低风险投资的资本所得税，特别要降低软件行业的现行增值税，对高新技术产品的生产、销售在一定期限内减免所得税和其他税收。

3、有关知识产权的法律

高科技企业创业需要风险投资家同技术专家的密切结合，其中关键要处理知识产权即技术入股的问题。西方国家非常重视有关知识产权的立法。在高科技企业中，技术专家的技术发明可占有相当股份，一般可享有 20—25% 的股权。有的国家为照顾某些特殊发明的权益，允许技术专家在持股 51% 的条件下（包括技术股 20—25%），在企业发展后，可按事先的契约，购回其余 49% 的股份。

建议立法规定高科技企业中知识产权入股的最高比例，承认创业者持有技术等无形资产所占的股份，并由创业者控股，这样既可减少投资者的风险，又可激发和保护创业者的积极性。

3. 中国风险投资案例

十余年来，我国的风险投资事业有了较大发展，也出现了一批依靠风险投资成长起来的高科技产业，如联想、方正、四通等。但我国早期的风险投资者的资金来源也并非专业的风险投资家提供，而是通过各种渠道，如谋求银行贷款，或向其他单位或机构进行借款等形式发展起来的。投资的形式往往也不是股权投资，而是作为债权投资，使投资者虽然承担了投资中的风险，却无法享受到企业成功所带来的巨大收益。同时，中国缺乏有效的退出机制，许多风险投资在投入企业后缺乏有效退出的渠道。

90 年代以来，一批外国的风险投资公司开始对中国的企业进行风险投资。由于中国对于高科技产业管理较为严格，同时又缺乏退出渠道，使国际风险投资基金往往投资成熟企业。但随着中国信息产业的迅速发展，对于此产业的风险投资也正在日益增加。下面几个案例是较为典型、规范的对高科技企业的风险投资。

四通利方——硅谷淘金

个人档案

王志东

北京四通利方信息技术有限公司总经理

简历：1984/9 ~ 1988/7，北京大学无线电电子学系，大学本科

1989/5 ~ 1991/10 北京大学新技术公司（北大方正），软件工程师

1992/4 ~ 1993/8 北京市海淀区新天地电子信息技术研究所·总工程师
/副总经理

1993/12 ~ 北京四通利方信息技术有限公司·总经理

北京四通利方信息技术有限公司成立于 1993 年底，主要投资公司为我国最大的民营高科技企业四通集团公司。四通利方成立后，独立开发出了著名的 RichWin 外挂式中文平台系列软件，并在短短的三年时间里取得了国内微机中文平台预装软件市场、零售市场、ISP 市场 90%，通信硬件厂家 60%，手写识别市场 80% 的占有率。目前国内数十家大型网上服务提供商和政府部门，以及 IBM、惠普、英特尔、康柏、摩托罗拉和联想、同创等电脑品牌机开始全面预装四通利方的中文环境系统，预装覆盖面达 70% 以上。据统计，今年以来四通利方的产品销售 200 多万套，价值 2000 多万元，销量位居同类软件首位，超过了美国微软的中文版“95 视窗”。在广交会还签订了 60 万美元的出口订单。

为了创建中国一流的软件企业，四通利方于 1995 年开始对公司进行了

国际化改造。国际化改造的目标是吸进外国成功软件公司的内部机制和管理经验。根据此目标，四通利方于 1995 年底正式聘请了位于美国硅谷的著名高科技投资银行罗伯森·史蒂文斯公司（RSC0）作为投资顾问。根据投资专家的建议，四通利方决定立即扩充其股东结构，与硅谷大多数软件公司一样，吸收国际高科技风险投资银行作为新的股东，一方面充分利用大规模发展提供充足的资金，吸收国际高科技风险投资银行作为新的股东，一方面为公司的大规模发展提供充足的资金；另一方面充分利用他们的经验、知名度和投资关系作为附加值，向公司引入成熟的内部机制与管理经验，为公司的产品进入美国市场，以及进一步发展国际合作，最终实现公司的远景目标奠定基础。

为了更好的引进国外管理经验，促进与外国企业的渠道，并弥补四通利方在金融投资——内部财务控制的不足，公司决定大胆引进外国高级管理人才。1997 年 1 月四通利方聘请原史蒂文斯公司的投资专家 Mark Fagon 担任财务总监，使公司的管理水平又上了新的台阶。

1997 年 8 月，四通利方与选定的三家著名国际高科技风险投资集团（包括华登风险投资基金、罗伯森·史蒂文斯高科技投资银行及四通集团）同意四通利方原有资产价值 850 万美元的评估值，并向四通利方增加 650 万美元的风险投资，成为四通利方的新股东，同时保留 10% 的股份作为期权给公司的重要管理人员与技术骨干。以此为标志，四通利方的这次国际化改造圆满完成。

经过此国际化改造，使四通利方公司的有形资产与无形资产总值达到 1,500 万美元，比 1993 年底公司创立时的投资增长 23 倍。公司已初步具备大规模发展的基础，这是中国软件公司第一次通过私募方式在国际上融资，进行国际化改造获得的成功，同时也是我国高科技企业吸收外国风险投资的一次成功尝试。

风险投资，是每一个高科技企业所梦寐以求的，可惜，在我国高科技企业的高投入、高风险，几乎让所有金融界望而却步。但是，成立于 1993 年，刚刚年满 4 周岁的四通利方公司却在今年初，得到了以美国著名风险投资公司罗伯森·史蒂文斯公司为首的三家风险投资 650 万美元，折合人民币 5396 万元。四通利方不仅成为我国首家获得风险投资的民营软件公司，也是我国软件行业如何迈向国际化一个宝贵启示。

投的是人才和未来

“我现在不仅是一名技术人员、经营人员，还是一个金融资本家。因为我知道风险投资公司的投资运作秘密，那就是，风险公司投资的目标并不是看企业的规模有多大，是看企业的人才资源和领导人的事业心，以及未来的发展潜力。”这是刚过而立之年四通利方公司经理王志东，对外界谈起如何获得风险投资的幽默语。

其实，四通利方能够获得巨额风险投资，从开始讲，不但有些幽默，

还有些传奇色彩。

1995 年，王志东接待一位咨询机构人员。经过互相交谈，王志东得知此人是对我国软件行业进行咨询投资调查的。而当对方也知道面前坐着的这位年轻人，就是闻名全国“中文之星”软件的研制者。结果自然是互相交换，王志东成为调查对象，而对方也成为王志东使企业走向国际化的问路人。

时隔不久，王志东一行数人亲赴美国，登门拜访罗伯森·史蒂文斯公司，其目的是要策划使公司如何在美国上市。而接待他们的是该公司的一名高级职员，在双方交谈近 4 个小时之后，王志东一行明白，光凭自己注册的 500 万港元，公司在美国上市是不可能的，但是，可以得到美国风险投资公司的资金。

数千万元的投资，对当时在北京海淀区中关村第三小学办公的四通利方来说，无疑是一个迅速发展自己、壮大企业的好机会。但是王志东、严援朝、张柯这三位四通利方的当家人也知道“天下没有白吃的午餐”。四通利方如果在人才资源和产品的未来，没给投资公司一种“希望的田野”的感受，是不会得到这块诱人的“蛋糕”的。

神龙计划与巨人争市场

四通利方知道自己研制中文平台软件的主要竞争对手是全球软件盟主微软这个巨人。1995 年和 1996 年，微软公司推出的“视窗 95”，在微软市场上如日中天，各大名牌电脑厂商纷纷预装。从我国电脑发展状况来看，1996 年逐年走向高峰，在知识产权保护措施不断完善下，品牌机再出售完全的裸机是不可能，必须预装相关软件。

在电脑市场进入白热化竞争后，降低成本是各电脑厂商寻求的目标。四通利方紧紧抓住这个机会，与 IBM、惠普等厂家相互合作，推出包括四通利方中文平台、IBM 的 wareRelease1:3 等系列软件，以捆绑方式销售的“神龙计划”。由于该计划推出的预装软件品种全，价格低，非常受电脑厂家的欢迎，轻易打破国外厂商垄断我国电脑预装软件市场的局面。此举使四通利方订单不断，也成为四通利方获得风险投资的一张王牌。

负责“神龙计划”的四通利方副总经理张柯在谈到这张王牌的分量时说：目前我们已经近 300 万家的 OEM 用户。我们还可以通过网络，向这些用户提供有偿软件升级服务。这些潜在的利润是最美好的未来，任何风险投资公司都会看到这一切的。

四通利方公司凭借实力和庞大的客户群，终于赢得了 656 万美元的风险投资，也再一次证明，在市场畅销的软件就是好软件，这是检验软件的唯一标准。

风险投资带来的国际化

四通利方在接受风险投资这个问题上，整整花费了两年时间，对公司进行了再造和重组。中西方两种不同的文化和经营管理模式在这里进行了

多次的碰撞。

王志东举了一个生动的例子。他说：在我国卖大枣产品往往要宣传大枣有什么滋补等功能。在美国这一套则行不通，要说大枣有什么样的维生素含量，对人体有哪些补充才能接受。

这种中西方不同文化的碰撞比比皆是。如在盖公司办公大楼这个问题上，西方的经营观点是投资数千万盖一座楼，这是资金的沉淀，还不如买一个企业，充分利用资本的活力。四通利方领导人深知，这种中西文化与经营上的不同观点，从表面上看是一些碰撞，而在实际上，公司要真正的向国际化迈进，就必须适应国际化的需求。

四通利方首先聘请了投资管理专家美国人马克作为公司财务主管。这位老外也不含糊，马上用 25,000 美元买了一套新的财务软件。用他的话说：财务管理，不仅仅是记一些流水帐，企业是亏损还是赢利，要把资金变成一种动力，促使每个部门发挥最大的潜力。

对于马克先生的这番谈话，四通利方的评价是，企业没有资金是一件苦恼的事情，有了充足的资金也是一件苦恼的事情。

四通利方从 500 万港元起家，在几年内成为固定资产和无形资产达到 1500 万美元的我国民营大型软件企业。

前导软件：一本杂志吸引投资 400 万

背景资料

前导软件公司成立于 1995 年，是国内第一批利用美国的风险投资起步的 IT 企业之一。三年来，前导开发了以《三国》、《水浒》、《西游记》为题材的游戏软件，投资了《大众软件》、《电子游戏软件》、《软件》三本杂志。

前导的企业人员主要来自于北京先锋公司计算机部，具有较高的技术和研发能力。他们先后曾开发出 DOS 系统下曲线字库（这是微软在中国购买的一项技术）、汉字加速芯片，以及采用 WindowsNT 技术而实现的实用网络。1991 年，公司开始关注游戏领域，1993 年，他们将自己设计制作的几个游戏软件销售给小霸王等厂商，同时还为学习机开发了一些学习软件，并一直在这个领域保持了绝对的优势。

