

# 第 1 章

## 理解商业：现实观察与价值观

本章将从社会学观察和现实观察的视角走进商业，探究商业模式的价值观和基本出发点。学习完本章后，我们将会了解到商业模式需要解决哪些问题？出租车司机是否有商业模式？路边摊、小卖部和沃尔玛之间的区别在哪里？

### 1.1 商业的社会学观察

#### 1.1.1 俗语诠释

“物以稀为贵。”

“一分钱一分货。”

“便宜没好货。”

“便宜就是贵。”

“宁愿一人吃千次，不愿千人吃一次。”

“炮制虽繁必不敢省人工，品味虽贵必不敢减物力。”

“料多少，计贵贱，以其所有，易其所无，买贱鬻贵。”

“天下熙熙皆为利来，天下攘攘皆为利往。”

.....

俗语是人们长期实践总结形成的商业智慧，对我们理解商业有很大帮助。以上俗语就是商业社会学观察的典型代表。

“物以稀为贵”，意味着物品由于稀少而显得珍贵。“一分钱一分货”“便宜没好货”，意味着商品的价格太便宜了，货物的质量也就难以保证。“便宜就是贵”，意味着便宜的往往是最贵的，而最贵的往往是最便宜的。我们评价商品贵还是便宜应该以商品的价值为依据，有些东西价格便宜，但是消费者

买来之后发现不是自己需要的,或者不符合自己的预期,投入了时间和金钱却买来对自己价值不大的东西是为贵。相应地,虽然有些东西价格贵,但是消费者买来之后能够享受到优质的体验,满足了自己的需求,还能够长期使用,反而最为便宜。生活中的很多例子恰恰印证了“便宜就是贵”,如商品存在某些问题或更新换代才会打折,商家数次的免费试用是为了顾客往后长久的消费;免费打车、免费骑车是为了占领市场,以后也会抬高价格;小商小贩卖的食物便宜,但是质量安全无法保证,甚至食材不新鲜可能带来吃坏肠胃的安全隐患,增加大笔花销……因此在买东西时,只要是便宜很多的,我们就需要仔细盘算一下是否真的便宜。在网上买东西也是一样,太便宜的东西可能质量会有隐忧。“天上不会掉馅饼,天下也没有免费的午餐,买的没有卖的精。”大部分卖家正是利用了人性的弱点。

曾经看到一家小吃店,秉持“宁愿一人吃千次,不愿千人吃一次”的经营理念。菜品不在多而在精,重要的是保证菜品质量,发展回头客,最终小吃店经常顾客满堂。

“炮制虽繁必不敢省人工,品味虽贵必不敢减物力”是北京同仁堂的古训,体现了其制药理念:制作工序虽然烦琐,但不能因为繁杂图省力而节省人工;材料虽然贵,但不能偷工减料。北京同仁堂能够成为全国中药行业著名的老字号,正是因为长期恪守这条古训。如今一提到买中药,大家往往会首先想到同仁堂。反观同样是老字号的其他行业的老店,有的业绩连年下滑,面临经营危机。究其原因:一是价格贵;二是质量差,产品没有及时改进;三是服务态度不好。同样是老品牌、老字号,发展状况却大相径庭。因此,我们在理解商业的时候,势必要思考其背后的原理。

“料多少,计贵贱,以其所有,易其所无,买贱鬻贵”,形容的就是在买与卖双方之间互通,实现低买高卖。“天下熙熙皆为利来,天下攘攘皆为利往”,意味着无利不起早,利益会引导人们的行动。大家首先都是俗人,都是逐利的。不应当把普通人当作圣人,按照圣人的标准去要求,这更可能是一个由俗至圣的过程。

俗语体现的商业智慧涉及方方面面,这些经验性的总结被口口相传,也被当作商业经营的原则。而对于管理学的研究和学习来说,俗语所指出的商业背后的原理是什么呢?

