

无条件 增长

企业建立转亏为盈的
管理机制，
打造「杀手级」商业模式的
行动指南

必然增长的十大规律

提升产品魅力

复制核心人才

锁定终身用户

培养股权思维

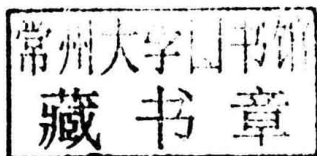
占据成本优势

李践 黄强 | 著

无条件增长

必然增长的十大规律

李践 黄强 —— 著



图书在版编目 (CIP) 数据

无条件增长：必然增长的十大规律 / 李践，黄强著

北京：中信出版社，2018.9

ISBN 978-7-5086-9317-0

I. ①无… II. ①李… ②黄… III. ①企业管理

IV. ① F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 172747 号

无条件增长——必然增长的十大规律

著 者：李 践 黄 强

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者：北京通州皇家印刷厂

开 本：880mm×1230mm 1/32

印 张：8.25 字 数：249 千字

版 次：2018 年 9 月第 1 版

印 次：2018 年 9 月第 1 次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-9317-0

定 价：59.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com

大道至简：顶尖高手的顶级思维

“万物之始，大道至简，衍化至繁”这句话中，“大道至简”指的是事物的基本原理、方法和规律往往是极其简单的，越是复杂的问题就越有简单的解决方法。

无独有偶，奥卡姆的威廉是14世纪的英格兰逻辑学家，他提出了一个著名原理，叫作奥卡姆剃刀。他认为，把事情变复杂很容易，变简单却很难，一切空洞无物的累赘，都应当被“剔除”。

老子的“大道至简”和奥卡姆剃刀都说明了“简单性原则”的重要性。它不仅是古已有之的真理，更是在当今这个全新的商业时代获

得成功的根本法则之一。

顶尖高手的秘密

我的事业是从跆拳道开始起步的。在跆拳道运动中，有个最基本的常识就是：如果没有特别的禀赋，业余选手通常是打不过专业选手的，而且这与训练的时间长短无关。在我的队伍中，只经过一个月训练的专业选手就能够轻松打败苦心摸索十余年的业余“老法师”。究其原因，业余选手的练习时间虽然长，但他们练习的多余而无效的招数多，能够有效取得胜利的招数少。而对专业选手来说，虽然其所练习的招数少，却招招得以制胜。

然而，并不是所有的专业选手都是顶尖高手。真正的顶尖高手会对这项运动进行全面深入的研究，直至发现对手的薄弱之处，从而研究出“一招制敌”的招数。

为了实现“一招制敌”，顶尖高手更懂得取舍。只针对这简简单单的一招，投入大量的时间，以高标准和高要求进行反复练习。并且他们高度聚焦，不断地“剔除”其他空泛的招数，只练制胜招数，直到将这一招练到速度极快、力度极大、精准度极高，一旦对手被击中，几乎都无法再投入战斗为止。

这就是顶尖高手训练的核心思维。

大道至简

根据行动教育多年研究发现，企业失败的原因成千上万，而成功

的原因却只有一个，那就是抓住了所有企业运行的共同法则，以及隐藏在商业本质背后最基本的运行规律。

今天，“道”的概念被重新定义。我所理解的“道”，就是要抓住事物发展的根本原因，以及潜藏在事物本质之下的运行规律，这是决定成败的关键法则。

只有抓住根本原因，才能做到大道至简。这就要求我们必须从复杂的事务当中抽离出来，回到事物的起点进行思考，逐步揭开层层迷雾，直抵核心。再针对核心深度反思、研究、总结和践行。

做加法容易，做减法却很难，做到极简实为最难。抓不到根本原因，我们就“简”不了。没有深度的研究，我们就找不到本质背后的规律，一招制敌也就无从谈起。只有通过深度研究，找到根本原因，才能剔除那些无效的、可有可无的、非本质的东西，将最简单的本质和规律握在手中。

