

《一开始创业就做对》(连载一)

■ 张兵

【第一章】 大数据时代 抓住创业“云思维”

1.先拿单子,再铺摊子

每次我们跟创业者交流的时候都会听到这样的评价,创业很难。

创业难在哪里?有人说资金不足,有人说团队不好控制,有人说市场不好把握,还有不少人这几方面的问题都会面对。

毫无疑问,这些问题当中任何一个都可以决定企业的生死。尤其对于刚刚诞生的企业来说,这些问题也是不可避免会遇到的。此外,我们也可以从很多成功企业家的自传、对创业者的告诫等著作当中读到这样一个信号,创业是件非常困难的事情。再加上周围一些人都在感慨生意越来越难做,经济局势越来越不好,大家自然而然地会产生一种创业很难的感受。

但创业真的难吗?没钱、没技术、没经验的创业模式就一定行不通?

大家先看一个创业案例:

这个创业者是我的一个学生,他的经历很有代表性,大学学的是机械设计,毕业后一直在广州从事物流行业,干了几年存了5万元钱,后来因为家庭变故回到四川老家。回家以后他萌生了创业的想法,选来选去找了一个完全陌生的行业:饲养七彩山鸡。

只是简单的两句话,大家其实就可以看出来了,这就是一个典型的“三没创业”,即没钱、没经验、没技术。

先说钱,只是前期打工赚了5万,算不上有资金;看技术,以前是学机械设计和搞物流的,跟养鸡一点边儿都沾不上,家里面也没人做过这一行;没有技术自然也谈不上经验,对山鸡的销售渠道更是一窍不通。这种创业模式,按照一般思路来看,显然是成功不了的。因为它太难了!

但是如果你启动“云思维”去思考一下,就会发现这三个问题都不是无法解决的。但是怎么解决这个问题,运用什么模式解决,这是有顺序的。

一般人提到创业,他的思维模式往往是:先铺摊子、做产品、再销售。

这种模式不是不可以,但对于那些资金有限的创业者来说风险会很大。我们以投资相对较低的服务业为例,比如要做一个小规模 的广告设计公司,需要承担的成本除了前期公司注册费用外,大头就是房租、人工、设备维护和杂费。假设这个公司有5个人,租用一套60平米的办公室,那么每个月的开支我们大概可以算出来。

每月2.66万的开支已经是压缩得非常厉害了。如果要公司的形象好一点,租个稍微高档点的办公室,每平米的开支至少增加一倍左右,再加上一些人员待遇提升,一个5人小公司每个月日常开支三四万都很正常。假设我们拿20万来投资,扣除公司注册、设备采购、办公室装修等费用,可能只剩下15~16万的现金流。倘若4个月之内没有运转正常,资金就会面临枯竭。这还只是成本相对较低的企业,如果涉及制造、养殖、种植等领域,加上前期的设备、厂房投入以及产品原料的采购,成本就更不好控制了。

我见过很多创业者都是这样,看好一个项目,砸了一两百万进去,结果还没来得及产生利润,现金流就已经枯竭了。这时候他们只有三种选择,上策是融到资,以转让部分股份为代价;中策是搞到贷款,以承担债务为代价;下策就是什么都搞不到,转让设备场地挽回一部分损失后关门大吉。

但是如果用逆向思维来考虑创业,问题其实是可以很好解决的,先有销售,再做产品,最后铺摊子。

具体怎么执行呢?还是以前面说的创业者为例,他当初确定这个项目,是因为市场上饲养七彩山鸡的人少,关键是这种山鸡肉质比普通鸡好,鸡肠还可以入药,抗病能力强,有比较高的盈利空间。但面对的挑战就是生长周期长和生产出来卖不出去的问题。所以,要做投资之前,先解决销路是最安全的。

当时他就做了一个决定,先到一家养殖场去做兼职,从打扫鸡场卫生开始。逐渐了解饲养山鸡的整个流程和需要的技术。但是兼职能学到的东西不多,他就先自学养殖技术,后来又通过这家养殖场的同事来到另外一家养殖场专门做技术工作,边做边学,一共花了4个月的时间去弥补技术和经验。这种模式其实就是我们后面要详细提到的“潜伏”。

“潜伏”的价值在于学习成熟企业的技术和经营模式以及去了解市场渠道。通过这4个月的“潜伏”,我们可以了解客户在哪里,再去定点寻找就很方便。

现在我们知道了客户在哪里,也知道了市场在哪,但是新的问题出来了,没有产品怎么办?

