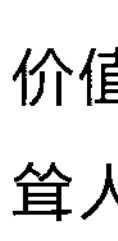


# 发刊词 | 价值万亿美元的经验与方法



陆铭奇

2016年12月20日

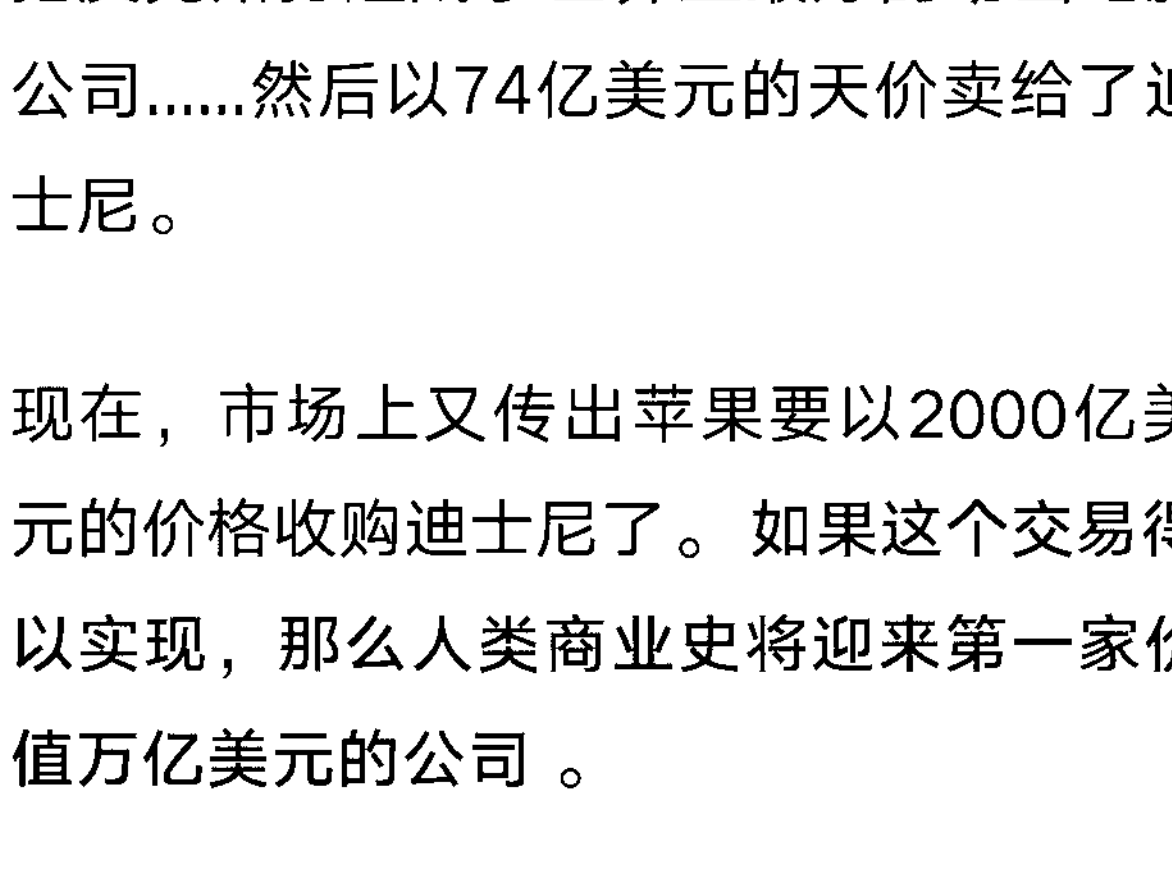
## 1

价值万亿美元的经验与方法，听起来有点耸人听闻，但仔细想想，的确有其中的道理。

让我们把时间调回1996年12月20日，这一天，苹果宣布收购NeXT公司。这家公司的创始人正是史蒂夫·乔布斯，在经历了长达11年的“放逐”生涯后，乔布斯终于回归了苹果。

当时苹果的境况极惨，市值一路跌到了30亿美元，并且每天还在缩水。有一次戴尔电脑的创始人迈克尔·戴尔被问到：如果你现在是苹果的CEO，你会怎么做？他答道：我会把公司关了，然后把钱还给股东。

但故事的结局你已经知道了。戴尔公司如今已经退市，成了一家在业界无足轻重的公司。而苹果在乔布斯回归之后的二十年里一路狂奔，现在已经是价值超过7000亿美元的巨无霸，稳坐公司市值世界第一的宝座。



乔布斯在这二十年都做了什么事情？他精简了苹果的产品线，督促公司保持专注；下调了员工期权的价格，为大家重建工作动力；重新设计了“非同凡想”的口号，为品牌确立新的定位；他还推出了赢得年轻人好感的iPod、不顾众人反对建立了苹果线下零售店、重整了Mac电脑系列产品、推出了改变世界的iPhone、开启了应用商店App Store、推出了iPad，顺便还把皮克斯打造成了世界上最好的动画电影公司.....然后以74亿美元的天价卖给了迪士尼。

现在，市场上又传出苹果要以2000亿美元的价格收购迪士尼了。如果这个交易得以实现，那么人类商业史将迎来第一家价值万亿美元的公司。

如果再加上Google、Facebook、无印良品、星巴克、宜家、漫威、乐高、NBA以及华尔街的对冲基金.....这里蕴含的价值已经远不止万亿美元。

但你一定懂得，虽然这一串数字令人目眩神迷，但真正有价值的，在于数字背后的那些东西。比如——

这些公司是如何创立的，真的是来自一个简单的想法么？

它们能成功走到现在，都做出了哪些关键决策？

那些伟大的产品，诞生的起源与发展的轨迹是怎样的？

那些开创历史的创始人的性格和心路历程如何？

在那个时代的大背景下又发生着什么？

.....

所以，这个专栏的任务十分明确：为你挖掘与展现那些隐藏在商业史背后的故事、经验与方法。毕竟，想要掌握“价值万亿美元”的智慧与财富之前，重要的是先要看到、与读懂它们。

## 2

当今这个时代，商业之所以重要，是因为不论经济、技术、娱乐、消费还是政治，都已离不开商业的影响。而公司就像组成商业世界的原子，无时无刻不在定义着我们每天的生活。在这个前所未有、瞬息万变的新商业时代，每个人都需要新的智慧来理解生活、面对生活、掌控生活。

正因为此，得到App与我设计了《商业史精读》的订阅专栏。这一年，我会依托超过52本商业传记类的书籍，为你解读当代最重要的、和我们的生活最息息相关的52家公司、行业，以及商业人物。帮助你了解它们的来龙去脉和前世今生。

在我的理解里，这个专栏应该提供三个最核心的价值：

一、提供商业真知。在通读这些传记的过程中，你可以掌握最实用的商业真理与创业法则。不管是麦当劳的餐饮标准化，还是对冲基金行业的高风险与高利润，甚至是先发制人的MySpace，如何在Facebook面前一败涂地，这个专栏都会讲到；

二、勾勒时代图景。每一家成功或失败的大公司，都是社会背景与时代精神的具象投影。福特的流水线发明昭示了工业革命与消费社会的诞生、Nike的崛起彰显了自由精神与种族平等的社会思潮，而迪士尼帝国的形成可以算是半部人类娱乐的变迁史。想要理解一个时代，甚至对未来进行预测，商业与公司是我们的最佳入口；

三、描绘复杂性。商业世界里最不缺乏的就是精彩的人性故事，这里有与合伙人反目成仇的史蒂夫·乔布斯，有亲密无间的谷歌二人组，也有工作起来所向披靡、私下关系却一言难尽的英特尔三剑客。伟大的故事之所以常看常新，是因为人性总是贯穿始终，每个时代的人都能从中观照到自己。

真知、经验、方法、故事、历史、时代、人性.....只有看懂了这些东西，才是真正掌握了“价值万亿美元的经验与方法”。

## 3

不过，能透彻地理解这么多公司和行业固然好，但对于在得到App的你来说，我觉得可以要求更多一点。

乔布斯在演讲中总爱用“One More Thing”给所有观众最后一点惊喜，那这个专栏的“One More Thing”应该是：

一年之后，希望你能在这个专栏的帮助下，在脑中建立一个以公司为节点的，清晰的商业版图。因为商业的本质在于，它从来不是孤立存在的，而是连接成网、牵一发而动全身的。

这一点，在世界最大的投资银行工作了几年、在亚洲最大的私募基金之一投资了各种企业，又自己创业之后，我深信不疑。我也会在全年的解读与讲述中，和你一起稳扎稳打，通过看懂商业、时代与人性，来建立起这个宏大的商业版图。

现在，我邀请你一起来加入我们，一同在这个商业世界里自由地穿行。

欢迎你的订阅。



主题	公司/行业	参考书目	看点
覆盖一切的科技	英特尔	三位一体	现代科技行业的奠基与开端
	Facebook	Facebook效应	互联网时代的真正独角兽
	亚马逊	一网打尽	「电商」二字的标准与开端
	谷歌	Google: 未来之镜	「伟大公司」的永恒标杆
	微软	我用微软改变世界	从巅峰到低谷又重回巅峰的巨无霸
	Airbnb	Airbnb创业史	不可思议的共享经济开创者
	腾讯	腾讯传	可能是中国最成功的互联网企业
	京东	创京东	一代人共同见证的本土创业奇迹
	华为	下一个倒下的是不是华为	国际巨头与民族骄傲
	携程&如家	第一团队：携程到如家	明星团队的连续创业成功史
	美团	九败一胜	中国中生代最出色的企业家与他的帝国
	Twitter	孵化Twitter	十年来最令人唏嘘的产品...与美国总统的治国工具
	Paypal	支付战争	理解了Paypal，就理解了半个硅谷
	YC (Y Combinator)	YC创业营	最具权势的硅谷创业孵化器与未来缔造者

你的每日生活	耐克	鞋狗	世界上最成功的体育与时尚品牌
	星巴克	将心注入	从星巴克后，「咖啡」和「咖啡馆」就是两种商品
	奥美广告	大卫·奥格威自传	现代广告业的规则制定者
	索尼	索尼秘史	消费电子行业的开启与巅峰
	沃尔玛	富甲美国	零售业的鼻祖与美国梦传奇
	麦当劳	麦当劳之父的创业冒险	餐饮标准化与一个地产帝国
	宜家家居	了不起的宜家	当一个公司大于它的国家
	可口可乐	可口可乐的征服	世界上最有价值的品牌
	无印良品	解密 無印良品	用设计哲学重新定义公司

疯狂华尔街	对冲基金业	富可敌国	美国金融史上的明珠——对冲基金
	金融危机	大而不倒	一次金融危机看尽华尔街
	巴菲特	滚雪球	细细透视无人不知的巴老人生
	美国银行业	摩根财团	美国金融业的开山鼻祖
	高频交易	高频交易员	华尔街的未来：将一切交给机器？
	内幕与危机	贼巢	美国金融史上最猖狂的内幕交易与覆灭

迪士尼	迪斯尼战争	娱乐行业的航母
-----	-------	---------



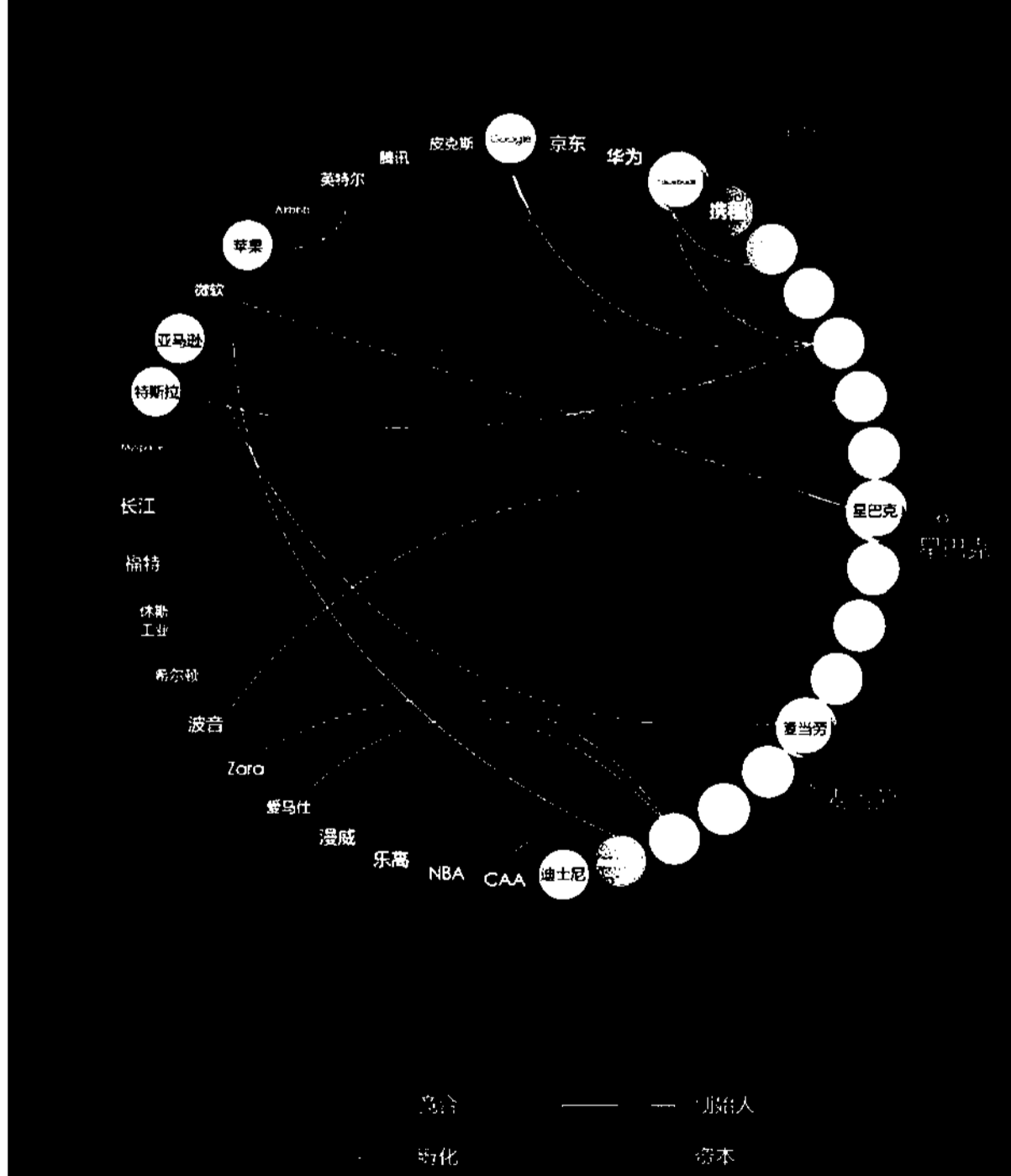
消费与娱乐	<b>迪士尼</b>	迪斯尼战争	娱乐行业的航母
	<b>CAA 经纪公司</b>	好莱坞首席明星代理人	最传奇的明星与艺人经纪公司
	<b>NBA</b>	大卫·斯特恩传记	世界第一体育联盟
	<b>Netflix 网飞</b>	网飞传奇	从盒装录像带到《纸牌屋》的神奇旅程
	<b>乐高</b>	乐高:创新者的世界	创意+标准造就的玩具神话
	<b>漫威</b>	漫威宇宙	从濒临破产到统治「宇宙」
	<b>爱马仕</b>	奢侈:爱马仕总裁回忆录	绵延二百年的家族企业与奢侈态度
	<b>Zara</b>	阿曼西奥的时尚王国	世界第一服装品牌
	<b>皮克斯动画</b>	创新公司	好莱坞第一动画工作室与创意聚集地
<b>希尔顿酒店</b>	希尔顿王朝	最成功的酒店与服务品牌	

我们如何来到现在	<b>阶层的诞生</b>	巨富	看全球超级新贵的崛起和其他群体的没落
	<b>运输业</b>	集装箱 改变世界	改变世界商业版图的一个箱子
	<b>消费全球化</b>	一件T恤的全球经济之旅	见微知著透视全球化效应
	<b>航空业</b>	未了的传奇:波音747的故事	人类历史上最伟大的飞机如何改变世界
	<b>好莱坞娱乐史</b>	金钱、权力与好莱坞的秘密	世界娱乐中心的创意与厮杀

大败局	<b>电路城 Circuit City</b>	从优秀到卓越到陨落	《基业长青》里的公司如何轰然倒塌
	<b>安然</b>	房间里最精明的人	近代商业史上最大的公司丑闻
	<b>MySpace</b>	谁偷了 MySpace	「Facebook 有扎克伯格，而 MySpace 只有一群猴子。」

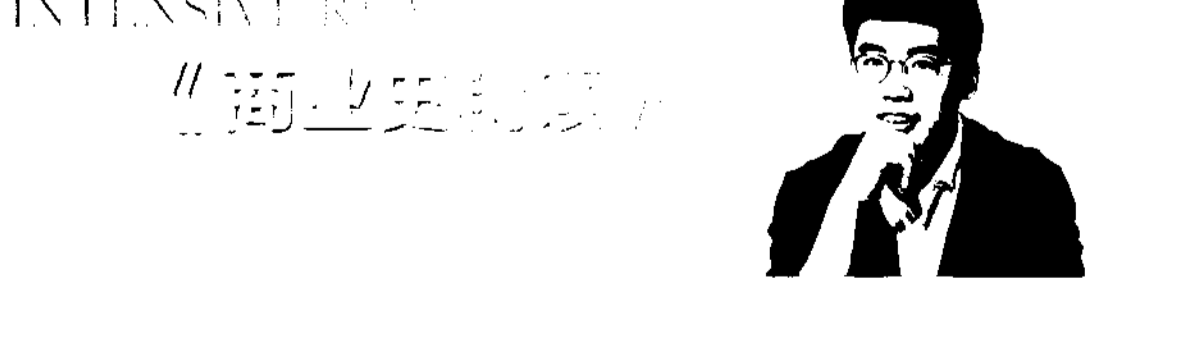
天才之为天才	<b>苹果</b>	成为乔布斯	CEO 中的天才 CEO
	<b>和记黄埔</b>	李嘉诚全传	华人世界里真正的「超人」
	<b>福特汽车</b>	福特传	一个定义了现代资本主义社会的公司
	<b>特斯拉 SpaceX</b>	硅谷钢铁侠	汽车、太阳能、火箭与一个梦想家
	<b>休斯工业</b>	霍华德·休斯传	如果有人比伊隆·马斯克更疯狂，那就是霍华德·休斯

《基业长青》：那些伟大的公司，为什么长盛不衰？



综合 —— 创始人  
 变化 —— 资本  
 并购 —— 其它

《基业长青》：那些伟大的公司，为什么长盛不衰？



(版权归得到App所有，未经许可不得转载)



张磊

10月10日 10:00

英特尔 | 硅谷文化的奠基者... ↓

上一期我们讲了英特尔的诞生，以及硅谷这个地区的诞生。

你可能已经感觉到了，英特尔这家公司对整个硅谷的影响是非常大的。今天，我就想详细讲讲英特尔的开创性与奠基性，也就是它是如何给之后层出不穷的科技公司定下一个基调的。听完这期你会发现，不管是苹果、Google、微软、Facebook，还是特斯拉这种现象级的公司，或多或少都有英特尔的影子。

关于英特尔给硅谷定下的基调，最重要的是三个方面：

- 一是技术至上与人才至上的企业文化；
- 二是摩尔定律对整个行业的推动；
- 三是英特尔对硅谷的投资和融资行业的影响。

这三个方面可以说哪一个单独拿出来都是革命性的，但是英特尔一身就兼具了三个。

### 一、技术至上

我们先从第一个讲起，也就是技术至上与人才至上的企业文化。

现在如果提到硅谷精神，可能首先会想起这么一些描述，比如崇尚科学与技术、尊重最优秀的人才、和最优秀的人才一起工作，以及相信小公司、小企业也能改变世界。实际上这些精神正是由英特尔发扬光大的。

比如上期我们提到，仙童半导体刚创立的时候，他们就想搞定IBM这样的大客户，于是所有技术人员疯狂加班加点，研究出来一种全新的技术，一下把晶体管的成本降低了几倍，最终成了行业领先的企业。之后，这种基因就深深印刻在了英特尔的公司里。也就是相信，只要我有全世界最好的技术和科技，就没有什么做不到的事情。

也因为有这种信念，英特尔的招聘也特别苛刻，只要全行业最好的人。并且招进来后，每周工作80小时以上，最大限度地压榨他们的能力。比如诺伊斯在招聘的时候，经常吓唬候选人，反复说英特尔的工作很辛苦，老板可能随时会骂人，干不好就走，而且工资也不是全行业最高的，然后问候选人还愿不愿意来。这样招进来的人，就都是最愿意和英特尔一起创造历史的人了。

另外，英特尔还反复给员工灌输一个信念，就是：因为你是英特尔雇佣的员工，所以你是最优秀和最聪明的，只有在这里你才能发挥所有潜力。可以说，因为英特尔的巨大成功，硅谷的人们都把这种公司文化奉为金科玉律，包括乔布斯的管理风格，以及谷歌对于人才的重视，都受到了英特尔很大的影响。

### 二、摩尔定律

第二个方面是技术方面，也就是摩尔定律对硅谷的影响。我们先来复习一下摩尔定律的内容：

当价格不变时，集成电路上可容纳的元器件数目，大约每隔18个月就会增加一倍，性能也将提升一倍。换句话说，每1美元所能买到的电脑性能，将每隔18个月就要翻一倍。

不过很多人都理解错了的是，摩尔定律其实并不是一个真正的“定律”。它不是一个严格的数学或者物理定律那样的东西，比如像牛顿的万有引力定律，你向上扔一个苹果是一定会落地的，是不以人的意志为转移的。而摩尔定律，一开始只是戈登·摩尔对半导体产业发展速度的一种观察和预测，但提出来之后影响力越来越大，后来就变成了全行业的一种规范或者目标了。所有半导体行业的公司都为达成摩尔定律所预测的速度而拼命努力，这也直接影响了我们所有人的生活。

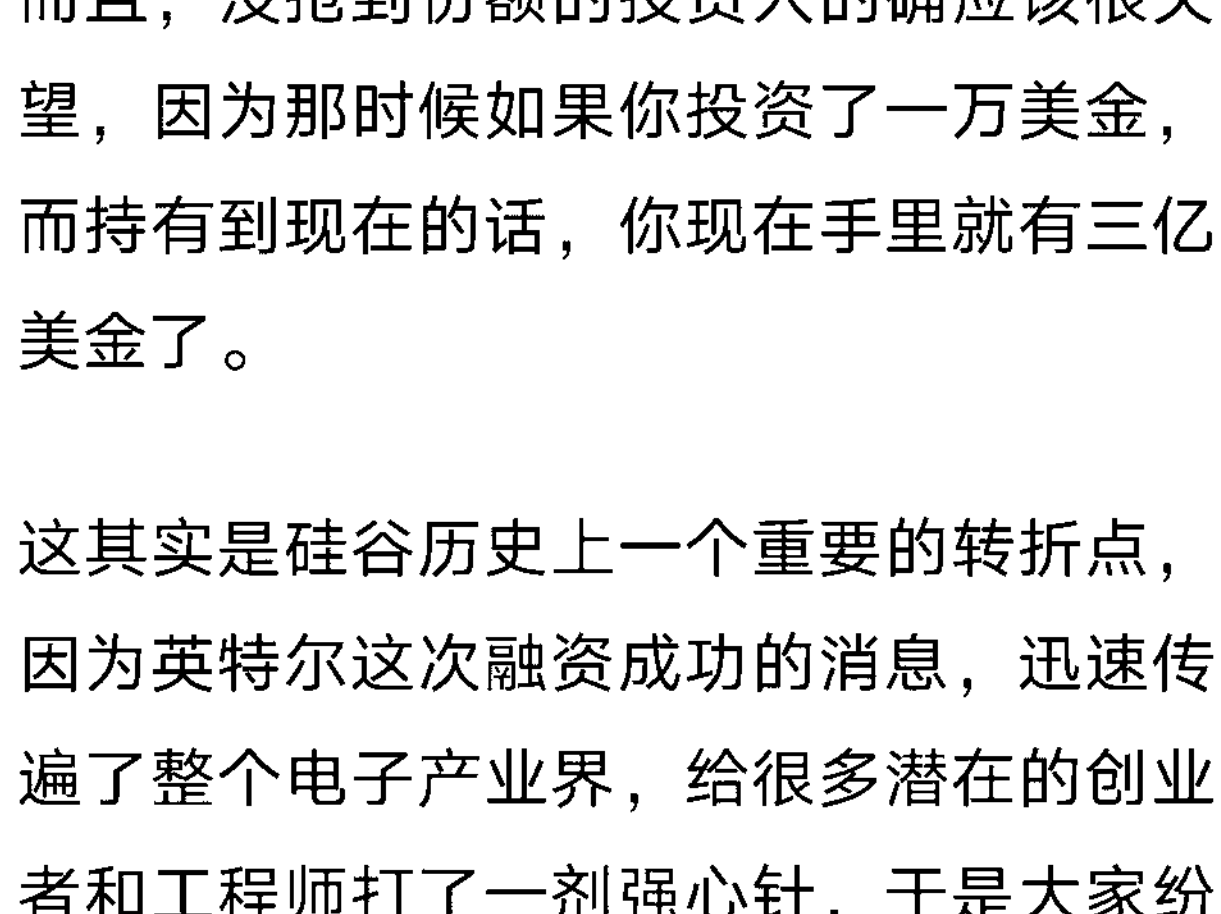
你可能听过一个段子，就是：你现在手里拿着的手机的运算能力，相当于美国国家航空航天局（简称 NASA）在阿波罗登月时，使用的所有计算机运算能力的总和。换一种说法，就是你现在使用的手机的运算能力，如果全速运行，可以让超过1000个当时的太空舱同时登月。

这既是段子，也是事实。而这一切都要拜摩尔定律所赐。

同时，摩尔定律对于英特尔来讲还有一个非常大的意义。作者在书里总结得非常到位，那就是，英特尔在后来已经变成了摩尔定律的捍卫者。

什么叫捍卫者呢？就是，在英特尔五十年的公司历史里，它曾无数次站在巨大的失败边缘，或者面临马上就要破产的危机，因为科技行业本身波动性就很大。但是每一次英特尔在面临生死抉择的时候，如果它有两个选择，一个是收紧投资，先度过寒冬再说；另一个是，继续拼命加大投资，保证摩尔定律依然成立，它最终都选择了捍卫摩尔定律本身。而且神奇的是，这样的赌注恰恰让英特尔无数次在危机中绝处逢生，最终再一次辉煌。

所以后来人们都说，不仅是英特尔成就了摩尔定律，摩尔定律也反过来像神灵一样，庇护了英特尔这家公司，使它屹立不倒，一直站在科技行业的最前列。



当然，摩尔定律对英特尔来说还有一个附加的好处。那就是因为摩尔定律的发明者戈登·摩尔是英特尔的创始人，同时鲍勃·诺伊斯本身在行业的威望也很高，于是光他们两个的影响力就足以让全行业的人才趋之若鹜，哪怕环境压力特别大也愿意来英特尔工作。也正因为此，他们这种对人才和技术的超高标准的要求才能持续下去。

### 三、风险投资

最后，来说说英特尔对整个硅谷风险投资行业的深远影响。

你应该还记得，当时诺伊斯和摩尔作为“八叛逆”中的两个人，逃离仙童以后打算成立一家新公司，也就是英特尔。他们所做的第一件事，就是融资。

在英特尔成立的1968年，还没有成熟的风险投资产业。不像现在，如果你现在去硅谷，离斯坦福大学不远处有一条沙丘路，只有两三公里长，但是聚集着世界上最有影响力的几十家风险投资机构，管理着几千亿美元的资金。但在上世纪六七十年代的时候，一般的公司想要融资，都要跑遍整个美国，时间非常之长，过程相当麻烦。



但是英特尔的融资却创造了历史。当时融资正式开放之后仅仅48小时，各种狂热的投资人就已经打爆了电话，悉数认购了所有份额。后来他们回忆说，如果不是因为那会儿大家只能用固定电话回复，这个时间可能还会更短。

而且，没抢到份额的投资人的确应该很失望，因为那时候如果你投资了一万美金，而持有到现在的话，你现在手里就有三亿美金了。

这其实是硅谷历史上一个重要的转折点，因为英特尔这次融资成功的消息，迅速传遍了整个电子产业界，给很多潜在的创业者和工程师打了一剂强心针，于是大家纷纷离职创建自己的公司，造就了一波创业的大潮。而且，现代最早、最著名，可能也是最重要的风险投资机构红杉资本的创始人，也是诺伊斯和摩尔的同事。

可以说，英特尔的诞生，也间接促成了现代的风险投资业，从而也让高科技公司正式登上了引领整个时代的舞台。

### 今日小结

今天我们讲了英特尔这家公司为什么如此重要，主要是它塑造了硅谷的三个方面：一是技术至上与人才至上的企业文化；二是摩尔定律对整个行业的影响；三是英特尔对风险投资行业的推动。



尔对风险投资行业的推动。

下次更新，我就来讲讲英特尔最重要的三个人物：戈登·摩尔、鲍勃·诺伊斯和安迪·格鲁夫，以及他们之间错综复杂的关系。实际上，这也是英特尔的传记《三位一体》书名的由来。



张潇雨

从今天开始我会在最后留一些小的思考题或者互动，感兴趣的用户可以一起来参与讨论。今天的一个思考题是，你印象里硅谷公司做的最有意思的一件事是什么？为什么你印象这么深？

欢迎在专栏后面留言，我们下期再见。

INTENSIVE READING  
《商业史与未来》



(版权归得到App所有，未经许可不得转载)

留言精选

2019年10月11日

Aa

字号



写留言



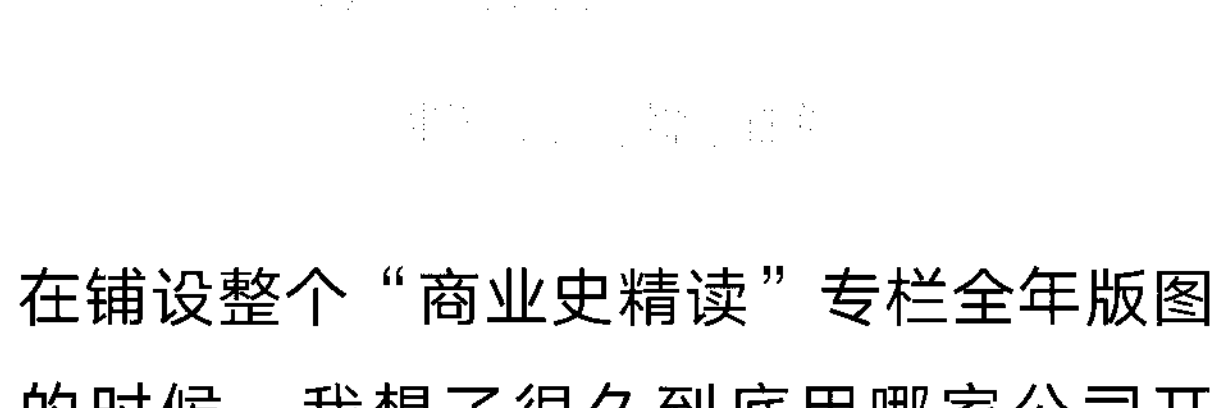
28



请朋友读



# 英特尔 | 开启一切 (1/5)



英特尔 | 开启一切 (1/5)



在铺设整个“商业史精读”专栏全年版图的时候，我想了很久到底用哪家公司开篇。毕竟全年我们要讲几十家全世界最重要的公司，所以第一家应该有足够的分量。最终我决定，讲英特尔。

英特尔可以说是现代科技公司一个奠基者式的角色，是一切的开端。不管你觉得苹果、Facebook、Google、微软、亚马逊、特斯拉等等这些公司有多么厉害，不夸张地说，如果没有英特尔，就不会有这些公司。而且这种影响，不只是从半导体到个人电脑到智能手机这种产品层面的，还包括管理思想、团队组织架构、公司文化的影响等等。

有这么一个小故事：

在创立英特尔的时候，有几个核心团队的成员就在汽车旅馆里办公。当时他们需要一个工作台，但是大家都不知道要多高，于是其中一个人就拿了几本电话号码簿摞在桌子上，直到碰到自己的肚子位置差不多的时候，他和同事觉得，“嗯，这个高度合适”。后来这个滑稽的工作台就成了今天的工业标准。

可见英特尔对整个行业的影响力。所以专栏开篇的第一周，我就结合《三位一体》这本传记，来讲讲关于英特尔的那些最重要的历史。

这本书厚度有522页，内容非常详尽。我会从几个方面来讲英特尔：包括它的创立与后面的历史，英特尔都对硅谷有哪些影响，它三个传奇创始人的故事，以及英特尔的一些经典的管理思想和经验。相信你听完本周的专栏后，对于英特尔、硅谷乃至整个科技行业，都会有全新的理解。

今天，我们就先从英特尔的诞生讲起。英特尔的诞生，有三个关键词最为重要：八叛逆、仙童公司和硅谷。这三个关键词同时被三个关键人物串联了起来，分别是：威廉·肖克利、鲍勃·诺伊斯和戈登·摩尔。

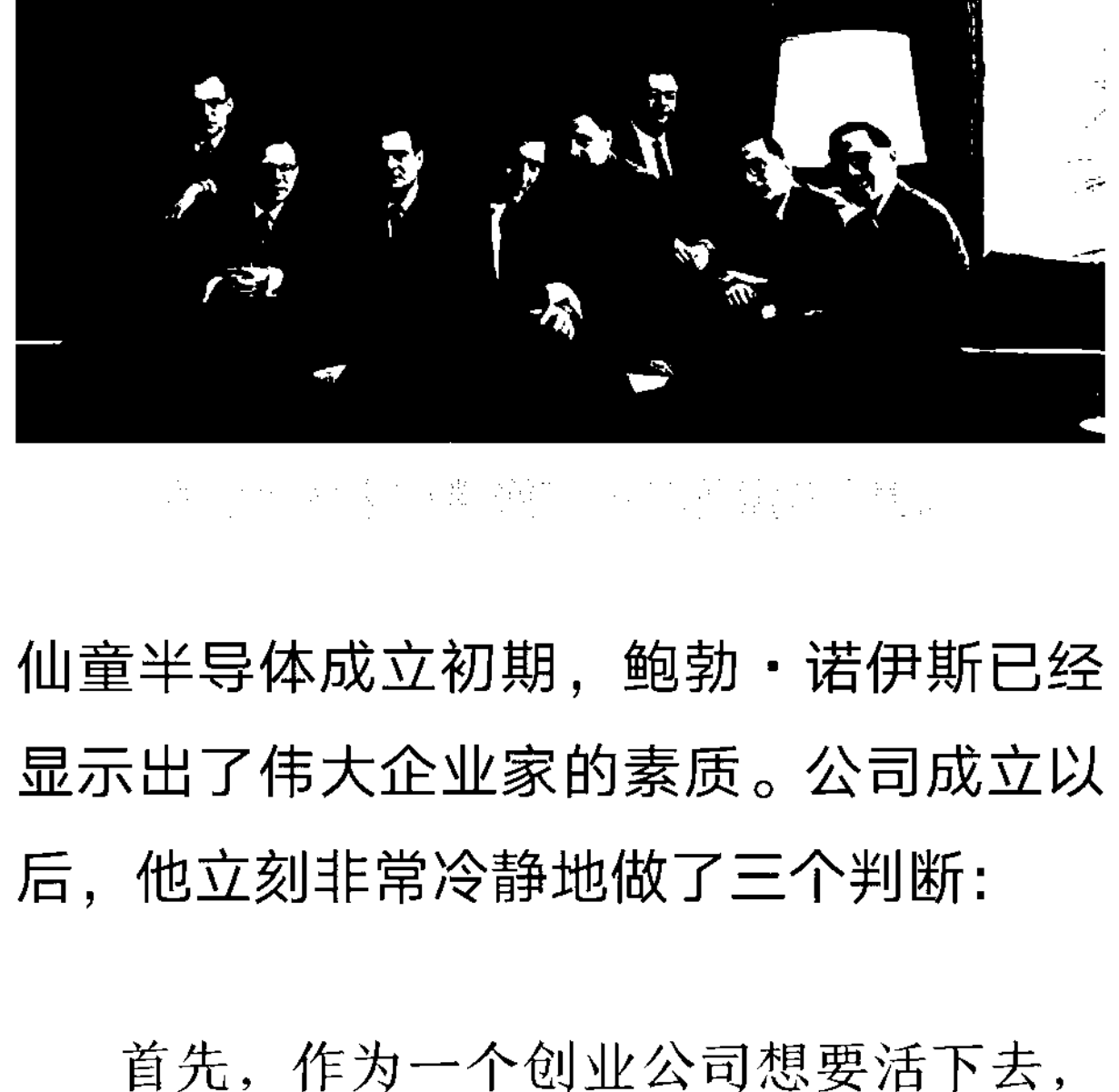
后两位也是英特尔的创始人，之后的专栏里你会对这两个名字越来越熟悉。

## 一、八叛逆

八叛逆，实际上就是八个背叛了自己老板的员工。当然，这八个人有着足够的理由去这么做，不然他们也不会青史留名。

他们背叛的老板叫威廉·肖克利。肖克利是一个大牌的物理学家，自己获得过诺贝尔物理学奖，而他在工业界的一个重大贡献就是协助发明了晶体管。晶体管也是我们电脑和手机处理器上，用到的最重要的一种材料。

肖克利当时看到了一个巨大的机遇，就是以“硅”为原材料的晶体管，即将成为整个行业的未来，于是他决定招聘一些优秀的年轻人一起来做相关的工作。由于肖克利名气太大，结果邮寄来的申请铺天盖地，最后他选了八个他觉得最厉害的人来给他打工。其中就有刚才提到的，鲍勃·诺伊斯和戈登·摩尔。



但是现在看来，肖克利这样一个天才，实际上是一个颇有悲剧性的人物。因为他的专业水平非常高，但是情商和为人处世的能力实在是太差了。可以说，你能想象到的一个老板具有的最糟糕的品质他都有，狂妄自大、独断专横、蔑视下属，丝毫不懂如何运作一家公司，更不懂得如何激励员工。

有一个很小的例子：肖克利每过一阵就要求员工接受测谎仪的检查，生怕他们干了什么对自己不利的东西。这种行为现在看起来特别可笑。

果不其然，他雇佣的这八个年轻人很快就受不了他了，肖克利最害怕的事情变成了现实。这八个人决定要离开肖克利的实验室，自立门户。

## 二、仙童半导体

于是我们来到了第二个关键词，仙童公司。当时还没有风险投资行业，这八个人的第一选择是找一个愿意整体雇佣他们八个人的大公司。

当时有一个做投资的朋友一直在帮助他们，这个人叫阿瑟·洛克。他后来被人称为“风险投资之父”，我们讲到苹果公司的时候，会把风险投资行业的历史给你梳理一遍，到时候，我们还会提到这个名字。

阿瑟·洛克帮他们联系到了仙童公司（Fairchild）。仙童实际上是一家靠做航空摄影和新型飞机起家的公司，老板骨子里也是个冒险家。当时八叛逆之一的鲍勃·诺伊斯，发挥了他独特的人格魅力和强大的演讲能力，高瞻远瞩地描绘了一番晶体管为什么即将改变整个世界，结果两边一拍即合。仙童公司决定投资150万美元成立仙童半导体公司，算是仙童的全资子公司，并且5年以后还可以将其买断。

这种架构其实现在看起来是不太合理的，因为如果你只是一家子公司，并且别人还能把你买断的话，创始团队就没有动力把公司做大了。

于是，这本来可以是人类历史上最成功的风险投资，变成了商业史上最伟大也最令人唏嘘的一次分手。



仙童半导体成立初期，鲍勃·诺伊斯已经显示出了伟大企业家的素质。公司成立以后，他立刻非常冷静地做了三个判断：

首先，作为一个创业公司想要活下去，一定要尽快推出产品，打向市场；

第二，晶体管是硬件设备，大公司的大工厂一定有规模效应和成本优势，所以初创公司想要存活，一定要研发出一种革命性的、超低成本的新工艺才能和大公司竞争；

第三，应该一上来就搞定最大的客户，这样才有一种标杆效应，客户才会源源不断地到来。

可以说这三个判断是非常精准的。根据这三个判断，鲍勃·诺伊斯将团队分成两个小组并各自委派了一个负责人，让他们互相竞争，来研发最新的制造工艺。仙童的技术人员果然不负众望，发明了一个叫做“平面处理”的新工艺，这可以说是20世纪最伟大的技术飞跃之一。

依托这一工艺，仅仅三个月之后，仙童就推出了第一批产品，诺伊斯决定直接去找当时最大的客户去推销，那就是蓝色巨人IBM。结果诺伊斯再一次发挥了他强大的说服他人的能力，搞定了IBM。仙童半导体一下子就成为各种大客户，包括美国军方的重要供应商了。

到这儿你可能觉得，事情看起来形势一片大好，可是英特尔怎么还没出现呢？别急，科技行业的变化总是非常迅速，马上转折点就要来了。

首先，仙童内部出现了很大的问题。这个问题主要来自于总部。当时大家对科技公司都没什么概念，而且仙童半导体也不过是一家集团下面的子公司，所以仙童还是用特别老旧的方式去管理，比如把子公司的利润抽调出来大部分，去支持其他业务的发展。这种陈旧的机制，是无法满足这么一个生机勃勃，即将变得非常伟大的公司的。

而外部来看，电子产业也开始进入周期性的衰退了。今天大家可能已经比较习惯了，科技行业每过三四年都要有一个小周期，可能前一两年还很火热，但很快就进入寒冬。但当时大家没有这个概念，都对未来特别乐观，尤其是上世纪六十年代美国国家航空航天局（简称NASA）正在计划登月的事情，所以大家拼命生产各种半导体元器件，一下就产能过剩了，于是整个行业立刻进入衰退期。



个行业立刻进入衰退期。

内忧加上外患，仙童半导体开始盛极而衰，大批的人才开始出走。诺伊斯也决定离开仙童。这时候，之前提到的“风险投资之父”阿瑟·洛克对诺伊斯说，如果他带上另外一个“八叛逆”的人一起成立一家公司，就帮他融资，给他找钱。而诺伊斯带上的这个人就是戈登·摩尔，那个发明了“摩尔定律”的摩尔。

### 三、英特尔诞生

诺伊斯和摩尔出走之后，带着一帮老同事成立了一家新公司。这可能是现代科技史上最重要的一家公司，它的名字当然就是英特尔。

英特尔的创立还标志着另外一个里程碑，就是“硅谷”这个词的由来。

当时仙童半导体迅速倒塌，于是其中包括诺伊斯、摩尔在内的无数员工都出来投身于创业的大潮，并且这些人创立的都是以“硅”为核心材料的半导体公司。于是到了20世纪60年代末的时候，美国西部湾区的圣克拉拉（*Santa Clara*）这个地方，就充斥了一大批半导体公司，而且几乎每家公司里都有从仙童出来的人。1971年的时候，一个叫《电子新闻》的小报派了一名记者来报道这种新潮流。这个记者在报道中常使用的新闻电头是，“今日报道来自：美国，硅谷（*Silicon Valley*）”。

就这样，硅谷这个引领了人类近五十年科技大航海时代的地方，就正式诞生了。

### ——今日小结——

今天我们讲了三个关键字：八叛逆、仙童公司和硅谷。也就是八个离开了之前老板的人，加入了仙童公司，最后又离开仙童，创立了英特尔以及一众半导体公司，直接导致了“硅谷”的诞生。其中最重要的两个人物就是英特尔的两名创始人鲍勃·诺伊斯和戈登·摩尔。

在了解了英特尔的诞生之后，下期内容我想讲讲为什么这家公司如此重要，以及它对之后的科技企业究竟有什么样的影响。

欢迎在专栏后面留言，我们下期再见。

INTENSIVE READING

《商业史精英》



（版权归得到App所有，未经许可不得转载）

INTENSIVE READING

INTENSIVE READING

Aa

字号



写留言



34



请朋友读

# 英特尔 | 伟大又微妙的三巨头 (3/5)



英特尔 | 伟大又微妙的三巨头... 10000字 10000字

英特尔 | 伟大又微妙的三巨头... 10000字 10000字

之前的更新里我们讲到了英特尔的诞生，讲到了这家公司的开创性和奠基性。今天我们来说说英特尔三个最重要的人物：戈登·摩尔、鲍勃·诺伊斯和安迪·格鲁夫。

毫不夸张地说，要想理解英特尔这家公司，最重要的就是了解这三个人以及他们之间错综复杂的关系。不过，前面两期里我们已经讲到了一些摩尔和诺伊斯的故事，你对他们应该有一个初步印象，但我一直还没有提到格鲁夫。

严格来讲，安迪·格鲁夫并不是英特尔的创始人，而只是4号员工。因为他一直非常崇拜戈登·摩尔，就一直追随着他。但后来很多人提到英特尔，第一反应不是其他两位，反而是安迪·格鲁夫。而格鲁夫后来也被称为“硅谷最伟大的管理者”，为什么是这样？我们之后的更新也会讲到。

接着说回来，摩尔、诺伊斯和格鲁夫这三个人的关系，可以说完全定义了英特尔这家公司。而更加具有历史意义的是，他们三个人的合作方式，给硅谷的所有企业设立了一个新的经典模板。这可能是他们除了创立英特尔这家伟大的公司之外，留给世人最大的贡献。

什么叫设立新的模板？这里面至少有三层含义：

第一层是功能方面，

第二层是性格方面，

第三层则是精神方面。

## 对外者、思考者与行动者

首先在功能方面，用一本书来概括可能最为合适。被称为“现代管理学之父”的管理学泰斗彼得·德鲁克曾经写过一本小书，叫《管理的实践》（*The Practice of Management*），里面提出了一个问题：一个完美的CEO应该具有什么样的品质？彼得·德鲁克说，完美的CEO应该具有三种人的性格于一身：一个对外的人，一个思考的人和一个行动的人。

安迪·格鲁夫读到这本书的时候非常认同，还特意把这一章的复印版发给了摩尔和诺伊斯。

就像这本书里写的，从功能上来讲，英特尔的核心三人组里，诺伊斯是对外的人，摩尔是思考的人，而格鲁夫是那个行动的人。而在英特尔大获成功之后，现代公司的核心团队都或多或少地按照这种方式组建了。比如有个很经典的例子：