1994 年 8 月，前导软件公司在对中国游戏市场进行深入分析的基础上，推出了一本《电子游戏软件》试刊号（非正式出版）。于是，公司负责人边晓春就拿着这本杂志，以及对游戏市场的了解和信息，与 IDG 下属的太平洋风险投资基金进行了谈判。

太平洋风险投资基金根据其在 IDG 在媒体经营上的专业经验，对杂志

的发展具有较大信心，同时，对于这批研究人员的技术能力及经营管理能力较为信任，因此决定对前导软件公司进行投资。

最终，由太平洋风险投资基金出资 100 万元人民币，北京科委下的风险投资公司优联公司出资 100 万元人民币，先锋公司出资 200 万元人民币（含 100 万无形资产），共 400 万元人民币的注册资金合作成立了前导软件公司。

公司成立以后，在 1995 年 2 月投资 60 万策划的《大众软件》在 8 月份出版，创刊号就发行到近 10 万册，创下中国杂志类刊物创刊发行的纪录。1995 年 8 月，开始 PC 游戏开发。第一个选题《管渡》在国内取得了较大成功，海外也收入 7 万美元版税。前导利用版税在日本购买了《命令与征服》、《移民计划》、《凯兰迪亚 3》三个游戏，开始将海外游戏软件用版权贸易的方式引进国内。1996 年 12 月中旬，《命令与征服》开始上市，获得了相当好的成绩，到 1997 年底，零售达到 5 万套，是当年游戏市场卖得最好的产品之一。

1996 年底前导重新确定其市场定位是消费软件，包括娱乐、教育、多媒体图书等实用软件的开发、出版、销售、以及相关市场的信息服务。

时至今日，前导已度过了风险投资的第一个阶段，按照创业的规律，第一批投资者应该在此时提前退出，由第二批投资者接手。然而，由于目前国内没有风险投资的交易机制，前导已面临业务扩大、企业发展的关键时刻，急需大笔的资金注入。目前，前导的困难就在于找不到第二家投资者，而最初投资者无法退出。

由此可见，由于中国资本市场及风险投资体系的不完善，导致了创业者投资不能顺利完成，影响了我国风险投资及高科技产业的发展。目前我国缺乏风险投资的退出机制，致使许多高科技企业具有良好的创意和技术，只要有资金支持就可以获得迅速的发展，而风险投资者由于退出机制的缺乏而心怀顾虑，因此必然影响到我国高科技产业的顺利发展。同时，中国对于中外合资企业不得拥有个人股的规定也限制了风险投资的发展，因为在高科技风险投资中，资金投资者和技术投资者分享企业的股份，在上市时能获得高额回报是企业发展的原动力。

“ 搜狐 ” 老板张朝阳：用外国钱圆中国梦

个人档案

张朝阳，33 岁，1981 年就读于清华大学物理系。1986 年考入李政道留美博士资助项目、赴美留学。1993 年底在美国麻省理工学院（MIT）获得博士学位，导师为 MIT 副校长。随后被 MIT 执行校长 Provost 任命为 MIT 亚太地区企业关系中国事务联系官员。1995 年 10 月回到中国，担任美国

ISI 互联网商务信息公司中国首席代表，负责 ISI 在中国及亚太及地区的发展。1996 年 8 月与麻省媒体实验室主任尼葛洛庞帝及麻省商学院的爱德华·罗伯教授共同创建美国爱特信互联网技术有限公司，并担任总经理，运用西方高科技，结合先进的经营管理方法和商业发展模式，致力于中文互联网内容和技术的开发。

ITC 爱特信电子技术公司（北京）有限公司于 1996 年 8 月成立，它是由毕业于美国麻省理工学院的张朝阳博士与麻省理工学院的信息技术专家们通过该地区的风险投资基金创建的。

自成立以来，爱特信公司已开展了大量具体工作，建立了 ITC 中国工商企业新闻网、ITC 指南针、网猴等特色栏目，并于 1998 年 2 月成功地推出了大型中文网络神探——搜狐。它是根据中国人的文化传统专门为中文用户设计推出的网络分类式查找引擎。

爱特信公司积极加强与国际网络公司的合作。1997 年 5 月爱特信公司总裁、美国麻省理工学院张朝阳博士重访美国，与世界著名的网络公司美国在线（America Onlin）、热连线（Hotwired）和雅虎（Yahoo！）共商合作事宜。1997 年 7 月热连线总裁安德鲁·安克访华，与爱特信公司达成战略伙伴关系。并于 1998 年 2 月两公司联手推出特色栏目——网猴（Webmonkey）。

爱特信公司是典型的风险投资企业。1996 年 11 月爱特信公司获得第一笔风险投资，投资者包括美国麻省理工学院媒体实验室主任尼葛洛庞帝和创业者投资理论权威、麻省商学院教授爱德华·罗伯特及布兰·邦德等。

爱特信公司采取“两头在外”的资本运作方式，即吸纳国外的风险资本，在国内成立企业实体，严格遵照国际通用的用人企业制度和会计准则，寻求到 2001 年在美国实现上市。

爱特信公司成立至今不到两年，其市场价值已增加了几倍。1997 年 9 月爱特信公司进入二期融资，1998 年 4 月，公司成功获得二期投资的注入。4 月 22 日，爱特信公司宣布，由英特尔公司、恒隆公司、IDG 公司及哈里森公司共同向“中文网络神探——搜狐”注入近 200 万美元的风险投资。爱特信公司二期融资获得成功。

二期融资向爱特信公司注资的四家公司背景：英特尔是世界芯片巨擎；恒隆公司有着香港地产业的背景；IDG（国际数据集团）是世界上著名的传媒公司，是属太平洋优联风险投资公司，已在中国进行了多次风险投资；哈里森公司是专业风险投资公司。这也表明，在世界范围内，越来越多的公司开始涉足风险投资领域。

爱特信公司，在网上推出中国人自己的网络神探——“搜狐”（SOHOO）后仅两个多月，便遇到了强有力的挑战，国外最著名的搜索引擎公司“雅虎”（YAHOO！）于 5 月 4 日向全世界的中文用户发布了其第一个中文网上

搜索站点（试用版）。这一明显抢占搜索引擎中文市场的行动，无疑对羽翼未丰的“搜狐”是一个不小的打击。此时，爱特信公司“初出茅庐”的总裁张朝阳是如何运筹他的对敌策略的？《科技日报》的记者走访了这位敢作敢为的“洋博士”。

高科技产业需要高投入，高投入的最佳保障是风险投资的道理眼下无人否认，但获得风险投资谈何容易，因此，创建公司仅一年半时间便两度获得国外风险投资的张朝阳被人们视为“幸运者”。他坦言：如没有风险投资，爱特信是根本不可能发展这么快的，也不可能有这么多的资金集中发展“搜狐”。例如国内很多 ISP（互联网服务提供商）和 ICP（互联网内容服务提供商）就因为捉襟见肘的资金问题而制约了自身的发展，他们不得不寻找多种赢利途径，而多种经营不能使他们集中精力做好一件事情。所以中国在互联网上发展这么长时间，一直未见涌现出特别优秀的品牌，这是很遗憾的事情，而张朝阳想做的是创建一个互联网上知名的品牌。

创一个高科技的著名品牌，舍风险投资就不能成功，这是张朝阳早在美国麻省理工学院读博士时早已知晓的道理。因此，当他看到互联网上的巨大的商机时，便产生了利用风险投资创建网络公司的想法。回想投资家在投资之前要对所投企业及创业者进行严格仔细的考察，100 个项目只会选择四五个项目进行投资。如果仅凭一个好的主意和技术去硅谷融资的话，百分之百是碰壁。你不但要有一个好的设想，还要做出一个完整的商务计划，这个被称做“敲门砖”的商务计划不是凭空虚拟出来的，而是对市场情况深入了解后不断修改和完善的计划。此外，投资者还要找你谈话，了解你的一切情况，总之，让别人拿出钱来给你，是个非常艰难的过程。

在获得两笔风险投资之后，“搜狐”的发展有了强有力的资金保障。爱特信公司的下一个目标，争取 2001 年在华尔街上市，这是当初制定完整的商务计划时就已明确的一个步骤。华尔街是高科技股票交易的市场，为人们瞩目，道路并不平坦，但张朝阳对实现这一梦想满怀信心。他分析说：现在资金的充裕能保证企业今后可以从容不迫，全力以赴塑造自己的品牌。虽然也面临着像“雅虎”这类颇具实力的竞争对手，但“搜狐”所具有的本土文化背景的优势是“雅虎”望尘莫及的；再加上他的主机设在美国，搜索速度不如我们快，也对我们占领市场有利。

再有，张朝阳认为：英特尔等著名公司投资于搜狐意义很大，他说：英特尔公司投资给你就意味着和你捆绑在一起了，不是给了钱就万事大吉了，而是时刻注意你的发展情况并予以帮助。再加上爱特信是英特尔首次在中国进行风险投资的公司，会像家中的长子或独子那样受关注。

如今，“搜狐”的市场价值已增加了几倍，网上每天被访人数近 2 万人次，在中国互联网上首屈一指。当然和国外公司竞争还有薄弱环节，张朝阳认为主要是大环境方面的问题，他指出：国内电信部门基础设施落后无法和美国的设施相比，影响了搜狐的速度，因此还要做这方面的工作，

力促国内大环境的改变。如果不这样做，我们又要丧失一次互联网上宝贵的商机。

在过去的一年里，爱特信信息平台内容成为中国主干网 CHINANET 上信息重要组成部分。爱特信公司并在中国公众多媒体信息网 169 北京信息港的项目招标中独家中标，承担了 169 北京信息港在 1998 年整体内容设计和发展的任务。

今年年初，爱特信献给中文互联网世界一份厚礼，即推出中文世界强大的搜索引擎，中国人自己的“网络神探”——搜狐 SOHOO (<http://www.sohoo.com.cn>)。它的诞生预示着中国互联网发展进入了崭新的阶段。

金蝶公司：引进 IDG 最大一笔投资

背景资料金蝶公司成立于 1993 年，是一家财务软件公司。总裁徐少春是中国的第一代电算化硕士。公司总部位于中国改革开放的前沿阵地——深圳，是政府重点扶持的高技术企业。

公司成立之初，金蝶提出“突破传统会计核算，跨进全新财务管理”观念，并抓住与国际接轨的核心，快速开发新产品，1993 年金蝶公司推出了 V2.0 和 V3.0DOS 版的财务软件；1995 年底，金蝶公司率先开发了基于 WINDOWS 的产品，在同业间引起了极大的轰动；1996 年 4 月，金蝶开发的 WINDOWS 版产品经过有关部门严格测试，被评为“中国首家 WINDOWS 版优秀财务软件”；此后金蝶公司不断进行产品创新，并大力推广决策支持型软件。

