

《老雕的创业经验：MBA教不了的创富课》

序 三十不豪，四十不富（1）

《增广贤文》上说：三十不豪，四十不富，五十将来寻死路。

“豪”，就是激情、豪情。

昔时贤文，诲汝谆谆。30岁前就创富，才不致40岁时仍劳碌。

一个人能够在最有激情的时候，去闯、去创，是一件何其幸运的事情！

一个人三十来岁时还不思进取，那么到四十来岁时，人生也就只能混吃等死了。

老雕曾说，如果三十多岁了，还在某处混日子，没个猎头搭理，我劝你还是洗洗睡吧……或许，赶紧下个蛋比较好。鸟儿有四种选择嘛：笨鸟先飞；笨鸟后飞；笨鸟不飞；笨鸟不飞，下个蛋，把飞的梦想寄托在那个蛋上。

亿万富翁宁有种乎？

或许，有钱人的性格真的有点特别。

创富成败的关键，往往不是资金，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。

你的资源是什么？资金？知识？经验？人脉？

对于多数年轻人，你的这些所谓的资源，其实根本不值一提。就是说，这些你所谓的资源，在你真正做事情的时候，你会发现，竞争力其实很弱。对你创业起到的作用微乎其微。

老雕认为，激情是年轻人创富的最大资本。

勤奋、悟性、灵感、激情才是年轻人真正的资源和优势。

当一个激情消退后，再多的钱，再多的资金，再多的经验，再多的人际关系，也是“流水落花春去也”。

这一点至关重要。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。

理论与实战很多咨询师（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。

比如本书中亦实亦虚的人物安公公，就是其中的典型代表。

还有很多小太监，更可笑，只是会转述老太监的所见所闻——例如本书中屡次提到的Z博士，你跟一个“二道贩子”

学泡妞，恐怕要一辈子打光棍。

老雕呢？他自诩“有知识的小土财主”！从理论到实践，都能告诉你怎么泡妞。

还有些人宣称：“我不谈理论，我是实战的。”

在商业领域，这和“我不谈实战，我只教理论”一样无知而可笑。

只谈实战，那么，最好只谈自己的生意、自己的经历，让大家开开眼界就好。别教人“武功”，那根本不是“武功”——因为没有理论支撑，任何实战都是不可复制的苍白案例——说白了，顶多一饭后谈资而已。

2 老雕这样的白手创富者，其个性、眼界、气魄确实有很多可圈可点之处。

老雕在十几岁时已经熟读西方管理学经典，将各种深奥的管理学理论讲得深入浅出，是他的天赋与强项。其实，老雕年轻时主修的是艺术，现在虽然也偶尔创作，但更多情况下会从事艺术品收藏。

老雕有时也会去长江商学院与陈志武等教授切磋过招儿。

老雕这九堂创富课的最大特征，就是大学课程，小学**，兼具实战性与理论性，读完此书，胜似一次系统的MBA培训。

学会“做减法”，赚第一个1000万世间教加法的太多，教乘法的少，而教减法的更少。可是，如果一个杯子已满的话，如何学习乘法？先学会倒掉点什么吧。

序 三十不豪，四十不富（2）

本书将反复告诉大家的一点，有时可以“做减法”。例如“目标”的设定，就是一个简单的减法。

对很多寻求上进的小伙子（姑娘们一般有创业打算的不是很多吧？所以姑娘们就别看了，去寻找看这本书的小伙子比较好，尤其是能举一反三的），本书将告诉你，1000万真的是个非常靠谱且并不是特别难实现的目标。

虽然这本书定位给30岁左右的人阅读，但内容真的非常有价值，就算给50岁的经理人读，也肯定会常读常新，大有斩获的。

3 出版缘起某天，老雕开着他的“路虎”

车，载我去一家主题餐厅“***”。路上塞车，我就向路边的报摊买了本杂志。我由此想起了老雕创富的缘由。

创业，只为睡个好觉喜欢熬夜的人一般都起床很晚。

老雕属于中国最早的一批网民，当时，他只有二十来岁，每晚却在论坛上流连忘返。

那时，他还是一家大公司的白领，有段时间，每天早晨6点起床，相当的辛苦。

一天早晨，他看到一位四十来岁的魁梧男士在公交站台边卖报纸。突然有所感触：自己会不会到40岁的时候也像他一样起早贪黑？不行，想在30岁就有贪睡的资本，就必须创业！

经过几年的商海沉浮，老雕的商业版图已经覆盖大江南北。

他却有充分的时间睡觉、上网、打游戏、听古典音乐、画油画、看碟。

老雕虽然在文化艺术方面颇有天分，却在商业领域开花结果了。而当年论坛上一起熬夜泡论坛的网友，如今也都成为了各行各业的中坚力量。

宁为狂狷，不为乡愿其实“老雕”

是朋友送他的诨号，因为他的早期网名之一叫“37雕”，所以大伙儿爱叫他老雕。

老雕在网络上的文风犀利，“宁为狂狷，不为乡愿”。

比如网友“安公公”，现实中是某大学教授管理学的老师，业余身份是企业咨询师。在本书中是个亦实亦虚的人物，和老雕是亦敌、亦友的关系。

安公公本性敦厚善良。但是，类似安公公的观点在老雕看来，简直迂腐不堪。老雕曾刻薄地送他绰号：“二脚大书橱”。

在老雕讲的案例里，常将安公公作为编派对象，在嬉笑讽刺当中，揭示商业道理。而安公公也想辩驳几句，却发现遇到真正的实战高手了，有时也会很有风度地承认老雕的点拨与启示极具价值。

而本书中的Z博士，是一位比安公公更加迂腐，且只知道自我欣赏的人物。对于这样冥顽不灵的“伪管理学家”，老雕只好用文字“棒喝”之。

管理前线第一大牛老雕传奇的经历、深刻的见解、嚣张的风格、华丽的转身，都为他赢得了大量的拥趸。如五湖一帆（五湖帆帆）、林间风儿、卡卡.....都是具有理论基础和实战经验的网友，他们都是老雕的“铁杆粉丝”。每次老雕发帖，都会引起他们热烈的讨论。

其“牛帖”《自废武功——通过“做减法”赚第一个1000万》，在天涯管理前线的首页挂了数年，

地位无人能撼动。

老雕有时很低调，不愿意抛头露面。但身边有很多搞文化、传媒的朋友，都撺掇他把网上这几年发表的文章整理出版。老雕屡屡摇头，说自己在网上随意写的那些文章，根本就没有想出版。但身边朋友都认为，他的这些文字确实具有真知灼见，而且很多观点相当独到，整理出版将使更多的欲创业并5创富的朋友受益。

在朋友们的鼓动下，老雕终于同意将自己平时经营的一些心得，综合网络上已经发表的文字，整理成书。

希望本书能给广大准备创业的朋友带来一定的启示。

6 书中部分人物图谱老雕，传说中开奔驰、泡明星的亿万富豪。善于以浅易的风格表达深奥的管理学理论，辩才一流。

安公公，企业管理培训师，曾经教过书，擦过车，卖过鞋。长有三个肾，卖掉一个赚了50万，以此为资本代理了一个高级品牌的皮鞋。老雕称其为“善良而古板的二脚大书橱”。

五湖一帆，曾经的成功人士，现隐居江湖，偶尔耐不住寂寞会在夜里上网灌水。

林间风儿，便利店的女老板，善于捕捉商机。

一、念力（1）

创富成功始于正确的心态

- 目标太低，容易倦怠；目标过高，容易产生挫败感。
- 1000万不算多，是个非常靠谱的目标。
- 在一个人激情仍在的时候去创富，是件多么幸运的事！
-

真实的创富过程，琐碎、枯燥、乏味、重复……所谓“激情燃烧的岁月”，更多是事后的“加料回忆”。

- 未长夜痛哭者，不足与语人生。你弄明白自己到底要的是什么样的生活了吗？

002 《金刚经》里有个词儿，叫“善护念”，也就是好好照应你的心念。念力，听起来有点唯心的味道，但凡事只有正确的心态，才能引导出正确的结果。

创富成功，起始于心念。

激情——年轻人最大的创富资本一个绝对白手创富的例子创富，需要启动资金吗？

似乎是的。但也有特例。

我一位深圳的好朋友，曾亲口和我讲过一个真实的例子——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，概率虽不高，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，动点脑子，命中率越来越高，他不用再捡人家的传单了，而可以自己花钱印一、念力003了；再慢慢的，他不必自己干了，可以找伙计去散发了

