



# 心智力

商业奇迹的底层思维

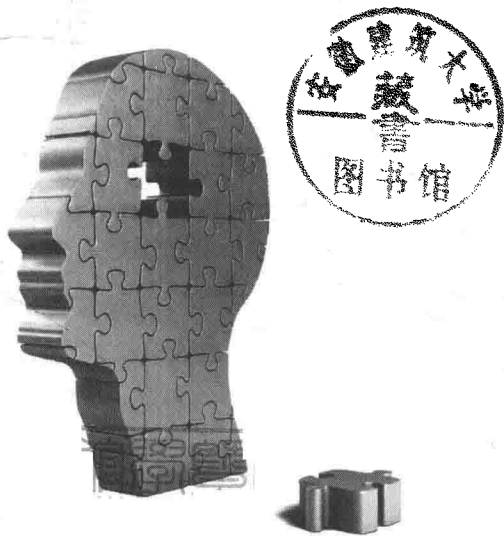
李中莹 舒瀚霆 著

XINZHILI  
SHANGYE QIJI DE DICENG SIWEI

# 心智力

## 商业奇迹的底层思维

李中莹 舒瀚霆 著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容  
版权所有，侵权必究

### 图书在版编目(CIP)数据

心智力:商业奇迹的底层思维/李中莹,舒瀚霆著. —北京:电子工业出版社,2018.3

ISBN 978-7-121-33882-3

I. ①心… II. ①李… ②舒… III. ①企业—职工—思维形式—研究 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第051785号

策划编辑: 潘 炜

责任编辑: 潘 炜

文字编辑: 杜 皎

营销编辑: 胡 晔

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编: 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 18.5 字数: 270千字

版 次: 2018年3月第1版

印 次: 2018年5月第2次印刷

定 价: 68.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 [zltz@phei.com.cn](mailto:zltz@phei.com.cn), 盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

本书咨询联系方式: 010-88254210, [influence@phei.com.cn](mailto:influence@phei.com.cn), 微信号: [yingxianglibook](https://www.yingxianglibook.com)。

序一：所有企业老大的问题，都是其心智模式的问题	1
序二：改变心智模式，道中畅行	5
<b>第一章 发现心智模式</b>	<b>9</b>
<b>一、幕后的操纵者</b>	<b>9</b>
谁在影响你做出正确的判断	11
凡是重要的事情就一定做得很辛苦吗	15
<b>二、三个“看待”关乎行动和效果</b>	<b>17</b>
<b>三、系统动力与新时代企业家心智模式</b>	<b>18</b>
不可不知的系统动力	19
我们都活在“三层世界”	21
新时代所需要的三层思维模式	23
<b>第二章 团队心智</b>	<b>39</b>
<b>一、重新认识管理</b>	<b>39</b>
管事就是管目标	39
管人就是管人心	42

<b>二、重新定义管理</b>	54
老大与员工的关系和分工	54
老大的三大任务	57
<b>三、团队的八个常见病症及其原因</b>	60
不知道做什么	61
不懂得怎样做才会有效果	61
不清楚需要做到什么效果	62
忽视所犯的错误	62
不能正确处理错误	62
不预防，还会再犯错	63
用错了人	63
不在乎团队利益	64
<b>四、团队能力问题剖析与提升</b>	64
HR 决定企业用什么样的人	65
用猫做狗的事	66
培训是杀手锏	68
提高团队能力，打造自动团队	70
<b>五、人才难找与人才难留</b>	76
行业现象里的人才难找问题	76
企业状况里的人才难找问题	81
人才的四个需要	86
<b>六、重塑团队心智</b>	95
破解“必死方程式”法	96
成功三步法	97
脱困五步法	98

把“不”“没”“难”变为“如何”法	100
解决问题≠达到目标	100
<b>第三章 运营心智</b>	<b>105</b>
<b>一、运营的心智模式</b>	<b>105</b>
顾客为什么要买	105
顾客为什么要向你买	106
顾客为什么要再次向你买	107
<b>二、走近企业运营</b>	<b>116</b>
传统企业的运营是把产品卖出去	116
互联网企业的运营是与客户建立良好关系	117
<b>三、走进企业运营</b>	<b>124</b>
基于顾客需求	124
找到你的顾客	129
<b>第四章 赚钱心智</b>	<b>149</b>
<b>一、赚钱是结果，不是目标</b>	<b>150</b>
<b>二、用业绩论功行赏是不公平的</b>	<b>155</b>
对企业的危害	155
对团队的危害	156
<b>三、销售团队不是赚钱的核心因素</b>	<b>162</b>
销售与卖东西	162
销售人员卖的是什么	164

