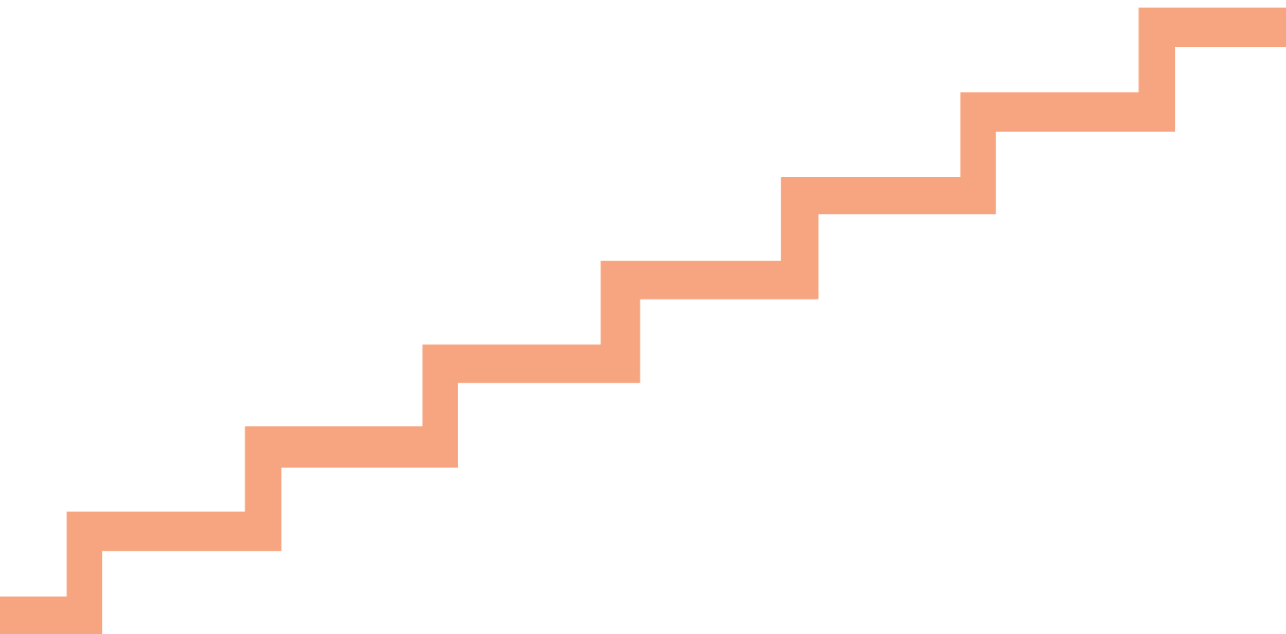


上篇

活下来——创业生存期的生死实战

创业的首要任务是生存，而非盲目扩张。上篇将聚焦于“从0到1”的生死考验，为创业者提供一套务实的方法论体系，帮助创业者在资源匮乏的初创期系统盘点自身资本、精准定位市场突破口、淬炼心理韧性。本篇将引导创业者建立正确的创业心态，掌握最小成本验证市场的方法，为未来发展打下坚实基础，立于不败之地。



第一章

创业启动：你的“人生资产负债表”

➔【创业第一性原理】内在资本决定论

企业的外在价值，是其创始人内在认知与能量的外在显化。在外部资本启动之前，创业者的愿力（方向）、心力（韧性）、脑力（认知）与体力（能量）这四大内在资本，已经预先决定了创业事业的边界与终局。所有外部资源的汇聚，都依赖于这个内在的价值引力场。

创业的真正启动资本，往往不体现在财务报表上，而是深藏于创业者自身之中。本章将引导你建立一份独特的“人生资产负债表”，系统盘点你的初心使命、贵人资源、核心能力等资产，如图 1-1 所示。通过系统化的自我评估工具，你能够认清自身优势与短板，为艰苦的创业长征备足精神干粮与行动地图，确保每一步都走得稳健而坚定。

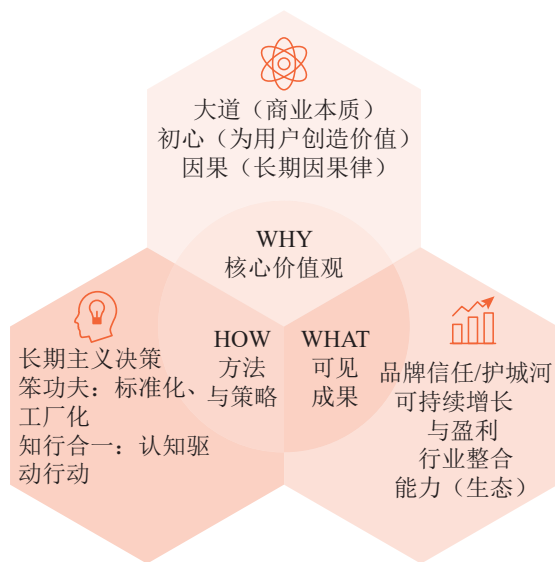


图 1-1

1.1 长期制胜：坚守大道与初心，贯穿创业始终

本节深入探讨如何在浮躁的商业环境中，识别并坚守那些超越短期利益的“大道”与“初心”。它将提供在诱惑与压力下保持战略定力的方法，通过具体案例展示如何将价值观转化为日常决策的准则，确保创业者的所有努力都汇聚于正确的方向，避免在狂奔中迷失自我。

|| 创业者案例 1-1 ||

“文心漫读”创始人王朗，坚信深度阅读的价值，他的初心是做一款真正帮助用户摆脱碎片化信息的共读 App。然而，早期的投资人和团队不断施压，要求他在产品中加入“网红讲书”“三分钟听书”等快餐内容，认为这才是流量和收入的快车道。王朗内心陷入挣扎：是暂时妥协于市场，还是坚守那条孤独而正确的“大道”？

第二天，他对一位种子用户进行了深度访谈。那位用户告诉他：“文心漫读是我手机里唯一一个能让我安心读完一本书的 App。每次打开，都像进入了一个远离喧嚣的书房……”王朗突然意识到，他所坚守的“慢”与“深”，本身就是最独特的价值。

他的解决方案清晰而坚定：他不再单纯追求用户总量和日活，而是将“用户平均阅读完成度”和“用户留存率”作为团队的核心考核指标，这确保了所有运营动作都围绕“促进深度阅读”的主旨展开。

同时，他没有直接拒绝投资人的建议，而是准备了一份详尽的数据分析报告，向投资人展示了核心用户极高的忠诚度和付费意愿，并提出了一个“小众即大众”的战略：服务好追求深度阅读的“少数人”。

结果，他的坚守带来了丰厚的回报，产品的用户付费率和生命周期价值远高于行业平均水平。“文心漫读”成为了深度阅读爱好者心目中的“圣地”，围绕它形成了强大的口碑护城河。

