



项目2

创新创业能力

在创业过程中，创业者始终是一个最核心因素。创业者善于识别和抓住机会，并将这些机会转化成有市场价值的理念，通过投入时间、努力、金钱和技能去增加价值；通过承担执行这些理念的市场竞争风险，力争从他们的努力中获取回报。大量研究表明，成功的创业者拥有与他人不同的心理特质，这些不同主要表现在成就动机、控制点和风险倾向方面。在创业过程中，由于机会的模糊、市场的不确定性、资本市场的风险以及外在环境的变迁等因素，需要依靠创业者的创造力、决策力、领导力与沟通力来发掘问题，掌握关键要素，使得新事业能够顺利进行。

学习目标

- (1) 理解创业者关键的心理特质。
- (2) 掌握创业者所需的关键能力。

项目导入

一个失败的创业案例

陈先生，20世纪80年代末毕业于厦门大学经济系，毕业后赴日本留学，先后获得经济学硕士、博士学位；掌握了日语、英语、泰语三门外语；博士毕业后留在日本，并没有从事经济学科研工作，而是进入了大阪一家化工企业，从事化学产品的研发工作，在工作5年后，不仅熟练胜任了工作岗位，而且还研发了新的化学工艺，开发了一种新的化工产品，他为此获得了专利。2005年，他获知留学人员归国创业有很多优惠政策后，回到祖国，基于其专利技术创办了一家企业。但是，经过两年左右的苦苦挣扎之后，2008年年初，他的公司关闭了，设备和技术都廉价转卖



给了其他企业。

尽管他的公司倒闭有多种原因，但据知情人介绍，公司失败与陈先生的个性有很大的关系。他对下属的管理比较民主，倡导用科研方式来管理公司。经常和员工讲道理，甚至和下属辩论。在公司遇到经营困难时，陈先生总会在第一时间找到政府主管部门，以留学人员的身份寻求政府支持。而政府的支持力度与他的预期存在差距，为此，他与相关工作人员发生了数次不愉快的争执。

思考与讨论

陈先生这样一个拥有高学历、高智商，既懂得技术又懂得经济的创业者，按理说，其创业过程应该走得比较顺畅。他的失败说明创业者除了要有良好的教育背景和专业技能之外，还需要具备哪些素质和能力？

学习任务

任务 2.1

创业者关键的心理特质

创业特质论以奥尔波特的特质理论为依据。该理论认为，创业者特质是稳定的、习惯化的反应方式和行为风格，它贯穿于创业者的整个心理，是创业者独特性的整体写照。

特质论者认为，创业者拥有与他人不同的特质，这些不同主要表现在成就需求、控制点、风险倾向和自我效能感方面。甚至有学者认为，如果某人具有创业者特质，他总能够找到自己的方法去创业，不管环境情况如何。

2.1.1 较高的成就需求

莫瑞认为，成就需求是指个人想要尽快、尽可能地把事情做好的一种欲望或倾向。

麦克利兰把成就需求作为创业者区别于非创业者的一个显著特质。他将成就需求定义为：希望做好的欲望，主要不是为了社会承认或声望，而是为了内在的个人自我实现。与非创业者相比较，创业者具有较强的成就需求。

杰克逊等学者认为，成就需求由想要获得专家肯定、想要赚钱、想要靠自己成



功、想要受人尊重、想要争胜、想要成为优秀六个要素组成。

成就需求是创业者身上经常会表现出的一个重要特质。具有较高成就需求的创业者都是一些做事很主动的人，他们心里那种想要同人竞争、超越现有标准去追求具有挑战性的目标的强烈欲望驱动着他们去创业。

一般来说，成就需求包括：

- (1) 个体为完成困难工作的欲望。
- (2) 操控或组织事物、人物或思想的欲望。
- (3) 尽快且独立地做好的欲望。
- (4) 克服障碍且达到高标准的欲望。
- (5) 超越自己的欲望。
- (6) 超越且胜过别人的欲望。
- (7) 使得个人才能通过学习而增进自我尊重的欲望。

成就需求是成功创业者的一个显著特质。需要明白的是，较高的成就需要并不一定会导致创业。因为创业者要经过权衡，确定创业所带来的预期收益大于可能出现的风险，才会采取行动去创业，过高的创业风险会使这些人放弃创业，而且具有强烈需求的人也可以通过创业以外的途径来满足自己的成就需求。

2.1.2 内控型人格

控制点的概念由社会心理学家罗特提出，属于认知的范畴，它不再局限于对任务的控制感，而是将这种控制感扩散到生活的各个方面。

很多学者的研究表明，创业者比非创业者倾向于有更高的内部控制力。成功的创业者都非常相信自己，他们不相信创业冒险的成败是由命运、运气或者相类似的力量所主宰，成就和挫折都在他们的控制和影响范围内，他们能影响自己行动的结果。

