

普华
经营

正略钧策
ADFAITH

JUE CHU DI ER TONG JIN 掘出 第二桶金

——企业从成长到成熟的
战略路线图

丁荣余◎编著

从**战略、人力资源、品牌、
经营方式**的角度，
探讨**让企业持续长大**的经营之道。



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

JUE CHU
DI ER
TONG JIN

掘出 第二桶金

——企业从成长到成熟的
战略路线图

丁荣余◎编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

掘出第二桶金：企业从成长到成熟的战略路线图 /
丁荣余编著. —北京：人民邮电出版社，2011.6
ISBN 978-7-115-25235-7

I. ①掘… II. ①丁… III. ①企业管理—经济发展战
略—研究—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 059151 号

内 容 提 要

本书以企业如何从创业期走向成长成熟期为主题，首先介绍了初创成功的企业该如何把握经济环境的大趋势和自身发展的大战略；之后介绍了企业该如何在人力资源、品牌经营以及运营模式方面推进变革和创新，以便实现既定的战略目标；最后，本书对企业家自身能力素质的持续提升给出了切实可行的指导意见。

本书适合于刚刚走过创业期的企业，尤其是渴望继续做大、做强的中小企业的中高层管理者阅读。

掘出第二桶金——企业从成长到成熟的战略路线图

◆ 编 著 丁荣余

责任编辑 王飞龙

执行编辑 廖 毅

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本：700 × 1000 1/16

印张：12

2011 年 6 月第 1 版

字数：160 千字

2011 年 6 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-25235-7

定 价：25.00 元

读者服务热线：(010) 67129879 印装质量热线：(010) 67129223

反盗版热线：(010) 67171154

序 言

我国改革开放 30 多年来，市场经济发展所带来的大量机会使一大批创业者掘得了自己的“第一桶金”。

然而时过境迁，当“第一桶金”行将耗尽或迅速枯竭时，大多数曾经创业成功的人士又集体陷入了另一种困局中——如何让自己创建的企业生命永存。

世界上几乎所有的企业，不管是基于实业产品的，还是基于机会的，都有永续生存的梦想，企业家们不甘心兵锋止于“第一桶金”。

于是，受挫与突围，焦虑与茫然，不断困扰着这些中国企业界的精英。

为什么众多企业在迅速掘到“第一桶金”之后，其成功经验却并不能帮助他们续写曾经的辉煌呢？

寻找“第二桶金”的苦旅，是否有规律可寻？

中国企业如何才能摆脱“各领风骚三五年”的宿命？如何充分利用多年的积累，在新的生存环境下获得新一轮的发展？

最终……如何才能持续挖到属于自己的“第 N 桶金”？

这些问题是当前大多数中国企业所面临的生死挑战，它们一直苦苦追寻着答案。

当“第二桶金”这个概念第一次在《中外管理》编辑部会议上被提出时，几乎所有的人都异口同声地提到了“盛大”——这家红极一时的网游公司。

在 2005 年年底宣布旗下三款游戏永久免费之后，在 2006 年 3 月公布 2005 年第四季度巨亏 5.4 亿元之后，在公布自称花了两年心血研制的

“EZPod”之后……盛大网络的董事长兼 CEO 一定比任何人都渴望找到“第二桶金”。

2000 年年底，中国网络游戏产业还处于市场导入期，没有成熟的商业模式。但凭借陈天桥的“固执”与 30 万美元家底，盛大用 5 年时间开辟出了网络游戏的广阔天地，掘到了属于自己的“第一桶金”，并在 2004 年成功实现了美国纳斯达克上市。

然而网络游戏虽然让盛大盛极一时，却未能让它实现成为“网络迪斯尼”的梦想。究其原因，我们发现：网络游戏产业虽然并未进入衰退期，但由于竞争对手的大量跟进，也由于消费者的变化以及公众舆论的压力，使得游戏产业的不确定性风险陡然上升。而且在过往的竞争过程中，盛大并没有培育出核心能力来支撑自己的可持续成长，也没有形成独一无二、不可模仿的商业模式。为成就梦想，盛大不得不走向转型之路，开始挖掘“第二桶金”的尝试。

2005 年年初，盛大推出了“盒子”计划，这个陈天桥“家庭娱乐战略”的承载物显然被当做了第二只淘金桶。事实上，尽管陈天桥自信满满，但“盒子”计划几乎从未被舆论、同行甚或是盛大内部的员工看好过。盛大的转型被蒙上了重重的阴影……

