



创新创业教育系列丛书
2018年度国家出版基金资助项目

国家出版基金项目
NATIONAL PUBLICATION FOUNDATION

创业

· 第2版 ·

学什么

人生方向设计、思维与方法论

朱燕空 祁明德 罗美娟 ◎ 主编

北京
国家行政学院出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

创业学什么 : 人生方向设计、思维与方法论 / 朱燕空, 祁明德, 罗美娟主编. - 北京 : 国家行政学院出版社, 2018.5
ISBN 978-7-5150-2151-5

I . ①创… II . ①朱… ②祁… ③罗… III . ①创业 - 研究 IV . ① F241.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 118759 号

书 名 创业学什么 : 人生方向设计、思维与方法论
CHUANGYE XUESHENME: RENSHENG FANGXIANG SHEJI、SIWEI YU FANGFALUN
作 者 朱燕空 祁明德 罗美娟
责任编辑 左婷婷
出版发行 国家行政学院出版社
(北京海淀区长春桥路 6 号 100089)
电 话 (010) 68920640 68929037
编 辑 部 (010) 68922656 68929009
网 址 <http://www.nsapress.com.cn>
经 销 新华书店
印 刷 大厂回族自治县彩虹印刷有限公司
版 次 2018 年 5 月第 1 版
印 次 2018 年 5 月第 1 次印刷
开 本 240 毫米 × 186 毫米 1/16 开本
印 张 13.5
字 数 258 千字
书 号 ISBN 978-7-5150-2151-5
定 价 56.00 元

2017 广东省创新创业课程立项建设项目
广州市高校创新创业教育项目（项目编号：2017042101）

序言

这是一个一百年以来最好的时代，这个时代给我们每个人都带来了一些积极的影响：第一，更多的机会。机会往往来源于变化，互联网让我们瞬间都处于一个变化的世界，我们可以通过互联网随时分享我们的想法，而且还能快速得到反馈，让我们的个性开始绽放，并发出自己的心声。在这样一个环境下，我们开始重新定义自我，敢于想象未来，敢于重新设计自己的人生（Redesign your life）。第二，更好的资源。我们生活在一个开源的时代，正如每个人都可以利用网络平台成为自媒体中心一样，技术和开源让我们实现想法变得更加容易，不需要一切从头开始。第三，较低的风险。最大的风险来源于等待和信息不对称，而在变化的环境中，信息不对称要少得多，对很多美好的想法，我们很快就可以得到验证，而不需要投入大量资源，把想法完全实现，才能得到反馈。

这些影响正驱使着我们做出更大的改变，在原有的工作岗位上尝试新的挑战，换一份新的工作，创建一个新的部门，甚至创办自己的公司。我们已经有了整套完整的思维和方法

去应对稳定的环境，帮助人们从过去的经验里面提取有用的信息，然后制订计划、执行和修正，这也是过去大学商学院和管理培训机构一直做的事情；然而面临未知（Unknown）和不确定性（Uncertainty）即从 0 到 1 阶段，却没有系统化的思维和方法，这也是我这些年一路探寻的根本动力。

自 1999 年作为学生参加第一届“挑战杯”大学生创业计划竞赛开始，这股从硅谷传来的自由之风就激发了我血液里的创业基因，正如我坚信每个人身体都流淌着创造的基因一样，否则哪有我们今天美好的世界？我于 2001 年留校以后，就一直参与指导学生创业作品的工作，和那些在大学里面“不安分”的少数，共同创造了很多美好的回忆；2004 年开始从事创业研究工作，期间有机会接受南开大学、武汉大学和中国地质大学三种学术思想的影响和熏陶，最终还是遵从自己内心的感受，和学术研究工作擦肩而过。2011 年开始在用友新道科技有限公司担任三年创业课程产品经理，这是我人生一段重要的经历，让我从一个大学老师开始转型，站在更广阔的视角看待和思考问题。在创业教育领域的坚守

和探索，依然没有本质的突破，这也促使了我一系列的国际探寻之旅。我于 2013 年对引领全球创业教育的大学——美国百森商学院进行访问，并因此结下一段渊源。在 2014 年参加百森商学院（Babson College）全球创业教育师资培训后，就一直在中国传播和应用百森商学院创业教育体系，直到 2015 年把百森商学院创业教育师资认证项目第一次带入中国。这些探寻一直延续到对加拿大瑞尔森大学、加拿大埃里克森国际教练学院、英国等国际教育体系等。我一边探寻，一边在大学和创业型企业进行实践，逐步形成了一个国际本土化（Glocalization）的创业基础学习体系。我想是时候把过去实践和反思的经验提炼成一个阶段性成果，面向更多的人来分享。一方面，因为我自己和我身边的人已经开始从这套体系受益；另一方面，希望在更大的范围进行测试和反馈，从而获得新的发现。

