



华夏智库·新经济丛书



成长型企业 顶层设计

CHENGZHANGXINGQIYE
DINGCENG SHEJI

李 岐 著



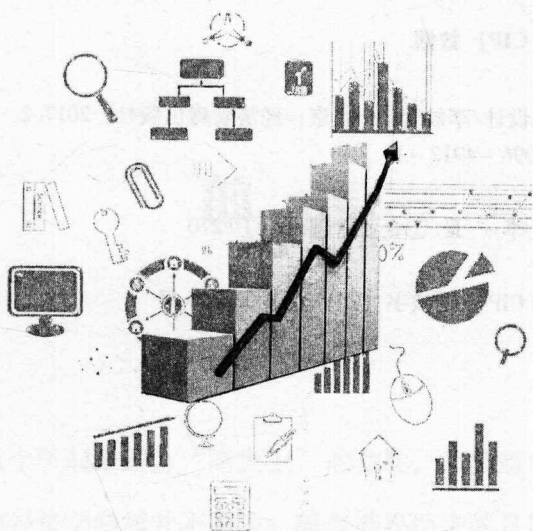
经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

非
外
借



华夏智库·新经济丛书



成长型企业 顶层设计

CHENGZHANGXINGQIYE
DINGCENG SHEJI

李 岐 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

成长型企业顶层设计/李岐著. —北京: 经济管理出版社, 2017. 2

ISBN 978 - 7 - 5096 - 4912 - 1

I. ①成… II. ①李… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 024426 号

组稿编辑: 丁慧敏

责任编辑: 丁慧敏

责任印制: 黄章平

责任校对: 王淑卿

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 北京银祥印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 12

字 数: 152 千字

版 次: 2017 年 4 月第 1 版 2017 年 4 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 4912 - 1

定 价: 38.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

前言

顶层设计这个听起来颇为“高大上”的命题，似乎蕴含着很大玄机。但其实，这个词在经济学领域并不陌生。随着世界经济的日新月异，顶层设计已经成为企业转型将面临的首要问题。

面对未知的未来，企业要承担许多风险，高瞻远瞩，“先知先觉”并不容易。俗话说：“人无远虑，必有近忧”，企业如果拥有了科学预判未来的能力，就可以成功打消员工的顾虑，使员工看清未来，从而激发员工的主人翁精神，为实现个人的职业价值而努力工作，为实现企业目标而共同奋斗。

曾经有一位村干部，早在15年前就通过疏通，将本村的农业用地规划成建筑用地，而邻村的土地全部用作农业用地。当时这位村干部只是对当年进村的规划队测绘产生了兴趣，并主动了解，有了新想法后就果断采取了行动。如今，该村村民的生活远优于邻村。一个高瞻远瞩的决定改变了一个村子几代人的命运，可见预见的重要性。

现代社会竞争日趋激烈，任何企业离破产都只有18个月。作为创业者，在公司创立之初，就应该清楚，哪一步没有走好，结果就是万劫不复、永不翻身。因此，创业者永远要多想一步，永远要做最坏的打算、最全面的准备。有些创业者经常抱怨，说某个行业大鳄轻易地复制了他们的创意，把创业者

的路都堵死了。可是，如果创业者预见这样的未来，并做好了对策，又怎么会被一招毙命呢？

只有准确预见未来，才有机会走得更远，这也是领军人物的核心责任和成功前提。作为企业的领军人物，最重要的任务不是低头拉车，而是抬头看路；否则，企业别想走远。

人不可能一辈子风平浪静地活到老，企业也是一样！只有挺过暴风骤雨的企业，才是真正强大的企业。如果企业领导没有经历过任何挫折，将来遭遇风险的概率就会很大，就好像小孩子出天花，越早出就越早形成免疫力，余生都不会再出。

2008 年底，令人意想不到的一幕出现在联想的 CEO 俱乐部会议上：柳传志主讲“企业如何过冬”。当时很多人都觉得柳传志在杞人忧天，可是接下来的几个月，事实说明了一切。

