

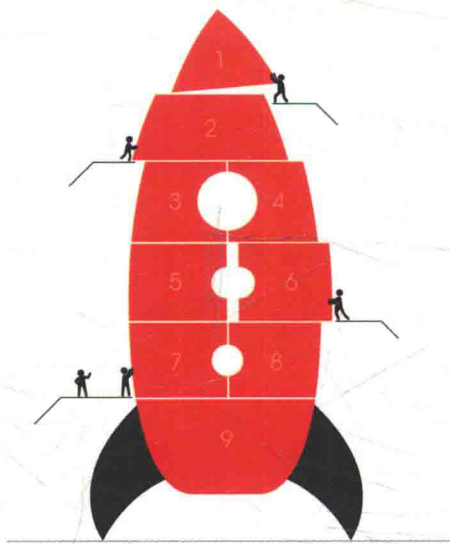
本书理论框架和实战工具
已被加拿大联邦投资等投资机构和大量创业公司采用！

ENTREPRENEUR
POWER

创业力

创业者的9堂必修课

程江波 著



汇集作者多年在欧美跨国公司管理经验、著名投资机构投资经验、连续创业经验，
为创业者构建系统、科学的创业知识体系，用可视化的工具解决创业必遇的9大难题



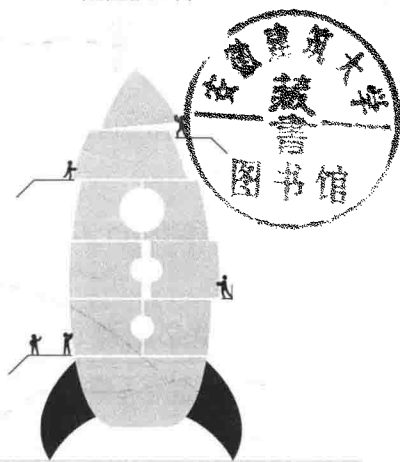
机械工业出版社
China Machine Press

ENTREPRENEUR
POWER

创业力

创业者的9堂必修课

程江波 著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目(CIP)数据

创业力: 创业者的9堂必修课 / 程江波著. —北京: 机械工业出版社, 2017.3

ISBN 978-7-111-56212-2

I. 创… II. 程… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第040627号

创业力: 创业者的9堂必修课

出版发行: 机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 何欣阳

责任校对: 李秋荣

印 刷: 北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

版 次: 2017年3月第1版第1次印刷

开 本: 147mm×210mm 1/32

印 张: 8.25

书 号: ISBN 978-7-111-56212-2

定 价: 59.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 88379426 88361066

投稿热线: (010) 88379604

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzit@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版 本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

我曾两次海外求学，一次学计算机科学，一次学工商管理。工作多年，从技术岗位转做高级管理岗位，自己创业过，也在大型投资机构做过投资。去斯坦福商学院读书是我创业的导火索，对于创业，我梦想已久，但是一直没有引线引爆。

我和创业伙伴先后经营了 3 个创业项目，“兼职精灵”“格雷医生”和“加拿大联合投资”。

前两个创业项目都在很短时间内以失败告终。可以说，都是在团队非常精良的情况下失败的。既然有了商学院系统的培训和看似梦之队的合伙人团队，为什么还是会迅速失败呢？这是我从 2014 年到现在一直在思索的问题。

后来进入大型投资机构，获得了非常多的启发和锻炼，然后又再一次和斯坦福校友创办投资公司，让我对创业有了更进一步的认知。之所以很多“梦之队”都在创业的路上跌倒，包括我自己最初的创业团队，现在想来，其实是在创业的开始，没有非常好地回答自己及团队的一个核心问题：

“创业，你准备好了吗？”

世界范围内，信息技术革命正在空前地飞速进展。创业团队和项目高潮迭起此起彼伏。资本市场也前所未有地活跃起来，大力扶持着创业梦的落地开花。中国在这场创业浪潮中，无疑是走在世界前列的，中国的移动互联网产业已经成为了世界的领头羊，这必须归功于中国政府对创业者提供了大量的便利和支持。创业的时机之好，不能说绝后，但至少是空前的。

