

东方讲坛·创业生涯系列活动讲座精选IV

2014~2015年度

business 兴趣爱好
entrepreneurship
core
Innovate
Capability
password
HOBBIES & INTERESTS 基因匹配

成功创业核心密码

core
PROFIT-MAKING
幸福所向
Innovate
盈利模式
HAPPINESS DIRECTION
ENTREPRENEURSHIP
THE CODE OF 本书编委会 编
PROFIT-MAKING
HOBBIES & INTERESTS



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

东方讲坛·创业生涯系列活动讲座精选IV

2014~2015年度

成功创业核心密码

THE CODE OF
ENTREPRENEURSHIP

本书编委会 编



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

本书是中共上海市委宣传部、上海市社会科学界联合会和上海市人力资源和社会保障局联合主办的“东方讲坛·创业生涯”系列活动讲座精选Ⅳ(2014—2015年度)的演讲汇编。东方讲坛·创业生涯系列讲座活动已连续举办12年,成为东方讲坛系列讲座的主要品牌之一,成为推进上海自主创业促进就业的一个公共服务项目。本期的主题是“推进市政府实施项目,积极帮助成功创业”。共收录了16位专家学者在创业模式、团队建设、资源优化,以及互联网时代的创业法则等方面的成功经验以及实战技巧。

图书在版编目(CIP)数据

成功创业核心密码/《成功创业核心密码》编委会编. —上海:上海交通大学出版社,2016

ISBN 978-7-313-14783-7

I. 成... II. 成... III. 企业管理—通俗读物 IV. F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 072376 号

成功创业核心密码

编 者:《成功创业核心密码》编委会

出版发行:上海交通大学出版社

邮政编码:200030

出 版 人:韩建民

印 制:常熟市文化印刷有限公司

开 本:710mm×1000mm 1/16

字 数:320千字

版 次:2016年4月第1版

书 号:ISBN 978-7-313-14783-7/F

定 价:48.00元

地 址:上海市番禺路951号

电 话:021-64071208

经 销:全国新华书店

印 张:19

印 次:2016年4月第1次印刷

版权所有 侵权必究

告读者:如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话:0512-52219025

编委会名单

顾问 张 岚 张得志

编委 (排名不分先后)

杨永华 张 洁 王玉峰 应毓超

李 刚 柯金华 杨永发 陈文静

统筹 杨永发 陈文静

目 录

2014 年度

创业早期商业模式 / 查 力	3
小微企业团队创建秘诀 / 张晓曙	16
互联网商业创新思路 / 陆建平	26
创业成功核心密码 / 杨守彬	46
OTO 全民电商时代推想 / 李 烨	69
创业的新思维新模式 / 李 洪	89
成功创业复制秘诀 / 袁雪峰	109
初创企业如何对接资本市场 / 李悠扬	129

2015 年度

给创业插上资本的翅膀 / 吴智勇	149
生命、梦想、信念、使命和创业 / 王利杰	169
社会创业将大行其道 / 吕 朝	192
移动互联网时代的创新创业法则 / 王雨豪	207
互联网创业,天时地利人和 / 童玮亮	226
创业路上的那些事 / 王欣宇	248
创业——选择的智慧 / 戴剑颢	268
“互联网+”的创业模式 / 胡 冬	281

2014 年度

创业早期商业模式

查 力



起点创业、起点创业投资基金和乾龙创投合伙基金的创始合伙人，也是一个多次成功创业而蜕变成“天使投资人”。专注于早期的创业投资，在媒体、电信、互联网行业有丰富的经验和资源。曾创立了和软银共同投资的早期中国技术性创业公司的孵化机构 IdeaFactory，组建过中国最早的搜索引擎、在线学习、在线音乐和手机游戏等公司。后又创立了乾龙创业投资基金，投资了手机电视、网络游戏、手机游戏、互动电视以及移动互联网领域里的中国创业企业。频繁往来于全国各地担任各种创业大赛导师及评委，参与创业项目的筛选、评比和投资。

