孙陶然

他系出名门——

全省文科第四名考入北大经济管理系

厉以宁老师的学生、柳传志先生的弟子

他身经百战——

20年6次创业和联合创业

横跨媒体、广告、公关、消费电子、农业及金融服务业

每一次创业都是独辟蹊径守正出奇

每一家企业都在细分行业名列前茅

孙陶然创办及联合创办的企业——

《北京青年报·电脑时代周刊》，中国第一批大众媒体电脑周刊

蓝色光标（300058），中国公关第一股

恒基伟业，呼机、手机、商务通，一个都不能少

永业国际（NASDAQ:YONG）

拉卡拉，中国最大的线下电子支付公司

图书在版编目（CIP）数据

创业36条军规／孙陶然著．—北京：中信出版社，2012.1

ISBN 978-7-5086-3169-1

Ⅰ．创…　Ⅱ．孙…　Ⅲ．企业管理-经验-中国　Ⅳ．F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字（2011）第253769号

创业36条军规

CHUANGYE 36 TIAO JUNGUI

\* \* \*

著　　者：孙陶然

策划推广：中信出版社（China CITIC Press）

出版发行：中信出版集团股份有限公司（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座　邮编　100029）

（CITIC Publishing Group）

经 销 商：中信联合发行有限责任公司

承 印 者：北京汇林印务有限公司

开　　本：787mm×1092mm　1/16　印　　张：22　字　　数：210千字

版　　次：2012年1月第1版　　　　　印　　次：2012年1月第1次印刷

书　　号：ISBN 978-7-5086-3169-1/F·2536

定　　价：39.00元

\* \* \*

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

网站：http://www.publish.citic.com　　　服务热线：010-84849555

投稿邮箱：author@citicpub.com　　　　服务传真：010-84849000

谨以此书献给我的家人

目录

推荐序1　厉以宁

推荐序2　柳传志

推荐序3　李石柱

推荐序4　陈彤

推荐序5　赵文权

自序

第一部分　创业是怎么回事？

军规1

不是每个人都适合创业

军规2

梦想是唯一的创业理由

第二部分　创业的三大天条

军规3

学先进，傍大款，走正道

军规4

创新是最好的武器

军规5

放下身段死缠烂打

第三部分　创业人七大须知

军规6

凡事只能靠自己

军规7

领导要有预见性

军规8

心力强大者胜

军规9

要敢于冒险

军规10

相信直觉

军规11

创业要靠团队

军规12

干部要靠自己培养

第四部分　如何组建公司？

军规13

选对股东

军规14

搭好治理结构

军规15

事先要签股东协议

第五部分　如何选择创业方向？

军规16

做最肥的市场

军规17

做减法

第六部分　管理的九个问题

军规18

好的商业模式是成功的一半

军规19

集中兵力突破重点

军规20

先赚到钱再考虑发展

军规21

为公司找一个好的总经理

军规22

企业文化必须一开始就建立

军规23

管理是一门专业

军规24

建班子是管理的首要问题

军规25

坚持战略和定战略同样重要

军规26

打造一支铁军

第七部分　业务的五个问题

军规27

物质激励是第一位的

军规28

不要搞大跃进

军规29

先试点再推广

军规30

坚持是必须的，维持是没有意义的

军规31

成功后不折腾

第八部分　资本的五个问题

军规32

借助资本的力量创业

军规33

融资时要敢于吃亏

军规34

风险投资只是你的一段情

军规35

任何时候都不要让投资人替你决策

军规36

不要为了上市而上市

代跋1　牛文文

代跋2　朱立南

推荐序1

孙陶然同学是北京大学经济管理系（北京大学光华管理学院前身）1987级的本科生。我当时是系主任，给他们上课，还时常举办讲座。他在校期间就很活跃，还担任了班干部。记得有一次他和另一个同学到我家里，当时我还住在中关园宿舍，他们请我给学生们准备创办的一本刊物题词，记得我写道：一个二十几岁的人，如果天赋很好，可以成为某些领域有突出贡献的专家，但绝不可能成为一个出色的经济学家。意在告诫他们，经济学是紧密联系社会实际的科学，从事经济学研究的学者必须深入了解社会，了解企业，有丰富的实践经验，才能有真知灼见。

今年（2011年）是1987级本科生毕业20周年。20世纪80年代的中国，是一个探索的年代、争鸣的年代，教师、学生和研究人员都在为中国的改革道路抒发己见，所以1987级是北大非常活跃的一个年级。他们在校期间跨系之间的交流非常密切，尤其是学生干部之间跨系跨级的交流更是非常多。那也是一个思想非常活跃的年代，讲座多，各种思潮纷至沓来，加之特殊的时代背景，这一级北大同学毕业后涌现出了一大批非常出色的企业人才，例如百度创始人李彦宏（87级图书馆系）、本书的作者蓝色光标、恒基伟业及拉卡拉等多家公司的创始人孙陶然（87级经济管理系）、西藏旅游股份公司创始人欧阳旭（87级中文系）、蓝色光标股份公司创始人赵文权（87级政治学与行政管理系）等等。

这些从北大走出的企业家身上有着很多共性。他们都崇尚创新，不屑于人云亦云，他们的企业往往是从一开始就另辟蹊径，开创了一个新的行业；他们都志向高远，意志坚定。这种韧劲源于北大带给他们的高远境界和深刻自信。他们往往能够坚持到最后并最终取得成功。他们都信仰正义，往往能够比同行拥有更高的道德底线并能坚守。他们也都充满理想主义，所以他们一直在积极参与各种公益事业，回馈社会，回馈母校。

我认为，从某种角度看，孙陶然愿意花时间把自己毕业20年来创办和经营企业的经验和教训整理出来，这件事本身就具有公益性。既然身为企业人，对社会的最好回馈就是支持和帮助有志于创业的人发展，不论是从资本层面还是从知识层面。

这本书通读下来，虽然我不并不认为陶然的全部观点都是正确的，至少不是全部经验都具有适用性，但我赞赏他勇于钻研的精神以及归纳、总结、提炼知识的能力。我想这也许和他在北大经济管理系学习到的经济学和管理学知识相关。如果真是如此，那是我们这些教师最大的欣慰。

我非常欣慰北大培养了许多出色的企业家，更欣慰他们身上那种低调的北大味道。“野无人迹非无路，村有溪流必有桥”，“倾听江下涛声急，一代新潮接旧朝。”我知道，北大精神的魅力已经深深融入他们的血液，我相信未来这些他们得自于北大的精神财富会激励他们创造出更多的精神和物质财富以回馈社会，回馈北大。对这一切，我始终充满信心。

推荐序2

我认识孙陶然是1995年，当时他和《北京青年报》一起创办的《北京青年报·电脑时代周刊》来采访我。当时IT业相对神秘，只有寥寥几份专业媒体报道相关内容，大众媒体上的报道几乎没有，陶然告诉我他们要开风气之先，在大众媒体上用老百姓读得懂的语言向他们讲述有关电脑的一切，因为电脑必将走下神坛走入寻常百姓家。一股闯劲儿给我留下了深刻印象。

其后我们一直断断续续有接触，我关注到他创办蓝色光标公关公司、创办直投杂志、参与创办恒基伟业推出商务通掌上电脑等业务。其间，有顺有不顺。再次正式接触是2004年底，我参加联想投资的会议听取孙陶然创办、拉卡拉公司的商业计划书，当时他正准备结束长达两年的休假开始再次创业，我非常赞成“联想投资”投资他，因为我知道的孙陶然是个哭着喊着要进步，而且也知道怎么进步的人，是个想干事能干事的人。

会后孙陶然送给了我一本《联想管理大纲》，让我惊奇的是，这是一本我们在1991年前后编辑的管理文件，厚厚的一本复印件上密密麻麻地被孙陶然标注了各种颜色的标记和注释，他告诉我，当年他请人复印了这本管理大纲，一直不断地钻研其中的管理理念并借鉴到自己的管理工作之中，他说是对照这本大纲学习的管理。

虽然我知道这是他的自谦，但是也从一个侧面看出孙陶然是一个非常喜欢学习、非常重视学习的人，从陶然写这本书也可以看出，这20年来，他在创业也在思考，而归纳、总结和提炼能力是一个领军人物非常重要的能力，联想文化非常提倡“复盘”也是这个意思，希望各级管理者能够通过复盘来不断总结和提高，从会做菜到会写菜谱，从而把工作做得更好。

陶然能够在工作之余整理总结出这本书，也是他对自己多年经营和管理工作经验的一次复盘，我相信他总结出的经验和教训对于后来的创业者会有所启迪。陶然目前正在率领拉卡拉团队在金融服务领域大展宏图，并且有可能成为联想控股旗下现代服务业的一个重要业务模块，成为联想正规军的队伍，我也在此祝愿他和他的团队能够永攀高峰！

推荐序3

创新创业是中关村不朽的灵魂。从联想、用友、清华同方到百度、新浪、搜狐，时至今日的新浪微博、人人网、当当网、奇虎360、京东商城、凡客诚品等，中关村孕育了一大批引领全国乃至世界的成功企业，形成了“科学民主、与时俱进”的中关村理念“勇于创新、不惧风险、志在领先”的中关村精神和“鼓励创业、宽容失败”的中关村文化，中关村已成为孕育和实现科技创业梦想的摇篮。

中关村有别于其他开发区的地方，也是与硅谷最为相像的地方，就是每日清晨太阳从东方升起时，一批有激情、有理想的创业者从这里开始他们的寻梦之旅，傍晚太阳从西方落下，10家企业从这里诞生。他们在这里搭建创业队伍、筹划市场定位、探索商业模式、研发关键技术、设计核心产品。他们用超于常人的坚定毅力、永不放弃的创业精神和脚踏实地的工作态度去实现创业梦想，他们已成为这片土地上最富创造力、最为活跃的群体。

在与大量创业者的交流当中，我们深刻体会到创业者选择在中关村创业的几个主要原因：

第一，中关村是全国精英人才的聚集地。这里的科教沃土、先进思想，形成了永不枯涸的创新源泉。在这里创业者可以很容易寻找到志同道合的创业合作伙伴，拜访到世界知名的科技名流，结识到享誉全国的产业领军人物。这里人才荟萃、思想迸发、激情碰撞，没有哪里比中关村更适合搭建创业班子、组建创业队伍了。

第二，中关村汇聚了全国最强大的创业投资力量。创业企业在创业初期融资是个大难题，尤其是在当代科技创业的发展规律中，技术或商业模式与创业资本结合已经成为最先进的企业发展模式。美国斯坦福大学的西侧，穿过商业中心区的右侧有条沙丘路，这条看似普通的马路是美国风险投资最为集中的区域，苹果公司、Google公司、思科公司、甲骨文公司、雅虎公司的成功与沙丘路上的风险投资家们密不可分，沙丘路已被誉为硅谷高科技企业发展最为强大的引擎，在有些美国人看来，他们比华尔街的银行家们更受人尊敬。创业投资家们嗅觉灵敏，乐于群居，总是在一起寻找着最美味的投资机会，似乎他们到了哪里，哪里就是最有价值的投资沃土。截至目前，活跃在中关村的100多家创业投资机构，累计投资资金规模达2000多亿美元，近两年中关村企业的融资总额超过400亿元人民币，占全国的1/3。这里聚集着全国对高科技产业有深刻理解的投资机构，汇集了薛蛮子、徐小平、雷军、李开复、何伯权等一批服务于初创企业的天使投资人。中关村已形成从天使投资到PE的完整创业投资链条，中国没有哪一个区域比中关村更适合寻找创业投资的机会。

第三，北京是高端市场的中心。创业企业的产品、服务、应用在北京市场占有一席之地，对其开拓全国市场具有战略和示范作用。北京是全国的首善之区，是政治、教育、科技、资本和文化的中心，是国内外知名企业总部最为集中的区域。这些高端要素的聚集，为中关村创业企业在创新产品应用、技术改造、服务升级等方面提供了最优质、最前端、最开放的合作平台，为创业企业下一步经营战略提供了最广阔的前沿阵地。

第四，中关村是创新创业信息的汇集地。这是一个科技飞速发展的时代，是一个信息爆炸的时代，也许只是一个晚上，在前一天还受众人追捧的科学技术、商业模式或产品应用在一夜之间就可能被另一种创新所替代。这已经不是一个闷头做好研发、做好产品就能成功的时代，当代的创业就像飞驰的汽车，创业者就是驾驶员。创业者需要不断提高驾驶技巧，关注瞬息万变的路况，还要与那些跑得快、跑得好的驾驶员交流分享。中关村建设了一条与世界科技潮流接轨的高速公路，创业者在这里可以获取、整理、分析、传播科技信息，了解国内外最新的发展动态、科技趋势和产业方向。这里建立了与国际特别是与硅谷的多层次沟通体系，为创业者掌握各种信息创造了良好的信息环境。中关村已成为我国高端创业信息的辐射中心，这些信息资源通过研讨会、学术交流会、创业论坛等正式交流活动，以及在公共休息室、咖啡厅等场所的非正式交流活动，甚至网络上的创业社区不断向各地传播。

第五，中关村拥有最得天独厚的创业环境。有人常问，为什么中关村能够成为中国战略性新兴产业策源地？为什么中关村能够成为最活跃的高科技创新创业引领区？为什么很多高素质人才北上南下，漂洋过海选择到中关村创业？除上述4个原因外，中关村还能为创业者提供最为完善的创业环境和政策保障。中关村拥有大学科技园、科技企业孵化器、留学人员创业园等各类创业孵化服务机构百余家，他们不但能为创业企业提供办公场所、商务服务、人力资源等基础服务，更能为初创企业提供更为需要的战略咨询、融资对接、合作研发、技术检测、市场开拓等高端创业服务。中关村涌现出如创新工场、车库咖啡、常青藤创业园等建立了新型孵化运行机制的创业服务机构和“摇篮计划”、“黑马训练营”、“DEMO CHINA”、“雏鹰500创业助推计划”、“中关村创业之星”等各种市场化创业服务项目。不仅如此，中关村还为创业者建立了全国最为完善的创业政策保障体系，中关村的创业政策和服务不是单一的，是最配套、最完善的。创业者在这里可以享受全方位服务和一系列配套政策。中关村对企业的支持从创业期、成长期到做大做强形成了系列化的支撑与服务，建立了三条快速支撑通道。一是创业期的创业孵化服务；二是高成长期的“瞪羚计划”与改制上市服务；三是支持企业做大做强的“十百千工程”，一企一策服务，从而为企业的长远发展创造了良好的环境。

孙陶然先生所著的《创业36条军规》回答了创业者为什么创业、如何创业等一系列问题，为正在思考要不要创业的人以及正在创业路上的人提供了极具参考价值的回答。

位于首都的中关村每天都有不同肤色、不同性别、不同年龄但都怀揣创业梦想的人来这里寻找答案。中关村已成为创新创业的圣地，中关村不是中国的硅谷，而是中国的中关村，世界的中关村！

李石柱

中关村管委会党组副书记、副主任

推荐序4

创业：一个心智历练的旅程

这是一个缺乏创新但却不乏创业梦想的国家。当然，也许我们期望的创新精神能够从无数的创业过程中逐渐产生。“创业改变中国”，这个概念可能有些过于恢弘，但我相信创业将为中国的商业发展和商业精神提供丰富的给养。

创业的动力非常多样，或源于对自我价值的追寻，或源于对财富的渴望，或源于成功者的范例指引……但创业的结果大致相似，不外乎“成功”与“失败”。自改革开放以来，从联想到海尔，从瀛海威到爱多，这里有至今仍在闪耀的创业成功，也有早就淡出记忆的创业失败。对于大多数人，尤其是对正怀揣创业梦想的人而言，这些荣耀与悲伤都在别处，而它们所带来的思考一直都在眼前。

正如那句老话所言：幸福的家庭都是相似的，不幸的家庭各有各的不幸。创业者们该如何走向幸福？孙陶然先生在《创业36条军规》一书中进行了系统的归纳。的确，创业本身就是一个系统工程。对于创业者而言，从开始创业的选择到目标的确定，从团队的搭建到融资合作，每一步的成败都将决定整个过程的成败。作为资深的创业家，陶然在书中用他的实战经历和经验，为创业之路的主要环节进行了独特的归纳和注解。

在陶然看来，创业者首先要考虑的是，要对创业的艰难有充分的预估，更要清楚自己是否适合创业。在创业的过程中，创业者应该遵循自己最初的梦想。如在起点没有想清楚，那根本无法掌握终点的方向。

一旦开始创业历程，作为创业者，应该知道如何决策，明了如何“建班子、定战略、带队伍”。在这里，陶然总结了公司创始人需要注意的7个品格，公司管理中需要注意的9个关键问题。比如，对于创业公司而言，最重要的战略是什么？对于这个问题的回答可能多种多样，但从我的经验来看，陶然给出的答案无疑极具实战价值：“创业者必须清楚，只有解决问题才能向前进，要集中兵力重点突破”。应该说，这一部分所涉及的内容，其价值已经超过了创业这个范围，对于每一个管理者的日常管理工作都极具参考价值。每一个创业者最大的敌人往往就是自己，从无数创业者的经历可以看出，管理的成败可以说直接决定了创业的成败。如果说前面讲过的梦想和个性决定了一个人是否可以去“创”，那么管理将决定你的“创”是否可以真正成为“业”。

一般谈及创业的书籍讲完上述内容后可能就结束了。但是在陶然看来，对于一个真正想做大做强的创业公司来说，仅仅做到上述这些内容是远远不够的。创业初成，如果不避免误区，之前所有的努力都会前功尽弃。对此，陶然提醒创业者切记成功后不要盲目扩张，要知道如何和资本打交道，并且对所有怀揣上市梦想的创业者提醒道：“上市是企业的成人礼，但上市之后，考试才真正开始”。

创业有道。某种意义上讲，《创业36条军规》是一本创业者的行动指南。36个创业之道独立成篇，而又串联起一个创业者从梦想的开始到上市道路上所有重要的步骤。当然，创业的过程纷繁复杂，其中不免需要机缘巧合，不免遇到世事沧桑，这36条“军规”肯定不是创业成功的全部“秘方”。但我相信，只要遵循这36条“军规”所蕴涵的创业之道的精髓，机缘就不只是巧合，世事也不仅是沧桑。

对于创业者而言，创业是一个心智历练的过程。如同书中所述，创业者有时往往没有退路，有时必须超越自己。在我看来，无论成功与失败，这样一个过程所积累的经验其实更有价值，因为这些都将成为创业者一生的财富。这个心智历练的过程将与公司成长的过程一样精彩！

陈彤

新浪网执行副总裁兼总编辑

推荐序5

自那个多事之夏认识陶然，转眼已20多年了，我们是同学，也是同事，我们曾经共居一室，也曾经一起创业，曾经共同大醉之后抱头痛哭，也曾经喝下绝交酒分道扬镳。陶然是这个世界上唯一对我说过“我爱你”的男人，我们不是朋友，也不是哥们儿，按照我们自己的说法，我们是既志同道合又臭味相投的兄弟，我们是兄弟，可以托妻寄子，我们是刎颈之交。

陶然才子，一向喜欢写文章，也写诗，在北大就是校刊的大记者，激扬文字除了提点世人各种道理之外，也是泡妞利器。不过写书出书倒好像是第一回，也就有了我这人生中的第一个序。

创业是时下中国的时髦词，引无数英雄竞折腰，我自己15年前也算是一个小小的创业者，因此深知创业之艰辛；近日听闻北大同学——中国新首富李彦宏先生所言，99％的创业者将以失败告终，深以为然。我一向是不劝人创业的，做职业人有什么不好？做老板看着风光，其实是为所有员工打工，打落牙齿往肚子里咽，甘苦自知。中国的职业经理人体系迟迟不能建构完善和我们文化中这种“宁为鸡头，不为凤尾”的心态大大有关系。

但是有一种人，骨子里面就是不安分，你教他做职业人他永远不甘心，天生就是要创业，纵横捭阖的，陶然大概就是这样的人。《创业36条军规》谈不上字字珠玑，却是陶然兄20年创业之路和着血和泪的经验大成，对于那些心不自安，渴望创业的陶然的同道中人来说，此书将大有裨益，遇到什么疑难困惑，拿出来翻翻，不一定有现成的答案，但是一定会有感悟。

《军规》的内容，以我自己15年的创业经历印证，绝大部分都是真理中的真理，但是认识真理易，坚持真理难。我也借这个机会算是搭陶然的便车，和读者们分享一些自己的体会。

先说说战略。诚如陶然所言，创业者都怀揣梦想和激情，如果只是为了养家糊口，大多数情况下不必选择创业，但是梦想要变成现实，战略是首要大事。战略是决定企业能不能真正长大或者基业长青的最重要的因素之一。遗憾的是，中国的许多企业或者是创业之初忙于生存压力，或者是目光短浅只想今年赚多少钱明年赚多少钱，往往缺乏对企业发展的中长期战略的关注。蓝色光标是幸运的，1996年成立时，虽然只有十来个人，七八条枪，但是我们几个远见卓识的董事就为公司制定了发展战略，迄今这个战略仍在指引公司的发展。蓝色光标15年来能够发展成为全球公共关系30强、中国公共关系行业的领导品牌，乃至成为中国资本市场公共关系行业的第一个也是目前唯一一个上市公司，战略明晰居功至伟。上市之后，蓝色光标连串并购引来诸多关注和各种议论，我们是创业板300多家公司中最快把超募资金用完的，为什么？无他，战略耳。上市之前公司董事会就已经明确了通过并购快速扩张，打造中国的超级传播集团的战略，后来的事情只是坚定地执行战略。我经常被问到为什么蓝色光标能够发展这么快，为什么我们能够第一个上市，我们和同行相比有什么不同，我总是把战略放在第一位上。战略决定方向，决定你的彼岸在何处。

再说说专注。专注其实是战略的一部分，专注还是多元首先是由战略决定的，并无绝对的对错之分，企业史上专注或者多元都有不少成功案例；只是一般意义上而言，由于资源有限，专注比多元更容易取得成功。以蓝色光标所在的传播行业而论，绝大多数品牌都是专注在细分市场，公关公司就做公关，广告公司就做广告，活动公司就做活动，大型企业中全球似乎也只有奥美是例外，扛着整合营销的大旗，业务涉及多个专业领域，从结果看还算是不错。蓝色光标自成立之始就非常明确地专注于公共关系业务，这是我们战略的一部分，15年来我们心无旁骛只做了这一件事情，总算天道酬勤，取得了一些小小的成绩。上市之后一方面是通过积极并购，在传播的全产业链各个环节布局，另外一方面对于旗下任何一个单一品牌，我们仍然强调专注，集中所有资源，充分发挥自己的核心优势，在一个细分市场做深做透，不是补短板而是把自己的长板做到尽可能长。专注的道理其实大部分人都明白，问题是企业许多时候会遇到诱惑，比如说某个客户和我们说：你们服务得不错，干脆我们把广告业务也交给你们吧。这个时候我们有几种选择：告诉客户我们不做广告业务，但是我们可以帮着推荐专业的广告公司提供服务；我们先把业务接过来，再分包给其他广告公司做，从中赚取差价；我们成立一个广告公司，自己来做这块业务，利润最大化。手边的钱，你赚不赚？这就是考验，而真正的考验通常会伴随企业发展的全过程。抗得住诱惑才有可能讲专注。

最后，陶然可能不爱听，但我还是要说：是否要创业首先是每个人自己的人生战略规划要决定的事情，创业不是好玩儿的事情，而是一条充满荆棘之路，除非你作好了虽万劫不复依然无怨无悔的心理准备，否则不要轻言创业。但是如果你真的已经想清楚了，那么就一往无前，演绎你自己的精彩人生吧，无论成功还是失败，精彩是一定的。上路的时候，别忘了带上这本书。

赵文权

蓝色光标品牌顾问股份公司联合创始人，董事长兼CEO

自序

写这本小书的缘起是两个非常偶然的因素。

一个机缘是牛文文《创业家》杂志搞的黑马成长营。我因为是创始人俱乐部的发起理事，并且和周鸿祎一起担任第一届联席主席，被老牛拉着做了第一批黑马导师。其实我并不认为自己有什么资格做别人的“导师”，本人平生也是最反叛“导师”的，但是老牛同志认为我们这些人必须把自己创业路上的经验和教训拿出来和创业者分享，这个理念我是非常赞成的，能够让年轻人少走我们走过的弯路，这是善事，于是就答应了。后来黑马成长营访问了拉卡拉并请我讲一次课，因为准备时间比较紧，我就根据创业路上各个阶段应该注意的问题写了36句话，命名为“创业36条军规”和大家作了一次分享，这就是军规的由来。

另一个机缘是微博。我也是被牛文文拉着开的微博，于是就顺手把每一句话加了些注释发在了我的微博上，没想到被很多人转发，也引来一些出版界的朋友，大家鼓动我写成书等等，后来就有了中信出版社的约稿，有了今天这本书。

这是缘起，我之所以愿意抽出碎片时间来写这本书，也有几个考虑：

一方面，今年是我大学毕业20周年，想留下一点儿纪念。1987年我以吉林省文科第四名成绩考入北京大学经济管理系，当时的我们满怀经天纬地之志，一心学成文武艺，货卖帝王家。无奈求学期间世事多变，1991年毕业之时，我因学校某领导的作梗被分配回长春老家，但我不甘心被命运摆弄，毅然放弃分配放弃户口开始了“北漂”生涯，进入四达集团从合同工开始做起，用了10年时间成为恒基伟业公司（由四达集团改制而来）的第二股东、董事、常务副总裁，其间又创办和联合创办了蓝色光标等公司。人生的第二个20年，我过得可谓是波澜起伏。

另一方面，这20年下来，我创办和联合创办了6家公司，横跨媒体、广告、公关、消费电子、农业、金融服务等领域，每一家公司都是另辟蹊径开创了领域内全新的产品或者模式，而且都做到了细分行业内数一数二的位置，这里面有很多经验和教训，值得复盘，我也愿意将它们归纳、总结、提炼出来，供创业者同行们参考。

这本书能够成稿，我要感谢很多人。

首先要感谢《创业家》杂志的牛文文社长的“教唆”、中信出版社的蒋蕾和袁博的工作、热心的齐妙小姐的联络以及TT小姐的诸多精彩建议，没有你们的支持这本书不可能如此顺利出版。

我还要感谢过去20年里我创业路上的那些同伴们，赵文权、许志平、陈良华、吴铁、张征宇、宋建元、范坤芳、赵明明、冯庆宇、李明、刘峻谷、黄明、孙积慧、吴子申、戴启军、徐氢、陈灏、张卿等等，没有大家一起奋斗，就没有我为之自豪的这些成功企业。

其次、我要感谢那些在我生命的每个阶段启迪我、支持过我的同学们、朋友们，你们的支持和帮助，让我受益匪浅。

我还要感谢我的父母和家人们，多年以来，因为工作关系我照顾你们太少，你们为我付出太多，未来的日子里，我希望自己能够真正践行自己倡导的六分之一生活理念，有更多的时间和你们在一起。

最后，要特别感谢我热爱绘画的大女儿Amy，她动手帮我画了一幅精美的插图作为本书的点睛之笔，让我实现了和女儿“同场竞技”的小梦想。

孙陶然

2011年12月于北京，空气质量“轻度污染”

第一部分

创业是怎么回事？

军规1

不是每个人都适合创业

人们总是看到成功者光鲜的一面，而忽略了创业过程的艰辛。创业对一个人的综合素质要求是全方位的，创业之前，一定要认识自己的优缺点，准备充足，如果靠一腔热血一时冲动去创业，往往碰到困难就退却。而人生的道路有千百条，创业只是其中一条，每个人只有找到自己的定位，才能找到属于自己的成功之道。

蔡文胜

天使投资人，4399游戏董事长

微语录

#昆仑的仑#：

创业是件很难的事，不是所有人都适合创业。创业者需要一些特质，事业心、境界、心理素质以及学习能力等，这些特质很大程度上是天生的。创业是一场持久战，会深深地影响你和你最亲近的人的生活，请想清楚再出发。

1　创业是件很难的事！

微博观点

#昆仑的仑#：“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。”创业是人生大事，想清楚再出发，创业比打工难百倍，每个成功者都是九死一生的幸运儿。对于大多数人而言，在自己的爱好、特长和市场需要之间选择一个适合自己的公司，适合自己的岗位去打工是本分。

创业的成功率不足三分之一

据统计，在美国新创公司存活10年的比例为4％。第一年以后有40％破产，5年以内80％破产，活下来的20％在第二个5年中又有80％破产。哈佛商学院的研究发现，第一次创业的成功率是23％，而已成功的企业家再次创业成功的比例是34％。

不要相信那些一年创立两年融资三年上市的故事，更不要相信有人在厕所用6分钟搞定永远也花不完的钱的故事，否则你“死”都不知道怎么“死”的。这些故事，几乎肯定是吹嘘的，即便不是吹嘘的，故事的主人公也是百分之一、千分之一的幸运儿，即便跟你吹牛的那个人就是那个幸运儿，也不等于你会是下一个幸运儿。

很多企业在成功后宣传时会下意识地杜撰很多“英雄壮举”，这当然可以理解，一方面成功路上很多事情确实不足为外人道，另一方面人人都有“包装”自己的心理。但其实这是最害人的，对于很多创业者来说，如果你按照成功者宣称的方式去做，基本上会“死无葬身之地”。

在美国，Facebook（脸谱网）的扎克伯格可以在创业之初就收获PayPal前CEO彼得·泰尔的天使投资，还可以找到很多人给他做顾问，甚至可以飞到纽约见一下时代公司的总裁，这都是因为美国有利他主义的文化，有天使投资的文化，也有成熟的产业链，可以帮助创业者创业。但是在中国，几乎没有一个创业者可以如此幸运，中国的创业环境更严峻。

创业是一场艰苦的持久战

创业是带着一群未知的人去一个未知的地方干一件未知的事，再有能力的创业者也无法在出发之前就想清楚所有的事情，即便是你已经想清楚，一旦开始做也会发生很多变化，所谓“枪声一响预案作废”，绝大多数公司成功时的方向和最初设想的产品都大相径庭。创业者需要在前进的过程中根据市场的情况以及消费者的反应，甚至是竞争对手的动态来随机应变。

创业的这种特性决定了创业之路开始容易，过程很难，收场更难，煎熬是创业的典型状态，创业路上，最常见的不是成功和失败，而是长时间的苦苦挣扎。

10年前，成就一家全国规模的知名公司需要15年甚至20年的奋斗，后来有了风险投资的介入，七八年时间就可以成就一家互联网知名公司。但对于多数创业者来说，不经历5～8年、每周7×12小时的创业奋斗很难有大成。

我的朋友申音是《创业家》杂志的主编，是个非常有思想的人，后来他离职创业，开始创业前他在微博上写道：“从昨晚到今晨，恐惧大于激动，压力大于亢奋。创业只是个人选择，不想放大意义。很多时候，让自己high（兴奋）很容易，让心定很难。开口向朋友要帮助简单，不辜负信任才要紧。第一日，立此存照。2010年12月1日。”这是创业者典型的写照。

创业的机会成本很高

经常有媒体问我最想给创业者的建议是什么，我的回答是“不要轻易开始创业”。据我观察，超过一半的创业者是迷迷糊糊上路的，他们在开始创业之前，其实并不清楚创业是怎么回事，也不清楚创业将给他们的生活和人生带来什么样的改变，仅仅是凭着满腔的热情以及一个浪漫而美好的想象就开始了，从此踏上一个漫长的、充满变数、迷茫、经常感到无助的长征。

对大多数人而言，选择一个适合自己的公司、适合自己的岗位去打工是正途，也是个人价值发挥的最佳途径。如果选择创业，很可能会陷入以己之短参与竞争的困境，甚至会毁了自己的职业生涯。

开始创业之前，一定要测算一下自己的机会成本，大凡想创业的人，都是同辈中的佼佼者，然而越优秀的人选择创业放弃的东西就越多。如果以创业的劲头去打工，很多人可能会迅速成为出色的员工甚至中高层管理者，但一旦选择了创业，就会陷入一场持久的苦战，从最低点开始爬坡，单打独斗，当然一旦创业成功，你获得的成就感和物质及精神收获也是打工永远不可能达到的。

2　创业者要过非人的生活

微博观点

#昆仑的仑#：作为创业者，你要给投资人、合伙人、下属、员工、朋友等所有人交代，你永远无人可求助，你永远得撑着最后一片天，这就是创业者的生活。

创业者的时间表上没有生活时间

正如歌词中所唱，“没有人能随随便便成功”，周鸿祎也曾经讲过，每个创业者在热血沸腾地想象未来自己准备用几年时间取得成功甚至超越成功者时，应该冷静下来扪心自问，我是否已作好准备，把那些成功者所吃的苦、受的磨难、承担的压力也在几年里经历一遍甚至加倍？

我常常开玩笑，每个创业者的生活都是非人的生活。打工时你的生活是生活、工作是工作，一旦开始创业，你的生活将与你的工作“合二为一”，对于夫妻或男女朋友共同创业的，简直是“合三为一”了。

俗话说开门七件事“柴米油盐酱醋茶”，创业者每天一睁眼就面临着房租、水电、工资、货款、现金流等一系列压力，做得顺时你希望跑得更快，做得不顺时呢你希望尽快走出困境，你的大脑无时无刻不在梳理公司的大小事情，压力之大，将深深改变你的生活心态以及状态。相信每个创业者都经历过无数个从梦中惊醒，抓起笔记录下一个闪念的想法再继续睡的夜晚。

创业者永远停不下来，我一度非常好奇为什么很多已经把企业做得非常大的企业家工作强度依然很大，甚至压力比我还大。有一次联想控股的副总裁宁旻告诉我，其实成功者是“人在江湖身不由己”，因为他每前进一步都要调动很多资源，例如会给部下许诺更大的舞台、更多的收入，会给合作伙伴承诺合理的回报，甚至会向上级主管单位立下军令状……根本不可能停下来，一旦停下来所有的承诺就兑现不了了，所有人的期望就会变成失望……

创业者要给所有人交代

创业不是你一个人的事，一旦选择创业，不但你自己会进入一场需要竭尽全力的战斗，也必然会将你周边的全部资源卷进去，涉及的将不仅仅是你自己，还有你的家人、股东、员工以及上下游伙伴和客户。为了解决困难，你会动用所有可能动用的关系来帮忙，从借钱到借力，周而复始。

在公司里，所有人都可以找到上级主管说“我尽力了，能力有限，请求支援”，只有创业者不能说这句话，所有的事情你都无可逃避，你都得撑住。

作为创业者，每件事情都需要你作决策，每个决策都可能影响公司的生死存亡。可是很多时候，你不能和下属商量，不能和股东商量，你必须自己作决策。

作为创业者，你必须给下属以信心，越是艰难时刻下属越寄希望于你，很多时候真得打肿脸充胖子。你不可以显示自己的软弱和无助，你甚至必须随时表现出信心满满的样子来为下属鼓劲儿。

3　只有不到十分之一的人适合创业

微博观点

#昆仑的仑#：我认为有事业心的人80％以上事业心是天生的，他们从小就充满正义感和争强好胜之心，不能容忍自己在同学中沦为平庸。对于没有事业心的人基本上可以放弃期望，能力可以培养，事业心基本上不可能培养。

不是所有人都适合创业

在我看来，人可以分为两类：侠客型和团队型。侠客型的人喜欢单打独斗，适合做艺术、工程师等工作。团队型的人适合在一个团队中工作，其中约1％左右的人是领袖型，9％左右是干部型，适合追随领袖共同领导团队，而90％的人只适合做群众。

领袖型和干部型都适合创业，但是创业的领军人物必须是领袖型的人。

打工成功者创业的成功概率并不高于其他人，甚至更低，因为创业者需要的能力和打工者完全不同，甚至相反。

首先，打工成功者的能力其实并没有他们自以为的那么强。在大企业里面工作，尤其是在外企工作，要求你掌握流程就可以了，凡事都有相关部门支持。所以，实际上你做出的成绩并非拜你的才能所赐，而更多是系统导致的结果。你能干成事情是因为你头顶上的那个品牌，以及你身后那个强大的公司系统，而非你自己的能力。一旦离开那个公司那个职务，你就可能啥也不是了。

其次，创业需要的能力和打工完全不一样。打工你只要干好你那个环节就好，而创业需要做好全盘工作。

最后，他们往往缺乏过程感。这点即便是成功的创业者再次创业时也常犯，过去的成功往往带给他们非常好的自我感觉，认为自己能力很强，认为手中的资源很多，不屑于细节和小事，期望可以快速成功。这些心态在再次创业的过程中非常有害，甚至是致命的。如果调整不好，过去的成功就是现在失败的原因。

我有一个朋友，在一家著名IT厂商工作几年后因为表现出色被派到美国总部，也做得很好。2005年的时候，他想回国创业，做了很详细的商业计划书，也有投资人愿意投资300万美元。于是他回国考察市场，向很多朋友征询意见，大家纷纷劝他趁回国热回国创业，只有我非常明确地建议他不要这么做，因为我了解他的能力，他是一个舞台越正规他越能发挥的人。我告诉他一旦回国开始创业，将要面对的环境是他完全不熟悉的，关键是以他喜欢规范的性格也未必会喜欢创业的生活。如果全用自己的钱还好，一旦你开始创业用上了投资人的钱，你就背负上了一个巨大的责任，会让你陷入一个在泥潭中挣扎的境况。后来他听取了我的建议，几年以后我们再见面时他很感谢我，说幸亏没有创业，现在发展得很好，并且已经到了另外一家著名的国际企业担任了非常高的职务。

创业者需要一些天生的特质

创业绝对不是一个适合所有人的事情，创业者需要一些特质，这些特质很大程度上是天生的。

2011年《创业家》杂志黑马大会上，我和薛蛮子及雷军一起担任评委，大家不约而同地谈到一个话题，“如果明天生命终止，今天你还想创业吗？”如果你的答案是肯定的，那你就是天生为创业而生的人，你就应该去创业。

创业者是有共性的。有一次和雷军谈起营销，他说他当金山总裁时为了研究软件的营销，去日本时曾经用一天的时间站在人家的软件店里，研究产品的包装、货架的摆放，观察消费者的反应，并由此总结出产品包装一二三，店面广告一二三。类似的事情我也做过，大学毕业后我进入四达集团公关部，集团要求我们为一个教育项目做个营销方案。当时全部门没有人会，我花了一笔钱跟一个4A公司的策划总监买了人家一个废弃的营销方案，然后自己从方案的结构、思路、逻辑上分析，硬是从一个方案之中反向学习到了如何策划营销。当时关于广告的书很少，记得有一本台湾人写的《成功广告80例》，里面每个案例都被我用自己总结的营销框架推演过。

柳总（柳传志）讲过，成功的领军人物应具备4个素质：（1）目标高远，意志坚定。（2）心胸开阔，情商要高。（3）企业利益放第一位。（4）学习能力强，爱学习而且会学习。

我认为创业者需要具备4个素质：（1）事业心，是否把企业当做命根子来做。（2）眼光和境界，要比别人想得多，比别人看得远，具备一种比别人更高的境界和眼光。（3）心理素质，能否百折不挠、处变不惊。（4）学习能力，是否以学习为生活方式，有无及时复盘的习惯。当然作为一个领军人物，舍小我为大家的胸怀也非常重要。

应届生尤其不适合创业

金融海啸时，很多人呼吁大学生创业以解决就业难的问题。媒体采访我时我明确表态说这种说法是不负责任的。试想，一个大学生如果连工作都竞争不到却要去创业，和让一个盲人去骑瞎马何异？应届生去创业绝大多数只能干最低端的职业，是摊煎饼还是送报纸？我没有看不起这些工作的意思，但是我认为如果一毕业就去创业，会直接降低自己的社会交往层次，导致缺失很多经验和知识，而且这个过程是不可逆的。

除非是极个别的天才，否则对于绝大多数大学生而言，毕业进入一家大公司，接受正规化的职业训练是非常必要的。如果经过一两年的训练，再出来创业，则从管理经验、人脉、眼界上都有好处。

我回想自己的经历，比较遗憾的就是未曾在大公司打过工，导致很多的管理方式需要自己去悟，去偷师学艺，虽也有所成就，但毕竟走了很多弯路。如果可以选择，最理想的职业道路是本科即可，不必读研究生，除非你想做学问。走出校门进入大公司工作两到三年，然后进入小公司或者去创业。我不赞成在大公司待太久，我认为在大公司待5年以上的人基本就废了，进入眼高手低一群，成了温室里的小白鼠，生存能力退化，却又自视很高。这样的人一旦离开大公司的环境，身上的品牌光环去掉之后，会顿显能力缺失，要跌跟头的。

军规2

梦想是唯一的创业理由

对于创业者而言，梦想不是一句口号，更不是矫情人生的装饰品，而是创业的深层理由，是创业中的矫正器，是创业航行中的灯塔。它看不见摸不着，但时刻主宰着你的人生。

王利芬

优米网创始人、总编辑

微语录

#昆仑的仑#：

不要把上市当做创业目标，不要为谋生而创业，更不要为那些华丽的大道理而创业，梦想是唯一的创业理由。另一方面也不要把创业想得有多神秘、多么高不可攀，创业只是一种生活方式而已，成功失败都是一种人生体验，要学会享受创业过程。

1　创业是什么？

创业就是一个逐梦的过程

微博观点

#昆仑的仑#：我理解的创业是：（1）对某某方向有痴迷的梦想。（2）在个人兴趣、个人特长及市场需求之间找到一个“产品点”。（3）组建一个团队。（4）调动团队内外的全部资源围绕这个“点”死磕。

人生最大的悲哀，在于当我们抱着儿孙玩耍时，我们讲不出自己当年的故事。人生更大的悲哀，在于当我们濒临死亡时，有太多的事情还没有去做。我曾经写给我的孩子三句话，其中第二句是：Just do it（尽管去做）。做你喜欢的事，做你想做的事。第三句是：So what（那又怎样）？只要是你喜欢的事情，只要不违背社会道德底线，放手去做好了，成败又如何？人生本就是一种体验，重要的是享受过程本身，不论酸甜苦辣都是生命的意义。别理会那些所谓青年导师的说教，走自己的路，让别人去说吧！

乔布斯说：“人的时间都有限，所以不要按照别人的意愿去活，这是浪费时间。不要囿于成见，那是在按照别人设想的结果而活。不要让别人观点的聒噪声淹没自己的心声。最主要的是，要有跟着自己的感觉和直觉走的勇气。”

伟大的创业都源于伟大的梦想，如果你有梦想就去创业吧。如果你不喜欢创业，不管因为什么原因都不要去做。过去20年，我自己亲自操盘和参与过的每一家公司（这些公司都做到了行业数一数二的位置），都是因为我们有一个梦想。

·　1995年，我和《北京青年报》合作创办《北京青年报·电脑时代周刊》。

那是因为我有一个梦想：在信息时代，电脑不应该只是大企业里面只有穿白大褂的“专业人员”才能操作的设备，电脑应该走入寻常百姓家成为大家的生活用品。所以我们必须“在老百姓喜欢看的媒体上，用他们喜欢的方式，用他们能看懂的语言向他们介绍有关电脑的一切”。于是就有了《电脑时代周刊》，这应该是中国第一家大众媒体的产经周刊，一举开创了全国大众媒体开办产经周刊“由薄变厚”的时代。

· 1996年，我发起创办蔚蓝轨迹广告公司。

那是因为我和孙积慧（现任垄上行新农村服务有限公司总经理？）认为中国大陆应该有本土的4A广告公司。台湾最强的4A公司都是以本土公司为主体发展起来的，大陆的广告市场当然也不应该是海外公司的天下。虽然后来由于经营的原因，公司一度辉煌之后逐渐转型了，没能实现我的梦想，但是1998年我主持恒基伟业时，商务通掌上电脑的全案企划均出自该公司之手。从某种意义上可以说，没有这家广告公司就没有商务通广告的辉煌。

· 1996年，我和赵文权（现任蓝色光标品牌顾问股份有限公司董事长兼CEO）、许志平（现任蓝色光标品牌顾问股份有限公司副总裁）、陈良华（现任智扬公关首席顾问）、吴铁五人发起创办蓝色光标公关公司。

那是因为赵文权和我都坚信，品牌及公关服务将越来越成为中国企业市场竞争的必然需求，而外资的公关公司在中国市场并不能完全解决中国企业的问题，中国需要本土的公关公司。2010年2月26日，蓝色光标在A股上市，成为中国公关第一股。

· 1998年，张征宇和我等7人创办了恒基伟业电子产品公司。

那是因为我们认为中国应该有适合中国人使用的掌上电脑，高端的商务和政务人士应该“抛开兜里那翻得破烂不堪的电话号码本”。同时我也有一个梦想，我希望自己在涉足过媒体、广告公司、公关公司之后能够担任一次甲方。于是我答应了张征宇先生的邀请，与他一起和宋建元、赵明明、范坤芳、李明、冯庆宇一起创办了恒基伟业，我作为第二大股东担任董事、常务副总裁，主持公司日常工作。商务通全中文掌上手写电脑推出后迅速风靡全国，一时间“呼机手机商务通，一个都不能少”成为大街小巷的流行语，也算创造了中国营销史上一个不大不小的奇迹。

· 2004年，我作为天使投资人投资吴子申先生的永业集团。

那是因为吴子申先生有一个梦想，他要依托内蒙古的矿物质资源和内蒙古大学、北京农学院等一批老专家的科研成果，解决动植物的食品安全问题。我支持他的梦想，愿意帮助他创业。2009年12月，永业国际成功登陆美国纳斯达克。

· 2005年，我和戴启军创办拉卡拉电子支付公司。

那是因为我们发现银行的缴费长队已经成为大家生活的梦魇，同时电子支付的烦琐体验让所有的人望而却步。我们梦想要解决银行排队问题，要让支付更便利，让生活更便利。

创业是一个不断试错的过程

创业是一项复杂的系统工程，你要面对的不仅仅是招人、用人、管理人、开除人，你还必须面对研发、制造、销售、代理商、供应商……同时你也躲不开工商、税务、融资……

很多人往往因为有一技之长就想创业，其实专长和创业完全是两码事。对于一个厨师而言，打工是做菜，创业是开餐厅。对于一个程序员而言，打工是写代码，创业是办公司。开餐厅也好，办公司也罢，都远比做菜和写代码要复杂很多。所以，不是会做菜就可以开菜馆，不是懂技术就该办高科技公司。

创业是跑长跑，创业路上等待你的将是无穷无尽的挑战，所有的路都是没有走过的路。即便是对于连续创业者，一次新的创业也是一次全新的征程。设计得再好的商业模式也需要你随机应变，根据市场情况随时作出调整。一切都充满未知，比的是耐力、智慧和运气，这也正是创业的魅力所在。

除了极个别的幸运儿之外，创业是一个不断试错的过程，不断发现哪条路走不通，最终找到一条走得通的路你就成功了。

2　创业没有什么高不可攀

微博观点

#昆仑的仑#：不要把创业想得多么高深莫测，创业只是一种生活方式而已。如果你有梦想，如果你天生为创业而生，那就开始行动吧！开始你的浪漫寻梦之旅，去发现用户的需求，去解决用户的需求，调动你的全部热情和资源打开突破点，去体会创业过程中的酸甜苦辣吧！

创业只是一种生活方式

很多人喜欢使用各种绚丽的词汇来描述创业，例如“伟大事业”，其实根本不必如此，不要把创业想得那么高深莫测，创业只是一种生活方式而已。

有的人是为户外而生的，他喜欢一个人背着行囊去跋山涉水。对他而言，山珍海味都比不上在野地里煮一包方便面。

有的人是为创业而生的，他们不满足于朝九晚五的生活，更不满足于20岁就看到60岁的工作，他们宁愿食不果腹也要去选择充满不确定性的创业生活。

有的人不喜欢创业，不想担那么大责任，甚至打工时宁愿工资低一点也要压力小一些。大家喜好不同选择不同，都是一种活法而已。不管你选择哪一种生活方式，日子每天要过，事情每天要做，年龄每年要长，不用想那么复杂，也不用给自己界定太明确具体的成功时点。

如果你爱一个人就让他去创业，如果你恨一个人也让他去创业。创业是和平年代最靓丽的生活方式，在创业的过程当中你会体会到酸甜苦辣，不管成功或者失败，你都会有非常丰富的体验。我们不能拓展生命的长度，但是创业可以拓展生命的深度和广度。

创业要趁早！

人生不过百年，20岁之前基本上在学习，50岁以后精力越来越少，中间30年扣除吃饭睡觉游戏的时间，真正能干点事的时间其实是很少很少的。不要犹犹豫豫患得患失，想做就立刻去做吧！有创业梦想就去闯荡吧！不管成功还是失败，你失去的只是画地为牢和坐井观天，获得的将是整个世界。去改变，不确定的未来才是更美的，丰富的经历才是更美的。

从开始创业的第一天起，就要学会享受创业过程。创业路上充满未知，不论是顺利还是波折，都是一种体验，要学习享受这些体验，等到退休的时候回味这些体验。千万不要有等创业成功后享受生活的想法，一旦你开始创业，你永远不可能有满足的那一天，除非你退休，否则你总是这山望着那山高，永远停不下来。

创业要趁早，因为我们在没有太多的人生成见与拘束时，会充满创造的激情与勇气。有权威研究表明，在硅谷有47％的企业是由年龄不到30岁的创业者创立的，企业的市场价值越高，其创始人的年纪反而越年轻。事实上，美国市值超过5亿美元的初创企业中，有67％的创始人年纪都低于30岁。

创业是一个体力活儿，熬夜、加班是平常事，尤其是创业初期，雇不起人也雇不到合适的人，很多事都需要创业者亲历亲为，对体力是一个巨大的考验。越早行动，体力精力越好，越多的时间在手，到达胜利彼岸的机会就越大。作家张爱玲说出名要趁早，创业也是一个道理。当青春消逝，不管是精力还是激情都开始走下坡路时，创业的难度就更大了。

现代社会一切都是快节奏，你的想法可能很快就会有别人也想到，早一点开始没有坏处。不要幻想把一切准备好再出发，因为你永远都准备不完，创业是一步一步干出来的，不是想出来的。

3　关于创业的三个错误观念

微博观点

#昆仑的仑#：不要把上市当做创业的目标，实际上99％的企业是上不了市的。如果你有创业梦想，just do it，即便失败了，so what？

不要把上市当做创业目标

现在很多创业者把上市当做创业目标，甚至把何时上市当做创业目标，这固然有社会浮躁的一面，也是因为资本的介入把回报的贪婪传染给了创业者的缘故。这种观点是非常错误的，上市绝不是创业的目标，甚至很多企业根本不适合上市，能够上市的企业只是极少的一部分，99％的企业是上不了市的。

中国上市公司A股和中小板加创业板一共不到4000家，全世界的企业在美国各级市场上市的也只有6万多家，而中国和全世界的企业数量万倍于此。

不要为了就业而创业

创业比打工难百倍。打工只要专才就可以了，而创业需要的是全才。打工是站在巨人的肩膀上做事，创业是在社会的最底层行走。

打工是当孩子，创业是当家长。当孩子是生活在父母的羽翼之下生存，有父母为自己铺垫好方方面面的环境；当家长，没有人照顾你，你必须照顾别人，再苦再累也得忍着，再大的问题也得去想办法，天塌下来也不能躲，必须站在那里撑起一片天。

因此，将“创业”当做“就业”，实在是错得离谱！对大多数人而言，选个适合自己的职位打工是本分。对于打工者而言公司分为四种：第一种是公司有前途个人没前途，第二种是公司没前途个人也没前途，第三种是公司没前途个人有前途，第四种是公司有前途个人有前途。第四种公司充满活力，个人能力也可以尽情施展，是最佳的打工选择。