所以，“大道至简”是一个深度创新的过程，也是企业化繁为简的助推器。

行胜于言

最顶尖的高手，一定是知行合一的高手。行为心理学研究表明，人们的认知决定了思维，而思维决定了最终的外在行为。当我们通过学习，逐渐找到了商业运行的根本原因的时候，我们的认知和思维将会彻底改变，其中包括我们对战略的认知、产品的认知、人才的认知。而思维的改变，将最终导致行为的改变。

实践是检验真理的唯一标准。如果缺乏在商海中真枪实战的实践经验，一切理论的学习都是纸上谈兵。就好比在操场上学习游泳，在电脑游戏里练习踢足球一样，是无法见到事物的本来面貌的。所以行动教育一直坚持：讲自己所做，做自己所讲，只讲那些自己正在做的、实践过的事情所得出的理论。

幸运的是，在这条路上，我们从来不是独行者。这十多年来，行动教育的“赢利模式”课程已举办 300 余期，13 万名企业家学员、7 万多家企业一路相随，不少企业都实现了从无到有、从小到大的巨大转变。他们都是理论的践行者，实实在在地践行着本书所讲的企业经营管理体系。从某种意义上来说，本书理论不断完善的过程，也是一部分民营企业发展壮大过程。正是他们的实践，让我们看到了这套体系的巨大价值，给了我们无比强大的自信和力量。

本书所讲的企业实现必然增长的十大规律，实际上是一套商学院的浓缩 EMBA（高级管理人员工商管理硕士）课程，也是我创业 33 年以来，跨越七大行业的管理经验的总结。同时，本书也是我的搭档黄强先生多年以来的实践结晶。我们试图在庞杂浩渺的商业环境中，运用奥卡姆剃刀原理，进行“刀刃”上的变革，撬起管理的支点，抽丝剥茧地帮助企业找到商业运行最本质的规律，以及商学院课程中最核心的原理，商业社会中“大道至简”的顶级思维。

大道至简，行胜于言！通过本书，我们希望将这套理论与更多的朋友分享。我们愿意做商学院知识的传播者与践行者，用最简短

的语言、最明确的概念表达我们的管理理念和管理主张。让商学院教育不再是纸上谈兵，而是回归到企业发展的实践中去，一路陪伴所有企业成长！

李践

2018年7月于行动教育上海校园

成长的秘密：必然增长的践行指南

树不生长则死，这是大自然的规律，企业不增长则衰，这是商业规律，增长是企业永恒的追求！

然而，实现短期增长容易，持续增长难；偶然增长容易，必然增长难。创业往往是九死一生，增长往往是九败一胜。但失败必有原因、成功必有方法、增长必有规律！

下面，我想通过我的几段人生经历，讲述一下我在行动教育是如何从失败，一步一步迈向成功的。

必然失败：我的创业初体验

我大学就读的是工商管理专业，我的学科成绩和综合测评成绩排名全系第一，还担任过几届班长，就业前途一片光明。然而，我对未来有更高的追求，不想大学毕业后只是找个普通的工作，我想要创造属于我的不一样的人生。在大三下学期，我不顾家人的极力反对，孤注一掷，四处筹资，义无反顾地走上了自主创业的道路。

我的创业想法源于我第一次领到奖学金时，请我的副班长去吃肯德基的那一天。那顿肯德基花掉了我一周的生活费。当我看到它的价格这么高却还有那么多人在排队时，我感到深深的震撼！于是，我萌生了开一家“中国的肯德基”的想法，并与我的三位好兄弟去西安开了一家肉夹馍店，立志将其打造成“中国的肯德基”！

可是，“理想很丰满，现实很骨感”，创业和想象相距甚远。我们白天做老板，晚上睡地板，一天工作十几个小时，还不领一分钱的工资。尽管如此，肉夹馍店还是人不敷出，难以为继。我们死撑了一年，不仅亏损严重，还欠了很多外债，最后不得不选择放弃。

