

目标要从小做起，一个亿太远，一千万还是可以实现

小微创业 实战手册

知识 | 技巧 | 案例

张兵◎编著

从项目筛选到团队建设
从销售渠道到人力管控
从自有资金到VC融资

一本你需要的创业参考大百科

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

小微创业 实战手册

知识 | 技巧 | 案例

张兵◎编著

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

内 容 简 介

本书围绕小微企业创业过程中遇到的众多问题及解决方案,包括创业觉悟、项目筛选、团队组织、员工激活、资金方案、市场营销。书中囊括了诸多小微企业创业期的真实案例,从其经历中提炼具有普及价值的指导理论和创业实操方法。尤其强化更符合本土以及小资本创业的问题解决方案,更具指导性和实战意义。

图书在版编目(CIP)数据

小微创业实战手册:知识、技巧、案例/张兵编著. —北京:
中国铁道出版社, 2016. 12
ISBN 978-7-113-22270-3

I. ①小… II. ①张… III. ①中小企业—企业管理—
手册 IV. ①F276.3-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第203659号

书 名: 小微创业实战手册: 知识、技巧、案例
作 者: 张 兵 编著

责任编辑: 张亚慧
责任印制: 赵星辰

读者热线电话: 010-63560056
封面设计: **MX** DESIGN
STUDIO

出版发行: 中国铁道出版社(北京市西城区右安门西街8号 邮政编码: 100054)
印 刷: 北京明恒达印务有限公司
版 次: 2016年12月第1版 2016年12月第1次印刷
开 本: 700mm×1000mm 1/16 印张: 12.75 字数: 143千
书 号: ISBN 978-7-113-22270-3
定 价: 39.00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

前言

FOREWORD

马云、柳传志、李开复的经历无法复制，信他们，不如信自己！

从项目筛选到团队建设，从销售渠道到人力管控，从政府资金到VC融资……这是一本你最需要的创业成功指导全书。

近百个小微企业创业实例，年轻人创业导师倾力奉献。中国最具指导性的创业实战手册，助你构架最优企业基因。

内容特色

- 实战——淡化教科书式的管理学及商业理论，一切以创业期小微企业会遇到的实际问题为导向，提供解决方案和指导性分析。
- 真实——案例丰富，内容翔实，并且对案例有独到的剖析和实际解决方案。
- 工具——本书还会提供一系列创业型企业管理工具。例如，员工招聘及分析工具、员工心理资本测量工具、财务报表工具、合同

模板、股权激励合约模板等，方便创业者可以直接拿来使用。

- 后续——有专业的创业指导网络平台 and 本书配合，定期发布企业培训、资讯信息，技术支持、法律援助、政策引导以及项目投资等相关信息。

涉及的创业相关问题

思维准备	创业是什么、创业需要什么（压力、吃苦、选择）、创业的误区、品牌建设是否必要、创业要专一、创意的权重（模仿有时候更有价值）、精力分配、创业要从大学开始
项目筛选	符合政策支持、符合自己特长、符合本土环境、符合资金需求、灵活易变、加盟风险、竞争规避（差异化、核心竞争力）
团队组织	最初的团队组建、拓展的团队、人员配置和寻找、招聘环节把控（人力资源测评的表格、规则）
员工激活	执行力、员工激励（赏罚）、组织管理、领导力、凝聚力、情绪运用
资金方案	自筹资金、合伙、VC 投资方案、PE 融资方案、财务管理技巧、资金分配
营销技巧	定向营销、直营店营销、社区营销、网络营销、定价技巧、产品优势表达、赚钱比人情更重要

每次去高校或者给一些年轻人讲创业以及营销课的时候，我都会做个测试，看看听课的人中，有多少是有创业想法的，又有多少是已经将创业想法落实的。最后我发现，在听课的群体中，基本上 90% 的人都有创业意愿，大约 40% 的人已经开始将创业想法落实，然而在这群人中，真正能开始盈利的，却只有不到 5%。至于那种已经创业数年并且持续盈利超过两年的企业更是寥寥无几。

会听我讲课的这群人，在所有有意愿创业的个体中，我认为应该算是学习能力非常强的一类人了，而即便如此，他们的创业成功率也是如此之低。事实上在我看到的众多创业案例中，成功的案例真的是屈指可数。甚至是我作为创业导师，在自己这么多年的创业实战中，也从来都不是一帆风顺的。

