

袁荣 等编著

草根创业

庸者用钱

智者用脑

理清商业逻辑 走对成功路径

小微创业者必备决策参考书

一个草根该怎样实现
自己的创业梦想，把
公司做大。



 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



草根创业：庸者用钱 智者用脑

袁荣 等编著



机械工业出版社

对于草根创业者，创业的技巧就是多用脑，少犯错，每一步都走得准确而有逻辑。

每一步怎样才算对？要把每一步都踩对，要对那些常识性的理论做重新的认识，建立自己的商业逻辑体系。

作者用了六年时间，接触了几十家创业公司，并参与了其中大部分企业的重要决策，在实践的过程中发现了初始想法从成型到成功所经历的每一步应关注的核心是什么。对创业者正在遇到的问题和即将遇到的问题都做了策略判断指导，从如何判断一个项目是否可操作，如何确定产品的价值，如何获得更多的客户，直至什么是新的发展机会。

草根创业者，一步走错，全盘皆输。

你可以把这本书放在会议桌上，把书中的图表复制放大，在决策时对照检查。

图书在版编目（CIP）数据

草根创业：庸者用钱 智者用脑 / 袁荣等编著. —北京：机械工业出版社，2014.3
ISBN 978-7-111-45277-5

I. ①草… II. ①袁… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2013）第 312900 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）
策划编辑：杨 源 责任编辑：杨 源 责任印制：李 洋
三河市国英印务有限公司印刷

2014 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷
169mm×239mm·11 印张·176 千字
标准书号：ISBN 978-7-111-45277-5
定价：35.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066 教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售一部：(010) 68326294 机工官网：<http://www.cmpbook.com>

销售二部：(010) 88379649 机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线：(010) 88379203 封面无防伪标均为盗版

前言

偶然听到一个金融大鳄说起他投资艺术品的经验，他说他不懂艺术，相关知识是他的弱项，但他有强项，钱多。投资艺术品，他只用强项，每参加拍卖会，只去买最贵的。拍卖会上最贵的一定是被市场中的专业人士认可的佳品。凭着他的强项，这些年来倒也没买错过什么。

这番话听起来，真让人一下子缓不过神儿。

想想也是，投资这种资源稀缺的行业，还需要什么评鉴能力，有钱即可。

让人欣慰的是，创业不是比谁钱多。比的是谁眼光准、脑子快、手段妙，用书面的语言来讲，就是比洞察力、判断力和创造力。创业是拿自己现在的头脑和愿意付出的时间去换取未来的、持续的、稳定的回报。我们希望创业者凭着智慧建立起某种满足需求的新方法，让这种新方法变成一种新产品，在市场中获得先机。我们对以“新方法、”“新产品”为目标的创业项目总会略带钦佩之心，因为他们确或多或少地推动了生产力，推动了商业文明。哪怕推动的范围很小，时间很短。

可以把创业者粗略地分成“富二代”和“穷小子”，我们不能否认富二代具有一定的洞察力、智慧和创造力。富二代能更方便地获得资金支持，资金虽然不能带来先机，但能带来构建起新方法、新产品的资源。但穷小子为了确保用头脑和时间能换来先机，有两个方法，一是绕开那些需要刚性资源的行业，二是让自己的洞察力、智慧和创造力比富二代更强。

是的，并不是每个行业都需要用资金带来的资源才能进入，而智慧也可以通过后天训练提升。

这些年来，我接触了很多在所谓第三产业打拼的白手起家的穷小子，

在几年的时间内他们都获得了不错的成绩。他们都没有读过 MBA（没钱去读），甚至没参加过什么培训班，也不关心财经频道，但他们花了更多的时间思考，从本质上思考市场、思考产品、思考营销、思考管理……