事实证明，“盒子”果然并非一个明智的选择。盛大的战略显然是沿袭了“在从事不同业务的产业之间构造一种上下游的合作关系，形成一个相互借力的新的产业链条，从而迅速做大做强”的思路，试图用“家庭娱乐”来承接“网络迪斯尼”的梦想。思路似乎没错，却在不适当的产业链生命周期中，选择了不适当的产品。因此，“盒子”这个盛大寄予希望的“淘金桶”，可能只是个打水的“竹篮”。但盛大凭借其品牌、营销和财务方面的优势，仍有望把握中国数字家庭市场的巨大商机。

因此盛大的转型之路，可以用那句用老话来形容：前途是光明的，但道路是曲折的。

UT 斯达康公司则是比盛大“出道”更早的一家明星公司：2000 年便登陆美国纳斯达克；拥有被誉为“梦之队”的管理团队；曾是“亚洲最

佳雇主”和“中国最受尊敬的企业”。尽管经常被抨击为“机会主义者”，吴鹰以及他曾经的“梦之队”的胆识仍不可否认。因为成功地抓住了小灵通的机会，UT 斯达康在 5 年里迅速蹿升至国内电信设备企业收入排名第三的位置。最鼎盛时期，小灵通为其带来的年收入高达 25.93 亿美元。

但到了 2008 年，成立 13 年、经历了近 8 年高速增长的 UT 斯达康公司却不得不面对生死攸关的困难时期：高层相继离职、大幅裁员，财务报表今非昔比、险些被资本市场摘牌。多数人都认为，UT 斯达康当时面临的首先是生存的问题，而不是成长的问题。更有分析师放言：“UT 斯达康在三年之内不会翻身。”

问题还是出在“第一桶金”小灵通上。虽然 UT 斯达康公司所在的通信产业生命周期比较长，但小灵通这个产品的生命周期却非常之短。几年的好光景过后，产品的机会窗消失了……虽然其管理团队已经隐约意识到了这一点，并在 2002 年，着手关于多元化的部署，开始转型的准备：在国内，2004 年已经在宽带设备、无线通信设备、手机和用户终端设备、个人通信和服务这五大领域进行了业务拓展；在国际上，UT 斯达康也通过收购力图扩充多种产品线。为了 3G，UT 斯达康更不惜砸进十多亿元资金。但是，小灵通业务衰退之快，依然大大出乎了吴鹰和 UT 斯达康团队的意料，使他们有些措手不及。更不顺的是，在 3G 的押宝战中，UT 斯达康在小灵通时代拥有的运气却一去不复返了。在三大国际标准中，UT 斯达康选择了欧洲版本的 3G 技术 WCDMA，而不是本土的 TD-SCDMA。所以 2005 年年底，UT 斯达康被迫全面收缩 3G 战线，转投炙手可热的 IPTV（网络电视）。在这次主打方向的转换中，UT 斯达康不仅失去了金钱，更贻误了战机。

与盛大、UT 斯达康等所处的黑马式的新兴产业不同，鄂尔多斯集团的羊绒制品及其所属的羊绒产业的生命周期很长，而且它在这个行业已经做到了最大。但鄂尔多斯也同样遇到了“第二桶金”的问题。因为全世界羊绒产业的总规模不到 100 亿，也就是说 100 亿几乎就是客观规律上

难以超越的上限。而这与鄂尔多斯集团创始人王林祥的理想相去甚远。因此，多年来，鄂尔多斯集团一直在寻找未来能替代羊绒的主业，以挖掘出“第二桶金”。

与鄂尔多斯相同处境的还有东方希望、春兰、方正等一批曾叱咤风云的企业。这些将原来的主业做到了相当规模的企业，也都碰到一个类似的问题：就是即便可以将主业规模继续做大，却不得不面临着边际利润下降的危险。而且，在产业的成熟期，很难再通过管理水平的提升来解决收益率下降的难题。