各位领导、各位创业的伙伴们，早上好。今天再一次来到上海图书馆，我上一次来到这个地方的时候是 2000 年 10 月，那时我们公司主营网络教育。网络教育在当时的中国鲜为人知。所以当时我们公司在上海图书馆举办了中国的第一次网络教育峰会。那次峰会的所有费用是由我们一家公司赞助的，所有的参展展位也都是由我们一家公司赞助的。当时 IDG 还不是一家有名的公司，它仅仅是一家展览公司。这一次又来到这里，非常巧合的是今天下午还有一场活动也是关于网络教育，要跟十几位创业者单独讨论未来移动互联网教育怎么做到商业模式。2000 年到今年已经 14 年了，然而在同一个地点发生的事情里面，还有一些巧妙的联系。

今天我的这个讲座是个互动的活动，是需要大家来参与的，不是我一个人来讲的。这个活动是来帮助大家怎么分析自己的商业模式。商业模式非常重要，是关系到一个公司长久发展的最核心的基因之一。我先问一个问题，谷歌的商业模式是什么？有人知道吗？

—听众：是广告。

查力：谷歌的商业模式是广告，谷歌是做广告的？

听众:是搜索。

查力:搜索对吗?还有别的说法吗?

听众:是竞价排名。

查力:谷歌的商业模式现在有三种说法。

听众:是整合网上的社区。

查力:谷歌的商业模式现在有四种说法:搜索、广告、竞价排名以及网上社区。到底什么才是谷歌的商业模式?我来帮你们解答,谷歌的商业模式是利用搜索引擎技术帮助商家做精准营销。谷歌的商业模式并不是它被创立的第一天就设计好的,最初谷歌做的是搜索引擎,之后花了五六年时间才找到合适的商业模式。它的管理团队发现搜索的时候,每一个人的搜索都含有关键词。一个人搜索耐克,这个人很可能是想买鞋子,如果有人卖鞋子或者是耐克公司就需要在这个页面上做广告,所以谷歌是利用搜索引擎技术帮助商家做精准的营销,这就是商业模式。我们再来思考,刚才四位听众都没有说错,但是都不完整。谷歌的主要收入来源是广告,谷歌并不是一家广告公司,而是做搜索引擎的,但是谷歌并不靠搜索引擎来赚钱,他盈利的方式是通过帮助商家做精准营销取得的。谷歌需要更多人使用他的搜索,这样他才可以帮助商家对更多的人做精准营销。

再问一个问题,苹果的商业模式是什么?这里有多少人使用 iPhone?

听众:分为两部分:一部分是电子产品的销售,另一部分是其配套软件产品的销售。

查力:这是一个说法,还有别的吗?

听众:通过客户对这个产品直接的使用和体验。

查力:苹果是通过用户的体验来让大家体会网络的营销。

听众:给所有用户提供一种信息的沟通和交流,并且帮他们享受互联网的速度。

查力:这个是很广泛的,是无所不包的解答。

听众:就是卖手机。

查力:这个回答很简洁。下面我来给大家做一个解答。苹果的商业模式是利用新的技术、新的材料以及新的应用给用户带来一种全新的体验,所以苹果公司是卖创新的公司。苹果没有发明技术、材料和制作工艺,而是整合市场现有资源的设计公司,用最新的理念来设计东西,给用户一种全新的体验,所以他是在卖创新。

我接下来跟所有的创业嘉宾来分享什么是他们企业真正的商业模式。请你们两

位简单介绍一下自己,并介绍一下各自的创业项目。

女嘉宾:大家好,今天非常高兴也非常荣幸有这样的机会走到台上跟老师交流,我现在做的项目是去年开始的,主要关于建筑材料和室内设计,最近我跟几家建筑公司一起接洽一些项目合作,因为我有几家从海外过来的设计团队资源。在建材市场还有开发商这一块是非常大的市场,所以我做的是其中的室内设计,今后会通过这个平台更多地进行创新和技术整合把所有东西都搭建在一个平台上。

男嘉宾:我叫徐海腾,我在去年七月份辞职之后,从朋友手里收购了一个国学馆。主要的经营模式是收学员学费,平时也给企业做国学方面的沙龙或举办小型琴、棋、书、画的活动等。

查力:还需要一个志愿者来计时。我们现在有三位志愿者,这位来计时,我说开始就计时。

在座的各位手上有纸,可以试着来做下面这个游戏。请先用一句话写下你认为的商业模式是什么?

