

创业36条军规



[创业36条军规_下载链接1](#)

著者:孙陶然

出版者:中信出版集团

出版时间:2015-10-1

装帧:精装

isbn:9787508655284

孙陶然，1987年以吉林省文科第四名成绩考入北京大学经济管理系，师从经济学家厉以宁，毕业后又师从企业家柳传志。从1991年到2015年间，孙陶然创办和联合创办了多家企业，涉足广告、公关、媒体、电子产品、金融服务、基金等多个行业，成为中国非常成功的跨界连续创业者。

北京大学的系统学习，二十多年跨界创业的成功经验，以及联想的复盘文化熏陶，为孙陶然出版《创业36条军规》奠定了良好基础。2012年图书一经出版即受到广大创业者及创业培训机构的热捧，创下一年内增印超过30次的记录，累计销量超过百万册。

本次再版，孙陶然结合近三年自己全新的感悟进行了修订，更新篇幅近50%。全书从创业目的到公司创建，从经营到管理，从战略到战术不一而足，内容扎实、“干货”充盈，是一本能满足当下创业、创新读者需求的作品，因此受到众多知名企业家、风险投资家、天使投资人的推崇。

作者介绍:

孙陶然，是中国大名鼎鼎的连续创业者，创业领域横跨媒体、广告、公关、金融服务等，几乎每一次创业都取得了成功，所以若论成功创业的实战经验，估计没有几个人能比得上他。他创办的蓝色光标、恒基伟业、拉卡拉等企业无一不是创新创业的成功典范。

目录: 再版推荐序 俞敏洪

再版自序

推荐序1 厉以宁

推荐序2 柳传志

推荐序3 郭洪

推荐序4 陈彤

推荐序5 赵文权

自序

第一部分 创业的真相

军规1 创业成功是小概率事件

创业是一场艰苦的持久战

创业的机会成本很高

只有不到十分之一的人适合创业

创业的成功率不足三分之一

中国创业者更不易

创业者要准备好过非人的生活

打工和创业完全是两回事

创业者需要一些天生的特质

军规2 梦想是唯一的创业理由

创业就是一个不断试错的过程

为梦想而创业

那些“错误”的创业理由

创业要趁早

军规3 选择正确的创业方向

选择创业方向非常重要

抓住刚需是成功的不二法门

区分真假需求

如果有可能，盯住最肥的市场

军规4 领军人物决定创业成败

每一个初创企业的成功都源于其领军人物

创业公司的领军人物必须是股东

领军人物需要具备三大素质两大能力

技术专家做领军人物很危险

如何当总经理？

领军人物必须不断提高自己的境界

军规5 你必须与团队一起来实施战略

你必须与团队一起来实施战略

团队必须有“老大”

老大和团队的关系

团队的基因

如何建立高效团队

军规6 凡事只能靠自己

创始人必须十项全能

创始人永远没有退路

创业路上最难的事只能靠创始人

永远不要指望别人来救你

随时准备自救才能长命百岁

军规7 干部要靠自己培养

慎用空降兵

绝不用职业经理人

干部的培养应该是一把工程

第二部分?创业者需要特殊材料制成

军规8 要有预见性

预见性就是比别人更早看到未来

预见性是一种能力，更是一种意识

预见未来是为了提前布局

布局要早，行动要快

任何时候都要有Plan B

越是顺风顺水时越要警惕

军规9 要敢于冒险

打破常规才有机会成功

成功总是青睐那些具有冒险精神的人

大胆去冒险吧！你失去的只是锁链！

军规10 要相信直觉

直觉是上天对创业者的恩赐

不要做与自己直觉相反的决策

别人的建议要慎听

大胆假设小心求证

军规11 心力强大者胜

所有的比拼最终都是心力的比拼

所有的成功者都是心力强大的人

志存高远才能心力强大

充满自信是心力强大的第二法门

心力强大的人都是打不倒的“小强”

