

草根创业

CAOGEN
CHUANGYE

曹垣亮 编著

草根创业是要资源没资源，要钱没钱，要人没人，只有靠着持续的激情一步步打拼，累并快乐着。本书以作者三次创业实践经历为基础，展示了创业起步和运营全过程。主要介绍了创业项目分析、创业融资、商业模式、创业运营、创业合作协议、弱势营销、销售突破及创业实践体会。

中国人民大学出版社

草根创业

CAOGEN
CHUANGYI
曹焱彪 编著

中国人民大学出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

草根创业/曹垣亮编著

北京: 中国人民大学出版社, 2010

ISBN 978-7-300-11638-9

I. 草…

II. 曹…

III. 企业管理

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 017816 号

草根创业

曹垣亮 编著

Caogen Chuangye

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511398 (质管部)
010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)
010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>
<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京山润国际印务有限公司

规 格 165 mm×240 mm 16 开本 版 次 2010 年 2 月第 1 版

印 张 10.75 印 次 2010 年 2 月第 1 次印刷

字 数 145 000 定 价 25.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



前 言

草根创业是要资源没资源，要钱没钱，要人没人，只有靠着持续的激情打拼，累并快乐着。创业是艰苦的，也是快乐的。艰苦是因为创业使草根创业者承受太多的负担和苦难，快乐是因为在创业路上看到了别样的风景。

创业意味着变化，变化意味着不确定，不确定意味着风险，所以草根创业不是避免创业风险或减少创业风险，草根创业的关键是创业者在项目与机会、资金与资源、团队“三缺一”的不确定性下，能否果敢地决策与强有力地执行，与其喋喋不休地讨论一个完美的方案，不如跌跌撞撞到达终点。

我三次创业，一胜一平一负，五次融资的经历，让我深深感受到了“中国式股东”的多种形态，如“实名股东”、“影子股东”、“顾问股东”、“代理人股东”、“中间人股东”。创业离不开整合资源与借力，过分依赖“中国式股东”的力量，是不成熟、不理性的行为。初看上去很强大的力量、很完美的团队组合，往往隐藏着巨大的创业陷阱。为客户持续创造价值乃创业胜负之道。

► 创业困惑下的思索

创业让我经历了创业团队的组建与出局，遇到过企业有项目没有资金的困境，接受过产品研发跟不上营销形势与产品不符合客户需求的惨痛教训……创业

的点点滴滴，让我获得了创业人生的经验与体会。

创业初期处于饥寒交迫、等米下锅的境地，企业研发、营销以快速响应市场的做法是正确的，活不下去，还谈什么规范管理与发展。作为技术研发负责人，我常常成为公司“第一”消防队员，亦因此踏入了创业陷阱，不断地挣扎，为之困惑、彷徨。

如何评估创业项目？创业如何成功起步？如何进行创业初期的弱势营销与低成本运营？如何把握住一个许多人都可能分析或预见到的商业机会？如何发现一个有效的细分市场？成功的创业者为什么是偶然与必然的？为什么许多成功的创业者在创业初期不确定性的环境下作出了果敢的决策，甚至是赌徒式的决策？创业者需要什么样的素质特征？如何把握创业机会、整合资源、组建一支高效的团队？为什么创业项目在创业前看上去很“美”，但在实践中却发现自己误入歧途或创业早早夭折了？

没有客户付款，一切都是假的。创业起步时期，公司的人财物薄弱，如何进行弱势营销，如何有效突破销售的瓶颈，是创业者“激情狼性”演绎的时期，是用结果证明执行力的时期。

在企业的发展过程中，每天都会有新的问题出现，每天都会有新的困难出现，但是企业的资金有限，如何协调客户与企业，员工与企业之间的矛盾？当企业有回报时，如何协调创业团队之间的利益问题以及股东与创业员工之间的利益问题？创业总是伴随着问题一起成长，协调与解决问题的过程是企业成长的过程，也是创业者成长的过程。

我带着创业困惑在课堂上请教老师、同学，在 MBA 毕业选题时我选择了“创业者素质与创业团队合作”，收到了300多份创业管理调查问卷，然后我对 30 多位创业者和投资人进行了系列的采访沟通。

