



5

分钟

商学院

工具篇

刘润◎著

人人都是自己的

CEO

5

分钟
商学院
工具篇

刘润◎著

人人都是自己的
CEO

图书在版编目 (CIP) 数据

5 分钟商学院·工具篇 / 刘润著. -- 北京: 中信出版社, 2018.4

ISBN 978-7-5086-8540-3

I. ① 5… II. ① 刘… III. ① 商业管理—研究 IV. ① F712

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 008943 号

5 分钟商学院·工具篇

著 者: 刘 润

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: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 880mm×1230mm 1/32 印 张: 10 字 数: 188 千字

版 次: 2018 年 4 月第 1 版 印 次: 2018 年 4 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 978-7-5086-8540-3

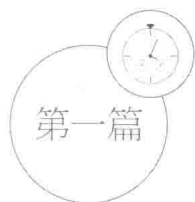
定 价: 49.80 元

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



第一章 战略工具

- 1- 透过结构看世界 // MECE法则 // 004
- 2- 小龙虾餐厅面对的五种竞争作用力 // 波特五力模型 // 008
- 3- 现金牛、明星、问题和瘦狗 // 波士顿矩阵 // 013
- 4- 不是没有重点，是没有结构 // SCQA架构 // 017
- 5- 打不赢你，那就怼死你 // 通用电气矩阵 // 021
- 6- 钟形行业，还是尖刀形行业 // 正态分布和幂律分布 // 026
- 7- 仰视微观之前，先俯视宏观 // PEST模型 // 032
- 8- 要下蛋的鹅，还是吃肉的鹅 // 平衡计分卡 // 037
- 9- 如何用科学的方法追到女神 // SWOT分析 // 042
- 10- 商业模式就是“怎么挣钱”吗 // 商业模式画布 // 047

第二章 博弈工具

- 1- 明明可以共赢，为什么他们“损人不利己” // 纳什均衡 // 054
- 2- 向香港电影学习如何破解“囚徒困境” // 囚徒困境 // 059
- 3- 不懂搭便车，连小猪都不如 // 智猪博弈 // 064
- 4- 三根救命毫毛，为何只给孙悟空 // 公地悲剧 // 069
- 5- 诚信是与这个世界重复博弈的心态 // 重复博弈 // 073
- 6- 你有你的“空城计”，我有我的“木马计” // 不完全信息博弈 // 077
- 7- 让时间最不值钱的旅客下飞机 // 拍卖博弈 // 081
- 8- 博弈游戏，有时也是吃人的陷阱 // 博弈游戏 // 085
- 9- 吃着碗里的，看着锅里的，想着田里的 // 零和博弈 // 089
- 10- 用惩罚回报恶行，用善行回报善行 // 一报还一报 // 093

第三章 决策工具

- 1- 如何用决策树来选择相亲对象 // 决策树 // 098
- 2- 70年前的高科技：人脑云计算 // 德尔菲法 // 104
- 3- 把决策的艺术变成一门技术 // KT法 // 108
- 4- 如何选择人生中最大的那支麦穗 // 麦穗理论 // 113
- 5- 决策，就是与这个世界的博弈 // 基于数据的决策 // 117

第四章 管理工具

- 1- KPI是秒表，OKR是指南针 **OKR** 122
- 2- 有OKR这把刀，更要有SMART这套刀法 **SMART原则** 125
- 3- 交代的事办完了，就不能回个话吗 **PDCA循环** 130
- 4- 把所有经验教训都变成组织能力 **复盘** 134
- 5- MBTI是算命、娱乐，还是性格测试 **MBTI** 139



第二篇

第五章 思考工具

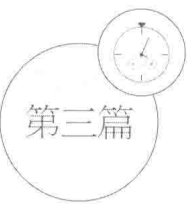
- 1- 用数量带动质量，用点子激发点子 **头脑风暴** 146
- 2- 用它记笔记，还是把它当作思考工具 **思维导图** 150
- 3- 集齐七个问题，让思维更缜密 **5W2H法** 155
- 4- 为什么？为什么？为什么？为什么？为什么？ **5WHY法** 160
- 5- 太极生两仪，两仪生四象 **二维四象限** 164

第六章 沟通工具

- 1- 请把和下属的1：1会议放入日程表 **1：1会议** 170
- 2- 用“十二原则六步法”开好一个会 **罗伯特议事规则** 174
- 3- “死磕自己”是种精神，更需要方法 **Scrum** 179
- 4- 让右脑一起来开会 **视觉会议** 183
- 5- 外部越是剧烈变化，内部越要集中办公 **作战指挥室** 192

