

A large black silhouette of a person in a dynamic, almost dancing pose, set against a solid yellow background. The figure is positioned on the left side of the cover, with its right leg raised high and bent, and its arms extended. The overall style is minimalist and modern.

重新定义世界

中小企业转型升级创业实操书

初心会·编



苏州大学出版社
Soochow University Press



重新定义世界

中小企业转型升级创业实操书

初心会·编



苏州大学出版社
Soochow University Press

图书在版编目(CIP)数据

重新定义世界：中小企业转型升级创业实操书 / 王挺主编；初心会编. —苏州：苏州大学出版社，2018.6

ISBN 978-7-5672-2432-2

I. ①重… II. ①王… ②初… III. ①中小企业—企业管理 IV. ①F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 095520 号

书 名：重新定义世界
——中小企业转型升级创业实操书

编 者：初心会

责任编辑：刘一霖

装帧设计：陆 洋 蒋宏宇

出版发行：苏州大学出版社(Soochow University Press)

社 址：苏州市十梓街1号 邮编：215006

印 刷：镇江文苑制版印刷有限责任公司

邮购热线：0512-67480030

销售热线：0512-67481020

开 本：700 mm × 1 000 mm 1/16 印张：15.5 字数：204 千

版 次：2018 年 6 月第 1 版

印 次：2018 年 6 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5672-2432-2

定 价：58.00 元

苏州大学版图书若有印装错误，本社负责调换

苏州大学出版社营销部 电话：0512-67481020

苏州大学出版社网址 <http://www.sudapress.com>

编写人员名单

主 编：王 挺

统 筹：朱 珍

作 者：卜怡文 刘 莎 黄一兰 曹 亮
 施钟山 芮彩琴 托 娅 杨 波
 刘泉泽 杨 卿



本人王挺，1978 年出生的天蝎男，先从“扫楼扫街”做行销开始，后到外企外贸做市场升级，在服务中顺带培训，然后创建凯恩，后成为北大纵横合伙人、魔漫相机联合创始人，今创立初心会。从传统业务到社群经济，创业盖十年有余。至今仍爱好文艺，因音乐而静心，因阅读而沉淀；因传于母亲基因心存善意，因源于父亲性情待人真诚！座右铭：我本将心向明月，无谓明月照何处！在世一生，匆匆过客，唯真实、真诚、真挚为重！时至今日，记最牛之事为：2000 年于上海，连续多日，魔鬼训练，每日“扫楼”拜访 150 多家客户，平均每日有效客户为一半以上。创初心会，既因初心也为兴趣。人之相逢为缘分，人之不弃为情分！对待君子以诚，对待小人以恶，非黑即白，直言不讳！念亲怀旧，人之常情。但中肯阅人，不偏不倚，还需淬炼！

关于本次出书初心：在这个世界上，有很多“异类”，他们与众不同、独树一帜、特立独行，他们愿意用自己的一己之力改变这个世界上绝大多数人习以为常的事。有时候他们会重构体验，有时候他们会重塑标准，还有的时候他们会颠覆规则，总之他们不麻木不仁，也不随波逐流，他们是少数派，他们也许主导着未来。在我所熟知也是在初心会众创营深度辅导过的企业中，我认识了很多这样的兄弟姐妹。我想我应该为大家出版一本转型升级下少数派的创业故事书。这本书既要饱含情怀，也要有落地的方法论，充满正能量的同时也富有

商业的革新精神。

这本书中有我们四期众创营大师姐芮彩琴“分心即卓越”的专注力教育观点，相信分心儿童特别是多动症孩子不是“坏孩子”而是有天赋的孩子；有三期众创营班长施钟山“演讲即自信”的英语教育观点，相信英语学习的本质不是在于应试而是在于素养的提升；有六期众创营学员 Rebecca 的公寓维修市场“壹元管家廉洁服务”的理念，相信去灰色地带的服务才是最阳光和最有未来的。除了以上几个人之外，还有玩转单客经济的五期众创营学员羊绒衫专业户“托娅”姑娘、实践众创的七期众创营学员口腔专家“泉泽”兄弟、尝试民宿品牌孵化的一期众创营学员“大波”兄、改变传统职业经理人生态的“亮亮”会长、“非遗”推广人“一兰”姑娘、赣鄱大地新赣商领跑者“莎姐”、“95 后”创业者“小鲜叔”“卿爷”。他们都是这个时代的弄潮儿。但是创新和突破确实也不易。看到的都是神采飞扬，实际背后却都是无限沧桑……

