

从筹备到起飞，
你的创业必修课程

创业兵法

13篇

胡剑锋◎著

从零开始解读创业，区别于传统MBA的“空中楼阁”，
以小企业案例为主，更加贴近草根创业者

写作风格平易近人，碎片时间完成学习

独创创业工具图表，高效记忆、便于实操

提供后期社群服务，激活读者智慧，延续书本生命力



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



创业兵法13篇



胡剑锋 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书以创业工坊多年运营的实践经验为基础,总结创业成功的经验和失败的教训,旨在解决初次创业者起步期的迷惑,为其指明未来的方向与面临的主要挑战,为创业者们提供一套关于创业的内容服务。

图书在版编目(CIP)数据

创业兵法13篇 / 胡剑锋著. —北京:机械工业出版社, 2018.3 (2018.5重印)

ISBN 978-7-111-59404-8

I. ①创… II. ①胡… III. ①创业—基本知识 IV. ①F241.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第050089号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:薛俊高 责任编辑:薛俊高

责任校对:黄兴伟 封面设计:鞠 杨

责任印制:孙 炜

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2018年5月第1版第2次印刷

169mm×239mm·13印张·134千字

标准书号:ISBN 978-7-111-59404-8

定价:35.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

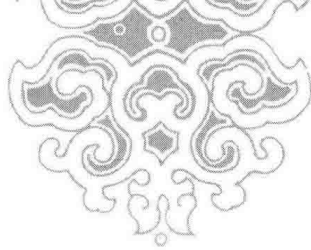
网络服务

服务咨询热线:010-88361066 机工官网: www.cmpbook.com

读者购书热线:010-68326294 机工官博: weibo.com/cmp1952

010-88379203 金书网: www.golden-book.com

封面无防伪标均为盗版 教育服务网: www.cmpedu.com



序 读本书的 初衷与 方法

萌生要写这本创业书的念头，是一件很遥远的事情，但因为种种“借口”，始终未能付诸实践，直到 2017 年春天，在创业工坊成立五年之后，想完成本书的念头越发强烈，遂下定决心，将此事正式提上日程。

原本以为这个决定只是一项普通的工作安排，可我思路的方向却发生了一些微妙的变化：平日里忙于创业事务，总是专注于预见和探寻未知的未来；而决定动笔写这本书之后，便不得不去已知的历史中挖掘经验和素材。在这条反方向的路上，看到了一些被忽略已久的风景，也拾起了一些弥足珍贵的记忆，有时过往的创业经历会在脑海中奔涌而出，便索性让思绪穿越漫长的时光，去寻找自己创业的初衷与创作本书的初衷。

回首过往，距离最初创业的起点已有 22 个年头。

1995年，软件工程师出身的我面对人生第一个重要的十字路口。在同学的“忽悠”下，稀里糊涂地开始了第一次创业——奥远电子。当时是说不清楚为什么要创业的，只是单纯地想找一件事做，如果一定要有个动机，恐怕还是为了生计。当时也没有长远的打算，完全不会想到这条路一走就是22年，而且至今仍未抵达终点。

我大学读的是软件应用专业，奥远电子的初衷也是想做软件，起初很努力地去找软件项目，有心栽花却一单生意也没接到。后来是无心插柳卖起电脑配件，反而做得风生水起，用两年的时间积累了第一桶金。就在感慨于创业机遇玄妙、奔忙于“做生意”道路上的时候，毫无防备地遭遇了第一次危机，“初生牛犊”见识到了“猛虎”的厉害，公司差一点关张大吉。

后来经过一番折腾，勉强挨过了难关，没有让公司“死掉”。那时才知道，创业初期的顺风顺水是何等幸运，创业企业的生存环境又是何等凶险。22年前的创业者毕竟还少，也许生存下来不是很难，但即便这样也让我对创业有了新的认识，原来并不像想象的那样简单。

有新的认识却不意味着未来一路坦途，危机总是一波又一波周期性地到来。又做了五年时间，遇到第二次重大危机，公司业务不增长，员工涣散。期间做过医疗软件、系统集成，但都不顺利、无疾而终。又过了五年时间，遇到第三次重大危机，期间在一个城市市场中做了更多的事情，如环保产品、企业网关、互联网社交等。无论这些产品或者业务成功还是失败，每一次都给自己留下了深刻的教训。

