上海股权托管交易中心企业辅导指定用书

企业赢利系统

T型商业模式系列



建立商[redacted]基业长青

李庆丰◎著

ENTERPRISE
PROFIT
SYSTEM

北京时代华文书局

图书在版编目（CIP）数据

企业赢利系统 / 李庆丰著 . — 北京 : 北京时代华文书局 , 2020.10
ISBN 978-7-5699-3472-4

Ⅰ . ①企… Ⅱ . ①李… Ⅲ . ①企业经营管理 Ⅳ . ① F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2020) 第 189940 号

企业赢利系统

QIYE YINGLI XITONG

著　　者 | 李庆丰

出 版 人 | 陈　涛
策划编辑 | 周　磊　高　磊
责任编辑 | 周　磊
责任校对 | 周连杰
装帧设计 | 天行健设计　迟　稳
责任印制 | 訾　敬

出版发行 | 北京时代华文书局 http://www.bjsdsj.com.cn
北京市东城区安定门外大街 138 号皇城国际大厦 A 座 8 楼
邮编：100011　电话：010 - 64267955　64267677
印　　刷 | 凯德印刷（天津）有限公司 022-29644128
（如发现印装质量问题，请与印刷厂联系调换）
开　　本 | 710mm × 1000mm 1/16　　印　　张 | 21.5　　字　　数 | 318 千字
版　　次 | 2021 年 2 月第 1 版　　印　　次 | 2021 年 2 月第 1 次印刷
书　　号 | ISBN 978-7-5699-3472-4
定　　价 | 88.00 元

版权所有，侵权必究

致 谢

新勇教育基金会

众合创投

把碎片化知识放到“系统”里

重点提示

※ 笔者要成为“中国德鲁克”，是否在狂言妄语？

※ 企业赢利系统等相关创新，具有国际领先水平吗？

※ 传统战略理论的“三宗罪”是什么？

一位朋友问我：“你是做风险投资的，一而再，再而三地写书和出书，目标是什么？”

其实，写这些书，与工作密切相关，有一句话，“汝果欲学诗，功夫在诗外。”风险投资行业的从业人员中，打高尔夫球的人也非常多。高尔夫球不仅能强身健体，而且与投资工作密切相关。尽管是业余选手，高尔夫球爱好者都有一个目标追求。例如：以老虎伍兹为榜样，先实现一个“小目标”，三年打出72杆。同样，我写书也有个“小目标”，只是应该以德鲁克为榜样，成为“中国的德鲁克”。大家浏览本书后，可以在后记中看到：如何学习与实践，才能成为“中国的德鲁克”？——很多人都可以试一下。

德鲁克说：“我创建了管理这门学科，管理学科是把管理当作一门真

正的综合艺术。”企业界及理论界认同德鲁克的开创性贡献。他是“目标管理、客户导向的营销、企业文化、知识工作者、业绩考核”等管理理念或理论的开创者。德鲁克开辟了一大片疆域，后人得以在此基础上共同建造管理学的理论大厦。

德鲁克曾预言：“21世纪，中国将与世界分享管理奥秘。”我的两本书《T型商业模式》《商业模式与战略共舞》相继出版了，这本《企业赢利系统》是我写的第三本书。老子在《道德经》中说：“道生一，一生二，二生三，三生万物。”如果遵循此道，那么这本书应该包含企业的“万物”。企业是一个稍复杂一些的生命类系统，逐级分解后，构成模块呈几何级数增加。有了系统这个“容器”，这本《企业赢利系统》能够容纳企业“万物”，让一切井然有序。

企业赢利系统、T型商业模式等算不算为管理学拓展出来的又一片新疆域呢？至少我的个人期望，它们应该是对现在的商业模式、公司战略、企业管理、团队建设、企业文化、系统思考等相关理论或教科书内容的一次重要升级。另一方面，这些属于新疆域的创新，要能够解决企业家、创业者、广大经理人、商学院师生等面临的困境与实际问题。

在互联网时代，智能手机已经成为我们自身的一个重要构成部分。人们沿着时间之矢，永远在线，随时被干扰，信息变多，阅读变浅。应该说，现代人的大脑中充满碎片化知识，囿于局部思考，只看到短期利益，心态普遍浮躁，以至于投机钻营、走偏门捷径。这不仅对于经营管理企业，而且对于职场人的日常工作与生活都是非常有害的。因此，非常有必要把老虎关进笼子里，把碎片知识装进系统中。

