

11 | 商业思维：那些业务一把手想的都是啥？

在企业中，你参加过高级别的、由业务一把手主导的会议吗？业务一把手就是那些统管公司整体业务，或者统管一条业务线，管理所有业务部门的总负责人。

在这种会议上，你一定见过业务一把手指点江山，运筹帷幄的场景。产品、运营、市场、商务、客服等所有的业务部门的负责人围绕着他，向他汇报工作，他则不断提问、质疑、快速决策、安排着一切工作。

很多职场人都羡慕他们，希望有一天也能成为他们那样的人。但是，想要成为那样的人，最关键的一点，是你需要具有商业思维。

什么是商业思维？

所谓商业思维，简单地说，就是思考企业为达到利润目标，所需要关注的最核心的经营环节是如何运转的。为此，常常要回答清楚这些问题：

你所在的企业为谁提供产品和服务？
你们解决用户的什么问题？
你们是怎么解决用户问题的？
你们的解决方案解决得怎么样？
.....

你可能马上想说，打住！我没有那么高的追求，一把手是稀缺岗位，他们那么聪明，不是谁都能做的，我只想安安静静做一个“打工仔”。

可能你现在的还刚刚参加工作没几年，未来也没有想成为一个业务一把手。但是，商业思维与你还是有密切的关系，不信的话，你听听下面的场景。

- 求职面试的时候，你该如何判断一家企业？你怎么知道这是一家高速成长有前景的企业？它能稳定发展吗？它能长久发展吗？
- 企业裁员到底是因为企业的经营出了什么问题？如果你不幸身处困境中，如何见微知著提前逃生呢？
- 你想在职场有所发展，不想成为一个螺丝钉、工具人，你得了解企业的全貌。那么，怎样才能真正地了解企业全貌呢？
- 工作多年，你的同学都升职加薪了，你也想涨工资，但是每次都被老板委婉拒绝，难道他真的就只是抠门吗？
-

上述这些与你切身利益关系的问题，其实都可以从商业思维中找到答案。那如何让你具有基本的商业思维呢？

你该如何掌握基本的商业思维？

职场人身处在企业中，多少都会有一些商业方面的知识，但是，要对此有深入的了解，你至少要系统地了解六个方面的内容。

- 用户需求
- 市场概况
- 解决方案
- 商业模式

- 资源需求
- 风险情况

下面我们逐个来看。

1. 用户需求

在互联网企业中，需求是一个高频的词汇。你可能经常听到产品经理说我这有个 XX 需求……但是，他们说的需求其实仅仅是一个产品功能点。而我这里的需求指的是企业生存发展的根本立足点——用户需要什么。

关于用户需求，是一个宏大的话题，但是，这里你只要把握三点就够了：

第一，判断需求是真需求还是伪需求；

第二，判断需求是大众需求还是小众需求；

第三，判断需求是显性需求和隐性需求。

真需求还是伪需求？

所谓真需求和伪需求其实比较容易理解。比如吃喝玩乐这些需求都是真正存在的需求，但是，有些需求就可能不一定是真实的需求了。比如曾经的 O2O 行业火爆的时候，出现的共享马扎就是个伪需求。

判断一个需求是真需求还是伪需求，不是说你觉得自己会用就是真需求，自己不会用就是伪需求。很多人在做产品的时候，判断用户的需求往往通过用户调研、跟行业人士聊天、看媒体专业人士分析。但是，这些方式也不是特别靠谱。

真正有效的方式是做小批量的产品去测试，看是否有一定规模的人愿意为此买单。如果没有人买单，说明这种需求只是企业的自嗨。这种小批量测试的方式具有极大的好处，一方面，能够快速验证一个商业模式的可行性，小步快跑；另一方面，能够节省资源，避免资源浪费。

试想一下，如果你们公司开发了一个没人买的产品，在产品未上市之前，你们已经做了各种大额投资，但是上市后无人问津，那这些投资不就打水漂了吗。

在互联网企业中有一个非常流行的概念叫作最小可行性产品（MVP）。这个概念你可能也听过，通常很多人认为，只要 MVP 验证之后，有用户使用就证明这个模式是可行性的。但是，我个人认为仅仅这一点是不够的，因为没有验证用户的付费意愿，商业模式可能还是不成立。关于这一点，可以继续往下看第三个部分-商业模式，这两个部分是密切相关的。

大众需求还是小众需求？

市场上有一些企业，在创业的时候会选择一个小而美的公司，他们只解决一些非常狭窄细分领域的用户需求。比如上门美甲的河狸家、做电子笔记的印象笔记、有道云笔记，做的都是一些相对小众的用户需求。