1.1.1 大道至简：商业本质的返璞归真

真正的商业智慧，往往藏在对常识的坚守中，而非对奇迹的追逐里。

中国的传媒巨头分众传媒的跌宕起伏，是印证长期主义创业者全部心路历程的最好案例，深刻诠释了何为大道、初心与因果。

分众传媒创始人江南春老师在一次访谈中说，2006—2007年为迎合资本市

场而盲目开展收购活动，结果公司市值从 86 亿美元暴跌至 6 亿美元，究其原因还是公司偏离了“为客户创造价值”的大道。

2008 年因盲目收购导致市值暴跌后，他痛定思痛，于 2009 年启动战略收缩，砍掉非核心业务，重新聚焦电梯媒体这一核心赛道。分众传媒将自身重新定义为“城市生活圈媒体”，通过数字化改造实现从被动曝光到主动互动的跨越，使广告投放从楼宇覆盖升级为人群精准触达。

在资本市场层面，分众选择了一条迂回但坚定的价值修复路径。2013 年从纳斯达克私有化退市后，分众回归 A 股，以“中国电梯媒体第一股”的定位重新获得资本认可。至 2024 年，分众电梯媒体点位突破 313 万个，覆盖 5 亿城市主流人群，日均触达人次较 2015 年增长 3 倍。

《道德经》有言“大巧若拙”，真正的商业智慧往往藏在朴实无华的坚持里。

1.1.2 初心如磐：因果法则的商业显化与坚守之力

初心不是创业时的昙花一现，而是贯穿始终的灯塔。

江南春在反思分众危机时坦言：“2007 年我减持套现的那一刻，就种下了后来的因。”市值修复的底层逻辑，是分众将“因果律”融入商业实践。2006—2007 年追求资本套利的教训，让团队深刻认识到“偏离为客户创造价值的大道必遭反噬”。

2018 年后，分众建立“品效协同”新模型，这种“服务客户长期价值”的理念，最终在 2024 年转化为财务成果，分众市值突破 1000 亿元。

分众在 2024 年逆势启动行业整合，将社区媒体终端纳入版图，形成从商务楼宇到社区场景的全链路覆盖。分众市值较 2013 年私有化时增长 6.6 倍，验证了“坚守大道者终得因果馈赠”的商业哲学。

在我们的创业实践中，“初心如磐”同样刻入骨髓。我们创立品牌的根本初心，便是彻底解决中国消费者在衣物洗护上的三大痛点：精细化护理缺失、服务流程不透明、取送不方便。面对资本的压力、市场的喧嚣、竞争对手的低价诱惑，我们始终以此初心为指南。选择重投入建设智慧洗护工厂而非加入价格战，是初心在战略选择上的体现；花费近三年时间，耐住寂寞打磨洗护标准，是初心在极致执行上的体现；将上市目标定位为提升品牌、整合生态，是初心在资本规划上的体现。

我们深知，每一次对服务用户初心的坚守，都是在为未来的品牌信任和商

业成功种下善因。创业过程中的每一次看似不划算的投入、每一次拒绝短期利益的诱惑，都是在加固我们抵御风险的堤坝，积累那最终会显现的“果”。

种下初心之因，收获信任之果。商业的本质，是一场关于价值的因果循环，如图 1-2 所示。

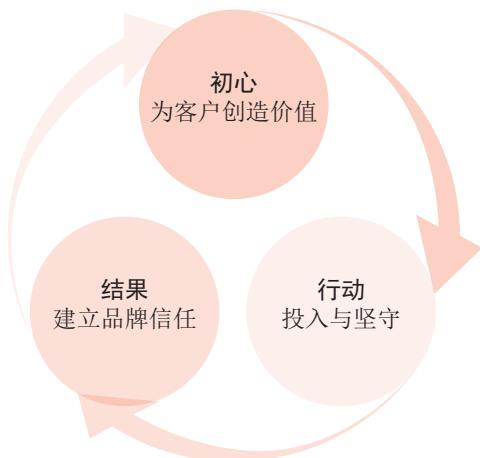


图 1-2

1.1.3 长期主义：“是非即成败”的决策哲学与“笨功夫”的胜利

长期主义者的决策，并非基于短期得失的算计，而是基于对“大道”和“初心”的道义是非判断。一件事该不该做，首先看它是否符合商业本质（大道），是否忠于为用户创造价值的初心（初心），是否顺应因果律（长期有善果）。符合这三点，即使短期艰难、不被理解、需要投入大量“笨功夫”，也坚定不移地去做；反之，若违背大道、偏离初心、播种恶因，即使短期利益诱人、资本热捧，也果断拒绝。

这就是“是非即成败”——方向性的正确，比一时的战术性成功更为根本。分众在 2009 年砍掉非核心业务、我们选择重资产投入智慧工厂而非打价格战，都是这种决策哲学的体现：选择那条“对”的、符合长期价值的“难路”，而非看似容易实则危险的“捷径”，如图 1-3 所示。

笨功夫里藏着大智慧，慢就是快，少就是多。真正的捷径，是脚踏实地走好每一步。

曾国藩的“笨功夫”思想，正是长期主义在执行层面的精髓。它强调脚踏实地、结硬寨打呆仗、不求奇巧但求扎实。知是行之始，行是知之成。真正的长期主义者，必须是坚定的知行合一者。

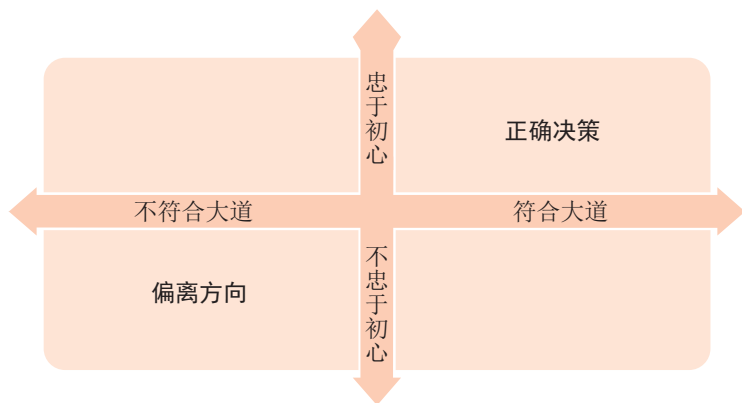


图 1-3

王阳明的“知行合一”，则解决了长期主义在认知与实践上统一的难题。知是行之始，行是知之成。深刻理解“大道”“初心”和“因果律”是前提（知），但更重要的是将这些认知融入日常的每一个决策、每一次行动（行）。长期主义者必须是坚定的“知行合一”者。

稻盛和夫的“敬天爱人”，则为长期主义注入了价值观的厚度和温度。“敬天”指尊重规律（大道与因果），“爱人”指利他之心（初心）。商业的本质是利他——通过卓越的产品和服务满足用户需求，进而获得合理回报。

在我们的创业过程中，通过智慧工厂解决用户洗护难题，我们将企业文化制定为“为客户创造美，为合作伙伴创造美，为社会创造美”，都是在践行“爱人”。这种以“利他”为出发点的经营，才能赢得客户、员工、合作伙伴乃至社会的长期信任与支持，形成生生不息的正向循环。敬天者得道，爱人者得心。商业的最高境界，是利他之心的自然流露。

