

# 《MBA 教不了你的创富课》摘录

如果《富爸爸》是成功学，这个就是接地气的行动派

---

念力

---

- 1、老雕认为，**激情是年轻人创富的最大资本。**
- 2、勤奋、悟性、灵感、激情才是年轻人真正的资源和优势
- 3、但我真正想说的是，这家伙把创业想得太浪漫了，事实上，琐碎、麻烦、枯燥、乏味、重复……远远多过“振臂一呼，钞票滚滚”的潇洒。所谓“激情燃烧的岁月”，更多是事后的“加料回忆”……**真实的商业，是枯燥而乏味的，尤其创业者内心的煎熬，有时候是对自身人性的考验**
- 4、我一般认为，启动资金有个三五万，就很好了。因为，第一次创业，跌跟头的比例很大。*启动资金少一点，心理打击也就小点，离爬上楼顶和打开安眠药瓶也远点*
- 5、**决定创业成败的，不是资金——而是资源。什么是资源呢？广泛的人脉、拥有的技术、积累的客户，当然都是资源**，如果你一直有饱满的激情，能将其他资源进行有效的整合，成功的概率是很大的。
- 6、赚 1000 万并不像你想象中那样难，有了 1000 万，人生会更淡定，进而过渡到更高的境界
- 7、自信，又往往来自于你奋力一跳之后所摘到的那只桃子，桃子摘了一箩筐，你就会越来越快乐自信
- 8、如果你“自信”到要打倒比尔·盖茨，那叫狂妄无知；又如果，你仅仅为能够拿到今年的年终奖而得意洋洋，那叫鼠目寸光。
- 9、蛰伏的时候，一方面埋头做人，低调忍耐，勤勤恳恳；一方面偷偷用小火慢慢烧着自己的雄心，不使其熄灭。
- 10、在我今天看来，公司几百名员工中从不缺少聪明人。**但聪明而有毅力的实在是太珍稀了！**我无法想象，把一项任务交给一个没毅力的人会有怎样灾难性后果。

要知道，许多本来应该倒闭的公司，就是因为有了一群肯坚持的人，才活过来的啊。可口可乐在第一年，只卖 400 罐可乐，而波音飞机曾经一度靠卖家具来维持生计，伟大的 P & G 宝洁，两位创始人甚至生意惨淡到养不起一只狗……结果今天他们怎样，大家无不知晓，**但坚持，这个幕后法宝，却被很多创业的人忽视**

11、当然，坚持，是有视野高度后的坚持！可别傻乎乎地干一件绝无成功可能之事，还硬扛硬挺。我上文意思主要是想说，**择善固执**的道理

12、我也从不陪客户吃饭；我也从不凭借关系做生意；我几乎从不应酬——每天的\*\*局都是狐朋狗友们；我也不吸烟，我也不喝高 15 度以上的酒类……我还不打麻将，不进迪厅，黄金周绝不出去旅游……就这么牛，牛人牛活法，绝不和大多数人一样！哈哈……影响我的人我认为，**朋友们对我的影响，极大。比父母、学校重要得多**

---

### 识人、用人与聚人

---

13、具备以下特点的人将总会是赢家：（1）**善意的**；（2）**宽容的**；（3）**强硬的**；（4）**简单明了的**。

14、虽然预算不多，但招聘营销总监啦、财务经理啦等重要职位，还是拜托您老兄认真点！我的经验是，有时候不怕职位暂时空缺，就怕用错人。所以，小心驶得万年船，有些小事可以错，找高管，错不得。我至今记得德鲁克评价通用汽车的斯隆时，说他“任何营销会议都可以不参加，但从未缺席过一次人事变更会议”

15、大体上，**面试一个人，目的无非想知道两点：德与才。**

16、我所谓的“德”，都包括：“乐群性、聪慧性、稳定性、特强性、兴奋性、有恒性、敢为性、敏感性、怀疑性、幻想性、忧虑性、实验性、独立性、自制性、紧张性 16 种个性因素”。——这些因素，是专业技能以外的，和此人“性格”相关的元素。

17、**做老板要学会识人、认人**

18、要避免“集体无意识”，当最高决策发表意见是很，大多数人无条件接受，这是很危险的。我们要保护公司里的“反调”，最著名的就是迪士尼干脆自己唱反调。一方面，要做到团队统一理念，另一方面要鼓励团队中反对的声音。**就是在“战略”上，大家要彼此达成共识（团队建设的核心），而在“战术”上，则**

## 要反复论证，鞭策博弈。

19、商场如战场这话已经唠叨烂了，有谁想过除了有如战场般残忍、你死我活外，还有什么相似？那就是信息的不完善。你永远无法知道竞争对手的所有打算，也无法预知明天的全部市场变化。唯一能做到的，就是尽量分析，尽量准备多一些的对策

20、作为老板，主观偏见太强，戴着有色眼镜做观察，就容易流失人才。

21、通过我知道的很多案例，创业伙伴有血缘关系，还是成功率高一点。即使好朋友，一起做生意，也容易发生口角甚至破裂，有血缘关系的好处就是，血缘这个纽带，一般二般的争吵，都不会最终破裂掉。