Facebook的CEO马克·扎克伯格，在2008年的时候，觉得自己虽然懂技术和产品，但是在管理和行动方面实在不擅长。

于是他花了很大力气游说来前谷歌的女高管雪莉·桑德伯格，担任Facebook的COO。而他自己则更多地负责战略思考和对外的部分，后来这段合作也成为了硅谷佳话。

这就是英特尔三人组功能层面的意义。他们定义了公司核心团队的一种最优的运作方式，而后来公司都深受英特尔这种组建方式的影响。

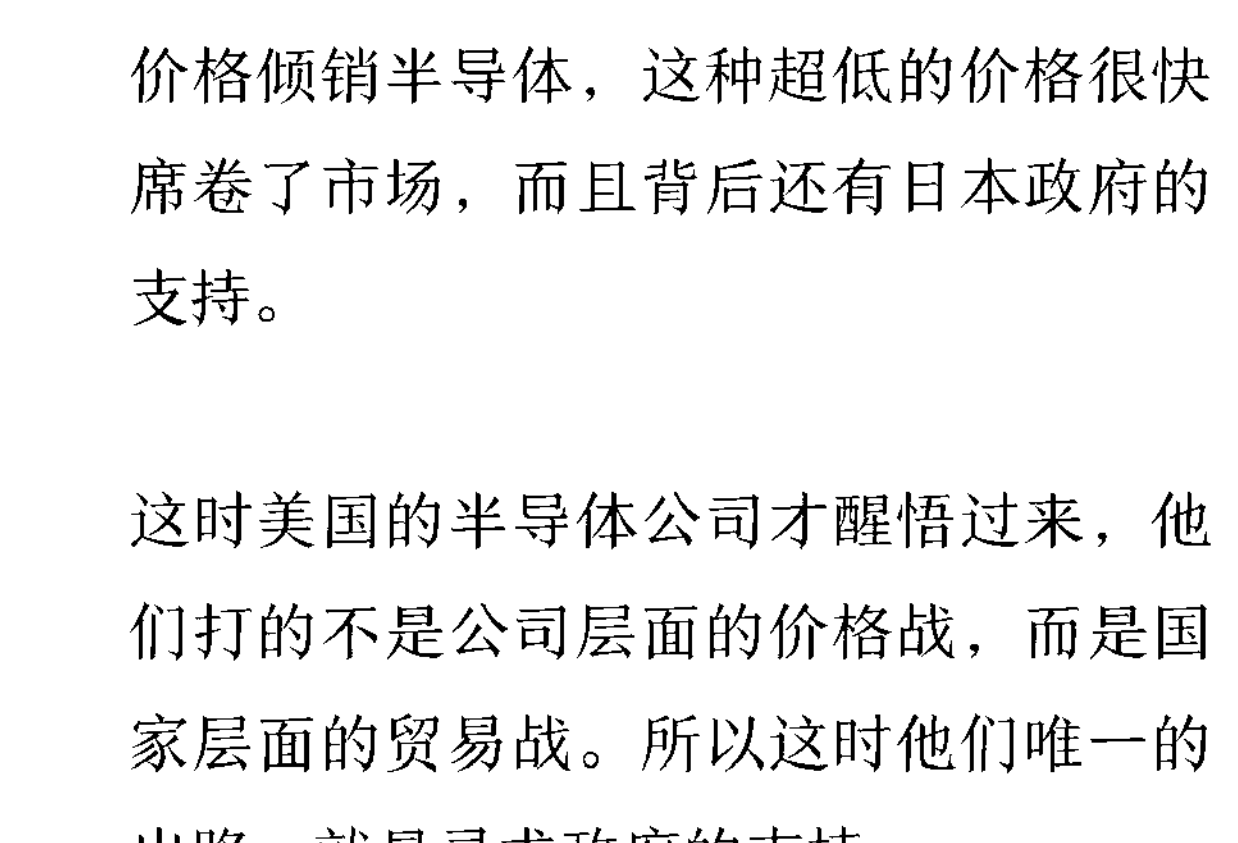
## 不融洽、却成功

第二层意义是性格层面的，这个层面更加有趣。《三位一体》这本传记里概括得很好，它说：坦率地讲，英特尔可能是有史以来由一个关系并不太融洽的团队创建的历史上最成功的科技公司。

这个认知可能有违常识，因为之前我们都在讲，摩尔、诺伊斯和格鲁夫三个人分工多么明确、配合多么默契，但实际上他们的关系并没有那么理想。

比如：摩尔和诺伊斯的关系非常亲密，从仙童公司开始就并肩战斗，但实际上摩尔的行事风格很像一个隐世的高人，很早就不管公司的具体事情了。《三位一体》里说，摩尔只要一下班，就几乎没和另外两个人待在一起过。

还比如：格鲁夫非常崇敬摩尔，但一直非常看不起诺伊斯，因为觉得他优柔寡断、完全没有领导力。



书中提到过一个小故事，安迪·格鲁夫曾对自己的传记作者透露过一件他忍无可忍的事：

当年仙童有个部门经理，很长时间都有酗酒问题。有一次格鲁夫和他约在早上9点开会，到了11点这个人才满嘴酒气、踉踉跄跄地走进格鲁夫的办公室。

显然这种行为是完全无法令人接受的。但就是这么一个员工，诺伊斯也不愿意去解雇，而是毫无作为、放任自流。这对生性耿直和好斗的格鲁夫来讲简直无法忍受。

## 性格各异

说到这里，有一个问题显而易见——为什么即使关系这么不融洽，这三个人还是能合作下去呢？在回答这个问题之前，我们可以稍微多说说三个人各自的性格。听完可能你就能更加理解一些。

先说戈登·摩尔。正如前面所说，摩尔是英特尔的思想者，他为人和蔼可亲，非常谦虚。可以说一直是美国最有权力也最富有的人之一，但又特别与世无争。

书里有这么一个小故事：

有一次摩尔受邀去录制一个节目，整个摄制组一边在演播间里吃饭，一边等他的司机开着他的豪华轿车抵达时通知他们。

结果大家等了半天都没有等到摩尔。后来突然发现，摩尔正在演播室里闲逛，观察摄像机上的各种电子元件。原来他是自己从英特尔总部开车过来的，停车以后发现门没锁，就走了进来，也没告诉任何人，一直专注地观察那些设备。

戈登·摩尔就是这样一个低调而友善的人。

鲍勃·诺伊斯的性格则颇为不同。一个比喻特别恰当：他就是一个脾气很好、待人友善版的乔布斯。两个人有很多相像的地方：都很有个人魅力，特别热衷于技术和产品，并且是自己公司最好的形象代言人。

他们俩的关系也很亲密，可以说诺伊斯是乔布斯一位重要的人生导师。当然，两个人最大的区别就是，硅谷每个人都喜欢诺伊斯，但是很多人都不喜欢乔布斯。后来鲍勃·诺伊斯被大家亲切地称为“硅谷市长”，就是他受到爱戴最好的证明。因为硅谷本身只是一个通称，并不是一个真的行政区域，但大家都认为，诺伊斯是最能代表硅谷的。

这个称号背后也有一个小故事：

当时差不多是1985年，硅谷的半导体行业需要选出一个代表去华盛顿和政府谈判，寻求一些帮助。

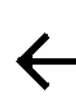
因为，当时日本公司正在用低于成本的价格倾销半导体，这种超低的价格很快席卷了市场，而且背后还有日本政府的支持。

这时美国的半导体公司才醒悟过来，他们打的不是公司层面的价格战，而是国家层面的贸易战。所以这时他们唯一的出路，就是寻求政府的支持。

但当时，美国半导体公司的竞争特别激烈，双方经常互相挖角，关系很不好。而且，硅谷也一贯不爱和政府打交道，希望自己远离政治，专心于科技。这个时候，他们最需要的就是一个能把大家团结在一起，理解每个人的利益，还能利用自己的地位和魅力与华盛顿打交道的人。

最后大家一致认为，这个人只能是鲍勃·诺伊斯。

于是诺伊斯花了几年的时间，奔走在硅谷和华盛顿之间，并帮助美国半导体行业战胜了日本半导体行业。从而也赢得



业战胜了日本半导体行业。从而也赢得了这个“硅谷市长”的美名。



图：英特尔三人组在硅谷的合影

这就是诺伊斯的性格和在硅谷的地位。如果说摩尔是一个隐士一样的高人，那么诺伊斯就是一个永远站在大家面前，非常自信，把大家团结起来的角色。最后，我们再说说安迪·格鲁夫。

关于格鲁夫的性格，可以简单用些词来描述：强硬、凶悍、激进、果断、不近人情、蔑视人性……你可能不会愿意和这样的人交朋友，但如果你有一家公司，身处一个高速发展、极其动荡的行业里，这样的一个CEO可能是你梦寐以求的。而格鲁夫也确实在很长一段时间里，担任了英特尔实际的掌舵人。关于他的传奇故事，我们下次更新里会详细讲述。

## 天作之合

现在回到我们之前提出的那个问题，为什么即使关系并不融洽，他们还是能合作下去呢？其实有两个方面的原因。

第一个方面是性格的原因。在这个三人组里，又自信又有魅力的诺伊斯，把温和的摩尔带上了创业这个凶险的旅程；而温和的摩尔，又充当了凶悍的格鲁夫和诺伊斯之间的润滑剂；而强悍的格鲁夫，在两个人的庇护下，带领英特尔在竞争最激烈的半导体行业里，杀出了一条血路。可以说这三者哪怕缺失一个，英特尔都不会有现在的成功。

另外可能更重要的是，这三个人的构成方式，除了在功能和性格方面建立了一个经典的模板之外，还有一层的含义，就是精神。这三个关系并不完美的人之所以能一直合作下去，正是因为他们都有一个共同的信念，就是把英特尔打造成世界上最好的科技公司，并且无论多艰难，都要捍卫摩尔定律的有效性。这种精神信念远远超越了个人恩怨，让他们在关键时刻总能以大局为重，带领英特尔不断前进。

## ——今日小结——

我们今天说的核心就是一件事：英特尔三人组这种特别微妙和互补的关系，以及这种组合，对于后来的公司，不管在功能、性格还是精神层面，都有着极大的启发和开创的意义。可以说，自英特尔之后，大家对公司核心团队的组建，又有了新一层级的认识。

当然英特尔给后人的启示远远不止这么多，尤其是安迪·格鲁夫，可以说为后来的企业贡献了很多伟大的管理思想。

下次更新，我们就来讲讲硅谷最伟大的管理者，安迪·格鲁夫。

下次更新，我们就来讲讲硅谷最伟大的管理者，安迪·格鲁夫。

下次更新，我们就来讲讲硅谷最伟大的管理者，安迪·格鲁夫。

下次更新，我们就来讲讲硅谷最伟大的管理者，安迪·格鲁夫。

下次更新，我们就来讲讲硅谷最伟大的管理者，安迪·格鲁夫。

下次更新，我们就来讲讲硅谷最伟大的管理者，安迪·格鲁夫。

下次更新，我们就来讲讲硅谷最伟大的管理者，安迪·格鲁夫。

下次更新，我们就来讲讲硅谷最伟大的管理者，安迪·格鲁夫。

下次更新，我们就来讲讲硅谷最伟大的管理者，安迪·格鲁夫。

下次更新，我们就来讲讲硅谷最伟大的管理者，安迪·格鲁夫。

下次更新，我们就来讲讲硅谷最伟大的管理者，安迪·格鲁夫。

下次更新，我们就来讲讲硅谷最伟大的管理者，安迪·格鲁夫。



张潇雨

最后还是给你留一个小小的思考：你觉得哪些公司的创始人之间关系特别有意思？你见过哪些成功或者失败的案例？

欢迎在专栏后面留言，我们下期再见。

INTENSIVE READING

《商业思维课》



（版权归得到App所有，未经许可不得转载）

留言精选

Aa

字号



写留言



47



请朋友读





英特尔 | 绝境逢生格鲁夫 (...)

上期我们讲了英特尔的三个最关键人物：戈登·摩尔、鲍勃·诺伊斯和安迪·格鲁夫之间微妙又复杂的关系，以及这种关系对英特尔乃至整个硅谷企业史的影响。

今天，我们来讲讲英特尔给我们留下的另一项伟大的资产：它的管理思想。

### 硅谷最伟大的管理者

英特尔的管理思想，很大程度上都是通过一个人呈现的，那就是安迪·格鲁夫。我们之前也提到过，格鲁夫应该是硅谷公认的“最伟大的管理者”，可能没有之一。在2016年3月，格鲁夫去世的时候，传奇创业者和投资人马克·安德森 (Marc Andreessen) 说：“安息吧，格鲁夫。你是硅谷有史以来最优秀的企业家，很可能未来也是。”

应该说直到现在，硅谷所有的企业家和创业者还在学习格鲁夫的管理思想。这种学习主要是通过两本著作，一本是《格鲁夫给经理人的第一课》(High Output Management)，另一本是《只有偏执狂才能生存》(Only The Paranoid Survive)。这两本书早已是管理学的经典著作，有兴趣的用户可以找来读读。

今天我想讲讲安迪·格鲁夫的童年和他的性格，以及英特尔历史上最经典的两个商业决策。听完这些，相信你会对格鲁夫为什么被称为硅谷“最伟大的管理者”，以及为何能写出这样的著作，有一些新的感悟。

先来说说格鲁夫的童年和性格。上期更新的时候我们提到，如果用一些词来概括格鲁夫的性格，可能是强硬、凶悍、激进、果断、不近人情、蔑视人性.....这实际上和他的童年有很大关系。

安迪·格鲁夫是匈牙利人，他之所以来到美国，是为了躲避德国纳粹的追杀，坐船逃难来的。所以，不像成长于中产阶级家庭的摩尔和诺伊斯，格鲁夫从小就有一种强大的生存本能。而且命运就是如此奇妙，这种极致的性格让格鲁夫在带领英特尔的关键时刻，敢于拼着性命豪赌，从而赢得最大的回报。

关于半导体行业，有一个很重要的背景——这个行业其实是整个人类历史二百万年来，第一个能以指数级速度发展的行业。这意味着历史上没有人知道在这样迅速发展的行业里，应该怎样管理公司。

现在我们早已理解，像当年的团购大战、外卖O2O、打车出行，甚至共享单车这样的行业，都在以多快的速度发展，但格鲁夫执掌英特尔的时间里，根本没人见过这种发展速度的企业。所以在英特尔短短五十年的历史里，才面临着无数次的行业崩溃、资本寒冬、大裁员、战略转型等等，极为不易。而格鲁夫恰恰因为这种凶悍的管理风格，带领英特尔走出了这段最动荡的历史。

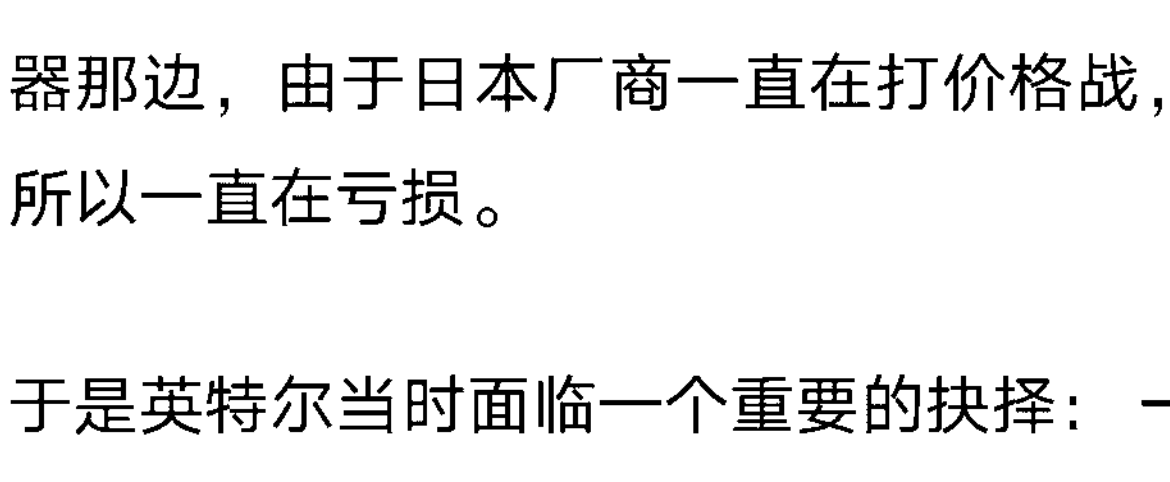
### 绝处逢生

英特尔有两个最经典的商业决策，是格鲁夫这种凶悍的管理风格的最佳案例。

第一个发生在20世纪80年代初左右。当时行业又一次崩溃，半导体大大供过于求，整个行业都在洗牌，大家都推迟新品开发、削减费用，英特尔的日子同样很惨。

当时格鲁夫刚刚接手公司的CEO职位，所有迹象都表明此时公司应该保守谨慎，度过寒冬。而格鲁夫的赌徒本质在那一刻再次爆发，他不仅没有削减费用或者裁员节省成本，还大举投资新建工厂，并且一举推出四款新的处理器。然后，在公司内部还宣布一个后来恶名昭彰的所谓“125%解决方案”(125% Solution)。

这是什么意思呢？就是格鲁夫要求从1981年10月开始的6个月里，每个员工每天额外工作两小时，但没有任何报酬。



可能科技公司的加班文化就是从那个时候开始的。另外，英特尔还卖了12%价值2.5亿美金的股份给了IBM。这一套组合拳下来，英特尔不但度过了危机，而且也彻底打败了一众保守的竞争对手，稳稳地占领了统治地位。要知道，这只是格鲁夫接任CEO的第一年。

这就是第一个英特尔历史上的重要的商业决策，而第二个，可能更加著名。

### 战略转型

这个商业决策，就是英特尔历史上最著名的一次战略转型。如今人们提起“企业转型”这个话题时，英特尔的这个案例仍然是被大家引用最多，也最津津乐道的。

当时是1984年左右，那时候的英特尔有两个核心业务：存储器和微处理器。不过，英特尔从诞生伊始就是一家存储器公司，微处理器只是顺手做着玩玩，并且当时微处理器的业务还远远没有显示出能变成一个几万亿美元大市场的迹象。而存储器那边，由于日本厂商一直在打价格战，所以一直在亏损。

于是英特尔当时面临一个重要的抉择：一边是公司创立一开始就在做的核心业务，但是现在亏损；另一边是新业务，体量还很小，未来很不确定。作为公司的管理者，你会怎么选？

格鲁夫后来回忆也说，关于要不要关停处理器业务，他们吵了很多次。大家不停地开会、争吵、辩论，最后还是达不成统一意见。为什么当时的英特尔如此犹豫呢？主要有三个原因：

第一，存储器业务不仅是一个贡献收入的业务，还是英特尔的技术核心。因为他们一旦研发出新技术，都会放在存储器上先测试，对于一个崇尚技术的公司来说，这特别重要；

第二，英特尔一直有一个“全产品线”的信条。它们觉得如果没有一条完整的产品线，销售人员就很难面对客户，很难拿下订单；

第三，可能也是最关键的一点，就是英特尔的骄傲。诺伊斯和格鲁夫都不想看着公司起家的核心业务，在他们的带领下关闭，这对他们来说实在是太失败了。

格鲁夫在《只有偏执狂才能生存》这本书里还提到了一个小插曲：

有一次在拜访工厂的时候，一个基层员工得知，公司要关停存储器业务，于是特别不满地问格鲁夫说，你觉得不生产存储器的英特尔还是英特尔吗？格鲁夫当时特别生气，但只能忍着。

直到1985年，格鲁夫和摩尔在他的办公室里还在讨论，心情非常惆怅。突然，格鲁夫望着窗外，问出了企业管理学史上非常经典的一个问题，他说：

“如果我们现在被踢出去，董事会招来一个新的CEO。你觉得新的CEO第一件事会做什么？”

摩尔说：“TA会退出存储器业务。”

于是格鲁夫看着摩尔说：“那为什么我们不能自己这样做呢？”

于是就这样，英特尔彻底关停了带领公司创造一个又一个辉煌的存储器业务，并且裁掉了7200个职位，几乎是公司总人数的1/3，而且绝大多数都是表现很好的员工。后来，一个董事会成员在投票的时候说，“这是我担任董事会成员之后，做过的最令人悲伤的决定。”





得到

英特尔的格鲁夫和他的战略转型

但也因为这次痛苦但理性的转型，使得英特尔在之后迎来了它连续几十年的巨大辉煌。格鲁夫在这种艰难的时刻，再次做出了正确的选择。这就是英特尔历史上最著名的转型的故事。

### —— 今日小结 ——

今天我们主要讲的是 安迪·格鲁夫和他的管理风格。这种风格体现在两个商业决策里，一个是在危急时刻仍加大投资，另一个是关闭存储器业务的战略转型。

今天的内容可能比较严肃，下次更新，我们稍微轻松一下，讲一讲英特尔历史上一些有趣的小故事，作为我们这一周以及英特尔这家公司的收尾。



张潇雨

最后依然给你留一个小小的思考题：在你的印象里有哪些经典的公司战略转型？它们是成功了还是失败了？

欢迎在专栏后面留言，我们下期再见。

商业史精读  
INTENSIVE READING OF BUSINESS HISTORY

商务合作·买赠礼品卡·获取更多帮助  
敬请关注微信公众号：得到



(版权归得到App所有，未经许可不得转载)

留言精选

Aa

字号



写留言



31



请朋友读

# 英特尔 | “等灯等灯” (5/5)



英特尔 | “等灯等灯” (5/5) ↓

我们之前讲到了英特尔的诞生，以及这家公司为什么如此重要，之后讲了三个核心人物戈登·摩尔、鲍勃·诺伊斯和安迪·格鲁夫的关系，又讲到了格鲁夫的管理风格和英特尔历史上最重要的一些商业决策。

今天，我们可以稍微轻松一下，来讲讲关于英特尔的五个有意思的小故事。

## 一、Intel 的名字由来

第一个故事，是关于英特尔这个名字的。你肯定知道，英特尔的英文名字是Intel。那这个名字是怎么来的呢？

其实摩尔和诺伊斯刚开始创业的时候，给公司起的不是这个名字。当时最伟大的科技公司是惠普，它的英文名是 *Hewlett Packard*，是两位创始人姓氏的排列。摩尔和诺伊斯本来打算仿照这种命名方式，但是他俩的姓一组合就是“*Moore Noyce*”，发音非常像“*More Noise*”，也就是“更大的噪音”的意思。这对于一个电子产品公司来说可能有点不吉利。

于是后来，他们花了15000美金买来了“Intel”这个名字，含义是“*Integrated Electronics*”（集成电子）的单词缩写。这样，英特尔公司终于有了自己的名字。

## 二、极致工艺

第二个小故事关于英特尔的工艺。你可能知道，CPU（中央处理器）的生产，一直是世界上最高级的工艺之一，也是我们国家一直想突破的一个技术。生产高性能的CPU对工艺要求特别高。

举个例子：

1978年，英特尔发布8086处理器的时候，芯片上有29000个晶体管。那现在在摩尔定律的加持下，数量到了多少呢？

苹果发布iPhone 6和6s的时候，用的是自己研发的A8处理器，它的晶体管数量是——20个亿。我们人类大脑已经很难理解这个数字是什么意思了，而且它还是被放在一块小小的芯片上。

这就是几十年来芯片工艺指数级发展的成果。

另外，组装芯片还需要一些特殊的设备，比如需要一个“无尘室”——这可能是地球上最干净的地方。因为现在的晶体管实在太小，所以无尘室里不允许有直径超过0.5微米的颗粒。

你肯定听说过PM2.5的危害，那无尘室的概念就是，一个PM0.5的颗粒都不能有。所以里面的空气每分钟就过滤10次，比一般医院的手术室还要干净几万倍。

而且更夸张的是，无尘室的面积可以达到三个足球场那么大。这就是现代生产芯片要达到的技术水平。

## 三、人人平等

第三个故事，关于平等主义。这里的平等主义，指的是一个公司里面平等而宽松的工作氛围。

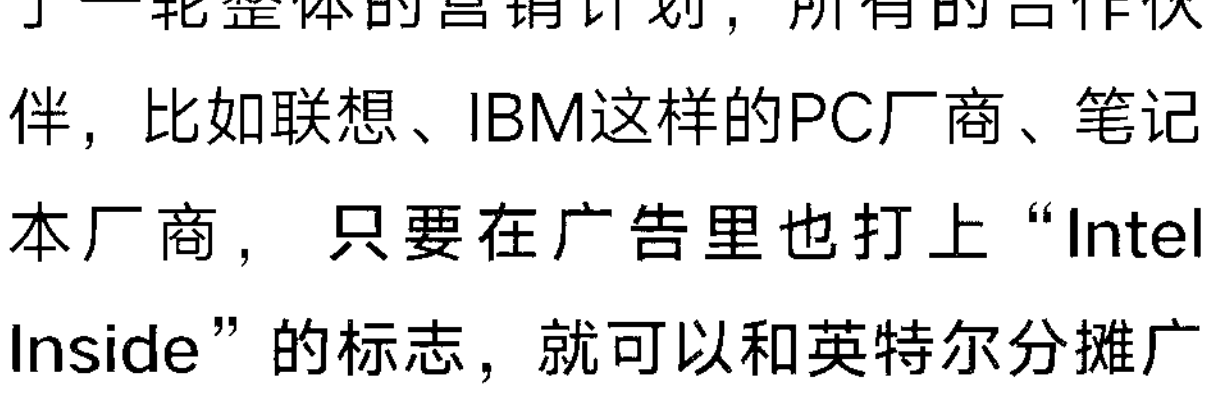
现在大家提到硅谷公司的时候，都会想到这个概念——比如层级扁平化、对个人的尊重、着装的随意甚至应有尽有的零食……这种平等主义的文化，是由惠普开启，然后由英特尔发扬光大的。

这种风格其实在仙童半导体的时期就开始了。要知道，那时候美国大部分的公司还是等级非常森严，甚至连女性员工的一些最基本权益还得不到保障的时代。但英特尔那时已是最先锋的公司了。

在鲍勃·诺伊斯近乎“放任自流”的管理风格下，仙童有着世界上最先锋的企业文化和激进的年轻人。有一个英特尔的员工后来回忆说，当其他公司都在严格地穿西服，对领导毕恭毕敬的时候，英特尔开会的时候，大家则凑在一起吃巧克力蛋糕，甚至有时候还有威士忌喝。这在上世纪六十年代的美国是不可想象的。

而且，不仅员工如此，当时公司的创始人也没有架子。如果你走进那时候的英特尔公司，就会发现里面全是大片的格子间。甚至哪栋建筑算总部也不太明显，因为诺伊斯、摩尔和格鲁夫经常到处乱窜，分散在不同的地方办公。而深受大家爱戴的鲍勃·诺伊斯所谓的“办公室”，就是一个大一点儿的格子间。他和所有人一样，坐在一个白色硬塑料桌前。唯一的区别是别人贴在案前的是家人和孩子的照片，而他放的是国家发明奖章。

后来很多科技公司都以这种轻松、平等、自由的文化自豪。比如雅虎的大堂是个游乐场；谷歌有大厨做饭，有按摩室和乒乓球桌等等。2015年的时候，Facebook的创始人扎克伯格还晒出来一张自己办公桌的照片，大家发现他没有自己的专属办公室，然后大加感叹与称赞。但实际上，这种文化从英特尔开始就建立起来了。



## 四、“等灯等灯”

第四个故事，关于英特尔的营销。其实对于英特尔，很多人低估了它的营销能力。

英特尔作为一个不直接面对用户的品牌，比如像可口可乐、麦当劳或者耐克这样的公司来说，能达到这种知名度是非常难得的。这要感谢英特尔历史上最著名的一次营销计划。就是1991年左右，英特尔推出的“*Intel Inside*”这个口号，直接翻译过来就是，英特尔的处理器就在里面。另外，这个口号还配合了一个你很熟悉的音效，就是那个著名的“灯~等灯等灯”。看文稿的读者们估计已经在心里默默唱了出来。

先说说“*Intel Inside*”这个口号。英特尔推出这个口号是在1991年左右，当时他们面临着很大的一个挑战，就是另一家叫超微的半导体公司（英文叫AMD）也研发出了性能很不错的CPU，而且价格更便宜，英特尔逐渐失去了垄断地位。于是公司开始策划一次史无前例的广告活动，目的就是让处理器在电脑中的地位更加突出，而且更要突出英特尔处理器的地位。

于是“*Intel Inside*”这个标志和口号应运而生，这个口号一经推出，大家一下就有了一种“就是要买有Intel处理器的电脑”的感觉。并且，英特尔投入巨资启动了一轮整体的营销计划，所有的合作伙伴，比如联想、IBM这样的PC厂商、笔记本厂商，只要在广告里也打上“*Intel Inside*”的标志，就可以和英特尔分摊广告费。

另外，英特尔还请了奥地利著名的电子音乐艺术家亲自撰写了“等灯等灯”的音效，每一个音符都是用木琴、马林巴琴等各种乐器合成的。这轮广告可以说是广告营销史上的一个经典。差不多在十年后的2000年，英特尔在一次全球的品牌调研中，成为了世界最知名品牌的第二位，仅次于可口可乐。这对于一个工业品牌来说，是非常不可思议的。

这就是英特尔历史上最重要的一次营销。我们现在来讲最后一个故事。最后一个故事，我们说回第一期讲到的仙童半导体。讲讲它后来对硅谷的影响。

## 五、开枝散叶的仙童半导体

现在再来看，虽然仙童半导体的结局很惨，但是某种程度上它成为了硅谷的“黄

惨，但是某种程度上它成为了硅谷的“黄埔军校”。有一个问题概括得非常经典，它问的是：20世纪60年代的仙童半导体公司衰落后，变成了哪92家公司？实际上后来也有著名的科技媒体报道过，仙童出来的员工参与创办的公司，总市值加起来，早就超过了一万亿美元。

后来，硅谷再有这么一家如此树大根深、开枝散叶的公司，就是支付公司Paypal了。之后我们的专栏，也会讲到这家公司。

我在文稿的最后附上了一个链接和一张图，都是英文的。图和链接就标出了和仙童有关的这92家上市公司都有哪些。在上面你会看到 苹果、Google、Facebook、甲骨文、雅虎、Twitter 等等一系列非常熟悉的名字……

SILICON VALLEY COMPANIES THAT CAN BE TRACED  
BACK TO FAIRCHILD SEMICONDUCTOR

AAPL GOOG ORCL FB INTC CSCO EBAY YHOO AMAT TSLA  
SNDK INTU TWTR LKDN A SYMC XLNX KLAC NTAP LRCX  
JNPR EA LLTC ALTR NVDA MXIM NOW SNPS SCTY PANW  
SPLK CDNS YELP FEYE ALGN PAY FTNT BRCD UBNT AMD  
TIBX SYNA RVBD ZNGA CAVM SNX IDTI FCS FNGN ARUN  
ISIL SFLY POWI CUDA CY MPWR MLNX RMBS TRLA PMCS  
CODE PFPT MKTO INFN RNG RKUS XOOM AMBA RPXC FUEL  
AMCC BLOX EHTH MCRL IMPV HLIT CHGG ISSI EXTR SABA  
IXYS QTM PLXT QUIK PSEM MTSN MOSY SPRT IMI ELON  
MERU IKAN

Note: Companies above are listed by their ticker symbols in descending order of their market capitalization on July 15, 2014.  
Source: Endeavor Insight

图是仙童半导体公司上市的公司市值排名图。

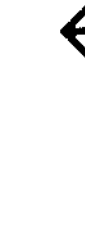
本图原文报道链接，参见：  
<https://techcrunch.com/2014/07/26/the-first-trillion-dollar-startup/>

—— 今日小结 ——

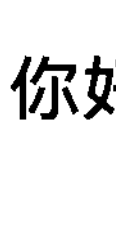
我们本周最后一期关于英特尔的专栏就讲完了。希望在这周的专栏之后，你得到了很多收获。

下周，我们要讲另一家非常重量级的，同时也深受英特尔影响的公司，那就是苹果。周末的更新里，我会集中回答一些大家的问题，并且节选一些精彩的评论。如果你有什么想说的，欢迎在专栏后面留言。

我们下期再见。



# 英特尔 | 周末互动



你好：

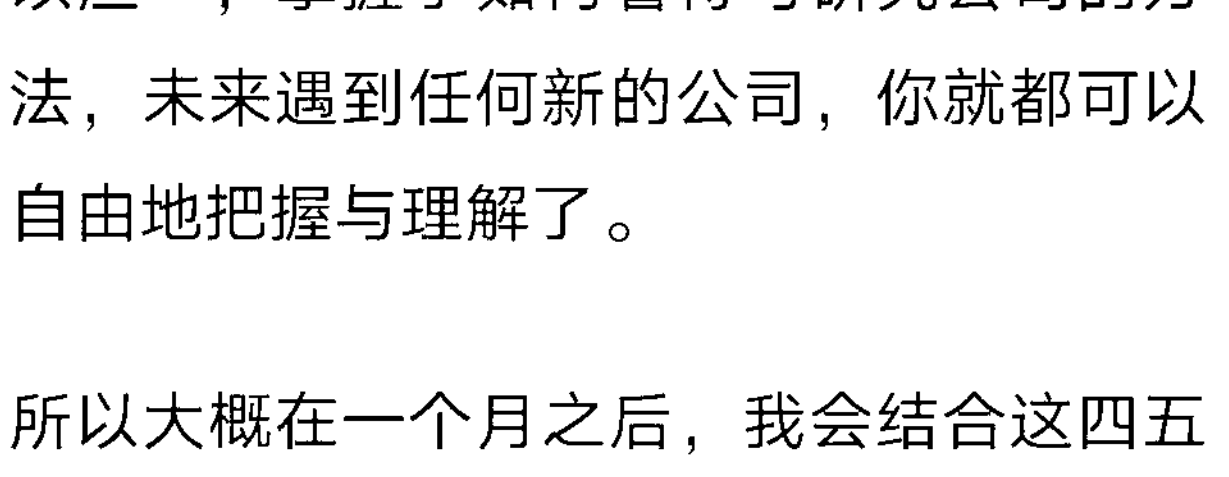
欢迎来到本周的周末互动。这周的五天时间里，我们分五个不同的侧面讲述了英特尔这家公司，希望你有所收获。

如果用一个关键字来总结这周我最希望你得到的知识，我觉得应该是“传承”这两个字。

之前我们也提到，英特尔之所以伟大，在于它“奠基者”的角色。后面各种伟大的科技公司：苹果、Google、FacebookK、微软、亚马逊、特斯拉、Airbnb.....无一不受到它的荫庇。

所以，不管是伟大的公司、伟大的产品、还是伟大的想法，从来不是从天而落的。人类历史的推进，往往都是后人站在前人的肩膀上、一点一点完成的。而对于时代中的小小个体的我们，也应该稳扎稳打、一步一个脚印地学习和进步，慢慢迎来质的变化。这一点，不论公司还是个人，其实都一样的。

这就是在英特尔这段精彩的故事里，我希望你能得到的一个很重要的启示。当然，这个观念，未来你在很多其他公司的讲述里也能看到。比如下周要讲的苹果。



最后一个彩蛋，能看到这篇文章的应该都是已经订阅《商业史精读》专栏的同学了，之前在发刊词里我洋洋洒洒写了很多

如果你订阅专栏可以“得到”的东西，但有一个东西其实我并没有写进去，这个东西就作为送给订阅专栏用户的彩蛋吧——

在这一年的讲述里，我不仅想讲讲这些公司、和行业和人物，以及他们之间的关联，还想和你分享一个东西：我研究商业史的方法。正所谓“授之以鱼，不如授之以渔”，掌握了如何看待与研究公司的方法，未来遇到任何新的公司，你就都可以自由地把握与理解了。

所以大概在一个月之后，我会结合这四五周的内容，来讲讲看公司的第一个方法，叫做“动态视角”。敬请期待。

好了，本周的内容里我们留了一些思考和互动，最后我就来精选一些大家的留言，欢迎大家之后继续和我互动。

## 本周留言精选

### 英特尔 | 硅谷文化的奠基者 (2/5)

— 张一

摩尔定律，我们听来只是个定律，似乎像原理，理所应当。背后的辛苦，无数工程师的努力，我们都不了解，也才会不了解创业维艰。

1、一篇不到8分钟的文章一下子揭开我对“硅谷”这个圣地的好奇心，顺便还带出了风险投资业的起源，看得真是过瘾。感觉张老师对硅谷真的有非常深的了解和认识，也看得出张老师超强的信息梳理和整合能力。

2、诺伊斯对入职者那句“能进来英特尔工作的都是全世界最优秀的人”，实在是非常高妙！我想到在西雅图的星巴克虽然仅仅晚几年创立，难道也受到英特尔的影响？创造一种近乎宗教的企业文化，让员工产生一种被蒙召的无上荣誉感。

3、摩尔定律成就了英特尔，英特尔反过来也自证摩尔定律。这跟我们日常生活何其相似：我们所说的话、所做的事塑造了我们在别人眼中的形象，反过来为了达到别人眼中的那个自己而不断去努力。也正是有这种“压力”，我们的生活才会有一个可以使劲的出口和发力点，不会感到迷茫，面对挫折才更容易挺过去。

我算是一个幸运的人，读过吴军的《浪潮之巅》和《硅谷之谜》，对硅谷有一个基本的了解。书读完两年了，至今给我印象比较深的是3M公司的25%的空闲时间。

因为我是机务，在工作中经常能看到3M的产品，耳塞，反光条，胶带……读书之后知道这些产品都是工程师在空闲时间自己发明的，不得不感叹3M公司企业文化的伟大。尤其在书中读到3M的高速胶带，竟然能把未关严的飞机舱门粘住。在工作中能体会到航空界要求的苛刻，而高速胶带还可以用在飞机上，那会心中默默在念“我的天……”这算是我对硅谷一半的体会吧，哈哈。

— 张一

安迪·格鲁夫复盘自己时思考的过程：假如我们被请下去，新来的这帮家伙会怎么做？放弃存储器，做处理器。那既然如此，不如我们来做，英特尔就此转战处理器，找到了新的价值增长点。

格鲁夫不但能从他人的角度和未来趋势去思考，而且，放弃过去创造利润的业务，转战新业务，不但想了，而且做了。这种决断力和明智，对于大有成就的企业家来说，特别特别难，做到的人，应该值得我们致敬。

因为太多曾经创造奇迹的人，会被市场存量和财务增长绑住思想，无意或故意忽视价值增长空间消失的现实。

### 英特尔 | 伟大又微妙的三巨头 (3/5)

— 张一

摩尔定律，使英特尔关注长期市场，科技驱动，高效率研发。然后产生安迪·比尔定律，带动价值链的软件良性循环，使电脑变成消耗品而非耐用品。

从中有一个小感悟，罗胖在以前的逻辑思维节目中经常提起，现在是自由人的自由联合，我们都有自己的想法，怀着自己的理想走在一起，相互理解，也是相互争执，妥协与斗争，最终共同前进。

思考者，公关者，行动者，几乎每一个成功的现代企业，都有这三类人。

思考者，为企业的精神气质定调子。做的有可能是一个技术型企业，但这个思考者也许就完全不懂技术，是一个唐僧式的人物，别的一切都无所谓，可以不管，但是那个目标特别清楚，信念极其笃定。

公关者，处理和运营的是企业内部和企业之间的各种关系和沟通，往往是直感敏锐的人，也是那种智能时代仍旧大有市场的人，他需要在瞬变之中准确地作出反应，综合认知的能力强到可以在短时间内迅速做出精准的复杂判断。

行动者，不在口上争长短，只在手上见输赢。行动者的行事逻辑是：目标——方向——手段——行动。他丝毫不在乎抽象的辩论和推断，有目标，有方向，有方法，先动手，不废话，因此特别注意试错的时机和时间成本。

以阿里为例，马云，不用说，是思考者，唐僧式的人物。曾鸣也是一位优秀的思考者。蔡崇信、彭蕾属于运营能力极强的人，不过，彭蕾兼具行动者的角色，童文红是典型的强悍的行动者，近于格鲁夫的角色。

阿里与英特尔不同的是，还带有一种江湖文化和武侠气质，风清扬、逍遥子……人人皆有花名，这样一来，他就不是马云一个人用嘴说，来聚集人心人力，而是有一种无形的东西凝聚人心人力，大家就好像是生活在同一片水域的鱼，休戚与共，饮着同样的水，呼吸着同样的空气。这一点，是其他企业不具备的。

试图理解下他们三个人对公司的价值点所在：一个公司，要有方向，以及走向这个方向的能力和行动，最终取得商业上的成功。

一个思考者，思考的是公司的方向和未来的趋势。一个对外的人，是促进公司

一个思考者，思考的是公司的方向和未来的趋势。一个对外的人，是促进公司的商业化实现，比如销售，比如合作。一个行动的人，想法设法把目标达成，提升生产效率。

从这里来讲，格鲁夫的性格适合让大家行动起来，像军事管理一样的效率。反过来再说创业公司的团队，需要一个对未来有判断有思考的创始人，需要一个强力执行的CEO，还需要一个能把产品和服务卖出去的人。

英特尔的三人组可以给我们很多启发，虽然我们不一定会去跟别人搭班子开公司，但是，在实际生活中，有许多人际关系需要我们正确地处理。

我们可以看不惯同事的做法，但是，当我们在一起工作时，还是要尽量协调好工作，因为只有整体工作做好了，自己的利益才能有保证。

再者，即便跟陌生人之间，互相尊重，也是对自己的保护。你一个不善意的眼神，都可能给自己带来诸多麻烦。别人的性格好不好，并不影响自己做好自己的事，特别是，如果有共同的事业，更要精诚团结。

## 英特尔 | 绝境逢生格鲁夫 (4/5)

印象最深的企业战略转型应该是：星巴克在舒尔茨手里，从一家只卖深烘咖啡豆、小而美的咖啡店，变成一家完美咖啡体验、最成功的商业咖啡品牌。

舒尔茨不是创始人，但舒尔茨的坚持接续了星巴克的品牌生命，重新定义的“第三空间”成为星巴克商业与情怀的代名词。从天天咖啡到收购星巴克的品牌，从无数次敲开投资者的办公室到坚持提供最好的咖啡体验。

用今天互联网的打法来看，舒尔茨无疑用更加清晰的产品线、更加友好的客户体验和更加丰富的品牌价值认同，重新拯救了最初那个小而美的星巴克。这份毅力和始终如一让人心生敬意。

想起苹果在乔布斯回归时，做减法的例子。

我们都能理解，因为专注才能做好。格鲁夫这个转型战略，难度更大。有点壮士断腕的感觉。

我还是在想里面的逻辑：1、存储器业务受到低价冲击，利润下滑，不知道有没有亏损。估计他们能判断，前途无望。2、处理器业务还很小，市场不明。但至少管理层是已经看到了处理器的前途，他们心里清楚这个是未来。

摆在面前的选择就是：1、慢慢让存储器业务萎缩，加大处理器的投入，这不是很好的平滑模式吗？为什么没选这种？2、直接停止存储器业务，专注处理器业务。

最大的障碍来源于人心，大家对老业务有感情，也牵涉到饭碗。还是没想明白，格鲁夫为什么要这么选？理由是什么？

企业转型诺基亚必须是一个经典，开始是做造纸，然后是橡胶轮胎，再又成为最大的手机生产厂商，但是在智能手机时代退出了手机市场，转而在解决方案、网络和领先科技等领域深入。

据说现在，诺基亚整体盈利都很好呢。说起来，绝对是一个商业上的经典案例。每一个转变，不能简单用成功或者失败来总结，关键是我们能不能转换更多的角度去理解每一个商业里的事件。

中国公司经典的案例转型，两个微转型。所谓微转型是，舍弃原有的主要业务，但新的业务不脱离原有的行业，又可以引领新的行业发展。

第一个是大连万达，在2000年舍弃正红红火火的住宅地产，开拓商业地产，就是如今的万达广场，进而拓展旅游，文化产业。万达的这次微转型避开了住宅地产的红海竞争，开拓了蓝海的商业地产，成为业界的标杆和标准。

第二个是万科，在80年代王石将万科发展为各个行业都涉猎的公司，但最终一年核实下来，没有很好的利润，最后将主营业务定在了住宅地产，只做住宅地产，这一选择才造就了今天的万科，当时王石定了一个标准，利润不能超过15%，不知道这个规矩有没有被打破。

1、格鲁夫的经历和“125%解决方案”，让我马上想到了同样经历二战的匈牙利人索罗斯，他们的风格何其相似！

索罗斯最出名的是1994年狙击英镑和1997年狙击泰铢，被誉为“全球金融界的坏孩子”，被外界看成莽撞、冒失，但其实是严密的分析以后，像猎豹一样迅速行动，一旦有误会敢于承认，以最快速度撤出！

2、时势造英雄，英雄造时势。童年的经历培养了他的处事风格，这种处事风格恰恰是这个时代需要的，而这种风格还沿袭至今，他被誉为硅谷有史以来最伟大的管理者。感觉像是看了一部精彩的电影，这拍成电影一定很好看！

3、格鲁夫的那个问题“新上任的CEO会做什么”值得我们深思，其实也应该成为我们做人生决策、面临人生难题事问自己的问题。这非常有助于我们发现自己到底被什么存量资源绑架了，已有的资源让我们过上好日子的时候，慢慢会捆绑我们，变成“资源诅咒”。要抛开存量资源是一件非常艰难而痛苦的事情，不亚于从自己身上剝下一块肉来。

4、我想到的战略转型最经典的案例就是苹果。本身ipod存储音乐已经颠覆整个行业，然后出了iPhone，智能手机就有iPod的功能，对原有业务就是一种挑战。后来又出了扩大版的手机iPad，同样是对iPhone手机业务是一种挑战。

我们外人看起来就是不断出新产品，但其实每个产品盛极一时之时，投入资源去研发另一个产品去挑战这个原有业务，难度是非常大的！

格鲁夫做的决策，与其说是在冒险，不如说是他把握住了公司发展的趋势。

从外人来看，他好像是一个赌徒，可是实际上，作为一家公司的决策者，他一定经过了反反复复的思考，权衡，考量，最后才做出那些惊世骇俗的决定。不管是一个人，一家公司，还是一个国家，首先要选择做正确的事。只有做正确的事，才有可能成功，要是做的事本身就是错的，越努力越悲惨。

其次，单单正确，其实也没用，还得加上特立独行。如果英特尔死抓住存储器不放，像大多数公司一样，是绝对不可能大获成功的。正是因为格鲁夫做到了特立独行且正确，英特尔才成为一家伟大的公司，他本人才有那么高的社会地位。



张潇雨

以上就是本周的精选留言。最后，再卖两个小关子——

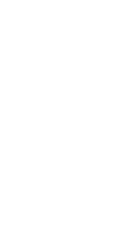
1、有不少同学都在问“课表里为什么没有阿里、百度或者小米？”这个问题我之后会回答；

2、另外有一些同学，希望能梳理一下公司的时间轴，以及多讲一讲商业决策的逻辑。这两个小要求，随着后面几家公司讲完，答案就会慢慢浮现了。

所以，谢谢你的耐心。周末愉快，我们下周见。

# 苹果 | 旗开得胜

## (1/10)



张健

10月10日 10:00

苹果 | 旗开得胜 (1/10)



