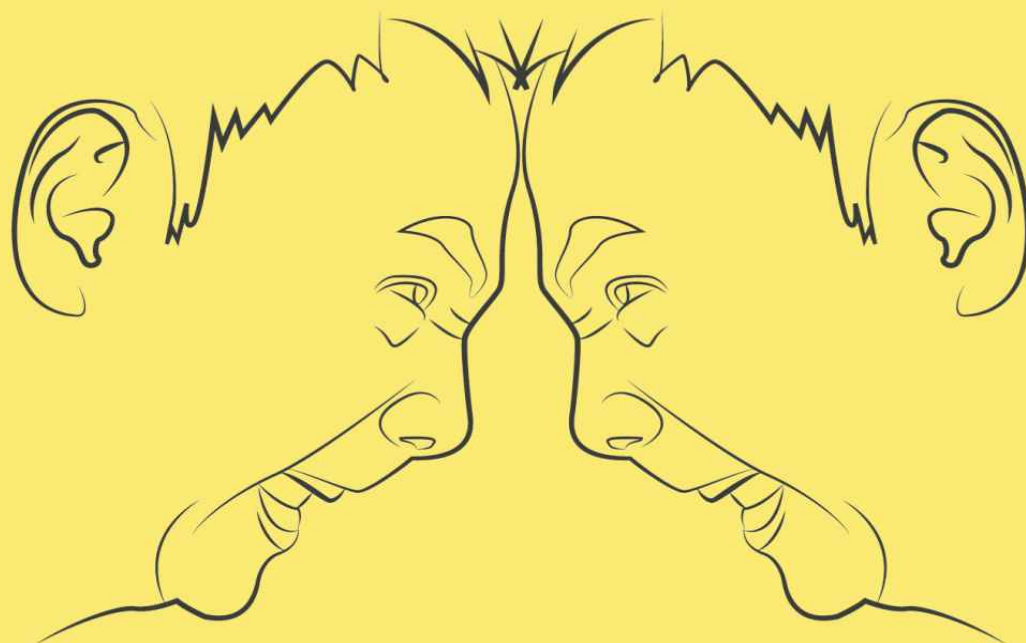


创始人

先搞定自己再谈创业

》》》》》

黑马书系 004



创业中最大的敌人不是对手
而是你自己

目录

[前言](#)

[第一章 创始人个人修养](#)

[1.1创始人的价值观](#)

[1.2创始人应有企业家精神](#)

[1.3创始人的自我提升](#)

[第二章 创始人领导力](#)

[2.1领导力打造与提升](#)

[2.2创业文化塑造](#)

[第三章 战略决策方法论](#)

[3.1科学决策](#)

[3.2创业周期管理](#)

前言

2010年,《创业家》杂志社决定为未来和梦想栽一棵树,这就是“黑马成长营”。

黑马成长营是中国首个专注创业教育的结构化教育项目，开创了中国专业化及实战化创业教育的先河。转眼五年过去了，黑马成长营已经升级为黑马学院，已招收10期学员超过600人，学员企业中，在创业板、新三板上市的已达20多家，很多学员已经成为中国商界的新星。

不同于其他的商学院，黑马学院是“干货”式学习型组织，是实战版EMBA。学员是创始人，讲课的创始人导师不是教授而是创始人，讲的不是系统的管理学而是实操型干货，这里所学所教所交流所磨砺的，是创始人之间才有的交流内容。

在过去五年中，王石、史玉柱、冯仑、李开复、俞敏洪、江南春、王文京、周鸿祎等明星导师团给学员上过课，导师团队伍已经达到了数百位。黑马学院成了VC聚集地，投资联盟格外爱黑马，黑马品牌逐渐被认知、被传播，甚至被复制、被跟随……

黑马学院已经成为中国创业者事实上的档案库和大本营。《创业家》杂志社和黑马学院案例中心将五年来的黑马营导师的讲义精选成六册电子书，希望能让更多的创业者接触到这些创业导师的真知灼见。

黑马学院的课程体系分为六大模块：创始人成长、商业模式、团队建设、资本、市场营销与创业管理。在本书中，我们重点将围绕“创始人成长”这个中心，与各位分享一些创业干货。

创业，实际上是一个从0到1的过程，创业家就是主导这一过程的领导人，他们不但要具有组织、运用服务、技术、器物作业的能力，要具有思考、推理、判断能力，要具有使命、荣誉、责任能力，更要具有能使人追随并在追随的过程中获得利益的能力。

不管事业大小、创业早晚，创业家们天天思考的应该是如何满足尽可能多用户的需求，如何去实现一种与众不同的、能够长期销售的产品和服务，并不断完善它的组织生产模式，满足大众的需求。创业家存在的意义，就在于争取最大多数的人能够使用他们提供的产品和服务，帮助尽可能多的人改善自己的生活，完善自己的生活方式。

因此，创业家不但要在事业上取得成功，更要有社会责任感，并真正学会享受创业的过程。

开卷有益。愿你成为那匹让人艳羡的黑马！

第一章 创始人个人修养

你为什么要创业？

你是一个合格的老板吗？

你现在过的是你想要的生活吗？

你个人的性格和作风对你的企业造成了哪些影响？

1.1 创始人的价值观

美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛于1943年在《人类激励理论》论文中提出的马斯洛需求层次理论（Maslow's hierarchy of needs），亦称“基本需求层次理论”，常被应用到现代企业管理当中，用来分析人在不同阶段的诉求。这一体系虽然现在受到很多置疑，但仍然可以为我们提供一个分析创始人的幸福感来源的基本模型。

马斯洛理论把需求分成生理需求（Physiological needs）、安全需求（Safety needs）、爱和归属感（Love and belonging，亦称为社交需求）、尊重（Esteem）和自我实现（Self-actualization）五类，依次由较低层次到较高层次排列，另外还有求知需要和审美需要，被认为应居于尊敬需要与自我实现需要之间。

按照马斯洛的观点，五种需要像阶梯一样从低到高，按层次逐级递升，但这样次序不是完全固定的。需求层次理论有两个基本出发点，一是人人都有需要，某层需要获得满足后，另一层需要才出现；二是在多种需要未获满足前，首先满足迫切需要；该需要满足后，后面的需要才显示

出其激励作用。同一时期，一个人可能有几种需要，但每一时期总有一种需要占支配地位，对行为起决定作用。任何一种需要都不会因为更高层次需要的发展而消失。各层次的需要相互依赖和重叠，高层次的需要发展后，低层次的需要仍然存在，只是对行为影响的程度大大减小。

其中，自我实现是最高层次的需要，它是指实现个人理想、抱负，发挥个人的能力到最大程度，达到自我实现境界的人，接受自己也接受他人，解决问题能力增强，自觉性提高，善于独立处事，要求不受打扰地独处，完成与自己的能力相称的一切事情的需要。也就是说，人必须干称职的工作，这样才会使他们感到最大的快乐。马斯洛指出，为满足自我实现需要所采取的途径是因人而异的。自我实现的需要是在努力实现自己的潜力，使自己越来越成为自己所期望的人物。对于一位企业家，真心认为自己所经营的事业能为这社会带来价值，而为了比昨天更好而工作，就是自我实现的过程。

到了晚年，马斯洛还提出了一个被称作超自我实现（Over Actualization）的概念，他指出：当一个人的心理状态充分地满足了自我实现的需求时，会出现短暂的“高峰经验”，通常都是在执行一件事情时，或是完成一件事情时，才能深刻体验到的这种感觉，比如一位艺术家在画图时，感受不到时间的消逝，他在画图的每一分钟，对他来说跟一秒一样快，但每一秒却活的比一个礼拜还充实。

实际上，创始人就是在不断追寻“高峰经验”的一个人群，在创业的过程中，他们可能失去很多东西，也享受不到许多平常人习以为常的乐趣，甚至有很大可能一败涂地，但他们的乐趣正在于追寻梦想的过程本身，正所谓“金风玉露一相逢，便胜却人间无数”。

黑马案例：

创业者最后总会离开

口述万科集团董事长 王石（2010年12月）

我本身是创业者，文文从《中国企业家》杂志出来办《创业家》杂志，我本身是非常积极鼓励他这么做的，因为他在《中国企业家》这么多年，我们互相很熟悉。我们有一点是非常共通的，就是正直、向上、理想主义，但是有些不同的是，我是创业家，是创业团队中的主要执行

者，他说独当一面不是他的强项，所以在他犹豫当中，要不要出去创业的时候，我是鼓励他出去创业的。我的逻辑是：人生你不去试怎么知道？可能会失败，但是失败无非再回到杂志圈，但是如果你不试，可能到年纪大的时候会非常的遗憾。

我明年就60岁，确实感到对于60岁以后可能有点想不通，但必须要安排，想不通和想得通都得60岁。人生安排开始往下坡走了，体力各方面确实和以前不一样了，我这次从西安来，连续四天搞得比较辛苦，回来就发低烧，身体和以前不一样了。

人生就像子弹，打出去，就是一个抛物线，抛物线上去就有最顶点，慢慢又会回归到原点，很多人不太愿意承认这点。你必须要承认，人生舞台开始后，就一直在往谢幕上走，而不是更辉煌的一幕走，所以你的安排与上升期是不一样的。对我来讲，未来三年的安排主要是学习，对实践的学习。我是一个土鳖派，人生我还是非常的遗憾，这一课要补上，因为你企业做得出名了，又是这样的一个公众人物，所以这样的安排有你的优势。我安排一月份就到哈佛做一年的访问学者，正好是亚洲经济中心发出邀请，三个月、六个月，一年，你选，我说当然选择一年了，之后准备到欧洲去，但是在法国、德国、还是英国学习，还没有想好。再选一所学校当一年访问学者，之后再到悉尼去三年，也可能是西班牙或者巴塞罗那那里待一年，把欧美文化体会得更深。哈佛是两个选题，第一个是企业伦理道德，第二个和城市规划有关系，跟我们行业有关系，这是一层含义。第二层含义是逐步要从公众视线退出来，不要再在各种场合露面，我个人来讲希望往下走，不要让人家感觉到在万科起到很重要的作用，离不开你的感觉，实际上不是这样的。但是社会上感觉是不一样的，因为社会上感觉到频繁的曝光，由于再次登珠峰，再加上2008年捐款门和拐点论，感觉我和万科根本离不开的关系，实际上不是的，因为我在一些公众行为上一定要减少。东方人讲究人际关系、面子关系，所以组织一些论坛，组织一些什么场合，让你去，你不去就不给面子，现在就不用了，现在在哈佛学习，不是我不去，我不可能为了一个论坛，从美国飞过来，这样我就可以逐步从公众视线上淡化出来。我的理想是我离开世界的时候，世界生活当中已经把我完全遗忘了。

不要把结果当成目标

我们来谈谈创业，你们现在是在往上走，我就告诉你，我现在已经开始设计自己的下坡，但这个下坡不是整个公司已经开始走下坡，并不是这

样的。因为一个公司一定是一波一波往上接力，要一代一代传承下去。当然我也知道，我在社会上价值在什么地方？我是否有万科董事长的头衔差别非常大。哈佛肯请我去，就因为我不是前万科董事长，我是现任董事长，我虽然开始人生的舞台往下走，但是最近未来一段的可能是，不会辞去万科董事长职务，最起码三年访问学者期间不会辞去，因为前万科董事长和现任万科董事长是不一样的。当然我知道之所以现在有这些光环和万科的背景是非常重要的，但是在万科，我起到的作用是有限的。

万科在推动一项自行车运动，自行车运动实际上非常适合现代企业团队在推广的。可以这样说，自行车团体赛是5个人一组。可以这样说，如果是冠军运动员和职业的团队联赛，这个职业团队可能很一般，但是冠军肯定骑不过整个团队，你知道为什么吗？团体赛是算第四名的成绩，第四名的成绩一定好过你单独骑冠军的成绩。因为冠军成绩完全是和风的阻力进行搏斗，而团体赛非常讲究团体配合，领旗也是骑不动，但是五个队员交替领旗，吃力的是第一个，第二、第三名要比第一名省力很多。

实际上自行车团队赛能够说明一个企业，如果说我王石再能干，是一个冠军也没有用，我和一个团队比，一定是比不过的。万科的厉害之处就在于是一个团队，谁来和万科比赛，你不形成团队，就不要轻易和万科比，我说不要轻易和万科比，因为你可能会走进一个陷阱，因为企业比什么呢？企业一定要比排名，世界五百强就是按照经济规模排出来的。有很多企业都要超万科，我说你超过万科，可能就是行走下坡路的开始，万科这么多年一步一步积累团队，你非要超，就等于是个人冠军一下在那里已经累得筋疲力尽。

这可能就带来一个话题，我在你们这个年纪，梦想就是一定要把企业做大，一定要在行业上做到前三名。我想在座各位都有想法的，有这个想法是非常正常的，因为你没有这样的动力，很难在行业上往前冲。我要上市，有很多人讲上市要套现，我想那是职业经理的一种想法。作为创业家来讲不能为了套现。我们往往把结果和目标颠倒，什么叫结果呢？实际上规模大是排第一、第二、第三，那是一个结果。但是我们把结果当做目标，为了大而大，我一定要进入前三名，我一定要最大化。目标是什么？就是你的价值是什么？你能够体现什么价值？你的核心竞争力是什么？例如一个社区夫妻店杂货店经营得很好，业主也很喜欢他，他和业主也是打成一片，如果当成我要成为全国最大的杂货店和连锁商店

可能吗？可能性是万分之一，甚至是百万分之一。那这不是他的核心竞争力，他也不会这样去想。他的核心竞争力是夫妻店打理好，我将来再超生两三个孩子，因为有这样的经济负担能力，其中一个孩子可以上清华和北大，这是他的理想。

专注

万科目标是怎样确定呢？1983年到深圳创业第一桶金，我印象当中最深刻1984年成立自己公司，真正到开始选择万科到底要做什么时候，就不是为了赚钱，要做一番事业的时候，就已经到了1992年，尽管我们1988年改造上市，但是那时到底做什么还不是很明确。

到1993年初、1992年底才开始确定万科到底做什么，因为我已经是非常典型的多元化，做什么都要赚钱，这是符合中国创业新兴企业的一种特征，原来是走专业，做到一定程度就情不自禁进入房地产，情不自禁炒股票，因为这两个很容易赚钱，情不自禁搞风投，实际上投对一家，钱就赚回来，投对两家钱就赚大钱，那时候不叫风投，我们也是在上市之前那些公司投了18家，成了很好的利润来源，那时候就确定我们到底做什么，我们就选了了房地产，选择房地产理由有二：其一，房地产行业非常有发展前途，而且万科可以经营。不像银行，根本就不给你牌照，或者家电，也是有发展前途，但已经有海尔、TCL，无法形成你的优势。

当时万科做房地产，房地产占万科利润30%，还不是大头。发现好房地产是非常有前景，我们选择的时候东南沿海开放城市房地产，福利分房系统一定会撤，房地产全国蔓延，前途是非常大的，更重要的是没有什么门槛，没有形成垄断行业，谁都可以进。

确定下来之后就有了第二个问题，以前业务怎样办？就关停并转，国营企业关停并转很简单，上市公司不是要关就关，要停就停，因为一关一停就负资产，上市公司必须净资产回报达到10%以上，所以这个关停并转不那么容易，还要拿捏，关停过程当中还不影响整个公司。

同时，有些企业当然要卖掉，卖掉之前要鼓励去做，怎样卖掉？又让他保持激情，这是挺难拿捏的事情，万科当时做五年规划，整个调整要在五年中完成。实际上，我们用了9年时间才完成，完成过程当中比想象当中难度大很多。

同时，房地产果然是按照预计的，尤其是到1998年朱镕基主政之后。当时，亚洲金融危机爆发，要刺激金融发展，当时完全鼓励房地产开发。做了房地产之后，对万科意味着两点：第一，我们能不能一直做住宅，可能这两年是商业地产比较赚，房地产也有一个多元的问题，酒店、写字楼、商场、工业地产，这都是地产，万科非常明确就是住宅。第二，住宅不能老是做，万一中国城市化过程饱和了，万科做什么？我过去是这样讲：只要我当董事长，你们就不要想做其他的。但是我现在的说法是：“说我当董事，你们就不要想做其他，但是我若不当董事长，有一天我离开世间，你如果改做其他的，我从棺材里面伸出一只手也要干涉你”。这是什么意思？两层含义：房地产虽然是一个传统行业，我们要做很长很长，你才开始就心不在焉要改行，怎么可能做好？所以我斩钉截铁告诉他们，中国城市化过程，一定会有一天会停止的，但中国城市的最后一套住宅要是万科建的。

