



论坛系列丛书之老板篇

二次创业

第二版

企业运营脉络

摸准脉络·破茧成蝶

授人以鱼，不如授人以渔
资深顾问手把手教您完成企业升级大计

中国本土咨询实战专家

谢继东◎著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

二次创业

企业运营脉络

第二版 摸准脉络·破茧成蝶

授人以鱼，不如授人以渔
资深顾问手把手教您完成企业升级大计

中国本土咨询实战专家

谢继东◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

二次创业：企业运营脉络/谢继东著. —北京：企业管理出版社，2012.7
ISBN 978-7-5164-0054-8

I. ①二… II. ①谢… III. ①企业管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 089958 号

书 名：二次创业：企业运营脉络

作 者：谢继东

策 划：李 靖

责任编辑：谢晓绚

书 号：ISBN 978-7-5164-0054-8

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：总编室 (010) 6817011719 发行部 (010) 68414644

编辑部 (010) 68701891

电子信箱：emph003@sina.cn

印 刷：三河市德利印刷有限公司

经 销：新华书店

规 格：170 毫米×240 毫米 16 开本 11.25 印张 158 千字

版 次：2012 年 7 月第 1 版 2012 年 7 月第 1 次印刷

定 价：36.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

导 论

一个企业想发展，必须经过哪些沟沟坎坎才能成长，才能成熟，才能到达成功的巅峰？本书就是聚焦一个看似寻常的话题——二次创业。在这个专题中，我旗帜鲜明地提出一个观点：

一个企业必须经过三次创业才能真正成功。

一次创业做积累

企业初创必须有所积累，但不仅仅是资金的积累，还包括人才和经验的积累，这是第一次。

二次创业做格局

因为有了一次创业的基础，所以二次创业的核心任务就是大踏步地前进，快速地发展。具体来说，做三个格局：

第一个格局：速度的格局

发展要快，因为这个社会已经是快鱼吃慢鱼，而不是大鱼吃小鱼。就像联想收购了 IBM 的个人笔记本电脑业务一样，这是一个著名的“蛇吞象”案例。

第二个格局：规模的格局

企业规模要不断扩大，不能总是一个很小的企业，更不能是微型的企业，因为没有规模就不会有规模效益，也就不会有规模化的实力。因为你没有实力别人就会轻而易举地打败你，就这么简单。

第三个格局：利润的格局

二次创业要做一个大利润的格局。一次创业是为了赚钱，为了生存。二次创业就必须为了赚大钱，谋求大发展，大踏步地去前进。

三次创业做成熟

一个企业想获得巨大的成功，就要依靠不断的复制，不断的裂变，不断的扩张。这必须有两大基础：

第一，是否具备一个成熟的企业文化。

以海尔为例，它的并购为什么成功率会高？因为海尔有了成熟的企业文化。有些企业也经常搞一些分公司，也搞一些并购，有了三家以上的公司，老板忙得跟兔子一样，然后企业就像热锅上的蚂蚁，效率开始降低，各种问题层出不穷，为什么？归根结底，是因为没有一个成熟的企业文化。

第二，是否具备一个成熟的模式。

企业要想扩张，要想发展，必须有一个成熟的模式。麦当劳为什么可以卖到全球，而我们中国——一个美食的泱泱大国，没有哪一个快餐可以走出国门，形成一个可以和麦当劳、肯德基去抗衡的中式快餐企业。究其根本原因，是因为我们的企业没有一套模式，所以走不出去，最后赌来赌去只能赌连锁店的店长。有了好店长，企业就盈利，没有好店长企业就亏损，这就是标准的人治，因为没有一套模式。因此，企业成长到一定的规模以后，必须考虑有一套成熟的模式，包括扩张模式、经营模式、管理模式，三大模式都必须成熟的。

