

创业 成长法则

驱动公司成长的九大引擎

王胜江◎著



一线创业导师总结的公司成长法则

只有创业者才能理解的

—— 商业教科书 ——



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

创业 成长法则

驱动公司成长的九大引擎

王胜江◎著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

我们已经进入一个预见性思维决定创业生死的时代，其实创业就是一个建构未来世界的过程，然后把它一步步地变成现实，把一个不确定的世界变成自己想要的样子，并让人们接受的过程。

如果你要开始创业，就意味着你要快速成长，因为创业公司最核心的因素就是“不断成长”。创业公司要想快速成长，必须找到成长的“引擎”，也就是成长的驱动力。

《创业成长法则》的作者把创业以来关于公司成长的经验和心得，系统地总结成创业成长的九大驱动力：科技驱动、创新驱动、产品驱动、商业模式驱动、品牌驱动、IP 驱动、运营驱动、融资驱动和格局驱动，并辅以一手案例，解密多家明星创业公司快速成长的背后秘密，《创业成长法则》是创业者不可错过的一本参考书。

图书在版编目（CIP）数据

创业成长法则：驱动公司成长的九大引擎/王胜江著.
—北京：机械工业出版社，2016.12（2017.3重印）
ISBN 978-7-111-55759-3

I. ①创… II. ①王… III. ①公司-企业管理-研究
IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2016）第 310893 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：郝 静

责任编辑：戴思杨

责任校对：舒 莹

责任印制：常天培

北京圣夫亚美印刷有限公司印刷

2017 年 3 月第 1 版第 2 次印刷

145mm×210mm·7.75 印张·3 插页·120 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-55759-3

定价：48.00 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

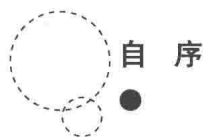
机工官博：weibo.com/cmp1952

(010) 88379203

教育服务网：www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金书网：www.golden-book.com



创投的秋天

2016 年的秋天，有一些坏消息在创投圈里四处传播，很多创业者问：“冬天真的来了吗？”2015 年的这个时候，创业者差不多也问了这样的问题，但这一次我坚定地告诉他们：“不，这是创投界最好的秋天。”

高高在上的不应该是投资人，而应该是辛勤耕耘的创业者，没有创业者的辛苦劳作，哪有投资人的收割？

成熟的季节

秋天是成熟的季节。投资人只有站在创业者的角度，投资一些真正能解决大家生活需求的项目，投资人才会变得成

熟。创业者只有脚踏实地，更多地提供实用的产品，满足老百姓真正的刚性需求，创业者才会变得成熟。

投资人和创业者同时成熟的季节才是创投最好的季节。这种成熟有点理性、有点冷静，但同时又很脚踏实地、积极向上，符合新陈代谢的自然规律。这种成熟是中国创投的幸事，是中国创投走向一个新的高度、一个新的创新点的阶梯。

这个阶梯非常重要，我认为我们需要的是创投的秋天，而不是创投的冬天。创投没有冬天，大家应该关注秋天的浪漫、秋天的节奏、秋天的扎实、秋天摸得着的感觉，这种感觉是非常好的，不要简单地谈论“资本寒冬”。

很多人在做投资的时候认为，如果行业很难变现，就不值得投，其实这个观点也是不对的，以京东商城、滴滴出行为例，它们还处在发展期，并没有巨额的利润，你能说这两个公司的模式不对吗？这样的公司也需要创始人持续地努力，并且耐得住寂寞。

我觉得任何一个行业，不管是互联网、体育、文化，还是科技，都需要有耐得住寂寞的工匠精神，这种精神也是秋天的一种代表，这种成熟是秋天的典型特征，中国的创投正处于这样一个非常好的“创投的秋天”。

创业者才应该高高在上

2016年7月底，创业媒体蓝媒汇记者站创始人韩辉来采访我，提出了一个问题是如何看待所谓的“资本寒冬”，并附上了一篇关于2016年创业公司死亡名单的文章。我仔细看了这份名单，死亡的创业公司有国内的也有国外的，确实不少，有几家还是国内的明星创业公司，融资都是数千万元人民币，而国外的几家明星创业公司甚至融资达到数亿美元。

