



加油微企业系列丛书 ◀

SKILLS

CHANGES

PERSONAL

COACH

给你一家微企， 你能赚钱吗？

——创业策划

肖胜平◎著

LEARNING

GOAL

TRAINING

TEAM

NOT

OVER

清华大学出版社



给你一家微企， 你能赚钱吗？

——创业策划

肖胜平◎著



清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书从创业者实际情况出发,结合小微企业真实案例,围绕创业所需条件进行讨论,深入研讨了创业过程中存在的问题,并提出了解决方案。全书分为九章,涵盖了小微企业起步阶段的方方面面,希望能帮助创业中以及将要创业的朋友解决实际问题。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

给你一家微企,你能赚钱吗?——创业策划/肖胜平著. —北京:清华大学出版社,2014
(加油微企业系列丛书)

ISBN 978-7-302-37554-8

I. ①给… II. ①肖… 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 (2014) 第 174655 号

责任编辑:朱敏悦
封面设计:汉风唐韵
责任校对:王凤芝
责任印制:王静怡

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:清华大学印刷厂

装 订 者:三河市溧源装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×240mm 印 张:13.75 字 数:214 千字

版 次:2014 年 10 月第 1 版 印 次:2014 年 10 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:35.00 元

产品编号:056326-01



前言

一

在人人皆言“创业”的今天，似乎除了一部分在创业的，剩下的都坚信自己在“通往创业的路上”。

不必等到腰缠万贯再去创业，“万贯”不是创业的前提，而是创业的结果。如果我们仔细梳理中国当下的创业大家，就会发现：他们绝大多数起点都很低。十多年前，身高一米六出头的马云还是一个打工为生的年轻人，在北京一间 20 平方米的小房间里没日没夜地干活；十多年前，40 岁的牛根生被公司炒了鱿鱼，因为年纪偏大，他郁闷地在各个人才市场瞎转悠……

十多年后，他们都成了企业界呼风唤雨响当当的人物。马云再也不用背着个书包，出入各个写字楼和保安打游击，落寞地推销企业黄页了。牛根生考虑的不再是工作问题，他现在除了考虑企业的宏观问题外，还要考虑自己的巨额财产如何用慈善的方式花掉。

昨天你在哪里不要紧，要紧的是今天你在做什么——今天你的所有选择、努力，决定了明天的你在何处。起源可能是很卑微的，但是卑微不等于终点，卑微只是起点。

二

从中央到地方政府，最近几年一再强调草根创业的重要性，并相继出台了很多扶持小微企业的政策。

2014 年 9 月 10 日，在天津举行的达沃斯论坛开幕式上，国务院总理李克强

的一番讲话，再次为草根创业者传来了福音。李总理这样说：

“破除一切束缚发展的体制机制障碍，让每个有创业愿望的人都有自主创业的空间，让创新、创造的血液在全社会自由流动，让自主发展的精神在人民当中蔚然成风。借改革创新的‘东风’，在中国 960 万平方公里的大地上掀起一个‘大众创业’、‘草根创业’的新浪潮！”

根据 2014 年 5 月国家工商行政管理总局发布的《全国小微企业发展报告》，截至 2013 年底，我国共有小微企业 1 169.87 万户，占企业总数的 76.57%。若将 4 436.29 万户个体工商户视为微型企业纳入统计，则小微企业在工商登记注册的市场主体中共计 5 600 多万家，所占比重达到 94.15%。

5 600 多万家小微企业，在政策的春风下，如星星之火；在神州大地上，渐成燎原之势！

三

大部分小微企业的创立，仅仅是源于创业者的一个创业点子。有了点子就马上动手投入创业，没有客观的市场调查，亦无详细的融资方案，更谈不上具体的商业计划书。如此仓促创立的企业，绝大部分会在三年内倒闭。

那么，当我们拿着真金白银、时间精力，全身心地投入创业时，究竟该怎么样去选择适合自己的行业与项目呢？

一笔启动资金，加上一个绝佳的商业点子，并不代表创业就一定成功。创业是一场有关胆识、智慧、情商加上执行力的综合考验，一个优秀的创业者心里要装着整个项目，要熟悉项目里每一个构成元素，并且能够战略规划、统筹调配、自由驾驭，均衡内部关系，使之达到一个最具战斗力的状态。总而言之，创业需要科学而又完备的策划。

