

自废武功——通过做"减法"赚第一个 1000 万

作者：三段或八段

目录

目标的设定	2
净资产收益率=利润率×资产周转率	7
再谈谈"减法"和"1000 万"的关系	8
创业伙伴	21
你创个企业，凭什么能存活	24
蓝海战略	25
先说蓝海战略理论	27
蓝海战略案例	28
蓝海战略特征	31
蓝海战略的"术"	32
蓝海战略的细节和应用	35
小便利店如何提供价值	40
小便利店如何发展？如何摆脱竞争对手？	45
小便利店的总结	47
到底是何种机制促使生物体或者人类进行相互合作呢？	52
企业内的民主或独裁	56
你到底为什么创业	59
《预言的自我证实》	62
《能省则省》	73
《保护团队中的反调》	78

说明：本书由高手雕爷撰写，已经出版。网络上也流传很多不同的版本，出版的实体书与网络整理版略有区别。此文档为莫如渐收集整理成的 pdf 文档，方便阅读。

## 前言

居然有人说我"江郎才尽"?！呸！你才江郎才尽，你全家都江郎才尽！

不过呢，最近罕遇强劲对手，又有许多 DDMM 苦于创业之难，好办，老夫别的本领没有，教人如何赚人生第一个 1000 万，最是手到擒来。哈哈，所以，新的课程开始！

这课程讲哪算哪儿。万一要是一不留神，写够二三十万字，我就去出本书，哈哈哈哈哈。半途而废呢，也好，我就省事了 说写就写。

从怎么筹措启动资金，到遇到创业瓶颈该怎办，再到如何选择创业伙伴.....想到哪儿就聊到哪儿吧。欢迎提问（不一定回答），也欢迎拍砖（不保证不扒人内裤）。

## 目标的设定

首先有个悖论，需要说一说。按理说，成功的人，都很有自信。但自信是何时有的呢？成功前？成功后？按理说应该成功前，否则一个整天怀疑自己没能力、没运气的人，肯定靠不住。但自信有时候也是把双刃剑，因为和自满、自傲，只差一层窗户纸。

实际上我是想说，很久以前我看过的简历，都是谦虚得过头，就差说自己其实什么都没学会，等待着从零开始的锻炼。但现在呢？情况朝着另一个极端发展，简历里面都说自己是杰克韦尔奇的转世灵童--哦，考虑到韦尔奇先生还健在，我觉得这种夸张非常不可取。

其实，对很多寻求上进的小伙子（MM 们一般有创业打算的不是很多吧？所以 MM 们就别看了，去寻找看这个帖子的 GG 比较好，尤其是回帖回得出色的！），我有些忠告。例如，首先就是你的人生目标要靠谱！当然，这个"靠谱"的标准，比较没谱--你非要立志成为新的世界首富，不把盖茨同学挤成老二，你就夜不能寐--我也无话可说，而且我也没法给你忠告 我还等着别人给我妙方，打垮盖茨呢。

但我不得不说，事实上，把志向立得太高，没太多好处。因为梦想离得太远，就不真实，经年累月，你感觉不到半点向梦想靠近，弊端就显现了。所以，把目标定得太远，比如说赚 100 亿，和定成 1 万块一样，都是糟糕的计划，对现实毫

无推动能力。

我要反复告诉大家的一点，就是不断"做减法"。例如"目标"的设定，就是一个简单的减法，我的建议，就是减成一千万净资产比较好。个人感受，第一个一千万赚到手，突然心里有了点安全感，这挺重要。一般而言，这点钱还不至于让你从此丧失斗志、游手好闲。但起码有

了这点安全感后，心里变得笃定，遇事更加从容，甚至，不由自主学会了一点点"平常心"--这可是口袋空空时极难做到的。

赚第一个一千万时，你必须有所准备。起码一点点牺牲总是必要的吧？牺牲点陪女友的时间还是小事，"自废武功"切掉自己以前认为的自身长处，才痛苦噢。但没办法，想修炼高段位武功，就需要牺牲--只不过，我更想告诉大家的是，别切错才好。就算练《葵花宝典》，也不能误把手脚都切掉对不对？

1000 万其实不是一个大数字，一点改变+一点努力+一点运气，往往不知不觉三两年或更快，你可能就赚到了。到了一个新阶段，又是一个将要开始"自废武功"的时候。但没关系，那时候再说那时候的，现在，先来谈谈赚第一个一千万前，需要自废哪些武功。

创业真的需要启动资金么？

似乎是的。但也有特例。我一位深圳的好朋友，就亲口和我讲过一个例子：他隔壁邻居，薪水不高，却收留了个来投奔他的初中同学。这个小个子初中同学，居然真大胆（也真厚脸皮），白吃白喝在他家，去面试了几份工，都嫌薪水低，而没去干。

嫌薪水低，您倒是有点积蓄也行啊。这家伙还分文皆无，眼看着老同学眉头越来越皱，他大概也有点不好意思了。他决定创业，从事的还是餐饮业！

身无分文怎么办呢？他就去捡传单--深圳广州等城市，每个公寓楼，都会有大量的餐饮外卖传单散发，他就捡了很多来，一张一张把人家在最底下印的电话号码裁掉，然后用笔工工整整写上自己的电话。写完一摞后，再次散发出去.....

这种传单，命中率就是个概率问题，概率不算高，却一定有效。一天几百张出去，总能接到几个电话叫餐，他就马不停蹄，奔到快餐档，叫了餐给人送去。中间赚点事先谈好的小小差价。

架不住勤奋，积少成多。慢慢的，找到点规律，懂点脑子，命中率越来越高，他不用再捡人家的传单了，而可以自己花钱印了，再慢慢的，他不必自己干了，可以找伙计去散发了，他就培训技巧便 OK。再慢慢的，居然发现，干成个小送餐公司了！

这家伙的后来的故事，我不知道，是否成一代食神？估计没那么夸张吧？呵呵，再发展，又需要面临另一番武功，那个勤奋的家伙，是否能提高视野高度，

又要看他的灵性和造化了。

这个真实故事，其实告诉我们，所谓创业，不一定需要多少资金--重要的是资源。什么是资源呢？其实，你的勤奋，就是一种资源。你的悟性、灵感，也是资源，当然，广泛的人脉、拥有的技术、积累的客户，统统都是资源，难的是有效配比，才不是创业资金的多与寡。

创业资金 5 万和 150 万，在我看来，对于一个懵懵懂懂的初次创业者，毫无区别。假如都倒闭，存活的时间上也差不多--你以为 150 就能活长一些？嘿，才不会！未来我们会谈到现金流的重要性，而一般创业者，都不是很懂得这方面的计算。所以 5 万元能在三个月烧光，150 万也同样是三个月--觉得自己资金雄厚，还不什么都花得痛快些？搞不好，5 万元那位通过精打细算，反而还撑久些。

我一般认为，启动资金有个三五万，就很好了--哈哈，反正第一创业，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。

但我一般有点奇怪，有些人吧，从来打工的时候，都不是特出色，咋就突然想创业了呢？这很不好，很不卫生。

年轻人要记住，当你没啥经验时，你给老板打工，老板还给你工钱，那是你的命好--旧社会，学徒是没钱拿 D！（据说还挨揍没得报警）所以从另一个角度看，你当老板前，给人打工是练习状态，可练习状态都不在状态的话，你凭什么就能创业成功？

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。否则，一个天天骂老板是吸血鬼的人，自己改行"惊情四百年"时，真能诈尸啊，脱胎换骨一瞬间？！没可能地！小同学。

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。

当然，如果现在的老板过于不像话，那就走人嘛。好老板、成功老板、学习榜样多得是！（现在就给李嘉诚拨个电话吧，号码是本地区号加 110）

就是别抱怨。一边唠唠叨叨，人家老板其实也听不到，你还越来越锻炼得像个祥林嫂，一点都不强悍，一点都不男人。

谈谈一千万的问题，为什么说一千万呢？就是这个目标，不算太高，但也有一定难度。定十万块倒好办，开个小卖部卖冰棍儿，都能攒出来。但一千万，肯定不是靠从牙缝里挤出来，而是跳跃式赚出来的。

赚一千万很难么？不难，容易着呢。但问题是视野！要有视野！没有视野，不懂得跳跃式成长，靠小卖部卖冰棍儿那种一根一根积累，赚一千万得哪年啊？冰川时代结束很久了你知道不知道？你知道不知道？一千万等你等到冰川也融化了.....

挑选行当，首先要考虑未来的成长性，或者说未来你可能持续达到的增长率！没有增长率，想赚一千万，那可麻烦大啦--只能靠庞大的启动资金。为什么？等会就明白了。

增长率是头怪兽，比啥都重要。利润每年翻一番，第一年赚 5 万，第二年 10 万，然后，20, 40, 80, 160, 320, 640, 1280 万。对吧，过了一千万了，数数，这是几年？噢，9 年，好像多了点，有 DD 问了，三八，你不是说很快吗？九年？我头发都白好几根了！

等等，我那是傻算法，真实情况是，选对项目，头二年的增长率，很可能是百分之几百，百分之一千都靠谱。走对路，从年净利 5 万到 80 万，很可能二年内完成，而再翻二年，到了年净利 320 万时，如果还有哪怕一点点缓慢的增长空间，你就是个小小千万富翁了。

为啥？因为这时候，你可以把公司卖掉。市盈率才二三倍卖掉，估计有不少买主的！就算没人买，你自己再苦熬三年，不就出来了？

这样看，是不是还算挺短的？时间上还可以忍受？所以关键是增长率。

N 多人啊，一说创业，就想开个小饭馆？什么，你也琢磨过？我最反对就在于，养家糊口开饭馆够了，赚一千万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！开连锁虽然是个办法，但需要的管理能力太高，干好了能赚一个亿，干不好重新赔回去，所以根本不是目标一千万人士的好选择。

要我选，我宁肯去组织个公司，专门给饭馆打扫卫生！（假设，呵呵，假设，假设我提供的价值，饭馆需要的话，未来反正也会谈到价值主张的分析。）活计再没面子，毛利润再低，也比没增长好。因为如果我的想法饭馆接受的话，想想看，我会有多大的增长空间啊！街上好多好多饭馆啊，三五年内不会饱和吧起码？

而且啊，创业这件事，很多时候，和韩乔生老师一样。韩老师解说足球，是“眼睛看到了 A，脑子里想起了 B，嘴中说出了 C，观众以为他说的是 D。”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。”

明不明白？空间的腾挪很巧妙，也很重要。但你万一不小心，把所有资源全都拴在一个没增长率的项目上，例如饭馆，脱不开身和心，就没机会往 B 跳了。

科学实验，必须可重复。创业历程，全世界恐怕没一模一样的。尤其有趣的是，有时候不按牌理出牌，反而能成功。

根据美国的统计，目前 MBA 教育的“保质期”大约是四到五年，也就是说，现在的理论，五年后大约就比较过时了。可问题在于就算不过时，MBA 创业的，也并非令人看好。

反正我一向反动：现在正读着 MBA 的，如果想创业，就赶紧退学吧！等都学完了，你就只能给别人打工了。想读还没读的，最好等创业到了一定地步，发现自己有点顶到天花板了，去读 EMBA，那个才有用。而已经读完了 MBA 的呢？比较痛苦--要么你能学张无忌同学，把太极拳都忘光--这也是一种“自废武功”，但太高深了点，一般人我不告诉他。还有一出路 您就接受这惨痛的事实吧，找份高薪管理层工作算了。

呵呵，为什么我这样说？因为 **MBA** 所有课程，都在训练人的理性！都是通过严密的逻辑，来证明案例中的一丝不苟的推理过程。这个调调儿整久了，你的想象力一定下降。

**MBA** 不教什么？不教想象力啊！可创业呢，一没资金二缺经验，最大财富就是你的想象力和第六感！靠传统招数，很难突围，毕竟今天四处都是竞争对手，都是资金、网络、实力比你大得多的霸王龙。在商业侏罗纪公园里，能让你发展成新一代迅猛龙的，就是靠找到新草场把自己养大，而新草场，不是靠按部就班寻找，是靠你的"灵气儿"去嗅--**MBA** 课程，到今天为止，我没听说提到过鼻子，以及针对"第六感"的训练。

打个比喻，创业者，首先是一个空想家，按照想象，画出图纸。也许是摩天大楼，也许是双拼别墅，也没准小茅草屋--重要的是，格局是你先确定的，然后动手实施。

盖好后，这栋房子还不错，能够产生价值，该进行使用和修缮了，就该轮到 **MBA** 的功夫出手。使用和修缮一般都有明确的思路和技能，一般不建议太出格胡来。按部就班比较好--这就是职业经理人的作用。

所以有的企业老板，一定阶段，武功无法升级，也无法自废，就当董事长好啦，**CEO** 去交给职业经理人。那些 **MBA** 的家伙，很小心很谨慎，也很科学的管理，保证不会把一四层小楼，拆成一双桅大帆船！

可是，创业的人，就需要点疯狂的想象力和激情。

上面谈的"腾挪空间"，也就是别被套牢，晚些会体现出来。因为业务增长，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！100 万年利润凑 1000 万需十年。如果 30%成长呢，多久变 1000 万？

100, 130, 169, 220, 283+ (371/12\*3)，也就是说，大约五年零三个月多几天就够啦！看到？30%的年增长率，就让十年时间缩短一半。

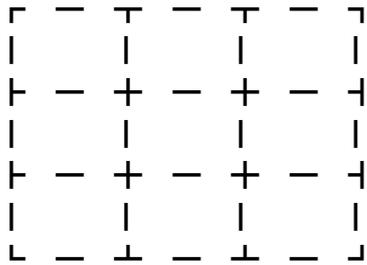
其实我们再来分解看看，开头的 100 万每年，不过每月八万三而已。即时考虑到这是净利润，也不是很高不可攀吧？很多白领干一干，月薪还五六万呢。

每月赚八万三，月营业额二十万不够？三十万够不够？四十万呢？五十万怎么也该够了吧？一个月能让营业额到五十万的项目，似乎很多很多哟？而其中能够持续增长的，也不是凤毛麟角吧？

生意的魅力就在于，它的跳跃，确实婀娜多姿、线条美妙（和五湖帆船的身材有一拼！）。生意模式走对路，跳几跳，妙不可言，呵呵。

nmyttt: 有些行业，利润率很低，也没关系，只要资金周转率上去了，一样 OK。7-11 便利店，通过报表看，利润率不到 1%，更可怕吧？但净资产回报率高达 23%--为啥？周转率！

给道习题：



看到了，看到几个正方形？9 个？10 个？还是更多？说说？

$R=M \times V$

即：

净资产收益率=利润率×资产周转率

这个公式告诉我们，两个环节相乘，才是最后的结果。只要有一个因素大大提高，就会得出你想看到的好结果。

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。

后面，主要聊聊那个  $R=M \times V$  公式，来理清思路。为什么考验创业者看格子？

第一，如果你看到 14 个，大约是大多数人的标准答案。可是，如果你和大多数人一样的思路，凭什么你能发现新市场、新产品、新服务、新的商业契机？

第二，灌灌灌灌说看到无限，可是说不出令人信服的依据，让他人也能和他一样“看到”的多出来的无数格子。那么，他的答案，别人会认为是他的臆想（或幻觉，呵呵），这时，投资者不会买账，关键是，他所谓的“新市场、新服务、新契机”，可能也是假的，虚幻的，本不存在的。

第三，我如果给出思路，我会说，假设，你看到的是个玩具魔方的正上方，魔方玩过吧？OK，魔方正方体几个面？六个，那么，14 乘 6，就是 84 个格子-- 呵呵，可能有人反驳了，这个不接受！好，我再来试试 500 字以内解释：假如你看到我照片，会不会认为我的鼻子其实没突出于脸颊？因为照片是平面的嘛！我们的常识告诉我们，光影效果会欺骗人。那么，这个九宫格，是否也欺骗你呢？其实，九宫格正中间那个格子，是凸出来的，就像我鼻子在脸上中间凸起一样（我的鼻子是个正方体？），呵呵，所以，多出来四个正方形，就很正常吧？

通过这个小小的想象，是不是能轻易通过"立体"思路，"看到"至少 28 个正方形？而且，是否能够说服一部分人呢？被你说服的家伙，就可能是你的投资人，或潜在客户。对不对？

所以我上面总结，成功创业者，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。

再谈谈"减法"和"1000 万"的关系。

比尔\*盖茨是通过加法还是减法成功的？想想看，他首先"减"掉的就是哈佛的学位，才能及时"加"上那家小小的、后来改名微软的交通数据公司。

即使是创业，怎么就刚刚好选择了软件公司呢？为何不选择房地产当下一个特朗普？为何不选择开折扣连锁超市当下一个山姆？为何不选择从政，去当新一任的总统呢？

这个问题似乎问得有点白痴是吧？可是针对每一个人而言，都有点"潜龙毋用"的味道，一块空地，到底是建成茅草棚或摩天大厦，都不一定呢。到底能不能未来"飞龙在天"，恐怕说和当初"减法"一点关系没有，不能成立。因为，人 的一生，不过匆匆几十年，黄金时间，可能连二十年都不到，禁不起浪费，一个

不留神，没能确立良好的"目标区间"，就"终日乾乾"或"亢龙有悔"了。

所以，我坚信，应该裁减掉过高的、不切实际的目标，也应该裁减掉太低的理想--起码，给理想留点"富余量"、"再成长空间"，应该不过分吧？

当你不小心创业，干一个赚 10 万就到顶的行业时，卖公司又卖不掉，哭都来不及。尴尬地处在"人生的鸡肋"阶段，就想起我说的"减法"选择何其重要！

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？！

这时，我的 1000 万理论就浮出水面，今天中国大陆，100 万还叫钱吗？呵呵，不开玩笑，你能否赚 100 万后退休？敢不敢生场大病？敢不敢逍遥四处旅游？（还别说周游世界，全中国走走，也有点胆颤吧？），又敢不敢说，给子女提供点好的教育和自己晚年优哉游哉不担心没饭吃？

算过之后，你就知道，1000 万（指净资产，通常不包括住房）还真是个底线。事实上，这个数字，也不够"从心所欲"，呵呵，但那个境界不同人解释起来有点 没边界了。起码我们可以肯定地讲，1000 万别浪费，未来四五十年养老问题不大。

而我要告诉更多人的，就是赚 1000 万不象你想象中难。（可赚 100 亿比陈安之说的难 100 亿倍，嘿嘿）。只要你学会减法，肯努力，脑子清凉些，并且有点小运气，这个数字，比赚 100 万，难不了太多。

当然，如果你发现这个帖子里，99%的人不相信我说的，你应该高兴。本来嘛，GDP 每年就增长这么多，大势如此，不可能人人发财，只有那么万分之零点几的人，每年冒出来--冒出来的，当然从概率上讲，是相信自己能赚 1000 万的家伙。就仿佛买彩票一样，不相信自己能中大奖的人，能否中奖？答案是，他们都不买彩票，怎么会中呢？

所以，当大部分人都看不到那个九宫格到底有多少格子时，你能多点想象力，你能相信我说不止区区 14 个，你的机会就浮现了.....

好！应观众要求，讲"净资产收益率"是咋回事。

$R=M \times V$

即：

净资产收益率=利润率×资产周转率

看到这个王八蛋公式，有朋友是否头痛？妈的，好不容易跑出学校了，又看到数学公式？！放心放心，三八讲课，就跟白居易写诗似的，都先给我们家猫咪讲一遍，如果它听不懂，我就不发帖！

其实啊，我最讨厌引用公式，但这个公式，必须要解释解释，因为很多人不懂这个道理的话，死都不知道自己怎么死的呢。

首先什么是"净资产收益率"？（这个破词谁发明的？）还好，我尽量以后 也少用专业术语，大家忍受一点点，背会了，以后还方便骗 VC，不吃亏的。.....

什么叫"净资产收益率"？最简单理解就是，你的本钱，赚回来多少呗！为什么是个比率看法呢？废话，如果不考虑比率，就不知道是否赚多赚少啦！

同样是赚一年 10 万，算多算少？答案是不知道！因为本钱 1 万的话，赚 10 万就很牛 X；可如果本钱 1000 万呢？你为什么不去死？

当年佳能的老板，就是我拍余世维时，说过的御手洗富士夫，就受过刺激，他在美国分公司的净资产回报率好几年都低于 5%，银行家劝他把公司卖掉，然后把钱买美国国债，因为当年美国国债也高过 5%啊！还基本没有任何风险，你干嘛辛辛苦苦干企业呢？

好了，我们这时知道，不管大公司小公司，这一年成功的标准，是赚多少先不谈，先要看重

点信息是，你靠多少本钱赚回的比率。一年赚一亿美元对你来说是天文数字，对通用电气来说，伊梅尔特肯定会被董事会拿大砍刀砍死.....

当然啦，我们谈创业，一开始的净资产都不高，就更需大幅提高每年的回报率。最好是每年1000%对吧？哈哈，可怎么提高呢？

先看方法一：利润率。

这个好理解，就是净利润除以营业额。（我估计我未来一点，还需补课，什么叫净利润。我一听老有人说"暴利行业"我就想骂人，骂傻 B 们，我怎么没见过几个暴利行业啊？说这话的，都是不懂的经济学基本原理：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，最讨厌的哺乳动物出现了：你的竞争对手。除非你是中石油，中移动，能靠寡头垄断方式经营，否则，很多行业，都不是说想提高利润，就能提高利润的。

这时，我们就要考虑途径 2 了：资产周转率

这个"资产周转率"很多人我估计不太明白。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"，糊涂了吧？

拿上面 110 发疯似的，要我谈的国美、苏宁来说（反正我不理她！），我们想想，最大资产应该是啥？按说，应该是他们卖的电器啊--哈哈，恰恰他们牛 B。大部分都是靠供应商垫货的。我记得大概他们的平均利润大概才 1%多一点吧，但他们照样很赚钱--为什么？因为他们的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。

nmytt 卖打印机为什么赚不多？因为打印机本来利润就低，这行业多半又要屯点货，把资产都给"滞"住了，转不快，当然年底一算，没赚很多钱。

下面进入实例讲解，我发现，MBA 的案例教学，最大好处在于，可以拿一面团，当案例讲，想怎么捏就怎么捏。我给出个案例，具有相当大的真实成分，在很多城市，日日夜夜都发生相似的商业故事。当然，也别深究细节，咱们探讨的是逻辑，再说了，案例是从俺前天在燕莎友谊商城买的一双鞋开始的。

这个鞋的品牌叫"Loake"（中文译做劳克，过劳死克星？），英国牌子，平均三千多块一双，不是最顶级的鞋，但也肯定是高档了。正是由于这个牌子不高不低，所以由创业人士"安公公"拿到了中国大陆代理权 安公公一共的创业资金是 50 万。

就在这个时候，优等生也有 50 万，他们选择了不同的路，优等生在燕莎商城卖鞋油！当然不同所在是，50 万他先买了个小鞋油厂，然后起名"翰皇"，定位在中高档鞋油，租高档商场

的专柜开卖。

接下来，这两个小企业，就发生了很多故事.....