金蝶公司基于先进的开发思路提出了三层结构理论的财务软件，而面向大型企业的企业资源计划亦在紧张的酝酿中。1998 年 2 月，金蝶公司宣布与微软在开发、技术及市场各方面强强联手，并向外界郑重表示即将推出国内首家基于三层客户机服务器结构（C/S）版本的财务软件。

金蝶公司在人才（技术实力）、市场（意识和规模操作实力）、资金（资本运营实力）三个方面具有较强的实力。技术方面，金蝶获得“97 年度全国 WINDOWS 版财务软件总分第一名”，而且早在 1997 年就建立了“管理的核心是经营，经营的核心是决策”的决策支持理论体系，提出财务软件的发展应从核算型、管理型向决策支持型的方向发展。在市场方面，金蝶一向以超前的意识和博大的气势进行宣传、展示策划为 IT 界所著称。在资本运营方面，金蝶 1997 年度就在国内先后设立了近 25 家直属、控股分支机构，完成了市场的战略性部署。

金蝶公司决心引进国外资金，借助其非常了解高科技的优势，与毗邻的香港优势互补，打开金蝶产品的国际性销售渠道，从国外的科技和贸易伙伴中不断获得专有技术和条件优惠的发展资金。

金蝶公司的综合实力受到了国际投资者的关注，1998 年 5 月 6 日，由

国际数据公司（IDG）设立的“太平洋技术创业投资基金”宣布向金蝶公司先投入 2000 万元人民币，以支持该公司的科研开发和国际性市场开拓工作。这是 IDG 对华软件产业风险投资中最大的一笔投资，也是继四通利方之后国内 IT 业接受的数额最高的风险投资。

金蝶公司通过引进国际融资，扩大资金实力，以扩规模，壮大实力，参与国际市场竞争。同时，引进了 IDG 集团的国际化管理经验，并且获得 IDG 集团在世界 IT 业中广泛的商业资源的支持，向成为国际性的财务软件公司的目标迈进。

亚信的选择——风险投资

个人档案

田潮宁，留美博士，1963 年生于北京。现任亚信集团总裁兼亚信电脑网络（北京）有限公司总经理（企业法人代表）。1981 年至 1985 年就读于辽宁大学生物系；1985 年，考入中国科学院研究生院，1987 年获中科院资源管理学硕士学位；1987 年赴美留学，就读于美国德州理工大学资源管理专业，1992 年获得博士学位。曾先后在 ICF、TSTC 等公司任职。

1994 年加入亚信股份公司，担任该公司总裁至今。

在美留学期间，田潮宁博士基于多年在高科技企业工作的亲身经历，及其对现代科技发展的研究与考察，深感高科技革命给中国带来了前所未有的黄金机遇，因而田潮宁博士团结了一大批在海外的中国信息技术专家、留学生，共同探讨科技报国之路。1994 年，在著名爱国华侨刘耀伦先生的资金支持下，以科技报国为理念，田潮宁博士主持创立了亚信公司，立志将现代信息技术带回自己的祖国。经过田潮宁博士及其同事的共同努力，亚信公司迅速成长为国际性的民族高科技企业，并成为国内计算机网络技术的领导者。田潮宁博士同时任美国洛克菲勒基金会顾问，美中科技交流委员会理事，中国沈阳市政府科技顾问等职。

亚信公司是 Internet 网络应用软件和系统集成的提供者。亚信为中国数据通讯提供以系统优化为技术核心，以业务优化为建设目标，以经营体系优化为发展方向的全方位商业集成服务。

1994 年，亚信公司在著名爱国华侨刘耀伦先生的支持下，由几名中国留学生在美国达拉斯创建。1995 年 3 月亚信公司总部移到北京，率先将 Internet 网络技术引入中国。经过 3 年多的努力，公司规模迅速壮大，目前拥有北京亚信、上海亚信等 4 家独资、合资公司和广州、武汉、成都、哈尔滨、香港等 5 家办事处；在美国拥有亚信技术、亚信资源 2 家公司。员工 360 人，营业额从 1995 年 1 亿元人民币，逐年翻番，1997 年达 4 亿

元人民币。1997 年 3 月亚信被美国 Fidelity 投资公司评为“全球最具投资价值企业”。目前，亚信集团已成为国际上少数具有 Internet 网络系统集成、大型网络应用软件开发与网络管理经验的高科技企业。

亚信公司是信息技术领域快速成长起来的高新技术企业，一些世界著名风险投资基金纷纷看好亚信。1997 年 12 月，世界一流的风险投资基金 E. M. Warburg Pincus、ChinaInvest 和 Fidelity 经过严谨、科学的考察，向亚信公司作出 1800 万美元的风险投资，成为亚信的投资人。这些世界著名风险基金的加盟，帮助亚信顺利地由初创时期过渡到快速成长时期，并为亚信的进一步发展带来丰富的资金、技术和管理资源。

RSC 的选择：投资对象与商业计划风险投资基金一般是通过私募的方式来寻找投资目标企业。即依靠风险投资基金自身对行业情况的了解和在业务活动中建立的各种联系，寻找最佳投资目标。所以，风险投资过程一般是通过中介机构——投资银行来完成。中介机构是否和活跃于业内的风险投资基金，是否与风险企业具有密切联系，是融资企业选择中介机构的重要参与条件。

投资人选择投资对象，关键的一条是要看投资对象是否有很好的商业计划。商业计划一般是由中介机构——投资银行协助投资对象完成。商业计划的主要作用在于向投资人介绍风险企业的产业和商业环境、市场分析和预测、主要风险因素、管理人员队伍、财务信息等各方面的情况。为使投资者对商业计划内容的真实性、可行性有充分的信任，为企业准备商业计划的中介机构应具有很高的信誉度。

商业计划从内容上应该能够真实地反映企业管理层管理、经营企业的方式和策略，说明管理层已充分考虑到企业创立和经营过程中可能遇到的各种情况，并已作出相应决策以保证企业的成功经营。风险投资者希望能在商业计划中得到以下信息：企业历史简介、企业面临的机遇及风险、企业短期及长期目标、当前及未来市场分析、目前及潜在竞争者评析、新技术产品对竞争环境的竞争者评析、新技术产品对竞争环境的可能影响、管理人员队伍、财务分析（包括投资项目评估，过去现金流及未来数年现金流预测，利润预期，所需资本预期），投资策略以及其它相关信息。

亚信公司作为国内快速成长的高科技企业，很早就吸引美国著名投资银行——罗伯森·史蒂文斯公司（RobertsonSt iphens & Company，RSC）的目光。

RSC 是国际性的投资银行和投资管理公司。其业务集中于那些处于发展前景广阔的行业、并极具成长性的高质量企业。这些行业包括高新技术产业、通讯服务业、保健业和广播业等。RSC 在这些行业中积累了丰富的投资经验和广泛的客户网络，具备准确辨别高质量成长性企业的能力，并能为企业发展的各个时期提供全面的金融服务。RSC 具有国际性的知名度，曾为 Lotus，Excite，Sun Micro systems，Dell Computer，Computer USA

等 18 家世界知名的信息行业企业成功地提供了金融服务,有效地支持了这些企业的迅速成长。亚信所从事的事业和领域,正是被誉为朝阳工业的信息产业,恰好是 RSC 所专注的行业之一。RSC 对活跃于该行业的风险投资基金和风险企业的发展情况都很熟悉。所以,亚信选择了 RSC 作为其融资活动的中介机构。RSC 也选中了亚信为投资对象。

RSC 在协助亚信准备的商业计划中,全面介绍、分析了亚信的历史背景、主要产品、市场前景、投资状况、风险因素、人力资源和管理队伍、财务状况以及投资项目的评估预测等各方面情况,为亚信成功融资打下了很好的基础。

亚信的选择：具有附加值的投资者

1995 年,美国风险投资公司已达 650 家以上,管理的资金总额高达 435 亿美元。而且,风险投资公司种类繁多,包括私人风险基金、公众风险基金、公司型风险基金、投资银行风险基金、小企业投资公司(SBIC, Small Business Investment Company)、个人风险投资者和政府风险基金等等。

不同种类的风险基金各具特色,而且每个风险基金公司也有其熟悉、专长的行业。所以,企业在寻求风险投资的过程中应结合企业本身所处行业等特点,选择合适的潜在风险投资者。

风险投资基金和其投资的风险企业之间有着密切联系。由于风险基金常投资于处在初创期或成长期的企业,投资风险较大,因而相应要求较高的平均投资回报。为了保护其投资,实现预期的高回报,风险投资基金一般专注于他们非常熟悉的行业。而且风险基金往往要求参与企业管理,以便利用其对行业的深刻了解、与各有关方面已建立的联系、市场方面的经验、良好的战略思路、以及对各阶段企业发展目标切合实际的理解等等来增强企业竞争和获利润能力。

由于风险基金和风险企业之间的密切联系,企业在选择风险投资伙伴的时候必须充分考虑到两者对企业的支持远远不只是在资金方面,企业应认真考察风险基金所能提供的其它方面的资源,真正找到“具有附加价值的投资者”。从而为企业不断带入新的技术、先进的管理经验和其它社会资源,形成战略联盟,为企业的发展建立合适的机制和框架。

亚信公司根据中介机构罗伯森·史帝文斯公司对经常投资于信息技术行业的各风险基金的了解,结合亚信自身经营状况以及未来发展的需要,选择了包括 GECapital、Fidelity、Warburg、Pincus、ChinaInvest 等 10 家世界一流的风险投资基金作为潜在的风险投资人。

这 10 家风险投资基金基本属于公司型风险基金,它们的资金实力雄厚,投资经验丰富,具有世界一流的管理经验、遍布全球的商业网络、很高的知名度以及广泛的社会资源。其公司资金来源稳定,并可在生产、技

术开发、营销等方面得到帮助。亚信公司与这些风险基金的合作有利于形成战略联盟，提高亚信在推动民族信息产业中的作用。

赢得国际资本的信任与投入

亚信公司根据与投资银行——罗伯森·史帝文斯公司共同准备的商业计划，对已选择的 10 个风险基金依次进行商业计划介绍。

首先，许多风险基金投资人相信企业最重要的部分是管理人员。他们希望管理人员具有足够的才智、经验、品质、热情以及竞争精神，以带领企业走向成功。而很多商业计划中一个经常的失误就是只强调技术上的因素，而忽略了人文因素。

亚信公司在介绍商业计划的过程中十分注重介绍公司在人文因素上的优点和优势。亚信的管理人员既受过西方先进的科学技术和经验的熏陶，同时又和中国有着天然的联系。

亚信作为中国人创办的世界性的民族高科技企业，把国外的资金和技术引进来，致力于开创中国知识经济的新时代，具有其他企业所没有的人文因素方面的竞争优势。事实上，这种优势是亚信集团成功吸引风险投资人的主要原因之一。

其次，商业计划中需要仔细分析市场。市场多大？扩展前景如何？竞争对手的特点如何？风险投资人认为，不管你的产品怎样具有优势，企业的成功在很大程度上还是取决于企业对市场的了解程度。

