

给你一个公司 你能赚钱吗

企业不烧钱还赚钱的100个铁律

刘如江◎著

原生态案例
立足国情
服务中小资本创业!

本书网络名称《钱是怎样被烧掉的》
它解决了一个价值数亿人民币的问题

没有资本支撑也没有可复制的成熟模式，
普通人如何避开陷阱，少走弯路，修正做事方法，直到创业成功。

给你一个公司 你能赚钱吗

企业不烧钱还赚钱的100个铁律

刘如江◎著

湖南文艺出版社
HUNAN LITERATURE AND ART PUBLISHING HOUSE

博集天卷
CS-BOOKY

图书在版编目 (CIP) 数据

给你一个公司, 你能赚钱吗 / 刘如江著.
—长沙: 湖南文艺出版社, 2011.6
ISBN 978-7-5404-4904-9

I . ①给… II . ①刘… III . ①公司—企业管理—通俗
读物 IV . ① F276.6-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 061202 号

上架建议: 企业管理

给你一个公司, 你能赚钱吗

作 者: 刘如江

出 版 人: 刘清华

监 制: 伍 志

责任编辑: 丁丽丹 刘诗哲

特约编辑: 于向勇

封面设计: 柏拉图创意机构

出版发行: 湖南文艺出版社

(长沙市雨花区东二环一段 508 号 邮编: 410014)

网 址: www.hnwy.net

印 刷: 北京嘉业印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 720 × 1040 1/16

字 数: 286 千字

印 张: 20.5

版 次: 2011 年 6 月第 1 版

印 次: 2011 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5404-4904-9

定 价: 35.00 元

(若有质量问题, 请直接与本社出版科联系调换。)

前言

忙忙碌碌，不知不觉中，从事咨询职业已经五年多了，自己从一个新兵逐渐成长，并最终走上了创业之路。其间的艰难曲折虽没有当红影视作品中主人公那样富有传奇色彩，但也在千折百回、痛苦挣扎和不断反思中慢慢有了自己的体验。对待自己知道的大小创业者，经历了狂热崇拜、盲目鄙视，到客观认识、理性评价，再到换位思考、与之神交的过程。

在创业的滚滚洪流中，总会有明星不断涌现出来，总会不乏年轻才俊，他们耀眼的光环总是给我们带来希望和激情，他们传奇般的经历更是越传越神，被追随者津津乐道。一个难以回避的事实是，古往今来，无论任何行业和事业，成功者的比例都不会太高，他们背后都是数以万计的累累白骨。“一将功成万骨枯”，不光适用于战场，在商海同样是颠扑不破的真理。作为明星背后的陪衬者，他们遭受着各种各样的煎熬，之所以没能像前者一样万众瞩目，原因各不相同，有的是战略上有失误，有的则是方法不当，有的是手中资源与环境匹配程度低，有的则是时运不济，抑或小富则安，等等。然而，毋庸置疑，只要有创业经历的，就像进入实战状态中的士兵，几乎百分之百都曾奋力拼搏过，因为面临着巨大的生存压力。也正因如此，在战场上牺牲或伤残的士兵们，同样受到自己战友发自内心的尊重，虽败犹荣。基于相同的理由，我们应当敬重每一个正在创业的和曾经创业的人，而非以成败论英雄。

受所从事职业的影响，虽然本人并不专门从事项目研究，但是经常会接到朋友们各种各样的来电，以及登门拜访，咨询一些创业和项目选择方面的问题。几年下来，不经意间这样的案例已有数十起之多。为了应付更多这样的场面，我不得不对自己所关注领域众多企业的新项目运作情况进行长年观察，对咨询过自己的创业项目跟踪研究。在这些长期关注的鲜活案例当中，除了朋友们的中小初次创业项目外，还有不少成熟企业的新项目运作、跨国公司在华开拓业务的个案。正是这上百个动态跟踪中的企业或项目，给本人的创业研究带来了丰富的素材和养分，不断激发灵

