



东方讲坛·创业生涯系列活动讲座精选之六

2018~2019年度

创业逻辑 与 运营者的修炼

本书编委会 编



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

东方讲坛·创业生涯系列活动讲座精选之六
(2018—2019 年度)

创业逻辑与运营者的修炼

本书编委会 编

上海交通大学出版社

内容提要

本书为中共上海市委宣传部、上海市社会科学界联合会和上海市人力资源和社会保障局联合主办的“东方讲坛·创业生涯”系列活动讲座精选之六(2018~2019年度)。东方讲坛创业生涯系列讲座活动已连续举办15年,成为东方讲坛系列讲座主要品牌之一,是提升和培育海派文化的一个重要公共文化平台。本书收录了16位专家及创业者在创业模式、团队建设、创业思维,以及互联网时代的创业法则等方面的文章,为广大读者献上他们各自的创业经验和心路历程。

图书在版编目(CIP)数据

创业逻辑与运营者的修炼/《创业逻辑与运营者的修炼》编委会编. —上海:上海交通大学出版社,2019
ISBN 978-7-313-22430-9

I. 创... II. 创... III. 创业—研究 IV. F241.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第252809号

创业逻辑与运营者的修炼

CHUANGYE LUOJI YU YUNYINGZHE DE XIULIAN

编者:本书编委会

出版发行:上海交通大学出版社

邮政编码:200030

印制:常熟市文化印刷有限公司

开本:710mm×1000mm 1/16

字数:283千字

版次:2019年12月第1版

书号:ISBN 978-7-313-22430-9

定价:58.00元

地址:上海市番禺路951号

电话:021-64071208

经销:全国新华书店

印张:16.5

印次:2019年12月第1次印刷

版权所有 侵权必究

告读者:如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话:0512-52219025

编委会名单

顾问 张 岚 周国良

编委 (排名不分先后)

杨永华 张 洁 蒙 媛 陈哲炜

应毓超 李 刚 杨永发 姚丽莎

陈文静 胡怡琳

统筹 杨永发

目 录

2018 年度

运营者的修炼 / 郭俊杰	3
看得比别人远一点,走得比别人慢一点 / 杨 晖	17
创业是一场充满乐趣的修行 / 陈维宇	31
创业失败了,你还能拥有哪些红利 / 黄征宇	47
人工智能+创新	
——如何成为第四次工业革命的领导者 / 廖 明	61
玩出来的联合办公 / 郑健灵	75
你的创业,让前沿科技赋能 / 石 岚	91
小微创业商业模式选择 / 戴 剑	107

2019 年度

零点有数创业逻辑

——建设基于数据智能之上的公共决策支持能力 / 袁 岳	123
打造资本独角兽,让创业与融资无缝对接 / 虞建卫	143
科创板,开启中国资本市场新时代 / 饶盛华	167
未来黄金二十年:拥抱上海创新创业新环境与新空间 / 何万篷	185
养老产业的创业发展空间 / 殷志刚	201
农创·智创,激发乡村振兴新活力 / 黄桂利	215
从 0 到 IPO,社保标配时代的人才吸引 / 余清泉	231
自媒体背景下的决策与选择 / 秦 畅	241



2018年度



运营者的修炼

郭俊杰

上海黄豆网络科技有限公司总经理、樊登读书会联合创始人兼CEO、大学生创新创业课程讲师。2017年荣获上海市长宁区“领军人才”称号、全国财经院校创新创业联盟“40-40 社会创客”称号、中国改革创新与诚信建设高峰论坛“2017 诚信中国优秀企业家”称号等。

今天讲座开始前,先问个问题,现场有没有樊登读书会的会员?有的话请示意一下。还不是很多,那我今天要好好讲讲。前段日子,我接到主办方邀请的时候,就想起我上大学那会儿。我大学是在上海读的。上次来上海图书馆已经是十几年前的事了。毕业以后,我在广东、北京都工作过,也创过业;2012年,又回到上海创业。今天是五四青年节,我能够再次来到上海图书馆,和大家分享一些与读书相关的创业经历,真的特别开心,特别荣幸。

我的分享与其他专家、学者的分享可能会不太一样,因为我是一个运营者,一个实战家,是一个在创业路上摸爬滚打了四五年,多少有一些经验和教训的创业者。在座的很多人也是创业者,或者可能未来会成为一名创业者,我希望接下来所讲的,能够对大家有所帮助,并提供一些启发。

