



商业运营 管理的理论 与实践

许艳辉◎著

吉林人民出版社



商业运营 管理的理论 与实践

许艳辉◎著

吉林人民出版社

图书在版编目（CIP）数据

商业运营管理的理论与实践 / 许艳辉著. -- 长春 :
吉林人民出版社, 2021. 10
ISBN 978-7-206-18587-8

I. ①商… II. ①许… III. ①企业管理—商业模式—
运营管理—研究 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2021) 第 213806 号

责任编辑: 杨兴煜
封面设计: 李新琴

商业运营管理的理论与实践

SHANGYE YUNYING GUANLI DE LILUN YU SHIJIAN

著 者: 许艳辉

出版发行: 吉林人民出版社

(长春市人民大街 7548 号 邮政编码: 130022)

印 刷: 长春市昌信电脑图文制作有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 10 字 数: 160 千字

标准书号: ISBN 978-7-206-18587-8

版 次: 2021 年 10 月第 1 版 印 次: 2021 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 68.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换。

前 言

运营与战略是企业经营管理的两大主题。如果说战略指引着企业通过参加不同的比赛而赢得胜利，那么运营就是要指导企业如何在每一场比赛中获胜，成为每一个领域的赢家。对于运营与战略的关系，以及二者在企业中的地位，战略管理大师波特曾经指出，运营是指你和竞争对手做同样的事情，但是你设法做得比他好。因此，运营效益的代名词是“优良操作”（Best Practice），也就是你比竞争对手更会运营。如果只关注提高运营效益不考虑战略，可能会导致竞争趋同；而如果只关注战略不重视运营效益，那么战略也只能成为一句口号。

可见，运营管理已逐渐成为企业提高运营效率、创造运营效益的关键因素。企业的竞争优势来源于独特的战略定位，而战略定位要由运营活动的规划与执行来实现。为此，企业必须了解运营活动的运行原理，了解运营职能作用发挥的途径，掌握运营管理的相关知识以提高生产力，创造持久的竞争优势。

一个商业项目能够良好地长期发展离不开后期商业运营的良好管理，它能够在品牌建设、市场占有率、商业氛围等诸多方面起到显著的功效。不能统一运营管理的商业房地产项目，会逐渐从“商业管理”蜕变成“物业管理”，直至最终完全丧失自己的商业核心竞争力。

本书以运营管理为主线，论述了运营管理的基础理论知识，对商业运营管理进行了系统概述，多维度地探讨了商业保理的运营管理理论实践，进一步分析了商业地产的运营管理与创新，对商业电子银行的运营管理进行了分析概述，并阐述了现代商业企业的资本运营管理以及风险管控。本书旨在创新商业运营管理模式，以地产行业、电子银行等突破口，为各领域的商业运营模式开辟新路径。本

◆ 商业运营管理的理论与实践

书兼具理论与实际应用价值，可供广大商业管理工作参考借鉴。

本书注重理论与实践相结合，在撰写过程中笔者充分发挥了从事商业运营研究与实践的优势，书中并不只是简单地进行相关理论的阐述与方法的介绍，而是通过理论体系的反思性描述，以各商业项目入手，归纳和探索了现代商业管理的创新模式。

目 录

第一章 运营管理概论	1
第一节 运营管理的含义及作用	1
第二节 运营管理的內容	6
第三节 运营管理的历史	8
第四节 现代运营管理的特征及其主要发展趋势	11
第二章 商业地产运营管理模式及风险管控	18
第一节 商业地产运营管理范围及特点	18
第二节 商业地产运营管理的理论基础	21
第三节 商业地产运营管理的基本模式	24
第四节 商业地产风险的特点及分类	31
第五节 商业地产风险管理过程与监控维度	42
第三章 商业保理的运营及风险管理	45
第一节 保理运营管理体系要点	45
第二节 应收账款对账技巧	51
第三节 信用风险管理	54
第四节 操作风险管理	60
第五节 商业纠纷风险管理	64
第六节 法律风险管理	67

