

普  
华  
经  
管

**A** Adfaith  
正|略|钧|策

1亿

零到百亿企业传奇系列

# 乘风创业

——企业从0到1亿

赵民 张骏阳 马艳芳◎著

0



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

零到百亿企业传奇系列

# 乘风创业

——企业从0到1亿

赵民 张骏阳 马艳芳◎著

人民邮电出版社  
北京

## 图书在版编目 (CIP) 数据

乘风创业：企业从0到1亿 / 赵民，张骏阳，马艳芳  
著. —北京：人民邮电出版社，2012. 10  
(零到百亿企业传奇系列)  
ISBN 978-7-115-26611-8

I. ①乘… II. ①赵… ②张… ③马… III. ①企业管  
理—经验—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 206166 号

## 内 容 提 要

本书主要讲述创业者在创业过程中应注意的各种重要因素。全书共分五篇，分别是时机篇、英雄和团队篇、商业模式篇、融资篇、执行与管理篇。时机篇告诉创业者，要在特定的时间把握特定的机会；英雄和团队篇讲述了创业过程中个人与团队的关系；商业模式篇论述了好的商业模式应具备的四大特征；融资篇旨在帮助创业者认识风险投资对创业的重要性；执行与管理篇提醒创业者要做到“快中求稳”，使企业获得长久发展。

本书适合企业中高层管理者、立志创业者、相关行业咨询师、相关专业高校师生阅读、参考。

## 零到百亿企业传奇系列 乘风创业——企业从0到1亿

- 
- ◆ 著 赵 民 张骏阳 马艳芳  
责任编辑 刘 盈
  - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号  
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn  
网址 <http://www.ptpress.com.cn>  
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
  - ◆ 开本：700×1000 1/16  
印张：12.5 2012年10月第1版  
字数：200千字 2012年10月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-26611-8

定 价：39.00 元

读者服务热线：(010) 67129879 印装质量热线：(010) 67129223

反盗版热线：(010) 67171154

广告经营许可证：京崇工商广字第 0021 号

## 古来青史谁不见

由于职业的原因，我经常出差到各个城市。每到一个城市，只要有时间，我总要去看看当地的著名大公司和典型小公司，后者也就是那些需要“从零到一亿”和“从一亿到十亿”的公司。在今天这个世界，不好的一面是，城市变化太快，一年不来可能就不认识了，几年不来肯定不认识了；好的一面是，几年不来，当年的创业小公司，有的已经过十亿了，个别已经成长为大公司了。

这种巨大的成长性，就是我们这个时代最伟大和最激动人心的进步：创业创新创优、成长成熟成功。

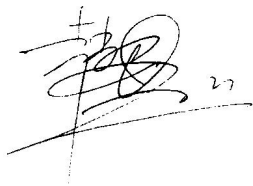
古来青史谁不见？回溯 20 年前的 1992 年，那年万科有多大？联想有多大？美的有多大？华为有多大？这些现在收入过千亿的大公司，当时无一例外都是名不见经传的创业小公司。回溯 15 年前的 1997 年，绿地在哪里？新浪在哪里？恒大在哪里？搜狐在哪里？这些如今大名鼎鼎的公司，当年可能没人搭理。回溯 10 年前的 2002 年，奇瑞在哪里？比亚迪在哪里？10 年前，有谁敢预言，沃尔沃汽车的董事长是一个叫李书福的来自中国浙江的企业家？2002 年的中国互联网行业，百度在哪里？腾讯在哪里？阿里在哪里？当当在哪里？这些现在称王称霸的公司，当年可能九死一生。可以说，从 1992 年开始的 20 年，是中国历史上创业最辉煌、

故事最曲折、结果最激动人心的 20 年：一大批创业企业，从零开始，经一亿、略十亿、过百亿，最终成为举足轻重的大企业。

研究创业小公司的成长规律，就是认知领军大公司的培养规律。

我一直坚信着这样一个“正略创业矩阵”：在中国创业，一定既要深刻认知中国国情，通人性；又要深刻认知管理规律，懂科学。我们经常可以看到很多非常成功的优秀企业家，他们可能没有读过多少年的书，学历不高，但是，他们非常了解中国社会、了解中国人的人情世故，所以，他们创业才会很成功。我们还经常看到，很多创业活下来的企业，一直徘徊在几千万、几个亿的规模，成为长不大的“小老树”。为什么？因为他们不相信、不认知、不尊重管理规律，不相信企业管理是一门学问、一门科学，不愿意按照科学规律来办事。结果是，前不见出路，后不见退路，只能念天地之悠悠，独怆然而涕下。

