




商业类问题

场景	适用模型	模型简介	举例	相关阅读材料	相关课程
分析用户需求	Kano模型	<p>Kano模型含有五个要素：</p> <ol style="list-style-type: none">1) 基本需求：不满足会使客户非常不满意；2) 期望需求：与客户满意度成正比；3) 兴奋需求：满足了超出客户预期的需求，满足后会让客户非常惊喜兴奋；4) 无差异需求：不论是否提供，对用户体验无影响；5) 反向需求：指引起强烈不满的产品特性和导致低水平满意的质量特性。 <p>在产品设计中应以基本需求为原点，向正面挖掘，以期望需求或者兴奋需求为目标来要求自己，并且尽量规避反向需求、无差异需求的误区。</p>	<p>Kano模型含有五类需求，以包子铺为例，给大家举例说明：</p> <ol style="list-style-type: none">1) 基本需求：门槛需求，必须要满足的客户需求，满足后未必能让客户惊喜，但不满足会使客户非常不满意，比如卖包子基本需求可能是包子卫生、能吃饱2) 期望需求：与客户满意度成正比，期望需求满足的越好，客户越满意，比如包子口感越好，客户越满意3) 兴奋需求：附加价值，满足了超出客户预期的需求，满足后会让客户非常惊喜兴奋，比如包子猪肉精选黑毛猪，有独特口味4) 无差异需求：不论是否提供，对用户体验无影响，比如外带包子是否赠送餐具5) 反向需求：指引起强烈不满的产品特性和导致低水平满意的质量特性，比如菜单上有100多种口味的包子，让顾客无从选择	<p>https://mp.weixin.qq.com/s/WaMpiYNix4bFXUbgOxvTRQ</p>	

分析用户行为	RFM模型	<p>对于分析客户而言，这三个要素构成了数据分析最好的指标：</p> <p>1）最近一次消费 (Recency) ；</p> <p>2）消费频率 (Frequency) ；</p> <p>3）消费金额 (Monetary)</p>	<p>比如说，超市会根据不同用户到达超市的频次，频率以及花费金额的大小，给予不同的优惠，以刺激消费</p>		
分析战略规划	波士顿矩阵（又称市场增长率-相对市场份额矩阵）	<p>波士顿矩阵认为一般决定产品结构的基本因素有两个：即市场引力与企业实力。市场引力包括企业销售量（额）增长率、目标市场容量、竞争对手强弱及利润高低等。其中最主要的是反映市场引力的综合指标——销售增长率，这是决定企业产品结构是否合理的外在因素。企业实力包括市场占有率，技术、设备、资金利用能力等，其中市场占有率是决定企业产品结构的内在要素，它直接显示出企业竞争实力。通过以上两个因素相互作用，会出现四种不同性质的产品类型，形成不同的产品发展前景：①销售增长率和市场占有率“双高”的产品群（明星类产品）；②销售增长率和市场占有率“双低”的产品群（瘦狗类产品）；③销售增长率高、市场占有率低的产品群（问号类产品）；④销售增长率低、市场占有率高的产品群（现金牛类产品）</p>	<p>比如说，当一家快消公司同时拥有众多产品线时，可以先规划这几条产品线，分别处在矩阵中的哪个位置，是金牛业务，还是其他，以此来判断每一条产品线未来的发展方向和公司采取的对策</p>		L3商业思维项目 《战略管理》

分析影响销售的因素	AIDA模型	<p>AIDA模型是艾尔默·里维斯于1898年提出的用于进行产品/销售的模型。这个模型描述了销售的基本过程，在销售领域，它得到了广泛而长久的应用。AIDA中的四个字母分别代表了注意（Attention）、兴趣（Interest）、欲望（Desire）和行动（Action）。</p>	<p>AIDA模型包含四步。</p> <p>第一步，吸引对方的注意（Attention）</p> <p>你刚开始接触到对方时，就需要解释对方心中的第一个疑惑，也就是Ta为什么要听你说？</p> <p>举个例子来讲，在向一位客户进行推销时，你可以这样问：“您愿意听我说一个想法来帮助贵公司在营运过程中节省时间并节约资金吗？”</p> <p>这个问题几乎会说到每一位商界人士的心坎里，你向潜在客户表明了为什么听你说话他们可能会有所收获，同时又可以帮助他们节省时间和金钱，所以这个开场白一开始就能吸引他的注意力。</p> <p>第二步，引起潜在客户的兴趣（Interest）</p> <p>通过向潜在客户展示产品或服务的特色，或是向他们解释产品或服务将怎样促进他们的工作和生活，而引起他们的兴趣。</p> <p>产品的展示可以引发客户的兴趣。而对于你所提供服务的讲解——告诉对方这些产品或服务如何积极作用于他的生活和工作——则可以让客户将这种兴趣一直保持下去。</p> <p>人皆有好奇之心。客户们对了解新产品和新服务有着浓厚的兴趣。但仅有兴趣是不够的，你的介绍和演示必须和客户的需求联系起来，否则对方就不会购买你的产品。</p>		
-----------	--------	---	--	--	--