22、但我们知道，一般企业的发展，是如下过程：存在→幸存→成功→腾飞→资源成熟大部分，（一种说法是 80% 的初创企业），在五年内，倒闭在“存在→幸存”的路上……基本上，初获成功后，你选择人才是比较容易的。但这之前，肯定面临资金匮乏，开不出好条件，吸引不到优秀人才的窘态。再想想，是不是应该找个同心协力的家伙，共担风险？找了创业伙伴呢，也麻烦。发生在我身上的真实案例，就有过被曾经的好友完全出卖的经历……惨痛啊，同学们！

23、“领导”，最重要的是“复杂问题简单化”；“管理”，急需要把“简单问题复杂化”

24、一个具有视野高度的“领导”，需要把万般景象收罗眼底，扫一眼天下，就知道自己该干点啥！无数纷纷杂杂事务，到了一个优秀“领导者”面前，一眼就能透过现象看本质，马上挑出重点，分析出具体哪些事是“重要又紧急”，哪些“重要不紧急”，哪些“紧急不重要”，还有哪些“不重要不紧急”……**这就是“化繁为简”的内力。**

25、而“管理”呢，**需要把大问题拆解成小问题，把大方向分散成小细节。**事实上“管理”根本就是每天鸡毛蒜皮的抽风较劲！

26、初创企业，很多时候所谓“领导”，就是对市场的判断，对战略的决策；所谓“管理”很多时候代表着把产品生产出来并卖掉。例如，井深大和沃兹尼亚克都是那种有技术洞察力天分的人，充满魅力，而对应的盛田昭夫和乔布斯，则管理内部细节和推销，乃一等一好手。

27、合伙人的持股问题必须有个能“拍板”的

28、实际上，我所看到过的失败创业者，倒很少是因为死于独裁的。恰恰很多是因为俩人一样大，谁也说服不了谁，陷入死循环，从而把蛮有前途的企业给耽搁死的

29、有个政治学家说过大意如此的话：**在一切政体中，最糟糕的不是独裁，而是无政府状态。类似的，在企业经营中，最糟糕的不是独裁，而是群龙无首的内耗。**合伙人之间，开始就要用协议形式确立一个最终仲裁者，这是“硬件”；合作双方通过换位思考、妥协让步，从而摆平大部分冲突，这是“软件”

30、挑选合作伙伴时，对方的一个特质我认为挺重要：同理心。这个东东你也要有才行，但这个特质，我认为可以通过理性培养的，无非是换位思考的过程，只要你先学会妥协，学会让步，通常对方也能稍微跟进一点，练着练着，彼此就和谐许多。

31、有什么话，都别攒着，直接说，小矛盾就不会憋成大炸弹。别怕吵架，偶尔吵一吵没什么不好，把看到对方的问题说出来，反而彼此畅快，即使不高兴，也很快能过去。就怕不沟通，有毛病了也不说，往往说的时候，就是“砰”一声，一拍两散。

32、有些时候，最大的成本耗费，不是来自人力，不是来自物料，而是来自决策。合伙人常常在一件事情上各执一端，延误机会；或者本来再挺一挺就能迎来转机，却不得不放弃。俗语说，生意好做，伙计难掰。

33、**国家是每个人的，当然需要民主制度。你的公司是你自己的，不存在必要性！**

34、在私人公司内，“民主”一词的语境，更趋于“开明”。

35、你的小小公司，开创之初，最大资本是什么？是资金吗？是渠道吗？是经验吗？是人脉吗？恐怕都不是吧？最大资本，就是你满腹激情！（这么说，不算煽情吧？）再问一句，在你的小小公司内，谁最牛？请老实回答，别谦虚也别狂傲，是谁？恐怕，答案还是你“自己”吧？也是，凭什么另外一特牛的家伙，来给你这没仨俩半人、也给不出高薪的小破公司打工呢？

36、“独裁”，往往是最有效率的！“民主”，永远是次优选择，它能保证不出现最坏结果，但“民主”丧失效率，乃不变真理

37、**初创小公司，本身也没什么可输的，对吧？效率、高成长就是一切！**这时，

还需要“英明神武”的你，来决定一切。**该拍板就拍板，该出击就出击，再有N多公司人反对，可只要你想好了（兼听还是应该），尽快行动，只能这样。**

38、初创小公司，过于沉湎于对“民主”的追求、对公司架构的完善，往往会死得很难看——有时候我想，一些商学院教授，或 MBA 创业，就是失去了很多“原始感觉”，一切都知道该怎样按部就班，才丢失机遇，丧失成长机会。因为，任何精巧的制度，都是为了保证不出现最坏结果，但成本一定要付出——丧失效率。

