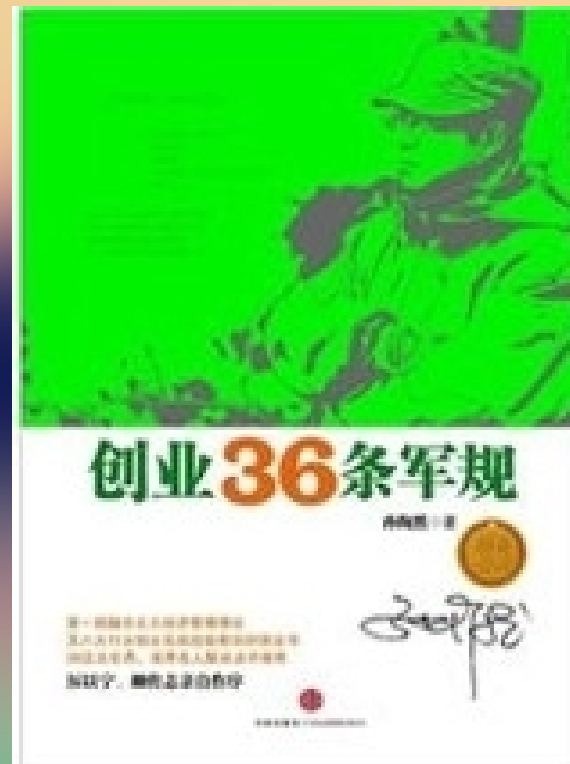


# 《创业36条军规》

作者： 孙陶然



- 这本书通读下来，虽然我并不以为陶然的全部观点都是正确的，至少不是全部经验都具有合用性，但我赞赏他敢于专研的精神以及归纳、总结、提炼的能力。花23年时间来把开办和经营企业的经验和教训整理出来，这件事

厉以宁老师

柳传志先生

- 陶然是一种非常喜欢学习，非常注重学习的人，这本书能够看出，23年来，他在创业也在思索，而归纳、总结和提炼能力是一种领军人物非常主要的能力，联想文化非常提倡“复盘”也是这个意

- 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的的拟定，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。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

