

► 创业课堂 | ChuangyeKetang

五大 CEO 解读青年创业成功率低的原因

1.如何凝聚团队

当一个创业公司经过团队的努力，逐渐成长，直至获得投资者的青睐，拿到大笔投资，结束紧巴巴过日子的阶段，第一个烦恼就来了——如何凝聚团队让企业走得更远。拿到投资的创业企业要做大，进行团队建设，形成专业化和职业化的团队是标准动作。

乐友网 CEO 胡超：创业企业建设高效、职业化团队需要引进外脑。如何让外脑适应企业的需要与原有团队融合？心态归零很重要，如果新加入者看不起过去的团队成员，天折是必然的结果，公司也难以形成新的企业文化。

2.钱越多越好？

当创业公司受到 VC 的追捧，很多 VC 都抢着要投钱之时，企业的第二个烦恼来了——钱是越多越好吗？
悟空搜索创始人杨宁：钱是创业者不可或缺的资源，但钱多了也不见得是好事。融不到很多钱的人最后反而能做成很大的事业，比如当年只拿到几十万美元的腾讯。VC 对你的期望值太大，最后是一颗定时炸弹。

3.诱惑和压力

中国万网总裁兼 CEO 张向东：我看见过很多听从 VC 指挥却走下坡路的创业企业，我认为创业企业应该按照自己的节奏发展。

爱康国宾 CEO 张黎刚：投资者有充分提意见的权利，但是最终的决策还是由创业者来做，你决策错了，投资者不能指责你；你决策对了，也不能以为那就是你的功劳。

大旗网董事长王定标：我很少看到一个项目早期的计划跟后期的运营是一样的。不过坚持也很重要，一个成功的商业模式需要很长时间的耕耘才能展现出来，这需要创业者通过很好的沟通来说服 VC 勇敢拥抱变化的创业者要注意两个问题：一是变化到何种程度比较合适？二是如何与投资人进行博弈。

4.卖掉还是守成？

当公司成功后，投资者希望创业者将公司迅速卖掉或者 IPO 以便其套现退出。此时，创业者却舍不得自己一手养大的孩子，烦恼来了。

乐友网 CEO 胡超：创业者把企业当成自己的孩子来养，而投资者是把所投的企业当成猪来养，养大就要卖个好价钱。创业者去融资时，一定要有卖掉的思想准备。只要你卖的价格皆大欢喜，那就是一种成功。希望创业者既有做百年企业的雄心，也要有把企业当猪卖的准备。

爱康国宾 CEO 张黎刚：公司卖与不卖，应该是投资者和创始人本着对员工负责任的态度下做出的决定。
(罗文)

复旦大学毕业的硕士研究生傅德军，2006 年回金华家乡创办公司，成为全国最早介入 LED 照明技术的先行者之一——

傅德军 闪亮登场世博会的背后

□ 特约记者 方令航 文 / 图

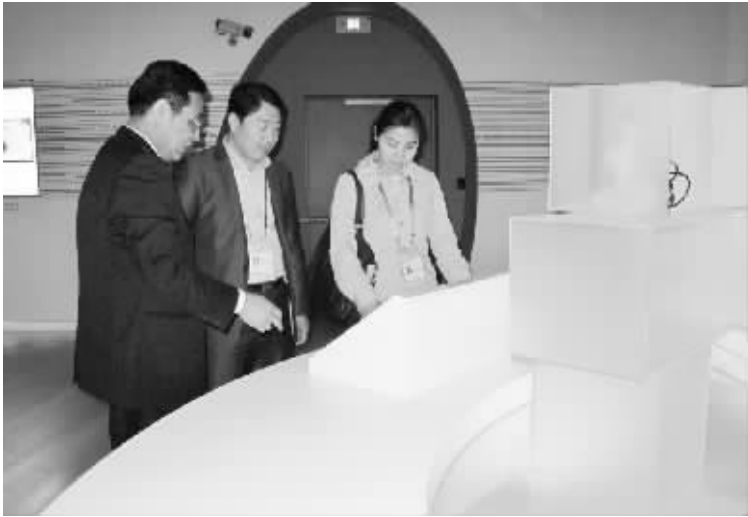
眼下，在 2010 年上海世博会的城市未来馆展区里，来自浙江金华名创光电的 LED 照明产品，正在描摹 20 年后的城市生活图景。对金华民企浙江名创光电科技有限公司董事长傅德军来说，这意味着该公司自主研发的 LED 灯具，在闪耀世博会的同时，也真正迈出了走向世界的脚步。