，他只培训技巧就可以了.....再慢慢的，居然干成个小送餐公司了！

这家伙后来的故事，我就知道了，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。

未思成，先思败一次出差，和一个家伙聊，他告诉我不少他的故事。

当年，意气风发，斗志昂扬，碰巧有金主给他和他的团队投资了1 0 0 0万。
羡慕死我了！呵呵，我当年怎么遇不到？

他大干特干，傻干苦干，舍生忘死地干，不到一年，倒闭了，把人家的钱和自己的自信，统统赔了进去。

这家伙告诉我他整整消沉了一年。

以后有机会，把他的故事和跟头，详细写一写。

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。

老雕我当年，每天早晨买好豆浆油条，和那硕果仅存的几个员工一起早餐，给他们鼓励打气，讲成功故事.....等他们被激励，满怀斗志出门后，我跑到洗手间，望着镜子中的自己，不禁胃开始痉挛，其实我已经快撑不下去了.....钱太多或许是“毒丸”

一、念力（2）

创业资金5万和1 5 0万，在我看来，对于一个懵懵懂懂的初0 0 4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1 5 0万就能活长一些？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，1 5 0万也同样是三个月——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。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。

对于创业者来说，太多的钱，反而有可能变成加快创业失败的“毒丸”。

认清你的资源我讲这些真实的故事，是要说，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。

你的资源是什么？资金？知识？经验？人脉？

对于多数年轻人，你的这些资源，其实根本不值一提。就是说，这些你所谓的资源，在你真正创业的时候，你会发现，竞争力其实很弱。对你创业起到的作用微乎其微。

其实，我想说的是，你的勤奋，你的悟性，你的灵感，你的激情，才是你真正的资源和优势。而其中至为重要的，就是你的创业激情！

当你激情消失的时候，没有了就没有了。再多的钱，再多的资金，再多的经验，再多的人际关系，没有激情，这个企业是终究难以创办成功的。这是最重要的一个关键点。

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。

在你激情仍在的时候，出来创业，才是最幸运的。

一、念力0 0 5目标应设定为1 0 0 0万目标要“靠谱”

首先，你的目标要靠谱！

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。

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，对现实毫无推动作用。

我的建议，就是减成1000万净资产比较好。个人感受，第一个1000万赚到手，突然心里有了点安全感，这挺重要。

1000万是个非常靠谱的目标为什么是1000万，而不是100万？
试想，在今天中国大陆，100万还叫钱吗？

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？

1000万人民币净资产，不过是100多万美金——知道美国有多少人达到？

OK，远了点是吧？但根据中国GDP的增长，我们可以知道，每年中国都有很多人达到！所以问题又变成了，既然肯定有那么多人成为，你是否能够挤进去，当一个分子？

凭什么你就只能当13亿那个分母中的一个？

须知，在北京这样的城市，1000万也就是当个手头拮据的小0.6中产。

一、念力（3）

200万买套马马虎虎的市区房子，400万买栋郊区别墅，100万弄1-2辆车家里人一块开。还剩300万，分30年花，每年不过10万元，一个月不到1万元，日子怎么过啊？

还捐希望工程？坏了，两套房子的物业费和汽油钱、保险费都快不够了！

也不敢旅游，也不敢生大病……就算不买那栋别墅，也活得挺紧巴巴的。

个人净资产（通常欧美标准都不包括房屋）

多少够呢？我觉得，在今天的北京生活，5000万左右人民币打底，差不多可以收手不干活、不投资了。可以适度地、谨慎地、优哉游哉过日子。

算过之后你就知道，1000万还真是个底线。

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1000万很难吗？

很难吗？很难吗？很难吗？

其实，1000万不是一个大数字，只要你肯努力，脑子转得快些，并且有点小运气，往往不知不觉三四年或更快，你就有可能赚到了。

关键要懂得一些“常识”，且别被人骗——创业时被骗点钱不怕，如果“常识”弄错了，被迂腐的教授、书本骗了，观念一错，就难以翻身了。而我，只不过讲点常识罢了。颠覆一点众所周知的错误认知罢了。

当然，如果你发现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，一、念力0.7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？

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。

善护念信心的悖论成功的人，一般都很有自信。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。

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。

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。

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。

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。

人生低谷，要“善护念”

创业的低迷状态，多人都经历过——我也一样。

蛰伏的重点在于：善护念！

估计有人要鄙视我了，居然从《金刚经》里偷词儿来用了，你以为你是王朔啊？

0 0 8但我真的觉得，用在这里也没什么不妥。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。

其实，也许用不了多久的，根据地就找到了，然后赶紧把火门拧大，乘胜追击！

一、念力（4）

创富为了什么？

未长夜痛哭者，不足与语人生很奇怪，许多人对《大鱼》一片的感受，大不相同。

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.....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，他智商很低嘛，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”——所以当理解到这儿，我长夜痛哭。

一、念力 0 0 9真的要赚 1 0 0 0 万吗？

好吧，今晚，就来谈谈，你到底为什么创富的话题，真的要赚 1 0 0 0 万吗？

每个人赚钱目的不一样。我认识个女孩子，牛人也，智商超强，勤奋无比，居然还特漂亮！她说，其实她对买衣服啦，化妆品啦都没啥兴趣，但就是无法忍受挤公共汽车，只要一挤车，一天好心情刹那殆尽.....所以她努力，就是为了买辆豪华私家车。

认识一男同学，上辈子肯定是一地主.....这辈子依然被积习所困，所有赚来的钱，都拿去供房子，同时供着好几套房子。在我看来他狼狈不堪，在他自己而言，则享受无比。

我呢，就喜欢平躺在我心爱的沙发上，把脚放在我的“绞肉机”里。因为我那个傲胜足部按摩器有毛病，力道大得能揉碎核桃，但我居然习惯了！

一边按摩，一边看碟——啊，我的100英寸大投影，我的B & W环绕立体声，我的无敌绞肉机.....最关键还要有，赏心悦目的好碟！

事实上，太多人即使创业，也还没弄清，自己到底想要什么。
我要的到底是什么？

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，怎么办？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，办公室永远在钩心斗角，房价总是遥不可及，写帖子总被别人拍.....010“有钱”≠“有趣”

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，但就是衡量不了让我们生活变得美好起来的那些东西。

前几天看一小段子，应该是真的吧。

李嘉诚爱和郑裕彤打牌，可李嘉诚经常打牌的时候接电话，处理公司事务，郑裕彤就总笑话李嘉诚，“七十多岁的人啦，你累不累啊？”

一、念力（5）

这两个老家伙，多么优秀，多么有趣啊！

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，反而越能赚到钱。越是每一分钱都不放过的家伙，越离目标渐渐远起来.....择善固执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9章，也就是说，这本书，需要9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一、念力011伙，我梦想获得成功，所以我对自己说，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××××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。

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，但他锲而不舍，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：

“O K，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？”

这家伙后来成为那家公司的副总裁。

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。

老雕我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《世界上最伟大的推销员》，就顿觉牛A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《世界上最伟大的推销员》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.....我信王石说的是真话。

生命中的贵人好朋友胜过好学校我的好朋友中，甚至做生意的都不多。

还有一个奇怪现象是，我几乎不认识我所在“行业内”的朋友。

我有时都奇怪。

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，我也不喝高于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。

我不认为我是个天资聪颖的家伙（当然，某一两个方面，还是蛮牛的），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1995年），打开了一扇窗，原来我这个蛤蟆，生活在井底啊！

然后，就开始和网友交流，在这个“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，有超牛的商人，有报纸杂志的编辑，有穷光蛋的一、念力013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。

为我“开天窗”的人每个人的成长过程，总有个人给你开了次天窗，一刹那，你以前的诸多积累，突然有了新答案。这时，你可能对这个只给你开了一小时天窗的人感恩戴德。

对于我而言，商业触觉上，对我指点最大的人就是曾鸣。我可是曾鸣的粉丝，简称曾粉！

听他讲课，双膝发酸，总想跪着听，咋办？！抛开他辉煌经历不谈，就仅仅靠三五句话，把复杂道理讲通的能力，我眼泪哗哗的.....呵呵呵，想必你也有所谓生命中的“贵人”吧？只不过大家机缘不同，机遇不同，机锋不同，导致对待事物的机巧不同。

二、统御力（1）

识人、用人与聚人

- 识人、用人、信任、惩戒。这是人性的博弈。
- 创业失败，很少是因为死于独裁，多是因为俩人一样大，谁也说服不了谁。
- 草创时宜**，壮大后宜开明。
- 战略上宜**，战术上宜开明。
- 领导，是把“复杂问题简单化”。
- 管理，是把“简单问题复杂化”。
- 绝大部分人都是中庸之质，因此要尽可能用一颗无偏见的心识才、用才。

二、统御力 0 1 5 用人的科学被一个“极品”员工骗了各位看官，都多大了？过 3 0 岁了吗？我当年创业，可才二十多点噢！

我下面讲的故事，有局限性——当时人生经验尚浅，所以懵懵懂懂些，很正常。现在说出来体会，你觉得小儿科也正常，但对很多也才二十出头的年轻人，帮助可能就特别大了。

创业之初，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。

——这不就是当年的我吗！

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。后来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，两天了手机打不通，谁也没见他。

