

科学运营： 如何运营一家科技企业

阿干

NingG (<http://ningg.top>) 复原

- 科学运营：

1. 具备科学精神、勇气、基本素养的「核心团队」，
2. 用「科技手段」和「科学方法论」，
3. 去「经营」一家企业。

科学技术，是第一生产力

部分著名公司的市值之路

公司名称	成立时间	市值历史峰值 (亿美元)	市值峰值时间	历经时间 (年)	201706市值 (亿美元)
宝洁	1837	2300	2017	180	2300
埃克森美孚	1882	3900	2014	132	3400
通用电气	1892	3100	2000	108	2400
福特汽车	1903	610	2014	101	433
通用汽车	1908	572	2017	109	533
沃尔玛	1962	2500	2017	55	2500
英特尔	1968	2500	2000	32	1700
微软	1975	5500	2017	42	5500
思科	1984	3300	2000	26	1600
Apple	1976	8100	2017	41	8100
亚马逊	1995	4800	2017	22	4800
Google	1998	6900	2017	19	6900
TSLA	2003	630	2017	14	593
Facebook	2004	4400	2017	13	4400
腾讯	1999	3300	2017	18	3400
阿里巴巴	1999	3400	2017	18	3400

数据：WIND

Agenda

- 运营基础：
 - 运营：是什么？
 - 常见问题：运营的 6 大常见问题
- 科学运营：
 - 是什么？
 - 如何做：三步法

运营基础：运营，是什么？

战略：做「正确的事」



- 解决什么问题？
- 提供多少附加值？
- 壁垒，是什么？

运营：「正确的做」，实现战略



- 设定目标
- 组织架构
- 运营管控

战略，不是「核心竞争力」；战略能力是，运营是。

运营基础：常见问题，6大问题？

1. 没有战略路径分解，没有科学、清晰和准确的目标
2. 没有科学手段和方法去理解生意，凭经验、拍脑袋
3. 组织架构不合理，用软件去解决硬件问题
4. 不关注各业务单元的价值和效率，整体效率低下
5. 重消费端、轻供给侧，对经济大周期缺乏认识
6. 没有掌握科学的管理方法，凭本能和直觉带团队

Agenda

- 运营基础：
 - 运营：是什么？
 - 常见问题：运营的 6 大常见问题
- 科学运营：
 - 是什么？
 - 如何做：三步法

科学运营： 是什么？

1. 有科学精神、勇气和科学素养的核心团队，用科技手段和科学方法论，去经营一家企业
 1. 科学精神： 理性、实证、质疑，不断探索未知的边界
 2. 科学素养： 世界观、科学常识，独立思考
 3. 科技手段： 比如 IT 技术和应用
 4. 科学方法论： 解构 —> 观测 —> 对标 —> 学习 —> 重构
2. 实践：
 1. 互联网思维，只是科学运营的极片面阐述...
 2. 赌场 vs. 酒店： 只有传统企业与科技企业的区别