创业怎么回事

那些

并不深奥  
但极为有用

提议

# 军规一：不是每一种人都适合创业

人们看到成功者光鲜的一面，却忽视了创业的艰苦

一 创业者要有下列心里准备：

- 非人的生活
- 高额的成本
- 向全部人负责
- 艰难的过程



假如你准备踏上创业之路，看看你适合准备好创业吗？

# 创业者的独有特质

## 二 创业者需要的素质。

- 事业心，把企业当做命根子
- 眼光和眼界要比别人看的远
- 极佳的心理素质
- 较强的学习能力

假如你具有了这些独有的特质，那你和创业可能会有渊源的。



<20%



# 军规二：梦想

## 梦想是唯一的创业理由

- 创业是追逐梦的过程，创业都源于梦想
- 创业是个试错的过程，不断发觉那条路走不通，最终发觉一条通的路
- 创业是生活方式，没什么高不可攀

# 创业的观念

为梦想创业的人不要进入  
--错误观念

一

上市作为创业目的

二

为就业而创业

三

为漂亮的大道理

创业的三大天条

那些

曾经辉煌  
或正在辉煌

企业



# 军规三：学先进、傍大款、走正道

**学先进**

善于向优异  
的同行学习

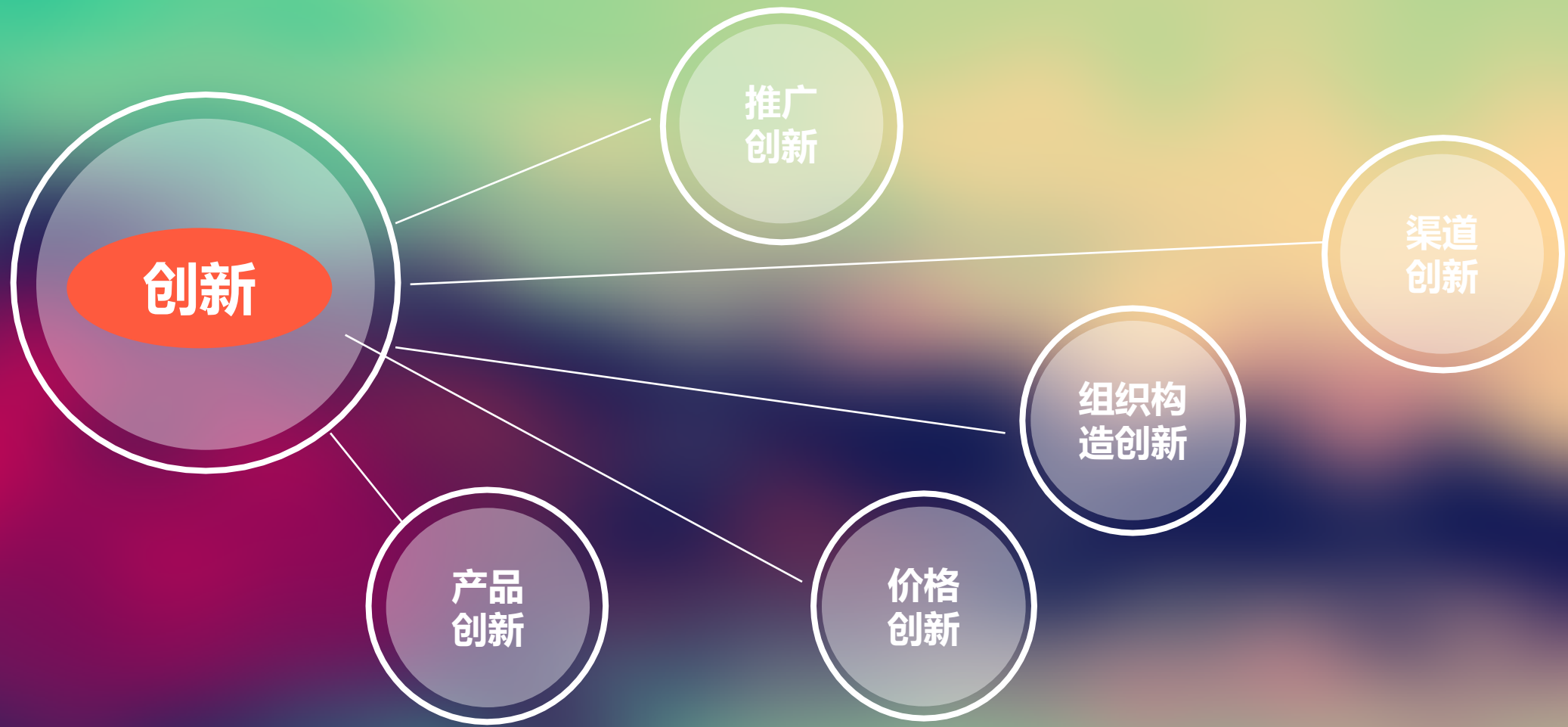
**傍大款**

追求与强者  
合作

**走正道**

坚守规范经  
营原则





军规四：  
创新是创业最佳的武器

# 军规五：放下身段死缠烂打



成功



成功是拼出来

不找借口



伟大是熬出来

适时放下身段

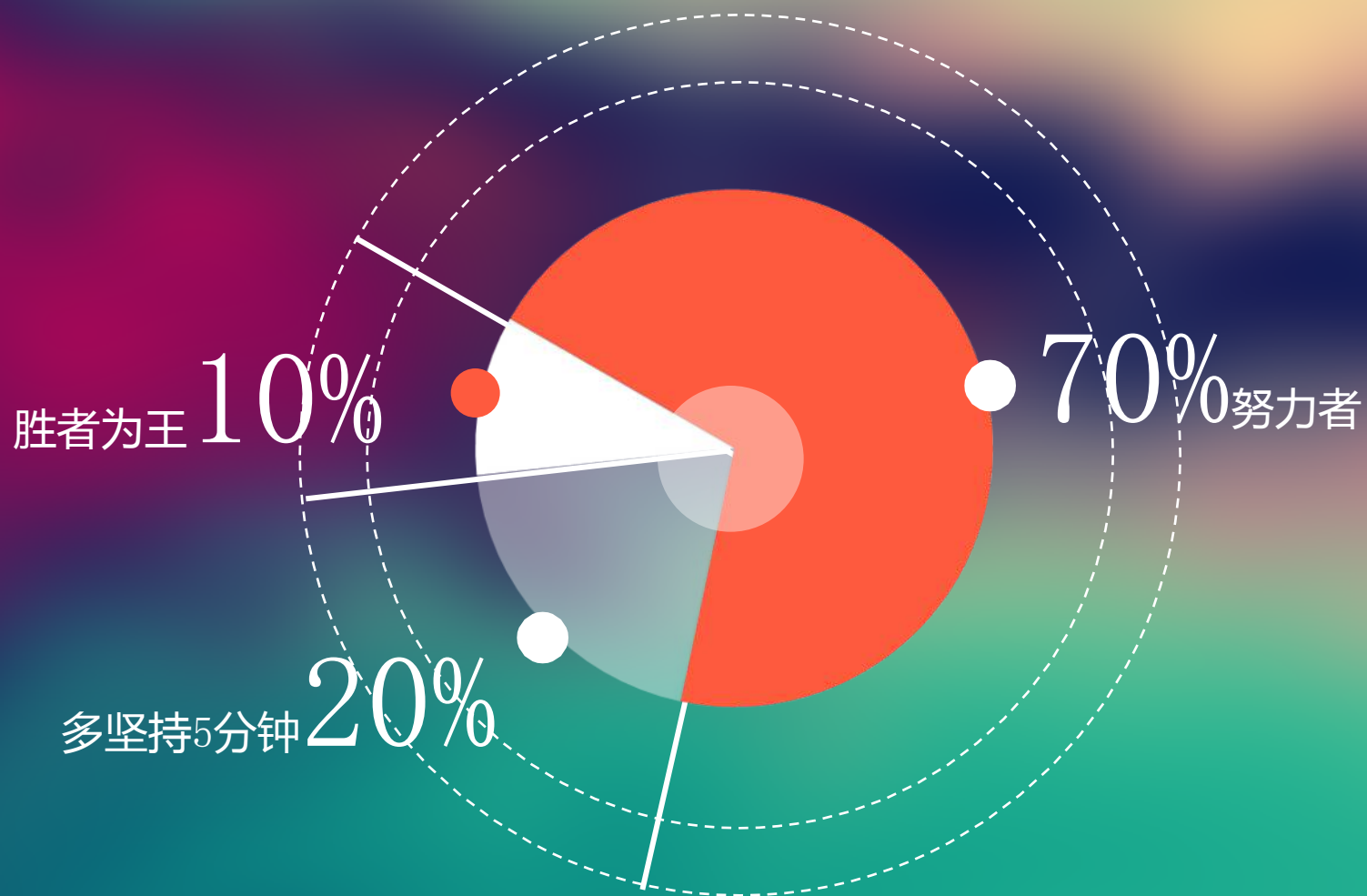


机会是抓住

善于调整心态



# 伟大都是熬出来的



# 把每个机会都当做最终一根稻草

才干成功

- 机会太多的人往往不轻易成功，因为他们很轻易放弃



