

BUSINESS
MODEL

让天下没有不懂商业模式的老板

 模世能
MODELENERGY

| 张雷◎著

商业模式 转换一点通

中小企业快速盈利三部曲



32种经实战检验的模式，协助企业突破业绩瓶颈
换一种思路，转换商业模式，开创企业运营的蓝海



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

商业模式 转换一点通

中小企业快速盈利三部曲

张雷◎著

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

商业模式转换一点通: 中小企业快速盈利三部曲 / 张雷著. — 北京: 中国
财富出版社, 2018.5

ISBN 978-7-5047-6643-4

I. ①商… II. ①张… III. ①中小企业—商业模式—研究 IV. ①F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 098519 号

策划编辑 谢晓绚 责任编辑 张冬梅 王 君
责任印制 梁 凡 责任校对 孙会香 张营营 责任发行 董 倩

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010-52227588 转 2048/2028 (发行部) 010-52227588 转 321 (总编室)
010-68589540 (读者服务部) 010-52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京兰星球彩色印刷有限公司

书 号 ISBN 978-7-5047-6643-4/F · 2882

开 本 710mm×1000mm 1/16 版 次 2018 年 7 月第 1 版

印 张 16.25 印 次 2018 年 7 月第 1 次印刷

字 数 255 千字 定 价 69.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换



引言

随着经济形势越来越严峻，中小企业的生存空间正在逐渐变小。尽管中国民营企业取得了令世界瞩目的成绩，但随着全球经济一体化的到来，企业竞争越来越激烈，各行各业供大于求。

国家大力推行的供给侧改革政策，直接要求企业“去产能”“去库存”，产品同质化的严重程度可见一斑，同时行业内部越来越透明，传统企业的利润空间越来越小。

我也是从小企业一点点做起来的，这样的情况也经历过。我之前在外资公司做高管的时候，接触过一家国际知名咨询公司，这家公司通过商业模式的转换，在几年的时间里，将我供职的外资公司的销售额从一年几千万元打造成一年十几个亿，这让我见到了商业模式转换的力量。后来自己创业，通过商业模式转换，很快将自己的企业——诚宇包装打造成行业细分领域的No. 1。

为了让更多的企业家少走弯路，让他们的企业转型升级，我决定把自己近20年商业模式转换的经验全部分享给中小企业家，于是便有了本书。本书的目的是为了普及商业模式转换的方法，让企业直接拿来用，当企业家懂了商业模式转换后，还需要有自己的商业模式转换系统，以此来解决客户困惑和满足客户需求。



自序

我们在爬山的时候，会觉得很辛苦，但毕竟“上山容易下山难”，而企业家经营企业，如同员工从山底往山上推雪球，雪球越滚越大，公司规模越来越大，当雪球滚到一定高度，这个时候雪球的重量巨大，大家使出了全身的力气也推不动雪球了，即使把老板也加进来，仍然推不动。很多企业做到几千万元规模的时候，如同雪球到了一定的高度，盈利上不去，公司停滞不前。

这个时候，企业想要转变公司现状、实现快速盈利必须具备3个条件：不缺客户、好产品、优秀团队。

第一个条件，企业不能缺客户。如果企业没有客户，企业就无法盈利，如果没有自己的客户模式，那么企业就会为了客户而找客户，甚至都不知道客户如何而来。

第二个条件，企业不能缺少好产品。当企业拥有客户之后却留住不住客户，是因为缺少好产品，也没有好的产品模式，仅仅是为了生产产品而生产产品，即使很多企业的产品非常不错，无论是包装还是产品本身，但依旧不能盈利甚至还会亏本。

