



谋局者

打造从战略到成果的
执行企业操盘手

蔡余杰◎著

高明的棋手，落子之前已谋划全局。
不谋全局者不足以谋一域，不谋长远者不足以谋一时。



当代世界出版社
THE CONTEMPORARY WORLD PRESS

高明的棋手，落子之前已谋划全局。
不谋全局者不足以谋一域，不谋长远者不足以谋一时。



谋局者

打造从战略到成果的
执行企业操盘手

蔡余杰◎著



当代世界出版社
THE CONTEMPORARY WORLD PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

谋局者：打造从战略到成果的执行企业操盘手 / 蔡余杰著. -- 北京：当代世界出版社，2017.10

ISBN 978-7-5090-1274-1

I. ①谋… II. ①蔡… III. ①企业经营管理 IV.

① F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 230207 号

书 名：谋局者：打造从战略到成果的执行企业操盘手

出版发行：当代世界出版社

地 址：北京市复兴路 4 号 (100860)

网 址：<http://www.worldpress.org.cn>

编务电话：(010) 83907332

发行电话：(010) 83908409

(010) 83908455

(010) 83908377

(010) 83908423 (邮购)

(010) 83908410 (传真)

经 销：全国新华书店

印 刷：三河市兴国印务有限公司

开 本：710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张：16.5

字 数：250 千字

版 次：2018 年 1 月第 1 版

印 次：2018 年 1 月第 1 次

书 号：ISBN 978-7-5090-1274-1

定 价：48.00 元

如发现印装质量问题，请与承印厂联系调换。

版权所有，翻印必究，未经许可，不得转载！

从2006年开始，我一直在做企业操盘手，近十年的实战经验，我被同行及业界认可并被誉为“商业实战鬼才”“资源整合怪杰”“企业落地实战运营系统奠基人”。如今，当我回过头来看自己这十余年的操盘经历，感慨良多。感慨之余，有一个问题一直困扰着我，那就是操盘理念与企业现实差距很大。

我在操盘企业的过程中深有体会。2006年，我开始做企业操盘手，为企业谋局布阵。为此，我翻阅了很多关于战略、顶层设计的书籍，但等到自己真正运用时，却发现书上说的理论是一回事，现实往往是另外一回事。通俗地说，企业现实问题不能简单地用战略、顶层设计、商业模式等理论来套，很多操盘理论在实践中并不适用或得不到验证。我开始思考：是不是需要有一本跳出纯操盘理论的书，让企业操盘手能真正运用在企业上？

于是，我开始留意管理界一些“接地气”的老师是如何界定企业的问题以及如何解决问题的。我抓住他们的每一个要点，进而研究他们的思维模式。同时，我也关注一些成功的企业操盘手是如何操盘企业、怎样为企业谋局的。渐渐地，我积累了一些“真正解决问题”的操盘心得，跨入了企业操盘手的大门，开始体验到谋局的乐趣。

随着操盘实践的增加，我经常碰到一些问题，并尝试解决这些问题。几年下

来，颇有心得，这就是本书的起源。2016年，我着手撰写此书，笔及之处，来源于我在操盘实践中的观察和思考，斟酌许久。我认为我写的这本书完全是一个深度观察，它的视角是现实的、可观察的、可操作的。书中涉及的问题都是企业操盘手面对的现实问题，而非纯理论的遐想。

管理大师彼得·德鲁克曾经说过这样一句话：“每隔一段时间就发生一次激烈的变革。短短的数十年里，整个社会——其世界视野、基本价值观、社会和政治的结构、艺术、主要的风格习惯——都发生了变化。我们正处于这样的时代。”我想，企业操盘手也是时候来一次智慧的变革了。

21 本书深入剖析了企业操盘手操盘企业所需要具备的个人素养、能力和操盘定律，给企业操盘手提供了最具代表性、最具说服力、最有实战性的谋局策略，融深刻的哲理和切实可行的操作方法于一体。企业操盘手可以在畅快淋漓地饱览其他成功企业发展经典实例的同时，让自己的企业精于提升之道，掌握令企业在激烈竞争中生存下来的布局能力。

