

# 卓越经营体系 CBM

## 一提升经营业绩、支撑战略落地的高效实战体系

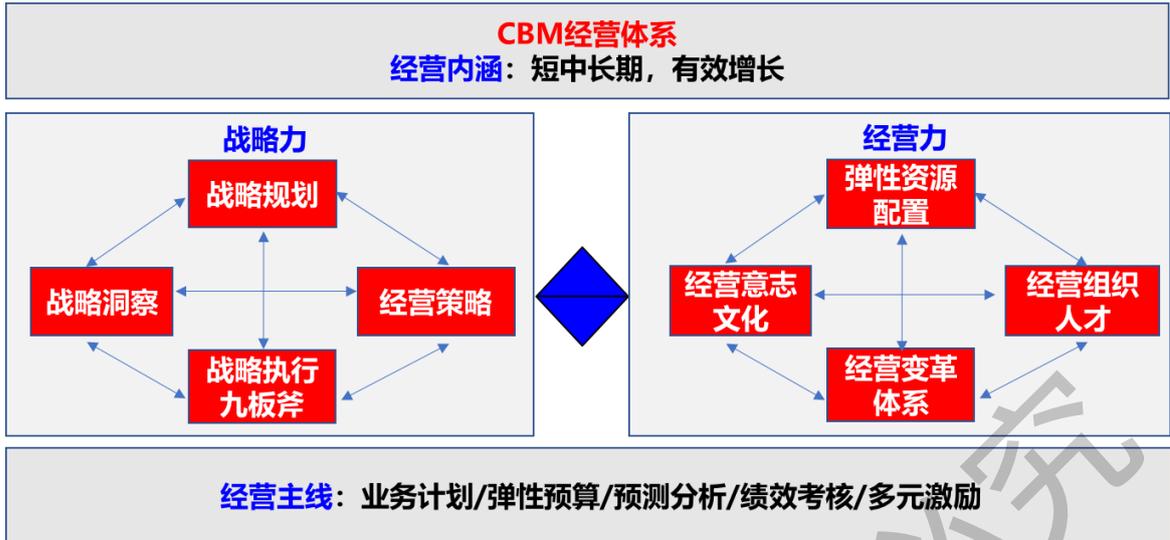
CBM 创始人/总设计师 Jack

数字化的 VUCA 时代，企业面临的营商环境变化迅速，行业竞争无底线，增量市场拓展无力，存量市场内卷升级，跨界恐龙降维打击此起彼伏，颠覆式商业模式层出不穷，极大提升了经营管理的广度、深度、难度、复杂度与经营风险。基于新形势、新挑战、新机遇，如何激发经营活力、破解经营困境？如何提升经营内功、改善经营质量？如何弹性管理、动态配置作战资源？如何构建利出一孔的绩效与激励体系、支撑战略落地与业绩增长？已成为各领域企业，所亟需解决的核心命题。

经营管理的魅力，在于场景丰富、一企一策、系统工程、实战为王、百家之长。没有绝对的对错，没有一成不变、放之四海而皆准的通用性标准答案，只有不同时期经营的差异化。可以到各大门派拜师学艺，但在具体落地之时，需清楚什么最适合自己，并坚持持续推进经营变革。不少企业家与高管，带着焦虑与强烈的求知欲四处求学，探索卓越经营之道，顿悟到：很多管理学理论不贴近实战，远远落后于企业家自身的全球化商业实践。转向请顾问，又发现：很多顾问，只是专注于单一领域的培训咨询，传授“碎片化”、“豆腐块”、“烟囱式”、“拼凑型”方法论，既没有全面完整系统的顶层设计，又缺乏拉通集成、主线逻辑一致的经营体系，导致“上不接仙气、下不接地气”。各领域有格局的企业家已经意识到：经营体系是各业务领域高度融合、相互关联、协同支撑的全视角、多维度、立体式运作机制，企业不仅需要“专科医生”，更需要熟悉业务场景、并且能拉通管理的“全科医生”。

基于在顶尖企业 20 多年的经营实战、变革方案顶层设计与推行落地经历，以及服务 50+细分行业/300+企业的丰富经验（年营收从数十亿、数百亿至数千亿），Jack 开创性地构建 CBM 经营管理体系。CBM 中西合璧、注重实战、覆盖 BbCG 客户群，既借鉴苹果、亚马逊、微软、谷歌、IBM、三星、特斯拉、诺基亚、高通、爱立信、思科和全球 TOP 咨询公司等业界标杆实践，又结合中国一流企业，包括顶尖国企、华为、BATJTMM 等全面落地经验，总体提炼并扩展出可落地的、关键成功要素、核心经营元素与拉通集成体系。

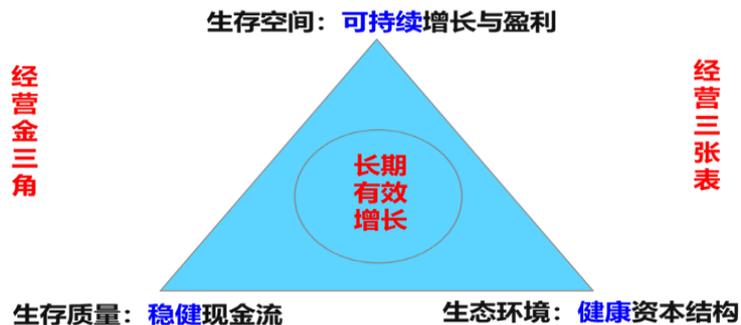
CBM 对准战略与经营目标，聚焦业绩提升瓶颈，提升经营效率效益，增强经营质量与活力。通过短中长期策略、经营计划、经营制度、组织流程、方法模型、平台工具、数据集成、评估衡量、考核激励、弹性管控等，打造出一个涵盖多元业务、多种场景、多维立体、实战高效的经营体系，整体框架如下图。为让大家更容易理解 CBM 经营管理体系（六层架构/28+模块），笔者将从经营管理的八大内涵、三类境界、CBM 全景图、独特价值、差异化内容等各个方面详细阐述，后续还会有分主题的文章以及正式书籍出版。未来出版的 CBM 书籍，将持续刷新，不断补充融入大量各行业有追求企业落地 CBM 的实战案例与优秀经验。CBM 经中国版权保护中心审核，并获国家版权局颁发的著作权证书。未来欢迎各位企业家、高管、学者、财经媒体等一起研讨分享、共创推行 CBM，持续迭代创新，用丰富的全球商战实践，谱写 CBM 新篇章。



### 一、经营管理的八大内涵

1、**经营管理=经营+管理**。经营与管理最大的差异在于：对外扩张与对内收敛。经营强调由外至内，从客户、客户的客户、供应商、供应商的供应商、渠道商、生态链合作伙伴等多维度、全方位的外部视角，无衰减地传递经营压力至内部，倒逼企业审视自身不足，加快经营体系变革，从而促进经营业绩提升与战略落地。而侧重对内的管理，通过极致的内潜挖掘，持续提升运营效率，为外部经营创造有利条件。客观而言，两者兼备是比较理想的经营管理水平，但是在经营实践中，很多企业往往聚焦于内部管理，而忽略了经营的outside in视角的重要价值。由于缺乏有效扩张的经营思维，大部分企业基于传统业务“守城”，很难实现第二增长曲线。

