

From Ideas To Startups

Thoughts, 从创意到创业

Methods and Cases of Full
Business Process

创业者关注的**9类**问题

30种实用的思维分析工具

35个普通人的创业小故事

帮你避开创业的思维误区，走上成功创业之路



汤历漫◎著

如何把一个**好点子**变成可以**持续盈利**的**创业企业**？

在**资源有限**的条件下，怎么做才能**降低创业的试错成本**？



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



 中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

从创意到创业：大众创业全流程思维、方法与案例 / 汤历漫著.

北京：中国经济出版社，2017.10

ISBN 978 - 7 - 5136 - 4828 - 8

I. ①从… II. ①汤… III. ①创业—研究 IV. ①F241.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 211417 号

责任编辑 贾轶杰

责任印制 马小宾

封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京力信诚印刷有限公司

经销者 各地新华书店

开本 880mm × 1230mm 1/32

印张 9.25

字数 160 千字

版次 2017 年 10 月第 1 版

印次 2017 年 10 月第 1 次

定价 48.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题，请与本社发行中心联系调换（联系电话：010 - 68330607）

版权所有 盗版必究（举报电话：010 - 68355416 010 - 68319282）

国家版权局反盗版举报中心（举报电话：12390） 服务热线：010 - 88386794

这是一个大众创业的时代。

大学开设了创业必修课，身边朋友纷纷产生了创业的念头。大众创业热情空前高涨。然而，初入创业领域的大众创业者，从创业起步开始就要面临诸多挑战。我因工作的关系，接触过数百位初次创业者。这些初创者普遍有非常高的创业热情，也有各种创业的点子，但大部分人在创业过程中缺乏正确的思维，容易落入实践误区，影响初创企业的发展。基于我在创业咨询工作中接触的各类初创项目，创始人容易产生的思维误区有以下几种：

(1) 创始人在创业初期就存在“一步到位”的想法，而缺乏对创业产品或服务原型迭代更新的思维。在初创时期，创始人希望自己的创业产品和服务功能全面，尽可能满足各类用户的多样性需求，然而在执行的过程中，却受限于初创时期人力、资源和资金的限制，项目迟迟无法落地。

(2) 创始人组建创业团队时，用重金聘请高技术人

才，却忽略了创业团队功能的完备性，过于侧重技术研发或市场营销。甚至有一些技术出身的创始人会存在“技术可行就是项目产品可行、市场可行”的想法，结果在技术研发上耗费太多的时间和资金，导致项目无法推进而失败。

(3) 创始人融资后在资金使用上没有合理规划，将资金过度投入到办公设备采购等地方，导致资金链过早断裂，项目只好仓促终止。

不管什么行业，创业本身都是一种充满挑战和激烈竞争的工作，对于缺乏资源和资金的初创企业尤为如此。我认为以正确的思维模式来寻找适合自身的创业发展路径对创业者尤为关键。

结合这些年工作和学习中积累的创业经历及咨询经验，我为大众创业者编写了一套实用创业思维分析咨询工具，从大众创业者的角度出发，基于项目从无到有的生命周期逻辑，分析从创业点子到商业转化，从构建商业模式到融资、企业成长等一系列创业流程，分享我在初创企业方面的管理咨询经验。本书的内容涵盖大众创业者最关注的九大问题：(1) 创业者必须具备的基本能力；(2) 创业点子如何商业化；(3) 创业产品/服务设计；(4) 创业商业模式组建；(5) 创业团队组建；(6) 创业商业策划书编

写；(7) 创业者融资；(8) 创业市场营销；(9) 创业项目如何持续发展达到基业长青。每个问题中都包含各种思维工具，能够给创业者更多的支持；每个工具后面都有创业项目案例分析，所列举的案例都以大众创业为主，具有普遍性，务实可落地。同时，对案例的分析细致到位，让普通创业者真正得到全面的指导。为了内容的创新性和实用性，书中没有引用目前在各类媒体上频繁出现的创业企业领军人物的案例。此外，为了做到图文并茂，生动活泼，部分章节文字内容后还附上了笔绘的创业主题漫画插图，以便让读者在轻松愉快的氛围中阅读和使用本书。

