

ChuangYe,  
Cong Wu Dao You

# 创业， 从无到有

余茂生 编著



中国出版集团



现代出版社

# 创业，从无到有

余茂生 编著



中国出版集团



现代出版社

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

创业, 从无到有/余茂生编著. —北京: 现代出版社, 2015. 10  
ISBN 978-7-5143-4225-3

I. ①创… II. ①余… III. ①企业管理—经验 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第252501号

## 创业, 从无到有

作 者 余茂生

责任编辑 李 鹏

出版发行 现代出版社

地 址 北京市安定门外安华里504号

邮政编码 100011

电 话 010-64267325 010-64245264 ( 兼传真 )

网 址 www.1980xd.com

电子邮箱 xiandai@vip.sina.com

印 刷 成都新千年印制有限公司

开 本 880 × 1230 1/32

印 张 6

版 次 2015年10月第1版 2015年10月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5143-4225-3

定 价 35.00元

# 前言

创办自己的企业，成就一番事业是很多人的梦想。2015年恰逢中央政府在两会后又大力推动“大众创业、万众创新”。包括笔者所在的成都市在内的各级地方政府也相继出台了大量鼓励政策，在法律法规、税收、财经等多个层面都出台了大量有利于创业的措施。

随着这些激励措施的出台，基本上现在是人人都在思考创业，人人都在准备创业。相信这一次的创业潮，必定会比20世纪80年代、90年代的创业潮产生更多的传奇和故事，会涌现出更多的财富神话。

歪打正着，我从2014年7月起，就开始关注创业者。我一手策划并组织了近30期的【卓商荟·创业故事】沙龙，总共邀请了31位创业者来到我们位于成都市红照壁航天科技大厦48楼里的“face-up cafe”（抬头咖啡），用访谈或者真人秀形式现场分享交流，总共有2000余人次观众到咖啡屋现场聆听和互动。

这些创业故事，有成功的经验，也有挫折，甚至还有创业失败导致的血的惨痛案例。但不论是经验还是教训，都让我们现场的创业朋友们能获得一手资料，能产生很多感悟，从而为创业朋友们提供有益的借鉴。

自从去年开办【卓商荟·创业故事】以来，基本上每天都有创业朋友来到我们“face-up cafe”，找我咨询了解创业当中的各种

问题和困惑。正是因为我与大量的创业朋友有充分的交流，听到了这些创业朋友很多真实的创业故事，同时我能感受到大量的想创业的朋友们那种急迫但是又苦于没有人给他们做创业指导的焦急心情，所以才有了编著一本帮助他们顺利创业的指导用书的想法。

这是一本结合了大量创业成功经验，同时也吸收了大量创业失败的教训而总结出来的实用性书籍。目的就是帮助创业朋友少走弯路，把创业的风险降到最低，帮助创业人用最低成本到达成功的彼岸，实现他们的创业梦想。

有了这个想法后，我很快就拟定了本书的章节结构，但由于时间和精力原因，大量的基础工作我很难短时间内完成。很感谢，这个时候，邬勇先生站出来帮助我完成了大量的基础性工作。同时，四川日报集团《人力资源报》的记者张俊涛先生——他基本上参加了我们每一期【卓商荟·创业故事】沙龙，并把这些创业嘉宾的故事在《人力资源报》做了大量的报道——也为本书提供了部分案例支持。再然后，我邀请到了万翔博士撰写了第十二章法律这个部分的内容。本书的《商业模式设计》这一章节，除了有一部分是我的思想之外，还参考引用了房西苑先生所著的《资本的游戏》一书里的商业模式设计的部分精华内容。

在本书编著过程中，由于本人水平所限，难免会有不足，欢迎读者朋友提出意见和建议。您的意见可以通过邮箱 476464198@qq.com 发送给我，我会非常感激。

在本书整个编著过程中，还得到了另外很多朋友的关心和支持，在此一并致谢！

余茂生



## 第一章 为什么要创业

- 1. 创业与打工比较，人生轨迹不同 ..... 001
- 2. 选择创业就是选择了一种生活方式 ..... 003
- 3. 成功创业者会形成的好习惯 ..... 005

## 第二章 创业前的准备

- 1. 创业人面临的挑战，主要有两部分 ..... 009
- 2. 从创业者角度认识自己 ..... 019
- 3. 成功创业人应该具备的潜质 ..... 025
- 4. 常用的几种性格测试工具 ..... 034

## 第三章 创业合伙人的选择

- 1. 适合作为创业合伙人的条件 ..... 035
- 2. 合伙人之间需要保持一种什么样的状态 ..... 038

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 3. 哪十类人不适合作为合伙人 .....     | 040 |
| 4. 如何避免选择合伙人失误造成的损失 ..... | 044 |

