

第23章 印钞机：最佳的商业模式

人类社会进入文明时代后，商业总是伴随着生产力的进步而发展。挣钱原本不是人类活动的目的而是生存的手段，但是社会发展到今天，它似乎越来越成为很多个人和团体（比如公司）甚至学校活动的目的。尽管哲学家们可以不同意并高呼人们本应倒置，却制止不了这种趋势。因此，我们社会的科技和生产力发展就必须和商业联系起来。只有当一项技术、一种产品证明它在商业上是成功的，才能真正被我们这个社会接受。

在商业上，最重要的是商业模式，其重要性我们在前面的章节中多次提及。所有成功的大公司都有好的商业模式，很多大公司的兴起，不是靠技术的革新而是靠商业模式的转变。我们前面提到的诸多成功的IT业巨头，在商业模式上都有创新。

以AT&T为例，在19世纪它就懂得只收服务费而不收高得吓人的安装费，这本身就是一项了不起的商业模式的革命。正是由于为用户免去了大部分安装费，电话才能在几十年里就普及到美国所有的家庭。中国电信不懂这个道理，一笔高额初装费的门槛拦住了大部分有心安装电话的人，直到2000年前后这个问题才得到基本解决。

英特尔的崛起固然主要得益于半导体技术进步的推动，但是在商业模式上它也有创新。在IBM主导计算机产业的年代，计算机的每一个部件都是自己开发的。IBM如此，DEC和惠普也是如此。假如40年前开发一款CPU需要1000万美元，这三家就要花掉3000万美元。这时英特尔站出来说，我花1000万美元开发芯片，然后按每家500万美元卖给你们，IBM、DEC和惠普都觉得比自己开发要便宜，便接受了。而英特尔的处理器卖给三家后收入1500万美元，除去成本还盈利500万美元，于是便发展起来了。

通常，好的商业模式都非常简单，即使是外行也能一眼看清楚。AT&T和英特尔在商业模式上的变革就是这么简简单单。相反，一种商业模式要是几个小时都说不清楚，要么根本不存在，要么是在骗人。巴菲特2009年讲了这样一件事，前两年一家金融公司向他推销金融衍生产品，他用了一整天，看了上百页的商业报告书(Prospectus)，仍然搞不懂这个金融衍生产品是怎么运作和挣钱的，最后他得出结论：这里面一定有鬼。事实证明他是对的。红杉资本对于

那些几分钟讲不清楚商业模式的创业者，都会婉言劝走。

微软和甲骨文的商业模式也是再简单不过了，只有三个字——“卖软件”。读者也许会问，难道以前软件不是卖的？的确，以前的软件还真不是卖的（当然，也不是盗版的）。在IBM时代，计算机公司软硬件都开发，软件的价值要通过硬件实现，没有单独的软件公司。IBM是把软件的钱摊到每年收的服务费中。这种服务费很像黑社会的保护费，需不需要服务都是要收的。甲骨文公司改变了这种收费方式，它向用户收取一次性费用，然后用户有事找它，没有事就不用再交服务费了，这样用户的成本就降低了，甲骨文的数据库就抢了IBM的市场。苹果公司也许是出现得太早，沿用了IBM那种软件价值通过硬件体现的商业模式，最终在个人电脑领域输给了卖软件的微软。

反过来要是公司没有好的商业模式，一定长久不了。互联网泡沫时代的诸多网络公司都是如此，易然也开发了一些技术和应用，但是不知道自己怎么挣钱，因此兴起得快，衰亡得更快。这种情况后来在中

国的团购热、O2O热（指Online to Offline,线上到线下的商业）、P2P热、金融科技热和人工智能热中都出现过，这导致了大量的投资失败。

在所有商业模式中,最理想的就是能像印钞机那样自动挣钱的模式。我们在这一章中介绍四个成功的模式：Google的广告系统、eBay的电子商务系统、戴尔的PC直销系统以及腾讯的虚拟物品和服务。

1 Google的广告系统

这篇文章主要讨论了Google是如何通过搜索广告来赚钱的，并分析了其广告系统与传统广告业的不同之处。

- 1. Google的主要收入来源：Google的主要盈利方式是通过搜索广告和与网页内容相关的广告。虽然Google也有一些企业级产品，但其收入贡献不到总营业额的5%。
- 2. 搜索广告的高效性：文章指出Google之所以能够创造大量广告收入，是因为其广告系统比传统广告更有效。与传统媒体依赖广告填补亏损不同，Google通过高效的广告系统获得高额营收，支持其提供全球免费服务的能力。
- 3. 传统广告业的运作方式：传统广告业通常有广告部门负责销售广告位和管理广告订单。这些成本中，人工费用是主要部分，导致效率较低且难以快速扩张。
- 4. 双击公司的商业模式：文章介绍了双击公司的广告代理模式，为在线媒体和商家搭建广告桥梁。该公司的广告投放过程自动化，但效果并不理想。