这时候就可以做第二步:小批量生产。比如这个创业者就开始在家里做试点,用废旧

房屋改造鸡舍,自己设计、制作保温室和孵化器,只有必须要购买的设备才花钱去买。在选购鸡苗的时候也没有像别人那样一开始就购买几千只,而是只进800只,这样就能最大限度降低风险。哪怕将来这800只山鸡都卖不出去,亏损也是可以承受的。而他最后就带着这些鸡去谈业务,结果不光这批鸡都卖掉了,还拿回来了3000只的订单。

不管你做哪个行业,先找订单,再谈生产一定是风险最低的模式。我有一个做产品包装设计的朋友,他跟客户去谈业务,一定是先做单件样品,哪怕一个礼盒包装批量生产的话是60元钱一个,而定做样品是1600元一个,他也一定是先高价做样品,等客户确认拿到订单以后再批量生产。

换个思路去考虑创业,没钱、没技术、没经验的问题其实都可以解决。从这个角度来说,创业并不难。很多人觉得难,只是因为没建立解决方法的思维模式,没有找到步骤而已。就像一个一年级的小学生可能会觉得计算20×12是非常痛苦的事情,但是对一个初中的孩子来说这道题再简单不过一样。

“难”这个概念是相对的。我经常跟创业者说的一句话就是:你觉得很难的事情,可能换个人来看根本就不是问题。

我的观点是:创业本身不在乎难与易,它就是一个工作而已,在这个工作中你需要解决各种各样的问题。当你解决不了这个问题的时候,只需要换个思路、换个模式,这个问题自然就没有了。“难”又从何而来?

至于那些做企业做得很成功的人,如果他们告诉你创业很难,大家也要有这样的觉悟,他们更多的是在回顾过去的感受,就像一个人在登上山顶的时候,看着这一路曲折的过程,会很有成就感,然后告诉还在山脚的人,这条路太危险了,大家小心。或者他会告诉你,创业需要执行力、想象力、团队协作力等等,如果你没有这些“力”,就先别考虑创业。

但真相是这些“力”我们都有,只是没能成功地发挥出来罢了。可能创业就是一个帮助我们发挥各种力量的过程。如果你真的要等到这么多力都自我感觉有了再考虑创业,黄花草都凉了。况且,真正让那些大企业家来说创业难在什么地方,他也说不出来,因为这些问题都已经被他解决了,要不然也不会走到今天的地步。说得更直白一些,他们不过是通过这样的表述方式去“恐吓”后来者,树立自己的权威罢了。

2.“初创期”重在聚合资源

如果把创业看成一场演出,我们能遇到的所有问题,无非就是灯光、音响、舞台效果等直观因素,这些因素会影响整体演出的质量,但并非不可解决。而相比之下,真正让创业变得很难的反而不是外在因素,而是我们的思维模式。

比如我要办个规模化的养殖场,别人在基础设施建设方面都需要投资50万,但现在我手里只有5万,而且没有人,没有经验,没有市场,是不是这条创业的路就走不通?答案上一节已经给大家了,创业是很灵活的事,50万有50万的做法,5万也有5万的模式,这与资金的多少无关,甚至和你手下有没有团队、自己有没有经验也无关。

