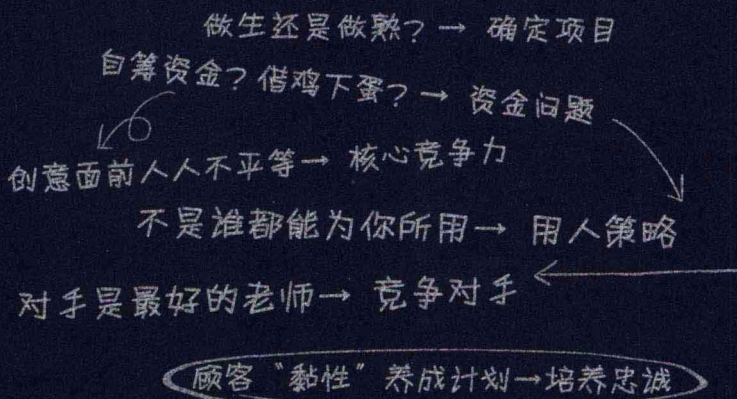


小老板的 创业经

创业头三年动作全分解



李治仪◎著

创业青年领袖人物
80后新偶像、资深品牌咨询师

李治仪

带你亲历创业第一现场，手把手教你走好创业头三年

企业初创期
实战指导书

北京联合出版公司

小老板的
创业经

创业头三年动作全分解

李治仪◎著

北京联合出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

小老板的创业经：创业头三年动作全分解/李治仪
著. —北京：北京联合出版公司，2013. 3
ISBN 978 - 7 - 5502 - 1251 - 0

I. ①小… II. ①李… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 290587 号

小老板的创业经：创业头三年动作全分解
作 者：李治仪
选题策划：北京时代光华图书有限公司
责任编辑：孙志文
封面设计：零三二五艺术设计
责任校对：廖文静

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京同文印刷有限责任公司印刷 新华书店经销

字数 187 千字 787 毫米×1092 毫米 1/16 11.75 印张

2013 年 3 月第 1 版 2013 年 3 月第 1 次印刷

印数 1—10000

ISBN 978 - 7 - 5502 - 1251 - 0

定价：32.00 元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容
版权所有，侵权必究

本书若有质量问题，请与本公司图书销售中心联系调换。电话：010 - 82894445

生存比发展更重要

陈毅元帅曾经写过的诗里有这么一句：“创业艰难百战多。”这里提到的“战”，对创业者来说，就是需要对创业中的“技术战”、“管理战”和“市场战”作好充分的心理准备。创业的人应该都知道影响公司发展最大的问题在哪里，那就是企业在生存和发展上的错误观念。

有很多中小型企业面临着“出师未捷身先死”的尴尬境地，不是“死”在竞争激烈的市场中，而是“死”在自己的错误观念里。很多创业者有性子急的毛病，总想着发展、发展、再发展。但是对于创业初期的公司来说，最重要的是先生存下来，而不是快速发展。盲目地“大跃进”，只会让企业在短时间的辉煌后如烟花一般消逝。

在跟创业者的接触当中，我们不时可以听到诸如“公司要发展到占据本地区的领先地位”、“营造有力度的销售网络”、“我们要成为行业的龙头”、“一定要占据市场的制高点”等看似远大的抱负。如果一些没有经验的创业者在短期的盈利之后作出这些不切实际的规划，这是可以理解的，但一些资深人士和专业的咨询公司在背后推波助澜就显得很莫名其妙了。在公司尚未成熟的时候，盲目地扩大规模，一味地追求发展是对创业者自己和公司很不负责任的做法。这不仅是错误的，还是十分危险的。

打个比方，你花12万元投资了一家餐饮店，前期客流量还不错，但是尚未回本，你就打算将它打造成“高水平硬件”、“全方位独特设计”的“星级饭店”，你觉得这样合适吗？又比如，你的企业生产女式包，但连国内的市场都没有打开，就忙着去开拓欧美市场，这种做法理智吗？

你的项目当前可能运营得很不错，10年之内的前景也非常好，这的确不错。但问题是，你怎样让自己的企业挺过最初的2~3年？这不是在泼你冷水，这是再现实不过的问题。有一组数据可能会让你对这种情况有更清晰的

