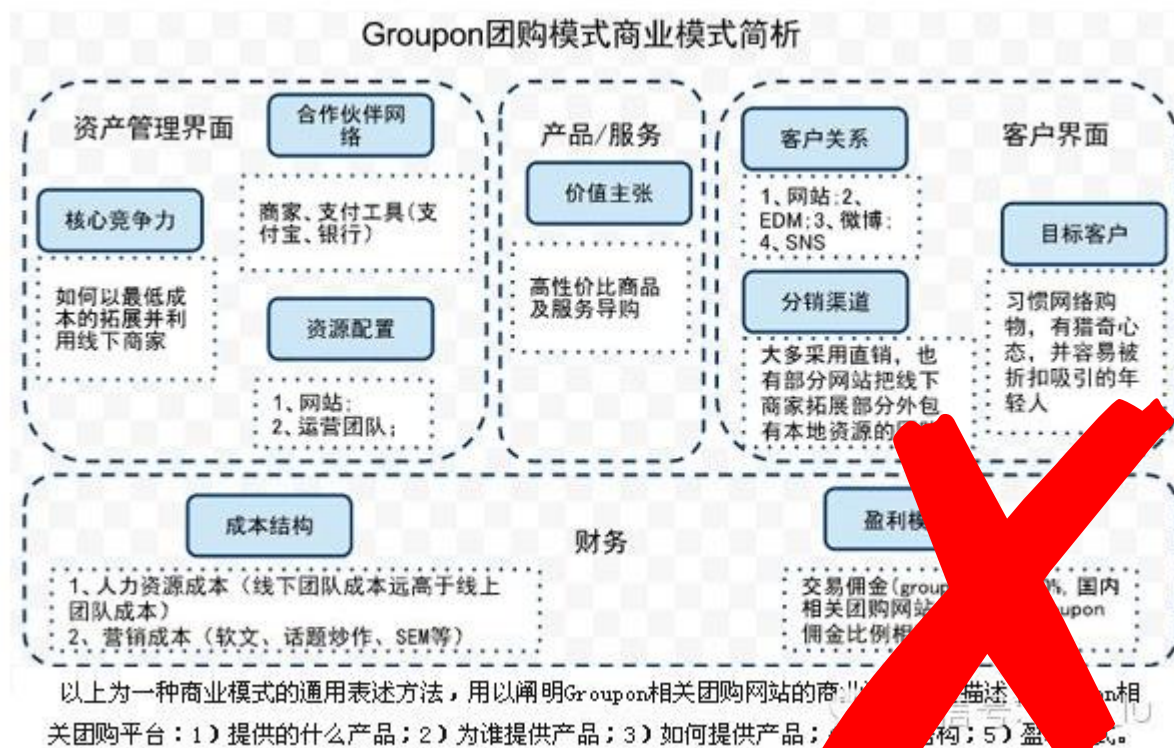


Part1： 七步成诗，快速掌握业务逻辑

- 如何快速理解一个行业的业务本质，拉近与内行的距离

第一步：我们挣的到底是什么钱？

想提升速度，就得先忘记复杂的逻辑



问一个最简单的问题

我们挣得是什么钱？？？

有一些业务比较容易观察

比如卖包子的大娘挣的是包子钱



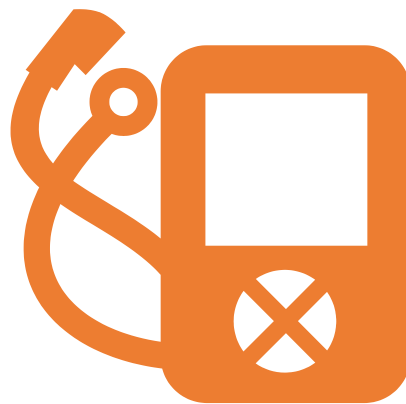
有一些业务需要深入了解

比如**孙二娘**，看起来也是卖包子的，人家挣得却是.....



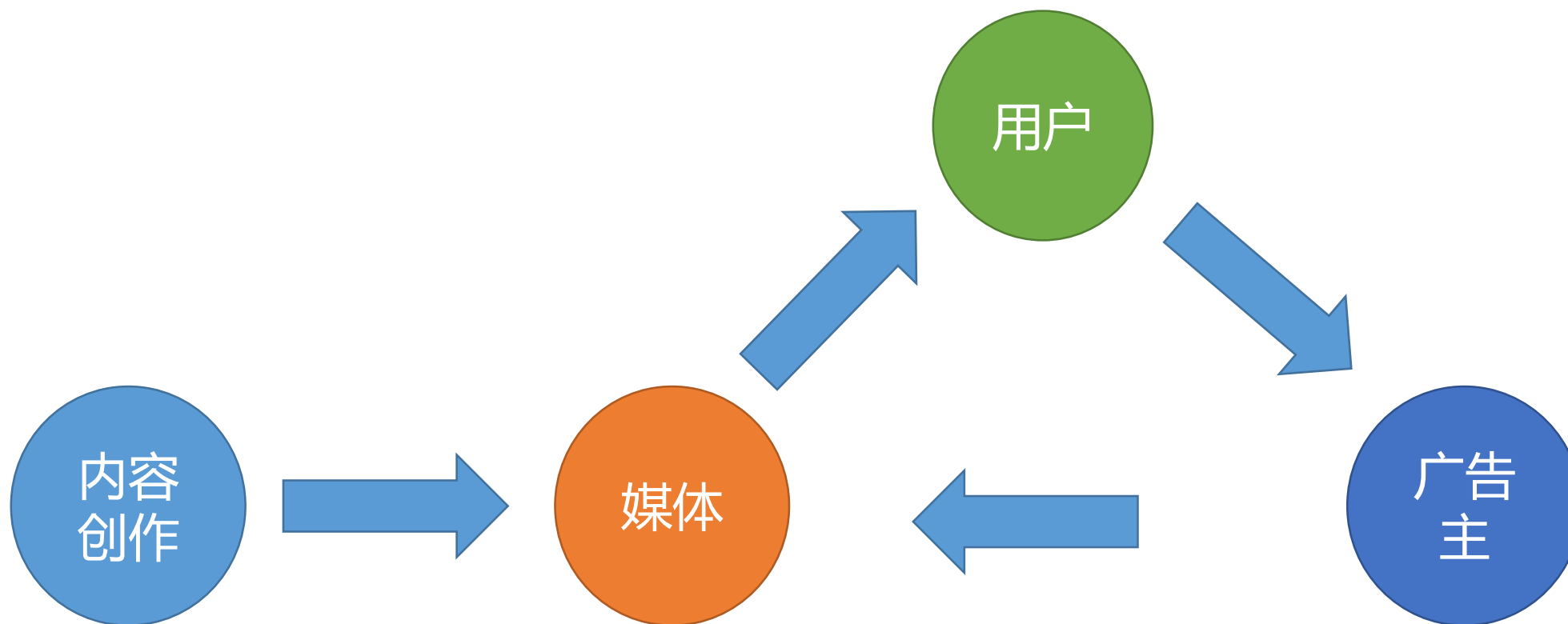
站在企业角度看问题，才能看到

消费者注重的是功效，企业注重的是谁买单

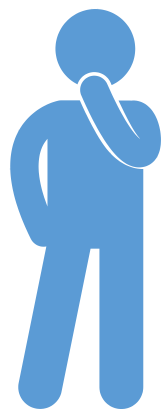


特别注意，使用者，付费者分离的情况

所谓“羊毛出在猪身上，狗买单”的情形会越来越多



举一个最简单的例子：信用卡，用户视角看到的是消费.....



