

小额创业 训练营

小额创业专属理论+生动案例+实用工具

李不如◎著

零基础创业 走向成功企业的三十堂必修课

太平洋建设董事局主席、中国个体劳动者协会副会长
严昊 —— 倾情推荐

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE



小额创业 训练营

李不如◎著

太平洋建设董事局主席、中国个体劳动者协会副会长
严昊 —— 倾情推荐

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

内容简介

精辟紧凑的三十堂创业课,直指十大类小额创业亟需解决的问题,告别枯燥理论,紧贴创业实务,提供现实方案。一家活动行销公司四年八个月兴衰历程贯穿全书,生动印证了课程中的观点,更易于理解、应用。同时提供评估问卷、性格测试、工作表格等原创企业办公实用道具。

最后一课为互动反转,思索创业过程中可以规避和重新布局的问题,使阅读这本书成为最有意义的创业演练。

图书在版编目(CIP)数据

小额创业训练营/李不如著. —北京:中国铁道出版社,2015.1

ISBN 978-7-113-19260-0

I. ①小… II. ①李… III. ①中小企业—企业管理
IV. ①F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 213491 号

书 名:小额创业训练营
作 者:李不如 著

策划编辑:徐丽娜

责任编辑:徐丽娜

电话:010-51873038

电子信箱:wenyang211@163.com

封面设计:王 岩

版式设计:蓝 冰

责任校对:龚长江

责任印制:赵星辰

出版发行:中国铁道出版社(100054,北京市西城区右安门西街8号)

网 址:<http://www.tdpress.com>

印 刷:三河市宏盛印务有限公司

版 次:2015年1月第1版 2015年1月第1次印刷

开 本:700 mm×1 000 mm 1/16 印张:17 字数:297 千

书 号:ISBN 978-7-113-19260-0

定 价:42.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社读者服务部联系调换。电话:(010)51873174

打击盗版举报电话:(010)51873659

优秀的都是简单的

太平洋建设董事局主席、中国个体劳动者协会副会长 严昊

以创业必读、创业指南为名的书浩如星海，写的人一番激情阔论或照本宣科，看的人云里雾里，不知所云。理论是把简单的东西复杂化，理念是把复杂的东西简单化。优秀的都是简单的。对于企业特别是小微企业而言，他们需要的不是理论而是理念，是能够指导商业实战的理念。

这是一本作者从自己七年创业高低起落经历中提取教训的书，尤其是从合伙企业的失败里所感悟的内容，是很实在的。作者有专业的教育背景，但并未照搬经典理论，而是把适用于中国小额创业者的一些建议、方法、工具做了原创性的描述。

我答应给这本书作序，其实是看到了这些来源于实战、适应于实战的简单的理念。

社会经济环境对于工薪阶层的冲击越来越大：包括退休年龄延后、公司注册资本登记制度改革、养老保险或自主理财的争议等。使得更多不安现状的打工族更急切于走出创业这一步。

而小额创业者缺乏足够资金、人力资源紧缺，是最迫切需要寻求指导的创业人群。病急乱投医，他们渴望去吸取更多经营管理方面的专业知识。经典教材中的经营理论对小微企业无异于对牛弹琴，这不仅是这些干活的牛的悲哀，也是弹琴人的悲哀。小微企业需要更灵活、更具针对性、更符合现状的出版物。

目前市场上的创业指导类书籍层出不穷，既有抽象笼统的理论，也有琐碎细节的实务，乃至公司经营各方面的分项指引。比较缺乏具有更高适应性，融理念、实例、实用工具并融会贯通于创业全过程的书籍。这本书，可说是应时应运，实实在在为小额创业者指出了一条道路。

从错误中学习,在失败中成熟,是我崇尚的成长方式。书中作为贯穿案例的VG公司所遇到的一些问题、犯过的一些错误,也正是我们在现实中经常遇到,发生在私营企业之中的问题。提出的解决方案和工作方法虽主要基于其个人经历与感悟,但还是有相当的参考价值的,所谓“要问山多高,请问过来人”。