再一层含义，市场有多大，可以说市场大到完全是无限的。万科选择这个行业是带有相当大偶然性，这种偶然性给我们带了非常大的福利，什么意思呢？我们要谈谈其他的行业，我们不得不说很难做，联想、海尔是我很佩服的两个企业，你会发现，已经利润做到非常之薄，你们想在行业里面往下走非常的艰难，到一千亿就成为玻璃天花板，2-3%利润在苦苦挣扎，产品过剩。

我们看看房地产，房地产行业按照日本、美国行业来看，基本上前五大房地产公司市场占有率，美国占到18%，日本是占到20%，中国情况和日本比较类似，前五大地产商市场占有率20%，算数平均一家市场份额是多少？4%。万科去年市场占有率是2.2%，前年是2.7%，整个城市化进程当中，市场增长太快。正常来讲，第一大市场占有率在6-8%是合理，现在万科市场占有率是2.7%，你说这个市场对你来讲根本是无限的。

2014年是万科三十周年，我们现在做未来十年规划是到2020，预计万科是怎样的概念？只要万科自己不犯错误，规模是3500-4500亿之间，只要你不犯错误，市场对你来讲无限的，你必须要非常有限地去开发，集中资源，中国目前有665个城市，万科已经进入是46个城市，当然主要是大城市，虽然进入城市是10%不到，但是基本上人口份额是在40%，40%的份额里面，万科平均市场占有率是4.5%，主流成熟开发商，现在市场占有率差不多是7-8%。

也就是说，万科创始人并不是特别特别优秀，而是选择对了行业，稍微做好一点，市场就会给你回报，当然面对未来，稍微做好一点是不够的，你必须全力以赴去做，如果能够全力以赴去做，那你就会发现同行和万科差距不是数量的差距，真正差别是在质上，换句话来讲，同行根本就不知道万科在做什么，因为不明白。

比拼资源整合能力

万科真的做的事情是在做十年、二十年以后的事情，当然我们现也很的赚钱。

再看看万科是什么地位呢？你想搞大，肯定要上市。从1988年到2008年整个二十年，基本万科是资本扩张型，一年半融一次资。这种情况到2008就停止，但是万科增长只会加快，不会停止，为什么呢？

实际上在行业当中，你能不能做大，到最后比拼的就是你的资源整合能力，你不给我扩股，我也没有办法，这是一个现实，但是，通过合作，同样一个项目自己拿100%，我拿50%可以进行两个项目，我拿30%就可以进行三个项目，实际上，万科现在经营项目中75%是合作项目，其中相当一部分是跟大型国企合作，一是有钱，二是进入地产。包括在深圳盐田刚刚拿到很大的项目，这是我们拿下来的，50%都分给招商地产，平时这都是竞争对手，现在可以合作。反过来讲，如果按照万科过去的做法，我们必须不断地靠融资，不断地扩股来扩大，现在不给你扩股，不得不放慢步伐。万科连续这么多年，王石风光了，万科发展了，但对旧股东的净资产回报，你扩一次股就摊薄一次，因为利润在增长，但是扩股一定在增加，每股的回报在摊薄，但因为有这种整合资源的能力，你不扩股且不影响你的进展，股东高兴了。这就带来一个问题：想要有资源整合能力，你要做做大，老二，老三都不行。去年万科和第二、第三名相差一百多亿，预计今年至少差400亿。这就是资源的整合能力，这是非常重要。

问答

黑马营学员：您对万科的期望是什么？核心竞争力是什么？

王石：我的核心竞争力很明确，真正你的终极目标是什么？创业的目的是让你最后都实现到，而不是要让你事业成功，但是个人的一生不能做你想做的事。实际上作为我来讲，我的目的还是要做我自己想做的事

情，而不是因为万科，成全万科，就牺牲我自己。万科也是这样的，万科强调健康的方式，我们现在正在制订一个计划，计划是万科员工要比同行健康工作，寿命要多十年。说来说去最后是为了自己实现个人生活，怎样生命有意思，怎样对待自己，怎样能够在中国社会大转型当中实现个人发挥。我希望万科将来在社会上影响力的标的物是二战之后日本经济腾飞之后索尼松下扮演的角色。不仅仅是产品对社会的影响力，更重要是一套理念，更重要是倡导的生活方式，倡导文化思维方式，对社会进程当中起积极的促进作用。这是我对万科的期望。

黑马营学员：我是您的微博粉丝。您的人格力量、精神力量在中国企业家当中绝无仅有的。对于创业家来讲，我们希望有您这样企业家给我们精神的支撑或者是精神鼓励。谢谢！

王石：你是否注意到，我的微博基本上一定要发照片，实际上人一定要塑造自己的个性和与众不同，就是它的优势是什么？我的特点来讲，我一定要有照片，有很多企业家和我比很难，虽然是iphone就上去，拍一个照就放上去，这是非常难的，你不要看现在好像我信手拈来，不容易做到，因为你一定要形成你的个性。从这些照片就会发现，我是在非常系统对植物学进行了解和分类，微博是我学习植物学很好的字典。

这些都不重要，重要的是万科要补课，万科有很多不足，其中很重要的不足是对园林景观植物学，这是万科一个弱点，既然是一个弱点形成一种惯性，我就要求你们要改，首先我就要改，我就增加我的修养。你会发现，两年后万科在园林造景方面就有很大的突破，绝对不是一张照片花花草草那么简单。

有的时候你就会发现同样是一个东西，用心，不用心，积累，不积累，是完全不同的，我是在那里拍花花草草，难道他就是花花草草吗？

黑马营学员：你是一个成功的企业家，请你谈谈事业人生遇到瓶颈如何挑战自己，超越自己，因为登珠峰时一定会遇到这个问题。

王石：人生当中带有偶然性。因为你知道偶然性，所以成功了也不要太觉得自己了不起，不成功就不要觉得沮丧，这是心态问题。

第二点，我印象中非常清楚，2003年创业的时候，有时候就觉得过不下去，但是再过不去，晚上也要睡觉，你总要想着第二天太阳照样出来，

太阳照样升起，往往最后是绝境，往往不知道怎样过的，但就是熬过去了，不要回避。

往往你会发现熬，成功不成功就差这一步，我再坚持一下，坚持下去面对，例如万科实际上不要说过去那么多年，就是2008年万科团队和我都差一点没有过去，一个捐款门，一个拐点门，这件事情过去了，那时候对万科的压力，整个互联网一天100-200万网民指责，完全是骂祖宗三代。那种压力，你怎么办？你还得过，我那时候已经准备辞职。我预计有三种情况：第一，因为我这个言论，万科的股票下跌，我会辞职的，这是职业经理本人的要求，你说错说对不重要，重要是言论影响股市，让投资者失去了信心，让投资者损失。第二，因为我的言论，万科的房子突然不好卖，终止这种很旺的销售，因为2008年宏观调控市场本身就不好，我会辞职。第三，万科的80后如果因为我的言论，对董事长不理解或者是怠工集体辞职，你们先不要辞职，我会辞职，因为是我董事长言论造成的，就要敢担当。实际上在美国的企业界、商业伦理道德这一课在安然事件之前是很少上的，也不是必修课，安然之后才发现讲MBA，仅仅从工具上怎样讲是不行的，必须要把伦理道德当成大问题，现在不单单商学院都有这课，而且是必修课。

1.2 创始人应有企业家精神

企业家不一定是合格的创始人，但创始人必须是一个合格的企业家。“企业家精神”是对企业家组织建立和经营管理企业的综合才能的表述方式，它是一种重要而特殊的无形生产要素。长期以来，企业家的概念通常是从商业、管理及个人特征等方面进行定义。进入20世纪后，企业家概念的抽象——企业家精神的定义就已拓展到了行为学、心理学和社会学分析的领域，在英语世界，企业家与企业家精神这两个概念经常被互换使用。

创新

熊彼特关于企业家是从事“创造性破坏（creative destruction）”的创新者观点，凸显了企业家精神的实质和特征。但创新不是“天才的闪烁”，而是企业家艰苦工作的结果。创新是企业家活动的典型特征，从产品创新

到技术创新、市场创新、组织形式创新等等。创新精神的实质是“做不同的事，而不是将已经做过的事做得更好一些”。

冒险

坎迪隆 (Richard Cantillion) 和奈特(Frank Rnight)两位经济学家，将企业家精神与风险 (risk) 或不确定性(uncertainty)联系在一起。没有甘冒风险和承担风险的魄力，就不可能成为企业家。彼得·德鲁克承继并发扬了熊彼特的观点，指出企业家精神中最主要的是创新，进而提出“企业管理的核心内容，是企业家在经济上的冒险行为，企业就是企业家工作的组织”。

合作

正如艾伯特·赫希曼所言：企业家在重大决策中实行集体行为而非个人行为。尽管伟大的企业家表面上常常是一个人的表演，但真正的企业家其实是擅长合作的，而且这种合作精神需要扩展到企业的每个员工。企业家既不可能也没有必要成为一个超人，但企业家应努力成为蜘蛛人，要有非常强的“结网”的能力和意识。

敬业

马克斯·韦伯在《新教伦理与资本主义精神》中写到：“这种需要人们不停地工作的事业，成为他们生活中不可或缺的组成部分。事实上，这是唯一可能的动机。但与此同时，从个人幸福的观点来看，它表述了这类生活是如此的不合理：在生活中，一个人为了他的事业才生存，而不是为了他的生存才经营事业。”货币只是成功的标志之一，对事业的忠诚和责任，才是企业家的“顶峰体验”和不竭动力。

学习

彼得·圣吉在其名著《第五项修炼》说到：“真正的学习，涉及人之所以为人此一意义的核心”。学习与智商相辅相成，以系统思考的角度来看，从企业家到整个企业必须是持续学习、全员学习、团队学习和终生学习。

执著

英特尔总裁葛洛夫有句名言：“只有偏执狂才能生存”。这意味着在遵循摩尔定律的信息时代，只有坚持不懈持续不断地创新，以夸父追日般的执著，咬定青山不放松，才可能稳操胜券。

诚信

市场经济是法制经济，更是信用经济、诚信经济。没有诚信的商业社会，将充满极大的道德风险，显著抬高交易成本，造成社会资源的巨大浪费。其实，凡勃伦在其名著《企业论》中早就指出：有远见的企业家非常重视包括诚信在内的商誉。诺贝尔经济学奖得主弗利曼更是明确指出：“企业家只有一个责任，就是在符合游戏规则下，运用生产资源从事利润的活动。亦即须从事公开和自由的竞争，不能有欺瞒和诈欺。”

宽容

好的企业家，应当尊重同行和下属，虚怀若谷，善于听取别人意见，尤其是批评自己的意见，避免独断专行。

黑马案例：

企业家要为社会多做一些

口述/中坤投资集团董事长 黄怒波（2014年4月）

构建能抗风险的产业模式

最近网上出现了一条新闻，报道宏村里面的一个旅游度假村，说是因为环保没有达标，政府下令停止营业。这个新闻题目挺吓人的，但是仔细看就会发现一种无奈，其实我还在营业。我先给大家讲一讲宏村的来龙去脉。

1996年，我刚创业时就做了宏村，为什么做呢？因为我在中宣部工作的时候，第一批中央讲师团成立我就参加了，那是1985年，到讲师团教了一年的大专。回到中宣部以后始终忘不了这个村子，太美了，但是也太破了。后来从中宣部辞职下海，出来干什么？什么也不懂，像你们现在多幸福，有黑马营，我们那时哪有这个概念，那时候“信息”这两个字都觉得很新鲜。所以，出来不知道干什么。但是想绝不会就在机关里窝一辈子。当然，不是说在机关就不好，只是我这样的人赶上了改革开放，就

觉得还有另外一种活法，就不安分了。所以，我觉得你们这些创业的人都是非常非常了不起的，敢于把自己生活的水搅浑，然后找出自己的一个出路来。

宏村也是这样，我知道这个村子好，他们知道我做企业，就派我当年的一个朋友过来找我，说这个村子不错，你就做旅游吧。那时候所有人都反对，我也没有多少钱，但最后我答应了。当时签的合同是17万一年，签完以后，人家说碰到北京傻子了，我们一年经营4万都拿不到，他拿17万给我们。但是，老天是公平的，你们记住这句话，你们不可能什么都会失去，也不可能什么都得到。这时我就遇到了好人，第一个好人是清华大学的一位教授，专门研究古村落的，他知道我签了宏村以后，第一时间找我，说小伙子，一定要做保护规划。什么叫保护规划呢？古村落进去以后，家家户户要量，房子多宽多长、什么砖什么瓦，要做记录，以后要修。当时我也没钱，政府也没有钱，我就帮政府做，做了没两年联合国的专家来了，这个专家是个日本人，很有意思，他在这里就不走了，在湖边抽烟。他是联合国教科文组织文化遗产专家，他出来是看各个国家的遗产是不是够格，我的宏村没有申请，国家没有申报，但是这个专家偶尔走到这儿立刻呆住了，他说你应该申报遗产。

申报遗产是有规定的，第一个规定就是有没有保护规划。所以你看，虽然你觉得傻乎乎的，替政府拿了钱，但是起到了作用。当时的周庄就很有名了，它申报世界文化遗产了，但是没有保护意识，没有保护规划。这个保护规划半年是搞不出来的，这需要天天在屋子里量。我们到联合国一报就批准了，在世界人类文化遗产中唯一以古村落为主题的就是宏村，这个一拿回来就有影响了，第4年我的门票收入就已经超过400万，从17万到400万。

然而，这个时候问题也出来了，老百姓全部眼红了，说这个家伙，怎么钱让他一下子赚走了，他们在墙上写标语“北京人滚出去”。市委就找我，说不能这么做，得改协议。那个时候的政府没有什么意识，现在的政府一般不会这么做。我很爽快就同意了，而且一步到位，把门票收入的33%给老百姓，大家一下子惊呆了。

这时候全体老百姓就对我特别尊敬，因为把钱还给他们了，没有一个单位能做到这样。但是谁也没有料到，到去年，我已经把门票收入做到过亿，所以创业的时候一定要想想周边的上下线，都要让他们有钱挣才是安全的。如果我要是不给他们，他们千方百计会把我抓起来，把这个拿

走。一直到现在，每换一任市长、市委书记，都要把中坤的协议调出来看一看，为什么？都不甘心，因为宏村现在在全国年收入排名第五，在安徽排第二。而且，它是一个世界文化遗产，怎么能让商人管世界文化遗产呢？国家文物局多少次要吧中坤赶出去，但是遭到了老百姓和当地政府的反对，说黄怒波来之前我们连县级保护单位都不是，直到拿到了世界文化遗产，才变成了国家级保护单位。

现在宏村的保护模式成了中坤的范本，后来我们建了一系列酒店，又重建唐代的一个庙，做了一个大型实景演出《宏村·阿菊》。我的大型演出今年是刚刚开演，想不到现在每天就卖到七八百张票，一张票200块钱，全是靠散客。最关键的这个节目就把酒店全部带起来了，游客来黄山必须来宏村，来宏村必须看《宏村·阿菊》，复合型的产业互补性特别强，带动周边都是满的，带动老百姓家庭旅馆也是满的，所有人都受益。所以，这个模式出来以后就解决了可持续发展、可持续旅游的经济模式。

你们要是创业，我建议一定要考虑具备抗风险能力的产业模式。单一的门票经济模式可能收入有个瓶颈，但是，我的酒店上来了，同时我盖了十几万平米的别墅没有卖，为什么？我在等游客到一定的高度，我这文化产业区成熟的时候，我要卖到三四万一平米，现在只能卖两万。