四、战略规划与预算管理决定了企业能否赚钱	169
屏蔽掉有可能赚钱的业务，专注做一定能赚钱的业务	169
该赚的赚更多，不该花的花更少	171
五、顾客决定你如何赚钱	176
如何赚钱	176
把钱放在哪里	179
六、企业与摊贩的区别	183
<b>第五章 发展心智</b>	<b>191</b>
一、产品的发展与未来	192
有形、无形的产品	192
对现有产品的优化	192
产品线、产品链、产品发展	195
二、企业的发展与未来	204
找出未来的机会	205
企业的未来与前瞻性战略思维	222
<b>第六章 个人心智</b>	<b>243</b>
一、老大本人的身份和状态	244
老大本人的状态	247
二、老大面对问题考验的心智	255
坚持做“死”还是做“成”	255
坚持无效模式还是寻求改变	256

如何看待“团队出错”	257
从“看”对错到“重”效果和意义	258
从单线思维到多线思维	259
用好五项权力	260
<b>三、老大的经营心智</b>	<b>263</b>
现金流如同流淌的血液	263
不苛求必须做大	265
<b>四、老大的系统心智</b>	<b>267</b>
用系统心智找思路	268
通过系统观做到“三赢”	268
<b>五、老大的未来心智</b>	<b>269</b>
用未来看当下	269
必须有的信念	270
关注未来重要的事情	271
动、变、前	272
不断精进，砥砺前行	273
<b>附录：52 条企业家心智模式金句</b>	<b>283</b>
企业问题寻根图	287



---

# 序一

---

## 所有企业老大的问题，都是其心智模式的问题

我在香港长大，因为各种原因，16岁那年便辍学工作。适逢香港经济腾飞的时期，我先后就职于花旗银行（美国）、Levi's（美国）、Genesco（美国）、Mondial（欧洲）、SEAL（西班牙）等欧美500强企业，参与了他们的地区性市场拓展与发展建设。凭借着如此际遇，我个人在事业上得到不断攀升，担任过香港总经理、泰国总经理、中华区总经理、远东区总经理以至亚洲区总经理等职位。职业生涯的最后三年是在一家香港上市集团公司的主席身边，参与分公司的整顿，流程改革，以至收购合并等工作。我在工商界共33年，成功与失败的经验无数，也有过被欺骗、侵占及背叛的惨痛教训。

1995年，我开始投身培训行业，为各种行业的外资、合资企业讲课，同时亦为香港四大商会之一的香港工业总会的6000家中小企业老板们授课，偶尔也会做一些企业顾问，以及企业家们的教练工作。直到2002年左右，因为要全力研发“简快身心积极疗法”（一套心理辅导方面的技术）无

暇兼顾，才把企业方面的培训停了下来。

到了2011年，我完全从“NLP执行师”及“简快身心积极疗法”两大培训体系中抽身出来，决定认真分析一下当时国内社会当务之急在哪里，以决定下一阶段的研发工作。结果是两大主题：第一个是家庭，第二个就是中小企业。

事实上，不管什么样的问题，归根结底都是人的问题。因此，无论研究什么样的主题其实都离不开人生、人心这两大命题，这也是为什么我近年来潜心钻研关于“人”的学问的原因。

在我研究的所有学问当中，“系统动力学”体现了我学问的最高境界。简单地介绍一下：

★什么是系统？系统是指两个或两个以上相同或不同的个体，为了共同的意义与目的聚合在一起。

★这个世界是由无数个系统构成，所有的系统都用着同一套法则运作，称为“系统动力”。

★系统动力有三条基本法则。

第一条，恒动、恒变、恒前。

第二条，平衡、稳定、发展、壮大。

第三条，所有的平衡、稳定都是在不平衡、不稳定中完成的。

放眼当下，众多中小企业主经营辛苦而效果不理想的原因，绝大多数都是因为违背了系统动力法则。

改革开放为中国经济带来了前所未有的生机，大量的中小企业如雨后春笋般涌现，这些中小企业主凭着对市场的敏锐、工作的勤奋、事必躬亲的打拼而获得成功。开始的时候，他们只不过是希望改善经济条件，让家人过上富裕的生活，孩子接受更好的教育。有些人凭着一点资源，或者眼光，或者不断尝试，因而走出一个好的局面。