这样的一本书,因为有自己的经历、挫折与感悟,阅读体验不乏趣味。贯穿案例中的三位合伙人个性迥异,从创业到成为行业翘楚,而后遭遇各种危机,现实而又具有戏剧性,尤其企业被同行杯葛,一致抵制时的处理方式,让人感触很深。危机,就是危险背后往往隐藏着机遇。而我们不但要理解别人,还要理解别人对我们的不理解。

我推崇个性,希望部下个个都有个性。书中令我十分感兴趣的,还有员工个性化一章,作者也相当认同应尊重员工个性,并以五行划分各类个性特征,提出五行个性员工如何合作互补的方案,将传统文化的智慧运用到当代企业管理中,毫无违和感,令人眼前一亮。成就未来的是差异,引领差异的是个性。

当然,没有一本书能保证读者直通成功大道,但这本书还是值得所有小额创业者一读的,因为它的深入浅出,因为优秀的都是简单的。

这不只是一本书

一个理由

最近打开各种同学群聊天群，发现随着年龄变化和角色变化，这群同龄人对以往热衷的恋爱、游戏、购物三大话题已经逐渐降温，取而代之的是对职业前途、经济状况的担忧和烦扰。

忙投资，忙充电，忙着茫然。

前一阵退休年龄延后的争论，以及公司注册资本登记制度改革的消息又一石激起千层浪，唤起我写小额创业的心思。

从毕业后一年开始，拿着6000元年终奖创业，多番起落，到七年后重归原点。我的创业历程并非一个充满奇迹的成功案例，而是更体现着大多数小额创业者的真实生存状态。

如果当年安安分分进入大公司打拼，可能个人经济状况会比现在更好。

在这个前提下，许多对创业一途保持观望的朋友会问：那我们为什么创业？

这本书，会给这个疑问一个答案，也给自己七年的“折腾”一个理由。

一捆绳子

每个人都熟识这句话：临渊羡鱼不如退而结网。

尽管有若干失败的前例，创业的魔力仍然吸引着许多不甘现状的涉水者。

前辈们怀着“授人以渔”的信念奉献了大量创业指南类的书籍。

我们从来不缺选择。

而真能捕到鱼吗？答案见仁见智。

没有一种方法适合所有人，也没有一本书能成为点石成金的武林秘籍。

我想给的，不是一张万能渔网，而是一捆绳子。

行业选择，团队建设，客户关系，竞争与合作……每一条绳子代表着你在创业中会遇到的问题。

把绳子一条条排开，让你琢磨着，结成最适合自己的那张网。

一面铜镜

以史为鉴是中国人早就摸透的智慧。

前人用千百年的前仆后继所证明的，往往不是哪条路必胜，而是怎么走一定会输。

在时间的洪流中，你所走过的每一步，你所犯的每一个错误，你所疑惑的每一个问题，都曾被人踏过千次万次。可这种重复，何曾让人学会将问题看得剔透。人走过的痕迹，原来是宇宙中最大的黑洞，偏偏人人以为，自己可以是漏网的那个。

这本书里，贯穿了一家小额创业公司的兴衰。而举例中的三名合伙人，分别代表了“舞蹈者”“创想者”和“攀登者”三种不同风格的创业者。

希望它，能成为照出你影子的一面铜镜。

一次反转

如果犯过的错误没有安定下来好好思索的空间，就毫无意义。

现实没有再次回头的可能，却给了我们省视每一步，得以完善自我的机会。无

论这个机会是用来再次扬帆,还是纠正性格中的弱点,都弥足珍贵。

在这个创业历程里,有哪些转折关口是我们可以用来反转公司命运的?在我的空间里已经成为不可更改的过去,而在你未来的创业中,也许会成为改变企业运程的关键。

在本书的最后,我想和你一起参与到这个反转游戏中。你准备好了吗?