后来，公司集团化，独立各个业务，又转战云计算。

再后来，把一部分业务转到投资。



再再后来，于2011年年末创办了为创新创业提供服务的机构——创业工坊。直至完成这本书的时候，我仍然在路上。

而此时，创业这条原本少有人走的小路，似乎也变成了一条宽广的大路，路上人头攒动。

创业工坊是一个新的起点，自那时开始，我从一个走过十几年创业历程的创业者，变成了服务创业者的创业者。说起来像绕口令，但这次的发展思路却十分清晰，就是创业文化、创业服务和创业投资。

创业工坊的初衷是希望把已经投资的一些企业聚集起来，创造一个更好的交流环境，这样可以把经验和资源沉淀下来，相互帮助的同时，也帮助其他后来的创业者。

从这个初衷出发，创业工坊一路发展：

2012年，建立了东北第一家面向初创企业的民营孵化器。

2013年，开始天使投资业务。

2014年，被科技部认定为“国家级科技企业孵化器”。

2015年，夏季达沃斯会议期间，李克强总理亲临创业工坊活动现场视察并给予了高度评价。

2016年，发起“东北天使会”，将核心业务拓展到了全国市场。

2017年，开始运营“大连市科技金融服务中心”，希望打造东北亚创投之都。

.....

在创业工坊运营的几年时间里，我们发现，无论是不是创业工坊投资的项目，无论项目成败与否，无论年龄大小，初创创业者都会有一个明显特点，即：很少能想清楚运营一个项目或创办一个企业，将会遇到哪



些问题、该思考哪些方面。如果根本就不知道或未曾考虑过存在这些问题，那么这些问题将会是未来项目或创业过程中最大的“坑”。或许有些创业者本身素质很高，他的心气、他的能量，确实像一道光线那样笔直有力，但是除了创业者的内因，创业还会受到很多外在因素的制约，即便是光线，也会发生折射和反射。

未来会出现的问题，如果提前不搞清楚，通常都会摔得很惨。我见证的失败创业者远比成功创业者多得多，最大的问题不在于勇气，而在于缺少匹配勇气的认知。创业者都是勇敢的，在高速前进的路上，即便知道都有哪些坑，也一样还会有人一往无前地狂奔，掉到已知的那些坑里。而是否拥有相应认知的差别在于：知道有坑而掉进去，或许是发展路上需要经历的一个过程；不知道有坑而掉进去，就可能闪腰崴脚，甚至丢掉性命。

勇者之勇，不是因为无知，而是因为知道问题和困难之后的义无反顾。所以本书就诞生了：我希望这是一套创业方法论，借助于这套方法论，创业者能够尽可能理解和穷尽创业项目将会遇到的问题，并且能够按图索骥地解决问题、寻找成功之路。

本书的内容包括创业价值观、思考方法、创业方法论以及高效便捷的工具。虽然内容不少，但读起来很轻松，这也是我在写作过程中坚持的最重要的原则。希望本书能够让你在茶余饭后、旅行途中，车上或飞机上，甚至坐在马桶上也能轻松阅读完。

创业的外延很广，书不能尽言。随着时间变化、事物发展，相信本书的每一篇都一定会衍生出很多新内容，我并不希望本书就是要表达内容的终点。为了让本书的生命得以延续，应当让本书变成一个起点。所



以，我们在超越书本的维度上，又推出了新的玩法，让读者可以在阅读的同时，分享自己的感受和体验，提出自己的见解与观点，甚至直接续写新篇。

如果你对这些内容感兴趣，请即刻掏出手机去看一看此刻谁正在和你共同读本书，看一看大家的观点，看一看本书的最新进展。当然，我将与你同在。



回顾本书诞生的全过程，从起心动念到内容撰写，以及过程中为几个大学的在职 MBA 讲授课程之后的修订，还有未来社群运营……有常规动作，也有挑战性的尝试。创作本书的过程，也就是一次另类的创业。

