

第二十二周课程——强大企业模型之强大的团队、之好的商业模式

目录

强大企业模型之强大的团队（1-7）	3
第一节 如何建立一支强大的团队	3
第二节 好的团队长、相同的核心价值观	5
第三节 合适的团队成员	6
第四节 合适的组织架构	7
第五节 明确的目标	10
第六节 清晰的晋升通道、有效的激励机制	13
第七节 高效的沟通机制、系统的培训	15
强大企业模型之好的商业模式（1-19）	16
第一节 商业模式之客户模式-找对客户需求	16
第二节 判断客户规模	19
第三节 产品模式-要能解决客户的问题	19
第四节 客户体验要好	20
第五节 设法验证客户需求	21

第六节 最小可行性产品模型	21
第七节 推广模式之获客模式-付费广告	23
第八节 经销商、自媒体、裂变	25
第九节 地推	26
第十节 转化模式	27
第十一节 转介绍模式	27
第十二节 盈利模式	28
第十三节 分析上市公司就是分析它的商业模式	31
第十四节 好的商业模式-规模	33
第十五节 价值	33
第十六节 效率、赚钱、持续	35
第十七节 护城河模型-文化优势	38
第十八节 品牌优势、独特资源、效率优势、强网络效应	39
第十九节 高转换成本	40

强大企业模型之强大的团队（1-7）

第一节 如何建立一支强大的团队

- 这节课我们来学习“强大企业模型之强大的团队”。



强大企业模型

■ 创造企业是一个系统工程，靠一个人的力量是不可能成功的。哪怕你像乔布斯一样牛，没有一个团队做支撑，也是不可能成功的。因为企业本身就是一个系统。创造一个企业，其实就是要创建一个团队。

■ 毛泽东创造了中国人民解放军，于是他创造了中华人民共和国。其实创造企业和创造团队是一个硬币的两面。只知道创造企业而不知道创造团队是不可能成功的。

○ 什么是团队呢？

- 团队就是有着共同的使命、愿景、核心价值观、纪律，为了实现某个愿景而相互协作的一群人。
- 团队至少要具备 4 个条件：1、团队长；2、共同的文化；3、互补的技能；4、清晰的组织架构。
- 只有符合以上 4 个条件的一群人才能叫团队，否则只能叫群体或者团伙。
- 群体、团伙是没有战斗力的，只有团队才有强大的战斗力。

■ 根据以上条件来看，很多企业的人是不能称为团队的，因为那仅仅是一群人。技能既不互补，组织架构也不清晰，更没有共同的文化，甚至连团队长也不合格。

■ 一家企业，在商业模式没有问题的情况下如果失败了，很可能是没有建立起一个真正的团队，只是一帮团伙在作战。

■ 在千团大战中，为什么美团崛起了，而其他大部分团购公司都失败了。就是因为王兴打造了一个真正强大的团队，这个团队的主力军是干嘉伟帮王兴打造的美团地推铁军。

○ 下面我们来看一下**如何建立一支强大的团队？**

■ 建立强大的团队也是有方法论的，封老师经过长期的学习和实践总结提炼出了强大团队模型。按照强大团队模型去做，同学们应该能建立一支优秀甚至强大的团队。



强大团队模型

■ 强大团队模型和强大企业模型有些相似，这是因为团队和企业都是由人组成的，所以自然有些相似。强大团队模型也包括 9 个要素，分别是：好的团队长、相同的核心价值观、合适的团队成员、合适的组织架构、明确的目标、清晰的晋升通道、有效的激励机制、高效的沟通机制、系统的培训。同学们如果想要建立一支强大的团队，可以在这 9 个要素上努力，不断的优化这 9 个要素，只要这 9 个要素做好了，团队一定会变的越来越强大。

第二节 好的团队长、相同的核心价值观

1、好的团队长

■ 如果你要建立一支强大的团队，你自己需要先成为好的团队长。如果你不是好的团队长，就学习成为好的团队长。如果你自己不能成为好的团队长，就没有办法建立一支强大的团队。有句话说“一只狮子带领的一群羊，可以打败一只羊带领的一群狮子。”

■ 这句话是不对的。因为一只羊是根本没法带领狮子的，只有狮子才能带领狮子。你如果要想带领狮子军团，你必须成为狮子。

■ 好的团队长是什么样子的？好的团队长就是好的领导者，好的领导者我们在前面的课程中讲过了，这里就不讲了，忘记的同学可以复习一下前面的课程六要素领导者。团队长除了让自己成为好的团队长之外，还需要不断的优化强大团队模型中的其他 8 个要素。

2、相同的核心价值观

■ 核心价值观是企业文化的核心，也是选择团队成员的依据。比如阿里巴巴就设有“闻味官”，为什么要“闻味”呢？就是要感受求职人员的核心价值观是否与阿里的相匹配。微森也设有企业文化官，主要职能是进行企业文化和选拔与微森核心价值观相同的人才。

■ 强大的团队必须保证核心价值观的统一。怎么保证核心价值观的统一呢？只要做到找人要依据核心价值观，考核要依据核心价值观，晋升要参考核心价值观，奖励要参考核心价值观就可以啦。这样就能保证团队核心价值观的统一。核心价值观一旦统一，你就能把 1 万人变成 1 个人，团队的稳定性、凝聚力就会很强。如果再配合好的激励机制，团队的战斗力就会非常强大。

■ 拿微森来说，全职老师人数小于 1500 人时，无论哪个层级的老师晋升都必须要找封老师考企业文化。人数大于 1500 人以后，所有总监级及以上管理者的晋升都需要找封老师考企业文化。在微森，封老师是最看重核心价值观的人，也是主抓核心价值观的人。封老师的工作职责中最重要的一条就是捍卫微森的核心价值观。

第三节 合适的团队成员

3、合适的团队成员

■ 核心价值观明确以后就更容易找到合适的团队成员了。强大的团队是由合适的人组成的，不是由能力最强的人组成的。什么是合适的人呢？合适的人是与公司的核心价值观一致，能力又很强的人。

■ 一个公司的核心团队成员主要包括首席执行官 CEO、首席运营官 COO、首席技术官 CTO、首席产品官 CPO、首席营销官 CMO、首席人力资源官 CHO、首席财务官 CFO。

■ 对于创业期的同学一下子把这几个核心团队成员全部找齐也是不现实的。创业初期最关键的就是产品和营销。有了产品并能卖出去，公司就会产生收入，公司就能盈利，团队长就更容易把其他核心团队成员吸引进公司。慢慢的核心团队成员就配齐了。

■ 如果刚开始公司就 2 个核心团队成员，那么这 2 个人应该是首席产品官和首席营销官。团队长本人最好是这两个角色当中的一个。如果团队长本人不能胜任这两个角色，那就要找到可以胜任这两个角色的人。

■ 当然创业初期团队长本人也有可能是同时担任了这两个角色，团队长必须要确保公司能转起来，在转起来以后再寻找或者招聘合适的人，直到核心团队成员全部配齐。

■ 核心团队成员首先要保证价值观一致，其次要保证每个核心团队成员的技能都是领域内的 TOP5%，如果能达到 TOP1%那就更好啦。创业期的核心团队成员不是招聘来的，招聘基本只能招到二流或二流以下的人才，招聘几乎难以招到一流的人才。别说是小公司，即使是大公司也难以通过招聘招到一流的人才。因为一流的人才永远不可能沦落到需要自己找工作的地步，他们身后有很多优秀的公司在盯着他们呢，随时等着把他们挖走。

■ 所以创业期的核心团队成员是团队长自己吸引来的，而不是招聘来的。怎么吸引呢？靠的就是团队长的素质，比如远大的志向、持之以恒的品格、高尚的品德、领域内 TOP5%甚至是 TOP1%的技能，以及合理的利益分配机制。

■ 如果团队长吸引不到一两个合适的核心团队成员，就不要开始创业，还是先修炼自己比较好。与其冒然前行被无情的虐杀，还不如静下来好好“磨刀”。磨刀不误砍柴功，这句话是很有道理的。

■ 只要核心团队的人是合适的，很快一支队伍就能起来。只要核心团队成员强，整个队伍就会强。如果核心团队成员不行，整个队伍就不行，人再多都没有用。一群乌合之众的战斗力的远不如一个小型精英团队。**让乌合之众成为铁军的唯一方法就是把团队长和核心团队人员换成合适的人。**

- 有了核心团队成员以后，就需要团队之间进行分工及协作。这就需要有一个合适的组织架构做保障。

第四节 合适的组织架构

4、合适的组织架构

- 什么是组织架构呢？我们先来看一个简单的组织架构图。

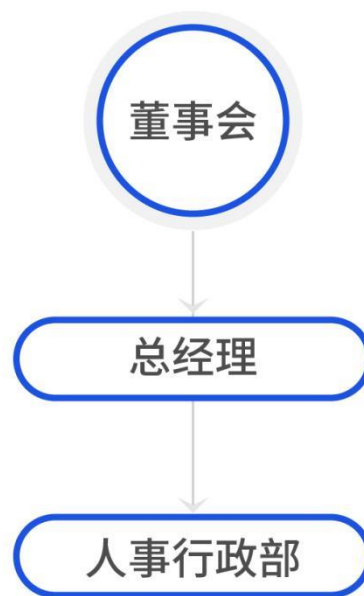


■ 这个图反映的就是某公司的组织架构。有了组织架构，核心团队人员才能够更好的安置。对的人要放在对的位置上才能发挥作用。比如根据这个组织架构图，我们就知道这家企业需要 CEO、CFO、CPO、CHO、CMO、CTO。如果已经有了合适的人，就直接放在合适的位置上。如果还没有合适的人，就去找合适的人。

