

赵春来：企业初创期应注意什么

记者 王婧 实习生 吕梦帧

“创业之路荆棘密布，挫折和失败如影随形，‘不谋全局者，不足谋一域’，创业者有怎样的决策、战略，决定着企业能走多远……”日前，宁波创业创新学院副院长赵春来向记者娓娓道来初创企业会遇到什么问题？又该如何规避一些风险？



赵春来

创业者要看清项目所处的“赛道”

“你对自己的创业项目怎么看？你觉得自己的项目能做多大？过程中需要哪些关键资源？如果百度、阿里巴巴布局了同样的项目，你觉得还会成功吗？”赵春来不仅是创业导师，还是投资人，经常会出现在一些项目的路演活动上，总能一针见血的指出创业者的痛点所在。他说，有时候创业的失败在项目刚开始时就注定了。

一个月前，一名做程序员出身的创业者找到赵春来，跟他说在做电商时与10多个网红有合作，他提供产品让网红在直播过程中销售，与其合作的网红最多的有20多万粉丝，他正在建立一个自有的网络直播APP平台，让网红都到他的平台上来直播。当询问这位创业者，计划投入多少资金来做这件事，创业者说自己会技术，50万元就能做起来，后面再去融资。

“虽然这位创业者满怀信心，但是直播平台已经成为红海，寡头基本形成，市场格局基本定型，这个时候再进入这个市场是很难获得风险投资机构青睐的。”赵春来说，而有很多“草根”创业者往往缺乏专业运营能力和网络流量资源，更是难上加难。因此在进入的那一刻就注定很难成功。

在赵春来看来，**创业第一步是看清楚自己的项目所处的“赛道”，看清楚所在行业的特点、找准市场方向。**这个赛道是“一马平川”，还是“崇山峻岭”。一马平川的市场往往是巨头的必争之地，创业者如果选择进入则会面临强大竞争对手的碾压，一般很难生存下来；而“崇山峻岭”的市场往往布满沟壑，有地缘优势、准入门槛，巨头在其他领域的优势往往难以一下子复制过来，从而给创业者提供了成长机遇，即使有了机遇，还需要天时地利人和。

激发团队的“狼性”很重要

著名投资家阿瑟·洛克在20年前就说出了团队的重要性。他是这样来表达的：“**只要你选对了人，他们总是能修正产品。几乎我犯的每个错误都是因为当初选错了人，而不是选错了点子。**”

“如何抓住、留住人才，设计合理的股权结构，进行股权激励，打造共创共享文化是创业者在创业过程中容易忽视但是又必须认真考虑的问题。”赵春来说。

创业者往往资源短缺。对创业者而言能支撑其走到最后的，走向成功的最关键的资源就是“人”。赵春来说，如果没有当年跨国公司高管耶鲁大学毕业的高材生蔡崇信的加盟，阿里巴巴极有可能走不到今天。创始人如何找到业内高手，说服其加入自己的团队，如何激发团队活力，形成“狼群”一样的战斗力，这是每个创业者都必须思考的问题。

在一次创业大赛的赛前培训中，赵春来认识了这样一个典型的科学家型的创业团队。团队由五名博士组成，他们来自于同一个著名大学的机器人实验室，创业的项目是为制造工厂提供工业机器人的设计、安装与技术服务。五名博士创业者在公司的股份按照每人20%均分，且在行业内商业运营的经验几乎为零。

“这样的团队结构是极不合理的。”赵春来说，首先团队要有领军人物，他要对公司的重大战略决策负主要责任，一般把这个人叫做“创始人”，他的股权比例一般要是团队中最大的。而为了在后期引入更加资深的“牛人”加盟，同时为了激励公司员工，一般需要在股权中预留一部分作为员工期权池。

“这种缺乏股权设计与激励方面经验的创业团队，我们会经常遇到。”赵春来说，合理的股权激励将会对激发团队激情和战斗力起到意想不到的作用。

创业的核心内容是市场营销

在赵春来看来，创业公司需要一套适应于新时代的创新营销方法论，方能出奇制胜。

如何借互联网力量，快速实现产品的规模化销售？赵春来总结了一套行之有效的营销方法，营销的起点是对消费者需求的深度思考和差异化解读，营销从“产品定义”阶段就已经开始了。比如苹果手机，在传统手机厂商还把手机定义成电话的时候，苹果已经用独特工艺、艺术审美和极致体验，重新定义了手机，打造出超越消费者期待的“爆品”。最佳的营销是等客户上门，让客户愿者上钩。在渠道不畅，无法接触到客户的情况下，使用内容营销可以把客户“吸”过来，这招往往非常奏效。

“有不少创业团队，技术很牛，也不缺管理方面的人才，但是缺少营销人才，而市场营销是创业的核心内容。”

赵春来曾邀请一位85后创业者来分享他的营销之道。这位创业者3年只做一款杯子，这款杯子却成了马云、柳传志、王石等人的私人定制杯，公司因此获得了5轮融资，累计数千万元。

那么，这款杯子为什么备受追捧？这位创业者说，其中一个秘诀就是他们与几十家知名自媒体进行了合作，既增加销售渠道，又获得他们的品牌背书。目前，他还签约了罗辑思维，吴晓波频道等自媒体。现在已经可以做到单月流水过百万。“每个自媒体都是一个意见领袖，他们依赖自己独特的定位，聚集了口味相同的受众。对于自媒体的粉丝来说，平台发布的内容，他们更容易信服。”这位85后创业者说。

创业是心智的升华

创业，是一场心智的升华，坎坷、无助、喜悦、激情、信仰、坚持……缺一不可。

在赵春来看来，很多时候，创业会舍去平凡生活中的安逸稳定，会得到创业的奔波劳顿；舍去平凡生活的按部就班，会得到创业生活的激情澎湃；舍去平日同僚的纷纷扰扰，会得到创业伙伴的戮力同心；舍弃小资浪漫、花前月下，会得到风餐露宿、焦虑无助。除此，创业者们还要面临更多的逆境。

“我认识一个企业家，现在已经很成功了，但是在创业初期，也是经历了诸多挫折。有一次，因为他们生产的产品出现了问题，为对方公司造成了损失，对方公司就让他站在公司的门口站着，以示惩罚，这一站就站了两个多小时，这得有多煎熬，很多人是无法想象的。”赵春来说，**创业就像摸着石头过河，只是没想到对岸好远、水好冷、河好长。**在这条孤独前行的路上，有充满梦想和光明的清晨，但更多的时候是午夜，创业者在一片黑暗中探索未知。

创业者常常迷路，选择错误的战场，做错误的事情。赵春来认为，能够不断试错并找到问题的根源予以解决，坚持到底的人才会取得最终的成功。