

《一开始创业就做对》(连载二)

■ 张兵

4.突破瓶颈:保持理性,重新评估目标

从下游往上游走,其实就是调整你的企业战略。然而,战略的调整并不意味着企业就要放弃最初的梦想,变得朝三暮四。事实上企业战略应该是分阶段的,我们应当清楚自己在什么阶段,要执行什么样的战略。

举个例子,某个人的梦想是举起 100 斤的粮食。我们相信,他 20 多岁的时候一定能实现这个梦想,但是在他 5 岁的时候,100 斤的目标就肯定不可能实现。那时候,他的目标应该是 5 斤甚至 3 斤。

这其实涉及目标管理的问题——有目标是好事,但很多人没有意识到目标其实是可变,甚至是必须不断修正的。如果缺少这个概念,企业做起来就会非常累。

小周是我们商学院的学生,他的创业项目是做园林绿化,经过两年的发展,拥有了一个比较紧密的管理团队和施工团队。处于快速发展期的他现在面临一个战略抉择,是继续挂靠大企业生存下去,还是自己注册一家公司,谋求更独立的发展。

其实按照我们的建议,小周经过两年的快速发展已经到了一个瓶颈期,这个时候就不能盲目冒进,因为快速发展的背后一定存在很多隐患,比如人员管理、技术质量、制度流程等等,就跟一株植物一样,突然依靠激素成长很快,虽然看起来很大,但是营养元素肯定不如自然生长的。

所以,对于一个企业来说,依靠机会快速成长以后,应该稍微放慢一下步子,好好修炼企业内功,不要急于拓展更多的业务,而是从管理、制度、业务等诸多方面进行重新优化或者加强,以谋求更长远的发展。

如果从更理智的角度来说,小周应该继续“傍大树”,不要过早地把自己置于市场竞争的第一线。但事实上对于小周本人来说,在抛出这个问题的时候,他其实已经有了自己的答案:成立公司,独立发展。

之所以做出这样的选择,主要是由于小周很早之前就给自己设定了一个目标,经过了这几年的创业过程,他觉得现在距离这个目标已经越来越远,几乎触手可得,所以就决定放开手脚往前冲一下。

可是在冲的过程中,小周很快发现自己的状态完全不对了。最明显的感觉就是累;要操心的事情越来越多,但是其中大部分耗费了大量精力却无法落实,整天都在外面跑,却成绩寥寥。

这还只是外在的累;在团队管理方面,小周也觉得很有问题,总觉得老员工管理团队虽然忠心,却能力有限,不能给自己分忧。遇到任何事情都必须自己亲自过问,否则就做得不好。

除了累之外,小周还有一个最大的体会就是“怕”:没有业务的时候怕大家没活做散了人心,有业务的时候又怕量太大中间出什么差错。

内外都操心的感觉让小周觉得很迷茫,而这种迷茫似乎又传染到了团队身上,让大家也似乎变得不够安定。所以,为了让整个团队能够稳定下来,小周才做出了成立公司的决定,想建立一个属于自己的组织,以增强团队凝聚力。

小周的这个思路本身是没有问题的,看到目标很近,决定努力把力去冲一下,这种状态也是很好的。而他陷入焦虑的真正原因是对目标失去了客观的判断,同时又把目标看得太绝对了。

首先我们来看第一个问题:对目标失去客观判断,也就是说当目标离你很近的时候,努力去争取一下当然可以,但你确信目标真的离你很近吗?

举个例子,你的目标是公司年底营业额达到 100 万,而你在前 6 个月已经完成了 60 万的订单,按照这个状态,剩下的 6 个月完成 40 万似乎不难,于是你以为目标近在咫尺。可真相也许是这 60 万的业绩当中,有一笔高达 40 万的单子是依靠关系拿下的,而这样的大单子可能要跟两年才会出现一个。当你忽略了这个事实,就会以为自己每个月都能拿下十多万的订单,而事实上你目前能把控的市场就是每个月 3~4 万而已,照着十几万的目标去跑业务,就会发现市场拓展超乎想象的艰难,从而给自己带来巨大压力。

这样的情况就会衍生出第二个问题:目标是否能进行调整?

