

LESSON 2
SET UP OWN
BUSINESSES

创业第二课

江 游 欧阳文道 邱恒明 / 著



来自创业二路上的创业第二课
双创时代创业者行动的实操篇

LESSON 2
SET UP OWN
BUSINESSES

创业第二课

江 游 欧阳文道 邱恒明 / 著



中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

创业第二课/江游, 欧阳文道, 邱恒明著. —北京: 中国人民大学出版社, 2016. 12

ISBN 978-7-300-23643-8

I. ①创… II. ①江…②欧…③邱… III. ①创业-研究 IV. ①F241.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 278744 号

创业第二课

江游 欧阳文道 邱恒明 著

Chuangye Dierke

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 涿州市星河印刷有限公司

规 格 148 mm × 210 mm 32 开本

版 次 2016 年 12 月第 1 版

印 张 8.75 插页 3

印 次 2016 年 12 月第 1 次印刷

字 数 183 000

定 价 49.80 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

本书编委会成员

戴仲群 牛多佳 戴 川 张志强 陈之良
方国威 李红亮 黄莉苹 曹海鸥 黄 伟
方 胜 陈彦博 洪志辉 江 漫

业内人士如是说

《创业第二课》就如何做好创业准备，如何吸引人才，如何让团队激情向前，都有许多不错的建议。

——傅盛 猎豹移动公司 CEO、紫牛基金创始合伙人

企业理念、价值观、文化、使命、愿景和战略怎样塑造，如何打造出一流团队，需要细水长流的本领。《创业第二课》可让更多的人思考什么叫“精益创业”。

——赵曙明 南京大学商学院名誉院长、特聘教授、博士生导师

《创业第二课》是有关创业方法论的书，在当下创业浪潮反思之际，是一部可读性强、理论和实践相结合的参考之作。

——童玮亮 梧桐树资本合伙人、中国 TMT 商会常务理事

作者立志于做这个伟大的创新创业时代的亲历者和记录者，书写着他们成功与失败的故事。

——赵剑海 海朋资本创始合伙人

《创业第二课》中那些鲜活、实战的案例，都将可能成为你用来“攻玉”的“他山之石”，是你创业路上不错的“前车之鉴”。

——曹日辉 易一天使创始合伙人

创业如同跳入水流湍急的河中，只有劈波斩浪坚持到底的人才能抵达成功的彼岸。实战派作家的《创业第二课》，是一部难得的让创业者趋利避害、攻坚克难的实用宝籍。

——尹平 小马蜂创投创始合伙人

《创业第二课》本着实战、实用、实效的宗旨为创业者提供了最有价值的创业指南，相信此书必定会成为每一位创业者的指导教程。

——郭恒华 合肥市女企业家协会会长、安徽华恒生物科技股份有限公司董事长

这本书揭开创业表层那略显浮夸和空虚的锦纱，让创业者从繁杂的事务中抬起头来，抛开计划和表格，默默地问自己一句：这么做是否有价值？

——韦三水 财经作家、私密食物社区及大食品创始人

创业之路如同战争之路，创业者不学会创业法则，是无法在残酷的商战中存活进而独领风骚的。《创业第二课》是创业者的《孙子兵法》，教你在创业路上势如破竹！

——刘宝廷 宝蓝物业服务股份有限公司总裁、
北京市商务服务业联合会副理事长

业内人士如是说

这是一本通俗、实用、风趣的精益创业佳作。《创业第二课》是创业者的营养库，每个人都可以从中汲取能量，助力于成功创业。

——柯水发 中国人民大学农业与农村发展学院副教授、博士生导师

现阶段的创业应远离“风口”与概念，回归商业本质，直击用户刚需。《创业第二课》以鲜活、实战的创业案例，能为创业者“授人以渔”，使其少走弯路，这时候非常有必要读一读。

——郑灵辉 健一会创始人

从别人的经验和教训中快速学习是创业者必备的技能，《创业第二课》为创业者提供了最全面、最接地气的实战法宝，为崎岖的创业之路架起一座省时、省力的直通桥。

——汪斌 中国民营科技促进会副会长

创业的人都一样，天天面对各种问题、考验、挑战，甚至生死，但又何尝不享受应对这一切所带来的亢奋与失落、失败与成就？创业就是一场修行，回到内心，冷暖自知。

——王昆鹏 约局创始人兼 CEO、正和岛副总裁兼商学院执行院长

产业链和资本链都已经全球化的今天，寻找“别人”需求的眼光也必须超出国内。让你的产品和服务在最大程度上得到用户群体内心的认同，创业就成功了，也就可持续了。

——查道炯 北京大学国际关系学院教授、博士生导师

来自创业二路上的创业第二课

“创业二路”是深圳的路名，深圳的很多创业者在这里拼搏。对于创业者，这是追逐梦想的地方，是生命怒放的所在。这里有交织着泪水和喜悦的成功，也有夹杂着挫折和不甘的悔恨，但激情总在燃烧，似乎从没有黯然消逝的时候。创业其实是一种生活方式，创业者只有不断追求成长，有着“二”般坚定的信念、强烈的责任感和执着的追求，才能在创业路上脱颖而出。

