

产品运营战略杂思

December 3, 2020

Contents

1	SWOT	2
1.1	步骤	2
2	KOL	3
2.1	典型特征	3
3	湖畔大学曾鸣演讲：没有方向，所有努力都没有结果	4
3.1	前言	4
3.2	战略起什么作用？	4
3.2.1	企业三基石——使命（Mission）：Why us？	4
3.2.2	企业三基石——远见（Vision）	5
3.2.3	企业三基石——组织（Organization）	5
3.3	战略的思考	6
3.3.1	前瞻与知止	6
3.3.2	取势与取实地	7
3.3.3	如何破局	7
3.4	战略 = 想做 \cap 可做 \cap 能做	7
3.5	战略演进的 4 个阶段	8
3.5.1	战略尝试期	8
3.5.2	战略成型期	9
3.5.3	战略扩张期	9
3.5.4	战略执行期	9
3.6	当战略决策成为常态	10
3.6.1	战略不再是 CEO 一个人的事	10
3.6.2	战略和执行不再割裂	10

4 到底什么是商业模式？	11
4.1 2 要素模型	11
4.2 3 要素模型	12
4.3 4 要素模型	13
4.4 6 要素模型	14
4.5 9 要素模型	14
4.6 最后的话	15
5 创新	15
5.1 克氏曲线	16
5.2 复盘方式	16
5.3 寻找第二曲线	16
5.4 四大增长引擎	16
5.5 宏观环境分析：PEST 模型	17
5.6 SWOT 分析模型	17

1 SWOT

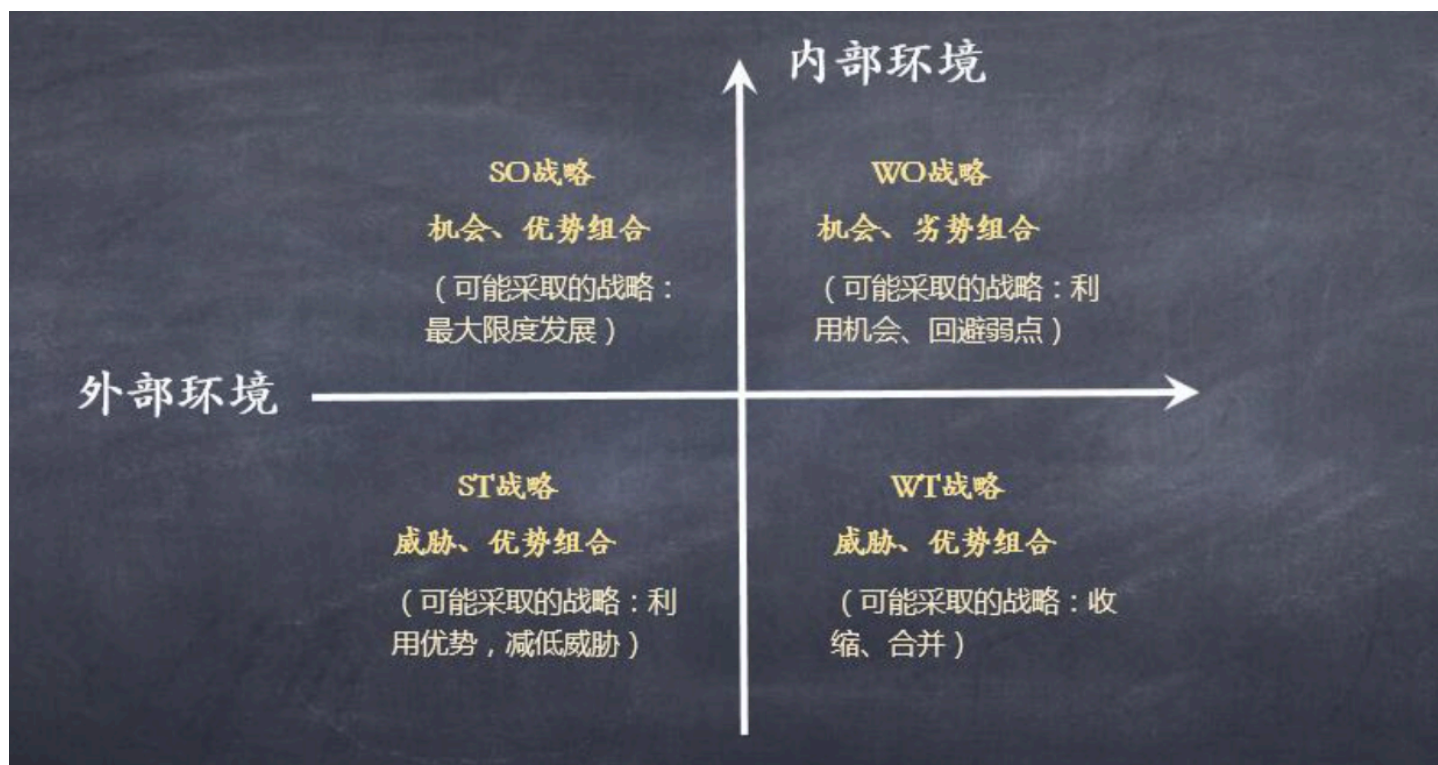
先普及一下，SWOT 是四个英文单词的缩写：S：优势（strength），W：劣势（weakness），O：机会（opportunity），T：威胁（threat）