女嘉宾写的商业模式是“通过新的体验平台整合设计资源,开发商、材料商、业主。”我们先将这个贴在墙上。

男嘉宾写的商业模式是“通过提供国学类课程培训为客户提供传统文化类讲座、沙龙、专区服务或其他服务。”

下面正式的问题要开始了,各位手上有一些彩纸,请将每一个问题写在纸上。第一个问题,“谁是你的付费用户”,请把问题写在纸的最上方,下面写答案。

女嘉宾:因为我的公司是提供体验设计平台,因此我公司的用户从上而下排序就是开发商、投资商、品牌商、大业主、消费者个人、建筑公司、设计公司、施工单位都是我们的客户。

查力:开发商、投资商、品牌商、大业主、个人、建筑公司、设计公司。

女嘉宾:这里面分建筑和室内两类。

查力:施工公司全部都是你的客户,咱们看看男嘉宾的。

男嘉宾:第一类是愿意给小朋友琴、棋、书、画报名培训的爸爸妈妈,第二类是愿意自己体验或者是系统学习传统文化的成人学员,第三类是愿意给自己的员工提升传统文化素养的企业或团体。

查力:这个市场很大,有小孩的爸爸妈妈,在座的各位大概基本都是。愿意体验或者学习的成人,我们都愿意学习。为员工提高国学素养的企业或者是团体可以包括图

书馆、政府机构等。

我们进行下一个问题，你能给客户带来什么收获？回答请不要简单地说我给客户带来价值，需要具体一点，例如价格便宜、减肥速度快，等等。

女嘉宾：我觉得因为我的受众群体是比较广，所以我用省时、省心、省力这六个字。在这个项目当中，每一个人都可以找到他所要受众的群体，而且是被细分的市场，会非常快速和便捷找到对应的潜在客户。

查力：省时、省心、省力，基本上找到你，你的客户就什么事都不用干，也不用想了。

女嘉宾：对，这个平台几乎可提供所有相关的行业服务内容。

查力：所以找到你所有事都不用干，也不用担心，挺好的。

男嘉宾：我们是做传统文化培训的，带来的好处是帮助学生学到一些传统文化的知识，提升文化的素养，还能给学员提供能够学习琴、棋、书、画的场所并给他们提供更好的学习选择。

查力：所以在你的公司能学到传统文化，提升文化素养、营造一种适合的环境。这个问题的本质是：什么是你公司的核心竞争力？什么是你的竞争优势？市场上提供传统文化服务的企业有很多，在新华书店买一本书也可以体现传统文化。

下面我们进行下一个问题，如何让客户知道你？千万不要简单地回答是通过营销；需要具体地说，讲一下具体的方法。比如通过搜索引擎、通过投放电视广告等。

女嘉宾：多渠道，我列了一个表，横轴上表示直接或者间接渠道。广告是其中一种。纵轴表示线下或者线上渠道。

查力：这是线上线下多渠道全部做好了。

女嘉宾：大致是这样的，但是企业在具体项目开展的时候，或者是某一个阶段，可能更适合只使用某一块，可以摘取某一部分需要的。

查力：男嘉宾有什么想法。

男嘉宾：跟女嘉宾是差不多的。我分了两部分，第一部分是线下，线下是一些单页的派发，其他是客户学员的介绍。线上写了我主要做了哪几块，第一是微信平台，其次在 58 同城、大众点评网也花钱做了广告，还有一些其他平台的零星发布。

查力：这是线上线下全部都做了，这样会有很多人知道。

女嘉宾：还有一种模式是可以跨行业的，也可以算间接渠道。一家做高级品牌电脑的公司，但是销售的时候可以跟高级汽车在一起打包销售。

查力：类似捆绑销售。

女嘉宾：卖什么的都可以联结在一起。

查力：就是无所不在。我们下面进行下一项，如何将你的产品送达到你的客户？虚拟产品比较容易，虚拟产品不需要物流，任何实体商品，比如食品、鞋子等都是要通过仓储、物流来进行运送，互联网在这一块很快，所以做互联网的朋友有很大的优势，怎样把产品送达给客户。

同样的，不要用抽象的字眼，要具体地来说，类似通过网络之类的，除非是互联网公司，不然肯定有物流。必须说清楚你公司的产品和服务的中间物流具体是什么？

女嘉宾：我写的是联络渠道，因为这一块不像普通商品的买卖，每一层都有不同的需求。每一层不同的需求要进入到系统里面，然后由专业人员来跟踪这样的系统，这涉及机密的商业模式。深入下去再进行细分，我们公司在每一个渠道中间都会设有一个点在这里，每进入这个点我们就会接着走下一步。

