

创业 真相的

煎熬，折磨，九死一生，
『创业』似乎已经成了『痛苦』的代名词

赵博思◎著

直面101个
困扰创业者的共性问题
把你从“创业之苦”中
解救出来



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

真相创业的

赵博思◎著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

创业的真相 / 赵博思著. —杭州: 浙江大学出版社, 2018. 9
ISBN 978-7-308-18430-4

I. ①创… II. ①赵… III. ①创业—研究 IV.
①F241.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 160997 号

创业的真相

赵博思 著

责任编辑 曲 静

责任校对 杨利军 吴水燕

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州中大图文设计有限公司

印 刷 杭州钱江彩色印务有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 17

字 数 226 千

版 印 次 2018 年 9 月第 1 版 2018 年 9 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-18430-4

定 价 45.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行中心联系方式 (0571)88925591; <http://zjdxcs.tmall.com>

交给创业者思考的,只有问题, 没有答案

创业,就是改变自己的过程。这个过程反之也成立,只有彻底改变自己,才有可能创业成功。

这是一场炼狱式的折磨。无论你有没有融到钱,无论企业是否在高速发展,只要在创业路上,你就无时无刻不被需求和产品折磨:挖掘需求,研究产品;为每一个细节、每一个决策焦虑;不断地论证和验证逻辑,试图比对手更早发现行业的“秘密”。

而所有的秘密,都在细致缜密的思考里,都在产品开发的每一个细节里。创业者熬白了头发,熬“死”了竞争对手,熬掉了所有的浮夸和骄傲,只剩下信念和坚持。在一次一次的洗礼中,创业者变得纯粹和坚韧,迎接并不确定的未来。

所谓创业者的修行,就是在感觉熬不下去的时候,选择继续熬下去。

倒逼才创业

所谓倒逼创业,包括但不限于以下几种可能:

- ①没有其他的路可以走,必须创业才能谋生。
- ②自己有一个强烈的愿望,埋藏在心底多年,准备了好久,不创业无法忍受。
- ③厌倦了朝九晚五的生活,觉得自己的价值被浪费,渴望每天 15 个小时甚至 18 个小时的工作,以创造更多价值。
- ④自己业余做了一些事,发现创造的价值远远大于日常的工作,觉得找到了新的方向。
- ⑤周围的环境、资源都推着你去 做一件更有价值、更伟大的事,而你也准备好了。

.....

或者外部环境,或者内心召唤,而你自己别无选择。而且一旦创业,任何更好的可能都不会改变这个选择,这才可以说自己确实想创业。

“挑战不可能”的真实含义

“不可能”是因为条件不具备。那么,想要挑战“不可能”,就要创造出需要的条件。意识到这一点,对于创业者来说是非常关键的事。如果没有想到这一点,遇到问题就蛮干硬上,是不可能取得成功的。

这一点也同样适用于创业者自己。创业就是要在当下不完美的自己身上刀刻斧凿,剔除自己的各种毛病和不足,塑造最好的自己。每一天的痛苦折磨,都是在塑造自己,一次又一次,直到涅槃。

在创业的过程中,创业者不可能都取得成功。但是,每个创业者都尽了自己最大的努力,看了更繁复美丽的世界,也成为更好的自己。因此,无论结果怎么样,他们都是值得称赞的强者。

一将成名万骨枯

每一个成功创业者的身上,都携带了那些失败创业者的遗产基因。在商场上,只有最后的赢家才能被人记得。但若没有竞争对手以及曾经的惨烈竞争,一个行业怎么能成熟?没有失败者曾经的竞争,怎么能有现在成功者的市场?

在激烈的竞争中,创业者构建的创业资源,在失败后会让渡给继任者,帮助成功创业者实现低成本几何扩张。这个过程的传播也放大了成功创业者的影响力,让他们发展得更快。

其实任何一个开创性的领域,都需要有创新思维的创业团队,他们要颠覆当下笨拙的传统业务,创造未来。但适合的人才少之又少,于是一个又一个创业团队大海捞针一样地汇聚每一个行业精英,然后打磨商业模式,寻找最合适的机会。他们培养了一大批理念和业务成熟的人才,虽然他们中的一部分半路折戟沉沙,但这些人才汇聚到了更大的企业中,使整个行业呈几何级扩张。

在这个过程中你会发现,无论多么优秀的创业者,总会有人功亏一篑,

惜败对手。知道这一点,你就会明白,创业无法通过培训来确保成功。就像作战一样,你必须战胜所有对手,才有机会。

而项目失败的原因总是各不相同。有的创业者是做错了关键的决策,有的创业者是走在了注定失败的路上,这些经历也留给了我们一个个教训和故事。

有的创业项目虽然失败了,但只要创业者的创业精神不死,有一天,他们会在另外一个领域带给我们惊喜。他们也许并未被人们发现和铭记,但是当你使用成功者的产品时,其中也有他们创造的价值。

