
微淼商学院第二十三周课程——企业圆模型之商业模式、之团队、之沟通

企业圆模型之商业模式（1-9）

第一节

- 什么是商业模式？商业模式就是你如何赚钱？
- 商业模式主要包括用户模式、产品模式、推广模式、盈利模式。
- 用户模式主要包括 2 点，1、找对用户需求；2、判断用户规模。

1、找对用户需求

- 很多人创业失败就是因为没有找对用户需求。很多人会把伪需求当成用户的强需求。

○ 怎么找对用户需求呢：

- 其实很简单。去观察用户存在什么问题就可以了。问题产生需求，小问题产生小需求，大问题产生强需求。

- 用户存在什么问题？这个用心观察就可以了。封老师认为目前社会上还是存在很多问题的。

- 比如看病难、食品不安全、交通拥堵、飞机不准点、雾霾、亚健康、房价太高、财务自由难等问题。

- 你静静的坐下来想半天，至少能发现 100 个问题。如果想不出来，也可以到知乎、论坛上转转。总之，有人抱怨的地方就有问题。只要用心，想找出用户存在的问题还是不难的。

- 比如很多白领上下班都需要打车，但是上下班打车比较难，打车难就是问题。程维发现了白领打车难的问题，于是就有了滴滴。

- 还有很多白领，上下班不打车，主要乘地铁。出了地铁站还要走 1 公里才能到公司或到家。步行还是比较麻烦，比较慢的。胡玮炜发现了这个问题，于是就有了摩拜。

- 当找到了用户的问题以后，就要思考另外一个问题了。有多少人共同存在这个问题？这就是用户规模的问题了。

微淼商学院第二十三周课程——企业圆模型之商业模式、之团队、之沟通

第二节

2、判断用户规模

- 有的时候是所有人都存在同一个问题，有的时候是很小一部分人存在同一个问题，有的时候是一大部分人存在同一个问题。

- 越多人存在一样的问题，用户规模就越大，市场机会也越大。只有小部分人才存在的问题，说明用户规模小，市场机会也小。我们要尽可能选择用户规模大的市场。

- 存在问题的用户规模就决定了市场规模。而市场规模就是企业发展的终极天花板。

- 所以在找对用户需求以后，关键就是要确定用户规模。同学们创业要尽量选择用户规模大的市场。如果某个问题确实存在，但是用户规模很小，就要考虑是否要选择这个领域。

- 用户的需求决定企业的成败，但是用户的规模决定企业的大小。

- 当你找准了用户的需求，并且用户的规模也很大。那么你就可能发现了一个好的商业机会。当然发现了好的商业机会，不代表你能成功。因为你还需要找到一个解决用户问题的好方案。这个好方案就是你的产品或服务。

第三节

产品模式主要包括 2 点，1、要能解决用户的问题；2、用户体验要好。

1、要能解决用户的问题。

- 什么叫产品？产品就是客户问题的解决方案。比如中小企业做生意难。做生意难就是用户的问题，阿里巴巴网站就是问题的解决方案。用户打车难，打车难就是问题，滴滴就是解决方案。

- 所有的产品都是用来解决用户问题的，能解决用户问题的产品才叫产品。不能解决用户问题的产品是垃圾。不能解决用户的问题但是很精美的产品，只是精美的垃圾。不能解决用户的问题但是科技含量很高的产品，只是科技含量很高的垃圾。

微淼商学院第二十三周课程——企业圆模型之商业模式、之团队、之沟通

■ 其实在生活中有很多精美的科技含量很高的垃圾。比如智能手表。人现在为什么还带手表？一是身份的象征，二是装饰。如果是身份的象征，那么手表就要比较贵。戴一个几千的智能手表肯定无法表明身份。如果是装饰，那就要手表很时尚。

■ 那么绝大部分智能手表生产商又无法引领时尚。可能苹果的智能手表可以引领时尚，起到装饰的作用。其他的生产商很难做到。那么其他生产商生产的智能手表既不能象征身份，又起不到装饰的作用。那就无法解决用户的问题。只能沦为精美的科技垃圾。

第四节

2、用户体验要好。

■ 能解决用户的问题比用户体验更重要。

■ 糖果的用户体验比药要好很多。但是药能解决用户的问题，糖果不能，所以医药公司的市场规模比糖果公司的大的多。当然在能解决用户问题的基础上，用户体验越好就越有竞争力。

○ 那么怎么才能做到用户体验好呢：

第一、产品使用要简单。

■ 产品用起来越简单越好，最好是小白不看说明书就直接可以使用。产品的技术含量可以很高，但是用起来一定要简单。你看苹果手机也很有技术含量，但是苹果手机就没有说明书。苹果为什么没有说明书呢？这是因为苹果已经把手机做到尽可能简单了。小白不看说明书也会使用。

■ 简单看起来很容易，但是能把产品做到很简单是很不容易的事情。

第二、产品要好用。

微淼商学院第二十三周课程——企业圆模型之商业模式、之团队、之沟通

■ 产品简单才能更好用，但是简单不代表好用。还是拿手机来说，苹果手机很简单也很好用。也有一些手机也很简单，但是不好用。还有的手机是刚开始好用，过段时间就不好用了。产品好用非常重要，特别是在产品过度竞争的今天。只有产品好用的企业才能生存下来。

第三、产品要有趣。

- 如果产品不但有用，好用，还更有趣。那就更好了。只要有这方面的意识，很多产品都能做的更有趣。
- 比如糖果一般都是方的和圆的，你做成小动物，就比方的和圆的有趣。学数学很枯燥，有个叫可汗的人就把学数学弄的很有趣。
- 封老师认为一个产品如果在有效的基础上能做到简单好用，至少就能得 85 分了。如果还能做到有趣，至少可以得 90 分了。

