

我是 创业家， 我是 大BOSS

傅强 王胜会 曾君·编著

一本创业家的通关宝典、晋级工具、案头手册

创业指南

八大模块

创始团队

产品开发

商业模式

用户画像

财务税务

人力资源

融资投资

压力疏导

非外借

中国工信出版集团

电子工业出版社
ELECTRONIC INDUSTRY PRESS
<http://www.phei.com.cn>





我是创业家. 我 是 大 BOSS

傅强 王胜会 曾君·编著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内容简介

本书提供了八个方面的创新创业实操、实务、实战内容,包括创始团队、产品开发、商业模式、用户画像、财务税务、人力资源、融资投资和压力疏导等。通过本书,读者可以未踏入双创却身临其境,既仰望星空又脚踏实地,在系统框架中构建双创规则,在前人的案例中学习双创经验。

本书既适合初创企业的CEO、中小微企业的老板、怀揣梦想的创业家、创新创业的大学生开办企业和运营公司使用,也适合创新创业导师授课和双创咨询师在路演大赛中点评使用。同时,创新创业教育培训机构、双创路演大赛组织方、创业企业孵化器均可将本书作为参考书籍。

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

我是创业家,我是大BOSS/傅强,王胜会,曾君编著. —北京:电子工业出版社, 2018.10

ISBN 978-7-121-35058-0

I. ①我… II. ①傅… ②王… ③曾… III. ①创业—通俗读物 IV. ①F241.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第214078号

策划编辑:于 兰

责任编辑:于 兰

特约编辑:贾敬芝

印 刷:三河市鑫金马印装有限公司

装 订:三河市鑫金马印装有限公司

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:14 字数:224千字

版 次:2018年10月第1版

印 次:2018年10月第1次印刷

定 价:55.00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, 88258888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式:QQ1069038421, yul@phei.com.cn。

前 言

如果给你眼前的创业者画像，你肯定会看到不少“背包、笔记本电脑加翻页笔”的匆匆身影，他们就是最初、最真实的创业者。或者更清晰地描述一下就是：他们时刻迸发出新点子，每天晚上写BP（商业计划书）、写策划案；白天背着背包、带着笔记本电脑、骑着共享单车，亲自到工厂现场调研、市场一线考察；游说合伙人，招募员工，穿梭于投资人之间，用翻页笔讲创业计划书、吸引投资……

他们过着最朴实的生活，但怀揣着最遥远的梦想。因为他们知道，创新创业的梦想应该高飞，如星辰般璀璨，才能使生命不枯涩；而工作应该勤勤恳恳，方能向梦想靠近。

他们是创业先锋的后来人，在前辈们走过的道路上砥砺前行；他们也是后来人的创业实践家，为自己向往的事业开拓更广阔的平台和空间，打磨能够继续传承的经典。

“滴血的手指才能弹出绝唱……”，他们的双创生活，时而幽幽低诉，时而滚涌若潮，急促时是千军万马，缓和时如温暖晨曦。

或者说，他们才是真正的创业家，他们就是未来的大BOSS。他们正期待着蹚过沟壑壑、坑坑洼洼的过来人用经历过的若干个创业项目案例给自己敲响警钟，避免创业踏进失败的“大坑”和“陷阱”；给自己指明道路，找到创新创业、基业长青的“运作手册”……

看得出来，一个创业家必须是全才，换个时髦一点儿的词就是“斜杠青年”“跨界人

才”。他们方向明确、目标坚定、做事执着，团队建设、产品设计、盈利模式、客户开拓、财务税务项项精通！融人、融钱、融资源样样拿手！开玩笑吧，这怎么可能？可以的，我们用一本书就教你全部搞定。

本书是创新创业的实战操作手册，它总结了他人创业的经验教训，呈现了成功者的成长轨迹，凝集了创业项目路演的BP（商业计划书）；其中探讨的模式有的是已经成功的典型，有的是独一无二的创意，还有的即将在平静的水面荡起一道涟漪……

本书的特点可以概括为三条线，即“一条主线、一条明线、一条暗线”。

1. 内容设置上的一条主线：共计八大模块，包括创始团队、产品开发、商业模式、用户画像、财务税务、人力资源、融资投资和压力疏导等。

2. 体例设置上的一条明线：主旨观点提炼，模式模型、工具方法、标杆案例点评。

3. 模式设置上的一条暗线：用失败或问题案例敲响警钟，重点借鉴成功或优秀BP，通过正在盈利运营的企业创始人的实操感受，以及创业导师在路演现场的项目点评分析，让读者得到更真实的创业体验。