答案毫无疑问是肯定的,因为万事万物都在变化,任何人都不可能准确预测未来的发展,所以你确定的目标,永远只是在当前环境背景下做出的选择。而在目标的实现过程中,你会发现有很多不可控的因素出现,这些因素可能是机会,也可能是障碍。

比如说有的学生参与了这次咨询,通过导师团队、其他学生联系到了很好的资源,这就是机会,会促进目标的提前实现,这时候我们如果认准目标不做改动就显得太保守了。反之,在企业经营过程中你也会遇到风险,例如政策的变化,市场环境的恶化,也许你 100 万的目标最终只能实现 60 万,这

时候还用前者去苛求自己,就一定会心力交瘁。

现在回到战略目标管理的话题上,其实对于创业型企业来说,任何战略都必须是阶段性、可更改的。因为创业者的经验、资金、资源本来就不足,初始战略出现偏差是常有的事情,只有在项目运作的过程中根据当前情况不断修正之前的战略目标,才能实现越来越好的结果。

但是在管理战略目标的过程中,也会出现一个矫枉过正的问题:战略目标过于“灵活”,变得朝令夕改,让整个团队完全茫然。

这里其实有两个方法可以进行把控。第一个方法:所有战略性的调整,不能一言堂,需要征求所有股东的同意方能执行。

如果没有股东,就征求企业主要管理者的同意。不要觉得这样会影响决策效率,因为只有混乱的、独裁的体系才是最高效的。而这种高效也只是对决策者的高效,对于整个企业来说可能是灾难,因为万一决策错误,效率越高企业反而死得越快。

第二个方法:以结果为导向。

如果要对战略目标进行调整,就要勇于尝试,只有试过才知道好不好。拿阿明的企业来说,他的初始目标是做教育机器人,但是企业运营结果并不好;后来调整目标专注做核心部分开发之后,客观结果上变好了,所以这样的调整就是智慧的。如果调整以后发现一个月两个月没什么变化,就说明问题还是没有解决,这次目标的调整是不成功的。大家一定要记住,我们关注的焦点永远应该放在结果上:“我现在是什么人”,比“我要成为什么人”更重要。至少对创业型企业来说,我首先是个活着的企业,然后才谈得上成为想要成为的企业。

5.赢在顶层设计:卓越企业的“战略机遇”

尽管前面讲了很多关于企业战略的问题,但说到战略二字,不少创业者还是会觉得这个话题似乎离自己很遥远,认为应该是企业发展到一定程度后才会开始考虑的东西,自己的企业才刚刚起步,只需要安心地做好自己应该做的事情就好了。

然而当你真正去运作企业的时候就会发现,你若没有实现企业战略的规划,自己很容易被各种各样的瓶限制住。

举个例子,很多人创业的时候在人力资源上往往抱着“抓来谁用谁”的思路,稍微好一点的可能会观察团队人员的特点,然后把他们放到适合的位置上。

这样做有没有问题?从客观条件上来说,这是没有问题的。创业初期本来可用的人就不多,如果再遇到一些愿意跟随你一起打拼的人,就算能力有限也是不能放弃的。这些人能用,然而怎么用却需要考虑周到,常言说得好,不怕神一样的对手,就怕猪一样的队友。为什么团队里的人往往成为拖后腿的人,不是他们有问题,而是战略有问题。

比如说 A 的创业项目是卖包子,他先是自己做包子,从揉面、调馅、火候把握都是一个人完成的,后来他发现自己一个人忙不过来了,于是找了几个员工,每个人从事的工作都是从 A 那里复制过来的,大家一起揉面,一起调馅包包子。

这种模式很容易扩大规模,但是也会产生一个非常严峻的问题。如果员工离开公司,那么企业的生产和管理技术就会被带走,结果就是大家从这里学了技术经验离开了,然后周围出现了好多家卖包子的,A 的市场被严重挤占,这就是我们常说的——教会徒弟饿死师傅。如果没有在创业之初就做好战略规划,出现人才流失的问题你就会陷入被动,瓶颈也就出现了。

因此如果你的企业特质是以技术为支撑的,那么就应该在创业之初确定流水线式的人才战略。揉面的就只管揉面,调馅的只负责调馅,包包子的就只关注包包子,只有你一个人统领全局,这样每个人都在自己的领域很专,可是就算他们走了,也带不走你的技术。

而且这样设计人员岗位,也可以为今后拓展奠定基础,因为创业初期在每个环节钻研下去的人就是未来的顶梁柱,当企业发展到一定规模,可以成立各个事业部,每一个部门还是负责一个环节。只是每个环节上,由原来一个人拓展成为一个团队罢了。

而在人才战略当中,还有一条关键要素是永远不依赖某一个人。比如你的企业引进了某位很厉害的技术人才,他给企业带来了许多资源,让你的企业有了新的突破。这是好事,但在好事背后还有坏事:你和你的企业可能很依赖他,于是就有越来越高的风险,万一他哪天离开了,公司会损失惨重。而就算对方不离开,他也完全有可能凭借自己的重要性作为砝码“绑架”整个公司。

如果你在很早之前就已经指定好了合理的人才战略,这件事就难不倒你。因为在引进这位人才之初,你就会按照既定的战略给这样的人做好利益分配和权力定位,与此同时,你可能还会给他配备两个“助手”,通过助手的成长,提前寻找对方的接班人。对企业来说,这是让自己不至于依赖某个员工的最理

