

何谓企业经营？

企业经营是根据企业的方向、愿景、目标将不确定性变得相对确定，将没有变成相对有的过程！为了加强对企业经营的理解，有必要根据企业经营实践与实际进行解构。在实际企业运行、运转中，尽管企业经营涉及面很广也很复杂，但解构后主要体现在以下几个层面内容：

一、支撑企业的基本“四件套”。

只要是商业行为，只要是商业主体，产品、资金、销售、团队是所有办企业、做生意最为基本的“四件套”，少了就不行就运转不灵，且随着时代的发展和竞争的激烈，这“四件套”越来越重要。

1、产品。

产品是用来解决或满足消费者、用户现存或潜在需求的，是与客户发生关系、保持关系的连接器和纽带。产品一般包括有型产品与无型产品（服务）；产品要素包括：功能、性能、品相、调性、便捷，产品要能解决用户实际需求并具有某种不可替代性；产品是产生与形成商业价值链的主骨与主线。

别管这模式，那模式，经营者做企业只要知道有关：“消费者不会为你模式买账，只会为产品埋单”，产品是核心价值链、利益方链接器，模式是加速器、收割机、护城河，先有产品、后有模式等核心认知点就行了！

2、资金。

资金流特别现金流是企业的命脉与血液，企业暂时亏钱（不盈利）不一定会跨，可一旦现金断流（资金断链）肯定会死，企业正常不正常关键看现金流正不正常。资金流动才有价值、才能创造价值，唯有通过资金流动和流动资金来创造新资金、新价值。

资金流动就是让钱生钱，资金流动讲究时间价值、使用效率与回报效益。经营者关于资金与钱不一定非要像财务专业人士那么专业，但要弄清和处理好几个

核心问题：钱从哪里来，什么时间来？钱怎么花、何时花？钱花在什么地方最有效？钱怎么样用才能生更多的钱？如何确保资金不断流（现金流）？

3、销售。

销售是找到对应的客群和用户，通过交互、交流将产品按预设的价格促成交易换回钱的过程和结果。销售直白地说就是抓钱，帮企业从市场、从客户那里用产品把现金、资金换回来、抓回来。销售是业绩产生与形成的直接表现，销售业绩代表企业资金变现、回笼、流动、溢价的能力与水平，销售好回款才多，回款好资金就不会断流，企业才会正常运转与持续。

4、团队。

团队就是“与企业或老板一起闯天下、打天下的人”，也是“把老板想法放进用户的脑袋里，把用户的钱放进老板口袋里的人”。将“企”字拆开就是“人+止”两个字，从中不难看出，企业没人，业务就会停止、止步，没有队伍、团队谈何凭系统打江山、靠体系坐江山？

独木不成林，人多势才众，靠一个人单打独斗、跑单帮建立不起系统和体系，基本不会有护城河、可持续的竞争优势，唯有靠团队的力量与智慧去勾兑愿景、目标，才有可能在不确定中将美好的理想变为丰满的现实。

二、企业经营核心的“六个支撑轮子”。

“六个轮子”是企业经营构成的常规模块内容，也是起点比较高的创业型企业或企业发展到一定规模、阶段后必须要重视、精进的内容。没有这六个轮子支撑和形成六个轮子的体系，根本就谈不上企业经营，顶多只能叫做简单生意、干倒手买卖。

1、战略。

战略一般是指具有前瞻性、指导性、全局性、长远性、风险性、竞争性的愿景与目标的主张与部署。具体到企业，直白地说，企业的战略一般就是：与市场发生什么样的关系？怎么样发生关系？发生到什么程度的关系？做哪块市场？

哪类客群？打造什么样的产品价值？怎样链接、维护、扩大客户？准备占领市场多大份额，当老几？如何提升并确保自己的竞争性地位？

2、品牌。

品牌是以产品为肉体，通过对产品、包装及文化塑造特性价值、承诺主张去链接、触达、触动目标受众而发生关系的持续活动、互动的过程，并在交互中不断赢得受众信任、依赖从而收获、占据市场后，形成了具有影响力、竞争力、生命力的资本和资产。

