

诗歌的笔触/学术的内涵/创业的箴言

唯核不破

互联网+时代
创业变革致胜密码

The CORES Leading Success



吕良泽 / 黄芳俪 / 蔡文匡 著



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn

唯核不破

【互联网+】时代
创业变革致胜密码



吕良泽 / 黄芳俪 / 蔡文匡 著

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

内 容 简 介

本书力图在影响创业成败重要因素的战略选择上进行阐述论证，重点给读者朋友展示一般意义上的战略原则，并在论述战略性的观点时，用战术性的案例佐证。

本书分为9章，以创业前后所须经历的重要节点展开论述：从“创业前核心知识积累”到发展“合心”且具备“核心竞争力构建能力”的合伙人准备性工作；从“商业模式设计”到“以用户核心价值为中心”、“增长路径”和“增长动力优化”；从“核心竞争力构建”到“创业融资”等知识。本书古今中外案例广泛，分析逻辑推理深刻，行文流畅，兼“广度、深度、美度和作者个人态度”于一体。

本书适合渴望创业但还举步待行者，或已经走在创业路上并面临各种困顿或还未形成可靠的商业模式的创新实践者，以及传统企业中想要拥抱互联网发展的高管。希望本书能成为指引您走向辉煌的灯塔中的一缕微光。

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

唯核不破：互联网+时代创业变革致胜密码 / 吕良泽，黄芳俪，蔡文匡著. —北京：电子工业出版社，2015.9

ISBN 978-7-121-27125-0

I. ①唯… II. ①吕… ②黄… ③蔡… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 215085 号

策划编辑：张彦红

责任编辑：徐津平

印 刷：北京天来印务有限公司

装 订：北京天来印务有限公司

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：18.25 字数：212 千字

版 次：2015 年 9 月第 1 版

印 次：2015 年 11 月第 2 次印刷

定 价：58.00 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。

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。

服务热线：(010) 88258888。

序

2015年3月下旬，当浙江大学EMBA学生吕良泽发来本书提纲询问是否值得一写，并担心是否会引起足够多的读者共鸣时，作为创新创业的理论研究者和他的论文导师，我回信劝勉其不用担心。因为我知道，关于“互联网+”时代相关的本土创业理论到目前为止并不常见；而且在“大众创业，万众创新”的时代背景下，也呼唤着接地气的创业理论与实践相结合的创业指导书籍出现。因此，当他询问届时是否可以为其新作写序时，作为老师，我义无反顾，欣然应允。

让我颇感意外之处在于，没有想到这本书历时不到三个月，几十万字的书稿就展现在我的面前，并且是已经通过知名出版社审核认可并准备出版发行的。古今中外，著书立说者多之，但一气呵成般洋洋数十万字而文辞隽丽者少之；数月成书者多之，但观点新颖而能突破陈窠旧制给人以思考和迸发力量者少之，但吕良泽都做到了。概因其原本文辞功底早蕴而企业管理知识久淀，又继前后三次创业成败相接和一次天使投资经历而创业心得日深所致，全书字字珠玑，颇有深度。

本书共为9章，大抵以创业前后所须经历的重要节点展开论述：从“创业前核心知识积累”到发展“合心”且具备“核心竞争力构建能力”的合伙人准备性工作；从“商业模式设计”到“以用户核心价值为中心”、“增长路径”和“增长动力优化”；从“核心竞争力构建”等新知到“创业融资”

等知识，读来犹如一幅当代“富春江写生图”，意境优美却不乏波澜起伏。本书融古今中外案例之广，分析逻辑推理之深，行文流畅之美和个人独立新观于一体，集广度、深度、美度和作者个人态度于一身。

创业重在“创新”。作为“互联网+”时代下本土创业总结性指导理论新作，作者在书中也处处体现出作为一名创新型连环创业者的创新观点。如“创业球塔模型”，“用户四项核心价值之用户金钱价值、时间价值、人力价值和情绪价值”新论，“合伙人”新解，商业模式新论，“互联网化企业”和“传统企业”全新界定，“核心竞争力新解”及“构建核心竞争力双头杠杆模型”等，不一而足。

同时，作者依据自己多次创业创新经验，长期观察思考和对十数家国内当前势如破竹般迅猛发展的“互联网”及“互联网+传统产业”的新锐高新技术企业创始人的采访总结，并以一名从传统产业走向互联化产业的连环创业者的独特视角，加以思考提炼而独立成章，自成自新于一体，实为难得，从而更具有本土现实化创业指导意义。