百度百科定义：SWOT 分析法是用来确定企业自身的竞争优势、劣势、外部市场的机会和威胁，从而将公司的战略与公司内部资源、外部环境有机地结合起来的一种科学的分析方法。用人话说就是把与企业密切相关的内部优势、劣势和外部的机会、威胁，通过调查和分析罗列出来，然后依照矩阵形式排列，把各种要素匹配起来加以系统分析，得出一些结论。而这些结论往往具有一定的结论性。

1.1 步骤

首先，优势和劣势属于内部能力范畴，通过分析列出来。我们接着看看外部环境的机会和风险，也列出来，放在坐标系中。

然后，把各种要素匹配起来加以系统分析。具体做法就是把优势和机会组合（SO 战略），劣势和机会（WO 战略）组合，优势和风险（ST 战略）组合，风险和劣势（WT 战略）组合。



2 KOL

关键意见领袖 (Key Opinion Leader, 简称 KOL) 是营销学上的概念，通常被定义为：拥有更多、更准确的产品信息，且为相关群体所接受或信任，并对该群体的购买行为有较大影响力的人。

在营销学上，为各厂家宣传的专家或权威被称为“关键意见领袖”，通常被定义为：拥有更多、更准确的产品信息，且为相关群体所接受或信任，并对该群体的购买行为有较大影响力的人。

与“意见领袖”不同的是，关键意见领袖通常是某行业或领域内的权威人士，在信息传播中，他们不依赖其自身活跃度，也容易被承认和识别出来。

2.1 典型特征

第一是持久介入特征：KOL 对某类产品较之群体中的其他人有着更为长期和深入的介入，因此对产品更了解，有更广的信息来源、更多的知识和更丰富的经验。

第二是人际沟通特征：KOL 较常人更合群和健谈，他们具有极强的社交能力和人际沟通技巧，且积极参加各类活动，善于交友结友，喜欢高谈阔论，是群体的舆论中心和信息发布中心，对他人有强大的感染力。

第三是性格特征：KOL 观念开放，接受新事物快，关心时尚、流行趋势的变化，愿意优先使用新产品，是营销学上新产品的早期使用者。

3 湖畔大学曾鸣演讲：没有方向，所有努力都没有结果

<https://mp.weixin.qq.com/s/exGrfnVVpQYYkRpL3it2VQ>

3.1 前言

从 100 年前，商学院创立以来，大家都在尽可能用科学的方法把规律性的东西总结出来，这是科学的方面；艺术这一块大家都很熟悉，很多企业家天马行空、特立独行，非常有创造力，这部分是学校没法教的。

另外一部分也是容易被大家忽略，战略当中的很多事情本身就是人做的事情，是经验的积累，只能言传身教，只能手把手地教，从这个角度来说肯定是能学会的，但是另一方面学起来的成本和代价是很高的，因为它不是可以量化、可以说得明白的东西，更多的是一种经验的累积和传承。

我原来上课的时候最怕别人问我：怎么制定战略？

这个问题没法简单回答。这些不是三言两语能讲清楚，而且不同情况下差别往往很大。我想跟大家分享——手艺的经验和体会，科学的大家看书都可以明白，艺术的我也讲不了，所以我跟大家交流一下手艺方面的心得。

3.2 战略起什么作用？

具体展开战略的讨论之前，想跟大家讲一下战略在企业当中起到什么作用。

3.2.1 企业三基石——使命 (Mission): Why us ?

Mission 是大家熟悉的使命，我自己的体会是：一个真正好的企业一定有超越金钱之上的追求，没有钱是万万不能的，但是钱绝对不是万能的，对于一个好的企业来说，要想招到真正的人才，要想做出一番事业的话，肯定要给大家自我成就感，一种超出小我的大追求。

为什么要有使命感？

本质上是解决组织存在的意义，Why us?

什么叫组织？

组织是一群人走到一起，完成任何单个人不能完成的任务。什么样的人为了什么样的目的走到一起，这是企业存在的“终极目标”。

如果仅仅以钱作为存在的目的，用战略学的角度来说是没有差异化，因为钱是过于同质化的东西，没有差异化就没有办法吸引到更好、更不一般的人才。

所以，使命感是一个企业非常重要的基石。

3.2.2 企业三基石——远见 (Vision)

Vision，很多人翻译为愿景，但愿景带着太多的个人意愿，我一般把它翻成远见，就是看未来的能力，对未来的预测、把握。

为什么 Vision 这个词特别好？因为“看”是一个动词，能不能看到未来？未来在你面前能不能活生生的浮现出来？

战略最重要的两个要求：一个是前瞻性，一个是差异化。

前瞻性从何而来？

第一，站得高、看得远。

前瞻性的源头在于你对未来与众不同的判断，你比别人能够更早、更快、更清晰地看到未来可能展现出来的状态。

你能看到未来，自然就比别人走得更好。就像我们现在看过去，如果知道会有金融危机，今天的世界肯定完全不一样，遗憾的是我们没有这样的远见，能够预见会出现金融危机。

第二，它决定的是 What do we do?