事实上，所有企业领导者都应该做到“春江水暖鸭先知”，这样就能把主动权握在手里。在泡沫破灭之前抓紧时间清仓，在升浪之前赶紧建仓，这会为企业带来多大利益啊！而这一切，都需要一个具有预见性的领导者。

对于企业领导来说，也许你不能预见国家的宏观形势，但至少要看清本行业的未来；退一步讲，即便不能洞悉整个行业的未来，起码也要清楚本企业未来的走向；否则，失败是必然的。

基业长青是每个企业追求的最高境界，持续的变革与升级以适应环境的变化是保持基业长青的核心要素。本书系统性地解析了企业变革时期的方法论，它告诉我们：

企业家的成长永远是顶层设计的第一步，而且是最重要的一步。

只有模式的改变和资本的介入才能改变企业的基因。

文化建设和组织建设是顶层设计的基础。

顶层设计的模型就是本课程的模型和本书各个部分的核心逻辑关系。

顶层设计的起点是顾客价值，五个维度是企业家、文化、模式、资本、组织（见图0-1）。

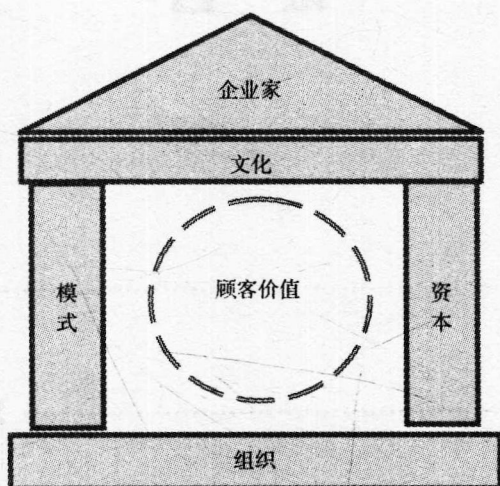


图0-1 顶层设计的房子模型

目 录

绪 论	1
第一章 企业家	5
第一节 领导力是什么	6
第二节 企业家最重要的两种能力：融与销	12
第三节 成长三步法	18
第四节 企业家的四度空间	27
第五节 五项基本功	33
第二章 模式	41
第一节 商业模式	42
第二节 盈利模式	59
第三节 营销模式	67
第四节 品类模式	73
第五节 四者之间的联系	84

第三章 资本运营	89
第一节 资本运营的概念	90
第二节 资本市场的现状	92
第三节 企业融资的方法	97
第四节 企业融资工具	108
第四章 文化与组织	121
第一节 什么是企业文化	122
第二节 顶层设计为什么从企业文化开始	125
第三节 企业与品牌	130
第四节 文化与组织——人文关怀	133
第五节 文化落地方案	141
第五章 组织	147
第一节 组织与顶层设计	148
第二节 组织能力的提升	149
第三节 组织建设	158
第四节 “合伙人制 + 众筹制” 是未来主流创业模式	162
第五节 平衡计分卡的应用	166
第六节 核心层的成长	169
附：成长型企业顶层设计不能飘在空中	175
参考文献	181

绪 论

我们先要明确一件事，为什么要抛出房子模型？

企业的经营分为两个阶段：第一个阶段叫机会导向，第二个阶段叫战略导向。创业初期，一般都是看什么赚钱、看什么好干、喜欢干什么，已经做了什么，秉承这样的思想观念和动机，企业的很多决策就都是随机的、零散的，可是随着不断发展，企业会变得更大、更强，这时就要进入战略导向了；就要用系统化的思维合理地、科学地对企业进行设计。为了走好自己的路，还需要一套明确的方法论来支撑我们的设计和规划，让我们有的放矢。

如同远航要有指南针、航海图、GPS 定位系统，房子模型就是针对成长型企业沉淀出的一套行之有效的方法论；如同小米的“专注、极致、口碑、快”，这套方法论并不复杂，但能根据企业初创期、成才期的状况给企业提供一套从思维到操作的方法。任何方法论都不是完美的，需要企业在实践过程中根据自己所处的阶段、自己的行业特点、自己的企业类型、自己的竞争优势、自己拥有的战略资源、自己对未来的规划进行系统的构思和平衡。顶层设计可以使企业竞争力更强、持续成长力更强、相对平衡发展。

