



选择项目：6项关键指标分析，让你理性投资，精益经营

挖潜项目：60个真实案例推演，挖掘项目潜能，改变产品命运

你的项目 靠谱吗

大数据时代的精准定位

刘如江

著

创业畅销书

《给你一个公司，你能赚钱吗》

作者最新力作！

中国最好的
商业思维学习书！



湖南人民出版社



博集天卷
CS-BOOKY



你的项目 靠谱吗

大数据时代的精准定位

刘如江

著



湖南人民出版社



博集天卷
CS-BOOKY

图书在版编目 (CIP) 数据

你的项目靠谱吗 / 刘如江著. —长沙:
湖南人民出版社, 2014.10
ISBN 978-7-5561-0226-6

I . ①你… II . ①刘… III . ①公司—项目管理
IV . ① F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 066730 号

©中南博集天卷文化传媒有限公司。本书版权受法律保护。未经权利人许可, 任何人不得以任何方式使用本书包括正文、插图、封面、版式等任何部分内容, 违者将受到法律制裁。

你的项目靠谱吗

作 者: 刘如江
出 版 人: 谢清风
责任编辑: 胡如虹
项目监制: 于向勇
特约编辑: 袁开春
装帧设计: 主语设计
内文排版: 百朗文化

出版发行: 湖南人民出版社 [[http : //www.hnppp.com](http://www.hnppp.com)]
地 址: 长沙市营盘东路 3 号
邮 编: 410005
经 销: 新华书店

印 刷: 北京天宇万达印刷有限公司
版 次: 2014 年 7 月第 1 版
2014 年 7 月第 1 次印刷
开 本: 787mm × 1092mm 1/16
印 张: 18.5
字 数: 300 千字
书 号: ISBN 978-7-5561-0226-6
定 价: 48.00 元

(若有质量问题, 请致电质量监督电话: 010-84409925)

推荐

时值作者新书即将出版，有幸抢先阅读，快速兴起的 P2P 网络借贷平台给了普罗大众参与项目投资的机会，学习借鉴本书作者总结提炼的项目评价 6 要素，可以增强我们银行对形形色色的企业发展前景的分析能力，从而提高贷款的风险识别与把控水平。

——涂清，某国有商业银行信用卡部副总经理

选择一个项目创业，或者公司在现有业务基础上进行转型，首先要考虑的问题就是“如何保证项目赢利”，这方面仁者见仁，智者见智，也有各种科学的或经验式的方法。但在阅读了《你的项目靠谱吗》之后，却让复杂的问题变得简单起来，恰好可以解决你在决策时的心态问题，会让很多创业者或投资者有一种豁然开朗的感觉。

——周世勇，北京合益荣投资集团总裁

这是我看过的为数不多的关于管理、营销、团队、成功的最优秀、也是最具实际指导意义的书籍之一。心态浮躁的人在复杂社会面前只能被挟裹着前进，想要把事情做对，需要的是统筹能力，这一能力的基础就是你的知识有多少。现在有这样清晰、简单、有力，直指问题和解决方法的读物，不利用这一工具真是一种损失。

——袁朝晖，上海奥科赛飞机有限公司市场总监

没有背景和资源的人创业，大概是世界上最悲催的事情。每个人成功基本没有相同的，但失败总是在不同人、不同地点以基本相似的方式天天在上演。绝大多数人都会有尴尬地面临事业发展何去何从的困窘，都有自己做的想法，但付之行动的少，成功完成惊险一跳更少。在惊险一跳前，结合自己未来或现有的项目，一定要多阅读、对照此书，进行取舍和梳理。

——张凯，中海雅宝（北京）科技发展有限公司总经理

成功绝不是偶然，它是基于对事物规律的把握。运作一个项目到底要考虑哪些关键因素？本书作者给出了6个方面的考虑：即价格 / 交易额、利润率、接触面、转化率以及购买频次，并通过大量富有时代性和独特性的案例进行了阐述，非常值得一读！

——刘海龙，成都君海投资咨询有限公司副总经理

“项目”已经成为当今经济社会的热门名词。刘老师通过一个个鲜活的真实项目运作案例，阐述了如何发现好项目，如何操作好项目，以及如何评估一个项目等问题，深度解读项目背后的密码，探索商业模式的奥秘，对企业人有着极强的借鉴意义和价值，这是近些年来一本不可多得的最接地气的实战性经管书。

