

生命彩排® 系列丛书

赢利模式不赢利

——赢利模式系统漏洞的深度解析

李连滨◎著

失败模式

成功模式

来吧，自检一下你的赢利能力！优化一下你的赢利模式！让你的忙碌值得忙碌！

中国商业出版社

生命彩排® 系列丛书

赢利模式不赢利

——赢利模式系统漏洞的深度解析

李连滨◎著

失败模式

成功模式

来吧，自检一下你的赢利能力！优化一下你的赢利模式！让你的忙碌值得忙碌！

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

赢利模式不赢利 / 李连滨著. -- 北京: 中国商业出版社, 2014.5
ISBN 978-7-5044-8493-2

I. ①赢… II. ①李… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 105364 号

责任编辑: 孙锦萍

中国商业出版社出版发行
010-63180647 www.c-cbook.com
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
北京市兴怀印刷厂印制

★

710×1000 毫米 16 开 16 印张 260 千字
2014 年 6 月第 1 版 2014 年 6 月第 1 次印刷
定价: 30.00 元

★★★★★

(如有印装质量问题可更换)



美国前总统克林顿的内阁高参罗杰·道森先生与本书作者李连滨合影

谨以此书献给热爱生活、珍爱生命并愿意为此付出努力、有缘相识的人们，
让我们透过“系统的思考”、收获“真正的成长”，进而在只有一次的生命里活出最大的可能性。

发展之路

(自序)

俗话说：春种秋收。播撒下希望的种子之后，我们只要用心地灌溉、施肥、锄草、灭虫，就可以顺其自然地看到希望的田野。我们不知道一粒种子是怎么变成累累硕果的，但我们清楚地看到：它并不需要多么的努力就可以变成它应该成为的那个样子。

很多创业者在踏上征程之后，却需要很努力地突破诸多挑战才能够成为所谓成功了的企业家。长年累月的鞍马劳顿让他们的肌肉僵硬，面部表情也不再那么生动。他们逐渐拥有了超越常人的物质生活，但巨大的经营风险也让他们每天如履薄冰。

据工商部门统计，每 100 家新注册的企业中，3 年之后还能继续经营的不到 3 家。这样的数字让我们极为震惊。从当初的满怀希望到最后的心灰意冷，折磨着太多的想主动承担社会责任、又渴望实现自我价值的创业者。

赚到了钞票不等于拥有了印刷钞票的流水线。辛辛苦苦几十年，一夜之间又回到了解放前。这让很多曾经叱咤风云的成功人士在风雨之后也无不感慨“三十年河东三十年河西”。当需要从头再来的时候，隔行如隔山的困惑又让他们不能东山再起。

那么，怎样提高自我创业的存活率呢？

要打赢一场战争，首先要能把打赢的条件创造出来，之后谁打都赢。想确保企业赢利，首先要将“印刷钞票的流水线”组装出来，之后才会财源滚滚。

这里所说的“印刷钞票的流水线”就是我们常说的赢利模式。有些人正是觉得自己有了赢利的模式才敢于全力一搏，但为什么有些赢利模式不赢利呢？这是因为里面并没有太多赢利的基因。

种子按照基因的编码自然地开花结果，企业复制赢利的基因自然地做强做大。

植入了赢利基因的企业得以不断壮大，想持续发展的企业未必都在复制着赢利的基因。为了支持成长型企业找到属于自己的赢利基因，《赢利模式不赢利》诞生了，书中通过对赢利模式系统漏洞的深度解析，旨在协助企业家提高经营水平及赢利能力。