各位都是很优秀的创业者，我就把实际案例告诉你们，比老师讲的理论有用。最后它构成的抗风险能力极强，如果有战争，所有的行业都完蛋，如果再来SARS，所有的行业也完蛋，除此之外，它一定得火。

回到开始的问题，网上说我没有通过环评，确实没通过，为什么？我这个项目已经盖得差不多了，已经在经营了。2009年来了一场大旱，政府也没通知我，把我这个水库改成水源地了，县里的环保极其严格，我的项目已经要验收了，这两天就出问题了。但是环保部门天天下令说你必须停止演出，可以，那谁来赔我？做企业创业的时候过程艰难这些就不说了，恩恩怨怨的，但是看到你看到胜利成果的时候，你还要看到想都想不到的风险。

谋一时不如谋百年

现在我们手里大概有150多个景区，世界文化遗产、国家级保护景区、5A景区，古村落大概150多处，遍布中国。葡萄酒庄园两个，一个是在北京，2400亩地。这个地在延庆，当时征的时候，是龙辉葡萄酒的一个文化带，当时他们跟我说这个地方适合做文化带，我就做了。现在看来

又赚了，因为土地可以流转了。中国的古村落太多了，但是很多人没有认识到它的价值，我们城市化才50%，到70%、80%的时候，很多城市都要消灭掉周边的村。古村落原来你看多远，现在环城道打通，从我们这儿到那边半个小时就能到。这个行业不是传统行业，已经变成了新兴的朝阳行业。

下一步怎么做呢？我在企业家俱乐部年会上跟广西官员谈对广西旅游经济的看法，他们挺吃惊的，我怎么谈呢？现在的旅游景区大部分是中小企业和个人在投，投几十万、几百万，上也上不去，退也退不出来，营销没有能力，勉强生存。下一步我建议就是规模化，标准化，还有托管化和加盟化。下一步我可能在广西选100至200家景区，你加盟我，托管给我，后面的投资我按统一的标准继续投。或者你卖给我，或者我在你的指导下继续投，但是整个经营、管理、营销在我一个体系，全球营销。我今年开始发展会员村，你有一张卡，在我全中国的任何景区都可以有折扣，实现互联网化。这个跟如家不一样，如家有别的在那学，连锁酒店拼命壮大。景区只有一个，你去了西藏还得去新疆，因为不一样，你去了黄山还要去庐山，它具有不可替代性。景区没有重复，尤其是你要划地域的时候。今年整个经济发展降速，但是我景区收入以30%的递增速度在增长，现在根本不宣传，为什么？人来得太多了，当跨过一个瓶颈时，你就不用天天营销了。

再下面旅行社不会再有了，为什么？中间商不会再有了，传统的商业就是这样被颠覆的，电商直接把货送到你家里，网上直接成交了。同样，你以后也直接去我景区了，根本不需要旅行社。你到我的酒店入住、参加我的诗歌演讲朗诵班、我的户外徒步，都由中坤负责。为什么？一千平方公里里面所有的服务都是中坤的，交给我太顺理成章了。交给我以后，我连续不断做活动，比如我可能会推出服装，中坤的品牌，全世界采购定制。所以，产业的模式最后会带动发现无限的商机。

全世界都知道宏村，我要用它的影响力来进行营销。我要把所有的景区最后做成有序的产品，以后当然互联网都解决掉了，网上虚拟旅游、网上交易，你在世界各地都可以看到宏村是怎么样的。从古村落最后走到21世纪新兴产业上，这当中产生多少商机？我有这么多古村落，我凭什么不做画册和网站呢？从艺术家的角度拍，我一年卖掉一万本画册也是大钱，就放在我的景区网站上，我的网站点击量很高，也是没有问题的。所以，旅游的产业大家可以看里面带来无限的生长机会。对我这样的老土来说，我现在都不会上网、也不会发短信，但是我知道互联网的

厉害，为什么？因为我的大钟寺（中坤广场）就是被互联网打败的，40多万平米从招商建起来就是惨淡经营，商家进了95%，但是就是交不起租金，为什么？他卖不出衣服，顾客都是到店里一拍照走了，回家网购。

在当时建大钟寺（中坤广场）的时候就考虑到这个风险，因为我在美国已经看到传统的商超纷纷完蛋，像拉斯维加斯，金融危机后第一个出问题的就是度假，第二商场。所以现在下决心改写字楼，商场改大型写字楼极简单。政府也高兴，为什么高兴呢？海淀现在没有写字楼资源了，企业就进不来，企业进不来税收就进不来，你看这又找着了跟地方经济成长的复合增长点，因为它就在三环。

但是你想一想，现在三四线城市拼命还在盖商务楼，这不是找死吗？电商一定把传统行业消灭得一塌糊涂，所以，各位如果说还在传统行业里一定要小心一点电商，这个东西是不可抵挡的。你在创业的时候，或者你在做传统行业的时候，一定要听听我今天的话，我所有讲的都是我正在发生的及正在改变的。

把大钟寺（中坤广场）改造成写字楼以后，我再引进战略合作伙伴低成本的资金，把高成本的资金剔除，剔除以后，我的房租又上来了，10块钱，它就把我现有的债和利息都覆盖住。中坤负债率已经到10%了，我的旅游地产现在多大规模呢？一百多个景区、一百多个古村落不说，我200多万平方米的设施都建完了，我需要钱的时候把景区盘活，这个才叫百年企业，为什么？我的员工不用再愁破产了，高科技竞争太激烈了，现在很多传统互联网已经成老古董了，你永远在红海里竞争，你睡不着觉，包括阿里巴巴、包括百度，还不知道你们哪一个黑马蹦出来把他们干掉了，你们下一届的同学可能又把你们干掉了，这就是行业的进步。但是我的古村落谁能把我干掉？宏村永远都在，这个才是百年企业。所以，这个行业就让我的员工后半生高枕无忧。我现在在每个地块都把一个旧宅给了我的高管。

团队强大，企业方能不败

创业没有团队不行。我跟你们不一样，我不是科班出身，我创业的时候根本不知道什么叫企业。现在的团队都是我带出来的，跟我一样都是从机关、学校出来的，没有一个是经商的。到现在我还开玩笑，大家都不像商人，但是就这个团队一直跟过来。中坤到现在基本没有空降兵，很多孩子都是十几岁进来，现在都当爸爸妈妈了。

当初还有一些一起从中宣部出来的人“叛变”了，没钱的时候好办，一挣到钱就出问题了，我找到检察院、公安局，告诉他们，是想滚蛋还是被抓起来，他们也反过来对我说，是我们告你行贿，还是把股份给我们。最后有一天喝醉了，越想越想不通，就到办公楼里去，基本上都是他们的人，会计、司机全都“叛变”，我连夜调了一批保安来，一夜之间把整个办公室封锁，把他们的电脑全部打开，才发现他们做了多少事情，一下子所有的证据都在这儿，真是你死我活，最后他们全部滚蛋，把股份退出来。当然，每个企业都会走这样的裂变，你们也会。所以，要有精神准备，裂变不是个坏事情，中国的企业野蛮生长就是这么过来的。所有的合伙人到最后都发生裂变，要有心理准备，就是个利益问题，要主动裂变，把规则讲好，怎么玩，或者坐下来我们各走各的，还能做朋友，千万不要打，一打就是你死我活。现在中坤的股份基本都是我的，但是工资极高，而且高管别墅我都给，为什么？这是不动产，上市主要为了解决他们，我说你们拿到这些股份以后，不愿意玩了可以退出。所以，最终要把这些问题全部解决掉，最关键的是让团队信任你，他跟着你，你不会忽悠他，你不会最后把钱卷跑了。

此外，你还要把一线的权力让给他，很多老板都会本能地说我是老板，什么都得我做，只有我做了我才放心。而且老是贬低部下，说你怎么这么笨，你看我。当你有权力的时候你会发现绝对的权利就有绝对的腐败，你有绝对的权力时，你就绝对忽视别人。但是，团队到了一定程度，高管的年薪三五百万的时候，他对年薪就没有需求了，他要的是尊严、存在感。所以，我的办法是我去登山，你们干活。愿意不愿意干？这个事好玩吗？好玩，想干吗？干，干错了没关系，咱们中坤这么多年来是有底蕴的，翻不了车，再干，就给每个人成长机会，每个人都有存在感，尊严感。

还有就是企业的荣誉感。好多员工一进中坤，下班回家不摘牌子，在地铁里也戴着，我说你为什么带戴着？他说我骄傲，因为我是中坤的。当企业做到一定程度的时候，一定要让员工有团队的荣誉感，所有的这些加起来，你的企业才有可能不败。

登山教会我从容放达

登山回来以后，我的精神也影响着企业所有人，我说有什么可怕的呢？死都死多少回了，你企业做败了还可以再做，但是在山上，一个失误就有可能再也回不来。2010年登山的时候遇到了雪崩，我站在那脑子一片

空白，十几分钟后，雪慢慢落了，我发现我还在，向导还在。所以，经历了这么多以后，把这个坚强的东西传达给他们，没有什么关系，即便是破产了又怎么样，不要拖累银行、不要拖累债权人和员工就行。你要用一种游戏的心态，然后还要做资产，把很多钱还给社会。最后，员工就感觉到了跟着你做，人生就有意义。

我的战略梦想是在十年内我要把整个北欧的版块完成，见效益。我希望五年内把北欧的版块形成，美国的版块不错，中国的做好，这样的话，我们就是世界上最大的度假公司。那时候我希望成为全球受尊敬的度假品牌，这是我企业的战略梦想，我认为这十年我能做到。

再一个，十年内把我的企业变成一个社会型企业，为什么叫社会型企业？比如说最近我到联合国教科文组织，他们找我，希望带头做一个案例，说你们中国人跑到非洲去挖金子、挖矿、买石油，但是就是不管理，你能不能做点什么？我说这是国家的事，关我什么事呢？遗产办的领导说在非洲选一个世界文化遗产点，你把它保护起来，做一个示范，给中国人正名。我想这尽管是国家的事，但是国家不管，咱们民企也要做，我打算成立一个公司，帮助把它利用起来，把游客带过来。在非洲做一个示范，告诉世界原来世界文化遗产可以这么利用这么保护。同时，在中国的几个景区，每个景区的门票收益拿出一定比例定向捐到这个项目上。所以我说十年内，中坤下面所有的企业都会把盈利的部分还给社会，做成一个社会型企业。这一辈子人也就无憾了。

最后，我现在在做“21世纪人类脸谱行动”，在全世界看看世界文化遗产，全世界160个国家和地区有758处世界文化遗产，每一处遗产象征着什么？访问不同的人，了解它的过去，看看当下，看看未来。这个行动对我是一个财富，对我的部下和我的品牌是极大的促进。当然，我后面也有团队支撑我，一到法国，我就查法国大革命，录音录像，北京电影学院每次派学生跟着我，这孩子从来没有出过国，我负责带着他，访问几万人，写了一千万字的日记，是不是一笔巨大的财富。同时，会给我在全球推广我的度假带来无上的荣誉，人们可能不知道黄怒波是谁，但是一说就是走完全世界看世界脸谱的那个人。

这样又好玩，又能挣钱。而如果你天天想着就是能挣钱，你就永远没有文化，在红海里永远有人跟你打。我现在不怕别人跟我打，为什么？我已经有品牌了，有管理经验了，所有人一定会说给黄怒波。假如我托管一千家景区的时候，大家可以想象一下，一千家一个月收入怎么也得过

十亿，而且一做就是50年，哪有这么大的产业呢？下一步我打算把乡村旅店做成度假宾馆，一万也可以加盟，十万也可以加盟，你可以用自己的产品，分红给你，这个就可以无限长大。把这个解决了，我就放心了，因为这里面有成长的故事可讲。

所以，讲了这么多，也就是一个土豪的想法，原来我说过我是二流企业家，三流的诗人，我说我做不了一流企业家，我性情很大，如果我看不上一个人，这个地方我就不做，再怎么样也免谈，我也不懂互联网、不懂金融。我觉得最有意思就是我做的这些景区，做的每一个能养一两百人以上，我把我的所有梦想实现了。否则的话，你永远是一个商人，你做不了企业家。

黑马问答：

黑马营学员：您登山的时候已经准备好了面对死亡，您是不是准备好了遗嘱呢？

黄怒波：我从来没想过写什么遗嘱，我要是死了，身后事爱怎么处理怎么处理。我们现在人活着累，活着的时候就把死后的事想好了，你累不累？你死了以后怎么处理你真的不知道，现在有多少人为遗产打架？把当下过好，好好工作、好好享受，身后事自然有人处理，死都死了，操那么多心干吗？所以你把有限的精力放在值得花精力的地方，这就是我的人生哲学，喜欢就喜欢，不喜欢就不喜欢，没心力干，无所求。我原来就是穷光蛋，企业如果真败了，我好歹还做过土豪呢。好多人前怕狼，后怕虎，你活的累不累。当然，登山的时候我遇到好几次死亡，事后确实怕，尤其今年我带了摄影小队，从拉萨开始，一直到登顶，全录下来了。回到日喀则的时候，我说把录像调出来看看，一看我立即就哭了，真的是九死一生。所以说，对登山我现在还感觉像做梦。但是，还是要谨慎，要是真死的话，死就死吧，从来没有想过遗嘱。

黑马营学员：今天很荣幸能够听诗人和登山家讲生意，中坤做这么大，是不是真的没有使用过空降兵，如果有的话，跟老员工之间如何平衡？

黄怒波：其实也尝试过，都失败了。空降进来以后，他不知道这个企业的基因在哪里，而且一般的空降都不是最强势的人，最强势的人如果进来他会大换血。做旅游地产、房地产这样的骨干队伍很难培养起来，企业就等着灾难。而且大部分空降的人也挺难适应融入一个文化的。到后

来我明白了，我就这么大本事，所以我就做这么大吧，我培养一个孩子起来我就拿一个项目，如果没有这个人，这个地区的项目不要。

黑马营学员：黄总的经历又一次印证了大凡企业做得好的都是遵循自然规律的，您经营企业的哲学是什么，道和术分别占什么比重？

黄怒波：我现在才明白我只不过是做着玩，只不过我在这个社会上必须做个什么事，那么我就想把它做成，做不成做败也行，跟登山一样，这次上不去，我下次再来，所以就给自己定一个原则，我要为社会做一些事情。但是我极简单，不高兴了就把这个项目放一放，或者不要了，我跟政府说你要都可以拿走，景区你也可以拿走，但是你拿走了，让中坤走了，还有人进来，后面没人进来，因为我所有的条件都给到极限。做企业没有那么多心思天天想着自己有多么伟大，不要把自己太当回事，人活着不光挣钱，还有很多好玩的，你这么想就不计较，不赌，很多企业为什么败？非得想做福布斯老大，这个心态主要是自己来解决。要放松，得之不喜、失之不忧，要在如此复杂的社会中保持冷静。正如登山之于我一样，我建议大家还是在自己的心理上有一个坚强的东西，之后用游戏心态就可以了。

1.3 创始人的自我提升

哈佛大学拉克教授讲过这样一段话：“创业对大多数人而言是一件极具诱惑的事情，同时也是一件极具挑战的事。不是人人都能成功，也并非想象中那么困难。但任何一个梦想成功的人，倘若他知道创业需要策划、技术及创意的观念，那么成功已离他不远了。”

如果作为一个创始人，你需要在以下方面不断锤炼并提升自己：

心理方面

创业者要有一定的心理素质，包括自我意识、性格、气质、情感等心理构成要素。作为创业者，他的自我意识特征应为自信和自主；他的性格应刚强、坚持、果断和开朗；他的情感应更富有理性色彩。成功的创业者大多是不以物喜，不以己悲。

身体方面

创业者应该身体健康、体力充沛、精力旺盛、思路敏捷。现代小企业的创业与经营是艰苦而复杂的，创业者工作繁忙、时间长、压力大，如果身体不好，必然力不从心、难以承受创业重任。

知识方面

创业者的知识素质对创业起着举足轻重的作用。创业者要进行创造性思维，要作出正确决策，必须掌握广博知识，具有一专多能的知识结构。具体来说，创业者应该具有以下几方面的知识，做到用足、用活政策，依法行事，用法律维护自己的合法权益；了解科学的经营管理知识和方法，提高管理水平；掌握与本行业本企业相关的科学技术知识，依靠科技进步增强竞争能力；具备市场经济方面的知识，如财务会计、市场营销、国际贸易、国际金融等等。