在本书的撰写过程中，特邀北京冠美口腔医院管理有限公司总裁、时代风范文化发展有限公司董事长腾静女士参与了第3章、第4章和第5章部分内容的撰写，本书插画由已为多部图书绘制画作的中央美术学院附中的插画设计师宋凝同学绘制，全书由傅强、王胜会、曾君统撰定稿。

本书撰写人员及具体分工如下：

傅 强、王胜会 第1章

王胜会 第2章

傅 强、腾 静 第3章

傅 强、腾 静 第4章

傅 强、腾 静 第5章

曾 君 第6章

王胜会 第7章

曾 君 第8章

王胜会 第9章

傅 强 第10章

在本书的撰写和相关研究过程中，我们还得到了智囊传媒、北京大学创业训练营、弈博明道作家导师团和冠美百思特商学院的大力支持。借此出版机会，对所有参与本书项目的合作机构和朋友表示敬意和感谢。

目录 CONTENTS

第1章 成功路径：创学与复盘，余音缭绕 · 001

- 1.1 此CEO非彼霸道总裁·····002
- 1.2 “隔壁老王”不可复制可复盘·····005
标杆学习：向领头羊学复盘·····006
- 1.3 死过三次与烧不死的火凤凰·····010
- 1.4 创业，你真的准备好了吗·····011
测试量表：创业机会评价指标·····014
- 1.5 坐下来能写、站起来能讲、走出去能谈·····017

第2章 创始团队：前喻、并喻与后喻 · 020

- 2.1 心要简单、人要糊涂·····021
- 2.2 创始团队基因检验模型·····023
测试点评：初创企业团队“真自我”·····025
BOSS观点：做真正的伙伴，不要“萍水相逢”·····028
- 2.3 停止内耗，搞定“超级业务员”·····029
- 2.4 创始团队打造的三个环节·····034

第3章 产品开发：设计、制造和销售齐上阵 · 039

- 3.1 先产品再创业，不要本末倒置·····040
- 3.2 产品开发MVP&“咖啡馆模式”·····045

标杆案例：苹果公司的“咖啡馆模式”……046

落地工具：头脑风暴法冲破藩篱……048

3.3 市场调研流程与管理标准……050

3.4 产品定价流程与管理标准……054

3.5 产品试制流程与管理标准……058

第4章 商业模式：解决赚钱方式的问题 · 063

4.1 B2B、B2C、C2C、O2O……064

标杆案例：Facebook的盈利模式……066

4.2 “工欲善其事，必先利其器”的“器”……068

4.3 商业模式创新之四维模型……072

落地工具：打造企业核心竞争力……076

4.4 不做商业模式的跟随者、复制者……078

第5章 用户画像：痛点、痒点、兴奋点与转介绍 · 083

5.1 痛点、痒点，比用户更了解自己……084

标杆案例：欧文斯第一次创业失败……085

标杆案例：Facebook增长用户小组……086

5.2 零距离互动、零时差交流、零空间体验……088

问答实录：如何找到用户真正的需求……091

5.3 潜在客户聚焦、细分与用户画像绘制……094

5.4 从忠实用户到粉丝到转介绍……098

5.5 用户管理流程与服务标准……101

第6章 财务税务：超越孵化器代理记账 · 106

6.1 33%：33%：34%股权出问题了……107

落地工具：控制权、进阶与员工持股……110

6.2 防注册资本贪大，有限责任变无限……114

- 6.3 创业公司财务做账的四个阶段**……117
落地工具：资产负债表、利润表和现金流量表三表必知……119
- 6.4 初创企业税务筹划与合理避税**……125
标杆案例：创业者不可不知的节税技巧……129

第7章 人力资源：常见六大问题与对策 · 132

- 7.1 员工手册的编制问题与方案**……133
标杆案例：员工手册编制方案……135
- 7.2 人员编制的关键问题与解决**……137
标杆案例：酒店餐厅员工定编方案……139
- 7.3 员工招聘的面试问题与题库**……142
标杆案例：结构化面试经典问题列表……144
- 7.4 绩效薪酬的激励问题与机制**……146
- 7.5 和谐劳动关系的风险与规避**……149
- 7.6 培训开发与发展通道设计**……152