先谈谈安公公这个主人公，这家伙，早一年靠卖肾，赚了 50 万（他长了仨肾，买一个刚好），这时他想，干点啥好呢？

这时，他想起了三八老师说的"减法"，更了解到了一个道理：所谓"该干啥"，是建立在一个逻辑上的：可做啥？能（力）做啥？想做啥？--这三个圆圈的交汇点。

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"我当然他妈的想啦！"可是，经历过一次车祸后，（撞断了左手的小拇指指甲），他感悟到，哇！生命原来如此脆弱！我不一定真想成为 100 亿的富豪啊，成不成领袖，似乎也不重要，只要能有 1000 万，优哉游哉过日子，就很满足啦。

注意，"可做"和"能做"，很多人还迷糊着呢，有时盲目夸大自己的能力和想象。"想做"环节，更多人糊涂！春都火腿肠，曾经国内干得老牛 B 了，可他的创始人，就是讨厌自己"杀猪的"身份，故而非要干点体面的行业，结果呢？春都今天怎样了？

明白么？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"是世界商业领袖，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？

还好，安公公和优等生，都听了老三八讲课，安公公说，我坚决要面子，所以，代理个世界名牌的奢侈品鞋子，很不错。（泡 MM 时也可以吹牛，"我可是卖英国贵族品牌 D！"）干好了，也能赚很多，我干英国鞋！

优等生挺现实，赚钱不要脸都行，干啥都是干，鞋油这东西，感觉上谁都需要，薄利多销，市场可比那死贵死贵的英国鞋大多了！再说了，能买个鞋油厂，老子可就是厂长啦！小时候隔壁癞痢头他爸，才当个科长，就牛哄哄的，我可比他爸拽呢！所以，我选择卖鞋油！！

这是第一步，呵呵，各位，选择个自己"可做、能做、想做"的交汇点，乃创业第一步。

不过，优等生这人，性格泥鳅，头脑较灵，突然，想到个问题。

干任何生意，都有风险，他明白，他也评估过干这个鞋油生意的风险，觉得还可承受。但这时，他想起了三八老师一直唠叨的"视野高度"问题--难道，一个机会的面前，就仅仅是"风险"一个障碍需要考虑的吗？

呵呵，所以我老说优等生孺子可教，他不象安公公那般，好面子好过赚大钱，优等生直觉认为，还一个东西附着在"机会"背后，需要评估。

对，这就是"机会成本"问题。

要知道，机会和 risk 的关系，是内部和内部关系：一个机会，面临的相应 risk。（一枚五分硬币的正面和背面）

而"机会成本"呢？是这个机会，和另一机会的比较，乃外部发生。（一枚五分硬币和另一枚硬币的比较，另一枚，可能是一分钱，也可能是枚金币。）

优等生陷入了思索，他明白，除了这个鞋油生意，50 万事实上还有很多生意可以干啊！没准成为下一个李嘉诚的生意等着他呢，当然也可能是个赔钱买卖.....

谁知道呢？但如果说没另一机会，肯定不对。

"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，才可能隐约推测。生活中这样例子，数不胜数，你娶了小丽，无数个小美、小靓、小蝶就离你远去。你总不能说另外那些美女，从不存在吧？

这就是做"减法"的重要，面对种种机会，我们总想抓住大机会（大美女），放弃小机会（金小灵），更想剔除貌似机会的机会--这个问题不考虑，李嘉诚当年可能也选择了捏一辈子塑胶花呢。

总之，最后优等生考虑再三，觉得这个鞋油生意，还是比较稳妥，一咬牙，还是买了鞋油厂，拿着"翰皇"鞋油挺进燕莎商城！

"为什么会这样决策？""成功公司和失败公司，他们当初为什么那样决策？""那样的决策在进行中，遇到了哪些挑战？以及如何面对挑战和相应调整？"-

-明白这些，比知道结果，重要 10000000 倍。

明白了背后逻辑，失败公司的策略，到你手里可能也成功。而照搬成功公司的策略，而不做相应改变，不死翘翘都叫见鬼了。

"机会成本"是个经济学必讲的名词。换成中国人千年前就懂得的道理，便是"舍得"。

不舍不得，大舍大得，方为舍得。

所以不懂得"放弃"，就永远不会"得到"。

我一直喊"减法"，喊抛掉过低目标，就是这个道理。不懂得抛弃赚 100 万的机会，就可能永远听不到赚 1000 万的"命运敲门声"。

当然，这个问题，就不深谈了。再深，就跑到哲学层面了，五湖帆帆该激动了。总之大家明白这个"机会"也是有"成本"的道理，就好了。

下面，回到安公公的英国鞋和优等生的皮鞋油。

俩人都是 50 万成本起步。但资金的运用结构，肯定不同。今天太晚了，谈哪儿算哪儿，未来还会谈到他俩的杠杆率什么的，今天，先就这个案例，说明一下 "资产周转率"。

还记得吧？

$$R=M \times V$$

即：

$$\text{净资产收益率} = \text{利润率} \times \text{资产周转率}$$

安公公卖英国鞋，高档而昂贵，尤其是英国手工产，成本很高啊对么？没错，安公公跑趟英国订购一批，就把 40 万的资金给沉淀在"存货"上了。

平均而言，利润率挺不错的，平均每双进价 1500 元，零售价 3000，一天能卖 3 双，而平均每天的柜台租赁费，是 1000 元一天。同学们算算，他一天的利润是多少？ $9000 - 4500 - 1000 = 3500$  元对吧？那么利润率呢？ $3500 / 9000 \approx 39\%$  怎么样？还不错是吧？（简单点算，所以没加人工费用什么的，明白逻辑就好。）

优等生那边呢？当然从数量上讲，比昂贵的英国鞋大多了，一天能卖 100 支鞋油！每支成本 5 元，零售价 20 元，柜台租赁费 600 元一天（因为丫促销的位置特好，所以柜台虽小，也挺贵）。营业额 2000。减变动成本 500 元，固定成本 600，利润？900 元。等等，忘了说个事，丫优等生有个大问题，丫不是买了个鞋油厂吗？麻烦在于，鞋油厂每天开不开工，也有 800 元的水电费、厂房开销，所以，900 元毛利还需要背负这每天的 800 元固定成本，所以实际净利润 100 元。

那么优等生在燕莎这家店，实际利润率是  $100 \text{ 元} / 2000 \text{ 元} = 5\%$  呵呵，好可怜哦！和人家安公公接近 40%的利润率怎么比？！

但是优等生真的这么可怜么？各位？计算，一切都需要计算.....

安公公当初拿 40 万去进货，留了 10 万当流动资金，花在请销售员、打点小广告什么的。重要是，那 40 万，得到多少货呢？上面讲了，平均成本 1500 一双，那么  $40 \text{ 万} / 1500 \text{ 元} \approx 267$  双鞋。同学们，这可实在不多哦，因为即使是男鞋，也需要至少十几个款式，才能干专柜，再少没法卖，而且，鞋子讨厌在每个款式，都需要准备若干尺寸！（真讨厌，为什么买卫生纸大家都不挑尺寸，买鞋却挑呢？）所以，267 双鞋，基本上只够开一家商场的。

再过来，计算一下，如果 267 双鞋是开一家商场的底线，开第二家商场所需的 40 万，安公公需要赚多久？看看刚才算的他每月利润数额：

40 万/ (3500 元\*30 天) ≈4 个月

一年下来呢？谁有兴趣按照复利的形式算算，安公公一年结束，开了几家店？回过头看优等生。

优等生的 40 万沉淀在鞋油厂了，而且每天都要背负鞋油厂的固定开销。但我们想想好处在于，一个商场专柜，需要多少库存鞋油？

OK，我们假设存 500 支好了（再多，当冰淇淋卖？反正小鞋油厂是自己的，只要有点钱进原料，想一次灌几只都行。）优等生等多久能赚出这 500 支库存？刚才说他一天净利润才一百元。

(500 支库存\*5 元成本)/100 元=25 天！哇，连一个月都不到，就可以开第二家啦！（凑整，算一个月好啦）

我这人数学不好，留个功课，希望哪位同学帮我计算一下，到年底，优等生能开几家店？复利计算。

说明：我们假设先暂时不考虑扩张中，他们俩家进新商场的做货柜之类的杂费。也假设柜台租金可以按天支付；还有，会计算的同学，请考虑优等生的利润问题，那个鞋油厂的固定成本，可是要推销的噢！

（请暂时别挑刺儿，我知道我忽略了某些现实中的细节和成本，我只想通过这个案例说明，资金周转率，能带来什么后果。所以拜托数学好的同学，帮忙计算一下。然后我好明天继续讲。没人计算，我可就讲不下去了。）

别提前！未来一点，会谈到一定地步时，业务遇到停滞的阶段，该如何进行新增长。一般而言，分三个方向：地域性扩张；产品多元化；向产业链上下游延伸。而且会谈到一点高深的武功，例如多元化选择，是行业相关性更重要呢，还是能力相关性更关键。换个角度说，就是安公公卖英国鞋成功后，是选择耐克运动鞋呢，还是法国高档女包。

慢慢聊，都会聊到，各位慢慢看，反正一二年后，这些问题也就谈得方方面面差不多了。当然，都看完后，你也基本被我给"废"了，哈哈哈哈哈。。。。。。。

遇到啥"可做"的生意都做，什么后果？就是"机会成本"问题啊！

就说五湖帆帆兄吧，二十出头时，在小城市混（"可选"的姑娘少），自己也没啥能力（"能选"的基础差），连"想选"的念头都快给泯灭了--就觉得自己应该娶漂亮的！结果，没懂机会成本，稀里糊涂娶了个笨笨老婆。呵呵。：)

后来随着成长，跑大城市去了（可选的姑娘多了），也发财了（有能力选的也都是大美女了），他突然发现，自己结婚太早！而且还感悟到，其实，漂不漂亮，也不是自己最需要的，他审视内心觉得自己最喜欢能体贴、了解他的伴侣 怎

办？离婚再找？别忘了，那可代价很大很大啊。。。。。。遇到悍妇，你未必离得了呢，哈哈。

任何的选择背后，对应的都是  $N$  个放弃。这就是机会成本的真谛。现在  $x=1$ ,  $n=12$ ，所以得出结论是 4096 家分店。//刚才还算错了。同样安公公的数量应该是：8 家

=====

如果大家在这里数学最好的同学 20050630 兄计算结果没意见，那么，我想大概所有朋友都明白安公公和优等生谁在一年后赚得多了吧？

4096 家店和 8 家店比，已经不是一个数量级上的差别--为什么会这样，请

参考我说的"这个例子，我只想说明周转率的重要性。看看如何用高周转率来对抗低利润率的问题。"

国美的成功，就是周转率的成功，大家想想，国美电器在经营上，有什么资金沉淀？商场房子是租的，每个月给租金，不是国美自己的。商场里的货，是供应商的，没卖掉前，不占用国美一分钱，卖掉后，却好几个月不给人家--拿去 租场地开第二家店了。就连国美卖场内的大量员工，都是厂家的促销员!!! 实际上一分析，国美电器最大资产就是"国美电器"四个字。

当然，我估计有人又改反驳了。国美的方式不可复制到每个领域，呵呵，废话啦，肯定喽，否则我们还谈商业逻辑干什么？对于"电器"这种高度同质化产品，在哪儿买都是一样品质，所谓售后服务，也都是厂家提供，唯一消费者关心的，恐怕就是价格了，理论上哪里卖场价格便宜，哪里就能获得最大市场。所以，国美的扩张，能够非常快速，甚至是摧枯拉朽的态势，侵蚀到每个城市。

呵呵，优等生的鞋油，恐怕就没这么幸运了。现实中不太可能一年中开 4096 家鞋油分店 但各位起码明白了怎么对抗低利润率吧？

下面讲成本中的两个重要元素：变动成本和固定成本。

一次偶然机会，在欧洲一餐厅里，和一个武汉某大型商场的培训部经理聊天抬杠，那家伙也算企业高管层了，居然和我说星级酒店卖可乐的"暴利"问题。

"靠，酒店大堂吧卖的可乐，居然 30 元一杯，不过加了点冰和柠檬，成本不超过 3 元钱，还能说不是暴利?! "我当时差点晕倒。

OK，我引蛇出洞，问那白痴还哪些行业是暴利？他似乎是看了某个网上调查，说什么十大暴利行业，第一个就是眼镜店。例如一副眼镜进价才几十元，随随便便就卖几百，还能不是暴利?! 啰里啰唆，反正那笨蛋又举了  $N$  多例子。

我因为话痨病发作，才跟他耐心解释，否则真应该把他人道毁灭，再毁尸灭迹比较省事。

"假设酒店大堂吧，一天就卖一杯可乐，收了 30 元，直接发生的可乐和柠檬成本 3 元，你就说赚了 27 元?! 老大?! 3 元钱那叫变动成本明白吗? 难道酒店的大堂吧是空中楼阁? 不是拿钱盖的? 难道服务人员站着伺候你，不需要每月发工资? 难道灯火通明耗的电、摆的绿色植物，都是白捡来的?"

同学们，要明白，固定成本是成本的重要组成部分。它是指，不随着销售数量的增加而变化的固定开销--例如你一天在大堂吧卖一杯可乐、和卖 100 杯可乐，房租并不因此变化，绿色植物等等的开销，也不会变化，所以顾名思义，叫"固定成本"。变动成本大家都理解，就是随着每多买一个商品，而随之增加的成

本。

我们容易点，不算大堂吧的大理石地砖折旧什么的，就假设我们承包的大堂吧好了，一个月租金 3 万元（假设也包含了二个服务员的工资），一天就 1000 元固定成本。如果一天不小心就卖了一杯可乐，那么就是 30 元收入-3 元变动成本-1000 元固定成本=负 973 元！谁告诉我这叫暴利?! 叫"暴赔"更贴切吧？

如果一天卖了 50 杯可乐呢? 1500 元收入-150 元变动成本-1000 元固定成本=350 元，这是今天利润。350 元利润除以 50 杯呢，得出答案单杯利润 7 元，这么看，虽然利润还不错，但也绝称不上"暴利"了吧? 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，哪有狗屁暴利?! 你当是中国移动、中国联通哪再无分号? 笨蛋记者们，说人家暴利，怎么自己不去经营一家眼镜店呢？

下面，我们在回到优等生和安公公的案例，来分析分析他们的区别。

=====

平均而言，利润率挺不错的，平均每双进价 1500 元，零售价 3000，一天能卖 3 双，而平均每天的柜台租赁费，是 1000 元一天。同学们算算，他一天的利润是多少?  $9000-4500-1000=3500$  元对吧? 那么利润率呢?  $3500/9000\approx 39\%$  怎么样? 还不错是吧? (简单点算，所以没加人工费用什么的，明白逻辑就好。)

优等生那边呢? 当然从数量上讲，比昂贵的英国鞋大多了，一天能卖 100 支鞋油! 每支成本 5 元，零售价 20 元，柜台租赁费 600 元一天（因为丫促销的位置特好，所以柜台虽小，也挺贵）。营业额 2000。减变动成本 500 元，固定成本 600，利润? 900 元。等等，忘了说个事，丫优等生有个大问题，丫不是买了个鞋油厂吗? 麻烦在于，鞋油厂每天开不开工，也有 800 元的水电费、厂房开销，所以，900 元毛利还需要背负这每天的 800 元固定成本，所以实际净利润 100 元。

那么优等生在燕莎这家店，实际利润率是  $100 \text{ 元}/2000 \text{ 元}=5\%$

=====

=====

先把前边帖子的内容复制在上面，方便阅读。

不过给他俩加点小成本吧，就是人员开支。安公公卖鞋，请三个员工，每天工资需要固定成本增加 500 元。（卖高档鞋的 MM，都工资挺高的，呵呵）优等生呢，工资方面稍微低一点好了，每天需要 400 元固定工资开销。

先看看"贡献利润"是多少，这个词的意思就是，用销售价格减去变动成本：那么一双安公公英国鞋是 3000 元-1500 元变动成本=1500 元"贡献利润"。

"盈亏平衡点"呢？就是用固定成本除以贡献利润，等于"盈亏平衡点"所

需的销量： $(1000 \text{ 元柜台费} + 500 \text{ 元工资}) \div (1500 \text{ 元贡献利润}) = 1$

OK,我们看到，安公公只要每天销一双鞋，就是一个不赔不赚的结果--盈亏平衡点是 1 嘛！

看看优等生的指标：

每支鞋油的贡献利润： $20 \text{ 元} - 5 \text{ 元} = 15 \text{ 元}$

盈亏平衡点： $(600 \text{ 元柜台费} + 400 \text{ 元工资} + 800 \text{ 元工厂的固定开销}) \div (15 \text{ 元贡献利润}) = 120$  哈哈，看来，加上人工费用后，优等生原来那个每天 100 支的销量，是亏钱的，需要每天卖 120 支才刚刚不赔不赚。

为了给优等生增加点信心，还因为他请了高工资的好员工嘛，我们现在开始当他每天其实能卖 150 支鞋油好了！我们看看它的一天中"净利润"。

$20 \text{ 元单价} \times 150 \text{ 支} = 3000 \text{ 元营业额}$ ；应减去的变动成本： $5 \text{ 元} \times 150 \text{ 支} = 750 \text{ 元}$ ；应减去固定成本： $600 \text{ 元柜台费} + 400 \text{ 元工资} + 800 \text{ 元工厂} = 1800 \text{ 元}$ ；最后： $3000 - 750 - 1800 = 450$  元净利润

其实啊，我上面成心用了笨办法算，巧办法是：用"盈亏平衡点"之上的销量，直接乘以单支"贡献利润"就 OK 了！不信你试试： $150 \text{ 支的实际销量} - 120 \text{ 支的平衡点销量} = 30 \text{ 支}$ ，乘以"贡献利润"算出的 15 元： $30 \times 15 = 450 \text{ 元}$ ！是不是一样？呵呵，好玩吧？

接下来，我们看看他的杠杆率是多少。

什么是杠杆率呢？就是用"贡献利润"除以"净利润"。刚才我们看到，如果一天卖 150 支赚 450 元净利润的话，每支鞋油的净利润就是 3 元；杠杆率就是： $15 \text{ 元的单支贡献利润} \div 3 \text{ 元的单支净利润} = \text{杠杆率 } 5$  --这个 5，我们可以理解为 5 倍。

这个杠杆率什么意思呢？就是说，如果优等生在刚才那个销量基础上，营业额每增加 10%（或百分之多少都行，200%也可以），那么他的净利润，就乘以这个杠杆率 5。也就是说  $10\% \times 5 = 50\%$  的净利润增长！

啊？有这么恐怖么？不信你就算算。

$150 \text{ 支} \times (100\% + 10\%) = 165 \text{ 支}$

$165 \text{ 支} \times 20 \text{ 元} = 3300 \text{ 元}$  营业额变动成本： $165 \text{ 支} \times 5 \text{ 元} = 825 \text{ 元}$

固定成本： $600 \text{ 元}$  柜台费 +  $400 \text{ 元}$  工资 +  $800 \text{ 元}$  工厂 =  $1800 \text{ 元}$  最后： $3300 - 825 - 1800 = 675 \text{ 元}$  净利润

你是用了上面的"笨办法"算一遍了么？其实我用刚才的 450 元净利润直接乘以 50% 的增长即可： $450 \times (100\% + 50\%) = 675 \text{ 元}$ ！是不是一样？

哈哈，如果营业额增长了 80% 呢？净利润就是： $80\% \times \text{杠杆率 } 5 = 400\%$ !!! 不信，你用笨办法验证一下吧。

注意，如果低于盈亏平衡点呢，杠杆率一样起作用，即是说，如果你在平衡点下每多亏损 10%，也要把净赔钱的比率，乘以杠杆率 5，赔钱也增加 50%！不信就自己演算一下。

今天先讲到这儿，明天继续聊聊这个杠杆率在经营中的奇妙作用！非常好玩。并且对企业的发展方向，给出了财务上的"行为意志"。

灌灌灌灌：你转的帖子，以及市面上大部分的书籍资料，都是从财务学角度，来分析周转率、看待周转率--这个过程，我称之为"素描"，就是把某美女尽量画下来，"准确"第一重要，但通常不做价值判断，核心是"事实描述"。

而我谈的，恰恰是针对创业者、老板的，我们不是财务人员，我们不需要去算数字、画表格，老板不对数字计算的"准确"负责（财务总监才须负责！），我们老板干的，是通过"素描"，判断这个 MM 是几分姿色，是美是丑--基于价值的判断。

所以，我和财务学范本上谈的周转率，不冲突，但角度全然不同。

=====  
=  
=====

作者：灌水专业的优等生 回复日期：2006-8-23 15:37:21

我最独特的优势是：一般企业主没我的理论水平；一般咨询师没我的企业实战经验。

换成另外一种说法，就变成了劣势：既不专注、也不专业，或高不成/ 低不就，哈：)

=====  
=  
=====

应该这么说，类似咨询师（或商学院教授），都类似皇宫里的老太监，确实观察了不少"皇帝泡妞"的经验和手段，顶级景观啊！但有两点问题：

- 1、外部环境你永远无法完全模拟，所以当你泡妞时，资源不同，无法完全复制其经验。
- 2、皇帝泡妞，有很多手段、场景，是老太监没看到的，不完整。任何单个老太监，都往往只见树木不见森林。

况且还有很多小太监，更可笑，只是会转述老太监的所见所闻--例如这里的宠物郑博士--你跟着他这种"二道贩子"学泡妞，一辈子打光棍。

我呢？我是有知识的小土财主！从理论到实践，都能告诉你怎么泡妞--当然，我是有限经验，如果你想泡成皇帝那般三宫六院，我肯定教不了的。

这么比喻，优等生服气么？

作者：刀冠江湖 回复日期：2006-8-23 18:07:01

看来没有个 3 年 5 载，是赚不到 1000 万的，太蜗牛了

=====  
=  
=====

呵呵，我也希望能有更快的速度，但真实情况是，如果你有了 500 万基础，去搏 1000 万就快。而你现在底子很薄很薄，例如几万块，或十几万，那当然需要一点点耐心。

我上面说的"周转率"，是要告诉大家，在很多情况下，你选择某生意，必须要注意这个环节！

其实我当年糊里糊涂也不懂什么"资金周转率"，但似乎就是隐隐约约明白这个道理，所以当我的朋友都在开饭馆、开网吧，都说利润挺高的，我就是觉得不对劲！我闲了挺久呢，看到朋友们的饭馆、网吧赚钱了，我也不眼红，我继续等待我认为有前途的项目。

后来才明白，原来啊，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，也都不是很火爆那种大钱），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，大部人。）

\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$ 我们快点推进，算算安公公的杠杆率：

一双安公公英国鞋是 3000 元-1500 元变动成本=1500 元"贡献利润"。上面说了一天他卖三双，就是 4500 元的贡献利润。

除以他一天的净利润 3000 元，就是杠杆率：1.5

和优等生的杠杆率 5 比起来，这个 1.5 有什么差别呢？

通常，安公公和优等生相比较，优等生更愿意扩大销量，因为前面说了，营业额扩大 20%的话，净利润就乘 5，变 100%！而同样努力呢，安公公的 20%营业额提升，净利润提高  $20\% \times 1.5 = 30\%$ ，可是如果安公公把价格提高 20%呢，大家有兴趣可以算算，安公公的净利润则提高 60%！

哈哈，有人该说了，价格不是想提高就能提高的，没错，可销量也不是随便可以提高的啊，我不过是想让大家明白一个道理，就是你做一个决策的背后，通常是哪些"杠杆"在推动你。其实，真实的生意世界，提高销量或提高价格，都需要额外付出成本，可能是广告、可能是新包装、可能是雇更拽的推销员什么的，我只是通过上面计算告诉大家：假设他俩都付出同样广告成本，优等生的模式，是通过提高销量来更多盈利，而安公公肯定愿意通过提高价格来获取利润最大化。

多明白另外一个角度的计算，就多一条选择之路。成本和风险早晚都是要付出，平衡一下和收益之间的关系，是好事！我这么说，没人反对吧？

好啦，我也想快点结束傻呵呵的财务课，咱们进入一般人喜欢的细节。咱们得加快点步伐，好奔着 1000 万近一点.....

## 创业伙伴

例如，安公公和优等生应不应该找个创业伙伴呢？

这个问题，就不象上面的财务知识了，基本没啥答案。但我可以给出几个思考。

找创业伙伴，是为了什么呢？为人还是为钱？为钱的话，那哥们是否一定参与经营？为人的话，还有没有替代人选？

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。

当然啦，反面就是，有血缘关系的创业伙伴，一旦彻底崩盘，你就惨啦，哈哈，夫妻反目父子成仇，哇！再加上钱也赔光，人间悲剧，无过于此！哈哈.....