在这三次创业中，最关键的莫过于二次创业。二次创业是企业嬗变。

二次创业的核心、根本目的就是获得大发展。怎样才能谋求大发展？正如前文所述，要做出格局，就是架势。这个架势是什么？

除了速度和规模，二次创业要比第一次创业具备更强大的创利能力，要有更多的利润来源。说到底，必须靠实力和能力。

“赢得一场比赛靠运气，赢得冠军靠实力。”二次创业必须壮大自己的实力。

二次创业有没有专业手法？答案是肯定的。如果给二次创业的专业手法做个定位，就是四个字：系统匹配。

系统匹配就是企业战略和经营、经营和管理、管理和人才三者之间必须是和谐适应的。

在二次创业的过程中，突破的要点在哪里？操盘的控制点又在哪里？这正是本书要聚焦谈透的内容，也是我一直重点关注企业二次创业的重要原因。

本书和大家交流的不是什么高深理论，而是实实在在的部署，扎扎实实的操作。做企业，我崇尚的就是落地。

目 录

CONTENTS

导 论

第一篇 解析企业成功的路程

第一章 成功企业的三大标准 / 2

- 一、企业成长的必由之路 / 2
- 二、成功企业标准之一——健康 / 4
- 三、成功企业标准之二——可持续 / 8
- 四、成功企业标准之三——能抗风险 / 11

第二章 成功始于清醒地自我定位 / 15

- 一、小企业不要刻意模仿大企业 / 15
- 二、大企业要学会系统提升 / 17
- 三、中国大部分企业面临二次创业 / 19

第三章 企业成功要过三关 / 20

- 一、企业的三次创业 / 20
- 二、企业成功第一关——必须活下来 / 21
- 三、企业成功第二关——必须长大 / 29
- 四、企业成功第三关——必须占有一席之地 / 33

第四章 二次创业是破茧成蝶 / 35

- 一、一次创业成功企业的命运 / 35
- 二、二次创业的核心任务 / 36

三、二次创业的措施定位 / 37

第二篇 二次创业的经营提升

第五章 盘点经营成果 / 42

一、时时进行反身管理 / 42

二、资产运营 / 44

三、市场运营 / 46

第六章 强化竞争优势 / 51

一、企业关键能力 / 51

二、市场掌控能力 / 58

第七章 夯实盈利模式 / 69

一、盈利模式特征 / 69

二、盈利模式价值 / 71

三、盈利模式构成 / 72

第三篇 二次创业的扩张谋划

第八章 定位扩张方向 / 76

一、向前走 / 76

二、拐大弯 / 78

三、内部产业链 / 79

四、多元化 / 81

第九章 培育扩张条件 / 85

一、扩张的条件 / 85

二、条件之一——有人 / 86

三、条件之二——有钱 / 90

四、条件之三——有市场 / 91

五、条件之四——有利润 / 92

六、条件之五——有优势 / 93

第十章 选择扩张速度 / 95

一、速度的重要性 / 95

二、该快能快 / 96

三、该慢能慢 / 96

四、该停能停 / 97

第四篇 二次创业的管理升级

第十一章 理解管理特点 / 100

一、老板顿入“三盲” / 100

二、卖多反而赚少 / 101

三、现金周转不畅 / 104

四、优秀人才难留 / 107

第十二章 谋划管理升级 / 109

一、升级定位 / 109

二、法治推行 / 111

三、文治推行 / 117

第十三章 规范管理模式 / 120

一、经营活动为主线 / 120

二、把企业任务分解到人头 / 123

三、实现的基础是人力资源管理 / 124

第五篇 二次创业的人才方略

第十四章 定位核心人才 / 126

一、人才定位 / 126

二、优秀人才 / 126

三、复合型人才 / 130

第十五章 搭建人才舞台 / 137

- 一、人才舞台 / 137
- 二、使用组织手法运营人才 / 138
- 三、留住人才的软、硬件 / 141
- 四、拆除“玻璃顶” / 142
- 五、构建大班底 / 144