如果你想过很舒服的日子，最好不要创业。在第三种和第四种中选择一家公司去打工可以收入稳定，生活体面。

不要为了那些美丽的大道理去创业

经常听到有人大讲为了实现自我价值而创业，为了给社会创造财富、为社会创造就业机会而创业，我认为这些人如果不是唱高调就是走火入魔了。这些都是创业成功之后的“果”，绝非创业的“因”。

如果你不是一个天生喜欢创业生活方式的人，如果你没有创业梦想，千万不要创业。

一旦开始创业，就意味着你要开始承担一份沉甸甸的责任，公司一开门你就对员工、对合作伙伴、对投资人、对企业涉及的方方面面的人有了责任。如果公司做大了，你又增加了社会责任。如果一不小心跻身行业龙头企业的行列，你又多了份行业责任。企业越大你的责任越大，这些责任绝对不是一时冲动就能承担得起的，只有那些怀着创业梦想的天生创业者才可能担负起来。

第二部分

创业的三大天条

军规3

学先进，傍大款，走正道

榜样的力量在于，在试图登上巨人肩膀的攀登过程中，我们已经学到了很多。成功了有经验，失败了有教训，一次成功的创业背后可能是很多次的失败。陶然写的“学先进，傍大款”就是找榜样的意思：学的是方法论，傍的是世界观，而非必须照搬某个商业模式，重要的是对商业规则的尊重以及坚韧精神的继承，对于陶然的看法，我深以为然。

王树彤

敦煌网创始人、CEO

微语录

#昆仑的仑#：

36条创业军规归根到底就是一条：学先进，傍大款，走正道。要善于向优秀的同行学习，要追求与强者合作，要坚守规范经营的原则。投机取巧看似占便宜，其实是吃大亏，出来混总是要还的，走正道才是成功的捷径。

1　创业必须走正道

微博观点

#昆仑的仑#：所谓英雄就是有所为有所不力，所谓枭雄就是为达目的不择手段。做企业必须做英雄不能做枭雄，没有道德底线的企业不可能成为一个伟大的企业。

正道才是捷径

冯仑先生认为做企业要“学先进，傍大款，走正道”：“学先进”是为了自己成为先进；“傍大款”是为了结交好企业、自己成大款；“走正道”是为了避免走弯路，铸造永续经营的坚实基础。

我非常认同，36条创业军规归根到底就是一条——走正道，如果说成功有捷径的话，走正道就是唯一的捷径。

中国用户未被满足的需求很多，也意味着中国市场机会很多。练好公司的内功打造一个战斗力强悍的公司，只走正道钱都赚不完。

所谓走正道，首先要守法经营，恪守道德底线。

企业的道德底线永远是最重要的。创业不能走歪门邪道，一朝采取了不规范的方法，就如同撒了一个谎，需要不断地用各种谎去圆，走歪门邪道一定会付出代价的。虽说做企业是成败论英雄，但企业家必须要有道德底线。大家都知道贩毒贩军火挣钱但不能做，而诲淫诲盗的事情又如何能做呢？对社会无正向意义的事情做了又何益呢？盗亦有道，何况创业家。

柳传志先生的联想一直以实业报国为企业之道，朱立南在主管联想投资时以“富而有道”为其价值观之首，要求坚决不投资游戏，因为他认为游戏对于孩子的成长有诸多的负向价值。虽然为此联想投资错失了很多在游戏公司投资赚钱的机会，但是赢得了更多创业者的尊重，联想投资也最终发展为中国风险投资行业令人尊重的龙头企业，这就是对道德底线的坚持。

我曾经受邀为稻盛和夫的书《敬天爱人》写导读。我写道，我个人非常认同“敬天爱人”的经营理念。所谓“敬天”，我的理解是企业的经营必须遵循“天理”、“天道”。我们得相信，这个世界上存在普遍的公理，存在公认的道德底线。一个企业不管所处哪个行业，出何种产品，都应该遵循这些公理和道德底线。对于某些涉及最广泛公众利益的公司尤其如此，例如谷歌公司，其经营理念“不作恶”就非常有道理。试想一个提供搜索服务的公司如果“作恶”，这个世界岂不是是非颠倒、乾坤混乱了？

企业必须有道德底线，而且必须要坚守。餐饮行业，食品安全就是道德底线，金融服务行业，资金安全、诚信无欺就是道德底线。如果我们不遵守商业道德底线，对破坏商业道德底线的行为予以容忍、默认，甚至褒奖，总有人会自食其果。每个企业都有自己的经营理念，不同的经营理念会形成不同的企业文化，进而形成不同的企业战略与行为，并最终决定一个企业的成败与境界。

有所为，有所不为，是为有为；无所不为，为所欲为，即便能风光一时，也绝不可能风光一世。这是一个亘古不变的真理，可惜近些年被我国的很多企业忽略了。他们认为“强势即真理”，他们认为依靠资本的支持，依靠不计成本的市场投入，依靠对善良消费者的“忽悠”就可以获得巨大的销量和利润，认为有了市场占有率，市场和监管部门就得“迎合”他们。这种观点和做法曾一度甚嚣尘上，也一度占据上风，但是问题终究是问题，假的终究成不了真的。随着近期媒体不断揭露出“添加剂事件”、“信用欺诈事件”、“流氓软件事件”等，很多曾经一度在聚光灯下风光无限的企业纷纷“受伤”，其企业经营过程之中的不当做法纷纷暴露出来，这是必然的。企业经营理念的偏差必然会让企业的发展受到伤害。

其次，要按照商业的逻辑和规律经营，要做对人类进步有正向意义的事。

凡事都有其逻辑，企业也有其发展速度和规律，高买低卖可以为继吗？用欺诈方式圈来的用户可以持续吗？企业的经营内容应该是对社会的进步有积极意义的，应该是对人类的生活有正向价值的。对于企业而言，同样的人力物力和时间，应该投放到正向的方向上，生产和提供正向的产品。如果一个企业把其技术和财力用在生产物质或者精神“鸦片”上，那就是“倒行逆施”了。著名管理学家彼得·德鲁克说过，优秀的管理者最重要的特征是正直感。正直感不是一种单独的美德，而是所有美德的综合，美德决定了商业上的成功，使人们从商务行为本身获得自由与幸福。

最后，如果成为老大，就要担负起老大的责任和义务。

如果你有幸进入精英阶层，你就要关注自己的使命，对自己提出比一般人更高的要求。

如果你有幸成为行业的龙头企业，你就必须担负起老大的责任。作为行业的老大，你尤其要树立一些标杆，不能只为自己企业考虑，你必须为整个行业、整个产业链的健康考虑，你必须意识到你的一言一行不仅仅代表你自己，还代表整个行业，有时候你需要牺牲一些本企业的小我利益来为这个行业做些事情。甚至，你的价值观会影响到整个社会。

我们在不是老大的时候，学习好的榜样，而在成为行业老大的时候，应该感觉到身上有更重的责任，这个责任是你要去做给别人看，代表这个行业的顶级水平。

对手不正当竞争，不等于你也可以不正当竞争

虽然市场竞争其实是争夺消费者的“心智”之战，但是很多企业还是习惯将焦点放到竞争对手身上，期望通过对竞争对手的“战斗”来获得营销的胜利。

这就是市场的现实。

这其中最让领先者难受的战法就是“贴身肉搏”。后来者知道自己武功不行、人脉不行、资源不够、正面作战胜机不大，所以他们更寄希望于乱拳打倒老师傅，通过死缠烂打、贴身肉搏乱中取胜。我当年操盘商务通时，虽然我们的市场占有率一度超过80％，但竞争对手采取的这些手法，还是一度让我非常难受，左右为难。

作为领先者，你有很高的道德底线，有三件事情你绝对不会去做。第一你不会自吹自擂、夸大其词；第二你不会颠倒黑白、反话正说；第三你不屑于无中生有、趋炎附势。而与此相反的三招儿正是最容易被攻击者所采纳的，一旦他们使用出来，你如果应对不当就会陷入攻击者的步调，步步被动。当然，也有行业的领先者道德底线很低，他们经常主动使用这三招儿，虽为君子所不齿，确也屡屡占得便宜。

领先者在遇到后来者的“贴身肉搏”时该如何应对呢？

首先，要淡定，冷静应对，不要自乱阵脚。要看清对方此招儿的本质就是等你针锋相对地还击，只要自己阵脚不乱，攻击者几乎没有机会。你必须清楚，你的鲁莽应战本身就是攻击者的目的。

前一段微博上流传一个段子：与禽兽打仗的三种结果：赢了，比禽兽还禽兽；输了，禽兽不如；平手，也是禽兽。这个段子的反面是多年前的一个段子：和拳王阿里打一场拳赛本身就是目的，赢了，成新拳王；输了，是仅次于拳王的人。这就是“死缠烂打”这招儿的本质，后来者一定会想尽一切办法挑起和行业老大的战争，就是让你左右为难，等着你自乱阵脚而获益。

其次，领先者的应战是有原则可循的，走正道是核心。

第一，只做不说，反击战是在市场上而非舆论上打赢的。针对后来者的攻击，应该立刻采取市场上的反应，而不是开口去打嘴仗。兼容不兼容是做出来的不是说出来的。攻击者的资源有限，而且一个巴掌拍不响。如果你不加入口水仗，对方的声势很难起来。其实很多时候你感受到的对手的舆论影响力是被高估了，那是因为你身处局中，对手的每一句话你都非常敏感，因而自我放大了实情。实际上，你们之间的争斗只是行业内的焦点，社会和广大消费者并不关心。

第二，必须说的时候，尽可能少说，并且一定要说自己想说的话，不理会攻击者，更不要试图去和攻击者辩论。如果领先者不回应，攻击者就失去了攻击的目标，所以一定会加大力度继续攻击。如果事态发展到必须出来表态了，领先者也必须正面应对，开口讲话。但是切记言多必失，发表个声明，表明态度足矣，说完就闭口，把精力放到市场竞争上去。表态的时候，直接表述自己的观点，对攻击者的蔑视是最好的反击，切记不要去争论和回应对方的具体问题。

第三，说话的时候，处处高举用户利益大旗，重复正确的话，不回应攻击者，不反击攻击者。遇到攻击后，唱高调是必须的，没有人关心你的话是不是回答了对手的攻击，是不是反击了，对手的注意力都在抓你的话柄呢。所以，占据道义的最高点，高举用户利益的大旗，反复重复吧。

第四，坚持桌面上出牌。这时候，你就如同处在聚光灯下，越是紧张、情况越是危急，越要使用桌面上的招数，不要去搞歪门邪道。能够化解旁门左道武功的一定不是旁门左道的招数，坚持桌面上出牌，坚持你的道德底线是正道。

总之，作为市场领先者，承受各种攻击和考验是必然的。不要抱怨，不要烦躁，淡定应对，市场上决战，最终获胜的还是领先者。要知道，国际上的统计数字是：向市场领先者发起进攻，只有花费领先者历史上投入的三到五倍才有取胜机会，而取胜概率不足三分之一，你有什么可担心的？

2　学先进要全盘学习

微博观点

#昆仑的仑#：学先进最差的方法是有选择地学习，号称只学习人家好的一面。试问，人家是先进你是后进，你如何可以知道人家的东西哪些是好的哪些是坏的呢？如果以此思维方式，你学到的注定都是和你一样的东西，那些你没有的、你现在不理解的先进东西你一点都学不到。

要立志做一个好企业

做企业和做人是一个道理，我们可以选择做一个什么样的人，也可以选择做一个什么样的企业。创业者应该立志做一个好公司、一个好企业。

我曾经写给自己的孩子三句话，作为对她们人生的寄语，其中第一句便是To be a nice one（做个好人）。我们不能预见自己的人生将会怎样，会遇到什么人什么事，但我们可以要求自己做个好人，并以此作为自己的道德底线。多行不义必自毙，得道多助失道寡助，从一个较长的时间维度看，好人是有好报的，更大的收获是自己内心的安宁。

重要的是我们必须有是非标准，一个社会如果是非标准颠倒而公众都沉默或默认，这个世界就离毁灭不远了，涉及社会道德底线的时候，每个人都应该站对队。

在坚守道德底线这一点上，大企业有大企业的责任，小企业有小企业的义务。虽然中国现在有一种肆意放低道德底线的倾向，但我还是坚持企业必须有道德底线，这是创始人做人的问题，也是企业的长久发展问题。

个人认为好公司的5个标准是：（1）公司所提供的产品或服务对社会和人的作用是有正向价值的。（2）公司奉行善的、正义的价值观。（3）公司的治理结构符合现代企业制度。（4）公司运转健康，可持续发展。（5）员工对公司的认同度和满意度高。

如果我们每个企业都能够“敬天爱人”，我们的商业环境将变得非常美好，反过来每个企业的成长之路也会更加顺畅。在当今的中国尤其如此，太多的企业和企业家的道德底线越来越低甚至没有，这是非常危险的。记得有一次我去参加一个著名的媒体组织的一个企业论坛，竟然发现他们邀请了一个社会公认的“道德亏欠”的人做嘉宾！如果我们社会的精英阶层都是非不明，如果作为社会经济发展驱动力的企业界都是非不明，我们的未来是堪忧的。

学先进必须要先僵化，再固化，再优化

每当我们想拒绝学习的时候，我们就会抛出一个理由“国情不同”：我们是特殊的，所以您那些做法和思路是我们无法学习的。这其实是一个陷阱，世间绝大多数事情并不存在“特殊性”问题。

其实绝大多数时候，没有谁特殊。

我们失败就是因为我们认为自己是特殊的。我念高中的时候就悟到一个真理，最高深的物理学原理和最高深的哲学原理是一致的，万事万物的原理相通，“世事洞明皆学问，人情练达即文章”。不管你从事哪个行业，你需要遵从的规律很多都是相同的。

进步的捷径就是直接学习那些已经成功的企业和人，学习他们已经被验证了的行之有效的方法，与学习理论相比，学先进更加清晰明了。

任正非先生在华为引入IBM的流程时要求公司削足适履，要求部下“先僵化，再固化，再优化”，我非常认同。既然我们要学先进，就说明我们是落后的，落后的组织尤其是落后组织中的个别人员，怎么有水平判断先进的方法是对是错？所以必须先僵化地学习，教条地照做。等做得很熟练了，再坐下来复盘，研究是否有优化之处。

3　傍大款不是靠大款

微博观点

#昆仑的仑#：李娜夺冠再次告诉我们，要和最强者合作才能大成。中国在国际上闯出来的运动员李娜以及刘翔都是耐克的签约球员，他们夺冠路上的最强对手也都是耐克的签约球员。做企业，不论选股东还是融资或者是合作，只有和强者合作，成长才最快，才能强大。

和最强者合作

与强者同行才能成为强者。土耳其横跨亚欧两大洲，其足球水平虽然在欧洲居二三流但足以横扫亚洲，但他们的足协坚决要求加入欧足联，因为他们认为只有和足球强国同场竞技才能提高自己的水平。无独有偶，从明治维新开始，日本一直在寻求脱亚入欧，也是同样的思路。

冯仑先生所谓的傍大款，是说要和最强者合作发展。

在股东层面，如果能够选择有实力的股东，自然会大大增强公司的实力。

业务上，如果能够和大企业合作，则更容易获得相对比较稳定的生产经营环境，并且能够随着大型企业集团的发展而发展。和大公司合作的好处不仅是能赚钱，也能大大提升自身的市场形象，而良好的市场形象又能吸引大批人才和大批客户，形成良性循环。微软之所以有今天这样的成就，就得益于当初傍住IBM这条大鲸鱼。这也是拉卡拉为什么会选择加入联想控股大家庭，成为联想控股成员企业的原因。在金融服务这片广阔的市场，联想控股的股东背景以及资金支持，是拉卡拉长期发展的坚实保障。

当然，傍大款要注意区分好大款和坏大款。要去傍好大款，如果傍上了不走正道的大款，会把自己也带入歧途。

军规4

创新是最好的武器

对于创业者而言世界上不存在成功秘诀，很多所谓成功人士精心包装的宣传更像自我吹嘘的文学作品，并不具备参考价值，孙陶然多年连续创业属于实战派，他对中国市场有着深刻的认识，同时他很善于复盘，并从中总结出经验教训，36条军规看上去并不美甚至很残酷，但这却是创业者可以借鉴学习的，所谓美言不信，信言不美。

周鸿祎

360安全卫士董事长

微语录

#昆仑的仑#：

要通过创新来创业，作为后来者，只有创新才有机会。企业的创新应该是全方位的，产品、股东、治理结构、渠道政策、推广方式等方方面面皆可创新、皆需创新。每一种创新都是提升企业竞争力的有力武器。一把手要有意识地为创新构建一个环境。

1　伟大不是模仿来的

微博观点

#昆仑的仑#：没有一个伟大的公司是靠模仿和抄袭成就的，不要以为按部就班或者人云亦云最稳妥，创新才是最好的生存之道。只有创新才能获得生存的时间和空间。

模仿不是成功捷径

一个企业要成功必须创新，想通过抄袭或复制别人去成功几乎是不可能的。

近些年来很多人有一种倾向，认为只要能够快速地跟踪和模仿美国的创新模式就可以在中国成功。所以，美国出来一个Groupon（高朋），短短半年时间中国就陷入了千团大战，甚至创业者公然喊出来创业“拼的就是融资能力”，要晒一晒融资的到账单来比一比实力。

说实话，公司之间的竞争到了竞争融资能力和比赛烧钱的潜力层面，这种商业模式我看不懂。

我只是坚信，世界上没有一个伟大的公司可以依靠模仿成功。韩国是一个公然走模仿之路的国家，但是模仿宝马、奔驰车并没有让现代或者大宇成为伟大的汽车公司，倒是不那么复制同行的三星后来成了世界消费电子领域的排头兵。

苹果公司的iPod、iPhone、iPad创新出来后，全世界都开始研究和模仿，结果却是苹果产品的销售量逐月上升，截至2011年6月，苹果公司的现金储备竟然达到了762亿美元之巨！

小公司尤其不可能通过模仿生存

创新与生存并不矛盾，创新是最好的生存之道。想创业首先要树立创新意识，只有创新才能找到企业的生存空间，为企业的发展赢得时间，只有创新才能打造出企业的战斗力。

很多人误以为模仿是一种最简单的方式，其实模仿是强者的权利，作为弱者和新来者是没有权利模仿的。所有的成功产品都是创新的结果，商务通的成功便在于此。即便是山寨手机，之所以能够大卖也是因为进行了很多创新，虽然这些创新在手机大佬看来也许算不得什么，但是对于具体的消费者还是非常有价值的，例如针对老人的大字体、大声音，针对特殊人群的防水防震、超长待机等功能。

很多创业者认为初创公司规模小，生存压力大，为了生存只好模仿或者抄袭。其实恰恰相反，创新是上天留给小公司的“撒手锏”，是上天留给小公司的生存机会。

大公司规模大、层级多、计划性强、规章制度烦琐、求稳求规范、对市场的反应速度必然会慢。这正是小公司的机会，小公司必须敢于冒险，勇于创新，必须快速反应，只有用这些与大公司截然相反的打法才有机会。

而且，因为大公司有用户基础、有品牌知名度、有资金实力，作为后来者，抄袭和模仿大公司根本没有生存的可能。因而，只有差异化才有市场空间。

2　只有创新才有机会

微博观点

#昆仑的仑#：创新不仅仅是产品创新，价格、渠道、推广方式、企业的组织结构甚至股东结构方方面面皆可创新，皆需创新。作为后来者，我们凭什么超越别人？只有创新、突破常规才有机会，所有大成功都是创新的结果，只有不断创新才能以创新获得生存空间。

每个成功的企业都是一系列创新的结果

不要幻想模仿和抄袭能够成就伟大的公司，做企业就是两件事—创新和营销，只有创新才能创业。成功就是把别人认为的不可能变成可能的过程。要追踪用户的需求，不要预设禁忌，不要顾忌别人的质疑，大胆去想，大胆去试，你失去的只是平淡和停滞。一旦创新成功，你获得的将是整个市场！

创新分两类，一类是发现新大陆，例如发现了新的市场或者用户新的需求；一类是打破常规，例如我们用新的产品或者新的方法满足了已有的需求。

所谓常规，本质上是那些已经成功的同行的做法，他们因此而成功，于是后来者纷纷效仿。但如果我们只是亦步亦趋，我们怎么可能赶超领先者？所以，作为后来者，如果不打破常规，如果不创新，根本没有机会。

创新才是创业最可宝贵的价值，发现消费者的新需求，找到一种方法满足他们的需求，这就是创业的真谛。创始人的使命就是创新，每个成功企业的背后都有一系列的创新，正是这些创新使企业的战斗力倍增，在竞争中脱颖而出。我们熟知的Groupon、iPhone、拉卡拉、《电脑时代周刊》，出现在市场上时都前无古人，都是创新的结果。

创新是一种经营方式，企业的每一个角落都需要不断创新。创新越多，企业的竞争力越强，为用户创造的价值就越高。

产品创新非常重要，但并不是企业创新的全部，这是每个创业者必须明确的理念。发现用户的一个真实的需求，找到一种简单有效的方法满足这个需求，这是创新；解决用户需求的方法和同行不同，这也是创新；方法一样，但推广方式不一样，也是创新；就企业而言，价格体系、渠道体系、组织结构甚至股东结构的创新都会直接提升企业的战斗力，所有成功的企业无一例外是多方面创新的结果。

1998～2001年，我作为恒基伟业公司的创始人之一，以常务副总裁身份主持公司的经营。我们的产品“商务通”，市场占有率一度超过70％，成为掌上电脑的代名词，被称为营销奇迹，很多商学院将其作为营销案例。其实无论是陈好、李湘还是濮存昕代言，无论是长时段广告还是进军央视，都只是表象，商务通的成功是一个典型的多方面创新的结果。

首先是产品创新。

1998年12月18日，我主持在香格里拉酒店召开的新闻发布会，推出了商务通全中文掌上手写电脑。虽然第一批产品质量还不尽如人意，但是产品上的众多创新还是非常亮丽。

商务通的屏幕很大，几乎相当于竞品的两倍，用户使用体验非常好。我们首创的“百家姓”查询法，做到了“查电话只点一下”，竞品至少要点三下。我们花重金购买了最好的手写识别技术，手写识别率明显高于竞品。甚至我们还率先推出了专用的存储器，很好地解决了用户资料备份的问题。

其次是价格创新。

商务通推出的时候，同类产品一直采取暴利的定价方法，而商务通降低了价格，将价格定在2000元左右这一价位。虽然这一价位与竞品大体相同，但是商务通比竞品屏幕大一倍、内存大一倍，实质上是大大降低了价格，而且2000元是能够作为低值易耗品报销的分界线。商务通在价格上的创新还体现在价格体系上，我们严格控制零售价格，在广告中公布零售价格并严禁代理商、零售商降价销售。此举一方面维护了产品的价值感，另一方面也维护了代理商的利润空间，为强大的市场推广模式奠定了坚实的基础。

再次是渠道创新。

渠道创新是商务通的一个亮点，也是奠定商务通成功的基石。当时电子记事本行业的代理商实力都非常弱，很多代理商都是夫妻店，几十万块钱的资本还同时代理了几乎所有品牌的产品，惯用的经营方法是在全国范围内进行批发，薄利多销见利就走。

于是我提出要创新，我的理论是，既然代理商没实力去做全省，为什么要给全省代理权？应该就给你一个城市，但这个城市我只给你一家，要求你去打广告开拓市场，把产品去卖给最终消费者，不允许跨出代理区域销售。

此前的行业惯例是代销，厂商先发货，代理商60天、90天后结账，造成厂商和代理商、代理商之间很多“三角债”。我提出的创新是款到发货，开始时阻力很大，业内人士认为我完全不懂行业惯例，但是我坚信自己是对的，宁愿销售速度慢些也要坚持我们的渠道政策。因为小区域独家代理制，解决了代理商力量不足和窜货问题；独家代理解决了代理商市场投入和渠道的活力问题。结果是我们成功了，我们的渠道模式也开始成为行业模仿的榜样，不过最终没有一家能够模仿成功。

最后是广告创新。

商务通的广告融合了非常多的创新，时至今日依然为很多行业所津津乐道和效法。

首先，我们采用了美女形象代言人以及大幅度提升了广告制作水准。1998年时，电子记事本行业除了一两家台湾企业很少有企业使用形象代言人。我认为商务通是卖给三种人：有钱的、有权的或者既有钱又有权的，这批人大都是男性，用一个女孩儿做形象代言人可以拉近他们跟产品之间的距离，弱化电子产品冷冰冰的感觉。于是我们先后请了陈好、李湘做形象代言人。

其次，我把广告设计的水准提高到IT行业水准，使得商务通的广告与竞争对手相比一看就显得高出一筹，是个大公司的产品。我经常和下属讲“美学是向下兼容的”，博士认为好的东西，可能一个小学生也认为好，但是一个小学生认为好的东西，博士未必也认为好。所以，我们必须按照较高层次的审美标准来做事。

最后，商务通广告最重要的创新是“垃圾时间长时段”。我们的目标用户都是忙碌人士，所以传统的黄金时间他们根本不在电视机前，他们也较少看书读报，所以我们选择子夜、清晨、下午等没有广告主投放的“垃圾时段”，采取“买下所有没人买的时间”的方式获得了不可思议的低价，最终我们用很小的代价就获得了“只要你在子夜打开电视，你所扫过的台几乎都在播放商务通广告”的效果。由于商务通产品比较新，很多消费者从来没有接触过，用15秒和30秒说不清楚，所以我们的广告长达10分钟，让陈好和李湘像说明书一样把每个功能、每种用法演示清楚，甚至我们在广告之中插入了两分钟的情景剧，产品的效用让你一目了然。

这一切创新在让消费者眼前一亮慷慨解囊的同时，也成为整个行业研究和效法的榜样。

拉卡拉的成功同样也是一系列创新的结果。

首先，传统上，POS（销售点终端）只能刷卡付款给一个商户，拉卡拉创造性地开发出了中国第一个电子账单平台，将POS和电子账单平台连接，形成了一种全新的“电子账单＋智能终端刷卡”的支付方式，开创了远程刷卡支付，让电子支付也像传统支付一样安全、简单、方便、灵活，是中国世界级的首创，打开了一个巨大的市场空间。

其次，我们免费在便利店里安装拉卡拉刷卡机，并且给便利店以业务手续费分润，这更是拉卡拉的创举，一举将全国280多个城市的5万个便利店变成了拉卡拉的便利支付网点，让数千万消费者百步之内就可以完成缴费、还款、转账、充值等业务，拉卡拉的这个创举在众多同行的疑惑之中，迅速成长起来。

3　一把手要为创新构建一个环境

微博观点

#昆仑的仑#：创新企业的领导者多半具有争强好胜、不甘人后的性格和自视清高、不屑于模仿的特点，前者是不断突破的动力，后者是产生创新的基因。

创新光荣，抄袭可耻！

我们必须大声疾呼，创新光荣，抄袭可耻！对知识产权的尊重和保护，是一个社会创新的动力源泉，一个没有知识产权保护的国度是没有前途的，一个不创新的民族是没有希望的。

如果可以卖A货赚到钱，大家就不会去创品牌；如果抄袭不被惩罚，大家就不会去原创；如果造假不会被惩戒到倾家荡产，很多人就会铤而走险造假。多年来我们以为A外国品牌抄外国技术是占了人家便宜，其实是占小便宜吃大亏，后果是扼杀了本土的创新土壤，业界整体的创新力在丧失。

在硅谷，如果你模仿和剽窃，不但有法律风险，而且不可能有人投资于你，甚至员工都会耻于为你工作。这种土壤自然会激发大家创新。在中国，连大佬都卖假货，创新环境可想而知。

我非常赞赏陈寅恪先生的“四不讲”：前人讲过的不讲，近人讲过的不讲，外国人讲过的不讲，自己过去讲过的也不讲，只讲未曾有人讲过的。

十几年来，我参与了多家公司的创建，每家公司均独辟蹊径，做到了各自领域的龙头，我和团队一直坚持“三不做”：再好的想法如果发现别人已经做成了不做，机械重复自己已经会做的不做，对社会进步没有正面价值的不做。

我这种性格是天生的。首先，我绝对不能忍受自己和别人雷同。抄袭，即便是赢了又如何？况且世界上没有哪个伟大的企业或者普通人是靠抄袭扬名立万的。其实抄袭的人也知道抄袭不对，抄袭不好，但是抱着成王败寇的侥幸心理，认为靠剑走偏锋可以成功，成功后可以漂白。其实事情的结果必然是没吃到鱼却粘了一嘴腥，抄袭不成功还成了笑柄。

其次，我认为人应该不断进取，一件事情一旦自己已经做成了，就失去了继续重复的兴趣。我的连环创业，都是源于这个想法。

最后，凡是自己创办企业的人都想赚大钱，但我认为不是每件可以赚大钱的事都应该做。企业固然要以赢利为目的，但不加选择地朝这个目的前进，反而可能使你离目标越来越远，甚至将企业的前途葬送。企业是社会的一部分，对社会进步没有正面价值的事情不能做，否则，你作用于社会的副作用也会反过来作用于你，让你轻则身败，重则名裂。

这种信念支撑了我20年的创业经历，所有自己操盘的以及投资参与的公司没有一个是模仿和抄袭别人，全都是创新的领域、创新的方法，并且都做到了本行业的一流。

创新需要一个环境

别人好的模式、好的产品当然可以借鉴，尤其是跨地域的模仿。例如美国发明了新的模式、新的产品，你在中国迅速跟进无可厚非，但是如果全盘照抄甚至连bug（漏洞）都抄回来那就有问题了。如果我们对此不但不予以谴责，还大加赞赏，那就更加危险了。

有一本写以色列的书《创新的国度》，深刻地阐述了这个弹丸小国，因为充盈着创新的氛围，而造就了一个伟大的创新国度，以色列的活力正是源于其创新的基因，那些不保护知识产权的国家最终害人害己。

我曾听到一个颇有见地的官员讲，过去我们以为“山寨”一下国外的成果是占了人家的便宜，因为省掉了大量的开发费、品牌费用，但过了很多年才发现，这种小聪明其实是深深伤害了自己。在不保护知识产权的大环境下，我们国家没有人愿意去创新，没有人能够去创新，导致现在整个国家失去了创新能力，最终与国外的差距越来越不可追。

创新环境需要领导者有意识地去构建。

企业的创新会自上而下还是自下而上？我们的情况是，越往后走，企业规模越大，越会自下而上，所以广开言路非常重要。广开言路需要一个宽松的氛围，这个氛围需要一把手亲自去营造，不仅不能打压建言者，还要非常认真倾听每一个建议，及时肯定和鼓励每一个可取建议。

KPI（关键绩效指标）的设置也是一个非常重要的因素，KPI是指挥棒，如果设定得过于强调眼前目标，或指标定得过高，都会让员工无暇顾及创新。

创新者一定是少数派，会遭到绝大多数普通人的质疑；创新必然会经过艰难的探索，甚至不断失败；创新会触犯很多既得利益者或市场领先者。这些都决定了创新是很艰难的，而这也正是创新的意义所在。

军规5

放下身段死缠烂打

企业家的原动力就是冒险和创新，企业家精神的核心就是敢为天下先。当年热播大江南北的电视剧《亮剑》中，李云龙就是企业家精神的典型代表，两军相遇勇者胜，敢于亮剑者是赢家。在全球化的今天，世界是平的，大鱼不一定能吃小鱼，但快鱼很可能吃掉慢鱼。在当今中国绝大部分资源掌握在政府和央企手中的情况下，民营企业家就是创业家，不勇于创新，不愿颠覆自己，不能亮剑的话，就终将被淘汰，让我们亮剑吧！

王兵

鼎天资产管理有限公司董事长

微语录

#昆仑的仑#：

成功无诀窍，成败有规律，创业必须遵循的三大天条中，放下身段死缠烂打是前提。创业是一个试错的过程，只要不放弃，永远有机会，最终的胜利者一定是坚持到最后的人。

1　每一个成功都是拼来的

微博观点

#昆仑的仑#：虽然成功没有诀窍，但成败是有规律的。这个世界的核心是逻辑，没有没来由的成功，也没有没原因的失败。一个企业做得成功，必然是因为其很多方面做对了，凡是做得好的企业必有其可取之处。

成功有规律

每个人都渴望成功？如何能够成功呢？

我观察那些成功和失败的案例，可以发现成败其实是有一定规律可循的，不管你是创业还是打工，不管你所在的是哪个行业，走正道、创新和死缠烂打这三个普世成立的真理，可以帮助你更好地成功。尤其是走正道和死缠烂打两条，虽然是精神层面的事情，任何人都可以做到，但的确可以极大地提高你成功的概率。

进一步观察，我们还可以发现成功者身上有很多共性。

· 成功者都不找借口。

任何借口都是没有意义的，据说乔布斯提拔副总时会让其明白一个简单道理：你与保洁员的区别在哪儿？“当你是保洁员时，借口有用，而副总与保洁员的区别是，借口不再管用了！”言下之意，失败没有任何借口。

干部与群众的最大区别在于群众是执行指令的人，干部是解决问题的人。解决问题就是拿出结果，如果你不断解释理由和借口，就说明你已经失败了。如果你回答问题前不断注释铺垫，就说明你要么根本不知道答案要么没能说到做到。

· 成功者该放下身段时都能放下身段。

逮住一个机会就死缠烂打，太把自己当回事儿会极大地制约你的成功。创业是从零开始的一次全新旅程，你过去的身份、过去的业绩都已经成为过去。如果你不能忘记过去，还躺在过去的辉煌上流连忘返，你会跌很多很多跟头。

我离开商务通后再次开始创业的时候就深刻地体会了这一点。主持商务通时，我每次签字支配的是几十万数百万的资金；再次创业，你每天签的是几千几万的单。主持商务通时，一个省代来京想见我得看我的心情；再次创业，一个地级代理来京我都得请人吃饭。

放不下身段，就不会从最基础的业务做起，而对于创业公司而言，最基础的业务是最迫切的业务。尤其是对于连续创业者，在你原来的领域，你处于万人瞩目的舞台中央，处于可望而不可即的高度，一旦开始新的创业，在新的领域之中，你是一个新兵，一下子降到地面甚至地下，能否调整好心态，放下身段是难过的一关。

· 成功者都善于调整自己的心态。

心态的调整是最难的一关，绝大多数人创业失败都是因为心态问题，他们往往缺乏过程感，急躁冒进，总是幻想着一战成功，一夜成功，恨不得一口吃个胖子。他们往往容易“小公司大做”，把小公司当做大公司来做，过分关注战略、规划、制度、流程等大公司的东西，把公司的事情复杂化，抬高了公司成本，降低了效率。

成功者风光的背后是和你一样的坎坷

天下没有免费的午餐，没有人能随随便便成功。我们看到的都是成功者台前的风光，看不见的是他们背后独自品味的辛酸。这个世界，你想享受特殊的政策和待遇就必然需要付出特殊的代价，想拿基金的钱就得按投资人规划的模板去跳舞，想当人家的名片就得染上人家喜欢的色调，想当人家的样板就得随时随地替人家登台去唱戏。

过去十几年，我联合创办了6家公司，作为朋友和顾问参与的公司就更多了。我看到的是，每一个成功的创业者都是九死一生拼杀出来的。他们在最后成功之前，都经历过现金流断裂、发不出工资、市场推广束手无策、合作伙伴反目等数不清的波折。所以，创业者们不要自怨自艾，并非只有你在历经坎坷，大家都一样，都经历了所有的沟沟坎坎，只是你没有见到而已。因为你见到的只是最终能站在台上的5％的成功者，其他95％没有成功的人已经消失在人海中，你根本没有机会见到。

2　伟大都是熬出来的

微博观点

#昆仑的仑#：所谓希望，就是再坚持三五里；所谓成功，就是坚持了三五里。老天总是考验你的耐心及耐力，到最后一秒钟才让你赢。成功总是在你已经准备放弃时到来，坚持走，当你筋疲力尽不再抱希望时你就到了。

剩者为王

金庸先生的武侠小说是我的最爱，大学时代每年寒暑假我都会把“飞雪连天射白鹿，笑书神侠倚碧鸳”看一遍，《射雕英雄传》中周伯通的一段话让我印象深刻，他说，谁的武功最高？活得最久的人武功最高，只要熬着，熬到和你同样的高手都死了，你就是天下第一了。这是一个真理，做企业也是如此，一个企业活了100年，总能遇到一两个机遇，不想发展也会成为细分市场的老大。

据说当年越南的胡志明到中国请教战胜美国人的法宝，林彪说了一个字“熬”！一个字点出了长期对抗中获胜的关键。在漫长的竞争中，谁能活下来谁就是最后的胜利者。互联网时代更是如此，从当年的三大门户，到现在的千团大战，无不重复着一个真理，谁能扛过金融海啸，谁能扛过经济泡沫，谁就能活到最后，谁就是赢家。今天那些我们耳熟能详的大牌都是数十年历史在身，而那些已经死去的、当年和它们争奇斗艳的品牌，几乎无人知晓。

冯仑说“伟大是熬出来的”，任何成功都不是按照一条设计好的道路一路前进的结果，而是试错的结果，当我们走了所有的弯路、碰了所有的壁之后，我们才能找到正确的那条路。跨过了九九八十一难之后，我们才能到达彼岸。

成功的关键在于多坚持5分钟

很多时候能否成功往往就在最后那“一哆嗦”。就如同登山，你只能自己爬，一个坡都少不了，一里路都短不了。没有人能替你，没有办法可以躲，所以抱怨是没有用的。你只有调匀呼吸，调好心态，一步一个脚印前进，不怕慢就怕站，只要坚持走，你终将登顶。登顶时如果别人都放弃了或者牺牲了，你就是唯一的赢家。

要坚持最后5分钟，做最后跪着倒下的人。很多事情，成败就在一念之间，坚持最后5分钟换来的可能就是成功。越是高手之间的较量，越是差距在毫厘之间，越是要坚持到最后一秒钟才能分出胜负。

2010年我和几个朋友去三亚骑行五指山。第三天的时候要顶着火辣辣的太阳骑70多公里，很多人都坚持不住上车了，只有我和一个哥们儿在坚持。那个哥们儿比我快，远远地骑在前面，上车了的弟兄不断建议我也放弃上车。我当时就一个信念：坚持，不能放弃，坚持！渐渐地我的体力到了极限，大家又赶时间去赴宴，我暗暗告诉自己坚持骑过前面那个上坡就上车，结果上了坡之后发现后面是一个长达5公里的下坡直至终点。这时，那些劝我上车的人纷纷从车上取下自行车重新开始骑，他们很后悔，因为他们如果再坚持最多500米，就和我一样完成了全程。同样骑了70多公里，就因为没有坚持这最后的500米，结果有人成功有人失败！

我看过黄永胜大将之子写的《军人永胜》，其中谈到黄永胜在东北作战时，有一次战斗打得非常艰难，部队渐渐坚持不住了。他正准备命令撤退时，发现敌人开始炮击，他敏锐地判断敌人要撤退，马上下令再坚持5分钟，果然敌人撤退，黄永胜迅速追击，结果大胜。

你筋疲力尽时也是对手筋疲力尽的时候，你想打退堂鼓时也许对手也正在打退堂鼓，谁能够咬紧牙关多坚持5分钟，谁就是最后的胜者。这最后的坚持，与体力无关，与资源无关，考验的是你的信念、你的意志品质。

市场竞争也是如此，越是大的竞争，越是要坚持到最后才会分出胜负。

3　把每个机会都当做最后一根稻草才能成功

微博观点

#昆仑的仑#：死磕是一种精神，死缠烂打是一种根本的创业态度。所谓进取就是不断将今天的高点设成明天之低点的境界，以及把5％的希望变成100％现实的决心。所谓成功就是把大家认为的不可能变成了可能。

机会太多的人往往不容易成功

往往机会越多的人越不容易成功，因为他们很容易放弃，一旦啃不下目标即放弃，遇阻则退，不愿坚持。而那些机会少的人遇到一个机会便格外珍惜，把每个机会都当做最后一根稻草去死缠烂打，使出浑身解数，最终往往修成正果。

我有一个同学非常聪明，思维非常敏锐，过去20年里发现了很多机会，也尝试了很多机会，有一次他问我：“为什么几个机会都是我先开始做的，我没做成，别人接过去却挣了大钱？”我的回答是：“因为你的机会太多。”我同学的选择机会太多了，他经常会遇到新机会，每当这个时候，他就会放弃手中的事情转投其他机会。

虽说老天给大家的机会是均等的，但有些稀缺的机会只会降临在少数幸运儿头上。当机会降临到你头上时你必须去把握，尤其是那些千载难逢的机会，否则不但会遗憾终生，上天也不会再继续眷顾你！

把5％的希望变成100％的现实

据我观察，创业失败的人中：50％想了没去做，15％没有坚持，10％没竭尽全力，10％运气不佳，5％时机不对，5％资源不够，5％能力不够。所以，成功与否主要看你自己。

成功并不需要你百战百胜。抓住一个机会就足以成就一家企业，大多数公司的成功都是因为做成了一个产品，QQ之于腾讯，免费杀毒之于360，便利店网点之于拉卡拉等莫不如此。

机会是拼出来的！有些机会，一旦错失，就不会再来。联想把握机会收购了IBM PC业务，使得联想一举成为国际品牌，跻身世界500强。如果没有把握住这个机会，今天的联想集团也许就流于平庸了。

第三部分

创业人七大须知

军规6

凡事只能靠自己

凡是想靠别人的人死都不知道怎么死的。只靠自己不是说不需要合伙人、团队、合作企业和投资者。创业者需牢记的是无论你授权于下、求告于上，还是借助于左右，所有结果都是由你自己负全责。所谓一切尽在掌握，不是一句好听的空话，你心中一定要反复预演：你能否做好，能否做到？然后作出100％的判断和应对考虑。

陶然，你做了件大好事！此书一出，如能认真读之，学到哪怕一二，必然猛人迭出！小弟佩服！

冯鑫

北京暴风网际科技股份有限公司董事长兼CEO

微语录

#昆仑的仑#：

从创业第一天起你就必须清楚，创业路上凡事只能靠自己，创业初期最难的三件事——找方向、找人和找钱要靠你自己，所有最难的事都只能靠你自己。你不会做的事不要指望下属创造惊喜，不能指望任何人来救你，以授权的名义推卸自己的责任是最大的不负责任。

1　任何时候创始人都不能放弃

微博观点

#昆仑的仑#：创始人是公司的最后一道防线，不论何种情况都必须扛住，天塌下来也必须硬扛，再苦再难也不能放弃，账上一分钱没有也得做出腰缠万贯的样子，打落牙齿和血吞。甚至越是困难的时候，越必须做出信心满满的样子来为下属鼓劲儿。

创始人别无退路

有一次我和暴风影音的冯鑫一起受邀参加中科院研究生院的一次创业论坛，他讲了自己的创业四原则：（1）凡事只能靠自己。（2）万事皆有解且有唯一正解。（3）凡是你担心的事一定会发生。（4）享受创业过程。

有人问不是说创业要靠团队吗，为什么说凡事只能靠自己？我替冯鑫解释道：（1）对一个创始人来讲，不管你的实际身高如何，你必须知道天塌下来只有你顶着，所有人都可以说“不会干”，只有创始人不可以。（2）你自己不会做的事，不要指望你的下属会做。（3）不要对你的投资人有太多指望，也不要按照他们的意愿去作经营决策，只能靠你自己，靠你自己的团队。

这就是创始人的工作状态。绝大多数创业公司，创始人就是总经理，其往往还要身兼财务总监、客户总监，甚至前台、送货员，即便是上了一定规模，也经常是缺乏合适的管理者，创始人还是需要兼客户总监甚至技术总监。

创业期公司，任何一个岗位出现空缺，创始人都要自己顶上去。无论是刀山还是火海，创始人都要顶住，如果放弃或者顶不住，就意味着Game over！公司Over！

所有最难的决策都需要创始人来作，每个决策都可能关系公司的存亡，越是最难的事情越没有人可以商量，甚至最亲密的助手也暂时不能依附。你的困惑、你的软弱不能在下属面前显现，甚至不能在股东面前显现。这就是创业者的生活。

2　创业初期最难的三件事只能靠创始人自己

微博观点

#昆仑的仑#：创业初期需要解决三大问题，找方向、找人和找钱，爬过这三座大山企业就基本上度过创业期了。这三座大山原则上要靠创业者自己爬，不能指望外来的和尚，外来的和尚你请不起，请来了他们也念不好你这本创业经。

三座大山基本上只能靠你自己爬

找方向要靠自己

早年的创业者，出发之前只是想好了要创业，至于做什么要在创业的过程之中摸索，现在的创业者出发之前一般都设计好了一个方向。不管是哪一种，无一例外从走向市场的第一天起就面临着调整，没有人能在开始创业之前就规划好未来的经营。市场是随时变化的，竞争对手的动向是随时变化的，设定的方向是需要随时调整的。绝大多数成功的公司最终成功的点和开始时的设想都是大相径庭的。我的经验是，找方向这事是创业期工作的核心，只能靠创始人，甚至更多要仰仗领军人物的灵感和魄力。

找人要靠自己

对于任何企业的任何阶段而言，人永远都是稀缺的，除非你是一个没落的日薄西山、气息奄奄的企业，即便如此，你也需要能够力挽狂澜的人才。肯创业的人更稀缺，愿意去受创业之苦、冒创业之险的人更是凤毛麟角。创业公司无法提供和大公司一样的待遇，甚至无法提供大公司的稳定感和方向感，创业公司缺人，难招人，这是普遍现象。没有更好的解决办法，只能靠内部挖潜自己培养，以及领军人物亲自去找，尤其是高级人才。不要指望人力资源部能够帮你招到，不要以为猎头能够帮你招到，你必须亲历亲为。乔布斯说，他花了半辈子时间才充分意识到人才的价值。他在一次讲话中说：“我过去常常认为一位出色的人才能顶两名平庸的员工，现在我认为能顶50名。”由于苹果公司需要有创意的人才，所以乔布斯说，他将大约四分之一的时间用于招募人才。高级管理人员往往能更有效地向人才介绍本公司的远景目标。

找钱也要靠自己

企业融资的过程是一个投资人和创始人沟通的过程，投资，尤其是早期投资，基本上是投人，在我印象里很少有只依靠CFO（首席财务官）谈成的融资，CEO在融资上想做甩手掌柜也是不现实的。

自己不会做的事不要指望下属创造惊喜

创业者必须既懂管理又懂业务。

公司经营上要解决两大问题：管理问题和业务问题。管理问题各个公司大同小异，从你创业的第一天起就存在了。随着公司规模扩大，分支机构增多，管理的难度也越来越大。业务问题各个公司千差万别，基本上是围绕如何把产品销售出去展开。

对于创业期公司而言，业务问题更加突出，所谓找方向就是要解决业务问题。所以创业者必须懂业务，否则寸步难行，如果你自己搞不清楚业务，业务一定做不起来。

拉卡拉的高级副总裁陈灏总结道：管理者就像在上坡时的驾驶员，你可以转向，可以加油，可以刹车，但绝不可以大撒把，哪怕是一瞬间的撒把，也可能是车毁人亡。管理者不能离身的责任感，必须如影随形，时刻铭记。中国银联的舒世忠先生也曾讲过，“方法＋智慧”才能成功，“目标路径方法”必须三位一体才有执行力，领导必须亲自部署战略战术，对大多数部下的授权应该只是对战略战术执行中的事务的授权。

这两位富有经验的管理者谈的都是领导者的责任，不能以授权为名推卸自己的责任。

3　不要指望别人来救你

微博观点

#昆仑的仑#：危机来时只能靠自己，当企业出问题时，你只能靠自己。不要指望投资人、朋友或者员工能够救你。一旦开始创业，你就应该立足于自己来设计一切和解决一切，作好最坏的打算，随时准备自救。

顾问公司只能帮锦上添花的忙

对顾问公司可以期望不能指望——无论财务顾问还是猎头公司。猎头公司能够帮你提供信息，帮你找不好直接出马挖的人；财务顾问公司能够帮你提供信息，约见投资人，也能够帮你和投资人谈价格。在融资谈判过程中，财务顾问公司的作用还是比较明显的。投融资双方必然会在公司估值、投资比例、投资人优先保护条款、公司治理和管理权归属等重大问题上产生分歧，财务顾问公司一方面可以就上述问题为公司提供专业的意见，使公司利益最大化；另一方面也可以发挥其第三方的有利位置，斡旋、协调谈判双方或多方，控制谈判节奏，成为谈判对手之间的一道缓冲，使艰难而紧张的谈判进行得更为顺畅，大大提高谈判的成功率。

但顾问公司能够起到的仅仅是中介作用，他们没有能力去影响对方的决策，也不可能替你决策，而其决策建议往往很难摆脱关联交易的嫌疑。从本质上说，他们都是希望交易达成的，因为有了这个和他们利益密切相关的联系，所以对于他们的建议你很难权衡是否相信。

所有的顾问公司都只能是锦上添花不可能雪中送炭，最终还要靠你自己。他们只擅长打顺风球，而创业初期的公司遇到的都是逆风。对于创业期企业而言，顾问公司的收费也是不能承受之重。

随时准备自救才能长命百岁

所有人都喜欢锦上添花。银行追着你给贷款时一定是你不需要钱时，你缺钱的时候他们不会贷给你。很多投资人会告诉你除了钱还会带给你很多资源，这可以期待但是不要期望太高。他们会帮你介绍业务关系，但能否达成合作还要看对方是否需要你的服务。

不要指望你的投资人会追加投资来救你，他们有他们的止损原则，他们是你的唯一，而你只是他们投资的几十个公司之一。如果他们内部评估你的企业价值在衰减，他们就会减少投在你身上的精力。

与其指望别人来救你，不如抓紧时间自救。天助自助者，如果你自己都不竭尽全力，别人更不会伸出援手。

军规7

领导要有预见性

拥有常识感，是企业将帅获得预见性的基础。有无预见性首先要看从业者有无常识感。可靠的常识感，不仅与经验有关，与对事业的执著——专一而持续有极大关系。军规7讲预见性，突出的特点，是作者有常识感，因而写得亲切、可信，易于阅读、理解。书中故事，多取自作者亲历，或我们耳熟能详的案例，具有很强的操作借鉴价值。作者的叙述风格，有节奏感，紧张中有轻松，说理与举例，两厢扶持。

刘苏里

北京万圣书园创始人

微语录

#昆仑的仑#：

没有一个企业可以一帆风顺走到底，所以领导者必须有预见性，能否预见未来是领导者的功力。虽然我们不能要求每个创业者都具备预见性，但是领军人物必须要学会未雨绸缪，早做布局，留有余力。

1　预见未来是领军者的责任

微博观点

#昆仑的仑#：领导者要有预见性，看到别人没看到的地方，想到别人想不到的思路，创新出别人创新不出的产品。只有预见未来才能做对的事，只有预见未来才能走得更远。

只有预见未来才能做对的事

对未来预见得越早越清晰，你就越可能做正确的事。我们不能要求所有的创始人天生就有预见性，但是作为创始人，必须有未雨绸缪的意识，学会去预见未来。

人无远虑必有近忧。我曾经听一村干部讲15年前如何通过疏通，把本村的土地全规划成了建筑用地，而邻村全部成了农业用地。当年只是因为对测绘和规划队进村这种新事物产生了好奇心，他主动去接触了解，并果敢地采取了疏通行动。今天，两村村民的生活天上地下，可见预见未来的重要性，一个村干部的远虑，改变的可能是一个村子几代人的命运。