第三天，这家伙披头散发，满面愁容地出现了，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，我妈被债主打死了，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 0 1 6 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。

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.....啼笑皆非的结局这故事，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？

这家伙说，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.....我那一脸诧异啊！哈哈哈哈哈，牛人啊！小家伙，真是太牛啦！太拽啦！

我也觉得自己说得真慢.....不过都是真实经历哦。下面是第二个结尾。

二、统御力（2）

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、营业执照、账本等，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。对方是个二、统御力 0 1 7 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，可我从没见过一分钱！）.....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，小骗子居然拨通了我手机，让我还他东西，哇！小东西还跟我理直气壮，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他一顿（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.....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。

角色变了，心态也要跟着转变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，有点一头雾水，尤其当被一个员工欺骗过后.....我不是说过嘛，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。所以我能在短短时间内赚足创业的钱。我每拿到 1 万元的奖金背后，都至少给老板多赚 1 0 0 万。

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，但我终于当老板了呢，又有点二乎，啊？

0 1 8 我终于是老板啦！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，我大嘴巴抽他的同时，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，连个随便点的口头禅都戒掉了。

就这么思想激烈地斗争着.....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，和我同时创业的网友五湖一帆，就是没挺住，被员工给逼死了，死相好惨哪。

信任的重建呵呵，我确实遇到一极品小骗子。

二、统御力（3）

事实上，我一直不明白，这小家伙，天资聪颖，表演功夫十足，好好干，没几年，应该就出头的，可为什么总要骗小钱呢？

为此，我还专门和一个心理学硕士朋友聊，他💎里💎唆，用了N多术语，说这可以解释。

但这件事，对我伤害较大——那句话，叫“小偷最可恶的，不是偷了我们的钱财，而是偷了人与人之间的信任”。

我开始怀疑每一个员工.....这种感觉很不好！但确实确实发生在我身上的事，又给了我二、统御力 0 1 9 很大教训，我的“防备心理”立即暴涨到顶点。

还好，我看到了美国密歇根大学教授罗伯特·阿克塞尔罗德的《合作的进化》以及 A M T 孔祥云、王玉荣的那篇从“囚徒困境”引发的文章《合作、合作、合作！》，明白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。

你可以不当回事，我看后，有恍然大悟的感觉。立即调整心态，告诉自己，必须恢复到“善意”的阶段，别的员工没骗我，我不可以整天防贼似的，猜测他们是否会对我不利。当然，如果谁再骗我，我必须给以报复。推荐大家阅读一下。

如何避免面试中被人欺骗？

首先，招聘面试一名员工，和企业做价值链分析一样，都要先把“视野”提高。才能站在一个较高高度上，审视自己的对策。

简单说，就是：同一家公司，招聘一个清洁工，和招聘一名财务经理，招聘的成本一样不一样？

一家高科技网络公司和一家传统制造业企业，年营业额相同，都是招聘一名营销总监，运用的面试策略相不相同？

明白了吗，各位？很多时候，要具体问题具体分析，说到底，如何面试这种看似简单的工作，背后也有着缜密的逻辑——就和企业价值链分析一样，没有生搬硬套的道理！

下面◆◆嗦嗦谈的，和我以前侃的那些一样，都是想告诉各位一个道理：知识不是死的，而是活的。“视野高度”决定水平高低。

运用之妙，存乎一心——意思就是，明白了事物背后的逻辑，任何事到你面前，你都学会解剖，学会分析，然后，给出相应变化评估和调整后的策略——也就是“尺子在手，天下我有！”

当然啦，我也别装神弄鬼.....人力资源管理，毕竟比企业战 0 2 0 略研究那种学问，“变数”少很多。N 多年研究下来，成果也不少，所以，咱们尽快抄点捷径。

关于 M B A 里那一堆堆、一摊摊的理论，咱们跳过去。直接面对中小企业，也就是没多少预算的小企业主（或未来打算创业的兄弟），多聊点。

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。没挨过打不知道肉痛——呵呵，你真被骗子骗、或用了三个月，终于发现，你招聘来的家伙，根本是尸位素餐、格格不入，再剔掉，那可惨了——都是成本啊！而且浪费的时间，也就是“机会成本”损失，简直无法评估！

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”。

大体上，面试一个人，目的无非想知道两点：德与才。（我也沾染了安公公等人的恶劣文风，胡拽词儿，呵呵。）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。是美国著名的心理学家卡特尔研究所得。

二、统御力（4）

天涯论坛老粉社群：qr1583

“才”的部分呢，其实就是专业技能啦。某大妈，各种性格再好再符合，却没学过财会知识，就来应聘财务总监，你要吗？

呵呵。

其实，好些人选错了行当。我就认识个家伙，跑美国留学，学财务都毕业了，拿证了，突然发现自己的个性其实不适合干财务！赶紧改选了个自己喜欢的、适合的专业，重新学……搞笑吧？哈哈，这么看来，你招聘来的某家伙，没准性格也不适合应聘岗位呢！

只不过他也不知道你也不知道罢了——面试和筛选，先要把二、统御力 0 2 1 性格严重不合适的筛出来。

为什么我说某些人力资源管理文章是垃圾？就是高度不够嘛！性格测试和专业考评，两个大方向一点没谈，却谈什么用“观察对方眼神是否游离”、“是否头发干净却皮鞋染尘”来评测对方是否诚实，是否在说谎，哈哈，这简直还停留在清朝嘛！……哦，也许更早，反正都是曾国藩《冰鉴》里面的伪科学，不提也罢。

针对小企业，最具效率成本最低的方式，就是买一个专业人才测评软件。

找对了软件，普通不专业的小企业面试，还准备那么多面试题干嘛呀？几百道评测题一做，立即把一个人给“扒光”。难能可贵的是，里面评测题，没一个是正面问的，都是侧面的生活场景问法，被评测者，靠猜的，很难猜出考评者的目的是啥——关键是几百道题回答，答着答着，真面目就露出来了，哈哈。

况且，里面还有“防伪机制”，你刻意猜测，不按本心回答的结果，就是“真实度”降低，软件甚至会给出评估：该测试者，回答得不诚实，测评结果不具备基本真实性。

当然了，软件也不是万能的，遇上高明一点的骗子，怎么办呢？还是回到老外的研究成果，灵活掌握心理学工具。市面上，有不少这样的人力资源测评工具书可以买，大家自己去找。我只举个例子：

我以前用过几幅画（估计N多MBA的老师，讲人力资源时也都发过N多张画吧？），例如一幅《母子对话图》，让应聘者根据该图，讲个故事……根据工具书给出的方向，听完故事，你大约就知道此人是比较发散性思维，还是循规蹈矩？是比较乐观，还是比较悲观？

其实，这些都是和上面提的卡特尔 1 6 P F 个性测评一个思路，只不过更加开放式，更加灵活，更加有你这个大活人主导的因素在里面。

0 2 2 预言的自我证实做老板要学会识人、认人，但我以前常常看错人。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 2 0 个普通孩子随机打乱分为两组，其中 1 0 个的名单交给老师时说，这是精心挑选非常优秀的 1 0 个孩子，品学兼优。自然，另外 1 0 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 2 0 个孩子，真的按照那个莫须有名单，1 0 个“优秀的”

变优秀了，另 1 0 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”

二、统御力（5）

呢，即便考试出色，也认为“瞎猫碰到死耗子”，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，而另外一个就因二、统御力 0 2 3 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。

保护团队中的反调兼听则明古人一再讲，兼听则明。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士尼王国的创始人华特·迪士尼，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？当华特·迪士尼打算建设迪士尼乐园时，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，华特·迪士尼坚持唱反调，结果居然都成功了。

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。

危险的“集体无意识”

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。

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，而应该像偷猎者见到大熊猫般欣喜若狂。

二、统御力（6）

如果你不是华特·迪士尼，不会自己大唱反调，那就保护你团队中的那个华特·迪士尼吧。

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”

都不同程度跟错了答案。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 % 的人会从众选择错误的答案，可见说出不同观点有多难。

“反调”是公司之宝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，在很多成长型小企业中，即使二、统御力 0 2 5 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。

我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，这位帅哥就又要去打工了——他只“尊严”了半年，真可怜。是否该找个创业伙伴？

“等死”与“找死”

应不应该找个创业伙伴呢？

这个问题，基本没有标准答案。

但我可以帮你去思考。

不找搭档，90 % 的可能因为能力不足而失败；找搭档，90 % 的可能因为“分赃不均”而拆伙失败.....关于是否找有股份参与的搭档，我个人认为，无非是等死和找死的关系。

要哪个？自己决定吧。

找创业伙伴，是为了什么呢？为人还是为钱？为钱的话，那哥们是否一定要参与经营？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！

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。

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：

0 2 6 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！

选个能互补的搭档找不找创业伙伴，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。

二、统御力（7）

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，此门从来不开，里面坐着的是凯文·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，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”，最重要的是“复杂问题简单化”；二、统御力 0 2 7 “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风较劲！

