

赔钱

商业模式里的利润种子

时代

孟庆祥 著

中国市场出版社

天下风华管理书系
www.glamourpress.com

赔钱时代

商业模式里的利润种子

■ 孟庆祥 / 著

中国 市场 出版 社

图书在版编目 (C I P) 数据

赔钱时代/孟庆祥著. —北京: 中国市场出版社, 2006. 1

ISBN 7 - 80155 - 951 - 7

I. 赔... II. 孟... III. 企业—市场竞争—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 119548 号

书 名: 赔钱时代

作 者: 孟庆祥

责任编辑: 孙 忠

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68033067 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340

68024335 68033577

经 销: 新华书店

印 刷: 北京中租胶印厂印刷

规 格: 787 × 1092 毫米 1/16 15.75 印张 260 千字

版 本: 2006 年 1 月第 1 版

印 次: 2006 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7 - 80155 - 951 - 7 / F · 634

定 价: 32.00 元

版权所有, 翻印必究。

经济指标节节上升，企业的日子为什么越来越难过？商业环境日益复杂，靠什么来拯救企业的利润？

今天，企业遇到的问题不是生产不出来，而是生产过剩，几乎所有的东西都过剩。生产变得很容易，但是要想指望这个产品在市场上赚钱就难了。营销曾经被认为是救命的稻草，现在我们都知道了，它不是。这一残酷的事实再次提醒我们，现在的时代是一个商品简单、商业复杂的时代。

现在，企业的迫切问题在于迅速摒弃无效的商业模式，找出一种有效的方式参与经济活动。表面上看，企业缺产品、缺渠道、缺资源，总之什么都缺。但是，最根本的一条是缺乏模式。有了良好的模式，财富可以迅速地积累，队伍可以迅速壮大。没有模式，再多的钱也会迅速烧光。

作者简介：

孟庆祥先生是机械制造专业硕士，在机械、计算机、通信等行业有丰富的工作经验，著有《巅峰过后——通信产业的革命》（浙江人民，2002）。



联系方式：

MSN: m15875@263.sina.com

E-mail: m15875@sina.com

天下风华管理书系

www.glamourpress.com

《经济学210个关键词》(插图版)

业宏 鹰飞 文

正子 绘

定价: 28.00元

《战略管理》

Hill & Jones

定价: 65.00元

《新管理经济学》

William Boyes

定价: 50.00元

《设计与生存》

马宁伟 著

定价: 30.00元

> 即将出版, 敬请期待 >>>>>

《企业形象力》刘彧彧 著

《美国贸易政治》I. Destler

《领导力: 研究、实践与技巧》Andrew J. DuBrin

责任编辑: 孙忠

E-mail: szbooks@gmail.com

封面设计: 华乐功

sandy1972@vip.sina.com

登高而招，臂非加长也，而见者远；顺风而呼，声非加疾也，而闻者彰。假舆马者，非利足也，而致千里；假舟楫者，非能水也，而绝江河。君子生非异也，善假于物也。

荀子《劝学》

前言 不是巧合，是我们共同在感知世界

经过了将近一年时间的修改，当我从编辑部拿到这部审核过的稿件时，我也同时拿到了 2005 年第 10 期的中文版《哈佛商业评论》。其中竟然有两篇文章和本书关注的内容高度一致。一篇文章是 104 页的《华尔街也发生过》，里面有这样一句话：“当几个因素共同作用，华尔街的投资活动从艺术转变成了科学。”作者是沃顿商学院的马歇尔·费希尔。另一篇文章的题目是《“先发优势”鉴真辨伪》，作者是波士顿大学的费尔南多·苏亚雷斯。

事实上，所有的人几乎都有类似的经验。这是为什么呢？我认为这是因为世界虽然浩瀚，但我们却在共同感知这个世界。看了我的书之后，很多读者有这样的感慨绝不奇怪：“嗜，我也想写这样一本书，没想到让这家伙占了个先机。”时代总是在用它跳动的脉搏拨动每个人的心弦。