### 1.1.2 商业模式是关于人性的判断

商业就是关于人和人之间关系的处理。“天下熙熙皆为利来，天下攘攘皆为利往。”司马迁说得很清楚，人首先是逐利的，与商业模式直接相关的就是对人性的判断。

华为公司任正非谈到对自己的评价时说：“我不懂技术，不懂财务，不懂管理，我的作用就是提了桶糨糊，把华为 19 万人粘在一起，力出一孔、利出一孔，才有今天华为的强大。”这桶糨糊就是华为摸索了 20 多年的合伙模式，把员工变成合伙人，让每个干得好的员工都有机会跟公司共享分红。任正非说过：“钱给多了，不是人才也变人才。”发钱多员工就有干劲，平时每个人都是英雄，关键时刻才有千军万马冲上去。

因此，我们在理解商业和商业模式的时候，首先得理解人，特别是得先理解客户，这是分析商业模式的切入点。

## 1.2 “的哥”的商业模式创新

“出租车司机有没有商业模式？出租车行当的商业本质是什么？”请大家带着以上问题阅读下面的案例。

### 1.2.1 案例正文

#### 案例：上海滩第一“的哥”臧勤

臧勤是上海大众新亚出租汽车有限公司的一名出租车驾驶员。2006 年 3 月，微软（中国）部门经理刘润的一篇《一个出租车司机给我上的一堂 MBA 课》在网上广泛流传，将这位具有传奇色彩的出租车司机推到公众视线之内，臧勤一时间成为家喻户晓的“草根英雄”。当时，多数出租车司机月收入不到 3000 元，而臧勤的营收额平均每月在 1.6 万元左右，扣除各项支出后的月收入约为 8000 元。他是行业内数一数二的高薪司机。

臧勤在工作中透出“管理思维”。他研究计价器一天中的详细记录：“我每天开 17 个小时的车，每小时成本 34.5 元。”在他看来，“成本是不能按公里算的，只能按时间算”。“每次载客之间的空驶时间平均为 7 分钟。乘客上车后，

10元起步价大概需要10分钟。也就是说,我每做10元生意要花17分钟的成本,就是9.8元,不赚钱。”根据核算,“20元到50元之间的生意,性价比最高”。

在臧勤看来,要用科学的方法——统计学来做生意。天天在地铁站口排队是赚不到钱的。“有一次一个人打车去火车站,我问他怎么走。他说这么这么走。我说慢,上高架,再这么这么走。他说,这就绕远了。我说,没关系,你经常走你有经验。你那么走50块,你按我的走法,等里程表50块了,我就翻表。你只给50块就好了,多的算我的。按你说的那么走要50分钟,我带你这么走只要25分钟。最后,按我的路走,多走了4公里,快了25分钟,我只收了50块。乘客很高兴,省了10块钱左右。这4公里对我来说就是1块多的油钱,相当于我用1元多买了25分钟。刚才说了,我一小时的成本34.5块,多合算啊!”

臧勤认为,“千万不能被客户拉着满街跑。而是通过选择停车的地点、时间和客户,主动地决定你要去的地方。有人说出租车司机是靠运气吃饭的职业,我认为不是。你要站在客户的位置上,从客户的角度去思考。”“我在徐家汇只做两个地方的生意——美罗大厦和均瑶大厦。因为从写字楼里出来的,肯定去的地方不近。”

“给你举个例子,医院门口,一个拿着药的,一个拿着脸盆的,你带哪一个?要带那个拿脸盆的。手上拿药的人多半是小病小痛,不会跑到离家太远的地方去看病。而拿脸盆的人一定是住院的,路程通常会更远。同样是拉一趟客,收入却相差悬殊。住院哪有不死人的?今天二楼的谁死了,明天三楼又死了一个。从医院出来的人通常会有一种重获新生的感觉,重新认识生命的意义,健康才最重要。那天这个说:‘走,去青浦。’眼睛都不眨一下。你说他会打车到人民广场,再去坐青浦线吗?绝对不会!”