认知：在一份国内企业成长情况的调查报告中，结果显示，国内企业的平均寿命是7年，民营企业的平均寿命甚至只有3年。北京中关村电子城里的企业，寿命超过5年的不到一成。

当然了，这种说法也不能绝对化，因为过去有企业在短短的时间里就成功的例子。但我还是要提醒你：阶段性不可逾越，做任何事情都有一个循序渐进的过程。在创业阶段，首先要解决的是企业的生存问题，企业生存的需要远远高于发展的需要。当然了，在企业已经成熟并且各方面都步入正常发展的轨道之后，还不采取发展措施，那也是不行的。

我们不能忽略的是，在这种“大跃进”式的盲目发展过程中，很多创业公司之所以短期内倒闭，急于求成是最关键的原因。创业初期的最大特点，就是生存比发展更重要。创业初期的目标一定是让公司的运作更加有效，而不是将公司的表象做得更大更漂亮，也不是做纸面上的文章，这个阶段公司更注重的是直接的成果，而不是过程，更不是外表。

因此，在公司的初创阶段，创业者应该思考的重点是如何能让公司长期盈利下去，如何能够生存下去，如何能在激烈的竞争当中确立自身独特的优势。此外，对于创业型公司来说，规范公司的管理不是在短时间内可以完成的事情，这需要长时间的尝试和磨合。综上所述，我们可以肯定，创业初期的目标一定是生存，而不是急着将公司标准化。

本书以创业初期公司需要做的事为线索，提倡以生存为第一要务，让创业者在了解创业流程的过程中斟酌应该如何围绕生存来运作企业。从无到有，从资金到人才，从人才到运营，从运营到客户，从客户到财务，帮助创业者将第一桶金收入囊中，从而找到立足之地。

| 目 录 | Contents

前言 生存比发展更重要	1
第一章 设计好了再上路	1
1. 想清楚了再行动 → 下决心	2
2. 创业计划不可少 → 筹划	4
3. 第一桶金青睐谁 → 评估自己	7
4. 摸摸水有多深 → 市场调查	9
5. 到有鱼的地方去钓鱼 → 创业机会	12
6. 你有什么，你要什么 → 性格，能力，目标	15
7. 做生还是做熟 → 确定项目	18
8. 自筹资金？借鸡下蛋？ → 资金问题	21
9. 单打独斗？相互扶持？ → 合伙人	24
第二章 兵马未动，粮草先行	29
1. 有抵押才有信任 → 创业信贷	30
2. 如何获得银行贷款 → 贷款技巧	33
3. 小资本吸引大鳄鱼 → 融资的艺术	39
4. 借钱是门学问 → 创业借钱	42
5. 巧妇善用少米而炊 → 资金利用	45
第三章 画好你的事业大饼	49
1. 奢侈品还是必需品 → 创业战略	50
2. 创意面前人人不平等 → 核心竞争力	53

3. 行业型还是机遇型 → 产品选择	56
4. 公司生存的制胜法宝 → 产品定位	58
5. 酒香也怕巷子深 → 经营地点	65
6. 情人节前开花店 → 开业时机	71
7. 资源处处有，看你会不会用 → 资源整合	74
第四章 企业发展一批狼	81
1. 设计创业人员蓝图 → 创业团队构建	82
2. 用系统替换人力 → 公司驾驭者	86
3. 期权是个什么玩意儿 → 激励制度	89
4. 让所有树木一起成长 → 集体培训	93
5. 有人的地方就有斗争 → 团队冲突	96
6. 有斗争就要协调 → 冲突处理	99
7. 不是谁都能为你所用 → 用人策略	103
8. 谈钱不伤感情 → 利益分配	106
第五章 有盈利，走下去	111
1. 螺丝钉如何运转 → 运作系统	112
2. 公司存亡的关键所在 → 经营模式	115
3. 对手是最好的老师 → 竞争对手	119
4. “吐丝”才能网罗来客 → 建立网站	123
5. 低成本运作的杀手锏 → 产品广告	127
6. 招牌好才有客人来 → 企业文化	131
第六章 有“上帝”，才有人买单	135
1. 看准了“上帝”再下手 → 目标客户	136
2. “财神爷”也要管理 → 抓住客户	139
3. 客户“黏性”养成计划 → 培养忠诚度	142
4. 态度是公司的标签 → 以服务吸引人	146