			<p>第三步，激发对方的购买欲望（Desire）</p> <p>也就是对方在使用了你的产品或采用了你的服务之后，客户所能得到的收益有多少。如果你的潜在客户对你说“我再考虑考虑”，那么他 / 她的话的实际含义是“这一次你并没有唤起我足够强烈的购买欲望，我并不想购买你的产品”。</p> <p>是否有能力发掘出产品对于潜在客户积极的作用，是你能否实现销售的关键。接下来，你要做的就是找到那些非常渴望这些实惠的潜在客户。</p> <p>大多数情况下有可能会激发客户的购买欲望的是：</p> <ol style="list-style-type: none">1. 节约资金或增加收入；2. 节约时间或赢得时间，或更为方便；3. 更加健康、安全、流行、令人羡慕，或更为时尚；4. 在某种程度上，改善某人在个人方面或者商务方面的状况。 <p>首先你要做的是——找到你的产品特点与某个潜在客户购买欲望之间的切合点。然后，彻底说服他 / 她，让对方相信——在使用了你的产品或采用了你的服务后，他 / 她的这种欲望将会得到满足。</p> <p>第四步，完成销售（Action）</p> <p>这是销售过程中你要求客户做出明确的购买决定，针对你的提议做出回应的一环。在这一环节里，你将完成整个销售过程。</p>	
--	--	--	---	--

<p>分析是否要开展一项业务/开发产品、服务</p>	<p>业务决策分析框架</p>	<p>该框架主要来源于“波特五力模型”。主要从以下四个角度考虑：</p> <p>1) 顾客：顾客是谁（各细分群体）；每个细分群体想要什么；愿意支付的价格是什么；每个群体适合的分销渠道；顾客集中度和话语权。</p> <p>2) 产品：产品的特定/定位是什么；是否容易差异化；是否有副产品可盈利；识别潜在替代品；确定产品生命周期；产品组合。</p> <p>3) 公司：能力的专业性如何；分销渠道有哪些；成本结构是什么；投资成本如何；品牌等无形资产有哪些；财务状况如何；组织结构如何。</p> <p>4) 竞争对手：竞争对手集中度如何；竞争对手有哪些行为；行业最佳实践；行业进入壁垒如何；供应商集中度如何；行业监管环境如何；行业生命周期。</p>	<p>比如说，我想要做一个斜杠青年，计划要投资开一家咖啡馆，立志打造成为品牌，但是不清楚该从哪些方面着手分析，这时就可以用业务决策分析框架。第一，我们要从顾客的角度来分析，首先看顾客是谁，你的咖啡屋主要服务的人群是谁，是一线城市男女青年，还是服务于某个商圈的白领，还是学生群体；其次，当你确定了你的服务人群，你还要确定你的细分群体想要什么，比如你确定服务的是学生群体，那么他们的主要需求是什么，来咖啡屋是为了做什么，是放松，还是写作业，还是好友聚会谈心等等；接着，你的细分群体愿意支付的价格是多少，如果是学生群体，那相比于略显高端的咖啡屋，你的价格是否要便宜些？另外，每个群体适合的分销渠道是什么，比如针对学习时间紧张的中小學生，速溶咖啡和便携咖啡是否要更合适，这时，你的分销渠道可能就要通过一些零售终端，比如超市，比如便利店等等；最后一个，顾客集中度和话语权，如果你的竞争对手越多，顾客话语权可能就会越高。</p> <p>第二个角度，我们要看产品。首先，你的产品或服务的定位是什么，你认为你的咖啡屋应该属于哪个档次的服务；其次，是否容易差异化，各种咖啡屋数不胜数，你以什么方式突出，用什么来保持捏核心竞争力；另外，是否有副产品可盈利，比如，咖啡豆是自己生产嘛，如果是，那是否可以成为可盈利的副产品；还有，识别潜在替代品，比如街头常见的咖啡机，用户可自由使用，不占用太长时间，是否会成为你的替代品。同时，确定产品的生命周期，这时你要看咖啡这个产品目前在市场上，是属于成熟，衰退还是其他阶段。最后，你还可以看产品组合，比如咖啡是否可以和其他产品组合出套餐，等等。</p>		<p>L3商业思维项目 《战略管理》</p>
----------------------------	-----------------	--	--	---	----------------------------

