

诗歌的笔触/学术的内涵/创业的箴言

唯核不破

互联网+时代

创业变革致胜密码

The CORES Leading Success



吕良泽 / 黄芳丽 / 蔡文匡 著



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

唯核不破

【互联网+】时代
创业变革致胜密码



吕良泽 / 黄芳丽 / 蔡文匡 著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书力图在影响创业成败重要因素的战略选择上进行阐述论证,重点给读者朋友展示一般意义上的战略原则,并在论述战略性的观点时,用战术性的案例佐证。

本书分为9章,以创业前后所须经历的重要节点展开论述:从“创业前核心知识积累”到发展“合心”且具备“核心竞争力构建能力”的合伙人准备性工作;从“商业模式设计”到“以用户核心价值为中心”、“增长路径”和“增长动力优化”;从“核心竞争力构建”到“创业融资”等知识。本书古今中外案例广泛,分析逻辑推理深刻,行文流畅,兼“广度、深度、美度和作者个人态度”于一体。

本书适合渴望创业但还举步待行者,或已经走在创业路上并面临各种困顿或还未形成可靠的商业模式的创新实践者,以及传统企业中想要拥抱互联网发展的高管。希望本书能成为指引您走向辉煌的灯塔中的一缕微光。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

唯核不破:互联网+时代创业变革致胜密码 / 吕良泽, 黄芳丽, 蔡文匡著. —北京: 电子工业出版社, 2015.9

ISBN 978-7-121-27125-0

I. ①唯… II. ①吕… ②黄… ③蔡… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 215085 号

策划编辑: 张彦红

责任编辑: 徐津平

印 刷: 北京天来印务有限公司

装 订: 北京天来印务有限公司

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: 720×1000 1/16 印张: 18 字数: 212 千字

版 次: 2015 年 9 月第 1 版

印 次: 2015 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 58.00 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 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

序

2015年3月下旬，当浙江大学EMBA学生吕良泽发来本书提纲询问是否值得一写，并担心是否会引起足够多的读者共鸣时，作为创新创业的理论研究者和他的论文导师，我回信劝勉其不用担心。因为我知道，关于“互联网+”时代相关的本土创业理论到目前为止并不常见；而且在“大众创业，万众创新”的时代背景下，也呼唤着接地气的创业理论与实践相结合的创业指导书籍出现。因此，当他询问届时是否可以为其新作写序时，作为老师，我义无反顾，欣然应允。

让我颇感意外之处在于，没有想到这本书历时不到三个月，几十万字的书稿就展现在我的面前，并且是已经通过知名出版社审核认可并准备出版发行的。古今中外，著书立说者多之，但一气呵成洋洋数十万字而文辞隽丽者少之；数月成书者多之，但观点新颖而能突破陈规旧制给人以思考和迸发力量者少之，但吕良泽都做到了。概因其原本文辞功底早蕴而企业管理知识久淀，又继前后三次创业成败相接和一次天使投资经历而创业心得日深所致，全书字字珠玑，颇有深度。

本书共为9章，大抵以创业前后所须经历的重要节点展开论述：从“创业前核心知识积累”到发展“合心”且具备“核心竞争力构建能力”的合伙人准备性工作；从“商业模式设计”到“以用户核心价值为中心”、“增长路径”和“增长动力优化”；从“核心竞争力构建”等新知到“创业融资”

等知识，读来犹如一幅当代“富春江写生图”，意境优美却不乏波澜起伏。本书融古今中外案例之广，分析逻辑推理之深，行文流畅之美和个人独立新观于一体，兼“广度、深度、美度和作者个人态度”之“四度”于一体。

创业重在“创新”。作为“互联网+”时代下本土创业总结性指导理论新作，作者在书中也处处体现出作为一名创新型连环创业者的创新观点。如“创业球塔模型”，“用户四项核心价值之用户金钱价值、时间价值、人力价值和情绪价值”新论，“合伙人”新解，商业模式新论，“互联网化企业”和“传统企业”全新界定，“核心竞争力新解”及“构建核心竞争力双头杠杆模型”等，不一而足。