今天

为世博点燃节能灯火

“我们只做最专业的大功率 LED 节能照明灯具，现在国内做 LED 灯具的企业很多，但真正掌握核心技术寥寥无几。可以说，为了在世博会闪亮登场的这一刻，我们已经准备了好几年。”复旦大学毕业的硕士研究生傅德军，2006 年回金华家乡创办公司，成为全国最早介入 LED 照明技术的先行者之一。

低碳世博是上海世博会提出的一项口号，在高歌猛进的低碳经济大潮中，各类节能照明产品粉墨登场，作为革命性新型光源——LED 在“低碳”、“节能”的大势之下插上了腾飞的翅膀。



傅德军(图中)向上海世博会未来馆负责人介绍名创光电的 LED 照明产品。

傅德军说：“整个园区 80% 以上的夜景采用 LED，世博园区成为全球最大的 LED 示范区，这样大规模的集中示范也表明，我国已经成为 LED 产量最多和市场最大的国家，对我们公司来说，绽放世博舞台后，未来将有更大成长空间，目前各地的咨询电话已经应接不暇。”

昨天

“韬光养晦”攻难题

“名创光电”并非骤然成功，傅德军为此足足酝酿了近十年——因为长期关注“名创光电”。作为高科技企业，LED 产业和其他传统制造业不同，其发展过程中一些技术难题根本绕不过去，只有攻克才有可持续发展。傅德军深知如果解决不了这些关键技术难题，即使工艺和包装再华丽也是本末倒置。所以名创光电一开始就耐得住寂寞，首先从研发做起。

傅德军“寂寞”了 5 年，2009 年跻身国家级高新技术企业，名创光电

迎来了辉煌，是因为傅德军已经成功攻克了两个核心难题：散热和配光。“这是国内外 LED 灯具制造企业面对的共同难题，而我们恰恰掌握了这两方面的技术，这就是我们的软实力。”目前该公司产品已在国内外申请了 20 多项发明专利、新型实用专利。

“名创光电正处于发展时期，通过 5 年发展虽然取得了一定成绩，但与国内优秀企业相比，与国际同行企业相比，我们还不小，更不强，实现未来发展愿景还有很长的路要走。”记者知道，其实在傅德军的心中，埋头专注做企业，是因为他有个成为隐形冠军的理想。

未来

照亮金华制造转型之路

目前，我国已经形成长三角、珠三角、闽三角以及北方地区等 4 大 LED 产业集聚区，光伏产业在世界范围内已经进入了发展快车道，举世瞩目。然而伴随着行业的疾速发展，采购分散、信息闭塞、科研滞后、技术与管理水平低下等诸多不利因素也日益突出，尤其体现在发展晚于欧美地区、机遇却同步的中国市场。

“与不顾产品质量，加紧赚钱的

短期行为相比，抢占技术高点，从而完成长远的市场布局才是这一行业正确的发展方向。”傅德军说，“名创光电”位于金华经济开发区的新厂，今年底将投入使用，届时企业的产能将达到 20 亿元。

傅德军也希望有政府在背后作推手，在金华集聚更多 LED 行业企业，发挥龙头企业的辐射和带动能力，形成和建立与之配套的现代产业服务体系，打造 LED 产业链，建设一个集新光源生产、研发、办公、应用、生活为一体的大型综合社区，创造 50 亿元以上的工业年产值，逐步将 LED 照明产业发展成为金华的一个支柱型产业。

名词解释

LED：发光二极管的英文缩写，被广泛应用于指示灯、背光源、照明及显示屏等领域。近年来，随着低碳经济成为全球的主流发展趋势之一，各国政府均加大对 LED 产业政策的扶持力度，LED 产业也迎来了绝好的发展良机。据测算，相同照度下 LED 灯的使用寿命是传统高压钠灯的十倍以上，节能率达到 60% 以上，一盏 LED 路灯一年可减少二氧化碳排放 657 千克。