科学运营：如何做，三步法

1. 理解生意、设定目标：

- 用科技手段和科学方法，理解生意，设定目标

2. 组织架构：

- 科学的组织架构

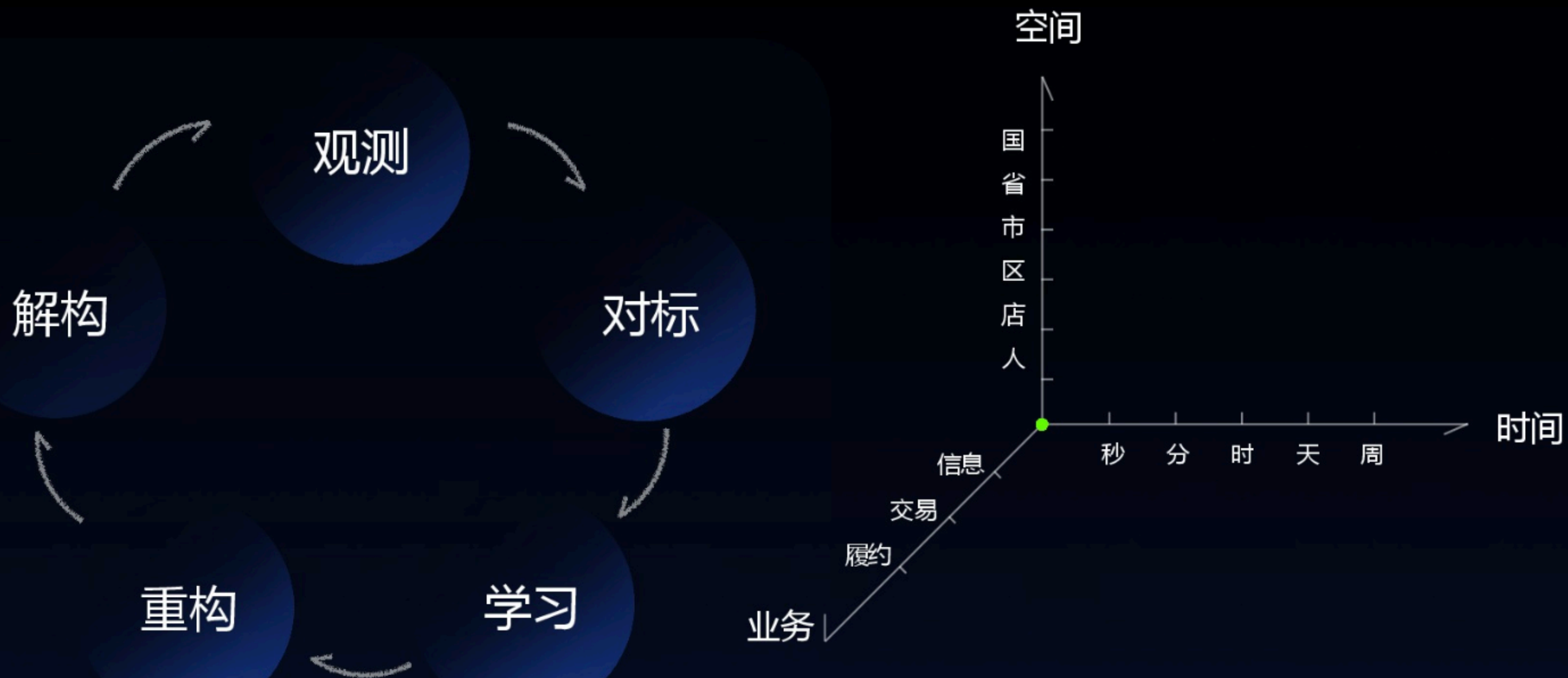
3. 运营决策体系：

- 建设「数据 + 团队」的高效运营体系

三步法：理解生意，设定目标

1. 美团，如何建站？
2. 美团，怎么补贴？
3. 美团，怎么要毛利？
4. 美团，早会，如何开？原因？

三步法：理解生意，设定目标