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。

智行为。

正所谓有备无患,创业者在创业初期要规划的事还有很多,然而归结到战略层面,我们认为除了人才战略外,项目选择战略和发展战略都是非常重要的内容。

所谓项目选择战略前面几节已经介绍过一些,除了生存第一、灵活可变之外,智慧的战略目标还有一个重要特性,就是压力小、可控。

我们创业的志向一定要远大,但是切入点则相反,要小一些,因为这样才更可控,才能避免风险和空谈,把事情踏踏实实做下去。

还是以阿明的企业为例,他们最初选择的项目是制作和销售教育机器人,这个项目看起来对一群有着足够技术实力的团队并不难,可事实上涉及生产环节,就必须有大量的资金作为基础,否则连模具都生产不出来,拿什么开发新产品、拿什么去做宣传和规模化营销?尤其是当你选择的项目要面临线下、特定的客户群体时,撬动对方的需求就更为困难,现金流的压力就几乎无法避免。

所以,在重新制定战略的时候,阿明将整体硬件的生产环节抛弃,转而专心开发核心控制部分的涉及生产,从下游转到上游。虽然项目利润率看起来少了,但对于团队来说有这样几个好处:

- 1.资金压力小,因为主要投入在软件设计和芯片生产,比开模做硬件需要的资金少很多。
- 2.精力更专注,把有限的资源都集中在核心部分的开发上,就会始终保持技术先进和低成本,让其他生产教育机器人的企业都愿意采购他们的产品。
- 3.降低了销售难度,避免直接同市场对接,让所有机器人制造商都成为自己的客户而非竞争对手,通过它们的渠道去推动自己的产品。虽然这样做利润要低一些,但是相应的风险也更小。

现在我们再来看发展战略:这也是在创业初期应该规划好的。比如卖包子,有人就是不管太多,先埋头做,结果在一家店生意好了以后,就不知道该干吗了。观察了半天,突然反应过来应该再开一家,就这样一直开了三四家。假设一个月一家店卖包子的收入是 2 万,三四家也不过 6~8 万而已。

可如果我们在动手之前就规划好自己的发展战略,结果可能完全不同。假设还是以包子铺为切入点,当发展到 3 家包子铺或者月

盈利在 10 万左右时,就往快餐方向发展,从快餐到白领餐厅,再运作连锁店,当连锁店规模实现 10 家以上时,直接对接农场,定制有机食材,进行品牌塑造开始加盟,甚至对接金融投资……

当然,战略的规划具体涉及很多细节,而且肯定不是拍脑袋想出来的,必须要经过充分的市场调查和论证,但最重要的是我们一定要做这样一件事。只有设计一个发展空间大、步骤清晰的战略,我们才能在经营过程中认清自己当下所处的阶段,明确下一步发展目标,避免因规模的扩大反而导致迷茫,甚至失去方向。

虽然现在看起来,说战略也好、企业目标也罢,似乎都有些空,但事实上这些方向性的元素会直接决定你的创业过程更容易存活,还是困难重重。而且,关于这些内容,我们会在最后一章关于商业模式设计的内容中给出具体的思考方法和参考要素,帮助大家更好地明确自身的创业路径。

【第二章】营销到位,赚钱不累

1.放狠招打组合拳:线上线下整合营销

我的一个学生小刘的创业项目是甜品店,开在社区附近,店里的东西味道不错,周围环境也还可以,但生意总是不温不火,开业半年多,还是处于勉强维持生存的状态,用小刘的话说就是这半年来一直在给房东打工。

根据我们的分析,小刘的甜品店之所以生意不好,主要有两个原因:

其一,店面堂口太小,入口只有三四米宽,加上本来店招(店面招牌)设计的就是深褐色,不够明显,人们从门口经过时若非特别留意,很容易被忽略。

其二,店面所处的位置不是商业区,人流量不大,因此光顾的人少并不奇怪。

要改变现状,比较直接的方法,要么拓宽门面更换招牌,要么直接换个更好的位置,这样的方法简单粗暴,但无疑是最有效的。

可问题在于并非所有的创业者都有运气找到一个位置合适、门面又合适的商铺。有时候硬件条件是卡死的,我们只能从其他渠道想办法,比如做营销。

类似商铺的营销其实比较好做,因为是做区域经济,所以最传统的方法就是散发传

单,或者在商铺外面安装一个显示屏,不断滚动播放推荐产品。

而除此之外,还可以做一些微信、微博营销和网络营销活动,如参加团购等等,甚至我们可以去 O2O(线上对线下)营销,例如网上预订后甜品快送,组织线下甜品主题聚会和 DIY 甜品学习班,等等。

关于微营销和网络营销的内容后面会有一章进行详细分析,在这一节我们先说说传统的营销思路。

比如说发传单,小刘不是没有做过,但是做了几次,发现效果并不好,于是就放弃了。

请注意!这里我们要搞清楚一件事:是传单没效果,还是发传单的方法不对?