所以我说，别羡慕有钱人，光看见贼吃肉，没见到贼挨打！多少死在创业半路的人你没见到呢，哈哈哈哈哈。

其实如果有可能，挺多人也愿意自己单干，当个 100%控股的大股东。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！

呵呵，是啊，一般闹掰了，都是彼此埋怨。

但你不知道的是，那个家伙，当时没出一毛钱资金，我白白分给他干股，事实上因为他曾经是我同学.....

可到了关键时刻，他做人的原则就显露了：他出卖了我，去换取对自己的好处。后来他对我说，"你有没有替我着想，我想结婚，但我连房子都没有。"

我靠！这就是做人的格局问题了。那个傻 B 原来着急买房子结婚，而受的诱惑！但故事的结局很有趣，他最终证明自己被那个要他出卖我的人耍了，啊哈哈哈哈哈。

过了几年，他依然一事无成，老子我，强悍如我，房子？嗯，十根手指头是数不过来啦，房子算个 P！要有人生豪气，才能步步攀登。靠出卖朋友而获利，妈了个巴子，我就不信真能成功！

找不找创业伙伴，我虽然给不出答案，甚至我自己都大大跌过跟头，但"搭档"，你多半需要一个。（呵呵，早期搭档，多半是要给股份的噢。）

为啥说多半需要搭档呢？因为你通常不是神。

每个人都有自己能力的侧重点，当然和性格也有很大关系。别的不谈，先说个重要问题，你是否集"领导者"和"管理者"才华于一身？

别急着回答，其实这个世界上，很多公司都是俩人一块干活的。比如，比尔\*盖茨的背后，是保罗\*艾伦的辅佐（后来是巴尔默）。戴尔的办公室玻璃墙有个门，

连门都从来不关坐着的是凯文\*罗林斯，葛罗夫同学的老搭档就是确立摩尔定律的摩尔老家伙，乔布斯搞出苹果有一半是沃兹尼亚克配合的功劳，伟大的索尼，也是井深大和盛田昭夫俩人一块打天下的。其实我要好好动脑子想，还能举出一大堆例子，只不过普通人都只记得一个，没办法，读案例时没我用心嘛！呵呵。

上面提到的人，那么牛逼，为什么创业时还都有个搭档呢？这通常就是我说的"领导者"和"管理者"内力相斥的因素。

"领导"，最重要是"复杂问题简单化"；"管理"，急需要把"简单问题复杂化"。想想看，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。

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疯较劲！企业战略是大事，天天都分析么？副总裁人选、各部门总监是大事，成天换人么？绝大部分时间，都是在干"小事"，但这些小事加起来，就是运营效果，无数小事怎么一一细分，如何一一跟进，则是"化简为繁"的武功。

这么说是不是大家明白一点了？你非要举个反例说，"我就是那种传说中，两种武功都具备的天才！"我也不打算反驳，我不过意思是说，有个好搭档，互相弥补一下，成功概率会高很多D！

不过我估计我这么写完就发帖，肯定会招来一顿猛砖，嘿嘿，想了想，我变通一下：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。

两个人互补的道理，我肯定是需要坚持的，无论如何，我知道的创业成功案例里，大多数是搭档完成一步步艰难挑战。

我个人而言，就有搭档。其实你们眼尖点，我这种口若悬河型牛人，通常都不善于细节管理啊！哈哈哈哈哈，我要是天天管理具体事务，还有时间和你们这儿在 BBS 唠嗑？！

--我曾经，也试过大于 2 的合作，但效果不好。我想可能和中国人的国民性有关，三人及以上，就开始演"三国"，麻烦。俩人就比较好，只要保持"无缝沟通"，就相对轻松。

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。

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。

真实世界中，除了本质上的人品问题（例如我说的那个出卖我的同学），大部分冲突，都是可以通过彼此妥协搞定的。

不知道有多少潜水观众哈？嘿嘿，有准备创业的吗？不会我叨唠半天，其实没人准备动手吧？哈哈哈哈哈。

进入一个非常重要的正题：

你创个企业，凭什么能存活？

我猜很多人，都会回答，"因为我有个好点子！"呵呵，这很对，绝大多数人，都是因为脑中出现个好点子，认为"有市场"，所以准备创业。

也有例外，三个小时前，接到个朋友电话，认识好几年一网友，家在南方某小城市，人极聪明。突然告诉我，要创业了！要弄个 Web2.0 的网站，我问他钱都已经从 VC 手里骗到啦？他说，我先拿自己存里的积蓄十来万搞，搞出点样子，再找 VC。那我又问啦，你的网站创意是什么？他说，我正想呢，哥几个帮我也琢磨琢磨……

天哪！这是真的三小时前发生的！我好佩服这家伙，呵呵呵。

OK，他大概是例外。我猜大多数人创业，还是有个"爱地儿"吧？其实，这是一个"起点"，那么"终点"呢，就是"为顾客创造的价值"。

一个好主意 →为顾客创造的价值

对吧？

其实不对，因为不完整啊，"好主意"不能直接变成客户需要的价值。一个好主意--→○--

→○--→○--→○--→○--→○--→○--→○--→为顾客

创造的价值

嗯，这么画，就好看多了。那些个圈圈，代表着你创造价值过程中，需要完善补充的环节，例如研发啊、生产啊、物流啊、广告啊、售后服务啊等等等等，总之，就是一个大链条，N 多环节说明出，你最后那个价值，是怎么产生出来的。

在你创企业，去创建一个价值链之前，先要整明白几个问题：

- 1、我的顾客是谁？（一般而言，没人能为所有人提供价值）
- 2、我为特定范围的顾客，提供了哪一部分的价值？
- 3、为什么是由我来提供？（我有哪些优势？）
- 4、我怎样提供？

OK，有哪位聪明的同学，帮忙回答一下安公公的英国鞋，是怎样回答这四个问题的？？？  
如果更有天纵英明的，给画一画安公公提供价值的价值链好不好？

## 蓝海战略

抱歉抱歉！三八我，为了研究"蓝海战略"，跑香港做调研来了！！！！

敬业啊，什么叫敬业，看看老三八就知道了！（谁是不敬业的典型，大家请参照郑文斌博士。）

我头些日子的一帖子，说过一篇刊登在《哈佛商业评论》上的文章《ZARA 供应链极速传奇》，我当时就想，这篇文章，是不是有点"只见树木不见森林"呢？

当然当然，我觉得这文章相当相当牛 **A**，只不过，没能"视野更高"，提升到一个更高的层面，来看待这个西班牙服装品牌 **ZARA** 的战略价值。

可有个问题，**ZARA** 这牌子，我不熟悉，只是以前在美国、欧洲、日本看到过，没太留意，甚至没买过，也就没有自身真实感受。

目前中国大陆，还没有 **ZARA** 的专卖店，麻烦。据说，好几个国内商场和服装品牌，想做代理，但都没通过 **ZARA** 的认可，所以还不知什么时候国内消费者能见到该牌子。

三八一怒之下，跑香港来调研 **ZARA** 来了！！！！（呵呵，牛 **B** 吹到这份上，大家快呕吐了吧？）

为什么我说和 **ZARA** 和"蓝海战略"有很大关系呢？因为我认为恰恰 **ZARA** 是最佳蓝海战略的案例！

目前有个很大问题，包括郑文斌博士在内的一群国内傻叉教授们，都在大谈特谈蓝海战略，可惜，他们都在胡说八道，侮辱人家蓝海战略的俩作者。基本上我所看到的国内评论，都是狗屁不通，一文不值，真替他们丢脸害臊！

什么是"蓝海战略"，那群傻叉都是一张嘴就是如何如何痛陈红海之惨烈，蓝

海之梦幻，然后，就拿创新说事，最后结论往往是：通过摆脱苦熬红海的思想，大力创新，进入别人没想到过的新领域，徜徉在蓝海的无竞争格局！

靠，这种 **P** 话，真是混蛋之极、无聊之极、可悲之极.....

首先，郑文斌之流，由于智商的原因，根本就弄混乱一点：蓝海战略是一种"狭窄"的思路，不像"差异化"那般包罗万象，否则有了波特教授的宏观战略思想，还读另一个版本的宏观"蓝海战略"干什么？

"蓝海战略"除了是一种相对微观的战略思想之外，更给出了非常切实可行的"尺子"，在作者自己的书中，列举了太阳马戏团、黄尾葡萄酒等案例--可惜，我既没看过太阳马戏团的演出，也没喝过黄尾葡萄酒 呵呵，所以我跑香港来买 ZARA 服装来了，哈哈哈哈哈。（郑文斌博士那变态，连黄尾葡萄酒写都写错，更别说喝了，我怀疑他喝过红酒么？）

OK，我下面将阐述阐述，ZARA 是如何应用"蓝海战略"的，我自己通过分析和研究，收获很大啊。虽然我其实不是教授，也不打算靠这个东东去成名（我其实害怕现实中出名），但对生意人而言，弄通了蓝海战略思想，非常有帮助！

110 兄，请拿出纸笔，我敢打赌，对你肯定有思路上的开拓作用。

首先，蓝海战略的思路，是从红海出发的。红海是什么？作者是指竞争惨烈的行业，通常已经是"充分竞争"状态，业内平均利润低，存活着都活得比较辛苦。

所以我们要确立一个观念，蓝海是确立在红海上的战略思想，如果你所在的领域，竞争尚不充分，例如是新兴地域性市场、或新兴行业，或许应该说，你该多读读如何跑马圈地的书籍，而不是"蓝海战略"。

例如安公公在中国大陆卖昂贵的英国皮鞋，恐怕就不适用"蓝海战略"思想，因为奢侈品男鞋在中国，目前正蓬勃发展，还远远没到尘埃落定之时，安公公更多的应该去想想，如何扩大市场份额，打击竞争品牌，通过种种营销手段，争取更多消费者。

所谓红海，都有一个核心特点：就是市场规模增长缓慢，各个企业所占份额，基本已经锁定，动态平衡啦！任凭哪个企业努力发飙，只要是常规手段，例如广告战、促销战、质量战、价格战.....都无法撼动原先的排名次序与份额大小--

因为你动，人人都动，难道这么多年 PK 下来，老对手们就不会跟进广告战、促销战、质量战、价格战？！所以，针对那些传统竞争手法的"创新"，已经完全无效！几轮下来，大家利润越打越薄，弄一全行业亏损，我倒挺相信--尤其在中国就更相信。

三八善于"减法"，呵呵，所以我们必须先明白什么不是蓝海战略。然后才能谈什么是真正的蓝海战略。（对了，郑文斌博士，不许偷看这个帖子！谁让你死鸭

子嘴硬，我明明给你机会，在你的帖子里要教你，你偏偏装 B，还骂我。看，学会我的知识，出去骗钱的机会错失了把？！）

还有什么不是"蓝海战略"呢？例如安公公卖鞋子卖得头昏脑胀，突然一变，不卖鞋了，卖除

脚气的高科技鞋垫了--这叫战略转型，俗称改行！也和蓝海战略无关。什么多元化啦、什么产业链延伸啦、什么销售地域扩大啦 都是常规的、传统思想早就指引过 100 年的，都不是蓝海战略。

好了好了好了，哈哈哈哈哈，我终于要回归正题了。到底什么蓝海战略？ZARA 服装为什么是我狂热吹捧的蓝海战略极佳案例？马上揭晓：

先说蓝海战略理论

第一，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。

第二，所谓蓝海战略的行为，就是对原有成本结构的迅速重组。

我靠，似乎太拗口了哈？是不是有人快骂我了？"三八一直说人话啊，怎么突然开始说鸟语了？"

没关系没关系，我立即华丽转身！用通俗易懂的讲解方式，来分析什么是真正的"蓝海战略"！

谈 ZARA 这个西班牙服装品牌之前，我们先想想自己买过的衣服，尤其是 MM！对，我们这个帖子，居然招来好几个 MM 阅读，真是奇怪啊！哈哈哈哈哈，我原来以为不会有 MM 喜欢看这种催人老的文字呢。

MM 们都买过很多衣服对吧？（GG 们都给 MM 们买过吧，所以也很容易明白我下面要讲的话。）

请首先在脑海中划分一下你买过，或你知道的服装品牌。从一星级的服装品牌，到五星级的服装品牌，是不是都能按部就班，各就各位？所谓一星级，就是很小很小的牌子（小到我都举不出例子来，呵呵），通常也是最便宜的牌子。而五星级呢，就是类似迪奥、夏奈尔、纪梵希等死贵死贵的顶级服装品牌。

我们拿纪梵希服装的品牌倒推一下：既然品牌是五星级的，价格是几星的？当然也是五星，非常昂贵嘛！卖场所在地呢？也是五星，肯定在最牛的奢侈品商场喽；设计师呢？还用说，世界顶级的五星级知名设计师！然后，我们列一列她的价值链 N 个环节，销售人员、包装、店面装修、代言明星、广告投放、面料的品质、服装的做工 等等等等，全都是最高的水准，都是五星级。

再拿你熟悉的一星级品牌倒推一下，结果通常是，价值链每个环节，都是一星级水准。

"红海"的利害在于，充分竞争之后果把每个环节都卡得死死的，一星级品牌想不想卖五星级的价格？废话么，当然想，不过不可能！没有一系列的成本支撑，怎么创造各个环节的五星级价值？没有五星级价值支撑，凭什么有人给你五星级价格？

反过来，五星级的品牌还羡慕一星级成本呢。例如一星级可以不打广告，五星级敢么？五星级想省房租，把店铺开在服装批发市场，敢么？难道疯了？！

这就是红海：几星级的成本链，最后导致几星级的品牌和对应的零售价格。

## 蓝海战略案例

那么蓝海战略的"重大价值突破"在哪里？！看 ZARA 就明白！

ZARA 从品牌上讲，你几乎糊涂了，闹不清到底应该算几星级！！从卖场上说，应该算五星级！因为例如我今天考察的香港 IFC（国际金融中心），是香港最顶级的卖场，和 ZARA 比邻的品牌，都是 LV、古琦、杰尼亚、迪奥、赫麦斯等世界级的一等一品牌。（我记得我以前在欧洲看到的卖场，基本也都是当地的顶级商场。）

可从价格上说呢，差不多二星到三星！一条女裙，四五百。一条长裤，二三百！一身风格化非常强烈的短旗袍，也才六七百！别以为便宜，就品质不好，从设计上讲，绝对设计师风格非常突出（四星水准）。从产地上讲，可不是大陆代工的粗糙货，呵呵，都是西班牙手工原产！（三星-四星）甚至还发现一条裙子上，价签币种标的是欧元，哈哈，看来要么是发货发错了，要么是调货调到香港，还没来得及换标签。然后就是品类之丰富，风格之变化多端，简直无法用几星来评估了，如果非要说，差不多是 7 星。

这种我眼中的混乱，其实对消费者而言，蕴藏着极大价值！MM 们想想看，如果是你，ZARA 的各种风格中又有你喜欢的，如此价位，你是否动心？

拜托，这才是"蓝海战略"!!! 在品牌服装这种竞争惨烈的红海中，跳脱出来，成就蓝海！而通过 ZARA 的营业额、利润、和狂涨的股价，可以知晓这种成功多令人激动！

为什么 ZARA 做到这点，而别人做不到？他是如何做到的？你该怎样思考自己的蓝海？我明天会慢慢解释 今晚就到这儿啦！

不过呢，我 BS 郑 BS，尤其是他谈蓝海战略的那个帖子，倒不是不假思索的 BS，而是通过他的几句话，知道了他的水准。

行家一伸手，就只有没有嘛。（古时候禅宗高僧说的，你开悟没开悟，还用说出来？往哪儿一站，我就知道了。）

郑博士如果通篇都是空对空的瞎掰，由于我从不看那种空洞胡话，所以估计也就不拍他，但他管不住嘴把门的，一说西南航空和戴尔电脑，就露馅了，哈哈，那个笨蛋，还差得太远。

战略，不是站在今天看未来，而是站在未来看今天。

其余的，我慢慢扒他内裤，蓝海方面他说的，呵呵，他其实也没看懂人家说什么，一加一减那么简单？还用得着畅销书？另外所谓生活方式的改变，我又必须告诉优等泥鳅：商务人士，还是必须有一定之规，就仿佛吃西餐正餐似的，种种规矩很刻板的--你想颠覆颠覆，一是你必须达到王永庆的地步--呵呵，王品牛排就是这方面的例子。

二呢，有时候也没得改。例如听音乐会看芭蕾舞，老外还就是西服革履，死板僵硬。你想休闲服加拖鞋？不好意思，不让进不说还遭人耻笑。我去年在一德国小城市玩，晚上去赌场晃晃，结果我穿了西服外套，只不过没打领带，就是不让我进！靠，死板得要命。

所以我说，优等泥鳅，所谓你说的那些，我不完全反对，但必须明白一点：先要了解人家的游戏规则，才能寻求一点有限解放。否则，还不够丢脸的--商务人士穿全套西装却戴着块斯沃琪和老外谈判，事实上就是白痴行为。（乡镇企业家通常还喜欢深套装黑皮鞋配白袜子。）

回到 ZARA 的蓝海战略案例。

我今天又跑了香港的海港城和时代广场，去探访 ZARA。时代广场的 ZARA 店，简直令人惊奇，它可能是时代广场里，租用面积最大的单一品牌了。更叫人吃惊的是，这里的很多货品，是我昨天去的 IFC 店所没有的。

楼上很多人，总是着急下结论，说什么"ZARA 走的是高档次，低价位，用销量替代利润率的思路。"--如果这样简单解释，还用"蓝海战略"来理解 ZARA 干嘛呢？

不是我吹牛啊 草草看了楼上诸多回帖，还真没一个人，读通了蓝海战略。

好，我来解释吧！安公公等家伙，似乎是靠讲课赚钱的，请好好笔记，读懂了我说的，换成自己的案例后（其实，你去拿我这个 ZARA 案例说事，就挺好，我

放弃版权！！哈哈），出去搞咨询，绝对能唬住很多企业老板。

ZARA，太阳马戏团，黄尾葡萄酒，美国西南航空，这几个"蓝海战略"的典型企业，在各自的细分市场中，各位有没有感觉，纷纷都是"怪物"？

没错，你可能说，"不就是针对各个环节，加加减减吗？例如西南航空，加多了飞行班次，减少了行李服务、空中饮食提供、预定座位等，没什么重大革新啊。"呵呵，可如果这些话就是全部的话，怎么美国那么多航空公司，这些年来，就独独一个西南航空，大赚特赚，而别的航空公司都陷入在泥潭，却不去抄袭西南航空的这些特征呢？

这就是所谓的战略问题了。一个好的企业战略，尤其是"蓝海战略"，必须是各个环节，完美统一，竞争对手难以模仿的--注意，只有战略高度上的诸多环节配合，才能达到战略效果，而不是"一招鲜"领先，否则，不但不能达到预期效果，还极其容易被竞争对手模仿。

（靠，又快跑回基本概念陈述了，如果谁不了解什么是企业战略，我也没辙，这里就暂时不补课了行么？）

例如美国西南航空的"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！呵呵，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 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 737 是性价比最佳机型.....

不说这个案例了，优秀点的商学院教授，已经嚼碎了西南航空案例了，我再重复，都觉得反胃，呵呵。我还是拿出我发掘分析的案例，ZARA 吧！哈哈哈哈哈。

ZARA 这个"蓝海战略"，说起来容易，做起来难。否则，你说我懂了！不就是在豪华大卖场里，按照五星级思路打造的服装，按照二星级价格出售嘛！我也会了！

哈哈，你去试试，不死得跟猪八戒似的，我就把自己当猪头肉卖。

事实上，五星级的东西，按照二星级价格出售，在"红海"领域，是绝无可可能的，大家都已经竞争激烈得每天在死人了，你居然能这么干，不是见鬼了么？上面说了，五星级东西当然五星级成本，又不是玩倾销战略，无论如何，不能亏本卖。

## 蓝海战略特征

"蓝海战略"的一大特征，用俗话讲，就是"偷梁换柱"！（110 拿笔记下来！）表现为：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，狠狠地砸在目标顾客最能感觉到"价值"的环节。

例如，ZARA 的价值链 N 个环节：卖场档次、销售人员、大牌设计师、店面装修、代言明星、广告投放、面料的品质、服装的做工、品类的丰富 一分析，ZARA 居然偷偷摸摸砍掉了代言明星的环节！不象迪奥、纪梵希等，大把银子砸在影星、超模身上，ZARA 没有形象代言人！

广告方面，ZARA 偷偷摸摸减少，其实 ZARA 很少打广告，偶尔一二个整版，基本上也不是形象广告，而是促销广告。告诉一下消费者，哪个 ZARA 店，为庆祝啥啥啥，大幅优惠呢，欢迎抢购。

还有一个 ZARA 偷偷摸摸减少的，是单品生产量--这可有点难理解，明明是某款裙子畅销，ZARA 却不返单多做一批过来卖，而是卖过了这一批，基本就再也见不到了。这有点奇怪，到手的钱，为什么不挣呢？（我后面会解释）

还减少什么？呵呵，其实 ZARA 的面料，都不是最顶尖面料，风格化衣衫，和裘皮不同吧，无非棉、麻、绸等面料，而 ZARA 选用的，大多数都不是最好最贵的面料，而是"刚刚够"思路，只要刚好能配合设计师思想，体现了"风格"就好。

质量 呵呵，ZARA 的服装质量，也紧不起推敲，仔细看做工，确实和迪奥、LV 等品牌的衣衫无法比较。但话说回来，风格化服装，通常又不打算穿二十年，只要"看得见"的地方做得不赖，"看不见"的地方马虎一点，也没问题吧？

大幅增加有哪些呢？最狠的就是卖场选择！都是最顶级的商场，和世界顶级 名牌比邻而居，在那里选购任何商品，对普通人来说，都是身份象征和心理幻觉 的提高。事实上，在顶级商场，一杯矿泉水，都比街上卖贵好几倍。但 ZARA，居然选择了比邻居品牌的价格，低了好几倍.....

ZARA 做了什么"乘法"没有？有，就是"品类之丰富"。这已经不能用简单加法涵盖了，我上面说了，ZARA 在某些商场甚至是租用面积最大的品牌，搞那么大干啥？因为品类多！需要摆得下，才不得不租用超大面积嘛。ZARA 拥有二百多位设计师，这些设计师的作品加起来，简直是铺天盖地，最大的 ZARA 店，都摆不过来--这才造成了很多 ZARA 店，居然都摆着不重复款式的后果。

基本上，很多服装品牌，品类也不少，但相当一部分是"基本款"，基本款的 特征是总在卖，总有效量，各个店铺的重复率一定很高；但 ZARA 店，所有 ZARA 店，"基本款"的款式，通常都比较少。大量的，都是"风格款"，对于女人来讲，各种各样、五花八门的风格，最是令人激动，总有一款风格适合你嘛！（当然，

ZARA 有基本的格调，否则成了杂货铺了，哈哈）

OK 不 OK？通过上面对 ZARA 简单的"加减乘除"的分析，大家是否能思路明晰一点点？110 兄，如何了现在？

通过对价值链每个环节的调整，也就是"加减乘除"，大家再翻过来看我上面提到的两个理论"点"：

===== 第一，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。

第二，所谓蓝海战略的行为，就是对原有成本结构的迅速重组。

=====

为什么说"价值突破", 而不说"价值创新"? 因为用突破一词更准确。在某几个顾客最在乎的环节(对服装来说, 卖场档次和品类多寡)达成五星级, 通常带给顾客的感觉, 就是这个牌子乃五星级--然后呢, 却用二星级价格销售, 当然给人"太超值了!"感受, 销售激增, 所以说"价值的重大突破"。

其次, 怎么达到成本平衡呢? 就是"对原有成本结构的迅速重组"。方法说过了, 就是"加减乘除"。

明白了这两个"道", 也就是战略思想的高度, 再回过头, 看《ZARA 的供应链极速传奇》, 有如醍醐灌顶, 浑身清凉, 毛孔都张开了, 散发着丝丝凉气.....

