

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。

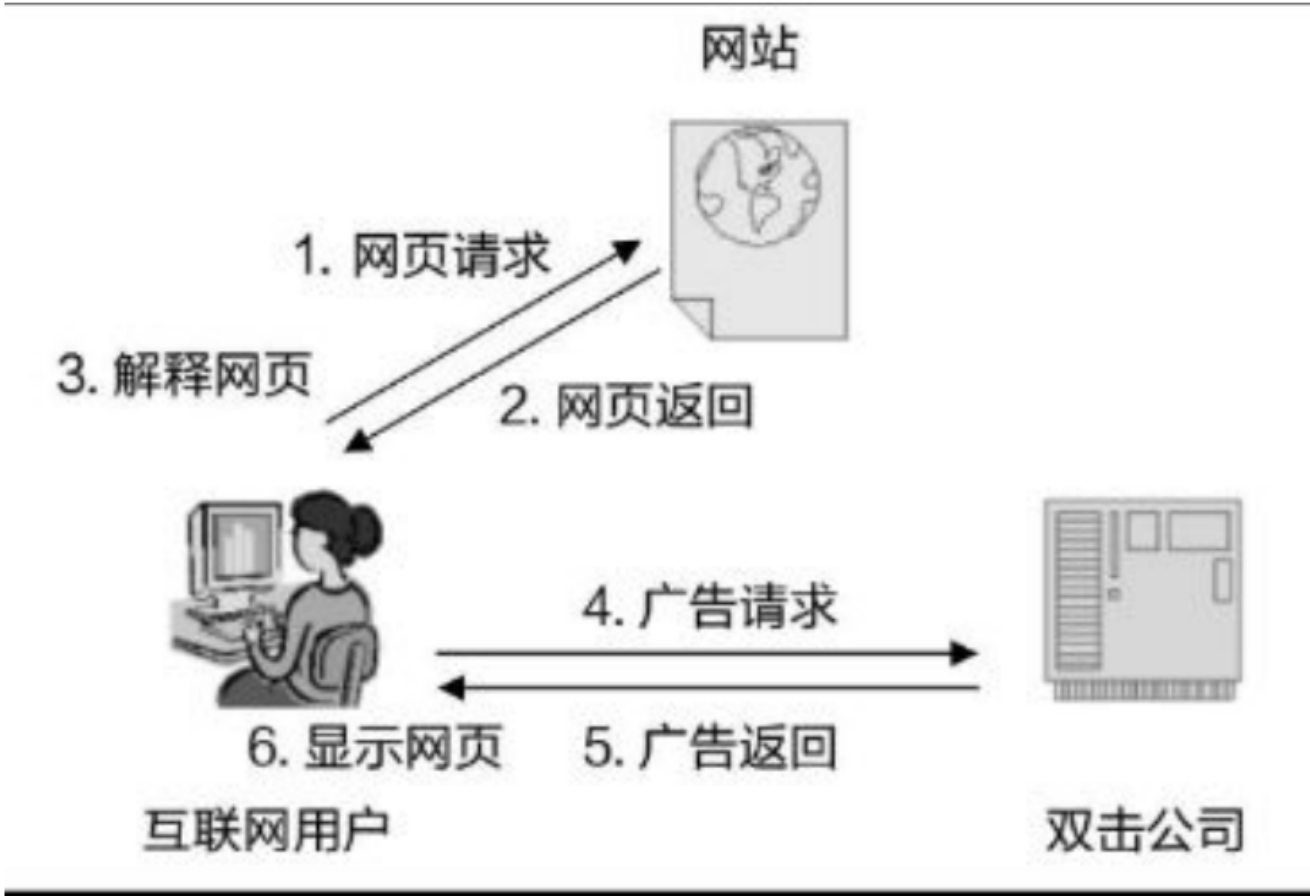


图23.2 网站广告投放过程

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。

3 戴尔的虚拟工厂

这篇文章讨论了制造业中的商业模式变革,以及戴尔公司作为一个成功案例的经验。文章总结如下:

1. 传统制造业的商业流程包括产品设计、原料采购、仓储运输、加工制造、订单处理、批发经营和零售等7个环节，投资者需要在这些环节中投入资金并等待回报。
2. 日本在上世纪60年代引入流水线生产等概念，成功降低了制造成本，带动了"日本制造"的崛起。为了进一步降低成本，西方公司在东南亚和中国建立工厂，外包加工制造环节。
3. 戴尔公司采用了印钞机式商业模式。它将制造流程从传统的7个环节简化到2个，即产品设计和销售。通过直销模式，消除了批发、零售商的利润和一半的仓储运输成本，使得产品价格更具竞争力。

