课程逐章加深  
  
-------------------------------------------------上课-------------------------------------------------------------  
  
  
第一课 念力  
本章内容比较唯心，唯心主义者内心都比较强大。  
  
1、凡事只有正确的心态，才能引导出正确的结果，创富成功始于信念。  
2、未思成，先思败。真正的商业，是枯燥而乏味的，尤其是对创业者内心的煎熬，是对人性的考验。所谓的成功故事都是“事后加料”。  
3、创业启动资金不必太高，第一次创业失败比例很大，太多钱有可能会加快创业的失败，对心理打击也不小。  
4、勤奋、悟性、灵感、激情是创业者最大的资源优势，如果一直保有激情对其他资源进行有效地整合，那么会增加成功的概率。  
5、目标太低，容易倦怠；目标过高，容易产生挫败感。1000W是比较靠谱的目标。成功前要保有自己的信心，要保护好自己的这份心态。在蛰伏的时候，一面埋头做人，低调忍耐，勤勤恳恳，一方面要小火慢慢烧着雄心，不让其熄灭。  
6、未长夜痛哭者，不足与语人生：知道自己为什么要创富。越早释放自己，放松心态，反而越能赚到钱。  
7、折善固执：坚持，是要在有视野的高度后坚持！不能傻乎乎的干一件绝无成功的事，还硬扛硬挺。  
8、好朋友胜过好学校，能通过好朋友们把视野开阔。  
  
  
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------  
  
  
第二课 统御力  
本章内容讲的是识人、用人与聚人的问题。  
  
1、识人、用人、信任、惩戒，这是人性的博弈。  
2、善意的、宽容的、强硬的、简单明了的。具备此4项特点的将总会是赢家。  
3、选人时的德与才。德：乐群性、聪慧性、稳定性、特强性、兴奋性、敢为性、有恒性、敏感性、怀疑性、幻想性、忧虑性、实验性、独特性、自制性、紧张性，16种个性因素。才：专业技能。针对小企业，最具有效率成本最低的方式就是买一个专业人才测评软件。  
4、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。  
5、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。  
6、创业伙伴有血缘关系的，成功率较高。朋友关系的多会因为各种原因导致失败（自己体会深刻，惨痛教训！）  
7、选一个能互补的搭档，领导者将复杂问题简单化，管理者将简单问题复杂化。初创企业，很多时候所谓的‘领导’就是对市场的判断，对战略的决策；所谓的‘管理’很多时候代表着把产品生产出来并卖掉。详见JOBS&WOZ、井深大和盛田昭夫。  
8、一切政体中，最糟糕的不是独裁，而是无政府状态。同理，企业经营中，最糟糕的不是独裁，而是群龙无首的内耗，所以股东持股切不能平均，需要有一个能拍板的人。  
9、在合伙开始时就要用协议的形式确立一个最终仲裁者，这是‘硬件’；合作双方的换位思考、妥协让步，避免大部分冲突的是‘软件’。同理心也可以彼此相互学习中一起成长的，除了本质上的人品问题，大部分冲突都是可以通过彼此妥协搞定的。  
10、合伙人数量最好在2人，只要保持“无缝沟通”，就相对轻松。  
11、初创企业的所有一切，都不如业务增长重要，都不如现金流重要，都不如效率提高重要。所以要削减决策成本，需要一个领导发号施令，令行禁止，快速突围，达到最高效率，如果最具能力的人是自己，别有负担，尽情独裁吧！  
12、草创时宜专制，壮大后宜开明：初创小公司中的“民主”更趋向于“开明”，但当企业发展到一定阶段，需要对大决策，采取更制度化、更系统的决策体系。  
  
  
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------  
  
  
第三课 成长力  
本课主要讲创富的心态与企业规模的问题  
  
1、己所不欲，勿施于人：打工都不在状态，能做好老板么？打工如果为了讨好别人，那只有老板一个人，讨好的方式就是拼命帮他赚钱或者替他省钱。当员工，不仅仅是站在员工角度揣测老板，更应该站在老板角度审视员工，有了老板的眼光，我就知道该做什么不该做什么，怕什么不怕什么。  
2、年轻人打工，唯一需要考虑的是，这家公司能让你学习、锻炼、成就一身武功。打工就是一个“聚功”的过程。  
3、30岁，至少35岁，一定要混到不要再去投简历，而是人家主动来挖你。鸟儿有四种：1、笨鸟先飞（我妈从小跟我说过最多的话）、笨鸟后飞、笨鸟不飞、笨鸟不飞下个蛋把希望寄托在蛋上。  
4、生意人的本分就是多多赚钱，不赚钱的企业是不道德的，这是存在的必要条件。  
5、越往高处走，越需要聚集式培养企业的核心能力。企业的核心能力的培养，永远是核心问题。  
6、做生意的固定成本需要通过途径分担出去。如：酒楼—高溢价、高毛利；快餐连锁—不断开分店。创业者，最好选择越窄越好的消费者，选择“超级细分市场”。  
7、从“创造价值的角度倒推，形成价值链，先确定我们的消费者特征。从消费者的特征考虑和分析出如何形成核心竞争力。  
8、在不断扩大消费人群时，竞争压力也会随着扩大，如KFC需要疯涨的客流量才行。而大酒楼模式的生意，确定人群细分后，即锁定目标做出差异化，自然就形成了竞争力。  
9、请管理人员要懂得一分钱一分货，而且最好从现有行业中挖人，要挖就挖一个团队。  
10、在类KFC企业中，以牺牲“特色化”来快速获取更多人群，要把握好并控制住加工原料的核心权，不能被容易复制或抄袭。这种企业需要高段位的管理人员，故成功率较低。  
11、给自己做减法，去掉不切实际和过分低的目标，寻找到真正适合自己的目标区间。  
  