蓝海战略的"术"

下面, 谈谈 ZARA 的"术", 如何配合其蓝海战略。我来谈几个细节。

ZARA 的货车, 经常是仅仅装了一半的空间后, 就驶往欧洲各个国家, 这种"浪费", 是为了什么? 在货车里, 所有服装, 不是传统做法那样叠起来, 而是直接挂在衣服架上, 再"浪费"一次货车的运输效能。

通常, 象 ZARA 这样价位的服装, 老板都会把生产环节外包, 以节省成本。但 ZARA 的工厂, 基本都是直营。为什么这样?

前面我说了, 单品生产量--明明某款畅销, ZARA 却不返单多做一批, 而是卖过了这一批, 基本就再也见不到了。到手的钱, 为什么不挣呢?

这些服装同行们都理解不了的神经病做法, 其实都在为 ZARA 的核心战略做着

贡献, 这个核心就是: 服装风格的丰富和变化。

世界潮流中心, 米兰的一场时装发布会, 出现哪些新亮点, 通常需在三个月之后, 成衣才能摆在例如迪奥等大品牌在日本的专卖店; 而 ZARA 可太神奇了, 基本上不超过 2 星期, 香港的店内, 已经上架! 什么对比速度?

ZARA 的信息反馈系统(俗称雷达), 也超级强悍, 针对不同市场, ZARA 总能得到准确信息。高薪养 200 多名设计师什么概念? 就是迅速反应! 甚至 ZARA 为了这个反应速度, 不设"首席设计师"职位, 也就是说, 任何好的设计, 都不会被轻易主观否定。而工厂自控, 则保证了生产速度! 想想看, 如果外包给第三世界国家, 仅仅设计师和工厂的沟通, 再加上运输时间, 就耽误多少天?!

即使畅销款式, 也不重复出单, 同样为核心战略服务。事实上, ZARA 任何款式, 相比较而言, 都做得数量很少, 这样就保证了通常不会有存货--这里不好卖, 风格有点不符合当地审美习惯, 反正就几件, 换个区域, 对上口味就卖掉了。而生产太多呢, 每个卖场都有存货, 可就麻烦大条啦。(在营销上, 这还能"敲诈"消费者: 看上了就赶紧买, 否则, 明天来可能就再也沒这个款式了!)

ZARA 为了让捕捉到的潮流信息能尽快转化为成品销售，在工厂里，就把价签挂好，然后通过完备的电脑辅助系统，迅速发货。进入货车时不折叠，挂在货车里，到地方后，直接展上货架--所以 ZARA 零售店铺，基本没有库房却超级大，每天到货的车，比同行多 N 多班次。

说到这，明白多点了么？"五星级产品卖二星价格"只是最肤浅的表面！没有强烈的时装风格，良好的设计，捕捉到的潮流灵感，你以为在五星级商场卖"地摊货"能成功啊？！

非常多的"怪异"举动，造成了 ZARA 的成本结构，与众不同。但这些与众不同，恰恰内在逻辑十分畅通：都是为了战略核心服务。而战略核心的那个"点"，恰恰又是最能切中消费者要害，他们肯为之埋单的，所以 ZARA 成功。

这时我们发现，竞争对手虽然羡慕 ZARA 所在的"蓝海"，却苦于学不会，没法学。因为成本结构的构成，通常是路径依赖结果，不是说调整就调整的--把外包的制造，再收回来？

不是那么简单 D！牵一发而动全身，根本不是某个环节的改变，而是整个链条的异同。这还是次要的，战略导致的是运营，运营改变的团队：战略、运营、团队这三者间，是互动关系，要调整，就是全面调整，单独改变哪一个而不顾其余，都会是灾难性后果。

呵呵呵，讲到这，我必须闭嘴了。因为接下来，就是我最核心的收获了，当我想通后，如获至宝，喜若癫狂--该如何入手，从细节上开始进行"蓝海战略"调整--这也正是为什么我前天突然开始要讲"蓝海战略"的缘起。

现在打住，倒也不是卖关子，第一也许我思考错了。第二本来也不是任何企业都需要调整。所以我决定这个问题不往下说了。

嘿嘿。

===== 作者：20050630

回复日期：2006-8-26 02:40:16

我说说我刚才的浅薄理解，ZARA 的赢利不仅靠多销，而且靠极高的"资本周转率"。<ZARA 的供应链极速传奇>一文里不断地提到时间的观念。

=====

20050630 兄，较高的资产周转率往往是结果，不是原因。

难道迪奥不想提高自身的资产周转率吗？也想，可现实中，没有"竞争力"帮忙，消费者不埋单啊！降价？降不起、不敢降啊！呵呵。

可能我以前的财务课，有一点没说明白：提高资产周转率，通常是我们追求的结果，而如何做到，要靠战略、运营和团队三方面的综合支撑。

另外，我也百度搜了一下那篇文章，可没搜到全本啊，都是断章取义"编写"了某几部分，呵呵。我说的文章，刊登在《商业评论》中文版的以前某期上，今年的。（我又开始做广告，哈哈！）

优等生这个小同学啊，每每骗大家的，就是他的小聪明，不过这也不能不服，郑文斌博士再投胎 3 次，都混不上这小聪明呢.....

我有点不放心，所以又爬上来补充几句，否则害人的，也有我份了，呵呵，和优等泥鳅生陪绑在一起，多冤啊！

"战略，不是站在今天看未来，而是站在未来看今天。"是刚才我打字打出的，需要修正。

站在未来看今天，说起来容易，其实是废话，对么？未来究竟如何，谁知道？知道的是上帝，他老人家又无需做生意，那为什么又要谈这个"不是站在今天看未来，而是站在未来看今天"呢？就是因为，站在今天看未来，思路"卡"在了今天，事实上是会忽略未来。

"站在未来看今天"，首先是一个判断：产业终局的判断。

例如，我们假设，到底安公公的英国鞋，所在的奢侈品鞋中国大陆细分市场，10 年后的格局，会是怎样？

做了这个假设后，也就是"清晰了未来"后，再反过头看待今天，如何做战略调整？配比现有资源？该不该冒险？该不该转行？就茅塞顿开！明白了么各

位？

简单说，就是个思维过程的正反差异，但高下立判。

而对"产业终局的判断"是否能准确，又要回归到"视野高度"了，呵呵。

小女子同学，看过我侃的"蓝海战略"后，再回头去读读郑 BS 那篇烂文，是否同意我说的"其实，丫郑文斌博士根本没读懂蓝海战略"？

那家伙一句"西南航空 就是营销创新的成功"，就牢牢把他钉在了耻辱柱上--丫岂止是不懂"蓝海战略"，丫连什么是企业的"战略"这两个字的概念，都还没弄懂呢！嘿嘿.....

还有，如国美、苏宁之类的企业，包括星巴克咖啡等，都不能说是"蓝海战略"的成功--现在很多人有一毛病，就是"泛蓝海化"--国美苏宁星巴克，和"蓝海战略"没什么关系。

这和安公公以前的"泛品牌化"如出一辙，什么企业一成功，就拿出自己的一小破尺子，生搬硬套，胡说八道。

一句话，你先弄明白，人家蓝海战略的作者，到底在讲什么！否则，仿佛开悟了，其实越来越晕。到最后，要么骗人被揭穿而丢脸（例如郑 BS），要么自己的公司越搞越糟。

难道国内这样的例子还不够多么？什么流行就上马什么，一会儿六西格玛，一会儿平衡记分卡，一会儿关键点考评体系 晕头巴脑，死尸一片，狼藉遍野，不学这些还死得慢点，越学，死得越快！

就仿佛一个亚健康的人，突然开始学中医了！没学三天，就"全学会了！"然后就给自己配药吃，东吃一剂，西熬一锅，什么后果，大家自己想吧.....

郑 BS 这种人更糟糕，人家吃死自己也就害自己一人。他可好，熬一大锅治疗非典的"清肺消炎 SARS 汤"，四处灌人喝，就是不问俩问题：

- 1、人家得非典了么？
- 2、SARS 是病毒还是衣原体，致病原理，您那点水平，弄明白了么？

#### 蓝海战略的细节和应用

先说说楼上的，N 多人，其实不仅没读《蓝海战略》一书，就连我的帖子，

都没好好读。所以说出来的话，N 多驴唇不对马嘴之胡话，我都懒得纠正了。

那么，我们先来问问自己，什么是战略？有没有一种"战略"，既适合 A 企业，同时也完全适合 B 企业？既能让安公公的英国鞋多卖，同样战略还能令优等生的鞋油热销？

问完上面的问题，还需继续问，战略和执行是什么关系？无法有效执行的战略，定得再完美，是否也应该叫"伪战略"？同时，余世维那种垃圾，我为什么鄙视？因为那种傻 B 成天讲"执行"（他配么？），没有适当战略的指导，任何"执行"，也都是"伪执行"。

因为有些事，一定要综合起来看，你永远不能把赵薇的眼睛说成有多美，因为那必须和鼻子、嘴、耳朵、等配合起来，再附以脸型、肤色，才叫"美"。否则 赵薇的眼睛安到五湖帆帆脸上，不知道有多吓人呢！战略和执行，也是这种关系。

OK，我们可以把赚钱，分成三个阶段，三种属性：

第一层，叫"寻租"，你所说的几种类型，大约都可归属于这个范畴。

第二层，叫"一招鲜"，类似当年爱多 VCD、秦池酒、三株口服液等，都是这个阶段的代表。

第三层，叫"充分竞争"。也就是今天大多数企业所在的领域。

今天的中国，毫无疑问，三种类型并存，但不可否认的是，第一层第二层越来越少，越来越难。而如果你拥有前两阶段的资源或机遇，我恭喜你，你根本不必读这个帖子。

基本上，只有到了"充分竞争"的行业里，才体会什么"财务杠杆"啊，"企业战略"啊，"执行效率"啊等等傻了吧叽的问题之重要，呵呵。不去懂一懂这些，确实在竞争中，难上加难。

前面啰里啰唆讲了那么老半天，都是说，制定一个战略，要考虑的外部环境，例如消费者认知啦，竞争对手威胁啦，等等。但一个好战略，必须还要从内部审视，否则，就成了空中楼阁。技战术分析再到位，中国男足那批臭脚，也永远踢不出好球。

所以，这时我们就必须强调了，怎样制定战略，必须要考量你的"运营"和"团队"因素，因为这两个因素和"战略"一起，都在影响着"执行"。

110 啦、630 啦几位现实中做生意的家伙，有没有一种感觉，就是"我的创新，怎样才能持续保持领先呢？"例如安公公在鞋子款式上做了极大突破，可没几天就被对手抄袭了！优等生在营销方法上做了良好革新，同样没几天隔壁也做同样促销.....

总感觉竞争对手的鼻子，就在你后脖颈子喘息，就是甩不掉！咋办？！到底是不是我的战略还制定得不够完美？

呵呵，我必须说出来了：其实，什么款式上更新、营销方式上突破，根本不能算是战略！懂吗？那都不叫战略！（所以我说郑博士连什么是战略都没搞清楚。）

战略确实会包括创新等因素，但那些单独的因素，绝不等于战略--战略，首先是一个"系统"的观念。是一个"动态"而非"静态"的表现形式。

而事实上，好战略，是能够"自我强大"的。例如西南航空，这些年下来，谁不知道那几个招数？竞争对手为什么不学？反而还越追越远？戴尔电脑不也是吗？"直销"难道是杀手锏？错，"直销"谁不会啊？联想也搞企业客户直销，HP 也搞，为什么学不会？戴尔却靠着所谓"直销"，越来越大。（所以郑 BS 根本不配谈戴尔案例。）

有点感觉了么？

战略，首先就是一个竞争对手无法完全模仿的系统！

单个点子的创新，好模仿。但整个"创新的系统化"，竞争对手还容易模仿么？某个环节降低成本，好模仿，但整个公司"降低成本的系统化"运行，竞争对手可能看都看不明白了。

所以这时，我们就会看到，一个好战略，会"自我强大"。创新，就不是某人拍脑袋创新，而是基于这个战略系统的"流程化创新"--变偶然为必然。降低成本等因素，也是这样，都不再是偶发事件，而是必然发生的事件--这样一来，通过时间沉淀，优势越来越明显，不断被加强，竞争对手离你越来越远。

630 兄，出冷汗了没？

（多补充一句。例如拍脑瓜的创新，事实上是自己甘当小白鼠：创错了，竞争对手也不学。创对了，被印证后，三天不到，竞争对手都抄袭个 99%--有人有发自内心的感叹么？哈哈哈哈哈）

（而基于系统化、流程化的创新战略呢？就是一个"上了发条的兔子"在自觉往前蹦，即使创新结果有错有对，也不妨碍大方向的始终前进，而竞争对手总有个观望期，则导致了一步跟不上，步步跟不上。最终，拥有良好战略的企业，都会获得先发优势所带来的壁垒优势，保证其获得"创新红利"。）

落地！落地！

就拿我现在住的酒店来说，世界联号的五星级。其总裁制定了一个战略，叫

"完美睡眠"。这是个差异化战略，对吧？鼓鼓同学？

但问题是，这是否是个好战略呢？我们上面说了，这问题，没法单独看！从外部竞争角度讲，可能是个不错的主意，毕竟住酒店，能够得到"完美的睡眠"，是个不错的诱惑。OK，我们先把外部环节暂时放在一边。

可是不是"完美睡眠"战略，仅仅是换套豪华大床那么简单呢？--注意！

换套豪华大床，就是个"点子"，而不是战略，因为这个点子，如果管用，随时被竞争对手抄袭去。

630 同学比较用功，可以简单罗列罗列，你心目中酒店能提供的"完美睡眠"，还包括哪些？

我先说一点，看你有没有经历过：枕头！

每个人家里的枕头，或多或少和酒店不太一样吧？我现在看了看身后，一共 六个枕头！但，他妈的没一个让我满意！一个枕头太低，把俩叠起来呢，又高了！而且软硬也不合适，我喜欢硬一点的，可酒店破枕头，都软得跟棉花团似的，难受！

每个房间，一模一样的六个枕头，五百间房，就是三千个枕头。酒店老板难道脑子有水么？为什么把三千个枕头买成一样的？三分之一薄而软，三分之一厚而硬，再三分之一取前两者之中等--总成本会增加么？但我睡觉，不就离着"完美"挺进了？！

这个小小的枕头案例，就决定了该酒店"完美睡眠"战略，是否能成功，因为，所谓战略，一定是 N 多环节组合搭配的结果。

如何让"完美睡眠"的战略，转化为"枕头"的执行？需要千万个"枕头"思路，来改进。包括噪音处理、窗帘透光率、洗手间灯光、电话铃声的高低.....  
要我说，针对一次"完美睡眠"，简直有一千条可做的调整--问题是我不知道是 哪一千条！和到底怎么调整 呵呵，例如电话铃声，我就想不出怎样才能既叫醒人，又不至惊着人。

答案在哪？我前面讲了，就是中间"运营"和"团队"互动的结果。

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"。

所以这是个"系统化"过程。酒店将战略定在差异化的"完美睡眠"方面，可能是对的，但运营层面不到位，团队不理解不执行，到最后，一定是个傻 B 战略，遭顾客耻笑.....

到底如何让这"3+1"的结构动起来呢？哈哈 自己去想！

今晚夜校就上到这儿吧？真要是企业老板，看到我上面说的末尾几段话，又碰巧读懂了，靠，要今晚还睡得着，那才叫见鬼了哈！呵呵呵呵呵。

嗯，今晚泄露的天机，很不少了.....

注意噢，我今晚讲的，不仅仅限于"蓝海战略"，而是整个"战略系统"操作成败的关键--这已经在视野上，要高于迈克尔波特教授的"制定战略"层面了。

（我可没说比人家牛，我给波特提鞋都不配。但上面谈的东西，确实更宏观，也同时更具可操作性。）

各位，感谢一下 20050630 吧，是丫的执著，逼我说了这么多。

=====

=====

单个点子的创新，好模仿。但整个"创新的系统化"，竞争对手还容易模仿么？某个环节降低成本，好模仿，但整个公司"降低成本的系统化"运行，竞争对手可能看都看不明白了。

=====

=====

总怕误导别人，呵呵，没忍住，临睡前最后一帖来补充。

所谓"系统化"难以模仿，就表现在，很多时候，竞争对手看不明白你在干什么。例如我前面举的 ZARA 案例，战略核心其实是"低价、奢华卖场、快速更新的丰富设计风格时装"。（有兴趣的，摘要一下关键词，再和前面列举的西南航空战略放一块分析分析）

如果竞争对手只看懂"低价"，就惨了，呵呵，因为单独一个行为模仿起来，会死得很快--低价，不就是"砍成本"么！这时，就理解和抄袭不了 ZARA"加成本"的举动，例如工厂直营，货车不满载而发车，聘用超量设计师等行为。

不配合那些战略要点，即使抄袭，也只抄到一招半式，通常还有害！幸好，一般来讲，企业主凭直觉大都也不会傻傻的抄袭某些危险"招数"。只有笨笨的郑博士、企管专家、余世维之流，才简单鲁莽的"倒果为因"，把某些招数，单独拿出来四处宣扬，当成宝贝似的。

他们干企业，死得比跳水牛蛙还快。

630 同学确实十分认真，已经看到了某些真相，呵呵，但接下来，我就再教不了你什么了--因为再往下具体，就是咨询公司的事情了。不调查和研究你企业的大量数据（内部），及大量消费者看法和竞争者态势（外部），就无法知道该把那些立为核心，把哪些大胆砍掉。

这个课题，我只能最后再送 630 同学八个字，针对那个"3+1"而言的八个字：

=====  
正逆轮转互为因果  
=====

小便利店如何提供价值

接下来呢，我们跳回原先的课程，哈哈哈哈哈。

跳回原来的课程，有点尴尬呀，哈哈，都讲 N 多大学课程了，又跑回小学基础，我有些精神分裂.....

不过也还好，三八婆婆严重的优点就是大学课程小学讲法，小学课程大学视野，牛 B 得不是一般颜色。

我上次讲哪儿了？我都忘了，各位提醒一下？我隐约记得，是说"你无法为所有顾客提供所有价值是吧？"

其实，这个意思，对创业者而言，就意味着"创业机会"。

零售超市而言，沃尔玛和 7-11 已经修炼得登峰造极吧？是不是对于创业者而言，就毫无机会而言呢？

如果让我来分析，我会说，抄袭沃尔玛和 7-11 的价值链，基本上成功机会小于一辈子买一张彩票，还中 500 万 呵呵，远远小于。但基于"没有一个企业，能为所有客户提供所有价值"这个理论呢，就肯定还有机会！

就拿我住的小区而言，存在个小型便利店，非常非常小，比常规的 7-11 店还小一半面积。但针对小区住户的服务，定位十分准确，超级赚钱。

我偶尔炒个鸡蛋，发现家里没葱，打个电话，5 分钟后，一根 5 毛钱的葱，就送上门了。没盐没鸡蛋，也是快速送货。基本上我现在已经懒到，晚上想吃点水果，就拨个电话，有时候都不是我想吃什么，而是问"你哪儿今天进了点什么水果啊？给我随便送点好了。"

看，这就符合了早期一点说过的理论，针对小资金创业者，你提供的"价值"，越狭窄，越准确，就越容易获得成功。（记得中学学过的"压强原理"么？增大压强，除了增大压力之外，还需要缩小什么？）

这个小小便利店，就专门为小区内五六栋楼的住户，提供日常商品。你可能

问了，"恐怕一根葱那五毛钱，每天卖几捆，也赚不到多少吧？单价和利润都太低啦！就算周转率高一些，但离赚 1000 万目标似乎有些遥不可及。"

嘿嘿，我没讲完呢。

我只说了他们靠"送上门，一根葱"之类的服务，来锁定我，还没说后面的招数--事实上，他们的一个战略核心，就是"把客户培养懒惰"。

检讨一下这半年来，我几乎没怎么太去过离家不远的家乐福，那里虽大，但我懒得排队，更因为那里的商品，98%都是我不需要的，而我需要的 2%商品，居然小便利店里都有了！--这样一来，我为什么不变懒？需要任何东东，一个电话，送上门，还免费送，凭什么一捆手纸之类的东西我要专门下趟楼，走 20 分钟去家乐福买？

葱啊手纸，利润薄？有利润高的啊！例如红酒，小便利店里，整整两面墙都摆着，几乎没国产的，都是从二三百到五六百的日常餐酒级别，我靠，简直太准确了！这个小区老外极多，对欧美老外的中产（及往上）而言，红酒就是日常必需品。而这个小便利店提供的英语服务，更大大提高了"锁定度"。

想想，一瓶红酒的利润，是不是超过了一卡车的大葱？

奶酪、熟食，也各式各样。水，从最便宜的农夫山泉，到伊云、巴黎、SPA，有气的、带咸味的，非常多，注意，一瓶柠檬味巴黎水的利润，恐怕超过一箱农夫山泉哦！恰恰这个小便利店，卖巴黎水比农夫山泉还快！

思考一下，准备创业的同学，俺家楼下的这个小便利店策略，沃尔玛和 7-11 能学么？不但他们学不了，换一个其他居民小区，可能都学不了呢！

"压强"原理在这个小便利店身上之体现，就是"别看我力量不大、实力不强，但我服务的人群极小、极准确，压强算下来，非常之大。"

事实上，这个小店的老板，已经开了好几家分店了，都设在北京最高档的楼盘社区内，老板十分敬业和精明。就算这几家店，货品也很大不同，因为有的楼盘明显住户扎堆嘛--有的楼盘，欧美人多，有的楼盘，日本人多，还有的，都快成韩国人小区了。针对不同消费特征，他不断调整货品品类，总能狠狠抓住该小区的消费习惯，靠"送上门，一根葱"的"把客户培养懒"策略（理论上讲，只送一根葱，从成本上讲，是赔钱的），慢慢递进式的锁定这个楼盘住户的大量日常消费。

这么讲，有点感觉没？开个小便利店，没多少钱吧？（那两墙红酒，是值好几万，但都是红酒代理商免费铺货啊！），但综合一看，居然利润也很好，周转率还很高！该老板要我说，守着北京这么多高档楼盘，只要按照原有策略，不断打造核心竞争力，自循环、自强大，恐怕没个几年，总资产过千万，非常靠谱。

（下面一课讲，这个便利店老板遇到完全抄袭的竞争者时，该咋办。）

作者：20050630:

.....可能这些想法最后又被自己否决了。但是这种感觉很好，以前老是想如何降低成本而不会引起客户员工的不满，嘿嘿，游离在理想老板和黑心老板之间，却从来没有想过还有这样子思维的方式。

霍霍霍霍 630 兄夸我夸到痒处了。我有很实在的感受，就是很多企业主，最擅长削减成本、发起价格战。这本来是一招，但全行业只会这一招，就很可怕了。

全行业都只知道拼价格、削成本，就仿佛癌细胞的扩散过程，到最后，弄不好大家一块死，风吹草动，全行业亏损是跑不掉的。

不过话说回来，我也没讲啥新鲜的，都是人家大牛人，早已经分泌出、咀嚼过 N 多年的东西 嘿嘿，我之所长，无非是刚才说的"大学课程小学讲法，小学课程大学视野"。不幸在于，国产教授大多数跟郑博士有一拼，乃"大学课程小学视野，小学课程大学讲法"。

嗯、不不不，这样描述咱们的公共宠物郑 BS 还有点不够劲，郑博士是"体育课用量子化学的讲法，量子化学用针线活儿的技术"。超级不着调儿，怎一个"牛"字了得！

明茨伯格同学在《战略手艺化》一文中（有兴趣可以去翻过期的《商业评论》），提到了战略形成的思想。介于"科学"和"艺术"之间，战略的形成，还有一个"手艺"的过程。我还是抄一段别人的评述吧：