“我到底为何而创业?”这是创业过程中,每个创业者要反复拷问自己的一个问题。我把它称为“第一性原理”。什么是“第一性原理”?“第一性原理”指的是你到底希望去解决一个什么样的问题。创业阶段,随着各种外部条件变化,你的机会也会发生变化。这时候,你是拥抱这些变化,还是秉持创业初心?我相信解答这个问题最好的一条原则就是回到“第一性原理”。

我大学学的专业是海底光纤通信,和现在做的事情完全不相关。毕业后,我和许多毕业生一样,选择了一份和自己专业相关的工作,做了一年的电子工程师。当时,我所看到的事业发展未来,并非是我五年、十年之后想达到的一个状态,所以经过近三个月的思想斗争,我离职了。

我从广东跑到北京,想着可以离老家山西近些。后来,考研未果,我便正式开始了自己的创业之路。第一次创业的经历非常惨痛,那时,零经验的我把一切想得太容易,以致犯了错误,违背了“第一性原理”。

很多人创业到后期会发现越做越别扭,这是因为起点找错了。许多人只是因为自己有这样的资源,或者自己擅长做这样的事情,就去创业了。

第一份创业——我开了一家社区的生鲜超市。当时,我有个朋友在大兴有工厂,专门给肯德基、麦当劳等快餐厅做蓝莓酱和韩式零食,他有冷链配送的条件,知道生鲜市场还不错,所以我们就商定先开一家生鲜超市,未来再做商城。现在这个很热,叫生鲜电商。我们有这个想法是在2011年初,只是觉得既然我们有这样的一些资源,就做吧。现在看来,如果只根据现有的资源就开始创业,这其实是特别草率的,因为你并没有找准你真正应该出发的地方。

最开始还是比较顺利的,三个月我们已经实现了扭亏为盈。当时我天真地认为,做生意太容易了,随便就能挣到钱。可是过了六个月、九个月,团队开始出现问题。当时团队是雇来的,他们完全不注重对顾客的维护、对商品的把握和对销售的分析。这样做了不到一年的时间,我感到很累,就放弃了。本来我还设想着第一一年要开2~3家店,同步做线上商城,结果都没成,一年下来还亏了小几十万,太失败了。

那一年创业我非常投入,回家的时候妈都不认识我了,因为我整个头发留得很长,完全没有时间理发。创业的时候,你会发现每天在店里的时间都不够。我们除了卖有机生鲜,还卖正常的蔬菜水果。学生创业最大的问题就是太容易相信人,太容易觉得规则就是规则,因为没有社会经验。社会经验是很难讲的,必须自己去经历。当时我被供应商坑得很厉害。那些与我们打交道的,根本不是认为诚信就是诚信、规则就是规则的人。这时候,你所有的东西都不起作用,以前求学的一些所谓经验,在社会上显得不堪一击。所以我天天被骗。当时为了把控供应商,有一段时间我每天早上3点钟起床,到批发市场去看,看了一个多月,明白了,供应商为了能多挣钱,绝对往死里坑你。

经历了这件事之后,我开始找别的机会,跟一个大学同学一起,决定做一点低成本的项目。但是,二次创业我们又犯了一个错误——不会坚持。

那一年我做了七个项目,还做过户外教练,带着队,夏天最热的时候到井冈山走了15天,真的是每天住在山里面,带着雄黄,搭帐篷,在野外自己烧饭,包括一些青少年的素质拓展项目我都做过,这段经历持续到2013年底。樊登读书会是我在2013年底开始做的新项目。在这之前的其他创业项目主要带给我两点启发,一是关于创业原点的反思,二是坚持和团队的重要性,因为最开始创业失败要么是没有团队,要么是会不会坚持。

第一份创业要从哪里开始呢?你能找到一个自己喜欢的事情,或者能够发挥自己专长当然很好,但是这些都不是最重要的。有人会问,最开始是不是在寻找商机,我认为不是。创业本质上是在解决一个具体的社会问题,而这才是每个人在创业之初应该首要考虑的。现在很多人经常跑图书馆,还自己学习,似乎都很好学,但其实大部分人没有时间学习,也不想去学,说得再现实一点,即使书送给他们去读了,大多数人还是很难收获一些真正能应用到生活工作当中的知识或技能,这是我们当时发现的社会问题。

当时我们几个创始人见面以后就想了一个办法,说能不能这样,大家既然没有时

间读,读了也没有什么收获,那我们就帮大家去读,或者带着大家一起读。最早,我们把每本书做成 20~30 页的 PPT,以这样浓缩的形式展现出来,一年收你 300 元看你愿不愿意学习。后来,我们又把这种形式逐步完善,把每本书浓缩成 25 分钟(1 课时)的内容,1 课时 1 本书的精华解读,把一本书讲清楚,让大家来听。创业就这么开始了。