一起来拆解品牌二字：品字由“三个口”构成，最上单独的一个口代表着客户、消费者，下面两个并行的“口”则代表着合作伙伴与企业自身，口在中国的语言环境中代表着嘴巴和表达：牌字，最先因古代记录信息、书写奏折所采用的道具竹片与龟壳演变而来，后来经过汉武帝通过牌坊等形式来凸显有功之臣（立牌坊），并号召人民以此为榜样，后逐渐演变成了身份、地位、影响、榜样的象征。由此可见，只有消费者、合作伙伴、企业内部三者都脱口而出、张口就来、一致点赞、称赞的牌子才叫真正的品牌，品牌具有张力和影响力。

3、营销。

营销、营销，营是抓心（靠产品、氛围、场景抓用户的心），销是抓钱（靠服务、成交实现交换，实现价值转移），营销就是“让产品或品牌在营造的氛围、场景中实现交换、交易，产生收入、价值”。营销与管理拥有一个基本又共同的特征，是为“从心出发”，即从心理学和人性出发，都依靠俘获与赢得心智、人心而致胜。做好营销核心要有三个底层认知思维：消费者会算账，不傻，但消费者也很傻，他无法知道真相；消费者不关心事件的真相点，只关心事件的利益点；消费者不在乎真相，只在乎现象和表象。

4、管理。

管理、管理就是既要管，又要理！要管的是目标计划和对象、要素的配置、结构，要理的是对人、事、流程、制度、机制的梳理与优化。管理是为战略目标服务的，管理是将人、事、物、资、时、效等 6 要素进行有效重构和激活以便释放、产生、爆发能量，通过能量释放与爆发产业绩效、实现目标。

要激活和释放管理对象与要素的能量，又少不了机制、制度、流程、计划的设计、设置，并在具体实施落地过程中不断优化才能形成持续驱动力，只有不断优化才能实现更高的绩效。管理是把双刃剑，有效的管理能产生效益，不当的管理会制造成本。所以，在实际操盘中，管理的方法与工具并不是力求先进性、系统性，而是讲究有效性、针对性、阶段性。

5、人才。

说团队对于干事业的重要性，一个方面在于人的数量（三人成众，只有三人以上才能形成团队），另一方面在于人的质量（不是圈人，是圈才，圈人的才能、才敢）。经营企业其实经营人才，人才经营，一方面，要能判断、甄别人才，要能挖掘、珍惜人才，要能激活、释放人才，要能用好、留住人才，要能培养、成就人才，为此要构建和提供相应事业空间、平台，针对有效的机制、体制；另一方，企业是多维的、动态的、发展的，要针对不同阶段的目标与发展根据对人才的需求不断优化、进化，找到双方的匹配性、契合度并形成人才矩阵和梯队。实际上，企业的人才经营好了，业绩一般都不会差。

6、运营。

过去讲执行，但执行并不能真正诠释实施、落地的内涵与特征，运营可以诠释。运营既不是过去传统企业所讲的维护运转，也是不互联网讲的推广、获客。战略，而是要以正确的姿势做正确的事，是勾兑、实施企业一切战略意图和目标的行为和系统。所以，运营的目的，就是勾兑与实现战略。

就像一列火车，列车长最主要的任务是制定战略——我要到哪里去，用多快的速度。剩下的那些保证火车运行的电力、器械正常运转，轨道线路规划、维护，都是运营。一句话，运营是勾兑战略及目标。运营的水平、效果代表着企业的经营能力与经营体系。

三、经营模式的“六大业务板块”。

谈经营模式，大家就会想到商业模式。但所有的商业模式都是做出来的，而不是设计出来的，前期的商业规划只能算“商业画布”，是需要在市场与实践中不断试错、验证、复盘、总结、进化的，做成功了才叫商业模式。

经营模式离不开商业模式，经营模式需要商业模式。经营模式与商业模式相辅相成，也是商业模式的主要体现。经营模式，不管成不成功，都需要一些基本方式和模块来履行经营的角色和功能，并在实践中调整、进化，经营模式的重点是抓住：