39、让我来摘抄一段林达的话：“常常令大家扼腕痛惜的古希腊文明，是人类历史上一个孤独的天才早产儿。他们几乎注定是要灭亡的。文明出现太早的话，就像一个不足月的婴儿，他的生存可能几乎完全取决于生存环境。假如他得到的不是一个暖箱，而是一片野兽出没的丛林的话，我们又凭什么指望他生存下去？文明在那个时代，就是软弱的同名词。当我们看到，在人类早期弱肉强食的大环境中，雅典人在那里发展文明，培育生长着民主制度的萌芽，雕琢着精美的石雕，胸中酝酿着史诗的激情；同时，我们又看到，邻近的斯巴达，纪律严明，全民皆兵，整个国家如同一个兵营。小儿七岁就严酷训练，青年个个参加军训，30 至 60 岁全都是现役军人。这幅景象，就像在狼群中，看到一只浪漫的羊一样。那是人类在比谁的牙齿尖利的时代。……**结果总是野蛮大获全胜。**”

40、我就是想告诉各位，**包括各种现代企业制度在内，初创小企业，不必太介意，没有就没有、不完善就不完善了——所有一切，都不如业务增长重要，都不如现金流重要，都不如效率提高点重要**

41、但当企业发展到一定阶段，还真需要对大决策，采取更制度化、更系统的决策体系。所以，我个人的判断是：初创时虽需独裁，但为了上轨道后别一跤跌进死亡谷，还是要慢慢回归……减少“霸王风格”

---

#### 创富心态与企业规模

---

42、**所以我总说视野，如果你认为自己终究一天会当老板的话，你就要在打工时，具备老板心态，学习老板视野，处处替老板着想。**

43、相信我，打工时，就别抱怨，多付出，别嫌老板心黑。因为你不是也想着未来心黑一把吗？那就从现在开始学会体会“这很正常”的心态。

44、没过多少日子，我所在部门的小领导，一个笨蛋，就找我谈话了，他苦口婆心劝我，教导我，“表哥，你这么拼，有问题的啊，你这么干，把很多同事反衬得不用功不努力似的，这会遭众怒的，明白吗？”噢，原来这就是“**办公室政治**”了吧？虽然老雕我当年年纪小，但也体会到他所说话语的含义了

但可惜，我并不打算改正。我在一个单位工作，是为了交朋友来的吗？是为了博得众人好感来的吗？是为了同事们对我赞许来的吗？似乎都不是，我如果要讨好一个人的话，那个人只有一个，就是老板喽。而我讨好他的方式，只能有一个：拼命帮他赚钱。（或者，替他省钱，也是赚的一种。）

45、而老雕的经验就是，站在老板角度出发，“假如我是老板……”“我希望我的员工绝不偷懒、绝不要滑——OK，我就决不！”“我希望我的员工待人真诚、哪怕为了公司的利益，不讲情面得罪人——OK，我就知道什么是尚方宝剑了！”……**有了老板的眼光——也就是这把尺子——我就知道该做什么不该做什么，怕什么不怕什么。**

46、假如你是老板，你喜欢什么样子的员工？是相对真诚简单的，还是虚伪复杂的？是当人一套背人一套的，还是除了替自己赚钱啥都不想的？难道你认为老板们都是笨蛋？都很好欺骗？

47、**即使未来不创业当老板，也要当今天最能替老板赚钱的心腹爱将**——做到这一点，请记住，小朋友们，只有一个原则、一把尺子：“假如我是老板……”

48、**年轻人，去打工，什么都甭计较！唯一需要考虑的是，这家公司是不是能让你学习、锻炼、成就一身武功！其余的，什么的待遇啦、同事关系啦，都是瞎掰。每月多发一两千元能发财啊？**

49、打工头几年，就是一个“聚功”的过程，一口真气，含在胸中，绝不能散！咬着牙，死也要死挺出武功来！然后，你就会发现，机会主动来找你了！起码，你能替你老板赚更多钱后，猎头公司肯定就来了！然后，你可以选择“散功”，呵呵，当然不是自废武功的意思啦，而是说，用武功去换钱——起码，今天而言，年薪30万，算是个小小起点，你可以选择，用原先积累的武功，来换取相对舒服的生活品质。

50、35岁，人生基本就这样了，说个小小标准——**你三十岁，最迟三十五岁，一定要混到自己绝不再去投简历，而是猎头公司主动来挖。**

51、我曾亲眼见有人把自己家养的狗杀了吃肉，这种内心的粗糙，是我非常反感和鄙视的。**内心的粗糙，注定了无法和艺术结缘，也顺道和灵性断绝关系。但内**



心敏感、细腻，感情相对丰富的人，往往会在做生意中，有负罪感受。

52、做生意，当然要开除员工，有时候甚至是因为你判断的失误，而导致策略性裁员，想没想过，这些被裁员工，为你公司奉献许多，你却由于节省成本的考虑，而弃他不顾，让他流离失所。有些低技能的员工，甚至可能好长时间都找不到下一份工作？他的吃穿用度，他和家人的生活起居，你着想过吗？所以，一个没心没肺、内心粗糙的人虽想不到这些，却因为这种能力缺失而生意做不大；可一个做大了点生意的家伙，却又会陷入这种自责