第三个条件，有优秀团队。企业有了客户，拥有了好产品，却依旧没有快速盈利，这是因为没有好团队，团队内部各自作战，内耗严重，所以拥有一个好的团队模式是非常重要的。

所以，一个企业要想真正实现快速盈利，它必须先有一个客户模

式，让企业不缺客户，然后再根据客户，设计一个好的产品模式，而不是在找客户前先设计一个产品模式。

通常情况下，很多企业是先设计一个好的产品，然后再去市场上找客户，这样的步骤是不对的，做反了。正确的应该是先做一个客户模式，找准客户，根据客户的需求和困惑设计一个好的产品模式，再根据好的客户模式和产品模式打造一个执行力强的团队模式。当我们没有一个好的客户模式和产品模式的时候，我们就急于去打造团队模式，打造出的团队越强、执行力越强、企业亏的钱越多，倒闭得越快，所以，团队模式是在优秀的客户模式和产品模式的基础上打造而成的。

企业家懂得了商业模式的逻辑后，就可以站在高处（如金字塔的顶点）从上往下滚雪球了。先研究客户模式，当企业滚到几千万元规模的时候，企业家和团队就不需要发力了，雪球自动往下面滚，因为在质量和重力的作用下，产生加速度，雪球自然就越来越大，滚动速度越来越快，企业也越做越轻松。

正是因为商业模式对企业的巨大帮助，为了更好地让企业家体验商业模式转换，我用10多年商业模式转换的经验，专门成立了模世能商学院（简称模世能）——中国首家、国内唯一的商业模式教育学院，并且成功地帮助了数万家企业商业模式转型升级，在国内外开了50多家服务公司，市值达到10亿元。

在商业模式教育学院，企业的学习路径是，企业的商业模式转换——定制方案，打造自己的商业模式转换——产品密码，商业模式转换——资本之道，商业模式转换——互联网+，商业模式转换——顶层设计。商业模式培训机构模世能专门为中小企业商业模式的转换做五大商业模式研讨会系统，满足了企业转型升级的需求。其实，很多商业模式转换几乎一点就通，不过，只有适合自己企业的模式转换才是最好的商业模式。



目 录

第一篇

客户为天时：挖掘潜在客户的十四种模式

第一章 设计引流产品，加大客户流量	003
1. 用利润设计引流产品	006
2. 设计引流产品的核心关键点	013
3. 选择最合适的引流产品发放渠道	015
4. 引流产品要由别人帮你“送”	018
第二章 主产品亏本卖，反而赚更多	021
1. 三种思维习惯解决产品同质化竞争	023
2. 主产品亏本，企业更盈利	024
3. 拽紧盈利点，主产品免费有高招	027
第三章 增加客户黏性的服务，才是增值服务	031
1. 不要急于赚钱，先让企业值钱	032
2. 专业的增值服务最关键	035
第四章 改变客户思维，胜过任何促销	039
1. 通过“教育”销售非标品	040
2. 抓住潜在客户，将教育转换成消费	043

第五章 连赠品都是品牌货，我家产品有多好	045
1. 赠送其他行业名品，达成长久合作	046
2. 企业送得开心，客户买得放心	048
第六章 让客户体验，等于给自己机会	051
1. 不同的企业类型，适合不同的体验模式	052
2. 最佳体验模式，在于把握人心的尺度	054
第七章 对特定人群免费，自会有人为此埋单	057
1. 孩子免费，全家埋单	058
2. 特定对象免费，引流效果明显	060
3. 企业快速发展，遵循商业模式规律	061
第八章 只在特定时间打折	065
1. 你敢免费，我敢消费	066
2. 做节奏大师，成企业赢家	068
第九章 闲置的空间，让顾客留下来	073
1. 打开格局，空间共享	074
2. 有共享才有财富	076
3. 把握节奏点，确定空间客户模式	078
第十章 花未来的钱，办现在的事	081
1. 别人免费我收费；别人收费我免费	082
2. 稳定的收益，庞大的资金	085
3. 打造优质系统，四大法门来帮忙	086
第十一章 把客户当成你的另一半	089
1. 履行承诺，客户永远是对的	090
2. 对朋友有多尊重，就会有多放心	093