李不如

教程一	创业,从认识自我开始	2
	第一课 你可能是哪种创业者	2
	第二课 慎防死于安乐	7
	第三课 你离你的理想有多远	12
	【VG 的故事】 第一个月	16
	【实用工具】 你是否是天生创业狂	22
教程二	没有错的门,只有错的路	26
	第四课 祭出你的矛与盾	26
	第五课 奋斗终生的战场	33
	第六课 市场要什么,我们给什么	38
	【VG 的故事】 第三个月	41
	【实用工具】 创业行业选择可行性模型	49
教程三	和谁一起干很重要	54
	第七课 感情基准——需要感情而不困于感情	54
	第八课 互补基准——找互补的人,行互补的权	59
	第九课 愿景基准——未来规划是合伙之源	63
	【VG 的故事】 第九个月	68
	【实用工具】 角色分析	71

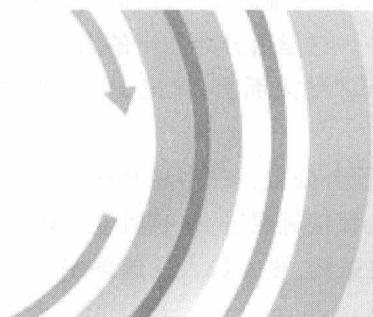
教程四	合伙？合作？雇佣？	76
	第十课 横向——合作者的三不准则	76
	第十一课 纵向——企业不同阶段的合作之选	84
	第十二课 变与不变之间的完美合作	90
		
	【VG 的故事】 第十二个月	94
	【实用工具】 合作关系私密文件夹	101
教程五	圈层系统与客户资源	104
	第十三课 做生意不是请客吃饭	104
	第十四课 圈层系统中的自我定位	109
	第十五课 客户关系准则	114
		
	【VG 的故事】 第十八个月	118
	【实用工具】 设计你的周四甜点日	124
教程六	个性化与职业化	126
	第十六课 尊重员工个性是用人之道	126
	第十七课 是时候职业化了么	130
	第十八课 职业化的解决之道	134
		
	【VG 的故事】 第二十二个月	140
	【实用工具】 空降兵的四大忌	147
教程七	和竞争者握手	150
	第十九课 竞争弱势企业的生存危机	150
	第二十课 竞争强势企业的潜在危机	155
	第二十一课 纵横捭阖的市场竞争	160

	【VG的故事】 第二十八个月	164
	【实用工具】 企业活力危机测试	172
教程八 机会只怕多		176
	第二十二课 跨行业的诱惑	176
	第二十三课 相关性多元化经营	182
	第二十四课 多元化经营需要底气	186
	【VG的故事】 第四十个月	191
	【实用工具】 新业务风险评估体系	199
教程九 家族企业喜忧录		202
	第二十五课 家族化经营,看上去很美	202
	第二十六课 家族企业的人情之累	208
	第二十七课 去芜取精的家族化经营	212
	【VG的故事】 第四十八个月	218
	【实用工具】 企业家精神自省开放题	223
教程十 合久必分		226
	第二十八课 退伙——合伙企业难以承受之殇	226
	第二十九课 当散伙已成定局	230
	【VG的故事】 第五十六个月	235
	【实用工具】 合伙人稳定性测试	243

反转章	246
第三十课 VG 公司进程诊断	246
【VG 的故事】 玩反转 VG 的 N 种可能	253
结语 危机与激情一线之隔	258

教程一

创业，从认识自我开始



- 你可能是哪种创业者
- 慎防死于安乐
- 你离你的理想有多远

【VG 的故事】 第一个月
【实用工具】 你是否是天生创业狂

教程一 创业,从认识自我开始

第一课 你可能是哪种创业者

三十年后,你会是哪一种人?

享受着别人的尊敬和自己的成就,已在时空长河中留下姓名,云淡风轻指点江山或怡然自得写意人生。这是百分之五的人。

虽无大成大业也过得惬意悠闲,回望过去,自觉人生丰富少有遗憾,能对儿孙诉说一番当年闯荡江湖的惊涛骇浪。这是百分之十五的人。

三十年如一日,盼着退休,盼着假日,怎么都想不起,时间去了哪里。说起功成名就的老友,往往开端是,如果当初我……这是百分之八十的人。

对大多数缺乏祖荫亦非专业领域天才的人而言,这三十年后的结果往往取决于自己对于职业生涯道路的规划。

鏖战职场或驰骋政界,钻研专业或服务公益,各有各的精彩。

而有一条人生道路是我们大多数人都曾经想过,并有机会去走,去由之获得价值实现的。却只有小部分人真正走上这条路,更少数人在这条路上坚持下去,无论成败都会使人得到无可替代的人生阅历。