10月10日 10:00

张健 10月10日 10:00

今天我们要进入一个新的公司了，那就是苹果。

相信你对苹果公司肯定不陌生。毕竟这是我们这个时代最伟大、最重要的公司之一，从市值上来说，苹果也是当之无愧的第一名。

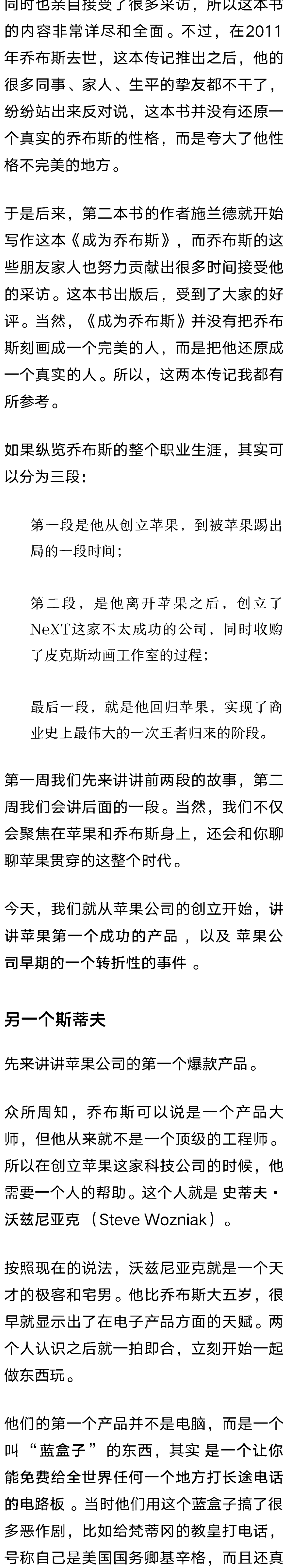
但我同时觉得，你可能对苹果并不是真的熟悉。因为不管是围绕在这家公司，还是它的传奇CEO史蒂夫·乔布斯身上，都有太多的谜团以及形形色色的故事了。有的时候信息过多，反而让我们看不清楚这家公司的真实面貌。

### 两本传记

这周开始我们来说说苹果的历史，乔布斯这个人，以及那些在商业史上已经成为传奇的故事。由于苹果和乔布斯在商业史里太过重要，我会花两周，十次更新的时间来给你细细解读。

描写苹果和乔布斯最全面的传记一共有两本：一本是乔布斯亲自授权的《史蒂夫·乔布斯传》，作者是沃尔特·艾萨克森（Walter Isaacson），封面就是那张你肯定见过的很经典的乔布斯捏着下巴的照片。

第二本是后来出版的一本书叫《成为乔布斯》（*Becoming Steve Jobs*），作者叫布伦特·施兰德（Brent Schlender），他是很著名的科技记者，也是乔布斯的多年好友。我的解读，也会围绕这两本加起来超过900页的传记来展开。



史蒂夫·乔布斯

不过你可能会想，为什么在官方传记之外，还要再找一本书辅助呢？其实，这里面也有一个有意思的故事。

当时，乔布斯钦点了艾萨克森来写他的传记之后，给他很多的空间和时间来创作，同时也亲自接受了很多采访，所以这本书的内容非常详尽和全面。不过，在2011年乔布斯去世，这本传记推出之后，他的很多同事、家人、生平的挚友都不干了，纷纷站出来反对说，这本书并没有还原一个真实的乔布斯的性格，而是夸大了他性格不完美的地方。

于是后来，第二本书的作者施兰德就开始写作这本《成为乔布斯》，而乔布斯的这些朋友家人也努力贡献出很多时间接受他的采访。这本书出版后，受到了大家的好评。当然，《成为乔布斯》并没有把乔布斯刻画成一个完美的人，而是把他还原成一个真实的人。所以，这两本传记我都有所参考。

如果纵览乔布斯的整个职业生涯，其实可以分为三段：

第一段是他从创立苹果，到被苹果踢出局的一段时间；

第二段，是他离开苹果之后，创立了NeXT这家不太成功的公司，同时收购了皮克斯动画工作室的过程；

最后一段，就是他回归苹果，实现了商业史上最伟大的一次王者归来的阶段。

第一周我们先来讲讲前两段的故事，第二周我们会讲后面的一段。当然，我们不仅会聚焦在苹果和乔布斯身上，还会和你聊聊苹果贯穿的这整个时代。

今天，我们就从苹果公司的创立开始，讲讲苹果第一个成功的产品，以及苹果公司早期的一个转折性的事件。

### 另一个斯蒂夫

先来讲讲苹果公司的第一个爆款产品。

众所周知，乔布斯可以说是一个产品大师，但他从来就不是一个顶级的工程师。所以在创立苹果这家科技公司的时候，他需要一个人的帮助。这个人就是史蒂夫·沃兹尼亚克（Steve Wozniak）。

按照现在的说法，沃兹尼亚克就是一个天才的极客和宅男。他比乔布斯大五岁，很早就显示出了在电子产品方面的天赋。两个人认识之后就一拍即合，立刻开始一起做东西玩。

他们的第一个产品并不是电脑，而是一个叫“蓝盒子”的东西，其实是一个让你能免费给全世界任何一个地方打长途电话的电路板。当时他们用这个蓝盒子搞了很多恶作剧，比如给梵蒂冈的教皇打电话，号称自己是美国国务卿基辛格，而且还真接通了，好在当时教皇正在睡觉。

对于沃兹尼亚克这种黑客来说，做出来这种东西是想免费分享给整个社会的，但是乔布斯坚持要每个卖150美金。最后他们净赚了6000美金。后来乔布斯回忆说：“可以说没有蓝盒子，就没有苹果公司。”

尝到甜头之后，在1976年左右，两个人开始琢磨做个新东西。那会儿以英特尔为首的半导体公司已经相对成熟了，极客们开始接触一个叫计算机的东西。于是两个人再一次同样的分工，沃兹尼亚克负责设计电路板，乔布斯来找客户。沃兹尼亚克很快就做出了一个新产品，他俩就管它叫苹果一代。苹果公司就这样在不经意之间诞生了。

当时两个人也很幸运，附近正好有个卖电器的小店找到他们，要订购50个苹果一代，每个500美金。对于一家初创公司来说，上来就有付费用户是多么可喜的一件事啊。



史蒂夫·乔布斯和史蒂夫·沃兹尼亚克

### 苹果二代

而且，这个小店的老板，不但做了苹果的第一个客户，还提了一个至关重要的建议。这里要稍微解释一下，虽然苹果一代听着像是电脑，但那时候的电脑其实就是一个焊接好的电路板，连键盘、鼠标以及显示器都没有，只有极客和工程师才知道怎么玩。

那个小店的老板说，现在的电脑其实都是电路板，消费者买回去之后还得自己弄各种配置、编程什么的，使用门槛太高了。你们应该把个人电脑变成一套完整的设备，提供给消费者，这样不但能扩大你的客户群，还能卖更高的价钱。

实际上这和乔布斯与沃兹尼亚克的想法不谋而合。于是，他们就着手开发了苹果一代的后续产品：Apple II，苹果二代。

苹果二代在一代的基础上做了很多升级，比如内存更大、性能更高。而且，这时候乔布斯的产品天赋开始显现出来了，比如他让工程师为苹果二代单独设计了一个电源，这个电源没有普通电源那么容易发热，所以也就不需要噪声很大的风扇来降温了，这让产品的使用体验特别安静。

苹果二代电脑推出之后可以说一炮而红，这款产品可以算是苹果公司的第一个爆款。而且有一点是，当公司有一个畅销产品大卖之后，就可以投入资源去实验新的产品了。实际上在乔布斯被苹果董事会踢出局之前，整个公司做了一系列不靠谱的产品，但正是因为苹果二代一直畅销，给公司提供源源不断的现金，公司才能存活下去。



张潇雨 | 商业史精读 | 乔布斯：一个时代的终结

## 伟大的“抄袭”

接下来，我们来讲苹果早期的一个重要的转折性事件。

苹果二代大获成功之后，乔布斯没有满足，马上开始研发三代产品。但最后苹果三代不但没有成功，还成为了一个半途而废的产品。为什么呢？因为个人电脑史上的一次大事就要发生了。

这件事，就是乔布斯在施乐公司偷学到电脑的图形界面的事件，它可以说永远地改变了个人电脑的历史，后来也成为了商业史上最伟大的一次抄袭。

当时苹果公司成立三年多，正在进行第二轮融资。有一个公司叫施乐，施乐最有名的产品是复印机和打印机，到现在这个公司还在。当时施乐想参与苹果公司的融资，于是乔布斯说，“如果你们给我看看施乐研发中心都在干什么，我就让你投资100万美金。”

这个施乐的研发中心，放在现在有点类似于Google X实验室，主要是研发一些比较超前的黑科技。乔布斯知道他们有很多好东西，于是特别想看看。

施乐公司只能同意了，于是乔布斯带着一帮同事就去参观。一开始，研究中心的人并不愿意给苹果看他们的研究成果，就拿了一些不痛不痒的产品来糊弄乔布斯，比如当时在开发的类似Word文档处理器软件。

但乔布斯和同事不干了，他们早就读了施乐的研究中心之前发表的论文和专利，知道他们这是欲盖弥彰。于是乔布斯给施乐总部打电话施压，要求他们开放全部成果。于是研究中心的人只好非常不情愿地给他们展示了自己最核心的东西。

这个东西，就是大名鼎鼎的图形交互界面，英文叫GUI（Graphic User Interface）。简单说，就是最开始的电脑系统都是黑黑的一个屏幕，你可以通过各种文字命令来操控它。但是图形界面就是我们现在使用的这种系统，有图标可以点击，有文件夹等等，而且施乐居然还研究出来一个叫“鼠标”的小设备。

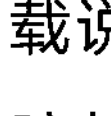
当时乔布斯看到这个完全震惊了。书里记载说，乔布斯当下就认定，这就是个人电脑的未来，施乐自己坐在一个金矿上都还不知道，实在是太笨了。

于是，乔布斯回去之后，就放弃了苹果三代的研发，因为他知道这只不过是之前产品的改进版罢了，他决定要把这个最新的技术用在一条新的产品线上。这就是后来著名的，在1984年隆重推出的麦金塔电脑。不过这个产品，也是导致乔布斯第一次人生失败，被踢出苹果公司的一个导火索。我们留在下期的更新再讲。

## —— 今日小结 ——

今天我们主要讲的是苹果公司的诞生，第一个爆款产品——苹果二代，以及个人电脑界的一件大事，乔布斯偷学施乐的图形交互界面。

下次更新我们就来讲后面的一小段历史，乔布斯是如何被踢出局的。



张潇雨

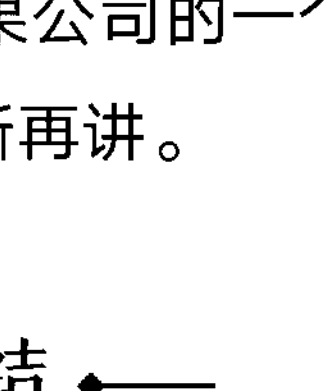
最后还是给你留一个小小的思考题：你觉得商业史上都有哪些伟大的“借鉴”？

欢迎到专栏后面留言，一起来参与讨论。我们下期再见。

商业史精读

INTENSIVE READING OF BUSINESS HISTORY

商务合作·买赠礼品卡·获取更多帮助  
敬请关注微信公众号：得到



（版权归得到App所有，未经许可不得转载）

Aa

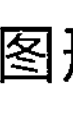
字号



写留言



53



请朋友读



上次我们说到了苹果公司的诞生，第一个爆款产品苹果二代，以及，乔布斯在施乐的研发中心看到了图形交互界面，这可以说是个人电脑历史上的一件大事。

今天我们来聊聊这之后的一段历史，也就是从乔布斯看到了图形交互界面，到他离开苹果的故事。在这个阶段里，有三个很重要的东西：

- 一个划时代的产品，
- 一个关键性的人物，
- 一次历史转折性的事件。

### 划时代的 1984

先说这个划时代的产品。这个产品，就是1984年苹果推出的麦金塔电脑（Mackintosh）。

当时乔布斯看到施乐的图形交互界面之后，就放弃了苹果三代的开发，而是想把把这个技术迅速使用起来。他开始先做了一个面向企业的项目，但由于乔布斯实在不适合做企业产品，而且那时候他的自大狂性格正是最严重的时候，所以很快就失败了；然后，他的目光就投向了另外一个面向普通人的个人电脑项目，就是麦金塔电脑。

如果现在来看麦金塔电脑，就像我们刚才提到的，是一个划时代的产品。不过，这个划时代可能和你想象的不一样。因为它既是一个划时代的成功，也是一个划时代的失败。

先说说它划时代的成功。麦金塔电脑有两个巨大的、历史级别的成功之处：一是它的广告，二是它的发布会。

#### 广告狂人

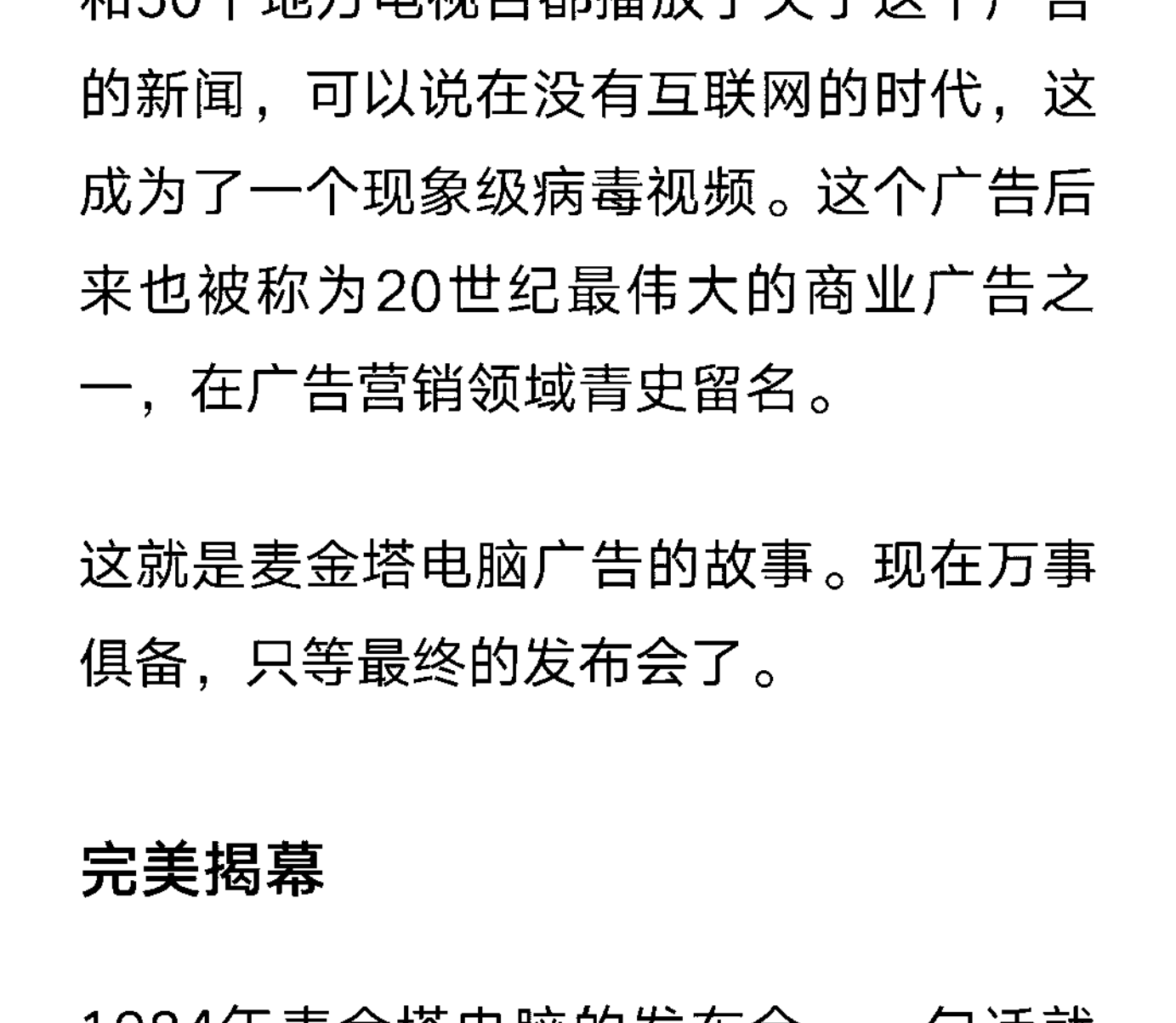
当时乔布斯对麦金塔电脑寄予厚望，找到著名的广告人李·克劳来操刀整个麦金塔的宣传。他们抓住了当时一个重要的社会思潮——

就是个人电脑刚刚流行起来的时候，很多人都对它抱有戒心，觉得电脑会取代我们的工作，甚至消灭人类，和我们现在对人工智能的想法非常类似；而比如像IBM这种生产电脑的大公司，更像是一种控制大众的邪恶的存在了。

于是，他们就按照这个思路，制作出了后来被称为20世纪最伟大的商业广告。也就是1984主题的麦金塔电脑广告。

你可能知道乔治·奥威尔有一本著名的小说就叫《1984》，描写的就是一个令人窒息和恐怖的极权主义社会。而乔布斯和克劳，正好利用了麦金塔也是1984年发布这个巧合。那个广告在网上就能搜到，有兴趣的话你可以找来看看。

整个广告是一种金属灰冷的色调，有一种冷峻的科技感。然后巨大的屏幕上出现了一个邪恶的帝国者，代表的就是IBM这种大公司。他在大屏幕上正说“我们必胜！”的时候，一个女性冲出来用一把锤子砸碎了屏幕，代表的就是苹果这种反抗强权统治的，勇敢独立的公司。



而且好玩的是，这个广告里连麦金塔电脑都没有出现，只是预告了一下，接下来苹果要发布这个新款电脑了。广告的最后一小段字幕是：苹果即将在1984年1月24日发布麦金塔电脑，到时候你就会知道，为什么1984不会成为真的“1984”。

更有意思的是，乔布斯在董事会播放这个广告的时候，大部分董事会成员都觉得，这是自己看过的最差的广告片。但是公司已经花钱买了两个最贵的广告时段，也就是美国春晚——橄榄球的“超级碗”的广告时段。于是大家都主张把买的时段转手卖了，别丢这个人。

还好广告公司和乔布斯都消极抵抗，卖了一个比较短的时段，保留了另外一个长一点的。

结果，这则广告在“超级碗”一经播放，立刻引起了全国的轰动。美国三大电视网和50个地方电视台都播放了关于这个广告的新闻，可以说在没有互联网的时代，这成为了一个现象级病毒视频。这个广告后来也被称为20世纪最伟大的商业广告之一，在广告营销领域青史留名。

这就是麦金塔电脑广告的故事。现在万事俱备，只等最终的发布会了。

#### 完美揭幕

1984年麦金塔电脑的发布会，一句话就能说明它的历史意义，那就是它从此给科技产品的发布会设立了一个标杆。你肯定知道，乔布斯在世的时候每次苹果的发布会都有无数人关注，而且他的演讲也是业界不可逾越的标杆。实际上这一切就起源于1984年这场麦金塔的发布会。

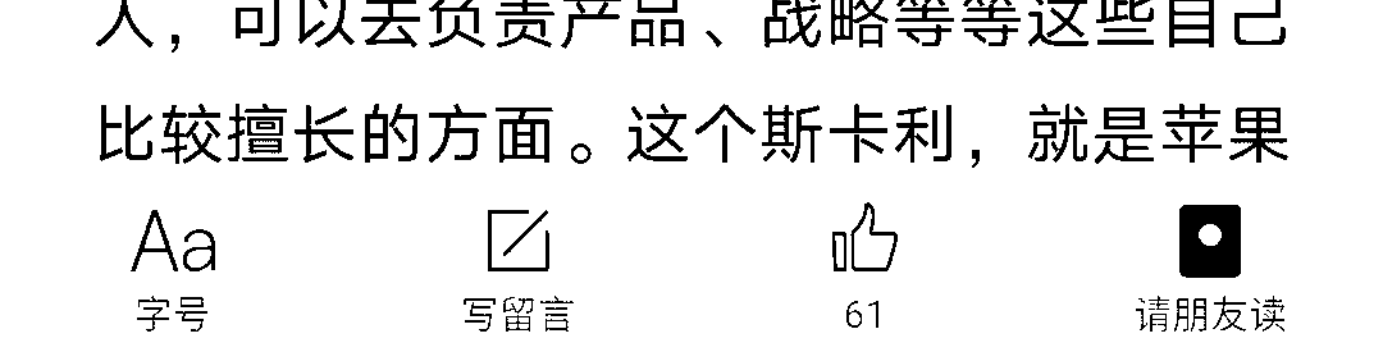
当时乔布斯为了这场发布会，做了很多匪夷所思的设计。比如：

他将麦金塔放在一块天鹅绒布下，发布的时候就像魔术师表演一样掀开，让大家看到这台电脑；

他还对发布会所在的剧院的应急灯不满，觉得当整场的灯光都暗下来的时候，那些紧急出口的灯破坏了整个效果，所以要求团队一定要把它们关上，但这实际上是不符合消防规范，是犯法的；

并且，他还临时决定，让麦金塔成为历史上第一台能自我介绍的电脑，因为这给人一种亲切感。所以他逼同事在两天内开发出一个语音生成器来，于是当乔布斯揭开天鹅绒布的那一刻，麦金塔说了一声：Hello，我是麦金塔。

这场发布会取得了前所未有的成功，不管是现场观众、大众消费者还是媒体，全部都被这个发布会展示的东西所折服。一夜之间，所有人都在期待麦金塔上市，乔布斯好像成为了这个世界上最具有魔力的人。



#### 名不符实

可惜就像我们刚才说的，虽然麦金塔在广告和发布会上取得了历史性的成功，但它在产品这个维度上，却是一个划时代的失败。

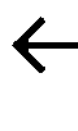
因为，虽然营销简直完美，但麦金塔电脑产品本身有着非常严重的缺陷。比如，乔布斯在外观上花了非常高的成本，为了控制整机的价格，只能在性能上妥协，所以麦金塔电脑干什么都很慢。而且，为了所谓的使用体验的优雅，乔布斯还没给麦金塔安风扇，因为他觉得风扇很吵。结果麦金塔电脑经常温度过高，出现各种故障。后来消费者管麦金塔直接叫“烤面包机”。

所以，麦金塔一开始几个月的销量还不错，但是随着糟糕口碑的流传，它的销量开始大幅下滑，很快就几乎卖不动了。这个产品在营销上的成功，反而衬托了它在产品上的失败。不得不说是个巨大的讽刺。

#### 斯卡利：那个赶走乔布斯的人

后来，麦金塔电脑的失败，可以说间接导致了乔布斯的出局，当然这里面还有一个关键性的人物，也在乔布斯的出局这件事上起到了推波助澜的作用。他就是约翰·斯卡利（John Sculley）。

斯卡利之前做营销出身，是百事可乐公司的总裁。之后来到了苹果公司做CEO。这里介绍一个小的背景，就是硅谷公司很长时间以来都有一个习惯，在年轻的创始人创建公司以后，投资人和董事会一般都会找一些经验更丰富，年纪更大的高管来给公司担任CEO，做实际的管理。而创始人，可以去负责产品、战略等等这些自己比较擅长的方面。这个斯卡利，就是苹果



比较擅长的方面。这个斯卡利，就是苹果找来的其中一任CEO。

而且一开始，还恰恰是乔布斯主张把斯卡利找来的，但没想到后来斯卡利却是那个把他赶出公司的人。当年乔布斯在劝说斯卡利来苹果的时候还说过一句名言，“你是想卖一辈子糖水呢，还是想抓住机会改变世界？”糖水指的就是百事可乐了，改变世界呢，当然是指加入苹果。

两个人度过了一段蜜月期，乔布斯觉得斯卡利很有经验，像自己的父亲和导师一样；而斯卡利觉得被这样一个年轻天才所看重，也是特别骄傲的。顺便提一句，乔布斯那个时候只有30岁，已经是一家上市公司的创始人了。



然而，蜜月期一过，两个人不合的地方就暴露出来了。乔布斯，一贯是那个脾气很大，又特别骄傲的自大狂；而斯卡利，他虽然对营销很懂行，但是对电脑和科技行业太不懂了，这让乔布斯非常看不起。

有一个小例子很有意思：斯卡利当初入主苹果之后，招的第一批员工里有一个叫技术助理的职位，其实主要工作就是教他如何使用苹果二代电脑。

所以两个人的裂痕很快加深。乔布斯开始指责斯卡利完全不懂产品，斯卡利则说乔布斯的脾气太烂了，而且他号称自己很懂产品，但是麦金塔电脑却做得那么烂。所以1985年3月左右的时候，斯卡利想撤掉乔布斯产品负责人的职务，结果乔布斯不接受降职，反而准备逼宫董事会，让他们解雇斯卡利。

于是，这时候就产生了之前我们提到的，苹果在早期的转折性事件——这次苹果的高管大会。会议之前，乔布斯先和自己的一些心腹成员摊了牌，说自己决定推翻斯卡利。结果这个秘密被苹果的一个高管偷偷泄密，告诉了斯卡利。那时候斯卡利本来要来中国谈一些项目，但是飞机起飞的前一晚，紧急取消了行程，为的就是和乔布斯当面对质。

1985年5月23日的时候，乔布斯和斯卡利在苹果高管大会上摊牌。出乎乔布斯意料的是，绝大多数的高管、顾问和董事会成员，都支持斯卡利。乔布斯突然意识到自己在苹果的日子好像要到头了，但是他太难接受这件事了，直接冲出了会议室，在路上就哭了起来。

很快，乔布斯就正式辞职。他把自己所有的苹果股票变卖了7000万美金，只留了一股。为的是还能参加苹果的股东会。接下来，他即将进入离开苹果以后的，人生长达十一年中的一个低谷期。不过，这个低谷期也为后来他的王者归来，打下了最坚实的基础。这一段历史，我们之后再讲。

## —— 今日小结 ——

今天我们讲的是乔布斯被逐出苹果的故事。里面有一个关键的产品，麦金塔电脑；一个关键的人，约翰·斯卡利，这些导致了一个关键的转折事件，就是苹果将自己的创始人乔布斯，正式地驱赶出去。

下次更新，我们先从故事里跳出来，聊一个很重要的事，就是乔布斯的性格到底是怎么样的？只有对这个问题有一个了解，之后我们才能更好地理解乔布斯的决策方法，和苹果这家公司。



张潇雨

最后还是给你留一个小小的思考题：

你印象里有没有哪些产品是宣传和广告做得特别好，但是实用性却特别差的？

你觉得出现这样的问题主要是因为什么？

欢迎到专栏后面留言，我们下期再见。

## —— 彩蛋 ——

本周四晚8:00，我将在得到App直播间进行一场直播，题目是《像塑造伟大公司一样塑造自己——四个商业故事里的人生经验与认知》。

我们每个人都可以从商业史中看到自己，伟大公司从初创企业成长起来的过程中，有无数我们可借鉴的经验、方法。我们一起来聊一聊，欢迎你的加入。

商业史精读  
INTENSIVE READING OF BUSINESS HISTORY

商务合作·买赠礼品卡·获取更多帮助  
敬请关注微信公众号：得到



Aa  
字号

写留言

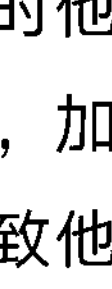
61

请朋友读



张利军

苹果 | 性格乔布斯 (3/10)



上次更新我们说到，乔布斯在第一段职业生涯的后期接连遇到了几次失败，首先是麦金塔电脑在产品上非常失败，同时他和公司CEO斯卡利的关系也非常失败，加上他年轻时性格非常不成熟，最后导致他被逐出了苹果公司，开启了一段长达十一年游离于苹果之外的旅程。

但是在讲这段十一年的历史之前，我想先来讲讲乔布斯的性格，试着给他一个更加公平，也更全面的评价。这样，你以后再看到乔布斯的一些想法和决策时，可能会有更深的体会和理解。

关于乔布斯的性格，我知道你肯定有各种各样的印象。比如觉得他很粗暴、偏执、高傲；当然也有一些好的词，好奇、专注、热情。不管你想起哪个词，都证明了一件事，就是乔布斯可能和我们一样，是一个非常复杂、有着很多面的普通人。

不过，在所有这些特质里面，他最大的特点应该是：乔布斯为了做出心目中最好的产品，可以牺牲几乎所有的东西。不管是别人的喜爱，还是自己的健康，甚至世人的评价，他都可以不在意。只要能做出好的产品就行。关于这一点，在《史蒂夫·乔布斯传》和《成为乔布斯》这两本传记里，有三个故事特别值得讲一讲。

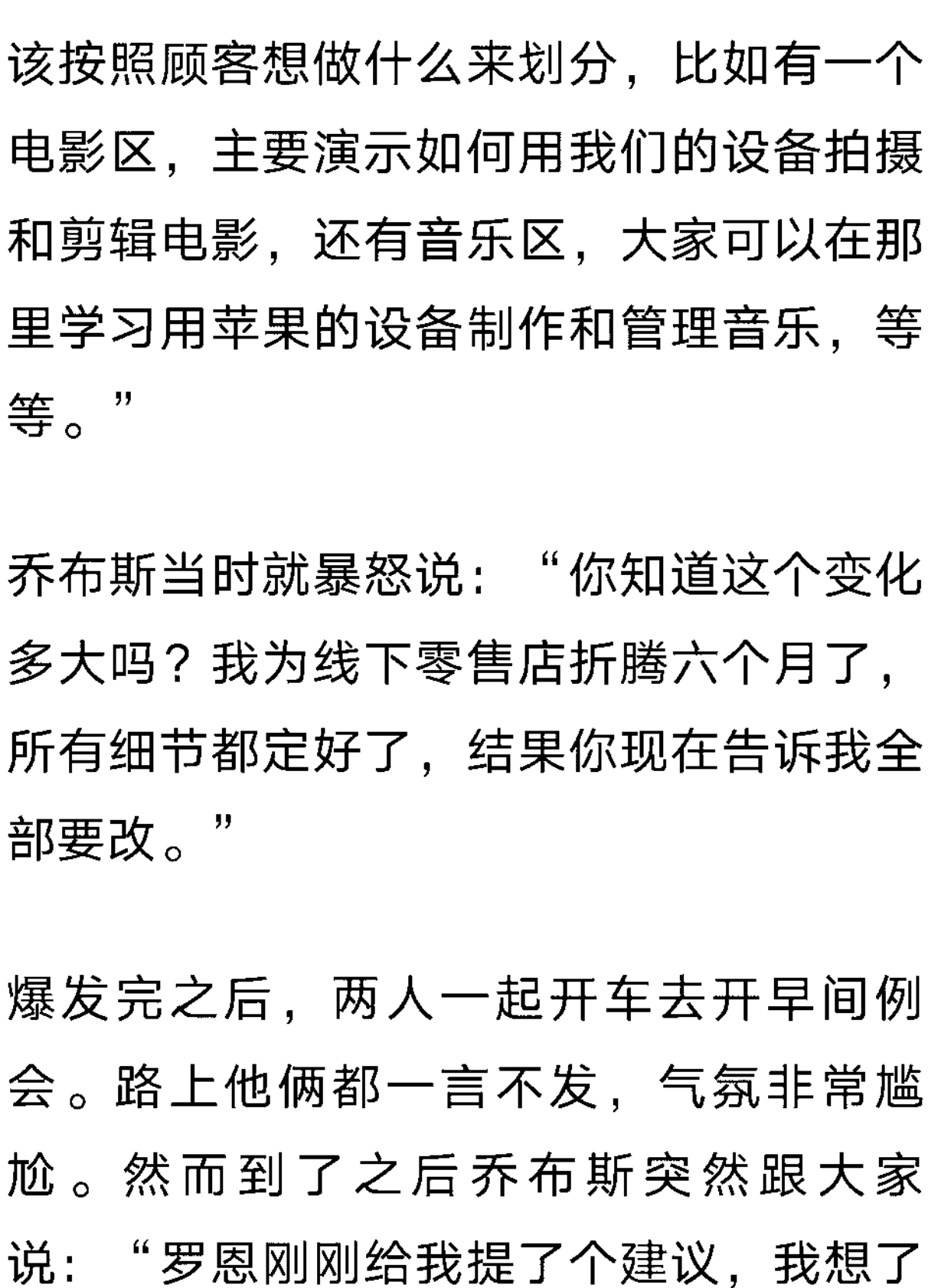
### 施乐之星

第一个故事是他职业生涯早期的时候。之前的专栏里我们提过，乔布斯曾经拜访了施乐的研发中心，然后决定用看到的图形交互界面技术，研发苹果的下一代新产品。

其实当年施乐自己也依托这个技术做了个电脑，叫“施乐之星”。“施乐之星”用上了图形界面技术，但总体来说产品做得很一般，销量也很差。

这款机器发布的时候，乔布斯立刻去经销商那里看了一下，看完以后，他直接给施乐之星团队的一个硬件设计师打电话说：“你这一辈子做出来的东西都是垃圾，留在施乐没有任何前途。干脆你来为我工作吧。”结果那个人虽然在电话里被乔布斯劈头盖脸羞辱了一番，但最后居然同意加入苹果了。

乔布斯从来都是这样，并不太在意别人的想法。只要觉得符合自己那套产品第一的价值观就可以。



### 推翻重来

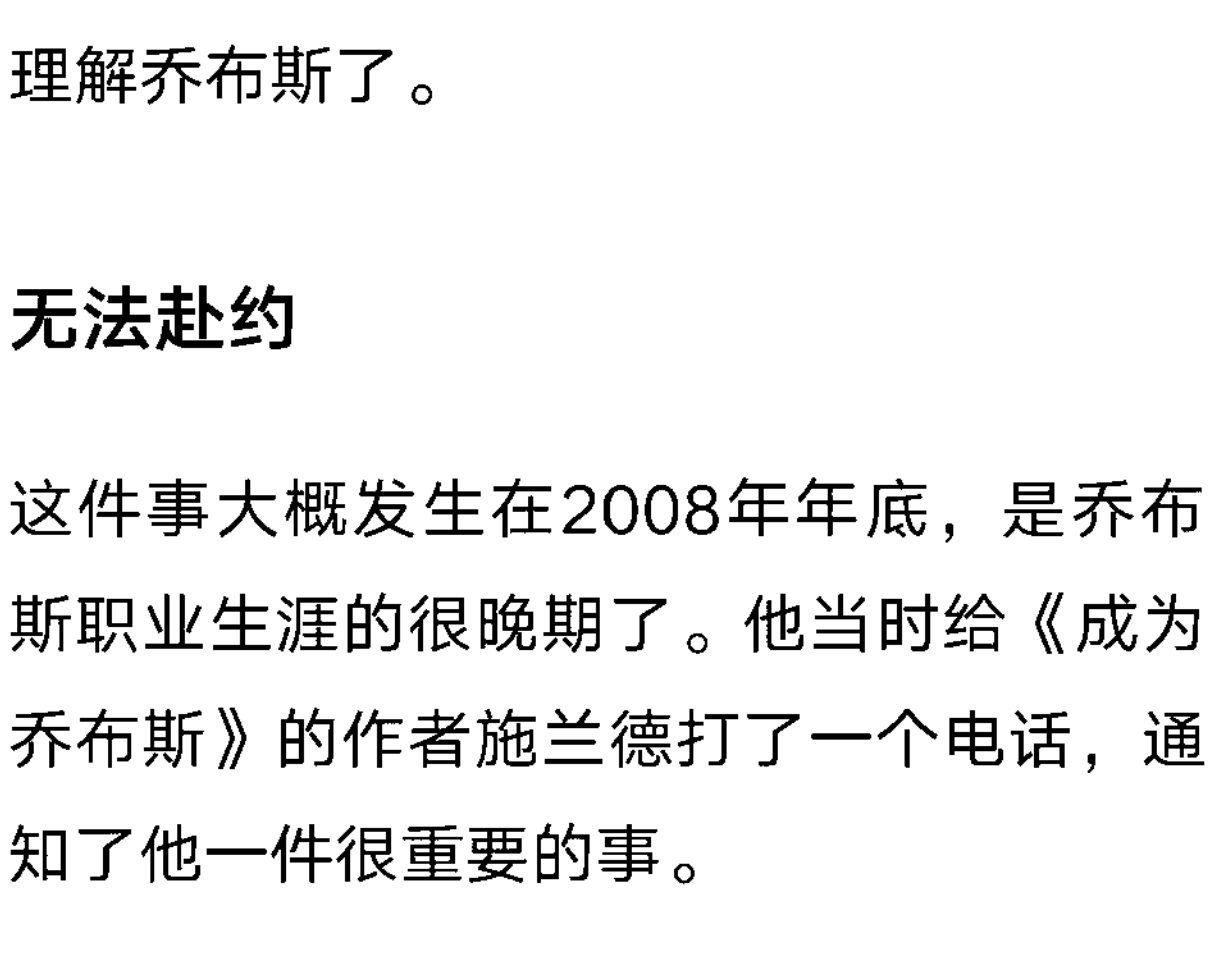
第二个故事，是乔布斯在规划苹果的线下商店时发生的。你会发现乔布斯的另外一个习惯，就是为了产品的完美，不惜在发布之前的最后时刻推翻重来，完全不顾成本损失和上线时间的考量。

当时在设计苹果的线下零售店，也就是Apple Store的时候，大家在讨论店内产品的布局。当时的方案很自然地就是按照产品规划，比如Mac电脑是一个区、iPod是一个区，等等。

但是即将大功告成的时候，零售店的设计主管罗恩来找乔布斯说：“我觉得我们应该按照顾客想做什么来划分，比如有一个电影区，主要演示如何用我们的设备拍摄和剪辑电影，还有音乐区，大家可以在那里学习用苹果的设备制作和管理音乐，等等。”

乔布斯当时就暴怒说：“你知道这个变化多大吗？我为线下零售店折腾六个月了，所有细节都定好了，结果你现在告诉我全部要改。”

爆发完之后，两人一起开车去开早间例会。路上他俩都一言不发，气氛非常尴尬。然而到了之后乔布斯突然跟大家说：“罗恩刚刚给我提了个建议，我想了想他是对的。我们得重来。”



有意思的是，正是乔布斯这种对事不对人的特性，他身边的同事慢慢也开始学会对付他的方法了。比如从公司的早期开始，苹果团队自己就设立了一个内部的年度奖项，用来颁发给这一年最能勇敢面对乔布斯的人。

第一个获奖的人，是营销部门一个叫安娜的姑娘。有一次乔布斯把她的营销规划整个篡改了一遍，结果她立刻就怒了，一路冲向乔布斯的办公室，边跑边说“我要一刀宰了他。”结果乔布斯听完以后居然让步了，这个安娜最后还被升职，成了部门负责人。

而乔布斯后来也知道了这个奖，还很支持他们继续办下去。

后来很多苹果员工都回忆说，乔布斯的话不能按照字面理解，而是需要翻译一下。比如，他说：“这个东西简直是垃圾”，意思就是，“你为什么觉得采用这个方案比较好？”

乔布斯身边一直非常信赖的助理兼财务负责人苏珊也说过：“他的脾气说来就来，但散的也快。习惯了就好。经常乔布斯一边在电话那边破口大骂的时候，在电话这边我就想，一会儿要不要去沃尔玛买点儿手纸呢？”

正是这种对事不对人的态度，让很多人依然愿意围绕在乔布斯身边做事，哪怕难免要挨一些骂。而且，随着乔布斯的年龄增大，他的这种锋芒和棱角也被岁月磨去了很多。

接下来我们讲最后一个，有点让人唏嘘的故事。当我在《成为乔布斯》这本书里读到这个故事之后，我才觉得自己真正有点理解乔布斯了。

### 无法赴约

这件事大概发生在2008年年底，是乔布斯职业生涯的很晚期了。他当时给《成为乔布斯》的作者施兰德打了一个电话，通知了他一件很重要的事。

这里有一个背景是，在2008年春天的时候施兰德想写一本书，作为他记者生涯的收官之作。施兰德想采访个人电脑行业里最重要的几个人，描绘一下整个时代的图景，以及这些企业家的心路历程。

他告诉了乔布斯这个想法，结果他非常愿意，还提议说，只用采访四个人就好：比尔·盖茨、安迪·格鲁夫（我们之前讲过的英特尔的CEO）、迈克尔·戴尔（就是戴尔电脑的创始人，也是电脑业一时的风云人物，开创了直销模式），还有他自己。

甚至乔布斯还自告奋勇说，可以由他来牵头把四个人聚在一起，做一次深入的对话。他说，他们四个人互相都很熟悉，知道彼此的优点弱点，在采访中肯定会相互交锋，一定很好看。这对于施兰德来说绝对是梦寐以求啊。于是马上就联系了另外三个人，结果大家一听乔布斯参加，就都立刻答应了。



要知道这四个人应该是世界科技史上最重要的几个企业家了，凑在一起是多么不容易。他们来来回回商量时间，最后把采访定在了2008年的12月。施兰德也为这个访谈准备了半年时间，但是就在采访前的不到一周，乔布斯的电话来了，就是故事开头的那个电话。乔布斯说，他没法参加了。

原来，这时候其实乔布斯的癌症已经复发并转移到肝上了。他和施兰德说：“我现



并转移到肝上了。他和施兰德说：“我现在瘦得不行，狂吃东西但是体重仍然一直下降。没人想看到我现在的样子，我连下个月每年固定公布新品的苹果大会都参加不了了……”

他又说：“这个消息，我还没告诉董事会，连蒂姆·库克都还没有说。但是我马上要去休病假了。我给你打电话就是想亲自告诉你，虽然我很想参加这次访谈，但是我力不从心了。当然，请你不要把我的病情告诉任何人。”

施兰德虽然特别遗憾，但是也非常理解。于是他问：“那我该怎么跟盖茨、戴尔还有安迪·格鲁夫解释这件事呢？怎么解释你在访谈前最后一刻突然反悔了呢？尤其是当初是你提议找来这几个人一起聊啊。他们也是因为你才来的。那我能不能说，你身体不太舒服么？其他的什么都不说，只说你最近身体不太好。”

乔布斯在电话的那头停顿了几秒钟，然后说：“你就告诉他们我是个混蛋吧。可能他们心里就是这么想的，你就帮他们说出来吧。”

这个故事，可能是乔布斯性格的最佳注解。他的确是一个性格上有很多缺陷的人：自大、粗鲁、无礼……但他从来不是一个冷血的人，他会主动帮朋友完成采访，会亲自打电话为了不能赴约而道歉；而且他也知道外人是怎么看待他的。然而，他把自己的一切，都献给了苹果公司和他的产品。

### ——◆ 今日小结 ◆——

今天我们讲的是乔布斯的性格。听完你也许能明白，人性总是有很多面的，而对于乔布斯来说，虽然他有很多性格上面的缺陷，但这一切比起做出好的产品来，都不是那么重要。

之后，我们当然也会讲到 he 最得意的几个产品。不过明天的更新，我们继续做一点延伸。之前在讲英特尔的时候我就答应你，要梳理一下风险投资行业的历史，因为这段历史和苹果也有很多交集。那么，在回归主线之前，我们就来讲讲 风险投资行业。



张潇雨

最后还是给你留一个小的思考题：你印象里有最强烈个人风格和性格的创始人和CEO是谁？他有哪些故事使你印象特别深刻？

欢迎到专栏后面留言，我们下期再见。

### ——◆ 一个小通知~ ◆——

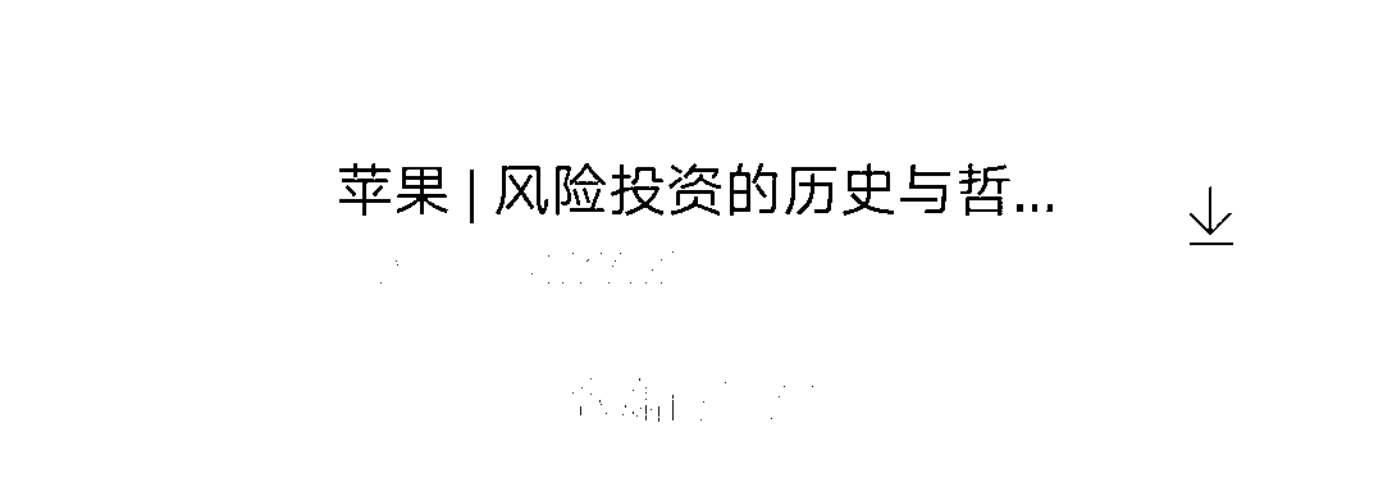
根据大家的留言反馈，从今天开始，《商业史精读》专栏的内容调整到每天上午7:30发布，依然是周一至周六，一周六更。

感谢你的关注，学习愉快。

商业史精读  
INTENSIVE READING OF BUSINESS HISTORY

商务合作·买赠礼品卡·获取更多帮助  
敬请关注微信公众号：得到





上次更新我们讲到乔布斯的性格。想一想，如果你是一个投资人，看到一个如此年轻自大、目空一切、妄想改变世界的人，你敢投资他吗？但现在你肯定知道了，如果你错过投资苹果这样一家公司，可能要悔恨一辈子。

实际上，风险投资这门生意里也有很多学问。今天，我就来给你讲讲风险投资的历史，以及里面的一些小门道。相信如果你之前对这个行业只是听说过，但没那么熟悉的话，听完之后就会对这个行业有更全面的认识。