1、产品模块：发现与创造。

产品是发现需求与市场机会后解决需求满足的具有功能性的具体载体。产品是品牌的肉身（载体），也是商业模式、经营模式最基础又核心的价值。消费者会迭代，产品会更替，产品不迭代，就会被消费者跌死。企业经营在产品板块里面，要牢牢抓住两个维度，一是新消费者的消费趋势（消费者群体迭代），这是新机会诞生新产品的源头；二是老消费（已有消费群体）的消费行为演变（消费习惯与行为迭代）。

企业的生命周期很多是由产品生命周期所影响，产品生命周期又被经营者市场进化智慧所钳制。所以，在企业经营里，产品模块实际上是针对市场需求与变动趋势，提供迎合或引领消费的解决方案，并与时俱进地构建起有效的产品矩阵。

2、获客模块：营销与渠道。

好酒不怕巷子深，好酒也怕巷子深，巷子深也怕好酒，这三句话实则是说产品与营销的关系。界定一个产品好不好，不是厂家来定义，而是用户来消费，消费者愿意为产品埋单就是不错的产品，消费者乐意、自豪为产品多次重复买单就是好产品。用户从试试到信赖是产品从品名到品牌进化的过程，消费者从不知产品到方便买、随时买是渠道桥梁与延伸的功能和作用。

所以，在企业经营里，不管过去，还是将来，无论是线上，还是线下，营销模式、策略、方式会不断演变，渠道的形式、层级、场景会改变，但营销与渠道的功能与作用不会改变，建立拉新留存的自来水管式的获客系统并与时俱进地革新营销与渠道模式、策略、方法和工具是企业经营常规标准动作之一。

3、收入模块：交易与收入。

商业的本质是要追求利润，企业经营的核心是要盈余利润。盈利的前提和基础是要能成交变现、创造收入，创收的基础和支撑是要能找到合适有效的创收源头、途径、方式，谁掏钱、掏多少钱、啥时掏钱。不管你什么形式的商业模式，作为商业行为，目的都是为了逐利，目标都是为了盈利。要逐利就要有价差，要盈利就要通过供需交易在价差的基础上实现成交，要成交就必须将打造好的产品与服务，找到瞄定的客户群体，激发、促进其来购买与消费。

4、盈利模块：创收与成本。

企业经营的出发点和落脚点是为了盈利，有了盈利才有了后面的一切。企业盈利之事、利润之源就像硬币的正反两面，正面要积极有效地创收开源，背面挖掘、管控成本节流。企业盈利的核心在三个层面：毛利率、业绩规模、成本管控，成本管控的核心在于两个角度：表面的钱、背后的钱及三个维度：挖掘资金价值、挖掘规模价值、挖掘成本价值（正确对待成本的两面性，控制死成本支出，释放活成本创收）。

5、运营模块：运营与管理。

作为企业经营中不可或缺的一个版块，运营与管理相辅相成、互为犄角且不可分割。在企业经营中，运营解决远景与目标、战略与战术、工作与计划转化、落地、勾兑的业务架构、流程机制、实施时机、节奏的问题，管理通过谋略术器解决运营中各自资源的效力、效用、效益的问题。我们经常谈论的管理出效益，事实上并不完全取决管理本身，管理只是效益的主意，运营才是效益的功夫。

6、发展模块：拓展与复制。

生意不好、业绩不理想，部分原因在于市场拓展有问题，不是建立不起系统和体系无法复制，就是建立了无效、无用的系统和体系不能复制。模式的作用是形成打法套路、可自我复制、扩大业绩与成果。要找到产品对应的客户群并扩散，要促进客户群来使用、复购，就需要一些列的作战方案、方法并根据市场实际与实际市场的特性改进、完善打法形成一套自己的、可以复制的打法来扩大经营成果。

四、影响企业经营的”六大维度”。

经营企业，成功的原因各有不同，失败的原因大体一致。“经营不善”，这是我们经常听到的，也是经常谈论的，但是经营不善到底“不善在哪？”，很少人说透！其实，真正影响与决定企业经营结果的维度主要发生在以下层面（经营不善往往也是以下维度出了问题）：

