

不要做天真的创业者，光有一腔热情是不够的
要做成熟的创业者，不仅有热情，还有创业的智慧，会布局，会规划

来自创业导师师的分享，解决创业问题，早日创业成功

创业管理实战

新创企业的成长模式

吴文辉◎著

ENTREPRENEURSHIP PRACTICE

如果你准备创业

那可以从本书得到创业项目和创业融资的灵感

如果你已经创业

那可以从本书得到创业管理和创业转型的启示



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

来自创业指导师的分享，解决创业问题，早日创业成功

创业管理实战

新创企业的成长模式

吴文辉◎著

ENTREPRENEURSHIP
PRACTICE

如果你准备创业
那可以从本书得到创业项目和创业融资的灵感

如果你已经创业
那可以从本书得到创业管理和创业转型的启示



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

创业管理实战：新创企业的成长模式 / 吴文辉著.

北京：中国经济出版社，2014.5

(中经培训 / 王景主编. 企业管理实战培训系列)

ISBN 978 - 7 - 5136 - 3226 - 3

I. ①创… II. ①吴… III. ①企业成长—研究 IV. ①F271

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 088749 号

责任编辑 牛慧珍

责任审读 贺 静

责任印制 马小宾

封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社

印刷者 三河市佳星印装有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 14.25

字 数 200 千字

版 次 2014 年 5 月第 1 版

印 次 2014 年 5 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 3226 - 3

定 价 38.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号



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 - 68330607）

版权所有 盗版必究（举报电话：010 - 68355416 010 - 68319282）

国家版权局反盗版举报中心（举报电话：12390） 服务热线：010 - 88386794

前 言

改革开放 30 多年来，随着中国民营经济的飞速发展，一大批创业公司犹如雨后春笋般不断涌现。作为一名长期致力于企业管理咨询和培训服务的实践者，我在十几年的职业生涯中接触到无数的创业者：有创业成功的，名利双收、春风得意，自不必说；也有创业失败的，失意沮丧之情溢于言表；有一些准备创业的，正充满激情、斗志昂扬地筹划着自己未来的事业版图；也有一些正在创业的，对企业发展过程中所遇到的瓶颈深感迷茫和困惑。

通过与这些创业者进行深入的探讨和交流，我能深深地理解他们在创业道路上的艰辛、烦恼和无奈，即使如今那些已经成功的企业家在回忆当初那段心酸的创业经历时，也不免发出“创业维艰”的感叹。处于不同阶段的创业者们也纷纷就创业方面的问题，向我咨询一些指导意见和建议，话题自然始终都是围绕“如何提高创业的成功率”展开的。

的确，创业是一场充满变数和风险的博弈，其间必然会遭遇诸多挫折和坎坷。尤其在这个竞争激烈且极具颠覆性的时代，初创型企业在创业资源极度匮乏的情况下，面对成熟管理型企业的猛烈炮火，其成长和发展境况可谓举步维艰，在夹缝中求生存。

据一项数据统计显示：在美国新创公司中，能够存活十年的公

司占比不足5%。创业的第一年中,就有40%的公司倒闭;创业五年内,又有40%的公司宣布破产;而幸存下来的20%的公司中,在下一个五年中又有80%相继倒闭。而相比之下,中国初创型企业的存活率也并不乐观。

由于工作的关系,我经常受邀参加一些创业交流活动。在与众多创业者交流的过程中,我发现很多年轻创业者尽管有强烈的创业冲动和激情,但是当我问到“诸位对于创业有怎样的规划”时,活动现场热烈的气氛顿时冷却下来。

事实上,我对这种情况并不感到丝毫惊讶——因为我知道,很多年轻人都是在毫无准备和规划的情况下就选择了创业,有的甚至是在听了马云、俞敏洪、牛根生等成功人士的励志演讲之后,就热血上涌、激情澎湃地决定要创业。

在此,我要向这些天真的创业者们提醒一句:创业并不像我们想象中的那么简单,不要去相信“一年创业、两年融资、三年上市”的创业神话,更不要相信单凭自己的一腔热情就能打拼出一番惊天伟业。对于创业者来说,要想提高创业的成功率,在创业之前你必须要做好周密的创业布局 and 规划。

