

这样管，项目才能不差钱

本书围绕项目定义、投资、管理、计划和执行等环节，
用互联网思维来帮助投资者、创业者和项目经理解决一系列的问题。

高德◎著

互联网时代 项目管理术

互联网时代，怎样选择并经营项目、招聘适合的人才、应对市场变化和波动？

**怎样整合线上线下资源，
用互联网创意实现跨界营销，
打通无边界市场？**



文化发展出版社
Cultural Development Press

这样管，项目才能不差钱

互联网时代 项目管理术

高德◎著



文化发展出版社
Cultural Development Press

图书在版编目 (CIP) 数据

互联网时代项目管理术 / 高德著. — 北京 : 文化发展出版社有限公司, 2016.7

ISBN 978-7-5142-1336-2

I. ①互… II. ①高… III. ①项目管理—研究 IV. ①F224.5

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第129636号

互联网时代项目管理术

高德 / 著

责任编辑: 肖贵平 罗佐欧

责任设计: 侯 铮

责任校对: 岳智勇

责任印制: 孙晶莹

出版发行: 文化发展出版社 (北京市翠微路2号 邮编: 100036)

网 址: www.keyin.cn www.pprint.cn

经 销: 各地新华书店

印 刷: 三河市兴达印务有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

字 数: 210千字

印 张: 14

印 次: 2016年8月第1版 2016年8月第1次印刷

定 价: 39.00元

I S B N : 978-7-5142-1336-2

Preface 序言

不管生活还是事业，人们总是不由自主地寻求复杂，并在复杂中迷失。这就是为什么失败的创业者满大街都是，成功者古今都如此稀少的原因。如何寻找一个“好项目”并让它赚到很多的钱？的确有一些非常简单并长期有效的方法和步骤。你可以看看那些赚到大钱的投资者，他们不过是使用了一些常用和普通的原理，就像小孩的戏法一样简单。他们知道市场很冷酷，但并不邪恶。他们从残酷无情的市场变化中寻找并总结出了规律，从短期利益和长期回报的博弈中获得了平衡，所以他们成了赢家。哪怕是在颠覆一切旧规则的互联网时代，这些商业原理仍然是适用的，始终焕发着活力。问题是，只有少数人看到并愿意去实施，大多数人却轻易地忽略掉了这些原则。

过去的15年中，我每天都在和大大小小的“项目”打交道。从公司的第一个发展机遇开始，到今天遍布全球7个国家的35家分支机构，我经历了从无数简单的“小项目”到关系公司生死存亡的“大项目”的发展。在这个漫长的过程中，我的经验一定不是最丰富的，但本书的内容是真诚的，也是真实的。我会和你分享最有效的经营方式和做好一个项目的“奥秘”——不是天花乱坠的投资法则，而是真正的成功者不想告诉你的东西。

按照本书的要求去做，你未必就能拥有罗杰斯、巴菲特那样的天才眼光，发现隐藏在市场假象、价格波动和被踩在庸碌大众脚下的巨大商机——这样的人物是举世罕有的，但你一定能够把自己眼下的项目经营好，并且从此对“赚



钱的项目”有不一样的理解。这会使你减少可能会发生的损失，并增大未来的成功概率。

任何赚钱的项目，都是“最平常的”

我观察了很多。他们有相当长的时间做研究，了解投资、管理理论，为自己准备人才，或者奋笔疾书“了不起的商业构想”。但是，很少或者说没有去实施任何项目，始终在观望。他们害怕投资风险，感觉自己缺乏驾驭的能力，因此不敢行动。还有的人则眼高手低，不是觉得这个项目的操作太过烦琐，就是认为那个项目的利润率太低。发现了某些“暴利项目”，他又优柔寡断，难下决心。