  
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------  
  
  
第四课 财物力  
这章主要讲解了企业的成长空间和成本的控制问题  
  
1、女怕嫁错郎，男怕入错行。一定要选择具有成长空间的行业。转变观念，开饭馆利润丰厚，但是增长率低下，虽有加盟模式，但需要管理水平很高。宁愿选择毛利润低，却增长率高的行业。  
2、净资产收益率=利润率\*资产周转率（R=M\*V）。提高R的途径有3种：1、提高利润率（提高利润率的时候会面临很多行业的竞争者，让我们很难提高利润），2、提高资产周转率（利润都用在了流动上，别让利润死在边上，例子国美电器）。3、借更多的钱（这点老雕没有讲，请牛逼的人员帮忙解释下）。  
3、初创者需要灵活变换的能力，如果将资源拴在一根绳子上，很有可能脱不开身心，如开饭馆。总的来说就是别被套牢。  
4、现金流对创业者来说，永远是第一重要的，能活下来是第一要义。啥能给你赚出维持运转的现金流，就先干啥（请看《基业常青》一书）。  
5、在公司建立严格的财务制度，不浪费一点资源。根据生意模式将资金投入到可能产生收入的地方，而不是花在务虚的地方。深度挖掘可节省下来的成本（如打印机纸张），把钱花在让顾客看得到的地方，投在利润增长点上。  
6、告诉员工，省下来的成本会还给他们。  
  
【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—是指不随着销售数量的增加而变化的固定开销。变动成本—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%）  
  
  
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------  
  
  
第五课 前瞻力  
本章内容讲解了看问题的角度问题  
  
1、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。  
2、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。  
3、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。  
4、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。  
5、只有产业链末端的系统集成者才需要建立品牌。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。  
6、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。  
7、取势、明道、优术——产业链、价值链、核心竞争力  
8、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”。  
  
【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”。  
  
  
  
----------------------------------------------------------------------------------------  
  
  
  
第六课 决断力  
本章主要讲生意的随机应变和战略手艺化  
  
1、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。（我想到了笑傲江湖里的林平之与东方不败，都是有胆识的人啊）  
2、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。  
3、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。  
4、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）  
5、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，彷佛就说中国人市场13亿可以做一样）；3、自身心智关（人性的弱点，心理缺陷）。  
6、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。  
7、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。  
8、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。  
9、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。  
10、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。  
  
【如何开创意产品专卖店例子】  
1、给出建议，在品牌没有打响前，产品不能增加溢价前，可以包装设计师，包装一个人远比包装一个品牌来的快，且节约了很多的成本。（现在许多设计师自创品牌出现，正迎合几年前此条建议）  
2、这种模式比较难，也是需要高段位的管理人员。  
  
  
  
----------------------------------------------------------------------------------------  
  
  
第七课 竞争力  
本章教你怎么样打造“核心竞争力”  
  
1、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”。  
2、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”。  
3、没有什么”纯产品“与”纯服务“，产品与服务都是混杂在一起的。  
4、在开”战略会“的时候，核心在于，让信息充分传达。让战略层面的沟通，充分体现。这个战略会，重点在于：坚决不探讨和战略不相关的东西，只探讨相关的东西。  
5、选谁参加”战略会“，片区主管具有承上启下的作用，接近前线，但也不被前线栓死。  
6、做生意，拼到最后，就是拼对目标客户群理解的深刻与否。  
7、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。  
8、聚焦越窄，越容易发力。  
9、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“。  
10、在战略上运转的战术，会不断的自我成长，自我强大起来。  
11、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）  
12、在营销产品时，找到顾客对产品最关心的一点并发力（如艺术品、宝石价格是触发点），能形成不错的效果。但在制定这种战术时，一定要符合战略（道）德主旨，不可乱了大局。  
  
【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、在眼神中，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。  
  
【擦车子例子】  
1、企业家的责任，就是在变化来临时做出最佳应对，腾挪登顶。  
2、在防守中，即使损害近期的利润也不用担心。  
  
【安公公例子】  
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。  
  
  
  
----------------------------------------------------------------------------------------  
  
  
  
第八课 洞察力  
商业模式的行业本质  
  
1、“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。  
2、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”。  
3、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，如我们通产理解是“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”。  
4、奢侈品出“炫耀性消费”价值外，还有一个特别重要的价值即“美学价值”。  
5、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。  
6、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！）  
7、健身中心的行业本质在于社交。  
  
  
----------------------------------------------------------------------------------------  
  
  
第九课 批判力  
这章主要讲了要有独立思考能力，人云亦云会死的很惨  
  
1、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。  
2、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”。  
3、品牌在“复杂系统型”的企业交易中，基本起不到作用。  
4、“因特尔”其实是“穿越型”打法，从“复杂交易型”穿越到“频繁交易型”作战。  
5、把“创新“理解为核心技术的研发突破，就太傻了，小公司更适合从”小“处发力。  
6、质量，往往不是顾客追求的最重要价值，更不是唯一的价值。  
7、要拿着”批判的眼光“去听课、读书！否则”尽信书不如无书“。  
  
  
--------------------------------------END--------------------------------------------------