看似缓慢、费力、不讨巧的方式，恰恰是在构建最难以被模仿的竞争壁垒——深厚的专业积累、极致的用户体验、强大的运营体系和深入人心的品牌信任。

真正的创业，是一场与时间做朋友的修行。若我们以大道为方向，以初心为指引，因果自会在时光流逝中书写答案。这，或许就是长期制胜的终极密码。

1.2 贵人的烙印：塑造“长期制胜”基因的四种力量

我们最终的样子，往往是由那些照亮过我们的人共同塑造的。本节解析深刻影响创业者命运的核心力量，揭示每种力量对创业成功的独特价值，通过具

体方法论教你如何主动识别、连接并内化“贵人”的智慧与能量，将这些外部资源转化为自身“长期制胜”的基因烙印，构建强大的人脉支持系统。

|| 创业者案例 1-2 ||

“智选云”创始人陈航，回顾自己的成长之路，他总认为“运气好”。陈航遇到过三位贵人：一位教他识人断事的导师，一位让他认识到现金流重要性的资本前辈，一位传授他地推铁军打法的市场开拓高手。他不盲目机械地套用贵人们的智慧，而是在创业战场上将其融会贯通。

当面临战略取舍时，他调用资本前辈的“现金视角”进行压力测试；当进行团队调整时，他运用导师的“人性洞察”来评估动机与能力；当需要进行市场攻坚时，他借鉴“铁军精神”打造团队执行力。

这套方法让他成为驾驭智慧作出综合判断的掌门人。他意识到：“贵人最大的馈赠，不是给你答案，而是帮你打造属于你自己的操作系统。”

1.2.1 四种力量：贵人的独家馈赠

创业的漫漫长路，我们从来都不是仅凭一个人的孤勇。

那些在关键时刻给予我指引、在日常点滴中以身垂范的人，他们的思想深刻地融入了我的血脉，塑造了我看待世界、经营事业、对待人生的底层逻辑。他们留下的，是足以支撑“长期制胜”的精神基因。

在我的创业生涯中，有四位贵人，他们的特质、风格和智慧，如同四把不同的刻刀，在我这块顽石上留下了难以磨灭的印记。

他们来自不同的领域——国企、电商巨头、新消费品牌、学术与投资界，拥有迥异的背景，却共同在我身上刻下了低调务实、洞察本质、长期坚持、知止不殆、儒雅风度与不懈坚持的印记。

这些印记构成了我“笨功夫”哲学的核心灵魂，也是助力我长期制胜的创业深层密码。

这些贵人共有的、最打动人的底色，是真实而强大的人格魅力。真正的成功者，其根基在于卓越的品格和深厚的底蕴。他们教会我，无论身处何种位置，都要保持内心的纯净、待人的真诚和对事业的虔诚。

第一位是我在国企工作时的董事长——留给我的印记是“战略眼光”与“坚毅果敢”。

军人出身的他，生前虽身居国企高位，却将对所有人的尊重刻进了骨子里。

无论是保安还是清洁阿姨，他都真诚地问候与关怀，体现的是一种根植于内心的平等观和人文关怀。这让我深刻认识到：真正的领导力，始于对每一个个体价值的尊重。职位赋予的是责任，而非高人一等的特权。

依靠坚毅的军人底色，在国企转型的惊涛骇浪中，面对盘根错节的关系和巨大的阻力，他展现了军人的风采。他一旦认准方向，无论多难，都会坚定不移地推进。这种“咬定青山不放松”的精神，深深地刻入了我的骨髓。创业维艰，九死一生，没有这份面对至暗时刻也绝不放弃的钢铁意志，“活下来”就是空谈。

他具备平衡的艺术与战略眼光——重组不同背景（工业与外贸）的领导班子，其复杂性和挑战性不言而喻。这让我对“管理”有了全新的认识——管理不仅是管业务，更是管人心、管预期、管未来。这份思想传承，让我在创业中始终关注核心资产的积累，敢于在正确方向上进行长期布局。

第二位是我在电商公司时的董事长——留给我的印记是“低调务实”与“抓住本质”。

作为电商巨头的掌舵人，他的低调务实近乎苛刻。不喜浮夸，厌恶吹嘘，所有的精力都聚焦在为消费者提供“好货好价”的本质。他的严肃外表下，饱含着对消费者、对员工、对合作伙伴的深沉暖意。这让我明白：真正的力量，往往蕴藏在沉默的专注与务实的耕耘中。

在电商领域血雨腥风的“战国时代”，各个平台追逐风口、概念迭出，他却始终如一地坚持“品牌特卖”定位，毫不动摇地执行“好货好价”战略，最终令企业成为电商领域独特而稳固的存在。他用行动教会我：在喧嚣中保持冷静，在诱惑中坚守核心理念，是最大的战略定力。

他让我深刻理解了聚焦最本质的价值点：砍掉一切与之无关的枝蔓，才能形成穿透市场的核心竞争力。在关键决策中，我会不断追问：这件事的核心价值是什么？用户真正的痛点是什么？生意的底层逻辑是什么？

很多我的老同事们，一见到我就说，你怎么越来越像我们以前的老板了？

第三位是我在新消费公司时的董事长——留给我的印记是“敢想敢干”和“创新迭代”。

在竞争激烈的消费市场，她以敢想敢干的魄力著称，也是公认的产品和营销高手。在巨头林立的消费行业，她选择了当时还是小众的赛道，并坚定不移地进行长期投入，自建工厂，深耕品牌，最终将其打造成细分赛道的第一品牌、中国家庭和儿童的首选。

她教会我：发现并聚焦一个有潜力的细分市场，然后以全力以赴的姿态长

期投入去深耕它，是中小企业实现跨越式发展的有效路径。她的成功，极大地鼓舞了我敢于在看似红海的市场中寻找蓝海缝隙的勇气。

她的营销动作，始终紧扣消费核心本质目标。这让我更加确信，一切有效的营销，都必须建立在对目标用户深刻理解和价值精准传递的基础上。

第四位是我的人生导师——留给我的印记是“智慧通达”和“知止不殆”。

他是我的人生导师和公司战略顾问。他是横跨学界、商界、投资、慈善等多个领域的智者，从不贪恋权势和富贵，践行老子哲学智慧，展现出一种超然物外的境界。这让我领悟到：真正的大家风范，是举重若轻，是能在巅峰时清醒，在繁华中淡泊。

他的经历堪称传奇——从清华教授到大型企业掌门人，再到成功的投资人和慈善家，他几乎在每一个重要的人生和事业节点都作出了令人赞叹的正确选择。他的清醒与豁达，是老子“知足不辱，知止不殆”哲学思想的生动写照。

人生的智慧，不仅在于进取，更在于懂得何时该进，何时该退，何时该转换赛道。这种“知止不殆”的大智慧，是创业者最容易忽视却至关重要的能力。

他平易近人，言谈举止间流露出的儒雅风度和深厚学养，令人如沐春风。这种风度，并非刻意为之，而是深厚学识、通达智慧和高尚品格的自然外溢。这份熏陶，是我作出战略取舍、平衡事业与生活、最终追求精神自由的重要指引。

1.2.2 融会贯通：贵人的基因如何成就“长期制胜”