同时，作者依据自己多次创业创新经验，长期观察思考和对十数家国内当前势如破竹般迅猛发展的“互联网”及“互联网+传统产业”的新锐高新技术企业创始人的采访总结，并以一名从传统产业走向互联化产业的连环创业者的独特视角，加以思考提炼而独立成章，自成自新于一体，实为难得，从而更具有本土现实化创业指导意义。

世界正在快速发展，而发展中的中国社会经济正在快速互联网化、市场化和法制化。全新的时代，呼唤着更多企业界和学术界优秀人士共同努力来快速打造出适合中国社会经济发展的创业指导理论体系。创业是人类一项颇具风险的活动，它既有对成功致富的渴望，更要接受无法预期的失败。创业的失败并不可怕，因为成功总是从不断的试错和失败中一路走来。作者以著书立说的另类从“失败”中走出来的路径方式再一次告诉所有立志于以“创业创新改变世界”的创业者们：即使是一时的失败，善以总结处理之，也是人生创富过程，甚至是全社会财富的创造过程。只要心存希望，并且积极进取，一切挫折和失败都是人类走向成功创业的垫脚石！

陈劲

清华大学经济管理学院教授

2015年6月6日

前言

让我下定决心要自暴家丑般地写这本书的导火索在于，持续奋斗了三年半的“互联网+酒店会场预订”项目的断崖式结束对于自己内心的沉重打击。对于自己亲手创立，历经3年半时间，先后7次深度调整，还曾因一次创业大赛得了冠军奖而被创投机构追着要投的招标预订酒店会场服务创新模式项目，就这样似乎一夜之间就轰然倒塌了！

过去3年半每每因项目深度调整而如影随形的长夜失眠煎熬再次袭来，我不得不去看医生要求配发一周疗程的安眠药。同时，我开始大量翻阅、咀嚼了互联网创业和互联网运营、产品开发等方面的相关书籍和成功融资的互联网创业项目报道，试图从中查找自己项目运作失败的真正原因。当我用一个半月时间阅读完曾经失败过的美国互联网二次创业成功者、投资家兼教授埃里克·莱斯（Eric Ries）著作的《精益创业》、陈光锋的《互联网思维：商业颠覆与重构》、《小败局》、苏杰著《人人都是产品经理》和彼得·蒂尔的《从0到1》等十数本书时，一颗茫然不安的心开始慢慢平静下来；尔后与同样进行互联网创业并取得阶段性成功的朋友们深度交流，更让我看到了自己之前运作这家互联网公司低效甚至无效的内在原因；我也开始静下心来，回忆、搜索、对比尚在大脑深处存储着的自己第一次外贸创业从开始走向成功的重要关键过程信息和第二次开立工厂的创业过程信息。通过自己前后三次创业过程回忆对比，我认识到了传统企业创业管理模式与互联网公司创业管理运作模式的基本相似点与根本不同点。

任正非说：“成功也是失败之母”！一个人一个阶段的成功很容易被简单归结为个人能力强大而使之变得傲慢起来；而一个人的一时失败又倾向于被归结为运气不好而怨天尤人，或自暴自弃地认为自己能力不行而变得颓废不已！

现在，我已然又站在了人生新的起点上。2011 年之前创业成功的真正原因因为没有及时总结，而没有为再次创业增长智慧，反而因一时的成功变得傲慢而为第三次创业带来巨大负能量；如果对于刚过去的这 3 年半的第三次创业失败经历还不能让我彻底沉静下来深度反思总结内在原因的话，深恐下一次即使再有创业机会，也仍然只会是没有足够智慧支配下的无谓的资源 and 时间的浪费！

为了对自己的人生有一个阶段性负责任的交待，让自己不能再丢失进取的机会——即便是从失败中汲取教训的进取机会，并为下一个阶段必然有之的披荆斩棘储备足够的能量，我下决心勇敢地开始了只有学校生活才可能有的延续几个月时间的撰写总结。这样的总结，与其像朋友说的，是能给后来的创业者及传统企业拥抱互联网谋求根本性变革者（因为行为路径和增长路径与传统模式的巨大不同所形成的“非线性打击效应”，我更愿意称其为“二次创业”）带来启示、以儆效尤或是防微杜渐作用的，还不如说是对自己完成一次彻底的心灵救赎！