查力：好的。男嘉宾是通过什么方法？

男嘉宾：我们公司的产品是课程或服务，第一类是学员客户到我们的学馆接受培训，第二类是带着老师以及上课需要的资料到企业中提供现场服务。

查力：那就是从群众中来到群众中去。我们进行下一个问题，你们公司的核心任务是什么？这是指你现在的创业，把你创业项目做起来，把团队招进来，产品做出来，让你的公司生存下来产生一些利润。创业的第一步是能够生存下来，第二步是扩大规模，第三步是做成伟大的公司。第一步的核心任务是什么？

女嘉宾：我觉得最核心的任务就是提供高效的服务，或者在执行任务当中获得一种成就感和满足感。

查力：你公司的核心任务就是给别人提供服务。

男嘉宾：我公司的核心任务有两点。第一，让产品标准化，这就包含了我们课程的设置、服务的项目，等等；第二，让我们运转的流程如何制度化，因为我们是初创的团队，想到哪就做到哪，凡事都缺乏规范，效率比较低。

查力：一个是产品标准化，另外一个内部的管理要制度化，这是你最核心的任务。第一个问题还没解释清楚，你公司的产品怎么标准化？

男嘉宾：琴、棋、书、画的课程设置，现阶段每一个机构没有统一的标准，我想开发一些适合不同人群的课程出来。

查力：我们再往下走，下一个问题你现在还缺什么？

比如说标准化中缺老师或者缺其他的元素，不一定对应的。第一个问题是你的一

些主要目标是不是清楚,第二个问题是说你还欠缺什么东西,比如缺资源或者是其他的东西。

女嘉宾:我们公司现在团队里面还缺一些成员,主要是缺技术性的 IT 人才。第二是缺技术性的专业人才。第三是服务的理念还不够。现在慢慢地在加强,但是很多公司成员没有这样的想法,所以服务理念还是很缺的,不管是管理层还是下面的员工。

查力:管理、技术、服务的人员都缺,缺的还很多。我服务这么多行业每一个地方都缺人。

男嘉宾:我们是一个小机构,因此我觉得最缺的就是导师。我们需要的就是像查力老师这样的导师。

查力:星期一我上你们那儿去上班。

我们进行下一个问题:谁能够帮助你?

男嘉宾:我觉得首先是我们自己需要提高,我们现在做很小的创业,只有亲自实践了,把自己想法尝试了才可以成长。

查力:自己帮助自己。这个同学一定是自学成才的,非常有自信。

女嘉宾:我同意他的观点,但是这个远远不够。我是找到所有能够帮助我的人寻求帮助。我还是画了横轴和纵轴的图,横轴分为直接跟间接,纵轴分为线上线下。今天图书馆安排的活动是间接的,是我上来跟您互动体验就有很大帮助,因此是间接的线下体验。

查力:在创业中性格决定命运。

接下来的问题是你有多少种赚钱的产品。比如苹果这么大的公司,有 iPhone、iPad、平板电脑、网上下载、iPod 这五种产品。

男嘉宾:我们赚钱的产品其实就是琴、棋、书、画、茶道等相类似的传统文化课程。或者是围绕传统文化的课程给企业提供讲座或者是沙龙性质的活动服务,第三类是很小一块,是提供商演的机会,例如古筝、茶道等演出的服务。

女嘉宾:这个图表横轴是项目,纵轴是用户。可以进行双向的盈利模式。一个是用户来了可以在我这里寻求服务,其次是我有一些项目如何分配,是双向的。当然这个中心有很多具体的东西,是需要细化。

查力:下一个问题,你需要投入多少成本?你要做这么多的事情,不同的事情要投入多少成本?

男嘉宾:不需要太多。因为我们的目标是短期的,我们现在只有一个店,如果开第

二个店就缺 20 万左右资金。这是资金上的缺口,其他成本都是时间上的累积,当然也希望尽快实现第二个店的目标。

查力:那你基本需要的投资是店面装修?