第三部分 创建公司有规律

军规12 股东宁缺毋滥

选股东要慎之又慎

股东有问题企业很难做好

创办企业要处理好三个圈子

如何选择股东？

创业者选股东的四个误区

军规13 事先要签股东协议

没有规矩不成方圆

认可规则和遵守规则是成为股东的前提

股东协议至少应该约定四个问题

军规14 建立现代企业制度

企业的治理结构至关重要

治理结构有问题公司很难成功

企业必须有主人

理想的股东结构是怎样的？

关于团队持股和期权的一点提醒

军规15 企业文化必须一开始就建立

企业文化，就是企业共同认同和遵循的一些理念和原则

创建企业的两个层面

没有文化的企业不可能成功

拉卡拉的企业文化
企业文化需要大力宣贯
文化之外，每个企业还必须建立自己的战术原则
军规16 尽早验证你的商业模式
商业模式就是你如何赚钱
找方向就是找商业模式
好的商业模式应该是简单的、重复消费的、可以多角度挖掘用户价值的
烧钱的发展模式只是极少数上帝“选民”的专利
商业模式越早验证越好
军规17 先赚到钱再研究发展
很多商业模式一辈子都不可能赚钱
理论上能赚钱和赚到钱是两码事
要性感还是要赚钱？
赚不赚钱是衡量公司好坏的第一标准
剩者为王
第四部分 经营有方法
军规18 学先进傍大款走正道
要立志做一个好企业
别人不走正道不等于你也要不走正道
恪守道德底线
按照客观规律去经营
履行社会责任
学先进和傍大款
宁做英雄死，不做枭雄生
军规19 创新是最好的创业武器
模仿不是创业捷径
每个成功企业的成功都源于一系列的创新
拉卡拉的系列创新
创新光荣，抄袭可耻
为创新营造一个环境很重要
军规20 放下身段死缠烂打
没有人能随随便便成功
没有结果等于没做
伟大都是熬出来的
成功就是把每一个机会都当作最后一根救命稻草
成功就在于多坚持5分钟
军规21 集中兵力解决主要矛盾
解决主要矛盾才能解决问题
集中兵力才能打胜仗
创业期公司的主要矛盾是业务问题
军规22 创始人必须退出画面看画面
只有坚持才可能成功
创始人必须退出画面看画面
重要的是搞清楚是在坚持还是在维持
放弃维持是成功的开始
军规23 不要搞大跃进
大跃进很可能是大倒退
循序渐进足以成功
革命晚成功半年又如何？
军规24 成功后不折腾
成功后不要头脑发热
不要生搬硬套“正规化”
世界上没有战略专家
要改良不要革命

要敢于坚守自己的成功之道

军规25 做减法

专注于一件事更容易成功

成功是因为做好的一件事而非做了多少事

资源永远是稀缺的，必须做减法

军规26 先打样再复制

打样就是先做个样子以便别人照着做

大规模推广之前必须先打样

拉卡拉试点四原则

第五部分 管理是门科学7

军规27 管理有规律可循，有原则需要遵守

管理有规律可循，有原则需要遵守

企业发展阶段不同管理要点不同

管理的核心是“管理三要素”

正确授权

军规28 建班子是管理的首要问题

何谓班子？

班子成员需要什么素质？

一把手和班子之间的关系

班子分工三原则

建班子是管理三要素第一位的事情

建班子四要点

军规29 坚持战略和定战略同样重要

实战中的战略就是四件事

如何定战略？

联想的战略七步法

执行战略要撞了南墙也不回头

军规30 用文化带队伍

打造一支铁军

要想把队伍带成一支铁军，首先要选对人

用文化才能带出一支铁军

军规31 物质激励必不可少

人人都需要激励

管理必须主动激励

激励的三大误区

正确的激励方式才有效果

高效激励的四个原则

第六部分 融资有窍门

军规32 资本只是你的一段情

资本是魔鬼还是天使？

资本进入企业的唯一目的就是获利退出

资本的本性是贪婪的

不要指望投资人能帮你钱以外的事情

融资时心态要平和

不要被“战略投资”战略控制

不要被Term Sheet忽悠

不要“卖”了公司

军规33 能融资时要尽快融资

全面竞争时代

不融资就会输在起跑线上

争取和最强的资本结合

学会和资本打交道

风险投资如何选择项目？

军规34 融资时要敢于吃亏

别相信那些融资神话
你自己不使出全力没有人会施以援手
关于估值的重要提醒
融资的唯一窍门是敢于吃亏
军规35 不要让投资人替你决策
投资人和创业者的利益不完全一致
资本和创业者的关系更像保姆而非伴侣
要学会管理你的投资人
融资条款的“秘密”
任何时候创业者都必须自己做主
最好不要对赌
军规36 上市是企业的成人礼
不要为了上市而上市
上市不是判断企业成功的标准
中国企业上市之难难于上青天
上市之后，考试才刚刚开始
代跋1 牛文文
代跋2 朱立南
• • • • • (收起)

[创业36条军规_下载链接1](#)

标签

创业

管理

商业

创业指导

经济管理

孙陶然

经管

投资

评论

跟创业维艰比，就叫中国特色创业了。有不少干货。但在企业结构、企业文化方面，还是联想系这种老牌传统企业的作风。新型互联网企业文化找不到认同感。

很实在的创业者的经验分享，归纳得较为系统。对于想要创业的人来说，可以从中看到创业是一个自己掌舵、风险完全由自己承担的事，在这个过程中，梦想很重要，但如果总是躺在梦想上而缺少实际可落地的执行策略，那么就会沦为那些无数抱着商业计划书想要傍投资人“爸爸”的空想者。但同时也看到，这些创业经验其实跟创意，或者说西方那种很小的startup是不太相似的，更像是工厂式的管理思路和范式。也许在过去以此获得了成功的作者，其经验在今日的创业者来说，是否依然有效，还有待检验和探讨。

我一直有一个观点，灵感和直觉不是凭空来的，而是你长期以来对事物深入投入后的一种突然性的输出，或者说，灵感和直觉是上天对创业者的恩赐，是上天对于创业者精神竭虑的一种回馈。没有长期无时无刻对工作的竭尽全力和全心全意，就不会有一瞬间冒出来的灵感和直觉。

