影响力
INFLUENCE

三言经管

新商业智慧

THE NEW WISDOM OF MANAGEMENT

THE ADVANCED PATH OF BUSINESS MINDSET UNDER NEW ENVIRONMENT

新环境下
商业思维的进阶路径

谢一◎著

中国工信出版集团

電子工業出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn

新商业智慧

新环境下商业思维的进阶路径

谢一 著

電子工業出版社
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

新商业智慧：新环境下商业思维的进阶路径 / 谢一著 . — 北京：电子工业出版社，2020.5

ISBN 978-7-121-36406-8

Ⅰ . ①新… Ⅱ . ①谢… Ⅲ . ①企业管理 Ⅳ . ① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2019）第 079710 号

责任编辑：郑志宁
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：12.75　　字数：203 千字
版　　次：2020 年 5 月第 1 版
印　　次：2020 年 5 月第 1 次印刷
定　　价：49.80 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 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：（010）88254210，influence@phei.com.cn，微信号：yingxianglibook。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

PREFACE

序言

竞争，是一个永恒的存在。人与人之间，企业与企业之间，物种与物种之间，国家与国家之间皆有竞争存在。现代企业的竞争，不仅仅是实力的竞争，更是智慧的较量。在同样的社会环境和市场氛围下，为什么有的企业运营良好，未来可期，而有的企业即便在大好的市场环境下，却依然步履维艰，甚至关门大吉了呢？究其原因，在很大程度上与企业家的格局和智慧密切相关。

最近几年，中国的传统文化越来越受到人们的尊重和认可，越来越多的企业家从中汲取了企业经营的智慧。其实，中国传统文化的智慧一直都存在，只是被很多人忽视了。中国传统文化的基础是“道”。“道”是一种无形的东西，是一种为人处世需要遵循的规律和道理，是一种思维方式。本书中所提的新商业智慧是指符合商业底层逻辑，顺应基础规律和趋势的思维，也是将中国传统文化中的“道”运用到商业活动中的智慧。有很多伟大的企业家都能够把“道”的智慧运用到极致，如李嘉诚、马云，他们都是善用“道”的智慧经营企业的典范。

在变幻莫测的市场环境下，“道”的智慧（以下笔者称之为“新商业智慧”）作为商业活动的底层逻辑，像一个贯穿始终的轴心，

在商业的每个领域、每个环节都散发着它的光辉。作为传统文化的传承者，我认为自己有责任把这种经典的智慧传播出去，让更多的企业家、商界精英在它的指导下，把企业经营好，同时也将中华文化发扬光大。

在这本书里，我根据给企业做咨询过程中遇到的一些问题，结合了成功企业的案例和故事，把新商业智慧在企业的经营管理中的应用进行了分析。其中，既有互联网企业，也有传统企业；既有在市场上摸爬滚打几十年的老牌企业，也有刚刚成立一两年的新兴企业。这些企业来自不同的领域，企业家也跨越了不同的年代。他们在经营企业的过程中，有一个共同点，就是充分运用新商业智慧，使他们在制定战略、设计产品、管理团队、构建企业文化的时候，能够顺应市场和人性的规律，不控制、不强求、不妄为，让一切结果自然而然地发生。这也正是新商业智慧中“无为而治”“利万物而不争”的精华所在。

