



The Customer-Funded Business Start, Finance,
or Grow Your Company with Your Customers' Cash

零成本创业

大众创业时代如何向客户融资

[美] 约翰·马林斯 (John Mullins) 著

刘洋波 译

赚钱之道并非平等。

当你的创业资金源于顾客的现金，而非投资者，
你将会更专注、更独立，更可能获得成功。

不再曲意逢迎（往往是傲慢的）风险投资人。



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

“众创”书系

The Customer-Funded Business Start, Finance,
or Grow Your Company with Your Customers' Cash

零成本创业

→ 大众创业时代如何向客户融资 ←

[美] 约翰·马林斯 (John Mullins) 著

刘洋波 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

The Customer-Funded Business Start Finance or Grow Your Company with Your Customers' Cash

ISBN: 978-1-118-87885-9, John Mullins

Copyright©2014 by John Mullins

All rights reserved. This translation published under license.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal

本书中文简体中文字版专有翻译出版权由 John Wiley & Ltd. 公司授予电子工业出版社。未经许可，不得以任何手段和形式复制或抄袭本书内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2015-1141

图书在版编目（CIP）数据

零成本创业：大众创业时代如何向客户融资 /（美）马林斯（Mullins, J.）著；刘洋波译．—北京：电子工业出版社，2015.8

（众创）

书名原文：The Customer-Funded Business Start, Finance, or Grow Your Company with Your Customers' Cash

ISBN 978-7-121-26376-7

I. ①零… II. ①马… ②刘… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2015）第 135834 号

策划编辑：刘声峰（itsbest@phei.com.cn）

责任编辑：刘声峰 特约编辑：郭心蕊

印刷：三河市鑫金马印装有限公司

装订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编：100036

开本：720×1 000 1/16 印张：20.5 字数：216 千字

版次：2015 年 8 月第 1 版

印次：2015 年 9 月第 2 次印刷

定价：50.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888

推荐序 1

这是一个高速发展的时代，解体与重构频繁发生。非常幸运，我们不仅生活在这样一个时代，而且还生活在中国——世界上最有创业活力与生机的国度，大众创业、万众创新的内趋动力将成为实现中国梦的核心引擎。

创业者最常面临的问题之一是为创业融资，可是，如何融资？找谁融资？毕竟投资机构凤毛麟角，投资人高高在上，投资资金僧多粥少，真正被风险投资（VC）青睐的初创公司比例极小。那么，有没有一种模式能颠覆传统的创投机制，用更加普惠的方法来推动大众创业呢？《零成本创业：大众创业时代如何向客户融资》就是这样一本“开脑”之作。

当我们准备创业时，一个初创型公司如何才能在众多企业中脱颖而出获得融资呢？公司成立后，应该如何降低创业成本，提高创业存活率，在快速的市场变化中寻求突破呢？本书用大量的案例和事实为创业者提供另一种思路——与其花费时间、精力去追逐投资人，不如将客户的价值最大化，最后将客户变成企业的投资人。客户需要产品，企业需要资金，把客户发展成企业的投资人，一举两得。

向客户融资其实不是什么新鲜事，它的好处也显而易见，比如不会稀释股权，可以帮助企业消化并推广产品，以及反馈有价值的改进建议等。随着国内创业生态环境的发展与完善、财富的积累和投资意识的觉醒，人人都是投资人的时代即将来临。投资人和目标客户的重合度越来越大，向客户融资的社会环境已经形成，尤其是当互联网金融在国内蓬勃发展，向创投领域全面渗透，金融正处在为实体经济服务的深刻变革之中，这些都为我们参考本书的案例进行实践创造了非常好的条件。