我们今天就来讲风险投资史上的两个关键人物，以及这两个人给整个行业带来启示的四个关键认知。

### 风投之父阿瑟·洛克教给我们的事

第一个人叫阿瑟·洛克 (Arthur Rock)，我们之前在讲英特尔的时候提到过这个人。他现在也被称为“风险投资机构之父”。

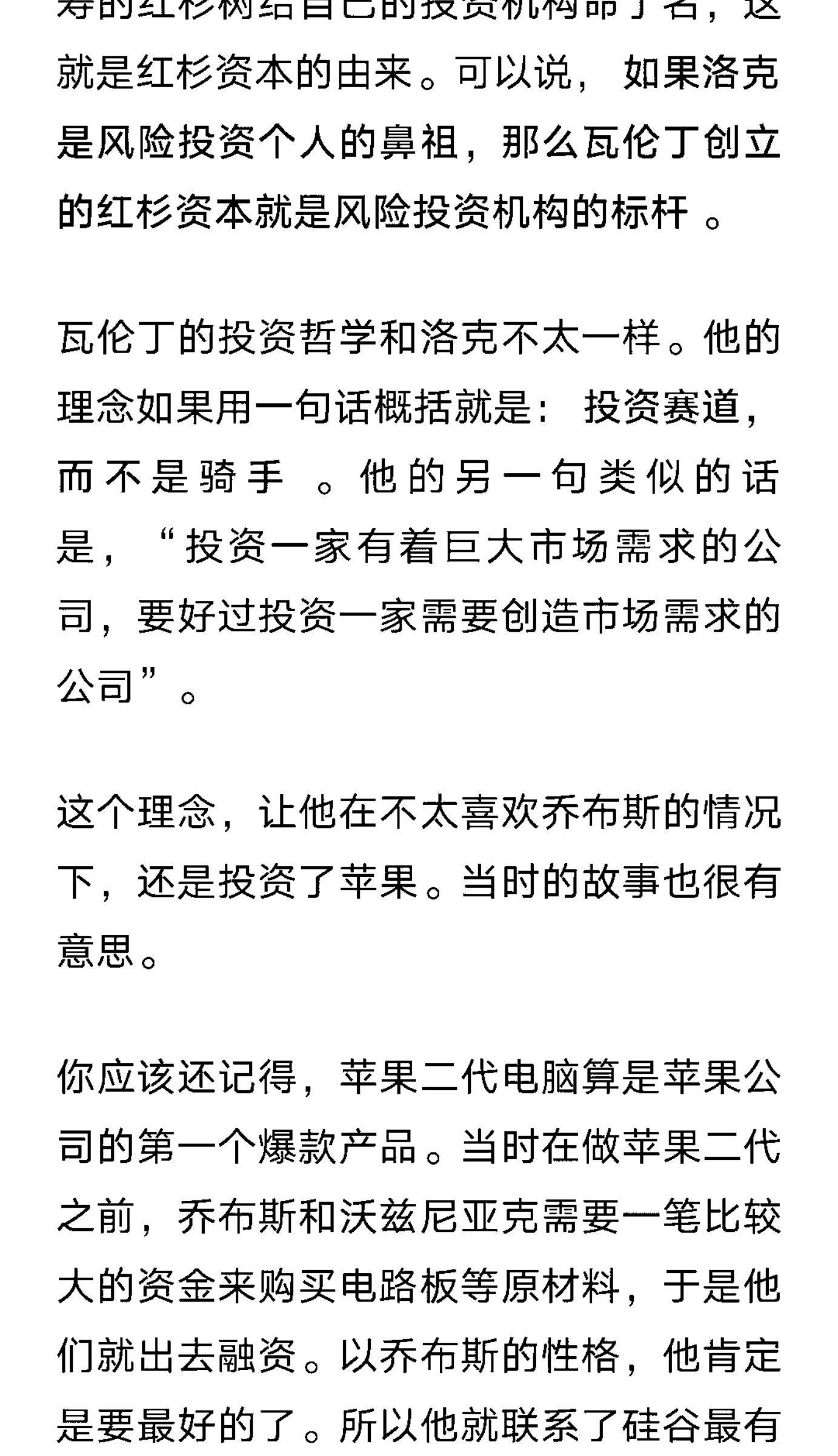
你可能还记得，当时以鲍勃·诺伊斯和戈登·摩尔为首的“八叛逆”出走以后，正是阿瑟·洛克帮他们找到了仙童公司，帮助他们创立了后来的仙童半导体。等到仙童半导体分崩离析后，又是阿瑟·洛克帮助诺伊斯和摩尔筹集了资金，创立了英特尔。当然，他在里面也获得了巨大的回报。后来1978年的时候，洛克又投资了苹果57600美元，结果苹果两年之后就上市了，洛克的回报是243倍。

洛克当时的成功，被他自己总结成了两点。这也是我们说的四个关键认知之中的两个。

一个是，要想获得超额的回报，一定是越早投资越好。当然，投资越在早期，风险也就越大。所以“风险投资”，也就是 Venture Capital这个词，就是在洛克之后才广为流传的。

第二，是洛克说自己投的不是产品或者行业，而是投人。他对待项目可以说非常挑剔，宁缺勿滥。有时候他会花几个月跟创业者深谈，从各个方面了解他的人品。而且一般他投资的项目都是朋友的推荐。另外，他也不看重什么商业计划书，比如当年英特尔的计划只有两页。所以，重视人际关系，看重创始人的品质，是洛克自己总结的投资成功的秘诀。

你看，其实这两点，也就是越早投资越好，以及投资创始人本身，看重创业者的品质，在现在已经是风险投资行业的常识了。但这恰恰说明了四十年前洛克对整个风险投资行业的开创性。直到现在，他的理念还在影响着我们的生活和工作。



### 唐·瓦伦丁的红杉传奇

不过，对于投人这件事，很快就有另外一个行业宗师级别的人出来反对了。这个人就是开创了当代最成功的风险投资机构红杉资本的唐·瓦伦丁。这就是我们要说的第二个关键人物。

唐·瓦伦丁的名字我们之前也提到过，他在仙童时期就和英特尔三巨头：鲍勃·诺伊斯、戈登·摩尔和安迪·格鲁夫是同事，职位是销售经理。结果他的业绩非常出色，很快被升职为地区的销售总裁。在瓦伦丁的事业高峰期，他选择去创业，结果在创业过程中，他发现自己对行业、产品以及投资的判断越来越准，于是，决定进军风投行业。并且用加州最大、最长寿的红杉树给自己的投资机构命了名，这就是红杉资本的由来。可以说，如果洛克是风险投资个人的鼻祖，那么瓦伦丁创立的红杉资本就是风险投资机构的标杆。

瓦伦丁的投资哲学和洛克不太一样。他的理念如果用一句话概括就是：投资赛道，而不是骑手。他的另一句类似的话是，“投资一家有着巨大市场需求的公司，要好过投资一家需要创造市场需求的公司”。

这个理念，让他在不太喜欢乔布斯的情况下，还是投资了苹果。当时的故事也很有意思。

你应该还记得，苹果二代电脑算是苹果公司的第一个爆款产品。当时在做苹果二代之前，乔布斯和沃兹尼亚克需要一笔比较大的资金来购买电路板等原材料，于是他们就出去融资。以乔布斯的性格，他肯定是要最好的了。所以他就联系了硅谷最有名的风险投资家，唐·瓦伦丁。

结果当时瓦伦丁见到乔布斯之后有点儿崩溃。因为年轻时候的乔布斯花了很多时间在追求一些灵性和宗教的东西上，有很多莫名其妙的生活习惯，比如好几天不洗澡，穿的破破烂烂等等，还留了个披肩长发，身上特别难闻。所以瓦伦丁见完乔布斯之后，给介绍他们认识的朋友打了一个电话说：你怎么给我介绍了这么一个半人半鬼的家伙？

但瓦伦丁又特别看好个人电脑行业，不忍心放弃这样一个投资机会。加上乔布斯一直契而不舍地给瓦伦丁打电话，所以瓦伦丁就和乔布斯说：“小伙子，如果想让我投资你，你得先找个懂商业和市场方面的专家，你和沃兹尼亚克两人谁都不懂市场，对未来的市场规模也没有一个明确的概念，这样不行。”

不但如此，瓦伦丁还介绍了几个人选给乔布斯。结果乔布斯和其中一个叫迈克·马库拉的人一拍即合，而瓦伦丁呢，也就正式投资了苹果。不用说，这笔投资也是红杉资本历史上最好的投资之一。



这个故事里，其实隐含了我要讲的第三个关于风险投资的关键认知。也就是，不管风险投资人或者风险投资机构也好，他们钱的价值只是一小部分。而好的风投，可以积极地参与和帮助你整个创建公司的过程，比如帮你思考战略，推荐各种人选，推荐各种财务公司、律师事务所、公关公司帮你打理各种杂事儿，甚至还能充当创业者的“心理咨询师”。当然，大多数情况下他们都是以一种帮助和建议的心态在做这些事，而不会干涉你的决定。

所以风投行业里有所谓“smart money”和“stupid money”的说法，直接翻译过来就是“聪明的钱”和“笨的钱”，指的就是除了给你资金之外，一个投资人还能带来什么别的东西。

### 风投是如何赚钱的

到这儿我们已经讲了两个关键人物和三个关键的认知。现在我们来讲最后一个关键认知。这个认知是关于，风险投资机构是怎么赚钱的。

刚才我们提到，投资人如果越早投资就越赚钱，但是里面有一个小漏洞，就是越早投资风险也大，亏钱的可能性也越高。这里面就牵扯到，风险投资机构到底是怎么赚钱的概念。你可能多少听说过，风险投资，一百个里面有一个成功的就行了。但道理为什么是这样呢？

这里面有个概念叫投资的“幂法则”，英文叫power law。说的是，一只基金的回报，也就是业绩，几乎只由投资最成功的那一两家公司决定。也就是说，如果你投资了100家公司，很可能有2家表现非常好，变成了Facebook或者Airbnb，那还有七八家还可以，中等规模，或者被大公司收购了，剩下90家可能都死掉了，也就是亏钱了。但最重要的是，你要投到那一两家最好的公司。



一两家最好的公司。

我印象特别深的是曾经和一个好朋友聊天。他是国内某个著名风险投资基金的合伙人，他说，有一次他们公司举办内部复盘会，大老板放出来一张图，上面是他们投资过的所有公司，以及这些公司给整个基金带来了多少回报。

结果一看，他们投的几十家公司里，带来回报最大的一家公司，占了全部回报的90%，剩下的公司加起来占了10%。但这还没完，老板又放了一张图，是把那家最成功的公司拿掉以后的回报计算，结果发现，在剩下的这些公司里，回报最大的那家公司，还是占整个回报的90%。

所以，对于风险投资来讲，怕的不是投错了公司亏钱，而是错过了好公司。英文里有个词组叫fear of miss out，缩写是FOMO。意思就是“恐惧错过”。说白了就是，宁肯错投一千，也不能放过一个。因为你放过的那个，很可能就是决定你投资成败的那家公司。

所以有时候朋友会问我，为什么我看好多基金，都会投资一些看起来特别奇葩的创始人或者是创业项目啊？那些投资人都没脑子吗？

我一般都这么回答：如果回到2004年，你会想到一个平时只穿拖鞋、大学都没读完的宅男，会做出一家价值4000亿美金的、改变了一整个时代的公司Facebook吗？

## ——今日小结——

今天我们讲的是风险投资的行业史，包括两个关键人物，阿瑟·洛克和创办了红杉资本的唐·瓦伦丁，以及投资里的四个关键认知：越早回报越大；投资人或者赛道都可以成立；投资人会提供的除了钱以外的价值；以及投资的“幂法则”。

明天，我会再来讲一些干货，是关于乔布斯的一个伟大的能力的。欢迎收听。

张潇雨

最后还是给你留一个小的思考题：

你印象里风险投资机构对于公司管理的建议或者干涉，有没有一些特别成功或者特别失败的例子？你怎么看这种成功或者失败？

欢迎到专栏后面留言，我们下期再见。

## ——预告——

昨天有用户在留言中说，潇雨老师，对于我这样一个刚毕业进入职场的新人来说，这些伟大公司和人物的故事，是不是距离我的生活太过遥远呢？

别急，今晚8:00-9:00，我就将在得到App的直播间进行一场直播，谈谈商业史背后，我们作为个体可借鉴的经验和方法。

直播主题《像塑造伟大公司一样塑造自己——四个商业故事里的人生经验与认知》，如果你有什么问题想在直播中问我，欢迎在专栏后留言，期待你的参与。



(版权归得到App所有，未经许可不得转载)



一代传奇的官方传记

《史蒂夫·乔布斯传》电子书

点击下载

Aa

字号



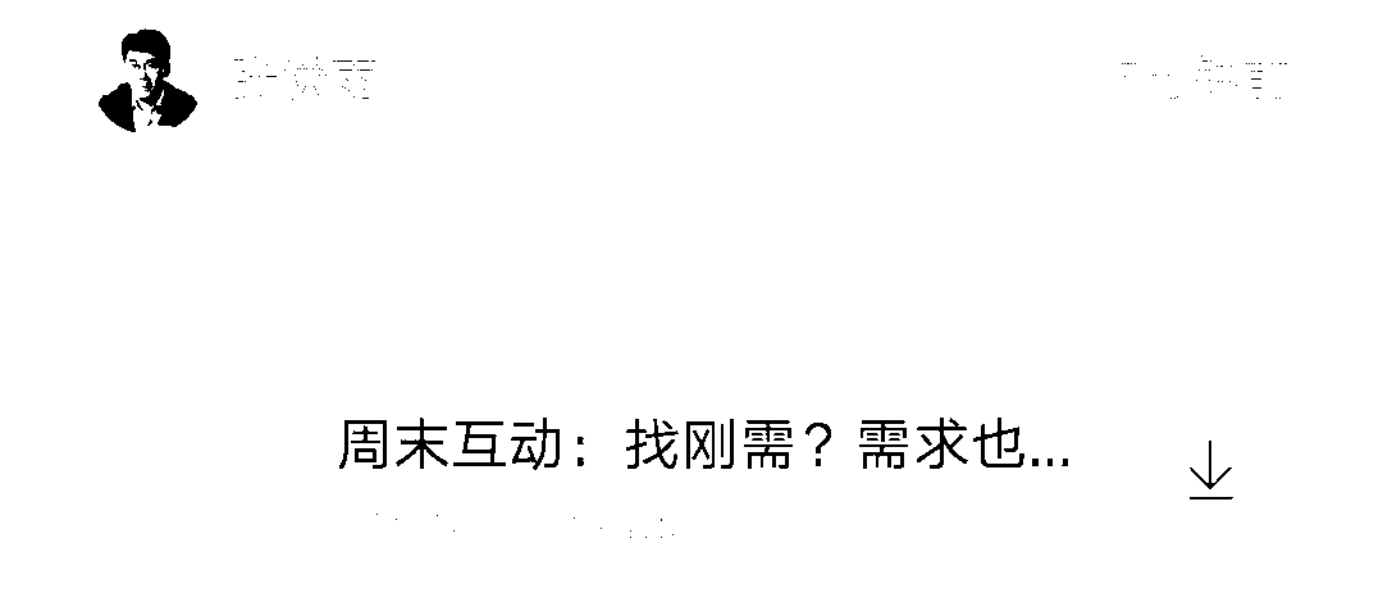
写留言



95



请朋友读



欢迎来到《商业史精读》第二周的周末互动。这一周我们讲的是苹果公司和乔布斯的“上半场”，中间做了一点发散，讲到了乔布斯的演讲技巧，风险投资的历史和一些观念。

这周更多的同学来留了言，和之前一样，我在后面附上了一些精选的评论，也欢迎大家在之后继续来一起互动。

另外，之后的专栏规划和周末互动里，我会多聊聊我自己对商业、公司和创业的一些感受和体会，也回答一些大家的问题。回答问题的方式有两种，一种是简短的回答，点到为止，但给你启发，而且能回答的比较多；另一种是，深入地试图把一个问题说透。

之后这两种方法我都会使用，而且我会试图把这个专栏的很多价值，放在与你们的互动和讨论里面。所以这次，我想稍微花点时间深入地讨论一个问题。这也是一个很有代表性的问题，我做过多思考，也走过不少弯路。

这个问题是一个叫@孔维玮的同学问到的，他在看完“风险投资的历史与哲学”这一期之后说：

除了从投资人的角度思考外，是不是投资“需求”也很重要？特别是一些挖掘出来的需求，例如最后一公里使用自行车，闲置的房子怎么利用，怎么更有效率和高质量地获取知识？

这个问题很有意思，本质上是关于“需求”的。我来谈谈自己的体会：

这几年有一个很流行的词叫“刚需”，相信你肯定听过。与这个词配套的还有一些说法，比如“创业一定要做市场现有的需求，尤其是刚需。不要幻想着自己能创造需求。”或者，“创业者是没有能力和资源去教育市场的，这是大公司的事情。创业者应该寻找已经存在的痛点。”

这些说法对不对呢？我觉得非常对。但我同时要说我的另外一个判断，就是：需求也是可以创造出来的。

你可能觉得有点奇怪，因为这句话，和我刚才支持的说法其实是相反的，怎么可能两种结论都成立呢？所以我再补充半句话：需求什么时候是可以被创造出来的呢？是如果你做的这个产品，体验非常好，好到有了质的飞跃的时候，需求就可以被创造出来。

我来举个例子。这位叫@孔维玮的用户提到了共享单车，我就用当下比较火热的共享单车举例子。

共享单车这个产品出来以后，我发现了一个现象，就是我的一些朋友，本来是自己开车的，但是在一些适当的距离，比如两三公里的时候，就会骑共享单车，而不开车了；还有一些朋友，本来是坐地铁或者公交上下班，现在也骑共享单车了；还有比如我自己，我是一个比较爱走路的人，有的时候会边走边思考事情，觉得非常惬意自在，但现在呢，至少有一半时间我变成了边骑车边想事情。

这里面有一个现象，就是“骑共享单车”这个需求好像被创造出来了。假设两三年前，如果你有一个好朋友来找你说，他想做一个“共享自行车”的生意，你觉得你会怎么想？

很可能你我都会觉得，这个东西怎么可能做大啊？你看，滴滴打车这么火，公交和地铁这么便宜，而你造一辆自行车成本那么高，很可能还会被人偷或者破坏。最关键的是，你看这么多城市，比如杭州、北京、天津，政府都在搞自行车租赁，但是一直也没火起来，你觉得你搞得过政府么？

但现在你已经看见了，共享单车这个领域现在多么火，催生出了多么大的公司。那为什么会这样？一个本质的变化就是，现在“共享单车”这个产品本身，已经进化到非常好用的地步了。

比如：车哪里都有，而且想停在哪儿就停在哪儿；用起来价格很便宜，大部分都是5毛钱1块钱，完全可以承受；加上现在移动支付，像微信、支付宝等等都非常方便，1块钱5毛钱这种很零碎的付款，也不会觉得麻烦；最后就是GPS定位等等这些的发展，都使得现在的共享自行车，和早先政府倡导的那种绿色出行时候做的产品相比，有了质的飞跃。当质的飞跃发生的时候，骑车这个需求就被创造出来了。

回到刚才我们举的例子，因为共享单车目前又便宜又好用，所以，不管是原来开车的，还是坐地铁公交的，还是走路的人，都愿意去骑车了，或者至少把自己一部分的出行方式换成了骑自行车。在这个过程中，共享单车这个行业也就做大了。

我再举一个夸张点的例子。比如现在我让你琢磨一下，你觉得“去火星旅行”是刚需么？你肯定不觉得是，对吧。但是，再设想一下，假设十年后，埃隆·马斯克把去火星旅行这件事，做得又简单又安全，就跟现在坐一趟高铁似的；而且还特别便宜，比如花一万块钱就可以去那儿玩一个礼拜，你觉得大家会不会一下产生去火星玩的需求？这个项目有没有可能做得很大？

所以，回到刚才我们说到的：当你的产品或者服务，做到非常好的时候，有了质的飞跃的时候，需求自然就被创造出来了。

说到这儿，你可能对“需求”或者“刚需”这件事，有了一些新的理解。但等一等，说到这里还不够，我们可以把逻辑再往下推一层。

刚才我们提到了两个相反的观念，一个是“创业要找刚需，不要自己教育市场和创造需求”；后来我又说，“需求是可以被创造出来的”。这两个观念说起来明显有点互相矛盾。但是，它们真的矛盾么？

其实，并不矛盾。因为这两个观念的“题眼”在于，你是在哪个层面上理解“需求”这两个字的。

怎么解释？我再来举一个例子。

这个例子来自我很钦佩的一个企业家，叫庄辰超。庄辰超是“去哪儿”的创始人，后来在和“携程”合并的过程中，退出了合并后的公司，收益非常大。庄辰超从小就是个天才少年，创业也非常成功，看问题想问题一直非常清楚准确，是我很钦佩的一个学习对象。

他曾经在一次内部分享会上提了一个问题，他说：“现在大家都觉得，携程和去哪儿是两家并驾齐驱的公司。但是你们有没有想过，去哪儿其实是在携程创立六年以后才成立的，但为什么晚了这么多，还能给携程造成这么大的威胁？”

你肯定明白，在互联网界六年时间就跟一辈子似的，起码两个经济周期都过去了。但去哪儿比携程晚了六年出发，最后仍然和携程平起平坐。这到底是为什么？

庄辰超自己是这么解释的，他说：“携程的一个根本性的错误，在于算错了自己的市场规模。为什么算错了自己的市场规模呢？因为它把用户的需求定义错了。”

携程很长一段时间都以为，自己的市场叫做“在线旅行”，或者就是“在线订票”+“在线订酒店”，但是这个定位是错的。错在两个方面：

第一，“在线旅行”在当时本身就是一个以每年40%-50%的速度在增长的市场。比如你现在50%的市场份额——这已经很高了——但两年以后，由于这个市场一直在飞速增长，哪怕你也在增长，但是你空出来的或者说释放出来的市场容量是非常大的，完全可以再容纳两家、三家乃至四家公司。这就等于给潜在的竞争对手留下了空间。

第二，“在线旅行”并不是一个人的本质需求，它还不够抽象。你可以想一个问题，为什么携程没有做出像Airbnb这样的业务？因为它觉得，“在线预订酒店”是它主攻的市场。但“在线预订酒店”并不是人的根本需求，人的根本需求总结一下其实是，“不在家的时候需要有个地方住”。所以Airbnb说，你别住酒店了，住在别人家吧，又便宜又好玩儿。于是它开辟了一个新的市场。现在，携程加上去哪儿的市值在270亿美金左右，而Airbnb的估值超过300亿美金。

所以庄辰超最后是怎么总结的。他说，对于想做事的人来讲你要记得两件事：

于想做事的人来讲你要记得两件事：

第一，你要选择一个比较恒定的市场作为你公司战略的最终战场，不要选择那种变化飞快、飞速发展的领域作为最终战场。这里面要注意“最终”两个字，一开始初创期，你是可以非常专注于细分领域的。但是，也就是要说的第二点——

第二，你要每过一段时间，比如半年左右，把对自己业务的理解向上抽象一个层次。也就是，你到底在干一件什么事儿？到底满足的是哪个人类非常基本的需求？满足这个需求你还能找到其他哪些方案？

这才是这期读者问答真正的“题眼”。也就是，你想做的事情，想参与的事情，想分析的事情，想投资的事情，到底需求是什么，以及你应该在哪个层面理解这个需求。

回到刚才的例子，“骑共享单车”可能是被创造出来的需求，但它又满足了人类一个永恒的需求，就是非常方便、快捷、便宜、高效地出行和移动。所以在这个层面上，“共享单车”又不是一个被创造出来的需求。这就是我为什么刚才说，两个看似矛盾的结论，其实并不矛盾。

研究商业史和公司史的乐趣也在这里，因为在不同的角度与维度，你看到的这个世界运行的规律是不同而又相同的。

另外，在庄辰超的这次内部分享里还谈到了一些其他的观点，比如如何竞争、如何打价格战等等，以后遇到了具体的公司案例，我再和大家分享。

这就是我对“刚需”以及“需求”的思考，供你参考。

——精选评论与回答——

苹果 | 旗开得胜 (1/10)

思考题：你觉得商业史上都有哪些伟大的“借鉴”？

我知道一个“借鉴”，就是李嘉诚当初在创业阶段一直苦于不知道怎么做生产高质量的塑料花，因为当时他手上没有先进的生产塑料花的机器，而最成熟的生产塑料花的技术在欧美国家。

于是，他就买了一张飞往意大利的机票，跑到一家塑料花工厂去打工。白天一边打工，一边仔细观察，晚上回去用本子做记录，同时跟周围的员工搞好关系，请同事吃饭的时候就向他们请教不懂的地方和一些关键技术！等到学有所成之后他毅然辞去了这份工作，回到香港自己琢磨出了塑料花机器的制造方法！

不过好在当时还没有形成成熟的专利保护意识，所以，这件事并没有对他造成多大的影响。后来李嘉诚就利用塑料花厂赚来的第一桶金果断杀入房地产业，一战成名！

可见创业也是需要一些谋略和智慧的，当然这离不开他一直以来终生学习的态度和习惯！低调、坚韧、终生学习和会做人可以说是这四点让李嘉诚取得了今天的巨大成就！总之，这是值得我们每一个年轻人学习的重要品质！

我私下认为，现在的支付宝和微信等使用的二维码和食品快递的条形码，都是从光学仪器成像的光谱中的不规则色块借鉴而来，迭加制成的。

貌似在高科技领域里，“相互借鉴”成为了该领域的一个很重要的特色，不是吗？有时候都产生了“不借鉴，不成功”的错觉……当然，也不是所有的“借鉴”都能成功，还得看借鉴者的造化。施乐公司最后不是和富士公司合并成立了富士施乐Fuji Xerox这家公司了吗？

我想提举的例子是经济学家阿尔钦（Armen Alchian）对达尔文进化论的优胜劣汰理论的借鉴，奠定了经济学中不确定性的理论。

中美之间的借鉴好像大家都已经一一罗列出来了。还想谈一点感受，苹果二代之所以是苹果公司的第一个爆款产品，是因为它从极客和专业玩家群走向普通人群，潜在客户量扩大了许多倍。苹果一直注重用户体验，这无形地开发了更多的潜在客户。

苹果 | 急转直下 (2/10)

思考题：印象里有没有什么产品宣传和广告做得特别好，但是实用性却特别差的？你觉得出现这样问题的主要原因是什么？

乔布斯被斯卡利赶出董事会的事，突然让我想到了，2015年英国首相卡梅伦为了成为首相而承诺脱欧公投，最后自己打的如意算盘断送了自己的政治生涯。

还有一点，也许是在麦塔金电脑妥协品质后的败走麦城，让之后的乔布斯成为一个再也不妥协，把产品做到极致的人。

对于营销成功的例子，我想到的一家企业是乐视，之前罗胖也说过，这是一家只会做ppt的公司，但至于真正做出了什么产品，除了乐视影业和视频产业，并没有看到什么让人亮眼的成果。还有就是这两年的三星手机，发布时候同样惊艳，但发售之后又是着火又是爆炸，感觉是麦塔金悲剧的重演。

当年微商特别火的时候不少商品卖得很好，但是时间一久，便大浪淘沙。我想根本原因在于这些商品只注重营销推广，而没有考虑其质量性能是否被消费者认同，和苹果的麦塔金有相似之处。

今天的感悟：即使是乔布斯这样的有天才标签、年少成名的人，也需要人生中11年的蛰伏期，那么对于事业、生活、自己和他人，我们是不是也要多点耐心？

广告成功，产品差劲的例子，女生都能随随便便举出好多：每一款告诉你可以消除岁月痕迹，弹弹弹去掉鱼尾纹，返回18岁，皮肤永葆年轻水润，淡斑美白的产品都是活生生的例子啊！

苹果 | 性格乔布斯 (3/10)

思考题：你印象里有最强烈个人风格和性格的创始人和CEO是谁？他有哪些故事使你印象特别深刻？

罗永浩在接受罗振宇采访，评论手机的时候说过一句话，大意是，除了苹果，其他的都是垃圾。罗永浩的本意，大概不是为了得罪华为、小米等这些企业吧，他的本意到底是什么，并不重要。

重要的是，他在表达一个理念，那就是，要把产品做到极致，让用户的体验达到极致。

“你就告诉他们我是个混蛋”，听到这句话的时候，默默地再次给乔布斯竖起了大拇指。伟人之所以成为伟人，果然还是有很多理由的。我们普通人有的缺点他或许也有，但是他有的优点我们却没有。

他对自己有很深刻的认识，清楚地知道自己在别人眼中是什么样的，关键是即使知道了还能毫不在乎，鼓励别人继续，如此胸襟，令人叹服；他对事不对人的风格，一切以产品为先的态度，杀伐果决的执行力，更是让人不服不行……

我可以说是商业史小白，但张老师的课很赞，以一个个类似故事的形式向我们呈现主流人物与其商业王国的发展历史，让人回味。Mark下，继续学习！

刚刚听了张老师的课，想到了一个曾经思考过的问题：像乔布斯这样伟大的人，他们大都带有一丝的偏执，喜欢把产品做到极致，还有许多世界大牌的奢侈品，都有这样的习惯！

但是前些日子我读了原研哉的《设计中的设计》中有关MUJI的一些设计理念，他们反而强调的是这样就好。两种理念都有吸引人的一面，我认为后者更符合我的观点。（我感觉产品本身就有一种力量，它越是接近极限就越容易让人发狂，变得越挑剔。而第二种的理念可能会让人觉得更舒服吧。）



张潇雨

我也很喜欢《设计中的设计》，MUJI的“空的容器”和节制、刚刚好的理念我也同样认同。其实有的时候就是看在哪个层面去理解吧，可能把“节制”做到“极致”也是一种境界。毕竟很多时




到“极致”也是一种境界。毕竟很多时候减法更难。

今天感受：1. 最后一个故事听到乔布斯打完电话，张老师评论的那一段，我不由自主地哭了。在学习的专栏里掉眼泪，是不是有点太不专业？可是，我一直觉得乔布斯是个热血的人，他对这个世界爱得深沉，也就是因为这份爱很浓烈，所以，他往往用了毫不留情的粗暴冷血的方式。致敬乔布斯！

2. 时间改了，以后可以每天早晨听课了，真好，谢谢听到我的建议。

3. 董明珠就是相当有个性的企业管理者，我一直坚信：她对企业、产品、员工都充满热忱！

 张潇雨


读到乔布斯那段故事的时候我也很触动。

## 苹果 | 风险投资的历史与哲学 (4/10)

思考题：你印象里风险投资机构对于公司管理的建议或者干涉，有没有一些特别成功或失败的例子？你怎么看这种成功或失败？

这期张老师讲风险投资，我想到了关于投资，高瓴资本的张磊说过一句话：“Do deep fundamental research, make few bets instead of keeping on chasing ideas. This way you simplify your life and your business.”

我理解的意思是追逐风口，不如守拙抱朴。这并不是一成不变的意思，而是通过深入的研究，关注事物的本质而不是表面的热闹。不愧是耶鲁三百多年历史第一个中国校董。直达本质，这是顶尖的投资人。现代商业世界，优秀的企业背后也往往离不开优秀的投资机构和投资人。

 张潇雨


一位老师也和我说过类似的话：见素、抱朴、守拙。对我影响也很大。

当年刘强东第一次从今日资本拿到风投资金后，徐新建议刘强东聘用一个好的财务经理，月薪2万。当时京东最高工资不过8千。刘强东还是听了徐新的建议。彻底改变了刘强东对人才的观念。

有一点想法，其实投资界的三个法则也适用于个人找工作选公司。进入新起步并且已经看出有巨大市场潜力的行业，看CEO的个人简历，和团队整体素质。毕竟普通的工薪阶层人士占大多数，在早九晚五的职业生涯出卖自己的时间也是要一些技巧的。

1. 之前听嘉御基金董事长卫哲老师提到一个投资建议：关注效率而非规模。现在共享单车很火，但是他不关心每天新单车投放量，而是单车的开机率；Airbnb模式很火，他不关心有多少间房，而是关心闲置率多高。不要把注意力放在追求做大规模上，而是追求密度，密度高才容易做口碑传播。一个小区域内如果都做不好密度，大谈做全国或全球市场是没有用的。

2. 关于投资，对我个人冲击最大的一个建议是：时机这个因素比团队、商业模式、资金等因素都重要。我在学生时代牢牢记住一句话“一流的人能做好三流的项目”，以至于过分放大了它的作用，考虑时机实际上提醒我们真是要发自内心去关注这个时代，会阻止蛮干的行为——在不正确的时间里对一个项目自我陶醉般精雕细琢。

 张潇雨

是的。很多时候“一流的人能做好三流的项目”的真正含义是，“一开始这是个三流的项目，但后来被一流的人不断调整调整调整……就走到了一流项目的轨道上了”。

## 苹果 | 乔布斯的魔力演讲 (5/10)

感谢潇雨老师的分享！我从事Apple产品培训，为了确保每次分享传递的信息精准和有效，所以反复研究过乔布斯的演讲技巧，自己也做了一些总结。对于演讲者来说，您今天总结的五个技巧特别清晰明了。

根据我的体验，这五个技巧的使用难点在于，如何在合适的时间使用正确的技巧，这真是需要花心思反复推敲和琢磨，当然也少不了训练和经验。

根据观察，往往被忽略的是第三条：数字形象化。举例来说：现在好多电子产品发布的时候，往往丢一堆让人看不懂的数据，貌似很高大上的样子；同样在听不同部门的工作汇报时，专业名词满天飞也时常发生。

现在看来，如何说别人能听懂的话，而且在恰当的时候有逻辑地讲述出来，这真是一项特别重要的技能。而使命感和价值观，反而好像是工作中的“自带属性”了。再次感谢潇雨老师的分享！


隔壁古典老师的《超级个体》专栏也有介绍如何演讲。我想简要概括一下古典老师的内容，大家可以参考一下。开头演讲要“哇哈嗯”，给听众一个惊喜（哇），讲个与演讲有关的段子（哈），引起听众的共鸣（嗯）中间要用有高潮，跌宕起伏，让人印象深刻，结尾还要回味无穷——峰终定律。结尾要有“重升指”——重复观点，升华主题，给听众一个指示意义。

把数字形象化。这方面罗胖也是高手，我想说之前罗辑思维视频中介绍犹太复国主义，罗胖想表达犹太复国之难，没有直接说犹太人是跨越多少年之后回到旧地企图复国，而是先说：犹太复国之难，就像是现在匈牙利人（传说是匈奴后代）离开故土2000多年后，要回来中国要求复国。

提供口头路线图。这一点我觉得张老师的文章用得特别好，每篇文章短小精悍，开篇就有路线图重点。

赋予更宏大的意义。中国做得最好的估计就是马云了。其实无论是个人做一件事，还是公司的使命愿景，赋予意义真是非常重要的能力。

老听身边的同学要做风投，今天算是真正了解了风投的最基本的几个特点，感谢张老师。之前不太了解风投，所以不太知道相关的例子。但是我想问一下老师：巴菲特和芒格的伯克希尔哈撒韦投资公司，投资的风格，完全不是这样，芒格强调理性加感性的双规分析，以及跨学科的思考之后，谨慎又谨慎的投资每一个项目。所以说这种投资公司，和风投公司红杉资本有什么区别呢？请老师指教。

 张潇雨

巴菲特的玩法非常不同，既不是风投，也不是对冲基金。他目前的控股公司 Berkshire Hathaway 其实最开始是.....一家纺织公司。后来利用美国的保险机制创造了低资金成本的游戏，之后专栏也会讲到~另外最近得到App刚上了免费的巴菲特股东信小专题啊，可以去看看~

### —— 中奖名单 ——

5月4日青年节晚上8点，我在得到App直播间进行了一场直播，感谢大家的陪伴。今天在周末互动中公布一下直播中的获奖名单，他们是：

@守望的雏菊、@漫雪、@No No、@Alexi、@袁圣龙

请中奖的用户在专栏后留言告诉我们你的收件地址、姓名和联系方式，我们将把《自下而上》这本书寄给你。

(版权归得到App所有，未经许可不得转载)

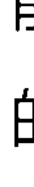
 **自下而上**  
一条原则解释世界演变  
戳此掌握

Aa 字号  写留言  0  请朋友读

# 苹果 | 乔布斯的魔力演讲 (5/10)



苹果 | 乔布斯的魔力演讲 (...)



今天是讲苹果第一周的小结尾，照例，我们来讲一点稍微轻松些的话题。之前几期，我们讲了苹果的诞生、乔布斯的出局，还讲了他的性格、他的回归。

其中在讲到1984年发布麦金塔电脑的时候，我说，那次发布会可以说重新定义了后面所有科技产品发布会的标准。相信你肯定也同意，乔布斯除了是一个产品大师之外，还是一个天才的营销大师与演说家。

今天，我们就来聊聊乔布斯的演讲，看看我们在乔布斯的演讲里，可以学到哪些东西。

## 乔布斯的五个演讲技巧

如果把乔布斯所有的公众演讲拿出来看，可以说有非常多值得学习的地方。其中我觉得有五个技巧是特别重要，同时也是你可能一听就懂、一学就会的。它们分别是：

- 1) 传达一个核心信息
- 2) 建立听众的共鸣
- 3) 把数字形象化
- 4) 提供口头路线图
- 5) 赋予更宏大的意义

### 传达一个核心信息

我们先从第一个开始。第一个技巧是，传达一个核心信息。这句话可以从两个角度理解，一是，你一定要有一个核心信息；然后是，这个核心信息不能太多，有一个就足够了。

让我们来看看乔布斯是怎么做的。

当年发布Macbook Air笔记本电脑的时候，乔布斯在发布会和后面接受的采访里，都反复提及了一个概念，叫做“世界上最轻薄的笔记本电脑”（*The world's thinnest notebook*）。他不厌其烦地重复了几十遍这个信息，用过的说法有好几种：

比如在发布会演讲的时候他说：“Macbook Air是什么？一句话概括——世界上最轻薄的笔记本电脑。”

之后接受电视台采访的时候他说：“这就是Macbook Air，它是世界上最轻薄的笔记本电脑。”

然后苹果官方主页大图上面的宣传语是：“Macbook Air，世界上最轻薄的笔记本电脑。”

以及，苹果公司官方新闻稿里写的是：“我们已经制造出了世界上最轻薄的笔记本电脑。”

其实回忆一下，第一代Macbook Air有很多问题，比如运算速度很慢，毕竟太薄了，还有散热不佳等等问题。但是全世界记得最清楚的就是这个“最轻薄”的概念。其实我们受大脑的运行方式所限，一次记不住太多信息。只要你有一个核心的信息，然后不断重复，就非常有效果了。

另外，学会归纳这个核心信息也非常重要。找到你想表达的东西，或者想售卖的产品最关键的一句话是什么，然后传达给你的用户和受众。乔布斯在这方面绝对是大师。

你还记得2007年苹果发布iPhone的时候么？他那句话我至今还记得。乔布斯说：今天，苹果重新发明了手机。

### 建立与听众的共鸣

下面我们来说第二个技巧，建立听众的共鸣。换个简单点的说法就是，你说的这些东西，和听众到底有什么关系呢？

不管是工作，还是生活中，我们其实常犯一个错误，就是在宣扬一个概念的时候，总是从自己出发，而没有从接收方的角度出发。

举个例子，听听下面这两段话的区别：

第一段是：“全新的iPod Nano，采用了Cirrus Logic的芯片和最新的电池技术。拥有32G超大内存，我们还配上了非常美观的铝制外壳。售价199美元起。”

第二段是：“全新的iPod Nano，价格不变，容量翻倍。我们还把续航时间增加到24小时，让你可以全日无休地享受音乐。另外，由于采用了最新的铝制外壳技术，现在你有五种不同颜色可以选择了。售价199美元起。”

同样是宣传语，一个一直在自顾自地说一些用户看不懂的参数，另一个则描绘了一种情境，那就是用户在使用了你的产品之后，生活从此不一样了。这两种宣传方法是非常不一样的。可以说这方面乔布斯也是大师。

这就是从用户的角度出发思考问题的力量，道理虽然简单，但我们常常忘记。

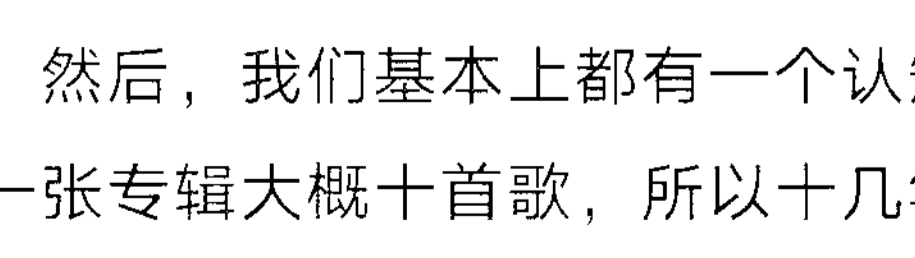


图 | 乔布斯的魔力演讲

### 把数字形象化

下面来说第三个技巧。也是我个人很喜欢的一个，那就是把数字形象化。

人的大脑，其实对直白的数字是没有太多概念的，比如我说一个东西价值385块钱，或者说，这个东西很耐用，可以反复启动10万次不坏，可能你还是不太明白它的含义是什么。那乔布斯是怎么解决这个问题的呢？

在2003年的时候，有一个记者问乔布斯说，现在苹果电脑的市场份额只有5%，你怎么看这件事？

乔布斯是这么说的，他说：

“如果你比较一下，你会发现苹果在个人电脑行业的市场份额，比起奔驰和宝马在汽车行业的市场份额，要大得多。但是没人会担心奔驰或者宝马突然有一天就消失了，是吧。反而它们的产品大家都非常喜欢，希望拥有。”

你看，在这个回答里，乔布斯并没有谈苹果的产品多么好，多受消费者欢迎，还会继续努力等等。他一下把5%这个市场份额形象化了，让大家觉得5%可能还挺多的。而且他还把自己的产品和其他行业的高端品牌建立起了一种联系，也一下提升了苹果的品牌形象。

这种技巧乔布斯用过很多次。还有一次也很经典，他说：“我们今天推出用于手机的首款12GB的存储卡。它拥有500亿个晶体管。如果把每个晶体管想象成一个蚂蚁，那把它们头尾连起来，可以绕地球两圈。这个存储卡对你来说意味着什么呢？可以存6个小时的电影。而如果存音乐的话，这个容量足够你听着音乐去一趟月球再回来！”听到这儿，你可能笑了，因为中间的一个“绕地球两圈”的比喻，后来被某奶茶品牌学去了.....那个广告语后来也成了一种经典。

这个技巧最经典的一次运用就是iPod刚刚推出时候的广告语，那个广告语：把1000首歌装进你的口袋。我们刚刚说了三个乔布斯常用的技巧，现在再看这句话，有没有发现一些特点：

首先是，核心信息非常清晰明确，1000首歌随时听；然后，它建立了一种与消费者的联系，就是能让你随时随地享受音乐；然后，我们基本上都有一个认知，就是一张专辑大概十首歌，所以十几年前的时候，我们能随时听的有几十首最多一百首歌就不错了。所以1000这个数字一出来，是非常震撼人的。

### 口头路线图

第四个技巧，提供一个口头路线图。什么叫口头路线图呢？其实也很容易理解。

在今天的更新一开始，我其实就做了这么一件事。我说，今天要给你讲五个演讲的小技巧，现在先讲第一个，然后是第二个.....这就是一个口头的路线图。因为大家在听东西的时候，比起文字来更难定位，可能听着听着就会走神，不知道讲到哪儿了。所以提供一个路线图，或者说像导游一样告诉你的听众，现在我们走到哪儿了，就很关键。

比如最经典的iPhone发布会，乔布斯是这么说的：

么说的：

“今天我们要发布三款革命性的产品。第一款是一个触控式的宽屏幕的iPod。”这句话说完，观众席上只有很零星的掌声；

“第二款是一个革命性的手机”，听到这儿大家开始兴奋了；

“第三款是一个突破性的上网设备”，到这里大家更激动了，等待着乔布斯一一做介绍。

然后乔布斯说：“一个宽屏触控式的iPod，一个革命性的手机，一个突破性的上网设备；一个iPod，一个手机和一个上网设备——你们懂了吗？这不是三个独立的产品，而是一款产品，我们叫它：iPhone！”……这时候，全场观众都疯狂了。

接下来，乔布斯就按照这三个大的功能模块，来给所有听众介绍iPhone。这时候听众就非常清楚地了解了iPhone的功能，以及这场发布会的整体规划了。那次演讲也是乔布斯很多次精彩演讲里最精彩的一次。

## 为你做的事情赋予意义

最后第五个技巧，叫做“赋予更大的意义”。什么是赋予更大的意义呢？还是举个例子。在2003年乔布斯接受《滚石》杂志采访的时候，大家谈起了iPod这个产品，乔布斯说：

“iPod不只是一款音乐播放器，它还有着更大的意义。在当今的数字时代，音乐正发生革命性的变化，音乐在重新回到人们的生活中。这是一件非常美好的事，我们正在用自己的方式让世界变得更加美好。”

这就是给自己的事赋予一种意义。iPod不只是个随身听产品，本质上，它的作用是让美妙的音乐回到人们的生活里。虽然“情怀”这两个字在当今可能已经被过度解读了，但是不管什么时候，如果你对自己做的事情、卖的产品怀有很大热情的话，你的听众或者用户就更加会被你感染。所以，想要说服别人，最好的方式就是先相信自己说的东西。

### ——◆ 今日小结 ◆——

简单回顾一下，今天我们讲的是乔布斯最常用的五个演讲技巧，分别是：

1) 传达一个核心信息

2) 建立听众的共鸣

3) 把数字形象化

4) 提供口头路线图

5) 赋予更宏大的意义

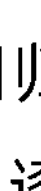
下周，我们会进入乔布斯职业生涯的下半段，也就是他回归苹果之后发生的事情。

照例，周末的更新里，我会集中回答一些大家的问题，并且节选刊登一些精彩评论。如果你也有什么想说的，可以在专栏后面留言。我们下期再见。



张峻

苹果 | 王者归来 (6/10)



上周我们在主线故事上讲到了，苹果在一次高管大会中选择了支持当时的斯卡利，而乔布斯无法忍受这种屈辱，愤而离职。于是从1985年离开苹果到1996年回归，乔布斯度过了一段长达十一年的放逐生涯。他自己也说，这段时间是他的一个人生低谷。

不过，乔布斯就是乔布斯，在低谷时他仍然做了两件大事。一件比较失败，是成立了NeXT电脑公司；另一件非常成功，就是收购了皮克斯动画工作室。而这两件事真正重大的意义在于，这段放逐的时间，加上两家公司的一得一失，让乔布斯从那个不知天高地厚的少年天才，真正蜕变成了一个成熟、谦虚，关键时刻懂得考虑大局的CEO，这为他回归苹果之后创造奇迹打下了坚实的基础。