为什么麻省理工教授彼得·圣吉将所著书籍称为《第五项修炼》？因为第五项修炼是“系统思考”——比前面的四项修炼更重要一些。系统思考也是前面四项修炼的重要成果。从20世纪90年代开始，企业界、管理学界就风靡研读《第五项修炼》及创建学习型组织，希望能够将系统思考修炼成功。但是，近30年来，一直没有人阐述“企业赢利系统”。

缺乏系统，经营管理者如何系统思考？没有系统，关于企业经营管理的各种碎片化知识就流行起来。

从这个意义上说，《企业赢利系统》是填补空白产品，是否国际领先呢？我们要有文化自信！在管理学相关课程的课堂上及文章里，我国的学者不能老是说“外国的月亮圆”或吹毛求疵地显摆自己，借此似乎精致又稳妥，还能烘托自己的身价。另外，做时间的朋友，实践是检验真理的重要标准，一个理论是否正确需要经过长时间的实践检验才能判断。

我从事的风险投资工作，主营业务是买进企业股权，将一个创业项目培养为行业领先者，期望企业在资本市场首次公开募股（IPO）以获得较好的回报。在“大众创业、万众创新”的时代，创业项目车载斗量，如何避免被营销、被忽悠或浑水中摸鱼？如何从整体上把握一个项目？每个资深风险投资人士都有自己的方法论。例如：可以从经营管理团队（以下简称“经管团队”）、商业模式、企业战略三个方面，判断一个创业项目是否靠谱。另外，实施投资后，我们还要协助创业项目做一些投后的管理。创业公司出问题的概率非常高，我们还要去挽救，想方设法让创业项目可以持续。

投进去的是真金白银，创业投资有巨大风险。我们必须在实践中探索，在风险中“航行”，向他人学习，从成功与失败的经验中概括规律。所以，《企业赢利系统》这本书来自工作实践，同时也在工作实践中验证。可以说，这本书是抛砖引玉，为企业家、创业者、广大经理人、商学院师生等人士，提供一本能够对企业整体进行系统思考、对困境和机遇问题进行结构化分析的重要参考书、必备工具书。

本书第1章至第8章重点阐述企业赢利系统。本书第9章属于“彩蛋”，将职业者看成是一个人经营的公司，主要阐述职业赢利系统。罗辑思维的跨年演讲说“个人成就=核心人生算法×大量重复动作的平方”，其中人生算法是什么？我们人人追求复利成长，本金在哪里？否则，这些说法都是“无源之水，无本之木”。本书给出了一个公式：职业赢利

系统=（个体动力×商业模式×职业规划）×自我管理。这就是人生算法，这就是我们复利成长的本金。

经典电影《教父》中，有这样一句台词：花半秒钟看透本质的人，和花一辈子都看不清本质的人，注定拥有截然不同的命运。笔者写的这些书，经常有一些企业团购，将它们作为企业内部学习及领导者对外沟通交往的礼品用书。为此，本书增加了职业赢利系统相关内容。因此，本书的读者范围可以拓展到企业全体员工、政府机关及事业单位人士、广大高校的教师与学生等。毕竟，各级成员的学习与成长，才是组织进化与发展的基本保障。本书责任编辑周磊老师说，只要把职业赢利系统这一章的内容理解透了，用以帮助职场人的成长与实践，那么购买与阅读本书就是非常划算的一件事了。

从“顶层设计”上，本书用三个公式来阐述企业赢利系统的第一层次的内容。它们分别是：

经营体系=经管团队×商业模式×企业战略

管理体系=组织能力×业务流程×运营管理

杠杆要素=企业文化+资源平台+技术厚度+创新变革

在上面公式中，以经营体系、管理体系代替“经营”“管理”这两个长期说不清、道不明的概念，并给它们赋予可以指导实践、具体又“硬核”的内容，如图0-1-1所示。将以上三个公式的构成要素逐级向下展开，像商业模式、企业战略等可以展开到第四或第五层次，每一层次都有自己的公式、示意图及模型。从这个意义上说，《企业赢利系统》包含了企业经营管理各模块核心内容的方方面面。

