

创业 从结果开始

——以终为始的全局谋略——

罗 杰 谷家忠◎著

创业从结果开始

——以终为始的全局谋略——

罗杰 谷家忠 著

中国财富出版社

图书在版编目(CIP)数据

创业从结果开始 / 罗杰, 谷家忠著. —北京: 中国财富出版社, 2017.11
ISBN 978-7-5047-3659-8

I. ①创… II. ①罗… ②谷… III. ①创业—研究 IV. ①F241.4

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第270061号

策划编辑	谢晓绚	责任编辑	张冬梅	周 畅		
责任印制	方朋远 梁 凡	责任校对	孙会香	卓闪闪	责任发行	董 倩

出版发行	中国财富出版社		
社 址	北京市丰台区南四环西路188号5区20楼	邮政编码	100070
电 话	010-52227588转2048/2028 (发行部)	010-52227588转307 (总编室)	
	010-68589540 (读者服务部)	010-52227588转305 (质检部)	
网 址	http://www.cfpress.com.cn		
经 销	新华书店		
印 刷	北京楠萍印刷有限公司		
书 号	ISBN 978-7-5047-3659-8 / F · 2829		
开 本	710mm × 1000mm	1/16	版 次 2018年1月第1版
印 张	17.25		印 次 2018年1月第1次印刷
字 数	280千字		定 价 88.00元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

推荐序一

创业火种从中小微企业点燃

从全球看，伟大的企业大都是从中小微企业里诞生并成长壮大的，所谓“宰相必起于州部，猛将必发于卒伍”。

在经济转轨、社会转型的今天，经济发展进入新常态，处于爬坡过坎关口，面临近年来少有的复杂局面和不确定性。面对多重困难与挑战相互交织的局面，中小微企业发展的问题更为突出。

中小微企业发展不确定、融资难、风险高、管理落后、潜在风险较大，目前面临的困境是：一方面大量投融资机构找不到好的项目；另一方面广大中小微企业却“嗷嗷待哺”，甚至处于资金断裂的失血状态。融资渠道不畅，融资结构性失衡，给中小微企业创业带来了更大的挑战。

解决中小微企业融资难不能仅靠银行。不同行业、不同规模、不同类型、不同市场定位的中小微企业有不同的融资需求，需要不同的融资渠道与之匹配。这就需要多层次、广覆盖、多样化、可持续的中小微企业融资服务体系，改善中小微企业的融资结构，扩大直接融资，建立完善统一监管下包括中小微企业板、创业板、新三板及场外交易在内的多层次资本市场，为中小微企业股权、债权、物权、产权等提供交易平台，让掌握高新技术和市场发展前景好的中小微企业实现股权价值。

新兴的、成长性高的、有独特产品与技术的、竞争潜力大的、发展前景好的中小微企业是风险投资关注的对象。风险投资人拥有专业的资本市场知识，能够

与被投资企业形成合作开发关系，参与企业经营与决策，帮助企业进行风险分析和把控，提升企业综合管理水平和竞争力。

中小微企业若想实现股权融资，就必须有过硬的本领和较强的综合素质，有清晰的愿景和目标、长远的战略发展规划、完善的治理结构和管理体制，并满足投资者的绩效指标，展现出未来的增长潜力和投资价值。建立有效的风险资本退出机制，推动更多的中小微企业上市交易，实现规范发展，风险投资才能实现增值和循环投资，众多中小微企业才能实现创业梦想。

作为创业孵化系列书籍之一，《创业从结果开始》是一本很专业的创业指南。对如何提升企业自身素质，如何吸引风险投资，如何拓展多种融资渠道，这本书都一一作了解答。作者总结多年的创业实践，形成了系统化的创业思路，积累了宝贵的经验，探索了可资借鉴的创业途径和方法，与读者分享。

有人说，中国是一块宝贵的企业上市资源地，有大量具有高成长性的中小微企业为各类投融资机构提供了广阔的市场需求，为风险投资与中小微企业共赢发展提供了大量潜存的商机。创业是一条充满挑战与饱含梦想的路，在这条路上，创业者点燃创业的梦想，激发创新的热情，坚守人文的情怀，做出无悔的选择。在此，寄望中小微企业点燃创业火种，借资本市场的东风插上翅膀腾飞。