这是一本为企业家写的书，这也是一本为想成为企业家的人写的书。借着这个缘分，自检一下你的赢利能力，优化一下你的赢利模式，让你的忙碌值得。

《赢利模式不赢利》从“经营企业”的角度系统地分析了商业模式设置及运营过程中的

诸多关键要素，以求通过因素自控来有效确保商业系统的真正赢利。

这是企业发展的原点问题。可以控制的风险就不再是风险，摸清了“印刷钞票的流程”就有机会找到一条适合自己企业做强做大的发展之路。

为了一针见血地解密成长型企业的赢利基因，我们需要泾渭分明的表达方式。

《赢利模式不赢利》从正反两个角度诠释了100个影响赢利的关键要素，期待着读者能由此看到生产线上的齿轮咬合。都说牵一发就动全身，任何一个齿轮没履行本职都将影响赢利模式的最大化赢利。如果每一个齿轮都表达本质，我们就能确保赢利模式的最大化赢利。

为了拥有更好的生活，我们走上了创业的道路；为了让更多的人也拥有更好的生活，我们不敢懈怠继续前进的脚步；为了能最终到达终点，我们需要将自己的赢利潜力转化为赢利能力。之所以隔行不再如隔山，是因为我们掌握了放之四海而皆准的客观规律；之所以能够纵横驰骋、所向披靡，是因为我们谙熟了以不变应万变的自由之道。

如果你认为自己已经很赢利了，那么在这里你将知道你之所以赢利的原因；如果你认为自己还在追求赢利的路上，那么在这里你将收获怎样能赢利的方法。

优化一下你的赢利模式吧，让这条流水线更利于你生产“成功”。

是继续赶路的时候了，我将在前面领着你，协助你找到成长型企业的赢利基因！

这本书你值得拥有！

Handwritten signature in black ink, reading '李连平' (Li Lianping).