第七章 效率工具

- 1- 如何随时随地、无边无际地思考 **白版** 198
- 2- 整个世界都是你的办公室 **移动办公** 201
- 3- 你每年读的书有100本吗 **电子阅读器** 205
- 4- 利用软件，帮助“收集篮”吃尽知识 **知识管理** 209
- 5- 任何时候任何地点通过任何设备访问任何文件 **云服务** 213
- 6- 人生80%的问题，早就被人回答过 **搜索工具** 217
- 7- 把基本功耍得虎虎生风 **邮件、日历、联系人** 222
- 8- 如何避免与懒惰握手言和 **协同软件** 227
- 9- 如何高效地休息和运动 **休息、运动** 232
- 10- 君子性非异也，善假于物也 **我的一天** 236



第三篇

第八章 未来已来

- 1- 商业世界，必须要有一个中心吗 **去中心化** 244
- 2- 未来会不会所有商品都免费 **零边际成本社会** 248
- 3- 未来的工作，会被人工智能取代吗 **人工智能** 252
- 4- 据说2045年，“奇点”将要临近 **奇点临近** 256
- 5- 如果能活120岁，如何规划人生 **基因技术** 260

第九章 过去未去

- 1- 商业世界的左脚右脚，一步一步从不踏空 ///商业篇总结/// 266
- 2- 战略大于组织，组织大于人，一错全错 ///管理篇总结/// 270
- 3- 所有问题，最终都是个人的问题 ///个人篇总结/// 274
- 4- 不要做装备派，要做装备精良的实力派 ///工具篇总结/// 278
- 5- 从基本功到格斗术 ///系列总结/// 282

第十章 刘润荐书

- 1- 商业不是一蹴而就，而是一路走来 ///商业书籍/// 288
- 2- MBA课中，没有一门课叫“管理” ///管理书籍/// 292
- 3- 个人升级，最重要的是认知升级 ///个人书籍/// 296
- 4- 刻意练习，人人都可以成为自己的CEO ///工具书籍/// 300
- 5- 知识带来启发，求知过程带来更大启发 ///刘润五本书/// 304



第一篇

分钟

5



第一章

战略工具

透过结构看世界

小龙虾餐厅面对的五种竞争作用力

现金牛、明星、问题和瘦狗

不是没有重点，是没有结构

打不赢你，那就怼死你

钟形行业，还是尖刀形行业

仰视微观之前，先俯视宏观

要下蛋的鹅，还是吃肉的鹅

如何用科学的方法追到女神

商业模式就是『怎么挣钱』吗

1. 透过结构看世界

——MECE法则

逻辑层次不清晰，会导致思维混乱。我们可以借助已有的结构化思维模型来分析问题，确保每一层要素之间“不重叠，不遗漏”。

君子性非异也，善假于物也。利用工具，可以显著提升商业、管理和个人的效率。

某公司将2017年定为品牌战略年，领导安排小王写一篇文案，要求充分阐释公司的品牌主张。小王文思泉涌，很快就把文案交了上去。领导浏览一分钟后，指出文案的思路太狭隘，好比想要一栋房子，却只砌了一堵墙。小王回去之后加班加点，查阅了几十万字的资料，从十几个角度解读公司品牌。但领导又给小

王泼了冷水：所有的观点都并列在一起，逻辑层次混乱，就像把砖头、瓦片和墙壁、屋顶相提并论。

在写文章、做PPT（演示文稿软件）以及汇报工作时，很多人都有过类似经历。要避免这样的事情发生，务必要记住MECE法则。

MECE法则即mutually exclusive collectively exhaustive的缩写，是麦肯锡咨询顾问芭芭拉·明托在《金字塔原理》中提出的一个思考工具，意思是“相互独立，完全穷尽”，也常被称为“不重叠，不遗漏”。

听上去很复杂，其实很简单。MECE法则就像拼图游戏，如果没有拼错，拼完之后一定是一张不多，一张不少。

举个例子，公司开会讨论新游戏的目标用户，尽可能把所有的用户定位都列出来。大家集思广益，摆出一些拼图碎片：男人、小孩、成年人、老人、女白领、宅男、二次元少女……这些拼图碎片看上去很丰富，但是明显违反了MECE法则，因为它们不可能一张不多、一张不少地拼出完整的用户画像。

首先，这些碎片里有大量重叠：男人和小孩有重叠，即小男孩；宅男和老人有重叠，即孤僻的老头。其次，这些碎片还有遗漏，比如漏掉了那些既不是二次元少女，也不是白领的年轻女性——文艺女青年。