能力方面

创业者至少应具有如下能力：①创新能力②分析决策能力③预见能力④应变能力⑤用人能力⑥组织协调能力⑦社交能力⑧激励能力。当然，这并不是要求创业者必须完全具备这些素质才能去创业，但创业者本人要有不断提高自身素质的自觉性和实际行动。提高素质的途径：一靠学习，二靠改造。要想成为一个成功的创业者，就要做一个终身学习者和改造自我者。

黑马案例：

骑车教会我如何创业

口述久邦数码联合创始人、总裁张向东（2014年3月）

我这个人历来在行业里有个“恶名”，大家说我的主业是骑自行车的，业余是做互联网的。我每年都会选个地方去骑骑自行车，全世界五大洲我都骑过了，讲骑自行车我很擅长，讲创业对我来说有点难，因为我始终觉得做事情没有统一的道理法则可讲。所以，我试着看能不能把骑自行车的感受和创业结合在一起，希望对大家有点启发。

自由是遵从你的内心

我从什么时候开始喜欢上骑自行车的呢？

大家知道，做公司是很累的事情，2007年的时候，假期快到了，我就想应该找个方式去休息一下，我也很喜欢旅行，当初的自行车没有现在这么流行，我想，要去骑就骑得痛快一点狠一点。于是，我选择去一个对骑行有特别意义的国家去骑，去最精彩的环法自行车赛之地——法国骑车。那年，我就带了一辆车到了法国的南部蓝色海岸线，很美，那次我骑了有一千多公里。法国南部有一个很美的城市叫尼斯，我在海岸线上发呆，那时候就给自己树立了一个目标，我要在未来把五大洲最美的地方都骑一遍。这些年骑过之后，我的人生观也发生了很大的变化，这让我想起创业，我不知道在座的诸位是为什么创业的，有没有问过自己这个问题，尤其你做了几年之后回过头想想当初为什么要创业？

（台下有同学说是为了财务自由）我创业两次，第一次是大学毕业之后，1999年我创办第一个公司，那时候我初出茅庐，刚刚毕业，不知天高地厚，觉得创业想法是很伟大的，出发点是很伟大的，我就想改变世界。我大学在北大读的是信息管理，1995年入学的时候，正是互联网开始普及的时候，那时候网络还不发达，但是在大学的四年中，读了比尔·盖茨出的一本书《未来之路》，我看完了以后激动得不得了，他告诉大家未来世界会变成什么样。那时候还没有雅虎，更不要说谷歌这些公司。我看完这本书时他就来到中国了，正是我找工作的时候，街上打出很多互联网广告，我们相信互联网真的是改变世界的东西，虽然那时网民只有200万，我觉得我生下来就是做这个事情的。

第一个工作我只做了几个月的时间。由于我毕业论文写的是电子商务，李国庆出身于传统出版业，当时正在四处找做电子商务的人，我的毕业论文发表在一个杂志上，李国庆看到了，就说“谁说中国没有人懂电子商务，这个人很懂，把他请来”。那时候我还没毕业，他给我的笔记本比他自己的还好，我就觉得中国没有人比我更懂电子商务。其实当时我的知识就是从亚马逊抄过来的，但是脾气很大，而且我有一个想法，我为什么跟随着别人去改变世界？我可以自己去改变世界。

于是我做了第一个公司，公司的名字叫“解决”。名片后面印了一句不知天高地厚的话——有些问题需要解决。现在想起来幼稚得可笑，但是我创办的公司要做的是一个非常超前的东西，是一个个人信息打理的软件，很智能地解决互联网里的检索等问题，那时候我有两个搭档，他们都是非常著名的专家，编出来的都是很有美感的東西。但是很快互联网泡沫

破灭，加上经济形势等等各种原因，公司就失败了。我们过上了非常痛苦的生活。开始时是激情昂扬的，每天在三室一厅的屋子里，一人用两台电脑，每天都不出门的，有一个阿姨给我们做饭，当这些产品没有人用的时候，我们就解散了，两个搭档一个去了加拿大一个去了美国，我自己在中国，我都不敢出门，因为觉得很丢人，我是要改变世界的那个人啊。最后就是逃避，跑到广州去，广州我不认识一个人，就去做了一个记者，自己改变不了世界就看别人改变世界。应聘记者时，人家都不愿意要我，因为我只写过一篇文章，是开放源代码的文章，南方周末登了一整版，给了我五六千。后来软磨硬泡下，一个杂志《新周刊》勉强让我当一下记者，我就当了20个月的记者，每天晚上跟人喝酒，白天跟人聊天，一个月几千元的收入，过得很开心，跟有趣的人聊天。

后来发现，人的命是天注定，年轻时注定要做一些内心想要做的事。我现在的搭档来找我，他想做另外的事情。这是我大学的同班同学，他很聪明，想法特别多，而且他不是为了钱，他家里很有钱。这个人一直有创业冲动，有典型的南方人特点，我总结叫现实的理想主义者。他有一个长远的目标，但是他会想现在怎么活下去。我对比自己最早做公司的想法只想着以后，是彻头彻尾的空想主义者。他跟我大不一样。那时候我们做的就是3G门户网，我们认为移动互联网会有一个很大的发展空间，手机会比电脑更厉害、更重要。在今天这是一个常识，但是我的这位同学&搭档是2003年就跟我这样讲，而我们跟人讲的时候，人们都觉得我是一个疯子。

但是，我们决定了去做了。今天，看上去有了一个不错的结果，去年11月，我们在美国纳斯达克上市了。

有很多朋友曾问我，创业怎么样，很多人有创业的想法，有时候我也会问他们你到底为什么创业？我曾很认真地跟一个有钱的朋友算了一下，在中国，有一百万美金就够了，基本财务就自由了。不是说那种奢靡的生活，财务自由是你吃的好穿的暖，每年能够出去旅行，孩子有良好的教育等等。但是，你的目的到底是什么，如果你为了财务自由而去创业，其实你做高管也可以，为什么要创业呢？创业真的财务自由吗？上了市之后也许在财务上面很自由，但是别的方面不见得自由。因此，你要对一个公司负责，对公司里的人负责，你一点都不自由，你不觉得这个目的让你怀疑吗？如果为了财务自由你可以做别的事情，你不用创业，你坐在家里也可以实现财务自由，最近资本市场这么好，为什么要创业？有人问我愿意不愿意创业的时候，我就问他，如果你为了很快赚

钱的话请不要选择创业。如果非要用自由这个词，如果创业是发自内心的，如果你觉得创造是你一生的使命，那你就去创业。这个世界要用你的想法去塑造，那你就去创业，你不能仅仅为了赚钱而去创业。

也许有人会觉得我站着说话不腰疼，我告诉你我的出身是什么，我在陕西长大，小时候我家的房子漏水，大学的时候，一年住宿费加学费要1100元，每年我的父母都要沿街去借这1100元。到我大三的时候，已经不需要家里的钱，还能往家里寄钱。我在广州时，为省钱甚至公交车都可以不坐，我可以走回去。创业需要非常长的时间去做，创业的失败率非常高，当你经过10年时间努力后，你是那90%的人怎么办？如果你是钱，你觉得承受得了这个失败吗？你因为创业损失了正常生活的机会，你甚至会负债，你90%得到的是损失。

享受平路，也要享受上坡

接下来，我要讲一个故事，“晴天是好天气，下雨天就不是吗？”。我第一次在法国骑车的时候，有一天遇到了最糟糕的事情。长途骑行有三件倒霉事：车坏了、迷路和坏天气。那一天我运气太好了，这三件事同时发生了。我的车链条断了，我居然在雨里学会了修它，因为连续下雨，体温下降很快，而且迷了路，找不到地方住。那时候手机还是诺基亚的时代，无法导航，又是在法国，那天我完全迷路也找不到吃饭的地方，又下着雨，还生怕链条又断了。但是好在法国没那么荒凉，我看见一个人在那打猎，我过去找他问路，但是我忍不住好奇心：“下这么大的雨，他一个人那么享受，仍然不急不慌抽雪茄打猎。”我问他，天上下雨你怎么还在外面打猎呢？他跟我说：“晴天是好天气，雨天就不是吗？”我不知道你们听了这句话是什么感受，我那时候非常疲倦、慌张，但一下子被这句话的禅机打动。那次之后，我明白了这个道理，人在创业的时候，在路上各种事情都会发生，这是创业必须有的事情，我从来没有听说过谁的创业是一路顺风。

我们做的3G门户网是中国移动互联网第一个免费网站，在七八年前的时候，我们是非常受关注的，但是在过去的三年，包括2013年5月份之前，有两年半的时间，在中国没有开过一场新闻发布会，很多人认为我们死了，我们很多人也认为自己要死了。在2009年之前，我们用了一百多个开发人员，秘密做了一个产品，这个产品叫做手机心脏。那时，如果没有iPhone，它将会是一个划时代的产品。可现实是，我们遇到了iPhone这个大问题，这些努力白费了，我很多天晚上睡不着，睁眼也不

知道该做什么。最后我们把那些同事们叫在一起说，我们要放弃这个产品，我们要全力转向安卓，我们要在安卓的智能手机成为主流之前，占据一个入口位置。这，是我们现在要做的事情，而不是为过去的事情痛哭流涕。我们都说天不会塌下来，但那一天天真的塌下来了，我们要放弃原来倾注心血的东西。

那时候，我们就决定要做智能手机时代的产品，而且对于已经融过三次资的公司来讲，不允许自己从小做起了，如果用天气形容，真的是暴风雨的夜里一个人在往前走。你们见过男人那么哭吗？好几个大男子汉站在你面前，站着站着突然眼泪掉下来了，我也特别难受。人人都知道这个决定是对的，塞班不要再做了，我们要做智能手机。但是到底做哪个方面？天知道。今天回过头来，大家会觉得这个公司去年在美国上市了，市值不大但还不错，涨了一倍多，而且还有很大的成长空间。

现在，我们的业务绝对是第一，覆盖了全球，70%的用户来自欧美市场，而且全都是发达国家。你现在想着晴天风和日丽，公路非常漂亮，但是创业的路就和你出去骑车的公路一样，前面是未知的路，你要享受得了下坡、平路，还要享受上坡，这样才是享受真正的创业。如果你有一天喜欢上坡，你就会真正懂得自行车了，创业也是这样，当困难出现的时候不要焦虑，你要喜欢它们，当然不会有人很喜欢自己资金链断裂，更不会喜欢一个高管刚刚被对手挖走了。我的意思是，创业的时候遇到所有的事情都一样，这些事情就是创业中需要面对的事情。当你能享受这些事情的时候就会看得到这些。

有人问我最大的困难是什么？我没有任何最大的困难，我们的工作就是解决困难的，最大的困难就是我被搞定了，那样的话我就不会站在这里。

做好最枯燥的事

创业还有一个要点是：踏频，这是个自行车专业词汇，指的是脚踩踏板的频率。有人问我骑自行车的关键是什么？是力量大还是快？每个人的体能是不一样的，我骑自行车，但我并不是一个专业运动员，我只是长途旅行，我希望达到目的地，当踏频跟呼吸、心跳保持很好节奏的时候，再远的路都可以骑完，这是一个非常关键的因素。但是大家也要知道一点，整个创业的过程不是一天两天的事情，过程是极其枯燥的，每一个去改变世界的事情都由很多枯燥的事情来组成。乔布斯，或者说苹果公司伟大吗？乔布斯每天做的事情跟我们也差不多。但是我们也要知

道，一个烂公司，老板跟乔布斯做的事情也是一样的，也要回邮件、开会，这样周而复始的重复。

我在澳大利亚骑车的时候，曾到过一個很小的城市叫吉龙（Geelong），那个城市很安静很美，是个港口城市。我骑的时候看到路边出现了一些雕塑，很美，造型很特别，过了一会又发现一个，我就骑着自行车去找，发现一个就拍一个，结果发现了一百多个，我就去艺术品商店的人问有没有这些小东西卖，他们说这是一个雕塑家的作品，但是不卖。我后来了解到，这个是位女艺术家的作品。她晚年定居于这个城市，用船桩把澳大利亚的历史和人物雕刻出来，做成了一个系列，就把这些东西送给了吉龙市政府，这些东西就永久留在了这个地方。我特别崇拜手艺人，在某个领域达到极致的人，这个人在自己修为最好的时候做了一件事情，这个事情做的时候是极其枯燥的，雕塑家却用了非常长的时间来做。

这个道理与我骑车的时候感受是一样的，骑车的时候就跟开会发邮件一样，每天就是从早上出发，然后一直骑到晚上精疲力竭，能量耗尽找一个地方住下来，接着又骑。但是我认为，人类社会上思想家最重要的东西比如冥想、骑车、跑步这些都比较类似，只有忍受极其枯燥的哪些人，对事情的理解才能更加深入。创业也是如此，谁能忍受得了漫长的创业过程，日常生活最枯燥的事情被你接受，被你享受，你才能做出真正的事业。很多人被创业的光环迷惑，以为就是融资，讲课。其实，创业真正背后的东西是枯燥的事情，是我们每天做产品，一组代码、一个图标、一个像素，一个交互设计，一些细微的体验……，把一个产品做到极致，这些方面道理都是共通的。

到今天，我已经做了十年，我很感谢今天有机会让我回顾做公司的十年。十年前，我们从手机上的第一个门户网站做起，过程里经历了移动互联网从功能机到智能手机的转型阶段。到今天，我们又面临一个新的巨大变化，就是互联网之间的智能化，手机变成了核心终端，当你的冰箱都可以与手机进行连接的时候，我们看到另外一个挑战，能不能在下一代智能互联网里成为一个好的玩家，这又将面对更多的挑战。我们能忍受过去十年的枯燥，我们也有勇气面对未来的十年。

最重要的是，没有所谓创业的法则，有人说要坚持，坚持下去就会成功，我幸亏没有在三十年前坚持塞班那些东西；有人说勤奋，24小时不睡觉就一定可以成功吗？创业真的是没有一个法则，没有谁的人生需要别

人来告诉你怎么活，也没有一个公司需要一个创业的法则，主要是你内心的发现和指引，那是最最重要的东西。谢谢大家！

黑马问答

黑马营学员：我们也属于技术型的公司，你提到70%的收入是在国外，我想问怎么做到这一点？

张向东：我们GO系列产品的市场格局是国外的用户占到70%，国外的收入占90%。我们怎么做到的？其实是借别人的东风，移动互联网天然是一个国际市场。大家留意一下你的手机，你会发现你很少知道应用的开发者都来自于哪里，你不会在意它是哪国开发者开发的。我们就是把软件发到国外，当时想国外的用户也可以用，一样可以做广告或者给他们推广游戏，在国际市场上全世界都一样，国际市场的用户更简单，跟公司合作的规则也很清晰，所以我们有意识地进军国际市场。现在，我们的产品有30多个语言版本，我在南非骑车的时候，到过一个小镇，那个镇上只有一个饭馆，9点以后改作酒吧。我在那个地方喝酒。当时当地人大家在那里聊天，进来了一个生面孔，他们看到我，就问我是干嘛的，我就告诉他们我是做什么的，于是一个人拿出手机来给我看，上面装着我们的GO桌面，那时候我非常高兴。第二，我们意识到了国际市场对于中国这种竞争过度的市场来说，那是一片蓝海。现在国内的互联网大公司来找我们合作，最主要看中的就是国际市场的价值。我们是真正做到国际化的公司，我们的产品、我们的收入、我们覆盖的范围都做到了这一点，这变成了我们今天的一个优势，未来我们也会在国际市场里加强自己的水平，让自己产品变成国际化的产品。

黑马营学员：我有两个问题，您从3G门户向GO桌面转型，可以说转型很成功，当时你们基于什么样的思考，把原来3G门户基于中国的目标市场转移到了以美国为核心的完全不同的西方市场？

