

成于营销，败于管理。许多企业可以做一个很好的东西，但还没做到一百个一样的东西就倒闭了。

在不同时期、不同阶段、不同环境条件下的情况下，每一部分的重要性也是不一样的，如何在这个天平上拨动砝码是一种艺术，则需要企业家去把握。



企业管理的“六重六轻”：

- ○重市场、轻现场
- ○重“销”、轻“营”
- ○重“管”、轻“理”
- ○重“情”、轻“才”
- ○重产品、轻品牌
- ○重利润、轻企业

1、“成于营销，败于管理”

我们以前经常说，企业要从市场中来到市场中去，真正了解、把握市场需求。浙江是资源小省，众多浙商都是从买卖起家的，也产生了“货郎担”、“蚂蚁军团”等概念。浙商对市场天生的敏感性，浙商发现机会的能力很强。

改革开放后的 20 多年里，这种模式都发展得很好，因为它适应了当时市场相对封闭的要求，当时**社会经济发展水平较低，大家活动空间也小。人们可以通过买与卖赚取利差，所以他们把生意叫做“做买卖”。**

但随着人们获取信息的渠道变得非常广泛，这种模式开始变得越来越不合时宜。电子商务的普及进一步挤占了传统买卖的市场份额。实体经济面临的压力也很大：国内市场竞争越来越激烈，大量国际产品也涌入中国市场。

让人不安的是：许多企业主的意识还没有变，他们对企业的理解仍然停留在买卖的层面；他们占领不了高端市场，也无力进军创新市场，只能做低档。



原有的商业平衡被破坏，新的平衡则正在建立的过程中，这已经导致很多浙商遇到了更大的困难：他们可以看到市场机会但把握不住，他们可以生存但非常艰难，他们不是新商业的主流模式，并逐渐被边缘化。

随着产品价格越来越低，利润空间越来越小，传统产业只能被迫走一条路，那就是规模化，而规模化的前提是标准化，需要非常强的现场管理能力。现实的情况是，许多浙商企业可以做一个很好的东西，但做不了一百个一样的东西。今后，浙商遇到的困难会印证这句话：“成于营销，败于管理”。

所以，笔者认为在重市场的同时要把握现场。

2、把人搞“活”，把事搞“死”

重“销”轻“营”与重“管”轻“理”，其实也是重市场轻现场派生出来的问题。

“销”是买卖，而“营”则是发现、创造、满足需求。两者的经营哲学完全不同。“销”的思维方式是以“我”为中心的，“你”成为“我”实现目的的手段，是把东西搞出去，把钱搞进来的行为方式，表现出功利、自我、投机甚至小聪明。



事实表明，当消费者不断觉悟时，这些行为变得毫无意义，产品出不去的情况不断发生。在一个消费者主导的时代，我们需要转变到另一个理念：**即消费者需求的发现、创造与满足，才是企业工作的起点，也是企业工作的终点。**

不少企业主把管理理解为控制，又把控制理解为控制人，但这不是管理而是统治。当然，管理需要有控制的环节，问题在于：控制对象是人还是产品？是通过人直接去控制还是通过制度实现间接控制？

其实，我们要把人搞“活”，把事搞“死”；要激励人，让人按照制度来动。

管理不是驯服奴才的皮鞭，而是激励人们创新的天使。今天大量的管理是无“理”管控，其实“管理”也可诠释成“要管住‘理’”。若能做到不同的人的行为方式、做事标准与衡量方式一样，做出来的结果才会一样。

世界的美妙就在于运动，一切都在变化中，所以人就少不了：不变的确定的部分用“死”的对付“死”的，变化的部分用“活”的对付“活”的。管理者要做两件事：把“活”的搞定，又要把“活”的搞死。

很多老板搞定一次，却搞不定多次，当然就搞不定永远，因此我们只能造“艺术品”，却做不了“复制品”，所以只能没日没夜地忙。



3、情是“水泥”，才是“钢筋”

在大量的民营企业中，往往对“情”较为重视，要么是家族企业，要么就变成朋友企业、同学企业、老乡企业.....

其实，情与才一软一硬，一个是“水泥”一个是“钢筋”，必须结合在一起，才能兼具韧度与强度。

我们说要重“才”，并不是说要排斥“情”，比如有部分富士康的员工因为情绪压力而做出一些极端行为就因为其内部的“情”太少。

对于企业来说，情与才要平衡；“钢筋”太多不行，“水泥”太多也不行；重情是为了稳定，重才是为了发展。

企业要利润，但利润是“果”，是事业成功的缘起。我们要追求的是事业的成功，成功最终用利润来表达；但不能倒过来说利润高了企业就是好的，因为可以有很多各种原因产生高利润。



很多企业有利润但没有事业，这种企业今天看上去规模很大很繁荣，但只要形势一变，等待他们的只能是死亡。对于企业家来说，很多时候放弃比坚持更有智慧。