

结构化思考思维

Table of Contents

1. '如何分析问题'的方法论
 - 1.1. "描述现状"的时候, 应区分"事实"与"观点".
 - 1.2. 对于"目标"的设立, 里遵循SMART原则
 - 1.3. 注意区分"目标"和"手段". → 我们是使用方法A, 来达成目标B, 而不要把A(方法)本身当成目标!
 - 1.4. "实践"是检验"真理"(你采用的这个方法是否"真的有效")的唯一标准
 - 1.5. 你的计划, 若实现不了你的目标, 原因可能出在解决过程的任何一个环节中
 - 1.6. 如何找到原因?: 发现了某个问题 → 去找背后的相关的数据 → 寻找"导致数据变化"背后的原因.
2. 麦肯锡五步法 → 用来解决"战略"问题
 - 2.1. ① 定义问题
 - 2.2. ② 结构化分析 (MECE原则, 切)
 - 2.3. ③ 提出假设
 - 2.4. ④ 验证假设
 - 2.5. 要清楚分析的内容, 其实就是这三个: 1.游戏环境, 2.玩家, 3.游戏的未来. 可以把它们分成两个维度(2轴图)
 - 2.6. 数据来源
 - 2.7. ⑤ 交付结论
 - 2.8. 完整案例练习
3. 二轴矩阵
 - 3.1. 从不同的角度去切分(选出不同的二轴变量), 去是从不同视角去分析事物
 - 3.2. 进行优先排序(28原理), 根据你的目的, 抽取出相关变量, 来创建你自己的各种"二轴图"
 - 3.3. 二轴模型可分为三种
 - 3.4. 多维图谱, 每个域, 都对应着不同的策略.
 - 3.5. 变量, 可分为"时间"的和"非时间"的. "定量"的和"定性"的
4. 用MECE原则, 来审察那些老的经典模型
 - 4.1. 五力模型
 - 4.2. SWOT模型
 - 4.3. 麦肯锡7S模型 ← 主要用来诠释公司各内部模块是如何相互作用的
 - 4.4. BCG矩阵
 - 4.5. 消费者感知图
 - 4.6. 品类拓展可行性分析图谱
5. 金字塔原则
6. 商业计划书的架构(模型)

- 6.1. 故事线 (5W2H分析法)
- 6.2. SCP叙述框架
- 6.3. SCP + I (Impact)
- 6.4. 点线大纲

- 7. 做战略规划时，必须有标准化的流程和工具
- 8. 在设定参照对象时, 要注意陷阱 — 错误的参照物.
- 9. 用常识进行"快速推理, 计算"能力 (Back-of-the-envelop-calculation)
- 10. 世界顶尖咨询公司的排名

1. '如何分析问题'的方法论

例如, 问题: "最近公司业绩一直在下滑，你下一步打算怎么办？”

Header 1	Header 2
第1步, 先对'关键词概念', 做定义的明确化. 即量化它, 来得到"定性"认识.	<p>本例中的关键词就是"业绩下滑". 只说"业绩下滑"是个很模糊的概念. 你要先对它给出具体定义: 怎么算下滑？目标业绩是多少？现在业绩是多少？下滑的比例是多少？过去几个月具体是什么情况？</p> <p>差距 = 期望的目标值 - 现状值.</p> <p>是原来做100万，现在变成30万？ 还是原来做100万，现在下降到80万？</p> <p>这两种下降幅度, 显然是不同性质的问题。 一个是"断崖式下跌"性质，一个只是"业绩波动"性质. 问题性质不同, 解决方案当然也就截然不同。</p> <p>所以, 别急于给药方. 病重程度都没查清楚呢, 就开药. 不是所有的疼, 都是感冒, 或都是癌症. (类似"离开剂量谈毒性, 都是耍流氓"这句话)</p>
第2步: 对"性质严重与否"的判断, 达成共识.	<p>相同的数字, 在每个人眼里, 可能性质判断不同. 比如, 20%的下跌，在他的眼里也许算正常波动，在你看来可能就认为比较严重。所以你们两个对同一个现象的性质判断, 没有共识.</p>

1.1. "描述现状"的时候，应区分"事实"与"观点".

"今天好冷啊！" 是事实，还是观点？ — 这句话是观点. "现在气温=0℃"，这个才是事实.

1.2. 对于"目标"的设立, 里遵循SMART原则

Header 1	Header 2
S : Specific , 明确的, 具体的, 而非定义含混的	
M : Measurable , 可衡量的. 量化的.	比如, 目标是"让客户满意". 怎样才算是"满意"? 必须有数据维度(考核指标)来衡量, 比如总分在9.5分以上才算.
A : Achievable , (自力) 可达到的	<p>你选择哪个来作为你的目标, 它一定得是你能自己控制的事物. 如果这个目标的达成, 很大程度上不受你的控制, 那就不能把它作为目标.</p> <p>(遗憾的是, 设计师的作品能否达到目标, 是不可控制的, 你本身无法控制最终效果, 最终能否通过也是客户控制的, 而不是你控制的.)</p> <p>我们做战略、做计划的时候, 就是要在众多变量当中, 找出相对不变的因素出来, 根据这些不变的因素去设计战略. 虽然“计划不如变化快”, 但跨国公司并没有因为中国市场变化快, 就不做中国战略与计划了。</p>
R : Rewarding , 完成后有满足感的	太近、太容易的目标, 即便完成, 你也不会有愉悦感和满足感, 那么这就不是一个好目标, 会让你在过程中失去对它的渴求, 也就没有了动力。(设计这个工作是不会带给你满足感的, 太难的任务只会令你放弃)
T : Time-bound , 有时间限制的	<p>一定得有时间限制, 不然任何目标都没有意义。</p> <p>不同的时间限制, 会导致你思考的方式、制定的计划完全不同。</p>

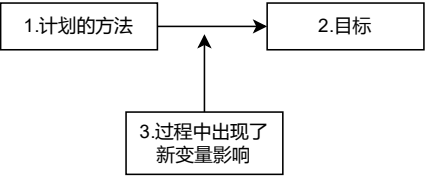
1.3. 注意区分"目标"和"手段". → 我们是使用方法A, 来达成目标B, 而不要把A(方法)本身当成目标!

Header 1	Header 2
目标不对, 什么都不对! 战略的失败, 无法通过战术的成功来弥补.	
"方法"不是"目的"本身! 不要反客为主	<ul style="list-style-type: none">• 你读书的目的是什么? 不是为了读书而读书. 别忘了你是为了解决你遇到的问题的! — 读书是手段, 而不是你的目的本身。读书不是目的, 从书中获得解决方法才是目的!• 谈判中, 双方的"讨价还价"到何种程度, 只是手段, 背后的"目的"是要达到彼此更高利润(双赢)。• 在你项目的关键节点时, 有一个重要人提出离职. 你现在要解决的真正问题, 不是如何挽留他(这只是手段), 而是如何保障住项目的进度(这才是真正目的).

1.4. "实践"是检验"真理"(你采用的这个方法是否"真的有效")的唯一标准

你不能老是停留在"方法论"的学习上, 要下泳池直接游泳! 要去实践它们, 检验它们的对错真理性!

1.5. 你的计划, 若实现不了你的目标, 原因可能出在解决过程的任何一个环节中



即:

Header 1	Header 2
1.实现的方法手段, 本身有错误.	重复原有的方法，只能得到同样的结果. 想要有不同的结果，就需要用不同的方法。
2.目标期望值, 设置不当.	
3.过程中出现的各种新的变量影响 (计划不如变化快).	

1.6. 如何找到原因?: 发现了某个问题 → 就去找背后的相关的数据 → 寻找"导致数据变化"背后的原因.

"寻找问题"的一个基本思考框架(思考模型):

Header 1	Header 2
第一步思考: 任何一个"现象"背后一定有"数据", 任何一个"现象"背后一定有"数据"	当你发现某个现象后，你要赶紧去找相关的数据，然后 用数据来说明问题，这可以让你对事情从"感性认知"变成"理性分析" (用数据说话, 用数据来衡量问题的严重程度, 即得到"定性"(定量分析)). 正如医生用化验数据来衡量你的疾病程度)。
第二步思考: 任何数据的变动，背后一定有"道理原因"。	

Example 1. 案例

面对一个客观问题，要避免使用“我感觉”这样的表述方式，比如：我感觉最近用户的投诉多了。这样的反馈没有任何意义，这只是你的"观点"，不是"事实". 你要用数据来说明——比如：

→ 上个月我们的销量是1000单，共接到2个投诉电话，投诉率为2‰；
→ 这个月我们卖了3000单，却接到了20次投诉电话，投诉率为6.7‰，比上个月足足提高了3倍多，这个问题需要引起我们的重视。

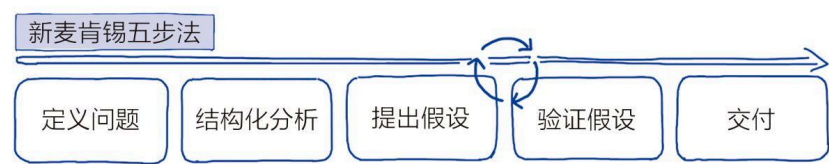
这个数据够不够呢？不够，你要继续挖掘更细的能"定性(性质)"的数据，比如：这20个投诉电话，分别投诉了哪些内容？然后你发现，其中有19个投诉了产品质量问题，有1个投诉了物流问题。你还可以继续不断地追问下去(进行多次回溯, 连续追问n个为什么. 因果链回溯法)，比如具体是哪些部位的质量问题？占比各是多少？这些产品分别是什么时间生产的？等等。

总之，把现象背后的数据分解的越细，看到的问题就会越精准。
有了明确的数据(军事情报)，我们才能寻找"导致数据变化"背后的原因道理是什么(分析敌人采用的战略与战术)。

2. 麦肯锡五步法 → 用来解决"战略"问题

常见的企业战略问题, 有: 企业发展战略、新产品战略、拓展战略, 和市场进入战略等. 每一个问题都会被麦肯锡视为一个战略项目.

麦肯锡五步法, 从"项目管理"的角度，串起战略项目解决, 从开始到交付的5个关键步骤：定义问题 → 结构化分析 → 提出假设 → 验证假设 → 交付.



该五步法, 你不会因缺乏相关的专业知识和经验而纠结，而是**直接从问题本身（“上”）着手**: ① 用“切”的方法, 来分解问题. ② 并用严谨的逻辑, 全面地提出假设，③ 而后或通过对数据的采集与分析, 来证实假设，或证伪, 推翻已有假设, 并建立新的假设（“下”），如此循环, 而深入地验证假设。④ 不断探究深“挖”问题核心，以获取问题的最终解决方案。

2.1. ① 定义问题

要掌握"为什么该问题必须要解决"的本质原因. 背后的真实动因. 要一层层往前追溯. 而不要相信他人给出的表面(表层)借口.

Table 1. 要解决的问题, 定义不要太宽泛, 必须符合 smart 原则 (SMART Goals).