第十二章 其他行业的顾客也能给你用	095
1. 跨界，满足同一客户的不同需求	096
2. 从海量的客户群体中找到需求点	098
3. 提升价值，让客户离不开你	099
第十三章 用大家的钱，干大家的事	101
1. 五大原则，令众筹独具特性	102
2. 众筹八大步	105
第十四章 客户必须要分类	107
1. 客户分层次，企业提供不同服务	108
2. 落差带来差异	110

第二篇

产品是地利：让企业产品更加具有魅力特性的十种模式

第十五章 好的产品名称是占据消费者心智的符号	115
1. 优质的名字和标志令企业获得更高价值	116
2. 念念不忘的名字，耳目一新的亮点	120
第十六章 满足顾客心理上的需求	123
1. 有精神的产品，使用起来“倍儿有面子”	124
2. 选准产品的客户，做出差异特征	126
第十七章 为顾客讲一个让他动容的故事	129
1. 挖掘企业内涵，传递企业文化	130
2. 一个好故事，为企业包上一层糖纸	133

180	第十八章 有些产品只满足精准人群，小即是大	137
180	1. 不同的产品策略，不同的市场	138
180	2. 精准定位客户，从低端产品到高端产品	139
180	第十九章 满足客户的核心需求，让客户永远离不开企业	145
180	1. 因客户需要而存在，因解决客户问题而有价值	146
180	2. 解决客户精准的痛点，找到合适渠道	149
180	第二十章 不仅能为客户提供 A，还能给他 A⁺和 A⁺⁺	151
180	1. 吃着碗里，看着锅里，想着地里	152
180	2. 适合自己的，才是最好的	156
180	第二十一章 用漏斗层级方式分类	159
180	1. 万般皆下品，唯有入口高	160
180	2. 产品必须是上游形态	162
180	3. 要物超所值，同时遥相呼应	165
180	第二十二章 聚焦核心产品，让品种数做减法	167
180	1. 做企业不是做加法，而是做减法	168
180	2. 凸显主产品功能	170
180	第二十三章 用增值的思路为产品升级	173
180	1. 增加附加值，但只宣传主要的	174
180	2. 按需添加功能	176
180	第二十四章 别家的产品也能为你所用	179
180	1. 交换产品资源，别人的也是自己的	180
180	2. 信用是根，吃亏是福	182
180	3. 企业遵循的商业逻辑——转型和升级	184
180	4. 交换产品模式六大步骤	185
180	5. 交换模式如何落地	188

第三篇

团队需人和：调动团队潜能的八种模式

第二十五章 老板团队，你可能是公司成长发展的绊脚石	193
1. 老板和员工必须相互依赖	195
2. 老板一变，企业发展无限	196
第二十六章 用分钱的思路设计薪酬	201
1. 业务类型的五种薪酬	202
2. 非业务类型的三种薪酬	205
3. 企业十大工资薪酬死穴	206
第二十七章 红利不只股东有，团队也有份	209
1. 分红团队模式好处多	210
2. 企业把控团队，合理分配分红	213
第二十八章 想把他留下，就把他变成股东	215
1. 提前想好入股方案，把核心力量用到位	216
2. 同路人才能入股	218
第二十九章 团队不是培养出来的，是提拔出来的	221
1. 晋升要点，不在其位不谋其职	222
2. 考核员工，设定晋升通道	224
第三十章 员工开心了，客户也就开心了	227
1. 快乐团队模式的设计思路	228
2. 硬件、软件、要件，一个不能少	230