另一方面，因为看到目前书市上已有的关于创业理论指导书籍明显存在着以下方面的缺陷而愿奋力拼搏一试补缺的可能：它们或为国外商业环境下出产的理论名著，因商业环境相差悬殊，对中国本土创业实践指导未必能发挥应有价值；或是知识点零碎，看完没有整体印象，不利于创业者学习、理解和应用；或未能结合当前中国“互联网+”环境特殊性，对于揭示有助于当前中国创业者实现创业梦想、提高创业成功率的规律及方法，还有弥补提升的空间。

本书共包括 9 章内容：黄芳俪小姐为本书撰写了第 9 章内容，蔡文匡先生完成了第 4 章的写作，其他章节由我本人完成躬耕。

本书力图在影响创业成败重要因素的战略选择上进行阐述论证，重在展示给读者朋友一般意义上的战略原则，而非具体实施的战术应用。尽管在论述战略性的观点时，总是用战术性的案例佐证。

之所以书名最终定为“唯核不破”，倒不是作者刻意要加入无人知晓何人创立、谁为领导的“标题党”，而是在于本书诸如“创业前核心知识积累”、“合心且带来核心竞争力”的“合伙人”真正内含解读、“创业核心价值观”、“用户核心价值”及关注层次、“核心竞争力构建”等“核心内容”。唯有坚持这些“核心”，才是“互联网+”时代下初创企业从无到有，从小到大，立于不败之地的根本。

如果您是渴望创业但还举步待行者，希望本书能给您勇敢迈向前进产生一丝动力；如果您是已经走在创业路上并面临各种困顿、还未形成可靠的商业模式的创新实践者，希望本书能给您早日摆脱苦恼迈向成功带来一线牵引。

如果您是传统企业的高管，看到传统的营销思路、产品研发、管理流程甚至赢利模式对企业发展的贡献日渐式微而焦虑并须奋起谋求拥抱互联网者，希望本书能成为指引您重新走向辉煌的灯塔中的一缕微光。

吕良泽

2015年6月12日于杭州

目 录

第 1 章 有备无患和无备则殃	/ 1
1.1 创业前核心知识技能积累	/ 5
1.2 寻找创业导师	/ 13
1.3 现金流准备	/ 20
第 2 章 选择比努力重要	/ 29
2.1 创业行业选择	/ 32
2.2 业务切入口选择	/ 40
2.3 创业办公地点选择	/ 46
第 3 章 合伙人团队的重要性	/ 51
3.1 “合伙人”制是时代必须	/ 54
3.2 真假合伙人	/ 60
3.3 如何寻找合伙人	/ 67
3.4 针对合伙人的激励策略	/ 70
3.5 合伙人安全机制设置	/ 75

第4章 商业模式对创业成败的影响	/ 79
4.1 葱课，教育界全新模式	/ 84
4.2 “今目标”，不一样的“互联网+”模式	/ 89
4.3 无处不在的“个推”	/ 93
4.4 商业模式四模块论	/ 99
第5章 以“用户核心价值”为中心	/ 105
5.1 盈盈理财，好产品=口碑用户	/ 107
5.2 ABC360 伯瑞英语的用户至上之道	/ 114
5.3 微巴，为客户利益多筹谋	/ 121
5.4 “传统企业”的遭遇	/ 125
5.5 以“用户核心价值”为中心	/ 133
第6章 增长路径和增长动力	/ 143
6.1 增长路径之变	/ 145
6.2 增长路径优化	/ 151
6.3 增长动力及优化	/ 158
第7章 构建核心竞争力	/ 177
7.1 核心竞争力的判定标准	/ 180
7.2 如何构建核心竞争力	/ 184
7.3 传统企业“核心竞争力”丢失探源	/ 200
第8章 重在激励	/ 217
8.1 勾勒美好愿景	/ 219
8.2 构建激励体系	/ 223

8.3 积跬步而至千里	/ 237
第9章 创业与融资	/ 241
9.1 不是所有项目都需要融资	/ 244
9.2 晚融资不如早融资	/ 252
9.3 不要太在意早期估值	/ 256
9.4 怎样选好投资人	/ 263
9.5 融资成功≠高枕无忧	/ 270
致谢	/ 277