在本书即将付梓之际，我要向曾经为本书付出过心血与汗水的朋友们表示衷心的感谢。

感谢奥远电子和创业工坊全体同仁，以及创业工坊投资的所有企业，书中大部分案例源于实际工作。感谢为本书付出大量精力做文字支持的陈星辰先生和组织联络出版的李武先生。感谢大连理工大学经济与管理学部 and 创新创业学院，感谢大连海事大学 MBA 中心，本书最初的内容源于实际授课。

最后感谢我的家人，尤其我的妻子、现任奥远电子总经理张小红女士的支持，也将本书作为我的女儿胡子欣 16 岁的纪念。

目录



序 初衷与读本书的方法	
引言 创业的道、法、术、器、势	01
1 始计篇：你为什么创业？	11
1.1 什么是创业？	12
1.2 为什么创业？	14
1.3 创业是“非理性”选择	19
1.4 再说“创业”这件事	22
2 生存篇：生存才是硬道理	26
2.1 高度重视生存问题	27
2.2 生存是可持续发展	30
2.3 市场的规范性与生存法则	32
2.4 创业，先理解责任与义务	35





3 市场篇：你想赚谁的钱？ 38

- 3.1 定位：任你弱水三千，我只取一瓢饮 39
- 3.2 你的市场是否够大？ 44
- 3.3 要有理想的市场，最好还有立基市场 46
- 3.4 选择市场不妨先研究竞争壁垒和对手 49



4 产品篇：用什么去赚钱？ 53

- 4.1 你知道你的用户需要什么吗？ 54
- 4.2 产品不是简单的东西，而是复合呈现 57
- 4.3 新经济时代的产品特性 59
- 4.4 创造顾客是产品和服务的最高境界 63



5 营销篇：东西总要卖掉才行！ 67

- 5.1 梦想产品和完美服务，卖不掉都是渣 68
- 5.2 我的产品能行吗？ 70
- 5.3 营销，要让人知道你有好东西 73
- 5.4 你是来拯救用户的 77



6 模式篇：持续赚钱的逻辑	82
6.1 商业模式的基础——赚谁的钱	83
6.2 用什么方式赚钱？从离钱近的地方到 无限想象的远方	85
6.3 能否持续赚到钱？商业模式的可复制性 与可延续性	89
6.4 同样的市场、产品和销售，商业模式能点睛	92
7 竞争篇：你有什么与众不同？	95
7.1 企业小也有优势	96
7.2 竞争靠创新	98
7.3 差异化和竞争力是两个不同的东西	100
7.4 比拼的不仅是现在的优势，还有未来	103
8 团队篇：一个篱笆三个桩	107
8.1 团队从哪里开始？	108
8.2 哥们义气害死人	112
8.3 说说股权	115
8.4 初创企业是否需要定编、定岗、定责？	118



9 资金篇：“杀人不见血的刀”	121
9.1 创业资金从哪里来？	122
9.2 商业计划书	125
9.3 未来的钱从哪里来？	130
9.4 钱是企业的命根子	134



10 财务篇：来学学算账吧！	138
10.1 你会算账吗？	139
10.2 企业的成本	141
10.3 企业的责任	143
10.4 创业者的财务修炼	145



11 交付篇：好产品能用上才行	148
11.1 生产制造	149
11.2 运输、安装	152
11.3 服务交付	153
11.4 交付的风险与成本源于产品和服务的设计	156



12 服务篇：一切为了未来 159

- 12.1 一切为了未来，忍着忍着就习惯了 160
- 12.2 服务是成本，大小企业服务成本有差异 163
- 12.3 人的服务也需要借助工具完成 165
- 12.4 服务即营销，服务创造价值 167



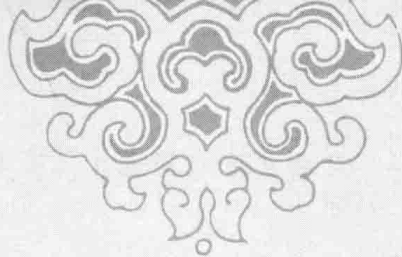
13 未来篇：创业者的宿命 170

- 13.1 走起来再说未来如何 171
- 13.2 风吹雨打或意外收获，勿忘为何出发 175
- 13.3 虽然有难度，但仍要专注 176
- 13.4 别指望有绝对成功的公式，要有，卖给我 180