在中国年轻人的创业大潮中，长江后浪推前浪。创业是一条不归路，只有坚持下去，只要坚持下去，就一定是古来青史谁不见，今见功名胜古人。



2012 年 8 月 5 日 16: 56

安静的周日下午，只有窗外的知了声声

# 前 言

要说创业，先看商业，而要说商业，就不能不看商业环境和时代背景。

只有在一个安定的环境下，商业才能得到长足发展，广大群众的创造力、创新意识、创业动力才能得到最大限度的激发。

“创业”，在我国还是一个较新的词汇，最多不过出现 20 多年。相比之下，西方国家可以追溯的自由创业历史要早得多，因而创业成就也较为突出。

现在是全球经济一体化的时代，我们不光处在全世界发展速度最快的经济体中，更是站在了全球经济和贸易日益发展、竞争日趋激烈的大背景前。

说完了商业环境和时代背景，我们再来看创新。

创业离不开创新，创业的创新可以分为两种：商业模式的创新和技术创新（商业范畴的创新还包括管理的创新、文化的创新等，但这是创业以后的事情）。

简单地讲，商业模式就是企业的赚钱方式，但从另一方面来看，商业模式就是满足市场特定需求的一种方式，如银行业和保险业都是伴随着发达的商业贸易而产生的。我们的经济在不断发展，社会在不断进步，

市场也在不断创造出新的需求。我们看不到，是因为这些需求是“潜在的”和“隐形”的。

从商业模式的本质看，商业模式也可以说是对商业元素的组合。商业模式的创新犹如企业家不断变换手中的商业元素魔方，以适应和满足新的潜在的市场需求。

同样，技术创新也是为了满足新的潜在的市场需求。

并非具有“革命意义”的发明和发现才叫技术创新，瓦特发明了蒸汽机，这只是打下了人类跨越式发展的基础，我们身边很多东西都是通过机器生产制造出来的，而其中任何一个产品中间又包含大量的零部件和制造生产工艺，从瓦特那个年代到现在，经历了无数次技术创新、再创新，这个数字无法想像。我们大多数人都没赶上电脑和互联网发展的最早阶段，但这仅仅是一个新的技术革命的开始，它们的前景远远超出我们的想像，就像瓦特、爱迪生等技术革命的先驱想像不到我们现在的情形一样。

所以，只要人类进步一天，商业模式的创新和技术创新就不会停止。

很多企业管理者为员工缺乏创新能力而苦恼，如果你的员工整天在重复一样的事情还需要加班才能做完，你怎么指望他们进行创新？

很多企业管理者为错失市场机会而懊悔，你可曾想过，为什么没有人向你汇报竞争对手的情况？

是他们觉得竞争对手太小，还是他们根本就没发现？

通常当企业做到一定规模后，这家企业的管理者就会变成风险厌恶者。从理性的角度讲，确实会这样。企业管理者走过艰辛的创业之路后，好不

容易积累了一些家底，心里肯定会求稳，经理人当然更不会去冒险，力求稳步实现年年增长，年底还能有红利和奖金。身在一线的员工虽然最容易发现问题和市场的波动，但遇到这样的决策者和管理者，遇到基本上以完成当前任务为主要考量的管理流程，他们说的话能有多少机会被听到？听到后又有多少震动力呢？当一线员工发现自己是“多管闲事”时，上面的第一种情况必然出现。就算以后问责，难道能指望主管冒着受罚的风险承认“我忽略了报告”吗？于是，上面的第二种情况也就出现了。

人无完人，企业的制度和流程也是一样。近些年，西方管理学界已经开始深入研究针对这一问题的解决方案，也提出过不少改革思路和建议，但要一家企业改变过去十几年的做事方式，全部重新来过，谈何容易。

