

低风险

创业

樊登 著

低风险创业

樊登
著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

低风险创业 / 樊登著. — 北京 : 人民邮电出版社,
2019. 4
ISBN 978-7-115-51023-5

I. ①低… II. ①樊… III. ①创业—风险管理—研究
IV. ①F241.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第054817号

◆ 著 樊 登

责任编辑 袁 璐

责任印制 周昇亮

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

雅迪云印(天津)科技有限公司印刷

◆ 开本: 720×960 1/16

印张: 20

2019年4月第1版

字数: 200千字

2019年4月天津第1次印刷

定 价: 68.00 元

读者服务热线: (010) 81055522 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京东工商广登字20170147号

创业是件降低风险的事情

前两天和《商业周刊》的创办人金惟纯先生吃饭，席间我向金先生汇报，最近写了本书，书名叫《低风险创业》。还没容我说详情，金先生就说：“这个观点好！我给你提供一个李先生的说法吧！”《商业周刊》当年是被李嘉诚先生全资收购的，而且金先生和李嘉诚先生也是要好的朋友。

金先生说：“李先生有一次跟我讲，别人都说我善于冒险，其实讲错了。我这一辈子创业，没有冒过一点儿风险。一开始做塑料花，我在别人工厂里干过。这种花怎么生产的，怎么卖掉的，能赚多少

钱，清清楚楚，我请的生产和销售都比我过去工厂里的还要好，怎么可能不赚钱呢？大家说我投资房地产是冒险，其实根本不是这样！我早几年就开始研究那些标的了，我心里很清楚它值多少钱。所以只是等一个最好的价格而已，怎么会是冒险呢？产业配置也是一样，风险只会越来越小嘛！”我听完不禁感慨，我们自以为得了什么灵感而体会的东西，人家早就身体力行了！

的确，很多人是被“风险和收益成正比”这句话给耽误了。一种人因为相信这句话而惧怕风险，所以一辈子不投资、不创业，就连股票也不敢买。比如我爸爸，所有的资产都是定期存款，从20世纪80年代存到现在，为银行做出了大量贡献，可惜通货膨胀吞噬了他大半的劳动成果。另一种人因为相信这句话而愿意冒险，因为他们认定风险和利润成正比，想改变命运，赌一把！

其实，这里边有个变量被大部分人忽略了，那就是能力！比如走钢丝，对我们普通人来讲，风险就很大。但对杂技演员来讲，他们恐怕很难仅仅走两圈就获得掌声，为什么他们走钢丝如履平地呢？因为人家练过，是专业人士，人家的能力强。我们冒险去开家塑料花工厂可能是疯了，但在80年代，李嘉诚心里对创业很清楚，他有着关于塑料花产业足够的知识和经验。所以，让你的风险变大的绝对不是创业，而是你的无知、傲慢和不学习！

创业是一门手艺。它可以让你像学走钢丝一样，通过大量的刻意练习，

成为专业人士。做一个普通人其实风险很大，因为无论你有钱还是没钱，人生中所要面对的困难都差不多，面对生老病死、迎来送往，谁也无法超然物外。一个月就那么点儿工资，你自己心里很清楚，要是真遇到了事情，肯定是无法应付的，只能祈求不要那么倒霉罢了。

创业是一个不断提高自己能力的过程，能力提高了，才能更好地应对生活风险。优秀的企业家从来都不是冒险的人，而是更善于控制风险的人。这本书中所讲的方法我都用过，而且还用它帮助过很多人成功创业。成功的创业者有一个共同的特点，就是尽量不冒风险，抓住非对称交易的机会。在我看来，低风险创业就是一场典型的非对称交易。你能失去的最多是一份工作，大不了再找一份就好了。而如果成功了，那么你将拥有一切。

最后叮嘱一句，千万不要卖房创业！

樊登

2019年3月7日

于北京蓝旗营

第一章

低风险创业的基本逻辑

所谓成功，无非就是逢山修路、遇水搭桥。我能给你的不是路和桥，而是修路的工程图和搭桥的砖石原料，也就是低风险创业的基本逻辑和工具。路还是得你自己修，我只能搭把手。

低风险创业的第一个准备 / 003

性格决定创业的风险 / 010

优雅地解决一个社会问题 / 014

发明人创业十分危险 / 018

创业是一件令人愉快的事情 / 023

第二章

创业从找到好问题开始

有句老话叫“方向比奔跑重要，选择比努力重要”。找到好问题是创业的第一步，你得主动去寻找问题，才能准确找到自己的创业方向。能不能解决、解决到何种程度，这些都是后话，前提是你得去寻找。