随着市场的日益开放，竞争日趋激烈，对企业的经营管理要求越来越高，很多中小企业家发现光是勤奋和长时间工作，再也解决不了企业在经

营和发展中的问题。从加工出口到转为内销，加上市场、社会以及政府的要求和监管力度越来越高，再加上新科技、新产业、新商业模式的不断涌现，中小企业家越来越感到无比的困难、辛苦、迷惘和焦虑。

这就是我在2011年观察与分析国内社会所觉察的。我看到在未来几年里，中小企业将面临很多毁灭性的冲击与挑战，很多中小企业将会被淘汰，而市场上又少有能够真正可以帮助它们的学问、方法和工具。

中小企业是每个社会的活力所在。若有足够的、良好的中小企业生存与发展的生态环境，那么，这个社会的人民就会有愉快、和谐、健康和不断进步的生活质量和发展空间。我决定研发一套课程，为这件有重要意义的事尽一份绵薄之力。

细心研究出来的结论，让我自己都吓一大跳：我发觉40多年所用的和教别人的管理理论和技巧，90%以上都不管用了！结合了系统动力学的“企业家心智模式”课程便是在这样的形势下诞生的，可以说是我颠覆了自己以前信奉的企业经营管理理论与技术。

国家“十九大”报告所提到的“新时代”一词，是对我们所处的时代的一个非常准确的定义，人类社会不知不觉之间已经进入了一个全新的时代。新的事物、新的科技、新的可能性不断涌现，世界各种事物的变化，在速度、幅度及深度上都不断提升，沿用旧的模式去思考及行动已经再无效果。模仿别人怎样做而跟随，不是日益困难，就是再无效益可言。所有这些让中小企业陷入困境的因素，其实都是表面的，真实的因素是中小企业的经营者和管理者的心智模式未曾改变，或不愿改变。故此，在“企业家心智模式”课程的开始，就有一张PPT的内容是这样的：

所有企业的问题都是人的问题；

所有企业里人的问题都是老大的问题；

所有企业老大的问题都是他心智模式的问题。

舒瀚霆老师是一位商业奇才，除了拥有管理学博士学历的专业背景以外，还在国家、省市、行业等著名研究机构、社会组织和院校担任多项职

务，获得过多项全球、全国和行业奖项，有着非常丰富的企业经营管理咨询顾问工作经验，绝对是一位实战型的商业顾问。

我非常欣赏他的务实低调、实而不华、高质量高标准的工作风格和正面积极、乐于助人、有情义、重感情的性格。我俩除了在中小企业运营、管理及发展上有惊人的一致看法之外，在为人处世方面，也是三观一致、少说多做的。

2017年8月，我和舒瀚霆老师一起创立了“系统动力大学”，这是一所专门为中国的中小微企业家服务的企业家大学，未来将通过线下工作坊、线上直播和社群等方式来为中小企业家们服务。这本书就是我和舒瀚霆老师在系统动力大学推出的实践指导丛书的第一本书。

能够合作完成这本书，我跟瀚霆老师一样，也是非常开心，觉得这是一件特别有意义的事情，因为这本书将能让国内千千万万的中小企业找到轻松易懂的方法去改善企业的经营及其管理状态。企业老大可以做得更轻松而更加成功，企业团队可以有效地提升连接力，发展出自生力，企业和团队的成员都可以有更辉煌的未来。

两年前我看过一篇文章，其中有一段信息让中小企业家震惊不已，大概的意思是这样的：未来五年里，有一半的行业将会消失，剩下来的行业里的企业，50%~80%将会被淘汰掉，而杀死他们的对手，现在还未出现！这两年里国内社会出现的各种变化，让中小企业无法不担心这些预言成为事实。