这一群人在一起干什么事情？才能实现组织的使命？远见是解决做什么事情的问题。

3.2.3 企业三基石——组织 (Organization)

Mission 解决的是人的问题，Vision 解决的是事的问题，但是人和事怎么融在一起？怎么样的人才是合适的人？

在什么情况下做什么事情，其实这就是组织。组织解决“how do we do it”的问题。

我在这方面是门外汉，但是有一些简单的观点跟大家分析，比如：团队。我看了很多关于团队的讨论，我觉得都不在要害，**大家提倡团队精神，其实团队不是一个原因而是一个结果，是各方面的东西都对了以后出来的结果，团队是很难事先做出来的。**

所以，组织最重要的要求就是正确的人、正确的事、正确的方法——怎么有机融合在一起？

把合适的人和事融合在一起的，就是执行力的核心。

其实 Who 和 What 结合在一起就是大家非常熟悉的“志同道合”，只有志同道合才有团队的可能性。方向不一样，方法不一样，道不同不相为谋，没有志同道合的前提条件，就不可能成就一个好的团队。

很多企业一开始并没有使命和愿景怎么办？

像阿里巴巴这样在 1999 年成立的时候就有明确的愿景的企业是非常非常少数的。即使是这样，其实马云在 1999 年创立阿里巴巴之前也已经有过四年的创业经验，所以那个使命也是在这过去的经验当中提炼出来的。

有的人是因为有比较强的使命，所以才会愿意暂时放弃一些短期的利益，去更努力地看长期的发展趋势，因为这样才能真正把企业做的长久，实现自己的使命。

所以，使命感是企业愿意去思考远见的的一个很常见的前提条件。

但反过来，也有一些人相对来说是远见驱动的，他是因为看到了未来，在实现这个未来理想的过程中使命感越来越强。

所以通常来说使命是在企业从小到大的过程中逐渐明确、逐渐强大起来的，它反过来也会对一个好企业的基因带来更大的促进作用。

这是我自己总结出来的基业常青企业的三个基石。

能做好一个算是一个好企业；能做好两个大概是一个优秀的企业；能做好三个肯定是卓越的企业。

3.3 战略的思考

什么是战略思考？

我觉得战略思考是一种可以培养的能力。对于企业来说，只要是进入管理层的人，都要慢慢培养战略思考的能力。

如果到了总监层面没有战略思考的能力，这个企业的执行力会大打折扣的，因为中层管理人员承上启下，没有战略思考的能力就没有办法接住上面往下传的想法，也很难把一线的很多情况进行提炼，有效地往上传递。

同时，在战略制定的过程中应该把中层融入进来。磨刀不误砍柴工。在战略制定上让他们多参与一些，其实大幅提升了执行的效率，因为他们理解了某一战略制定的逻辑和背景，而且有参与感，就能更积极主动地执行。

3.3.1 前瞻与知止

战略思考当中最核心的是远见。

远见是战略判断的前提和假设，是战略前瞻性的基础。从未来看现在的企业有战略，从现在顺着往前走的企业没战略。做事情前先想一下三年以后产业格局会怎么演化。

“以终为始”才是战略思考。如果说今天是这样，大家都这样，所以我也要这样，这是最典型的没有战略。一窝蜂而上，什么流行做什么，永远在跟风，永远赶下一个潮流，这是典型的机会导向。

判断一个企业有没有战略思考，最简单的就是看这个企业的人内部讨论的时候，会不会经常讲未来会怎么样，倒着推怎样才能推到这。

成功人士的基本思考方法也是倒着推，因为方向都没有的情况下，所有的能量都是毫无意义的，能量和方向在一起才是作用力，战略更多的是告诉我们方向，给你一个方向感。

有一个词叫“知止”，“知止”是李嘉诚先生挂在他办公室的条幅。“止”是终点的意思，因为你知道终点，所以才知道这个路该怎么走。

“知止”源自《大学》里的一句话：“知止而后有定，定而后能安，安而后能虑，虑而后能得”。

大部分的时候，“虑”可以理解为思考和计划，是所谓的战略规划，而“虑要有所得”，前面还有这么重要的三步。

我们经常讲企业家最难的是什么？

“耐得住寂寞、挡得住诱惑”，而这两个的前提都是有定、有安，有这两个才能有虑，因为心安才能理得。这是我讲的战略第一步，其实看得越清楚，才越不为外界所惑，越能够形成自己的判断。

我们讲**总裁的关键在裁，裁者决也，能做判断、能做决定，不管决定面临多大的不确定性，总要摠按钮**。这是战略思考的第一个核心，知止、产业终局判断、前瞻性，这是战略非常重要的第一步。

3.3.2 取势与取实地

当你知道战略的大致方向，你就知道起点和终点。下一步要决定的就是战略的路径选择。

你选择什么样的路径？

直线走是不可能的，没有企业可以走直线。我给大家讲个常见的思考方法：

大家经常会讨论，到底是“取势”还是“取实”？是落地为安还是能够构建一个大格局。战略很有意思的一点——你一直寻找动态平衡。

战略到了最后就是动态的平衡，找的就是一个度。所以，企业发展很重要的一点，“度”是一个动态平衡，“度”当中决定了企业发展的节奏。

当你快速膨胀之后，要有沉淀下来消化吸收的过程，要不然就像我们看到的一些企业圈地，满世界的圈，最后一个浪打回来一定像多米诺骨牌一样快速往回倒，连停的间隙都没有。

所以，节奏和度是非常关键的，在取势和取实地中掌握动态平衡。这中间，根据不同的情况有不同的判断。

3.3.3 如何破局

大家对未来有一个相对朦胧但是比较清楚的大方向的情况下，第一个切入点是最关键的。

我们之前讨论的时候，讲得最多的一句话就是：有了一张战略图之后，一定要找到一个地方是一刀捅进去就会流血的，闻到血腥味大家自然会冲上来，这张皮一定能被撕开，如果 4、5 个点都是拿小钉子敲，敲了 3 年下来没有一个点是敲破的，所有人都崩溃了。