我有一位姓梁的朋友，1996年怀着一颗“仗剑闯龙潭”的雄心壮志孤身到美国，先在唐人街的某个厨房打了3年工，接着就跑到华尔街的某栋高档写字楼当了一名证券分析师。这还不是他人生中最大的转变。2006年，厌烦了金融市场的肮脏与罪恶的梁先生离开纽约，回到国内当了一名“自由投资者”——自己找项目投资运作。他不喜欢写，也不想看商业计划书，而是针对某个中意的项目进行海量的信息分析。

他会到百度和淘宝搜索产品的应用范围和普及程度，到“大数据仓库”搜集相关的商家和用户，有时也打电话问朋友、亲人和老同学的意见。利用网络与信息技术的优势，这既能判断市场的前景，又能看到自己有多少竞争者。后来，他成功地找到了一个开发手机周边应用产品的项目进行投资，然后专注于这个领域，一直坚持下来，最终将其转化为自己的项目，从中获得了非常高的盈利。经过这些年的经历，他对创业和项目管理有着极为深刻的认知，并提出了一个观点：“凡是赚钱的项目，都是最平常的。”

为什么与互联网有关的项目赚钱？因为人人都在用互联网。这就是“平常度”产生的结果。互联网已经成为今天社会的主流，是生活和工作的常态。在

这个背景下，怎么寻找和管好项目？就是“平常度”。他解释说：“平常度是和普通人的生活息息相关的概念，既实用又没有什么太高的理解难度。有平常度，在互联网上就有推广度。产品的平常度越高，你越赚钱。反之，你的市场就越狭窄。”许多人到处找项目，却对身边的商机视而不见。不得不说，这是对项目的理解有误造成的。他们觉得能赚大钱的项目一定远在天边，可事实是——人就是市场。人们普遍看不到的东西，你是很难赚到钱的。

一个产品就是一个项目。或者说，你知道了什么叫产品，才能真正理解项目的含义。项目必须具有产品的应用性，应用越广，就越容易赚钱。否则，你的经营和推广技巧再高明，也很难开拓市场。一个好项目就像“怀胎十月”，它既等你去播种，又需要你不断对它优化培养，从“最平常”中开发出“最赚钱”。任何人只要坚持这个原则，专注地从身边发现机遇，都可以逐渐拓展出自己的项目，并且提高自己赚钱的可能性——只要你懂得如何把它管理好。

这不是一本邪恶的书，而是优胜劣汰的“项目生存法则”

本书的某些内容打击了一部分人的自信，因为我始终会强调“多数人的方法错误”——你的项目没有赚钱，与环境 and 政策无关，而是你操作项目的方法让你“死得其所”。有些人自认为了解了互联网世界的玄机，事实上他还有一只脚踩在门外；有些人可能看了几页内容，就会把它扔到一边，视之为教人“不择手段榨取利润”的邪恶的投机理论。但它恰恰是今天这个市场的现实：在优胜劣汰的市场生存法则下，不赚钱的项目从一开始就不具备存在的正当性。为了赚钱，你就必须学会发现项目、管理项目的“基本法”。

2002年，公司刚起步的时候，我的手里没有多少钱——从华盛顿离职时的存款再加上几个朋友的友情援助，总计约25万美元。对一家高端培训机构所耗费的资金而言，这点钱无异于杯水车薪，贸然起步，只会在竞争对手资金优势和人才优势的围剿下很快关门大吉。任何一个行业的市场都是如此，丰满的理



想都需要现实的坚实支撑。我有一个好项目，但能不能活下来？尚不可知。面对这种情况，我从投资特区街头的广告位开始起步——利用自己的工作经历和人脉优势，通过6个月的时间，我把手中的25万美元“变”成了80万美元。虽然离公司的启动资金还有一定的差距，但这段时间却为我争取到了一个重量级的合伙人：高盛公司负责GS资本合作投资业务的范德尼·多明戈。