诺贝尔物理学奖获得者李政道说：“能正确地提出问题，就迈出了创新的第一步。”我们的企业实践，我们的管理创新，正在面临哪些问题呢？

例如：拿企业战略来说，稍一总结，便可发现传统战略理论有“三宗罪”：①战略学派众多，创新发散杂乱，拼凑现象严重。由于心有

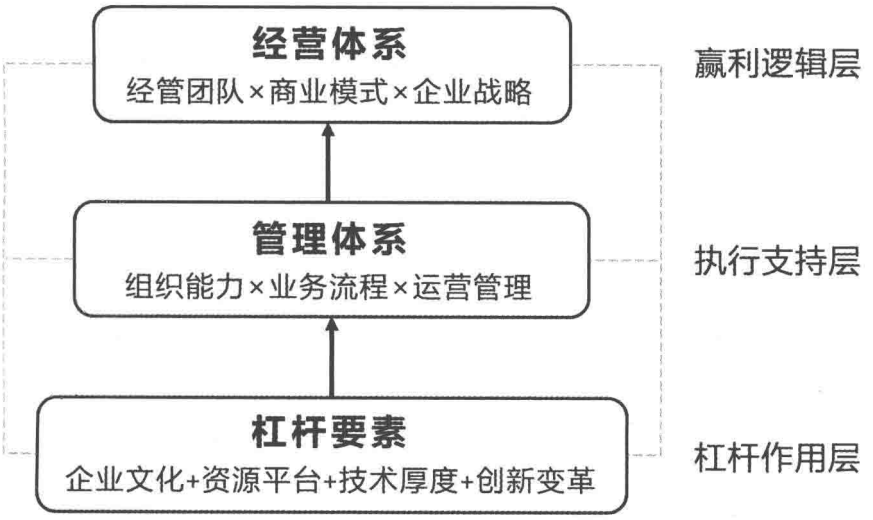


图 0-1-1 企业赢利系统的简要结构示意图

余而力不足，导致这些理论难以指导企业制订一个正确的战略。②超过99%的企业，战略重点在竞争战略，而企业战略教科书80%以上的篇幅都在谈宏观环境分析、多元化战略与一体化战略、收购兼并战略、国际化战略等少数集团公司才会用到的总体战略。③95%以上公司高管有MBA或EMBA文凭或学习过战略，但95%以上企业缺乏有效的战略规划。

在本书第4章企业战略部分，重点阐述了新竞争战略理论，以十多个图示化分析模型、结构化原理场景，针对以上传统战略理论的“三宗罪”，给出了系统化、实践化的改进与升级方案。

除此之外，在企业实践、理论创新中，我们面临的困境与实际问题还有：

一个优秀的团队构成是什么？如何团队修炼？如何对付企业中的官僚主义、“部门墙”？本书第2章给出了比较有效的分析模型、理论指导及解决方案。

商业模式不是盈利模式，不是一座理论孤岛，不是营销套路或投机伎俩，不是像B2B、B2C一样的绕口令。那么，商业模式究竟是什么？

本书第3章系统阐述了T型商业模式的相关原理及六大原创模型。并且，我们应该以商业模式为中心构建企业赢利系统，优秀公司都应该是商业模式中心型组织。

众多App里的文章在谈管理，媒体网站在谈管理，汗牛充栋的书刊资料在谈管理，商学院的教授、学生在谈管理……懂管理的人越来越多，但是，能搞管理的人却增加不多，为什么？本书第5章给出了一个公式：管理体系=组织能力×业务流程×运营管理。把握好这个公式，我们期望一些管理实践者尽快成长为所在公司的管理专家。

为什么说企业文化就是老板文化？为什么说“做大做强”为企业带来的副作用越来越大？为什么喜欢搞资源整合的公司最后将“一副好牌打得稀烂”？为什么说有技术厚度、不断创新变革的企业才能是一个长寿企业？为阐述、分析与回答这些问题，本书第6章给出了水晶球企业文化模型、赢利场模型、技术厚度与企业寿命关联模型、创新变革评价模型等诸多有实践价值的内容。

研究系统论、系统动力的专家学者很多，但是适用于企业团队进行系统思考的相关内容少之又少。本书第7章给出了反熵增模型、系统思考模型、涌现模型，阐述了增强与调节反馈、远离平衡态、巨涨落、非线性增长等相关理论在企业场景中的实践应用。

为什么私董会在中国水土不服，沦为了投机者“整合资源”及老板们“混圈子”之地？本书第8章提出了“私董会3.0方法论”，通过集合企业内外专家的智慧，为企业赢利系统成长与发展保驾护航。