《创业第二课》是什么？这本从创业二路而来的书，专为中国现在与未来的创业者而写。

凭借多年来在中国（深圳）创新创业大赛、深圳宝安创新创业大赛、创业二路创客基地等的前线观察和细致研究，眼见了诸多形形色色的失败或成功的创业者，耳听了太多起起伏伏的振奋或悲怆的创业故事，作者们深刻地理解了什么是真实的创业。所以，这本书并没有试图描述传统教科书中成熟的教条，也没有附和媒体包装后虚夸的传奇，而是通过剖析以往相对成功的创业经历，着眼于告诉创业者们在创业的行动过程那些容易忽视的痛点和迈向成功的

心法。

本书为每一位创业者提供了所必需的知识以及容易学习和可复制的科学的创业方法，创业者们可以验证性学习，通过快速廉价的失败，以最小的成本和有效的方式检验商业模式是否可行、产品和服务是否符合需求。这些切实可行的创业指南，为开展精益创业的创业者们提供了强大的模式、方法和工具。

就像美国 66 号公路孕育美国新经济一样，我们相信并期待着，在创业二路上，会有越来越多的逐梦人能走到一起，一往无前地去追逐并最终实现梦想。

武汉大学经济与管理学院 汪涛教授

“虚荣”创业与“精益”创业

真正创业后，你就会发现媒体描述的那些成功的创业故事多数是谎言，与自己的创业状态相比简直是天壤之别。更糟糕的是，你对员工、朋友和家人的种种承诺都无法兑现，而面对那些当初数落你的人，越来越多的迹象表明了他们的先见之明。

有多少创业者会是这种状态呢？

小米公司总裁林斌说：“2015 年小米给人的感觉是稳下来了。未来几年都会这样，我们会把基础打得更扎实。”

面对质疑，联想集团 CEO 杨元庆在 2016 年初的一个公开场合中说：“未来需要向马云多学习，向各界说清公司的战略愿景、实现愿景的过程中所遭遇风险和挫折，让他们理解，这对我们的业绩有好处。”

或许小米及联想在 2015 年的表现，并不像林斌、杨元庆自己所描述的那样处于稳扎稳打的状态，怀疑它们的声音多了，甚至恶意攻击的声音也多了。

提及大企业所遭遇的质疑，是为了让初创企业更深刻地理解到

商业的残酷。应该多反思创业的“虚荣指数”，想想“精益”创业那回事。

创业“虚荣指数”

创业之初媒体敲锣打鼓，庆祝新生。创业浪潮下，共庆新时代。但即使是王子与公主幸福地在一起了，也不免此后生活的锅碗瓢盆之苦。

一方面，就媒体视角而言，媒体需要博眼球。当企业遇到困境时，媒体之前轰轰烈烈一边倒的赞扬，会迅速地演变为排山倒海般一边倒的质疑。另一方面，创业机会主义时间窗已过，许多两三年前创立的企业，陷入了低收入乃至无收入的困境。如今，步入了精益创业的时代。

创业进程中，要清楚认识到哪些是可执行指数，哪些是虚荣指数。在媒体上企业自己的浮夸，再加上媒体的推波助澜，都助长了创业者“虚荣指数”的增长。

虚荣指数对准了人的思想弱点，因而造成了混乱。每当数字上升时，人们就会认为是由自己的行动，或自己正在进行的工作而产生的。但当数字下跌时，则会产生截然不同的反应：这都是别人的错。虚荣指数会让创业者形成错误结论，活在自己的个人世界中，它无法让团队认识到转变的必要性。

《创业第二课》是一本务实的书，就创业需要哪些准备心态，如何开始创业，如何选择行业、产品，如何拓展渠道等方面一一展开。创业是内心坚定的信仰，我们认为，创业是一场场残酷的战斗，它其实与虚荣相距甚远。

如果说在“大众创业、万众创新”的“双创”背景下，多数人已获取了创业的启蒙知识，那么基于作者对中国（深圳）创新创业大赛、深圳宝安创新创业大赛、创业二路创客基地等多年来前线观察和研究所编著的《创业第二课》是一部“精益创业”课程。它系统地梳理了创业将面临的六大问题，每一问题都不是空洞的教导，而是创业老兵们发自内心的创业感受。

回归创业本质

时代浪潮之初，不管是计算机产业之初，PC 互联网之初，还是移动互联网之初，当大家都不知道怎么做时，迅速试错是极重要的公司策略。不过，这个时间窗口会迅速关上，第一批吃螃蟹的人已经产生，之后在旁边看怎么吃螃蟹的人将迅速扑上。

竞争更注重方法、系统，也更加激烈。

找到顾客，让顾客付费，依旧是商业的本质，回归本质找方法是走出创业困境的必经之路。

不能再回到“想做就做”、跟着感觉走的状态了，前些年在创业风口上，这类状态叫作集体试错，如今再这样做就成了没脑子。

如今要一直问自己：“需要开发这个产品吗？”“围绕这一系列产品和服务，我们能建立一项可持续的业务吗？”