每个人和组织都是环境的一部分，身处变化的环境，为了更好的应对不确定性，我们都需要学习和掌握创业的思维

和方法，这恰恰是我希望通过这本书所传递的内容。好的学习者有一些基本特点：第一，积极主动。由于我自身认知和实践的限制，书的内容总有些局限性，恳请读者尽可能从中汲取一些对自身有用的部分，抛弃一些无用的内容，做到为我所用。第二，实践。最好的学习就是实践，在行动中去领悟和反思，把从不同地方学习到的碎片化知识（Connect the dots），通过整理和实践，形成结构化的知识，并用于解决问题。第三，成为创业型学习者（Entrepreneurial learner）。用创业者的思维开启学习之旅，好的学习从来都不是按既定计划进行的，而是在学习和实践的道路上，不断地发现新的知识，与书本、作者以及同伴找到新的发现和共鸣。

朱燕空

深圳前海子谦国际创业教育学院首席专家

推荐序

创业学习演变——从特质到思维

本质上，创新与创业是人类的天性。事实上，历史就是人类创新创业的结果。然而，将“创新与创业”的概念引入到经济学领域，还是过去 200 多年以前的事情。法国经济学家 Richard Cantillon 在 1755 年首先提出创业者“Entrepreneur”的概念。之后，另一位法国经济家与商人 Jean - Baptiste Say 也阐释了创业者的内涵。在他看来，创业者就是能有效利用其手中资源（土地、劳动力、资本等）来制造产品，然后以销售产品追求利润的人，他通过在生产过程中不断降低成本，或者将资源从低生产率的地区转移到高生产率的地区，以提高资源的有效利用，来增加利润。目前为止，仍有一些人持同样的看法，因为低成本战略和有效资源转移是当今许多创业者的做法。然而经济学家约瑟夫·熊彼特认为上述的两位经济家对创业者（Entrepreneur）的定义过于狭窄。他在 1915 年的文献里阐述了创业者不是那些只知道靠降低生产成本或转移资源达到利润增长的人。他认为创业者是创新与技术变革是齐头并进的，换句话说，创业者不只是单靠降低成本来增加利润，而是通过创新来提高

生产力，也就是通过引进新技术，或通过新的思维与方法来降低成本，产生高的利润。因此，熊彼特认为创业者是具有摧毁“当前组织”（Incumbent）和旧生产力的能力；基于创新的创业者是“创造性破坏（Creative Destruction）”的驱动者。在过去 200 多年的时间里，经济学家对创业者有许多不同的观点，例如商机的“侦探”（Detectors），企业的创办者（Creators of Enterprises）与冒险者（Risk-Takers）。因为面对未来不确定的事，创业者仍有勇气面对，并持续往前推进。创业者可分为两大类：一类为“商业组织者”（Business - Organizer）；另一类为“商业创新者”（Business - Innovator）。熊彼特认为创业者是后者。由于创业者在经济发展中具有重要的作用，因此，我们更想知道为何有些人创业能成功而其他人却失败呢。由此创业者成为经济学家、心理学家、社会学家及人类行为学家们所研究的对象。他们希望从那些成功的创业者中发掘出他们获得成功的特质以及哪些因素会导致失败，进而演变成为一门可传授的课程，即创业学（Entrepreneurship）。在过去六七十

年的时间里，创业研究也由初期对创业者的特质慢慢地转移到当前对创业的流程与方法论。对创业教育的态度，也由怀疑创业是否可教授，到今天关注“创业教什么”以及“创业如何教”。1947 年哈佛大学开设了第一个 MBA 创业课程，1953 年彼得·德鲁克在纽约大学开设了创新与创业课程。1971 年美国南加州大学第一个在 MBA 中设立创业专业。目前全球几乎每个高校都开设了与创业相关的课程。创业学（Entrepreneurship）的定义也由早期的“开创公司”演变为哈佛商学院教授霍华德·史蒂文森提出的“创业是不拘泥于当前资源条件下的限制对机会的追寻，将不同的资源组合以利用和开发机会并创造价值的过程”。这意味着，一个创业者看到了机会，即使他们目前没有资源去实现它，也要去创造性整合资源，把商机变成价值。