前面企业的失误，就是后来企业的机会。

所以，与成规模的大企业相比，没有任何负担、没有任何成规的小企业更具创新的“天分”。

总之，创业，永远有机会，创业，现在正是好时候。

创业的动机有很多种，与其归结为冒险和逐利是人的天性，不如说每个人都有追求梦想的权利。

不管梦想的风帆何时启航，请谨记：创业的大门对于敢于追求这种权利的人，是永远敞开着的。

我们谨以此书奉献给亲爱的读者，奉献给敢于进取的创业者，奉献给未来的企业家们。

谢谢阅读，并衷心祝愿您早日实现梦想！



# 目 录

## ❖ 时机篇 ❖

■ 发现蓝海 .....	3
小河养不了大鱼 .....	4
蓝海在哪里 .....	8
市场从不掷骰子 .....	9
关注同行者 .....	14
创业故事——中国未来的市场机会在哪里 .....	15
■ 时势造英雄 .....	19
谁说创业就一定要第一个发现蓝海 .....	20
优秀的跟随者 .....	24
创业故事——市场风向的信号 .....	27
■ 创业具有高风险 .....	32
市场海洋中没有天气预报 .....	32
创业和投机是两码事 .....	36
当创业生不逢时——电纸书的故事 .....	38

## ❖ 英雄和团队篇 ❖

■ 时代需要英雄 .....	43
投资者眼中的三种英雄 .....	44
果断、执行力和坚韧 .....	48
人格魅力和领导气质 .....	49
英雄故事——中星微创始人邓中翰 .....	50

■ 一个好汉三个帮.....	54
创业“铁三角” .....	54
“司令”、“政委”和“参谋长” .....	58
创业团队的股权问题 .....	61
创业故事——“布道者”马云 .....	69

## ◆ 商业模式篇 ◆

■ “简单”很简单 .....	75
“简单”的赚钱模式 .....	76
简单的价值 .....	77
把“不简单”变成“简单” .....	81
“简单”的隔壁就是此路不通 .....	84
创业故事——顺丰的成功之道 .....	87
■ 想像有多远，生意就有多大 .....	91
不想当将军的士兵不是好士兵 .....	92
前景——打动投资者的利器 .....	94
梦想不等于空想 .....	96
创业故事——谷歌的梦想 .....	97
■ 一个可以实现梦想 .....	100
梦想→付之行动 .....	101
行动是梦想最好的证明 .....	105
创业故事——85度C的成功故事 .....	109

■ 打造“门槛” .....	112
揭开商业模式“门槛”的面纱 .....	112
“门槛”的高低之分 .....	115
垒高“门槛” .....	118
创业故事——PPG的“门槛”在哪里 .....	120

## ◆ 融资篇 ◆

■ “快鱼”的时代 .....	125
现代企业的速成法 .....	126
融资三级跳 .....	129
谁说传统行业不能产生“快鱼” ——如家的速成法 .....	134
■ 不差钱，差好项目 .....	138
风险资本 .....	139
有利的政策 .....	142
残酷的第一轮淘汰 .....	144
说说商业计划书 .....	146
■ 创业者与投资者的关系 .....	154
天下没有免费的午餐 .....	154
和睦相处和好聚好散 .....	158
创业上市故事——无锡尚德与 投资资本的“赌约” .....	159

## ◆ 执行与管理篇 ◆

■ 与时间赛跑 .....	165
“快”的技巧 .....	166
“快”的学问 .....	170
■ 快速成长中抓管理 .....	175
一分钱掰两半花 .....	175
用人和激励 .....	178
简洁流畅为先 .....	181
为基业留根 .....	182
参考文献 .....	185

零到百亿企业传奇系列

# 时机篇

创业因需求而生。

每一个新的和潜在的市场需求，对创业者来说都意味着机会。特定的机会对应特定的时间点，同一个机会在不同的时间点上也会表现为不同的形式。机会和时间点实际上就是“时机”的一体两面。

所以，人们在创业时要先看“时机”。



## 发现蓝海

### 导读：

市场机会是每一位创业者心中的核心词。那么，究竟什么是市场机会？如何发现、鉴别和把握这些市场机会？中国未来的市场机会在哪里？这些就是本章将要引入的话题，也期望下述内容能帮助读者找到答案。

2005年，W. 钱·金（W. Chan Kim）和勒妮·莫博涅（Renée Mauborgne）出版了《蓝海战略》一书，引发了企业界对新发展战略态势的思考。

尽管作者已经给蓝海做出了明确的定义，尽管管理学界对蓝海与新兴市场、高新技术、市场细分、差异竞争等概念之间的关系认知还存在着种种分歧，但在本书中，蓝海特指那些属于创业者的市场机会。对于创业者来说，实践加成功是硬道理，如果非要给蓝海一个明确的界限，这不但束缚了创业者想像的翅膀，而且也违背了创造这一概念的作者的初衷。