第五节

- 如果你既找对了用户的需求，又做出了一款能满足用户需求的产品。那么剩下要做重要的事情就是把产品推广出去，让更多的用户使用你的产品。
- 不要认为产品好，就会有人用。也不要认为产品好并且还免费就会有人用。要知道就像微信那么牛的产品，刚开始一直也打不开局面。当时为了打开局面可把张小龙难坏了。现在进入微信的时候，有一个小人站在别的星球上望着地球，一种自己很渺小又很孤独的感觉。估计就是当时张小龙推广微信时的心境。
- 不过后来张小龙给微信增加了“摇一摇”功能，从此微信的用户大增，迅速打开了局面。因为“摇一摇”功能能摇出来妹子，深受广大男女用户的喜爱。封老师不得不说，张小龙好懂人性啊。
- 如果连微信那么好的产品，推广起来都不容易。那么一般的产品就更难了。所以即使产品很好，也要有好的推广模式才行。找不到好的推广模式，即使是好产品，成功的概率也很小。

常用的推广模式主要有：1、线下推广；2、线上推广；3、传统媒体推广；

微淼商学院第二十三周课程——企业圆模型之商业模式、之团队、之沟通

○ 我们先看一下线下推广。

■ 线下推广最典型的方式就是地面推广，简称地推。这是最原始也是最有效的推广方式之一。几乎适合所有类型的企业。企业确定好自己的目标用户群以后，制定好推广计划，大力推广就可以了。

■ 地推虽然老套，但是并不会过时，应该说地推永远不会过时。只要人还生活在地面上，还出来走动，地推这种方式就永远有用。没有用的只有做地推的人。

■ 像阿里巴巴这种高科技的公司，就是靠地推起家的。如果阿里没有地推铁军，可能在 2002 年之前就倒闭了。阿里的中供铁军被称为中国电商的黄埔军校。

■ 美团能从千团大战中胜出，靠的就是干嘉伟打造的美团地推铁军。滴滴能够快速崛起，靠的也是地推。这些高科技的大公司都是靠地推起家的。既然那么多大互联网公司靠地推起家，那么地推这种推广方式也是要创业的同学们需要了解的。

■ 当然地推并不是线下推广的全部，但是线下推广把地推这种方式用好就可以了。

第六节

○ 看一下线上推广

■ 线上推广更适合年龄在 45 岁以下的目标用户群

■ 线上推广主要方式有：在百度、360 等搜索引擎上进行关键词投放；各大门户、QQ、今日头条上的网络广告；社会化媒体，范围较广，主要有博客、论坛、SNS、微博、微信等。

■ 传统媒体主要包括电视和广播。报纸基本已经没有人看了。目前看电视的年轻人越来越少了。电视主要适合年龄在 50 岁以上的目标用户群体。听广播的基本都是开车的群体。

微淼商学院第二十三周课程——企业圆模型之商业模式、之团队、之沟通

■ 线下、线上、传统媒体三大推广方式，可以根据目标用户和自己的情况组合运用。对于创业期的同学，先用好一种方式就可以了。如果缺乏推广资金，可以从推广成本低的推广方式开始。或者自己思考其他的推广模式，要知道推广模式也是可以创新的。

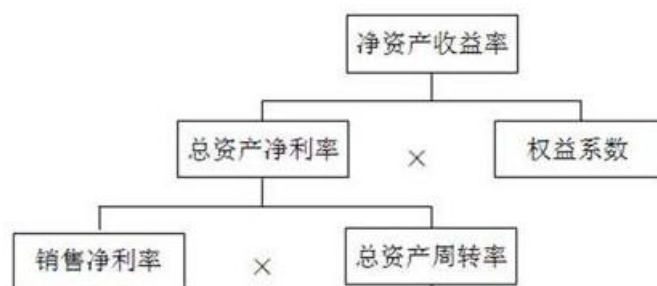
■ 推广的核心目的就是找到一种能把你的产品源源不断地卖给客户的方式。至于手段，形式都不重要。

■ 要创造企业的同学们一定要在推广模式上多花心思，这是决定创业成败的关键因素之一。大部分有好产品的公司之所以失败就是没有找到有效的推广模式。推广模式是企业在发展过程中最难过也必须要过的关之一。

第七节

○ 看一下盈利模式

■ 盈利模式就是指企业的赚钱方式。对于企业来讲，衡量盈利能力最重要的指标就是净资产收益率。



■ $\text{净资产收益率} = \text{销售净利率} \times \text{总资产周转率} \times \text{权益系数}$

■ 用杜邦分析法把净资产收益率进行拆解之后，我们发现最主要的盈利模式有 3 种，分别是高销售净利率模式、高周转率模式、高杠杆模式。其中高销售净利率的背后是高毛利率，高销售净利率模式也可以理解成高毛利率模式。代表企业分别是：贵州茅台、双汇发展、万科。

贵州茅台

■ 2016 年贵州茅台的销售净利率为 46.14%，总资产周转率为 0.39，权益乘数为 1.49。销售净利率非常高，总资产周转率非常低，权益乘数比较低。

微淼商学院第二十三周课程——企业圆模型之商业模式、之团队、之沟通

双汇发展

■ 2016 年双汇发展的销售净利率为 8.8%，总资产周转率为 2.34，权益乘数为 1.42。销售净利率非常低，总资产周转率非常高，权益乘数比较低。

■ 双汇发展的销售净利率还不到贵州茅台的五分之一，但是总资产周转率却是贵州茅台的 6 倍。权益乘数两家公司差不多。我们能感觉到，双汇的产品虽然利润很少，但是人家转的快。一年下来收益也很不错。