			<p>第三，我们还要从公司的角度来分析。首先，我们要看能力的专业性，比如说，你在制造咖啡这方面是否具备专业的能力，这里的专业可能包括了人是否专业，相关设备是否专业等等；其次看分销渠道，你是计划开咖啡屋，建立品牌，然后授权给各个经销商，形成连锁分销；还是通过分销渠道，来销售咖啡豆之类的产品；同时，你的成本结构如何，有多少固定成本，即相应的店铺租金，设备租金，有多少可变成本，比如原材料的成本，人工成本等等。另外，还有品牌等无形资产，当然，对于新开的咖啡屋而言，这是后续才有机会考虑的事情；另外，公司的财务状况如何，组织结构是什么样子的，扁平化的管理，还是金字塔式的上升。</p> <p>第四个角度，我们要看竞争对手。首先，我们可以看竞争对手集中度和结构，即看竞争对手的数量和位次排列，如果竞争对手很多，但是排列很分明，比如说在该地区一共有20家竞争对手，第一梯队的只有2家，剩下的排列并不是十分鲜明，这时候如果你想突出重围，就需要仔细思考领头的两家咖啡屋和剩下的差别在哪里，你是否能够达到那个层次；其次还要看竞争对手的行为，就是看他们在做什么，是扩大规模还是缩减规模等等；接着还要看行业最佳实践和行业的进入壁垒，即行业内广受好评的案例有哪些，他们是怎么做的，取得了哪些成效，你可以如何借鉴，以及该行业的进入壁垒是否足够高；同时，还要看供应商的集中度，如果集中度很高，那你的话语权可能就会相对变弱；接着，还要看行业的监管环境，是否严格，还是疏于管理，这对于竞争对手的质量也有一定的影响；最后，还要看行业的生命周期，和产品周期一样，如果已经是一个夕阳行业，那么你进入的机会可能会比较小。</p>		
分析行业的宏观环境	宏观环境分析(又称PESTEL分析)	用于分析组织的外部环境，可以分为6大因素，分别是：政治因素(Political)、经济因素(Economic)、社会因素(Social)、技术要素(Technology)、环境因素(Environmental), 法律因素(Legal)	比如说，想要进入环保行业，可以分别从政治，经济，社会，文化，环境，法律等留个要素来进行宏观分析，以此作为要不要进入此行业的决策依据之一		L3商业思维项目 《战略管理》

分析产品的 增长策略	安索夫矩阵	别以原有产品，新产品；原有市场，新市场四个方面组成一个二维矩阵，进行分析（具体分析方法可自行搜索）	比如说，想要让原有产品在原有市场上实现销售增长，这时可以利用矩阵来分析，得出应施行的策略是市场渗透策略		L3商业思维项目 《战略管理》
分析行业竞争力	价值链模型	行业价值链（Value Chain）理论是由哈佛商学院著名战略学家迈克尔·波特于1985年在《竞争优势》这本书中提出的。这个理论是在80年代建立，主要适用于生产制造型企业。 在一个行业中从原材料投入开始，一直到售卖给顾客为止。所有增加价值的环节都是价值链的组成部分，这就是行业价值链。	比如说，汽车制造企业，像大众这样的汽车制造企业上游有一级供应商，例如大陆、博世这样的企业，在这些供应商上游有更加细分的二级供应商，直至钢铁或橡胶原料生产商；而在大众的下游有不同的经销商，把汽车销售给顾客，比如大众4S店。所有这些上下游企业以及大众本身构成了一个汽车行业的价值链。		
	波特五力模型	五力分析模型是迈克尔·波特(Michael·Porter)于80年代初提出，用于竞争战略的分析，可以有效的分析客户的竞争环境。五力分别是： 供应商的讨价还价能力、购买者的讨价还价能力、潜在竞争者进入的能力、替代品的替代能力、行业内竞争者现在的竞争能力。	比如说，当你分析要不要进入在线教育行业时，可以分别从竞争者，供应商，购买者，新进入者，替代品等方面来分析，此行业的吸引力大小		L3商业思维项目 《战略管理》
分析产品在不同阶段要采取的营销策略	产品生命周期理论	产品生命周期(product life cycle)，简称PLC，是产品的市场寿命，即一种新产品从开始进入市场到被市场淘汰的整个过程。提出者弗农认为:产品生命是指市场上的营销生命，产品和人的生命一样，要经历形成、成长、成熟、衰退这样的周期。	比如说，xx洗发水在市场上已经历了导入，成长，成熟阶段。如果你能通过周期理论，知道该产品现在已经处于最后的衰退阶段，就可以采取相应的对策，即榨干该产品的剩余价值		L3商业思维项目 《战略管理》