Header 1	Header 2
----------	----------

Header 1	Header 2
S = Specific 具体而不空泛	<p>Be as clear and specific as possible with what you want to achieve. The more narrow your goal, the more you'll understand the steps necessary to achieve it.</p> <p>必须明确问题的边界。因为在解决问题的过程中, 稍不留意, 问题的范围就会悄然变化, 也就是“范围蔓延” (Scope Creep)。问题或项目范围的经常变化, 会导致团队缺乏聚焦, 也会造成解决问题的周期超长, 资源管理失控。</p> <p><i>Example 2. 案例</i></p> <div> <p>糟糕的例子如: "令华为手机的销量遥遥领先", 什么叫"遥遥领先"? 这个就太模糊了. 要按 SMART原则 改成: 在未来3年内(Time-bound 有时间限制), 实现以下3个目标 (Measurable 可衡量):</p> <ul style="list-style-type: none"> • 季度销量变量 → 连续2个季度(Time-bound), 在中国地区, 手机销量排名行业第一(Measurable) • 年利润变量 → 最后一年, 全年利润, 比竞争对手A, 同期高 20% (Measurable) • 客户满意度变量 → 权威第三方机构调研的客户满意度, 在国产品牌中, 位居行业第一. (Measurable) </div>
M = Measurable 可以被数据衡量的	<p>What evidence will prove you're making progress toward your goal?</p> <p>要对什么才算"成功解决问题"的验证标准, 有定义。验证的标准, 可以是财务上的指标, 比如三年内收入增长100%; 也可以是非财务的, 比如品牌市场影响力一年内达到品类前三。</p>
A = Achievable 能落地, 可以被你实现的, 而非人力不可控的	<p>Setting goals you can reasonably accomplish within a certain timeframe.</p>
R = Relevant 与你最终想实现的核心目的, 具有直接相关性.	<p>When setting goals for yourself, consider whether or not they are relevant. Each of your goals should align (v.) with your values and larger, long-term goals. If a goal doesn't contribute toward your broader objectives, you might rethink it. Ask yourself why the goal is important to you, how achieving it will help you and how it will contribute toward your long-term goals.</p> <p>如何衡量是否“定义了正确的问题”? 最直接的衡量标准就是, 当这个正确的问题被解决后, 相关的所有问题也会得到完全解决, 而没有后遗症。</p>
T = Time-based 有时限	<p>What is your goal time-frame? An end-date can help provide motivation and help you prioritize (v.)优先处理,按重要性排列; 划分优先顺序.</p>

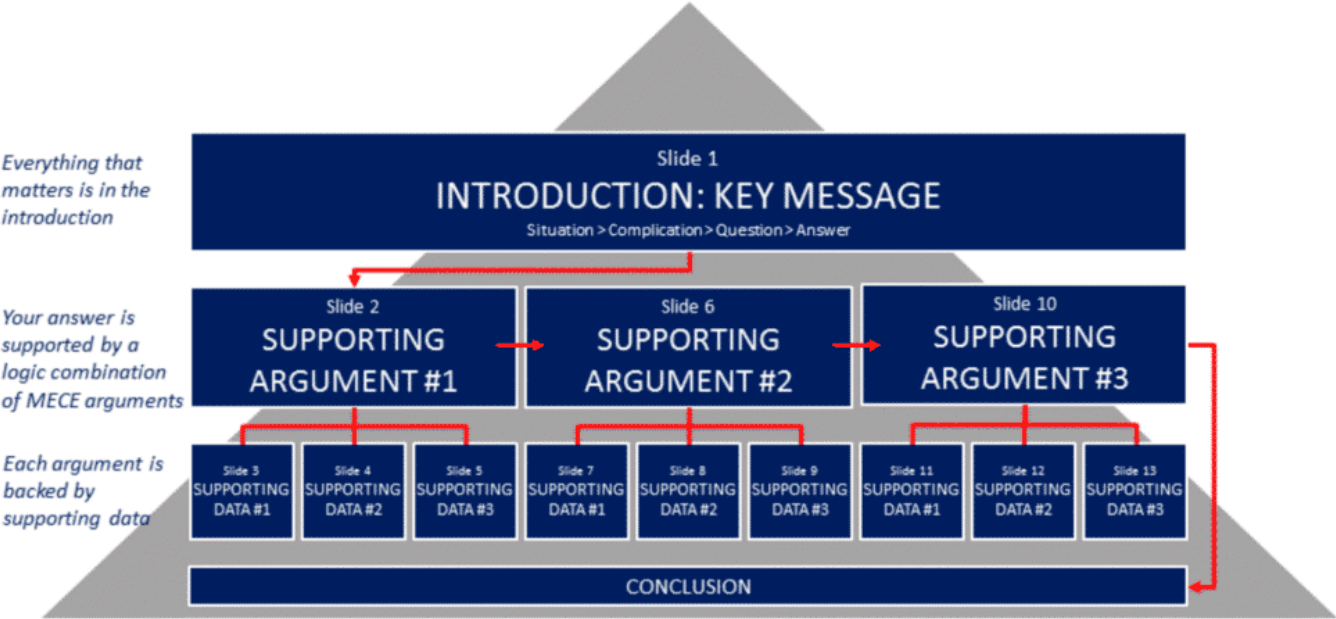
在定义问题时, 还需注意: 要明确问题解决的相关人员和责任人。利用项目管理的经典“责任矩阵RASCI” (Responsibility Matrix)

2.2. ② 结构化分析 (MECE原则, 切)

就是在"自上而下"分析问题时, 把问题逐层分解成更细节的部分, **每次拆分, 都遵循MECE原则**。最终得到一个树状的逻辑结构。 **每个上层问题, 都会引出下一层更深的细节问题, 都需要你去仔细思考。**

将问题分解成"子问题" (按mese原则), 并按优先顺序排序 (找到主要"驱动因素"), 去除掉不重要的子问题. → 对剩下的重要子问题, 考量出解决方案的"假设". → 然后, 用调查数据, 来证明或推翻该假设.

How to structure a presentation: the Minto Pyramid Principle



Header 1	Header 2
MECE原则:	<div>1.子分类相互独立, 无重叠 ;</div> <div>2.子分类加起来, 穷尽全部可能。</div> <div>Mutually Exclusive Collectively Exhaustive : → 各部分之间, 相互独立 (Mutually Exclusive) → 所有部分, 完全穷尽 (Collectively Exhaustive)</div> <div>比如, 可按数学公式来切. 数学公式法 (财务学, 经济学, 金融学, 自然科学中, 有大量的人类发现的"能分解世事"的数学公式)</div> <div>Example 3. 案例</div> <div><div>如: 利润=收入-成本.</div><div>继续往下分解公式:</div><div>收入公式 = ...</div><div>成本公式 = ..</div></div> <div>Example 4. 案例</div> <div><div>例如 : 如何提高你公司的ROCE(Return on capital employed = ROI , Return on investment = RONA , Return on net assets)?</div><div>用公式来分解, 一层层分解成子变量, 然后对每一个自变量, 进行改善或问题解决 :</div><div><div><div>如何提高ROCE</div><div>↑ 利润</div><div>↑ 收入 = 销量 * 价格 * 产品附加值 * 品牌商誉 * 研发高毛利商品 ...</div><div>↓ 成本 = 产业链上的各个环节支出</div><div>= 原材料 + 研发 + 生产成本 + 营销费用 + 管理成本 + ...</div></div><div><div>↓ 资本投入</div><div>↓ 固定资产</div><div>↑ 运营资本 = ↑ 流动资产 - ↓ 流动负债</div><div>↑ 流动资产</div><div>指可以在一年内, 变现或运用的资产</div><div>= 货币资金、证券投资、应收账款、应付账款、预付费用、存货和其它可以迅速变现的流动性资产</div><div>↑ 流动负债 (短期融资)</div><div>指需要在一年内, 偿还的债务</div><div>= 短期借款、应付票据、应付账款、应付工资、应付税金、及未交利润等</div><div>延长对供应商付款的账期</div><div>采用订单式采购, 减少库存周期</div></div></div></div> <div>切后, 挑选出不同数量的变量 , 就可以产生不同的模型.</div>

Header 1	Header 2
切出来的每一块, 必须满足“具体可衡量”的客观标准。即: 用数字来说话 fact based	<p>否则, 对切出来的每个子类的价值判断, 比如对什么是“好与坏”, “对与错”, “公正和不公正”, 大家就不会存在共识. 必然会陷入分裂的"价值判断"争论中。</p> <p>所以, 你必须要"明确量化", 什么是"好"? 什么是"坏"? 要把具体的评判标准, 清晰地列出来。</p> <p><i>Example 5. 案例</i></p> <div><p>如果"公益捐赠"是个好的行为, 那么它的评判标准是什么?</p><ul style="list-style-type: none">• 是金额吗? 还是频率吗? 那么什么金额或频率才算达标? 能"量化"的衡量标准是什么?• 是否跟个人财富总额成比例? 如果是, 比例应该是多少? 能"量化"的衡量标准是什么?• 除了捐赠, 其他类似的行为也算吗? 能"量化"的衡量标准是什么?</div> <p>要注意: 数字至关重要。但数据本身并不能表达任何含义, 只有数据与逻辑结合在一起时, 我们才可能从中获得发现。</p>
切出来的每一块, 彼此权重大小怎样? (28法则). 各个因素彼此的重要性, 分别占多少比例?	<p>“切出的维度清单”, 和“可量化的评判标准”, 齐备之后, 第三步是给每个维度赋予一定的“权重值”。</p> <p><i>Example 6. 案例</i></p> <div><p>比如"员工考核"问题的结构树, 假设最终的核心维度有ABCD四项, 每项的最高分都是100分。A项占整体决策权重的50%, B项占30%, C项和D项各占10%, 总和应该永远是100%。</p></div>
要思考这两个变量间有什么关系存在? 是"因果关系", 还是"相关关系", 还是"完全没有关系"?	
用"数据回归"等分析, 帮我们寻找相关的维度。	所以你要学习"统计学"和"数据分析".

MECE法是每个人的基本功.

- 在攻读MBA学位的时候, 战略主修课教授, 会体系化地传授众多经典管理学理论。如"波特五力模型"等等. 但在麦肯锡从事战略咨询工作, 每个人都要根据实际情况, 利用维度切分, 和MECE原则, 创造出多个用于解决实际问题的全新理论框架, 并以此为整个项目的逻辑主线。学习、创造并超越经典