我想在本书的开篇就告诉创业者,没有可以复制的成功经验。我能做的事,就是找出在创业过程中那些别人不会告诉你的关键性问题,如果你能在创业前对这些问题予以思考,给出自己的答案,你就能降低失败的概率,让成功率有所提高。

需要注意的是,本书提出的所有问题,都没有标准答案。你所能做的,就是意识到这些问题,然后想办法去解决它。怎么解决呢?这就取决于你创业的动机、目标以及你所拥有的资源。

接下来,本书会给创业者提供 101 个创业者需要经历和思考的问题,一起来经历一下吧。



第一章

创业之前必须想清楚的事儿

- 什么时候是创业的最佳时机？ / 003
- 如何看待所谓的风口？ / 005
- 你的初心是什么？ / 008
- 在理顺创业逻辑之前，你的愿景够清晰吗？ / 010
- 你有重塑自己的勇气吗？ / 012
- 拆毁重建：重塑自己的三个思考 / 013
- 创业的本质是赚到钱、活下去 / 016
- 创业意味着每天都要对抗死亡 / 018
- 创业的本质是什么？ / 020
- 创业前想清楚：你最擅长的是什么？ / 022
- 创业：你就是一切问题的根源 / 024
- 怎样才能具有学习能力？ / 027
- 怎样才算拥有健康的创业心态？ / 029

- 忽略常识的创业者，怎么可能走得远？ / 031
- 创业时，为什么必须要遵循逻辑思考？ / 034
- 创业这么苦，你能让创业变得有趣吗？ / 037
- 面对创业，应该有哪些正确的思维方式？ / 039

第二章

接受拷问：你的战略思维是什么？

- 如何正确运用逻辑的力量？ / 045
- 你能否做到以终为始？ / 048
- 当我们说专注的时候，我们在说什么？ / 050
- 你懂得如何借假修真吗？ / 051
- 你的动机和优先级能匹配吗？ / 054
- 为什么我们要创新？ / 056
- 为什么说创新只是产品创造的副产品？ / 059
- 你知道创新的正确姿势吗？ / 061
- 为什么红海更适合创业者？ / 063
- 如何发现市场机会？ / 066
- 问题错了，永远找不到正确的答案 / 068
- 为什么洞察用户需求的能力至关重要？ / 071
- 面对风险，你有正确的应对方式吗？ / 074
- 为什么说基于假设的假设一定是错的？ / 076
- 除非形势倒逼，不要轻易做出改变 / 079

第三章

管理入门：学着做出正确的决策

- 企业家精神：创业者该如何成就自己？ / 085
- 你和产品，谁是真正的老板？ / 088
- 都说要管理，你知道该管理什么吗？ / 091
- 管理的重点是理，而不是管 / 092
- 假定你是错的，然后向所有人证明你没错 / 094
- 怎样才能获取最有价值的信息？ / 096
- 如何确定你做的决策是对的？ / 098
- 做出决策后，接下来最关键的一步应该是什么 / 100
- 为什么决策对了，执行却常常出错？ / 101
- 创业者如何找到合作伙伴？ / 103
- 创业者应该怎样培养属于自己的人才？ / 106
- 如何激发每个团队成员的最大潜能？ / 108
- 团队管理之如何杜绝“大灰狼”的出现？ / 111
- 团队管理之为何“小白兔”也有害？ / 113
- 团队管理之搭建企业文化要想清楚的三个问题 / 115
- 打磨核心团队，建立议事规则 / 118
- 管理的不同阶段：节奏、把握、复盘 / 121

第四章

打造产品，你必须想到的事

- 事前验尸：如果项目失败，你觉得会死在哪里？ / 127

- 怎么样才算好产品？ / 130
- 如何将模糊的痛点变成精准的解决方案？ / 132
- 怎么样验证一个产品是否可行？ / 135
- 产品的起点：正向设计 / 137
- 产品思考之模式：怎样的商业模式算好？ / 139
- 产品思考之品控：品质控制如何做好？ / 142
- 产品思考之校正：修正产品和战略存在的问题 / 144
- 没有创新工具，哪里来的创新产品？ / 147
- 产品持续创新的外部条件 / 149
- 精益创业 / 151
- 为什么产品臃肿会成为创业者的死敌？ / 154
- 为何你的产品没能解决最初的问题？ / 156
- 如何找准产品的破局点？ / 158
- 产品的路径和节奏把握，该如何是好？ / 161
- 以正确的方式推进产品开发工作 / 163
- 发布前要反复测试：必须搞定的那些细节 / 166
- 每天都要确保产品的最高优先级 / 168
- 赢得产品竞争的三大法则：决策、远见和执行 / 170

