

厉以宁 柳传志 俞敏洪 郭 洪 陈 彤 赵文权
作序推荐

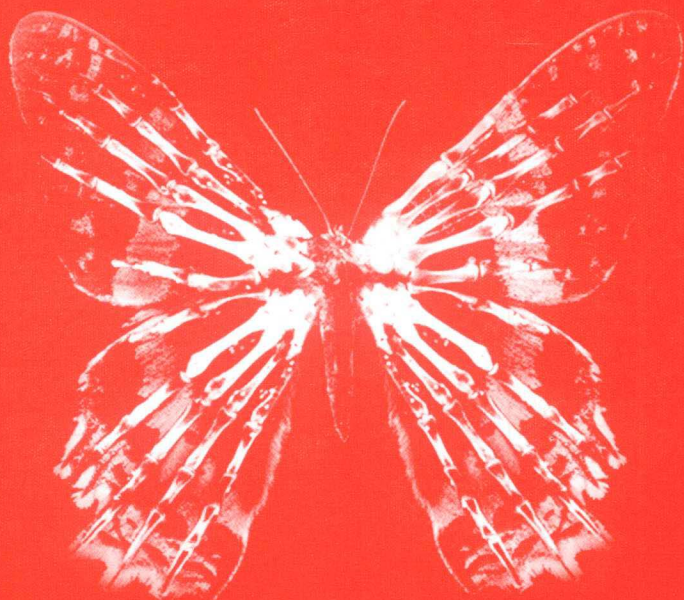
创业36条军规

孙陶然 著

| 简明国民创业实践教程 |

指出的问题关乎成败，提供的对策清晰可行

(全新修订版)



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

创业36条军规

孙陶然 著

| 简明国民创业实践教程 |

(全新修订版)

图书在版编目 (CIP) 数据

创业 36 条军规 / 孙陶然著. —2 版. —北京: 中信出版社, 2015.11 (2015.12重印)
ISBN 978-7-5086-5528-4

I. ①创… II. ①孙… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 226293 号

创业 36 条军规

著 者: 孙陶然

插画设计: 英 方

书签设计: 孙一宁

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京楠萍印刷有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 11.75 字 数: 224 千字

版 次: 2015 年 11 月第 2 版

印 次: 2015 年 12 月第 4 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-5528-4 / F · 3487

定 价: 49.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

再版推荐序

新东方教育集团董事长、洪泰基金联合创始人 俞敏洪

创业，是我这一年来谈论最多的话题之一。因为我欣喜地看到，中国年轻人创业的最好时代已经到来。我们所有人都有幸出生在一个伟大的时代，迎来了一个中国这么伟大的时期，我们不能辜负这样的时代和机遇。

任何一个世界文明的繁荣，都是从商业开始，而创业带来商业活力、商业秩序与商业文明，这恰恰是推动社会进步的力量。在今天的中国，我们完全可以通过自己的努力建立商业时代的新秩序，让诚信、负责、透明、平等、自愿的商业精神成为新一代中国人的精神。

更让创业者增加底气的，是李克强总理在 2014 年夏季达沃斯论坛上的一句承诺：要“打破一切体制机制的障碍”，让每个有创业愿望的人都拥有自主创业的空间，让创新创造的血液在全社会自由流动，让自主发展的精神在全体人民中蔚然成风！

陶然是我的师弟，也是北大企业家俱乐部的好友。他是中国大名鼎鼎的连续创业者，创业领域横跨媒体、广告、公关、金融服务等，几乎每一次创业都取得了成功，所以若论成功创业的实战经验，估计没有几个人能比得上他。他创办的蓝色光标、恒基伟业、拉卡

拉等企业无一不是创新创业的成功典范。

放眼望去，市面上与创业有关的书籍琳琅满目，那些高高在上的姿态或者千人一面的言辞很难打动人心，而读完《创业 36 条军规》，我深深地感觉到这是每位创业者都需要的国民创业实战教程。

在这本书里，你不仅能学到如何组建公司、如何管理团队、如何形成商业模式、如何与资本打交道等实战经验，更重要的是，还能够读到陶然在 20 年创业生涯中的心路历程，让创业者的奋斗之路不孤单。

2014 年底，我和著名投资人盛希泰先生共同成立了“洪泰基金”，为年轻人的创业理想保驾护航。我每天接触很多的创业项目，年轻人的创业热情让我热血沸腾，同时，缺乏创新、商业模式不清晰等普遍存在的问题使得创业项目想取得成功并不容易。