## 第四章 初创企业的股权设置

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 1. 初创企业的股权设置原则 ..... | 047 |
| 2. 创投公司如何设置股权 .....  | 049 |
| 3. 股权设置中的常见问题 .....  | 051 |
| 4. 确保公司的控制权 .....    | 054 |

## 第五章 创业项目的选择方法

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 1. 好项目的普遍特征 ..... | 063 |
| 2. 项目选择的步骤 .....  | 068 |

## 第六章 商业模式设计

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 1. 商业模式、产品、人三者之间的关系 ..... | 073 |
| 2. 商业模式设计 .....           | 074 |

## 第七章 初创企业的市场营销

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 1. SWOT分析模型 .....     | 084 |
| 2. 市场细分与目标市场 .....    | 088 |
| 3. 市场营销的4P与4C策略 ..... | 093 |

## 第八章 初创企业的团队管理

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 1. 创业团队的成员 .....     | 101 |
| 2. 初创企业的组织结构设计 ..... | 101 |
| 3. 初创团队的人力资源管理 ..... | 102 |

## 第九章 预测启动资金

|                  |     |
|------------------|-----|
| 1. 启动资金的分类 ..... | 109 |
| 2. 投资预测 .....    | 109 |
| 3. 流动资金预测 .....  | 110 |

## 第十章 成本与利润

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 1. 企业的成本构成 .....       | 111 |
| 2. 成本利润的计算公式 .....     | 113 |
| 3. 与利润相关的计算公式 .....    | 118 |
| 4. 创业者必须看懂这“三张表” ..... | 122 |

## 第十一章 缺钱了，怎么办

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 1. 不建议节省的费用 .....       | 125 |
| 2. 这些钱，创业之初可以暂时不花 ..... | 128 |
| 3. 解决“钱不够”的几种方式 .....   | 129 |

## 第十二章 选择企业的法律形态

1. 创业前期：选择适合自己的企业法律形式 ..... 137
2. 创业筹备期：创业筹备时的常见风险和法律 ..... 142
3. 创业起步期：企业创立时的法律 ..... 144
4. 创业稳定期：企业经营时的法律 ..... 145

## 第十三章 初创企业，要与互联网接吻

1. 创业人应该具有的互联网思维 ..... 150
2. 初创企业的微营销 ..... 153
3. 初创企业的自媒体营销 ..... 161

## 第十四章 商业计划书的撰写

1. 商业计划书的重要性 ..... 166
2. 如何撰写商业计划书 ..... 168

- 后记 ..... 181

# 为什么要创业

## 重点内容提要

- 创业与打工，不同的人生轨迹
- 创业是一种生活方式
- 成功创业者的习惯

## 1. 创业与打工比较，人生轨迹不同

在创业者中流传着这样的一句话：“宁做创业狼，不做打工狗。”这句话也许让打工的人看到后很不乐意，但是话糙理不糙。细细想来，这十个字还真有一番道理。

狼为了寻求自由，不受管理的束缚，尽可能享受大自然提供的更多美味食物。它们天天在大草原上畅快地奔跑，快意地猎杀牛羊兔子，肆意地享受着阳光和自由的空气。它们就是草原上的主宰，它们就是牛羊兔子的老板。

而狗的生活恰恰相反，平时狗只能吃主人剩下的残羹冷炙，

被主人吆喝着到处忙活，没有自由，没有尊严，只有摇尾乞怜。狗的生活是有保证的，冬天到来时也不担心挨饿受冻，有主人的庇护，即便主人肆意打骂，狗们也多半不敢吭一声。

委曲求全是狗们的标签，为了稳定的饭碗，为了自己有一份固定的口粮，所以追求稳定安逸，但是狗们永远吃不饱，想离开主人家的狗窝但缺乏破釜沉舟的勇气。

因此，打工人生与创业人生的轨迹肯定是不一样的。

时间长了，打工者的性格与创业者的性格会有越来越大的差别。我们扪心自问：打工时间长的朋友是不是觉得更加患得患失，害怕外面陌生的世界，害怕失业的危险，心灵变得越来越敏感和脆弱？

心态不仅逐渐地疲惫和懒惰，整个人也没有了锐气和精神，只好安慰自己知足常乐，淡泊名利。但是生活变得越来越平庸，家庭的经济负担越来越沉重，房子和孩子教育日渐成为自己脖子上的经济绳索，勒得越来越紧，透不过气来，只好调整自己的心态，让自己逐渐适应城市小爬虫的定位：自己本来就是庸人，庸人何必自扰之；发财是人家的事情，咱没有那命。

