



○夏学杰

商业模式,并非细枝末节,它同样能够创造价值,甚至会成倍地创造价值。管理学大师彼得·德鲁克说:“当今企业之间的竞争,不是产品和服务之间的竞争,而是商业模式之间的竞争。”

以往我们总是强调产品质量和技术的更新换代,很少有人注重经营策略。在《商业模式教科书》这本书中,作者今枝昌宏对日本企业只留心产品质量和技术的做法进行了反思。这样的反思也持续地不断,日本企业并没有取得优势地位。日本不仅落后于欧美等发达国家,而且正在被新兴国家的企业赶超。

质量好也不一定能赢

人们总是认为,酒香不怕巷子深。本书认为,如今只是产品质量好,只是技术先进,也未必能够在商业竞争中取胜。

作者在书中反思了日本企业的经营弊端。长期以来日本人一直痴迷于对产品和服务的改造。日本企业的产品在产品质量和成本方面领先于国外企业,却没能取得与之相对应的收益。对此,今枝昌宏认为,全球化竞争是在和与我们拥有不同思维方式的对手竞争。这种竞争同只与日本企业竞争是不同的。在全球化竞争中,除了丰田等少数企业之外,日本企业并没有取得优势地位。日本不仅落后于欧美等发达国家,而且正在被新兴国家的企业赶超。

其实,单从产品质量上讲,日本企业的产品仍处于领先地位,并且商品的产地也在新兴国家,所以不存在由于其他国家产地在新兴国家所以比日本成本低的问题。然而,包括微处理机、快速存储器、液晶电视等,很多产品都是日本研发并最先制造出来,但是最终在这些领域做得最好的却是其他国家的企业。所以,日本企业处于劣势的原因应该不是产品质量和成本。

就在日本企业还在一门心思想着如何提高自己技术的时候,欧美企业已经开始构建引入外来技术的机制。日本企业喜欢靠自己的本事、努力和韧劲取胜。如果出现合作的情况,日本企业倾向于通过一种临时的、随机应变的默契配合来取胜。与之相反,欧美企业则倾向于找出一种适用于任何人、任何场合的机制来取胜。比如,美国企业喜欢将某种东西机制化,再对这种机制进行系统学习。运用这种机制达到的效果,并不因操作人的能力不同而产生差异,并且这种机制在运用过程中还会被不断地改善,使它的适用范围更广,更容易被掌握。

你可以重新创设市场

基于多年的研究,作者认为商业模式就是在某种行业内,以在竞争中获得优势为目的的一种机制。为什么商业模式必须是一种“机制”呢?如果商业模式不是一种机制,它就是一种没有规律性、不能被总结的东西,那么也就没有被拿来分析和讨论的意义。而一旦失去了规律性和可总结性,它也就失去了控制。

有意思的是,最近三四年日本涌现出了一股研究商业模式的热潮,除了本书外,还有三谷宏治的《商业模式全史》,可见近几年日本对商业模式这一领域比较注重。

为什么现在这么注重对商业模式的研究?今枝昌宏认为,信息通信、物流、机器人、金融等技术的快速发展以及服务有效性的变化给商业模式带来了巨大的影响,并且加速了商业模式的变革。随着这些技术和服务的飞速发展,传统的商业模式逐渐落后于时代,给新型商业模式的发展增加了可能。

商业模式具有将已经成熟定型的市场重新设定的能力。比如,雀巢日本公司所采用的“雀巢大使”营销方案,将咖啡机无偿送给公司,然后卖一杯咖啡赚一杯的钱,这样的商业模式改变了咖啡销售的原有模式,为雀巢长期停滞的咖啡产业带来了生机。采用这种模式,省掉了咖啡在零售环节的销售费用。在公司放置咖啡机,只要咖啡机一直摆在那儿,就能够保证雀巢咖啡一直会有需求。“雀巢大使”获得了第六届日本市场大奖,这种模式直接跳过了商品流通、产品开发、定价等市场范围内的流程,它是对包括供给方改革在内的传统产业模式的一次彻底改造。