现代社会，竞争激烈，企业离破产永远只有18个月。在创建自己的公司之前，创业者就应该明白，只要自己稍有不慎就会跌入低谷，有时甚至很难翻身。因此，创业者永远要比别人多思考一点，永远要作好最坏的打算、最全面的准备。

近年常听有创业者抱怨某个行业大鳄经常复制创业者的创意，让创业者没有机会。我的看法有些不同，如果不是你缺乏预见性，就不会产生这种情况，所有的创业者面对的是同样的创业环境，为什么有人能成功而你没能成功？另一方面，也许你就不应该选择这个方向来创业。俗话说大树底下长不出参天大树，因为你无法获得足够的阳光和水分，你本不该期望在这个地方生长出大树的。

只有预见未来才能走得更远

尽可能预见未来是领军人物的核心责任，也是成功的前提。领军人物重要的不是低头拉车而是抬头看路，否则企业走不远。

没有人能一帆风顺地活到老，只有那些经历过危机并最终度过的企业才是真正强大的企业。如果你现在还没有遇到挫折，说明你今后遇到挫折的概率在迅速增大，这有点像孩子出天花，出过天花的人体内就会产生免疫力，一生再也不会出天花。如果做天使投资，我宁愿选择那些曾经失败过的创业者，至少他们知道创业的艰险。

企业最顺利的时候其实也是最危险的时候，创业者必须居安思危。在我的印象中，古今中外还没有哪个公司一直是一帆风顺的。即便是当今如日中天的苹果公司，也发生过从人员内耗（将乔布斯排挤出公司）到产品失误等大量问题，一度股价跌到退市边缘。历史上所有伟大的公司都经历过几起几伏，谁都不能幸免。

对于领军人才，最重要的是具备三种能力：（1）站得高：跳出具体的战术问题和细节从战略高度思考和规划。（2）看得远：多一些预见性，未雨绸缪。（3）理得清：善于归纳、总结、提炼，能分清主次和轻重缓急。有知识无能力是庸才，有能力无知识是将才，有知识有能力是帅才。

2008年底，联想的CEO俱乐部的会议主题是“企业如何过冬”，柳传志亲自主讲，当时谈到这个话题很多人还莫名其妙，认为是杞人忧天，但是几个月后的情况证明了，这些预见性的言论是何等正确。而如果我们事先能够“春江水暖鸭先知”，我们就会非常主动。在泡沫破灭之前清仓和在升浪之前建仓，那将是何等的美事。而这一切，需要的是能够预见未来。

对于创始人来说，即便不能预见国家宏观形势的未来，也要去预见本行业的未来；即便不能预见本行业的未来，也必须预见本企业的未来，否则失败是必然的。

要更好地预见未来，领军人物必须做到三点：

首先，要“吃着碗里的看着锅里的瞄着地里的”。唯此才能保持企业持续稳定地高速发展。所谓“碗里的”是指一个完全成熟的业务。“锅里的”是指当下虽然还没有完全成熟，但是市场已经显露出不断增长的需求的业务。对一个中小企业来说，有了“碗里的”、“锅里的”也许就可以了，但对于有企图心的企业来说，还必须关注“田里的”，即布局未来的业务。

其次，领军人物必须经常退出画面看画。在高科技行业里，不往前多走一步，你是生存不下来的。一把手绝对不能一脑门子扎在具体业务里，必须退出具体业务来观察形势。领军人物的眼界非常重要，只有看得远才能走得远。

最后，领军人物要走出去开阔眼界。我非常建议创始人不要只顾埋头于自己企业那点儿事，而应该走出去。走到大自然中去，跳出具体事务，从远一点高一点的角度去审视自己的企业，去展望航线和发现现状中的问题。走到社会上去，参加各种行业组织，加入各种圈子，和更高境界的人接触，聊一聊宏观经济形势、彼此的经验教训，甚至就是摆龙门阵都会非常有价值。对这一点我的体会非常深，每次出差去合作伙伴处或参加社会活动，哪怕是喝个茶，都会得到很多资讯，得到很多启发。很多做得好的企业，其创始人都是业界圈子的活跃人物。

4ft23

2　早做布局，早5分钟行动

微博观点

#昆仑的仑#：一旦发现问题，迅速决策迅速行动，不要心存幻想认为奇迹会出现。不要寄希望于好运气，问题不会自己解决。解决问题的是你的行动，尤其是你提早做的布局，早别人5分钟的行动。

快速决策，快速行动

创始人必须对企业未来可能要面对的情况预先有所准备，如果事先没有做些铺垫做些预案，事情真正发生时很可能就是“灭顶之灾”。而如果已经发现了危险的苗头，必须快速决策，马上采取行动。

电视剧《亮剑》之中有一个情节，日军的特种部队被围在平安县城后，他们的头目以李云龙的新婚妻子要挟李云龙暂停进攻15分钟来谈判。而李云龙说：“你我都知道一分钟就能决定战斗的胜负！除非你立刻放下武器，否则我立即开炮！”战场上，一分钟就能决定战斗的胜负。企业经营也一样，战略需要调整时每延误一天，企业的错误就加深一分，调整的难度就加大一分。

领军人物要善于决断，敢于取舍。市场环境瞬息万变，5分钟可能就是地狱天堂的分界线。你的最小时间刻度是周、天还是小时，决定了你的速度，而速度又决定了成败。以周为最小时间刻度的人要比以天为最小刻度的人行动慢7拍！能够在下一小时行动的人已经把肉吃到嘴里了，准备下周行动的人还在慢慢悠悠地讨论可行性呢！创业需要的是那些以小时为时间刻度的人。

早做布局

市场竞争中，先发优势不容小觑。统计数据表明，先发优势非常巨大，成为第一个进入消费者心里的品牌将为自己奠定巨大的优势。美国的研究表明，过去100年里，有2/3的领先品牌依然占据领先榜，市场后来者向市场领先者发动进攻时，要花费领先者3～5倍的投入，但成功率只有1/3不到。

领军人物必须时刻紧盯市场，要知道企业现在赖以成功的产品很可能就是明天市场淘汰的产品，不早做布局，到时候必然惨败。雅虎曾经风光一时，微软曾经一统桌面，但是对于互联网判断失误，这两家伟大的公司目前都是举步维艰。

1994年，我接任四达广告公司总经理。年底，我与《北京青年报》签署了合办《电脑时代周刊》的协议。其后一直到1996年，我们的业务都是如日中天，一时间所有的主流IT品牌都成为我们的广告客户，第二年开年之前就预订出去了几乎所有的广告版面而且价位坚挺。很多人开始骄傲起来，整个公司沉浸在一片乐观情绪之中。但是我很清楚，3年协议到期，《北京青年报》未必续约，即便续约条件也会非常苛刻，我们必须利用未来两年的时间打造未来公司的业务。我策划了一个“02计划”，组建了几个项目组，目标是花2～3年时间借助与《北京青年报》合作带来的3年丰收年景，用《电脑时代周刊》带来的丰厚利润和品牌，培育出几个新的业务增长点，如果《北京青年报》合作到期后续约条件不好，就以新培育的业务增长点作为未来公司的主业。这就是后来《生活速递》直投杂志、蔚蓝轨迹全案代理广告公司以及蓝色光标公关公司的由来。

3　留两分余力，随时准备自救

微博观点

#昆仑的仑#：越是在顺风顺水的时候，创始人越要警惕和谨慎，切忌盲动冒进，革命晚胜利半年一年并不是问题，革命失败才是可怕的。把握再大也不要用尽全力，永远留有预备队是百战百胜的绝招。

任何时候都不要孤注一掷

赌博中输得最惨的一定是输在好牌和输在孤注一掷上，最终的赢家是那些不管把握再大也要留两分余力的人。永远不要把全部力量使出去，如同与人打架，使出了全力的一拳如果打空了，伤到的必然是自己。做企业也一样，任何时候都必须考虑后手，留有余力，孤注一掷是搏命，不是经营。

经营计划虽然不能夸张到每个计划都留有后手，但是大的战略一定要留有余地。我作决定的习惯是首先设想最坏的情况是什么，如果出现了最坏的情况怎么应对，如果万一应对不了会出现的最坏结果是什么。我还有没有机会“东山再起”，如果没有东山再起的机会，那就是我不能承受的后果，就应该放弃；如果还有“翻本儿”的“本儿”，那就应该毫不犹豫地去闯，放手去博。所以朋友开玩笑说我的底线是——死不了加上一点点翻本儿的余地。

战争中留预备队永远是最重要的，企业经营上盲目扩张、不留余力也是失败的罪魁祸首。柯林斯在他的畅销书《再造卓越》(1)中讲到企业从优秀到衰落的5个阶段，最初的衰落都是从狂妄自大和盲目扩张开始的。当企业不计后果地贸然进入不能做到最好的领域时，当企业以牺牲卓越绩效为代价追求增长时，当企业在面临前后不一致或者对己不利的决策信息依然作出激进、草率的决定时，“灭顶之灾”已经悄悄地在前方等着了。

如果一个企业不能考虑自身实力而盲目扩张，造成关键岗位上缺乏胜任的干将，那么它就等于自掘坟墓。如果企业的决策者过分冒险而又没有充分考虑冒险的后果，那么公司马上就会陷入衰落。

有经验的指挥员战斗之前都会留好预备队，不到最后关头绝不投入战场。创业者要有自己的底线，不到万不得已不能打破它。一个创业型公司的底线就是，即使是再看好的项目，也不应该把全部的钱压上去。

电视剧《历史的天空》讲过一个朝鲜战场的战例。姜必达两个团防守两个山头，联合国军围住一团猛攻，一团压力很大，但姜必达就是不抽调二团增援，甚至拒绝投入担任预备队的三团增援，最终一团几乎全军覆没，但是他最终获得了战役的胜利。因为联合国军的意图就是引你增援一团，然后一举拿下二团阵地，姜必达判断出了敌军意图并坚决不为部下的压力所动，保留预备队，最终获胜。

越是顺风顺水，越要警惕

得州扑克中，老手都知道，牌越好也就意味着越是危机重重，越要谨慎把握。让你血本无归的都是好牌，手里没有好牌不会输大钱，因为你会弃牌，输个精光时手里都是握着好牌，因为这时候你会沉湎于自己的好牌而忘记了危险，忘记了别人可能会有更好的牌，忘记了观察别人的动作，忘记了分析别人为什么如此反常。拿着好牌时，你的贪婪会让你不自觉地去孤注一掷，结果，大牌会遇到更大的牌。

很多人争论决定成败的是细节还是战略，其实都不是，这两个方面如果出错连成功的机会都没有，都把握好了才有机会成功，最终决定成败的是能否把握好先后、快慢、主次和轻重这些节奏。成熟与否的区别在于对度的把握，所谓成熟就是为人知远近知深浅，处事知轻重知缓急，泰山崩于前而色不变。

联想有一个形象的比喻叫拧螺丝。装轮胎的时候，要拧5个螺丝，你不能盯着一个拧，如果把一个拧紧，其他几个就拧不上而且不平衡。企业成为百年老店考验的是领导者的预见力，船一般都翻在阴沟里，淹死的都是会游泳的，企业的问题大多出在成功后或者顺风顺水的时候。

越是顺利，创始人越要警惕和谨慎，切忌盲动冒进。要时刻保持清醒，睡觉时都要睁半只眼，克服自己的贪心，克服冲动，最重要的是要永远留两分力在手。

————————————————————

(1) 此书中文版已由中信出版社出版。

军规8

心力强大者胜

我喜欢看网球比赛，特别是当世界顶尖高手过招时，六比六之后决胜盘的第十三局，心理防线的殊死战，除了比球员绝佳的技术和过人的耐力外，成败的关键全系于当下谁的心力更加强大坚实。我认定陶然是位具远见且勇敢的实践家，故投资了拉卡拉并参与全中国革命性的事业。陶然写创业之道，句句皆铿锵之语。

刘坤灵

《一个台湾人在大陆四年的投资笔记》作者，台湾创业投资公会产业顾问及前富鑫国际合伙人

微语录

#昆仑的仑#：

所有的竞争最后都是精神的竞争，越是激烈的竞争比拼的越是心力，你的极限也是对手的极限。认输了你就真输了，谁的心力强大多坚持5分钟，谁就是最后的赢家。

1　所有的比拼最终都是精神的比拼

微博观点

#昆仑的仑#：没有人能预知自己这辈子会走哪条路，更不可能预知路上会遇到什么人什么事，所以我们必须让自己拥有强大的心理素质以及自我复盘学习的能力。这两方面最终决定了我们每个人的人生，也是每个人通过自身努力改变自我命运的入口。

什么奇迹都可能出现，前提是你不能认输

成功是一个不断试错的过程，不放弃才有机会。高尔夫球场上，在最后一个球入最后一个洞之前，什么情况都可能发生。人生旅程中，在闭眼离去之前，什么奇迹都可能出现，前提是你不能认输。

创业路上内忧外患经常是一起来，漫长的创业过程，最终考验的是创业者的精神而非公司的财力、技术。竞争到最后，拼的是创始人和团队的意志品质，谁垮掉了、放弃了就失败了，谁扛住了，扛到最后就成功了。只有拥有强大精神力量的人才可能成功，不管你的项目多么好、你的公司多强大，你都需要有一颗坚强的心。如果没有强大的精神，你走不到最后。

世界上80％以上的创业失败是因为放弃，80％以上的放弃是因为失去了信心。如果你自己都不相信会胜利，你的部下不可能相信会胜利，你也就真的不会胜利。如果你自己都不相信你追求的方向能成功，你的团队不可能有斗志，你的用户也不可能接受你。如果你自己都不相信你的产品，你就不可能说服客户使用你的产品。

要想成功，必须让自己成为一个心理上打不垮的人，任何时候都必须顶住，尤其是领军人物，如果你认输了，你就真输了。

创业者要不断强大自己的心力！

所谓心力，即“心”的力量，是一种精神的能量，心力强大的人有永不言败、不轻言放弃的精神，有坚韧不拔的意志。他们总是不断地建立自己的目标，向着目标努力，遇到困难也不放松，时机不合等待时机，没有机遇创造机遇。

心力的来源有三种：一是来源于天生的、遗传的或自小养成的思维方式和行为习惯，二是基于理性的分析，三是目标的吸引力。我认为心力80％靠天生，通过后天培养和训练可以有一定程度的提高。

没有人能够一直走在平路上，没有人能够一帆风顺，所以能否睿智地看待发生的事，会不会调解自己的心态和心情非常重要。成功者都是心理调节能力强大的人，有坚强的神经和摧不垮的心理素质，才能应对创业路上的千沟万壑。

所谓活得明白就是：（1）清楚自己想要什么。（2）清楚自己怎么能得到想要的。（3）有办法得到自己想要的。（4）在得到和得不到之间摆正自己的心情和心态。

心力强大就是活得明白，能够快速调整自己的心态，一味放纵自己的情绪不但会让情绪在放纵中放大，还会影响到自己身边的人，其结果必然与你的愿望适得其反。如果把自己的心态和心情建立在需要别人怎么对自己的前提下，别人会很累，自己的心态和心情也永远无法和谐，必然陷入永无止境的纠结之中。

2　领导者必须树立远大的理想

微博观点

#昆仑的仑#：取法其上，得乎其中。创始人必须一开始就树立远大的革命理想，创业必须从零开始脚踏实地。但是理想必须一开始就远大，只有这样才不会为路上的小恩小惠所诱惑，才能鼓舞团队不断前进。

创始人必须志存高远

企业能不能做大、能做多大，都取决于创始人的立意有多高。创始人必须要有远大的革命理想，要意志坚定，这是作为领军人物必备的素质。

有思路才能成为领军人物。绝大多数情况下，绝大多数人是没有主意的，谁能提出建议并且能够自圆其说，谁的主意就会是团队的主意。

立意高远团队才会追随你。1988年我大学期间作社会实践参观四通公司，在一本《四通人》（四通公司内部刊物）上看到一些诸如“如果我们改革成功了，我们就化石成金；如果我们失败了，就让我们成为改革路上的一块铺路石”；“有多大能耐给你铺多大的垫子”；“没有天花板的舞台”等等，让我们很多同学热血沸腾，纷纷期望毕业后加入这家公司。这就是文化的魅力，是这些文化深深地吸引着无数优秀才俊加入，而优秀才俊的加入，又使得组织更加强大，从一个胜利走向另一个胜利。相反，那些没有理想没有文化的公司，那些靠着大碗吃肉、大秤分金聚集起来的队伍是走不远的。

所有的伟大企业都是立意高远、胸怀大志的。联想从创立之初就胸怀大志，即便在为生存而奔波的年代柳总也非常明确地要办一个百年老店，“不长本事的钱不赚”。

我第一次对联想产生崇敬之心是1991年，我拿到一本柳总的内部讲话集——《从海图上看我们的未来》。当时联想还非常弱小，但柳总讲的是几年以后要超过宏碁电脑（当时正是宏碁电脑如日中天时）的规模，以及那句让人荡气回肠的“人类失去联想，世界将会怎样”的广告语，让无数像我一样的大学生热血沸腾，心向往之。我相信正是这种高远的立意、远大的理想鼓舞了很多像杨元庆、朱立南这样的优秀人才聚集到联想，如不是北大某位党委领导作梗，我1991年一毕业就会加入联想集团。

拉卡拉也是一开始就胸怀远大理想——立志让支付更简单，打造一个便利支付、便利生活的世界。我们从一开始就确立了两个立意：独立平台及通用服务。不去走赚钱快、模式简单的专业化服务道路，而是坚持独立自主地发展业务，坚持面向全国市场解决缴费和电子商务支付两大用户强需求。可以说，正是这样高远的立意，推动着拉卡拉，从便利店服务，到办公室服务，再到家庭服务，从信用卡还款，到缴费，再到电子支付，一直走在正确的航线上。

远大的理想是鼓舞团队奋斗的动力

没有理想的队伍是没有目标、没有战斗力的，创始人必须坚定理想并把这种理想传递给团队，这是凝聚队伍的关键！

中国共产党在二十几个人的时候就设立了实现共产主义的远大目标，正是这种远大的理想带领他们走向最终的胜利。当时，比共产党强大的武装力量很多，但是都灰飞烟灭了。因为他们没有什么远大理想，队伍没有共同的价值观，所以缺乏凝聚力，时间久了人的热情过了，即便是没有遇到外界困难，队伍也会散掉。

3　领导者必须有必胜的信念

微博观点

#昆仑的仑#：有信心不是万能的，没有信心是万万不能的。领导者必须有必胜的信念，才能支撑自己和团队以一种扎死营、打硬仗的气势来拼搏奋斗。很多时候，只要坚持，总可以铁杵磨成针。

必胜的信念是创业者最宝贵的品质

越是高手之间，差距越是只在毫厘。所有最激烈的战斗不拼到各方都弹尽粮绝、筋疲力尽，是不可能分出胜负的，你的极限也是对手的极限。成功的关键往往在于能够多坚持5分钟，这5分钟靠的不是体力、技巧，而是精神，谁的心力强大，谁就是最后的赢家。

一个人若没有破釜沉舟的决心，没有必胜的信心，是绝对不可能成功的。如果你自己都不相信自己，别人不可能相信你。我的经验是，没有信心的干部绝对不能用。如果一个干部自己都不相信目标能够达成，他是不可能带领团队死战达成目标的，而且还会把悲观情绪带给整个体系，涣散体系的军心。

只要肉体没被消灭，精神就不应该垮掉

所有的竞争最后都是精神的竞争，精神垮了人也就败了，只要你的精神不垮，别人的精神就可能垮掉。

我曾经是一个每天要吸两包烟的人。2009年4月的一天，我突然觉得开始不喜欢自己吸烟的形象。于是我决定戒烟，从那时开始就一支都没有吸过。很多朋友非常惊讶，纷纷问我是如何做到的。真的做到了吗？我的回答是，一个男人，如果连对一支烟的欲望都控制不住，那还能做什么？2009年我和朋友们徒步墨脱，这是中国难度系数最高的一条线路。每天再累你也不能歇，再慢你也不能停，必须在天黑之前走到下一个宿营地，否则你就只能露宿原始森林了。虽然大家体能各不相同，但依靠精神力量，我们每个人都走完了全程。

记得高中时读过刘亚洲的一本小说《海水下面是泥土》，书中那种男子汉气概给我留下很深的印象。书中的男主角“少校”讲过他和他的同母异父兄弟的差别，“他们像白老鼠，聪明、家教好，但是他们缺少艰苦奋斗、挣扎求生的本能。我是一只褐色老鼠，可能只能当兵，但我能吃苦耐劳、不怕牺牲。如果我的腿陷在夹子中，为了脱身我会把那只夹住的腿弄断，在所不惜，他们准不能”。要做野地里贱养放养的小褐鼠，不能做温室里圈养的小白鼠。

创业者必须是一个能够自控的人，必须有“断腿求生”的气魄，必须有股子对自己的狠劲儿。

军规9

要敢于冒险

孙陶然老弟的“创业36条军规”对创业中的正和岛真是条条受用啊！尤其是“要敢于冒险”这一条。有时候走的路远了，经的事多了，反而更加小心，全没了当初初生牛犊不怕虎的劲头。岂不知勇敢往往是行动的前提，行动则永远是成功的前提。绝大多数人都是被内心的怯懦和恐惧留在庸人堆里的。

刘东华

中国企业家俱乐部创始人，正和岛创始人兼首席架构师

微语录

#昆仑的仑#：

所谓机会就是别人不看好的时候你去尝试了，所有的成功者都是敢于冒险的人。实际上，行动本身就创造了最大的成功机会。所以后来者有六成把握的时候就应该扑上去，小公司只有更多地冒险才能换来更多的机会。

1　有六成把握就要开始行动

微博观点

#昆仑的仑#：世界上根本没有四平八稳的成功，不敢打破常规，一味按牌理出牌，作为后来者你连机会都没有。

敢于打破常规才有机会

确定性与可能性成反比，追求确定性必然会丧失可能性。一件事情的确定性越大，就意味着可能性越小。

我一贯主张事情有六成胜算就该扑上去，不要前怕狼后怕虎，犹豫来犹豫去。一件事如果有七成把握那就是雷军、孙陶然们的事了，等到有八成把握时，就是腾讯、百度们的事了，有九成把握时，就是皇亲国戚们的事了，如果有十成把握，那只能是上帝的事了。

1994年我决定与《北京青年报》合作创办《电脑时代周刊》。当时项目的投资和风险远远超过了我们公司能够承受的范围，集团老总问我有多大把握，我说六成，但是绝对应该做，因为如果等到有八成胜算就轮不到我们了。老总同意了，集团公司借给我们60万元，我以30％的年息向十几名员工集资40万元凑齐100万启动了这个项目。最后我们成功了，我们掘到了自己人生的第一桶金，中国的大众媒体也步入了多版面、多内容时代。

所有的成功都是突破常规的结果

所谓常规，其实就是此前的成功者确定的游戏规则，更准确地说是他们赖以成功的方法。后来者如果想成功必须打破这些常规，如果按照这些常规玩儿，根本没有成功机会。

打破常规需要冒险，所有的成功者都是敢于冒险的人，天鹅肉从来都是被第一个敢张嘴的癞蛤蟆吃掉的。

主持商务通营销时，我就打破行业惯例提出了两个概念，一个是先款后货，一个是小区域独家代理制。当时没有人知道这些常规是谁制定的，大家只是说一直都是这样做。我提出质疑，既然我们连是谁定的这个“常规”都不知道，我们为什么要遵守？于是我们推出了这两个创新。事实证明，这是非常重要的两个创新，是商务通成功的基石。

我和《北京青年报》合作创办《电脑时代周刊》时，很多朋友反对。他们认为花那么大的价钱买断《北京青年报》的IT版面是非常冒险的，因为过去的IT厂商的“常规”是在专业媒体，例如《计算机世界》、《中国计算机报》上做广告，没有人在大众媒体上投放广告。而我坚持认为，随着时代的发展，电脑必将走入寻常百姓家，老百姓都看大众媒体，厂商自然会转向大众媒体做广告。后来大概用了半年的时间，我们成功了，几乎所有主流厂商都开始在大众媒体上投放广告了。

还有一个例子，我们销售《电脑时代周刊》广告时遇到了一个更大的“常规”。当时IT厂商的广告都由4A广告公司代理，4A广告公司的“常规”都是延后6个月左右付广告费。这是小本经营的我们绝对承受不起的，因为我和《北京青年报》的合作方式是我们买断《电脑时代周刊》的经营权，每个季度初我都要预付一个季度的买断费用。如果广告主按照他们的“常规”付广告费给我，我们的现金流根本不可能支撑。于是我提出在我们这里投放的广告要预付广告费，4A公司认为我们疯了，想法完全不符合常规，但是我们做到了。

中国有句俗语：不敢越雷池一步。但现实生活中，绝大多数的雷池是我们自己想象出来的，我们的举步不前都是我们故步自封的结果，是我们自己在告诉自己哪个雷池不能越，哪个规则不能破。其实很多时候，雷池只存在于你自己的头脑中，现实中并不存在。

2　敢于冒险才有胜机

微博观点

#昆仑的仑#：世界上真正竭尽全力去努力最后却不成功的事情很少很少，敢于行动，就已经有了七成的成功可能。这个世界上最不可能成功的，是那些做事瞻前顾后、前怕狼后怕虎的人。

成功总是青睐那些具有探险精神的人

世上的机会分两种，一种是我们看到了别人没有看到的事，然后我们去做且成功了，这种机会不是很多，也不是每个人都可以遇到。一种是在别人不看好的时候就扑上去，这是最常见的，也就是俗称的冒险。

既非达官又非显贵的你，天上的馅饼凭什么会掉到你头上呢？你的机会只有自己去创造，在别人还没有看好的时候就扑上去，别人不做的事你扑上去，扑对了你就成功了，扑错了只要没死就去扑下一次吧。

成功总是青睐那些具备冒险精神的人，一个不冒任何风险的人，将一事无成，到头来，什么也没有，什么也不是。他们回避困难，也失去了收获成功的机会。

其实人生就是一场冒险，出生之时我们并不知自己要到哪里去，一生会遇到哪些人和事，但是我们出发了，走得最远的人是那些愿意去做、愿意去冒险的人。想清楚最坏的结果，如果确认自己能够承受，那就大胆地去闯好了，不要患得患失、瞻前顾后。

很多公司都青睐具有冒险精神的员工。他们宁愿冒失败的风险选用曾经失败过的员工，也不愿意录用一个处处谨慎却毫无建树的员工。在微软，大家的共识是：最好是去尝试机会，即使失败，也比不尝试任何机会好得多。

工作中没有万无一失的成功之路，在追求的道路上，总会有那些不可预料的险滩沼泽；无处不在的风险，随时都会出现在每个人的面前。在今天开放的全球化世界中，随机性和偶然性更大，往往变幻莫测、难以捉摸。在如此不确定的环境里，冒险精神就成了最宝贵的资源。

3　小公司只能靠冒险寻求生存空间

微博观点

#昆仑的仑#：所谓机会就是别人不看好的时候你去做了，冒险是小公司的竞争力，它们以此来换取自己的生存空间。

大胆去冒险吧！你失去的只是锁链！

大公司的体制决定了其不能冒险，大公司的规模决定了其必须进行规范的管理，计划提前很长时间就制定了，预算早早就发布了，一切都要按照时间表和进度来，凡事都要经过一系列的请示和流程。大公司的经营理念必须是以规避风险为主，追求稳步发展少犯错误。

这是大公司的生存逻辑，但不是小公司的生产模式，创业公司尤其没有资格如此生存，因为初创的小公司，要人没人、要钱没钱、要品牌没品牌。那么创业公司如何能够在市场上有一己之地？只有一种办法，让自己特别起来，提供别人不能提供的服务，出品别人不制造的产品，打破常规，不按牌理出牌。虽然这些都是冒险，但小公司冒险失败了又如何？世上本没有十拿九稳的事，套用一句老话，我们失去的只是锁链，一旦成功，我们获得的将是整个世界。

几乎所有的成功者私下里都会承认他们的成功有运气成分，那是因为每个成功者的成功之路都是一系列创新、一系列打破常规、一系列冒险的结果。

1999年我主政商务通时，因为创造了中国营销史上的一个小奇迹，很多媒体来问我成功的诀窍。我回答“我只是按照营销教科书上教的把每件事都做对了”，“企业经营是一门科学，只要我们把产品（product）、价格（price）、渠道（place）和推广（promotion）这4P都做对了，成功是必然的”。这是实话，但是商务通的成功其实是突破了很多“行业惯例”的，很多创新都非常冒险。例如前文提到的采取小区域独家代理制、要求货到付款，以及坚持行业内的代理商一家都不使用等，每一个举动如果失败都可能是致命的，幸运的是我们的冒险成功了。

小公司决策要快，要关注那些确定性小的事情。小公司必须冒更多的风险，以此来换取自己的生存空间。尤其是赚第一桶金的时候，必须冒一定的险，任何一个企业的成功都是需要一点运气的，有时候需要赌一赌你的运气。

军规10

相信直觉

相信直觉，是基于自身外力及内功的修为，当自己达到某种境界时，在别人来不及思考甚至是不假思考的时候，就条件反射般地作出了选择，这就是直觉——或者叫意识。在足球场上，很多超级巨星、技术大师，尽管风格不同，但是都有同样的说法：足球场上，绝大多数情况下，球员来不及思考，甚至不要思考，就应该凭直觉——也许可以认为是千锤百炼之后形成的应激模式或程序——作出最好的动作，想法越多球往往越臭。不是不想，而是功夫到了，一念之间，已经百转千回了。企业家的直觉大体与此类似。

黄健翔

体育评论员，节目主持人，数字媒体《时尚最体育》杂志创始人

微语录

#昆仑的仑#：

直觉是上天对创业者的恩赐，要尊重自己的直觉，相信自己的直觉，坚决不要做与自己直觉相悖的事。别人的建议要慎听，永远不要用别人的脑子代替自己作判断，永远不要用集体意见代替自己的决策。

1　与直觉相悖的事不要干

微博观点

#昆仑的仑#：原则上不要做与自己直觉相反的事情。我的经验是，那些与自己的直觉不符的决定绝大多数是错误的。

不要轻易否定自己的直觉

决策有两种方法，一种是根据直觉，一种是根据理性推导。我比较习惯直觉决策法，尤其是在作定性决策时，根据自己的直觉先作一个大胆的假设，然后再去小心求证，是非常有效的决策方法。

我自己的经验是，过去20年的商海生涯，凡是我背离自己的直觉所作的决策，基本上都别别扭扭甚至失败了，特别是用人上；凡是我遵从自己的直觉作的决策，基本上都是最佳选择。

多年以来，不管多大的决策，我基本上都是在一瞬间形成一个直觉决策，然后花几天甚至几十天去论证和反复掂量。神奇的是，迄今为止这种直觉反应从来没有出过错。

虽然我们不能极端到完全按照自己的直觉去做，但我们一定要尊重自己的直觉。

一个对特定情况或熟悉的事件有经验的管理者，当遇到某种类型的问题或情况时，通常会迅速地作出决策，可能看上去他所获得的信息有限，其实不然，他是在运用他自己的经验和判断来制定决策。

需要作出与自己的直觉不符的决策时要特别慎重，这是最容易出问题的时候。尽量不要违背自己的直觉去相信别人的建议，哪怕是别人告诉你他已经深思熟虑了，甚至拿出很多的资料和佐证。

创业公司创始人尤其要尊重自己的直觉，创业初期公司在找方向，团队在战略上的分歧和争议是非常经常的，也是正常现象。作为创始人一定要有定力，不能被七嘴八舌所推着走，要敢于相信自己的直觉，敢于拍板，迅速决策、迅速行动、迅速调整。迅速拍板和行动是创业公司最大的战斗力，即便是板拍得有些偏差，也强于大家群龙无首。

我的忠告是，绝对不要轻易否定自己的直觉，不要做与自己直觉不符的事情。

别人的建议尤其是具体建议要慎听

我非常不赞成一把手动辄就去找别人听取建议，我认为这不是谦虚而是推卸责任。事情是你的事情，情况你最清楚，别人并不在你的位子上，怎么可能给出具革命性的好建议呢？尤其是组织内部的很多细微感受，外人更是不可能感受到，不管对方多么有经验有水平，都很难给出有效的具体建议。

一把手要敢于相信自己最懂行，敢于坚持自己的判断，应该适当固执些。虽然俗话说听人劝吃饱饭，但在我看来，别人的劝说很多时候是馊主意。顾问顾问，顾得上的时候问问。他们只是建议者，我相信他们的建议是出于好心，但是出发点不同，所考虑的问题也不同，不需要对结果负责的人，其建议基本上很难确保结果。

我的老师，北大深圳光华管理学院的李琪院长曾经讲过，组织分两类，一类是问题导向，一类是目标导向。问题导向的人更关注和感兴趣的是指出组织中的问题，试图解决组织中的问题，丝毫不管也许解决这些问题需要付出的代价远远大于这些问题存在会带给组织的伤害。而目标导向的人时刻盯着的是如何达成目标，他们会容忍组织中问题的存在，善于与问题相处。

显然，顾问和学院派多数都是问题导向的人，管理者多数都是目标导向的人。如果一个目标导向的人听取了问题导向之人的好心建议会怎么样？所以，永远不要把决策的责任交给别人，永远不要用集体决策代替自己的决策，即便是在领导要求集体决策的时候，也不要放弃自己的思考。

我认为创业者要慎听别人的创业经验，首先别人的经验未必适合你，其次别人可能根本没有创业过，讲的道理都是道听途说加自己分析得来的。创业者尤其要提防那些没有创业过的所谓创业导师，创业是一门实践科学，没有亲身创业过，甚至没有多次亲身创业过，没有经历过创业的成功和失败的人，是没有资格教别人怎么创业的。因为你的所有观点都只是从外面看到和分析的而已，难免差之毫厘，谬以千里，误人子弟。

2　直觉是上天赐予创业者的礼物

微博观点

#昆仑的仑#：直觉是上天赐给创业者的礼物，创业者要尊重自己的直觉，敢于相信自己的直觉，敢于坚持自己的直觉。

以最省材料的方式精准地建造坚固的六角巢穴是蜜蜂的本能，直觉是创业者的本能，是上天赐给辛勤创业者的礼物，创业者要敢于相信自己的直觉。

直觉是意识的本能反应，不是思考的结果。当你沉浸在某项事业当中时，下意识的反应常常会取代漫长的逻辑推演。

创业是一个会调动创业者周身细胞的事情，作为创业者，你全部身心都在企业上，企业已经成了你生活中最大的事情。你的大脑无时无刻不在思考企业的方方面面，不管你在哪里和什么人在一起，你都会把听到的每个资讯和公司的业务及管理联系上，甚至在睡眠中也在思考公司的问题。这时候你产生的直觉往往是神奇的大脑最理智和冷静的下意识反应，一定要重视。

3　大胆假设，小心求证

微博观点

#昆仑的仑#：直觉是定性决策的最好方法，应该大胆假设自己的直觉是正确的，然后去小心求证。我的经验是绝对不要轻易否定自己的直觉，论证出来的结论与直觉不符是最容易犯错误的时候，要作更加仔细的论证，务必把问题搞清楚。

我推崇直觉决策法绝不是建议大家靠拍脑门决策，而是建议大家要高度重视自己的直觉，先假设自己的直觉是正确的决策，然后去小心推演和论证，没有确凿的证据和理由绝不推翻自己的直觉。

求证的结果如果与直觉相符固然好，但是如果与直觉不符就要加倍小心了，说明情况非常复杂，已经接近你能力的极限了。这时候你的选择应该是更加仔细地进行求证，找出与直觉不符的原因。求证的时候要提防数据陷阱，最容易让我们否定自己直觉的是调查数据。因为理论上用数据说话是最不会出错的，但实际上调查数据非常容易出错。我的经验是，在所谓的数据和分析与你的直觉不符时，相信你的直觉，相信常识，不要被数据所绑架。

调查数据只能当做参照和佐证，为什么国家统计局会发布出举国哗然的数据来？为什么很多市场调查的结果会谬以千里？很简单：抽样是否科学，问卷设计是否科学，被调查者回答问卷时的想法和实际行动时是否完全一致，上述任何一个因素没处理好都会直接影响市调的结论，当市调结果与常识不符时，我们要毫不犹豫地相信常识。

军规11

创业要靠团队

一个公司，一个头儿、几个志同道合能力互补的人，组成的叫做团队，否则就是团伙。建班子，定战略，带队伍的联想团队圣经，9个字中6个字与此相关。目标一致，狼一样的执行力，把公司当成自己的命根子来做，这才是好团队。建一个好团队不容易。创业三年，我的团队尚缺一人——我在努力把团伙变成团队的路上。

毕胜

乐淘网创始人、CEO

微语录

#昆仑的仑#：

创业是一个系统工程，需要一个团队共同努力。管理的根本是通过人来做事，人对了事儿才能对，好的管理者应该把80％的时间放在人身上，让每个直接下属岗位都由胜任的人来担任。

1　一个人包打天下的时代已经过去了

微博观点

#昆仑的仑#：创业是一个复杂的系统工程，一个人能力再强，如果不能凝聚起团队也不可能创业成功。

创业需要一个团队

创业是一项复杂的系统工程，不管是做产品还是做服务，都需要方方面面的人才共同努力，一个人是不能完成的。

能力再强的人创业都需要一个团队，需要一组同甘共苦的人，密切协作去实现一个使命。如同背包客在荒野上应对狼群，需要大家背靠背围成一个圆圈，每个人应付一个方向之敌，把后背托付给彼此，共同作战，大家一荣俱荣、一损俱损。

有的创业者很强，但就是聚集不起团队，这样的创业者其实是尤其危险的。只有组建起正确的团队，才可能创业成功。

柳传志先生曾经说过，是否有一个优势互补、紧密配合、把公司当做命根子来做的班子是一个公司成败的关键。做成一件事首先是机制的问题，其次是班子的问题，再次才是自己能力的问题。

1994年，我和《北京青年报》合作创办《电脑时代周刊》时我写道：现在已经不是一个人包打天下的时代，靠一个人单枪匹马闯天下的时代一去不复返了，每个人都必须和别人合作来做事，这也是为什么1996年赵文权找我一起创办蓝色光标时我们又邀请了另外三人一起创办的原因。

冷兵器时代是个人英雄的时代，只要你练就一身好武艺就可以行走天下，行侠仗义。而现代社会是团队的时代，科技发达、竞争加剧，一个人，纵然本事再高，能力再强，也越来越无法以一己之力来成就一番事业。即便是在个人才华起决定性的艺术、文娱领域也是如此，没有一个团队的支持和保障，就不会有风靡神州的李宇春，也不会有扬名美国的姚明。

2　团队强大才能打胜仗

微博观点

#昆仑的仑#：管理的根本是通过人来做事。要做新事首先找人，果断调整不胜任的人，不断培训人培养人，通过用对人和培养人来把事情做对。

没有合适的人做“1”，再多的“0”也没用

巴塞罗那俱乐部之所以强大的原因是：（1）球队中每个人都是自己位置的专家，不论前锋后卫都技术娴熟。（2）球队作战配合默契，一人拿球全队都在跑位。（3）控球好，牢牢控制比赛节奏，张弛有度，时机一到突然发动。（4）拥有一个强大的球迷群体，服装一致队歌嘹亮，与球员深度互动，有坚强的后援。

司马光在《资治通鉴》中写道：“上之使下，犹心腹之运手足，根本之制支叶；下之事上，犹手足之卫心腹，支叶之庇本根。然后能上下相保而国家治安。”我们不去评判其观点对错，这确实应是一个强大团队的运转状态。

建立一个志同道合、优势互补的团队是创业成功的前提。柳传专先生认为，人是企业第一位的，合适的人是阿拉伯有效数值的1，后面带一个0是10，带两个0是100，三个0是1000，没有合适的人做1，再多的0也没用。

管理者的能力不在于自己能够做多少事，也不在于比部下强多少。管理者的能力是知道自己需要什么样的人，能够找到自己需要的人，能够激发他们的工作热情，能够让人们彼此认可、相互配合展开工作。

每个团队都有基因

拉卡拉有一个规矩：月薪在一个数量级以上的人都要经过我最后面试一下，目的很简单，我们需要保证公司骨干的“味道”一致，价值观相同。我面试的时间很短，有的甚至只有不到10分钟，简单到只是让被面试者作个自我介绍，但我也要实实在在感觉一下他的谈吐举止以及思维方式。神奇的是，凡是我面试感觉“味道”不对的人，最终在工作中都会出现这样那样的问题。

每个团队都是有基因的，团队的基因决定了团队擅长什么不擅长什么。这个基因多半是由其创始人在创业伊始注入的，同样的业务有的团队做得得心应手有的团队做不成，其差别正在于团队的基因不同。

20多年前，戴尔公司在美国横空出世，它以按照订单数量和配置生产个人电脑及直销模式迅速成为美国市场上的个人电脑巨头。其独特的业务模式不但大大降低了库存，而且通过压缩经销层级大大降低了渠道成本，一时风光无限。戴尔成功后，当时所有的个人电脑巨头IBM、康柏，甚至中国的联想，都渴望学习戴尔的模式，但是无一成功，其核心就是因为公司的基因差异。戴尔从建立的第一天起，就是为这种模式而建立的，从公司的组织结构、思维观念，到每个环节的每个人，都是为这种模式而选择的。

扩张新业务需要新基因，改变团队的基因几乎是不可能的。你过去之所以成功，是因为你的独特做法，你的团队在成功的过程之中已经被训练成了固有模式的模范执行者，其思维也深深信奉其所做的一切，让团队抛弃以前的一切做法而采用另外的思维和行为模式几乎是不可能的，所以业务扩张时最好的办法是新人做新事。

3　建立高效团队

微博观点

#昆仑的仑#：我总结，建立高效团队的要点是：（1）头儿是唯一的。（2）组织结构要清晰。（3）令行禁止。（4）个人利益服从整体利益。（5）互相补台。团队的战斗力源于老大的能力以及团队的执行力。

团队要协同作战

一个团队的战斗力不是由队伍之中最聪明的那个人决定的，而是由战略的正确性和团队的执行力决定的。聪明人对团队的贡献在于其创造力带来的鲇鱼效应，但鲇鱼只能敲边鼓不能挑大梁。作为领袖，要特别关注对聪明人的“管理”，用好了鲇鱼可以让团队有紧迫感、动起来，用不好就天下大乱了。

团队成员需要协同作战，有三个原则非常重要：（1）共同的愿景和价值观。（2）彼此信任。（3）注重沟通技巧。最后一条尤其重要，如果不能确立团队的沟通氛围有话桌面说、有话好好说，团队很难走得远。

团队成员之间要互相补台，最重要的是主次和配合。主动去理解领导的意图，积极去贯彻领导意图，这是团队成员的基础素质。那些总是执拗于自己的思路和做法的人，基本上是团队的阻力。

团队成员必须能够站在更高的高度来思考问题。首先，不能本位主义，更不能只考虑自己分管的那点儿事，局部利益必须服从整体利益，个体方向必须服从整体方向。其次，你必须清楚是你而不是你的上级要解决问题和拿出结果。在军队中，即便是最基层的指挥官，也要为发生在自己所辖区域内的所有事情负责。当他接受某项任务时，他既要为发生的每件事负责，也要为没有发生的事负责，“这不是我的错”这种话在军队里是绝对立不住的。

团队成员必须不断学习，与公司共同成长，否则就是对团队的不负责任。虽然大家有分工，但每个团队成员都必须参与到整体工作中来。不要只考虑自己分管的一亩三分地，尤其是有些技术干部，甚至开执委会也不发言，只顾低头上网处理邮件短信，这是错误的。让你参会说明领导认为会议的内容你需要知道并希望听到你的意见，如果发现你不会倾听又对会议无所贡献，慢慢你就不会再被要求参会，久而久之在组织中也就被边缘化了。这事虽小，但耽误了公司就是大事了。

80％的情况下我们要做的不是争论方向而是执行和贯彻领导意图。有人说贯彻的前提是领导是正确的，问题是，领导是不是正确怎由你判断？所以，林彪当年那句话有道理：领导的指示理解的要执行，不理解的更要执行，在执行中加深理解。不理解说明你落后了，实际上，越是创新初期越不被理解。

不管是因为阻力还是因为能力，让事情停下来止步不前的下属是团队中的毒瘤，必须及时发现并纠正或清除。因此每级领导都必须亲自部署目标、路径、方法，并以周报月报监控进程，甩手掌柜是没好果子吃的。

团队必须有唯一的“头儿”

俗话说，火车跑得快全凭车头带。团队既然不是一个人，就必须要有领军人物，一个没有领军人物的团队只能是一盘散沙，一个强有力的领军人物是团队的灵魂。

如果把公司经营比做打仗，我们的主要经营目标就如同攻山头。不管是大山头还是小山头，重要的还是不重要的，如果你要拿下山头，首先要有部队在进攻。如果没有投入部队，山头不会自己送上来。投入部队之后，最重要的事就是指挥官是否胜任。战场上没有侥幸，一个不胜任的指挥官是不可能打胜仗的。

创业者常犯的错误是大家“不分大小”、“大碗吃肉大秤分金”以及“结拜相交”。其实这些都是创业路上的大忌，短时间这些江湖习气看似能够凝聚人心，长期看不但不可能产生团队的战斗力，还会毁坏团队的文化。

创业需要团队，团队一定要有老大，我们需要的是一个有“头儿”有“兵”、有主有辅、各司其职的团队。团队之中，领军人物要承担起领军人物的职责，成员要履行团队成员的义务，这样的团队才是有战斗力的团队。

创业公司尤其依赖领军人物，在公司起步阶段，必须有人来承担老大的责任。所有伟大的公司都是和一个领军人物的名字联系在一起的，例如柳传志之于联想、张瑞敏之于海尔、乔布斯之于苹果等，无一例外。

实际上，如同每个人都有个性，每个公司也都有其经营风格。电视剧《亮剑》里的李云龙说，一支部队的性格是由他的第一任军事长官注入的，公司的经营风格就是由其创始人奠定的。

领军人物的威信只能在战斗中形成。如果你带着大家不断地打胜仗，你的威信自然会越来越高，你的整个班子会越来越团结在你周围，反之，头衔和股权虽然可以给你权力，却无法给你权威。

军规12

干部要靠自己培养

是不是职业经理人和空降兵不重要，关键是要找有创业精神和主人翁心态，以及具有以此为核心的素质和能力的人才。一个好的创始人和领导人除了建立起一个公司、确定一个业务方向外，最重要的是培养起一支干部队伍，为公司长远的发展打下坚实的烙印，而这个基础便是培养人，培养忠诚的、团结一致的、能打胜仗的团队。

乔健

联想集团全球高级副总裁、人力资源副总裁

微语录

#昆仑的仑#：

打胜仗要靠自己的队伍，职业经理人和空降兵不能解决创业企业的问题。创始人必须把培养自己的干部放到战略级高度，亲自制定选才标准，亲自选才，构建一个培养环境，有意识地培养自己的干部。

1　下决心自己培养干部

微博观点

#昆仑的仑#：干部的培养是企业的战略级问题。创始人要亲自制定企业的用人标准，要注重从内部提拔人才，一把手要亲自构建起自己的干部培养体系。

培养干部是革命的首要问题

要相信自己的干部，打胜仗要靠自己的队伍。不要低估自己队伍的能力，他们既然能够跟随你走到今天，也能够支持你走到明天。你现在团队里的人80％就是他们岗位最合适的人选，他们的主人翁意识是创业期公司最宝贵的财富。

越到关键时刻，越要依靠自己的队伍来化险为夷，因为自己的队伍是经历过失败、接受过历练的战士，他们拥有团结合作的默契和统一的做事风格。更重要的是，作为公司的一分子，他们心底里在乎公司，那份对公司的责任心是其他人不可比拟的。哪怕是你将一个连长破格提拔为团长，绝大多数情况下也比你直接空降一个副师长来当团长强。

记得我刚刚参加工作的时候，每个月的工资是200元，分管公司的公关宣传。有一天我的老板跟我讲，既然我们的稿件一直写不好，你能不能去招一个人专门写稿，我们愿意支付1500元的月薪，我愕然！这是典型的“外来的和尚会念经”思维，不信任自己的部下而盲目推崇所谓的专家，带来的只能是公司内部的混乱和人才的流失。

培养自己的干部，这是革命的首要问题。所有伟大的创始人都高度重视干部的培养。不论是农民运动讲习所、黄埔军校，还是红军大学，或者是庐山军官训练团，不论情况多么危急，环境多么艰苦，创始人们都高度重视干部的培养，甚至亲兼校长导师。

人才标准需要一把手亲自制定

创始人要亲自制定企业的用人标准，这也是创办一个企业的环节之一。只有有了明确的人才标准，企业才知道如何选才以及按照标准选才，企业的人也才知道向哪个方向成长。

我认为优秀中层干部的4条标准是：

1．“理解上意”。你必须假设上级比你正确，在工作之中，认真分析和学习上级的指示，琢磨上级的指挥官意图，自己的工作以贯彻上级意图为目标。

2．“忘记己见”。我们必须有自己的意见和见解，并表达出来。但是你要知道，即便你是CEO，也不可能事事都按你的见解作决策。所以，对于我们而言，一旦作了决策，就必须马上忘记自己的分歧，开始坚决彻底地贯彻决议，不要带着异议进入工作。即便你不能让自己相信最终集体或者上级的决策是正确的，你也要做到“用自己的聪明才智”把这个“错误的”决策贯彻到极致，而绝不能一边执行一边修改决策，挂羊头卖狗肉。这是最最忌讳的，也是对组织危害最大的。除非你停下来，继续和上级争论并获得上级的认可。

3．“要瞒着打”。先确认目标、策略、里程碑再行动。很多人容易犯的错误是只顾低头拉车不顾抬头看路，不重视上级意图只顾闷头去干，要先画圈再打枪。我们做任何一件事，都要先和上级明晰目标、结构规划以及里程碑，宁可不做，不要做错。

4．“及时汇报”。让上级知晓你的进度。尤其是遇到重大困难，可能导致任务失败时，更要第一时间告知上级。进展中，每个阶段，或者每隔一段时间，就要让上级知晓你的进度。现在邮件、短信等通信手段这么发达，写封邮件发个短信不会耽误你什么事情，但是养成良好的汇报习惯，可以让上级及时知道情况。林彪和刘亚楼指挥四野的时候，要求各部队每到一地（包括大休整）的首要事情是架设电台，向总部汇报自己的位置和情况，就是这个意思。上级如果不能及时了解各个部分的进展，如何作出判断和指挥？

建立起人才的培养机制

选才非常重要。如果可能，一把手应该亲自把关选人，因为只有一把手才完全了解公司发展的整个过程和在这个过程中经历过的磨难，也就是说只有一把手自己才真正知道这个公司的优势和劣势，知道公司缺少怎样的人才，又会与怎样的性格互不相容。而选才恰恰是公司补充新鲜血液、弥补缺陷、扩大优势的大好机会，因此一把手应当亲自审核选才，这样才不至于使自己的公司走向歧途。

企业选择人才的标准主要有以下4条：（1）悟性，能举一反三分析出事物的本质。（2）心胸宽广。（3）有大局观。（4）学习能力强，勤于思考，逻辑清楚，善于归纳总结提炼。