世界正在快速发展，而发展中的中国社会经济正在快速互联网化、市场化和法制化。全新的时代，呼唤着更多企业界和学术界优秀人士共同努力来快速打造出适合中国社会经济发展的创业指导理论体系。创业是人类一项颇具风险的活动，它既有对成功致富的渴望，更要接受无法预期的失败。创业的失败并不可怕，因为成功总是从不断的试错和失败中一路走来。作者以著书立说的另类从“失败”中走出来的路径方式再一次告诉所有立志于以“创业创新改变世界”的创业者们：即使是一时的失败，善以总结处理之，也是人生创富过程，甚至是全社会财富的创造过程。只要心存希望，并且积极进取，一切挫折和失败都是人类走向成功创业的垫脚石！

陈劲

清华大学经济管理学院教授

2015年6月6日

读者书评选汇

徽拓（上海）纺织品有限公司 业务经理 乔金光：创业已有四年有余的时间，一路走来，虽然业绩逐年增加，今年似乎看到了瓶颈期即将到来。于是思考现在的生活与事业状态是否是自己想要的，是否找到了那个一方面事业稳定发展，另一方面又能陪伴我三岁多儿子成长的平衡点？作为京东的金牌会员，大到家电，办公用品，小到图书百货，婴儿用品，几乎一有需要就会首选京东。偶尔买来《唯核不破》这本书打算国庆回老家打发时间看看，拿到书两天时间就看完了，根本停不下来，接着又重新研读第二遍，启发很多。当下互联网+? 的风口浪尖下，机会很多。全书9章，缜密论述创业流程，配合作者自身创业经历及众多成功创业案例，文字通熟易懂，接地气，就像自己身边的事情，让我又有二次创业的冲动。2遍读完，我想我要的平衡点还不太稳固，因为那还只是一个点，必须要再做点什么！说此书可以作为初创者的启蒙指导理论一点不为过！第一次在京东上做这么长的评论，唠叨了点，总之五星好评！！

杭州临安聚募信息科技有限公司 CEO 袁海涛：拜读《唯核不破》，一种相见恨晚的感觉油然而生。做了五年项目，从无到有，可谓波澜起伏。看着三位作者所举案例和最终的解决建议和方案，无不让人感同身受。《唯核不破》虽然不是创业百科全书，但核心脉络剖析得高屋建瓴，入木三分。创业前期必要准备要素、创业合伙人选择、核心价值的构建等，均切入当今经济转型要害，让在创业路上一路走来的我倾佩之极。感叹如果在五年

前遇到了吕良泽、黄芳俪、蔡文匡三位作者，我想很多弯路就可以避免，现在的发展也应更上一层楼。尤其文中对于真假合伙人的辨别和股权设置，也是我们用真金白银换来的。如果早点遇见，那几千万元买的教训也可以随之避免。因此，看过《唯核不破》，值千万，实不为过。

浙报传媒监事会主席蔡景富：看完《唯核不破》，已经在体制内循规蹈矩地工作了 30 多年的我，也有一种想做创客的冲动。梦想创业成功的种子，天然地埋在每一个人的心里。为什么大部分人不敢投身创业，或迈出了创业步伐而又无奈地止步于半途呢？因为没有经验，因为没有志同道合的伙伴，因为不知道方向，因为不懂得怎样排除前进道路上的障碍。《唯核不破》作者是位年轻学者，他具有创办实体经济和做外贸的经验，还曾在“互联网+”领域探索践行。《唯核不破》的九章内容，不仅仅是作者投身创业的实践论，还有世界各地上百家企业走向成功的理论总结。

12 年互联网产品及运营老兵，曾任盛大手游制作人 Seven：很荣幸能成为《唯核不破》的首批读者。一直以来希望找这样一本书，能系统的讲解当前互联网思维下的创业，企业经营思维，这本书给了我很好的解答。作者是三位有着丰富创业经历的人，书中不但有很多成功的例子，还有作者多年创业经历的个人总结。由于是亲身经历，很多例子都很受用，让我感受颇深。书中不但有很多实例，还有作者总结的很多诸如理论公式，对创业和企业成长都有很好的帮助。《唯核不破》堪称近几年国内首屈一指的创业大作，尤其紧贴“互联网+”时代这个大背景，对我非常受用，希望也可以帮到大家！

某二手房交易网站技术合伙人 CTO 张力：这是非常值得看的一本书，书中作者用自己的三次创业经历讲述了一个创业者一路走来的艰辛。同时书中通过一些成功创业的案例，总结出了一套自己的商业价值链。