给你一个公司，你能赚钱吗

感。在案例解析与创业实践持续地结合中，自己的商海悟道日趋走向深入，本书所要呈现的就是本人领悟到的点滴心得。

对创业者而言，每一分钱、每一份资源都弥足珍贵。每当看到朋友们在创业中走了本不该走的弯路，花掉很多本该省下的冤枉钱的时候，我的心就犹如在滴血，万分伤痛。越是这样，我就越感到非常有必要将自己的心得记录下来，并使之系统化，与更多的人去分享。本书在更大程度上讲的是，如何在自己能够掌控的范围内，规避创业过程中的一些风险，促使成功概率更高。也许本书并不能告诉您创业如何成功，但是会让您明白怎样避免烧钱，使得资源配置更有效率。

尽管本书的主题是创业，但书中的创业与人们通常理解的创业有着很大不同。不光指的是一张白纸上的初次创业，还包括成熟企业新项目运作和大型企业在新区域拓展市场，是一个“大创业”概念。创业研究博大精深，本人勤奋有余、智慧不足，所能领悟的也只是沧海一粟，且未必正确，权当作抛砖引玉，以资先辈与大师们笑评。

刘如江

2010年8月11日于北京

目录/contents

铁律01 赢利前的投入远大于最初预想/001

任何项目都有导入期，在开始真正实现赢利之前，所需投入往往远大于最初预想。创业者必须有足够资金确保能够顺利度过这一阶段，如果不能有效做到这一点，前期无论投入多少，都将有去无回，石沉大海。

铁律02 商业模式必须建立在对自己资源整合的基础上/004

成功的商业模式，往往建立在对自己原有资源整合的基础上。资源基础不同，商业模式理应不同，不顾自身条件，盲目跟风，复制别人的成功模式，即使作了适当的改良，自己也难以获得成功，最起码在方法论上就已经失败了一半。

铁律03 引入合伙人可以分担压力、减少失误/008

创业者面临很大的一个问题，就是经验不足、思维盲区较多，因此引入合伙人非常必要。他既可以帮你分担投入和精神上的压力，又可以在很大程度上帮你减少决策上的失误，具有普通员工难以替代的作用。而独自创业，自然要承担更多的风险。

铁律04 与政府、事业单位和行政公司官员合作项目要慎重/011

从政和经商是完全不同的两套思路，官员可能需要的是面子、形象和政绩工程，而经商需要的是实实在在的利润，需要尽可能合理地降低成本，提高资源配置效率。两者之间有着明显冲突。

铁律05 不断更换项目，无异于一次次失血/014

任何成熟行业，都有自己不同的周期，都有大大小小的成功者。任凭风吹雨打，不盲目跟风，不随意转行，坚守住阵地，是创业者应当遵循的一大法则，这似乎是最笨的一个办法，但也是走向成功非常有效和成本较低的一个方式。

铁律06 质量不好企业难以生存，质量过剩同样致命/017

任何产品和服务的质量都是有标准和分等级的，也存在一个市场所能接受的区间，过犹不及的原理对质量问题同样适用，切忌认为质量越高越好。质量超过

了市场所能接受的程度，就是质量过剩，容易导致成本奇高和产品滞销，项目遭遇滑铁卢基本没有什么悬念。

铁律07 守住商业道德底线，别把自己逼进死胡同/020

产品质量底线在很大程度上也是商业道德底线，在产品基本质量尚缺乏稳定性、技术仍不过关的情况下，一意孤行，硬要将产品推上市场，或者压根儿经营的就是假冒伪劣产品，虽然从短期来看可能会获利丰厚，但很快就会将项目逼入死胡同，运营者自己也会损失惨重。

铁律08 导入期的风险只能自己承担，风投不可能雪中送炭/023

运作任何项目，导入期的风险基本上都需要自己承担，不要指望将这个阶段的风险转移到风投身上。越是专业的风投，越倾向于在你距离成功只有一步之遥，或者快要上市的时候介入。风投需要的是财富爆炸式增长，所做的事情更多的是锦上添花，而非雪中送炭。