所谓的企业愿景和使命,我们第一次开会的时候就说到了。开会地点在南京大学旁边的一个咖啡馆,我们专门从上海过去,准备了很厚的一叠营销材料,讨论怎么做营销,怎么扩大规模。最终,我们只确定了两点,一个是做这件事的愿景,我们要帮助更多人养成阅读习惯。国家提倡“推进全民阅读,建设书香中国”也是这个目的。中国每多一个人读书,就多一份祥和。当社会有更多人读书的时候,周围的环境、整个中国的大环境都会发生变化。所以我们找到了创业要解决的社会问题,同时才有了持续拼搏的动力,这是最核心的原因,它来自于所发现的一个商机。第二则包含了一个社会价值。我们带动更多人读书,并且收取费用,其中具备了商业机制,同时我们还给乡村小学的孩子们建图书室,希望那些没有条件读书的孩子能够更早读到书。当时我们想了一句口号:“给自己一个读书的习惯,给孩子一个读书的机会。”每一个会员进来之后,我们就留取会员费的部分钱用于为乡村小学购书、建图书室,并请会员朋友帮我们一起捐给乡村的孩子们。以上两点都是我们从创业一开始就确定的,直到今天没有任何改变。

三周年的时候,公司内部出了很多纪念活动的方案,比如大型演讲活动,全被我拒绝了。最终公司决定在未来的一年内捐赠 100 个小学图书室。我觉得要做就做一些实实在在的事情,那种庆典活动就像放烟花,看起来绚烂,但是转瞬即逝,没有长久的社会效益。务实、兼具商业价值和社会价值,这是我们企业的基因,也是我个人的行事风格。

创业就是这样,你能够发现某个具体存在的社会问题,且又有能够切实解决的办法。是否能够解决如何衡量?我推荐考虑的解决办法应当比原来的解决办法的效率高 10 倍以上。这是衡量一个点子足不足够成为一个创业项目的一项很重要的指标。什么是 10 倍以上?推荐大家一本书——《增长黑客》,讲的是一个令用户惊叹的“AHA 时刻”——用户自发愿意去传播和推广产品,而不是出于平台奖励。所以,用户怎么发展?大多数用户的发展是靠用户感受到了 AHA 时刻,进而促成二次传播实现,以用户推用户,这个商业逻辑是有生命力的;一开始靠买流量、外部推广等促成的商业繁荣,我相信生命力不会持久。

微信起家的时候,腾讯并没有给它很大的流量。腾讯内部很多创业也是这样的逻辑,它会让这个东西先自己跳出来,比如说绑定通讯录等,经过这些自发性的传播之后,在合适的时候,才会借助外力去推广这是因为一开始受众还看不清它到底有没有生命力。现在我们对旗下的很多子公司只会投100万,100万做成很好,做不成就算了,不会投更多,我们认为再多的钱对创业初期是没有太大帮助的。这些多子公司主要服务于家庭为单位的分散读者群。我们开了很多书店,孵化了许多知识选秀类节目,为优秀的讲书人准备了丰厚的奖金(第一名有100万元奖金),我们相信读书这件事就是一个可以围绕展开的巨大商业生态。

总之,你要有坚持的蓝图,要想清楚所需解决的问题是什么,而且必须有10倍以上或更高效的解决办法,这在创业初期太重要了,否则很难坚持。

早期肯定会碰到各种各样的问题。从2013年底到2015年初,我们在长宁区注册了新公司。研发新产品之前,其实有很多时刻想要放弃的,因为太难了。2013年底刚开始做的时候,我还有别的项目可以补贴一下。后来到2014年初的时候,我们认为这个模式很有必要做一些商业探索,就做了一些模型、MVP(Minimum Viable Product,最小化可行产品)测试模型,这时发现不能兼职做了,所以春节后我们开始全职经营。但算账之后发现根本挣不到钱,一个月推广不到100个会员,不像现在1~2小时就能增长这么多的量。一个月3万元,我们答应给老师一半,还答应每个人的会员费中50元要捐给学校,这样差不多2万没了。许多人创业早期会拉很多团队来干,但风险极高。当时我没这么做,只找了两个同学帮忙,一个做PPT,一个写基础开发,答应有钱就分给他们,这样一个月大概只有四五千元的收入。如果你们遇到这样的情况会放弃吗?我想如果只把这当作一个能挣钱的机会,你也许早放弃了,但如果这件事情是值得你一辈子做的事,我相信你不会那么轻易放弃。

