



施辉：企业经营中如何 寻求突破



文/意见领袖专栏作家 施辉

“势如破竹” 有势才能突破。

“滴水穿石” 坚持才能突破。

成功的企业难于复制。时过境迁，刻舟难于求剑。一家企业，只能长成自己，长不成别人。就像每个人、每棵树只能长成自己一样，不同的 DNA、不同的生长环境，注定了每个生命的独一无二。但破茧而出也好，凤凰涅槃也罢，首先需要突破。

大多数的经营理论，讲的都是常规经营环境下的方法步骤和健康指标，而非非常规环境下的经营更多的是要寻求突破，找到生存的支点、生存的途径。一家企业首先得生存，才能更好的长成自己。

什么情况下企业经营要寻求突破，我理解大致三种情况：一是初创企业；二是处于危机中的企业；三是要发展新的增量业务的企业。在我后二十年的职业生涯中，基本是这种情况。

化繁为简，我觉得处于以上三种情况的企业要寻求突破就是四句话，并把这四句话做成闭环：

- 一、审时度势，找定位。
- 二、扬长避短，找优势。
- 三、强化优化，建优势。

四、坚韧不拔，成优势。

而且在突破的过程中，随着能力的提升，也是周期性的重复这四句话，并不断的赋予这四句话不同的内容。接下来就上面四句话，谈谈个人的思考和观点。



一、审时度势，找定位。

做 PEST 分析也好，做 SWORT 分析也罢，就是为了在时代、行业的坐标里；在市场、客户的坐标里找到和自己当下最适配的定位。你想长成什么？你可以长成什么？你能长成什么？三个层次比对后，这最后的“能”就是你实实在在的定位。这个定位就是你可能的突破之点，是你生存的立足之点。

这个定位不是一成不变的，它也是随着内外部环境和企业自身能力的

变化在变化的。

所有商业的终极目的要解决的都是你产品和服务针对客户需求时创造价值的能力。这个价值创造对企业和商业来说是双向的，即你为客户创造价值的同时，一定也在为企业创造价值。现在也还更多的关注对社会的价值。

这个双向创造价值的能力和一定的价值目标就是你定位的起点。

在这个双向价值的创造过程中，有一些内容或关键词是你落地“定位”所涉及到的核心元素：客户是谁、客户在哪里、如何获取客户；产品组合、产品边际、产品的意义；交易实现、客户转化、客户留存；人均产能、人均效益；获客成本、转换成本、运营成本。

在你的定位中，必须把这些涉及价值链的核心元素定义清楚。把这些核心元素支撑下所追求的财务目标定义清楚。

二、扬长避短，找优势。

有了定位以后，要实现定位下的短中长目标，必须要形成实现目标的核心能力。这个能力就是你必须找出你的比较优势。如果一个企业或机构负责人，不能清晰明确的找出自己组织现阶段的几个长板，看到的都是短板，那就是前面定位中企业“能长成什么”？没有真正判断评估清楚。

定位中的“能”的部分，一定是企业从某些内外部条件上看，应该具备一些实现的能力。

具体的看，就是要根据现实的资源和条件，从客户、产品、渠道、队伍、机构组合中找出应有的优势，从实现上面提及的双向价值的创造和实现过程中，确定好产能、成本、费用、边际目标。

长板可以是一个产品、一个渠道、自己最容易获取的一类客户。找到这些可以组合起来的长板优势，再找到可以快速落地行动的小切口，接下来就是组织实施。在资源和能力范围内不断去建立这些支撑点。

三、强化优化，建优势。

只有放在市场中和面对客户的落地实战过程中，才能检验开始判断评估的长板是不是真的长板和优势。

当客户、产品、渠道、机构组合放到市场中，又真正符合两个价值创造的特征才能是企业要挖掘的长板和优势，两个价值创造的越大则优势越强。

但一个通过分析被认定的长板和优势，放在市场中实战的时候总有偏差、总有问题，场景越复杂偏差越大。好的营销方案，还得有好的专业团

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_47912