2、**激活组织活力、长期有效增长、扩张控制平衡**，是支撑企业基业长青的核心。**机会牵引人才，人才牵引技术，技术牵引产品，产品牵引更大更多的机会**。这是很多有追求的企业，重视**长期增长的关键底层经营逻辑**。无业绩增长，难以留住人才，组织能力无法构筑、沉淀与提升。有业绩增长，但是无盈利、无正向现金流、无健康资本架构、无激活组织的绩效体系，将导致经营质量差，直接影响企业的生存。



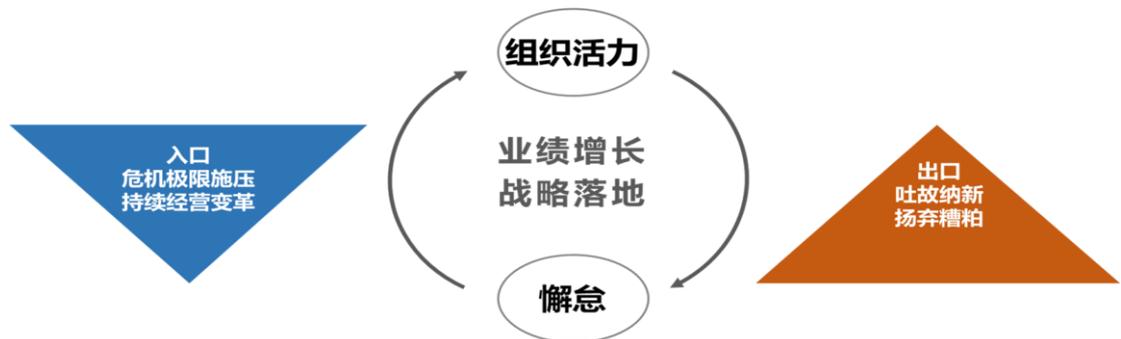
3、**经营金三角与经营三张表**。经营金三角主要是：规模盈利、现金流、资本结构；而对应的三张表包括：损益表、现金流量表、资产负债表。很多非财务背景的企业中高层，对损益表、现金流量表是相对熟悉的，但是对资产负债表与另外两张表之间的勾稽关系以及经营管理活动中的关键管理动作与发力点，则不一定很了解，而整体资本架构规划、受现金流缺口影响的有息负债规模、短中长期融资结构与成本、存货/应收账款/应付账款/固定资产等重要资产管理，是经营中不可忽视的关键要素领域。经营管理，需回归商业本质，做可持续生意，尤其是上市公司，任何经营领域的风吹草动，都会引起资本市场的股价波动。不少上市公司，披露的经营业绩差，或一旦出现经营风险，直接导致数十亿、数百亿的市值损失。通过**苦练经营内功，实现业财融合**，明确业务目标与收入/成本/费用/盈利/现金流/运营效率/资产负债率/投资回报等财务目标之间的逻辑转换关系，持续探索经营平衡点，在业务有效扩张的同时，前瞻性管控经营风险。

4、**经营管理贯穿各业务领域，基于拉通集成视角整体评估**。某个业务领域、单一模块的业绩，不代表企业整体的经营成功。举例如下：研发部门耗费巨资打造新产品，但是产品竞争力一般，无法收回累计投资；销售部门业绩完成，但是签了很多亏损项目，而且回款滞后；采购部门实现降本目标，但是客户投诉产品质量差，提出天价索赔；战略部门做了很完美的规划，但是无法落地；财务部门没有建设性方案，仅以风险为由，一票否决战略山头项目，导致重大市场机会与格局份额的丢失……类似案例，不胜枚举。不少企业每年花费数千万甚至数十亿，请培训咨询公司赋能，但是极少方案具备全局经营与统筹拉通视角，很少沿着经营主线贯穿所有经营责任单元，导致经营体系“段到段”而不是“端到端”，难以全面提效。

5、**经营管理内功，决定上市公司市值**。随着注册制的全面推行，企业通过上市融资获取高倍数的股票溢价，这波红利将愈来愈少。如果企业本身没有很好的经营内功，没有“内生型的扩张性”机制，没有支撑中长期业绩增长的经营管理体系，其未来市值很容易产生估值泡沫。近年来，不少百亿千亿级上市公司市值暴跌，大部分根因都是与经营强相关，包括：经营业绩爆雷、经营合规性弱、经营风险事件频发等。**赚热钱快钱，卖热点痛点，体现抓机会的能力，但不是持久的经营内功**。

6、**通过持续经营变革，构筑经营管理体系，积累硬核经营实力**。为什么有些企业家很舍得投入，投资数百亿搭建经营管理体系？因为明白人看到体系化管理的巨大价值。企业如果具备很强的经营体系与能力，将极大地支撑其从传统业务转型，顺利进军新行业、新赛道；在应对激烈竞争、全球打压等极端逆境时，通过强大的组织韧性与经营灵活度，快速调整，持续生存。而构建在一个集权分权相结合、各领域拉通集成的经营体系中的经营能力，包括研发、营销、供应链、财务、HR等领域，面对不同的业务形态，其管理原理是相通的。打造经营体系，需要适度的前瞻性布局，紧抓战略机会窗，而经营变革的时间点与具体节奏把握非常关键。很多小微企业老板，认为经营管理体系是“锦上添花”而不是“雪中送炭”，那是因为没有在行业锦上添花之时，提前布局做“未来可雪中送炭之事”。逆境来临，海潮褪去，浅滩之上，或搁浅无力挣扎，或裸奔极速坠落。经营管理，从来就没有任何捷径可走；苦练内功，构筑全面系统完整的体系，是唯一的正道。有人问，管理不是强调简化高效吗？系统化的体系是否会增加管理成本？具体视企业战略定位、行业特点、发

展阶段、技术演进、竞争格局、全球市场、人才素质、业务场景等综合评估。



苦练内功，构建力出一孔、拉通集成的经营体系CBM

打造自驱动、学习型、强执行力、极具活力商业军团

7、**商场如战场，经营体系对准实战，打造商业军团。**通过训战赋能，提升各级管理者与专家的经营思维、意识、能力，固然重要，但是更关键的是，强化经营意志力与战略执行力。这就是“商业军团”的经营文化。众所周知，最有效率、最具执行力的组织，就是军队。一个企业，是平庸、优秀、卓越，还是伟大？很重要的一点，就是要看组织的精神气质。例如：在竞争中，是否敢于亮剑？在高目标前，是否敢于挑战，向上捅破天？在经营分析会中，是否敢直面问题，自我批判，勇担责任？在跨组织协同中，是否敢打穿部门墙、力出一孔？我们不是让每个企业都要成为“军队”，而是从很多标杆的成功商业实践总结得出：军队的文化精神，对于强化经营意志、激活内部组织、激发个体血性，有很强的借鉴意义。经营困境之时，“向死而生”，“没有退路就是胜利之路”，上述商业军团文化的落地，往往能支撑企业活下去、活得更好。