这四位贵人如同四位风格迥异的导师，他们的馈赠对我来说是相互交融、彼此强化，最终在我身上形成了支撑“长期制胜”的完整精神图谱和行动指南，如图 1-4 所示。

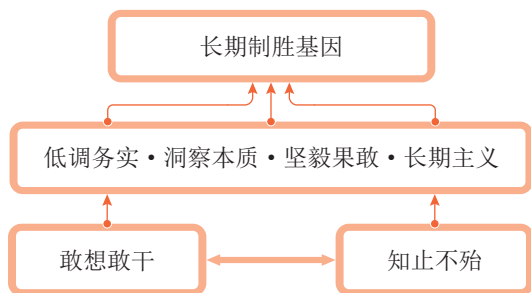


图 1-4

低调务实、洞察本质是我的底盘：没有务实的埋头苦干和下“笨功夫”，洞

察本质就成了空谈；没有对本质的深刻把握，务实就可能沦为无效努力。二者结合，才能确保每一步都指向正确的方向。

坚毅果敢和长期主义是引擎：没有坚持不懈的韧性，长期主义就是空中楼阁；没有长期主义的视野，坚持不懈就可能陷入方向性错误。二者结合，赋予“笨功夫”以穿越周期的持久动力。

敢想敢干是油门，“知止不殆”是刹车和转向系统：没有敢想敢干的魄力，会错失机遇；没有“知止不殆”的智慧，则可能在冒进中翻车或在巅峰时迷失。二者结合，才能在创业的惊险旅途中既保持进取的锐气，又拥有避险的清醒和转换赛道的勇气。

贵人最珍贵馈赠，是帮你找到自己的声音，而不是复制他们的答案。

这些由贵人塑造的特质，最终都指向一个核心：“长期价值”的创造与守护。无论是坚守定位、深耕积累、清醒取舍，还是务实经营、打造团队、儒雅领导，其目标都是为了构建一个能够穿越周期、持续创造价值并实现个人与组织永续发展的生命体。这正是《长期制胜》这本书试图传递的核心精神。

1.2.3 感恩与传承：点亮他人的心灯

感恩最好的方式，是成为别人的贵人。

回顾这四位贵人，我心中充满了无尽的感激。他们在我人生和创业的关键阶段出现，或直接提携，或潜移默化，或以身垂范，在我心中播下了精神火种。这些瞬间汇流成河，持续滋养着我的成长。

我深知，这份馈赠的珍贵。因此，写下这一章节，不仅是为了表达感恩，更是希望将这份精神力量传递出去。每一位创业者，都需要找到自己的人生贵人，或者更准确地说，需要培养识别、学习和内化贵人特质的觉知力和行动力。

贵人未必是高高在上的导师，也可能是身边的伙伴、对手，甚至是一本书、一段经历。关键在于，我们是否拥有开放的心态、敏锐的觉察和持续内化的能力。我们最终的样子，往往是由那些照亮过我们的人共同塑造的。

为了帮助创业者更好地识别和学习身边人身上的贵人特质，我设计了一个自省与行动框架。请围绕以下特质进行自我评估，并制订行动计划。

（一）低调务实（不吹嘘成绩，专注解决问题，注重细节和执行，用结果说话）

我的现状自评（1～5分）：（请在此处根据你的表现诚实打分）

我身边的榜样（具体的人或事例）：（请在此处记录你生活中最能体现此项

特质的具体的人或事例)

下一步内化行动(可具体到小事):例如:本周重点完成一项核心工作,不宣扬,看结果。

(二)洞察本质(能迅速剥离表象,看清问题核心、用户真正需求、商业底层逻辑,决策直指要害)

我的现状自评(1~5分):(请在此处根据你的表现诚实打分)

我身边的榜样(具体的人或事例):(请在此处记录你生活中最能体现此项特质的具体的人或事例)

下一步内化行动(可具体到小事):例如,下次开会,先问自己和团队“这件事的本质目标是什么?”

(三)长期主义(愿意为长远目标投入,耐得住寂寞,关注核心资产积累,不追求短期暴利)

我的现状自评(1~5分):(请在此处根据你的表现诚实打分)

我身边的榜样(具体的人或事例):(请在此处记录你生活中最能体现此项特质的具体的人或事例)

下一步内化行动(可具体到小事):例如,规划一个需6~12个月才有产出的项目。

(四)坚毅果敢(面对困难和挫折不轻易放弃,有韧劲,能持续投入“笨功夫”)

我的现状自评(1~5分):(请在此处根据你的表现诚实打分)

我身边的榜样(具体的人或事例):(请在此处记录你生活中最能体现此项特质的具体的人或事例)

下一步内化行动(可具体到小事):例如,设定一个创业挑战性目标,承诺自己无论如何至少坚持30天。

(五)知止不殆(懂得适时停止无效投入,敢于放弃诱惑,在巅峰时思考转换赛道)

我的现状自评(1~5分):(请在此处根据你的表现诚实打分)

我身边的榜样(具体的人或事例):(请在此处记录你生活中最能体现此项特质的具体的人或事例)

下一步内化行动(可具体到小事):例如,审视当前一项投入产出比低的事务,作出止损或转型的决定。

(六)儒雅风度(待人谦和有礼,压力下保持冷静,沟通以理服人,有文化

底蕴和人格魅力)

我的现状自评 (1 ~ 5 分): (请在此处根据你的表现诚实打分)

我身边的榜样 (具体的人或事例): (请在此处记录你生活中最能体现此项特质的具体的人或事例)

下一步内化行动 (可具体到小事): 例如, 下次与人意见相左时, 先深呼吸, 尝试以平和态度表达观点。

你还可以增加更多你所欣赏的“贵人”身上的特质, 并内化为行动。

1.3 盘点核心资本: 愿力、心力、脑力、体力才是真资本

本节将引导创业者进行一场深刻的“内部审计”, 系统盘点创业最核心的四种资本: 驱动前行的愿力、对抗挫折的心力、洞察规律的脑力和支撑奋斗的体力。通过科学的评估工具和方法, 帮助你认识到这些内在资本才是创业成功的真正基石, 并学会如何持续投资和强化这些核心资本。

|| 创业者案例 1-3 ||

“安心陪”是一款针对空巢老人的智能陪伴机器人。创始人李静因自己远离家乡无法陪伴父母而创立此项目, 愿力强大。但产品被用户连续多次投诉“不够智能”“反应迟钝”, 使她心力交瘁, 开始严重自我怀疑。长期的熬夜让她免疫力下降, 频繁生病。此刻, 她感到自己愿力在动摇、心力在衰退、脑力在枯竭、体力在下降, 不知该如何为这个倾注了全部情感的创业项目“续命”。

她卧床休息的那几天, 反而获得了一个短暂的抽离机会。她开始反思: “如果我的身体是创业公司最重要的资产, 那我现在就是在让这台机器‘过度折旧’, 而且还没有产出。我必须像管理公司现金流一样, 管理我的愿力、心力、脑力和体力。”

她给自己定下了铁律: 每晚 11 点前必须睡觉, 并恢复了每周两次瑜伽课, 每天进行 10 分钟的正念冥想。她还定期与一位创业导师沟通, 将内心的压力转化为具体的、可解决的问题。

三个月后, 李静一改过去疲惫与焦虑的状态, 变得从容而坚定。她终于明白: 创始人管理好自己, 才是对事业和团队最大的负责。

创业伊始, 人们往往习惯性地盘点手头的现金、技术专利、厂房设备, 甚至人脉资源。这些固然重要, 但它们是外在的、可量化的, 甚至可能被消耗或转移。

而真正决定一个创业者能否穿越周期、在创业初始期活下来的，是那些深植于个体内在、看似无形却力量磅礴的核心资产：愿力、心力、脑力、体力。

1.3.1 愿力：点燃永不熄灭的创业引擎

愿力，是内心深处最强烈、最持久的驱动力。它超越了对金钱、名利的短期追求，指向一个更宏大、更本质的“为什么”（Why）。我会经常问自己：你究竟为何而创业？你想通过这件事为世界、为他人、为自己创造什么独特价值？这种价值感是否能让你在风光时刻和艰难时刻依然选择坚守？