“再举个例子,那天在人民广场,三个人在前面招手。一个年轻女子,拿着小包,刚买完东西。还有一对青年男女,一看就是逛街的。第三个是个里面穿绒衬衫,外面羽绒服的男子,拿着电脑包。我看一个人只要3秒钟。我毫不犹豫地停在这个男子面前。这个男的上车后说:‘延安高架、南北高架……’还没说完他就忍不住问:‘为什么你毫不犹豫地开到我面前?前面还有两个人,他们要是想上车,我也不好意思和他们抢。’我回答说:‘中午的时候,还有十几分钟就1点了。那个女孩子是中午溜出来买东西的,估计公司很

近；那对男女是游客，没拿什么东西，不会去很远的地方；你是出去办事的，拿着电脑包，一看就是公务。而且这个时候出去，估计应该不会近。’那个男的就说：‘你说对了，去宝山。’”

“做好一车之后，还要决定往哪儿拐弯、怎样规避交通高峰，并通过挑选行车线路来主动选择所载的客人。”此外，臧勤十分注意收听电台广播，特别留心市内举办的商业交易会等活动，“靠资讯引领生意。”他所在车队的负责人表示，“像他这样用脑子开车的驾驶员确实罕见。”

臧勤更是一名快乐的哥。他说，有些司机会抱怨交通拥堵、油价上涨，但外在环境是不能改变的，最好的办法就是改变自己。因此，他遇到红灯的时候，就“放一粒五香豆到嘴里，看看街景，有时感觉就像自己在开私家车兜风”。

让臧勤最得意的是他和乘客之间“良好的互动”。“乘我车的客人，多数都和我聊得很愉快，往往奇怪怎么这么快就到了。”“我很珍惜与乘客之间 20 分钟的缘分。”

臧勤说，自己想做一名有素质、有头脑、有文化、很快乐的“车夫”。他平时喜欢看很多书，还有《财富人生》这类电视节目，“当然不只是单纯地看，还要去思考。”

案例来源：刘润《一个出租车司机给我上的 MBA 课》2006-03 <https://zhuanlan.zhihu.com/p/479645783>

### 1.2.2 案例分析

从“的哥”臧勤的案例中可以看到，在获取客户方面，臧勤对位置或者场景的选择很巧妙，他有自己的路线设计，分时间段获取客户，有意识地对客户进行筛选。如同卖烤地瓜的小摊摆放在当街的地方，臧勤很明确地知道在什么地方能碰到自己的目标客户，通过挑选行车路线来主动选择守在那里的客人。

另外，他很清楚目标客户是如何做出购买决策的。对于什么时候大家最容易快速坐车，他有自己独到的判断。首先，医院门口的顾客决策时间快。其次，上下班的人因为可以报销，所以坐出租车也不会犹豫。这意味着，“客户愿意做出决策”这一点非常重要，地理位置和时段这两个要素会影响客户是否快速做出决策，客户的快速决策能够为他节省很多时间。

臧勤在行驶过程中还非常注重和客户的沟通以及良好的互动,他注意到20元到50元的生意性价比最高,发展了一批回头客。长期客户中不乏外籍人士,常常包租,给臧勤带来不菲的收入。这就是所谓的重复购买。重复购买能带来规模经济,规模大了,投入的成本才能均摊下来。另外,在当时司机都按照公里数计算成本,看重油费的情况下,臧勤看重的是时间成本。他认为时间是没有弹性的,通过把控客户量和每单时间,提高运营效率、降低可变成本,这个方法也使他保持了很好的规模经济。

和“的哥”臧勤一样,任何一个企业的经营过程,几乎遵循同样的道理。首先,得找到客户或者能够让客户找到你;其次,需要把握客户是如何做出购买决策的,并在这个过程中给客户优质的产品或服务;最后,要注重整体的运营效率,保证规模经济。

## 1.3 商业模式的现实观察

### 1.3.1 商业模式的直接观察:双向寻找,达成购买决策

在日常生活中我们观察卖烤地瓜的小摊小贩,可以发现,这些商贩一般都会出现在人流量大的地方,比如学校、商场、地铁口、公交站,目的就是让你能找得到他们,同时他们也能找得到你。因此,顾客和商家能双向搜寻,这一点非常重要。同时,需要注意的是,商家需要首先明确“谁是潜在的客户?哪里有潜在客户?”对于卖烤地瓜的小商贩,他们的潜在客户是路上的行人;而出租车司机的潜在客户则是有交通需求的人。