模型框架, 已经成了麦肯锡人的家常便饭。

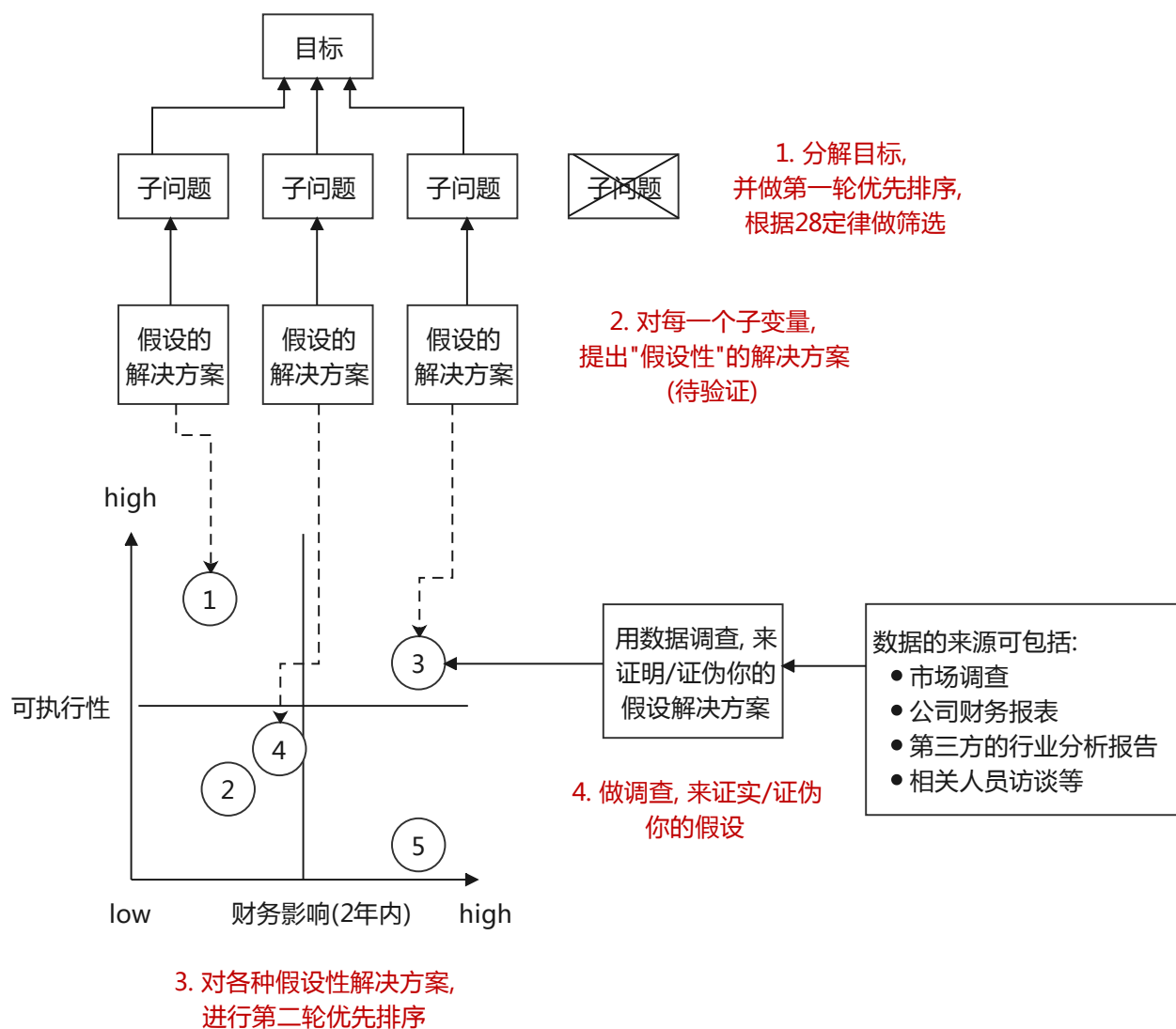
- 每个经典的理论模型, 都是用来解决非常具体的商业问题的。
 - 对谋事者而言, **经典管理学理论, 同样遵守着维度切分和MECE原则。掌握了结构化战略思维的基石, 就可以复盘这些理论的生成过程, 并创作出更符合时代要求的新框架。**“尽信书不如无书”, 对前人的成果, 我们都要持“批判性学习态度”, 尊重前人, 挑战前人, 才能超越前人。(王侯将相宁有种乎? 彼可取而代之。)
 - **只有你自己想出方法论, 你就能独立想出“任何世上还不存在的, 解决某个问题的方法论”, 就好像印度数学家独立证明出“西方数学家证明过的数学原理”一样, 你就会对自己的思考分析, 建模能力很自信, 你就是一个真正的理论思想家, 能创建出自己的理论体系, 和方法论架构。**
-

2.3. ③ 提出假设

其目的是: 在项目初期还没有进行实地调研, 和缺少必要专业知识输入的大背景下, **用“假设”方式, 来准备可能的方案选项。**

一般, 提出的假设, 只用于内部讨论, 而杜绝向外透露。因为**此时假设, 是没有经过实地调研证实的“初期想法”而已**; 为了激发创造性, 鼓励头脑风暴, 不管多么“反常规”. 产生的假设必然会有浓重的“拍脑袋”之嫌。

以假设为前提 hypothesis driven. 假设是有依据的猜测。“**以假设为前提**”, 就是在决策过程中, 根据已有的有限数据, 先提出问题的动因, 或“解法”的假想, → 然后以该假想为标靶, 去收集足够的数据, 来证实或证伪 (即: **大胆假设, 仔细求证**); → 如果收集的数据, 并不能完全支持已提出的初步假想, 就要及时调整假想, 或提出新的假想, 然后再次收集足够的数据进行验证, **进而形成一个从“假设”到“验证”的循环, 如此反复, 直至假想被数据支持, 成为洞见。**

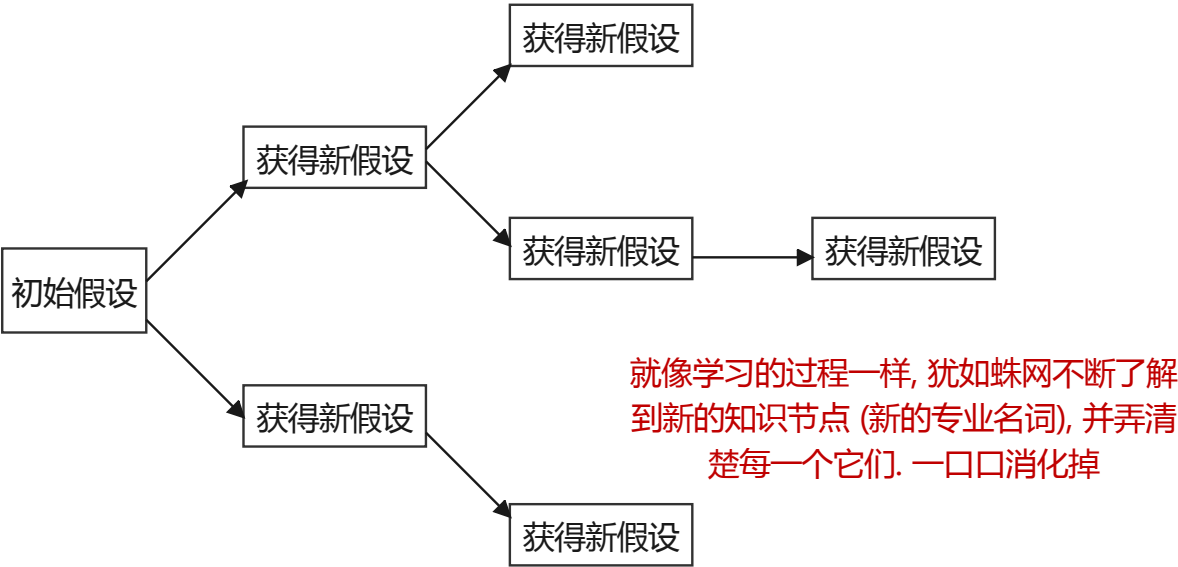


“以假设为前提”，是结构化战略思维方法论的核心原则，在流程上, 要形成从“提出假设”到“验证假设”的闭环。

事实上, 人类科学的研究和进步, 也是遵循这这个方法. 比如对量子力学的研究.

2.4. ④ 验证假设

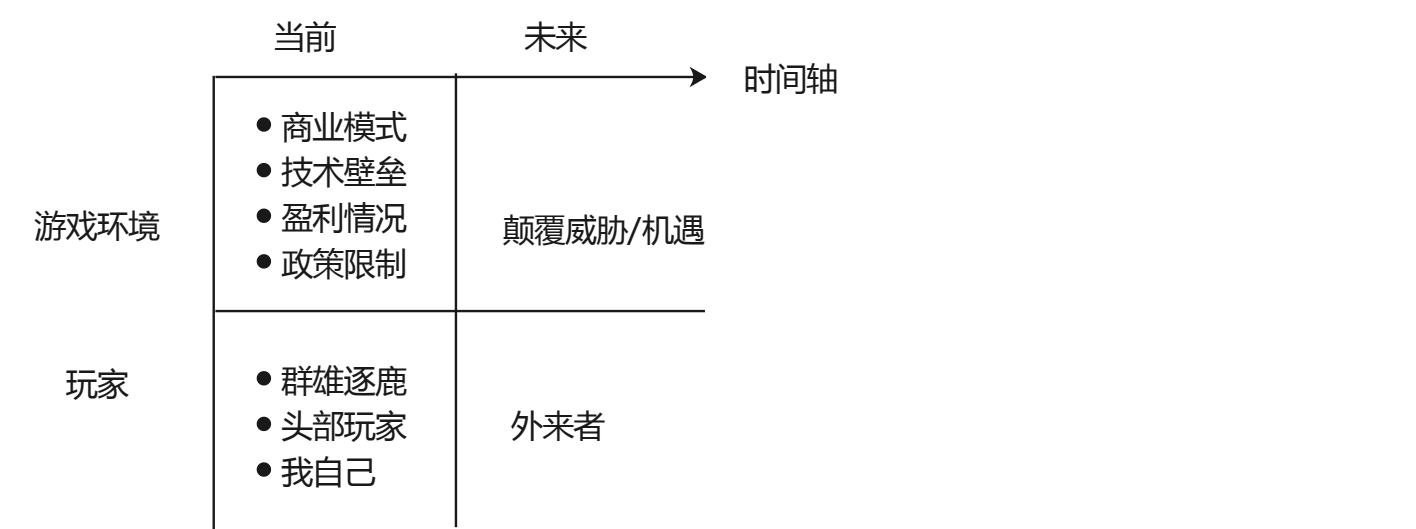
你要想出, 通过何种方法, 来验证这个观点? 为什么你的目标客户只能是年轻女性呢? 这是由什么造成的? 是你产品的“设计现状”决定的么? 改一改能吸引到其他用户么? 因此, 随着问题的逐步分解和分析的深入, 越来越多的业务细节会浮出水面。



Header 1	Header 2
搜集数据,来支撑或推翻你的假设 (假设的解决方案), 或得出新的结论. 实地调研, 用数字说话, 得到洞见.	<div><div>3</div><div>数据的来源可包括:<ul style="list-style-type: none">• 市场调查• 公司财务报表• 第三方的行业分析报告• 相关人员访谈等</div><div>2</div><div>用数据调查, 来证明/证伪你的假设解决方案</div><div>1</div><div>提出假设的解决方案</div><div>子问题 (变量)</div></div>
对不同来源的数据进行, 进行 cross check	<div>原因:</div> <div><ul style="list-style-type: none">• 监管机构所要求的的"会计准则", 或"信息披露要求"不同.• 不同咨询公司, 在统计时, 所用的口径不同, 如对某一概念的定义不同 (如对"高净值人群"的定义不同).• 对细分行业, 划分标准不同• 前提假设不同. 即初始值参数不同.</div>

Header 1	Header 2
"访谈"中避免会掉入的坑	<p>访谈者要围绕核心假设，与被访者交流，努力将其"证真"或"证伪"。访谈中要力争得出确切的结论；没有确切结论的访谈, 意味着在浪费时间和资源.</p> <p><i>对于隐私问题, 用"转移焦点指向"的方法, 来"咨询"出对方价值态度.</i></p> <ul style="list-style-type: none">• "你们公司的提奖政策是怎样的?" → 换种问法: "如果您来设计一个...的激励机制, 你会怎么设计?"• "..公司的核心风控模型中, 有哪些核心变量, 占比多大?" → 换种问法:"如果您来设计这类大额信贷的风险模型评分卡的话, 你会更加看重借款人的哪些方面的资质, 才能更好地控制风险?" <p><i>问卷调查中, 重要的问题放在前面, 开放性问题也要放在前面.</i></p> <p>原因是, 一开始时, 答题人精力最好, 能耐心做"开放性问题". 如果你放在最后面, 答题人几十道选择题做下来, 已经耐心耗尽, 是不会认真来回答你的开放性问题的.</p> <p><i>要设置能"交叉验证"的问题</i></p> <p>用来判别出"答题人"是否前后逻辑不一致, 在乱填.</p> <p><i>不要用预设的结果, 来引导答题人</i></p> <p>如, 错误的问法"大多数消费者觉得...更加安全, 你是否认同这个观点?" → 要改成 "你觉得 ... 安全与否?"</p>
不要用实习生的认知, 来取代你的认知.	<p>要对市场和产品的深入了解. 你真的要亲自去和市场上吃过猪肉的人多聊天, 看看别人在干什么, 这很重要。切忌以听报告的方式建立认知。有些领导, 派两个实习生做个调查报告, 看一眼, 得出一个结论。非常要命。这本质上是用实习生的认知取代了团队认知。</p>

2.5. 要清楚分析的内容, 其实就是这三个: 1.游戏环境, 2.玩家, 3.游戏的未来. 可以把它们分成两个维度(2轴图)



Header 1	Header 2
(1).游戏环境	<ul style="list-style-type: none"> • 行业中的细分市场情况 • 产业链各环节情况
(2).玩家	<ul style="list-style-type: none"> • 竞争情况, 玩家分层情况, 市场份额情况(三国志版图), 对头部玩家庖丁解牛, 它们的商业模式有哪些?(及各自利弊), 哪个商业模式更成功些? 业务布局情况, 盈利情况, 营销情况, 消费者情况(用户画像), 产品研发情况. • 你自己企业和竞争同行的对比情况(人才,财,货,技术壁垒... 曹操集团vs袁绍集团的分析)
(3).游戏的未来	<ul style="list-style-type: none"> • 行业的市场规模预估, 行业增速怎样? 增长背后的促进性动因是什么? 增长即增速可否持续? 行业的天花板预测 • 行业当前处在它"发展阶段"上的哪个部位? 以先行者, 更成熟的发达国家市场为参照, 中国市场未来可能会走到何处? • 未来的游戏竞争格局, 会怎样变化? 会遭遇怎样的外部颠覆性威胁(或机遇)?