信用卡是拿来刷卡消费的，肯定是我刷
的越多银行赚的越多吧？

经常看到信用卡又欠了银行好多利息的
新闻，所以银行是靠乱收费来赚钱吧？



企业挣钱确是靠信贷，消费只是一个甜头，甚至是成本

“最近ENR都不够了，话说能让客户少刷点卡吗？？？”

循环利息 55%

消费贷 20%

小额贷 10%

消费回佣 10%

乱收费 2%



当然还有更奇葩的行业.....

因为奇特的编辑，发行，销售三部门分离的设定
报纸市场部甚至希望自己阅读的人越少越好.....



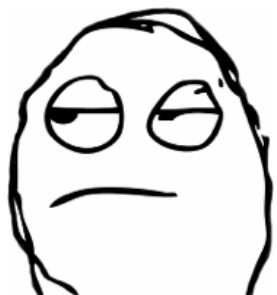
买一张要亏3块钱呢, 买不买跟广告
收入又没关系, 少买少亏!

如何搞懂到底是挣什么钱？

- 1.与业内人士交流（前辈，同行，专业群）
- 2.新闻报道、财报，行业文章（关注利润来源）
- 3.站在经营者角度思考（换位思考，赚谁的钱更快）
- 4.关注公司内部销售渠道考核指标，年报

第二步：我们挣的是谁的钱？

所有行业都有28法则，锁定真正的目标用户很重要



“为啥我看到的不一樣？”

“信用卡我就是拿来刷个买一送一的啊”

“我又不贷款，银行不就倒闭了……”

你不是人家的目标用户而已……



还以信用卡业务为例.....

我们挣的是贷款的钱，那么**谁需要贷款**呢？

顺着收入来源，可以找到真正目标用户

还以信用卡业务为例，核心用户与普通用户差异巨大

企业经营者

小老板/商户

需要贷款



需要周转的高级白领

辛苦还贷的小白领

穷光蛋

不同用户需求差异显著，对企业的价值也不同

经营需求 \geq 周转需求 \geq 短期缺钱需求 \geq 长期缺钱需求



**为什么银行不借钱给裸条小姐？
因为穷！消费力有限！又还不上！**

结合用户需求与企业价值，可以定义出核心用户

企业经营者 土豪你好！

小老板/商户 交个朋友

需要贷款 →

需要周转的高级白领 愉快玩耍

辛苦还贷的小白领 有空就理

穷光蛋 爱哪哪去，哼！

锁定核心用户的原则

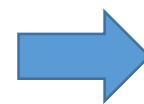
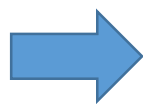
对用户而言：这个业务是我的刚性需求

对企业而言：这个客户有强大的付钱能力！

第三步：为什么客户要用我们的产品？

大部分产品并非生活必需品，需要培育用户使用习惯

现在看起来人人都是低头族，从手机普及到低头族形成用时20年以上……实际上，大部分产品用户都不是非用不可



以信用卡业务为例，培育用户习惯是有套路的.....

我用现金不就行了，为什么要用信用卡呢？



VS



额度.....



- **先消费后还款，好吧，还有很多人误解成是银行给钱自己消费的，确实有吸引力**

免费用.....



- 最常56天免息期有最大的吸引力，特别是对于有大额资金周转需求的人来说，非常方便

便利性.....



- 签约大量合作商户，提供刷卡优惠，增加使用场景，让用户随手可用
- 支付宝，微信用的也是同样套路，从使用频率高的场景入手



超值贵宾服务.....



- 银行网点，服务窗口提供超值贵宾服务，体现优越感，用卡就是爽！



偶尔的超值活动



买一，送一

优惠力度大，眼球吸引足



以信用卡业务为例，捕获销售机会也是有秘籍的.....

缺钱了，为什么我不找亲戚借呢？要借银行的钱呢？



第一时间捕捉需求.....



- 单笔消费大额，账单生成且金额较大，在家具，家电，培训机构等地刷卡等时刻，立即提示用户可以办理分期
- 主动分析用户状态，捕捉诸如结婚，出国，装修，买车买房等大额消费场景

可见吸引用户，靠产品的特色，也靠产品运营.....

预判消费
主动出击

扩展应用
增加便利

核心属性
额度+免息期

高附加值
吸引用户

及时提醒
捕捉机会

免费试用，不但能吸引用户，还能采集数据

额度使用率高 + 有单笔大额消费 = 疑似缺钱

25岁 + 珠宝消费 + 建材消费 = 疑似结婚

之前有过旅游商户消费 + 异地消费 = 还有可能再出去旅游

在传统企业，产品更偏向一招鲜吃遍天下的模式

比如著名的宝洁三兄弟（其实大部分传统快消品都主张一个卖点打天下，比如怕上火喝那啥来着？？？）



PANTENE 潘婷



在互联网+环境里，产品先体验，后付费的模式更常见

网游：免费游戏 + 道具付费

视频网站：免费看片 + 广告赚钱

网红卖衣服：先看穿衣效果 + 7天无理由退款

在互联网时代，产品与运营结合的越发紧密

产品功能与运营活动是结合在一起的，通过分析数据，收集用户意见，优化产品性能，保持用户使用产品节奏

弄清产品的方式

- 1.亲自体验产品，使用产品功能，了解产品卖点。
- 2.结合客户特征，总结产品满足的客户需求。
- 3.结合产品使用场景，分析产品功能设置原因。
- 4.了解配套的运营推广活动，全面认识产品。

第四步： 怎么找到用户？

如何吸引客户是个大问题



再好的产品，离开销售也难以找到客户！酒香也怕巷子深！

大家是不是都在看左边←，←是滴，销售就是要起到这个作用！

还以信用卡为例

企业经营者

土豪哪里找????