一天早晨，我接到了范德尼的电话。他没有请我去高盛公司总部面谈，而是请我喝杯咖啡。我说：“谢谢，我现在就去纽约。”他在电话中笑道：“我已经到华盛顿了，你知道乔治城M街的司登咖啡馆吗？两个小时后我在那里等你。”听起来会令你感到“失望”的一点是，范德尼并没有在会谈中翻阅我准备充分的“项目计划书”——人们总以为投资者最感兴趣的就是一份具备说服力的计划书，而是开门见山地问了两个十分简单的问题：

“你准备为哪些人提供服务？”

“这些人为什么要相信你？”

我只用了一分钟的介绍就给出了自己的答案，然后，范德尼迅速拍板，同意和我合作。范德尼关心的问题，恰恰是一个项目能不能发展壮大、从市场赚到钱的两个关键环节：前者是市场，后者是能力。如果项目有市场，而你恰好又具备把它做好的能力，这个项目才真正拥有了活下来的机会。否则，它将永远写在纸上，或留在人们的记忆中，让你恋恋不舍。

这就是项目的赚钱原理。它非常的简单——我们把钱投到一个有美好前景的产品或服务上，再为自己赚来更多的钱。就是这样很简单的道理却没有多少人可以懂得，并运用到项目中。因为人们总是忽略了项目盈利最为关键的要素，甚至对什么是真正的好项目和如何管理项目懵懂无知。失败者的头脑中更多的在考虑自己，而不是分析市场的需求。就像有的人开了一家餐饮店，两三年过去了仍然是一个小老板；而同一条街上的另一家餐饮店却发展成了连锁集团，并通过网络平台开拓了占30%营业收入的外卖业务。造成这两种差距的是“他们对项目和市场的认识”，而不是“谁更努力一些”。

学会“项目思维”，比赚多少钱更重要

本书的优点是什么？

第一，它不是一本纯粹的理论书籍，也不是教你如何投机取巧的赚钱工具。它揭示了项目在互联网时代的本质，通过分析不同行业、不同投资方式、不同项目思维的盈亏，告诉你什么才是值得去做的“好项目”，以及为此要做哪些必要的准备。

第二，书中结合国内外的海量案例对“项目管理的实用原则”和“不为人知的正确做法”进行了通俗易懂的阐述，特别是许多知名投资人和项目经理的现身说法，为你展示了一种不同于传统思考的网络时代的“项目思维”。

第三，我们在书中也提供了详尽的数据与完整的实战过程，从定义项目、选择项目，到吸引投资、搭建团队、管理项目，以及对项目的执行和评估、对风险的预测和预防，每个环节都有简洁和具有说服力的介绍。重要的是，我们提供了一些宝贵的可供参考的步骤，无论是什么项目、哪一个行业，都有非常实用的借鉴价值。

可以说，从本书中学会用“项目思维”去思考项目、选择项目、执行项目，这是比计算“能赚多少钱”更重要的事情。你要站在市场的角度考虑问题，要站到项目的立场思考自己应该做的事情，才能管理好自己的项目，让它带来计划中的回报。