那么,如何进行创业布局 and 规划呢?创业者可能会毫不犹豫地:“团队、资金、技术、人脉、客户,以及稍纵即逝的市场机会。”的确,要构建一家以盈利为目的的商业化组织,这些创业资源是保障你事业成功的基本前提。然而,如何有效地整合和配置这些资源,就涉及创业的本质问题,也就是即将要讲到的主题:创业管理——如何有效地规划和管理一家新创公司。我在给一些创业者做创业管理咨询和培训时,许多创业者向我提出了这样的问题:

——创业前需要做哪些准备?

——如何寻找合适的创业机会?

- 如何建立自己的创业模式?
- 如何获取各种创业资源?
- 如何建立自己的核心创业团队?
- 如何均衡各方利益相关者的利益?
- 如何取得投资者的信任和支持?
- 如何牢牢地掌握公司的控制权?
- 如何确保公司现金流的健康、通畅?
- 如何做好精确的财务预测与分析?
- 如何管理、培养和留住优秀创业人才?
- 如何将产品做到极致,拓展市场份额?
- 如何实现公司利润的持续增长?
- 如何实现初创公司到成熟管理公司的平稳过渡?

.....

针对创业者提出的以上问题,我根据自己多年来的创业管理培训实践经验,结合初创企业在成长和发展过程中所面临的问题和挑战,以抛砖引玉的方式做出简单的经验阐述,希望给创业者带来一些有益的启迪。本书主要包括9个部分的内容:

1) 创业准备。创业的道路上充满艰辛和坎坷,并不是所有人都适合创业。创业能否取得成功,在一定程度上取决于创业者身上的一些特质,比如创业思维、性格、商业嗅觉、事业心、心理素质以及学习能力等,而这些特质往往是与生俱来的。此外,一旦做出创业决定,它会对你的家庭生活产生很深的影响,因此创业者首先要对自己有一个清晰全面的认识,客观地评估自己,想清楚再出发。

2) 商业模式。选择怎样的创业模式,决定了创业者未来的创业方向。在如今这个瞬息万变的商业时代,创业模式也在不断发生变化,比如网络创业、概念创业、团队创业、兼职创业等,但对于

创业者来说,只要是适合自己的创业模式,就是最佳的商业模式。本章将针对创业模式的构建与选择做出简单的经验阐述。

3) 创业资源。创业资源是保障一个新创公司正常运作、实现盈利的基本前提和保障。本章将着重指导创业者应如何获取资金、技术、人才、客户等创业资源,以确保创业者能够利用有限的资源实现最大的价值。

4) 创业融资。资金是推动一个企业正常运营、快速发展的持续动力。然而,对于许多创业者来说,资金紧张是摆在他们面前的一个既现实又无奈的问题。融资是一个获取资金支持的重要渠道。在本章内容中,我将重点阐述不同创业群体应如何融资、在融资过程中应注意哪些事项、如何牢牢掌握公司的控制权,以及如何处理与投资人之间的关系等问题。

5) 资金管理。当创业者通过各种渠道获得资金以后,下一步的工作就是如何合理规划、管理和控制公司的财务状况,以确保新创公司的正常运营和高效运作。本章将重点介绍财务预测与分析、现金流管理、资金链紧张的应对措施、提高资金利用率等问题。

6) 创业合伙人。合伙创业是目前创业的一个重要发展趋势,但是合伙创业也存在较多的风险和局限。本章将主要阐述如何选择创业合伙人、如何将整个创业团队的力量拧成一股绳、如何将友情锁在规则的笼子里,以及家族企业如何避免出现内部纠纷等问题。

7) 人才管理。无论企业处于怎样的发展阶段,人才管理都始终是维系和支撑组织运营的重要一环,优秀的创业人才对于一个新创公司来说显得尤为重要。因此,本章将重点阐述如何招聘优秀的创业人才、如何提高员工的执行力、如何培养和留住优秀员工,以及如何有效地激励员工等问题。