但是,做到潜在顾客和商家能双向搜寻还不够,要让客户达成购买决策,最根本的是要让客户买单,使潜在客户变成真正的客户。

我们试着思考一下:路边摊、小卖部和沃尔玛这三者的商业模式在本质上是一样的吗?首先,它们做的事情是一样的,都遵循了“低买高卖”原则,但规模却出现巨大差别。这是为什么?除了商品种类、店铺数量、经营规模量级不一样以外,最大的差别在于沃尔玛的客户基数多,有大量的重复购买。任何商业模式如果不考虑客户都是纸上谈兵,没有客户成交的商业模式更是无稽之谈。怎么让客户买单、做出购买决策?这是很多企业商业模式“临门

一脚”的问题。这一点上沃尔玛的处理方式值得借鉴：沃尔玛始终不遗余力地追求一流的成本管理能力，业务能力时刻在为降低运营成本服务，使其能够以“天天低价”实现薄利多销。反观很多路边店，店门口人流量大，但实际进店的成交量少、流量转化率低，这就是问题所在。简言之，客户不做出购买决策，商业模式也就无效了。

### 1.3.2 商业模式的深入思考：产品—服务权衡，规模和范围经济

再做进一步的深入思考，客户购买决策完成后得到了企业提供的产品和服务。这个时候站在企业角度需考虑：企业有多少客户最合适？客户太多了怎么办？市场潜在客户数量达到极限怎么办？企业的运营能力有限，因此接待客户的能力有限，并且企业成长的速度和高度有限定，不能无限成长。所以在能提供的产品和服务量一定的条件下，需要权衡产品和服务。如果企业提供的产品太多，而配套的服务体系无法跟上，企业又应如何应对？

另外，有了客户并不意味着企业就能实现长期生存和发展。企业还需要形成规模经济和范围经济。没有规模经济，企业的平均成本居高不下，就会阻碍企业经营规模的扩大，不利于企业的生存和发展。因此，企业在获取客户之后，如何提高其经营效率也是商业模式的关键和挑战。

## 1.4 理解商业模式

### 1.4.1 价值观：客户是企业经营的根基，客户决定了企业经营什么

德鲁克(Drucker)<sup>[1]</sup>认为：“客户决定了企业的经营是什么。因为只有客户愿意为商品和服务付钱时才能把经济资源转化为财富，把物品转化成商品。企业经营所考虑的其能提供什么、能生产什么不是第一位的，特别是对于企业的未来和成功而言不是第一位的。客户所想所买，客户认为有‘价值’的才是决定性的，这决定了企业经营什么，企业该生产和提供什么，以及企业能否兴旺。客户是企业经营的根基，客户才能让企业存在。”

由于市场竞争中能够给企业带来收入的唯一来源是客户，并且企业是为市场而生产，因此，解决好企业的客户获取问题就是在解决企业生存的根本

问题。当企业拥有了客户,意味着企业不仅可以知道为何而存在,还可以进一步创造条件而实现规模和范围经济。这样,商业模式设计的根本问题,就是如何获取客户并如何更好地满足客户需求<sup>[2]</sup>。

#### 1.4.2 出发点:商业模式的基本出发点——交换

商业模式首先需要面对的是关于商业(business)的基本问题。正如亚当·斯密<sup>[3]</sup>所指出的,劳动分工依赖于交换,而交换超越了个人的需求,人们必须依靠交换才能够生存。因此,商业的基本出发点依赖于交换。在与客户接触的基础上,企业还需要让客户达成购买决策,否则潜在客户不会自动转变成真正的客户。只有交换达成了,价值实现才能完成。因此保证和促进交换的达成是商业和商业模式的基本出发点<sup>[4]</sup>。

### 1.5 关于商业模式的十个论断

在上述基本分析上,本书以《拉得上的手:商业模式设计的逻辑》<sup>[5]</sup>为基本的参照,提出关于商业模式的十个论断,这也是后续章节的主导逻辑。

(1) 商业模式的基本出发点——交换。如果一个企业里所有的商业经营都没有与客户达成交换,那么这个企业是无法生存的。这就是强调认知一致性是商业模式基本落脚点的原因,因为让客户和企业达成购买决策是企业最基本的问题。

(2) 商业模式的根本逻辑和本质:拉得上的手(the connectible hand, TCH)。在看不见的手(the invisible hand, TIVH)即市场<sup>[6]</sup>与看得见的手(the visible hand, TVH)即管理<sup>[7]</sup>之间建立调谐机制(tune),这就是 TCH 商业模式。