■ 组织架构就是要体现组织内每个人所处的位置、拥有的权力、承担的职责。组织架构不是空想出来的，要根据企业的商业模式、行业特点、战略目标、企业所处阶段、股权结构等因素进行设计。**其核心目的是：提高工作效率，完成企业目标。**

○ 下面我们来看一下如何建立自己企业的组织架构？

- 组织架构的建立分为纵向和横向两条线。
- 纵向：各岗位纵向的层级关系，即上下层职级的设计，体现了上下级之间的权属关系。



■ 这个组织架构图就体现了纵向关系。纵向层级主要由企业的规模决定的，一般情况下企业的规模越大，纵向的层级就越多。我们常听到的“扁平化结构”指的就是纵向层级少。

■ 纵向层级少会提高沟通效率，但是会增加管理难度。在企业规模较大的情况下要实现“扁平化结构”，必须要借助先进的技术手段。小公司的层级天然比大公司少，所以小公司的效率天然比大公司高。

■ 小公司如果能把这个优势利用好，在与大公司的竞争中也是可以活下来的。所以创业的同学如果必须要与大公司竞争的话也不要害怕，你至少是有一个优势的。

■ 横向：各部门之间的横向协调关系，即平行部门间的关系。



■ 这个组织架构图就体现了横向关系。企业需要设置什么部门？这是通过**任务分解**确定的。

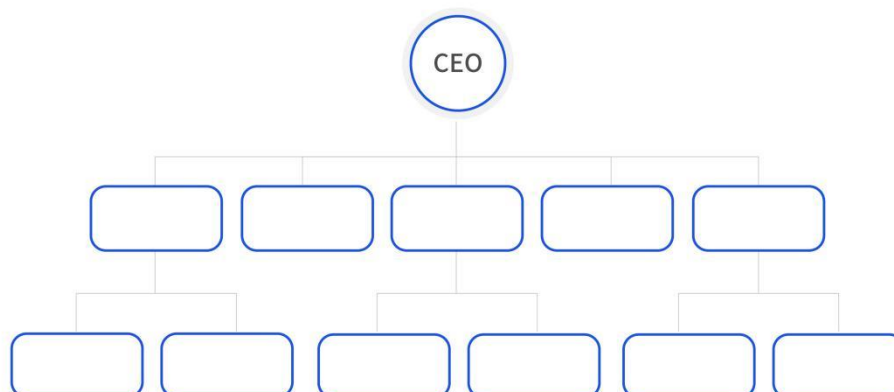
■ **职能部门的设置来源于任务分解；任务分解来源于战略目标分解；战略目标分解来源于愿景分解。**

■ 至于纵向和横向两条线如何设置，主要根据企业的商业模式、战略目标、所处阶段来确定。

■ **企业的组织架构不是一成不变的，而是要根据商业模式、战略目标、所处阶段、人员规模的变化而变化。**

- 这里有一张空白的组织架构图，同学们可以根据自己企业的情况往里面填。

组织架构



- 创业的同学最好每年审视一下自己企业的组织架构图，看看是否需要根据企业的发展情况调整组织架构图。

第五节 明确的目标

5、明确的目标

■ 强大的团队需要有明确的目标，没有明确目标的团队无法成为强大的团队。好的团队长一定是善于为团队制定目标的人。强大的团队一般都有着明确的超长期、长期、中期、短期目标。超长期目标是愿景，比如“成为一家持续发展 102 年的公司”，“成为全球最好的理财、创业技能学习平台”。

■ 长期目标是 5 年计划，比如微淼创立时的 5 年计划是要打赢“生存之战”、“发展之战”、“王者之战”三大战役。中期目标是年度目标，比如“2021 年要帮助 1000 万客户”。短期目标是季度目标或月度目标，比如“本月要比上月增长 30%”。

■ 制定目标对于团队的成功非常重要，当然制定目标对于个人的成功也一样重要。世界上最成功的人都有一个共同特点，那就是非常善于制定目标。

■ 比如巴菲特 12 岁时就发毒誓说：“如果在 30 岁之前成不了百万富翁，我就从奥马哈的最高楼上跳下去。”结果巴菲特在 30 岁的时候真的赚到了 100 万美元。从巴菲特的这句毒誓我们可以看出 12 岁的巴菲特就是一个制定目标的高手了。因为巴菲特的毒誓是一个符合 SMART 原则的目标。



■ 根据 SMART 原则，一个好的目标要符合具体的 (S)、可衡量的 (M)、可达到的 (A)、相关的 (R)、

时间限制的 (T) 5 个原则。我们看一下巴菲特 12 岁时定的目标：30 岁之前成为百万富翁。至于完不成目标要跳楼那是惩罚措施，和制定目标无关，可以忽略。

- 巴菲特的目标很具体，是关于赚钱的。目标是可以衡量的，那就是赚到 100 万。目标是可以达到的，不是不可能完成的，虽然目标的完成难度有些大。目标是与巴菲特的长期人生规划相关的，巴菲特在很小的时候就决定要成为一个富人啦。目标是有时间限制的，30 岁以前要实现目标，巴菲特最多有 18 年的时间来实现目标。

- 虽然巴菲特 12 岁的时候可能并不懂的用 SMART 原则去制定目标，但是他却制定了一个非常符合 SMART 原则的目标。有了这个目标之后我们知道巴菲特又是创业又是学投资，巴菲特通过持续不断的学习和实践，终于在 30 岁前成为了百万富翁。由此可见制定一个明确的目标对于人生的成功有多么重要。

- 封老师自己的蜕变也和制定了明确的目标有重大的关系，可以说是善于制定目标成就了封老师，其他因素和制定目标比起来相对不重要。

- 比如比封老师聪明的人不计其数，比封老师家庭背景好的人不计其数，比封老师学历高的人不计其数，比封老师努力刻苦的人也不计其数。但是像封老师一样把人生目标写下来，每半年修改一次的人，就极其少见了，这样的人可能 1000 个里面也没有 1 个。

- 下面给同学们分享一下封老师写下过的人生目标。

人生需要完成的目标（2012.7）

事业篇

01. 创办一个成功的商业系统。2014 年前
02. 帮助 1 万家中小企业成为大企业。2022 年之前。
03. 创办一所培养贵族精神的世界一流大学。2042 年之前。
04. 把实现财务自由的理念传播给 100 万人。2032 年之前。

- 这是封老师 2012 年 7 月在复旦大学的图书馆里写下的目标，当时封老师花了多半天的时间写了几十个人生的短、中、长期目标，目标涉及事业篇、成长篇、家庭篇等。这里就只给同学们分享一下事业篇中的几个目标，主要是让同学们学会制定符合 SMART 原则的目标。

人生需要完成的目标（2015.6）

事业篇

终极目标：我要创建一所世界上最好的商学院，它要远好于哈佛商学院和沃顿商学院，因为它完美的把中华哲学、美德和与西方商业规则和技巧进行了完美的融合。它的教授由中国最优秀和最具使命感的企业家和投资者担任，它以富民强国为宗旨，它收取全世界最贵的学费，却让任何一个人人都上的起学。这是我的中国梦，给我 50 年时间，我给你一所世界上最好的商学院。

2025 年商学院组建成立，2065 年成为世界上最好的商学院。为中国至少培养 1 万名优秀的企业家。

01，财富管理公司开发 50 个客户。2015 年底

02，帮助 1000 个家庭保护财富。2016 年之前

03，创办一所培养真正投资者和企业家的财商培训学校。2018 年之前。

04，把财富管理的理念传播给 100 万人。2026 年之前。

■ 这是封老师 2015 年 6 月制定的目标，这些目标是在 2015 年 1 月制定的目标的基础上修改的。

■ 人生目标最好半年或 1 年修改一次，因为有些目标可能已经实现了，需要用新的目标代替。有的目标可能过了 1 年你并不想实现它了，因为你也在成长，你的世界观、人生观也在改变，那就把不想实现的目标修改成自己最想实现的目标。

■ 这样就能保证你在人生的任何一个半年或 1 年内都在为自己最想实现的目标而奋斗，这个奋斗的过程就会给你带来强烈的幸福感，这种幸福感不亚于实现目标时的幸福感。

■ 通过封老师的目标，同学们应该可以发现，其实封老师在 2012 年的时候就定下了做财商教育的目标，只是当时还不知道未来这所学校叫微森，也不知道会有哪些可爱的小伙伴会和封老师一起去做这件事。但是不要紧，只要你把目标按照 SMART 原则写下来，先完成在大脑中的创造，然后持续为了这个目标去努力，后面你的目标就会在现实生活中实现。目标就是会有这种神奇的力量。

■ 所以如果你现在已经是团队长了，一定要给你的团队制定好短、中、长期目标，然后奔着目标去努力，你的团队一定会取得更好的成绩。如果你还不是团队长，那么你也需要为自己的人生制定好短、中、长期目标，然后奔着目标去努力，你一定会成为更好的自己。