我跟瀚霆老师都坚定地相信，若按照这本书里介绍的思维模式及行动指引，每家中小企业都可以生存得更好，发展得更快和更强大。

很感谢瀚霆老师花了这么多精力为我把资料整理好，让这本书能够把我对新时代里中小企业成功经营的理念用文字方式传播。



---

## 序二

---

### 改变心智模式，道中畅行

社会上的“大师”非常多，李中莹老师与我以往认识的大师们不一样的是，他是那么和蔼、亲切与随和。最初读《重塑心灵》一书的序时，便从字里行间感受到了他的睿智和父亲般的温暖。我还记得，我们第一次相识的时候，李中莹老师就请我共进午餐，让我有点受宠若惊。之后的见面，李中莹老师请我吃饭已经成为了常态，偶尔还会给我太太一些手信和给我珍贵的礼物，总是让我有惊喜。在以后跟随他的学习中，我更加发觉李中莹老师好奇如小孩、相处如同事、温暖如父亲，是一个那么真实、那么一致、那么自在的极富魅力的大师。

李中莹老师的课程中，没有太多惊世骇人的口号，只有涓涓如细流的语言，常常不经意间就会让人大受启发。对我而言，他与其他大师还有一个不同之处，就是常常会在学员们中间来回走动，有时还会在某组同学身边停留探讨。即使他在台上授课，也不时会听到他对自己“香港普通话”的自嘲。李老师对人的观察可谓入微，无论提问互动，还是正常授课，你

总能在一个个不经意的瞬间或被点醒，或被刺痛，或尖叫，或顿悟。

走进李中莹老师的课程时，恰逢我的事业处于转型期。我以往一直做大中型企业的管理咨询顾问，服务了很多国内外知名企业。在服务阿里巴巴时，我才真正感受到中小企业是世界上数量最多、最活跃，又最影响社会经济和国计民生的经济单元。于是，我决定转型，为一些有远见卓识的中小微企业提供经营管理咨询顾问服务，让他们通过为用户创造新的价值而迅速发展壮大，成为创新模式或者新品类的行业领袖，来激励和影响更多的中小企业成长与发展，为社会的经济繁荣和民众福祉做贡献，从而改变世界。于是，“打造行业领袖”就成为了我以及我所创建的“网盈机构”的愿景和使命。

以我对管理的研究，以及三十多年的企业经营管理实战和政府经济管理工作经验，在过去为大中型企业提供管理咨询服务时，游刃有余和卓有成效。但在转型为中小微企业提供经营管理咨询服务后，我才发现他们极度缺乏财务预算资源、专业人力资源、技术研发资源、品牌知名度资源和经营管理能力等，我也不得不面对“从飞机加大炮到小米加步枪”的尴尬，同时也感到备受挑战。

李中莹老师的“企业家心智模式”课程和他的系统动力学，给我的事业转型带来了惊喜、震撼、智慧和希望。不仅自己的转型非常顺利，同时，我结合自己近二十年的企业管理咨询顾问服务工作经验，践行李中莹老师的系统动力学理念，创立了“瀚霆研习会”，研发了“瀚霆年度经营顾问”和“瀚霆项目管理咨询”等服务项目，专注为中小微企业提供服务，打造出了很多业界传奇的案例。

我用自己的亲历实践证明，当中小微企业遇到挑战和问题时，如果管理学不能解决，就用心理学，如果心理学不能解决，就用李中莹老师的系统动力学。

我曾在李老师的课堂上分享时，笑称自己是一个“践人”，一个将管理学、心理学及李中莹老师的系统动力学在实践中融会贯通和积极应用的

人。在实践过程中，我总结过往的所有案例与经验，发展并创立了“瀚霆方法论”（现在已经整理出数百则，后续还在不断地创建），通过快速诊断、快速改变和快速见效的方式，已经让100余家企业业绩倍增和1000余位企业家快速成长，最高增速两年内达到20倍以上。由此，我坚信所有的中小微企业都可以经营更加高效、发展更加强大。