——蒋海东，南通鼎和新材料科技有限公司总经理

一口气读完《你的项目靠谱吗》，酣畅之余，意犹未尽。全书处处闪耀着作者对商业现象的独立思考和深度观察，纵横捭阖，旁征博引，为读者规划、分析、评价、实施商业项目提供了一套相当可行的指导框架模型。它的实操性是同类书中绝无仅有的！

——杨云麒，宁波瑞明电器总经理

本书既解释了恒久不变的商业核心价值，又紧跟时代步伐，告诉读者如何面对新时代层出不穷的商业模式。老古董，低价格的商品，通过新型销售渠道和模式，也能创造大价值。中国人大多数还停留在“无商不奸”的认识层面上，而西方早已将商业打上了“文明”的记号，商业自有他的规律和价值，本书做出了很好的诠释。

——郑益东，澳大利亚 Ozsky PTY LTD 公司总经理

在资讯社会里，不难获取到海量的创业信息、经验和心得，但正因为如此，我们更需要一双慧眼，去参透隐藏在经济行为和商业逻辑之下的关键要素。刘老师的这本书没有堆砌材料，包装概念，你看到的是他反复运用和验证思维方法的过程。创业是个勇敢者的游戏，如果说只看一本书的话，就看这本《你的项目靠谱吗》。

——高雪迪，原宝洁公司高级研发经理、美国 High Start 公司创始人

每个人心中都有一个梦，而项目的选择是梦想成败的第一步。这本书深入浅出，抛开晦涩的理论，将更多的关注点投向了我们身边耳熟能详的案例，专注用最简单的语言给读者以深邃的启发，不但有“高大上”的成功企业再创业，还有接地气的“屌丝群体”成功案例，给读者以充分的思考空间和深刻的启发，是一本实用性很强的指导教材。

——杨金贵，高级商务策划师、对外经济贸易大学 MBA 导师

大部头的教科书和西式的管理理论难以指导中国本土的具体实践，真实的案例最有说服力。虽然每种成功都是难以复制的，但通过分析、解构这些商业案例背后的成功要素，并对这些成功要素进行组合、再造、创新，相信会大幅提高成功的概率。

——王亮，中国石化燃料油销售有限公司 HR 主管

刘老师的这本新作《你的项目靠谱吗》，将思想、理念、策略、方法、案例、实战融会贯通，一气呵成，其中不乏值得深入研究的哲学思考和人文观点，这在当今实为难得，尤其是以六项指标构建的商业模型，值得仔细研读，加以应用，决胜未来。