第 1 章

有备无患和无备则殃

“万事预则立，不预则废”。又道“机会总是留给有准备的人”。

创业，作为一项面临着无尽未确定因素困扰的且拥有极高难度的综合性事务，需要准备的恐怕比任何其他人生事项都要苛刻得多！任何一个有价值的创业项目，都是在一片尚待开垦的处女地上深度拓荒。一旦着手创业，对于创业者来说，无论是从如何有效获取、保留用户，还是交易流程设计、赢利模式探索，或者是公司内部与业务发展相匹配的运作模式构建等方面，都将面临着其中某些方面甚至是所有方面的无数次试错。问题在于，几乎所有的创业活动，在创业团队形成可靠的商业模式之前，其所可利用的资源，特别是用来换置公司运作所需要的各种必备资源，如人力、用户、原材料资源等的现金，在一开始就是捉襟见肘的。

如何少犯错误，把最开始极为有限的资源都用在开拓市场、获得用户真实需求认知并满足他们的刀刃上，实现比市场中的竞争对手有更高的资源利用效率和推进速度，从而获得更高的成功概率呢？管理学走到今天，在旧有的管理理论面临着互联网时代挑战而被不断解构、推倒、重建的同时，试图把“创业”一事由变幻莫测的艺术类型逐渐演变为一门有道可寻的科学，尽管目前还未完全成型！

在我看来，当不同创业团队的创始人开始站在创业起跑线上时，就已经拉开了他们彼此间的距离，因为他们在正式开始创业前，为了帮助各自团队快速到达终点，所需要储备的前期能量各不相同。尽管后续发展过程中各个创业团队因为学习能力和机遇把控能力的不同，还有变数。

就我个人而言，从2003年7月到2014年12月，共经历了三次完整的创业历程。其中2003年7月到2011年6月，这八年是我人生第一次外贸

创业生涯。应该说这八年的创业历程，让我从不名一文的穷书生变成了一时的“衣食无忧者”，社会阅历有了极大丰富，对企业管理认识也有了质的提升。公司年销售额从最初的几十万美元快速上升到几百万美元，工作人员从两个创始人发展到聘请 30 人的专业外贸队伍，每天有条不紊地开展着包装产品出口业务。总的来说，第一次外贸创业，即使大成不足，却也小有成就。但是从 2011 年夏天到 2014 年 12 月，通过互联网招投标方式预订酒店会场业务的第三次创业却始终波折不断，最终以失败告终。

回眸审视前后几次的创业历程，我发现自己在一开始时的准备阶段，几次创业的宿命就已经基本确定了。

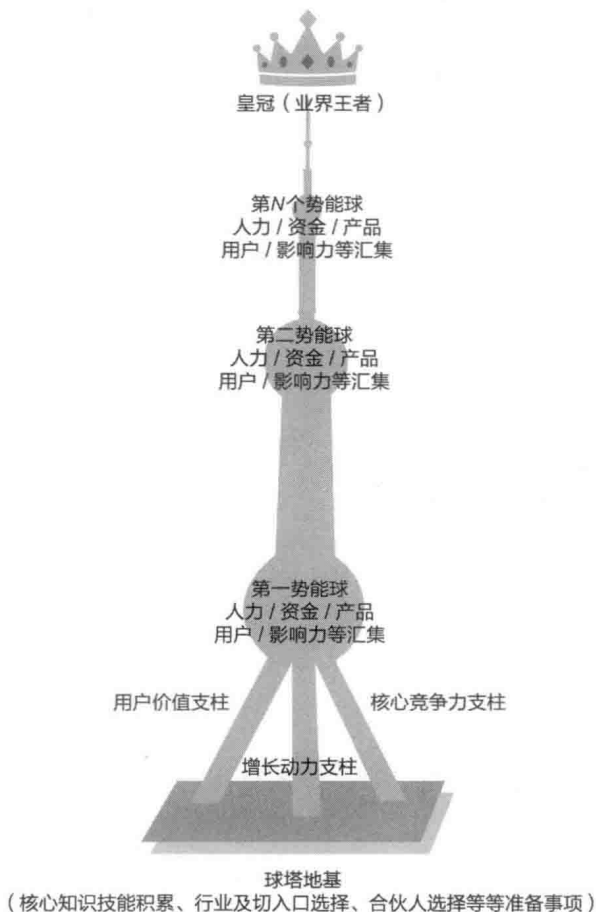
导致创业成败的主要因素，一直以来无论是企业家层面，还是投资家，或者是习惯于在“象牙塔”中奉书查典的中国式学者，都是众说纷纭，莫衷一是。两千多年前，中国古代哲学家孟子创新式地提出了“天时不如地利，地利不如人和”的宏论，给出了预测、分析成败的“三元论”视角，而西方哲人则习惯于从“外因”和“内因”的角度去预测、分析成败现象背后的曲直。