万科

■ 2016 年万科的销售净利率为 11.79%，总资产周转率为 0.33，权益乘数为 5.14。销售净利率比较低，总资产周转率非常低，权益乘数非常高。

■ 万科的销售净利率比双汇稍高，比茅台差很多；总资产周转率和茅台差不多，比双汇差很多，但是权益乘数却是茅台和双汇的三四倍。一年下来万科的收益也不错。

■ 茅台、双汇、万科这 3 家公司的盈利能力都比较强，但是他们的盈利模式却相差很大。这三家公司的盈利模式基本代表了所有公司的盈利模式。也就是一家公司的盈利模式要么是高毛利率，要么是高周转率，要么是高杠杆率。

■ 高毛利率意味着产品有强大的议价能力，比如茅台酒从 500 涨到 1000 有很多人买，从 1000 涨到 2000 还是有很多人买。这是因为产品好，有强大的议价能力。

第八节

■ 高毛利率的盈利模式不是所有公司都能用的，这需要公司的产品要好。如果产品同质化很严重，很容易被替代，就不能用高毛利率这个模式。要想采用高毛利率的盈利模式需要自己有一个独特的好产品。

微淼商学院第二十三周课程——企业圆模型之商业模式、之团队、之沟通

■ 如果产品不够独特不够好，也是有办法的。可以薄利多销，降低毛利率，提高周转率。比如苹果的毛利率大概 40%左右，小米的毛利率大概为 10%。假如苹果一年卖 1000 万部，而小米一年卖 1 亿部，那么小米盈利也会不错。

■ 周转率考验的是公司的运营能力。这对公司的团队能力要求很高。如果说高毛利率的公司是傻子团队都能赚钱，那么高周转率的公司是只有非常聪明的团队才能赚钱。这也说明高周转率的盈利模式风险比高毛利率的盈利模式要大。

■ 那么如果一家公司产品一般，运营能力也一般，又想有比较好的盈利该怎么办呢？那就只能增加杠杆了。增加杠杆其实就是靠别人的钱来增加自己的收益。这种模式不靠自己的产品竞争力，也不靠自己的运营能力，就是靠借别人的钱。

■ 必须要通过加杠杆才能获得比较高收益的公司，一般都缺乏核心竞争力。不用想也知道这种盈利模式风险更大。比如，万科相对于其他房地产公司还是很有竞争力的。但是相对于茅台这样的公司，核心竞争力就不行了。比如茅台随时可以搞房地产，而且可能还能搞的不错。但是万科造酒很可能就造不好。

■ 在设计自己企业盈利模式的时候，尽量想办法让自己的企业能有比较高的毛利率。如果实在做不到，就要想办法让自己的企业拥有比较高的周转率。

■ 要尽量避免高杠杆的盈利模式。这种盈利模式风险很大。一年前还风光无限的万达，近期却低价大规模卖资产。这是因为融资变的越来越难，万达被迫降杠杆了。

第九节

■ 解决同一个问题，可能会有不同的产品。如同一种病，西医和中医开的药不一样。同样是解决即使沟通问题，QQ 和微信也不一样。

微淼商学院第二十三周课程——企业圆模型之商业模式、之团队、之沟通

- 同样的用户，同样的产品，推广方式也可能很不一样。比如同样是卖家电，美的既在国美卖，也在苏宁卖，还在京东上卖。格力就不在国美苏宁卖，而是通过开直营店卖。所以格力的毛利率就比美的的高。
- 同样的用户，同样的产品，同样的推广模式，盈利模式也可能不一样。比如京东和阿里，用户差不多，产品也差不多，就连推广模式也差不多。比如淘宝有双 11，京东有 6.18。但是京东和天猫的盈利模式却不一样。京东用的是低毛利率高周转率的盈利模式，阿里用的是高毛利率低周转率的盈利模式。
- 从盈利模式的角度看，京东的赚钱难度是大于阿里的，京东的风险也是高于阿里的。
- 所以创造企业的时候，一定要好好思考自己的商业模式。哪怕是面对同样的用户群体，商业模式也可能完全不同。
- 这就是商业模式的神奇之处。为自己的企业设计一个好的商业模式，可以起到事半功倍的效果。可以说只要找到了一个好的商业模式，就成功一半了。剩下的就是执行的问题了。

强大企业圆模型之团队（1-7）

第一节

- 创造企业是一个系统工程，靠一个人的力量是不可能成功的。哪怕你像乔布斯一样牛，没有一个团队做支撑，也是不可能成功的。因为企业本身就是一个系统。
- 创建一个企业，其实就是要创建一个团队。其实创造企业和创造团队是一个硬币的两面。只知道创造企业而不知道创造团队是不可能成功的。
- 团队就是有着共同的使命、愿景、价值观、纪律，为了实现某个愿景而相互协作的一群人。
- 团队至少要具备 4 个条件：1、领导者；2、共同的文化；3、互补的技能；4、清晰的组织架构。
- 只有符合以上 4 个条件的一群人才能叫团队。否则只能叫群体或者团伙。
- 群体、团伙是没有战斗力的，只有团队才有强大的战斗力。