第四章 电子银行业务运营管理	77
第一节 电子银行业务运营管理概述	77
第二节 电子银行业务系统运营管理	82
第三节 商业银行网站运营管理	88
第四节 电话银行中心运营管理	97
第五章 现代商业企业资本运营与管理	105
第一节 商业企业资本运营理论与方法	105
第二节 商业企业资本运营的工具	126
第三节 资本运营风险的控制与管理	140
结束语	150
参考文献	152

第一章 运营管理概论

第一节 运营管理的含义及作用

自从人类有了生产活动，就开始了生产管理的实践。18世纪70年代西方产业革命之后，工厂代替了手工作坊，机器代替了人力，生产管理理论与实践开始系统和大规模地展开。运营管理既要解决传统产业存在的问题，又要针对服务业、高新技术等新兴产业存在的问题进行研究。有人说工商管理代表着财富、地位、权力和荣誉，然而运营管理却意味着汗水、心血、能力和胆识。要搞好运营管理，尤其是大中型企业的运营管理，比企业管理其他任何领域付出的劳动与资本、人力与物力都要多。现代企业的内部分工越来越精细，任何一个生产环节的失误都可能使整个生产过程无法进行。为了适应变化多端的市场竞争和提高产品综合竞争能力，采用先进的生产制造技术和先进生产制造模式并提高运营管理水平已势在必行。

一、运营管理的含义

（一）运营管理的概念

运营管理是一门广泛应用于生产产品和提供服务的全球所有企业的一门学科，无论是生产产品的制造型企业，如福特、华为、长虹、海尔等；还是提供服务的，如迪士尼、肯德基、顺丰速运、光线传媒、商业银行等。生产是创造产品

◆ 商业运营管理的理论与实践

和提供服务，而过去人们习惯把提供有形产品的活动称为生产，将提供无形产品的活动称为服务。近年来随着服务业的兴起，更为明显的趋势是把有形产品的生产和无形服务的提供统称为运营，因此，运营管理就是将输入转化为输出的一系列创造价值的活动，并体现为有形的产品和无形的服务。

（二）运营管理的过程

把输入资源按照社会需要转化为有用输出并创造价值的过程就是运营管理的过程。这一过程的载体是形形色色的社会组织，有生产有形产品的，如海信电视机、华为手机等，而另一些组织并不提供有形的产品，如医院、银行、高校、美容院等，它们提供身体检查、理财服务、指导论文和面部美容等各种服务，这些社会组织的活动通常总称为运营管理。在运营管理过程中，每一个社会组织都有其特定的目标和功能，其活动的输入是能源、信息、原材料等，在一定的外部环境约束（如宏观经济、政治、社会、法律、市场、中观的行业发展）下，通过组织的内部资源支持（如人员、财力、技术等），输出为产品和服务。社会组织的输出是企业赖以生存的基础，是吸引顾客的依据；输入则由输出决定，生产什么样的产品或提供什么样的服务决定了需要输入的资源和其他要素。

人们最初开始的是对生产制造过程的研究，主要研究有形产品生产制造过程的组织、计划和控制，被称为生产管理。随着经济的发展、技术进步及社会工业化、信息化的进展，社会构造越来越复杂，社会分工越来越细。原来附属于生产过程的一些业务和服务过程相继分离并独立出来，形成了专门的商业、金融、房地产等服务业。此外，人们对教育、医疗、保险、娱乐等方面的要求也在不断提高，相关行业也在不断扩大。因此，对这些提供无形产品的运作过程进行管理和研究的必要性也就应运而生。人们开始把有形产品和无形产品的生产和提供都看作是一种“投入—变换—产出”的过程，从管理的角度来看，这两种变换过程实际上是有许多不同之处的，但从汉语习惯上将生产管理和运营管理两者统称为生产运作。其特征主要表现为：（1）能够满足人们某种需要，即有一定的使用价值；（2）需要投入一定的资源，经过一定的变换过程才能实现；（3）在变换过程中