他们的一些举动看上去和传统的理论差距很大，从个人的角度上看也不符合一个企业家的风范：他们有时狂妄，在没有一个客户时就认为已经拥有一切；他们有时急躁，把全是缺点的产品推向市场；他们有时蛮横，在大家提议要精细化管理时，却一味扩张；他们有时吝啬，在员工渴望加薪时，一毛不拔；他们有时狡诈，在面对竞争对手时，故意设置陷阱；他们有时赖皮，在应付款项时，迟迟不付……他们朝令夕改，从不雷厉风行，有时爱吹牛。

因为他们是草根，他们更善于从下往上地思考，从下往上地思考往往更符合商业逻辑。

他们如履薄冰，小心翼翼地前行，用更多的思考和勤奋让项目逐步成型、拥有竞争力、获得市场认可。

我无法描述他们的勤奋，但我可以描述他们的思考方法。把他们的思考方法描述出来，供更多的穷小子参考。

在考虑了相当长的时间之后，我决定把这本书的名字叫作——草根创业：庸者用钱，智者用脑（我相信富二代创业者不会介意）。

参与本书编写工作的人员包括朱晓兰、朱晓峰、季恺、顾恒云、袁旭、袁荣。

目 录

前言

第1章 挣什么钱？	1
一、什么是市场	2
1. 市场和人群	2
2. 静态和动态	3
3. 动态的轨迹	5
二、什么是需求	10
1. 需求的层面	10
2. 永恒的刚性需求	12
三、什么是价值	15
1. 三层目标	15
2. 价值高低的原理	18
第2章 能挣到钱吗？	21
一、生意的环节	22
1. 循环的道理	22
2. 无限减和无限加	24
二、能掌握的环节	28
1. 改变环节位置的妙招	28
2. 三种模式	30
3. 大循环和小循环	33

第3章 先做什么事？	36
一、需求和本质	37
1. 清晰的需求	37
2. 价值核心	40
二、不要太完美	42
1. 木桶理论	42
2. 时机不等人	45
第4章 怎样让客户注意到我？	48
一、营销最大的障碍	49
1. 展现自己的优势	49
2. 让优势更直观	51
二、定位的游戏	53
1. 向老大宣战	53
2. 定位的模板	54
第5章 怎样让用户变多？	58
一、用户的顺序	59
1. 认清事实	59
2. 第一波用户	61
3. 第二波用户	64
二、研究用户的方法	66
1. 二八原理	66
2. 最大中位数	68
三、让用户依赖	70
1. 不是为了满意	70
2. 什么是依赖	72
3. 搞搞“形式主义”	76

第6章 如何搭建团队？	80
一、合伙	81
1. 三种状况下的选择	81
2. 危险状况	84
3. 合伙人的基本条件	87
4. 预先约定	89
5. 股权配置的原则	91
二、搭建团队	93
1. 根据任务招人	93
2. 挑人的要领	97
3. 管人的注意点	100
第7章 如何挣到更多的钱？	103
一、出手要狠	104
1. 利润率的误区	104
2. 不流转的投入	106
3. 流转速度	108
二、定价	110
1. 定价的要素	110
2. 心理预定和相对比较	112
3. 谁都想要安全	115
4. 定价的技术	118
5. 小技巧	122
第8章 如何征服大众用户？	124
一、好用户和坏用户	125
1. 流失的用户	125

2. 临时的权利	128
3. 开抢优质用户	132
二、加快速度	135
1. 不快不行	135
2. 最小单位	137
3. 每天的目标	139
 第9章 怎样才算确定地位？	141
一、检查市场位置	142
1. 你是谁	142
2. 高一级的策略	144
二、内部完善	147
1. 三种人才	147
2. 钻石型结构	150
3. 拉开薪资距离	152
 第10章 踏上新平台	156
一、自我包装	157
1. 以老大的口吻表态	157
2. 人见人爱的个人形象	159
二、机会与谈判	161
1. 战略发展机会	161
2. 追求零调整方案的谈判	163

第1章 挣什么钱?