第8章 融资投资：进进出出雪球越滚越大 · 156

- 8.1 五个时期的十种融资方式**……157
- 8.2 商业计划书与投资人的职业习惯**……160
落地工具：如何制作打动投资人的BP……161
- 8.3 债权融资常用的三种方式**……166
落地工具：中小企业融资的12种方式……167
- 8.4 股权融资的四种估值方法**……173
- 8.5 风险投资估值的三大奥秘**……176

第9章 压力疏导：“共生效应”共享共赢 · 181

- 9.1 请出“中间人”发挥第三人效应**……182
- 9.2 情商水平实验，把脉情绪把控能力**……184

测试测评：初创企业员工心理健康问卷……185

9.3 “好人是夸出来的”——罗森塔尔效应……188

标杆案例：创业动机大格局再思索……193

第10章 从0到1：黑天鹅是这样孵化的·195

10.1 创新之势，要么从0到1，要么死亡……196

标杆观点：颠覆性创新的四条体悟……198

测试测评：创造能力自我评价量表……200

10.2 创造之美，内外兼修，处处是亮点……202

10.3 创意之巅，我与众不同，处处不同……204

10.4 创业之疯，不狂癫不着魔，不成功……208

标杆案例：精益创业高效迭代……210

1

第 1 章

成功路径： 创学与复盘，余音缭绕

创业有风险，进入需谨慎。与不少创业者接触，正式、非正式地采访过来人，他们深有感触，“打工还是创业抉择很难，我刚创业的时候天天担心公司还能坚持多久，到后来又焦虑这个公司能不能发展壮大，发展好了又担心它会倒下，创业这条路走得越长、越远，担心越多。”是的，创业者每时每刻都处于战战兢兢、如履薄冰的状态。

据统计，在美国，新创公司存活10年的比例为4%。第一年以后有40%破产，5年以内80%破产，活下来的20%在第二个5年中又有80%破产。哈佛商学院的研究发现，第一次创业的成功率是23%，而已成功的企业家再次创业成功的比例是34%。

作为老板经营企业，担心是很正常的，不担心才不正常。

输了就输了，倒了就倒了，大不了二次创业，大不了屡败屡战，做事可以失败，但是做人不能失败。创业者是创业家，要拥有必胜的信心，要勇于战胜分分钟激情、白日做梦和急于求胜的心魔。

不必继续纠结，没有所谓最好的生意时机，“天时、地利、人和，加上贵人相助”真不好找，往往每天都是“万事俱备，只欠东风”。有些初创企业，就是夫妻俩、几个朋友、几个同事一边吃饭一边聊天，想法来了，就一起开始创业了。

1.1 此CEO非彼霸道总裁

卢梭曾经说过，人类走向迷途，往往不是由于无知，而是由于自以为是。我们不应该被电影里霸道总裁的形象所迷惑，初创企业的办公场所不都是在CBD商圈、20层以上的高级办公楼里，不都有游泳池、自助餐、下午茶，更不是智商超高的董事长、白富美的女同事天天围绕身旁，也不是种子轮—天使轮—A轮—B轮—C轮—D轮，有烧不完的投资注入……

脸谱网（Facebook）的创始人兼首席执行官马克·扎克伯格能够在创业刚刚起步之际就赢得PayPal前CEO彼得·泰尔的天使投资，还能够找到不少行业专家给他做顾问，甚至不用多费事就可以见到时代公司的总裁，这都得益于美国的利他主义文化、成熟的产业链。但是在中国，恐怕没有几个创业者可以如此幸运，中国的创业环境更严峻。

我们只是普通的创业者！

创业很残酷，开始需谨慎，机会很难得，识别并抓紧。CEO非霸道总裁，换角色前要想清楚。照妖镜可以看清旁人，也可以照亮自己。

照妖镜是中国古典神怪小说中所描写的一种宝镜，能照出妖魔的原形。照妖镜放在现在多用来比喻能识别“坏人”的工具和方法，它照的对象不仅仅是别人，也有自己。照妖镜可以识别敌人或朋友，也可以真正认识自己。

作为新企业的创始人和最初聘用的老员工，他们的行为直接关系到整个企业的管理水平和绩效高低。要取得高绩效的成果，首先要造就高效能的主管人员。对照一下，作为新企业的领头人，我们的日常行为是否具备以下七大高效能特质。