我们既然要去创业,就一定要搞明白创业究竟是个什么东西。

关于创业的定义,每个人都会有自己的看法。目前比较公认的说法就是:创业是一种聚合现有资源、创造更大价值的过程。

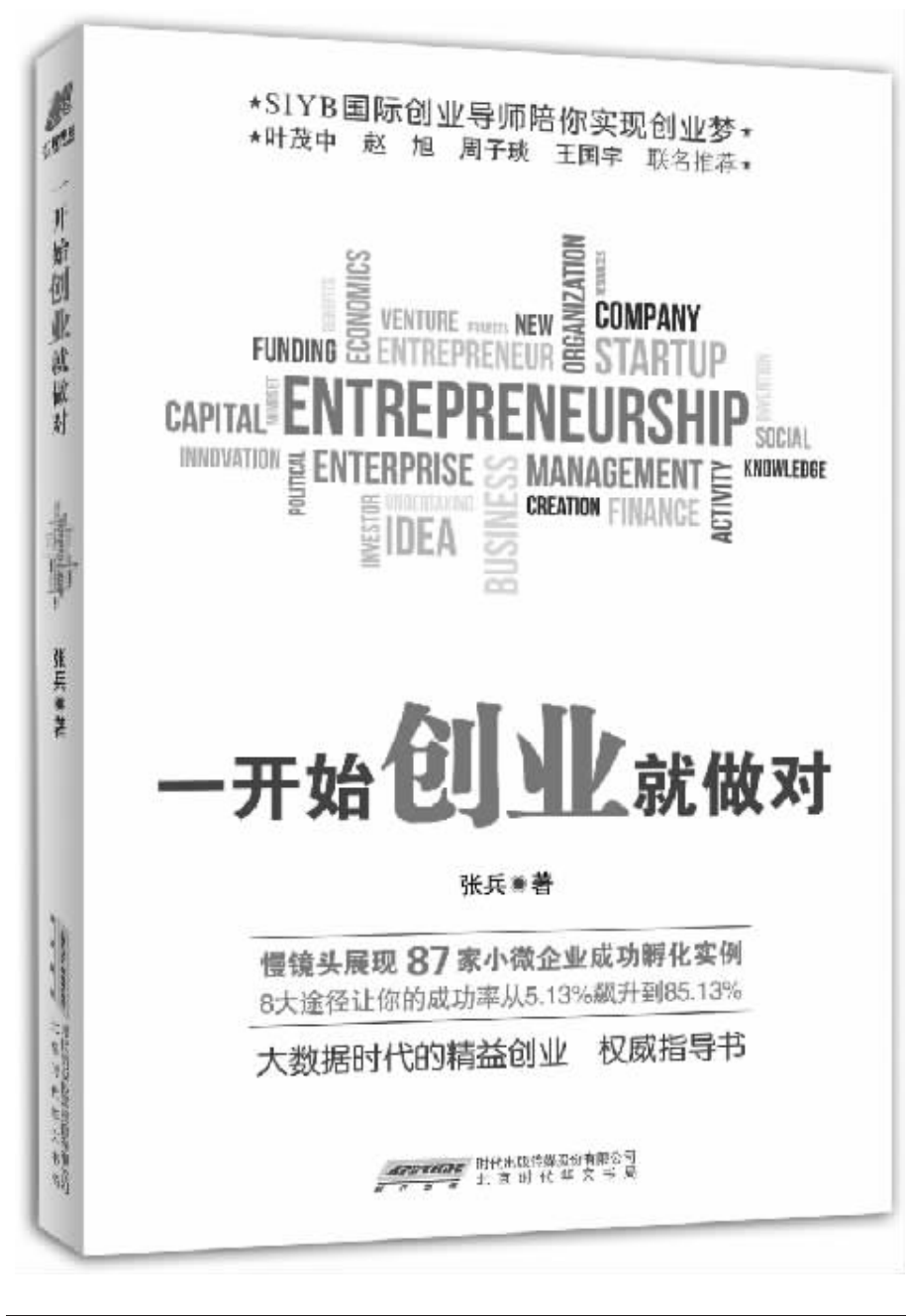
然而我问过很多人,他们会把这个概念具象成为开公司、招员工、做产品,然后卖出产品获取价值的行为。我们看到的很多人士似乎都在这样创业,可它并不代表创业的全部。