但对创业不死心的我们，又南下广州、深圳，继续寻找创业机会，无功而返后，又去了浙江义乌，其间我们做过文具、灯具批发，屡败屡战，却始终没有看到希望的曙光。

那时我渐渐明白，光有梦想和激情是远远不够的，一切的失败并非偶然遭遇。尽管我学的是工商管理专业，但是我对商业的无知，以及对经营管理知识的理解非常浅薄，才导致创业失败！

必然增长：我的自我成长之路

痛定思痛后，我放弃了创业，带着迷茫和无助，开启了新的未知之旅。我不能再吃无知的苦，我要通过学习改变命运。

幸运的是，我选择了行动教育。我从一线业务员做起，第一次有机会聆听李践老师主讲的“赢利模式”。鉴于自己的创业经历，我发现自己对企业管理所知甚少，于是下定决心开始疯狂学习，只花了3个月时间就读完了李践老师所有的著作。同时，我还参加了岗位专业技能的培训课程，借机向公司业务最好的同事请教……一切的苦心没有白费。

6个月后，我成为行动教育浙江分公司的月度冠军业务员；7个月后，我被任命为浙江区域的市场总监，成为当年新人中业绩最好、提升最快的员工。2008年，我带领团队做到人均业绩第一名；2009年2月，我被公司破格提拔为省级分公司总经理。从一线业务员到总经理，我只用了1年多的时间。

这一切的成长和改变，都来自学习。而且，这一切不是偶然获得的，而是努力后的必然结果！

后来，我又被调到行动教育总部，来到了我的恩师李践老师身边。李践老师就像教练一样，从思维、理念到日常训练都给予我悉心指导。那5年是我人生中成长最快的5年，也是我实现蜕变、走向成熟的5年。我先后在行动教育总部担任事业部总经理、教学中心总经理、营销中心总经理，直到现在的营销副总裁，分管着全国30多家

子公司。我终于有机会将自己的企业管理经验分享给大家。而我分管的子公司其销售业绩在过去3年里平均增长了60%以上，利润增长则达到了100%。

千帆过尽之后，我想说，我所取得的一切成功，都是源自我找到了实现企业必然增长的路径，找到了实现可持续发展的十大规律！

在我服务民营企业的这12年里，看到了全国各地多家企业的落败，也感受到了不同老板的艰辛，更见证了无数企业的蜕变。这些企业从无到有，从小到大，从没有竞争力，到成为行业翘楚和上市公司，它们的成功都有共同的秘诀，就在这本书的十大规律里。而那些经营遇到困难的企业，对照本书，也都能找到改变现状的方法。

本书阐述了企业持续增长，从偶然增长到必然增长的规律。希望这本书、这套体系能为更多的企业家打开一张纵横商海的航海图，也能为更多的管理者提供企业管理的指南。

黄强

2018年7月于深圳

增长之道，一以贯之

增长，作为企业经营者的目标，其重要性是不言而喻的。可以说，企业的发展、员工的福利、股东的价值最大化、社会的进步，以及国家的强盛都有其增长之道。

尽管如此，中国广大民营企业的现状却是：增长始终无法摆脱盲目性、偶然性。很多时候，我们的企业家并不清楚自己的企业究竟赢在哪里，又输在何处。这样的经营管理是缺少章法的，其最大的弊病就是企业的增长无法从偶然走向必然，实现“无条件增长”。

本书的核心主题就是探讨企业如何才能实现“无条件增长”。围

绕这一主题，首先我们要明确“无条件增长”并不是说企业的增长不依赖任何条件，而是说企业的高层在经营管理上掌握了清晰且符合商业逻辑的规律和方法之后，其增长将是一件必然之事。本书就详细地阐述了这些规律和方法。许多人问：“企业实现无条件增长究竟靠什么？”对于这个问题，我们的回答是：“增长之道，一以贯之。”