男嘉宾:广告方面的成本也是挺高的,还有雇佣优秀教师的费用。

查力:就是 20 万开一家店的意思。

女嘉宾:我写的成本是两部分,一类是时间和人。人就分很多档次,我罗列了大概的情况,IT 人才:就是帮我做线上的东西,大约需要 30 万。其实设计师也算,但是设计师是合伙股东引进的,我写了零,但零也是成本。或者是请一些导师,像您这类老师来做一些指导。初期 50 万就够了。

查力:其实创业初期也不需要多少钱,20 万到 50 万之间。

女嘉宾:还是人才难找。

查力:九个问题问完了以后,给你们一点时间看一看,是不是漏掉什么,如果漏了赶紧补上去。很多创业者都会说创业很迷茫,原因就是他的商业模式不清晰,如果有非常清晰的目标,非常清晰的模式就不会感到迷茫。

这个游戏不光是自己可以一个人做,尤其是跟你的核心团队一起来做,是需要想的。

我们进入下一个环节,你根据重要程度都排序,每一页都排序。在创业中最重要的就是需要专注,我今天早晨还看到猎豹上市,内容是采访猎豹的 CEO 讲他的创业经验,他总结了四个字,这四个字是非常高明的——“单项极致”。把一项事情做到极致,所以猎豹每一个产品的下载量都是排第一位的。如果你们的产品在网上可以销售排到第一位那就成功了。如果创业公司没有那么多的品牌、资源,就不要做大,做单一的、垂直的,把一件事情做到极致再考虑第二件事情。

我们回答了很多问题,也排序了,接下来做的事情就是把“一”给拿出来,剩下的全部都不要了,就相当于有十个手指,要砍掉九个只留一个。创业里面,尤其是自己做 CEO,小公司很小很孤独,只有想着大才可以维持心理的平衡,虽然是小公司,但是将来可能会颠覆苹果,颠覆联想。大公司做了这么多,那我也可以做这么多,这种心理作用常常阻碍了我们,让我们分散了注意力。所以创业公司一定要聚焦。

“谁是你的付费用户”,原来写的第一位是愿意给小孩报琴、棋、书、画培训班的家长,愿意体验或者系统学习的成人、愿意为员工提高国学素养的企业或团队。所以现在排序的第一个是“谁是你的付费用户。”

男嘉宾:我只是说他的重要性,现在我们的重点是小朋友或者是个人的学员,但是我觉得有这一方面需求的企业应该很多,但是也不知道通过什么途径能让别人知道我们。所以我觉得市场虽然是很小,但是也没有一个机构专门做这一件事,是专门为企业提供国学艺术方面的培训、沙龙,我发现这是我值得去做的。

查力:现在主要的客户是有小孩的父母,但是觉得企业的市场更大,那个地方盈利更多。这是在我们创业过程中面临的大问题。我们觉得其他人赚钱容易,而我赚钱很难,于是我就做那个,就可以保持我此时此刻的心理平衡了。

男嘉宾:我做了几次企业的客户,发现这个潜在市场是有的。但是市面上没有人专门做这一件事情。

查力:讲国学是有的。

男嘉宾:国学是有的,但是我的服务是更小一点,仅提供偏艺术和书法方面的。

查力:第二是给客户带来的好处是什么?所以排序第一的就是学到一些传统文化知识。通过线上微信平台、58同城、大众点评了解你们。到学习馆得到服务。你们的核心任务是流程化。

男嘉宾:还是很初步的阶段。

查力:你有多少赚钱的产品,里面最赚钱的是什么?

男嘉宾:现在最赚钱的是课程,但是我觉得最赚钱应该是讲座、沙龙的服务,针对企业客户这一方面。

查力:是不是讲座、沙龙、国学、国画,等等这些?

男嘉宾:就是偏艺术方面,如琴、棋、书、画以及茶道。

查力:需要多少成本,是20万吗?

男嘉宾:这是近期的。

查力:我们回过头看看最初写的商业模式,一句话是通过提供国学类课程为客户提供传统文化类讲座、沙龙服务,赚取学费或者是服务费。这位嘉宾的东西基本上都在那里,但是下面的刀不够快,切肉是切不动的,不够锋利。

听众:说明客户的痛点不够明确。

查力:讲得很对,我是做国学的,我的客户是孩子的爸爸妈妈,需要得到支持的企业也是有的,流程都是有的,他每一个地方都想到了,最核心的地方却不够锋利。

男嘉宾:有这一方面的困惑。

查力:所以这位男嘉宾的模式是很清晰的,他需要下大决心,改变一下自己的人生

了。他需要有一个雄心壮志,树一个更大的目标,用20万赚大钱,然后改变世界,改变中国的文化。

男嘉宾:刚开始的时候是雄心壮志,我觉得我可以成为中国传统文化培训前几名的。但是慢慢地,越做越觉得路途太遥远了,还是慢慢地从第一家学馆开始,然后再开第二家吧,感觉现实是挺残酷的。刚开始出来的时候看中国合伙人,电影里面的桥段我自己都经历过,大学的时候创业等等。那个时候跟电影里面写的是一样的,但是出来了之后又不知道怎么前进了。

