

每个人的商学院



商业
进阶

刘润 著

非虚构

每个人的商学院



商业进阶

刘润
著

图书在版编目 (CIP) 数据

每个人的商学院:全8册/刘润著.--北京:中信出版社,2019.6

ISBN 978-7-5217-0373-3

I. ①每… II. ①刘… III. ①商业管理—通俗读物
IV. ①F712-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第065799号

每个人的商学院 (全8册)*

著 者: 刘润

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

承 印 者: 鸿博昊天科技有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32 印 张: 48.75 字 数: 944千字

版 次: 2019年6月第1版 印 次: 2019年6月第1次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书 号: ISBN 978-7-5217-0373-3

定 价: 249.00元(全8册)

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题,本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

| 总目 |

商业基础

商业的起点
商业的本质
商业的视角

商业实战(下)

产品
定价

商业实战(上)

营销
渠道

商业进阶

创新
做大做强
战略

1

2

3

4

管理基础

激励
管理方法
管理自己

个人基础

态度
技能

5

6

7

8

管理进阶

知人善用
治理

个人进阶

知识
工具

| 目录 |

第一部分

创新

第一章 共享经济

变买为租：共享经济为何行得通 002

分时复用：提高资产使用率 005

超级租售比：共享充电宝是共享经济吗 008

闲置使用权：共享经济的新机会在哪里 011

第二章 新零售

新零售：零售真有新旧之分吗 016

- 数据赋能：夫妻店能挑战 7-11 吗 019
- 坪效革命：小米怎么做到线上线下价格一样 022
- 短路经济：让售价比对手的出厂价还低 025
- 无人商业：信任成本如何控制 028
- 品牌体验店：“只试不买”的线下零售店 031
- 渠道服务化：信息不对称的生意将被抹平 033
- 用户代言人：淘宝成功的原因是支付宝 035

第三章 融资

- 风险投资：为何替创业失败买单 040
- 递进投资：风投如何规避风险 043
- 人命关天：为什么你没拿到投资 046
- 马相伯乐：创业者如何找到合适的钱 049

做大做强

第四章 复制做大

- 杠杆理论：成功不可复制，但成功的原因可以 054
- 团队杠杆：为什么麦肯锡如此成功 057
- 产品杠杆：为什么埃森哲能进世界 500 强 060
- 资本杠杆：贝恩模式是怎么运作的 063
- 地头蛇生意：强龙为何难压地头蛇 066
- 流程化：靠不住的个人，靠得住的流程 069
- 战略势能：以强打弱，以高打低，以快打慢 073
- 指数级增长：樊登读书会为何获得裂变式增长 076
- 加盟模式：为何麦当劳门店数不到肯德基一半 079
- 直营模式：顺丰的扩张模式为何与众不同 082
- 直管模式：海澜之家是如何做大做强的 085
- 众筹模式：如何招募既能投资又能消费的老板 088

第五章 护城河理论

无形资产：企业护城河的三支水军 092

转换成本：忠诚度来自背叛成本太高 095

成本优势：越便宜反而越赚钱 098

网络效应：用户越多，价值越大 101

第三部分

战略

第六章 战略用药指南

爆品 vs 组合：对症下药，选择最合适的产品战略 106

先发 vs 后发：企业面对新趋势该怎么办 109

蓝海 vs 竞争：规避竞争也能开拓新市场 112

颠覆 vs 延续：创新可以很简单 115

第七章 战略工具

商业模式画布：商业模式就是“怎么挣钱”吗 120

SWOT 分析：如何用科学的方法追到女神 124

波特五力模型：分析有效竞争战略 128

波士顿矩阵：如何管理复杂业务 131

通用电气矩阵：狭路相逢怎么玩 134

正态分布和幂律分布：你的行业属于哪种类型 138

PEST 模型：仰视微观之前，先俯视宏观 142

第八章 切换模式

切换战略：远见、执行力和勇气缺一不可 146

善用对手：把竞争关系变为竞合关系 149

挥别旧成绩：不要让过去的成功绑住你 152

内部孵化：用组织的方式，解决战略的问题 155

模式与趋势：商业模式也要“顺势而为” 158

模式与能力：根据自身优势寻找商业模式 161

模式与运气：运气也能被管理 164

第九章 商业禁区

庞氏骗局：金融界的万骗之祖 168

裂变式传销：从如痴如醉到血本无归 171

非法集资：真有稳赚不赔的商业模式吗 174

■ 第一部分 创新

第一章

共享经济

变买为租：共享经济为何行得通

M 是做儿童绘本生意的，但是绘本的印刷成本很高，所以售价也很高。而且孩子几天就能看完一本绘本，家长舍不得频繁买新绘本，M 就赚不到钱。怎么办？

这个问题的症结在于，家长只需要绘本几天的“使用权”，但却不得不买下它完整的“所有权”。那怎么办？试试“变买为租”。

2016 年 1 月，我在一个 TED (technology entertainment design, 美国私人非营利机构，以其组织的 TED 大会著称) 式的演讲讲坛“造就 TALK”上，听到一个疯狂的创业想法。一位演讲者说：“100 万开车的人中，如果有 10 万人骑自行车，交通状况会更好；如果有 50 万人骑自行车呢？空气状况会更好。”这个理想很美好，可怎么实现？他说：“我要把自行车变买为租。”

