

《北京青年报·电脑时代周刊》

蓝色光标 (300291)

任董事长

海通证券

北京国际网 (NASDAQ:YONG)

任董事长

北京大学企业家俱乐部常务理事

创始人清华大学第一创业系主任

创业板董事长魏东前同事

2011年度信息产业年度创新人物

# 创业36条军规



YZLI0890146806

孙陶然◎著



第一部融合北大经济管理理论  
及六大行业创业实战经验教训的创业书  
36位文化界、商界名人联袂点评推荐  
厉以宁、柳传志亲自作序



中信出版社·CHINACITICPRESS



# 创业36条军规

孙陶然◎著



YZL10890146806

中信出版社  
北京

## 图书在版编目 (CIP) 数据

创业 36 条军规 / 孙陶然著. —北京: 中信出版社, 2012.1

ISBN 978-7-5086-3169-1

I. 创… II. 孙… III. 企业管理—经验—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 253769 号

## 创业36条军规

CHUANGYE 36 TIAO JUNGUI

---

著 者: 孙陶然

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)

经 销 商: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京汇林印务有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 22 字 数: 210 千字

版 次: 2012 年 1 月第 1 版 印 次: 2012 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-3169-1/F · 2536

定 价: 39.00 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。

网 站: <http://www.publish.citic.com>

投稿邮箱: [author@citicpub.com](mailto:author@citicpub.com)

服务热线: 010-84849555

服务传真: 010-84849000



谨以此书献给我的家人

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，当时我还住在中关园宿舍，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实际的科学，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。

今年（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。他们在校期间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）、本书的作者蓝色光标、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。这种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。既然身为企业人，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，虽然我不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，一代新潮接旧朝。”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。

任以春

2011年11月17日

我认识孙陶然是 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，并且有可能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！





创新创业是中关村不朽的灵魂。从联想、用友、清华同方到百度、新浪、搜狐，时至今日的新浪微博、人人网、当当网、奇虎360、京东商城、凡客诚品等，中关村孕育了一大批引领全国乃至世界的成功企业，形成了“科学民主、与时俱进”的中关村理念、“勇于创新、不惧风险、志在领先”的中关村精神和“鼓励创业、宽容失败”的中关村文化，中关村已成为孕育和实现科技创业梦想的摇篮。

中关村有别于其他开发区的地方，也是与硅谷最为相像的地方，就是每日清晨太阳从东方升起时，一批有激情、有理想的创业者从这里开始他们的寻梦之旅，傍晚太阳从西方落下，10家企业从这里诞生。他们在这里搭建创业队伍、筹划市场定位、探索商业模式、研发关键技术、设计核心产品。他们用超于常人的坚定毅力、永不放弃的创业精神和脚踏实地的工作态度去实现创业梦想，他们已成为这片土地上最富创造力、最为活跃的群体。

在与大量创业者的交流当中，我们深刻体会到创业者选择在中关村创业的几个主要原因：

第一，中关村是全国精英人才的聚集地。

这里的科教沃土、先进思想，形成了永不枯竭的创新源泉。在这里创业者可以很容易寻找到志同道合的创业合作伙伴，拜访到世界知名的科技名流，结识到享誉全国的产业领军人物。这里人才荟萃、思想迸发、激情碰撞，没有哪里比中关村更适合搭建创业班子、组建创业队伍了。