那应该怎么列呢？可以在第一层，从性别角度，把用户分为

男人、女人；第二层，从年龄角度，把用户分为小孩、青年人、中年人、老年人……保证每一层的拼图碎片都符合“不重叠，不遗漏”的MECE法则。

回到最初的案例。为什么小王被批评“逻辑层次混乱”？第一次，“想要一栋房子，却只砌了一堵墙”，文案违反了“不遗漏”原则；第二次，“把砖头、瓦片和墙壁、屋顶相提并论”，文案违反了“不重叠”原则。

MECE法则是一种简洁有力的、透过结构看世界的思考工具。本书中，我们将分享很多有效的基于“结构化思维”的战略分析工具，比如波特五力模型、波士顿矩阵、平衡计分卡等，它们宏伟的殿堂都建立在MECE法则的基础之上。

练习结构化思维这套功夫，要从扎马步、梅花桩的基本功练起。使用MECE法则，需要注意哪些心法呢？

第一，谨记分解目的。

把整体结构层层分解为要素时，要谨记分解目的，找到最佳分解角度。

对于同一个项目，如果目标是分析进度，就按照过程阶段来分解；如果目标是分析成本，就按照工作项目来分解；如果目标是分析客户消费特征，就按照性别、年龄、学历、职业、收入等来分解。

第二，避免层次混淆。

例如，某团队头脑风暴，探讨如何卖出更多衣服。

大家提出以下想法：1. 开拓电商渠道；2. 开展网络营销；3. 减少服装的成本以降低价格；4. 改进服装生产流程，提高生产效率。

这些想法中，第四项是第三项的具体方法之一，把它和前三项列在一起，逻辑层次不清晰，会给思维带来混乱。

第三，借鉴成熟模型。

前人已经对商业、管理等做过大量研究，形成了很多结构分解模型。除了本书涉及的工具之外，还有战略分析3C（战略三角模型）、麦肯锡7S分析（企业组织七要素）等。这些工具都可以直接拿来用，而不需要像制造汽车那样，重新发明轮子。



画重点

MECE法则

分析问题时，在把整体层层分解为要素的过程中，要遵循“相互独立，完全穷尽”的基本法则，确保每一层要素之间“不重叠，不遗漏”。MECE法则是结构化思维的基本功。训练MECE法则时，要注意三个心法：谨记分解目的、避免层次混淆、借鉴成熟模型。

2. 小龙虾餐厅面对的 五种竞争作用力 ——波特五力模型

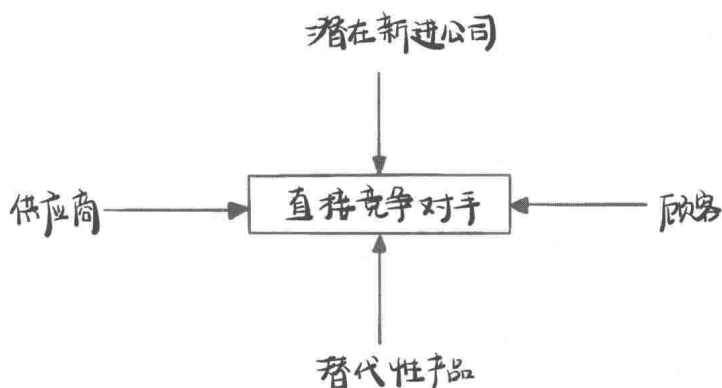
每家公司都同时受到五种竞争作用力的影响。除直接竞争对手外，顾客、供应商、潜在新进公司和替代性产品，都会影响公司的发展。

某写字楼地下一层有家小龙虾店，主推蒜香口味，生意不错，但总担心被竞争对手超越——拐角的另一家小龙虾店擅长麻辣口味，对面还有家火锅店经常抢客人。再有，一楼的便利店算不算竞争对手呢？方便面和自带的爱心午餐算不算替代品呢？到底应该怎么分析竞争战略？

这时候就需要工具了。

1979年，年仅32岁的迈克尔·波特提出，每家企业都受直接

竞争对手、顾客、供应商、潜在新进公司和替代性产品五个竞争作用力的影响。波特自己可能都没想到，“五力模型”成为全球知名度最高的战略分析工具之一，奠定了他一生的大师地位。接下来，我们就用五力模型来分析一下这家小龙虾店。



第一，直接竞争对手。

拐角那家小龙虾店、对面的火锅店，以及整个地下一层的餐饮店，都是小龙虾店的直接竞争对手，因为它们争夺的都是电梯门叮的一声打开后，走出来的那些饥肠辘辘的人们。

做个简单的分析，每天从电梯里走出来的人，平均到每一家，能不能养活小龙虾店？如果不能，要警醒：小龙虾店处于一个“充分竞争”，甚至“过分竞争”的市场。

这时，可以考虑三个策略：1. 组成“地下一层餐饮联盟”，