销售的不是复印机,而是复印功能

商业模式的改变,使企业传统销售的对象从产品本身衍生开来,变得更为多元。换言之,你可以重新定义你的产品。比如,“商业服务”这种商业模式就是制造业公司将其销售重点从产品转向提供产

品的功能,这样既能降低顾客的购买价格,又能从同行间的价格战中抽身出来,从而提高收益。

商业服务的重点在服务,强调的是将传统的产品作为一项服务来销售。复印机行业可以说是商业服务模式发展最快的行业,当今的复印行业卖的不是复印机,而是将复印机借给代理店,根据其复印的张数来收取报酬,公司销售的不是复印机,而是复印机的功能。这种商业模式,将留住客户这一步骤交给代理店去完成。最近商业服务被广泛应用于各行各业,其中应用最广泛的领域就是信息通信技术领域,信息通信技术领域的企业以前出售的是硬件和软件,现在逐渐转向提供服务。

在商业服务模式下,并非商品卖出去商业过程就结束了,由于持续向顾客提供服务,卖家可以与顾客保持长久的联系。顾客有讨厌将商品和服务混在一起的倾向,所以一旦作为服务销售成功,就有满足顾客所有需要的可能性,并且还可以避免由于产品寿命到期后,顾客选用其他公司产品的风险。

向下兼容

当准备打入新市场时,是从这个市场的高端产品入手,还是从低端产品入手?作者主张,从高端产品入手,即一开始从最高级商品打入市场,然后再慢慢向低端商品扩展。比如,倍乐生的前身福武书店在开始进军模考市场时,日本的模考市场基本由旺文社模考这个巨头所垄断,于是福武书店将目标锁定在30所超一流高校,之后再慢慢将市场扩大到一般高校。福武书店慢慢占据了整个模考市场,到最后旺文社模考招不到学生,自动退出了模考市场。又比如,柯尔特公司起步时,日本电信公司在通信领域占支配性地位,所以柯尔特最初将目标市场定在金融业,为其提供高品质的网络服务,在高端市场站稳脚跟之后,再将市场逐步扩大到一般企业。

为什么从高端产品入手会更容易呢?作者认为,第一,高端市场所面向的消费人群远低于低端市场。行业巨头虽然拥有大规模生产的能力,但是没必要大规模生产。因此,新入行的企业虽不具备那么大的规模,但也能在高端产品领域与行业巨头抗衡。第二,高端产品市场具有多样性,具有高端消费能力的富裕阶层更多地是追求个性,这就使高端产品市场细分程度很高,可以更从容找准定位。第三,对于从最高级产品到最低级产品都经营的行业巨头来说,在高端产品上的盈利对它总的营业额是微不足道的。但是,从高端产品入手建立的高端品牌,将有助于企业大幅度扩张低端产品的销售规模。

可以“合”也可以“分”

选择产销一体化好?还是产销分离好?商业模式并没有定式。日本最大的服装企业优衣库采取的是生产销售一体化模式,从商品策划、设计、生产,直到零售全部由自己公司负责。这样可以将库存成本、废品损失、缺货损失降到最低,同时又能控制零售价格,从而提高收益。不过,这种模式并非单纯地将生产和销售同时进行这么简单。在运用这种模式时,需实现真正的生产和销售一体化,把供应链和顾客的意见反映到产品设计中去,按照计划、执行、检查、纠正的顺序进行质量管理,并且循环不止地进行下去。因此,优衣库每周都会更新一次生产计划和价格,这样能够防止多余库存的出现,用于周转多余库存的资金可以最小化,利润自然上升。

与优衣库不同,ABB集团则选择了销售分离整合的模式。ABB是由两个具有100多年历史的国际性企业,瑞典的阿西亚公司和瑞士的布朗勃法瑞公司合并而成。成立之后,又收购了欧洲各国的重型电机生产商,将它们的销售功能与生产功能分离,在被收购公司的国家销售ABB集团生产的所有产品,同时让被收购公司专注于生产自己最擅长的领域的产品,并根据各国的需要销往世界各地。这样,不仅提高了产品的质量,而且扩充了产品的种类,使ABB集团最终成为全球性的综合性重型电机生产商。