企业战略是大事，天天都分析吗？副总裁人选、各部门总监是大事，成天换人吗？绝大部分时间，都是在干“小事”，但這些小事加起来，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，成功概率会高很多的！

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，大多数是互相搭档，共同走过艰难的。

合伙人的持股问题必须有个能“拍板”的今天早晨，一个上海的好朋友给我来电话，谈到一些疑惑，0 2 8 尤其是与合伙人股份比例上的问题——因为这家伙要创业啦。生意很简单，是饰品零售的生意，合伙人有进货渠道，懂具体经营。我这个朋友呢，就是有闲钱，但除了有闲钱外，对该生意一窍不通。当然嘛，合作之初，这俩家伙谈得情投意合，对未来的美妙构想，那是相当相当有见解。但刚一和我谈股权比例是 5 0 %：5 0 %，我就立即喊“反对”

了！我告诉他，作为你的好朋友，我并不认识那家伙，所以我肯定建议你能够拥有 5 1 % 的股份，不过如果实在你觉得不好意思，或者做不到，第二选择是，你拿 4 9 % 也没关系，让对方当“大股东”，你当小的。“那、那、那、那.....”这家伙一听就有点要翻脸，“那岂不是真遇到矛盾，我都得听他的了？”

二、统御力（8）

我说对啊，股权比例对方比你大，你就听他的喽！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。

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。

开诚布公合作伙伴要有“同理心”

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”。

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。

二、统御力 0 2 9 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。

就如同现实生活中，完全的坏人和完美的好人并不存在一样，完全不具备同理心的怪物，或拥有一颗 1 0 0 % 包容力的家伙，似乎如大熊猫一般稀少。通常情况是大家在多数情况下，都能理解别人，稍稍改变自己一下。

要保持“无缝沟通”

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。

谈谈“决策成本”

生意好做，伙计难掰决策成本，目前尚无一个明确的定义，笼统地讲，凡用于某项决策所耗费的成本，都可以称之为决策成本。

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。

为什么我前面强调，两个人合伙做生意，一定要有一个人绝对控股？

就是为了避免两个人比赛谁的嗓门大，导致决策成本过高！

0 3 0 成长才是硬道理当初，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。

通常，上手就有巨大资源，也就不来听我白话了。看这书的，大约都是没啥资源的、但一腔雄心的小伙子吧？

那么，请问，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，来给你这没仨半人、也给不出高薪的小破公司打工呢？

二、统御力（9）

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。

二、统御力 0 3 1 “民主”与“开明”

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。”

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，他们才不一遇到“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。

0 3 2 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。如果恰好这个最具能力的人就是你的话，别有心理负担，“独裁”吧！

没问题！

草创时宜**，长大后宜开明很多同胞都爱看清宫剧，“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。

还有一内在逻辑，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！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，你请了很多高管牛人了，还来先帝爷那一套御人术，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！

初创小公司，最需要一个“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。

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，他赌错二、统御力 0 3 3 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 V C D 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”。

三、成长力（1）

创富心态与企业规模

- 公司如同学校，工资就是你的奖学金。
- 如果一个人要是能换位思考的智慧，就不会再热衷于“办公室政治”。
- 3 5 岁，人生基本上可以看到头了。
- 左手捐钱，右手赚钱。若左手布施，勿令右手知。若右手赚钱，勿令左手知。
- 越往高处走，越需要聚集式培养自己的“核心能力”。
-

人生最可怕的不是低谷，因为机会来时就能一飞冲天；而是入错行，触到“看不见的天花板”。

三、成长力 0 3 5 假如你是老板.....打工都不在状态，能做好老板吗？

我有点奇怪，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，学徒是没钱拿的，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？！没可能的！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！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。

就算打工也应有老板心态很多小白领，其中有些打工打得脑袋肿掉的家伙，津津乐道“办公室政治”，我也就借机胡说几句。

毕竟老雕我也不是一上来就当老板的嘛，我也曾经打工打了好几年嘛，只不过，所谓“办公室政治”，我确实不太懂，岂止 0 3 6 不懂，简直就是藐视.....如果当年有人来教导我“办公室政治”，我非但不感谢他，甚至要啐他一脸口水才过瘾。

事实上，当年还真有人试图这么教导我来着，呵呵。

那时，我刚刚进一家台资公司，我年纪也不大，除了勇气和热忱，还真不具备什么。不过，我像个上了发条的兔子，疯狂地学习，疯狂地干活，周六日，我觉得在家待着多没劲啊！肯定往公司跑，实在没事了，我甚至找个笤帚墩布打扫卫生！

这样的小伙子，不整个一神经病嘛？其实，我还没说完哪！

老雕我从小能写会画，刚好台湾老板从台湾拿回几本P O P画册，我就借来，几天工夫，我就会画P O P画了，然后.....老板就把公司的俩美工，裁成一个了，画得差的那一个，回家抱孩子去啦。

而我呢，根本没一毛钱补贴，就利用业余休息时间，帮公司画了大量P O P画。

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。

三、成长力（2）

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。）好了，老雕的尺子（工具）要给出了：

己所不欲，勿施于人。

原来就这么简单，哈哈哈哈哈，还不是老雕原创.....三、成长力 0 3 7 为什么我把这句话当成“职场智慧”呢？因为，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。

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？嘿嘿.....老板可能会看错人，一时犯傻，但如果一直都是很傻的状态，那他早就该翘掉啦。事实上，类似网友焚书煮袜子、森愉那类白痴，津津乐道的什么小技巧、小伎俩，真的骗得过老板吗？

我看未必，呵呵，仿佛我小时候上课，课桌底下做小动作，认为老师没发现——当我长大，也有机会跑去讲课时，发现，站那么高的讲台上，谁做小动作一目了然哪！我不出声不搭理，那是因为我懒得搭理！还真以为我看不到啊？

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——O K，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——O K，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。

那次我个人的经历呢，后果也值得大家玩味——过了半年，估计是我得罪人不少，我被外调啦！派驻外地啦！表面看，是玩办公室政治的家伙们胜利：把我给赶到外地啦。但事实上呢，我被赋予了实战权利和提成机会.....又过了两三年，我在外地分公司，锻炼了一身武功，成为老板心腹爱将，月薪达到五万元以上，哈哈哈哈哈，牛逼得不是一般，那可是1997年噢！那帮玩办公室政治的笨蛋们呢，还唧唧歪歪在北京总公司，每月赚四五千元。

老雕在职场，完全不懂技巧，但“阴阳怕懵懂”嘛！哈哈哈哈哈，就凭一把尺子，也获得绝大收获——实战武功和自己创业的启动资本。至于那些前同事、职场鼻涕虫，我再也没关心过了，一骑绝尘而去，哪还顾得上搭理他们？！

0 3 8 总结：职场鼻涕虫们有职场鼻涕虫的用处，即使当老板也不能把他们一股脑儿都开掉，再说了，一辈子只能混到职场鼻涕虫的，可能是大多数。但亲爱的小朋友们，你需要扪心自问，你这辈子一定要去当职场鼻涕虫吗？难道真的没有别的选择吗？就不能活得强悍一些吗？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.....”

打工像“聚功”

反正又开口了，索性多说两句。

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？

三、成长力（3）

赶得上北京、上海房子的涨势啊？真正聪明的，是能看到未来，而不是眼前的一点蝇头小利。

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。

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。

如果不是特别时运不济，三十五岁了，还在某处瞎混着，没个猎头搭理，我劝你还是洗洗睡吧.....或许，赶紧下个蛋比较好.....鸟儿有四种选择嘛：

三、成长力 0 3 9 笨鸟先飞；笨鸟后飞；笨鸟不飞；笨鸟不飞，下个蛋，把飞的梦想寄托在那个蛋上。

义与利企业存在的基础和目的企业，存在的基础和目的是什么？

拨开现象看本质，两个字：赢利。

一个企业存在，抛开所有繁杂因素，最后也只能剩这两个字。没有赢利，再高尚、再宏伟、再人文、再道德、再社会意义，再.....最后也是倒闭。或者说，是什么都行，就是成不了“企业”。有了这两个字，再谈其余，你喜欢装神弄鬼，我也懒得理。

你是不是一个敏感的人呢？

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——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。比如有位卖打印机的朋友，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？！

从商者的心结做生意的技巧，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 0 4 0 悲哀的心态吗？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？**天涯论坛老粉社群：qr1583**

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？

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。
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）。

三、成长力（4）

企业抛开“社会责任”

行不行？当然行，那才不是必然条件，只要企业存活，就解决了一个比率的就业，实际也就有了对社会的贡献。“诚信”啦、“知识”

啦，我不一一作答，还是“奥卡姆剃刀”，一个一个剔除，答案是，那些都没有，企业一样可以存活。或者说能举出大量反例，比如说有很多没“诚信”、没“知识”的企业，也可以存活。

不赚钱、没利润可不可以存活？答案肯定是否。所以这个被奥卡姆剃刀剃剩下的最后一个条件，就是存在的必要条件。

三、成长力 0 4 1 做人的本分但是，做人的本分，就像卡耐基所说，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。

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”！

“经营者”和“朋友”是两重身份嘿嘿，我当年一个好友，就是闹不懂这二者的关系，困惑不已。

他是开装电脑公司的，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？他最后倒了!!!