2.6. 数据来源

Header 1	Header 2
行业统计数据	官方数据库: <ul style="list-style-type: none"> • 中国证监会 http://www.csrc.gov.cn/csrc/tjsj/index.shtml • 国家统计局 http://www.stats.gov.cn/tjsj/ • 工业和信息化部 https://www.miit.gov.cn/gxsj/index.html • 中国人民银行 http://www.pbc.gov.cn/diaochatongjisi/116219/index.html • 中国银行 保险监督管理委员会 http://www.cbirc.gov.cn/cn/view/pages/tongjishuju/tongjishuju.html • 中国海关 http://www.customs.gov.cn/eportal/ui?pageId=302275
财务数据, 经营数据	公司年报,财报: <ul style="list-style-type: none"> • 彭博 https://www.bloombergmedia.com/ • wind数据库(金融): https://www.wind.com.cn/ 中国超过90%的金融机构都将Wind的数据报告作为基础进行分析研究. • 巨潮 http://www.cninfo.com.cn/new/index
股东情况,市场竞争,发展战略	招股说明书, 券商报告

Header 1	Header 2
上市公司重要经营变动	券商报告

2.7. ⑤ 交付结论

- 要清楚你做这个报告的目的是什么. 为什么要汇报这个，目的是什么？想得到什么样的资源支持？是为了展示阶段性的工作成果，还是为了讨论具体问题？
- 报告必须有"有价值的见解"产生。
- 即使提出100个解决方法, 也不可能全部落实，而只能筛选出在有限的时间和预算之内, 能够落实的10个。
- 如果只凭本能和天分随意说话，是很难避免逻辑错误的。有价值的观点背后一定经过大量的、系统的信息因果逻辑处理。

Header 1	Header 2
获得洞见 insight driven	可以通过以下几个简单步骤, 来练习寻找洞见： (1) 寻找数字中的规律和趋势（Pattern） (2) 寻找极端的数字(极端的数据点包括: 最大值、最小值和数字0), 及其背后的涵义, 导致这些极端值的原因是什么? (3) 对比参照数据(同比, 环比, 与竞争对手互比), 并分析差异, 为何两者会有差异? (4) 寻求其他相关信息. 因为财务报表中的数据有限, 还需要其他市调, 访谈等来收集必需的数据. (5) 推演并提炼洞见。→ 新麦肯锡五步法, 就是在解决这个问题.
预测相关利益人的态度, 对可能受到的挑战和阻力, 提前作相应的准备，并制订应急备用B计划。	你提出的相关解决方案, 通常都会触及公司的既有利益，所提出的变革会冲击相关方，有人甚至会为此失去工作。因此，参会者都是有备而来. 你也是有备而来. (预判别人的预判.) 此时咨询团队 面对的情形：像是被扔进了鲨鱼池里的游泳者，稍有犹豫、挣扎, 让鲨鱼闻到胆怯或血腥，后果就不会美妙。所以, 从来没有所谓的“过度的准备”。

Header 1	Header 2
有效的输出	<ul style="list-style-type: none">至简原则 — Less is More. “至简”，就是在保证传达效果前提下，将内容的复杂度降到最低。方法就是要做到：<ol style="list-style-type: none">换位思考 (如果你是听众, 他更喜欢的接收信息的方式是什么? 他听你这么讲述, 能理解清楚么?),提炼 (说要点, 脱水存干),清晰阐述 (郭德纲练的基本功)在交流顺序上，开篇明义先说“洞见”，而不是铺垫太多, 絮叨很久，最后才说出结论。融入个性化的情绪和情感, 洞见 — 沟通永远是个人化的艺术。突破对方的心理壁垒, 另其两害相权取其轻. (对方知道自己不做会有损失, 在行动上就有了促动力) <div><div>有效的表达 要穿透连续的三层目的</div><div>清晰, 简洁 表达清楚</div><div>个人化的表达艺术, 并含有洞见, 另其认同</div><div>切身利益相关, 两害相权取其轻, 必须要做, 知行合一</div><div>攻脑 我知道了, 但未必赞同你</div><div>攻情 有了情绪, 却无行动</div><div>攻心 知行合一</div></div>

2.8. 完整案例练习

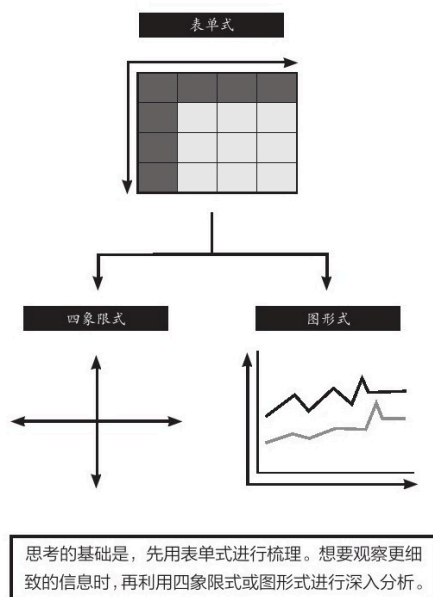
Header 1	Header 2
1.界定问题(也是一种假设), 并分析问题人"该问题为什么要被解决"他背后的动机是什么?	任务: 要提升影院的月利润
2.将问题分解成子问题 (按mese原则), 并按优先顺序排序, 去除掉不重要的子问题, 对剩下的重要子问题, 考量出解决方案的"假设". 然后, 用调查数据, 来证明或推翻该假设.	<p>那么, 利润来自何处? 可以细分成两个来源:</p> <p>(1).增加收入 又可细分成:</p> <ul style="list-style-type: none">① 增加票房收入 $\leftarrow \times$ 若不可行② 增加贴片广告, 零食等收入 $\leftarrow \surd$ 若可行, 可引入新的业态, 如: 唱吧, 收费按摩椅等. <p>(2).减少成本 又可细分成:</p> <ul style="list-style-type: none">③ 减少固定成本 $\leftarrow \times$ 若不可行, 房租, 水电, 硬件设备等, 都是长期成本, 难以降低.④ 减少可变成本 $\leftarrow \surd$ 若可行, 可通过比如引进"自助取票机, 检票机", 能减少员工数量.

Header 1	Header 2
3.搜集数据,来支撑或推翻你的假设(假设的解决方案),或得出新的结论.	<p>现在,通过排除法,剩下 ②, ④ 子议题(假设)似乎可行. 那就要通过数据调查来证实它,或证伪它.</p> <p>→ 对②, 即对唱吧, 收费按摩椅等, 这些业务的市场营利用度, 进行调研. 看看同行, 竞争对手, 这些业务的:</p> <ul style="list-style-type: none">• 商业模式是怎样的?• 投资回报率如何?• 遇到哪些问题, 解决(或缓解)方案目前有哪些?• 未来可能会有怎样的变化?• 当前若引入的话, 合作模式有哪些? 各自利弊如何. <p>即, 把任何一个子业务, 都当做一个小行业去调查, 去"行业分析"查清楚该知道的一切.</p> <p>→ 对④ 做调研和评估, 看是否有证据能做到这一点. 若行, 就盘点现有人员绩效表现, 确定裁员名单.</p>
4.编排你的故事, 报告	

3. 二轴矩阵

任何领域(自然科学, 社会科学, 商科)中, 人们创造出的各种"思维模型框架", 都是多变量关系建模. **从这些"多变量"中, 抽取两个变量, 来进行不同组合, 就能得到各种"二轴模型".** 你可以自由创造任意(两个变量)的二轴模型.

但是要判断: 这两个变量, 之间是什么关系? 是因果关系, 相关关系, 还是完全没有关系?



美资人士的口头禅是：“能不能用简图来表达？”

- 图中的说明性文字，只写单词，不写整句. 但凡还需要整句说明，就代表对元素的分解还不够彻底.
- 优秀的展示内容追求的, 并非是“一读(文字说明)就懂”，而是“一看(模型图)就懂”。

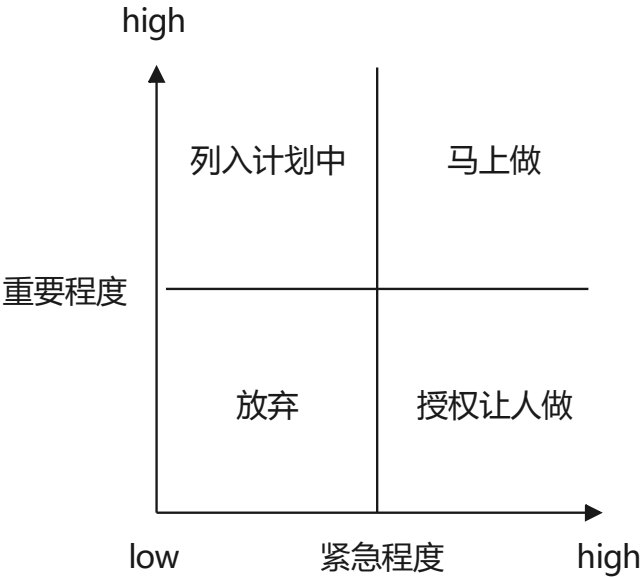
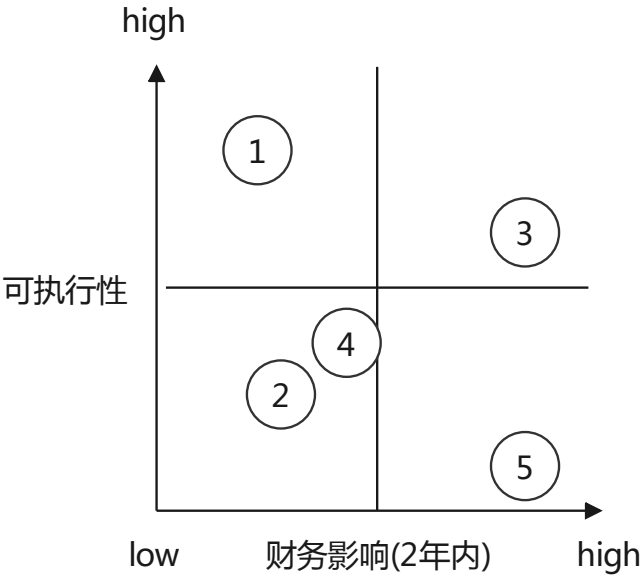
3.1. 从不同的角度去切分(选出不同的二轴变量), 去是从不同视角去分析事物