所以，我在这里想告诉大家的，只有一件事——创业真的是九死一生的事情。

说创业九死一生，是因为创业过程中会涉及很多要素，其中某一个或者某几个要素出了问题，之前所做的努力就可能前功尽弃。

举个比较有代表性的例子，我之前跟过一个项目，几个年轻人一起创业，起步比较快，公司刚成立就做了一个接近一百万元的单子，短短两三个月就从四个人的团队扩展到了十几个人的公司。后来又接了几个大项目，成立半年多，公司净利润已经接近两百万元。年终，公司还拿出了一百万元来分红。从这个角度来说，这个事业创得还是很成功的，但快速崛起和爆发并不能成为衡量创业成功的标准。在我看来，创业是否成功，取决于这家企业是否能够在足够长的时间里形成良性的盈利能力。比如，两年时间里都是盈利状态，而且未来市场持续向好，处于这种情况下，才能真正叫作创业成功。

而这家公司在第一阶段盈利后，开始继续扩张，包括投入了大量资金改善办公环境，员工也从原来的十几个人增加到了几十个人。

然而由于市场调整，公司业务量急剧下降，再加上连续几次投资没有获得预期效果，公司收入快速下降，与此同时，每个月数倍于之前的高成本也让公司财务状况雪上加霜，账上的一百万元在短短几个月就缩水超过一半，而且市场行情似乎也还处于调整阶段，前景并不

明朗。虽然公司还有几十万元的营运资金，但对于一个前期走得还不错的创业型企业而言，这短短几个月之间的损失还是非常伤元气的，而且最可怕的是市场前景并不明朗，可以想象，如果公司再继续亏损几个月，那就只有关门大吉。

然而对于大部分还在生存线上苦苦挣扎的创业者来说，这家公司已经算是比较不错的了，至少他们还赚到了一些钱，也还有底气东山再起。而更多小微创业者面临的，还并不是几百万元的问题，而是每个月区区几千或上万元的运营成本如何解决。

所以说创业九死一生，就是因为大到战略、市场、资金，小到项目运营、后勤管理，到处都有可能成为引爆企业衰落的炸弹。那是不是说如果我们把这些问题都处理好就万事大吉了呢？很遗憾，你会发现从开始创业的那一刻起，你就注定要跟无数的问题打交道，而最可怕的是这些问题并不会因为你的一次解决而消失。它们不仅会反复出现，更可怕的是会根据当时的情况发生变化，你永远都没办法拿同样的方法去套用在类似的问题上，更别提其他的问题了。

但与此同时，我更想告诉大家的是，创业成功也并非无规律可循。100 个企业有 100 种不同的死法，可对于活下来的企业来说，他们的成功原因却总是大同小异，这就意味着我们一定可以寻找到一些创业过程中的规律，通过对这些规律的把控，降低风险，增大存活概率。

从某种意义上说，这本书凝聚了我从 2006 年至今，无论是自己数次创业的感悟精力，还是跟踪调查其他企业的创业过程中总结出的很多方法、技巧以及思维模式，都囊括在内。不仅真实，而且相对比较全面，从思想准备到项目筛选，从团队组建到员工管理，从资金方案再到营销技巧，基本涵盖了创业整个阶段大家会遇到的各种问题。

除了知识和技巧，在本书中我还会跟大家分享很多我亲自操作或跟踪过的案例，这些案例中的企业也许并不出名，但我可以保证你会看到他们的真实运作情况和出现问题的根本原因以及处理方案。而这些案例，很多是我首次放到书里，是你在别的地方看不到的。相信它们也会给大家带来更多的感悟和思考。

不过正如我在上课时经常提醒大家的一句话：尽信书不如无书，创业尤其如此。创业本来就是一件非常灵活的事情，说穿了，创业就是做生意，你见过多少人只是通过学习书本上的知识就成为成功企业家的？如果创业可以完全依靠书本学习来成功，那是不是每个创业学考 100 分的人都可以成为马云呢？

答案显而易见。

所以我更希望各位创业者把这本书当成一本案例集来看，通过里面的案例去思考自己是不是也遇到或即将遇到类似的事情，进而找到更适合自己的解决方案。若能如此，则是大智慧。

祝各位好运！

编者

2016 年 7 月

目 录

CONTENTS

第一章 CHAPTER

创业要有失败的准备 / 001

毫无疑问，创业已经成为一种“流行趋势”，尤其是年轻人，仿佛不管与谁聊天，或多或少总能听到他有这样那样的创业想法。要创业本身无可厚非，但问题是你真的想好怎样去创业了吗？