最好的办法是自基层提拔，尤其是从销售一线提拔。一般而言，没有做过销售的人是当不好家的。所以，想培养干部的时候，不妨先放一些苗子到销售一线，多关注和指点，到需要用的时候提拔起来，哪怕连长当营长用也比空降兵好些。

我不赞成领导给予下属过多机会，应该奖惩分明，不胜任就换人。如果他跌倒了再爬起来他就是英雄一个，如果爬不起来，至少也找到了他该待的位置。如果一味给机会，他就会被养成温室里的小白鼠。

2　创业不要用职业经理人

微博观点

#昆仑的仑#：大公司的商业模式已经成型，管理体系已经建立，可以请职业经理人来管理。但是对于创业公司而言，商业模式和管理体系都没有明确，也无法明确，如果寄希望于授权给职业经理人，十有八九会碰壁。

职业经理人是创业公司的天敌

创业公司的招人难度要比大公司大几倍，有勇气创业的人本就有限，创业公司还要和大公司的品牌、规范化以及高待遇相竞争。常见的情况是，很多优秀的人才宁愿降低薪酬去大公司，也不愿意来创业公司。

我曾经自嘲拉卡拉找人很难，因为我们向左一看是银行的待遇，向右一看是电子商务的待遇，前者是“老牌帝国主义”，一直是“三高”行业，后者是新兴暴发户，烧钱的劲头吓死人，很多人来挖我们的人打的都是“工资双倍”的旗号，好在公司一直处于高速发展之中，稳定性还没有问题。

我很理解创业者那种无助感，也理解每个创业者无时无刻不希望能够招到高手加盟以解决公司难题的心情，但我必须告诉你，创业初期的三大难题——找方向、找人和找钱，对大多数创业公司而言是无解的，只能靠创业者自己亲历亲为地去慢慢解决。

每个公司在发展过程中，创始人都会不止一次地涌现同一个善良的愿望：希望能够请来某个有能力的职业经理人让公司正规化起来，实现脱胎换骨的飞跃。实践证明，这些美好的愿望每一次都会在冷冷的现实面前破灭。

首先，职业经理人的天性决定了他们只注重短期的目标，缺少主人翁意识，作决策非常短视。联想集团的洋CEO阿梅里奥卖掉联想的手机业务就是一个典型案例，他无视无线互联网时代的到来，仅仅因为任期内的赢利目标就砍掉了具有战略意义的手机业务，使得联想在无线互联网时代陷入被动。

其次，中国缺乏成熟的职业经理人。培养职业经理人群体是需要土壤的，中国缺乏这一土壤。大多数职业经理人，都不愿意以创业的心态加入公司，不愿意从基层干起，尤其不愿意接受创业公司的薪酬体系，这种心态是很大的问题。

再次，中国人的商业道德水准也不是很高。中国人的民族性也不支持，中国人讲究宁为鸡头不为凤尾，经理人干几年带着客户出去创业和东家竞争的案例比比皆是，尤其是那些创业门槛低的行业，这种现象更是普遍。授权给职业经理人，如果被授权者没有极高的道德感，根本不会把公司利益放在第一位，“59岁现象”就是一个例子。

最后，职业经理人的打工心态会滋生很多问题。他们追求程序正确，过于讲究制度流程，过于依赖相关部门的支援，这三个方面都是创业公司的大忌。

绝大多数情况下，创业公司用职业经理人，尤其是在外企做过多年的职业经理人是很危险的，如果再放手授权，就几乎离找死不远了。

3　慎用空降兵

微博观点

#昆仑的仑#：所有引进“空降兵”的企业都是抱着一个善良的愿望，但实际情况十有八九是事与愿违，空降兵尤其不适合创业期企业。如果一定要用空降兵，应该说服他们低半格进入，同时领导者应该扶上马送一程，主动设计一些方法来帮助他们融入公司。

空降兵的误区

人潜意识里面的谦虚和不自信有时会有一种倾向，倾向于去寻找别人，然后把责任托付给别人。在企业之中这种倾向主要表现在寄希望于空降兵，希望从大公司或者竞争对手或者合作伙伴那里挖一个“懂的人”、“有经验的人”。

我的建议是不要抱这些幻想，如果真有人能够点石成金，那他早就自己创业去了。当然有些人的确非常有经验，但他们并不了解你的产品和企业，能够全面了解你的产品和企业并且愿意真正用心去做事的，只有你自己和你自己企业里的人。

不了解你的产品，就不可能找到好的推广方法；不了解你的企业，就不可能拿出适合你的方案。一般而言空降兵不会愿意从基础干起，不愿意接受和同事一样的创业期待遇，他们要求一来就直接身居高位，拿和他们原来可比甚至更高的待遇。尤其是他们的心态和做事方法，与创业者相比会完全不同。

所有的企业引进空降兵多是抱着一个善良的愿望，希望为企业输入新鲜的血液，带来新的管理理念和方式，同时为企业节省对人才前期培养的时间、费用等成本。但实际情况十有八九是事与愿违，外来和尚未必会念你的经，未必会执著地念你的经，他们带给你的麻烦可能远多于创造的贡献。

空降兵尤其不适合创业期

以我的经验，空降兵几乎不可能帮到创业期企业，相反，他们一加入公司就直接就任高位，而以新人指挥老人，以外来人指挥内部人会给企业带来一系列的影响，而且都是关键的影响。

首先会影响团队的士气，因为他们的到来取代了原有员工的晋升，影响的不仅仅是未被提升者本人，还有所有的员工和干部。其次是文化的影响，空降兵在没有了解和接受企业文化时就身居高位，这对文化的冲击非常大，尤其是高位的空降兵，会自觉不自觉地将自己原来的文化带到公司来。最后是薪酬体系的影响，空降兵往往意味着打破企业既有的薪酬体系，这是一个非常大的问题。这样不仅仅会造成原有员工的不稳定，也不利于空降兵和团队的融合。

所以，我经常劝新来的人，不要去要求和原有人员不一样的待遇。因为你一旦要了这种待遇，就会被大家视为“对立面”，大家会自然地以更高的标准来要求你，以更苛刻的眼神来挑剔你，为你自己的工作平添许多障碍。

可见，要找到真正适合你企业的空降兵可遇而不可求，努力培养企业内部人才才是正途。哈佛商学院终身教授、世界领导与变革领域的权威约翰·科特曾指出：企业文化对长期的经营绩效有巨大的正相关性。企业的内部员工，熟悉企业的产品和经营模式，对于企业文化有强烈的认同感和融合感，并且对企业百分之百地忠诚。这些都是空降兵所难以具备的品质。

当然，如果决定使用空降兵，一把手一定要亲自帮助空降兵融入团队。一个未融入团队的人是无法生存于团队，更无法发挥作用的，越是高级别的人越是如此。融入团队的方法是空降到洼地——待遇可以高，但是进入公司时的级别最好比预期的低半格，这样有助于空降兵适应环境并作出业绩，融入公司。

第四部分

如何组建公司？

军规13

选对股东

我有幸作为拉卡拉的天使投资人，和孙陶然有过6年亲密的共事经历，因而对陶然的管理思想有一定了解，拜读本书后，有了更深的理解。我一直觉得，创业是一件不容易的事情，但创业过程中遇到的99％的问题，都是别人遇到过并且解决了的问题，其实只要肯学肯问，很容易有答案，可以少走很多弯路。他说书中有不少我们共同的观点，我仔细看了看，认为写得非常透彻。对创业者来说，这是一本创业宝典！

雷军

小米创办人、董事长兼CEO，金山软件董事长，天使投资人

微博观点

#昆仑的仑#

选对股东是创业的头等大事。股东是企业的基因，直接影响企业的实力和最终成就。选择股东要遵循三大条件，创业期公司要优先选择那些能够带给公司资源和经营经验的股东，对任何人都不要给干股。

1　股东对企业至关重要

微博观点

#昆仑的仑#：股东是企业的所有者，股东的实力决定了企业的某些实力，股东的素质会影响企业最终的成就，股东的背景也会对企业产生很大影响。办企业要处理好企业的股东圈、员工圈和朋友圈的关系，让每个圈子都发挥最大的作用，促进企业发展。

股东是企业的基因

股东是企业的基因，既决定了企业的出身，也决定了一大半企业的未来。

选择股东要非常慎重，股东一旦选定，不管你喜欢不喜欢，他都会伴随企业终生，如果分手，企业必然伤筋动骨。

商业文明的最高原则是股东权利神圣不可侵犯，不管他是怎么获得的股权，既然他是股东，他的股权就不能因任何原因予以剥夺，包括不能以少数服从多数原则予以剥夺。

股东的背景对企业影响很大，选择国企股东有利有弊，利处是可能对企业进入某些“民企禁入”的领域有好处，其弊端，一个是其企业主人地位的缺失，派给你的董事无权自己作出判断和决策。我的一个朋友，其公司引入了一个股份占很小比例的国资股东，他告诉我每次开董事会的时候必须把全部议题和拟决议准备好书面材料提前发给他们，他们内部开会之后得出一个意见，然后派代表到董事会来开会，这给企业的决策带来了非常大的不确定性。另一个是当企业发生资产转让的时候，国企按照防止国有资产流失的理念有针对股东的程序和要求，而这些要求往往是非市场化的，很麻烦。

外资股东对企业也有很多影响，比如有外资成分虽然在A股也可以上市，但是审批的流程增加了很多麻烦，而且返资本退出的方式以及回国外都有很多程序和审批，所以外资一般只投资拟去国外上市的公司，于是就产生了VIE（协议控制）结构，俗称新浪架构。采用这种结构的公司，一方面有税收优势，另一方面也能满足国家的某些规定，国家也对该结构采取默许的态度。不过，最近的“支付宝事件”让投资者开始越来越多地关注起相关的风险来，包括政策风险、外汇管制风险、税务风险、控制风险等。

办企业要处理好三个圈子

20年前的创业大多都是从个体户开始，现在的创业多是有限责任公司形式，和谁合伙不和谁合伙是创业的首要问题。

股东是企业的所有者，为企业注入资金以及提供资源支持；员工是企业的经营者，不论是经营层还是普通员工，大家的工作创造了企业的产品和服务；朋友的支持对企业的发展至关重要，多一些朋友少一些敌人，企业的发展会更顺畅。

记得20年前听人讲柳传志先生说过，办企业一定要处理好企业的股东圈、员工圈和朋友圈的关系，三个圈子的人不能错位，否则后果很严重。

有些人能够给予企业帮助，这是企业的朋友圈。企业朋友圈的人，只有在你企业之外，在他拥有现有的位置、资源、身份时才能给你的企业提供帮助，一旦进入企业成了股东或者员工，很可能不但无法再帮到企业，还会带来各种管理难题。因为一旦进入了企业，他就成了你的下属，你要管理他、考评他，而当他只是你的朋友时，你要尊重他、维护他。

如果应该是员工的人成了股东，很可能造成股东会和董事会志不同道不合。古语说“门当户对”是非常有道理的。挣了钱有人要分红，有人认为应该再投入扩大规模，有人认为为利润可以不择手段，有人要求坚持企业的道德底线。股东之间如果价值观不一致，企业很难走长久。

同理，如果应该成为股东的人没有成为股东，其必然会逐渐边缘化，淡出企业。

雷军先生说，中国是一个人情社会，做企业要广交朋友。

的确如此，企业经营是社会科学，一加一不一定等于二。对企业而言，创始人的情商甚至比智商还重要。那些人缘好有很多朋友相助的企业都是发展比较顺利的。

人脉对于企业很重要。要交“好的”朋友，简单的利益交换不是交朋友，交朋友的目的不是为了“走后门”、“占便宜”，而是为了获得朋友合理合法的支持和帮助。创始人平时要多花时间和朋友在一起，多开阔自己的眼界，了解最新的资讯，联络感情。

2　企业垮掉，一半以上是因为股东问题

微博观点

#昆仑的仑#：企业失败原因有很多种，好企业垮掉，一半以上是因为股东之间的折腾。堡垒都是从内部攻破的。股东之间如果出现问题，对企业的发展是具有杀伤性的。选择好股东是创业的头等大事，如果股东不合适，我宁愿不创业。

选对股东创业已经成功一半

现代社会，大家问一个公司的第一个问题一般是“你们是做什么的”，第二个问题多半就会是“你们的股东是谁”。

这很正常，股东是企业的投资者和所有者，并最终决定企业的经营方略。股东实力很大程度上决定了企业实力，股东的素质会很大程度上影响企业的最终成就。一句话，股东决定了企业一大半的未来。

股东之间的关系直接影响企业的发展，只有人和才能事成。蓝色光标提供了一个创始股东之间，董事会与管理层之间如何取得互信，如何在利益和付出、进入和退出之间实现很好平衡的成功样板。蓝色光标董事长兼CEO赵文权在接受采访时说，1996年他和我、吴铁、许志平、陈良华，4个北大人及一个中南财大的吴铁以均分的股权创办了蓝色光标，因为有比大多数同行业公司更好的制度安排，蓝色光标持续发展了15年，并比本土同行做得更大想得更远，因而成了国内第一家上市的公关公司。在传统制造业，你可能很难想象有企业拥有如蓝色光标这样高度分散的股权架构，它们大都是个别创始人一股独大。但在现代服务业和高科技产业，这些高度依赖智力资本的行业里，单打独斗越来越难成功，同时团队创业的现象会越来越多。可以说没有这5个股东对公司的贡献，没有这5个股东的架构，就没有蓝色光标稳定发展的格局。

股东有问题企业很难持久

人们常常可以共患难不可共富贵，企业一旦做起来，股东之间的矛盾也就随之出现。几乎每个民营企业在发展过程中都经历了股东之间的分分合合，不管是家族企业还是合伙企业。

股东之间没有出现问题的大概只有国有企业和外企，前者是因为没有主人，后者是因为主人已经明确且与你无关。中国多年以来的经济体制改革，要解决的就是一个股份结构、股东结构的问题。

近年来我看到越来越多的企业失败是源于股东之间的问题，说选择股东对于创业至关重要甚至生死攸关一点都不为过，堡垒都是从内部攻破的。优秀的公司垮掉，一半以上是死于自己股东的折腾。

3　如何选择股东？

微博观点

#昆仑的仑#：股东要具备三个资质：（1）志同道合。（2）认同合体规则。（3）出资。创业期公司应该优先选择能够带给公司资源或者经营经验的人做股东，慎重接纳单纯的财务投资人。

选股东的原则

选择股东一定要非常慎重，宁缺毋滥。一旦有错误的股东存在，企业就像先天不足的婴儿，发展起来会步履维艰。

我认为选择创业股东有三个标准：（1）志同道合，大家对公司发展的方向以及核心价值观一致，这是前提。（2）认同合体规则，股东之间必须按照游戏规则来合作，不诚信的股东是公司发展的“定时炸弹”。（3）出资，不要给干股。

股东必须志同道合，大家对于公司要做的事情，以及做事情应该遵循的方法和道德底线认知一致，一个想做百年老店的人和一个小富即安的人，一个想走正道经营的人和一个想捞偏门的人是无法合作的，更别谈合股了。

再者就是股东必须都是诚信的人，是认可和尊重游戏规则的人。

股东出资是必须的，屁股决定脑袋，没有出资的股东和实际出资的股东考虑的问题以及出发点是不一样的，对企业的归属感也是不一样的。

股东之间是否是朋友不重要，尤其是不能以哥们儿感情作为基础来选择股东。蓝色光标的5个创始人，除了我和赵文权，大家爱好迥异，性格完全不同，年龄差距也比较大，并不是朋友，甚至十几年的合作之中，除了工作从未在一起吃饭喝酒，但是大家的合作非常成功。

创业公司对股东的期望不仅仅是钱还有资源，应该优先选择那些有资源和有经营经验的人做股东。

创业者选股东的四个误区

1．用股份来激励员工。

这样做的结果，一方面是让股份极其分散，形成了很多小股东，另一方面，其实也起不到激励作用。尤其是初创公司，员工根本不相信股份的价值，你给了也白给，但是一旦公司发展起来，这个股东可能就“来事儿”了。蓝色光标的每一任董事长吴铁对我说过很多次，他认为能够用一次分配激励的不要用二次分配激励，事实证明这是非常正确的。很多创业者会因为支付不起一些所需人才的高薪而以股份形式补充，这也是错误的，看似短期节省了支出，但长期后患还是很多的。

2．让短期能帮上忙的朋友成为股东。

很多创业者会因为需要某个人帮助公司而对其赠与股权，这也是有问题的。一方面是并非非得如此对方才会帮助你，实际上初创企业的股权别人并不一定当回事。另一方面，即便对方能够帮上忙，给予其股权也未必合适，因为需要付出一定代价。毕竟，你给出去的不是利益而是股东权利，未来一旦对方真正行使起股东权利你怎么办？

3．让亲朋好友当股东。

创业期很艰难，但是也会有亲朋好友处于看好或者是支持你的想法要求入股。原则上我不赞成创业初期接纳亲友或部属的投资，至少是在明确知道可以成功之前不要让亲朋好友参股。只有一个公司我创业初始就接纳过部属的投资，后来公司亏损时我原价回购了他们的股份。公司稳定后可以接纳亲朋好友的投资，比例以不超过20％为好。

理由有两个，一方面亲朋好友的参股不可能是大资金，对你而言是杯水车薪。另一方面，亲朋好友不可能将投资人的角色和亲朋好友的角色完全分开。早期公司并未定型风险很大，中国人承受风险的心理能力其实并不高，如果发展不顺很可能让自己良心不安，也会影响自己和亲友的关系。

4．吸收不好的“战略投资者”。

最早看到百度以不给董事席位、不给投票权、不给报表为条件接纳谷歌的少数股权投资时我不理解为什么，后来自己有了切肤之痛后才明白，创业公司要非常非常慎重地引入战略投资人，尤其是其关联业务和你的主业相关的战略投资人。因为中国的战略投资人有一种将战略投资作为竞争手段的倾向，和他们打交道还是小心为妙。

军规14

搭好治理结构

创业公司建立良好的治理结构十分重要。治理结构的核心是处理好股东会、董事会与经营管理团队的关系。股东不宜过多，但也不能太少，不能一股独大，但也不能过于分散。董事会大权独揽但不宜干预管理团队的日常经营。组建一个好的经营管理团队，尤其是聘请一个精明干练、有思想、敢于冒险、勇于开拓的CEO，是公司成功的一半。

曹凤岐

北京大学光华管理学院教授

微语录

#昆仑的仑#：

公司的治理结构即股东会、董事会及管理层的结构及其之间的关系。创始人要为企业构建一个好的治理结构，股东层要有大股东、董事会要精明强干、管理层要有主人翁意识，把企业当做命根子来做。没有主人的企业如同无人驾驶的高速汽车，随时会翻车。

1　企业的治理结构很关键

微博观点

#昆仑的仑#：创业一定要搭好公司的治理结构，治理结构有问题公司很难成功。公司由谁投资，股东之间的股份比例如何，以及股东会、董事会和管理层之间的分工直接决定了企业是否有动力，没有动力的企业必然没有活力。

什么是治理结构？

吴敬琏先生认为，所谓公司治理结构，是指由股东、董事会和管理层三者组成的一种组织结构。在这种结构中，上述三者之间形成一定的制衡关系。通过这一结构，所有者将自己的资产交由公司董事会托管；公司董事会是公司的最高决策机构，拥有对管理层的聘用、奖惩以及解雇权；管理层受雇于董事会，组成在董事会领导下的执行机构，在董事会授权范围内经营企业。

我理解，公司治理结构不仅规定了股东、董事会和管理层的责任和权力分布，而且明确了决策公司事务时所应遵循的规则和程序。

我认为公司治理结构的核心是两个问题：

第一，公司的股东构成及其相互比例关系。

股东根据性质分为国有股、个人股及外资法人股。选择不同的股东，公司的运转需要遵循不同的规则。拉卡拉曾经想收购一个国资成分的公司，整个谈判过程非常累。股东们声称根据他们的规则，我们只需要和大股东谈就可以了，因为国资委委托大股东经营该公司。但是我们和大股东谈的时候，对方要么不表态，要么表示听政府的，政府怎么定他们怎么执行。而实际上政府一直希望我们去重组该公司，但是因为重组必然会涉及多方的利益，很难推进下去。

柳传志先生近期经常举惠普公司的例子。惠普公司经过多年发展，两个创始人在不断减持后持有的公司股份已经非常低了。惠普公司实际上处于没有主人的状态，公司的董事会里主要是一些独立董事，靠这些与公司没有“血缘”、没有“股权”关系的独立董事管理公司的结果就是，因为一个“莫须有”的罪责而解雇了业绩出色的CEO，直接的结果是导致公司业绩大滑坡。

股东之间的股份比例如何分配？这里面学问非常多，直接决定了权力分配和股东之间的相互制衡，例外的是国有股。国资委一般是委托第一大股东经营，第二大股东不管股份与第一大股东如何接近，基本上都没有什么发言权。

第二，董事会和管理层之间的权力分配。董事会和CEO之间的关系永远是对立统一的，有分歧是正常的，尤其在战略问题上必须相互妥协，CEO的想法如果董事会不同意肯定不能去做；董事会的想法如果CEO不认同，基本上也不可能被执行。让CEO去执行一个他自己不认同的董事会的想法是不可能的，要么换CEO，要么董事会改想法。如果不想更换CEO，原则上应该多尊重CEO的想法。

治理结构有问题公司很难成功

国有企业搞不好的原因其实很简单，就是企业的经营者和企业无关，这是一个本质问题。虽然我们可以通过各种制度，通过觉悟来解决一部分，但是本质上就是如此。

我在大学选过一门课，每周老师会请来一位青年经济学者围绕自己的研究主题给我们上一堂课。其中一个学者讲，国企为什么没有活力？是因为它们没有动力。为什么没有动力？是因为产权不明，激励不清。这些是治理结构的问题，实际上人才都在国企，但是他们发挥不出来。

蓝色光标和恒基伟业都是我联合创办的公司，一个越来越辉煌，一个曾经辉煌无限至今已经不见踪迹。我认为导致这种结局的根本原因，是公司治理结构上的差异。

蓝色光标是完全均分股份，5个创始人各占1/5，恒基伟业是一股独大，7个创始人，大股东持股比例达70％多。

其实两者都不是最佳架构，各自走了一个极端。蓝色光标上市时，因为一个股东意见不一致差点导致公司的上市计划流产；恒基伟业因为一股独大导致董事会形同虚设，7个创始人中的5位先后退出，虽然曾经以75％以上的市场占有率和90％以上的品牌知名度在市场上风光一时无两，但最终迅速由盛转衰。

2　企业必须有主人

微博观点

#昆仑的仑#：一个普世的规律是，人人所有相当于无人所有，人人激励相当于没有激励。企业的股东同样忌讳搞大锅饭，如果股东很多且股份比例相差不大，不会有任何一个股东将企业当做自己的命根子来做，都想搭车不想负责，其结果必然是三个和尚没水喝。

股东层面，企业要有大股东

企业必须要有主人，把企业做成没有家族的家族企业，它才能成为百年老店，这是柳传志先生一直宣传的观点，也是他切身的体验。

企业必须要有大股东，只有大股东才会将企业当做自己的命根子并为企业付出和承担责任。集体所有制的问题就在于谈权利时都觉得自己应该和别人一样，而谈义务和责任时都不把这里当回事。没有主人的企业就好比是无人驾驶的高速汽车，随时可能翻车。尤其有害的是，如果股权分散，越是重大的问题越难达成一致，实质上将导致企业瘫痪。打造长期可持续发展的企业，一个能掌控大局、独具慧眼的大股东是必需的。

企业的经营决策也需要大股东来掌舵，尤其是创业期企业找方向时更是如此，因为谁也不知道企业该向何处去，每个决策都可能影响企业的生死存亡。

经营层面，管理层必须有“主人翁意识”

企业要想做好，经营层必须有主人翁意识。

联想是这样，恒基伟业也是这样。我主政商务通时，常常晚上三四点钟从梦中惊醒，因为想到了一个新思路，要记录下来才能睡，我们称这是“商务通综合征”，大家睡觉时梦到的是商务通，坐下来聊的是商务通，饭桌上喝酒时谈的也是商务通。每个人都把自己所有的精力和热情放在了公司经营上，应该说这是商务通能够成功的重要原因。

如何能让管理层充满主人翁意识，把公司当做自己的命根子来做呢？

有两个有效的手段，一个是从治理结构入手，让管理层持股。一个是从激励入手，设计好激励体系，人都是需要激励的，物质激励和精神激励缺一不可。

3　理想的股东结构是怎样的？

微博观点

#昆仑的仑#：股东是一辈子的合作伙伴，股份是公司的权益，送出要慎重再慎重。

创业股东三到五人最佳。不要做个体户或者夫妻店，股东不要过多，否则会导致沟通困难，沟通成本太高，任何决议都很难达成，尤其是在融资并购等需要股东发表意见的事情上。股东太少也不好。如果只有两个股东，股东之间产生分歧将没有任何缓冲余地，一旦发展到彼此误会很深，就会严重影响公司的经营。实际上，两个人对于公司的问题产生分歧的可能性几乎是百分之百，一旦两个人对公司的发展方向认知不一致，公司分家就几乎是不可避免的。

大股东持股不应超过40％，二股东应低于30％。股份比例有两个原则要把握：一是大股东和小股东之间的股份差距不要太大；二是企业一定要有一个大股东。在处理股份比例上，不宜一股独大，这会使大股东的意志高于董事会的决策；也不宜过于平均，必须要有一个大股东，尤其对于创业期的企业，需要英雄主义，需要创始人敏锐的判断力和非常坚定的决心和狂热。如果没有一个股东把企业当成自己的事业来做，企业不可能做起来。

股东不应该都在经营层，如果股东都在经营层，必然会导致管理层与董事会甚至股东会不分，大家角色错乱，混在一处纠缠不清。另一个角度，如果股东都是管理层人员，也说明股东的层次不够高，缺乏资源更为强大的股东。

预留10％的期权。这是所有股东说好预留给未来需要引入的人才和企业发展过程中作出巨大贡献的员工的。

很多企业创始人都有一个“大气”倾向：让团队成员分享企业股份，送给团队成员干股。团队的确应该分享公司成长的果实，但是原则上只有志同道合、能够为公司长期发展贡献力量的人才应该获得股份，其他的人应该用现金奖励方式予以回报。即便给予股权，也切忌不要给干股，否则接受股份的人永远会觉得矮你一头，而你也会有一种施舍的感觉，最后导致他所持有的股份无法和你同股同权。

给予合作伙伴股份也要慎重。如果公司没有发展起来，对方对拟给予的股份不放在心上，给予没有意义。公司发展起来了，没给股份，对方也一样会和你合作。

但现在也有一种做法，就是让公司尽可能多的员工持有期权，以激励员工，这也是值得思考的方式。

军规15

事先要签股东协议

市场经济看中契约精神。莎士比亚戏剧中的威尼斯商人老被我们批判，其实说明农耕文明传统太深。搞股份制资本主义，一定要明明白白，否则长不大做不长。

刘洲伟

《21世纪经济报道》创始人、总编辑

微语录

#昆仑的仑#：

股东之间的合作基础是规则，开始合作之前一定要先签署股东协议，对退出机制、股东义务、决策机制以及企业方向四大问题作出约定，并制定具体实施办法，大家承诺共同遵守，确保公司的根基长治久安。

1　定好规则才能合作长久

微博观点

#昆仑的仑#：股东是伴随公司终生的人，股东之间的合作是贯穿公司终生的。不论公司蓬勃发展还是苦苦挣扎，很多事情和股东的利益密切相关，股东开始合作之前一定要先建立规则。

认可规则和遵守规则是成为股东的前提

股东之间的合作、一举一动，无不牵扯到每个人的切实利益。创业者必须学习西方的方式，事先确定明确的合作规则，认同这些规则，愿意遵守这些规则的人才能成为股东。

创业是一个漫长的过程，每个企业都会几起几落，股东将和公司一起经历发展道路上的所有事情，而且很多事情和股东的利益密切相关。

理论上，既然股东的利益是一致的，似乎就应该所有股东一条心。其实不然，公司经营好了，该不该分红？该不该多元化？如何激励经营层？有人要并购卖还是不卖？公司经营不好，亏损了怎么办？如果不断需要股东往里面投钱怎么办……可以说企业发展过程中每一次需要股东决策，都是对股东人性和观念的一次大考验。股东对于企业发展方向甚至某些具体事情产生分歧是经常的，也是必然的。

股东之间因为意见分歧导致朋友反目，甚至演化到人身攻击，宁愿鱼死网破也要置对方于死地，甚至置公司于死地的事情也是屡见不鲜。股东是公司的根基，股东出问题公司根基将动摇，所以创业之前必须考虑到股东之间产生分歧的可能，事先以股东协议的方式定好规则、认同规则才能成为股东，如此，才能为公司奠定一个坚实的根基。

西方人习惯用契约来解决问题，先小人后君子。中国是一个喜欢将人情与商业、政治与经济混在一起的国家，中国人喜欢用情义来解决问题。事先你好我好大家好，而一旦出现分歧，这个不行那个不行怎么都不行。你和我讲契约，我和你讲感情，你和我讲承诺，我和你讲道理，纠缠不清。

创业者要有一本《罗伯特议事规则》

真正成熟的管理，离开不开规则和标准。美国人虽然天性崇尚自由，看似天马行空，实则最遵守规则。

以开会为例，他们有一本厚厚的开会规则——《罗伯特议事规则》，由亨利·马丁·罗伯特撰写，1876年出版，几经修改后于2000年出了第十版。《罗伯特议事规则》的内容非常详细，有专门讲主持会议的主席的规则，有针对会议秘书的规则，有针对不同意见的提出和表达的规则，有辩论的规则，还有不同情况下的表决规则等。其核心原则包括：平衡、对领袖权力的制约、多数原则、辩论原则、集体的意志自由等，既保障了民主，也保障了效率。

另外一个案例是最早移民美国的清教徒在上岸之前，就签署了《五月花公约》并宣誓遵守，由此确立了美国建国的根本原则。

对于国内的创业股东们而言，他们开始合作之前对于合作并未制定任何规则，绝大多数中国人开公司的时候签署的都是工商部门统一印制的公司章程，很多股东甚至连这个章程都未曾仔细阅读，签字只是走形式而已，加上中国人的含蓄，导致很多事情事先没有说清楚，这是非常危险的。

实际上，股东之间有很多非常核心的问题需要事先作出约定，否则公司一旦遇到这些问题就会陷入大麻烦之中。因为没有约定处理办法只能届时再谈判，而出现这些问题正是因为股东之间有了分歧，再谈判的难度和效果可想而知，只能祈祷大家的觉悟了，很多优秀公司就是因此而垮掉的。

2　股东协议要约定哪些事？

微博观点

#昆仑的仑#：成为股东之前，要先签署股东协议，就股东义务、退出机制、决策机制以及公司方向等原则问题制定规则和详细的执行细则。磨刀不误砍柴工，这样公司才能走得长远，也是对公司及每个股东利益最好的保护。

约定股东义务

虽然从法律上讲股东的义务只是投入资金以及不损害公司利益，但实际上并非如此。尤其是创业期公司，它们在选择股东时，往往首先考虑的是股东的资源和经验对于公司的价值，所以创业公司的股东往往多了些义务。

而这些义务不可能是每个股东平等的，基本上只能是能者多劳。所以合股之前最好所有的股东约定清楚每个人必须为公司做的事情，而且要明确一旦未做到要怎么办（例如，如果未做到，其他股东有权以原价回购他的股份等），尤其是对于那些握有对公司发展很重要的资源的股东。能者不能推脱、不要抱怨，不能者要常怀感恩之心。

很多人喜欢把业务对象发展为股东，这要非常慎重，因为一旦对方离职或调职，他对于公司的价值就归零甚至变为负数了。如果一定要发展这类股东，一定要事先说清楚，他的义务是什么，他必须为公司做到什么，如果做不到怎么办，然后各自按照约定执行。

约定退出机制

退出机制是必须事先约定的。我看到太多的公司因为股东分歧无法调和又没有退出机制，导致大家同归于尽，很好的公司解体的悲剧。

股东退出有两种可能：一种是大家对于公司发展或者管理产生严重分歧，无法调和。公司发展过程中，股东产生分歧非常正常，尤其是股东都在经营层的时候。这些分歧一旦到了无法调和的地步，最好的方式就是有人退出有人留守，这也是大家能够接受的方式，这时候最大的难题往往也发生在如何退出、如何作价上。一种是有人做了严重危害其他股东或者公司利益的事情，让其退出是必然的，但他是否同意退出，退出价格是多少，以什么程序让他退出？不论是哪种情况，届时股东之间都会是矛盾重重，甚至上升到人身攻击的程度而无法沟通。如果没有事先的退出机制，矛盾很难解决，在中国，绝大多数出现上述两种问题的公司都关门了，至少元气大伤。

对于明确退出机制，很多公司不喜欢，认为好比婚前协议很不吉利。其实退出也意味着一份君子契约，这对于股东、核心管理层、员工都是一份金子般的承诺。很多公司就是因为在退出的条件上大家谈不拢而导致公司无法经营的。

如果股东之间事先约定了退出机制，对退出的边界条件、方式、作价等作出规定，明确约定在什么情况下股东可以退出，什么情况下必须退出，如果退出如何办理，价格如何等，很多后续的退出纠纷就不会有，甚至因为有了这些规则，很多分歧根本就发展不到需要执行这些规则的地步。

近期的很多例子，都是大股东的家事影响到公司的生死存亡，现在看来，股东之间对于彼此家庭的事情也要有所约定。虽然公司无权干涉股东的私事，但是应该可以事先约定，任何股东的家庭如果出现变化，如何避免对公司产生影响，例如如果股东不可以自行分割股权，公司其他股东可以以某个原则计算的价格来回购等，然后要求每个股东的家庭成员都签署同意等。

约定决策机制

股东协议中也必须要确定股东会以及董事会的表决机制，明确规定哪些问题由谁来决策，如果是集体决策，如何表决，一旦表决，所有人必须坚决执行等。

企业决策上容易出现的问题有两个，要么是没有约定决策机制，一旦出现分歧就无法决策。要么是按照决策机制决策了，但是持不同意见者不认同决策的权威性，不遵守决策。这两种情况的危害都是非常大的。

2000年时，恒基伟业董事会以5∶2否决了投资美国一个做数字电视芯片的公司的提案，大股东当时决定分红，然后他用个人的分红款以个人名义去投资。这件事对恒基伟业的联合创始人的打击是毁灭性的，不仅仅是因为大股东破坏了董事会规则，还揭示了这个公司是大股东自己的公司而非所有创始人的，这也是为什么我当年坚决辞去恒基伟业常务副总裁的根本原因，其后不到一年，另外4位创始人也纷纷挂印而去。

蓝色光标是另外一个极端，由于5个创始股东之间的股权基本一样，以及作为北大知识分子大家之间的谦让，事实上我们一直在执行创始股东一票否决权制，一件事情只要一个股东不同意我们就不做。固然这种机制保证了股东们的团结，但是确实也错失了一些发展机会，直到股改，蓝色光标董事会方才开始引进表决机制，但使用的次数也非常有限。

约定公司方向

股东协议还要约定大家投资办这家公司的方向，即公司的目的什么，做什么。

与这两个问题的答案是什么相比，股东之间对这两个问题的共识更重要。这两个问题是公司的根子问题，股东之间如果对此没有共识，任何一个决策都可能出现分歧。如果事先已有约定，化解股东之间的分歧也就有了方向和依据。

第五部分

如何选择创业方向？

军规16

做最肥的市场

孙陶然一直是我学习的榜样，无论做企业还是做学问；近蒙先生抬举，我有幸拜读《创业36条军规》的手稿，得“军规”点化，在“真假需求”一节偶遇“伪需求”论，实乃醍醐之赐。本人曾习研马斯洛“需求论”多年，一直痴迷于破拆“真求”而不得，今获“伪需求”之证犹如棒喝，大幸！一荐。

杜子建

社会化媒体营销研究者，《微力无边》作者

微语录

#昆仑的仑#：

如果可能，创业要选择最肥的市场入手，在一个大市场中占有一个小份额就了不得了。选对创业方向事半功倍。不要会啥做啥，要抓住用户的强需求来创业，在个人爱好、个人特长及市场需求之间找到一个平衡点。

1　选对创业方向最重要

微博观点

#昆仑的仑#：创业方向的选择非常重要，广阔天地才能大有作为。男怕入错行女怕嫁错郎，一旦选择了错误的行业和市场，不管你多努力，其结果都会陷入“鸡肋”状态。

正确的创业方向让你事半功倍

男怕入错行女怕嫁错郎，如果我们在对的时间做对的事，想不成功都难，相反如果在错误的时间、地点和错误的对手打了一场错误的战争，其结果自然一目了然。

做最肥的市场这条是雷军总结的，他认为，创业成功80％是靠运气，所以创业者夜观天象找到正确的方向最重要。这话有理，所谓台风来的时候猪都可以飞上天。当时代性的产业机会来临时，只要你事先站在了对的地方，浪潮自会把你推向巅峰，所以聪明的做法是顺势而为。

我也认为选对创业方向已经成功了50％以上，正确的方向让你事半功倍，错误的方向让你事倍功半。中国有一个典故叫“南辕北辙”，如果方向错了，执行力越强错得就越深，失败得就越惨。

创业时最常犯的一个错误是“会啥做啥”，扬长避短当然是对的，但是在选择创业方向时，必须要综合考虑用户需求、自己的特长和自己的爱好三大因素。

所谓选对行业，是要选择一个适合你的行业。

首先要考虑个人爱好，兴趣是最好的老师。让一个喜欢文学的青年去学物理基本上可以断定他不可能学好，反之，如果你选择了一个自己爱好的事情来创业，你会焕发出无限的活力和创造力。

其次要考虑自己的特长，最大限度地发挥自己的特长可以帮助你在竞争中获得些许优势。

最后还必须考虑用户需求，如果没有用户需求也就没有市场，自然也没有成功的公司。

创业应该审时度势、顺势而为，在三者之间找到一个平衡点，幸运的人可以兼顾三方面，大多数人必须舍弃一个方面。

2　盯住用户的真需求

微博观点

#昆仑的仑#：要紧紧抓住用户的强需求，解决他们的需求。需求的强弱决定了市场的大小，需求越强市场越大。

围绕用户需求创业

什么是需求？有人在微博上写道：用户愿意支付代价的需要就是需求。非常精辟，所谓抓住用户需要，就是要想清楚什么人在什么情况下要用我们的产品做什么。

产品是道，营销是术。当我们纠结于产品推广不畅时，不如低下头仔细审视自己的产品（1）用户是谁？（2）他们用这个产品来解决什么问题？（3）这个问题对他们而言有多重要？（4）我们的方法是否足够简单方便？（5）他们要付出的代价与所得是否匹配？当我们对市场进展不够满意时，检视这5个问题比检视广告更有效。

不论是做产品还是做服务，我们都需要清楚我们的用户是谁。如果只是少数人在少数时候才会需要的，趁早别做，那叫概念不叫商品。如果是大多数人在大多数情况下非需要不可的，那是创业机会。越多的人在越多的情况下非用我们的产品不可，就说明需求越大。如果你能找到一个所有人每天都要用的产品，你就是中国移动了。

你不可能为所有人服务，也不可能满足所有人的需求。从经济学角度看，放弃一部分用户往往是最经济的选择。

为了满足最后20％的用户，你往往需要增加80％的成本，不如索性放弃这些用户。以现在最流行的电子商务为例，一个新疆用户网购了一台电视机。为了运过去你需要付出的运费以及精力，一定远远超过他给你贡献的利润，为了一个覆盖全国的名声，你需要付出的也许是整体的亏损。

区分真假需求

用户的需求分为真需求（needs）和假需求（wants）。例如你问用户是否喜欢钻石，所有的用户都会回答“喜欢”，你问用户是否需要钻石，所有的用户都会回答“需要”，你问用户会不会花钱买钻石时，很多用户回答“会”，但是当你请用户现在就掏钱来买，哪怕是打八折，很多用户也会回答“不买”，原因很简单，回答问题和掏出真金白银是两回事。以前奇虎的用户数量很大，但是后来放弃了，为什么？周鸿祎说，奇虎原来希望把社区里很多好玩好看的东西聚合起来，方便用户搜索，后来发现这些并不是用户的强需求。也许用户今天会在网站上停留三小时，但三周不来，他也无所谓。

需要和购买是两回事，有些需求其实不存在，例如那些可有可无的需求，那些用户根本不愿意为之付出代价的需求，以及那些可以被替代的需求，都属于锦上添花的需求，对消费者而言有了更好没有也无所谓。古往今来，数不清的企业为了这种假需求耗尽了人力物力财力，最终失败。不能带来批量生产的需求是没有市场价值的，为此进行的投入得不偿失。我担任《南方都市报》举办的百姓创富大赛评委时曾告诫参赛者，只有通过创业来创富社会才会进步。创业是一种生活方式，别问评委问自己，别问自己问市场，别问市场问用户。做自己想用的产品，只要解决了用户的一个需求，企业就能够生存和发展，只是做到多大的问题。

创业者容易把自己的爱好当做用户的需求，把个别的需求当做普遍的需求。我主持商务通营销时常说，让一个人买你的东西很容易，但是如何能让成千上万的人排队来买你的东西？什么产品都会有人需要，但是有人需要你的产品跟有市场是两回事。

陈好拍摄的那版长达10分钟的商务通电视广告，其文案是我的一个朋友朱波一气呵成的，但是朱波是一个不会打字的人，所以他找了他们组里的打字小姑娘帮忙，小姑娘打完之后问他这东西多少钱，她想买一个，这就是强需求产品，让看到的人都想买。

需求的强弱决定了市场的大小，越强的需求市场越大。

3　盯住最肥的市场

微博观点

#昆仑的仑#：选择创业方向应该在个人爱好、个人特长及市场需求之间找到一个平衡点，然后专注于这个点。幸运的人可以兼顾三方面，大多数人必须舍弃一些，求事业的倒着选，求生活的顺着选。

选择创业方向的原则

我认为做企业应该这样来选方向：第一，市场应该够大。第二，事情本身应该是有意义的。第三，事情应该是有所创新的。

我喜欢做创新的事情，学生时代写作文，想到的题目再好，如果别人已经写了，我绝对不会再把它写一遍。做企业也一样，产品也好、服务也好，我很反对复制和抄袭，至少我不会去这么做，我要去做创新的东西、别人没有做过的东西。

我不愿意去做我已经会做了的东西，我喜欢挑战，越复杂、越需要花很大的心思和智慧去努力的事，我越兴奋。相反，如果这件事我已经做得很熟练了，我就没有兴趣了。

我特别希望自己做的事情是有意义的，即使卖茶叶蛋能卖出一家上市公司，我也不会去做，因为我觉得去做一家卖茶叶蛋的公司没有什么意义，虽然可以赚钱，但无法推动社会进步，没什么技术含量，对人类也没有什么正向意义，所以我不会去做。

小池塘养不出大鱼

市场规模是决定性的，决定了你最终能够达到的高度。

在一个规模很大的市场中占有一点份额就是一个巨大的销量，而在一个小规模的市场中垄断也没有什么油水。所谓最肥的市场是那些规模大、利润率高的市场，尽可能选择你可以选择的最肥的市场，选定后就死磕。在一个大市场之中占有10％的份额，要比在一个小市场占有50％的份额有价值得多，大市场意味着大的成长空间。

雷军曾经讲过，如果创业者一上来就选择一个小市场，再怎么折腾都没用，因为在小池塘里养不了大鱼。他建议创业者“看五年，想三年，认认真真做好一两年”。

做商务通的时候，我们就一直在研究手机市场，因为掌上电脑是一个很小的市场，这个市场我们的占有率是70％，一年也就是10亿的销售额，可是手机市场，一年7000万部的销量，占个10％就是不得了的事情。

有一次和当当网的俞渝一起参加活动，谈起图书市场，她告诉我全国的图书市场是300亿规模，在这个市场之中即便是活的20％的市场份额也只有60亿而已，但是电器却是上千亿规模。所以，当当一直在向3C（计算机、通信、消费性电子）等领域延伸。

风险投资界有一种说法，叫“长不大的公司”。这种公司处于非常纠结的状况，每年下来，赚一些钱，饿不死也做不大。出现这种情况，就是市场选错了。创业，要尽可能选择最肥的市场做，哪些市场最肥呢？首先是市场规模大的，其次是利润率高的。

最肥的市场也是竞争最激烈的市场，很多时候其实我们没有机会切入，缺乏资源、缺乏能力，但是我们必须盯着最肥的市场，随时准备抓住机会。

军规17

做减法

减法的本质是专注，更是自我认知的准确。在创业的方向上，因为攻其一点，不及其余，所以颠覆性创新由此形成，成功的可能由此孕育。做减法即是对明确路径的绝对依赖，也是对自我逃避的拒绝，所以更艰难，更有必要。所谓陶然所讲的创业之难无非如此。

吴声

京东商城高级副总裁

微语录

#昆仑的仑#：

成功是因为把一件事做到了极致，而非做了很多事。做减法，果断砍掉那些可有可无的鸡肋项目，集中力量于一个点专注地去做，满足了用户一个简单的需求并做到极致，你就成功了。

1　成功是做成了一件事

微博观点

#昆仑的仑#：只要抓住用户的一个需求把它满足到极致，企业就成功了。对企业发展而言，开始十件事不如做成一件事。

遍地开花不可能成功

做事有两种做法，一种是抓住一个点做到极致，一种是针对一个面，散弹打鸟，打到哪个算哪个。第一种做法的成功率更高，将力量集中到一个点上钻开一个洞，面自然就裂开了。而第二种做法，力量分散到一个面上，往往只会留下一堆浅浅的弹痕，没有任何结果。

任何一个领域，只要深入进去都会发现机会遍地，这只是表象。如果找不到切入点，形不成用户规模，哪个机会都只能是理论上的机会，形不成你的市场。所以与其遍地开花，不如退而结网，抓住一个突破点，深深地扎进去做深做透，形成大规模的用户后，再延展到相关领域就轻而易举了。

很多创业者刚刚起步就想多元化，殊不知多元化经营成功的案例很少，而随之带来的管理难度增大、资源分散以及品牌延展等一系列问题，更不是创业者所能妥当处理的。

不用担心因为做减法而错失可能的发展机会，什么也不想放弃的结果只会是什么也得不到。很多情况下，集中全部资源做好一件事就成功了。

做成一件事好过做了很多事

创业者时刻应该提醒自己的三个字是“做减法”，不断摒弃路边各种野花的诱惑，组织团队直奔目的地。只要抓住用户的一个需求将其满足到极致，并集中一切资源推广这个解决方案就能成功，关键不在于技术上多么高深，而在于你能不能解决用户的某个迫切需求。

几乎所有企业的“发家史”都是三部曲。第一部，企业推出了一个好的产品或者服务占领了市场。第二部，企业开始完善自己的竞争力，发展成为综合实力均衡的企业。第三部，逐步成为行业领军企业，依靠综合竞争力参与竞争。这三部曲的核心是找到突破点，创业期就是要紧盯用户的需求，选择一个突破点，然后集中全部资源和力量撕开这个突破点。

百度的成功，是因为搜索。新浪的成功，是因为门户。携程的成功，是因为卖机票。我自己所建立的公司也一样，恒基伟业的成功是因为卖商务通，蓝色光标的成功是因为公关，拉卡拉的成功是因为便利店信用卡还款。

很多技术型企业都希望把产品的功能做到极致和全面，但想要打开市场，抓好一个点就够了。1999年时，手机里存储的电话号码只有50个，不能满足商务人士的需求，商务通就是抓住了这一点，依靠“查电话只点一下”把记电话做到了极致，成功地赢得了市场。

做成一件事，比开始十件事重要百倍。很多项目，完成了也就束之高阁了，没有人关心。这种项目不论准备得多么充分、多么符合市场的需求，都会因为创业者耐心和毅力的缺失而失去延续性。

2　资源永远是稀缺的

微博观点

#昆仑的仑#：经济学的一个重要假设就是资源是稀缺的，不是所有的企业都可以获得发展所需的资源，不是所有项目都可以获得发展所需的资源。你永远无法获得发展所需的充足资源。

天下没有免费的午餐

每个公司都有几个项目，以布局、跟进的名义幻想着用不多的投入没准会有意外之喜。然而，天上不会掉馅儿饼，天下也没有免费的午餐，不投入足够的人力物力财力，不可能有关乎战局胜负的产出，最终只是添枝节、徒增费用、分散精力而已。

不要相信哪个项目可以顺手做下来，如果有这个项目一定也没有多大价值；不要相信下属不需要资源的承诺，新增项目之前，一定要准确估计自身的经济实力和员工的办事能力，合理分配自己手中的资源，不要因为头脑一时发热而高估员工能力。

对于创业期的企业而言资源尤其稀缺，缺人、缺钱、缺资源、缺管理能力，所有的资源都无法跟上公司发展的需求，这时候更需要我们做减法，聚焦、聚焦、再聚焦，集中力量在一个点上，形成突破，打开局面，什么也不想放弃的结果只能是什么都做不到。

3　专注于一件事更容易成功

微博观点

#昆仑的仑#：决定战局的必定是关键战斗的胜负，实际上没有人可以，也没有必要赢得所有战斗。企业经营也一样，你能够并行的项目是有限的，要果断砍掉那些已经开始但可有可无的鸡肋项目，时刻牢记你的主战场，集中优势兵力拿下事关战局的重大项目。

创业期企业要做到四个“最小”

徐小平曾写过一条微博：初次创业，商业模式即赚钱方式必须极其专，即必须极其简单单一。比如微软开始时只是做一个DOS操作系统，新东方起家就是教托福，凡客就卖一件衬衫，它们都创造了发展的奇迹。

绝大多数成功的商业模式都是非常简单的，第一是起点简单，就是为了解决用户的一个强需求而已。第二是解决方案简单，创业者的智慧在于找到了简单而巧妙的方法解决了用户的难题。第三是简单创业，专注而不求全、不求大、不求规范，集中全部资源将最核心的事情做到极致。

如果我们因为目标设定太多而精力分散，因为不专注，没有投入全力去打关键之战而失败，何其冤也？因此，要坚决砍掉那些无关主战场胜负的项目。

创业期企业要做到四个“最小”：（1）只确定最关键的战略，集中力量突破一点。（2）只设最低限度指标，指标多重点必然分散，核心指标达成了其他指标自然合格。（3）只用最不得不用的人，不胜任要换人而不是加人，逼迫组织的每个人都优胜劣汰到适者生存。（4）只管到最低程度，给下属留出发挥空间。

蓝色光标成立于1996年，从创立之初就确定了“只做公关”的战略，很多本土公关公司发展几年之后都忍不住横向扩张，多元化经营广告、市场调查甚至印刷等，蓝色光标一直坚持专注于公共关系服务，而专注保证了公司的高速发展。2010年2月，蓝色光标成功在创业板上市，成为中国公关第一股。

Groupon的创始人接受采访时说，2008年11月他们从芝加哥起步时已经有另外一个网站在做类似团购性质的事了，不过那家的范围更广，除了组织人们一起买东西，还组织人们一起抵制某个特定的公司或者举行集会等。当时他们认为团购的想法非常不错，但是那家网站做得太宽太泛了，于是他们就创办了一个专注于团购消费的网站，这就是Groupon的由来。

第六部分

管理的九个问题

军规18

好的商业模式是成功的一半

拜读陶然兄新书，其中军规18条讲，好的商业模式是成功的一半，非常同意。陶然兄创办多家成功企业，对此深有感悟。其中关于商业模式的简单前提和简单逻辑的论述，句句都讲得非常实在，值得深思。这也是《创富志》必须邀请陶然兄开个专栏的原因。