53、生意人的本分企业，存在的基础和目的是什么？老雕已经提早把答案公布给了大家，就像洪七公跳出来，扇郭靖一大嘴巴，告诉他：**生意人的本分，就是多多赚钱，不赚钱的企业是不道德的！企业，就是多多赚钱，然后好好捐给优秀的慈善基金会（你负责专业地赚，他负责专业地花。两种专业不可混为一谈）。**

54、但是，别讲说等我有了巨大财富才捐，或等我临死时才捐——请参考前面无名老僧说的话，**武功边练，佛法边读。生意边做，款项边捐**

55、一个人，赚多少钱都不能说是自己的——一经你手花掉的，才是自己的。

56、我就一直劝他，朋友的钱为何不赚？生意就是生意！必须要赚！考虑到大家是好朋友，你把从我们身上赚到的钱，拿出来请我们吃饭嘛！这不就两全其美？“经营者”和“朋友”是两重身份，别弄混**用经营者的身份赚，用朋友的身份回馈，才是解决途径。**

57、用企业家的“狠”去赚，用文明人的“爱”去捐，阴阳调和内外兼修，刚柔并济武功大增，在某种程度上，也是互为因果的事情啊……不明白这个道理，打不通任督二脉，小守财奴永远是小守财奴。“视野”、“格局”那些玄乎玩意儿，不是嘴上说说就有的

**58、越往高处走，越需要“自废武功”，聚集式培养自己的“核心能力”。**这种“分散”，初期不会觉察，但毕竟，企业的能力是有限的——说白了，就是人——人的能力和精力，再怎么也不可能是无限——当“能力”无法持续培养时，就会遭到竞争对手的狙击。企业核心能力的培养，永远都是核心问题。**而不相关多元化的陷阱，就是来自于“能力培养的分散”，一旦分散，就很难竞争过懂得“归核”的对手**

59、表面上，豪华海鲜大酒楼，装修费不菲，1000万恐怕要花500万在装修上，

但好在这些都是看得见的。肯德基呢？普通消费者眼睛看得见的，都挺便宜——但后面庞大的物流配送系统，可就花钱花海了。500 万搞个半成品制造基地（面包坯子、冷冻鸡腿鸡翅、薯条等），给各个门店配送，消费者根本不知道。从财务角度讲，这就涉及一个固定成本分摊的问题。由于豪华海鲜酒楼的高溢价、高毛利，能够承担高昂的固定成本投资，可三五家肯德基式门店，可摊不过来那些背后的硬件投资——咋办呢？就需要不断开分店，来摊薄。

60、表明我一个观点：**对于创业者而言，最好选择你的消费人群时，越窄越好。**专业术语一点，就是选择“超级细分市场”，更易成功。

61、竞争很多时候是从竞争对手那里抢顾客。例如大酒楼就是争夺那有限的高端客户，目标清晰，只要做出差异化，不担心抢不过来。而肯德基式快餐，面临着市场格局不够大，抢无可抢的严重问题。

62、我的结论是，如果你不是发誓要做成世界 500 强的话，还是老老实实开豪华海鲜大酒楼靠谱，**偏居一隅，闷声大发财**。搞“类肯德基”企业呢，你要知道，农村包围不了城市的！

63、**需要弄明白一件事，中国国民素质参差不齐。越是这样，搞连锁，越需要超**  
**高段位的牛人，而修炼过那种武功的，我自身感受，土包子出身肯定没戏。找一**  
**般小海龟，也是死路一条。只有从现有肯德基、麦当劳挖高层（中方） 比较现**  
**实——不是一个人，而是团队。**

64、**人生不怕暂时低谷，低谷只要有奔头，机会到了一飞冲天。就怕玻璃天花板，**  
**好像有未来，却怎么也飞不出去，鸡肋啊！想干脆放弃吧，一算，哪敢啊！**

---

#### 成长空间与成本控制

---

65、**增长率是头怪兽，比啥都重要**

66、太多的人，一说创业就想开个小饭馆。我最反对就在于，养家糊口开饭馆够了，1000 万靠个小饭馆几乎不可能。为啥？随便干一干，干好点，第二年就没增长率啦！做连锁加盟固然是个好办法，但需要的管理能力太高，干好了能赚一个亿，干不好就重新赔回去，打回原形。所以根本不是目标 1000 万人士的好选择。

67、可怎么提高呢？



**途径 1：提高利润率。**利润率好理解，就是净利润除以营业额。（我估计不久还需补课，什么叫净利润。我一听有人说“暴利行业”就头疼，我怎么没见过几个暴利行业啊？说这话的，都是不懂经济学基本原理：固定成本和变动成本的关系。）理论上讲，我们都喜欢卖高利润的东西。可现实中，最讨厌的动物出现了：你的竞争对手。他们总是卖得比你便宜，让你不得不更便宜——除非你是中石油、中国移动。所以，很多行业都不是想提高利润，就能提高利润的。这时，我们就要考虑途径二了。