……

一本书应该是优质内容与美好阅读体验的统一。本书还拥有58个精品案例、60个图示化分析模型或结构化原理、诸多公式及故事典故启发……它们共同构成有益于大家阅读理解、实践应用的美好表现形式。

用魔幻一点的风格表达：我们平时读了那么多“绝对干货”“深度好文”，对于指导实践来说，它们只能算是个“0”。我们花费30万～60

万元获得一个MBA或EMBA学历，勤奋地整合了不少资源，这也只能算是个“0”。只有掌握了企业赢利系统，把碎片化或教科书的知识放到系统里，把公式、模型、原理应用到实践中，我们才能真正拥有前面的“1”。

从20世纪90年代开始，中国知名大学开始从国外引进管理学教科书及教学体系。作为其主要理论源头，西方国家的管理学教育主要是“案例教学+管理知识”的堆砌。并且，西方国家的管理学教育一直延续着20世纪流传至今的基本知识与理论框架体系，长期没有重大创新与突破之处，难免与实践需求产生严重脱离。

有创新精神的中外学者都不愿意走“跟班式研究”之路。引用钱学森先生的描述，所谓“跟班式研究”就是“别人说过的才说，别人没说过的就不敢说”。我们应当反其道而行之！从上文对本书的内容推介也可见端倪，笔者写的这本《企业赢利系统》，属于“新国货”知识产品，试图为管理学的继续创新与发展开辟第二条道路。所谓文化自信，就是在自己的工作及研究领域进行创新，我们要敢为天下先！当然，这更是一次抛砖引玉……

据实而言，这本书是关于企业赢利系统的1.0版本，必然存在挂一漏万、疏忽不足之处，恳请大家画龙点睛、批评指正！笔者邮箱：fude139@163.com。

建设企业赢利系统需要系统思考。系统思考非常符合互联网的共享、共建精神。分享什么，你将会回馈什么。只有周边的人都在修炼系统思考，我们才能处在一个系统思考的转化场及能量场中。大家初步阅读本书后，如果感觉性价比很高、受益良多，就可以买一些或推荐给公司的各级管理者、朋友圈的学习群、企业家同学会等。时刻让我们处在一个企业赢利系统的学习小组中，通过团体学习修炼系统思考，这是一个快速成长的秘密。

李庆丰

—目 录—

— 第1章 企业赢利系统：突破困境及成长发展的“导航仪”

1.1 先有一个赢利系统，企业团队才能进行“五项修炼” … 3
1.2 私董会3.0：打造成一个“优质产品”交付过程 … 10
1.3 商业模式中心型组织：以客户为中心，以奋斗者为本 … 16
1.4 系统赋能：从零创业，“小蝌蚪”如何成为“巨无霸”？ … 25
1.5 管理>经营，企业陷入困境，突围的路在何方？ … 32

内容提要

当今，知识碎片化越来越严重。它不仅让我们只顾着捡芝麻而丢掉了西瓜，而且当碎片化知识充满大脑时，还会引发思维障碍、忧郁焦虑等一系列不良反应。

本章开始阐述的企业赢利系统，以商业模式为中心，以系统思考的综合方法，将管理、经营、战略、团队、文化、创新等诸多在“还原论”思维下，不断拆分的各种碎片化理论及知识，进行了系统化、图示化、模型化、公式化的阐述，可以更方便地用来指导企业实践。

重点案例

拼多多商业模式的独特定位、传音手机“独霸”非洲市场的秘诀、日本“女婿养子”选拔企业接班人模式、华为企业赢利系统示意图、海尔管理与经营的关系、春兰空调衰落的原因、星巴克的“第三空间”。

思维模型

麦肯锡7S模型、系统构成三要件、德鲁克事业理论、私董会1.0实例、T型商业模式的构成及原理、商业模式第一问、私董会3.0的主要特色。

第2章　经营管理团队：不只是“财散人聚，财聚人散”

2.1　优秀团队的“铁人三项”：动力机制、团队合作与能力建设 … 41

2.2　企业家精神：马云、任正非可以模仿吗？… 47

2.3　以组织承诺为载体，画好高层、中层及基层的三个“同心圆” … 53

2.4　拆解官僚化，打破“部门墙”，让听见炮声的人呼唤炮火 …59

2.5　企业顶层设计，汇聚合伙人的力量 … 65

内容提要

企业的高层、中层及基层应该上下同欲、同舟共济，好像三个“同心圆”叠加在一起。但是，老板身边的“权臣”“宠臣”等，为了对抗“权力不平衡”，常常会形成自己的“山头”，进而滋生官僚主义，形成“部门墙”。