规模门槛较高的传统产业尚且如此，那么一般的新兴产业，则更是困惑。

究竟是什么原因让这些企业在寻找企业的“第二桶金”的道路上举步维艰呢！综合分析，我们可以把寻找第二桶金所面临的瓶颈问题分成三类。

第一类企业，其产品生命周期与产业生命周期都比较短，当机会之窗消失之后，企业马上就会由风调雨顺陡变为颗粒无收，这就将企业推到了新产品或新产业的生死抉择之上。比如 UT 斯达康，这类企业的难题是——产业变化很突然，缺少过渡期以供企业从容抉择，极易手足无措，慌不择路。

第二类企业，其产品生命周期短，但产业生命周期却比较长。虽然产业生命周期长，但由于竞争者和消费者发生了变化，使公司原来的生存空间被大大压缩。比如盛大，这类企业面临的挑战在于——由于发展过程中并没有积累形成出核心竞争力，转型并找到新的利润增长点并不容易。

第三类企业，虽然其产品与产业生命周期都比较长，但产业规模有限，难以支撑企业的持续增长。这类企业面临的挑战在于——它们往往比前面两类规模更大，主业包袱较重，但跨行业发展又面临行业生疏、资金紧张、人才断层、政策多变等诸多风险。

我们知道，企业的每一桶金，靠的都不应是运气和侥幸心理，而是要抓住企业生存的关键。第二桶金与第一桶金肯定是不一样的，最大的不同在于第二桶金应该比第一桶金多了更多积极、有序的战略规划以及创新的内容。这些创新或者是技术上的创新，将科技创新成果产业化应用，开拓出一片大市场；或者是对新机遇的捕捉，在市场的风云变幻中抢先一步，从而获得新一轮的飞跃；或者是通过自身竞争能力的增强，通过不断地创新，成功地掘取到令人信服的第二桶金。

第二桶金对于企业价值的增进是一个过程。企业家要始终明确企业的价值所在，不断地扩展企业的价值。同样，第二桶金也不是企业家心目中的“产品”，而是向顾客提供他们所需的“价值”！

目 录

第一章 看准风向扬好帆 / 1

每个创业者心中都有一份成长的信念，不想把企业做大的企业家是极少的。美国著名学者拿破仑·希尔创立的成功学理论认为成功的原因有三：其一，来自坎坷的人生历练；其二，来自睿智的头脑；其三，来自对财富的强烈欲望。

- 成长的烦恼 / 2
- 练就敏锐的“动态观” / 8
- 把准时代和行业的脉象 / 15
- 成长的永续 / 21

第二章 运筹帷幄探金矿 / 25

企业的总体战略正确与否直接关系到企业的生死存亡，企业决策者在选择采用何种战略时千万不可掉以轻心。第二次创业取得成功的关键是对动态市场作出灵活机动的反应，避开强手的锋芒，选择合适的目标市场切入，并充分发挥自身优势，从而挖取自己的“第二桶金”。

- 向左还是向右——金矿在何方 / 26
- 谁是 No. 1——明确自己的位置 / 33

● 因变而变——在不断的变革中取胜 / 39

● 金子也需好“标签” / 47

第三章 “安内”与“攘外” / 55

任何企业想继续生存并获得成功，首先一定要有健全的核心价值观作为所有政策和行动的前提。企业成功最重要也是唯一的因素是忠实地遵循这些核心价值观，如果有违反这些核心理念之处，就必须加以改变。

● 企业文化的重塑 / 56

● 构建新的人才结构 / 62

● 如何安置“老臣”和“兄弟” / 68

● 稳定、扩大客户群 / 74

第四章 欲掘真金，先铸金桶 / 85

在新的知识经济时代，知识经济对企业生产方式和生产观念产生了重大的影响，对企业管理也提出了挑战。每个企业都应当放眼世界，随时发现自己的弱点和缺陷，以创新的思维和观念不断改革和创新，调整、塑造自己的各方框架，否则随时都有被淘汰的可能。

● 创新为上 / 86

● 锻造金字品牌 / 93

● 新的融资渠道 / 98

第五章 点石成金的掘金术 / 103

中小企业应首先集中精力做好“专家企业”，因为这不仅省去了大量资金和人力，还能有稳定的销售渠道，为企业长远发展积聚资本。更重要的是，中小企业在做“精”的同时，企业的竞争优势也在强化，并最终可能提升为中小企业的核心竞争力。这样的话，“第二桶金”就近在咫尺了。