微淼商学院第二十三周课程——企业圆模型之商业模式、之团队、之沟通

■ 根据以上条件来看，很多企业的人是不能称为团队的。因为那仅仅是一群人。技能既不互补，组织架构也不清晰，更没有共同的文化，甚至连领导者都不合格。

■ 一家企业，在商业模式没有问题的情况下如果失败了，很可能是没有建立起一个真正的团队，只是一帮团伙在作战。

■ 在千团大战中，为什么美团崛起了，而其他大部分团购公司都失败了。就是因为王兴打造了一个真正团队。这只团队的主力军是干嘉伟帮王兴打造的美团地推铁军。

第二节

○ 建立一只强大的团队分以下步骤，按照以下步骤去执行，你就能建立一只强大的团队：

1、自己先成为好的领导者。

■ 如果你要建立一只强大的团队，你就要先成为好的领导者。如果你不是好的领导者，就学习成为好的领导者。如果你自己不能成为好的领导者，那就没办法建立一只强大的团队。“一只狮子带领一群羊，可以打败一只羊带领一群狮子。”

■ 这是不对的。因为一只羊是根本没法带领狮子的，只有狮子才能带领狮子。你如果要想带领狮子军团，你必须成为狮子。

2、明确核心价值观。

■ 核心价值观是企业文化的核心，也是选择团队成员的依据。比如阿里巴巴就设有“闻味官”。为什么要“闻味”？就是要感受求职人员的核心价值观是否与阿里的相匹配。只有先明确了核心价值观才能知道什么样的人合适，什么样的人不合适。

○ 强大的团队必须保证核心价值观的统一。怎么保证核心价值观的统一呢？

微淼商学院第二十三周课程——企业圆模型之商业模式、之团队、之沟通

■ 只要做到找人要依据核心价值观，考核要依据核心价值观，晋升要依据核心价值观，奖励要依据核心价值观。这样就能保证团队核心价值观的统一。

■ 核心价值观一旦统一，你就能把 1 万人变成 1 个人。团队的稳定性、凝聚力就会很强。如果再配合好的激励机制，团队的战斗力就会非常强大。

第三节

3、找到合适的核心团队成员。

■ 核心团队成员主要包括首席执行官 CEO、首席运营官 COO、首席技术官 CTO、首席产品官 CPO、首席营销官 CMO、首席人力资源官 CHO、首席财务官 CFO。这几个 O 就是核心团队成员。

■ 对于创业期的同学一下子把这几个核心团队成员全部找齐也是不现实的。创业初期最关键的就是产品和营销。有了产品并能卖出去，公司就会产生收入，公司就能盈利，领导者就更容易把其他核心团队成员吸引进公司。慢慢的核心团队成员就配齐了。

■ 如果刚开始公司就 2 个核心团队成员。那么这 2 个人应该是首席产品官和首席营销官。领导者本人最好是这两个角色当中的一个。如果领导者本人不能胜任这两个角色，那就要找到可以胜任这两个角色的人。

■ 当然领导者本人也有可能同时担任了这两个角色，领导者必须要确保公司能转起来，在转起来以后再寻找或者招聘合适的人，直到核心团队成员全部配齐。

■ 核心团队成员首先要保证价值观一致，至少价值观要相似才行。其次要保证每个核心团队成员的技能都是领域内的 TOP5%。

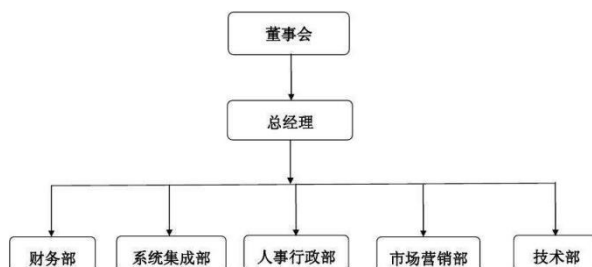
■ 创业期的核心团队成员不是招聘来的，招聘永远只能招到二流或二流以下的人员，招聘几乎难以招到一流的人才。别说是小公司，即使是大公司也难以通过招聘招到一流的人才。因为一流的人才永远不可能沦落到需要自己找工作的地步。他们后面有很多优秀的公司在盯着他们呢。随时等着把他们挖走。

微淼商学院第二十三周课程——企业圆模型之商业模式、之团队、之沟通

- 所以创业期的核心团队成员是领导者自己吸引来的，靠的就是领导者的素质，比如远大的志向、持之以恒的品格、高尚的品德、领域内 TOP5%甚至是 TOP1%的技能，以及合理的利益分配机制。
- 如果领导者吸引不到一两个核心团队成员，就不要开始创业，还是先修炼自己比较好。与其冒然前行被无情的虐杀，还不如静下来好好“磨刀”。“磨刀”不误砍柴功，这句话是很有道理的。
- 只要核心团队的人是对的，很快一只队伍就能起来。只要核心团队成员强，整个队伍就会强。如果核心团队成员不行，整个队伍就不行，人再多都没有用。一群乌合之众的战斗力的远不如一个小型精英团队。让乌合之众成为铁军的唯一方法就是把领导者和核心团队人员换成优秀的人。
- 有了核心团队成员以后，就需要团队之间进行分工及协作。这就需要一个清晰的组织架构做保障。

第四节

4、建立合理清晰的组织架构。



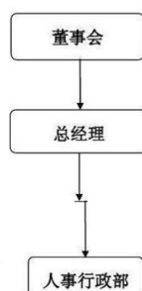
- 这个图反映的就是某公司的组织架构。有了组织架构，核心团队人员才能够更好的安置。对的人要放在对的位置上才能发挥作用。
- 比如根据这个组织架构图，我们就知道这家企业需要 CEO、CFO、CHO、CMO、CTO。如果已经有了合适的人，就直接放在合适的位置上。如果还没有合适的人，就去找合适的人。