重要的是一定要找到一个点切入，把它做深做透，彻底的把这个桩打进去，再去渗透，扩张。

“眼高手低”，我是把它当作褒义词用的，立意一定要高，入手一定要低，这才是一个很好的战略结合。立意不高就没有格局，没有势成不了大器；入手不低你不可能有突破、有积累。“手眼”配合，战略才能有效落地。

3.4 战略 = 想做 \cap 可做 \cap 能做

前面讲的是战略思考。接下来跟大家讲到底什么是战略？战略的内容是什么？

战略说白了非常简单，就是决定一个企业该做什么，不该做什么。有所不为，才能有所为，大舍才能大得。舍得本来就是一个佛家的词，舍得，舍得，不舍不得。

第一，你想做什么？你的目标、理想是什么？什么能让你兴奋？

第二，外面有什么机会，什么事是可做的？

不同的时候的确有不同的机会。这就是我前面讲的远见，最核心的是判断什么是大机会，什么是小机会。对远见的讨论可以推导出哪些可做，哪些不可做，哪些可大做，哪些要小做。这是对外部机会的判断。

第三，什么东西你能做？你有什么样的资源、人或者组织建设的能力？

想做，可做，能做，这中间的小小交集，才是你真正该做的，这就是你的战略。

想做——大家想一想，很多事情，如果不是那么想做，有点勉强的话，十有八九这个事情最后做不好。因为这件事情本来就够难了，你的心里还有疙瘩，还做得不甘不愿，最后能做成的几率很少。

可做——可不可做，是对机会成本的判断。大部分的企业做投资决策的时候进行了可行性报告，可行性报告计算的是这个项目本身的净现值够不够高，这是财务的分析。战略分析的是为了追逐这个机会而放弃的另外的最大机会是什么。战略为什么难，是因为事后都没办法盖棺定论。事后你可能会觉得这件事情亏大了，抓住小兔子却放过了大山羊。对机会的判断就一定要想机会成本的概念。

能做——能做就是一个企业的能力，能做也有两个动态的统一。能力的培养需要资源和时间投入。说得极端一点，能力建设也就是人有多大胆就有多高产，组织能力没有天生的，组织能力是逐渐培养出来的。从这个意义上讲，你可以根据战略目标培养人才，但反过来能力的培养是极耗资源和时间的，特别是时间。能力的培养是没有捷径的。所以从这个角度来说，企业并不能万能的。

能力永远是相对的概念，自己做得好不好不算数，能不能比你最好的竞争对手做得好那才叫核心竞争力，才是差异化能力。

大部分企业想的是能不能把这件事情做起来，挖两三个人组建小团队的确能把这件事情做起来，但是你很可能做得并不好，更不可能当这个行业竞争越来越激烈、情况越来越残酷、利润越来越低的时候，有限的能力不可能抵挡这个市场整合时候的强大压力。所以，“能做”一定是一个相对概念。

所以，一个人最重要的是发挥自己的长处，做到淋漓尽致，而不是拼命的补短板，因为补短板是永远补不够的。

3.5 战略演进的 4 个阶段

每个人讲到战略时都有一套自己的思想，但我后来发现大家对战略的讨论容易引起争议，因为企业处在不同的发展阶段，主要矛盾不一样，战略也就完全不一样，战略本身的特征也有所区别。

3.5.1 战略尝试期

从 0 到 1 是创业公司必经的一条路，也是非常难过的一个坎。这个阶段的企业还处于战略尝试期，简单说就是企业在创新过程中还完全没找到“北”，但创始人知道战略很重要。

不过，这里面也分机会导向型创业者和愿景导向型创业者，两种完全不同的风格。

机会导向型创业者比较贴近市场，很接地气，知道自己现在要什么，会抓住一、两年之内很好的机会切入，比较有长远思考的人甚至能抓住两、三个机会。这种创业者会意识到自己要形成战略思考能力，逐步的把企业往上拔。

而愿景导向型创业者在刚开始创业的三、四年是极为痛苦的，因为他找不到切入点，更多的是在思考未来，但这个未来跟现实隔得太远，怎么投射到创业当下是比较难的，需要不断地试错。

很多企业会卡在这里，你尝试太多，机会窗口可能就没了，或者投资人不愿意陪你玩了。

所以，愿景导向型创业者在 0 到 0.1 的阶段是最难的，但从 0.1 到 1 会是最快的，因为他已经花了很长时间思考战略问题，只要产品一出来，他就知道怎么把它做大，后劲很足。

总体来说，当企业处于战略尝试期时就是创新试错，思考如何让愿景逐渐变得越来越清晰，找到合适的切入点，这个时候创始人是唯一的驱动力，因为只有你才能 hold 住这样一个极为艰难的磨合过程。

3.5.2 战略成型期

而战略成型期重要的是收敛，当创业者找到感觉后能不能把它变成一个套路、一个战略、一个模型，这个时候团队要形成共识，因为最早可能只有创始人自己觉得战略是对的，现在就需要让整个团队理解并认可它。

我判断一个企业，特别是平台型企业有没有进入战略成型期，看的是企业营收能不能在两、三年内翻十倍，因为你找对了方向，企业就一定会有一个引爆阶段，这个增长是可以实现的。

这是企业处于战略成型期非常典型的一个特点，只要切入点找得非常准，企业的发展就会有引爆点，然后你的资源积累在这时就会出现第一轮爆发，企业的整个势能会被带起来，团队也开始逐渐成型。