插画1 创业者自画像：
男女老少创业，有钱没钱创新



1. 做符合企业利益的事

企业是你家，企业的利益就是你的利益，就是跟随你的创始团队成员或员工们的利益。高效能创业家的各项决策均应该以企业利益为出发点，根据企业的远景目标和发展方向做出决策，不忘初心，方得始终。

2. 设定合理的目标

自己忙死又把员工们搞死是不可以的，高效能创业家应为团队设定合理的目标。首先，团队目标必须与企业目标保持一致。其次，目标必须具备一定的挑战性，不可以定得过高，如果加班加点干也完不成，会使员工丧失信心；如果目标定得过低，“我就盯着你们，老板不走谁也别想离开，没事了也得在公司耗着”，这是一种变态！

3. 制订行动计划

CEO在台上使劲儿“吹”，在众人面前大声“唱”，前提是背后必须得有人落实。高效能创业家在行动前一定会先做好计划，考虑清楚自己期望取得什么成果或达到什么目标，以及明确可能会受到哪些阻碍，而且也清醒地认识到行动计划并不是固定不变的，应当根据外部环境和企业内部优劣势条件的变化予以修正。同时，还要

在计划中设置里程碑、关键点、利益点、落实点与风险监控点，合理安排自己的时间、预估团队的任务量。

4. 承担决策责任

初创企业文化建设从你开始有创业想法时就开始构建了，只是你没有意识到，所以不要从你开始推卸责任、优柔寡断。高效能创业家往往能够定期反思自己的决策，如果衡量后确认预期结果没有达到，首先不应该责怪当事的员工履职不到位，而应该检讨是否是自己的用人决策不当。

5. 建立无缝沟通机制

你防着我，我防着你，你不先开口我不主动找你，是不可以的。高效能创业家应确保制订的和修改的行动计划和信息需求能够获得执行者的正确解读和理解，与团队成员分享各类信息、数据、报表，乐于征询意见，并在沟通的过程中使对方明确，如果要分工与协作，自己需要哪些信息和支持，真正做到沟通无障碍、信息不失真，大家群策群力完成任务。

6. 召开富有成效的会议

拒绝文山会海、繁文缛节，你这里不是几十年前的老国企，你花着投资人的钱，你每天睁开眼就是一天的房租、水电、员工工资，你得想着股东的红利。高效！高效！从开会开始。高效能创业家应确保组织召开和参加的各种会议富有成效。要提高会议成效，组织者首先要确定会议方案、参与者及角色、讨论的主题、需要达到的目的，并制订相应的执行流程；在会议进行时遵循相应的计划和形式，即会中的发言时间、辩论方向、中止原则和落实责任人等均控制到位，会后做到必要的跟进与反馈。

7. 在说话时多用“我们”而不是“我”

初创企业不分老板、员工，有的以花名给大家命名，有的以江湖大侠绰号相称，共生共赢，“我们”是真的我们。高效能创业家在思考和发言时应多说“我们”而少说“我”，把团队当作一个集体，把自己当成集体的协调者、润滑剂，为整个团队营造出团结、和谐、互助的氛围。大家可以头脑风暴，群策群力，互相补台，共享成果。

1.2 “隔壁老王”不可复制可复盘

鸡蛋，从外打破是别人的食物，从内打破才是鲜活的生命。人生亦是如此，从外打破是压力，从内打破是成长，被动的鹦鹉学舌、东施效颦终将失去自我，主动创新求变才会获得重生。

“隔壁老王”和“小明”一样同属于网络神秘人物。“隔壁老王”一般指代多重身份，他或许是“白富美”“高富帅”，或许是集万千吐槽黑锅于一身的悲情人物。在这里，“隔壁老王”可以是成功的创业家，也可以是失败的负债者，还可以是无厘头的草根创业者。

创业成功的模式很难复制，进入需谨慎。“隔壁老王”创业成功了，赚钱了，不代表其他人也行；“隔壁老王”创业失败了，赔钱了，也不代表其他人不行。因为天时地利人和，此时非彼时，不知道现在、当时、当下你缺了什么，反过来说，你自己也不知道自己的潜能有多大。

当然，从国内外成功企业的发展历程来看，下述这些方面只要具备一点，即是拥有话语权的企业：从0到1、从无到有的创新创造，或者抢占先机、开始最早的商业模式，或者拥有知识产权（著作权、商标等）、海量好内容、知识管理变现能力，或者牵头参与制定国家标准GB、高于国家标准的企业标准Q……