本书从创业者实际情况出发，结合小微企业真实案例，围绕创业所需条件进行讨论，深入研讨创业过程中存在的问题，并且提出了解决方案。全书分为九章，涵盖了小微企业起步阶段的方方面面，希望能帮助创业中以及将要创业的朋友解决一些实际问题。

在写作本书期间，笔者在多个城市做了调研，结识了一批小微企业创业者，

听他们谈梦想、讲经历，深感创业不易。琐碎、迷惘、枯燥、乏味、重复……创业如负大山、如履薄冰，让创业者的内心备受煎熬。尽管很苦，但鲜有人后悔当初的选择。

吃得苦中苦，方为“人上人”。在此，笔者衷心祝愿所有的创业者都苦尽甘来、心想事成！

肖胜平

2014年9月

目 录

第一章 商机在哪里	(1)
站在台风口	(1)
寻找市场缝隙	(3)
抱怨中有商机	(5)
有思考就有收获	(8)
因势利导好创业	(10)
你有独门绝技吗?	(12)
银发市场商机乍现	(15)
农村创业, 机会多多	(18)
选择项目时宁缺毋滥	(21)
别被连锁加盟忽悠	(22)
罗敬宇的创业启示	(25)
第二章 创业要赢, 调研先行	(27)
创业行业评估	(27)
区分真假需求	(30)
修正创业方向	(32)
调查问卷的设计	(34)
摸清竞争对手	(36)
做好市场细分	(38)
SWOT 分析法	(40)

留心企业景气指数	(42)
创业计划书如何写	(43)
第三章 资金的筹措与运用	(49)
预估资金需求量	(50)
如何解决资金缺口	(51)
牵手天使投资	(53)
现在流行众筹	(55)
玩转网络小贷	(58)
永远别碰高利贷	(59)
财务上公私分明	(61)
计算损益平衡点	(62)
节省每一分创业资金	(65)
看得懂三大财务报表	(68)
八招管好现金流量	(70)
第四章 小微企业创办实务	(75)
选择企业形式	(76)
关于合伙的忠告	(79)
微企创业优惠多	(81)
申办微企的流程	(83)
如何申请扶持政策	(85)
女人创业的优势与劣势	(87)
大学生最好先就业	(91)
附录：相关扶持政策	(93)
第五章 战略决定生死	(109)
小微企业如何定战略	(110)
盯住一只拼命追	(113)

科学决策四部曲	(115)
商业模式的魔力	(119)
找棵大树好乘凉	(122)
做只聪明的小猪	(126)
不妨先做试验田	(129)
第六章 建班子、带队伍	(131)
创业团队之 5P	(131)
建立组织机构	(133)
如何选聘人才	(135)
建立团队愿景	(138)
运用好奖惩激励	(140)
打好感情牌	(145)
让组织保持快乐	(147)
家族式企业的管理	(149)
如何防止人才流失	(152)
第七章 稳步打开局面	(155)
运用目标管理	(155)
自己亲自跑销售	(157)
集中兵力重点突破	(160)
异业合作，打造双赢	(162)
必须借力互联网	(164)
QQ 群主的生意经	(166)
乘着微信的翅膀	(167)
第八章 成功都是熬出来的	(171)
沉下心来赚第一桶金	(172)
睡得地板，当得老板	(175)

有时傻坚持比不坚持好	(177)
方法总比问题多	(179)
发展一定要稳中求进	(181)
不要理会那些说风凉话的人	(187)
第九章 创业者自我提升	(191)
小微企业主的五张脸谱	(191)
卓越领导需要高情商	(193)
创业家都会讲故事	(195)
管理好时间，提升做事效率	(199)
实现个人的可持续发展	(203)
通过自省保持头脑清醒	(204)

第一章 商机在哪里

未来的不确定性，能不断给你提供新的机会。

——刘永行（东方希望集团董事长）

说到创业，最令人困惑的问题莫过于：商机在哪里？

很多时候，我们都是等到别人成就辉煌时才蓦然发觉：原来做域名生意那么赚钱？原来在网上销售新疆大枣、白酒那么有利可图？原来打理好一个微博也可以致富……

而当你发觉时，商机这盘黄花菜已经凉了。他们是如何在众人未察觉之时就领先一步？他们能未卜先知，还是误打误撞？



站在台风口

小米科技创始人雷军说过：站在台风口，肥猪都能飞起来！他说的意思是做生意要顺势而为。人作为社会中的一分子，力量之渺小，犹如大河中的一滴水珠。社会发展的潮流，以它无法抗拒的力量裹挟着每一个人前进，个人只有努力调整自己的方向去适应潮流，方能在自己有限的人生里掀起几朵漂亮的浪花。因此，我们在寻找创业商机时，一定要将社会发展的大势纳入考量的重点。