8) 市场营销。一个企业要想实现利润持续增长、建立长久的竞

争优势，就不得不依赖于产品或服务，以及完善的市场营销策略。因此，创业公司如何专注于产品研发、如何争取和拓展市场份额、如何建立和提高客户忠诚度、如何赢得最高的关注度等，将是本章介绍和阐述的重点。

9) 过渡期管理。当初创公司成长和发展到一定阶段，就迎来了转型升级的新机遇。如何实现由创业型公司到成熟管理型公司的平稳过渡，是许多创业者要面临的一个重要问题，这在很大程度上决定了创业公司最终的命运走向。因此，在本章内容中，我将重点阐述创业者如何克服成长期的烦恼、如何实现利润的可持续增长、如何应对企业危机以及公关处理措施等问题。

本书对国内外一些知名企业的创业案例进行了系统的研究和分析，结合国内创业环境以及创业者所面临的挑战和困惑，致力于为广大创业者提供一些具有实战性的创业技巧。本书没有晦涩难懂的创业管理理论，力求每一章节均有趣可读、深入浅出，能够真正给创业者带来有益的思考和帮助。

最后，由衷地祝愿创业者们早日实现他们的创业理想。由于水平有限，本书难免有不足之处，敬请广大读者及同仁批评指正，以使本书更为完善，更好地为广大读者服务。

Contents

目 录

前 言

第一章 创业准备——创业，你准备好了吗？

第一节 风险评估：我适合创业吗？ / 3

第二节 等待晋升 VS 离职创业 / 9

第三节 你具备创业者的能力和素质吗？ / 14

第四节 你的第一份创业计划书 / 18

第二章 商业模式——打造属于你的核心竞争力

第一节 未来五年，你的创业方向在哪里？ / 27

第二节 成功的商业模式必须基于市场需求 / 32

第三节 7 个问题，诊断出完美的商业模式 / 36

第四节 商业模式不是赚钱模式，而是为客户创造价值 / 40

第五节 利用“SUCCESS”法则构建商业模式 / 43

第三章 创业资源——利用有限的资源创造最大的价值

第一节 资金：如何获得第一笔创业资金 / 53

第二节 人脉:建立无所不达的六度人脉网 / 57

第三节 团队:打造一个高效执行力的团队 / 61

第四节 品牌:让客户对你的产品感到物超所值 / 66

第四章 创业融资——创业公司如何实现资本嬗变?

第一节 融资前创业者必须要搞清楚的一件事 / 71

第二节 你真的需要 VC 吗? / 76

第三节 初创公司选择怎样的 VC 最合适? / 81

第四节 天使投资人最看好怎样的创业者? / 85

第五节 融资博弈:如何与投资者谈判? / 90

第六节 控制权之争:创始人 VS 投资人 / 96

第五章 资金管理——初创企业如何做好财务管理和规划?

第一节 做好精确的财务预测与分析 / 105

第二节 现金流管理:创业公司的生存命脉 / 108

第三节 初创公司如何降低运营成本? / 113

第四节 初创公司如何解决回款难的问题? / 116

第六章 创业合伙人——如何构建和管理核心创业团队?

第一节 树立共同的愿景、使命和价值观 / 123

第二节 如何构建一支优势互补的尖端团队? / 126

第三节 运用“TOPK 技术”选择创业合伙人 / 130

第四节 善于利用公司文化引领团队创意 / 135

第五节 家族企业如何实现“基业长青”的梦想? / 141

第七章 人才管理——如何管理、培养和留住优秀创业人才？

- 第一节 如何招到最佳的创业人才？ / 151
- 第二节 创业公司如何吸引和留住员工？ / 154
- 第三节 如何提高创业型团队的凝聚力？ / 159
- 第四节 新创公司如何提高员工的执行力？ / 164

第八章 市场营销——如何快速拓展市场份额？

- 第一节 提炼产品核心卖点，赋予产品“灵魂”（上） / 173
- 第二节 提炼产品核心卖点，赋予产品“灵魂”（下） / 179
- 第三节 社交媒体营销：建立和拓展品牌知名度 / 182
- 第四节 价值营销：让价格因素变得无足轻重（上） / 188
- 第五节 价值营销：让价格因素变得无足轻重（下） / 193

第九章 过渡期管理——由创业型公司到成熟管理型公司的转型

- 第一节 初创型公司如何克服成长的困惑？ / 201
- 第二节 如何实现企业利润的可持续增长？ / 205
- 第三节 初创公司危机公关处理的十项策略 / 209

第一章

创业准备

——创业,你准备好了吗?