第六节 清晰的晋升通道、有效的激励机制

6、清晰的晋升通道

■ 晋升通道就是升职路径，其作用在于让团队成员清楚自己目前在哪里，未来可以到哪里，让团队成员有明确的努力方向。



■ 比如这张晋升通道图就清晰的说明了一个实习生如何一步步升职到总裁的路径。如果没有晋升通道，团队成员就不知道力往哪里使，这样不利于激发团队的战斗力。

■ 这里要强调一下“升职”，这里的“升职”应该包括管理和专业两条线的晋升，不应该所有表现优秀的人都去做管理。事实上很多人是不想做管理的。如果一个人不适合在职务上晋升，可以让他在职称上晋升。把一个人放在一个错误的位置上，不但不出成绩还会毁了这个人。

7、有效的激励机制

■ 有了清晰的晋升通道以后，还需要有效的激励机制相配套才行。激励机制的核心作用就是激发员工，让

员工变的自动自发的去奋斗。员工为什么愿意自动自发的去奋斗呢？因为奋斗对员工更有利。

- 如果员工通过奋斗真的能“升官发财”，真的能实现人生理想，那么很多员工还是很愿意去奋斗的。所以激励机制应该围绕员工的“升官发财”和“自我实现”去设计。有效的激励机制至少需要包括晋升制度和奖励制度两部分，奖励制度又需要包括物质奖励和精神奖励两部分。

- 制度的设计要注意适用性和操作性，适用性指制度要与公司的发展阶段和员工的层级相匹配，操作性指制度中的考核指标要量化，方便执行。

- **激励的核心是奖罚分明，对所有的人都一视同仁，否则就会适得其反。**奖励和处罚都要公平公正，公平公正的前提是要有明确的标准。

- 创业期的公司要采用多奖励少惩罚的激励手段。**凡是与业绩相关的事，以奖励为主；凡是与纪律相关的事，以惩罚为主。**

○ 激励要遵守 2 个原则：

- **1、物质激励与精神激励相结合。**物质激励是基础，必须要有而且要丰厚。团队成员要买房子、买车子、养孩子，这都是需要钱的。**优秀的公司应该让优秀的员工过上优质的生活。**但是只有物质奖励也是不行的，人不但需要肉体的满足，更需要精神的满足。员工还需要被关爱、尊重、甚至自我实现。只重物质不重精神的公司，到最后会培养出一大批唯利是图的人。

- 封老师认为企业在制定激励制度时，**员工的提成、奖金应当和业绩挂钩**；但是员工的晋升一定不能只和业绩挂钩，**晋升还要与核心价值观挂钩。**只有这样才不至于培养出一批唯利是图的人。

- 很多同学应该看过战狼 2，里面有几个作战凶狠的雇佣兵，战斗力很强，但是唯利是图。冷锋也是退役军人，战斗力也很强，但是充满了正义感和荣誉感。我们能够感受到两者的不同。如果一家公司只注重物质激励，就会把员工培养成雇佣兵。谁出的钱多给谁卖命。这样的团队短期内或许充满了战斗力，但是中长期来看缺乏凝聚力，这样的团队注定会失败。

- **2、现金激励与期权激励相结合。**物质激励主要包括现金、期权等，两者要相互结合。对于中低层员工，

主要以现金激励为主，现金激励对于基层员工比期权有效的多。

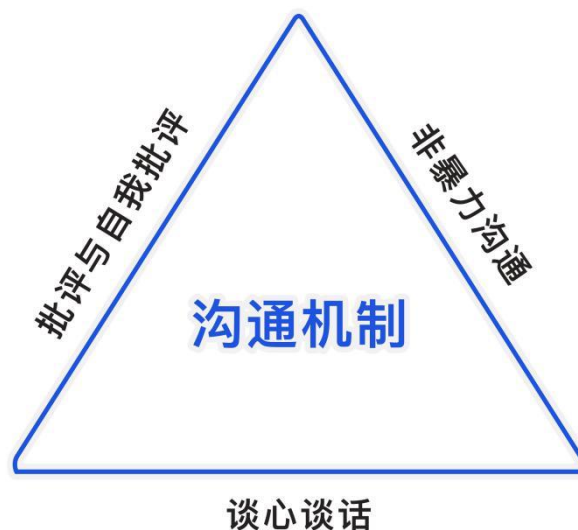
- 对于高层员工应该以期权激励为主，现金激励为辅。比如微淼基层员工的现金收入与分红股价值的比例大概为 1:1.5；中层员工的现金收入与分红股价值的比例大概为 1:5；高层员工的现金收入与分红股价值的比例大概为 1:10 以上；决策层员工的现金收入与分红股价值的比例大概为 1:50 以上。

第七节 高效的沟通机制、系统的培训

8、高效的沟通机制

- 公司是由人组成的并且由人来做事情，所以沟通至关重要。可以说一家公司的沟通效率决定了这家公司的整体运营效率。如果同学们想要创造一家有效率优势的公司，一定要在公司内部建立起高效的沟通机制。

- 公司内部的沟通机制弄好了，沟通效率才会比较高。封老师经过长期的企业经营实践发现，由谈心谈话、批评与自我批评、非暴力沟通三种方式构成的沟通机制效果很好。



- 至于具体怎么建立高效的沟通机制，咱们这里就不具体讲了，在后面的课程“强大企业模型之有效的沟通”中会详细讲解。

9、系统的培训。

- 系统的培训是让团队成员快速成长的最重要的途径。企业文化、规章制度、团队纪律、工作技能、管理技能、沟通技能等都需要培训。

- 企业也是一样，阿里巴巴在成立之初就成立了“百年大计”培训班，为阿里巴巴打造了一支中供铁军。这支中供铁军可以说为阿里帝国打下了半壁江山。

- 微淼在创立之初每个工作日早上有 1 个小时的早读课，每周一次培训，这也为微淼培养了一批优秀的管理者。后来微淼还成立了专门的培训中心，来帮助微淼的员工快速成长。同学们创业的话，无论企业处于哪个阶段，一定都要重视培训。这是企业能长期保持强大的重要原因之一。

- 强大团队模型的 9 个要素是建立强大团队的关键，是团队建设的“道”，同学们只要掌握了这个“道”并不断去实践，就可以建立一支强大的团队。

强大企业模型之好的商业模式（1-19）

第一节 商业模式之客户模式-找对客户需求

- 这节课我们来学习“强大企业模型之好的商业模式”。



强大企业模型

- 什么是商业模式？商业模式就是你的赚钱模式。
- 商业模式主要由客户模式、产品模式、推广模式、盈利模式构成。

○ 客户模式主要包括 2 点，1、找对客户需求；2、判断客户规模。

- 1、找对客户需求。
- 很多人创业失败就是因为没有找对客户需求。很多人会把伪需求当成客户的强需求。
- 怎么找对客户需求呢？
- 其实很简单，去观察客户存在什么问题就可以了。问题产生需求，小问题产生弱需求，大问题产生强需求。

求。

- 客户存在什么问题？这个用心观察就可以了。封老师认为社会上还是存在很多问题的，

■ 比如看病难、上学难、就业难、亚健康、食品不安全、装修体验差等问题。你坐下来静静的想半天，至少能列出来几十个问题。总之，有人抱怨的地方就有问题；有问题的地方就有需求；有需求的地方就有商业机会。只要用心，想找出客户存在的问题还是不难的。

- 比如很多人上下班需要打车，但是上下班打车比较难，打车难就是问题。程维发现了打车难的问题，于

是就有了滴滴。

■ 还有很多人，上下班不打车，主要乘地铁。出了地铁站还要走 1 公里才能到公司或到家。步行还是比较累的，也比较慢。胡玮炜发现了这个问题，于是就有了摩拜。

■ 再比如生活中绝大部分人的财商都不及格，很多人都有严重的财务问题，无论是月光、负债、投资亏损还是理财被骗、被通货膨胀割韭菜，都会严重影响一个家庭的稳定和幸福。很多人都想解决自己和家庭的财务问题，但是不知道该怎么办。封老师发现了这个问题，于是就有了微森。

■ **世界上所有伟大的公司都是通过解决一个重大的社会问题获得成功的。**同学们要想创办一家企业，一定要从寻找社会问题开始，而不是从寻找商机开始。封老师没有学习创业知识的时候也是从寻找商机开始创业的，但很快都失败了。后来当封老师在强大企业模型的指导下从寻找社会问题开始时，封老师就创办出了比较强大的公司。

■ 当发现了客户的问题以后，还要分析问题给客户带来的痛苦程度，如果一个问题对于客户来说是小问题，能解决很好，不解决也没有关系，那么问题的解决方案对于客户来说就是弱需求。如果成立一家公司去满足客户的弱需求，那么公司的经营难度会大幅提高，创业的成功率会大幅下降。所以同学们在找社会问题时一定要找准，要找到很多人都感觉比较痛的问题然后拿出一个有效的解决方案，你的创业就成功一半了。

■ 在发现客户问题方面封老师现在依然还在进行着刻意练习，封老师在生活中遇到了问题都会思考一下：这个问题有更好的解决方案吗？我能用更低的成本更高的效率解决这个问题吗？

■ 下面封老师就分享一下封老师在生活中遇到并思考过的部分问题，同学们可以作为参考。这几个问题中可能蕴藏着较大的商业机会，有能力解决好其中一个问题的同学可以考虑创造一家公司，封老师相信只要有同学能解决好一个问题，这位同学就能获得巨大的回报。