5. 温暖言辞是利器 → 服务语言	148
6. 公关活动必不可少 → 公关策划与技巧	152
第七章 精打细算总没错	157
1. 金库是需要打理的 → 财务管理	158
2. 创业预算要先行 → 财务预算	161
3. 如何开启二郎神的第三只眼睛 → 预算方法	164
4. 要想进，先要出 → 应付账款	167
5. 有的出，有的进 → 应收账款	170
6. 资金别出“幺蛾子” → 账款安全	173
7. 员工不可亏待 → 制定合理薪酬制度	175
8. 纳税是企业应尽的义务 → 税务知识	178

第一章

设计好了再上路

不论你创业的初衷是什么，既然下定了决心，就都需要你全身心地投入。创业梦想的实现要以系统的计划作为依托，在创业之前制订创业经营计划是必不可少的。

1. 想清楚了再行动 → 下决心

薛蛮子，天使投资人，UT 斯达康创始人之一。每次见创业者，他都会“拷问”对方：“你觉得自己的核心竞争力是什么？创业之前你想清楚了吗？”对自己的这种习惯，他是这么解释的：“中国人太聪明了，借助一些小伎俩的机会也很多。要想创业，得将别人想不清楚的事情想清楚才行。”作为成功的创业者，经常有人上门请教他。但他所在意的是，在双方交换了名片之后，那个准备创业的人能否在 3 分钟之内将事情讲清楚。“很多创业者都会犯一个错误，那就是他进入某个行业纯属偶然。一个亲戚、一个哥们儿、一个女人，都能将他推到某个行业。然后他像被打了鸡血一样，想都不想，就稀里糊涂地创业了。做得好或许还能盈利，做得不好就很容易赔得血本无归。”

薛蛮子说出了创业者需要做的第一件事：想清楚。

创业，顾名思义，就是白手起家。人们对创业的理解其实是比较宽泛的，本书所讲的创业，是指一个有着自己的商业想法的人，自己出来做老板。创业的过程就如女人怀孕一般，需要时时提心吊胆，不断提升自己的能力，才能保证孩子的“顺产”。对于大多数创业者来说，与其吃别人的剩饭，不如通过自身的努力，在“十月怀胎”之后生下自己的“事业宝宝”，充分地享受

“一朝分娩”的喜悦。也就是说，思考、决心和毅力在创业过程中显得尤为重要。那么，对于计划创业的人来说，究竟要思考哪些问题？

(1) 创业动机，说得出口吗？

“创业动机”是最关键，但又最不容易回答的问题，因为这需要创业者完全诚实地面对自己的境况。大部分创业者听到这个问题时，都会说出一个“官方答案”：我有明确的事业构想。其实这未必就是创业的真实动机。事业构想是创业后的举措，而不是创业者的原始动机。

打个比方，如果有个人说自己想成为作家，我们问他想成为作家的动机是什么，他回答：我有一个好故事。你觉得这种回答合理吗？这时你可能会想：这个人不会成为作家！你可能还会怀疑：等他写完那个故事，他还能继续写下去吗？对于创业来说，也是同样的道理：有些创业者以为有了自己的创业构想，或者觉得自己嗅到了独特的商机，就有了创业的理由。但事实上，商机和构想都只是创业的驱使动机，而不是最坚定、最持久的动机。

我把创业动机分成两类：一类是主动创业动机，还有一类是被动创业动机。后者的创业理由包括：我找不到好工作，我不想的人际关系复杂的公司里待着，我讨厌被老板管束……这些动机都属于被动创业动机。而主动创业则是有计划、有目的地选择适合自己、有发展前景的项目来创业。

主动创业和被动创业没有好坏之分，但值得一提的是，很多被动创业者的心态没有摆正，在折中的情形下，他们并不会下定决心去创业。在无从选择的情况下创业，没有丝毫准备，其成功几率会有多大就可想而知了。