铁律09 媒体类项目导入期门槛过高，中小创业者需慎入/026

互联网、DM和其他一些时髦的广告载体，与报纸、杂志、广播及电视相同，在本质上都是一种媒体。在我国现有传媒模式下，媒体要想最终真正获利，需要双重投入，第一重投入发生在获取影响力过程中，第二重投入发生在广告主开发过程中。

铁律10 机构、岗位和人员编制要随着企业规模不断调整/029

在公司初创期的组织机构设计中，最好不要以大企业为样板，搞一个“麻雀虽小，五脏俱全”，而应当根据自身实际情况设置，基本做到事事有人负责即可。在人力资源上的考虑也应该如此，中小企业根本没有实力和能力去支撑人浮于事的状态。

铁律11 维护自己的利益，尊重别人的利益/032

经商的一个重要原则，就是风险和收益均应该由利益相关方分担。将风险最大限度地放在自己或者别人身上，抑或收益尽量由自己或者别人分享，都是违背商业规律的行为，注定要受到惩罚，从长远来看几乎没有什么例外。

铁律12 创连锁品牌不要犯撒胡椒粉的错误/035

连锁经营的优势在于统一标准、统一采购、统一配送和统一推广，而这一切都是和网络密度联系在一起的。如果光注重数量以及行政区域上的布点，无异于撒胡椒粉，难以有效形成聚焦效应。对项目本身发展不太有利，优势反而有可能变成劣势。

铁律13 贯通产业链，是馅饼也是陷阱/038

企业发展到一定规模，贯通产业链是非常必要的，这在很大程度上有助于竞争力的提升。但对创业者和中小企业而言，无疑又是一个巨大的陷阱，极易造成人财物等宝贵资源的分散，有可能影响到项目运作效率和竞争力提升。

铁律14 别被数据分析的把戏忽悠了/041

量化的数字能够给人带来一种信赖感，但也容易形成误导，特别是在一些项目效益分析的时候更是如此。我们在作效益评估的时候，需要考虑一般情况，同时还要顾及各种例外因素和突发事件，对后者要予以充分估计，才能保证计划的精准性。

铁律15 老客户和口碑更大程度上决定你能否做大做强/044

回头客和良好的口碑，对于绝大多数公司，特别是处于初创期的项目来说，是非常重要的。但很多创业者在这个方面说得多做得多，认为这样得不偿失。没有老客户，口碑不太好，并不意味着项目坚持不下去，但经营状况肯定不会理想，发展速度自然要慢得多。

铁律16 创业和打工，哪一个更能实现利益最大化？/047

一个人打工还是创业并不重要，重要的是如何使自己的人生价值最大化。从这个角度上讲，创业未必就比打工强，也许你打工能达到的高度远远超越你创业所能达到的高度。每个人情况都不一样，创业之前一定要想明白，打工和创业哪个更适合自己。

铁律17 在大公司的锻炼和沉淀是创业的另一笔资本/050

对个人而言，最好在正规的单位踏踏实实锻炼上3~5年之后，再正式加入创业行列。这样一来，在资源储备、沟通能力、协调技巧以及看待问题的思维和角度方面都会有一定积累，在项目运作细节上能够做得比较到位，更有利于创业成功。

铁律18 保持商号、公司、品牌名称的严肃性和稳定性/054

商号、公司、品牌和项目名称与图形组合，以及VI体系，是和商誉、知名度及各种配套资源联系在一起。如同一个人的名字，一旦确定，就要保证其严肃性和稳定性，切忌改来改去，进而避免出现资源浪费。

铁律19 开店不仅要考虑地段，还要考虑有效营业时间/057

在店面选址的时候，除了要关注位置和地段等重要因素之外，还须重点考虑其有效营

业时间。由于人们思考问题往往是按照常理展开的，所以常会忽略一些非常关键的细节。特别是个人初次创业者，因经验缺乏，更易掉进其中隐藏的陷阱。

铁律20 同行未必是冤家，开店要考虑集群效应/060

很多创业者开店，都在想方设法远离同行，似乎这样能够减轻压力，为自己争得更多生存空间。其实这是一相情愿的想法，分散难以形成集群效应，倒不如与更多的同行靠拢在一起生意好得多，大家一起热闹才是真的热闹。

