

Business Start-up Courses of the Ten Universities in the World

陈云 / 著



江西教育出版社

JIANGXI EDUCATION PUBLISHING HOUSE

世界十大名校的创业课

陈云/著



 **江西教育出版社**
JIANGXI EDUCATION PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (C I P) 数据

世界十大名校的创业课 / 陈云著. -- 南昌 : 江西教育出版社, 2018.6

(名校有影响力的课程系列)

ISBN 978-7-5705-0329-2

I. ①世… II. ①陈… III. ①创业 IV. ①F241.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 083940 号

世界十大名校的创业课

SHIJIE SHIDA MINGXIAO DE CHUANGYE KE

陈云 著

江西教育出版社出版

(南昌市抚河北路 291 号 邮编: 330008)

各地新华书店经销

江西省和平印务有限公司印刷

710 毫米×1000 毫米 16 开本 14.5 印张 字数 200 千字

2018 年 6 月第 1 版 2018 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5705-0329-2

定价: 38.00 元

赣教版图书如有印装质量问题, 请向我社调换 电话: 0791-86710427

投稿邮箱: JXJYCBS@163.com 电话: 0791-86705643

网址: <http://www.jxeph.com>

赣版权登字-02-2018-292

版权所有 侵权必究

序 言

2017年10月30日，国家主席习近平在人民大会堂会见清华大学经济管理学院顾问委员会海外委员和中方企业家委员时指出，人才是创新的根基，是创新的核心要素。培养人才，根本要依靠教育。教育就是要培养中国特色社会主义事业的建设者和接班人，而不是旁观者和反对派。当前，中国作出了加快建设世界一流大学和一流学科的战略决策，提高高等教育发展水平，增强国家核心竞争力。

哈佛大学的马克·扎克伯格与比尔·盖茨、斯坦福大学的谢尔盖·布林和拉里·佩奇、哥伦比亚大学的沃伦·巴菲特与李开复、加州大学伯克利分校的戈登·摩尔与孙正义、耶鲁大学的贾斯汀·坎恩与蔡崇信等，这些人凭借自己的努力、时代潮流的推动、机遇的临幸，走向人生巅峰。教育改变了世界、人才改变了世界、创新改变了世界，并主导着未来世界的发展方向。

他们的成功有迹可循，又无迹可寻。“有迹”是因为他们都坚持一些特定理念，保有一些特殊观点，坚持不懈，披荆斩棘；“无迹”是因为创业成功都有其特殊或者幸运之处，他人无法全盘模仿。所以，任何成功的创业者都适合我们学习，但不适合效仿。

我们都知道，先积累后创业，春种秋收，是大自然的规律，也是创业成功的规律。在创业前明确方向，拥有创业指南针，多吸

取一些成功者的经验，如同植物汲取土壤中的养分，如同远行前了解地图，是明智之举。

更何况，本书精选了世界第一创业孵化器 Y Combinator 与斯坦福大学联合开设的创业课的部分内容，并结合包括哈佛大学、斯坦福大学、加州理工大学、麻省理工学院、哥伦比亚大学、普林斯顿大学、剑桥大学、牛津大学、加州大学伯克利分校、耶鲁大学在内的世界十大名校的创业案例，围绕“从起步到发展再到经营”的创业必经之路展开全方位剖析。

任何时候，“整装待发”都比“赤身裸脚”的成功可能性更大。世界一直在变，唯有创业艰难依旧；你我一直在变，唯有梦想狂奔依旧。

我希望各位可以从本书得到一些收获。一是改变创业观念，我希望你先厘清为什么要创业这个问题，是为了证明自己还是向往财务自由，正确认识这一点对于确定你自己的创业计划是非常重要的；二是你是否适合创业，是否有敏锐的洞察力和独立的思考能力；三是列好创业的路线图，进而成为一名成功的经营管理者。

在习近平新时代中国特色社会主义思想的指导下，借改革创新东风，推动中国经济科学发展，在 960 多万平方公里土地上掀起“大众创业，万众创新”的新浪潮。

嘈杂的创业路上，往往不是因为太多困难而乱了阵脚，也不是因为太多抉择而纠结万分。你是否因为太多人指教而慌了心神，没有关系，静下心来，研读本书，相信会对你有一份莫大帮助。