3.5.3 战略扩张期

第三个阶段是战略扩张期。这时，企业的战略要清晰，只有清晰的战略才能被分解，才能被不懂战略的人去局部执行。然后要讲究业务模式，并且这个模式能够分解下去，依靠下面的组织来执行，而不再是核心团队了。

创业者在战略扩张期要有组织能力，还要懂得找杠杆，搞清楚你到底要靠什么杠杆来实现企业的高速发展？是资本杠杆、组织杠杆还是业务杠杆？

3.5.4 战略执行期

最后一个阶段就是战略的高效执行期，所有套路都很熟了，剩下的就是速度问题。这个时候，企业要做的是优化运营模式，因为你已经找到了影响企业发展的两、三个关键点，这个关键点就类似零售里说的平米绩效。

此时，文化就要发挥作用了，因为整个团队单靠创始人已经管不过来了。关键的是，企业前期发展中积累的文化能不能自然地释放出来，或者说所谓的非正式文化元素能不能够降低组织的运营成本。

所以，大家可以思考一下自己的企业当前处于四个阶段中的哪一个阶段，这对创业者可能有正面的导向作用。

比如 0.1 到 1 就是企业引进人才最好的时候，因为原来的团队可能不太具备高速成长的能力，创业者需要引进一些年轻人跟着你快速成长，这些人会成为下个阶段企业组织的 leader，那个时候你已经不可能直接带团队了。

当企业处于战略扩张期的后期时，创业者是能够往后退的，把更多事情交给团队来打理，但当企业在战略成型期时是万万不能往后撤的，因为很多东西还没成型，需要创业者去判断、把握。

因此，了解企业所处的战略阶段，会帮助创业者找准自己的角色定位。

3.6 当战略决策成为常态

今天的战略早就不是一次决策，而是持续决策。

因为我们面临的是一个高度不确定、存在巨大变化的时代。不确定性成了常态，以至于我们过去学习的很多战略也好、组织也罢的内容，都需要进行一定程度的扬弃。

这将导致我们思考方式彻底发生变化。我们很难强迫自己给出一个三年的准确判断，因为任何判断一定是错的，你只能作一个初步判断，然后根据反馈做迭代和优化，你只要比别人早一点接近未来就够了。但挑战在于，这套方法论是需要训练的。

3.6.1 战略不再是 CEO 一个人的事

从这个意义上看，战略能力不再只集中于 CEO，某种程度将成为高管团队的核心素养。

因为企业需要经常作出重要决策，战略决定变成了这个组织的持续产出。而但凡是战略决定，一般也都事关生死，而环境的变化速度又那么快，这就倒逼企业必须强化自己的战略能力。

为什么以前会有麦肯锡这样的咨询公司？

是因为在原来的传统行业，企业作重大战略决策的周期往往是十年或二十年，所以不值得投入精力去培养战略能力，也没有办法培养出战略能力，因为作重大战略决策的机会很少。

所以大家都把能力外包给一个公司，他们的方法论磨得比较好，然后用这套方法论来帮助企业做长期的十年战略规划，即便需要花费数千万，但一想能管十年，也觉得值。

但今天，当你的组织需要持续不断地输出战略决定，战略就必须变成你的核心能力，同时它还要成为组织的内生能力。

3.6.2 战略和执行不再割裂

今天一线员工的决策都很可能产生战略影响。因为你很多时候输出的只是一个战略意图或者战略想象，当它们被传递到一线，尤其是遇到具体场景时，如何决策就成了一线员工的事情。

本质上，一线员工的行动就是组织实际实施战略的一部分，而不像过去，员工仅仅作为执行者。战略跟执行不再割裂。

过去，战略决策都是自上而下，战略目标层层分解后，下面的员工用标准化的动作去完成，然后实现一个确定的 KPI。今天组织面临的挑战是，如何通过分布式协同的方式来完成战略实施？

为什么今天都会抱怨公司内部协同太难？

因为以前压根儿不需要协同，今天则完全相反，达成目标需要太多人的共同参与。从这个意义上看，战略在第一天就被分解了下去，执行本身就蕴含着战略，它成为战略反馈的一部分。

但今天的这种分解在颗粒度层面和过去又有不同，它更像是一个有机演化的过程，需要的是共同创造。

为什么现在“共创”这个词也变得这么流行？因为战略越来越成为一个共同创造的过程，更多的人需要被卷入。这是一个需要创造力的时代。

福特当年有句名言，“我希望员工来的时候不要带脑袋，带手跟脚就行了”。但今天你一定希望所有的员工都把脑袋带来，但是你要管脑袋就得管心，心不在，脑袋就不在。

心怎么管？

你自然就要讲使命、愿景和价值观。这和过去是完全不同的一套逻辑和机制，因为你要的是他们的大脑，而不再是标准化的动作。

德鲁克讲过一句非常经典的话：“**没有人有能力预测未来，预测未来最好的办法就是创造它。**”这句话在今天看来尤为贴切。

4 到底什么是商业模式？

https://mp.weixin.qq.com/s/0maQd_TT4HtN7RB7zhZY3A

这个世界上有很多公司，是靠商业模式赚钱的。比如 Uber、滴滴，几乎不拥有出租车，却是市场上最大的出租车公司。比如 airbnb，几乎不拥有任何一家酒店，却是全球最大的酒店出租方，比任何一家酒店连锁集团都大。再比如阿里巴巴，淘宝上卖的大部分商品都不属于阿里巴巴，但是不妨碍阿里巴巴成为全国最大的电商平台。