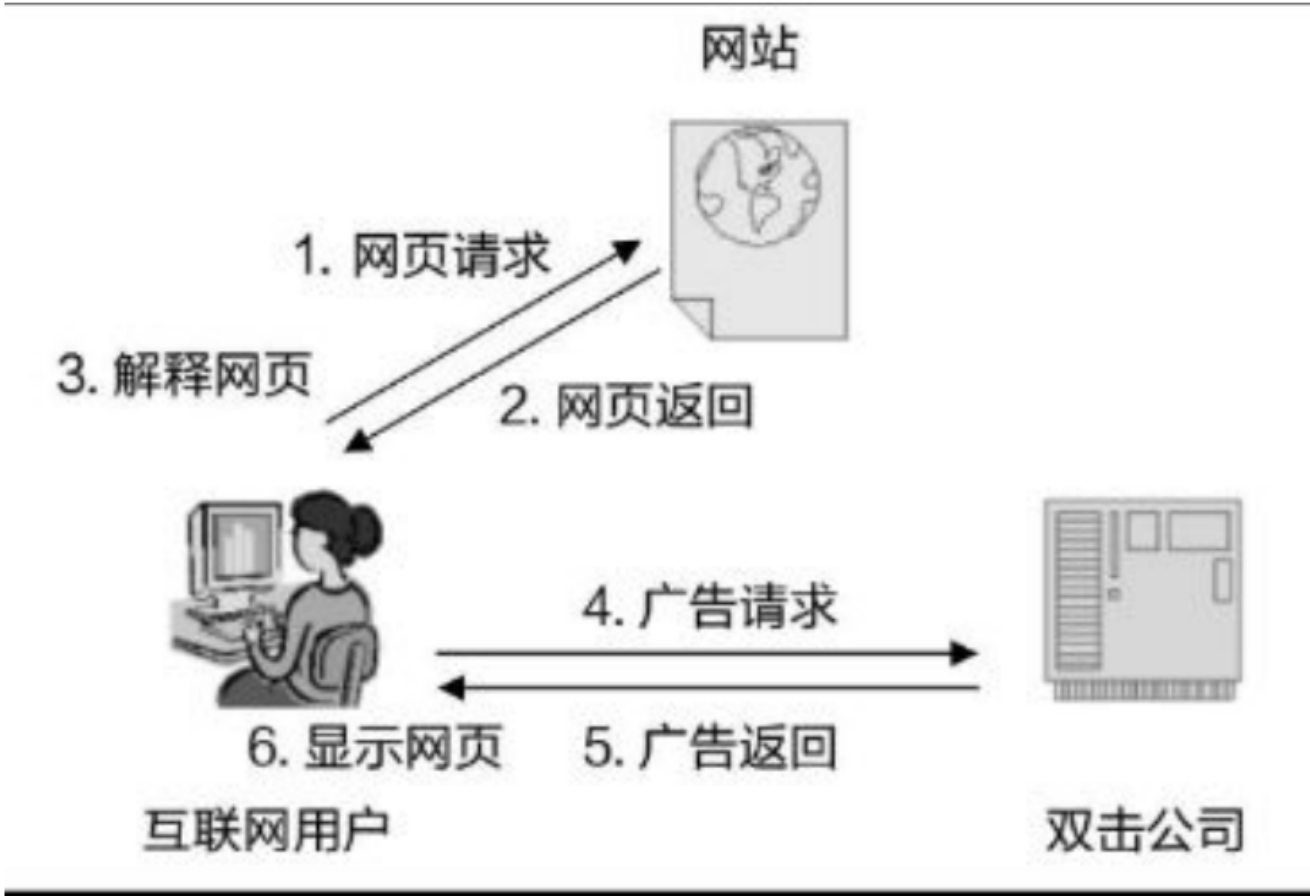


图23.2 网站广告投放过程

5. Google的广告系统：与双击公司相比,Google的另一大改进,在于打造了一个自动接纳广告的系统,从而基本上省去了广告销售这一成本。通过关键词匹配实现广告内容与搜索内容相关。它实现了自动接纳广告和自动投放广告,省去了很多销售成本。
6. Google广告系统的改进：Google通过机器学习不断完善广告系统,提高广告与搜索内容相关性,从而提高点击率和广告效果。
7. Google的印钞机模式：Google的广告系统类似于一台自动化的印钞机,运营成本低,可靠性高,可以持续产生大量收入。
8. Google的优势：Google的广告模式将成本降到最低,并为中小企业和个人提供了在全球性媒体上做广告的机会。因此,Google在互联网广告业中领先。
9. 对比：这台印钞机里,运营的成本就是数据中心和带宽的费用,而间接的成本则是打造和改进这台印钞机的研发费用。在这台印钞机中,自动化程度必须达到一个阈值,它才能自动运转起来。而它的自动化程度越高,成本就越低。相比之下,微软长期没有自己的广告源,自然就打造不出这台印钞机。而雅虎长期对工程重视不足,它的广告系统自动化程度太低,没有达到成为印钞机的阈值,因此利润就上不去。