(2) 你准备做的事，能不能赚到钱？

你有没有独特的思想，能否跟其他人的想法稍微有些不同？你只有比别人想得更多，才能提高成功的可能性。思考是不需要成本的，不要吝啬，在创业前给自己留点琢磨的时间。考虑清楚你准备做的事能不能赚到钱，用什么方式赚钱，什么时候可以赚钱。其实，天下所有事都是解决需求的问题。创业，就是满足别人在某方面的需求。从这个角度去挖掘你的创业突破口，看看你能提供的究竟是什么价值的“满足”。

(3) 有多少人在跟你抢饭碗？发展空间有多大？

如果你考虑在某个领域创业，就一定要想好应对竞争对手的措施。也许你的公司原本就不大，假如竞争对手在附近开了一家同样的公司，你准备拿什么跟人家竞争？在你所从事的行业内，你有什么招数可以在日后长时间内保持优势？在竞争中，你的发展余地有多大？你的个人经验和人际关系对你将要做的事有什么帮助？将这些问题考虑清楚，其他问题也就迎刃而解了。

(4) 起步资金从哪儿来？

创业不是儿戏，而是要与过去竞争，改变现状，因此起步资金是一定要有的。必须有钱，模式越新、想法越新，可能用到的资金也会越多。但一般的创业者最缺少的偏偏就是资金。正因为如此，在估算出需要投入的创业资金数额之后，就要有充足的资金准备，至少要保证周转金的来源。

(5) 谁是你的第一个伙伴？

在创业的第一年，最忌的就是临时拼凑起来的团队。优秀、专业、稳定的团队是创业成功的关键性因素，是创业者一定要想清楚的问题。真正可以独当一面，并且帮你排忧解难的核心团队很难组建，但是你必须组建。在这方面你要抱持像找对象一样的原则——宁缺毋滥，直至找到合适的合伙人或者合作团队。

抛却所有的疲惫和对失败的恐惧，试想有这么一群人，他们怀揣着共同的梦想，将所有的人力、物力整合在一起，花3~5年的时间去做同一件事，下定决心，踏踏实实，认认真真，一步一个脚印前进，他们怎么会不成功！

2. 创业计划不可少 → 筹划

不论你创业的初衷是什么，既然下定了决心，就都需要你全身心地投入。

创业梦想的实现要以系统的计划作为依托，在创业之前制订创业经营计划是必不可少的。

泡泡网的创始人李想，在创立“汽车之家”的时候，有人问他：“新浪、搜狐这些大型的门户网站也有与泡泡网类似的垂直频道，你要如何与他们竞争？你的创业计划是什么？”他的回答让投资方投了100万元：“我没有上过大学，但热衷于研究汽车。虽然我是以一个外行人的身份来做汽车网站的，但看汽车网站的有99%都是外行人。我最大的优势在于我是一个PC外行，但对国内几亿名草根网民的需求有深切的了解。汽车网站有一定的技术门槛，可以避免竞争者泛滥。中国有数亿人拥有汽车，我们有巨大的用户群。我们有良好的执行力，有迅速做大的‘病毒’营销方式。大型门户网站周末休息，而我们的网站周末继续上班。因为看车的人大多都是在周末才有时间比价，查看最新信息。”如今，“汽车之家”已经成为全球最大的独立汽车网站。

上面这个例子告诉我们，创业者有明确的创业计划，知道自己在做什么，并且想得和别人不一样，这就是机会。创业经营计划是创业者把握事业方向的风向标，创业者可以在制订计划的过程中评估任何可能出现的状况。对于并非独资而想要筹集资金的创业者来说，创业计划的说服作用尤其明显。合伙人或投资者要看你提出的创业方案是否可行，只有白纸黑字、有理有据的计划和分析才能让人心甘情愿地掏腰包。即便是从自己的亲友处募集资金，或者是自己独资，一份条理分明的计划书也会让你的事业发展事半功倍。

一般来说，在做创业计划的时候，需要制定的内容包括：行业分析、经营方法、挫折应对、资金筹集、费用分析、中长期发展目标、人员规划等（主要的计划项目及说明见表1）。其中每个项目都必须有细则分析，计划制订得越详细，后期遇到的创业问题就会越少，这在某种程度上降低了失败的风险。