**途径 2：提高资产周转率。**这个“资产周转率”我估计很多人不太明白。这个比率是靠“营业额除以资产”得来的。营业额大家都明白，那什么是“资产”？拿“国美电器”来说，最大资产应该是他们卖的电器吧？他们的平均利润大概才 1 % 多一点吧？但他们照样很赚钱——为啥？关键在于，大部分都是供应商垫的货！他们把所有资本都投在新开店铺上了，而每多开一家店，又能提高营业额，这样一来，即使利润率低，但每一毛钱，都“转”起来了，一年下来，周转十几次，就可怕了。

**途径 3：借更多的钱。**理论上，还有第三个因素，就是再乘一个因素：“资产除以股东权益”，换个说法，就是如果你能借来更多的钱（比如银行的无息贷款？呵呵），那么你还可以提高最终的净资产回报率。但这个东东谈起来麻烦，对中国目前的环境来说，初创业者意义不大。故而先省略不谈。

68、**创业呢，往往是“你本来想干 A，干着干着却做成了 B，结果在 C 处赚到了钱，在 D 点上发了家”。**

69、**空间的腾挪很巧妙，也很重要。**不明白这个道理，你就很可能会把所有资源全都拴在一个 10 万就到顶的项目 A 上，例如开饭馆。脱不开身和心，就没机会往 B 跳了。

70、**业务增长，有很多模式和思路，可以上下游整合，可以品牌延伸，可以横向收购，或者可以通过开发新产品、新服务、新领域提升，还可以……面对不同企业，方法太多啦！重要的是，头几年要保持跳跃性成长，也就是百分之八百那种跳跃。到后面呢，保持 30 % 就很可怕啦！**

71、所谓“该干啥”，是建立在一个逻辑上的：可做啥？能做啥？想做啥？——这三项的交会点。可做，是指今天**符合中国大陆，他所在的城市，可做的商业项目**。（例如，直接的养殖业，安公公在北京城里就没法干吧？）能做，是指安公公今天的**能力**，能干点啥。（卖军火？对三代贫农出身的安公公有点不现实。）想做，是个大问题。安公公曾经问自己，我想成为 100 亿的富豪吗？我想成为世界华商领袖吗？答案是“我当然想啦！”

72、如果你的目标是衣锦还乡，不一定把目标定在100亿哦！那是两码事。如果你的“想做”是世界华商领袖，就一定要事先懂得付出的道理，这个付出，可能是以全部的人生乐趣为代价的呢，你准备好了吗？

73、后来才明白，原来饭馆啊、网吧啊，都是把资金沉淀在实体硬件上了，即使赚到钱（一般而言，也都不是很火暴那种大钱），也无法通过同一模式扩张。所以资产的周转率始终上不去，故而那些家伙，都是“小钱赚到，大钱无缘”（指通常情况，大部分人）。眼镜店、美容院什么的生意，实际上都属于变动成本很低，但固定成本极高的模式。过了盈亏平衡点，固然数字就好看了，但如果低于盈亏平衡点，却会让老板寝食难安。而那些行业，根本无法做到“垄断”，事实上进入门槛很低，竞争都很激烈，哪有暴利？！

#### 74、【安公公卖鞋的例子】

1. 资金运用的结构不同，让两者形成天差地别的结果。
2. 在创业前，依据环境，思考“可做”、“能做”、“想做”三者的交汇点这是第一步。
3. 提高资金的使用次数，让每一毛钱都转起来。尽量不要将资金沉淀在实体硬件上，如开网吧。
4. 计算利润要考虑当前环境下的固定成本和变动成本，固定成本一是指不随着销售数量的增加而变化的固定开销。变动成本一是指随着每买一个商品，而随之改变的成本。眼镜店、美容院等都是变动成本低固定成本高的模式，这种模式下的盈亏平衡点对商家尤为重要，睁大眼睛分清“暴利”“暴赔”的买卖。
5. 在做决策时，要通过计算，尽可能知道在买卖哪些环节在推动着决策进程。
6. 此例子中出现的公式：利润率=总利润率/总销售额

贡献利润=销售价格-变动成本

盈亏平衡点=固定成本/贡献利润

净利润=（实际销售量-盈亏平衡点）\*贡献利润

杠杆率=贡献利润/净利润

每增加X销售量时的业务增长=净利润\*（营业额百分比\*杠杆率+100%）

75、“好死不如赖活着”，赖活着，就有翻身那一天！创业，能活下来，就是第一要义

76、**现金流对创业公司来说，永远是第一重要。**所以啦，我如果硬要给创业者简单建议的话，就是：**啥能给你赚出维持运转的现金流，就先干啥。**（请看《基业长青》一书）。

77、你的预算符合“**核心竞争链**”吗？做生意别像个守财奴，**但能省的必须省**，对待“**非策略性成本**”要像杀父仇人般痛恨。然后，大大方方把节省下来的投资出去。