这些公司连产品都没有，他们就靠纯粹的商业模式赚钱。这就是商业模式的力量。

那么，到底什么是商业模式？理论界对这个话题做了很多研究，分了各种各样的门派。我把它总结为 2，3，4，6，9，几个模型，今天，先通过这几个门派给你简单介绍下，到底什么是商业模式。

4.1 2 要素模型



什么叫 2 要素模型？商业模式最基本的表述，就是我们一定要发明一种交易结构，这种交易结构首先一定是让顾客获得价值，然后同时我们企业也要获得价值。

这样，这个商业模式就成立了。这是最朴素、最简单的商业模式。

4.2 3 要素模型



3 要素模型的意思是，任何一个商业模式都要研究至少 3 个问题。

第一个问题，你为，什么人提供什么价值？

可能会有同学认为这个问题有点虚。说，我为客户做的一切都是有价值的。或者有的以客户为中心的企业会说，客户需要的，就是我们提供的，我们要为客户提供一切他需要的价值。其实，这些都不是你确定给客户提供的价值。那什么才是？比如，你开了个瑜伽馆，你给客户id提供练习瑜伽服务。这是你提供的价值。

第二个问题，凭什么你是你？

你的瑜伽馆生意还不错。可为什么是你开得不错呢，别人不行吗？你的瑜伽馆生意还不错。是因为，你恰好找到了一个很多人想练瑜伽、潜在客户特别多的地方吗？还是因为你的瑜伽教练非常专业？还是因为你有独特高效的运营方法？总之，你一定有一种独特的资源能力，才能把你的瑜伽馆开得还不错。这个能力，只有自己能回答。

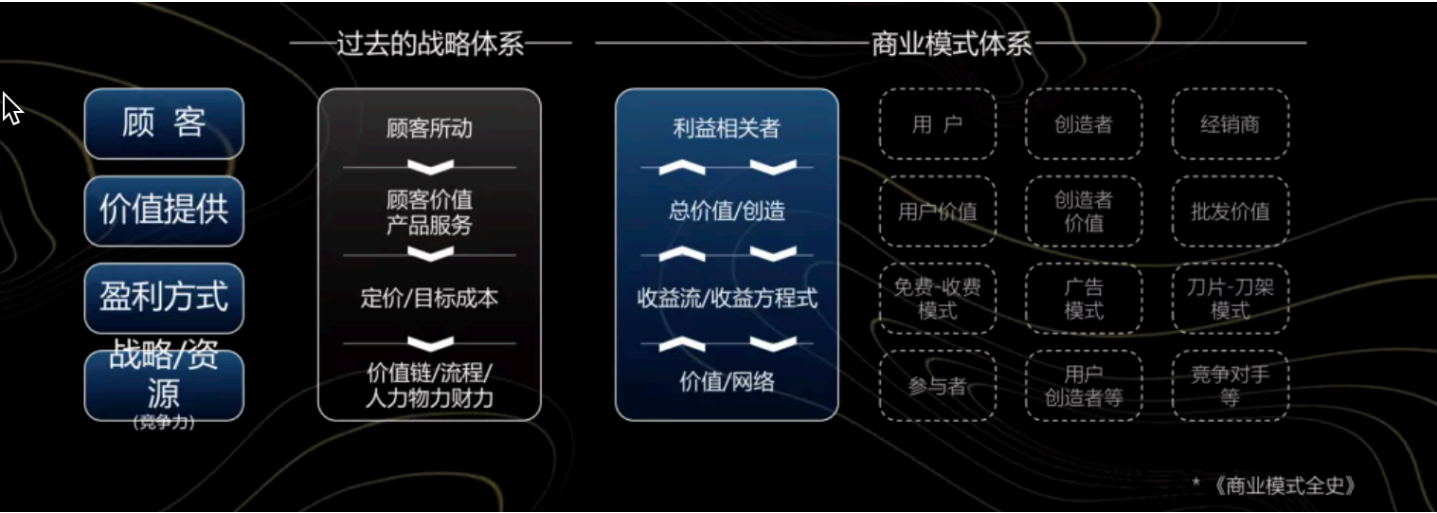
第三个问题，你的钱是哪来的。

或者说，你的利润从哪里来？如果前面两个问题回答好，这个反而最好回答。因为你独特的能力，喜欢瑜伽的人爱来你这里练习，自然会付钱给你。水到渠成。

所以，要想赚钱，你必须要回答前面两个问题，然后你才有机会回答这第三个问题。

很多人默认商业模式就是盈利模式。但是你看到这个模型之后，你要明白，**盈利模式只是商业模式里面的一部分**。最重要的反而是前面两个问题。最重要的反而是前面两个问题。

4.3 4 要素模型



什么是 4 要素模型？这是日本早稻田大学商务学院客座教授三谷宏治，在他的著作《商业模式全史》中提出的一个模型。4 要素模型和刚才提到的 3 要素模型没有特别大的区别。它的 4 要素分别是什么呢？它的 4 要素分别是什么呢？