需投入一定的劳动，实现价值增值。

（三）运营管理的研究对象

运营管理的研究对象是运营系统。如上所述，运营过程是一个“输入—变换—输出”的过程，是一个价值增值过程。所谓系统，是指使上述的变换过程得以实现的手段。它的构成与变换过程中的物质转化过程和管理过程相对应，也包括一个物质系统和一个管理系统。^①物质系统是一个实体系统，主要由各种设施、机械、运输工具、仓库、信息传递媒介等组成。例如，一个机械工厂的实体系统包括车间、车间内的各种机床、行车等工具以及车间与车间之间的在制品仓库等。一个化工厂的实体系统可能主要是化学反应罐和形形色色的管道；一个急救系统或一个经营连锁快餐店的企业的实体系统可能又大为不同，它们不可能集中在一个位置，而是分布在一个城市或一个地区内各个不同的地点。管理系统主要是指运营管理系统的计划和控制系统以及物质系统的设计、配置等问题。其中的主要内容是信息的收集、传递、控制和反馈。

二、运营管理的职能

（一）企业管理的三项基本职能

企业管理有运营、理财和营销三大基本职能。运营就是创造社会所需要的产品和服务，把运营活动组织好，对提高企业的经济效益有很大作用。理财就是为企业筹措资金并合理地运用资金。只要进入的资金多于流出的资金，企业的财富就不断增加。营销就是要发现与发掘顾客的需求，让顾客了解企业的产品和服务，并将这些产品和服务送到顾客手中。无论是制造型企业还是服务型企业，运营管理活动是企业的基本活动之一，运营管理是企业管理的一项基本职能。

^① 孙明波，高举红. 运营管理 [M]. 北京：机械工业出版社，2015：97.

（二）运营管理与其他职能的关系

1. 运营管理和市场营销的关系

运营管理与市场营销处在同一管理层次上，相对独立，又有着十分紧密的协作关系。运营管理为营销部门提供满足市场消费、吸引顾客的产品和服务，因而，运营管理对市场营销起保障作用，同时，市场营销又为生产提供市场信息，是运营管理的价值实现的过程，对提高产品的市场占有率和提升企业竞争力有着重要的意义。

2. 运营管理和财务管理的关系

运营管理与财务管理也处在同一管理层次上，彼此之间相互支持。企业的运营管理活动是伴随着资金运动同时进行的。财务管理是以资金运动为对象，利用价值形式进行的综合性管理工作。企业进行运营管理活动离不开资金的支持，如企业采购生产所需的原材料、燃料等实物后，货币资金转化为储备资金；在生产过程中，储备资金又转化为生产资金；当转化过程结束后，输入转化为成品，生产资金转化为成品资金；经市场销售后，价值得以实现，成品资金转化为货币资金。

在上述过程中，从财务管理的角度看，企业财务管理系统既要为运营管理活动所需的物资及技术改造、设备更新等提供足够的资金，又要控制运营管理中所需的费用，加快资金周转，提高资金利用效率。从生产的角度来看，运营管理所追求的高效率、高质量、低成本和交货期，又可以在各方面降低消耗、节约资金，提高资金利用效率，增加企业经济效益，为资金的筹集和运用提供支持。

3. 运营管理和企业管理系统的关系

企业管理的目的是要在充分发挥市场营销、运营管理与财务管理等职能作用的基础上，实现企业系统的整体优化，创造最佳经济效益。在企业管理系统中，三大职能互相影响，互相制约。如果企业营销体系不健全、营销政策不完整、销售渠道不畅，即使企业拥有竞争力很强的产品，也难将产品销售出去，更谈不上取得市场地位、获得竞争优势。如果企业运营管理系统设计不合理，产品质量不

能保证，这样的产品就是有再完善的营销体系也很难将产品销售出去。假如企业上述两项都不错，但财务管理系统较弱，资金筹措和资金运作能力很低，企业最终也会因为没有足够的资金支持和资金使用效率低，而不能在市场竞争中把企业做大做强。因此，对于企业这样一个完整的有机系统，提高企业管理水平必须以系统的观点、从系统的角度全面提高企业各职能的管理水平。