举个例子,我的公司里面经常会收到或者发出一些快递,而我发现给我们送快递的小伙子不仅送他们自己公司的东西,还会兼带着送一些礼品甚至快餐。有一次我在电梯里又碰到他,简单聊了几句,原来他觉得自己反正每天都在这片区域跑来跑去,只送公司的快递又赚不多钱,于是自己在网上找到这些业务兼带着一起送,每送一单就能赚几元钱,不仅提升了自己的收入,还方便了送餐、送礼品的公司,因为他们自己雇人送货的话成本反而更高。

这样一个行为可能大家都会觉得就是在做兼职,但事实上兼职也是一种创业,它也是快递小伙子在聚合自己能够触及到的资源(礼品店、快餐店),创造更大价值(降低客户的成本投入、提升自己收入)的过程。

但是 we 来看,这种创业模式就很安全:他不需要资金的注入、设备的投资,因为送货用的电瓶车都是快递公司配的,至于人力、水电等方面更是零成本。假设每天他能额外送30件东西,每件收入3元,一天就是90元,一个月就比别人多赚了将近3000元,这还不算他正常工作的收入。而相比之下,很多创业者因为一开始就把摊子铺开,结果不光没有一分钱收入,还得持续往企业里面投钱。

我举这个例子并不是说哪种模式更好,因为不同的人有不同的情况,不同的情况适合选择不同的操作模式。比如有的创业者有比较多的资金支持,而且选择的项目技术门



作者简介

张兵,四川省人力资源与社会保障厅首批特聘创业导师专家团成员,成都市就业创业培训指导中心·西南IT精英商学院院长,国际劳工组织SIYB项目中国区SYB创业导师,四川省就业训练中心、四川大学、西南交通大学、四川农业大学、台湾中原大学特聘创业导师。曾被台湾中原大学等多家高等学府、机构邀请演讲交流。著有《打造奇异王国——杰克·威尔传》、《新手创业,一次OK——创业者必学的30堂课》、《彼得·林奇教你学投资》、《玩转微信营销实战手册》等畅销书籍。

槛要求较高,必须投入那么多钱去做基建建设、设备采购或者人力资源,那么选择后一种模式是无可厚非的。但如果你能在工作之余先以不投入资金的模式去做这样一件事,那么无疑会提前把创业风险降至最低。

但是要有这样的思维模式其实并不容易。因为很多人的思路是直线的,总觉得自己要创业,就必须有设备、有场地、有员工,要做规模。这种直线思维带来的结果就是会让你一下子陷入很被动的局面:设备要钱、场地要钱、员工要钱。如果你拿出那么多钱来支撑运营,就会面临很多风险。

可能很多人会觉得,我要做的这个事情必须得付出这样的投入,没有投入怎么会有回报呢?

这里大家要建立一个概念,这世界上99%的事情都不是必须的,尤其是在创业领域。比如你可能会觉得,没有漂亮的办公室、没有那么多人帮我干活,我怎么去谈业务,怎么拿订单?

关于这个问题我们先不忙下结论,来设想一种情况:你要做一个小型的影视制作公司,主要业务是制作专题片、企业宣传片以及一些会议活动纪录片等,这需要多少投资?

一般来说,这类公司的投资主要是设备方面,比如一台摄像机,便宜的几万,贵的上百万。我们排除极端情况,假设备备3台普通高清专业摄像机,每台3万多,这就是10万。除了摄像机外,日常拍摄需要灯光、摇臂、轨道等等,也是按照比较便宜的产品来计算,这块投入也在10万左右。再加上数码带、光盘、采集卡等耗材和设备,单是设备这块,日常投资也在每个月3万以上。

也就是说,如果你自己做一个很正规的影像公司,把所有日常拍摄、后期制作设备配齐,算上场地、人工等费用,这笔投资不会低于50万。如果再加一些更专业的设备,自己租赁摄影棚等开支,几百万的投入都正常。

如果换个思路,我也想做影视制作,但是没那么多钱去投资,可不可以做?