目录

战略

赢利的基因	002
四轮驱动力	004
三层业务链	006
两条生产线	008
核心竞争力	010

品牌

在客户的心中找到一个属于自己的位置	014
美誉度比知名度更重要	016
百炼才成钢	018
爱屋及乌	020
共鸣	022

文化

榜样是认同文化的主体	026
故事是见证文化的载体	028
活动是移植文化的土壤	030
仪式是传承文化的见证	032
制度是复制文化的模板	034

目标

将战略分解成目标	038
将目标量化成指标	040
将指标转换成指令	042
将指令深入到人心	044
将人心凝聚成力量	046

合作

人比项目更值得投资	050
合作不等于合伙	052
共同的目标	054
优势互补	056
双 赢	058

创新

脑力激荡	062
提炼价值	064
转换定义	066
逆向思维	068
自我对话	070

策略

发展的不同阶段要用不同的方式发展	074
前端打平 后端赚钱	076
得人心者得天下	078
持续的聚焦	080
杠 杆	082

运营

化无形资源为有形资产	086
启动“印刷钞票的流水线”	088
营造“愿意干”的氛围	090
完善“能干好”的程序	092
放量复制赢利基因	094

成本

成本越低不一定利润越高	098
比重越高的成本越是运营的风险	100
好钢用在刀刃上	102
卖不出去的产品也是成本	104
人力资源不是成本	106

机制

把个人能力变成组织能力	110
门往哪里开 人往哪里走	112
让坏人没有犯错的机会	114
让错事推动机制的完善	116
利益驱动	118

管控

用制度管理而非用能人控制	122
层层分解战略目标	124
过程监控关键指标	126
授权但不弃权	128
一个脑袋	130

价值

没有永远的朋友 只有永远的利益	134
价格是价值的表现形式	136
不被需要就没有价值	138
产品是价值的载体	140
交换产生价值	142

营 销

营销的战略	146
市场的定位	148
定价的策略	150
目标的管理	152
业务的推动	154

销 售

销售的流程	158
客户的管理	160
活动的管理	162
时间的管理	164
周单元经营	166

领 导

企业有问题就是企业家有问题	170
解决问题的人在制造问题	172
你是企业家不是奴隶主	174
相信别人是一种能力	176
奖惩分明	178

团 队

战略人力资源	182
感召而非招聘	184
商业交换关系	186
员工进化计划	188
内部良性竞争	190

培 训

净化组织氛围	194
强化战斗意志	196
教化工作流程	198
固化协作模式	200
推动赢利运营	202

协 作

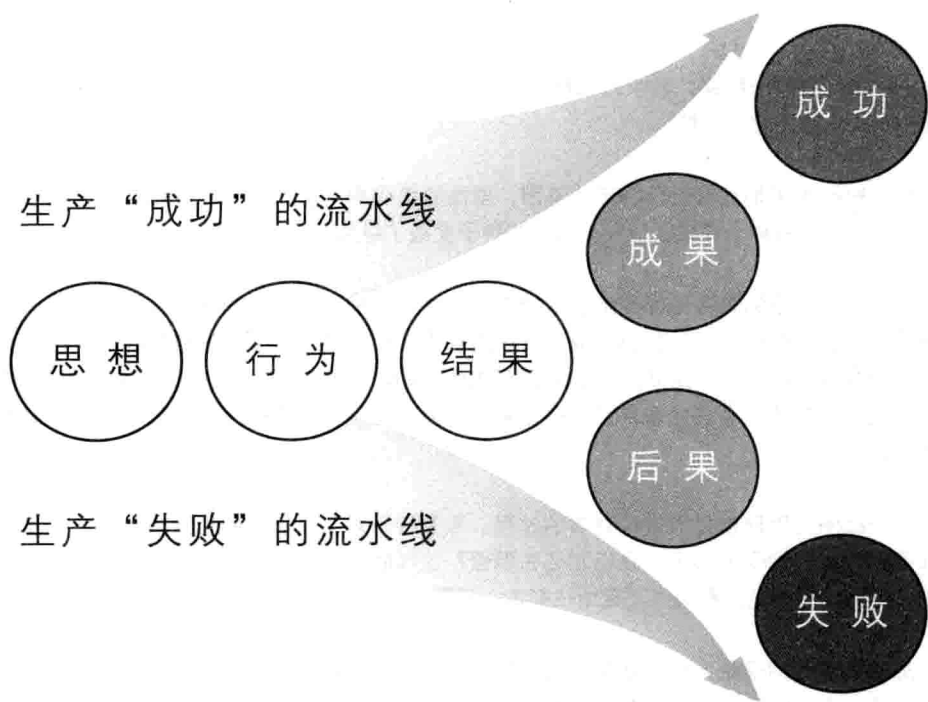
不怕没好事就怕没好人	206
先处理心情再处理事情	208
共享资源而非交换筹码	210
共同宣言以及照章办事	212
动作默契并且情感契合	214

执 行

成果定义	218
一对一责任	220
方案审查	222
过程检查	224
即时激励	226

赢 利

赢利的基因	230
赢利的主体	232
赢利的模型	234
赢利的环境	236
赢利的运营	238
结束才是刚刚开始	241
别说再见	243



战略

战略是为了规避问题，而不是为了解决问题。

赢利的基因

种子自然地开花结果 企业自然地做强做大

俗话说“春种一粒粟，秋收万颗籽”，在这个春种秋收的过程中所蕴含着的客观规律同样也适用于企业的生存与发展。

每一粒种子里都有着自己特定的基因，里面的编码程序驱动着它们最终变成了该成为的那个样子。红豆的种子变成了红豆，绿豆的种子变成了绿豆。

成功的企业家的脑海里都有着清晰的未来画卷，他们为此精雕细琢了几年、十几年甚至更长的时间，最终把内在的梦想变成了外在的现实。那幅画卷是那么的波澜壮阔，仅仅看上一眼都会令人兴奋不已。就像万丈高楼需要稳固的基础一样，我们的企业也需要牢固的支撑。脑海里的真实想法只有企业家自己能感受得到，而由此延伸出来的企业战略却可以让追随者看得见，摸得着。

对于战略的管理就如同选种育苗的过程，只要种子对了，后面的也就容易多了。我们现在在哪里？我们想要去哪里？我们怎么去那里？这样的自我对话得以让我们越来越清楚地看清前方的路，也越来越有勇气坚定地往前走。只要心中有路，就不怕脚下路远。