第二，中关村汇聚了全国最强大的创业投资力量。创业企业在创业初期融资是个大难题，尤其是在当代科技创业的发展规律中，技术或商业模式与创业资本结合已经成为最先进的企业发展模式。美国斯坦福大学的西侧，穿过商业中心区的右侧有条沙丘路，这条看似普通的马路是美国风险投资最为集中的区域，苹果公司、Google 公司、思科公司、甲骨文公司、雅虎公司的成功与沙丘路上的风险投资家们密不可分，沙丘路已被誉为硅谷高科技企业发展最为强大的引擎，在有些美国人看来，他们比华尔街的银行家们更受人尊敬。创业投资家们嗅觉灵敏，乐于群居，总是在一起寻找着最美味的投资机会，似乎他们到了哪里，哪里就是最有价值的投资沃土。截至目前，活跃在中关村的 100 多家创业投资机构，累计投资资金规模达 2 000 多亿美元，近两年中关村企业的融资总额超过 400 亿元人民币，占全国的 1/3。这里聚集着全国对高科技产业有深刻理解的投资机构，汇集了薛蛮子、徐小平、雷军、李开复、何伯权等一批服务于初创企业的天使投资人。中关村已形成从天使投资到 PE 的完整创业投资链条，中国没有哪一个区域比中关村更适合寻找创业投资的机会。

第三，北京是高端市场的中心。创业企业的产品、服务、应用在北京市场占有一席之地，对其开拓全国市场具有战略和示范作用。北京是全国的首善之区，是政治、教育、科技、资本和文化的中心，是国内外知名企业总部最为集中的区域。这些高端要素的聚集，为中关村创业企业在创新产品应用、技术改造、服务升级等方面提供了最优质、最前端、最开放的合作平台，为创业企业下一步经营战略提供了最广阔的前沿阵地。

第四，中关村是创新创业信息的汇集地。这是一个科技飞速发展的时代，是一个信息爆炸的时代，也许只是一个晚上，在前一天还受众人追捧的科学技术、商业模式或产品应用在一夜之间就可能被另一种创新所替代。这已经不是一个闷头做好研发、做好产品就能成功的时代，当代的创业就像飞驰的汽车，创业者就是驾驶员。创业者需要不断提高驾驶技巧，关注瞬息万变的路况，还要与那些跑得快、跑得好的驾驶员交流分享。中关村建设了一条与世界科技潮流接轨的高速公路，创业者在这里可以获取、整理、分析、传播科技信息，了解国内外最新的发展动态、科技趋势和产业方向。这里建立了与国际特别是与硅谷的多层次沟通体系，为创业者掌握各种信息创造了良好的信息环境。中关村已成为我国高端创业信息的辐射中心，这些信息资源通过研讨会、学术交流会、创业论坛等正式交流活动，以及在公共休息室、咖啡厅等场所的非正式交流活动，甚至网络上的创业社区不断向各地传播。

第五，中关村拥有最得天独厚的创业环境。有人常问，为什么中关村能够成为中国战略性新兴产业策源地？为什么中关村能够成为最活跃的高科技创新创业引领区？为什么很多高素质人才北上南下，漂洋过海选择到中关村创业？除上述4个原因外，中关村还能为创业者提供最为完善的创业环境和政策保障。中关村拥有大学科技园、科技企业孵化器、留学人员创业园等各类创业孵化服务机构百余家，他们不但能为创业企业提供办公场所、商务服务、人力资源等基础服务，更能为初创企业提供更为需要的战略咨询、融资对接、合作研发、技术检测、市场开拓等高端创业服务。中关村涌现出如创新工场、车库咖啡、常青藤创业园等建立了新型孵化运行机制的创业服务机构和“摇篮计划”、“黑马训练营”、“DEMO CHINA”、“雏鹰500创业助推计划”、“中关村创业之星”等各种市场化创业服务项目。不仅如此，中关村还为创业者建立了全国最为完善的创业政策保障体系，

中关村的创业政策和服务不是单一的，是最配套、最完善的。创业者在这里可以享受全方位服务和一系列配套政策。中关村对企业的支持从创业期、成长期到做大做强形成了系列化的支撑与服务，建立了三条快速支撑通道。一是创业期的创业孵化服务；二是高成长期的“瞪羚计划”与改制上市服务；三是支持企业做大做强的“十百千工程”，一企一策服务，从而为企业的长远发展创造了良好的环境。