第十六章 完善游戏规则 / 147

- 一、规则的重要性 / 147
- 二、人才培养机制 / 148
- 三、内部创业机制 / 149

第六篇 二次创业的贯彻推行

第十七章 起步于心态重塑 / 152

- 一、老板要变 / 152
- 二、团队要变 / 154

第十八章 落脚于按步推进 / 156

- 一、按步实施六条线 / 156

第十九章 升华与大局规划 / 160

- 一、升华与规划 / 160
- 二、二次创业要确立一个鼓舞人心的目标 / 161
- 三、二次创业要树立向竞争对手学习的策略 / 161
- 四、二次创业要实现目标必须遵循“三好”原则 / 165

第一篇

解析企业成功的路程

一个企业要经过三次创业才能成功

- 第一次创业做积累
- 第二次创业做格局
- 第三次创业做成熟

企业要经过三个坎儿，才能够达到成功的目标。而二次创业是一个企业破茧成蝶、展翅高飞的过程，核心任务就是把你的企业和事业做得更强、更大、更持久！

第一章

成功企业的三大标准

成功企业的三大标准

一、企业成长的必由之路

首先，我们剖析一下企业成长的必由之路。就是说一个企业从起步到有一天做到辉煌，要经过哪些阶段？要做哪些核心而关键的工作？

我们进入到第一个层面。作为一个企业而言，必须要考虑三件事情：

第一件事情：如何起步。怎么样开始第一步，有再好的设想，没有开始，没有从第一步起，你永远不会达到胜利的目标。

第二件事情：如何去实现成功。

第三件事情：一个非常关键的问题，就是我们必须要回答什么是成功，这样才会有目标。

1. 什么是成功

成功是每一个人都渴望的，是被大家谈了几千年的事情了，人人都要成功。但这么多年来，没有任何一个人给成功下过一个准确的定义。有人说是财富，是健康。那么有了财富，有了健康，就真的叫成功吗？我想不是这样的。所以成功之于每个人的理解不同，它的标准也不一样。你有你的标准，我有我的标准，你认为自己很成功，可能在外人看来你

很失败。而恰恰你觉得很失败的时候，外人可能认为你很成功。

我指导过一个做色拉油的企业，这个企业的老板 30 岁刚出头，可谓少年得志。他的企业一年的销售额能达到 3.2 亿元，同时企业一年有一千多万元的利润。所以在外人看来，这个人是绝对的成功，年纪轻轻，掌控了一个这么大的企业。但实际上不然，他非常苦恼，我和他共事的三个多月里从来没有见过他开心地笑过。所以有一天我去找他聊天，我对他说：“你现在可谓少年得志，要风得风，要雨得雨，但是我总觉得你不快乐，为什么啊？”

他说：“谢老师你说对了，我真的觉得很苦闷，觉得自己很失败，虽然我一年能赚到一两千万，但是谢老师你不知道，除此之外我什么乐趣也没有。”他说自己是个“四无”老板：

第一，家庭当中没有爱情：他正在跟老婆闹离婚。

第二，事业当中没有方向：不知道除了赚钱还要干点什么。

第三，工作当中没有帮手：没有班底，所以他每天非常辛苦，非常疲劳。

第四，生活之中没有朋友：每天交谈的内容就是赚钱和发展，没有时间顾及其他话题，所以除了生意场上交往的人之外再没有朋友。

所以每个人对于成功的理解是不一样的。最近网络上流行一个段子说，成功就是“健康、财富、幸福感”！据说有一个人由此获了奖，的确，成功要有幸福感，那么，这里有一个新的问题，那就是……

2. 什么是幸福感

大家有没有看过，由王志文和范伟主演的电视《求求你表扬我》，剧中范伟饰演一名雨夜救人的无名英雄，因为父亲当了一辈子劳模，心里特别期待自己也能受一次表扬，于是天天去报社要求登报表扬他。当时这位无名英雄就谈了一句话，说什么叫幸福感呢？他说：

当我饥肠咕咕时，看见别人在吃包子的时候，他就比我幸福。

当我衣衫单薄，站在凛冽的寒风当中，别人穿了一件棉大衣，他就比我幸福。

当我急着要上厕所，只有一个蹲位，被别人占着，他就比我幸福。

人的幸福感难以进行量化地评估，因为每个人的尺度和标准真得不一样。而且，不同阶段的标准也不一样。我们在儿童时代的幸福就是一块糖！我们少年时代的幸福就是梦想着有一天会长大。从小到大每个阶段我们的幸福是不一样的。