具备内控型人格的人是只相信自己对结果有重大影响的人。内控型的人认为许多事情是因为自己的原因而引发事情的结果，认为自己的付出和努力可以改变许多事情。即便是在无法改变的情况下，也可以通过其他方式来达到目的。内控型的人常常这样描述自己：“我身上发生的事很大程度上取决于我自己所做的决定和我付出的努力。我相信我总是能够找到办法解决我的问题。我相信，我所做的与所得到的两者之间、我付出的努力与所得到的回报两者之间有关系。同时，当我不能影响发生的事情的时候，我仍然可以决定让周围的环境以何种方式来影响我。”

相反，外控型的人常常将许多事情归结为外部的原因，认为人的快乐和痛苦是

无法自主的，一切都在他人或是命运的主宰下。外控型的人经常会这样说：“命运不是自己说了算的，我对发生在我身上的事无能为力。我的快乐和痛苦也不是我能决定的，这取决于别人或命运。”

外控型的人认为决定性的力量不在自身，而在外部，所以他们对自身价值的判断和自己行动的选择很大程度上依赖于别人的看法。

形成内、外控人格的原因主要有：文化差异、社会经济水平的差异以及父母养育方式的差异。

2.1.3 较高的风险承担倾向

创业过程中存在的风险是非常高的，创业者抱着对未来的美好预期展开行动，必须面对来自市场、消费者、供应商、融资渠道、环境等方面的各种不可知和不确定性。只有那些愿意承担风险的个体和企业才有可能生存和成功。因此，创业者比一般非创业者具有更高的风险倾向性。

所谓风险承担倾向，是指个体接受或回避风险的倾向性，是最早被识别出来的创业者的个性特征。坎狄龙早在18世纪就认为资本家和创业者的不同在于创业者承担了公司的风险。米尔也认同坎狄龙的观点，认为创业者与经理最根本的区别就在于创业者承担了风险。奈特更直接地把创业者定义为不确定性的管理者。

需要说明的是，将风险承担倾向当成创业者个人特质的观点受到了一些批评。因为尽管有很多研究证实创业者具有高风险行为倾向，但也有另一些研究表明，创业者在承担风险倾向方面与其他群体并没有什么区别。这些分歧可能是由于不同研究对风险倾向的定义和使用测量工具不同造成的，也可能是由于不同研究对象在风险承担能力方面的差异造成的。

综合而言，创业是一种高风险行为，有人甚至认为创业者是“赌徒”。创业者往往在资源高度约束的情况下开展创业活动，不管是否愿意，他们毫无疑问要承担一定的、甚至很大的风险。

2.1.4 高自我效能感

班杜拉提出的自我效能感是人们对自已是否能够成功地达到某一行为结果的行为能力的判断。他发现，即使个体知道某种行为会导致何种结果，但也不一定去从事这种行为或开展某项活动，而是首先要推测一下自己行不行，有没有实施这一行为的能力与信心。

简单地说，自我效能感表示的是一个人对自己的自信程度。高自我效能感的



人面对压力时对自己更加自信，能以积极的方式应对压力。自我效能感对个体潜能的发挥具有关键性的决定作用，它是人的主体因素的核心，并渗透、弥漫于人类机能活动的各个方面，从而决定着个体在人生事业的成败乃至在日常生活中的幸福与否。因此，很多研究者将此概念引入创业领域，并提出了创业自我效能感的概念。

创业自我效能感是指一个人能够成功地扮演和完成创业者角色任务的信念的强度。创业是向未知领域的探险，创业者必须表明他们不仅相信自己，而且相信他们正在追求的事业，并以此来感染和说服他人，取得信任和支持，这对于事业的成功十分重要。创业者常常要经历许多的挫折和失败，只有始终保持乐观的、积极的心态，才可能在失败之后振作起来，并从失败中汲取教训，将从失败中学习到的东西应用于增加下一次成功的机会中。

影响自我效能感形成的因素主要有：个人自身行为的成败经验、替代经验、言语劝导、情绪反应和环境条件如图 2-1 所示。

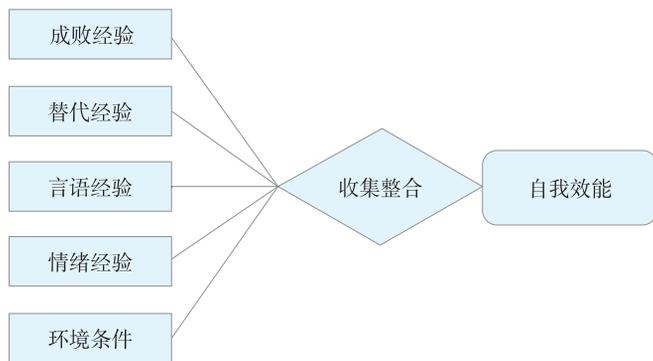


图 2-1 自我效能感的主要形成途径

①成败经验对自我效能感的影响最大。一般来说，成功经验会提高效能期望，反复的失败会降低效能期望。②个体的许多效能期望来源于观察他人的替代经验，尤其在被观察者的情况与观察者具有一致性时更为明显。③旁人的言语劝导也是自我效能感形成的影响因素，其价值大小取决于它是否切合实际，缺乏事实基础的言语劝说对自我效能感的影响不大，在直接经验或替代性经验基础上进行劝说的效果会更好。④高水平的情绪反应使成绩降低而影响自我效能。当个体在面临某项活动任务时强烈的身心反应、情绪激动通常会妨碍行为的表现而降低自我效能感。当人们不为厌恶刺激所困扰时更能期望成功。⑤不同的环境条件给人们提供的信息是大不一样的。当一个人进入陌生而又易引起焦虑的情境中时，其自我效能感水平与强度就会降低。