顶层设计要追寻一个原点，也就是所有经营活动的动机和中心：实现顾客价值。顶层设计的一个起点，就是企业家个人成长尤其是领导力的成长。

在电视剧《亮剑》中，李云龙虽然是英雄，但新中国成立后仍然需要去军校学习，因为抗日战争和解放战争的军事思想已经不能满足现代战争的需要，同样，企业家的成长速度也要快于企业的成长速度。

顶层设计的四个维度就是文化、模式、资本和组织，企业文化构建的起点是企业的愿景、使命、价值观。这是一个形而上学的话题，很多企业经常搞混目标、梦想、愿景、使命、价值观。其实，愿景就是我们最终的去向，也就是要为客户实现什么价值；价值观就是我们的行为规范，决定着有所为，有所不为。2003年，阿里还没有实现盈利，甚至盈利模式都不完全清晰，但核心高管 COO 关明生却提出：企业要学习，要寻找自己的愿景、使命、价值观！他以一个 500 强企业核心高管的经验和职业素养告诉阿里人：不能为顾客提供价值，没有自己的使命和价值观，注定平庸！企业的顶层设计要考虑文化维度，要改变自己的基因，但要想拥有巨人的基因，必须从“头”开始。

商业模式的本质是实现顾客的价值，放大自身优势。所以，要想设计和优化自己的商业模式，就要具备预见性、前瞻性、思维的系统性和对自身分析的准确性。如今，我们所面对的市场是多元化的，顾客的需求是个性化的，信息的扁平和对称让大家觉得生意非常难做，因此过去的多元化变成了专精化，过去的粗放经营变成了工匠精神。

一直以来，资本的力量都被企业家忽略。以前，市场环境好，借势而为，只要卖东西，就能赚钱；如果会卖东西，就能赚很多钱。而今天，市场环境变了，就需要换个角度来看待市场。如今的市场主要有：产品形态和资本形态，产品形态思考的是：卖产品—赚毛利—再生产—再卖产品；而资本形态关注的是做好估值、拉高市值、整合资源、不战而屈人之兵；产品形态思考的是：卖好产品打败对手；资本形态思考的是：放大估值、整合同业，因此

经营者必须用更强的能力来看待经营。

投资人孙正义曾经讲过：三流的战略一流的执行和一流的战略三流的执行都会带来失败！今天，企业竞争依然是人才的竞争，如何吸引人才、激活人才、留住人才依然是企业的课题。在从事咨询和投资的过程中，我们发现，很多企业家拿到融资后，都没有产生预期的结果，大多数都是因为团队的能力和凝聚力出了问题。我们所看到的优秀企业，不论是华为，还是阿里，抑或是小米，其顶层团队、核心层团队员工的战斗力都是首屈一指的。过去企业采用的是雇用制，今天成功的企业都是全员持股，个体与公司的关系在悄然发生着改变，合作、分享变成了主题。

企业的顶层设计要从两点四度进行综合考量，但不能进入形而上学的死循环。当企业进入顶层设计的时候，必须进入单点切入，而这个点永远是企业家。当我们想让企业拥有巨人基因时，企业家思维的基因、大脑系统思维提升是关键中的关键。

顶层设计的四个维度不是独立存在的，而是牵一发而动全身，任何一个点的调整都要求全部优化调整，例如，当企业需要进行股权融资的时候，一定会进行商业模式的优化和再造，深挖自己的核心价值、核心优势；融资后，企业会继续吸引更高水平的人才加入。同时，为了实现更多人的共同目标和愿景，企业的愿景和价值观也会相应完善和升级。

如果企业想将商业模式或竞争优势作为一个切入点进行顶层设计，没有资本的参与，没有资本的杠杆作用，没有资本迅速整合上下游、同业或者异业，没有迅速绑定人才，商业模式是无法发挥优势的，企业家也就会由过去的皇帝思维（企业是我的）变成和股东分享平台和梦想。