和很多制造业外包一样，戴尔为了降低成本干脆不设工厂，而由东南亚(主要是中国台湾)的OEM工厂加工。这样，它就不需要投入资金建设工厂并维持工厂的开销。接下来，戴尔干脆将产品设计也外包了。攒过PC的读者会知道，PC的设计其实没有什么学问，和搭积木差不多。至于原料采购，戴尔每年和英特尔、AMD、希捷等几家主要的PC芯片和配件生产厂商谈好协议，由这些公司直接将货发给那些OEM厂，便省去了原料采购和一半的仓储运输环节（计算机成品从OEM厂到顾客的仓储运输现在尚未省去）。最后，戴尔在销售渠道上做文章，将批发和零售商的利润降到最低。

4. 戴尔通过在线订购系统，使顾客可以定制计算机配置并直接下单。工厂按订单生产，直接发货给顾客，省去了仓储环节，实现了高效率和低成本。
5. 类似的商业模式被苹果、小米、华为等公司采用，这些公司也通过直销模式降低了成本，提高了利润率。
6. 小米在智能手机领域创新，利用了摩尔定律的时间差，通过降低产品价格来吸引顾客，而在交付时因元器件价格下降而实际获得更高的利润。
7. 戴尔公司的商业模式革命是成功的，它的简化制造流程和直销模式使其成为全球主要的计算机制造商之一，而其他公司也从中汲取了经验。

4 腾讯的浮存资金

这篇文章主要讨论了巴菲特和腾讯在管理浮存资金方面的策略，以及为什么腾讯能够成功地利用虚拟货币来创造收入，而其他公司却很难在类似领域取得成功。以下是对文章内容的总结：

1. 巴菲特的浮存资金策略：2019年，巴菲特在股东信中分享了一项投资技巧，即保持大量的浮存资金。这种策略可以让公司在经济下行或遇到投资机会时有足够的现金储备。
2. 浮存资金的定义：浮存资金指顾客存在于公司的钱，虽然最终会归还给顾客，但在此之前，这笔资金可作为流动资金使用。
3. 腾讯的虚拟货币策略：腾讯采用直接发行虚拟货币（Q币）的方式，以用户购买虚拟商品和服务为基础，创造收入。腾讯的虚拟货币模式更高效和聪明，因为虚拟货币没有实际成本，并且通过虚拟产品和服务回收。
4. 虚拟商品的价值和使用：虚拟商品必须有实际的使用价值，而不仅仅是炒作出来的。腾讯的虚拟商品，如游戏道具，能够满足用户在虚拟世界中的需求，从而增加其使用价值。

5. 平衡利益的挑战：在虚拟社区中，平衡互联网公司自身和服务提供者的利益是关键。腾讯成功的一点在于不让服务提供者垮掉，但也不让其过度受益，强制其不断创新和提供新的价值。
6. 模仿腾讯的挑战：许多企业试图模仿腾讯的虚拟货币模式，但成功的案例很少。成功的关键在于虚拟商品的实际使用价值，以及平衡利益分配。

首先，虚拟的商品和服务必须有使用价值。任何商品都有两个特性，就是它的倬用价值和价值。虚拟商品并没有真实的价值，即便一些人觉得有，也只是炒作出来的而已，如果没有倬用价值，易然它们可以在短期内通过炒作“卖出去”（就如同2018年很多人炒作的空气币一样），但最终形成不了一个长期稳定的市场。而实际上，腾讯的很多虚拟商品，即便是游戏的道具，也是有用的，这一点很重要。从可以炫耀游戏的级别，到表现自我的个性化服装，这些东西让虚拟世界的玩家们满足了在现实世界得不到的许多快感。而能够不断设计出让大众（而不仅仅是少数所谓的脑残粉）都觉得“有用”的虚拟商品，门槛是极高的。虚拟商品易然没有复制成本，但是好的虚拟商品，其开发成本并不低，只有当一个虚拟社区拥有大量的活跃用户时，才能摊薄开发成本，让它变成一个非常挣钱的生意。也就是说，只有大型社交网站才能采用这种方式盈利。在过去几年里，我接待了很多模仿腾讯商业模式的创业公司，无一不是很快就失败了，很多社交产品的用户人数不超过万人，这样的产品即倬有存在的意义，也没有挣钱的可能，当然也就无法长期存在下去。

7. 警惕盲目模仿：模仿成功者的商业模式并不总是成功，特别是当模仿者忽视了模式背后的原因和成功的难点。

总体而言，文章强调了腾讯成功运用虚拟货币模式的原因，即虚拟商品的实际使用价值和平衡利益，以及警示其他企业在模仿类似模式时需要注意的挑战和陷阱。

结束语

一家公司要想获得成功，好的商业模式是必不可少的，而最好的商业模式就是印钞机式的，它不需要多少人力，一旦运作起来就能源源不断地产生利润，持续发展。相反，下面这四种都算不上好的商业模式：第一种，每增加一份营收就必须多雇佣一个人；第二种，无法横向拓展(Leverage)的业务，例如从一个地区扩张到另一个地区需要做许多额外的工作；第三种，需要消耗过多的原料和成本；第四种，依赖于政府的政策。创业者选择创业题目时要特别注意商业模式