《创业从结果开始》的创业方法论给予了具有说服力的企业战略规划和融资发展路线，期待在未来应用的实践中展现其特有的价值。

中国人民大学博士、副研究员，中国中小企业发展促进中心主任助理，

全国中小企业服务联盟秘书长



2017年8月10日

推荐序二

硅谷创业精神对我们的启示

说到创业，不能不说硅谷。

一百多年前，硅谷是一片荒地，没有人能想到，这里最不起眼的硅砂经过研发提炼后，竟能成为晶体管、半导体、芯片、计算机、太阳能电池、光缆的基础原材料；更没有人能想到，一百多年前的那片荒地如今已经成为高新科技产业的发源地——这里聚集了谷歌、Facebook（脸书）、惠普、英特尔、苹果、思科、英伟达、硅图、甲骨文、特斯拉、太阳以及无数高科技中小企业群。

今日的硅谷，已不再是一个地域名称，它正以一种创新精神、进取文化，荟萃着世界各民族的聪明才智，与它的产品一道名冠全球，为世界共享。

著名的斯坦福大学位于硅谷附近。那里有全电脑化管理的斯坦福大学图书馆，有世界一流的教授和毕业生，为硅谷培养了大批一流的创业人才，这些人才不断成立具有创新精神的公司。但是，光有人才并不能成就硅谷。大波士顿地区也聚集了麻省理工大学、哈佛大学等世界著名大学，也拥有实力雄厚的银行财团，但这里却只是科研中心，没有像硅谷一样成为创业中心。坊间一直流传这样的说法：只有 10% 的斯坦福 MBA（工商管理硕士）毕业生写简历找工作，其余 90% 的人都在写 BP（商业计划书）找风险投资。哈佛 MBA 则颠倒过来，他们中 90% 的人写简历找工作，10% 的人写 BP 找风险投资。

硅谷之所以成为硅谷，不光是因为这里人才济济，更重要的是它具有创业精神。斯坦福大学和加利福尼亚大学伯克利分校最为人称道的就是它们培养学生的

创业精神。哪怕是斯坦福商学院的毕业生，现在也有一半会去创业，而不是去华尔街拿高薪。对于硅谷人来说，工作本身是乐趣，创业本身是目标。

硅谷包容失败。在激烈的商业竞争中，也许只有 1% 的人能获得成功，但创业失败从来不是一件丢人的事情，因为只有勇于冒险创业的人才可能失败；而不敢创业就永远不会失败，也不会成功，这就是硅谷独特的创业精神。

如果说著名大学是硅谷成功的摇篮，独特的创业精神是硅谷成功的灵魂，那么创新就是硅谷成功的动力，而风险资本则是硅谷成功的加速引擎。小小的硅谷吸引着全球超过 60% 的风险投资资金。人们谈论硅谷时，往往注重硅谷的技术和产品，高科技企业家的非凡表现，却忽视了隐藏在企业背后的风险投资家。正是这些风险投资家以其对未来市场的洞察，对现代金融工具的掌握，与创业者联手，推动了硅谷经济腾飞。可以说，没有天使投资人、风险投资家、战略投资家和投资银行家的帮助，就没有硅谷的成功。

美国苹果电脑公司于 1976 年创办时，投资家马尔库拉投资 25 万美元，从而推动了苹果电脑公司发展，进而掀起了个人电脑风潮。Adobe（奥多比）公司在 1982 年创建时得到著名风险投资公司 H&Q（汉鼎）的支持，后者获得了百倍的利润回报；Adobe 公司在成长壮大后又与 H&Q 合资成立新的风险投资公司，支持高科技企业创业，也得到了丰厚的回报。

硅谷已经构建好了创业投资生态系统，吸引了两千多位天使投资人，集中了美国近 1/3 的大型企业总部。25% 的美国新经济归功于硅谷的贡献。硅谷中创业和风险投资的完美结合值得我们学习和借鉴。

《创业从结果开始》以全新的视角诠释了创业与资本融合的全局智慧，书中倡导创业者应该先梳理自己的愿景，树立明确的目标，以结果为导向规划出企业发展的能见度和清晰度，从投资人角度设计完善的商业模式，学习硅谷的创业精神，实现创业与资本完美融合。

当下，国内资本集中投资处于创业中后期的公司，最近几年增加了不少天使投资机构，但早期项目获得资本的机会依然较少。一是因为国内的投资比较扎堆，大家都喜欢一窝蜂地跟风投资；二是因为创业者的资本意识不强，不懂得如何设计自己的公司框架和明确清晰的企业愿景，没有塑造出核心价值来吸引

