

★SIYB国际创业导师陪你实现创业梦★

★叶茂中 赵旭 周子琰 王国宇 联名推荐★



一开始创业就做对

张兵 ● 著

慢镜头展现 () 孵化实例

8大途径让你的成功率从 5.13% 飙升到 85.13%

大数据时代的精益创业 权威指导书



时代出版传媒股份有限公司
北京时代华文书局



这个世界并不在乎你的自尊，只在乎你做出来的成绩，然后再去强调你的感受。

比尔·盖茨

扫描有惊喜



汇智博文公共微信
2572499175

上架建议：经管·畅销书

ISBN 978-7-80769-747-3



9 787807 697473 >

定价：39.00 元



一开始创业就做对

张兵 ● 著



时代出版传媒股份有限公司
北京时代华文书局

图书在版编目 (CIP) 数据

一开始创业就做对 / 张兵著. -- 北京 : 北京时代华文书局, 2014.8
ISBN 978-7-80769-747-3

I. ①一… II. ①张… III. ①企业管理—基本知识 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第158073号

一开始创业就做对

著 者 | 张 兵

出 版 人 | 田海明 朱智润

责任编辑 | 梁 静

特约编辑 | 高 楠

装帧设计 | 王颖会

营销推广 | 周莹莹

出版发行 | 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街136号皇城国际大厦A座8楼

邮编: 100011 电话: 010-84829728

印 刷 | 北京艺堂印刷有限公司 010-61539678

(如发现印装质量问题, 请与印刷厂联系调换)

开 本 | 710×1000mm 1/16

印 张 | 14.5

字 数 | 179千字

版 次 | 2014年9月第1版 2014年9月第1次印刷

书 号 | ISBN 978-7-80769-747-3

定 价 | 39.00元

版权所有, 侵权必究

序言 左手毕业证，右手 CEO：你也可以

上次在跟深圳一家投资公司的经理聊天时，我们谈到了年轻人创业的问题。这个朋友是非常了不起的资深投资人，也可以说是我在投资方面的老师。他做创投十年，现在手上的投资项目平均都能达到 30% 以上的收益率，如果加上 IPO，项目收益率则会超过 50%。但就是这样一个资深创投人，他的观点却是不太赞同年轻人过早创业的，尤其是大学生创业。因为他了解太多项目，也看到了太多创业失败的案例。

年轻人创业为什么会失败？

这个问题似乎不难回答。比如经验不足、资金有限、项目判断失误、市场没有拓展开……这些都是导致创业失败的原因。虽然我们能从各个渠道看到很多比较成功，年收入几百万上千万的创业案例，但在他们背后，是数不清的创业者举步维艰、绞尽脑汁地在为两个字拼尽全力——生存。

创业生存究竟有多难，这个问题不太好回答，如果用数据来说的话，根据我比较了解的成都市创业状况来看成功率——**度过存活期的企业比例只有 5.13%**，而这已经高于全国平均水平了。除此之外，那些已经度过存活期的创业者当中，无盈利的占到了三成左右——也就是说，他们虽然已经实现盈亏平衡，活下去不成问题了，但是抛开所有开支，

企业几乎不赚钱。当然，这已经比持续亏损的创业者要好太多。

创业为什么那么难？

很多人以为最大的问题就是资金不足，这当然是问题，但不是根本问题——有人拿 50 万、100 万的资金去创业，结果垮了。但我也见过有靠 2000 元钱起家，结果就做成了。当你把所有问题都归结为资金有限的时候，其实已经注定了创业很难成功的基调。

如果把创业需要解决的几个大问题直观一些表示，就是下面这个图：



创业其实就是一个不断解决问题的过程，而这一系列问题最终都能归纳到这么五个部分：项目筛选、团队组建、员工激活、资金筹备以及市场营销。能够把这五个方面搞定，创业其实并不难。但问题是很多人都不知道怎么搞定这五个部分就匆匆忙忙开始找项目、开公司、做业务，结果做的时候才发现一个问题一个接一个，让自己焦头烂额却收效不高，最后时间、精力、资金都耗在里面，团队也撑不下去了，只好宣告失败。

《论语》里面有句充满智慧的话：“工欲善其事，必先利其器。”创业是件必须依靠激情和勇气才敢去做的事情，但除了激情和勇气之外，还必须做好准备工作。也就是做好面对我们刚才说的五个方面问题的各种准备。做好准备不代表就不会遇到问题，但是会增加解决问题

