

LIVE FIRST

24 RULES TO IMPROVE THE SUCCESS RATE OF ENTREPRENEURSHIP

活下去先

提高创业成功率的24条法则

兰远华 著

一本创业闯关攻略，一种经验和经历的传递
指导创业者避开创业路上99%的坑



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>

WE FIRST

24 RULES TO IMPROVE THE SUCCESS RATE OF ENTREPRENEURSHIP

活下去先

提高创业成功率的24条法则

兰远华 著

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

活下去先：提高创业成功率的24条法则 / 兰远华著. — 北京：电子工业出版社，2018.10
ISBN 978-7-121-35008-5

I. ①活… II. ①兰… III. ①创业 - 通俗读物 IV. ①F241.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第207741号

出版统筹：刘声峰

策划编辑：刘 晓

责任编辑：刘 晓

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：720×1000 1/16 印张：16.5 字数：215千字

版 次：2018年10月第1版

印 次：2018年10月第1次印刷

定 价：55.00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zltts@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：QQ 307188243。

前言

/ PREFACE /

问题总是出现在意想不到的地方

绝大多数人都知道著名的墨菲定律：如果事情有变坏的可能，不管这种可能性有多小，它总会发生。它还演绎出很多结论，如：任何事都没有表面看起来那么简单；所有事实实际要花费的时间都会比你预计的长；会出错的事总会出错；如果你担心某种情况发生，那么它就更有可能发生。

创业过程也适用这个定律。我写这本书，就是希望对这些年来我自己亲身经历的或者看到的、听到的创业故事做一个总结归纳，让已经或者准备创业的人们，在创业的路上能避开我们曾经遇到过的很多坑。这本书以一个创业者的视角，从小企业的角度，讲述创业路上可能会碰到的各种问题和困难。有很多问题和困难是创业者在踏上这条路之前，根本不会想到的。这本书就是告诉这些创业者，哪些事需要未雨绸缪，哪些事需要提高警惕，更重要的是希望他们明白，作为一个创业型企业的管理者，其思维方式和做事方式与一个普通人应

该有哪些不同。

本书面向的读者主要是处于创业初始阶段的创业者。如果能通过这本书，让一些创业者的创业之路更加顺畅，我将感到非常荣幸。

创业的过程就是一个不断解决问题的过程。

有的问题是结构性的，可能是由一开始的某一个错误决定导致的；有的问题是突发性的，可能突然之间就出现了；有的问题是隐蔽性的，企业未发展到那个阶段是不容易被发现的……

每个人的创业之路都不相同，千万人有千万条创业之路，每个人的经历不一样、条件不一样，所以碰到的问题也会不一样。如果你在创业成功之后，再回过头来看这本书，发现这本书上的很多问题并没有遇到，那么恭喜，你是一个幸运儿。

所以，不是每个人都会碰到这本书中所说的每一种情况，这本书也并不是是一本创业圣经，没有羊皮卷的魔力。它只是一个攻略手册，提醒你“可能”会遇到某些问题，但并不是“一定”会遇到。本书只是尽可能总结了这些问题，让你在上路之前或者上路后不久，就对创业这条神奇之路有一个大概的了解，哪里有坑，哪里有弯道，做到了然于心。所以，你读这本书时，不要依葫芦画瓢，更不要被里面的文字吓到。

创业的关键是什么？是行动！

只要行动起来，没有解决不了的问题。记住：“用发展解决发展中的问题。”这是创业成功的重要法则！所谓出路，就是走出去才会有路。人之所以能，是因为相信自己能。虽然说机会面前人人平等，但机会并不平均分配。人生最大的遗憾不是过错，而是错过，有的机会一旦错过，便再也不可能出现。请把握机会，立刻行动！

墨菲定律看似有种宿命论和悲观主义的色彩：任何事情都有出错的可能性，既然它一定会出错，似乎我们只能坐等悲剧的发生。但实际上，它并不是让我们坐以待毙，也并不说明我们对风险无能为力，而是要提醒我们：一定要以一种正确的心态来面对未来可能发生的风险，即重视小概率事件，做好各种应对策略，以积极心态面对，在失败中前进提高。

本书中所说的创业路上的很多问题，对于每一个不同的创业者来说，都可能都是小概率事件。但在某一种特定的情况下，又很可能是大概率事件。有时候我们会争论是“知难行易”，还是“知易行难”，其实这两种情况是辩证的关系，对于初次创业者来说，“知”总比“不知”好。不知道的时候知难行易，知道了之后知易行难，本书就是希望创业者多知道、多了解并且重视小概率事件，未雨绸缪，进而避免盲目行动。