战略从何而来 现实中，企业既不可能完全精心设计战略，也不会完全听从天命的安排。战略的形成，通常是事前适当考虑，事中边干边学，事后总结提高的结果。这个过程，体现的是一个顺势而为的动态学习调适过程，这也正是明茨伯格《战略手艺化》一文的根本思想之所在。

看得懂看不懂那八个字，就是它了。要不，你杀了五湖帆帆吧。

回到俺们家楼下，那家叫"楼间风儿"的小便利店，大家是不是觉得挺牛 X 的？启动资金少，利润率较高，周转率也较高，不失为一个不错的创业项目哈？

立马，问题就来了。

老三八这么一说，尤其把"楼间风儿"便利店的模式那么一分析，很多人都看懂了，关键词也找到了：目标客户狭窄而准确，为锁定客户而不惜某些单笔交

易赔钱，服务上佳，定价稍高。（谁让目标客户对价格不敏感呢？例如，我从来不知道鸡蛋卖几块钱一斤，火龙果猕猴桃最近的价格是涨是跌 尤其红酒，牌子、年份太多，非常难以比较价格，多标个三五十块，几乎没人能感觉到。比卖大葱爽多了哈！）

战略被人看透了，可"楼间风儿"的某些"壁垒"还未形成，咋办涅？

例如地理位置壁垒，"楼间风儿"就没有，五六栋楼的一楼的空房间还有很多能租到；进价壁垒，也未形成，因为超大规模采购，才能让供应商低头，小小便利店那点销售量，还不足以揉捏供应商；品牌忠诚度壁垒 就别提啦，小小便利店，哪有太多品牌可言呢？

接下来，另外 2 家和"楼间风儿"便利店相同策略的便利店也入住俺们家楼下了，"楼间风儿"该咋办？！

北京很多新小区里都有这种小便利店，夫妻二人，加上两个送货的 MM，一楼或者地下室的店面，卖烟、卖食品、卖菜、卖日用品、也卖酒水饮料，确实活得都不错，因为有很多象我们这样又懒又对货品单价不敏感的所谓"新新人类"

养着，养得他们活得很好。

不过老三八讲的我有两点疑问，其一，当一个小便利店还没建起网络，未成规模的时候，何以让中高档的红酒厂家铺货？是否能够达成？如果无法铺货，那小店成本可就倍增了。

其二，这种小区小便利店的同业竞争一般情况下似乎都不会太惨烈。因为这种小店的业主大多层次不算太高（没有高到混前线，听三八课的高度），但他们大多凭着一种原始的直觉和本能，对这种模式都运用得很好，但运作模式基本上是透明的。加上人们普遍认为是小本生意，发不了大财（他们没听三八的课，真遗憾，哈哈~），混个温饱小康即可，所以不会花太大力气去跟风然后抢夺地盘，因此一旦一个小区或几栋楼范围内先入为主进驻一家店后，一般不会有第二家店跟进；

（这些在小区里开店的人在创业的意向上，并不象老三八一样分析完周转率、杠杆率然后决定非便利店不可，只是觉得能赚钱，又投资得起就成，所以你开了便利店，我就开音像店或者洗衣店等等。）

当然这是一般，不排除很多人听了三八的课用先进的经营理论武装头脑后，有意识地攻城掠地进行阵地争夺战。

不过三八举此例是为了说明他自己想要说明的观点，小女子我一向不愿吹毛求疵混淆视听，不过是小区便利店我也曾经关注过，本能地研究过，所以多讲两句，大家不要被小女子的多话干扰了视线，继续听讲，领域三八所举例子后的核心主线所在。

嘿嘿，话真多，长舌妇。

## 20050630 的观察真仔细！鼓掌！

我说的是我熟悉的那家便利店，别的小区的便利店，肯定不大一样，但接下来，必须要面对一个问题：如何摆脱同一细分市场内的竞争者。

话说，那个朗朗啊狗，噢，不对，就是前天，“楼间风儿”便利店老板非常之愁眉苦脸，因为隔壁，新开了家“敲锣打鼓”便利店，定位和自己完全相同……

本来，“楼间风儿”的老板，以为没人知道自己偷偷摸摸闷声大发财，她从来见人说，“生意多难做啊！每个月都赔钱”，就怕别人知道她这小便利店，其实每月利润三四万！结果，万恶的老三八，轻轻松松就把她给出卖了 出卖了别的还好，偏偏把自己的全套“价值主张”和“经营策略”给讲出来了，结果，引来该死的“敲锣打鼓”便利店竞争。

“敲锣打鼓”便利店整个一反面典型！不会别的，就知道靠低价竞争！我一根葱卖 5 毛，他就卖三毛九，虽说这个小区内的消费者对价格不敏感，但相同东西便宜点，谁也都乐于接受。尤其同质化的东西，例如农夫山泉、可口可乐、舒洁卫生纸等，确实应了那句老话“没有 5 分钱买不走的忠诚度。”

“楼间风儿”的老板该咋办？还好，她也来看老三八的帖子来了！

“楼间风儿”老板，听三八讲课后，明白一道理，门槛低，当然竞争者跟进 抄袭就很迅速，说白了就是，三岁小孩子赚到金元宝，谁不想抢啊？泰森拿着金元宝，你抢一试试？刘翔捧一金元宝，你追一试试？

所以“楼间风儿”面对着该死的“敲锣打鼓”低价竞争，要么学泰森之路，

也拼价格，把丫拼死！所谓伤敌一千自损八百；要么学刘翔，一跳一跳的跳他妈没影了，对手不明白你跑哪儿去了。

"楼间风儿"老板因为是个聪明 MM--也是，不聪明，哪儿看得出，原来高档社区，存在着巨大商机啊！所以，她决定学习刘翔策略。

刘翔策略是什么？就是能力增长策略。（相对的，泰森策略，是资金实力 PK 策略），能力往哪方面发展呢？我们需要再次审视"楼间风儿"所在的细分市场。挖掘挖掘其核心顾客，都有哪些特征。

（分析过程，咱么忽略一下好吧？或者未来一点再讲。）

总之，"楼间风儿"MM 最后发现，自己原有的顾客群，尤其是核心顾客群（排除掉偶尔购买的那些顾客，比如老爷爷老婆婆，小孩子等非主流客户后），都是些高收入、高知识、三十岁到五十岁间的混蛋。

这些家伙呢，有一巨大特征，就是怕死！ 呵呵，意思是他们怕得更强烈些。这时，"楼间风儿"就出现一个新的价值主张核心：绿色。

例如我上次从"楼间风儿"便利店买西红柿，送上来时，小伙计特意叮嘱我，

这个西红柿比前几天的贵不少，贵三倍呢，不过可是"有机蔬菜"！完全无农药、无化肥，您生吃一个，就知道味道比那些化肥催起来的，新鲜太多了！

我一试，嘿，还真是，味道确实不一样。就这么着，我后来买西红柿、柿子椒、土豆，都点名要有机蔬菜了。其实我这个行为，简直太好理解了，只不过原来"楼间风儿"没竞争的时候，没太仔细研究--例如，她店里的普通散装鸡蛋，就远远不如"咯咯哒"、"德清源"等"绿色鸡蛋"卖得好。竞争对手这一逼，把她逼急了，开始大打绿色牌，逐渐在消费者心目中，区别于"敲锣打鼓"便利店，树立起"健康"的形象。

不过.....这刚刚开始，才哪儿到哪儿啊 领先竞争对手那 1 毫米距离，打个喷嚏时间都不够，就被追赶了！ 怎办？待续！  
先给出定义：机会和能力间，呈螺旋式上升成长。

看到新的机会→培养新的能力→培养成新的能力→又会有空间看到更新的机会 一路螺旋式上升。

=====  
=  
=====

小便利店如何发展？如何摆脱竞争对手？

1、先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。

联系到"楼间风儿"便利店，发掘出新的"绿色"机会后，又进行下一步的拓展。这时，"楼间风儿"发现自己有个优点，是暂时"敲锣打鼓"便利店比不了的--红酒销售！

卖这个东东，其实是麻烦事，你的销售人员必须懂红酒才行，这可不是一天两天的事，培训一个红酒促销员，通常需要几个月的强化培训呢，这瓶酒，产地？年份？风格？是黑莓子还是偏巧克力风味？葡萄的种类有哪些特征？哇，这些东东，"敲锣打鼓"一时半会搞不定。

看，这就是能力的体现。也是我前面讲过的，"运营"和"团队"所引发的优势，带来的"执行"。

2、所以，第二步，就是"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，发现新的机会。

--什么新的机会呢？通过沟通和了解--卖红酒，就是一个和顾客聊天的过程，这是给客户送卫生纸（和其他消费品）时不具备的，经过这种能力的培养，聊啊聊，"楼间风儿"发现，有些顾客曾经有"断电"的教训，有的顾客呢，灯泡坏了，没时间买，都坏了半个月了，还没换新。有的呢，没时间交电话费、没时间给燃气卡充值.....

怎么以前没发现呢？这其实在目标客户，尤其是核心客户中，很常见啊！他们都是一群"有钱没时间"的人么！很正常。

这时，"楼间风儿"决定推出新的服务，代客户买电、换灯泡、充燃气卡等.....通过卖红酒培养起的沟通能力和信任感，又不额外收费（当然换灯泡的灯泡钱，顾客自己付），"楼间风儿"把"便利店"的便利二字，从商品拓展到服务。在这个阶段，虽然服务本身赚不到钱，但大幅增加了"交易机会"，起码给原来的卫生纸、洗洁精销售、带来了新增加--王永庆卖米的例子嘛，只要能够勤去，就能猜到你的消耗量，给你买电，从你家拿电卡时发现你家洗洁精用光了，晚上把冲完电的电卡送回时，"顺便"带来一瓶洗洁精，很顺理成章吧？

4、拓展出新的细分市场，重新定位自己的价值主张

--随着"楼间风儿"服务能力的大幅提升，新的机会，出现在眼前。其实想想看，这时的"楼间风儿"便利店，是不是更像个"小管家"了？顾客已经把她的电话号码，当成了"万金油"，什么小破烂事，生活的小需求，都叫她给办？她还真免费给办！

能不能拓展出新的细分市场？当然容易啦 我这种懒人，肯定不会自己洗

衣服吧？肯定是叫洗衣店来送洗吧？"楼间风儿"推出洗衣取送服务时，我也乐于接受，理由有二：首先我并不愿意 N 多人出入我家，用生不如用熟，从安全角度讲，我也愿意用一家。第二，更重要的，"楼间风儿"并不是自己开洗衣店，而是提供三家给我选（其实就包括了我原来用的那家！），她只管取送，但关键是比我原来获得的价格便宜！！！！！！！！！！

明白了吗？这其中的玄机？"楼间风儿"变成携程网了，通过携程订酒店，比自己单独去酒店拿的价格便宜，携程还能再从酒店方，收取一笔佣金。当"楼间风儿"拥有"大单"时，确实就可以压榨小区内的洗衣店了 还顺便把利润，让给消费者一点点。

通过这个思路，"楼间风儿"一下子财源打开：小时工的清洁服务，皮鞋养护（这个可是我最希望有的服务，把我的皮鞋都拿走擦，擦得干干净净，除臭除菌后，再送回来，最好，不对季的鞋，还帮我保存！哈哈），拥有客户资源，就能转化为利润。

5、拓展新能力的同时，壁垒逐渐形成。

--这个就不必多讲了吧？这时的"敲锣打鼓"和"楼间风儿"已经不能算是一对竞争对手了。级别岔开了，即使是零售那一部分，也可能被"楼间风儿" 削得惨不忍睹.....

呵呵，我们也可以把"楼间风儿"的思路，叫做"占领电话机号码思路"。因为"楼间风儿"MM 的绝大部分生意，都是通过一个电话号码开始的。谁占领了那个号码，谁就尽占风流。

大家想想看？你脑中，电话号码能记住几个？你电话机上，快捷拨号键，一共有几个？是不是占领住一个，"楼间风儿"MM 的生意，就可以扩大很多呢？

好，今天的螺旋式上升（能力→机会→新能力→新机会 ），讲完了。

但学会了上面的思路，你机会其实很多很多。例如，你看到别人的"楼间风儿"便利店挺赚钱，你不会先抄袭么？然后，用我教的螺旋式上升，培养你的新能力，发现你的新机会 最后，"楼间风儿"这个创始者，可能被你挤死呢，你赚 N 多钱，不挺好么？

事实上，每个人好好观察观察，都会发现身边的，可抄袭借鉴的"楼间风儿" 便利店，只不过，太多人都只会用低价格来竞争，这是我所鄙视的。而通过差异化打法，获得新蓝海，最终令"楼间风儿"倒闭，那是光明正大，值得赞扬！谁 让"楼间风儿"不好好读我帖子呢？！：)

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"，不是么？

我也承认，所谓具体"术"上面的支招，非常危险。因为涉及的元素太多，一个不慎，满盘皆输。但我上面谈便利店案例的核心，还是"道"的层面。

小便利店的总结

终局判断--早晚会有人来整合社区服务，那么从便利店开始转型过去，还是值得大赌一把。

风险评估--确实有很大风险，但原地不动也是死，还不如趁着竞争对手立足不稳，主动出击。否则相峙一二年后，恐怕连"变"的本钱都没有了。

能力测算--我比竞争对手早来了一年多，起码混得脸熟吧？脸熟对于零售

没啥作用，但对服务来说，却十分重要。

客户价值诉求--事实上，有些是我瞎编的，有些却已经发生，例如我说有机蔬菜好，他们就进货。我说某牌子酸奶不错，过几天他们居然就有了！这种围绕着顾客需求而改进的行为，恰恰是转型到服务的一大特征。

大赌才能大赢--如果赌赢服务，赌赢那个"占领电话号码"。很长时间的壁垒型垄断噢。

这期间的过程推敲，某些经营细节，我决不坚持。我要强调的是：通过以上几个大原则的考量，总有一个个节点的创新和跳跃，来支撑其发展，最终达成目标。

还记得我通过一个"枕头"来说明"完美睡眠"吗？到底枕头怎样改良，不亲身经营其中，绝难发现枕头的高矮软硬具体数据为何。但"完美睡眠"，一定是通过无数"枕头"的调整，而达成目标的。留住核心？  
首先高速成长是一切，没有成长，奢谈"核心"？没有成长，你哭着喊着留下"核心"用来干啥？有了高速成长，通常，你不必担心"核心"的流失。这是第一阶段。  
但高速成长总不能持久，接下来么，该怎办.....

简单说，仔细想想 ZARA 是如何从螺旋式上升的？很多 ZARA 的招数，造就了什么能力？这些招数一开始时，竞争对手为什么不学？看不清局势时，竞争对手不是什么都抄袭的！（跟随战略要是个完美的战略的话，谁还干别的啊？）

当竞争对手完全看清时，系统已经形成，系统能力，也已经齐备。这时，"先发优势"在很多时候，就形成壁垒了。竞争对手想抄袭也晚了。

OK 吗？

明茨伯格曾经也扒迈克尔\*波特同学的内裤，他怎么扒的呢？"在波特同学的笔下，战略，似乎就像一个牛 X 的 CEO，或一群高管，在办公室内，规划出的一个完美东东。而事实上，好战略很难通过事先上帝一般的预知，而提前完美规划。.....战略需在执行中修正 所以，波特同学弄丢了战略的一半，我刚好帮他补上另一半。"（大意啦）

请不用功的同学，再看看我前面贴过的一段话，一只老鸟对《战略手艺话》的超简单概述：

----- 战略从何而来？现实中，企业既不可能完全精心设计战略，也不会完全听从天命的安排。战略的形成，通常是事前适当考虑，事中边干边学，事后总结提高的结果。这个过程，体现的是一个顺势而为的动态学习调适过程，这也正是明茨伯格《战略手艺化》一文的思想之所在。

-----

三八为什么比较高明？因为我实在是太高明了 呵呵，按照传统，我只讲 ZARA、美国西南航空等完美战略就好了--但问题核心在于：真的 ZARA 老板、西南 CEO 是神仙乎？英明神武，提前 N 年，就规划出完美战略，而后 N 年，就完全执行，直到竞争对手晕死一片，惊叹其牛逼??????

如果那样讲案例，我和余世维、安公公，就没有本质区别了 呵呵。"倒果为因"是最轻松的呀！拿着 ZARA、西南的战略，价值链上每一个环节来填空：你看，他这一点是这么做的，那一点呢，是那么做的，是吧，都是正确的，是吧， 填空填完了，就是完美的！

你相信当年的 ZARA、西南完美发展、一步都没走错，就快步走到今天？！请给自己一个大嘴巴，让自己清醒清醒！

尤其某些 ID，嘿嘿，完全沉浸在"战略规划"的逻辑美感当中了 战略只是"想"和"看"出来的么？看过周星驰的《功夫》，走出电影院，拍得出如来神掌么？

"楼间风儿"便利店的案例，恰恰是一个有头，却不知道尾的案例。我想说明的是，在"目前资源起点"和"假设的终局"间，如何思索战略的一条路，接 下来，就是"战略手艺化"的过程了。事实上，便利店案例，我最在乎的，就是终局判断是否能够形成？--便利店变身为服务小管家。如果这个假设成立，那么中间如何走，每一步该怎样走，跨大跨小，都是"手艺化"的过程，这时，630，再好好拿出来，我给你的八个字，琢磨去。（那是内在的一个真谛！）

只有我这么讲案例，才对各位的生意有真实帮助，（虽然案例细节，没太经过深思熟虑，我可没有商学院教授的学术长假！）否则，各位就真的陷入"战略逻辑美感"而无法自拔--小心，真实商战，残酷无比。

尤其正在做企业的 630 兄，你现在是否又该冷汗一下了？

还需批评鼓鼓鼓鼓看帖不认真。谁说的转型服务后，还赚那点零售的利润啊？  
"楼间风儿"已经能把这几栋楼所有的洗衣店服务、家政服务公司的利润，拿走一半了！

而服务，通常是能通过"能力"的提升，来强化顾客忠诚度的，这就远非"零售那点能力"能比，  
修炼随难，但一旦练就，竞争对手也极难追上。

"小管家"战略一旦成功，确确实实是蓝海，短时间内，无人竞争的蓝海。  
(风险是否值得一冒，有时候就看胆气。只有迷雾时，才凸现牛人之牛 B，太阳出来了，大家都看清咋回事了，还等你去摘大桃子？)

看来 catchup 也是看帖不认真。说什么"关于那楼间的蓝海战略，有没有考虑成本的问题？  
即使是无竞争状态的蓝海，仍然脱离不了赢利的本质，那么提供那么多服务所带来的利润空间的降低，是为了防止鼓鼓进入的壁垒还是制约自身发展的壁垒呢？"

--ZARA 为什么干傻事，提高成本聘 200 多设计师？提高成本自营工厂？提高成本货才装了一半就发车？

"楼间风儿"通过那许多成本付出，只要最终控制了"电话机"，就垄断了客户资源，有了强大的议价能力：把洗衣店、家政服务的利润，生生抢走一半！洗衣店老板还得忍气吞声！看看国美电器和电器厂家的关系，就明白了。

我给出的案例，最大玄疑在于：能不能控制电话机，真控制后，我靠，还愁没利润赚？  
去！再去补课，看那个九宫格去！到底看到几个？到底讲啥啊？  
格局？  
随便扯一点哈，我认为，朋友们对我的影响，极大。比父母、学校重要的多。

我不认为我是个天资聪颖的家伙（当然，某一二个方面，还是蛮牛 X 的），例如我对很多方面的理解，都很浅薄--直到我有一天上了网（大约 95 年），打开了一扇窗，原来我这个蛤蟆，生活在他妈井底啊！

然后，就开始和网友交流，但这个"管理前线"之前，从没泡过管理营销方面的论坛，都是时政类、文学类的。泡了几年后，大家都成了朋友（看，我们多老派作风！几年后才见面！）

这群人里，有超牛 B 的商人，有报纸杂志的编辑，有穷光蛋的诗人，总之千奇百怪，但有一特点，都是牛人。

聊啊聊啊，天天被他们洗脑 我就企管营销比他们丫懂得多，可他们也从来不听、不讨论这个。郁闷，我就只好继续天天被他们洗脑。

洗啊洗啊 就把视野洗得开阔了，再回头看营销，似乎也头脑清凉透彻了不少。

我有跑题吗?！我有跑题吗?！！！

不许诬蔑我！就算大家很熟了，我也一样告你诽谤！

企业战略和财务知识，以及便利店的发展思路，这些难道不是为了赚 1000 万铺垫的武功？赚 100 万，可能不需要太多武功，一两个机遇抓到，就差不多了。但 1000 万只靠一二个"点子"就不大靠谱。所以，我不过就是跳跃得快了点哈……东一榔头西一棒子，但大框架没变哈……我可没跳到美食评价上--要不，谁感兴趣，咱们聊聊北京的特色餐馆如何？

五湖帆帆兄，蓝海战略和智猪博弈，我没觉得有太大关系哦 就仿佛，在我们一直谈的语境下，"蓝海"和"蓝海战略"都是两码事。

蓝海--我们通常泛指某个"突破"，也许是新行业，也许是新技术、新产品、新服务 只要在原有基础上，有创新，有突破，有新价值产生，我们都泛指"蓝海"了。

蓝海战略--首先，它是一套完整的"战略"！你要先明白，什么不是战略！创新不是战略，执行力不是战略，高周转率不是战略 战略是什么？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。

反馈到"蓝海战略"的做法，我们以前聊得很多了，就是那个"加减乘除"，单独拿出来某一个环节模仿，都是不现实的，因为毫无作用，多半还有危害--而整个链条模仿，更不现实，因为整条链条来模仿，首先模仿者要和被模仿者，起点资源相似才行吧？

拿上面说的飞利浦热水壶来说，一个创新的热水壶，大概能算"蓝海"（这个水壶本身的突破，只能归于战术范畴）；"战略"，起码应该是一个"占领厨房"的战略--例如我胡说八道发挥一下--飞利浦把这么一个牛 B 水壶，非常非常便宜来卖，赔本卖！（这有没有人学？肯学的，起码老本钱要有飞利浦那么大概吧？），狂销 1000 万台，然后呢，启动"占领厨房"战略，把果蔬榨汁机、咖啡机、电饭煲、洗碗机 统统配套，也许是功能上的配套（例如热水壶的壶嘴，刚好可以倒插在咖啡机上，对接接口，带来极大方便），也许是色彩或造型上的配套，高质量家庭厨房，不是讲究整体色彩和风格的搭配嘛 再不然，针对中低收入家庭，厨房小，把这几个厨房用具，都能方便的摞成一摞！不同牌子你无法搭积木吧？全套飞利浦就成！节省空间啊……

明白了么？战略，首先是一套"系统"，竞争对手只学一点，就把你的精华抄袭走的话，那首先就应该是你自己反思：你有战略思想吗？

而一个好战略，要么竞争对手无法完全看懂，要么即使看懂了，他的资源与你不同，也无法

完全照搬。

反过头，回到帆帆那儿，你想学智猪博弈里那头小猪，靠跟随战术占点便宜，很好--但请看清，人家是"蓝海"还是"蓝海战略"。如果是战术层面的"蓝海"，请大胆抄袭，咱要钱不要脸啦！可如果对方是"蓝海战略"，还是小心点吧，学到一半，先把自己给整晕或整死了.....