20世纪90年代初，一股出国热在国内兴起。在北大教英语的俞敏洪看见

了，由此诞生了新东方。20世纪90年代末，在美国硅谷工作的李彦宏回国进行考察，发现大家的名片开始印上e-mail地址了，街上有人穿印着“.com”的T恤了，于是果断辞去高薪工作回国创业。伴随千禧年的钟声敲响，2000年1月1日，百度正式诞生。

我的外甥李子健，2004年大专毕业后去深圳打工。在工厂里做了三个月后辞职，找了一家房地产中介公司当业务员。干了不到两月，就因为业绩不佳而“被辞职”。他不死心，又找了一家中介公司当业务员。这次还是没有干多久，他又不得不找了第三家中介。几番“跳槽”之后，在2005年终于在深圳中天置业站稳脚跟，当年他的收入抵得上在工厂做十年。2007年11月，因为中天置业的老板跑路，李子健失业了。他又找了一家中介，继续做业务员。2009年春节后，李子健辞职创业，成立了自己的地产中介公司。

我曾问李子健：“你为什么认定了房地产中介这个职业？”李子健是这么回答我的：“我看好这个行业。”我又问：“2007年年底你的老板跑路，你没有创业，为什么在2009年年初你才选择创业？”李子健回答：“我到2008年年底才看清房地产的走向。”原来，中央政府于2008年11月宣布投入四万亿投资拉动经济增长，让李子健看到了房地产的美好未来。

现在，30出头的他在深圳有房有车，资产上千万元。

综观活跃在商业界的各个大富豪，谁不是顺应时势的弄潮儿？改革开放以来，大多数国人经历了三次致富的绝佳机会，但因此而致富的却只是极少数。多数人是如何失去机会的呢？第一次是20世纪80年代中期的下海经商。因为摆脱不了过去“投机倒把罪”的阴影，或者摆脱不了传统重工轻商的思想，以及对于经商前途的不看好，大多数人都错过了；第二次是20世纪90年代初期的股票，认为是“资本主义”的糟粕或其他原因而错过；第三次是21世纪初期至今的房地产，在一路飙升中总是充满怀疑而错过。到头来一看，结果不是我们想象的那样，却正相反。很多人在单位上努力工作，有的单位停产了，他们也就下岗了。

买了股票的挣了数十倍的钱，买了房子的睡在家里数钞票，更别提那些经营房地产的商人！

假如你也错过了这些能够让“肥猪飞起来”的“台风”，不要紧，机会永远存在。太阳每一天都是新的。在日益健全而又成熟的市场经济秩序下，市场犹如一局局简单明了而又变化万千的棋局，局局如新。你只需要做到如下三点，就能更清楚地触摸到大势的脉搏。

其一为留心国际形势。别以为不做外贸业务，就可以不关注国际形势。在全球经济一体化的框架之下，借信息与物流技术的高速发展，国内的经济与国际环境的变得越来越紧密。华尔街打个喷嚏，全世界都会感冒。

其二为关注政府政策。政府在政策上鼓励发展什么，限制发展什么，淘汰什么，对创业成败的影响极大。顺着政策鼓励的方向努力会事半功倍，反之则事倍功半。

其三是洞悉行业发展趋势。你有意进入或所在的行业信息，你应该下大功夫收集、整理与分析。当今社会各种高新技术层出不穷，每一项新科技的出现，都有可能导一场行业大洗牌。进入一个夕阳行业，等于一头扎进了死胡同。而若你处于一个夕阳行业，就要及早为自己谋划好退路。即使是处于一个朝阳行业，也同样要了解行业里的发展趋势，以及时提升自己的竞争力，做到利益最大化。

天下潮流，浩浩荡荡，顺势者昌，逆势者亡。无论是做大生意还是小买卖，在大势面前都不能独善其身。形势赋予我们的机遇往往是决定性的成功因素。一个人纵然有通天本领，如果处于一个万马齐喑的时代，他也不可能有很大的作为。好的形势则犹如东风，此时乘势而行就犹如顺风扬帆，可以事半功倍。所以，仔细地摸准大势的脉搏，踩对大势的节拍，定能在创业路上势在必得、势如破竹，轻松而又实在地做到事业有成。