机会

- 机会少的人遇到一种机会便格外爱惜

- 把5%的希望变成100%的现实。
- 成功并不需要你百战百胜，抓住一种机会就足以成就一家企业。

现实



- QQ之于腾讯，免费杀毒之于360等莫不如此



创业人七大须知

那些

曾经辉煌  
或正在辉煌

企业

# 军规六：凡事只能靠自己

创业人无退路

万事皆有解且唯一

凡事靠自己

紧张事定发生

享有创业过程

退路是什么？  
筹码就是靠自己

# 创业早期最难得三件事

靠创始人

找方向靠自己

找钱靠自己

找人靠自己

靠别人

危机

靠自己才是硬道理。

# 不要指望别人来救你

靠自己



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

# 军规七：领导要有预见性

预见性

预见将来是领  
军者的责任



责任

- 只有预见未来才能做对的事。

只有预见将来才干走的更远。



# 早做布局，早5分钟行动

一天之计在于晨

一分钟就能决定战斗的胜败。

战

X

企业经营也一样，战略需要调整时每延误一分钟，企业的错误就加深一分。

场

与时间赛跑

# 留两分余力，随时准备自救

自救

自救 任何时候都不要孤注一掷，越是顺风顺水，越需要警惕。

自救也是靠自己

# 军规八：心理强大者胜

心力比拼

1

## 创业要不断强大自己的心力

理想必须一开始就远大，只有这么才不会被路上的小恩小惠所诱惑。才干鼓舞团队不断迈进。

领导者必须树立远大的理想

什么奇迹都可能出现，前提是你不能认输。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。高尔夫球场上，在最终一种球入最终一种洞之前，什么情况都可能发生。