现在中国的创新为什么这么难？我觉得是因为我们从小到大所接受的教育，扼杀了我们的创新意识，局限了我们的求异思维。互联网和移动互联网的到来，已经完全改变了中国社会，也改变了中国人的生活模式和商业模式。现在的社会，只有知识储备能力，没有创新突破能力是不行的。年轻人要不断拓宽自己的眼界，养成不断学习的好习惯，要有意识地培养自己的创新能力。

对于有志创业的年轻人，我有三条建议：一是要不断熟悉商业模式；二是要不断思考自己的创业点是否有创新性；三是要有组建团队的能力。把握住这三点后，我觉得创业成功的可能性就会大很多。

创业需要胆识和勇气，因为创业的路途一定会充满荆棘，但我还是鼓励那些有理想的年轻人：不要在平凡的岁月中迷失自己，不要被眼前的坎坷绊住脚步，如果创业是你的选择，那么就请坚定地踏上征程，把一次次的失败当作阶梯，踩在脚下，直到取得你所梦想的成功！

再版自序

本书初版是 2012 年，适逢我大学毕业 20 年，算是对于我毕业 20 年职业生涯的一个小结和复盘。写作时我很自信，因为与很多作者坐而论道完全不同，本书是源于我的科班理论 + 多次亲自创业实践 + 反复复盘的结果，但出版后还是有点小忐忑。

本书出版后，不到一年时间里加印了 30 多次，被很多创业培训机构列为必读书。尤其是从 2013 年开始的北大创业营（北京大学校友会和企业家俱乐部联合发起成立的中国第一个综合性创业培训体系），我是营友总会理事长也是导师之一，第一期的第一堂课就是我讲《创业 36 条军规》。两年来，北创营开始了 300 多门课程覆盖了超过 10 万受训学员，每门课的导师要么是成功企业家要么是知名教授、院士，以本书为蓝本的课程“创业军规”在学员无记名评分中一直以近乎满分排名第一。

对于作者而言，最担心的就是所著所写被人诟病、误人子弟，最高兴的莫过于所著所写对于读者有用。过去三年里，让我最高兴的是，我没有听到一次对本书的责骂和讥讽，相反我遇到很多人告诉我他感谢本书，认为本书是所有有关创业的书中信息量最大，“干货”最多的，“当作辞典来用”。

微博、微信上有人给我留言，告诉我这本书他“读了 100 多遍”（我几乎不敢相信），有人告诉我他“买了几十本给身边创业的朋友每人送了一本”（这我相信），有人告诉我他“给公司中层每人发了一本，组织大家研讨”，有人拿来索要签名的书“密密麻麻贴满了五颜六色

的书签”(我大吃一惊),有人告诉我就是看了我的书决定辞职创业了……这一切,让我欣慰让我感动,也让我一颗悬着的心终于放下。

诚如我在本书所写,创业是一种生活方式,但是也是和平时最绚丽的一种生活方式。不管是30年前创业者不被认可的时代,还是当今政府号召“大众创业、万众创新”创业者被捧为英雄的时代,创业生活都是波澜壮阔的,创业者一年经历的酸甜苦辣相当于普通人的5年到10年。

创业就是一个从无到有的过程,每一个从无到有都是历史的进步机会,每一个能够生存并发展的从无到有都会推动历史的进步。即便有些不适合的人投身到创业之中失败了,他们的试错对于后来者而言也是一种进步。

中国创业的氛围从来没有现在这样好,不管是舆论还是环境的改善,在这个历史进化的大潮中,本书若能为进步助一分力,将是我莫大之荣幸。

本次修订是应中信出版社赵辉编辑之邀,也因为我是一个追求完美的人。过去三年,我本人对很多事情的领悟都上了一个小台阶,也希望能够将这些感悟注入《创业36条军规》中,让其符合目前我自己的最高认知水平,于是就有了本次修订再版。

军规还是原来的36条,但是顺序做了梳理,对于每条的阐述也进行了大幅度修订,书中近50%的地方都有增删修改,以期逻辑更深刻,文字更精炼。

最后,祝天下创业者开创梦想,心想事成!