亚信深入分析了中国信息产业的市场现状和巨大的发展潜力，以及由于亚信在技术、管理、合作伙伴、人力资源等方面的特点而确立的竞争优势。可以说亚信对市场的深刻的分析及其具备的竞争优势是吸引风险投资人的另一个重要的原因。

第三，企业的特性。只有具备特点的企业才能在市场竞争中形成“进入垄断”，长期占据其持有的市场份额。风险投资人总是希望投入那些具有特点的企业。

亚信公司在商业计划分析过程中充分展示了自己的特性。比如，作为中国互联网络市场首入者（First—Mover）所具有的设立市场标准的独特优势；独具特色的管理人员队伍的优势；政府机构作为合作伙伴的优势等等。

最有投资价值企业

在亚信公司对其所选的 10 个潜在风险投资人完成商业计划的介绍结束后，这些风险投资人将决定对亚信这个投资项目是否有投资意愿。有投资意愿的风险投资人派遣自己的投资分析人员、会计师、律师对亚信各方

面的情况做进一步的审核和评估。这个过程是风险投资人进一步了解企业情况的过程。在此基础上，风险投资人将作出投资与否的决策。亚信在这些过程中给予风险投资人充分地合作。

风险投资人在项目评估（Due Diligence）完成后，对该项目作出是否有投资价值的判断。如果认为项目具备投资价值，那么该风险投资人就和亚信公司进行关于投资协议的谈判。投资协议的内容涉及风险基金的投资方式、投资金额、资金运作、投资回报和加撤、企业管理机制、企业经营策略和目标等方面。

该投资协议对风险投资人和风险企业本身均具有十分重要的意义。通过投资协议对企业行为的约束，保护了投资人的利益；同时，投资人也正是通过投资协议对企业行为的约束来参与企业的管理，将风险投资人先进的管理经验、广泛的业务网络、对行业的深刻理解带入企业，使企业真正从多方面获益于风险基金的加盟。

最终，亚信集团于 1997 年 12 月 27 日成功地与 E.M.Warburg Pincus、Chinalveest 和 Fidelity 达成投资协议。这三家世界著名风险投资公司的加盟为亚信带来了多方面的资源，尤其是通过投资协议对企业行为的约束，把一流的管理带进了亚信。

亚信在寻求风险投资人的同时，注重选择长期的、战略性的合作伙伴。亚信公司和其风险投资人之间建立了共同长期商业目标，他们将为亚信理念的实现提供长期、稳定的支持。所以，投资协议中没有涉及投资回撤的问题。通过对亚信公司的严格得近乎苛刻地评估与考察，美国 Fidelity 投资公司认为亚信是“全球最具投资价值企业”。

风险基金给亚信带来了什么？

世界著名的风险投资基金 E.M.Warburg Pincus、Chinalveest 和 Fidelity 为亚信集团带来了很宝贵的资源，成为真正具有“附加价值的投资人”。

1、管理资源

这些著名风险投资基金具有大量管理高速增长企业的成功经验，对于亚信这样高速增长的企业应采取的管理机制和发展策略具有深刻的影响。风险基金加盟以后，亚信集团改组了董事会，规范了公司决策过程，明确了公司投资策略和战略目标，建立了财务监控体制，调整了公司人力资源政策，形成了适合亚信高速发展的、一流的管理体系。

管理是一个公司，尤其是一个高速增长的公司核心。不合理地管理会将一个好的商业机会搞毁，而好的管理能促进企业的健康发展。所以，风险投资给亚信带来的世界一流水准的管理方法是非常宝贵的资源。

2、业务网络资源

由于风险基金集中投资于它们非常熟悉的行业，它们在和长期经营中积累的广泛业务网络是一笔宝贵的资源。投资于亚信的这三家风险基金对信息行业十分熟悉，它们的经验能帮助亚信采取适当的经营策略、选择正确的研发方向，制定合理的战略目标，从而保证亚信的顺利发展。

3、社会资源

加盟亚信的三家风险基金各具特色。它们与亚信的战略联盟有利于亚信提高竞争力，在竞争中稳定发展，实现其战略目标。

E.M.Warburg Pincus 在 IT 行业投资了 10 多家企业，亚信成为 E.M.Warburg Pincus IT 家族的一员，从此告别了孤军奋战的局面，可以在技术上得到相互支持；China Invest 与中国政府有着密切联系，对中国政治、经济环境非常熟悉。与 China Invest 的合作有利于亚信更好地把握中国经济的脉搏，同时在宏观和微观层面上参与到中国信息业的规划、发展过程中去，为亚信带来很多社会资源；Fidelity 是世界上规模最大的投资基金之一，她的加盟为亚信提供了稳定的、源源不断的资金来源。

这三家风险基金在全球具有较高的知名度，与它们的合作进一步确立了亚信的社会形象，提高了企业的知名度，增强了客户、雇员对企业的信心。

由于世界级风险基金的投入，促使亚信集团在管理、经营、研发等各方面均以世界一流的水准作为衡量标准，并提出了更高的战略目标：“把亚信建设成由中国人经营的世界性的民族高科技企业”。这一目标为亚信的长期发展指明了方向。

4. 风险投资家和创业者 创造奇迹的知识英雄

当美国的年轻创业者一夜之间成为亿万富翁时，我们确实向往。中国人的智商并不低，那么差距又在哪里呢？

新里斯本是美国中西部大草原上一个典型的小城镇——局促、友好，但节奏平缓。时间的流逝仿佛不以季节来衡量，而是以全镇人们都关心的橄榄球队每赛季的成绩作为标准。生活就是这样的平淡无奇。然而就是在这个小镇上，却诞生了一位改变 Internet 历史的青年人，这个青年就是大名鼎鼎的马克·安得森，1995 年他才 24 岁。刚刚大学毕业的安得森还没有找到更好的工作，于是他便和几个志同道合的朋友一起编写互联网浏览软件，才出炉的 Mosaic 浏览器就象刚生下的婴儿，虽然还很幼稚，却已表现出极大的活力。1994 年 3 月的一天，安得森象往常一样坐到自己的电脑前，打开邮箱，忽然发现一封来自一个陌生老头的邮件，一位老资格的硅谷风险投资家吉姆·克拉克邀请他一块合作，开发有关互联网浏览、通讯软件的新事业。对 281 马克·安得森来说，能同克拉克这样的硅谷老前辈一起合作简直是连做梦都没有想到。1994 年 4 月二人联手创立 Mosaic 通讯公司（网景公司的前身），克拉克投资 400 万美元，把安得森和他的伙伴们都拉到了硅谷，集中全力开发网络浏览器。不到两个月，安得森和他的伙伴们就成功的开发了 Mosaic 的新版本，并把它命名为“Navigator”领航员，随后新浏览器的销售在互联网上突飞猛进，一下就占据了 80% 的份额。

1995 年 8 月 9 日，是世界电脑和网络界都不会忘怀的日子。成立还不到 16 个月，从未赢利过的网景公司在纽约上市，投资银行事先估计每股只能卖 14 美元左右，然而开盘后股价一路飙升，最高时竟达到让全美经纪人都目瞪口呆的 71 美元，两小时之内 500 万股被抢购一空，当夜幕降临时以每股 58.25 美元收盘。好似一个新的天方夜谭，这家创始资金只有 400 万的小公司一夜之间成为 20 亿美元的巨人。年轻的安得森先生也仿佛神话般地从一文不名到拥有 5800 万美元的“互联网富翁”，1997 年 7 月，美国《旗帜》周刊把安得森称为“无限制资本家”，预言“技术马克思主义”已经到来，这股巨大的力量正从根本上重塑美国未来，推动着美国从工业经济向信息时代的过渡。

吉姆·克拉克，这位出身斯坦福大学的电子工程教授，早在 80 年代就因创办硅谷图形公司（SGI）开发三维图象技术而大获成功，声誉鹊起。进入 90 年代以后，当克拉克的同行们还在热烈地争论什么是信息高速公路时，他以敏锐的感觉到 Internet 的强大潜力。同时他也发现了安得森这位优秀的年轻人身上的价值。于是他马上开始了自己第二次冒险的创业。其结果是在网景公司上市的第二天克拉克的身价已达到 5.65 亿美元。1996

年6月《时代》周刊评选的25位美国最有影响的人物中，身为网景公司董事长的克拉克名列第一。如果说克拉克和安德森联手创办网景公司还多少有点英雄相惜、风云际会的传奇色彩，那么 Sequoia 对 Yahoo! 的扶持这是美国风险投资的普遍应用。

Sequoia 是美国硅谷名声最显赫的风险投资基金，它投资过数百家高科技企业。其中包括掀起个人电脑革命的苹果公司，开创游戏机工业的阿塔里 (Atari)，最有名的数据库公司 Oracle，网络硬件巨子 Cisco，网络传奇 Yahoo! 则可堪称为杰作。

三年前，当 Sequoia 的合伙人麦克·莫利茨第一次造访 Yahoo! 的“拖车”工作室时，“杨致远和费露正坐在狭小的房间里，服务器不停地散发热量，电话应答机每隔一分钟响一次，地板上散放着比萨饼盒，到处乱扔着脏衣服。”令莫利茨先生大惑不解的不仅是他们的不修边幅，还有 Yahoo! 的发展模式，杨致远把它总结为“在 Web 上提供免费的服务”。而风险投资基金还没有先例投资于免费的服务或产品。

一向严谨细致的麦克凭着敏锐的商业嗅觉很快便认识到雅虎的商业价值。作为一种新兴的媒体，Yahoo! 蕴含着巨大的商业契机。当时登陆 Yahoo! 的网上冲浪者已逾百万。“任何拥有大量忠实追随者的事物总是有价值的。”杨致远和麦克都坚信这一点。

1995年4月，Sequoia 对雅虎的估价为4百万美元（其实这个估计过分保守），不管怎样雅虎有了自己的第一笔正式的运作资金。1996年4月12日，雅虎公司正式上市，股价开盘就报24.5美元，最高达到43美元，当天的收盘价为33美元，Yahoo! 的市值达到8.5亿美元，是一年前“美洲杉”（Sequoia）估价的200多倍。这真是美好的一天。

这一切听起来似乎难以想象，但这一切都是千真万确的事实。今天雅虎的市价已接近75亿美元，是两年前上市的三倍。用《商业周刊》的话说，“Yahoo! 就象在沙滩上搭起的楼阁，然而一夜之间四周就建立起了摩天大厦”。