今天晚上，会照死里拍五湖帆帆，请大家帮他准备好创可贴、云南白药、绷带、卫生巾、黄花鱼等家居必备物品。

先转贴篇文章给大家看，非常重要--起码对我当初来说，具备相当相当震撼的作用。我想，下面这篇文章中探讨的观点，对你去赚 1000 万时，如何具备老板心态、格局、尤其是如何面对种种纷争，如何取舍判断，有着巨大指导意义。

=====  
=  
=====

到底是何种机制促使生物体或者人类进行相互合作呢？

——这个问题的答案大部分归功于美国密西根大学一位叫做罗伯特\*爱克斯罗德的人。爱克斯罗德是一个政治科学家，对合作的问题久有研究兴趣。为了进行关于合作的研究，他组织了一场计算机竞赛。这个竞赛的思路非常简单：任何想参加这个计算机竞赛的人都扮演囚徒困境案例中一个囚犯的角色。他们把自己的策略编入计算机程序，然后他们的程序会被成双成对地融入不同的组合。分好组以后，参与者就开始玩囚徒困境的游戏。他们每个人都要在合作与背叛之间做出选择。

——但这里与囚徒困境案例中有一个不同之处：他们不只玩一遍这个游戏，而是一遍一遍地玩上 200 次。这就是博弈论专家所谓的重复的囚徒困境，它更逼真地反映了具有经常而长期性的人际关系。而且，这种重复的游戏允许程序在做出合作或背叛的抉择时参考对手程序前几次的选择。如果两个程序只玩过一个回合，则背叛显然就是唯一理性的选择。但如果两个程序已经交手过多次，则双方就建立了各自的历史档案，用以记录与对手的交往情况。同时，它们各自也通过多次的交手树立了或好或差的声誉。虽然如此，对方的程序下一步将会如何举动却仍然极难确定。实际上，这也是该竞赛的组织者爱克斯罗德希望从这个竞赛中了解的事情之一。一个程序总是不管对手作何种举动都采取合作的态度吗？或者，它能总是采取背叛行动吗？它是否应该对对手的举动回之以更为复杂的举措？如果是，那会是怎么样的举措呢？

——事实上，竞赛的第一个回合交上来的 14 个程序中包含了各种复杂的策略。但使爱克斯罗德和其他人深为吃惊的是，竞赛的桂冠属于其中最简单的策略：一报还一报（TIT FOR TAT）。

这是多伦多大学心理学家阿纳托\*拉帕波特提交上来的策略。一报还一报的策略是这样的：它总是以合作开局，但从此以后就采取以其人之道还治其人之身的策略。也就是说，一报还一报的策略实行了胡萝卜加大棒的原则。它永远不先背叛对方，从这个意义上来说它是善意的。它会在下一轮中对对手的前一次合作给予回报（哪怕以前这个对手曾经背叛过它），从这个意义上来说它是宽容的。但

它会采取背叛的行动来惩罚对手前一次的背叛，从这个意义上来说它又是强硬的。而且，它的策略极为简单，对手程序一望便知其用意何在，从这个意义来说它又是简单明了的。

——当然，因为只有为数不多程序参与了竞赛，一报还一报策略的胜利也许只是一种侥幸。但是，在上交的 14 个程序中，有 8 个是善意的，它们永远不会首先背叛。而且这些善意的程序都轻易就赢了 6 个非善意的程序。为了决出一个结果来，爱克斯罗德又举行了第二轮竞赛，特别邀请了更多的人，看看能否从一报还一报策略那儿将桂冠夺过来。这次有 62 个程序参加了竞赛，结果是一报还一报又一次夺魁。竞赛的结论是无可争议的。好人，或更确切地说，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。

——一报还一报策略的胜利对人类和其他生物的合作行为的形成所具有的深刻含义是显而易见的。爱克斯罗德在《合作进化》一书中指出，一报还一报策略能导致社会各个领域的合作，包括在最无指望的环境中的合作。他最喜欢举的例子就是第一次世界大战中自发产生的自己活，也让他人活的原则。当时前线战壕里的军队约束自己不开枪杀伤人，只要对方也这么做。使这个原则能够实行的原因是，双方军队都已陷入困境数月，这给了他们相互适应的机会。

——一报还一报的相互作用使得自然界即使没有智能也能产生合作关系。这样的例子很多：真菌从地下的石头中汲取养分，为海藻提供了食物，而海藻反过来又为真菌提供了光合作用；金蚁合欢树为一种蚂蚁提供了食物，而这种蚂蚁反过来又保护了该树；无花果树的花是黄蜂的食物，而黄蜂反过来又为无花果树传授花粉，将树种撒向四处。

——更广泛地说，共同演化会使一报还一报的合作风格在这个充满背信弃义劣行的世界上蔚然成风。假设少数采取一报还一报策略的个人在这个世界上通过突变而产生了。那么，只要这些个体能互相遇见，足够在今后的相逢中形成利害关系，他们就会开始形成小型的合作关系。一旦发生了这种情况，他们就能远胜于他们周围的那些背后藏刀的类型。这样，参与合作的人数就会增多。很快，一报还一报式的合作就会最终占上风。而一旦建立了这种机制，相互合作的个体就能生存下去。如果不太合作的类型想侵犯和利用他们的善意，一报还一报政策强硬的一面就会狠狠地惩罚他们，让他们无法扩散影响。

——现在，对博弈论的研究是如此地广泛，以致于有些人说最新的经济学和管理科学都已经利用博弈论的理论和工具重写过了。博弈论中有很多有趣而富于

哲理的案例，一报还一报就是其中的一个。它那种善意、宽容、强硬、简单明了的合作策略无论对个人还是对组织的行为方式都有很大的指导意义。

首先，让我们回到创业初期，事实上，也许现在大家都很成熟了，但我当年，确实比较嫩。

初当老板，最难的一点，就是心态之转变--以前是打工者，听老板的就对了，我不是说过么，我是个极好的工作狂，没给老板赚更多钱，我都觉得愧疚！呵呵。所以我能短短时间内，赚足创业的钱。我每拿到一万元的奖金背后，都至少给老板多赚 100 万。

但我终于当老板了呢，又有点二乎，啊？我终于他奶奶的是老板啦？！哈哈哈哈哈，我要拿出皮鞭！我要狠狠抽打那些不卖力的死员工！谁敢不听话，我大嘴巴抽丫的同时，还得狠狠骂半小时！！哈哈哈哈哈 嗯？不对，听说，好像不能太嚣张哈？那咋办呢？我还是当个好老板吧，每天给员工端茶倒水，礼貌得点头哈腰，温文尔雅，连"靠"字都不说好啦.....

就这么激烈思想斗争着 还好，努力压住内心兴奋，初期还算是装得四平八稳，没太出格。

但马上，我发现了以前没面对的问题：我的真实威严哪里找？

没错，我是老板，但现在已经不流行包身工了，我甚至发现，我跟孙子似的！他们员工跟大爷似的！小公司小本钱，招聘个人，都是成本啊！走一个对我来说，还真是挺心痛，可都留着呢，确实有偷懒不卖力的，咋办？

所以啊，我总说，别老看贼吃肉，没见贼挨打！当老板容易吗？尤其初创业，真是步步艰难，字字是血，和我同时创业的五湖帆帆，就是没挺住，被员工给逼死了，死相好惨哪.....

而我当时呢，确实有点一头雾水，尤其当被一个员工欺骗过后.....

现在想起来，那小家伙，真是他妈一极品！

大学毕业一小男孩，眉清目秀，挺拔精神。来我这小公司应聘，我还真是觉得蒙老天爷照顾。更欣慰的是，小家伙特卖力，去外地出差，和他同去的同事，都跟我夸他，说大风大雨，他依然没放弃跑业务，直感动得客户就为了他的敬业而签单。

--我靠，这不是当年的我吗？！

当然我要尽力培养啦，升职加薪不说，任何培训，都先让他去。他在我这儿三四个月时，已经被提拔到主管了，然后我有一个重要业务的开拓，需要学习专

业知识，我就派他去了。

学费很贵，但无所谓，这么个优秀人才，怕啥？但突然一天，他消失了两天，手机打不通，谁也没见他。第三天，披头散发，满面愁容出现了，一见我面，眼泪就打转，说"我安徽家

里，哥哥被诬陷，给抓起来了，我妈被债主打打了，我知道后，什么都帮不上，我喝醉了两天。现在我决定，还是应该回家看看，只是安慰安慰妈妈都好。”

我一听，啊？太惨啦，虽然我也帮不上什么忙，但赶紧掏钱支援一下啦。他也保证，十天之内，肯定回来上班，我反而安慰，家里都处理好，再回来也不迟。

他这一走，我可就再也联系不上了。

别说十天，二十天都过了，人也杳无音讯，手机关机，没有任何联系方式，我倒不愁别的，主要是那个培训，他已经学完了，他不回来，我虽说心痛培训费，但再送一个去学，也还来得及，但就怕这边刚一交钱，他回来了，我不就傻啦？

最讨厌就是，你说这“末班车来不来？还等不等？”的心理。（那时，我还没学经济学里“沉没成本”的概念，哈哈）

最终，我不等了。这家伙再也没出现。拿着我一部公司配的手机、几千元货款、以及我赞助的“回乡安顿费”若干……

这故事，还有两个结尾：

差不多一年半后，我一个外地的供应商来我这，莫名其妙不知怎的，那家伙问我这个男孩，我就一五一十说了，他哈哈大笑，我就知道有问题，问他有啥事瞒着我？

丫傻逼说，我刚才那是苦笑啊！按时间推算，他离开你这，其实是到了我这儿！小伙子真努力，不过三个月后，他说他姐姐得癌症了，要回去看望，我还发动全公司给他捐款呢，可是后来再也没有音讯……

我靠靠靠，我那一脸诧异啊！哈哈哈哈哈，牛人啊！小家伙，真他妈牛啊！太拽啦！！！！

（还一结尾，待续）

我靠，我也觉得说得真慢。不过都是真实经历哦。

又过了好久，一天早晨，我接到一电话，说捡到一包东西，有公章、有营业执照、帐本等，要给我，我还奇怪呢，我没丢这些东西啊，但对方说，他捡到后，拨通了里面一个电话，（那电话，确实是我一个另外的前员工），总之，我决定最后去拿。

这包东西，就是那个前员工小骗子的。

我按照里面的营业执照地点，查到电话，拨通了。对方是个女孩，我说明来龙去脉，女孩跟我哭诉，他和那个小骗子结婚了，但现在她也找不到他了。

好奇心重，我就和她对时间，一年多前，她和那小骗子什么时间认识的、登记的，她如何掏钱，给他成立公司的，甚至，他向女孩借钱，还公司钱（就是我那些货款，可我从没见一分钱！）我就跟拼拼图似的，把当初的时间、事件，一点一点给拼上了，哈哈哈哈哈。

第二天，小骗子居然电话拨通了我手机，让我还他东西，哇！小东西他奶奶的还跟我理直气壮，我听电话那头，有女人声音，好像就是昨天那个被骗女孩哦！但很奇怪，小骗子电话里，非跟我较劲说，他当初还了我货款，还了我手机云云，我后来才想通，莫非他去和女孩和好了？成心电话里这么说，堵住我昨天揭穿的谎言。

电话末尾，他还跟我大声讲话，妈的，小东西胆子肥了他了！我就说，好吧，下午你来拿吧。

下午，我准备好人，等小兔崽子一来，我就先准备狠狠暴抽丫一顿（呵呵，当时年轻啊，大家别学大家别学，暴力倾向浓郁不是好事）可惜，我还是错估了那小王八蛋（郁闷！），他哪儿敢来啊妈的，现在他那一包公章什么的，还在我手里呢。

这是我最后知道的信息。

不知道那小骗子，现在是否暴尸荒野了哈？我觉得跑不掉这下场的，呵呵呵。为什么我啰里啰唆讲这些陈年破事呢？好了，回到

企业内的民主或独裁

呵呵，事实上，这是一个小圈套，不过，也是我当初曾走过的误区--我曾经一度迷恋民主制度的巧妙，总想着公司内，应该拥有完善的民主制度体系。

直到我一牛人好友，狠狠给我一耳光，告诉我，狗屁，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！

然后，他教育我说，在私人公司内，“民主”一词的语境，更趋于“开明”。

噢，这样啊原来，我恍恍惚惚明白了。下面，进入拍帆船的环节。

想起一笑话：说，有位科学家到了南极，碰到一群企鹅。他问其中一个：“你每天都干什么呀？”那企鹅说：“吃饭睡觉打帆船。”他又问另一个：“你每天都干什么呀？”那企鹅也说：“吃饭睡觉打帆船。”他问了很多很多的企鹅，都说：“吃饭睡觉打帆船。”

后来他碰到了一只小企鹅，很可爱的样子，就问它：“小朋友，你每天都干什么呀？”小企鹅说：“吃饭睡觉。”科学家一愣，随即问到：“你怎么不打帆船？”

小企鹅说："因为我他妈就是五湖帆帆！"

通常，上手就有巨大资源，也就不来我这儿看破帖子了。来看的，大约都是 没啥资源的、但一腔雄心的小伙子吧？（嗯，以及罕见的几只漂亮的恐龙MM）

那么，请问，你的小小公司，开创之初，最大资本是什么？是资金么？是渠道么？是经验么？是人脉么？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？

小小公司，三四个人七八条枪，凭着热忱，就开始创业了，这时遇到发展方向等难题，意见不一，到底应该咋办呢？是用比较民主的态度来商量，还是该一棍子扫下去，"闭嘴！听老子的！"

呵呵，我如果给出答案，还就是后者。

当然啦，你发布命令时，遣词造句也别太嚣张。但我必须指出，"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。

初创小公司，本身也没什么可输的对么？效率、高成长就是一切！这时，还就需要"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。

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。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，我么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，看到一支浪漫的羊一样。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。"

我之所以特别特别欣赏林达，很大程度上，也是缘于林达视野的高广，他才不一遇到"民主"就狂赞，一说"独裁"就狂贬，而是从来都分"何时？何地？何事？"具体看待。跑题一下，没看过林达的书的，请赶紧补课。

即使是现实社会制度，林达也通过《如彗星划过夜空》一书告诉我们，在"半人半神"的费城制宪会议上，伟大如华盛顿将军，也不敢让平民知道他们的宪法制定过程，在讨论些什么。因为他深知，当时普通美国民众的低下水平，还担不起"平民民主"，用"精英民主"来替他们做决定，更适当些。

跑远了.....

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。

所以，往往在创业之初，最艰难的阶段，就是需要一个"君主"来发号施令，令行禁止，快速突围，达到最高效率。如果恰好这个人最具能力的人，就是你的话，别有心理负担，"独裁"吧！没问题！

初创小公司，最需要有一个"独裁者"来决定拍板，令行禁止，提高效率。但随着发展呢？情况就要慢慢有所变化了。

上面说了，"民主"虽然在企业内不是真的民主，更趋同于"开明"一词，但到企业发展一定阶段，还真需要对大决策，采取更制度化、更系统的决策体系。

例如爱多的胡志标同学，创业之初，够勇猛独裁，靠着眼光，豪赌 VCD，然后再豪赌央视标王，甚至对记者说，"能不能中标王？你看看我名字就知道了。"呵呵，你很难不相信，他的成功，和他的不听人劝、死拗，有着千丝万缕的关系。

但独裁，最大问题是，如果一步走错，就直接踏入深渊。前边无数次，他都赌对了，成就一代标王爱多。最后一次，他赌错了，满盘皆输。

事后反思，其实内部管理混乱的，绝不是爱多一家。我们甚至可以想象，如果 VCD 走入拐点前，胡志标把重大决策权交出来一点，例如董事会投票决定，开始收缩战线，把现金控制好，开始整顿内部管理，还是有很大机会，挺过那一劫的。

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"。

作者：20050630 回复日期：2006-8-30 02:25:51

呵呵，雕兄一针见血。

我有个感觉，员工不是很强的时候，其实他们是希望有一个强有力的有魄力（独裁）的老

板可以带他们发财，同时希望不要粗暴（不是独裁）对待他们。

嘿嘿，偷偷说一句，别让别人偷听了，否则该拍死我了。

其实啊，大部分中国人都历史剧、清宫辫子剧看多了，"明主"情结十分严重--当然这话说回来了，上千年都这德行，呵呵。

还一内在逻辑，更不好意思说，就是初创小公司，能请到的人，往往不是大牛人（给不起高薪嘛，例如安公公的英国鞋销售、优等生的鞋油生产，难道需要牛 B 的高管层？）这样一来，往往都是些素质一般的家伙，针对这群初期同事，看看马基雅维里的《君主论》，可能都比杰克韦尔奇的书，管用些！

慢慢公司大了，你请了 N 多高管牛人了，还来毛泽西老爷爷那一套御人术，今时今日，就有点不好使了，呵呵。还是更多学着和世界管理潮流接轨吧您！

你到底为什么创业

很奇怪，许多人对《大鱼》一片的感受，大不相同。

好吧，今晚，就来谈谈，你到底为什么创业的话题，真的要赚 1000 万么？我看《大鱼》一片时，离结尾还有四分之一时，我不得不按下暂停键，抱着沙发垫，大哭起来。差不多释放完了，才能继续观看 全片结束，我一个人在客厅鼓掌，鼓完掌，继续抱着沙发垫哭 呵呵。

这片子和当年看《阿甘》一样，令人追问自己，"我要的生活，到底是怎样？" 这可是个大问题--未长夜痛哭者，不足与语人生--阿甘不是个普通人，他智商很低么，呵呵，可大鱼里的老爹，却十足十普通人。

如果阿甘来到幽灵镇，我想他肯定会留在那里，和桂冠诗人一起，写下"啊，幽灵镇，真他妈好"的诗篇。可大鱼老爹却选择了离开，当镇上人冲他喊，"你出去后再也不会找到比这里更好的地方"，他却认真回答，"我肯定知道是这样，可我还是要走的。"

这是最大问题，你奔走那么匆忙，是否知道自己到底要什么？

有人说《大鱼》是讲忠贞爱情，有人说是讲父子和解，我说，是讲一个关于"有趣的人生"--所以当我理解到这儿，我长夜痛哭。

事实上，太多人即使创业，也还没弄清，自己到底想要什么。

我到了今天，渐渐明白，我最想要的，其实根本不是做李嘉诚，甚至说心里话，我一点都不羡慕李嘉诚。性格不同，硬装不来的，李嘉诚永远谦恭，我就喜欢适当时候嚣张一二，怎办？还好，我不想做他。

我最想要什么呢？就是《大鱼》里面，大鱼老爹华彩一生，那是"有趣的一生"，那是追逐心灵自由的一生。

可惜，太多人被琐碎的事物牵绊了，交通永远那么拥挤，办公室永远在勾心斗角，房价总是遥不可及，写帖子总被别人拍.....：)

这些都解决了，你就快乐了吗？

就仿佛 GDP 总是衡量一个国家的重要标准，可 GDP 能衡量孩子们的笑声吗？GDP 能让人领悟音乐的旋律和舞蹈的优美吗？GDP 能让夜空群星更熠熠生辉吗？GDP 能让我们哭或笑的时候肆无忌惮、敞开心扉吗？GDP 衡量一切，但就是不衡量让我们生活变得美好起来的那些东西。钱，对一个人来说，经常也是这样。不懂得这之间的分野，赚再多，也是个奴隶--自我囚禁。而事实上，越早释放自己的人，放松心态，反而能赚到钱。越是每一分钱都不放过的家伙，越离目标渐渐远起来.....

orasunny 同学，你说的，可不是一个正确的"人生战略"。呵呵。

就好象，一个企业的战略，说"我们要做性价比最高的产品"，就和没说一样，那叫口号，每个企业都追求那个，不具备现实操作性，也不精确。

"我要净资产 1 千万，每年至少三个月休假，每天睡到自然醒。"

"我要净资产 2 个亿，必须享有全国性的知名度和美誉度。"

上面那样，才精确，同时，也等于宣布放弃了某些东西 例如第一个，就放弃了更大生意的追求。第二个，放弃了闲暇和隐私。你要哪一个？最好事先能想想。同学们，三八老师离开伟大祖国首都，祖国各地游玩将近半月，包括游玩之余研究 ZARA 的蓝海战略，容易吗？

回了北京，难道不应该忙两天吗？

而且，难道不应该课余也读读书，充充电吗？（光放电可不行 我又不是梁朝伟。）既然楼上说了书单，给出一本我正读的吧：《战略就是命运》（。还有多谢你的贴图！）（另，读书好读书好，别学五湖帆帆，整天泡天上人间！）

互联网创业 嘿嘿，不是很懂，但我那个朋友，不是前两天刚创吗？也就和他聊了聊，第一，压强原理，客户范围越窄，越容易创造价值，也更能创造良好用户体验；第二，Web2.0 的网站对客户细分后，基本上只能争取第一，至少也是第二，估计第三就一

点价值都木有咧，所以和对手必须刺刀见红；第三，必须能够形成某些壁垒--至少不是技术上的，否则，大网站一抄袭，小网站三分钟后就不见了。

晚上读了会儿书，不知不觉一瓶黑皮诺下肚，晕晕的，讲多错多，下课！老三八今天早点睡了 霍霍

好吧，明天好了（如果我还记得的话），说两个小小创业计划。

当然是我琢磨的，绝对原创，绝对三八原创。虽说没经过印证，但非常强悍，小资金大作为！甚至其中一个计划，资金二万就可以创业了！！！大家可以拆了长城，准备好砖头来拍。

虽然这两个案例今天来干，不见得真管用，（再说了，什么事说到底要看人啊！）不过年轻人可以开阔点思路，领教领教牛人如三八婆婆者，跳跃性思维之酒精度数.....

那两个创业思路，晚上才讲。中午，给大家贴个我以前的老旧不堪的牛文，给大家看。

凑合着看吧各位。

前一两天这帖子里，谁说个什么话题来着，我就想贴这篇，可惜当时家里电脑没存档，现在在笔记本里找到了。

### 《预言的自我证实》

做老板要学会识人认人，但我以前常常看人看错。其实现在也没长进多少，但好在有人力资源部把关，还不至于给我机会每天再犯低级错误。

虽然我识人水平不高，但有个理论倒一直烂熟于胸--"预言的自我证实"--你如何想象这个人，那么这个人必将逐渐成长为你想的那样。

教育界曾经做过个试验，把二十个普通孩子随机打乱分为两组，其中十个的名单交给老师说，这是精心挑选非常优秀的十个孩子，品学兼优。自然，另外十个比较笨，也比较淘气。

一年过去后，实验者惊讶地发现，本来一模一样的二十个孩子，真的按照那个莫须有名单，十个"优秀的"变优秀了，另十个不可避免地变成差等生。没办法，一个孩子往往通过老师的鼓励或批评变成另外一个模样，当老师最初受到名单暗示后，对"优秀的"孩子即使犯了错误，

也认为"人非圣贤孰能无错"更何况小孩子，所以就鼓励再三，给多一次机会。而对"差等生"呢，即便考试出色，也认为"瞎猫碰倒死耗子"，蒙到一次而已，不但不鼓励，还冷言冷语，"是不是考试作弊了啊？"就这样，本来是个没来由的"预言"，却逐渐变为现实。居然"自我证实"了！天生特别优秀的员工，和娘胎里就超级差劲的，都是枣核两端，不容易天天碰上。大多数都在中间地带。而如果你作为老板的主观偏见太强，戴着有色眼镜做观察，就容易流失人才。

对我而言，几家公司每天都有很多会议，我无法一一参加（打心眼里也怕，能躲就躲），但对人力资源方面的会议却尽量不错过，而且一定在会上发表反面意见，挑起争端。

别忘了，人力资源经理也是人，他也有他的喜恶，可能就因为某个家伙口音不招他喜欢，就错过晋升机会，而另外一个就因为是他老乡，就莫名其妙步步高升呢。可怕的是，就连人力资源经理也没意识到这点，他从内心认为自己是大公无私，一身正气，无比公正--哈哈，他不知道，从很久以前，他内心那个喜恶标准的"预言"，就潜移默化，通过他的细小行为，改变着那些下属的心态，一一在做自我证实。

所以我虽然自认为人力资源方面水平不高，但凑凑热闹谁也无法反对。然后就常常借助机会，马蜂般刺出我的观点，让他们出一身冷汗。

想做到不带偏见看一个人，多难！总之我做不到，所以我也不做。嘿，我让比我水平高的去做，然后再吹毛求疵，伺机批判。不为别的，就为了尽量公平啊。

哈哈！突然找到点存货！一个文件夹内，N多以前写的一些唧唧歪歪的牛文！例如上面那篇就是！

看来，老三八即使不好好写这帖子，靠存货，也能再多撑十天半拉月呢！而且，牛B的是，这些存货，都是从未见过光的哦。即使在任何BBS都没出现过。

象楼上这篇，针对小公司创业，人力资源方面的一点点务实的心得，多棒啊！而"预言的自我证实"这一个有趣的话题，就够展开聊三天的，哈哈哈哈哈.....

