



高等院校通识课教材

Beisen Drive Dream
北森生涯

生涯教育与导师培养系列
丛书总主编◎方伟

DA XUE SHENG CHUANG YE YANG PI JUAN

大学生创业羊皮卷

从零开始的创业指南

杜葵 林思宁 刘云婷◎著

北森生涯学院◎组编

非
外
借



华东师范大学出版社



高等院校通识课教材

Beisen 北森生涯
Drive Dream

生涯教育与导师培养系列
丛书总主编◎方伟

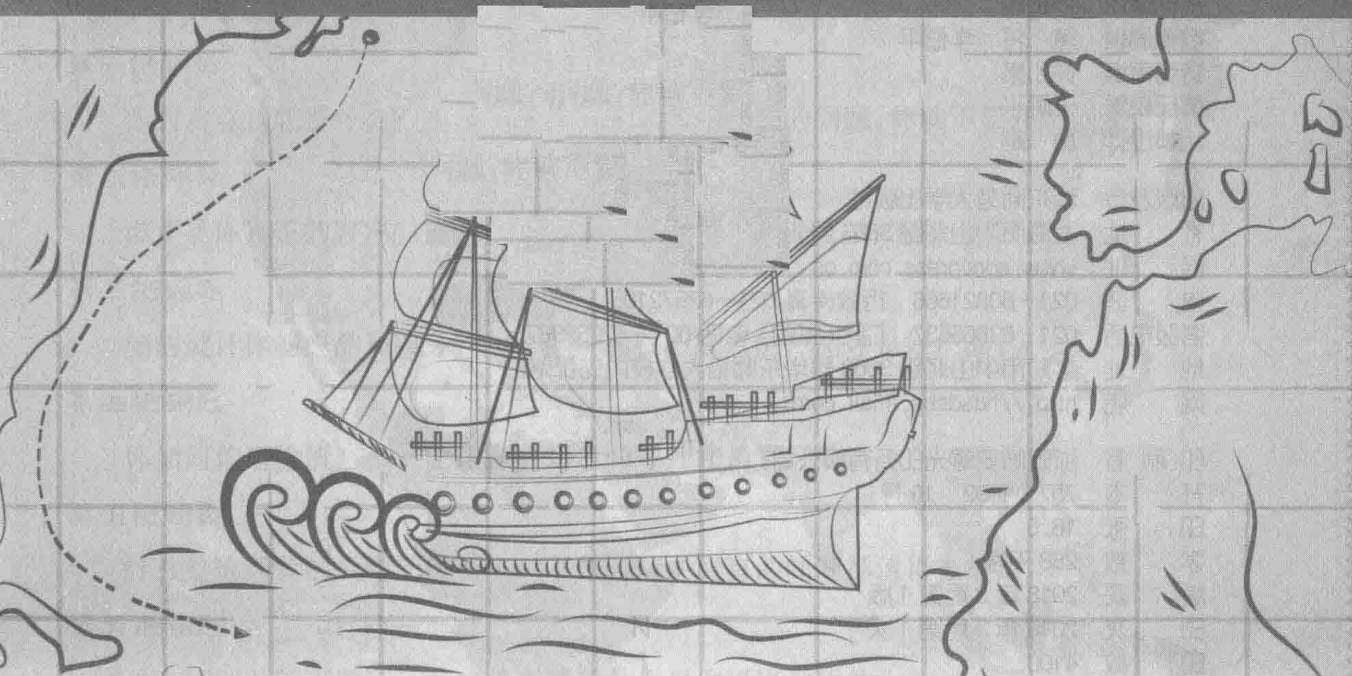
DA XUE SHENG CHUANG YE YANG PI JUAN

大学生创业羊皮卷

从零开始的创业指南

杜葵 林思宁 刘云婷◎著

北森生涯学院◎组编



华东师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

大学生创业羊皮卷：从零开始的创业指南/杜葵，林思宁，刘云婷著. —上海：华东师范大学出版社，2018

ISBN 978-7-5675-6480-0

I. ①大… II. ①杜…②林…③刘… III. ①大学生—创业 IV. ①G647.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 037512 号

大学生创业羊皮卷：从零开始的创业指南

组 编 北森生涯学院
著 者 杜 葵 林思宁 刘云婷
绘 图 林思宁
项目编辑 范耀华
组稿编辑 蒋 将 李恒平
特约审读 许引泉
责任校对 王丽平
装帧设计 俞 越