78、告诉你的员工，四处省钱可能挺麻烦，但省下来的钱会有一部分会陆续出现在他工资单上。

---

### 价值链、产业链与核心竞争力

---

79、做企业，视野很重要。其实站得更高一些，企业层面之上，还有金融层面。

80、做企业要保持高角度的视野，不要将自己定格在已知的水平上。

81、**企业存在基础和目的是盈利，关键是创造价值。How to do it?——1、分析你的企业所在的产业链。2、分析企业的价值链。**

82、产业链：往往产业链越往下走，越需要整合各种环节，此时品牌才会体现出价值。产业链如果在系统整合位置，创造品牌会带来最高利润。但大多数产业都不需要建立品牌，如设计公司，则应该着眼于人才战略，建立企业文化，多培训、洗脑。在分析完产业链，就会找到企业发展的关键点了。

83、价值链：**请问自己你给产业链下游，提供了什么“价值”**。在确定了提高价值后，你便会发现“链式”的分布细节，如定位、设计等等。又例如代工厂的链，就是提高生产率、提高产品质量等等。当然也有整合各种产业链的“垂直整合”，也有收购并购同类厂商获得规模效益的“水平整合”。在做价值链细节的时候，要经常回到产业链上审视自己的视野。

84、看任何企业问题，都先站在产业链，然后站在价值链看核心竞争力，在核心竞争力的高度上看品牌、营销、成本控制。

85、**从价值链上找核心竞争力，实际上就似乎一个找寻差异化的过程。如果没有差异化，很容易失败。**

86、**取势（产业大势）、明道、优术——产业链、价值链、核心竞争力**

87、蓝海战略：除了是一种相对微观思想以外，更给出了非常切实可行的尺子。红海：竞争惨烈，通常已经是“充分竞争”状态，业内平均利润低，存活者都比

较辛苦。红海的核心特点：市场增长缓慢，各个企业所占份额，基本锁定，动态平衡。蓝海是确立在红海上的战略思想，所在领域，竞争不充分，但记住这还不是“蓝海战略”。

#### 88、【ZARA 例子】

**蓝海战略一大特征：偷梁换柱。把顾客不是很注意的环节，大刀阔斧砍掉，或者极力减少。**将省下来的成本，狠狠砸在目标顾客最能感觉到“价值”的环节。

1. ZARA 砍形象代言，减少广告，减少单品生产量等等，大幅增加的是高级卖场地点，做乘法的是服装款式的多样性。

2. 蓝海战略的企业，是基于对原有市场的顾客进行客户价值的重大突破。所谓蓝海战略的行为，就是对原有成本结构的迅速重组。

3. 蓝海——我们通常泛指某个“突破”，也许是新行业，也许是新技术等等，这些泛指蓝海。

4. **战略——首先是一条完整的链条，以对手难以模仿的差异化价值组合，而整体创造价值的战术集合体。**

5. 任何能归结为一个产品或技术环节的一招鲜的创新，都不能称为战略。战略是让对手难以模仿的差异化价值组合。

6. 战略不是站在今天看未来，而是站在未来看今天。战略是系统的、动态的、可执行的。

7. 战略必须要考量你的“运营”和“团队”因素，因为两者和战略一起，影响着“执行”。只有战略影响到运营，运营指挥了团队，最后团队修正了战略，这个“环形滚动”才控制和完成了“执行”。

89、美国西南航空的“蓝海战略”，基本可以概括成：低价、短途、点对点、频繁班次的美国航空公司。（有兴趣的，好好做功课吧！）削减空中餐饮服务，不是为了那点盒饭成本，而是为了战略中“频繁班次”服务的。因为在机场一旦运送食物，必定耽误时间，而导致起降时间的耽搁。西南航空的飞机，全都是波音 737，不仅仅因为统一机型后，维护成本大幅降低，更因为“短途”的战略，刚刚好波音 737 是性价比最佳机型……

90、自废武功，切掉自己以前认为的长处是很痛苦的。但是想修炼高段位武功，就需要牺牲。

91、**机会是有成本的。面对种种机会，我们应该抓住大机会，放弃小机会，更应剔除貌似机会的机会**——这个问题不考虑，李嘉诚当年可能捏一辈子的塑料花。但是”机会成本“是个令人抓狂的问题，因为它永远不可能精确印证，只有事后才能隐约推测。

92、**成功的创业者，无论性格如何，都至少拥有一点特征：寻常人没有的想象力，而且是能获得一部分人认同的想象力。**

93、调研——底线是不带主观色彩，不加主观判断，完全靠大量数据采集和数学模型来得出结论。小企业不适合这样“沙盘推演”的逻辑思维，他们不是在做调研，而是不自觉的找寻支持自己逻辑正确的证据。（感同身受，MBA 的家伙创业很难是一个道理）

94、创业前所谓的”调研“和”沙盘推演“都是扯淡，有 3 关过不了：1、数据采集关（烧钱，根本没有这个专业的实力）；2、数学模型关（采集完数据不会算，仿佛就说中国人市场 13 亿可以做一样）；3、自身心智关（人性的弱点，心理缺陷）。