小老板/商户

需要贷款 →

需要周转的高级白领 很难找呢

辛苦还贷的小白领

还有不少

穷光蛋

满地都是啊！

常规渠道有四种



销售队伍 (业务员)



电话销售



分行网点 (门店)



网站 (商城)

针对特殊的用户，自然有特殊的渠道



优质客户还得靠特殊资源（业务伙伴，合作发卡，集团客户）

一般行业的重点客户开发都有自己特殊方式。

门店，卖场，是拉客户的主战场



在传统行业，门店位置非常重要，
大卖场，KA作用非常重要
KA渠道占到整个销售65%-90%

最重要的执行部门是销售



宣传只是起辅助作用

门店只是保证流量

在强力销售面前这都不是事

最终一锤定音的还是销售

实际上销售是在渠道部门领导下体系化作战



渠道很喜欢拿军队做比喻
确实如此，销售都是在渠道
管理下，一层级一层级组织
起来的，绝非单兵作战。

B2C与B2B2C的区别

B2C（直接对用户） B2B2C（总部-经销商-用户）就是正规军和雇佣兵差别，缺少强势管控，数据会有很多问题

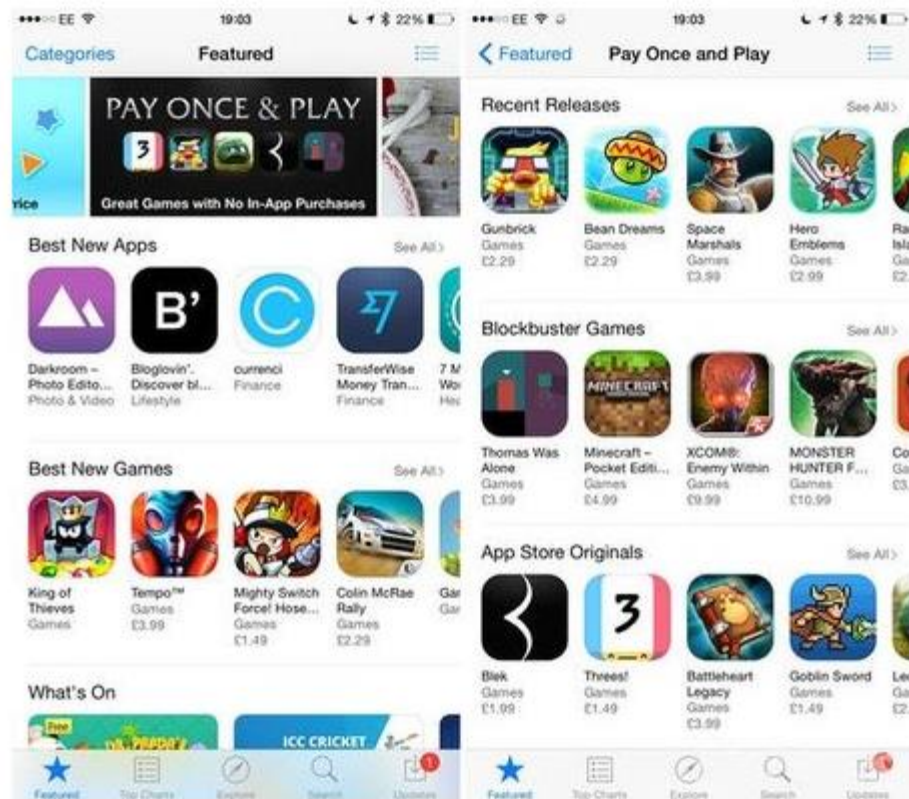


传统企业渠道管理情况更复杂

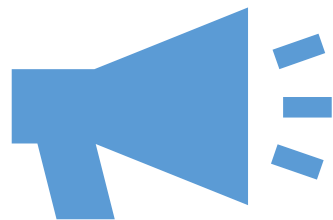
传统企业经常面临强势的经销商，KA（KeyAccount），导致在B2B2C的链条中，对下游失去控制力，出现各种问题。

在线上，门店/APP基本都是自营，但也有类似KA的渠道

推广费，渠道费，广告费照样要花的



当然要成功拉到客户，需要多个条件配合



品牌宣传

让更多顾客认识我们
让顾客更多认识我们



经营渠道

拦截更多终端顾客



销售队伍

跟进顾客促成业绩

弄清销售渠道的方式

- 1.收集产品销售场所，了解可能的销售渠道。
- 2.分清消费模式是B2C还是B2B2C。
- 3.如有可能，了解各渠道消费量，销售额占比。
- 4.了解为配合销售，常做的推广，品牌广告。

第五步：为什么客户用我们不用其他人？

在这个抄袭泛滥的年代，单纯依靠产品吸引力是有限的

低劣山寨



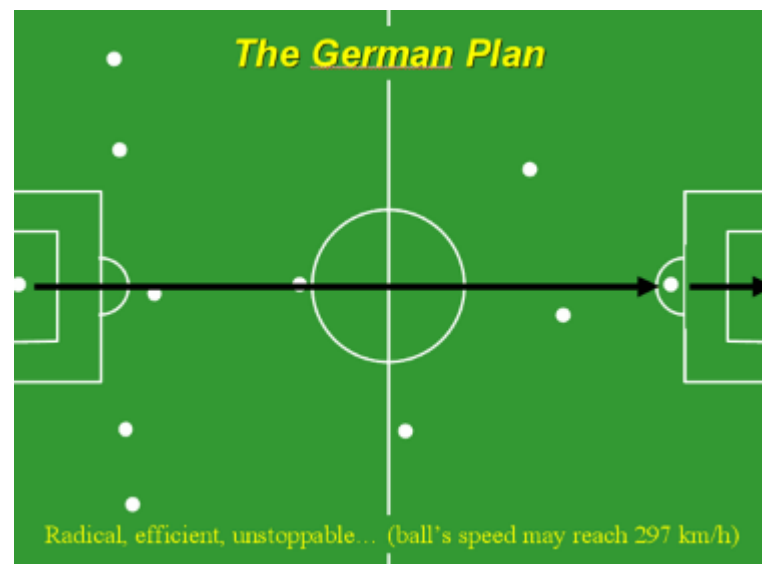
精心模仿



竞争策略是非常必要的

根据自身产品，平台，客户特点设计战术

赢得市场是非常重要的



还以信用卡业务为例，竞争是多层次的.....