这里大众需求和小众需求之间并没有绝对的好坏，关键要看你们公司有没有能力做这个市场，是否能够形成竞争力。

有些大众需求市场，需求确实非常明确，比如金融行业。但如果公司没有能力也没用，因为金融行业都需要牌照，这些牌照不仅需要巨额资金申请，而且运营起来也需要更大规模的资金。再比如饮食行业，门槛很低，但做的时候需要考虑是否有差异化的优势，如果形成不了竞争力，也很难存活。

当然，小众需求市场也是同样的问题，有些需求其实规模非常小，小到很多很多企业根本不屑于做。比如，在北京市场有个做买房贷款的过桥资金贷，做得很不错，利润也很可观。但是，很多人可能听都没听过这样的需求。

所以，小众需求对于企业的挑战，除了是否有能力，是否能形成竞争力，更关键的还在于是否能够发现这样的机会。

显性需求和隐性需求？

显性需求，指的就是那些显而易见的需求，比如，叫外卖这是一个很典型的显性需求，因为每个人都要吃三顿饭。隐性需求就是那些用户还没有发现的需求，或者用户说不出的需求。比如在马车时代，汽车对于人们就是一个隐性需求；在发电报的时代，手机对于人们来说就是一个隐性需求。

如果一个企业满足的是用户的显性需求，那么，它所做的事情就是一个从 1 到 N 的事情，风险要降低了一个层级，因为这些需求就是明明白白的，只是要如何满足的问题。但是，做显性的需求竞争也激烈，因为大家都能看到这些需求。所以，它的投资回报也就趋向于平均化，甚至利润还很低。

但是，如果一个企业想做满足用户隐性需求的事情，那么，它做的就是一个从 0 到 1 创新性的事情。创新性的事情往往都是九死一生，没有那么容易。但是，创新的事情不是谁都能够想到的，也不是谁都能做成的，这也就意味着创新者会占据先机和巨大的优势，等后来者加入的时候，已经没有机会像创新者一样获取超额收益了，因为竞争激烈了。

总之，一个企业存在的根本，一定是基于满足用户真实的需求，至于是选择大众需求市场，还是选择小众需求市场，要看企业具体的资源和实力情况，是选择解决用户的隐形需求还是显性需求，要看企业的判断能力。

这些事情可能在你目前的职业阶段还离得有点远，但是，它离你的领导可能并不远，如果你有这方面的修炼和储备，你的领导在进行需求分析的时候，你就能够与他同频沟通，进而可能成为优先入局的人。而且，当你具有了这样的商业思维之后。无论是现阶段的日常工作中，还是职业抉择方面，思考问题的层次和段位都会比周边的人更高。

2. 市场概况

培育商业思维要了解的第二个方面就是市场概况。市场概况主要包括行业的现状、竞争的情况、市场规模大小。有用户需求只能说明这个市场存在理论上的可能，但是，市场概况则能够直观地说明这个市场的现实可能性。

对于市场概况方面，你要重点关注这几个点。

- 市场规模大小

市场规模大小，简单说就是假定满足了市场所有用户需求，某类产品或服务能够卖出总计多少销售额。很多创业公司融资的时候，一定会被投资机构问到这个问题。

市场规模大小其实与前面用户需求中的大众需求还是小众需求密切相关。如果一个大规模的市场，能够容纳的企业就会比较多，也意味着任何参与其中的企业都会有广阔的市场空间。

- 市场竞争的激烈程度

有的行业可能刚刚兴起不久，市场规模也足够大，但是，如果竞争太过惨烈，或者出现恶性竞争，那么，这个行业也不是一个好的行业。

因为恶性的竞争，最后往往是一地鸡毛，大量的公司统统死掉，只有极个别的企业存活下来收割市场。有时候，可能整个市场都不存在了。如果你处在这样的行业，到后面一定会面临职业的危机，曾经的 P2P 行业就是这样一个被所有人抛弃的行业。

- 市场集中度

市场集中度指的是一个行业前几名的企业占据的市场份额高低。如果一个行业集中度很高，前 2~3 家企业就占据了市场 90% 以上的份额。那么，剩余的企业再多，也只能是看着人家吃肉，自己喝汤。

了解了市场规模的大小，你就能够根据你们公司现在的业务规模，来评估公司是否还有很大的增长潜力，还是仅仅只够维持几年就需要去寻找新的方向。然后你就可以在工作中，观察公司和上级是不是有这方面的打算，如果有，你也可以积极地参与进去，从事更加有前景的业务线。