孙陶然先生所著的《创业 36 条军规》回答了创业者为什么创业、如何创业等一系列问题，为正在思考要不要创业的人以及正在创业路上的人提供了极具参考价值的回答。

位于首都的中关村每天都有不同肤色、不同性别、不同年龄但都怀揣创业梦想的人来这里寻找答案。中关村已成为创新创业的圣地，中关村不是中国的硅谷，而是中国的中关村，世界的中关村！

李石柱

中关村管委会党组副书记、副主任

## 创业：一个心智历练的旅程

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弘，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。

### 推荐序 4

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的方向。

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”所蕴涵的创业之道的精髓，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！

陈彤

新浪网执行副总裁兼总编辑

自那个多事之夏认识陶然，转眼已 20 多年了，我们是同学，也是同事，我们曾经共居一室，也曾经一起创业，曾经共同大醉之后抱头痛哭，也曾经喝下绝交酒分道扬镳。陶然是这个世界上唯一对我说过“我爱你”的男人，我们不是朋友，也不是哥们儿，按照我们自己的说法，我们是既志同道合又臭味相投的兄弟，我们是兄弟，可以托妻寄子，我们是刎颈之交。

陶然才子，一向喜欢写文章，也写诗，在北大就是校刊的大记者，激扬文字除了提点世人各种道理之外，也是泡妞利器。不过写书出书倒好像是第一回，也就有了我这人生中的第一个序。

创业是时下中国的时髦词，引无数英雄竞折腰，我自己 15 年前也算是一个小小的创业者，因此深知创业之艰辛；近日听闻北大同学——中国新首富李彦宏先生所言，99% 的创业者将以失败告终，深以为然。我一向是不劝人创业的，做职业人有什么不好？做老板看着风光，其实是为所有员工打工，打落牙齿往肚子里咽，甘苦自知。中国的职业经理人体系迟迟不能建构完善和我们文化中这种“宁为鸡头，不为凤尾”的心态大大有关系。



但是有一种人，骨子里面就是不安分，你教他做职业人他永远不甘心，天生就是要创业，纵横捭阖的，陶然大概就是这样的人。《创业 36 条军规》谈不上字字珠玑，却是陶然兄 20 年创业之路和着血和泪的经验大成，对于那些心不自安，渴望创业的陶然的同道中人来说，此书将大有裨益，遇到什么疑难困惑，拿出来翻翻，不一定有现成的答案，但是一定会有感悟。

《军规》的内容，以我自己 15 年的创业经历印证，绝大部分都是真理中的真理，但是认识真理易，坚持真理难。我也借这个机会算是搭陶然的便车，和读者们分享一些自己的体会。

先说说战略。诚如陶然所言，创业者都怀揣梦想和激情，如果只是为了养家糊口，大多数情况下不必选择创业，但是梦想要变成现实，战略是首要大事。战略是决定企业能不能真正长大或者基业长青的最重要的因素之一。遗憾的是，中国的许多企业或者是创业之初忙于生存压力，或者是目光短浅只想今年赚多少钱明年赚多少钱，往往缺乏对企业发展的中长期战略的关注。蓝色光标是幸运的，1996 年成立时，虽然只有十来个人，七八条枪，但是我们几个远见卓识的董事就为公司制定了发展战略，迄今这个战略仍在指引公司的发展。蓝色光标 15 年来能够发展成为全球公共关系 30 强、中国公共关系行业的领导品牌，乃至成为中国资本市场公共关系行业的第一个也是目前唯一一个上市公司，战略明晰居功至伟。上市之后，蓝色光标连串并购引来诸多关注和各种议论，我们是创业板 300 多家公司中最快的把超募资金用完的，为什么？无他，战略耳。上市之前公司董事会就已经明确了通过并购快速扩张，打造中国的超级传播集团的战略，后来的事情只是坚定地执行战略。我经常被问到为什么蓝色光标能够发展这么快，为什么我们能够第一个上市，我们和同行相比有什么不同，我总是把战略放在第一位上。战略决定方向，决定你的彼岸