

开启全新盈利巨商导航模式
引导业绩爆涨的最佳经典



company profits
企业盈利

破局

告别亏损，
走向多方盈利、
自动盈利、
持续盈利的高效轮回。

◎ 杨可以 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

企业盈利
company profits

破局

◎ 杨可以 著



图书在版编目 (CIP) 数据

企业盈利破局/杨可以著. —北京: 经济管理出版社, 2016. 8
ISBN 978 - 7 - 5096 - 4532 - 1

I. ①企… II. ①杨… III. ①企业管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 183740 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 森

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: 三河市海波印务有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 12

字 数: 158 千字

版 次: 2016 年 9 月第 1 版 2016 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 4532 - 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

自序

先说下我的情况，因为大家一开始说到我的名字都觉得非常好笑，说我的名字怎么叫杨可以，太逗了，简直就像个笑话。其实不是像个笑话，我本来就是个笑话，人生不就是我笑话笑话别人，再让别人笑话笑话我吗？人如果是个笑话，生活不也是个笑话吗？生活经常和人开玩笑，所以人生就是一个笑话。企业也一样，关键是如何才能笑得更灿烂和更持久。其实在任何时代，商业都充满危机、生机和转机，但只要随着时代脉搏不断顺势变化、升级，一切都会是美好的、阳光的、幸福的。念念清风起，步步莲花生！

众所周知，中国经济从高速增长演变成稳定低速增长，这一增长时期就是中国经济发展的新时期，我们称之为中国经济新常态。中国企业在新常态下面临着不可预知的危机，同时又充满了无限的生机，在经济发展的又一个十字路口，让无数企业家焦虑：商业不转型是等死，盲目转型又等于找死。李克强总理提出“互联网+”新经济模式后，新常态、新未来、新格局、新契机变成了所有企业家的命题。

我个人对于中国经济发展有些小兴趣、小研究，并且在走访 100 多家企业后有一些小心得，在经历 300 多场大大小小商业研讨会后有了一些小经验，当然也曾担任几十家企业的顾问和一些商会协会联盟的主持，也做过一些大学 MBA 和 EMBA 方面的客座教授，所以对当下企业和未来企业有些许看法，

所以针对商业模式的企业盈利编辑成书，供大家参考研讨，由于资料素材庞大，本人精力有限，才疏学浅，如有不到之处，敬请包容，如若书中案例雷同，敬请海涵！

说到本书的缘起，其实一直有这个念头，由于职业的关系，经常有机会与全国优秀企业经营者分享商业新模式，同时也听取和调研了数百家企业的经营困局，历经三年多，我们系统地对这些企业进行大数据分析，同时融合国内外高级经济学家和企业家卓有成效的运营经验，融合成具有中国特色的《企业盈利破局》一书，这是一本为中国企业家、职业经理人和创业者编制的财富宝典，通过当下企业现况分析、政策与商业趋势走向及成功案例模式解码、商业故事见证和实质问题反思以及顶层设计，让你轻松找到适合自己企业发展的盈利模式。

英雄造势，智者顺势。对中国企业管理者而言，这本书里也许有你想要的答案，也许不一定是全部，但只要有一点你用得着，就是我写这本书的最大价值，未来的中国经济缺的一定不是机会，而是发现机会的眼光，未来商业格局一定属于一群善于改变、愿意改变并懂得欣赏的年轻人，年轻人能打出一片新的江湖。只要你坚信书中的一些观点，深信你自己，你一定能走出一条具有企业特色的、可持续发展的道路。

我们一直坚信：眼界决定境界、想法决定活法、思路决定出路、格局决定结局、产业决定未来！

由于各种错综复杂的因素，三年后的今天本书还能成功上市，当然离不开众多亲朋好友（贵人）的支持与帮助，我感到相当兴奋、非常不容易，非常感动！

请允许我感恩为本书付出和支持的工作伙伴王欣、张晓林、张杰、李兆阳、李丽君等。另外，我还要感谢良师益友俞敏洪、刘一秒、徐小平、熊晓

鸽、陈安之、朱忠慈、刘景澜、梁建国、曾江、杨飞云、赵宏亮、梅宇迪、杨添亿、杨平、关新、杨丹等。需要感谢的人实在是太多了，就不一一列举了！

其实我写书、录影、演讲、培训、策划、咨询的目的只有一个，就是希望越来越多的人重新认识世界；我们始终以感恩之心尽自己所能，天地之间，皆为用心之处！

杨可以

2016年5月20日于广州

前 言

企业的生存之路越来越窄，既有企业自身的格局问题，也有经济大环境的困扰，更多地受限于企业老板的经营理念 and 思维。任何一个点都是企业难以突围、难以持续盈利的桎梏。

