

HOW TO START AN ENTERPRISE 矢志创大业

成功创业的思维、方法与案例

PHILOSOPHY, METHOD AND CASES

敖以能 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

HOW TO START AN ENTERPRISE 矢志创大业

成功创业的思维、方法与案例

敖以能 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

矢志创大业: 成功创业的思维、方法与案例/敖以能著

北京: 中国经济出版社, 2010. 9

ISBN 978 - 7 - 5136 - 0048 - 4

I. ①矢… II. ①敖… III. ①商业经营—基本知识 IV. ①F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 135093 号

责任编辑 李煜萍

责任印制 张江虹

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京金华印刷有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 15.75

字 数 265 千字

版 次 2010 年 9 月第 1 版

印 次 2010 年 9 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 0048 - 4/F · 8426

定 价 35.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

| 前言

目前,我国经济持续高速发展,为人们创业带来了新的机会和更好的条件:政府从中央到地方都在引导和鼓励人们创业,提供了诸多政策支持,创造了宽松的创业环境。可以说,中国已经进入了新一轮的创业高潮期。

然而,如何创业,不仅是准备创业的人士在思考,而且已经走上创业之路的创业者也在思考。

凡欲成功,必须掌握科学的方法,创业涉及各个方面,其中困难不少,更需如此。如何寻找创业机会?如何筹措资金?从哪里开始起步?怎样计划和实施?不清楚这些问题,肯定会一片茫然。清楚了方法,还得知怎样注册公司、如何准备经营场所等实务问题。即使建立了自己的企业,还会有许多从未碰到过的问题让你的事业陷入危机,你需要知道暗礁在哪里,并做好应对的准备。

本书作者以自己多年的实践经验,全面总结自身和其他成功创业者的经验和理论,撰写成本书。

本书将引领读者深入思考创业话题。作者还给创业者指出了经营企业应有的健康状态,并提出企业模型概念,通过企业模型的建立,帮助创业者实现超脱经营。

因此,本书作为一部完备的创业和运营指南,方法讲解全面、流程介绍细致,并给出了高含金量的创业项目清单,为创业者成功创业提供备选方案。同时,本书结合大量图表和案例来写作,即使没有理论基础的读者也可以轻松弄懂创业和运营的每一步。

黄晓明

2010年7月

第一章 决定成为创业者	1
1.1 创业者的动机 /2	
1.2 心态与思维 /8	
1.3 构建个人创业策略 /17	
案例	
教以能的创业自述:心血智慧铺筑创业路 /26	
第二章 创业机会的识别	29
2.1 创业机会 /29	
2.2 创业机会的分类 /33	
2.3 创业机会的来源和发掘 /37	
案例	
创业者如何发现创业机会 /43	
第三章 商业计划书的撰写	45
3.1 商业计划书的格式 /46	
3.2 商业计划书的撰写 /47	
案例	
笑笑虎网游广告发展有限公司商业计划书 /65	
第四章 创业者与创业团队	87
4.1 创业者 /87	
4.2 创业团队的组建及类型 /93	
4.3 创业团队应注意的一些问题 /97	