8、**提升组织级经营能力。**在商战中，既要单兵作战能力，更要善于打“群架”。对准共同的经营目标，各团队通过同一套流程管理体系、同一种项目经营机制、同一个IT平台系统、同一类方法模型工具，加强组织间协同，形成强大的组织作战能力。

## 二、经营管理的三类境界

三类境界代表着企业不同的经营管理水平与层级，逐层递进。

**第一层级：短期经营**，主要关注1年内短期经营管理目标的达成。其经营策略、业务计划、管理措施，主要着眼当下的业务竞争，很少考虑中长期的有效增长布局。虽聚焦活下来，但相对短视，透支当前，牺牲未来。

**第二层级：中期经营**，关注2-3年核心能力与竞争力的构建，包括研发、营销、供应链、财务、HR、交付服务等关键领域。处于该层级的企业，非常重视能力预算与资源的投入，**做厚经营内功**。通过前瞻式、适度超前的经营变革，全面提升各领域组织的经营作战能力，确保机会窗与行业风口一旦出现时，能迅速把握，瞬间拉开与竞争对手的差距。

**第三层级：长期经营**，聚焦3-5年甚至5-10年以上的战略布局，深耕第三第四增长曲线。通过强大的战略定力耐力，持久投入新赛道，构筑行业标准与规则，**做强商业模式**，**做大生态朋友圈**，打造能支撑长期增长的战略制高点与控制点，提升各种极端逆境下的持续生存能力。

短期：看指标	中期：看核心能力/竞争力	长期：战略格局/生存能力
<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 结果性指标</li> <li>➢ 过程性指标</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 市场营销/研发/供应链</li> <li>➢ 交付服务/质量运营</li> <li>➢ 财务/人力资源/流程IT</li> <li>➢ 法务/公共关系</li> <li>➢ 区域运营效率</li> <li>➢ 组织活力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 产业生态环境</li> <li>➢ 赛道长度宽度</li> <li>➢ 独步行业的领先技术</li> <li>➢ 治理架构/变革转型</li> <li>➢ 商业模式/竞争格局</li> <li>➢ 生存能力/风险管控</li> </ul>

### 面对VUCA时代经营环境，构建确定性规则经营体系，主动应对不确定经营环境

企业经营业绩长期有效增长，需要在不同阶段逐步提升短中长期、可持续的经营管理能力，同时在资源配置领域，充分考虑**短期的经营预算、中期的能力预算与长期的战略预算**投入。

### 三、经营问题与关键痛点

随着企业业务的不断拓展，从单一产品到多种产品，从国内市场到海外市场，从TO B大客户到TO C消费者，从单一事业部到跨BG事业群。企业经营面临的问题与痛点，越来越多。基于以上经营管理内涵与多维视角，我们对比总结了大部分企业都存在的典型经营问题，参考下图。



我们不禁思考：是否有一个全面完整、实战落地的经营体系，能覆盖不同客户群的业务场景，并根本性解决企业不同发展阶段的经营问题？而不是“头痛医头，脚痛医脚”。

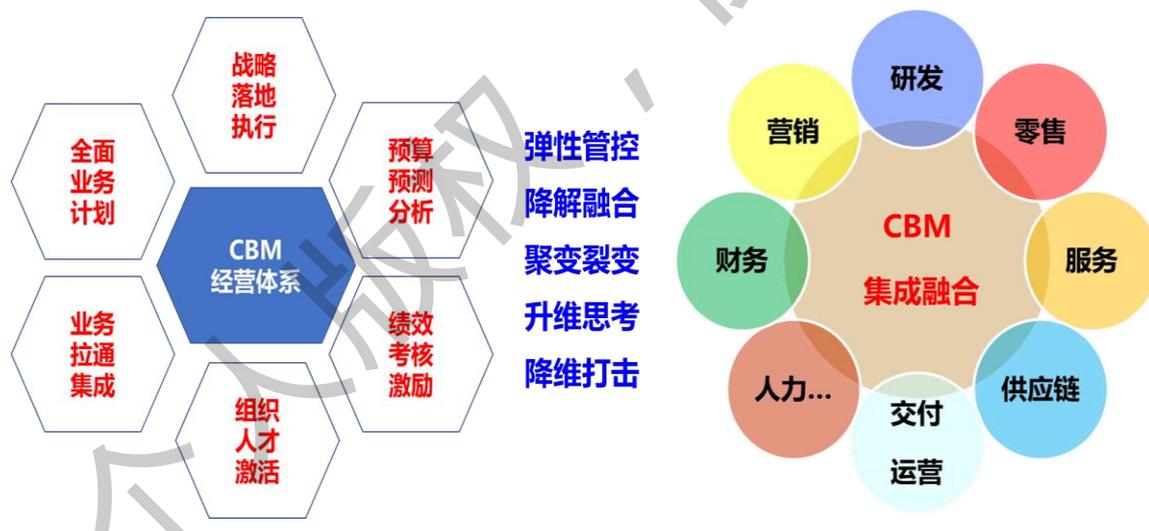
### 四、什么是CBM经营管理体系

基于20多年跨行业经营实战经验，Jack首创CBM经营管理体系。CBM的全称是：Corporate Business Management（企业经营管理）。CBM的核心经营主线与底层拉通逻辑是：Comprehensive BP, Budget, Predictive analysis & Performance Management（全面计划/弹性预算/预测分析/绩效管理）。战略是

**经营的主轮**，基于战略与经营目标，以提升经营业绩为核心，通过全面完整的经营策略、业务计划、全面预算、预测分析、资源配置、弹性管控、考核激励，贯穿企业内部各经营组织，拉通集成各业务领域，提升经营效率效益。我们在前面提到，经营管理体系要避免烟囱式、单一领域视角的经营，那就需要一条能贯穿企业所有业务领域、所有经营单元、所有部门组织的主线，通过主线将“珍珠翡翠钻石”等关键经营要素与元素有机串联，构成拉通集成、高活力、自驱动、自适应的体系。这就是对上承接战略，对下连接绩效的，预算预测分析与绩效考核激励。

1922年，Mckinsey 出版了《预算控制》，该著作第一次系统地从控制角度对预算理论和方法进行阐述，标志着预算管理理论开始形成。100年后，全面预算已作为现代企业经营管理的核心内容，在众多优秀企业的经营体系中落地并发挥重要价值。全面预算充分体现“落地化的 SP”、“货币化的 BP”，能将组织所有关键问题融于一体。全面预算是根据企业战略目标，以实物和价值等多种形式对企业未来一定时期内的全部生产经营活动所做的数量说明，并通过目标分解对各责任中心的经营业绩进行考核与评价的经营管理系统。在战略目标的牵引下，通过预算编制、执行、控制、考核激励等一系列活动，全面提升企业经营业绩。