我希望这本记载着他们的故事也承载着我们的感情，充满着正能量的书，也能够给更多的草根创业者以积极的指导。创业是艰苦的，但是创业的人生往往是精彩的。客观地说，每个人都是一本读不完、看不尽的书。那么就让我们好好感受一下这充满着激情、智慧和正能量的创业百科全书吧！



卜怡文（壹元管家创始人）

壹元管家诞生记 003

刘莎（骏莎诚品创始人）

精英的时代 025

黄一兰（“非遗”推广人）

让“非遗”走进生活 045

曹亮（机械荟创始人）

破译“非黑即白”职业经理人的创业腾飞密码 067

施钟山（博蓝奇®创始人）

一个教育创业者的实践 083

芮彩琴（芮老师专注力创始人）

拥有专注力，纵然山高水长，也能披荆斩棘 107

托娅（茹娅女神汇创始人）

一条从羊绒衫实体零售走向单客经济的不归路 127

杨 波（艺宿家创始人）

重新定义世界之艺宿家 161

刘泉泽（庆连口腔第四代传承人）

百年企业传承 189

杨 卿（卿云众创创始人）

泛“90 后”的万亿市场 207

「挺哥说」

用自己“喜欢”的方式活尽一生 226



卜怡文

Rebecca 姐姐卜怡文，曾任上市公司人力资源高管，法国 KEDGE 商学院 MBA，打工时年收入过百万元，是人们眼中的“白富美”，却投入创业大潮。非市场销售出身、非知名人物的她，面对非本行项目，历经 19 个月，在无资本助力的情况下，却让创办的公司奇迹般存活下来！

世界是自己的，梦想是自己的。每一个现在的你，都是自己让自己变成的样子！

人生无悔，活出精彩！

——壹元管家创始人 Rebecca 姐姐卜怡文



壹元管家诞生记

写下此稿时“壹元管家”创立刚刚满一年零五个月。半个月前收到初心会创始人“挺哥”邀请参与这本书的创作时，真的完全被“惊吓”到了。我是首次创业的“小白”，身为一家初创不久的小公司的创始人，自身还在不断地探索和学习过程中，且公司还没什么特别的建树和成就，自我评估完全没有写书出版的资格，也担心自己不成熟思想和经验给大家造成不必要的困惑。我自己并不太擅长市场宣传，不习惯抛头露面、高调行事，所以起初是完全不打算参与的。然而，当我真正了解到这本书出版的本意时，所有的想法完全被反转，决定以纯粹的帮助之心，毫无保留地将自己创业后的一路所思所想、所见所历分享给大家。尽管想法稚嫩、经验尚浅，仍希望能为正行走在创业路上或准备踏上创业征程的伙伴们提供参考借鉴。

看似“脑残”的“非脑残”创业决定

估计到现在为止，还是会有不少朋友想不明白，为什么这家伙干了十几年人力资源工作，已经是中国人力资源高管圈层的一员，在年薪收入可以让自己过得比较安逸的情形之下，在这把年纪了还“蹦跶”出来创业？而且创的这个业，是和最基层的蓝领水电工打交道，和原来的工作经验、人脉资源完全“八竿子打不着”的公寓房屋维



修维护。如今可以坦白交代的是，决定出来创业确实是觉得做人力资源工作腻了。这些年人力资源管理的地位看似日渐提升，但在企业内部能真正施展拳脚的人并不多，与其眼睁睁看着各方面都不给力，还不如自己出来“带兵打仗”更利落。然而，如果早知道创业会如此艰辛，我觉得一年前的我未必真的有勇气“跳下海来游泳”。不过，在我的人生字典里从来没有“后悔”两个字，无论正确还是错误，无论处于顺境还是逆境，自己的结论都只会是成长的试错代价、对自己意志和耐力的磨炼。创业时间越久，越发现自己的抗压韧性和积极进取心越强，这倒是因为创业激发出了以前自己都没发现的潜能。