铁律21 谨慎进入免费服务模式/063

在很多创业者那里，免费服务正越来越成为切入市场的重要砝码。但免费服务也存在一个弊端，就是随意性强，缺乏来自外界和内心的约束力，自己的能力和服务质量提高缓慢，进而影响到业务模式的成长和真正成熟。

铁律22 把过渡期的产品当做长远项目经营，投入注定石沉大海/066

很多商品和服务看上去很有潜力，但实际上属于特定时期的暂时性过渡型产品。一旦过渡期完成，无论市场潜力挖掘到了什么程度，也不管之前多么火爆，整个行业都会迅速走向衰落，投资者的巨大投入亦将永远无法收回。

铁律23 优秀也是分领域、等级和层次的/069

一些优秀的职场人士，容易将自己的能力在想象中放大。在缺乏必要过渡的情况下，直接按照想象中的能力去构架商业模式，结果可想而知。优秀、有才和能干这些评语，实际上都是分领域、等级与层次的，如果忽略这个前提，就只能是自己误导自己。

铁律24 感情和关系永远替代不了利益/072

与客户建立良好的感情和关系确实是必要的，这些都是商务往来重要的润滑剂。但商人就是商人，感情和关系永远代替不了利益，只能永远服从利益。即使我们去找老关系谈判，首先也应当想到能给对方带去什么利益，或者以怎样的利益诉求点说服对方。

铁律25 在众多细节和边角料上挖掘潜力/075

创业者在大多数情况下确实非常忙碌，但往往是忙的时候太忙，闲的时候太闲，而且在很多时候，是忙是闲并不是自己能掌控得了的，这就导致了大量时间碎片的出现。不让这些碎片白白流走，并使它们转化为生产力，是创业者值得思考的一个课题。

铁律26 长远的东西想得太细致，只能造成脑力和资源的浪费/078

企业的战略、长远目标和落实框架固然重要，但一旦形成且分解成阶段性任务之后，就不要再天天去想，而应当更加注重视阶段事情的落实。如果眼下的事情都做不好，其他想得再长远也是白搭，路总是需要一步一步走的。

铁律27 薄利多销的另一面是抗风险能力差/081

薄利多销，基本上就意味着低利润空间，这也成为许多经营者所奉承的一个理念。或许在特定阶段，这一方针对项目的生存发展有着莫大帮助。但其抗风险能力差的负面效应也是显而易见的，内外环境一有些风吹草动，利润底线就很容易被刺穿。

铁律28 再忙也别省下维护和拓展人脉资源的时间/084

创业者往往感觉需要处理的事情太多，时间根本不够用。无论如何都不能使自己成为社会交际中的孤岛，应当每年都抽出一部分时间给原来的朋友打打电话，去参加亲朋好友的聚会。在条件允许的情况下，还可以参加一些俱乐部活动，维护和拓展自己的人脉资源。

铁律29 劳动力价格上升期已来临，谨慎进入劳动密集型产业/087

在劳动力价格上升压力较大的情况下，创业者要慎重进入劳动密集型尤其是新型劳动密集型产业。新型劳动密集型产业，虽然更多会以全新商业模式的形式出现，但仍摆脱不了人均产出率低，靠人海战术实现企业扩张的特征。

铁律30 遇到轻易许诺，不论原因是什么，都应该当心/090

轻诺者必寡信，是一个亘古不变的真理。当你和一个人谈生意时，如果对方在对一些细节还缺乏全面了解的情况下，就轻易许诺你一些事情，或者话说得太满，千万不要高兴得太早，因为这些东西大多都兑现不了。

铁律31 建立适合自己的对标体系，而不要局限于模仿/093

相对而言，创业者都不同程度地存在着经验不足的问题，同时也缺乏系统进修的机会，甚至连朝哪些方向努力都非常模糊。在这种情况下，就某些细节与优秀企业对标，是创业者快速提升项目竞争力的一个重要方法。