无论你是刚刚有一个创业想法但还没有具体实践方法的职场白领，还是跃跃欲试的大学生，抑或是正在创业起跑线上挣扎的创业者，本书都会为你提供更实用、更接地气、更高效的创业思维工具，指导你的创业行为，帮助你赢得一个良好的开端，并用更高效的思维推动创业项目发展，进而成为创业热潮中万千创业企业“成功的5%”。

创业项目千差万别，本书尽量站在大众创业者最普遍的思维角度换位思考，传递实用的思维模式而非固定套路，这样本书对创业者的参考意义和落地可行性会更强。如果读者对其中的内容有不同的观点，欢迎与我交流探讨。

我认为，一切从无到有地构思创造一项产品或者服务，以对市场 and 用户产生价值的过程，都是创业过程。创业行业不分贵贱，每一位创业者都值得被尊敬。创业者们，让我们保持头脑清晰，鼓起勇气去开拓创造自己的事业吧。

祝愿每位创业者都能克服万难、前程似锦、事业有成！

汤历漫

2017年7月11日 北京

目录

第1章 创业者，你准备好了吗？

工具1 创业知识结构管理图 /3

工具2 项目描绘逻辑提纲 /10

工具3 创业项目计划管理表 /17

工具4 创业决策多维度评估表 /24

创始人能力修炼过程中必须避免的误区 /31

第2章 找准创业方向，你就成功了一半

工具5 创业点子判断矩阵 /35

工具6 商业创意基本要素金字塔 /44

工具7 商业创意初步评估表 /55

工具8 创业心理建设——过河游戏 /66

创业筹备期必须避免的误区 /76

第3章 产品设计是创业项目的灵魂

工具9 创业产品构思流程图 /81

工具10 创业产品原型设计思维导图 /90

工具11 产品原型迭代思维鱼骨图 /99

工具12 用户体验设计环路图 /106

创业产品设计必须避免的误区 /114

第4章 形成可行的商业模式并非那么难

工具 13 商业模式要素画布 /119

工具 14 商业模式有效性评估清单 /126

创业商业模式设计必须避免的误区 /135

第5章 创业路上，什么样的团队适合你？

工具 15 黄金圈法则 /141

工具 16 团队组织结构三要素 /147

工具 17 创始人与团队成员供需平衡曲线 /154

工具 18 股权激励考虑因子比重维度图 /161

工具 19 创业企业文化流程及核心问题清单 /168

创业团队组建必须避免的误区 /177

第6章 你需要一份有吸引力的商业计划书

工具 20 商业计划书框架同心圆 /185

工具 21 商业计划书优化三维度 /192

创业商业计划书编写必须避免的误区 /198

第7章 是时候说服投资人掏钱了

工具 22 创业项目估值维度清单 /205

工具 23 投资机构尽职调查问题清单 /213

工具 24 创业企业财务效益评估表 /224

工具 25 创业融资后资金管理事务清单 /233

创业融资阶段必须避免的误区 /241

第8章 用营销让你的产品引爆市场

工具 26 4C 营销策划问题清单 /247

工具 27 线上营销效果评估表 /253

工具 28 线下事件营销效果评估表 /260

创业项目营销推广必须避免的误区 /267

第9章 保持创业的活力，让你的企业基业长青

工具 29 企业成长 PDCA 循环 /271

工具 30 企业可持续发展评估表 /277

创业企业持续发展必须避免的误区 /285



第1章

创业者，你准备好了吗？

创业是一个不断挑战自我能力的过程，如果你对自己的能力一无所知就贸然加入创业大军的行列，那无异于赤手空拳去挑战装备精良的对手。

工具 1 创业知识管理结构图

创业是一个企业资源动态调整及企业价值持续增长的过程。创始人及其团队在创业各阶段都需要具备知识吸收转化及知识管理的相关能力。知识管理能够促使企业充分利用组织内外的已有知识进行整合，获得知识创新，实现价值的增长。在当今知识信息爆炸的时代，获取知识的种类和渠道日趋多样化，获取知识的门槛降低，创始人在创业时期需要重点关注哪几类知识的沉淀和转化呢？本书为创业者提供下列创业知识管理思维结构清单。

经合组织在《以知识为基础的经济》中把知识分为四大类：第一类知识是关于事实的知识，回答“是什么”的问题；第二类知识是关于原理的知识，回答“为什么”的问题；第三类知识是关于技能的知识，回答“怎么做”的问题；第四类知识是关于人力的知识，回答“谁有知识”的问题。本书也基于上述四类知识，将创始人需要在创业中归纳