1、战略方向。

战略方向是具有全局性、前瞻性、根本性、风险性、竞争性、指导性、长远性的趋势预判和决策部署。因此，战略必须要有高度与角度做支撑，需要基于战略性看待与思考事物的方式（战略思维）。战略方向，短期看不出很明显的影响，但放到一段时空中审视，就会发现影响深远。所以企业经营的战略决策，要尽量能形成决策闭环，不能简单地拍脑袋，否则容易失策。适合市场、适合企业自身特征的战略会拉动企业高速发展，不适合企业自身的错误战略会将企业拖入深渊。

2、资金链条。

企业亏钱不一定很快死掉，但没有现金流很容易挂掉，资金链就是企业的生命链、企业的命脉。资金是商业行为中维持营运且直接用来交易、交换的货币。任何一个商业项目不管模式是传统，还是新颖、独特，任何一个公司不管身处传统行业还是趋势风口行业都离不开“产品流、客户流、人才流、现金流”等基本的“四流”，离开了这“四流”都无从谈起。在这“四流”中，现金流则是维系商业项目的血液命脉，管理好现金流不仅是财务管理最基本、最核心的功能，也是对经营者和财务管理者核心经营能力的要求与体现。

3、管理水平。

管理不是控制，而是通过对资源、流程、组织、协作的配置、优化来激活、释放资源各种能量。优化是否有效、优秀、卓越取决管理水平，管理是把双刃剑，有效的管理增加生产力，无能的管理变成阻碍力。管理不在乎方法多不多、先不先进，而在于有没有针对性、有没成效。

不管不控、不管不顾或者管而不理、理而不管或者控而不严，严而过死等管理上的失控、失度、失策、失方却是导致很多企业走向没落的关键原因之一。管理水平好不好核心取决两个层面：一是，管理的谋略、机制、规则、文化价值等是否符合人性，俘获人心；二是，管理的流程、步骤、方法、工具是否符合人机原理和是否具有效率与效益。

4、运营能力。

与大多数人所理解的不同，企业的运营并不是简单的企业正常的运转维持，而是对企业战略的勾兑与执行。对于企业经营而言，企业运营体现的对战略的转化与执行，不仅仅是战术的实施，是战略意图和执行的体现。企业的运营能力才真正决定企业的执行能力。平时所说的执行力都不足以概括、诠释运营能力。运营更具有全局性、主动性、战略性、目标性。

5、时机节奏。

就像我们过去在农村烧火做饭一样，柴火多了、火大、烧久了饭容易烧焦、烤糊，柴火少了、时间短了饭又会成为夹生饭。烧饭次数多了、久了、不断复盘、提炼就掌握了做饭的火候，米饭也就越做越好。经营企业的时节节奏就像烧饭的火候一样，时间节点的掌握、推进节奏的快慢、程度尺度的把控所带来的影响实在太大。

时机节奏对企业经营而言，快不得、慢不得、急不得、耗不得，快了成了先烈、慢了没了果子，急了容易失偏、耗了容易失血，最为关键是经营企业不像烧火做饭可以有试错、调整的机会，一个点就成了影响全局和结果的转折点（包括好的转折点，不利的转折点），因一个点的突破而获得成功案例不少，因稍微不慎满而盘皆输的案例也很多。事实上，我们身边一些创业项目、企业经营的失败、没落主要原因是时机节奏把控不到位所致。

6、团队能效。

作为任何商业组织的基本“四件套”（产品、销售、资金、团队）的核心之一，更是勾兑远景、战略、目标的核心之核心，重中之重。因为企业经营要从无到有的“无中生有”完全取决于团队、取决于人。就像双面剑一样，在好人手里剑可以

坏人，在坏人手里会用来伤好人，团队也是如此，有领导力会带团队就能充分激活团队活力、释放团队潜能，没有领导智慧就则会让团队的能量得不到释放。

经营企业就是经营人才、经营团队，经营团队核心是挖掘和释放团队能效，好的团队爆发的是正力量、创造力，不好的团队产生的是负力量、破坏力。团队正向能效越高，所创造的价值越大，反之亦然。

总之，企业经营就是在既定的愿景方向、目标的前提下，通过整合资源努力将梦想勾兑为现实的动态过程！