投资者。这也是我强调硅谷创业精神的原因，希望更多的创业者掌握以终为始的全局智慧。

盘古智库理事长



2017年8月16日

认知：以零点思维引领全局

从赣游的故乡来到深圳，转眼已经二十年。

为了梦想，我踏上创业之路，从设计家具到建立家具工厂，从从事陈设艺术设计工作到开设灯饰厂，还曾经拥抱互联网，投入电商领域的平台建设中……我凭着满腔热情，怀揣一个浪漫而美好的梦想，踏上了一条漫长、充满变数的创业之路。虽有收获，但面对的要害是一个个失败的结果：家具厂、灯饰厂、电商网最终都关门大吉，以失败告终。

2013年中山灯饰工厂的火灾把我从欲望和梦想的梦里惊醒。痛定思痛，我开始重新检视自我，又在迷茫中寻找人生定位。

一般中年转型不要为时而转，不要赶时髦，不要市场上什么热就做什么，不要从零开始进入完全陌生的领域，要优先转向自己熟悉的、能发挥自己核心才干的领域；而我做了一个庸人不敢想的选择，从零开始，突破自己，认清自己的眼界，把有梦想变成了有愿景，因定位而呈现价值。我相信这个世界上没有奇迹，只有近乎完美的逻辑。在这次慎重思考之后，我决定把自己的创业方向进行调整。总结自己几次创业失败的经历后，我深刻意识到创业需要智慧，需要突破自我认知边界，而我的愿望就是分享创业失败的经验，让更多像我一样的创业者不要步入迷茫与纠结、焦虑与困顿的创业之路。

自序一

创业是对认知边界的突破

认知：以零点思维引领全局

从魏源的故乡来到深圳，转眼已经二十年。

为了梦想，我踏上创业之路，从设计家具到建立家具工厂，从从事陈设艺术设计工作到开设灯饰厂；还曾经拥抱互联网，投入到品居网的平台建设中……我凭着满腔热情，怀揣一个浪漫而美好的梦想，踏上了一条漫长、充满变数的创业之路。虽有收获，但面对的更多是一个个失败的结果：家具厂、灯具厂、品居网最终都关门大吉，以失败告终。

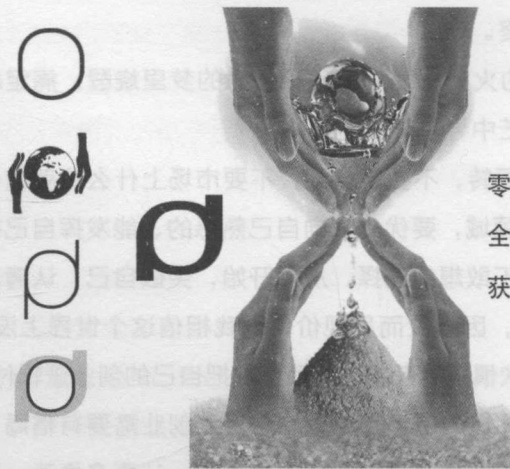
2013年中山灯饰工厂的火灾把我从欲望和想象的梦里烧醒。痛定思痛，我开始重新检视自我，又在迷茫中寻找人生定位。

一般中年转型不要为转而转，不要赶热潮，不要市场上什么热就做什么，不要从零开始进入完全陌生的领域，要优先转向自己熟悉的、能发挥自己核心才干的领域。而我做了一个常人不敢想的选择，从零开始，突破自己，认清自己的边界，把有梦想变成了有愿景，因定位而呈现价值。我相信这个世界上没有奇迹，只有近乎完美的逻辑，在这次慎重思考之后，我很快把自己的创业逻辑付诸行动。

总结自己几次创业失败的经历后，我深刻地感悟到创业需要有格局，需要突破自我认知边界，而我的愿望就是分享创业失败的感悟，让更多像我一样的创业者不要步入迷茫与纠结、焦虑与困惑的创业之路。

创业时不要认为拥有激情和热情就可以到达成功的彼岸，必须根据自己要达到的最终目标进行全局规划，拥有在思维与行动上高度聚焦的正确方向！当我们一直在为各种理由或借口而奔忙；最后却碌碌无为时，或许只有真正经历过创业颠簸与艰辛的创业者才会感悟到物质与精神、思维与行动高度聚焦的重要性。没有价值观的基本定位，企业看似在成长或者创业者偶尔获得了财富收益，但到某一刻，还是会回到原点，这就是越来越多的人遭遇瓶颈却毫无办法的根本原因。创业其实就是一个由内而外修炼自己的过程，是一场不断满足内在需求的旅程。