相关案例

刘永好和他的希望集团致富经

1951年，刘永好出生于四川新津县，他小时候家里非常贫穷，以至于在20岁之前都没穿过鞋子。1982年，正当绝大多数人还在抱着“铁饭碗”吃得有滋有味时，年过而立之年的刘永好毅然辞去了来之不易且令人羡慕的政府部门公职，同兄弟四人卖废铁、手表、自行车、黑白电视，凑足了1000元钱，下海自谋职业。当时，他选择的行当是别人不看好的农产品生产领域，他们从种植业、养殖业起步，创办“育新良种场”——开始了向土地要财富的道路。刘氏四兄弟做出这样的抉择是很有胆量的。刘氏四兄弟大学毕业后都分配在国家单位工作，有着令人羡慕的舒适工作环境和稳定收入。在接下来的7年时间里，他们筹办起一家小良种场，专门孵化小鸡和鹤鹑，公司几经风险，近乎绝望，兄弟四人曾经在“跳岷江”“逃新疆”“继续干”三条路中选择道路，最后咬牙选择了第三者。

1988年，刘永好出差到广州，偶遇广东农民排着长队购买泰国正大颗粒饲料，令他惊奇不已。他观看了饲料，索要了说明书，与排队客户摆起“龙门阵”。回到成都后，他向几位兄长介绍生产猪饲料的前途。刘永好说：“四川是全国养猪大省，养猪是四川农村经济的重要来源。泰国正大的猪饲料动摇了我国落后的喂养结构，应该把目光放到更广大的市场上，去搞饲料、搞高科技全价饲料系列。”

于是刘氏兄弟经过认真研究，决定放弃养鹤鹑而转产饲料，并做了详细的战略部署。刘氏兄弟将资金全部投入这个项目，并聘请30余名动物营养学专家重点攻关。1989年4月，公司自行研发的“希望牌”乳猪全价颗粒饲料问世，一下子打破了正大集团洋饲料垄断中国高档饲料市场的局面。1993年希望集团成立，刘永好为总裁、法定代表。希望集团的诞生给刘氏兄弟的事业发展带来了无限生机。

当时希望集团写的大字标语遍布广袤的城乡大地：“希望养猪富，希望来帮助。”刘氏兄弟喊出这样的口号不是没有道理的。那时候，刘氏兄弟踏进饲料行业已经专注经营了4年多，创业的辛苦已经尝遍了，经验当然也就丰富了。

邓小平南方讲话后，希望集团走出四川，先后在上海、江西、安徽、云南、内蒙古等二十几个省、市、自治区开展与国有企业、集体企业、外资企业的广泛合作，迅速开拓了全国市场。1997年，正当成都的房地产业刚刚完成了第一轮开发的积累，开始对已有的产品进行检点与反省，并准备进入由卖方市场向买方市场转变的“微利”时代的时候，刘永好又一次抓住了机会进入房地产业。



“在最高潮，大家认为最好的时候，我们反而没有做，当然，没有挣钱也没有被套，我们抓住谷底攀升的时机，我们还要随着曲线上升。”当别人纷纷感到房地产这碗饭越来越难吃的时候，刘永好却意识到机会的存在。经过两年的时间论证，刘永好与房地产业的第二次握手取得了实质性成果：1998年，新希望成立了自己的房地产公司，在成都买下418亩地，进行规模房地产开发。但对于精熟于饲料业的刘永好来说，房地产开发毕竟是个全新的领域。刘永好坦称：“房地产是我不熟悉的，作为一个战略投资者，我需要了解熟悉房地产市场，逐步弄懂它。所以现在，我把本来用于打高尔夫球的时间用来把握房地产市场，这是个挑战。”幸好学习对于刘永好来讲并非难事，据说他最成功的地方也正是“学习”。他把自己的时间一分为三，1/3用来处理新希望集团内部的关键性问题，1/3跟一流人才打交道并建立各方关系，另外的1/3用来学习和研究企业发展问题。而这一方法本身也是他出国访问时学习吸收国外企业家的经验。

刘永好有个随身带笔和本子的习惯，凡找人谈话或接受采访，只要对方说得有道理，他便记下来。正是这种勤奋与孜孜不倦的追求使新希望的房地产开发再一次取得了成功，锦官新城一问世，首期开盘三天之内就销售了1.4亿元，创造了成都房地产奇迹。