题的概率。

什么意思呢？

举个例子，一般来说一个创业团队要在比较大的市场竞争下求生存有两条路——技术优势或者渠道优势。如果你的渠道方面很一般，就要在技术层面上想办法，让自己产品有暂时不被超越的核心竞争力。我认识一个创业团队，他们做的是智能机器人和物联网技术，光是各大院校研究团队的订单就足以让他们活得很好。因为这个项目技术壁垒高，不是谁都能做的，即便其他人要投资开始研发相关技术和产品也需要一两年的时间，所以先做的就有优势。但是换个领域，比如养殖山鸡，大家都能做，技术壁垒不高，就算你养了很多年很有经验，随便一个资本进来，用更好的设备，招募有经验的养殖人员，通过比较成熟的销售渠道降低成本，很容易就把市场抢走了。这时候你作为一个创业团队怎么去跟别人拼？

当然，小微企业有小微企业的活法，并不见得都会被大资本挤垮。但具体应该怎么做，最好能在做这个项目之前制定好准备方案，而不是等把所有钱都投进去了，发现市场已经被强大的竞争对手挤占，再来考虑我应该如何制定对策。因为创业一旦开始，就有一个无形的时间点卡在那里，在到达这个时间之前能让资金转动起来，这个事情就成功了 80%，如果不行，就只有 10% 不到的成活率。所以，越是准备充分的人，越能在最短时间内实现企业的良性循环。

其实换个角度来看，尽早创业并不是坏事。我就认识非常多的年轻企业家，有的才 20 多岁，但是已经做得很成功。不管他们从事的是哪个行业，多数都有这样一个共同点——在大学的时候就开始创业了。他们毕业的时候，别人都在忙着找工作，而这些 80 后却已经是成功的企业家，是左手毕业证，右手 CEO 的“老板 style”。

我希望年轻人都能尽早体验创业这样一个过程，即便最后失败，

这也绝对是自己人生非常有价值的一段经历。当然，我更希望我们的创业能够成功，这就要对创业这件事有充分的了解和准备。做到这一点，我们要做的不仅仅是拥有一些理论化的知识，更重要的是去观察其他创业者在这条路上会遇到哪些问题以及他们的应对方法。

基于上述想法，在这本书中，我会把手头大量创业者的案例拿出来和大家一起分享、分析，通过众多创业者的经历，和大家一起探讨在当前经济状态和市场环境下，创业型企业如何迅速成活，规避创业风险，实现用最少资源撬动最大利润的方法。

最后友情提示一下，如果你希望看到开公司的流程，如何去做财务报表，组织管理如何扁平化，人力资源怎样信息化等非常流程化或者学术化的东西，这本书可能会让你失望。但如果你希望获得的是**更实战的思维模式和更灵活的创业方法**，甚至后续还希望通过这本书和我以及我们的团队建立联系，获得持续的事业成长帮助，我建议你一定要把这本书好好看几遍，因为它一定会带给你意想不到的收获。

祝大家创业成功！

目 录

C O N T E N T S

序言 左手毕业证，右手 CEO：你也可以	1
----------------------	---



大数据时代， 抓住创业“云思维” 1

先拿单子，再铺摊子——风险最低的模式	3
“初创期”重在聚合资源	
——99% 的事儿不是必须的	8
“做轻”——往上游走，企业更容易活	13
突破瓶颈——保持理性，重新评估目标	17
赢在顶层设计——卓越企业的“战略机遇”	21



营销到位，赚钱不累 27

放狠招打组合拳——线上线下整合营销	29
要作秀，更要造势——饥饿营销模式浅谈	33
直观、完整、持续——新创企业 ICP 营销	40
野蛮生长不是流氓发展——企业家的野心与愿景	45
从消费者感受入手——认知价值定价法	50

03

卖什么都不如卖品牌 55

品牌聚焦——钉子 PK 野牛	57
品牌——主导客户选择	62
身价——个人品牌营销的精彩案例	66
服务到位，品牌自然对	69
坑人的“接单率 vs 利润率”	74

04

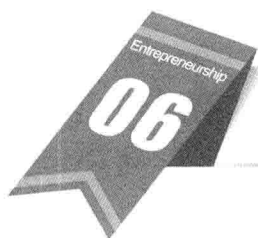
详解电商时代的新营销思维 79

全局化大视角，纵观网络营销	81
不是要做淘宝店才叫电商	86
渠道为王 VS 平台战略	90
新媒体时代——微信营销	94
新媒体时代——微博营销	99
数据库——依托大数据的精准营销	106