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。

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。

0 4 2 吝啬与慷慨有网友说我吹牛，反正是吹牛，我也不脸红。俺老雕当年打工时，就开始捐助失学儿童，那时还叫“希望工程”。虽说每月几百块不算很多，但对一个打工者而言，起码得少吃顿饭、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。

之所以强调要捐给优秀的慈善基金会，就是希望善款能真正发挥作用。

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，愚昧无比！

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！

尽早捐当我给他们讲起，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.....那几个家伙，无不眼圈红红，并且都表示，回头也要去捐助.....有一期《读者》卷首语讲过这么一则小故事：

三、成长力（5）

一位老者一天在海边散步时，注意到成千上万的海星被海水冲上了海滩。他心里明白，要是这些海星不能回到大海，它们就只有死亡。但是，他站着没动，他什么也没做。海星的数量实在三、成长力0 4 3太多了。

过了几分钟，他发现远处一个男孩正在拾起什么东西往海里扔。他走近前去，才发现男孩在试图抢救海星。孩子认真地弯下腰，拾起海星，尽可能远地扔向海里，就这样一遍又一遍地重复着。

老者走到孩子跟前，对他说：

“干什么这么费劲？有这么多的海星，你这样做又能带来什么改变？”

孩子没怎么理睬老者，他刚刚又扔了一个海星到海里，转过身来看了老者一眼，接着又弯腰干了起来。然后，他说：“先生，改变不了什么.....但是，这一个在乎！”

说时，孩子眼中噙满泪水，用力把手中的海星远远扔回大海。

然后，捡起下一个，边扔边低声自言自语，“这一个也在乎.....”

捐吧捐吧！越早开始越好，哪怕先捐助一个孩子呢？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.....管别人怎么看，这种事，做给自己内心的。还有，老天爷看得见。

我认为，捐助那些失学儿童，不过就是“我改变不了什么，但，这一个在乎！”的行为和想法。

话说回来，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。

“不相关多元化”陷阱编者按：此文是根据老雕回复网友“正牌老妖”

帖子而整理。“正牌老妖”

说自己赚了第一个5 0 0万后，转行开了一间网0 4 4吧、十多家大头贴、两家柯达冲印店.....所谓“不相关多元化的陷阱”，是指业务繁多，却没一个“核心能力”

的统一匹配和培养。以前曾经讲过，企业扩张时，“能力相关性”和“行业相关性”

是考虑重点，可是，网友“正牌老妖”经营的网吧、柯达、大头贴、餐饮——无论如何，也看不出有任何能力和行业的相关性。

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。

同时培养自己投铁饼、跳高、举重、长跑、游泳的运动员，在真实世界，只可能在小学时代产生，因为小学时代意味着初级状态，只要天分好一点，就可能大小通吃.....可进入中学，恐怕就再不会有人如此神勇、“十项全能”

了。而进入大学，同样是跑步，100米和马拉松的冠军，都很难同时是一个人——这就是“归核”的道理。越往高处走，越需要“核心能力”的聚焦式培养。

不客气地评判：“正牌老妖”打造的这个多元化“商业王国”，还处在小学阶段。

三、成长力（6）

可能很多人误以为小学六年级和初中一年级差别不大，呵呵，其实仔细想想，初一就是初一，不是小学七年级。操场不一样了吧？学科不一样了吧？同学们玩的游戏、听的歌曲、感兴趣的东东，统统不一样了吧？对，一个词可能冒出大家脑海——平台，不同了。

三、成长力 0 4 5 人生阶段，每每都在跳跃平台，什么人，处在什么平台，交往什么朋友，做什么生意，平台上不去，很难做出跨越平台、超越格局的事业。

而小学六年级升初一，和五年级升六年级大不一样的就是：

得严重准备一次重要考试。而这次考试，不是每个人都能考得过去的。有人升级，就有人留级。（比喻！不许拿义务教育法来抬杠！）有人误解，多元化是发展的妙招儿，其实好好看看，比尔·盖茨坚持了多少年 Windows 和 Office，才搞了个 Xbox 游戏机？戴尔电脑坚持了多少年 PC，最近才要搞搞手机？李嘉诚塑胶花搞成了“大王”后才进入房地产吧？等房产、零售、码头、能源、3G 通信都搞，真的多元化时，别忘了，李嘉诚已经是博士后毕业 N 多年了！

从大家都熟悉的网络公司来看，百度有没有去开家网吧？新浪私房菜的开张也遥遥无期吧？陈天桥同学刚刚想把手伸到客厅，就壮士断腕乖乖撤退了.....就一个马化腾，眉飞色舞，门户、搜索、C2C 交易.....似乎不太相关的网络应用啥都搞点，但我一个腾讯的朋友说得好：俺们拥有天龙八部中的逍遥派“小无相功”啊！表面上少林七十二绝技哪个都练，似乎是不可能完成的任务。但咱的 QQ，绑定了几千万忠诚用户，靠这个内力“小无相功”催动，啥“外功招数”的应用，不能学他个似模似样啊？

OK，扯回来。

“正牌老妖”

如果要快速“升中学”，恐怕还真要“自废武功”了.....但话又说回来，也是以前的老话题，终究还讲究个“想做、能做、可做”的“想做”问题。

我一个朋友的朋友，十年前就在海南干装修，赚了个亿万身家，但这老哥，很痛恨自己的行业，觉得成天和一帮装修工人一起，灰头土脸，奉承阿谀甲方，更心力憔悴，所以他死活要改行！

0 4 6 改啥呢？超高档超大型歌舞厅！演艺事业！多牛啊！每天莺歌燕舞，美女无数，看美女看出白内障是何等幸福！而且，每天无数美女想着如何讨好你，这、这、这、这是多么艰巨而残忍的至高享受啊！

十年下来，这哥们把身家亿万，搞缩水成身家千万了.....呵，但人家无怨无悔，有钱难买我高兴！呵呵，正如 20 世纪最伟大的艺术家之一马塞尔·杜尚同学临死前所说的，

“我一生最伟大的作品，就他妈是我斑斓多彩的生活呀！”

这，不是商业原则应该解释、也无法解释的。

怎样用 1000 万撬动 1 个亿？

编者按：本文是根据网友“陈钟木鼓”

组织的一次辩论中，老雕的发言整理而来。题目以及小标题都是编者所加。

原辩题假设你已经有了 1000 万，投资餐饮。开一家肯德基需要投资 200 万，开一家海鲜大酒楼，需要 500 万。你是开酒楼还是开肯德基？

正方：开酒楼比开肯德基好 反方：开肯德基比开酒楼好搞一家大的，还是数家小的？

首先要修正一下辩论题目，不是“加盟一家肯德基”，而是自己创办一个“肯德基式企业”。

三、成长力（7）

因为加盟肯德基，基本上不需要自己创业干些什么。肯德基的加盟方式，大部分都是从现有的店中，转让一家给你。就算你是新地区，肯德基也都是全建设好，然后交给你，大部分的利润，都被总部赚走，肯德基算盘打得烂精！

所以，加盟肯德基，答案很清晰，赔钱的概率不大，但绝对赚不到什么钱。基本上，比存银行的利息高一点点而已。

所以题目应该改为：投资一家豪华海鲜大酒楼 V S 创办一家三、成长力 0 4 7 “肯德基式连锁快餐”企业。引申出来就是，是搞一家大的？还是数家小的？

账要这么算很多人，恐怕没明白一个道理，就是从固定成本的投入讲，办肯德基要比开豪华大酒楼花钱多得多。

表面上，豪华海鲜大酒楼，装修费不菲。1 0 0 0 万恐怕要花 5 0 0 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。5 0 0 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。

这时问题就出来了。你所在的城市，能承担几家肯德基式门店呢？

悖论啊，呵呵。北京、上海这样的城市，能容纳上百家，可惜，这是兵家必争之地，你不可能真的跑北京来和“真肯德基”

死磕，你磕不过的。

在你家乡城市呢，肯德基的触角没过去，可惜，你的价值链条表明，你必须不断扩张到一个适度规模才行，但往往你的城市容纳不下你的“适度规模”。

开个酒楼更易成功我们先假设你是个中资之人，就是水平没牛到和乔布斯有一拼，但也不俗，实战水平高过安公公、Z 博士很多的那种。

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 0 4 8 易成功。

豪华海鲜大酒楼的目标客户，应该比肯德基的容易描述。他们的消费心理，也更容易把握。

例如我们想想，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。

豪华海鲜大酒楼：无非三类人，暴发户、公款吃客、美食爱好者。仅仅这三类，就太容易考虑和分析出，我们要形成的“核心竞争力”了。针对暴发户，一定要贵！所以翅、鲍、燕、参等炫耀性吃喝东东，一定要顶级的。针对公款吃客，他们拿着民脂民膏花天酒地，除了要吃好，还需装修好，特别是私密性要好。