在美国，这样的传奇故事并不足为怪。创业者们总是在他们的创新之中创造奇迹。创业并不是单干，创业者们总是在共同的环境中成长。杰瑞·杨和大卫·费露创建了雅虎公司 (Yahoo!)，比尔·盖茨和保罗·艾伦创建了微软公司 (Microsoft)，威廉姆·休利特和戴维·帕卡德创建了惠普公司 (HP)，史蒂夫·沃兹尼亚和史蒂夫·乔布斯建立了苹果公司 (Apple)，罗伯特·诺伊斯和戈登·摩尔创建了英特尔公司 (Intel)，马克·安德森和吉姆·克拉克最终创建了网景公司 (Netscape)，肯·尔森和哈兰·安德森创建了数字设备公司 (DEC)。多少世界顶尖级的企业就在两个二十出头的小伙子在修理车库里、拖车里或简陋的工作室里诞生。

当美国的年轻创业者一夜之间成为亿万富翁时，我们确实向往。中国为什么没有人赶超比尔·盖茨？中国不是没有这样的极富“野心”的青年。

中国人的智商并不低。那么差距又在那儿呢？我个人认为，中国的年轻人普遍的缺少一种创新精神和冒险精神。中国几千年的儒家文化一直推崇中庸之道。中国缺少“敢于第一个吃螃蟹的人”。虽然鲁迅先生在六十多年前就鼓励中国人“吃螃蟹”，但现在“敢吃螃蟹的人”还是很少。人类只有不断地向大自然进行新的挑战，人类才能有新的进步。科技工作者需要胆识，需要创新。只有不断向权威挑战，向极限挑战，向新的领域挑战，高科技才能真正得到快速地发展。中国缺少创业者，缺少新型的企业家，中国缺少真正的风险投资家。

中国未来的风险投资家应该既擅长投资又擅长管理，他们是实业家，而不是夸夸其谈的“骗子”，他们和中国新一代的创业者们一同成长。技术与资金，将是创业者和风险投资家合作的基础。只有风险投资才能真正锻炼、支持、造就一批搏击世界经济战场的技术领袖。

创业者除了知识之外一无所有，他的一切技能都装在大脑中，他们的才识只有敏锐的风险投资家们才能发现。也许，不久的将来，中国北京的中关村将重新涌现一批创业者，他们之中，有人一夜之间就成为中国的技术领袖。

中国的经济体制改革还在继续，明年，将有更多的风险基金从美国流入中国。中国幼小的风险投资业将在和外国风险投资机构的竞争中得到成长。

中国需要一个良好的宏观风险投资环境，在这个良好的环境中，风险投资家和创业者们将携手合作，共同支撑起中国的高新技术产业。一个好的风险投资环境，将锻炼一批中国未来的企业家和风险投资家，造就一批有强大市场竞争力的新型高新技术企业；中国的闲散资金将得到更好的利用；中国将会出现更多的经济增长点；中国将创造更多的就业机会。

5. 循序渐进赢得风险投资——创业者必读

“做生意而不做广告，如同在黑暗中向女孩子送秋波，你知道自己在做什么，但其它任何人都一无所知。”

“创立自己的企业并不是一件易事。它将影响你生活的各个部分。创业者，请三思而后行”“聪明的总裁总是能找到这样的机器：它能完成自己一半的工作，同时它又可以买进两倍的工作。”

“没有永远丢失的商业机会。如果你胡乱的摸索，你的竞争对手就会将它捡走。”

“寻找资金就象寻找耶稣在最后晚餐中使用的杯子一样困难和迷惑。如果某个人能够为你指明方向，事情也就好办多了。”

注：本章所介绍的是美国商业计划的撰写法则和创业准备事宜。其中某些内容与国内情况不符，特作说明。

迈向成功——制定商业计划

为你的事业筹措资金是件需要全力以赴的事情。制定你的商业计划是你迈向成功的最重要一步。要想获得风险投资，你必须得制定一个完整的商业计划。商业计划可以指导公司的发展，并能让局外人能知道“你去哪儿”和“你怎样去”。在制定商业计划时，你必须十分严谨。商业计划是指引你达到目的地的路线图。

贷款或投资，你选择哪一种？贷款人和投资人看报告的角度将有天壤之别。贷款人最关心“你有偿还能力么？”，而投资人则更关注“你能走多远？”。某些信息对贷款人和投资人来说作用相同。这些信息将在商业计划的开端进行阐述。

执行总结

写执行总结时要抓住“买主”的心思，别让他们轻易跑掉。执行总结应描述你的产品或服务及其市场前景，管理机制，公司的结构，预计的高潮，资金申请，资金使用和投资期限。执行总结只不过短短两页纸，卖的是诱人的香味，而非真正的牛排。简明扼要的解释下列各项条款。记住，以后你会在你的商业计划书中详尽的阐述和证实这些条款，所以应使其短小精悍。

所需投资金额
渴望的期限
公司的名称
产业的类型
从事商业的时间
简述主要背景
资金用途
所能提供的抵押或资产净值

叙述方法

简明地描述你的公司所有情况

公司历史

你的读者需要了解你的公司的形成过程。你的创意源于何处？它是怎样进化的？谁是负责人？历史描述应当简洁，同时也应给出公司发展进程中的各个日期、背景等。从你创业的开端一直陈述到现在。

目标陈述

一语道出公司的目标。要深思熟虑，使其有分量，切忌夸夸其谈。

发展阶段

清楚地指出你所处的融资阶段。你的公司是处于创立期还是成长期，抑或是准备公开上市，寻找战略合作伙伴，还是准备近期并购或出售？

市场定位

让所有的融资渠道知道你适合作经济食物链中的哪一环，这一点很重要。你的公司在探求什么样的位置使其能在竞争中腾飞？与竞争对手相比，你有哪些优势？你必须十分详尽地阐述这一部分。记住，投资人对你的公司一无所知。你必须向他们证明你知道自己正在做什么，你将要做什么。

市场调查

这应是你或第三方所做的调查，它支持你的判断：你的产品或服务确实有市场、有顾客。这将形成支持你预期计划中的价格点和收入假设的中流砥柱，以此向投资人或借款者表明你的公司能获得巨额利润。

财务概述

你应简明地突出、勾画和预演你出色的财务计划。这只是略略计算一年、两年和三年内你的毛销售额、净收入、净价值等将达到多少。记住，这只是概述，它不应含有具体信息和证据。那些资料应以后在你的财务计划中出现。

局内人

“一个人最接近完美的时刻，就是他填满个人履历的时刻。”

出资者希望了解他们在同谁打交道。他们关注的重要的问题是：公司的管理人员的品质、经历、目标以及他们的主要性格特点。

个人简历

贷款人和投资人都关心你是否具备成功的潜力。着重突出那些证明你有能力使该企业成功的资料。详尽地描述你的学历，以往的成功或使你更加坚强的失败。简要说明你是怎样开始这项工作，以及什么使你坚信它一定会成功。

性格

你是谁？仔细反省自己。不要只描述与成功相关的性格，你应着重强调当你一败涂地时，使你能一次又一次重新站起来个性。在危难时你恐慌吗？在风暴到来时，你是否四处躲藏？在厄运面前，你是否愿意肩负起船长的责任？坚韧不拔就是赢得投资人信任的性格。

要成为成功的创业者，你必须不仅要有能力开创一个良好的开端，还要有能力开拓一个圆满的结尾。在很大程度上，一个企业的运作之路将是十分艰难坎坷的，而不会是一帆风顺。审视你的灵魂深处，如果你不具备这种性格，那么，行行好，就别开始创业，这对你和他人都有好处。

管理

好的管理是十分重要的。投资人希望看到你了解你的市场，并具有成

功的能力。你是一个人孤军奋战，还是有其他人同你并肩作战？如果是一个人，你是否打算保持这种方式？你的管理队伍将有哪些人构成？给出所有参与者的详细的履历，同时，介绍他们将在事业的成功中所扮演的重要角色。如果你的管理才能或你的管理队伍还不够强大，那么要想获得投资并成功的创业，你必须加强你的管理队伍。

第三方的专业人士

听取“好”的建议，忘掉“坏”的劝告。仔细寻找和选择能帮助你的专业人士。在你需要请教他们之前，预先完成你自己的任务，以避免时间的拖延。为了日后的荣誉，这些法律、金融、税收、销售等方面的专家可能乐于给你的公司提建议，或者一旦你付钱给他们，他们也能充当你的顾问。

财产的享有权

你已经制定了哪些计划来确保你的事业能在没有你的情况下继续运行？你已经培养好接班人了么？如果你生病、丧失能力或死亡的情况下，是否能保证有合适人选？没有你，企业是否能继续进行？介绍你的管理队伍怎样应付以上情况。

战略定位

假设你的读者什么也不懂。记住，即使你知道他们是专家，贷款人和投资人也希望他们比你更了解你的行业和市场。

市场概述

- 行业的一般定义
- 目前的规模和需求
- 潜在的目标市场
- 潜在的市场增长
- 竞争对手的市场份额
- 行业的技术评估
- 行业的发展方向
- 行业目前的状况

市场策略

- 获得市场份额的初期计划
- 用于市场渗透的可利用或可分配的资源
- 清楚详尽的说明长期的市场战略
- 证实有能力控制市场份额的假设

市场分析

用户是谁？
市场占有率
私人部分
批发商
零售商
政府
其它

可行性

你是否已经分析过你的产品或服务所达到的多大成功程度？

整个潜在的市场的情况如何？

你的市场是否确实存在？

你的公司有能力完成这项工作吗？

让外行人了解这是可行的，并使他们能支持你所相信的一切！

产品的保护

你已经或将采取什么措施（专利，商标，版权，商业机密，所有权合同等等）来确保你的产品的所有权性质。

产品或服务分析

如果你对产品或服务拥有所有权，你得采取措施保护它。起草一份不泄密、不剽窃的协议，让合作者或投资人签署。应尽量使其简洁明了。如果它过长或含有过多的法律术语，没有人会愿意签署它。

你的产品/服务是什么，它的作用是什么？

同竞争对手的产品或服务相比，你的产品/服务占哪些优势？

产品或服务有哪些独特之处？是否有专利？有几项专利？是否有专门技术？等等。

你的产品或服务有哪些缺点？

你从何处获得你的原料和供给？

外界因素

列出将影响你的产品或服务的重要的经济因素。应考虑到国家发展总体趋势，行业现状，经济走势，物价波动等因素。

有哪些影响你的市场的法律因素？

有哪些政府的因素？

哪些你无法控制的因素会影响你的市场？

商业生存能力

应向外界寻求关于你的产品或服务的商业前景的意见。有许多收费很低或不收费的组织（如退休的经理或小型的商业网络组织）会帮你开动脑筋。

市场战略

如果你不知道你要到何处去和怎样到达那里，那么你就已经迷失了方向。

市场定位

你产品的外观形象属于哪一类？价格是否便宜？是否独家专有？服务是否面向用户？使用是否方便？质量怎样？是否耐用？

列出你将着重强调的产品特色：

你将使用的哪种价格政策？

随成本上涨的百分比

有竞争力的定价

不利于竞争的定价

最优价格

产品价格与产品形象一致吗？

你所允许的边际利润的百分比是多少？

你将提供哪些用户服务？

你销售/信誉的口号？

广告/促销

写一小段能最好的介绍你的公司的文章

你将使用哪些广告/促销手段？

电视
电台
直接邮寄
互联网
杂志
报纸
面谈
贸易协会
电话联系
其它方式

你为什么认为你所选择的媒体是最有效的？
你将宣传哪些特色？

功能
价格
性能
送货
信誉
服务
产品独家专有

成分	
色彩	
大小	
使用	
坚固耐用	
设计	
实用性	
安装	
使用时间	
作用	
其它	

你将借助哪些基本理念？

精确运行

利润增加
经济型购买
产量增长
耐久性
节约劳动力
使用经济方便
节约时间
建造简单
操作方便
易于修理
易于安装
节约空间
其它

你会使用怎样的购买动机热按钮？

更多的储蓄
已增长销售
更多的利润
减少成本
节约时间
荣耀
更大的方便
始终如一的产品
经济实惠
降低维修费用
生产连续
领导能力
使用方便
减少存货
运行费用低
操作简便
减少浪费
寿命长
其它