本书在对创业类型、企业生命周期、商业智慧的内容进行介绍后，重点介绍了创业项目分析、创业融资、创业运营、创业价值，并进行了理论、实践、案例三方面的讨论。

草根创业者需要有忍受孤独、失败、屈辱的过硬素质，在孤独、失

败、屈辱的废墟上重塑信心与梦想。草根创业者要有不被尊重的心理准备，要有用行动赢得尊重的执行力。

欲望、忍耐、眼界、明势、敏感、人脉、谋略、胆量、与他人分享的愿望、自我反省的能力是创业者的十大素质。同时创业者也需要有职业经理人的技能，如有效沟通、时间管理、绩效管理、团队领导、营销管理、组织管理。“双赢思维”与“知彼解己”是商业基本原则，也是创业实践的原则。商业实践中不是非对即错、非此即彼，而是一个创新、妥协的过程。我们面对的是现实的社会，创业者需要深层次地了解、把握和运用这个社会的运行规律。创业者不但需要这样一种能力，而且必须具备这样一种能力。

客户会掏钱吗？客户真的愿意掏钱吗？这是创业项目分析中最难把握之处，也是创业者必须回答的问题。

创业者在融资时，投资者问得最多的一句话是，谈谈商业模式是什么？简单地讲，商业模式就是做生意的模式。蔓延全球的金融危机是一块试金石，大浪淘沙，能够在金融危机中生存下来的商业模式是真正有价值的商业模式。如果设想的商业模式没有出现，盈利模式屡寻不现，创业能坚持下来吗？

创业项目来自实践，来自生活，消费者的需求是实实在在的，创业项目提供的产品或服务可以有效地满足消费者。市场不是很大，但是可以支撑一个小公司的运营，草根创业者为什么不行动？草根创业者为什么总想着做一件伟大的事情，创办一家伟大的公司？小项目创业与大项目创业在本质上是一样的，用小项目的成功来积累经验与激励自己。

创业合作最重要的事情是合作协议书面化，股份、利益、责任书面化。创业团队之间的利益与股份是企业运营过程中引起许多问题的根源。股份什么时候有价？什么时候无价？如何分配股份？这些是对创业者举轻若重还是举重若轻的问题。

好的创业团队胜过商业计划书。马云创业团队在创业之初，18个成员每人都交出了自己的箱底钱，并且很多人放弃了高薪的工作，跟着

马云拿着 500 元的底薪，这种创业团队是让投资者放心的团队。

创业重“行”而非“知”。创业起步是艰难的，难在如何完成企业“正现金流”的全面运营。现金流是企业的血液，任何在创业起步阶段的“烧钱”行为无疑是自杀行为。

在创业初期，迫于生存压力，企业一切以顾客和市场为中心，这样做的本质是单纯以获取资金为中心，并不是真正意义上的市场导向。企业的全体成员只重视成果而不重视过程，只重视所得而不重视成本，以至于企业的销售量和销售收入都在快速增长，但利润没有增长反而可能下降甚至亏损，红红火火不赚钱。

创业初期是规范重要还是发展重要？当然是发展重要，在混乱中发展壮大，在发展中一步步规范。创业初期有一点乱，如果能发展起来，有什么不好？如果能在“乱”中发展壮大，何必拒绝“乱”？

产品研发与营销管理是创造价值的两个轮子，产品是解决客户难题与满足客户需要的载体，营销管理是帮助客户解决难题的手段。模仿还是创新并不要紧，抓住客户，让客户愿意付钱才算“钱景”。现代营销的一个基本特征就是，一切都打上了“顾客导向”的烙印，从需求导向来说，“只要改变了消费者对产品的认知，就是新产品”。没有用户购买的产品，营销肯定做不好。成功的创业一定有成功的营销。

本书的案例主要以我参与的项目为基础，或者是以我的创业实践经历为背景的原始案例，最大限度地重现创业过程中的关键片断。

全书的每章都有我对草根创业的反思和体会，点点滴滴，没有口号，没有惊人之语，只是一些朴实的话语。

本书通俗易懂，适合以下人员阅读：

- 拼命想从公司里辞职出来创业的人；已经找到了一个或几个项目机会，但是需要更进一步分析项目正确性的人或团队。
- 已经在创业但是发现面临的挑战比他们想象的更加严峻的创业者，他们也许正在怀疑当初的选择是否有问题。
- 有思路或有技术的工程师，他们认为自己的思路和技术不应该仅