张向东：我们当时的转型其实也不是像您提的那样是有意识的结果，我们从3G门户转向GO桌面之前，做了一个叫“心脏”的产品。久邦数码在2005年从同时做媒体业务和手机客户端开发，但那时都是非智能机时代的产品，所有开发是在塞班操作系统上做的，因为它的商业价值无法被开发出来，所以被人忽视了。当2004获得第一笔融资时，公司已有一半的人在开发。我们认为，在移动互联网上应用和浏览器的方式一定是

并行的。最后决定转型是因为智能手机的整个市场的变化，终端变了，服务形式就要发生很大的变化，我们自己本来就是用户，尤其像我的搭档邓裕强，大家一般都会带两个手机，而他是带一包手机，每天都在用手机，所有手机的键盘都是按坏的，他对趋势的预测和产品的感觉特别好。当我们意识到用户使用的终端发生改变，使用形式发生变化，自然也需要在产品方向及时调整，所以我们选择推出GO系列的应用，这是一个品牌。但是，方向一开始也是很迷惑的，我也不确定是否可以成为战略方向，虽然天天说要抓入口，但是入口有很多种。但选择桌面，一是看到桌面这个产品发展很快，而是背后也有市场监测和逻辑分析的两个因素。国际市场是不是一个好的选择，就像我最后讲的那句话一样，没有一个一定之规，不是简单的是或不是，移动互联网确实是一个天然的国际化市场，但是是不是适合你的公司，适不适合你这个团队，我觉得对每个团队来讲是不一样的。我们这个产品没有花一分钱做推广，但是你在Youtube可以搜出很多GO桌面的操作视频，都是用户自己录了上传的。为什么能获得这么多用户？是因为这些人不断地向周围的人推荐。在国际市场避开了中国的过度竞争，中国的竞争是非常可怕的。

再比如信任度问题，在韩国，每三个人中就有一个人是我们的客户，韩国一出竞争对手就打民族牌，说GO桌面是美国的，大家抵制他们，后来又发现这是中国的，就说更不要用中国人的产品。这时候的解决办法是什么？首先，就要有国际化的策略，我们可能会找一个领先的韩国公司一起去做，共同撬动这块市场。

国际市场的竞争是很复杂的，到产品层面的时候，如果是工具类产品，依靠产品性能就会获得用户，如果是个性化应用，就要跟文化结合。我们原来就有一个产品遭遇到很大的抵制和恶评，后来才了解到是因为触犯了当地宗教的禁忌，受到很多的攻击，最后赶紧把产品下架。现在更多的互联网公司，百度、腾讯都在讲国际化，移动互联网是国际化的市场，你不杀出去别人还会杀进来。我可以先做一些小的产品，或者先占据竞争没那么激烈的国家，有些公司是战略不发达国家，还有一些公司是利用投资，甚至跟国外的大基金公司建立合作再去投资，每一个公司做法不一样。中国有几个产品在国际市场形成稳定的收入，原来有一些游戏公司我就很为他们担心，很短的时间获得用户，获得收入，我不认为这是国际化的成功，因为这个很短暂，而且没有品牌，等到欧美的强势文化稍微覆盖一点，原来所占的阵地很快就失掉了。

第二章 创始人领导力

你创造的公司企业文化的特征是什么？

什么原因会促使你关闭或者离开公司？

什么类型的人是你最想或者最不想与之在公司里共事的？

创业到现在，你在公司里的地位如何？如果有人挑战你在公司里的权威，你会怎么做？

2.1 领导力打造与提升

一个企业创始人的领导力，是其品德与策略的综合体现。一个组织的持续成功，总会有三点必须得到保证：正确的战略；确保战略能够得到有效执行、高素质组织及相对灵活的管理系统；保证组织成员相互信任、协作，目标清楚、状态良好的领导力量。在领导力概念链的逻辑关系中，作为领导能力总称的领导力起着承上启下的核心作用，领导者一方面需要整合各种领导知识并通过领导实践使这些知识升华为领导力，另一方面还需要通过领导行为应用这些能力从而影响群体或组织的目标及其实现过程。

对于中小企业创业者来说，这一点尤其关键，领导力是决定创业者领导行为的内在力量，是实现群体或组织目标、确保领导过程顺畅运行的动力。

国外科学家Stogdill曾于1948年和1974年两次对领导特质理论进行调查研究。他在1974年得出的结论表明，领导者必须具备七个方面的能力或

素质，即成就、韧性、洞察力、主动性、自信心、责任感、协调能力、宽容、影响力和社交能力。学者Northouse则在总结多种特质领导理论研究成果的基础上，归纳了领导力的主要特性：才智、自信、决策力、正直和社交能力。特质领导理论经过20世纪中期的进化，到二十世纪70年代发展为魅力型领导理论。魅力型领导理论的代表人物Horse认为，魅力型领导力主要包括支配欲、强烈的影响欲、自信心和强烈的道德价值观等。

学者Cashman从领导能力开发的角度讨论了领导力。他认为，领导是由内向外的，领导不是一个人所做的事情，它源自个体内部的某个地方。一个人可以通过七种路径实现由内至外的领导，这七种路径分别是目标控制、变化控制、人际控制、本质控制、平衡控制、行动控制和个人控制。Cashman提出的七条路径也就是领导者必须具备的七种能力。

在国内，中科院课题组经过攻关，基于领导过程构建了领导力五力模型(苗建明、霍国庆等，2006)：第一，对应于群体或组织目标的目标和战略制定能力(前瞻力)；第二，对应于或来源于被领导者的能力，包括吸引被领导者的能力(感召力)及影响被领导者和情境的能力(影响力)；第三，对应于群体或组织目标实现过程的能力，主要包括正确而果断决策的能力(决断力)和控制目标实现过程的能力(控制力)。

黑马案例：

班子建设与领导力

口述\王建庆 君联资本董事总经理（2012年6月）

一般来说，在创业过程当中先是找不着人，然后走了一段以后，创业元老的能力跟不上。然后就是关键团队成员缺位，培养来不及，现在的人长不起来。引入的人，空降兵的融合，就是忠诚度的问题了。然后公司做大了，上情不能下达了，公司小的时候，拍拍肩膀就行，能动性、凝聚力都出了问题了。还有就是高管怎么评价、怎么考核等问题。归纳一下，我觉得在三个方面，第一个，我们把它叫创业态度；第二个，叫能力素质；第三个方面，叫合作方式。这就是我们那样组成了创业团队会出现的问题的三大类。创业态度指的是什么呢？指的是我们是不是做好

了充分的创业艰难的心理准备？这个创业态度，我觉得有两点，一点就是你自己做没做好准备，还有第二点就是别人是不是做好了准备。

能力素质

然后是能力素质。在能力素质这里面，我觉得有两部分，首先是你的能力素质够不够，你的能力能不能让别人信服？这个能力在创业早期的时候，我觉得有两个。第一个能力，找人建团队。第二，你的能力就是识人用人，你能用到特别能的人，这非常重要。一个是你自己能找饭，第二，你能找会找饭、会做饭的人来搭建我们这个团队。

当然了，这两个我没有说一个前提，因为我觉得前提是默认的，就是你的德让大家觉得相信、佩服、有魅力，没有私心，大家绑在一起，你所做的事情都是为大家的。然后，我们说团队人的能力，团队人的能力就是个体的业务能力、管理能力，所有这些都属于团队人的能力。

还有，在团队人的能力里面，要记住创业团队里面有一个重要的能力就是合作能力。然后我们再说合作方式，在合作方式里面，有分工、沟通，还有合作机制，我们怎么才能建一个友好的合作方式的公司核心管理团队。这就是在创业过程中可能会遇到的三大类问题。

对于早期企业，特别重要的是什么呢？是共享愿景和目标，就是创业心态的准备比技能还重要。

另外一个就是要特别关注特殊成员，我们看了很多早期企业，包括将来把企业做大，就是靠我的某一项技术，而且就依靠这个人，没有他就做不成，所以你就供着他、哄着他，经常看到企业被一个技术专家跟绑架了似的，什么都得依着他，你不听他的就做不成。这样的人我们要特别特别的重视，这个重视就是我们跟他们之间的关系怎么相处，股份比例怎么摆是合适的。因为一开始我们会供着他，这时候他在公司里面威信越来越高，他跟别人发生争执，你会说谁都不许跟他发生争执，在公司里面就是他说了算，慢慢的股份什么都是他最大。

但是你要知道，专家是专家，企业家是企业家，这是两类人，大家往往到一定程度的时候，在企业重大的业务战略上就要有他们自己的意见，而且非常坚持。因为专家都是有个性的，容易坚持一些观点的，在那个时候，你就不知道怎么办了，然后公司也可能出现分裂。所以，这个关系要摆好，要知道怎么对待他们，这是要提醒的。

我觉得在一个创业团队里，如果是创业团队，三个问题最重要。第一，大家不认同你，表面上见你都点头哈腰，非常尊敬，心里根本不把你当回事，跟着你就是来挣钱的，来挣钱的不是认同你，知道吗？所以，大家一定要知道，我们在员工心目中怎么样得到他们真正的认同和尊敬、尊重。

第二，就是有不合格的人，你没办法。比如说技术骨干，你没办法，动了他公司就伤筋动骨，这就是我们说的被他绑架了。想跟大家说的是，公司里可以有我们不想动的人，但绝不能有我们动不了的人。一把手一定要记住，你可以不想动，你说这个阶段动他不合适，但是你不能有动不了的人，那我们整个公司的人的命运就危险了。

第三，就是有宗派。这是绝对不允许的，在我们创业阶段就不允许，坚决不允许。如果是坚决不允许的东西，你就不能有私心，你就不能有薄厚，一定要把话放到桌面上，用我们的话就是有话当面说，有话好好说，在公司里造成这样的氛围，我们所有人都可以有话当面说，有话好好说。

金色降落伞

我们怎么样对待创业元老是一个特别重要的问题，因为你永远都有创业元老，你今天把创业那天来的把他对待完了以后，创业第二天来的明天他就变成元老了，总会滚动的有，长时间在企业里有贡献，现在跟不上的，一定要在待遇上给他们金色降落伞。

联想当时用的办法是给这些创业元老根据贡献记不同的分，这个分的意思就是公司每一年到年底的业绩里，这个工分都是可以有相应的变成钱，跟奖金一样，其实就是一个模拟的分红权，但是它不是跟股份对应。

第二个，就是在面子上。在面子上有一批人就当了公司的荣誉副总裁，创业功臣叫荣誉副总裁，没什么职务了，但是公司每一年都会把他们请来座谈，让他们给公司提意见，然后向他们汇报公司的业绩，组织他们去旅游，他们觉得挺高兴。

在办企业的过程中，大家要有一个良好的心态，这个心态是什么？挣钱永远是第一位的，必须要记住，管理肯定是滞后的，不要着急、不要发慌，一定要把业务做大，这是第一位的，只要这个公司的业务在往前

跑，梳理管理的事不用慌，我们在跑动中梳理，这就是管理和业务之间的关系，就是不要本末倒置，

最后一个，赛马中识别好马就是回到我刚才说的找人的问题，我们在企业里评价人，我觉得跟咱们党的干部在选拔干部时一样，要德才兼备。但是在企业里什么叫做德呢？企业里面的德就是对企业价值观认同，那你怎么判断呢？我们叫做对价值观认同的行为表现。要求我们要把价值观变成可观察的行为，要有描述，我们才能去判断，你判断完了才能分类。

你要选择干部，你发现在这个地方是要当干部的，有干部的潜力的，你怎么样在这样的人里面找呢？事为先，人为重，一定要在业绩好的人里头选德好的。这什么意思呢？就是说他在公司里面证明过他的能力，做出过他的业绩，你把他选上来别人才服气，他管理起来好管。而且他业绩做得好，他有一套做好业绩的方法可以教给他所带领的队伍，要这么去选，除非刚开始，你就判断他的能力、潜能。

关于定战略，这是柳传志提出的战略七步法。我们在企业里面关于定战略，我们也觉得其实作为一个部门，刚才说你一个部门管理者首先是一个规划者，然后你是这个部门的营运者等等，对于部门，我们觉得你不用那么复杂，你就回答这些问题，用文字回答，想清楚，跟你的部门的班子成员，大家一起想清楚，把这些问题回答了，部门的战略就有了。所以，就别照搬照抄教科书做的那么复杂的东西，让大家觉得不去念MBA就不会干活了，不必那么复杂。

然后带队伍，不是简单的说我们公司有这个活动，那个活动，有的公司说我们文化特别好，每年都开年会，这跟企业文化还差一大截。带队伍包含这么多的内容，带队伍的目的就是希望我们能够让员工，咱们说爱打仗、会打仗、作战有序，这是刚才说的一把手的ABCD他们的特点。

最后大家讨论第一个问题，在联想做一把手把班子成员应该具备的德。第一个就是事业心，非常重要，这个就是企业利益第一，换一个说法。然后说不欺上瞒下，靠得住等等。在这里面这些都是我们说的才的方面，在才里面，大家可以看到，我们是把技能层面的东西放到最后的，所以大家在选人、用人的时候还是强调我一上来说的做车的例子，才里面技能是放最后的，技能都可以学，到哪都可以学，只要这个人不是那么的笨，思想、方法、意识、毅力、习惯，这些东西都是非常难学的。

另外一个就是公司里所有重要功能的负责人要参与到大班子，我们还有大班子概念，这个要保证决策的执行是需要这些功能块的人要进大班子，重要的业务部分的人一定是班子的成员。你有两块业务挣钱，然后这两块挣钱的一把手一定是公司级的班子，要让他们有全球观，另外一个就是刚才说的，你要把控他别什么时候另立山头跑了，我们投的企业，这个老板就跟林彪似的，老板培养了一个接班人特别看重，不知不觉，人家在外头别人给投了四个亿，工厂都建好了，过去当CEO，完全跟企业做得一模一样，最后这个老板实在气不过，把他送监狱里去了。如果我们对干部的关心、还有他在公司里的利益都解决好，是不会发生这些问题的，如果到那个程度，挖走那么多人，这个对公司损失太大，而且你把他送进监狱也不好，无形中为自己数了个劲敌。

在班子里大家分工怎么分？我想强调的是要有横向分工和纵向分工，比如说我是负责财务的，那你可以把公司的制度化建设都转给我，这就是横向分工了。纵向我管财务，横向我管公司所有的制度化建设。那作为一个督促、检查各个部门的制度执行的到位情况，在公司级领导里头，我来承担这个责任。横向分工解决什么问题呢？解决屁股决定脑袋的问题。因为经常在决策的时候，各自站在自己的立场上有争执，但是大家如果有横向分工，就会站在全局，就会理解全局。

另外一个就是事情一旦决策了，在公司班子里面一定要众口一词。我们是班子，我们在这儿决策了，虽然决策过程中有分歧，但一旦说是公司决策，出了这个门，所有的人都说这就是公司决策，你不能一出门就说，看着吧，肯定完不成。我们有这样的人，有这样的干部，在公司发展过程中，这干部没多长时间就不让他当了。因为你这样的话，会影响整个员工对这个目标的信任度，然后就影响执行，最后就影响目标的实现，所以心必须要一样齐才行，这是对公司决策层的纪律要求，必须是这样的。

最后再说一下宗派。对宗派我们的定义就是不以公司利益为最高利益的团伙，宗派发生的原因，这就是它的表现，表现出来是这样的，本位主义、任人唯亲，都是他自己的亲信，闹名誉地位，这都是表现。它的原因就是这些，没有好的班子、没有好的文化、没有好的制度或者公司用人不当，最根本的根子就是这些人的个人利益摆在了第一位，他们把自己的利益摆在了第一位，这肯定要有宗派的，他用谁不用谁都是以他自己的利益来衡量的。

最后，我想说一下，我觉得大家都很可怜，是非常孤独的，你们是大老板，别人有什么心里话不敢跟你讲，你有心里话也很难跟别人商量，这没办法，创业的选择其实也是这样的角色。因为你的权利大，责任重，才造成了你的孤独，所以，我先说大家非常不容易，很可怜。但是，我想让大家认识到因为你的孤独，所以你是受限制的，你看到的问题是受限制的，看不全面。所以，大家一定要知道，我们的位置决定的我们是需要别人帮助和补充的，这个必须要清楚，这是我们用人的基础，不是说用人就是帮我干活什么的，是因为我们有不足，是这个位置决定了我们的不足。这是我说的一个角度。