创业教育的演变可以分为四个阶段，这四个阶段并不是严格的递进关系，在时间上往往都有重叠，主要在普及性与接受性方面存在差异：

（1）第一类创业教育重点在于“描述”成功创业者的特质与习惯（Traits）。比如，追求成功、自律性、勇于冒险、接受模糊与不确定、喜欢发问、细心观察等，目的在于让学习者能有一个可学习的目标。因此，这类教学首先注重个人的性格测试，并以此来判断一个人是否具有创业者的特质甚至创业的基因，然后加强对“特质”的培育。

（2）第二类创业教育从创业的流程入手，说明创业是可学习的。这种思维是受到“工业工程（Industry Engineering）”的影响，认为任何事情必须先从计划开始，做市场调查以及基于以往的案例，撰写商业计划书，然后按部就班地推进。“准备、瞄准、发射”是这一类思维的特征。因此，案例分析、市场调查及商业计划书成为创业教育的基本内容。然而，在创业旅程上（或人生道路上），许多未来事件的发生并不如我们所计划的——展现在眼前，连科学研究也无法确定商业计划与创业成功之间的确切关系。

（3）第三类创业教育是参照过去 20 年来“脑科学”

推荐序

(Neuroscience) 的研究成果,想对创业者的特质进行更深一层次的探讨。例如,面对同样环境,是哪些因素使得那些“成功”创业者,采取了不同的思维与行动?换句话说,多次成功的创业者其“思维模式”(Mental Model)是什么?这类创业教育除了注重外在好习惯的养成,更注重创业者思维的培育。他们强调思维模式的扩展,而不是知识的累积。因此在教学的方法与环境上也提出许多的改进,例如“反思”(Reflection)训练、翻转式教学等。

过去半个多世纪以来,科技的突飞猛进无疑对创新与创业是一个巨大的推动,这也是创业教育快速发展并普及的原因。然而,创业理论研究者和创业实践者都发觉到,从上个世纪末商学院及 MBA 教育的普及到现在创业教育的普及,创业的失败率却仍高居不下。这也促使了许多学者对“创业”的本质与思维进行了反思与探讨。一些新的创业思维与方法论慢慢地兴起,这就是第四类创业教育产生的原因。

(4) 第四类创业教育是过去 10 年来的新浪潮,代表有以硅谷创业者领军的“精益创业”(Lean Startup)、美

国百森商学院(Babson College)的“创业思维与行动”(Entrepreneurial Thought & Action)、美国斯坦福大学及世界著名设计咨询公司 IDEO 的“创业思维”(Design Thinking)等。这些创业的新方法论具有以下共同特点:

①每个都有其高层面的“流程图”(Process, Flow),每个流程图都展示其迭代与非线性(Iteration & Non-linear)。有别于第二类管理思维下的线性(Linear)流程。

②每个方法论都提供了适当的工具(Tools),借以提高学习的效率与应用,工具是这些新创业方法论的主要特征。

③沟通与共创价值的思维与技巧也是这新方法特别强调的,尤其是与“顾客及用户”之间的沟通与共情。

上述三个共性都是显而易见的。事实上,这些不同方法论都是围绕创业两个重要维度展开:提供的“价值”与“成长”的策略。在诸多的观察、探索与反思过程中,他们都发觉到顾客价值观的不确定性(Uncertainty)、不可知性(Unknown)及成长的不可预测性(Unpredictability),尤其在推出创新型的产品或服务时,是最大的挑战,也是最大的风险。这些新的创业方法论就都具备了以下特征:

①创业开始于对“价值”与“成长”的验证。创业初期是个学习（Validated Learning）的阶段，目的是了解顾客与市场

②小处着眼，快速迭代。运用“行动、学习、提升”的思维，以行动带动思维与策略。新的创业思维与方法适合“不确定性”“不可知性”及“不可预测性”的环境。事实上，我们目前所处的世界正是如此。因此，这些思维与方法论适合每个人，并适用于生活的每个方面，工作、创业、政府部门、公益组织等。

目前第四类创业教育在全球都在积极开展，国内也慢慢地接受并消化这些新的思维。然而，目前大多数高校创业教育的思维与做法，仍停留在上述的第二类。在国家大力推展“大众创业、万众创新”的战略下，高校创业教育需要快速转型，加速步伐跟上第四类创业教育。正如前面所述，高校创业基础教育不在于培养每位学生成为创办公司的创业者，而在于基于第四类创业教育的思维与方法论，培养与提高学生面对高度“不确定、不可预测、未知”的环境下，如