微淼商学院第二十三周课程——企业圆模型之商业模式、之团队、之沟通

■ 组织架构就是要体现组织内每个人所处的位置、拥有的权力、承担的职责。组织架构不是空想出来的，要根据企业的商业模式、行业特点、战略目标、企业所处阶段、股权结构等因素进行设计。其核心目的是：提高工作效率，完成企业目标。

如何建立自己企业的组织架构？

- 组织架构的建立分为纵向和横向两条线。
- 纵向：各岗位纵向的层级关系，即上下层职级的设计，体现了上下级之间的权属关系。



■ 这个组织架构图就体现了纵向关系。纵向层级主要由企业的规模决定的，一般情况下企业的规模越大，纵向的层级就越多。我们常听到的“扁平化结构”指的就是纵向层级少。

■ 纵向层级少会提高沟通效率，但是会增加管理难度。在企业规模较大的情况下要实现“扁平化结构”，必须借助先进的技术手段。小公司的层级天然比大公司少，所以小公司的效率天然比大公司高。

■ 小公司如果把这个优势利用好，在与大公司的竞争中也是可以活下来的。所以在与大公司竞争中不要害怕，你至少是有一个优势的。

- 横向：各部门之间的横向协调关系，即平行部门间的关系。



- 这个组织架构图就体现了横向关系。企业需要设置什么部门？这是通过任务分解确定的。

- 职能部门的设置来源于任务分解；任务分解来源于战略目标分解；战略目标分解来源于愿景分解。

微淼商学院第二十三周课程——企业圆模型之商业模式、之团队、之沟通

- 至于纵向和横向两条线如何设置，主要根据企业的商业模式、战略目标、所处阶段来确定。
- 企业的组织架构不是一成不变的，而是要根据商业模式、战略目标、所处阶段的变化而变化。

第五节

5、设计清晰的晋升通道。

■ 晋升通道就是升职路径。其作用在于让团队成员清楚自己目前在哪里，未来可以到哪里。让团队成员有明确的努力方向。

■ 这里的“升职”应该包括管理和技术两条线的晋升，不应该所有表现优秀的人都去做管理。事实上很多人是不适合做管理的。如果一个人不适合在职务上晋升，可以让他在职称上晋升。把一个对的人放在一个错误的位置上，不但不出成绩还会毁了这个人。

6、设计清晰的激励机制。

■ 有了清晰的晋升通道以后，还需要有清晰的激励机制相配套才行。要让团队成员了解“升官发财”的具体标准。激励机制主要包括晋升制度和奖金制度。

■ 激励的核心是奖罚分明，对所有的人都一视同仁，否则就会适得其反。奖励和处罚都要公平公正，公平公正的前提是要有明确的标准。

■ 创业期的公司要采用多奖励少惩罚的激励手段。凡是与业绩相关的事，以奖励为主；凡是与制度相关的事，以惩罚为主。

第六节

○ 激励要遵守 2 个原则：

1、物质激励与精神激励相结合。

微淼商学院第二十三周课程——企业圆模型之商业模式、之团队、之沟通

■ 物质激励是基础，必须要有而且要丰厚。团队成员要买房子、买车子、养孩子。这都是需要钱的。优秀的公司应该让优秀的员工过上优质的生活。

■ 但是只有物质奖励也是不行的，人不但需要肉体的满足，更需要精神的满足。员工还需要被关爱、尊重、甚至自我实现。只重物质不重精神的公司，到最后会培养出一大批唯利是图的人。

■ 企业在制定激励政策时，员工的提成、奖金应当和业绩挂钩；但是员工的晋升一定不能只和业绩挂钩，晋升还要与核心价值观挂钩。只有这样才不至于培养出一批唯利是图的人。

2、现金激励与期权激励相结合。

■ 物质激励包括现金、期权等，两者要相互结合。对于中低层员工，主要以现金激励为主。现金激励对于基层员工比期权有效的多。对于高层员工应该以期权激励为主，现金激励为辅。

第七节

7、培训

■ 培训是让团队成员快速成长的最重要的途径。企业文化、规章制度、团队纪律、方法论、工作技能等都需要培训。

■ 企业也是一样，阿里巴巴在成立之初就成立了“百年大计”培训班。为阿里巴巴打造了一只中供铁军。这支中供铁军可以说为阿里帝国打下了半壁江山。微淼每天早上有 1 个小时的早读课，每周一次培训。这同样也是培养优秀人才。

■ 以上 7 步是建立强大团队的关键，可以说这是团队建设的“道”，只要掌握了这个“道”就可以建立一只强大的团队。

微淼商学院第二十三周课程——企业圆模型之商业模式、之团队、之沟通

强大企业圆模型之沟通（1-9）

第一节

○ 我们先来看几个世界顶级企业家对沟通的认识：

- 沟通是管理的浓缩。——山姆·沃尔顿
- 管理就是沟通、沟通再沟通。——杰克·韦尔奇
- 企业的管理过去是沟通，现在是沟通，未来还是沟通。——松下幸之助
- 还有一句话：领导者就是沟通者。——封老师