第三十一章 与老板成为一伙人	233
1. 老板把公司当平台，员工把企业当成家	234
2. 价值观一致，分配方式先进	236
3. 老板的人品是品牌	236

第三十二章 分类管理和绩效评定让团队效能更高	239
1. 分类管理，层层绩效	240
2. 绩效管理是面，团队监督是里	242

作者的忠告	244
--------------	------------

后记 致我生命中的那些贵人	245
----------------------	------------

天时

第一篇 客户为天时： 挖掘潜在客户的十四种模式

- ※ 客户模式，是通过一系列的市场操作方法，使企业周边聚集一批客户，使这批客户能够持续支持，并且能不断地为企业创造价值或利润的商业运营模式。
- ※ 计划经济时代，谁的胆子大，谁敢干、敢冲、敢下海、敢做企业、敢不要铁饭碗，谁就能赚到钱。但在市场经济时代，对于中小企业而言，胆子大、有关系已经不是决定性和长久性的因素，只有最擅长挖掘客户需求的人，才最有可能赚到钱。而企业家首先要学习的，就是找到匹配人性的客户模式。

01

第一章

设计引流产品，加大客户流量

商业
模式
转换
一点
通

引流客户模式，是指把一款或多款产品变成免费的引流产品，通过引流产品带动更多的客户来消费，迅速提升业绩的商业模式。

在供不应求的时代，客户是主动找上门的。现如今供大于求，客户不会主动找上门，反过来，需要企业主动找客户。所以，有必要设计一款引流产品，让客户主动找上门来，起到“四两拨千斤”的效果。

但是，很多企业还用20世纪90年代的营销思维来引流，比如企业在电视台打广告，花了大笔费用，效果却并不如预期的那么好，最后企业反而因为广告费用投入过多，没有相应的收益而倒闭了。究其原因，其实很简单，现在看电视的人越来越少，即使有人看，也没有多少人会留意广告，因为信息量太大，顾客的心早已经被那些各个行业的知名品牌所占领，心里很难接受新的产品。

除了电视，其他媒介也没有太大起色，所有媒介的目标客户关注点相似，如大幅的广告牌就形如虚设，根本不能引起目标客户群的关注。

那么到底是哪些企业在打广告呢？

在广告市场，很多打广告的企业都排在行业前三名。这些企业为了占据客户的心，经常在各大媒体的黄金时间或者栏目中打硬广告，他们都是类似可口可乐、百事可乐、肯德基、麦当劳等这样的业内顶尖公司，这些企业的业绩越好，越愿意打广告，其基本的目的是为了让消费者能定期看见，以免顾客的心被别的产品所占据，当然，其每年巨额的广告费已经分摊到成本里了。

对于中小企业来说，这种打广告的做法没有用，因为行业老大哥太强了，这些广告的背后是整个企业的营销体系、市场通路、客服体系、物流配送等系统化的支撑。所以，对于中小企业而言，即便投入了大量资金，做了很多营销，甚至找营销策划公司做整体策划，起到的效果依旧不好。

张雷点醒

在互联网时代，中小企业要明白一个道理，就是一个企业花了这么多的中间环节，最终的目的是想让顾客消费公司的产品。无论是通过广告，还是做落地营销，这些中间环节都会极大地增加产品成本。如果把这些费用全部返还给顾客，产品的性价比还会比对手低吗？产品更“值”了，顾客变成客户的可能性就更高了。

一个产品的成本是5元，到了顾客手里变成了100元，这中间的95元包含了营销在内的一切费用，而这95元最终由顾客埋单。大家想一想，现在是互联网时代、O2O的时代，是和客户面对面的时代。企业需要砍掉中间的一切环节，真正地让顾客享受到物超所值的5元产品。即使做不到5元，最起码做到10元，这样对顾客来讲，买别人的产品要100元，买你的产品要10元，而且你的10元产品和别人100元的产品质量一样，顾客瞬间感到物超所值！

我们来思考下，如果最后多加的那5元钱，不是花在广告上，而是直接花在了客户的身上，客户是不是会更加舒心？那么，下一个问题就来了，怎么样才能把这些钱花在了客户的身上呢？答案是直接引流，即让客户不经过任何环节，直接被引流过来。

如果一家新公司具备自己独特的引流模式，公司就不缺客户了。我们暂时把公司正常销售的产品放到一边，设定一个概念：如果顾客已经购买一次产品，那么顾客就转化为了客户；如果顾客不购买第一次，就不会有后续购买行为，甚