我觉得是这样，我们从两个维度看，一个维度是内心世界，一个维度是行为习惯、行为表现。如果你从内心里面，你非常喜欢这件事情，你特别愿意做，愿意做你做的业务，愿意当一把手，特别愿意，那就是在这个方向上内心非常稳定，就想做，你具备了这个围度。第二个就是你的行为，如果行为不稳定，没用，做不成事，你只有理想，没有行为。但反过来，如果你的行为很稳定，你每天按时起床、按时做事，但是你做的这个不是特别喜欢，不快乐，不得不做，这么多员工，当时创业没想这么难，现在逼得我不快乐，可能想自杀。在行为上你一直在做，但内心不快乐。那什么样又快乐又成功？当然就是说你又喜欢，又有很好的行为习惯约束自己，那就愿意做，很快乐，然后又成功。

情商

另外一个想跟大家说的，做一个管理者，当企业做大的时候，你的情商决定了你能不能做成功。技术，包括管理技术越来越占的分量要小，情商占的分量越来越大，第一，自我认知，自我认知指的是什么？指的是认识并理解自身情绪、情感及内心驱动力，还有这些东西对他人的影响，这叫自我认知。不是说知道我不懂外语，知道我物理学得不好，不是这个自我认知，是知道自己的情感需求对别人的影响，这是自我认知。第二，自我控制，自我控制是能控制或者疏导负面情绪和破坏性冲动的能力。第三，内驱力，超乎名利的工作激情，那是真喜欢，不是说我干了这个事就升官加爵。第四，理解他人情感的能力，你能够处理别人的情感。最不重要的是社交技能，先看看前面修炼得够不够再看这个。

还是想提醒大家，我们作为一把手，一定要有清晰的愿景，而且要不断的传递给全体员工和班子成员，传递的方法是什么？大家可以学习，但

是你要有这个意愿，我们会有很多的方法。然后，要能够激活别人，然后要具备非常强的识人用人能力，要具备整合资源和营造创业环境的意识和能力，要在行业规律这方面有深刻的认知，人要知道自己是有能力边界的，所以要不断的学习才能突破自我。

创业家一定程度上是独裁者，但是要企业利益第一，没有私心，基于大爱。什么叫基于大爱呢？基于大爱就是你要做的事情是为了让每一个追随你的员工家庭幸福，每一个跟你合作的合作伙伴因为你的企业带给他幸福，你的产品、你的服务带给社会真正的价值，这叫基于大爱。这种大爱所带来的企业愿景和价值观是有别人抵挡不了的诱惑力和魅力的，企业家的这种基于大爱的价值观就是他的人格魅力。我们说企业文化是企业家人格的放大，那就要是这样的人格放大，你的企业里就是堂堂正气，大家一起做一个负责任的而且朝气蓬勃的企业。

一个好的企业，一定会向社会展示出它的理想，每一个在这企业里的员工都会因为这个理想感到自豪和骄傲，都会因为因为这个理想工作感到生活的意义，这就是企业家带给这个社会的意义和价值。我觉得如果我们都做这样的企业家，我们就尽到了我们该尽的责任，就非常好的理解了。这就是稻盛和夫先生的话。

最后想跟大家说，你的企业做得好坏，你要反复的看你自己需要在哪些方面调整，瓶颈一定在瓶子上。我们确实有一些现象，比如说张三不好、李四不好，但是，原因在我们这儿，解决问题也是通过我们来解决。所以，我们说瓶颈在瓶子上。

创业挺难的，是一个漫长的过程，不是说穿上衣服，你进了工厂就变人了，没这么快，但是不用太着急。与君同道，联想未来，跟大家一起，我们一起创造美好的未来。

问答

黑马营学员：江浙夫妻企业很多，最极端的例子可能是太太有股份，可能也是业务高手，先生这边可能是管理，这里面我碰到很多问题，一说是夫妻档，肯定有很多冲突，这种情况下，有没有比较好的处理方式？谢谢！

王建庆：你说夫妻店，我觉得中国的夫妻店太多了，我看到了三种处理方法，有一种就是当你引高管的时候，高管给你提条件，我到你公司上

班可以，但是你不要让我看见你夫人在公司里任职。我们有个企业家从他引来高管那天，他做好了公司里所有创业者的工作，所有的老婆都退出了，这个公司后来做到最大，在美国上市，这就是企业家的胸怀和魄力，做好了老婆的工作。还有一个就是让老婆回家生二胎顾不上，所以也回家的，带孩子责任大了。还有一个就是引来了职业经理人，老婆一直看不上，闹冲突，但是，老婆很能干，非常能干，然后他又投资做另一件事让老婆到那当老大，也很开心，有一摊自己的事。

做得好，现在我们也看到了好几个，两个人配合非常默契，充分的尊重。往往在这种情况下发生的时候，因为两个人没规则，有的时候当着员工的面两个人争执，老公觉得没面子，老婆也觉得没面子，所以更多留下来的是因为他们有好的规则。比如说不管有什么争执，绝不在公司里发生，然后在公司里头，一定是做好自己的VP角色，然后在公司里，用老婆也是跟选拔其他干部一样，做全面的背对背的调查，然后再任用。在会议上，两个人怎么发言都是事先商量好的，这种至少我们投的企业里有三四家，我觉得非常好。你在公司根本看不出来他们是两口子的关系，他们一起出去，那么多合作伙伴什么的，我去做尽职调查，也没有人知道，我们说了以后，他们才知道原来他们是夫妻。这个对老婆的要求更高一点，这是一个非常好的贤内助。

2.2 创业文化塑造

创始人领导力不仅仅体现在每件事情的具体执行上，更可以通过对企业文化的潜移默化来影响公司的整个走向。企业文化是企业在经营活动中形成的经营理念、经营目的、经营方针、价值观念、经营行为、社会责任、经营形象等的总和，是企业个性化的根本体现，它是企业生存、竞争、发展的灵魂。

在模型上看，企业文化由三个层次构成：

(1) 表面层的物质文化，称为企业的“硬文化”。包括厂容、厂貌、机械设备，产品造型、外观、质量等。

(2) 中间层次的制度文化，包括领导体制、人际关系以及各项规章制度和纪律等。

(3) 核心层的精神文化，称为“企业软文化”。包括各种行为规范、价值观念、企业的群体意识、职工素质和优良传统等，是企业文化的核心，被称为企业精神。

对于创始人来说，塑造一个良好的企业软文化是其核心任务。

学者迪尔和肯尼迪把企业文化整个理论系统概述为5个要素，即企业环境、价值观、英雄人物、文化仪式和文化网络。企业环境是指企业的性质、企业的经营方向、外部环境、企业的社会形象、与外界的联系等方面，它往往决定企业的行为。价值观是指企业内成员对某个事件或某种行为好与坏、善与恶、正确与错误、是否值得仿效的一致认识。价值观是企业文化的核心，统一的价值观使企业内成员在判断自己行为时具有统一的标准，并以此来选择自己的行为。英雄人物是指企业文化的核心人物或企业文化的人格化，其作用在于作为一种活的样板，给企业中其他员工提供可供仿效的榜样，对企业文化的形成和强化起着极为重要的作用，对于创业公司来说，承担这一任务的往往就是创业者自己。文化仪式是指企业内的各种表彰、奖励活动、聚会以及文娱活动等，它可以把企业中发生的某些事情戏剧化和形象化，来生动的宣传和体现本企业的价值观，使人们通过这些生动活泼的活动来领会企业文化的内涵，使企业文化“寓教于乐”之中。文化网络是指非正式的信息传递渠道，主要是传播文化信息。它是由某种非正式的组织 and 人群所组成，它所传递出的信息往往能反映出职工的愿望和心态，一个好的创业公司，必定是一个学习型组织。

黑马案例：

创业企业的文化

口述史玉柱 著名创业者、投资人（2011年3月）

巨人网络公司是2004年年底11月份成立的，这个公司成立的时候其实挺随意的，不是在经过严格的论证，对行业的分析之后才决定去做。我们当时没有这样一个过程，因为在2000年、2001年之后，我们公司做脑白金起来之后，我已经逐渐从管理层退居二线，我没有什么事天天玩游戏。后来有一次我在里面玩的太过火了，最后盛大把我的账号给封掉了，搞的我挺生气——因为我钻它的漏洞了。正好这个时候盛大研究的团队找投资，我问他们的团队，你们开发一款很好的网络游戏要多少

钱，他回答1500万，我说我给你投2000万，其中1500万算公司的投入，另外500万算无息借给这个管理团队入股。

这个投资机会非常偶然，我最早也没有当成长远事情来做。这家公司成立一年多以后，开始出问题了。公司可能要破产了，还欠了服务器300万的钱，账上没有现金了。这个时候我就开始研究这个公司。我和主要创业骨干谈了一遍话之后，我最终决定我来担任这个公司的CEO，开始运营这个公司。在我开始全身心的抓这个公司之后，后面就变得比较顺利了。

专注与勤奋

我认为，一个创业者在创业的初期和中期，一定不能干很多事，你只能做一件事。你把一件事做深、做精、做透就不容易，严格来说是很难了。所以，尽管这个公司非常小，但是我确定做这件事后，保健品业务就一点都不管了，连重大决策会议我都不参加。我只管一件事，就是全身心投入到这个网游项目当中。从那个时候开始，再到上市，其实我开始接手不到一年就在美国纽交所上市了。上市那一段时间，我一个礼拜基本工作七天，每天工作十四五六个小时，其它的事一律不管。由此我觉得任何一个成功一定是心血浇灌出来的，不可能靠投机取巧，一要专注，二要靠心血去浇灌。这两点离开任何一点，我觉得创业都是很难成功的，其实这个成功它没有什么捷径，只要你有很好的悟性，只要你的智商正常，不要求高智商，剩下的就是专注和勤奋。

那段时间，我一般天亮之前很少睡觉，都是早晨七八点钟睡觉，我上午不干活再补觉。尽管那时候我不在公司里面，但是我一直在游戏里面，我MSN一直亮着，我随时找他们讨论游戏里面有关的话题，有关的内容，有关的决策。

因为我这么投入，带动了整个团队很投入，尤其是下面的那些骨干脑袋里也都是游戏上的事，大家连做梦都想这件事，创业激情真的被点燃了。大家在一起开会，一起研讨的时候就会碰撞出很多火花，就会诞生很多创新，正是因为大家都已经全身心的投入到这一件事上来所产生的一个结果。正因为这样这一款游戏，我们是中国真正第一个使用免费模式的。这个模式我们一推出来的时候的确获得了巨大的成功，我接收这个公司第三个月，我们就开始筹备在美国去上市了，然后不到一年就在纽交所成功挂牌上市了。

这个成功我觉得也不是偶然的，从案例中可以看出一是要选中一个很好的商业模式，这个商业模式非常重要，商业模式不好的话，你再努力也没有用。商业模式我觉得它是一个基础，然后再加上团队的创业激情，而这个创业激情一定要靠老板亲自以身作则去带，就是一把手去带，一个行动比一百句话要管用，一把手自己不努力，天天给下面做思想工作其实是没有用的。创业者大家都知道其实是挺苦的，但是走上这一条路不得不苦下去，我也遇到过一些创业者头脑也很聪明，智商也很高，但是注意力不集中，最后看的结果并不是很好。如果你的账上有一些钱了，不要分心，还是聚焦、聚焦、再聚焦，聚焦到自己眼前做的事，把这个事做深做透了，其实就远远的超过竞争对手。

增强执行力

一个团队如果大家整天在一块讨论战略，其实这个团队不一定有前途，其实战略应该是这样，广泛听取员工意见，真正少数深入讨论，个别做决策。一个公司，按照过去的印象，如果人人都关心国家大事好不好？其实也不好，作为一个初创的团队更不好，初创团队大家都关心战略其实并不好，其实多数的人就是执行，因为战略谈多了，往往容易乱，里面比重很大的人，很容易变成空谈了，他动手能力不强了。这是我个人感觉，不一定对。

一个公司要树立这样一个文化氛围，就是谁的执行力强谁的地位高，而不是谁出了好的点子谁就厉害。战略性的问题应该是公司核心骨干之间在不断的研讨的事，如果让员工这个执行者，过多地在这方面参与太深入，养成习惯之后，其实这个公司不一定有战斗力。战略和战术哪个更重要？其实说不出哪个更重要，如果相比起来我觉得战术更重要。我们每个人的周围，包括我的周围，包括历史上的很多案例，不管政治军事，各个方面经济上的案例，有很多决策其实是正确的，但是最后没有执行好最后失败了，有了好的决策之后，如果整个这个团队执行力不强，往往这个团队其实打败仗的几率挺高的，如果这个执行力很强的团队，当他的决策带着偏差的，其实这个执行的过程中他会纠正，能弥补掉决策的一些缺陷，这个执行力靠什么呢，简单的靠管理做不到，这个靠文化，这个就靠老板的习惯和老板一把手的灌输。我们的企业文化里面，巨人网络里面，意思就是精益求精，我以前做脑白金的时候就提出聚焦、聚焦、再聚焦，每一个员工做事，如果大家能够形成这样一个文化氛围，他能把他的事做到极致去，其实这个公司整体很有战斗力了。

在日本，什么东西都做的都很精致，从生活用品到吃的，哪怕到一个小酒店细节都做的非常好。日本这个民族他非常的精益求精，你真正跟日本人去聊天，总觉得日本人怎么这么笨，其实日本人真的智商不高，但是每个人都有一个精神，形成一个文化习惯，他把他做的这一件事，跟其他人没有关系，哪怕就是一个一颗螺丝钉，他把这一颗螺丝钉做到极致去，这样往往这个公司就有战斗力。我带团队的时候，我对执行力相对比较重视，这一点也的确我是受益的，应该说非常有用的。

1997年珠海巨人突然倒闭了，当时我们做脑黄金还有12种脑保健品，一下子收不回来，我们这个营销团队可以说垮掉了。在昨天大家还是信誓旦旦，口号喊着震天响的团队，一瞬间就不行了。我就总结为什么不行了，我们这个团队有这么几个问题，针对每个问题我提了一句针对性的口号。

这五条听着很土，我觉得还是有用的，比如第一条**“说到做到，做不到不要说”**。过去我们的团队经验发现下级老是对上级拍胸脯，我保证完成多少多少销售，我保证明天把什么东西做出来，但是到时候不兑现，你又不可能时时靠管理处罚他，这样上级对下级就会产生不信任；另外上级对下级也信口开河，对下面说你完成一个什么任务，我给多少奖励，对方很轻松把任务完成之后，又觉得这个奖励太多了。这个奖励两千块钱就够了，我凭什么奖励你十万块钱，就不兑现了。这样造成上级对下级的信任危机，一个团队里面一旦上级和下级产生信任危机挺可怕的，你上级再说什么东西，下级表面上好象答应了，给一个笑脸，其实内心对你不信任。这样的话这个团队就不太有可能有战斗力，所以后来我就搞了这样一条，说到做到，你说的话可以保守，比如我们分公司说我这个季度要完成一千万的销售，他内心想的是一千万，你对我说五百万。行，我认了，但是五百万你一定要完成，这样一个气氛一旦养成以后，上下级取得信任了，这个团队就会有战斗力。

“只认功劳，不认苦劳”。这是下面经常对我说的一句话，一个功劳没有完成，最后我要处罚他，他说我没有功劳还有苦劳呢？后来我就反问他，功劳是对公司有贡献的，为公司是添砖加瓦，你苦劳对公司的贡献在哪？有什么贡献？确实苦劳对公司没有任何贡献，作为一个公司，作为一个经济组织，他就应该只认功劳不认苦劳，就应该只考核结果，不谈过程，因为只有他的功劳才能对公司有益，这样如果大家都认可这个观念之后，大家以后这个工作就直奔着他的结果去了，他怎么把这个事