作为一个企业顾问，所遇企业问题形形色色，但最后都归在一个点上，企业缺少持续的动力。不论是内在管理问题，还是外在资金问题，都是不变通、不创新的商业模式出了问题。通过梳理整个商业经济的大环境，笔者发现，如今已是互联网、移动互联网的天下，传统企业不能再一条道走下去，再坚持传统的打法，必定将自己逼进死胡同。兵书言，知己知彼方能百战不殆。传统企业的突围之路就在于知己知彼。知己，就是要认识到企业自身存在的软肋，对症下药，既要下猛药，又要下对药。知彼，就是要明悉别人的出牌套路，借他山之石攻玉，哪怕是照搬复制也不能坐以待毙。

这是一个最好的时代，人人都可以找到新的商业模式，随意跨界，创造无限可能；这又是一个最坏的时代，处处留意被打劫，又找不到打劫的人，无边界竞争状态下，人人自我创新又人人自危。

正是基于这些困惑，笔者想写一本有利于企业自我突破的书。从分析经济环境企业生存困境着手分析，导出互联网思维。意在跟读者共同发现商业经济的未来发展趋势，让企业真正做到审时度势，才能拥有新的思维模式，

不被颠覆，认清商业经济的发展趋势，既要活下去，又要活得久、活得好。

鉴于笔者本人和团队在商业创新方面有多年的探索和实操经验，也曾经辅导过不少企业走出困境，加之我们平台上的合作会员和商业伙伴已经在共创共赢中实实在在地得到利益和实惠，使得笔者更加有信心分享自己的一些心得体会，想给一些企业以借鉴和引导。

笔者一直认为，企业能否被颠覆的要领在于有没有一套属于自己的商业模式。好的商业模式不但可实现持续盈利，还能带动其他相关行业进行良性循环和互动。

书中通过大量经典商业模式案例、企业盈利案例以及企业失败案例的分析、总结，让读者在收获知识的同时，也学会分析行业和自己企业模式的利弊，知道企业盈利点在哪儿，避免失败的策略是什么。

商业模式如果新颖卓越，就会吸引很多其他资源。你若盛开，蝴蝶自来，真正意义上实现项目对接、资源对接和资金对接。如果以上三点对接能顺利实施，企业从实业运营转向资本化运营就水到渠成。而做到这些，需要的不仅是企业的单打独斗，更需要抱团取暖，借助平台的力量，借力使力。真正实现企业“三驾马车”并驾齐驱，既有资本，又有人脉，还有品牌。

最后，笔者个人认为，最好的商业模式就是共赢或多赢。一个人不能打天下，我们需要的是一个善行善念、持续良好的商业模式。

真正实现：功在企业，利在未来。

本书一共分为七章，从第一章反思企业倒闭之痛引发的内忧外患开始，打开互联网思维，从而推导出第二章，即互联网的经济大趋势。第三章引出商业模式创新、移动互联网时代的商业模式创新，以及企业资本化运作路线。第四章对一些知名企业互联网商业模式进行案例分析，让读者切实体会什么才是真正的互联网商业模式。第五章从商业模式过渡到资本运作，因为任何

一家企业的运作，商业模式和资本都是关键，企业实现资本增值才是王道。第六章提出商业模式顶层设计的几个要点，并在第七章用平台的战略思维作为全书总结。读者既可以从第一章贯穿全书读，亦可以单独任选某一章读，都能有所收获。

当然，想要把自己的思想转化成文字，总有意不能达的遗憾。在本书的写作过程中借鉴了很多商界前辈和经济学家、商业领袖的观点和思路。三人行，必有我师。商业经济社会永远不缺精英和巨人。我们站在巨人的肩膀上才能看得更远。当然，书中有很多不足之处，敬请同行和读者指正，让我们共同成长和进步。

目 录

第一章 生存还是毁灭？所有企业都面临的困境	1
一、当下企业面临的外忧	1
二、企业挥之不去的内患	13
第二章 知大势方能趋避自如，不知势则进退失据	23
一、零售业不再是 LDF，而是 SSS	23
二、跨界，对手不是友商而是时代	26
三、产品好，没有创意也白搭	30
四、销售的核心就是“吸粉”	34
五、连接，才是最好的媒介	37
六、向全世界刷存在感	41
第三章 商业模式创新：有新思维才有新创意	47
一、创新商业模式 VS 传统商业模式	47
二、商业模式的自我诊断	51
三、模式创新的边界突破	55

