

不折腾

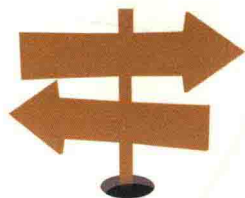
大众创业成功法则

创业何以不死？

接地气的大众创业实战指南
手把手教你从0到1开创商业与未来

百万级销量
畅销书作家

余胜海 著



陈春花 陈九霖 作序

马 云 柳传志 张瑞敏
刘强东 刘永好 史玉柱

等倾情荐读



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

不折腾

大众创业成功法则

余胜海 著

余胜海

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目 (CIP) 数据

不折腾：大众创业成功法则 / 余胜海著. — 北京：电子工业出版社，2018.10

ISBN 978-7-121-34334-6

I. ①不… II. ①余… III. ①创业—研究—中国 IV. ①F249.214

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 103633 号

策划编辑：刘声峰

责任编辑：黄 菲

文字编辑：王欣怡 特约编辑：刘广钦 刘红涛

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1 000 1/16 印张：23.25 字数：338 千字

版 次：2018 年 10 月第 1 版

印 次：2018 年 10 月第 1 次印刷

定 价：59.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：39852583 (QQ)。

赞 誉

同样是创业，为什么有人成功，有人却失败？翻开余胜海先生的《不折腾》这本书，就能找到你想要的答案。

——马云（阿里巴巴集团董事局主席）

作者把他观察到的在创业过程中所遇到的各种“坑”和决定成败的细节都写入书中，提醒创业者得掌握这些常识，避开创业陷阱和误区，将创业的风险降至最低。

——陈春花（北京大学国家发展研究院管理学教授、BiMBA 商学院院长）

《不折腾》这本书，简单、透彻、适用，给人启发；让创业者绕过陷阱，少走弯路，快速完成从创业者到创业家再到企业家的迭代蜕变！

——张瑞敏（海尔集团董事局主席、首席执行官）

本书以朴实的语言，简明地对创业中遇到的各种难题进行了归纳总结，并根据自己的创业实践，提出了有效解决办法，为“草根”创业者和刚刚毕业的创业大学生提供了非常宝贵的知识和经验，让你赢在起跑线上。

——柳传志（联想集团创始人、联想控股公司董事长）

胜海的这本书，是汇聚了中国本土成千上万创业者的经验和教训，并结合自己的亲身实践写出来的，里面都是“干货”，具有很强的操作性和实用性，是一本很接地气的创业书籍！

——陈九霖（北京约瑟投资有限公司董事长）

本书涵盖了决定创业成败的各个关键阶段和所有问题，有理论、有方法、有见解、有案例、有忠告、有反思、接地气，实用性非常强，堪称一部实战版的创业宝典。

——刘强东（京东商城董事局主席兼首席执行官）

本书针对创业过程中经常遇到的问题和困惑进行了详细的解答，是一本非常实用的入门工具书。阅读它，学习它，借鉴它，然后开始行动，将让你的梦想照进现实！

——史玉柱（巨人网络董事长）

掌握一些商业常识和创业基本技能是创业成功的基础。虽说这些知识不能担保你创业一定成功，但我们有理由相信，掌握本书中的这些商业常识和创业法则，一定可以成功当老板。

——刘永好（新希望集团董事长）

如果说激情是创业的引擎，那么方法便是创业的罗盘。没有方向的冲动创业，只能导致失败。只有正确的方法，才能产生成功的结果。只要找对了路，就不怕路有多远。这本书为创业者提供了方法，指出了方向，指明了道路，是创业者的必备手册。

——余明阳（上海交通大学管理学院教授）

创业的路上，总有一些“坑”在等着创业者。本书凝聚众多创业者的经验教训，剖析陷阱和误区，解决创业难题，让你打破创业九死一生的“魔咒”！

——余晨（易宝支付联合创始人、总裁）

余胜海老师这本书不仅有系统、科学的理论，还有生动翔实的案例和创业时不可不知的细节；既让你高屋建瓴地考虑战略与布局，又让你深刻领悟创业的成败得失，虚实之间，都是“干货”！