就算是同一组数据，用不同类型的图形展示出来, 给人的感受也会完全不同。因此，实践当中, 经常会将同一组数据套入多种图形之中，分别从不同角度(维度)进行分析。（从不同的维度对同一个事物进行观察）

对于一个事物，只有从各种不同的角度进行研究分析，才能尽可能地接近事实真相。

- 视角，是指从什么“角度”去看待事物；
- 视野，是指所看到事物的“范围”；
- 立场，则是指看待事物时的“价值取向”。

3.2. 进行优先排序(28原理), 根据你的目的, 抽取出相关变量, 来创建你自己的各种“二轴图”

Header 1	Header 2
以 1.重要程度,2.紧急程度, 这两个变量维度来划分.	重要性低,但紧急的, 让他人帮你去做. 
以 1.财务影响,2.可执行性, 这两个变量维度来划分	

3.3. 二轴模型可分为三种

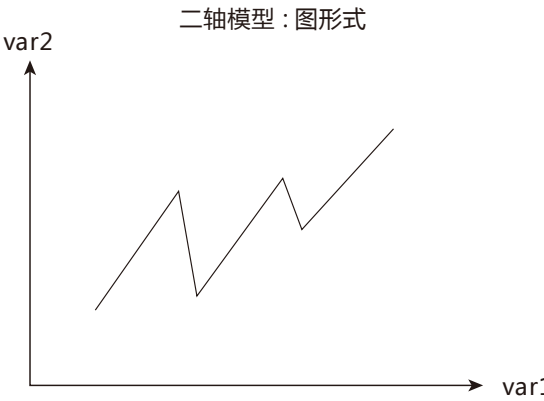
Header 1	Header 2
(1).表格式 (多变量)	

Header 1

(2).笛卡尔xy坐标轴式 (可表时间动态)

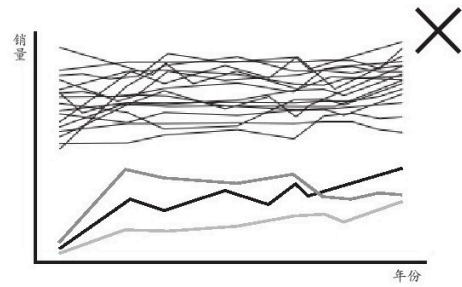
Header 2

原则：横轴表示时间或流程，纵轴表示数额大小

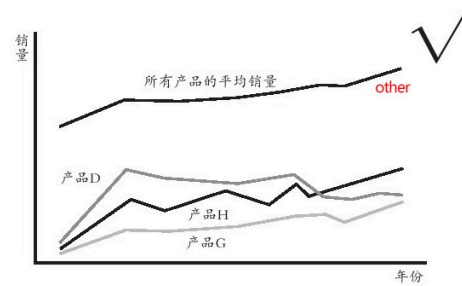
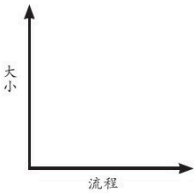


流程（时间、进程）用横轴展示，最多不超过7项. 请务必将横向的要素精简至不超过7项。需要细化的时候, 也不要增加项目，而是应该将这部分单独拿出来，做另一张图进行分解。

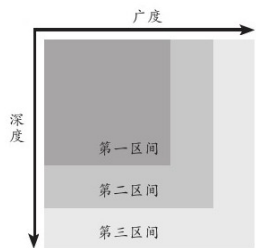
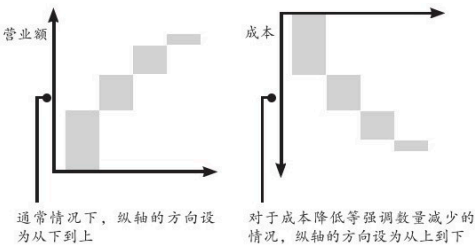
选出来的那些 obj 或 var, 要进行价值度优先排序 (权重, 28法则).



●原则是横轴表示流程，纵轴表示大小



●根据表达的需要变换坐标轴



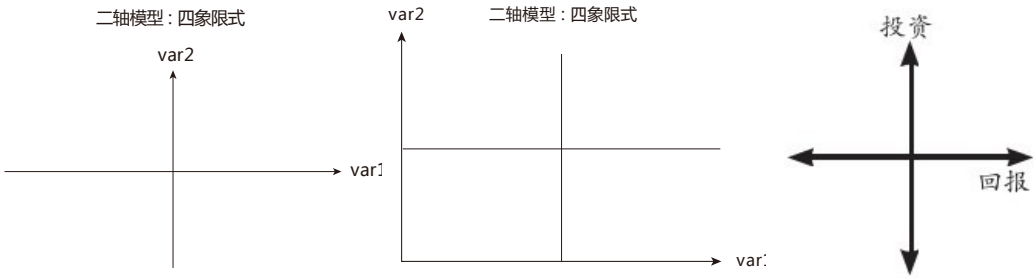
第一区间：9月任务
第二区间：10月任务
第三区间：11月任务

Header 1	Header 2															
	<p>例如:</p> <table><tr><th>步骤</th><th>成本变化</th><th>当前成本</th></tr><tr><td>初始</td><td>150 (现有成本)</td><td>150</td></tr><tr><td>步骤 1</td><td>-50</td><td>100</td></tr><tr><td>步骤 2</td><td>-50</td><td>50</td></tr><tr><td>步骤 3</td><td>-50</td><td>0</td></tr></table>	步骤	成本变化	当前成本	初始	150 (现有成本)	150	步骤 1	-50	100	步骤 2	-50	50	步骤 3	-50	0
步骤	成本变化	当前成本														
初始	150 (现有成本)	150														
步骤 1	-50	100														
步骤 2	-50	50														
步骤 3	-50	0														

Header 1

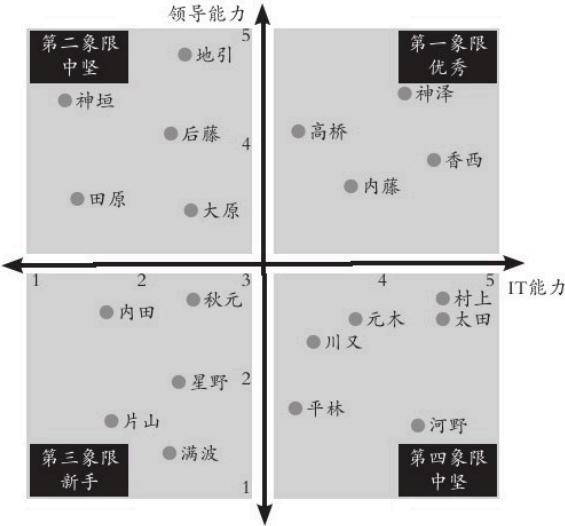
(3).四象限式(两个变量)(可表空间上的分布)

Header 2



Example 7. 案例

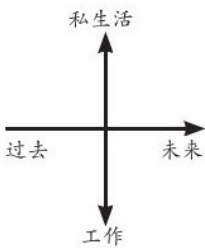
案例: 对人员进行考评时, 如果只根据"总分"这个单一维度来进行排位, 则每位成员的各项能力水平都被平均, 无法看出其长处和短处. 所以要增加维度(如下图).



首先, 对人员的能力进行定量评价; 然后通过划分成四个象限, 使得团队人员的能力分布一目了然。

四象限式的特点:

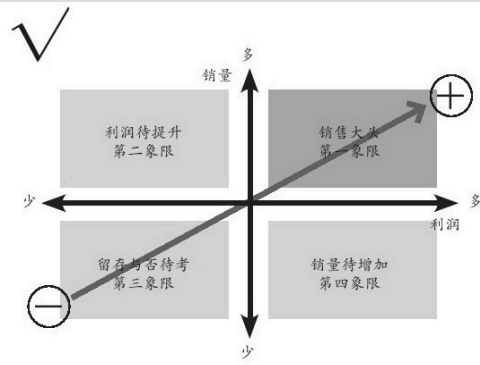
- 能对凌乱分散的数据, 进行定位, 就能一目了然各个数据是如何分布在各象限上的.
- 纵轴和横轴的交叉点, 是在正中间, 所以它的上与下、左与右所展示的含义是相反的。



按心理习惯, 右上因设为“优质元素”, 左下设为“劣质元素”. 即, 位于“右上”的是最好的, 位于“左下”的最差的。

Header 1

Header 2

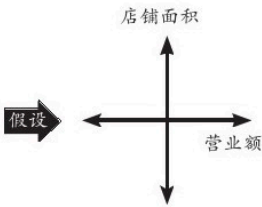


切分地更细: 就是更多象限

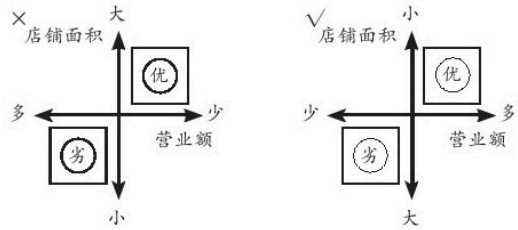
- 在四象限的基础上, 再多画一条横线和一条竖线, 就能得到九个象限。
- 象限越多, 优点是: 对数据的性质, 划分地越精细. 但缺陷是: 理解起来难度会同比增长。

●首先要提出的假设

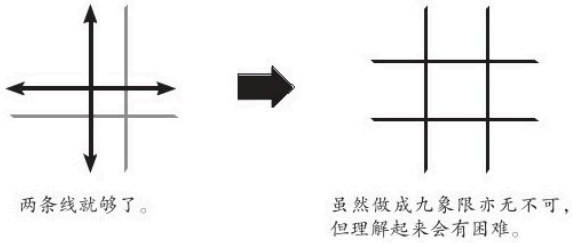
	营业额	店铺面积	地区经济状况	店铺运营成本
新宿店					
涩谷店					
横滨店					
名古屋店					
大阪店					
.....					

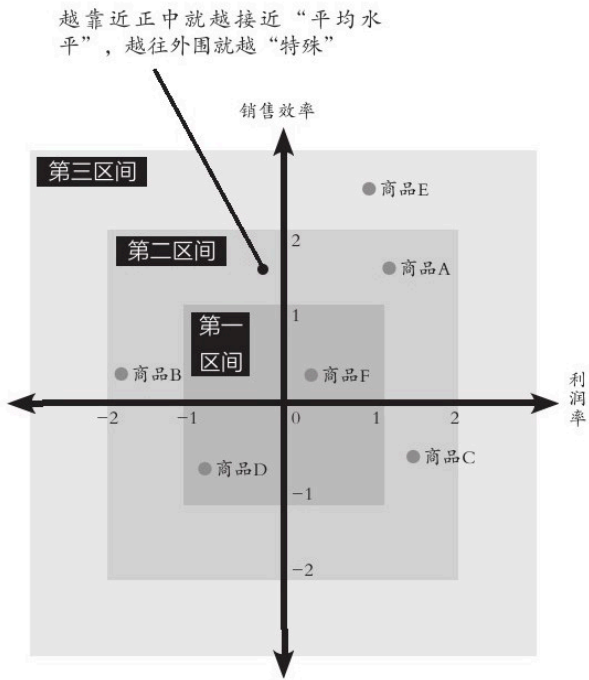


●右上设为“优质元素”，左下设为“劣质元素”



●不要超过四个象限!