虽然，我一个人关在屋子里写作。但是，沿着这条自然之路，却可以感觉到自己已经超越了时空，在和读者共同写这本书。在经济事务中，我们最关心的话题总是共同的。

赔钱，无处不在的赔钱

经济事务总是跟赔钱联系在一起，近年来，赔钱愈演愈烈。就在本书即将出版之际，国产手机有报全面亏损。赔钱成为当今经济的一个主要音符。

企业为什么会赔钱？这个问题看来非常的傻，却难以回答。正如列宁所说，一百个聪明人也回答不了一个傻子提出的问题。

在企业众多的赔钱原因当中，市场机制是一个重要原因。市场主要是通过淘汰和惩罚机制起作用的，任何一个人都可以以任何方式参与经济活动。但如果他的所作所为不符合经济规律的话，就会被市场淘汰。由于事先不知道竞争结果是赚钱还是赔钱，所以赔钱

的总是前仆后继。我们身边随便的一个例子就可以说明市场机制起作用的机理。

昌吉是乌鲁木齐边上的一个小城市，人口大约有 30 万。那里共有 100 多个网吧，但是规模都很小，通常都只有 20 ~ 30 台机器。在这种情况下，雇佣一个专门的网络管理员，工作量是不饱满的。于是昌吉就出现了两家专门维护网吧的小公司，他们的人随叫随到，然后网吧每个月固定给他们一些费用。

这个事情非常奇妙，市场竟然能自发地、如此天衣无缝地配置资源。再深入地想一想，是因为有非常聪明的人设计了这个模式吗？不太可能。那么这个有效率的市场是如何形成的呢？我设想的答案就是，通过市场淘汰机制选举出好的模式。可以想象，当初曾经有过各种尝试的模式。最后，大家发现这种模式好，于是其他模式就消亡了。

任何人在当下对五年前的情况进行决策一般都很正确。回到过去的战争中，很容易看到一些明显的战略和战术错误。商业也是如此，问题在于如何在当下信息不完整、情况不清楚的情况下做出选择。如果我们没有能力作做选择，或者做出错误的选择，市场就会通过其精妙的机制选举出正确运作的公司。

爱回顾过去的人

我们常常在想：“现在赚钱越来越难，机会越来越少，要是回到过去该有多好！”

在短缺经济时期，各行各业都是卖方市场，只要能生产出来东西就不愁卖不出去。

但是，这种想法有一个明显的错误，即现在看来很容易的“只要能生产出来”在那个时代并不是件容易的事，企业的所有努力都可以理解为争取稀缺资源的过程。那个时候的稀缺资源就是制造能力和生产效率。现在的问题是什么呢？很显然是过剩，几乎所有的东西都过剩。生产变得很容易，理论上，任何产品的生产本身都很简单，但是要指望这个产品在市场上赚钱可就难了。

在商品过剩的情况下，营销成了稀缺的能力。但是很多企业的产品，即使销售出去又怎么样呢？还是赔钱！“销也赔钱，不销更赔钱。”陷入了这样的死循环并不是什么新鲜事。

在深圳的赛格电子市场租两个柜台，每个月的租金要三万元。当你去这些柜台购物时，你可以仔细观察一下。它们绝大多数都是出售一些小的元器件，其价格本身就比较低，而且销售也不是很火爆。这样的柜台能赚钱吗？其实，几乎所有的柜台本身都是赔钱的，他们的赢利模式在柜台之外。通过柜台得到产品和顾客信息，然后在柜台外“跑单”才有可能赚钱。所以说，现在是一个商品简单、商业复杂的时代。

多年以前则不是这样。当商品变得简单时，商业通路却变得复杂了，成为商业最主要的制约因素。

商业模式

现在“商业模式”已经是挂在嘴边上的词了，它是一种商业整体运作的方式。就像格林斯潘通过数据了解美国经济运行情况一样，商业模式就是通过对周边商业环境的观察分析，设计出更好的商业运作解决方案。