大学毕业几年，笔者总有种跃跃欲试的念头。其实在内心，我并没有“开创自己的事业”那么豪迈的宣言，我不是要证明自己，而是要做值得自己全情投入的事，一件属于自己的事。

创业，从哪里起步呢？

细究起来，“起步”这两个字有很多内涵，包括如何下定决心？如何筹到钱？如何注册公司？等等，但更值得大家关心的是如何找到一个好项目？

所有关于成功企业家发现项目的故事，都能获得人们极高的关注。不知道是讲述者不善于讲细节，还是故意隐藏了一些片段，你所听到的那些故事都平淡无奇，基本上可总结为两种模式：一种是“我想了一个点子，我去做了”；另一种是“我被逼无奈，只能走上这条路”，接下来就是怎么辛苦，怎么赔钱，怎么坚持，怎么翻身，怎么做大的。

你想听到的是成功者当初是怎么认定这件事的，当初经过了怎么样的思考才决定以此起步的。可惜，没有成功者能清晰地描述自己若干年前的思维过程，只能用“我发现XX市场有XX需求”这样的话语云淡风轻地带过。

姑且认为，成功者就是这样找到自己的项目的，那么他们对于市场、对于需求的洞察力是怎么来的呢？

一、什么是市场

1. 市场和人群

什么是市场？

教科书上对“市场”的解释有些不合时宜，“狭义上的市场是买卖双方进行商品交换的场所。广义上的市场是指为了买和卖某些商品而与其他厂商和个人相联系的一群厂商和个人。”这需要读者具有极高的悟性才能和现实的“市场”对应起来。

我们有时是这样理解的：

市场就是生产者和消费对象，生产者是生产产品的自然人或各种形态的单位组织，消费对象是消费产品的自然人或各种形态的单位组织。我们可以把生产同一类产品的人或单位，消费同一类产品的人或单位，划归到一个细分市场中，例如生产茶饮料的厂家和喝茶饮料的大学生都属于“茶饮料市场”。同样的，所有喝或者想喝茶饮料的消费者都属于“茶饮料市场”，所有还没买过但是有能力买的消费者也属于“茶饮料市场”，只不过属于“茶饮料潜在市场”。

这样就有了无数个以产品为标记的市场，例如“笔记本电脑市场”、“水果市场”、“葡萄酒市场”、“打火机市场”、“食用油市场”、“婚纱市场”、“餐饮市场”、“家具市场”……

在现实生活中，我们更习惯从生产者的角度出发用“行业”来称呼“市场”，就像人们初次见面，总会礼貌地问“您是做哪一行的”，而不是问“您在哪个市场做”。

对于“您是做哪一行的”这样的问题，更容易得到准确的答案，例如做家具的，做葡萄酒的……。

在生活中，当我们谈论“市场”时，我们其实指的是消费对象。

消费对象可能是人，也可能是组织。作为消费对象的人有各种划分方

式，例如南北地区、收入水平、学历水平、技术能力等，不像以产品来划分“行业”那么单纯。

我们通常这样说：“我是做葡萄酒这一行的，主要针对中高收入的人群”。

我们就按照生活中的说法来定义市场。

2. 静态和动态

在计划经济时代，生产、资源分配以及产品消费等要事先进行计划。在优化资源配置、集中力量进行重点建设的同时，人们对生产力进行了合理的布局和细致的分工。计划经济下的社会化大生产把大大小小的经济体连接成一个有机的整体，并使它们之间保持着一定的比例关系。

正是由于这一相对稳定的比例关系（在今天看来，那是一个相对静态的世界），人们可以较轻松地判断消费市场的比例大小，从而有计划地针对市场开发、生产和销售产品，例如针对城市双职工家庭市场提供第二辆自行车。