课后练习

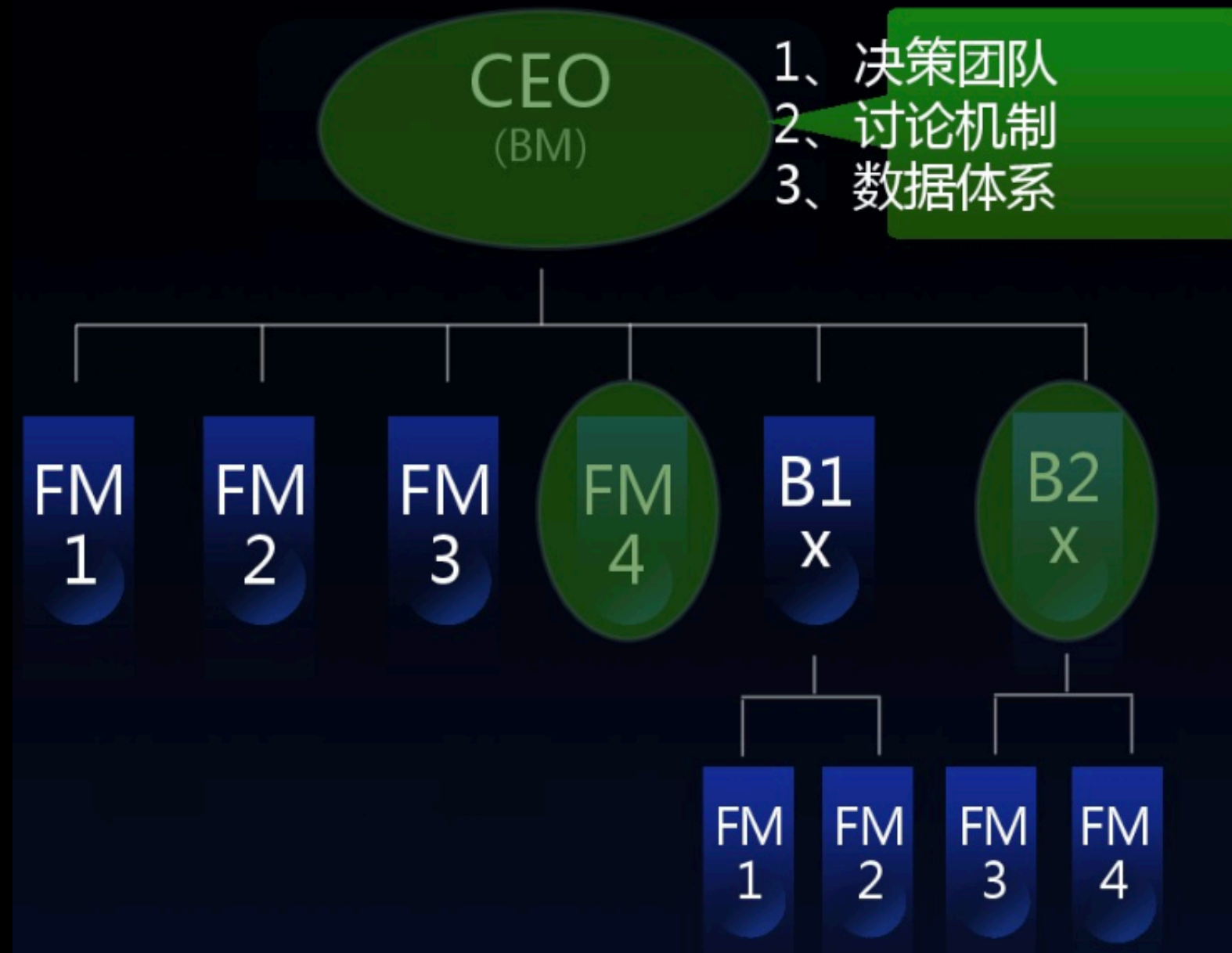
- 选取自己企业或某一项业务，按照解构-观测-对标-学习-重构的流程，从「分子层面」，重新理解生意：
 - 解构：用时间、空间、业务维度，把生意尽可能分到最小颗粒度
 - 观测：用 IT 手段进行量化，观测
 - 对标：找到最好的学习对象
 - 学习：组织架构、流程、报表、招聘启事.....
 - 重构：业务创新、组织创新、流程创新（再造）