仅带来一种新产品。

- 想通过创业改善经济条件的人。

- 高年级的大学生、研究生。

❖ 致 谢

感谢我的父母亲，是他们多年来默默的言传身教培养了我勤劳、朴素、上进的习惯。正是因为家里穷，让我在小时候有机会接触小贩生活，成为我最宝贵的人生经历之一。

特别感谢创业中的合作伙伴，胡宜东、周兵、黄秀军、胡启明、袁剑雄、宋杨，他们给了我许多无私的支持与鼓励，给了我从事企业运营与管理的机会。在多年的创业过程中，感谢詹韵玉、唐玉林、钟滨、彭国荣、彭奥给予我的很多支持。



目 录

↑	第1章 草根创业	1
	创业动机与类型	2
	创业机会、团队、资源	5
	企业生命周期	9
	生姜与鸭蛋的商业智慧	15
↑	第2章 创业项目分析	27
	如何做市场分析	28
	客户真的愿意掏钱吗	31
↑	第3章 创业合伙	43
	合伙还是单干	44
	创业合伙协议的价值	47
	创业合伙协议实践案例	52
	创业利益博弈分析	57
↑	第4章 创业融资	60
	风险投资	61
	什么是商业模式	64
	创业融资	81

↑	第5章 创业运营	98
	谁来当总经理,合格还是合适	99
	低成本起步运营	102
	成长的困惑,红红火火不赚钱	110
	生死时速 60 天	112
↑	第6章 创业价值	119
	新产品研发	120
	弱势营销	133
↑	参考文献	158
↑	后记	160



第 1 章 草根创业

创业是一种劳动方式，是一种需要创业者组织、运用服务、技术、资金作业的思考、推理、判断行为。创业是创办企业，也就是如何做生意。

创业意味着变化，变化意味着不确定，不确定意味着风险。草根创业不是避免创业风险或减少创业风险，草根创业的关键是创业者在项目与机会、资金与资源、团队“三缺一”的不确定性下，能否果敢地决策与强有力地执行，与其喋喋不休讨论一个完美的方案，不如跌跌撞撞到达终点。

创业动机与类型 ◀

未来可能很少有人能够在一家公司工作至退休，预计大部分人在一生中，将至少遭遇五次以上非自愿性离职或裁员。每次转换工作，可能会对前途增添几许不安，稍有经历后会认为打工其实风险也很大，于是萌生出创业的念头。人或许自觉不自觉地踏上了创业之路。

使一个人走上创业之路的原因有很多，甚至包括“因为无法找到一份理想的工作”。早期的许多创业家是因为环境所迫无法继续读书深造，才走上创业之路，对他们而言，似乎谈不上什么创业动机的驱使。现在国内经济与社会环境逐渐步入正轨，创业的外部环境也有很大的改善，创业成为人们职业生涯规划中的一项选择，这时，创业动机就成为是否创业的重要影响因素。

创业的动机

Greenberg & Sexton (1988) 的研究指出，创业者之所以想要创业，可能有下列 6 种原因：

1. 在市场上发现机会。
2. 相信自己的经营模式比前人更有效率。
3. 希望将拥有的专长发展成为一个新企业。
4. 已完成新产品开发，而且相信这个新产品能在市场上找到利润空间。
5. 想要实现个人梦想。
6. 相信创业是致富的唯一途径。