3. 解决方案

解决方案，简单来说就是通过什么方式或者产品解决用户的需求，解决方案通常包括你要解决用户的哪一部分具体需求，具体通过什么产品形式来解决。

在互联网企业中，一提到解决方案就是要做个什么 App，但是，这只是解决方案的形式，并不是核心本质。最关键的是，**企业要提供什么产品形式，要以什么价格，通过什么渠道到达用户。**

要提供什么样的产品形式，取决于企业有什么优势，要满足用户需求的哪个维度，是满足过程需求，还是满足最终需求？要是满足最终需求，那就提供直接产品；如果满足过程需求，那就提供间接产品。

比如，你要解决用户吃的需求，可以是开个餐馆如肯德基、麦当劳，也可能是生产包装食品如三只松鼠、乐事薯片，这都是满足最终需求；你也可以像美团、饿了么做个外卖平台，让用户更方便地吃到这些食物，这是间接产品，满足用户的过程需求。

但是，不管是直接产品，还是间接产品，要评估这个产品是否真正有价值，关键看两个维度：

一方面看，是不是真正满足了用户的需求，这方面很多产品相对比较好判断。

这就是第一个方面讲的真需求还是伪需求的问题。如果一个企业做的产品是在解决用户的真正需求，那么它就是相对靠谱的。如果不是用户真正的需求，那么，大概率维持不了多久。

另一方面，看你们的解决方案是不是比现有的解决方案要更好，也就是价格是不是更低，质量是不是更高，服务是不是更好，渠道是不是更加便利。

企业如果仅仅是和已有企业竞争，那就还要看企业的解决方案是不是比现有的市场解决方案要更好。如果比现在的方案还差，价格还更高。那么，企业就没有市场竞争力。

你在了解了这些问题的基础上，在自己的工作中，就会有相对正确的方向，来指导自己在具体工作中，向着更好的方案，或者更高的效率方向去走，帮助企业做正确的事情。

4. 商业模式

商业模式，主要指的企业通过什么盈利。日常最常见的商业模式，就是提供商品获取附加值。比如三只松鼠的干果，或者提供服务收服务费，比如理发。

互联网行业最常见的三类主要的商业模式，主要是金融、广告和游戏。BAT 等互联网大厂主要的营业收入都是来自这些方面。除此之外，还有一些模式是收取会员费，比如视频网站，或者是服务提成，比如滴滴、美团。当然有些企业是上述模式兼而有之。

如何判断一个公司的商业模式呢？最简单的方法，就是**看企业的产品或者服务向谁收钱，怎么收钱，能不能收到钱。**

第一，向谁收钱。企业在提供商品或服务的时候，是向普通用户收钱还是向企业收钱，这就是所谓的 TO-C 模式和 TO-B 模式。

第二，怎么收钱。关于怎么收钱，上面已经说过几种主要的商业模式，对应的收钱方式有商品加价、服务收费、广告、金融变现、游戏变现等。对应 TO-B 模式中，通常就是商品加成、服务收费。而 TO-C 模式中，则上面的方式都会有。不过，还要看是直接收钱还是间接收钱？比如会员费、服务费的形式就是直接收钱，比如广告则是间接收钱——企业先通过免费的模式吸引用户，用户聚集之后，再卖广告给其他企业，用户点击广告，企业获得了收入。

这就是互联网广为流传的“羊毛出在猪身上让狗来买单”，其实，本质还是让普通消费者以广告的形式更加隐蔽的买单罢了。如今我们耳熟能详的那些互联网公司，核心的商业模式部分就是广告这种形式。

所以，你在判断企业商业模式时，就可以从这个维度去考虑。

第三，能不能收到钱。互联网公司都喜欢先做用户量，再寻找商业模式来收钱，早期阿里、腾讯、京东几乎都是这种模式，他们在很长的时间里，虽然有海量用户，但收不到钱，所以很长时间都是亏损的。

但在前期，因为能够融到足够的资金支撑他们运营，资本方可以等到他们找到合适的收费方式，收到钱的那一天。但有的企业就无法收到钱，或者无法收到足够支撑运营的钱，比如像导航类软件就是这样。

很多创业型的公司现在还想走早期互联网公司的老路，但走通的可能性已经非常低了。一方面，资本市场对于这种模式的容忍度没有以前高了，难以融资成功；第二，互联网巨头虎视眈眈，留给创业公司的时间和空间不大，很难存活到收到的钱的那一天。