4.4 创业团队的文化构造 /103

案例

史玉柱和郭广昌谈创业团队管理 /105

第五章 开发卓越的商业模式 111

5.1 商业模式的类别 /111

5.2 制造商领域的商业模式 /113

5.3 商业模式的开发 /116

5.4 商业模式的核心原则 /124

案例

京东商城的商业模式及其未来 /127

第六章 创业融资与风险 131

6.1 创业融资概述 /131

6.2 风险融资 /133

6.3 银行信贷与创业担保 /139

6.4 孵化器与政策扶植 /142

6.5 创业和风险管理 /149

案例

华谊兄弟三融资拟转主板上市,渗透产业链不同环节 /152

第七章 公司组建与管理 155

7.1 公司类别及股东设置 /155

7.2 公司的制度建设 /168

7.3 公司常用制度范文 /171

7.4 企业文化建立与管理 /190

7.5 企业文化的特质 /195

7.6 企业文化建设的原则与途经 /197

7.7 企业战略管理的三种状态 /202

7.8 企业战略特征 /205

7.9 企业战略体系 /206

案例

苹果公司企业文化 /215

第八章 二次创业 221

8.1 二次创业的概念 /221

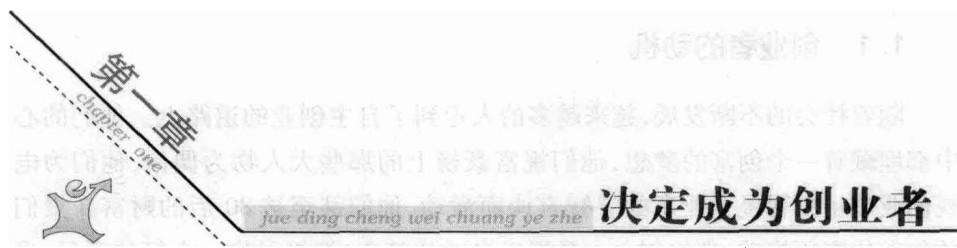
8.2 二次创业与一次创业的差异 /229

8.3 二次创业措施 /231

案例

由成功再向成功——教以能创业历程简介 /234

后 记 241



“创业”一词，目前已经是社会生活中的高频词汇之一，也逐步令我们感受它的炽热。

创业，从更广义上说就是开创一番事业，就是去做别人没做过的，或者别人做过的我做得更具新意，别人领先了的我另辟蹊径。每个人在工作岗位中所体现出来的个人独创性，其实都是一种创业。有自搭平台的创业，也有在企业内部的创业，甚至任何一项工作革新，都是一种伟大的创业！

所以，如果现在有人问你有关创业的定义，你该如何回答？你该怎样进行描述呢？定义创业看似很简单，其实不然。几乎每一个写这个主题的人，都有一个自己关于它的定义。每一个人对它是什么，以及如何最好地定义它，都有自己的想法。

所以，我们必须重新定义创业，重新审视我们以往对待创业的态度。长期以来，创业都被学者和作者们用下列的术语进行定义：新颖的、创新的、灵活的、有活力的、有创造性的，以及能承担风险的。许多学者说，发现并把握机遇是创业的一个重要组成部分。而另一些学者则说，创业包括创造价值、创建并经营一家新的营利性企业的过程，是通过个人或一个群体投资组建公司，来提供新产品或服务，以及有意识地创造价值的过程。另一个关于创业的定义是：“创造不同的价值的一种过程，这种价值的创造需要投入必要的时间和付出一定的努力，承担相应的金融、心理和社会风险，并能在金钱上和个人成就感方面得到回报。”国际管理科学学会（Academy of Management）的教授协会对创业也有自己广义上的定义：“对新企业、小型企业和家庭企业的创建和经营。”在今天这种复杂艰难的时代背景之下，创业是你的独特创新性，是在经济活动中自主地由零

到有的经济活动,其中主要考核你是否有一个独立的经济体,因此,我们将创业定位为创富的过程,这样我们才能体会这个时代恰如其分的创业精神!

1.1 创业者的动机

随着社会的不断发展,越来越多的人走到了自主创业的道路上。他们的心中都埋藏着一个创富的梦想,他们视富豪榜上的那些大人物为偶像,他们为电视创业节目中明星企业家的睿智言谈而激动,他们甚至被80后的财富新贵们的传奇故事所扰动,都想创立一番属于自己的基业,都想寻找一个好的项目,进行一番打拼,或者一些经营理念比较先进的人想着拿到上千万的风险投资、创造一夜暴富的上市公司、达到个人财富的终身自由。他们都因各自的不同原因选择了这条创业之路,据最近的调查研究表明,创业者创业的动机大致可以分为如下情况:

1.1.1 为生活所迫

因生活困顿、被迫创业是当前社会中人们创业较为普遍的创业动机。这些创业者普遍面临着文化水平不高、技能不熟练,无法很快找到较为理想的工作不创业就无法生活的局面,被迫创业。其中,有刚来到城市中的农民,也有城市下岗工人、无业者。他们创业基本上属于创业自救。