第一章 重新定义项目

赚钱的前提——懂得什么是“好项目” / 003

项目的基本元素 / 006

定义“有效的项目” / 008

不赚钱的项目为何总有人投资 / 012

每个人都要遵守“项目基本法” / 015

第二章 选择未来的项目

在“找项目的浪潮”中保持清醒是一种特殊能力 / 021

发现“正确的项目”非常重要 / 025

为什么你有钱却找不到好项目 / 028

人人都在找赚钱的项目，它有什么特点 / 030

你能找到没人开垦的“处女地”吗 / 033

远离“危险的项目” / 035

看趋势而不只是看盈利 / 037



第三章 互联网时代，怎么投资你的项目

没有钱不是问题，没人肯投钱才是问题 / 045

理性选择适合自己的投资方式 / 047

选错“合伙人”，比选错项目的后果还严重 / 048

你拿什么说服投资人 / 052

你会尊重（服从）投资人的意见吗 / 056

上市圈钱是你唯一的目标 / 058

第四章 准备一个优质的运营团队

一支精英团队是项目赚钱的保证 / 063

招聘是否成功，决定项目的生死 / 066

第一，找比你懂的人 / 070

第二，找愿意沟通的人 / 072

第三，找一个懂财务的高手 / 074

保持骨干团队的稳定 / 075

随时补充新鲜血液 / 080

第五章 为你的项目做运营计划

没有计划，项目寸步难行 / 085

让团队参与到计划中 / 086

制订盈利计划 / 088

制订管理计划 / 090

制订激励计划 / 092

抓住主要目标，不要盯着旁枝末节 / 095

第六章 项目的分工和流程控制

个人英雄最不可靠——没有谁能一个人做好项目 / 101

简洁很重要 / 103

项目的分割与分配 / 105

流程控制的“小数点”法则 / 108

第七章 风险控制：当计划有变时怎么办

死掉的90%和不死不活的10% / 113

没有永远赚钱的项目 / 116

当市场发生变化时 / 118

运营不利的四种情况 / 122

至关重要的撤退机制 / 127

第八章 成本和收益：赚钱是项目的第一指标

为什么市场很大，你的项目利润却很低 / 137

到处都是收不回投资的“坏项目” / 139

如何展望你的“期待收益” / 144

在“短期收益”和“长期收益”间找到平衡 / 146

必要的外包合作方 / 149

第九章 重要部分：项目的执行

你赔钱的原因：知道但没做到 / 155

项目98%的工作都与执行有关 / 158

按时、按计划、按预算执行 / 166

你的项目“执行官”是谁 / 169



用大数据评估项目的结果 / 172

导致项目失败的7个执行因素 / 175

第十章

管理你的项目清单

互联网背景下的“4A项目管理” / 185

每周一次的“检查清单” / 188

你要做什么和怎么做 / 190

你的资本是什么？列出来 / 192

把项目的“收尾工作”放到显著位置 / 194

附录

“优质项目”执行手册

第一部分：在互联网时代，你该拥有的投资心态 / 200

第二部分：优质项目的执行法则 / 203

第一章
重新定义项目





◎我们把三流的项目交给一流的项目管理人，可以获得二流以上的回报；把一流的项目交给三流的项目管理人，却只能得到四流的回报。这是因为，“项目管理人”的素质比市场更能决定项目的生死。我们不但要评估项目本身的市场潜力，还要看看自己能不能组建一支优质的运营团队，拥有一批优秀的人才。所以出色的投资者总是把项目结合在一起进行评估，而不是仅靠市场数据分析盈利的可能性。

◎互联网的特点是开放共享，它天生就是跟行业保护为敌的。这决定了我们本书的项目思维：第一，我们要有开放的心态；第二，我们要不断地学习和接受新生事物；第三，我们要勇于实践新的商业思维和管理模式；第四，我们要对正确的方向坚持到底、放眼将来。互联网时代的项目管理，既是知识管理，又是技术管理，还是思维管理。你是否愿意接受互联网的创新模式，创见性地对项目的投资模式、研发和管理结构进行颠覆式的创新？你是否愿意一切面向客户，以消费者为中心？



赚钱的前提——懂得什么是“好项目”

尽管今天已经是一个商机遍地的创业的黄金时代，但是，找到可以赚钱的“好项目”却越来越成为一门科学、一项十分考验人的判断能力的商业策略行为。怀尼特·布杰是洛城一家投资公司的创始人。他是精明的商人，也是拥有一双慧眼的项目专家。他的公司成立至今已经投资了240多个项目，平均每个项目的投资额为350万美元，总的账面回报则超过了投入资金的4倍。

他感慨地说：“钱越来越好赚，但好项目越来越难找。”这是一个充满矛盾的世界？事实是，在资本席卷一切行业的狂潮中，稍不小心你就会丢掉口袋里的钞票。他以自己20年的投资经验告诉我们，如果不明白什么才是值得投资的项目，你其实是很难赚到钱的。