战略的核心问题是方向的确定和策略的选择。一旦清晰了定位，就不要频繁调整，除非企业运营的内外环境、行业竞争的制胜要素发生了根本性的变化。

战略的核心目标是聚焦自己的核心竞争力。该做什么、不该做什么了然于胸后，自然也就有所为、有所不为。随着这些“重要但不紧急的事情”按部就班、循序渐进，我们得以一步一步地走到了高处。

战略必须一次性成型，因为每个人都清楚地知道：在半空中修理飞机的发动机会带来怎样的后果。规避了未来的问题也就自然解决了眼前的问题。格局决定布局，布局决定结局。站得高才能看得远，心有多大舞台就有多大。

人与人之间的竞争是思维模式与思维模式之间的竞争；企业与企业之间的竞争是赢利模式与赢利模式之间的竞争。

企业家的思想影响着企业的发展，企业赢利的基因编码里不仅包含着企业的赢利模式，还涵盖着企业家的思维模式。思维模式的最小单元里有越多匹配成功的特质、赢利模式的基本程序中有越多符合成功的规律，这样的企业也就越容易成功。

很多企业把先做大当成自己的奋斗目标，不稳扎稳打，却想迅速占领市场份额，似乎只有成为第一才有资格停下来喘几口粗气。这种发展模式就如同建设高楼大厦，当30层高的发展规模压得地基不堪重负的时候，我们才意识到自己之前打下的基础只能承受10层楼的上层建筑。

这个时候，多数的企业会做些什么呢？是换个地址，挖出能支撑30层的地基，然后再盖到30层？还是把摇摇欲坠的30层爆破掉，在旧址上重新打牢基础，开始所谓的二次创业？

我们需要重新换个样子，但如果基因的编码还是原来的那个程序，越标准的复制（执行）也就越早地让我们看到了原来的那个样子。虽然换了汤，但药还是那个药。

我们徘徊在十字路口，错过了一次又一次转机，迎来了一个又一个危机；我们拥有选择的机会，但并没有选择的能力；我们不得不做了很多的决定，但很少触及战略性的决策。

方向盘调整方向是为了找到方向，搞清楚策略与战略的根本差异是非常有必要的。所谓策略就是落实战略的手段，就是把“对的事情”做对的战术。形式是为内容服务的，所有的“方法”必须服从于正确的“方向”。

企业的发展战略与经营策略是相互依托的，但很多企业家经常混淆这两个概念。把策略问题当成战略问题来考虑将会导致企业的方向性错误。策略是可以随着内外环境的变化而变化的，而战略却不能轻易改变。

战略面对的是未来的问题，策略面对的是眼前的问题。战略管理是为了规避未来的问题，策略运用是为了解决眼前的问题。规避了未来的问题，也就没有了眼前的问题。此问题非彼问题！此方向非彼方法！

方向不对，努力白费。如果企业在方向性的问题上出问题了，越高速运转也就越快地走向灭亡。

商业社会的市场竞争让各行各业的佼佼者也不过是各领风骚三五年。当别人高高在上的时候，我们很容易把他们的方向当成自己的战略。但别忘了，始终比别人慢半拍怎么可能第一个到达终点？常常在别人的跑道上奔跑怎么可能达成自己的目标？

虽然英雄不问出处，但所走过的道路却是因人而异的。他们因地制宜、因时制宜，那么，我们呢？

四轮驱动力

领导力 / 凝聚力 / 销售力 / 执行力

动车的速度之所以快，是因为每个轮子都在提供驱动力。领导力、凝聚力、销售力、执行力的四轮驱动此起彼伏地推动着企业的快速前进。

身为企业的领导者，我们把持着一条“印刷钞票的流水线”，而这个商业系统的高效运转更取决于各个环节上的“人”的因素。当“人”与“人”和谐共振的时候， $1+1>2$ ；当“人”与“人”彼此掣肘的时候， $1+1<2$ 。