善于比较的人，能从本书中看到自己与卓越企业操盘手的差距，以及自己的企业与优秀企业的差距；善于思考的人，能借助本书重塑自己企业的战略、发现商业模式有什么不足之处，并构建出适合企业的架构、商业模式；善于学习的人，能从本书中学习成功操盘企业的法则和关于失败征兆的认知。

从某种意义上来说，这并不是一本经营企业的专业书籍，而是一本记载着诸多优秀企业操盘手与成功企业在经营实践中提炼出来的谋局精华和真知的经验手册。身为企业操盘手，你可以不复制他们的经验，但是你必须学习和研究他们的成功之处。

本书从企业操盘手自身操盘力的修炼入手，着重探讨企业操盘手与老板的双赢之道，以及企业操盘手操盘力的自我修炼和如何成功破局，从而帮助企业操盘手打通谋局思维的“任督二脉”。本书从战略布局和顶层设计两个大方向进行阐述，让企业操盘手跳出企业经营教化思想的束缚，从而更好地操盘企业，构建适合自家企业的战略、商业模式和企业文化，进而帮助企业操盘手打造梦想中最伟大的商业帝国。

操盘力、战略规划、顶层设计，这是企业操盘手谋局涉及的三大核心。掌握了这三大核心，也就等于拥有了披荆斩棘的利器。身为企业操盘手，我们也许有过因为操盘力缺失、战略失误、顶层设计不稳而谋局失误，为了避免发生类似的错误，我们必须用这三大核心来武装自己。

我曾经读到这样一个富有哲理的故事：一位杀手因为忘记带剑而被敌方抓住了。对方对他说：“我本打不过你，但你没有剑，现在只能被我杀掉了。”在临死前，这位杀手非常后悔：“为什么自己忘了带剑？”

我借用并衍生其寓意，操盘力、战略规划、顶层设计就相当于企业操盘手中的“剑”，如果没有这把“剑”，你所操盘的企业迟早会被竞争对手超越。

所以，我想对你说：请阅读这本书，这样，“剑”就永远在你手上。

操盘力篇 如何在组织中成就卓越

第 1 章 何为企业操盘手	2
1.1 了解企业操盘手	3
1.2 企业操盘手的角色之一：所有的老板都是企业操盘手	8
1.3 企业操盘手的角色之二：台前老板	14
1.4 企业操盘手的角色之三：企业的军师	17
1.5 企业操盘手的职业化	20
第 2 章 企业操盘手与老板的双赢之道	24
2.1 老板为什么需要企业操盘手	25
2.2 找什么样的企业操盘手最靠谱	29
2.3 企业操盘手如何选老板、选企业	33
2.4 老板如何与企业操盘手相处	39
2.5 企业操盘手如何赢得老板的信任	43
第 3 章 优秀操盘手的 7 项基本修炼	50
3.1 心态决定成败——优秀操盘手必备的心理素质	51

3.2	强大的感召力——优秀操盘手必备的管理魅力	56
3.3	敏锐的洞察力——优秀操盘手的重要素质	59
3.4	科学的统筹力——优秀操盘手的必备能力	62
3.5	超强的决策力——优秀操盘手的第一智慧	64
3.6	坚决的执行力——优秀操盘手的基本修养	69
3.7	强大的人脉——他山之石，可以攻玉	71
第4章	初来乍到，困顿之局，精彩开局	75
4.1	破局第一步：设计机制引爆团队，推动企业快速发展	76
4.2	破局第二步：企业发展的阶段不同，破局的重点也不同	81
4.3	破局第三步：企业缘何“猝死”——破局需注意事项	88

战略布局篇 战略才是操盘手的头等大事

第5章	高明的棋手，落子之前已谋划全局	94
5.1	战略思考是企业操盘手的首要职责	96
5.2	争强图胜靠运筹，战略制胜定乾坤	102
5.3	不迷茫靠使命，方向感靠愿景，同舟共济靠价值观	108
5.4	没有目标，等于自取灭亡	115
第6章	发展才是硬道理——发展战略	120
6.1	做进世界500强，不如做足500年	121
6.2	人才是企业的发展之本	126
6.3	优胜劣汰，适者生存	133
6.4	智慧研发，企业发展突破之路	139

