



清华大学创新创业教育平台  
Enabling students to imagine, innovate and implement

# 创业方法论

清华x-lab

# 两种创业模式

## 创新型创业

- 拥有原创的核心技术（方法论）
- 未被充分验证的商业模式
- 不确定/未知的市场
- 以改变世界为目的



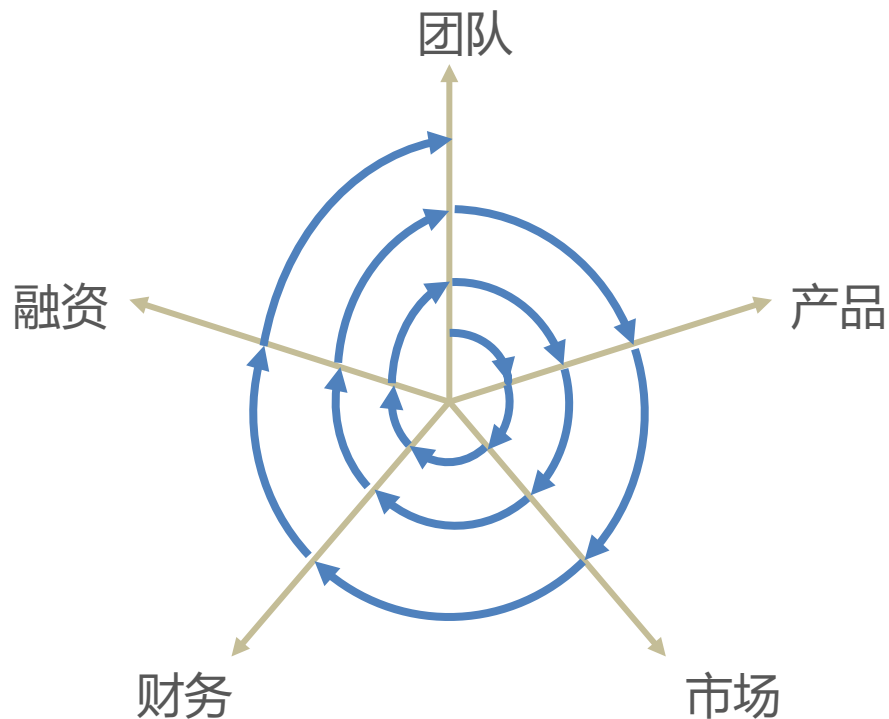
## “生存”型创业

- 没有原创核心技术
- 已被充分验证的商业模式
- 确定/已知的市场
- 以改变创业者自己的生存状态为目的

# 创新型创业的核心命题：验证

- 问题的验证：真问题还是伪问题
- 方法论的验证：有效性
- 产品和服务的验证：可用性、用户体验
- 商业模式的验证：客户、定价、利润空间
- 市场的验证：有效渠道、用户接受度、复制效率

# 创业的“螺旋上升”曲线

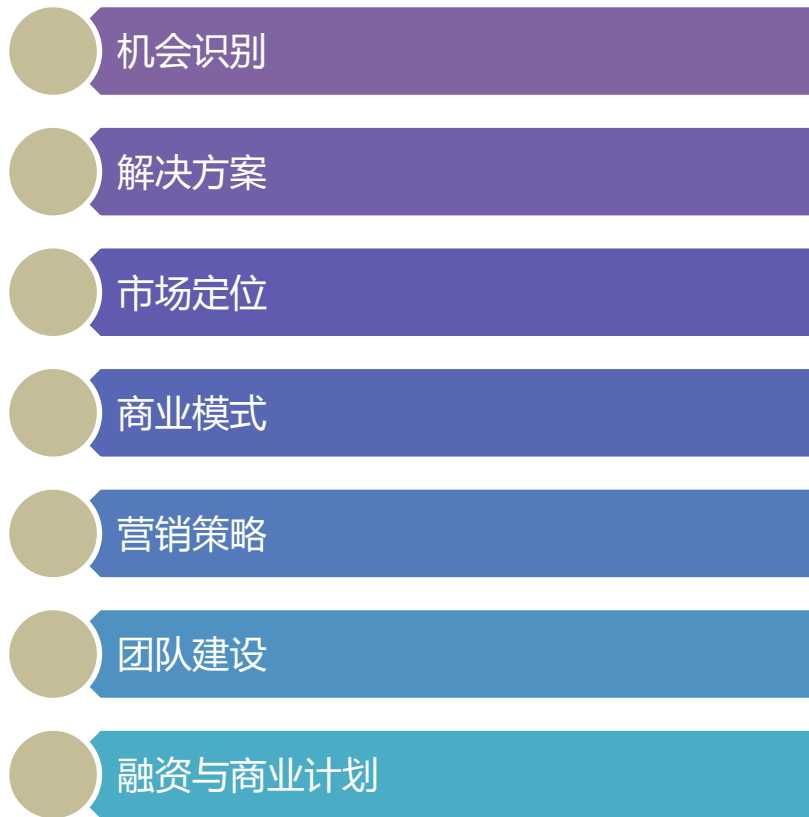


# 重点提示

- 考虑团队能力和资源条件
- 尊重市场和组织发展规律
- 制定合理的发展节奏
- 切忌揠苗助长贪多求快



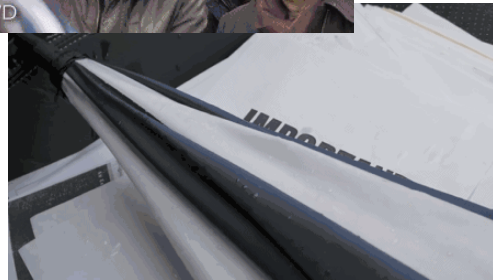
# 总体结构



# 机会识别

# 发现问题

- 好的创业项目源于一个好的“问题”
- 问题即“痛点”
- 痛点产生需求





# 好问题从何而来

不应来自于：

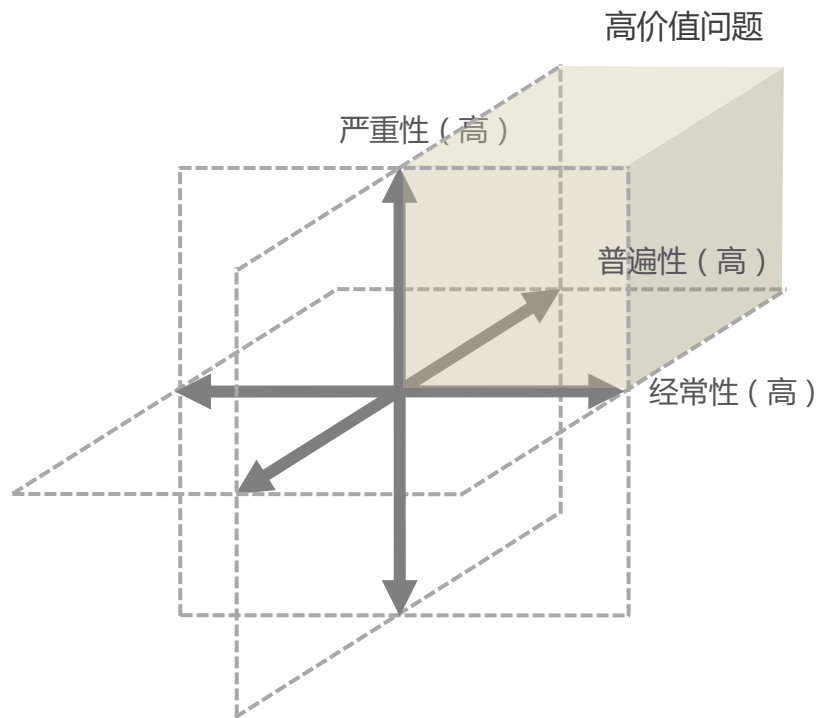
- 社会潮流热点
- 别人的成功案例
- 第三方报告
- 调查问卷
- .....