这就是创业。

创业的成功与否没人能保证,唯一确定的是,如果你开始了创业这条路,你的生活就不再那么简单。

创业的开端往往大同小异,大多归于三种情况:原生型、发展型、突变型。

所谓原生型,代表着那些“血管里流动创业血液”、从未放弃过创业梦想的人。他们具有最浓烈的创业激情,并愿意付出极大代价,如果他们还具有百折不挠的意志和不断学习更正的态度,那么这类人创业的成功率是极高的。

许多人认为,如果他们一直持着“我必须有一番事业,而不是庸庸碌碌”这种想法,就代表其有创业的基因,是原生的创业者。但真正的原生型创业者并非只需要

一个意志,还带有一些在常人眼里“不正常”的特质。

他们认为,如果能预期十年后自己的生活,是多么无趣的事。

并不十分热衷赚钱和花钱,那些无法带来很大的愉悦感。

为了自己的想法能付诸实现,可以蛰伏五年,十年。

哪怕落到最低谷,也不会满足于一份高薪厚禄的工作,时刻准备下一次搏击。

享受创业的过程,无论起伏甘之若饴。

.....

这些特质,无法尽诉。通常,代表着冒险精神、控制欲、过人的坚韧乃至偏执。让这一类人天生与别人不同,这种天生或者和我们不了解的一些基因排列有关,更来自他们从幼时就接触的事物、教育、环境。

如果你不是这 5% 的天生创业者,是不是就无法拥有自己的事业王国? 当然不是。

原生型创业者和其他创业者最大的不同在于第一个决定:做,还是不做。

对于一个原生型创业者,他从踏入社会开始甚至是成年抑或拥有部分自主能力开始就专注于寻找创立自己事业的机会,一旦机会出现端倪往往愿意铤而走险,担负较大的机会成本去探索创业之路。

而非原生型创业者,也有超过半数甚至更多比例想过自己创业,只不过九成多的人止步于“想”。即使着手去干,如果抱着试试看的心态,想着留条后路,遇到困难也就举了白旗。

有没有付诸行动,有没有坚持付诸行动,此两点已经决定了起跑线上大多数人是否阵亡。

纵览我们所熟知的商业名流,绝大多数符合原生型创业者的特征。

这并不代表原生型创业者比其他类型创业者成功率高。而是因为商界人物有几方面的可能被我们熟知。

其一,此人具有较强的表现欲,着意将个人的形象塑造融合到整个企业的公关系统之中。

其二,此人具有商业行为或模式的独创性,其商业决策颠覆了常规认知,以使得大众瞩目。

其三,此人个人经历具有传奇性,虽未刻意张扬,已成励志版本。

而这三方面的特质,相较而言,更可能属于具有天生冒险家精神的原生型创业者。

于是,我们看到成为企业化身甚至民众知名度高于企业的王石、任志强、

陈光标、张朝阳、潘石屹、张兰等等,所言所行常在镁光灯下,时尚秀场、娱乐节目、慈善前沿、微博话题……语不惊人死不休也好,常常露脸有求存在感嫌疑也好,毫无疑问,他们是天生的创业者,有着强烈的控制欲、张扬的个性。

于是,马云、乔布斯成为受年轻人推崇的另类男神。马云的每一步商业发展决策因其精准的前瞻性和高效率的执行能力在世人看来如神来之笔。从中国第一家互联网商业网站到全球最大的 B2B 电子商务平台,从全球首个企业间网上信用商务平台到全国第一的第三方支付平台,他创立的淘宝更影响了中国上亿人民的购物习惯,2013 年更进军物流界。这些,足够使他成为世界瞩目的商业巨头。

乔布斯被誉为改变世界的力量,他的创新变革能力和美学理念从不缺乏拥趸。苹果设计,是工程与艺术的结合,是独一无二的标杆。他被世界铭记不仅因为他是苹果的联合创始人,前皮克斯的董事长,拥有 313 项发明专利的工程天才,更因为如甲骨文(Oracle)主管、亿万富翁拉里·埃里森所说:现在,人们已经很难想象一个没有苹果的世界会是什么样子。