如果把“创业过程”比作垒建高耸入云的球塔的话，创业所需的核心知识积累、行业及切入口选择、合伙人选择等前 3 章内容所对应的创业准备事项就构成了球塔的厚重基础；而用户核心价值、用户增长动力及核心竞争力构建、内部激励等第 5 章到第 8 章内容所对应的工作就构成了球塔从塔底一直延伸到塔顶的擎天大柱。而第 4 章有关商业模式的内容是为后续几章内容服务的。如果再把创业过程中的人员、资金、产品、用户、影响力等在每个阶段的积累看作是助力球塔继续向上建设的节点性势能球的话，整个创业过程就如图 1-1 所示中的球塔模型般矗立在天地之间。

唯核不破

互联网+ 时代创业变革致胜密码

通向业界王者的“创业球塔”始于塔底的坚实之基。接下来就让我们看看承载万钧之重的塔基都是由哪些重要部件构成的。



/ 配图：刘旭 /

图 1-1 创业球塔

1.1 创业前核心知识技能积累

在打开 Word 文档写这个章节之前，我打开了乐视网页，终于观看了久已耳闻、心生向往的这部几乎令中国所有风险投资人和创业者们都曾津津乐道的电影——《中国合伙人》，如图 1-2 所示。



图 1-2 电影《中国合伙人》三主角

不到 120 分钟的电影，用“成东青”、“孟晓骏”和“王阳”三位主人公分别浓缩再现了现实版的俞敏洪、徐小平和王强三人从上北大因“误打相识”到建立、壮大留美英语考试培训学校“新东方”所经历过的内外磨难，并最终到美国纳斯达克实现上市的成功创业励志故事。

正如一百个人读《红楼梦》，心中会浮现一百个“贾宝玉”与“林黛玉”一样，不同的人观看《中国合伙人》，对影片也会有不同的立场观点。有人钦佩，有人赞叹，有人感慨，有人羡慕，有人看到了创业过程的千辛万苦，有人悟到了从自卑胆小到自信无畏的内心蜕变，有人悟到了合伙人的重要性，有人明白了核心竞争力的打造，也有人想到了马斯洛“人类需求五层次理论”在人生、创业成长中的再现和演变……剧情最后十五分钟主要上演了“新梦想”培训学校被告侵犯美国考试中心（ETS）版权，一度因是否应该到美国上市的战略意见不合而离散的创业兄弟们重新聚起共同面对挑战之事。看到他们并肩作战，最终感动、征服美国考试中心（ETS）并获得和解剧情时，我感动得泪流满面。除此之外，印象最为深刻的是贯穿全剧的一连串数据：孟晓骏 1925 年留美回国的博士爷爷给了他第一本英语词典，1955 年留美回国的博士爸爸又给了他第二本英语词典；成东青为了成为像孟晓骏一样英语流利、见识广博、青年精神领袖般的人物，立志在大学毕业前读完 800 本（英语）书，并且最终如愿以偿；王阳在大学期间看过超过 100 部的好莱坞（英文）电影，以致于能了如指掌般懂得美国人所有接吻方式；成东青在谈判桌上深情陈述自己 18 岁就已经能背诵整本新华英语字典……

让我们回到现实故事中来。为生活所迫，最终因从事家教补习工作挣外快并“屡教不改”的俞敏洪，被北大公开开除之余并当天被勒令搬离宿舍。而此前不久，到美国留学前一晚还睡了自己的女友在大洋另一端的电话中“很累”地对俞敏洪说出“我们分手吧”。在职业、爱情双双打击之下，俞敏洪万般窘迫，于是见电线杆就刷贴广告，以招揽要去美国留学并准备参加 TOEFL、GRE 考试的学员参加他的英语培训学习，以此挣钱还债的同