——邵伏阳，苏州市瑞兴达贸易有限公司总经理

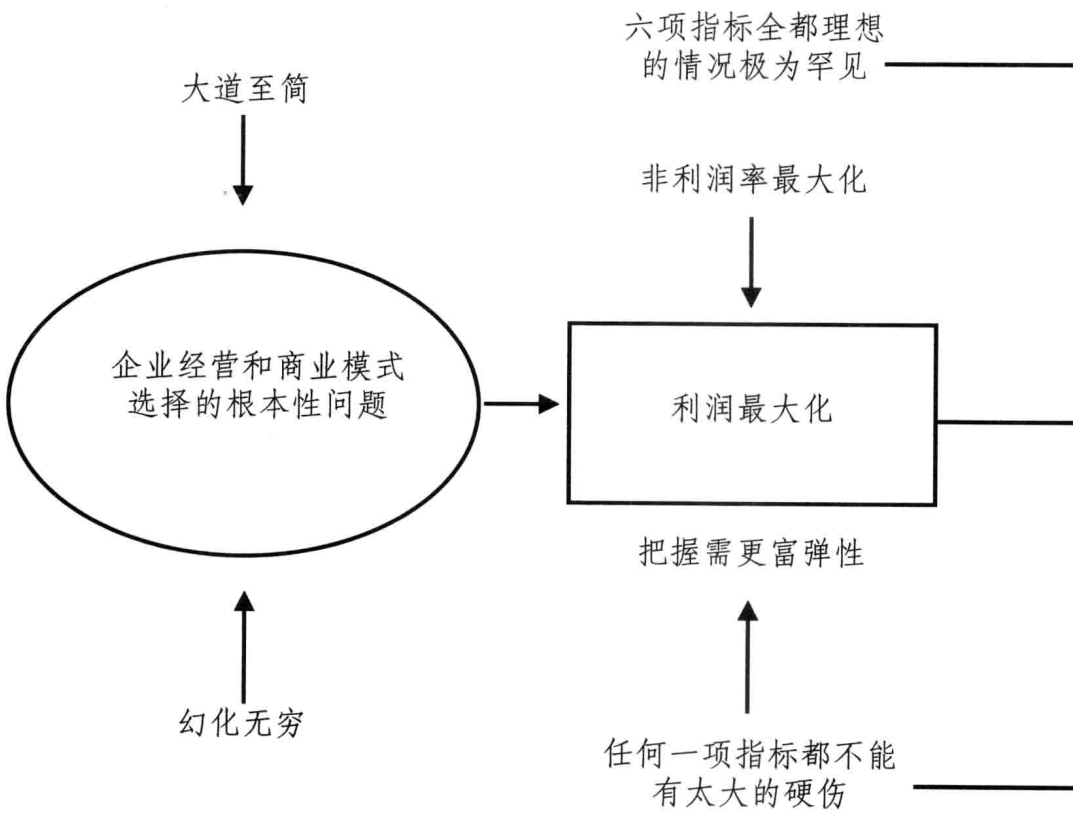
资源是“红海”拼搏的支撑，研发是“蓝海”腾跃的能量，商业模式是胜利者的智慧与思考。把项目做成生意，从做一件事到持续获得利润，是很有挑战的一件事情。刘如江老师在他的案例分析里，细腻深入地阐述了生意是什么，如何选择项目、把握项目，并提出新的思维和商业模式，给我们以非常好的指引。

——赵宜春，天津市中哲正信科技发展有限公司总经理

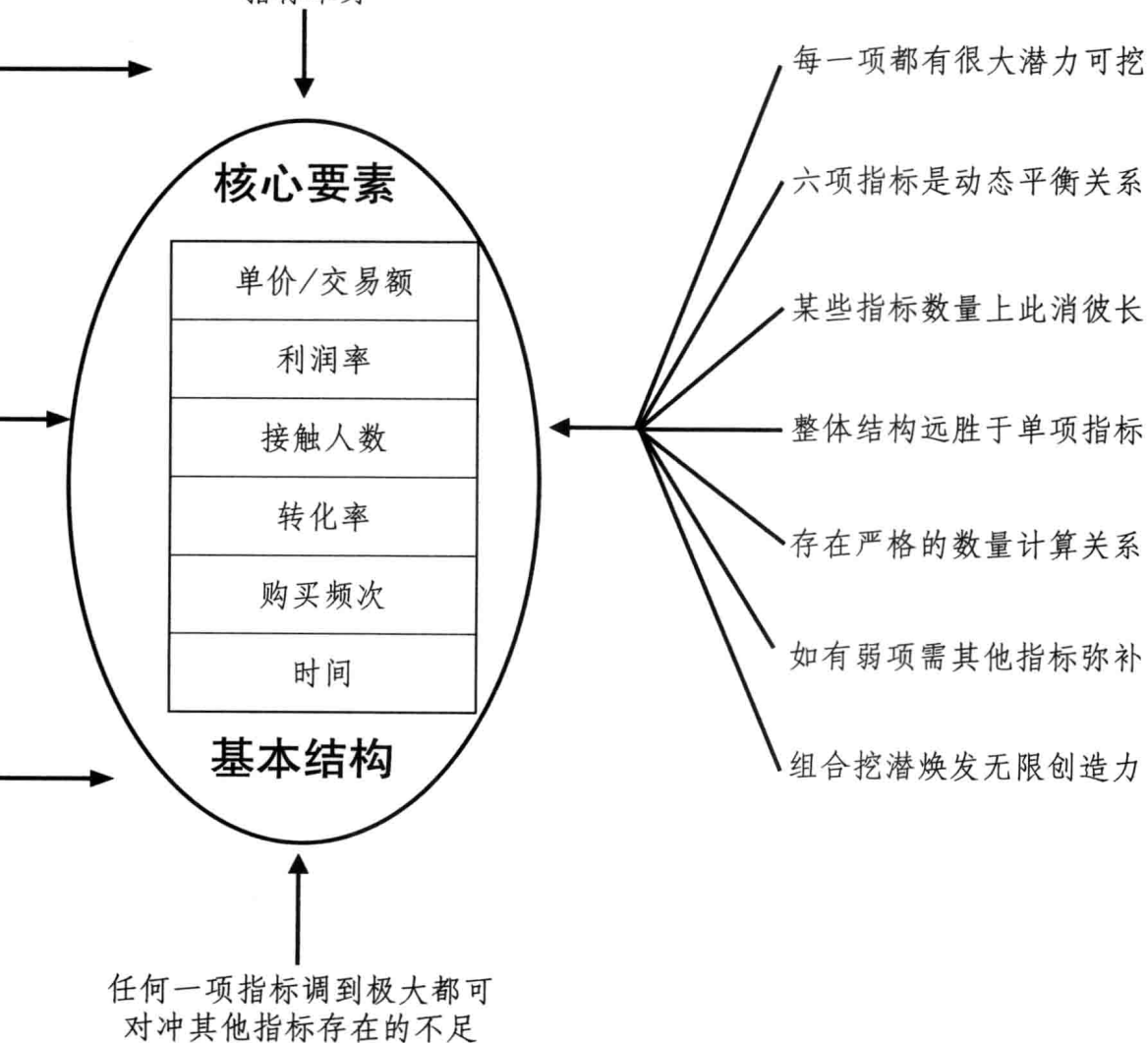
难得作者海选大量不同行业、不同项目的鲜活案例，让商业模型的阐述不仅极富逻辑性，且通俗易懂接地气。看罢此书，反观纷繁复杂的各种商业模式，了然于胸，颇有醍醐灌顶淋漓酣畅之感。特别对于创业者，如何选择自己的创业项目，如何判断项目前景，本书提供了一套可以借鉴和衡量的工具。