同时，我将根据自己的思考，在书中给大家介绍一些简单实用的小方法。如果看到这本书的您，能够从这本书的案例和方法中得到一点启示和收获，我将感到无比欣慰和自豪。

谢一

鸣谢

张晓玲　耿晓军　冯　雷　张萍萍

徐小燕　蒋　燕　章　琳　徐茂然

李　杰　吴生辉　吴庆和　张晓甜

鲁　赟　陈志强　张玉香　张明梅

俞　涌　国新旭　王魁胜　王禾欣

徐建超　邱名瑞　陈军英　黄　帆

胡凯云　黄奕晓　陈青山　赵东雷

耿晓帅　徐荷冬　南　浩　李凤云

刘　菲　耿小伟　钟创标　周　商

余俊飞　马士雄　王　军　周国兵

龙　飞　李剑锋　冉云淼　曾杨奇

CONTENTS
目录

第一章 **战略思维：企业家的思维变了，企业才能改变**

1.1 从思维高度设计战略 /002
1.2 升维思考，从多维的高度设计战略 /005
1.3 顺应规律，结果自然显现 /011
1.4 顺势而为，趋势孕育商业机会 /015
1.5 颠覆性创新，勇敢“杀生”，方能重生 /019
1.6 未来是一个全球化经营的时代 /024

第二章 **产品思维：好产品自带流量**

2.1 内容为王，好产品自带流量 /030
2.2 从市场到工厂，从需求到研发 /034
2.3 产品要输出价值，而不是解决问题 /038
2.4 产品设计超出用户预期 /042
2.5 极致出于细节 /046
2.6 核心功能是产品立身之本 /049
2.7 设计之初就要想好迭代 /053
2.8 从单元素到多元素自由组合 /057

第三章 **消费者思维：得消费者得天下**

3.1 用户驱动力是一切的核心 /062

3.2 用户运营：让一切纷至沓来 /065

3.3 关注消费者的公司，有一切可能性 /069

3.4 消费者研究：洞察人心才是真理 /072

3.5 消费者画像越精准，得到消费者的概率越高 /075

3.6 消费者口碑是最好的广告 /079

3.7 消费体验：我们只有一个核心竞争力 /083

3.8 创造并保留消费者 /086

第四章 **模式设计：建立共赢生态链**

4.1 生态链：共生才能共赢 /090

4.2 共享：让资源的价值最大化 /094

4.3 商业联盟：你的成功就是我的成功 /098

4.4 多边平台：市场需要达成共识 /101

4.5 租赁：不在所有，只在所用 /104

4.6 未来是业态而不是品类的时代 /108

4.7 免费模式：吃亏就是占便宜 /112

4.8 附加值模式：让核心产品之外的技术更有价值 /116

第五章 **团队建设：经营企业就是经营人心**

5.1 让“心正”的人发挥最大价值 /121

5.2 员工不需要控制，而需要激励 /125

5.3 提升员工的价值感 /129

5.4 用数据说明问题 /133

5.5 未来没有员工，只有合伙人 /136
5.6 协作能力：合作才能共赢 /140
5.7 思维同频才有力量 /144
5.8 自由信任，实现零成本交流 /147

第六章 **企业文化：塑造企业的灵魂**

6.1 成就彼此，企业文化是个生态圈 /151
6.2 企业培训，让员工越来越有价值 /155
6.3 共同愿景，让员工更有凝聚力 /159
6.4 让每个人为自己而努力 /162
6.5 自媒体：打造文化新武器 /166
6.6 突破思维定式，欢迎新理念加入 /170
6.7 包容失败，给每个人多一个机会 /173
6.8 孕育没有等级区分的企业文化 /177

第七章 **自我管理：看清自己，才能看清未来**

7.1 高手不但能理解别人，还能理解别人的不理解 /181
7.2 做“水性领导”，利万物而不争 /184
7.3 放下傲慢，你离伟大只有一步之遥 /187
7.4 无为而治：企业家最需要思考的是方向 /190

第一章

战略思维：

企业家的思维变了，企业才能改变

作为一名企业家，要有判断终局的勇气，要能站在未来看今天。柳传志曾说：“第一，你要站得高，站在高处看风景；第二，你要看得远，远一些才能看到发展的态势，才能从中捕捉到趋势的变化。”企业经营发展，首先要解决企业从何处来、到何处去的问题。这就要求企业家登高望远，在落子之前，已经能够谋划全局、胸有乾坤。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