第一辆自行车是供家里的男性上下班用，并兼带着可载重的运载功能；第二辆是供女性上下班用，尺寸要小一些，需要更为轻便，并尽可能漂亮一些。由于女性还承担着打理家庭内务的任务，下班还要顺便去一下菜市场，所以在自行车前面要加一个车篓。

20世纪70年代，一款斜支架26型轻便女式自行车，若是永久、凤凰或飞鸽三大品牌之一，价格在150元左右（据查，1972年，上海自行车三厂的QE-F65型女式烤漆鞍全链罩每辆的出厂价为123.12元，批发价为136.8元，零售价为156元）。对于这样一辆自行车，以20世纪七八十年代一个年轻的普通工人每月三四十元的工资来计，大概需要五个月的时间才能买得起。

拥有这样一辆闪闪发光的崭新的自行车，会让邻居、朋友们羡慕不已。但想要买到这样的名牌自行车并非易事，在物资匮乏、凭票供应的年代，辛勤工作的人们都期望单位能在年终时分给自己一张自行车供应票。

当然，这个相对静态的世界也有一个好处：人们一旦开始工作，就能想象出自己30年后的生活状态，可憧憬的稳定未来能让每个人安心地把手上的事做到最好。20世纪七八十年代的国产产品，在质量和工艺上达到了前所未有的水平，那些产品至今令人怀念。

现在不一样了，人们可以根据自己的能力自主选择适合自己的大大小小的经济组织。

谁都能看到，消费者市场在剧烈地发生变化。例如，工人可能明年就变成了小饭店的老板，小饭店的老板几年后会变成房地产销售商，大学生在大学期间创业可能会让自己成为百万富翁。现在，每个人都努力地按照某个路径轨迹转换着角色，处在动态变化之中。

尽管我们知道消费者市场的变化，但我们仍然在用看静态市场的眼光来看待现在的市场，习惯地用身份特征把人群分成“大学生市场”、“白领市场”，或者用收入层次来区分“中产”、“富裕人群”。

然后，我们就开始纠结于什么样的收入算作“白领”，什么样的收入算作“中产”。经过大量调研之后，在沿海地区得出的答案对中西部的人群不适用，今年得出的答案，后年不能再用。

我们甚至用消费特征来区分市场，例如勤俭生活族、经济时尚族、平稳求进族、个性表现族、理智事业族等。然后用年龄段让这些族群对号入座，在有家庭的三四十岁的人中，平稳求进族和理智事业族占的比例较高；在刚开始工作的二十来岁的年轻人中，勤俭生活族要比经济时尚族和个性表现族占的比例少。

这样的区分尽管比以身份、职业、收入的区分更客观，更能表现出消费行为的差异，但我们还是没有找到影响这些差异的因素。

例如，为什么同样年龄段收入差不多的两个年轻人，一个会是经济时尚族，另一个却是勤俭生活族。

为什么有时一个年轻人在采购家庭物品时表现得勤俭，却在社交活动中表现得个性化。

3. 动态的轨迹

如果想理解动态的市场，就要看清楚动态的轨迹，即大家是沿着一个什么样的轨迹形成动态的。

我们只要去设想一个普通人经历的过程，就可以大致理解动态的轨迹。

刚开始他是个学生——可能是接受体制内的课堂教育（也可能不是）。他需要通过较长的时间去学习一些技能，以便在将来获得收入。当然，他希望所学的技能可以在未来一段较长的时间内都能获得经济收入，以支撑他为各种逐步增加的生活成本的付出。

有些人比较顺利，其技能的确在较长的时间内都能获得收入；有的人则难免失意，所掌握的技能不能带来长期的收入，需要不断地再学习。不管是顺利还是不顺利，我们总要努力让自己获得更多的收入。

很快，有人发现要想让自己获得更多的收入，不能依赖于所学技能，而应设法去获得支配权，拥有支配收入划分的权利。方法是建立一个能产生经济收入的机制，拥有对这个机制的控制权，也就相应地拥有了支配这些收入的权利。