第一节 风险评估:我适合创业吗?

第二节 等待晋升 VS 离职创业

第三节 你具备创业者的能力和素质吗?

第四节 你的第一份创业计划书

第一节 风险评估：我适合创业吗？

对于许多人来说，创业的确是一种不错的选择：可以从事自己感兴趣的工作；可以改善自己的经济条件，提高生活品质；不必饱受风霜地四处求职；也不必为了一份微薄的薪酬而对老板唯唯诺诺……尽管我们如今已经进入了“全民创业”的时代，然而我还是要善意地提醒一句：创业是一场充满巨大变数与风险的博弈。不是人人都适合创业，也并非所有的创业者都能获得成功——很多倒霉的家伙发现自己不适合创业时已经太晚了。

由于工作的关系，我经常参加一些创业交流见面会。许多如今已功成名就的企业家，在回忆当初那段创业打拼的经历时，无不感叹创业之艰辛，谈到动情处潸然泪下，甚至有些企业家对台下的创业者谆谆告诫：“不要去创业！”

奉劝创业者“不要去创业”，未免有些偏激。然而，对于那些有志于创业的朋友来说，要建立一家成功的企业，你可能要付出多年的时间和心血，其间会经历诸多心酸和磨难。很多创业者不得不牺牲自己的家庭生活，长期奋战在创业第一线，而所得的回报与自己的付出有时也往往不成正比。有的创业者在面对挑战时能愈挫愈勇，也能坦然面对牺牲，但是对于多年来一直稳坐格子间、拿着稳定高薪酬的人来说，要进行这样的转变可能会十分艰难。

因此，在创业之前，创业者必须对自己进行全面的创业风险与评估，确定自己是否适合创业。我曾经与许多创业方面的研究人员（学者、创业

导师、资深企业家)细致地探讨过这个话题。我们一致认为,尽管创业者的性格不尽相同,他们的资源和背景也有着千差万别,但是具备某种特质的创业者往往更容易取得成功,他们所做出的决定也往往更理性,能够将创业的风险降到最低。为此,我们为创业者拟定了一些问题,希望创业者在创业之前先冷静地思考一下这些问题:

◆Q1: 你是否愿意并且有能力承担巨大的财务风险?

对于初创企业来说,倘若缺乏足够的财力资源,企业随时都有可能面临不同程度上的财务风险,甚至会导致创业者损失相当部分的资产净值。

因此,创业者首先应该考虑的就是“创业本金”的问题:需要拿出多少钱去创业;一旦创业失败、赔掉了这笔钱,是否会影响到其他财务目标,比如生活消费支出、孩子的上学费用、紧急备用金等。此外,创业者也应该考虑到自己对于财务风险的承受能力,有的创业者面对财务亏损时能够安之若素,而有的创业者即使损失1万美元也会丧失创业信心。

◆Q2: 你的另一半是否支持你创业?

每当创业者前来向我咨询创业指导意见时,我都会问他们一个问题:“你的另一半是否支持你的创业决定?”我的意思很明显:在经营自己的企业时,也不要忽视经营自己的婚姻和家庭。创业失败带来的后果,往往是感情破裂、婚姻解体;即使创业成功,创业者也会面临许许多多的压力,往往将更多的时间和精力放在自己的事业上,因而就忽视了家庭生活。

因此,创业者在做出创业决定之前,应该与家人和另一半进行详细的沟通,跟他们剖析创业后可能对家庭生活产生的影响,比如在创业期间的时间投入、家庭日常的生活安排、未来可能要面临的财务风险,以及今后需要做出的牺牲,等等。

◆Q3: 你是否愿意牺牲自己的生活方式?