1.1 从思维高度设计战略

高瞻远瞩，谋定而后动，这是下棋的基本讲究。企业经营和管理就像一盘棋局，讲究的是举棋若定、落子无悔。这就要求企业家心中要有大乾坤、大气象，运筹帷幄之中，决胜千里之外，谋定全局，将企业战略提升到新的思维高度。

在给大中型企业做管理培训时，我和每一位企业家几乎都会在思维高度层面上谈论其企业的经营和管理问题，因为我认为一家企业的未来发展如何，从企业家的思维高度上就可以得知。制定战略，必须有足够的大局观以及足够的高度，没有大局观，没有高度，战略就会一塌糊涂，甚至都称不上是战略。

战略的竞争归根结底是市场以及所有用户心智模式的竞争，是占领用户内心空间的竞争。比如，想到阿里巴巴就会想到电商，想到腾讯就会想到社交，想到百度就会想到搜索引擎。企业有什么定位，市场和用户就会记住企业相应的形象，正所谓，有定位才有地位。战略不是打败别人，也不是非要让自己变得无比强大，而是在纷繁复杂的环境中找到一个生态位，然后生存下去。

在刘慈欣的科幻小说《三体》中，地球人就找到了自己的生态位。地球人

在三体人面前不堪一击，但是他们最终选择和三体人合为一体。如果你灭掉我，我就把我的位置暴露出去，那么比你更高级的物种同样会像你消灭我一样，把你彻底消灭。因此，你的使命就是好好保护我，因为保护我就是保护你自己。

有这样一类人，首先，他们有很多碎片的时间，有时间去参与各种活动；第二，他们对品牌溢价并不敏感，也就是说他们大多不愿意花钱去买所谓的品牌商品；第三，他们生活在经济欠发达地区。凭借如此清晰的分析，近几年崛起的拼多多有了自己的市场定位，在三年的时间里就拥有了3亿多名用户。如今，拼多多的用户数量还在不断增长，拼多多创始人黄峥也成了互联网圈的大咖之一。

可以这样说，凭借明确的生态位，结合清晰的用户画像，就能设计出相对完美的战略规划。在此基础上，企业家再拉升战略思维，高度就会被不断拔高。只有站在一个更高的思维高度，企业家才会发现更为广阔的市场。那么，什么是更高的思维高度呢？

首先，最低级别的思维是员工思维。员工思维不一定是指员工的思维，有些很优秀的员工的思维有可能不是员工思维。员工思维的定义是指只看眼前利益，不顾大局，只关注个人的一种思维。拥有员工思维的群体很广泛，里面不仅包括某些员工，还包括某些老板，甚至大企业的管理者。

比员工思维更高级的是老板思维。老板思维是能够承担责任的思维，因为，作为老板，你要关注企业这个小系统，你要对企业负责。

比老板思维更高级的是行业思维。行业思维会帮你认清这个行业的发展趋势，了解它的过去、现在和未来，这需要你具备一定的战略眼光。

比行业思维更高级的是产业思维。产业思维要求你不仅要站在行业中去看，还要站在整个生态结构中去看。如果你学习过《道德经》，就会很容易理解产业思维。利用《道德经》中的观点看世界，你会发现商机是无处不在的。比如，

5G 问世后，很多相关联的行业会迅速崛起，如果能够提前一步布局那些注定会崛起的行业，那么就有很大机会赢在未来。

比产业思维更高级的，即最高级的思维，就是宇宙思维。宇宙思维，就是要求你站在一个大系统的最高处去设计出最有价值、最系统的战略。用《道德经》里面的话来说就是“天地不仁，以万物为刍狗”。天地给人感觉似乎是不仁不义的，而这种不仁不义，实则是大仁大义。正是因为天地不感情用事，所以对天下苍生，对所有物种都是公平、公正的。正因如此，所有物种才可以在地球上和谐共生，这就是宇宙思维。