我觉得你至少可以选择两种模式来做。

第一种:小规模投资

有一定资金,可以做比较小的投资,比如10万元以内。那我可以这笔钱租赁个办公室,配2个人,摄像兼后期制作兼跑业务。添置一些简单的设备,比如电脑和2台入门级的摄像机。总体算下来3万元不到,剩下的钱做现金流维持公司运营。比如一般的婚礼、会议、活动拍摄,普通入门机就足够了。日常维护成本也不高。

可能有人问了,如果我需要拍摄比较专业的视频怎么办?

很简单,签了订单以后去租赁专业设备,比如一台高清,自己要买的话几十万,但是租赁的话才几千元钱一天。成本大大压缩,还没有风险。

第二种:无投资模式

如果连10万元钱都不想出,我们还可以做无投资的模式。比如你连租办公室的钱都省了,自己就是业务员,从其他公司搞一些样品出去谈业务,谈到了以后从拍摄到制作都转包出去。这种模式收益会低一些,比如一笔10万元钱的单子可能去掉成本也就是两三万的利润,但是你前期的投入很小,不会压资金,也不需要每个月给员工发工资,利润都是自己的,一年做10笔业务就是几十万的盈余,比很多辛辛苦苦起早贪黑给员工打工的小老板活得更舒服。

可能有人会觉得,这不是所谓的“皮包公司”吗?

没错,这就是皮包公司,有时候可能连公司都算不上。但皮包公司并不是什么坏事,尤其对创业初期的人来说,可能皮包公司赚的利润比那些坐拥几百万资产的企业来得还要多。

但是要做“皮包公司”也是有要求的,就是对资源的把控度必须很高。比如你能确保自己谈了单子以后可以找到守信誉、重质量的合作方帮你完成这个项目。同时你也需要防范这笔单子做完以后,客户和供应方直接联系的可能。

当然,只要我们建立了“云思维”的模式,这也是完全非常容易解决的问题。

3.往上游走,企业更容易活

很多人都在思考这样一个问题,未来的企业是什么样子的?

马云说,未来的企业都是小而美。

这话说得有些绝对,不过对创业者们来说,把企业“做轻”是必然选择,因为只有够“轻”,企业才更容易存活。

什么叫“做轻”企业呢?我接触了一个创业者阿明,是技术发烧友,大学期间结识了一群志趣相投的朋友,一开始就是一起交流技术,后来几个人一合计干脆就以此为方向开始了创业历程。他们选择的创业项目很有意思——教育机器人的研发。所谓教育机器人,其实是一套灵活性非常高的机器人产品,通过不同的组装和编程,可以实现不同的功

能。作为教具使用,可以极大提升孩子的兴趣。

因为他们的创业方向属于高科技领域,又是年轻人创业,所以很容易就申请到了创业园区的扶持。入驻创业园区给他们的企业提供了非常好的发展机会。

不过,政策的支持并不能解决企业发展中的所有问题,若商业模式本身不够好,就有政策支持也无济于事。比如这位学生在创业初期就遇到了诸多难题。

首先就是市场范围狭窄:虽然教育机器人近些年在国内有了非常大的发展,但它的市场局限却依然十分明显。只有少数学校会购买这类产品,而且很难在教学中真正使用。然而市场开拓还只是他们要面临的第一个问题,更严峻的还在后面,就算有人愿意购买他们的产品,他们也没办法卖。

为什么呢?答案很简单,教育机器人的制作费用非常昂贵。因为要有实际产品,除了软件部分的编写,更多的是需要涉及硬件的设计、开模和大规模生产,单是这一块需要投入的资金就已经非常庞大。一般来说一套机器人单是开模的费用就是几十万。通常来说,这笔成本只有依靠后期庞大的销量来填平。如果照这个路子,他们只有一种模式,融资、开模,然后大批量打入市场。