- 虚拟经营——掘取“第二桶金”的利器 / 104
- 链上掘金 / 110
- 抓住客户的心 / 117
- 在营销上突破 / 123

第六章 不断进取的掘金人 / 131

一名优秀的企业家，首先必须是一个正确的决策者。应有对技术进步及发展趋势的敏锐洞察力，应有对经济发展走势及其周期的科学、准确的判断力，并在此基础上敢于、善于作出正确、准确或合理调整的决策，保持决策与经济发展过程的动态协调。此外，企业家不但要抓住未来发展趋势，制定正确的经营决策，还要有将正确的决策付诸实践的勇气和气概，同时还必须具备使别人相信决策正确的能力。

- 企业家的十大“富贵病” / 132
- 成功企业家的十大特质 / 140
- 换脑——转换经营理念 / 146

● 换心——转换心态 / 154

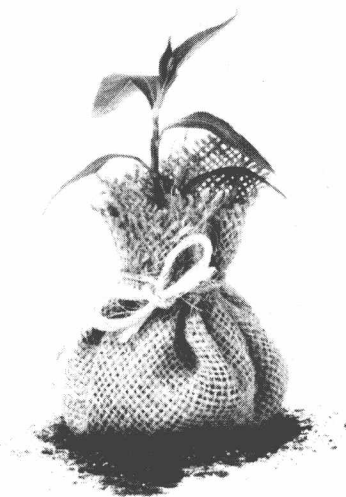
● 换装——提高素质 / 163

后记 / 173

参考文献 / 175

第一章

看准风向扬好帆



成长的烦恼

变革正以比企业反应更快的速度发生着。

——杰克·韦尔奇

人们曾用“四千四万”——“走尽千山万水，说尽千言万语，吃尽千辛万苦，想尽千方百计”来形容中国第一代企业家的创业之艰难。如今的企业家则只有适应多变的环境，才能把企业做大、做强，才可以在日益激烈的竞争中生存下来。奋进的企业家们纷纷提出“二次创业”的口号，向往着掘取事业上的第二桶金。

但现实情况总是比估计的更加严峻……

短命终结：正本清源

如果说第一次创业是在一片原始土地上进行开拓，那么接踵而来的第二次创业就是群雄逐鹿的较量了。一方面，目前国内部分地区的用工难、用工成本高很可能会形成“蝴蝶效应”，抬高沿海地区制造企业的劳动力成本，这就是在逼迫制造企业转型。另一方面，企业在第一次创业时没有可与之较量的对手，因为原有市场竞争不是那么激烈，对手也不是很强大。但到了二次创业阶段，你的身边已经有无数虎视眈眈的竞争者，一个个都不比你弱，一个个都在强占你的市场份额。

另外，如今的国内企业还要面临着和国外的品牌竞争，为了竞争很

多国内企业打起了惨烈的价格战，比如彩电、手机等产业都成了价格战的重灾区。价格战这把“双刃剑”表面上看是企业克敌制胜的利器，但它也把企业的利润空间压到了底限，有的企业甚至是赔本赚吆喝，这种做法恰恰忘了企业的根本是要盈利的，没有利润什么都无从谈起。

跨国企业家大业大，可以奉陪到底，他们赔得起，而我们的中小民营企业呢，价格是降下来了，产品质量也下来了，白白毁了辛辛苦苦创下的品牌，何况消费者也越来越趋于理性，是不会为低劣产品买单的。

还应该注意的是，中国企业在拓展海外市场时，一味地运用“价格利器”拓展海外市场，稍有不慎就会引来国外关于价格问题的抵制和调查。

一家企业很难既采取低价策略又塑造出高品牌价值。如果低价格换不来市场，那么凭什么与外国企业较量？凭什么“二次创业”呢？

正本清源，核心技术、自主知识产权才是企业的活力所在；信誉第一、诚信经营才是企业赖以生存的根本。

路在何方？路在脚下

企业二次创业与第一次创业时的环境已经有很大的不同，竞争的加剧使得原有的行业利润不断下滑，大家都在感叹生意难做，怎么办？路该如何走？

是采取“鸡蛋不能放在同一个篮子里”的多元化战略以分散经营风险，还是采取“做一行，专一行”的专业化转型战略？相信每一家企业都会作出不同的选择，而其各自的命运也会大相径庭。