■ 当找到了客户感觉比较痛的问题以后，就要思考另外一个问题了。有多少人共同存在这个问题？这就是客户规模的问题了。

第二节 判断客户规模

■ 2、判断客户规模。

■ 有的时候是所有人都存在同一个问题，有的时候是一大部分人存在同一个问题，有的时候是很小一部分人存在同一个问题。越多人存在一样的问题，客户规模就越大，市场机会也越大。只有小部分人才存在的问题，说明客户规模小，市场机会也小。我们要尽可能去解决客户规模大的社会问题。同样是去解决一个社会问题，我们付出的努力基本是差不多的，但是由于客户规模的不同，市场规模可能会相差十倍或百倍。也就是说由于选择的不同，虽然我们付出相同的努力，但最后的收益可能会相差十倍甚至百倍。选择大于努力，同样适应于商业模式。

■ 存在问题的客户规模决定了市场规模，而**市场规模又决定了企业发展的终极天花板**。

所以在找对客户需求以后，关键就是要判断客户规模。同学们创业时要尽量选择客户规模大的问题去解决，一般来说存在同一个较痛问题的客户人数过亿，就意味着潜在市场很大。如果某个问题也够痛，但是客户人数很少，不足百万人，那么就要考虑是否要选择这个领域创业。

■ **客户的需求决定企业的成败，客户的规模决定企业的最终大小。**

■ 当你找准了客户的需求，并且客户的规模也很大。那么你很可能发现了一个非常好的商业机会。当然发现了好的商业机会，不代表你就能成功，你还需要拿出一个能解决客户问题的好方案，这个好方案就是你的产品或服务。

第三节 产品模式-要能解决客户的问题

■ 下面我们来看一下**产品模式**。

○ 产品模式主要包括 2 点，1、要能解决客户的问题；2、客户体验要好。

■ 1、要能解决客户的问题。

■ **什么叫产品？产品就是客户问题的解决方案。**比如中小企业做生意难。做生意难就是客户的问题，阿里巴巴网站就是问题的解决方案。客户打车难，打车难就是问题，滴滴就是解决方案。

■ **所有的产品都是用来解决客户问题的，能解决客户问题的产品才叫产品。不能解决客户问题的产品只是废品。不能解决客户问题的产品，哪怕很精美也只是精美的废品。不能解决客户问题的产品，哪怕科技含量很高也只是科技含量很高的废品。**

第四节 客户体验要好

■ 2、客户体验要好。

■ **先强调一下，能解决客户的问题比客户体验更重要。**糖果的客户体验比药要好很多，但是药能解决客户的问题，所以医药公司的市场规模比糖果公司的大很多。当然在能解决客户问题的基础上，客户体验越好就越有竞争力。

■ 那么怎么才能做到客户体验好呢？

■ **第一、产品使用要简单。**产品用起来越简单越好，最好是小白不看说明书就直接可以使用。产品的技术含量可以很高，但是用起来一定要简单。你看苹果手机也很有技术含量，但是苹果手机就不用说明书。苹果手机为什么不用说明书呢？这是因为苹果已经把手机做到尽可能简单了，小白不看说明书也会使用。

■ 简单看起来很容易，但是能把产品做到很简单是很不容易的事情。同学们以后创业的时候一定要在产品设计方面多下功夫。

■ **第二，产品要好用。**产品简单才能更好用，但是简单不代表好用。比如小儿感冒冲剂，都是撕开袋子用水冲开就可以了，操作很简单。但是不同医药公司生产的小儿感冒冲剂，口感有很大不同。有的是口感很好的甜橙味，有的是口感很差的药味。甜橙味的感冒冲剂小孩就很喜欢喝，药味很重的感冒冲剂需要用针管往嘴里灌。哪种药更好用，一目了然。

■ 产品好用非常重要，特别是在产品过度竞争的今天，只有产品好用的企业才能生存下来。

■ **第三，产品要有趣。**如果产品不但有用，好用，还更有趣。那就更好了。只要有这方面的意识，很多产品都能做的更有趣。比如糖果一般都是方的和圆的，你做成小动物，就比方的和圆的有趣。学数学很枯燥，有个叫

可汗的人就把学数学弄的很有趣。

- 封老师认为一个产品如果在有效的基础上能做到简单好用，至少就能得 85 分了。如果还能做到有趣，至少可以得 90 分了。

第五节 设法验证客户需求

- 这里要强调一下，同学们在找到客户问题之后，先不用着急去研发最终产品。因为研发产品需要投入大量的时间、精力和资金，万一研发出来的产品不是客户想要的，那么损失就太大了。创业公司本来资源就很稀缺，如果在研发客户不需要的产品上消耗了太多的资源，很可能会给公司带来致命的打击。

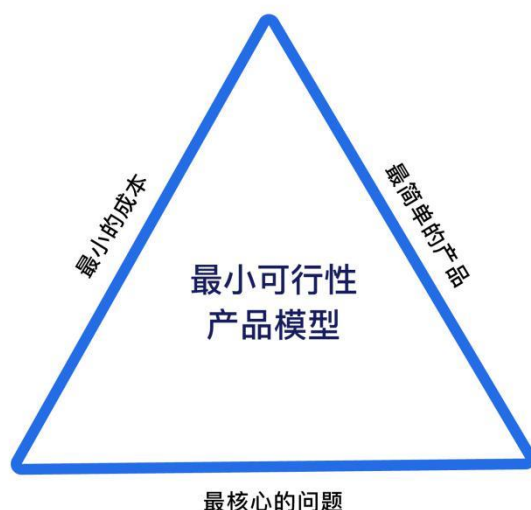
- 我们发现绝大部分失败的餐饮店创业者都遵循着这样一种模式：开店设想——开店——生意不好——入不敷出——无奈坚持——资金链断裂——倒闭。

- 错误的行为模式往往导致失败的结果。绝大部分失败的餐饮店创业者主要问题出在开店设想和开店之间少了一个客户需求验证的过程。假如餐饮创业者有了开店设想之后不是马上进行开店，而是在开店之前先验证一下客户需求，那么情况很可能就完全不一样了。如果客户需求被验证可行，那么再开店，成功的概率会大幅提升。如果客户需求被验证不可行，那么就不开店或者再验证其他设想，这样就不会有后面的重大失败。

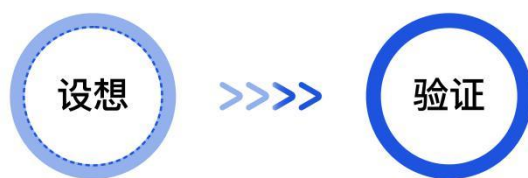
- 总之要想降低创业风险，一定要先设法验证你的产品是不是客户需要的。在没有验证客户是否需要你的产品之前先不要大力研发产品，更不要进行大量的固定资产投资，否则大部分创业项目将以失败而告终。

第六节 最小可行性产品模型

- 既然验证客户的需求那么重要，那么在最终产品之前怎么验证客户的需求呢？办法还是有的，可以先做一个最小化可行性产品，用最小化可行性产品去验证客户的需求。



■ **最小化可行性产品是指以最小的成本做出能基本解决客户核心问题的产品。**最小化可行性产品不需要完美，甚至也可以不精美，它只要能基本解决客户的核心问题就行。最小化可行性产品只考虑用最低的成本基本解决客户最核心的问题，其他问题一律不考虑。最小化可行性产品不是最终产品，它只是一个极简版的最终产品，它的作用就是用来验证客户的需求。怎么来验证客户需求呢？就看客户会不会为你的产品花钱或花时间。如果你的产品是收费的，那么一定是客户愿意花钱买的你最小化可行性产品才算是客户有需求。如果你的产品是免费的，那么一定是客户愿意在你的最小化可行性产品上花较多时间才算是客户有需求。



设想验证模型

■ **设想——验证，是一种思维模式，是一种方法论，世界上最顶级的科学家、企业家、投资家都在用。**同学们也应该把“设想——验证”这种思维模式和方法论用到自己的工作、生活、事业中，封老师相信同学们一旦使用，就会获得意想不到的收获。

■ 当用最小化可行性产品验证了客户的需求之后，下面要做的就是研发出一个好产品了。**好产品=能解决客户的核心问题+客户体验好**。好产品的核心要点是能解决客户的核心问题和客户体验好。同学们在做产品的时候只要围绕这两个核心点去做，做出一个合格的产品还是没问题的。

■ 当有了产品以后，你要做的最重要的事情就是把产品推广出去，让更多的客户使用你的产品。

■ **不要认为产品好，就会有人用。也不要认为产品好并且还免费就会有人用。**要知道就像微信那么牛的产品，刚开始一直也打不开局面。当时为了打开局面可把张小龙难坏了。现在进入微信的时候，有一个小人站在别的星球上望着地球，一种自己很渺小又很孤独的感觉，估计就是当时张小龙推广微信时的心境。

■ 不过后来张小龙给微信增加了“摇一摇”功能，从此微信的客户大增，迅速打开了局面。因为“摇一摇”功能能摇出来妹子，深受广大用户的喜爱。不得不说，张小龙好懂人性啊。