到目前为止，我出版了六本书。2009年，受广东省政府邀请，我为处级以上干部进行培训。当时备课的内容在广东省几位专家的一再建议、鼓励和支持下，于2010年出版了两本书，并且都被列入全国高等院校实践教材。2013年，受香港特区政府邀请，我为香港企业家提供培训的备课内容，深化为后来的传统企业转型总裁班课程，其内容在2015年分别出版了四本书。这次写这本书时的感觉大不一样。在整理李中莹老师的资料时，发现这里没有什么热门的资料、绚丽的辞藻、惊人的词语、时尚的概念。当你放下以往读管理类或财经类书籍的习惯、标准及理性评判时，体验那些平实的语言，平常的资料带来的句句戳心的感觉，才能领会到李中莹老师浩瀚渊博的应用心理学的学问，才能领略到一个国际NLP大师的心智启迪的功力。

我时时会不自觉地想起杜甫的《春夜喜雨》：

好雨知时节，当春乃发生。

随风潜入夜，润物细无声。

野径云俱黑，江船火独明。

晓看红湿处，花重锦官城。

我觉得用这首诗来形容我所整理的李中莹老师“企业家心智模式”资料，以及我亲历的课程现场的情景再恰当不过了。在当前中小企业家们最需要的时候，企业家心智模式的内容就如和风细雨般，静悄悄地不知不觉地滋润每一位中小企业家的心智。他们在市场竞争和企业经营多重压力下，能够在这里找到一条通往轻松满足成功快乐，通往美好未来的道路。每一位中小企业家通过心智疗愈后，能怀着无限喜悦的心情和力量，对未来充

满了美好的憧憬，道中畅行，迈向美好的明天。

为了给中小企业家们呈现李中莹老师的学问在企业中的实践及运用，我除了通过正文的形式以外，还接受系统动力大学首席运营官侯士忠老师的建议，在书中的部分章节，用一些“瀚霆实践”和“瀚霆方法论”的内容小贴士的方式，分享我在自己经营企业和服务客户企业过程中的一些案例或方法，来抛砖引玉，启发我们一起思考。读者还可以即时扫描书中某些内容后面附的微信二维码与我们进行互动探讨。

本书是系统动力大学出版的第一本书，我又是跟随恩师执笔著书，但书中“瀚霆实践”和“瀚霆方法论”的部分内容是来自我所创立的“瀚霆研习会”。“瀚霆研习会”是我实践李中莹老师系统动力学的一个企业家成长社群，目前有八成以上的会员是李中莹老师的学生。他们在我的带领下一起应用李中莹老师的系统动力学，研习如何站在未来经营当下，共同成长精进。我非常期待在本书再版时，系统动力大学已经有很多自己的成功案例。我是系统动力大学的联合创始人兼首席导师，我非常有信心。

最后，再次感谢我的恩师李中莹老师的信任与邀请，感谢我的助理团队邓袭芳、陈泓伊、魏婧华、蔡昌鹏等同仁，以及瀚霆研习会会员及我以往所服务的那么多优秀的管理咨询顾问客户。我还要感谢系统动力大学的侯士忠老师及其同仁们，因为有你们，才有这本书。

最后的最后，就是衷心祝愿各位企业家们收获轻松满足成功快乐的事业与人生！





---

# 第一章 发现心智模式

---

## 一、幕后的操纵者

在企业里，问题有诸多。然而，所有企业里的问题都是人的问题，所有企业里人的问题都是老大的问题，所有老大的问题都是他心智模式的问题。

何谓心智模式呢？心智模式就是对待事情的态度惯性模式。心智模式存在于人的内心深处，是人的思想所依据的“标准”，也就是我们生活中所说的“三观”——世界观、价值观、人生观。

例如，某书中的一则资讯：

2013年9月，有人预测并提醒移动电源行业，小米要杀进来了！该行业的反应：我们的行业很特殊，一款铝合金外壳、6000毫安的移动电源，售价也要199元，小米进来也会被秒杀！

2013年底，小米移动电源推出，铝合金外壳、10400毫安，售价69元。所有移动电源公司哭了。

2014年4月，有人提醒插线板行业，互联网要杀人插线板行业了。该行业回应：我们的行业太特殊了，要杀进来不可能。