1. 谁说创业不难 / 002
 2. 赚钱是创业成功的标准之一 / 007
 3. “听话的人”一辈子做不成老板 / 010
 4. 创业就像谈恋爱 / 013
 5. 别把创意看得太值钱 / 019
 6. 老板不是给自己找事儿，是给别人找事儿 / 024
 7. 越早经历失败，越容易成功 / 028
 8. “潜伏”在大公司 / 033
- 技巧篇：如何完成你的“潜伏”面试 / 036

让别人有钱赚的项目才是好项目 / 039

创业的第一步就是选项目。你是去种水果，还是做互联网，又或者是做微商卖产品，这都是项目。项目选得好，自然可以事半功倍。可什么才叫“好项目”呢？

1. 选择项目要遵守的四大原则 / 040
2. 选择特长路径，能在创业路上走得更久 / 044
3. 足够细分的项目更容易成功 / 048
4. 一步登天不靠谱，从熟悉的领域做起 / 052
5. 众筹一个好项目 / 055
6. 有了这些，项目更容易存活 / 060

技巧篇：怎样选择好项目 / 063

天才的老板需要天才的团队 / 067

同样的项目，不同人来操作，效果是完全不一样的。其区别不仅是因为创业者的资源背景不同，更多的要看你能带出什么样的团队。毕竟所有创业的核心基础都在人身上。

1. 做个有职业素养的老板 / 068
2. 创业团队的五指理论 / 072
3. 优秀的人才都是免费的 / 076
4. 创业期的新人学习制度 / 080
5. 团队运营的核心是放权 / 084
6. 初创企业的“新人使用说明” / 087

7. “好人”不适合当老板 / 095

技巧篇：如何通过面试筛选到有潜力的员工 / 098

第四章 CHAPTER

最有效的企业成员激活法 / 103

通常来说，企业的核心有两个，一是对外的业务拓展，二是对的团队管理。第三章中我们简单探讨了团队在组建时需要思考和关注的内容，那么当团队建立起来以后，应该怎样去激活，让他们持续充满干劲呢？这就是本章需要思考的问题。

1. 员工才是你的客户 / 104
2. 规矩有，喝顿酒 / 107
3. 老板要学会“身先士卒” / 113
4. 把“我”变成“我们” / 117
5. 要管理员工，就得先读懂员工 / 121
6. 你是要听话的属下，还是要会做事的兄弟 / 124

技巧篇：如何组建高效的项目组 / 129

第五章 CHAPTER

钱不是问题，问题是没钱 / 133

创业对于很多人来说，最具体的问题就是资金。但在我看来，项目、团队和营销应该永远排在资金前面。因为你选择了合适的项目，有了靠谱的团队人选以及良好的营销基础，钱的事情应该不难。

当然，再简单，它也是一个很具体的问题。因此，在本章我们主要探讨的问题就是，钱从哪里来，以及应该如何合理分配。

1. 启动资金从哪里来 / 134

2. 自己的钱是最禁花的 / 137
 3. 合伙创业模式需要解决的问题 / 140
 4. 众筹创业模式需要解决的问题 / 142
 5. 好钢用在刀刃上，每一分钱都不能乱花 / 145
 6. 越是创业初期，越要把财务管理简单化 / 150
- 技巧篇：创业者需要关心这些财务数据 / 153

第六章 CHAPTER

不光卖产品，更要“卖”自己 / 157

创业无非三件事——团队管理、产品管理以及营销管理。前面我们说了团队的建立原则以及内部管理，那么这一章就来介绍产品及营销应该如何做，相信会对你的创业过程带来一定帮助。

1. 产品的定价智慧 / 158
 2. 如何建设最经济的营销网 / 164
 3. 最落地的线上营销起步法 / 169
 4. 招商系统如何依托网络拓展 / 174
 5. 品牌，打得越快，“死”得越早 / 181
 6. 拓展自己的网络影响力 / 185
- 技巧篇：朋友圈信息的发布时间轴 / 189

后记 / 191

小 微 创 业 实 战 手 册 ： 知 识 、 技 巧 、 案 例



创业要有失败的准备

毫无疑问，创业已经成为一种“流行趋势”，尤其是年轻人，仿佛不管与谁聊天，或多或少总能听到他有这样那样的创业想法。要创业本身无可厚非，但问题是你真的想好怎样去创业了吗？

1. 谁说创业不难

最近两年不少高校会请我去做各种创业大赛的评委，每次比赛都会看到非常多的计划书，我发现大家似乎都把创业想得太简单。比如，最常见的校园配送业务，你会发现不少计划书里把利润做的很高，好像做一两个月以后就能月入数万元一样。