年度经营目标、资源配置在全面预算阶段输出，并在半年度、季度、月度等高质量的经营分析会上动态审视，通过及时准确的经营预测，尽早找出业绩差距、问题根因与改进措施，积极主动调整作战资源，强化责任结果的考核激励，推动各责任中心、经营单元高效完成预算目标，达成业绩。



CBM 经营体系，不是简单的课程组合，不是将战略、研发、营销、财务、人力、供应链、质量运营、数字化、变革等“烟囱式”的课程机械地堆砌一起，而是围绕战略与经营整体目标，打通跨领域经营断点，打穿组织间壁垒，打造多维度、立体式的 Cubes（经营魔方）。CBM 兼具物理与化学效应，做个比喻形象地说，通过“化学降解”，剔除组织间内耗；通过“物理聚变”，实现人财事融合。经过降解/聚变/裂变后，全面提升经营业绩，形成更高维的经营竞争优势。有读者会问到，CBM 与研发、营销、供应链、交付运营、HR 等有什么交集与联系？显然，上述业务领域与部门，都承担战略与预算目标，都有成本费用与资产管控，都要提升效率效益……而这些都可以通过 **CBM 经营主线（预算预测分析与绩效考核激励）** 来拉通统筹，打穿跨领域部门墙。

## 五、CBM全景图：六层架构/28+模块

结合不同行业、不同规模企业的差异化需求，CBM 顶层设计共有**六层架构**，**点线面体**，**逐层展开**。

第一层，战略 E2E 运营（端到端/全流程），包括：战略规划、战略解码、**战略执行九板斧**等 8 个模块，逐个细化。没有战略的前瞻布局，就没有中长期经营。战略定位非常重要：**战略是经营龙头，以终为始，聚焦核心，敢于挑战不可能，驱动业务持续增长**。

第二层，战略执行的关键核心：**战略导向型 BP 与全面弹性预算**。通过年度业务计划 BP 与全面预算，承接战略，支撑落地。为确保 SP 与 BP 预算有效互锁，提升全面预算质量与效率，预算启动时，需有详细的 3-5 年战略目标输出、预算白皮书等关键指导文件，明确预算输出要求，体现战略衔接、经营策略与作战部署。全面预算的“9 个全面”，主要体现于：业务领域、经营计划、经营指标、预算范围、人财物要素、全面融合、全过程、全员参与、全面收益。对于百亿千亿级上市公司，全面预算涉及部门层级多，沟通评审环节多，上下博弈严重，为提升预算效率，可通过预算白皮书等在“立法”层面先规范好。

第三层，突显经营管理之魂：**经营预测分析**。年度预算审批通过后，不是结束，而是年度经营的开始。结合行业、市场、客户、竞争等变化因素，对准预算目标，通过预测分析，动态配置作战资源，紧抓商机，弥补业绩差距。**高质量的经营分析会，定位为作战综合指挥平台，既形似更神似，有利于经营问题的高效解决**。前三层架构，主要打通战略落地、业绩提升的任督二脉。但是只有前三层，无法满足复杂的多元化经营需求，因此需要第四层。

点 线 面 体	第一层 战略E2E运营	战略规划	战略解码	战略执行九板斧	战略洞察与竞争策略
		战略投入与考核激励	战略审视与复盘评估	商业模式与定价体系	产品投资组合管理与投资效益评估
	第二层 战略导向型BP与全面弹性预算 CBM体系	战略导向型BP与全面弹性预算CBM体系		全流程E2E成本费用与资产管控体系	
		四大费用管理与效益效率评估体系		两类资产经营体系：运营资产与固定资产	
	第三层 经营管理之魂：经营预测分析	提升经营业绩的核心抓手 优质高效的经营分析例会机制			及时准确的经营预测体系
	第四层 全视角/多纬度/立体式经营	《产品经营》	《全球化区域经营》	《To B行业大客户经营体系》	《To C消费领域经营体系》
	《品牌经营体系》		《渠道经营体系》		《电商经营与用户运营》
	《终端零售门店经营》			《经营基石与根能力：项目经营体系》	
	《全球经营合规与风控体系》		《人才倍出：战略经营人才评估与训战体系》	《经营业绩考核激励》	
第五层 数字化经营	《数字化经营》				
第六层 拉通集成的经营变革体系	拉通集成的经营变革体系：打通跨领域断点、打穿组织部门墙、力出一孔促进协同				

**实战、高效、全面、前瞻、拉通、集成**

第四层，结合 TO B 与 TO C 等不同业务特点，打开**经营的六大维度**（**产品/区域/客户/品牌/渠道/项目**），全面提升各业务领域经营能力。基于经营人才的素质与能力模型，强化人才的选拔评估、训战以及对组织人才的经营业绩考核激励，实现人财事高度融合。随着营商环境的不确定性持续强化，**经营合规已成为企业的生存底线**。CBM 第四层，非常关注**全球经营合规与风控体系建设**，这是中国绝大部分企业严重忽视的体系。笔者接触过很多有海外业务的企

业，合规领域存在大量风险敞口，我们需予以重视，吸取深刻教训。

第五层，通过数字化的敏捷经营升级迭代，集成业务财务数据模型，拉通 SP/BP/预算/预测/分析/考核/激励，支撑数智化经营决策，快速应对商业环境变化。信息化、数字化、数智化、数治化，是不同的阶段。数字化的内涵与本质，是打造新型生产力。以数据作为战略资产，整合业务与数据，运用数据挖掘洞察，驱动企业经营，提升业绩与核心竞争力。

第六层，是前五层体系的基础。“鸡蛋要从内部打破”，要从根本上提升组织级经营能力，经营变革是必经路径。很多企业经营变革不落地，关键是没有常态化的变革组织运作，没有构建符合业务特点的经营变革体系，没有培养自身经营变革专家的长效机制，没有经营变革方法论模型与变革经验，没有持续推进变革的利益保障机制，没有跨业务领域的协同……核心根因就是缺失第六层。第六层是经营体系建设的“黑土地”。经营变革体系需拉通集成，打通跨领域断点，打穿组织间壁垒，破解部门墙与大企业病。

## 六、CBM 独特价值与差异化内容

关于 CBM 28+模块的具体内容，已正式发布大纲，合计 3.3 万字。企业可以结合经营现状问题与痛点，详细参考，灵活选择，任意组合。以下对各模块作概述介绍，能解决什么经营问题。