Header 1	Header 2
四象限(中心内外布局法)	<p>就是依据坐标点到2轴的交叉点，即“到中心的距离”来划分区间。</p> <p>越靠近正中就越接近“平均水平”，越往外围就越“特殊”</p>  <p>如此绘出坐标点，就能轻易看出或正或负的“特殊值”（异常值），进而找到解决问题的线索。</p>

3.4. 多维图谱, 每个域, 都对应着不同的策略.

可以从不同的维度(视角)来切.

Example 8. 案例

比如, 对于”判断项目优先级”这个问题, 可切的维度有很多：项目规模（收入/投入, ROI）、项目战略重要性

在众多维度中，要找出两个跟”项目优先级”最相关的维度或属性，其组合(二轴模型)就可以定义”项目优先级”。

Example 9. 案例

如择偶判断. “切”男性, 维度就有：价值观, 事业能力, 情感能力(情商), 财富(财商), 智商, 工作职业, 年龄, 籍贯, 等等. 可以从中跳出2-3个变量, 来做成二轴图. 看潜在对象在四象限图上的分布位置, 就能一目了然好坏.

多维图谱, 有助于生成通俗易懂的分类, 和对待每种分类的应对战略或对策。

Header 1	Header 2
两个维度, 就切分出4象限, 每个象限, 有各自的"可实施策略". (如BCG波士顿矩阵). 如:	<p>The top chart is a 2D quadrant matrix. The vertical axis is labeled '执行难度' (Execution Difficulty) with 'low' at the bottom and 'high' at the top. The horizontal axis is labeled '战略重要性' (Strategic Importance) with 'low' on the left and 'high' on the right. The four quadrants are: top-left '放弃 (如 设计师这种工作)' (Abandon, e.g., designer jobs), top-right '战略拓展 (谋事者)' (Strategic expansion, planners), bottom-left '鸡肋' (Chicken ribs), and bottom-right '主战场' (Main battlefield). A dashed green arrow points from '主战场' to '战略拓展' with the text '立足短期获利, 进入长期战略领域' (Establish short-term gains, enter long-term strategic areas).</p> <p>The middle chart is a 2D quadrant matrix. The vertical axis is labeled '可做到老' (Can last long) with '青春饭' (Youth food) in the middle and '有年龄要求' (Age requirements) at the bottom. The horizontal axis is labeled '前途' (Prospect) with 'low' on the left and 'high' on the right. The four quadrants contain: top-left '相声, 评书, 唱歌' (Crosstalk,评书, singing), top-right '老师, 律师, 谋事者, 数学, 英语, 金融' (Teachers, lawyers, planners, math, English, finance), bottom-left '设计师, 厂工, 快递外卖, 运动员, 舞蹈, 戏曲武生' (Designers, factory workers, delivery/food delivery, athletes, dance, Peking Opera actors), and bottom-right '编程' (Programming).</p> <p>The bottom chart is a 2D quadrant matrix similar to the top one, with axes '执行难度' and '战略重要性'. It uses circles of varying sizes to represent a third dimension (profit). The quadrants are labeled: top-left '放弃' (Abandon), top-right '战略拓展' (Strategic expansion), bottom-left '鸡肋' (Chicken ribs), and bottom-right '主战场' (Main battlefield). A dashed green arrow points from '主战场' to '战略拓展' with the text '立足短期获利, 进入长期战略领域' (Establish short-term gains, enter long-term strategic areas).</p>
3个维度: 比如第三个变量是净利润, 可以用圆圈面积来表示它.	

3.5. 变量, 可分为"时间"的和"非时间"的. "定量"的和"定性"的

Header 1	Header 2
静态/动态	<ul style="list-style-type: none">• "静态"的变量(参数),• "动态"的变量(时间, 流程步骤, 工序)
定量/定性	<ul style="list-style-type: none">• "定量"的信息(数字), 数字是最客观的, 能不掺杂主观倾向.• "定性"的信息(非数字, 表价值观的, 好坏的). 定性, 也容易代入主观倾向, 而判断不客观

4. 用MECE原则, 来审察那些老的经典模型

4.1. 五力模型

五力模型并不完美, 用MECE原则来审视它, 会发现, **它遗漏了很多对企业同样会有影响的要素**. 通过锲而不舍地“刨根问底”, 你就能对波特五力模型的内容、功用, 和局限性, 都产生更深刻的认识。

4.2. SWOT模型

SWOT模型只是用了最简单的单一维度逻辑法切分。只用了一个变量: “内部vs外部”, 然后把它拉伸成带有“有利vs不利”这个价值度量。

从设计上看, SWOT分析是**粗线条**地初步梳理思路的工具, 而不应该成为呈现思考结果和洞见的方法。**企业管理外部和内部, 都应该有更细节、更深入的切分方法**, 如波特五力模型, 就在外部分析上, 比SWOT分析中的“机会”和“威胁”更有深度。

从内部分析角度看, **SWOT好坏两极的逻辑也过于粗糙, 跟麦肯锡7S模型, 和比较通用的"企业战略画布"等模型, 在细节层次上有很大差距。**

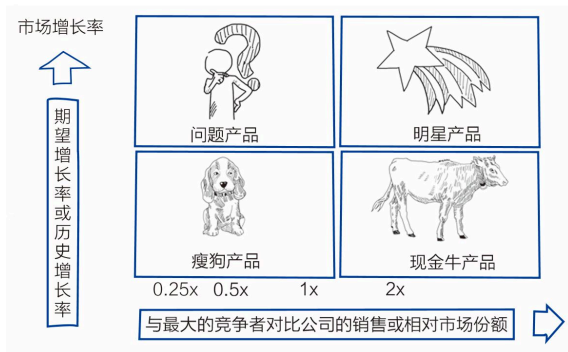
4.3. 麦肯锡7S模型 ← 主要用来诠释公司各内部模块是如何相互作用的

虽然它冠以“麦肯锡”的前缀, 但这**7个要素却不止一处违反了MECE原则**. 相对于麦肯锡7S模型, 实操中有几个类似的模型框架更实用。比如传统管理理论的“人、系统、流程”, 和阿里系提出新零售的“人、货、场”, 都是相对符合MECE原则的对企业运营的“切”法。**实操中, 会把元素两两配对进行分析, 把图谱转化成"比较矩阵"(即二轴模型)。**

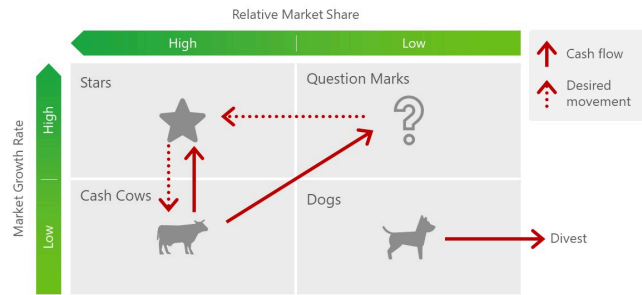
4.4. BCG矩阵

即: “市场增长率 – 相对市场份额”矩阵. 是关于"企业产品战略"的评判框架. 诞生于1970年.

BCG矩阵的内容:



BCG PowerPoint Template



BCG矩阵	评判指标	简版
Y轴：市场吸引力	市场"销售总额" 的增长率	细分市场"销售总额" 的增长率
X轴：企业实力	"市场占有率", 技术, 设备, 资金利用能力等	单一产品"相对市场份额"

BCG 矩阵	所处市场	战略方向
现金牛产品	处在"成熟市场"中, "产品市场占有率"高. (如可口可乐)	不需要太多投资了, 因为你已经是头部玩家了, 即使你投资了, 也增长不了多少市场份额了. 你现在的任务, 就是保持住这个大头市场份额, 从中赚到的钱, 用来给你公司的未来战略性产品, "明星产品", 去做它们的投资发展!
明星产品	处在在高速发展的增长市场, 但你产品的当前的"市场占有率"低。	你处在一个高增长的赛道, 这就意味着资本和潜在玩家都会涌入。未来很美好, 现实很残酷. 你只有两种结果: 1. 要么把你的"疑问产品"作为战略方向, 来加大投入, 转变成"明星产品". 2. 要么放弃.
瘦狗产品	处在已经饱和, 或略萎缩的"成熟市场"中, 你产品所占的"市场占有率"低。	由于行业竞争大局已定, 头部玩家都跑出来了, 你处在长尾集团中. 行业的"生命周期"也过了增长阶段. 那么针对"瘦狗产品", 建议采用撤退战略, 减少产能, 逐渐撤退; 对那些"销售增长率"和"市场占有率"均极低的产品, 应适时淘汰。

BCG矩阵的问题:

BCG矩阵诞生较早, 现在来看只是个"产品战略"讨论的起点框架。BCG矩阵的问题在于它存在着模糊性: 维度切分, 要求维度必须满足"具体可衡量"的客观标准。

- 而以X轴为例, 瘦狗产品从哪一个具体数字点开始变成现金牛产品, 一直是争论的焦点。("定量"比"定性"更重要)
- 如何确认产品在细分市场的份额, 也容易引发分歧。
- BCG矩阵近乎“一刀切”的产品战略, 非常武断: 现实中产品战略的复杂度, 远远超越该框架的主要维度。就瘦狗产品这一品类而言, 现实中大多数产品都会被划归到这个象限。然而, 瘦狗产品有很多其他未被提及的维度功用, 不能一概而论。比如在快消品行业里, 瘦狗产品很可能是“多品牌战略”的一部分。在美国的早餐燕麦片市场, 头部企业如通用磨坊 (General Mills) 和家乐氏 (Kellogg's), 就用大量瘦狗产品来占领货架空间, 让其他中小竞争对手找不到货架而无处立身。

对每一个理论模型框架，你要多了解对其后续的争议和发展。这和"政治学理论"是一样的，后人会不断完善前人理论的漏洞和不足，并提出全新的更完善的理论。同时，实践是检验某理论是否是“真理”的唯一标准。

4.5. 消费者感知图

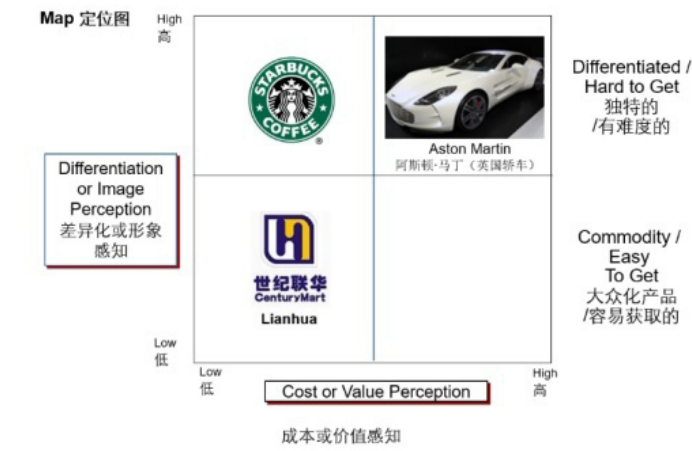
“消费者感知图”的内容：

"消费者感知图"的主要功能是: 细分消费者或购买者，并根据每个细分客户群体, 制定公司的产品战略。

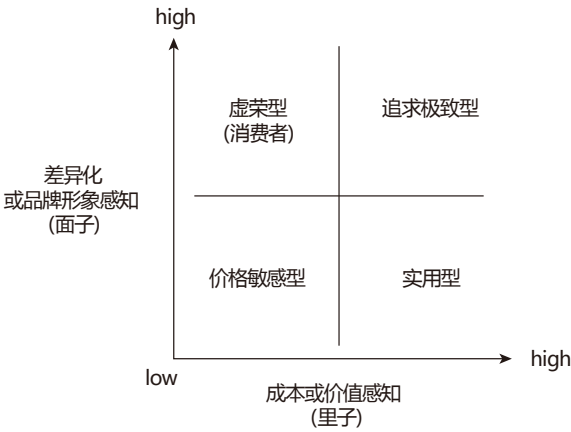
消费者感知图也是由两个维度“切”分而成的：

Header 1	Header 2
X轴：是消费者对价值的追求，也称为“价值感知”。	"价值感知"数值越大, 意味着产品的质量、原材料、技术和包装等因素越优秀。
Y轴：是消费者对品牌的追求，也称为“形象感知”。	"形象感知"的数值越大, 表明产品品牌在消费者的思维空间中占比越大。 (营销的"定位"理论中, 占据消费者心智的前三格)