- 你的客户是谁？
- 你给客户提供什么价值？
- 你是怎么盈利的？
- 你的核心竞争力是什么？

对应的 4 个要素就是，顾客、价值提供、盈利方式、战略/资源。

是不是和 3 要素模型基本一样，只是把 3 要素模型里的客户价值（你为什么人提供什么价值）分别拆成了客户（顾客）和价值（价值提供）。

但是 4 要素模型，真正的价值，不是把 3 要素模型拆成了 4 要素模型，而是他提出了一个总价值创造的概念。

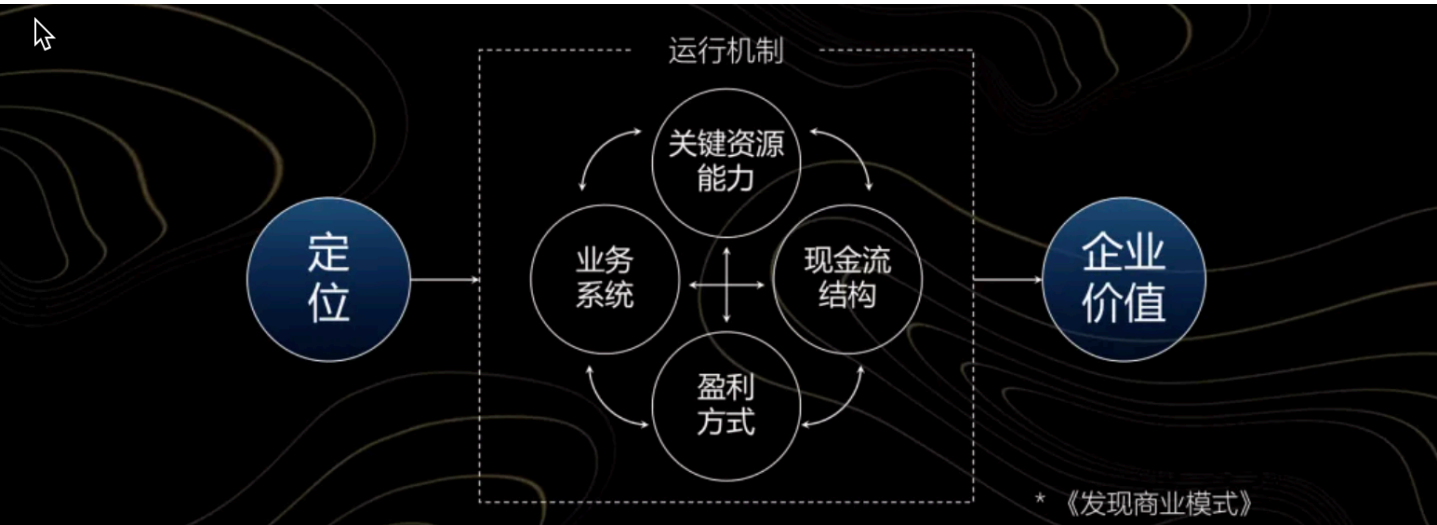
什么叫总价值创造？就是，你不应该只关注你的客户。你还应该关注你的供应商、你的渠道、你的门店，你必须让所有的这些利益相关者，加在一起都能获得价值，才能叫总价值创造。

举个例子。过去，从 100 斤花生，能榨 25 斤油。你说，我厉害了，我改进了压榨工艺，在品质不变的前提下，我能榨出 40 斤。别人的 25 斤，和你的 40 斤之间，那 15 斤多出来的油，是你多创造出来的价值。那如何让合作伙伴、消费者也获得价值？

你可以把这多出来的 15 斤油，拿出 5 斤油分给消费者。换句话说，用户用同样的价格，可以买到 30（25+5）斤油了。他们会非常高兴地，从竞争对手那里，投奔你的怀抱。然后，你把另外 5 斤分给合作伙伴。合作伙伴也非常高兴。这样就有更多人愿意帮你卖油了。还有 5 斤呢？留给自己。这是你应得的部分。你说，这不是总价值创造啊，这是把我创造的价值（15 斤油）分给了消费者（5 斤）和伙伴（5 斤）而已。不是。因为更多的消费者来找你买，合作伙伴销售的就越多，你赚得也就越多。

这时，如果你原来每年卖 3 吨油，现在就有可能卖 30 吨，300 吨。这种商业模式才做到了总价值创造，或者你也可以说这叫全局性增量。这就是 4 要素模型。

4.4 6 要素模型



6 要素模型是魏炜教授提出的一个模型。他说，什么是商业模式？商业模式就是利益相关者的交易结构。

6 要素模型第一要素是什么？

定位。什么是定位？你为什么客户提供什么价值，这就是定位。有了定位之后，你就必须要搭建一个业务系统去做这个事。在搭建系统过程中利用你的关键资源、你的核心竞争力；然后梳理出你的现金流结构，完成你的盈利模式；最终实现企业价值。这就是魏炜教授提出的 6 要素模型。在这里我就简单介绍下这个模型，不做延展，感兴趣的同学也可以找魏炜教授的书《发现商业模式》了解详情。

4.5 9 要素模型



9 要素模型是亚历山大·奥斯特瓦德、伊夫·皮尼厄在他们的书《商业模式新生代》提出的模型。什么是 9 要素模型？简单来说，就是回答 9 个问题。

- 第一，你的客户是谁？是如何细分的？（客户细分）
- 第二，你和客户关系是怎么样的？（客户关系）
- 第三，你通过什么渠道能找到这些客户？（渠道）
- 第四，你为这些客户提供什么价值？（价值主张）
- 第五，你通过什么关键业务给客户提供价值？（关键业务）
- 第六，你的核心资源是什么？专利？人才？土地？（核心资源）
- 第七，你的合作伙伴都有谁？（合作伙伴）
- 第八，你的收入来源是什么？（收入来源）
- 第九，你的成本结构是什么？（成本结构）

