

中国本土咨询实战专家

谢继东 博士/著

金蓝盟·论坛系列 2

二次创业 的 操盘部署

授人以鱼，不如授人以渔

资深顾问

手把手教你完成企业升级大计

东方出版社

中国本土咨询实战专家

谢继东 博士/著

金蓝盟·论坛系列 2

二次创业 的 操盘部署

授人以鱼，不如授人以渔

资深顾问

手把手教你完成企业升级大计

東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

二次创业的操盘部署 谢继东著. —北京: 东方出版社, 2006. 7

ISBN 7-5060-2519-1

I. 二… II. 谢… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 051034 号

二次创业的操盘部署

作 者: 谢继东

责任编辑: 蒋建平 刘嘉怡

出 版: 东方出版社

发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地 址: 北京朝内大街 166 号

邮 编: 100706

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

版 次: 2006 年 7 月第 1 版

印 次: 2006 年 7 月北京第 1 次印刷

开 本: 710 × 1000 毫米 1/16

印 张: 14.375

书 号: ISBN 7-5060-2519-1

定 价: 32.00 元

发行部电话: (010) 65257256 65245857

版权所有, 违者必究



导 论

一个企业想发展，它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。

第一次创业做积累

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。

第二次创业做格局

因为有了第一次的基础，所以第二次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。就像联想一个著名的案例叫蛇吞象，是联想收购了 IBM 的个人笔记本电脑业务。这是著名的蛇吞象，是典型的快鱼吃慢鱼。

第二个格局：规模的格局

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

第二次创业要做一个大利润的格局。第一次创业是为了赚钱，为了生存。第二次创业就必须为了赚大钱，谋求大发展，大踏步地去前进。

第三次创业做成熟

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。首先必须有两大基础：

第一，是否具备一个成熟型的企业文化

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，效率开始低下，各种问题层出不穷，为什么？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。以麦当劳为例，就像我在《老板操盘力》一书中所讲，麦当劳无外乎就是我们做的开口发面大馅饼。它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，是因为我们中国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。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，三大模式都必须是成熟的。

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的能力，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、管理和人才四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？这正是我要在本书聚焦谈透的内容，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

导 论	I
第一篇 解析企业成功的路程	
第一章 成功企业的三大标准	3
一、企业成长的必由之路	3
二、成功企业标准之一——健康	6
三、成功企业标准之二——可持续	11
四、成功企业标准之三——能抗风险	15
第二章 成功始于清醒的自我定位	20
一、小企业不要刻意模仿大企业	20
二、大企业要学会系统提升	23
三、中国大部分企业面临二次创业	25
第三章 企业成功要过三关	26
一、企业的三次创业	26
二、企业成功第一关——必须活下来	27
三、企业成功第二关——必须长大	37
四、企业成功第三关——必须占有一席之地	42
第四章 二次创业是破茧成蛾	45
一、第一次创业成功的企业命运	45
二、二次创业的核心任务	47

三、二次创业的措施定位	48
-------------------	----

第二篇 二次创业的经营提升

第五章 稳固经营成果	55
一、时时进行反身管理	55
二、资产运营	58
三、市场运营	60
第六章 强化竞争优势	67
一、企业关键能力	67
二、市场掌控能力	76
第七章 夯实盈利模式	89
一、盈利模式特征	89
二、盈利模式价值	92
三、盈利模式构成	93

第三篇 二次创业的扩张谋划

第八章 定位扩张方向	97
一、向前走	97
二、拐大弯	100
三、内部产业链	101
四、多元化	103
第九章 培育扩张条件	108
一、扩张的条件	108
二、条件之一——有人	109
三、条件之二——有钱	115
四、条件之三——有市场	117

五、条件之四——有利润	117
六、条件之五——有优势	119
第十章 选择扩张速度	120
一、速度的重要性	120
二、该快能快	121
三、该慢能慢	121
四、该停能停	122
第四篇 二次创业的管理升级	
第十一章 理解管理特点	127
一、老板顿入“三盲”	127
二、卖多反而赚少	128
三、现金周转不畅	132
四、优秀人才难留	135
第十二章 谋划管理升级	138
一、升级定位	138
二、法治推行	140
三、文治推行	148
第十三章 规范管理模式	152
一、经营活动为主线	152
二、把企业任务分解到人头	155
三、实现的基础是人力资源管理	157
第五篇 二次创业的人才方略	
第十四章 定位核心人才	161
一、人才定位	161

二、优秀人才	162
三、复合型人才	167
第十五章 搭建人才舞台	176
一、人才舞台	176
二、使用组织手法运营人才	177
三、留住人才的软硬件	181
四、拆除“玻璃顶”	182
五、构建大班底	185
第十六章 完善游戏规则	189
一、规则的重要性	189
二、人才培养机制	190
二、内部创业机制	191
第六篇 二次创业的贯彻推行	
第十七章 起步于心态重塑	197
一、老板要变	197
二、团队要变	200
第十八章 落脚于按步推进	202
一、按步实施六条线	202
第十九章 升华于大局规划	207
一、升华与规划	207
二、二次创业要确立一个鼓舞人心的目标	208
三、二次创业要树立向竞争对手学习的策略	209
四、二次创业要实现目标必须遵循“三好”原则	214

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



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蛾展翅高飞的过程，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

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成辉煌，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，你有再好的设想，没有开始，没有从一起步，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、几百代的事情了，人人都要成功。但这么多年以来，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。那么你有了财富，有了健康，你真的就叫成功吗？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，可能在外人而言你很失败。而你恰恰觉得很失败的时候，外人可能认为你很成功。

2001年，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，没有时间顾及其他的话题，所以除了生意场上交往之外再没有朋友。

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，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，为了让病人膏肓的父亲得到安慰，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的评估，因为每个人的尺度和标准真的不一样。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。那时至今日我们的幸福是什么？都是不一样的。

但是企业不同，企业必须有固定的标准。当然也和人一样，不可能是很量化的，但是都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，唯有你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：

第一是生理指标。各个器官和技能是健全的。

第二是智力指标。要具备一定的智慧，光有健康的体魄，人傻也不行。

第三是心理指标。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80到120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，首先你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，它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，卖一吨赚二百，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：你目前的财务指标良好

如果仅仅是目前财务指标良好，但是你稍微往前走，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：你必须把企业做成一个赚钱的机器

就是说你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，只代表你过去的辉煌。

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？看到很多人开着年龄很大的凯迪拉克和大林肯，我会这样想：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。”赚得少，花得多，