该书从形式到内容，都非常精心；读起来不吃力，让人有拿起来就想一口气读完的冲动。毕竟，亲身经历的总结，对未经历的人来说存在很多好奇之处。特别是初创公司，能够在此书的影响下，少走弯路，了解更多

创业过程中会遇到的问题及合理的指导。

米仓资本投资总监 张璠：在“大众创业，万众创新”的当下，这样一本定位于“大众创业教科书”的《唯核不破》从入口、团队、用户、商业模式、核心竞争力切入漫谈创业之逻辑，升华创业之精粹。作者结合自身多次创业经历和业内创业人士的成功与失败经验，联系中国“互联网+”的环境特殊性，为当下创业者在创业道路上指引正确方向。“天下武术，唯快不破”，然创业者的武术乃唯“核”致胜！

台湾互联网创业者 李鹏旭：我想告诉你，如果，你拥有梦想，你想改变现状，都应该来读读这本书。

互联网上创业，那是多难的事，多荒诞的事啊，要创业，我得注意多少事啊??这一度让我想着：就这么放弃吧!!所幸我的好友蔡文匡，本书的作者之一，把他们的大作让我拜读，解开了我很多在互联网创业初期的疑问，也让我知道我在互联网创业该要注意、该注重的事。

硅谷堂 CEO 陈忠才：最近这一波互联网创业者，多数是互联网公司背景居多，而原来有多年传统行业创业背景，再转战互联网的创业者并不多，本书作者之一吕良泽原来在外贸领域深耕多年，后又转战互联网的酒店会议场所在线预定。后一个项目虽折戟沉沙，作者也因此从中提炼出了深刻经验。书中的很多概况，来自作者本人或者一些成功创业者的实际经历，同时作者在创新领域的理论基础，又能融合到这些实际案例中，这样《唯核不破》这本书就同时具备了经验和教训，理论和实战的双重融合，读后深受启发，值得创业者尤其是从传统领域转入互联网领域的创业者研读。该书同时也是硅谷堂公众号首度合作并推荐的优秀书籍。

云咖啡 CEO 金正：《唯核不破》这本书告诉你的不仅仅是知识！当你踏上创业路，你会发现之前积累的那么多知识、经验很快就会释放掉，觉得都不够用了，需要不断的学习，特别是在互联网时代，世界变化太快了、压力更大、迭代要求更频繁、不确定因素更多。云咖啡见证过各种各样的创业者，或成功或失败，共同的特点是不断在调整、不断在追求，所以推

荐大家好好学习一下这本书!《唯核不破》就是这么一本不仅仅提供你需要知识的书,给了你更多榜样的力量,理论结合实践,传递更多经验,让你感受到互联网时代创业的魅力。

WE n F 世界创业家论坛 2015 中国主办团队成员 李茂森:这本书具有非常强的可操作性,十分值得创业者仔细研读。作者在传统行业和互联网行业都积累了丰富的创业经验,并有很深厚的理论基础。作者对自己的创业历程进行了深度的剖析,结合许多创业公司的案例,包括知名的成功企业和一些新兴的创业公司,对创业成功的要诀进行了深入的分析 and 提炼。创业不易,本书为创业者们提供了可借鉴的操作指导,大幅降低创业风险。最重要的是指出创业成功的密码,即核心竞争力的培养。当前有部分创业者抱有投机取巧的心态,而不愿真正地修炼内功。这些浮夸的创业者们十分有必要读一读这本书,须知道只有培养了核心竞争力才能真正做到“唯核不破”。

香港理工大学硕士毕业生 卓丽丽:“选择比努力更重要”,所以选择《唯核不破》作为我的第一本创业指导书对我而言是一个正确的开始。该书互联网尤其是移动互联网为背景,辅以大量丰富生动的实际案例,详细介绍了在互联网时代该如何创业这一困扰 80 后甚至 90 后的重大命题。作为有创业想法却缺乏经验的新人,该书为我确定了看待、分析每一个成功创业公司的方向,使我可以慢慢分析并寻找正确的、合适的今后创业的切入口。虽然创业对我而言遥遥无期,但是提早接触创业理论,尤其是关于互联网时代的创业理论可以为今后的创业之路打下结实的基础。所以对于新人而言,《唯核不破》作为一本指导书值得多次反复阅读,提升创业的成功率!