2000年，美国《福布斯》评定刘永好、刘永行兄弟财产为10亿美元，列中国大陆50名富豪第2位。这位曾赤脚走路的创业者，终于用他的勤奋和努力踩出了一条成功之路。

思考与讨论

有人说“刘永好的成功是创业时赶上了当时的良好环境，现在情况不同了，如果他现在开始创业，不一定能成功”，你同意这种观点吗？

任务 2.2

创业者所需的关键能力

成功创业者不仅需要具备优良的人格品质，还必须掌握应对和处理创业现实问题的基本技能。蒂蒙斯认为，在创业过程中由于机会的模糊、市场的不确定性、资本市场的风险以及外在环境的变迁等因素经常影响到创业活动，使得创业过程充满风险。因此创业必须依靠创业者的领导力、创造力、决策力与沟通能力来发掘问题，掌握关键要素，弹性调整机会、资源、团队三个层面的搭配组合(见图2-2)，使得

新事业能够顺利进行。

更具体地说，在识别商业机会的过程中，需要创业者具有创造力和决策力；在获取外部资源时，需要创业者具备良好的沟通能力；在组建和管理工作团队时，需要创业者具备卓越的领导力。

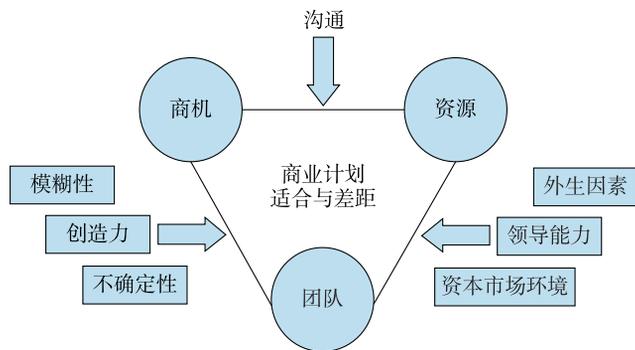


图 2-2 蒂蒙斯创业模型

2.2.1 创造力

创造力是指产生新思想以及发现和创造新事物的能力。创造力高的人对于客观事物中存在的明显失常、矛盾和不平衡现象易产生强烈兴趣，对事物的感受性特别强，能抓住易为常人漠视的问题，意志坚强，比较自信，自我意识强烈，能认识和评价自己与别人的行为和特点。

创造力的行为表现有三个特征：

(1) 变通性。即思维能随机应变、举一反三，不易受功能固着等心理定势的干扰，因此能产生超常的构想，提出新观念。

(2) 流畅性。如果一个人针对某种刺激的反应既快又多，能够在较短的时间内表达出较多的观念，此人便具备流畅性。

(3) 独特性。指的是对事物具有不寻常的独特见解。

创造力的构成也可归结为三个方面：

(1) 作为基础因素的知识，包括吸收知识的能力、记忆知识的能力和知识理解的能力。

(2) 以创造性思维能力为核心的智能。既包括敏锐、独特的观察力，集中的注意力，持久的记忆力和灵活的操作力，也包括创造性思维能力，还包括掌握和运用创造原理、技巧和方法的能力等。这是构成创造力的重要部分。

(3) 创造个性品质，包括意志、情操等方面的内容。



整个创业过程都需要创业者的创造力。创业机会的发现和创意的形成需要进行创造性思维，发挥创造力，这种创造力即商业敏锐性。创业者凭借商业敏锐性才能够识别商机，激发灵感。同样，机会的开发、资源的整合、商业模式的设计更是创造力的集中体现。

相关知识



培养创造力的方法

1. 发现联系

许多发明和创新都源于发明者发现了事物、过程、材料、技术和人之间新的关系。若想提高创造力，就尝试寻找身边的人和事之间不同寻常的关系。对这些关系的洞察可以产生新的创意、产品和服务。例如，把果汁加到饮料中就成了果汁饮料；把内燃机技术和车轮结合在一起就发明了汽车。

选择手表作为创造的对象，再列举一些与手表无关的事物，如话筒、计算机、动物、鲜花等，现在把它们结合起来：

手表与话筒的结合：报时的手表，会听话的手表，会说话的手表，可以打电话的手表。

手表与计算机的结合：带有计算器的手表，智能手表。

手表与动物的结合：不同动物形状的手表，十二生肖礼品手表，带有热爱动物提示和标示的手表。

手表与鲜花结合：色彩鲜艳的手表，花型手表，可变色的手表。

2. 触发创意

每天会有很多触动你的东西，都用来激发你的思维：抽象画、鼓舞人心的故事、不完整的想法、小技巧等。把这些能触动你的东西放在经常看到的地方——冰箱上、电话旁等。你永远不会知道什么时候它们会消除你的心理阻碍并与你思考的问题联系起来。

3. 梦想法

所谓“日有所思，夜有所梦”，梦想法即因创业者经常的冥思苦想，以致在做梦的时候出现“灵感”，来发现问题及其解决的办法。但这种灵感往往是稍纵即逝的，因此，对每个灵感都应立即记录下来，并做进一步的调查研究。对“梦来之笔”，不必考虑所有负面因素或对资源的要求。换句话说，产生的想法、创意应该进一步开发而不必考虑任何约束条件，直到创意被开发成切实可行的形式。