所以，高档包间的建设，要舍得花钱。

针对美食爱好者，就是要请好大厨喽！好大厨舍得花钱，还是容易请到的。美食美器都弄好，不

怕不拍晕一众大吃货。

“类肯德基”就麻烦多了——从年龄上分，8岁到80岁都来吃（比较而言年轻人为主）；从收入上分，月薪1000元到年薪200万的，也都来吃……从竞争对手角度考虑，街边无数中餐馆，甚至煎饼摊、食品小卖部，都是你的潜在敌人（不像大酒楼，竞争对手清晰可见，一目了然，十根手指头数完了）。肯德基要做流量，需要考虑的问题实在太多太多了。

三、成长力（8）

大酒楼一天如果想形成3万元净利润，可能收入达到8万元就OK了。十几二十桌一埋单，就出来了。不必考虑必须桌桌爆满；而“类肯德基”的N家店，想做3万元净利，可能收入要20多万元才行。况且靠一份十几元十几元的卖出来，人流量必须疯狂做大。

这就又出现最开始的问题，你所在城市，能够有巨大人流量的街区，大概屈指可数，开几下就开满了——这都不是竞争的问题了。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。

三、成长力0.49所以，我的结论是，如果你不是发誓要做出世界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！

有个很好的案例，“金种子”

就是搞中式快餐，搞着搞着，发现农村真的无法包围城市，所以只好在城市重打锣鼓另开张，搞了个“真功夫”出来。

在北京这样的大都市，面对N多霸王龙级竞争对手，

“真功夫”还远远没到尘埃落定、站稳脚跟的时候……现在北京的那可怜几家店，恐怕保本都难吧？唯一的路，还是要拼命开店，但资金是否跟得上、管理是否跟得上、物流配送广告宣传是否跟得上……都面临严峻考验。

千万如何博亿万？

我曾经说过一个“目标的问题”。即你需要拿这一千万，去赚一个亿。

大家继续谈谈，为什么你觉得创办一家类似肯德基的大型连锁快餐企业会成功？

有网友说，开连锁店嘛，钱都可以让供应商垫支，有1000万资金，撬动1个亿都没问题。开海鲜楼恐怕就没这么好喽。

要知道，快餐连锁不是连锁超市，不是连锁书店。对一家闹市区的快餐店而言，最大成本是房租！你以为是那几个鸡腿、鸡翅啊？还找供应商垫付？你去找房东谈谈吧。

连锁书店、连锁超市，也经常开在闹市区，但理论上讲，那种形态，可以接待的客人容量非常多。每小时每平方米，可以容纳多少客人呢？反正都是流动的，算吧，数字极其可观。

快餐呢？一方面怕没人，一方面人太多了也叹气——白白流失掉！每小时每平方米能接待的顾客数目，可怜兮兮。对超市来讲，成本沉淀最大部分在货品，能找人垫付，自然开心。快餐模式，最大成本的沉淀在房租，谁给你垫付？！

呵呵，愿意给你垫付房租的傻瓜房东，房子都在荒郊野外。

0.50你去吧。

“管理水平”是道槛网友“优等生”说：开海鲜大酒楼，因为它不需要管理（谁说需要管理，我跟谁急），并且一年时间里收回全部投资，没这本事，就别在商场上混了，趁早打份高级工。不能开连锁店，因为缺乏真正的管理人才，连个基础性的复制和执行都搞不懂，还懂个屁管理，不懂管理的后果就是开始忽悠和骗，再后来的悲惨结局，就是把自己忽悠进监狱了。

网友“优等生”看到了一个非常重要的“胜负手”，表扬一下！

中国连锁企业的复制管理问题，不是绝症，其实也有解决办法——但这可怜兮兮的1 0 0 0万，还是趁早死心吧.....1 0 0 0万，这是个尴尬的钱数，如果有1 0 0 0万敢买游艇，肯定是个白痴。

三、成长力（9）

同样，如果有1 0 0 0万，居然开个餐饮企业，非要亲自在第一线搏命，去当CEO，我看也病得不轻。

1 0 0 0万的总投资，请管理层，5 0万年薪对于请经验丰富的豪华海鲜大酒楼总经理，就很靠谱。起码匹配——匹配各位懂吧？请经验丰富的快餐连锁企业CEO，人家年薪开口来个5 0 0万，咋办啊？这么说吧，就我认识的年薪1 0 0万以下的家伙，管理水平绝无可能管理一个“类肯德基”企业。

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。

请问，需要给多少钱？

中式快餐“和合谷”创始人，也是原来“吉野家”的大陆区CEO，离开“吉野家”时带走了原先的不少核心骨干。

真通过猎头公司挖，得给多少钱？

三、成长力0 5 1搞连锁，需要卓越的管理水平本来“管理水平”是我后面要给出的杀手锏，看罢，慢慢说也行。先给出结论：开豪华海鲜大酒楼需要二段武功。而开创肯德基式连锁企业，需要八段以上武功。中间差着N个等级呢！

比如马兰拉面，就我所知，在有些城市大面积倒闭，跟割韭菜似的倒——况且，再就我所知，马兰拉面总部，其实没真的赚到多少钱。

肯德基总部赚加盟商的钱，一赚配送半成品的绝大差价，二赚品牌使用费。

马兰呢？“配送基地”

根本不建设，再说了，你建设了，人家也不见得买，那调料包，我听说没几家加盟店购买超过三个月的。都是一分析，自己去农贸市场买便宜一大半的去了。

品牌使用费呢？须知，老兄，“马兰”

两个字，没啥号召力的！隔壁叫“牛师傅牛肉拉面”、“牛一碗霸王面”、“正宗兰州牛一拉”等招牌，直接抢“马兰”二字的生意，谁真好好每年上缴品牌费啊！

类似什么“美国加州牛肉面”大王，都是相同情况，总部就赚第一笔钱，后续的银子，基本我没见谁真赚到好多的。

有网友认为，普通的、没特色的餐馆的生意都好，所以，还是开上五六间连锁来得快，地段好什么的跟上去就是了。

事实上，你觉得“没感觉出特色”，正是一个问题关键。

快餐连锁，由于需要大量人群来快速消费，往往不敢搞得太特色。因为一旦“特色”了，便意味着“一部分人特喜欢”，另一部分人呢？

“强烈反感”。所以很容易变成不求有功但求无过，中庸平淡。

还有网友说，很少见KFC生意不好，多见海鲜大酒楼关张。

这个观点很可笑。肯德基当然赚钱，但学肯德基的中国企业，哪个成功了，麻烦谁告诉我一声。

海鲜大酒楼当然关张的多，但成功的也似乎很多哦！就算四 0 5 2 六开，四成败率，也比学肯德基，尚未成功一个的强吧？远的有红高粱、荣华鸡、香妃鸡（“麦肯德”等企业，干脆不能算），近的如“真功夫”、“和合谷”还在初创期，有待观察。

“做减法”和“1 0 0 0万”的关系比尔·盖茨是通过加法还是减法成功的？

想想看，他如果不首先“减”掉哈佛的学位，怎么能及时“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，还是摩天大厦，都不一定呢。到底能不能未来“飞龙在天”，说和当初“减法”一点关系没有，恐怕不能成立。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！如何选择具有成长空间的行业？我们在“财务力”一章做分析。

四、财务力（1）

成长空间与成本控制

- 女怕嫁错郎，男怕入错行。一定要选择具有成长空间的行业！
 - 净资产收益率=利润率×资产周转率。如果很难扩大规模，再暴利的行业也要慎入。
 - 创富，最怕因为资金沉淀而被套牢，失去腾挪跳跃的空间。
 - 要看“变动成本”和“固定成本”，再评判一个行业是否暴利。
 - 现金流对创业者来说，永远是第一。
 - 对待“非策略性成本”，要像杀父仇人般痛恨。
- 0 5 4 挑选什么行当？

关键是增长率基本上，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”啊之类问题之重要，呵呵。不去弄懂这些，确实在竞争中，难上加难。

挑选行当，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！

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，20万，40万，80万，160万，320万，640万，1280万。

对吧，过了1000万了，数数，这是几年？噢，9年，好像多了点，有读者问了，老雕，你不是说很快吗？9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，头两年的增长率，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，很可能两年内完成，而再翻两年，到了年净利320万时，如果还有哪怕一点点缓慢的成长空间，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。

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，赚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，干好了能赚一个四、财力 0 5 5 亿，干不好就重新赔回去，打回原形。所以根本不是目标 1 0 0 0 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！