下岗工人郭大宝的创业故事

郭大宝,一个高中毕业生,一个从来没有想过当老板的人,在无奈的情况下选择自我创业,结果竟出乎意料的好。

4年过后,他不仅解决了生存问题,而且创办了一个拥有200名员工、年销售额过千万元的企业。

1999年底,郭大宝所在的深圳某证券信息企业宣告破产。郭大宝被迫下岗,此时他已34岁。他的爱人在超市工作,月收入不过1500元,女儿仅一岁多。郭大宝下岗后政府发给他的每月最低生活保障金400多元,夫妻两人的工资加起来几乎不够养孩子。郭大宝下岗10个月后,爱人也下岗了。于是,一家人的生活更是令郭大宝发愁。

郭大宝有两个特别要好的老乡,一个事业有成,另一个在深圳塑料行业多年,手里正有一个好项目。朋友都劝郭大宝自己干,有钱的朋友出资7万元,另一个朋友提供项目信息,由郭大宝具体操作。郭大宝朋友手里现成的项目就是

专为出口高档鞋定做鞋模。

据郭大宝朋友提供的信息,当时仅东莞有一家台资企业生产这种鞋模,最大的用户也在东莞,是一家位居世界前列的台资鞋厂。当直接找到这家台资制鞋企业时,郭大宝没想到,出面接见他的竟是企业总经理和七八个企业主管。大家围着一张长条桌谈事的时候,郭大宝的腿一直在发抖,在这之前他并没有见过鞋模,手上也没有现成的产品。

郭大宝只记得那位台湾老板说:“我不管你怎么做产品,只要东西好,价格合适,交货及时,我就会买你的货。”正是这句话让郭大宝看到希望。郭大宝和朋友合伙的企业是深圳市群博实业有限公司。起初他们买别人的产品,再卖给台湾老板,由于量小,卖价并不比别人低多少,台湾老板还是买了他们的货。与这家台湾大企业做成生意为群博带来了信誉。群博实业和一些小规模企业谈生意时,对方一听说那家台资大厂都是群博的客户,也就跟着订了货。

如今,群博实业已经是业内较大的鞋模供货商,每月鞋模订单达30万~40万元。

第一个项目的成功使郭大宝悟出两点:第一,所有的购货商都不会满足只从一家供应商处拿货,因为这样不仅有风险,也容易被对方掌控;第二,小商船要敢碰巡洋舰。郭大宝认为,如果小企业一开始就能和大客户做成生意,不仅生意稳定了,而且技术质量等起点较高,另外,小企业一开始主攻一个大客户,也更容易集中人力物力、提高效率,更有利于做大。

1.1.2 改善生活

虽然不是因为找不到工作而被迫创业,但是有一部分创业者也是为了获得更高的经济收入而走入创业大潮之中的。这部分创业者,往往在创业前比较得失之后,根据自身的条件或者所遇到的机遇趁机而起。在以经济建设为中心的大环境中,权衡经济利益是不得不考虑的一个重要因素,自主创业可能带来的良好的经济效益是这部分创业者的创业动机。

北京雕刻时光的创业故事

1997年11月28日,北京电影学院导演系刚毕业的大学生庄崧冽和自己心爱的妻子在北大门前一条充满人文气息的小街上开了一家文化咖啡馆,并给它起了一个充满电影意象的名字——雕刻时光。13年过去了,当年那家名不见经

传的小店如今已成为北京以异国风情和文化品位知名的连锁品牌咖啡馆。

庄崧冽开店第一桶金是从妈妈那里“骗”来拍电影的钱。从台湾考到北京上大学,毕业后没事做,又结了婚,他问自己:留在北京要做什么?当时写了剧本,在台湾的妈妈给了一笔钱,一共20万元。后来他觉得不是那回事,就用来开了咖啡馆。夫妻俩从头做起,老婆在店里帮忙,所做这些都是为了补贴家用。

庄崧冽说:“创业有些像拍电影,有一个理念,有自己的idea,有激情,然后一点一点慢慢推。1997年,物价都比较低,我就想在北京做一个不要太费钱的咖啡馆。想象中的咖啡馆,要有木地板、书架、放电影的投影仪,还要有花,仿佛童话一般的感觉。然后请工程队来做。”