整个商业生产线是什么呢？简单地说就是商业通路，它有三个基本要素即关联性、动态性和系统性。这三点综合起来，用我们头脑中存在的词汇来描述，就是商业模式。

现在的商业往往不取决于你是否努力。企业处于困境时，并非员工不努力，而是“有劲没处使”。也就是说，行动不是最难的，知道如何行动才有用，这才是最难的。

再看看另外一些人，他们赚钱其实很容易。坐在舒适的办公室里，整天开着无聊的会议，获得丰厚的收入，甚至还时不时地发一些牢骚。这是商业里的真实场景，并非刻意的杜撰。

你可以说这些公司运气好，这些人运气好，事实可能确实如此。问题在于，从商业的角度看，这种看法仅仅是牢骚，因为它不会给你带来好运，也不会改变什么。我们要做的事情是要了解为什么会是这样，进而制定自己的行动纲领和计划。

行动纲领和计划的基础来源于关键问题的把握，说起来也很简单，就是你要知道这个东西怎么玩。各行各业有不同的玩法，其实质是一种游戏规则。我们整个的商业环境，已经被游戏规则所控制，规则才是现代商业的本质。

“游戏规则”和“商业模式”是最近在商业语言中出现频率最

高的两个词，它们说的其实都是一回事。只是商业模式更基本，而游戏规则更具体地体现了各个行业的细节。

有的公司也曾经成功过，接下来就是一次接一次的失败。为什么？因为他们成功的基因没有得到复制，或者在新的环境中失去了生存的土壤。

在经济事务中，不管是成功的参与者还是失败的参与者，都想总结经验以保持其成功或者规避失败。这可不是一件容易的事，最关键的是我们要能够对商业模式足够敏感，能够以较小的代价解析出关键的因素。这样才能让我们交了学费之后，学到更多的东西。

这是一本什么样的书？

伟大的阿尔伯特·爱因斯坦曾说过：“所有科学不过是日常思考的提炼而已。”经济事务更是如此，经济运作的基本方法总是来源于我们的直觉和常识。把这种直觉和常识加以系统的分析和深入的研究，就会总结出比仅靠直觉多得多的硕果，这是西方思想方法给我们的最重要的启迪。

比如，凭常识我们就会知道，通过产品的更新换代，可以多赚几轮的钱。西方的领先企业把这种直觉变成了系统的科学和方法，就会使利润倍增，并维持行业的繁荣。

本书努力的目标就是把我们的经济常识加以深化和系统的研究，以使我们得到更多的见解。

《赔钱时代——商业模式里的利润种子》这个名字已经完全诠释了作者的动机。迅速识破一种无效的方式，找出一种有效的方式参与经济活动，这是我们全部的愿望。

这种方式就是模式识别。实际上模式思维无处不在，它的基本要素是人脑有归纳、总结的能力和模仿的能力。有些时候模式思维只是一种本能，比如我们认识一个人，不管他换什么样的衣服、什么样的姿势，我们都认识。而另外一些地方却需要训练和学习，围棋高手总是能从基本的模型判断形势。商业模式就是属于后面一种情况，对商业模式的识别通常是多年摸爬滚打、努力探索的结果，但这种方式不但代价太大，而且缺乏系统性，不容易举一反三。

模式思维是一种一叶知秋的洞察力，而不是一种捕风捉影的猜测习惯。模式思维是一种整体思维，它不是企业战略、企业组织，

也不是关于企业管理的学说。当作者仔细思索企业的这些要素时，发现它们和商业模式皆有关联。比如决策如何做出，往往是领导者模式思维得出的判断；企业采用什么样的组织方式，其实是由其选择的商业模式决定的。

本书的成果

美国第30任总统柯立芝说：“美国人的事情就是做生意。”

这句话对现在的中国人来说，是再恰当不过的。实际的商业过程是既快乐又痛苦的事情。对于企业来说，赚钱就快乐，赔钱就痛苦。界定企业是否幸福比较容易，分析背后的原因就比较困难了，指出幸福之路则是难上加难。

我们所处的世界是一个对成功者过于慷慨，对失意者过于残酷的时代。能否赚钱的因素太多了，难以悉数。通过观察，我们可以发现一个最主要的因素，那就是一个企业有无一种合适的模式。对新创立的企业如此，对谋求发展的企业也是如此。就算是一些我们称之为榜样的企业，也都是由一些普通的人治理，这些人并非一定要有多么高的智慧和学问。简而言之，他们之所以比较成功，主要是因为他们有一个较好的运作模式。