但是企业不同，企业的成功必须有固定的标准。当然也和人一样，不可能是很量化的，但是可以进行定性的评价。那么首先我们要回答这个问题，成功企业的标志是什么？

专家观点

成功企业要同时具备三条标准：健康、可持续、能抗风险。

二、成功企业标准之一——健康

企业和人一样，无论拥有多少财富、多高地位，无论有多少人尊敬你，当没有健康的时候一切都没有了。所以有人说，人生所有的财富都是零，唯有自己的健康是前面那个一。如果一倒下，后面的零就没有任何意义了。所以首先你必须是健康的。

那么人的健康怎么评价呢？需要有三组指标去评价：

一是生理指标。各个器官和机能是健全的。

二是智力指标。要具备一定的智慧，光有健康的体魄，人傻也不行。

三是心理指标。生理和智力没问题，心理还得正常，心理不正常就会患精神病甚至自杀。

但是，企业很难用量化的指标去评价。人可以说血压从 80mmHg 到 120mmHg 是正常的，但是企业很难。那么企业要怎么样评价呢？有

没有一个定性的评价标准？

1. 健康企业的第一个标准——经营有方

做企业，首先要做到的就是经营有方。

什么是经营有方？从做企业的角度上来看，和做生意是不同的概念。做生意很简单，东城土豆一块钱，倒到西城卖了一块二。所以卖一斤赚两毛，卖十斤赚两块，卖一吨赚四百，生意就是这个概念。但是做企业不是这样的，做企业有两个指标才叫经营有方。

经营有方指标之一：目前的财务指标良好。

如果仅仅是目前财务指标良好，但是稍微往前走，就会发现自己已经陷入绝境，这样肯定不好。

经营有方指标之二：必须把企业做成一个赚钱的机器。

就是说要有不断创造财富的能力，才叫经营有方。

所以在企业中我们经常说，赚钱的高手并不等于经营的能手。有的人能赚钱，但是赚钱毕竟是一个瞬间的结果，只代表过去的辉煌。

今天，我们走在大街上，经常看见一些人开着十几年前的凯迪拉克，你有什么样的感慨？看到很多人开着车龄很大的凯迪拉克和大林肯，我们会这样想：此人过去辉煌过。是这样吗？

所以经营有方就是指这两个指标，说白了：第一，你现在赚钱；第二，你未来还能赚钱。

做企业就是实实在在的事情，我们听说过一文不名的专家，可是有没有听说过身无分文的企业家啊？企业家，企业家，没有企业叫什么家啊！专家不同，我虽然饥肠咕咕，衣不蔽体，但是我是专家，为什么？因为我有知识，有文化，你要尊敬我，你要接受我的教诲和指导。但企业就不同了。

2. 健康企业的第二个标准——管理有序

那么，仅仅经营有方企业就健康吗？换言之，一个企业仅仅能赚钱就健康吗？

老百姓说：“家外有个钱耙子，家中有个钱匣子。”还有第二句话：“不怕耙子没有齿，就怕匣子没有底儿”赚得少，花得多，赚一个花俩，赚两个花仨儿。老百姓在谈什么？这是在谈经营和管理的关系，耙子就是经营，匣子就是管理。

所以我说做企业要两手抓，一手抓经营，一手必须抓管理。

专家观点

经营在做销售额，管理在做利润率。

大家揣摩一下上述观点有没有道理？包括我出版过的《老板操盘力》一书，里面谈了很多相似的观点。道理很简单，只能赚钱，而不会管理，那将是非常头疼的事情。换言之，企业绝对是不健康的。所以健康企业的第二点是“管理有序”。