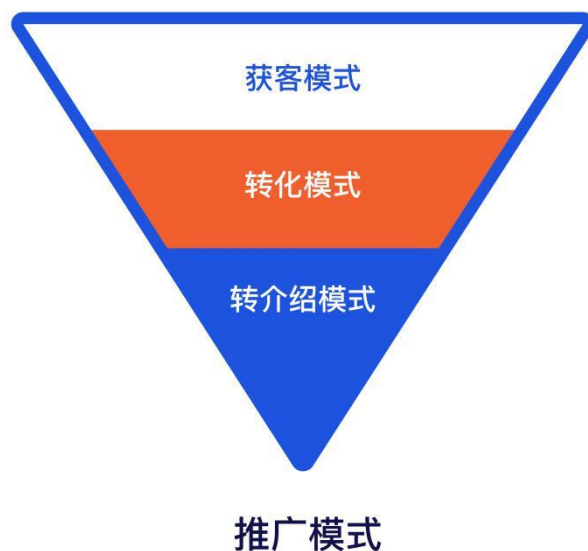
■ 如果连微信那么好的产品，推广起来都不容易，那么一般的产品就更难了。所以即使产品很好，也要有好的推广模式才行。**找不到好的推广模式，即使是好产品，成功的概率也很小。**

第七节 推广模式之获客模式-付费广告

■ 下面我们来看一下推广模式。

■ 推广模式的核心是**找到一种能把你的产品源源不断地卖给客户的方式**。因为只有你能持续的把产品卖出去，你的公司才能获得持续的收入，公司有了收入才能招聘到更多优秀的人才，有了更多优秀的人才你的公司才能为更多的客户解决问题，创造更大的社会价值。所以找到一种能把你的产品源源不断地卖给客户的方式非常的重要。它关乎公司的生死存亡，也关乎公司的发展壮大。

■ 如果我们用财务的视角去看推广模式，推广模式就是让公司的营业收入持续高速增长的方式。推广模式又可以拆分为**获客模式、转化模式、转介绍模式**。



- 下面我们先看一下获客模式。

- 常用的获客模式主要有：1、付费广告；2、经销商；3、自媒体；4、裂变；5、地推。

- 这五种获客模式各有优点。

- **付费广告**

- 付费广告是最常用的模式。富兰克林说过，这个世上唯有死亡和纳税不可避免。其实广告也不可避免。

从收入来源上看，阿里巴巴、字节跳动、百度、谷歌、Facebook 等巨头都是广告公司。既然广告不可避免，那么

付费广告对于很多公司来说就是一种很有效的获客模式。常用的付费广告获客渠道有阿里巴巴、百度、腾讯、字节

跳动、京东、谷歌、Facebook 等。

- 创业的同学需要根据自己公司的产品特点选择合适的获客渠道。如果同学们刚开始不知道哪个平台的付费广告更适合自己的产品，可以研究一下是否有同行公司通过某个平台取得了较好的成绩，如果有的话那个平台的获客效果应该是不错的，可以重点尝试一下。如果你的公司开创了一个细分行业，在细分行业内没有参考对象，那么你也可以研究一下你所在的大行业中有没有其他品类的公司通过某个平台取得了较好的成绩。如果有的话那个平台也是可以重点尝试的。

- 同学们在衡量付费广告的获客模式是否合适自己公司时，重点看付费广告带来的净营业收入。**付费广告**

带来的净营业收入=营业收入-增值税及附加-营业成本-获客广告支出-销售支出

- 付费广告带来的净营业收入必须要大于 0，如果小于 0，公司会持续亏损，直到现金流耗尽而倒闭。一家公司可以通过所谓的战略性亏损来实现快速扩张，这里的战略性亏损指的是公司的净利润可以亏损，但如果是因付费广告带来的净营业收入小于 0 而导致的亏损，那么公司未来几乎没有盈利的可能性。

- 付费广告带来的净营业收入小于 0 的公司不适合付费广告这个获客模式。

第八节 经销商、自媒体、裂变

■ 经销商

- 经销商也是一种非常常用的获客模式。公司可以选择自己直接获客也可以选择发展经销商间接获客。经销商模式是一种通过他人的力量让自己发展壮大的一种方式。贵州茅台、海天味业、樊登读书主要的销售模式就是经销商模式。有形产品和无形产品都可以采用经销商模式，同学们可以根据自己公司产品的情况来定。

■ 自媒体

- 自媒体也是一种很重要的获客模式。公司可以运营自己的自媒体，值得运营的自媒体平台有微信公众号、微博、抖音、快手、知乎、小红书等。通过自媒体获客的模式一般的做法是公司生产优质内容或通过直播吸引粉丝，其中一部分粉丝会成为公司的客户。

■ 裂变

- 裂变是一种很好的获客方式，但是产品的适用范围比较小。一般社交属性强的免费的产品裂变的获客效果比较好。微信、Facebook 是裂变获客的典型代表。

- 裂变的获客模式能否成功取决于裂变系数，裂变系数指每个用户能带来多少个新用户。裂变系数为 0.1 表示每 10 位用户会带来 1 位用户，这种情况下裂变获客的模式就没有办法持续。裂变系数为 1.1 表示每 10 位用户会带来 11 位用户，这种情况下裂变获客模式会带来指数级增长。

- 微信、Facebook 的裂变系数在早期的时候是远大于 1 的。一般来说只要裂变系数大于 0.5，裂变获客的模式就可以重点使用。裂变系数小于 0.5，裂变获客模式可以辅助其他模式使用。

- 同学们在创业的时候要思考自己公司的产品是否适合裂变获客模式，如果适合要优选这种模式，因为获客成本很低。如果不适合，那就要考虑其他的获客模式了。

第九节 地推

■ 地推

- 地推是地面推广的简称。地推是最原始也是最有效的获客方式之一，几乎适合所有类型的公司。公司确定好自己的目标客户群以后，制定好推广计划，大力推广就可以了。

- 地推早就有人在做了，做的最好的是红军。你看红军长征之后大概还剩 3 万多人。当时是 1936 年。到了 1946 年内战爆发时，大概有 120 多万人。到了 1948 年底，大概有 300 多万人。红军的人数怎么增加那么快？主要是地推工作做的好。

- 地推虽然老套，但是并不会过时，应该说地推永远不会过时。只要人还生活在地面上，还出来走动，地推这种方式就永远有用。没有用的只有做地推的人。

- 像阿里巴巴这种高科技的公司，就是靠地推起家的。如果阿里没有地推铁军，可能在 2002 年之前就倒闭了。阿里的中供铁军被称为中国电商的黄埔军校。

- 美团能从千团大战中胜出，靠的就是干嘉伟打造的美团地推铁军。滴滴战斗力那么强，主要原因是滴滴也是靠地推起家的。这些高科技的大公司都是靠地推起家的，可见地推是一种有效的推广方式。

- 微淼也是靠地推起家的，微淼在打造抖音矩阵之前进行了 9 个月的地推。9 个月的地推不但让微淼实现了盈利，还为微淼锻炼了一支地推铁军。正是这支地推铁军在自媒体获客模式的赋能之下，让微淼实现了腾飞。

- 既然有那么多公司靠地推起家，那么地推这种获客模式也是同学们需要了解的。地推虽然不能让公司快速腾飞，但它是公司起步阶段的一种可选方式，通过地推可以以极低的成本检验客户需求、产品价值、团队能力、

定价策略等。一般来说，通过地推如果能把产品卖出去，通过其他获客模式也能把产品卖出去。

第十节 转化模式

- 下面我们来看一下转化模式。

■ 获客之后重点就是转化了，转化模式要根据产品来设计，不同的产品需要不同的转化模式。可以说每个行业的转化模式在形式上都不太一样，但是转化模式的本质基本上都一样，无论哪种转化模式都是尽可能的把产品的价值展现给客户。可以说**转化模式就是产品价值的展现模式**。

- 好的转化模式一定是能让客户尽可能的感受到产品价值的模式。

■ 比如苹果、华为门店会把产品摆出来让客户试用；奔驰、宝马 4S 店会让客户试驾；李佳琦、薇娅会替客户试用化妆品。

■ 虽然手机门店、汽车 4S 店、电商主播采用的转化模式在形式上很不同，但都是尽可能让客户感受到自己产品的价值。

■ 同学们以后设计自己公司产品的转化模式时也是一样的，只要抓住“**让客户最大化的感受到产品的价值**”这个关键就可以了，形式上可以根据自己产品的特点而定。

第十一节 转介绍模式

- 下面我们来看一下转介绍模式。

- 转介绍模式是一种特殊的获客模式，它和一般的获客模式有很大的不同。

■ 一般的获客模式是基于客户对公司的产品没有了解的情况下设计的获客方式。转介绍模式是基于客户对公司的产品有了深入了解的情况下设计的获客方式。转介绍模式要基于强大的产品力，也就是公司的产品至少要达到 80 分以上转介绍模式才行的通。

■ 要想用好转介绍模式，重点是要提高产品力。产品力达标之后还要有促进客户转介绍的激励机制。激励机制根据产品的不同表现形式也会有很大的不同，但核心原则都一样，那就是要让介绍人、被介绍人、公司三方都