如果你买下一辆自行车，拥有了它完整的所有权，但你每天会使用几次呢？早上骑车到公司，下午再骑回家，一共两次，加起来可能只用了一个小时。但是，从理论上算，一辆自行车一天至少有 12 个小时的使用权。

这位演讲者决定用变买为租的方法，释放自行车被所有权霸占的 11

个小时。

3个月后，这位演讲者真的“买”下了很多自行车，投放在上海街头供用户租用。这些自行车，就是“摩拜单车”；这位演讲者，就是摩拜单车的联合创始人王晓峰。因为优化了传统自行车的交易结构，摩拜单车用户数量开始疯狂增长，一年多以后，“摩拜单车”的估值达到30亿美元。

共享单车的模式新鲜吗？一点儿都不。为了从上海飞到北京，乘客会买一架波音747吗？大部分人不会“买”飞机的所有权，只会“租”飞机的使用权，租的凭证就是机票。那么，从家去办公室，为什么一定要买自行车呢？

那么，为什么以前人们租飞机、租火车，但是不租自行车呢？因为雇人守在自行车旁边“卖票”的成本比买自行车都贵。但是有了智能手机、二维码、定位系统之后，完全可以自助租用自行车，变买为租在效率上成为可能。

回到开篇的案例，M应该怎么办？他应该设立“绘本儿童乐园”，用变买为租的逻辑出租儿童绘本。

假设一册绘本的寿命是3年，大约1000天，但是孩子只需要大约10天的绘本使用时间。那“绘本儿童乐园”就可以买下这册绘本的所有权，然后把1000天的使用权拆成100个10天，租给100位妈妈。如果对10天的使用权收取绘本定价1%的费用就能回本，那么收取绘本定价10%的费用，就能赚得盆满钵满。

2017年，以共享绘本为基础，加上各具特色的创业公司，像曲小瓢、饭米粒、租介、领袖小玩家等，如雨后春笋般冒出来，成为资本市

场的新宠。

这个变买为租的逻辑，还能用在哪儿呢？

我有一间空房，能不能把所有权切割为若干个使用权，拿来共享呢？共享房间的网站 Airbnb（爱彼迎）诞生了。

私家汽车的使用率很低，能不能拿来共享呢？共享汽车的网站 Zipcar 诞生了。

我的孩子有很多玩具，但孩子喜新厌旧，怎么办呢？共享玩具的网站 Pley 诞生了。

我太太的衣服多如繁星，可都不怎么穿，怎么办呢？共享衣服的网站 Rent the Runway 就诞生了。

如果有位富豪，他的私人飞机、游艇严重闲置呢？没问题，共享私人飞机的网站 NetJets 和共享游艇的网站 PROP 诞生了。

所以，一切有闲置使用权的商品，在理论上都有利用变买为租来优化交易结构的机会。

分时复用：提高资产使用率

W 觉得房价太高，想用变买为租的逻辑住一辈子酒店，可以吗？虽然可以，但他得问问丈母娘答不答应。那他只用房间睡 8 小时的觉，把另外 16 小时的使用权租出去，可以吗？也可以，但他得问问老婆答不答应。那 W 还能怎么办呢？可以试试“分时复用”。

什么叫分时复用？我举个例子。

Q 打算换办公室，他的公司有十几位员工，他对新办公室的要求是：

1. 工位区，60~70 平方米，员工办公用；
2. 会议室，2~3 个，共 20 平方米，平常开会用；
3. 前台区，10~20 平方米，接待访客用。

工位区、会议室、前台区，加在一起是 90~110 平方米。按 65% 的得房率计算，办公室建筑面积要达到 140~170 平方米。再按每平方米每天 5 元的租金计算，每月租金要 2 万元以上。房租的压力不小，怎么办？

原万科集团北京公司董事长毛大庆想，虽然办公室基本都变买为租了，但公司租下的办公空间并不是每分钟都在使用的。能不能把用得不多的地方拿出去共享，轮流使用，进一步提高资产使用率呢？

那我们就要先分析一下，现有办公空间的使用率如何。

一个典型的办公室，对空间的使用率是明显不同的。工位区是高频场景，每时每刻都在使用；会议室是中频场景，一天最多用几次；前台区则是低频场景。

这就意味着，花在高频工位区的租金非常值，花在中频会议室的租金不划算，花在低频前台区的租金太浪费。

毛大庆想，能不能把50个创业公司聚在一起，高频的工位区让每家公司独享，中频的会议室让多家公司共享，而低频的前台区让所有公司分享呢？各家公司分时段复用共享会议室和公共空间，不让一平方厘米的空间闲置，不就能大大提升空间使用率了吗？创业者不就能用更便宜的租金，租到更好的办公地点了吗？

于是，毛大庆决定创立一家公司，实现这个“分时复用”的共享办公。2015年，“优客工场”诞生，并很快获得了真格基金的天使投资。两年后，优客工场的估值达到90亿元。

到底什么是分时复用？如果说变买为租是时间维度上的共享经济，那么，分时复用就是空间维度上的共享经济。分时复用的本质，是把可用空间分为高频、中频、低频的使用场景，然后共享中频和低频空间，提高空间使用效率。

房价太高，人们买不起大房子，怎么办？可以用分时复用的逻辑，提升空间使用效率。

北京有家创业公司叫必革家，它把家庭空间也分为高频（如客厅）、中频（如书房、厨房）和低频（如储物间）空间，然后，通过分时复用的逻辑，让“高频一览无余，中频唾手可得，低频彻底消失”。