决策能力是很多创业者必须强化提升的一种重要能力。

提升决策能力的一大障碍就是经验与经历。因为见多识广，方能了然于心。所以本书对于很多创业者来说，不仅是攻略，也是一种经验和经历的传递。也许本书所说的某些情况，你永远不会遇到，但是，多开阔一下思路，对于决策能力的提升也是有帮助的。他山之石，可以攻玉。如果，在某一种情形下，本书所描述的情况正好与你当下的境遇有些相似，那么书中相关的内容就有可能起到抛砖引玉的作用。如果本书对创业者能有所启发，那也算是物尽其用了。

在任何情况下，创业者都必须有积极的心态。每一个创业者都一定是有激情的，再加上大量的知识储备，就会起到事半功倍的作用。磨刀不误砍柴工，这本书就是一个“小小的磨刀石”，在传递经验的同时，激励创业者的积极心态，让创业者少走弯路，掌握更多的技巧和手段，把激情转化成更高效的行动

力，更快达到目标。

经验影响着一个人的社会适应能力，丰富的经验可以帮助个人在面对社会生活及各种社会实践活动中遇到的问题时，做出更及时正确的决策。社会经验部分决定着一个人的人生高度，对其成长起到推动作用。本书所讲述的部分内容，就是帮助创业者尽量避免一些不必要的错误，让创业者不仅从自己的经历更从别人的经历中获取营养，更快速地成长。

本书不是一本心灵鸡汤类的著作，而是一本实操手册，所以不要指望从本书中获得心理的慰藉，反而要做好心理准备，因为有的章节所讲的事实可能比较“残酷”。

本书也不是一本创业的教科书，并不讲述创业的基本知识。作为一个创业者，在踏上创业之路前，进行必要的知识储备是非常必要的。比如自己多了解和学习《公司法》《劳动法》《合同法》《知识产权法》，以及相应的税务知识、会计知识等。

在多次创业者、成功创业者面前，本书是班门弄斧之作。当然，本书也不适合那些在创业伊始就可以拿到数百万、数千万美元投资的天才级创业人物。

本书的读者群主要是小企业创业者、初次创业者、年轻创业者。书中的创业故事既有新兴行业的，也有传统行业的，我尽量让自己介绍的内容有比较普遍的借鉴意义和参考价值。

目录

/ CONTENTS /

前 言 问题总是出现在意想不到的地方 / V

第1章 布局 / 001

第一节 凭什么开始创业 / 002

第二节 选择合伙人 / 012

第三节 财务投资人 / 024

第四节 股权结构 / 035

第五节 明确责权利 / 045

第2章 个人修为 / 057

第一节 领导者要有人追随 / 058

第二节 行动力 / 069

第三节 亲力亲为 / 076

第四节 情商比智商重要 / 086

第五节 心态 / 104

第六节 视野和社交 / 115

第3章 团队文化 / 125

- 第一节 团队文化建设 / 126
- 第二节 与员工沟通的技巧 / 137
- 第三节 计划比想法更重要 / 146
- 第四节 提升执行力小技巧 / 157
- 第五节 慈不带兵 / 167

第4章 人力资源 / 179

- 第一节 人力资源管理小技巧 / 180
- 第二节 选择合适的管理手段 / 191
- 第三节 技术团队和营销团队 / 200
- 第四节 识人用人 / 211

第5章 经营管理 / 225

- 第一节 杜绝大企业病 / 226
- 第二节 干离钱近的活 / 234
- 第三节 “完美”不一定完美 / 242
- 第四节 产品与定位 / 250



第1章 布局

第一节>>>

凭什么开始创业

一万个创业者，有一万种开头。

我的朋友小A，曾是一个世界500强公司的中层管理人员，认识了一个做工程建设的企业家。面对如火如荼发展的互联网产业，他主动辞职，与这位企业家合伙，由其投资500万元，他占10%的股份并担任总经理走上创业之路。

我的朋友小B，27岁的时候在一家私营公司担任副总经理，考虑到自己已经具备了一定的经营能力，在认识了一个具有较多人脉资源的朋友之后，他从原公司辞职，与这个朋友共同投资100万元，各占50%的股份，开始自主创业。