魔高一尺，道高一丈。德鲁克说完美团队应该有“对外者、思考者、行动者”三种角色，他们分别充当了企业的心灵、大脑及身体。为了打造卓越团队，本章提出的理论创新有：团队修炼“铁人三项”、企业家精神“追光灯模型”、基于企业赢利系统的“顶层设计”等。

重点案例

英特尔创始团队为何是硅谷科技公司的榜样？携程创业“四人组”如何互补搭配？乔布斯回归苹果怎样快速扭亏？电影《寄生虫》中“权臣”与“宠臣”的争斗、麦当劳“巨无霸”汉堡创新案例、韦尔奇打击官僚主义、日本索尼的“部门墙”。

思维模型

优秀CEO或完美团队模型、留人的薪酬/心情/前途三部曲、团队动力来源、笛卡尔的还原论、组织承诺与四个共同体、权力圆的“黑洞”、如何做到“向上管理”？

第3章　T型商业模式：让企业生命周期螺旋上升

3.1　新视角：建立商业模式中心型组织 … 73

3.2　以T型商业模式为纲，驱动三个飞轮效应 … 79

3.3　没有创造模式，赢利“飞轮”怎能转起来？ … 86

3.4　生态圈、归核化、基业长青……为什么核心竞争力如此重要？ … 92

3.5　不要被套路，聚焦到商业模式创新 … 99

内容提要

商业模式如何为企业带来不断递增的赢利？T型商业模式的三个飞轮效应可以说明这一点。一个企业从优秀到卓越，起码要让第一、第二飞轮效应发挥作用；要实现基业长青，那么就需要第一、第二、第三飞轮效应相互协同起来。

商业模式不是盈利模式，不是一座理论孤岛，不是救命绝招，不是营销套路，不是比本身更难懂的定义，不是B2B、B2C一样的绕口令。那么，商业模式究竟是什么？T型商业模式的诸多赢利模型如何使用？

重点案例

解析小米手机商业模式、ofo小黄车失败的原因、吉列的“刀架+刀片”模式、百事可乐如何突围？名创优品为何能快速崛起？维多利亚的秘密衰落的原因、为何达利欧的《原则》“套路深”？戴森如何将“行业重做一遍”？爱马仕的核心竞争力。

思维模型

三端定位模型、飞轮增长模型、SPO核心竞争力模型……结构跟随战略、“免费+收费”中的赢利机制、T型商业模式的储能/借能/赋能、核心竞争力三个标准、商业模式创新方法。

第4章 企业战略：让混沌无疆的战略知识在企业落地

4.1 商业模式“静如处子”，而竞争战略“动如脱兔” … 107

4.2 太极生两仪：五力合作模型与五力竞争模型 … 114

4.3 战略学派百家争鸣，如何扎根到企业经营场景中？ … 121

4.4 “好战略”如何产生？战略过程DPO模型 … 131

4.5 道可道，非常道：波特三种竞争战略新解 … 145

4.6 见树又见林：企业如何从核心有机扩张？ … 152

内容提要

传统战略理论有“三宗罪”：①战略学派众多，创新发散杂乱，难以指导企业战略聚焦。②超过99%的企业，战略重点在竞争战略，而企业战略教科书80%以上的篇幅都在谈少数集团公司才会用到的总体战略。③95%以上企业的高管有MBA或EMBA文凭，或学习过战略，但95%以上企业缺乏有效的战略规划。