铁律32 小老板们必须承受得住孤独，经得起质疑和考验/096

在创业实践中，量变和质变的界限非常模糊。选好方向之后，创业者更为重要的是要

耐得住寂寞，在平淡无奇、看似单调的过程中坚持下去，不要总是想着玩大手笔，也不必天天计算临界点何时到来。只要你耐心地坚持、积累和沉淀，其他就是水到渠成的事情。

铁律33 与人打交道要符合经商的逻辑，而不是个人好恶/100

擅长与自己不喜欢甚至是讨厌的人打交道，是合格创业者所应具备的一项基本素质。情感和好恶屈从于理性，服从于利益，是商业本质内在的要求。真正干大事业的人都能屈能伸，“屈”是为了更好地发展，是为了在更高层面实现“伸”。

铁律34 对利益最大化的理解不要过于肤浅/103

经商的本质就是利益，不要怕吃亏和被别人占便宜。只有当别人感觉你有利用价值时，你潜在的商业效益才会转变为现实。经商追求利益最大化并没有错，关键是通过对什么样的方式来实现利益最大化，你现行的方式是否真的有利于利益最大化。

铁律35 经营土特产的风险远远大于常规产品/106

不少朋友创业，特别钟情于家乡的土特产，感觉这么好的东西，在其他地方肯定会大受欢迎，市场基本处于空白状态，推广得当就会创造一个财富传奇。事实上，土特产推广涉及口味、运输、习俗、用法、量产等诸多问题，其风险远远大于常规产品。

铁律36 创业爬坡阶段的特殊期，最忌后院失火/109

创业者比常人承受着更多的压力和忙碌，更需要得到家庭成员的理解与支持。处于爬坡阶段且已经没有退路的创业者，最忌讳后院失火。如果您不幸遇到了这种情况，舍弃婚姻保全事业，就成为最为痛苦和最为理性的选择。

铁律37 当消费群体与埋单人分离时，要考虑更多的复杂因素/112

商业模式设计当中，不但要考虑目标消费群体的潜在需求，还要考虑将由谁来埋单，埋单人的利益驱动有多大。很多项目，看上去市场潜力非常大，是未经开发的宝藏，其实可能是个陷阱，潜在需求转化为购买行为，牵涉更多的复杂因素。

铁律38 “差异化定位”要充分考虑人口基数和结构/115

人口基数在很大程度上决定着某种商业模式的成败，如果某地人口基数较大，则特色和细分类的项目存活下来的可能性较大。倘若某地人口基数很小，即使存在个性化需求，定位在细分领域的项目也难以获得成功。人口基数和商业模式的细分程度呈正相关关系。

铁律39 要充分考虑执行和监管的可行性及成本/118

在制定某项制度的时候，不仅要考虑逻辑和道德合理性，还必须考虑执行和监管的可行性及成本。如果没有考虑后一个因素，即使制度看上去非常美好，也只是纸上谈兵，在实践环节中最终只能不了了之。制度执行成本与执行的主体、方式、发展阶段都有很大关系。

铁律40 保持对各种商业模式的研究和关注/121

作为创业者，无论多忙，每周都应确保有一定的时间读书和研究新的商业模式。这样做主要是为了自己的思维能够跟得上趋势，不至于落伍，同时能够发现自己项目的一些不足，积极主动地将其补正，规避掉很多潜在的风险。

铁律41 站在客户的立场上设计需求，而不是追着客户问需求/124

通常情况下，服务和产品的提供者总比客户要专业得多。我们以客户为中心，就是要站在有益于对方的立场上，提出各种建议方案供其选择，而不是天天追着客户问需求。这样一来，既能提高沟通效率，又可以保证服务质量。

铁律42 流通领域的创业者也要重视自身品牌建设/127

任何项目，品牌和字号都是非常重要的。即使规模做得再大，如果没有将自己的牌子闯出去，就可能随时猝死。在这个问题上，大多数流通领域的创业者做得都不是太到位。他们热衷于帮助厂家塑造品牌，而忽视了自身品牌建设，终遭嫁衣之虞。