但事实上所有我见过的做校园配送的创业团队，他们都是做了一段时间就坚持不下去了。根本原因不外乎是因为赚不了钱。

虽然现在国家鼓励创业，各个层面给予年轻人的创业扶持也越来越多，但恰恰因为全社会都在提创业，反而会营造一种假象，让人觉得创业是件很简单的事。

创业不容易，这绝对不是危言耸听。什么存活率之类的数字我就不说了，多去了解一下周围创业的人，去经常跟他们聊聊，你就会发现不管看起来是不是混得好，每一个人背后都有一大堆让人焦头烂额的事情，没办法，谁让他们走上了创业这条路呢？

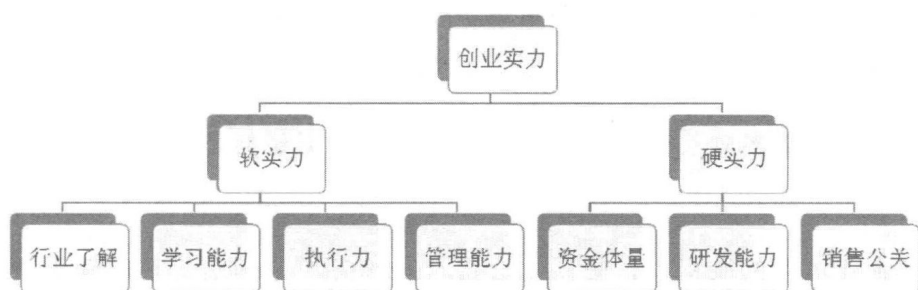
但难归难，这并不意味着不可能。至少，有缘翻开这本书看到这里的人，我相信一定是希望拥有自己的一份事业的。既然如此，

我们不妨先来看看，创业者往往会失败在什么地方。

很多书籍、文章都会罗列大量的创业失败原因。比如，产品体验不佳、专业知识缺乏、商业模式单一等，但实际上这些东西就算你知道也没有用，因为商业模式之类的对于很多创业者并不合适。

我始终认为，创业不是非要搞一个产品去做天使、A轮、B轮然后IPO，那对于大多数创业者来说只是一个美丽的梦。尤其是初创业者，先别想太多，找个合适自己的生意踏踏实实去做。什么时候你能把一个拉面馆在全国开个三五百家，每年净利润几亿元，再说IPO的事情。

所以，从更靠谱的角度来说，我认为最容易导致失败的地方可以分为软实力和硬实力两类，具体如下图所示。



所谓软实力，包含了对行业的了解，学习能力、执行力以及管理能力等方面，主要是对创业者个人素质的一个评估。因为在创业实战中我们发现，大部分创业者最终失败的原因，70%是由于软实力的问题没有解决。

前段时间我一个朋友筹了一笔钱要开个酒吧，但是酒吧开业两个月就关门了。

什么原因呢？

主要就是成本太高，每天的营业额也就几百元到一两千元之间，但是房租成本 3 万多元，一个月算下来根本不赚钱。而且地理位置也不是特别好，去那里喝酒的人并不多。

其实大家会发现，这些问题在他去投资之前就应该想得到，但为什么还是去做了呢？原因就是没有对行业做充分的了解，这个了解，包括地域限制、价格优势、盈利模式等多方面的因素。如果我去开酒吧，我一定会花很长时间把周围的人流量、夜生活的方式、出没范围、消费价格区间等信息全部摸清楚，然后再去判断这样的地理位置和人流量、消费水平是否能够承载起我要支付的成本。而这还只是考虑最简单的情况，现在有很多行业还有一些别人看不到的内幕，如果你要做这样的事情，必须要深入了解其中的门道，否则就会栽大跟头。

而在诸多软实力中，我觉得最重要的毫无疑问是学习能力。学习能力包括对外的学习和对自己的总结。因为哪怕我们做足了准备，在企业运营的过程中，也还是会出现各种各样的问题，这时善于学习的创业者会通过对同行和其他行业的学习寻找到更多的解决方案。比如，现在很多做餐饮的人都喜欢去和互联网接轨，因为互联网的精神是极致体验和分享，所以有些比较成功的餐饮企业会去做产品的优化，包括味道、价格以及传播方式，把东西做得不仅好吃还好玩，如以下两图是“粗卤”的网上宣传页，就很好地将餐饮与互联网结合了起来。

-90 中国移动

下午9:24

44%

< 返回

粗卤

...

【抢钱咯】玩“成人游戏”，赢总剁主现金红包

2015-07-07 粗卤

好久都没有和大家一起愉快的XXNN(嘻嘻闹闹)了

很多粗粉都在问洒家



what are you ^{nòng shǎi} 弄傻勒？



粗家人闭关一个月