普贤菩萨的“十大愿”与地藏王菩萨“地狱不空，誓不成佛”的宏誓，正是这种超越时空终极愿力的典范。创业者的愿力，便是这种“大愿”精神在尘世事业中的映现与践行。

为何需要如此深广的“愿力”？

锚定核心航道：当诱惑遍地时，它让你能清晰地辨别是非，坚定地说“不”。将目标锁定在终极的、看似不可能的任务上，展现了愿力对方向的绝对笃定。

提供底层韧性：创业之路注定布满困难与挫折的荆棘、质疑与失败的低谷。此时，浅层的动机极易消散，唯有深植于心的意义感和使命感，才能提供最底层、最坚韧的支撑。

感召同愿同行：创业者清晰、崇高、利他的愿景，天然具有强大的感召力。它能吸引志同道合的伙伴、员工、客户甚至投资人。人们愿意追随一个拥有“大愿”的领导者，因为这让他们看到，自己的工作超越了简单的谋生，融入了更宏大的意义图景，如同参与建设一个人间净土或解决一个关乎众生福祉的难题。

驱动恒久精进：创业是场马拉松，甚至是生生世世的修行。唯有深植的愿力，才能提供可持续的、深层次的内在动机，让你在日复一日的“笨功夫”中不觉得枯燥。

我塑造自己“愿力”的方法，分享给创业者们：

- 深度内省与书写：我在“印象笔记”App里，专门设置了一个“成长日记”，每天花费10～30分钟进行深刻的自我对话。我不断追问“为什么”，直至触及那个让我心潮澎湃、热泪盈眶的答案。
- 视觉化呈现：我将愿景具象化，制作愿景板、写下愿景宣言、绘制未来

蓝图（“梦想开屏页”），将其置于日常可见的地方或者笔记本里，时刻感受目标达成时的喜悦。

- 与志同道合者共振：我会主动寻找、连接那些拥有相似价值观和愿景的人。交流、碰撞、互相激励，在群体中汲取愿力能量。

1.3.2 心力：锻造无坚不摧的抗压内核

心力，是心理能量和韧性的总和。它关乎情绪管理、压力应对、挫折复原以及在不确定性中保持稳定的能力。心力是创业者的能量来源。

创业压力无处不在。强大的心力能将压力转化为动力，它让你在焦虑、恐惧、愤怒等负面情绪袭来时，能对其迅速觉察、接纳并予以有效疏导，从而保持决策的清醒。

失败是创业的常态。心力决定了你从失败中爬起来的速度和姿态，它让你能够客观分析失败原因，吸取教训，而非陷入自我否定或抱怨。

心力的构建有五个层次，如图 1-5 所示，下面对它们进行详细说明。

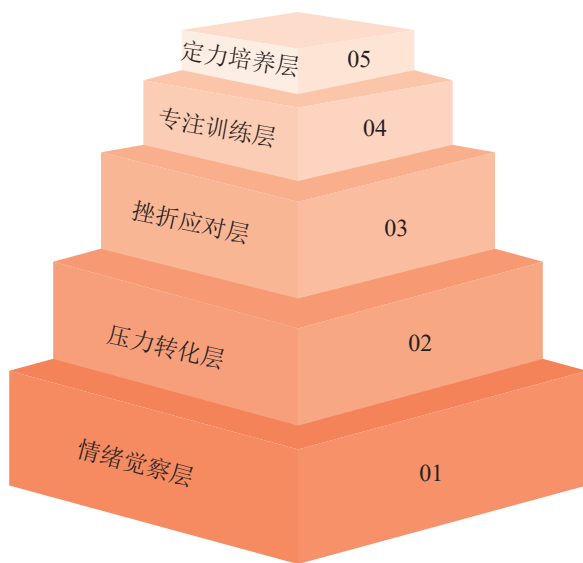


图 1-5

(1) 情绪觉察层：培养对自身情绪的敏锐感知能力。坚持每天进行情绪记录，标注情绪类型、强度及触发因素。

(2) 压力转化层：将压力视为成长的催化剂，通过要么降低挑战难度要么扩充自身资源的方式来管理压力。

(3) 挫折应对层：详细记录每次失败的经过、原因和收获，这些失败都是

宝贵的学费。

(4) 专注训练层：每天进行 10 ~ 30 分钟的深度专注训练，提升心力的持久度。

(5) 定力培养层：设置勿扰时间来减少外界干扰，在复杂多变的环境中保持内心稳定。

1.3.3 脑力：构建高效敏捷的决策中枢

脑力，是认知能力，包括学习力、思考力、判断力、决策力和信息处理能力，是创业者理解世界、洞察趋势、制定策略、解决问题的核心武器。

脑力有五个维度，如图 1-6 所示，具体说明如下所述。



图 1-6

(1) 持续学习与认知升级：强大的学习力让你能快速吸收新知，更新认知地图，避免被时代淘汰。脑力让你具备“元学习”能力——学会如何高效学习。

(2) 深度思考与洞察本质：在信息洪流中，辨别真伪、抓住关键、看透复杂现象背后的简单规律，需要强大的批判性思维和系统性思维。

(3) 创新与解决问题：创业就是不断解决新问题的过程。战略的迭代、商业模式的调整、市场的动荡、竞争对手的冲击，这些棘手的问题，都需要发挥脑力的作用。把创业期间遇到问题当作一种解决问题的“游戏”，每次解决一个问题，就像游戏过关了一样，会产生很大的满足感。

(4) 高效决策与风险预判：在信息不充分、时间紧迫的情况下，脑力支持你进行逻辑推理、利弊权衡和风险评估，作出相对更优的决策。

(5) 知识管理与智慧沉淀：建立个人知识体系，将碎片化信息转化为系统化知识，最终升华为应对复杂情境的智慧。

我也总结了一套构建“脑力”的方法，如图 1-7 所示，分享给大家。

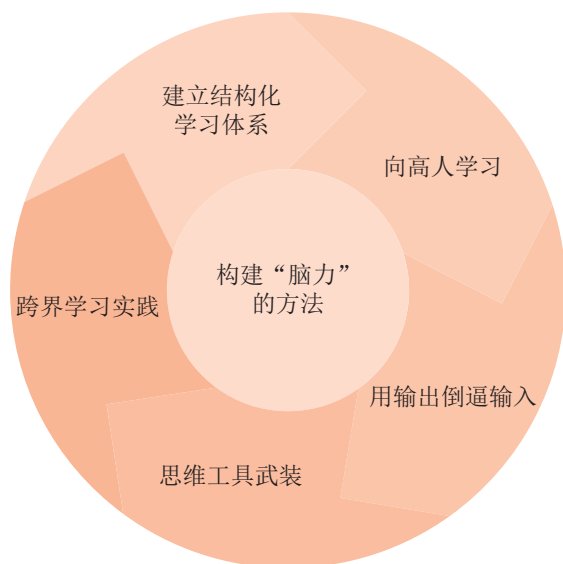


图 1-7

(1) 建立结构化学习体系：每天至少安排 1 ~ 2 小时作为固定阅读时间，围绕创业核心领域（产业、经济、管理、营销、技术、运营等）制订阅读计划，精读经典，泛读前沿文献。