当然，选择这个项目和细分市场并非因为我的个人兴趣爱好，也没有所谓的处心积虑、长期谋划，而是一位经历在三个行业（传统零售行业、互联网娱乐产业、IT 服务行业）十几年的跨界历练，并幸运地亲身经历过一家创业公司从初创到赴美上市的全过程的职业经理人，在确定创业方向时，运用自己对于商业的认知进行的负责任的预测判断。

中国人口众多、地域广泛。对于各行各业而言，中国市场是个具有天然巨量优势的市场。然而在各行业已相对成熟，行业巨头垄断的今天，每一个新进入市场的创业者所面对的门槛越来越高，可利用的“窗口期”越来越窄。我们都知道，每个行业的主要收入和利润往往只聚集在行业内的前 2 名，剩下的追随者们通常只能获得勉强维持生计的微薄利润（幂曲线），复制别人的模式结果必然只能捡漏（漏下来的大都是品质堪忧的客户）。在不择手段和血拼低价抢夺客户的过程中，还时常伴有坏账、市场逐渐萎缩等各种血本无归的风险。

那么究竟什么样的“机会”才是真正的创业机会？纵观国内外，我们会发现，凡是能抓住一个时代的契机，快速异军突起的企业，都有一个共同点：有特别的“两把刷子”，然后从原本成熟的行业里找到一个小的突破点，从这个点出发迅速成为行业内的一个新物种，以迅雷不及掩耳之势撬动原来的行业格局，成为新规则的制定者，推动产业的升级。真正能够找到这个突破点，并在合适的时机（不早不晚）启动的机会，可谓可遇而不可求。若过早，底层基础不具备，培育市场的成本太高，容易成为“先烈”；若晚了，竞争对手林立，血拼竞争惨烈，没有资本支持，几乎瞬间灰飞烟灭。正因为自己在找的是一个真正的创业机会，于是当这个“机会”出现在面前时，就没有什么太多的悬念。

虽然 2016 年的资本市场对于新创业项目而言是最糟糕的，尤其像我这种首次创业的“小白”，没有投资人人脉积累，做的项目很容易被混淆成 O2O，不仅找不到对口投资人，就算偶尔见到了，也会因为是从当时特别小的细分市场入手，因为行业天花板的问题，成为不招人待见的项目。但市场的时机往往稍纵即逝，所以我这个骨子里理性到极致，却同时兼具大无畏冲锋精神的小女子，怀揣着“不指望资本，先挣钱站稳，大不了赔完了重新去打工”的钢铁意念，义

无反顾地自掏腰包加入了“大众创业、万众创新”的创业大军之中。当然做决定之前还是扪心自问了3个问题：①是否真的不带任何情绪认真做好了理性分析？②是否有足够的心理准备和成熟度面对未知的任何最糟的情况？③万一失败自己能否坦然接受？答案都是“Yes”之后，我才真正开始干的。

壹元管家诞生记

在这里不想写博人眼球或催人泪下的创业苦情故事。因为公司资金少，现金流紧张，而服务交付中下游技术工人的费用又不能拖欠，项目一启动，服务资金流转压力就巨大，经常为报销、发工资的钱不够而发愁，每个月在发工资前就到处催账。

活多人少，一人身兼数职，加班加点是每天的生活主旋律。

没有做过销售，也没行业客户资源，自己就上百度搜客户名字，在微信、脉脉上到处加好友，参加行业峰会现场换名片。

或许有些事在别人眼中已经是无比艰难困苦，但对于身处其中的创业人而言，并没有特别的痛苦感知，可能因为我们在路上已经练得皮糙肉厚，自己觉得不痛不痒了吧。

在这里就按照壹元管家的诞生成长路径，分享在每一个阶段我们的成长过程。

每一个新生事物的存在必有其道理，出现必有其因

壹元管家诞生前后的大环境背景：

1. 资本市场忙着收拾疯狂 O2O 之后的一地鸡毛，与房屋维修相关的生活类服务 O2O，均验证了需求低频、线下跳单、漫天开价、服务非标化等一系列问题。

2. 在国家创新创业政策鼓励之下，创业市场很浮躁，各种项目

到处路演找投资。

3. 国家连续出台一系列有关房地产行业的政策，其中包括《住房城乡建设部关于加快培育和发展住房租赁市场的指导意见》；2015年11月、12月，政府前后两次释放出重点扶持长租市场的政策利好，并首次明确公寓业是“生活性服务业”。