——谭天（蒙自源餐饮连锁集团副总裁）

作者从1000多个创业实践案例中总结出来的创业成功九大法则，一针见血，击中当下中国创业者的软肋，实操性很强。诚挚引荐给准备走上创业之路和已在创业路上的朋友们。

——邓斌（书享界创始人、转型家联合创始人）

创业是“九死一生”的冒险，试错成本极高。对大多数创业者来说，其目标首先是少犯错，生存下来，而后才是求发展。这本书犹如贝爷求生指南，以大量实例启发创业者，帮其避免不该犯的错误，毕竟生存才是硬道理！

——唐文（氢原子 CEO）

创业既是一个实践过程，也是一个自我认知的过程。创业没有固定模式，但有必须面对的共同问题。余胜海先生在本书中为你指出这些必须面对的问题及对问题的思考。我相信读者一定能从中找到共鸣和创业成功之道。

——余序洲（中南民族大学管理学院教授）

推荐序1

创业是一种选择

陈春花

北京大学国家发展研究院管理学教授、
BIMBA 商学院院长

胜海把书稿发给我时，我并未从“创业教程”这个角度去理解这本书，但是我在阅读完全书后，的确发现，这是一本完整地讲授如何创业的书籍，尤其是书中介绍的众多创业案例，比较完整地论述了创业所涉及的方方面面。这本书可以作为创业工具书使用，并且它还结合了大量的创业实践案例，为创业者提供了从创业前的准备到项目的选择，从寻找合伙人到组建高效团队再到激励员工，从人脉关系的建立到客户关系的维护等全方位的创业建议，为创业者提供实战指导。

我喜欢有关创业的话题，因为在一个国家或地区的经济发展中，创新与创业起着举足轻重的作用。埃德蒙·菲尔普斯教授专门研究“大众创新如何带来国家的繁荣”的课题，在他看来，“草根”创业是一股极其重要的推动力量。他认为，“本土创新源自人民的冒险精神和发挥创造力的意愿，它们一直深入到社会的‘草根’阶层，并且有相应的制度使这种愿望得以实现，使人们能以这些‘冒险’活动为生。”不断涌现的创业者和企业家，是英美两国经济活力得以释放的主要原因之一，也是我国改革开放 40 年来，经济高速发展的主要原因之一，而这正是我尤为关注创新与创业的原因。

但是，我们也深知，创业并不是一件容易的事情，即使在今天，新技术使得很多“独角兽”公司快速崛起，但是如果我们来看一组数字，也许你会变得更加理性一些。让我们先从股市市值来看，2014 年美国的所有上市公司的市

值约为 26.1 万亿美元，而同年美国“独角兽”企业的市值约为 4030 亿美元。这意味着美国“独角兽”企业的市值仅占美国上市公司总市值的 1.5%。再看看中国，2015 年中国所有上市公司的市值大概为 9.6 万亿美元，中国“独角兽”公司的市值约为 2390 亿美元，这意味着中国“独角兽”企业的市值仅占中国上市公司总市值的 2.5%。这两组数字说明，“独角兽”企业所占比例非常小。这也意味着，虽然“独角兽企业”“快公司”“炫公司”等名词在商业世界不断涌现，但真正成功的创业企业少之又少，这也是建议大家看这本书的原因。

胜海把他观察到的在创业过程中所遇到的各种“坑”和决定成败的细节都写入书中，提醒创业者得掌握这些常识，避开创业陷阱和误区，将创业的风险降至最低。一个人如果不懂基本的商业模式知识，怎么能构架起具有独特核心竞争力的运营系统？一个人如果不懂管理知识，怎么能打造出一个坚强、高效的团队？一个人如果不懂市场营销知识，怎么能在竞争激烈的市场中站稳脚跟？