在你赢利时，你将使用怎样的表情？

因公司表现而自豪
因拥有该公司而自豪
渴望好的声誉
向往安全
渴望得到承认
渴望模仿
渴望独占鳌头
渴望多样性
恐惧
渴望创新
方便
好奇
其它

最初的市场渗透

要花多少时间？
获得最初的市场份额需要多少资金？

确定目标

将自己的短期和长期计划用文字记录下来是所有成功企业家都应具备的品质。

基准 / 里程碑

这些都是公司发展所需达到的关键阶段。如果没有这些明显的、可以实现的里程碑，你的公司和你的投资人将迷失前进的方向。哪些项目是你公司获得资金后最先应该完成的？完成这些项目需要多少时间？

短期

定义你完成项目的程度以确保你的计划得以实现。将可实现的目标用文字记录下来，这样你的投资人就可以了解你确保公司正常运行的计划。

长期

贷款人或投资人并不知道你公司的远景。你必须向他们勾画你公司未

来的蓝图。文字记录将帮助他们了解你所估计的公司未来五年的发展前景。

退出战略

投资方希望了解偿还他们资金的途径。公司是否有足够的流动资金来偿还债务？公司的产品/服务是否有广泛的市场需求以至于公司可以公开上市？这些问题不仅仅关系到你的公司是否会成功，它们还将缩小为你提供投资的公司范围。

个人简历

也许你的个人理想与你潜在的贷款人或投资人的期望不尽相同。你成为企业家的梦想将大大的改变你和你周围的人的生活。在写商业计划的时候别忘了写下你的人生目标。与你的家人一起讨论你的理想。仔细考虑合作伙伴对你的期望。

竞争

了解你竞争的对手。他们有时可以帮你，有时也可以将你消灭。

替代产品

向投资人展示你已找到所有竞争产品或相关产品生产商的名单。确定有哪些公司在同行业或相似行业中生产替代产品。阐述你将来通过组建合资企业，建立战略伙伴关系，买断，收购等策略，逐渐削弱竞争。如果你为贷款人或投资人建立了退路，他们也就无后顾之忧了。

你的三个最主要的竞争对手是谁？

竞争对手 1

地 址	
经营时间	
市场占有率	
定价及战略	
产品或服务	

竞争对手 2

地 址	
经营时间	
市场占有率	
定价及战略	
产品或服务	

竞争对手 3

地 址	
经营时间	
市场占有率	
定价及战略	
产品或服务	

与你的竞争对手相比你有哪些强项，哪些弱点。诸如地点、资源规模、商誉、服务、工作人员等都应加以考虑。

强项弱点
当前市场占有率

当前市场占有率

你应充分展示你对本行业的了解程度，这一点至关重要。

行业的发展趋势怎样？

行业的现状如何？

为什么行业当前的市场如此分布？

为得到他们的市场份额你的竞争对手采取了哪些措施？

你的竞争对手采用哪种媒体作为最有效的广告途径？

商 会

参考所有与本行业相关的商会提供的信息。根据它们提供的资料来证明你在资金申请中所提到的论点和假设。给出为本行业服务的所有商会的名单。

申请的金额

保守的申请

你的融资目标必须完全满足你所需要的金额。如果你通过债券的方式融资，那么你申请的额度必须十分明确。如果起初你低估了所需要的投资金额，后来再想申请更多的资金时，贷款人肯定不会愿意。如果你不能将资金运转，投资人会将你的管理队伍排除出局。

宽松的估计

估计的投资金额多一点总比估计过低好。第二次申请比第一次要困难得多。

合理的假设

贷款人和投资人希望你所支持的预计成本和目标收入是合理的、有根据的。你在商业计划中列出的成本估测应该包含详细的信息和商业说明。

协会资料

在估计你的收入时，你应该附录一些相关协会的资料，以增强商业计划的可信度。大多数协会公布标准的工业成本，边际成本和 financialration。

“花钱很容易，赚钱却很困难；切不可将钱花在你并不需要的物品上，因为赚回这些钱是非常困难的”

条 款

知道自己需要什么，能承担什么并且为之而放弃什么。

时 间

这个问题的回答应该基于你的财务估测或者融资资产的使用期限。可接受的合同资金持续的时间不超过 12 个月，设备的持续时间为 1~5 年，房地产等长期资产可持续 5~20 年。

分期付款与只付利息

大多数企业需要一段时间才能赚钱。新设备或其他所必需的资产需要一定的时间收回投资。在企业开始的阶段你应该考虑只支付利息而不是偿

还借款，已减轻你现金流的负担。

因为你所支付的利率将直接影响你的利润。另一方面，通过支付 50% 的利息，你获得 100% 的利润，你也在不断向好的方向发展。

固定的或可调的利率

如果使用固定利率你将更了解自己的情况。如果使用可调利率你将寄希望于未来，或者说和未来打赌。谁还能记住吉米卡特时期的利率？正常利率一般为优惠利率加上一至三个百分点或者伦敦同业拆放利率加上三至五个百分点，在加减风险之后利率或升或降。大多数投资方根据投资百分比和交易费用索取回报。一般为 1% 到 10%，具体百分比根据风险程度和特定情况而定。一般在承诺时支付 50% 的费用，另外一般在结束时支付。

预付资金惩罚

投资人在考虑项目投资时花费了不少的时间、精力和金钱。一旦他们投资，他们希望企业能够有好的发展。预付资金惩罚是保证被投资人健康使用投资资金的一种措施。对你即被投资人来说，应该尽量减少这种惩罚的期限，努力说服投资人并将惩罚期限限制在一到两年之内。

全部和特定留置权

全部财产留置权将会限制你将来筹资的能力。尽量争取特定留置权。

个人担保

你是怎样承诺的？如果你不想签字，你就有可能失去投资。这也是对你勇气和胆识的一次检验。如果你自己对成功都没有把握，那么谁还会相信你会成功。该签字的地方还得签，给自己一个机会，也给公司一个发展的机会。

契约和条件

在这一点上要十分小心。一定要将自己能够做到的和不能做到的说明清楚。没有管理和所有权变化，每季需要文件归档，没有向其他人借钱，有一定的保证金，有一定的抵押品等。仔细阅读并理会字里行间的精确含义。

你将出让多数百分比的所有权

哪一种更公平？80%，50%，20%.....这确实很难给出一个准确的答案。大多数借款人都不会问，但大部分投资人确实有这方面的考虑或者说要求。

回购股权

如果你对你的投资人感到很厌恶，你会采取怎样的措施？你会把公司永远的关闭吗？最好避免那些有可能导致你离开公司的条款或造词。如果有可能最好事先确定一个将来你可以回购股权的股票价格。

控制公司的管理

许多创业者希望在公司运作过程中自己来作决定。有些投资人希望和创业者建立一种合伙关系。再次强调一点：你必须知道你的目标，该放弃的就要放弃。

抵押品

应收帐款

合同

设备

存货

有价证券、存款单、国库券

购买定单

房地产

其他

资金使用

创业者花费在寻找投资上的时间较多，而在赚钱上花的时间却较少。创业者一般在初期资金的花费上没有很好的计划。为了更好的决定你的短期和长期资金的需求，你必需制定精确的财务估测。

这些估测应考虑：

- 即时资金需求（需支付的费用）
- 研究和开发（估计，并乘以2）
- 购买固定资产（必需的设备等存货底价预计、必需的原材料）

- 运转资金需求（工资，到期支付等）
- 市场渗透（现金流何时启动）

现金流模型是决定你资金需求的最好的工具。不要过分乐观或过分保守，两者对你都没有好处。把握影响你对 downside（或成本、价格突变等）预计的因素。和第三方、财务顾问、会计、产业顾问、已退休的经理紧密协作，不要坐井观天。你的现金流模型在第一年中应按月计算，在之后的 4 年中应按季度计算。

“那些认为顾客做得不对的人应该在之后的 90 天里不断努力避免这一点。”

偿还计划

偿还能力与你的成功直接关联。为了偿还投资，你必须明确地定义你赚钱的方式并且对公司能赚多少钱也应有比较清楚地认识。

研究开发资金需求

在进入市场之前研究开发进展到怎样的程度？你的产品需要有关规定的认可吗？你的公司发展日程怎样安排？你可以预料到哪些将会改变公司发展的障碍？如果检验、认证、专利、执照等误期，你是否有其它可以替代的方法？

突发事件分析

一切都是千真万确吗？你必须卖 10000 个 Wiggits 吗？价格的突变将会在多大程度上影响你？你的销售人员在你的代理机构中能生存下去吗？如果材料价格上涨怎么办？在这里你必须充分展示你的产品、市场、成本和产业的远景。

目前或预测的债务数额比率

记住：净营业收入除以每年偿债金额之比为 1.25 : 1 比较合适。这个数据将会影响到公司的未来。对贷款人来说，如果你的净收入低于 1.25 比 1，这意味着你将不再获得贷款或者你得支付更高的利率和更高的抵押。简单来说，这将影响你的偿债能力。你的净收入应该是你计划偿还的债务的 1.25 倍。幸好你已计算了你的债务数额比率，并且发现它还比较高。倘若不是这样，你还得留一点余量，毕竟计算结果总有些误差。

对投资人来说，因为没有债务，他们更关心销售利润和留存盈利。如果想让投资人对你的项目感兴趣，你预测的投资回报率应大于 200%。

分期摊还或红利

- 投资收益率
- 投资利润

投资人对这两个名词非常关心。因为它们直接影响到他们的利益。投资人为你提供资金，他们什么时候可以收回他们的投资？他们什么时候能够得到回报？

提前计划

当你不需要资金时，你也得准备一定的资金。创业者们总是在危机的时候寻求资金。

当你急需资金时，利率往往会抬高，或者你根本就得不到投资。最好提前 6 个月预测你的资金需求。

“好的企业家总是雇佣乐观主义者作营销，而选用悲观主义者来管财务。”