寻找市场缝隙

竞技场上，一群壮汉把一个上场向他挑战的勇士打成重伤，倒地不起。同时，他们还把一个个想上前来拯救勇士的人打跑，或是打倒。一直到地上的勇士

由于失血过多而死后，壮汉们才转向另一个目标。

上面这种血腥的场景曾在古罗马的竞技场经常上演，在今天的体育馆里看不见了。但是，在今天的商场上，类似的血腥屠杀屡见不鲜。作为后起之秀的创业者，从经验到实力都与竞技场上的“壮汉们”相差甚远，如何才能赢得自己的一席之地？

在网络纸箱包装行业，1987年出生的王佳荣拥有一个响当当的称号——“纸箱男”。

2008年，在义乌工商学院读大一的王佳荣，看身边的学长与同学开网店赚钱，他也想从中分一杯羹。王佳荣认为杭州的丝绸名声在外，放在网上应该好卖，于是跟其他三个同学一起凑了2 000元，合伙开了一家卖丝绸的网店。网店上线两个月也没有成交一单，只好宣布关门。

郁闷中，王佳荣注意到同学们无论是卖化妆品、卖饰品还是卖别的东西，都需要用纸箱，但是周围却没有卖纸箱。很快，王佳荣的网店又开了起来，这次卖的是网店发货用的纸箱。

客户首先开发的是校园里的学生店主。学校里做淘宝生意的同学非常多，对于纸箱的需求量很大，而当时学校里只有王佳荣一家是卖纸箱的。对校园里的客户，王佳荣打出的口号是：“10分钟内送到！”这种神速的发货方式无疑让校园里的客户无比欢喜，因此他的网店开张第一天就卖了几十只纸箱。

王佳荣的店铺就这样起步了，不到两个月，就开始盈利了。然后，他又将业务范围扩大到封口胶带、气泡膜、记号笔，只要是卖家们需要的包装工具，他都顺带做了起来。销售的范围也逐渐从校园扩展到校外。

站稳脚跟后，王佳荣马上就推出了纸箱定制业务，将客户所需要的文字与图案印刷在纸箱上。接着，他将纸箱的强度做了大幅度提升，一改昔日网店纸箱容易挤压变形的痼疾。

一系列改进与变革下来，2013年，王佳荣开办的“亮程旗舰店”年销售额高达2 000万元。

梦想是伟大的，誓言是火热的，但现实往往是残酷的。如何在市场的擂台上周旋、竞技，是有志创业的人所必须思考的问题。市场总有“缝隙”存在，一些不起眼的生意中蕴含着巨大的机会。《在空白处创业》是美国大都市图书集团的老板所写，在这本书中，作者首先提出问题：每位未来的企业老板都会问自己——“采取什么措施才能让我的企业不致倒闭呢？”然后，作者给出的答案是：在很多情况下，这个问题的最佳答案是——“寻找一个可以盈利的缝隙”。

创业者要把重点放在一个较小的、服务不足的市场上，并且把一种独特的、较好的产品或服务带入这个市场中，而这就是我们所说的缝隙。当你在缝隙中做精做透后，其回报也会很可观，因为你面对的是一个竞争烈度低的市场，绕开无端的恶性竞争。就像王佳荣卖纸箱，先是在校园内他是独家经营，10分钟到货，很容易就能站稳了脚跟。然后开发个性化纸箱，并在纸箱质量上下功夫，很快就赢得了市场的认可。

创立于2002年的如家，现在是中国最大的经济型连锁酒店。在看似饱和的酒店市场中，创始人季琦从高档宾馆和低档旅馆中捕捉到了缝隙，开拓出自己的商业版图。高档宾馆服务质量与卫生条件好，但价格贵；低档旅馆价格便宜，但服务质量与卫生条件差。季琦创立的如家就介于这两者之间：服务质量与卫生条件较好，价格较便宜。围绕着这一点，如家精简了大型宾馆的大厅、餐厅、桑拿、KTV等空间和服务，将重点放在床品、电视、空调、高速网络接口与卫生上。果然，如家一炮打响，很快就在美国的纳斯达克上市。

季琦曾这样比喻商机：“一个堆满了大石块的玻璃瓶，看起来似乎已经没有空间，实际上大石块的空隙之间，还可以容纳一堆小石子；随后，在小石子的缝隙里，你还能继续填满细沙。”



抱怨中有商机

在一次互动节目中，有人问地产大亨潘石屹：“我想创业，但是不知道做什么项目好？”