出版发行 华东师范大学出版社
社 址 上海市中山北路 3663 号 邮编 200062
网 址 www.ecnupress.com.cn
电 话 021-60821666 行政传真 021-62572105
客服电话 021-62865537 门市(邮购)电话 021-62869887
地 址 上海市中山北路 3663 号华东师范大学校内先锋路口
网 店 <http://hdsdcbs.tmall.com>

印 刷 者 浙江临安曙光印务有限公司
开 本 787×1092 16 开
印 张 16.5
字 数 288 千字
版 次 2018 年 3 月第 1 版
印 次 2018 年 3 月第 1 次
印 数 4100
书 号 ISBN 978-7-5675-6480-0/G·10366
定 价 49.00 元

出 版 人 王 焰

(如发现本版图书有印订质量问题,请寄回本社客服中心调换或电话 021-62865537 联系)

引路者的话(代序)

创业者如何使用这本活的工具书

缘起

全民创业大潮掀起,人人争风口、抢潮头,心血来潮的创业者比比皆是;投资人心潮澎湃,争先追捧;创客空间比肩接踵,创业遍地开花。创业项目必谈互联网、O2O,开业必先融资,然后就冲刺上市……

然而,潮起潮落,回归商业本质,撇去浮华的泡沫,才发现“拨乱反正”是当务之急。

这是一本从小生意着眼,立足商业本质,不讲大道理,也不堆积信息和知识的小书。让创业者们看清创业绝非坦途,清醒前行,方得始终。



开启创业征程的九把钥匙——给新创业者

第一把钥匙

你的卖点到底是什么?——找不到一个需要被解决的问题,你就不要开始创业。

第二把钥匙

谁才是你真正的客户?——没有足够多的客户是创业失败的第一原因。

第三把钥匙

如何设计你的产品和服务?——能传递核心卖点的产品才是好产品。

第四把钥匙

你如何传递价值?——能让客户知道的好处才是真好处。

第五把钥匙

什么是你经营的关键动作?——不是经营中所有的问题都值得被解决。

第六把钥匙

你有哪些关键资源?——这件事情凭什么是你可以做成的。

第七把钥匙

你有哪些关键伙伴?——创业是和一群人共同努力才能成功的事情。

第八把钥匙

你从哪里收钱？——你可以不赚钱，但你不能没有现金。

第九把钥匙

你的成本到底有多大？收到的钱不一定是你赚的钱。

这些问题实际上是每一个创业者都要面对和回答的，你能提供很好的答案，你才有可能在创业的道路上持续地走下去。

有限问题，理清思路

这本书与目前已有的创业相关书籍的最大不同有哪些？

创业是个大概念，从一个自我雇佣的路边小摊，到一个百亿级美金规模的跨国公司用新产品开创一个新市场，这些都叫创业。

创业初期的特点是：每天的情况都不同，每一个方面都可能出问题，而且每一个看似不起眼的问题都可能让创业“翻船”。所以，放之四海而皆准、涵盖各阶段的创业理论是不存在的。这本书对刚有想法，或者创业不到一年的初创者比较适用。

市面上流行的创业书籍，大多是被人仰慕的创业成功人士语录式的励志书，那里的得与失都是源自他们的实际情况。这些对其他人既可能是“蜜糖”，也可能是“毒药”。这类书籍很励志，但无法教初创者从哪里入手。

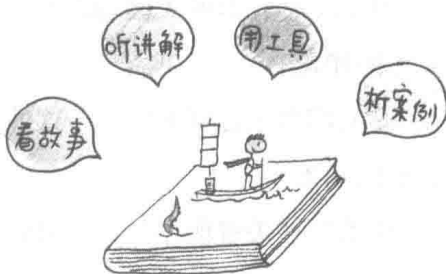
目前大学里的创业教材，严整、系统，但往往都是从解读概念开始，然后是例证，最后是追求标准答案的练习。商业运营没有理论，最多只有工具和方法。创业不可能在课堂里学会，就如同游泳不可能在岸上学会一样。

这本书从创业者都会面对和必须回答的问题入手，只带大家思考，不试图给出唯一正确的答案，希望培养一种思考的习惯和模式，能对创业是怎么回事有个总体的概念，将来自己可以缺什么找什么、学什么。