6.5	冬天也是可爱的，并不是可恨的	145
第7章	巧妙借力赢天下——资源整合战略	153
7.1	扩大格局，整合资源，取得 1+1>2 的效果	154
7.2	将优势资源聚焦、聚焦、再聚焦	158
7.3	寻找战略合作伙伴，共举大业	162
7.4	借势、谋势，全方位整合资源，做营销就该这么玩	165
7.5	整合品牌资源，成为资本的宠儿	171

顶层设计篇 站在顶层才能把控全局

第8章	商业模式，企业生死存亡、兴衰成败的大事	178
8.1	从摸着石头过河到顶层设计	180
8.2	企业的出路：从顶层重塑商业模式	184
8.3	你不改变规则，规则就来改变你	189
8.4	眼界决定格局，格局决定好的商业模式	193
8.5	平台思维，互联网时代操盘手必会的商业模式	197
第9章	基因重塑，打造有温度的企业文化	203
9.1	把员工统摄到文化的大旗下	205
9.2	得人心者得天下，激活团队能量场	209
9.3	只要精神不倒，灵魂不死，企业就能重生	213
9.4	走出企业文化塑造的误区	216
9.5	分股合心，股权激励这样做	221

第 10 章 搭框架——打造组织结构的铁营盘	227
10.1 “互联网+”的扁平化组织结构.....	229
10.2 云管理，未来企业的组织管理模式.....	236
10.3 组织设计：基础不牢，地动山摇；基础稳固，坚如磐石.....	242
10.4 只有变革才能获得新生.....	249

操盘力篇

如何在组织中成就卓越





第1章 何为企业操盘手

【导读】

会开车的人都知道，我们的车在开一段距离之后，为了让方向准确无误，通常会到维修店进行四轮定位。进行四轮定位的好处在于车不会自动偏行、减少油料损耗。

同样，企业操盘手首先要知道什么是企业操盘手，在企业里哪些人可以称得上“企业操盘手”。只有定位好自己的角色，明白自己在企业运营中的职责，才知道该做什么事、如何发挥自己“企业操盘手”的作用，才能真正做好企业操盘手。

如果角色定位不准或不清晰，就容易造成角色错位、越位或不到位、角色迷失等现象，就好比是“种了人家的田，荒了自己的地”。所以，企业操盘手首先要做的就是清晰定位自己的角色。只有角色有了一定之规，才能保证自己操盘企业不偏不倚。

本章，我首先引导你对企业操盘手做一次鸟瞰，告诉大家如何定位操盘手的角色、操盘的职责。

1.1 了解企业操盘手

【操盘力看点】

企业操盘手就是为企业定战略、设计顶层的人。

作为四大名著之一的《三国演义》，讲述了许多传奇故事，在这些故事里，有足智多谋的诸葛亮，有忠义善战的赵子龙，有刘关张桃园三结义的佳话，也有刘备白帝城托孤的悲怆。而我开篇要说的，就是其中的一段传奇——三顾茅庐。

东汉末年，天下大乱，曹操掌握朝纲，孙权拥兵东吴。汉室宗亲刘备从司马徽处得知有位能人名叫诸葛亮，既有学识，又有才干，就和关羽、张飞一起带着礼物去隆中拜访，想请诸葛亮出山辅佐他匡复汉室。但是很不巧，这天诸葛亮不在家，刘备失望而归。

过了几天，刘备和关羽、张飞冒着大雪第二次来到诸葛亮的草庐，没想到诸葛亮又外出了。张飞本就不愿意来，见诸葛亮不在家，就催着要走。刘备留下一封手书，表达了对先生的敬佩，又阐明了想请先生出山挽救天下危局的意思。

又过了一段时间，刘备决定再一次去请诸葛亮。这时，关羽对刘备说：“也许这个诸葛亮只是徒有虚名罢了，未必有真本事，我们还是别去了吧。”张飞说：“大哥，要不我一个人去，如果他不来，我就用绳子把他捆来。”刘备责备张飞莽撞，带着关羽、张飞第三次来到草庐。这一次，诸葛亮正在睡觉，刘备不敢打扰，一直站着等诸葛亮醒来，彼此才坐下来促膝长谈。诸葛亮见刘备志向远大，