2.2.2 决策力

决策是创业过程中极为重要的环节，起着承前启后的枢纽作用。从学校毕业后选择自主创业还是受人雇佣需要决策，选择何种创业项目也需要决策，综合各项信息确定企业经营战略及各种具体的方案也需要决策。

决策是人们确定未来行动目标，并从两个以上实现目标的可行方案中选择一个最优方案的分析判断过程。西方决策理论学派的代表人物西蒙认为：管理就是决策，决策是管理的核心。它对创业者的能力要求是快速判断、快速反应、快速决策、快速行动及快速修正。因此，创业者需要具备良好的决策力。

决策不仅仅是做出选择，在这之前必须进行详尽的资料搜寻和评估工作，事后更要进行检讨，才能真正累积经验，提高日后决策的成功机会。

相关知识



提高决策力的 5 个关键

1. 明确定义问题

定义问题是为了设定决策范围、弄清决策细节。将目前的问题切割成若干个更小的问题，更容易看清楚问题的原貌。值得注意的是，不同类型的问题有不同的处理方式。属于程序性的问题，如关于行政方面的问题，通常都有既定的规定或是政策作为依据，不需要花费太多的时间与精力。如果属于突发状况，就必须加以重视，在完成所有决策的步骤后再做选择。因为突发状况往往代表了未来的趋势或者新商机的来临。

2. 确定希望的结果

创业者不可能同时达成所有的目标，因而在确定目标时要列出优先顺序，并有所取舍。例如，在决定新产品的营销策略之前，必须先想清楚希望达成什么样的目标，是提升公司的市场份额还是增加盈利？或者是打响公司知名度？一般而言，不同目标之间很难兼顾，需要取舍。

3. 搜集有意义的信息

在开始搜集资料之前，必须先评估自己拥有的资料信息中还缺少哪些资料。需要根据信息与决策目标之间的关联性以及相对重要性，判断哪些信息是需要的，哪些可以忽略。信息并非越多越好，有时过多的信息只会造成困扰，并不会提高决策的成功机会。



4. 考虑各种可能的解决方案

这个阶段的重点在于征集尽量多的解决方案，头脑风暴法可以在这个阶段派上用场。团队成员集思广益，提出各种想法，尤其要鼓励提出奇特的点子，不要考虑后续可行性的问题。在想法提出来之后，针对每种想法再详细讨论，使其更为完整，并试着将不同的想法整合成更好、更完整的方案，最后筛选出若干可选方案。

5. 仔细评价可选方案

在这个步骤，创业者必须清楚每一种方案的优缺点、可能造成的结果以及与事先设定的预期目标之间的契合程度，并将先前搜集的客观数据作为评价依据，评估采取该项选择方案所对应的资源约束。

2.2.3 领导力

创业者首先会被看成是某种经济组织的所有者或管理者，他们也可能被视为某个团体的领导者。在商业情境中所使用的很多技巧也可以应用在团体发展中。从创业者所承担工作的本质来看，创业者必须是领导者。成功的领导者要依靠他人来实现目标。创业者如何看待自己的员工将决定他们的领导风格。在很多情况下，员工所做的事情正是他们的创业者所期望的。如果创业者纵容员工偷懒、不负责任，那么员工就更可能做出偷懒、不负责任的事情；如果创业者希望员工承担责任，员工就更可能有责任心。

领导力的本质就是影响力，是把握组织的使命并影响下属围绕这个使命奋斗的一种能力。它是一种较高层次的综合能力，包括团队组建与管理能力、战略定位能力、企业文化设计与培育能力、应付突发事件的能力等。创业者需要扮演企业细致的“内管家”、活跃的“外交家”、战略的“设计师”、执行的“工程师”、发散思维的“开拓者”、内敛倾向的“保守派”等角色，需要将技术研发、市场开拓和财务管理等方面的人才凝聚在一起，需要将不同个性的人凝聚在一起，形成协同优势。

创业者应该具备的领导力主要体现在以下几个方面：

- (1) 使员工相信自己是组织中重要的一员。
- (2) 认为所有的员工都具有成长的潜力和优势。
- (3) 消除员工认为自身被低估的消极心理。
- (4) 强调通过工作获得的自我激励和自我改进。
- (5) 设定关心员工和产品的授权愿景，将组织和组织内成员的目标合为一体。
- (6) 帮助员工学会管理变革。
- (7) 示范新的、可行的工作方式。

- (8)鼓励新的工作方式。
- (9)走动式管理。
- (10)消除工作过程中的官僚主义。
- (11)从失败中不断学习,吸取教训。
- (12)建立和发展一个和谐的组织团队等。

2.2.4 沟通力

创业者的沟通力表现为能够妥善地处理与公众(政府部门、新闻媒体、客户等)之间的关系,以及能够协调下属部门成员之间关系的能力。创业者应该妥当地处理与外界的关系,尤其要争取政府部门、工商以及税务部门的支持与理解,同时要善于团结一切可以团结的人,团结一切可以团结的力量,求同存异、共同协调地发展,做到不失原则、灵活有度,善于巧妙地将原则性和灵活性结合起来。总之,创业者只有搞好内外团结,处理好人际关系,才能建立一个有利于自己创业的和谐环境,为成功创业打好基础。