——魏旻，SK 润滑油（中国）有限公司销售经理

六项指标分析模型



强调六项指标结构化平衡而非
指标本身



项目选择和挖潜矩阵

单价/交易额	利润率	接触人数
努力提高单价	产品卖更高价格	选择/变成大众化需求
销售单价更高的产品	提高生产效率	市场更大人口基数
追求更大批量	降低采购成本	市场更高人口密度
消费套餐促销计划	压缩人员成本	专业化的市场渠道
成套式销售	降低培训费用	互联网放大效应
亲子/情侣/家庭套装	降低物流储运成本	产品更为丰富多样
组合式消费	摊薄广告和品牌费用	制造时尚性噱头
一站式解决方案	提高产能利用率	激活口碑效应
机关和企事业单位消费	提升渠道性价比	制造紧迫感和恐慌感
赋予科技附加值	更低的批量损耗率	允许会员资格共享
赋予品牌附加值	采用可替代性原材料	更好的购买便利性
办卡式会员预售	品质标准上取下限	价格优惠/让利促销
赋予情感/面子附加值	提高资金周转效率	赋予产品刚需价值
提高供应的稀缺性	努力降低财务成本	销售/消息终端组合
制造和放大需求	向税务规划要效益	“长尾集成器”效应
特定销售渠道的创新	降低返修率和退货率	“孙正义时间机器”效应
利用信息不对称	合理的SKU设计	更多类型或数量的渠道
利用对方思维的惯性	提高资源配置效率	辐射半径的扩大
提供更好的品质和体验感	生产要素全球化	卖场或购物流程设计
推动用户消费档次升级	部分环节专业化外包	产业集群/特色集群
利用互联网团购	压缩房租和场地费用	名人代言借势效应
“傍大式”营销	提高某项附加值	利用突发性事件炒作
互为供应商/战略合作	博弈过程中点“错”成金	便利的交通物流条件