2015 年我开始从事创业孵化工作，对我来说，投资与创业孵化是一个完全陌生的行业，我真的是从零开始。我在人生已步入中年时再次创业还敢跨界，是勇气与执着让我再次扬帆起航；公司的标志设计（如图 0-1 所示）是把零作为起点，倡导企业一手做资本运作，一手做市场运营；互助与合作，能量与聚焦，共生与重生，从零开始引领全局。公司取名为众扬汇。“众”是融合大家的智慧和力量。“扬”是传播自己的思维和精神。“汇”是聚合大家的人脉和能量。我们的价值主张是：众智慧、扬思维、汇能量！



零点思维，以终为始
全局规划，强强融合
获取资本，实现价值

图0-1 众扬汇

分享：以终为始的创业导航图

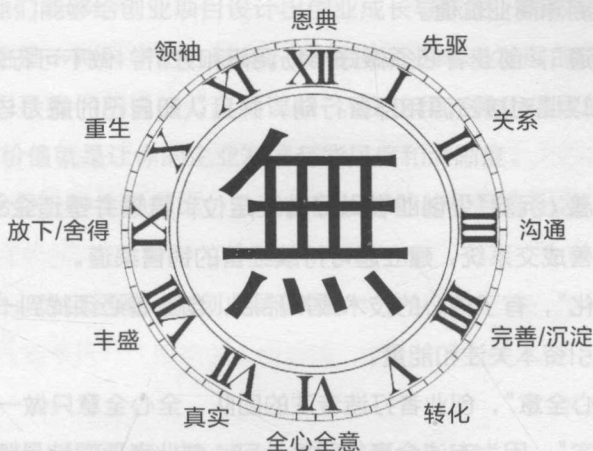


图0-2 创业导航图

上面这张创业导航图（如图 0-2 所示）来自一位朋友的分享。其实，任何事物发展都遵循其固有的规律，都是从无到有，“物有本末，事有终始，知所先后，则近道矣”。天地万物都循着各自的规律由始而终地变化运行。

在人生的大局中，生命也是从无到有。若我们把十二点钟设为“恩典”，定为自己的终极目标，再按照每个时钟节点合理地调控自己的能量场，相信就能成为人生的大赢家！从我的创业历程以及身边许多企业家朋友的成长故事中，我总结出：大部分人都未能迈过九点钟的位置，事业稍有成就时，欲望和野心就会膨胀，不懂得放下或舍得，未能赢得聚焦纵向深挖发展，而是把战线横向拉宽了，事业也因此宣告失败。我的创业失败个案更具说服力。

现在从事投资孵化事业的我，对此图的认知更专业，理解更透彻。每次分析创业者项目时，我都能自然而然地在脑海里应用这张图。任何项目都不是无中生有的，若想获得成功，都得遵守事物发展的规律。