何独立地与他人合作，并提供有效解决方案的能力。这本书就是根据这思维与原则编制而成。

黎怡杭

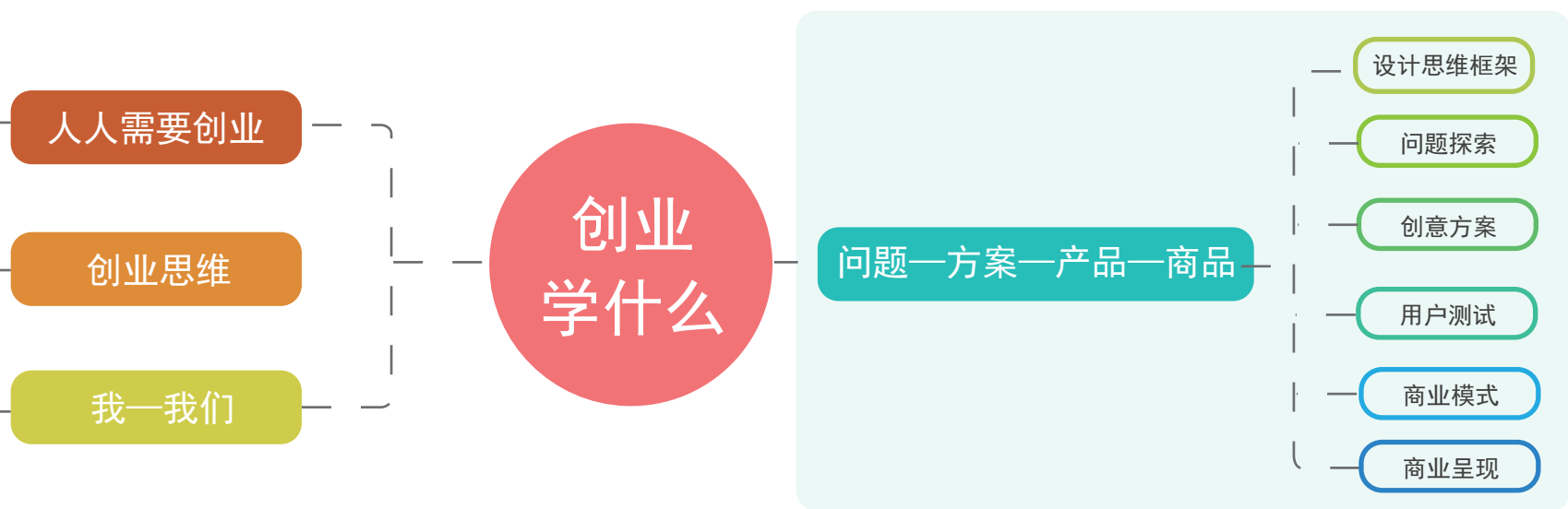
深圳前海子谦国际创业教育学院名誉院长

目录

1	第一章 创业与人生	2
2	第二章 创业思维	22
3	第三章 自我认知与有价值想法的产生	42
4	第四章 创业团队	60
5	第五章 设计思维框架	80
6	第六章 问题探索	90
7	第七章 创意方案	120
8	第八章 用户测试	140
9	第九章 商业模式	162
10	第十章 商业呈现	190



书籍内容逻辑



第二章

创业思维

002

面临不确定性，小行动往往胜过
大计划

当思考了创业与人生的关系后，就要选择一个有效的路径去推动我们实现所期待的人生。实现的路径有很多，每条路径都代表着一种可能性，并且充满了不确定性。那么，如何找到有效的路径？面临不确定性，我们需要一种新的思维方式，即创业思维。这需要我们去行动、反思和调整，而不是简单地做详细的规划，然后逐步去执行。

创业思维

26	思维与变化的环境
28	效果推理理论
32	创业思维与管理思维
37	创业思维的特征
38	创业思维的培养
39	创业思维练习
40	参考文献

思维与变化的环境

思维的重要性

思维方式决定行为方式，不同的思维会引发不同的行为。

创业不同于管理，创业是创造新事物，而管理是复制或优化已有的事物。因此，创业行为与活动需要创业思维。



不确定的环境与创业思维

在漫长的历史长河中，人类曾经长期生活在一个相对简单和稳定的环境里，我们知道明天和后天将要发生什么（如同天气预报），可以对未来做出相对精准的预测，从而能够对生活和工作做出详细的计划和安排，然后逐步去实现我们的想法。