有能力的领导可以遥感员工的思想，遥控员工的行为，进而汇集集体的力量全力以赴，为共同的目标奋斗，真正实现通过别人拿结果的领导价值。

虽然我们来自五湖四海，但都是为了一个共同的目标才走到一起来的。当大家都有这样的信念，个体的主观能动性和客观战斗力将被充分地动员起来，进而最大化地释放出整体的、活跃的第一生产力。相互鼓励的眼神和万分感激的泪水把彼此的心紧紧地凝聚在了一起，大家手挽着手，相互扶持着往前走……

“是公司成就了我們，而不是我們成就了公司。”他们知道：一滴水放到哪里才不会干。有这样想法的人逐渐成为了公司的中流砥柱，他们的身体力行不但推动了公司的持续发展，也让自身的事业不断的水涨船高。

越来越多的人愿意冲锋到销售一线，他们希望用自己的身躯来为公司遮风挡雨，用自己的双脚来为公司开疆辟土。销售能力的提升显得迫在眉睫。如果能很清楚影响各销售环节成功递进的关键按钮，掌控住无形的销售过程，恰如其分地有所为有所不为，必将大大提高成功签单的概率。

销售力不只是单兵作战的能力，更需要集团冲锋的部署。公司层面的营销管理是拿到成果的关键要素，可以让更多的有生力量、有限资源，最大程度地着力于共同的目标。

执行力就是拿到成果的能力。从战略到成果的转化过程中，如果不能深度触及执行者的“心理障碍因素”及“行为制约要素”，也就无法做到由内而外的真正执行。

火车跑得快，全靠车头带。当主动轮全力以赴的时候，从动轮也只是在被动前进。如果原来的从动装置也安装上驱动设置，当每个轮子都在提供驱动力量的时候，那结果不仅仅是 $1+1+1+1=4$ ，更多时候是 $1+1+1+1>4$ 。

领导者的最高境界是无为而治。“甩手掌柜”的光荣称号高度评价了一个领导集体而不是某位领导个人。如果不能将“个人领导力”转化为“组织领导力”，企业的很多“软性实力”也就很难转化为“硬性指标”。身先士卒不是让自己成为超级员工，率先垂范是为了让更多的人可以在限定的时间内做完该做的事，做好该做的事。

企业的变革往往会影响到领导的权力。“什么都归我管”不是领导力的核心本质，“想怎么管就怎么管”的颐指气使更让领导者不断地流失自己的领导魅力。领导力是领导者领导追随者达成共同目标的能力。领导者的大部分时间应该在思考“方向”；追随者的大部分时间应该在实践“方法”。

过分的集权确实让人觉得我们很像个领导，但什么事都亲自动手也好像并不是什么很大的领导。过分的授权虽然可以充分地发挥下属的主观能动性，但群龙无首、自作主张实际上并不能释放出随集体智慧而来的客观战斗力。

追随者的最大心愿是心有归宿。想让员工对企业忠诚就需要给他们一个安全的地方可以存放他们的“心灵”，心与心的深度链接才能凝聚起无坚不摧的力量。

团伙不是团队，除非拥有了相同的文化和共同的目标。相互尊重才能彼此信任；有效沟通才能凹凸互补；分享快乐才能不断成长。

交换产生价值，而销售岗位更加频繁地参与了价值的交换。不知道将要交换的对象藏在哪里是销售人员所面临的巨大挑战。很少有人敢于将自己的未来交给这样一个变化莫测的领域，但当别无选择的时候，也有很多人勉为其难地开始了销售工作。

我们指望着这样的销售人员来为公司开疆辟土吗？我们怎样让这样的销售人员能像个真正意义上的战士呢？

执行不力是因为不愿意干，还是没能力干？

习惯于把复杂的事情简单化无形中优化了执行的程序，而越简单的事情也就越容易执行。如果有意愿干，即使没能力干，也总能找到方法！如果没意愿干，即使有能力干，也总能找到借口！志愿者的力量是无坚不摧的。怎样将追随者变成志愿者也是领导者的一门功课！