现在我们顺时针解读一下这张创业导航图。

一点钟是“先驱”，创业者必须看到常人未能看到的商机，有创意的种子，同

时梳理自己的梦想，将其变成愿景。

二点钟是“关系”，创业者必须研究商业环境和市场发展趋势，或者与有资源的智者交流沟通，溯源商业价值。

三点钟是“沟通”，创业者必须做好市场调研和分析，做不可行的商业报告，量化自己的愿景，以此对接资源和部署行动，并且认知自己的能力与不足，寻找最佳合伙人。

四点钟是“完善/沉淀”，创业者做好商业定位，梳理并塑造企业核心价值，打造强势产品，完善成交系统，建立起可持续经营的销售渠道。

五点钟是“转化”，有了核心的技术或产品后，创业者必须找到一个非常好的商业发展模式，吸引资本关注和能量。

六点钟是“全心全意”，创业者打造专注的团队，全心全意只做一件事。

七点钟是“真实”，因为专注会赢得顾客认可，创业者要塑造品牌价值，经营顾客心中的梦想，为顾客创造价值。

八点钟是“丰盛”，企业有了现金流，并且具备了可持续盈利能力，则可以从资本市场获得更大的价值，进一步符合上市标准。

九点钟是“放下/舍得”，创业者把目标再聚焦，让企业可持续发展。

十点钟是“重生”，创业者要拥有领袖思维，把握好创新和平衡，构建核心商业生态系统，让企业自动运营。

十一点钟是“领袖”，创业者有了领袖的格局，自然而然就掌握了大道至简的心得，让企业可以传承，培养红点，把自己从创业家转变成投资家。

十二点钟是“恩典”，创业者达成事业目标，实现愿景，乐享生活。

以上所述正是我结合了自己的创业成长经历而感悟到的创业导航图。这也是我写本书的初衷。从事项目投资孵化工作要以逆时针的思维梳理项目，引导创业者，也就是我们常说的“以终为始”。所有事情都会发生两次：一次在头脑，一次在现实！比如，我们建设一座城市、一个地产楼盘或者盖一栋大楼，如果我们省去某个特定环节，不找专业的研究院或设计单位来规划、设计和预算，把概念变成设计图纸，再按要求施工，而是凭着自己的臆测来建房子，那结果会如何？显然，这样做是绝对建不了好房子的。

要建好一座房子甚至一座城市，必须要有专业的建筑设计师和规划师。而项目投资孵化的专业人员对于一个创业项目来说，就正像建房子里最重要的设计师和规划师，他们能够给创业项目设计出创业成长导航图，再按要求实施执行。

以终为始是一种科学的方法论，是根据企业未来发展的终极目标做系统化战略规划，也是我们所说的“全局谋略”。在这里，我们倡导的“创业从结果开始”，其核心价值就是让你的企业发展有可见度和清晰度。

以终为始是一种全局思维，从我们所设想的终极目标出发，一步步往前倒推设计。

以终为始，为自己画一张创业导航图！

边界：创始人的边界就是企业的边界

我们每一个人都清楚，信息在这个时代是超载的、碎片化的且具有即时性的。想通过一本结构化的书系统性地了解某个领域的信息是不可能的。当然碎片化知识的重要意义是帮助我们打开一扇门，让我们清楚外面还有更广阔的世界。但更重要的是你要走进来，获得一个深度学习某领域有价值信息的机会，把这个领域相关的核心知识都学透，提升自我认知。这个时代不缺好的信息，缺的是如何找到好的信息，如何有效学习并运用这些信息。互联网时代最终的竞争是“认知”的竞争，创始人必须超越认知的边界，探索未知与不可能。

现在许多创业者都过于乐观，错误地认为只要有好点子，能拿到投资，再加上执着、激情、运气，就能成功。其实创业的成功更在于团队、经验和执行力。大部分的创业失败不是因为点子不好，而是因为创业者缺乏经验，缺少团队，执行力差。归根结底，积淀比点子更重要。在创业期间，执行力尤为重要，而执行力并非与生俱来，只能通过参与创业活动来获得。

在这里，我与大家分享创业的三个步骤。

第一步是创始人自我认知。创始人需要明确并时时牢记自己的初心。抓不住初心的创始人每逢重大决策都会摇摆。而这种初心不是单纯对财富的追求，而是对

客户乃至整个社会创造什么样的价值。事实上创业是创始人基于自己的认知和洞察，形成自己的世界观的过程。创业的过程是艰辛和痛苦的，需要创始人秉持自己的初心。唯有如此，方得始终。

第二步是创新认知。从规模化方面来讲，发明与创新有着本质不同。真正的创新应该能够规模化地创造经济效益和社会价值，否则就叫创新。

第三步是创业认知。如何比你的竞争对手更快速高效地配置资源是创业的实质，创业者在创业过程中通过不断地突破自我认知的边界来解决问题。

创新始于突破边界，始于一种无序状态下的碰撞。而创始人的使命和本质就是突破边界，实现重构。创业之路从来都不是一帆风顺的，创始人总会面临各种坎坷，这就要求创始人有强大的内心支撑，拥有诗人的想象力、科学家的敏锐、哲学家的头脑和战略家的本领。

创业的边界就是创始人的认知边界。创始人必须走出去，突破自己的认知边界。在创业过程中存在着太多的认知盲区甚至误区，如果创始人不及时突破，这些盲区很可能会成为创业企业的瓶颈。对于创业企业来说，做对了一件事情不一定会使企业成功，但要是关键时刻做错了一件事情，或者根本就没有意识到这件事情的重要性，就会给企业带来无法估量的损失。

总结起来，人对事物的认知可以划分为四个阶段：不知道自己不知道，知道自己不知道，不知道自己知道，知道自己知道。创业者首先要知不足，然后才能不断拓展自己的认知边界。认知边界决定了一个人的格局和事业的高度，只有创业者不断拓展认知边界，企业才能持续发展壮大。