在中国创业，拥有全世界最让人眼红的人口红利和政策红利，向客户融资的商业模式结合中国海量客户资源和金融体制改革的时代背景，必将迸发出惊人的能量，让我们拭目以待！

高航

浙金网 CEO

推荐序 2

向客户融资：从“0”成本到“1”收入

成为一名企业家是个巨大的挑战，为企业融资更是难上加难！数据表明，即便在好的年景，对 500 万家寻找创业资金的美国企业来说，大约只有 5 万家能获得天使投资、1500 家能获得风险投资，这简直是杯水车薪！

作为企业创始人，我们都认同决定创业能否成功的最关键的两件事：一是找对人，二是以对的方式找到钱。恰当的风险融资可以加速企业的成长，但是大多数企业往往通过其他融资方式来助推企业成长，尤其是在早期阶段。为什么？

真的需要风险投资吗？大量书籍给我们提供了融资建议，这本书却告诉创业者，你未必真的需要风险投资。重点是如何利用别人的钱来创业或开发出商业模式；同样重要的是这种方式能把宝贵的股权留给自己。

不去寻求风险投资的创业者们都做了什么呢？他们中的绝大多数从来没有得到哪怕是 1 元钱的风险投资，也从不抵押或典当自己的房子。相反，他们总能想方设法通过帮助客户解决紧迫的问题，或者通过创造非同寻常的客户体验来创建企业，通过努力运营使企业成长，而不是曲意逢迎（往往是傲慢的）风险投资人。咖啡共和国（咖啡馆）或香蕉共和国（休闲服装），都不通过风险融资就建立了充满活力、快速增长的业务模式。在刚开始甚至在整个创业历程中，他们的创业资金的最大份额来源于热情而和蔼的金主——他们的客户。经典的案例是戴尔通过定制模式向客户融资。

类似向客户融资这样的模式通常被忽视。许多人都把戴尔的定制模式看作是其成功的关键元素。相较其他行业对手，通过取代零售商来降低成本的方式，的确大大增加了毛利润。但很少有人注意到，戴尔模式中向客户融资提前支付的这一重要环节，以及它给麦克·戴尔带来的机遇。

对企业而言，除了钱，你还能从风投那里得到“建议”。考虑到他们在管理基金方面的表现并非优秀——这直接取决于其所投资的公司表现——你不会想知道他们的建议有多好；不幸的是，接受他们投资你的公司的条款意味着你可能不得不听从他们的“建议”。

对投资者而言，他们会将投资聚焦于采用客户融资模式的企业，或说服那些寻求你的投资（和你的建议）的企业使用这样的模式。毕竟，你的钱投资于那些已展现客户吸引力的公司比投资于仅仅是几十页的商业计划书或是几篇华而不实的幻灯片的风险要小得多！——远离作为创业者的第一停靠港的投资者，转向客户及他们提供的资金支持。

一场客户融资革命即将来临。募集资金，即使是在最好的光景中也不容易。最近几年并非是美国创业者募集资金的最好时候，风险投资基金已经大门紧闭。2011年，美国风险资本用于各类公司的投资相比于网络泡沫破灭之前（2000年）的峰值下降了70%以上。

流入风投的资本也急剧下降，潜在的投资者也处于减少状态，在2008—2009年全球金融危机期间，风投的有限合伙人（LP）已经削减其一半的风投资产分配。美国活跃的风险投资公司的数量已经从2000年接近1000家，缩减到2007年的约450家，2013年已经不足300家。

如果你需要为你的下一个公司筹集资金，不管是在一家成熟的公司内部还是你在车库孵化的公司——建议你把时间花费在你的客户和业务上，而不是用于筹集资金。一场客户融资革命正在来临——创业者是否放弃了幻灯片，将他们的客户看作第一个港湾？明天的创业者，以及那些增长乏力的成熟公司的管理者，在公司的创建、融资和发展历程中是否将客户看作是最稳健的基础？

最后，让我们一起探讨本书作者提出的五种向客户融资的模式——媒人模式、预付模式、订阅模式、饥饿销售模式及从服务到产品模式。如果我们能够把这五种模式哪怕是其中的一种用到极致，那在这个“大众创业、万众创新”的年代里，我们就不必再向那些颐指气使的 VC 们“点头哈腰”，完全有机会实现“零成本创业”。