铁律43 利率不是“利润÷成本×%”算出来的/130

一些看上去利润很高的产品，不一定能赚到钱。经商是比较复杂的行为，除了利润空间外，还要考虑销售期限、畅销程度、损耗比例、灰色成本、资金流转和客户流量等其他重要因素。只有这样，才能对项目作一个比较客观和全面的评估。

铁律44 中小企业谨慎从跨国公司空降经理人/133

尚处于成长期的中小企业，要慎重引入有名企背景的职业经理人。即使确需引进，也要给他们一个过渡性的适应期，不能直接放在重要岗位上。否则无论是对企业，还是对引进的人才，都将是巨大的伤害。

铁律45 学会时间管理，否则再过十年还是原地打转/136

在创业初期，很多事情确实需要当老板的亲历亲为，同时，应该刻意培养自己的团队

来分担各种事务。随着事业不断发展，老板应当逐渐从重要性不是太大的琐事中解放出来，将精力集中在更为重要的事情上。否则企业只能在较低层面上不断轮回，难以做大做强。

铁律46 保持核心员工稳定/139

与大型企业、机关、事业单位不同，长期处于创业期的中小企业，无论如何努力，人力资源队伍都难以稳定。一方面企业发展需要大量的人才，另一方面人员流失率居高不下。解决这个困局一个比较现实的方法，就是想方设法稳定核心员工。

铁律47 与其将资源分散，不如集中在最核心的一点/142

一个企业最为核心的东西应该是产品本身，营销、广告、公关、品牌等手段，确实能够起到锦上添花之功效，但如果忽视产品本身，就有点舍本逐末了。即使其他方面做得再好，也是无水之源、无果之花，难以长久。

铁律48 记住自己的责任和使命，不沉溺于应酬/145

在商海之中，创业者常常会遇到形形色色的应酬，酒色财气赌都难以避免。与普通人不同，创业者必须永远牢记，很多东西逢场作戏并非不可，但绝对不能沉迷进去，永远要明确方向，记住自己的责任和使命。

铁律49 核心竞争力理论的害处就在于引导创业者过分追求所谓的核心竞争力/148

核心竞争力这一概念，在企业运营过程中很容易引发误导。企业的发展是靠整体的综合实力，而不是靠某一方面的突出所能成就的。核心竞争力理论的害处就在于引导创业者过分地去追求所谓的核心竞争力，而忽视其他方面的努力。

铁律50 长期赢利能力才是衡量商业模式好坏的最佳标准/151

某种商业模式能否取得成功，固然与赢利点是否单一有很大关系，但赢利点是否单一并不决定该种商业模式的成败。特定的商业模式成功与否，关键是从长远来看其赢利能力能否支撑自身生存和发展的需要。

铁律51 不能直接满足客户需求之时，仍应尽可能提供方便/154

客户主动找你，就是希望你从这里得到应有的便利和帮助，如果客户接连三次在你这

里遇到了失望，他很有可能以后再也不会送上门来。当我们不能直接满足客户需求之时，仍应尽可能为他们提供方便，这不仅是一种美德，更是一种成功秘诀。

铁律52 为客户提供较大的选择余地，是非常必要的/157

对从事零售业务的终端店面来说，拥有很多品种，能满足客户更多需求，并给他们较大的选择余地，是非常必要的。这一方面与消费群体需求的多样性有很大关系，另一方面也与他们的挑选心理需求和倾向有关。

铁律53 控制信用销售比例，避免导致项目缺乏资金/160

对项目而言，现金流就是血液，账面上的数字盈亏固然重要，但如果赢利大多不体现为现金而是应收账款，则即使赢利，也容易出问题。企业运营，信用销售必不可少，但必须实施科学的信用管理制度，将应收账款控制在一定范围内。