张信东

《创富志》主编，原《新财富》主编

微语录

#昆仑的仑#：

商业模式的核心是你赚钱的方式——你的用户是谁？你为他们解决什么问题？你用什么产品解决他们的问题？如何收费？企业要想成功必须有一个好的商业模式。

1　商业模式是企业的核心

微博观点

#昆仑的仑#：不要相信没有商业模式也可以做起来的论调，我们也许不知道我们最终被用户接受的产品是什么，但是我们出发之前一定要清楚我们的用户是谁？我们要解决他们的什么问题？然后不断调整自己的产品来解决用户的需求。

商业模式就是你赚钱的方式

巴黎商学院关于企业经营管理的“黄金法则”中最重要的一条是：“经商最重要的不是资金，不是人才，而是模式。”

一个企业也好一个产品也罢，必须要有商业模式。所谓商业模式即你赚钱的方式，其核心是四个问题：你的用户是谁？你为他们解决什么问题？你用什么产品解决他们的问题？如何收费？

开始创业之后的首要问题是搞清楚自己的商业模式，我们无法保证我们第一次设计的产品就是用户需要的，我们必然要根据市场反馈不断调整产品甚至放弃产品，但是至少出发之前，我们需要知道我们准备服务于哪些用户，我们要去解决他们的什么问题。

简言之，饮料公司的商业模式是通过卖饮料来赚钱，快递公司是通过送快递来赚钱，网络公司是通过点击率来赚钱，通信公司是通过收话费赚钱……

商业模式问题看似简单，但却是很多创业者最容易迷失的事情。当他们满脑子战略、规划、策划时，往往忽略了如何赚钱这一问题。很多想要融资的创业者也往往是讲了半个小时还没讲明白他做的是什么产品，针对的是什么用户，解决的是什么问题，收入从哪里来，这个说明他们还没有搞清楚自己的商业模式。

创业能否成功，关键取决于我们的服务或产品对用户有没有价值。如果所有人在所有时候都需要你的产品或服务，你就是天底下最赚钱的公司。如果只有极少数人偶尔才需要你的产品，你就会破产关门。而且用户的需求和获得成本密切相关，所以我们不但要提供好的产品和服务，还要我们的收费方式为用户所接受，商业模式才算成立。试想一下，在所有门户网站都将电子邮箱作为免费服务提供的时候，如果你设计的商业模式是收费的结果会如何？曾经一度市场占有率非常高的263邮箱开始收费后迅速退出了个人市场就是教训。但也不要热衷于免费，我认为凡是用户不愿意付费的产品或服务，都是没有价值的。如果你的产品对用户有价值，用户应该愿意付费。如果只有免费才能获得用户使用的服务，其价值一定不大，只有能够创造收入的服务才能持久，这是一个简单的真理。

据说扎克伯格在被问到商业模式时笑了，说：我有5亿用户，你问我如何赚钱？这是他的潇洒，也许他有这个资本，我相信刚起步的时候也许Facebook是这样的，但是出发后应该完全不是如此，他心里绝对清楚Facebook的商业模式，投资人也清楚，只是在面对媒体时故作潇洒而已。

没有商业模式，先做用户，先做大规模，先烧钱，这种创业模式可以有吗？也许在转折点上可以有，例如2000年时的互联网门户时代，这种模式是只有在特定的历史时期极少数的天才创业者可以选择的商业模式。

2　何为好的商业模式

微博观点

#昆仑的仑#：好的商业模式应该是简单的、只需要一次创意的、可以低成本扩张的、有门槛的。

两类赚钱的商业模式

有的商业模式做起来很顺畅，有的做起来很累，这就是好坏商业模式的差别。一般而言，越容易入手的商业模式门槛越低，做起来越容易的商业模式，倒下去的时候越快。

其实一个公司赚不赚钱应该从第一天就可以看出端倪。我认为只有两类公司是可能赚钱的，一类是从创立的第一天就赚钱的公司，公司卖出的每件产品都赚钱，而且有办法越卖越多，卖出规模。一类是需要累积到一定的用户规模才能爬过盈亏平衡点，但是用户增长的速度很快且没有天花板的公司。除此之外的模式，也许能够赚到钱，但无法赚到非常多的钱。

博彩其实堪称商业模式的典范：（1）两块钱起步，门槛低，谁都消费得起。（2）冷门赔率高热门风险低，让你充满期待。（3）每个人都自信自己的分析有理、选择成立，不断重复消费。（4）赌场是抽水模式，靠赔率平衡注码，稳赚不赔。

好的商业模式应该具备哪些特点？

唯有简单才能够被各级下属所执行，唯有可复制才能放大规模效益。一般来讲，好的商业模式有以下几个特点：

1．产品简单。针对用户的一个强需求，将用户体验做到极致。商务通就是从记电话这个用户小小的强需求开始的，而当时惠普的掌上电脑包括日程、Word等一系列的复杂功能，但商务通的销量是惠普的百倍。

2．前提要简单。一项业务如果要以三个以上的条件为前提，那基本上是不可行的，一个商业模式如果环节非常复杂，更是不可执行的。分众的模式是谈楼宇、装电视、卖广告，非常简单，所以执行起来速度很快。拉卡拉的模式是谈商户、装POS机，也非常简单，所以执行起来也非常快。

3．一次创意型。好的商业模式都只需要一次创意，凡是需要不断创意的生意都是难度极高的，例如拍电影，你连拍10部赚钱的电影，也无法保证你下一部也是赚钱的，成败完全取决于你下一次的创意，这种生意风险很大。

4．可以低成本扩张。需要巨额投入来拓展市场的商业模式风险很大，商务通和好记星的广告不能停止，否则就意味着销量逐步下滑，需要一直投入，扩张成本很高。

5．要有一定门槛。没有门槛或者门槛很低的商业模式意味着率先尝试的人如同第一个吃螃蟹的人，倘若成功，大家便蜂拥而上，与你一起分享胜利的成果，反之，则是你一人承担失败的痛苦。

拉卡拉的商业模式是比较好的模式，首先，拉卡拉服务的用户很明确，一类是不想去银行排队的缴费用户，一类是不使用网上支付的电子商务用户；其次，拉卡拉解决的是用户的支付需求，随着电子商务的发展，用户的这些需求越来越强烈；再次，拉卡拉的产品很简单，只需要一台拉卡拉刷卡机，方法很简单，支付只需刷一下。最后拉卡拉的收费很低廉，而且绝大多数的交易不向用户收费，只向商户收费。

3　商业模式是否成立需要验证

微博观点

#昆仑的仑#：社会科学是一门实践科学，并且计划和实际执行往往差别很大，未经验证很难确定一个商业模式是否可行。一个商业模式，经过验证和未经过验证差别非常大。

两类成功率较低的商业模式

以我的经验，有两类商业模式风险很大。一类是系统性解决方案型商业模式，其特点是业务需要多个前提条件，而原则上需要3个以上前提的商业模型基本上是不成立的，因为即便每个前提我们都能够达成90％，3个前提你都达成的可能性也只有70％，这类商业模式赚钱只是理论上的可能。

还有一类风险很大的超越逻辑的商业模式。逻辑是商业模式的基础，不符合逻辑的模式成功是极偶然的，而失败是必然。多年来我们看到过很多绚丽的商业泡沫冉冉升起随后却轰然破灭，盖因如此。其实很多人对于团购的质疑也在于此，消费者来团购是因为团购便宜，一旦团购网站降低折扣或者商家完成推广后恢复正常价格，那用户还会来吗？如果不来那你现在烧钱累积起来的用户有价值吗？

尽早验证你的商业模式

一个商业计划无非是现在做什么和未来做什么，现在主要看可执行性，未来主要看合理性。好的商业计划现在和未来之间的台阶最好不要超过3级，更不能以未来的想象空间来忽略现在的可执行性。我们能做的就是做好现在的第一级，以验证了的第一级的价值和可执行性来评估未来的合理性。

相信很多人听过那个著名的Y氏理论：中国有13亿人，每个人买一根雪糕就是13亿根，从每个人身上挣1元钱就是13亿销售额。问题是，你如何让13亿中国人每人都消费你一次呢？

做客户端的创业者会告诉你，如果1000万部手机都安装了我们的客户端，我们就可以推出某某服务，挣天文数字的钱，问题是，你如何让1000万部手机安装你的客户端呢？

做平台的创业者喜欢讲，如果大家都使用了我们的平台，都在我们的平台上开发，我们就可以拥有几千万的用户，问题是你假设的前提存在吗？

对于创业者而言，应该尽早验证自己的商业模式。

军规19

集中兵力突破重点

企业面临的局面不是商学院的案例游戏，可以放飞想象力去应对。真实市场就如同野外丛林一般，留给企业的资源和机会是不多的。如何集中手中的有限兵力，完成重点环节的突破，是企业经营者要面对的重大命题。甚至可以说，对于这个命题的理解和操作，代表了企业家的经营境界和水平，也决定了企业的生存与发展。

无论企业大小，无论是联想华为、拉卡拉、聚成，还是刚创业的车库公司，从能力和资源的角度而言，都面临着稀缺的共同局面，大家都缺钱、缺人、缺市场、缺客户，只不过程度不同而已。因此，陶然兄所点明的“集中兵力突破重点”及其内涵是具有普世意义的，值得所有的企业经营者参考借鉴。

刘松琳

聚成股份董事长

微语录

#昆仑的仑#：

创业者必须清楚，只有解决问题才能向前进，四处撒网不如突破重点。时刻抓住创业期公司的主要矛盾，打赢决定命运的关键之战，突破“突破点”，这是创业期公司最重要的战略。

1　创业期公司要关注业务问题

微博观点

#昆仑的仑#：创业期公司必须解决找方向、验证商业模式以及找到有效的业务推广方法三大问题，一切工作都要围绕达成这三项工作展开，其他都是枝节问题。

找方向

我接触过很多现代的创业者，满口都是时髦词儿，非常热衷于讨论战略、现金流、商业模式等新名词。

实际上对于创业公司而言，重要的不是知道这些华丽的辞藻而是找方向。全公司的人都在关注公司的方向是什么？一把手与其把时间花在谈论这些华丽的词汇上，不如亲自去一线找答案，甚至亲自去见个客户都比谈论这些有用。

在公司没有找到方向之前，公司的主要矛盾就是找方向，一把手要专注于此，公司的核心工作也要围绕此问题展开。

验证商业模式和找到有效的业务推广方法

公司找到方向之后，主要矛盾调整为设计和验证商业模式，测试用户是否接受我们的产品和价格，产品能否满足用户的需求，这个阶段一切都要围绕这一主要矛盾展开。

一旦商业模式被验证成立，创业公司即进入最关键的业务推广阶段，主要矛盾是找到一种有效的推广方法，大规模推广业务。

创业期公司要抓开源而非节流，抓业务突破而非管理的规范化。要解决的主要矛盾是商业模式是否成立，能否把产品规模化地卖出去。如果解决不了这个主要矛盾你再会省钱也无济于事，创业期公司一切并未定型，管理上人性化一些、随机一些，出不了大问题。反过来，如果解决了开源的问题，再去解决如何扩大节流以扩大利润率那是轻而易举的。

2　突破重点才能解决问题

微博观点

#昆仑的仑#：公司经营过程中会遇到太多的商机，每一个看起来都很美，重要的是要抵御住这些诱惑，紧盯自己的目标，与目标不直接相关的事做再多也与胜负无关，所有的成功都是因为啃下了必须啃的骨头而不是捏到了捏得动的软柿子。

要想成功必须打赢“命运之战”

即便是军事天才拿破仑也不可能获得全部战斗的胜利，其实你也不需要获得全部战斗的胜利，决定战局胜负的只是那几场关键战斗而已。

“垓下之战”是楚汉相争中决定性的战役，此前项羽获得了数百次战斗的胜利，刘邦百战百败，但是垓下一战，项羽乌江自刎，刘邦乘胜而定天下。垓下之战，就是关键战役。决定辽沈战役胜负的，是塔山阻击战。决定淮海战役胜负的，是陈官庄歼灭战。“斯大林格勒保卫战”，是“二战”中前苏联卫国战争的主要转折点，是第二次世界大战的转折点。

企业经营也一样，决定目标能否达成的一定是一两个关键项目，攻克了关键项目，企业的发展也就迈上了新的台阶。

决定战争胜负的是关键战役的输赢，领军人物要时刻提醒自己，集中精力拿下关键战役就成功了。

创业者要学会舍得，舍得是一种勇气，更是一种能力。有几个创始人能做到不被各种可能和美景所诱惑？有几个创始人敢于舍弃全部无关战局胜负的战斗，集中全部兵力于主战场？

创业者必须时刻保持清醒的头脑，时刻牢记你的主战场是什么，不能因为一些主营业务以外的诱惑而分散精力最终因小失大。比如某生产洗衣机的厂商看到中国近年来的地产热，也横插一手，终会因为自身经验不足、准备不充分、对市场了解不够而投资失败。更有甚者，还因为财力人力的分散而失去了在主战场上的主动权，完全得不偿失。

3　创业期公司唯一的战略就是突破重点

微博观点

#昆仑的仑#：市场营销是一场用简单的想法打败复杂的想法，用单个想法打败多样化扩展的博弈。集中优势兵力歼灭敌人是亘古不变的获胜真理。

找到突破点，突破突破点

一位将军说，不管我们选择在哪里战斗，我们要做的一切就是打得再狠一点，这样任何事情都能解决。营销也如此，当找到一个“打法”时，你必须将公司的全部资源投入这个“打法”之中。

创业期复杂华丽的战略是不适用的，公司首要的任务是找到用户真实的强需求，做出满足用户需求的产品，以此作为市场突破点，集中全部资源打开这个突破点。

我曾经给《创业家》杂志的黑马成长营推荐过《自下而上的战略》这本书。对于处在创业头两年的公司，你不要去考虑什么宏伟的战略规划，那东西对你来讲只有害处没有益处，你的战略就应该是“集中全部资源，围绕着你找到的那个撕开市场的点，撕开一个口子并最大化地扩大战果”，你的班子和队伍的任务就是去找到那个“突破点”，使之成为“突破口”，然后扩大战果。这就是你的战略。

以拉卡拉为例，我们进入第三方支付市场的时候，已经有支付宝、网银等多种支付方式，拉卡拉应该如何进入市场？突破点是什么？我们最后发现突破点是线下，是在便利店里安装拉卡拉刷卡机解决银行信用卡还款问题！这是个突破点，于是拉卡拉用三年时间做了这一件事：集中所有的资源进入全国290个城市所有的品牌连锁便利店，这就是我们的战略，我们成功了，今天的拉卡拉已经成为便民缴费的代名词！

军规20

先赚到钱再考虑发展

创业的最大风险是创业者自己。总是有那么一些极度自信的创业者，成天希冀未来，而忘却了今天，自信将来要赚大钱，所以眼下的小钱爱赚不赚，这样的人大多数是熬不出山的。因为任何一家日进千金的公司，都有它苦苦赚进第一块钱的那一刻。衡量一家公司的价值，只看3点：产生销售的能力（销售额），产生利润的能力（毛利），究竟产生了多少利润（净利）。但对于早期的创业公司，还要加上“速度”二字：你多快产生销售？多快打平？多快产生利润？“速度”二字决定了你作为创业者的本领大小。现金流是创业之本，利润是创业之魂。

查立

起点创投／乾龙创投创始合伙人

微语录

#昆仑的仑#：

公司的本质是赢利，不要担心自己的商业模式不性感，赚钱的模式才是最好的模式。对于企业而言，真正赚到钱和具备赚钱的能力是两码事，企业先赚到钱再考虑发展，活下来一定有机会做成百年老店。

1　赢利的公司有的是发展机会

微博观点

#昆仑的仑#：验证商业模式的过程就是赚到钱的过程，公司能赚到钱是一种能力。不要担心发展的天花板，那是幸福的烦恼，贏利的公司有的是发展机会。

要性感还是要赚钱？

这个问题是做风险投资的人最喜欢问的，他们喜欢性感的、充满想象力的商业模式，不喜欢那些虽然赢利但似乎没有多少可能大发展、大爆发的商业模式。

一个是赚钱但不性感的模式，一个是性感但不赚钱的模式，你选哪个？答案当然是前者。

这是创业者经常容易犯的一个错误，尤其是那些有经验的连续创业者，他们一心想做一个市值几百亿的公司，一心想设计一个没有天花板的舞台，不愿意挣小钱。可是，不积跬步何以至千里？企业经营是一个积小胜为大胜的过程，赢利是一个从小到大的过程，小规模地挣钱都做不到，如何大规模地挣钱？

创业者要思路清晰，不要被资本所忽悠，不用担心“企业很赚钱但是模式不性感，价值有限”之类的说法，不要沉湎于“有了1000万用户后如何如何”之类的梦想。我相信，也许有不赚钱但有价值的企业，但是一定没有赚钱但无价值的企业，先让企业赚到钱，这是创业的头等大事。

赢利公司的发展天花板问题是幸福的烦恼，不要担心我的公司足够赚钱但是模式不性感、未来发展空间没有想象力、资本不给予高的PE等愚蠢的问题，也不要郁闷资本所说的哪些利润是值钱的哪些是不值钱的。一个赚钱的公司要好过一个充满想象力但不赚钱的公司。企业的本质是赢利，能够赢利就是好公司，能够赢利且增长更是好公司，至于上升空间能够更大增长速度能够更快等问题，还是留给赚钱之后幸福地烦恼吧。

能赚钱和赚到钱是两码事

能赚钱跟赚到钱是两码事，二者的距离很大，很多理论上能赚钱的公司其实只是理论上而已。赚到钱是一种能力，要百倍强于“具备赚钱的能力”，这就是模式“被验证”和“未被验证”的差别。

很多企业会告诉你，我只要把广告费降下来，我只要发展了1000万用户，我只要把优惠价格恢复正常我就能赚钱了……这是最不靠谱的事，最大的可能是你的前提不成立。如果一个企业的销售要靠广告支撑，你怎么保证广告费降下来你的销售量还可以维持甚至增长？你有1000万用户当然可以赚钱，关键是你有何手段做到1000万用户？需要多长时间？需要多少投入？你怎么可以确定价格不再优惠之后用户依然会继续购买？

“赚到钱”是商业模式验证的过程，再精确的测算和推演也不能替代验证，只有那些被验证成立的商业模式才有价值。如果你认为你能够赚到钱，你就去做出来，把钱赚到给自己看看。以运营型公司为例，低成本运营就是一种能力，必须具备低成本运营能力，但是公司能否实际做到预期的低成本运营还需要做出来才知道。

很多创业者最喜欢说的一句话就是：赢利不是问题，但是，我们要先跑马圈地，为了尽快跑马圈地，我们现在要放弃利润，把规模做大。我认为绝大多数情况下这是一相情愿的想法，很可能是不成立的。我的回答是，“那好，请你先放弃未来赚到钱给我看，然后我可以答应你放弃赚钱去赚未来”。我发现，凡是宣称现在无法赚钱但未来能够赚钱的商业模式至少有一半是不成立的。

2　烧钱的发展模式不可取

微博观点

#昆仑的仑#：高风险的发展模式不可取，虽然因为现代社会可以融资来支持公司烧钱。很多公司和基金采取了先烧钱赚眼球、先赚用户再考虑商业模式的做法，但这种模式的风险是非常大的，一旦没有新的买单者加入，现金流会迅速枯竭，公司将陷入灭顶之灾。

烧钱能催生伟大的公司吗？

联想、华为、海尔等企业用了20年的时间发展成为中国的顶级企业，后来新浪、百度等企业用了10年的时间发展成为有国际影响力的中国顶级民企，而如今，很多企业幻想着创立3年就上市。我承认，资本与产业的结合大大加快了企业成长的速度，但是企业的成长有其自身的逻辑，无限制地提速可能吗？

尤其是近几年，资本和创业的结合度空前紧密，越来越贪婪的资本拼命烧钱，拼命提高公司的发展速度，玩着一个博傻的游戏，希望永远有更高价格的接盘者！

我一度怀疑那几个赚足了全世界投资者眼球的明星公司是不是一个“空前的陷阱”？Facebook也好，Groupon也罢，当然也包括很多他们的中国山寨版网站，我越来越觉得可能是一个巨大的“局”：一个很有创新的“小主意”，被资本选中作为载体，于是巨大的资本注入催肥公司，接着是更多的资本注入，先注入的资本部分套现，后注入的资本希望公司能够尽快上市……公司是好公司，故事是好故事，但是如果被压上了过高的预期结果会怎么样呢？我越来越相信Facebook这个目前估值最高的公司上市之日，也许就是新一轮资本泡沫破灭之时。

曾经在一个论坛上有人告诉我团购肯定有市场，例如很多小公司没有钱做推广一定会需要团购公司服务。我的回答是：没错，但是一家帮助做不起广告的小公司做推广的媒体应该值多少钱？也许只是目前投资人对团购公司所下赌注的几十分之一吧。这就是问题所在。

现代社会，因为可以融资来支持公司烧钱，很多公司和基金采取了先烧钱赚眼球、赚用户再考虑商业模式的做法，其实并不是所有的模式都适合使用这种做法，也不是所有使用了这种做法的模式都会成功。

烧钱发展模式是特例

烧钱发展是有了资本支持之后才可以选择的发展模式，能否成功很大程度上取决于是否有不断的后续买单者。如果没有，钱烧光了现金流断了，公司也就关门大吉了。

商业有其逻辑，非常的行为必然有非常的结果。你要超常规发展必然要融巨资，融巨资必然要付出巨大的代价。某著名公司历史上融了很多资本，融来的钱甚至比自己从市场上挣回来的都多，虽然风光一时，但是后续带来的股权稀释等问题几乎致命。

一年多来，团购网站烧钱无数，团购巨头不惜血本将广告砸向地铁、写字楼、户外媒体、门户网站，甚至中央电视台。据熟悉内情的内部人士透露，整个团购网站广告投放计划超过10亿元。这些投放到广告市场的钱，都来自不同形式的融资。换句话说，资本市场一旦对团购失去信心，团购网站就面临断粮的困境。不幸的是，这种假设正在成为现实。

即便是这种烧钱方式可以成立，也只能是极少数能够获得资本青睐、成为资本剧本的演员的创业者能够采用的，不是普通创业者可以走的模式。

3　赚不赚钱是衡量公司好坏的第一标准

微博观点

#昆仑的仑#：公司估值只是一个资本游戏而已，不是衡量公司价值的核心标准。企业的核心价值为是否满足了用户的需求，是否能够为用户创造价值，其标志就是能否赚钱，用户不愿意付费的服务基本上没有价值。

估值不是衡量公司好坏的核心标准

所谓公司估值，即公司的股票价格×股数，其中股票价格是投资人根据自己预期未来可以卖出的价格认定的。公司估值更像是一个心理概念，尤其是对于上市公司而言，一场地震、一篇报道，甚至大洋彼岸某个人物的一句话，都可以让一家公司一夜之间市值蒸发几十亿！

公司估值和公司本身的价值并不是一回事，也不是公司可以变现的价值。如果你想把所有股票按照目前的价格卖出，你根本不可能卖出去，即便卖出去也远远不是现在的价格。

中国的创业板，从2010年的很多公司以60倍、100倍的市盈率发行，到一年之后的今天最低以18倍市盈率发行只用了一年多一点的时间，是企业变差了吗？不是，是投资人给出的估值变了。

虽然很多亏损的公司一上市市值就超过老牌的三大门户，虽然有投资人相信一个一直亏损的视频网站竟然比搜狐还值钱，但这只是公司估值，它更像是一个击鼓传花的游戏，如果没有下一买单者，市值也就不存在了。

估值不是衡量企业价值的核心标准，在泡沫时代，估值会被贪婪寻求回报的资本吹得很高很高，但是一旦泡沫破灭，企业一瞬间就会变得一文不值。企业的核心价值是满足用户需求，为用户创造价值，这是根本，做企业就要奔着这个本质去做。

赚钱的公司最优秀

评价一个公司是否优秀应该更多地关注公司本身的价值，做一个赚钱的项目是容易的，办一个赚钱的公司很难，办一个可以规模赚钱并且可持续成长的公司更难。

中国近4000家上市公司，总市值上万亿，年利润能够达到5000万人民币的有多少家？能挣5亿人民币的有几家？

先做一家赚钱的公司，活下来才有机会做成百年老店。

那些烧钱的公司，那些高风险的公司，那些拔苗助长的公司，都可能会遇到问题，这就是稳健公司的机会。

曾经有人问我创业初期如何设定企业目标，如何制定战略，我回答，毫无疑问是先想办法在自己的主营业务上赚到钱，再研究如何赚更多的钱。很多成功者在宣讲自己的成功经验时往往有提炼和优化的倾向，凡是讲自己在创业的第一天就规划了如何做一个伟大公司的，基本上都是在骗你，企业初创时要有愿景，但是具体的伟大战略都是在公司在市场上站稳脚跟，已经衣食无忧了之后才开始规划的。

我现在可以非常清晰地告诉你拉卡拉的中期战略，但2006年时绝对制定不出来这个战略，那时我们只是知道方向在哪里，至于具体走到哪里、怎么走，一定是在走的过程中逐步清晰起来的。

军规21

为公司找一个好的总经理

战略制定只完成了企业管理的5％，其余95％需要总经理带领团队在残酷竞争的环境中披荆斩棘实现战略。所谓“先人后事”，就是要先找到总经理人选。总经理是企业的灵魂，他们的共同特质是真诚、前瞻性、激情和能力。他们是挑战现状的发动机，也是共启愿景、以身作则、使众人行，并激励人心的领导者。

盛发强

北京探路者户外用品股份有限公司创始人、董事长

微语录

#昆仑的仑#：

每个成功的创业企业背后都有一个成功的总经理，一个好的总经理等于成功的一半，总经理不胜任，公司百分之百经营不好，总经理胜任，成功的概率可以在80％以上。公司的发展完全靠总经理的掌舵以及随机应变。

1　好的总经理是成功的一半

微博观点

#昆仑的仑#：公司的灵魂是总经理，每个伟大的企业都是由一个伟大的总经理缔造的。不是每个人都适合当总经理，创业的核心是给公司找一个好的总经理，这是公司成功的前提。创始人不一定是总经理，但总经理必须是股东。

每个伟大的企业都有一个伟大的总经理

总经理是公司的灵魂，对于创业公司尤其如此，给公司找一个好的总经理是成功的前提，总经理不胜任公司百分之百经营不好，敢于创业并且敢于让比自己更适合的人当总经理的创业者，成功机会更大。

到底是人民群众创造历史还是英雄人物创造历史？这个问题太深奥，我不想去争论。但是很清楚，公司的核心是总经理，每个伟大的企业都是由一个伟大的总经理缔造的，例如联想控股的柳传志、海尔的张瑞敏、红塔的褚时建、苹果的乔布斯，以及微软的比尔·盖茨。

每个伟大企业的诞生过程都是一个化茧成蝶的过程，需要随机应对创业路上的沟沟坎坎，需要有预见性，需要坚持，需要执著……所有的这一切，如果没有一个伟大的总经理是不可能伟大地处理的。

所谓兵熊熊一个将熊熊一窝，企业作为社会组织之中要经营和赢利的组织更是如此。选一个好的总经理是成功的一半。一头狮子领着一群羊可以战胜一头羊领着一群狮子。

在任何一个公司，总经理都是核心。尤其是创业公司，什么都没有定型，什么都缺，一个好的总经理非常重要，可以指明方向，也可以号召人，吸引人。

总经理是团队形成和发展的关键。优秀的总经理善于发现、解决问题，对行业趋势和前景有自己独到的见解与精辟的分析，对企业短、中、长期目标有详细规划；他能激励团队的士气，传授经验。他能让有能力、有意愿的人，死心塌地跟着主管打拼；激励有能力、没意愿的成员；提高有意愿、没能力成员的素质。

不是每个人都适合当总经理

总经理需要专业的素质，不是每个人都适合当总经理，不是所有的创业者都适合当总经理。我认为只有不到20％的人适合创业，适合创业的人之中只有不到5％的人适合当总经理。

如果创始人中没有胜任的总经理人选，一定不要“凑合”。这时候创业的首要任务是去寻找一个胜任的总经理并邀请他加入团队，敢于让贤的创始人更值得尊重更接近成功。

这方面我很佩服优视科技（UCWEB）的两个创始人梁捷、何小鹏是工程师，也是华南理工大学计算机系的同学，毕业后都进入了亚信公司广州分公司工作。他们有非常好的想法、非常好的技术，希望能像谷歌一样做出令人惊叹的技术产品，但是都不精于公司运作。2004年，他们辞职下海，创办优视科技开始了创业，但他们感觉自己都不是最合适的总经理，于是每个人给自己印了个副总经理的名片。在融资的时候，他们遇到了联想投资的俞永福，力邀俞永福加盟担任CEO。后来俞永福自联想投资辞职加盟优视科技，并引入了雷军的天使投资，优视科技开始了高速成长，目前已经成为手机浏览器市场的老大。

这是一个非常好的案例，创始人的心胸对公司的发展起到了决定性的作用，通过找到胜任的总经理，让公司跨上了高速发展的轨道。

当创始人自己不胜任总经理时，能够三顾茅庐邀请诸葛亮一起创业的人是明智的。没有诸葛亮，刘备就是一个狼奔豕突的流寇，有了诸葛亮，就可三分天下有其一。如果创始人中无人能够胜任总经理，最悲惨的情况莫过于不去找或者找不到合适的总经理，让一个不胜任的总经理指挥经营。

创业公司的总经理必须是股东

创始人不一定是总经理，但是对于创业公司而言，总经理必须是股东，如果他不是，让他是。

创业公司的总经理必须是股东之一，才能有主人感，和其他股东立场一致，劲儿往一处使。在创业期这种艰难险阻之中，如果总经理不是股东，也就意味着总经理和股东的角色是不同的。屁股决定脑袋，大家考虑问题的出发点和首要目的甚至都会是不同的，这是无法想象的。

2　总经理需要具备什么素质？

微博观点

#昆仑的仑#：总经理是一门专业，与学术能力、资源背景无关，需要的是专门的素质和能力。总经理的工作要围绕建班子、定战略、带队伍三要素展开。

总经理要具备什么素质？

总经理需要什么样的素质？我认为：（1）有事业心。（2）有战略水平。（3）有胸怀。（4）心理素质好。（5）学习能力强。

总经理必须有事业心，必须把企业当做命根子来做。

总经理必须有战略水平，也就是我们常说的眼界、眼光，领导者要带着队伍前进，眼界、眼光非常重要，必须能够比别人想得多，比别人看得远。拿破仑说过，“我看起来是每时每刻对所有的事情都信心十足，其实是因为我每时每刻都在思考。”

总经理必须有胸怀，领军人物必须先人后己、身先士卒，只有愿意分享才能号召起团队。在利益面前，你是独占还是与大家分享？分享的时候，你是自己吃亏还是让别人吃亏？在功劳面前，你是揽在自己身上还是归为团队？你的做法直接决定了你能否笼到一直与你一样有事业心，把企业当做命根子来做的团队。商场好比战场，领军人是否能亲自带头，冲在士兵前面冲锋陷阵，直接影响到整支军队的军心，也影响到企业是否能在商场中屹立不倒。试想，当一个企业的团队面临困难，总经理畏畏缩缩，推托责任，势必影响整个团队的心之所向，军心大乱，何以杀敌？身先士卒，是作为一个领军人的责任，只有身先士卒，才能所向摧陷。

总经理的心理素质很重要。领军人物必须有泰山崩于前而色不变的心理素质，心力强大，百折不挠。

总经理还要有学习能力，这是我们不断进步的基础。首先应对自己严格要求，不断提升自己、充实自己，然后再引导团队一起学习，将团队成员组织起来，共同学习。在公司发展到各个阶段时，都要善于分析和总结，总结成功经验与失败教训，善于积累，在团队中共同探讨，以求不再在“同一类问题”上摔倒，使团队与公司共同成长。

技术专家做总经理非常危险

技术专家做总经理易陷入的4个误区是：（1）技术自负：认为技术决胜且只有自己的技术最佳，把技术等同于经营。（2）藐视管理：以技术概念理解管理，崇尚无序，拒绝规范。（3）独享心态：不认同产业链，妄图自己全部自力更生。（4）拒绝授权：只愿意自己把握航向自己决策，不愿意授权。

“企业到底是科学家的企业，还是企业家的企业？”很多企业历史上都曾发生过科学家和企业家之争，现在大家的看法已经统一：企业应该是企业家的企业，研究成果只是企业发展若干环节中的一个，科学家在企业中很重要，应该获得极高的报酬，但绝不能因此就应当让科学家来管理企业。如果真的让一个科学家来管理公司，他很容易把企业带偏，因为科学家很容易仅从技术的角度考虑问题，但是在很多时候，不是技术实现了，企业就可以做。

恒基伟业就是这样一个例子，我是常务副总裁，总裁是技术专家出身。我同意一起创业的一个条件就是公司要由我来管理，从1998年下半年公司组建到1999年底，都是我以常务副总裁身份主持公司经营。1999年我们获得了巨大的成功，卖了66万台商务通全中文掌上手写电脑，实现了7个多亿的销售额，净利润高达3个多亿。后来总裁希望介入管理，从2000年开始，他越来越多地介入公司管理，与我的很多思路产生较大分歧，最终，我于2000年年中辞去了常务副总裁的职务。

我们之间存在比较大的分歧，就是源于以上我提到的技术专家做总经理容易陷入的4个误区。技术专家认为只有我们才能研发出最好的产品，所以所有的产品都要我们自己研发。我们准备进入手机市场时，我想贴牌，借助我们已经建立起来的品牌和渠道，广泛整合上游厂商，采取贴牌的方式迅速推出产品。而总裁认为只有我们自己研发的手机才会满足用户需求，坚持自己从底层开始研发，我坚决反对并预言：“我们自己研发的手机上市之日就是落伍之时”。后来不幸言中，我们做的黑白屏的智能手机磕磕绊绊上市的时候，彩屏的智能手机的售价已经逼近我们的成本了。

另外一个案例是，恒基伟业做无线掌上电脑时，设计了一个庞大的计划，从内容、终端制造、运营、销售等全部自己做。我当时坚决反对，我认为历史上就没有一个公司曾经将产业链全都独霸了，即使我们每个环节都能够做到90％的水准，但是因为我们自己做了5个环节，5个90％相乘的结果也是不及格。但是总裁坚持全部自己做，结果不到一年该项目就因经营不善全面下马了，公司损失惨重。

3　如何当总经理？

微博观点

#昆仑的仑#：绝大多数创业者都是第一次担任总经理，总经理的职责是什么？总经理的工作思路是什么？这些都是创业者必须解决的管理问题，需要创始人主动去学习和掌握，总经理需要在脑海里构建一个自己的思维模型，并按照这个模型按年、按季度、按月思考和处理公司的经营和管理。

总经理的职责是什么？

我曾经发过一条微博，认为总经理的四大职责是：

1．对行业的认知。总经理必须深刻认知行业，在企业发展的每个节点上都应该重新检视和更新自己的行业认知，抓住行业规律，包括想清楚产业链的每个环节、推想产业最终的状态、找出企业胜负的关键以及成功路径。

2．打造企业文化。企业文化是企业的软实力，包括核心价值观、方法论和战术原则。

3．设计管理工具。管理需要方法，公司不会自动就运转自如，没有统一的方法，问题会层出不穷，所以必须给公司设计出简单有效的管理工具，强制要求各级干部在工作中使用。这个工作需要总经理亲自做，也必须总经理亲自做。

4．建班子、定战略、带队伍。这是柳传志20多年前提出的管理三要素，也是总经理日常工作的核心内容。商业模式、企业文化以及管理工具确立后，总经理的工作就要围绕这三要素来展开，不断循环，实现经营目标。

一个合格的总经理如何思考自己的工作

创业了，该如何经营一家公司呢？这的确是一个很棘手的问题，市面上各种理论层出不穷，各种名词更是让人眼花缭乱，但是这些要么是学院派的总结，要么是成功者成功之后“为自己讳”的只言片语，要么让你摸不着头脑，要么将你带到沟里。

总经理的工作跨度很大，从产品到技术、生产、销售、售后服务，无一不是总经理要去关注和解决的问题，每天的事情很多，紧急的、重要的、重要且紧急的等，一个合格的总经理该如何思考自己的工作呢？

我自己的体会是，管理的事情千头万绪，千条万条，核心就是一个：建班子、定战略、带队伍。所谓总经理，就是不断地围绕这三个要素展开工作的过程。凡是我们的业务不顺畅，一定是这三个要素中的某个出现了问题。

总经理还应该亲自设计企业的管理工具。管理思想的理解和执行，经营计划的实施，都必须有有效的管理工具相配合，没有管理工具，一切管理都无从谈起。

管理只有工具化，公司的管理制度和理念才可能被贯彻和执行。管理工具是公司管理系统的核心，是公司赖以运转的核心，目的是让任何人都可以依照这个管理系统，按照你设定的方式来运营这个公司。

创始人必须亲自设计公司的管理工具，包括制度、流程、表格、IT系统以及企业特有的一些工作方法等，这些也是需要总经理这个建筑工人亲自去做出来，宣贯下去的。不要设想你可以找到一个“管理专家”帮你来管理公司或者来设计这套管理系统，这是你的事。

你要找的不是制定规则的人，而是执行你定的规则的人。规则必须你定，基础的运转方式必须你亲自抓来建立。

军规22

企业文化必须一开始就建立

我完全同意企业文化必须一开始就建的说法，也符合我一向主张的“文化三先汤”——制度早建，规矩再定，丑话早说。早建使得所谓的人才的价值观过滤成为可能，普遍约束力行使得清晰，问题的处理就有了大家接受的参照。

袁岳

零点研究咨询集团&飞马旅创始人

微语录

#昆仑的仑#：

不要认为企业文化是大公司的专利，越是艰难的时候越要搞清楚我们的愿景、使命以及核心价值观和方法论。构建文化是缔造企业的一部分，创始人必须亲历亲为并亲自宣贯。

1　企业文化要尽早建立

微博观点

#昆仑的仑#：企业文化即企业的核心价值观、方法论以及战术原则。核心价值观指导我们的愿景以及最高行事准则；方法论是我们思考问题和解决问题的方法；战术原则是我们在实际经营过程中总结出来的做什么和不做什么。

没有好的企业文化就没有好的企业

杰出而成功的企业都有强有力的企业文化，并有各种各样用来宣传、强化这些价值观念的仪式和习俗。

企业文化包括企业的核心价值观、方法论以及战术原则，是规章制度和流程之外，企业成员思考问题和解决问题所遵循的原则。

企业文化是企业的软实力，是一支队伍战斗力的源泉。好的文化会让四方各界对你心向往之，倾心接纳；对内是一种最好的凝聚力，会让团队发自内心地热爱事业。一个没有文化的企业是走不长远的，企业文化不好也是走不长远的。

企业文化有3个特性：（1）企业文化是为愿景使命服务的。（2）企业文化是品牌的重要组成部分。（3）企业文化也要与时俱进。对于企业文化，绝对不能有一劳永逸地解决所有问题的思想，更不能敝帚自珍，拒绝革新与变化。在激烈的市场竞争中，没有恒久不变的企业，也没有恒久不变的企业文化。企业文化必须随着企业经营情况和外部环境的变化而不断进行创新和变革，因时而变，因势而变，与时俱进，以变制变，在变化中推动企业不断发展壮大。

企业文化是让80％的人在80％的情况下达到80分的唯一方法，分为3个层次：（1）底层：核心价值观，就是企业所信奉的关键信念，是企业文化的根本。这是企业的最高是非标准，决定了什么是对什么是错，什么能做什么绝对不能做。很多制度管理不到的地方，需要靠价值观。（2）中层：方法论，是在核心价值观主导下，我们思考和解决问题的方法。（3）顶层：战术原则，我们总结出来的一些边界和框框。整体上，形成了企业成员的一种共同的风格和气质。核心价值观是团队奋斗的源泉，方法论及战术原则直接提升战斗力。

生存重要还是文化重要？

一说到企业文化，很多人马上想到这是大公司的特色，认为只有大企业才需要文化。很多人认为创业公司生存压力大，要钱没钱、要人没人，每天关心的就是生存、销售、竞争，或者是省钱、加班、走人……哪里奢谈得起什么企业文化？哪有时间顾及玄而又玄的企业文化呢？等到公司走出困境或者成功之后再考虑企业文化吧。

恰恰相反，越是小公司，越是创业公司，越需要企业文化，越是有生存压力，我们越要强化我们的文化，进而提升我们的战斗力，更好地解决我们的生存问题。很多情况下，你的艰难处境正是因为你的愿景和使命设定有问题、你的文化有问题。

产品需要研发，企业需要建立，文化同样需要构建。

企业文化应该从企业诞生之日就由创始人提出，在企业发展过程中不断总结、沉淀、完善，这是创办企业的一部分。

你带着一群人去远方，远方在哪里？我们的使命是什么？大家的价值观是什么？我们应该如何思考问题和解决问题？作为创始人你必须首先回答这些问题，如果对于这些问题没有清晰的答案，你忽悠大家跟着你创业就是不负责任的。

你需要给出这些问题的答案，这就是你的企业文化。

2　文化是企业战斗力的倍增器！

微博观点

#昆仑的仑#：现实中，越是成功的企业其文化越鲜明。这充分说明文化是一个企业凝聚力的源泉、战斗力的倍增器。没有文化就没有战斗力，也无法留住人。

核心价值观创造企业的凝聚力

核心价值观是指企业在经营过程中坚持不懈，努力使全体员工都信奉的信条，是解决企业在发展中如何处理内外矛盾的一系列准则，是企业表明企业如何生存的主张。它包含4方面的内容：

1．它是判断善恶的标准。

2．它是这个群体对事业和目标的认同，尤其是认同企业的追求和愿景。

3．在这种认同的基础上形成对目标的追求。

4．形成一种共同的境界。

作为联想控股的成员企业，拉卡拉即承袭了联想“求实、进取”的文化，也因应行业特点提出了“创新、协同、分享”的价值观，进而形成“求实、进取、创新、协同、分享”五大核心价值观。

一支具有相同价值观的部队是最有战斗力的。冯仑讲过一个故事，1911年10月，辛亥革命爆发时，河南省宝丰县也爆发了白朗起义，起义军一度发展到数万人，实力远强于后来的中国共产党。但白朗起义历时3年先后同北洋政府军队20多万人作战，攻破县城40多座却失败了，原因就是起义军虽然接受了资产阶级革命派反袁的口号，但仍然没有明确的政治纲领，加上组织不严密，以及西征陕、甘的战略失策，以致重蹈中国历代农民战争长期流动作战的覆辙，最终难免失败。

我自己印象最深的就是联想投资的例子。朱立南先生是我敬佩的大哥，也是当年联想三少帅之一。2011年是联想投资成立的第10年，从最初的不被看好，被评价为“土”、“抠”，到宣布要坐上中国风险投资的第一把交椅，而且是显著领先，联想投资10年的发展之路走得非常漂亮。作为旁观者，我体会最深的是两个，一个是他们的价值观，一个是他们的“复盘”文化，这两个可以说是他们战斗力和后劲儿的源泉。

联想投资的价值观之中有一条“富而有道”，这是朱立南先生提出的，联想也确实是照此执行的。为此，联想投资未投资一家游戏公司，虽然失去了前几年在游戏上面挣钱的机会，但是联想投资经过几年的发展，已经成功地在业界树立起自己的品牌形象，大家认为联想投资是一家讲诚信、值得信赖、做事公道的公司。我的朋友，也是联想投资的LP（有限合伙人）谈庆先生谈及为什么投资联想投资时说：“联想投资也许不是带给我们回报最大的基金，但是往后看5年、10年，中国的投资界一定会有联想投资重要的一席之地。我们现在进入，就是为了在5年、10年之后，能亲见联想投资占有一席之地。”事实证明，确实如此。

方法论提升我们的工作能力

带队伍的过程就是让队伍掌握方法论、养成使用方法论这一习惯的过程，企业对于方法论的贯彻，要坚决。

我理解的方法论就是我们思考问题和解决问题的方法。我们要求每个干部严格按照方法论去思考问题和解决问题，掌握了方法论，你就可以倍增工作能力。对于方法论的强化，可以有效地防止我们工作的随机性、随意性，保证我们在一个基础水准之上思考和解决问题，虽然不能保证可以做到最佳，但是可以保证及格。

企业之中总有很多聪明人，这些聪明人是最大的问题，因为他们会自以为是，自己去理解和想象他们要做的事情以及做事方法。我们当然也可以任其发挥，但对于组织来说，任其发挥的后果很可能是交学费。

所以，公司里首先要强调的是方法论，并且要硬性规定。凡是方法论涉及的问题，要严格按照方法论来执行。

拉卡拉方法论是：先问目的，再作推演，亲自打样，及时复盘。

1．先问目的：做任何事情之前都要先问目的，以此来确定是否该做此事。如果“先问目的”，我们会发现正在进行的事情至少有50％是不应该做的。“先问目的”有两个步骤：此事我们想要什么结果？如果达成该结果，对我们的主战场胜负有影响吗？如果无关主战场胜负，按照做减法的原则就应该不做。

2．再作推演：确定目标之前要再作推演，以确定该目标是否可行。凡是沙盘上推演不出来的目标实战中一定不可能达成，要防止上级拍脑门，防止下级放卫星。“再作推演”有5个步骤：

（1）效果图：上下级一起确认要达成什么结果，要明确而具体。

（2）横分解：分几个部分？每个部分情况如何？

（3）纵分步：分几个阶段建设？

（4）里程碑：何时取得何种阶段性成果？

（5）配资源：检查规划所需资源是否可以到位。

3．亲手打样：推广之前必须打样，以确保方案的可行性以及可复制性。所有的推广都应该是复制样板的过程，试点不成功的方案投入推广是巨大的灾难。（详见“试点的方法”）

4．及时复盘：复盘的目的是总结经验教训，总结规律，以便提高我们的水平。过程中及时复盘是校正战略及提高项目执行水平的核心手段，事后复盘是团队最主要的学习方法。“及时复盘”的4个步骤是：

（1）目标结果：对比目标达成情况。

（2）情景再现：回顾过程，将过程划分为几个阶段以加深对过程的理解。

（3）得失分析：分析每个阶段的得失，对事也对人。

（4）规律总结：总结出规律性的东西或者同类项目的操作手册，进入我们的战术原则体系或知识体系，以提升团队的战术水平。

战术原则提高我们的工作水平

所谓战术原则，是业务和经营层面我们总结出来的做什么和不做什么。

战术原则，是指我们依据核心价值观的精神以及我们自身业务规律确定的业务决策原则，即“做什么和不做什么业务以及怎么做”，是指导我们工作的原则。战术原则，也是战术纪律，没有战术纪律，靠运气打仗，即使赢了也是偶然，输了是必然，而且如果输，可能会输得很惨。越知道我们什么能做什么不能做，我们就越清楚该做什么。

在柳传志先生的倡导下，联想系的每个公司都不断总结提炼各自的战术原则。例如联想投资的战术原则是：不和项目谈恋爱，没有非投不可的项目，不编投资手册。联想集团的战术原则是：瞄着打而不是蒙着打，不在改革中犯错误，不做环境的牺牲品，不长本事的钱不挣，南坡北坡论，吃着碗里的做着锅里的种着地里的。联想控股的战术原则是：没钱挣的事不能做，有钱挣没钱投的事不能做，有钱挣有钱投没人合适做的事也不能做。

大家手中的这本书，其实也是关于创业的一些战术原则，是根据我自己所投资或亲自经营的公司的成长经验和教训的一种总结。

3　企业文化需要大力宣贯

微博观点

#昆仑的仑#：柳传志先生认为贯彻企业文化，第一班子要统一认识，认同所要树立的核心价值观和方法论。第二要与业务相结合，把企业文化融入到经营之中去。第三是领导人要以身作则，以身作则不是说服别人的最好方法，而是唯一方法。

企业文化必须大力进行宣贯，否则就会变成墙上的口号流于形式。我认为有3点比较重要：（1）提出来。（2）天天讲。（3）身体力行，奖惩分明。

提出来：必须要明确提出核心价值观，并且分解为易于理解和执行的几个角度。以拉卡拉为例，我们的每一条核心价值观都分解为4个方面，考核的时候，每个方面是25分，分别打分。

天天讲：讲和用。创始人要以身作则，要求各级干部，以价值观为标准来看问题和考核，真正把价值观使用起来。要经常性宣讲，张贴于公司之中，体现在文字上。

身体力行：几乎所有领导都会遇到组织沟通与传播问题，而且全都存在费力不讨好的问题。譬如，有一位领导对企业作了巨大的贡献，但是大部分员工都不知道。在这种情况下，在设计文化执行方案时，首先要解决的就是企业领导的沟通传播问题。

有些企业领导采用“每月一信”的方式，实现有效的沟通传播，提升组织效能。沟通内容可以包括以下方面，并要达到相应的效果。沟通的内容包括4个方面：

A．企业及领导正在做什么：要让企业内部清楚企业领导在做什么，这样员工也就更容易配合企业领导的工作。

B．企业及领导已经做了什么：已经取得的成就对员工的信心与期待具有很大作用。员工的信心越强、期待越高，文化执行中面对的困难也就越容易解决。

C．企业及领导是怎么做的：方法传播不仅仅有利于树立领导威信，促进文化执行，更重要的是，有利于建立新的组织文化习惯。一旦文化习惯成为企业共识，整个组织效能将会有显著提升。

D．未来要做什么及目标效果：使更多的人愿意并知道如何追随企业领导，共同实现组织发展目标。

军规23

管理是一门专业

中国企业最常见的问题是小而全，我见过刚创业的公司，管理层多过员工；大而不强，主业不明，以为一件事情成功了就无所不能，其实任何成功的桥只是成功者自已建造的，其他人是无法通过的；企业价值观不明，把物质激励摆在第一位，忽视团队的个人理想，其实无法实现长远目标，因为企业发展都是自上而下的目标传递和实现的过程。读《军规》一书，感慨良多，尤其是从中悟到许多企业管理大师们的理念，那是他们的实践中经历过失败或挫折之总结。

李栓科

中国国家地理杂志社社长兼总编辑

微语录

#昆仑的仑#：

没有人生来就是管理者，管理是一门专业，需要专门学习才能掌握，不能死记硬背或生搬硬套，要去构建自己的经营思维模型，设计配套的管理工具，建立起公司的管理系统。

1　管理是一门科学

微博观点

#昆仑的仑#：管理是一门方法科学，学习管理目的是掌握管理原理，并据此及自己的实际情况来设计出自己的管理方法。每个公司都有其特点，生搬硬套别人的管理方法会吃大亏的。

没有人生来就是管理者

管理是门科学，国际大公司在更换CEO时有一个非常有意思的现象——跨行业选择，IBM历史上非常出色的CEO郭士纳就并非出身于IT行业。CEO的跨界说明，公司的经营和管理是一门科学，有规律可循，有原则需要遵守，需要专门学习才能掌握。

我认为管理方法至少与以下三项有关：（1）行业，不同的行业管理方法肯定不同，制造业实行的是计件工资，要求打造的是一种工兵文化，要求每个人都严格执行流程。（2）公司发展阶段，不同发展阶段的公司管理差异也非常之大。（3）企业文化，不同的企业文化的管理方法肯定是不同的。