查力:徐老师我挺熟的,投资界有两个人的背景是很特殊的,大家知道徐小平老师是学什么的吗?他是学音乐的。知道我是学什么的?我是学美术的,书法也是不错的,琴、棋、书、画还要把徐小平引进来,把我引进来,起价两百万,一堂价值两百万的顶级企业课程。

男嘉宾:我觉得有市场的,这样品牌的号召力就更强了。

查力:所以他的商业模式都是知道的,我们现在一点点地理清清楚。如果要赚大钱,企业会比小孩子爸爸妈妈更多,但最核心是要你有非常好的顶级课程。

这个商业模式清楚了吗?他的模式基本上清楚了,但是他刀不够快,需要提升一下,提升自己的商业模式,找到自己公司的核心竞争力,找到自己在这个市场上脱颖而出的点,成为“单项极致”。

男嘉宾:首先我跟他的困惑是有一点相同的,我现在做的市场也是相对比较小众的市场,你给的建议根据原来的基础进行改变,切入到另外一个市场。但是怎么来进行转移或者是转换还是原来的就彻底放弃了?原来的市场是教一些小孩子的琴、棋、书、画、茶道等等,现在是切入到另外一个规模明显更大的市场,但是怎样来做这样的转换?

查力:在创业过程中还有一个问题很纠结,我到底是做这个还是做那个,把这个扔掉怎样?所以讲了创业是性格决定命运的,你一定要下决心选择的。

男嘉宾:谢谢。

查力:我们来看看女嘉宾说的“谁是你的付费用户”?大业主是哪一块。

女嘉宾:其实个人业主和开发商是可以归类在一起的,只是深度大小不同而已,都是一类群体。

查力:你给客户带来什么好处,你刚才说省事、省心、省力,主要是省心。

女嘉宾:如果一个人太累了,做什么事情都会缺乏效率。

查力：如何让客户知道你是关键。

女嘉宾：通过线上的渠道，是最快的。

查力：是通过网络推广。

女嘉宾：对！是最快的，是商业最快。比如说承接北京的项目，我通过网络就能很快进行联络，所以网络营销是最快的。

查力：如何让产品送达给客户，线上监督。

听众：是线下的结点。

查力：核心任务是高效，是提高效率。

女嘉宾：对，然后再做流程，因为刚开始是不行的。

查力：所以在你赚钱的方法中，排第一的是项目。

女嘉宾：前期还是通过项目，从私人业主着手，然后再延伸到开发商当中去。

查力：你需要投入多少成本？是需要50万的服务投资吗？

女嘉宾：因为我们是做新体验的，所以这个服务里面包括线上的以及线下的服务。

查力：还有最大的问题就是你公司产品的雏形还是听不懂，你是做什么商品或服务的？

女嘉宾：我举一个例子，比如说我在松江买了一套别墅，需要让设计师来设计，通过我们这个平台就可以预选浏览不同设计师的风格。设计师的图纸包括设计的风格可以上传到他自己的空间里面，客户就可以马上知道需要什么类型的设计，就可以很迅速地找到设计公司了。这是虚拟的，就像买衣服之前需要试穿一样。

查力：你的这个网站做出来了吗？

女嘉宾：还在开发当中，前期可以做到的就是帮助小业主进行实际的考察，让其选对方案，从这一点开始做起，先做线下的东西，线上需要进一步开发。

查力：所以我想象你的产品是虚拟的装修市场。业主或者是开发商，不知道怎么来装修，到你这里根据别墅或者某个楼盘的具体情况，就可以帮助他们设计出来。

女嘉宾：平台还能提供最新出现的材料，可以搭配不同的材料放在里面，可以感受现场的体验。

查力：然后后面就决定下单，具体的细节，你的公司帮助安排这些工程就可以了。

女嘉宾：是的，然后线下有实体店可以让客户来体验，当然这个要投入很多钱可以放在后面，先做网上的虚拟体验。

查力：这个模式没有类似的公司在做吗？