注：六项指标相互间是乘数关系，个别几项甚至还会此消彼长，整体上的平衡远比指标本身重要，某个单项不太理想，则须在其他方向挖潜。

转化率	购买频次/重复购买率	时间
产品的刚需程度	产品自身的消费属性	突破季节性局限
品牌的口碑效果	代金券和积分折扣制	突破节假日限制
供给的垄断程度	产品或服务的消费体验	有效利用碎片时间
相同价位更高品质	赋予产品成瘾的力量	挖掘中长期潜力
恐慌性购买行为	配套性产品的“强制”升级	挖掘单位时间潜力
购买和消费的便捷性	耐用品时尚品化	24 × 365深度挖潜
品牌形象强链接性	赋予耐用品金融属性	强化时间利用密度
地空联合营销	按照快消品理念改造产品	赋予同一事件更多功能
消息传递的精准度	让产品形成系列化和延续性	日周月季年不同视角
渠道选择匹配度	促销礼品的成套性	突破淡旺季的界限
产品定位的精确性	后期的定期升级和维护	即时性需求对接
沟通诉求的有效性	预售式购物卡或会员资格	延时性需求对接
意见领袖的评价	供给上的某种垄断性	以空间延伸换时间
专业人士的推荐	产品设计适当降低生命周期	全球化突破昼夜限制
成为攀比道具	产品体验与目标受众的匹配	考虑各种时间局限性
消费档次发展阶段	捆绑式销售策略	以人力组合换取时间
人口结构和受教育程度	三方协议锁定终端/用户	生产或服务效率倍增
包装等细节上的背书	对品质和品牌价值观的认同	挖掘时间差的潜力
逼签式成交技巧	在已有用户身上挖掘潜力	不同地域间的时间机器
沟通链的整体畅通	需求一站式解决方案	阶段性和长远性平衡
强制性附属产品配套	简化计费或者服务流程	行业的周期性和阶段性
在销售终端的能见度	与消费者建立情感强链接	相同用户的特征变迁
款型数量的适中	认证配套体系的封闭性	随时随地个性化点播



序

经营不是靠想象

导读：选择项目最重要的问题，就是自己和项目之间的匹配性，这个问题解决得越好，成功的可能性就越大。在社会上，创业成功的概率不到 1%，但解决好匹配性问题之后，则可以提升到 70% ~ 80%。选择项目行业固然重要，然而，行业往往不是决定因素。

在今天的大竞争格局下，无论是创业，还是上班做好工作，都面临着极大的挑战。拙作《给你一个公司，你能赚钱吗》出版以来，已两年有余。在此期间，不断有读者通过各种渠道向我请教做项目的问题：**有的问什么项目好，有的问他的项目该怎样做。**由于时间原因，不能逐一解答。但所有的疑问都促使我深入思考，在新领域不断突破，并予以完善。由于本人工作的关系，同时也拜信息化时代所赐，我有幸深入了解了一些真实案例，涵盖的商业模式有数十种之多。

很多事情其实都没什么特别的：当你掌握真实的数据库和案例库之后，通过简单的比对分析，规律和模型就会浮现出来。“顺手牵羊”了许多案例后，我逐渐找到了一些感觉，并简单归纳了几条，最终拿出来跟大家分享，以便能帮助更多的朋友。大数据时代，没有任何可隐瞒的东西，即便我不做这件事情，也一定会有别人做。我能看到的，一定有数以千计的人能够看到。与此同时，我的看法也需要融入大数据，做进一步的检验。在本书中，我会精选 60 个案例，包括不同的行业 and 项目类型，以原生态的方式，来解读这些东西。

决定项目成败，最重要的因素是你是否打通了“任督二脉”。这也就是说，你的“思维链”和“资源链”是否基本畅通，或者是在多大程度上做到畅通。简单来讲，“思维链”就是你做项目从理论到方法再到细节的整个过程，有一套可操作性较强的方案，且步骤和模块都比较配套，没有明显的硬伤；“资源链”则指的是支撑一个项目所需要的基本模块，比如“人财物产供销”内部价值链，或者外部直接相关的产业链环节。在实际操作中，“资源链”比“思维链”更重要。倘若“资源链”存在硬伤，项目启动后会有较大的麻烦。

事实上，“思维链”和“资源链”皆非抽象概念，而是与具体项目相匹配的。在项目正式运作之前，这“任督二脉”都应基本通畅。如果靠自己力量难以打通，则须设法借力。商场如同战场，兵贵神速，若等万事俱备，恐怕黄花菜都凉了。在项目启动之时，“任督二脉”大致打通即可，其他的可以顺势而为，在滚动中完善。打通“思维链”和“资源链”这“任督二脉”，又分有意为之和误打误撞两种方式。不管路径如何，打通才是关键，这个要切记。至于细节问题，我