我靠，随手翻了翻，里面牛B内容还真多，翻到一篇《想象力的失败》，真是写得好啊！！再翻一篇《能省则省》简直太地道了，我自己重读一遍，都觉得有用！！

谁想小公司创业，看完俺的那些篇文章，绝对有启发、给激荡、促想法！这么多从未见光的处女帖，慢慢发上这个BBS，火星人估计都眼馋！

干脆10元钱一篇往外卖算球了！哈哈哈哈哈而且我只收钢蹦儿！赚他一大麻袋，气死郑文斌博士。哈哈哈哈哈

好了，还是回到正题吧。似乎我的记忆力，渐渐恢复了，好像我说过，今晚讲俩创业项目是  
吧？

OK，大家主要听思路。

安公公代理英国鞋之前，曾找到我，说自己手里有二三万块钱（那时还没卖肾，所以只有这么点），请教我，到底干啥好？

我就开始教他 好，回到安公公代理英国鞋前的经历。

我说，干脆，安公公你也别急，不想奔小康么？把二三万翻几番？容易，不过，我也饿了，你先请我吃顿饭吧？

安公公一听，小脸儿都绿了，估计心里骂声山响，"这孙子，明明知道我这点命根钱不多，还趁火打劫，让我请吃饭！真不要脸！"不过，心里虽骂，嘴上还要

硬挺，说，"好啊好啊，三八兄，想吃点啥？最近禽流感啊、口蹄疫啊挺流行，我家附近有家不错的馆子，干净！咱们去那儿吧？"

我还不知道他一撅屁股拉什么屎？他们家附近那家饭馆，就是一普通家常菜，中档，味道一般，菜量大，实惠而以--当然，生意还不错，大概每个人都记得

几家这种面目模糊的中档餐馆吧？我就随着安公公去了。

一落座，点菜的过来，安公公把菜谱推给我，"我做东，你来点菜。"看他那一脸苦大仇深，我就知道，丫小心眼子再次揪得紧巴巴，生怕我点菜点贵喽。

我拿着菜谱，把服务员支到一边，说我们等会儿再点菜，你先泡壶茶来吧。我问安公公，"你这家伙，也算是吃过几次大饭，我问你，这个餐馆的菜谱，哪里不够好？"

安公公看了看说，"好餐馆，菜谱都是图片为主，把每个菜都照成照片，容易让顾客选择，这家呢，毕竟实力小，所以菜谱都是文字组成的，点菜点着费劲。"

"看！这不就是商机么？安公公你要明白，小资金创业，要靠巧妙的切入点，挖掘生活中的契机，才能小蚂蚁立大功 "

"我呸！"安公公急了，"你大爷的，你原来晃点我啊？！就教我这么个破招儿？做彩色照片菜谱，还轮得到我成立公司干？这种餐馆，如果有闲钱，早就找广告公司干了！难道这餐馆老板不知道彩色图片的菜谱好？丫就是因为不想出这份钱才不做的嘛！"

我赶紧给安公公倒茶，说"看你这急性子，怎么跟粪青似的？要不要上街揍俩日本鬼子去啊？安静，安静，安静下来，稍安勿躁，老三八这么牛B的人，能那么简单就说个落地的招数吗？"

安公公一想也是，就锁着个眉头（他眉毛长得跟络腮胡子似的），继续听我讲。好不容易稳住安公公的情绪（丫实在是容易蠢血沸腾呵！）我继续讲。

"你看，为什么这家餐馆的老板，不去找广告公司做彩色图片菜谱？你说了，因为贵。为啥贵？真的成本很高么？你要分析分析再下结论。其实确定了有需求，才是关键，有了需求，如何满足，靠分析，能得出可行性判断....."

"首先，广告公司的报价高，通常是因为这是个活计，几本菜谱，就算收几百元一千元，还是懒得接，因为照相、排版、制作，太麻烦！人力物力一算，还不够搭精力的。"

"但安公公你想想，如果你来专业做菜谱，同时给 200 家这样的餐馆做.....别，你先别皱眉，一会儿我再告诉你，让 200 家同时给你这生意，其实非常容易的。咱们现在先假设，你拿到了 200 家餐馆的菜谱制作生意，成本可不可以大幅压缩？"

安公公兴趣盎然，说道，"那太简单啦，我自己就会点佛脱少普，我表妹花儿 SCORPIO 闲得没事，她也是作图高手，统一制作方面，成本极低，因为我可以找一个叫 nmyttt 傻瓜借几台二手照片级喷墨打印机，丫要是抠门不借，我用短板印刷的工艺，其实成本也很低廉！数码相机可以找 20050630 借，那家伙因为爱国，正想把自己的日本数码相机送人呢 这么一算，其实我做这几百本菜谱，如果是短期内统一制作，二三万的资金，根本花不完呢，但我能卖多少钱一本呀？这笔生意能赚多少啊？"

我狠狠拿着大茶壶，照着安公公脑袋瓜子就是一击！"笨蛋！老是急吼吼的要赚钱！这么容易，还用我教？"

安公公眨巴着无辜的小眼睛望着我，"那咋办呢？三八老师？"

我叹道，"策略！不讲究策略，哪里会有 200 家餐馆，同时找你做菜谱啊？刚才咱们不是分析了吗？这种中档小餐馆，确实有需求，但却不是十分强烈，因为一贵，他们就不做了。我们虽然降低了成本，但实际上，和他们愿意付出的价格一比，利润空间还是不够大，再说这点小钱只赚一次没下次，岂不荒唐？所以，我们要隐藏利润模式，用免费送彩色照片菜谱的方式来推广！"

安公公这回小脸儿由绿转蓝了都，蓝精灵大家看过吧？安公公的脸色这时跟蓝爸爸似的！连说都不会话了（免费送！天哪！）

我赶紧补充，"免费送菜谱，肯定打开局面不成问题了吧？别说同时 200 家，只要你资金实力充足一点点，三五百家这种小餐馆，都可以立即成为你的客户啊，关键是利润在哪儿产生对吧？"

蓝爸爸使劲点了点猪头。

"实际上，这种餐馆，每天都有很多钱与货的流转，只要你和他们建立起关系，关系！实际

上，很多小钱，可以天天赚他们的！关键是量能否上去。举例来说，你见过饭馆半夜收泔水的么？近郊农民天天半夜开着小三轮泔水车，来饭馆收泔水，有的饭馆要他们钱，他们就付一点，有的饭馆不要钱，收泔水的就竞争激烈，看谁能靠笑脸争得饭馆老板欢心，得到该饭馆的每日泔水，想想看，这些上好的猪饲料，只要量一起来，都是钱啊！每天单独一家的泔水虽然赚不多，但天天有得赚，累计起来，再加上巨大的量，不是小钱啊 "

安公公听到这，脸色已经从蓝，转到透明了！

透明人对我哭道，"三八老师啊，我还要没女朋友啊 可怜可怜我行不？就

算赚到点钱，可身份变成了泔水大王，猪饲料提供商，我这脸往哪儿搁啊？脸没处搁啊，没处搁啊 "

确实没处搁，要不怎么脑袋透明了呢！ 我靠。

我赶紧安慰，"哎呀，我是举例子嘛！当然从低端举起啦！别哭了，咱不当泔水大王了。想想看，餐馆每天还有哪些钱与货的流转？"

"酱油！盐！味精！摔碎的盘子、碗、勺子！"

"看，思路不渐渐又出来了？"我笑咪咪的四处摸索着透明脑袋，象征性的瞎拍了拍，以示鼓励，"不过啊，你说的那些，价格没弹性，所以不太适合隐藏咱们的利润。"

"那咋办涅？"透明脑袋的声音从某个方位向我传来。

"其实，较好的战略，是让餐馆老板不觉得损失的情况下，你潜伏性创造价值！举例来说，有些餐馆，提供一种特种蔬菜，小黄瓜，蘸酱吃的，特别爽口，这种小凉菜呢，很多餐馆都还销得不错，但更多餐馆还没这道菜，你干脆做菜谱时，和老板签订一个协议，这道菜的黄瓜供应权归你。

"老板没损失，他赚应得的利润。你呢，供应小黄瓜，但这里有个窍门，还记得我曾说的那个占领电话号码的思路吗？事实上，餐厅餐谱的制作被你掌握了，你即使偷偷摸摸的干，权力也很大呢！因为人们点菜时，经常通过菜谱上照片上的诱人程度，而随手点一道--你的小黄瓜蘸酱，可以偷偷摸摸放在凉菜中，相当主要的位置，图片尽量精美！只要这道菜卖多了，你是不是就赚多了？

"有一段时间，我出差时发现，某个城市的餐馆，非常流行八宝茶，一个小伙子，拿着个龙嘴大茶壶，离着八丈远，就给你茶碗里倒热水那种，我一调查，居然全是外包的！明白思路了么？只要让饭馆赚利润，饭馆不介意你走进他的经营领地，形成共生关系，其实想想，很多饭馆的酒水促销，尤其是啤酒 MM，谁给开工资？肯定是酒公司啊，思路打开一点了吗？

"揭破谜底，其实也窗户纸一捅，无非利用彩色照片菜谱的免费，来建立和 N 多饭馆老板的关系！接下来利润从哪儿来，其实有各种各样千奇百怪的做法 "

安公公这时已经不透明了！恢复了人脸的安公公喜上眉梢，道，"对啊，只要我建立起和 300 家饭馆老板的关系，通过菜谱还经常有新菜要更新、或价格需调整的特征，我其实可以弱力度控制他们好长一段时间啊！虽然是力度较弱，但我的量大，就会有针对他们上游供应商的策略产生 这样一来，我赚钱，不是就容易多了吗？！ "

三八和蔼笑道，"具体操作，还有许多细节需要完善，盈利点还需摸索，但核

心你已经明白，先通过这个几乎很小资金的项目启动赚几十万应该靠谱。我明天再给你个创业项目，需要的资金量稍微大点，却是个冲击几百万的项目了。"

好了吧？今天的课上完了。思考的方法，大家读懂了一点点么？

作者：20050630 回复日期：2006-9-2 03:13:13

雕兄这个案例的思路和我行业里的一个做法思路满像的。

可惜那个做法被一家公司早几年就抢先坐起来了，被人抢先占领了"电话号码"，我现在只能吃点剩渣。

多读老三八的帖子，提高视野、灵活思路，锻炼嗅觉，很快，你就能找到另一个"电话号码"。

其实，我们生活中，还有很多"电话号码"没被占领呢！

挖掘出一个新的"电话号码"，应用一点点具前瞻性的战略，就离 1000 万越走越近啦。。。。。

OK，今天下课！对了，多补充一句：

今天这课，最重要一点还要叮嘱大家，如果发现了"菜谱空白"机会，却去低价格为普通餐馆做菜谱，就成了"点子"--会被迅速抄袭，而且会被价格更 低的手抄袭，你那点小薄利润最后都没得赚。

利用彩色照片菜谱免费制作赠送的方法，把利润转移掉，这一个小小腾挪，就变成了"战略"，起码，是一个战略思考的过程。况且，免费赠送，你不能比我更便宜了吧？被我快速占领绝大多数的餐馆后，你即使抄袭，也很痛苦--哪家 餐馆需要两本相同的菜谱呢？

记住，靠某个"好点子"发家的思路，越来越难，因为现在想创业的人越来越多，都跟恶狼似的 一定要学会点视野高度、战略思考。

再拉一遍下课铃！

感谢红豆花儿 MM 给我们讲故事！我也继续贴贴散发着馊味的旧篇：

### 《坚持的精神》

有本畅销书很多人可能都看过，《世界上最伟大的推销员》，讲了一个羊皮卷

的故事。这本书最离奇的地方在于，作者要求把里面的内容每天朗诵，每一张羊皮卷早、中、晚朗读，一天三遍。一个月后才可以读第二卷。需要朗读的羊皮卷有九章，也就是说，这本书，需要九个月才能读完。

我问过许多人，他们都很认同这本书的道理，可就是没一个真的去做。

我很自豪，我做到了。那些日子里，我遭到不止一个人的嘲笑，认为我神经可能有点问题，那时候，我还是个一文不名的家伙，我梦想获得成功，所以我对自已说，让别人嘲笑吧，既然认定书的作者讲得是对的，为什么不敢坚持？

后来，这个经历真帮到我。在 XXXX 年的时候，我开公司生意毫无起色，几次都想退却。过着一种《卧虎藏龙》导演李安所说的"无所事事，拖死狗的日子"。

（李安当过好几年的"家庭妇男"）但每当想起每天三遍朗读《世界上最伟大的推销员》的时候，我便对自己说，坚持，再坚持一下吧。

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，只卖出四百罐可乐，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 但结果今天他们怎样，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。

我还知道一个人才被录用的故事，靠的也是表现出的毅力。本来呢，这位面试者一直遭到拒绝，但他弃而不舍，一再要求人力资源经理给他一次机会。人力资源经理不厌其烦，敷衍道："OK，你过十年再来面试吧。"没成想，得到的回答居然热力四射，"好啊，那您看，到时候我是上午来，还是下午来？"

这家伙后来成为那间公司的副总裁。

(三八按：坚持，是有视野高度后的坚持！可别傻呼呼的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。)

老三八聪明的时候比谁都聪明，犯傻的时候比谁都傻。

想起当年每日读三遍《羊皮卷》，就顿觉牛 B 不已！因为确实没几个家伙做到--大多数人，都在别人异样的眼光中，折戟沉沙半途而废。

就算《羊皮卷》内容对我帮助没想象中，但我坚持读下来，就是成就，就是自信。仿佛王石有一次对访问者说，为什么登山？我在海拔 N 米的悬崖，零下 N 度，无人救援，硬挺一夜！挺过来后，那个自信大增啊 现实生意谈判，僵持不下，我就望着对方眼睛，想，我能在山崖上面临死神硬挺一宿，你能吗？想着想着，愈发坚强，然后对方就挺不住了，哈哈哈哈哈.....

我信王石说得是真话。

OK，回到原先话题，今天曝光第二个创业项目。

让我们再次坐上时光机器，回到优等生没卖鞋油之前。

优等生这家伙，是个小白脸儿，细皮嫩肉，水蛇腰，还经常画个睫毛什么的，说话也有点细声细气，兰花指耍得比一般 MM 都更流畅。

这一天，优等生找到老三八，说，"我靠，我运气真好！我捡到宝贝了！你猜是什么？"

我哪能信丫的话啊？丫从来都是泥鳅风格，说话没谱，指东打西，抛个概念就跑那种，通常，只能骗骗妈妈桑，所以，我也没过脑子，答道："捡到郑文斌博士的内裤啦？"

"不是！那破玩意儿谁捡啊？！只有风儿 MM 最近发烧，捡几条回家珍藏.....  
我啊，我捡到一辆宝马！7 系的呢！"

老三八也惊呆了，口水不自觉流出来，"哪捡的？还有吗？"

"没啦！就一辆！我是从一家麦当劳门口捡的 不过，已经被砸成废铜烂铁了，我打算去卖破烂！我猜，也能卖个二块八毛六吧？发达了发达了 "

我靠！原来是 rx2k 说的那辆！

反正没事，我就随着优等生，跑麦当劳门口去看了看。

等看到了那辆宝马，我蹲下来，摸着优等生的后脑勺，问丫，"优等生，你眼神好，你仔细看看，那是什么字？"

优等生顺着我手指的方向，看到一张不干胶，粘在破碎的后车窗玻璃上，写着几个字：  
注意距离，别亲我。

"三八老师，这有啥啊？一看，这辆车的主人，就是个没文化、没品味的家伙！"（大家也认同吧？车主人灌灌灌灌就这样！）

我耐心启发，那么，优优，你说写些啥，才叫有品味有文化啊？

"那我可知道！我读书多着呢，三八老师。这种车后窗标语，搞得最丰富的是美国人，有些人写我支持总统！有些人写我反对战争尽快从伊拉克撤军等，来表明政治观点。有些人呢，写环保理念、拯救非洲儿童等。不过我记忆最深的，是很多幽默标贴，例如有些人开破车，后窗却写，别看我破，我家另一辆车是奔

驰。有些人开小甲壳虫，却写，我现在年纪小，长大后我要变卡迪拉克 还有  
的写，你如果看清这行字，说明你离我太近了！或者写来撞我吧，我正需要钱……  
无穷无尽，美国人就好贴这个！"

我继续问，"那么优优，国内人开车族，有没有贴的呢？"

"有啊！不少人也贴了呢！尤其是年轻人，很多人都喜欢贴，不过，很多人都挺懒，不像美国人换得那么勤。"

我冲着优等生，非常严肃、非常用力、非常精确地，"和蔼"的笑了笑。说，  
"看，优优，这不就是发财的切入点吗？"

优优这只泥鳅，就是机灵，一听有机会发财，倒头便跪，磕头如捣蒜，大声嚎叫道，"三八老师教教我吧！优优我拜您为师了！您知道，我一直最崇拜的就是您，张学友只算第二！"一边说，一边拿舌头，舔着我的皮鞋……

我赶紧把脚缩了回来，不过我惊奇的发现，优等生舌头舔过的皮鞋表面，仿佛打了一层蜡！！！！非常清洁，还油光四射！丫嘴里的唾液可真神奇！舌头也不是一般的舌头，比鹿皮都好使！

（当然，这是后话，也正是为什么后来优等生开始卖皮鞋的契机。今天先不讲）

我拿出手绢，塞进了优等生的嘴，生怕他再接再厉给我擦鞋。

不过优等生的嘴，可真够大的，手绢根本不够！所以我只好脱下袜子，也堵了进去。即使两只臭袜子都塞进优等生嘴（换别人早晕了），优等生也依然满脸热忱，眼睛充满热泪，等着我往下讲。

"好，优优，你平静一下，你看，这是什么？"



成真正价值，大家会涌现越来越多好语句，互相攀比，互相哈痞，形成雪崩效应，年轻人一车一台都有可能。

"成本，非常便宜，基本上三四百元的成本一台，且已经是白天也能看到的一级 LED 发光元件了。同时最多显示十个字。

"卖价，基本上市场调研结果，大约可以是一千五百元左右，这个是根据一般 POLO 车主调查的，十来万的车，很多人仅仅封釉，就花二千以上，所以一千五的价位，对他们不构成难题。

"这个电子车载标贴，还有一个超级牛 A 的战略，就是不自己卖！而是找二家合作，一家寻呼台，一家较有实力的广告公司。全部生产成本由广告公司出，然后倒贴钱给出租汽车公司，让每一辆出租车后面都挂上，然后买广告！怎么卖呢？

就是特定时间段，卖给不同广告主，例如晚上六七点钟，正是晚饭时间，寻呼台的一个群呼，所有出租车后面的电子标贴，都显示出：调味酱餐馆，推出特级鼻涕大餐，优惠无比，订餐电话 8330250！技术上明白了么？其实就是每个电子标贴板上，加一个接受信息的小芯片，成本增加几块钱而已。"

讲到这，优等生已经哇哇大哭了！即使堵着嘴，我也听明白了他哭诉的内容：

"三八老师，我钦佩死你了，这不就是共生关系嘛！多好的共生关系啊！简直堪比江南春啊，他是广告公司+楼宇物业的共生，桥梁是电梯间的电视屏。您伟大老三八，是广告公司+出租汽车公司的共生，载体变成了车载电子标贴板而已。受众群，都是那种被动接受者，等电梯的人不得不看广告，而塞车的人，也无法把眼光离开前车那些流动的广告文字。三八老师啊，您就是神啊！"

我实在听不下去了，只能打断他，"不好意思，优等生，你老师我发明这个车载电子标贴板，是 2003 年初！那时候，还没人知道江南春和他的电梯间广告呢！只不过啊，老师主业一直和这玩意儿没啥关系，虽然把样品啥的都搞出来了，可就是没往下干。还记得我跟你讲过的机会成本吗？"

嘿嘿，其实也甭待续啦，该讲得差不多讲完啦。这个东东，我确实是弄出来了，而且还真挺好玩的！不过就是没时间干。哎呀，老三八脑子一转，就是一个主意，这二年遗留下来的创业主意，N 多啦，大部分都没干，呵呵。上面两个，已经过了有效期，所以就公布啦！

嗯！上面 nmytttd 所说的 12345 五点，还是挺有道理的。

这时，大家一反思，我以前说过的"机会---能力---新能力 新机会"之间的关系，就觉得不虚了。

事实上，行业相关性，倒在其次。而是能力相关性，不得不考虑。我就是因为考虑太多能力

相关性，才放弃的。

你没有的能力，别人可能觉得很简单。你觉得自己很简单的能力，别人看来难如登天。

至于"三八应多讲讲,创业想挣一千万路上容易遇见的障碍,能迈过去便有希望,否则十万或百万富翁而已,工商税务,合理逃税,合伙的意见,小心受骗,三十岁干吗?二十八干吗?交哪些朋友?看什么书?什么性格?怎样建立团队,留住能人办法?什么时候收手,多少钱买房,多少现金,多少黄金?小心几种人,别借钱,这些都很实用." 咱们慢慢来行么?????

要不，你给我一千万现金，我休假一个月，专门在这里讲课？

旧文新贴！希望 TTD 有帮助，呵呵，多半没有。。。。。但有些道理看似简单，

仔细想想，却没做到。例如，象我下面说的，你敢不敢明天就给所有供货商打电话，要求降低 1%的供货价格？或者，把付款周期，延长一星期？？真下了决心，借口或方法有很多，就看你肯不肯干。

### 《能省则省》

我第一次创业时，大手大脚。我总认为钱嘛，是赚出来而不是省出来的，只要多赚些，浪费怕什么？所以当公司不赚钱时，有限的资金就象夏天的冰淇淋，迅速融化，我也很快破产。

现在，如果你来我公司参观，你甚至在废纸篓里不会发现一张只用了单面的复印纸--因为如果被查出来谁浪费这张纸，会遭到罚款。包括能用平信却用了特快专递的，员工乘出租车不坐一块二一公里而坐了一块六的，打印机墨盒没灌墨灌到报废就丢弃的都将遭到制度惩罚。

没错，在有些方面我们小气得过分。

可就像歌谣唱道："省一块就相当于赚一块。"能省为什么不省？如果你能分清楚"策略性成本"和"非策略性成本"概念，我想一定会在创业过程中顺利很多。

所谓"策略性成本"是指能直接创造出业绩的花销，这，不能削减。例如广告费，应该增加才能提高营业额的时候，却削减了，不是自寻死路？要明白，费尽心机省下来的钱，其实很大部分是为了增加到"策略性成本"的！

而"非策略性成本"，就是和创造绩效无关的开销。例如一次我们可爱的人力资源部提出要增

加一台复印机，理由很充分，现在的一台不太够，常常需要排队等。OK，我们充分尊重这个提议，但经过观察，所谓等，无非每次三五分钟，而大多数时间，是不需要等的。结果是当然不批。

后来过了很久，真的一台复印机不够使了，我们也没买--为什么增加这无谓的固定资产？所以我们去租了一台便宜的二手机。并且规定，尽量使用这台租的，满负荷后，才使用自己的那台。

我们肯把省下来的钱，给员工免费提供更漂亮的职业套装，因为那能让顾客看得到，能提高业绩。为什么要花在复印机上呢？顾客不会跑到你公司观察你复印机的新旧，更不会关心你复印机是租的还是买的。

而你最关心的利润，对，是利润，正从这点点滴滴中变幻出来。同样是一百

万营业额，利润可能是十万。如果深度挖掘，我可以帮你在三个月内把利润增成二十万！想想看，不去节省，想把利润翻倍，把一百万营业额做成二百万，是不是比那更辛苦？我希望你明天就行动，跟你的供应商讲，能否把供货价格降下来1%？别小看1%，他很可能答应，因为少嘛。但对你来说，减少1%的供应价格，可能在利润上变成增加5%！

再次声明，做生意别象个守财奴，但能省的必须省，对待"非策略性成本"要象杀父仇人般痛恨。然后，大大方方把节省下来的投资出去。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。

对我们而言，多次把十几万元捐赠给春蕾计划。救助失学女童的行为，已经变成了例行公事。但我们从未皱眉，因为想到这钱是从一张张双面用的复印纸、几毛钱坐出租车差价、或从供应商那里省出来的，就开心不已。

笨笨帆帆：江南春的创新更小，从技术角度讲，简直可笑。

没有无线技术，也做不成有线技术--居然在平板液晶电视里，偷偷安装个VCD读取芯片，偷偷等大厦都下班了，派人去换碟！！

技术创新，最可贵之处在于"恰当"，而不是"超前"。等你明白了这个道理，再来和我过招吧。。。。。。

好吧，今天晚上讲，如何在"技术创新"和"削减成本"间取得平衡。这两者通常不可兼得，但有时候往往又成了同一件事--咋回事呢？今晚讲 D.....