○ 沟通为什么那么重要？我们需要先了解一下什么是组织？

- 组织是指人们为了实现一定的目标，相互协作结合而成的集体。最有代表性的组织就是企业和军队。

人类为什么会成立组织呢？

- 人类成立组织最主要的目的是：1、提高效率。完成单个人无法完成的事；2、降低成本。以较少的成本

获得较大收益。

- 也就是说当一个组织不能提高效率或降低成本的时候，这个组织就失去了存在的意义。这样的组织必定

会消亡。

组织要想实现以上两大目的，就必须具备内部凝聚力和外部战斗力。

- 最根本的还是内部凝聚力。因为内部凝聚力是外部战斗力的基础。没有内部凝聚力就不可能有外部战斗

力。那么什么因素会决定组织的内部凝聚力呢？这个因素就是沟通。

第二节

- 沟通因素决定了组织的内部凝聚力。
- 为什么现在离婚率那么高？这是因为很多家庭内部有矛盾。为什么会有矛盾呢？主要是因为沟通不畅。

微淼商学院第二十三周课程——企业圆模型之商业模式、之团队、之沟通

整天不是冷战就是热战，家庭经常内战。所以家庭就土崩瓦解了。

■ 为什么结婚之前没有矛盾？因为结婚之前，特别是刚恋爱的时候。三天一封情书，两天一次约会，天天暧昧短信不断。沟通极为通畅。因为沟通很通畅，自然没有矛盾。非但没有矛盾，而且还很幸福。不少人幸福的都发昏了，于是就结婚了。

■ 结婚的时候久了，就懒得沟通了。随着沟通越来越不畅通，内战随时就会爆发。

■ 主要表现为冷战和热战两种不同的形式。虽然“战争”的剧烈程度不同，但杀伤力都很大。一个人吵了一晚上架，第二天工作就会无精打采，而且还容易犯错误。本来有个升职机会，可能就错过了。家庭内部失去了凝聚力，外部工作就会失去竞争力和战斗力。

■ 而导致家庭内部凝聚力和外部战斗力丧失的原因就是沟通不畅。

■ 所以没有结婚的同学，在结婚的时候一定要先建立好家庭内部沟通机制。这样结婚后就会比较幸福。已经结过婚的同学，如果感觉没有以前幸福了。那肯定是家庭内部沟通机制出了问题，那就需要尽快建立家庭内部沟通机制。一旦沟通畅通，幸福指数就会飙升。

■ 如果家庭沟通机制还没有建立好的，男同学要积极主动主导建立。因为男同学要对家庭负更多的责任。

■ 理解了沟通对于家庭的重要性，也就理解了沟通对于企业甚至国家的重要性，因为所有的组织都是由人组成的。大组织只是比小组织的人数多了一些。既然组织是人的集合，那么组织内部就一定会有分歧，会有矛盾，甚至会有冲突。

第三节

■ 只要是组织，就一定会有内部分歧、矛盾甚至冲突。有分歧、矛盾、冲突并不可怕，可怕的是没有解决办法。

■ 上世纪 40 年代，毛泽东曾让历史学家们研究一个问题：为什么一个落后的、人口只有几十万的满族，

微淼商学院第二十三周课程——企业圆模型之商业模式、之团队、之沟通

能战胜近 2 亿人口，财力、物力、文化都远远领先于自己的明王朝？答案就是：内斗。

- 沟通看似很容易，其实却很难。特别是在组织内部建立有效的沟通机制。中国历史上的王朝都没能建立有效的沟通机制。其结果就是一个王朝快速的崛起，然后又快速的消亡。

- 为什么沟通机制的建立那么难？因为这涉及文化和制度两个层面。有效的沟通首先要建立在沟通者地位平等的前提下。中国的儒家文化主张等级制度，人是不平等的，既然人是不平等的，就无法建立起有效的沟通机制。因为没法建立有效的沟通机制，就必定会出现内斗，即使强大如汉唐，也逃脱不了快速土崩瓦解的命运。

- 现在中国已经在法律上赋予人人平等的地位，理论上讲，每个组织都能建立起有效的沟通机制。但是具体到企业中，人人不平等的现象还普遍存在。所以大部分企业依然没有建立有效的沟通机制，这样的企业就很难在竞争中长期生存下去。

第四节

- 目前沟通机制建立比较好的企业是华为。华为的沟通机制主要是“批评与自我批评”。任正非曾说，在华为不会自我批评的人是不能成为华为高管的。

- “批评与自我批评”的沟通机制能建立的前提一定是上下级平等。大家只有职位的不同，而不存在地位的不同。华为的“批评与自我批评”的沟通机制来源于中国人民解放军，因为任正非是军人出身。

- 什么是“自我批评”？“自我批评”就是自我反省，也叫自省。自省的本质也是沟通，是自己与自己沟通。

最成功的人不是最聪明的人，而是最具有自省能力的人。

- 中国近代有个人叫曾国藩，30 岁之前是一个平庸的人。30 岁之前喜欢大吃大喝、吹牛、调戏美女、凑热闹。俗人喜欢干的事情他都喜欢。30 岁之后开始每天自省。每天写日记进行自我批评。

- 结果到了晚年取得了立功、立德、立言三不朽成就。通过自省从一个庸俗放荡青年变成了圣人。连毛泽

微淼商学院第二十三周课程——企业圆模型之商业模式、之团队、之沟通

东、蒋介石这样的大牛人都是曾国藩的粉丝。

- 美国近代也有一位立功、立德、立言三不朽的圣人，叫本杰明·富兰克林。100 美刀上的人就是本杰明·

富兰克林。

富兰克林是美国的科学家、哲学家、发明家、政治家、外交家、文学家、慈善家。他是美国开国三杰，起草了《独立宣言》，领导了美国独立战争。他最早提出了电荷守恒定律，发明了避雷针。

- 在数学方面创造了 8 次和 16 次幻方。改良了炉子，节省了四分之三的燃料。发明了老年人戴的双焦眼镜。其他的发明创造还有很多。他还写了《富兰克林自传》，成为美国传记文学的开山之作。这本励志奇书影响了几代人，历经 200 多年而不衰。