如何使用这本书？

这是一本工具书，你可以在创业的过程中将书中的问题清单作为创业团队的讨论题，或者用其给自己的项目做测试。

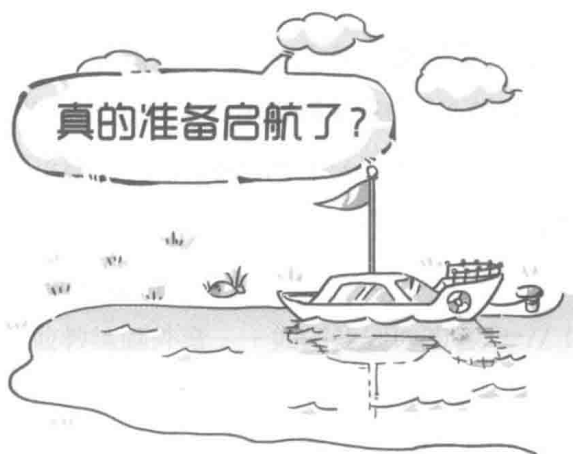
你如果已经走在创业的路上，请你以自己的项目为例，用书中提到的每一个问题来反问自己，也许你无法一次给出清晰、踏实的回答，但你可以先回答后



面的问题,然后再返回来回答前面的问题,直到你的回答让自己、让团队,甚至让投资人满意。

如果你对书中所谈问题理解还不够,可以扫描封底的二维码,听老师详细解读。

如果你想知道别人是如何理解和回答这些问题的,也请扫描二维码,你会链接到我们已经为你搜集整理好的相关知识,以及其他人的实践案例。



没创过业的老师如何辅导青年创业?

如果你是教创业或者辅导创业的导师,你只需要在讲到某个话题时,让学生关注与这本书同步关联的公众号,就可以即时看到相关案例,大大方便你的备课和教学。



关于创业教练画外音和关键知识点的说明:

创业教练画外音设置的目的是希望从三个创业者有代表性的经历中提炼和引申出创业者要关注和思考的问题。

关键知识点就是这个模块的骨架。它一方面是读者在阅读这一卷时思考的着眼点,另一方面也是教师在讲授课程时的重点。

序幕 /0

第一卷 | 下海 /0

创业教练画外音——你为什么要下海创业 // 006

案例：她是怎么做出摩拜单车的 // 012

创业兵器：创业基因测评 // 015

第二卷 | 探索旷野岛 /1

创业教练画外音——如何找到你的客户 // 020

案例：客户如何细分，学学万科这几招 // 027

创业兵器：客户细分三维分析体系 // 036

第三卷 | 折戟沉沙 /3

创业教练画外音——如何找到客户真正的需求 // 043

案例：“驾了么”校园驾考 APP // 049

创业兵器：衣、食、住、行、工作、娱乐——需求矩阵 // 052

第四卷 | 遇到超级渔翁 /5

创业教练画外音——创业初期如何低成本快速试错 // 061

案例：欧文斯如何在美国卖电动自行车 // 065

创业兵器：快速验证三步法 // 067

第五卷 | 满血复活再探旷野岛 /7

创业教练画外音——如何应对快速多变的商业环境 // 077

案例：创业 6 年，转向 4 次的旅行社 // 081

创业兵器：创业 SWOT 分析 // 084

第六卷 小白的电商之路 /8

创业教练画外音——如何汇聚客户,转化客户 // 092

案例:乐纯酸奶的全民制造之路 // 098

创业兵器:客户引流,流量漏斗 // 102

第七卷 小黑难以实现的科技梦想 /0

创业教练画外音——可以追逐风口,但要让自己能落地 // 109

案例:O2O 不是万能的,盘点 O2O 失败案例 // 115

创业兵器:创业三圈分析 // 118

第八卷 小金的艺术轻奢 /2

创业教练画外音——商业平台之殇 // 125

案例:个性化定制电商应把握住哪些命门 // 130

创业兵器:创业赛道分析 // 134

第九卷 殊途同归抱团创业 /3

创业教练画外音——创业要合伙,人无完人,合适就好 // 143

案例:马云 & 蔡崇信,黄金搭档是怎样炼成的 // 148

创业兵器:创业者的六种角色 // 151

第十卷 如何让天下人认识我们? /5

创业教练画外音——价值传递出去才有机会 // 162

案例:没钱打广告的褚橙是如何颠覆水果销售历史的 // 166

创业兵器:创业营销六步法 // 169

第十一卷 商业的核心行为是买和卖 /8

创业教练画外音——没有销售和利润的创业都是假生意 // 189

案例:一个餐厅的 N 种收入模式 // 195

创业兵器:定价法则 // 200

第十二卷 | 最危险的大客户 /0

创业教练画外音——现金流是命根子 // 208

案例：蜜淘网盲目扩张，梦破现金流断 // 212

创业兵器：现金流量表 // 216

第十三卷 | 算不清的兄弟账 /1

创业教练画外音——创业团队如何分利益 // 223

案例：创业打散了哪些兄弟 // 227

创业兵器：责、权、利划分的七大法则 // 232

第十四卷 | 站在梦想的舞台上 /3

创业教练画外音——决胜创业大赛和路演的九段秘籍 // 240

案例：一场路演，告诉你投资人眼中的创业真相 // 244

创业兵器：商业模式画布 // 247

尾声 /4



序幕

T恤王国的困扰和疯狂

乌云压顶，浓雾横在海面，暴风雨即将来袭。

三个年轻人伫立在码头，有些犹豫，有些不安，他们看不清前方，不知道穿越这厚重的灰色后，迎接他们的将是什么。

海边有一位中年渔翁，淡定地垂钓着，似乎并不害怕风暴的到来。他注意到了三个焦虑的年轻人，忍不住问：“小伙子，你们也是为了国王的奖赏去旷野岛下海吧？”

一个小伙子沉不住气，立刻反驳道：“我们和他们不一样！”

渔翁笑笑：“自从国王宣布要为公主比武招亲，数不清的年轻人到这个码头来乘船去旷野岛，你们不是吗？”

“我们是想去旷野岛，但不是为了给国王当驸马。”

“那是为了什么？”

三个年轻人都不知该怎么回答。码头上只剩下海风呼啸，将所有人的思绪吹回到不久之前……

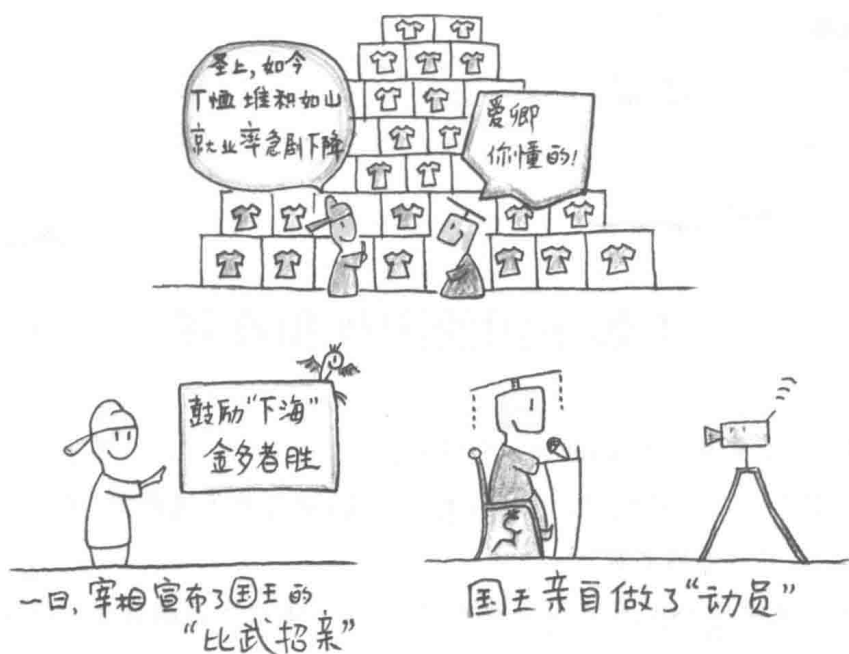
几个月以前，中土帝国的国王发布号令，要为公主比武招亲。不过，这次招亲不是比谁身强力壮，也不是比谁智慧超群，而是比谁能创业成功。

中土帝国素有“T恤王国”之称，生产的T恤物美价廉，全世界九成以上的T恤都产自这里。国王规

定，在限期内卖T恤赚得最多的人，就算创业成功，不仅能迎娶公主，将来还可以继承王位。

消息一出，中土的年轻人全都沸腾了。





举国上下,创业大赛和创业路演风起云涌,优胜者如英雄模范般披红挂绿,各种投资机构的代表,在台上台下纷纷打赏。全国各地都建起了创业大街、创业咖啡、创客空间,这些场所门庭若市,热火朝天。

一时间,创业似乎成了中土帝国最浪漫的事情。

没想法的说,咱先走着瞧,创业成功人士当初干的事情也不是让他今天成功的业务啊!