创业者天生就是这片“蓝色海洋”的弄潮儿。他们能看到别人忽视的市场需求，能抓住别人看不到的市场机会，抢在别人之前把可能变成现实。他们不断探索并拓展我们原有认知的市场边界，用远见和实践告诉后来者：这就是机会。

## ■小河养不了大鱼

虽然很难明确定义市场机会和蓝海，但它被公认主要由几个可获得共同认知的要素组成。

要素一：正在或即将崛起的市场。

发展速度对创业企业的重要性不言而喻，创业企业只有搭上了顺风船、顺水舟才有可能获得高速的增长。这方面的例子从图 1-1 中可以得到很好的反映。

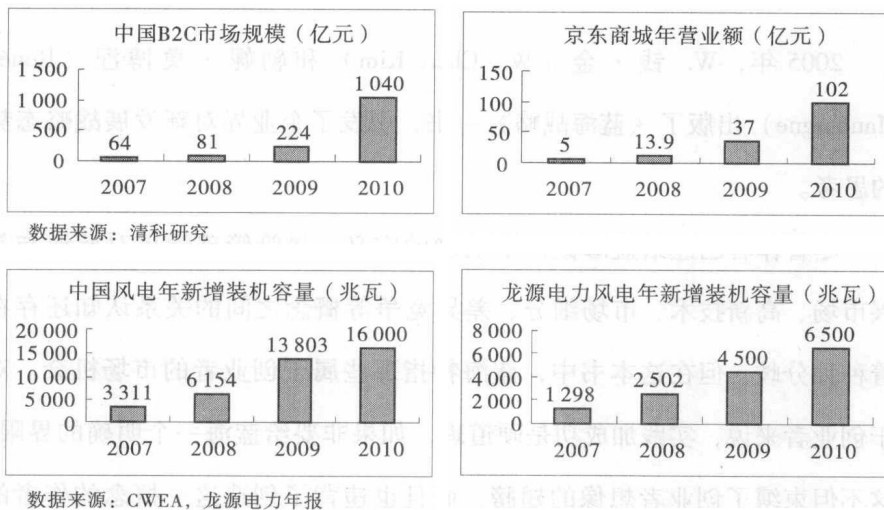


图 1-1 部分企业发展速度数据柱状图

类似这样的例子比比皆是，大多数创业企业都能画出类似市场容量增幅的增长曲线。显然，除了经营得法之外，能抓住市场机会才是创业企业真正的成功之道。



一说到高速崛起的市场，就很容易让人联想到新兴产业、高科技行业等。从某种意义上讲，高速崛起的市场的确与个别行业有相当程度上的关联，但这并不意味着只有新兴行业才存在快速发展的市场需求，传统行业同样孕育着大量的市场机会。

例如，“王老吉”依靠“降火”这一特色硬是在竞争激烈的饮料市场中杀出了属于自己的一条路。“霸王”洗发水挖掘国人信任传统中药的心理和防脱发这一较为普遍的市场需求，在宝洁和联合利华众多细分产品之间找到了自己的生存空间。

纵观国内创业板上市企业和近期创业投资追捧的明星公司，大多数公司并不以技术含量取胜。市场需求是孕育企业创新的土壤，技术含量必然是与市场发展程度相匹配的。我国的市场经济毕竟才发展了30多年，新产品和技术的运用范围相对比较有限。尽管可以预见在不远的将来，我国必然坚定地走上技术创新的道路，但在近几年内，更多的创业企业会通过新的商业模式开拓新的市场需求。

要素二：不远的将来可形成一定的市场规模。

美国创投界一直有个不成文的行规，投资者看好的至少是“one billion（10亿美元）”这样规模的市场。在中国，虽然没有成文的规定，但金融资本所看好和投资的未来，至少也要有10亿元人民币的市场规模。

市场规模直接决定了创业企业未来的发展前景。尽管投资者更多地从投资回报的角度看待这一问题，但在这一点上，投资者和创业者的利益判断应当是一致的。追求过于小众的市场或过早切入一个尚未发育的市场，不但使创业者的发展速度受到限制，而且在未达到规模效应之前，