“看书”选定开店地点。原来选择到开店的黄金地点,全是因为看书。庄崧冽是一个崇尚精神生活的人,咖啡馆里总是放满了码着书的书架。

小店干起来后,北大那条小街要拆迁。于是庄崧冽夫妻俩将店搬到魏公村,并且努力做起第三家、第四家……庄崧冽说:“这样多开几家店,可以使风险系数降低,也就是把鸡蛋分开来放。当时在香山开的第三家店,有朋友投资入了20%的股份,慢慢做起来,现在北京八个店,西安、南京各两个店。每家店背后都有两三个投资商,都有自己的品牌,让他们自己去管理。”他的管理理念就是要赋予小老板更多的责任感,他们才会完全发挥自己的能量投入工作中。

每个咖啡馆都是一个宝宝。雕刻时光自从做大之后,一直起着一个文化平台的功能,比如让NGO组织来现场做艾滋病防治的宣传活动,等等。这家咖啡馆已经不止是一个简单的喝咖啡的场所,它还融合了越来越多的元素,内容变得更加丰富。在庄崧冽眼里,每一个咖啡馆都是他的一个宝宝,都是新的事物的创造。他说:“创造中体会的那种快乐是无与伦比的,在一个个很小的环节中,做好、做细、做出新意。比起赢利,更重要的是我想把自己对生活的理念传递给大家,开咖啡馆不是在卖饲料,卖咖啡毕竟有点不一样。”

1.1.3 替别人打工不如自主创业

大部分选择自主创业的创业者都抱有这种心态,认为一方面,自己的事业,做起来会更有工作激情、更投入,从而更容易成功,这种成功,是属于自己的;另一方面,就算失败,也是自己造成的,不会去怪别人,不会感到遗憾。

这是一些自我意识很强的创业者,他们选择自主创业是为了通过这一途径来证明自己的能力;或者在单位由于制度的约束,无法按照自己的想法做事,而

创业可以有一个空间来发挥,实现自我价值,得到社会认可。

网易丁磊三次跳槽后自立门户

丁磊在电子科技大学读书时,成绩一直是班上的前五名。毕业后丁磊回了老家宁波,从1993年到1995年在宁波电信局做工程师。两年中丁磊最大的收获是学会了 Unix 和电信业务。

1993年,丁磊无意间在一本杂志上得知北京开了一个名叫“火腿”的BBS站。当时站上的内容很少,不过丁磊立刻意识到BBS是以后发展的方向。第一次登陆BBS的丁磊当晚就在中国惠多网创始人之一孟超的帮助下在宁波搭建成了自己的BBS站。

1994年,丁磊第一次登录Internet,那是从中科院高能所同学那里要的一个账号。

在Internet上“见了世面”的丁磊向自己的总工建议在本局开展信息服务业务,但等了一段时间却发现没有什么进展,便决定离开。

1995年5月,丁磊来到广州,加盟刚刚成立的广州Sybase。在Sybase一年,丁磊感觉自己除了整天安装调试数据库外,几乎没有什么进步,于是又选择了离开。

1996年5月,丁磊当上了广州一家ISP的总经理技术助理。在这家ISP,他架设了Chinanet上第一个“火鸟”BBS,结识了很多网友。好景不长,丁磊所在的ISP由于面临激烈竞争和昂贵的电信收费,几乎无法生存下去。1997年5月,他只得再一次选择了离开。

已经三次跳槽的丁磊在1997年的那个5月对自己的前途整整思考了5天,最后的决定是自立门户,干一番事业。“我根本不知道自己的公司未来该靠什么赚钱,只天真地以为只要写一些软件,做一些系统集成就可以了。这种想法后来几乎使公司无法生存。”