从抱怨中发现低风险创业的机会 / 029

深入洞察客户的生活和灵魂 / 033

忘掉你的创始人身份 / 041

找到宏大的变革目标 / 046

在客户最痛的点上突破 / 051

真痛点和假痛点的博弈 / 055

第三章

秘密是最好的抗风险武器

问题决定着市场的大小，而秘密决定着创业风险的大小。假如创业者选错了要解决的社会问题，很可能因为市场太小赚不到钱；而假如秘密不够，即便市场再大，你也可能赚不到钱，甚至连活下去都很困难。只有把握秘密，才能让创业者拥有属于自己的抗风险武器；秘密越大，抗风险的能力就越强，核心竞争力也就越强。

没有秘密是创业者最大的风险 / 061

告诉你，你也学不会的好秘密 / 066

创业者不可不知的六种好秘密 / 073

超越竞争的“十倍好”原则 / 079

秘密是一个慢慢积累的过程 / 084

找到秘密之后，你得先做验证 / 093

打造最小化可行性产品 / 099

融资需有度，钱不是越多越好 / 103

第四章

反脆弱的结构设计

低风险创业的核心，其实体现在反脆弱上。创业是一个复杂的行为，没

有人能通过简单地模仿复制别人的成功。任何创业秘密、商业节奏和团队管理手段，离开了特定的环境和背景，都难以复制。真正能够有效地帮助创业者降低风险的，是反脆弱的结构设计。

- 学会从不确定中受益 / 109
- 设计反脆弱的商业结构 / 115
- 找到“非对称交易”的机会 / 121
- 固定资产不产出任何收益 / 128
- 创业需要有情怀的追求 / 133
- 配置你的“创业杠铃” / 137
- 确保公司拥有选择权 / 142
- 能力陷阱和资源陷阱 / 145

第五章

赋能生物态创业团队

创业是一条孤独而寒冷的路，只靠创始人一人的智慧和热情难以持久，也容易迷失方向。你需要的是所有员工的光和热，需要能够实现生物态增长的团队，需要“群智涌现”、彼此协同。只有大家抱团取暖，才能降低风险。

- 机械态管理 vs 生物态管理 / 151
- 母系统的稳定来自子系统的 unstable / 161
- 好的人才都是“长”出来的 / 167
- 守住底线，允许员工犯错 / 175
- 建立和前员工的“联盟” / 180
- 学会为团队的状态赋能 / 185
- 生物态团队的管理和沟通 / 190

第六章

最优客户发展方法：MGM

客户的真正价值，在于他能为你带来新的客户，让你的生意源源不断。如果你认为客户和你只做一锤子买卖，那你的生意永远做不大，永远无法抵御未知的风险。当然，这是一门技巧，需要学习一些广告学的知识。更重要的是，你得有能让客户尖叫的产品。

十万人说不错，不如一百人尖叫 / 203

让客户为你带来新的客户 / 207

提升专业的广告品位 / 212

将传播点控制在一句话之内 / 219

用产品牵动大众的情绪 / 222

让客户看在眼里，记在心里 / 229

用故事打败“知识的诅咒” / 234

第七章

打造指数级增长的引擎

未来所有的公司都会是指数型增长的公司，加入其中便意味着拥有了未来。而如果你的公司一直处于线性增长的发展模式中，到最后你会发现，成本永远比你的收入增加得更快，风险系数也会水涨船高。

学会用幂次法则思考 / 243

让边际成本为零的运营方法 / 251

学会撬动“杠杆资源” / 255

找到指数型增长的关键节点 / 264

搭建跨部门的增长小组 / 268

附录

低风险创业项目路演精选

每回课程收尾时，我都会留出专门的时间进行创业项目的路演，由我和其他创业领域的知名人士加以点评，希望能以自己的微薄之力，切实帮助创业新人，让他们能够走得更快更稳，风险更低。在此，我特意收录了3个创业项目的路演实况，与大家分享。

参考文献

用低风险创业帮助十万个创始人（尚军）



第一章

低风险创业的 基本逻辑

所谓成功，无非就是逢山修路、遇水搭桥。我能给你的不是路和桥，而是修路的工程图和搭桥的砖石原料，也就是低风险创业的基本逻辑和工具。路还是得你自己修，我只能搭把手。

低风险创业的第一个准备

近几年来，身边的创业者越来越多，我跟他们的交流也越来越多。时日一长，我发现了一件挺高兴的事情——经常能给这些创业者一些有效的建议。当然，这也可能是我个人选择性接收的缘故，那些失败项目的创业者或许不太好意思再和我交流。但从大面上来看，我辅导过的那些创业项目，基本上都活得很不错，甚至有很多从不赚钱慢慢变成了赚钱的项目。