那么管理有序是什么？要有如下几方面：

第一，企业大局尽在掌控。

什么是企业的大局？无非是四个方面：

一是企业的战略尽在掌控。决不能控制不了企业的方向、目标和速度。

二是企业的财务尽在掌控。决不能赚了钱，财务乱了套。

三是企业的人事尽在掌控。部门经理或分公司经理携款潜逃的绝对不能出现。

四是企业的业务安排尽在掌控。决不能想法很好，但是落实不下去。

第二、经营活动顺畅有序。

整个的经营活动是顺畅有序的。因为管理分为两大类：第一大类我们把它叫做静态的管理，就是管理公司的人、财、物。第二大类是能管好赚钱的过程，叫动态的管理，也是最好做的管理。比如说一个制造型企业，实际上每天大家就在做这两件事情，很简单。

因此，做经营活动的第一件事情就是想办法生产出合格的产品，所以有很多的部门给它配套，什么生产部、品管部、采购部，还有车间、技术部等，这都是为了想方设法生产出合格的产品。第二件事情就是想办法把合格的产品卖出去，换成钱！

企业管理管好这两件事情，才是好的管理。

所以说我们今天的管理和过去的管理不尽相同，过去企业的管理是以财务管理为核心，但是今天的现代企业管理，是强调动态的。尤其在我改造的企业运营中，基本上都把财务管理分解到各个角落中去：成本的管理包括物料的管理下放到车间，应收账款和利润的管理放在营销，如此，我让财务功能归位。

专家观点

原来的管理是静态的：管好人，管好财，管好物。现在不然，要管好生产和营销。所以，在二次创业的管理升级中，实际上是在做从静态到动态的管理跃升，像跳远一样。这是一个思想层面的问题，但同时它对于企业非常关键。

第三，企业管理稳步升级。

管理能够自主自发地去改善，每天进步一点点。

这几年我经常讲一个概念：管理必须是平滑的，即平滑管理。

就像我们开一部车，在平坦的道路和在崎岖的道路上是大不一样的。如果你的管理不好，即使企业再赚钱，也如同开好车走在凸凹不平的路上，沟沟坎坎。那会怎么样？开不快，也容易出问题。所以要求企业的管理必须是平滑的，是协调的，是顺畅的，是没有障碍的，是有效率的，进而才能产生有效益的管理。所以我们常常说管理出效益，其前提就是你的管理必须是平滑的。

前几年流行一个词叫协同，这是在协作的基础上又提出来的一个新概念，也就是说不仅要协作还要协同。协同和协作最本质的区别在哪里？思想加行动属于共同协作，但协同则是两者在思想层面的高度统一，

讲执行力，协同是关键的。

企业的组织能够自动地升级，能够接受变革，主动变革，不要抵触变革。大家不难发现，所有成功的企业，海尔也好，联想也罢，还有一些新兴的企业，它们的发展速度之快，令世界瞠目结舌。

专家观点

卓越的企业都能够接受变革，主动变革，去适应和推动社会前进。

第四，企业的人才不断成长。

其标准是企业人才能够不断地学习，不断地进步，不断地创新。

3. 健康企业的第三个标准——张弛有度

我这个人喜欢打破沙锅问到底，还问沙锅从哪里来。我习惯于研究一个事情就把它研究透。比如我们分析一件事情，做一件事情，我们要在一厘米的宽度做出十公里的深度，而不要在十公里的宽度，就做一厘米的深度，那样不会成就事业的。所以这个世界上最怕两个字——认真。

那么经营有方，管理有序，难道企业就健康吗？健康的标志是什么？还需要控制合适的速度。我们把它叫做张弛有度，包括三个方面：

第一，该快的时候你得快。

第二，该慢的时候你要慢。

第三，这点更重要，你要有勇气，还要有智慧，该停的时候要停。

三、成功企业标准之二——可持续

企业仅仅健康就可以吗？不可以。做企业必须考虑一个扩张的问题，考虑一个发展的问题。因为如果不发展，不扩张，地盘就这么大，蛋糕就这么大，你不吃掉别人，别人就会吃掉你。所以必须时时刻刻考虑一个问题，这个问题叫做可持续性。

关于可持续性的问题，就是说我们不仅今天要发展，明天也要发展。