然而，自己经历过惨痛的失败，之后在参与投资更多的创业项目时，我都深刻地认识到，创业是件九死一生的事。但今天的创业者，其实是幸运的，不仅有活跃的资本支持，并且创业的成功之路也开始变得有迹可寻。商学院的系统创业教育课程，世界范围内创业成功及失败案例的共享，乃至各路大神们在朋友圈、微博上的转发分享，无疑都给了创业者更丰富的参考案例和知识储备。这些知识并不能保障所有人都能成功创业，但是它们的确能大幅度减少创业者的失败次数。创业这门实践科学，正在以飞快的速度自成一脉，其成功率也在不断的累计中稳步提高。

创业如同西游降魔，历经“九九八十一难”方得正果。这本书里，我把自己在斯坦福商学院系统学习的核心课程，结合3次创业和过去10多年的投资管理咨询经历总结成9堂课的内容，帮助准备出发和正走在创业路上的人们，做好创业规划。

如果你是第一次创业，那么我建议你从头开始阅读本书，充分做好创业前的每个准备。有创业经验的读者可以直接跳到自己关心的部分，忽略自己熟悉的话题。我把9堂课的内容总结如下：

□ 如何选择自己的创业战场

- ❑ 如何选择创业的合伙人
- ❑ 训练自己成为合格的创业 CEO
- ❑ 战略需要聚焦
- ❑ 商业模式及其画布工具
- ❑ 商业计划书
- ❑ 募集第一桶金
- ❑ 创业期间的法律陷阱
- ❑ 创业公司的文化

除此之外，作为一个投资者，我还想告诉创业者一些融资的事儿。

我经常被问到的一个问题是：

“先创业还是先融资？”

我更赞同先融资再创业，我自己的创业项目，也是先获得天使轮融资后才开始的。融资先行会具备这几大优势：

首先，投资人替创业项目把第一道关，可以规避商业模型的缺陷。创业者毕竟是刚踏入商业这块复杂的版图，期间很多的陷阱和风险还不懂得规避和处理，投资人拥有长期的实践经验，他们能够利用自己的经验和眼光来为创业者把关。

其次，投资人和专业投资机构能提供创业者不具备的广泛资源。这种资源可能是资金上的投入，但更多的是投资以外的隐性资源。投资人和投资机构与一个行业内的很多企业合作，这些资源往往比金钱更有价值，有利于初创企业项目的发展。

最后，说回资金本身。融资如此重要，最根本的优势在于现金流对

项目运行的支持。现金流之于公司，就像是血液之于人体，有投资机构的支持，创业团队才能甩开膀子大干一场，不至于因为资金短缺而分散精力。

虽然融资先行的优点如此多，但我发现身边的很多人并不这样认为。随着创业越来越热，很多年轻人都跃跃欲试，加入到创业大军中。但是先创业还是先融资这个基本问题，很多年轻人都不知道如何应对，不能认真地思考而急于开始，往往会给创业之路埋下很多隐患。人人都在谈自己的成功，却很少有人谈失败。笔者从斯坦福商学院毕业之后，跟随创业大潮开始了创业的取经之路。从商业计划，到融资，到快速扩张，到再融资，艰难险阻，数不胜数。

因此，本书涉及的创业经验和教训不仅可以作为战胜困难的武器，也能成为创业者赢得投资的“敲门砖”。

本书用通俗的语言和具体的案例给创业者提供了入门的知识，因此适合所有对创业有兴趣的人阅读。如果你还没有合适的创业项目，可以根据一些案例来思考适合自己的领域，如果你拿着项目准备敲开投资人的门，这本书也能及时告诉你一些建议，给你更充足的把握。创业的人数以百万计，具备足够知识的寥寥无几。所以本书可以作为你的初级创业者手册，帮助你更顺利地度过创业的初期发展，进入 A 轮后融资阶段。

在这里，给读者一些阅读的建议，写书时，笔者尽力让文字简洁易懂，在阅读时可以结合自身的案例进行对照，在每一堂课的结尾，笔者都为创业者准备了一点“练习题”，能帮助你更好地认识自己的项目。当然，没有项目也不要紧，因为笔者将自己创业的经历贯穿了每一堂课，你也可以以笔者的项目作参考，来思考每一堂课后的“练习题”。