财务估测

预测信息

提供一个清晰的，精确的，有逻辑的并且有根据的财务预测也许是赢得投资的最重要的因素。如果你本人没有财务估测的能力，那么你最好雇佣一位有这方面特长的人帮你作财务估测。在第一年中一般按月计算比较合适，在这以后的四年中一年估测一次即可。估测包括以下内容：

- 销售估计
- 管理成本
- 产品成本
- 销售成本
- 资金支出
- 边际毛利/产品生产线
- 销售增长/产品生产线
- 债务利率
- 收入税率
- 应收帐款回收计划

- 应付帐款计划
- 存货周转
- 减价计划
- 资产利用率

利润表（损益表）

收入估测让所有者或管理者提前了解每月或每年的公司的赢利情况。这些估测一般以每月的销售水准、成本和费用作为依据。

1. 总净销售收入

你比较现实地估计一下，若按你所期望的价格每月你期望能卖出多少单位的产品或服务？期望的收益是多少？定价是否合理？是否会打折或减价？

2. 销售成本

精确地计算你的销售成本并不是不能忽略某些事项。计算所有的产品和服务，以便计算净销售收入。如果涉及到存货，千万别忘了运输费用和直接的劳动费用。

3. 毛利润

用净销售收入减去总销售成本即是毛利润。

4. 毛利率

毛利润除以总净销售收入即为毛利率。

5. 可控制费用

- 薪水开支（基本工资加上加班费，针对白领）

工资开支（包括假期，病假，医疗保险，失业保险和社会保障税，指蓝领工人）。

- 在外服务（转包合同花费，特殊或者一次性服务等）。

- 供应品（在商务中购买用品或服务）。

- 修理和维护（如定期大规模的装修）。

- 广告（包括期望的销售量和分类直接广告费用）。

- 乘车和旅行（车费、停车费等）

- 应付税和定金

- 公共设施

6. 固定开支

- 房地产租金（仅限于商用）

- 折旧（固定资产分期折旧）

- 保险（火灾或财产损失或产品损失，包括工人的赔偿）。

- 偿债（支付贷款利息）。

- 营业执照和许可证。

- 杂费（不具体的费用；没有独立账目的小花费）。

7. 净利润（或净亏损）

税前利润：毛利润—总费用

税款：存货和销售税，国产税，房地产税等

税后利润：税前利润—税款

收入估测工作表

收入估测

总净销售额（TNS）

销售成本（COS）

毛利润（ $GP = TNS - COS$ ）

毛边际收益（ GP / TNS ）%

可控制成本

薪水

工资

法律/会计

广告费用

汽车费用

办公用品

到期/订购

公共设施

其他费用

固定开支

租金

折旧

保险费

营业执照/许可证

偿债

其他开支

总开支

利润（毛利润—总开支）

税款

税后净利润

在第一年这种表格可用来估测每月的收入和开支。在这以后的四年中，每年记录一次就可以了。

资产负债表

1. 资产

列出企业拥有的有价值的东西或合法的应收款项。总资产包括所有净价值。资产的折旧和注销（无形资产如专利、版权等逐年减少）应当扣除。

流动资产

现金

列出现金和在 12 个月（或一个运转周期）之内能兑换成现金的其它资源。包括手头现有资金、银行存款支票和固定存款等。

- 小额现金 如果你的企业有一笔专门用于各种小额花费的基金，你可将它包含在这笔现金里。

- 应收帐款 顾客购买商品或享受服务应付的报酬。

- 存货 现有的原材料，正在加工的和已完成的商品，制造的产品或转售的产品。

- 短期投资 也称为暂时投资或可销售有价证券，包括一年内可将股息或红利兑换为现金的股票。不论谁多谁少，列出股票、债券、存单等的市场价值。

- 预付账款 提前购买或租用的商品或服务。如办公用品、保险和交易场地。

- 长期投资 也称作长期资产。即在一年以上的时间里可产生利息或红利的财产。股票、债券以及指定特殊用途的存款。

固定资产

也称作厂房和设备。包括一切不用于转售的、企业所有或用于生产的资源。固定资产也可以出租。固定资产的价值和被租用财产的责任必须在资产负债表中列出。

- 土地 列出原始购买价格（不包括市场价值补贴）

- 建筑

- 改进（包括租赁物的改进）

- 设备

- 家具

- 汽车/交通工具

2. 负债

短期债务

列出所有的借款、金融债务、在一年内或一个运行周期内可以支付的赔偿。一般包括：

- 应付账款 在企业运行中购买商品或服务应向其提供者支付的费用。

- 应付票据

- 应付利息短期和长期借用资金的利息和企业信用贷款。
- 应付税款在会计过程中由企业会计估计的金额。
- 应付工资

长期债务

应付票据列出一一年或一个运转周期以外付款的借据、合同支付、抵押支付。

净资产

也被称作所有者权益，净资产是企业主对企业资产的所有权。在独资企业或合伙企业中，股东原有投资加上企业留存利润即为股东权益。对于公司来说，最初发行股票时的投资加上资本公积和税后的净利润。

4. 总负债和净资产

负债加上权益必等于资产

资产负债表

某某公司，19

流动资产	
现金	
周转现款	
应收帐款	
存货	
短期投资	
预付开支	
长期投资	
固定资产	
土地	
建筑	
修缮和改进	
设备	
家具	
汽车\交通工具	
其他资产	

总资产
负债
流动负债
应付账款
应付票据
应付利息
应付税金
联邦收入税
州收入税
个体税
营业税
财产税
应付工资
长期负债
应付票据
总负债
净资产（股东权益）
若是独资企业或合伙制企业
某人 1 的权益
某人 2 的权益
某人 3 的权益
若是公司制企业
股本
资本公积
留存利润
总净资产
权益合计

现金流估测

建立一个如交通图一样重要的有关现金需求量以及获取现金时间的模型。有了这张“地图”，你可以走得很远，而不至于耗尽汽油。第一年的现金估测必须详细，紧接着的四年也必须概略的加以考虑。

1. 手头现金（月初）
2. 现金收入
 - （a）现金销售 所有现金销售，赊销排除在外
 - （b）赊账收款

(c) 贷款或其它形式的现金流入

3. 总现金收入 (a) + (b) + (c) = 3

可利用的总现金 (在现金支出之前) (1 + 3)

5. 支出的现金

(a) 购买商品

购买转售品或用于生产的商品 (在本月内支付)。

(b) 薪水不包括扣除款项

基本工资加上加班费

(c) 工资 (Payroll expenses)

(d) 在外服务费用

(e) 办公或公司运作用品

在企业正常运行中必需的用品 (非转售性质)。

(f) 修理和维护

(g) 广告费用

为维持一定的销售量而必需的广告费用

(h) 汽车、运输、交货费用

(i) 会计和法律事务

(j) 租用费

仅包括房地产租用费

(k) 电话费

(l) 公益事业

(m) 保险

包括企业财产和产品 (fire, liability); 工人的赔偿, 人身保险等。

不包括经理生命保险。

(n) 税金 (房地产等)

(o) 利息支付贷款利息

(p) 其他费用将非预期的花费列在这一栏里。本月的设备开支也包括在这一栏里 (非资本设备)。当有设备被租用, 将支付费用列于此栏中

(q) 杂费 (不具体的花费)

(r) 小计

它表示运作费用部分现金支出

(s) 贷款本金偿付

包括贷款偿付, 包括购买车辆和设备分期付款。

(t) 资产购买 (具体情况)

保值支出如用分期付款方式购买设备、建筑物, 租赁物装修等。

(u) 其他启动资金

在第一个月估测之前发生的、在启动之后支付的费用。

(v) 业主撤走的资金

包括业主收入税金、社会保险、人身保险，经理人生命保险费用等。

6.总现金支出[(a)~(v)各项相加]

7.现金收支状况(月底)(第4项减去第6项)

将这一数据填入下一个月的第1项

基本运行数据(非现金流信息)

以下这些数据对于正确制定企业计划和正确估测现金流量非常有用。

A.销售量

这是一个非常重要的数据，必须准确地估计。客观预测的销售量(数据销售而不是定单)很关键，同时也应该将生产规模和职工人数也作为重要的参考数据加以考虑。

B.应收账款(月底)

前一个月未支付的赊销加上本月的赊销一减去本月已收的账款。

C.坏账(月底)

应从B栏中减去坏账金额

D.当前存货(月底)

上月存货加上本月收到或生产的商品减去本月销售的商品。

E.应付账款(月底)

上月应付账款加上本月应付帐款减去本月已付账款

F.折旧(贬值)

按照国家税务局(IRS)规定的折旧办法按月计算折旧费。

月现金流估测账本

1.手头现金(月初)

2.现金收入

(a) 现金销售

(b) 赊账收款

(c) 贷款或其它现金流入(具体列出每一项)

3.总现金收入

4.总可利用现金(在现金支出之前)(1+ 2+3)

5.现金支出

(a) 购买商品

(b) 薪水(不包括扣除款项)

(c) 工资

(d) 在外服务

(e) 用品(办公或运作)

- (f) 维护和装修
- (g) 广告
- (h) 汽车、运输和交货

- (i) 会计和法律
- (j) 租金
- (k) 电话费
- (l) 公益事业
- (m) 保险
- (n) 税收 (房地产等)
- (o) 利息
- (p) 其它开销 (每项具体表明)
- (q) 杂费
- (r) 小计
- (s) 贷款本金支付
- (t) 资产购买 (具体表明)
- (u) 其他启动资金
- (v) 所有者撤走资金

6. 总现金支

出现金收支状况 (月底) (第 4 项减去第 6 项)

基本运行数据 (非现金流信息)

- A. 销售量
- B. 应收账款 (月底)
- C. 坏账 (月底)
- D. 当前存货 (月底)
- E. 应付账款 (月底)
- F. 折旧 (按月计)

重要经济指标和比率

你是否善于总结财务要点将影响出资人或投资人对你在财务方面能力的看法。用数据或论据支持你对销售收入、价格点、不变成本、边际毛利、净利润的估测。金融业根据 RMA 标准和比率来决定你是否有潜在的成功机会。如果你在数据运算方面不精通，就请你的会计计算以下比率：

- 流动比率 (偿债能力比率) (1 比 1 或更好) 流动资产除以流动负债

- 资金周转率 (0.5 ~ 1 或更好) (流动资产—存货) / 流动负债
- 负债与资产比率 (3 比 1 或更好) 债权人与业主资产比值
- 毛利率 (60% 或更好)
- 净利润率 (10% 或更好) 净利润除以毛销售收入。
- 债务数额比率 (1.25 比 1 或更好) 净利润除以偿债额 (本金和利息)
- 应收账款周转率 (最好接近 12) 毛销售收入除以应收账款