这两个维度（变量，二轴），其实就是"表"和"里"，既要面子（品牌），又要里子（质量）。



可将消费者，划分到这四个象限中：



消费者的心理	面子 (对品牌的要求)	里子 (对性价比, 质量, 价值的要求)	消费者类型	企业的战略
价格敏感型	要求低	要求低	最主要的决策因素往往是"价格"	企业要降低成本, 形成价格优势
实用型	要求低	要求高	这是一群懂行, 并追求"高性价比"的消费者。他们对于广告等营销方法相对不敏感, 只看中物美价廉。	
追求极致型	要求高	要求高	如, Apple用户	广告投入和产品研发迭代, 缺一不可
虚荣型	要求高	对产品价值要求相对不敏感	如, 星巴克用户	产品的品牌形象非常关键, 厂家要重资布局市场及营销 (打造人设)。

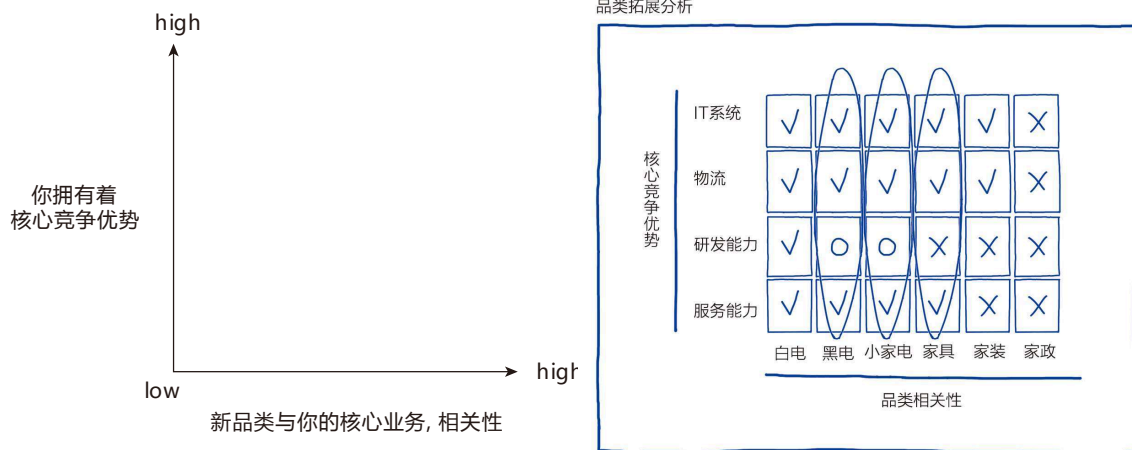
消费者感知图, 与BCG矩阵相似, 都可以指导公司产品战略方向。**每一个产品, 只聚焦服务一个或多个消费群体, 而不是全部消费者。**把"产品"和"相对的细分市场群体"做匹配后, 就可以**根据每个细分客户群体不同的需求特色, 来指导产品战略。**

“消费者感知图”的问题

"消费者感知图"的缺陷也比较明显: 如“价格”这个维度, 没有被充分地量化体现。价格因素被包含在X轴和Y轴的因素中, 如质量、原材料、技术、包装和品牌等, 但比较难以量化。
要进一步精进这个图谱, 可以将"价格因素"嵌入X轴, 但会增加模型的复杂性; 也可以把"价格"作为Z轴, 变成立体模型, 但同样会增加展示复杂性。
你必须要在维度增多能带来好处(精确性增加), 和坏处(复杂性也同比增长)之间, 做出权衡。

4.6. 品类拓展可行性分析图谱

我们可以用两个指标(维度), 来画出这张二轴图。选出的两个变量是: 1.新品类与你主营业务的相关性, 紧密程度如何? 2.你在新品类上, 拥有的"核心竞争优势"程度如何?



X轴品类, 要符合MECE原则, 并按照与白电核心产品的相关性大小, 做降序排列。也就是说, 新品类离白电越近, 意味着与白电相关性越强, 反之相关性就越弱。

这些直线彼此交汇, 就构成了一个网状的方格矩阵。这时, 每一个方格其实代表了一次判断: 判断新品类与企业已有各核心竞争力, 能否匹配。这个图谱是个不折不扣的关键图谱, 以该框架为基础, 可以引导初期的"品类拓展战略"的讨论。

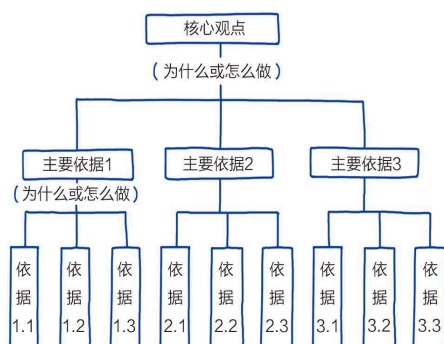
对每一个方格依次进行研讨。在图谱上用“√”, 来表示某个具体核心竞争力, 支持此新品类, 而“×”表示不支持, 用“○”表示不确定。任何“√”多的品类, 都值得第一轮深入调研。你发现“黑电(电视)”“小家电”和“家具”, 与已有的核心竞争力比较匹配, 值得第一轮深入调研。

下一步就聚焦于这三个赛道市场有多大、竞争是否激烈、竞争对手是谁等问题, 看一下已有市场状况, 并关注有无需求变化。(煮酒论英雄, 论天下大势, 并制定出"制霸天下"战略的"隆中对"分析。) 如果决定做新品类, 要考虑公司还不具备哪些新的核心能力, 需要在短时间内建立等。

这个图谱还可以横向地进行观察, 看看哪些能力, 可以作为单独的第三方服务输出。IT系统、物流和服务能力都是不错的候选项, 可深入探讨新业务拓展的可行性。

5. 金字塔原则

任何事情都可以归纳出一个中心论点, 而此中心论点可由3-7个论据支持, 这些一级论据本身也可以是个论点, 被二级的3-7个论据支持, 如此延伸, 状如金字塔。



专业的沟通,基本都是按照从上到下、即"论点先行"的沟通顺序：先说"要点",再解释"支持的论点或论据"。

6. 商业计划书的架构(模型)

6.1. 故事线 (5W2H分析法)

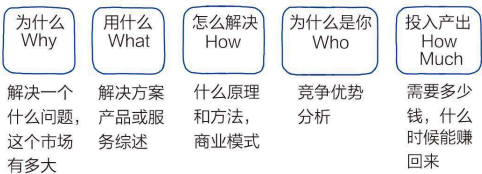
5W2H包括：为什么（Why）、用什么（What）、何人做（Who）、何时（When）、何地（Where）、如何做（How）、多少钱（How much）。

商业计划书类,都要遵守“故事线原则”。故事线就是5W2H分析法（又叫七问分析法）的简化版。把你提出的策略,分成五个因素（为什么、用什么、怎么解决、为什么是你,投入产出ROI如何）来讲述。

Example 10. 案例

假设我们要做一个线上少儿英语学习平台，需要融资。如何用故事线的5个元素,制定商业计划书,来引投资者呢？

- 为什么（Why）：为什么要做这样一个线上少儿英语学习产品，有什么样的市场需求没有被满足？
- 用什么（What）：用什么样的产品(产品功能), 服务内容, 来满足这个需求？
- 怎么做（How）：如何做这个线上产品，商业模式(盈利模式)是什么？(用mece来切“如何做”部分的思考,即分解做生意的整个流程阶段：前段（营销），中段（运营），后段（售后）等)
- 为什么是你（Who）：凭什么由你来做的这个产品, 会优于其他已存在的竞品或潜在的进入者？你的竞争优势是什么？(创始人能力, 技术壁垒, 团队人才, 等等)
- 多少钱（How much）：公司需要多少钱，投资回报率（ROI）是多少？从过往和预测的财务模型中, 告诉我们的盈利能力怎样? 提供财务模型，并聚焦成本结构及其基本假设。



如果把“故事线”的核心元素，尤其是前4个元素串起来，就会发现它与口头陈述的“30秒电梯陈述方法”的内容,相辅相成。事实上,表达清楚了“为什么”，“用什么”，“怎么做”,和“为什么是你”等问题，也就完成了电梯陈述的核心任务。

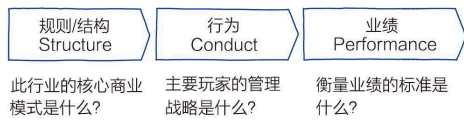
你会经常会拷问你的团队：在”现有假设都成立”的基础上，整个解决方案的逻辑是什么？故事线是这种交流的框架. 故事线会随着假设的被证实或证伪,而变化。

其中，何时（When）、何地（Where）,都可以包括在如何做（How）中，所以,可以把5W2H,简化成3W2H。

6.2. SCP叙述框架

强烈建议故事线总始于“为什么?”。第一页的隐标题,永远是“这是个糟糕透顶的世界”。因为如果这不是个“糟糕的世界”,所有需求都被完美地满足了,那么我们的新产品和新服务,就完全没有存在的必要了!

要描述清楚行业现状,使用SCP叙述框架,可以帮助你. **SCP是:“规则/结构”(Structure),“行为”(Conduct),和“业绩”(Performance)的组合.**(隆中对)



- **规则/结构(即围棋的"游戏规则")**: 聚焦一个特定行业/赛道, 简洁地描述这个行业的整体"商业模式", 即规则。你可以利用各种战略模型来辅助你分析, 如波特五力模型等。
- **行为(即诸围棋高手的"博弈策略")**: 有了主流商业模式后, 那么各个头部或特色企业, 都用了什么样的管理战略, 来赢得或守住自己的市场份额的? 如, 科技壁垒、IP品牌影响力、运营经验, 成本优势、规模化生产, 生态战术等。
- **业绩(即围棋高手的"战绩成绩")**: 由于这样的结构和相应的市场行为, 那么带来了行业中主要玩家的财务和非财务的业绩如何? 非财务业绩包括: 流量、用户活跃度、品牌影响力等不能直接用金额匡算的价值。

6.3. SCP + I (Impact)

SCP叙述框架, 描述了某个商业赛道的状况. 那么, 如何在现状基础上, 引入“糟糕的世界”中“未被满足的刚需”呢? 做法就是在SCP叙述框架中, 加入“冲击”(Impact) (即围棋界被 人工智能 alphaGo杀入, 面临严重威胁), 来讲述“为什么”的问题。

冲击是指重大的变化, 可来自不同的源头, 但它们本质上都会影响甚至颠覆了原有的平衡。

冲击如:

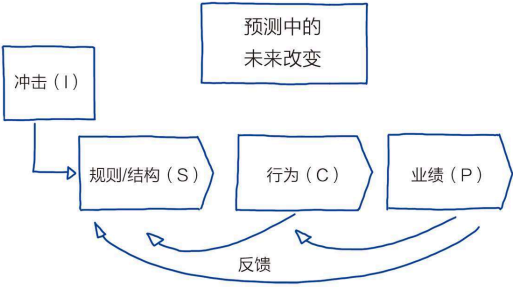
- 新的消费者/需求出现
- 已有消费者的消费习惯和品位, 发生变化
- 消费水平升级
- 政府政策的改变
- 宏观经济环境的变化
- 规模重大的突发事件
- (波特五力, 六力模型等, 可以描述这些变化)

SCP+I的故事叙述顺序如下:

首先, 把SCP按结构顺序讲明白, 先讲”行业特色”, 和”商业模式”. 其次, 讲主要的企业玩家是如何各显神通地, 在这个行业打拼. 最后, 谈一下各企业的”成绩, 业绩”, 和企业表现如何。(即过去和现状)

SCP讲完, ”新的冲击”隆重登场。由于这个冲击的存在(alphaGo 杀入人类围棋界), 相关的供需平衡被打破: 已有的产品无法满足冲击下的需求。新产品是为新需求而生的, 就是来满足那个未被完美满足的刚需。(即现在的不足, 和未来)

SCP+I叙述框架:



Example 11. 案例

案例: 我们用SCP+I叙述框架, 来分析"音乐节"这个业务的生态. 音乐节这个行业赚钱吗? 有什么新机会呢? 该不该进入投资?