于是,我们认识了 Facebook 的创始人马克·扎克伯格,让我们看到一个辍学的 80 后怎么登上全球福布斯富豪排行榜第八位;同时,2014 年 2 月,我们关注一条新闻:Facebook 斥资 190 亿美金,收购了美国移动互联网通讯工具 WhatsApp。WhatsApp 的创始人之一 Brian Acton 曾经被 Facebook 拒之门外。这两个年轻人的经历成了广大 80 后创业者的励志范本。

只是,在大众惊呼屌丝逆袭之时,暗想自己某日也可坐拥亿万财富,却没看到他们作为原生型创业者所具有的野心、坚韧、创新能力和冒险精神,以及他们作为创业基础的专业知识和经验储备。

第二类创业者称为发展型创业者,他们是三类之中最为稳健和理智的类型。也与其他两类有所交叉。

这一类创业者有着良好的教育背景和专业素养,通常在自己的专业领域发展顺利。当在职场遭遇瓶颈,或感觉厌倦失去激情,他们会逐渐开启自己创业的这一扇门。这种开启不是骤然发生的,而是一个筹谋良久的过程。

专业教育教给人的往往不是冒险,而是规避风险。社会经验与工作经历给予发展型创业者的是更为全面预见风险的能力,而后才是创业所需使用的各种资源。

他们的创业决策是一张张清单,无论有形还是无形。列举了自己所拥有的异于常人的优势,能调动的利于创业的资源,将面对的经济风险以及离开打工岗位的机会成本等。实则这一系列的清单很难做到真正客观,会随着创业者创业意愿的

强弱产生偏差,而影响最后的结果。

比如说,一个对创业非常向往,只是想确认“我这么做是理智行为”的人,做这样那样的衡量计算只是为了给自己一个斩钉截铁的理由。那么,他对维持现状将遇到的困扰、阻力自然会大大高估,而相反,则对创业的风险持乐观态度。

反之亦然,一个潜意识想灭绝自己创业念头的人,会给出无数看似理智的理由。

所以,发展型创业者的创业决策不是轻易而定的。一旦偏向于创业,做了这个决策,便会回复较为理性而实际的状态,为创业做好更加完备而积极进取的准备。

实际上,发展型创业者在企业创始人之中占了非常大的比重,且随着 50、60 后富一代们的退隐,这个比例将会越来越大。

我们也许会认识他们的企业,却难以接近企业后面的掌舵人。我们会在生活中接触不少产品与服务,但并不关心这是谁提供的。

因为发展型创业者的目标亦十分现实:企业稳步发展,市场份额逐步扩大。

我们的小额创业训练营教程,最为适用的也是发展型创业者。

相比前两者的主动寻求进取,突变型创业者更像被时代与际遇推向了创业道路,当时代的召唤与自身的意愿融为一体,创业便势在必行。

这一类创业者又分为两大类。

第一类是大时代背景下的创业者。主要是在 20 世纪后期中国改革巨浪中“下海”的这批前辈。有国企与机构变革中被推向市场机制中的,有被外部市场经济与先进理念、技术吸引主动投入市场大潮的,也有看到了市场经济的巨大收益而“不安于室”的。

大时代背景下的创业者被时代所驱使,或主动或被动,摸着石头过河,走向自己都难预计的创业旅程。他们的关键词是政策、勇气。

知名者,如柳传志。

他被认为是中国最具影响力的商业领袖之一。1984 年,柳传志等 11 名科研人员从中科院计算所一间不足 20 平方米的小平房起步,创办了联想。在他的领导下,联想控股已成为横跨实业与投资的大型综合企业,打造出了一批行业领先的企业,如:联想集团(Lenovo)、神州数码、君联资本、弘毅投资、融科智地等。

柳传志说起自己走向创业之路的心路历程:“我们这个年龄的人,大学毕业正赶上‘文化大革命’,有精力不知道干什么好,想做什么,都做不了,心里非常愤懑。”

在科学院计算所外部设备研究室做了 13 年磁记录电路的研究,柳传志发现自己所做的研究很难取得应用价值,与国外相比,差距太大。这坚定了他“跳出来”的