标准行业指标 (Standard Industrial Code) 贷款人将把你的比率与本行业的数据比较。

现在有很多的财务软件可以用来帮助你作财务估测。如果你不懂计算机, 不妨雇佣一个具有这方面知识的工作人员。在你自己计算这些财务数据之后, 最好让你的会计检查一下。

“我不能没有钱, 虽然我还要有支票。”

为答辩作准备

认真准备在前面各章节中提到的各个项目或条款。不幸的是, 在一般情况下, 你从一种融资渠道中只能得到一笔投资, 因此你应该好好的准备答辩, 尽量把它制作的完美一些。附加信息

- 资产明细表
- 个人财务报表
- 信用报告
- 企业税单
- 个人税单
- 企业注册的手续
- 定单或发票的复印件
- 顾客推荐书
- 商业证明书
- 银行资信证明书
- 产权报告 (设备、房地产等)
- 资产评估
- 专利、商标或许可证

答辩

- 给投资家一个好的第一印象。
- 用一张彩色的产品介绍作封面。
- 将资料装订好以便于阅读。
- 各部分之间用标号突出以便于直接查阅。

- 你提供的信息必须简练并且切中要点。
 - 图片抵得上一千字，准备一些精美的图片。
 - 用事实作为假设的基础，不要用假设来支持假设。
- “ 经验总是从错误中产生。 ”

融资方式

如果你知道你正在寻找什么和它可能所在的方向，那么你就会轻而易举地找到它。

债券与股票

同证券投资相比，债券投资一般较便宜也较容易找到。如果选用债券投资，你每月还需偿债，无论你的现金流是否为正。

证券投资人在早期只期望有较少的回报或不指望有回报，但希望了解公司发展的详细情况。他们向具有高回报的冒险事业下了赌注。因此，投资人期待着目标的实现，并希望企业迈向新的里程碑。

债券融资一般适用于所有类型的企业。证券融资通常仅限于具有高速发展潜力的企业。

债券融资注意事项

- 我的公司适合于哪种债券融资？
- 我能承受多大的债务？
- 如果缺乏流动资金，我是否还具备偿债能力？
- 如果利率上升情况会怎样？
- 我愿意用公司和个人的资产做抵押吗？
- 使用个人担保如何？

借债并不是一个简单的个人问题，它需要进行仔细地分析。你是否有足够的资产？你是否有良好的信誉？

证券（权益）融资注意事项

- 我应以哪一种投资人为目标？
- 我是否愿意与他人分享公司的控制权和未来的收益？
- 我是否真愿意将投资人作为永远的合作伙伴？
- 我愿意放弃多少股份？
- 我是否能跟上所有报告的进度？

- 将公司的秘密告诉潜在投资人会怎样？

同有两年或三年成功历史的公司相比，投资人希望能在新创企业中占有更大的份额。

天使资金

天使是指那些构成大部分“非正式”风险资金的单个私人投资人。这些投资人通常将他们的钱投资在附近地区（大约 50 英里左右）。

他们投资数额往往比较小（\$ 25,000 ~ \$ 250,000），并且你很难找到他们，因为他们既没有网络联系，也不属于商业协会。

- 我是否能跟上所有报告的进度？
- 将公司的秘密告诉潜在投资人会怎样？

天使一般产生于朋友、亲人、客户、第三方专业人员、供应商、经纪人和同行竞争者之中。

在大多数情况下，一旦天使投入了两三笔资金之后，他们口袋中的钱也就耗尽。

也有少数的寻找私人投资人的服务机构存在。应谨防那些声称能为你与投资人取得联系而要求收取较大的预付费（\$ 1,000 或更多）的人。应该自己努力去找投资人。如果你已向某个投资人提交了投资申请，这时你就可以寻找一个谈判代理人。

注意：在你告知证券经纪人之前，不要在你当地的报纸上作广告寻找投资人。否则，证券交易中心可能会传讯你。

风险基金

这种基金的管理者被圈内人士亲切地称为“风险投资家”。这个称谓也许不太恰当，但它却常常反映了真实情况。这些投资人在寻找巨额回报，而不仅仅是较好的回报。获得风险投资是极其困难的，申请风险投资的企业之间的竞争相当激烈。这些风险基金每年收到成千上万个申请，而最终只有两个或三个企业获得风险投资。

这些投资基金的管理人员擅长于发现能产生珍珠的牡蛎。他们通常十分精明，受过良好的教育，并且极端自负。对付他们你要小心行事。如果你有其它办法，最好求助于另一种方法。但是如果你对企业的未来信心十足，也不妨和这些投资高手们合作一番。

合资/战略合伙

下面是具有类似兴趣的两家公司基于共同需要的结合点：

- 他们有钱——你有计划
- 你有产品——他们有销售商

努力尝试，找出和你兴趣相似的公司。这当然需要更多地调查研究，而不仅仅是申请贷款这么简单。大多数的合作伙伴会在你的公司注入 20% 到 40% 的股份。不要只想着怎样赢得投资，要学会保护自己的创意。在阅读你的商业计划之前让你的投资合作伙伴签署一个创意或技术保密协定。

中小企业管理局（SBA）

这是一个巨大的资源，但资料太多阅读起来也是一件累人的事情。SBA 有许多不同的计划。当地的银行会有一个 SBA 贷款的负责人，他会向你解释相关事宜。全美最具活力的两家贷款基金是 AT & T 基金和货币商场（The MoneyStore）。

中小企业投资公司（SBIC）

这些公司进行杠杆融资，即用私人资金聚集一大笔政府资金，以此形成一种短期风险投资基金。大多数 SBIC 是商业银行的一部分。他们提供长期贷款和证券投资。这些公司在投资定位上十分保守，只向已成功的公司投资，如管理买断、战略合伙、提供上市资金，和过渡性融资。

商业票据

这是一种短期的债券融资工具，发行期限为 2 到 270 天。这是一种承诺式的票据，将其面值打折扣之后才是其真实价值。这些票据通常有信用证或其它形式的信用保证。公司可以用财产作抵押，以获得信用保证书并将其杠杆成为商业票据。

信用证

银行作为你的代理人向你的投资人转递的信用证明，以其作为你将来支付的保证。如果你不支付，银行将向投资人支付。银行会依据你抵押的应收资产或其他实物资产发行信用证（L/C）。

应收账款让售

这是一种传统的融资方式。要在货物出售、接收但未付款之前预付的资金。普通的预付款为应收账款的 80% ~ 90%。贷款人希望借方在 90 天

之内偿还。这种筹资方式也可用于年限较长的应收款项，但贷款的利率可能会戏剧性的上升，毕竟这样的账款风险更大。

购货定单预付款

用杠杆支撑起你的未来。如果获得你基础客户的购货定单，你就可以在产品制造完成之前，获得预付资金。一般的预付款会比正常款项低 50%，这种代价确实比较昂贵。因此，除非没有其他的方法，否则，不要选择这种融资方式。

设备租赁

你可以认为这种融资方式是资产租赁。你获得所需的设备，但必须在特定的期限支付租金。这里当然不存在利率的问题，但支付租金的比率往往还高于商业贷款的利率。这一缺点又可部分的被抵销掉，因为你能将支付的款项算作 100% 的税前开支项。不妨与你的税务会计核实一下，看看是否如此。

固定资产出售并回租

如果你现金不足而固定资产过多，这种方式会很适合于你。现在你可以将你的固定资产出售给一个投资基金以获得现金，而他则把该资产回租给你（你通常会有延租权和购买权）。这种方式可能会带来资本收益或销售税等方面的问题。

私募

这是一种私人发行股票的方式。这是向少数投资人筹措小数额的资金（\$ 500,000 或 \$ 500,000 以下）的一种很好的方式。这种方式在美国许多州非常流行。当然要和所在州的政府机构取得联系，获取必要的信息，以避免引起不必要的麻烦。

公开上市

同私募方式相比，这种形式会让你筹措到更多的资金和拥有更多的投资人。如果你能花时间做发行工作，它将成为非常好的融资工具。和证券交易中心取得联系，他们将乐于向你介绍这些规则和形式

有限合伙

你可以寻找或者干脆自己组建一个有限合伙公司。有限合伙公司通常都是投资公司。有限合伙人提供所有的资金，普通合伙人则负责所有外部事宜以及管理工作。目前，美国已成立大量伺机向企业投资的有限合伙公司。如果你想成立有限合伙公司，你可以自己寻找或向所在的州相关管理机构查询这些有限合伙人。

可转换债务

这实际上是一种可以转换为公司所有权的贷款（贷款人有选择权）。这种方式源于种子基金或创业基金：若你将来获得巨大成功，贷款人将加盟你的企业。

国债

大多数国家均有国家收入债券。这些债券通常作为借债工具，由公司发行，而国家机构承诺支付。发行这些债券通常是为了促进能创造就业机会的制造业的发展。

借贷额度 (Lines of credit)

这种循环账户的本质就是连续的。这些形式的账户一般以应收账款和存货作为抵押。前面提到了企业融资的主要类型。各种各样的创造性方式都可以作为你企业的融资途径。如果恰好碰上，可要花些时间仔细研究。关于企业融资渠道，你知道得越多越好！“即使你位于正确的轨道上，假如你只是坐在那儿静止不动，你终究会被他人超过。”

寻找投资伙伴

美国企业融资渠道

你应该与那些正在寻找资金的创业者们联系吗？或者直接与投资人联系？根据不同的寻求投资的情况，对贷款或投资判据应有具体的分析。

你最好找那些你已基本满足投资条件的融资渠道。当然，你得通过努力，尽量满足他们的要求。但完全没有必要和那些对你毫无益处的投资人交谈。不要象生病之后四处盲目求医一样；要找到的“良医”，说明“病情”，“对症下药”，用“良药治病”。

网上代理筹资

如果你还没有尝试过在互联网上融资，现在不妨试一把。只要你点击一下鼠标，取之不竭的全球信息将展现在你眼前。互联网象量子跳跃一样飞速发展。没有任何事物发展如此迅速。在这里充满着遍布全球的商机，你可以快速的与你的顾客取得联系。

如果你的公司还没有上互联网，那么与你的竞争对手相比你已经落后许多。你应该考虑制作你公司的主页，不清楚就查询一下。选择一个互联网服务供应商（ISP）。不用害怕，供应商不会要你交太多钱，一般来说，每个月不会超过 19.95 美元。你可以将公司的主页挂在某个服务站点上。记住：互联网是世界上发展最快的媒介，不要落后于时代潮流。

你可以通过“美国企业投资目录”（America's BusinessFunding Directory）在网上查询投资的信息。如果你愿意，你可以将你寻求投资的消息“张贴”在互联网上，这样，全世界的人（只要上网）都可以查询到你的消息。

“美国企业投资目录”也收录了许多可以张贴商业广告的互联网站点。在这些站点上你可以宣传公司的产品、服务或公布公司投资申请的信息。这些站点一般都是免费的，即使收钱，也只是象征性的。