四、商业模式的创新思维	60
第四章 互联网时代的商业模式：不光是“互联网+”，还有“互联网×”	81
一、互联网时代的商业模式要素	81
二、互联网时代商业模式的特点	84
三、商业模式的核心原则	87
四、创新才是商业模式的生命	89
五、成功商业模式案例解读	92
第五章 资本时代：企业资本化运作的理念与实务	103
一、资本运营的思维理念	103
二、资本运行的形态特征	106
三、资本价值增值过程	109
四、三个对接战略	112
五、轻资产运营战略案例分析	114
第六章 顶层商业模式设计的独家解码	125
一、顶层商业模式设计思维	125
二、企业产业再造路线图	129
三、给企业安装一个资本放大器	132
四、首先是做强，然后再做大	134
五、四轮驱动模式	137
六、蚂蚁也能撼动大象	140

第七章 平台生态圈：实现资源、资本、智本的高效完美 对接	145
一、平台的战略价值	145
二、智力资本共享 + 资源共享	150
三、商业联盟的创富思维	154
四、借力融资，从产业向资本蜕变	161
杨可以箴言	169
参考文献	173
企业家点评	175

第一章 生存还是毁灭？

所有企业都面临的困境

互联网风口上的猪，飞起来的少，摔死的多。企业要从困境中突围，先打通思维防火墙。

很多行业发展到一定程度都会遭遇“天花板”或者陷入生命周期，生存还是毁灭是一个现实问题，面对新型的互联网经济剿杀危机，企业是不改商业模式坐着等死还是盲目转变商业模式而转死？成了摆在每一个传统企业面前急待解决的问题。无论是纯粹的互联网公司还是传统企业，如果没抓住机会，未来都会有风险。

一、当下企业面临的外忧

“活不长”现象

中国的大小企业无论是自发还是被迫，都走上了经济发展的高速路，纷

纷开始蜕变。蜕变过程中死掉的不在少数。新闻媒体曝光其倒闭潮、关店潮、携款跑路潮甚至还有不堪重负的老板自杀等，层出不穷。

有一些知名案例：

先有瑞星被奇虎360取代，电信被微信超越，再有手机龙头大佬诺基亚消失得壮烈又无奈，而苹果却被乔布斯上演成“禅级”神话。这一系列商业现象说明一个问题，商业的变革时代来临。活不长的企业太多，活不好的企业更是数不胜数。还有很多昔日的大型传统企业更是哀鸿遍野。2015年，万达百货遭遇寒流，一半门店处于亏损状态，更是在全国关闭了45家门店，而英国最大连锁零售商玛莎百货也于2015年8月关闭了在华的5家门店，与此同时，麦当劳也在全球关闭700家店，其中在中国关闭80家左右。而波司登作为中国本土最大的羽绒服生产商，从2014年开始马不停蹄地关闭了3436家羽绒服零售网点……

我们再看震动比较大的几条倒闭消息：

东莞某电子厂，大部分员工难得享受了长假。让他们“乐极生悲”的是，假期结束回厂时，却发现生产线已被拆除。有传闻称，相关的生产线要搬至泰国。

福昌集团，这家拥有3800名员工的华为、中兴的一级供货商，曾经的深圳明星企业，倒闭了。公司发布《关于公司放弃经营及涉及员工权益的通告》，称因公司涉诉、银行收贷，导致公司资金链断裂，现决定即日起停止生产，公司放弃经营。倒闭消息传出后，约有3800名员工连续两天在工厂门口拉横幅，要求管理层出面，并到工作所在的龙岗区政府门口游行示威，要求企业管理层出面支付拖欠工资，并请求政府介入，让福昌集团按《劳动法》赔偿工人。多位参与维权的供应商表示，福昌集团拖欠他们的钱款多则数千万元，少则几十万元，大部分在百万元级别。

中显集团传出股东跑路的消息，而位于惠州的创仕科技于10月15日停产。据悉，中显集团共欠下6亿元债务，创仕则高达10亿元，两家企业的倒下给数百家供货商造成的损失远超刚刚倒闭的深圳福昌集团。中显集团位于安徽黄山休宁县的生产基地出现供应商讨要货款、员工讨要工资的混乱场面。有供货商在中显集团位于深圳盐田的工厂写字楼大门上贴出“中显集团转移资产、中显集团股东洗钱跑路，老板涉嫌转移资产”、“请还我血汗钱”的大字报。有个别情绪激动的供货商甚至想跳楼。

一家大型制造商倒闭，很可能引发上游上百家配套企业跟着破产倒闭并形成更大规模的失业潮。仅以包装印刷业为例，2007年位于东莞的快联达包装员工达到7000人，2013年9月突然倒闭时仅余1700名员工。截至2015年，这个厂子是否还存在还不知道。皖北最大的包装企业亨浩彩印倒闭，导致500多人失业，福建千帆纸业倒闭造成1000多人失业，上海力天400人失业……

我们已经看到了多米诺骨牌般的工厂倒闭事件，而这只不过是供应链公司倒闭大潮中的冰山一角，有一供应商称，在他们行业里几乎两三天就有一家公司倒闭，而2016年这种情况尤为严重。