### 1、第一层：战略 E2E 运营

笔者走访了很多企业，总结战略管理现状、关键问题、痛点与致命误区如下。很多企业有战略，而且规划完整，唯独战略执行差。据权威机构调研，企业经营失败原因：20%在战略方向，80%在战略执行。全球顶尖商学院院长更直言：战略设计只有 10%的价值，其余 90%都是战略执行的价值。通过战略健康度、战略执行审视这两大维度进行战略复盘，调研结论如下：在战略方向不存在混沌、战略路径相对清晰时，战略执行问题主要在于 SP 与 BP 松耦合、无落地保障机制、组织执行力弱、协同差、战略资源投入少、战略型人才稀缺、差异化考核激励不足等方面。



战略制定的最致命误区：主攻方向与战略节奏

针对以上关键问题，CBM 提出**战略执行九板斧**。战略执行九板斧，强调“3 in One Box”三位一体，人财事高度融合，全方位补齐战略执行的关键短板。



对于上市公司，经营业绩好坏直接影响市值，业财一体化与 CFO 组织能力建设至关重要。业财一体化水平，决定了战略执行质量。CBM 主推**战略导向型的业财一体化**，核心内涵在于：前中后台、支撑作战、管控风险、落地战略。业财一体化，自成一个体系，内容丰富，专业性强，包含不限于：财务变革运营、财务三支柱（BP/COE/SSC 组织）、数字化财务、资金管理、账务管理、税务管理、内控体系、财务赋能等模块。为更聚焦业务经营，CBM 暂时不纳入，主要关注强关联的业财融合领域，例如预算预测分析、财务 BP 组织、经营风险控等。而对业财一体化所有模块感兴趣的企业高管，可联系我们。



除了战略规划、战略解码、战略执行三个阶段，第一层为何单列战略洞察与竞争策略、战略投入与考核激励、战略审视与复盘评估、产品投资组合管理与投资效益评估、商业模式体系等模块。原因是：大部分企业在战略运营中很容易忽视以上关键内容的体系化管理。例如：在战略规划中，大家都会做市场洞察，但是没有客观的第三方数据验证，没有 MI 战略洞察专业组织支撑，没有高效的战略洞察工具平台，情报信息严重缺乏（行业趋势/竞争对手等），对手很了解你，你却不清楚对手，导致严重的战略误判；竞争策略不清晰，进攻战/防守战/迂回战/游击战等招式不多。很多企业，只是关注市场洞察，而忽视非市场洞察，包括影响战略执行的关键外部依赖、非市场驱动的关键要素（企业合法性、利益相关团体支持等）。对于全球化企业，如果忽视非市场战略，将是致命性的。不少企业强调战略定力与耐力，但在真正落地时，无战略预算资源，战略投入不坚决，没有战略奖金激励；或者有战略投入，但是未建立战略预算管理机制，难以有效评估阶段性的战略投入效果。再举例，战略审视与复盘评估，需要从什么角度开展？如何评估战略方向正确与战略执行正确？具体运作机制是什么？以上都有可参考的业界优秀经验。

**战略通过投资组合管理落地，投资组合不落实，战略就是灾难。**很多企业每年在研究创新与产品开发领域，不惜投入数亿、数十亿甚至数百亿研发费用，但是没有体系化可落地的产品投资组合管理、投资效益评估与研发费用管理机制，没有对准客户真正愿意付费的价值特性、关键显性需求点高效开发，没有基于未来的产品商业化实际进程来匹配投资方向、投资节奏与投资强度，导致数以亿计的研发费用浪费，持续多年的研发投入“打水漂”，难以实现商业化变现。而这些问题，亟需在集团战略层面梳理清楚，对不同产业赛道进行排序与取舍，明确不同赛道的效率效益要求，并根据产品不同生命周期（孵化期/投入期/成长期/成熟期/衰退期），进行差异化的投资组合与资源配置。同时，建立产品投资效益评估与回溯体系，引入 ROI/RORC/IRR/NPV 等方法模型进行科学评估，增强投资组合效益与研发费用配置效率。

企业高管们经常提到如何提升盈利，除了降本增效外，很关键的根本性策略，就是在 SP 阶段讨论清楚企业的商业模式。不少人都很熟悉亚马逊的飞轮模式，也听闻过微软如何为生态合作伙伴，创造 9 倍于己的年收入。其本质都是商业模式的价值。**商业模式决定了盈利模式，明确持续盈利的战略控制点与经营制高点**，也决定了未来商业生态圈的构建。基于不同的商业模式与竞争对手，硬件、软件、服务、解决方案等如何定价？是价值定价、竞争定价，还是成本加成？商业模式与定价贯穿业务经营全流程：GTM 上市定价—交易定价—预算预测—经营分析—经营决策，通过合理的设计提升销售毛利。

## 2、第二层：战略导向型 BP 与全面弹性预算

业界主流的全面预算模式，包括：战略导向、市场销售、资本支出、成本费用、经营利润、现金流、每股收益等。CBM 高度重视战略执行，主推战略导向型的全面弹性预算体系。在推行 BP 与预算时，请关注六点：(1)**基于 3P 编制预算**，包括：企业战略 SP、年度业务计划 BP、项目预算 Projects。**年度业务计划 BP，是全面预算的“活水之源”**。产品研发、营销、制造、采购、交付、人力等各领域业务计划，需输出年度经营策略、资源配置重点，支撑全面预算编制。高质量的 BP 与预算，必须回答以下问题：向哪里要增长、格局、份额？决定市场份额与格局的客户、产品、项目是什么？如何与竞争对手展开

攻防战役？具体的业务策略、详细业务计划？如何承接战略目标以及战略解码输出的关键举措、重点任务？如何动态配置作战资源？如何高效执行与弹性管控？(2) **弹性预算**：根据滚动预测的经营业绩（收入/销售毛利等），动态配置作战资源（成本/费用/运营资产/固定资产）。(3) **业财联动**：不是单纯的财务预算，而是业务主导、财务支撑。业务部门提供行业趋势、关键业务假设、竞争信息、项目情况等预算输入，财务基于经营基线、财务模型、风险假设等整合输出，组织各级评审，通过三表平衡汇总成集团预算案。(4) **三类预算**：经营预算（短期）、能力预算（中期）、战略预算（长期）。(5) **九种项目**，包括研发/销售/交付/变革/资产/基建/IT/战略/投资等九种项目，**项目预算显性化，预算假设结构化清晰化**，分类经营。(6) **预算白皮书**，内容包括不限于：目的与适用范围、年度经营指导意见（集团/事业群/产品线/区域等）、预算单元、责任中心、预算范围、维度、颗粒度、预算科目定义、口径、预算原则、约束条件、决策评审、预算编制要求、预算互锁机制、预算评审关键节点、预算管控机制、考核闭环要求等。