顺便帮五湖帆帆洗洗脑，当然，洗之前，会再把他拎出来展览一下--裸体的噢，

MM们注意回避。

这个帖子,已经快变成小圈子的聊天室了。不过还好,本贴内 ID 水平都还不错,至少在这个 BBS 上,算是标竿上线水准。随便哪个 ID 出去逛逛,都能扒得"邱旭瑜律师"律师那种货色,满地内裤。例如《中国式管理的魔咒:一个人站着必然有九十九个人跪着》那种烂文,我这个帖子内 ID,恐怕人人都能用屁股写个十篇八篇。虽然那烂文有 N 多不同姓名之崭新 ID 去写些什么"好!""有见地!""好帖!"等垃圾提帖内容,却有何用?

安公公恐怕还是不大懂"同行公议"之重要。说通俗点,就是在物理学领域,被霍金夸奖一句,胜过被好莱坞所有明星恭维。

-----

另:这个帖子的点击量,也有不少潜水观众提供的,可惜,大部分人不发言罢了。估计都是被灌灌灌灌那丑模样吓的。。。。。

就像我一个朋友的口头禅:你不离开赌桌,就永远别说自己是赢家。

公职之身而灰色收入,就是一种赌博--赌自己不被发现、不被抓。

而这种赌博的辛苦之处在于,永远没有"离开赌桌"的权利。现实中,往往正是"离开了职位",而满盘皆输,被一下子翻盘,输得光光。

做清白生意人的好处,就是只要你有大决心,还是能够"离开赌桌"的。老子以后不赌了,筹码就真正算是自己赢的了。

今年的段位所产生之创意,能随便说么?????

所以只能说说"道"的层面嘛!"术"的层面说了多冤?!

对小公司而言,最好是能立即产生效益的创新,否则很危险。举例来说,SONY 今天在数码相机领域,举足轻重,其核心技术就是 CCD,但 SONY 为了 CCD 亏损了多少年?十好几年!!!一般小公司,可能在这期间早死 N 遍了。

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。

世界前沿技术研发,目前做得较好的国内企业,估计说华为,没人敢不服。华为的牛,表现在,每年固定比例的研发费用(《华为基本法》第二十六条这样规定:"我们保证按销售额的 10%拨付研发经费,有必要且可能时还将 )这种心态,才是真正面对核心技术的研发心态,五湖帆船那种笨笨,是一想到创新,就准备倾家荡

产，一槌子下去，不成功便成仁。

所以我说大多数小公司，面对核心技术的创新，还是算啦！现金流还没稳定呢，怎么玩？那东西，心急吃不了热豆腐，投钱投了 99%，也是白投！基本上一多半企业，都等不到开花结果那一天。

但如果大家只把"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，老三八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！再免费附送老三八原创专利一枚，可以拿去无偿使用：我是男 ID，男同学的手掌大都比较大，很多人喜欢也就喜欢大鼠标，握着舒服。可

是笔记本电脑呢，触摸板和点指杆都不是特方便，电脑包里，又不方便携带大鼠标，咋办呢？我就发明了个"充气鼠标"，平时把气放掉，只有核心器件的光电鼠标，小得可怜，用时，一口气，就吹大了，手感非常哈痞！（当然，这个也是老三八 N 久前的思路了，谁想要谁拿走，不过靠这创业赔了钱别骂我！）

至于技术创新和成本削减的案例，明天再讲吧.....

五湖帆帆这个同学，听课听了这么久，就是一毛病：学了后面的，忘了前面的。

前面三八讲了多久了？任何举动都要服从于什么？价值链对吧？难道创新就一定好？"创新"就一定是个好词儿？要我说，这不过是个中性词，符合价值链的创新，就是好东东。不符合的，就是害死你的毒药。（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？）

举例来说，我去欧洲，看德国的麦德龙未来超市，真牛 X，就说说收款部分吧，全自动，顾客拿着众多挑选好的东西，一样一样自己动手扫条形码，水果什么的，放在一个特定机器上（德国一个磅秤公司开发的，那公司还请我们吃意大利大餐呢），机器自动扫描是橙子还是苹果，秤好重量自动显示金额，最后顾客自己掏出信用卡塞到机器里，自动扣款，如果你有折扣券，就先塞，就会自动给你减钱.....

后台部分，就更嚣张啦！居然采用了射频系统，例如摆放飘柔洗发水的货架上，自动识别和计算该货架的飘柔数量，如果低于标准库存量，自动向后台发出警报，提醒补货 卖 DVD 的货架上，可以拿着你想买的影片，朝屏幕一扫条形码，就给你演一段影片内容。有些有暴力、色情内容的，就需要多多扫一下你的证件，证明你成年了.....

高科技吧？我要把我所看到的都描绘一遍，估计帆帆得听傻掉！这么多先进技术，崭新应用，是好事吧？

可为什么我去美国沃尔玛考察时，无论前台后台，都没这些应用呢？！沃尔玛还不够厉害么？怎么在科技研发方面，会落后于麦德龙呢？帆帆？

嘿嘿 还是回到我 N 久以前讲的课吧，价值链中的环节，哪个是核心竞争力？！

对于超市系统而言，如何节省成本，是最大优先考虑问题，也是成功企业的核心竞争力所在。但同样是节省成本，在美国的沃尔玛和在德国的麦德龙，所采取策略就截然不同！！！！

在美国，由于有大量新移民，尤其是墨西哥人，非常便宜，有了便宜的墨西哥人，为什么要用无人收款的庞大机器？！到了德国便不同了，人工好贵！而且

轻易不能解雇，每个雇主都被庞大的薪金和福利吓得心惊胆寒，当然如果有无人收款机就不用活人啦！

顺便说一句，麦德龙那个也不是全无人，而是一个德国老大妈，远远坐着，一个人监督着八条收款通道。万一有比她还老的，不会用高科技收款，她就过去帮帮忙。

所以，针对超市行业，竞争力是削减人工成本，麦德龙采用技术创新，用机器来替代人。而沃尔玛采用人力资源创新，用墨西哥新移民来替代山姆叔叔。（墨西哥人是泛称，不过沃尔玛的第一线苦力员工，确实较少白人。通常都是有色人种。）

我一个朋友在迪亚天天便利超市做总监（迪亚天天是西班牙品牌，被家乐福收购，小型店，北京上海目前有很多），有一次和我抱怨，他老板是西班牙人，苦恼道，“俺们在西班牙的时候啊，最能拼减少人工！和竞争对手比，我们每家店少用二个人，就赢了！可这招在中国不好使啦，他大妹子的！在中国少用俩员工，根本成本上没啥感觉！反而是房租真他奶奶高！高到吓人 咋办啊？这到底咋办啊？”

噢，呵呵，再补充个资料：

沃尔玛在 7 月 28 日，正式撤出德国市场，呵呵，购买它那 85 家店的，正是老对手麦德龙（Metro）。沃尔玛毫不隐讳的说出了原因：亏损 10 欧元，再加上看不到打败对手的希望。

记住，各位，决不是麦德龙的技术创新打败了沃尔玛，而是麦德龙的核心竞争力打败了沃尔玛。

不过沃尔玛也没闲着，兴高采烈奔向印度啦！死磕印度零售业去啦 哈哈  
哈哈.....

630 兄，麦德龙这么牛 B，怎么来的？请回想我教过的"战略--运营--团队"的思路，然后得到执行力。

都是一个长久而缓慢的运营结果，德国人工成本有名的高，再加上严酷的法律法规，都使得企业在雇用人员方面，绞尽脑汁，拼命削减。反观沃尔玛，对第一线员工的成本，从来"削减"不是主流思想（新一期美国商业周刊好像，还特意提到了新一代德国知识分子找不到工作的事，并称这可能是德国的一颗定时炸弹）。

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。

尤其沃尔玛放弃德国，一个重要原因是，05 年新上任的沃尔玛全球部总裁，

"赌客"老兄（呵呵，是杜克），更注重投资回报率而不是连锁定数量，所以短时间内看打不赢麦德龙，干脆跑掉算了。

呵呵，我是想说，西南航空的一个特点，就是机场通常选偏僻的第二机场，因为能够保障起飞不顺延，租用费还便宜。

就仅仅这一点，国内，甚至很多国家都满足不了：一，国内城市通常都只有一个机场；二，没有美国发达的租车系统。

健身这东东，在国内还属于奢侈消费（老农说了，俺们刚吃饱，你们城里人就减肥了。俺们刚懂穿睡衣，你们城里人裸睡了；俺们刚梦想着不用下地流汗，你们丫跑健身房抽疯去了！），有点和买私家车类似--美国呢，有车是不是奢侈的事？

如果是奢侈消费，价格，肯定不是主要战场。

我自己身上的创新例子，简直太多啦，不过有两点，一，我是小企业，即使案例说出来，也不够分量，不如说大家伙的，只要逻辑服人，管他谁的案例？二，我才不会在 BBS 上透露自己的案例！跟郑 BS 似的，裸奔很好玩？

继续晒旧袜子：

#### 《保护团队中的反调》

一方面，要做到团队统一理念。另一方面，又要鼓励团队中的反对声音。这一点儿不矛盾，换句话说，就是在"战略"上，大家要彼此达成共识（那是团队建设的核心），而在"战术"上，则必须反复论证，也就是怂恿争吵、鞭策博弈。

商场如战场这话已经叨唠烂了，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，尽量准备好多一些的对策。

大家早就知道一个人再高明，也无法面面俱到。却少有人知道，其实一群人更容易陷入"集体无意识"。尤其你是最高决策人时，你发表的意见，大多数下属无条件接受（别忘了大部分中国人都喜欢察言观色，随时保留意见）。所以这时候，如果一个声音喊道："老板，我认为你说的不对！我倒认为，从反方面来看"你千万别把脸憋成番茄，或者拍着桌子打断他，而应该象偷猎者见到大熊猫般欣喜若狂。有个著名的"阿希实验"，让一个被实验的对象（被试）进入到有五个"托

儿"的情景，但被试不知道其余五个人是"托儿"。然后要求他们完成一些简单的任务，例如，比较一条线与另三条明显不等的线中哪一条等长。当五个"托儿"在前面都异口同声说出错误答案的时候，3/4的被试都不同程度跟随了错误的答案。当然，实验中，仍然有1/4的被试没有被"托儿"所迷惑。在一项正常人犯错率不超过1%的任务中，却有超过75%的人会众选择错误的答案，可见说出不同观点有多难。

有胆量挑战顶头上司的家伙更少，可你至少需要一个。但有时候这样的人才也是可遇不可求呢，在很多成长型小企业中，即使有这样的苗子，也很容易被没什么肚量的老板几次就消灭干净。噢，我甚至有一次亲耳听到一个才创业不久的朋友对我说，"嘿嘿，可算多年媳妇熬成婆，我也当老板啦，再也不允许有人打断我的发言，再也不允许有人反对我的意见！"可惜这番誓言发出后没出半年，这位帅哥就又去打工了--他只"尊严"了半年，真可怜。

古人一再讲，兼听则明。我从朋友"官教鬼魔"处学到最有用的观点就是：没有所谓绝对的"事实"，没有所谓"客观"，没有所谓"真相"，一切都是相对的。因为所有能说出来的，能写出来的，都是活生生"人"干的，只要是人，就决不可能不带有自己的主观色彩，而一旦带有个人主观色彩，那么"事实"、"客观"、"真相"就不是纯粹的，就不是"事实"、"客观"、"真相"了。

尤其在企业经营方面，变数太大。市场每时每秒都在变化，最新的调研报告，也是昨天的数据吧？而明天会变成怎样，今天的你就那么有把握？所以，在拍板决定前，尽量多听听可爱的家伙唱反调吧！

最有名的案例应该是迪斯尼王国的创始人沃尔特\*迪斯尼，他干脆每次都自己充当那个唱反调的人。当米老鼠创意出台时，所有人都反对，质问他怎么会有人喜欢一只老鼠？当三只小猪拿出来讨论时，大家又开始批评，猪怎么能做动画片的主角呢？当沃尔特\*迪斯尼打算建设迪斯尼乐园时，所有银行都不肯贷款，因为"游乐园怎么可能规模大到让一家老小玩上好几天？这个想法太疯狂了。"但如大家后来所知，沃尔特\*迪斯尼坚持唱反调，结果居然都成功了。

如果你不是沃尔特\*迪斯尼，不会自己大唱反调，那就保护你团队中的那个沃尔特\*迪斯尼吧。

中午吃饭时，从办公桌上顺手拿了份上周的《财经时报》，在餐厅边吃边看.....

然后吓了一跳！是不是丫郎咸平偷偷来这个 BBS 啦？!!!

G4 版的专访中，郎咸平同学阐述了俩观点，简直就是从这个坛子里，尤其是我的帖子里，照搬的啦！

一个观点是，我早前拍安公公的，"品牌，是企业最终得到的结果，而不是目标"--N 多企业家倒果为因，把品牌提升到无比重要的地位，把品牌建设当成  
光辉法宝，殊不知，品牌是综合战略成功的结果，是最后自然而然得到的，而不

是你应该列为目标去追求的--太含糊，不具备实操性。

第二个，我简直乐死啦！郎咸平同学说，"有家西班牙的公司它叫莎拉 " 然后就大谈其如何超日赶美，如何造就竞争优势，如何把握物流极速 哈哈  
哈，仔细一看，我靠！就是 ZARA 啦，哈哈哈哈哈 不会吧？！太搞了吧？！不  
过可能限于篇幅，当然也有可能限于丫的视野高度，郎咸平谈的 ZARA，没我在这里谈的那么牛 X，那么系统，那么具备战略全局观，哈哈哈哈哈.....

大胆预测，ZARA 将成为国内企业，尤其是服装企业，企管圈内开口闭口大谈特谈的案例！就仿佛 PC 产业，没哪个企管专家敢不谈戴尔一样！谁有兴趣，赶紧把我前面的分析整理整理，利用先发优势给发表喽！安公公你有这个机会，赶紧的，你成名的机会到了！（我决不眼馋，绝不收取调查费）哈哈哈哈哈。。。。。

"健身"这个东东，听起来很好，但能坚持下来的，确实不多。不续卡，你的健身房如何持续经营？

在繁华地段还好，客户群来自四面八方，骗一个是一个，能骗很久很久-- 参考北京青鸟健身什么的。

可如果在小区呢？就周边这几栋楼，吃过一遍后，再没新客源，等死？倒闭？你倒想卖给某巨头呢，你以为垂死企业，能卖个好价格？通常人家想要，也是等 你现金流枯竭后，破产收购！懂吗？垃圾价格买过来！！嘿嘿。。。。。

我之所以谈"生活"，是源于人们对"社交"的渴求。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，（我靠，虚拟的，黏合度应该较低啊！）为什么还那么多 ID 半夜来看帖发帖？想想看？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。

当然，想清楚战略，具体的战术，就 N 多小招儿啦。。。。嘿嘿，反正吹牛，我也不怕脸红。俺三八当年打工时，就开始捐助失学儿童，那时还叫"希望工程"。对一个打工者而言，虽说每月几百块不算很多，但起码我得少吃顿饭、少买件衣服吧？

后来工作有变换，收入骤减，会因此影响到生活品质，就停捐；刚创业，现金流还没稳定，我也不糊涂到神经兮兮去捐款。但老天爷估计会鼓励有行善之心的家伙吧？慢慢赚多点了，我就又自觉自愿去捐助了。

有一次和好朋友聊天，喝了点酒，越聊越激动，谈什么是佛法，什么是功德，我就说，把钱，捐到寺庙里，在今天看来，傻 B 无比！（我基本上到寺庙去，经常找和尚碴儿，修理修理他们，反正老子辩才无碍，修理"余世维"和修理和尚都一门灵！）那群该死的和尚，拿了钱，都不知怎么糟蹋！（参见最近少林寺的烧钱举动，他们丫死了不下地狱谁下地狱？）。我说，我才不用通过和尚，来和佛祖对话。我可以自己读佛经，了解佛的精神。那么，我捐助那些失学儿童，就是最大功德，让一个孩子，不当睁眼瞎，开始认识了文字，了解了文明，就是最大的功德！！

当我给他们讲起，北京延庆山区那些被我公司捐助的孩子，家里如何穷，如何艰苦，有的孩子是父亲死了，妈妈跑了，有的是双亲癌症去世，跟着爷爷过活，有的干脆是父母残疾人（回答上面有人问的问题，我捐助，我追查的，还去拜访被捐助家庭，当然也发现过问题），那几个家伙，无不眼圈红红，并且都表示，回头也要去捐助.....

跑跑兄：捐吧捐吧！越早开始越好，哪怕先捐一个孩子呢？想想看，那个冥冥中的幸运小孩，很快就能重返校园，获得读书识字的权利，未来开始有了光明，不幸的人生（生在极度贫困家庭，确实不幸），从此有了希望！你省下一点点吃饭抽烟喝酒的钱，却给那孩子一生中，一次最大的、改变人生的契机！多好啊.....

管丫灌灌灌灌那种人怎么看，这种事，做给自己内心的。还有，老天爷看得见。

有没有人在？算了，我自言自语两句吧.....

说道内心安宁，请问，灌灌同学，你是不是一个敏感的人呢？这个"敏感"二字，是相对内心粗糙而言说的。

我反正很反动，也不怕大家扒内裤，索性多说两句，容易急眼的多包涵。说到农民，我曾亲眼见农民把自己家养的狗，杀了吃肉，这种内心的粗糙，是我非常反感和鄙视的。我不清楚"小农意识"这句话包含了多少内容，但我来写词条，一定会把这种粗糙写进去。

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--难道做生意不需要点艺术细胞？难道不需要灵光闪现？ OK，如果需要的话，那么内心粗糙的人，注定生意做不好、做不大。

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。大家好好想想 nmytttd 那个笨笨，卖打印机的，居然总担心对方的成本不合适，故而不愿卖--这不整个一神经病嘛？！

所以啊，请大家回头参考藏经阁无名老僧的话语。武功，需要有相应的佛法来化解。

做生意的技巧，事实上，就是修炼的武功--难道不是为了打击竞争对手吗？当你听到竞争对手"扑通"一声倒地时，你是悲哀的心态么？当然是欣喜+若狂对吧？可你想过竞争对手也有妻儿没有？

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，甚至可能好久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，你着想过么？？？

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--郭靖在华山 之巅的疑问，我学了这么多武功，可又害了不少人，该是不该？

老三八现在提早把答案公布给了大家，学洪七公跳出来，煽丫一大嘴巴，告诉郭靖：生意人的本分，就是多多赚钱，不赚钱的企业是不道德的！但是，做人的本分，就像卡内基所说，死时拥有巨大财富是可耻的！一定要把钱在活着时候多多捐出去！

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。

这时我们就看到，破解了前面的结。

大家还记不记得老三八狂拍安公公的话？我骂他们什么事都没想通，神经病说企业的什么社会责任感、什么乱七八糟一大堆东西 我一句话就够：企业，就是多多赚钱，然后好好捐给优秀的慈善基金会。（你负责专业的赚，他负责专业的花。两种专业不可混为一谈。）

一个人，赚多少钱都不能说是自己的--经你手花掉的，才是自己的。你银行多少存款就是自己的啊？拜托，那些钱是社会的！银行已经替你贷款出去啦！只有你取出来花掉那一刹，

才是"你的"!

所以,该捐点就捐点吧 看了跑跑上面的决心,我就知道,孺子可教!早点行动,量入为出的捐,你会更快乐,而通常"更快乐"的人,赚钱也"更快了"! 祝跑跑发大财!

奇怪,怎么有人抱怨我"减法"讲得不够???

难道我教大家,随时捐点钱出去,不是"减法"? 捐钱出去,现金没"减"少,那可真是见了鬼了!! :)

话说回来,这个捐助的课程,我可没想讲,是前面某某 ID,从我那篇二年前老文中挑刺出来质疑的。

不过讲也就讲了,回头想想,在追求财富之路上,不断懂得"舍",然后获取更大"得",肯定是条真理--即使在捐助一事上,也是这样。

2K 受教是吧? 嘿嘿,我当年一个好友,就是闹不懂这期间关系,也困惑不已。他是装电脑开小公司的,该家伙人品贼好,做朋友超一流--结果导致,我们这些好朋友找他装电脑,他从来一毛不赚,他那小店,生意本来就不好,朋友的朋友介绍来的关系,他也是不好意思赚钱 结果大家能猜到吧? 丫最后倒闭了!!!

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。像 nmytttd 那种笨笨, 真应该跪读我这枚帖子。我都有点不希说丫! 还做生意 N 多年呢! 该打!

2K 兄估计明白了。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。

我记得以前看过一牛人,写的教人炒股票的文章。

大家都知道,炒股票要沉得住气,该交割就交割,割肉也得忍;但说说容易, 损失的那是真金白银哪! 丫怎么教别人锻炼胆气的呢?

他说,你拿一千块,都换成十元一张的,一百张,在楼上往下扔,一开始,你心痛不已啊,钱哪! 过一会,随手丢一张.....每次都是揪心的疼一下 但感觉会慢慢变淡,扔到第三天,扔过了三百张,你就没感觉啦,然后你就可以炒股了。不过才

损失三千，练就胆气，很值嘛！因为，胆气也不是说说就有的。

睡前最后一帖！

红豆花儿：知道你挺的那个律师，哪里白痴了吗？

你可以要求一个文明人、一个富人，去回馈社会，反正丫的钱，太多的话留给子女是祸害，还不如捐给社会。（美国绝大多数富豪，都通晓这个道理，甚至当布什政府打算降低遗产税时，N多富豪大打广告，宣称"请征我们的税！"）

但不应该要求企业想太多什么社会责任感，存在即合理。成功的企业家，就是对的！索罗斯很伟大，当年洗劫东南亚的同时，事实上帮助了东南亚各国改善金融秩序，说白了，今天索罗斯不洗劫你，明天也会有人来，雷越顶越大，还不如早点把脓包挤破--说白了，就和我前面说的品牌一个道理，社会责任的担当

（例如税、就业等），是优秀企业自然而然最后得到的结果，却不是目标。

就算是一个人，也往往具备多重身份，一个战士，也可能同时是一个父亲。你不应该要求做为战士身份的父亲，去对敌人讲"爱"。对敌人就是应该讲"恨"。做到了，就自然而然得到了对自己孩子应付出的"爱"，但那是结果，不可列为战士之目标。

这么个简单道理，安公公、大律师之流，不明白。