会在本书 30 多万字的内容中逐步展开。

除了与项目匹配的“任督二脉”外，判断项目是否靠谱，还要看一个基本模型，即：

某一指定时段可获得的财富数量 = 单价 / 交易额^① × 利润率 × 接触人数 × 转化率 × 购买频次 × 时间

也就是说，在限定时间内，谁能更多更快地赚钱，主要受这六个变量影响。任一变量发生变化，对财富获取量的影响都是巨大的。在很多人心目中，好项目的标准最好是每个人都要消费，天天离不开，购买频次也比较高，或者是该领域在未来 5 ~ 10 年内需求能够井喷式发展。此种理念曾火得一塌糊涂。这貌似是真理，但只要用我们身边能接触的案例去复一下盘，就很容易发现瑕疵。“粮油米面”最符合这个标准，然而近 15 年来，中国发大财的人却集中在房地产、汽车和能源矿产领域，并非农民和菜贩，也不是粮油贸易商。

一般而言，这六大指标需要均衡，最好每项皆无硬伤。在实践中，这只是理想状态。倘若有些指标不太硬朗，至少其中某项也要能放大到极致。六项指标不但适合考察项目，亦可用作挖掘项目潜力。治疗风湿病的黑膏药属于典型的小众产品，按照传统方式卖，撑死也赚不了多少钱。可有位兄弟，通过互联网高倍数放大“接触人数”指标，纯利润一年下来就有 300 多万元。山东有个卖油酸的农民足不出户，在互联网上做做推广，单枪匹马，不靠关系，不搞公关，每年下来也有一两千万元的收入。还有近百个意料之外、情理之中的原生态案例，涉及几十个行业，我们在本书中逐渐展开，共同探讨。

选择项目最重要的问题，就是自己和项目之间的匹配性，这个问题解决得越好，成功的可能性就越大。在社会上，创业成功的概率不到 1%，但解决好匹配性问题之后，则可以提升到 70%~80%。选择项目行业固然重要，然而，行业往往不是决定因素。绝大多数行业其实都是成熟行业，只要行业倒不了，且不是太离谱，这里面就有发财的，也会有亏本的。其中当然有周期因素。行业处于波谷之时，龙头们都在亏损，但经历几个周期，整体上还是可以赚到钱的。怕只怕盲目跟风，“追涨杀跌”，只要坚守下来，解决好匹配性问题，定有可为。

选项目千万要选择适合你自己的行业，而不是那些大热门，当然更不要搞什

① 在本书中，“单价/交易额”指的是“单价”或“交易额”。

你的项目靠谱吗？

么时尚秀。倘若暂时没有合适的，也没关系，可以朝着你理想的方向去积累和完善。成功可以很复杂，也可以很简单。简单说，就是在某领域集聚自己的优势，在完善过程中进行结构化放大，即可成功。框架问题也就这么多，其他延伸出来的细节，我会融入案例中进行针对性阐述。

最后，谨以此书献给我的家人，献给长久以来关心我的亲友们，也献给那些我未能及时作答的“粉丝”。



怎样做到利润最大化

前言

导读：利润最大化确实可以高度概括商业活动的目的，并用来指导项目选择，但对这个问题的浮浅和庸俗化的理解，在现实中给太多个人和家庭带来了灾难。但这在中国是再正常不过的事情，因为我们总是希望把问题简化，用一两句话就能说清。

如何比别人更多更快地赚钱，历来是社会上非常热门的一大话题。进一步提炼这个话题，其实就是如何使利润最大化。这是选项目做项目的一个核心问题。当然，在成熟的项目运作中也会有所涉及。自现代经济学产生以来，利润最大化基本变成了商业领域的一个宗教，经济拜物主义者更是将其天天挂在嘴边，以至于成为太多老板们的口头禅。但在更多情况下，也仅仅是口头禅而已，因为他们太多没有深刻领悟，以身修证，功夫没能真正上身。有人说做生意很简单，有人说做生意很复杂。真正懂商业的人，往往会对此笑而不语。**利润最大化确实可以高度概括商业活动的目的，并用来指导项目选择，但对这个问题的浮浅和庸俗化的理解，在现实中给太多个人和家庭带来了灾难。**但这在中国是再正常不过的事情，因为我们总是希望把问题简化，用一两句话就能说清。事实上，只有朝简化和细化这两个方向不断努力，构建一个缜密而又极富弹性的体系，才能说你在商业方面开始入门了。细节之处有魔鬼，简化之处同样有魔鬼。对待商业，我们需要时时刻刻怀着一种敬畏的心情，半点都马虎不得。