是什么打败了这些原本立在经济发展大潮中的“巨人”，又是什么让这些一度给GDP做出杰出贡献的企业纷纷厂倒人散呢？

其一，在于决策层盲目自信，负债追求规模扩张。

在经济高速发展的今天，许多企业不再单纯依靠自有资金发展，而是依靠企业负债来扩大企业规模，在短时间内将企业发展壮大。由于企业负债经营拥有以下优势：弥补企业经营和长期发展资金不足、不影响企业所有者对企业的控制权、避免部分税费，许多大型企业便负债经营，力求企业有更大的发展。但是一些企业决策层却没有预估到负债经营的风险。例如，上海航

航空公司由于负债过多导致了巨大的财务风险，降低了自由资金的实际收益、盲目扩大机队规模、航线网络，占有了市场却丢失了利润。由于大规模扩张，更是导致运行成本过高，最终摘牌退市。上海航空公司的案例说明，负债经营是一把“双刃剑”，决策者只有谨慎分析和规划，才能合理利用负债经营的优势。

其二，企业创新能力差，最终被市场淘汰。

企业要想在当今激烈竞争的市场中存活，就必须有创新和研发的能力。有了创新和研发，才能更好地树立品牌形象，抢占市场份额，才能让企业不断扩大。创新能力决定了一个企业的生死存亡。例如，手机行业巨头苹果公司和曾经的“大户”诺基亚公司。苹果公司不仅抢占了智能手机的先机，而且还在此基础上研发出更加强大的功能，不断推出新品。苹果手机现在不仅是高科技的代名词，更是时尚便利的代名词。而诺基亚公司的产品曾经以风靡之势席卷全球，而如今却因为更新换代慢、手机样式旧等而无人问津。尽管诺基亚公司意识到了创新的重要性，推出 EOS 等智能手机，但也改变不了诺基亚辉煌不再的惨象。

其三，员工权益得不到保障，罢工导致企业破产。

由于管理层的失策，导致企业经营失败而大范围亏损，员工的权益得不到保障，最终形成了罢工现象。企业人才流失，不能正常运行，最终破产。

大量私企倒闭后，企业用车和不少私家车也会闲置，纷纷折价卖车，又引发汽车销量下降，汽车关联行业也跟着衰退，进而导致新一轮私企跟着倒闭，形成“倒闭—失业—消费萎缩—更多倒闭”的恶性循环。按照 2015 年的倒闭速度，到 2016 年底，中国能存活的私企将所剩无几。对私企而言，要是资金链还没断，能丢掉经验主义，早日觉醒，认清时势和市场，下壮士断腕的决心，以归零的心态再次踏上征程，那么，就能平稳度过经济寒冬，否

则越是按老套路拼命挣扎，结果就会越惨——未来的市场容不下老旧传统企业，活不好、活不长会成为悬在每一个企业头上的利剑。怎么才能找到活路？这是笔者的企业和客户共同的困惑或问题，带着问题寻找帮助才是一个成长型企业该做的事，才是决定变革自身的心态，这也是一个企业想要重生需要思考的方向和重点，自身有局限，拓展思维、寻找帮助才是重中之重。

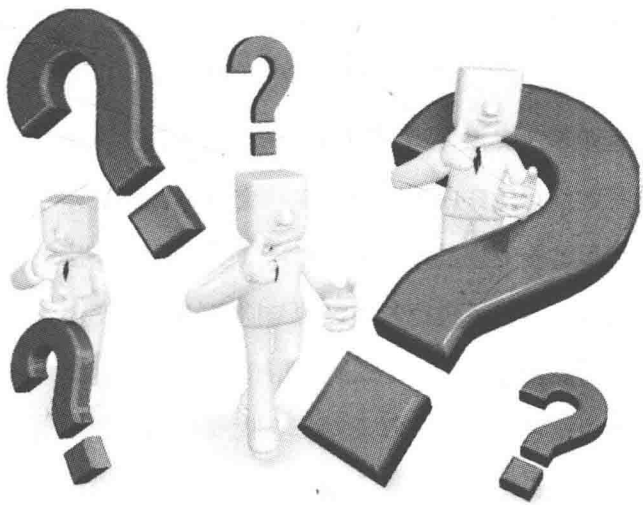


图 1-1 企业的出路在哪里？

资金链和担保链风险

之所以出现大范围的倒闭潮，跟企业缺粮少弹有关，即企业的资金链和担保链出现了问题。资金链通常指企业用现金购买资产、资产通过加工再变为现金的一个资金流动循环。一个企业要维持良好的运转，就必须保证这个循环能持续不断地良性运作。资金链不是独立于企业内部的，而是连接着这个社会经济关系。这个链条是错综复杂的，其中一个小环节断裂，就可能