- 商业计划书, 必须先回答故事线的第一个问题, 即“为什么”市场需要新的音乐节。
- 总结句: 音乐节是个相对艰难的赛道, 大多数现有玩家处于亏损或微利状态。
- 规则/结构 (游戏规则): 音乐节进入门槛相对较低, 但音乐节对自身品牌、专业运营能力, 和成本控制, 要求较高。新品牌盈利需要3~5年以上的培育, 周期较长。
- 行为 (高手间彼此施行的策略): 头部企业如xxx, 生存策略和生存情况是怎样的. 其他同类企业, 生存状况又如何?
- 业绩 (高手采用各自策略, 所取得的成果是否理想?): 音乐节赛道, 比其他娱乐形式 (如影视) 规模小, 整个行业盈利状况一般。
- 冲击 (时代变了, 大人): 当今市场发生了变化。“95后”甚至“00后”逐渐成为主流消费群体。更偏向 xx 那些类风格的音乐. 而目前, 音乐节主要服务于“70后”“80后”人群, 完全不能满足新消费群体的需求。

经过对SCP+I叙述框架的描述, “糟糕的世界”跃然纸上! 新的音乐节产品, 一定要扣住在“冲击”中提及的消费群体新的独特需求, 应用故事线其他要素展开解释。用什么音乐节产品来迎战这个需求的变化? 产品是如何满足这个需求的? 为什么我们能做而别人不能做? 最后才谈做这些产品需要多少资金, 以及投资回报率ROI之类的内容。

所以, 故事线5个因素, 是完整商业计划书必备的, 进一步, SCP+I叙述框架, 可以帮助我们第一个因素“为什么”讲得更透彻。

6.4. 点线大纲

"点线大纲"是一个和“故事线”相辅相成的实用呈现工具. 点线大纲, 是战略咨询公司内部, 常用的交流形式. 是“故事线”梗概的一种呈现形式, 就是2~3层的金字塔问题分解纲要.

"点线大纲"无须绘制塔状/树状层级结构，书写起来更便捷些。

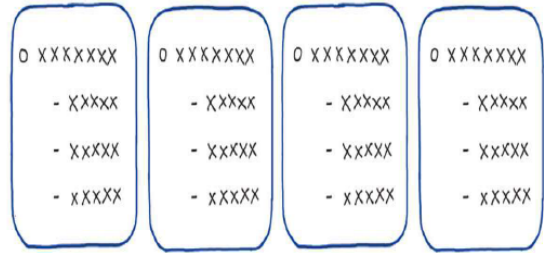
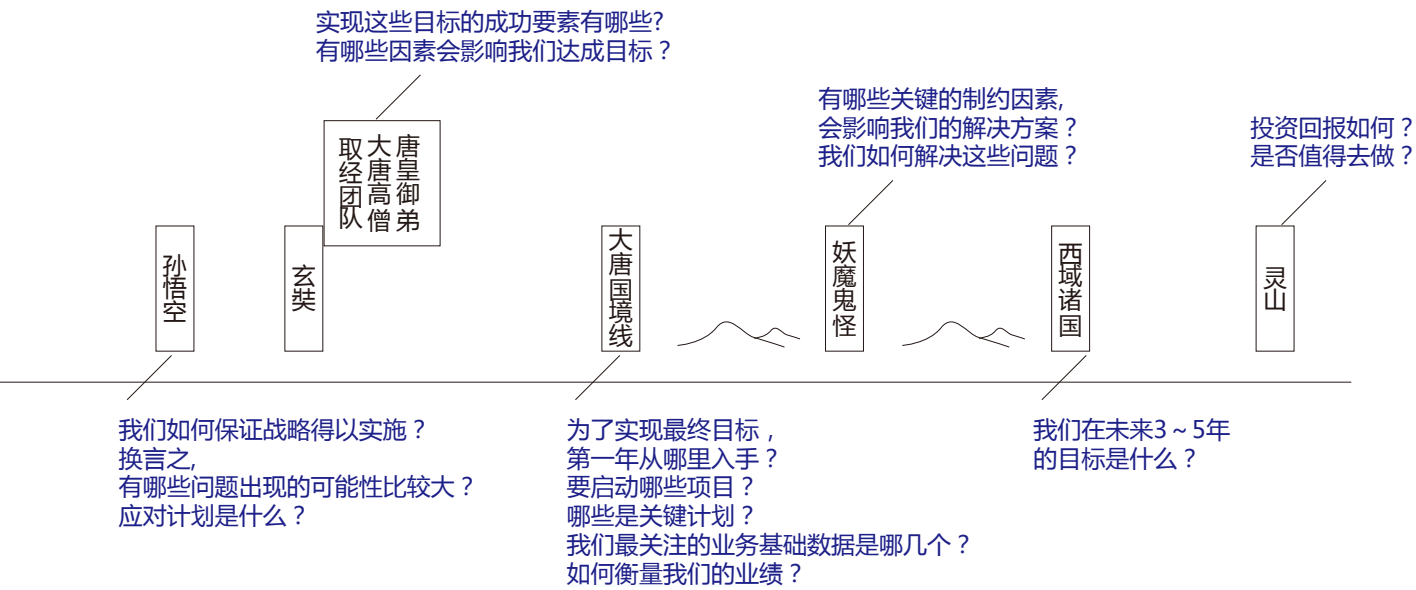


图9-11 点线大纲的呈现形式

Header 1	Header 2
<p>“点”是核心观点, 意味着它必须是一个洞见或判断。前面要放置一个“点”符号来提引和间隔。</p>	<p>但注意, 核心观点, 必须是一句话(价值判断), 而不能只是一个名词. 名词组作为“点”的问题在于它缺乏了“点”本应具备的“判断”, 由于缺少判断, 读者就需要到下一层“线”的细节中去加以提炼和总结, 这大大增加了沟通成本。</p> <p>(这就是我做笔记的目录标题, 都是用一句话来表达的, 而不是用名词短语. 即, 你必须在一目了然的“简短名词”, 和解释相详细的“一句话”之间, 来做权衡.)</p>
<p>“线”是“点”再下一层分解的“分论点”或“支持论据”. 用短横线来提引和间隔。</p>	<p>分论点, 要遵守MECE原则: 每个分论点之间相互独立不重叠, 且加起来应该涵盖所有相关的观点。</p> <p>如果“线”后面承接的是论据, 就要尽量将关键数字数据, 加入到论据中。因为客观数字, 要比宽泛的主观判断, 更具有说服力。(定量大于定性)</p>

7. 做战略规划时，必须有标准化的流程和工具



- 投资回报如何? 是否值得去做?
- 我们在未来3~5年的目标是什么?
- 实现这些目标的成功要素有哪些, 有哪些因素会影响我们达成目标?

- 有哪些关键的制约因素, 会影响我们的解决方案? 我们如何解决这些问题?
- 我们如何保证战略得以实施? 换言之, 有哪些问题出现的可能性比较大? 应对计划是什么?
- 为了实现最终目标, 第一年从哪里入手? 要启动哪些项目? 哪些是关键计划? 我们最关注的业务基础数据是哪几个? 如何衡量我们的业绩?

8. 在设定参照对象时, 要注意陷阱 — 错误的参照物.

为了知道自己是否达成了进步, 是否实现了之前计划的目标, 你需要设定结果参照对象. 即将你的结果, 与该参照对象进行对比.

Header 1	Header 2
在设定参照对象时, 要注意陷阱: 错误的参照物.	<div>Example 12. 案例</div> <div>在美国和西班牙交战期间, 美国海军的征兵广告是: 美国海军的死亡率是9‰, 而同时期纽约居民的死亡率是16‰, 因此“来参军吧, 参军更安全!” 显然, 这是错误的对比. 9‰和16‰这两个数据并不存在“可对比性”: 当兵人都是年轻小伙, 死亡原因一般只是战死. 纽约居民却是各个年龄层和身份的人都有, 死亡原因也多种多样(疾病, 非命, 自杀, 寿终等)</div>
所以, 寻找正确的参照物进行对比, 必须遵守条件:	<div>1. 人群样本的组成一致:</div> <ul style="list-style-type: none">• 针对小学生的调研数据, 就不能同针对年轻白领的数据来对比;• 某品牌19-24岁的用户数据, 就不能同竞品的16-22岁用户数据相比。 <div>2. 数据来源一致</div> <div>微博平台的数据趋势, 不能跟百度平台的趋势对比</div> <div>3. 时间区间一致</div> <div>某品牌的“年度”曝光量, 不能同竞品的“季度”曝光量对比</div> <div>4. 计算方法一致</div> <ul style="list-style-type: none">• 某品牌500万预算下的活动曝光, 不能同竞品3000万预算下的活动曝光对比;• 某品牌的活动页面的PV (Page View 页面浏览量或点击量. 用户每1次对网站中的每个网页访问均被记录1次。用户对同一页面的多次访问, 访问量累计), 不能同竞品活动页面的UV (Unique visitor 独立访客, 即访问您网站的一台电脑客户端为一个访客) 对比.

Header 1	Header 2
常用的"参照物选择"类型:	<ul style="list-style-type: none">• 企业历史数据• 核心竞品数据• 同一推广平台上、同一类型内容的某个数据指标的"均数". 如, 某企业在豆瓣上做同城活动, 可以以同行业其他品牌, 在豆瓣上做同城活动的相关数据的"均数", 作为参照物.• 基于同一个活动的相关品牌数据. 如, 在同一个赞助项目中, 将其他同级别赞助品牌的相关数据, 作为参照物.

9. 用常识进行"快速推理, 计算"能力 (Back-of-the-envelope calculation)

直译“信封背面的计算”，也就是粗略的估计。
这类问题并不在于答案是什么, 而是重在训练你的推理逻辑 (自洽).

10. 世界顶尖咨询公司的排名

世界权威公司评测机构 Vault
<https://vault.com/best-companies-to-work-for/consulting>

Example 13. 案例

- 世界顶尖咨询公司的要求:
- 学历背景 : 从学历背景上看, 最终拿到 offer 成功入职的人, 大多有美国藤校、英国G5、国内顶尖商科学校背景学生.
 - 经历 : 一大部分人都至少有一份以上咨询相关实习经历, 并参加过类似德勤digital挑战赛、贝恩杯咨询起航案例大赛, 这样的商赛.
 - 注重的能力 : 沟通能力(逻辑能力)、领导能力, 抗压能力, 合作能力
 - 录取率 : Goldman Sach (高盛集团) 每年的录取率大约在3%.
PwC UK (英国普华永道) 1,500个工作岗位会收到将近40,000份申请, 录取率也仅为3.8%。