胜海对上千个成功创业的案例进行研究后，发现了它们共同反映的九大成功创业法则：第一法则，抓住机遇，立即行动；第二法则，做自己喜欢做的事；第三法则，专注；第四法则，诚实守信；第五法则，踏踏实实从小生意做起；第六法则，不断学习；第七法则，放下面子；第八法则，坚持创新；第九法则，把赚钱当作一种习惯。同时，胜海也列举了许多令人深思的真实案例，值得读者仔细阅读。这九大法则也许只是一种归纳，我更希望它们可以帮助创业者梳理出自己的见解，做出自己的选择和判断。

一个创业者，最需要想清楚的就是如何承受自己选择的结果，如何去承受创业过程中所要经历的种种压力，甚至如何面对失败。这些问题的答案并不能在一本书中找到，必须由创业者自己在创业过程中不断寻找。无论你是否做出选择，只要选择创业，你就要学会从外向内看问题，就要学会与客户在一起，就要学会融入环境中，就要学会与伙伴合作，向市场学习。持续学习是创业者永恒的话题。

在我看来，创业企业的领导者必须学会做好四件重要的事情。第一件重要

的事情是要做好企业的产品和服务，因为创业者是靠这个来立命的。第二件重要的事情是一定要理解市场的本质是什么，这是非常关键的。熊彼特对创新有一个很好的定义，在他看来，创新体现在五个方面：新产品、新市场、新的替代原材料、新的商业模式和新的企业组合。而现在，很多创业者比较关心创新，关心迭代和颠覆，往往忘记了，创新要回归到商业和市场中来。第三件重要的事情是保证现金流的稳定，而且现金流要来源于企业的业务和利润，不是来源于投资者。第四件重要的事情是找对人。创业者需要有合作团队，团队需要共同的价值观，因为创业企业会遇到很多挑战，如果成员的价值观不一致，创业很难取得成效。对于创业者而言，这四件事情很重要，胜海在本书中对此都有涉及，并且给出了做好这四件事的具体方法，你在阅读本书时，能够感受到这一切。

创业是一个选择的过程，没有人能够预测在创业过程中会发生什么，创业者能够做的就是不断行动、学习、试错及迭代。我要特别强调的是，当你做出创业选择的时候，你能够真切体验到投入事业、迎接挑战、自我实现及个人成长带来的美好。

推荐序2

从创业者到企业家的桥梁

陈九霖

(北京约瑟投资有限公司董事长)

我结识余胜海老弟是从读他的《能源战争》开始的。最近，我在参加中共十九大精神培训，日程安排得很紧凑。他把这本书稿发给我阅读，并请我写序言，我这个企业界的“老兵”和投资者欣然应许。我参加这次培训最大的收获之一就是深刻理解了关于我国进入新时代的系列论述，于是，我就用我的手机，以“新时代”为主题，敲下了这个不敢称为序言的“序言”。

在新时代，越来越多的青年选择创业，梦想有朝一日可以成为下一个马云或马化腾，或者退而求其次，成为当年的“打工皇帝”陈九霖。可是，就算众多创业者同时起步，从同一个起跑线上出发，他们的创业结果却有天壤之别。有的人血本无归，有的人却能笑傲江湖，这其中究竟有什么秘密呢？我在刚刚出版的《商业的逻辑》一书中总结了我近30年的商业经历，也分析了其他成功商业人士的经验，在第1章就阐述了“先做人后立业”的道理，并将其列为商业的第一个逻辑；我还重点分析了企业家和企业家精神。我的好朋友余胜海在本书中，也首先分析了创业者精神。

我是一个创业者和投资人，胜海是一个知名的财经作家，专注于媒体、企业管理和创投咨询30年，深入接触众多商界名流。我们的共同认知是，要成为优秀的企业家，首先就要成为优秀的创业者，而成功的关键在于人。胜海围绕这个关键点，在其著作中分列10章，展开了深入浅出、有理有据、细致入微的分析。