(2) 向高人学习：寻找导师、参加高质量社群和课程、深度访谈行业标杆。

(3) 用输出倒逼输入：写作、分享、授课是最高效的学习方式。我在线下开设“创业者心脑体全维成长计划”“创业者人生顶层设计”“长期制胜”等课程，帮助更多创业者少走弯路，幸福喜悦地经历创业生存期、发展期和永续期。我写出版创业系列书籍，更是将自己的创业经历和思想进行系统化梳理和沉淀，使其成为创业方法论和实战经验的过程。

(4) 思维工具武装：像查理·芒格一样，熟练掌握并使用多种思维工具，建立自己的决策框架和思维模型库。

(5) 跨界学习实践：定期学习与自己主业无关领域的知识，通过跨界融合激发创新思维。

1.3.4 体力：夯实持续奋斗的能量基础

体力，就是指身体的健康状况、精力储备和恢复能力。它是所有其他核心资产的物理载体。没有充沛的体力，再强大的愿力、心力、脑力都难以得到有效发挥。创业是场持久战，拼到最后，往往拼的是体力。

体力有四大支柱，如图 1-8 所示，下面一一加以说明。



图 1-8

(1) 日常高效能：充沛的精力，让你能够应对高强度、长时间的工作挑战，保持头脑清醒、反应敏捷。

(2) 压力抵抗力：良好的身体状态是有效应对心理压力的基础，身体疲惫会显著降低心力水平。

(3) 快速恢复力：强健的体魄能够减少病痛困扰，即使生病也能更快恢复，减少对创业进程的干扰。

(4) 情绪调节力：运动释放内啡肽，能有效改善情绪，提升整体精神状态。我的体力管理的六个方面，如图 1-9 所示，供大家借鉴：

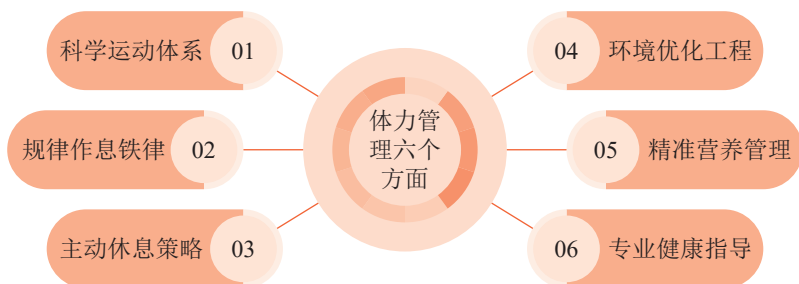


图 1-9

(1) 科学运动体系：找到适合自己的运动方式（力量 + 有氧 + 柔韧），并规律化，每周 3 ~ 5 次，每次 30 ~ 60 分钟。不在于单次强度多大，而在于长

期坚持。我会把健身放在日程首位，会议、会面、学习，都要给健身让路。

(2) 规律作息铁律：尽可能保证充足且高质量的睡眠。我每天晚上 11 点前入睡，早上 6 点起床，这是我体力恢复和能量再生的黄金时间。我会告诉自己，无论心里有什么事，都没有睡觉重要。人生第一重要的，就是睡觉！

(3) 主动休息策略：创业者日程比较满，要学会主动休息与恢复，可以在工作间隙安排短时间休息。

(4) 环境优化工程：打造有利于身体健康的工作和生活环境，包括符合人体工学的办公设备、良好的空气质量和光照条件、促进活动的空间设计等。

(5) 精准营养管理：均衡营养无疑是健康管理中至关重要的一环，注重优质蛋白质的摄入，同时也重视健康脂肪的来源，以支持大脑功能和激素平衡。

(6) 专业健康指导：我的营养师——“秦滚生活”创始人秦美丽（秦源）老师，在我整个健康提升之旅中发挥了不可替代的作用。她不仅仅是一位提供饮食建议的专家，更是我个人的健康管理师，全程陪伴、系统规划。秦老师会定期基于我的多项身体数据，包括详细的体检报告、食物不耐受检测结果与基因检测分析信息，进行跨维度、综合性的评估，为我量身定制真正精准的方案。

1.3.5 核心资本联动：构建你的“能量投资组合”