在飞速变化的时代，如果你能够发散思维，以更加开放的态度去接纳更多的信息，你的思维就会达到一个更高的高度。而当你能够从更高的思维高度去设计战略，你就有了更高的成功概率。你会发现，未来有更多机会和可能在等待着你。

那么，制定战略应该遵循什么样的原则呢？

1. 不偏离用户的体验感

“不偏离用户的体验感”是雷军给小米制定战略的原则，小米所有的规划都围绕着用户展开。离开了用户的体验感，谈论任何商业模式、任何战略布局都是没有意义的。

2. 不违背公司的价值观

从创业之初，阿里巴巴便定下了“客户第一，员工第二，股东第三”的价值观。经过二十年的发展，阿里巴巴始终没有违背初衷，恪守当时定下来的价值观。就像古人所说的：“不谋一世者，不足以谋一时；不谋全局者，不足以谋一域。”

1.2

升维思考，从多维的高度设计战略

在给企业做咨询的时候，经常有学员向我反映："企业发展到一定阶段就会遇到瓶颈，怎么走都走不下去。前后左右，好像哪条路都走不通。"尤其是一些经营多年的传统企业，一直在按照自己的模式运营，以前没有问题，现在却出了问题，而且找不到解决问题的办法。这样的问题在很多企业中都存在，而且，越是成熟的企业，这样的问题越明显。成熟的企业，基本上都有自己相对成熟的运行模式，这样的模式给企业带来了市场，带来了成功，同时也带来了禁锢。因为曾经的成功，这些企业家们往往走不出自己固有的思维模式，看不到社会、市场、消费者群体的变化。而这就是为什么一些企业在遭遇发展瓶颈时苦苦思索却找不到解决办法的一个重要原因。

当你站在一个既定的框架内去思考的时候，往往很难发现问题所在。而如果你能站在更高层次考虑问题，也许就会得到不同的答案。

图 1-1 所示是国际 NLP（神经语言程序学）大师罗伯特·迪尔茨的"逻辑层次"理论图。在"逻辑层次"理论中，当你想要改变较低层次的时候，往往需要改变更高的一层。这个理论运用到企业管理当中就是，当产品、市场、渠道这些属于行为层次的要素出现问题的时候，你不能仅仅停留在这些问题的表

面，而要跳出环境和行为层面的这些具体问题，站在企业愿景的层面去分析出现问题的原因。

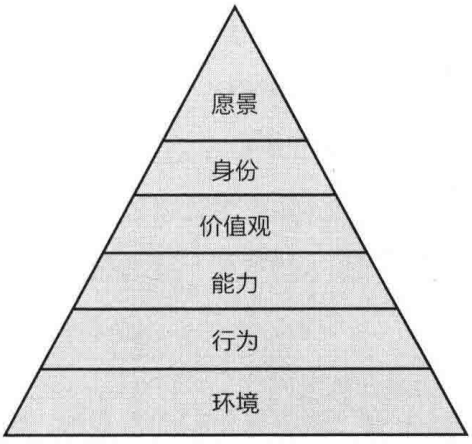

图 1-1 “逻辑层次”理论图

因此，当企业家顺着原有思路找不到解决问题的办法时，就需要给自己的思维架起一个梯子，站到一个更高的层面，从更高的维度去思考。站在一个更高的维度，你不但有机会去俯瞰企业的现状和存在的问题，同时也能有一个更大的格局来设计战略。

《道德经》第二十二章中讲：“是以圣人抱一为天下式。”用到企业管理当中，这个“一”可以理解为企业最终的愿景、目标。当企业家的目光一直盯着愿景和目标的时候，就能够在一个更高的层面，更全面地看到愿景之下的所有问题。而且，在解决问题的时候，也能够从具体的环境、行为中跳出来，从更多元化的维度，找到解决问题的方法。

我经常讲，一个企业家就是一家企业的“驾驶员”，在企业“前行”的过程中，企业家不要关注自己的手在方向盘上的哪个位置，也不要把注意力集中在方向盘上，而是要把目光锁定在你想去的远方，这样你自然就有了方向。