在做第二本书《幸福的方法》精读的时候,公司还是邮件往来,我在邮件中就给所有会员们写了一句话:“这是一件我们值得做一辈子的事情。”当时不知道这件事能有多大,能有多少影响力,但我们就是认为它特别有意义,有社会价值,能解决一些社会问题,而且我们为此感到骄傲,所以坚持了下来。

2014年一整年,我们一直在寻求MVP最小的模型,寻找小范围内最有效率的策略。到2014年底,公司才有了一些起色。

创业初期很关键。当你找不到这样做的意义的时候,可能就只会尝试很多乱七八糟的方法,而且如果一直没什么进展,就容易产生自我否定和强烈的挫败感。你会发

现这个也干不成,那个也干不成,但事实上这是因为你没找到干不成的根本原因,没有真正发现长久努力的动力,还有就是你太容易放弃了。

2012~2013年,我回到大学讲创业课程,课上我只讲一件事,所有的困难99%以上都是你自己设想出来的,根本没那么困难。一件事你因为困难放弃了,再过三五年之后,你回过头来看看,真的是因为这个原因放弃的吗?不是,就是因为你自已认为这个我过不去的。我回头看之前做的六七个项目,有几个项目其实现在都有做得很好的企业。大二大三的时候,我老爱琢磨乱七八糟的点子,那个时候更容易放弃。2006年我想做一个校园篮球场和足球场的广告,这主要是受我一个师兄的启发,他做的是食堂广告。食堂里以前是没有广告的,他最开始做的是综艺广告。所以,当我拿到一笔蒙牛公益广告的钱时,就提议做个体育场广告。正好复旦大学在开运动会,我就跑到复旦去,但复旦认为不能做,我也没有继续争取什么就放弃了。年轻的时候容易放弃到这种程度,是因为当时我做这件事情内心没有什么动力,只是觉得这是一个挣钱的机会,而且干也行,不干也行,想到了点子,就试着问一下,同意了就干,不同意就算了。但做事情哪有那么容易。创业也是如此,有些东西你早先应该想明白。

2015年,我们才找到了樊登的特点。其实,樊登读书会这个平台既是收费的又是线下的,在最开始并不为大众接受。当时我们举办过一次读书会,论坛上就有人鄙视,说我们通过商业手段来推广读书,认为读书是一个人的事还收钱,这事做得就是不厚道。但我们心里清楚,这么做的目的是组织大家一起学习,我们清楚并坚持自己要做的事。现在我们靠这样的形式来组织读书会,真的影响了成千上万的人。如果没有用商业力量来合作支撑的话,根本不可能达到这样的影响力。其次,大多数人认为读书是一个人的事,这种想法来自于把读书解读为类似看话剧、音乐会、电影之类的娱乐消遣活动。但假如读书可以帮你解决生活中各种各样的问题,是你生活中的必需品,而非奢侈品,那么我们会发现读书不是一个人的事,而是很多人都必须要去掌握的学习方式。

学校教会你的是怎么去学习知识,但是没有教你生活技能。你该怎么养孩子?怎么在工作中做创意、谈判、管理?怎么跟你老婆说话?怎么跟老公好好相处?两个人怎么共同面对童年的伤痛?这些问题——你后面大半辈子要面临的事情,学校都教不了你。

我的孩子是2017年11月生的,我很愿意陪孩子,通过学习,我懂得如何去照顾他。不学习的爸妈有了孩子之后,我相信一定会手忙脚乱,因为这是他们以前从来没

有经历过的。我身边还有些女性朋友很讨厌妈妈对待自己的方式,认为自己以后有了女儿,一定能跟她特别好地相处。但是事实是,如果你不学习,你比你妈还差劲,身边这种例子太多了。

我们做的线下活动都特别有意思,十几人到几百人都可以参与,大多数的活动都是反转式教学,1小时讲一本书,然后大家轮流分享。早期我们做线下活动的时候,各地的会长都没有经验,不知道怎么引导大家发言,就让大家想说什么就说什么。有一次我们做《幸福的婚姻》的读书会,这本书讲了婚姻中发生的某些情况是不良征兆,教我们怎么去处理亲密关系。当时有一位40多岁的女性上台分享,一上台就开始哭。原来她两周前刚离婚,她说如果早知道书中的内容,两周前肯定不会走到这一步。人都有生气的时候,比如男女朋友吵架,女生会习惯性拉男生的衣角,说我们去吃个冰淇淋吧,我们把它称之为“修复情感的信号”,但是如果男生压根不知道这是修复情感的信号,比如,他直接说:“吃什么,你还在气头上呢。”事态就会恶化,实际上,书中讲到,比修复情感更重要的是接受情感修复,假如不懂这些,就必须通过一次又一次的痛苦去积累这方面的认识,这个成本就太高了。