**平均每个授信客户2.5张卡，刷
谁不是刷，凭什么刷你？？？**

产品核心功能



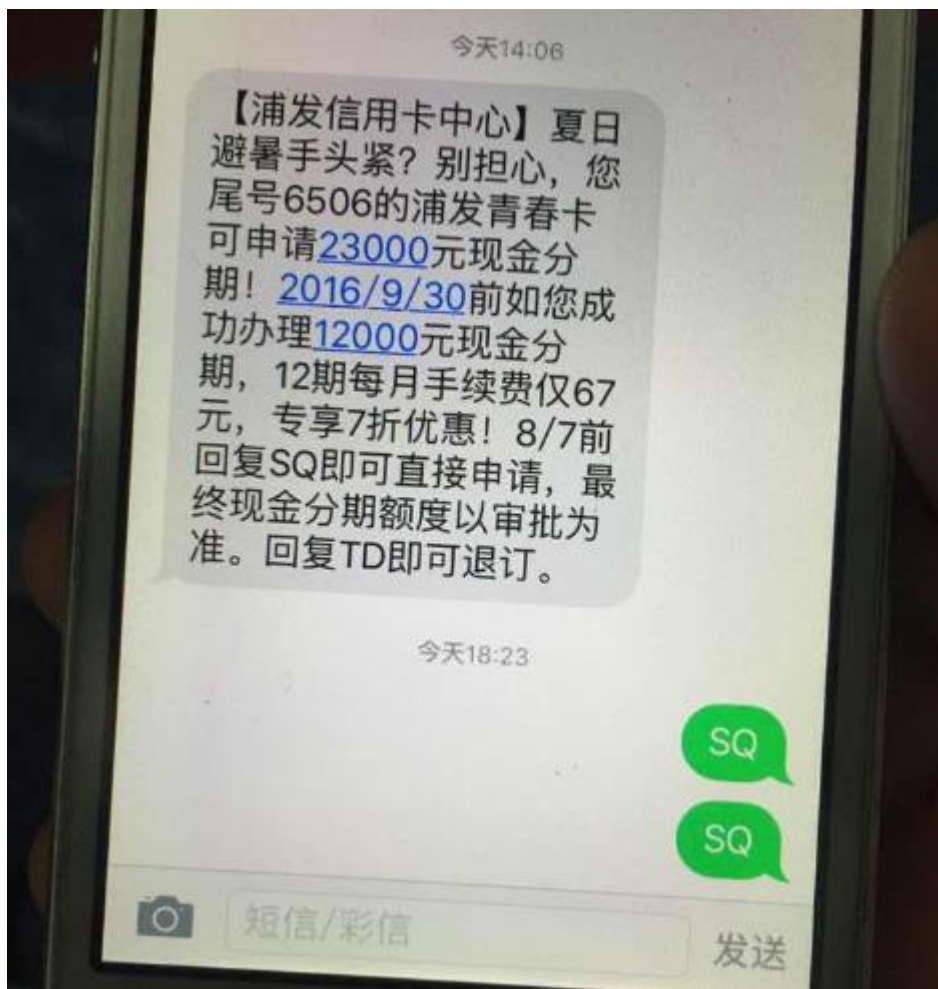
- 你给10000额度
- 我给**20000** !

产品附加价值



● 十万家优惠商户！

促销活动



● 基准利率**75折**！

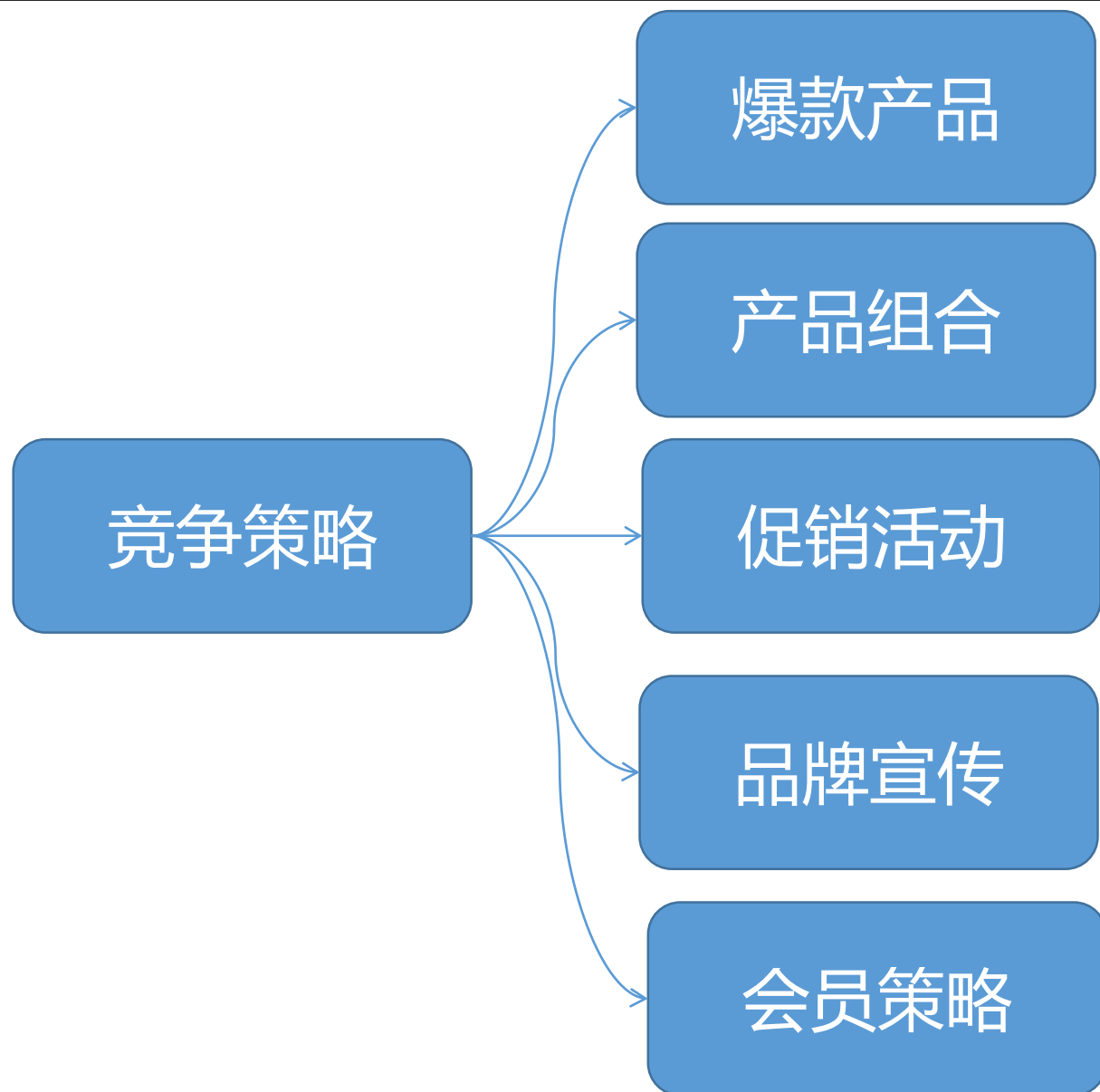


- 在更多的优惠商户制造排队，
增加我的产品在高端人群中
曝光率



- **保持和贵宾顾客紧密联系，第一时间响应需求，投诉无理由解决！**

主要竞争方式



弄清竞争策略的方式

- 1.收集主要的营销活动信息，品牌广告。
- 2.整理信息，归类，如是广告，属于哪些类别（品牌，产品，价格）。
- 3.整理信息，归类，如是促销，活动对象，规则。

第六步：这么多个环节，都谁来干？

前五步勾画出了基本商业模式

- 我们挣什么钱？（经营模式）
- 我们挣谁的钱？（目标用户）
- 为什么客户用我们的产品？（产品属性）
- 如何找到客户？（销售渠道）
- 为什么客户不用别人的产品？（市场策略）

在企业内实现这五个工作，是有组织分工的

- 我们挣什么钱？（经营模式 → **老板**）
- 我们挣谁的钱？（目标用户 → 市场部/产品）
- 为什么客户用我们的产品？（产品属性 → 市场部/产品）
- 如何找到客户？（销售渠道 → **渠道/推广**）
- 为什么客户不用别人的产品？（市场策略 → 市场部/运营）