受益。强大的产品力+好的激励机制是转介绍模式能否成功的关键。同学们如果想用好转介绍模式就需要在产品力和激励机制上多下功夫。

■ **推广模式的重点是找到一种能把你的产品源源不断地卖给客户的方式。**根据获客模式和转化模式的不同，同一种产品的推广模式也会有很多种不同的表现形式。不同的推广模式也有优劣之分，**衡量推广模式优劣的关键是规模和效率。**一般来说获客规模大且效率高的获客模式比较好，转化规模大且效率高的转化模式较好。比如现在的头部直播网红薇娅和辛巴一场直播能赚几个亿，比大部分上市公司还要赚钱。为什么会这样呢？主要还是他们的粉丝规模大且转化效率高。

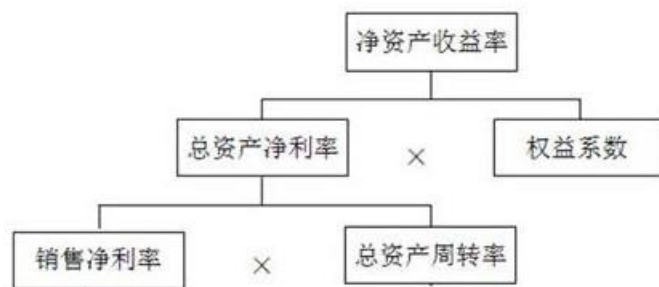
■ 要创造企业的同学们一定要在推广模式上多花心思，这是决定创业成败的关键因素之一。很多产品很好的公司之所以失败就是没有找到有效的推广模式。推广模式是企业在发展过程中比较难过也必须要过的关之一。

■ 不创业的同学也应该多思考一下你上班的公司的推广模式，这是你为公司创造价值的一个重要途径。如果同学们能优化你公司现在的推广模式，升职加薪就是大概率事件。

第十二节 盈利模式

■ 下面我们来看一下**盈利模式**。

■ 盈利模式是指企业的赚钱方式。既然是赚钱方式，我们就来回忆一下财务报表。对于企业来讲，衡量盈利能力最重要的指标是净资产收益率。



■ 我们可以看到**净资产收益率=销售净利率*总资产周转率*权益系数**

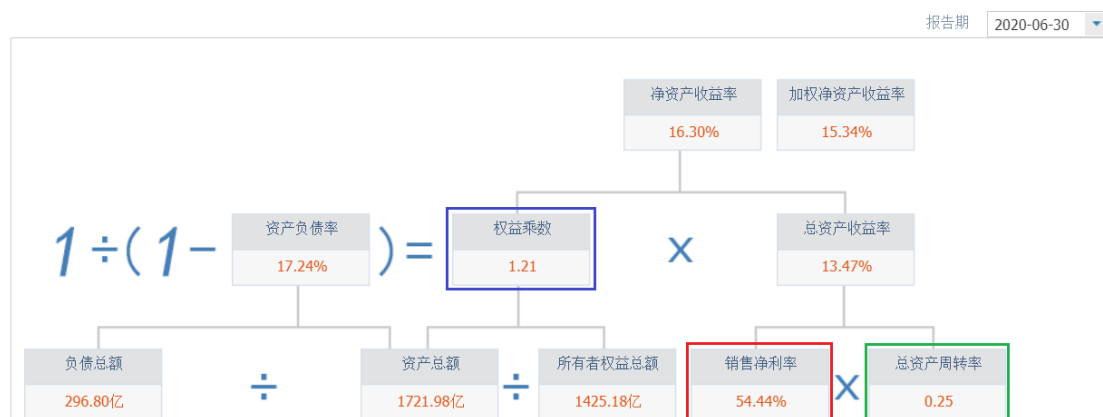
■ 用杜邦分析法把净资产收益率进行拆解之后，我们发现**最主要的盈利模式有 3 种，分别是高销售净利率**

模式、高周转率模式、高杠杆模式。其中高销售净利率的背后是高毛利率，高销售净利率模式也可以理解成高毛利率模式。

- 代表企业分别是：贵州茅台、双汇发展、万科。

○ 下面我们分别来看一下这 3 家企业。

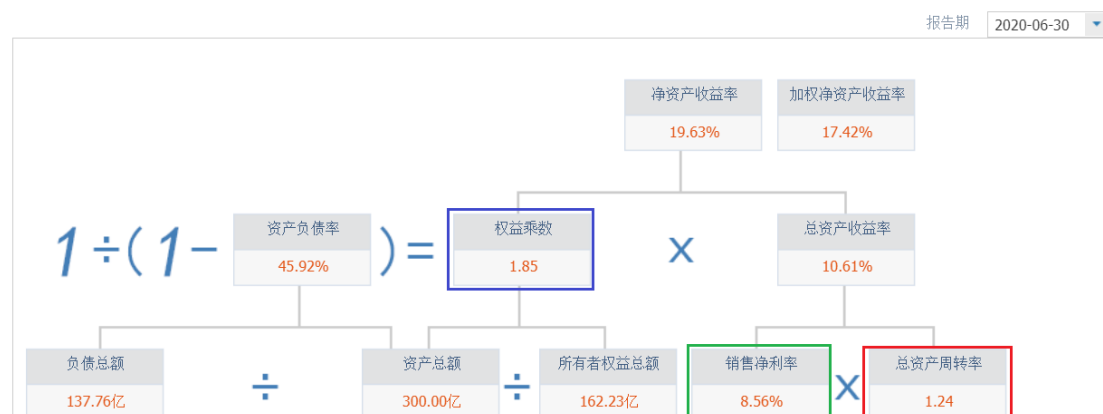
■ 贵州茅台



- 我们可以看到贵州茅台 2020 年半年度的销售净利率为 54.44%，总资产周转率为 0.25，权益乘数为 1.21。

销售净利率非常高，总资产周转率非常低，权益乘数比较低。

■ 双汇发展



- 我们可以看到双汇发展 2020 年半年度的销售净利率为 8.56%，总资产周转率为 1.24，权益乘数为 1.85。

销售净利率非常低，总资产周转率非常高，权益乘数比较低。

- 我们可以看到双汇发展的销售净利率还不到贵州茅台的五分之一，但是总资产周转率却是贵州茅台的 5

倍。权益乘数两家公司差不多。我们能感受到，双汇的产品虽然利润很少，但是人家转的快，一年下来总收益也很不错。

■ 万科



- 我们可以看到万科 2020 年半年度的销售净利率为 12.73%，总资产周转率为 0.08，权益乘数为 6.2。

销售净利率比较低，总资产周转率非常低，权益乘数非常高。

- 我们可以看到万科的销售净利率不到茅台的四分之一，总资产周转率也只有茅台的三分之一，但是权益乘数却是茅台的 5 倍。一年下来万科的总收益也不错。

■ 我们发现茅台、双汇、万科这 3 家公司的盈利能力都比较强，但是他们的盈利模式却相差很大。这三家公司的盈利模式基本代表了所有公司的盈利模式。也就是一家公司的盈利模式要么是高毛利率，要么是高周转率，要么是高杠杆率。高毛利率意味着产品有强大的议价能力，比如茅台酒从 500 涨到 1000 有很多人买，从 1000 涨到 2000 还是有很多人买。这是因为产品好，有强大的议价能力。

■ 高毛利率的盈利模式不是所有公司都能用的，这需要公司的产品非常好才行。如果产品的同质化很严重，就很容易打价格战，高毛利率的盈利模式就很难持续。同学们要想采用高毛利率的盈利模式需要自己公司有一个独特的好产品。

■ 如果产品不够独特不够好，那么该怎么办呢？也是有办法的。可以薄利多销，降低毛利率，提高周转率。比如苹果手机的毛利率大概为 40% 左右，小米手机的毛利率大概为 10% 左右。假如苹果一年卖 1000 万部，而小米一年卖 5000 万部，那么小米的盈利可能也会不错。

■ 周转率考验的是公司的运营能力，这对公司的团队能力要求很高。如果说高毛利率的公司是傻子团队也能赚钱，那么高周转率的公司是只有优秀的团队才能赚钱。这也说明高周转率的盈利模式比高毛利率的盈利模式风险要大。

■ 那么如果一家公司产品一般，运营能力也一般，又想有比较好的盈利该怎么办呢？那就只能增加杠杆了。增加杠杆其实就是靠别人的钱来增加自己的收益。这种模式不靠自己的产品竞争力，也不靠自己的运营能力，而是靠借别人的钱。

■ 必须要通过加杠杆才能获得比较高收益的公司，一般都缺乏核心竞争力，不用想也知道这种盈利模式风险更大。比如，万科相对于其他房地产公司还是很有竞争力的，但是相对于茅台这样的公司，核心竞争力就不行了。茅台随时可以搞房地产，而且可能还能搞的不错，但是万科造酒很可能就造不好。

■ 所以同学们在设计自己公司盈利模式的时候，要尽量想办法研发出独特的好产品让自己的公司能有中等以上的毛利率。如果实在做不到，就要想办法建立一支强大的运营团队让自己的公司拥有比较高的周转率。

■ 同学们要尽量避免高杠杆的盈利模式，这种盈利模式风险很大，即使在某个阶段取得了很大的成功，最终也很可能前功尽弃。

第十三节 分析上市公司就是分析它的商业模式

■ 现在同学们对商业模式已经有了较深的了解。我们发现，**解决同一个问题，可能会有不同的产品**。比如同一种病，西医和中医开的药不一样。同样是解决出行问题，燃油汽车和电动汽车也很不一样。