当然，也可以将组织建设作为顶层设计的切入点。古人云：“有恒产者，有恒心！”只有自己的资产和平台是一体的，有安全感、有更大的期许，我

们的心才会定下来，所以要想打造一队真正的铁军，让核心层上下同欲，让人才又红又专，仅靠单一的打鸡血模式是不行的，必须一手抓物质一手抓精神，必须引入概念股权激励。

股权激励是资本对内发挥作用的一种形式，员工也是客户，在实现客户价值的时候，也要满足员工的需求。员工在平台的需求，最关键的有三个：收入、成长、未来。在我们服务的客户中，股权激励做得好，让分公司批量复制、业绩爆发增长的案例比比皆是。我们发现，为了建设一个战斗力强、有凝聚力的组织，股权模式、文化表达模式都要进行相应的升级，甚至还要改变营销模式、市场运作模式、商业模式。

由此可见，顶层设计的四个维度是相互协调、系统性优化的，通过学习和阐述以上部分，可以让我们更加清晰地认识到，企业家的成长思维和认知的系统化提升、核心团队的成长以及对顾客需求的精准理解和深挖，都是企业经营的重点。

企业家的高度决定了企业的高度，顶层设计的四个维度决定了企业的基因，理解了这些，对于全书、对于未来才会有更清晰的理解。

第一章 企业家

企业真正的瓶颈是企业家。

企业家的知识、思维模式、认知水平、偏好决定着企业的走向和未来。

领导力可以吸引人才、整合资源、凝聚人心。

企业家要从不同层面提升领导力。

互联网和资本的时代需要企业家有全新的领导力模式和基本功：自品牌、建圈子、快成长、会娱乐、懂资本。

第一节 领导力是什么

领导力的组成要素

究竟什么是领导力模型？领导力模型是指，根据具体的组织、行业和环境的要求，能够支持和推动组织实现目标、可持续发展的最佳行为和领导能力的总和。这一模型综合了领导者的素质、能力、态度和行为等一系列因素。

下面介绍两个典型的领导力模型——GE 和宝洁。这两家公司的领导力培养工作在全球企业中独领风骚。那么，他们各自有怎么样的领导力模型，是否有共同点呢？我们或许可以从中得到启发，看看一位优秀的领导者应该是什么样的。

1. GE 领导力模型

时任 GE 董事长杰克·韦尔奇认为，作为一位可靠的领导者，具备“4E + P”的素质最关键。这也成为“GE 领导力模型”的最主要内容。

(1) Energy（活力）。活力代表了一个人的能力，决定了他是否干劲十足。这类人多偏爱行动，做事不屈不挠，绝不畏惧逆境，也欣然接受变化，并喜欢不断学习、挑战新事物。

(2) Energize（鼓动力）。鼓动力通常作用于他人，即能够使周围的人活跃起来，并善于与他人沟通、交流自己的想法和意见。杰克·韦尔奇认为，

这是一种非常积极向上的活力，它能激发其他人的行动力；这种激励不是慷慨陈词，而是具备非常出色的说服技巧，具有唤醒动力氛围的能力。

领导者懂得通过激励下属，让自己的团队充满斗志，完成看似不可能完成的任务，并因此享受战胜困难的喜悦，是一种非常难得的品质。

(3) Edge (决断力)。决断力即勇气，作为公司领导者，任何时候都应该具备竞争精神、自发驱动力，坚定的信念以及勇敢的主张。

(4) Execute (执行力)。执行力关系着能否收获结果，如果能将美好的构想变成现实，就说明他是个具有执行能力的人。执行力能力强的人，知道如何把决策变成行动，并不断推进直至实现目标；并且，能有效抵抗过程中出现的阻力、混乱和意外干扰。