三、运营管理的作用

运营管理在企业中发挥作用并不是一贯的，为了生存与发展，在企业不同时期，运营管理从最初的内部中立到最终的外部支持，并真正取得运营优势。在企业初创期，最为关注的是财务，继而是营销，这一方面由哈佛大学的海斯和惠尔赖特两位教授最先提出“四阶段模型”，南加利福尼亚大学的蔡斯教授后来在此基础上做了进一步的完善。该模型描述了运营管理从一个近乎消极的角色（阶段一）到竞争战略要素（阶段四）的整个发展过程。

阶段一：内部中立

在这一阶段，运营职能的贡献少得可怜。其他职能都将它看作阻碍自己有效竞争的一块拦路石。运营职能是封闭保守的，充其量也只是被动反应式的，对公司的竞争优势几乎没有任何贡献。它希望自己能够待在被人遗忘的角落，因为那样它至少不会拖公司的后腿。公司其他部门也从来不指望运营职能能够提供什么创意、本领或竞争优势。此时，运营职能的最大目标是实现“内部中立”，但就连这样的地位，它也不是通过采取什么积极措施，而是通过避免更大的失误获得的。

阶段二：外部中立

运营职能跳出阶段一所迈出的第一步就是拿自己和外部市场的同类型公司进行比较。这并不意味着它就一定成为市场上“明星梯队”中的一员，但在与竞争对手比较的过程中，它至少会吸取“先进经验”，从而力争“上游”。

阶段三：内部支持

在这一阶段，运营职能已经基本具备了跻身“明星梯队”的实力。它的目的

◆ 商业运营管理的理论与实践

很明确，那就是争当第一。为了达到这一目标，它需要对公司的竞争目标或战略目标有清醒的认识，同时建立充足的运营资源，为公司在市场竞争中战胜对手创造条件。这一阶段的目标是通过制定切实可行的运营战略，努力做到“内部支持”。

阶段四：外部支持

海斯和惠尔赖特认为处于第四阶段的公司将运营职能看作竞争胜利的基石。而整个运营职能自身也着眼于未来的长期发展。它不仅要预测市场和供应商可能发生的变化，而且还要建立在未来市场条件下竞争所需的运营能力。此时的运营职能正逐渐演变为决策的核心要素，突出创造性和前瞻性，能够根据市场变化及时进行调整。其根本目标是努力做到在产品服务的生产方式以及公司自身组织方式上比竞争对手“领先一步”，即实现海斯和惠尔赖特所说的“外部支持”。

第二节 运营管理的内容

一、运营管理的目标

运营管理的目标是高效、低耗、灵活、清洁、准时地生产合格的产品或提供满意的服务。高效是对时间而言，是指能够迅速地满足用户的需要，在当前激烈的市场竞争条件下，谁的订货提前期短，谁就更可能争取用户；低耗是指生产同样数量和高质量的产品，人力、物力和财力的消耗最少，低耗才能低成本，低成本才有低价格，低价格才能争取用户；灵活是指能很快地适应市场的变化，生产不同的品种和开发新品种或提供不同的服务和开发新的服务；清洁是指对环境没有污染；准时是指在用户要求的时间内，保质保量提供用户所需的产品和服务。

二、运营管理的主要内容

管理的过程包括计划、组织、人员配置、领导和控制。企业的运营管理也不

例外。运营管理是指对企业提供产品或服务的运营系统进行规划与设计、管理与控制和优化的各种管理活动的总称。运营系统的规划与设计包括产品或服务的选择和设计、运营地点选择、运作设施的布置、服务交付的系统设计、工作设计和产能规划。运营系统的管理与控制主要是指在现行的运营系统中，如何适应市场的变化并按用户的需求生产合格的产品和提供满意的服务，主要涉及生产计划、管理与控制三个方面。运营系统的优化是指采用先进的生产方式对现有的系统进行优化，主要包括 JIT 和精益生产以及其他先进的生产方式。