创业者的愿力、心力、脑力、体力并非孤立存在，它们相互依存、相互促进、动态平衡，共同形成一个完整的能量生态系统，如图 1-10 所示。

四大资本的相互作用：

(1) 愿力驱动系统：愿力为心力、脑力、体力提供原始动力和方向指引。强大的愿力能够激发心理韧性（心力），促进持续学习（脑力），推动健康管理（体力）。

(2) 心力守护系统：心力是愿力、脑力、体力的保护层。强大的心理韧性能够保护愿力不被挫折消磨，守护头脑在压力下保持清晰，维护体力不被情绪消耗。

(3) 脑力赋能系统：脑力为愿力、心力、体力提供方法论和解决方案。通过系统性思考，脑力可以为深化愿力提供帮助，为心力提供科学方法，为体力制定最优策略。

(4) 体力支撑系统：体力是愿力、心力、脑力的物质基础。充沛的体力能够维持愿力的持久性，支撑心力的稳定性，保障脑力的高效性。

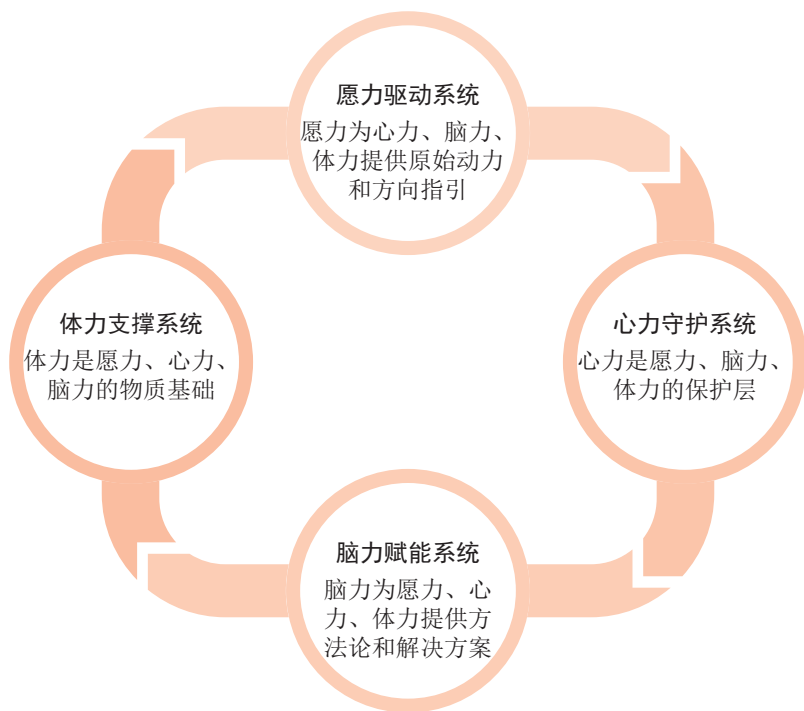


图 1-10

我的能量投资组合管理策略，如图 1-11 所示，下面具体说明。

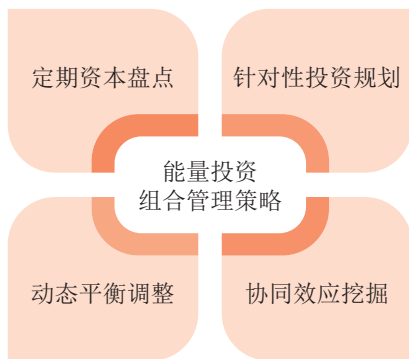


图 1-11

定期资本盘点：定期对四大资本进行系统评估，用量化指标记录当前状态，分析变化趋势和相互关系。

针对性投资规划：根据盘点结果，制订下个月的“资本投资计划”，明确在哪些方面需要加强投入。

动态平衡调整：认识到对四大资本的需求会随创业阶段和环境变化而动态

变化。在融资期间可能需要更多心力，在产品开发期需要更多脑力，在市场推广期需要更多体力。

协同效应挖掘：设计能够同时增强多种资本的活动。例如，组织公司集体戈壁徒步，既能锻炼体力，又能加强团队愿力和心力共鸣，在此过程中还能进行脑力激荡。

1.3.6 构建个人核心资本评估体系

要管理好四大核心资本，首先需要建立科学的评估体系。我开发了一套“核心资本评估模型”，帮助创业者定期检测自己的资本状况，如图 1-12 所示。

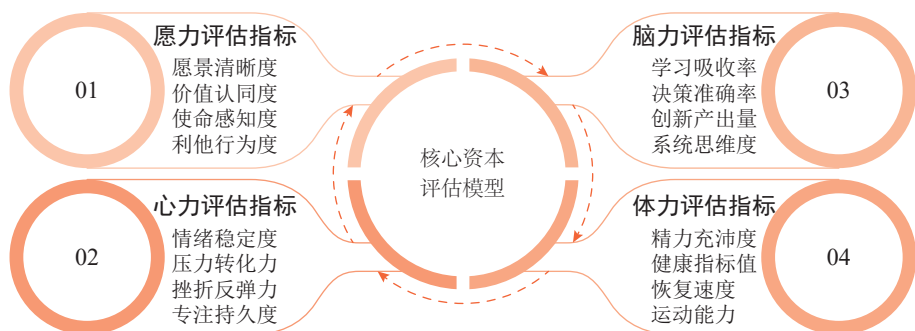


图 1-12

1. 愿力评估指标

- 愿景清晰度：能否用一句话说清创业的终极目的
- 价值认同度：日常行动与核心价值观的一致性
- 使命感知度：在工作中感受到意义和目的的频率
- 利他行为度：主动帮助他人而不求回报的次数

2. 心力评估指标

- 情绪稳定度：日常情绪波动幅度和恢复速度
- 压力转化力：将压力转化为动力的能力
- 挫折反弹力：从失败中恢复所需的时间和恢复的质量
- 专注持久度：保持高度专注的最长时间

3. 脑力评估指标

- 学习吸收率：新知识掌握速度和深度
- 决策准确率：重要决策的正确率
- 创新产出量：产生新想法和解决方案的数量

- 系统思维度：看到事物相互关系和整体性的能力

4. 体力评估指标

- 精力充沛度：每天保持高效工作的时间长度
- 健康指标值：关键健康指标的达标情况
- 恢复速度：从疲劳中恢复所需时间
- 运动能力：最大摄氧量、肌肉力量等运动指标

在创业这段漫长而充满不确定性的旅程中，外在的资源、机会、风口都可能改变甚至消失，唯有你内在的愿力、心力、脑力、体力这四项核心资本，才是你真正可以依赖、可以掌控、可以持续增值的资本。愿你能每天投资自己，持续积累这些真正的资本，在漫漫创业路上，始终保持内在的充盈和完整。

1.4 反馈闭环：快速试错的五步迭代法

本节将提供一个经过验证的高效“五步迭代法”，详细阐述创业公司如何构建持续学习与改进的反馈闭环：从假设建立到最小验证，从数据收集到认知复盘，教你将每一次尝试转化为宝贵的学习机会，用最小成本持续逼近成功，让战略方向在行动中不断清晰和优化。

|| 创业者案例 1-4 ||

“易联智能”的创始人张哲，坚信“快速试错”是初创公司的生存法则。为了验证“中小企业是否需要一体化智能办公解决方案”这个核心假设，他启动一个超轻量级实验：召集产品与销售团队，用一周时间找出客户办公流程中最大的痛点。不做产品开发，也不做概念预售，而是由产品和销售共同设计一个交互式原型演示。

他们带着“交互式原型”，拜访5家目标客户，记录客户在每个功能环节的停留时间、提问深度，以及最终明确表示“愿意为此付费”的意向强度。结果，他们用极低的成本，精准地找到了市场的突破口。

很多创业者在早期项目中，怀揣着一份精美绝伦的商业计划书和“毕其功于一役”的决心，耗尽所有资源，闭门造车一年半载，最终却推出了一款市场根本不需要的产品或服务。

创业，不是在办公室里预测未来，而是在市场中验证假设。我们所有的宏图伟略，在见到第一个真实用户之前，都只是假设。

1.4.1 认知重启：从“计划执行”到“假设验证”

创业者必须树立一个核心认知：你创业之初的所有想法，可能 90% 以上是错的。

你所假设的客户痛点、解决方案、定价模型、推广渠道，都基于你的想象，而非市场现实。因此，创业初期的核心任务，不是完美地执行计划，而是用最低成本、最快速度，把这些错误假设找出来并修正它们。

如图 1-13 所示，我们来比较两种思维模式：



图 1-13

1. 传统计划执行模式

产生一个伟大的创意——制订详细的商业计划——融资——组建团队——开发产品——进行市场推广——成功。

这种思维模式的风险是：直到最后一步推向市场时，才发现需求不存在、产品不对路，但此时资金和时间已耗尽，回天乏术。

2. 现代假设验证模式

产生一个待验证的假设——设计一个最小化的实验——收集真实用户的数据和反馈——从反馈中学习——调整方向或坚持——再次循环。

全程风险分散，持续可控。每一个循环都在用小额的“赌注”去验证一个假设，失败成本极低，成功则继续加注。

在创业领域，MVP（Minimum Viable Product，最小可行性产品）是构建反馈闭环最核心的工具，是用于验证核心假设的、功能极简的实验性产品。开发

它的目的不是赚钱，而是学习。

你需要用 MVP 回答一个最关键的问题：我是否解决了目标客户的一个真实痛点？

我们在启动互联网精致洗衣项目时，没有直接建厂或开发全功能平台。我们的 MVP 是：

- (1) 找到一家行业内优质的洗衣中央工厂进行代工合作；
- (2) 设计一套品牌视觉识别系统和包装；
- (3) 只开发几款核心洗护产品和套餐；
- (4) 通过社群和小程序进行小范围试销。