而是：

- 针对某一具体事物的
- 基于事实而非基于假设的
- 亲身、长期、深入的观察与体验

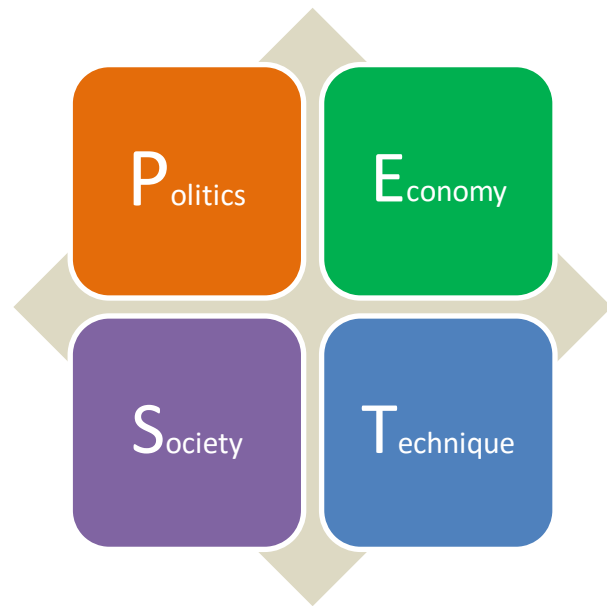
# 什么是好问题

- 严重性
  - 也即用户的痛点
- 普遍性
  - 普遍性决定了未来潜在的市场空间大小
- 经常性
  - 如果一个问题不经常出现，但是足够严重，也是一个值得解决的问题



# 如何判断时机

- 为什么现在是解决这个问题的好时机？
- 社会：消费习惯/理念
- 经济：消费能力
- 技术：实现手段、技术成本
- 政治：政策环境



# 解决方案

# 产品与服务的核心：方法论

- 自然科学层面的创新
  - 新技术
- 社会科学层面的创新
  - 新模式

案例：格莱珉银行：

- 面向穷人（包括乞丐）
- 无担保小额贷款
- 每周还款
- 互助小组



# 方法论的关键因素

- 有效性
  - 早期创业项目的核心是验证方法论的有效性
- 可替代性
  - 行业扫描，知己知彼
- 可复制性
  - 产品化
- 透明性
  - 对大数据的价值的理解

# 满足个性化的三种方式

- 小颗粒度+DIY
- 智能化
- 外部资源



# 满足个性化的三种方式

- 小颗粒度+DIY
- 智能化
- 外部资源





# 满足个性化的三种方式

- 小颗粒度+DIY
- 智能化
- 外部资源



# 产品与服务的外显：价值定位

## 提高/创造收益

- 经济层面  
收入，利润，投资回报.....
- 事物层面  
效率，有效，机会.....
- 生理层面  
健康，舒适.....
- 心理层面  
美，喜悦，被尊重，满足感.....

- 人力成本/风险
- 物资成本/风险
- 技术成本/风险
- 时间成本/风险
- 管理成本/风险

## 降低成本/风险

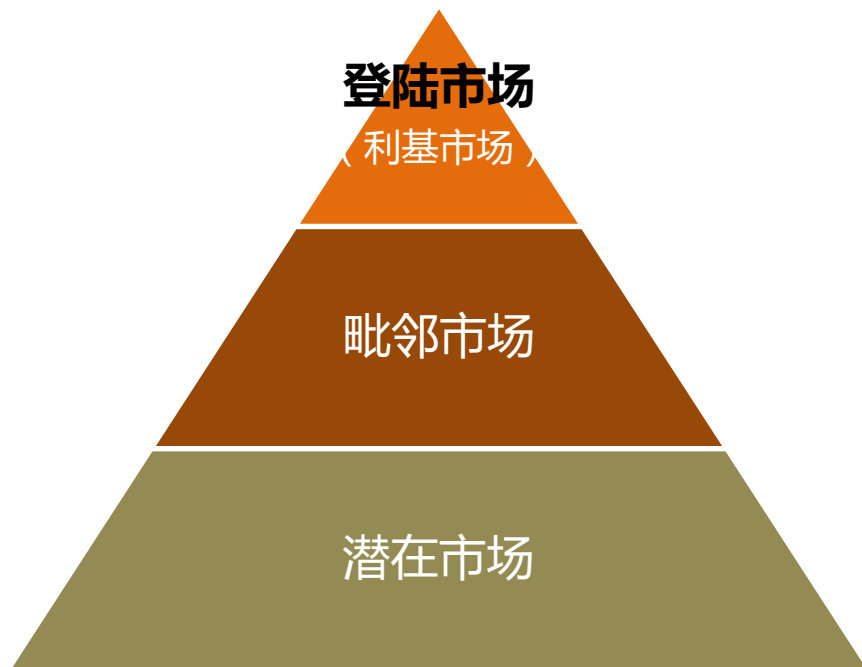
# 产品核心价值验证：MVP

- MVP ( minimum viable product , 最小化可行产品 ) 概念最早由埃里克·莱斯提出，是其著作《精益创业》中的核心思想
- 正向 ( Validating ) MVP
- 逆向 ( Invalidating ) MVP



# 市场定位

# 市场定位



## 利基市场的 6 个特征

- 1 狭小的产品市场，宽广的地域市场
- 2 具有持续发展的潜力
- 3 市场差异性较大
- 4 企业的能力和资源匹配
- 5 可建立良好的品牌声誉
- 6 市场还没有统治者

# 市场细分分析工具

	市场A	市场B	.....	市场N
最终用户				
应用场景				
用户价值				
天使客户				
市场特点				
市场规模				
合作伙伴				
资源要求				
竞争环境				

# 目标用户分析工具（用户画像）

- 性别
- 年龄
- 职业
- 地理分布
- .....

人口统计学特征

- 兴趣爱好
- 生活习惯
- 学习内容
- 审美特点
- .....

日常生活特征

- 收入水平
- 价值诉求
- 消费偏好
- 支付能力
- .....