胜海在第1章里总结了创业者必备的八大素质，鞭辟入里、振聋发聩。第2章详细分析创业者在创业之前应该做好哪些准备工作，从认知定位到如何做市场调查再到如何判断商业模式的优劣，内容通俗易懂，真正做到“拿来即用，用即见效”。第3章对项目的选择进行了深入分析：如何选择项目？创业项目是否靠谱？如何降低创业投资风险？胜海的箴言能够帮助创业者少走弯路。第4章，胜海从理论高度教你如何寻找理想的合伙人，因为新时代是合伙人的时代，单枪匹马的创业既难长久又不被投资人看好。企业想要长足发展，需要有一支高绩效的团队，而如何打造一支高绩效团队？如何让新员工快速融入团队？如何避免人才流失？如何做到有效授权？这些困扰你已久的问题，胜海在第5章里抽丝剥茧般地为你罗列了众多方法，等着你一一探索与运用。在第6章，他将告诉你如何有效运用15种激励方法推动企业一步一步地向前发展。想要成功创业既需要内部合理有效的运行机制，也离不开良好的外部环境，因此，在第7章，他将告诉你如何赢得客户、维护客户关系、找准客户痛点。在第8章，他将告诉你如何搭建良好的人脉，让人脉资源给你带来源源不断的“钱脉”。在第9章，胜海在对上千个创业成功案例进行研究后，总结出了创业成功的九大法则，它是每一个有志于创业的青年不可错过的成功方法。在“大众创业，万众创新”的号召下，国内进入创业的繁盛期，大众创业、创新高歌猛进，使创业泡沫日益膨胀，很多创业公司陷入了“九死一生”的“魔咒”。在第10章，胜海深度剖析了创业公司的11种死因，并列举了很多典型的案例。前车之鉴，后事之师，这些失败的教训值得创业者们吸取，以免重蹈覆辙。

胜海的这本书，是汇聚了中国本土成千上万创业者的经验和教训，并结合自己的亲身创业实践写出来的，书中都是“干货”，具有很强的操作性和实用性，是一本很接地气的创业书籍，为创业者搭建了一座通往企业家的桥梁！

前言

Preface

在“大众创业，万众创新”的号召下，创业浪潮席卷全国。现在，人们都在谈创业，与朋友聊天，如果不“扯”上几句“创客空间”“天使轮”“AI”“IPO”，都有点不好意思。有人开玩笑说，如今在中关村创业大街，如果一杯咖啡泼到两个人，其中一个人会是CEO，另一个会是创始人。由此可见，这股创业热潮有多么凶猛。但是静下心来琢磨，我们会发现创业其实是一件挺悲摧的事情——极少数成功者被供奉上神坛，而无数倒下去的“烈士”却连墓志铭都没人看。

理想很丰满，现实很骨感。有统计数据显示，目前，中国的创业成功率不到10%，初创企业的存活期最长的只有四年，最短的不到一年。我们身边数不胜数的失败例子都在证实着这个事实。作为一名财经媒体人、管理顾问和创业导师，这些失败案例时常让我陷入深思，而那些成功的案例时常让我警醒。我切身感受到：在成功与失败之间，在小企业与大企业之间，真的只有一滴血的距离！

创业失败率如此之高，其原因是多方面的，但主因是很多创业者不具备应有的素质和能力。有些人对创业的基本规律，甚至是最基本的常识都不懂，根本不管自己是否具备创业条件，有没有经营管理能力，就盲目跟风创业。仓促上阵必将狼狈下马，创业者还要为此支付昂贵的“学费”。

投资界有句名言：风险投资成功的第一要素是人，第二要素是人，第三要

素还是人。此话足以证明投资人对创业者素质的关注程度。许多成功案例也证明，创业项目、商业计划、商业模式等都可适时而变，唯有创业者的基本素质难以在短时间内改变。因此，创业能否成功，与创业者的综合素质和能力有着很大的关系。如果你不是当老板的那块料，就请远离创业。