以互联网为代表的新技术使我们生活与工作的环境发生了根本性变化，我们瞬间进入一个动态、复杂的不确定环境里，人与人之间开始紧密联系，世界上任何一个角落发生的事情都会迅速

影响到他人，我们甚至不知道明天会发生什么。宝洁公司原首席运营官罗伯特·麦克唐纳（Robert A. McDonald）借用一个军事术语来描述这一新的商业世界格局——“这是一个 VUCA 的世界。” VUCA 指的是不稳定的（Volatile）、不确定的（Uncertain）、复杂的（Complex）、模糊的（Ambiguous）。在这样一个 VUCA 的环境里，预测性思维很难起作用，面对不确定性，一个有效的思维方式就是快速行动，在行动中试错和学习，并且通过快速迭代来实现目标。这种新的思维方式，就是创业思维。

效果推理理论

早期的创业研究聚焦于创业者特质，回答“创业者有什么特征”的问题，比如富有冒险精神、行动力、激情等。随着过程方法进入创业课堂，创业变成了一种线性活动，包括识别机会、开发概念、理解资源需求、获取资源、制定商业计划、实施计划、管理新企业和退出（Morris，1998）。这一时期的创业理论认为，创业过程是线性的，创业结果是可以预测的。国内外的创业教育中，过程导向的创业教育十分普遍。

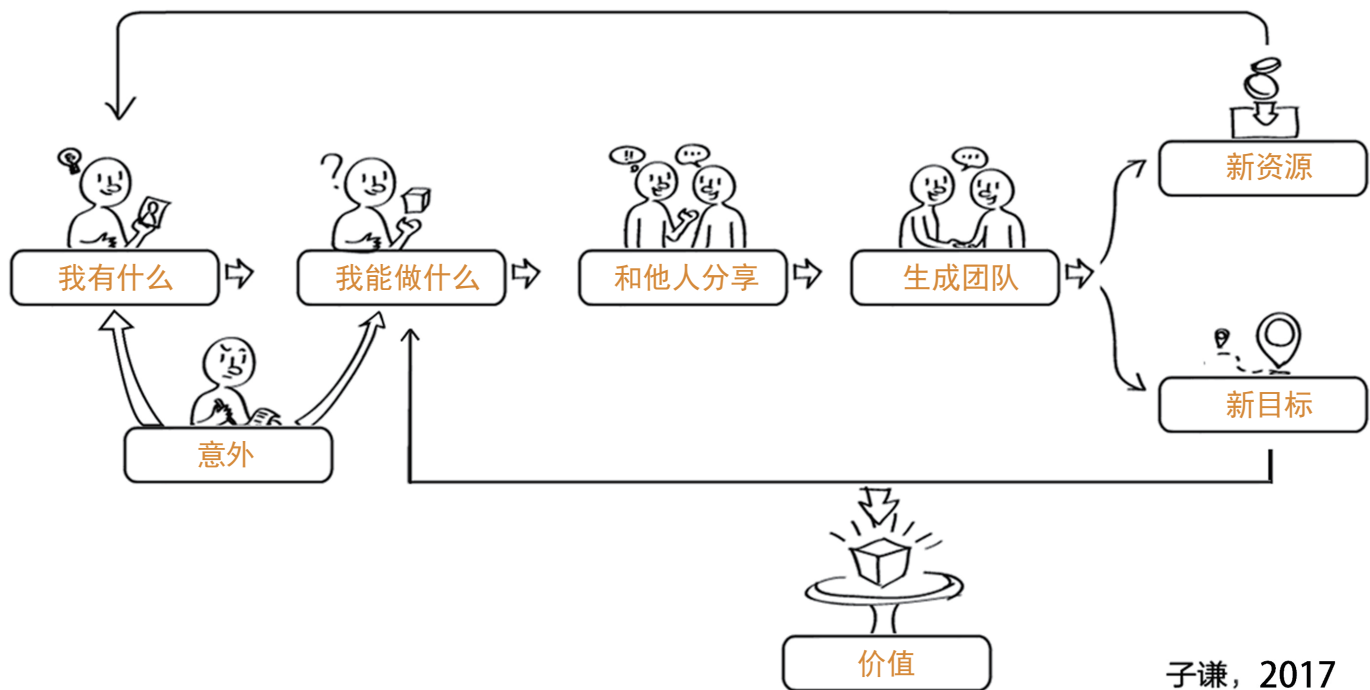
2000年前后的研究不再根据人格特质来区分创业者，而是揭示创业者的思维模式，开始广泛探索“某个个体如何才能变得富有创业精神、创造机会并针对机会展开行动”。