所以樊登会员能体会到其中价值,知道通过书中积淀下来的前人智慧,可以提早学会一些新的东西。对于阅读习惯好或不好的人来说,这一点都同样重要。樊登不是只针对阅读习惯不好的人群。今天我们依然可以在图书馆学习,但是我相信每个人都有阅读的盲区,书中的所有知识不一定都能掌握,攀登的意义就在于此。

我今天给大家讲一些发生在我身上的事例,让在座的一些创业者或即将创业的人知道,很多事情是怎么自然而然发生的,其中有很多积累、很多阶段性认知、很多内心变化和坚持。

所有的事情并不会按照当时的计划一步步来。例如,2016年我们公司内部有一个讨论,认为会员发展太慢了,需不需要改免费。当时讨论很激烈,我认为如果要使我们的产品能够帮助更多人读书、养成阅读习惯,收费是最好的模式。市面上最不缺的就是免费的内容资讯,但是对于每个人来说最宝贵的、最愿意去追逐的不是资讯、知识,而是能节省时间同时又得到帮助。之后我们依然坚持最初的想法,会员价也由300元一年涨价到365元一年。自2015年开始,我们的产品从PPT的解读方式转变为多媒体方式,给受众带来更好的学习体验。2015年6月15日,攀登读书会正式上线。之后每年企业发展迅速,2015年我们有7位数的营收,到2016年可以做到大概8位数的营收,2017年和2018年约有9位数到10位数的营收。

信在座有很多知识付费的固定用户都知道,最早有一个平台每天推一本书,带你一年读 365 本书。这个信息一出来,我们的峰会管理群会长就坐不住了,跟总部提意见,我们不要做每周一本书了,也做每天一本书吧。面对这种情况我们如何思考,当时我们的想法是回到企业最早的价值观。第一,我们要给用户留白,不过多侵占用户的时间和拿走他们的选择权。樊登为什么讲书而不讲观点,就是为了让用户自己做独立判断。因为很可能过几年,观点与之前就会完全矛盾,所以要让自己有独立判断的能力,这个更重要。我们鼓励用户在听了解读之后,用户自己去买纸质书读;我们也会做更多方便的链接,给会员送书。第二,每天给你一本书到底是在帮你养成阅读习惯,还是让你越来越烦躁、挫败?你仔细想一下,你能做到每天读一本书吗?每周读一本书,能保持这样的学习强度,对大多数人来说已经不错了。每天读一本书很难记得什么,并且很难坚持,之后只会增加对自己错过学习机会的不满和焦虑,未必是好事。

而且攀登的一周一本书还有线下活动。每周我们都和大家一起学习,最近的一本书是《终身成长》。我们坚持每年一起读 50 本书,让大家通过每年的学习能够有所收获。

其实我们这里也运用了古人的学习方法。现在很多人读书是为了炫耀,是为了纯粹的谈资,说我最近读什么书了,给你炫耀一个知识点,这个是最没用的。所谓“古之学者为己,今之学者为人”(《论语·宪问》),我们希望现在的人学一些东西是为了自己。所以我们让用户花那么长的时间去接受一本书的知识,再花很多时间去反复学习,再花更多时间去实践应用。比如在与孩子沟通的时候,能不能用书中学到的情感引导方式去引导孩子,与孩子建立亲密关系;能不能用培养社会能力的方法去培养自己的社会能力。要把读到的、学到的应用到具体的实践中,才有价值。这是我们强调的一条最核心的线,我们一定要踩得准,踩得坚定,并沿着这条线做下去。

2018 年,我们做了一件大事,通过“4·23”世界读书日的升级,做了系列的知识选秀节目。其实 2014 年、2015 年的时候,我就想做这件事。超级女声、快乐男声让很多有唱歌跳舞才艺的人,通过选秀节目脱颖而出,成为明星。我想,我们是做读书的,是否也可以让更多有知识的人脱颖而出,让讲书人成为一种职业,让讲书人传播知识。但早两年我们没有那么庞大的线下,时机还不成熟。一直到 2017 年,我们大概发展到约有一千个峰会,各地可能有几百个线下的组织,我认为时机到了,于是开始打造一档真正的知识人海选活动。项目于 2017 年 4 月 23 日在上海诺宝中心启动,当时全国有一万多人参与,海选讲书人,选出全国二十强,然后晋级赛。2017 年很幸运,我们依托这次海选和广东卫视联合做了一档电视节目。2017 年底一共做了 6 期晋级赛。最后