最恐惧的第一件事情莫过于听到公司效益不好，要裁员的消息；最要紧的事情和领导搞好关系，坚持学习恭维逢迎拍马屁，入乡随俗嘛。思想麻木了，只好随大流，毕竟饭碗在领导或老板的手心里面，想让你滚蛋，你就得滚蛋。

最恐惧的第二件事情，是看到自己年龄日渐增长，可是自己的工作技能却没有获得任何提高。虽然靠着资历老工资也越来越多，可是看着那些新进来的年轻大学生，生龙活虎地干活，却只要那么一点的工资，老板的敲打在耳边响起：看人家年轻人吃得少干得多，老革命越老越不行了。

打工生涯的结果是越老越贬值，尤其到了40～50年龄段，简直是事业最悲惨的阶段，时刻濒临深渊，如同蹚地雷阵，动辄裁员失业。有人说过去10年是蓝领工人失业的高峰期，未来10～20年将是白领工人下岗的高峰期，您以为自己曾经读过大学就是精英了？社会不断进步，您的知识结构，身体素质，职业理念早就不如人家刚毕业的大学生们了。老板是现实的，肯定率先在遇到危机时裁掉那些40～50年龄段的白领工人。所以说您现在有个稳定的工作，您觉得安全，其实等于在您身边安了颗定时炸弹，等到10多年后，它会爆炸，您那时失业的痛苦与代价恐怕要比现在残忍100倍。

如此看来，打工的风险比创业更大。

“宁愿睡地板，也要做老板”，这就是为什么我们要选择创业，我们不要过那种委曲求全，没有自由、没有尊严的生活，尤其不要让我们人生轨迹走得那么悲催，走得那么无奈和痛心！

## 2. 选择创业就是选择了一种生活方式

【卓商荟·创业故事】第26期沙龙分享故事：

### 创业是一种生活方式

对于成都武安驾校7002分校的负责人余茂华来说，他愿意将创业定义为自己的一种生活方式。“生命不息，折腾不止。”他经常在演讲的最后用这句话来勉励自己和与他一样正在创业或者打算创业的朋友们。

针对驾校行业的陋习，他们驾校大胆提出了建设“没

有潜规则的驾校”的目标，他们不准许团队的任何教练向学员索取或者收受礼品、烟酒、宴请或者现金。学员能否顺利报考并通过考试，完全取决于学员的学习成绩。

自从创业以来，余茂华和他的教练团队50人基本上过上了苦行僧一般的生活。他们驾校在成都双流和锦江区的三圣乡幸福梅林各有一个驾校训练场地，两个训练场地间隔有不短的距离，余茂华不得不经常在这两个场地间往返巡视。他基本上每天7点钟起床，开车接学员去训练场地。然后是上午紧张的驾驶教学，中午学员们可以休息一下，但是教练们还得给其他学员一个挨一个的打电话提前通知他们准备好训练学习时间。然后下午又是紧张的学员训练教学。晚饭匆匆吃过后，又开始了晚上3个小时的学员教学，晚上教学结束后回到家基本上已经是11点钟。一年中除了难得的春节几天假期休息外，其他时间基本上每天如此度过。

以前的余茂华，并不喜欢公开亮相。但现在，为了能够让更多的学员了解他们的学校，他还主动去大学或者其他沙龙做公益演讲。

“创业是我的一种生活方式，也是一种生活态度。”余茂华校长说，“我自己个人还需要提升，我们的团队也还需要提升。”非常务实的他，现在每天抽出时间学习。他说，创业路上哪怕有再多的困难，他都会努力克服。

### 3. 成功创业者会形成的好习惯

大凡成功的创业者，在长期的高强度的创业历练中，必定会形成以下几个好习惯：

第一个好习惯，成功创业人总是更喜欢行动而不是纸上谈兵。

他们会花一点儿时间计划，然后将大量的时间投入在行动上。哪怕计划不是很完善、计划不很确定，他们仍然会有可能先做点什么，然后根据情况变化做出适当的反应。

第二个好习惯，成功创业人只愿意在真正触动客户的地方花钱。

在花钱之前，他们总会先问自己这能触动客户吗？如果不能触动客户带来利益，就会思考采取别的方式，而不是无休止地把钱花出去。

第三个好习惯，成功创业人视烧钱为失败之源。

当您钱多到烧钱也无所谓的时候，取得短期的成功很容易。而没有后续资金跟上您就得精打细算，从困难中破茧而出，而不是仅仅烧钱去解决问题。

第四个好习惯，成功创业人将大多数时间花在能够切实达成的目标上。

比如几乎每个初创公司都梦想找到大市场，但这些人是很难找到的。还是制定能够切实达成的目标，寻找那些有可能抓住的机会吧！然后就可以用积累的客户群体在积累中学到的经验来成功俘获更大的客户。