Saras D. Sarasvathy（2001，2003，2008）在这一研究领域中取得了杰出成就，她引入了一个全新的理论——效果推理理论。这个理论认为，效果推理型创业者将世界视

为具有多种不同的可能性，他们创造并重组新机会、创造而不是寻找新市场、接受并利用意外，并且与大量利益相关者交互。这就是本书创业思维的理论基础——效果推理理论。

Saras D.Sarasvathy认为，创业者怀着初始的愿望，从自己已有的资源（我是谁、我知道什么、我认识谁？）出发，谋划各种可能的创业行为，并以可承受的损失来确定目标（我能做什么？），然后带着这个任务与他人进行广泛沟通，以验证自己的想法并寻找志同道合的利益相关者，获得他们的承诺，从而开始创业活动。

效果推理理论实际上是一种行动思维的理论，强调通过行动创造或发现机会，以行动来验证效果，以每一次的行动效果作为下一次行动的前提之一，逐步追求创业者满意的效果，最终实现创业愿望。



子谦, 2017

效果推理的五大原则



在手之鸟原则

--Bird-in-hand--

从拥有的资源出发

每一个人都有自己可以利用的资源：我是谁、我知道什么、我认识谁？这3个方面的综合构成了一个人拥有的资源总和。



可承受的损失原则

--Affordable Loss--

从自己能做的事情做起

创业活动的后果是不确定的，创业失败是常态。因此，创业者往往通过计算可承受损失的方法来决定是否行动，可承受的损失是创业者已知的并且能够控制的。



柠檬水原则

--Lemonade--

拥抱不确定性

柠檬水原则是创业者的核心技能。柠檬意味着意外事件，创业的过程充满各种意外事件，意外事件不是成本、代价，而是一种新资源。创业者对所有意外事件都充满了好奇心，因为他们总能从看起来不好的事情里面找积极的一面。



疯狂的被子原则

--Patchwork Quilt--

生成团队和伙伴关系

创业者们从拥有的资源开始，在与其他人互动中获得需要的其他资源。在这个互动过程中，获得利益相关者的承诺，为创业活动带来新的资源，并吸引志同道合的伙伴一起创业。



飞行员原则

Pilot-in-the-plane

非预测性控制，创造未来

“Pilot-in-the-plane”意味着“自己掌控前进方向”。当然，并不是每个事件都是可控的，但创业者会专注于那些可控性较强的事件。在采取行动时，要基于已经拥有的资源，这样的行动可控性强，有助于更好的控制事态发展，灵活应对创业过程中遇到的各种意外事件，增强在不确定性环境中的控制力。

创业思维与管理思维

■ 案例：旅行方式中的思维模式

人们通常会选择两种方式去旅行：

第一，跟团旅游。你会选择旅行社的旅游产品，旅行社会提前安排好所有的路线、景点、住宿、饮食、购物等，你只需要提前支付规定的费用，然后就一切听安排。

第二，探险活动。你会选择自己感兴趣的地方，然后开始行动，在探险过程中，你会根据情况，随时做出调整和新的选择，你的路线和看到的风景都充满了不确定性。

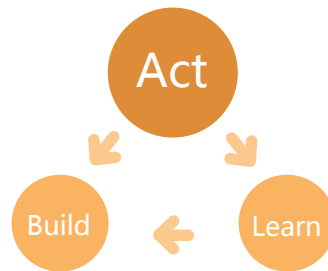
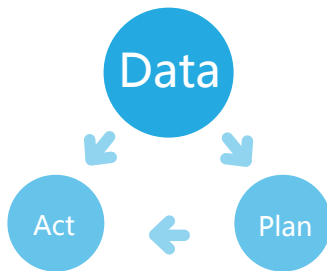
跟团旅游代表的是一种管理思维：目标确定、资源固定、依据计划去执行。优点是你不用费心，不用承担

不确定性和风险，这符合大多数人的选择，因为大部分人喜欢确定的状态，习惯了舒适区；不足的地方是你失去了探索未知景点的机会，失去了自由和灵活性，因为你总是被安排。

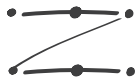
与之相反，探险活动代表的是一种创业思维，从你拥有的资源开始启程，不用做详细的预算，沿途选择不同的风景去探索，通过创造性整合资源，最终你看到了大多数人没有看到的风景，你付出了更多的好奇心、风险和创造。