任静娟：从下岗职工到创业明星

创业使人年轻，40 岁的创业明星任静娟看起来像 20 岁

□ 季娜娜

这两天，在无锡市北塘区北大街道古运河社区大门口，有一家新营业的“娟娟编织店”，店铺面积不大名气却很响亮，邻里街坊等地的“学生”都慕名而来。谁都没有想到，店主人曾是一名下岗女职工。她就是北塘区创业明星任静娟。

创业明星曾是下岗女工

6 年前，任静娟还在干着旅游工作，家中上有 80 多岁的奶奶，下有正在上学的女儿，老公常年在外跑业务，与此同时，任静娟的身体也出现了点小毛病，无奈，她下岗了。

回到家后，任静娟变成贤妻良母，负责起全家人的饮食起居。然而，时间一长，内心的不安分让她蠢蠢欲动。母亲良好的编织技术被她传承下来，她想凭借自己的一技之长为家里赚点补贴。她找到社区寻求帮助，并告诉社区领导她喜欢编织，随后领导将她安排到“北塘区阿庆嫂服务中心”，和众多的下岗

女性朋友在一起编织产品。

由于年纪小，接受新鲜事物的速度比一般中老年人快，任静娟的编织技能开始得到发挥，她对颜色的敏锐度引起了领导的注意。领导开始给她平台，教她编织技巧，并将她的产品对外销售。

买衣服免费学编织

小店开张后，店铺内经常挤满当场求教的“学生”，多的时候每天都有 10 多位，少的时候也有五六人。她们对照自己喜欢的毛衣款式，现场试织。一针一线，一上一下，任静娟手把手地指导她们编织毛衣，直至学会，满意“毕业”。

王秀凤正在店里学织毛衣，她告诉记者，任老师不仅编织手法高超，也挺热情耐心，而且一分钱学费都不收，她现在已经学会了元宝针、螺纹针等几种编织方法。

在任静娟身上，吸引大家的不仅是她毫无保留的编织技术，更让记者好奇的是她的“营销策略”。她告诉记者，只要在她的编织社购买编织品，就可免费学习各种编织技艺。任



静娟向记者坦言，其实她并不赞成居民购买编织好的成品，她更希望越来越多的居民、孩子家长跟她学习编织技术。

小编织社提供百个岗位

在这仅 10 多平方米的店铺里，记者见到了层出不穷的编织样品，这些都是任静娟用勤劳双手精心编织出来的，此时，她正在带领一批女同志编织毛衣。童装上的图案各种各样，有“喜羊羊”，有“海宝”，有“米老鼠”……这些都是在任静娟的带领下，100 多名和她一样爱好编织的女性的劳动成果。

任静娟先后编织了百余种色彩缤纷、款式独特、适合不同年龄人群穿着的毛衣新品。无论逛街、看电视，只要看到好看的图案，她都会留心，甚至拍下照片回去后仔细研究。

三五家具开始做起，逐步向整个香河家具画册市场渗透。从简单的画册设计到场馆装修设计、VI、CI 策划、营销策划直到承接装饰工程，王永一步步实现他的设计师梦想。与此同时，他又不断地寻找新的商业机会。“如履薄冰”，王永形容当时的境况，他说，“等到你的竞争对手快要赶上来时，你就得重新出发了，你必须永远要比别人快半拍”。

从品牌中国联盟创造事业巅峰

在北京的十几年里，王永说自己干了三件事，图书出版、家居图册设计和品牌推广。目前从事的品牌中国推广，投入了王永最多的心血。他称自己干了“别人想做但做不了的事情”。

■创业点评：

点评嘉宾：江南大学金融研究所所长、无锡市创业投资评审专家吴国一

任静娟属于典型的“40、50”人群创业。她创业的项目之所以成功是有一定原因的。编织技术对于女性来说，操作简单，好掌握，且无过高资金成本，很容易上手，妇女朋友非常欢迎。

现代人生活比较浮躁，似乎什么事都想一步登天，其实不然，做什么事情都要循序渐进，欲速则不达。编织毛衣就是很好的锻炼，不但能学手艺，也学会了做人的道理。与其说是在编织毛衣，不如说是在编织心境。