我的朋友小C，大学毕业后，自主开发了一套针对中小企业的销售管理软件，靠家人、朋友投资，凑足了50万元，自己占70%的股份，开始创业。

我的朋友小D，原本是一位技术牛人，在美国观摩SEC国际消费电子产品

展会时发现了一款基于互联网和物联网技术的智能玩具，他觉得这类产品在国内尚属空白，并且具有很大的市场空间。于是和美国的两位同学共同投资150万元，各占三分之一的股份，走上创业之路。

我的朋友小E，原本是世界500强外资企业的区域销售总监，32岁时创立了一家公司，通过自己的人脉关系和资源整合能力，拿到了某个外资品牌工业设备的区域代理权，开始自主创业。

诸如此类的创业故事还有很多。上面的这些创业者，有的初生牛犊不怕虎，有的具备丰富的管理经验，有的甚至具备得天独厚的条件……在各种因缘际会之下，分别以不同的方式走上了创业之路。

创业是一种生活方式，而且是最绚丽和最精彩的生活方式。

创业是创造历史的原动力。有志改变世界的人、想创造历史的人，都应该尝试去创业。

创业可以拓展我们生命的广度和深度。我们生命的长度是有限的，但是创业可以让我们的人生更精彩。

创业的门槛可以很低，因为它无关学历、无关性别、无关年龄……

创业的门槛也可以很高，因为它关乎能力、关乎心态、关乎动机……

开始创业很容易，但是想要创业成功却并不容易。创业者要具备怎样的条件才适合开始创业呢？我觉得至少要做好以下四个方面的准备。



一、做好能力上的准备

所有的创业者都应该记住这句话：“无论在哪个行业、哪个时间、哪个地

点，创业的本质就是经营一家公司。”一家公司要存活、要发展、要壮大，无论是要追求利润，还是要扩大规模，或者是要树立品牌，本质上都是要把公司经营好，尤其是刚开始起步的公司，在没有成熟的产品、稳定的客户、稳健的现金流的情况下，要存活、发展、壮大，会面临更多的困难。要知道，即便是风口上的猪，如果迎风的角度不对，也是会被吹翻而不会“飞上天”的。

通常情况下，经营一家公司，至少要关注以下五个方面：产品、研发（或者供应链）、销售、财务和人力资源。

● 1. 产品

任何公司存在的理由，都应该是能创造社会价值。公司创造社会价值的最直接方式就是提供某一种（或几种）产品。这种产品要么满足某种需求，要么提高社会效率。创业者在踏上创业之路前，首先要考虑的问题就是：自己能否提供一种产品，让客户愿意使用并付钱？接下来要考虑的第二个问题是：这个产品与市场上同类产品相比具备什么样的竞争优势？

● 2. 研发（供应链）

公司永远都是面临竞争的，而且这种竞争是不以人的意志为转移的。一个公司要活下来，就必须具备面对竞争的能力。

公司研发出新产品的能力很重要，而不断改进这个产品的能力更重要。因为市场是变化的，客户的需求也是变化的，而且会越来越苛刻。尤其是创业者所提供的产品是新的，必然存在很多需要改进和优化的地方。在现在这个日新月异的社会，“一招鲜，吃遍天”的可能性很小。

如果产品是一个软件系统，功能的强化、交互的优化、解决用户痛点的深

化等方面不仅涉及研发能力，还涉及对用户需求、产品发展方向的把握能力。

如果产品是一个有形的物品，还要涉及供应链问题，包括确定合适的上游供应商、降低生产成本、提高成品率、优化生产工艺等。

如果产品是某一种服务，那么完善、优化这种服务的标准流程、支撑系统、人员培训等，都需要持续不断地投入人力资源和资金成本。

● 3. 销售

销售永远是一个公司的核心。无论创业者在哪个行业，无论公司发展到了哪个阶段，让更多的用户使用自己的产品永远是最重要的工作。

网上有很多文章在讲那些新兴行业巨头神奇的创业故事。年轻的创业者一定要相信，他们的成功绝不仅仅是靠运气和机遇的。相对于这些大佬的机遇、眼光以及如有神助般的创新能力，创业者更应该关注他们起步时在销售上所做的各种努力，那一定是一条浸满了汗和泪的道路，是他们成功最重要的基石，也是他们讲得最少的故事。只有读懂了他们的这些故事，才能真正理解他们为什么会成功。

● 4. 财务

现金流永远是公司的血液。任何公司都必须关注现金流，即便是初创公司，也要考虑至少半年以上的现金流，必须有合理的资金滚动计划，并且坚定不移地按照这个计划管理公司的收与支。那些一开始就能获得天文数字投资的创业天才，也必须把现金流量表放在管理工作的第一位。