三步法：组织架构

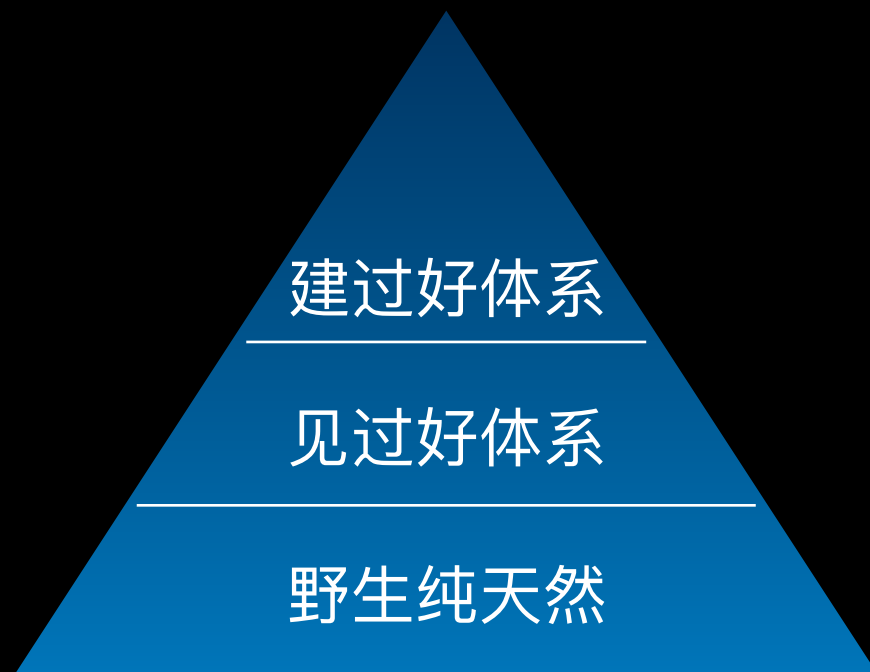
- BM: Business Manager, 生意的管理人, 为整个生意负责
- FM: Function Manager, 管理某一块职能的生产总监或财务总监等, 只对具体业务负责



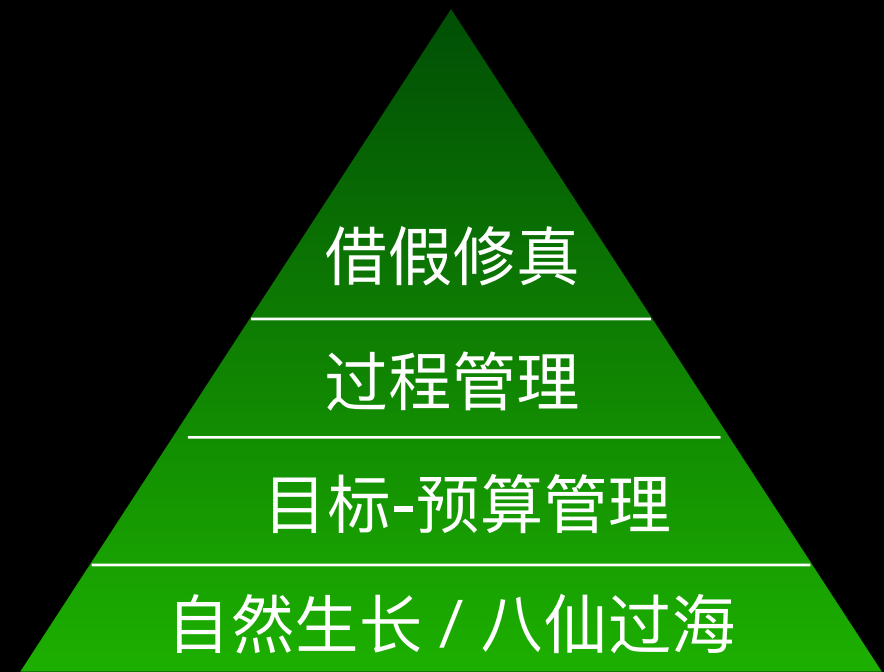
三步法：基于「数据」的运营决策机制



三步法：打造高效「运营团队」



人员三分



管理四段

参考书

- 《奇点邻近》
- 《精益创业》
- 《领导梯队》