“资本寒冬”是一个老话题，2015年被提出来时我就反对。我认为，对于脚踏实地的创业者来说，从来没有资本寒冬一说。如果有，它只出现在每一个创业者心中，从你创业的第一天起，寒冬就在你的心里。每一天都有公司在死亡，这是创业的自然规律，也是创业的必然规律，创业从来都是九死一生。

但是，2015年到2016年，投资的钱减少了吗？显然没有，几乎每天都有人拿着钱来众创空间找项目，创业不缺钱，就缺好项目。

所以应该是创业者高高在上，而不是投资人高高在上。

真相是：一方面，2015年上半年投资机构开始出现泡沫，创业公司估值也出现泡沫，而现在仅仅是回归理性，回归正常；另一方面，投资人和创业者都过于悲观，对于很多好项



目并不敢投。

创业者要自信，对于自己创业的领域一定要专业，甚至要比投资人更懂自己所在的行业。如果不是真的对所处行业的客户、对手和风险有清醒的认识，创业者是不太可能吸引对这个行业感兴趣的投资者的。

我经常对我们的团队说，一定要对每一个创业者保持敬畏之心，永远不要嘲笑任何一个创业者，无论他的项目有多小，他的团队人数有多少。每一个创业者都很伟大，创业需要巨大的勇气才能坚持下来，而真正具有创业气质的人是非常少的。

现在的投资界，不成熟的投资人很多，部分投资人高高在上，对创业项目指手画脚，比较浮躁，急功近利，拿着钱去“砸”创业者，甚至过度影响创业者。

我认为，创投圈最基本的逻辑是：创业者才是这个群体的中心，一个优秀的创业者，一定经受过各种考验，具备某方面突出的特质和足够的胸怀。而一个优秀的投资人，一定是在千百次的失败中成长起来的，对创业保持敬畏，能够帮助完善、引导创业者和他的创业项目。

不管时代如何变迁，投资人和创业服务者永远都会在门口等着创业者，但是创业者需要知道怎样推开这扇门、推开

门后怎么做。所以，创业是创业者的事情，不是投资人的事情，创业者必须踏踏实实把事情做好。

2016 年是投资界的洗牌年

“车云网”创始人程李是那种你愿意多和他说几句话的人，尽管第一次跟他聊天时，我注意到自己的语速变得更快了，话题的起、承、转、合都像被装上了加速器。片刻后，我意识到，那是因为他太像一个创业者应该有的样子：长相憨厚、思维敏捷，脑子转得飞快。

后来我见到更多年轻的创业者，他们多多少少都散发着类似的气息。就像听到程李说：“我们如此有幸生于变革发生的前夜”。我感觉到这批创业者，正在重新定义这个世界。

在车云网 A 轮融资发布会上，程李站在演讲台上回忆起这些年的蛰伏与迸发，“我们坚信，当你身处一个浪潮，又难以预知走向何方，最好的选择便是勇敢地投身其中，留下一个时代的印记，并推动某种变革的产生”。那天正好是车云网上线的第 1 200 天。

那些在“泡沫期”乱投的小投资机构将加速出局，而真正有眼光、不浮躁的投资机构将迅速崛起，2016 年春节以来，已经有一些资本加大了对优秀企业的投资力度，投资额过千万美元的案例不断出现，所以 2016 年投资机构和创业者两个



圈子的马太效应都将更加明显。

实际上 2015 ~ 2016 年，明显可以看出创业项目的质量越来越好。2015 年做快递类的项目占大多数；2016 年科技创新、体育创新、文化创新类的项目更多。2016 年洪泰创新空间启动的“99°创业季”，有上千名创业者报名参加，其中出现了很多优秀的项目，智能硬件、新材料、机器人、文化和体育创新等比重越来越大。

我想告诉所有投资机构，大浪淘沙，是金子必然会发光，请睁大眼睛，创投圈的秋天已经悄然而至，有这样的一些项目，估值低，特质明显，也许并不完美，但是值得去挖掘、去培养。