豆瓣读者钱雨:当拿起这本书开始读的时候,有一口气将其读完的冲动,像在嚼炫迈……毕竟,结合亲身创业经历的作者写出来的文章大多是干货分享,没有纸上谈兵的枯燥。这些经验对于初创公司或在创业路口徘徊的初创者,都有很强的借鉴意义,少走弯路,避免在相似的陷阱中再次跌倒。

前言

让我下定决心要自暴家丑般地写这本书的导火索在于，持续奋斗了三年半的“互联网+酒店会场预订”项目的断崖式结束对于自己内心的沉重打击。对于自己亲手创立，历经3年半时间，先后7次深度调整，还曾因一次创业大赛得了冠军奖而被创投机构追着要投的招标预订酒店会场服务创新模式项目，就这样似乎一夜之间就轰然倒塌了！

过去3年半每每因项目深度调整而如影随形的长夜失眠煎熬再次袭来，我不得不去看医生要求配发一周疗程的安眠药。同时，我开始大量翻阅、咀嚼了互联网创业和互联网运营、产品开发等方面的相关书籍和成功融资的互联网创业项目报道，试图从中查找自己项目运作失败的真正原因。当我用一个半月时间阅读完曾经失败过的美国互联网二次创业成功者、投资家兼教授埃里克·莱斯（Eric Ries）著作的《精益创业》、陈光锋的《互联网思维：商业颠覆与重构》、《小败局》、苏杰著《人人都是产品经理》和彼得·蒂尔的《从0到1》等十数本书时，一颗茫然不安的心开始慢慢平静下来；尔后与同样进行互联网创业并取得阶段性成功的朋友们深度交流，更让我看到了自己之前运作这家互联网公司低效甚至无效的内在原因；我也开始静下心来，回忆、搜索、对比尚在大脑深处存储着的自己第一次外贸创业从开始走向成功的重要关键过程信息和第二次开立工厂的创业过程信息。通过自己前后三次创业过程回忆对比，我认识到了传统企业创业管理模式与互联网公司创业管理运作模式的基本相似点与根本不同点。

任正非说：“成功也是失败之母”！一个人一个阶段的成功很容易被简单归结为个人能力强大而使之变得傲慢起来；而一个人的一时失败又倾向于被归结为运气不好而怨天尤人，或自暴自弃地认为自己能力不行而变得颓废不已！

现在，我已然又站在了人生新的起点上。2011 年之前创业成功的真正原因因为没有及时总结，而没有为再次创业增长智慧，反而因一时的成功变得傲慢而为第三次创业带来巨大负能量；如果对于刚过去的这 3 年半的第三次创业失败经历还不能让我彻底沉静下来深度反思总结内在原因的话，深恐下一次即使再有创业机会，也仍然只会是没有足够智慧支配下的无谓的资源 and 时间的浪费！

为了对自己的人生有一个阶段性负责任的交待，让自己不能再丢失进取的机会——即便是从失败中汲取教训的进取机会，并为下一个阶段必然有之的披荆斩棘储备足够的能量，我下决心勇敢地开始了只有学校生活才可能有的延续几个月时间的撰写总结。这样的总结，与其像朋友说的，是能给后来的创业者及传统企业拥抱互联网谋求根本性变革者（因为行为路径和增长路径与传统模式的巨大不同所形成的“非线性打击效应”，我更愿意称其为“二次创业”）带来启示、以儆效尤或是防微杜渐作用的，还不如说是对自己完成一次彻底的心灵救赎！

另一方面，因为看到目前书市上已有的关于创业理论指导书籍明显存在着以下方面的缺陷而愿奋力拼搏一试补缺的可能：它们或为国外商业环境下出产的理论名著，因商业环境相差悬殊，对中国本土创业实践指导未必能发挥应有价值；或是知识点零碎，看完没有整体印象，不利于创业者学习、理解和应用；或未能结合当前中国“互联网+”环境特殊性，对于揭示有助于当前中国创业者实现创业梦想、提高创业成功率的规律及方法，还有弥补提升的空间。

本书共包括 9 章内容：黄芳俪小姐为本书撰写了第 9 章内容，蔡文匡先生完成了第 4 章的写作，其他章节由我本人完成躬耕。

本书力图在影响创业成败重要因素的战略选择上进行阐述论证，重在展示给读者朋友一般意义上的战略原则，而非具体实施的战术应用。尽管在论述战略性的观点时，总是用战术性的案例佐证。

之所以书名最终定为“唯核不破”，倒不是作者刻意要加入无人知晓何人创立、谁为领导的“标题党”，而是在于本书诸如“创业前核心知识积累”、“合心且带来核心竞争力”的“合伙人”真正内含解读、“创业核心价值观”、“用户核心价值”及关注层次、“核心竞争力构建”等“核心内容”。唯有坚持这些“核心”，才是“互联网+”时代下初创企业从无到有，从小到大，立于不败之地的根本。