（假设我提供的价值，饭馆需要的话）

活计再没面子，毛利润再低，也比没增长率好。因为如果我的想法饭馆接受，想想看，我会有多大的增长空间？街上好多好多饭馆啊，起码三五年内不会饱和吧？

什么是“净资产收益率”？

先考考有潜力的人 I Q、E Q。

问题：通俗地说明“净资产收益率=利润率×资产周转率”

（即： $R=M \times V$ ）是怎么回事？

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 V C（编者注：所谓 V C，即英文 V e n t u r e C a p i t a l 风险投资的缩写），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？因为，如果不考虑比率，就不知道赚多赚少啦！

同样是一年赚 1 0 万，算多算少？答案是不知道！因为本钱 1 万的话，赚 1 0 万就很牛；可如果本钱 1 0 0 0 万呢？.....你为什么不去死？

四、财力（2）

当年佳能的老板御手洗?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..... 0 5 6 提高净资产收益率的途径我们谈创业，一开始的净资产都不高，要想增长快，就更需大幅提高每年的回报率。最好是每年 1 0 0 0 %！

可怎么提高呢？

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。

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：

“资产除以四、财务力0.57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。

要有腾挪空间，千万别被套牢创业这件事，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。不明白这个道理，你就很可能会把所有资源全都拴在一个赚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。

保持跳跃性成长有网友问了：你说的利润增长是不是太理想化了？每年都要翻倍啊，头两年应该比较容易达到，后面呢？比如说，10块钱变100，很容易。100块钱让它变1000，不怎么样。1000块钱让它变10000，不算太难。但是越往后面是越难啊。请问，如何能让公司的利润一直保持在这个势头呢？也许问题很低级，但是有几个公司能保持这样的增长势头呢？

四、财务力（3）

不要心急，我们后面会一点一点连续讲的。前面谈的“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0.58就够啦！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。即使考虑到这是净利润，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。

生意模式走对路，跳几跳，妙不可言。

减去貌似机会的“伪机会”

下面这个案例，具有相当大的真实成分，几乎是很多城市日日夜夜都在发生的商业故事。它是根据本人前天在燕莎友谊商城买的一双鞋的经历现编的，刚想出来，热气腾腾呢还。哪个MBA案例上，都不会找到，但内在逻辑却完全相同。当然，也别深究细节，咱们探讨的是故事背后的商业逻辑。

安公公与优生假设有位创业人士：安公公。这位安公公，当年靠卖肾，赚了50万（他长了仨肾，卖一个刚好），这时他想，干点啥好呢？

这时，他发现有个鞋的品牌叫“Loake”，中文译做劳克，英国牌子，平均3000多块一双，不是顶级的鞋，但也肯定是高档了。

安公公通过一番折腾，终于拿到了劳克在中国大陆的代理权。

就在这时候，创业人士优生也有50万，他选择了卖鞋油。

不同的是，优生先拿40万买了个小鞋油厂，起名“翰王”，定位在中高档鞋油，租高档商场的专

柜开卖。两人都是50万成本四、财务力0.59起步。但资金的运用结构肯定不同。

接下来，这两个小企业，就发生了很多故事.....到底是安公公发财了呢？还是优等生赚到发癫？
搞清“可做”、“能做”与“想做”

比如安公公，他通过老雕老师说的“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！”

可是，经历过一次车祸后，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。

四、财务力（4）

还好，安公公和优等生都听了老雕讲课，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”的交会点，乃创业第一步。

明白吗？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0.60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？

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，他想起了老雕老师一直唠叨的“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，他不像安公公那般，好面子好过赚大钱，优等生直觉认为，还有一个东西附着在“机会”背后，需要评估。

对，这就是“机会成本”问题。

要知道，机会和风险的关系，是内部关系：一个机会，面临着相应风险（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。

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“翰王”鞋油挺进燕莎商城！

高利润VS低利润率安公公卖英国鞋，高档而昂贵，尤其是英国手工产，成本很高是吧？没错，安公公跑趟英国订购一批，就把40万元的资金给沉淀在“存货”上了。

平均每双进价 1 5 0 0 元，零售价 3 0 0 0 元，一天能卖 3 双，而四、财务力 0 6 1 平均每天的柜台租赁费是 1 0 0 0 元一天。

大家算算，他一天的利润是多少？

$9\,000 - 4\,500 - 1\,000 = 3\,500$ 元那么利润率呢？

$3\,500 / 9\,000 \approx 39\%$ 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？从数量上讲比昂贵的英国鞋大多了，一天能卖 1 0 0 支鞋油！每支成本 5 元，零售价 2 0 元，柜台租赁费 6 0 0 元一天（因为他促销的位置特好，所以柜台虽小，也挺贵）。营业额 2 0 0 0 元，减变动成本 5 0 0 元，固定成本 6 0 0 元，利润 9 0 0 元。

等一等，忘了说个事，优等生不是买了个鞋油厂吗？麻烦在于，鞋油厂每天开不开工，也有 8 0 0 元的水电费、厂房开销，所以，9 0 0 元毛利还需要背负这每天的 8 0 0 元固定成本，所以每天实际净利润只有 1 0 0 元。

四、财务力（5）

那么优等生在燕莎这家店，实际利润率是 $1\,000 / 2\,000 = 5\%$ 。

呵呵，和安公公接近 4 0 % 的利润率怎么比？！

但是优等生真的就这么可怜吗？各位？

低周转率 V S 高周转率安公公当初拿 4 0 万去进货，留了 1 0 万当流动资金，花在请销售员、打点小广告什么的。重要的是，那 4 0 万，得到多少货呢？

上面讲了，平均成本 1 5 0 0 元一双，那么 $40\,000 / 1\,500 \approx 26.7$ 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？）再过来计算一下，如果 2 6 7 双鞋是开一家商场的底线，开第 0 6 2 二家商场所需的 4 0 万，安公公需要赚多久？

看看刚才算的他每月利润数额： $40\,000 / (3\,500 \times 30) \approx 4$ 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？

回头看优等生。优等生的 4 0 万沉淀在鞋油厂了，而且每天都要背负鞋油厂的固定开销。但好处在于，一个商场专柜，需要多少库存鞋油？

我们假设存 5 0 0 支好了（反正小鞋油厂是自己的，只要有点钱进原料，想一次灌几支都行），优等生等多久能赚出这 5 0 0 支库存？

刚才说他一天净利润才 1 0 0 元。（ $500 \text{ 支库存} \times 5 \text{ 元成本}$ ）

$/ 1\,000 \text{ 元} = 25 \text{ 天}$ ！哇，连一个月都不到，就可以开第二家啦！就是说优等生一个店一个月的利润就足以开家新店。

我们假设先暂时不考虑扩张中他们两家进新商场做货柜之类的杂费，也假设柜台租金可以按天支付。按照复利的方式计算，优等生第 1 2 个月的店面数量为 $x + x \times (1 + 2 + 4 + \dots + 2^{N-1})$ 现在 $x = 1$ ， $N = 12$ ，所以得出结论是 4 0 9 6 家分店。同样的算法，安公公的数量应该是 8 家。

高周转率 V S 低利润率 4 0 9 6 家店和 8 家店比，已经不是一个数量级上的差别。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？

我知道我忽略了某些现实中的细节和成本，请暂时别挑刺儿，我只想通过这个案例说明，怎样用高周转率去对抗低利润率。

我前面说过，国美的成功就是周转率的成功。国美电器在经营上没什么资金沉淀？商场房子是租的；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钱——

拿去租场地开第二家店了；就连国美卖场内的大量员四、财务力 0 6 3 工，都是厂家的促销员！而且每多开一家店，又能提高营业额，每一毛钱都“转”起来了。事实上，国美电器的最大资产是“国美电器”四个字。

当然，我估计有人会反驳说：国美的方式不可复制到每个领域。废话，否则我们还谈商业逻辑干什么？

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。优等生的鞋油恐怕就没这么幸运了。但各位起码明白该怎么对抗低利润率了吧？

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！闲了挺久呢，看到朋友们的饭馆、网吧赚钱了，我也不眼红，继续等待我认为有前途的项目。

四、财务力（6）

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）。

“变动成本”和“固定成本”

很多很多想做生意的年轻人，连最基本的常识都没明白.....例如，下面我要说的“变动成本和固定成本”，我敢说，现实中 8 0 % 的人，不知道是咋回事。信不信，就连很多干财经的记者，都没明白！记者哎！不明白！

酒店卖可乐暴利吗？

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，那家伙也算是企业高管层了，居然和我说五星级酒店卖可乐的“暴利”问题。

“哇，酒店大堂吧卖的可乐，居然 3 0 元一杯，不过加了点冰 0 6 4 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。