网易创业的50万元资金一部分是丁磊几年来一行一行写程序积攒下来的,另一部分是向朋友借的。

2000年6月30日,美国东部时间上午11点(北京时间6月30日夜11点)网易正式在美国NASDAQ(纳斯达克)上市。

丁磊看起来不像老板倒像书生,但正是这个朴实无华的年轻人,一手缔造了网易在中国网络界前卫的形象和举足轻重的地位。凭借自己在编写软件方

面的天赋,丁磊大学毕业的第一年就为自己赚回了100万元。而率先进军互联网创办网易公司,用丁磊自己的解释,“仅仅是因为爱好,为别人打工不能做自己想做的事情”。

1.1.4 追求自由

对很多人来说,追求自由,尤其是时间上的自由可以说是他们创业最大的动力。朝九晚五的工作时间不是每个人都能适应,如果自己创业,时间的掌握上就比较自由一点,这也是为什么现在出现自由职业者的原因。因为追求自由,就连选择创业的学生都认为自我空间很重要,没有必要没有事还要守在单位里浪费时间,可以做更多自己想做的事情,而如果有事,就算不睡觉也没什么。

“SOHO”族的创业故事

在家工作的自由职业者“自由撰稿人”也完全能成为“SOHO”族中的一员。赵先生的名字经常可以在一些报刊杂志上看到,但他没有正式的职业,完全靠写作谋生,即俗话说说的“自由撰稿人”。原本他也是上班族中的一员,他本科学的是中文,硕士学的是经济,毕业后,到了一家银行工作,像绝大多数人一样准时上班下班。工作一段时间后,他就银行内部的管理以及业务方面的情况写过几篇不错的报告和计划,希望能得到领导的重视和采纳。但令他气愤的是并没有被赏识和重用,他一气之下便“炒”了银行的“鱿鱼”,重新干起他的强项兼老本行——“爬格子”,当起自由撰稿人来。起先千余字才几十元钱,但写着写着便小有名气,成了专栏作家、特约撰稿人,稿酬也“乘势而上”。

赵先生自由撰稿,自然也不必像芸芸大众一样天天骑车上班,而只需要坐在家中联网的电脑前工作。赵先生坦言,他现在一点也离不开电脑网络了。他先在电脑上写稿,完后,直接发到报纸或杂志的电子信箱里,而不必像过去那样到邮局邮寄。闲下来,便打开电脑上网逛逛,既开阔了视野,又能从网上获取不少有用的素材。少一份约束,多一份自由创造,赵先生对自由撰稿人这一职业相当满意。

吴小姐也是“SOHO”族成员,她的工作是在网上替客户制作站点或主页,比如一个Fashion站点从最初的策划、设计到制作、维护都由她一个人来完成,而这些工作都只要在家里便能完成,而不必到办公室。她说:“我这份职业在家工

作和在单位工作没有什么区别,只是地点和环境不一样而已。”喜爱自由的吴小姐说她喜欢这种不用骑车上班、不受拘束的工作方式,因为这种工作方式高兴时随时可以工作,提不起兴趣时便可把工作搁在一旁,出门去玩自己喜欢的东西。

吴小姐说,她一般用3~5天的时间做完一个月要做的事情,其余时间便是玩,或者干点其他活,自由自在,没有多少压力。因此,谈到将来时,吴小姐说得很干脆:“除非有一薪水相当高和特别稳定的工作,否则我宁愿做‘SOHO’族成员。”

此外,广告制作人、服装设计师等由于从事的是智力活动,加上电脑的普及以及网络的发展,也完全能把工作带到家里来完成。事实上,目前广告制作、服装设计等很多行业都出现了“SOHO”族的身影,他们成为芸芸大众中极为洒脱而独特的一族。

1.1.5 机缘所为

这部分创业者本没想到创业,只是遇到一个偶然机会就下海了。在随后的创业发展过程中,事业逐步发展,自身对于创业的理解和把握上也逐渐成熟,进而成为一名真正的创业者。

一个人只要有自己擅长和喜欢的长板就可以了,其他不擅长、不喜欢的短板可以全部交给专业人士去做。人应该扬长避短,而非取长补短。

现在中国必须依靠一批80后的企业管理者,因为他们更有闯劲,更有国际化的眼光,更有初生牛犊不怕虎的创业精神。

机缘巧合的外包服务商创业故事

喻烜于2004年还在法国留学的时候,江西先锋软件学院找到她,让她帮他们设计一个在巴黎参加展会的展台。由于江西先锋软件学院在巴黎没有分支机构,所以只能求助于留学生,这也算是企业展会活动的外包。那次活动顺利完成之后,喻烜就开始留意外包的操作流程,后来她发现,外包在国外是一种人们生活中随时都会用到的方式,外包服务的市场潜力是巨大的。