2015年9月,巴黎旅途中

推荐序1

著名经济学家 厉以宁

孙陶然同学是北京大学经济管理系（北京大学光华管理学院前身）1987级的本科生。我当时是系主任，给他们上课，还时常举办讲座。他在校期间就很活跃，还担任了班干部。记得有一次他和另一个同学到我家里，当时我还住在中关村宿舍，他们请我给学生们准备创办的一本刊物题词，记得我写道：一个二十几岁的人，如果天赋很好，可以成为某些领域有突出贡献的专家，但绝不可能成为一个出色的经济学家。意在告诫他们，经济学是紧密联系社会的科学，从事经济学研究的学者必须深入了解社会，了解企业，有丰富的实践经验，才能有真知灼见。

2011年是1987级本科生毕业20周年。20世纪80年代的中国，是一个探索的年代、争鸣的年代，教师、学生和研究人员都在为中国的改革道路抒发己见，所以1987级是北大非常活跃的一个年级。在校期间，他们跨系之间的交流非常密切，尤其是学生干部之间跨系跨级的交流更是非常多。那也是一个思想非常活跃的年代，讲座多，各种思潮纷至沓来，加之特殊的时代背景，这一级北大同学毕业后涌现出了一大批非常出色的企业人才，例如百度创始人李彦宏（87级图书馆系）、本书作者——蓝色光标、恒基伟业及拉卡拉等多

家公司的创始人孙陶然（87级经济管理系）、西藏旅游股份公司创始人欧阳旭（87级中文系）、蓝色光标股份公司创始人赵文权（87级政治学与行政管理系）等等。

这些从北大走出的企业家身上有着很多共性。他们都崇尚创新，不屑于人云亦云，他们的企业往往是从一开始就另辟蹊径，开创了一个新的行业；他们都志向高远，意志坚定。这股韧劲源于北大带给他们的高远境界和深刻自信。他们往往能够坚持到最后并最终取得成功。他们都信仰正义，往往能够比同行拥有更高的道德底线并能坚守。他们也都充满理想主义，所以他们一直在积极参与各种公益事业，回馈社会，回馈母校。

我认为，从某种角度看，孙陶然愿意花时间把自己毕业20年来创办和经营企业的经验和教训整理出来，这件事本身就具有公益性。既然身为企人，对社会的最好回馈就是支持和帮助有志于创业的人发展，不论是从资本层面还是从知识层面。

这本书通读下来，虽然我并不认为陶然的全部观点都是正确的，至少不是全部经验都具有适用性，但我赞赏他勇于钻研的精神以及归纳、总结、提炼知识的能力。我想这也许和他在北大经济管理系学习到的经济学和管理学知识相关。如果真是如此，那是我们这些教师最大的欣慰。

我非常欣慰北大培养了许多出色的企业家，更欣慰他们身上那种低调的北大味道。“野无人迹非无路，村有溪流必有桥”，“倾听江下涛声急，一代新潮接旧潮。”我知道，北大精神的魅力已经深深融入他们的血液，我相信未来这些他们得自于北大的精神财富会激励他们创造出更多的精神和物质财富以回馈社会，回馈北大。对这一切，我始终充满信心。

推荐序2

联想控股董事长，联想集团创始人 柳传志

我认识孙陶然是在 1995 年，当时他和《北京青年报》一起创办的《北京青年报·电脑时代周刊》来采访我。当时 IT 业相对神秘，只有寥寥几份专业媒体报道相关内容，大众媒体上的报道几乎没有，陶然告诉我他们要开风气之先，在大众媒体上用老百姓读得懂的语言向他们讲述有关电脑的一切，因为电脑必将走下神坛走入寻常百姓家。一股闯劲儿给我留下了深刻印象。

其后我们一直断断续续有接触，我关注到他创办蓝色光标公关公司、创办直投杂志、参与创办恒基伟业推出商务通掌上电脑等业务。其间，有顺有不顺。再次正式接触是 2004 年底，我参加联想投资的会议听取孙陶然创办拉卡拉公司的商业计划书，当时他正准备结束长达两年的休假开始再次创业，我非常赞成“联想投资”投资他，因为我知道的孙陶然是个哭着喊着要进步，而且也知道怎么进步的人，是个想干事能干事的人。

会后孙陶然送给了我一本《联想管理大纲》，让我惊奇的是，这是一本我们在 1991 年前后编辑的管理文件，厚厚的一本复印件上密密麻麻地被孙陶然标注了各种颜色的标记和注释，他告诉我，当年他请人复印了这本管理大纲，一直不断地钻研其中的管理理念并借