不了解组织架构，夸夸其谈会导致很负面的效果

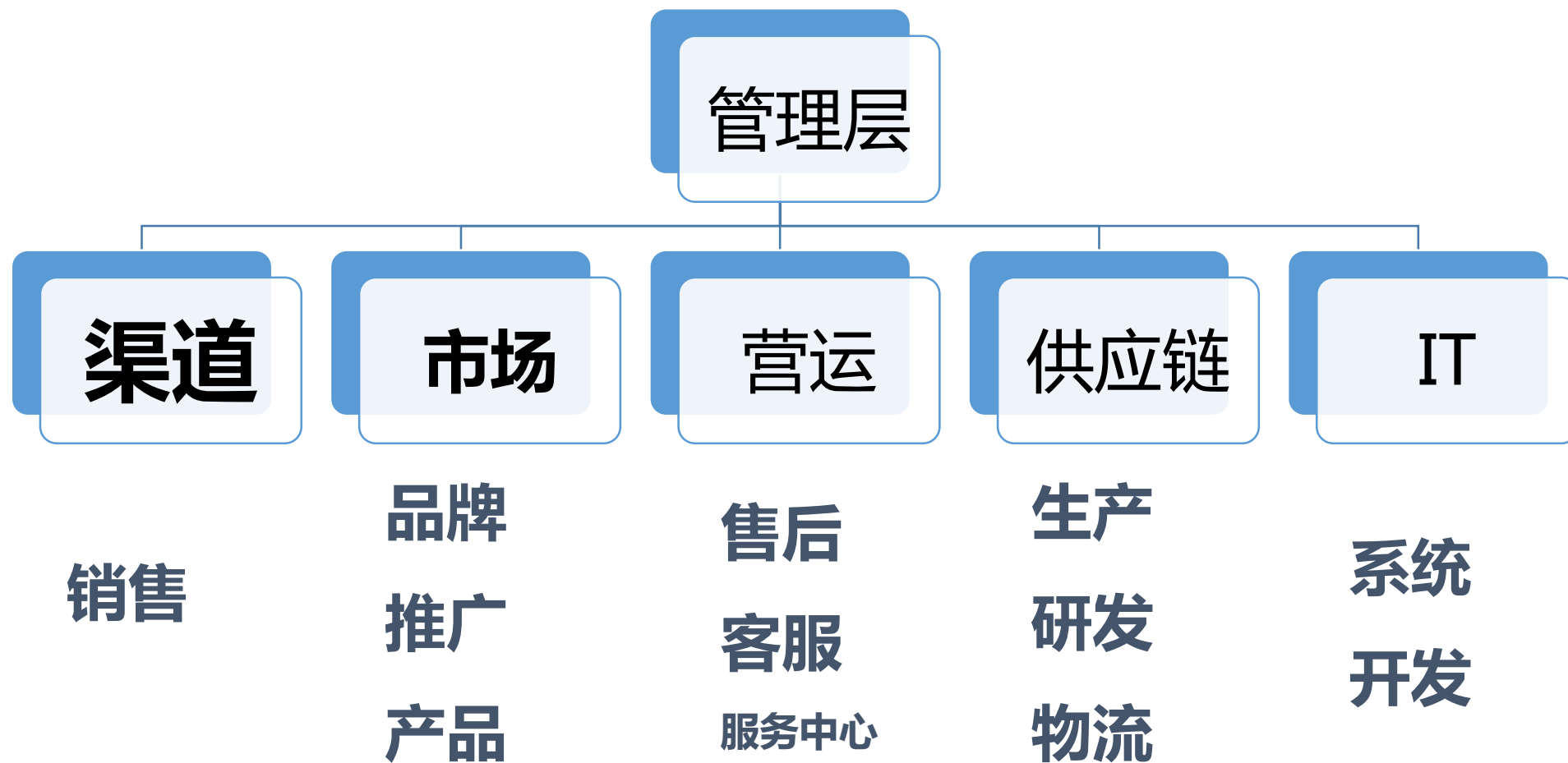


想象中的自己

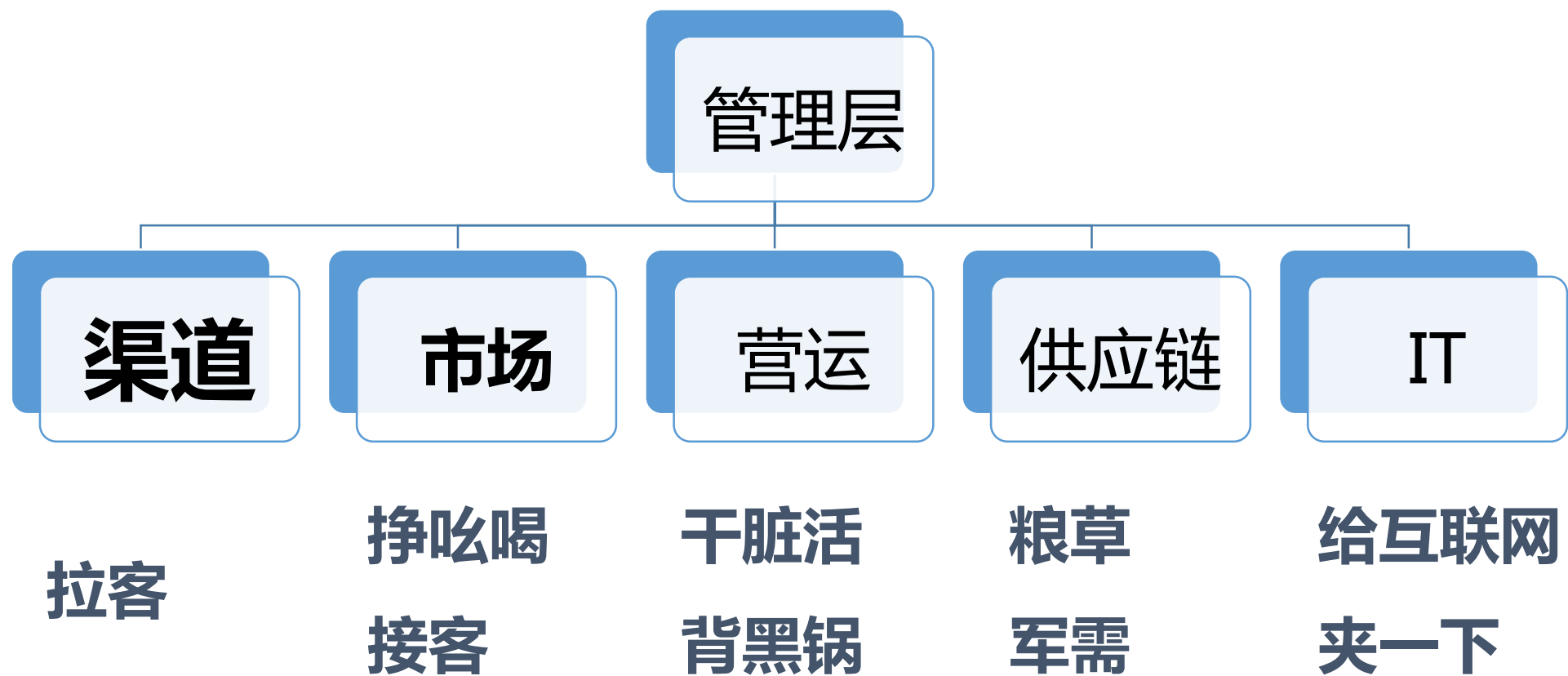


实际上的自己

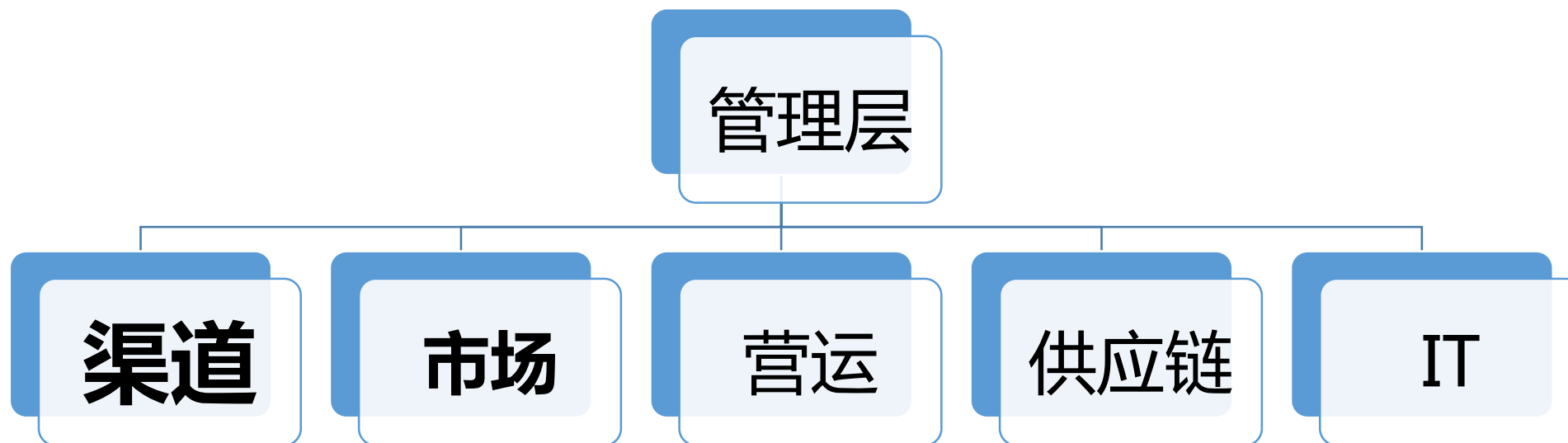
一般实体企业的分工



简单来说就是.....