创业的类型

创业类型的选择与创业动机、创业者风险承受能力密切相关，也会

影响创业策略的制定，因此是探讨创业管理不可忽视的议题。一份对106位创业者的问卷调查针对个人、组织、环境、过程等4个方面进行了研究，发现创业类型可以分为8种：

1. 离职创立新公司，新公司与原来任职公司属于不同行业，新公司必须立即应对激烈的市场竞争。

2. 新公司由原行业的精英人才组成，想以最佳团队组合，集众家之长来发挥竞争优势。

3. 创业者运用原有的专业技术与客户关系创立新公司，并且能够提供比原公司更好的服务。

4. 接手一家运营中的小公司，以快速实现个人创业梦想。

5. 拥有专业技术，能预先察觉未来市场变化与顾客需求的新趋势，因而决定掌握机会，创立新公司。

6. 为特殊市场顾客提供更好的产品与服务而离职创立新公司，新公司具有服务特殊市场的专业能力与竞争优势。

7. 创业者为实现新企业理想，在一个新市场中进行创新，企业获得领先创新的竞争优势，但不确定性风险也比较高。

8. 离职创立新公司，产品或服务与原有公司相似，但是在流程与营销上有所创新，能为顾客提供更满意的产品与服务。

Christian (2000) 认为，创业依照其对市场和个人的影响程度，可以区分为复制型创业、模仿型创业、安定型创业、冒险型创业四种，如图1—1所示。

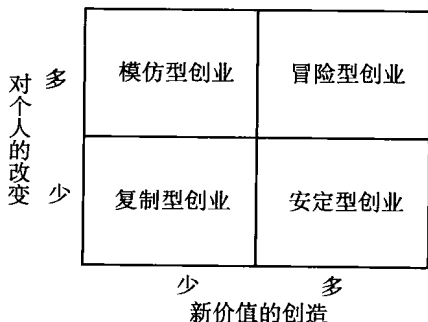


图 1—1 四种创业类型

复制型创业

复制原有公司的经营模式，创新的成分很低。例如，某人原本在餐厅里担任厨师，后来离职自行创立一家与原服务餐厅类似的新餐厅。新创公司中属于复制型创业的比率很高，由于这类创业的创新贡献太少，不是创业管理主要研究的对象。这种类型的创业基本上只能称为“如何开办新公司”。

模仿型创业

这种形式的创业，虽然也无法带来新价值的创造，创新的成分也很低，但与复制型创业的不同之处在于，创业过程对于创业者而言还是具有很大的冒险成分。例如，某家纺织公司的经理辞掉工作，开设一家当下流行的网络咖啡店。这种形式的创业具有较高的不确定性，学习过程长，犯错机会多，代价也较高昂。这种创业者如果具有适合的创业人格特征，经过系统的创业管理培训，掌握正确的市场进入时机，还是有很大机会获得成功。

安定型创业

这种形式的创业虽然为市场创造了新的价值，但对创业者而言，本身并没有面临太大的改变，做的也是比较熟悉的工作。这种创业类型强调的是创业精神的实现，也就是创新的活动，而不是新组织的创造，企业内部创业即属于这一类型。例如，研发单位的某小组在开发完成一项新产品后，继续在该新企业部门开发另一项新产品。

冒险型创业

这种类型的创业给创业者自身带来极大改变，个人前途的不确定性也很高，新企业的产品创新活动将面临很高的失败率，但成功所得的报酬也很惊人。这种类型的创业如果想获得成功，必须在创业者能力、创

业时机、创业精神发挥、创业策略研究拟定、经营模式设计、创业过程管理等各方面实现很好的搭配。

创业机会、团队、资源

创业机会、团队、资源

提摩（1999）在他所著的《开创新企业》一书中提出一个创业管理模式，他认为成功的创业活动，必须将机会、创业团队和资源三者做出最适当的搭配，并且要随着企业发展而做出动态的平衡，如图 1—2 所示。创业由机会启动，在取得必要的资源与组成创业团队之后，创业计划方得顺利推进。

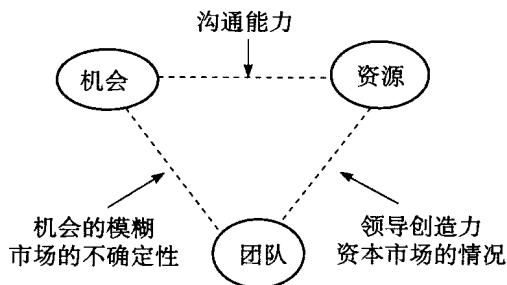


图 1—2 创业三要素

提摩认为在创业前期，机会的发掘与选择最为关键，创业初期的重点则在于团队的组成，当新企业顺利启动后，才会增加对资源的需求。提摩模式十分强调弹性与动态平衡，他认为创业活动随着时空变迁，机会、团队、资源三项因素会因比重发生变化，而产生推移的现象。良好的创业管理必须及时进行调整，掌握当时的活动重心，使创业活动重新获得平衡。