强势与弱势的区别不在于身体的强劲或精神的凛冽，而在于谁能掌握话语权。

创业要与时俱进、与市俱进、与客俱进。“隔壁老王”创业成功的经验可以学习，失败的教训可以避免。学习经验，吸取教训，避免失败，拥有话语权，有一个好的方法，那就是复盘。

我们可以拿苹果的史蒂夫·乔布斯、Facebook的马克·扎克伯格、特斯拉的硕士

辍学生伊隆·马斯克来复盘，也可以拿华为的任正非、联想的柳传志、海尔的张瑞敏，以及BAT（百度、阿里巴巴、腾讯）/JAT（京东、阿里和腾讯）/SAT（社会、阿里、腾讯）来复盘，还可以拿身边的创业老板来复盘，比如本书的作者，他们/她们都是一线的创业者。

复盘，原是围棋术语，本意是对弈者下完一盘棋之后，重新在棋盘上把对弈过程摆一遍，看看哪些地方下得好，哪些地方下得不好，哪些地方可以有不同甚至是更好的下法等。

复盘是一种学习方法，更是一种行为习惯。一般用来自学，或请高手给予指导分析，现在被广泛应用于各个领域。这里是指在项目或工作阶段完成或完毕后进行的复演、复训，旨在总结工作或项目中的优劣表现，以便未来面对同样的问题时能更好地解决。

标杆学习：向领头羊学复盘

但凡成功企业和有成就的人，都是标杆学习的高手，都有事后复盘的习惯。

标杆学习（Benchmarking），也被称为“标杆管理”或“标杆瞄准”，或者在管理咨询项目中经常用的“行业内对标”“跨行对标”，是指企业将自己的产品、生产、服务等与同行业内的领头羊或行业外的典范企业、领袖企业（标杆企业）做比较，找出差距，借鉴他人的先进经验、避免踏进别人栽过跟头的“坑”，以快速提升自我，从而提高竞争力。

标杆学习是追赶或超越领头羊企业的一种良性循环的管理方法，其实质是模仿、学习和创新的持续改善的过程，是带着超越目标的决心、归零的心态努力学习的过程。

美国施乐公司早在1979年就开始推崇标杆学习，从生产成本、交货周期、营销费用、服务规范、零售价格等领域中，找出一些明确的衡量项目、量化指标和对照标准，然后将施乐公司在这些项目执行中的做法，与日本的主要竞争对手进行比较，找出差距，梳理、分析、总结这些优秀企业的成功之道，全面调整其企业战略、经营策

略和规范、计划，由此改进业务流程，很快取得了明显成效。

美国施乐公司在实践中总结了自己在进行标杆学习时所遵循的12步流程，具体如下表1-1所示。

表 1-1 美国施乐公司标杆学习流程

序号	步骤	规划	寻找	调查 分析	消化	实施
1	确定标杆学习的领域/对象	●				
2	确定标杆企业		●			
3	确定数据收集方法，进行数据收集		●	●		
4	确定自己同标杆企业的差距			●		
5	确定企业未来要达到的业绩水平				●	
6	沟通所得到的结论，形成共识				●	
7	建立功能目标				●	
8	确定行动计划					●
9	实施行动方案并测评过程					●
10	重新审视以上流程，指导达到要求					●
11	方案达到要求，确定为企业的标准					●
12	将所有有用的经验整合进方案					●

是的，学习了标杆，就要及时复盘。复盘技术运用的标杆就是联想集团。

复盘，最初作为创业型企业产品迭代和会后总结的一个实用工具，具有很强的操作性。联想集团把复盘作为重要的管理方法论进行推广和普及，是为了搞清楚企业每次战略规划制订或计划方案执行的过程中，导致成功或失败的真正原因是什么，不断总结和抓住促进企业更好生存与良性发展的根本规律，沉淀、汇聚所有联想人的经验，持续提升联想人的综合能力和职业素质。

在联想集团，复盘其实很直白。柳传志说过一段话：“把一件做成的或者没做成的事完成之后，需要从头到尾地理一遍，梳理的过程需要包含事先是怎么想的，以及在过程中出了什么问题及其原因，及时吸收经验教训。”

简言之，复盘就是通过回顾、分析、总结一步步提升团队整体实战能力的方法。掌握完成工作任务或项目运营的技能，不重复犯错，就是复盘技术最简单的逻辑。