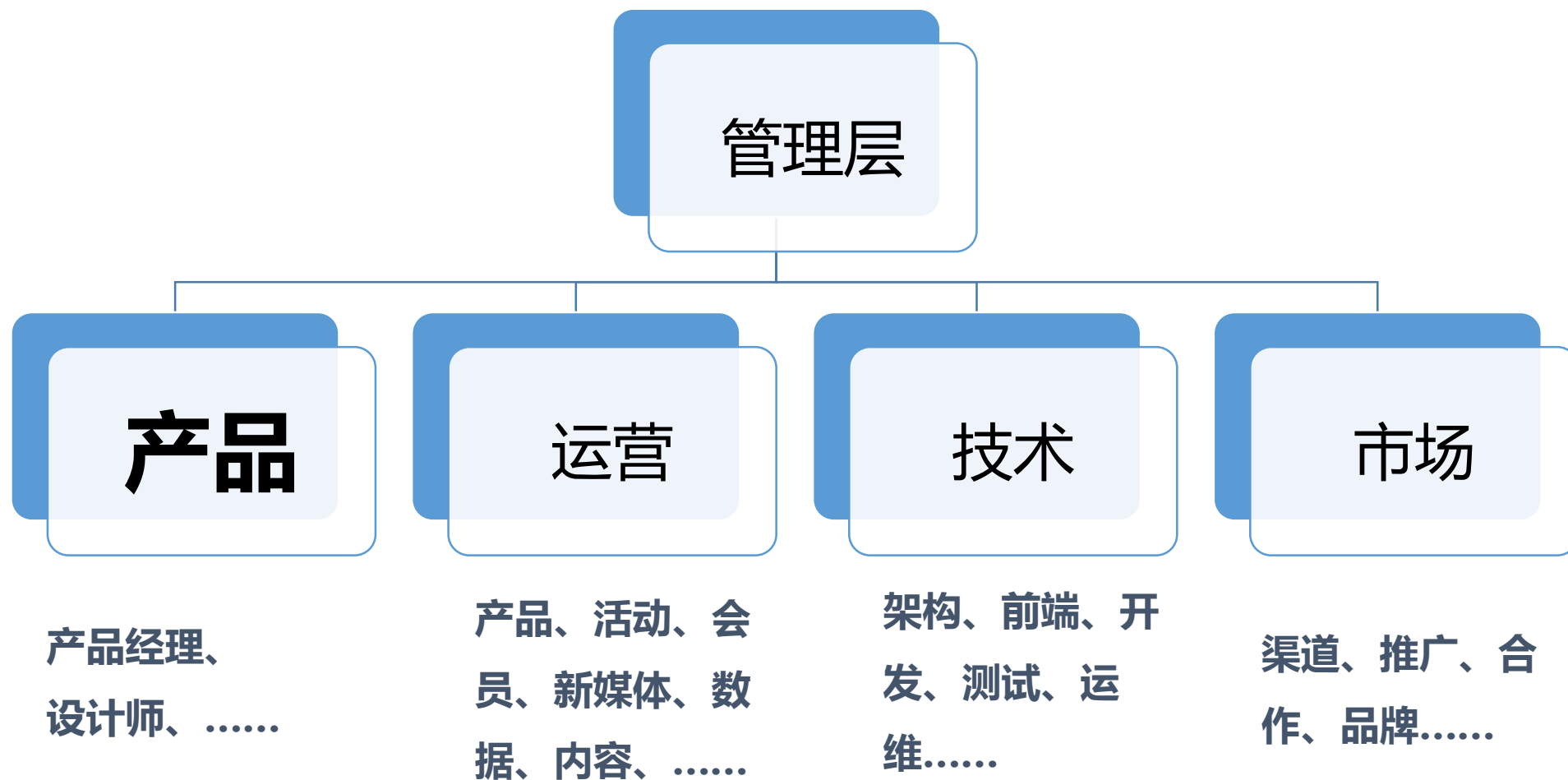


权力态势

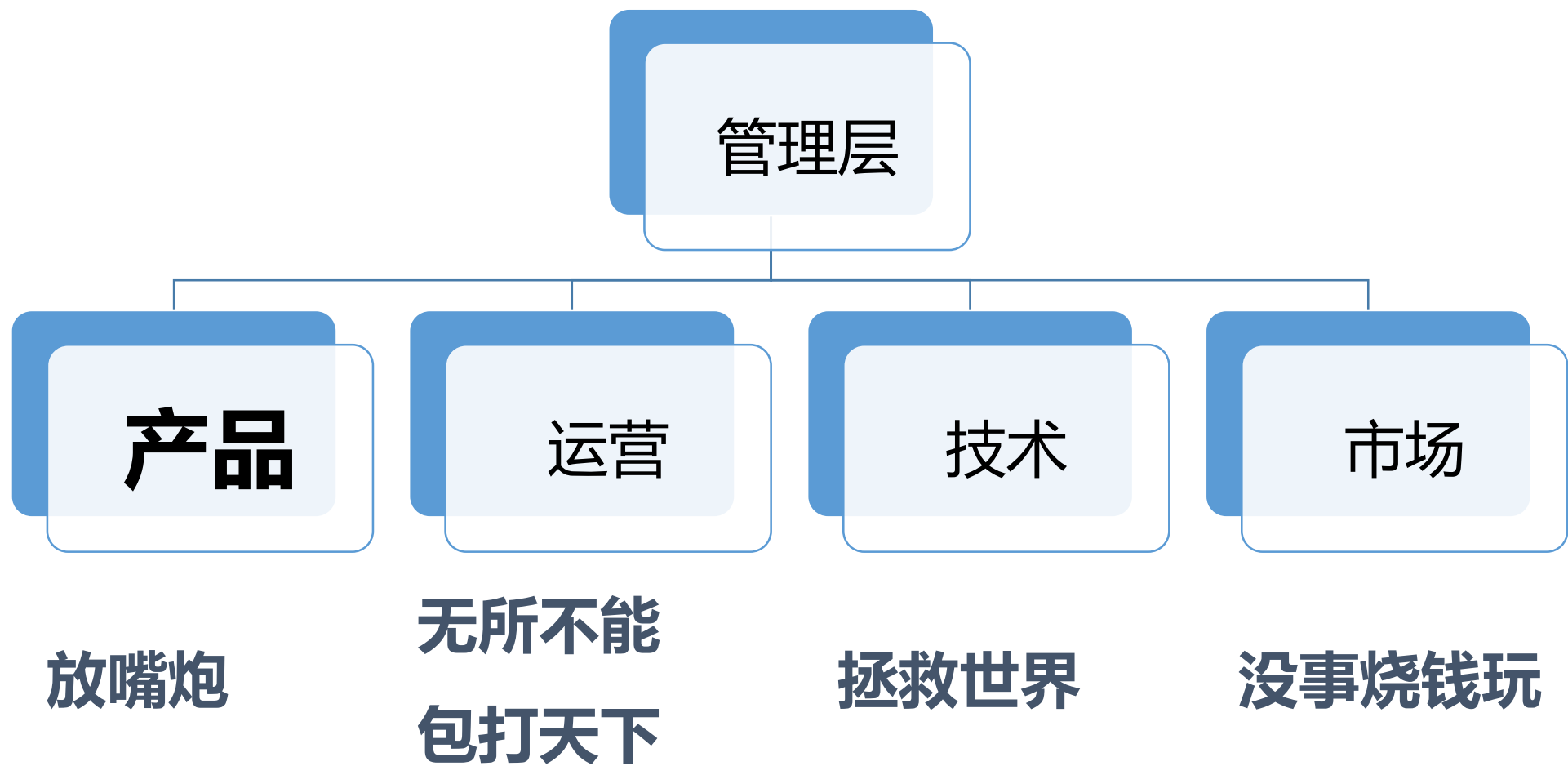