作者还在书中建议大家,在构建商业模式的时候不仅要考虑到事业成败与否的关键因素、生命周期的利用等方面,还应该考虑到如果竞争对手模仿你的模式,你该如何保持优势地位。竞争要先于对手获得稀缺性的资源、销售渠道、合作对象,这样可以防止对手与你构建完全相同的模式。此外,还可以采用与对手现有模式相矛盾的模式,以防止对手模仿。例如,当对手采用特约店模式,你就采取直销模式,由于这两种模式相矛盾,所以对手不可能模仿。

不过,仅仅靠模仿,步人后尘,是很难取得突破性成绩。商业模式最终还是要扬长避短,在相同中求不同,走差异化发展道路。

寻回故事的力量

——读《故事力:用故事决胜人生关键时刻》

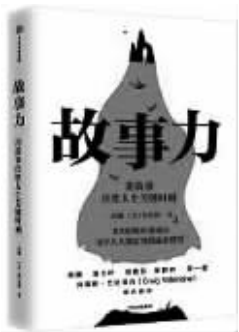
○卢扬

人类天生会对故事有一种亲近感。“讲故事”作为一种人类与生俱来的能力,是一种能够带来感染、带动、激发的力量。有不少人对讲故事一直存在一种误解,认为擅长讲故事的人就是“大忽悠”,而且不干实事。其实,如果真心想要讲一个好的故事,绝不可能单靠讲故事的天赋,在它的背后,是专业实力,是既开阔又能着眼现实的想象力。

到了人工智能时代,人类为什么还需要继续磨练自己讲故事的能力呢?其实故事思维,就是我们怎么想、怎么看待世界,又是如何理解自己在这个世界上的位置的一种思维模式,这些都不是目前的算法能完全“覆盖”的。

在《故事力:用故事决胜人生的关键时刻》这本书中,两位英国工商管理博士出身,并取得国际认证商务教练的作者高琳、林宏博,为读者全方位地展示了故事力的逻辑、实践方法,以及它在职场中可能给你带来的巨大魅力和影响力。

讲故事是以听众为出发点,讲的都是听众关心的事。在西方,无论是总统还是总裁,甚至是最普通的人,都非常会讲故事。比如美国人写简历,每一段经历都要



《故事力:用故事决胜人生关键时刻》
高琳 林宏博 著
中信出版集团
2020年4月出版

靠一个小故事来支撑。面试时,如果你能把关于自己的故事讲得绘声绘色,以至于令面试官听得欲罢不能,你就成功了一大半。

作者认为,既然是“故事”,就不应该是数据的堆砌,或是枯燥的方案简介,它需要存在一些“冲突”元素,一些看似“不合常理”之处,以免成为乏味的流水账。故事的另一个特征,就是需要有场景和视觉化的呈现。在这方面最著名的例子,就是TED(技术、娱乐、设计)讲故事的模式。而在国内,目前最有名的讲故事平台可能算是“一席”,它可以说是中国化了的TED。这两个平台的成功都表明,好的故事需要帮助听众在脑海里构建丰富的场景,需要考虑到视觉元素的运用。

更重要的是,讲故事并不等同于叙述故事。作者在书里举了这么一个例子。曾经有一位全职妈妈,在创业找融资的时候,给著名投资人徐小平发了一条短信。这条短信总共三句话:第一句,“我是北大毕业的”;第二句,“现在在开淘宝店,淘宝店的销售额已经3000万元了”;第三句,“但是我现在陷入了迷茫,您是一位心灵导师,您能不能开导开导我?”结果,徐小平看到这条短信之后,立刻就打了电话,约第二天见面,谈了4个小时,就决定投资她的公司。而这位女士,就是后来著名的电商平台蜜芽的创始人刘楠,目前这家公司的估值已达100亿元。