（一）运营管理战略制定

运营管理战略决定输出什么、如何组合各种不同的产出品种、需要投入什么、如何优化配置所需要投入的资源要素、如何设计生产组织方式、如何确立竞争优势等。其目的是为产品生产及时提供全套的、能取得令人满意的技术经济效果的技术文件，并尽量缩短开发周期，降低开发费用。

（二）运营系统规划与设计

运营系统规划与设计包括设施选址、生产规模与技术层次决策、设施建设、设备选择与购置、运营系统总平面布置、车间及工作地布置等。其目的是以最快的速度、最少的投资建立起最适合企业的运营系统主体框架。

（三）运营系统管理与控制

运营系统管理与控制是对运营系统的正常运行进行计划、管理和控制。其目的是按技术文件 and 市场需求，充分利用企业资源条件，实现高效、优质、安全、低成本生产，最大限度地满足市场销售和企业盈利的要求。运营系统的管理与控制包括三方面内容：即计划编制，如编制综合计划和作业计划；管理与控制，如以计划为标准控制质量和库存。

（四）运营系统优化

运营系统只有通过不断地优化改进才能适应市场的变化。运营管理系统的优

化改进包括生产现场和生产组织方式的改进。运营系统的计划、管理和控制最终都要落实到生产现场。因此，要加强生产现场的协调与组织，使生产现场可以消除无效劳动和浪费，排除不适应生产活动的异常现象和不合理现象，使运营管理过程的各要素更加协调，不断提高劳动生产率和经济效益。

第三节 运营管理的历史

一、运营管理的产生

运营管理产生的时间并不长，但内容却十分丰富。经济学家亚当·斯密在1776年撰写的《国富论》一书中，最早注意到了生产经济学。他揭示出劳动分工的三个基本优点：重复完成单项作业会使技能或熟练程度得到发展；通常由于工作变换而损失时间的节约；当人们在一定范围内努力使作业专门化时，通常会发明出机器工具来。在工厂制度下，由于大量生产需要集中大量的人员，劳动分工作为一个具有普遍意义的方法发展起来，协作的方法是有效的。亚当·斯密观察到这个现象，注意到了它三方面的优点，并把它写进了《国富论》中。《国富论》是生产经济学发展中的一个里程碑，运营管理这门学科从完全叙述的阶段发展到具有一门应用科学特征的阶段。

在亚当·斯密之后，伊莱·惠特尼（Eli Whitney）被认为是较早通过采用标准化和质量控制来推广零部件互换性的人。他在为美国政府生产10000支步枪的合同中，通过提供可以互换的枪械零部件获得了额外的利润。英国人查尔斯·巴贝奇扩大了斯密的观察范围，提出了许多关于生产组织和经济学方面带有启发性的观点。他的思想在1832年所写的《论机器和制造业的经济》一书中概述出来。巴贝奇同意亚当·斯密关于劳动分工的三方面优点，但是他注意到亚当·斯密忽略了一个重要的优点。例如，巴贝奇引用了那个时候制针业的调查结果，专业化分工导致制针业有七个基本操作工序：（1）拉线；（2）直线；（3）削尖；（4）

切断顶部；（5）作尖；（6）镀锡或镀白；（7）包装。巴贝奇注意到对这些不同工序工资等级所付的费用后指出，如果工厂按照每个人完成全部工序的操作来重新组织的话，就要对这些人按全部工序要求的最难的或者最好的技巧来支付工资。实行劳动分工就可以按每种技巧恰好所需要的数量来雇佣劳动力。所以，除了亚当·斯密提出的生产率方面的优点以外，巴贝奇还认识到对技巧订出界限作为支付报酬依据的原则。在亚当·斯密和查尔斯·巴贝奇考察之后的年代里，劳动分工继续发展，并且在20世纪前半叶发展更快了。