在创业计划内，所有的项目分析都必须建立在真实、有效的调查基础之上，不能凭借自己的预估和想象来作主观判断。根据创业计划书的分析，明确创业目标，将大目标分解成各个阶段的小目标，同时列出不同时期的详细工作步骤与内容。

创业者们要注意的是，在制订创业计划时没有必要花费太多的时间去跑图书馆、跑市场，之后再写出冗繁的长篇大论，加之没有经过调查的数据假设。这样不仅浪费时间，还会在日后的实施中发现计划书与事业发展情况不相符，甚至背道而驰。这种创业计划往往会因为假想的分析而导致失望情绪，影响到创业决心。这与花时间撰写真正的创业计划不相矛盾，有些琐碎之事必须真正着手做了才会有解决方法，而不可能在创业之前就将事事都计划好才行动。

做创业计划是一件很严谨的事，必须有理有据，不要加入个人想象。要知道，想象虽然很美好，但往往是靠不住的。要想做好，就一定要基于数据和调查，扩充自己的行业知识，这样才能让自己走在行业前端。

表 1 主要的计划项目及说明

项目	说明
行业分析	创业，可选择的行业多种多样。对自己未曾熟悉的领域，创业者需要多方面了解，花足够的精力和时间去调查行业内的销售渠道、管理费用、竞争优势、价格标准等
特殊想法	你的创业想法是否在其他创业者身上实现过？通常来说，创业成功的大型公司的经营方式，较之那些尚未被验证过的特殊想法更现实。在考核创业构想的实现几率时，别忘了在有经验的企业家中流传的一句名言：“尚未被实施的好主意往往可能实施不了。”这不是泼你冷水，而是告诉你：调查、计划好了再行动
发展目标	当创业者的某项计划得以实施之后，他会感到由衷的兴奋。但是之后呢？一个星期、一个月，甚至半年之后，将会是什么情况？创业者又想达成什么样的目标？用计划来代替你在某个时期的想法，将它写下来，时常看看自己“最初的梦想”
人脉资源	开始创业的过程，实际上就是一个组织供应商、承包商、客户源和雇员的过程。为了让事业开展得更为顺利，你应该有一个可供取用的个人关系网，否则很容易陷入用人不当或者滥竽充数的陷阱中
资金回报	创业的主要目的就是盈利。但是，你在快速致富过程中所能得到的绝不仅仅是金钱。在考虑价值、体验之余，实际地考量自己在正常情况下的资金回报来源以及支撑创业头一年的周转金是非常有必要的。要明确如何管账，避免创业到一半而资金不足，使创业陷入僵局
人员聘请	人才是创业必不可少的元素。人员的聘请是一门学问，要根据创业领域来划分聘请标准。即便是合伙创业，也要严格地考量对方的经验和实力，切勿随便与人合作

3. 第一桶金青睐谁 → 评估自己

比尔·盖茨从哈佛退学后创建了微软公司；杨致远放弃学士学位创建了雅虎；康盛创想 CEO 戴志康上大学时就赚到了自己的第一个 50 万元，26 岁拥有一家年营业额达到 500 万元的公司……如今，创业神话已经不稀奇，并且奇迹一个接着一个。这些创业者有什么共同特质，为什么第一桶金会青睐他们？什么样的创业者比较容易成功？这是我们要探讨的问题。

(1) 创业者不能太“安分”

在创业之前，你要先分析一下自己的性格中有没有“不安分”的因素。不安分，不是指盲目冲动，而是指骨子里的不服输，不满足于现状。或许这种不安分在平时不会表现出来，甚至连你自己也没有意识到，但是在遇到较大挑战的时候，它会是决定你选择的最关键的因素。

(2) 梦想是你的精神食粮

姬十三，科学松鼠会的发起人，果壳网的创办人之一，他创造了年轻人创业的神话。作为创业楷模的他，在某次接受媒体采访的时候谈及：并不是每个人都适合创业，创业之前一定要有积淀，有所积蓄。这种积蓄未必是金钱上的——你要对自己所涉猎的领域有独到的见解，要找到志同道合的团队，找到资源。“梦想也是一个创业者所必需的，虽然有人总是强调创业的时候不要谈梦想，但对我来说，让科学流行起来，这就是我的梦想。有梦想的人才能走创业这条路。在追求梦想的过程中，不断有人加入，也有人离梦想而去。但我认为，只有真正的梦想，才有足够的凝聚力，值得创业者一生坚持。”