2

全部的竞争最终都是精神的竞争。精神跨了人也就败了。

3

领导者必须有必胜的信念

# 军规九：要敢于冒险

敢于冒险



打破  
常规



突破  
自己



敢于  
冒险

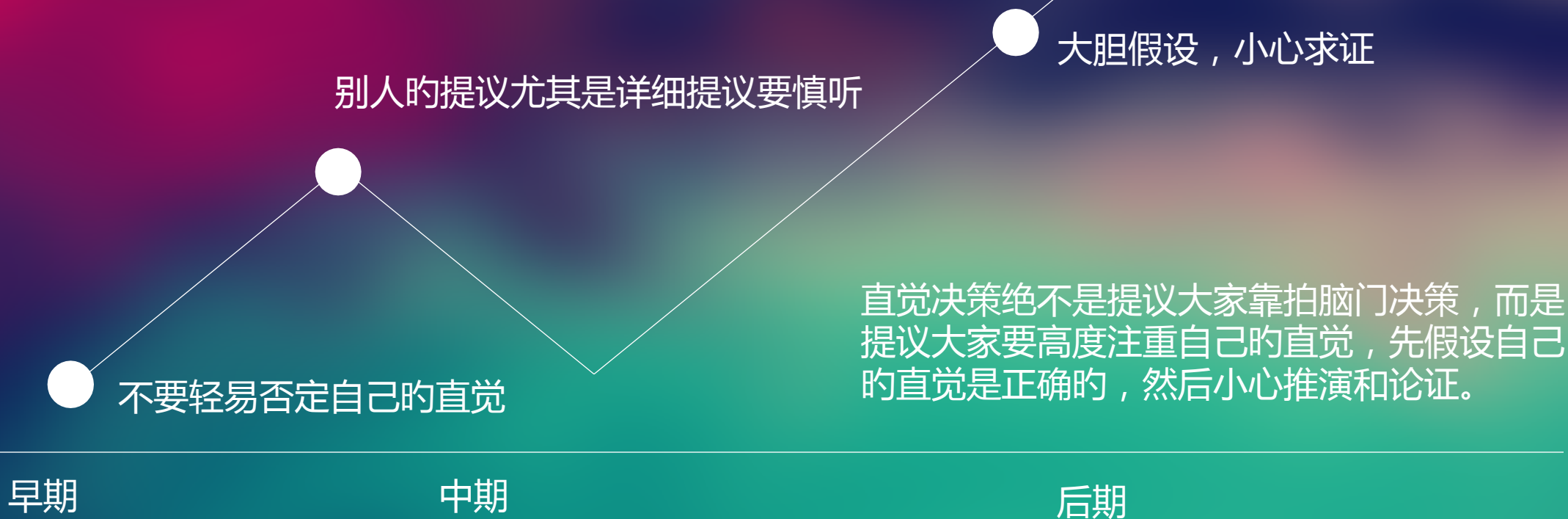
敢于  
冒险

敢于打破常规才有机会；  
敢于冒险才有胜机；  
小企业只能靠冒险谋求生存空间。

# 军规十：相信直觉

相信直觉

别人的提议要听。但永远不要用别人的脑子替代自己做判断，永远不要用集体意见替代自己的决策！





# 军规十一：创业要靠团队

团队

个人包打天下的时代已经过去了。

创业是一种复杂的系统工程，一种人能力再强，假如不能凝聚起团队也不可能创业成功。

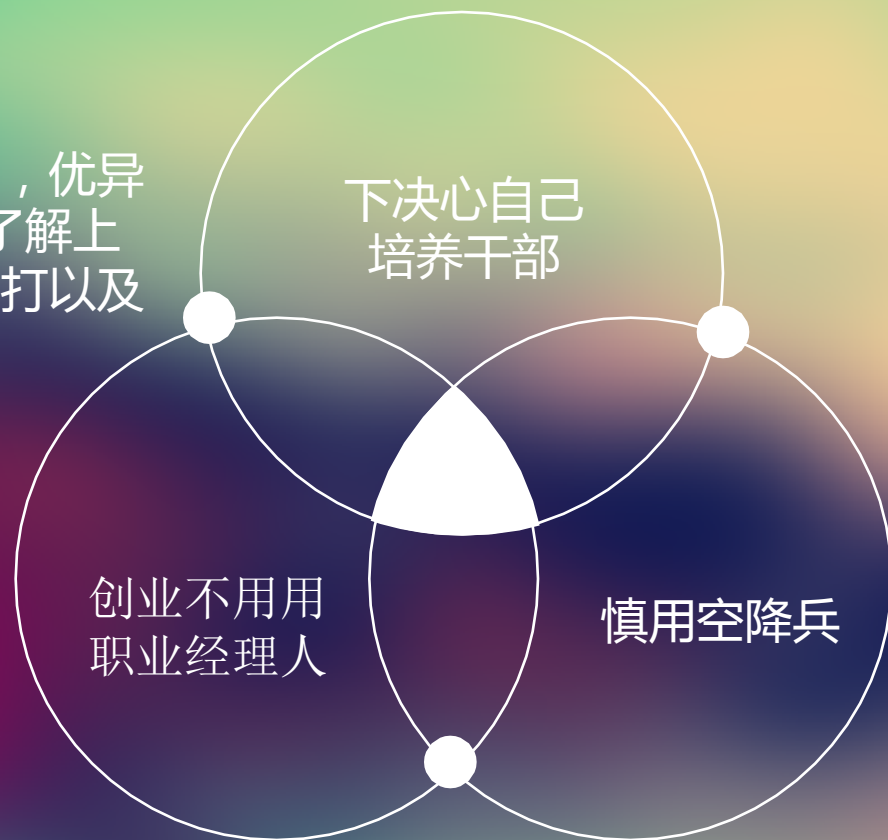
团队强大才能打胜仗。

建立一种志同道合，优势互补的团队是创业成功的前提，人是企业的第一位，合适的人是阿拉伯数字1，背面带一个0的是10，带两个0是100。没有合适的人做“1”，在多的“0”也没用。

建立高效团队。

共同的愿景和价值观；彼此信任；注重沟通技巧，有话桌面说，有话好好说。

人才原则需要亲自制定，优异中层干部的4条原则：了解上意、忘记己见、要瞒着打以及及时报告。



职业经理人是创业企业的天敌。他们的天性决定了他们只注重短期的目的，缺乏主人翁意识。

不了解你的产品，就不可能找到好的推广措施。不了解你的企业，就不能拿出适合你的方案。

## 团队

# 军规十二：干部要靠自己培养

怎样组建企业

那些 孕育企业  
或者推动企业 助力

# 军规十三：选对股东

## 股东

### ● 股东是企业的基因

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。