新竞争战略理论有“三改进”：①将各种战略学派收敛到战略规划。

②将80%以上的战略创新、活动聚焦到竞争战略——产品好、赢利多，才是“好战略”。③将战略落实到企业经营场景，贯彻采用DPO战略过程模型。

重点案例

腾讯与奇虎360的“3Q大战”、苏德战争中的战略节奏、咖啡项目五力竞争分析、人类首次登陆南极点、哈默酒桶厂的调查分析、海航集团兴衰之路、喜茶差异化五维度分析。

思维模型

五力竞争模型与五力合作模型、战略过程DPO模型、调查分析模型、战略落地六步框架及模型、企业战略的三层次/三构成/三场景、新竞争者战略五个特色。

第5章 管理体系：组织能力×业务流程×运营管理

5.1 懂很多，乱如麻！如何厘清管理？… 161

5.2 组织能力：人少打胜仗，人多干大事 … 167

5.3 业务流程：增一分则肥，减一分则瘦 … 174

5.4 运营管理：企业应该有多少个首席运营官？ … 180

5.5 德鲁克：管理不在于知，而在于行 … 187

内容提要

因为管理出效益，所以大家都在谈管理。众多App里的文章在谈管理，媒体网站在谈管理，汗牛充栋的书刊资料在谈管理，商学院的教授和学生在谈管理……懂管理的人越来越多，而能搞管理的人却增加不多，为什么？

管理碎片知识直接指导实践，带来的失败风险比较大！“管理”通过管理体系才能发挥系统性作用。所以，我们要认真理解这样一个公式：管理体系=组织能力×业务流程×运营管理。

重点案例

为什么说“海底捞你学不会”？福特T型车的管理体系、“操盘手”里森如何搞垮巴林银行？希波战争“以少胜多”案例、“把信送给加西亚”的误导、大禹治水的管理启示、霍尼韦尔HOS运营系统实例、风险投资业务流程图实例。

思维模型

OPO管理体系模型、你的公司应该采用矩阵制组织结构吗？运营管理的六大作业模型、组织能力理论、组织设计理论、业务流程六要素、戴明PDCA循环、建设管理体系六个建议。

第6章　杠杆要素：企业文化+资源平台+技术厚度+创新变革

6.1　企业文化：结构洞上的人物有多重要？ … 197

6.2　资源平台：人脉广、圈子多，有利于企业发展吗？ … 208

6.3　技术厚度：做大做强有何副作用？如何成为长寿企业？ … 215

6.4　创新变革：路走对了，就不怕远 … 222

内容提要

为什么说企业文化就是老板文化？本章的水晶球企业文化模型将给出具体的答案。企业中有一个像电磁场一样的赢利场，它能让资源平台发生演变与跃迁……一个持续提升技术厚度、不断创新变革的企业，经管团队才能真正享有熊彼特提出的“企业家三乐”。

杠杆是能够省力、以小撬大的有效工具。企业文化、资源平台、技术厚度、创新变革，它们是如何发挥杠杆作用的？

重点案例

童文红如何从前台升职为阿里巴巴合伙人？帕蒂如何从巨富千金蜕变为银行劫匪？阿里巴巴为何搞价值观考核？石头汤资源整合的故事、台积电挑战芯片工艺的极限、冷军油画的技术厚度、摩托罗拉的铱星系统为什么失败？乐高玩具回归核心。

思维模型

水晶球企业文化模型、企业赢利场模型、技术厚度与企业寿命关联模型、创新变革评价模型、鹅肝效应、智力资本构成理论、技术厚度提升理论、科特变革八步法。

第7章 系统思考：如何让2+2=苹果？

7.1 赢利地图：不要用琐碎的忙碌，掩盖系统上的无知 … 231

7.2 企业是一个耗散结构系统，如何避免熵增？…237

7.3 公司进化：企业家的万丈豪情与赢利系统的保守边界 … 242

7.4 涌现模型：行业领先者是如何炼成的？ … 248

内容提要

过去，乘上中国经济发展的“电梯”，很多企业成功了。现在，客户强势及竞争者强大，经营企业像在平衡木上表演。新一代企业家、创业者应该学会系统思考，紧盯关键变量，右手增强回路、左手调节回路，踩准因果链，持续反熵增，与企业全员一起，在实践中创新与涌现。

凯文·凯利在《失控》中说，在系统涌现的逻辑里，有可能2+2=苹果。像华为、阿里、苹果那样，我们的企业如何涌现，才能成为行业领导者？

重点案例

亚马逊如何反熵增？乐视集团的“生态化反”为何不成？荷兰阿斯麦如何从小公司蜕变为全球光刻机垄断者？熊猫直播经营管理“双杀”倒闭、华为的耗散结构及非线性成长。

思维模型

反熵增模型、系统思考模型、企业家豪情与约束模型、涌现模型、远离平衡态、巨涨落、非线性增长、保守主义、滞后效应、奥卡姆剃刀原理。