对于“40、50”人群，创业需要格外谨慎。因为不再年轻，如果一着不慎，则满盘皆输，而翻身的机会则少之又少。第一，端正态度，切忌盲目。第二，扩大视野，增强能力。第三，谨慎加盟，勤跑多问。加盟连锁也是一条创业的好路径，但加盟前要多考察。第四，避免风险，先保生存。宜选那些成熟、稳定、比较传统、且在短期内不会被淘汰的行业。第五，多了解政府政策。

王永：我选择在中关村创业

□ 张晓东

他从偏远的湖南农村到北京中关村创业；没有背景、没有人脉、没有高学历，也没有在大公司历练的经历，他却完成了一次次角色的转变；从书商到家居图册设计再到创建品牌中国联盟，王永的创业经历，让人们看到了机会——中关村不仅仅是高新技术企业、高端科技人才的聚集地，同样也是怀揣梦想的普通人创业的天堂。

从出版图书收获第一桶金

认识王永是在第九期中关村创业讲坛上，也许因为他是这个讲坛上为数不多的从事着高科技企业以外的职业。

“我做图书出版的一个原因是

这方面有过一些接触。从 1996 年到 1997 年，市面上 1/3 的书都是我的公司设计的。”王永说，当时多数书商整体文化素质不高，与他们相比，他也算有点文化和经营头脑上的优势。

1999 年，王永察觉到经管类图书是社会上的热门选题，他很快就着手策划了第一本书《中国总经理》，加上他“精明”的营销策略，这本书卖得火，前后一共卖了 15 万册，挣了近百万元。

“当年大多数书商广告意识很淡，许多人不会营销。”王永说，在长春的一次图书推介会上，他发现大厅里面空荡荡的，便花了 500 块钱把大厅的广告位买了下来。王永把全开的大广告挂到大门口的一盏大灯上面，让所有进出的人都能看到，不仅如此，王永还特意找了一帮人在电梯里面上上下下

王永创业观点

三百六十行，行行出状元。

任何一个行业都可以培养出冠军来。假如这三百六十行你都不行，你就创造第三百六十一行。

创业是无章可循的，但是“坚持”是这里面可以找到的通用章法之一。坚持和蛮干是两个概念。有时候迂回前进也是一种坚持，敢于去放弃那些应该放弃的，把失败的经验教训全部总结到新的项目上去。

我对“折腾”的理解就是方向确定了后要“不折腾”，但是在实现目标的道路上要“勤折腾”、“敢折腾”、“会折腾”、“持续地折腾”、“创新地折腾”。

下，见人就问，“你知道《中国总经理》的书在哪个房间卖吗？”一夜之间，《中国总经理》成了这次推介会上的热点。

从家居图册找到创业的感觉

选择做家居图册设计纯属偶然。王永说，10 年前家具厂的宣传手段还十分落后。当时根本没有家居图册的概念，最多叫家具画册。家具厂商通常是用相机把产品拍好，然后洗出来贴在一张 KT 板上，顾客可以看，但是拿不走。

一次他去家具城买家具，发现没有一本像样的家具画册，他就对售货员说，“我买你的家具，你帮我介绍个客户做画册吧”。没想到，售货员真的帮他介绍了一个客户——香河三五家具，现在“宜美利嘉”的前身。王永就从

王永说：“设计师可能多一个少一个影响不是很大，但是品牌中国没有人做就不行。”王永认为，目前虽然中国经济总量大，但是质量差，中国的企业亟须正确的品牌价值观，需要有人来引导大家做品牌。王永希望通过他的努力，将品牌中包含的诚信、服务、创新等理念传达给每一个企业家。

为此，王永引进了国际奥委会和达沃斯这两个组织的理念，即推广平台与标准，先打造出一个平台推广品牌理念，然后再制定出一系列标准。王永说，“品牌可以分为国家品牌、产业品牌、企业品牌、产品品牌及个人品牌五个层面，这五层是环环相扣的。我们最开始要在个人品牌上开展工作，一步步扩展，最终形成品牌中国的产业化”。