做成功了，他知道他再努力如果没有成功，他的上级是不会表扬他的，不会认可他的，这样的话我觉得在一个公司做事的成功率会上来。

“严于律己，宽以待人”。我发现一件事如果做失败了，A部门说我们很努力，是因为B部门不配合我们这一件事没有做成，B部门会说因为C部门，或者D部门不配合，在座的大家都是组织者，你们肯定都遇到过这种情况。一个事情没有做成找责任，大家都没有责任，都相互推诿，这个靠管理上也不是一下能解决的，就靠文化，让大家少盯着别人的田，应该耕好自己的田，大家应该对自己严一点，要求别人宽一点，这样部门与部门之间更团结一些，部门与部门之间更容易协同一些。

“敢于承担重大责任”。遇到问题大家都敢于承担责任，我提出这个口号之后，只要一遇到这个问题，马上先找责任人。比如在脑白金主持工作的时候，我每年有一个表彰会，我们全国市一级的办事处有200多个，我每年会评比十个最佳办事处，就是谁的业绩做的最好，但是我还会评十个最差办事处，最佳办事处上台领红旗，最差办事处也上台来，我一个人送一面黄旗给他，我评最佳员工，但是我还评最差的员工，我评最佳管理奖的办事处分公司经理，但是对应的一定评出同等最差的，也上台来，归根到底还是这一句话要敢于承担个人责任。

“艰苦奋斗”。我一直倡导艰苦奋斗，公司创业最终可以让跟你创业的人，大家每个人家庭很富裕，能住上别墅，开上宝马，这是老板的荣幸。但是一旦进入公司一定要艰苦奋斗，把这些习惯树立起来，这个习惯最大的好处其实不在于他能为公司节省多少钱，艰苦和奋斗是孪生兄弟，公司大手大脚，员工就容易不奋斗，现在我们办公环境尽管很好，但是我要求公司日常的时候能节约的尽量节约，该花钱的地方一点不要去省，但是在办公方面一定要塑造一个艰苦奋斗的氛围。

第三章 战略决策方法论

到目前为止，你最大的失误是什么，得意之处是什么？

如果公司突然遇到困境，你认为主要原因是什么，你现在为此做好准备了吗？

面对一个新的重大投资机会，你将如何改变你现在公司的现有经营思路？

您创业的目的是做一笔生意还是想创造一家百年老店？

3.1科学决策

创始人的战略决策，不但能决定一家公司的方向，有时还能决定一家公司的生死。

对于创始人来说，做出战略决策，需要依据战略分析阶段所提供的决策信息，包括行业机会、竞争格局、企业能力等方面。战略决策要综合各项信息确定企业战略及相关方案。战略实施则是更详细地分解展开各项战略部署，实现战略决策意图和目标。决策正确可以使企业沿着正确的方向前进，提高竞争力和适应环境的能力，取得良好的经济效益。反之决策失误，就会给企业带来巨大损失，甚至导致企业破产。

战略决策阶段可分为战略定位决策、战略指标决策、业务战略决策三个步骤。

传统战略决策模型最著名的就是SWOT模型。SWOT模型（也称TOWS分析法、道斯矩阵）即态势分析法，20世纪80年代初由美国旧金山大学的管理学教授韦里克提出，经常被用于企业战略制定、竞争对手分析等场合。通过SWOT分析，可以帮助企业把资源和行动聚集在自己的强项和有最多机会的地方。

除SWOT模型外，还有其他模型可同时用于战略分析和战略决策，如波士顿矩阵。波士顿矩阵(BCG Matrix)又称市场增长率-相对市场份额矩阵、波士顿咨询集团法、四象限分析法、产品系列结构管理法等。制定公司层战略最流行的方法之一就是BCG矩阵。该方法是由波士顿咨询集

团(BostonConsultingGroup,BCG)在上世纪70年代初开发的。BCG矩阵将组织的每一个战略事业单位(SBUs)标在一种2维的矩阵图上,从而显示出哪个SBUs提供高额的潜在收益,以及哪个SBUs是组织资源的漏斗。BCG的实质是为了通过业务的优化组合实现企业的现金流量平衡。

黑马案例

不要凌驾于时代之上

口述/陈东升(泰康人寿董事长兼CEO) (2013年12月)

作为“92派”代表,陈东升创办的嘉德拍卖、泰康人寿和宅急送三家公司,均可以在中国企业发展史上留下浓墨重彩的一笔。有人说,陈东升创办的公司已经囊括了三类人的钱:古人、未来人和今人。但他并不因此而满足,如今他又开始布局养老和医疗领域,拟打造一条包括资产管理、养老社区和健康保险等在内的全产业链。日前,在与黑马营学员一个多小时的精彩分享中,陈东升用三句话概括了他所谓“成功秘诀”:因时而生,因市而兴和因势而变。

因时而生

因时而生的法则永远都存在,创业的时候一定要选一个刚萌芽、未来高成长的行业。严格来讲,这是一个创业的源头,甚至可以讲是创业的法宝。

1990年,我作为中国青年代表团赴日访问的首席团员,曾在日本到处闲逛,到处看到写着“住友生命”和“海上火灾”的广告,我特别好奇:火灾把生命都烧没了,怎么还要挂着广告牌。而当看到高楼大厦上的“日本生命”,我就问经济学家魏加宁:“‘生命’是什么意思?”他说是“人寿保险”,我觉得这是个好生意。从此,寿险生意就埋在心中了。

而1992年创业可谓无心插柳柳成荫,那时友邦保险来到中国大陆,在上海一下子招了1000销售人员,把上海给“砸”翻了——一个人骑着自行车,拿着一块儿“友邦保险”的布就开始在街头卖保险。当时,许多人都开始觉得人寿保险是个大市场,国家也开始重视这一领域。于是,我就决定创办一家人寿保险公司,而中国人民银行的审批最初却没有通过——他们认为,我的优势是财产保险,不懂人寿保险。

我一夜没睡着，第二天一起床便到王府井书店买了所有书名带有“保险”字样的书籍。此时，我心中已经有概念了，逢人便讲自己要办一个保险公司。所有人都觉得我是一个疯子，因为上世纪九十年代初，创业在机关里不是大潮流，而创办一个人寿保险公司更是匪夷所思。

我去找中国人民银行保险处的处长，他建议我联合北京市财政局和北京市人民保险公司，办一家保险公司。但这意味着是帮国家去办保险公司，而不是办一家自己的公司。接着我就一遍遍游说，但是一直没有得到答复，在将近四年时间里，有许多人排队办信托公司，办证券公司，办商业银行，除了我，没有第二个人去申请保险牌照。就这样，我一直坚持到1996年，拿到了牌照。四年时间里，我的坚持感动了很多，包括副处长、处长以及副行长。很多事能成，真的就是靠坚持！

同样，嘉德（陈东升于1993年创办的拍卖公司）也是因时而生。上世纪八十年代末，西方及日本的经济泡沫使艺术品的市场价格屡创新高，有一天，我在电视上看到佳士得拍卖行将梵高的《向日葵》拍卖到了数千万英镑，一位来自日本的神秘买家将其买走。电视里一个五十多岁、带着领结的人站在高高的台上指点江山般地拍卖，下面坐着穿着雍容华贵的人在举牌。你可以想象，在当时我们这个刚刚摆脱阶级斗争思维的社会主义国家，这幅画面是那么的遥远、那么的高贵、那么的神秘、那么的刺激！

从那时起，有一种东西埋在了我的心中——我希望自己能成为那样的人，那个举锤的人。我记得很清楚，《羊城晚报》上曾有这样一小段文字：“中国有五千年的文明史，却没有一家像样的艺术品拍卖行。”一个在《羊城晚报》工作的朋友和我闲聊说“陈总编，我们搞一家拍卖行怎么样？”我当场就说“行”。

但直到把嘉德办起来，我还不知道拍卖行是怎么赚钱的。有一次，我拜访一个对佳士得比较熟悉的官员，谈了半天后，发现他其实也不知道什么，自己很沮丧。走的时候，他拉着我的手说：拍卖行很简单，就是“买家收十、卖家收十”。我顿时如梦初醒，听了一下午不就是要这句话吗，这也是现在所谓的“商业模式”。

其实，所有成功的企业一定是在市场崛起的时候最早进入的，不管你们创业者现在做任何生意和任何产业，一定要抓取历史机遇，就像雷军所说的，台风可以把猪吹起来，谁也挡不住大势。嘉德和泰康都是抓住这样的历史机会，现在正在做的养老社区也同样是一个伟大创新。

因市而兴

因市而兴说的是发展，泰康发展最快的阶段是中国加入WTO之后。我记得，2001年“亚布力中国企业家论坛”的时候，中国企业家们都在喊“狼来了”，大家都很恐惧。泰康受到压力最大，因为国际上随便一家保险公司的资产都超过千亿美元，而2000年泰康资产还不到50亿元人民币，2001年的时候资产不到70亿元。

但到2013年底，泰康人寿的资产就达到5600亿，管理资产约6300亿，这十几年，我们每年的保费复合增长率、利润复合增长率和管理资产复合增长率都超过了50%。怎么发展起来的？抓住了历史机遇！就像我是受过老式的教育一样，我喜欢用老式的话语：抓住每一个战略机遇期，实现超常规跨越式发展。中国加入WTO之后的三年，泰康在全国都布下了网点，设立了160家中心支公司。大概用了三年时间，我们的保费从50亿元一下跳到500亿元。所以，一定要抓住高速成长期。

那么，为什么外资保险在中国没有做大？很多人说中国的监管不公平，其实不是这样。总结下来，外国的保险公司来自成熟市场，他们根本不知道中国这个有着13亿人口的新兴市场具有什么特色，又应该用什么打法来对待这个新兴市场。他们就是风控和按部就班。

当然，高速成长也会带来很多问题，比如人才跟不上和风控问题。在泰康高速发展过程中，我总结的经验就是6个字：高速、稳健、创新。也就是说，既要保高速成长，也要保稳健经营，还要保持创新，要实现三者之间的平衡。

田溯宁有一个关于“快速成长陷阱”的演讲对我影响很大，他认为。资金问题是企业快速成长带来的第一个问题，然后才是人才和管理问题，其后是风险警示和风险控制问题。做金融更是这样，因为金融企业只要上规模，肯定面临着资金问题。

泰康是怎么解决这个问题的呢？2000年，我卖掉了24.9%的股份，引进了资本，那时候我们的保费还不到40亿元。资本方给我设定的目标是，内涵价值每年增长不得低于30%，于是这就有点儿对赌的性质：每股6元钱，但只先付你4.3元，剩下的1.7元只有在未来三年都达到增长目标才会兑现。

这次融资，泰康总共获得了十多亿元，资本便一下子充足起来了，之后迅速地扩张机构，保费便迅速增长起来，最后也达到了投资方预设的目标，剩下的1.7元全部拿到了手。其中，我大概拿出5亿元在全国铺设了6000家网点，泰康也因为租房和经营成本扩大亏损了两年，第一年亏了600万，第二年亏了4.5亿，但回过头来看，这个成本非常低。这也是我自认为泰康最成功的秘诀：低成本、迅速地铺设网络。

泰康人寿为什么没有上市还能坚挺到今天？因为我们抓住了股权分置改革。我自认为自己是实践的金融家和企业家，也研究了一辈子宏观经济学，一个很大的心得就是抓机会：2005年，随着股权分置改革的启动，我的两只眼睛一眨都不眨地盯在它上面。股权分置改革的三年，我们在股市赚了很多钱，支撑了泰康高速发展。

每一个金融家永远头痛的就是缺资本。但反过来讲，如果你要成为一个最成功的金融家，自己企业的效率一定要最高，这也是竞争能力。所以金融家为什么牛？因为他面临的风险大，效率要求高，创新要求也高，而且责任要大。泰康做到现在规模，是从6亿原始资本开始，中间拿了外国人17亿元投资之后就再也没拿过股东一分钱，并且也没有出现偿付能力不足的问题，我觉得这是自己做的最牛的事情。

因势而变

因势而变就是创新，泰康历史上有三波创新。

第一波创新很简单，就是广为流传的“创新就是率先模仿”。

20年前，中国是一个后发国家，刚刚开始改革开放，经济刚开始快速增长，所以后发优势就很明显。我创办的三家企业都是“创新就是率先模仿”，宅急送学的是日本宅急便，名字改了一个字，把“便”字改为“送”字，嘉德拍卖很简单，就学习了索斯比这个样本。泰康人寿参照了20多家保险公司的样本，它是在博采众长的基础上兴起的，营销是学自台湾的保险公司，精算、风控和信息技术是欧洲人教的，现在的投资是高盛给的。

1996年-1999年，身为一个保险公司董事长，我真的是“不耻下问”，自己到那儿都是一个保险业小兵。我在日本生命呆过一个星期，在新加坡大东方人寿保险呆了一个星期，在美国呆了三个月，大都会人寿、纽约人寿和西北人寿都去拜访学习过，还在欧洲的保险公司呆过八天。我最崇

拜的实际上是中国台湾的国泰人寿，其创始人蔡万春与蔡万霖兄弟的发家史对我很有激励作用。而当全部看完之后，再结合中国内地的实际情况，我们的定位就自然出来了。

可以说，我知道世界上所有主要人寿保险公司的排名、利润和规模，哪一家的竞争优势是什么，他们的发家史是什么。我是做研究出身的，自己的商业成功就是研究成果的最好实践。

第二波就是自主创新，把别人的东西拿到自己的土壤中生长，这个过程中就中国化了。这也是我们这个年龄的人为什么会对中国革命史那么地崇拜和好奇：都是把外国东西拿来本土化，越本土化越有竞争能力，这是一个从零开始、从无到有、从小到大、由弱变强的过程。

因为我是学经济出身的，而且自己的出发点是消费、中产阶级和市场。保险是做什么的，它就是用制度安排大家未来幸福美好的生活，你的养老、医疗都有了，你可以无忧无虑了。我们把它提升到一种生活方式的地位，并把创新的点放在中产阶级家庭。泰康便推出了“爱家之约”险种，它以家庭为投保单位，突破传统寿险以个人为投保对象的限制，实现了一张保单保全家。过去，我要说“买车买房买保险”是中产阶级家庭的三大件，下面可能会哄堂大笑，因为许多人并不赞成买保险是三大件之一，而在西方买保险确实是家庭中最核心的三大件之一，而泰康一直是往这个方向走。

我们也对服务体系进行了创新，建立了包括互联网和电话在内的四位一体、现实与虚拟相结合的互动式综合服务体系。我们也学过比尔·盖茨卖Window XP时的暴风式销售方法，在全国20个城市掀起了针对“爱家之约”的旋风式销售，泰康大概用了六七年时间，就使品牌形象在市场上崛起了。特别是“一张保单保全家”和“买车买房买保险”等广告语真的是琅琅上口，而一直到今天，泰康人寿一直占有保险业的很多话语权。

第二波创新应该讲还是有模仿的痕迹，不同于为了打好基础而做的第一波创新，它主要是为了迅速地打出名气，而泰康的品牌也基本上是在这个阶段建立起来的。

第三波创新就是现在这一阶段。我们过去叫“一张保单保全家”，现在是“一张保单——一辈子的幸福，从摇篮到天堂”。“从摇篮到天堂”是一句话，我怎么把它变成一个商业模式？把虚拟的金融和现实的养老、医疗

对接起来，这看起来是一个很简单的对接，但是一个新的商业模式诞生了。

泰康有句话，活着我们为您服务，进天堂我们为您站岗。巴菲特有本书叫《滚雪球》，怎样才能滚大雪球？长长的坡、宽宽的道、厚厚的雪，才能滚世界最大的雪球。从摇篮到天堂是最长的坡，养老、医疗、理财和终极关怀是宽宽的道，高端客户就是最厚的雪。人离不开养老、医疗、投资。控制好风险，这就是世界上最伟大的商业模式，最伟大的创新。

所以，我反复跟我的员工讲：不要以为移动互联网来了，世界就非它莫属了，只要我们把创新做好，不管是移动互联网还是太空互联网，我们会永远存在。因为很简单，你老了要不要被照顾？你病了要不要看医生？

最后，我再用五句话高度概括泰康的这18年：“因时而生”，“因市而兴”，“因势而变”，“抓住每一个战略机遇期，超常规跨越式发展”和“高速发展中不失稳健，稳健中不乏创新”。