为完成此书，笔者前后准备了很长时间，期间也得到很多人的帮助。

在此对他们表示感谢。

感谢美国麻省理工商学院的 Tony Fan，曾经的合伙人程书彦、Ricky Gao。感谢你们在本书中帮助提供的线索和案例矫正。

感谢对外经贸大学商学院副院长王铁栋的审阅。

感谢为法律章节提供重要咨询的郑厚哲律师。

感谢高瓴资本的副总裁 Tracy Zhou，“小红书”的李婷、吴嘉琪。

感谢机械工业出版社华章公司的杨福川、孙海亮的辛苦指正，以及帮助出版的陈天、杨志坤以及其他所有人。

感谢斯坦福所有校友的鼎力相助。

前言

第1堂课

如何选对创业的战场 // 001

第1节 选对战场，是创业的最基本原则 // 003

第2节 远离“红海”，战场的经济学模型 // 006

第3节 战场选择的数学表达式 // 009

第4节 深入了解客户才能选对主战场 // 019

第5节 从0到1：选择战场的新思维 // 024

第6节 心理学模型正向支持了正确的战场选择 // 026

第7节 我的创业故事：战场选择 // 030

第8节 哪些战场有待选择 // 032

第2堂课

如何才能选对合伙人 // 036

第1节 为什么合伙人如此重要 // 038

第2节 优秀合伙人应该具备的5个特质 // 042

第3节 优秀合伙人雷达 // 047

第4节 寻找合伙人，你要做好2个准备 // 050

如何把自己训练成合格的 CEO // 057

第1节 创业CEO要有明确而崇高的信念 // 060

第2节 创业CEO要有坚持不懈的精神 // 063

第3节 创业CEO要有强大的团队领导力 // 069

第4节 创业CEO快速掌握领导力的5项修炼 // 072

创业者如何聚焦和制定战略 // 088

第1节 谈战略，先聚焦 // 090

第2节 创业者，如何使用战略来建立竞争力 // 109

如何确定商业模式并用好商业模式画布 // 125

第1节 商业模型的4个核心元素 // 127

第2节 创业者常用的3种商业模式 // 135

第3节 商业画布，创业的作战地图 // 144

商业计划书，打通融资通道 // 155

第1节 商业计划书的6个核心要素 // 157

第2节 站在读者的立场思考商业计划书 // 159

第3节 商业计划书开篇的2个关键点 // 162

第4节 商业计划书的6个核心单元 // 166

第5节 如何在三分钟内打动投资人 // 183

第7堂课

如何募集到创业第一桶金 // 187

第1节 募集资金前，先了解风投的痛点 // 189

第2节 创业公司如何为自己正确估值 // 201

第3节 组建顾问团队 // 205

第4节 天使和风投如何退出 // 208

第5节 提前准备好董事会的设立 // 210

第8堂课

创业期间的法律风险 // 216

第1节 创业者应该重点了解的4类法律 // 218

第2节 劳动法 // 220

第3节 合同法 // 227

第4节 公司法 // 230

第5节 知识产权法 // 235

第9堂课

创业生死，文化攸关 // 238

第1节 文化的力量 // 240

第2节 如何定义公司的文化 // 243

第3节 如何让文化产生群众基础 // 245

第4节 “兼职精灵”里的文化特征 // 248

第5节 创业公司应该具备什么样的文化特征 // 250

01

第 1 堂课

如何选对创业的战场

2007 年，我在丹麦签约了 IBM 中国，意气风发地回国，准备大干一场。然而工作的第一个月，就遇到被客户退出项目的困境。那一个月，我用自己极不擅长的 Java 语言夜以继日地为美国客户赶工，却遭遇被退回，打击很重。我怎么都没想到，作为曾经的丹麦爱立信研发经理，回国后连高级程序员都做不下去。无奈之下，我又被派往第二个项目担任项目管理。由于拥有多年海外学习和工作的经验，处理国际客户问题时我明显游刃有余，所以在这个项目中我如鱼得水，原本 10 人的团队不到一年就扩张到 100 余人。

我的职业生涯从此发生了分水岭式的转变。时过境迁，回忆起那段工作经历，我很庆幸在第二个月选对了战场，不仅让我内心充满热情，还发挥了自己的优势，也是这样才获得了广泛的认可。



选对战场，能让人脱颖而出

选对战场如此重要，那么如何快速找到自己的战场呢？我认为，你需要正确地了解自己，清楚地了解市场。归纳为以下3点，供读者在选择战场时，拿出来一一对照。

（1）创业项目要成为“蓝海”中独自觅食的“鱼”，而不是“红海”中争抢资源的“鱼群”。

（2）了解自身的兴趣和能力优势，才能更正确地认识自己。最简单的方法，就是用“兴趣”和“能力”两个维度的交集，定义最适合自己的“战场”。

（3）好的战场应该有一群创业者本身非常了解的客户。对目标客户有针对性地跟踪了解，会让你在战场占据主动性！

接下来，我们详述这三点，希望能帮助你找到适合自己的创业主场。

第1节

选对战场，是创业的最基本原则

大家可能都读过中国名著《西游记》。小说里唐三藏受唐太宗李世民之托，前往西天拜佛求经。出发前夜，两个人促膝长谈，直到天亮。万语千言，不仅是唐太宗送别三藏时的不舍与珍重，更是为他出谋划策，盼贤弟早日修得真经，不负国家众望。