系统性的研究也证实了上述观察。《科学投资》历时数月，将多年建立的《科学投资》创业企业案例库中的数百家企业进行统计，得到了这样一组数据：在创业企业中，因为战略原因而失败的只有23%，因为执行原因而夭折的也只不过是28%，但因为没有找到赢利模式而走上绝路的却高达49%。

把企业成败的点聚焦于“商业模式”所带来的一个巨大的潜在好处是，商业模式比文化、管理、机会等有好得多的可执行性。通常，管理、文化方面的革新往往显示出无处发力的困难，而对模式的思考和设计可以直达要义，甚至可以取得立竿见影的成效。这便实现了作者最高的野心——指出企业通向幸福之路。

谁适合读这本书？

这本书对于新创办的企业有显而易见的重要性。对于这些企业来讲，缺产品、缺渠道、缺资源，总之，什么都缺。但是，最根本

的一条是缺乏模式。有了良好的模式，财富可以迅速积累，队伍可以迅速壮大。没有模式，再多的钱也会迅速烧光。

对于已经存活的企业，模式也是很重要的。模式是一种动态地、系统性地看待产业和企业的方式。过时的模式常常是企业发展的羁绊，任何一个企业都需要不断地扫描外部环境的变化，以适时调整自身的模式，否则难免被淘汰。产业过度投资，加上企业灵敏而迅速的反应，使得游戏玩法的更新速度越来越快，商业模式的版本不断地被更新。

对个人的发展而言，模式也是非常重要的。一个人们皆知的事实是，当你去应聘一个新的工作时，经验和背景被认为是非常重要的，这是对过去工作的积累性回报。这说明，在工作中得到的回报不仅是你看得到的现金。长期来看，注意到现金回报以外的价值，是一些成功者的共同特征。一旦能够获得较高的累计效应，眼前的回报便成为一个小得多的问题。但做到这些并不全凭运气，系统设计往往能左右结果。

作者的建议

比不读书更糟糕的事情是不思考。在商业中没有恒久不变的真理，广为流传的商业格言，如“快鱼吃慢鱼”、“做大才能做强”、“一流的企业做标准，二流的企业做市场，三流的企业做产品”等。这些商业格言其实都有其存在的条件，当这些条件不存在时，运用这些格言只会使情况变得无比糟糕。大到国家决策，小到一个小企业，我们正在为这些商业信条支付着惨痛的代价。这些也许不需要作者明示，读者自然可以在自己所知的范围内展开想象的空间。

在读书上，我最推崇的是俄国女皇叶卡捷琳娜二世的方式。在她的周围聚集了大批的学者，叶卡捷琳娜非常好学，然而她从来都不相信书中的道理和智囊的建议。这就是一种辩证。

“文章本天成，妙手偶得之。”作者绝不敢以妙手自居。文章本天成，却是比较真实的。

写这本书是好几年前的想法，真正动笔写的时候，用了三个月的时间就完成了。然后我就找到了编辑孙忠先生，准备出版。

开始一个计划是容易的，但要做得比较好需要付出艰苦的努力。我的方法就是不断地让书和自己对话，去伪存真。在长达近一年的

修改过程中，孙先生也给我提出了很多重要的建议。他们认真的工作态度，也感染我去战胜先天的懒惰，不断地修改我的稿件。当我看到即将要出版的稿件时，终于松了一口气。可以说，这是一本对得起读者的书。

书籍是一个典型的“符号消费”模式，在这种模式下，书名比内容更重要。出版有点像掷色子，只要书名打中目标——读者的心，里面的内容便无关紧要了，尤其是管理类书籍。这一点也伤害了图书市场本身，就像任何新的商品或者市场短期博弈一样，竭泽而渔式的开发，假冒伪劣充斥市场。短时间的繁荣之后，必然带来长时间的萧条。毋庸置疑，管理类图书现在陷入了萧条时期。这是市场的失灵，因为图书的主要生产者——作者从经济利益出发，完全没有激励因素照顾后面的市场。