问答

黑马营学员：您觉得现在艺术品投资在互联网时代存在的最大问题是什么？

陈东升：高速成长的经济和我们高速成长的国家都带来了一样东西——浮躁。每个人都觉得自己是最伟大的英雄，每个人都觉得自己很厉害。其实我的定位很清楚，我经常给我的员工讲，“伟大的时代、伟大的机遇、伟大的命运，时代好、命运好、机会好”，所以一定不要把自己凌驾于这个时代之上，你一定要很清楚自己在哪儿。

刚刚只讲了我自己企业的轨迹，我还有两个最核心的信条，第一条：用计划经济的余威抢占市场经济的滩涂。这是2000年说的话，也是我创办三家企业的体会。我是从政府里出来的，有朋友、有关系、有同学，可能拿这个牌照用得到这个关系，但是之后一定坚定地走市场化和专业化道路，不然的话就没有今天。

我另外一个最核心的信条就是一定要有自己独立的人格。这也契合我常说的三句话：市场化、专业化、国际化，我创办的三家企业都是这样。

此外，我再和你们分享一个重要理念：治理结构就是一个企业能够走多远的基因。很多企业走不远就是因为股东问题和股权结构问题。我这几家企业的股权结构是非常好的，我既是创始人，也做大股东，既有国资，也有外资股东。泰康董事会的能力也绝对是世界一流的，18年来从来没有发生股东不和的故事，所有高管和员工也都是信心满满，因为他们知道陈老板做事的风格，他不会偷股东的一分钱，也不会不诚信。

所以刚才的五句话可以再加上三句话：“坚定地走市场化、专业化、国际化道路”，“一流的治理结构决定整个企业的基因和命运”和“创始人、大股东领衔的企业家一定要有企业家精神”。

3.2 创业周期管理

每个企业的发展过程中，都会遇到这样那样的槛，创业的不同阶段，会面对不同的挑战。

一个创业者，或者说企业家会为处于不同生命周期阶段的企业找到能够与其特点相适应、并能不断促其发展延续的特定组织结构形式，使得企业可以从内部管理方面找到一个相对较优的模式来保持企业的发展能力，在每个生命周期阶段内充分发挥特色优势，进而延长企业的生命周期，帮助企业实现自身的可持续发展。

有两种主要的生命周期方法——一种是传统的、相当机械的看待市场发展的观点（产品生命周期/行业生命周期）；另外一种更富有挑战性，观察顾客需求是怎样随着时间演变而由不同的产品和技术来满足的（需求生命周期）。

技术在不断发展，人口的统计特征随着时间而演变，政治环境则在不同的权力集团之间摇摆不定，消费者偏好也会改变。与其为了保卫特定的产品而战，倒不如为了确保能够继续满足顾客需求而战。

在雄心、能力、情商的PK台上，创业者将面临无数竞争对手的挑战，以及评委苛刻的目光。创业和成功的梦想隐藏在我们每个人心中，但它需要智慧和勇气。即使没有登上最高峰，一路上也有足以欣慰的收获。如果你一路过关斩将，那么，等待你的，将是梦想的彼岸。

黑马案例

我和1号店五年来过的那些“槛”

口述：于刚(1号店董事长) (2013年 10月)

五年多以前，1号店是什么？只是一个概念，一个梦想，一个愿景，而把这个概念变成现实是有巨大鸿沟的，因为概念如果停在嘴上就永远只是一个概念。

第一道槛：从职业经理人到创业者

2008年，我和搭档刘峻岭都是戴尔的高管，一个管戴尔全球每年180亿美元的采购，一个管戴尔中国大区的销售，当时我们经常聚会，多数时间是谈工作。有一次，他把我拉在一起午餐，这次没谈工作，而是希望我和他一起出来创业。

因为第一次在美国的创业给我带来非常美好的人生经历(注：于刚的第一次创业是在美国做航空管理软件，他将产品卖给了几乎所有的大型航空公司)。所以当刘峻岭仅仅提出创业想法，还不是十分清楚怎么做的时候，我就答应他了。而这主要是基于一个信念：如果我们两人能够全身心投入的话，我们会创造更大的价值。

提出来创业想法看似挺简单，其实很不易，因为当时我们已经是全球50强公司的资深高管，拿着丰厚的薪资和福利，创业就意味着要放弃戴尔给我们的所有东西。后来我们搬到上海浦东的张江高科技园区的一个十平米一张办公桌的办公室里，从零开始——这个决策是不好下的。但你没有失去的话就不会得到，所以我们破釜沉舟，做了这个决策。

创业初期，心态非常重要，我们刚从职业经理人退下来创业的时候，坎坷很多，比如融资。我记得有一次我们去(上海)浦西去见一个30岁刚出头的VC合伙人。我和峻岭之前准备了非常充分的PPT，把核心竞争力、

商务模式和市场分析写得清清楚楚。然而仅仅谈了10分钟，他就没兴趣了，开始给我和峻岭上课说：你们都是职业经理人，知道怎么把1做到10，但不相信你们能把0做到1。我和他争辩称，自己在美国创过业，从0做到过1。他说那是美国这是中国，然后足足给我们上了40多分钟的课。

在回来的路上，我和峻岭一句话都没有说。可能在座的黑马营同学们在想，我当时是不是很有挫折感，以前做高管时被前呼后拥，现在突然遇到这种白眼。我可以告诉黑马营同学们，我没有任何挫折感，心里只想一件事：将来我一定要证明他是错的。现在看来，这个投资人恐怕失去了他一生中最大的一次机会，可能永远也不会再有的机会！

第二道槛：创业做什么

于是，我和峻岭开始在张江一个只有一张桌子的小办公室里创业，我们俩面对面一坐就是四个月。创业要做什么，这是我们要慎重考虑的一个问题，因为这次创业不能再像年轻时有足够的机会和时间，拍拍脑袋就创业了。我们一定要做一次成熟的创业，充分想透要做什么，怎么做，商务模式对不对，将来能不能赢利，以及能不能创造价值。否则，连自己都不能说服的话，我们是承担不起机会和时间的损失。

我们就在小房间里每天讨论十多个小时，所有的商务计划和假设都一个一个地过，所有的数据一个个地确认。假如不清楚，我们就出去做市场调查。后来，我们确信电商这个事业能够说服我们。因为我有在亚马逊做电子商务的经历，而且参与了亚马逊收购卓越的部分过程，知道中国电子商务的迅猛发展。创业选行业的话一定要选阳光型的行业，这点很重要，你不能逆水行舟，而要顺水行舟。而电子商务是一个好行业。

怎么做？我们当时发现有很多垂直电商，比如图书、母婴、服装和相机数码。但是亚马逊的经历告诉我，电子商务一定是规模性的东西，不要分垂直品类的，因为一旦有了平台、流量以及顾客对你的信任，你就没有什么不可以卖。电子商务的特征就是不受时间和空间的限制，以某种垂直的品类起步也许比较容易，但如果把自己一直定位在那个品类比较深的话，你就会遇到很多瓶颈和困难。

最早，我们提出网上超市的概念，主打食品、饮料、美容和护理等快速消费品。快消品有什么好处呢？它不像母婴产品只满足了妈妈和孩子的需

求，而是满足了大众所需。获取顾客成本很高，留住顾客比获取顾客更重要，所以我们就选了这个黏性很强的品类。

第三道槛：目录营销陷阱

然而，网站还没有上线，我们就犯了一个很大错误——花了三个多月去做目录营销。当时，我们发现有的公司通过目录营销比较成功，而当时我看到一个国际会议的材料也说电子商务的未来是线上和线下目录的结合。所以，我们花了3个多月的时间做了300页非常精致的目录，日以继夜的工作。因为以前在大公司待惯了，我们开始也很大手笔：第一次便印了10万份，每本成本十几块钱，这样100多万元就烧出去了。

除了印刷成本，分发一本也需要几块钱。为了省钱，我们就派自己员工发，我也曾在小区发过目录，有天晚上，我还带着我一个在华盛顿大学做教授的朋友一起发目录，每人背一个学生包，但最后却被小区的保安给拦住了。

目录发出去后，我们然后就非常焦急地等待，期望订单像雪片一样飞过来。然而，到晚上我们开始数订单的时候，才发现一共只有20个订单，并且绝大多数是我们员工自己下的单。发了3万多本的时候，我们果断停掉了发送。

之后，我就意识到我们做错了，因为目录这个东西是固态的，电子商务应该是动态的，比如库存信息和价格信息是无法改变的。而目录的修改周期是一个月，这一个月里所有东西都改不了，没库存的还在上面，价格变动也体现不出来。

好在我们马上进行了修正，并开始寻找做电子商务的正确之路。

第四道槛：建设企业文化

然后，在招第一个员工之前，我们做了一件非常重要的事情——建立企业文化，因为一个企业没有文化是不可能基业长青的。所以，我们花了两个星期时间写了两页纸的企业文化精髓，显然这太长了，之后又缩减到半页纸，但觉得还太长，后来便浓缩到八个字：诚信、顾客、执行、创新。

那又该怎样将这种文化根植在每个人身上?电子商务是一个虚拟的东西,跟顾客直接打交道最后只有配送员和客服。顾客怎么才能信任我们?这需要一点一滴去做,而不是你一天到晚只是讲。早期的时候,客服培训都是我和峻岭亲自培训,给她们讲:你们一定要站在顾客的那一面,甚至要站在公司的对立面为顾客着想。

我们曾卖过一个叫石库门的老酒,这个酒当时在不同的销售渠道其酒盖上有不同的标识。有一个顾客买了就说,我们卖的是假货,因为酒盖符号和在别的地方买到的不一样。在解释一番后,顾客仍坚持要退货,客服就让顾客把货寄回来处理。我们就和客服讲,既然没有赢得顾客的信任就不应该再给顾客制造任何障碍。我们就派配送员去取回了货物,马上全款退回。

我再举一个配送的例子。我们常常要求配送要超出顾客的期望值,这句话说很容易做很难。因为给配送员讲大道理是没有用的,他们只看别人是怎么做的。我们就每周例会时做故事分享,让他们讲自己做的超出顾客期望值的事情,比如我们一个配送员发现顾客的门没锁,他就给顾客打电话,一直在那儿看守了一个多小时,等顾客回到家锁了门后才离开,这个故事很感人。以后,每个人就会把这个故事当成自己的准则,要思考再做什么事情才能超出顾客的期望值。

也就是说,我们在不断形成新的标准,要做新的事情以超出顾客期望值,这样就逐渐建立起了一个真正有创业激情的团队。

此外,我们所有会议室的命名都反映了我们企业文化的某一个因素或精髓,因为企业文化是一个潜移默化的东西,而不是说一次就够的。

第五道槛：顾客体验

要想赢,一定要聚焦在最重要的事情上面,1号店其实就聚焦在两个事情:顾客体验和供应链管理。

先讲顾客体验。我们觉得顾客体验太容易被喊成口号了,我们不想喊口号,只想做。怎么做呢?我们聘请三方专业公司为我们做顾客体验调查,就把每一个员工的薪资奖金都和顾客体验指标挂钩起来,如果顾客体验上升了每个人都有奖金,下降了每个人都扣奖金。

我们花费了三个多月才把这个政策推广了下去。因为每次往下推广就有部门推托，比如说，自己是做IT系统的，顾客体验及采购和自己没有关系，那是配送员和客服的事情。其实，他理解错了，顾客体验是一个综合考量，比如顾客有没有买到他想要的商品，买的价格好不好，这是采购的事情；但使用的系统是不是足够顺畅，这是IT系统的事情。所以，每个人都要承担起责任，即使HR等支持部门，你也有责任敦促那些顾客体验做得不好的部门去改善。

最后一次会议，峻岭和我对20多个高管直接表明：你可以自己选择，但是你要留在1号店就必须接受这个理念。我们是2011年推广下去的，起初顾客满意度是84.4%，到了当年年底就达到了92.2%，非常见效。

此外，我们每个星期都有一个回顾一周业务的会议，前半个小时我们叫做VOC(voice of customer)，就是聆听顾客的声音，把我们所有的顾客体验指标和顾客体验调查都和盘托出。甚至，直接播放顾客给我们投诉的录音，以让大家都知道有什么问题。还有，1号店所有高管，都要定期做仓库、配送、客服的实践。两星期前我从仓库体验回来以后，就写了一个有30个问题的清单。要求每个高管实践完都要提出问题和改进方案。顾客体验问题，就需要这样一点一滴的去解决，365天每天都去改善。

第六道槛：供应链管理

电子商务难就难在供应链管理这块，因为它的精髓就是把顾客想要的商品在他想要的地方和时间送到其手中，所以供应链管理就成为了电子商务最核心的点。但我们有信心做好，因为我以前在大学教书是教供应链管理的，后来在亚马逊和戴尔，自己负责的也是供应链和采购。而且，我第一次创业做过各种各样的系统。所以我们希望供应链系统能打造成为我们的核心竞争力。

我们是怎么打造的？当时1号店上线的时候，我们就做了一个最重要的决策——自己开发所有的系统。而目前，除了OA系统、财务等是买的，其余所有的系统都是我们自己开发的。之所以这样做，是因为电子商务将来一定要规模化运营，这就意味着系统变得非常重要，

当时，我们也对系统定下几个标准，而这也成了我们做的最正确决策之一。

第一个，系统必须集成化。我们不允许有各种各样独立的零散系统，所以可以看到现在一个系统里面有供应商、采购、仓储、配送、客服、价格、类目管理和营销管理等各种大小模块。这样就保证所有系统用的数据都是一样的，供应链和配送等各种信息也都是透明的。

第二，系统一定要实时。我们一定要实时地看到所有资源的使用情况，这个要求比较高一点。

第三，这个系统一定要是柔性的。它要允许我们不断地去尝试新的商业模式，允许做错的时候可以改。

第四，这个系统一定要是可扩的。现在看起来，这个标准越来越发重要，因为当我们流量、销售、商品越来越多越来越大的时候，我们不需要改基础架构，只需增加模块和服务器就行了。

目前，1号店在武汉有1000多人的IT团队，负责开发各种各样的系统，比如仓库管理系统，从库位优化、拣货优化、分拣优化到最后出库分拣优化等等。许多第三方物流也在使用我们的系统，因为我们的系统可以帮助他规划路径以及反馈所有信息。这一决策确实给我们打下了很好的基础。

感悟：柔性决策

回顾这五年，我们走了很多弯路，但是我们有一点做得非常好：很快地做决策，发现不正确就马上纠正过来，再走到正确的路上。

在电子商务领域，决策的速度往往比决策质量还重要，因为电商发展时间窗口很短，不快速做决策的话，时机就没有了，你就没有机会往下面做了。举例讲，当初我们的虚拟超市“无限1号店”假若不上线，一个星期后，我们的竞争对手便会上线类似的产品，而正是因为我们上线，他们就取消掉了他们的策划。后来有人告诉我，我们的概念刚刚出来，对手也已经筹备好了。

作为一种创新的业态，你很难讲电商的哪个模式是对或者错。所以我们现在一是不要怕犯错，二是犯错没关系，因为我们可以从中学到很多东西。而最为关键的便是要有一个纠错机制，下次不要犯同样的错误，或者下次更聪明一些。

在这上面，我有很多体会，刚开始我们找了一个5000平方米的仓库，看着空空荡荡的，当时心里就疑问将来能填满吗。结果2009年就爆仓了，到现在我们至少爆仓了6次，每次计划都是不够的。比如说我们现在不愿意去建仓库，因为需要大量投资，而且这个仓库很可能地理位置不够好，招工也不好招，面积又不足够大，但这些都是很现实的问题。所以，我宁愿让我们的决策变得非常柔性化，可以随时改变。

Table of Contents

[前言](#)

[第一章 创始人个人修养](#)

[1.1创始人的价值观](#)

[1.2创始人应有企业家精神](#)

[1.3创始人的自我提升](#)

[第二章 创始人领导力](#)

[2.1领导力打造与提升](#)

[2.2创业文化塑造](#)

[第三章 战略决策方法论](#)

[3.1科学决策](#)

[3.2创业周期管理](#)