### ● 股东决定企业实力

股东是企业的投资者和全部者，并最终决定企业的经营策略，股东实力很大程度上决定了企业的实力，股东的素质会很大程度上影响企业的最终成就。

### ● 股东决定企业将来

一句话，股东决定了企业一大半的将来。



# 股东

志同道合 50%

出资，不要给干股 5%

认同合体规则 40%

股东对企业的方向以及关键价值观一致，这是前提；股东之间必须按照游戏规则来合作，不诚信的股东是企业发展的“定时炸弹”。

。



# 创业者选股东的4个误区。

## 股东

### 鼓励 员工

一方面是让股份极其分散，形成了诸多小股东；另一方面其实也起不到鼓励的作用。

### 短期帮忙 成为股东

一方面是并非如此对方会帮助你，另一方面，即便对方能够帮上忙，予以股份也未必合适。

### 亲朋挚友 当股东

一方面是杯水车薪。另一方面，亲朋挚友不可能将投资人的角色和亲朋挚友的角色完全分开。

### 不好战略 投资者

创业企业要非常谨慎地引入战略投资人，尤其是关联业务和你的主营业务有关的战略投资人。

# 军规十四：搭好治理构造

## 治理构造

### 什么是治理构造

所谓企业治理构造，是指股东、董事会和管理层三者构成的一种组织构造。在这种构造中，上述三者之间形成一定的制衡关系。

### 治理构造有问题，难成功

国企难治理原因，企业的经营者和企业无关。国企没有动力，产权不明，鼓励不清。

### 企业要大股东

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。

### 主人翁意识

联想是这么，恒基伟业也是这么。每个人都把自己全部的精力和热情放在了企业经营上。企业要想做好，经营层必须要有主人翁意识。

# 理想的股东构造是怎样的？

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，不然会造成沟通困难，沟通成本太高，任何决策都极难达成。