创业思维VS管理思维

	管理思维	创业思维
过程视角	从1到N（对已知旅游景点的体验）	从0到1（对未知目的地的探索）
目标视角	目标确定（明确的旅游路线）	目标不明确（大致的探险方向）
资源视角	直到拥有资源才开始行动（准备好预算再出发）	从拥有的资源开始行动（一边走一边想办法）
计划视角	大计划（按部就班）	小行动（随时调整）
结果视角	复制或优化（验证已有的路线）	创造多种可能性（创造出属于自己的路线）



创业思维与管理思维的对比



过程视角

创业思维：在事物创建过程中应用，解决从0到1的问题，即突破性问题。从0到1是一个质变过程，给出全新的解决方案或商业模式。

管理思维：在事物成长过程中应用，解决从1到N的问题，即成长性问题。从1到N是一个量变过程，是对现有解决方案或商业模式的复制或优化。



目标视角

创业思维：在目标不确定、需要探索时，应用创业思维。通过实验，可以降低目标实现的风险。

管理思维：在目标确定、需要执行时，应用管理思维。通过计划，可以提高目标实现的效率。



资源视角

创业思维：从自己所拥有的资源开始行动。你自己就是你最大的资源，资源是创造性整合而来的。

管理思维：直到拥有资源时才开始行动。在行动之前，要做预算，先进行资源储备，直到拥有执行计划所需要的资源，才开始行动。



计划视角

创业思维：采取小行动，小步快跑。具备创业思维的人是行动在前、在行动中学习并逐步调整和改善。

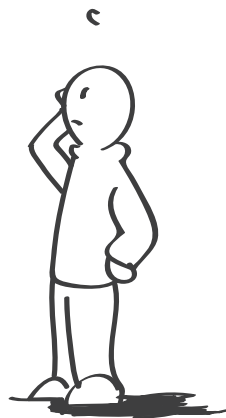
管理思维：制订大计划，周密规划。具备管理思维的人在采取行动之前，要调研各种信息、制订周密的计划，然后再采取行动。



结果视角

创业思维：创造新事物。创新是创业思维的核心，探索新的问题、给出不同的解决方案、找到新的商业模式等，都属于创业思维。

管理思维：重复原有的事物或把原有的事情做得更好。复制或改良现有的产品或商业模式都属于管理思维。

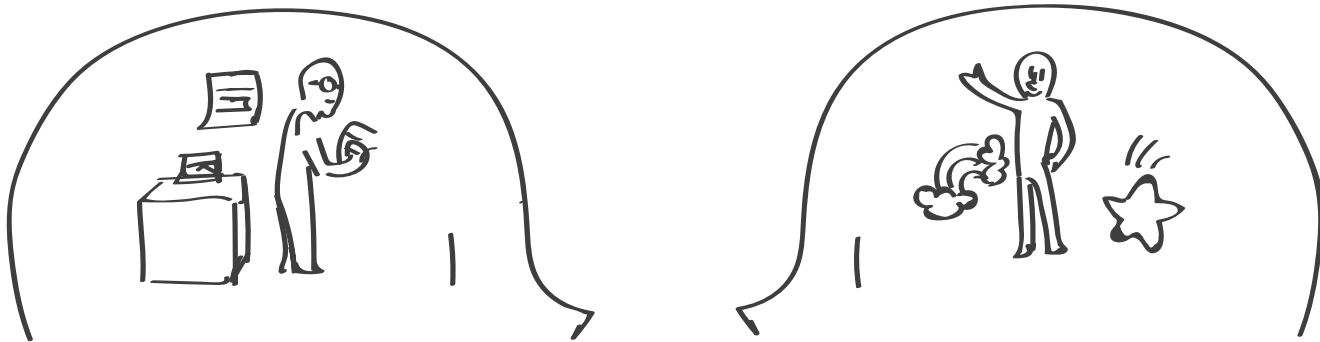


创业思维与管理思维的联系

创业思维并不比管理思维更优越，两者应用于不同的情境。两者之间并不是对立的关系，而是相互联系、相互依赖并相互转化的。

创业思维适应不确定的环境，而管理思维对稳定的环境更有效。大多数人都习惯并受管理思维的影响，而我们已经处于一个变化的环境中，所以需要更多地强调和运用创业思维。

创业思维的起点是行动，但并不是盲目行动，在行动之前需要设计与假设，而这些假设正是来源于过去的经验以及对未来的预判（管理思维）；同时，管理思维强调计划与执行，而在计划或执行过程中，总会遇到各种变化，这时候就需要运用创业思维。