沟通力难以完全依靠书本而习得,它实际上是一种社会实践能力,需要在实践活动中学习,不断积累总结经验。这种能力的形成要注意三点:①要敢于与不熟悉的人和事打交道,敢于冒险和接受挑战,敢于承担责任和压力,对自己的决定和想法要充满信心和希望。②养成观察与思考的习惯。社会上存在着许多复杂的人和事,在复杂的人和事面前要多观察多思考,观察的过程实质上是调查的过程,是获取信息的过程,是掌握第一手材料的过程,观察得越仔细,掌握的信息就越准确。观察是为思考做准备,观察之后必须进行思考,做到三思而后行。③处理好各种关系。可以说,社会活动是靠各种关系来维持的,要处理好关系就必须善于应酬。应酬是职业上的“道具”,是处事待人接物的表现。应酬的最高境界是在毫无强迫的气氛里,把诚意传达给别人,使别人受到感应,并产生共识,自愿接受自己的观点。搞好应酬要做到宽以待人、严于律己,尽量做到既了解对方的立场,又让对方了解自己的立场。协调交往能力并不是天生的,也不会在学校里就形成了,而是走向社会后慢慢积累社会经验,逐步学习社会知识而形成的。

相关案例

从顽皮少年到商界大侠

马云,中国电子商务网站的开拓者,阿里巴巴网站创始人兼董事局主席。1984年,历经辛苦的马云终于跌跌撞撞地考入杭州师范大学外语系。大学毕业后,他在



杭州电子科技大学教英语。

1991年，马云和朋友成立海博翻译社。结果，第一个月就净亏1300元，就在大家动摇的时候，马云坚信：只要做下去，一定有前景。总结经验教训之后，他们决定先以最原始的小商品买卖来维持运转。于是，马云开始一个人背着个大麻袋到义乌、广州去进货，翻译社开始卖礼品和鲜花。

1995年初，马云偶然去美国，对电脑一窍不通的他开始接触并认识互联网。出于好奇，他请人做了一个翻译社的网页，没想到，3个小时就收到了4封邮件。他敏感地意识到：互联网必将改变世界！随即，马云萌生了做一个网站，把国内的企业资料收集起来放到网上向全世界发布的想法。

此时，全球互联网刚刚发展，而杭州尚未开通拨号上网业务，于是，马云用互联网开公司、下海、盈利的想法立即遭到了亲朋好友的强烈反对。“我想了一个晚上，第二天早上还是决定干，哪怕大家全反对我也要干。”“我觉得做一件事，无论失败与成功，经历就是一种成功，你去闯一闯，不行你还可以掉头；但是你如果不做，就永远没有成功的机会。”就这样，刚刚步入而立之年、已是杭州十大杰出青年教师的马云毅然放弃了在学校的一切地位、身份和待遇，开始下海经商。

1995年4月，马云和妻子再加上一个朋友，凑了两万块钱，成立了专门给企业做主页的“海博网络”公司，这是中国最早的互联网公司之一。3个月后，随着上海正式开通互联网，马云的公司业务量激增，先见之明为他带来了丰厚的利润。不到3年，马云就轻轻松松地赚了500万元，并在国内打开了知名度。

1997年，在国家外经贸部的邀请下，马云带着自己的创业班子挥师北上，建立了外经贸部官方网站、网上中国商品交易市场、网上中国技术出口交易会、中国招商、网上广交会、中国外经贸等一系列国家级站点。

1999年3月，马云和他的团队回到杭州，凭借50万元人民币在一家民房里创办了阿里巴巴网站。当时，互联网的电子商务基本上是为全球15%的顶尖大企业服务的，但马云毅然做出决定，只做85%中小企业的生意，其发展方向是为商人建立一个全球最大的网上商业机会信息交流站点。

阿里巴巴所采用的独特B2B模式，即便在美国，也难觅一个成功范例。因而，网站很快引起美国硅谷和互联网风险投资者的关注。网站注册成立一个月后，由高盛牵头的500万美元天使投资便立即到账；1999年底，马云又以6分钟的讲述获得有“网络风向标”之称的软银老总孙正义3500万美元的风险投资；2000年1月，网站引入了全球首屈一指的互联网投资者——软库2000万美元的投资；2004年2月，总额8200万美金私募成功。此时，阿里巴巴已有10亿元现金在手，可以和国内任

何一家门户网站并驾齐驱。

有了资金的支撑，马云首先从香港和美国引进大量的外部人才，并与软库合作开发拥有日文、韩文及多种欧洲语言的当地阿里巴巴国际贸易网站；2003年5月，公司投资1亿元推出个人网上交易平台——淘宝网；2004年7月，又追加投资3.5亿元，用以打造全球最大的个人交易网站；2004年12月，阿里巴巴创建了独立的第三方支付平台——支付宝。