消费行为特征

# 基于用户的市场分析

用户接受度（教育成本）



用户集中度（营销成本）



用户贡献度（客单价/利润率）



用户依存度（重复消费）



# 基于竞争的市场分析

	我	对手1	对手2	对手3
方面1	✓	✗	✗	✓
方面2	👍	👎	👍	👎
方面3				

# 商业模式

# 商业模式常见问题

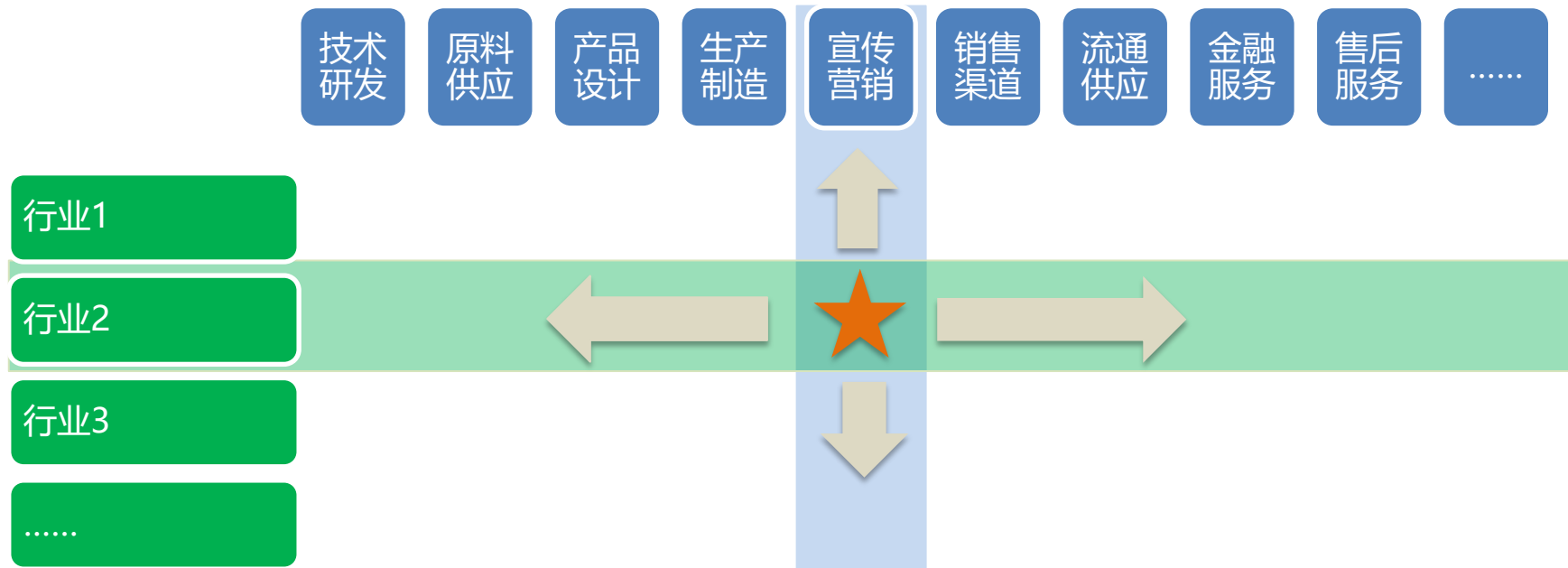
- 免费 or 收费？
- 2B or 2C？
- 产品 or 服务？
- 标准化 or 个性化？
- 轻资产 or 重资产？
- 所有权 or 使用权？
- 高门槛 or 低门槛？



# 商业模式分析框架

	需求	方法论	资源
盈利性	<ul style="list-style-type: none"><li>• 刚性</li><li>• 付费意愿</li><li>• 支付能力</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 不可替代性</li><li>• 人力投入</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 稀缺性</li><li>• 实物化</li></ul>
成长性	<ul style="list-style-type: none"><li>• 个性化</li><li>• 频率</li><li>• 普适性</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 机械化</li><li>• 标准化</li><li>• 数字化</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 虚拟化</li><li>• 依赖性</li><li>• 外部性</li></ul>
壁垒	<ul style="list-style-type: none"><li>• 参与度</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 透明性</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 垄断性</li></ul>

# 商业模式的定位与发展



# 商业模式策略

## 拆分策略

- 原子模式，一个模式只解决一个问题

## 聚焦策略

- 压强原理

## “轻”策略

- 守住核心优势，小步快跑

## 增量市场策略

- 创造一个新蛋糕

# “广义免费”策略及其适用场合

- 边际利润 = 0 ( if  $MC = 0$ ,  $MP = 0$  )
  - 用户数量大
  - 进入门槛低
  - 供给过剩
  - 信息透明度高
  - 低端用户多
  - 需求刚性弱

# 基于“广义免费”的获利策略

- 2B策略

- 广告模式
- 交易平台模式
- 分销渠道模式
- 授权模式
- .....

- 增值策略

- 资源稀缺性
- 内容稀缺性
- 功能稀缺性
- 用户体验稀缺性
- .....