于是，人们从各种途径去尝试获得支配权。例如，开一家小店，让自己能支配小店的收入，支配雇员的收入；开一间公司，让公司创造收入，让自己去支配公司的收入。

人们自然向往拥有更长期的支配权。拥有更长期的支配权的前提是能够把握住更多的经济资源，能够影响到大大小小的产生经济收入的机制的产出状况。今天，我们更愿意用“资本”一词来说明经济资源。

努力获得经济收入的支配权是这个动态市场的轨迹之一，我们可以根据拥有经济收入支配权的大小和稳定性来区分人群（并没有准确的数据，只为区分人群的状态，并说明其在动态轨迹中的位置）：相对已经拥有足够经济资源的人群，我们称之为成功者；尚在努力让自己的收入支配权变得更稳定的群体，我们称之为奋斗者；正在尝试建立收入支配权的群体，我们称之为初级奋斗者；那些凭自己的技能去换取收入以保障自己生活的人群，我们称之为劳动者（“劳动者”是一个看上去很普通的词语，但很客观，不是吗？

白领和蓝领都是劳动者，写代码的人自嘲地称自己为“码农”）。

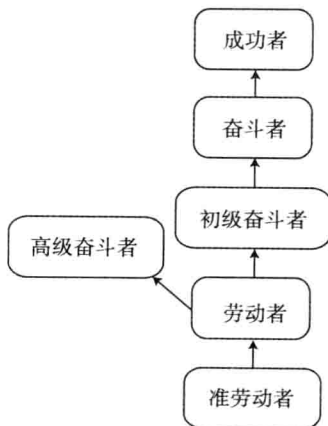
支配和被支配的差别在于对不确定未来的可把握度。

醒悟得晚的劳动者在对未来感到迷茫时才会投身到初级奋斗者的行列，而有些人则一天劳动者也不想做，从大学退学直接去建立拥有支配权的收入机制，一步进入初级奋斗者的行列。今天，还有人直接拿着上一辈所积累的经济资源来建立自己的支配权。

必须要承认，还有相当一部分人所拥有的劳动技能并不能换取稳定的收入。我们不能说他们是浪费了时光没有学好技能，只能说他们不能判断出自己的技能是否持续有效。一旦发现现有技能失效，需要马上重新学习技能，但可能是从一个短期有效的技能转换到另一个短期有效的技能。所以有人决定放弃农民的身份进城打工，从饭店服务员转换为快递员，期望获得能带来稳定收入的技能。我们把这些尚不稳定的群体，称为准劳动者，并和他们一起期望能成为劳动者。

当然，获得过良好教育的有稳定技能的劳动者，在技能方面不断提升，成为专业人员。由于此专业技能持续有效，不会随着年龄的增加使技能丧失，不会随着社会环境的变化使技能失去效用，足以让这些劳动者获得持续增长的收入，过上自足的生活，我们姑且称他们为高级劳动者（你一定听人劝过：去考一个律师证）。

于是，我们有了这张图：



由该图中我们可以看出人群的上升轨迹。

但是上升没那么顺利，除了自身的努力之外，还要有合适的商业环境。商业环境的成熟，使得奋斗者很难上升到成功者。

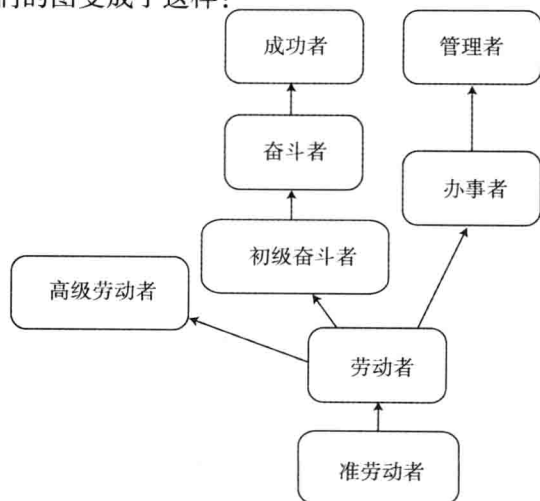
在大部分市场增长放缓的行业，成功者们总是努力建立起“壁垒”，开挖“护城河”，阻止奋斗者进入他们所拥有的区域。