这个 MVP 帮我们验证了价格接受度、复购率，并让我们获得了用户对品质的真实反馈。它让我们避免了盲目建厂投资，并精准定位了最初的用户群体。

1.4.2 五步迭代法：将试错变为系统性武器

理解了底层思维，我接下来为创业者提供一套可重复、可操作的行动框架。无论你要验证什么假设（一个新功能、一个新市场、一种新定价），都可以遵循以下五个步骤，如图 1-14 所示。

1. 提出并排序待验证的假设

不要凭感觉做事。把你的想法转化为可验证的假设。

在项目早期，列出几十个假设，并优先排序最核心的三个，如：

- (1) 需求假设：“我们相信一线城市的高净值人群愿意为专业、便捷、可信赖的精致洗护服务支付溢价。”
- (2) 渠道假设：“我们相信加盟和高端社区线下地推是获取首批种子用户最高效的方式。”
- (3) 交付假设：“我们相信与顶级代工厂合作能提供远超用户心理预期的品质，从而建立信任。”

2. 构建最小化实验

针对排位第一的假设，设计一个能对其加以验证的、成本最低的实验。

为了验证“需求假设”，最小可行性产品不是 App，而是一个精美的小程

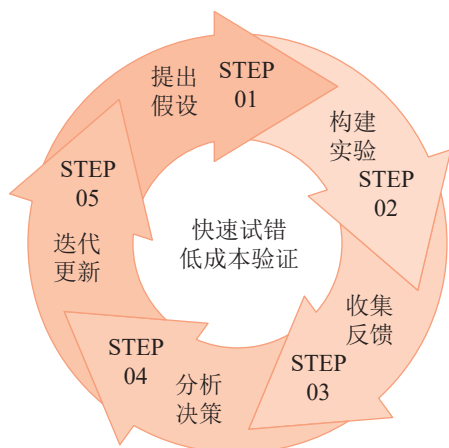


图 1-14

序下单页面 + 微信群客服 + 手工调度 + 第三方工厂代工。整个系统搭建成本极低，但完全模拟了最终用户体验的核心流程。

3. 测量真实数据与反馈

将你的 MVP 推送给目标用户，并严谨地收集数据。

追踪首批 100 个种子用户的获客来源、转化路径、客单价、复购周期和投诉点。不仅看数据，而且对每一个种子用户的反馈进行研究访谈，找到用户最在意的点。

4. 分析数据，作出决策

分析数据，得出结论，并作出艰难的决策。

你验证了“需求假设”成立，但部分否定了“渠道假设”。对此，你就要考虑是否将增长重心从粗放的“地面推广方式”调整为“打造极致用户体验”。

5. 迭代或转型

根据第四步的决策，开启下一个循环。每个循环都让你离市场真相更近一步。

1.4.3 文化基石：将迭代融入组织的血液

五步迭代法看似简单，但要真正落地，远比掌握工具复杂。它需要一套与之匹配的文化来支撑。

1. 拥抱“建设性失败”的文化

团队必须深刻理解：只要能从中学到认知，且成本可控，这种失败就是一种“建设性失败”，值得庆祝，而非惩罚。

2. 创始人必须以身作则

创始人往往是“假设验证”最大的敌人。因为我们对自己的想法投入了太多的情感，创始人要勇于承认自己的假设错误。创始人还要保护那些提出不同意见的人。

3. 迭代的核心是“快”

不要过度优化 MVP，你的目标不是一次就推出惊世之作，而是用最快的速度获得下一次学习的资格。要让团队明白：这只是一个实验，不是最终产品，因此不必追求完美。

4. 深度洞察用户，而非听从用户

用户反馈是金矿，虽含真金但需要提炼。用户永远擅长提出他们“认为可行”的解决方案，但不擅长表达他们内心的真实需求。创业团队要挖掘出用户反馈背后的真实痛点和使用场景。

希望每个创业者都能掌握这套方法，在不确定的世界中找到自己的确定性，在快速试错中走向成功。记住，创业是通过验证假设不断逼近真相的过程。创业的智慧不在于永远正确，而在于永不停止学习，永不停下迭代脚步。

实战清单 1 创业者人生资产负债自测表

本自测表提供一套完整的人生资产负债量化评估工具，帮助创业者客观评估自身内在资产和负债的健康状况，准确识别优势领域与待改善的短板，为制订创业发展计划进行有针对性的提升。（每题按实际状态赋分，1分代表显著不足，5分代表状态优良）

➤ 资产项（得分越高，人生基本面越扎实）

1. 时间资产：每日可深度专注的自主时间占比

（1分=被琐事完全占据，5分=日均3小时以上高效自主时段）

2. 技能资产：核心技能的不可替代性

（1分=同质化严重，5分=在细分领域形成独家解决方案）

3. 健康资产：身体机能的抗衰状态

（1分=频繁疲劳或慢性不适，5分=体能优于同龄人且精力稳定）

4. 人脉资产：高质量连接的密度

（1分=缺乏深度信任关系，5分=拥有10位以上可资源互换的核心伙伴）

5. 财务资产：资产配置的多元化程度

（1分=仅依赖工资收入，5分=形成主业工资+副业收入+投资三维结构）

➤ 负债项（得分越高，潜在风险越突出）

1. 关系负债：被动卷入的无效社交频率

（1分=几乎无，5分=每周3次以上不得不参与的耗能社交）

2. 习惯负债：拖延对目标的阻碍

（1分=偶尔拖延不影响结果，5分=因拖延错过关键机会）

3. 情绪负债：内耗的持续时长

（1分=情绪恢复快，5分=遇到一件事会纠结超过3天）

4. 决策负债：逃避关键选择的次数

（1分=直面问题不拖延，5分=重要的事，因逃避搁置）

5. 资源负债：无效支出的比例

(1分 = 消费均为必要投入, 5分 = 非必要消费占比超收入40%)

评分标准

- 资产分 (满分25分): ≥ 20 分为优质, 12 ~ 19分为达标, < 12 分为待提升
- 负债分 (满分25分): ≤ 12 分为健康, 12 ~ 19分为需警惕, > 20 分为高风险

本章要点回顾——晨哥聊创业

- 企业的外在价值, 是其创始人内在认知与能量的外在显化。
- 在外部资本启动之前, 创业者的愿力 (方向)、心力 (韧性)、脑力 (认知)、体力 (能量) 这四大内在资本, 已经预先决定了创业事业的边界与终局。
- 一件事该不该做, 首先看它是否符合商业本质 (大道), 是否忠于为用户创造价值的初心 (初心), 是否顺应因果律 (长期有善果)。
- 种下初心之因, 收获信任之果。商业的本质, 是一场关于价值的因果循环。
- 笨功夫里藏着大智慧, 慢就是快, 少就是多。最远的捷径, 是脚踏实地走好每一步。
- 管理不仅是管业务, 更是管人心、管预期、管未来。
- 真正的大家风范, 是举重若轻, 是能在巅峰时清醒, 在繁华中淡泊。
- 人生的智慧, 不仅在于进取, 更在于懂得何时该进, 何时该退, 何时该转换赛道。
- 从创业第一天起, 你的每一个动作都应该都是为了验证一个核心假设: 是否有人愿意为你的解决方案付费。
- 构建一个能够穿越周期、持续创造价值并实现个人与组织永续发展的生命体, 这是《长期制胜》这本书试图传递的核心精神。