创业最大的难题是创始人不懂管理

创业最大的问题是创始人对于管理没有一个宏观的概念，不知道该如何去思考管理问题。我刚开始工作就发现在学校里学习的那些管理理论和实际工作完全是脱节的，幸亏我有一个同学被分配到联想公司的管理部，他们当时正在抓管理，起草联想管理大纲，我就请同学帮我把这些管理文件偷偷复制了一套，自己每天研究、琢磨什么叫“接口”，什么叫“流程”。此后十几年我从部门经理到公司总经理再到创办不同类型的公司，这本复印件给了我很多启示，被我批注得满是圈圈点点，2004年我再次见到柳总时，还特意把这本复印件送还给他以示感谢。

既然管理是一门科学，那是不是可以请专业人士或者职业经理人来管理公司呢？理论上是可以的，但对于大公司是可以的，对于初创的公司则不然。

我几乎没有见过不懂管理的创始人成功的案例。不论自己是否做总经理，创始人都需要学明白基础的管理原理。

2　管理方法的核心就是三个要素

微博观点

#昆仑的仑#：企业管理千条万条归根到底就是联想的管理三要素：建班子、定战略、带队伍，一把手的全部工作都应该围绕这三要素展开。用核心价值观来建班子，用行业认知来定战略，用企业文化来带队伍。

建班子、定战略、带队伍

我看过很多管理的书，自己也有近20年的管理经验，我认为对于管理最精辟的总结还是柳传志先生提出的管理三要素：建班子、定战略、带队伍。虽然只有9个字，但直达管理的核心精髓，又有非常强的实战性，越是仔细品味越感觉含义深远，20年来随着自己阅历的增长经验的增多，对这9个字的体会也越来越深刻。

管理是一个千头万绪的工作，越有经验的管理者越有可能陷入一种混乱：因为有太多要管理的事务，以及太多的管理经验让自己的管理失去焦点，我的体会是，不管公司规模有多大，业务有多复杂，都应该围绕管理三要素展开工作。

创业者在管理公司时，随时会遇到各种各样的管理问题，很自然会找各种书看、听各种建议。我认为，具体的管理方法固然重要，但是对于一个企业尤其是创业企业而言，这三要素是创始人最要把握的，把握好这三要素，即便其他的东西什么都不搞，企业也错不到哪儿去。不管具体的管理如何精细、如何科学，如果这三要素没有搞好，企业的问题会层出不穷。

3　不同阶段的企业用不同的方法管理

微博观点

#昆仑的仑#：创始人需要学习管理方法，不同阶段的企业运用的管理方法不同，大公司和小公司的管理差别也很大，有些原则甚至是截然相反的。创始人应该高度自信，坚信自己选择的方向和判断，把团队捏合起来，向着自己选择的方向去走，分工负责各自的领域，通过管人来管事。

创业期公司关键是抓业务

创业期的公司大多业务未定型，核心任务是找方向，寻求业务突破。任何一级领导都不能只管人不管事，尤其是核心高管，不懂业务和不参与业务的高管必然被淘汰。

创业期的小公司，管理的核心是重业务轻管理，不管黑猫白猫捉到耗子就是好猫。小公司业务突破了才能生存下来，才知道力量向哪个方向使。这期间不能分权。

创业期最忌讳小公司大做。尤其是曾经在大公司打工的高管，其创业时会设立很多的部门和岗位，按照大公司的标准运转，这是非常危险的。不但增加了成本，还大大降低了效率。

创业期一定要大公司小做，你尽可以把自己想象成一个大公司，也可以追求做一个大公司，但是你一定要按照一个小公司去做。

小公司的6个管理天条

1．由点及面式定战略，执行战略不撞南墙不回头。不制定大而全的N年规划，集中全部资源围绕市场突破点展开经营，最大限度突破该点并最大限度向四周扩大战果，此即为战略。战略一旦确定，开始执行后要坚决，不要因为些许挫折或者发现路上的美景就变化，按既定方针办直至不能办。

2．跟我冲而不是给我上。不设只管人不管事的领导，总裁应该直接兼任前方总指挥，副总必须兼任下属关键部门的经理。虽说群众的创造力是无穷的，但是小公司不能指望发生领导不会下属会的奇迹。

3．只做最低限度的规范化管理，以奖惩分明作为管理核心。我们都喜欢规范和有序，但是只有公司越大规范的价值才越大。对于小公司，花精力去关注管理的规范，直接后果就是效率的降低和成本的快速提高，而且会扼杀创新。小公司，只要目标明确奖惩分明就够了，对业务也只该做最低限度的规范。

4．精兵简政，主业只做对于本年度目标有贡献的事，给一个人发一个半人的钱让他做两个人的事。做减法，只有先减事才可能控制住人员规模，90％的精力放在碗里，10％的精力用单独的人去瞄着锅里和地里，最怕将碗里、锅里、地里的事混在一起。宁用一个精兵忙死，不用三个孬兵乱死。

5．老事儿定指标精细化管理，新事儿设目标鼓励试错，以项目小组方式工作，新事儿新人做，不要增加老事儿的工作量。绝大多数人不具备并行处理能力，尤其是不具备同时负责两类不同事情的能力，将新事儿加给老事儿的第一个后果就是老事儿开始增加人手以及变得混乱和低效。

6．先打样再推广，打样不怕慢，推广必须快。任何产品和服务的推广方法，最好的方式是试点，想法可不可行一试便知。不要担心试点丧失市场时机，做好试点可以避免犯错，磨刀不误砍柴工。

大公司管人

创业初期管理者应该亲自抓业务，业务模式定型后管理者就必须从具体业务和事务之中抽身出来，把时间放在干部队伍建设和思考战略上。让每个直接下属都由称职的人担任，通过解决人来解决事。多和外界接触，跳出企业站在更高的高度来思考战略，确保企业在做对的事。

大公司管理的核心是通过管人来管事，管理者必须从根本上克制住亲自出手的冲动，把注意力放到用人上，必须从分管的人是否胜任的角度来看待和处理各项事务。总经理的职责变成了找到合适的人，让每个部门都有胜任的人。没有人分管的事注定会无疾而终，归结不到某个KPI相关的事基本上不会有实质结果。

越强的领导越有一种求完美的倾向，尤其喜欢钻到自己最擅长的领域亲自动手，这很危险。领军人的最大职责是把握航向和制定规则，退出画面看画才能更好地领导公司。

分权管理

杰克·韦尔奇有一句经典名言：“管得少就是管得好。”——前提是有效地授权。当领导不授权是“等死”，不会授权是“找死”。授权的核心是：（1）授对人：授权给赵括、马谡结果必然是悲剧。下属谁是将才谁是帅才要分清楚。（2）授对事：不是所有事都可以授权的。（3）授对法：不能击鼓传花，自己不懂的授权出去结果是更不懂。毛泽东在东北对林彪、淮海战役时对粟裕的授权堪称典范。不要向下转移困难，如果你自己不知道怎么做，下属更不可能知道怎么做，转移问题的结果只能是制造出更多的困难，并且让困难不可控。

分权的时候，要注意不要跨度太大，最好一横一纵分工。每个班子成员应该负责一件横向的事和一件纵向的事。这样才可以保证一方面有自己的专业——垂直线，一方面又保持自己的全面性——横向线。这种兼顾方式的分工最好。

人同时做好两件不同性质的事，如同左右互搏一样难。我发现再强大的人一旦让他同时负责截然不同的两件事，其结果也很可能是只做了其中的一件，而且是他会做、熟悉做的那件，往往也是相对不重要的那件。所以，班子成员原则上不能同时负责超过两件截然不同的事。

自己不会做的事情不能授权，把自己不会做的事授权给下属是逃避责任，也是不负责任。授权是战术层面的，战略层面必须集权。

授权前必须让下属清晰地知道他的目标，授权后要经常和下属甚至下属的下属一起头脑风暴，研究如何达成目标。适时的考核奖惩以及复盘也非常重要。授权前要先推演，不妨向下多看一层，只有了解了你下属的下属如何工作，目标是如何设定的，你才清楚你的下属能否完成目标。

给领导者的授权建议：（1）告诉目标、标准以及具体的做事方法不叫授权。（2）当下属出现问题时，不要着急，重要的是引导；让下属自己去解决。（3）授权以后不要相信下属的报告，要实行走动管理，到一线走走。（4）只要授权就应充分信任，避免无休止地检查。

被上级授权时的行动指南：（1）想清楚再承诺：扛不动别乱接，说到做到。（2）问清楚再开始：先问目的，搞清楚领导意图再干。（3）有问题及时反馈：不要到交结果时才告诉上级没有达到目标。（4）担起责任：一旦被授权，你就是天塌时的那个高个子，虽可求援但你是最后负责的那个人。

军规24

建班子是管理的首要问题

陶然的《创业36条军规》是他毕业20年来自己创业以及投资朋友的创业过程中经验和教训的总结，也是他自己在北大学习到的经济管理知识和自己的实战经验的总结，其中也融合了陶然对联想文化以及柳总管理三要素的领悟。总结创业规律的人很多，但本人为北大经济管理科班毕业，又有多次多领域成功创业经历的，只有陶然一人，所以本书非常值得创业者研读。

朱立南

联想控股常务副总裁

微语录

#昆仑的仑#：

建班子是管理的首要问题，也是一个长期的过程，从选人、形成核心、塑造对企业文化的认同感到建立班子的工作机制，这是一个循环往复的过程。如何在企业发展中保持班子的称职性和战斗力，是一把手管理工作的核心。

1　一个好汉三个帮

微博观点

#昆仑的仑#：一把手必须给自己搭建一个好的领导班子，这是做好企业管理的前提。企业必须靠班子领导，有了一个好的领导班子，才能群策群力，同时对第一把手也有了制约。

班子领导非常必要

班子领导即集体领导，有两个含义：一是集体参与决策，二是分权。不是总裁负责下达整个公司的指令，而是总裁负责领导执委会规划战略及目标，各执委全权负责所辖领域的指挥。不是等着总裁下达指令，而是根据公司的战略意图，执委会自己出题自己答题直至拿出结果。

大公司的业务非常复杂，远非一个人能够想清楚和把握的，必须依靠一个班子来管理。公司越大，每个决策对于公司的影响就越大，对于市场的影响也越大，对于很多行业巨无霸公司而言，甚至会影响成千上万消费者的得失。这时候，一个人的智慧已经不足以决策，需要班子的集体智慧，来保证决策时尽可能兼听则明。集体领导可以有效避免个人决策的偏差。信息的掌握、个人的知识面、个人考虑的周到性，甚至是个人的心态，都会影响决策。

另外也需要班子来制约一把手。一把手再聪明，也不可能永远正确。尤其是从成功中走来的一把手，因其成功历史在团队之中拥有绝对威信，无人敢调整其决策，如果没有一个班子来制约，身处一把手职位的人难免走向刚愎自用。

公司大了之后，一把手已经不可能了解公司的全部业务，必须让班子成员分工负责，每个人都是所负责方向的最高负责人，对结果负责。但是条件不成熟，例如缺乏合适的班子成员，公司规模尚小时，不要盲目实施班子领导。

班子的核心是一把手

必须注意，班子领导不是表决制，没有任何一个公司可以用投票表决的方式来经营。

班子的核心是一把手，班子能否建立起来，建立起来之后能否健康运转，与一把手的素质有非常大的关系。

好的一把手都会主动去建设自己的班子，主动放弃自己独断专行的权力。如何选择班子的其他成员，如果其他成员不符合标准怎么办？班子的成员如何发挥作用，对班子的成员应如何进行考核？这些都是一把手应该考虑的问题，也是一把手不可逃避的责任。

一把手的工作方式有3种：指令性方式、指导性方式与参与性方式。在班子成员的素质比较低或者能力不是很强、企业规模比较小的情况下，可以采用指令性的方式工作，由总裁说了算。等发展到一定阶段，总裁就像制片人，只提出大方向。用这样的方法就会不断提高员工的素质，也会使优秀的年轻人一层一层涌现出来。

企业初创时往往找不到合适的班子，这时不要盲目套用班子领导，要先集中后民主。一把手要承担起核心责任和核心工作，定好规则分配给下属执行，以此来在下属中培养一些潜在班子成员，并积极从外部寻找合适的班子成员，随着合格班子成员的到位一步一步实现由班子指挥。

班子分工三原则：

1．同类事务由一个人分管，每个人分管的事情有横线有纵线，既专又全。

2．每个人的管理幅度不超过8人。

3．一把手不要兼垂直线，以免一把手亲自管的部门喧宾夺主、掠夺资源。

2　建班子是管理的首要问题

微博观点

#昆仑的仑#：所有伟大企业的发端，都是源于创始人一个伟大的梦想。但所有伟大的企业之所以能够成功，一定是源于创始人背后有一个有战斗力的、团结的领导班子。没有一个好班子，定战略和带队伍都是一句空话，更谈不上企业的成功了。

很多人奇怪为什么柳传志先生说“建班子、定战略、带队伍”而不是说“定战略、建班子、带队伍”，把建班子排在第一位岂不是因人设事吗？

这正是柳总管理思想的深邃之处，学院派与实战派，理论与实际的差别也就在于此。在纯理论的逻辑之中，“定战略”似乎应该摆在“建班子”之前，因为应该先有事，先有战略目标，才能找人去做。但做过企业的实战派都知道，企业的经营不是一个静态的推导过程，没有任何一个企业的成功是像公式一样一步一步推导出来的。市场在变，消费者的需求在变，任何一个公司都不可能制定一个永远正确的战略，然后找一个职业经理来执行。不论是长期战略还是中期战略，都必须根据市场、竞争、技术进步等情况随时进行调整和重建。再完美的计划一旦开始执行就立刻需要调整，正如战场上你永远无法决定敌人从哪个方向用何种方式反击，你能做的只是根据敌人的反应兵来将挡、水来土掩而已。企业经营完全要依靠经营者审时度势、随机应变。

有一次我专门就此话题与柳总探讨过，柳总非常明确地表示建班子一定是管理上第一位的事情，没有一个有战斗力的班子，定战略和带队伍都是一句空话。不论在什么情况下，班子的团结永远是企业发展的首要条件。

企业管理的核心毫无疑问是建班子，不仅仅是最高层建班子，而是层层建班子。创始人在自身成长的过程中，还要把经验和能力传递给核心成员，核心成员回到自己的业务班子中，再层层传递，带出更多中层管理干部。

3　如何建班子？

微博观点

#昆仑的仑#：建班子是一个长期的过程，汇聚适合的班子成员只是第一步，形成核心，形成共同的文化很重要，更重要的是建立起班子的工作机制。

班子成员需要什么素质？

2011年1月21日，在联想大家庭的春节联欢会上，柳总说他对实现联想控股的中期目标充满信心，是因为联想控股以及子公司已经拥有了强有力的班子，具备3个特点：（1）把公司当命根子做。（2）身经百战，有把聪明转化为智慧的能力。（3）互补和团结。

显然，不论从事哪个行业，班子成员都应该是“德才兼备、德为先”。

所谓德，有3条标准：（1）把企业利益放在第一位。（2）要有事业心，把企业当做命根子来做。（3）要有胸怀。

所谓才，比较重要的也有3条：（1）立意高远，目标坚定。唯有如此才能号召队伍并带领队伍坚持奋斗，达成目标。（2）有战略水平。（3）学习能力强。

建班子四部曲

我总结了一个建班子四部曲：选对人、定核心、塑文化、建机制。

第一是要选对人。

选好班子的成员非常关键，在我的印象里至少有一半以上的企业出现问题是内部的问题，尤其是班子的问题。如果班子成员选择得不合适，不但会产生很多的内耗，也会让下属不服气，而且如果班子成员的能力和品格有问题，带给公司的损失就更大了。

选人是有标准的，不能凭感觉，符合的进来不符合的出去。初创的企业，创始人要亲自确定企业的文化，尤其是核心价值观，这是企业选人的核心。

用价值观去选人。必须关注人的“味道”，所谓不是一家人不进一家门。班子是一个密切配合、共同作战的集体，如果成员志不同道不合或者脾气严重不对路，是没法子共事的。

宁缺毋滥。班子是公司的领导核心，每个班子成员既是自己分管方向的最高负责人，也是公司每个决策的参与者，必须德才兼备。如果水平不够的人进入了班子，不仅仅发挥不出作用，还会有非常大的副作用，甚至干扰班子和一把手的决策。

切忌没有合格班子成员的时候硬性推行班子领导。初创企业一把手必须独断专行，逐渐提高班子素质、更新班子成员，一步一步实现由班子指挥。

第二是要定核心。

班子一定要有核心，一个没有领军人物的班子是一盘散沙，一定会出问题。

为什么很多创业团队走到一定阶段都会分崩离析，领军人物不得不重新组建团队？根子就是因为最初的团队文化问题。企业发展到一定阶段，必须要树立一个核心了，但是原来强调的是大家都是兄弟不分大小，现在有人要当老大立规矩，要求兄弟和员工一样遵守规矩，于是大家的心理开始不平衡，开始争执，把感情的因素、历史的因素、功劳的因素等混在一处，陷入一场旷日持久的纠结，最终必然是某些人负气出走，团队散去。

如果一开始就确立班子的核心，就可以规避这些问题。

第三是要塑文化。

一个团队如果没有自己的文化，就会只有战斗力没有生命力，一群没有共同核心价值观的狼，再凶狠也脱离不了有奶便是娘的境界，只能共苦不能同甘，最终是走不远的。

柳传志先生在谈如何贯彻企业文化时提到三条方法，第一条就是班子成员要真的接受和相信企业的核心价值观，第二条是把企业的文化应用到工作之中去，第三条是以身作则。无论是核心价值观、方法论还是战术原则，班子成员都要高度认同，这是贯彻企业文化的基础，更是好班子的核心。

第四是建机制。

现代企业越来越复杂，任何一个人都不可能对企业的各项业务全面了解，任何人的考虑都会有思维盲点，如何发挥班子的作用作出最佳决策？这需要班子有一个好的工作机制。

一把手是班子的核心，如何与班子的成员配合，如何发挥班子成员的积极性和工作能力？如何避免一言堂？如何避免对一把手的过分依赖？都需要建立一个工作机制。

班子的工作机制的核心是沟通机制和决策机制，这直接决定了班子的工作效率和效果。一把手要亲自去建立适合本人风格的班子工作机制，能不能建立一种机制让你的班子把每个成员的长处发挥出来，形成1+1>2的结果考验的是一把手的能力。

柳传志先生在管理上非常强调班子内部必须所有的话都要摆在桌面上，坚决不允许宗派的出现，发现宗派，不惜经济利益一定要把毒瘤砍掉。

一个企业的班子里面不可能什么事情意见都一致，在意见不一致的时候，要学会妥协，不要因为坚持做某件事而影响班子的团结。这方面我自己有切身体会，当年恒基伟业的7个创始人走向分散的起源其实是大股东将一个董事会否决的项目自己拿去做了，后来又发生了很多事情，导致我们认为这个公司其实不是大家的公司，董事会规则都可以不被遵守那还做个什么意思？于是我退出了经营层，随后范坤芳、赵明明、冯庆宇也相继退出了经营层。

一把手在班子建设上要注意以下3个问题：

1．避免一言堂

越是优秀企业其领军人物的威望越高，这时候期望领军人物的自我约束往往是不现实的。领军人物必须能够主动去建立起班子的决策机制，发挥班子的制约作用，否则很容易因为领军人物的自我膨胀跌跟头。柳总就规定，公司的大事必须经过讨论，执委会的每一个人都要知道。

班子对于重大问题有不同意见是常见的，一把手要善于与班子成员沟通而不是一言堂。沟通要单独进行，要以企业文化作为沟通的基础，沟通不清，按“方法论”来，这是我们思考问题和解决问题的方法；有重大分歧，按“核心价值观”定，这是我们最高的是非标准。把大原则定下来以后，再一步步定小原则，再谈具体问题，就好解决了。

一把手用权要谨慎，当和下属意见不一致时，如果自己对这个事也没把握，而下属却言之有理就应该尊重下属意见决策，事后再复盘。

曾经有一位女企业家讲过，她的工作方法是：我没想清楚你想清楚了，按照你的想法去做，责任我承担；我想清楚了你没想清楚，按照我说的去做，责任我承担；我没想清楚你也没想清楚，按照你的想法去做，责任还是我承担。这是非常好的一把手工作方式。

2．充分调动班子成员的积极性

柳传志先生认为，只有充分调动领导班子成员的积极性，才能促进企业的发展。这方面工作做得好坏完全取决于一把手，一把手必须像呵护孩子的好奇心一样呵护自己班子成员的工作积极性。

首先必须让班子成员明白他和整个战局的关系，树立起班子成员的领导使命感和自豪感。班子成员要有分工，要授权每个成员负责某个或者某几个业务，不要把班子成员当做一把手的秘书和助理使用，只有授权才能激发起班子的责任感。

其次要让每个班子成员都参与到决策中来，让他们成为决策的参与者而非执行者。对于自己参与作出的决策，执行起来才会更加投入，这是人之常情。我的经验是，决策会是验证一把手决策预案的会而非讨论寻找决策的会，这很关键。一把手不能放弃自己决策的责任，任何情况下都不能用别人的思考代替自己的思考，自己必须把每个决策想清楚，但是在形成决策时，应该有意识地引导班子成员得出自己的决策预案，这是很重要的领导技巧，这样得出的决策会得到班子成员积极的拥护和坚决的执行。

最后要允许班子成员犯错误，提建议就可能犯错误，独立决策自己分管的领域也可能犯错误，这是正常和必然的。一把手任何时候都不要因为班子成员的错误而指责他们，要鼓励他们创新并为他们承担责任。

3．班子的调整机制

虽然班子的稳定性很重要，但如果班子成员不称职则必须调整，调整班子是非常大的难题。解决这个难题要注意两点，一是班子里进来的所有人要德才兼备，以德为主。这个极其重要，否则你就很难理直气壮地把不称职的人请出去。高层领导的德，就是要以企业利益为最高利益。二是有话放在桌面上讲。一把手对于班子成员有意见，一定要提出来，但要注意方式方法，最好是两个人关起门来谈，把话说出来并且放到桌面上说，这是一个班子团结和保持正气的关键。很多一把手习惯把对班子成员的意见憋在心里，或者是对其他班子成员说，这是非常错误的工作方法，不但解决不了问题，还会影响班子的团结，最好的方式就是有意见，直接和当事人当面谈，指出来，这是解决问题的最好办法。

军规25

坚持战略和定战略同样重要

战略思考中最重要的是去发现自己组织的长板，决定组织成就高度的，是你的长板而不是短板。一旦确定了战略方向，轻易不要改变，坚持战略比制定战略更重要。一定要专注于战略中制定的“那件事”，像激光一样专注它，持续微创新，一件小事一件小事地进步，把它做到极致，就是一件大事，就能做到世界第一。

李善友

中欧兼任教授，创业与投资中心主任，酷6网创始人

微语录

#昆仑的仑#：

做企业，不仅要善于定战略还必须善于坚持战略。定战略解决的是方向、目标和方法问题，实现目标需要把战略执行到位。制定战略时要认真和慎重，一旦确定了战略就要坚持，不管遇到多大的困难都不要动摇。很多的失败不是因为战略错误，而是因为没有坚持战略。

1　定战略意义重大

微博观点

#昆仑的仑#：做企业要瞄着打，要清楚自己的方向、目标和打法，即便是创业初期的蒙着打阶段，也要知道大方向在哪里。定战略的目的是保证企业在正确的航线上，定战略还要把执行方面都想清楚，推演明白，才能保证我们是在瞄着打。

定战略就是定方向、定目标、定方法，以确保把公司的资源集中到该做的事情上把事情做成。

定战略的核心是确定打法和领军人物，一个没有可行打法的目标是不可能实现的，一个没有合适领军人物的打法更是不可能实现的。

一个好的班子有能力带领公司不断打胜仗，但前提是公司在做对的事情以及公司的每个部门都在做对的事情，定战略就是要保证这个前提。

定战略就是瞄着打的过程，不但要确定我们做什么，也在确定我们不做什么。我曾经提出公司有“四个不做”：（1）没有合适领军人物的项目不做。（2）没有下决心死磕的项目不做。（3）不掌控主动权的项目不做。（4）无法复制的项目不做。

我的体会，绝大多数的成功都是瞄着打的结果，目标很清楚，打法很清楚，执行很到位，误打误撞也许可能成功，但那是极小的小概率事件。

一个正确的战略，哪怕只执行到80分也会取得辉煌的胜利；一个错误的战略，执行得越完美败得就越惨。

2　如何定战略？

微博观点

#昆仑的仑#：如何才能制定出正确的战略呢？我的体会是，首先领军人物要高度重视，要清楚地知道应该先有战略再行动。其次，要让班子参与到战略的制定工作中来。最后，执行战略的时候还要不断复盘校正战略。

定战略是有方法的

制定战略是一件非常大的事情，意味着要确定未来几年公司发展的方向、目标和核心打法，一般都要经过几个自下而上、自上而下的过程。这是一个艰难而漫长的拨云见日的过程，其间会有很多诱惑，很多质疑，很多取舍，很多可能，一把手如何保持清醒坚定的信念至关重要。

很多公司制定战略之前都会开务虚会，我也认为应该召开，而且务虚要务透，不论是对过去的复盘还是对未来的推演都要谈透彻。复盘的时候不要走过场，只要总结出规律和教训才能避免重蹈覆辙。推演时要仔细，要把执行充分考虑进去，沙盘上推演不出来的结果实战中一定不可能达成。

战略会应该是论证一把手拟定的战略的会，而非大家一起云山雾罩找方向的会。确定战略是一把手不可推卸的责任，一把手必须自己把问题从头到尾想透彻了再作决策。

定战略时切忌好高鹜远，谁都想做产业链的更高端，但先得看自己有没有竞争优势，如果没有独特竞争力进入一个市场成功率是很低的，还不如降低心态在产业链中选择一个自己有优势的环节，集中全部兵力成为该市场的领先者。扩展的机会总是有的，徐图之。

联想的战略七步法

战略包括哪些内容？如何一步步制定出一个战略呢？

定战略是一个连续的过程，并不是制定好了就结束了，而是要在执行中不断进行调整和优化。

联想的战略七步法是一个非常实用的定战略工具，按照其步骤一步步讨论得出结论，即可制定出战略。

第一步：设定愿景。

不论是一个人还是一个企业都必须有愿景，一个没有愿景的企业是没有前途的，一个没有愿景的人是不可能有成就的。愿景一旦确定，即便是困难无其数，也要坚持不动摇。愿景必须是我们自己真正信的，不是写在墙上的口号，而是我们真的准备付出长时间甚至几代人的努力去达成的目标。

每次制定中长期战略，都要首先审视我们的愿景。战略目标必须与愿景相符。

第二步：设定战略目标。

中长期目标，是一个具体的可量化的指标，包括未来三到五年企业的营业额、利润、市场占有率、行业地位、投资回报等若干财务指标。

定目标要合理，是让大家去摘树上的桃子而不是够天上的月亮，但是也不能让大家去捡地上的苹果。目标要设得让大家跳起来努努力够得着，而目标会逼着你朝着那个方向去走。

第三步：制定战略路线。

所谓战略路线，就是我们的打法。打法是定战略的关键之一，一个没有打法的目标是不可能实现的，瞄着打的核心是有打法。

以拉卡拉为例，成为中国便民金融服务的领导者，成为中国领先的电子支付公司，成为用户体验良好、能够为用户创造消费价值的金融服务公司，这是我们的三大愿景。

到2014年时，我们的便民网点要达到10万个，个人用刷卡机要达到1000万台的规模，商户用POS机要达到50万台的规模，这是我们的中期目标。

但是最为关键的是我们必须有清晰的打法，知道如何做才能实现上述目标，否则目标就是一句空话。

第四步：确定领军人物。

战略路线是和人密切相关的，再好的打法如果没有合适的指挥官来实施也是没有意义的。所以我们在考虑战略路线的时候必须考虑是否有合适的领军人物，否则就要重新审视该路线是否应该采纳。

在这一点上，创业者经常容易犯的错误是有畏难情绪，认为自己找不到合适的人所以只能用手头的人来“凑合”，这是非常危险的。以我多年的经验，每一级管理者都必须把寻找合适的下属当做头等大事，放任不合格的下属继续工作的后果只能是更多的“延误”和更多的“失败”。

第五步：战术分解。

领军人物要对打法进行分解，划分出几个阶段分阶段实现目标。大的打法下面又分为几种小的打法来保证大打法的实施，每个打法分为几个阶段，每个阶段要达成的里程碑是什么。这些都要先作推演，看是否可行，需要哪些资源前提。如果推演不出结果就说明这条战略路线是错误的，就要返回上一层重新思考，请相信沙盘上推演不出来的结果，实战中根本不可能达成。

第六步：确定组织结构及预算。

战略的实施需要组织结构来保障，战略调整了组织结构就必须调整。一个不合理的组织结构会导致组织的运转低效，充满内耗，拿不出结果。

拟定预算不是总裁的事更不是财务部门的事，而是所有部门的事，尤其是前台收入部门，必须参与进来，仔细测算，这样拟定的预算才是可行的。

第七步：考核激励和调整。

考核激励是定战略的重要组成部分，打了胜仗要激励，不管是物质的还是精神的，而激励对不对，是要靠考核来决定的。一个没有配套激励措施的战略是纸上谈兵。一个战略目标必须配合一套打法，一套打法必须配合一批领军人物，一个战略必须配套一个激励计划。必须要重视物质激励，不建立在物质激励基础上的精神激励是天方夜谭。

最后，定战略不仅要考虑执行中的因素，还必须及时复盘，在动态中进行调整，避免刻舟求剑。

3　执行战略的过程就是坚持战略的过程

微博观点

#昆仑的仑#：坚持战略和定战略同样重要。在漫长的持久战中，能够在面对前进道路上的一个又一个诱惑以及挫折时依然坚持战略，这是一个企业能否成功的关键。

经常复盘校正战略

再好的战略执行过程之中都必须及时复盘，来校验和修正。

柳总有一个工作习惯令我印象深刻：每次随他参加完活动或者会谈，都会留下所有本方人员进行即时复盘，点评得失、听取想法、部署落实要点。目前我也开始养成了这种工作方法，事半功倍。

一个好的管理者，要经常进行战略性复盘，对战略的执行情况进行评估和调整，更要及时地进行战术性复盘，通过复盘来总结经验总结规律，提高自己和下属的工作能力，让复盘成为一种工作习惯，它是一种最好的学习方式。

企业的发展是波浪式的，每一次上台阶之前都应该进行战略的梳理和组织结构的重构，根据战略规划来考虑部门设置、岗位设置，以及人员安排。

撞了南墙再考虑调整战略

一个战略在执行过程之中不可能是一帆风顺的，最常见的是两种情况，一种情况是前进路上发现了很多新的诱惑，而且是看起来很美的诱惑。这时候我们很可能会自觉不自觉地忘记我们的既定战略，进入对新的诱惑、新的方向的追逐过程之中。另一种情况是遇到了沟壑，过不去了，我们也会自觉不自觉地怀疑战略是否正确。

很多人认为最终决定成败的是节奏，是把握好先后、快慢、主次和轻重。其实在漫长的持久战中，能够坚持战略才是胜利的关键，战略执行的过程本身就应该是坚持战略的过程。领军人物必须敢于坚持战略，撞了南墙再回头，一个被彻底贯彻了的战略好过朝令夕改。

坚持战略的核心是领军人物的决心和工作方法，领军人物要重视宣贯战略，高管要主动学习领会战略并将战略翻译为下级可执行的行动计划，中层要少谈战略多死磕。

军规26

打造一支铁军

“创业”的“创”，字源本意就是“刀锋所指、用锋利的刀刃砍斫”。锋刃越快，越有力。创业者心中的刀，不是用来砍别人，而是用来砍自己！

曲向东

北京行知探索文化传播有限公司董事长，玄奘之路、极之美品牌创始人，

原中央电视台《经济半小时》、《对话》、《大家》节目主持人

微语录

#昆仑的仑#：

带队伍是管理者的三大核心工作之一。带队伍的目的是让士兵爱打仗和会打仗，只有带出一支铁军才能战无不胜。要用文化带队伍，共同的核心价值观、方法论及战术原则是让80％的人在80％的情况下达到80分的唯一可行方法。

1　带出一支铁军才能战无不胜

微博观点

#昆仑的仑#：带出一支铁军才能战无不胜，领导者一定要相信自己的队伍，依赖自己的队伍，打胜仗要靠我们自己的队伍。

让员工“入模”

所谓带队伍就是要把一群散兵游勇、性格各异的人捏合成一支具有共同价值观，令行禁止、进退有据的队伍，让士兵爱打仗、会打仗。

一个团队的战斗力不是由队伍中最聪明的那个人决定的，而是由战略的正确性和团队的齐心协力决定的。尤为值得关注的是队伍中的“聪明人”，他们是队伍中的危险分子。登山时他们总想抄近路，游戏时他们总想去守株待兔，时不时就脱离预定位置让同事踏空。聪明人总认为自己聪明，所以贯彻领导指示之前总要评估一下领导对不对，往往不会去理解领导的意图而是沉湎于自己的意图。聪明人对团队的贡献在于其创造力带来的鲇鱼效应，但鲇鱼只能敲边鼓不能挑大梁。

联想对新员工有一个“入模子”课程，其实华为、富士康等公司也有类似的课程，其目的都是让员工形成统一的思想和行为规范，形成基本的战斗力。

打胜仗只能靠我们自己的队伍

在战场上，打胜仗靠的不是某个人而是一支队伍，而且只能是自己的队伍，所以才有了黄埔军校、红军大学。没有人能依靠雇佣军获得最终的胜利，打造一支铁军是革命胜利的前提，企业经营也一样。

不要幻想外来的和尚会念经，外来和尚不可能会念你的经，你自己一手创办起来的企业只有你自己最了解，只有你的队伍最了解。不要花大价钱请所谓的专家加盟，更不要放手授权给他们，这是非常危险的做法。

真正了解企业，对企业怀有感情的是我们自己的队伍，一定要相信自己的队伍。既然我们的队伍已经打了很多胜仗帮助企业走到今天，就要相信他们能够帮助企业走向明天。

相信和依赖自己的队伍并不是要故步自封，也不意味着我们不要引入新人。一个组织要发展就必须不断引入新人，但一定要清楚引入新人是对我们队伍的补充而非替代，引入的新人必须要融入队伍。

2　选好材才能带好兵

微博观点

#昆仑的仑#：要想把队伍带成一支铁军，首先要选对人，员工有责任心、中层干部有上进心、核心高管有事业心。

“三心”用人标准

柳传志先生认为对不同级别的员工要求应该不同，员工必须要有责任心，中层干部要有上进心，核心高管必须要有事业心，达不到这些标准绝对不能用。

不要要求基础员工有上进心甚至事业心，没有这个必要也不现实。对于绝大多数人而言，他们工作只是谋生的手段而已，要承认这个前提，并且在这个前提的基础上设计企业的管理制度。

中层干部和核心高管必须要有上进心和事业心，这是人最宝贵的特质之一，也是成功人士共有的品质。

大学的同班同学，入学成绩相同，4年大学所学课程相同、老师相同、成绩相似，应该说毕业时大家是在同一起跑线上，但是工作几年之后差距开始显现，大概10年之后境况会天差地别，原因何在？我认为固然有运气的因素，但根子上是有无责任心、上进心和事业心的原因。凡是那些有责任心和上进心的人，都会发展得比没有责任心和上进心的人要好，如果再有事业心，发展得就会更好了。

没有这三心，不可能成功。有了这三心，必然成功，只是成功程度的大小问题。

什么样的人有潜力？

识别人才最主要的三条标准是：（1）事业心：他们认为自己是在做事业而非上班，关注发展而非工资，对收入斤斤计较的多半不行。（2）有韧劲：夸夸其谈、眼高手低、先要头衔不想动手的基本没戏，跳槽多的人基本上也很难成大器，只有那些百折不挠、善于坚持的人才可能成功。（3）善总结：有悟性，爱学习，经常自我复盘，善于观察学习同事的长处，不在同一类沟里翻船两次。

公司里80％以上的问题不是因为能力不足而是因为不负责任，80％不负责任的人是因为对“责任”理解不到位。那些喜欢讲理由找借口、不认真去理解上级意图、事事请示或关键问题不汇报等，都是不负责任的表现。负责任首先意味着拿回结果，而且是按照当初计划的意图拿回结果，如果发现拿不回结果一定要第一时间如实上报。

“找对人”的4个小窍门：

1．请行家介绍同行。

2．相信“味道”，亲自见，哪怕10分钟，价值观不是谈出来的，是“闻”出来的，细节让你不舒服的人以后多半出问题。

3．履历调查不可省，不诚实和不实事求是的不能用。

4．宽进严转，如果试用期不能出成绩最大的可能是一年也出不了成绩。有能力的人给点阳光就会灿烂，没有能力的人给再多机会也不会出成绩。

3　如何带队伍？

微博观点

#昆仑的仑#：打造一支铁军有4个要素：（1）建立有效的组织结构。（2）建立管理模式确保令行禁止。（3）宣贯文化塑造战斗力。（4）建立培训体系提升战斗力。

建立有效的组织结构

组织结构是组织在职、责、权方面的动态结构体系，其本质是为实现组织战略目标而采取的一种分工协作体系。组织结构必须随着组织的重大战略调整而调整。

对于企业而言，组织结构有两个关键点：部门设置和汇报体系。

部门，必须要根据公司的业务特点以及经营重心来设置，要兼顾三个问题。第一要合并同类项。把性质同类的业务置于一个部门管理之下，以确保业务的专业性。第二要明确部门性质。公司的部门按照性质可以分为前台、中台和后台。如果更细致，可以分为销售部门、市场部门、行政部门、技术部门、运营部门等，每个部门性质不同，所需的人才也不同，考核的KPI不同，工作方法也不同，其核心是每个部门的性质要明确，KPI和管理方法要和部门的性质一致。如果将销售部门的KPI设成行政部门的KPI，或者将市场人才放到销售部门之中，结果都不可能好。第三是销售优先。任何一个公司，销售都应该是核心的部门，再好的产品如果不能销售给用户也是没有价值的。如果一个公司不具备销售能力或者达不成销售目标，就不可能生存。

另外，汇报关系也是组织结构中的重要问题，谁对谁汇报，谁归谁管理，直接决定了组织的效率和效果。

组织结构需要根据公司战略的变化不断调整，结构不合适，就会导致职责不清，互相推诿，效率低下。

在不同组织和不同场合我们会有不同角色，时时分清楚自己的角色、做好自己的角色非常重要。有的时候你是决策者，有的事情你是执行者，是什么角色就要担负起什么职责。当决策者的时候要讲担当和独立思考，当执行者的时候要讲贯彻和落实。

建立管理模式

一个组织必须建立起自己的管理模式，这是指挥队伍的关键，让队伍中的所有成员都按照一个共同的管理模式来工作，队伍就会令行禁止、进退有序。

假如，一个指示，如果没有“何时、达成何种结果、何人负责”，这个指示基本上不会有结果。众多这类的指示充斥在组织里，组织就会陷入低效和混乱之中。如果下达指示的同时，能够给出背景、目的以及一些思路提示，效果会事半功倍。

拉卡拉的管理模式是4步：设目标、作计划、抓考评、理规范。

第一步是设目标。

如果起初没有设定清晰的目标，就无法保证团队在正确的方向上努力。设目标时要考虑4个原则：（1）目标的合理性，让人去摘树上的桃子而不是去够天上的月亮或俯身捡地上的苹果。（2）考虑各种变数，给自己留有余地，不能一相情愿。（3）要考虑领导人及各战略执行的负责人是否胜任。（4）目标设了就要坚决执行，说到做到。

设目标要符合SMART原则，无论是团队的还是个人的目标，都应该是个smart（聪明）的目标。SMART的5个字母分别代表Specific（具体的）、Measurable（可测评的）、Achievable（通过努力可达到的）、Realistic（有现实意义的）、Time-bond（有时间限制的）。

第二步是作计划。

仅仅设目标还不够，还必须对目标进行分解，分解为几个关键的子目标，设定每个子目标的里程碑，即何时到达何地，何人负责。一个好的管理者，眼光所及不仅仅要关注直接下属的计划，关键的目标还要关注一下下级的下级的计划，以便确认计划的可执行性。作计划的过程其实是一个推演的过程，通过目标的分解及里程碑的设定校验我们的目标是否可行，打法是否成立。

第三是抓考评。

必须按照月度、季度、年度对下属工作进行考评，并依据考评结果进行奖惩。一个没有考评和奖惩的计划基本上只能靠下属革命的自觉性，基本上不可期待。

第四是理规范。

管理者必须有一个能力，就是对自己管辖的工作不断总结规律，提炼战术原则，并以规章制度或者流程等形式发布、宣贯，这是管理者的重要能力之一，我们只有将一类事情确定了规范，才能保证该类事情在任何时候任何人实施时都能够达到80分，提升我们的工作能力，这就是柳总所说的“写菜谱”能力。

宣贯文化

核心价值观决定企业的凝聚力，一支具有相同价值观的部队是最有战斗力的。靠价值观取胜的企业，很像是金庸小说之中的全真教和白驼山武功：白驼山的武功剑走偏锋，弟子修习的时候，前20年进境极快；而全真教是名门正派，讲究打基础，所以前20年白驼山弟子的武功要高于全真教。但是20年后，全真教的进境神速，30年后白驼山连望其项背都难了。不择手段冲业绩挣钱的企业，也许可以逞威风于一时，但是长跑下来，是不可能跑过坚持价值观的企业的。

方法论提升我们的工作能力，宣贯方法论是帮助80％的人在80％的情况下做到80分的唯一方法。

任何一个组织，如果能够不断总结出自己的战术原则，战斗力就会不断提高。提炼战术原则是每个指挥官应该优先考虑的事情，一支团队一旦确立起自己的战术原则，与自己的方法论和核心价值观配合，就形成了强大的团队文化。

建立培训体系

新兵不训练就送上战场那是炮灰，企业不抓内训战斗力必然疲软。如何能够让我们的队伍不断进步？唯一的办法是把我们的队伍建设成为学习型组织，马上动手抓培训，并持续进行。

知道学习以及会学习，是人最大的能力。唯一能让我们不落于人后的方法就是学习，唯一能让我们超越别人的方法就是比别人更努力地学习。

一个人在组织里面的价值是用你的不可替代性来衡量的，不可替代性越高，你的价值越大。所以，不断钻研，把自己的工作做得比别人更好，你就是同事之中的不可替代者。不断学习，去胜任更高级别的位置，你就是公司之中的不可替代者。

会学习的人最强大，要把学习当成一种生活方式。

没有人能预知自己这辈子会走哪条路，更不可能预知路上会遇到什么人什么事，所以我们必须让自己拥有强大的心理素质以及自我复盘学习的能力。这两条是最终决定我们每个人人生的因素，也是每个人通过自身努力改变自我命运的入口。

时时思考，事事复盘，不要在同一类地方跌倒两次。大多数人不知道该怎么办是因为没有深入思考过，大多数的错误是重复性错误，思考可以让你比团队更加胸有成竹。和团队一起复盘，重新回忆和分析当初是如何思考、如何决策、如何一步步成功或者失败的，是最好的学习方式。

第七部分

业务的五个问题

军规27

物质激励是第一位的

中国的很多企业家喜欢红包式的激励。我甚至听到过这样的故事：一位做餐饮的企业家每年年末总结的时候，会议桌上堆满了一捆一捆的人民币，每个经理人进来述职后，老板会直接把或高或低的一摞人民币推给这位经理人，作为全年的奖金。这种方式虽然在视觉上很有冲击力，但其实对经理人缺乏足够的尊重。正像这本书所讲的，好的激励方式应该是有相对客观的量度依据并可预期的。当然，在这种情况下，积极主动地管理和沟通预期也会变得十分重要。

王冉

易凯资本有限公司创始人、CEO

微语录

#昆仑的仑#：

管理者必须建立起公司的激励体系，一个没有激励的团队是没有战斗力的。一个目标，如果没有配套的激励政策，基本上是空谈。激励要讲究方法，错误的激励方法效果会适得其反，物质激励是基础，但不能一切向钱看，高效的激励体系要做到四个相结合。

1　人人都需要激励，都喜欢激励

微博观点

#昆仑的仑#：激励必须“论功行赏”，必须公平、公正。激励运用得当，就能形成一种积极向上的精神，有效地激发主人翁的创新意识和开拓精神，真正起到“加油”的作用。如果运用不当，仅仅是为了照顾关系人的利益，势必会引起离心的效应，使多数人产生不满情绪以至消极怠工。

多激励少惩罚

人人都需要激励，包括管理者自己，每个人都喜欢听夸奖的话，这是人之常情。尤其是对于长期“抗战”的队伍，必然会陷入疲态，所以更需要激励，而且激励的方法必须变换花样。

记得蔡文胜写过，从小他就会激励自己。每当自己有一个长足进步的时候，他就会给自己买点东西奖励一下，我其实也有这个习惯。

激励，一方面是调动员工工作积极性的手段，另一方面也是员工的付出和业绩的合理回报，同时体现了一个理念：让员工分享企业成长的果实，员工是企业成长的创造者，也必须是受益者。

激励业务、惩治违规。激励主要用于与业绩相关的事情，以激励为主，刺激团队努力向前。惩罚主要用于与制度相关的事情，凡是违反制度的，以惩罚为主。创业公司，应该以激励为主。越高层，越应该以激励为主。

公司必须建立起一套激励体系

管理者必须时刻关注团队的战斗状态，如果等到下属离职了或者提出离职了才发现问题，这样的管理者是不称职的。

好的管理者应该能够预先防止下属的战斗状态出现问题，必须为下属不断设立更高的目标让下属去追求，不能让下属感到舞台太小空间不够。如果让下属来找自己说要离开，就是管理者的失败。你应该能够遇见到下属可能的去意并且在其未成为事实之前就采取措施将之消于无形。最后，好的管理者还必须对于任何下属的离去有预案，不会因任何人的要求离去而陷入被动。

管理者必须为公司建立起清晰有力的激励体系，没有激励机制的团队是没有狼性的团队，久而久之必然会陷入平庸和低效。

联想是非常重视激励的，杨元庆重新担任联想集团CEO后非常成功，外界只知道是因为确立了一个正确的“保卫＋进攻”的4年战略，以及大力宣贯了“说到做到”的企业文化。当然这两个方面确实是非常正确的，但背后还有一个重要的法宝，就是制定了一个名为LGP的奖励体系，激励全球团队摩拳擦掌，斗志昂扬地奔向目标。

2　激励的三大误区

微博观点

#昆仑的仑#：激励的效果和激励的方式密切相关，错误的激励方式效果会适得其反。虽然物质激励是最简单、最直接有效的方式，但是一切向钱看的文化对于团队建设弊大于利。

误区一：只讲物质激励

有些公司喜欢用物质激励，将物质激励发挥到了极点，依靠高额奖金，甚至有的公司超额部分奖金的提取比例可以达到70％的程度，每年年底，总裁会先和董事会讨价还价，然后和下属讨价还价。

我不否认物质激励是最简单直接有效的方式，但一切向钱看的结果是团队必然会向公司要求越来越多的物质，直到公司负担不起的那天为止。一旦公司无法满足团队的物质要求，团队的战斗力甚至稳定性都会出问题。一个没有核心价值观、只讲物质激励的公司不可能有持续的战斗力和凝聚力，一旦外界给出了更高的物质待遇，团队很可能就调转枪口了。

让员工分享公司成长的收益和物质激励导向是两回事，前者奖金是结果，后者奖金是前提。所有人都想生活得好一点，通过自己的劳动去换得必要的劳动报酬是应该的，但如果企业只讲物质激励，认为“钱”才是万能的、唯一的就不对了。

误区二：学而优则仕式奖励

中国式激励往往陷入“学而优则仕”的怪圈，似乎只有做官、职务晋升才是人生的要义。如此一来，企业为了激发员工的积极性和创造性，就想方设法把所有的人才往升迁这一条路上赶。遗憾的是，并不是所有的人都具有管理才能，也不是所有的人都有管理、控制他人的欲望。这种激励方法的后果往往是多了一个平庸的官员，少了一个有才华的科学家或者企业家。

误区三：江湖式分配

创业期公司在激励上最常见的状态有两种，一种是团队初建士气高涨，弥漫一种有福同享有难同当的江湖气息，大家不分彼此，有项目一起上，不谈钱，不谈差异。另一种是领军人威信高涨，“老大”感浓郁，大家认为只要好好干，只要干出成绩，老大会给他们交代的。

这两种方式，是创业初期公司最常见的，也是创业公司初期激励的最主要方式，但不是最好的方式，也不可以持久。革命不能靠自觉性，依靠自觉性革命结果是不可控的，必须尽早建立规范的激励体系。

3　使用正确的激励方法

微博观点

#昆仑的仑#：企业应该让员工通过工资、奖金和期权分享公司发展带来的收益。较低级别岗位以工资和奖金激励为主，干部以上以期权激励为主。

激励的三大原则

比较通用的激励方法是：中低级岗位现金激励，中高级岗位现金＋期权激励，高级岗位期权激励。同时可以给被激励者一个选择权——是选择较高的现金较低的期权？还是较低的现金较高的期权？即所谓的期权变现权。

1．公平是激励的第一原则。

激励最重要的是相对公平，功而不奖、过而不罚是最坏的一种情况。奖励机制一定要公平，员工不是在真空中进行工作，他们总是在不断进行比较。因此，管理者在设计薪酬体系的时候，员工的经验、能力、努力程度等应当在薪水中获得公平的评价。只有公平的奖励机制才能激发员工的工作热情。

要杜绝分配上的平均主义，不要干好干坏一个样，干与不干一个样，人人有奖品，个个得红包，更不要把奖励当成贿赂或拉拢朋党的纽带，否则不但无法达到激励效果，还会严重挫伤员工的积极性和创造性。

2．红包式激励不可取。

所谓红包式激励，是香港老板喜欢用的方式，逢年过节年头年尾、公司周年甚至是喜得贵子，以私密方式给下属发钱。获得者彼此之间不知彼此的金额，本人不知何时再次可得以及可得多少。红包式激励的核心是认为员工是自己的附庸，是一种施舍的心态，这种方式起不到激励作用，只能起到喜兴效果。

激励必须是可预见的，可计算的，换言之，就是标准清晰并事先明确标准。这样才能达到激励效果。不要让部下有被施舍的感觉，要让部下对于可能获得的物质和精神激励有预见性。

3．激励必须和严格的目标考评配套。

激励的前提是考评，考评的前提是目标。激励必须和严格的考评相结合，否则就是乱激励，乱激励不如不激励。

考评的前提是目标设立清楚，我们经常遇到的情况是，到需要奖惩的时候发现起初没有将目标设清楚，考评者和被考评者对于目标的理解不一致，一个认为自己做得很出色，一个认为没有达成目标。

高效激励的4个原则

1．物质激励与精神激励相结合。

让员工过上好日子，让一直追随你的人不断成长和收获成果是你的责任，但是你首要的责任是打造一支有战斗力的团队，并引领其走向胜利，用胜利来给追随到终点和未追随到终点的部下一个交代。让留下的人比离开的人更成功，这是你的终极责任。

物质激励是基础。拉卡拉的企业文化之中有一条是分享，我们认为员工必须分享企业成长的果实，随着企业的发展，员工的收入必须同步增长。一个伟大的公司，其员工的生活水平也应该同样是一流的。

但是不能只讲物质激励，必须同时辅以精神激励，包括向员工授权，认可他们的工作绩效，公平、公开的晋升制度，提供进一步提升的机会，实行灵活多样的弹性工作时间制度以及制定适合每个人特点的职业生涯发展道路等。