是为序。

林永青（中国众融总会创会会长、价值中国网创始人）

黄少敏（中国众融总会秘书长）

赞誉

这是企业家的理念基石：避开其他选择，先通过客户获得风险投资。这为商业领袖创造真正有价值的东西提供了关键的必备的能力。经过刻苦的学习（开始天使融资并失败），我最新的两家创业公司在马林斯的英明指导下欣欣向荣。

——凡尔内·哈尼什（Verne Harnish）

经理人教育公司 CEO，《扩展、掌握洛克菲勒的习惯》作者

顾客不仅仅是上帝，他还可以成为你的风险融资工具。多年以来，在约翰·马林斯的卓越才华的启发下，我收获了自己的成功，他的思想同样可以帮助你获得成功！

——伯纳德·澳洋（Bernard Anyang）

创业者、投资人，青年总裁组织 2014—2015 年度国际主席

马林斯将分散的点连接起来，五种简洁的客户融资模式闪烁着其清晰的洞察力。他帮助我们更好地理解如何利用市场创新和客户牵引的力量为新兴企业融资。对于初出茅庐和经验丰富的企业家而言，这都是一个非常棒的工具。

——杰里·恩格尔（Jerry Engel）

摩立特资本合伙人、普通合伙人，加利福尼亚大学伯克利分校哈斯商学院客座教授

约翰·马林斯的传奇建议对于亟待开始创新与成长的公司和它们背后的创业家和投资者同样重要。向客户融资是一个被大多数企业所忽略或不理解的强大的方法，如果你不读这本书，你将被那些深谙此道的竞争对手甩掉！

——麦克·哈里斯（Mike Harris）

第一直通银行创始人兼 CEO，《寻找你的灯泡》作者

一针见血！向客户融资不仅仅是开创和发展事业的另一个资金来源，它还是最吸引人、最可靠的来源。在这本书中，马林斯不仅揭秘了原因，也道出了实现目标的五种方法。

——汤姆·拜尔斯（Tom Byers）

斯坦福高科技创业项目教授兼负责人，《技术风险投资》合著者

这是一个非常及时的提醒，尤其是对处于创业早期的人来说，不要仅仅把客户看作信誉的来源，同时他们也是可靠的资金来源。约翰·马林斯将精彩的轶事与鼓舞人心的创业成功（失败）的案例整合在一起，贡献了一部饕餮大餐。

——理查德·古尔利（Richard Gourlay）

苏塞克斯风险资本董事总经理

快乐是一种积极的现金流。我提醒我的学生，风险投资（和大多数的天使投资）一般不会投资创业企业，他们会投资有望快速增长的企业。约翰所强调的五种模式将给那些缺少便宜资金来源的创业者带来福音。

——安德鲁·扎卡拉基斯（Andrew Zacharakis）

巴布森学院教授

有大量的书旨在帮你以完整的姿态获得投资。但是创业者是创立企业，而不是投资工具。这本书从很多方面告诉我们如何利用别人的钱来创业或者转换商业模式。同样重要的是，把宝贵的股权留给自己。在阅读本书并考虑了所有的选择前，不要轻易启动股权融资。

——戴尔·莫里（Dale Murray）

欧米茄逻辑公司共同创立者，英国 2011 年度天使投资者

第八章就值整本书的钱。绝大多数的初创企业都没有机会获得机构投资者的投资。还有些企业根本就不需要。约翰·马林斯为创业者展示了运用客户融资的另一个选择。即使你最终决定与风险资本接触，向客户融资也是提前检验和证明你的业务的明智之举。