弗雷德里克·W. 泰勒（Frederick W. Taylor）被誉为科学管理之父。他在员工选择、生产计划和作业计划、动作研究以及现在流行的工效学领域做出了巨大贡献。他的一个主要贡献是提出管理对改进工作方法能起到非常积极的作用。泰罗及其同事亨利·甘特（Henry Gantt）以及弗兰克·吉尔布雷斯和莉莲·吉尔布雷斯（Frank and Lillian Gilbreth）夫妇均是最早系统地探索最佳生产方法的前驱，为运营管理的发展作出巨大的贡献。泰罗认为，科学的方法能够而且也应当应用于解决各种管理中的难题，完成工作所用的方法应当通过科学的调查研究，由企业的管理部门来决定。^①他列举出管理部门的四条新的职责，概述如下：

- （1）研究一个人工作的各个组成部分，以替代传统的凭经验的做法；
- （2）对员工进行科学的选拔、培训和提高，以代替允许员工选择自己的工作 and 尽他自己的能力来锻炼自己的传统做法；
- （3）在员工和管理部门之间发展诚心合作的精神，以保证工作在科学的设计程序下进行；
- （4）在员工和管理部门之间按几乎是均等的份额进行工作分工，各自承担最合适的工作，以代替过去员工负担绝大部分工作和责任的状况。

这四条职责使人们对管理组织有了许多的考虑，几乎完全是现代组织实践的基本组成部分，并在工程方法与劳动测量领域中得到了发展。泰罗还做了许多著名的开创性实验。这些实验涉及各个领域，包括基层生产组织、工资付酬理论以及诸如当时钢铁工业部门中常有的金属加工、生铁搬运和铲掘作业的基本步骤的制定。

^① 邓可. 运营管理 [M]. 上海: 上海社会科学院出版社, 2016: 192.

◆ 商业运营管理的理论与实践

在很长的一段时间里，泰罗的基本观点很少变化，他所设想的本来意义上的生产管理科学发展极为缓慢。其原因有很多，如还没有可以运用的、合适的知识与工具，而且必须纠正泰罗以后一段时期内的滥用情况。多年来，人们试图打破这种僵局，用单一的数字代表人们的产量或单个人机系统化产量来解决一项作业或多少产量，可见这个方法不适用于这种情况。在泰罗以后的时期中，困扰着人们的另一个重大困难是大规模问题的复杂性出现了，任何问题的所有可变因素似乎完全是相互依存的。今天，由于对统计和概率论的普遍认识并日益应用于生产以及计算机的运用，与以往相比，现在的生产系统模型更加接近于现实了。

1913年，亨利·福特（Henry Ford）和查尔斯·索伦森（Charles Sorensen）将零部件标准化和肉制品包装与邮件分拣业的准装配线相结合，提出了工人站立不动而物料移动的装配线这一革命性概念。

二、运营管理的发展

杰伊·海泽将运营管理的发展分为四个阶段：19世纪末以前的早期管理思想阶段；19世纪末到20世纪30年代，以泰勒科学管理和法约尔一般管理思想为代表的古典管理思想阶段；20世纪30年代到40年代中期以梅奥的人际关系理论和巴纳德的组织理论为代表的中期管理思想阶段；20世纪40年代中期以后一系列管理学派（管理科学派、行为科学派、系统管理学派等）为代表的现代管理思想阶段。其中一个重大的发展就是引用了线性规划，由于计算机的发展使大规模线性规划问题的解决成为可能。计算机技术推动了运营管理的发展，如生产方式的变更、自动化的实现等。

质量控制是运营管理中另一个做出历史性贡献的领域。沃尔特·休哈特（Walter Shewhart）将统计知识和质量控制相结合，为质量控制中统计抽样奠定了基础。爱德华兹·戴明（Edwards Deming）提出，管理者应在工作环境和流程方面做出更多改进，以便改进质量。运营管理将继续结合其他学科的发展来丰富自身的内容，包括工业工程和运筹学。这些学科与统计学、管理学和经济学一起，为提高生产率水平做出了很大贡献。