关于如何选项目，网上有很多高人高论。其中有高人将选择的秘诀归纳为三点：一是适用人群在面上要广，市场容量足够大；二是具有较高的重复购买频次；三是模式容易快速复制，最好还能形成垄断。按照这三个特征，最容易发财致富的当属标准化程度比较高的快速消费品生产和批发项目，特别是在餐饮、食品和饮料领域。但就特定时空条件来讲，这显然与很多事实并不相符。很多耐用消费品在各自的市场井喷期都曾创造过财富传奇，并在自己的黄金期催生了大批亿万富翁，其中不乏从社会底层成功逆袭的“穷九代”。太多案例在钢铁、汽车、家电、IT、房地产和互联网领域发生过。美国、日本，还有近30多年来的中国，相关案例举不胜举。限于篇幅，本人在此就不展开说这个问题了。

我们需要以更准确、更为结构化、更容易度量的方式来解决利润最大化这一问题。在本书中，我就自己的理解提出了一个参考模型，并结合60个案例、30多万字来加深对其中枝节的分析。在长达四个月的写作过程中，我对其中很多问

题的领悟也是一点一滴深入的，太多东西超出了预期。其间，也穿插看一些儒释道的东西，对悟道和精进永无止境的感受也越来越深刻了。悟道更多应该是以身证悟。本书开写之前，我准备了 100 多个案例，自己感觉还可以。但在写作进行过程中，被我砍得剩下不到 30 个，后来又陆陆续续重新选了 30 多个案例。不知不觉中，又发现餐饮、养殖和种植等大农业类，以及文化教育传播类、互联网相关营销类所占的比重较大。最后，回过头一想，其实也正常：这些本来就是最近几年比较热门的一些领域，个别领域正处于或者即将迎来井喷式发展期。这又将催生一批明星企业家，用他们的璀璨光芒照亮夜空。

我们在本书中所提供的利润最大化参考模型是：

某一指定时段可获得的财富数量 = 单价 / 交易额 × 利润率 × 接触人数 × 转化率 × 购买频次 × 时间

也就是说，在所限定的时间内，谁能赚更多的钱，受单价 / 交易额、利润率、接触人数、转化率、购买频次和时间这六个变量影响。任一变量发生变化，对财富获取量的影响都是巨大的。虽然这里列出的是六项指标，但需要特别指出的是，**这六项指标之间的相互平衡要予以强调。这种平衡关系远比指标本身更为重要。只单看其中任何一项，意义都不是很大。**六项指标全都理想的项目在现实中极为罕见。一般来说，你所选项目的这六项指标上最好不要有硬伤。当然，如果你选择的项目的某项指标不太理想，那只能在其他几项上最大限度挖掘潜力了。实际上，这六项指标的每个变量背后都有很多影响因素，都有很多潜力可挖。即使模式完全一样的项目，操作的人也完全一样，由于时空条件不同，都会产生非常明显的差异。你在乡村开家超市，利润基本上很难赶上城里，因为客流量明显不同。即使在同一城市，由于地段不同，项目效果也会存在天壤之别，否则也就不会产生商圈这个概念了。

单价 / 交易额。在项目运作中，最为直观的当属产品或服务的价格。“单价 / 交易额”指标在利润最大化的挖潜中比较直接，通常也是人们最容易想到的。在这里我可以列举几个常见的挖潜方向，至于进一步的理解和体会，大家可以结合本书中的案例来进行。价格高不是问题，关键在于你要赋予它足够的理由。成本是支撑价格的首要因素。如果你的产品在原料、研发、生产、工艺、包装、物流、仓储或流通这几个方面的成本确实高，而且每个环节上的高成本都在行业正常生