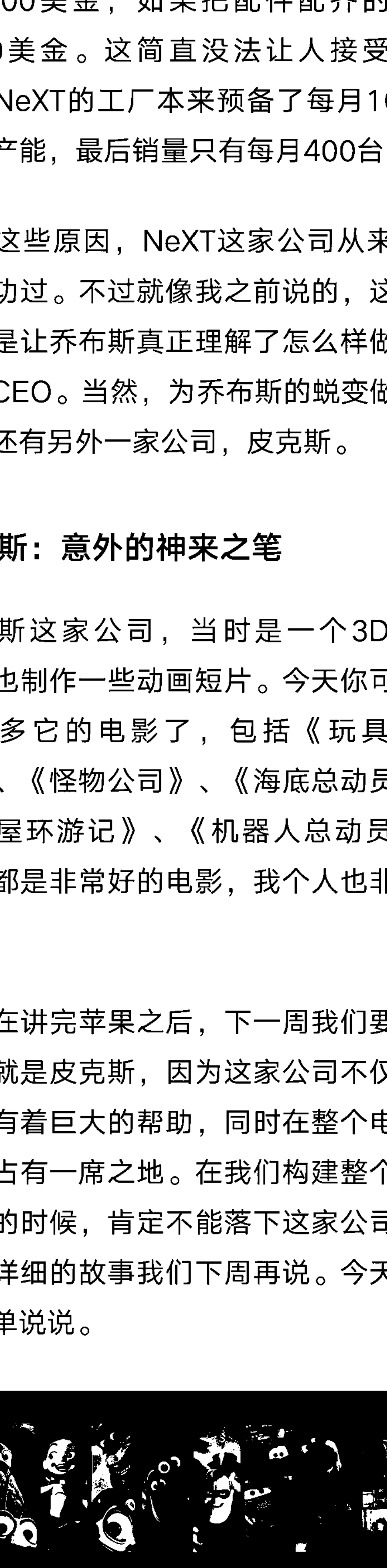
### 失败的NeXT

被苹果逐出公司之后，乔布斯当然还想继续留在电脑行业。不过由于竞业禁止的关系，他不能做和苹果重合的业务，于是乔布斯准备打造给企业和教育机构专门使用的电脑设备，成立了NeXT这家公司。

但你肯定意识到了——给企业打造电脑设备，这是微软最擅长的事情。乔布斯最擅长的是把握消费者的心理，打造给消费者的产品，影响世界上每一个个体。而对于企业这种组织，他是丝毫没有热情的。果不其然，NeXT从来就没有接近过成功。

另外还有一点是，乔布斯虽然刚刚经受了人生中比较大的一个挫折，被赶出自己创立的公司。但他在前几年的时候仍然是那个自大、偏执、不懂产品和公司事务优先级的创始人。所以他在成立NeXT的时候，不管是在管理人上还是产品上仍然有很多问题，做了很多不靠谱的事。我举三个小例子，比如：

开始创立NeXT之后，乔布斯第一件事是花重金10万美金（1985年的10万美金），请设计大师保罗·兰德（Paul Rand）设计了一个logo。在这个logo里面，NeXT里面的“e”必须是小写，其他字母都是大写。



第二件事，是乔布斯开始预估工期的时候，觉得9至12个月就能推出第一代产品，但结果他们花了三年。原因还是乔布斯对一切都要求太完美了，完全不懂优先级是什么。比如他要求NeXT电脑的机箱一定要是一个纯黑的立方体，这在工场铸造模具的时候简直困难太大了。但乔布斯就是这么执着，导致工期一拖再拖。

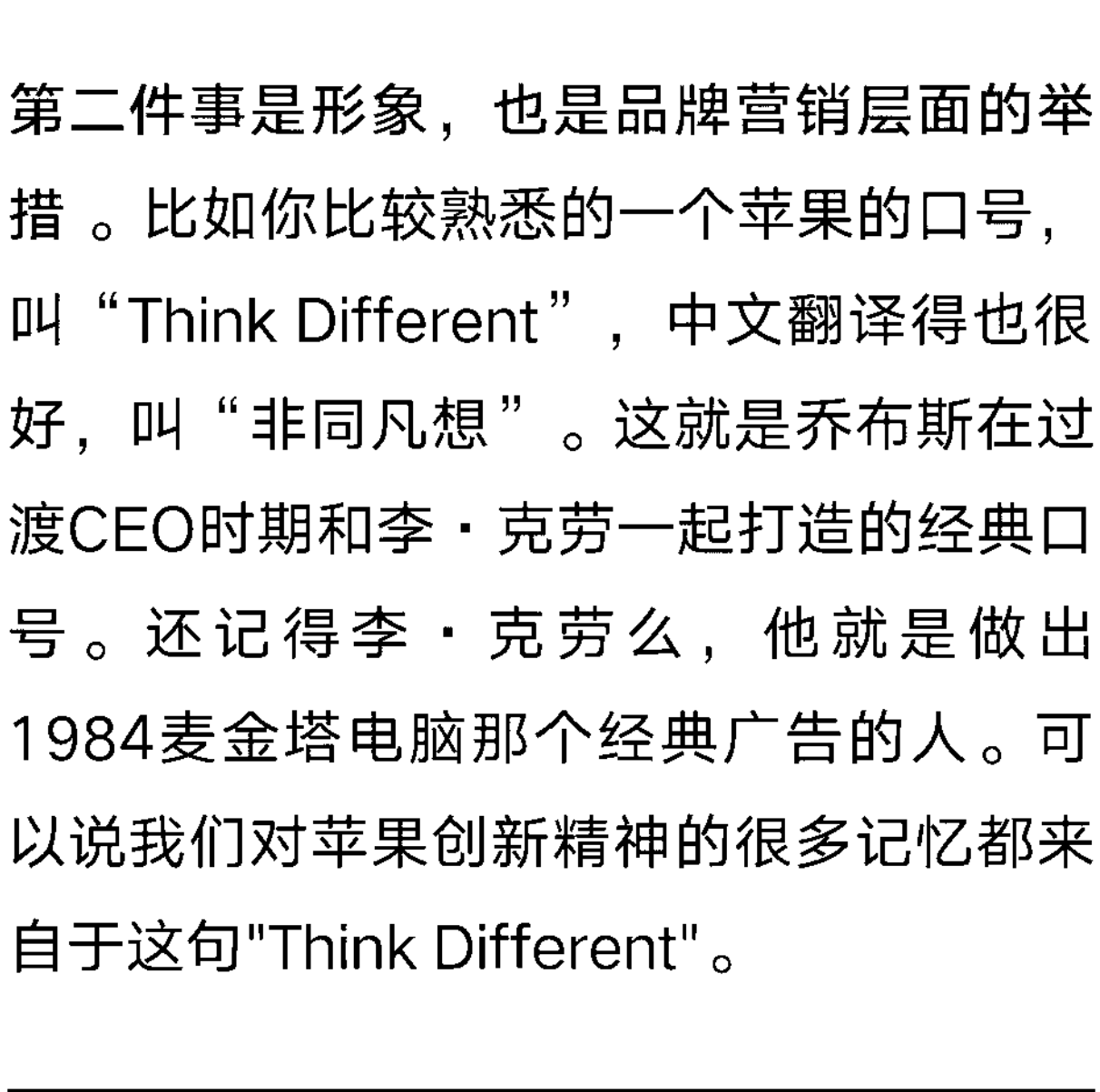
最后，就是乔布斯在控制产品成本上的失败。一开始他去调研客户的时候，客户觉得一台机器2500-3000美金的价位比较能接受，乔布斯当时就拍胸脯说，没问题。结果真正发售的时候，NeXT电脑要卖6500美金，如果把配件配齐的话要9000美金。这简直没法让人接受。当时，NeXT的工厂本来预备了每月10000台的产能，最后销量只有每月400台。

因为这些原因，NeXT这家公司从来就没有成功过。不过就像我之前说的，这段经历算是让乔布斯真正理解了怎么样做一个好的CEO。当然，为乔布斯的蜕变做出贡献的还有另外一家公司，皮克斯。

### 皮克斯：意外的神来之笔

皮克斯这家公司，当时是一个3D工作室，也制作一些动画短片。今天你可能看过很多它的电影了，包括《玩具总动员》、《怪物公司》、《海底总动员》、《飞屋环游记》、《机器人总动员》等等，都是非常好的电影，我个人也非常喜欢。

其实在讲完苹果之后，下一周我们要讲的公司就是皮克斯，因为这家公司不仅对乔布斯有着巨大的帮助，同时在整个电影史上也占有一席之地。在我们构建整个商业版图的时候，肯定不能落下这家公司。所以，详细的故事我们下周再说。今天我们先简单说说。



皮克斯是乔布斯离开苹果以后收购的一家现成的工作室。不过一开始他并没有想让皮克斯做电影，而是希望皮克斯配合NeXT开发一些3D软件，完善他做电脑的整体规划。还好，皮克斯的创始人一直没有放弃做动画电影的梦想，才有了今天这么一个伟大的公司。

不过，皮克斯也有过非常困难的时候。实际上在公司的前五六年，皮克斯一直亏损，加上NeXT运转也不算很好，乔布斯之前卖掉苹果股票获得的大概7000万美金的资金，几乎快被耗干了。可以说，乔布斯的人生一度面临破产的境地。

但在最黑暗的时候，事情迎来了转机。首先，苹果在离开乔布斯的这段时间内过得也非常不好，于是一直在寻找一些突破点。当时他们自己的操作系统很烂，所以希望到市场上买一家做操作系统的公司，结果那时候NeXT正好已经放弃了硬件制造，转型成了软件开发公司，所以苹果有意收购NeXT。另外，皮克斯那边拍出了历史级的动画片《玩具总动员》，票房大卖，公司也同时上市，一下大大缓解了乔布斯的破产危机。

历经千难万险，乔布斯的人生终于要触底反弹了。在1996年12月20日，苹果正式宣布了收购NeXT，并且乔布斯以董事会顾问的身份回归（这个称号也是他自己要求的）。

这就是乔布斯在离开苹果的十一年里发生的故事，接下来回归之后，乔布斯要开始施展拳脚了。

### 王者归来

乔布斯并没有马上夺回CEO的职位，实际上他从董事会顾问，到变成所谓的“临时CEO”，到真正成为正式的CEO，非常耐心地等了三年时间。这其实也是乔布斯变得更加成熟的一种表现。他知道，权力从来不是夺来的，而是依靠正确的决策和出色的领导力赢得的。而他在这三年里，也做了三件非常重要的事情，为苹果后来的成功打下了很重要的基础。这三件事对应的分别是 业务、形象和人心。

先说说人心。首先，乔布斯让董事会把员工期权的价格下调到13.81美元，也就是当时的收盘价。因为苹果在乔布斯离开之后，表现极差，股票跌了很多年。所以大家拿的期权和废纸没有区别。但价格下调之后，八千名员工就又有工作的斗志了。这是非常凝聚人心的一步棋。而且，这个举措对乔布斯没有影响，因为他那时候连期权都没有。

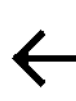
第二件事是形象，也是品牌营销层面的举措。比如你比较熟悉的一个苹果的口号，叫“Think Different”，中文翻译得也很好，叫“非同凡想”。这就是乔布斯在过渡CEO时期和李·克劳一起打造的经典口号。还记得李·克劳么，他就是做出1984麦金塔电脑那个经典广告的人。可以说我们对苹果创新精神的很多记忆都来自于这句“Think Different”。



第三件事，可能也是最重要的，就是乔布斯对苹果业务的重组。我觉得这是一次特别具有智慧的商业决策。它的关键词就是两个字：专注。

当时，乔布斯整体评估了一下当时苹果的业务线。他觉得非常糟糕。

因为当时苹果的产品太多太杂了。大多数...



因为当时苹果的产品太多太杂了。大多数的产品不是为了应付领导，就是为了应付经销商各种稀奇古怪的要求而开发出来的。比如光是麦金塔电脑就有几十个版本，而且每个版本都有各种编号，比如有的叫1400，有的叫9600，没人看得懂。乔布斯最后只能问：“我要是想给我朋友买一款的话，到底应该选哪个呢？”结果没人答得清楚。另外，那会儿苹果居然还卖打印机和服务器。

在了解完一遍苹果产品线之后，乔布斯终于受够了。在一次产品会上大家又讨论起产品线的事，结果乔布斯拿起一根记号笔，走到白板前面，画了一根横线一根竖线。

这时候，白板上有了一个2×2的方格。他在横向上写了“台式”和“便携”，在纵向写了“消费级”和“专业级”。然后他说，虽然我们是个有一万名出色员工的伟大公司，但是如果我们精力过于分散，是不会做出好产品的。苹果的工作，就是做四个伟大的产品，这里面一个格一个。当场所有人鸦雀无声。

后来，苹果在乔布斯的领导下砍掉了90%的产品线。把全部精力都投入在了这简简单单的四个产品上。苹果也在乔布斯画的这每一个方格里都拿出了非常出色的产品，赢得了世人的称赞。从在乔布斯回归，到他正式成为CEO这段时间里，苹果的股价翻了八倍多。可以说是起死回生。而乔布斯经过之前十一年的历练，也真正蜕变成了一个成熟的、有领导力的、能够驾驭一个大公司的CEO了。

当然，好的CEO不仅能带领公司走出低谷，还能创造新的巅峰。别着急，乔布斯马上就要上演商业史上最伟大的演出了，我们留到下期再讲。

## —— 今日小结 ——

今天我们讲的是从乔布斯离开苹果后的十一年，到他回归苹果之后三年的这段时间。这里面，包括了NeXT这家不太成功的公司的创立、对皮克斯的收购，也包括了乔布斯回归苹果之后带公司走出困境的故事。

明天，我们就来说说乔布斯回到苹果之后的第一个革命性的产品：iPod。



张潇雨

最后还是给你留一个小的思考题：

你印象里，有哪些公司因为专注或者不专注的企业战略，获得了很大的成功或者失败的？有哪些故事使你印象特别深刻？

欢迎到专栏后面留言，我们下期再见。

**商业史精读**

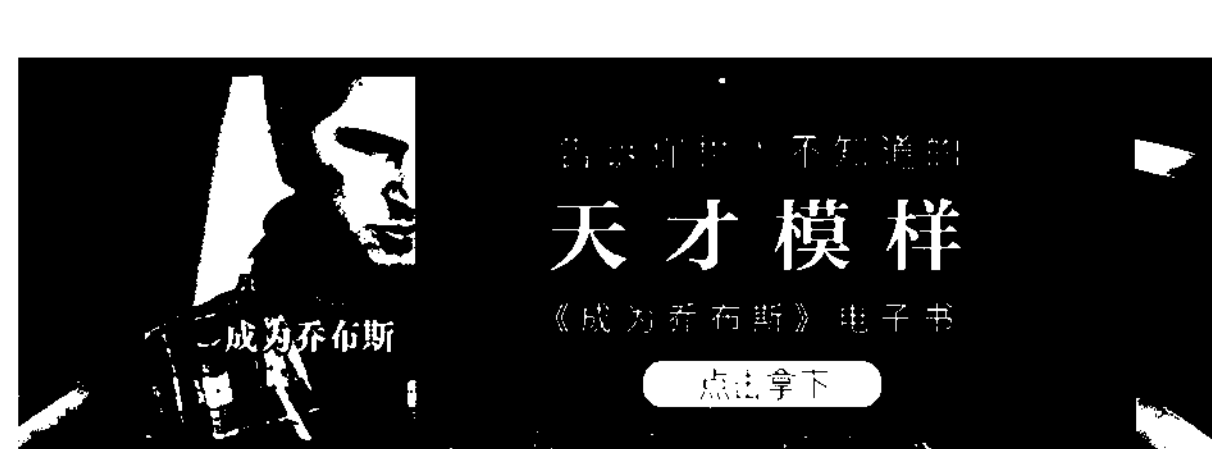
INTENSIVE READING OF BUSINESS HISTORY

商务合作·买赠礼品卡·获取更多帮助

敬请关注微信公众号：得到



（版权归得到App所有，未经许可不得转载）



用户留言

查看全部留言

Aa

字号



写留言

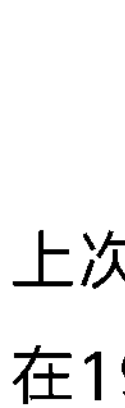


0



请朋友读

# 苹果 | iPod: 主动出击 (7/10)



上次我们说到, 乔布斯在回归苹果之后, 在1997至2000三年时间里就把苹果的股份提升了八倍, 让公司触底反弹, 起死回生。但你肯定明白, 一个好的CEO绝不只是能让公司从低谷中走出来, 还能创造新的高峰。现在, 乔布斯终于要开始主动出击了。

这个主动出击的产品, 就是iPod, 也就是苹果在2001年推出的音乐播放器。很多人可能没意识到, iPod可以说有两个历史性的意义:

第一是, 这是苹果公司第一次从熟悉的电脑行业走出来, 开始改造和影响另外一个行业, 音乐行业;

第二是, 苹果借由iPod这个产品, 第一次走进了更大范围的大众消费领域, 而且赢得了年轻人的心。

如果你现在觉得苹果是一家很“酷”的公司, 那么这一切都是由十五年前的iPod开启的。所以, 今天我们就来讲讲iPod的故事。

iPod的故事可以分为三个小阶段, 第一阶段是关于iTunes软件的, 这个软件给iPod的诞生打下了基础; 第二阶段是iPod的真正推出; 第三阶段, 是乔布斯对整个音乐行业的改变。

## 数字中枢

iTunes这个软件可能不是每个人都特别熟悉。其实它就是个音乐管理软件, 那时候最重要的作用就是, 把你存在电脑里的歌灌进CD光盘里听。这在当时美国特别流行, 因为大家都开始在网上下载MP3格式的音乐, 刻录在空白CD里。

乔布斯本身就是个重度音乐迷, 而且他很快发现音乐可能是个大生意。当时乔布斯有一个非常有远见的观念, 他认为, 未来的电脑不会是一个边缘化的工具, 而是一个“数字中枢”。意思是, 家庭内的很多电子产品都会被电脑连接起来, 比如数码相机、录像机、MP3音乐播放器等等, 而电脑, 是所有这些设备的中心。

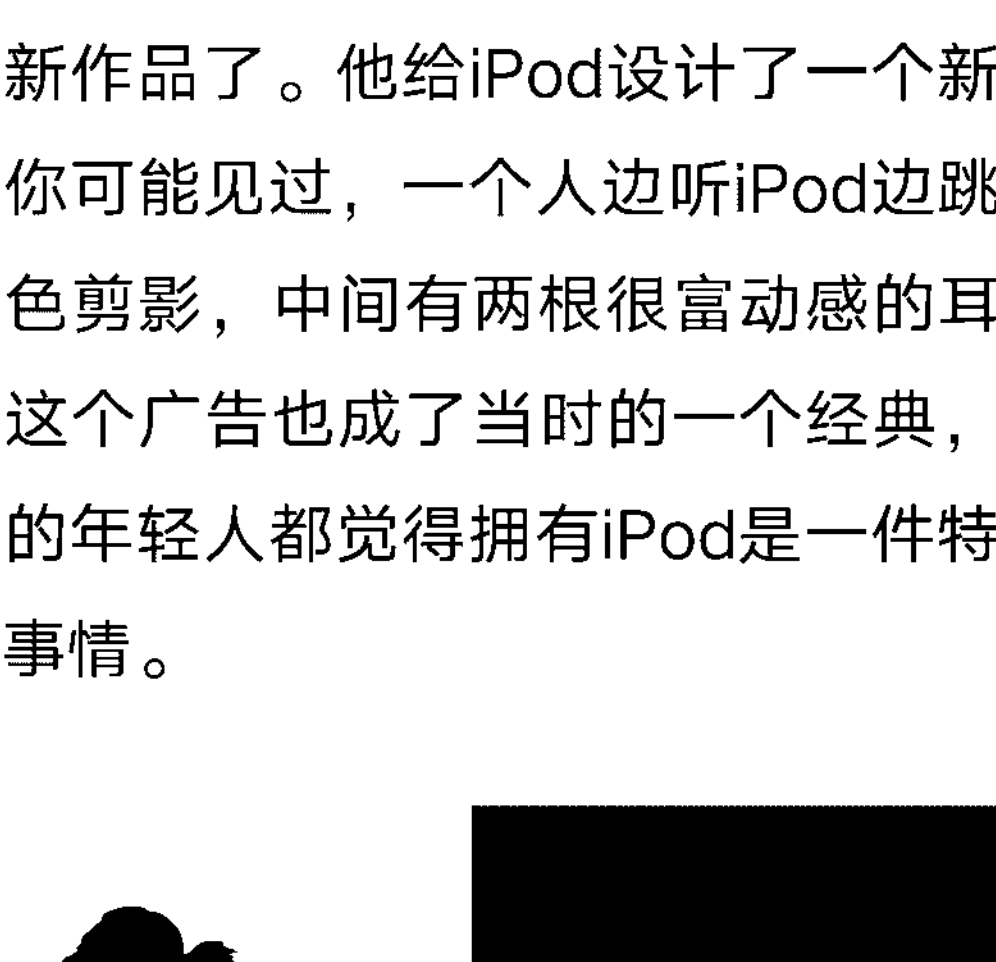
现在看来这个观点是很有前瞻性的, 不过必须要说一句, 第一个提出这个观点的并不是乔布斯, 而是比尔·盖茨。但是, 虽然盖茨第一个提出了这个观点, 把这个想法发挥到极致的却是乔布斯, 这可能也是他最强的一种能力。

有了这个“数字中枢”的概念之后, 乔布斯突然发现一件事。那就是除了电脑本身, 电脑连接的这些电子设备, 比如相机、音乐播放器等, 苹果一个也没有。于是, 他准备做个音乐播放器。就这样, 乔布斯收购了一个小团队, 做出了iTunes这个软件。

## iPod: 赢得人心

iTunes给iPod的诞生打下了一个基础。因为乔布斯一直有一个重要的理念, 就是要打造最佳的用户体验, 软件和硬件一定要结合起来。但是他看了一圈市面上的MP3播放器, 觉得都太差劲了。于是乔布斯决定自己做一个, 也就是第一代iPod。

即使用现在的审美来看, 第一代iPod也可以说是一个非常有设计感的产品。第一代iPod里面蕴含了很多乔布斯及其团队的智慧和决策。我来说说里面的七个小故事:



第一个是, 当时为了找到一个尺寸小, 存储空间大的硬盘, 乔布斯和他的团队飞到了日本的苹果供应商那里去调研。结果东芝公司正好在研发一个新产品, 差不多一个1元硬币的大小就有5个G的存储空间。结果苹果的一个高管立刻想到了那句: 把1000首歌装到口袋里!

第二个是, 关于iPod正面那个令人惊艳的滚轮转盘, 这也是乔布斯下面的一个高管想到的, 觉得滚轮的方式最适合在小设备上搜歌、找歌、听歌。一开始他还想着怎样说服乔布斯用这个大胆的设计, 结果乔布斯看到以后马上说, 就是这个了!

第三个是, 在整个设计iPod的过程中, 乔布斯一直在强调两个字: 简化。比如, 他要求如果找一首歌或者使用一个功能, 按键次数不能超过3次。一旦没做到他就特别生气, 大家就会赶快去改。

第四个是, 关于iPod的颜色的。现在你肯定对苹果的白色非常熟悉了。这其实就来源于当初iPod的设计。这个白色是苹果现在的设计总监乔纳森·艾弗想到的。他觉得, 那时候的电子产品都给人一种廉价感, 觉得用完就要扔, 所以他想给iPod赋予一种高级的感觉。

有一天他在开车时突然想到, 要让iPod使用白色。而且不仅机身是白色, 电源、连接线, 甚至耳机都要是白色的。尤其是当时所有的耳机全是黑色的。他把这个想法告诉乔布斯以后, 乔布斯马上同意了。他也觉得, 白色赋予了iPod一种纯净的感觉。

接下来的第五个小故事要继续围绕这个白色了。你还记得李·克劳这个人么? 我们之前提了他两次, 一次是制作1984广告的时候, 一次是“Think Different” (“非同凡想”) 那个广告的时候, 这次他又拿出新作品了。他给iPod设计了一个新广告, 你可能见过, 一个人边听iPod边跳舞的黑色剪影, 中间有两根很富动感的耳机线。这个广告也成了当时的一个经典, 让所有的年轻人都觉得拥有iPod是一件特别酷的事情。



那时候, 苹果之前的产品还是以电脑为主, 单价比较高, 但是iPod一推出, 399美元一个的iPod大家努力一下是消费得起的, 这样苹果一下子就 and 年轻人拉近了距离。从此, 苹果越来越从一个传统的电脑品牌形象转向一个非常“酷”的品牌形象, 给苹果的品牌增加了不少价值。

第六个小故事是我个人非常喜欢的一个。专栏中关于苹果公司的内容, 你听到这里, 应该有一个感受, 就是乔布斯是一个非常专注, 非常会做减法的人。这种哲学让他做了一个决定就是: iPod上不能有开关键。

因为乔布斯觉得, 不管是从美学还是哲学的角度来讲, 开关都没有必要。如果不用, iPod就自动休眠, 用的时候拿起来按个键直接用就好。这一点可以说是既有前瞻性, 又有一种禅意。

最后一个小故事, 就是乔布斯的个人情怀了。他当时决定, iPod只能单向同步。也就是说用户可以把电脑里的歌拷到iPod里, 但是不能把iPod里的歌拷到电脑里。这样就防止了大家互相盗版歌曲。乔布斯还在iPod的包装上印了一条简明的标语, “不要偷窃音乐” (Don't Steal Music)。作为一个音乐迷, 乔布斯可以说是以身作则。

## 重塑音乐行业

做完了iPod播放器之后, 乔布斯发现, 他现在有了iTunes软件可以管理歌曲, 有了iPod可以播放歌曲, 还剩唯一一个重要的环节就是, 购买歌曲。尤其作为一个重度音乐迷, 乔布斯很在意版权问题, 所以他决定, 要给用户们一个简单又合法的购买音乐的途径。

当时唱片公司的日子都很难过, 因为盗版歌曲下载起来实在是太容易了。但是乔布斯有一个非常独到的观点, 他说: “80% 下载盗版的人其实都是不得已的。因为他们没有什么好的选择和渠道, 只能下载盗版。如果我们给他们一个好用的方法, 那么大家可能就不会下载盗版的了。”

于是乔布斯准备做一个音乐商店。这次他需要和其他行业的巨头合作, 说服五大唱片公司和他一起干。当时他提出的方案



片公司和他一起干。当时他提出的方案是，每首歌定价99美分，唱片公司拿七，苹果拿三。

当时唱片公司最不能接受的一点是，要把专辑拆成单首歌来卖，因为这对他们的利润影响很大。但是乔布斯坚持要这么做，他说，“盗版下载早就把专辑拆分了，如果你不卖单首歌，你就无法和盗版竞争。”

当然，说服这几大唱片公司也是个费时费力的过程。乔布斯再一次展现了天才的谈判技巧，一边用盗版要毁灭整个行业吓唬他们，一边又强调苹果有强大的技术能力，和他合作才是最好的出路。最终，这种胡萝卜加大棒的策略终于搞定了五大唱片公司。

苹果本来的目标是6个月之内卖掉100万首歌，但实际上他们6天就卖出了100万首。如今发行数字专辑，以及购买歌曲的数字版权的行为已经非常普遍了。可见苹果对音乐行业也产生了很大的影响。

就这样，乔布斯借助iPod这个产品，不但大大提升了苹果的品牌形象，还彻底改变了音乐行业。这就是我们今日的内容。下期的更新，我们就要进入最激动人心的部分了，那就是iPhone的诞生。



张潇雨

今天留一个稍难的思考题：当我们身处2017年的时候，你觉得数字音乐行业都有哪三初的文化？你不云死心什的呢？

欢迎来专栏后面留言，我们下期再见。

**商业史精读**  
INTENSIVE READING OF BUSINESS HISTORY

商务合作·买赠礼品卡·获取更多帮助  
敬请关注微信公众号：得到



(版权归得到App所有，未经许可不得转载)



字号



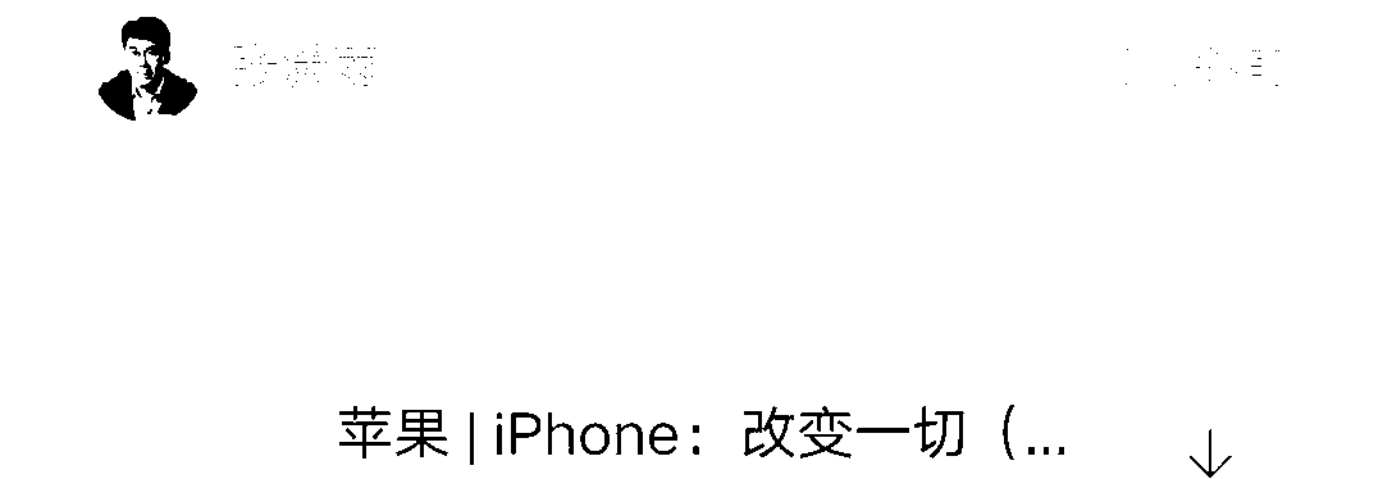
写留言



17



请朋友读



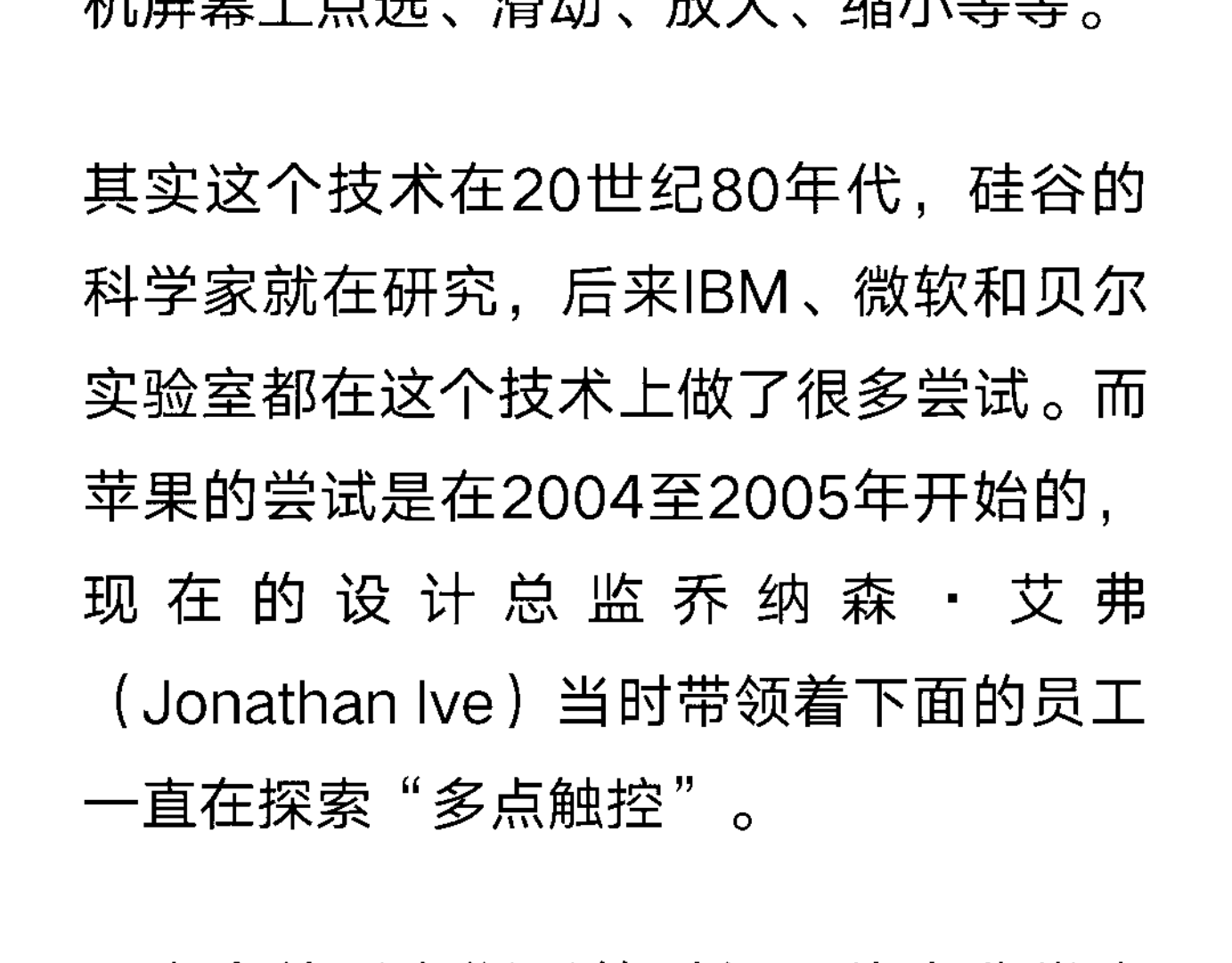
经过前面漫长的旅程，我们终于要讲到苹果对如今世界影响最大的一个产品了：iPhone。在我心中，iPhone的意义就是四个字——改变一切。

### 改变一切

“改变一切”可能是很大的一个帽子，没有几个人或者产品能担得起这个称号。但对于iPhone来说，这个称号可以说实至名归。

iPhone给我们带来的改变至少是两个层面的。首先，iPhone改变了手机的定义。如果你还有印象，在2007年iPhone推出之前，世界是诺基亚、摩托罗拉和黑莓时代，但iPhone推出以后，整个世界对“智能手机”这四个字的理解完全不同了。下图是iPhone推出前后，手机外观的对比。你会发现这十年的手机，长的样子都差不多，这是非常惊人的影响。

另一个层面上，由于iPhone的兴起，人类真正来到了“移动互联网”的时代，各种建立在手机上的信息、服务、App等等，可以说重新塑造了我们的生活。包括你现在能听到或者看到这个专栏，都要拜iPhone和苹果所赐。从这个角度讲，iPhone的确是改变了一切的。



所以今天，我们就来讲讲iPhone诞生的故事，和它带给我们的两个启示，分别为：第一，伟大的产品往往不是一蹴而就的；第二，伟大的产品可以有明显的缺陷，但要有更突出的优点。

### 厚积薄发

我们先说第一条，伟大的产品往往不是一蹴而就的。

之所以这么说是因为，iPhone当时使用了非常多具有突破性的技术和设计，但大多数都是之前就存在的，很少是临时发明或者发现的。而乔布斯最伟大的地方，在于把它们巧妙地组合在了一起。

比如，当时iPhone最惊艳的一个技术是“多点触控”。也就是现在你非常习惯的一种操作方式，用一个或者几个手指在手机屏幕上点选、滑动、放大、缩小等等。

其实这个技术在20世纪80年代，硅谷的科学家就在研究，后来IBM、微软和贝尔实验室都在这个技术上做了很多尝试。而苹果的尝试是在2004至2005年开始的，现在的设计总监乔纳森·艾弗（Jonathan Ive）当时带领着下面的员工一直在探索“多点触控”。

后来拿给乔布斯看的时候，他也非常喜欢。不过他第一个反应不是用在手机上，而是用来改变个人电脑。毕竟这才是他的老本行。

这里面还有个有趣的小故事。乔布斯夫妇有一个好朋友，是微软的工程师，当时正在研发平板电脑。这个工程师50岁生日时举办了一次晚宴，邀请了乔布斯。结果晚宴上，他一直缠着乔布斯说，他正在研发的这款平板电脑即将改变世界，淘汰所有笔记本电脑。

但是后来乔布斯回忆说，当时他就知道，这个产品完全错了。因为微软打算给这个产品配一个手写笔。乔布斯说：“只要有手写笔，这产品就废了。他可能跟我说了快十遍这个东西，我都烦死了。回到家我就说，让我告诉他们真正的平板电脑应该是什么样的。”

所以苹果团队在很长一段时间里研发的是iPad的前身，其中依托最重要的一个技术就是多点触控。但研发了一阵儿大家发现，当时的技术很难保证iPad的体积、重量，包括电池续航能力达到要求。所以乔布斯改变了主意，决定把这个技术用在手机上。这才有了iPhone开创性的交互方式。

除了“多点触控”技术，当时iPhone在外观上也有很大的突破，因为它正面的大屏幕完全是玻璃做的，这也让iPhone非常好看，很有科技感。



这个玻璃的产品名称叫“金刚玻璃”，是一个叫康宁的公司（Corning Glass）生产的。这是一家在玻璃行业的领先公司。但实际上，这个金刚玻璃的技术是50年前，也就是20世纪60年代的。这种玻璃最大的特点就是结实，但当时没有什么应用的场景，于是就停产了。但是，这个技术被乔布斯发现，他就决定要用在iPhone上。

当时还有个趣事，乔布斯决定使用金刚玻璃之后，和康宁公司的CEO威克斯说，“我们希望康宁能在6个月内以最大的产能，能生产多少这种玻璃，就生产多少。”但是威克斯说：“我们真的做不到啊。这个产品都停产好几十年了。”

结果乔布斯再次使用了他强大的影响能力，他反复和对方说：“行的，你们能做到。动动脑子，你们肯定能做到的。”

结果，康宁公司真的在6个月内生产出了之前从没批量制造过的产品。他们把最优秀的科学家和工程师都用在了苹果这个项目上，把一家做液晶显示器的工厂，一夜之间变成了生产金刚玻璃的工厂。可以说创造了奇迹。当然，康宁在和苹果的合作里，也成为了过去十年成长速度最快的公司，获得了巨大的回报。

回到我们刚才提到的，其实苹果在第一代iPhone上应用了非常多创新的技术，但这些东西往往都是在某个角落里隐藏着，或者是大家司空见惯、习以为常的。

比如不给iPhone设立实体键盘，而只在软件里嵌入键盘，这种所谓“软键盘”的技术其实出现几十年了。但乔布斯和他领导的苹果，最伟大之处就在于，将最合适的技术组合在了一起，最终做出了改变世界的产品。

所以，伟大的产品从来不是一蹴而就的，这是iPhone带给世界的一个重要启示。

### 瑕不掩瑜

另外一个启示，刚才也提到过，就是，伟大的产品可以有明显的缺陷，但优点要足够突出才可以。

其实回想一下，第一代iPhone有很多在当时匪夷所思的缺陷。比如，电池最多就能用一天，而且有问题了还不能拆卸；产品比较脆弱，稍微摔两次就碎了，别说第一代iPhone了，十年之后的iPhone还会有这个问题；还比如，第一代iPhone连最基本最简单的“复制粘贴”操作都没有，简直不可思议。而且这个功能居然等了三年，也就是2010年的iPhone 4才正式推出。当时还有安卓的用户讽刺苹果说，三年后，苹果再次掀起了手机行业的重大革命——他们居然推出了复制粘贴功能。

如果你在没见过iPhone之前，听到一款手机有这样的缺陷，可能会觉得匪夷所思，因为这些功能在当时是最基本的东西，但iPhone都没有。

不仅你觉得匪夷所思，当时的很多科技界大佬也对iPhone不屑一顾。比如诺基亚的老板和工程师，都嘲笑过iPhone可怜的电续航能力，以及脆弱的抗摔能力；微软当时的CEO也说，iOS系统实在太难用了，今后的手机里，90%搭载的都会是微软的系统。但结局你已经看到了。

所以，这里面有一个很重要的商业智慧。就是，如果你的产品优点足够突出，用户其实是愿意忽略你很多不完美的地方的。当时iPhone的确有很多开创性的体验；比如触摸屏，比如第一次在手机端实现了电脑级别的看网页体验；比如在2008年3月推出了App Store应用商店，给予了成千上万的开发者，在苹果的系统上开发各种软件的权利，这些App也大大丰富了iPhone的使用体验。

这些体验，可以说在当时很长一段时间里，在其他手机上是完全体验不到的。所以，虽然iPhone一直有很多缺陷，消费者





以，虽然iPhone一直有很多缺陷，消费者也有各种吐槽，但真正掏钱的那一刻，大家往往都会忽略掉那些问题，而选择那些自己最看重的东西。

其实，在生活中也是这个道理。有时候我们选择雇佣一个人，甚至喜欢一个人，往往不是因为他们缺点很少，而是有一些我们特别看重的优点。为了这些很宝贵的优点和品质，我们愿意去接纳一些他们身上的不足之处。这就是iPhone给我们带来的另一个重要的启示。

## ——今日小结——

今天我们讲到了iPhone的诞生，以及这个划时代的产品，给我们带来的两个重要启示：首先，伟大的产品往往不是一蹴而就的；另外，伟大的产品可以有明显的缺陷，但要有更突出的优点。

下次更新，是我们苹果两周连播的倒数第二期了，我们来聊一个既有点沉重，也非常令人困惑的话题。就是乔布斯之死。我想试着回答一个问题，就是当代最伟大、最聪明的一个企业家与CEO，为何会让一个本来并不太严重的、可以医治的疾病，最终打垮自己的呢？



张潇雨

最后还是留一个小小的思考题：

你印象里有哪些产品是优缺点都非常明显的呢？你当时因为什么选择了这个产品？

欢迎来专栏后面留言，我们下期再见。

## ——一个小通知——

明日起，专栏更新时间调整到周一至周六上午7:45，特此通知，感谢你的陪伴。

**商业史精读**  
INTENSIVE READING OF BUSINESS HISTORY

商务合作·买赠礼品卡·获取更多帮助  
敬请关注微信公众号：得到



(版权归得到App所有，未经许可不得转载)



一代传奇的官方传记

《史蒂夫·乔布斯传》电子书

点击拿下



字号



写留言



0



请朋友读

# 苹果 | 乔布斯之死

## (9/10)



张峻

2016年9月10日

苹果 | 乔布斯之死 (9/10)



上期我们讲到了可能是苹果公司最伟大的一个发明，iPhone的诞生历程。这也是苹果在业务上达到的一个巅峰。不夸张地说，我们现在生活的很大一部分，都是由这个小小的手机塑造的。

今天是两周苹果专栏的倒数第二期，我想讲一个很大分量的话题，乔布斯之死。这个话题之所以有分量，是因为它不仅是一个天才CEO人生旅程的终结，还体现了苹果公司和乔布斯的精神。

很多人都知道，乔布斯在56岁的时候因为癌症而死。但你可能未必知道，从医学上来说，乔布斯的病本来是一个治愈率非常高的胰腺疾病，甚至连癌症可能都不算。而且，乔布斯查出这个病的时候只有48岁，还算年富力强的中年人，如果治疗得当，康复的可能性很大。

所以，对于乔布斯之死，一个真正摆在我们眼前的问题是，为什么我们这个时代最聪明、最富有洞察力、最有远见的人，会输给这么一个本来并不严重的疾病呢？

我想稍微等一下再回答这个问题。在说出我的答案之前，我想先来讲讲乔布斯得病的故事。

### 阴影初现

2003年，苹果正走向巅峰。当时乔布斯成为苹果的正式CEO已经有三年了，其间，他推出了iPod，建立了苹果线下零售店，并且用音乐商店的形式改变了整个音乐产业。

2003年底，他去做了一次肾结石手术，手术很顺利，不过他的医生在B超里发现了一个阴影。于是，他敦促乔布斯去做进一步的检查。

乔布斯一开始不想面对这件事，而且相信你明白，乔布斯很强大的一个能力就是，固执己见，不听他人的意见。但后来医生的语气越来越严重，乔布斯不得不重视。结果到了医院一查，发现是胰腺上的肿瘤。

不知道你是否了解，胰腺癌被称作“癌中之王”，一般病人从发现到去世，就是6至9个月的时间，没得治。当时检查的时候，有医生已经让乔布斯准备后事了。

但是第二天，进一步的检查结果出来了。乔布斯得的是所有种类的胰腺癌里最罕见的种类之一，而且是可以治愈的一种，只需要配合医生就好了。这个结果一出来，乔布斯就和捡来了一条命没有区别。

### 致命延误

对于一般人来说，听到这种消息的第一反应就是非常高兴，然后应该立刻配合医生治疗了吧。但乔布斯就是乔布斯，在后来的9个月里，他完全不遵医嘱，不愿意进行手术，直到2004年7月，CT扫描显示他的肿瘤已经长大并且扩散到肺部了，乔布斯才不情愿地接受了手术。

这9个月之间发生了什么？可以说，乔布斯做了很多看起来非常荒诞，甚至匪夷所思的事情。比如他尝试严格的素食，摄入大量的胡萝卜汁和果汁，希望以此能击退癌细胞；他还试过一些奇葩的疗法，比如针刺疗法、草药疗法，甚至还请过灵媒——就是有点类似于巫师和术士的人。

### 一意孤行

这些行为，对于我们常人来说很难理解。但对于乔布斯自己而言，可能却是非常正常的。现在也许可以来回答我们刚才提出来的问题了。就是，为什么我们这个时代最聪明、最富有洞察力、最有远见的人，会输给这么一个本来并不严重的疾病呢？

答案其实也不复杂，因为他从来就是这么一个固执己见，坚持认为世界会按照他的方式运转，完全不顾客观事实甚至直接扭曲现实的人。他在每件事情上都蔑视权威，不关心大众智慧。他总是坚持寻找自己的方法，然后永远乐观地相信他相信的事情总会成功。

从这一点来说，乔布斯面对癌症的态度，和他面对产品、同事以及管理公司没有任何的区别。他的世界观从来没有变过，并在每一件事上都做到了极致。

只是，有时候这种固执让他赢得非常漂亮，比如力排众议推出苹果的零售店；比如按照自己的方式改造唱片行业；比如重新定义手机；但还有一些时候，这种固执让他输得也同样惨烈。