事实证明，风险投资家对马云的判断是准确的。创业当年，阿里巴巴的会员就达到了8.9万，在2001年互联网的严冬季节，公司依然实现了百万会员的目标，并成为全球首家超过百万会员的商务网站，会员总数超过350万。淘宝网在2004年全球权威Alexa对全球网站的综合排名中位居前20位，在中国电子商务网站中排名第一。

马云被著名的“世界经济论坛”选为“未来领袖”，被美国亚洲商业协会选为“商业领袖”，是50年来第一位成为《福布斯》封面人物的中国企业家，并曾多次应邀为全球著名高等学府，如哈佛大学、麻省理工学院等讲学。

2014年9月19日，马云的阿里巴巴集团在美国纽约证券交易所上市。2014年12月12日，彭博社亿万富翁指数公布的数据显示，马云的个人资产已经超过香港富豪李嘉诚，成为新的亚洲首富。2015年4月，马云成为新一届中国首善，累计捐赠额达124亿元。

在马云的办公室里，高高悬挂着金庸先生手书的题词——“临渊羡鱼，不如退而结网”。细品马云的创业足迹，这个题词正是点到要害，这正是马云步步成功的秘诀。“如果马云能够创业成功，我相信80%的年轻人都能创业成功。”马云这样叮嘱当下的创业者。

思考与讨论

请你谈谈马云创业成功的内部和外部因素各有哪些？他在创业过程中体现的关键能力有哪些？

知识拓展 1

内控型人格最丧测试

从下列29组句子中，选择最能够反映你个人观点的句子。

- (1) A. 儿童陷于苦恼是因为父母动辄处罚他们的缘故。
B. 父母对儿童管教太松，使得今天的大部分儿童常惹来麻烦。



- (2) A. 人生有许多不愉快的事，部分归因于运气欠佳。
B. 人们的不幸是由他们所造成的错误而引起。
- (3) A. 我们之所以会有战争，其中一个主要原因是人们对政治缺乏充分的兴趣。
B. 不管人们如何竭尽心力去设法防止战争，战争总是难免的。
- (4) A. 在这世界上，人们终究能获得他们所应得到的尊重。
B. 很不幸，不论个人如何努力，个人的价值时常不被认定。
- (5) A. 认为老师对待学生不公平，这种想法是荒谬的。
B. 大多数学生不明白他们的成绩受意外因素影响有多大。
- (6) A. 一个人没有很好的运气，不能成为一位有力的领袖。
B. 有能力而不能成为领导者的人，是因为他们没有抓住机会。
- (7) A. 不管你怎样用尽苦心，某些人也不会喜欢你。
B. 不能得到别人喜欢的人，是因为不知道如何与别人相处。
- (8) A. 遗传是决定个人人格的主要因素。
B. 个人的生活经验才是决定他个人人格的因素。
- (9) A. 我时常发觉命运支配着一切，该来的总会来。
B. 对我来说，相信命运总不如自己决定行动的正确方向来得好些。
- (10) A. 假如学生有充分准备，便无所谓有不公平的考试。
B. 考试题目常与课程无关，用功也没用。
- (11) A. 成功乃是努力的结果，运气对它很少甚至毫无作用。
B. 得到一份好的工作，主要靠有好机会。
- (12) A. 一般公民对政府的决策是有影响力的。
B. 这世界为少数有力人士所操纵，大众小民无能为力。
- (13) A. 当我拟订计划时，我就确信能够实现。
B. 拟订太过长远的计划未必是明智之举，因为未来的事情要看运气的好坏而定。
- (14) A. 有一些人的确一无是处。
B. 每个人都有一些优点。
- (15) A. 在许多情况下，个人的成功绝少与运气有关。
B. 许多时候我们能够用掷铜板的方法来决定我们应该做些什么。
- (16) A. 能够成为领袖的人，经常是那种很幸运且先得了适当机会的人。
B. 做事成功，要靠能力，运气是不会有太大关系的。
- (17) A. 就世事而论，我们大多数人成为强权的牺牲者，我们对强权不能了解，也无法控制。



- B. 人们主动参与政治与社会事务，便能控制世界大事。
- (18) A. 大多数人都了解他们的生活被意外事件所操纵的程度。
B. 严格说来，根本就没有所谓的“运气”这回事。
- (19) A. 每个人都应该敢于承认自己的过错。
B. 一个人最好是掩饰自己的过错。
- (20) A. 要知道一个人是否真正喜欢你，是件困难的事。
B. 你有多少朋友，完全看你是怎样善待他人。
- (21) A. 发生在人们身上的事情，总是好坏参半的。
B. 大多数的不幸是因为能力不够、无知或懒惰而引起。
- (22) A. 只要有足够的努力，便能消除政治上的腐败。
B. 人们要控制政府官员的所作所为是相当困难的事。
- (23) A. 有时候我实在不了解老师是凭什么给分数的。
B. 我下多少工夫，便能得到多少分数。
- (24) A. 贤明的领袖希望人民自己决定应该做些什么。
B. 贤明的领袖会清楚地告诉人民他们应该做些什么。
- (25) A. 我常常觉得对很多事情无能为力。
B. 我不相信机会或者运气对我一生是重要的。
- (26) A. 人们感到孤独，因为他们不会使自己变得友善些。
B. 想办法取悦别人并没有多大用处，别人若喜欢你，自然就会喜欢你。
- (27) A. 学校太重视体育活动了。
B. 团队运动是培养品格的好方法。
- (28) A. 发生在我身上的事情都是我自作自受的。
B. 对于自己生活的方向，我有时觉得没有足够的把握加以适当的控制。
- (29) A. 通常我不太关心各种社会现象背后的真正原因。
B. 每个人都是社会中的一分子，应该履行对社会承担的责任。