95、个人创业，分析太多反而误事，靠直觉，更容易成功。在商业投资里也是，针对中小企业的风险投资，恰恰是不能太依靠逻辑的。

98、MBA，想读还没读的，最好等创业到了一定地步，发现自己遇到瓶颈了，去读 EMBA 才有用。MBA 训练人的理性思维，但是创业人就需要疯狂的想象力和激情。

99、大多数成功的企业家，性格都不好赌。**生意人的赌性其实是问题的决策能力。**这种超强的决策能力，是时间和经验锤炼出来的下意识能力。

100、**战略的形成，通常是事前适当考虑，事中边干边学，事后总结提高，这个过程，体现的是一个顺势而为的动态学习调适过程，**这也是明兹伯格《战略手艺化》一文的根本思想所在。

101、初创企业更注重“机会导向”，成熟企业更适合“战略导向”。打游击是没有错，从概率上说，死守才可怕。

---

### 怎么样打造“核心竞争力”

---

102、在理解蓝海战略后，可以配合考虑消费者的消费链。即从顾客的购买过程来推导消费链，并且在价值链上找到发力点。做到这但首先要变成消费者的眼光，来看待“消费者的消费链”。

103、在消费者关注的购买环节中，关键发力点，对于商家来说是成本，对于消费者来说是“价值”。

104、没有什么“纯产品”与“纯服务”，产品与服务都是混杂在一起的。

105、做生意，拼到最后，就是拼对目标客户群理解的深刻与否。

106、初创小资金企业，更重要的是机会导向与商业嗅觉。当公司已经成熟，有了完整的公司架构，则需要一个清晰的战略。

107、聚焦越窄，越容易发力。

108、遇到业务停滞阶段，如何开创新的增长点？一般而言，分三个方向：地域扩张；产品多元化；向产业链上下游延伸。

109、根据制定的战略来进行人员筛选和分配工作。”因事找人“而不是”因人设事“。

110、在战略上运转的战术，会不断的自我成长，自我强大起来。

111、在消费链中找到可以大幅发力的点，并通过这点来形成良好的客户口碑（与众不同别出心裁）

112、【小区卖铺例子】

1、泰森策略——资金实力的雄厚比拼；刘翔策略：能力增长的快慢比拼。

2、小区卖铺的例子说明了，依靠对人群的分析，发掘新的价值主张。看到新的机会——培养新的能力——又会有空间看到更新的机会。。螺旋式上升。

3、如何发展？如何摆脱竞争对手？



①、分析自己目前所在的细分市场，尤其判断自己目前的”价值主张是什么。

②、深挖现有的细分市场，并尽量延伸这个细分市场。

③、在延伸中，带来新的能力，换回新的理解，并发现新的机会。

④、拓展出新的细分市场，重新定位自己的价值主张。

⑤、拓展新能力的同时，壁垒逐渐形成。

113、在很多一锤子买卖下，要尽可能的挖掘隐藏利润模式，达成可持续的共生状态。

114、实际上，这个人处在一个什么样的生活状态、什么样的生活空间、什么样的交往人群，决定了他的购买判断。

115、全新开创一个行业的机会，并不多。但从任何一个传统点切入后，都有可能通过“能力—机会—新能力—新机会……”开创属于自己的“蓝海”

116、很小很小的资金，自己创业，往往逃不出两条路，一种是抄袭自己老东家的路数；一种呢，是干脆自己摸索或“发明”。

117、【擦车子例子】

韩青擦车的“价值主张”，关键在于针对非常窄（只是一个小区内的地下停车库）的客户群，提出了一项简单而明确的服务：你以后无需再花时间去洗车行洗车，你甚至感觉不到我的存在（当然，每月收钱的时候你还是能感觉到），就每天都有擦得崭新的车开了。这个狭窄的“价值主张”，多半换一个空间，就完全失败。例如放在经济适用房小区，大家一是不会接受其较高的价格，二是针对很多工薪阶层而言，是否每天都要开着一尘不染的车出去，没那么紧要。（可对于大律师、大老板、很看重面子的职业人士们而言，就很有必要。）深刻了解“价值主张”背后的含义后，很多人就会明白“压强原理”了。因为越是“通才型”企业，越无法服务好狭小的特定人群。说白了，就是：“这个世界上，任何行业里，都不存在完美的企业！”

118、按照迈克尔波特的竞争策略，无非三个方面：1. 总成本领先； 2. 差异化； 3. 业务聚焦。=====

119、实际做时，会有各种各样的变故，记住，变化，就是机遇。再牛的商学院教授，也无法停留在空想上，把所有变化一一预知。而企业家的责任，就是在变化来临时做出最佳应对，腾挪登顶！

120、更宏观看问题，怎么看？在今天这样一个充分竞争的年代,是看自己、看对

手、还是看顾客？在我看来，顺序应该是：先看对手，再看顾客，最后才看自己。

---

#### 商业模式的行业本质

---

121、**“划地为佬”细分一块市场，在里面当老大。**第一：“研究对手”，核心在于把谁当成对手，通过各种开放式、发散性的对手目录中找到的灵感，并进行**混搭**。第二：分析顾客，例子-特仑苏的产地牌、气候牌、产量牌都和传统牛奶的竞争链条不同。