1

2

大股东持股不超出40%。二股东应低于30%。股份百分比有两个原则有把握：  
①大股东和小股东之间的股份差距不要太大  
②企业一定要有一种大股东。

3

股东不应该都在经营层，假如股东都在经营层，必然会造成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。另一种角度，假如股东都是管理层人员，也阐明股东的层次不高，缺乏资源管理更为强大的股东。

# 军规十五：事先要签股东协议

股东是伴随企业终身的人，股东之间的合作是贯穿企业终身的。

不论企业蓬勃发展还是苦苦挣扎，诸多事情和股东的利益亲密有关，股东开始合作之前一定要先建立规则。



股东

股东是企业的根基，股东出问题企业根基将动摇，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，认同规则才干成为股东，如此才干为企业奠定一种坚实的根基。

认可和遵守规则是成为股东的前提



# 股东协议要约定哪些事？

虽然从法律上讲股东的义务只是投入资金以及不损害企业利益，但实际上并非如此。尤其是初创企业，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企业的价值，所以创业企业的股东往往多了些义务。

## 约定股东义务

## 约定退出机制

退出机制是必须事先约定的。股东退出有两种可能，一种是大家对于企业发展或者管理产生严重分歧，无法调和；一种是有人做了严重危害其他股东或企业利益的事情，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，到时股东之间都会矛盾重重

股东协议中也必须要拟定股东会以及董事会的表决机制，明确要求哪些问题由谁来决策，假如是集体决策，怎样表决，一旦表决，全部人必须坚决执行等

## 约定决策机制

## 约定企业方向

股东协议还要约定大家投资办这家企业的方向，即企业的目的是什么，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主要。这两个问题是企业的根子问题。



怎样选择创业方向

那些 觉得不主要 其实很主要 概念

# 军规十六：做最肥的市场

人们看到成功者光鲜的一面，却忽视了创业的艰苦

## 一 选对创业方向最主要：

- 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
- 对的事，想不成功都难
- 相反假如在错误的时间、地点和错误的对手打了一场错误的战争，其成果一目了然



选对方向，选对市场，选对合作人

# 盯住顾客的真正需要

## 二 创业者需要的素质。

- 有人在微博上写，顾客乐意支付代价的需要就是需求。围绕顾客需求创业，想清楚什么人在什么情况下用我们的产品做什么。
- 假如你问顾客是否喜欢钻石，全部顾客都会回答喜欢，你问顾客是否需要钻石，全部的顾客都会回答需要
- 你问顾客会不会花钱买钻石时，诸多顾客回答会，但当你请顾客目前就掏钱来买，哪怕是打八折，诸多顾客也会回答不买，原因很简朴，回答下列问题 and 掏出真金白银是俩回事



需求

# 盯住最肥的市场

三 在一种大市场中占有10%的份额，要比在一种小市场占有50%的份额有价值的多，大市场意味着大的成长空间。



市场

- 市场应该够大
- 事情本身是有价值的
- 事情应该是有所创新的

# 军规十七：做减法

- **成功是做成一件事**，只要抓住顾客的一种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
- **资源永远是稀缺的**，对于创业期的企业而言资源永远稀缺，缺人，缺钱缺资源管理能力，这时候我们更需要做减法，聚焦，聚焦、在聚焦，集中力量在一种点上。
- **专注一件事更轻易成功**：创业期企业要做到四个“最小”：只拟定最关键的战略，集中力量突破一点；只设最低程度指标，指标对要点必然分散；用最不得不用的人，不胜任要换人而不是加人；只管到最低程度，给下属留出发挥空间。





管理的九个问题

---

那些

并不深奥  
但极为有用

提议

---

# 军规十八 好的商业模式是成功的二分之一

一 **商业模式是企业的关键**，商业模式就是你盈利的方式，我们无法确保第一次设计的产品就是顾客需要的，我们必然要根据市场反馈不断调整产品甚至放弃产品，但至少出发之前，我们需要懂得我们准备服务于哪些顾客，我们要去处理他们什么问题。

二 **何为好的商业模式**，好的商业模式具有下列几点：1.产品简朴，2.前提要简朴，3.一次创意性，4.能够低成本扩张。5.要有一定门槛。

创业的三大天条

那些

曾经辉煌  
或正在辉煌

企业

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：  
<https://d.book118.com/217042055011006163>