对于创业者来说,如果你习惯了稳定的薪酬、优厚的福利待遇、每年定期的带薪休假,那么当你在选择下海创业时,务必要慎重考虑。因为在创业初期,创业者必须要将自己全部的时间和精力投入到工作中,真正意

义上的带薪休假几乎是不可能的,而且还要尽量节省生活开支,以便将更多的钱投入到公司的运作当中。这样的工作和生活方式可能要继续很多年的时间,直到公司的运营逐渐步入正轨为止。

Charles 曾是国内一家上市公司的高层管理者。2005 年,他辞去了年薪 70 万元的工作,创办了自己的管理咨询公司,向客户提供管理咨询、员工培训与猎头招聘服务。创业之初的两年,一度让 Charles 感到难以适应。由于刚刚创办的企业知名度不高,所以很少有客户选择与他们这家咨询公司合作,因而公司的经营状况一直不见好转。

在面临房租、水电、人力等综合成本的情况下,Charles 不但没有能力给自己开薪水,而且要过着极度节俭的生活:自从创业那天起,他几乎没有去过餐厅吃饭,也没有闲暇给自己放假,甚至没有给他太太买过一件新衣服;而曾经与他一起工作过的同事,依然过着悠闲而轻松的生活:朝九晚五地工作,每月领取稳定的高薪,周末可以与亲友聚会,享受着公司各种优厚的福利待遇。

直到 2008 年,Charles 公司的经营状况才逐步好转,在行业内的知名度逐渐升高,累积的客户也越来越多。如今,他的公司年收入已经超过 1000 万元,而 Charles 也成为名副其实的成功创业家。

◆Q4: 你是否能够承担得起“多面手”的角色?

在企业创立初期,创业者所做的工作通常比较琐碎,比如融资、招聘、营销、财务、管理等环节都需要自己亲身参与和实践,而不是像成熟公司的管理者那样,只需挥舞着手中的指挥棒命令员工冲锋陷阵即可。

我在与一些创业者交流的时候,时常听到他们的抱怨:“由于自己是技术出身,为了专注于自己喜欢的工作,所以当初选择了创业。然而,创业之后我才发现,原来自己最初的想法与现实有很大的差距,我现在每天要将大部分时间花在公司的日常运营事务当中,真是烦死了!”

现实确是如此，在公司规模不大、组织架构尚且不健全的情况下，创业者必须要承担得起“多面手”的角色，既要专注于技术领域的研发和创新，也要对公司日常事务进行妥善的处理。

◆Q5：你能否在关键时刻果断地做出决策？

作为公司的创始人，你需要对公司的日常事务做出理智而正确的决策，而许多决策往往是在十万火急、没有任何引导的情况下做出的。因此，一个成功的创业家应该具备清晰、果断的思维，做事情绝不能优柔寡断。

美国著名软件咨询公司 SRT Solutions 的创始人比尔·瓦格纳（Bill Wagner），曾对 10000 多名企业家进行过一项调查研究，调查结果显示：成功的创业者与失败的创业者之间最大的区别，就在于前者善于在日常管理事务中做出理智而果断的决策；而后者的决策力则相对较弱，因此这样的创业者显然不适合担任领导者的角色。

◆Q6：你以前在实践自己的想法时都有怎样的表现？

或许每个人心中都有一个天才的想法，但是如何将自己的创意和灵感付诸实践，并成功地实现它，将是决定一个人是否适合创业的重要评估因素。对于创业者来说，仅有一个绝妙的想法和商业灵感，并不意味着你就能将想法转化为企业获利的法宝。除此之外，创业者还应该具备许多优秀的特质，比如干劲、沟通力、领导力、企业管理能力、敏锐的商业嗅觉等。

因此，你必须客观地审视自己的想法，评估自己能否将之成功地付诸实践。比如，你在学生时代有没有担任过领导职务；在曾经服务过的公司有没有独立策划、发起过重大项目；你是否具备良好的口才，受到周围朋友的欢迎；你的组织能力怎么样；你是否在同事和下属面前树立了较高的威望等。

◆Q7：你是否对自己即将进入的领域充满激情？

作为一名立志成功的创业者，你必须对自己的工作充满激情。而如果