图 1-1 创业企业知识管理结构

沉淀的知识结构分为 4 类，即技术知识、市场知识、智力来源及过程知识。

(1) 技术知识：指创业产品和服务设计、生产及销售过程中各领域的专业知识，主要回答“是什么”的问题。这些知识会需要创业者从相关专业领域获取，并经过企业和个人的长期积累存储。如产品图纸、文档资料、工艺文件、发明、专利、配方等。

(2) 市场知识：指创业企业所处的市场环境、自然环境、政策环境等能够影响企业发展的各类外在环境，以及市场渠道、客户定位、客户关系、合作伙伴、投资人、供应商等影响企业产品和服务需求的知识信息，主要回答“为什

么”的问题。创业企业在一个动态开放的市场中，因此需要创业者不断从外部环境和用户手中收集市场知识，并转化成为创业产品和服务的创新和发展决策。

(3) 智力来源：主要指掌握知识与技能的专业人才，包括他们的知识结构、经验、协调组织能力、判断力等。这个主要回答“谁有知识”的问题。这些人才本身所具有的知识需要在企业运营的过程中沉淀和管理，为企业创新和发展提供基础。

(4) 过程知识：指企业各项工作任务得到分解、组合和协调的工作流程框架，包括各项标准化流程设计、运营制度、协同办公规则、企业运营方法论及发展战略规划等。这个主要回答“怎么做”的问题。过程知识能够确保企业有效运营和持续创造价值。

创业者在创业时期可以结合知识管理结构图，将企业运作中需要加以管理的知识分为上述四类，通过转化为显性知识，即通过文字信息，包括图表、数据、公式、手册等不同形式沉淀下来；也可以转化为隐性知识，即通过尝试与探索在总结经验和教训的基础上，形成创业者个人的运营风格、运营直觉和运营经验。

案例

这个青年投资人俱乐部短短两年内 实现了全国发展的目标

北京某家五星级酒店的大厅里，豪华的吊灯发出紫色和金色的光，照亮了在这里聚会的几百人。

他们都是做投资的青年，大部分是初入职场的投资经理。

我端着一杯香槟，加入了一个自由组合的聊天小组。聚会上陌生人之间的对话常常是这样开始的，“你在看什么投资领域”“我们是不是同一家知名高校的校友”“你在什么领域做咨询，我认识你们领域的×××”“你们行业的发展情况如何”。

聚会主办方——一位优秀的年轻投资人缓缓走上演讲台，他是这个俱乐部的创立者。

创始人介绍说，两年前，他们6位金融街的投资人坐在一起吃饭，谈到年轻投资人找到好项目和好资源的压力非常大，于是他们想做一个交流群；整合各自的资源及互通有无，青年投资人俱乐部就这样诞生了。

一个年轻的投资人在知识储备和资源人脉上总是有限的，而在投资行业，资源人脉和行业信息就是赚钱的资本。无论人脉还是行业信息的积累，青年投资人都太需要了。青年投

资人俱乐部的发起人瞄准这些年轻投资人的需求，将一群名校毕业生、海归等优秀的青年投资人聚在一起，汇集各方面的知识人脉，共同应对生活和投资工作的挑战。

两年后，他们在五星级酒店会议厅举办了一场聚会就有近千位青年投资者参加。除了北京，上海、成都、深圳等5个省市也都有这个俱乐部的分舵和代理人，并且定期聚会和举办资源整合活动。2016年他们应该已经在香港注册成为社会企业。

青年投资俱乐部针对年轻投资人这类客户的需求痛点定位商业模式。找到客户的痛点，精准定位人群，整合资源，体现专业性，是成功创造同类用户社群的必要因素。

案例分析

本节案例讲述了一个青年投资人俱乐部的创业项目。该投资人俱乐部在起步阶段，创始人迅速对下列知识进行了沉淀和积累：掌握专业投资知识技能的青年投资人、俱乐部标准化管理流程，青年投资人在寻求优质项目中的需求痛点、项目信息、投资规则和资源整合规则等。他们将这些知识运用到俱乐部分部的建设、投资人会员的管理，以及为会员搭建的沟通平台、服务平台和合作平台的创新中。用本节提供的知识管理结构思维工具对该青年投资人创业俱乐部进行分