但是假如我们设想一下,如果当时她这条短信是这么说的:“徐小平老师您好!我叫刘楠,是北大毕业的,创业销售额达到3000万元了,想要寻求融资,能见见您吗?”估计效果就不会像前者那么好。很可能,徐小平看了一眼,就直接忽略了她的短信。在这里,“因为我想融资,所

以想见你”,这个说法不是一个故事,而只是一个叙述。既然是故事,就必须具备转折、冲突、矛盾。再拿这些,来对照刘楠自己发出的短信,你会看到,它是符合“故事”的定义的,所以才可能让徐小平产生和她见一面的想法。

我们不妨来对比一下故事和叙述的区别。叙述,是按照逻辑顺序罗列事实,告诉你发生了什么。故事,是帮助我们理解事情为什么会发生,产生了什么后果,而且要把这些因果和对方适当地关联起来,这样才能吸引对方的注意。叙述靠的主要是理性思维,讲者要有理有据,听者也主要是用脑来感受。讲故事靠的是走心,主要依靠的是情感,联想和想象的能力。

实际上,人类的心灵显然更喜欢故事。比起枯燥而直接的说教,通过故事透露的信息和价值观,明显会更容易让人们接受。当人们听事实的时候,很容易就会产生怀疑情绪,这是我们作为人类的自我保护机制。而正如英国诗人柯勒律治所言,“当我们进入故事世界的时候,一切都变得不一样了。我们会自愿放弃怀疑。”曾经有过一项研究表明,讲故事能使人被信任度,从30%提升到70%。这是因为,故事承载了很多情感价值,能够让你放下自己固守的评判标准,去接受那些未知或是曾经不愿接受的事物。所以,听故事,是植根于人性深处的需要。

那么什么样的故事,才能说服或影响他人呢?在这本书里,作者为我们介绍了一条讲故事的黄金原则:以终为始的故事框架。

心理学里有这么一个观点:一个人只能看到和听到他自己想到和听到的那些东西。的确,尤其是在现代社会,每个人都活在自己的世界里,按照自己以往的经历和最熟悉的方式去理解身边的事物。那么如果一个讲故事的人没有让听众悟出他想表达的观点,就不是听众不行,而是讲故事的人自己没讲明白,至少是没有讲到能够影响听众的程度。

但事实上,要讲一个好的故事,并不是容易的事情。因为所有的故事,都是有层次、多维度的。在本书的作者看来,一个好的故事应该有三个层次:表现形式(how)、表现内容(what)和价值观(why)。故事的灵魂显然是讲者想要传达的价值观。表现的内容,是指故事讲了什么,这些内容是如何通过一定的结构和逻辑呈现出来,让听众理解讲者想要传达的价值观。而表现形式,则是指这个故事是怎么讲的。它主要体现在讲故事的人在讲述过程中的语音语调、眼神、肢体语言的使用,是否能够支持讲故事的目的。

故事里的价值观固然是最重要的,但好的故事,常常是树立却不点破观点,而是引导听众自己去悟得。这样的故事,往往才是最能深入人心的。

反过来说,很多人讲的故事,之所以会让听者产生误解,常常是因为他们构思故事的顺序反了。很多人是先找故事素材,再归纳总结价值观。但如果你是抱着要传达价值观的目的去讲故事的,就应该先将清楚,自己想要传达的究竟是什么样的价值观。在这本书的作者看来,这才是你的故事的“红绳”,也就是主线。故事素材,则是这根“红绳”上串着的那些“珍珠”,它们需要你花时间去搜集、整理。一个真正的讲故事高手会理解,在整个故事结构的背后,是一系列的选择:哪件事能突显价值观。所以对故事素材的选择绝不可随意,而是应该根据你想要串成的人这条“项链”的最终样式,有所取舍。如果你在同一场演讲中讲述了多个故事,那也不能讲得太过分散,最好是一个小观点搭配一个故事,还得确保这些故事背后的价值观是统一的。