陈云

2017 年 11 月于清华园

目 录

第一章 创业动机和心态	1
创业像滑雪，不可凭直觉行事	1
远离误区，杜绝蹉雷	4
为什么要创业	8
创业就是多做“吃力不讨好”的事	10
不是没有情绪，而是不要被情绪左右	13
丢弃不切实际的创业幻想	16
第二章 什么样的人适合创业	20
平衡各个元素是成为合格创业者的首要条件	20
对问题有敏锐的洞察力	23
对自己的想法有疯狂的热情	27
拥有特立独行的思考能力	31
像熊彼特一样思考	34
第三章 打造最初的核心团队	38
寻找合格的合伙人	38

“传教士”与“雇佣兵”	42
创业初期不需要过度招聘	45
只招纳最优秀的人才	48
果断取舍，留住人才	52
第四章 执行是创业成功的关键	57
创始人本人须起到带头作用	57
专注于最重要的事	60
设定总体目标	64
保证适当的工作强度	67
不能失去前行的势头	71
第五章 好创意的标准	76
脑海中出现频率最高的想法	76
看起来“不靠谱”的可能是好主意	79
初始阶段切入点应尽可能小	82
好创意用简单的话就能解释清楚	86
从受众的需求出发	88
第六章 打造戳中“痛点”的优秀产品	92
将用户反馈转化成产品	92
先让一部分人爱上你的产品	94
简单，再简单	98
用可衡量指标来帮忙创业	101
做好快速迭代	104

第七章 从零开始积累初期用户	108
确定产品面向的用户群	108
预设好用户的使用场景	111
最初的用户可能就在你身边	114
重视种子用户的想法	117
与你的用户“谈恋爱”	121
第八章 互联网时代的增长手段	124
由CEO领导推广效果最好	124
增加黏性带来快速收益	127
口碑是最好的营销	130
发挥病毒式营销的强大效应	133
SEO优化“三步走”	136
第九章 想成功必须做好垄断	139
连锁反应与规模经济	139
败者才谈竞争，胜者只求垄断	143
探索前人没有做过的全新领域	145
品牌垄断——合法的垄断形式	148
第十章 将你的项目成功销售出去	152
销售犹如漏斗，不断筛选出目标用户	152
找到愿意接你电话的人	154
不断跟进，穷追不舍	157
在反复协商的基础上签约	161

第十一章 如何让天使投资选择你	164
“半分钟介绍+两分钟宣传” 赢取人心	164
商业模式不是盈利模式	167
尽可能在公司快速发展时筹资	170
合理安排与投资人的会议	173
第十二章 良好运营，为发展带来“加速器”	177
好的HR能给公司带来效率的提高	177
避免法律、财务问题的“暗礁”	180
处理好金钱与风险的关系	184
打造可自主运转的“傻瓜公司”	187
第十三章 彰显你的领导力	191
不用事事亲力亲为	191
用设计系统来代替以身作则	194
提炼出公司最看重的指标	197
善于换位思考	200
第十四章 企业文化决定命运	204
创建自己的公司文化	204
员工应当认同企业的目标	210
找到“最初那十个正确的人”	212
提醒新员工公司的未来发展计划	217
后 记	222

第一章

创业动机和心态

创业像滑雪，不可凭直觉行事

哈佛大学计算机人工智能博士保罗·格雷厄姆号称“全球最牛的风险投资家”，他是美国互联网界的教父级人物，他创办了 Y Combinator（以下简称 YC）这个初创企业的孵化器，一举改写了创业家和硅谷投资者之间的旧秩序，塑造出创立技术公司的新范式。

后来，YC 与美国斯坦福大学合作开设了新课程——怎样创立一家创业公司。在课程中，保罗告诫所有创业者和即将创业的人说：“创业像滑雪，不可靠直觉行事。”

保罗的话并非夸大事实或者强行类比。美国媒体就曾经通过专业评审得出一项事实——滑雪是世界上最艰苦的户外运动！它要求选手有超级马拉松跑者的耐力、山地车速降选手的冲刺速度、公开水域游泳选手的心理韧性，有时还可能经受与攀岩者相当的光照情况。以每小时消耗 952 卡路里计算，滑雪选手每小时消耗相当于一个墨西哥风味玉米煎饼。要想获得成功，选手除具备肌肉力量和协调性之外，还必须保持空前的心血管健康水平。

可以说，滑雪是一项危险且艰苦的运动，创业亦如此。仅仅靠直觉，或

者说本能反应，在这里是行不通的。譬如说，滑雪时若想减速，身体的本能反应是向后仰，可实际上这样会失去控制。所以对于滑雪来说第一课就是学会克制住这种源自本能的错误冲动。通过不断的训练，最终正确的滑雪姿势会成为新的本能。