潘石屹这样回答：“创业做生意没有什么更复杂的东西，我的判断是，你到

一个城市去，如果某一个行业服务质量最差、产品质量最差、没有任何效率可言，这个行业就包含着很大的创业机会。正因为它差，这个社会和城市才会需要变化。”

市场上真的找不到机会了吗？消费者的需求被完全满足了吗？满足的程度如何呢？可以肯定，谁也不敢说没问题。消费者的心总是很难真正满足的，市场上不断出现抱怨就很能说明问题。老板们自己做消费者时不是也经常抱怨吗？这说明，市场上的现有产品并没有让消费者完全满意，到处存在着没有得到充分满足的需求。就像一个人只吃了个半饱，或吃饱了却没吃好。

李兴平，出生于1979年，老家在广东兴宁县的偏僻农村。他只读了初中，就开始了打工生涯。1999年，网络在中国逐渐普及，刚学会上网的李兴平在兴宁县的一个网吧找了份网管工作。因为互联网刚刚流行，不少网民根本记不住英文字母网址。不少来网吧的人没头苍蝇般忙碌一通后不得其门而入，难免怨言不断。文化程度不高的李兴平也记不全那些常用网址，于是他设计了一个个人网页，把常用网站搜集在一起，并和它们建立链接。当下次上网时，他就很方便地直接进入这些常用网站。

这就是至今仍有上千万人设为首页的hao123的雏形，一开始叫“网址大全”。2000年6月，hao123网站已基本成型。对于那些记不住网址，甚至不知道地址栏为何物的菜鸟来说，hao123网址大全帮他们解决了大问题：只要把hao123设为首页，打开浏览器就可以看到国内各方面最出名的网站的名字，一目了然，点击即可进入。

网站一上线就大受欢迎。随着流量增大，广告也随之而来。“最初的一笔广告费大概是几百元吧，后来每月收入有1000多元，逐步到四五千元，在2001年底达到了几万元，到2003年、2004年，每个月的收入稳定在80万元左右。”李兴平回忆说。

2004年，百度以1190万元人民币及4万股股票收购了hao123。一个出生于农村的初中生，一个每月工资不过几百元的网管，短短三四年就成为一个千万级的“土豪”。而这一切，仅仅是源于他细心地从顾客

的抱怨中发现商机。

不要老梦想着寻找市场空白点。那些你所看见的空白市场，看似是一个金矿，实际上更大的可能是一个陷阱。在人人皆言创业的时代，每年都有数以百万、千万计的创业者在寻找着各种机会，你看见的别人十有八九也看见过，之所以目前看似“空白”，更大的可能是做这个领域（项目）的都没能存活下来。所以当我们遇到空白市场和空白领域的时候，首先不要盲目高兴，应当对其中的空白原因进行深入分析，看看是从来没有人涉足过，还是不断有人尝试过、但总是遭遇失败。如果是后者，你要分析别人失败的症结是不是自己能解决。

发现一个有抱怨的市场，或一个质量有很大提升空间的市场，或一个效率有待提高的市场，而你有能力去改变，让其变得更优秀，那么这个市场或行业就是最适合你去创业的商机。从这个意义上说，不是没有商机，而是缺少发现商机的眼睛和方法。

十多年前，有个叫刘玉芬的打工妹陪朋友逛电脑城，无意中听到几位顾客在抱怨鼠标垫：“丑死了，为什么不进一些样式好看点的呢？”

言者无意，听者有心。刘玉芬当即将整个电脑城的鼠标垫调查了一遍，发现所有的鼠标垫都做工粗糙，花样单一。于是，她决定开发以“美丽时尚”为主题的个性化鼠标垫。

从一对卡通接吻鱼开始，刘玉芬委托加工的鼠标垫很快就打开了市场。她开发的中国元素的鼠标垫，甚至漂洋过海，畅销欧美。才两年时间，24岁的刘玉芬就赚了差不多200万元。

刘玉芬的创业历程再一次告诉我们：哪里有抱怨，哪里就有商机。抱怨越多，商机越大。

2013年6月，马云赴香港出席青年创业论坛，分享成功经验，被问及如今哪里最有机会？马云说只要有抱怨的地方，有投诉、不合理的地方就有创业机会。马云这样奉劝那些梦想通过创业成为土豪的年轻人：

“这个世界机会太多了，你就看看每天互联网上抱怨的事情那么多，这些都