尼采曾经说过:“没有真相,只有诠释。”这倒不是说真相一定不重要,但“故事力”作为制胜力的一种,的确不应该被当代人如此轻易地遗忘。

■披沙录



《5G新产业:商业与社会的创新机遇》
盘和林 贾胜城 张宗泽 著
中国人民大学出版社
2020年4月出版

随着5G商用,各种新的应用空间和想象将被重新发现。人们生活中的所有物件和流程,都可能被改变,很多看上去已经面临天花板的行业,比如衬衫、冰箱、空调、洗衣机,也会因此获得巨大的创新空间。本书的作者盘和林、贾胜城、张宗泽在联合撰写过程中,以经济学者的眼光来研究5G的经济价值及社会影响。在书中,作者不仅对5G的概念与内涵、全球各国在5G领域博弈的现状、5G与前沿技术融合发展、5G赋能传统产业转型升级等方面进行清晰的分析,还从5G为金融、文娱、在线医疗、优质教育等行业赋能的角度,深入阐述了5G将成为构建智慧社会的新基石,展望5G赋能实体经济高质量发展带来的深远影响,为读者勾勒出一幅5G智能时代商业与生活的新图景。



《投资的本性:巴菲特的12个投资宗旨》
(美)罗伯特·哈格斯特特朗 著
刘寅龙 译
机械工业出版社
2020年6月出版

本书的作者罗伯特·哈格斯特特朗是研究巴菲特投资思想和策略的专家。在这本书中,作者汲取了《巴菲特之道》《巴菲特的投资组合》两本畅销书中,关于巴菲特如何选择目标公司、选择股票,以及如何管理伯克希尔投资组合策略中的精华。作者在书中将巴菲特的投资思想创造性地归纳为企业宗旨、管理宗旨、财务宗旨和市场宗旨四大板块,并细分为12个投资宗旨,为广大投资者带来完整的巴菲特的价值投资策略和集中式投资组合策略。很多人都知道,巴菲特长期以来对科技股一直采取敬而远之的态度。但是,这并不等于无法分析科技股。作者还在书中与读者分享,如何将巴菲特的投资思想应用于科技股、中小盘股、海外股等“新经济”方面的新主题中。



《指标陷阱》
(美)杰瑞·穆勒 著
闻佳 译
东方出版中心
2020年7月出版

很多企业和机构都深信,成功的必经之路就是量化人的绩效,公布深信,并根据数字来分配酬劳。但是,当人们饱含热情地投入到具有科学严谨性的评估过程时,人们却由测量绩效,变成了痴迷于测量本身。本书的作者杰瑞·穆勒是美国华盛顿天主教大学杰出教授,曾因《市场与大师》被历史学会授予唐纳德·卡根奖。在这本著作中,杰瑞·穆勒揭示了对指标的沉迷所造成的损害,并探讨了如何加以补救的方法。作者在书中列举了大量来自教育、医疗、商业和金融、政府的事例,解释了为何看似势不可挡的量化绩效的压力,会造成扭曲和分心效应。但是作者仍然认为,指标其实仍然可以发挥正向作用,只要我们是用它来辅助,而非替代基于个人经验的判断力。作者列举了指标在哪些情况下将发挥有益作用,并提供了一份怎样运用指标的核对清单。



《华为增长法》
胡赛雄 著
中信出版集团
2020年7月出版

自1987年创立以来,华为保持了30年快速增长的奇迹。所有企业面临的增长困境,华为在发展的过程中也同样遇到过,并且在成长的过程中逐一破解。本书的作者胡赛雄站在“运动员+教练”的视角,以其在华为17年的工作经历,从实现客户增长、合理利润增长、不确定性环境下的破局增长、人才发展机制、增长驱动机制和文化锻造等六大方面,系统阐述了驱动华为长期有效增长的关键策略。本书深度挖掘华为为管理理念背后的技术诀窍和应用边界,辅以典型企业案例,目的是告诉企业的管理者,当华为的思想方法和实践经验映射到企业的特定管理情景时,该如何将其变成一个适合本企业的有效方案,帮助企业解决从哪里增长和如何增长的问题。