新的生活方式已经到来

人们的生活水平在提高，体育运动将成为最普遍的生活方式。“90 后”和“00 后”这些新一代的年轻人会把体育当成他们主流的生活方式，年轻人对于体育的热爱，已经成为一种信仰。

体育产业的黄金时代，或者说体育投资的金秋到来了，所以，我和前乒乓球奥运冠军邓亚萍合作，引入战略股东，成立“云上体育”。我们希望用创新空间加运动场馆模式定义体育产业：有基地，体育跟场馆连接；有意义，周边有辐射，

让人们来运动；同时投资一些项目参与场馆建设和运营，这样看起来更像实践基地。

其中，体育生态也是很重要的内容。如何参与马拉松，跑步受伤怎么办？如何科学打球？运动量大以后，如何吃才能对身体好？这些内容没人做。那么这些谁来做？创新项目来做，让内容形成一个生态。学院不缺体育教育，缺运动员退役以后的规划，缺运营场馆的人，缺运营赛事的人，缺运营体育产业的机构，因此，未来体育产业运营需要做深度的人才培养，需要基金，需要进行资源整合，需要一个体育创新创业的平台。

中国人的生活方式分为吃饱穿暖、购物、健康三个阶段，我认为做体育平台就是要改变我们的生活方式，改变我们的运动方式。“云上体育”这个平台的价值在于希望我们投的创业项目和基地运营能点亮一些人的思路，引导生活方式，聚集交流运动。健康在于运动，而不是吃药。

当我遇到“家水赛事”COO 王艳时，很难看出她瘦弱的身体里能有什么巨大的能量。素面、短发、白衬衫、面带笑容，她有一副邻家女孩的形象，要把她和摩托车比赛联系在一起实在太难，但是看到她讲为了摩托车而辞去一份非常好的工作时的神情和语气，以及酒仙桥空间里那十几座金光灿



灿的奖杯时，我相信了。

王艳说，在赛场上的这些年，她学会了两件事，一件事是怎么“赢”，另一件事是怎么接受“输”。无论输赢，始终热爱，脚踏实地。

前一阵子席卷全国的那场暴雨浇走了“家水赛事”原定的首场赛事，王艳默默叹息，“有多大梦想，就要承担多大压力”，随即两个小时后又发出感慨，“山重水复疑无路，柳暗花明又一村”。我难以知晓这两个小时之间她们团队是怎样尽出奇招，但我看到了她们的隐忍坚持和无所畏惧！

无情的暴雨并没有将王艳和她的团队击垮，2016年国内的赛事战线已经铺开，“家水赛事”将在山东台儿庄古城打响第一枪，2016年7月13日的新闻发布会已经吸引中央电视台体育频道、腾讯、优酷、中文国际在线以及山东省内52家媒体的争相报道。“完全是意料之外”，王艳在朋友圈里这样感叹。在这个坚强的小女孩身上，我看不到失败的影子……

科技创新是新经济的本质

新经济的本质在于科技创新，模式创新永远是在空中飘着，有的创业者满口B2B、B2C、O2O，恨不得一份BP（商业计划书）里面什么商业模式都包含了。科技创新是“在地上快跑”，而不是“在风口上的猪”。

2015年10月18日，我在北京科技大学的演讲中提出，科技创新是“双创”的本质。对于“双创”，很多人认为只是年轻人、大学生的创新创业，是创业者的事情，这是完全错误的。改革开放后，创新创业一直就存在，20世纪80年代一大批人投身创业，中国许多知名企业家正是从那个年代走过来的，现在已经成为教父级的人物。

中国经济正在转型，中国经济要成为更大和更强的经济体，我相信必须经历10~20年的创新创业过程。当然，未必人人都会创业成功，成功的创业者也未必次次都会成功，但我笃信的是，现在的年轻人经过创新创业的大潮洗礼后，一定会成为未来经济的顶梁柱。



创新创业是继房地产之后最大一波红利

我们已经进入一个预见性思维决定创业生死的时代。

未来学者认为，所有的机遇在出现之前都有迹可循，如果你还在用常规的思维观察这个不确定的世界，不久你将被淘汰出局，用未来思维从眼前正在发生的事情中发现“苗头”，以创造性的新方法采取先人一步的行动，才能在大趋势中赢得先机。