“云南白药”是拥有百年历史的著名中草药品牌。1995年，云南白药散剂、胶囊被评为国家中药一级保护品种，配方属于国家机密，为中国仅有的三个中药绝密配方之一。几乎在整个20世纪，云南白药公司都是一家以白药保密配方为主导的医药生产型企业。但到了20世纪90年代后期，随着现代医用材料科学技术的快速发展，消费者对于止血产品的认

知也产生了巨大的改变，市场竞争的焦点由过去纯粹看疗效转变为疗效与卫生、方便、快捷等多重因素的结合。云南白药对于“神奇”疗效的倚重，使公司似乎无法超越经济学所阐述的“路径依赖”。当美国强生公司的“邦迪”依靠有针对性的市场竞争策略逐步改变行业游戏规则时，相对封闭的价值体系便导致云南白药的资源价值被“扭曲”，企业的市场扩张能力也逐渐减弱。

在经历 20 世纪 90 年代后期单一白药产品结构下的放缓发展后，云南白药从 1999 年开始努力变革创新。自 2001 年开始，云南白药围绕保密配方与材料科学的结合进行产品创新，公司将此称之为“两翼产品”，主要包括白药创可贴、云南白药牙膏及其他药妆产品。白药创可贴是公司最早，也是最具代表性的创新产品。

与邦迪创可贴相比，白药创可贴在止血的功能之外，又额外添加了促进伤口愈合的功能，撕开创可贴后，伤口不会泛白。目前，在含药创可贴领域，白药创可贴已占有约 50% 的市场份额。

在中国的家电行业中，格力电器公司自诞生之日起，就将空调定为其主要经营业务，而且只限于家用空调，对中央空调、汽车空调等领域绝不涉入。虽然格力进入空调业的时间较晚，但它专业化的优势很快便显现了出来，并最终超过春兰、华宝、美的等先期进入的同行企业，占据了行业龙头地位，如今无论是市场份额还是品牌声誉，格力在空调业的优势在国内仍旧无人能及。早先格力空调虽曾涉足小家电，但很快发现这并非自己的强势所在，于是果断地将其剥离出去，格力的这一决策无疑是正确及时的。

同为中国民营企业的代表，希望集团的刘永好在多元化这条路上走得很平稳，他创业伊始就以饲料行业为核心，迅速占据全国饲料市场份额的 10% 以上，成为中国饲料工业的佼佼者。而后他才进入房地产业，投资了众多房地产项目；开发旅游业，签下了桂林山水最核心风景区 50 年的租赁权；投资乳品业，成为西南乳业的巨头；进入金融业，收购民生银行的股份，一步步稳扎稳打。

杰克·韦尔奇有一句话：“要做多元化，你必须在一个专业做到了世界第一、第二，否则，你在人力、财力、物力方面根本没法去匹配。”

不论是专业化还是多元化，每家企业的成功之路都是不一样的，你也不可能完全复制别人的成功经验，在探索中走出自己的路才是正道。

放权，还是放权

某培训讲师给一众企业老总上培训课的时候，课堂里手机呼叫声不断，课间休息时的回电好像也没能把话说清楚，许多老总便占用上课时间讲电话——这些电话真的有那么重要吗？这位培训讲师询问了其中一位经理人，得到的回答是：“有些事情不管不行，放手让员工去干还真有点不放心。”

民营企业第一次创业的成功，几乎都可以归功于老板，因为所有正确的决策都来自于他，所有难题的解决都依赖于他，所有人的工作成绩都源自于他直接的指挥……

因此，每一个优秀的企业都有一个优秀的带头人，企业是企业性格的外化。然而“二次创业”光靠一个优秀的老板是不够的。甚至可以这么说：“谁敢重用比自己更优秀的人，谁能用好比自己更优秀的人，谁就是最优秀的老板。”

不愿放权的企业家大多是白手起家，他们深感创业的艰难，事必躬亲已成为难以改变的生活方式和习惯。

第一次创业是从无到有，所以只有靠自己。在这种情况下，一切都要靠老板自己想办法、一切都要靠老板带头干，老板必须是企业中最优秀的。然而，第一次创业成功了，竞争对手也多了起来，你还能各方面都比竞争对手优秀吗？你是行业中最优秀的营销高手？你是行业中最优秀的设计专家？你是行业中最优秀的资本运营专家？

所以，分权是必然的趋势，引进人才是必然的趋势，借用外脑是必然的趋势。而最最重要的，是要建立一个优秀的领导群体。