2013年，布杰的公司在洛城举办了一个“发现好项目”的投资论坛。对于什么是“好项目”，他认为，与其先去研究产品和服务，不如先看看项目管理人的素质能否适应这个新的时代。项目的盈利都要利用人性（市场）的弱点，就像他投资的一部电影打动了无数人而卖座，回报高达6倍。他对此的评价是“电影成功地利用了观众‘感动’的人性弱点”——真是出人意料的想法。而这恰恰是你在本书一开始就要学习的技能——从人性的层面看待项目，重新认识项目。要真正想做好自己的项目，你必须放弃过去的某些传统思维，转而从项目和人的结合部（获利角度）寻找突破口。



“项目”和“人”是不可分割的

北京有位生意人张先生这几年老是赔钱。他事业起步时在南方开过连锁酒吧。赚到人生的第一桶金后，他便来北京投资别的项目。两三年内，他接连拿出了1700多万元投了3个项目，分别是一部小成本电影、一款手机APP软件和一种家居使用的空气净化产品。从市场的角度看，这三种产品都极有市场，人们的需求大，应用范围广，盈利前景是非常可观的。由此可见，张先生是很懂得赚钱的人，也知道什么项目值得投资。但他却只收回了500多万元的本钱，其他所有的钱都赔光了。

他为何在这么好的项目上赔钱了？

我就问他：“你的这些投资有什么标准吗？”

张先生毫不犹豫地回答：“当然是看项目的市场有多大。”

这是他唯一的标准，也是他对项目的定义：只要有市场，项目就可以去做。这句话看起来是非常有道理的，没有逻辑漏洞，但是，少了点什么？就是布杰强调的“项目管理人”——负责项目运营和执行的团队素质，比市场更能决定项目的生死。

1. 把三流的项目交给一流的项目管理人，可以获得二流以上的回报。
2. 把一流的项目交给三流的项目管理人，却只能得到四流的回报。

这是我十几年来始终坚持的标准。我们不但要评估项目本身的市场潜力，还要看看自己能不能组建一支优质的运营团队，拥有一批优秀的人才。所以，出色的投资者总是把项目结合在一起进行评估，而不是钻到市场数据中寻找盈利的可能性。

对投资者而言，这个选择项目的原则显然是非常重要的。那么，项目本身

的“执行者”呢？你有没有研究过自己的个性对项目成败的影响，并由此来寻求适合自己性格与兴趣的项目？一个好项目必须是符合自身条件的，项目和人不能互相契合，它也就很难赚钱——至少难以做到长久的盈利。

“好项目”不可缺少的三个特点

1. 必须经得起充分的论证

软银公司的孙正义是这个时代全世界最优秀的投资人之一。他在马云的事业起步期给予了十分重要的资金支持。当时，国内没有银行愿意把钱借给马云做阿里巴巴。孙正义却慧眼识珠，看到了这个项目的巨大潜质，并且做出一个今天看来无比正确的决定。他之所以有这样的眼光，是由他严谨的性格和喜欢论证的思维方式决定的。

大学毕业后，孙正义从美国回到了日本准备开创自己的事业。他选出了50多个项目和可能的目标，然后花了一年的时间进行逐步考察。他不是“想一想”或“看一看”的那种蜻蜓点水的考察，而是写出了一米多厚的资料，进行了充分的论证。最后，他选择做软件。因为他在论证后发现，只有这个目标是适合自己的，是他可以做好的。

一个能够让你赚钱的好项目，它首先要经得起反复和长期的论证。阿里巴巴为何经得起论证？因为它为未来的商业经济规划好了一个完整的产业链。阿里巴巴有一份成熟的计划，有一个广阔的未来，还有一个可靠的带头人。这就是论证的结果。有了这个过程，你能把风险降到最低，并且同时进行周密的准备。这样一来，在项目的起跑阶段，你就跑到了别人的前面。因为你的准备越充足，自信心也就越强。

2. 必须传播正能量

即便在光怪陆离的互联网时代，有些传统道德仍然设有禁区，不可轻易触