- 由于贡献太多，成就太大。他的头像就被印在了人人都爱的美刀上，虽然他并不是美国总统。

- 富兰克林为什么那么牛？主要原因还是自省。富兰克林给自己制定了 13 条自律戒条，每天对着反省。

就是通过不断的自省，让富林克林这样一个穷人家的普通孩子成了圣人。

第五节

- 自省能力和学习能力是一个人最重要的核心竞争力，自省能力对于一个人的成功来说甚至比学习能力还重要。一个没有自省能力的人是没有前途的。

- 同样，一个没有自省能力的组织也是没有前途的。现实当中具备自省能力的人不多，具备自省能力的组织就更少了。所以现实中卓越的人和组织总是太少。

- 所有能存续千年以上的组织都有共同的特点，那就是成功建立了组织的自省和沟通机制。组织的自省和沟通机制都很重要。

- 但是只有沟通机制，其实也很难避免内斗。两个人坐在一起沟通，其中一个人认为自己没有错，都是别人的错。这样的沟通注定会失败，还是不可避免会走向内斗。

微淼商学院第二十三周课程——企业圆模型之商业模式、之团队、之沟通

■ 所以自省机制就很重要。有了自省机制，所有人遇到矛盾先从自己身上找问题。然后沟通渠道又很通畅，这样很多矛盾在刚开始就被化解了，基本不会走到内斗的那一步。

○ 比如基督教，

■ 这是世界上生命力最旺盛的组织之一。基督教就成功建立了自省机制和沟通机制。

■ 基督教首先在教义中明确：1、人人平等。所有人都是上帝的子女，大家都是兄弟姐妹。无论你在世俗中是多么“高贵”的身份，在基督教中大家全部一样。2、人生而有罪。每个人都是生而有罪的，哪怕你是国王。

■ 所有人赎罪的方式就是信奉耶稣基督。然后就是每天祈祷和忏悔。祈祷和忏悔就是“自省”。基督教先是在文化上明确了“平等”和“自省”的思想。

■ 基督教还设立了“神父”这个角色，神父是上帝的代言人。基督徒遇到了任何事情都可以找“上帝”忏悔，“上帝”主要负责倾听和保守秘密。这里说的是忏悔而不是倾诉，因为忏悔只能是自我批评，而倾诉则可能是批评别人。“上帝”只接受自我批评而不接受批评别人。

■ 通过设立“神父”这个角色，基督教在制度上建立了“内省”机制。

■ 另外基督教每周日要去教堂或教会聚会。聚会主要就是信徒聚在一起学习圣经。教堂的聚会主要由牧师讲道，这是进行大规模的学习。

■ 教会的聚会主要是小规模的学习，几个信徒一起学习某段经文，大家交流自己的想法。然后由牧师或其他资深信徒进行总结。大家“统一”认识，也就是“统一”思想。思想统一了，行动自然也就统一了。这是一个学习的过程，更是一个沟通的过程。这个过程可以消除分歧，化解矛盾。

■ 通过每周的聚会和学习，基督教建立了有效的沟通机制。基督徒们一边自省一边沟通，基督教的内部凝聚力自然就很强大，内部凝聚力强大，外部竞争力自然强大。所以基督教能历经千年而始终保持强大的生命力。

■ 当然内省和沟通机制是基督教强大的重要原因之一，但不是全部原因。这就像是内省机制和沟通机制也不是企业强大的唯一原因一样。

微淼商学院第二十三周课程——企业圆模型之商业模式、之团队、之沟通

第六节

■ 为什么中国人民解放军在人员数量、人员素质和武器装备都远远落后于它的对手的情况下还能战胜它的对手？这主要是它有着极强的内部凝聚力和外部战斗力。为什么它能有极强的内部凝聚力和外部战斗力？这主要是它成功建立了内省机制和沟通机制。而它的对手没有建立内省机制和沟通机制。

■ 秋收起义失败后，毛泽东带着残兵败将逃跑。在逃跑的路上不但有追兵还有内讧。于是毛泽东在三湾村对部队进行了改编，这就是著名的“三湾改编”。

■ 三湾改编最主要的内容有三点，一是党指挥枪；二是支部建在连上；三是官兵平等。这三点都非常重要。支部建在连上和官兵平等的制度为建立军队的沟通机制打下了基础。在此基础上就有了后来的“谈心谈话”制度。

■ “谈心谈话”制度是中国人民解放军最重要的沟通机制。

■ “谈心谈话”制度大大的增强了中国人民解放军的内部凝聚力。但此时内省机制还并没有建立。后来随着军队规模的扩大，内部冲突也开始加大。

■ 毛泽东在 1940 年初开展“延安整风运动”，总结了历史经验，明确了正确路线等重大问题。消除了分歧，统一了思想，大大增强了内部团结。1945 年“批评与自我批评”被写入党章，中国人民解放军在制度上建立了内省机制。从此中国人民解放军成了中国最有凝聚力、最有战斗力的组织。

■ 任正非、柳传志、王健林、王石都是军人出身，他们或多或少的都把中国人民解放军的沟通机制和内省机制融入到了他们所创办的企业中，于是他们的企业也都成了中国最强大的企业。