精神激励是一项深入细致、复杂多变、应用广泛、影响深远的工作，它是管理者用思想教育的手段倡导企业精神，是调动员工积极性、主动性和创造性的有效方式。

2．当期激励与远期激励相结合。

奖惩的实效性比奖惩的力度更重要，要缩短奖惩周期，越及时越好。

所以必须给予员工当期的激励，例如月度、季度的奖金，但是也必须有长期的激励。如果员工可以获得的所有收益都在当期兑现，不利于留住员工，而远期激励可以增大员工的离职成本，起到稳定员工队伍的作用。

3．现金激励与期权激励相结合。

物质激励包括奖金、股权和期权等，两者要相结合。完全是现金，企业当期负担太重，而且无法进行长期激励，一旦你给予不了员工期望的现金或者有人给出更多的现金，员工就会离开。一个亘古不变的真理是，当员工手里有足够的现金之后，他的工作动力就会大大降低，甚至会一边工作一边做些个人投资，工作的专心程度也大大降低。很多公司上市之后催生了无数百万富翁的同时也产生了很多离职员工就是一个例子。

给予一些期权，锁定员工的长期服务，同时减少员工可支配的现金，是一个很好的组合。对于立志于长期与企业一起成长的员工而言，期权在未来带来的财富放大效应也是员工辛勤工作的更好回报。

奖金是一种工资形式，其作用是对与生产或工作直接相关的超额劳动给予报酬，具有很强的针对性和灵活性，可以及时弥补工资的不足，具有更强的激励作用。

期权激励和股权激励的授予对象主要是公司的高级管理人员、技术骨干等，对改善公司治理结构、降低代理成本、提升管理效率、增强公司凝聚力和市场竞争力起到非常积极的作用。

4．单场奖与连胜奖相结合。

即时兑现的当场奖是最刺激的，以至于足球赛场上会出现老板提着装满现金的手提箱现场督战的情形。连胜奖是更大的一种刺激，每连胜一场奖金翻倍，将激励你不断进取。

2008年柳传志先生重新出山担任联想集团的董事局主席，杨元庆复出担任CEO时，制定了一个4年战略，同时配套了一个4年的激励计划，设定了4年的经营KPI，以年度利润的一个百分比作为团队奖金总额，但是如果4年都做到会另行增加一个可观的附加奖励，同时规定各个子团队如果指标超额50％，还可获得另外一个额外的超额奖金。清晰的目标、合理的战略路线以及刺激的激励，造就了过去3年联想集团的飞速发展。

军规28

不要搞大跃进

创业企业过三关：产品关、市场关、管理关。很多小创业企业死掉，认为是自己市场能力不行，其实是产品能力不行，产品能力合格则足以保证公司活下来，市场能力是解决发展问题的。很多中型创业企业长不大，认为是自己市场能力不行，其实是管理能力不行，管理能力行则能保证公司有调整和突破的能力。

俞永福

优视科技有限公司董事长兼CEO

微语录

#昆仑的仑#：

做企业是一个积小胜为大胜的过程，一个企业从创立到成功需要过产品关、市场关和管理关，不要祈望有捷径可走，只能一步一步走，不要搞大跃进，掠夺式增长结果会适得其反，大跃进就是大倒退。

1　成功没有捷径

微博观点

#昆仑的仑#：做企业是跑长跑，领导要有过程感，给下属点时间，多点耐心，效果会更好。创业者都渴望成功，但成功没有捷径可走，成功越容易，失败也越容易。

做企业是跑长跑

很多满怀着雄心壮志的领导人，不明白革命目标需要分阶段实现，一心要把企业办成大企业，拼足全力往上攻，结果都摔了下来。其实，越是心急越吃不了热豆腐，事缓则圆。很多时候，如果我们愿意把准备一步到位的事情成分两步走，往往速度会更快，成功的核心在于两条：做对的事情，并把事情做对。

企业也和人一样有生命周期，如同一个孩子从孕育到成长再到结婚生子的过程，这些环节只能一步步走，不能跨越。经营公司如同跑长跑，要快速启动，迅速行动，但是过程之中要一步一步来，设立了远大目标后要分成几个阶段，一个阶段一个阶段地跑。

创业者要有过程感

很多的创业者在创业之前都有一个美好的目标和一个自以为周全的计划，然而实践起来才发现原来很多精心策划好的事情都会碰到这样那样的难题，创业经历可以称得上是多灾多难，难题更是层出不穷。在这种时候，没有良好的过程感的创业者往往很容易跌入低谷，甚至就此放弃创业的想法，这是很可惜也很遗憾的。而对于其他那些勇于面对过程中重重困难的创业者来说，遇到的难题只是锻炼他们应变能力的机会，即使这次失败，他们也会在过程中吸取足够的经验来日再战。

我们很多时候的挫折是源于过程感的缺失，尤其是成功之后再次起程时。这体现在：（1）一步到位的心态，认为自己能力强资源多，可以跨越式发展。（2）急于求成的心态，认为明天革命就成功了。其结果是白折腾、走弯路或者狗熊掰棒子，其实尊重过程，一步一步来，革命晚胜利半年又如何？

企业的生命周期如同一双无形的巨手，始终左右着企业发展的轨迹。企业发展的每个阶段，都有一些需要重点处理好的问题以及要规避的陷阱，在此和大家作个分享。

企业组建初期是企业的孕育期，需要注意三个问题。首先要慎重选择和谁合伙，这是办企业的首要问题。其次不要送干股，这会让送与被送方地位不对等，最后导致董事会不是圆桌会议，而是老大带着学徒、弟子。如果以这样的心态讨论问题、作决策，就没法形成一个有效的表决机制，最终也会影响企业的发展。最后，如何设计股份比例非常重要，我的建议是股东间股份差距不要太大，但同时又必须要有一个大股东，尤其对于创业期的企业，需要英雄主义，需要敏锐的判断力和非常坚定的决心和狂热。不然就没有一个股东会把企业当成自己的事业。

企业在创建期研发产品和推出服务时不要求大求全。求大求全通常意味着成本增加，核心功能被削弱，与其这样，不如抓住用户最核心的需求，把它解决好。过于关注产品和技术的完善度，最后耽误的是产品上市的时间以及市场时机。第一代商务通的大卖，让我们对之后的产品有了更多的期望，在研发新一代手机时，我们对产品的功能、性能等都设定了一个非常高的指标，并且要全部自己干，最后导致的结果是，产品上市的时间比预计的时间晚了一年半，尽管你设计时很先进，但当产品推向市场时，其已落伍，这样的产品做出来根本卖不出去。

产品出来后，需要做市场推广，企业也进入成长期。这时特别要注意两点：一是要做试点，二是不要迷信外来和尚。

不论是卖产品还是卖服务，不要一开始就大张旗鼓地在全国推广，一定要做试点。因为产品开发者对产品的理解可能并不是用户的理解，即便你也可能是用户。你也必须要清楚，当你开始进入研发状态的时候，你每天都沉醉在其中，对产品的熟悉程度远远超越普通用户，已经不是我们真正意义上的用户了。

此外，企业的创始人在这个阶段很容易迷信外来和尚，这本质上是不自信。创始人可能认为自己的队伍中没有熟悉这方面的人，所以要请一个高手来做一个全套的营销方案。我希望跟大家分享的是，你一定要自信，你要相信你自己，以及你现在团队里的人，就是做这件事情80％的合适人选。不要故步自封，也不要迷信什么高手能把这些问题都解决掉。

企业的高速成长期，每天都有更多的新订单，交易量也不断创新高，企业的异常士气都很高昂，这时候创业者的心态会发生极大的变化，陷入多元化、正规化、搞战略、请空降兵等多种折腾怪圈。

企业做到一定规模，就会有VC、PE找上门来希望投资你，为你规划企业的发展道路，在什么时间、什么领域达到什么样的程度。这些驾驭好了，会成为企业发展的推动力；驾驭不好，会对你以前做的事产生毁灭性的打击。

2　俞永福的企业发展“三关”论

微博观点

#昆仑的仑#：创业是一个积小胜为大胜，循序渐进的过程，优视科技的CEO俞永福认为，创业路上企业必须要过产品、市场和管理三关，要一关一关过，没有捷径。

产品关

能不能做出一个好的产品，几乎是每个公司生死存亡的关键。事实上，多数公司并不担心做不出产品，因为大多数公司正是因为自己有产品才创业的。最多的情况是产品与市场需求不符合，或者是产品仅仅是实验室状态，不具备商用性。由技术人员发起成立的公司更是如此，他们陶醉于自己的技术，往往脱离了用户需求。

锤炼出一款好的产品，这是创业要过的第一关。

企业从创立、组织到生产的过程中，做好初步的策划和对公司发展方向的确定是极其关键的，这其中对于产品的选择和创新则又是重中之重。研发出的产品首先要简单，基于解决用户一个强需求，不能面面俱到，包治百病的药不如专治胃病，甚至专治某一种胃病。之后要经历产品的试用、做样板市场、复制市场、增值经营、上市、业务延展等阶段，在这个过程中要不断地调整计划，使产品得到完善的同时又能最大限度地迎合市场需求。

创始人要先关注产品再关注营销，不要本末倒置。产品是道，营销是术。当我们纠结于产品推广不畅时，不如低下头仔细审视自己的产品：我们给用户带来了什么价值？什么人在什么时候非用我们不可？用户获得产品的成本与付出是否对等？

关于产品我们必须关注几个问题：（1）给谁用？（2）解决他们什么需求？（3）用什么产品来解决？（4）如何收费？

一个产品好不好，关键看有多少人在多少情况下非用它不可。产品的功能不是越多越好，一个功能如果只有5％的用户在5％的情况下才会用到，就应该被去掉。一方面是降低成本；另一方面是要把对研发进度的影响降到最低。

市场关

当代社会，竞争已经渗透到各个领域，强大的自然法则左右着创业者的产品或服务经营，“适者生存”。只有将自己的商品、服务卖出去，才算取得了胜利。

市场关是创业需要过的第二关，很多初次创业的人总是幻想能够找到一个专家可以帮忙，这是错的，要学会自己尝试，独自开创出一条适合自己的道路来，同时因为市场瞬息万变，不要因为某一次的成功就自我陶醉，应时刻保持警惕，定时作市场调查并适时地改变市场策略。

企业在进行市场定位时，一方面要了解竞争对手的产品具有何种特色，另一方面要研究顾客对该产品的各种属性的重视程度，然后根据这两方面进行分析，再选定创业项目所选产品或服务的特色与独特形象。

管理关

创业初期的企业，管理都是松散的，如何跨越到规范化管理？如何防止管理与文化的冲突？

创业初期企业会面对各种问题，如顾客的投诉、市场的变化、资金链短缺等。这些都没有先例、经验可资借鉴，而需要企业根据管理三要素以及文化和规章制度一步一个脚印地前进。

创业期企业犯了错，为坏习惯付出的代价不高，但伴随着业务的发展，代价必然直线上升。因此企业必须建立相关的规范管理制度，能够防微杜渐，将恶习扼杀在萌芽之中。

3　企业发展速度要按经济规律来

微博观点

#昆仑的仑#：任何时候做事的关键都是控制，让一切在你的控制之内比速度力度都重要。对于速度和力度的追求如果超出了你的控制，就变成了一个随时可能翻车的危险游戏。

革命晚成功半年又如何？

我的一个朋友在公司上市之后制定了一个特别快的发展计划，希望加速发展。我跟他讲，革命晚成功半年又如何？

如果你知道革命一定会成功，那么革命早成功6个月和晚成功6个月其实不是那么关键。每个企业都有其承受的发展速度，并不是速度越快越好。

做企业应该是开观光车而非开赛车。赛车唯一追求的就是速度，没有速度就意味着失败，所以驾驶员一定要把速度开到最快。而观光车不同，对观光车而言，不到终点是失败，所以驾驶员的首要任务一定是把车开到终点，其次是沿途尽可能多到好的景点，最后是尽可能少消耗油料、路上少用时间。

从管理数十人到管理数百人，从一地经营到N地经营，这些管理上的跨越都需要整个管理团队的适应，找到方法，磨合出流程，这不是一朝一夕之功。可持续发展靠的不是“爆发”和“突变”，不是靠“冲刺”，而是积小胜为大胜，逐步增长起来的。

每年20％，连续5年，是多少？每年30％，连续5年是多少？巴菲特过去十几年的投资回报率只有18％，但是十几年下来，其公司就成了世界上最赚钱的。所以，经营一个公司，如果每年都能够保持一个适当的增长率，那就是一个非常了不起的成就。避免弯路，避免犯错，稳步增长，你一定会是最后的赢家。

出来混总是要还的

追求超常规的发展，必然会导致你的心态急躁，必然以超常规的投入为前提，这种过度投入是不可持续的，一旦投入停止了，发展也就终止了，并将导致全面崩盘。

公司的成长是需要控制的，企业的发展速度并非越快越好，过快的增长必然是掠夺式的增长，一旦发展速度过快，你的管理能力、新员工的扩充，以及扩充进来的人跟你的文化融合等问题都会暴露出来。

如今在中国，浮躁的现象很普遍，也包括企业界，大家的心态和逻辑都有问题。从心态上看，大家对钱、对上市，有一种特别强的冲动，大家都渴望以超常规的方式获得超常规的发展，直接导致催生了一些没有道德底线的东西。在西方，大家的心态要淡定很多，更加关注的是价值成长，企业随着你为用户、为市场创造价值的提高而发展起来，收益增长。从逻辑上看，企业发展有自身逻辑，一旦超越了这个逻辑，成长和繁荣不可能持续。

现在有很多企业，设定的目标是今年400人明年是4000人，今年3个分公司明年30个分公司，这是典型的掠夺式增长，企业的管理能力能不能跟得上？人才能不能跟得上？资金能不能跟得上？用户能不能跟得上？

如果能跟得上，非常好，恭喜你获得了超越式的发展；如果跟不上，那就危险了。我的建议是，不要搞大跃进，大跃进的结果必然是大倒退，不管你的初衷多么好。

军规29

先试点再推广

“营销试点是一个漫长而重要的过程，一旦试点成功，就要坚决而快速地进行复制。”读孙陶然“创业36条军规”第29条“先试点再推广”深以为然。试点就是以最低的成本找到最有效率的推广方案。回想去年E人E本在天津试销当天一台未售到年底日销千台的经历，正是在一个小区域找到全国推广方案的“试点典型”。

蒋宇飞

北京壹人壹本信息科技有限公司联合创始人、总裁

微语录

#昆仑的仑#：

营销的核心是找到有效的可复制的推广方法，这是一个漫长的过程，要先试点，试点成功再复制。核心是试点，这个过程不怕慢。没有经过试点验证的方案不能推广，一旦试点成功，就要快速坚决地进行复制。

1　推广前先试点

微博观点

#昆仑的仑#：推广的方案必须是经过试点并且试点成功的方案，没有试点就去做推广是赌博，打样要慢、复制要快要坚决。

先试点

推广之前必须经过试点，否则你无法知道是否应该坚决地推广，尤其是推广遇到阻碍时，是坚持还是调整。你根本无法决策，如果是经过了试点，答案就很清楚了。如果试点是成功的，那必须坚持；如果试点没有成功，那根本不应该推广。

试点是一种非常好的工作方法，现实工作之中，不管我们对一个方案如何有信心，都要先进行试点，把方案先做一遍，看能不能达成预期目标。如果能够达成，就要深入总结是如何达成预期目标的，总结出规律进行复制。如果不能达成预期目标，就要放弃预案。

一般情况下，试点要找一个有代表性的，但又不是主要市场的地方展开，核心是验证想法是否可行，拿出有说服力的数据来。

试点是验证我们产品的最佳手段，不要认为你自己是产品的用户，当你研发产品的时候你已经不是用户了，因为你每天沉醉在产品里边，对产品的熟悉程度已经远远超过普通用户，你已经不可能理解普通用户的使用体验了。

榜样的力量是无穷的

聪明的领导者都擅长树立典范，即管理者先有了一个大胆假设，然后去小心求证，一旦假设成立，去求证的部门就成了榜样。

以商务通为例，1998年我们用了半年的时间策划商务通的市场营销方案，从产品功能如何完善，到如何定价，再到选择什么渠道销售，以及用何种方式推广，我们做了大量的设想和推演工作，最后我们安排在郑州以及张家港同时进行试点，按照我们的市场推广模式进行广告投放，测试是否能够达成目标销量，结果都达成了，我们据此将其命名为“张家港模式”。

这个名词是我建议的，我想告诉全国潜在的合作伙伴，张家港这样一个不起眼的小城市，因为按照商务通总部规划的规定动作做了，所以获得了巨大的成功。1998年张家港只有10万人口，那个地方不通飞机不通火车只通汽车，是个很小的地方，历史上最好的掌上电脑品牌一年的销量也就是七八百台。但我们的代理商按照我们的模式在一个半月里就卖了768台，引起了轰动。试点证明，我们关于掌上电脑市场要进入井喷时代的判断是正确的，我们的模式是可以达成巨大销量的，是可以挣钱的。

打样成功后，我们把已经成为代理商的和我们想让他们成为代理商的都请到张家港，开现场会议，然后要求大家去贯彻和落实，我们甚至还提了一个口号：“总部的指示，理解的要执行，不理解的更要执行，在执行中加深理解。”全国代理商对此进行的复制令“全国山河一片红”。

2　营销的核心是找到推广方法

微博观点

#昆仑的仑#：企业经营就是两个工作：营销和创新，前者是企业获得收入的方法，后者是企业能够形成收入的武器。

企业经营重在两件事：营销和创新

很多总经理困惑，企业经营的事情千头万绪，到底应该如何着手？其实企业经营的本质很简单，主要就是两件事，营销和创新。

企业经营的一个核心是赢利，一个不赢利的企业不但无法生存也是不道德的，企业经营的根本目的就是把产品销售出去，获得收入和利润，实现这一点主要靠营销，只有将产品营销出去，产品才有价值。好的营销应该是从产品设计时就开始并贯穿于产品的整个生命周期，从产品设计之初我们就必须知道用户是谁、产品用来解决用户的什么问题、他们为此需要付出多少成本，只有知道了这些，我们做出来的产品才有价值。如果设计时不考虑这些问题，等到产品做出来再找广告公司和公关公司策划如何卖产品，那是非常错误的。

企业经营的另一核心是创新，只有创新，才能找到市场空隙，获得生存空间。

营销的核心是找到可复制的推广方法

营销是否成功取决于能否找到一种推广方法，一种能够以合理的投入产出比产生规模销量并且可复制的推广方法。这种方法必须具备3个特点：（1）能够产生规模销量。（2）简单且可复制。（3）投入产出比合适。

理论上，如果能找到目标用户并由创始人亲自给他讲解和演示，这是最有效的推广方法，但我们的目标用户成千上万，而能够进行讲解的创始人只有一个，因此我们必须借助媒体把产品推广给用户。

因此，营销的核心工作就变成了，在产品和价格既定的前提下，我们通过什么渠道，用什么方法去推广。我们必须回答3个关键问题：对谁说？在哪个媒体上说以及说什么？通过什么说？

3　如何试点？

微博观点

#昆仑的仑#：试点不要乱做，要搞清楚试点要试的是什么。试点的目的是复制，所以试点时要测试的方案必须是代表一把手水平的方案，同时要试点的方案必须是可复制的方案。

试点要试什么？

在做试点时，一定要搞清楚我们试点的是什么，一般而言，试点的目的有3个：（1）验证方法是否可行。（2）抓数据，量化方案。（3）写菜谱，形成手册，让所有的人可以复制。

试点的要点，第一是一把手亲手抓，试点的方案必须是一把手亲自参与的、代表一把手水平的方案，否则没有意义。第二是方案必须是可复制的，如果试点成功了马上可以复制推广。

如果试点的方案不符合上述两个特点，宁愿不试点。

试点的方法

推广之前必须打样，以确保方案的可行性以及可复制性。所有的推广都应该是复制样板的过程，试点不成功的方案投入推广是巨大的灾难。

打样的方法：

第一是亲自抓。打样是验证一把手对于战略战术的设想，我们的方法论之中有一条：亲手打样。一把手必须亲自部署，亲自抓，以确保试点的方案是最高水平及确保执行中调整的效率。如果自己不会做，授权给别人做，不能把握结果是否合乎标准，这样授权的结果很容易脱离自己的掌控，对企业也是一个定时炸弹。

第二是可复制。试点的方案应该是可以复制的方案，即你试点的必须是有共性的、可复制的做法。如果试点成功了，但是成功的这个方案是一个不可复制的方案，这个试点就不该做。因为，试点的目的，是找到可复制的方案及方案的最佳实施方法。

第三是要抠细节。打样不怕慢，过程之中要抠细节，抓数据，找出方法和规律。

数据，是为了量化指标，使复制更加有的放矢。根据打样过程中采集的数据综合分析，能够得出自己的想法是否可行。倘若与原本的设想差之千里，就必须重新考虑整体思路和设想。同时，对于打样过程中出现的问题进行总结，尽量避免问题的再次发生。取其精华，去其糟粕。将打样得出的经验教训编辑成册，并将相关数据量化，以便在推广过程中更加顺利。

打样的过程要细，要慢，撒一层土，夯实了，再撒一层土，再夯实了。这是一个反复的过程，在反复中不断验证自己的设想。而且要针对复制而去，不能复制的方案即便试点成功也是没有意义的。试点的最终目的是推广一种模式。

第四是要写手册。打样的输出结果是写出操作手册，以便复制时任何人均可按照手册操作。复制的时候，必须有手册——菜谱，必须有培训，必须有指标——量化的，必须限期达成。

军规30

坚持是必须的，维持是没有意义的

做媒体的时候，最喜欢的故事是那种百折不挠苦尽甘来的。我们理解的创业更像一场戏剧表演。但真正开始创业，才发现坚持如果不在正确的方向上，那就是无意义的维持。我的一个朋友投身电子商务，但他在错误的时间进入错误的市场，苦熬一年，耗光了子弹，也拖垮了身体。选择比努力更重要，信否？

申音

NTA创新传播机构创始人，电商社总编辑，前《创业家》主编

微语录

#昆仑的仑#：

创业是长跑，学会坚持才可能成功，但是为维持而做的坚持是没有任何意义的。该放弃时就放弃，该转型就转型，很多成功的公司，最终成就的和出发时设想的都不一样。

1　转型不是失败，为了维持的维持才是最大的失败

微博观点

#昆仑的仑#：创业路上，日新月异自然好，关门大吉也不坏，最坏的情况是陷入死胡同了却不断投入资源苦苦维持。如果发现事情不可为，一定要敢于收手转型，转型不是失败，为了维持的维持才是最大的失败，今天我们看到的很多伟大企业都是由转型而来。

几乎所有的成功都历经磨难

创业路上有三种可能，一种是欣欣向荣，一种是倒闭关门，一种是不死不活。欣欣向荣固然好，这意味着你的努力都得到了回报，你一手经营的企业正朝着你所期待的方向发展。但你要时时保持警惕，有时候，上升与下降就在一念之间。倒闭关门也并非是坏事，及时收手关门大吉而已，即便是失败，你也可以从中获得很多经验，有一天还可以东山再起，在现实生活中这种例子比比皆是。

最可怕的是陷入苦战，不死不活，在泥潭中挣扎，每天都有新希望但是又没有结果。这是很普遍的一种结果，也是一种最痛苦的状态，每天拼命干，一年下来只是维持温饱而已，但是又被陷在这里，每天都要去做这件事。

这时候其实最需要有个清醒理智的判断：到底这个事行不行？如果不行就要果断放弃，你的时间和资源是有限的，不能不加选择地乱用，乱用的结果可能是直接把自己拖死。

几乎所有伟大的公司都经历过转型

很多成功的企业，刚开始的设想和最后的成功都完全不是一回事，英雄的出处不一定那么光彩照人，在此举些例子：（1）诺基亚，造纸和橡胶鞋。（2）三星，卖杂面和面条。（3）任天堂，做纸牌。（4）夏普，机械铅笔。（5）Skype，文件共享软件Kazaa。（6）松下，双向插座和插头。（7）惠普，阻抗式声频振荡器。（8）Twitter，播客平台。（9）摩托罗拉，生产电池代用器以及后来的汽车收音机。

包括现在风头正盛的Groupon也是一个很好的例子。它被视为发展速度最快的创业公司，在不到3年的时间里，公司人数骤增到6000多，每年的销售额也逐年增加。而当前，Groupon也正处于转型期，朝着彻底改变当前业务模式的方向发展，准备推出移动应用“Groupon Now”，这个应用可实时向用户提供邻近地区零售商提供的优惠券。对于Groupon而言，这是一次重大转型。因为曾经红极一时的业务模式是寿命有限的。不少的创业公司如百视达（Blockbuster）和社交网站（Friendster）等，由于创新不足，最终被淘汰。

大多数伟大的企业成功时做的事情和建立时想做的事情都是完全不同的，没有人能保证在出发上路之前就全都想清楚了。即便你想清楚计划好了，市场和竞争对手的情况也是随时变化的，你的方向也必须随之调整，否则就必死无疑。

2　维持没有意义

微博观点

#昆仑的仑#：创始人最重要的工作，是要退出画面看画，搞清楚自己是在坚持还是在维持，该坚持就坚持、该调整就调整。

分清楚坚持还是维持

创业有时会走上绝境，是坚持，还是放弃？这不是一个问题，而是一个选择，没有对错。选择放弃等于自认失败；选择坚持也许终会成功，也许仍是失败。不过，选择坚持最终成功的机会很小，而选择放弃，将来第二次再创业，可能成功机会更大。

我们必须学会判断维持和坚持，然后作出正确的选择，把有限的精力放在最有价值的事情上。

坚持是必须的，要想成功必须坚持。我曾经对孩子们说，人生最关键的是两件事：想清楚和坚持住。想清楚两点：（1）根本目标——你想过什么样的生活。（2）最高准则——你想成为一个什么样的人。坚持住两点：（1）上进心——立志让自己成为同学之中的出色者之一。（2）执著劲儿——坚持自己的追求，遇到任何苦难都不放弃。

乔布斯说：“成功的创业和失败的创业间的差距就在于坚持。”在创业的过程中，遇到挫折、痛苦是再正常不过的事情了，如果每一次经历大风大浪都退缩或是放弃，就不会成功。

但维持没有意义，维持不可能带来转机，尤其是如果企业一直处于苦苦挣扎的境地时维持更没有意义，因为那很可能是企业的商业模式有问题，或者是产品有问题。

学会如何区分是坚持还是维持是创业者必须学会的一种能力，如果你不知道如何改进目前的状况，如果你向前看半年甚至一年还看不到有本质改观的可能，那就是在维持。

一个优秀的领导者，必须让自己脱离公司的日常事务，如果每天满脑门子的官司是不可能产生战略性思路的，如果不走出去加入到各种圈子，尤其是高于自己的企业圈子，是不可能开拓自己的眼界和胸怀的。

我喜欢户外，到大自然中去，感受大自然。当你体力达到极限，和大自然共呼吸时，你的脑海会明镜般清澈，对企业和业务的理解会更上层楼。

抬头看路比低头拉车更重要

方向正确是企业成功的基础，但是我一直认为创始人对于公司的投入，不是每天起早贪黑地蹲在办公室处理事务，也不是事事以身作则，而是用心力。创始人的脑海里都在琢磨公司的事情，甚至梦中惊醒也是因为出现了新的业务思路。

创始人的使命就是设计公司的方向。创始人需要抬头看路，退出画面看画。要给企业做个体检，确定企业处于什么阶段，要学会去预见未来，并据此来作出决策。

创始人就如同瞭望台上的船长，必须高瞻远瞩地看到自己企业的处境。从海图上看企业之船的未来，不但要规避明礁，还必须找出哪些地方是暗礁。

我比较喜欢问的一个问题是，前景是什么。你可以大胆假设，向前看三年五年，你做的事情会怎么样。三年五年后，你的企业会发展到哪个阶段，该朝哪个方向走，甚至在未来的三年五年内，你们会在哪里遇到问题，遇到怎样的问题，这些都是你可以大胆设想的。向前看并不是件坏事，也不意味着不是脚踏实地，有时候，你必须跳出当前被禁锢的面，来看整个局，才能更明智。

很多成功的公司，上市时的模式和最初构想的往往相差很多。创业成功的秘诀之一是要审时度势，激流勇转。对目标的执著与对市场的敏锐相结合，才能找到属于自己的机会。市场，即公众需求，是创业者的终极审判。

军规31

成功后不折腾

人最大的敌人是自己。成功后更容易迷失自我，忘乎所以，如果不能保持清醒，成功的福就可能变为失败的祸，正所谓：多元化是陷阱，盲目扩张是祸端，迷恋自我是歧途。

任何时候都不要折腾。折腾者迷恋的是自己无往不胜的感觉，近乎于为所欲为，一旦陷入盲目，开拓的勇气和能力瞬间就会转化为巨大的破坏力。

何振红

中国企业家杂志社社长

微语录

#昆仑的仑#：

创业者切记成功后不要头脑发热，企业成功很不容易，要珍惜革命成果，推动企业健康稳定地可持续发展，不要折腾，盲目扩张、轻率变革等都会让企业元气大伤。

1　成功后不要头脑发热

微博观点

#昆仑的仑#：很多创业者企业刚学会走就想跑，刚刚取得初步成功就开始不再专注于业务，开始不满意自己的发展速度，认为企业实力强大了，开始盲目扩张、搞多元化、搞大跃进，这是非常要命的。

多元化要慎重

成功必然会带给人强大的自信，所以成功后某些人会认为自己无所不能，加之成功后有了更多的资本，有了一定的品牌，最容易做的就是扩张，而且是快速扩张。

很多公司上市后陷入了盲目扩张的陷阱。前一段我参加活动遇到一个南方的企业家，人非常朴实，也很实干，但是见面没聊多久就告诉我他有两家上市公司，上市募集了很多钱，有好项目相互通报一声大家一起投。他们目前已经从原来的主业进入了地产、银行等领域，如果高科技领域有机会他也非常想进入。

这是非常普遍的一种现象。造成这种现象的原因，一方面是因为企业成功后老板的自我膨胀，另一方面也是因为地方政府的推波助澜。很多企业成功后成为政府重点关注的明星企业，领导视察、政策扶持等接踵而至，政府给土地、牵线重组企业不一而足。面对政府的热情以及推过来的资源、看似唾手可得的利润，绝大多数创业者都很难把持住，很容易被过程带着走，一步步陷入多元化怪圈。

实际上，多元化是企业最危险的一种行为，首先是隔行如隔山。我们在一个行业做成功了不等于在其他行业也能成功，甚至比一般人成功的机会还要低。其次是多元化会导致资源分散，管理能力不足，几乎所有的多元化都会以失败告终。

加速度要节制

企业成功之后的另一个危险是创始人头脑发热，盲目加速。当年史玉柱的巨人集团在珠海成功后，政府将其作为城市的名片、政府的政绩，给批了地让他们建自己的大厦，又不断建议盖得高些更高些，最终高到了企业力所不能及的高度企业也就垮了。

彼得原理说，“人最终一定会被提高到他能力所不能胜任的位置上”。企业发展也是如此，领军人物如果不能保持清醒，不能有意识地控制企业的发展速度，最终企业资源一定无法支撑。

创业初期因为生存压力，创业者不得不脚踏实地，一步一个脚印地走。企业进入高速成长期后大部分创业者很容易心急，急于把企业抬上另外一个台阶，今年销售10亿元恨不得明年就一步做到100亿元。这种拔苗助长的做法非常危险，尤其是对依赖广告投放进行销售的公司而言几乎可以瞬间让企业毁灭。试想如果去年销售10亿，今年按照销售30亿投放广告，一旦达不到销量，就意味着巨额的亏损以及海量的库存！

做企业是一个长期经营的过程，重要的是可持续增长，至于早一年还是晚一年上市以及销售上一个新台阶没有太大关系。相反，如果希望跨越式发展，一旦失手后果不堪设想，多少企业就是死在这种“加速度”上了。

2　不要被专家忽悠

微博观点

#昆仑的仑#：不在其位不谋其政，不担其责不知其重，成功后不要被理论所迷惑，不要被专家所忽悠，所谓的正规化也好、战略规划也罢，需要你自己做出来而非被专家所规划。

纸上谈兵式的正规化对企业有害无利

正规化几乎是所有成功后的企业必然会走的道路。通常，创业者靠土枪土炮打开市场后，总会觉得自己的企业不够规范、制度不够好，希望能走正规化道路。

这种想法很自然，我自己操盘时也有过这样的经历。但是其实正规化很难把握好，往往是规范建立起来了，效率却降低了，机构也臃肿了，于是又会再折腾回去，费时费力。我曾经和一位知名企业家探讨过这个问题，他从500强企业专门引进了一个高管来搞公司的规范，结果却事与愿违，为规范而规范不仅消耗了企业的成本，还严重影响了员工的心态。

企业进入高速成长期后的确需要规范化，规避一些不必要的风险，但这不是靠生搬硬套别人的规范来达到的，实际上，没有任何现成的绝对适合你的管理方法可以让你直接拿来用，所有别人成功的方法只能被借鉴而不能被直接引用，别人的管理经验若是有效，也只是在与你的企业的实际情况结合后才可能发挥作用。

一个聪明的管理者，要善于揣摩、借鉴别人的管理经验，但绝不能生搬硬套。每个企业的文化都不同，遇到的问题也不同，管理方法自然也不同，适合自己的，才是最好的。

靠专家建议定战略基本上没戏

企业成功后，老板的另外一个倾向就是认为自己总算有条件搞战略了，于是开始请专家，投入人力，开始制定庞大的长期发展战略。

重视战略当然是应该的，但战略是一门实践科学，尤其是与企业所处的行业以及企业自身情况紧密相关，绝非所谓的专家能够帮助你制定的。

要非常警惕所谓的专家，战略只能由你自己来制定，因为战略是和企业的特性、团队的基因等个性化因素密切相关的。专家最多查些资料了解你的行业，但不可能深入了解你的企业，更不可能了解你的团队，闭门造车出来的战略只能是坑爹的。

只有亲自领导执行战略的人主持制定的战略才有意义，专家尤其是外请的专家或者顾问，他们并不对结果负责，也并非专注于你的企业，他们的意见只能是泛泛而谈或者照别人的葫芦画你的瓢，我从来不相信所谓的专家和顾问。

十几年前，中国南方曾经有一家著名的IT公司，上市后花重金请来国际上著名的咨询公司帮助制定战略，结果只实施了5个星期就被迫全面终止，随后带来的是该公司业绩的全面大滑坡和组织涣散，教训不可谓不深刻。

3　要敢于坚守自己的成功之道

微博观点

#昆仑的仑#：你自己的做法既然造就了你今日的成功，也必然是你明白继续辉煌的基础，不要轻易抛弃。企业必须与时俱进，但是改革要慎重，要采取改良而不是革命的方式进行改革。

成功者不可妄自菲薄

俗话说，黑猫白猫捉到耗子就是好猫，经营和管理有一定之规，但并无必需之法，有效的就是好的。

每个企业的情况千差万别，行业也千差万别，必须要有适合自己的管理方法。制造业行之有效的金科玉律在研发型企业可能完全行不通，前一段大卖的《海底捞你学不会》，且不说其中的内容到底如何，其中的方法确实你学不会，因为他们的很多做法针对火锅店是可以的，针对餐馆也许就未必可以，针对IT更是完全不是那么回事。

中国人本性是谦恭的，尤其是草根成功者，不管取得了多大的成绩，骨子里总是感觉自己还有很多不足，例如不是科班出身、企业不正规等等。

谦虚是好事，但是不能怀疑自己，尤其不要邯郸学步。

我们必须清楚，经营和管理这门科学，没有科班不科班、规范不规范之分，只有有效无效的差别，任何时候都不要妄自菲薄自己的管理水平，管理本身无定式，有效的就是好的。你可以自己独创，也可以在他人的基础上进行创新，不需要在意是否一定要沿着某个套路走，更不需要遵循某本书上传授的经验，支撑你发展到今天的管理一定有其可取之处。

管理要改良而不能革命

每个组织都是一个生态系统，有其长期以来形成的规律和逻辑，不要轻易打破其平衡，一旦用外力强行破坏其平衡，很可能带来整个组织的运转混乱，重新恢复生态是一个艰巨而漫长的工程。

所以，要改变一个组织时，要采取改良的方式而非革命的方式。所谓改良，指去掉事物的某些缺点，使之更适合要求或者改善，是在现有的基础上修改，不包括推翻重来。所谓革命，是要求从根本上改变事物的本质。

给一个组织引入新的管理方法，引入新的高管，一定要慢慢来，逐步引入，千万不能一下子变革。一个组织对新规则的接受需要一点时间，需要一个过程。再好的新管理方法，也会存在很多你不了解的地方，你更加不知道它运用在你的公司上是否能起到应有的效果。因此如果要引入，最好的方式是在现有管理方法上进行改良，循序渐进地导入新的管理方法，而不能急于求成。

管理上的改变要改革而不革命，一方面要在原来的基础上，缺啥补啥，哪儿弱补哪儿；一方面推进步调要慢要稳，不要搞革命性的改变，一夜之间严厉推行。革命式的引进方法，且不说在未经验证之前存在巨大的失败风险，一旦开始实施还会冲击现有的规划和业务，打破原有的平衡和逻辑，把一切搞复杂，这是非常危险的。

第八部分

资本的五个问题

军规32

借助资本的力量创业

三十六计，走为上。Wait and See不如Do or Go and See。孙陶然的36条军规，招招都是能“走”的高招。投资的根本固然是投入，但资本若与人不相投不相配，创业投资必然两败，所以第32条军规“借助资本的力量创业”显得尤为必要和重要。人靠谱，事靠谱，没有资本这把倚天剑，只能任由别人宝刀屠龙的份儿。

薛蛮子

著名天使投资人

微语录

#昆仑的仑#：

现代社会是一个资本和实业紧密结合的时代，只有借助资本的力量才可能大成。不要让自己的企业输在起跑线上，创业者必须学会和资本打交道。谁更了解资本，谁能用好资本，谁就能让自己的企业占据先机。

1　现在是资本时代

微博观点

#昆仑的仑#：时代变了，资本已经深深介入各行各业，这是现代商业一个显著的特点。只有借助资本的力量才可能大成。要借资本的力，不要被资本控制。

资本的介入已经改变了企业的成长周期

过去，我们听到的创业故事都是从几千元、几万元起家，一点点滚动发展，用了十几年时间打造出一家知名公司，甚至很多公司没有使用一分钱银行贷款，没有融过一分钱资本。

现在，时代变了，资本已经深深介入各行各业，这是现代商业一个显著的特点。资本的介入催生了一种“先烧钱再挣钱”的企业发展道路，如果你不借助外部资本的力量，还是靠自身的积累滚动发展，就如同手持小米加步枪和飞机大炮作战，胜算很低。

风险投资对企业的介入大大加快了企业的成长速度，任何一个企业都不再可以奢望一个20年甚至10年的成长周期。如果你不能在5年或最多10年内成为市场老大，你就要被赢家通吃。

由美国西北大学音乐系学生安德鲁·梅森创立的Groupon，在7个月后实现赢利，不到一年半的时间估值就高达13.5亿美元。而风靡全球的Facebook，从2005年收购域名开始，到2010年已超越雅虎成为美国第二大网站，估值达430亿美元。

现代社会，资本与创业高度结合，企业间的市场竞争已经从产品、制造、营销等的竞争延展到资本领域，一些自身竞争力不是最优的企业在获得强大资本注入后迅速击败原领袖企业的例子屡见不鲜。

只有用好资本才能成功

虽然融资解决不了经营上的问题；虽然有时候创业期的公司资金太多反而会带来很大的副作用，增加企业犯错误的机会；虽然钱不是万能的，而创业初期企业的困境绝大多数不是靠钱能解决的，但还是必须融资。

在飞机大炮遍地的战场上，靠小米加步枪去打仗，打胜亦是偶然。现代社会的创业者，必须要学会借资本的力来发展。

不要担心融资后股份被稀释或失去对公司的控制。一个百分之百属于你的小公司远比不上一个你只占有一个小百分比的大公司，把事情做成要远比把事情做成自己的事业更重要。更何况，明智的投资人不会寻求对公司的控制，他们希望的是创业者把公司经营好。

时代确实变了，你所能列出的每一个知名公司几乎都是吸纳了风险投资。曾经有一个朋友跟我开玩笑说，现在的新趋势是那些所融资金比从市场上挣到的钱还多的公司，以及那些从政府拿钱比从市场拿钱还多的公司在台上风光。

即便是依靠自己的力量没有融资发展起来，我的建议也是要融一部分资。引入投资人可以改善公司的股东结构，强化董事会作用以及逼迫公司按照现代企业制度去经营，提升公司的竞争力。

2　不融资就会输在起跑线上

微博观点

#昆仑的仑#：现代社会，谁更了解资本，谁能用好资本，谁就能让自己的企业占据先机。但不要指望靠融资解决经营上的问题，不要幻想有钱就能解决企业的全部问题。

借助资本力量加快发展速度

现代商业社会已经越来越没有那些不融资的创业企业的发展空间了，创业者除了必须有能力找到企业的发展方向和人才之外，还必须有能力找到足够的风险投资。

最近几年，社会的狂躁也渗入了资本市场。资本越来越贪婪和狂躁，没有上市、还在大幅度亏损的企业动辄被估值几亿几十亿美元。疯狂的资金投入之下是企业疯狂的经营行为，高买低卖、狂砸广告、高薪挖角等比比皆是。有些创业者和投资者甚至喊出他们那个行业拼的是融资能力，似乎只要砸下足够的钱把竞争对手都熬死，自己就可以上市大功告成了。

虽然这种状况不正常，但创业者如果不能正确应对也会吃大亏。

我有一个朋友，企业做得非常不错，每次我劝他尽早引入风险投资发展他都不以为然，他认为企业很赚钱而且又不需要钱，为什么还要出让股份来融资呢？这是很多发展不错的创业者的普遍观点，也是非常错误的。

首先，你需要钱。经济学的观点是资源永远是稀缺的，一个企业如果认为自己不需要钱、资源已经足够，那只能说明管理者有很大局限性，并没有规划出最佳的战略。

其次，资本的进入会强制性地帮助你梳理你的商业模式，让企业的管理进入规范化，会大大地提升企业管理能力和经营能力。

再次，你的竞争对手会融资。一旦竞争对手融到资本，突破自身滚动发展的框框开始大踏步在市场上前进，你就会很被动。

最后，并购是一种重要的发展方式，要实现跨越式发展，通过并购整合是一种最好的方式，一切都自己从零做起是最笨的做法。

如果要融资，一定要在企业不需要钱的时候去融资。我的老师厉以宁教授在讲到国企改制时曾经用过一个词“靓女先嫁”，企业一定要在最好的时候来融资和扩大发展，等到你走下坡路时想融资也没有人感兴趣了。

和最强的资本结合

要和最强者合作才能大成。大牌投资机构拥有的不只是人脉，更重要的是情报体系，数据公司、媒介关系、舆情监控、内部人情报，构成了复杂而高效、相互校验的情报体系。这个情报体系所提供的信息会在投资机构从项目筛选与调查到投资后的增值退出这一全流程中给予支持。

虽然我认为不要指望投资人能帮你钱以外的事，但是不可否认，融资除了获得钱外还是有不少增值价值的。

首先，融资的过程能够让你的企业强大起来。周鸿祎认为，见每一个投资人不要看结果，要将投资人看成磨刀石。见30个投资人哪怕30个投资人一个也没给你投钱，通过他们的挑战，你能把自己的模式想得更清楚，能把自己的产品、自己的用户定位想得更清楚，也是很大的收获。

其次，投资人确实可以带来一些资源。这些资源包括，你可以获得一个经验比较丰富、阅历比较广的董事，投资人投资的其他企业是你天然的合作伙伴。

如果可以，一定要选择强大的资本来融资。要规避那些坏基金，坏的基金一旦沾上后患无穷，尤其是那些将战略投资当做竞争武器的公司，一定要敬而远之；另外要看基金对公司的看法和期望是否和你的设想一致，如果志不同道不合也会很麻烦；最后要选择能够带给你更多资源更多增值服务的。

3　学会和资本打交道是创始人的必修课

微博观点

#昆仑的仑#：创业者必须学会和风险投资打交道。融资能力也是创业能力的一种，融资时要注意保护自己。对于条件不好的投资宁愿不要，失去了控制权的公司必然沦为资本谋求最大收益的工具，最终毁了公司。

什么是风险投资？

与创业公司相关的投资基金分为几种，规模不同，投资方向也不同。最早期的是天使投资人，其后是风险投资，然后是私募股权投资基金，以及各种保险基金、对冲基金等类型的基金。

与创业者关系最紧密的是天使投资人和风险投资。

天使投资人是指提供创业资金以换取可转换债券或所有权权益的富裕的个人投资者，天使投资人是个人。我的理念是，成功的企业家从事天使投资是回报社会的一种方式，把自己的财富中的一部分拿出来，投资给那些有创业梦想的人，以及那些有意义的创业想法，是非常有意义的一件事，至少我自己是这么认为并身体力行的，目前中国比较活跃的知名天使投资人不超过20人，包括薛蛮子、雷军、周鸿祎、蔡文胜、曾李青等。

风险投资也称创业投资，其投资对象多为处于创业期的中小型企业，而且多为高新技术企业；投资期限至少3～5年以上，投资方式一般为股权投资，通常占被投资企业30％左右的股权，而不要求控股权，也不需要任何担保或抵押；风险投资人一般积极参与被投资企业的经营管理，提供增值服务；投资目的是追求超额回报，当被投资企业增值后，风险投资人会通过上市、收购兼并或其他股权转让方式撤出资本，实现增值。

风险投资的本质

基金是由基金管理公司来管理的。不管是风险投资还是私募股权投资，本质上都是一家以钱来挣钱的公司而已，而且这家公司非常短视，其寿命事先已经被设定为7年。

基金公司的生产资料是有限合伙人提供的资金，收益来源于两部分：一部分是固定的管理费，按照基金总额的一个百分比按年提取（一般是2.5％左右）；另一部分是基金赢利部分的一个百分比（一般是20％～25％左右）。

因此我们可以简单理解为我们一般见到的所谓投资人，其实是基金管理人，他们的薪酬来源于基金管理费，他们的奖金和分红来源于投资收益的分成。

了解了这些你就可以明白，为什么基金公司也要去融资，为什么有的基金公司融资后会快速把项目投完，为什么很多基金投资的项目你看不懂了。

风险投资眼中的创业公司

如何能够获得风险投资的投资呢？

我认为要人和事对。首先是风险投资认可创业者，其实也包括创业者认可投资人，如果你看着我就别扭我看着你就不顺眼，肯定没法合作。其次是风险投资对公司业务的看法，主要是商业模式、业务前景等因素。

所有做投资的人都希望项目和人缺一不可，但这种情况是可遇不可求的，最多的情况是人非常好，项目也不错但还不够好，投还是不投？或者项目非常好，人不错但还不够强，投还是不投？

雷军是非常成功的投资人，过去几年他陆续投资了17个项目，其中很多项目都已经非常成功，包括凡客诚品、优视科技、多玩、尚品、拉卡拉等。雷军认为天使投资就要投入，基金的商业模式不支持投入的投资模式，因为投资机构募集投资人的钱，都有明确的退出期，如果项目不够好，至少会浪费几年时间，机构等不起。而天使投资者投的是自己的钱，没有外部压力，有足够的时间投入。还有一个很重要的原因，在中国，高素质有经验的人奇缺，这点和美国不一样。所以，他的判断是投入的胜算更高！

雷军在《评估创业项目的十大标准》中给出了评估团队的6条标准：（1）能洞察用户需求，对市场极其敏感。（2）志存高远并脚踏实地。（3）最好是两三个优势互补的人一起创业。（4）一定要有技术过硬并能带队伍的技术带头人（互联网项目）。（5）具备低成本情况下的快速扩张能力。（6）履历漂亮的人优先，比如有创业成功经验的人会加分。最难的是（1）和（5）。

雷军认为如果创业团队达到上述6条标准，只要有梦想，坚持下去，就一定会成功。但同时创业团队必须找到合适的创业方向，才会真正成功。如何判断项目是否值得做呢？雷军总结了4条标准来选择项目：（1）做最肥的市场，选择自己能做的最大的市场。（2）选择正确的时间点。（3）专注、专注再专注。（4）业务在小规模下被验证，有机会在某个垂直市场做到数一数二的位置。一句话来表达就是：在对的时间做一件对的事，并且要做到数一数二。

军规33

融资时要敢于吃亏

企业家感到公司被低估完全可以理解。除了投资人信息不对称，成功的企业也背负了商业社会的种种商业和道德风险。融资如同寻找伴侣，不要因为对方的银行存款稍少就去作次优选择。成熟优秀的投资人一样千金难求。融资要有明确目标，钱只要足够完成跨越式发展就好。这样一来大家都会感到内心的平衡与欢乐。

羊东

软银赛富基金合伙人

微语录

#昆仑的仑#：

不要相信那些融资神话，只有很小比例的创业者能够融到资金。创业初期创业者应该专注于业务，与其把时间浪费在见投资人身上，不如竭尽自己的全力推动业务走得尽可能远些。你自己不发挥出全力资本不会出手参与。融资不是卖公司，拿到钱是最大的目的，价格低点规模小点都无关大局。

1　别相信那些融资神话

微博观点

#昆仑的仑#：融资其实很难，而且需要一个过程，创业计划永远多到投资人看不完的程度，大概只有1％的创业者可以融到资金。

不要相信那些华丽的融资故事

首先不要相信那些融资神话，至少你知道的那几个6分钟融巨资的故事已经被证明是吹嘘的了，如果有神话也是百分之一或者千分之一的概率。既然是小概率事件，就不是普通人所能期待的。我不关心天上会不会掉馅饼，因为我知道即便是天上掉馅饼也不会掉到我头上，对这种小概率事件还是不要幻想为好。

其次不要相信那些绚丽的公司估值和融资金额。有一次我给我的一个投资人打电话，问他为什么他们投资的另外一个公司的估值竟然比我们还高。他听了后呵呵直笑，告诉我，对方对媒体公布的融资金额是实际金额的5倍！

企业融不到资是常态

如果我们统计一下每年发布的融资案例，或者简单地把所有基金募集的金额和他们平均的投资金额相除，我们会得出一个结论，其实只有不到1％的企业能够获得融资，企业融不到资是常态。

如果融不到资也可以考虑改变创业路线，从寻找投资人自己创业变为联合志同道合的人共同创业，找到几个同样有创业意向的朋友，大家把资金放到一起、把想法拿出来共同讨论，然后朝一个方向齐心努力，等公司做大了再提出自己的股份单独创业，这样不仅有了资金保障，还有了更加宝贵的创业经验。

2　如何融资？

微博观点

#昆仑的仑#：创业初期企业的核心问题多半不是缺钱，与其到处去融资还不如专注于业务，先发挥出自己的最大潜力，先靠自己的力量把能验证的都验证了再去融资。你不使出吃奶的劲儿，别人的手不会伸过来。

想清楚缺钱干什么再去融资

很多创始人总认为企业发展不起来是因为没有钱，其实不然。很多时候企业发展的瓶颈根本不是钱。解决了真正的瓶颈，没有融资一样能够前进。反之，如果自己没有想清楚要钱做什么，怎么花，在见多识广、眼光独到的投资人那里也是融不来资的。