其实对于甜品店、快餐店、家政公司等区域化很强的服务行业,传单一直以来都是实惠不贵的宣传工具,但是决定传单是否有效的核心要素在于两个字坚持。

小刘发传单的方式是两个员工,每周发 3 天,一共发了 3 周,每天发 60 分钟左右。

这里可以做个简单的计算:因为店铺外面人流量不多,我们假设平均每 2 分钟发出去一张传单,一天就是 60 张,三周满打满算也只发了区区 540 张传单,当然没有效果。

史玉柱有一个观点很有意思:做广告如果只是凭着拍脑袋的想法做几个月就不做了,结果肯定既浪费钱又得不到效果。要想达到效果,就得规划一个完整的广告周期,比如一年。在这一年里有规律地、持续地传播自己的企业信息。

道理其实很简单,要给消费者留下印象,短时间的出现远远不够,我们必须长时间、固定地出现在他的生活当中,对方才能记住你,进而选择尝试消费。

举个例子,我们这里有家家政公司做得很好,不少人回到家,都会看到自己的门上放着一张保洁公司的卡片,基本上每半个月就会收到一张。也许一次两次不会给你带来任何改变,但是当你连续一年时间都收到同样的卡片,它们的卡片总会有那么几张留在你家里让你随时看到,如果你有保洁或家政需求,多半会考虑这家公司。这就是日积月累带来的潜移默化。

同理,小刘如果要发传单,最好连续发 3 个月,可以隔一天发一次,但是每次发传单的时间从 1 个小时增加到 3 个小时,早晨上班时间 8:00-9:00,中午午餐前的 11:30-12:30,下午下班时间 5:30-6:30,这三个时间段接触的人比较多,而且最有可能成为甜品店的顾客。

这样算下来成本其实也不算高,凭借 4000 多份传单完成长达 3 个月的持续宣传,其效果自然不是几百份传单能比的。

除了传单之外,刚才我们说了,小刘还可以考虑在店外安装一个显示屏。因为她周围的商铺都没有安装显示屏的,如果她先做了,就会吸引周围人的眼球,弥补店面太小的缺陷。而且显示屏可以不受时间和人工限制持续播放产品信息,其成本算下来也是远低于传单的。

当然,这不过是在宣传渠道上可以做过的工作。正如刚才所说,整个营销应该是一个系统的工程,如果只是做传单和户外广告显示屏,充其量实现 50 分的效果。如果真的要实现消费口碑的突破,就需要充分运用线上线下完整的营销系统。

比如说注册微博、微信,前者作为信息的发布平台力争实现粉丝到顾客的转化,而后者作为顾客的维系平台力争实现二次消费乃至多次消费,增强顾客黏度。

在完成了微博和微信的基本构架后,我们就要在传单上印制微平台的二维码,尽可能多地增加平台粉丝。

与此同时,我们还必须做团购,团购还不能只搞一次,而是要把团购当成长期的优惠措施持续下去,就像 KFC 始终会在其网站上发布当季优惠券一样。团购顾客来了,你得设法让他们关注你的微博、微信,比较简单的做法是直接把二维码贴出来或者做一个台卡放在桌子上,但事实证明 100 个消费者里面真的扫描二维码的人不超过 5 个。

怎么办呢?优惠活动紧接而来,入店消费,但凡关注微博、微信并转发的人可以免费获得饮料一杯。一杯饮料几毛钱的成本,换来 1000 个粉丝也才几百元钱。而且这些粉丝都是真实有效且进店消费过的,划不划算?当然,你还可以做其他活动,但原则还是要坚持,不能三天打鱼两天晒网,否则还不如不做。

除了持续的活动,特殊节日也不能放过。比如说情人节、七夕节等,这些适合情侣一起度过的节日,作为甜品店自然不能放过。因此在节日前的一个月时间就应该准备好活动内容,提前预热,通过微博、团购以及传单和户外广告显示屏交叉持续宣传,实现效果预热,为活动最终的顺利完成奠定基础。

大家可以看到,即便是一个小小的甜品店,要真正完成营销系统设计也并不是那么简单的,当中不仅需要有一套完整的营销策划,更需要对每一个细节以及时间节点把控。比如什么时间需要把微博、微信注册好,如何管理微平台的内容,什么时间印刷传单,如何实施活动,等等,只有每一个细节把控到位,整体营销才能达到预期的效果。