而且诚恳地请他帮助，就出来全力帮助刘备建立起蜀汉政权。

想必大家一定会好奇，为何我会在书的开头，讲这样一个故事。其实，我的目的很简单，就是要告诉大家：什么是企业操盘手。像诸葛亮这样的谋局者，就扮演了企业操盘手的角色！

“企业操盘手”并不是我们常用的一个名词，最初人们使用这个词，主要指的是企业高管。后来，随着对企业操盘手认识的深入，人们对企业操盘手的价值有了极大的认同，“企业操盘手”这个词便在业界流行起来。在这种情形下，我想我有必要正本清源。

众所周知，企业是有目标的集体。企业为整体目标负责，企业内部各个集体为各自的目标负责。比如，董事会要为企业成败负责，销售部要为销售业绩负责，项目组要为项目成败负责……这一切无可厚非。然而，只要存在集体目标，就必然会产生一些问题：

※ 企业的战略定位谁来设置呢？

※ 企业的发展战略、竞争战略、资源整合战略等等，是企业运作的核心，谁来制定呢？

※ 企业的顶层设计，包括商业模式、组织结构设置、企业文化塑造等，谁来搭建呢？

……

显而易见，这些是实现集体目标必不可少的工作。这些工作由谁来做？相应责任由谁来承担？

答案是企业操盘手。所以，企业操盘手就是为企业定战略、设计顶层的人。那么，在企业里哪些人需要为企业定战略、设计顶层呢？通常情况下，在企业里，有三类人称得上是企业操盘手：老板、核心高管、职业操盘手（见图 1-1）。

【操盘参考】

企业操盘手的操盘职责。

知道了哪些人是企业操盘手，接下来，我们来看一下这三类人的操盘职责，希望能帮助你进一步了解企业操盘手。

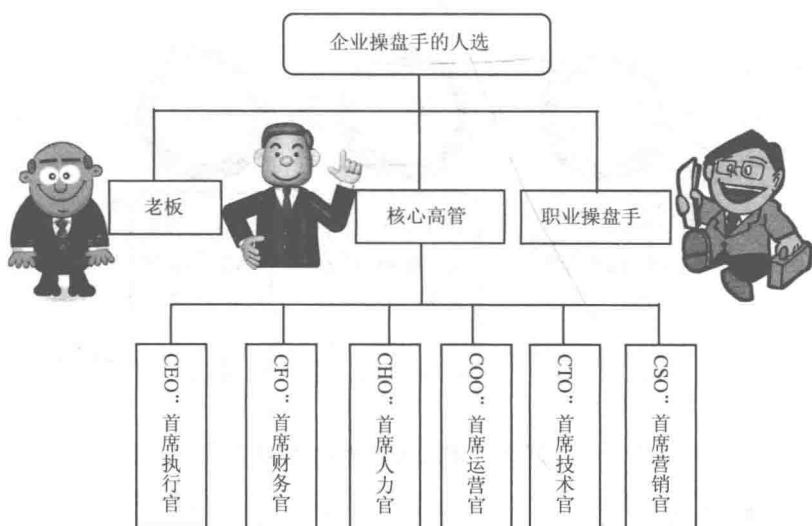


图 1-1 企业操盘手的人选

☞ 老板

先来说说老板。老板作为企业的第一把手，要参与企业的整体运作，所以老板是企业操盘手第一类人选。老板的主要操盘职责体现在两个方面：一是战略，二是战术。

所谓战略，就是一种计谋，但对于老板操盘企业来说，这种计谋要是大计谋，是对整体性、长期性、基本性问题的计谋；所谓战术，是和战略相辅相成的概念，谁都离不开谁。《孙子兵法》和《三十六计》讲的都是计谋。计谋有大有小，大的计谋是战略，小的计谋是战术。