前 4 个问题，其实就是 3 要素模型里的客户价值；第 5、第 6、第 7 这 3 个问题其实就是 3 要素模型里资源能力；而最后 2 个问题，就是 3 要素模型里的盈利方式。这就是 9 要素模型。

4.6 最后的话

以上，就是商业模式里的 2, 3, 4, 6, 9 要素模型。虽然要素从 2 个变成 3 个、变成 4 个、变成 6 个，最后变成 9 个。看起来越来越复杂，但其实只是越来越精细。

回到最开始的问题，到底什么是商业模式？其实，所谓的商业模式，就是利益相关者的交易结构。作为企业家，如果对照你的企业，你也想做商业模式创新。那么我建议你，**你的商业模式一定要可以做到总价值创造，创造全局性增量**。一切的商业模式，都必须有全局性增量。如果没有，那所谓的商业模式，就是把你口袋的钱换到我口袋。

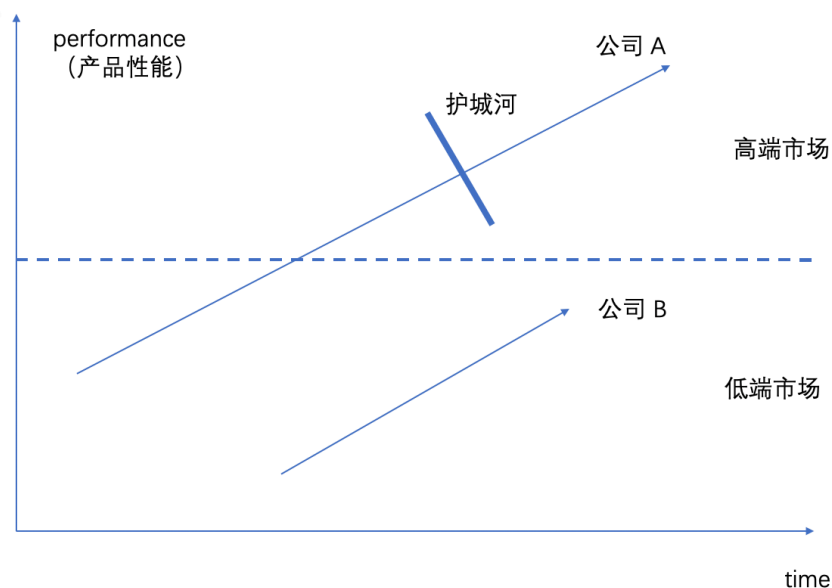
最后，我特别建议你问自己 2 个问题：1、我为什么人提供什么价值？2、凭什么是我？

回答完这 2 个问题，我期待那第 3 个问题“你的钱从哪里来？”的答案，会非常自然，水到渠成。期待。

5 创新

推荐阅读《创新者的窘境》《好战略，坏战略》

5.1 克氏曲线



企业进入右上角（高端市场）后，因为享受了高利润，所以只会倾向于做连续型创新，而不是颠覆型创新；入场的新玩家可以用简单的新性能，快速占领市场，这样原企业的护城河无法防住新玩家。

图上给出的是从低端进行颠覆，还可以采取 tesla 这种模型，进行高端颠覆；还有一种颠覆是跨界颠覆，类似于降维打击，在一个新平面上原平面的市场形成打击。比如柯达公司，在胶片时代就对数码技术进行了布局，但是结果却是被手机跨界颠覆掉了。

5.2 复盘方式

- 测试过却没成功的项目；
- 从竞争对手角度思考对方会怎么做；
- 有没有侧面战场；

5.3 寻找第二曲线

寻找下一个流量入口，并投资或提前布局；

思考企业增长过程中，能形成复利的资产是什么，比如数据，是持续积累的，可以持续发挥价值。

5.4 四大增长引擎

- 结构型增长-战略：PEST 模型/SWOT 模型；第二曲线与颠覆式创新；增长机会矩阵；
- 能力型增长-人才：创新型人才与组织创新；
- 生态型增长-资本：CVC 模型；分形与产业生态化；
- 效率型增长-技术：技术成熟度；

增长的类型：

- 肥肉型增长；
- 肿瘤型增长；
- 肌肉型增长；

高质量增长的特点：

- 可持续性；
- 盈利性；
- 投入产出比；

5.5 宏观环境分析：PEST 模型

- P-Political：国家或地区的政治制度、体制、方针政策、法律法规等；
- E-Economic：经济政策及经济发展水平；居民可支配收入、消费结构等；
- S-Sociological：人口结构、居民受教育程度、文化水平、价值观、宗教信仰等；
- T-Technological：技术的发展趋势及商业化速度，国家的重点投入和支持等；

5.6 SWOT 分析模型

横轴：优势（S），劣势（W）；纵轴：机会（O），威胁（T）

战略类型：

- SO 战略-进攻战略；目标是充分利用外部机会、发挥内部优势；理想战略状况是内外部相互促进；战术运用上可以加速发展扩大优势；
- WO 战略：适用条件是存在有利的市场机会，但企业劣势可能形成阻碍，关键在于如何消除劣势带来的负面影响；从内部看，战略目标是通过机会来弥补劣势；
- ST 战略：理性博弈，利用内部优势减轻外部威胁；当面临某种威胁时，应考虑变革或收割；可适当撤回；
- WT 战略-防守战略：防御为主，减少劣势，回避威胁；如果面对的是市场威胁，建议寻求其他机会，或通过变革化解困境；