“创业即管理”，哈佛商学院驻校企业家埃里克·莱斯（Eric Ries）在知名专著《精益创业：新创企业的成长思维》（*The Lean Startup*）里这么形容。创业的根本目的是在不确定的情况下闯出模式，持续增长。精益创业模式重建“学习”概念，推崇“经证实的认知”。

《创业第二课》是中国版的《精益创业》

团队的努力有多少创造了价值，有多少被浪费了？这个问题是精益生产的核心所在，这是所有精益生产拥护者被教会提出的第一个问题。尽量把反馈循环流程的时间缩减到最短，这是驾驭新创企业的精髓所在，是精益创业所要认真对待的问题。

埃里克·莱斯认为：创业活动中只有 5% 用于构想大创意和商业模式，进行书面策划以及分配胜利果实。剩余的 95% 都是用创新核算来衡量的艰苦工作，诸如决定产品优先排序、确定瞄准或者倾听哪些顾客，以及有勇气把伟大的理想投入不断的测试和反馈中。

总而言之，一家新创企业只有找到适合的大市场，才能真正起飞。就像福特 T 型车在工厂生产线上开足马力制造，飞速铺向市场。或者如 Facebook 几乎一夜间横扫美国大学校园。

“在一个有很多真正潜在顾客的好的市场中，这个市场会拉动新创企业开发出产品。反之，在一个糟糕的市场中，你可以拥有世上最好的产品和最出色的精英团队，但这些都无济于事。失败是必然的。”网景公司创始人、顶级投资家马克·安德森（Marc Andreessen）如是说。

创业二路创客基地董事长 江游

弯道超车在创业二路上

没有梦想比贫穷更可怕，因为这代表着对未来没有希望。一个人最可怕的是不知道自己干什么，有梦想就不在乎被别人骂，只有知道自己要什么，才能最后坚持下来。

在全新的创业时代，许多事情突如其来。当许多老牌企业、老牌企业家还没有弄清楚大数据是什么玩意儿的时候，年轻人已经利用大数据赚得盆满钵满，而且开始迭代了；当很多传统企业还在加大技术投入、广招名牌大学生集聚人才的时候，年轻人已经开始玩“众包”了，不需要专职技术人员，也能够做到技术一流、技术领先；当企业还在找银行、忙抵押、求贷款的时候，年轻人已经开始玩“众筹”了；当很多企业还在召开经销商大会，轰轰烈烈地教育经销商如何进一步做大做强的时候，年轻人的企业已经招募了微商万万千；当很多商家还在为大客户发放VIP卡的时候，年轻人的企业已经从“长尾”客户中捞足了利益；当老一代企业家还在圈地盖房子的时候，年轻人只需要几台电脑或一部手机，就能够卖掉他的房子收取佣金了……

《创业第二课》努力为读者架起从“沟通”到“创意”的桥梁，用实际案例展示如何从“奇思妙想”做到“美妙产品”。书中的主题立意和不少文字直接受益于中国（深圳）创新创业大赛、深圳宝安创新创业大赛的启发和影响。

来自创业二路的经验之谈给寂寞的创业者以指引，聚集力量，让更多“二”般创业者抱团取暖、勇往直前。

财经作家 邱恒明

目 录

第一篇 创业，从认识自己开始

- 1. 为什么要创业：诱惑很多，守住初心 3
- 2. 创业是实现自我：见众生前，先见自己 8
- 3. 无中生有才是创：从红海思维到创业思维 14
- 4. 别只在脑海里创业：先抛掉思想包袱 19
- 5. 一窝蜂创业，“先游一万米再上岸” 24
- 6. 创业路十八弯，别指望标准动作 30
- 7. 相信就能看到：创业为什么要有信仰 36

第二篇 在战斗中修行

- 1. 修炼胆与识，当老板哪有时间脆弱 45
- 2. 创业的戒：哪些是“我不要”和“我要做” 51
- 3. 做一个“可能主义者” 56
- 4. 创业“近视眼”：看不清、放不下 62

- 5. 如何保持强大的斗志 69
- 6. “非人”生活，逼出非常潜能 74

第三篇 如何聚焦项目

- 1. 选行业：低头看门槛，抬头看天花板 83
- 2. 定产品，从迎合需求到创造需求 90
- 3. 积厚度：踩准产品的生命周期 96
- 4. 总跟在别人后面，怎么当老大 102
- 5. 靠谱的商业模式：简单中见不凡 107
- 6. 股东那些事，打造出牢固的合伙关系 113
- 7. 怎样讲一个有持续力的创业故事 120

第四篇 经营心法

- 1. 利他经营，回报用户 129
- 2. 不惧竞争，但坚持不打恶仗 135
- 3. 品牌叫卖：先深入，再浅出 141
- 4. 创业如棋：怎样摆脱细节纠缠 150
- 5. 企业文化是要上战场的 155
- 6. 管理时要学会留白 161

第五篇 攻克危机的法门

- 1. 创业只有转型，没有失败 169
- 2. 大胆试错，小步快跑 176