就算他们能够融到资金,但毕竟教育机器人在目前为止还属于小众,所以市场开拓非常艰难,半年下来,营业额仅仅只有不到两万元,而且由于根本没有实力做出成品,这点收入还只是靠出售半成品赚来的。

创业的首要任务不是实现梦想,而是活下去。当自己靠着一腔热情做出来的产品和市场严重脱节的时候,我们只有两条路,要么开拓市场,要么重新调整自己的产品定位。摆在眼前的事实就是教育机器人的市场就这么窄,比如学校,有的学校根本不愿意买,就算要买,也是面子工程大过实际使用,买回来几套就够了,这样的客户即使耗尽力气去把他攻下来,也很难获得有效持续的利润。

当然,这不是说小众的产品不能做。但是像这种用户需求确定的行业,要做销售的话,就意味着你承担着教育客户的义务以及要从别人的手里抢用户的风险。这就需要拥有非常强大的营销团队,一对一甚至多对一地去认识、接近、了解客户当中能拍板的人,最后以各种手段和他建立良好的个人关系,最后将单子拿下。这就是所谓的“野蛮生长”,做别人做不了、想不到的事情,一切只为了一个订单。中国很多民营企业都是这样成长起来的。

但是对于一个刚刚创业、没有任何资金背景的企业来说,做这件事太难了。而且我们要权衡投资收益比——倘若我专门安排一个人去盯某位客户,盯个一年半载,最终拿下这笔单子能赚几百万,够公司吃好几年,这件事就值得去做。但是教育机器人显然没有这么高的利润,即便一个项目谈下来也就是几十万几万的收益。为了这点收益去承担各种风险,其实是违背了“活下去”这个精神的。

要活下去,就要把企业做轻巧,能不压资金就不要压资金。当我们认清这个事情,如何选择就不难了。事实上创业型的小微企业有一个最大的优势,即灵活,背负的包袱小。一旦意识到自己在某件事情上行不通时,可以迅速掉头,寻找更好的发展途径。

什么是更好的发展途径呢?以市场为导向,重新定位自己的产品。

还是以这个团队为例,当我们了解到他们面临的情况后,专门给他们做了咨询,最终给出的建议是让他们往上游走,将硬件生产改为软件开发。所谓软件开发,就是放弃成本需求庞大的机器人成品,专心从事机器人方案开发和核心控制部件,也就是生产集成电路控制器。因为集成电路不需要专门开模,所有材料都是集中采购的,他们只需要通过计算机在电路芯片上写入程序就可以了。这样一来,既降低了研发成本,又最大化地突出了企业在程序设计上的优势。

其实很多企业都会习惯性地往下游走,从设计转为制造、从制造转为销售……

看起来利润空间越来越大,可事实上风险也随之变大。因为你从单纯的人力资源成本变成了要压资金到生产设备、厂房、仓库甚至是销售渠道上,资金挤压越大,企业就越沉重,风险也就越大。这个时候,对于抗风险能力本身就比较弱的小微创业者来说,我们就要学会逆向思维,转而往上游发展。

放弃整体机器人的制作,专注开发芯片对于这家企业来说会有什么好处呢?

当前市场上专门开发机器人核心程序的企业并不多,很多企业都跟他们一样,自己既要做硬件又要做软件。但是并非每一家企业的软件设计都很优秀。所以当前市面上有非常专业的机器人芯片,其他厂商自然愿意花更低 的成本购买现成的芯片,而不愿意花钱养很多人自己开发软件部分。所以,当我这个学生的企业开始往上游走时,他们的产品迅速受到行业欢迎,就连一些比较有力的企业都要找他们订货,现在甚至已经把自己的产品卖到了美国。这就是以市场为导向的战略调整,而调整后的效果十分明显:改变战略后公司第一个月销售成绩就非常可观,仅仅又过了四五个月就实现了收支平衡,企业现金流一下子就盘活了。