比如，刘备三顾茅庐拜见诸葛亮，诸葛亮对刘备提出“三分天下”的计谋是战略，而“空城计”、“草船借箭”、“火烧连营”等计谋都是战术。

具体来说，老板的战略和战术有以下三个区别（见图 1-2）。

知道了什么是战略和战术，老板就知道了自己作为企业操盘手的主要职能和职责。身为老板，就是要既懂战略又懂战术，既要当战略家，又要当战术家，否则就不可能成为优秀的老板，也不可能是合格的企业操盘手。

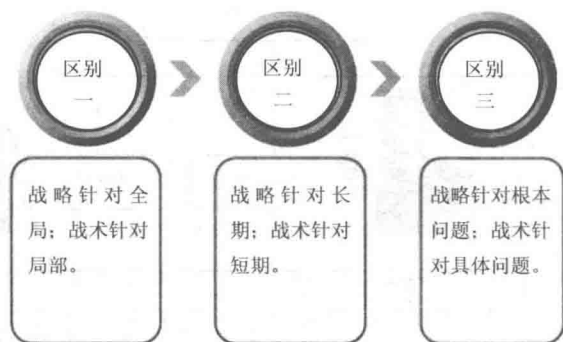


图 1-2 战略和战术的三大区别

➤ 核心高管

通常情况下，企业的高管包括首席执行官（CEO）、首席财务官（CFO）、首席人力官（CHO）、首席运营官（COO）、首席技术官（CTO）、首席营销官（CSO）。这些人能称为企业操盘手。

首席执行官的操盘职责。首席执行官主要负责企业战略的规划、执行。具体来说，有以下三点：

- 1) 负责制定企业战略规划和战略目标，并搭建一支管理队伍带领公司向既定的战略目标前进。
- 2) 负责其他五名核心高管和骨干人才的培养，构建企业的核心团队和管理体系，让企业能够留住人才。
- 3) 负责战略市场和战略产品的经营，制定企业的发展战略、竞争战略、商业模式等，为企业盈利谋局。

首席财务官的操盘职责。首席财务官主要负责企业钱、税、账等财务安全与利益平衡的管理。具体来说，有以下三点：

- 1) 负责制定企业的财务战略，为公司的其他战略提供支持。
- 2) 负责制定企业的股权激励方案、合伙人、投资、融资等战略。
- 3) 负责对企业的成本进行控制，确保企业的财产安全。

首席人力官的操盘职责。首席人力官主要负责人力资源的工作。具体来说，

有以下两点：

1) 从战略的高度构建企业的人力资源管理系统，建立科学的考核、激励机制，创建优秀团队，塑造卓越的企业文化，推动组织变革与创新，最终实现组织的持续发展。

2) 负责制定企业的人才战略规划，制定企业的各项规章制度等。

首席运营官的操盘职责。首席运营官主要负责企业内部正常运作的管理。具体来说，有以下两点：

1) 负责企业的市场运作和管理，参与企业的整体战略规划，健全企业各项规章制度。

2) 构建信息管理体系，推进企业财务、人力等战略的执行。

首席技术官的操盘职责。首席技术官主要负责企业产品战略规划、研发战略与标准化建设。具体来说，有以下两点：

1) 负责制定企业的产品竞争战略和研发战略，并谋划重大技术决策和技术方案。

2) 参与决策企业的商业模式，与用户进行技术交流，制定核心技术人才战略。

首席营销官的操盘职责。首席营销官主要负责企业营销战略规划与目标实施达成。具体来说，有以下两点：

1) 负责制定企业的销售战略，并谋划整体营销计划。

2) 负责组建高效的营销团队，控制营销成本，促进营销利润最大化。

☛ 职业操盘手

所谓职业操盘手，就是老板聘请过来的专门为企业谋局、布阵的人。这个人既不是核心高管也不是经理人，简单来说，他就是凭谋局吃饭的人。职业操盘手将“为企业谋局”作为长期职业选择，遵守职业道德和操守。因此，职业操盘手的操盘职责，首先应该从“职业”二字开始。

既然是职业，就有职业的标准、规则和要求。具体来说，职业操盘手应该具备以下5个要素：

1) 清晰的职业目标——以为企业谋局作为职业目标。

2) 良好的职业资质——具有良好的企业战略、顶层设计等方面的职业教育