要把一本书写成好书显然是一个过高的要求，甚至连论理正确都不是那么容易做到。但是书中的逻辑应该能经得起基本的推敲，应该给读者以尊重，这种要求是不过分的。遗憾的是，即便是这一点，很多的图书也难以达到。

当作者完成本书后，和周围的朋友交流，发现这本书确实有点用。只要不浪费读者的时间和金钱，那就是值得高兴的。

目 录

前言 不是巧合，是我们共同在感知世界	(1)
第1章 赔钱时代	(1)
1.1 理性的歧途	(4)
1.2 无差别竞争	(8)
1.3 不懂成本构成	(10)
1.4 用户稀疏	(18)
1.5 信息匮乏	(21)
1.6 符号消费的时代	(23)
1.7 砍价工具	(27)
1.8 不平衡运作	(34)
第2章 重新思考	(37)
2.1 是谁创造了利润	(40)
2.2 乘数效应和扩张因子	(50)
2.3 艺术与科学	(59)
2.4 科学之路	(72)
2.5 外部工作和内部工作	(76)
第3章 商业模式分析和设计	(83)
3.1 商业模式的三要素	(87)
3.2 模式思维和以模式解决问题	(93)
3.3 聚焦于客户	(99)
3.4 行业与模式	(108)
3.5 行业分析举例	(112)
3.6 发现模式	(123)
3.7 模式切换	(130)

3.8 案例：模式版本的升级	(133)
3.9 模式与企业中的其他要素	(140)
3.10 两个成功的竞争案例	(149)

第4章 商业模式举要

(159)

4.1 发现品牌	(161)
4.2 转移模式	(171)
4.3 产品生命周期管理	(179)
4.4 渠道模式	(186)
4.5 服务模式	(193)
4.6 解决方案模式	(204)
4.7 先发优势	(208)
4.8 第三方买单	(212)
4.9 依赖营销	(219)
4.10 没有模式	(231)
4.11 结语：不赚钱才是商业的归宿	(234)

1

第
1
章

赔钱时代

我不害怕赔钱，但害怕不确定性。

乔治·索罗斯

真正经营企业的人追求的并不是卓越，也不是成为行业的翘楚。他们知道，在当今社会，企业活下去已属不易。那些被写进教科书的榜样企业毕竟是很少数的，而且即使是这些企业活得也不是那么轻松。

据2001年人民网报道，“亚洲企业1000”排行榜，是根据亚洲企业2001年度或者最近公布的年度营业额来排名的。1000家亚洲企业中，上榜的日本企业数目最多，达到711家。其次是韩国企业，为67家。中国内地企业有34家上榜，其中有3家进入“亚洲企业1000”排行榜的前50位，分别是中国国家电力公司（第13位）、中国石油化工股份有限公司（第20位）和中国石油天然气股份有限公司（第28位）。

在这1000家亚洲企业中，纯利最高的就是中国石油天然气股份有限公司，2000年的纯利高达56.551亿美元；排名榜首的丰田汽车紧跟其后，位于第二。从整个排行榜来看，日本企业尽管营业收入颇高，但是赢利能力却较疲弱，711家上榜的日本企业纯利之和竟然是亏损32亿多美元。

再以一个产业为例。航空业是一个几乎没有赢利的行业，赔钱的年份和赚钱的年份一样多。下图是美国航空运输业过去十几年来总体赢利状况的分布情况。在行业抱怨中国航空运输总是打价格战时，大家都没有重视一个事实：是否陷入价格战跟国度基本上没有关系，而是和行业特点及产业总体状况息息相关。

常言道：“赔钱的买卖没人做。”但是企业却常常赔钱，这是为什么呢？个中原因千差万别，有没有通用一点的法则来解释？这样也好让我们能够触类旁通，给自己一点建设性的意见。有的，这就是我称之为“理性歧途”的思维在作祟。

所有的企业，赚钱的途径只有一条，那就是销售企业的产品，