进行项目排期	甘特图	甘特图包含以下三个含义：1、以图形或表格的形式显示活动；2、现在是一种通用的显示进度的方法；3、构造时应包括实际日历天和持续时间，如果周末没有相关任务，则不要将周末和节假日算在进度之内。	比如说，当我们完成一项工程项目时，可以利用甘特图标注任务的时间节点，负责点以及相应事项，到期进行对照，看是否存在延期等，以查看项目的进展情况		
	PERT网络图	构造PERT图，需要明确四个概念：事件、活动、松弛时间和关键路线。 1、事件（Events）表示主要活动结束的那一点； 2、活动（Activities）表示从一个事件到另一个事件之间的过程； 3、松弛时间（slack time）不影响完工前提下可能被推迟完成的最大时间； 4、关键路线（Critical Path）是PERT网络中花费时间最长的事件和活动的序列。	相比于甘特图，PERT网络图还可以看到每一项任务的预定完成期限和最迟完成期限，利于项目实施者和负责人做到心中有数		

个人类问题

求职时	冰山模型	<p>这个模型，包括3个层面6大维度。它是几乎所有大公司用来做人才招聘、培养的基础模型，所以学完这个模型之后，你还能顺便知道，公司给你的薪酬是根据什么来定的。</p> <p>这个模型包含哪些要素呢？</p> <p>1) 首先是冰山上面露出海面的部分，这部分最容易观测：包括知识和技能。</p> <p>2) 其次是冰山中间的部分：为什么说能力在冰山的中间呢，因为它在海面上半隐半浮，有些能力比较容易体现出来，比如说沟通能力；有些能力是隐性的，不容易被外人看出来，甚至你自己都不知道自己是否拥有这个能力，比如领导力。</p> <p>3) 最后是完全隐藏在海面之下的部分，这一部分不容易被观测到，但对人的行为表现起到至关重要的作用，它包括：价值观、性格和动机。</p>		https://mp.weixin.qq.com/s/4sDTJODXQKu6KROu6B-Cqw	私房课《认识自己》
	Kano模型	<p>将需求分为了五个层次：</p> <p>1) 基本需求-是一个基本门槛，不满足则不会让用户满意；</p> <p>2) 期望需求-用户期望的需求，被满足的越多，满意度越高；</p> <p>3) 兴奋需求-用户不存在预期的，但是有了之后会让用户兴奋的需；</p> <p>4) 无差异需求-对用户满意度没有影响的需求；</p> <p>5) 反向需求-有了之后会降低用户满意度的需求</p>			
	SWOT分析模型	<p>先分为内外部两大因素，接着内容从S-优势(strengths)、W0威胁(weaknesses)进行分析，外部从O-机会(opportunities)、T-威胁(threats)进行分析</p>	<p>比如求职时，分析完职位要求后，可以利用SWOT分析自己相对于这个职位的优势，劣势，机会和威胁</p>		L3商业思维项目《战略管理》