一般最有势力的，不是渠道就是市场

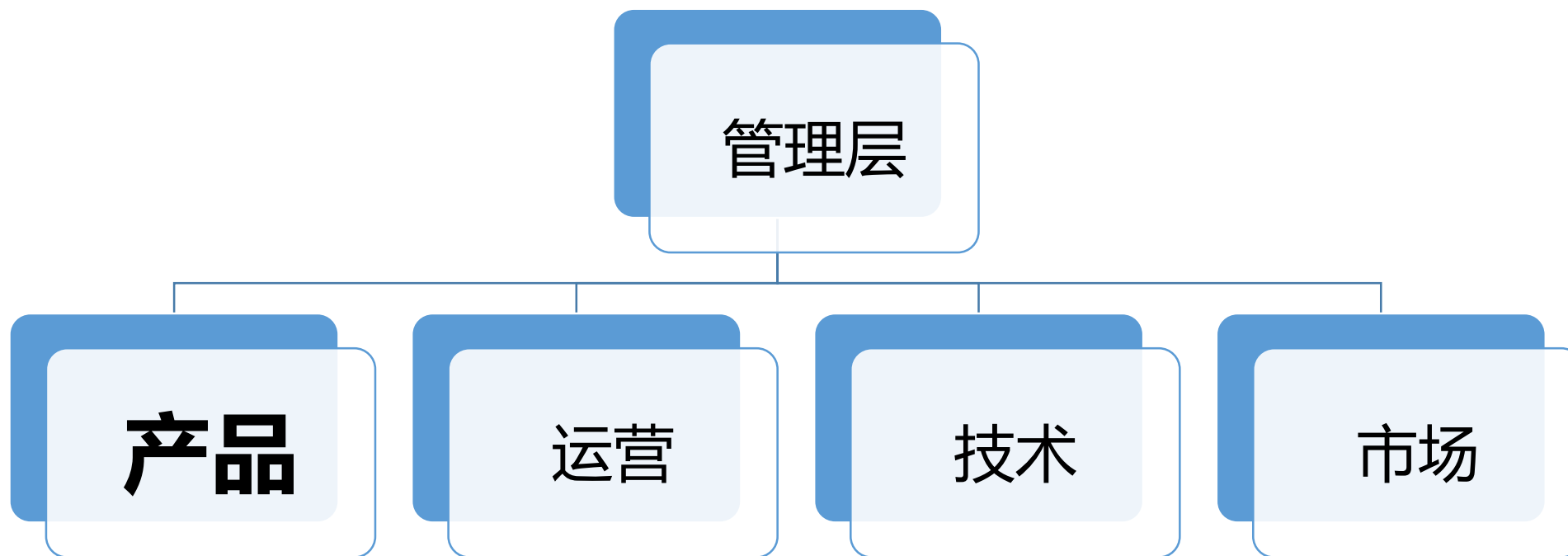
一般互联网企业的分工



简单来说就是.....