其实,外包服务业在我国也已经成为一个发展趋势。商务部现在正在推动中国的企业去接国外企业的包,让国外的企业到中国来进行外包,同时在中国建立10个基地城市。但是,在这个过程中,政府有一些事情不可以做,比如评

估、商业化交易等。所以,应该把这种资源整合到网上来,让互联网在中国外包发展过程中发挥积极的作用,同时,也可以弥补政府外包服务中不能做的缺陷。现在,互联网已经在很大程度上改变了人们的生活习惯,喻烜觉得互联网其实可以对外包和服务之间的买卖以及人们智力之间的交换提供帮助,但是目前还没有这样一个平台,让想买服务的人在上面买到想要的专业的服务。于是,在2006年底的时候,喻烜有了创办“外包在线”这么一个网站的想法。

与慧聪、阿里巴巴和淘宝网提供商品交易和流通平台一样,“外包在线”提供的是一种以服务和人力智慧为主的交易平台,一句话,“外包在线”就是做服务的慧聪巴巴或者做外包的淘宝。

在喻烜看来,未来的外包服务市场上先会有一个平台性的网站,所有的服务它都会做,就像慧聪与阿里巴巴,它什么都卖,当这个平台做到一定程度 and 规模的时候,当它在业内已经没有竞争对手可以超越的时候,这个市场会出现纵向发展的专业性网站,比如说中国化工网的出现,它除了化工产品什么都不卖。她认为在未来的外包行业,有个非常成功的大的平台网站,还会有一些专业的小的专业网站。而“外包在线”现在正在搭建这样一个大的平台,什么服务都做。“外包在线”现在有17个大类,包括一个企业运作所流行的需要外包给别人做的事情,比如法律、物流、翻译、设计、市场推广等都可以外包。此外,这个平台还提供个人方面的服务,比如说婚庆、服装等。在这个基础上,一段时间以后,市场上可能会涌现出一批专业的外包网站。

喻烜对于创业的理解已经十分的成熟和淡定,她认为,结果很重要,但创业的过程也是一种体验,因为人生本来就是一种体验、一种过程。

1.2 心态与思维

创业不仅需要资金和勇气,更需要有突破性思维,否则很难在激烈竞争中生存。成功的秘诀是很广泛的一个概念,有时就隐藏在一些小细节中。忽视这些有时候会让你左右为难、寸步难行。有些经历过挫折的创业者激情不再,变得迷惘,在经过仔细反思后,发现基本都是一些细小的思维蜘蛛网在困扰着自己。

成功的秘诀不是憧憬和口号,而是心态和思维;不是顾虑和幻想,而是行动和实践。创业者要有成功的欲望。成功的开始不过就是一个想法、一个想要成功的强烈想法,这种想法是奋斗拼搏的动力。没有破釜沉舟不留后路意识,

是不可能发挥自己的潜能的。不怕任何艰险,能乘风破浪,就是有必胜的信念和主客观的强力要求。一个创业者更要能找到志同道合的积极者做朋友,获得成功人士的指引可令自己少走弯路。面对困难和超出自己能力的事,需要有智囊团的指引或朋友的支持,否则会处处碰壁,破财伤力,贻误商机。有时候哪怕是一句鼓励的话也相当令人受益。