没钱的说,互联网时代的创业哪有花自己钱的,到处都是投资人,他们有的是钱。

没团队的说,只要你们投资我,我就能拉来这个产业最牛的人,各行各业我都有很多关系和人脉。

十之八九的年轻人都选择去旷野岛卖T恤。

这里距离中土100多海里,乘船一天就能抵达,与中土既保持着一定距离,又能够较快地互通有无。当地人一方面保持着自己的传统文化,一方面也很容易受中土时尚潮流的影响。旷野岛的土著大约有100万人,大多数都一直穿着传统服装,从不穿T恤。这片空白市场让年轻人很兴奋,都觉得这是绝好的机会,关键就看谁能先把T恤卖出去了。

年轻人壮志满怀,意气风发,轰轰烈烈地奔赴旷野岛……



第一卷 下海

小白、小黑和小金三个小伙伴，看着大学里的同学们风风火火地下海去，有点心动，也有点犯嘀咕：究竟要不要追随这股创业的大潮呢？

小白在农村出生长大，他在大学里学的是文科，对商业和技术一窍不通，以前从来没想到过创业。他就想毕业找份好工作，这样不仅能有稳定的收入、体面的生活，还能改变自己的底层身份。

小黑是个技术男，从小就对计算机和网络技术有着狂热的兴趣。他想成为全球顶尖的技术达人，通过科技改变世界。他压根不想创业，尤其不屑于去干卖T恤这种没有技术含量的活儿。

小金的父母是成功的商人，家庭条件优越，他的性格特立独行，最看不惯所有人都扎堆去做同样的事情。他说，只要我愿意，就能继承家族企业，何必浪费时间去创业呢。

渔翁听了三个年轻人的心声，笑着说：“你们以为创业是什么？是追随潮流，还是争取奖赏？”

三个年轻人面面相觑，不知该如何回答。

渔翁把鱼竿猛地甩向远方，然后自言自语地说：创业，创业不仅仅是去做生意啊！这其实是一场冒险的游戏，是一次未知的人生探索。对这个世界来说，创业是社会创新的源泉，更是社会进步的动力。创业能让你们做一些没做过的事情，去一个没去过的地方，实现未能实现的梦想。当然，前提是你们必须听从内心的声音，不是为了面子和虚荣心，更不是随波逐流。只有内心的召唤，才会让你们奋不顾身、废寝忘食，在艰辛、焦虑、怀疑中坚持到底。年轻人，你们认真想过吗？到底要选择什么样的活法，过什么样的人生？

这个夜里，风暴降临，窗外风雨交加、电闪雷鸣，三个年轻人辗转反侧。

小白不由得想了想自己的前途。为了让自己读大学，家里人向亲戚朋友借了钱，日子过得很不宽裕。毕业后找一份工作，很难在短期内获得好的收入。要想改变自己和家庭的命运，实现社会圈层的穿越，创业未尝不是一个绝佳的机会。

小白淳朴真诚、热情开朗，喜欢和各式各样的人打交道。在学校里，从老师到同

学,从食堂阿姨到看门大爷,小白都能和他们聊上几句,混个脸熟。小白朋友多、人缘好,在学校是出了名的,无论什么事总能找到一帮挺身而出的好哥们。



这是穿越圈层的绝佳机会

小白仔细一想,创业其实离自己并不远。大一寒假之后,小白给同学们带了些土特产,没想到纯天然无添加的山货十分受欢迎。第二年,小白把村民家的土特产都运到了学校,在食堂门口摆地摊卖起了山货。但在学校里卖山货的利润微薄,小白后来也没有再继续做了。