如果您是渴望创业但还举步待行者，希望本书能给您勇敢迈向前进产生一丝动力；如果您是已经走在创业路上并面临各种困顿、还未形成可靠的商业模式创新实践者，希望本书能给您早日摆脱苦恼迈向成功带来一线牵引。

如果您是传统企业的高管，看到传统的营销思路、产品研发、管理流程甚至赢利模式对企业发展的贡献日渐式微而焦虑并须奋起谋求拥抱互联网者，希望本书能成为指引您重新走向辉煌的灯塔中的一缕微光。

吕良泽

2015年6月12日于杭州

目 录

第 1 章	有备无患和无备则殃	/ 1
1.1	创业前核心知识技能积累	/ 5
1.2	寻找创业导师	/ 13
1.3	现金流准备	/ 20
第 2 章	选择比努力重要	/ 29
2.1	创业行业选择	/ 32
2.2	业务切入口选择	/ 40
2.3	创业办公地点选择	/ 46
第 3 章	合伙人团队的重要性	/ 51
3.1	“合伙人”制是时代必须	/ 54
3.2	真假合伙人	/ 60
3.3	如何寻找合伙人	/ 67
3.4	针对合伙人的激励策略	/ 70
3.5	合伙人安全机制设置	/ 75

第 4 章	商业模式对创业成败的影响	/ 79
4.1	葱课，教育界全新模式	/ 84
4.2	“今目标”，不一样的“互联网+”模式	/ 89
4.3	无处不在的“个推”	/ 93
4.4	商业模式四模块论	/ 99
第 5 章	以“用户核心价值”为中心	/ 105
5.1	盈盈理财，好产品=口碑用户	/ 107
5.2	ABC360 伯瑞英语的用户至上之道	/ 114
5.3	微巴，为客户利益多筹谋	/ 121
5.4	“传统企业”的遭遇	/ 125
5.5	以“用户核心价值”为中心	/ 133
第 6 章	增长路径和增长动力	/ 143
6.1	增长路径之变	/ 145
6.2	增长路径优化	/ 151
6.3	增长动力及优化	/ 158
第 7 章	构建核心竞争力	/ 177
7.1	核心竞争力的判定标准	/ 180
7.2	如何构建核心竞争力	/ 184
7.3	传统企业“核心竞争力”丢失探源	/ 200
第 8 章	重在激励	/ 217
8.1	勾勒美好愿景	/ 219
8.2	构建激励体系	/ 223

8.3	积跬步而至千里	/ 237
第 9 章	创业与融资	/ 241
9.1	不是所有项目都需要融资	/ 244
9.2	晚融资不如早融资	/ 252
9.3	不要太在意早期估值	/ 256
9.4	怎样选好投资人	/ 263
9.5	融资成功≠高枕无忧	/ 270
	致谢	/ 277

第 1 章

有备无患和无备则殃

“万事预则立，不预则废”。又道“机会总是留给有准备的人”。

创业，作为一项面临着无尽未确定因素困扰的且拥有极高难度的综合系统性事务，需要准备的恐怕比任何其他人生事项都要苛刻得多！任何一个有价值的创业项目，都是在一片尚待开垦的处女地上深度拓荒。一旦着手创业，对于创业者来说，无论是从如何有效获取、保留用户，还是交易流程设计、赢利模式探索，或者是公司内部与业务发展相匹配的运作模式构建等方面，都将面临着其中某些方面甚至是所有方面的无数次试错。问题在于，几乎所有的创业活动，在创业团队形成可靠的商业模式之前，其所可利用的资源，特别是用来换置公司运作所需要的各种必备资源，如人力、用户、原材料资源等的现金，在一开始就是捉襟见肘的。

如何少犯错误，把最开始极为有限的资源都用在开拓市场、获得用户真实需求认知并满足他们的刀刃上，实现比市场中的竞争对手有更高的资源利用效率和推进速度，从而获得更高的成功概率呢？管理学走到今天，在旧有的管理理论面临着互联网时代挑战而被不断解构、推倒、重建的同时，试图把“创业”一事由变幻莫测的艺术类型逐渐演变为一门有道可寻的科学，尽管目前还未完全成型！

在我看来，当不同创业团队的创始人开始站在创业起跑线上时，就已经拉开了他们彼此间的距离，因为他们在正式开始创业前，为了帮助各自团队快速到达终点，所需要储备的前期能量各不相同。尽管后续发展过程中各个创业团队因为学习能力和机遇把控能力的不同，还有变数。

就我个人而言，从2003年7月到2014年12月，共经历了三次完整的创业历程。其中2003年7月到2011年6月，这八年是我人生第一次外贸