你去任何一家滑雪场练习滑雪时，教练都会告诉你一些滑雪中的基本知识：不要用脚，要用身体的力量控制速度；上半身微弯前倾可降低重心；等等。这些都与人的直觉、本能相违背，改变这样的固有习惯并非易事。

而当你问别人如何做出好的决定时，很多所谓成功的“过来人”就露出迷之微笑说：“相信你的直觉！”事实上，如果一个人在“不假思索”的状态下，靠简单的“直觉”就能做出一个影响全盘的决定，很难说是真正正确的，甚至是完全不靠谱的。

正如在真实世界中，教练和运动员是两个不同的角色。你可以在创业的理论课程中拿到 A 级评分，但这不是成为优秀创业者的保证。因为首先创业者本身很难发现这种由直觉认知引发的错误，再者这种犯错的冲动是很难克制住的。只有在创业实战课程中，了解自己的用户，了解自己创业项目的“须知列表”，用更深层次的理论认知和更接地气的实战经验去压倒“直觉惯性”才是正道。

创业者每天都会面临“决定性”的考验。比如：需要决定产品迭代的进程和方向；招一个人，或者开掉一个人；到底投不投一个项目等。在这些复杂的选择题和判断题之间，如何摒除直觉的影响，做正确的决定呢？那么，我们必须了解创业者直觉的三种形式：

1. 应激性直觉

什么是“应激性直觉”？美国客户关系管理平台 Intercom 作者，毕业于耶鲁大学的杰弗里·基廷在《正确的直觉》这篇文章中，详细讲到了应激性直觉。由于创业者要经常面临一个不确定的世界，为了对抗这种不确定，人们通常有一种应激性反应，不基于对各种可能性的深入思考，而是会做出快速、基于直觉的决定。而且，大家会倾向于认为自己的直觉是

对的。实际上恰恰相反，尤其是当我们依赖错误的思考路径时，直觉往往是错的，而且还会误导我们。

简而言之，应激性直觉就是下意识的惯性认知。从知识的获取而言，人和人之间很难拉开差异，创业者也是如此，并没有知识库上的巨大落差。但是对于知识信息的加工和整理，系统化和结构化后再指导人做新的决定，这个过程中会出现很大差异。所以在选择相信你的直觉之前，要看你是基于怎样的直觉，是否受到应激影响。

2. 专家直觉

许多创业者在思考的时候，会采取一种叫专家直觉的方式。看起来似乎很专业，但其实是需要依靠熟悉的事情，往往是根据过去工作的正向反馈做决定。比如，我们看到按蓝色按钮的次数超过了按红色按钮的次数，那么下一次，我们的直觉会认为还是按蓝色按钮是对的。

某种程度上，依靠过去的经验来做决定，这是一种甚为保险，甚至让我们获得成功的方法。比如投资的账面回报可以超过 10%，但需要注意的是，这种不冒险的选择也意味着有可能错过了 10000 倍的高额回报。

值得一提的是，当创业者陷入这种专家直觉的框框中，会保守谨慎，不敢冒险，也很难更新自己的直觉反应系统，但自身难以发现。

3. 战略直觉

保罗·兰德是美国乃至世界上最杰出的图形设计师、思想家及设计教育家之一，他提倡要用战略直觉，而不要用专家直觉。所谓战略直觉非常有趣，它需要付出一些时间上的代价。它不是产生于灵光乍现，飞速思考的瞬间，而恰恰是一些与要解决的事情游离或者相对放松的时刻，比如洗澡和走路的时候。

用最朴素的话来说，就是当我们有足够多的时间和问题相处，甚至系统思考的时候，我们才会产生战略直觉。但是，也许是因为时间的紧迫感以及竞争压力所致，现在的创业者很少采用这种战略直觉。人们不是通过反省、复盘来做很多决定，更多的决定是一种应激性、专家性的。因为如

果能快速地找到答案，很可能没有真正系统深入地思考问题。

在训练自己战略直觉时，还要理性地防止“跟着感觉走”。如果做判断是受欲望的驱使和意志力的驱使，比如我特别想要，或者特别想达到一个目标，这种直觉只能是跟着感觉走；更可靠的是基于理性和经验的战略直觉，站在全盘的角度，将已有信息系统化、理论化，用多种信息组合来还原事情的面目，从而做出决定。

总之，创业不是打游戏，所有人重复同样的流程就都能成功。创业者需要找到的，是自己特有的对用户价值，并且基于这项根本要点对事情、问题进行判断和选择。当你创造出优秀的产品时，创造出用户喜欢、需要的产品时，其他的事情就会自然而然地发生。