权力态势



大家为啥都吐槽产品？o (^ v ^) o

如果已经入职，搞清楚组织架构，是开展工作的起点

不归我管

不归我管
我要关注

归我管
我要执行

归我管
我要配合

搞清楚组织结构

- 1.部门设置：有多少部门，叫什么名字
- 2.岗位分工 及KPI指标：
- 3.工作流程：一个项目从发起到结束历经哪些部门，各干什么
有架构图，看架构，没有清晰的架构，逐一沟通

第七步：干完以后，挣多少钱？

老板最关心的事只有一个：营收

说了一堆用户，渠道，产品，策略，在老板眼中，核心问题只有一个就是营收。所有的策略，组织架构，产品都是为营收服务的。

$$\text{盈利} = \text{收入} - \text{成本}$$

收入来源

销售收入是大部分公司唯一利润来源（这也是为什么传统企业里渠道部门权力往往最大的原因）

产品是互联网公司最主要业务载体，所以产品经理被捧得这么高。互联网公司有些特殊，然而大家把它的销售想象成**2VC**模式的，就好理解了，ㄟ~ㄟ。

成本来源

- 推广成本：做品牌宣传，市场推广，促销礼品等成本
- 产品成本：每单位产品生产成本
- 运作成本：维持公司部门常规运作的成本（包括我们的工资）
- 渠道成本：每单位产品在渠道销售产生成本
- 新客户获取成本：每获取一名新客户成本

公司营收情况是大部分领导决策的出发点

- 理解了营收情况与部门分工，就非常容易理解公司管理层的部署
- 理解了公司管理层的部署，就非常理解真正困扰业务部门的问题是什么（如何解决眼前问题，如何向老板交差）
- 理解了业务部门的真正困扰，就不会被绕进需求细节里，就更容易做出出彩的项目（至少是业务部门认可，而不是反复质疑你）

理解了经营情况，能更好的跟上领导，执行领导命令

潜力业务



金主业务



基础业务



了解公司营收情况办法

- 财报，经营分析报表
- 大部分同学无法拿到完整版财务报告，没有关系，经过之前的梳理，大家已经很清晰公司哪些部门干那些事情，可以分头从他们的日月季度报里收集关键的数据，比如用户数，付费情况，活动投入等等，大致能掌握经营情况。

七步成诗法应用

总结一下，七步成诗法内容

- 我们挣什么钱？（经营模式）
- 我们挣谁的钱？（目标用户）
- 为什么客户用我们的产品？（产品属性）
- 如何找到客户？（销售渠道）
- 为什么客户不用别人的产品？（市场策略）
- 谁来干？（部门分工）
- 干了挣多少？（营收情况）

如果.....

如果你想要跨行跳槽，或转移到新行业.....

研究顺序

- 1、我们挣什么钱？（经营模式）
- 2、我们挣谁的钱？（目标用户）
- 3、为什么客户用我们的产品？（产品属性）
- 4、如何找到客户？（销售渠道）
- 5、为什么客户不用别人的产品？（市场策略）
- 6、谁来干？（部门分工）
- 7、干了挣多少？（营收情况）

要点提示：先看懂模式，不然会闹笑话

1、我们挣什么钱？（经营模式）

2、我们挣谁的钱？（目标用户）

3、为什么客户用我们的产品？（产品属性）

4、如何找到客户？（销售渠道）

5、为什么客户不用别人的产品？（市场策略）

6、谁来干？（部门分工）

7、干了挣多少？（营收情况）

侃侃而谈，没有一句说到点子上，是外行常见问题，不要等着别人给你做科普！

要点提示：亲自去当一把消费者，体验一下产品和渠道

1、我们挣什么钱？（经营模式）

2、我们挣谁的钱？（目标用户）

3、为什么客户用我们的产品？（产品属性）

4、如何找到客户？（销售渠道）

5、为什么客户不用别人的产品？（市场策略）

6、谁来干？（部门分工）

7、干了挣多少？（营收情况）

直观感受+二手资料能理解更透彻

要点提示：不清楚的信息可以留着交流，不预设结论

1、我们挣什么钱？（经营模式）

2、我们挣谁的钱？（目标用户）

3、为什么客户用我们的产品？（产品属性）

4、如何找到客户？（销售渠道）

5、为什么客户不用别人的产品？（市场策略）

6、谁来干？（部门分工）

7、干了挣多少？（营收情况）

还没弄清对方情况就乱下建议，也是新手常犯的问题

如果.....

如果你在业内，想换个公司，岗位.....

要点提示：先看懂营收情况，这是两家企业对比的前提

- 1、我们挣什么钱？（经营模式）
- 2、我们挣谁的钱？（目标用户）
- 3、为什么客户用我们的产品？（产品属性）
- 4、如何找到客户？（销售渠道）
- 5、为什么客户不用别人的产品？（市场策略）
- 6、谁来干？（部门分工）
- 7、干了挣多少？（营收情况）

公司策略的不同，往往是来自营收情况，
经营目标的不同，有了背景才好对比

要点提示：重点放在自己部门关注的领域思考

- 1、我们挣什么钱？（经营模式）
- 2、我们挣谁的钱？（目标用户）
- 3、为什么客户用我们的产品？（产品属性）
- 4、如何找到客户？（销售渠道）
- 5、为什么客户不用别人的产品？（市场策略）
- 6、谁来干？（部门分工）
- 7、干了挣多少？（营收情况）

抓重点，做深做细

如果.....

如果你是个表哥表姐，工作真的很细很琐碎，不知道从怎么发展.....

要点提示：先弄清部门架构和职责

- 1、我们挣什么钱？（经营模式）
- 2、我们挣谁的钱？（目标用户）
- 3、为什么客户用我们的产品？（产品属性）
- 4、如何找到客户？（销售渠道）
- 5、为什么客户不用别人的产品？（市场策略）
- 6、谁来干？（部门分工）**
- 7、干了挣多少？（营收情况）

理清思路从搞清楚部门关系开始

要点提示：顺着上下游部门关系，搞清楚业务模式

1、我们挣什么钱？（经营模式）

2、我们挣谁的钱？（目标用户）

3、为什么客户用我们的产品？（产品属性）

4、如何找到客户？（销售渠道）

5、为什么客户不用别人的产品？（市场策略）

6、谁来干？（部门分工）

7、干了挣多少？（营收情况）

搞清关系后，弄清楚大家如何为公司盈利，
更容易看清自己的价值

要点提示：聚焦到与自己紧密有关的部门

1、我们挣什么钱？（经营模式）

2、我们挣谁的钱？（目标用户）

3、为什么客户用我们的产品？（产品属性）

4、如何找到客户？（销售渠道）

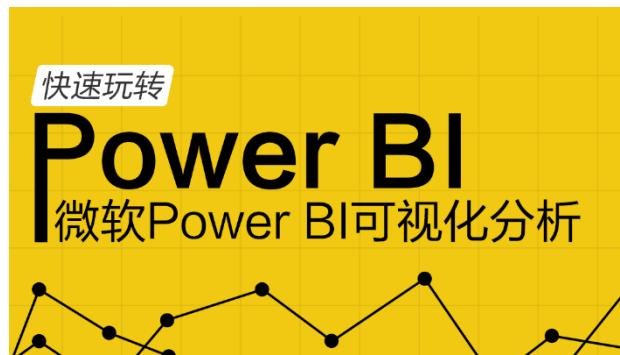
5、为什么客户不用别人的产品？（市场策略）

6、谁来干？（部门分工）

7、干了挣多少？（营收情况）

结合上下游部门工作，弄清楚自己怎样做
可以更好服务公司，提升能力

更多商业智能BI和大数据精品视频尽在 www.hellobi.com



BI、商业智能
数据挖掘 大数据
数据分析
R Python
机器学习
Tableau
QLIKVIEW
Hive Hadoop
BIWORK
BAO胖子 seng
曹浩 贝克汉姆