提升思维，从更高的层面，更多的维度去思考，可以让企业家看到更大的

市场，找到更多的机会。同时，可以更明晰地看到企业未来发展的路上可能出现的问题和障碍。所以，在制定战略的时候，应该未雨绸缪，提前规避掉一些不必要的风险和问题。

一个衣架店的年营业额 10 亿元，一个“10 元店”估值几十亿元。这听起来似乎是天方夜谭，但是，确实在一个只卖生活日用品的零售小店中实现了，这个小店叫“名创优品”。

“名创优品”不仅实现了令人羡慕的营业额，还把门店开到了国外。有官方数据显示，“名创优品”产品种类有 10 000 多种。截至 2018 年 9 月，“名创优品”在全球的门店数量超过 3 000 家，其中海外门店数量已突破 1 000 家，遍布全球 70 多个国家和地区，其 2018 年上半年的海外市场终端销售额达 3.8 亿美元，2018 年的整体营收突破 20 亿美元。

在互联网高度发达、电商雄霸天下的今天，传统零售行业，尤其是日用品零售行业的立足之地似乎越来越小。但是，“名创优品”硬是把这种最基础、传统的小生意做成了大生意，其原因就在于企业领导者的思维在提升。

在“名创优品”的联合创始人叶国富看来，未来的新零售就是要从增强用户体验感出发，用极致的产品设计，极致的性价比和极致的购物体验来提升客户的消费体验。创始人站在价值观和愿景的角度，为用户提供更好的价值体验，把服务好用户作为企业的最终愿景；站在未来消费者的消费观念和消费趋势上去设计和运营，使得用户感受到更极致的购物体验。这样的模式满足了国内外年轻消费者更高层面的消费需求，进而为自己带来了更大的市场。

“名创优品”实际上属于一种伴随着消费升级而出现的新零售业态。它没有把目光盯在当前零售行业的短期利益上，而是站在一个更高的层面，从企业最终的愿景出发，把服务好用户当作目标，通过线上大数据引流，线下实体店体验，以

及“7日上新”的模式，满足年轻消费者的各种消费需求，从多个维度提升用户黏性和转化率。

在给企业做咨询的时候，经常有企业家向我反映，他们也知道需要改变思路，提升思维高度，可这个社会变化太快了，他们跟不上。也就是说，他们不是不想改变，是不知道怎么改变。针对这个问题，我就来简单说说如何的改变。

确实，提升思维高度不是简单的“1+1=2”的量变，也不仅仅是换一个角度的问题，而是一种跳跃的思维方式，是量变到质变的过程。

请大家来做一个小游戏：如何用6根火柴棒拼出4个正三角形？

其实，这个问题在平面范围内是无解的，但是，如果你能够“脑洞大开”，把思维上升一个高度，从立体的角度考虑一下，很快就能找到答案——把6根火柴拼成一个正四面体，四个等边三角形就出来了，如图1-2所示。

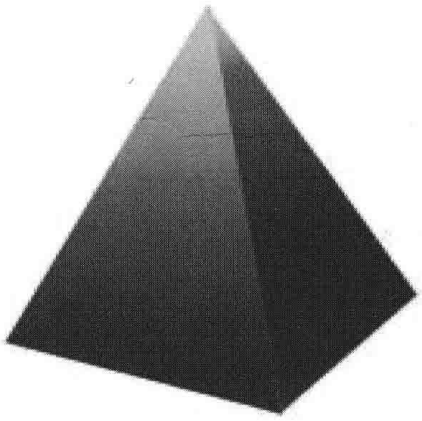

图1-2　火柴拼图

用普通思维想问题，就像站在平面的视角看问题，往往难以找到解决问题的答案。但是，只要把思路打开，把思维提升一个层面，有时候苦苦思索而找不到答案的问题，就会很容易找到答案。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com