古人云：“凡事预则立，不预则废。”有准备的创业是成功的前提条件，也是创业者必须做好的功课。毕竟，创业是一项高风险投资，在你做出决定之前，一定要做好充分的准备。众多成功的经验告诉我们：创业前的准备工作做得越细致、越充分，成功概率就会越高。打无准备之仗，注定是要失败的。

如果说激情是创业的引擎，那么方法便是创业的罗盘。没有方向的冲动创业，只能导致失败。只有正确的方法，才能产生成功的结果。正如经书所说，只要找对了路，就不怕路有多远。

在创业方向的选择上，我发现很多创业者都没有经过理性的思考，而是看见市场上什么热就去做什么，不做市场调研就盲目跟风，又或者是在一个项目还没稳定时就转向另外一个项目。

我建议创业者在选择创业方向的时候，首先，应该切入一个尚未成熟的市场。成熟市场确实相对规范，但是这也意味着新机会相对较少。如果你选择了一个正处于上升期的市场，那么未来你有可能就会是这个行业的规则制订者，而不是遵守者。其次，创业者要留意平时“不寻常”的现象，比如，火锅为什么不能外卖？如果你能想办法解决这个需求，那这个需求就有可能是一个潜在的创业方向，或者这个需求在被解决的过程中，会衍生出一系列创业方向。最后，你还要能准确判断市场趋势，所谓“时势造就英雄”，只有借势，你才能“一飞冲天”，快速迭代。

创业型企业为什么逃不过“九死一生”的“魔咒”？经研究发现，大多数失败都是因为错误的选择。俗话说：“女怕嫁错郎，男怕入错行。”就创业而言，选择大于努力，如果方向不对，努力就白费。因此，创业者要选择合适的创业项目，从自己最熟悉的领域、最感兴趣的项目做起，或者踏踏实实从小本生意做起，这样才能提高创业成功率。

著名管理大师彼得·德鲁克曾经说过：“企业成立的目的，一是要创造客户，二是要留住客户。企业靠营销学可以创造客户，靠服务可以留住客户。”在“客户为王”的营销时代，创业者必须了解客户的真实需求，并对客户怀着一颗敬畏之心，采取科学的方法对客户需求进行准确的预测和充分的理解。

由此可见，一个创业者成功与否，取决于对消费者需求的了解程度。你如果看到了消费者的真实的需求，你就成功了一半；你如果满足了消费者的需求，你就成功了。准确地理解并深入挖掘客户的需求是创业者面临的一项艰巨任务。

“这是最好的时代，这是最坏的时代。”这是狄更斯在《双城记》里的一句名言，用在 150 多年后的今天最合适不过了。

当今的中国已经迈入新时代，中产阶层的消费需求在升级，整个工业体系也在转型升级、更新换代，战略性新兴产业、新兴产业、高附加值产业发展迅猛，有关医疗、现代制造、大数据、物联网、人工智能等方面的技术创新更是一日千里，这给我们带来了千载难逢的机遇。能不能顺应时代大势，洞察商机并驾驭这些机会，引领未来，考验着创业者的胆略、眼光和智慧。

在这个“双创”时代，创新能够创造出新的产品、新的商业模式和新的消费需求。反过来，人们新的消费需求又需要更多的创新来满足，会激发更多的创新和创业。但必须指出的是，对一家企业而言，创新很重要，可是市场更重要，好产品不一定能赢，但没有满足市场需求的产品或服务，一定会输得很惨。