这就是，乔布斯被疾病打败的最重要的原因。有时候我会想，如果拿掉这种固执，乔布斯可能不会在年纪轻轻的56岁就离开人世，而是会陪伴我们到76岁，86岁，甚至96岁。但同时，如果没有这种固执的话，他还会是如此伟大的一个产品家和CEO吗？

所以，硬币总是两面的。那些带你走得越远的东西，到了某些时候，就越会反过来限制你。

关于乔布斯这种出奇的固执，我还可以讲很多。比如有两个小故事给我印象很深：

一次是在2009年乔布斯做肝移植的时候，因为当时癌症扩散得比较严重了，需要换肝。有一项医疗程序，在做之前需要乔布斯把胃排空。但是乔布斯拒绝这样做，一直在挣脱，于是医生只能给他打镇定剂。结果在打镇定剂的时候，乔布斯把其中一些镇定剂吸到了肺里，导致了肺炎。由于他那时候已经很虚弱了，差点因为这个肺炎死掉。

那时候情况严重到，乔布斯的家人已经用两架私人飞机把乔布斯四个孩子都接了过来，因为他们觉得乔布斯撑不过那个晚上

了。另一个故事令人印象更深。有一次乔布斯在被打了镇定剂之后，医生要往他的脸上戴面罩。结果即使他已经几乎没有什么知觉了，那种强悍的人格还在。医生一边给他戴面罩，他就一边把面罩扯下来，然后嘟囔着说不喜欢这个面罩的设计，还命令医生拿不同的面罩来，他要选出一个最喜欢的。

乔布斯还很讨厌医生安在他手指上的监测氧含量的监视器，他说那个东西太难看也太复杂了，而且给出了好多简化设计的建议……这就是乔布斯在病情最严重的时候，做出来的事情。



图：史蒂夫·乔布斯在斯坦福大学演讲时手持的苹果

### 最后阶段

从2009年做完肝移植手术，到2011年10月5日，乔布斯进入他人生的最后一个时期。这个时期，乔布斯应该说完全践行了他2005年在斯坦福那次著名演讲里说的，把每一天当做生命中的最后一天来活。他把所有时间都奉献给了两件他认为最重要的事情：苹果公司和他的家庭。

在这个阶段，乔布斯在公司最重要的产品是 iPad。这款产品同样大获成功。乔布斯在iPad的发布会上还阐述了他的一个重要理念，那个著名的“科技+人文”理念。当时在最后一张幻灯片里，乔布斯放了一张标有“科技”和“人文”两条街交叉路口的照片，他说：“苹果之所以能够创造出iPad这样的产品，是因为我们一直努力融合科技和人文艺术。”

另一个他晚期很重要的作品是，苹果总部。这个总部大楼叫Apple Park，苹果园区。造型就像一个大型的飞船一样，非常漂亮。这也是世界上最昂贵的办公区，造价有50亿美元。乔布斯和之前设计NeXT大楼与皮克斯办公大楼一样，亲自操持了很多细节。以后有机会的话，也许你可以去加州的Apple Park亲自感受一下。

最后，乔布斯把生命其他剩下的时间，都献给了家人。在这个阶段，乔布斯几乎不和任何不需要来往的人来往了，把时间都留给了他的妻子劳伦·鲍威尔·乔布斯，还有他的四个孩子——三个女儿和一个儿子。他甚至还说，“我和上帝做了笔交易——一定让我撑到大儿子的高中毕业典礼，也就是2010年的时候。”这个信念让乔布斯度过了艰难的2009年。

可以说，家庭在乔布斯人生的最后几年，给了他巨大的支持和帮助。乔布斯曾经和



可以说，家庭在乔布斯人生的最后几年，给了他巨大的支持和帮助。乔布斯曾经和已经出柜的苹果现任CEO蒂姆·库克反复说，他也应该组建一个家庭，因为他深刻地感受到了家庭对自己的改变。



史蒂夫·乔布斯和他的三个孩子

在2011年夏天，也就是乔布斯生命最后几个月的时候。他给一个叫安·鲍尔斯（Ann Bowers）的老朋友写信，希望她能来看看他。

这个鲍尔斯其实是一个人的遗孀——英特尔的联合创始人鲍勃·诺伊斯，也是乔布斯重要的人生导师之一。鲍尔斯来看了乔布斯，聊了一会儿，乔布斯又疼痛发作，没什么精神，但是仍然坚持很兴奋地给鲍尔斯展示他设计的苹果新总部大楼。乔布斯说：“你应该为我们所创造出来的东西感到骄傲。”

然后，乔布斯看着安·鲍尔斯，问了她一个最为诚恳的问题。他说：“告诉我，我年轻的时候是什么样子的？”

鲍尔斯说：“你那时候非常冲动，非常难相处。”然后顿了一下继续说：“但是你的视野让人折服。你告诉我们，人生过程的本身就是一种奖励，结果证明，你说得没错。”

乔布斯看着她说：“是的。我的确在这个过程中学到了一些东西。”然后，过了几分钟，他又重复了一遍，像是为了让鲍尔斯和他自己安心一样，他说：“我确实学到了一些东西，真的。”

好了，这就是今天关于“乔布斯之死”的内容。这个话题有些沉重，今天就不给大家做回顾，也不留思考题了，你可以慢慢感受一下这期的内容。下一期，也是苹果的最后一期，我们来讲一些轻松的小故事。我们下期再见。

商业史精读

INTENSIVE READING OF BUSINESS HISTORY

商务合作·买赠礼品卡·获取更多帮助

敬请关注微信公众号：得到



（版权归得到App所有，未经许可不得转载）



# 苹果 | 结尾与终章

(10/10)



王传东

10月10日 12:00

苹果 | 结尾与终章 (10/10)



今天是两周以来讲述苹果的最后一期了。上期更新我们讲到了乔布斯的去世，话题有点沉重，最后一期，我们来讲讲五个关于苹果和乔布斯的小故事，作为这两周的结尾。

## “苹果”的由来

第一个故事，是苹果公司名字的来历。

关于苹果公司的名字，有很多版本的传说，比如因为伊甸园里夏娃偷吃了智慧树的果实，完成了人性的启蒙；或者牛顿由于当初被苹果砸在脑袋上，发现了万有引力，所以乔布斯用了这个名字；还有说计算机之父阿兰·图灵因身为同性恋被排挤，最后是吃了一个毒苹果自杀的，乔布斯为了致敬他起了这个名字。

其实这些都不是真相。乔布斯回忆说，主要原因就是他那一阵常去苹果园，并且由于一些宗教灵性方面的原因在吃水果餐——也就是只吃水果不吃别的；另外，苹果这个词比较柔和，可以抵消计算机当时给人的恐惧感和陌生感；最后还有一个理由是——A打头的单词可以排在电话簿比较靠前的位置。

## 第三个创始人

第二个故事是个冷知识。

很多人可能不知道，苹果公司本来有三个创始人，第三个创始人名叫罗恩·韦恩。他是乔布斯的旧同事，主要负责在乔布斯和沃兹尼亚克之间斡旋，调和他俩的关系。

苹果成立的时候，股权结构是乔布斯和沃兹尼亚克各占45%，韦恩占10%。但韦恩之前创业失败过，心有余悸，对个人电脑行业以及乔布斯这个喜怒无常的老板心里又打鼓。所以公司成立11天之后他就要求退出了，后来公司用2300美金回购了他的股份。

如果他持有到现在，这部分股份的价格应该超过了70亿美金。

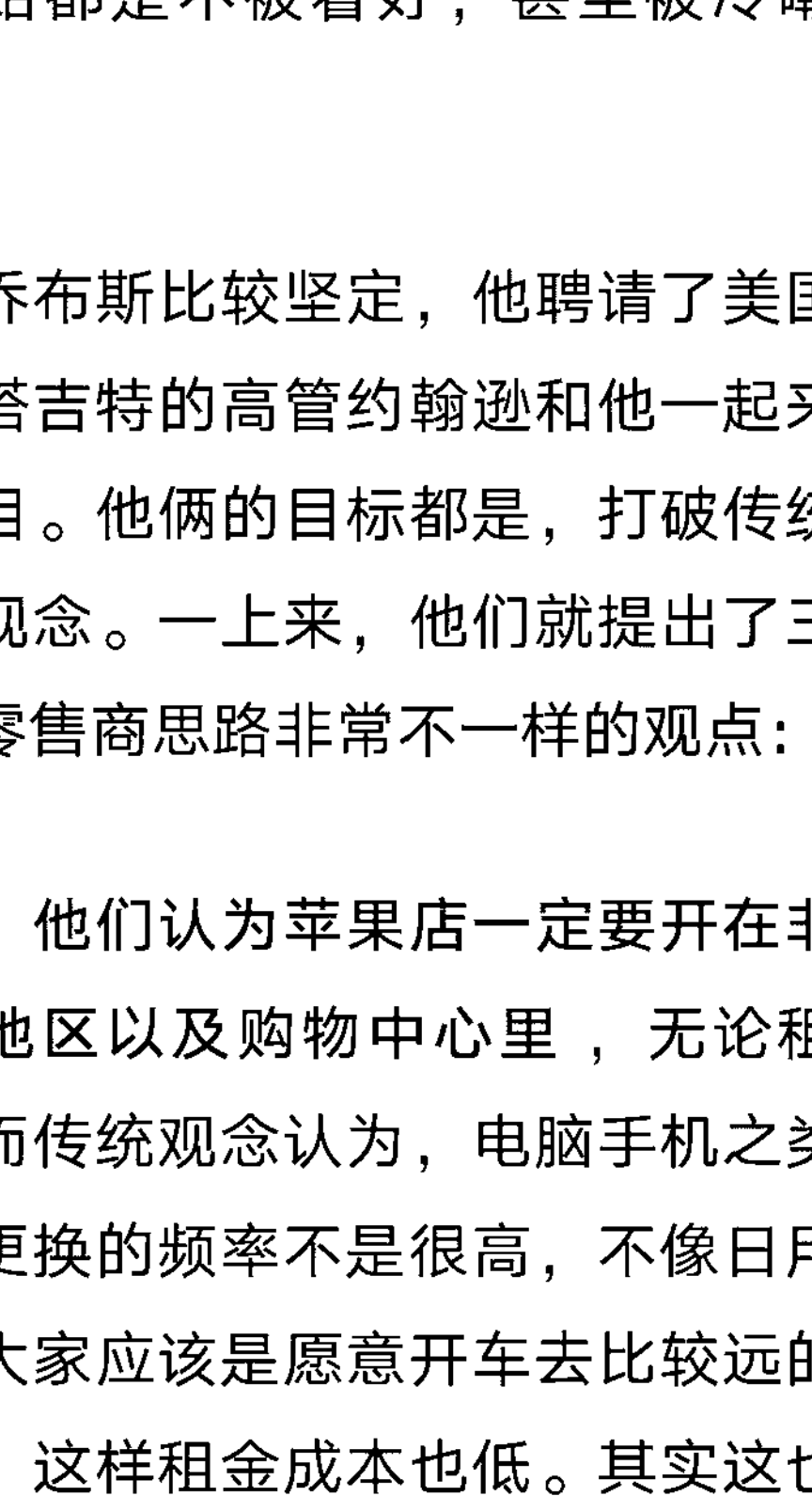
## 音乐革命

第三个故事是个管理学上的门道。

你可能还记得，之前的更新里我们提到，乔布斯在推出iPod之后，建立了音乐商店，让大家能以99美分的价格购买一首歌。这个举措也给音乐产业带来了革命。当时他为了促成这件事，需要和五大唱片公司谈判，其中一个就是索尼唱片。

但这里面有一个非常微妙的事情。你想想，索尼是一家音乐产业方面很厉害的公司，它的电子消费品比如随身听、CD机、MP3音乐播放器等等，都是业界标杆性的产品。同时，它的唱片公司旗下也签了很多大牌歌星，比如乔布斯的偶像之一鲍勃·迪伦（Bob Dylan）就在索尼旗下。但是，为什么索尼没有想出这种改变音乐产业的商业模式呢？

最主要的原因是，索尼的不同部门都是各自为战的，大家首先想到的是维护自己地盘的利益。比如，99美分卖一首歌的举措，可能会暂时影响自己部门的收入，如果你是这个部门的负责人，可能就不太情愿推动这样的变革。



## SONY MUSIC

但苹果在这方面就做得非常好。直到今天，苹果公司内部也是没有所谓“iPhone部门负责人”、“iPad部门负责人”这样的职位。因为一旦设立了这种职位，大家的天性就是维护自己的产品和部门，利益一旦形成，想要撤走就很难了。

所以苹果在2014年停售iPod的时候，是不用有什么顾虑的。只有这样，公司才能不断迭代，自我颠覆。也许未来某一天，连iPhone也要被停产了。

## Apple Store：又一个天才产品

第四个故事，我们来讲讲Apple Store，也就是苹果的线下零售店。其中也蕴含了苹果非常多的思考和智慧。

乔布斯第一次萌生开线下零售店的想法是因为，他觉得，所有苹果产品的体验他都已经打造得很好了。只有一个环节还是例外，就是用户购买苹果产品本身的体验。

于是乔布斯就准备自己开店，把这个环节的体验也掌握在自己手里。结果，不管是董事会还是同事，都觉得这是一个很糟糕的主意。因为当时是2000年左右，一方面互联网泡沫即将爆掉，另一方面大家都开始非常重视电商，为什么要劳民伤财搞线下店呢？

所以，历史上很多伟大的产品都是这样，一开始都是不被看好，甚至被冷嘲热讽的。

好在乔布斯比较坚定，他聘请了美国著名超市塔吉特的高管约翰逊和他一起来做这个项目。他俩的目标都是，打破传统零售的旧观念。一上来，他们就提出了三个和传统零售商思路非常不一样的观点：

首先，他们认为苹果店一定要开在非常繁华的地区以及购物中心里，无论租金多贵。而传统观念认为，电脑手机之类的产品，更换的频率不是很高，不像日用品，所以大家应该是愿意开车去比较远的地方买的，这样租金成本也低。其实这也很有道理。但乔布斯认为，产品一定要反复和用户对话，吸引他们走进来看，能激发他们的好奇心，这才是最重要的。

第二，乔布斯说，苹果本身的产品就那么几十种，肯定没有百货公司那么多，但是苹果的店一定要大，这样才能显示出苹果的品牌感。否则店很小，大家就会看低你一头。所以上来乔布斯就不惜成本地用最好的材料和设计来打造苹果店，而且面积通常都很大。

最后，乔布斯认为，苹果店本身能卖多少货并不重要，重要的是消费者的体验。所以他搞了“天才吧”，目的就是让用户直接在店里接受服务，虽然这个名字经常被很多人吐槽。他也给零售店员工进行了很好的培训，举办各种讲座等等，都是为了让用户更好地使用苹果的产品。



在店的设计上，乔布斯当然也花了很多心思。比如，如果你去过苹果店的话，那个很经典的，透明的旋转楼梯，就是乔布斯的发明，专利写的是他的名字。这个楼梯的灵感来自于当年他为NeXT办公楼设计的楼梯。

第一家苹果店在2001年5月19日正式开启，推出后获得了巨大的成功。比如，纽约第五大道的那家苹果店，现在是全世界各类商店里每平方米销售收入最高的地方，比LV、蒂凡尼珠宝，甚至星巴克、麦当劳的店，都要高出很多。

苹果零售店，也是乔布斯在iPod、iPhone、iPad之外，打造的又一个现象级的产品。

## 结尾与终章

我们已经讲完了四个小故事，关于苹果名字的来历，早早退出的第三个创始人，苹果的管理理念，以及苹果零售店的故事。想想这两周的时间里，我们跟着苹果和乔布斯走过了一段跌宕起伏的旅程。相信你也发现，即使是苹果这么伟大的公司，也曾经有很多困难；而乔布斯作为一个如此伟大的CEO，也有着脆弱和彷徨的时刻。

在这段旅程的最后一小段，我想暂时忘掉那些辉煌与光环，回到乔布斯这个普通人的身上。我来读读《史蒂夫·乔布斯传》这本书的最后一段话，作为两周专栏的一个收尾吧：

Aa

字号



写留言



61



请朋友读



个收尾吧：

一个阳光灿烂的下午，乔布斯感觉不太舒服，他坐在屋后的花园里，开始思考死亡。他谈到将近40年前他在印度的经历，他对佛法的研习，以及他对转世和精神超越的看法。“我对上帝的信仰是一半一半。”他说，“我一生中的大部分时间，都认为一定是有超越我们的存在的。”

乔布斯承认，当他面临死亡时，可能更愿意相信存在来世。“我愿意认为，在一个人死后有些什么东西依然存在。”他说，“否则你积累了所有这些经验，可能还有一点智慧，这些就这么消失了，会有些怪怪的。所以我真的愿意相信，会有些东西会留存下来，也许你的意识会不朽。”

他沉默了很长时间。“但是另一方面，也许人生就像个开关一样。”他说，“啪！然后你就没了。”

他又停下来，淡然一笑。“也许，这就是为什么我从不喜欢给苹果产品加上开关吧。”



张潇雨

我们连续两周关于苹果的内容就讲完了，希望你得到了很多收获。下周，我们要来讲和苹果以及乔布斯非常相关的一家公司，皮克斯。

周末的更新里，我会集中回答一些大家的问题，摘录一些精彩的评论。如果你也有什么想说的，欢迎在专栏后面留言，我们下期再见。

**商业史精读**  
INTENSIVE READING OF BUSINESS HISTORY  
商务合作·买赠礼品卡·获取更多帮助  
敬请关注微信公众号：得到



(版权归得到App所有，未经许可不得转载)

Steve Jobs ..... 史蒂夫·乔布斯传



一代传奇的官方传记

《史蒂夫·乔布斯传》电子书

点击拿下

用户留言

评论 (0)

Aa

字号



写留言



61



请朋友读

# 周末互动 | 伟大产品与复杂人性



张潇雨

10月10日 10:00

周末互动 | 伟大产品与复杂人性... ↓

张潇雨 · 10月10日 10:00

欢迎来到新一周的周末问答。

每次给周末的专栏录音我都很开心，因为这时候我可以比较任性地做一些自我表达，也和订阅专栏的你随便聊聊天。

先说点儿题外话吧。前几天我在翻看自己之前的笔记的时候，偶然发现我提到过一篇文章。文章的作者是Paul Buchheit。

这个人在公众层面上并不是太有名，但其实是硅谷一位大神级的人物。他是一个产品家，做过最著名的产品是Gmail。离开谷歌后成了一名风险投资人，在硅谷最著名的创业孵化器Y Combinator当合伙人和产品顾问。

关于创业公司他说过一句非常有名的话，这句话现在已经成了创业者做产品的“圣经”了。我在之前的直播里也提到过，就是“作为一个初创的产品，有100个非常爱你的用户，要远远好过有10000个觉得你还不错的用户。”

这句话我暂时不展开讲，之后专栏的内容里可能还会提到，到时候再细说。

这次我发现的是他写的另一篇文章，讲的是iPad的故事，可以说对如何做产品非常有启发，我把链接附上了，不过是英文的，还需要翻墙。有兴趣的话可以看看。

文章链接：

<http://paulbuchheit.blogspot.jp/2010/02/if-your-product-is-great-it-doesnt-need.html?m=1&from=groupmessage&isappinstalled=0>

这里我只想说一下它的标题，因为这个标题已经有足够的信息量了，叫 *If Your Product Is Great, It Doesn't Need To Be Good*。翻译过来大概是：如果你的产品非常伟大，那它就不用做得很好。

听起来是不是有点拗口。不过想想我们之前专栏说 iPhone 的时候讲到的一句话，“如果你的优点足够突出，用户其实是愿意忽略你很多不完美的地方的。”

这两句连起来，再努力感受一下。

好了，言归正传。之前我们讲英特尔的时候，总结的一个关键词叫“奠基”，也就是讲它的开创性。如果把这两周的苹果做一个简单的关键词总结，或者说我最想传达的东西，应该是四个字：复杂人性。

你应该也发现了，在这两周时间里，我花了挺多篇幅来讲乔布斯这个人。其实这并不是一个太讨巧的做法，因为乔布斯大家太熟悉了，想讲得有趣非常不容易。相反，我要是给你讲讲蒂姆·库克、乔纳森·艾弗，甚至iPod之父托尼·法德尔或者鲁宾斯坦，可能更讨巧一些。但为什么我还是坚持要说乔布斯呢？

最重要的原因，是我想尽量还原一个真实的乔布斯。甚至都不说得那么大，毕竟我也不认识乔布斯，没和他聊过天。我的努力，其实是想尽可能地展示乔布斯这个人的复杂性，或者展示一下人性本身的复杂。

这两周听下来，相信你也能感受到，乔布斯有着非常多侧面，非常多相互矛盾的个性，并且在人生旅程里从年轻到衰老，有着非常多的变化。而以前我们聊到乔布斯的时候，更多的是把他进行了符号化的处理。

其实和我们生活中遇到的每个人一样，商业史里成功的人物也好，失败的人物也好，原因都是非常复杂的。我想，我在这个专栏里的任务，就是一边努力帮助你梳理历史、分析因果、洞察商业本质，同时也告诉你，事情往往没有我们想的那么简单。最重要的是，多去学习、了解、感受、体会，慢慢接近那个真相。最终，就像乔布斯说的，“过程即是奖励。”

好了，这周的闲谈到此。另外针对一些读者常提到的问题，我在这里解释一下。

首先是关于第6期苹果的一个小知识点。当时我说，乔布斯回归苹果的时候下调了期权价格，凝聚了人心。一些同学留言问，为什么价格下调反而大家干劲更足了呢？

我来回答一下，这里我说的有点不准确。乔布斯调整的其实是 期权行权的价格 。所谓行权就是“行使权利”。在期权这个领域里，员工拿到的期权实际上是，他可以以一个之前双方商定好的价格，购买公司的股票。

所以假设期权的行权价格是10块钱，但是苹果股票目前是15块钱，那这个期权就值钱钱了，相当于账面上立刻一股盈余5块钱。但如果现在苹果股票价格是8块，这个期权价格就一分钱不值（相当于你有一个用10块钱买价值8块钱的权利，是没有任何意义的）。

因此，当乔布斯将期权的行权价格下调到苹果当时的收盘价时，大家就干劲十足了，因为好好干，如果以后公司股票上涨，大家就都能一起获利。

另外，有位读者应该是看了之前的直播，他说我提到了一个观点，叫“好公司不等于好股票”。他问我能不能说说在什么条件下，好公司能等于好股票呢？

这里我想说的是，我要是有一个特别简单明了、易操作的答案，我就不写专栏，去炒股了。这是一个大问题，巴菲特都不一定能说清楚。在之后的专栏里我肯定会讲到一些，但是让我提供一种点石成金的法则肯定是不现实的。

另外类似的还有一个问题是，能不能介绍一下我是怎么看公司年度报告和财务报表的？同样，这个问题也有点儿大。我只能之后随着专栏的深入慢慢给你讲了。

这个专栏里确实有很多高人，他们也常会来留言，有的留言精彩程度是不亚于专栏本身的。大家没事可以去翻看看，有朋友说他觉得筛选的留言太多了都不想看了，这也没关系，因为其实我们每天无时无刻都在接受无数的信息，重要的是你抓住了什么，而不是错过了什么。

## —— 精选评论与回答 ——

### 苹果 | 王者归来 (6/10)

思考题：在你的印象里，有哪些公司因为专注或不专注的企业战略，获得了很大的成功或者失败呢？有哪些故事使你印象特别深刻？

摩根士丹利的创始人老摩根有一次和亨利·福特喝下午茶时对他讲，他是自己见过的全世界最有商业奇才的人，并邀请福特到华尔街发展。说他可以做很多事，不单是开汽车公司，还可以开饮料公司、办银行，甚至可以成为全世界最伟大的建筑商，还可以去竞选总统。

亨利·福特却说，这些也许都是真的，但他只对汽车发动机感兴趣，也不会有人比他更了解汽车了，别的事就让人去做吧，他做这一件事就可以了。

这种专注于一件事的精神成为了福特汽车的一个基因，直到今天为止，福特公司仍旧在汽车行业中，坚持要做全世界最好的汽车公司。

当今的商业社会，各种因素变化的节奏比以前快了好多，增长率不断在增加，像一个加速度在不断增长的火箭，这就是为什么人类在过去100年里所创造的财富比人类有史以来所创造的总和还多得多。

专注固然是企业的必备基因（也是最重要的基因），但懂得坚持，又知道何时应该求变，这才是最难得的。

请问下张老师，有点不太明白的是乔布斯做的NeXT公司并不成功，也没做出过一个好产品，可是他后面却卖了几亿美金。苹果为什么会愿意花几个亿来买一家并无特长的公司呢？

按我们普通人来说，创建一个公司能卖几个亿美金，已算是成功了，张老师能讲讲卖公司到底是怎么回事吗，价值是如何评估的？



张潇雨

好问题。当时苹果需要一个操作系统，他们自己内部开发不出来，NeXT又恰巧从硬件转了软件。其实本来他们是想收购另一个公司，结果对方要价太高，就算了。

另外还有一件事要注意，NeXT之前已经融资了（印象里）3亿多美金，所以收购的钱大部分是要给投资人的，乔布斯和团队拿到的不会太多。乔布斯自己也



Aa

字号



留言

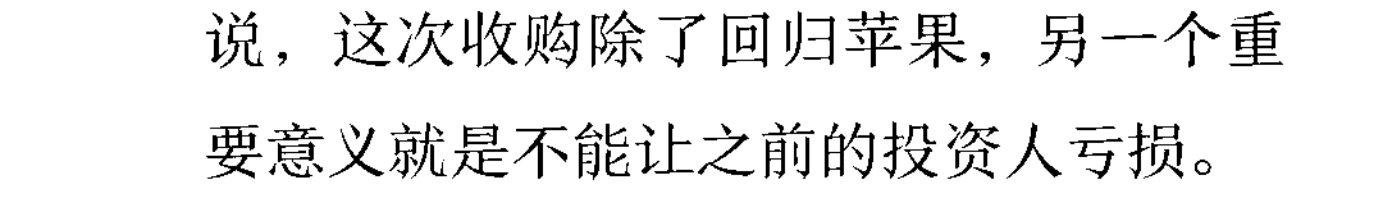
55



55



请朋友读



和团队拿到的不会太多。乔布斯自己也说，这次收购除了回归苹果，另一个重要意义就是不能让之前的投资人亏损。

听罗胖说过大超市里卖的东西其实不挣钱，挣钱的是楼下的商铺，房产这些玩意，您觉得是有意为之还是一不小心挣钱了呢？

张潇雨

我觉得，任何第一次“不小心”挣的钱，以后都成了行业标准。

### 苹果 | iPod: 主动出击 (7/10)

思考题：你觉得当今数字音乐行业都有了哪些新的变化？未来会是怎样的呢？

Apple Music已经按照AppleID订阅方式呈现，一旦订阅可以在你授权AppleID的所有终端使用，歌手会在平台上自行发布和推荐，系统也会按照个人喜好推荐，关键一点是正版！你只需订阅，无需拥有，也是某一种断舍离的实现。

未来的娱乐形式中，音乐的独立性应该会降低，就是说多媒体将是趋势，歌曲应该有色彩，影像甚至AR的组合。歌手是明星的时代会走路，平民即歌手将是趋势。

一个明显变化是，明星演唱会线上化，线上演唱会平民化（像直播）。非常想唏嘘的是，新浪UC被发明得太早了……

### 苹果 | iPhone: 改变一切 (8/10)

思考题：你印象里有哪些产品是优缺点都非常明显的呢？你当时因为什么选择了这个产品？

划时代产品在诞生时都是不完美的，甚至是脆弱的，火车刚发明的时候时速不到20公里，到现在超级火车时速听说超过一千公里；电灯发明时只能亮几分钟，到现在地球夜晚比白天还更加璀璨美丽。这从另一个侧面说明诞生时的不完美，更有利于产品的更新升级。

划时代产品总是要源于一个伟大的梦想，更是诞生于对梦想有着几乎偏执狂的伟大的人之手；划时代产品往往都是颠覆人类生活方方面面的革命性产品，iPhone是个很好的案例教材，配得上这个“价值万亿美元的经验与方法”专栏！

想买电动汽车这个优点和缺点都明显的产品，总觉得电动汽车还有技术上的突破，一直没下手。

隔壁王煜全老师说，长板要足够长，才会有人来帮着弥补短板。从小到大常常被教育要谦虚，导致往往的确看到了自己的短板太多，就乱了阵脚，不知所措。

Kindle: 1、非常省电，只有在刷屏的时候才耗电且耗电也极低；2、没有任何亮度，在太阳底下可以非常方便地阅读，而普通的LCD、LED屏在太阳光下很难阅读；3、显示效果非常接近纸，待机状态下犹如在屏幕底下压了一张报纸。

其缺点包括：1、屏幕非常薄，因此在外力作用下极易损坏，即出现所谓的“碎屏”，而“碎屏”的机器，厂家是不予以保修的，只能自费换屏，这也是采用E-ink屏幕的电子书的共同弱点；2、屏幕没有任何亮度，这个既是E-ink屏幕的优点，也是其弱点，因为在日光下它的显示效果非常出色，而在光线差或者完全没有光线的环境下，阅读就变得困难或者完全没法阅读，需要借助其他光源。

当然，最新的Kindle paperwhite已经通过paperwhite技术，解决了这一问题。此款机器能够在黑暗时，根据读者的需要自行打开灯。为什么选择？当然是因为看书方便，电池续航时间长。简直就是出差好伴侣。

### 苹果 | 乔布斯之死 (9/10)

这句话说得很好，那些带你走得越远的东西，到了某些时候，就越会反过来限制你。

最感动我的是乔帮主和遗孀的谈话，怀念青春岁月，真想重返当年，可是，成往事，而悲悯之感。

有句话叫“向死而生”，把生命的每一天都看成是最后一天。有种死叫“尊严死”，尊重临终者的想法，不再被过度的医疗折磨身心。

乔布斯把自己最辉煌的一生献给了他最爱的事业，从这个角度说，他是“活”得很有深度！可以说是“向死而生”。最后，他选择和家人一起度过最后平静安详的日子，没有遭受太多的医疗干预，算是“尊严死”。

有些人，只是“在”这个世界上走了一遭，而不是“活”在这个世界上。乔布斯，是真正“活”在这个世界上的一代伟人！

我的感受是，乔帮主是一个很有幸福感的人。他有信仰，这个信仰让他获得成功，也带走了他的生命。这可能就是“一饮一啄，自有定数”的现实表达。他有一个好的家庭，家人的支持是他努力坚持的原动力。

所谓生活，也无非是两件事，家庭和事业，而乔帮主在这两方面都做到了极致。

### 苹果 | 结尾与终章 (10/10)

如果韦恩不同意苹果回购他的股份，苹果有权利强制收回吗？

张潇雨

这个要看当时具体协议是怎么签的了，我猜当时VC才刚有两三年，还没有规定这么具体（纯猜测）。当然现在回购这些条款已经都很清晰了。大家合伙创业的时候时常也不在意，经常是出事了再撕……

潇雨老师连续两家公司都是以小故事结尾的，非常活泼，又给商业史这个字面上看很严肃的话题注入了一股淡淡的清新和浓浓的人情味。尤其是最后一段，让我对乔布斯有了更多的理解，走在时代前沿的天才有跨越今生的想法是非常自然和谐的。

听了今天的小故事有两点感受，1、以前没注意到苹果内部管理理念这么先进，以公司整体发展为主线确实有利于克服人性的弱点；2、感慨于乔布斯把用户体验做到极致的特点，包括购物体验都成了一个大亮点，听说亚马逊要做线下店时的第一反应是在模仿苹果的线下店的举动……

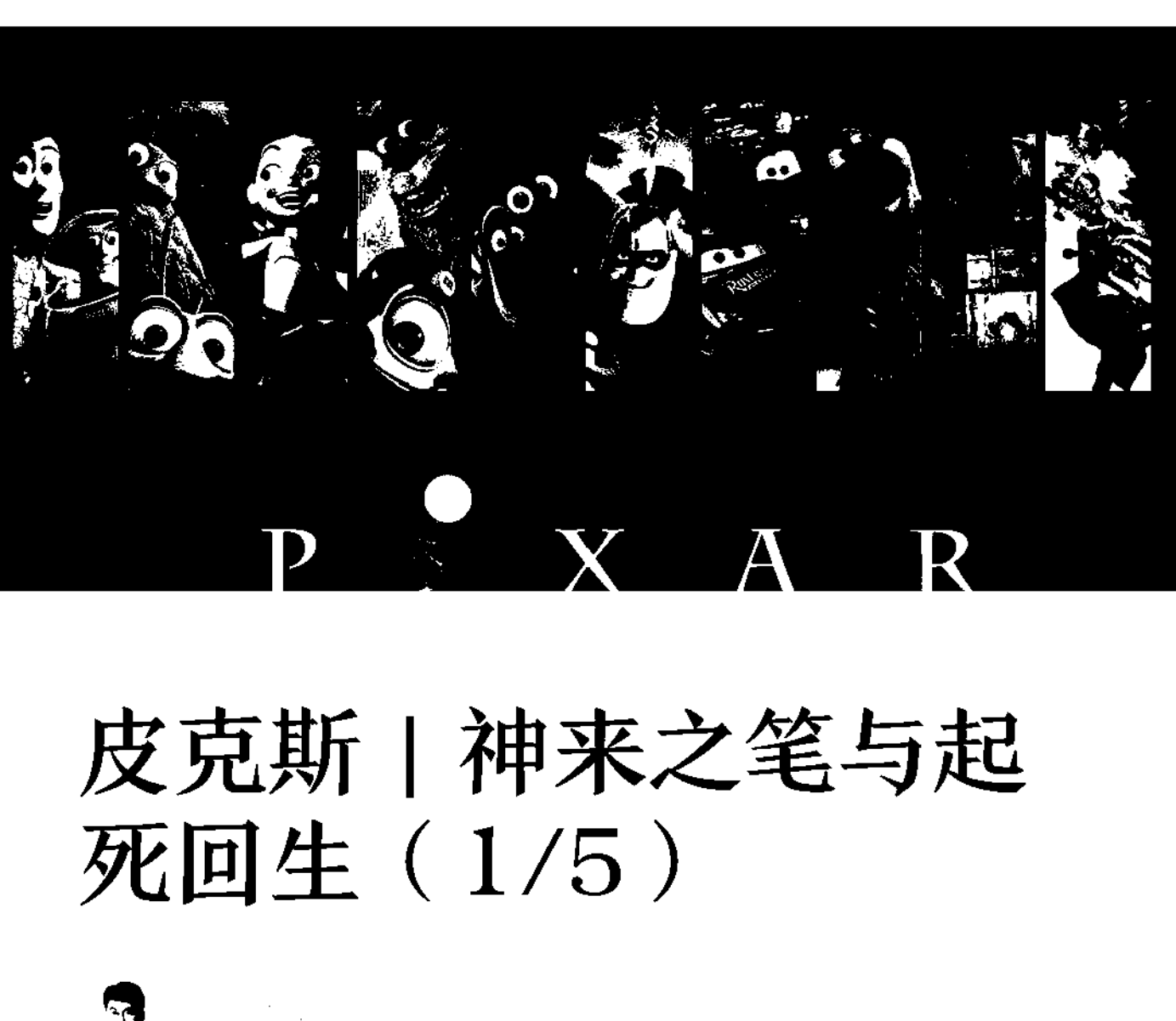
留言精选

张潇雨

这个要看当时具体协议是怎么签的了，我猜当时VC才刚有两三年，还没有规定这么具体（纯猜测）。当然现在回购这些条款已经都很清晰了。大家合伙创业的时候时常也不在意，经常是出事了再撕……

潇雨老师连续两家公司都是以小故事结尾的，非常活泼，又给商业史这个字面上看很严肃的话题注入了一股淡淡的清新和浓浓的人情味。尤其是最后一段，让我对乔布斯有了更多的理解，走在时代前沿的天才有跨越今生的想法是非常自然和谐的。

听了今天的小故事有两点感受，1、以前没注意到苹果内部管理理念这么先进，以公司整体发展为主线确实有利于克服人性的弱点；2、感慨于乔布斯把用户体验做到极致的特点，包括购物体验都成了一个大亮点，听说亚马逊要做线下店时的第一反应是在模仿苹果的线下店的举动……



# PIXAR

## 皮克斯 | 神来之笔与起死回生 (1/5)



皮克斯 | 神来之笔与起死回生... 张瀚商 著

今天我们要讲一家新的公司，皮克斯。这是一家非常好玩的动画电影公司，你可能看过它的一些作品，比如：《怪物公司》、《海底总动员》、《机器人总动员》、《飞屋环游记》等等，可以说皮克斯的电影是创意十足，老少皆宜。

皮克斯之所以能在商业史上有自己的一席之地，主要在于三个方面：

一是，皮克斯制作出了历史上第一部3D动画长片《玩具总动员》，将动画电影业带入了3D时代；

二是，皮克斯在被迪士尼收购之后，反过来改造了迪士尼生产动画的很多流程和规范，可以说借由这次收购再次影响了整个行业；

三是，皮克斯也是帮助乔布斯走出人生低谷的重要一步，不夸张地说，没有皮克斯，就没有后来做出iPod、iPhone和iPad的乔布斯。

所以这周，我们就来讲讲皮克斯这家公司，以及它的管理方式、对行业的影响等等。相信你在听完这周的专栏之后，能对这家公司，以及它所在的整个动画电影行业，有更清晰的认识。

今天，我们来讲讲皮克斯从创立到上市成功的一段旅程。这里面，有一位关键人物、一次关键合作和一个关键决策。

### 收购皮克斯

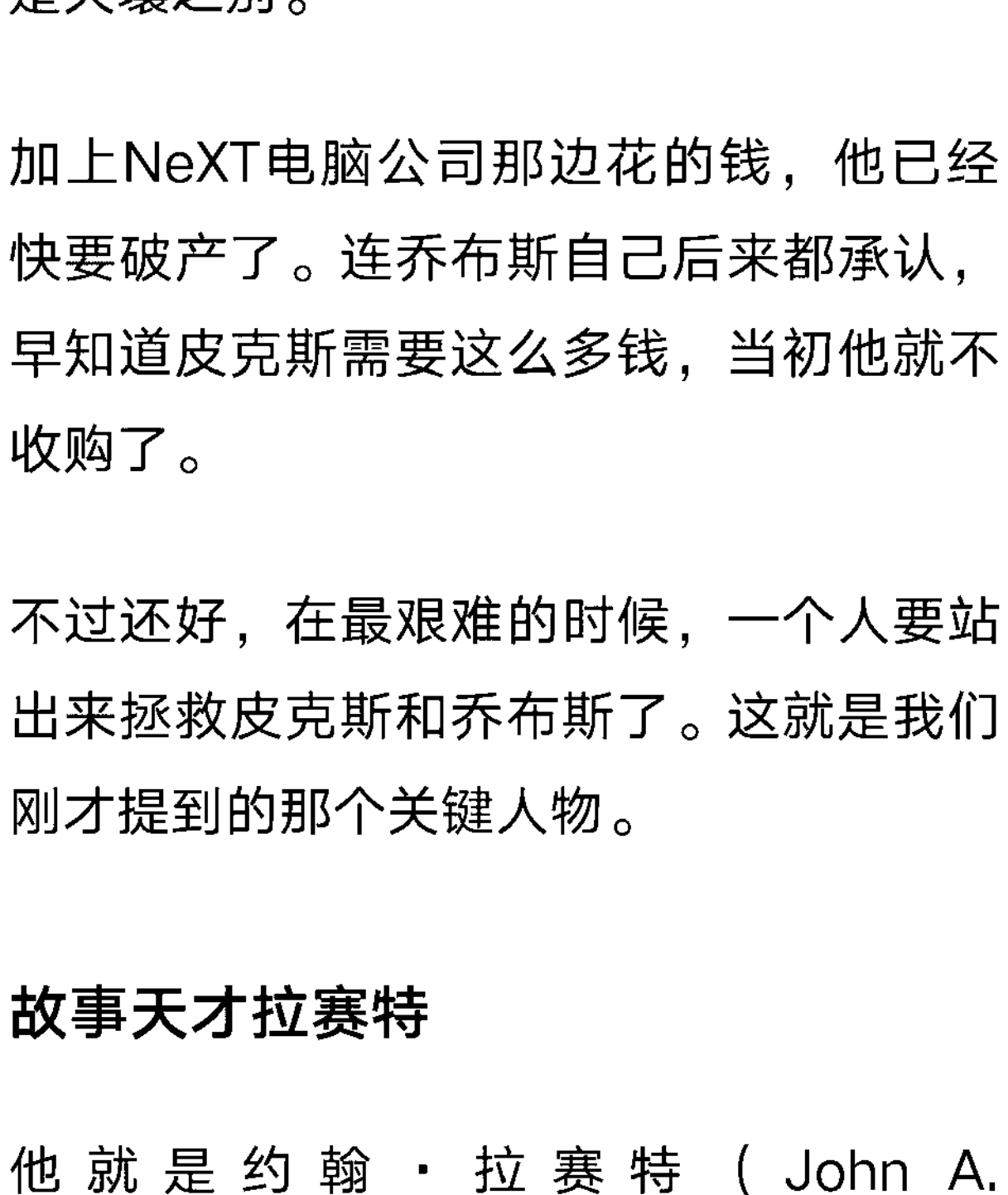
我们先来讲讲皮克斯是怎么建立的。

皮克斯原本是乔治·卢卡斯电影工作室的一个部门。如果你熟悉美国科幻电影史，应该知道这个卢卡斯是“《星球大战》之父”。当时《星球大战》上映后，里面的特效水平震惊行业。他非常看好这个方向，就开设了一个电脑部门，这个部门就是皮克斯的前身。

但是到了1983年卢卡斯和他的老婆要离婚了，为了凑赡养费以及分家的费用，卢卡斯决定把这个电脑部门卖掉来回笼一部分资金。

当时整个好莱坞行业，还没完全意识到电脑特效对行业即将带来的巨大变革，所以卢卡斯很久都卖不出去。结果乔布斯发现了这个项目，那时他正经历惨烈的公司内部斗争，很快就要被赶出苹果了，需要找点新的事情做。同时，他对电脑图形图像很感兴趣，就想收购这个部门。

最后，乔布斯以卢卡斯要价的三分之一，也就是500万美金收购了这一电脑部门，改名为皮克斯。并且，他还承诺投入500万美金用于公司的发展。



在之前讲述苹果的时候我也提过，收购皮克斯，可以说是乔布斯在他人生低谷时期做出的最明智的决定。不过，事情一开始远没有这么顺利。虽然皮克斯后来大获成功，但它也几度经历了濒临破产的境地。

这和乔布斯一开始的错误判断有很大关系。因为乔布斯收购皮克斯的本来想法不是要做动画，而是想让它变成一家电脑公司，和他新成立的NeXT公司相辅相成，最后击败苹果。说白了，还是没忘了旧情人。

所以皮克斯一开始做了一堆不太靠谱的项目，比如医用的图像处理器，还接过一些商业广告……总体来讲，公司连续五六年都入不敷出。

之前我们说过，乔布斯在被赶出苹果之后，卖掉了绝大部分的苹果股票，只保留了一股。当时他卖掉股票的收益是7000万美金左右。收购皮克斯5年多之后的1990年，他已经给皮克斯投入了5000万美金左右，和当初承诺的500万美金简直是天壤之别。

加上NeXT电脑公司那边花的钱，他已经快要破产了。连乔布斯自己后来都承认，早知道皮克斯需要这么多钱，当初他就不收购了。

不过还好，在最艰难的时候，一个人要站出来拯救皮克斯和乔布斯了。这就是我们刚才提到的那个关键人物。

### 故事天才拉赛特

他就是约翰·拉赛特（John A. Lasseter），一个讲故事的天才。皮克斯的电影之所以在故事和剧情方面极为出色，就是拜拉赛特所赐。他人胖胖的、看起来特别憨厚，又有点孩子气，从小就对动画故事特别感兴趣。

而且有意思的是，拉赛特之前其实是迪士尼的员工。他在迪士尼的时候就有很多创意，比如把手绘动画和电脑结合起来。但这些创意对于当时腐朽的迪士尼高层来说太前卫了，迪士尼对拉赛特很差，最后可以说是把他赶出了公司。

如果你看过皮克斯的动画，会发现它们片头有一个跳跃的小台灯。这个小台灯就是拉赛特的创意。当时，他做了一部一分半的小短片，讲的就是这个拟人化的小台灯的故事。

那部片子是动画史上的一个里程碑，因为之前的3D动画全是单纯的图像展示，完全没有情节。而那部短片是第一部有故事情节的3D动画，当时片子还没放完，观众就开始起立鼓掌，因为他们看到了动画电影的未來。



后来拉赛特和团队又做了第二部短片，讲的是会打鼓的小兵玩具和一个小婴儿之间的故事，妙趣横生又让人感动。这部动画片后来获得了奥斯卡最佳动画短片奖。

这时候，迪士尼才意识到拉赛特的天才。他们好几次打电话邀请他回去，但是拉赛特一直不为所动。有一次，迪士尼的高层又给拉赛特打电话，结果拉赛特说，除非迪士尼和皮克斯合作一部电影，否则他是不会考虑和迪士尼合作的。

于是迪士尼答应了这个提议，这就是我们刚才提到的关键合作。这次合作对于皮克斯和乔布斯来说都是生死攸关，最后双方达成的协议是：迪士尼为皮克斯的新电影提供制作资金，视合作情况有权力决定之后要不要和皮克斯再合作两部影片，而皮克斯可以分到12.5%的票房收入。

这部新电影，就是让皮克斯起死回生的《玩具总动员》。

### 载入影史的《玩具总动员》

就像一开始说的，《玩具总动员》由于精美的3D制作和感人至深的故事，可以说改变了整个动画电影史。但它的推出却是历经磨难，整个电影从制作到上映长达四年，中间几度推翻剧本，还一度暂停制作。好在大家最终顶住了压力，1995年末，《玩具总动员》终于要上映了。

这时候，乔布斯天才的判断力又发挥了作用。他在《玩具总动员》上映之前就和皮克斯的创始团队说，皮克斯要上市。当时核心团队的成员都非常惊讶，因为现在公司连一部电影还没上映呢，上市简直太不可能，也太不明智了。

但后来证明，上市早乔布斯以及皮克斯早





但后来证明，上市是乔布斯以及皮克斯早期最精彩的一个决策，也正是刚才我们提到的那个关键决策。它的逻辑是这样的——

乔布斯说：“假设《玩具总动员》失败，那就关掉公司，但如果《玩具总动员》成功，甚至一炮而红，那迪士尼就会发现自己犯了一个大错误，因为它给自己培养了一个竞争对手。那时，迪士尼的CEO肯定就要找我们重新谈判，试图把两家关系绑定得更紧。如果我们想在谈判中获得更大的利益，就要准备好充足的资金，证明我们没有迪士尼也能独立运作下去。这样在谈判中我们才能有优势。”