# 低价格策略

- 功能拆分
- 以租代买
- 分时计价



# 如何创造盈利模式

- 创造刚性需求
- 创造痛点需求
- 创造高频需求
- 创造稀缺资源



# 如何创造盈利模式

- 创造刚性需求
- 创造痛点需求
- 创造高频需求
- 创造稀缺资源



# 如何创造盈利模式

- 创造刚性需求
- 创造痛点需求
- 创造高频需求
- 创造稀缺资源



真朴围棋

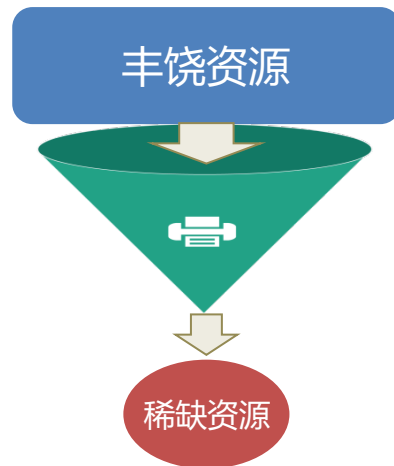
# 如何创造盈利模式

- 创造刚性需求
- 创造痛点需求
- 创造高频需求
- 创造稀缺资源

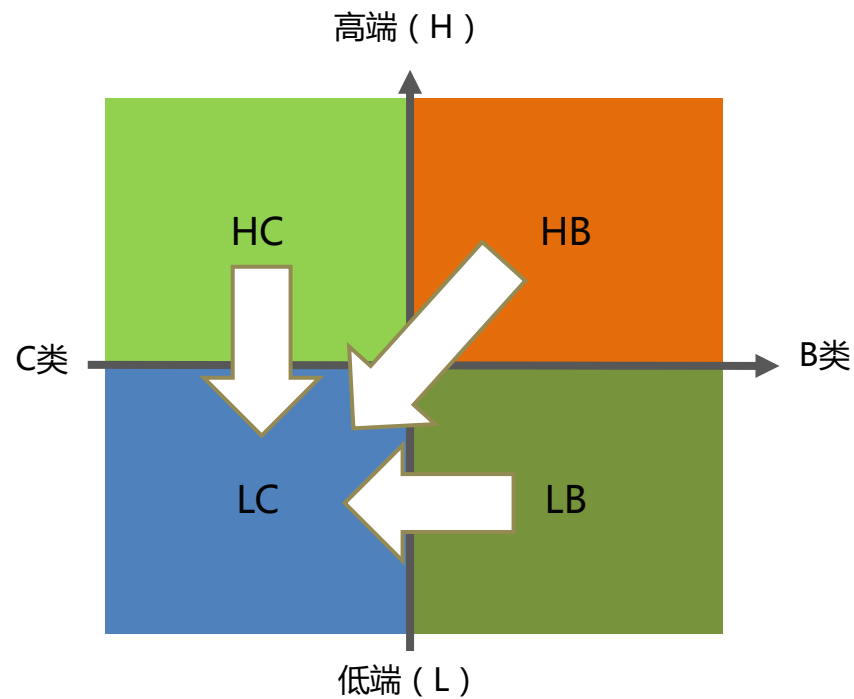
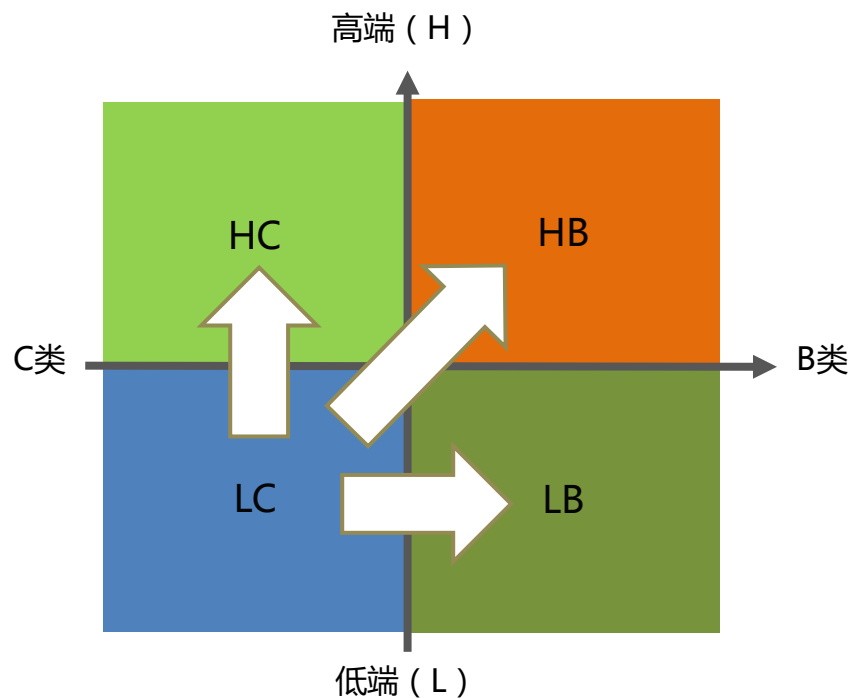