现在很多人都在讲创新创业，那创新创业到底是什么？能够给我们这个时代带来哪些变化？

回想 20 世纪八九十年代也有改革开放，也有创新创业，

我个人认为那一轮的改革开放是我国经济发展的第一个阶段，是改革开放 1.0 版本。从 2013 年、2014 年开始，我们进入创新创业阶段，这是中国经济发展的第二个阶段，我称它 2.0 版本。如果我们把这两个阶段把握好，一定会发展得非常快。

创新创业是“80 后”“85 后”“90 后”真正的红利，也是中国继房地产之后最大的一波红利。

就像以前买房的那些人，只要买了都会享有红利，如果发牢骚，不行动，永远都得不到红利。我从 1999 年开始从事房地产业，经历了几次低谷和高潮，经常有朋友跟我说，如果当时能预见到房价会涨到这么高，也许早就多投资几套房子了，这就是预见的力量。

所以在经济发展第二个红利期到来的时候，最重要的就是参与创新创业，二十年以后，你也有可能和别人讲，那时候享受了创新创业红利期。2016 年是非常好的参与时机，所以我觉得时代赋予我们这么好的机会，大家一定不要错过。

优秀的创业者能够“看见未来”

创业以来，最深的一个感受就是优秀的创业者能够“看见未来”，他们深知未来的人们需要能够在家好好吃饭，于是创造了现在无所不能的外卖；知道人们想要方便地用车，于是创造了 Uber 和滴滴出行；知道人们想要在家就可以上大



学，于是创造了 MOOC（慕课）……

其实创业就是一个建构起自己心中未来世界的过程，然后把它一步步地变成现实，把一个不确定的世界变成自己想要的样子，并让人们接受。

这些优秀的创业者懂得未来是围绕人性而不是单纯的科技，于是他们把人性研究透彻，准备好各种创新产品或服务在未来等着我们。在创业者看来，科技只是满足人性的一种手段，他们创造出各种新奇的发明，用特斯拉、智能机器人、VR（虚拟现实）可以把我们带入前人没能体验的世界。

但是创业者必须做出决定，究竟想要创造什么，想要避免什么，想要创造出一个怎样的未来？创业者应该多关注未来，成为一个“未来学家”。优秀的科幻作家能给我们带来很多启示，像《北京折叠》和《三体》，是否我们创造的世界是一个“折叠”的世界？我们能避免被竞争对手“降维打击”吗？

如果你要开始创业，就意味着你要快速成长，因为创业公司最核心的因素就是“不断成长”。创业公司要想快速成长，必须找到成长的“引擎”，也就是成长的驱动力。

有些人创业是因为在公司混不下去了，别无选择；有些人是因为受改变世界的梦想召唤；有些人是源于对财富的渴

望；有些人则是热衷于对权力与控制力的追求。无论因为什么创业，都需要找到创业的内心驱动力。

我把创业以来关于公司成长的经验和心得，总结成创业成长的九大驱动力：科技驱动、创新驱动、产品驱动、商业模式驱动、品牌驱动、IP 驱动、运营驱动、融资驱动和格局驱动。如果说我的上一本书《创业生存法则》写的是如何在战场上“生存保命”的话，那本书写的则是“杀敌制胜”的实用招法。



目 录

自序 创投的秋天

前言 创新创业是继房地产之后最大一波红利

第一章 科技驱动

科技驱动未来中国创业 /003

决定未来的八大核心科技 /008

案例复盘及启示：1号签，打造高科技电子签约产品 /012

成长充电站：下一个十年是中国的科技创新时代 /015

创业路上的小诗：拙朴 /017

第二章 创新驱动

中国缺的不是智能制造，而是智能创造 /020

模式创新时代即将终结，品质创新时代已经到来 /025

种下一片创新的“热带雨林” /030

案例复盘及启示：车云网，中国第一个汽车媒体 /035

成长充电站：执行力的缺乏是创新最大的阻碍 /038