(5) Passion (激情)。所谓激情，就是指对工作长期保持强烈的、忠实的兴奋感。充满激情的人不只希望自己成功，同时也特别希望同事、员工获得同样的成功。

2. 宝洁领导力模型

宝洁公司在衡量一个管理者是否有领导力时，把重要因素概括为“5E”。

(1) Envision (远见)。领导者需要具备勾画愿景的能力，以此来给整个组织明确方向，把团队引向正确的道路。

(2) Engage (凝聚力)。领导者要能充分整合人力和资源，将员工和老板的利益统统整合进共同愿景中，将所有资源汇聚在实现目标上，形成自上而下的支持梯队。

(3) Energize (鼓动力)。能够适时鼓舞团队士气和热情，鼓动团队始终保持高昂的工作激情。

(4) Enable (培养力)。领导者要注重培养人才，构建团队的整体竞争力，重视授人以渔。

(5) Execute (执行力)。领导者要率先垂范，用自身完美的执行力推动团队发展。

领导者类型

如同人有不同的性格，领导者按照其特质和所见长的方面也分为不同的类型，创业初期领导者依赖于这些特质和独特的领导风格打江山、创市场，当企业进入初创期和高速发展期，依赖的是企业家的特质。伴随着企业规模的扩大，企业会从初创期进入发展期、成熟期，对企业家的要求就会提升。企业家的知识结构思维结构趋于平衡，对创建系统、创建标准和顶层设计能力的要求越来越高，从过去的“一招鲜吃遍天”、“三板斧闯江湖”，到接下来面对更大的组织、更高级别的核心人才、更大的市场挑战、更强的市场竞争，企业家的自我认知和成长速度直接影响着整个企业的发展速度。

笔者有个企业学员，创始人是对小夫妻，在一个省做互联网行业，小有名气，两人均是业务员出身，所以整个团队生龙活虎，个人业绩出众，单兵销售能力、顾客数量都非常好，连续数年在当地行业排名第一。但移动互联网出现后，他们的生意很快就被后起之秀抢夺。

究其原因在于，夫妻俩都是业务型领导，更关注卖环节，对于市场的变化、行业技术的变化即行业资源的整合，关注度不够。而且，整合的时候，持怀疑和抗拒态度，因此在转型和升级的阶段错过了良机，将自己置于非常被动的境地。

笔者的另一个企业学员是家百年老字号食品企业，在当地非常有影响力。因为是祖传，也是家族产品的继承者，一直都对技术、品质关注特别多，在省内绝无对手，但近几年却遇到一个巨大挑战，国内一食品行业龙头企业运用资本杠杆连续收购多家同行业食品厂，形成集团化、规模化、品牌化运营，

在技术、规模市场占有率上显示出了无法抗拒的优势，令这个百年食品企业非常被动。

不卖掉，对手虎视眈眈；卖掉，心有不甘。若走资本之路，企业家本人对资本没能完全接受，股权稀释了，控制力就丢失了，企业家死活不打算稀释股权，既打算引入资本，也不允许投资人进场，最终将企业拖到濒临破产的边缘。

这些企业家，无论是技术型，还是业务线，在创业初期，在市场环境相对平稳或上升期，都显示出了独特的优势，但在企业转型和升级的关键时刻，由于自己的知识结构、思维结构、认知结构不够平衡、不够系统化，将企业带入了非常被动的境地；所以，企业的转型升级应先从企业家的思维和大脑开始。

那么，领导力类型都有哪几种呢？如表 1-1 所示。

表 1-1 领导力类型

领导者类型	特质	内容
资源型	江湖、圈子	接触高层、接触特殊关系、优质人脉的数量、社会影响力等方面见长
战略型	规划、系统	调配资源、系统思维、布置工作、制定标准见长
信念型	单纯、执着	耐力好、不达目的不罢休、结果思维、有时效率不高
专家型	产品、技术	钻研于技术、精于产品并在业内有独到建树
支持型	耐心、细致	能力不突出但会给下属空间、善用人才
休闲型	贪玩、感觉	娱乐投入较多时间、生活元素较多、与工作狂正好相反
业务型	卖货、业绩	具备销售天分、喜欢卖东西、擅长零售

企业顶层设计与领导力之间的关系

企业转型，从领导转型开始！

一提到刘强东，大家必然要对其履历津津乐道一番，他是将传统企业成