# 如何创造盈利模式

- 创造刚性需求
- 创造痛点需求
- 创造高频需求
- 创造稀缺资源



# 不同的商业模式演进策略



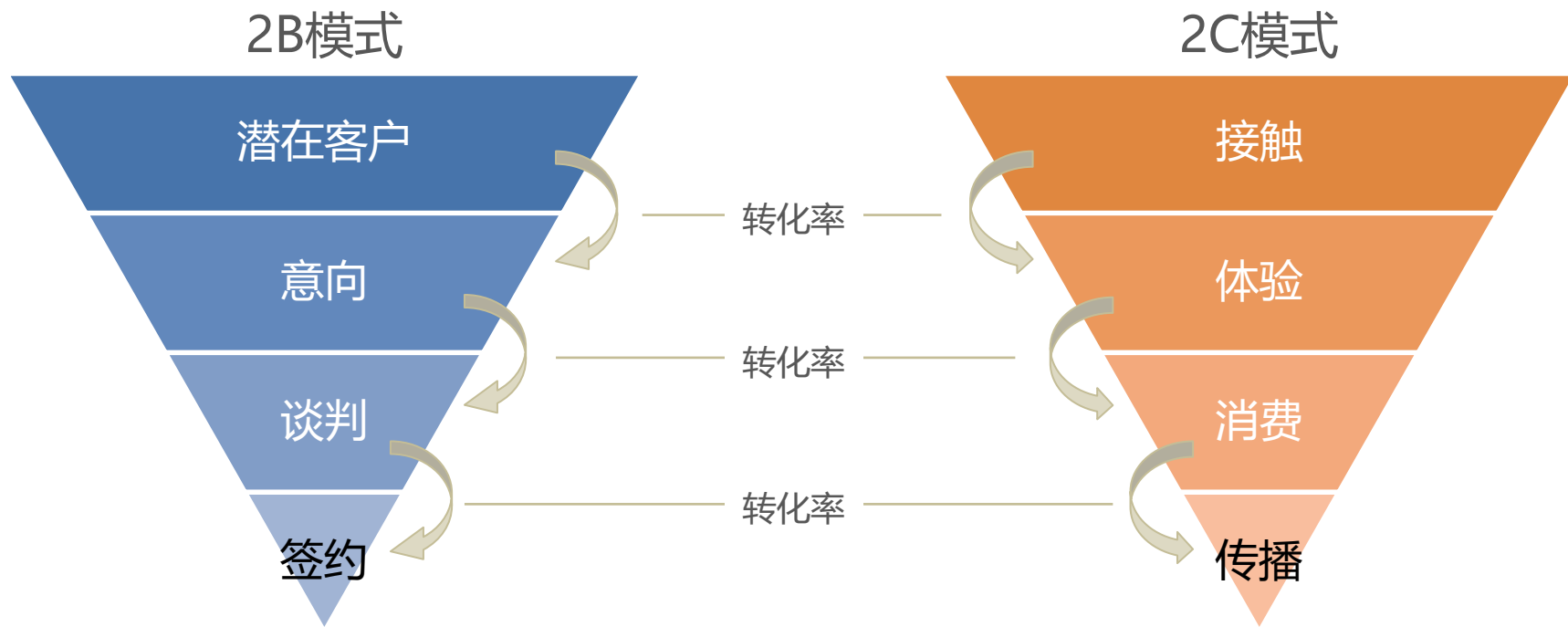
# 营销策略



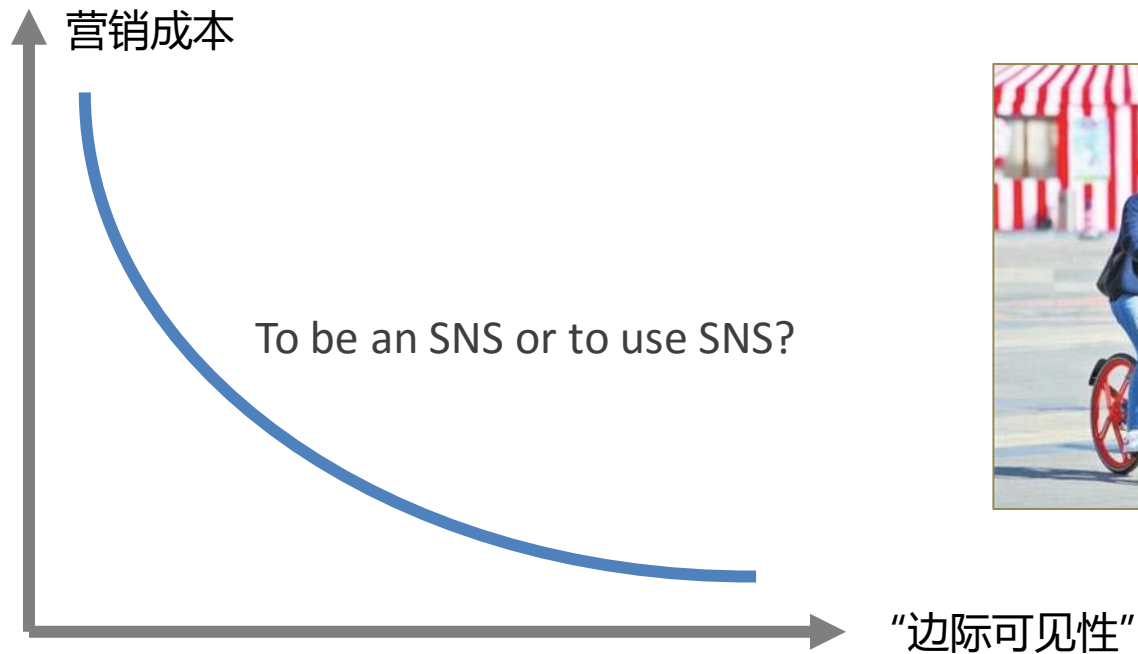
## 营销渠道分析

渠道名称	成本	时间	获客数量	获客质量	备注	结论

# 营销漏斗分析

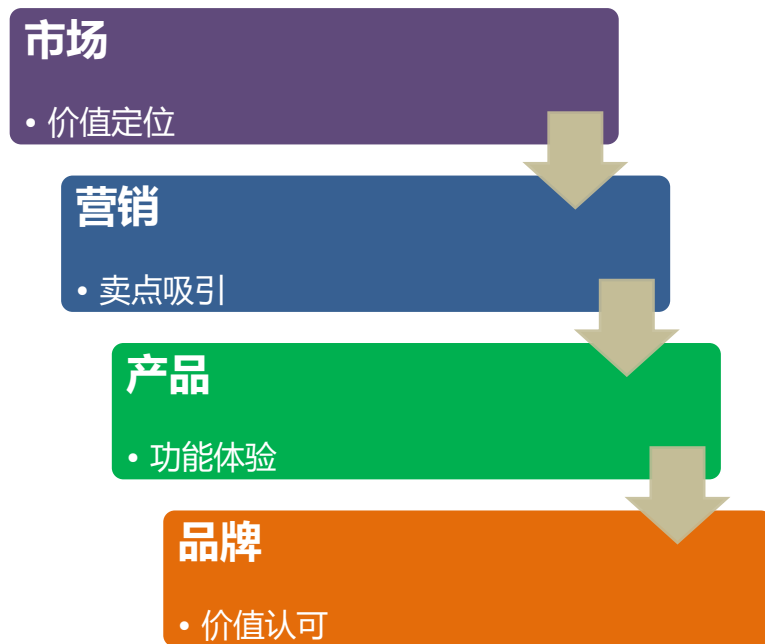


# 营销传播的核心：提高可见性



# 品牌策略

- 初创公司的品牌策略与市场、营销、产品之间的关系（右图）
- 品牌的核心是用户（客户）对企业核心价值的一种认知
- 品牌形象是这种核心价值的外在表现形式，是认知的载体