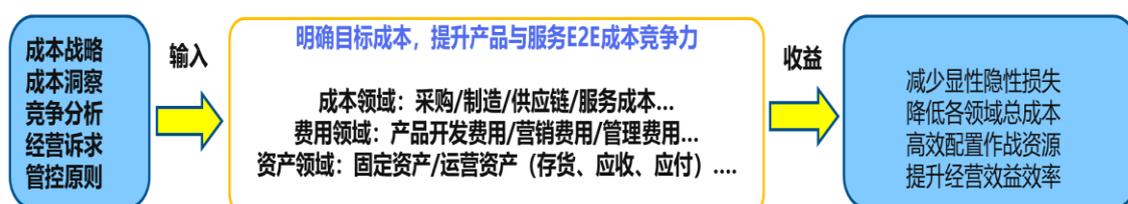


- **年度经营目标**：源自于战略规划SP分解至当年
- **目标背后的业务逻辑**：基于各业务领域具体计划BP、以及研发/销售/交付等项目群组合
- **资源配置**：通过全面与弹性预算机制
- **动态管理**：经营分析与滚动预测机制
- **跟踪闭环**：业绩差距行动闭环措施

**项目驱动-机会驱动-能力驱动-战略驱动**

近几年，经营环境差，大部分企业都喊着“活下去”，采取降本增效措施，将“寒气传递给每一个人”。但是成本管理没有站在全流程 TCO 的角度拉通（采购/制造/物流/仓储/交付/服务等），也没有识别成本动因、关键降本机会点、刚性/非刚性、固定/变动等，更没有充分运用目标成本的预算预测管理体系（分解成本目标/明确责任组织/降本度量评估/成本绩效考核），影响降本效果，甚至因盲目降本引致质量问题。据笔者多年的降本经验，对于年营收十亿以上的企业，降本空间很大，至少在数千万以上。除了成本端管理，CBM 细化了四大费用、两类资产管理与效率效益评估体系。四大费用：营销费用/研发费用/管理费用/财务费用，两类资产：运营资产（存货/应收账款/应付账款）、固定资产。基于战略诉求与经营目标，覆盖所有的降本领域，兼顾短中长期资源配置。

**构建成本战略、计划预算、预测分析体系，拉通全流程端到端成本费用管控，构筑业界最佳成本竞争力**



### 3、第三层：经营管理之魂：经营预测分析

高质量的经营分析例会运作机制，是提升经营业绩的核心抓手与最佳切入点。经营分析会上，高管们直面各领域 TOP 经营问题，全面剖析问题背后的根因，讨论业务策略、经营风险与项目机会、评审改进计划措施与任务令，重新部署作战资源，共同推动业绩差距的闭环解决。但是企业的真实情况如何？经营分析会，逐渐演变为“邀功会”、“走秀 show”、“诉苦会”、“批斗会”、“通报会”、“茶话会”。Jack 参与上百场经营分析会的现场评审，发现问题惊人的一致：走过场作秀，不敢直面问题，不敢自揭伤疤，不敢主动担责；雨露均沾、平均发力，无重点暗点；谈功劳、苦劳多，分析问题、风险少；思考语文题、问答题多，落实数学题、选择题少；吵架 PK 多，跨领域跨部门协同少；无法快速定位经营问题的根因；没有经营任务令，没有持续跟踪经营问题改进措施，没有动态揭示问题进展；错失市场机会，错配作战资源……

#### 经营分析会定位：高效作战指挥平台、集中力量打胜仗



#### 业务—数据—信息—知识—行动

如果经营分析报告没有及时、准确的经营预测内容（业务和财务预测），经营分析会的质量将大打折扣。经营预测，定位为经营管理之魂，核心在于面向未来（下周/下月/下季度等），动态调整经营策略、打法与资源。经营预测的本质，是拉通集成的业务计划。建立基于 IBP 集成业务计划的经营预测机制，统一规范可信的预测数据源，拉通业务与财务数据，完善预测责任与考核体系，是提升预测时效性与准确性的根本路径。在所有预测指标中，销售预测是业务预测的起点，搭建预测体系，可先从销售环节切入，循序渐进。加强对一线销售组织的预测赋能，促进销售业务实时管理，逐步提升质量。经营预测体系，包括预测方法、模型、工具、IT 数据、可信度评估、考核激励、问责机制等，全面体现企业综合经营水平，是“皇冠上的明珠”，需持续积累能力。

#### 销售预测管道 Sales Pipeline：可视可管理，支撑业绩达成

##### 业务痛点：

- 无系统性管理体系
- 信息未能及时刷新
- 缺乏统一规则标准
- 缺少结构化的评审

##### 主要内容：

- 评审线索机会点进展
- 评审销售管道健康度
- 监控与分析管道绩效
- 提升管道数据的质量

##### 规则标准：

- 销售里程碑 (Sales Milestone)
- 销售阶段 (Sales Stage)
- 销售状态 (Sales Status)
- 赢单概率 (Win Probability)
- 关键指标与报表

##### 关键角色：

- 销售管道管理专员
- 销售管道评审团队

评估类别	评估事项	权重	绝对有利 (1.0分)	很有利 (0.8分)	有利 (0.6分)	一般 (0.4分)	不利 (0.2分)	很不利 (0分)	得分
客户关系	客户投资意愿和预算								
	客户关系								
解决方案	目前格局								
	解决方案								
商务融资	商务和条款								
	融资								
交付	交付和维护满意度								
	服务交付能力								
合计									

销售阶段	赢单概率				
	A 81%-100%	B 61%-80%	C 41%-60%	D 21%-40%	E 0-20%
XX	囊中之物	优势明显 有障碍排除	平分秋色	劣势明显	风险很大
转化成销售预测权重	100%	100%	50%	0%	0%

#### 4、第四层：全视角/多维度/立体式经营

CBM 细分设计了多个子模块，全视角/多维度/立体式地覆盖至各类经营场景，包括最重要的三大**经营基本维度：产品/区域/客户**。如何打造“甩开对手一条街”的明星级产品，如何做爆品经营，如何落地产品战略提升竞争力，如何做产品预算预测分析，如何给产品定价，如何高效配置产品研发费用与产品营销费用资源，如何推行产品全流程降本……核心是构建产品经营体系。**CBM 产品经营体系，相比 IPD 更侧重经营视角；CBM+IPD，双轮驱动产品商业化**。本文泛指的产品，包含硬件、软件、服务、解决方案，不仅仅是看得见的实体。随着“一带一路”等战略实施，很多企业进军国际，优先选择东南亚、中东、拉美等全球市场布局，输出产能、技术、人才、管理等。国内海外，两大市场，双轮驱动的同时，请提前审视，是否具备“一国一策”、“一区一策”的区域经营体系？区域组织作战阵型是否适配当地业务特点？是否构筑了全球经营合规与风控体系，为长期稳健经营保驾护航？如果没有或不好，可借鉴 CBM。