创业思维的特征



积极主动

第一，由内及外。从你所拥有的资源开始（你就是你自己最大的资源），创业的过程就是自我成长和改变的过程。只有改变自己，才能影响到更多的人，吸引他人加入你的团队。

第二，由近及远。从身边的人和事情开始，首先要发现你自己和身边面临的问题并积极探索解决方案。

第三，由小及大。先服务好一小部分客户，生存下来，然后再去扩张和发展。



行动领先

具有创业思维的人喜欢在行动中学习和反思。在行动之前，要评估最坏的结果，当自己能够承担时，立刻采取小行动。一边行动，一边反思，一边调整，逐步达到目标。



勇于探索

创业不是复制和优化，而是用新的方式去创造价值；创业不是沿着已有的道路前行，而是通过探索寻找新的路径。同样是航海，郑和带着近300条船、1万人去下西洋，验证“已知的”世界；而哥伦布带了3条船、近100人去探索未知的世界，最终发现了新大陆。

创业思维的培养



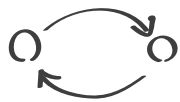
进行创业实践

创业既不是科学，也不是艺术，本质是一种实践（彼得·德鲁克）。只有进行创业相关的实践活动，才能形成创业思维。创业实践是一个很宽泛的概念，一切将想法变成现实的过程都属于创业实践。在某种程度上，创业等于设计实验，包括设计产品、服务、系统、组织、流程、场景、商业模式等，任何一个发现问题、给出可行性解决方案并创造价值的活动都属于创业实践。



学习与反思

快速行动的过程也是一个快速试错的过程，唯有在失败中进行深度反思，才能在失败中快速学习。反思是一种深度学习，包括回顾你所做的事情、通过行动所悟到的事情以及下一步的行动计划。



思维转换

不同的情境需要不同的思维方式，创业思维并不比管理思维更优越，两种思维方式同等重要。创业过程依然需要管理思维，同样，管理过程也需要创业思维。总之，当情境确定时，需要应用管理思维；而情境不确定时，就需要迅速切换到创业思维。创业者需要在两种思维方式之间灵活切换，才能更有效地解决问题。

创业思维练习

做一件你一直想做，却没有做的事情，并运用创业思维练习表将你的想法付诸实践。

创业思维练习表

我的欲望 (Desire)

一直想做却没有做的事情？

我所拥有的资源 (Means)

我是谁？我知道什么？我认识谁？

我能做什么 (Affordable Loss)

为了实现想法，我愿意放弃哪些 (时间、头衔、金钱、其他机会) ？

创业团队生成 (Commitments)

我马上可以和谁分享，他们能带来什么 (新资源、新想法) ？

行动计划 (Action Plan)

我要做什么？

- 1、
- 2、
- 3、

参考文献

- [1] [美]罗伯特·迪尔斯 (Robert Dilts) . 从教练到唤醒者：NLP人生成功宝典 [M]. 李康诚，黄学焦译.郑州：河南人民出版社，2009.
- [2] [美]海迪 M.内克 (Heidi M.Neck)，帕特里夏 G. 格林(Patricia G.Greene)，坎迪达 G. 布拉什(Candida G.Brush).如何教创业——基于实践的百森教学法[M]. 薛红志等译.北京：机械工业出版社，2015.
- [3] Len Schlesinger, Charles Kiefer&Paul Broen. Just Start[M]. Harvard Business School Press, 2012.
- [4] Danna Greenberg, Kate Mckone-Sweet, James Wilson .The New Entrepreneurial Leader [M].Berrett-Koehler Publishers, 2011.
- [5] [美]史蒂芬·柯维 (Stephen R.Covey) .高效能人士的七个习惯[M].高新勇等译.北京：中国青年出版社，2015.
- [6] 李善友.互联网世界观[M].北京：机械工业出版社，2015.

[7] Saras D. Sarasvathy. Causation and Effectuation: Toward A Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency[J]. Academy of Management Review, 2001, 26(2): 243–263.

[8] Saras D. Sarasvathy. EFFECTUATION: ELEMENTS OF ENTREPRENEURIAL EXPERTISE[M]. Edward Elgar Pub, 2008.

[9] [美] 斯图尔特·瑞德 (Stuart Read) 等. 卓有成效的创业[M]. 新华都商学院译. 北京: 北京师范大学出版社, 2015.