■ **同样的客户，同样的产品，推广方式也可能很不一样**。比如同样是卖电脑和手机，苹果之前的厂商都是通过渠道商来销售，乔布斯却创造了直营的零售店来销售。乔布斯最伟大的创造除了苹果的产品之外还有苹果的零售店。

■ **同样的客户，同样的产品，同样的推广模式，盈利模式也可能不一样**。比如京东和阿里，客户差不多，产品也差不多，就连推广模式也差不多。比如淘宝有双 11，京东有 6.18。但是京东和阿里巴巴的盈利模式却不一

样。京东用的是低毛利率高周转率的盈利模式，阿里巴巴用的是高毛利率低周转率的盈利模式。

序号	股票代码	股票简称	最新价(美元)	涨跌幅(%) ?	销售毛利率(%) 2019财年4季报 ?↓	总资产周转率(次) 2019财年4季报 ?
1	BABA	阿里巴巴	287.75	-2.69	45.09	0.45

序号	股票代码	股票简称	最新价(美元)	涨跌幅(%) ?	销售毛利率(%) 2019财年4季报 ?↓	总资产周转率(次) 2019财年4季报 ?
1	JD	京东	91.59	2.55	14.63	2.46

- 我们可以看到阿里巴巴的毛利率是京东的 3-4 倍；京东的周转率是阿里的 5-6 倍。
- 从盈利模式的角度来看，京东的赚钱难度大于阿里巴巴，京东的风险也高于阿里巴巴。
- 同学们创造公司的时候，一定要好好思考自己的商业模式。哪怕是**面对同样的客户群体，商业模式也可能完全不同**，这就是商业模式的神奇之处。为自己的公司设计一个好的商业模式，可以起到事半功倍的效果。可以说只要找到了一个好的商业模式，就成功一半了。

■ 同学们做投资的时候，分析目标公司也要从商业模式开始。商业模式不好的公司，直接淘汰掉。对于上市公司来说，商业模式第一重要，企业文化第二重要，领导者第三重要。这点和初创期的公司有些不同，初创期的公司领导者第一重要，企业文化第二重要，商业模式第三重要。

■ 这是因为上市公司的商业模式都是清晰确定的，也就是说赚钱模式是确定的，未来变化的可能性很小。好的企业文化和领导者可以维持和延续商业模式的确定性。

■ 投资投的就是确定性，所以商业模式第一重要，企业文化第二重要，领导者第三重要。初创期的公司只有领导者和企业文化是相对确定的，其他东西包括商业模式都是不太确定的，所以投资初创期的公司风险很大，只能通过投资正确的人来降低投资风险。

■ 对于初创期的公司来说，投资就是投创始人和企业文化，所以领导者第一重要，企业文化第二重要，商业模式第三重要。

■ 可以说当我们在对一家上市公司进行分析时，我们其实就是在分析它的商业模式。

第十四节 好的商业模式-规模

- 商业模式有优良中差之分，那么好的商业模式是什么样子的呢？
- **好的商业模式是指能高效率的为大规模客户创造价值并且可以长期持续赚很多钱的模式。**
- **好的商业模式至少包括两大核心要点：1、高效率的为大规模客户创造价值；2、长期持续赚很多钱。**
- 只有同时满足这两大核心要点的商业模式才能算是真正好的商业模式。只满足一个要点的商业模式不能

算真正好的商业模式，一个都不满足的商业模式就更不是好的商业模式了。

■ 通过好的商业模式的 2 大核心要点，我们又可以把商业模式分解成 5 个关键点：**规模、价值、效率、赚钱、持续**。一般来说，好的商业模式的市场规模会很大、产品能为客户创造很大的价值、运营效率很高、现在能赚很多钱、未来能持续赚更多钱。

■ 1、规模

■ 规模指客户规模，市场规模。好的商业模式的客户规模和市场规模都很大，每年的市场规模一般会大于 1000 亿元。河塘里养不出鲸鱼，只有大海里才能诞生鲸鱼。比如海天味业所在的调味品行业，中国每年的市场规模大于 3000 亿元，市场规模比较大，所以行业第一名的海天味业的市值才有可能突破 5000 亿元。苹果手机所在的智能手机行业，全球每年的市场规模大于 3 万亿元，市场规模非常大，所以行业第一名的苹果的市值才有可能突破 10 万亿元。

- 每年市场规模小于 100 亿元的行业很难出现强大的公司，不值得投资。

第十五节 价值

■ 2、价值

■ 价值指产品为客户创造的价值。好的商业模式一定有一个好产品。好产品能为客户创造很大的价值。好产品指与竞争对手的产品有明显差异化的产品。差异化的产品指公司的产品能满足某些客户的某种需求但是竞争对手的产品却满足不了这种需求。“好”本身就意味着差异化，产品一旦有了差异化，很多客户就会为了这种差异化

付费甚至多付费。当然这里的差异化不是指为了不同而不同，这里的差异化指的是能满足某些客户某种需求的差异化。

- 比如海天酱油是通过独特的工艺和独特的地理位置生产出来的，海天酱油的口味和其他酱油就不太一样。

很多客户喜欢海天酱油的口味，哪怕海天酱油的价格贵一些，客户也会买。

- 茅台酒也是通过独特的工艺和独特的水资源生产出来的，茅台酒的口味和其他白酒会有较大不同。很多

客户喜欢茅台酒的口味，当然也喜欢喝茅台酒时那种成功的感觉，所以茅台酒的价格哪怕上涨一倍还是有很多客户买。

- 苹果手机是集精美、好用、人文精神、历史使命感为一体的智能手机，苹果手机的外观和实用性与其他

智能手机有较大的不同。很多客户喜欢苹果手机的外观和实用，哪怕苹果手机的价格比其他智能手机贵一些，还是有很多客户愿意买。

- 最好的产品一般都会享有行业内最高的毛利率，海天酱油的毛利率大于 40%，茅台酒的毛利率大于 90%，

苹果手机的毛利率大于 30%。每个行业都有所谓的性价比更高的产品，为什么还有很多客户愿意多花钱买这些好产品呢？其实客户都不傻，特别是愿意花高价买好产品的客户。

- 酱油、白酒、手机这些行业的产品可以有较大的差异化，所以拥有好产品的海天味业、贵州茅台、苹果

也找到适合自己的好的商业模式。

- 但是有些行业的产品就很难有差异化，比如航空服务业。一般人坐飞机出行的时候很少会在意飞机是哪

个航空公司的，人们往往会根据自己的出行时间选择价格最便宜的那家航空公司。航空公司的产品很难形成差异化，只能打价格战吸引客户，所以航空公司就很难形成好的商业模式。

- 一般来说产品不能给客户创造价值的公司不能形成好的商业模式，产品能为客户创造价值但是产品没有

差异化的公司也很难形成好的商业模式。我们要尽量选择那些拥有明显差异化产品的公司，淘汰掉那些没有明显差异化产品的公司。

第十六节 效率、赚钱、持续

■ 3、效率

■ 效率指商业模式为客户创造价值的效率。好的商业模式一般效率都很高。一家公司为客户创造价值的效率可以通过总资产收益率 ROA 来衡量。怎么才算是高效率呢？封老师认为一家公司的 ROA 要大于 2 倍的 GDP 增长率才能算是高效率。比如中国 2019 年的 GDP 增长率为 6.1%，那么一家公司的 ROA 要大于 12.2% 才能算是高效率。

■ 我们可以看到 2019 年 A 股 4000 多家上市公司中只有 183 家公司连续 5 年的 ROA 大于 12.2%，占上市公司的比例大概为 4.5%。可见在所有上市公司中，真正高效率的公司并不多。



■ 下面我们来看一下海天味业、贵州茅台、苹果的效率如何？

海天味业 603288 160.50 +0.44 / +0.28%		
总资产报酬率(%)	2019.12.31	27.10
	2018.12.31	27.80
	2017.12.31	27.73
	2016.12.31	26.98
	2015.12.31	26.34

贵州茅台 600519 1688.00 -28.10 / -1.62%		
总资产报酬率(%)	2019.12.31	34.29
	2018.12.31	34.52
	2017.12.31	31.25
	2016.12.31	24.02
	2015.12.31	28.83

序号	股票代码	股票简称	总资产净利率roa(%)				
			2019财年4季报	2018财年4季报	2017财年4季报	2016财年4季报	2015财年4季报
1	AAPL	苹果	15.69	16.07	13.87	14.93	20.45

■ 我们可以看到海天味业、贵州茅台连续 5 年的 ROA 大于 20%，苹果的 ROA 大于 13%，可见这 3 家公司都是效率很高的公司。

■ 真正好的商业模式一般是效率很高的商业模式，效率低的商业模式往往不是好的商业模式。同学们在选择公司时尽量不要选择效率低的公司。

■ 4、赚钱

■ 赚钱指商业模式的赚钱能力。好的商业模式一般是现在能赚很多钱并且未来能持续赚很多钱的模式。商业模式能赚钱很重要，因为只有公司赚钱了才能招聘到更优秀的人才，提供更好的产品，为更多客户创造更大的价值。一家公司商业模式的赚钱能力我们可以通过净资产收益率 ROE 和净利润现金含量来衡量。一家公司连续 3 年甚至 5 年的 ROE 大于 20%，净利润现金含量大于 100%，说明这家公司的赚钱能力很强。