这次创业大潮,有国王的倡导,有各种政策的支持,如果抓住这次机会,凭着自己的勤奋和努力,是有

成功的可能的。

小黑这个“极客”,思索着如何才能像乔布斯、扎克伯格一样,用科技改变世界。

小黑在生活中腼腆害羞,沉迷在自己的世界里,每天投入大量时间钻研技术,几乎连睡觉都是抱着电脑的。在网络世界里,他是个知名的技术达人,受到很多网友的推崇和尊敬。他的好奇、创意、灵感与技术,要是能在现实中得到发挥和利用该多好啊。

从小开始,小黑就在实践“好奇害死猫”的俗语。因为父亲工作的原因,在家里经常存放着一些电子元器件。小黑经常去偷玩这些元器件,有时还会接上电源,甚至还被电过好几次。

长大后,小黑又有了一个异想天开的梦想——造火箭。他从学校化学实验室里偷了些原材料造火药,又熬了几个通宵设计出发射程序,但在宿舍里试验的时候差点引起火灾。

火箭遥不可及,要不要先从下海创业开始呢?创业,拼的就是创意,是天马行空,是创新创造。让自己的创意和技术惠及人们的生活,这就是自己最大的价值。

小金这个“创二代”,似乎与生俱来就拥有创业的基因。父母从小就为他安排好了人生道路,从各方面培养他的综合能力:让他报考知名大学的商学院,系统化地学习工商管理知识,让他参加各种课外商业课程,甚至还安排他进入国际知名的管理咨询公司实习锻炼,希望他将来能接家族企业的班。

父母安排的人生真的是自己想要的吗?渔翁说到了小金的心坎上:接手父母的公



司只是在父辈的光环下生活,并不能证明自己的能力。



刚上大学,小金就开始琢磨要自己做点什么。但学校里的创业大多数都是摆摆地摊、卖卖旧书,这些倒买倒卖的小活儿他看不上,要做就做高大上的项目。想来想去,一直没有找到合适的项目,就这样耽搁着。这次全民创业卖T恤,虽说项目简单,但凭着自己的商业血脉和知识积累,肯定比其他人起点更高。在千军万马中闯荡,竞争肯定激烈,可是一旦成功了,肯定能让家里人刮目相看。

小金下定了决心,去创业,去做属于自己的事业,挣脱父母的影子,创造属于自己的成就。



第二天,风暴过境,晴空万里。远眺大海,平静深邃,蕴含着一股神秘的力量。三个年轻人登上了渡海的航船,义无反顾地开启了创业旷野岛的冒险旅程。

创业教练画外音—— 你为什么要下海创业

以小白为代表的一群年轻学子，或主动自发，或被鼓励、被裹挟着都选择了下海创业，等待他们的将是什么样的旅程和命运呢？辽阔深邃的大海不仅有风和日丽的美景和丰富的海产资源，必定还有惊涛骇浪的险峻和凄风血雨的冷酷。

有人说，创业就是一个无知的人，找到一群原本不相识的人，去探寻一个谁都说不清，也都没去过的地方。

创业是一场赌局，你押上的不只是你的金钱、你家人朋友的积蓄、你的资源、你的信誉、你的时间和你的精力，还有你有限的运气，而你赢的概率只有不到5%。

创业是炼狱之旅，你要经历无数的艰难险阻，永无止境地升级，一次次地向死而生，一层层地自我蜕变，只有那些能完成涅槃的凤凰，才能算是创业英雄，接受人们的顶礼膜拜！

创业又是最佳的人生投资，你投入的是最宝贵的青春岁月，你收获的却可能是对世事人性的洞察和对自我人生的顿悟。

事业的夭折曾经让许多创业者走入生命低谷，但更多的创业者却因为波澜起伏、百转千回的经历，比寻常人多活出了好几辈子！

创业注定是孤独的，在你最困难、最沮丧、最纠结的时候，你却只能用自己的左手温暖右手，你只能在别人看不见的地方流泪。

创业是一次喜马拉雅的登山之旅，天寒地冻、险峰深壑、空气稀薄、太阳辐射、饥渴难挨、惊恐虚弱等，时时将你拽入黄泉之路。而你只要坚持走下去，你就会看到常人永远看不到的风景，体验常人永远体验不到的人生！

登山无需理由，只因为山在那里！

下海创业的道路已经足够艰辛了，因此，如果你没有一个清晰、强大的动机，也就是说，你连自己想干什么、为什么干这件事情都没想清楚，或者想不到点子上，这就意味着，你今后几乎在所有的岔路口都会纠结，不知所从，你会很焦虑和痛苦。一个不足称道的挫折都会让你放弃坚持。创业很可能会变成一次毫无价值的鲁莽冒险，倾家荡产却一无所获！



测一测

你为什么要下海创业,你想得到什么?