122、价值链是分析工具，竞争链是具体实施；价值链是思考方法，竞争链是发力手段。**价值链是靠“加法”罗列出各种价值产生的“道”，竞争链是用“减法”兑现出竞争优势的“术”。**

123、**品牌就是讲故事，讲故事的技巧就在于三个字“附着力”。**品牌建设从狭义来讲，是价值链末游的环节，如我们通常理解是“广告+公关”的一环，则我们需要讨论重点的是，如何建设的更有效率，即付出尽量少代价，带来更多的**“正面的铭记”**。

124、**奢侈品除“炫耀性消费”价值外，还有一个特别重要的价值即“美学价值”。**

125、不论你卖什么消费品，如果能够很好地把你的“美学主张”融入细分市场的目标客户，都会带来强有力的竞争优势。

126、美“学”体验的重点，在于把美提炼出来，用理论的方式，发表宣言，完成风格诉求，这时，就能找到知音——也就是认同你那一套理论的一大群人。

127、品牌互动，要讲究“门当户对”，否则只能被人“吃豆腐”（这里讲的天宇的春哥例子很搞笑！）

128、健身中心的行业本质在于社交。

129、**一个良好社交圈的黏合度，大大超过 N 多看起来挺美的卖点。**例如，这个帖子，某种程度上就成了一个虚拟的小圈子，虚拟的，黏合度应该较低啊！为什么还那么多人天天泡在网络上？交流！交流！交流！而针对社区女性，一个健康的、活力的、互动交流的场所，其魅力体现在“那一圈子人”上。大家邻里邻居，年龄收入地位相仿，有了这么一个交流的地方，远远比单纯健身要持久、投

入、黏合力高得多。事实上，这也是另一个“占领电话号码”的思路。成功虽不易，可一旦成功，就不必怕竞争对手的蚕食——再便宜，别人只是健身场所；而你，却成了“健身社交圈”，一群朋友日常聚聚的所在地！这个价值链一旦形成，其战略是无法轻易被模仿的。

---

### 批判力

---

130、品牌、创新、质量这些东西，只是一味药。凡药皆毒，要不要添加，还要因病而定。

131、大体上，世界上的企业可以分为两种：“复杂系统型”和“频繁交易型”，前者代表波音飞机，后者代表宝洁的“海飞丝”。

132、对于“复杂系统型”买家来说，“品牌”根本不重要，供应方的整体解决方案(本身就是品牌的支撑，品牌管理贯穿企业管理的各个部分)，才是唯一。

133、掌握了技术领先，Intel 觉得还不完全够。控制整个 PC 行业，要有“全局影响力”，否则仅仅技术先进，仍然不能达到“利润最大化”。“英特尔”其实是“穿越型”打法，从“复杂交易型”穿越到“频繁交易型”作战。

134、如果大家只把“创新”理解为核心技术的研发突破，就太傻了。事实上，小公司要鲤鱼跃龙门，必须学会思考创新——可能是营销上的，可能是产品外形上的，还可能是“橡皮头+铅笔”式的嫁接创新。嘿，老雕当年第一次创业失败后，就是靠一点点钱，少得可怜，瞅准机会，用“橡皮头+铅笔”式的创新，杀入某行业，赚得第一桶金。等到现金流正常了，资金也雄厚一点点了，再按部就班，持续投入，进行有系统的研发和创新。对于资金捉襟见肘的创业者，研发最好是从“小”做起，你身边什么不方便，什么就是“机会”了！

135、任何举动都要服从于价值链。难道创新就一定好？“创新”就一定是个好词儿？创新没有风险？创新没有成本？直接成本的背后，不用算算机会成本？要我说，这不过是个中性词，符合价值链的创新，就是好的。不符合的，就是害死你的毒药。对小公司而言，最好是能立即产生效益的创新，否则很危险。

136、对于技术创新，小公司戒之在赌——量人为出是其根本，现金流为王；大公司戒之在怠——瞄准了，死咬不松口，大赌大赢。

136、目前来看，真正核心的技术，往往投入的都不是小资金。倒不是说小公司就一定不考虑核心研发，但我的建议，一定是：有某一个主业，能产生很好现金流时，才考虑研发核心技术——因为，通常技术研发，不确定性很高，也许如期开发成功，更可能的是一拖再拖，拖得眉毛也白了……没有健康现金流支撑，被拖死就分分钟发生的事情了。

137、在全球化的时代，全世界的硬汉都跑你家门前，怎么办？先分析自身优势嘛，看看是干点别人不屑干的来生存，还是“傍大款”与人合作干点儿啥。

138、质量，往往不是顾客追求的最重要价值，更不是唯一的价值。

139、要拿着“批判的眼光”去听课、读书！否则“尽信书不如无书”。

140、战略影响运营久了，运营决定团队久了，**就形成强有力的竞争力和企业文化**。这不是短时间内能奏效的，但一旦形成，竞争对手很难追上。