分析亲密关系	行为分析模型	<p>这是组织行为学里的一个模型，暂且称之为“行为分析模型”。实际上，它不仅可以用来分析组织行为，还可以分析个人行为。这个模型的理念在于：人的行为是外在表象，隐藏在行为背后的，是三大系统以及一些外部条件。</p> <p>1) 解释系统—角色认知（知）：是否清楚自己要求做什么，以及相应要求？</p> <p>2) 动力系统—行为意愿（愿）：了解要做什么之后，是否有意愿去做？</p> <p>3) 能力系统—行为能力（能）：具备了意愿，是否有足够的能力来完成？</p>	比如说，孩子总是不爱学习，老公总是很晚回家等等，就可以用行为分析模型的知能愿来进行分析		L1辅修课《行为分析》
针对人际交往中的意愿分析	激励模型	<p>激励模型主要适用于在人际沟通中，发现他人缺乏意愿去做某件事情的时候。</p> <p>该模型可以分为两部分来介绍：内部主要有三个因素，分别是：自主，胜任，归属；外部主要有四个因素，分别是：理想，奖惩，榜样，氛围。</p> <p>内部激励中，自主是指对事情是否有掌控感和主动性；胜任指与事情所需能力的匹配程度如何，主要包括时间，能力和人手等的匹配；归属指的是是否能够得到安全感与被认可的感觉。</p> <p>外部激励中，理想指的是现在做的事是否与个人理想契合；奖惩指的是是否有合理的奖惩制度；榜样指的是是否有合适的标杆；分为指的是是否具备良好的文化环境氛围等。</p>	比如说，同事总是不配合我的工作，下属总是不能按时完成任务等		
针对/人际交往/价值分析	3C模型	<p>3C模型包括了3个维度：</p> <p>Capability 能力：你是否有足够的能力为客户服务，或你的产品是否足够好</p> <p>Compatibility 匹配：你的产品或服务能否匹配客户的需求</p> <p>Confidence 信心：你能否让客户相信，用了你的产品/服务能带来好的结果</p> <p>而这3C里面，哪个C更加重要呢？是Compatibility, 也就是匹配。只有当需求对了，接下来才是你的产品/服务如何地好。</p>	<p>比如说，面试时如何突出你的过往经验是适合这份工作的</p> <p>比如说，销售产品时如何突出你的产品/服务是符合对方需求的等</p>	https://mp.weixin.qq.com/s/WaMpiYNix4bFXUbgOxyTRQ	

分析人际关系	社会规范与市场规范	<p>社会规范和市场规范代表着两种准则，在我们的各类社会关系中发挥作用：社会规范是人们互相之间的友好请求，一般是友好的、界限不明的、不要求即时回报的。比如：你搬家的时候，让朋友帮忙，他通常会很热心，不会跟你索取物质回报。</p> <p>而市场规范意味着利益比较和及时偿付，通常界限十分清楚，交换黑白分明。比如，同样是搬家，你叫了搬家公司帮忙，当然不能只说句谢谢或者请他吃个饭就行——你必须得付他钱。</p>	比如说，要找一个刚认识的朋友帮忙时，你可以用此分析，应该使用市场规范还是社会规范呢	https://mp.weixin.qq.com/s/QoDh5jLP7SNEunTp3WjdkA	
分析对方的需求层次	马斯洛需求层次理论	马斯诺认为人作为一个有机整体，具有多种动机和需要，包括生理需要、安全需要、归属与爱的需要、自尊需要和自我实现需要。其中自我实现的需要是超越性的，追求真、善、美，将最终导向完美人格的塑造，高峰体验代表了人的这种最佳状态。	比如说，一个以自我实现为当下需求的人，给予再多的物质奖励可能作用都不会太大		
进行职业分析，职业选择和职业转型	个人商业模式画布	<p>个人商业模式画布一共有九个要素，我将每个要素都标了序号，这个序号也代表你在填画布时候的思考和填写顺序（如右图）</p> <p>要素1. 核心资源：我是谁，我有什么</p> <p>要素2. 关键业务：我要做什么</p> <p>要素3. 客户群体：我能帮助谁</p> <p>要素4. 价值服务：你为客户群体提供的价值是什么</p> <p>要素5. 渠道通路：怎样宣传自己、交付服务</p> <p>要素6. 客户关系：怎样和对方打交道</p> <p>要素7. 重要合作：谁可以帮我</p> <p>要素8. 收入来源：你在这份职业中获得的收获</p> <p>要素9. 成本结构：你为这份职业需要付出什么</p>	比如说，当你不确定是否要转行时，可以用画布来分析自己的职业现状是否健康，以及如果要转行，可以使用画布分析适合自己的转行方向	https://mp.weixin.qq.com/s/yVYRrECGEEUdGvaWOM9c9Q	2月主修课《职业规划》
分析自身或对方的需求	麦克利兰的需求理论（成就，权力，归属需要）	成就动机理论是美国哈佛大学教授戴维·麦克利兰（David·C·McClelland）通过对人的需求和动机进行研究，于50年代在一系列文章中提出的。麦克利兰把人的高层次需求归纳为对成就、权力和归属（亦称亲和）的需求。他对这三种需求，特别是成就需求做了深入的研究。	比如说，团队里大多是成就需求的人，如果想激励员工，那么就激励他们一起克服困难，而不是增加团建		