在我们看来，一家企业的经营、管理无论有多复杂，其核心就是十大板块：战略设计、产品研发、人才战略、用户战略、预算管理、绩效机制、市场营销、财务管理、模式创新和资本杠杆。每个板块都各自蕴含着一个核心规律，我们将其称为无条件增长的十大规律（见图 0-1）。

1	战略设计，成为第一的“唯一”规律
2	产品研发，“1 米宽、10 000 米深”的“钻井”规律
3	人才战略，“从 1 到 1 000”的人才复制规律
4	用户战略，锁定终身用户的“大鲸”规律
5	预算管理，先算后做的“一张表”规律
6	绩效机制，激活绩效的“飞轮”规律
7	市场营销，定价定天下的“1P”规律
8	财务管理，总揽全盘的“现金流”规律
9	模式创新，构建“杀手级”商业模式的规律
10	资本杠杆，股东价值最大化的资本规律

图 0-1

具体来说，在第一章，我们提出了帮助企业成为第一的“唯一”规律，其核心内容是企业必须在价值创新战略和成本领先战略这两者

之间选择一条适合自己的差异化发展道路；在第二章，我们分析了“1米宽、10 000米深”的“钻井”规律，主要讲述企业该如何专注于产品研发，打造超出用户期望的爆品；在第三章，我们揭示了“从1到1 000”的人才复制规律，其关键内容是让企业通过建立企业大学，打造属于自己的人才生产线；在第四章，我们阐述了企业在用户战略上如何开发和维护大客户；在第五章，我们明确了企业在预算管理中的“先算后做”与数据思维的重要性，并详细阐述了提升预算管控能力的方法；在第六章，我们从人性的角度出发，探讨了激活绩效的“飞轮”规律；在第七章，我们将带领读者跳出传统营销学的思路，学习产品定价的“四定法则”；在第八章，我们将阐释总揽企业经营的“现金流”规律；在第九章，我们结合互联网平台的发展优势，提出了构建“杀手级”商业模式的方法，为传统企业在实现商业模式的转型过程中提供了实操方案；在第十章，通过对比商业思维、股权思维和资本思维在商业实践中的差别，我们阐述了助力股东价值最大化的资本规律。

贯穿企业增长之道的，就是这十大规律。正所谓“大道至简”，企业实现无条件增长并没有那么复杂，它依靠的就是这十大规律及其所蕴含的方法。我们要做的就是深入掌握并灵活运用它们。也唯有如此，企业的经营管理才能变得更加简单、清晰与高效，企业也才能在成为行业第一的道路上走得顺风顺水！

目 录

自序一 大道至简：顶尖高手的顶级思维 v

自序二 成长的秘密：必然增长的践行指南 xi

前 言 增长之道，一以贯之 xv

第一章 战略设计——成为第一的“唯一”规律 001

十银不敌一金 003

差异化生存之道 005

三元法则：用户、对手与自己 009

一致性法则 013

第二章 产品研发——“1米宽、10 000米深”的“钻井”规律 017

产品就是战略 019

以十倍力量，做一件产品 020

打造尖刀产品的四个“1”工程 026

六品法则——爆品背后的完美逻辑 038

第三章 人才战略——“从1到1 000”的人才复制规律 043

人才思维：先重人、后重事 045

人才的复制速度决定了企业的发展速度 049

第四章 用户战略——锁定终身用户的“大鲸”规律 071

用户细分：选对鱼塘，事半功倍 073

用户分类：钓对大鱼，绰绰有余 080

将普通用户变成终身用户 091

第五章 预算管理——先算后做的“一张表”规律 095

预算管理两大核心 097

开门三件事与搭班子 102

天罗地网，神仙难挡 111

第六章 绩效机制——激活绩效的“飞轮”规律 119

没有“利”“害”，千奇百怪 121

绩效飞轮：激活人性的绩效系统 129