鉴到自己的管理工作之中，他说是对照这本大纲学习的管理。

虽然我知道这是他的自谦，但是也从一个侧面看出孙陶然是一个非常喜欢学习、非常重视学习的人，从陶然写这本书也可以看出，这20年来，他在创业也在思考，而归纳、总结和提炼能力是一个领军人物非常重要的能力，联想文化非常提倡“复盘”也是这个意思，希望各级管理者能够通过复盘来不断总结和提高，从会做菜到会写菜谱，从而把工作做得更好。

陶然能够在工作之余整理总结出这本书，也是他对自己多年经营和管理工作经验的一次复盘，我相信他总结出的经验和教训对于后来的创业者会有所启迪。陶然目前正在率领拉卡拉团队在金融服务领域大展宏图，已成为联想控股旗下现代服务业的一个重要业务模块，成为联想正规军的队伍，我也在此祝愿他和他的团队能够永攀高峰！

推荐序3

中关村科技园区管委会主任 郭洪

应陶然之约，为其《创业 36 条军规》再版作序。开始有点犹豫，一来觉得创业的激情与梦想、艰辛与磨难，创业者自己最清楚，他人不好评价；二来我始终认为，每一场创业都是独特的，从某种意义上来说，创业没有一定之规。但是，陶然作为一个连续创业者，你可以从他身上感受到强烈的创业家精神。这种创业家精神需要传承并发扬光大。基于此，我和广大创业者一样，对《创业 36 条军规》再版备感欣慰，充满期待。

创新创业是中关村不朽的灵魂。创新通过创业来实现，创新贯彻创业始终。中关村创新的历程，就是一部创业的历史、一代又一代创业家奋斗成长的历史。近 30 年来，中关村诞生了一大批具有鲜明时代特征的创新型企业，涌现了一大批明星创业家。他们有把企业做成一个全球领军企业的雄心壮志，有持续的创新精神和创新能力，有百折不挠的毅力，有极强的风险意识和与之相对应的冒险精神。他们的创新创业故事汇聚成了中关村的发展历程，他们的创新创业精神凝练成了中关村精神。毫无疑问，陶然是这些创业家中的典型代表之一。他先后创办多家知名公司，行业涉足媒体、公关、IT 和金融等多个领域，积累了丰富的经验和教训。

随着创新工场、车库咖啡、创客空间等一大批创新型孵化器的兴起，特别是2014年6月中关村创业大街的开街，中关村的创新创业进入了一个新阶段，引领了全国大众创业、万众创新的时代潮流。90后创业者、领军企业骨干创业者、连续创业者三类创业群体组成了中关村新的创业大军。作为连续创业者，陶然和许多创业家一样依然活跃在中关村创新创业的大舞台上。他们既是创业者，又是投资人；既是创业导师，又是志愿服务者。他们既为创业者们提供经验、资金、市场、人脉等各种资源，又带领众多的“创业系”在中关村各领风骚。

正如陶然所言，创业，是一场艰苦的持久战。当我们看到并分享一个创业者的成功喜悦时，往往会忽略他迷茫中的坚持、失败后的重启，其中的痛和难也许不是局外人能体会的。其实，无论成功还是失败，创业已经成为中关村人的一种生活方式。在中关村工作，我有幸能经常和中关村的创业者们接触交流，看到那么多年轻人怀揣改变世界的梦想，看到那么多创业者面对困难和挑战时表现出来的乐观、自信和坚韧，看到那么多不同年龄、不同领域的创业者聚在一起碰撞沟通、跨界融合，总会禁不住感慨，国家和民族未来的希望就在他们身上；总会禁不住心生更加强烈的责任感、使命感和紧迫感，因为创业的路还很漫长，依然还很艰辛。让创业更加简单、让创业者不再孤独，我们还需共同倍加努力，还有很多工作要做。

成功不可复制，智慧可以传承。在《创业36条军规》中，陶然通过复盘自己的创业历程、创业经验和创业教训，从创业的梦想到创业者的基本素质，从创业的理念到创建公司、组建团队，从经营思想到管理方法，从发展方向到项目细节，全方位地、毫不保留地呈现给广大创业者，既反映了他的创业品质和智慧，又体现了他乐