4. 2015年长租公寓新一轮的融资兴起，管理房间规模过万间的大体量公寓企业快速涌现。

5. 中国劳动力人口红利拐点出现在2013年，劳动力成本大幅上涨趋势已成定局。

基于以上这些层面的信息，我们做出的预判是：

1. 中国的房地产市场在未来很长一段时间内，发展重点为租赁型居住。长租公寓市场刚刚兴起不久，当前市场规模不大，但未来前景可期待。

2. 长租公寓自身业务模型中存在着服务链过长、管理消耗大、跨区域管理成本高等问题，标准化、低成本的专业服务外包将成为营运刚需。

3. 传统维修服务商缺乏标准化和跨区域服务能力，O2O互联网维修服务平台的业务模型（计件议价、抢单模式）无法匹配企业用户对服务标准化和交付稳定性的要求。

市场有了，目标客户也有了，那么客户的痛点是什么？用什么方案解决？解决方案是否能产生足够支撑一家企业良性运转的利润率？

一切服务需求源自客户的痛点和刚需，一定要是“真痛点+真刚需”

经过对客户营运管理过程的研究，我们发现不起眼的小服务却背负主要客户满意度指标的现象。正常情况下租后维修与保洁的成本费用占总租金比并不高，但是这两项服务一旦管理失控，将给公寓带来



灾难性的影响。

首先，维修不及时或房屋设施功能问题极易导致客户投诉，从而会引发退租、索赔、网络媒体曝光等一系列伤害品牌、损失收益的后果。

其次，长租公寓的特殊性导致维修变成一个高频的需求，而维修管理是个琐碎但专业性强的工作，

存在多个环节的钱财流失风险。一旦企业规模扩大，自建维修服务团队（招聘成本、各种福利、年休假、节假日加班费、薪酬成本、劳动工伤风险、人员管理成本等）一定是不划算的买卖。可是在当前的服务市场上，谁能在有限成本范围内满足公寓经营者的服务需求呢？

再次，对于分散式公寓而言，保洁又是一个没法满足的服务需求。由于租客素质参差不齐，好好的公寓经常被租客糟蹋得惨不忍睹。传统家政公司提供的上门保洁服务费用最低 60 元/次起，但这样的成本是公寓经营企业难以负担的。清扫工作量大于家庭保洁，而服务费支付能力却低于市场价。然而不打扫还不行，公寓太脏就没法招租。

结论：正规经营的长租公寓本身是个非暴利行业，投资回报周期

长，重营运，营运能力直接影响到企业的盈利能力。现实中营运环节众多而冗繁，大量内部管理沉没成本正在吞噬原本不多的利润。因此无论从经济效益、企业效率还是财报健康度来看，将租后服务环节交给专业的外包服务机构，都是公寓企业最优的选择。所以，对于目标客户的痛点和刚需，我们的定义是：① 合理可控的租后服务成本；② 稳定且可被接受的标准化服务质量；③ 可被追溯查询的服务交付过程；④ 跨区域服务提供能力。

应出租公寓刚需而生的“四不像”服务产品

我们也许是最没有情怀的创业团队，目的单纯到只有“服务能满足客户需要，必须有赢利自供血，可以快速复制、扩大规模”。结果就是服务产品客户需求指向明确，但很不符合市场宣传的要求和特质，导致一直以来大家对于壹元管家服务产品的理解都很模糊，而复杂的业务模型又难以用一两句言语解释清楚。这也是让我们头疼的一件事。为了能让大多数客户快速对我们的服务有个印象，我们直到2017年才推出了第一版勉强可用的宣传语——“1天1元1间房——公寓租后服务大管家”。那么真正的壹元管家产品服务是什么？其实很简单，就是以共享众包模式提供房屋设施（五金、水电、墙面、地面、门窗）维修、家电维修、定期保洁。

核心产品：保险制包月收费模式的房屋设施维修服务

1. 按房间数收取固定月服务费。
2. 在约定维修范围和单个故障维修材料金额限额范围内，包工包料无限次数畅修。
3. 年度服务合同，分月支付服务费——类似企业购买的商业医疗保险的分月支付模式。

配套产品一：改造翻新工程类、家电维修按次计件服务

1. 服务项目标准化定价。