——兰迪·科米萨（Randy Komisar）

KPCB 投资基金合伙人，斯坦福大学讲师，《和尚与谜语》作者

非常通俗易懂，对渴望成功的创业者非常有用。经典的案例研究使模式成为强大的分析工具。

——阿玛尔·毕海德（Amar Bhidé）

塔夫茨大学弗莱彻学院教授，《风险经济及其判别》作者

《零成本创业》是约翰带给我们的又一本奇妙的书。如果某人正在寻找最小程度地满足现金流需求并减少投资的灵感，这是他们应该首选并阅读的书。

——詹姆斯·金丁 (James King)

FIG (发现投资增长) 创始人兼主席

真正地参与。“收银机响个不停，坐在救生圈里，避免资金中断或者破产。”约翰·马林斯令人信服地让创业者丢掉演示文档，把愿意付钱的客户作为“第一个停靠港”的早期投资。

——M.S. 饶 (M.S. Rao)

S.P. Jain 管理学院教授

任何早期创业者的必读之书，寻找风险投资的新路径，关于融资和实现创业目标的新视角。

——吉姆·霍尔 (Jim Hall)

牛津大学赛德商学院企业家中心执行董事

马林斯让“创业要成功，风投须先行”的神话走下神坛。寻找正确的客户为你的业务融资是他手把手帮你筹集风险资金的诀窍——先建立业务体系，投资将不期而至！

——比尔·厄纳 (Bill Earner)

Connect Venture 公司合伙人

本书实用而简练，企业家枕边必备书，充满着务实的见解，适合于任何企业家及公司高管。

——萨尼塔·辛格 (Sunita Singh)

印度国家创业网共同创始人兼高管

一本引人入胜却姗姗来迟的好书。约翰·马林斯为企业融资领域带来了一个全新的范式。如果企业家真正理解并贯彻这个理念，很多创业失败将得以避免。

——卡菲尔·拉玛钱德朗（Kavil Ramachandran）

印度商学院家族企业与财富管理系教授

这是约翰·马林斯的第三本著作！继《新的商业道路测试》与《制定B计划》之后，他再次为企业家、投资者和教育者奉献了一本新书。这是一本基于严谨研究的迷人而实用的著作。他展示了创业者如何在创业初期从客户那里获得融资，从而将昂贵的风险投资晾在后面。

——拉玛·方睿哲（Rama Velamuri）

中欧国际工商学院教授

对广受瞩目的创业融资问题，这是一剂非常及时而健康的解药。马林斯雄辩地证明，对于绝大多数非技术类初创企业而言，寻找外部融资是一件费时费力鲜有成效的苦差事，而且往往与开发可持续的能满足客户真实需求的业务背道而驰。马林斯在其之前的畅销书《新的商业道路测试》与《制定B计划》中已经成功地向创业者展示了他所建立的用事实说话的方法，并为潜在的企业家提供了完美的工具包和真实的案例。

——索伦·霍夫高（Søren P. Hovgaard）

哥本哈根大学经济系外聘副教授，企业发展中心负责人

这是关于创业融资思维方式转变的一本书。当“精益创业”、“自我实现”等模式已经在创业的聚光灯下粉墨登场时，阅读这本书使我意识到下一个十年属于向客户融资的企业，这本书诠释了这种方法。初创

企业和天使投资者一样，激情有余但办法不多。五种基于客户的融资模式，以及约翰在每章后面精心安排的天使企业清单，揭示了企业成功的本质。

——阿吉特·库拉纳（Ajeet Khurana）

2013 年印度天使投资人十五强

向客户融资的商业模式做到了！对于那些正在寻求风险融资的企业而言，这是一个非常有实践意义的建议。我向那些富有创业精神、渴望建立向客户融资业务的人们推荐约翰的书，热切盼望本书被尽快付诸实践。

——诺里斯·克鲁格（Norris Krueger）

创业西北、马克斯普朗克研究所研究员

这本书为创业家、天使投资者甚至是商学院教授量身打造。马林斯关于创业的智慧、经验和知识在字里行间闪现。约翰在第二至第七章每章结尾的天使企业清单给我留下特别的印象。这是一本值得每个企业家花时间阅读的好书，以便为他们的业务奠定坚实而可持续的基础。