■ 马云虽然不是军人出身，但是阿里巴巴也借鉴了中国人民解放军的沟通机制。阿里巴巴可能是中国唯一一个在企业内部设立了“政委”的民营企业。

■ 既然中国人民解放军是中国最有凝聚力和最有战斗力的组织，学习它的企业也都成了行业的龙头。那么我们也要好好的学习一下中国人民解放军的沟通机制和内省机制。

微淼商学院第二十三周课程——企业圆模型之商业模式、之团队、之沟通

第七节

- 组织建立沟通机制的方法论。这里的组织可以是家庭，可以是企业，也可以是其他形式的组织。
- 建立沟通机制就是要建立“谈心谈话”制度和“自我批评与批评”制度。

○ 如何建立“谈心谈话”制度：

一、明确“谈心谈话”的目的。

- “谈心谈话”的主要目的是：增强信任，消除分歧，发现问题，解决问题。

二、明确“谈心谈话”的对象。

■ 下级、同级、上级。最主要的对象还是与下级和同级谈。“谈心谈话”的对象每次可能是不同的，但是每次必须一对一。

■ 因为大部分中国人不太喜欢在公开场合表达自己的观点。一对一的方式就可以让聊天的双方说很多真心话。一对一谈心谈话的方式对于中国人更有效。

三、明确“谈心谈话”的时间和地点

- “谈心谈话”的时间分为定期与不定期相结合。定期就是规定了具体的时间。

■ 比如封老师公司所有的主管每周必须要与每个团队成员进行一次“谈心谈话”；每位经理每月必须要与每位团队成员进行一次“谈心谈话”；每位副总经理每月必须与其下面2级所有团队成员以及同级进行一次“谈心谈话”；每位总经理每月必须与其下面2级所有团队成员进行一次“谈心谈话”。

■ 不定期“谈心谈话”就是指发现了问题，随时进行“谈心谈话”。问题不限于工作，思想问题、生活问题、学习问题都包括在内。

- “谈心谈话”的地点不限，哪里方便哪里谈。

微淼商学院第二十三周课程——企业圆模型之商业模式、之团队、之沟通

第八节

四、明确必须“谈心谈话”的情况

○ 封老师公司规定必须要进行“谈心谈话”的情况有：

- 公布重大决策前
- 执行重大任务前
- 新员工入职后
- 员工离职前
- 员工升职后
- 员工降职前
- 员工调动前
- 员工获奖后
- 员工被罚后
- 员工个人或家庭出现问题时

五、明确“谈心谈话”的原则

■ 平等原则。这个很重要，如果让下级感觉到上级高高在上，下级就很难讲真心话，这就失去了谈心谈话的意义。平等原则就是组织内所有的人只有分工的不同而没有地位的不同。

■ 真诚原则。找别人进行谈心谈话时要真诚，特别是上级找下级时。

■ 保密原则。谈心谈话了解到别人的隐私，不要泄露。

■ 存档原则。“谈心谈话”之后要记录时间、地点、主要问题及解决方案。方便后期查看和移交。

六、明确“谈心谈话”的考核

■ 企业的最高领导者要重点抓“谈心谈话”制度的执行情况，最好的方式就是考核“谈心谈话”的执行情

微淼商学院第二十三周课程——企业圆模型之商业模式、之团队、之沟通

况。确保每个层级的管理者都能执行到位。做的好的奖励，做的不好的要惩罚。

- 只要企业能做到以上六点，“谈心谈话”制度就能建立起来并发挥作用。企业的凝聚力就会增强。

第九节

如何建立组织的“自我批评与批评”制度：

- 把“批评与自我批评”调整为“自我批评与批评”，主要是用来突出“自我批评”的重要性。
- “自我批评与批评”是组织消除分歧、化解矛盾、统一思想、统一行动的有力武器。

○ “自我批评与批评”分五个步骤

第一步，共同学习。

- 每个企业都是由不同类型的人组成的，思想和目的都是不同的。怎么统一思想呢？答案是共同学习。企业所有的人通过共同学习企业文化、战略目标、阶段目标，就能统一思想。

第二步，对照自查。

- 在共同学习的基础上，每个人对照企业的使命、愿景、核心价值观、战略目标、阶段目标自查，找到自己的思想行为和企业要求的差距。

第三步，谈心谈话

- 根据自查发现的问题，主动找上级、同级、下级征求对自己的意见，交换看法。消除分歧，化解矛盾。

第四步，开进步会

- 通过开进步会，开展自我批评与批评。每个人先在会上公开检讨自己，在进行自我批评的基础上，实事求是的对同级和上级领导提出建议和批评。

- 这里的批评一定要是建设性的批评。目的是为了让别人变的更好，而不是泄愤，打击报复。批评别人的时候一定要给出正确的建议。没有建议就不要批评。

微淼商学院第二十三周课程——企业圆模型之商业模式、之团队、之沟通

■ 这一步是最容易擦枪走火的，一定要注意批评的方式和方法。人被别人批评都会感觉到不爽，要尽量降低不爽的程度。闻过则喜只有个别人能做到。

○ 这里有几个小建议：

- 以说服教育为主。摆事实，讲道理。而不是强制他人服从。
- 要进行必要的思想斗争。不能你好，我好，大家好。大家一团“和气”，而不实事求是。结果会开了，浪费了时间，但是没有任何用。
- 正确处理别人的批评。无论批评来自上级、同级还是下级，无论批评是否正确。都先虚心接受。如果认为别人批评错了，会后再私下交流讨论。

第五步，制定改进措施并改进

- 每个人都要参考别人提出的批评和建议制定自己的改进措施，让自己改进并进步。只有每个人都做出改变，才能真正的化解矛盾，提高企业的内部凝聚力。
- 每个组织，只要按以上五个步骤，多实践几次，就可以建立起自己组织的“自我批评与批评”制度。
- 只要企业成功建立了“谈心谈话”制度和“自我批评与批评”制度，那么企业就建立了沟通机制，这样的企业就会拥有强大的内部凝聚力和外部战斗力。