第五章

不懂市场与营销？那你就死定了

- 创业者，你想清楚该怎么赚钱了吗？ / 177

- 3V 法则：搞定创业中不变的锚点 / 179
- 产品上市的第一步，如何让别人注意到你？ / 182
- 市场团队必须参与产品设计 / 184
- 增长！增长！增长！营销的使命 / 187
- 征服市场，创业者需要做的准备工作 / 189
- 相对于了解对手，了解自己才是关键 / 192
- 移动靶：创业者必须要过的一关 / 194
- 如何让产品不断产生多巴胺？ / 196
- 如何搞定企业在市场中的“人设”？ / 198
- 品牌的价值 / 200
- 新形势下，塑造品牌的注意事项 / 202
- 初创企业应该如何开好一个发布会 / 204
- 怎样搭建市场传播体系？ / 207
- 如何搭建可持续的公关体系？ / 209
- 赚钱：如何建立销售体系？ / 212
- 跨部门协同：围绕核心目标推进业务共识 / 214

第六章

融资：怎样才能找到钱，活下去？

- 风口对融资有帮助吗？ / 221
- 一股独大对融资有帮助吗？ / 224
- 融资只是锦上添花，先想办法自己活下去 / 225

- 对标最优秀的投资机构，打造自己的创业项目 / 228
- 创始团队的股权/期权应该如何分配？ / 229
- 融资前应该有的正确心态 / 233
- 财务顾问可以给创业者带来哪些帮助？ / 235
- 写一份优秀的商业计划书的基本原则 / 237
- 创业者如何做好一个演讲？ / 239
- 和投资人见面需要注意的几个重要事项 / 241
- 融资误区：用战术的勤奋来掩盖战略的懒惰 / 244
- 融资误区：坚持错误的道路来证明道路的错误 / 246
- 融资误区：以为只要跑得快就一定会赢 / 249
- 融资误区：你不是在和投资人谈恋爱！ / 251
- 投资人的话，该如何去听？ / 253
- 为什么创业者要有自己的顾问团？ / 254
- **写在后面：决策革命的前夜，你准备好了吗？ / 257**

第一章

创业之前必须想清楚的事儿

什么时候是创业的最佳时机？

回首过去，每一轮的创业热潮都催生了一大批创业者，但真正伟大的创业企业却往往诞生于寒冬。赢家总是有限的，那我们为何还要如此关注和热衷创业这件事？

除了成功带来的名和利，创业最吸引人的地方在于，它可以让我们重新审视自己，打磨掉自己身上的杂质，放弃虚妄的骄傲，成为更优秀的自己。

既然如此，我们不禁会问：什么时候才是创业的最佳时机？

学会提出问题之时

没有创业的时候，整个世界井然有序，无论是读书还是就业，都有一套清晰的流程，只要做对了，就能有回报。

创业以后你就会发现，整个世界完全变了，一个人要处理几百上千件事，每件事都必须自己应对，稍有不慎就可能被埋雷。

一切充满了变数,每个创业者都感觉不安,但这正是逃离舒适区后必然的代价。对于创业者而言,这种不安全感恰恰是进步的动力。

想要改造自己之时

思考是痛苦的,没有尽头,也没有答案,只有数不清的问题和困惑。但相比这些没有答案的问题,更让我们痛苦的是创业不断地挑战我们承受力的极限。

每个创业者一定有过这样的经历,觉得已经挑战到了自己的极限,彻底崩溃了。但是,还是要告诉自己再坚持一下,再忍耐一下。最后,创业者会发现,那些自己以为难以为继的困难,已经变得微不足道了。原来每个人的潜力可以这么大。

在这样一遍又一遍痛苦的折磨中,创业者不得不认清现实,不得不放弃鱼和熊掌兼得的幻想,不得不逼迫自己学习全新的知识,不得不在失眠的夜里更清醒地审视自己。

想要创造未来之时

“没有功劳也有苦劳”,这句话不适合创业者。大家都辛苦创业,但有的创业企业成功了,有的创业企业倒闭了。

个中原因有很多,笼统地说起来,要想取得成功,除了要看创业者有没有扎实的基本功,还要看创业者有没有行业视野、能不能“提前”看到未来。

对于已经成功的大企业而言,他们正在运营的是“现在”;而对于创业者