知识拓展 2

创业个性特征测试

从下列 32 组句子中，选择最能够反映你个人观点的句子。

- (1) A. 工作一定要完成。
B. 我喜欢与优秀的朋友在一起，这样我能够获得他们对我的工作的见解和建议。



- (2) A. 当我的责任增加时，我会感到更加快乐。
B. 我喜欢把任何事情都事先安排好。
- (3) A. 我决不做任何可能使自己受损失的事情。
B. 理解如何赚钱是创业的第一步。
- (4) A. 不管是多好的事情，如果这件事情的失败可能使我招致嘲笑，我就不会冒险去做。
B. 除了工作之外，我还记挂别人的安康。
- (5) A. 我会为自己开创的任何事业而努力。
B. 我只会做那些使我开心并有安全感的事。
- (6) A. 如果我失败了，别人会嘲笑我。
B. 尽管我对自己很有信心，我还是需要别人的建议。
- (7) A. 在遇到困难时，我要找到解决的方法。
B. 如果在新开创的事业中失败，我会继续目前的工作。
- (8) A. 如果我觉得一个想法是好主意，我就会去实践这个想法。
B. 我能够比现在做得更好。
- (9) A. 工作时，我会注意维系良好的人际关系。
B. 不管发生什么事都是我从经历中学习的好机会。
- (10) A. 即使我的努力失败了，我也能从中学到东西。
B. 我喜欢舒适的生活。
- (11) A. 我只会投资比赛或彩票，总有一天幸运会落到我的头上。
B. 如果我在工作中失利，我会努力找出原因。
- (12) A. 我会尊敬我的员工，并对他们一视同仁。
B. 如果能有更好的工作，我就会离开现在的工作。
- (13) A. 在实施一个新的想法之前，我会慎重考虑。
B. 如果我的叔叔去世，我会先去参加葬礼，即便这会导致公司订单延误好几天。
- (14) A. 只有当我拥有资本时，我才能够发展一份事业。
B. 我希望能够自己做出重要决定。
- (15) A. 当别人的好意和信任被背叛时，我不会坐视不理。
B. 如果事情没有按我的想法发展，我会寻求其他的替代机会。
- (16) A. 我可以犯错误。
B. 我非常喜欢与朋友谈天。
- (17) A. 我希望我的钱能够安全地存在银行里。



- B. 我完全认可我的工作，同时我也了解它的优劣。
- (18) A. 我希望能够拥有很多钱，以便过上舒适的生活。
B. 在做决定时我希望能够得到别人的帮助。
- (19) A. 人们首先应该照顾好自己和朋友。
B. 我喜欢解决难题。
- (20) A. 即便可能会损害自己，我也不会做让别人不开心的事情。
B. 钱是事业发展的必需品。
- (21) A. 我希望我的事业能够很快地发展起来，这样我就不会遇到经济紧张的困境。
B. 不能因为不成功就去责备自己。
- (22) A. 我应该能够独立地按照自己的想法去做事。
B. 只有为自己的未来积累了一大笔钱后我才会幸福。
- (23) A. 如果我失败了，那主要是别人的错误造成的。
B. 我只会做那些让我感觉舒服且令我满意的事情。
- (24) A. 在开始一份工作之前，我会认真考虑它是否会对我的声誉造成不利的影响。
B. 我希望自己能和别人一样，也买得起昂贵的东西。
- (25) A. 我希望能够有舒适的房子住。
B. 我会从失败中吸取教训。
- (26) A. 在做任何工作之前，我都要考虑它的长期影响。
B. 我希望每件事情都能按照我的想法进行。
- (27) A. 金钱能够带来舒适，所以我的主要目标在于赚钱。
B. 我喜欢在能够经常见到朋友的地方工作。
- (28) A. 我了解自己正在做的事，我不怕受到别人的批评。
B. 如果我失败了，我会觉得自己非常差劲。
- (29) A. 碰到困难是常有的事，我应该去做一些好的新工作。
B. 在开始新工作之前，我会采纳有经验的朋友们的建议。
- (30) A. 我的所有经历都会激励我前进。
B. 我希望能有很多钱。
- (31) A. 我喜欢每天从容不迫，万事顺利，没有任何烦恼。
B. 不管遇到多大的障碍，我都会努力达到目标。
- (32) A. 我不喜欢别人无故干涉我做事。
B. 为了赚钱，我可以做任何事情。