对于创业者而言，这也是个最坏的时代。目前，我国人口红利和互联网红利日渐消失，传统实体经济面临巨大的困难，经济发展已经进入新常态，这意味着在较长一个时期内，经济将会缓慢增长。今后，创业成本将会越来越高，中小企业生存将会越来越艰难。在以往，经济高速增长，市场也跟着大幅度扩张，企业可以享用的资源非常多；当经济发展进入新常态时，企业可以享用的资源就会相应减少，因此，企业要珍惜资源并充分利用有限的资源，在经营上学会用减法策略，明确哪些可以不做，哪些优势要好好发挥。同时，企业要始终把客户价值放在第一位，重视对技术的持续投入，脚踏实地地把产品和服务做到最好，只有这样才能在激烈的竞争中脱颖而出。

现在，浮躁已成为大多数创业者的通病，有很多创业者都在寻找能“飞上天”的“风口”。其实，“风口”是一种充满投机成分的思维方式，如果大家都想找捷径而不是脚踏实地，都想一飞冲天，一夜暴富，那是很危险的，所以当创业者问我下一个“风口”是什么的时候，我只能告诉他们我不知道下一个“风口”是什么，也许“风口”根本就不存在，猪不应该在天上飞，应该在地上跑。更重要的是，风总有停的时候，风一停，飞猪定会被摔死！

当前，科技正在改变一切，包括人类自身。一切都在洗牌，新旧动力转换和行业分化整合正在进行中，企业将面临许多不确定的挑战。因此，对于创业者而言，不断学习新东西，接受新观念，适应时代变化非常重要。

物竞天择，适者生存。实际上，在商业环境发生变化的时候，能够生存下来的，不是强者，也不是大者，而是那些能迅速适应环境、善于学习和善于变化的人。如果你不骑在新时代的“背”上，你就会被新时代踩在脚下。

创业、创新、创未来。未来已来，时不我待。青年人，尤其是高校毕业生在知识、能力、体力等方面都具有优势，创业应该是年轻人积极向上的一种表现，而不是就业无路之后的无奈选择。创业是一种思维，更是一种生活方式。我们在人生的各种境遇中都要尽力做到“原创”“敢创”“会创”，来实现自己人生的最大价值。青年创业者是最具生命力和创新力的群体，这样一个群体的诞生，必定会催生众多的引领时代的创业家和商业领袖。

余胜海

2018年6月

目 录

Contents

Chapter 01

素质决定成败： 创业者必备的 八大素质

胆识：企业家精神的本质就是敢于冒险	2
眼光：你能看多远，生意就能做多大	5
激情：走向成功的不竭动力	7
明势：顺势而为成大业	9
毅力：守得云开见月明	11
洞察力：发现稍纵即逝的商机	13
分享：分享是智慧也是格局	18
自我反省：认识错误才能走得更远	20

Chapter 02

谋定而后动： 创业成功的第一步

创业前需要做好的 11 项准备	24
市场调查是创业成功的第一步	32
创业前必须弄清楚的几个问题	36
选择独自创业还是合伙创业	42
商业计划书必不可少	46

Chapter 03	选对了项目就等于成功了一半	52
选择大于努力： 选项不对，努力白费	选择创业项目时应遵循的五大原则	55
	判断创业项目优劣的四大标准	59
	考察加盟品牌的方法和策略	63
	降低创业投资风险的八大法则	70
	未来 10 年最具投资前景的 15 个行业	74
Chapter 04	这是创业的时代，更是合伙人的时代	86
合伙创业： 选对人才能做成事	找合伙人首先要找准自己的定位	91
	怎样才能找到理想的创业合伙人	94
	合伙“合”的不是钱，而是价值观	101
	优秀合伙人必备的七个特质	106
	怎样防止合伙人散伙	111
	合伙创业，你必须是个“老司机”	115
Chapter 05	组建高效创业团队的七大法则	120
赢在团队： 组建高效团队	如何让新员工快速融入团队	128
让事业如虎添翼	管理员工的八大要点	132
	初创公司如何留住员工	137
	如何培养团队精神	145
	打造高效团队，从有效授权开始	149