于是乔布斯带领皮克斯团队，踏上了上市路演的征程。最后上市的时间大胆地定在了《玩具总动员》上映的一周后。结果，果然如乔布斯所料，《玩具总动员》一炮而红，上市也非常顺利，给皮克斯带来了1.3亿美元的现金。



图1 《玩具总动员》的海报

果不其然，迪士尼在《玩具总动员》大红之后要求重新谈判。结果乔布斯借这个机会迅速达成了新协议，这时候的条款变成了：双方再继续合作五部电影，而皮克斯分到的票房收入不再是12.5%，而是50%。

可以说乔布斯天才的判断力再一次得到了证明。他也借皮克斯的上市，不仅宣告自己依然有能力做出受大众喜爱的产品，还证明了自己可以再次打造一家上市公司。同时，也让他逐渐走出了长达十一年的人生低谷。

## —— 今日小结 ——

今天我们讲的是皮克斯从创立到上市的整个过程。这里面有一个关键的人物约翰·拉赛特，他促成了迪士尼和皮克斯的一次关键性合作，而乔布斯让皮克斯上市的决定，可以说是公司一次非常重要的决策。

下次更新，我们来讲讲皮克斯与迪士尼合作得如何，以及迪士尼为什么要收购皮克斯。



张潇雨

今天就不留思考题了，来一次小的互动吧：你喜欢看动画电影吗？最喜欢的是哪一部？为什么？

之后我会简单做个统计，分享出来。欢迎到专栏后面留言，我们下期再见。

商业史精读

INTENSIVE READING OF BUSINESS HISTORY

商务合作·买赠礼品卡·获取更多帮助

敬请关注微信公众号：得到



Aa

字号



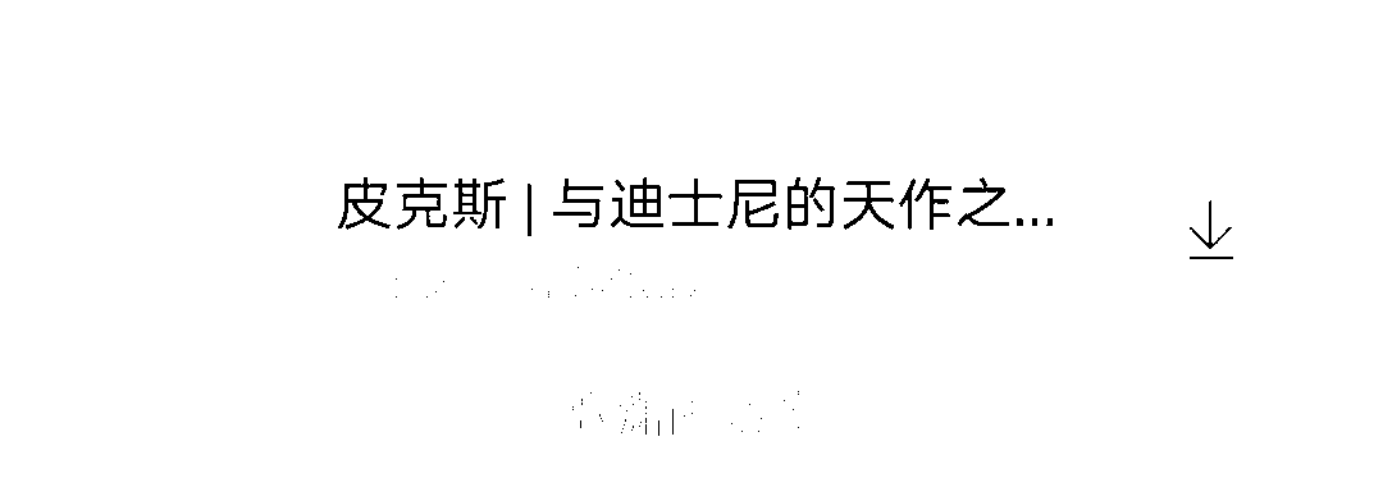
写留言



85



请朋友读



皮克斯 | 与迪士尼的天作之合... ↓

上次的更新里，我们讲到了皮克斯的诞生，也就是乔布斯是怎么把这个原本的电脑3D制作部门收购下来，通过一部电影《玩具总动员》走出低谷，并且上市的。上市之后，皮克斯也和迪士尼达成了新的协议，可以再合作五部电影，并且票房分成50%。

今天，我们就讲讲后面一件非常重要的事情，迪士尼对皮克斯的收购。

之前我们也提到过，迪士尼对皮克斯的收购意义重大。一方面，皮克斯借由这次收购，从此摆脱了生存危机；另一方面，迪士尼收购皮克斯的时候也正处于自己的低谷，结果借由这次收购，皮克斯把先进的动画电影流程带入了迪士尼内部，慢慢改造了迪士尼电影的生产流程，做出了像《超能陆战队》、《疯狂动物城》、《冰雪奇缘》这样的好电影，帮助迪士尼开启了一个黄金十年。

迪士尼是2006年1月以74亿美元正式收购皮克斯的，对于一个动画制作公司，可以说是天价了。要促成这种大型的并购，往往要在人和事两方面都合适。我们今天就从人和事两个方面来说。

### 彼此需要

先说事的层面。从业务层面来讲，这次收购对迪士尼和皮克斯都非常必要。

对皮克斯来说，其实动画制作这个生意本身，并不算是太好的生意模式。因为首先，电影的制作周期很长，通常需要两三年，而动画电影就更长了，皮克斯一部电影制作4到5年是很常见的，所以在整个过程中，公司的收入非常有限。不像你开个麦当劳，每天都有人来吃饭，每天都有收入；

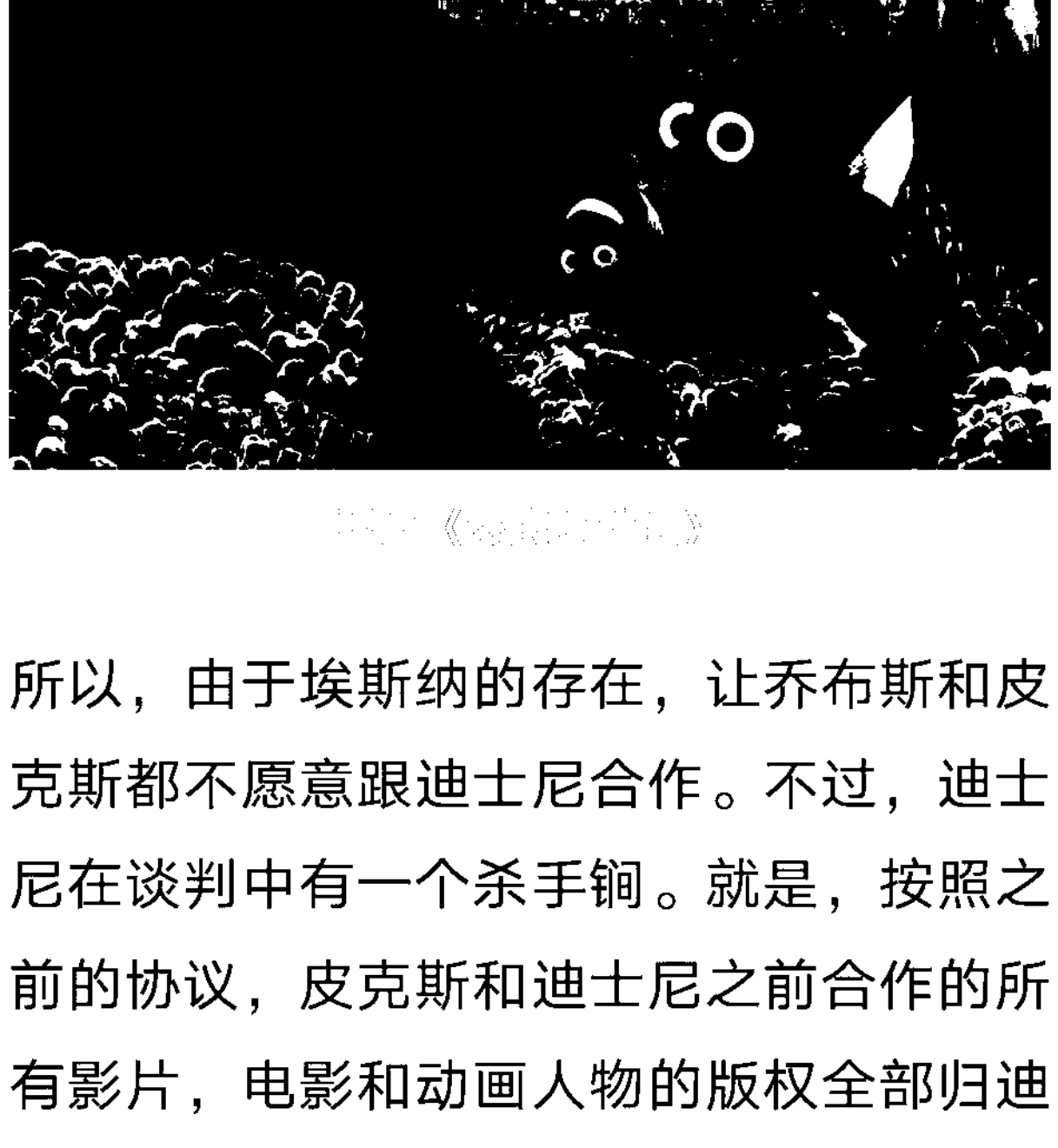
另外，电影是个非常依赖创意的产品，一旦掌握不好，可能四五年的努力就白费了。《玩具总动员》大卖，拯救了公司，但是下一部电影一定会火吗？完全不确定。所以从一个生意的角度讲，动画电影的模式是风险比较大的。

加上，一部电影的成功，除了内容方面，还有很多因素，比如宣传、营销、发行等等，这些都是皮克斯不太擅长的部分，在两家的合作中也一直都由迪士尼来负责。如果迪士尼收购了皮克斯，那么皮克斯就可以持续稳定地做自己最擅长的事了，就是内容创造。

对于迪士尼来说，它也非常需要皮克斯。因为当时好莱坞动画的领头羊是皮克斯和梦工厂，迪士尼正处在公司的低谷期，好久没做出好的内容了。但迪士尼本身核心的商业模式，不管是卖玩具，还是迪士尼乐园等等，都非常依赖于好内容、好的动画人物，或者用时下很流行的一个词，是非常依赖 IP。

当时迪士尼的CEO鲍勃·伊格（Bob Iger）提前看到了皮克斯正在制作的一些样片，包括《汽车总动员》、《美食总动员》和《机器人瓦力》（Wall-E），他说：“皮克斯的电影实在是太好了，相比起来，迪士尼根本不在一个数量级。我们必须把这笔生意谈下来，这关系到迪士尼整个公司的未来。”

所以在业务的层面，皮克斯需要迪士尼一整套从制作到宣传到发行的产业链条，而迪士尼需要皮克斯强大的内容创造能力，这次收购在事的层面上顺理成章。



### 谋事在人

但是，业务层面的东西很多时候都只占一小部分，真正做成交易的还是人。可以说在这次改变行业格局的交易里，人的因素是巨大的。

这里有一个重要背景，迪士尼之所以能在2006年成功收购皮克斯，主要是因为2005年迪士尼更换了在位20年的CEO迈克尔·埃斯纳（Michael Eisner），新的CEO就是我们刚才提到的鲍勃·伊格。这两个名字之后我们在讲到迪士尼的时候，还会反复提到。

之前的CEO埃斯纳，和皮克斯以及乔布斯都相处得非常不好。乔布斯说，迪士尼实在是太不尊重艺术了，这个原因就是埃斯纳。首先埃斯纳本人在双方五部影片的合作中一共没来过几次皮克斯，而且每次来他都完全没有好奇心，从来不问皮克斯在艺术或者技术方面是怎么制作动画的。这对于乔布斯来说特别震惊，因为对他来讲，好奇心是特别重要的。

另外，在双方的合作中还发生过一次节外生枝的事件。2002年左右，埃斯纳写了一封邮件给董事会。其中谈到了，在当前的协议到期之后，双方还会不会继续合作的问题。埃斯纳说，皮克斯肯定会和迪士尼继续合作的，因为他刚看了一部叫《海底总动员》的样片，觉得这部电影虽然还可以，但是没有之前的好。皮克斯到时在谈判中定会处于弱势。

这封信犯了两个错误。一是他不小心泄露到了《洛杉矶时报》那儿，乔布斯发现之后简直暴跳如雷；二是，《海底总动员》成为了有史以来最卖座的动画片。



所以，由于埃斯纳的存在，让乔布斯和皮克斯都不愿意跟迪士尼合作。不过，迪士尼在谈判中有一个杀手锏。就是，按照之前的协议，皮克斯和迪士尼之前合作的所有影片，电影和动画人物的版权全部归迪士尼所有。

也就是说如果两边分家，皮克斯曾经做出来的经典电影和角色，比如《玩具总动员》、《怪物公司》、《超人总动员》等等，就全部归迪士尼了。对于皮克斯来说，就像辛辛苦苦养大的孩子，一夜之间要送人了一样。这对于拉赛特、卡特穆尔这些皮克斯元老来讲，简直就是割自己的肉。

但由于双方一直有点互相看不上，合作的谈判一度中止。好在，后来迪士尼公司内部发动了一次“政变”，在位20年的CEO埃斯纳被赶出了董事会和公司，鲍勃·伊格即将接任。他也是那个一手将局面扭转的人。

比起强势的埃斯纳，伊格是一个为人和善，又非常真诚的CEO。他现在仍然是迪士尼的CEO，也一手缔造了迪士尼这十年的辉煌时期。

当初上任的时候，伊格第一时间就给乔布斯打了电话，说，他非常希望修复和皮克斯以及乔布斯的关系。于是两边迅速开始了新的谈判流程，谈着谈着，伊格和乔布斯都越来越喜欢对方。

比如乔布斯提到过，伊格和他一上来的对话就特别诚恳，他说：“我老婆告诉我，CEO的平均任期只有三年半。如果我没办法复兴迪士尼的话，任期会更短。迪士尼想要复兴就得靠你。所以，我有问题，你有解决方案，咱们来合作吧。”这种态度，本来是谈判的大忌，因为相当于一上来就亮了自己的底牌。但这种诚恳，一下就赢得了乔布斯的好感。

于是两边的对话从合作迅速走向了收购的可能。而乔布斯，也迅速把伊格介绍给了卡特穆尔和拉赛特，并且表示，只要他们两个有任何一方不喜欢伊格，或者不喜欢被迪士尼收购，他就会叫停这个交易，再想办法。但是慢慢的，拉赛特和卡特穆尔也都觉得伊格人很不错。

于是，不论在人上还是事上，所有的障碍都扫清了。迪士尼正式收购了皮克斯，并且给出了足够诚意的价格。另外，伊格还签署了一个附属协议，就是迪士尼保证不改变皮克斯的企业文化。



改变皮克斯的企业文化。

这个企业文化是拉赛特之前拟订的75条标准，有很多好玩的细节，比如餐厅里要提供压缩饼干，每年皮克斯要举办纸飞机比赛，动画师可以随意装饰自己的办公室，公司要全额报销等等。

### “现在我给你一个最后反悔的机会”

最后，我想用一个小故事来结束今天的内容。这个故事是关于乔布斯和伊格的。

2006年1月24日，就在迪士尼和皮克斯联手公布这次交易前的一个小时，乔布斯要求伊格和他去公园里散步，说有重要的事要告诉他。伊格非常意外，还找自己的律师说了几句话，他当时觉得，乔布斯可能是想反悔了，或者想要更多的钱。

乔布斯和伊格走到一个长凳上，坐了下来。乔布斯把手搭在伊格的肩上，说：“鲍勃，我有很重要的事要向你坦白，因为跟这个协议有关。”

伊格问他说：“什么事？”

乔布斯说：“我的癌症转移了。转移到了肝上，要继续接受化疗。医生告诉我，我存活5年的概率是50%。”

伊格说：“你为什么要告诉我这些呢？”

乔布斯说：“我想最后给你一个反悔的机会。而且你要替我保守这个秘密，我的孩子们不知道，我的董事会也不知道，没有人知道。你也不能跟任何人说。”

但结局你已经知道了，面对乔布斯的信任，伊格也选择了对乔布斯的信任与支持，于是迪士尼和皮克斯一起，开启了一段动画电影历史上的伟大旅程。

### ——今日小结——

今天我们讲的是迪士尼收购皮克斯的故事。之所以这次改变行业的交易能够成功，是因为在事情和人上，都非常完美。关于鲍勃·伊格，包括迪士尼的故事，我们之后也会讲到。

刚才文章里我提到了一件事，就是皮克斯要求在迪士尼收购以后，仍然保留自己的企业文化。那么企业文化这件事为什么对皮克斯如此重要呢？下期我们就来讲讲，皮克斯的创意文化。



张潇雨

最后还是留个小小的思考题：你印象里有哪些特别成功或者失败的并购么？你觉得他们成功或者失败的原因是什么？

欢迎到专栏下面留言，我们下期再见。

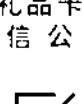
商业史精读

INTENSIVE READING OF BUSINESS HISTORY  
商务合作·买赠礼品卡·获取更多帮助  
敬请关注微信公众号：得到



Aa

字号



写留言



52



请朋友读

# 皮克斯 | 创意机器

(3/5)



张博洋

11月14日 10:38

皮克斯 | 创意机器 (3/10)



之前的更新我们讲到皮克斯的诞生，以及它与迪士尼的多次合作，最终被迪士尼收购的历史。

里面我们提到，一部电影从制作到上映，中间有很多环节，所以皮克斯这种单纯的内容制作，并不是一个很好的商业模式。尤其是，它对创意是比较依赖的。

但皮克斯最神奇的一点是，在拍出了青史留名的《玩具总动员》之后，接连生产的一系列动画电影都是既叫好又叫座，而且在被迪士尼收购之后，皮克斯的这种能力还转移到了迪士尼身上。比如2016年爆火的《疯狂动物城》，整个生产方法就非常受皮克斯的影响。

所以，今天我就想借助《创新公司》这本书，来说说皮克斯的创意管理哲学。这本书里大量提到了皮克斯的管理细节，这些细节就是皮克斯源源不断好创意的保证。

听完这期专栏，可能你会会有一个新的感觉，就是好创意可能并不是天马行空、无拘无束才能产生出来，而是也能通过管理方法和机制的设立来促成的。

说到底，皮克斯能做到不停地产生好创意，方法就是一句话：打造一个鼓励创意和创新的企业文化，然后在日常的大事小事中践行这种文化。

当然这句话说起来简单，做到并不容易。《创新公司》这本书的作者埃德·卡特穆尔，也是皮克斯的创始人和CEO，在书里面提到了三个非常重要的原则：

1) 消灭沟通层级，让员工畅所欲言

2) 好创意是不断迭代出来的

3) 鼓励冒险

下面就让我来具体说说这三点内容。

## 在小事中更要坚持公司文化

第一个原则是，“消灭沟通层级，让员工畅所欲言”。

“消灭层级”这个概念大家可能听过无数次了。但卡特穆尔说，虽然这个观念听起来像陈词滥调，但是能否执行好，都在日常的细节里。

有这么一个小故事。皮克斯里有一个大会议室，里面有一张大的会议桌。这张桌子很漂亮，是比较长的长桌，可以让30个人面对面坐成两排一起讨论。

一般制作电影都是导演和制片人最重要，所以慢慢大家就形成了，一部电影的总导演和制片人，通常是卡特穆尔和我们之前提到过的约翰·拉塞特坐在中间，然后其他人依次坐在两边。甚至时间一长，为了让大家都知道自己应该怎么坐，秘书会打印出座次牌来放在桌子上，引导大家。

卡特穆尔说，这张桌子他们用了十几年。这十几年间，管理层一直在公司反复强调，你的职位高低并不重要，重要的是大家能够畅通无阻地交流。但十几年后他才发现，这张桌子就是对他们这种文化最大的讽刺。因为一旦你给大家设定了位置座次，就发出了一种讯号：坐在中间的人意见重要，坐在边上的人意见不太重要。

卡特穆尔意识到这一点，是有一次和同事在一个小会议室的正方桌开会的时候。他发现坐在方桌旁的时候，大家非常随便，姿势也很放松，互相的眼神交流也很多，这种沟通才是他们一直特别向往的。开完会他立刻要求公司把那张长桌扔掉，从此禁止公司使用座次牌。

这个故事就是一个绝佳的例子。其实很多管理理念大家都知道，但落实到日常生活中往往会出现偏差。所以作为管理者，不但要提出企业的核心文化，还要在日常的大事小事中不断反复地实践，才能真正保护这种文化。

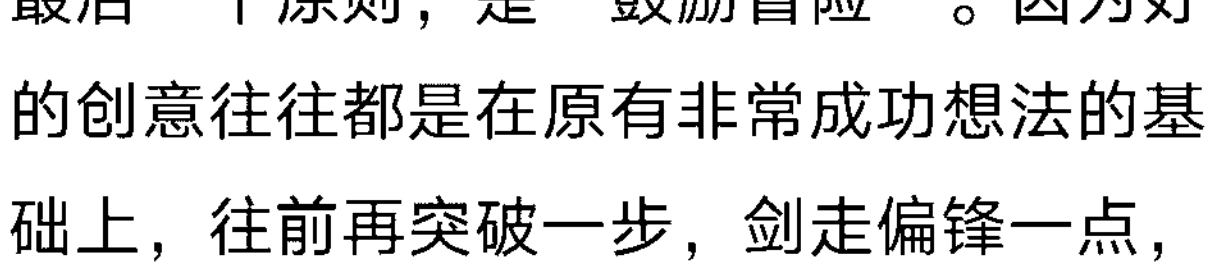
## “很丑的婴儿”

第二点，作为一个创意型企业要明白，“好的创意是不断迭代出来的”。或者说，好的创意并不是一蹴而就或灵光一现的，公司需要保护这种脆弱的小创意，慢慢等它生根发芽，开枝散叶。

书中有个比喻很有意思，皮克斯内部把任何一部电影的初样都叫做“很丑的婴儿”（ugly baby）。这里面有两层意思：一是，绝大多数孩子刚生出来都不好看，所以不用在意，电影也一样；二是，作为孩子的“家长”，要付出耐心和时间去培养，这样“孩子”最终才能成为一个很好的人。

书里有一些很有趣的例子。比如，我们现在很熟悉的皮克斯电影情节，其实刚开始设计的时候和最终的方案完全不一样。

比如《怪物公司》的主角之一是个很可爱的7岁小女孩，但其实一开始剧本的主角是个30岁的男会计；而《飞屋环游记》，一开始的设计是两个兄弟争王位的故事，而最后变成了一个小胖子加老爷爷的历险记。类似的例子还有很多。



皮克斯是怎么保证一开始不太成熟的创意，能不断迭代到最佳状态呢？这就要提到他们内部一个非常重要的机制了，叫做“智囊团”（braintrust）。

“智囊团”其实就是，皮克斯的一些核心员工组成的一个委员会。他们的主要职责就是，每部电影每进行到一定的阶段，这些人就聚集在一个屋子里，边看样片边给这个电影的导演提意见。“智囊团”一开始是由五个皮克斯最早期的元老自然而然形成，后来人员也不断变化和扩充，保证各个岗位、各个层级的人都能参与发表意见，而不是变成高管的一言堂。

《创新公司》这本书里也说，“智囊团”的机制最重要的一点就是，真诚加坦诚。让所有人都能畅所欲言，不怕产生冲突，不怕让自己或者他人丢脸，才是这个机制能起作用的最关键所在。同样，这说起来很简单，做到也很不容易。作者卡特穆尔给出了两个重要的技巧：

首先，不管是评判他人，还是接受评判的人都要记住，所有讨论都是对事不对人的。因为大家都知道，好的创意需要反复修改，甚至到最后还得推翻重来，所以在过程中有任何问题都是正常的。大家的批评和建议都是针对作品本身的，而不是导演这个人。

卡特穆尔说，创意型人才都有一个特点，就是大家都对自己的作品非常在意和自豪，这当然非常好。但是这也容易导致一种心态，就是创意型人才会把自己的创意和作品，当成自己的化身。所以别人评论自己的作品的时候，好像在批评自己。这种心态是不对的。而应该永远想着对方是对事不对人的。这样才能不断成长提高。

第二个技巧是，提意见的人，不要做“简单的批评”，而是做“有建设性的批评”。也就是说，单纯地指出一个创意或者一个作品的问题是很简单的，但同时能不能给出对方一些可能的解决方案？或者哪怕是一些解决问题的灵感？

书里就说，有时候哪怕把一句话的表达方式稍微换一换，给对方的感受和帮助也是不同的。比如不要说“这场戏我觉得拍得比较一般”，而是说“这么重要的一场戏，我觉得应该有一两句台词一下就能被观众记住。可是我看完好像并没有印象特别深的台词。”这样对方一下就能明白你建议的核心意思了，同时也能感受到，你是确实想帮助他作品打磨得更好。这就是“有建设性的批评”的力量。

所以做到这两点，一是大家都建立一个“对事不对人”的共识，二是多给对方“有建设性的批评”。最终公司就能建立一个所有人畅所欲言，让好创意不断迭代的文化。这就是我们讲的第二个原则。

## 冒险：创意的源泉

最后一个原则，是“鼓励冒险”。因为好的创意往往都是在原有非常成功想法的基础上，往前再突破一步，剑走偏锋一点，最后形成的。我之前听过万维钢老师的专栏《精英日课》里有一篇文章（应该是第102期），题目叫：《喜欢=熟悉+意外》。说的也是类似的道理。就是如果一

Aa 字号 69 请朋友读



外》。说的也是类似的道理。就是如果一个创意要让大家喜欢，特别守旧不行，太先锋了也不行，要掌握一个好的平衡。

皮克斯在这方面做得就非常出色。比如，它所有的故事核心都是关于个人在一段冒险中成长的故事，这也是好莱坞电影的惯常套路。但如果仔细看看它的影片，就会发现一些与众不同的地方。比如，大受好评的《美食总动员》，一个厨房里发生的故事，主角居然是一只老鼠；《机器人总动员》作为一部孩子也会看的动画片，开篇40分钟之内居然没有一句台词；而《头脑特工队》可能是主流动画长片里，唯一一部没有反派的电影。

这些设置如果在影片开始讲给别人听，大家可能都觉得不可思议，但当公司维护了一种允许冒险的文化的的时候，这样的好创意就能存活下来。

其实之前讲乔布斯力主张开苹果线下零售店的时候我们也提到过，好的想法和产品一开始看起来都是离经叛道的。没人想过在最黄金的地段卖电脑和MP3播放器，同样，Airbnb在诞生的时候人们也觉得，租自己的房间给别人住的想法实在是太不靠谱了，而Snapchat出来的时候所有人都说，一个给别人发“阅后即焚”照片的App能做多大啊？现在，它们都是百亿美金级别的公司了。

## ——今日小结——

今天我们讲的是皮克斯的创意管理哲学。其实最后概括成了一句话：打造一个鼓励创意和创新的公司文化，然后在各种日常的事情中反复践行。

里面有三个原则：1) 消灭沟通层级，让员工畅所欲言；2) 好创意是不断迭代出来的；3) 鼓励冒险。

下次更新，我们就来讲讲皮克斯的影响力。这里面，一方面有对行业的影响，也有对乔布斯的影响。



张潇雨

最后还是留个小小的思考题：你印象里有哪些特别好的创意？它们都是怎么诞生的？

欢迎到专栏下面留言，我们下期再见。



# 皮克斯 | 和皮克斯二老学习“向上管理” (4/5)



致谦

2022年12月12日

皮克斯 | 和皮克斯二老学习... ↓

之前在讲苹果的时候我们也提到过，乔布斯作为我们这一代最伟大的CEO之一，他的职业生涯并不是一帆风顺的。

从1985年被赶出苹果到1996年回归，乔布斯度过了十一年的人生低谷。但这段时间，也让他真正成长蜕变成了一个更成熟的CEO和更好的人。

在这段时间里，皮克斯对乔布斯的改变可以说是非常大的，这段经历从某种意义上来说治愈了乔布斯。而其中最重要的，帮助乔布斯成长的两个人就是皮克斯的创始人卡特穆尔和拉塞特。

在皮克斯的核心三人组里，虽然卡特穆尔是那个管理者，拉塞特是那个天才创意家，但本质上乔布斯是他们两个的老板。有一个小数字就能证明这一点——皮克斯在上市前夕，乔布斯在公司的股份占到80%，剩下的团队一共才20%。

另外，皮克斯所有的运营资金都是乔布斯提供的。之前我们也提到过，他当时在皮克斯和NeXT上花了7000万美金，其中皮克斯就占5000万以上，乔布斯一度面临破产。

所以无论从哪方面说，实际意义上，卡特穆尔和拉塞特都是乔布斯的下属，但他俩反而对乔布斯影响非常巨大。所以今天这期专栏，我们就跟着卡特穆尔和拉塞特，学学如何管理你的老板。

现在有一个很流行的词叫“向上管理”，说的就是如何与你的领导沟通，如何管理他们的预期等等。关于如何做好“向上管理”，其实已经有很多的书和文章了，这里我更想结合皮克斯实际发生的案例，来重点说说“管理老板”的三个方面。

## 知己知彼

第一个方面听起来很简单，叫“了解你的老板”。

这一点可能对乔布斯格外适用。相信你也知道，乔布斯是个非常有个性的CEO，脾气时好时坏。

之前在讲苹果的时候我们提到过，他的下属说，对付乔布斯很重要的一点是，要会翻译他说的话，比如当他说“这个东西简直是垃圾！”的时候，你不要害怕，他的意思其实是“你能不能给我讲讲你为什么选这个方案？”如果你说的有道理，乔布斯会听取你的意见。

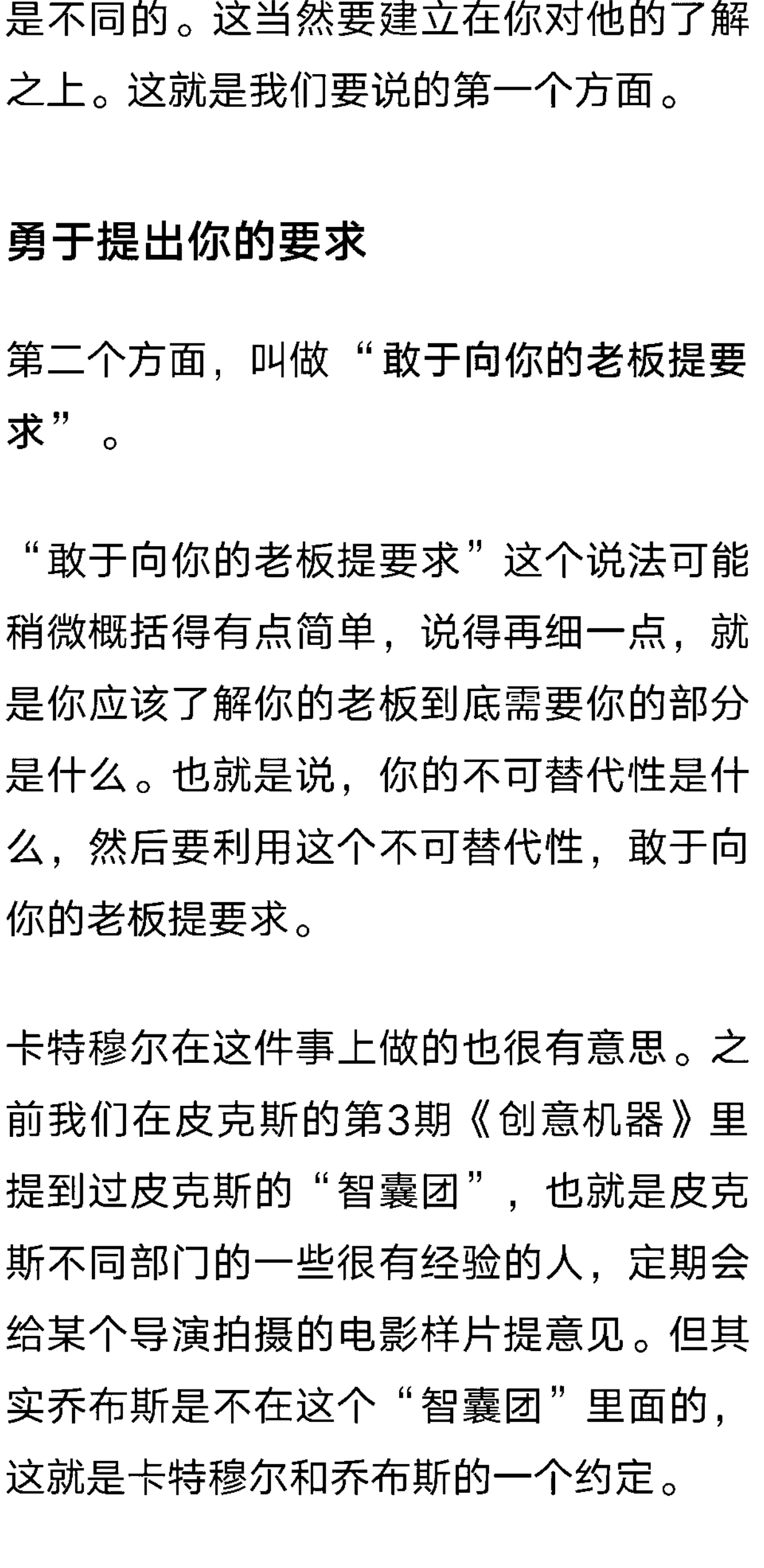
卡特穆尔在这点上就做得非常好。有一个小故事：

卡特穆尔在乔布斯收购皮克斯的时候，和他接触了多次，他发现乔布斯有两个特点，一是乔布斯非常在意自己时间的利用，尤其那个时候他要管理NeXT和皮克斯两家公司，时间就更紧张了；二是，乔布斯说好听点是非常注重细节，说得不好听点就是什么都想自己插手管管。

针对这两个发现，卡特穆尔在一开始就做了一个决定——

首先，他并没有让皮克斯搬家，也就是搬得离NeXT总部近些，而是很长时间都一直在原先的小破办公室。但是他每周一会开车近一个半小时，穿越旧金山的金门大桥，主动去给乔布斯汇报工作。

这样，一方面节省了乔布斯的时间，让他一直清楚皮克斯在做什么；另一方面，又让乔布斯无法插手皮克斯日常非常细节的运营工作，他和拉塞特可以自己说了算。因为你也知道，创意行业最怕的就是不懂行的老板瞎指挥。所以卡特穆尔这一招非常妙，而这也是建立在对乔布斯性格的理解上的。



还可以稍微延伸一点。之前我们讲英特尔的时候提过管理学泰斗彼得·格鲁克，他在自己两本管理学著作《管理的实践》和《卓有成效的管理者》里都提到过管理老板的理念。他在书里说：

你要知道，你的老板也是个人，是个与众不同的个体，有他自己习惯的工作方法，作为下属，你应该知道你的老板需要什么、不需要什么。

比如，有的老板是阅读型，有的则是倾听型。阅读型的需要你给他写报告、列数字，这样他才能很快把握你要汇报的东西；而倾听型的呢，可能更喜欢你当面和他把事情讲清楚，甚至用感性和情绪打动他。

对于不同风格的老板，你的工作方式应该是不同的。这当然要建立在你对他的了解之上。这就是我们要说的第一个方面。

## 勇于提出你的要求

第二个方面，叫做“敢于向你的老板提要求”。

“敢于向你的老板提要求”这个说法可能稍微概括得有点简单，说得再细一点，就是你应该了解你的老板到底需要你的部分是什么。也就是说，你的不可替代性是什么，然后要利用这个不可替代性，敢于向你的老板提要求。

卡特穆尔在这件事上做的也很有意思。之前我们在皮克斯的第3期《创意机器》里提到过皮克斯的“智囊团”，也就是皮克斯不同部门的一些很有经验的人，定期会给某个导演拍摄的电影样片提意见。但其实乔布斯是不在这个“智囊团”里面的，这就是卡特穆尔和乔布斯的一个约定。

有一次，卡特穆尔要去拜访微软，乔布斯很害怕卡特穆尔被微软挖走，就给卡特穆尔打电话。其实卡特穆尔在《创新公司》这本书里也写过，他并不想去微软工作，他很热爱皮克斯，完全不想跳槽。但是他知道乔布斯有点担心他被挖走，就耍了点小心机。

他说，“我当时和乔布斯讲，‘智囊团’现在彼此配合得非常默契，如果你要来参加这个会的话，大家就不能轻松做自己了。”

之前我们也提到，“智囊团”最重要的一个原则就是大家互相帮助、彼此坦诚。所以卡特穆尔知道，乔布斯最好别出现的，否则他那种目空一切的性格和大嘴巴一定会让大家很紧张。结果，乔布斯也答应了他的要求，从此他就再也不出现在“智囊团”里了。

在这里，卡特穆尔其实用了一点点小技巧。他知道皮克斯和乔布斯都离不开他，所以在恰当的时候，他对自己的老板提出了一个要求。并且这个要求也得到了满足。我想，这对于你也是一样的，要想想自己的不可替代性在哪里，然后利用你的这个特质，去影响你的老板和同事。



## 真诚与热情

第三个方面，我觉得可能是最重要的，那就是，永远不要低估真诚和热情的力量。

刚才这个卡特穆尔所谓耍小心机的故事，其实我只说了一半。我觉得这个小技巧之所以管用，是因为，卡特穆尔并不是在为自己谋取利益，而是真诚地为作品、为团队、为皮克斯这家公司考虑。

乔布斯如果硬要插手各种电影创意，可想而知，皮克斯也不会有现在的创造能力，也拍不出如此多的好电影来。我想在乔布斯的内心深处，他也是知道这一点的。所以当真诚地为自己的工作考虑的时候，别人是能感受到的。



中古斯匹匹中上江右只一个秀西的小共占



别人是能感受到的。

皮克斯历史上还有另一个重要的小节点，同样是真诚与热情的力量的一个证明。当时是1988年的春天，NeXT公司一直亏损，皮克斯也完全没找到盈利的方式，乔布斯都快要破产了。于是他开了一次痛苦的会议，号召大家全面缩减成本，还不得不裁员。

但是这时候，约翰·拉塞特有一个创意，想拍一部小短片。由于拉塞特实在太想拍这个短片，还是向乔布斯提起了要求。乔布斯听到的时候满脸忧虑，因为一旦同意这个项目，他就又得从自己腰包里掏出30万美元来。

他问拉塞特，这个短片的故事主线是什么？于是拉塞特拿出自己已经画好的故事板，开始给乔布斯演示——

这个故事，讲的是一个会打鼓的锡铁玩具小人儿，和一个人类小婴儿。一开始玩具小人儿遇到人类小宝宝的时候，对他有点害怕，就躲到了沙发底下。他发现很多玩具也很害怕小婴儿，也都躲在了沙发下。结果这个小婴儿在乱爬的时候撞到了头，这时候锡铁小人才发现，自己作为玩具，最重要的使命就是让人类开心。它勇敢地

从沙发里爬出来，逗这个小婴儿笑。

这就是后来获得1988年奥斯卡最佳动画短片奖的《锡铁小兵》的故事。

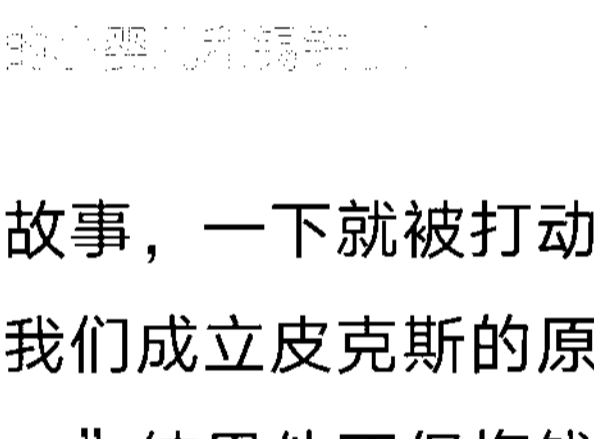
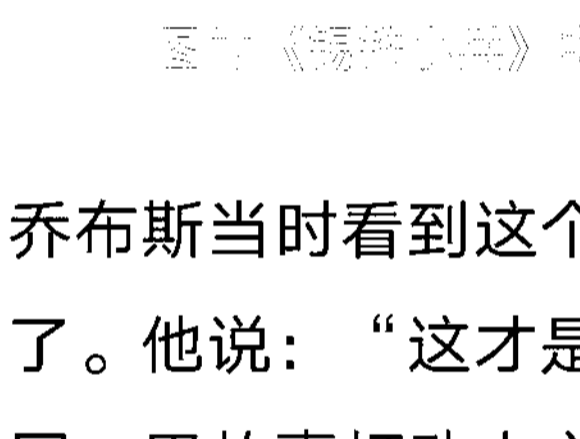


图1 《锡铁小兵》中的小婴儿和锡铁小兵

乔布斯当时看到这个故事，一下就被打动了。他说：“这才是我们成立皮克斯的原因，用故事打动人心。”结果他不但掏钱支持了这个计划，还和约翰·拉塞特说：“我只要求一件事，约翰，把它做好。”

后来，《锡铁小兵》不但获得了奥斯卡奖，让乔布斯和皮克斯团队在黑暗之中感受到了一丝曙光；它还有一个更特殊的意义——因为这部小短片，迪士尼发现了约翰·拉塞特讲故事的天才，于是他们开始接触拉塞特和皮克斯，希望能与他们合作。这也促成了后来改变动画电影史，拯救了皮克斯，也拯救了乔布斯的《玩具总动员》的出现。

所以，当你真的对自己的工作有着巨大的热情，并且真诚地对待自己的工作你的公司、同事、老板的时候，这种影响力是可以改变很多事情的。这就是今天，我想讲的最后一件事。

## —— 今日小结 ——

今天我们讲了如何管理你的领导或者老板。了解他们、敢于提要求，并且用自己的真诚和热情影响他人，是三个我觉得非常重要的方面。

也希望你能在自己的工作中找到属于自己的热情。



张潇雨

最后还是来个互动：你在自己的工作里做过什么很让自己骄傲的事情吗？

欢迎到专栏下面留言，我们下期再见。

商业史精读

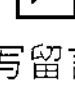
INTENSIVE READING OF BUSINESS HISTORY

商务合作·买赠礼品卡·获取更多帮助  
敬请关注微信公众号：得到

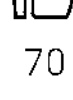


Aa

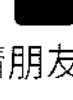
字号



写留言



70



请朋友读

# 皮克斯 | 无处不在的细节 (5/5)



张潇雨

2019年12月11日

皮克斯 | 无处不在的细节 (...)