三藏此行，必将路途艰辛，困难重重。他们思考的第一个问题便是，哪条路线更适合西行？唐太宗的智囊团，衡权利弊，给出了如下分析：

从长安出发，前往古印度，当时有三条路线可以选择。一是由今云南经缅甸进入印度，二是由今西藏经尼泊尔进入印度，三是由今新疆经克什米尔进入印度。我们都知道故事的结局，唐三藏选择了第三条道路，对地图稍了解的朋友就会发现，他们选择了最远的一条道路，那么，唐僧为什么要舍近求远呢？

原来，云南路线最近，但西南原始森林茂盛，瘴气笼罩，自然条件不佳；西藏路线其次，但和云南一样，都处于唐朝中央政府未

开化的地区。这两地高原环境十分恶劣，海拔高，氧气稀薄，路途极其危险。新疆路线虽然最为遥远，但好在丝绸之路空前繁荣，贸易往来频繁，商客络绎不绝，且河西走廊完全处在唐王朝的控制之中。换句话说，走这里就像是走自己的主场，权衡了利弊之后选择的第三条道路，是取经成功的保障。

现在，当你成为创业路上的唐三藏，满怀憧憬，整装待发，是不是在深深浅浅的地图前也蒙了圈，不知如何选择？没关系，我想告诉你的是，选择创业战场是创业成功的根基，打好这个根基，你的创业路才有可能更笔直宽阔。

优步（Uber）公司的创始人特拉维斯·布兰尼克，毕业于加州大学洛杉矶分校（简称U.C. LA），2009年创立了优步公司。特拉维斯1977年出生在美国的旧金山，这个现代科技创业传奇层出不穷的发祥地。从小他就对电脑极其狂热，他的两次创业都根植于他自己擅长并着迷的计算机科技领域。第一次的创业公司经历10年艰苦奋斗，被一家技术公司出资1900万美元买下。第二家公司，就是现在风头正劲的优步公司，也是他最擅长的利用计算机科技改善人类生活的典型创业战场。

选对战场，对于特拉维斯可以说是制胜的第一关键。2009年，优步软件一经面世就立即获得巨大成功，并迅速扩张到全球50个国家的230个城市。2014年，由谷歌风投和私人股权公司TPG领衔出资，优步完成巨额融资，市值达到180亿美元。之后更是突飞猛进，越战越勇，目前优步在中国和滴滴打车联合经营，势不可挡。

2014年，特拉维斯在斯坦福商学院分享经验时曾提到，如果不是在一个自己狂热并擅长的领域创业，他是无法走到今天的。的确，我们试想假如特拉维斯创业做了一个自己不喜欢或不擅长的其他行业，他会非常容易在困难面前放弃这个自己不感兴趣的项目战场，自然也就无法成就今天的优步辉煌。

远离“红海”，战场的经济学模型

如果你经常跟创业或投资的人交流，一定会发现他们常常把“红海”“蓝海”挂在嘴边。这两个概念非常形象化，如果把市场比喻成一片海洋，企业就如同海里形态各异的鱼。当一群鱼儿在熟悉的地方抢食，它们相互厮杀，血染数里，这片海域就成了“红海”。反之，一片未知与平静的海域往往呈现出海洋本身的蔚蓝，等待着海洋生物们去发现和探索，充满了神秘感和可能性，这样的海域就是“蓝海”。选战场，肯定要首选“蓝海”。

在经济学模型中，红海相当于“完全竞争”的市场，蓝海则是“垄断”市场，这两种都是经济学中典型的市场形式。在微观经济学里，“完全竞争”是市场最理想的状态。这时候市场开放、不受各种因素的控制，在供求关系中寻找平衡，处于竞争中的大量同质产品由市场定价，企业一般都通过降低成本来赚取利润。红海市场里，企业需要用大量生产，降价竞争等方式来求得生存。不仅竞争惨烈，而且企业很难获得利润。创业者想要企业成功的走下去，就应该尽可能避开这个市场。