海天味业 603288 161.50 +1.44 / +0.90%

加权净资产收益率(%)	2019.12.31	33.69
	2018.12.31	32.66
	2017.12.31	31.12
	2016.12.31	32.00
	2015.12.31	32.00

序号	股票代码	股票简称	净利润现金含量占比(%) ?				
			2019.12.31 ↓	2018.12.31	2017.12.31	2016.12.31	2015.12.31
1	603288	海天味业	122.69	137.38	133.68	143.29	87.46

贵州茅台 600519 1693.65 -22.15 / -1.29%

加权净资产收益率(%)	2019.12.31	33.09
	2018.12.31	34.46
	2017.12.31	32.95
	2016.12.31	24.44
	2015.12.31	26.23

序号	股票代码	股票简称	净利润现金含量占比(%) ?			
			2019.12.31 ↓	2018.12.31	2017.12.31	2016.12.31
1	600519	贵州茅台	109.72	117.56	81.81	224.01

序号	股票代码	股票简称	净资产收益率roe(平均)(%) ?				
			2019财年4季报 ↓	2018财年4季报	2017财年4季报	2016财年4季报	2015财年4季报
1	AAPL	苹果	55.92	49.36	36.87	36.90	46.25

序号	股票代码	股票简称	[1] / [2] ?	[3] / [4] ?	[5] / [6] ?	[7] / [8] ?	[9] / [10] ?
1	AAPL	苹果	1.26	1.30	1.33	1.45	1.52

- 我们可以看到海天味业、贵州茅台、苹果连续5年的ROE都是大于20%的，过去5年的净利润现金含

量也是大于 100%的。海天味业、贵州茅台、苹果这三家公司都是赚钱能力很强的公司。

■ 5、持续

■ 持续指赚钱能力的持续性。好的商业模式赚钱的持续性会很强。怎么算是持续性强呢？如果一个商业模式在 10 年后每年赚的钱比现在还多，就说明这个商业模式赚钱的持续性强。

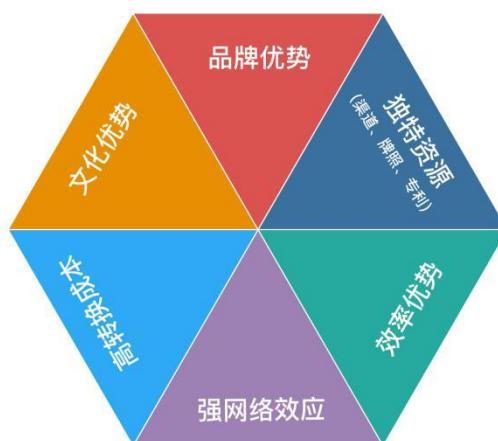
■ 比如封老师基本能确定海天味业和贵州茅台 10 年后每年赚的钱会比 2020 年赚的多，所以海天味业和贵州茅台是赚钱能力持续性很强的公司。苹果在 10 年后每年赚的钱会比 2020 年多吗？大概率会，但是确定性不如海天味业和贵州茅台更强，所以海天味业和贵州茅台可以拥有高于苹果的市盈率。

第十七节 护城河模型-文化优势

■ 怎么判断一家公司未来赚钱的持续性呢？主要看这家公司的护城河够不够宽。

■ 护城河也叫核心竞争力，是竞争对手难以模仿的竞争优势。有宽广护城河的公司有能力抵御竞争，能在未来很长时期维持甚至增强赚钱能力。

■ 护城河主要有 6 种：**文化优势、品牌优势、独特资源、效率优势、强网络效应、高转换成本。**

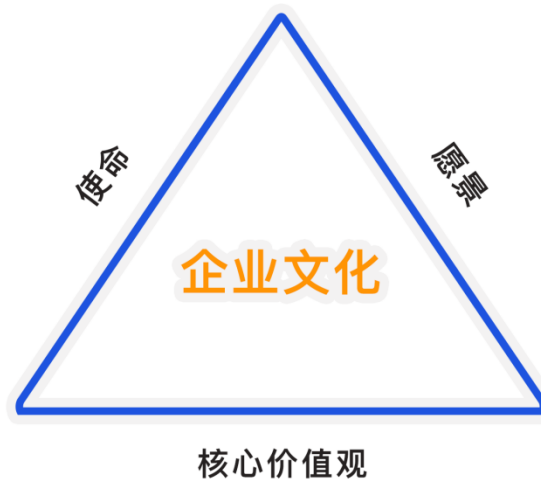


护城河模型

■ 文化优势

■ 优秀的企业文化是一个公司最基础也是最重要的护城河。一般来说一家公司在诞生之初除了可能拥有优秀的企业文化之外，不太可能拥有其他护城河。其他护城河一般是在公司的经营过程中逐渐建立起来的。可以说是优秀的企业文化和优秀的商业模式共同生出了其他护城河。

■ 企业文化主要看什么呢？主要看使命、愿景和核心价值观。



■ 在使命、愿景、核心价值观三者中，最应该重点看的是核心价值观，因为这是一家公司判断是非对错的标准。

第十八节 品牌优势、独特资源、效率优势、强网络效应

■ 品牌优势

■ 如果公司的品牌能让客户的支付意愿上升及客户忠诚度增加，那么公司的品牌就具有优势，品牌就是公司的护城河。**品牌能否构成护城河看品牌是否有定价权**，没有定价权的品牌不具备品牌优势，不能构成有效的护城河。比如海天、茅台、苹果有很强的定价权，这三个品牌就是企业的护城河。小米有很大的知名度，但是小米的定价权很弱，小米这个品牌就不具备品牌优势，不是公司的护城河。

■ 独特资源

■ 公司有而公司的竞争对手没有的资源。独特资源包括独特的配方、独特的工艺、独特的地理位置、特许

牌照、专利、强大的渠道、矿产等。独特的资源由于非常稀缺并且竞争对手难以复制，所以也是公司的护城河。比如海天味业就拥有独特的工艺、独特的地理位置、强大的渠道这几个独特的资源。贵州茅台拥有独特的工艺、独特的地理位置和水资源、强大的渠道这几个独特的资源。

■ 效率优势

■ 公司的运营效率高于竞争对手。公司整体运营效率可以通过总资产收益率 ROA 来衡量。效率优势的具体表现通常有：1、人均营收、人均净利润、人均薪酬高于竞争对手；2、采购成本、获客成本、销售费用率低于竞争对手；3、产品或服务的客户满意度高于竞争对手

■ 效率优势往往是一家公司的企业文化好、核心管理者好、激励机制好、运营流程好共同作用的结果。效率优势也是很难被竞争对手模仿的，因为竞争对手要想大幅提高效率就必须建立新的企业文化，更换创始人和核心管理者，这个难度有多大可想而知。

■ 强网络效应

■ 强网络效应指随着越来越多的用户使用某种产品，该产品对新老用户的价值也随之增加。简单的说就是产品用的人越多越好用，越好用用的人就越多。强网络效应的典型特点是企业可以低成本甚至 0 成本大规模持续获客。用户的增加主要来自现有用户的转介绍。比如微信、微博、百度、Facebook 等。

■ 强网络效应是最强大的护城河，一旦一家企业拥有了强网络效应这个护城河，它的优势地位在中长期很难被撼动。

第十九节 高转换成本

■ 高转换成本

■ 高转换成本指用户更换其他产品会增加高昂的成本，简单的说就是客户背叛的代价高，表现形式可以是时间成本高、遇到的麻烦多、要花更多的钱或承担更大的风险等。如果转换成本高，哪怕竞争对手提供更好更便宜的产品，顾客一般也不愿意换，除非用户的收益大于转换成本。

- 用户更换产品的动力 = (新产品价值 - 原产品价值) - 转换成本

- 所以客户是否会更换正在使用的产品不光取决于其他产品是否更好，还取决于转换成本有多高。

- 那么一个人在恋爱或婚姻中怎么降低被抛弃的概率呢？可以提高对方的转换成本。比如有效的方式有：

1、提高财商，赚钱管钱的能力高于对方；2、好好学习，进步的速度快于对方；3、让自己变的更美更帅更健康。

- 那么一个人在工作中怎么降低被裁的概率呢？可以提高公司的转换成本。比如有效的方式有：1、好好学习，提高工作技能，给公司创造的价值远大于收入；2、行为和公司的核心价值观高度匹配；3、提高沟通技能，与上下级进行良好的沟通。

- 以上 6 大护城河，公司只要具备一个就会有很强的竞争力，可以活的不错。如果一家公司同时具备 2 个护城河，这家公司很可能会成为行业前 3 名的公司。如果一家公司同时具备 3 个或以上护城河，这家公司很可能会成为行业第一名的公司。

- 当我们投资股票时，一定要选同时具有 2 个或以上护城河的公司，这样的公司在 10 年后才有可能赚更多的钱。一个护城河都没有的公司，最好不要投。哪怕这家公司当前的盈利情况很好，最好也不要投，因为这家公司的盈利能力很难持续。

- 最后封老师再强调一下这节课的重点：如果你要创业，一定要为公司设计一个好的商业模式；如果你要投资股票，一定要选商业模式好的公司。

以上关于企业分析的内容，仅作为教学案例，帮助大家掌握投资技能，不作为投资建议。