铁律54 在已成型的领域中，很难实现创富传奇/163

任何时代，都会有新的高成长领域。相对于成熟领域而言，高成长领域诞生财富新贵的概率要大很多。而从无到有再到大的高成长领域一旦发展成熟之后，就再也难以产生迅速崛起的传奇故事。在成型的市场环境中，这样的领域的比例越来越低。

铁律55 固守经验还是与时俱进，是一种方法论上的不同/166

人们往往都是经验主义者，而很多创业者更是容易沉溺于自己的成功经验，将原有的成功模式扩大化，认为这个就是真理。但任何经验都是有适用范围的，随着时间的改变，以往的成功经验可能失去了效力，倘若继续沿用，势必会带来祸端。

铁律56 用“想—说—写”的方式将宝贵的经验沉淀下来/169

作为一个创业者，不断总结自己的经验非常重要，但大多数人仅仅将此停留在“想”的层面。其实，这种经验总结应当沿着“想—说—写”的脉络去滚动进行，只有这样，宝贵的经验才能真正沉淀下来，不断提高和升华，最终变成一种传承。

铁律57 无力把握的机会，实际上都是伪机会/172

对创业者而言，社会上存在着各种各样所谓的“机会”，而很多已经超出了我们力所能及把握的范围。这些我们无力把握的机会，实际上都是伪机会，我们不当为其错过而感到懊悔，更不当在其上面耗费精力。

铁律58 在导入期，控制住成本就算一种赢利/175

在项目处于导入期的时候，不确定因素非常多，真正赢利是十分困难的事情。这一时期，我们最容易做到的就是控制成本，能不花的钱尽量不花，能省下的钱绝对要省，省就是赚，将宝贵的资金节约下来，以使用在更为需要的地方。

铁律59 从资源匹配和风险规避角度来讲，模式升级好于转行/178

随着时间推移和环境变化，原有商业模式逐渐会暴露出很多弊端，甚至难以为继。在这种情况下，企业就面临着坚持还是转行的两难选择。从资源匹配和风险规避角度来讲，用模式升级代替转行往往更为切合实际。

铁律60 资金周转效率和利润贡献率是衡量商业模式的两大指标/181

资金周转效率和资金利润贡献率这两个指标，在很大程度上决定了你的项目能发展到什么程度，若干年后是私营企业，是股份公司，或者还是个体户。项目要想真正发展，实现规模不断扩大，就必须在这两个方面实现突破，否则只能原地踏步。

铁律61 在准确把握发展趋势的基础上，就要提前占位/184

很多项目，虽然未来的发展前景的确非常好，但等到成为大热门的时候你再去运作，就为时已晚。因此对此类项目，我们需要提前占位，尽管这样做在头几年内会出现较大亏损，但只要数额可控，还是值得去实施的。

铁律62 抱“大腿”也是迈出创业生涯第一步的一种办法/187

如果我们实力较小，没有比较完整和系统的资源积累，不妨通过与大型企业或者政府部门配套，外包他们一部分业务，来迈出创业生涯的第一步。尽管这样做存在大量弊端，会对长远发展造成影响，但毕竟可以帮助我们实现从无到有的重大转变。

铁律63 不仅要考虑创意和需求，更要考虑经济上的可行性/190

创业者选择产品和项目，不光要考虑良好的创意和满足用户潜在需求，更要顾及经济上的可行性。很多产品构想和技术上完全没有问题，如果不能从使用成本上战胜替代品，或者说虽然非常实用，使用成本却过高，在市场中就会遭遇无情的挫折。

铁律64 读书可以弥补实践的不足/193

不少人认为实践非常重要，进而否定书本知识。其实这是非常错误的一个倾向，读

书的价值并不在于给我们提供现实的解决方案和超越时空局限的真理，而在于弥补经验的不足，给我们更多的启发和扫除思维上的盲区。

铁律65 共赢，不仅是一种美德，更是现实的利益选择/196

在与客户、供应商和外协方打交道之时，切忌过分压榨对方，出于竞争压力，他们表面上会答应非常苛刻的条件，实际上会想很多办法去报复你，进而达到心理平衡。追求各方共赢，不仅是创业者的一种美德，更应该是一种现实的利益选择。