企业经营多元化，不少企业既有 TO B 业务，也有 TO C 业务。差异化的经营模式，决定了不能只有一类 TO B 或 TO C 的经营方法。基于 TO B “圈地”、TO C “圈人”的不同业务特点，CBM 细化 TO B 经营体系与 TO C 经营体系。TO C 经营体系，针对爆品打造、GTM 上市操盘、流量声量营造、分货控货、品牌营销、渠道体系、价保返利、渠道风控、电商运营、零售普查、门店管理、地推炒店、尾货促销、用户体验/NPS 评估、用户运营（获客/激活/留存/转化/复购）等消费领域特色业务，打造了品牌经营、渠道经营、电商经营、零售门店经营等模块体系。对于众多 C 端的企业，品牌营销、产品营销、零售营销等费用投入巨大，远超于研发费用。如何对营销投入进行优先级排序？如何评估营销费用的投入产出？如何测算 ROI？已经成为这类企业的刚性需求。CBM 营销费用管理模块，正契合客户以上诉求。而 TO C 端的数据运营分析，包括：消费趋势、产品价格档位、漏斗、用户画像、用户路径、热力图、留存分析等，则在 CBM 的 TO C 消费领域经营体系中，会详细阐述。

TO B 行业大客户经营，重视“跑马圈地”。企业前期在一个行业的大客户中投入巨大，当跨入其它行业时，不同行业的大客户会有差异化需求，导致原有的产品解决方案不能复用。企业需具备很强的行业 know-how 能力，同时在集成、定制化等业务中做出最佳的经营平衡。大客户经营重点关注：销售线索孵化培育、机会点转化、组织级与立体式客户关系提升、大客户运作机制、销售项目运作机制、投标竞争策略、合同谈判、条款优化、合同交付执行、项目四算（概算/预算/核算/决算）、重大项目经营等，以上涉及销售/研发/供应链/交付服务/财务等各业务环节、前中后端的集成管理，通过 TO B 行业大客户经营体系，涵盖各种经营挑战，提供经营优化建议。

无论产品经营、区域经营，还是客户经营，都需要项目经营体系。**项目经营是经营基石与根能力**，本质是高质量合同，契约化交付，实现经营目标。通过资源买卖 Buy&Sell 机制，盘活冗余资源，激活总部与一线；通过项目财务参与投标、评审合同条款、开展项目四算等例行管理机制，全面提升项目盈利现金流，有力支撑各责任中心经营。

所有的经营体系，都离不开人才与考核。CBM 基于战略与经营定位，**明确人才评估标准，选拔战略型管理者，培养懂经营的人才，做厚高潜人才梯队，强化业绩考核激励**。无论是产品线、销售、供应链、交付运营等 BU/MU 业务主

管，还是财务、HR、流程 IT 等 FU 职能部门主管，都需要通过战略预备队、经营训战体系、管理层领导力项目等多元化形式，提升经营意识与思维，重视业财一体化，善于经营预测分析，熟悉各类作战场景，平衡好业务组合（产品/区域/客户/渠道/项目）。通过优化业绩考核体系，差异化运用三类报告，打造多元化激励机制，**激活组织经营活力，激发个人最大内潜。**

**在不确定性中 寻求作战机会 快速指挥决策**



**经营意识思维 亟需彻底转型**

**人财事一体化 突破经营瓶颈**

CBM 第四层，在所有六层架构中，最多细分模块。随着各类企业丰富业务场景的应用，第四层将持续补充迭代，满足各领域经营多元化的落地需求。

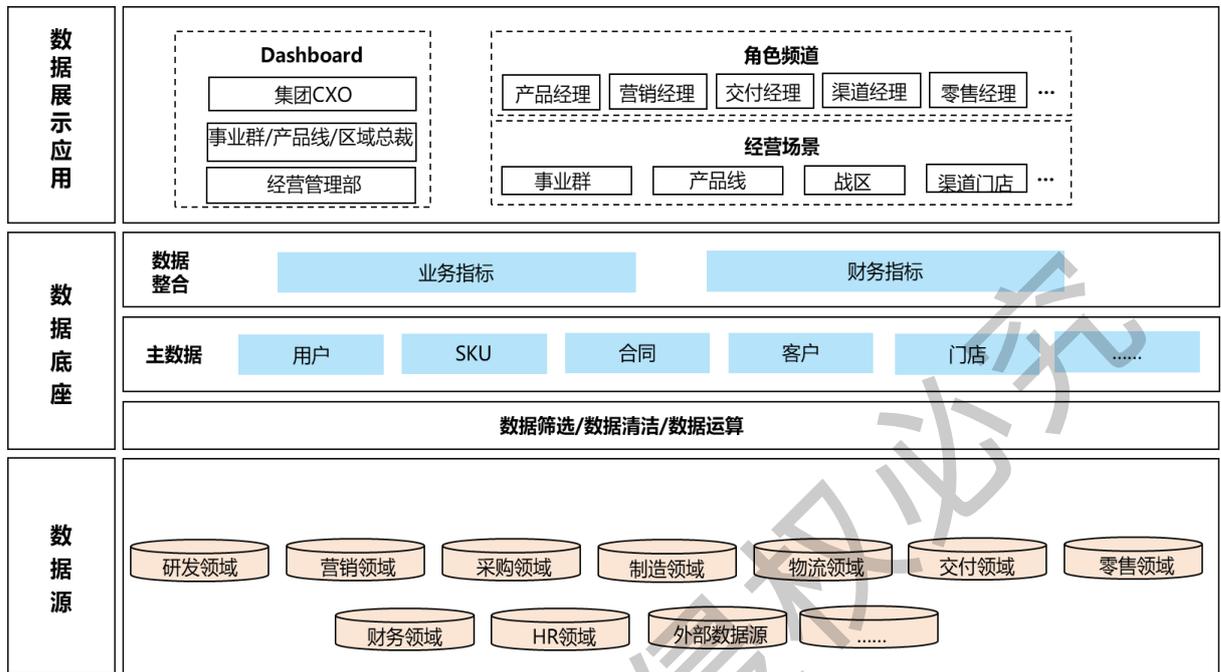
### 5、第五层：数字化经营（升维思考/降维打击）

**在不确定性中，最大的确定性就是数字化。**要快速应对经营变化，动态配置作战资源，数字化经营是关键。CBM 1-4 层，通过数字化升级，可构建察打一体、敏捷经营的作战体系。通过数字化方式，加强 SP 与 BP、全面弹性预算、预测分析、考核激励的要素融合，整合研发、营销、供应链、交付、财务、HR、运营等各领域数据，构建统一丰富的内外部数据湖生态，实现业务活动数字化、经营作业数字化、经营分析数字化、经营决策数字化，支撑战场实时可视，全天候实时指挥，人财事三位一体，全面提升效率效益。目前大部分企业仍处于信息化，但已经意识到数字化趋势不可逆；**忽视数字化经营，很可能被降维打击。**