# 团队建设

# 领导人：能否看到真相？

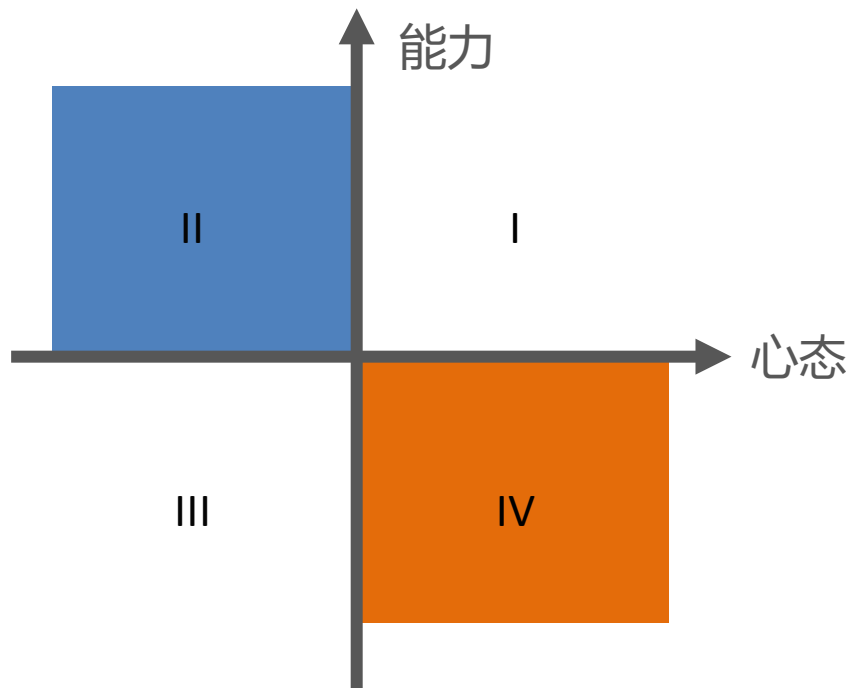


# 合伙人：“黄埔”还是“老土”？



# 员工：用人四象限

- I. 惜缘
- II. 慎用
- III. 弃之
- IV. 培养





# 融资

# 财务预测

	业务量A	增长率A	业务量B	增长率B	.....	收入	成本	利润
第一年								
第二年								
第三年								

# 资金来源

	自有现金流	债权融资	股权融资
成本	低	中	高
效率	低	高	中
经营风险	低	中	高
兑现压力	低	高	中

# 关于股权结构

- 保证创始人（CEO）的控制权
- 股权结构尽量简单
- 执行团队建议采用期权激励
- 不建议用股权换取资源

各角色按重要度排序如下：

- 1 创始人（CEO）
- 2 核心创始团队成员（可代持）
- 3 核心知识产权拥有者（建议代持）
- 4 投资机构（不可控股）
- 5 执行团队（建议期权）

# 撰写商业计划书

# 对象

- 投资人
- 合伙人
- 合作伙伴

# 作用

- 展示 - what
- 解释 - why
- 说明 - how
- 证明 - who
- 感召 - Call for action

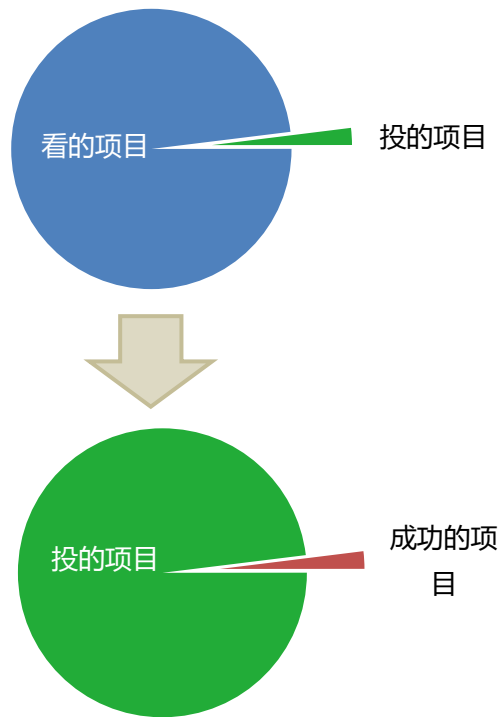
# 原则

- 逻辑清晰
- 重点突出
- 简洁明快
- 通俗易懂

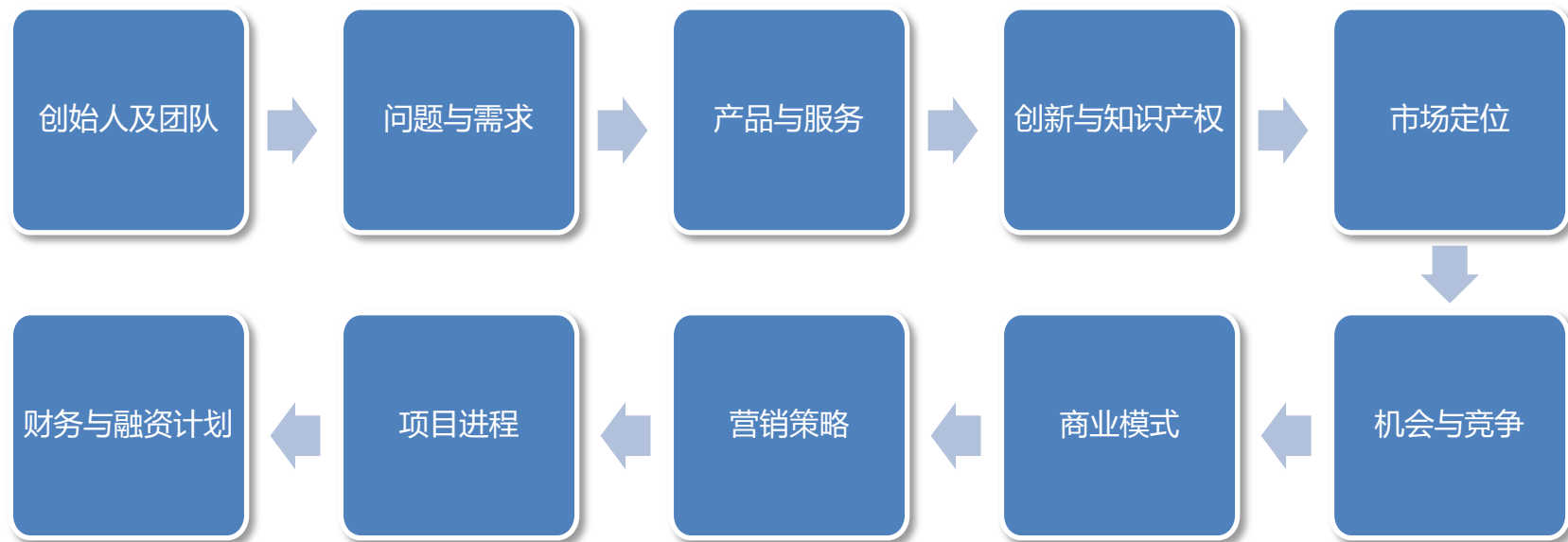


# 理解风险投资

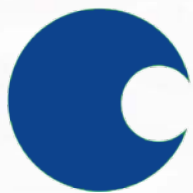
- 创新性强
- 潜在市场大
- 可复制性强
- 有一定壁垒



# 结构



# 以下为商业计划书模板



( 项目logo )

# 我的项目名称

我们致力于通过xxxxx为xxxxxx解决  
xxxxxx问题



# 团队展示



XXX  
CEO

教育背景  
XXXXXXXXXX  
XXXXXXXXXX

职业经历  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX



XXX  
CTO

教育背景  
XXXXXXXXXX  
XXXXXXXXXX

职业经历  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX



XXX  
COO

教育背景  
XXXXXXXXXX  
XXXXXXXXXX

职业经历  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

# 问题与场景

- 用户痛点描述用户痛点描述用户痛点描述用户痛点描述用户痛点描述
- 用户痛点描述用户痛点描述用户痛点描述用户痛点描述用户痛点描述
- 用户痛点描述用户痛点描述用户痛点描述用户痛点描述用户痛点描述



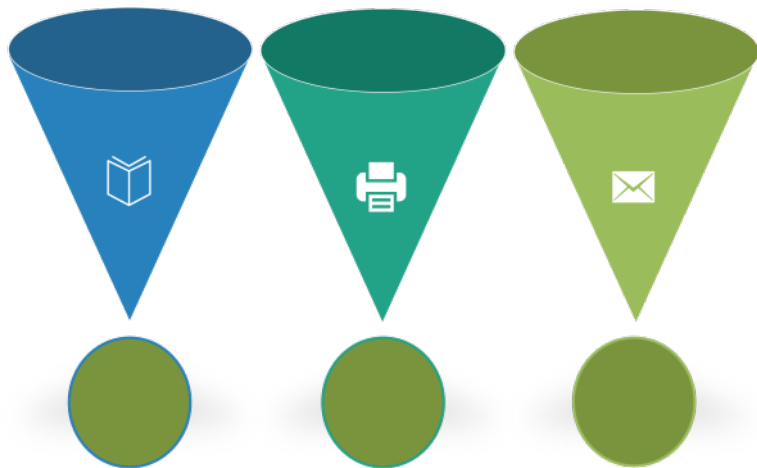
# 为什么现有产品无法解决问题

- 原因一原因一原因一原因一原因一原因一
- 原因二原因二原因二原因二原因二原因二
- 原因三原因三原因三原因三原因三原因三



# 我们的解决方案

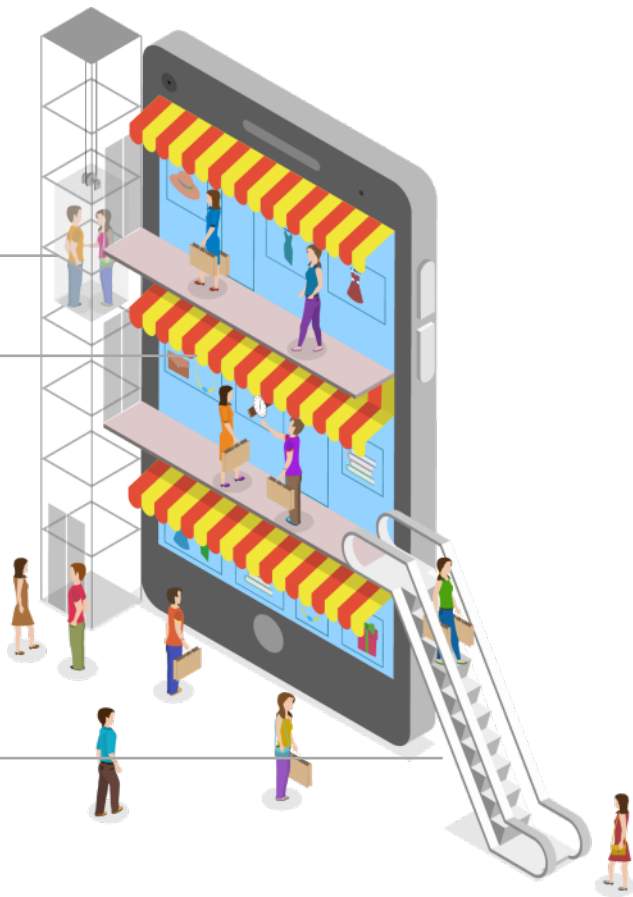
- 我们的解决方案我们的解决方案我们的解决方案  
我们的解决方案我们的解决方案
- 我们的解决方案我们的解决方案我们的解决方案  
我们的解决方案我们的解决方案
- 我们的解决方案我们的解决方案我们的解决方案  
我们的解决方案我们的解决方案