铁律66 导入期需要积极的投入政策/199

绝大多数项目都会存在一个明显的导入期，在这个发展阶段，需要的投入很大，而产出可能少得可怜，投入和产出严重不成正比。因此导入期不能像成熟期那样量入为出，而需要积极的投入政策，否则就会因为投入的不足而导致项目的失败。

铁律67 小资本创业必须跨过同质化这道坎/202

对很多创业者而言，同质化是难以绕过去的坎儿。产品与别人没有太大的差别，成本方面不占优势，自己又起步较晚，如何在此基础上实现差异化，让客户识别和认同我们，是小老板们必须面对的一个重要课题。

铁律68 营销决不能替代产品本身/205

好的名称、字号和VI体系，对项目固然有着巨大的帮助和促进，可以节约大量的资源投入，但这些东西绝不能替代产品自身，不能脱离产品而独立存在。如果将太多希望寄托在这些领域，而忽视产品自身的提升，最终还是难以将项目做好。

铁律69 项目一旦定位之后，就不要轻易调整/208

项目的定位一旦确定之后，就不能轻易改来改去，胡乱调整，特别是向截然不同的方向变动。那样不但会使受众觉得定位模糊不清，而且还会引起原来定位消费群体的误解和反感，造成资源投入的巨大浪费。

铁律70 生命周期较长的领域，高速发展就意味着透支未来的增长空间/211

很多耐用品，在需求开始释放之后，无论是厂家还是商家，都会水涨船高，赚得盆满钵满，从业人员也令人羡慕。但这类产品生命周期较长，在限定的几十年内市场容量有一个定数，高速发展就意味着透支未来的增长空间，几年下来市场就会饱和。

铁律71 导入期隐蔽能有效降低投入、规避风险/214

对很多创业者而言，导入期是能够隐蔽的，朝这个方向努力，不但可以节约大量资源，而且还能降低项目运作风险，大大提高项目成功的概率。导入期隐蔽和没有导入期是两个不同的概念，只意味着导入期在项目正式运作之前就已经完成。

铁律72 无论和伙人是谁，都应要求对方拿出适当比例的真金白银/217

尽管合伙人选择的标准很多，但现实中可供选择的对象屈指可数，根本由不得你去按照这些标准行事。无论你最终跟谁合伙，都应要求对方拿出适当比例的真金白银，以便将大家的实际利益捆绑在一起，能够经得起考验，真正坚持下去。

铁律73 创业者运作项目，要留出实践的弹性/220

创业者运作项目，固然要有适当的日程安排，但也应当保留适当的弹性，为临时性事情留有余地。日程安排得太满，没有足够的时间处理突发性事情，或者安排好的事情没有时间上的保证，容易导致这两类事情都处理不好。

铁律74 心态真正成熟的创业者，不应该回避沉重话题/223

心态真正成熟的创业者，是不会回避沉重话题的。沉重话题之所以沉重，就是因为它们非常棘手，难以解决，又非常重要，往往也是影响企业生存发展的关键性课题。优秀的创业者，面对这些问题，是在不断寻求解决方案，而非实施鸵鸟战略。

铁律75 用训练和辅导来缓解人力资源方面的压力/226

一个合格的老板，同时也应该是一个优秀的教练，他不会轻易否定员工，而是正视员工之不足，可以根据具体情况，给他们以针对性很强的训练和辅导，从而使员工的能力和业绩成长能够适应公司发展需要，并与公司成长同步。

铁律76 创业初期，尽量“把鸡蛋放在一个篮子里”/229

在很多老板的思维当中，多元化经营是迅速做大做强的一个捷径。我们虽然不能说多元化策略一无是处，但对创业者而言，却不是一件好事，非常容易导致资金、资源、精力分散，在任何一个领域投入力度都不够，与理想渐行渐远。

铁律77 短期无法取胜，就应该将有限的资源集中到长远的准备上/232

在创业过程中，如果能够通过短平快的方式为自己争得利益，并发展壮大我的话，我