——基思·威廉姆斯（Keith Williams）

企业家组织高级副总裁资深会员

基于过去十年完全不同的研究经验，约翰和我关于企业家的成功之道的观点所见略同。这本书非常精彩，就像我所研究的一位专业的企业家身临其境地告诉我：“要像对待合作伙伴一样对待你的第一个客户——他们是你最早的投资人和最好的销售员。”书中引人入胜的故事将引导和激励你学会怎么做。

——萨拉·萨拉瓦蒂（Saras Sarasvathy）

弗吉尼亚大学达顿商学院伊西多尔霍尔文研究院副教授

作为初创企业的 CEO 及创始人，最关键的两件事是：聘请对的人并以靠谱的方式融资。恰当的风险融资可以加速企业的成长，但是大多数企业往往通过其他更独立的方式融资来助推企业成长，尤其是在早期阶段。成功地运用书中的概念和工具将提高你的公司对于投资人的吸引力，而你所拿到的投资资金将用于加速公司的成长，而不仅仅是维持现金流。

——卡洛斯·爱德华多·埃斯皮纳尔（Carlos Eduardo Espinal）

种子营投资基金合伙人

非常及时的一本书。投资者凤毛麟角，企业家不得不转向其他更好的投资来源。创业者需要证明公司的优势以及除了客户还有什么更好的融资渠道。约翰的写作天赋使本书通俗易懂，同时让我们记住：现金为王。

——夏嘉曦·斯彭斯博士（Dr Shai Vyakarnam）

剑桥大学佳奇商学院创业学习中心主任

不论你是在车库里刚开始创业，还是像我一样代表一家大型的北美公司在海外开展业务，这本书都是中肯、引人入胜的。你不再怀疑现金仍然为王！约翰为你准备了工具和他富有实践意义、充满迷人故事情节的“天使企业清单”，它将挑战并最终帮助你的公司选择正确的融资模式。

——彼得·摩尔（Peter Moores）

雷蒙德·詹姆斯公司 CEO、英国区总经理

又一本直击创业要害的好书！我希望更多的创业者明白现金流给羽翼未丰的初创企业所带来的自由及其重要性。它让创业者掌控大局。作为风险投资人，我希望创业者能够在市场上独立地证明其商品和服务的

价值，摆脱早期融资的诱惑，在公司更上一层楼时适时引入外部投资。约翰的书在思考如何创造现金流并成为一个自给自足的企业家方面提供了一个完整的框架。

——侯赛因·坎吉（Hussein Kanji）

霍克顿公司合伙人

在我 30 多年的商业生涯中，寻找一本鞭辟入里、适合创业者和投资人阅读的高质量图书犹如大海捞针。《零成本创业》一书做到了，它通过活生生的案例提供卓越的、坦率的建议。约翰就在那里，将他的理念在商业世界里付诸实施，他的知识和经验清晰可见。

——詹姆斯·凯恩（James Caan）

《七天开始创业》和《真实的交易》作者

约翰为缺乏经验的创业者提供了一个至关重要的明智的检验方法。与其花费时间追逐投资人，不如用来创造（和实现）客户价值。

——戴夫·查普曼（Dave Chapman）

伦敦大学创业学院副院长

约翰·马林斯的专长就是帮我们把令人头疼的新观点变成理所当然的想法。在 Kickstarter 的时代，我们都认为自己知道何为向客户融资，但是在这本书里，约翰告诉我们 Kickstarter 只是向客户融资的五种方式之一。约翰通过精彩的故事和非凡的写作风格，用新的、强大的叙事方法将我们所知道的知识重新组合在一起。

——杰罗姆·卡茨（Jerome Katz）

圣路易斯大学科尔曼企业学院教授