商业模式是风险投资机构在投资一家企业的时候最看重的东西，因为它是一家企业是否能够走得远的根本判断依据。作为企业的经营者和参与者，商业模式就是他们最应该关心的事情。你提前锻炼这方面的能力，当你有一天来做一个新项目的时候，你就可以从最为核心的这个点上来衡量你所做的业务是否有前景。当然，你也可以用来判断公司所做的事情是否有前景。

5. 资源需求

一个企业在做任何一个产品项目的时候，都需要相应的资源需求配置，具体说就是要配置多少人，要花多少钱。

对于企业一把手来说，他必须要考虑清楚这些问题，因为企业是商业机构，要追求盈利，所以，必须要考虑产出的收入能够覆盖投入的资源和人力，再有钱的企业，也不可能无限制、无限期地给一个不盈利的项目投钱让团队来挥霍。

在这几年，就出现了很多互联网企业突然资金断了、老板跑路的现象。其中非常痛惜的一点就是，很多企业员工往往是在老板都已经跑路之后，才知道公司出了问题，这样就陷入了非常被动的局面。

因此，在你日常的工作中，除了干好工作之外，也要为自己的职业安全多睁半只眼睛，看看企业是不是发展良好、健康的。在做这种判断的时候，其实你不用像一把手要拿到那么精确的数据，你可以根据你所知道的信息，大致做一些估算。比如你们公司有多少员工，这些人日常的开销大概是多少，然后再看看你们企业的产品是否每天有收入，收入是否能够覆盖运营成本。或者你们公司的融资已经融资了多少，融资的情况还能支撑多久。

我知道这些对你来说有点难，但是，并不是完全没有办法评估，如果你是处在业务一线的人，多少是能够获得一些数据或者消息的。即使可能你无法得到这些数据进行判断，那么我还是建议你关注这些方面，因为它至少能增强你对商业的敏感性。

6. 风险情况

风险，就是任何可能给企业造成冲击的不确定因素，或者给企业造成经营困难的事情。企业遇到的风险，很可能就是你遇到的风险，这是具有高度相关性的。比如很多新闻资讯类 App 因为内容不合规问题被下架，不仅对企业是风险，对于具体的相关人也是风险。

作为企业一把手，如果在做业务的过程中，一定要列出业务进行可能存在的风险点，并且给出可能的预防措施。这样当风险出现的时候，也好有所防备，不至于非常被动。

如果你在职场还无法做到像一把手对风险的这种预判能力，那么，你至少要对你所做的工作，可能存在的风险有所了解或者有所警惕。比如，政府对于你所在的行业有什么监管要求，你多少要有所了解，在你的日常工作中，如果可能存在不符合监管的情况，你就要尽可能规避这样的业务举措。

有的人会觉得这些东西离自己很远，其实并不是。广告法你应该听说过吧，2020 年多个著名的互联网企业，就因为广告问题被监管点名批评甚至是罚款。这些都是具体的运营人员落地的工作，如果你是当事人，了解广告法，就有一定的概率帮助企业和自己避免这样的风险。

你在职场中生存，要防范两方面的风险因素：

一方面是企业整体的风险，可能给自己职业生涯造成的伤害；

另一方面，是由于个人的解决业务问题中的无知或者错误操作造成的风险问题。

这两种风险都可能给你的职业生涯造成不可预知的风险。所以，你要保持对风险的敏感性。尽量避免这些风险对自己造成冲击。

以上我介绍的六个方面，其实是一份商业计划书的主要构成部分。如果再加上目标和行动计划，这就是一个完整的商业计划书。我曾经在公司内部两次成功立项，拿到了公司内部千万级的资金预算，就是基于上面这些维度来做的商业计划。

因此，这些商业思维的维度，都是经过了实战检验验证的。

小结

如果你在职业早期就关注到商业思维，对它们形成一定的体感，随着阅历的增加，职业经验的积累，你会对商业思维具有更高的敏感性。那么，到了有一天，你有机会成为业务一把手的时候，你已经无形中做好了很多准备。

商业思维的修炼，看似是遥远的事情，其实，你在当前的职业阶段就开始这方面的积累，是能够撬动将来的回报的。

关于今天的这一讲商业思维，你在哪个方面最有感触，你的这种感触是基于工作中的哪件事情触发的。欢迎把你的感触放在留言区交流。

下一讲，我们开始这门课的第三个模块人际关系的学习。再会！