# 我们的产品/服务

- 亮点功能一
- 亮点功能二
- 亮点功能三
- 其它功能一
- 其它功能二
- 其它功能三



# 创新点

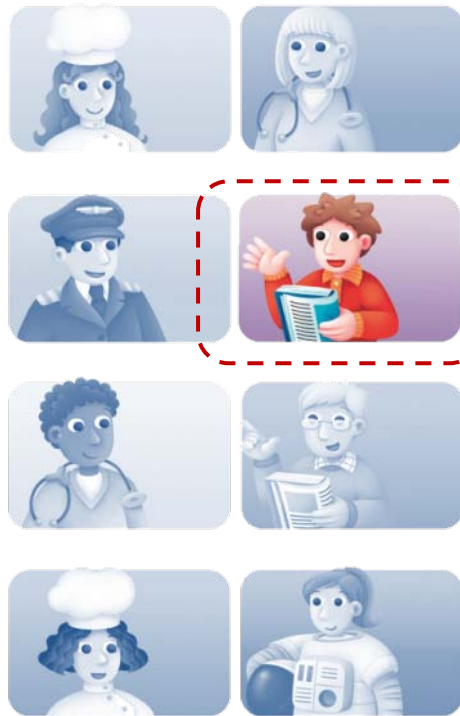
- 创新点一创新点一创新点一创新点一
- 创新点二创新点二创新点二创新点二创新点二
- 创新点三创新点三创新点三



( 专利证书 )

# 细分市场描述

- 细分市场描述细分市场描述细分市场描述
- 细分市场描述细分市场描述细分市场描述细分市场描述
- 细分市场描述细分市场描述细分市场描述细分市场描述细分市场描述



# 目标用户画像



## 用户属性

姓名：  
职业：  
居住地：  
兴趣爱好：  
常用网站：

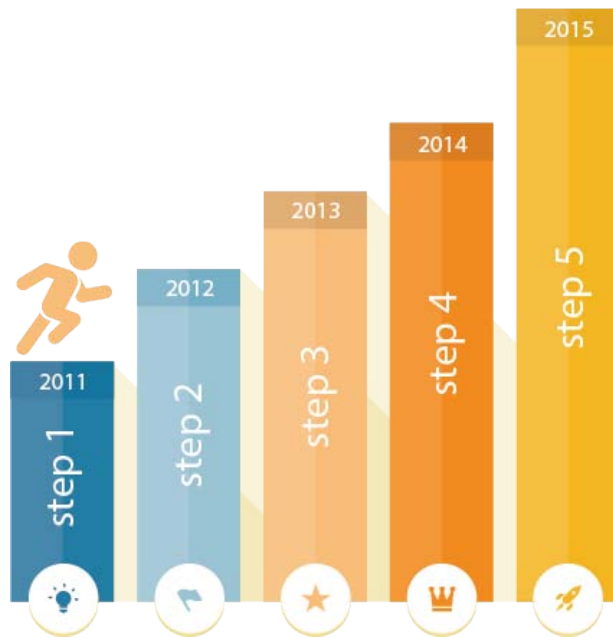
## 用户特征

- 特征一
- 特征二
- 特征三

## 用户故事

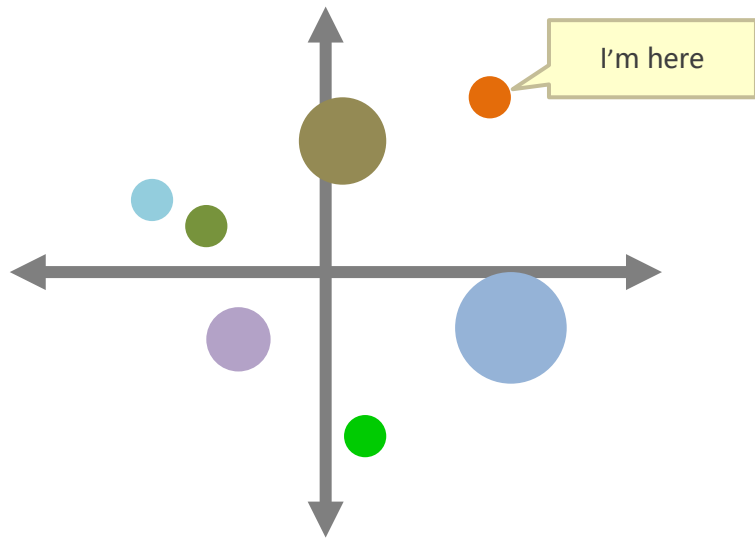
# 市场规模估算

- 市场估算说明市场估算说明市场估算说明
- 市场估算说明市场估算说明市场估算说明
- 市场估算说明市场估算说明市场估算说明



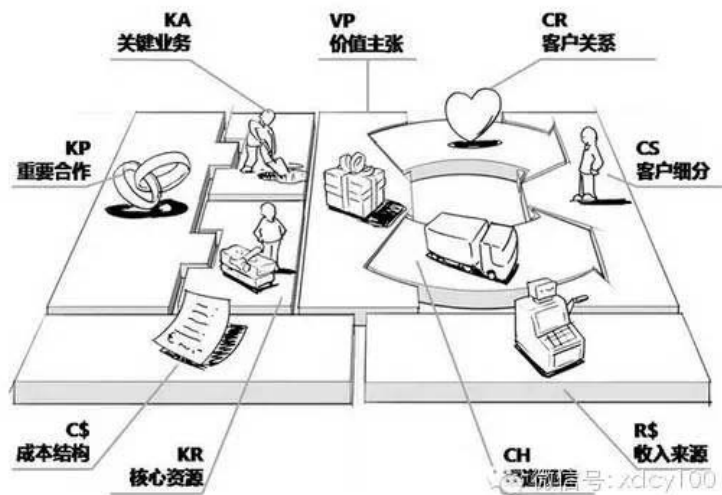
# 市场竞争格局

- 市场竞争格局与优势分析市场竞争格局与优势分析市场竞争格局与优势分析
- 市场竞争格局与优势分析市场竞争格局与优势分析市场竞争格局与优势分析
- 市场竞争格局与优势分析市场竞争格局与优势分析市场竞争格局与优势分析



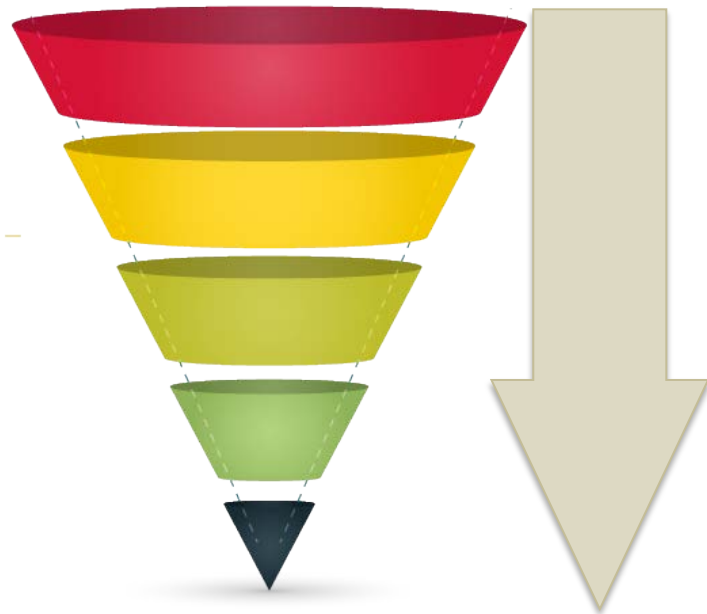
# 商业模式

- 商业模式说明商业模式说明商业模式说明商业模式说明
- 商业模式说明商业模式说明商业模式说明商业模式说明
- 商业模式说明商业模式说明商业模式说明商业模式说明
- 商业模式说明商业模式说明商业模式说明商业模式说明