O K，我引蛇出洞，问还哪些行业是暴利？

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？！◆里◆唆，反正又举了N多例子。

暴利乎？“暴赔”乎？

我因为话痨病发作，才跟他耐心解释，

“假设酒店大堂吧，一天就卖一杯可乐，收了 3 0 元，直接发生的可乐和柠檬成本 3 元，你就说赚了 2 7 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？”

固定成本是指不随着销售数量的增加而变化的固定开销。

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 1 杯可乐，和卖 1 0 0 杯可乐一样，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，而随之改变的成本。

不算大堂吧的大理石地砖折旧什么的，假设我们承包的大堂吧，一个月租金 3 万元（假设也包含了两个服务员的工资），一天就 1 0 0 0 元固定成本。如果一天不小心就卖了 1 杯可乐，那么就是 3 0 元收入－3 元变动成本－1 0 0 0 元固定成本＝－9 7 3 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？ $1500\text{元收入} - 150\text{元变动成本} - 1000\text{元固定成本} = 350\text{元}$ ，这是今天利润。350元利润除以50杯四、财务力065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，哪有暴利？！

你当是中国移动、中国联通呐，再无分号？记者们，说人家暴利，怎么自己不去经营一家眼镜店呢？

“贡献利润”与“盈亏平衡点”

四、财务力（7）

下面，我们再回顾一下优等生和安公公的案例，来分析分析他们的区别。

前面已讲过，安公公的实际利润率是 $3500 / 9000 \approx 39\%$ 。

优等生那边呢？实际利润率是 $100\text{元} / 2000\text{元} = 5\%$ 。

现在，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 $3000\text{元} - 1500\text{元变动成本} = 1500\text{元“贡献利润”}$ 。

“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： $20\text{元} - 5\text{元} = 15\text{元}$ 。

066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。

巧算净利润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，我们现在假设他每天能卖150支鞋油！看看他的一天中的“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： $3000 - 750 - 1800 = 450\text{元净利润}$ 。

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！

杠杆率鉴于安公公着急了，就尽快结束财务课，进入安公公卖鞋企业的创业历程，例如企业文化、品牌建设、供应链流程、执行力、标杆学习法.....我喜欢聊的部分。

什么是杠杆率？

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，如果优等生一天卖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。

四、财务力0.67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？有这么恐怖吗？不信你就算算。

$150\text{支} \times (100\% + 10\%)$

$= 165\text{支营业额：} 165\text{支} \times 20\text{元} = 3300\text{元变动成本：} 165\text{支} \times 5\text{元} = 825\text{元固定成本：} 600\text{元柜台费} + 400\text{元工资} + 800\text{元工厂} = 1800\text{元最后：} 3300 - 825 - 1800 = 675\text{元净利润。}$

四、财务力（8）

你是用了上面的“笨办法”算一遍了吗？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。

这个杠杆率在经营中有着很奇妙的作用，并且对企业的发展方向，给出了财务上的“行为意志”。

决策的背后的“杠杆”

我们快点推进，算算安公公的杠杆率：一双英国鞋是1500元的“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： $1 \blacklozenge 5$ 。

和优等生的杠杆率5比起来，这个 $1 \blacklozenge 5$ 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%

$\times 1 \blacklozenge 5 = 30\%$ ，可是如果安公公把价格提高20%呢，大家有兴趣可0.68以算算，安公公的净利润则提高60%！

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获取更多赢利，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？

现金流对创业者来说，永远是第一现金流对创业者来说，永远是第一重要。“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。

剩者为王很多人知道一个品牌：SanDisk，是一个闪存卡品牌，更确切地说，今天我们所用的数码相机、MP3里面的闪存卡，就是这个品牌的创始人——El i H a r a r i老兄发明的。但我特佩服这老兄的，还不仅仅是他的研发能力，更多的是一个企业家“挺过初创期难关”的精神。

这哥哥，实验室里研究出闪存技术，觉得这玩意儿未来大概能代替硬盘（那可是二十几年前），然后头脑一热创业了，哈哈，可惜的是，只有两个傻瓜愿意和他一起干，却骗不到一个真正投资者，所以呢，这仨家伙，就“零融资”开干！

S a n D i s k 公司，在最初十年中，完全可以说是惨淡经营，基四、财务力 0 6 9 本上没有得到市场上的认可——别忘了，他们的梦想是打算去替代硬盘的，可是呢，他们很现实，野驴般地找寻每一块钱收入，基本上我认为是乱枪打鸟战术，哪儿能弄点钱，哪儿就出现他们的身影。从我看到的资料来看，差不多过了三四年，他们才找到一个“救生圈”，也就是 I B M 给他们的一个单子，一万个 S a n D i s k 卡的驱动器……“在那些艰难生存的日子里，S a n D i s k 公司诞生了一种摇铃制度：如果 S a n D i s k 获得了一笔价值在 1 0 万美元以上的订单，就会有员工喜气洋洋地拿着铃铛在办公室里跑来跑去，告诉公司里每一个同事谁是这笔订单的主人。”

四、财务力（9）

“正如 H a r a r i 在很多年后还自豪地说，在等待市场起飞的那些年里，我们做了任何可以维持生存的事情，我们采用自己的一种非常节俭的方式生存下来。”

后来嘛，S a n D i s k 终于成功了，几乎今天所有的闪存厂家都要支付给他专利费，然后他自己还给 N 多品牌 O E M，还用自己的品牌零售闪存，还推出自己品牌的 M P 3。呵呵，因为 M P 3 最大成本是闪存，所以 S a n D i s k 的 M P 3 特便宜还有钱赚，居然偷偷摸摸跑成了全球 1 4 % 份额！仅次于苹果 i P o d ！

虽然后来这么牛，但请别忘了，当初的落魄和当初“活下来”的“技巧”。

活下来，是第一要义《基业常青》这本书，很多人看了吧？那里讲到诸多伟大公司，创立之初，也没想好干点啥呢。甚至还有很多唧唧歪歪、半死不活了好长时间。但只要挺住，能有点现金流维持日常运转，扛着扛着，眉目渐显。我最认同那篇文章的地方就是：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。

我自己而言，第一次创业失败，就是因为太“慢”了，眼看 0 7 0 着现金流快枯竭，还没立即转型，等真要转时，现金流完全枯枯枯啦，我也就哭哭哭哭啦……第二次创业，最重要就是学会了这一点……商业模式还没等出现，我就发觉不对劲儿，现金多半不能支撑到曙光初现呐！马上开始打游击，也就是立即寻找能带来收入的活计……后来呢，我不就活下来了？

你的预算符合“核心竞争链”吗？

很多第一次创业的人，都会做一些“想当然耳”的预算。比如，打算几千元买桌椅、几万元买几台电脑、几万元付房租、几千元买各种办公用品，在我看来，这些大部分都有些“务虚”。

但是，你的生意模式，真的需要这些东西吗？噢，我知道你需要，但我想说的是，电脑需要全新的？房屋需要独立的？家具需要买来的？

如果你的生意模式，顾客根本看不到这些，不能为顾客创造价值，那么，我一定电脑用二手的，房屋用合租的，家具用拼凑借来的。剩下每一毛钱，去用在可能产生收入的地方。例如在你的生意模式中，可能广告会带来客户，那么，请毫不吝惜地去砸广告！

客户来参观我的办公室咋办？呵呵……我的一个朋友，就曾经来找过我，借用我的比较豪华的办公室，然后对他的客户说，我们是“关系企业”……说个我以前的笑话，当年我稍微有了点“能量补充”，连救生圈都还没捞到时，觉得有辆面包车方便，又拉货又接送人啥的，我就翻看报纸，上面有出租小面包车的，按月租，租金才两千块。可我不准备付押金啊！几万块呢，手里几乎没有，就算有也坚决不能给别人当押金的啦！

我就给人才中介打电话（低档次的中介，收应聘者的钱，不收招聘单位的钱），找来一位下岗大叔，我对大叔说，我给你一个月三千块，但你需要自己去租辆车回来——这样一来，其实他四、财务

力0 7 1拿到手的才一千块，呵呵。大叔下岗啊，就是想找活儿干，觉得也没啥风险，一咬牙，就去租了.....当时我就想，大叔很可能手里现金比我多啊！

就这样，借用他手里的钱，腾挪了一把，我就有小面包了。

四、财务力（10）

我当时特得意，自己真聪明啊！呵呵，不过后来过几个月，再翻另一张报纸——有带车求职的！

（也有带小面求职的。）敢情我自己是多此一举.....能省则省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。

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，有限的资金就像夏天的冰淇淋，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1◆2元/公里而坐1◆6元/公里的，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。

每天分享创业、销售案例与经验。

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，应该增加才能提高注后，即可下载

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，0 7 2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1 0 0万营业额，利润可能是1 0万。如果深度挖掘，我可以帮你在3个月内把利润增成2 0万！想想看，不去节省，想把利润翻倍，把1 0 0万营业额做成2 0 0万，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。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、几毛钱的坐出租车差价、或从供应商那里省出来的，就开心不已。