(3) 双向搜寻。在商业模式构建和运行的过程中,企业和客户双方都需要掌握和引导主动权,由此商业智慧的根本在于“组织和动员”。

(4) 产品—服务依存。特别是产品和服务之间的转换,是创造商业机会和利润的源泉。

(5) 能否达成购买决策决定企业生死。商业模式必须把购买决策作为根本任务。

(6) 规模(和范围)经济是商业模式的基本治理机制。企业要有效率,没



有效率就无法竞争。拥有规模经济意味着企业有一个弹性的价格调整空间，以应对价格战的冲击，并且规模(和范围)经济是衡量成长效率的指标。

(7) 商业模式创新的基本方式：组合/重新组合。这在于 TCH 商业模式四个元素的重新组合。

(8) 商业模式创新与设计的方法：TCH 矩阵。通过 TCH 矩阵可观察商业模式的动态演化，包括定位和迁移。

(9) 商业模式创新既存在于商业模式之外，也存在于商业模式之内。在对商业模式进行创新时，不仅要考虑商业模式本身，还要考虑它的互补条件，特别是产品创新的影响。

(10) 商业模式的创新结果：通过组织来预测。商业模式创新的实施和评估都需要依靠组织来预测。组织是管理中最基本的职能，也是商业模式能否变成现实的最基本条件。

## 1.6 本章小结

### 1. 本章主要内容

- (1) 人是逐利的，商业模式是关于人性的判断。
- (2) 顾客和商家需要双向搜寻。
- (3) 商业模式的根本是使客户达成购买决策，让潜在客户变成真正的客户。
- (4) 企业的能力不是无限增长的，产品与服务间需要权衡。
- (5) 企业需要通过规模经济降低成本。
- (6) 客户是企业经营的根基，客户决定了企业经营什么。
- (7) 商业模式的本质和基本出发点——交换。
- (8) 商业模式的十个论断是后续章节的主导逻辑。

本章内容结构，如图 1-1 所示。

### 2. 启发思考题

- (1) 还有哪些俗语能体现出商业的社会学观察？
- (2) 理解商业模式的基本出发点是什么？
- (3) 商业模式的本质是什么？

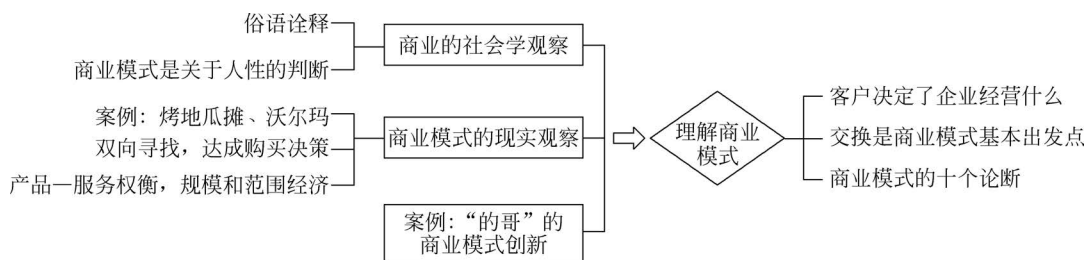


图 1-1 “理解商业：现实观察与价值观”的内容结构

(4) 商业模式的价值是什么？

(5) 商业模式设计的根本问题是什么？

(6) 关于商业模式的十个论断，你能够从中得到什么启发？

## 1.7 参考文献与注释

- [1] Drucker, P. F. (1954). The Practice of Management. New York, NY: Harper & Brothers. P. 37.
- [2] 顾元勋 著(2014). 拉得上的手：商业模式设计的逻辑. 北京：清华大学出版社. P. 208.
- [3] Smith, A. (1776/1976). An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. Chicago, IL: The University of Chicago Press. P. 26.
- [4] 顾元勋 著(2014). P. 8.
- [5] 顾元勋 著(2014).
- [6] Smith, A. (1776/1976).
- [7] Chandler, A. D. , Jr. (1977). The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press.
- [8] 案例来源：刘润. 2006-03.《出租车司机给微软员工上的 MBA 课》. <https://zhuanlan.zhihu.com/p/479645783>.