突破：不畏世俗，不忘初心

回想起十几年前刚刚创业时，设计师出身的我，一直以来的梦想就是构建一个塑造品牌价值的生态平台。如今我虽已四十三岁，仍与许多年轻的创业者一样，心中充满激情，头脑里拥有一幅美好的蓝图，期许自己能实现自己的愿景，也希望能够帮助更多团队和品牌塑造价值。

不畏世俗，不忘初心，以零点思维选择跨界与创新，探索对认知的完善和超越。我的定位是成为最具价值创造力的全案策划师！我现在将全部精力聚焦，投入到创业投资和企业孵化事业中，以“发现、培育、孵化、塑造、结果”为执行策略，主张创业从结果开始，以归零的心态重新梳理企业战略，让企业的发展有能见度和清晰度，实现零点思维引领全局。

本书阐述从创业者到投资家的落地执行系统，让更多有梦想、有使命的创业者有完善的商业模式，有宽广的战略思维，有可持续发展的团队；以终为始，在国家大力推进创新创业的时代背景下，取得创业成功，实现自己的创业梦想！

中国梦，创业梦！

罗杰

2017年8月18日

自序二

创业“不易”

创业不易，当然有创业艰难、不容易的意思，但“不易”更重要的意思是不改变、坚定不移。即创业理想、创业梦想不易，创业目标不易，创业精神不易。

我们有幸身处一个伟大的创业时代，拥有创业的理想和梦想，胸怀创业的目标，投身于伟大时代的创业洪流，无论成败，百折不挠的创业精神不易，这些都将成为时代精神的写照，让一代人无愧于伟大的创业时代。

我并不是一个创业者，也无法现身说法。其实也没资格在书中点评。

从我 1981 年 7 月正式参加工作起，眨眼间 30 多年过去了。其间我有 10 余年在军工企业从事中层管理工作、有 20 多年证券公司投资银行工作经历，因此对企业并不陌生。尤其是在投资银行工作中，我每年要接触或调查几十家甚至更多不同类型的创业企业或成熟企业，与许多正在创业或创业成功的企业领导者交流，旁观近察、耳闻目睹，接触的企业多了，对创业也或多或少有所了解，产生了一些看法和思考。

创业“不易”

创业并非易事。它可能成为你生命中最美妙的乐章，也可能是你生命中不堪回首的糟糕经历。人生无悔，创业无悔，拼搏和奋斗的过程可能更能彰显生命燃

烧的瑰丽色彩。

事实上，创业失败的概率是相当大的。市场上流行着这样的笑话：“你在市场上看到的创业公司，10个里有11个会失败。”从全球看，创业成功的概率不到1%。这从另一个侧面告诉我们，盲目创业只会导致失败的结果。而认清结果、谋划结果，以结果为导向开始创业也许是实现创业目标、达成创业结果的最佳路径，正是本书的立意所在。因此，本书也许对准备创业者更具有警示和借鉴意义。

创业理想“不易”

人生因有梦想而充满激情，因有梦想而富有诗意。要想诠释美妙而富有诗意的创业人生，必须拥有创业理想，一旦理想形成，必然“不易”不悔。

我们处在一个不同于以往任何时代的崭新时代。这个时代因为互联网而变得异常精彩。在互联网时代，中国已实现对发达国家多个领域的追赶和超越，形成了许多领域“后发先至”的优势，这让世人惊奇和赞叹！

理想“不易”就会产生奇迹。中国梦同样是创业梦，梦想“不易”就会创造神奇。在互联网时代，中国产生了一大批富有时代精神、怀揣产业梦想、具有创新精神的创业英雄，这些闪耀着时代光辉的名字是：华为的创始人任正非，格力电器的董事长董明珠，阿里巴巴的创始人马云，腾讯的创始人马化腾，百度的创始人李彦宏，小米的创始人雷军，360的创始人周鸿祎，滴滴出行的创始人程维，华大基因的创始人汪健，大疆无人机的创始人汪滔……他们颠覆性的创新成果改变了我们的生活方式，扩大了我们的生活轨迹，颠覆了我们对于生活的想象——他们改变了世界，创造了新的商业模式，演绎出新的商业格局，使我们的生活变得更加美好。

创业从结果开始，或许“结果”就是我们的理想，就是我们的梦想。只要我们理想“不易”，梦想“不易”，就能够结出丰硕的创业之果。