提摩认为创业过程中，机会的模糊、市场的不确定性、资本市场的

风险,以及外在环境的变迁等,经常冲击着创业活动,使创业过程充满了风险,因此必须依靠创业家的领导、创造力与沟通能力来发掘问题,掌握关键要素,弹性调整机会、资源、团队三个层面的搭配组合,使新企业在波涛汹涌、一望无际的大海中,仍能乘风破浪,驶向事业的目标愿景。

机会、团队和资源三要素,可以更朴素地理解为项目、人、资金三要素。如果有合适的机会,通过整合资源解决资金,就可以用资金请专业人员来做这个项目。从短期分析,项目与资金是第一位的。如果有许多资金,是可以通过培育、购买、投资等多种方式来完善项目的因素。但是有充裕的创业资金不是本书讨论的内容,本书的定位是草根阶层的创业,草根阶层的最大特征是资金非常有限或没有资金。没有资金,如何创业?只能在项目或机会上下工夫了,草根创业者需要对消费者更加关心,更多贴近,通过生活中的积累与分析寻找到细分市场的机会点。

这几年房地产是一个赚大钱的机会,人人皆知,但房地产公司是否有地皮是最关键的,通过地皮去贷款解决启动资金的问题,请专业建筑公司、景观设计公司、建筑施工企业进行专业设计与施工,请专业房地产营销公司做项目全程营销策划与实施。购买地皮需要大量资金与政府资源,草根创业者做房地产项目就会遇到很大的挑战。如果创业者是整个房地产产业链中的一个环节,在房地产项目营销策划有多年的实践与成功案例,就可以考虑创业了。

创业三要素案例分析

随着市场经济的发展,市场面与制度面均发生大幅度变化,而这样的变化又带来许多市场创新机会,因此有人说,中国市场是20世纪末创业活动最旺盛的温床。新华社记者吴晓波所著的《大败局》一书,描述了瀛海威、爱多等中国知名企业创业历程与最后失败的案例。我们以提摩模式分析,这些企业的失败都是因为市场环境变动时,没有确实掌握机会、资源、团队三项要素间的调整与平衡。

瀛海威创业初期的成功，是因为张树新最早看到了互联网的机会，她利用这个机会成功地募集到资源并组成经营团队。虽然瀛海威始终未能发展出一套有效的互联网市场营销模式，但因为没有强力的竞争者，瀛海威在1997年以前的中国互联网市场，仍轻易地稳居领导地位。

1997年以后，中国的互联网行业风起云涌，许多学有专精的留学生带着国外企业的资源以及官方支持背景进入市场，这时瀛海威已经无法独享市场机会，同时，它在经营模式与资源能力上都无法与网易、中华网、搜狐等新进入者相竞争，因此市场优势马上流失，最后导致投资者与经营团队分裂的结局。

爱多创业初期，胡志标看到影碟机（VCD）新产品有可能打开中国家电市场的大门，因此毅然决定集资并招兵买马，投入这项新事业开发。胡志标是一位极聪明又流着开拓者血液的创业家，他延揽一流的团队人才，大规模投入市场促销，充分发挥有限资源的杠杆效果，并形成一套整合生产与经销的运营体系。爱多创业的第一阶段，充分结合机会、资源、团队，并且建立了一套非常具有竞争力的经营模式，因此爱多很快就成为中国最知名的家电品牌，产品质量也深受消费者信赖。

不过，当许多资源雄厚的竞争者陆续加入这场战局后，市场机会立即发生质变，爱多的利润开始明显地下滑。这时，胡志标没能将“冲锋陷阵，开疆辟土”的开拓型经营模式迅速调整为“力守江山”的稳定型经营模式，反而耗尽有限的资源与竞争者血拼。当后方财务虚空，自然很容易因内部的意外风险，而导致全盘崩解的不可收拾的后果。爱多因为一件内部投资者权益纠纷的法律事件，引发一连串的财务危机，最后以破产结束。

爱多创业的第一阶段将机会、资源、团队做到最佳组合，因此成功占领市场，成为中国VCD市场的第一知名品牌，但创业者忽略了VCD市场已逐渐由成长期进入成熟期，没有能够将机会、资源、团队的组合与配套的经营模式加以调整，建立稳定的经营基础，导