1. 我响应国家的号召,这么多人都下海创业了,下海创业是多时髦的事啊。
2. 我找不到好的工作,下海创业也算是一种工作吧。
3. 打工烦了,想换个活法。
4. 我特别想挣大钱。
5. 我想自己当老板,这样就没有人管我了。
6. 我想活得和别人不一样。
7. 我特别爱折腾,不干点新鲜事,心里就难过。
8. 我们家很富裕,我不想再去打工了,将来老爸还想让我接班呢。
9. 我特别喜欢吃甜食,如果开个甜食店,不就可以想吃就吃了吗?
10. 我有一种特别的技术,如果不把它变成产品就可惜了。

我们如何定义创业成功呢?

现实中我们很难说一个企业是否成功,因为企业如同一个生命体,都会生老病死,一直都在路途上,今天的辉煌不等于明天的灿烂,我们只能就一个阶段说企业是不是成功了。

创业成功通常指的是,企业已经度过了生存挣扎期,一是有了比较明确的客户,客户群也比较稳定,客户数量和支付能力足够支撑这个商业模式的继续;二是有了比较稳定的产品和服务,虽然还在继续改进和优化,但产品和服务方向是明确的;三是有可供持续发展的正向现金流,在传统产业领域,这个现金流主要来源于客户的购买付出,在互联网等新兴领域,这个现金流大多来自投资人。

在传统领域,这个时间点在创业开始后的三年左右,而在以互联网为基础的新兴领域,竞争更激烈,对企业发展速度的要求更高,这个时间点在一年左右,也就是说,到这个时间点还不能满足上述的三点,这个创业项目基本就很难生存下去了,就需要转型,尝试新的客户和新的产品。

什么样的人最适合创业？

至今也没有研究或统计的结果可以证明哪个学科专业更有助于创业成功，只要你所学习的专业有助于你开发产品和服务，或者有助于你寻找到更多客户，这个专业就是有用的。

通常文科学生更容易在知识内容的创造、人际沟通和传播领域开发产品，或者本身更适合做销售推广。理工科学生更适合开发和完善技术，把技术转化为产品；也可能适合技术含量比较高的产品的相关销售、安装和服务领域。

学业背景往往只能保证你进入一个与学业相关领域比非专业的人更快、更熟悉，但并不能保证你一定能成为这个领域最顶尖的人才，因为，创业需要综合能力和资源，仅有相关的知识背景是远远不够的。

未来人类社会最重要的发展趋势是，人类的主要生产活动将从开发和改造客观世界，比如大自然和所有那些具象的、物质类型的设施等，转向开发和改造人类的主观世界，更多的创业机会将产生在虚拟世界中各种要素的构建上。而这个领域的创新除了基础设施建设需要的各种技术能力外，更多的是内容建设需要的人文精神的设计、开发能力和素养。更需要的知识也是人文学科的基础知识，例如，语言、哲学、艺术、人类学、社会学、心理学等。

从职业背景看，创业者的背景还是很鲜明的，大多数创业者出身于产品和服务的设计和开发，这是一个创业项目立身最根本的东西，在新兴科技领域，创业者几乎都是这种技术背景。

第二种背景是销售出身，因为了解市场，或者本身掌握了一定数量的客户资源。销售出身的人更容易在传统领域创业，分食原有市场，或者凭借开拓市场的能力找到新客户。

有些创业者既不懂产品，甚至也不懂销售，但是却有远大的理想和超乎常人的影响力，他能够汇聚起一批人追随自己去实现理想，他们擅长描绘愿景，激励人心；他们勇于担当，知人善任；他们公平大气，愿意分享……这种人是非常稀缺的。最终创业成功的企业家大多都有一些这方面的气质。乔布斯和马云是其中的佼佼者。

无论什么学习专业或者工作背景，创业成功者都有几个共同特质：