远离误区，杜绝蹉跎

创业从来不是个轻松的活，而是一场九死一生的游戏。除了其间的诸多辛苦外，你还得从一开始形成正确的思想认知，而不是对创业有所误解，一旦创业失败或者结果出乎意料，对人的打击极大。

所以，我们详细列举几项创业前的思想误区，以供参考：

误区 1：创业成功等于“一劳永逸”。

斯坦福大学博士拉里·佩奇从 25 岁开始创业，就从来没有停止过忙碌。在伟大的 Google（谷歌）帝国中，很多事情必须由他来处理，哪怕有职业经理人的存在。当然了，他也可以给自己放个假，不过事情不会因为逃避而解决，而将会堆积如山。当假期结束后，他面对的将是一个更加沉重的负担。

我们要认识到创业要求创业者投入所有的精力，并且这种状态会持续很长时间，而且并非创业成功了就会停止，这样的状态甚至会延续到退休。所以，当你决定去创业前，一定要慎重，一定要确定自己是否真的愿意把所有机会成本都献给这项事业。

所以，当一个千万富翁或者亿万富翁抱怨工作繁忙时，不要认为他们在装腔作势。创业成功后，事情只会更多，不会更少。不要指望能够一劳永逸地完成创业。

误区 2：创业是一场说走就走的“旅行”。

谈到结婚生子，多数人的脑袋都非常清醒。轻易就能判定自己还没有准备好，小孩子会占去生活的绝大部分时间，很多事情只有在结婚生子前做，等等。但是，一谈到创业，许多人就会立即头脑发热，上学的一个个都要退学去创业，上班的一个个要辞职去创业，待业的一个个要破釜沉舟般创业。这其实是非常不理智的行为。

保罗·格雷厄姆就非常不建议人们在大学期间去创业，因为第二个哈佛大学辍学生马克·扎克伯格或比尔·盖茨再出现的概率是微乎其微的。这不是一场说走就走的旅行，或者是基于年轻资本的任性。创业是一件难以被掌控的事情，中国古语说“开弓没有回头箭”，创业之后所有发生的事情会绑架创业者的人生。如果你还有许多事情要去尝试，还有很多地方未曾见识，那么保罗给你的最佳建议就是：暂时不要创业，做好付出所有的准备再来尝试。

误区 3：越年轻越该去创业。

Facebook（脸书）和微软的神话让很多创业者产生误区，觉得创业人都是 20 岁出头，不趁着年轻去创业就再也没有机会了。事实并非如此，据全球最大的职业社交网站 LinkedIn（中译“领英”）统计，创始者在创业时的平均年龄为 36 岁。

譬如，拥有斯坦福大学 MBA 头衔的安尼尔·布斯里是硅谷的资深创投人，曾担任风险投资公司格雷洛克合伙公司的合伙人长达 15 年之久。早已步入中年的他本该有个尊贵安逸的生活，47 岁的时候却和自己 52 岁的老友大卫·杜菲尔德，联合创办了全球知名的提供人力资源管理解决方案的公司 Workday，并且在公司上市后，成功荣升亿万富翁。

可见，经历更多，人才会更成熟，既能够让你成为更加合格的父母，也

能让你成为更加合格的创业者。

误区 4：创业要一蹴而就。

很多人认为创业靠的是机会，是某个一闪而过的灵感和创意，是某个可遇不可求的良机，是某次大彻大悟后的勇敢。其实不然。有朝一日有创业可能的你，其实应该从现在开始就去做完全的准备。

YC 的新当家萨姆·阿尔特曼就曾讲述过自己在斯坦福大学读书期间努力寻找创业想法和创业伙伴的故事，并且认为上大学的时候就是准备创业的最佳时刻。但此处的“寻找”不是说让你绞尽脑汁地思索，而是去感受，去追寻自己感兴趣的东西，投入其中，和志同道合者一起做出些成果，忘记关于创业的事。

阿尔特曼还说：“选择做正确的事情(这至关重要而又经常被忽视)、专注、相信自己(特别是别人告诉你不行的时候)、和能帮助你的人建立联系、学会识别人才，勤奋工作。找到自己想做的事情不容易，开始的想法总是比较粗糙。”

很多伟大的公司都是从小项目成长起来的，一开始创始人甚至没想过要以此创业。如斯坦福大学毕业的比尔·休利特和戴维·帕卡德在 1939 年创办了惠普公司，第一个产品只是一个音频振荡器，而现在惠普公司已经成为世界上最好的硬件和电脑制造商之一，成为硅谷神话的象征；毕业于美国普林斯顿大学的杰夫·贝佐斯从金融服务公司辞职，决定创立一家网上书店，取名叫“亚马逊”，现在，它已经成为美国最大的电商公司，并且把触角伸向了影视内容制作等多个领域。