有朋友将原因归结于“樊登老师的思想”，这听起来有些吓人。其实，取得这些成绩根本不是我的功劳，而应归功于书里的思想。我会将我从各种各样的书里找到的和低风险创业有关的话题，还有日常

生活中与其他创业者的交流心得，分享给那些找我做辅导的创业者。

1. 和父母关系的好坏，决定了创业成就的大小

在讲低风险创业的相关方法之前，我想先和大家探讨一个心理问题。所有的创业者最终能不能赚钱，能不能取得成就，有一个非常重要的决定因素，大家猜猜是什么。这个因素就是你和你父母的关系。这对你能不能够获得最终的成就，有着极大的影响。所以，在面对很多找我做辅导的创业者时，我都会问他们：“你跟你爸妈的关系怎么样？如果你们发生了矛盾，那么该怎么处理？”

为什么这一点非常重要呢？要想弄明白原因，先来看一种奇怪的现象。我发现，许多创业者身上存在一个共同点——不允许自己过好日子。手上有点钱，只要最近过得比较顺利，他就会想办法把钱花掉，让自己面对更大的压力，持续享受这种高压的创业过程。

我认识一位“60后”企业家。他曾是某国企的厂长，刚接手时，工厂非常破旧衰败。经他多年努力，厂子日益兴旺，在那么小的一个城市里，一年实现五六千万的利润，成为当地十分知名的一家大型企业。

即便如此，他却从来不进行利润分红，这让我十分费解。我觉得你既然挣了这么多钱，分点红让大家改善一下生活多好。但是他不，他经常挂在嘴边的一句话是：“我们要将钱投入下一步的发展。”

下一步的发展是什么呢？买地建厂房。五六千万看起来很多，但要想实现他的目标还远远不够，怎么办？贷款。他一下就贷了好几个亿，买了一大片地，全都盖上了厂房。这是一个死循环，有了钱就买地建厂，钱花完了就贷款，到年底有了钱又继续买地、建厂、贷款……做到最后，他发现每年的利润正好用来还利息。

听起来是不是有些荒唐？但是这位企业家觉得一点问题都没有。他跟我说：“我的净资产是优秀的，你只要把我的土地和厂房设备拿去拍卖，就会发现我的净资产是正的，所以我的企业并不亏钱。”

从他的逻辑来看，他的企业确实有着优异的净资产。但是，我想提醒各位创业者，做企业最重要的是现金流，而不是净资产。如果你的现金流永远处于紧绷的状态，一旦出现银行抽贷的风险，那么你就会很惨。

中国有很多失败的创业者都是如此，他们长期依靠贷款或小额信贷维持现金流。有的创业者甚至会为了借5000块或8000块钱发工资，让员工们再撑一口气，去承担超高的利息。突然有一天，银行说贷款到期了，不能再批新的贷款了，他们就会被最后一根稻草压垮。直到此时，他们才会发现，原本被寄予厚望的土地和厂房，在二次拍卖时根本不值那么多钱。

我经常琢磨，为什么这位企业家就是不分红呢？明明有分钱的机会，

他完全可以不买地建厂，保持现有经营规模，日子一样能够过得很好。企业每年都能挣几千万，这是一件多么令人开心的事情。既然拥有如此过硬的盈利能力，完全可以上市融资，走上截然不同的发展道路。

但是他认为不行，他有着极其坚定的立场，很难听进其他人的意见。后来我发现，这是他的童年造成的问题，他在很小的时候被他的父母伤害过。

以前，一些地方的农村有一种很不好的风俗。因为条件所限，那时候新生儿的存活率比较低，谁家的孩子眼瞅着养不活了，大人就会将孩子放在自家门口，任其自生自灭。他小时候身体较弱，十岁那年得了重病，父母便给他换上了一身黑衣服，让他独自坐在家门口。

可能是求生意愿比较强烈，也可能是命不该绝，他后来被人救活了，身体很快好转，最终顺利长大成人。但是，“他曾经被人放弃过”这个画面却一直深深地烙在他的脑海中，无法磨灭。虽然，他后来依然很爱他的父母，现在想起他早已去世的老母亲还是会伤心，但那个画面让他此生难忘。

正是由于这种经历，他后来无法享受生活的幸福。一旦有了钱，日子稍微好过点了，他就一定会想办法把钱花掉，没完没了地折腾自己。

印象中最夸张的一件事，是他得了腰椎间盘突出，每天疼得死去活来。