第五个好习惯，成功创业人从不将生存下去视为一种权利，他们更认可“能不能为他人创造价值”。

无论您多么努力工作，没人有义务买您的东西。公平只存在

于您是否给客户提供了有价值的产品/服务，以及怎样与客户、供应商、销售商等谈判沟通。您应当成功或者失败与“公平”一毛钱的关系都没有。没人有义务保证您赚钱——除非您自己。

第六个好习惯，成功创业人不做创造不了收益的事。

作为创业人，做任何事都要创造收益，不做那些难懂的电子表格也不做那些华而不实的报告。最小化管理任务，集中精力在那些能创造利润的事情上。如果所做的事没有收益，成功创业人会放弃。

## 【卓商荟·创业故事】第7期沙龙分享故事：

### 创业，我要用伤口来呼吸

四川艾明物业管理有限公司董事长戚鑫身上散发着一股对成功者而言可贵的朴素气息，他的创业是用抹布一点一点擦出来的，他经历过的痛苦与彷徨常人难以想象。但一切的付出都有了回报，最终他凭借着汗水与坚持，突破了体制的束缚，趁着改革大潮冲出水面，呼吸到了心中渴望已久的新鲜空气。

戚鑫是税务专业出身，在20世纪80年代，考取大学并不容易，他是当之无愧的天之骄子。毕业后，戚鑫被分配进雅安的一家航空仪表厂工作，成为一名国家干部。“或许我将在这里度过一生了吧”年轻的戚鑫这么想到。但现实总是残酷的，工作一段时间后，戚鑫发现自己不得不面临一个非常现实的问题：由于仪表厂属于军工企业，出于隐蔽性考虑，选址在大山深处，女性资

源稀缺。找不到媳妇难道要打一辈子光棍？这可绝对不行！戚鑫费尽九牛二虎之力，终于回到成都老家，没承想，竟然还顺利端上了“金饭碗”——进入银行工作。

银行可是个好地方，轻松长脸福利高。戚鑫成功“打进”银行，全家人都与有荣焉，他自己也因此得意了好一阵子。在那个时期，银行柜员可都是“大爷”，群众存款办业务都得看他们的脸色，逢年过节还有奖金福利，不久戚鑫就被养胖了一圈。

就这么工作了七个年头，最初的激动和小虚荣全被时间磨成了麻木。每天早晨，戚鑫踩着钟点端着茶杯走进银行，他喝一口热茶，缓缓展开报纸，一早上就悄无声息地偷偷溜走。下午又该怎么办呢？百无聊赖的他又把报纸捡起重头再读，就连夹缝里的征婚广告也被反复看上了好几遍。每月戚鑫需要做的只是按时领取工资，在月初，他可以预见到月末的生活；在年头，他可以预见到年尾的日子，这样的“稳定”使他陷入彻底的绝望。

日子不能这么过！大好青年戚鑫要找到自己生命的价值，他不能再眼睁睁看着自己陷入“上班看报，下班回家”的怪圈，不能忍受生命被如此浪费，他决定必须做出改变。

戚鑫的创业是从当保洁员开始的，随着市场经济的大潮轰轰烈烈，他也萌生出了辞职创业的念头，而他看中的，正是当年几乎为一片空白的保洁行业。千言万语也道不尽创业路上的艰辛，戚鑫从曾经高高在上的“银行大爷”，一下子沦落为人人白眼的小保洁员。他求过人、咬过牙，出透了汗水、干尽了脏活，曾经腆着脸回工作

过的银行拉生意、也曾被保险公司的前台轰出大门。在最艰难的时刻，他也曾动摇过：“回去吧，回去算了。”但是甩一甩头，他又独自咽下这个念头。创业虽然艰苦，但创业的每一天都是生命价值的伟大见证。

戚鑫渴望呼吸自由的空气，摆脱麻木的束缚，他挥拳一击、挺脊而立，用艰苦的创业改变了一成不变的绝望人生。戚鑫创办的艾明物业公司，经过多年发展，从他创业之初的3名员工发展到现在拥有4000多名员工，在四川、重庆地区物管行业已经占有一席之地。

诱惑与屈辱没能裹住戚鑫的脚步，正是因为他心中有着追求人生价值的这份呐喊。创业，不忘初心，放得始终。