MMP

2017年第79本。在联想之星学习，听柳总第一次讲“建班子，定战略，带队伍”时，我还没走心，觉得这道理不是人人都懂么？十期开学正好听到了孙陶然的课，又赠了这书，仔细读下来收获太大。一方面让我开始理解柳总这九个字，另一方面也对在创业中遇到的问题有了更多的思考。值得放在枕边一读再读。

还是有些干货的。创业需要注意得问题，怎么规避风险，管理机制，激励制度等等还是可以参考一下的

刷书NO.1 创业项目连续两期之后，再看这本书，有一种醍醐灌顶之感！说真的，做任何事都需要「创业心态」，这是一种主人心态，会让我们完成聚焦，即使遇到困难，亦能越挫越勇！

这本书不愧被称为中国的国民创业教程。无论从内容、组织，深度、广度，还是思想性和实用性哪个方面来看都算得上一部上佳之作。

这本书不应该叫做创业36条军规，从内容上讲应当叫企业经营一本通。因为这本书谈的重点是创业，但从内容上来看，涵盖绝对不止创业那点事，谈到的内容比创业多得多。本书不只考虑企业从0到1的问题，同样关注了企业从1到N的问题，所以囊括了企业从孕育、诞生、幼年、童年、青年、成年各个阶段的工作和任务，各个时期的要务和重点。主题跨度极大，如果非要找一种可见的方式来描述这个跨度的话，我相信以下这种方式是最为直观也是最为有力的：这本书所涉及的主题是众多畅销名著所接力完成的，即不只包括了史蒂夫·布兰克的《创业者手册》、《创业成功范式》和《四步创业法》，
(后文见书评正文)

有干货

一家之言 没啥新洞见但也印证了老想法 适合三年前的自己

真知灼见。《走出软件作坊》的高阶版本，写作风格类似，但视角更加高屋建瓴。书中很多理论可以与其他领域交叉验证，孙陶然的水平的确是高。看完回头再找联想管理相关的书看看。虽然联想现在已经算不上第一梯队了，但是不可否认是一家成功的企业。

我说创业是一条自决之路，就是决定自己的命运，是决定自己命运的唯一机会以及改变世界的机会。如果你喜欢建筑，期望改变居住环境，就去做房地产；如果希望改变人们的审美，就去做时尚产业；如果希望改善环境，就进军环保产业等等，想干什么只要法律允许就可以去干，今后你的意志就是公司的意志，你的目标就是公司的目标，你内部的所有人都是为你的目标服务，最后所有的成就和物质都属于你，心血不白费，不为他人做嫁衣，可以为世界留下一些痕迹。伯乐不可求，你就是伯乐；你不需要改变自己，要想为你服务的人都需要适应你，你需要开朗的，就会有开朗的，你需要跳舞的，就会有跳舞专长的人来；你期望自己的命运是什么样，就尽自己最大的努力去做即可。所以自决之路也是自由之路、自尊之路。2019.5.5-5.11读。

拉卡拉送的，无聊翻翻，都是正确的废话

其实，刚毕业的人适合看创业人写的书，然后你去面试，从中就能判断谁值得跟随
优点1. 对下属，对融资，对创业者本身 要注意的方面很全面, 很详实, 很接地气, 不足

1. 不断提自己过往的辉煌 2. 不知是不是向联想致敬，也是不断提起联想

很棒！

寻找方向感和方法论

罗列式的把自己的心得体会都分享给大家了。

开始看这样的书，好可怕。

干货很多。

企业文化部分还是很有启发的。 延伸阅读可以去找一些华为的东西看看。

[创业36条军规_下载链接1](#)

书评

人类自古以来都讲等级、讲身份。农民就是农民、工人就是工人、贵族当然永远是贵族。尤其在我国秦灭六国中国集权以来，唯一的创业就是造反，普通人是没有机会当自己主人的，赚钱的商人地位低下自不必说，哪怕是当官至一人之下万人之上那也是臣子、奴才，永远都要受制于人。而创...

这本书不愧被称为中国的国民创业教程。无论从内容、组织，深度、广度，还是思想性和实用性哪个方面来看都算得上一部上佳之作。
这本书不应该叫做创业36条军规，从内容上讲应当叫企业经营一本通。因为这本书谈的

重点是创业，但从内容上来看，涵盖绝对不止创业那点事，谈到的内容...

创业是一件很难的事情，领导者需要志存高远，胸怀宽广，心理强大；学习能力和战略能力要强。 To be nice one, Just do it, So What.

人生最悲哀的事情，就是我们濒临死亡的时候，还有太多的事情没有去做，有太多没有体验到，而创业是最大限度拓展生命体验的生活方式。创业是一...

这段时间翻出来一些老书看，所谓温故而知新。随着阅历和理解能力的不同，读书的体悟与收获也有层次的区分。再读孙陶然的这本书就是如此。

这本书的价值在于，作者本身是多次创业的成功者，其经验源于实践，其二在于作者本人善于归纳整理，不仅把自己二十余年的经验以36条为纲进...

[创业36条军规_下载链接1](#)