创业初期的企业，最需要的是找方向而不是钱，所以我倾向于稍微晚一点儿再开始融资，让企业稍微定型一些再去融资，会比较容易，估值也不至于被压得过惨。

我不赞成创业初始就去融资，创业初期，最需要的是想清楚做什么，把样品做出来。这一部分的钱，是你自己可以解决，也必须自己解决的。

去融资的时候，你自己首先要想清楚你的商业模式是什么，想清楚你要钱来干什么再去融资。很多时候融不到资的原因是你根本没有想清楚你要做什么。投资人未必是你的业务的专家，但是一定是看项目的专家。他们每天要看很多项目，他们有很专业的分析模型，有非常清晰的标准来衡量项目，他们未必知道什么公司能做成，但是他们知道什么样的公司做不成。所以当你的商业模式不清晰或者有硬伤的时候，他们就会拒绝投资。

竭尽全力之后再去融资

原则上你必须先发挥出自己的全部潜力再去融资，你不使出吃奶的劲儿，别人的手不会伸过来。当你向别人求助的时候，一定要自己先竭尽全力。如果别人认为你自己可以做的事你自己不做却来寻求帮助，没有人会愿意出手。

融资更是如此，你一定要把你自己能够投的钱都投完了之后再去融资。道理很简单，投资人会想，这些资金他自己能解决吗？如果能解决他自己不愿意解决却跑到我这里来融资，为什么？

对于天使投资而言，如果你没有尽自己的全力，他很难对你投资。曾经有一个创业者来找我希望我投资，我问他要钱作什么用，他告诉我需要自己雇几个人去签商户验证他的产品能不能卖出去。我直截了当地告诉他，你根本不需要打扮得衣冠楚楚地来我这里浪费时间，而应该去见客户，自己先签下10个客户，验证清楚自己的想法客户接受不接受。如果想法是可行的，你只要拿出数据，告诉投资人投入多少资金，你雇用多少人复制你验证的事情，预计产出会如何，投资人会很容易认同。

这个例子告诉我们，第一，你必须把目前资源下可以做的事情做到极致，把所有的资源都发挥了，甚至把自己和亲朋好友的借钱潜力都发挥了，投资人的钱才更可能投给你。第二，在钱成为唯一的瓶颈时再融资。很多在挖空心思融资的创业者其实现在需要的不是钱，与其跑出去融资，不断回答投资人的一个又一个质疑，不如先把不需要用钱解决的那些问题先解决了。薛蛮子说得好，做好你的事，钱会来找你。

我建议创业者要尽可能把精力放到业务上，在逼不得已或需要大量起步资金时再去找投资。我见过非常多的创业者因为分神去融资而导致公司越做越差，最后资金没有融到业务也耽误了。

尽可能多地验证你的想法

换位思考一下，如果你是投资人，我来让你投钱给我，你的第一反应是什么？肯定是怀疑，我投资给你之后赔了怎么办？我该不该投资给你？第二个反应一定是，这件事靠不靠谱？你说的是不是真的？你想做的是不是能做到？

投资人最关心的是创业者的想法是否成立，即是否已经被小规模验证。当然他们不可能等到所有的想法都已经被验证再投资，但是他们会希望尽可能多地被验证，以提高确定性。

所以，假如你想徒步从北京去广州需要找人赞助旅费，最好的做法不是在北京的大街小巷到处寻觅投资人，也不是在酒吧里像个怨妇似的逢人便阐述愿景。最好的做法是马上出发，等按照计划到了石家庄，再告诉投资人你何时可以到济南、上海以及广州。这就是验证，把想法变成现实，就是最有力度的说服力。

融资要找对人

每个基金的规模不同，定位不同，所以投资的领域以及投资的企业阶段也不同，融资一定要找对基金。

每个基金都有自己的决策流程，要找对人，和低级别的投资经理花再多时间也解决不了决策问题。尤其要注意，很多低级别的投资经理为了拉项目会将基金对于项目的兴趣夸大，将自己在基金内部的权力夸大，如果创业者区分不清楚就会被他们指挥得团团转，浪费工夫。

一般而言，只有合伙人在基金之中才能发挥作用，只有决策委员会才能最终决策。

3　融资有窍门吗？

微博观点

#昆仑的仑#：融资是有窍门的，要敢于吃亏。融资成功是最大的目标，不要斤斤计较股份多稀释了或者价格低了，把企业做成功才能多方共赢。

融资的窍门是吃亏

创始人总是认为自己的企业很值钱，不愿意公司价值被低估。其实投资人压低你公司的估值和他们对公司价值的认可没有必然关系，基金公司投资于你和做生意是一个道理，就是要低买高卖。

谈公司估值的时候，创业者总是很吃亏，一方面是经验和知识严重不对等，几乎所有的创业者都是第一次融资，但是对于投资人而言，他们每天的工作就是投资；另一方面，很多创业者总是感到自己在要钱，羞于谈公司估值，也不知道如何谈。

其实融资谈判除了项目本身，更像是一场心理的较量。我的建议是，创业者要把融资当做和战略合作伙伴的一次业务合作来看，自己吃点亏，让合作伙伴的所得超出预期，合作自然容易达成，合作自然愉快。

融资的三个窍门

记得申音写过一条微博，说江南春曾经总结他融资的窍门，价格低点儿、融资的规模小点儿，让投资人的风险大大降低、收益大大加大，加上早点展开沟通，融资成功的机会自然会大。

融资价格要低点儿。公司估值对创业者而言，是股份的稀释，估值越低拿到同样的投资所要付出的股份就越多。而对投资人而言意味着风险，估值越低，获得同样倍数回报的风险就越低。其实投资人都清楚，重要的不是回报倍数而是不要投资错误。对于好公司而言，他们并不太在意估值高低，当他们特别在意估值高低的时候，往往也是他们不确定公司能否成功的时候。

谈公司估值和菜市场买菜没什么区别，都是卖家漫天要价、买家坐地还钱。所谓的估值模型都是讨价还价的说辞而已，不要迷信估值模型，成交价一定是双方心理价位的交合点。拉卡拉的B轮融资是我第一次融资，融资之前雷军和朱立南给了我一个建议的公司估值，我非常不服气，反问我的公司怎么可能只值这么点钱。两位大佬给我面子，没有坚持己见，同意我按照我的估值去融资，结果我谈了20多家也没有确定下来。后来雷军找我谈心，给我讲基金是怎么回事，基金公司的运营原理是什么，让我明白了投融资的业务逻辑，我心甘情愿地降低了公司估值，结果很快就融资成功了。C轮的时候，我给出了合理的估值，结果从开始融资到拿到钱只用了不到一个月的时间。

融资规模要小点儿。不要幻想一次把企业发展所需的资金都融到手，这样不现实，即便是实现了公司估值也会吃大亏。要正确地认识到融资的难度，不可能一口吃个大胖子，不要指望有人会一次性给你足够的资金。融资要一轮一轮地融，拿到一笔钱，把计划向前推进一个里程碑，再融一笔钱去实现下一个里程碑，这是正道。

融资时间要早点儿。融资需要一个过程，一般而言，一轮融资从开始找钱到钱入账，怎么也需要四五个月，不要等到弹尽粮绝再去融资，否则一丁点儿的差错都会影响到经营。

手中握有底牌，才能使自己立足于不败境地。企业应该在不需要钱的时候借钱，你越在很有钱的时候去融资，投资者就越愿意给你资金，因为他会觉得你不是因为没钱才融资，而是为了要把公司发展得更好，这样投资者感觉比较安全。等到弹尽粮绝再去融资，连谈判的底气都没有了。

军规34

风险投资只是你的一段情

我每天都在见创业者并与他们深度合作，我非常清楚他们是边缘人，属于小众性疯子，而我非常尊重且崇拜这类疯子。投资生涯10年我见过太多失败的案例，太多的人盲目去创业，盲目赌博，最终的结局都非常凄凉。关键要了解自己，对自己诚实，即使没有创业，只要敢追寻自己的目标，不也是一个值得享受的过程吗？

张颖

经纬创投（北京）投资管理顾问有限公司，创始管理合伙人

微语录

#昆仑的仑#：

和风险投资打交道不要心存幻想，要洞察资本的本质，投资人不是陪伴你走一辈子的人，资本投进来的唯一目的就是为了将来获利退出。投资人只会锦上添花，很少雪中送炭。投资人帮你是情分，帮不到你是本分，帮得到你是福分。

1　风险投资的游戏规则

微博观点

#昆仑的仑#：资本既不是创业者的魔鬼也不是天使，它们进入企业的目的就是为了未来获利退出，它们是只能陪你走一段路的人。

风险投资是魔鬼还是天使？

当当网上市后李国庆发起的那场著名论战，其实质是关于风险投资和创业者之间关系的问题。

很多创业者上市之后感谢资本，认为没有资本就没有公司的成功，但也有很多创业者上市之后对资本颇有微词，认为资本给公司带来了伤害。风险投资到底是天使还是魔鬼？

新东方上市之后俞敏洪接受采访时说，把新东方做这么大然后弄上市，对他的个人生活来说或许是一个错误的决策，但是这又不是以个人意志为转移的。他认为做教育和上市还是有一点冲突的，作为一家好的上市公司要关注的是收入、利润以及学生人数等。但对于一个教育机构来说，它最大的可持续性发展的保证在于它的教学质量，而并不在于它的学生每年增长了多少。

凡事有利必有弊，这是客观规律。企业遇到困难时特别想找钱。但必然是以出让你自己的权力为代价的，所以，拿钱之前要想好了。

我同意周鸿祎的观点，对于中国互联网早期10年的发展，风险投资带来的价值是非常之大的。当时，中国互联网业的很多年轻人，不可能从银行贷到款，也不可能从国家弄到钱，大家又有很多梦想，但是没有钱就很难去把梦想实现。这时候，风险投资带来几十亿美元，推动中国互联网快速地发展。互联网改变中国，风险投资起了至关重要的作用，而且它们给中国互联网带来了一种新的游戏规则，一种清晰的、透明公开的利益分配机制，投资人、创业者、企业员工、核心骨干，大家都要有利益分配。有了这样清晰的利益关系，才有企业的健康发展。

风险投资进入企业的唯一目的是获利退出

风险投资是由基金管理公司募集资金成立的，资金来源通常是养老基金、保险公司、商业银行、投资银行、大公司、大学捐赠基金、富有的个人及家族等。

风险投资本质上是一家公司，其经营行为包括融资、投资、管理、退出4个阶段。一般基金的生命周期会被设定为7年，由基金管理公司的合伙人们通过初步筛选、尽职调查、估值、谈判、条款设计、投资结构安排等一系列程序，把风险资本投向那些具有巨大增长潜力的创业企业。

投资后的管理也是基金公司的主要工作之一，主要通过参与被投资企业董事会、在被投资企业业绩达不到预期目标时更换管理团队成员等手段，对被投企业进行管理，通过帮助被投资企业完善商业计划、公司治理结构以及帮助被投资企业获得后续融资等手段，帮助被投企业发展。

风险投资进入被投企业的最终目的是为了退出，主要通过上市、股权转让和破产清算3种方式退出所投资的创业企业，实现投资收益。退出完成后，风险投资机构还需要将投资收益分配给提供风险资本的投资者。

以华尔街为代表的资本行业是一个圈子，每类基金能够投资什么是由政府规定及行业约定俗成的。基金经理们是一个熟人圈子，对于一个掌管着数十亿美元的基金经理而言，出席你的路演下个几百万美元的买单，对他们而言如同喝个早茶一样简单。与被投企业相比他们首先关心的，是谁做的商业计划书、是谁在组织路演、谁是承销商，所以投行经常用“讲故事”来描述融资过程。项目好的时候我让你投赚钱，项目差的时候你得捧捧场。资本圈就是这样一个华尔街的游戏圈，是四大审计事务所、三大投行以及N大名校相互关照的名利场，散户投资人只能“人为刀俎我为鱼肉”罢了。

知道这些你就不难理解为什么某些巨额亏损的企业一上市市值就超过那些持续赢利的老牌企业，为什么有人可以在一两个月内带领几家企业上市，为什么有人上市之前要请一个在美国知名企业做过的人做总裁来和投资者沟通了。

资本的本性是极其贪婪的，创业者和资本打交道时必须清楚这一点。我的一个资本界的朋友曾经对我说，虽然大家是朋友，但是投资人下意识的动作是把利益算计到极致。虽然大家在一条船上，但如果船要沉了，他们会在船沉之前把你兜里的最后一枚铜板装到自己兜里。

现在的中国资本市场尤其浮躁，大家恨不得都是今年投资你，你明年就上市，带给他们三四十倍的回报。

2　不要指望投资人能帮你钱以外的事情

微博观点

#昆仑的仑#：资本只是以钱挣钱的一个公司而已，资本投进来就是为了将来退出，而退出的时候你必须给予足够的回报。对于投资人许诺的钱以外的帮助，可以期待但不要期望。

很多基金在抢项目的时候，会告诉你可以提供给你很多的增值服务、很多的资源。你听着就行了，不要太当真。

投资人帮你是情分，帮不到你是本分，帮得到你是福分。投资人能帮到你的是提供资金和介绍关系。投资人不能帮你解决业务上的问题。

很多投资人在抢项目时会告诉你除了钱还会带给你很多资源云云，这可以期待，但是不要期望太高。介绍关系一定能够做到，能否解决实质问题还要看是否符合市场规律以及缘分，即便都是他们投资的企业，你们之间能否展开合作，合作到何种深度，本质上还是看双方能否共赢。能共赢的合作没有关系也会开展，不能共赢的合作有了关系也没用。

在你没有钱的时候，谁的钱价值都一样。在你有的选时，你可以比较钱的背景、资源、代管人等各个因素，但是为此浪费太多的时间或者搞得丧失自己的信誉和人格就没有必要了。本质上，各种钱对公司的要求都是一样的，价值也差不多。

但也有的基金确实将增值服务作为自己商业模式中的一环来运作，这也成为他们能够快速发展的竞争力之一。例如联想投资从成立之初就有30多人的队伍，相比其资金规模，这个队伍完全是不经济的，但是他们就坚持做了，目的是为了给被投企业提供更好的服务。同时，联想投资坚持每年举办一届CEO俱乐部活动，召集所有被投企业CEO参加和交流，柳传志先生亲自参加。弘毅投资为增值服务甚至专门组建了弘毅咨询公司。

3　当心融资条款中的陷阱

微博观点

#昆仑的仑#：和风险投资打交道是创业者的必修课，创业者在融资时不要自视过高，不要自卑，不要被基金的低级人员所忽悠。要提防坏的基金以及以战略投资作为竞争手段的大鳄。只有深刻了解了资本的本质，才可能融到资，才可能驾驭资本而非被资本所控制和利用。

克服融资时的“弱势心理”

中国人有个心理，总是觉得找投资是找人借钱或者要钱，总是自己觉得自己低人一等。而基金的工作人员，哪怕只是一个小小的项目经理，也会因为潜意识之中自己是“给钱”的所以总是自我感觉很好。

其实不然，在投资和融资过程中，创业者是最伟大的，没有创业者的创业，就没有风险投资的获利机会。

我有一个师兄在一个很有名的基金做合伙人，拉卡拉第二轮融资时我曾打电话给他，约好了见面。结果我到他办公室时，他临时有重要事情就安排一个副手和我谈，他的副手是一个30岁左右的年轻人，坐下来直接让我介绍项目。这种沟通氛围让我根本没有兴趣打开电脑讲PPT，简单聊了10分钟我就告辞了。我在楼下给师兄打了个电话，告诉他以后师兄还是师兄、朋友还是朋友，但是和他们基金不打交道了。

事后我才知道，师兄的基金在行业内是有名的傲慢，他们对我还是比较客气的。其实没有必要，作为投资人，如果不尊重创业者，不在相互平等的基础上和创业者对话，是不可能获得成功的。

在美国，都是成功的企业家在做投资人，他们白发苍苍、拥有半生经历，对创业者足够理解，也知道尊重。在中国，很多学院派的小孩一出校门就加入基金，顶着基金的光环，狂妄自大，对于创业者有着莫名其妙的优越感。

创业者和他们打交道一定要头脑清醒，从基金的内部决策程序看，你见到的非合伙人级别的人员，甚至没有表决权。他们告诉你感兴趣，和基金决定投资之间没有任何必然联系。

不要被“战略投资”控制

近年，国内也开始兴起战略投资。所谓战略投资是指对企业未来产生长期影响的资本支出，具有规模大、周期长、基于企业发展的长期目标、分阶段等特征，是影响着企业的前途和命运的投资，即对企业全局有重大影响的投资。

但是什么事情到了中国都会变味儿，有的巨头开始用战略投资作为竞争武器，通过所谓的战略投资来控制被投公司，按照他们集团规划的方式来发展，一旦发现你的发展会影响到他们主业的利益，就会在董事会甚至股东会上层层设立障碍，阻碍你的发展。

我见过的最离谱的事情是所谓的战略投资人以不到8％的股权要求12件事情的一票否决权，包括：公司的重组、公司经营方向的变更、公司的并购等。

最近更是听说几个企业因为接受了某巨头的战略投资结果备受煎熬。资本是把双刃剑，什么时候该融资，该接受谁的投资都是一门学问，当人家把投资当做是主业的竞争手段时，这种钱还是不要为好。

不要被Term Sheet忽悠

“Term Sheet”即投资条款清单，是投资公司与创业企业就未来的投资交易所达成的原则性约定，除约定投资者对被投资企业的估值和计划投资金额外，还包括被投资企业应负的主要义务和投资者要求得到的主要权利，以及投资交易达成的前提条件等内容。投资者与被投资企业之间未来签订的正式投资协议中将包含合同条款清单中的主要条款。

通常Term Sheet对双方都是非约束性的，目的是先约定好投资条款，免得最后不能达成一致意见浪费大家时间。但也有一些基金商会先与融资企业签下Term Sheet，以锁定企业不得与别的投资公司谈投资事宜，但最后资金到位的时间却一再拖延，甚至不了了之。对于这种不道德的行为，企业家融资时需小心。我遇到的最不规范的基金，花很长时间把所有的细节都和你谈好，但最终却变卦不签约。

理论上讲Term Sheet并没有法律约束力，但一般双方从信誉角度上考虑都要遵守诺言。签署Term Sheet对投融资双方都是非常严肃的事情，签署之后，基金对对企业进行尽职调查。如果投资公司对尽职调查的结果满意，同时被投资企业自签署Term Sheet之日起至投资交易正式执行的期间内未发生保证条款中规定的重大变化，投资公司必须与创业企业签订正式的投资协议、投入资金。但据统计，只有大约有1/4至1/3签了Term Sheet的项目最后成功达成了投资协议。

如果你同时与一家以上的投资公司谈判投资条款，千万不要讲出另外一家投资商的名字和他们开出的投资条件，要不然你得到的将不是两份互相竞争的Term Sheet，而是一份联合投资的Term Sheet，基金肯定会互相打电话联系的。当你想拿别家投资公司的报价来压价时，当心他们会联合起来跟你讲价。

由于每个投资者的要求不同，每个被投资对象的具体情况不同，Term Sheet也会千差万别。很多创业企业家都对理解投资公司发来的Term Sheet感到极为困惑，因为Term Sheet充满了陌生的名词。尽管有些条款事实上是为了企业的正常发展，但看起来却像是列强与清朝政府签订的不平等条约，或是长工与老地主签订的卖身契。面对这些成天在做投资交易的投资商，寻求资金的企业往往处于一种不利的谈判位置。企业家十分需要对投资条款作尽可能多的了解，而投资公司一般也会给融资企业几天的时间认真考虑条款的内容及其潜在影响。

为此，企业家在签署Term Sheet之前最好请融资顾问或律师先把它看一遍，不用迫于压力或为了表示合作态度而急急忙忙地签署。

不要“卖”了公司

我听到一些基金，尤其是天使投资人，向企业要求的股份高达40％甚至60％。我非常不理解，如此的话，是投资人在经营公司还是创业者在经营公司？

投资人的心态要正确，最好是用自己的“大资源”来帮助“小创业者”，而不是“大鱼吃小鱼”倾轧创业者。尤其天使投资人作为已经功成名就并且拥有财富的创业家和投资人或职业人士，在天使投资行为上，除了获利需求，更重要的是为社会创造一个良性的创业环境，这是应该肩负的社会责任。天使投资人可以用成就、威望和财富招徕优秀的创业者，帮助创业者，但不应该以此来挤压创业者的利益空间。毕竟在创业企业里，创业者和团队永远应该是企业的核心力量。

反过来，作为创业者，也不要为了获得融资什么条件都答应，除非你想好了，否则即便你为了着急要钱答应了，企业做起来之后你的心理也会极度不平衡，与其未来后悔还不如不要这样的投资人。

军规35

任何时候都不要让投资人替你决策

不要认为投资人会与你穿同一条裤子，就算他同意，你也不能干。钱不是万能的，没钱却是万万不能的，所以双方才会在一起，说白了就是互相利用。成功了，他的钱生钱，你的梦成真，双赢。但记住，双方动机不纯，大难临头各自飞是可能的。夫妻关系要比这个纯洁多了，却一样会吵架，还可能离婚。理智些的会用心挑选配偶，会签婚前协议，会约法三章，把最坏的情况提前考虑了，把婚前婚后的不同想明白了，规则清楚了，退路想好了，日子就好过了。也许，把投资人和创业者比做夫妻有些暖昧，不愿意的话，大家可以看看陶然总结的这些军规，其内容不见得完全同意，却是创业者用心写出来的，值得一读。

王志东

北京点击科技有限公司

微语录

#昆仑的仑#：

融资会让企业发生很多变化，从目标到治理结构，创业者必须清楚，你和投资人的利益是既统一又对立的。你是公司的主人，永远不要放弃你对公司所负有的责任，永远不要让投资人替你决策。

1　投资人和公司不在一条船上

微博观点

#昆仑的仑#：融资后公司会发生很多变化，这是创业者必须正视的。所以创业者选择投资人时要慎重，和投资人打交道时更要慎重。

投资人和公司利益既统一又对立

创业者做事业，投资人投资给创业者，按理说双方利益是高度一致的，但其实不然，双方的利益是既统一又对立。

创业者是把企业当孩子养，投资人是把企业当猪养。企业是创业者的唯一，也是创业者一辈子的事业，不管企业成功失败、顺境逆境，创业者都必须也只能不抛弃不放弃。

投资者投资给企业，当然不是企业的对立面，他们占有相当的股份，当然希望公司成功。但是，当出现各种问题时，他们毕竟是局外人，毕竟是代表他们利益的人。而且有着巨大资本的人，他们的意志有时候可能非常强大，尤其是他们有控股权的时候。你可能会发现，他们的意志高于你的意志。任何一个企业都只是投资人的几十个投资之一，甚至是投资人规避风险的投资组合，企业好就多投资多花心思，不好就终止投资，甚至弃之如敝屣。

从企业接受风险投资那天起，就意味着创业者接受了一个游戏规则，这个企业不再属于你个人，你需要和投资人分享股份和权力，要给员工期权，将来还要上市把企业变成公众公司。作为企业家，要有一种心态——这个企业属于你，又不属于你。

融资后企业会发生很多变化。首先，公司会设立一个上市目标，投资人投资就是为了退出，他们不会投资无法上市或者无法出售的公司，他们投资之后就会推动公司设定上市时间表。其次，公司的治理会规范化。从董事的人选到董事会的召开频次到召开方式，从公司的财务管理到经营管理都会规范化起来。而且，公司的权力结构会发生变化。董事会上很多重大事情，投资人都拥有一票否决权，经营层面的重大事情，也需要和投资人进行沟通。

投资人不是陪伴企业终生的人

创业者只是风险投资的生产工具，虽然我们不愿意面对，但这是事实。

关于投资有很多美丽的包装，诸如支持创业之类的，但风险投资本质上是商业行为，是要你帮助投资人获得资本回报，如果你不能做到这一点，没有任何投资人会投资你。他们投资你的最终目的就是为了以更高的价格卖出，你可以说是投资人的资金支持了你，也可以说是你的创业帮投资人的资金获得了回报。

风险投资和企业的关系，绝对不是夫妻关系，而更像是保姆与主人的关系。经常听到创始人兴奋地宣布，他们和某某基金结合了！这种想法非常危险，如果一定用男女来比喻，风险投资更像是你家的保姆，帮你照顾孩子，你得按月付工钱，如果你付不出工资或者有人给更高的工资她就另谋高就了；保姆来到你们家就是为了未来退出的，而退出的时候你必须给予足够的回报，这一点创业者必须清楚。

中国很多创业者就是因为没有看清楚风险投资的本质，交了很多学费。远有娃哈哈、蒙牛，近有太子奶、支付宝，创业者都在品尝自己和资本酿下的“苦果”。

投资人代表的尴尬地位

很多时候，投资人派给你的董事只是他们的一个合伙人，甚至只是一个项目经理。你是7×24小时心思都在公司上，而他们只有来参加你董事会的时候心思才在你的业务上。公司是你的百分之百，但只是他们几十上百个项目之一。

你面对的是“人”而非公司，你去听从的不是基金的意见，而是对方派给你的董事这个“人”的意见。因此，面对这些意见你有权去反驳，不要一味地顺从，要考虑到自己公司的实际情况和当前市场的需求调整方案，给对方一个合理的解释就有可能改变他的决策。

2　融资条款很关键

微博观点

#昆仑的仑#：融资条件中价格并非最关键因素，核心的是那些关键条款。每一条都足以决定公司的生死存亡，一定要谈好投资条件。条件不合适的，宁愿不要钱，否则会为公司未来的发展埋下巨大的隐患。

所谓的行业惯例条款

融资确实有一些必须要接受的条款，例如投资人的股份是优先股等。这是风险投资的商业模式所决定的，没有这些条款，风险投资的商业模式就不成立，要融资你就必须接受这些条款。

除此之外，并没有什么不可变更的什么行业惯例条款，一切都是可以谈的。投资人当然会跟你讲哪些是“标准条款”、哪些是“行业惯例条款”，告诉你没有这些条款他们投委会肯定通不过。这其实只是他们说服你的手段，这些条款的唯一目的就是追求投资人的利益最大化、风险最小化。

那些“行业惯例条款”基本上分为三类：一类是投资人要求的决策权，一类是公司经营状况不好时对投资人的保护，一类是公司经营状况好的情况下的约定。搞清楚每类条款都是什么意思，对第一种，要策略地设计结构；对第二种，尽可以让步；对第三种，必须力争，对于事关股东会、董事会投票权等的条款，绝对不能掉以轻心，不要认为自己没有经验就想当然地听从投资人的意见来决策，实际上，真正了解公司的只有你自己，所以，大的决策你必须自己去判断。

不要在那些小概率事件条款上浪费时间，把握关键的条款，用对那些小概率事件条款的让步来换回关键条款条件的宽松。实际上所有的投资条款都是可以改变的，关键看公司的价值，所谓“弱国无外交”，好公司、不需要融资的公司谈判最主动，等着融资救命的公司没有资格谈条件。

两类条款两种谈法

一类是小概率事件，例如回购，例如优先清算等。这些条款发生时意味着公司已经做败了，这类条款不妨大方一些，作为为大概率事件条件讨价还价的筹码。

一类是大概率事件条款，例如董事会的权力、独立投资权限、追加投资权限等，这些条款是经营中必然会触及的。投资人为了保护自己要求一票否决权等特殊权力，这类条款必须据理力争，寸土不让。例如：

1．投资人的一票否决权

融资后，投资人进入公司，持有股份并进入董事会。一般来讲，他们会要求对于很多重大事项的一票否决权。这就意味着，公司的重大问题你自己已经没有了决策权，你需要听从投资人的意见。但是哪些事情他们有一票否决权以及各个投资人之间一票否决权如何行使，如何最大限度地让多数来制约少数，如何尽可能地给创始人留下决策空间，都要花心思去设计和构造。

2．回购条款

投资人会要求如果没有在几年以内上市，他们可以要求你回购他们手里的公司股份。虽然这个条款几乎没有实施的案例，但是一旦实施，对于公司的打击将是灾难性的。

3．上市时间表

投资人进入公司后，一般都会要求制定一个上市时间表。这也不怪他们，因为基金的最长存续期只有7年，投资人必须在7年之内完成对你的投资以及退出。他们的时间很紧，所以就会紧逼你加快速度，这是对公司的一个巨大的压力，如果承受不好公司会被压垮。

3　记住，你才是企业的主人

微博观点

#昆仑的仑#：只有创业者才能担负起经营公司的责任，创业者任何时候都不能放弃这个责任，否则对于自己、对于企业，甚至对于投资人而言都是悲剧。

任何时候都不要放弃你对公司的责任

不当家不知柴米贵，不操盘不知创业。最了解企业、最能够为企业负责任的一定是创业者不是投资人。

不管融资后公司发生什么变化，请记住，你才是公司的主人，你必须为公司负责，也只有你才能为公司负责。

不要认为投资人注入了资金就有权控制公司，更不要认为反正有投资人在把关自己可以放松神经了，创业者永远不能放弃自己对公司的领导责任，永远不要让投资人替你思考和决策。

俞敏洪说过，不要按照投资人的要求来做公司，创业者都有梦想，要按照梦想去做公司。

融资时必须放弃一些权力，这是没有办法的事情，但创业者还是应该尽可能地去寻求对公司更大的控制，例如保持董事会的多数（毕竟一票否决权是核武器，投资人用起来会很慎重），以及注重培养和投资人的感情，建立自己说到做到的信誉，建立起投资人和董事会对你的信任等。

上市时，可以设计一些特别的计划保护创业者对公司的控制权，例如新浪在面对盛大收购时，就启用了早已设计好的“毒丸”计划。核心是：如果盛大及关联方再收购新浪0.5％或以上的股权，购股权的持有人（收购人除外）将有权以半价购买新浪公司的普通股。现有股东可以行使权利以半价增持新浪股权，以图摊薄盛大持股，令收购计划泡汤。毒丸计划客观上稀释了恶意收购者的持股比例，增大了收购成本，或者使目标公司现金流出现重大问题，引发财务风险，使恶意收购者一接手即举步维艰，让收购者感觉好似吞下毒丸，最终实现了反收购的目的。

不要对赌

一般来讲，创始人很少会输掉对赌，但是我依然不赞成对赌条款，原因很简单，对赌会让管理层动作变形，会去做很多正常经营内不会做的动作，这些动作带给企业的危害会远远大于对赌条款带给投资人的保障。事实上，当投资人对赌赢了的时候，投资已经失败了。

当然，如果创业者对赌失败，对企业对自己对投资人其实是三输的结果。

为了复制蒙牛的成功模式，投行推动太子奶尽快上市。2006年11月，掌门人李途纯与英国英联、摩根士丹利、高盛等投行签订对赌协议：投行向太子奶注资7300万美元，双方约定以3年为期，如果太子奶业绩增长超过50％，投行就减少股权；若增长低于30％，李途纯就得让出股权。终于在2010年，一度拥有30亿资产，并赞助过春晚的知名乳业品牌“太子奶”因为经营不善，最终“被”破产，一代知名企业就此消失于市场。

军规36

不要为了上市而上市

我和国内外MBA教授们聊，他们最头疼的是商学院很难开设创业课程，甚至认为创业就不是MBA能培训出来的。

10多年前，我去纽约，那里商学院毕业的大公司金领汇集在一起听我讲在大陆创业，我很吃惊和不安。他们说，你们创业者是靠实践的教训积累经验，每犯个错误就要丢钱，就像针扎，每次都疼一下，而这是我们在课堂上无法体会的。

拜读了书稿的大部分，我很钦佩作者能写此书，他有过多次的创业经历，现在把自己每次的疼总结呈献给大家，情真意切，对创业者很有价值。

李国庆

当当网联合创始人、CEO

微语录

#昆仑的仑#：

企业的目标应该是成为百年老店。不要把上市当做企业目标，更不要为了上市而上市。上市是企业发展到一定阶段瓜熟蒂落的里程碑，是企业的成人礼。上市之后，考试才刚刚开始。

1　上市不是目的

微博观点

#昆仑的仑#：不要把上市当做企业成功的标准。上市不是目的不是结果，只是企业发展中的一个里程碑。企业经营的核心是健康经营和可持续发展。

上市是企业的成人礼

如果企业自身实力不够强大，勉强上市后果会适得其反。公司上市后，负有向公众（包括竞争对手）进行充分信息披露的义务，包括主营业务、市场策略等方面的信息。提高透明度的同时也暴露了许多机密，对手容易掌握你的经营家底。

上市是对企业更严酷考验的开始，投资人每个季度都会看你的业绩，看你经营目标的达成情况。企业的一举一动都有千万只眼睛在盯着看，而且投资人是用脚投票的，一旦他对企业的表现不满意就会卖出股票，引起你的股价大跌。

所以千万不要把上市定为办企业的目标，尤其是不要给自己规定一个上市时间表。这会对企业的经营造成很大影响，你的很多动作就会变形，你会不自觉地突破一些商业的常识和规律设定目标和方法，结果是事倍功半。

上市能够极大地促进企业的规范发展

一个企业能走多远，取决于3个因素：治理结构、班子和抗风险能力。企业上市成为公众企业，可以大大提升这3方面的实力，从而促进企业跨入成熟发展阶段。

上市会带给企业巨额资金，并且大大提升企业的品牌知名度，使得企业的实力倍增。上市公司是一个非常好的融资平台，能大大提升企业整合资源的能力，从而帮助企业更好地抵御风险以及扩大再生产。

上市是企业的成人礼，不要心疼股权被稀释，不要觉得监管是束缚。企业在符合上市条件的过程中，按照监管部门的要求，从治理结构、商业模式、财务管理、内控体系等多方面进行的规范，会大大提升企业的管理水平。

而治理结构、抗风险能力和管理水平是一个企业能走多远的关键。所以，企业发展到一定阶段一定要上市，就如成人一样，只有过了上市关才意味着企业的经营规范了，发展可持续了。上市即表明你这个男人成熟了，你可以结婚了，你这个女人成熟了，你可以为人母了。它绝对不是一个目的，甚至也不是一个结果，而是一个里程碑。

上市不是判断企业是否成功的标准

很多创业者往往把上市当做是企业发展的目标，似乎企业只有上市了才是创业成功了，这是一个误区。

上市，本质上只是企业的融资手段之一，99％的企业是上不了市或者不上市的。中国股市的上市企业一共4000家，美国各类股票市场的上市企业也只有几万家而已。

办企业最重要的是健康可持续发展，我认为每一个真正的创业者都应该将把企业办成百年老店作为经营目标。当你将企业目标设定成办百年老店时，诚信、守法经营以及求实等价值观就会融入企业的血液之中，成为企业的基因。

全国几万个便利店跟拉卡拉合作，我们按照每笔交易产生的手续费跟便利店分成，过去5年下来，没有一个合作伙伴对我们计算和支付的分成有争议，这就是诚信。

衡量一个企业成功与否的标准很多，但归根到底还要看企业是否是健康经营和可持续发展的，其他标准都是表象。中国很多企业都是“一代拳王”，靠一个产品一个市场机遇兴起又很快沉沦。

1999年，商务通实现销售收入7亿多元，市场占有率超过60％，成为中国掌上电脑市场的老大。2000年，商务通继续乘势前进，再创新高，销售收入达到10亿元。2001年，随着我和其他4位联合创始人的陆续离开，商务通的营收迅速下滑，2003年之后陷入亏损，逐渐从市场消失。

2010年上市的汉王科技，从股价一飞冲天、创始人豪情万丈到全线亏损，只用了不到一年的时间。类似命运的“短命”品牌例子比比皆是，如何驾驭企业可持续发展是对创业者最大的考验，经受住了考验，不管上市与否都是成功的企业。

2　下定决心上市才能成功

微博观点

#昆仑的仑#：上市之路是九死一生的，希望与失望交替。所以，决心很重要，只有那些抱定不成功则成仁的决心的人才更可能成功。果敢也很关键，上市窗口稍纵即逝，一旦错过，也许就是永远地错过。

只有横下一条心上市才可能成功

上市之路对于每个企业都是第一次，没有经验可借鉴，而不论国内还是海外上市都需要闯过重重关卡九死一生，任何一个环节判断错误都会前功尽弃，如果没有不成功便成仁的坚定决心以及不惜一切代价的果敢，绝不可能成功。

一个企业能够去哪里上市，已由企业最初设立的结构基本确定了，要去境外上市一开始就要按照VIE架构设立公司，如果想在国内上市，投资人中最好没有外资，这些都是基本的原则。

总体上讲，企业上市地点的最终选择，应当是在综合考虑企业战略、目标市场、筹资规模、市场声誉、后续融资等方面的收益与需要支付的成本等因素进行理性权衡的结果。

企业的上市模式分为直接上市和间接上市两种。直接上市是指企业通过股份制改造成为股份有限公司，然后直接向监管机关和证券交易所申请发行股票并成为上市公司。间接上市又称买壳上市，以一家已经上市的公司为壳公司，通过取得这家壳公司的控制权，并向这家公司注入自身资产的方式实现上市。

企业一旦准备走上市之路，不管在哪里上市采取哪种方式上市，首先意味着经营成本大幅度提高。因为企业的税务、法务、劳动等方面要最大限度地规范化，必须按照最严格的要求来做，而且这些规范化不可逆，不管企业是否能够上市成功，这些成本一旦开始产生都不可能再降下来。

其次上市费用很高昂。虽然很多费用可以上市成功之后支付，但是之前必须支付的费用也不是一个小数。企业从改制到发行上市需要支付的费用包括中介机构费用、交易所费用和推广辅助费用3部分。上述3项费用中，中介机构费用是发行上市成本高低的主要决定因素，其金额的变化直接决定了上市成本的高低。当然一个公司要走完上市的过程，其付出的费用远远不止其可以公开的材料中列出的那些费用。

再次，为了筹备上市，管理层需要付出大量的精力，基本上要一个专门的小组干个一年半载，而且组长很可能必须是总经理。上市是一个庞大而又系统的工程。从最开始寻找券商、评估机构到最后刊登上市公告书，在交易所安排下完成挂牌上市交易，每一步都关键，稍有差池可能付出的不仅仅是时间、金钱的代价，还有可能失去一次宝贵的机遇。所以上市的过程需要领导者全身心地投入，调动企业上下来打这场关系企业命运的一仗。

只有破釜沉舟才可能上市成功，上市窗口稍纵即逝，一旦错过，也许就是永远地错过。上市路上各种复杂的情况会层出不穷，随时需要创始人作出选择和决策，我的经验是该果敢时要果敢，该冲就要冲，以免贻误战机。

漫长的国内上市之路

中国的上市是审核制，上市之路更加漫长和不确定。企业在国内发行大致分为两大程序：改制重组程序和发行上市程序。

前者包括了寻找券商、评估机构以及确定改制方案、成立股份公司。后者包含了：辅导、申报审核阶段、发行上市阶段。

境外上市程序相对简单，审批时间较短，可以直接全流通，能更有效地利用资本市场的优势。不过境外上市也有其先天的劣势：（1）发行市盈率低，筹资额小。（2）筹资成本与维持成本巨大。（3）远离目标市场，远离机构投资者。（4）其严格的监管要求可能让境内的企业遭遇巨大损失。

值得注意的是，买壳上市要慎重，买壳并不等于融资，买壳的过程不会带来任何新资金的流入，除非壳公司本身有大量现金并同意以股份置换的方式完成交易。大多数的买壳上市结果都不好，由于信息的不完全，以及一些中介机构纷纷误导，企业家在冲动之下葬送了辛辛苦苦一手创立的公司。

3　上市之后，考试才刚刚开始

微博观点

#昆仑的仑#:上市是考验的开始而非结束，募集资金到手的同时，如何满足股民对公司业绩的更高期望？如何达到监管机构对公司经营和管理的要求？如何用好募集资金？如何克制有钱了之后的投资冲动？这些都是对经营层新的持续的考试，考砸了一样会“死人”。

包装上市不可取

有些创业者认为包装上市也是一种企业发展模式。虽然企业还不够上市资质，但是如果包装一下先上市，然后再用上市融来的资金把业务基础夯实就可以了。

依我的经验，这条路看上去很美，其实是不可行的。

首先，如果包装到了弄虚作假的程度，就是对企业诚信的巨大挑战。我相信不诚信的公司是不可能在市场上走远的。

其次，如果是超越企业发展规律“冲刺”或者用非常规方式获得的业绩，从你公布这个业绩的第一天起你就背负上了沉重的包袱。这个包袱会越背越沉重，直到你不能承受，企业坍塌。

很多企业为了能够顺利上市，也为了企业上市时能够获得更高的发行价格，发行人在新股发行的过程中，往往都会对公司进行包装，把东施包装成西施，把稻草包装成黄金。而这种包装大大地透支了公司未来若干年的成长性，这些公司上市后，成长性自然也就体现不出来了，市值最终会趋于正常。而包装带给你的漂亮的发行价格除了帮助投资人退出获利外，对企业以及创业团队有百害而无一利。

可见，企业如果业务不成熟去上市无异于慢性自杀。上市时不敢把股价定得过高，怕基金不愿认购而上市失败，然而虽然偏低的定价会让基金为了在二级市场获利而积极认购，但却会使企业蒙受损失。此外，上市后还会面临监管部门严格的监管和新投资者步步紧逼的期望值，这都是企业不能承受之重。

上市是更大的考试的开始

对于创始人而言，上市之后你的股票是被锁定的，加之你需要向监管部门承诺服务年限、股票限售等，你的艰巨使命实际上才刚刚开始而已。

上市对企业的影响还是很大的，包括高管不能随意发布对公司经营等的看法、各种信息必须及时公开，以及为了公司未来在资本市场上继续融资，你必须把近期甚至当期的业绩做好，不管这样做是否会大大制约你的投入和长久发展。

上市以后，企业就必须及时公布财报，财务管理要受到政府相关部门的监控，不可能有以前作假的可能，所以每一笔账都要清清楚楚，确保及时、全面、真实、准确地披露可能对股票交易产生影响的重要信息，这是对投资者和监管机构应尽的义务之一；上市后，公司必须按照计划执行，高于和低于预期都是不好的；公司在经营之中必须小心遵循诸如关联交易等各种监管规范，上市公司只有认真履行上市后的义务，才能在市场上树立起公司的良好声誉和形象，才能不断吸引新的投资者，为企业持续融资打下基础。

上市成功也就意味着公司的核心骨干都成了百万千万富翁，如何让这些富翁继续努力工作，这也是一个很大的挑战。

上市之后，企业会面临被并购的危险，特别是全流通后，收购方式和支付方式的多元化，将极大地推动上市公司并购市场的繁荣。

各种规范化，必然导致成本的上升。随着市场制度和管理逐渐向规范化靠拢，以及市场对产品的进一步规范，上市公司不论在生产还是交易过程中的投入都有所增加，必然导致成本的上升。

代跋1

《创业家》黑马营第一教材——“简明国民创业教程”诞生记

孙陶然兄《创业36条军规》正式出版了，微博上的创业者都很期待，《创业家》黑马营的学员们更是格外高兴。说起来，这本书的诞生，与《创业家》杂志及其黑马成长营，与这两年中国的创业浪潮，还存在着一些不得不说的“神秘联系”。在此书出版之际，陶然兄授权我这个知情人来说说“出版内幕”，很是荣幸。

4年前在筹备创办《创业家》杂志的同时，我就和陶然兄等几个著名的连续创业家探讨过这样一个问题：今天国内的创业者，最缺什么？或者说，我们能为创业者提供点什么服务，让创业人群在中国能不那么孤独，不那么迷茫？尽管有30多年的市场化变革，尽管政府一再鼓励，创业在中国仍然是个小概率事件，仍然是少数不安分的冒险者独自涉险然后苦苦求生的个体过程，每个成功创业者的心上都结满了茧子，都写满不可言说的苦痛体验。在中国，一个人的创业之初乃至创业早期，很少有渠道可以获得真实而成体系的“国民创业教程”：怎么开公司，怎么融资，怎么建立创始团队，怎么找到自己的产品定位，怎么寻找自己的客户和市场，怎么和工商税务打交道，怎么建立可规模增长的商业模式，怎么处理早期团队的分裂……别觉得诸如此类的“初级问题”简单，对初次创业者来说，每个都可能成为生死问题。就是那些已经成功的著名创业家，也有可能还在为创业初期的某个初级问题所困扰。

办一本创业者杂志，能不能同时再办个创业者交流和培训组织，让已经取得成功的创业家用自己的经验和教训来帮助刚走上创业苦旅的创业者？拥有一大批创业成功的企业家，是我们这个国家的一笔宝贵财富；帮助下一代年轻创业者，才是创业家群体最大的不可替代的社会责任。应该办一个创业家帮助创业者的实战培训孵化组织，把经过创业家自己总结梳理的创业实操案例，由创业家自己成体系地传授给年轻的创业群体。

现在大家知道了，这个组织，就是今天的创始人俱乐部和黑马成长营；孙陶然是最早的策划者和发起者，他是创始人俱乐部最早的20位发起理事之一、首任联席主席，也是黑马营的第一批创业导师。2011年10月，黑马营开营第二天，学员们到拉卡拉上课，陶然兄的讲课PPT，赫然是“创业36条军规”！

这次课非常成功，黑马学员觉得全是沉甸甸的“干货”：孙老师把自己十几年内连续6次创业的得失体会，浓缩成36个最可能出问题的陷阱及相应对策，倾囊分享。问题直指人心，听得人直冒冷汗；对策清晰可行，又让人额手称庆。

孙陶然的这一课，为什么能在黑马创业者中引起热烈反响？这里面可能有两个因素：第一，连续创业者经历与黑马创业者的接近性。从北大毕业后，孙陶然就没有正经找过工作，一头扎进创业的苦海，连续6次创业，从四达广告、《生活速递》、蓝色光标、商务通、永业国际，直到拉卡拉，对几种产业领域的创业生态都有深刻理解，对创业各个阶段的沟沟坎坎都有切身体会，创业者听起来很亲切，许多问题感同身受，容易引起共鸣。创业导师假如不是创业出身，或者已成为500强巨头，可能就会和创业者有一定“落差”，针对性和接近性不够。第二，孙陶然又是创业家中特别善于复盘总结的那类人，他从创业起就是联想管理思想的信奉者，后来又进入联想投资大家庭，平时就摸索出一套“先问目的，再作推演，亲手打样（做试点），及时复盘”的方法论。在总结自己的创业经历和体会时，这套思维方法自然显示出了独特的力量。中国很多创新型企业的创始人，在创业及管理上都有其独到之处，如果都能像孙陶然这样系统地总结出来，传授给创业者，将是一件非常有意义的事情。中国的商业创新思想和创新实践一样，并没有止步于第一代企业领袖，等待人们从传授创业的角度去梳理总结。孙陶然的《创业36条军规》，无疑开了一个好头。

第一次上课开讲“36条军规”之后，陶然兄又在无锡、苏州、上海、北京等地多次给黑马营学员及众多创业者做过分享，每次都获得创业者的热烈互动。《创业家》杂志随后刊发了“36条军规”的精要内容，读者反馈也非常热烈。陶然兄在开通个人微博后，也将“36条军规”陆续发布，博友和粉丝们大呼过瘾。从讲课PPT，到杂志刊发，再到微博互动，直到今天正式结集出版，《创业36条军规》这本书的诞生，可以说就是一个与创业者反复互动反复完善的旅程，也是在教材PPT、杂志、微博、书籍等各种传播介质间来回穿行的旅途。它从一个连续创业家的内心流向黑马学员，流向创业人群，再从创业者那里流回到讲述者。

这样的一本书，这样的诞生过程，我自然很乐意把它当做“创始人俱乐部书系第一书”、“黑马营第一教材”来推荐给《创业家》杂志的读者们（其他导师的授课内容也在陆续整理出版中）。可很显然，它更像是为中国广大创业者而写的一本“国民创业教程”，会在一代又一代年轻创业者中传播，并将被未来的创业者们续写改写成“创业维基百科全书”，不再属于任何机构甚至作者个人。

牛文文

创业家杂志社社长，创始人俱乐部常务主席

代跋2

我和陶然是老朋友了，2005年联想投资又通过投资的方式参与了他最新一次的创业，而后又和他一起推动了拉卡拉加入联想大家庭，在一个战壕里为实现联想的中期战略而奋斗。

过去几年，作为拉卡拉的投资人，我亲身感受了陶然带领他的拉卡拉团队从第三方支付中渐渐脱颖而出，从一个简单的便利店信用卡还款业务发展到全面便民金融服务以及网购支付两大领域，从京沪广深发展到全国290个城市，从便利店发展到办公室、家庭以及个人。其间陶然能够根据市场变化，建班子定战略带队伍，在市场的每一个转折点上都能够有预见性地未雨绸缪，给我留下了很深的印象。

联想投资过去10年，投资了数百家企业，可以说每一家企业的创始人都各具特色，但陶然还是比较独特的。首先他的经历和同龄人相比比较独特，1987年高考时他是吉林省文科第四名，考入当时最为热门的北大经济管理系，师从厉以宁老师。1991年毕业时，本来联想接收了他，但是由于学校没有给他留京指标导致他无法前来，不过他没有屈从于命运的安排，而是毅然放弃了分配，留在北京发展。

从北大高才生到一个没有户口的“北漂”，从四达集团的合同工到恒基伟业的联合创始人以及常务副总裁，20年间陶然主持推出了著名的商务通全中文掌上手写电脑，其间又联合发起创办了《北京青年报·电脑时代周刊》、《生活速递》、《户外装备》等杂志、蓝色光标公关机构等企业，每个企业都做到了细分市场数一数二的位置，陶然一路走来很不容易。

前一段时间，陶然打电话告诉我他利用业余时间完成了本书，把书稿发给我请我写点东西，我很为陶然高兴，在联想投资，我们把学习当做一种生活方式，在联想控股，我们把求实进取作为工作理念，我从陶然身上看到了这些品质。

陶然和联想很有缘，他身上有着很强的联想文化色彩，他提出的拉卡拉十六字方法论“先问目的、再作推演、亲手打样、及时复盘”，与联想的根文化非常契合，他在本书中所总结的36条军规，就是在长期的工作中不断复盘不断学习的结果。

很多创业者都是将公司作为自己命根子来做的“事业狂”，都是认准一个方向就执著努力的人，我希望陶然总结的这些“军规”在带给读者启迪的同时也能帮助他的拉卡拉团队，以及他投资的其他公司的团队不断提升经营和管理水平，再创高峰。

朱立南

作者是联想控股常务副总裁

很多教人成才的书，作者未必成才；很多教人炒股的书，作者并不炒股；很多教人创业的书，作者不曾成功创业。

本书的内容有关创业的方方面面，从创业目的到股东选择，从经营到管理，从团队建设到市场营销不一而足，写给每位心怀创业理想或正在创业路上的读者。

我们提供知识　以应对变化的世界

随时为您服务

热　　线：010-84849555

订　　购：010-84849225　84849220

传　　真：010-84849000

官方微博：<http://weibo.com/citicpub>

官方网站：[http://www.publish.citic.com](http://www.publish.citic.com/)

网上订购：[http://www.citicpub.com](http://www.citicpub.com/)

感谢您购买本书，特赠送“中信飞书”彩信报一份。中移动用户发送tyama到10658032即可追踪中信好书，并有各种图书优惠。

特约策划：齐　妙

策划编辑：李　明　liming@citicpub.com

袁　博　yuanbo@citicpub.com

责任编辑：温　慧　曹爱菊

营销编辑：张　昭　zhangzhao@citicpub.com

责任印制：刘新蓉

装帧设计：

出版发行：中信出版集团股份有限公司