于分享、甘为人梯的精神。与陶然那一代创业者相比，今天的创业者们是幸运的。中关村之所以能够成为全国，乃至全球最具活力的科技创新创业中心，从根本上讲，得益于几代人的共同努力，已经初步构建形成了有利于创新创业的生态系统，支撑中关村创新创业活动源源不断地产生。今天，我们高兴地看到，越来越多的像陶然一样有社会责任感的创业家，加入到天使投资人、创业导师的队伍中来，倾心竭力地帮助新一代创业者快速成长。我们也期待有更多的创业家，将自己的创业经历通过各种方式传递给后人，让创业家精神永存！

最后，让我们向每一位创业者致敬！

创业：一个心智历练的旅程

小米公司内容运营和投资副总裁 陈彤

这是一个缺乏创新但却不乏创业梦想的国家。当然，也许我们期望的创新精神能够从无数的创业过程中逐渐产生。“创业改变中国”，这个概念可能有些过于恢宏，但我相信创业将为中国的商业发展和商业精神提供丰富的给养。

创业的动力非常多样，或源于对自我价值的追寻，或源于对财富的渴望，或源于成功者的范例指引……但创业的结果大致相似，不外乎“成功”与“失败”。自改革开放以来，从联想到海尔，从瀛海威到爱多，这里有至今仍在闪耀的创业成功，也有早就淡出记忆的创业失败。对于大多数人，尤其是对正怀揣创业梦想的人而言，这些荣耀与悲伤都在别处，而它们所带来的思考一直都在眼前。

正如那句老话所言：幸福的家庭都是相似的，不幸的家庭各有各的不幸。创业者们该如何走向幸福？孙陶然先生在《创业 36 条军规》一书中进行了系统的归纳。的确，创业本身就是一个系统工程。对于创业者而言，从开始创业的选择到目标的确定，从团队的搭建到融资合作，每一步的成败都将决定整个过程的成败。作为资深的创业家，陶然在书中用他的实战经历和经验，为创业之路的主要环

节进行了独特的归纳和注解。

在陶然看来，创业者首先要考虑的是，要对创业的艰难有充分的预估，更要清楚自己是否适合创业。在创业的过程中，创业者应该遵循自己最初的梦想。如在起点没有想清楚，那根本无法掌握终点方向。

一旦开始创业历程，作为创业者，应该知道如何决策，明了如何“建班子、定战略、带队伍”。在这里，陶然总结了公司创始人需要注意的7个品格，公司管理中需要注意的9个关键问题。比如，对于创业公司而言，最重要的战略是什么？对于这个问题的回答可能多种多样，但从我的经验来看，陶然给出的答案无疑极具实战价值：“创业者必须清楚，只有解决问题才能向前进，要集中兵力重点突破。”应该说，这一部分所涉及的内容，其价值已经超过了创业这个范围，对于每一个管理者的日常工作都极具参考价值。每一个创业者最大的敌人往往就是自己，从无数创业者的经历可以看出，管理的成败可以说直接决定了创业的成败。如果说前面讲过的梦想和个性决定了一个人是否可以去“创”，那么管理将决定你的“创”是否可以真正成为“业”。

一般谈及创业的书籍讲完上述内容后可能就结束了。但是在陶然看来，对于一个真正想做大做强创业公司来说，仅仅做到上述这些内容是远远不够的。创业初成，如果不避免误区，之前所有的努力都会前功尽弃。对此，陶然提醒创业者切记成功后不要盲目扩张，要知道如何和资本打交道，并且对所有怀揣上市梦想的创业者提醒道：“上市是企业的成人礼，但上市之后，考试才真正开始”。

创业有道。某种意义上讲，《创业36条军规》是一本创业者的行动指南。36个创业之道独立成篇，而又串联起一个创业者从梦想

的开始到上市道路上所有重要的步骤。当然，创业的过程纷繁复杂，其中不免需要机缘巧合，不免遇到世事沧桑，这 36 条“军规”肯定不是创业成功的全部“秘方”。但我相信，只要遵循这 36 条“军规”所蕴含的创业之道的精髓，机缘就不只是巧合，世事也不仅是沧桑。

对于创业者而言，创业是一个心智历练的过程。如同书中所述，创业者有时往往没有退路，有时必须超越自己。在我看来，无论成功与失败，这样一个过程所积累的经验其实更有价值，因为这些都将成为创业者一生的财富。这个心智历练的过程将与公司成长的过程一样精彩！