总剑诀 183

附录 工具篇 184

后记 写给 22 年前的自己 189



引言
法、术、器、势、
创业的道、





1. 创业的道

老子《道德经》第一句讲：

道可道，非常道。

自然中的大道是无法用语言描述的。

能够说明白的道都是特殊场景下的道。

创业之道是从创业者的逻辑上讲的，但一定要与每个创业者的具体实践结合起来，才能看清楚。本书从不期望能够直接解决某个创业者的具体问题，而是希望引出读者对创业之“道”的思考。

创业之“道”可以从三个方面来看：一是创业的基本观念，即创业“三观”；二是创业的核心，在于创新，尤其是持续创新；三是基本商业规律，与“商业”有关。

所谓商业，是以货币为媒介的商品交易和流通活动。无论什么样的行业、什么样的产品、什么样的服务、什么样的模式，归根结底的商业规律都是实现“低进高出”。至于“低”与“高”，则仁者见仁智者见智，八仙过海各显神通。

创业是一种商业行为，需要遵循基本的商业规律，但是并不意味着每个人都要走相同的路径，到达同样的终点。每个人的环境、资质和心态都是不同的。了解一种规律固然重要，但更关键的是将书中的内容代入自己创业项目的场景中，引发新的思考。

这些内容都是创业的“道可道，非常道”，书不能尽言，如果想



更深入了解这其中的奥妙，一定还要亲自去实践中体会。

2. 创业的法

说到本书的题目，为什么要叫《创业兵法 13 篇》？其实是在“蹭”《孙子兵法》这个大 IP^①，因为《孙子兵法》也有 13 篇，虽然内容完全不同，但本书也采用 13 篇的结构，算是向经典致敬。

《孙子兵法》始计篇开篇：

孙子曰：兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。

孙子是在讲用兵与作战，可是认真想一想，创业何尝不是如此。创业同样是对一个人、一个家庭、一个企业有巨大影响的“大事”，是“死生之地”。这样说不算夸张，因为大家常热衷于追捧那些浪潮之巅的宠儿，却选择性忽视了他们身后成千上万倒下的创业者。然而，后者或许更能代表创业的真相。

所以，在面临创业这“死生之地”时，需要研究“存亡之道”，为了尽可能地提高“生存概率”，我们总要找到一些思考的章法。

在以往的教育体系中，经营管理的学问大都是站在成熟大企业的

① IP：原意为知识产权，其含义已扩展，可以是一首歌、一部网络小说、一部剧，或一个人物形象，甚至一个名字、一个短语。而大 IP 是大热的、带来大流量的甚至大收益的作品或人物。



角度去讲，缺少从零开始的、基础的创业方法论，也缺少对创办企业、新开项目的思考方法。现实中的创业者只能在创业实践中“摸着石头过河”，在前行路上“碰得头破血流”，靠自己从失败中积累教训，并一次次重复这样的过程。

本书的一个重要目标就是提出一套创业者的方法论，去填补这片空白。希望为创业者从零开始系统讲述创业中将会遇到的那些“死生之地”，以及面对和思考的方法。

这本书的“法”是方法论。方法论并不是解决问题的具体方法，而是“具体方法的妈妈”，也就是面对问题的思考方法。

3. 创业的术

从战略层面来讲，创业要有章法，而从操作执行层面来讲，创业一定还要有具体的术，可以是战术，也可以是技术，虽然都是一些很细节的点，但是往往会引发蝴蝶效应，影响整个战役的胜败。

创业这件事要找到绝对成功的术，恐怕没有可能。但是前人经历过的“坑”很多，这些更具有借鉴意义。从很多失败案例的微观层面去观察具体操作，能得到比成功案例更可靠的术。

为了讲好创业的术，本书花了一些篇幅来讲述案例。人们常津津乐道那些声名显赫大公司的案例，并引以为鉴，但从某种程度上说，太多高大上^①的案例未必有什么借鉴意义，反而是身边微小的案例更

① 高大上：2013年开始流行的网络用语，即高端、大气、上档次。