无团队，不创业 111

团队执行力——99% 在于能发挥特长	113
你的团队你激励	117
创业期驭人——拉拢和画饼	124
发展期治人——尊重和福利	129
一起为了提高工作效率	134
把控核心人才流失风险	138
开除员工的学问	142



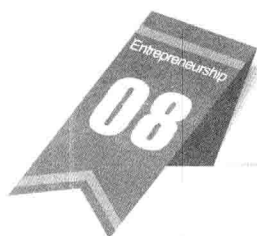
“找钱” 真的是门技术活 147

你要知道投资者是怎样筛选项目的	149
什么样的创新能吸引风险投资和天使投资	153
吸引投资的团队灵魂人物要有什么特点	157
怎么识别优秀的投资人	161
初创期怎么贷款	167



创业，你总会 遇到意想不到的事 173

需要优化我的商业模式	175
模式优化的三大因素与壁垒	178
商业模式的九大元素	183
给员工买社保就是给企业买保障	189
企业常见的其他法律问题	192



好项目抵不过乱财务 197

自己的钱、公司的钱和股东的钱	199
销售与成本管控，预算先行	203
现金流量表定生死	206
利润分析是老板的必修课	210
可以不做财务，不可以不懂财务报表	214

01

大数据时代，抓住创业“云思维”

“云思维”和普通思维的最大差别就在于，遇到问题的时候，后者会去想“我怎么解决这个问题会更好”；而前者的反应是“我让谁或者用什么样的资源去解决这个问题”。这两种思维所带来的结果就是，一个会把自己累死，一个会让自己有更多时间赚大钱。

所以，当你建立了“云思维”，创业其实就是水到渠成的事。



Entrepreneurship

先拿单子，再铺摊子——风险最低的模式

- ✓ 说创业难的人都是在吓唬你
- ✓ 没钱、没技术、没经验，照样赚大钱
- ✓ 先有销售，再做产品，最后铺摊子的逆向思维法

每次我们跟创业者交流的时候都会听到这样的评价——创业很难。

创业难在哪里？

有人说资金不足，有人说团队不好控制，有人说市场不好把握，还有不少人这几方面的问题都会面对。

毫无疑问，这些问题当中任何一个都可以决定企业的生死。尤其对于刚刚诞生的企业来说，这些问题也是不可避免会遇到的。此外，我们也可以从很多成功企业家的自传、对创业者的告诫等著作当中读到这样一个信号——创业是件非常困难的事情。再加上周围一些人都在感慨生意越来越难做，经济局势越来越不好，大家自然而然地会产生一种创业很难的感受。

但创业真的难吗？没钱、没技术、没经验的创业模式就一定行不通？

大家先看一个创业案例：

这个创业者是我的一个学生，他的经历很有代表性，大学学的是机械设计，毕业后一直在广州从事物流行业，干了几年存了5万元钱，后来因为家庭变故回到四川老家。回家以后他萌生了创业的想法，选来选去找了一个完全陌生的行业：饲养七彩山鸡。

只是简单的两句话，大家其实就可以看出来了，这就是一个典型的“三没创业”——没钱、没经验、没技术。

先说钱，只是前期打工赚来5万，算不上有资金；看技术，以前是学机械设计和搞物流的，跟养鸡一点边儿都沾不上，家里面也没人做过这一行；没有技术自然也谈不上经验，对山鸡的销售渠道更是一窍不通。这种创业模式，按照一般思路来看，显然是成功不了的。因为它太难了！

但是如果你启动“云思维”去思考一下，就会发现这三个问题都不是无法解决的。但是怎么解决这个问题，运用什么模式解决，这是有顺序的。

一般人提到创业，他的思维模式往往是：先铺摊子、做产品、再销售。

这种模式不是不可以，但对于那些资金有限的创业者来说风险会很大。我们以投资相对较低的服务业为例，比如要做一个小规模的广告设计公司，需要承担的成本除了前期公司注册费用外，大头就是房租、人工、设备维护和杂费。假设这个公司有5个人，租用一套60平米的办公室，那么每个月的开支我们大概可以算出来：

项目	单价	数量	总支出
房租	60 元 / 平米	60 平	3600 元
薪资	3500 元 / 人	5 人	17500 元
社保福利	1000 元 / 人	5 人	5000 元
物管、水电、通讯杂费	100 元 / 人	5 人	500 元
合计	26600 元		

每月2.66万的开支已经是压缩得非常厉害了。如果要公司的形象