# 营销策略

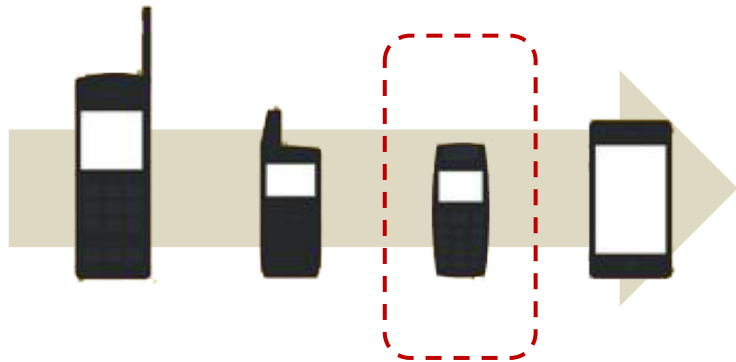
- 营销策略说明营销策略说明营销策略说明营销策略说明营销策略说明
- 营销策略说明营销策略说明营销策略说明
- 营销策略说明营销策略说明营销策略说明





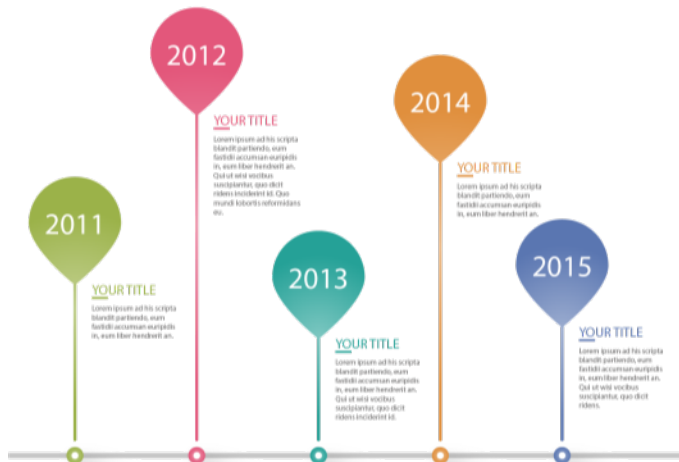
# 产品开发进度及未来规划

- 产品开发进度及未来规划  
产品开发进度及未来规划
- 产品开发进度及未来规划  
产品开发进度及未来规划
- 产品开发进度及未来规划  
产品开发进度及未来规划



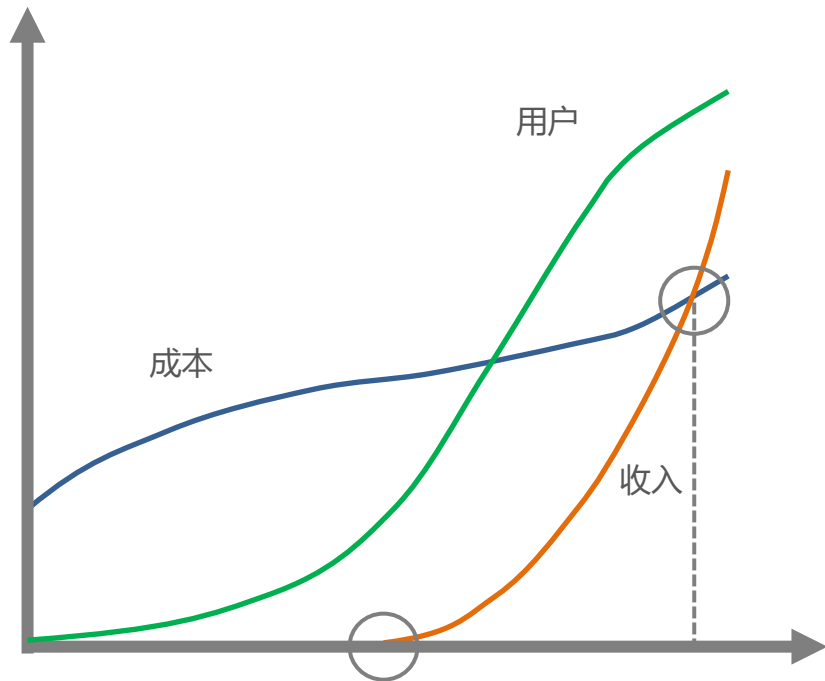
# 里程碑事件

- 里程碑事件描述
- 里程碑事件描述
- 里程碑事件描述
- 里程碑事件描述
- 里程碑事件描述
- 里程碑事件描述



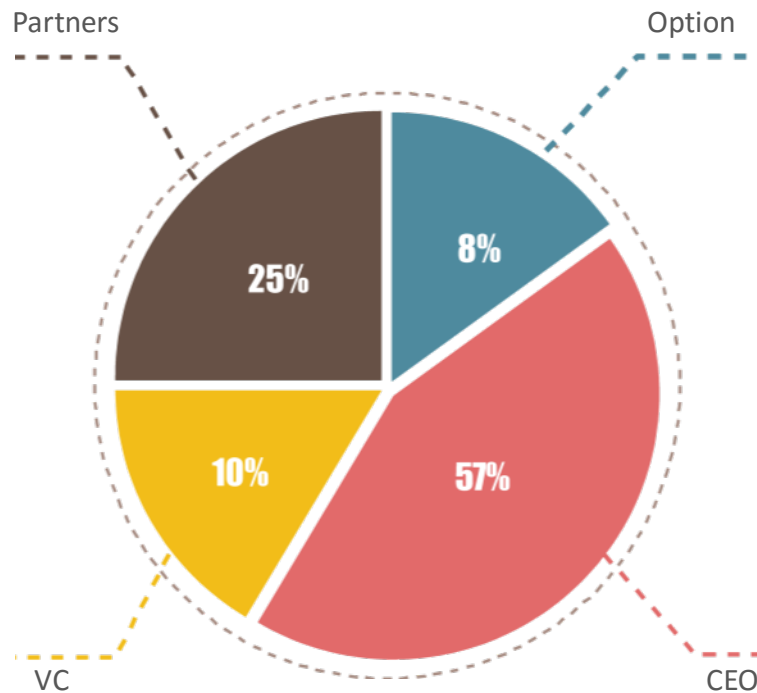
# 财务预测

- 财务预测描述财务预测描述财务预测描述财务预测描述
- 财务预测描述财务预测描述财务预测描述财务预测描述
- 财务预测描述财务预测描述财务预测描述财务预测描述



# 融资计划

- 融资计划说明融资计划说明融资计划说明
- 融资计划说明融资计划说明融资计划说明
- 融资计划说明融资计划说明融资计划说明



## 联系方式

# 感谢聆听！

- 电话
- Email
- 微信





THANK YOU !