姬十三说出了创业者最需要具备的元素之一：梦想。不安分是否等同于有梦想？这也未必。不安分，或许只能让你成为一个个体户、小老板；但梦想，是让你成为一个“成功而有影响力”的创业者的催化剂。

(3) 创业是冒险者的游戏

创业者需要有冒险精神，那么究竟什么才是冒险精神？创业成功，有六成是由客观因素决定的，最多只有四成是由创业者自己决定的。是否有冒险精神在这个时候决定着一个创业者是否会迈出艰难的第一步。一个具有冒险精神的人，善于从正面、积极的角度看问题，容易在一件平常的事情里看到机会，忽略问题和失败。诸多关于创业者的心理研究结论表明，有70%的创业者具有“盲目乐观”的精神，不惧怕可能遭遇的失败。

(4) 创业需要整合思维

一个具备成功创业者潜质的人，还必须是一个懂得整合思考、系统思考的人。这是一种联想性的思维方式，具备这种思维的人往往能够发现两个毫不相关的东西之间的某种联系。这是创业者创新能力的重要来源，可以帮助创业者发现商机，从当前看到未来。在整合思考之后理清脉络，这是创业成功的基石。

(5) “想好了，就去做”的执行力

什么是执行力？简单来说，就是“想好了，就去做”的行动力。很多创业者都会制定短期目标和长期目标，我们不妨逆向思考一下：若你有一颗事业雄心，需要三年或者更久达到一定的目标，以常理推断，创业第一年的里程碑是什么，需要执行哪些任务？很多创业者很容易忽视这一点，或者在这一点上高估自己。让人遗憾的是，有很多有追求、有梦想，也很努力的创业者，因为执行力不强而创业失败，或者沦为平庸之辈。

(6) 能勤奋，也要专注

创业是一件挑战人的意志力的事。世人在智力方面其实是差不多的，要想脱颖而出，勤奋和专注力是必不可少的。对国内的企业家来说，勤奋是比较容易做到的。但是在专注力这一点上，经常有一些聪明人做不到。何为专注力？就是不分散注意力，将注意力集中在对你的事业起关键作用的人与事

上。诱惑太多，会让人分心。因此，专注力成为衡量一个人是否适合创业的重要标准之一。

(7) 创业者要有高效的学习能力

很多创业者都知道创业第一年有一条“死亡曲线”，就是在事业刚起步，尚未达到盈亏平衡之前，公司的资金不断减少的轨迹。这是一个关系企业存亡的阶段，十分重要。相比之下，在“死亡曲线”的掩盖下，容易被忽视的是创业者的“学习曲线”。在风云变幻的商场竞争中，背后起主要作用的就是创业者的快速学习能力——付出最少的时间，得到最多的能力和经验。一个学习能力强的创业者和团队，往往是企业安然度过创业第一年的保证。

4. 摸摸水有多深 → 市场调查

做一件事情之前，总得先去调查一番，摸摸水到底有多深。这既是一个好习惯，又是创业之前一定要做的事。然而，随着市场信息量的剧增，现在要想做一次有价值的市场调查是十分困难的，尤其困难的是搜集那些数据化的或者第三方的调查资料。

20年前，我们要想进入食品行业，调查食品市场，只需要把三个地方摸透了就可以：街头小贩、百货商场、一般小店。现在做调查，还得去各大超市、学校、写字楼、酒店，甚至包括浏览数量庞大的网店。

我们都知道创业之前的市场调查很重要，但是市场调查究竟可以给创业者带来什么好处呢？调查是为了辅助创业，若是面对一个全新的领域，调查也是取得论据的途径，因为你由此可以知道消费者对你的想法抱持什么样的态度。

调查有很多种：启发式的调查、否定式的调查、选择式的调查、论证式的调查。但是有些所谓的正统调查，往往是事业失败的原因。那么，市场调查是否还有用？答案自然是肯定的，重点在于你调查的是什么。