**集成战略目标、业务计划、全面预算、滚动预测、财务核算，多维度、可视化、可管理**



推行数字化经营，很重要的前提，是数据治理，梳理各领域经营数据，定义规范好数据需求/范围/口径/维度/颗粒度。只有“数出一孔”，才能“力出一孔”，实现“利出一孔”。



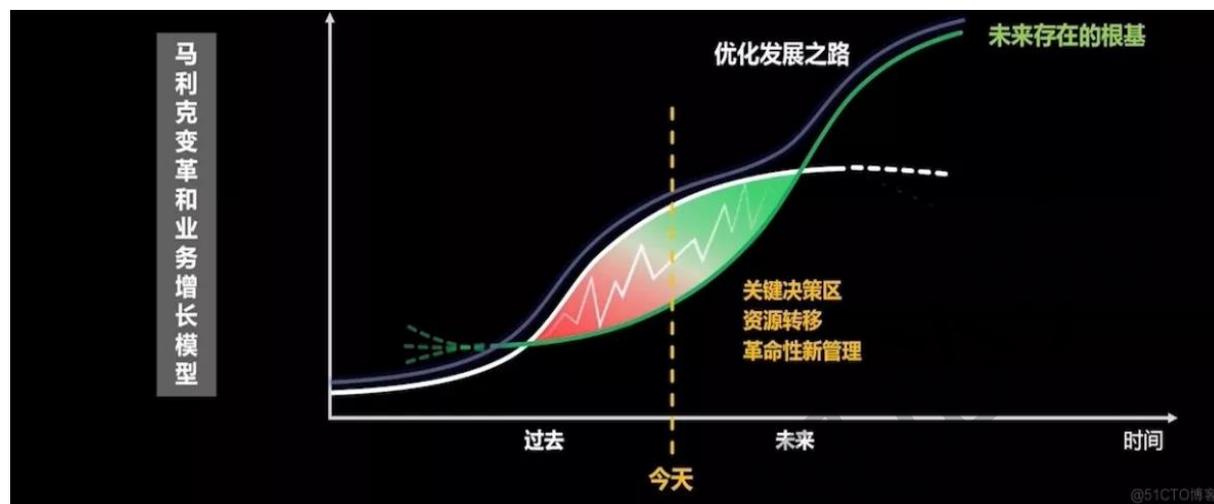
## 6、第六层：拉通集成的经营变革体系

CBM 前五层，每一层都涉及经营变革，经营变革是“难而正确的事”。如何在变革中“不走弯路”、“少走弯路”，可以借鉴 CBM 第六层。Jack 在标杆公司主导参与了 9 大变革项目，包括：战略规划执行、预算预测分析、TO B/TO C 事业群经营、产品经营、区域经营、项目经营、财务变革、数字化转型等。基于 9 年的变革方案设计与推行实战经验，结合长期与全球顶尖咨询公司合作变革的丰富经验，针对企业经营变革不落地的 TOP 9 根因，总结如下。

- (1) 在关键的窗口期不敢决策、延迟决策，错过最佳的经营变革时机。
- (2) 经营变革缺乏变革蓝图与顶层架构设计，只是聚焦单一领域的“烟囱式”变革，没有关注跨领域的依赖关系与拉通集成，变革断点太多，无法集成运作。部分高管屁股决定脑袋，不尊重顾问，热衷“宫斗”，导致变革低效。
- (3) 积极学习业界标杆，但是没有找到当时设计并成功推行过标杆企业经营体系、原汁原味的“明白人”与“操盘手”，知其然而不知其所以然。
- (4) 没有长期主义，无持续变革决心，过于追求“短平快”与“立竿见影”，陷入“速赢”、“质疑”等误区。
- (5) 无支撑变革长效运作的常设组织，例如：集团变革管理委员会、变革管理办公室等；没有通过变革构建自身的变革核心能力。
- (6) 没有借助变革培养一大批变革“金种子”与经营人才梯队。
- (7) 变革资源投入严重不足，包括：变革预算少，变革项目组成员大多是兼职投入、而且新员工为主，无变革激励（破格提拔、变革奖金）等。
- (8) 变革前，对利益相关方的保障机制考虑不足，导致变革阻力过大。例如，被调整人员换岗后马上降薪，没有缓冲与过渡机制。
- (9) “人治”大于“数治”，已验证变革成功的组织、制度、流程、方

法、模型、数据等，没有通过 IT 信息化、数字化方式固化，落地成果与经验分享缺乏知识管理体系继承与快速复制。

在长期变革中，企业应不断总结，适合本行业与具体业务的变革方法论、运作机制、落地经验，从量变到质变，冲破深水区阻碍。与此同时，坚信通过经营变革，必定能获得新的成长路径，支撑业务跨越拐点，实现新增长。



## 七、CBM 应用策略与建议

CBM 提炼了很多共性/通用/可落地的经营原理、经营要素、组织流程、制度方法、模型工具、实战案例，也突出了很多行业的差异化特点，因此适合不同行业、不同规模的企业，但各自推行的侧重点不同。**小微企业，突破点、压强式**；聚焦企业增长双引擎（销售研发）发力，优先提升营销、研发端经营能力。**中型企业，串成线、形成面**；关注各部门的协同，提升整体经营意识，提高组织级经营能力，摆脱“个人英雄主义”。**大型企业，多维度、立体式**；构建拉通集成的经营体系，覆盖 BbCG 多个事业群、多种产品线、全球区域、线上线下、海量项目等多元化业务场景，打通跨领域断点，打破组织间壁垒，打穿深厚部门墙，优化资源配置，提升效率效益。

不同部门的主管，都可以从 CBM 28+模块中找到兴趣点、切入点，具体内容可以参考各模块大纲。举例介绍，**董事长/CEO/CF0/COO/战略部/事业群总裁/区域总经理等**，可以关注：战略洞察与竞争策略、战略执行九板斧、战略投入与考核激励、战略审视与复盘评估、战略导向型 BP 与全面弹性预算、全流程 E2E 成本费用与资产管控体系、经营预测分析、全球经营合规与风控体系等模块。**HR 主管**，可以关注：产品/区域/客户经营（组织设计）、战略经营人才评估与训战体系、经营业绩考核激励、全面弹性预算（人力预算）。**研发与产品线主管**，可以关注：产品经营、产品投资组合管理与投资效益评估、定价体系。**销售主管**，可以关注：TO B 行业大客户经营、To C 消费领域经营、区域经营、渠道经营、电商经营、零售门店经营等。**供应链主管**，可以关注：供应链经营（SOP 计划与业财转换/目标成本如何分解至采购成本、制造成本、物流成本等）。**流程 IT 部/变革领域主管**，可以关注：数字化经营、拉通集成的经营变革体系。**法务部主管**，可以关注合规风控体系。**品牌与公共关系主管**，可以关注品牌经营……

CBM 有许多具有独特价值、差异化特点、彼此关联的模块内容，Jack 后续将分期推出系列文章，结合丰富的跨行业落地案例出版相关书籍，敬请关注。