在一些新兴行业还有些机会。因为新兴行业的市场尚未固定成型，还在膨胀，还在发展，也许奋斗者能抓住一个契机，成为成功者。今天，人们大多用网络来叩开一个一个的“城门”。有人曾感叹，在因特网领域创业，不管之前所拥有的资源如何，大家都在同一起跑线上。

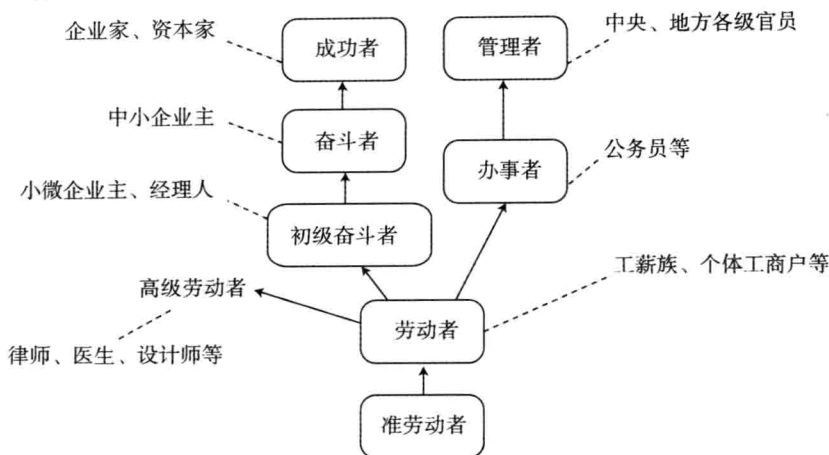
除了以获得收入支配权为轨迹的动态人群之外，还有为人们提供基本服务、采用行政组织资源保证社会秩序、维护社会稳定的群体，我们可以把他们称为组织资源的管理者——中央、地方的各级政府官员和受托享有政府管理权力的组织，以及办事者——协助拥有者控制组织资源的普通业务性质的公务人员。

在当今这个不是谁都可以成功的时代，受过良好教育的劳动者选择成为办事者，也是上升路径之一。例如公务员考试，就是测试参考人员的受教育程度，通过测试的人有机会成为一名办事者。

于是，我们的图变成了这样：



让我们根据一些职业特征象征性地（并不准确）对号入座，以便更好地判断自己的位置：



该图之中，经理人看上去是以工资收入为主，但其实已拥有一部分支配权，所以可算作初级奋斗者。个体工商户尽管看上去拥有支配权，但这个支配权只是自我支配，实际上还是用手艺来换取收入。

学生群体由于正在学习技能的阶段，从状态上看处于准劳动者的位置。但他们的选择可能更多，除了去应聘成为劳动者之处，也可以直接成为初级奋斗者，还可以考公务员成为办事者。乐观积极的学生对未来总是充满了自信。

当然，也有一部分人从来不以争夺经济资源为目标，不以获得收入支配权为目标，也不打算参与到社会秩序的管理和基础服务中，而是希望达到某种个人化的、极致的精神境界，我们可以把他们称为“另类”。

俗话说：人各有志。

浅层面的“志”是职业取向，即想做什么样的事。深层面的“志”是人生价值观，即想成为什么样的人。拥有一间属于自己的公司是一个普通白领的志向；让公司达到年营业额5千万是一个小微企业主的志向。而一个登山者的志向可能是在60岁之后再完成一次珠穆朗玛峰的登顶，一个旅行家的志向可能是在北极生活两年。