所以,创业者必须建立正确的创业思维模式,才能在创业之路上走得较为稳当。

1.2.1 薄利多销之路

随着竞争日趋激烈,微利时代悄然而至,只有价廉物美的商品才能吸引消费者的眼球。在这种需求之下,走平价路线、薄利多销,成为创业者青睐的经营方式。从目前的情况来看,适合采用平价卖点的创业领域包括快餐业、零售业、电子商务、休闲业等。例如:可以通过创办平价超市,如百元店、微利店等,以“低投资、低进价、低费用”为经营原则,以经营小型日用百货为主,尽量从厂家直接采购商品,以最实惠的价格吸引顾客,通过提高商品销量来获利。可以根据自己的技能,创办属于技能型的创业项目,例如,擅长做饭的人士可创办餐饮店,如早餐店、小吃店、饮料吧等。虽然几元钱一碗的馄饨、十几元一杯的果汁与动辄上百元的海鲜相比,利润空间较小,但由于走平民路线、贴近百姓生活和消费水平,因此具有广泛的群众基础,市场空间较大。

不过,这类创业的过程中也需要注意,既然定位于平价,就必须坚持薄利多销的经营方针,不能为追求低成本而忽视商品质量,更不能以次充好、弄虚作假,否则将影响市场口碑。

苏宁电器的薄利多销模式

苏宁电器的成功,是因为他们从始至终、持之以恒地坚持薄利多销、服务当先的企业经营原则,同时整合各方面的资源,并通过不断创新,向消费者提供最好的产品,即以最低的价格和最优的服务向消费者提供产品。

薄利,才能多销。最简单的商业规则往往是最有用的。零售巨头沃尔玛的创始人——山姆·沃尔顿在1945年开设第一家店时,就将“薄利多销”确立为其经营的核心原则,这个原则为日后沃尔玛的成功奠定了基石。

“薄利多销”同样是苏宁的立店之本,是苏宁驰骋天下、突破一切竞争对手阻击的核心武器。苏宁在赢利模式上,坚持只做零售,不做中间商,走薄利多销

的道路。

在20世纪八九十年代,商业企业大多是国有单位,苏宁作为一家刚成立不久的民营企业,资金和规模都无法与传统的大百货商场相比,更不用说知名度了。而且在那个年代,我国家电市场正处于供不应求的时代,很多商家采取“高利”的价格策略以赚取丰厚利润。而苏宁却剑走偏锋,选择了“薄利多销”的营销策略。

事实证明,苏宁采用“薄利多销”的策略达到了一箭双雕的效果。在传统的大百货商场占主导地位的环境下,要想吸引顾客,苏宁必须在价格上做文章。苏宁电器选择“薄利多销”的营销策略,无疑是一种明智的做法。

此外,由于苏宁当初坚持“薄利多销”,货卖得多,消费群体变大,市场占有率自然也就大了,这就为以后争夺更大的市场份额打下了坚实的基础。

开始,是因为实力不足,苏宁电器不得已才选择了“薄利多销”策略;但是当苏宁羽翼渐渐丰满之后,依然坚持“薄利多销”的方针,并将这一原则奉为企业发展的秘籍之首,这又是为何呢?从某种意义上讲,高利润率与总体利润值实际上就是“短期收益”和“长期发展”的两种商业理念。为了追求长期的发展,苏宁电器宁愿舍弃一时的“高利”。

“薄利多销”的销售模式给企业带来了丰厚的利润,但这一切都是靠“量”争取的——希望吸引10个消费者这次来了后,下次还会再来,而不是一下榨干的方式。

1.2.2 创办凸显个性的项目

个性化概念可分为两种:一种是商品个性化,主要是抓住时下年轻人求变、求新的特性,提供独一无二的个性化商品,如服装定制、饰品设计等;另一种是店铺个性化,如强调咖啡文化的星巴克、提供精致生活用品的无印良品、专卖美容保养品的美体小铺等,这些独具个性的店铺能让消费者产生认同感。

例如,结合当前都市人热爱体验生活,创办各类DIY小店,如陶吧、银饰吧、十字绣小屋、纸艺店、毛线编织吧等,和一般的小店不同,这些小型手工作坊提倡“Do It Yourself (DIY)”的新消费理念,其卖点不是产品本身,而是制作产品的过程,这正是吸引人的地方。

又如,也可以结合当前消费者的个性化需求,创办个性化商品店,如海报店、魔帖店、动漫书店等,提供具有独特创意的商品,满足一部分追求个人风格、