就保罗·格雷厄姆本人而言，他只愿意做自己认为有趣的事，一开始并没有考虑太多但结果总是出人意料地好。只要做好万全之备，冥冥中自然有个罗盘会给创业者指引方向。创业是一棵茂盛的树，它遍布社会的各个领域。只要日积月累，与时俱进，一定有某一个领域属于你。

误区 5：在狭窄的空间里跳舞。

你一定听过这些让人振奋的故事：一个满腹牢骚的职员突然有了勇气

辞职，并开始从事能实现自己抱负的行业；一位经验丰富的天才发现了一种更好地服务于市场的方法，辞职去开了一家新公司。对这些人来说，创业是他们自然而然需要迈出的一步。但如果你一直喜欢你多年所从事的这项工作呢？如果你在准备经营的行业上并没有多少经验呢？不要让这些障碍挡住你。正如上面提到的那些人一样，你可能会发现自己比以前会更好。

毕业于加州大学伯克利分校的尼科尔·奥登，41岁的时候已在享有盛誉的美邦国际金融公司做了12年的副总裁。2003年，她因为对自己钟爱的水疗行业的体验和服务感到失望，决定自己开办一家水疗服务机构，取名叫作“Eleven Spa”。

她不顾身边人劝阻离开了金融公司，跑到美国佛罗里达州的德尔雷海滩买下一处建筑，着手准备打造第一家门店。在一年多的工程施工中，奥登发现自己怀孕了。但她并没有离开施工现场的意思，并且每天都要忙于自学相关的业务、上培训课、接受采访、雇佣员工等，直到Eleven Spa开业后，她才住进妇产科医院。

就这样辛辛苦苦忙碌了5年，直到2008年Eleven Spa才开始走上正轨，销售额达到了600万美元。2009年1月，Eleven Spa在拉斯维加斯开了一家新店，第一年的销售额预计可达1200万美元。

对此，奥登说：“我觉得对我来说，没有比我原来的工作更好的选择了，但Eleven Spa是我的梦想，是远离金融行业的另一片天空。从我开始创业的那一刻起，我就决定做自己想做的事情，我想不到比这更棒的了。”

其实，创业不是在狭窄的空间跳舞，而是在广阔天地间挥洒自己的热情和能力。所以，创业者不要把“精通”错误地当成“热爱”，从而把自己限制在你所从事的领域。从公司跳槽出来自己创业，不一定非要在相同领域里进行。你完全可以像奥登一样从金融业转到水疗服务，“风马牛不相及”的跨度未必行不通。

总之，创业就是一门要全身心扑在上面的课程，创业者应该考虑到学习曲线与可能遇到的挑战。闭门造车或邯郸学步都不可取，多一点准备，多下一点功夫，多吸取一点别人的经验教训，你就多一些成功的资本。创业就像谈恋爱，如果爱，请深爱。

为什么要创业

在如今的大环境下，对于创业往往有两种主流看法：一是创业极其艰辛，死路一条，不要尝试；二是创业是一份非常光鲜、自由的工作，一旦成功，便可实现财务自由，走上人生巅峰。这两种看法误导了很多，前者让许多本就意志不坚定的潜在创业者放弃创业，后者让创业者对创业过于乐观，盲目创业。

都说创业能挣大钱，但 YC 创业课的演讲嘉宾达斯汀·莫斯科维茨根据自身经历及经验告诉我们，现实并非如此。达斯汀是马克·扎克伯格在哈佛的室友，同时也是 Facebook 的第三名员工。他担任过 Facebook 第一位首席技术官，随后成为公司副总裁。2008 年，他离开 Facebook，创办了一家开发在线协作和信息分享的软件公司 Asana。

我们为什么要创业？这个问题既简单也复杂。达斯汀总结了三个最常见的创业原因，并且一一提供了基于现实情况的反驳：

1. 为了证明自己

很多人想当老板都是做员工的时候受了气，觉得老板做事方法和方式都不合乎自己的胃口，甚至不符合企业的发展需求。但事实上，当你创业后，你会发现做老板的难处，因为每个人都比你更像老板。

比方说，你要讨好你的员工，尤其是初创企业，任何一名核心员工的离开都是难以承受的打击；你得讨好你的顾客，因为你的身家性命和企业未来都由他们决定；你还得讨好你的合伙人，处理好你们之间各种矛盾和分歧，不能让其公开和扩大化，管理层动荡是毁灭无数初创企业的重要原