创业者对于公司的财务计划负有重要的责任。这是创业者对公司负责、对自己负责最基本的要求，也是最基本的职业素养。生活不止眼前的苟且，还有

诗和远方。经营公司也是如此，现金流的管理决定了公司的创始人能不能到达远方。

● 5. 人力资源

人力资源是一个企业发展壮大最核心的资源之一。管理学大师彼得·德鲁克说过：“公司只有一项真正的资源：人。管理就是充分开发人力资源以做好工作。”

人力资源的管理，既需要一定的专业知识和技能，也需要一定的社会阅历和经验。不同的创业者在这方面的思维方式和处理方式必然是各不相同的。但不管怎样，任何人，只要想创业，就必须学会管人、用人、培养人。

与人打交道本就是一门玄妙的学问。创业者作为一个团队的领头人，要整合来自五湖四海、各种家庭背景和教育背景的员工，更需要一些技巧。公司人力资源的管理与开发，最重要的是对公司员工综合素质的培养，例如适应环境、敬业态度、道德品质、专业能力、学习能力、沟通能力、反应能力、进步意愿以及团队合作精神等。谁都可以做孤胆英雄，唯独创业者不行。

以上五个方面是创业者开始创业的时候必须重点关注的。除此之外，创业者还需要有竞争分析、风险控制等能力。对于这些能力，创业者不一定要非常精通，但至少有所了解，要掌握一些基本的概念和方法，刚开始掌握得不够多也没有关系，实践是最好的老师，在之后的创业过程中，自然就会越来越专业。



二、做好心理上的准备

1. 要有正确的动机

创业是非常难的事，它的成功是小概率事件，它的过程也会充满了挫折和苦难，睡不着觉、到处求人是常态。创业者的创业动机决定了他能不能接受这样的生活方式，能不能承受这样的困苦和折磨。

创业者应该是为梦想创业的。这个梦想可以是：抑制不住做出一个产品的念头、想把一个特别的想法介绍给他人、沉迷创业这种充满挑战性的生活方式……无论是哪种，如果决定创业，那么一定要想清楚目的，而且目的要正确。如果是因为找不到工作就去创业，那就不要去冒险了，创业比就业还要辛苦百万倍。只有为了梦想创业的人，在遇到困难和挫折的时候才会迎难而上、享受过程，才不会被困难和挫折打倒。

2. 要有强烈的欲望

创业者与普通人的不同之处在于，他们的欲望往往超出他们的现实，需要突破他们现在的立足点。因为心中的欲望凭自己现在的状况得不到，所以要去创业，要靠创业去改变现状、整合资源、积累财富。

强烈的欲望往往伴随着行动力和牺牲精神，欲望是创业的最大推动力，是创业者能够披荆斩棘的力量源泉。

3. 要有超人的决心和胆量

卧薪尝胆，三千越甲可吞吴；破釜沉舟，百二秦关终属楚。

创业者要有卧薪尝胆的决心和破釜沉舟的胆量。

只有有过创业经历的人才会清楚，在创业的路上要付出怎样的代价和努力，要忍受多少憋闷、痛苦甚至是屈辱。但是，要获得多大的成功就要付出多大的代价！对一般人来说，忍耐是一种美德，对创业者来说，忍耐是必须具备的品格。如果有心自己创业，一定要在心里问一问自己：有多大的决心面对从肉体到精神的折磨？有没有一种宠辱不惊的精神力量支撑自己？

创业本身就是一项冒险活动，需要强大的心理承受能力。创业者要有胆量，要敢于冒险，要赢得起也输得起。冒险精神是创业家精神的一个重要组成部分。但创业毕竟不是赌博，要区分清楚什么是勇敢，什么是无知，无知的冒进就毫无意义。

创业需要综合素质，但我觉得以上三点是最基本的，更多的内容我会在后面的章节详细地阐述。



三、做好创业的计划

如果决定开始创业，则一定要先做好创业的计划书。做计划书一定要注意到以下几点。

1. 结合自己的创业方向，把产品、研发（供应链）、销售、现金流、人力资源这五个方面的操作细节想清楚，并落到文字上，形成完整的创业计划。做好计划，再开始行动。激情很重要，但稳步的推进、避免盲目的冲动更重要。这里所说的创业计划不是指给投资人看的《商业计划书》，而是根据自己的实际情况列出的各项操作计划，不一定需要多么漂亮，但一定要实事求是，并且要尽量考虑周全。