总结：文章指出Google通过搜索广告和高效的广告系统成功盈利,其自动化的广告系统类似于一台印钞机,为公司带来可观收入。相比传统广告业,Google的商业模式更为先进,因此在互联网广告领域取得领先地位。

2 eBay和亚马逊的电商平台

这篇文章主要介绍了美国电子商务公司eBay的发展历程和商业模式,并分析了其面临的问题和挑战。

1. eBay的起源和商业模式：
eBay起源于1995年,创始人为伊朗裔美国工程师皮埃尔·奥米德亚。eBay最初是一个网上拍卖平台,将传统的前院旧货和跳蚤市场搬上网,为卖家提供了一个更大范围的买家群体。
2. 商业模式：
eBay的商业模式简单而有效,卖家将商品放到网上进行拍卖,买家通过竞拍获得商品,并与卖家直接交易。eBay通过收取手续费获得利润,其毛利率曾一度高达80%以上。
3. 成功因素：
eBay的成功得益于其信用评级系统和在线支付方式(PayPal),帮助解决了信用和付款问题。另外,eBay逐渐从网上跳蚤市场转变为网上自由市场,帮助电子商务小商家开设自己的商店。
4. 问题和挑战：
eBay面临的主要问题是假货和交易欺诈行为,这直接损害了其声誉。eBay的商业模式也面临限制,无法控制买卖双方的资金流动,导致一些欺诈行为难以根治。
5. 发展前景：
虽然电子商务在全球范围内仍有巨大的发展空间,但eBay的发展速度已经放缓。亚马逊成为eBay的主要竞争对手,其商业模式更加稳健,逐渐超越eBay成为全球市值最大的电子商务公司。
6. 分拆：

2015年7月,eBay在一些大股东的压力之下,将PayPal拆分后单独上市,没有了PayPal的eBay发展更加乏力了。在此后的三年多时间里,专营在线支付的PayPal股?上涨了150%左右,而eBay本身上涨了不到40% (图23.5)。至于eBay的董事会要做出拆分PayPal的决定,我们回顾一下当年华尔街要拆分AT&T,以及前面第19章“科技公司的吹鼓手”中的内容,就不难理解了。

综上所述,eBay的商业模式曾经是一个成功的印钞机,但由于假货和交易欺诈等问题,以及亚马逊等竞争对手的崛起,eBay的发展面临一定挑战。

本文主要讨论了亚马逊和阿里巴巴这两家电商公司的发展历程和商业模式。

1. 亚马逊发展历程:

- 亚马逊最初是一家在线书店,利用互联网的优势成功售卖图书。
- 创始人贝佐斯选择在西雅图创办公司,主要是为了避免加州的销售税,吸引更多顾客。
- 亚马逊借助互联网的高速发展,迅速成为美国最大的连锁书店,扩展业务并逐渐转型成在线百货商店。

2. 亚马逊商业模式:

- 亚马逊的网站包括自己的网上商店和其他电子商务公司的网上零售店。
- 商家可以在亚马逊上租赁柜台,实现无限大的“营业面积”。
- 所有交易必须通过亚马逊完成,确保交易的安全和信任。
- 亚马逊通过严格规定邮费和购买保险等措施,保障交易的顺利进行。

3. 阿里巴巴发展历程:

- 阿里巴巴最初起家于B2B的业务,通过销售人员直销实现商家批发业务。
- 后来推出淘宝、支付宝和天猫商城等平台,实现电商、在线支付和类似亚马逊的商城模式。

4. 阿里巴巴的优势和挑战:

- 阿里巴巴在中国巨大零售市场有足够的发展空间,尤其在电商和支付领域。
- 阿里巴巴的发展受到马云个人作用的影响较大,他转变了中国零售业和个人信用缺失等问题为机遇。
- 阿里巴巴尚未完全实现全球化,面临海外市场开拓的挑战。

总体而言,亚马逊和阿里巴巴在电商领域取得了巨大的成功,但它们的发展历程和商业模式存在一定的差异。亚马逊是全球化的公司,致力于打造信任和安全的交易平台;而阿里巴巴则在中国市场占据主导地位,尚需在国际市场上寻找更好的发展方法。