今天是我们讲皮克斯的最后一期。之前的更新里，我们讲了皮克斯的诞生，讲了它和迪士尼的关系，它的创意文化，还有这个公司以及卡特穆尔对乔布斯的影响。

今天照例，我们来讲点轻松的话题。我想讲三个故事，作为这一周的收尾。这三个故事，也是皮克斯这家公司特质最好的体现。

## 乔布斯大楼

皮克斯现在的园区里，有一个很大的办公楼叫史蒂夫·乔布斯大楼（Steve Jobs Building）。这当然是为了纪念乔布斯了，不过除了纪念他还有一个原因，就是这个大楼是乔布斯亲自设计的。

当时我在书里看到这个细节的时候，也很惊讶。因为我们都知道，乔布斯非常热爱和善于设计产品。但实际上，他的这种设计能力横跨了不同产品和领域，比如他设计了苹果零售店、皮克斯大楼、在比较晚期的时候，还给自己买的游艇做了室内设计，据他的朋友们说，设计得还不错。

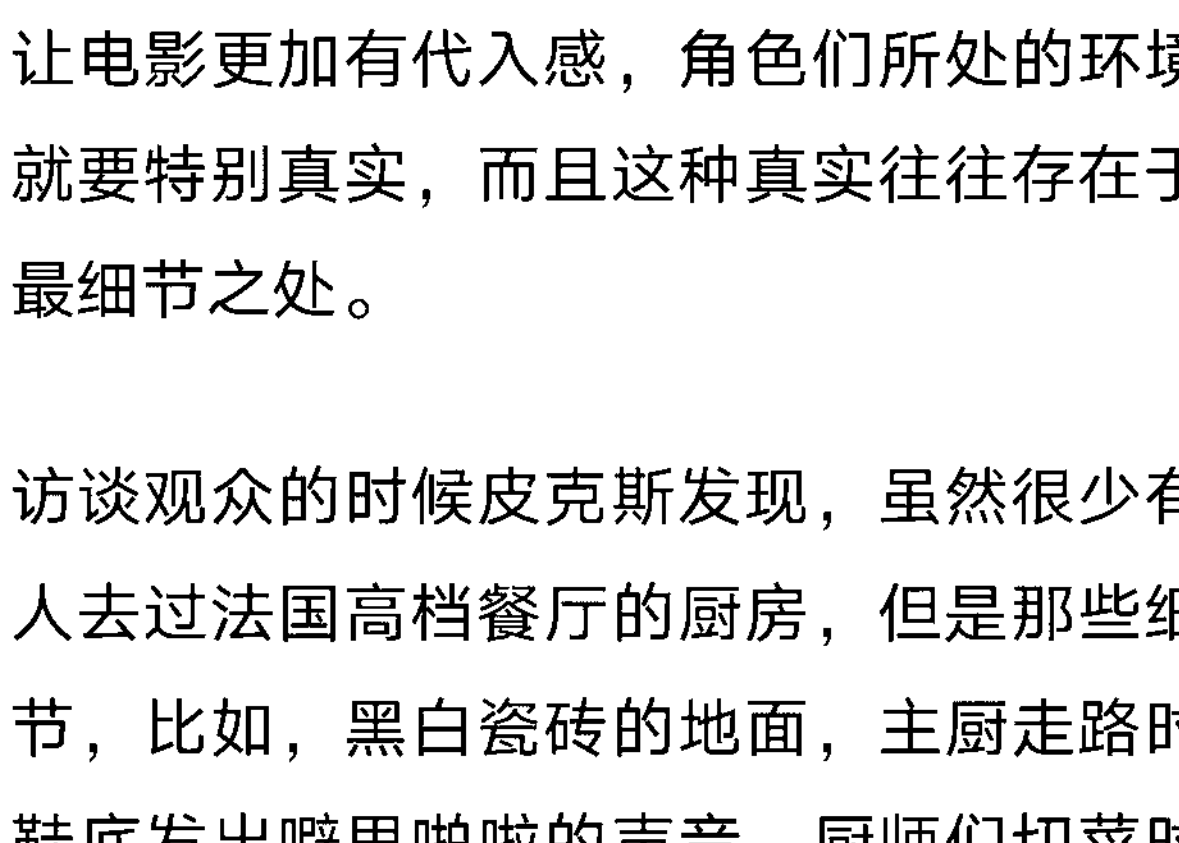
皮克斯大楼值得拿出来讲一讲，不仅是因为他是乔布斯设计的，更因为整个设计的方案里，蕴含了皮克斯的创意文化。

一开始，设计师的方案是造四座小楼，中间有一个广场，方案其实不错，非常舒服。但乔布斯深入思考之后，觉得这样有些问题。因为他希望每个人都能聚到一起来，而不是被人为地分隔在不同的区域。乔布斯有一个坚定的信念，就是好的创意，是由各种不同的人随机碰撞想法的时候诞生的。

这样的理念，让乔布斯大幅修改了皮克斯办公区的设计。本来的四座小楼，变成了一座中间有个“中庭”的大楼，而且这个大楼非常低矮，只有两层。这样，所有人穿行的时候都会经过这个中庭，并且最少的楼层数也让不同部门的人相互碰到的机会大了很多。

甚至据说这个大楼一度夸张到，狭长的一层中一边只有一个厕所。可能是乔布斯太想让大家多走动和聊天了。但是估计想上厕所的时候大家也没心情聊天.....所以后来在员工的强烈呼吁下，楼里又增加了一些洗手间。

之前我们讲过一个关于皮克斯会议室里长桌子的故事，那个长桌子说的是，让员工畅所欲言，不带有层级的交流是多么重要。我想，乔布斯大楼就是这种文化又一个很好的体现。



皮克斯大楼内部的中庭

## 考察旅行

第二个故事，是另一个皮克斯保证自己创意文化的小举措，叫“考察旅行”。

考察旅行的概念就是，在筹备电影的阶段，针对电影的主题，皮克斯会安排自己的团队做针对性的实地考察。比如，在《美食总动员》的故事里，主角是一个有着做餐厅大厨梦想的老鼠，于是拉塞特鼓励制作团队的工作人员，特地奔赴法国，花了两周时间在各家米其林星级餐厅吃饭，参观后厨，和主厨交谈，甚至还去了巴黎的下水道，切身体验老鼠生活的环境。

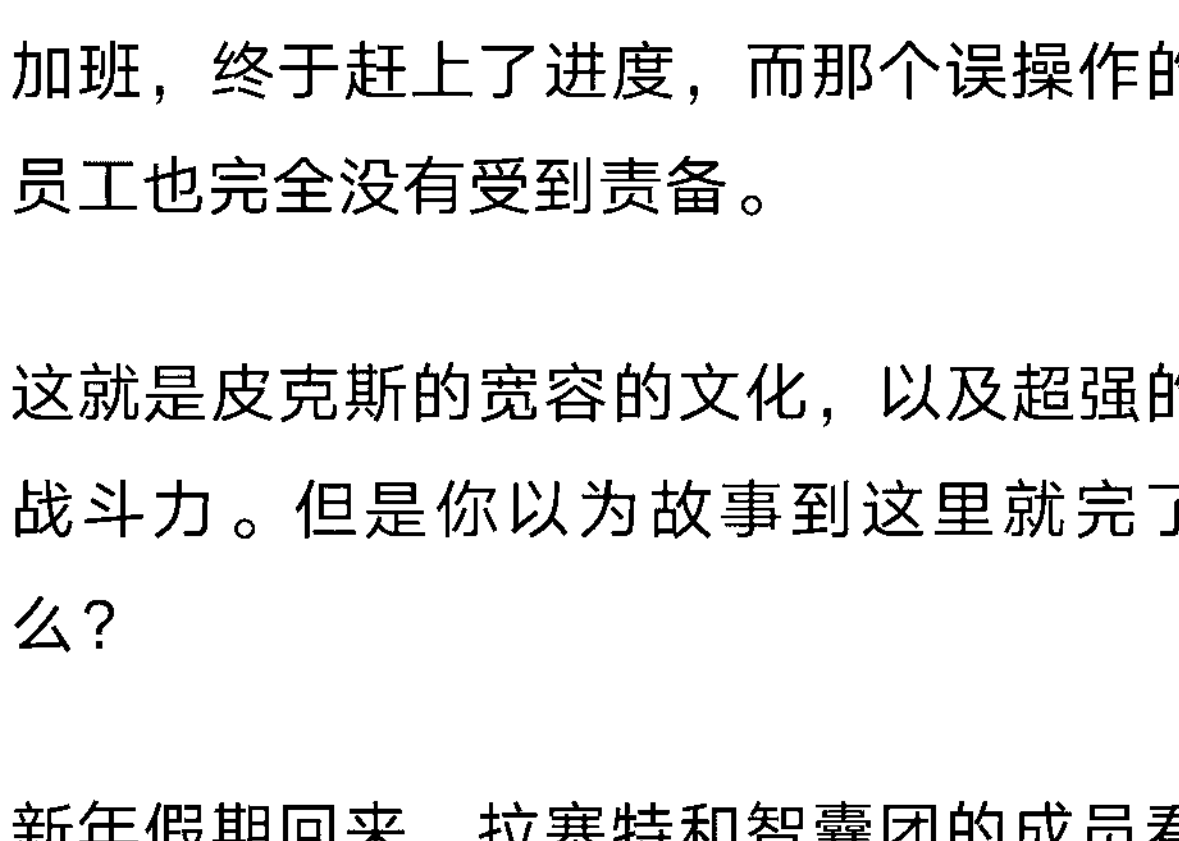
为什么要这么做呢？因为皮克斯有一个很重要的观念。他们认为，动画电影营造出来的真实感，往往都在观众看不到的地方。比如还拿《美食总动员》举例，当然没人相信一个老鼠可以做厨师，那么为了让电影更加有代入感，角色们所处的环境就要特别真实，而且这种真实往往存在于最细节之处。

访谈观众的时候皮克斯发现，虽然很少有人去过法国高档餐厅的厨房，但是那些细节，比如，黑白瓷砖的地面，主厨走路时鞋底发出噼里啪啦的声音，厨师们切菜时胳膊的姿势，包括摆放厨具的方式，都会让观众有一种“嗯，真实情况肯定就是这样”的感觉。这样观众就会带入更多感情来看电影。而这些细节，就来自于一次次考察旅行。

《创新公司》里还讲了一个故事，依然是关于《美食总动员》这部电影。因为故事发生在巴黎，一大批皮克斯的研究人员，都来到巴黎寻找这座城市的特质，希望能捕捉这个城市最重要的东西。他们一开始观察了很多，但一个城市蕴含的信息量太大了，很难梳理清楚，或者在动画里完全还原。

最后，他们发现人们对巴黎的很多记忆，都是来自这座城市的灯光，于是皮克斯的制作团队就专门在一家餐厅门口待了一天，观察和记录不同时间段的光影效果。

后来这些效果在影片中出现的时候，很多去过和没去过巴黎的观众都说，这就是他们印象里的巴黎。哪怕一只小老鼠在里面穿行、说话、做饭，都丝毫不觉得不和谐。



《美食总动员》中的主角老鼠雷米

## 《玩具总动员2》的波折

关于皮克斯的管理哲学和好玩儿的故事，讲上很久都讲不完。就让我最后用一个小故事，来再次说说皮克斯是一个多么彼此信任，又有极强战斗力的团队吧。

1998年的时候，皮克斯正在制作《玩具总动员2》，当时制作这部电影的团队有150人，已经工作了快两年。结果有一天，一名技术人员在日常例行工作的时候突然手残，不小心打了一个错误的命令，服务器开始自动删除所有文件。当时电影的技术总监正好看见了，他赶快给系统人员打电话说，“快把电源拔了！”

尽管反应比较迅速，但是90%的内容，也就是两年的数据全没了。

还好公司有一套备份机制，大家觉得可以找回来。结果去看备份系统的时候发现，更小概率的事件发生了——公司的备份系统很早之前就坏了，没人知道。

所以现在《玩具总动员2》彻底没了。

这下所有人简直崩溃了，这是150个人两年的工作啊。大家垂头丧气地讨论还有什么别的方法。这时一个女员工猛然想起来，之前她怀孕的时候，因为经常需要在家工作，所以每周都会把公司数据同步到自己家的电脑上。

团队立刻派车去取电脑，这个电脑此时价值可能有一亿美金。后来大家发现，只损失了两个月左右的工作量，于是大家疯狂加班，终于赶上了进度，而那个误操作的员工也完全没有受到责备。

这就是皮克斯的宽容的文化，以及超强的战斗力。但是你以为故事到这里就完了么？

新年假期回来，拉塞特和智囊团的成员看了样片，觉得这个电影不够好。于是他们决定剧本重写，整个项目推倒重来。然后大家再次疯狂工作，每周工作100个小时，在九个月里按时推出了《玩具总动员2》。而这部电影也打破了所谓的“续集魔咒”，将皮克斯带上了新的高峰。

## —— 近日小结 ——

三个小故事讲完，今天的内容也结束了。在这周里，我们一起和皮克斯走过了一段动画电影的旅程，也更多地了解了这个行业，以及如何激发和管理好的创意。希望你得到了很多收获。

下周，我们将顺着这条线，来梳理一下皮克斯现在的母公司，也就是迪士尼的历史。相信在了了解迪士尼之后，你对美国和全球的娱乐业，就会有更深的认识了。



张潇雨

在周末的更新里，我依然会集中回答一些大家的问题，摘录一些精彩的评论。

如果你也有什么想说的，可以在专栏后面留言，我们下期再见。



张潇雨



# 周末互动 | 找到你的热情……等等，热情到底是啥？



张潇雨

12月17日 10:00

周末互动 | 找到你的热情…... ↓

欢迎来到《商业史精读》专栏的周末互动，又可以和你聊天了。今后我会在周末互动里，多讲讲自己的一些观点和解读，这样对你之后再听商业史和公司故事的时候会有一些帮助。

之前在讲述英特尔和苹果的时候，我都总结过一个关键词。同样，如果这周要给皮克斯做个总结的话，我觉得是两个字：热情。就是英文中 Passion 这个词。

在皮克斯这家公司身上，我们能看到的最重要的品质就是热情。从实际干活的创始元老卡特穆尔、拉塞特，到出钱的乔布斯，再到为了一部《玩具总动员2》不惜推翻重来，疯狂加班的员工，皮克斯公司的人这种对动画的热情，对自己工作的自豪感，是令人特别印象深刻的。

周四那期我也讲到，如果你对自己做的事真的有热情，那么你周围的人，哪怕是你的老板，也是能被打动和感染的。所以，找到你的热情非常重要。

但是，如果就这个鸡汤路线走下去，这个专栏也就不好玩了。的确，找到热情和激情很重要，但这里面有什么要注意的地方？有什么我们经常会忽略的地方？大家对热情往往又有什么误解呢？我来谈谈我的一点体会。

首先，热情是可以后天培养的。心理学界有一个经典的实验，把两拨智力相当的孩子分成两个班，对于一个班的同学，不停地告诉他们，“你们很有数学天赋，数学学得很好”；另一个班则只是正常教学，不做任何额外的鼓励。结果，受到鼓励的孩子们，会对数学萌发出兴趣，学习热情更高，测试的成绩也更好。

从这个实验你会发现，其实藏在热情背后的是三个字：正反馈。简单来说就是，一旦你很擅长一件事情，又因为这件事得到了很多鼓励和夸奖，那么你可能就形成了一种兴趣和热情。这就是为什么我说，热情和兴趣是可以逐渐培养的。

其次，要学会识别你的“热情”背后的东西。因为有时我们会误解自己的热情和兴趣所在。

以我自己为例，之前我做过金融相关的工作，一开始我会反复告诉自己：我对金融特别有热情，这就是这辈子我要做的事业了等等。但是做了几年我慢慢发现，其实我并不是真的对金融感兴趣。我看重的是它能给我带来的别的东西，比如，可以和非常聪明的人一起工作；可以借助这个工作，搞清世界运行的一些基本规律；当然还有不错的财务回报，能让自己更自由地生活。

但是，为了获取这些东西，我也付出了一些代价。比如，要疯狂地加班，把身体搞得很糟；损失了和家人、朋友相处的时间；时间长了会有点觉得金融不实在，成就感降低，等等。当然这些都是我个人的感受，如果你能诚实面对自己，你肯定会问一个问题——

有没有一种工作是同样能提供给你，你看重的那些，但同时又不用处理你不喜欢的那些事情呢？或者说，世界上可能没有完美的工作，但什么是你真正看重的，什么又是你以为自己看重，但其实并不真的重要的呢？

当我意识到这些之后，我就知道，如果留在金融行业，也许我能凭着小聪明在三五年里做得不错，但长期下去，我是肯定拼不过那些对金融真正有热情的人的——这个行业确实是有真心喜欢这份工作、对数字非常敏感、喜欢做各种金融交易等等的人。

于是，我自然离开了这个行业，去追求另一些，能给我带来幸福感和我真正有热情的事情，写这个专栏也是其中很重要的一个。

最后，可以给自己一点耐心。就像我刚才说的，热情既可以后天培养，又是一个漫长的、诚实面对自我的过程。所以找到它、发现它并不容易。在确定你的热情、下定决心之前，你可以多吃一些尝试，保持固定的输入和输出，在前进中慢慢发现自己的热情所在。

人心有的时候就像一个湖面，当这个湖上有很多船过来过往，或者风雨交加的时候，你是看不清湖底有什么东西的。但如果有一天你把心静下来，答案自己就会浮现了。

这就是本周末的闲聊。大家可能慢慢发现，我解读商业史经常会从比较人文的角度展开，包括有好几位读者都留言说这是第一个把他们看哭了的专栏。因为我一直觉得商业不只是你死我活或者尔虞我诈，还有很多人文的部分可以展现。一切皆人性，商业也不例外。当然，干货性的商业知识我们也不会落下。敬请期待。

最后，谢谢大家这周踊跃的留言。对我的很多鼓励和对专栏的很多建议与意见，我都看到了，在之后的更新中，我也会慢慢迭代和丰富这个专栏更多的内容。精选的评论放在了文稿的后面，我们下期再见。

## ——精选评论与回答——

### 皮克斯 | 神来之笔与起死回生 (1/5)

互动：你最喜欢的动画电影是哪一部，为什么？

这次互动中，我们收到了很多留言。看来大家都很喜欢动画电影，@大薯说，动画电影最打动他的，是能给人带来单纯的美好，关于人、关于自然、关于内心；@吟游得鱼说，工作之后几乎不再怎么关注动画片了，再去的时候，却可以唤起曾经美好和经典的回忆。

答应要做一个反馈，统计了一下，大家喜爱的动画电影集中在以下——

迪士尼近几年的《海洋奇缘》、《疯狂动物城》、《冰雪奇缘》；与漫威联合推出的《超能陆战队》；与皮克斯联合推出的《飞屋环游记》、《海底总动员》、《机器人总动员》。梦工厂的《功夫熊猫》。宫崎骏的《千与千寻》、《哈尔的移动城堡》、《天空之城》、《龙猫》。

还有用户提到高畑勋的现实主义动画电影《岁月的童话》、动漫《海贼王》、捷克动画片《鼯鼠的故事》，以及国产动画电影《小蝌蚪找妈妈》、《牧笛》、《哪吒闹海》、《大闹天宫》等。

也许有时间，你也可以在工作之余，去回顾一下这些美好、经典的动画电影。

### 皮克斯 | 与迪士尼的天作之合 (2/5)

思考题：你印象里有哪些特别成功或失败的并购吗？你觉得他们成功或失败的原因是什么？

请问老师：2006年1月乔布斯和伊格在公园散步，他告诉伊格说，他癌症转移，5年的存活率不到50%。乔布斯的真实意思，是在告诉伊格，现在可以反悔，等他过世后，就可以用较低的价格收购皮克斯。是这个意思吗？



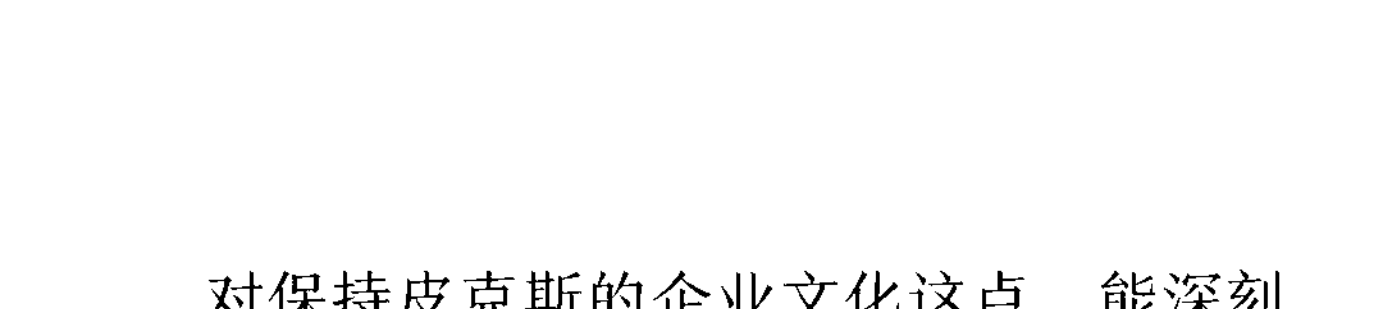
张潇雨

并不是，应该说是，在并购一个公司的时候，最重要的是看对方管理团队的稳定性。所以乔布斯如果有病，皮克斯之后很多事情就要打问号了，此刻是给迪士尼一个反悔的机会。

Oracle收购Sun，个人认为是非常成功的收购。Sun业务基本上跟Oracle互补，Oracle是一个软件公司，而Sun是一个做硬件、存储、操作系统、编程语言的公司。收购Sun，使Oracle完成了产业整合，极大地提升了其竞争力。

摩根收购卡内基钢铁公司。当时摩根一直在合并企业，看上了卡内基钢铁公司，卡内基故意开了个天价，没想到摩根一口答应了。卡内基因此成为世界首富，而摩根钢铁公司成为了历史上第一家价值超过10亿美元的公司，主导钢铁行业近一个世纪。

对保持皮克斯的企业文化这点，能深刻体会到乔布斯对皮克斯的爱，以及他深知企业文化对皮克斯的深远影响。



对保持皮克斯的企业文化这点，能深刻体会到乔布斯对皮克斯的爱，以及他深知企业文化对皮克斯的深远影响。

我记得乔布斯在《书呆子的胜利》采访时，在镜头前谈起他12岁被邀请走进惠普公司工作接触到的企业文化。

乔布斯说，“惠普是我见过的第一家公司，它让我懂得了什么是公司，如何善待员工。每天上午十点，公司运来满满一卡车的甜面圈和咖啡，大家停下工作喝杯咖啡，品尝甜面圈，很明显惠普明白公司真正的价值在于员工。”

“我的成功得益于发现了许多才华横溢、不甘平庸的人才，而且我发现只要召集到五个这样的人，他们就会喜欢上彼此工作时带来的前所未有的感觉。他们会不愿再与平庸者合作，只招聘与自己一样优秀的人。所以你只要找到几个精英，他们就会自己扩大团队。”

我对当时记在笔记里的这句话记忆犹新。

## 皮克斯 | 创意机器 (3/5)

思考题：你印象里有哪些特别好的创意？它们都是怎么诞生的？

好创意是不断迭代出来的，在大家一起合作的时候，把自己和自己的idea分开来看待，是对自己作品的珍视和对自我的尊重。

在《创造》这本书里，作者提到创意的想法和普通的想法的诞生过程其实是一样的，称其为创意只是从结果上来评价这个想法。而关于如何变得更有创意，

作者的观点是大量的时间投入，重复性地磨炼技能，即勤奋的工作。

隔壁古典老师的《超级个体》专栏今天讲到“哈克尼斯圆桌”——每个人都坐在圆桌周围，最后就有了一种每个人都看到对方，每个人都必须发言的方式……他的本意是让每个人都发言，做到联机版学习。

我借用在今天张老师讲的“创意”这里，这个圆桌也是让每个人都有机会表现自己观点，更容易激发创意的一个方法。

郝广才老师讲过一个故事，说作家刘易斯和托尔金两人约定搞个比赛，要超越安徒生，给英国孩子书写新的童话故事，看谁写得更好。多年以后，前者写出了《纳尼亚传奇》，后者写出了《魔戒》三部曲。



张潇雨

设立一个远大的目标有时候的确很管用.....只要敢想敢干!

## 皮克斯 | 和皮克斯二老学习“向上管理” (4/5)

再次想起罗胖多次提到的那个例子：脱不花娘娘手下有名实习生，给她写邮件时总会在结尾写上希望答复的时间，这也让娘娘从此不敢“怠慢”对方的邮件。可见，管理上司，是每个下属都应该学会的技能。

今天的文章很应景，因为昨天，我和CEO的助理刚刚讨论了这个问题。CEO助理到昨天入职刚好一年，工作开展得不理想，究其原因刚好三点，和今天的文章不谋而合：

1. 不了解CEO的说话、做事的方式。每个老板都是人，有自己的个性和习惯，但是如果只想：我只做我自己，无论什么样的老板，我说话做事的方式都一样，其实是很难理解“画面下的意思”或者“为什么这个事情要用这样的方式”。自然，也很难处理好CEO和助理这样两个职位的关系。了解老板，很重要。

2. 管理者的工作，很多时候，要源于自己的突破能力，尤其空降兵，如何在新公司新职位破冰，更多的是源于自己，而不是源于别人给的指示，敢于向你的老板提要求，不仅仅是资金，更重要的是让他支持你的想法、做法。

3. 热情和真诚的重要性不言而喻，我还想增加一点：自信。你的自信绝对具有感染力，从自信获得的小支持，进行小尝试开始，让老板了解你的能力，用结果证明你的自信，从而将自信演变为互信。

管理老板，很重要，职场上很多杰出的经理人，不仅仅擅长管理下属，更擅长管理老板。

## 皮克斯 | 无处不在的细节 (5/5)

追求品质，推倒重来。在苹果和皮克斯都有这样的文化。我们人很容易受到经验或已投入成本的影响，而抱残守缺。结果是自己的停滞不前。只有不断地推翻自己，重新开始（实际上不是从0开始），才能有更好的东西出来。这也是皮克斯创意的方法，从一开始接受很差，到慢慢变得更好，本身就是一直在推倒重来。

听完英特尔、苹果和皮克斯，感觉更喜欢去皮克斯上班。

这是一群有智慧、热情、团结和有远见的人。既能管理好自己的老板，也能尊重团队成员，从而自下而上源源不断地产生好创意（个人认为这是皮克斯最有价值的地方，将不确定的创意生产变成了可掌控的模式），团队之间协作和宽容的文化非常宝贵，无论是谁都有可能犯错，但那又怎么样？纠正过来之后这个错误就会变成整个团队都牢记的教训。

总之，这家公司内耗很少，值得期待持续的生产力。

《玩具总动员2》开始没有受到皮克斯的重视，觉得续集难度不大，交由两个新手导演来完成。等到临近交付的时候才发现桥段老套缺乏创意，而核心团队当时刚刚结束一部高强度新片的创作，需要休整。由于这个问题团队重新集结，每周7天高强度工作了6个月，才有了我们今天看到的这个版本。

我想问张老师的问题是，到底是那两个新人导演缺乏创意，还是他们没有得到智囊团的支持反复打磨导致的失败，抑或只有像约翰·拉赛特这样的大神级人物和皮克斯的智囊团创新机制的结合，才能出好作品？



张潇雨

《创新公司》里提到一个细节。就是在《玩具总动员1》做完之后，虽然票房大获成功，但是团队内部的项目经理和动画师互相意见其实很大，都觉得对方不配合自己的工作。

所以开启2这个项目的时候，他们花了很多精力进行内部整顿，同时像你说的，也没有太重视续集的难度。

另外，智囊团的机制那时候也不成熟。其实还是个刚刚起步，成功法则正在建立，自己还不完全知道自己成功在哪儿的阶段。

商业史精读

INTENSIVE READING OF BUSINESS HISTORY

商务合作·买赠礼品卡·获取更多帮助  
敬请关注微信公众账号：得到



Aa

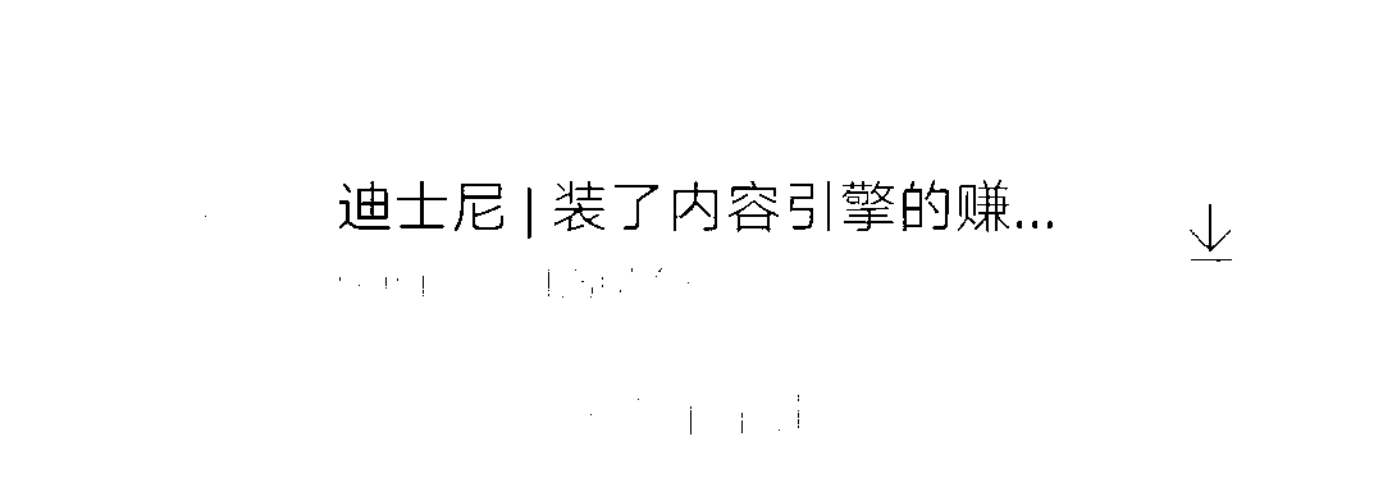


字号

写留言

60

请朋友读



迪士尼 | 装了内容引擎的赚钱机器 (1/5)

今天我们进入一家新的公司：伟大的迪士尼。

对于迪士尼，你可能一点也不陌生。它是目前全世界最大的娱乐公司，市值超过1800亿美金。可以做个简单的对比，同样是娱乐业的公司，之前在A股上市的万达院线，市值还不到100亿美金。

关于迪士尼有一个很有意思的现象，如果你熟悉这几年的中国娱乐影视界，你会发现，人人都有一个迪士尼梦。不管是万达、华谊、乐视，甚至是网文写作起家的唐家三少，都提过一个概念，叫“做中国的迪士尼”。不过至少目前看来，大家离这个愿景还有点遥远。

我很能理解这种愿望。因为迪士尼这家公司的价值，不只是1800亿美金这个数字这么简单，它除了在整个商业史上是第一娱乐帝国以外，迪士尼独特又巧妙的商业模式才是它引起各种娱乐业公司竞相模仿的最重要原因。所以今天的专栏，我们就来讲讲迪士尼的商业模式，也是它最值得思考的一个方面。

另外，迪士尼这家公司规模大、历史长。在它超过90年的历史里，有很多值得讲述的故事和商业案例，之后我们都会讲到。而在讲完迪士尼之后，我也会结合前面五周的内容，重点给大家说说我研究商业史和公司的方法论。

### 收入结构

首先，分析一下迪士尼目前业务收入的构成。我们之前的专栏比较少提到数字层面的事情，之后随着专栏的深入，我也会带领大家一起做一些定量分析，这样你再去一家新的公司的时候，自己就能上手分析了。

现在我给你几秒钟，让你猜猜迪士尼这家巨无霸企业，它最大的收入来源部门是什么？

按照2016财务年度的数据，现在迪士尼一年的收入大概在550亿美金左右，有四大业务板块，分别为，影视娱乐、媒体网络、主题乐园与度假村，以及消费品与互动媒体。它们每年给迪士尼贡献的收入占比分别为，17%、43%、30%和10%。如下图所示：

迪士尼2016年各细分业务财务数据 (单位：亿美元)			
收入	2016财年	2015财年	同比增长率
媒体网络 (Media Networks)	236.89	232.64	0.02
主题乐园与度假区 (Parks and Resorts)	169.74	161.62	0.05
影视娱乐 (Studio Entertainment)	94.41	73.66	0.28
消费品与互动媒体 (Consumer Products & Interactive Media)	55.28	56.73	-0.03
总计	556.32	524.65	0.06

你会突然发现，迪士尼的收入构成和我们想象的很不一样，最熟悉的电影和动画片部分，也就是“影视娱乐”部分，占比只有17%；同样是大家熟知的迪士尼乐园部分，也只占30%；最大的贡献来自于“媒体网络”部分，占比超过40%。

“媒体网络”主要是指电视。你可能不知道，这部分最大的收入来源是一个叫ESPN的电视网，每年给迪士尼贡献100亿美金左右的收入。而它的核心产品是，体育。所以迪士尼算是真正做到了文体不分家。

“媒体网络”部分的另一块收入来源是ABC电视网，如果你熟悉美剧，像《绝望主妇》、《迷失》、《摩登家庭》，这些都是ABC制作的。另外迪士尼还有自己的频道，这些就是迪士尼最大一块收入的由来。

但是，迪士尼为什么要做这些业务呢，当年他们是如何决策的？别急，接下来的专栏我会讲到。现在，先让我们回到刚才说的那些其他业务，也就是剩下的三块儿：影视娱乐、主题乐园与度假村，还有消费品与互动媒体。这三个部分也是我们对于迪士尼最熟悉的部分：动画片和电影、迪士尼乐园（其实还有游轮），以及迪士尼各种周边玩具。

而这个部分，也是全世界提到迪士尼，以及中国公司说要变成另一个迪士尼的时候，所谈论和希望复制的那个部分。这里面蕴含了迪士尼最核心的商业模式：内容、渠道和衍生品的全产业链模式。

其中，内容是链条发起的原点，传播渠道是内容的放大器，而衍生品部分，则将内容所有的价值释放到最大。

### 《冰雪奇缘》：全产业链的案例分析

下面，我用一个案例来详细讲讲迪士尼全产业链模式。

2013年，迪士尼上演了一部卖座动画片《冰雪奇缘》(Frozen)。这部电影一出来就让人耳目一新，因为这不仅是迪士尼最擅长的公主类故事，制作非常精良。同时又很有新意，因为这个电影最后和王子没什么关系，是两个公主在一起了。

另外，这部电影在美国本土狂收4亿美金票房，全球票房12亿7千万美金。应该是影史上最卖座的动画片之一了。

这时候，你可以说，迪士尼打造出了一个“爆款”，或者换句现在比较流行的词汇，叫IP。有了《冰雪奇缘》这个席卷全球的IP，迪士尼这部赚钱机器就可以启动了。

首先是内容本身的钱。全球票房里，迪士尼大概能分到三分之一左右。要强调的是，这里是一个大概的估算，关于票房分成和电影经济学，我们之后说到好莱坞的时候再给大家讲解。于是迪士尼再票房方面的收入，大概是3亿美金。另外提一句，《冰雪奇缘》的成本是1.5亿美金，算上宣传发行等等的费用，成本大概是2亿多美金。可以说光票房，迪士尼已经盈利了。

其次是内容之外的衍生品。电影上映大概4个月左右，迪士尼就可以发售DVD和蓝光碟了。《冰雪奇缘》的DVD是最畅销的儿童影片之一，迪士尼没有公布具体数据，但是根据估计，《冰雪奇缘》的影像产品已经卖掉接近1000万张了。

另外，如果你熟悉这部电影的话，里面有一首畅销单曲叫做《Let It Go》，这首单曲，现在已经卖出了超过500万，而电影的原声专辑，也卖了超过500万张。

接着，迪士尼推出的一系列《冰雪奇缘》的玩偶就要出场了。不管是在迪士尼主题公园的店里，还是亚马逊、沃尔玛、塔吉特（这是另外一个很大的美国超市），随着电影上映你就能看到大大小小各种玩偶、组合套装。这些衍生品应有尽有，甚至还有女主角的裙子、睡衣、王冠、蛋糕。又是一大笔钱。

另外还有游戏。迪士尼和索尼联合推出了《冰雪奇缘》版的PS4主机，还有各种三消休闲小游戏，《冰雪奇缘》卡拉OK的App等等。

然后，百老汇又推出了《冰雪奇缘》的歌舞剧、图书。除此而为，绝对不能缺少的，是在全世界各地的迪士尼乐园里，推出《冰雪奇缘》主题游乐项目，吸引更多的游客去消费。

最后还有一个大招，那就是，推出《冰雪奇缘》的续集，《冰雪奇缘2》，让这个角色一直活下去。现在续集已经定档2019年11月27日，到时候你就可以在电影院里看到了。



再告诉你一个小的秘密。在北美，迪士尼的动画一般每七年会拿出来在各种渠道重映一遍，因为，总有新的孩子会出生，他们同样需要看迪士尼的动画片。

说到这儿我们可以回来看看我们刚才说的那个商业模式：内容、渠道和衍生品的全产业链模式。

这里面，内容是链条发起的原点，传播渠道是内容的放大器，最后衍生品的部分，将内容所有的价值释放到最大。

回头看《冰雪奇缘》这个案例。所谓内容是原点，就是首先要制作出好的内容，卖座的内容才能变成IP，得以延伸；其次，需要有包括影院、电视、网络在内的各种渠道，来放大好产品的价值；最后，需要有各种衍生品渠道，不管是游戏、玩具，还是游乐园，这样才能将好内容的价值释



还是游乐园，这样才能将好内容的价值释放到最大。

这就是今天这期专栏的题目，迪士尼是一个装了内容引擎的赚钱机器。

说到这儿，你应该明白了，为什么中国的娱乐公司都希望能理解迪士尼、模仿迪士尼、超越迪士尼了。不过，迪士尼是怎么走到如今这样的商业模式的？在如今这个时点上，我们对迪士尼的借鉴还有意义吗，应该从它身上学到什么呢？这些话题，我们未来几期的专栏里再来讨论。



张潇雨

今天的思考题是：谈谈原来你对迪士尼的印象是怎样的？以及听完这期内容后，你有什么新的想法？

欢迎到专栏后面留言，我们下期再见。

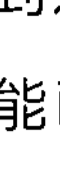
**商业史精读**  
INTENSIVE READING OF BUSINESS HISTORY  
商务合作·买赠礼品卡·获取更多帮助  
敬请关注微信公众号：得到



# 迪士尼 | 天时地利埃斯纳 (2/5)



迪士尼 | 天时地利埃斯纳 (...)



今天我们继续来讲迪士尼。上期内容提到迪士尼目前的营收结构和商业模式，它可能已经不再是我们想象中的那个动画片制作公司，而是一个覆盖全产业链的媒体与娱乐帝国了。

但是，迪士尼是如何走到今天的，是谁打下的这个基业呢？

应该说，迪士尼能在过去漫长的三十年时间里逐渐变成现在这样的全产业链赚钱机器，正是印证了我们老祖宗说的那句话：天时、地利、人和。

之所以强调这点，是因为贯穿商业史，甚至人类历史你会发现，对于一个已经有着优秀传统、辉煌时期、建立基业的国家、社会、组织或者公司来说，想要进行大刀阔斧的改革是非常不容易的。对于迪士尼来说，如果没有“天时、地利、人和”，同样困难。

从1984到2004年，迪士尼可以说实现了业务的腾飞。它从一家年收入16亿美金的公司，变成了一家年收入308亿美金的公司，收入增长19倍之多；利润也从1亿美金变成了45亿美金，涨了45倍。但在这段辉煌之前，迪士尼已经陷入了接近二十年的低谷，甚至在1984年时，还差点被一个金融大鳄恶意收购，经历非常惨痛。

作为一家当时已经成立五十多年，创造过非常多辉煌的公司，想要变革是非常困难的。因为这其中有太多的阻碍和包袱，并且大众早已对迪士尼有了固定的品牌认知，要改变这些都需要很大的勇气。

好在迪士尼在那个时期正好赶上了天时、地利与人和的配合。天时，是指当时的娱乐业和好莱坞，正好来到一个高速发展的黄金时代的前夕，本身就在经历变革。这给迪士尼的改变创造了条件；地利，是指当时的迪士尼正处于低谷，反而施展的空间很大，因为那时，活下去才是最重要的；人和，则指主导这一切改革的人正好是当时最正确的人选，他就是迪士尼从1984至2004年间，在任时间长达20年的CEO迈克尔·埃斯纳。正是这个埃斯纳，奠定了迪士尼现在整个产业和利润链条的基础。

接下来，我就从天时、地利、人和三个方面，来讲讲那段时间迪士尼的变革。

## 天时

20世纪70年代中后期，家用录像机面世。很多家庭开始用家用录像机来刻录电视台播放的经典电影。这对于当时电影公司渠道策略的冲击是非常巨大的。

从某种程度上来说，家用录像机的发明很像当今的互联网，由于大家有了新的观看娱乐内容的渠道，倒逼电影制作公司开始针对这个渠道进行产品的制作和发行。所以，那时候好莱坞的很多电影制片公司，都开始陆续发行一些电影录像带，提供给租赁市场。

这非常像现在诸如Netflix、HBO，甚至亚马逊影视，都开始制作只在网络上，或者主要在网络上播放的电视剧，比如你可能看过的《纸牌屋》、《硅谷》、《高堡奇人》等等。这就是一个典型的，新技术带来渠道变革，渠道变革又带来了内容生产方式变革的一个例子。正如我专栏中反复提到的，商业史总是自我重复，螺旋发展。

这就是所谓的天时。那这种时代的变迁，对迪士尼有什么样的影响呢？别急我们继续往下说。下面讲讲“地利”。

## 地利

1984年，迪士尼找来了新的CEO迈克尔·埃斯纳。埃斯纳当时获得的最大的“地利”，其实就是，由于沃尔特·迪士尼去世，公司一下陷入了群龙无首的阶段，迪士尼逐渐陷入了最低谷。在生死存亡的时刻，反而不管是股东、董事会还是管理层，都会甩掉各种偶像包袱，一切都为了生存，一切都为了利润。

所以，埃斯纳任职的时候，签的合同都是和利润紧紧挂钩的——当时除了基本年薪和期权以外，迪士尼年利润超过一亿美金的部分，要分2%作为奖金给埃斯纳。

有了这种环境上的便利，埃斯纳的改革就开始了。他上来就施展了三板斧：

首先，他提高了迪士尼乐园的门票价格。那时候迪士尼乐园全世界只有一个，所以不用担心提价后就没人来了。沃尔特·迪士尼在建立迪士尼乐园的时候，是想把它打造成一个美好的乌托邦，也希望让更多的家庭和孩子来玩。但是埃斯纳可不管这么多，他的眼里只有生存和利润；

第二步，是拼命扩张。埃斯纳首先力主在巴黎开建一个新的迪士尼乐园；其次，他主张为主题公园增加各种配套设施，比如酒店、餐厅、迪士尼专卖店等等。也就是说，现在迪士尼乐园常见的那些配套设施，都是那时候开始建立的。只有这样，才能让游客更多地在迪士尼里面消费。在他的领导下，公司拥有的酒店房间从2500个迅速增加到32000个，利润也大大提高了；

最后，还记得我们刚才提到的“天时”吧。也就是当时好莱坞的电影公司逐渐开始售卖家庭录影带。其实本来迪士尼也有这个业务，但并没有力推，因为他们怕迪士尼的经典形象如果过多地出现在家庭里，可能会伤害迪士尼的品牌。但公司在低谷中，当然就顾不上那么多了，何况埃斯纳对迪士尼品牌本身也没有那么多顾虑，他的核心指标就是利润。

于是，迪士尼把电影录像带从80美金一盘大幅降价到30美金，并且投入巨资宣传。他们主推的第一部录像带《木偶奇遇记》，一下就卖出了170万盘，直接收入就是5000万美金。当时迪士尼全年利润不过一亿美金。

《木偶奇遇记》之后是《睡美人》。当时埃斯纳的团队算了一笔账，之前我们也提到过，迪士尼的电影平均每七年要重映一轮，因为总会有新的孩子出生和长大。如果《睡美人》在未来20年里重映3至4次，按照估算20年的总收入不过1亿美金出头。但如果现在就做成录像带，他们预计能卖300万盘，按照每盘30美金计算，这一年直接收入就接

Aa



长按

复制链接

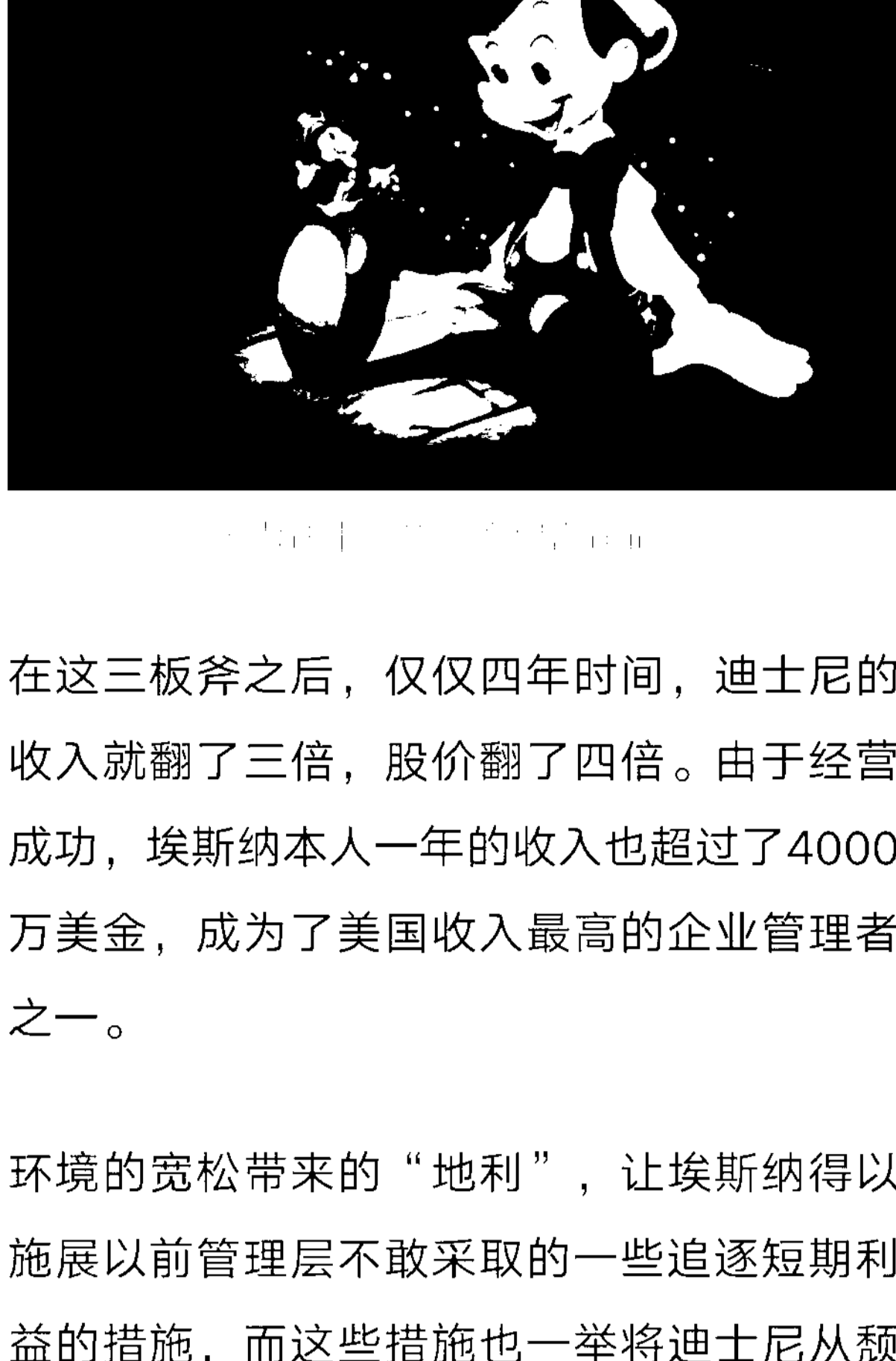
分享

复制链接



近1亿美金。

利润如此丰厚，还有什么可等的呢？于是，埃斯纳的团队再次加大了广告预算，力推《睡美人》的电影录像带。最后真的卖出了300万盘。



在这三板斧之后，仅仅四年时间，迪士尼的收入就翻了三倍，股价翻了四倍。由于经营成功，埃斯纳本人一年的收入也超过了4000万美金，成为了美国收入最高的企业管理者之一。

环境的宽松带来的“地利”，让埃斯纳得以施展以前管理层不敢采取的一些追逐短期利益的措施，而这些措施也一举将迪士尼从颓势中带了回来。虽然这个时间段他也做过一些错误的决策，但是改革总有风险，埃斯纳早期的工作可以说瑕不掩瑜，甚至非常成功。

### 人和

最后的“人和”，我们可以多说说迈克尔·埃斯纳这个人。虽然埃斯纳业绩出色，但他从来不是一个有魅力、受到大家拥戴的人。相反，他在迪士尼一个著名的绰号叫做：暴君。

埃斯纳其实是一个非常自大、傲慢、专制、自私、好大喜功、不顾他人感受的人。他在位期间做过很多令人发指的事。比如挤走了自己最得力的部下卡森伯格，也就是梦工厂的创始人。《怪物史莱克》、《驯龙高手》、《功夫熊猫》等等卖座的动画影片都是卡森伯格的杰作——之后的专栏里我们也会讲到这个人；

他还得罪甚至说玩弄了自己的好友迈克尔·奥维茨，目前世界上最大的经纪公司之一CAA的创始人——我们在好莱坞系列也会讲到；另外，无数人因为他的性格和暴戾的脾气而离开了迪士尼。

关于埃斯纳，还有很有趣的两点：首先，他在来迪士尼之前几乎没有看过迪士尼的作品，也丝毫不感兴趣。之前我们在讲皮克斯的时候提到的，乔布斯很看不起埃斯纳，就是因为他对动画制作一点好奇心都没有；另外，埃斯纳还是迪士尼历史上，第一个不姓迪士尼的CEO，也就是第一个外请的CEO。

甚至，埃斯纳这种暴戾的性格，和追求短期利益的经营理念，最后也导致了他的失败。在迪士尼最后的几年时间里，埃斯纳彻底失去了人心。不管是股东、同事，还是观众都在指责他，为了追求短期利润而不顾企业的长期价值，到处得罪合作伙伴。迪士尼已经从那个“给人带来快乐和幸福”的公司，变成了一个贪婪又没有灵魂的企业。而且，他还迟迟不想确认接班人计划，准备一直在CEO位置上坐下去。

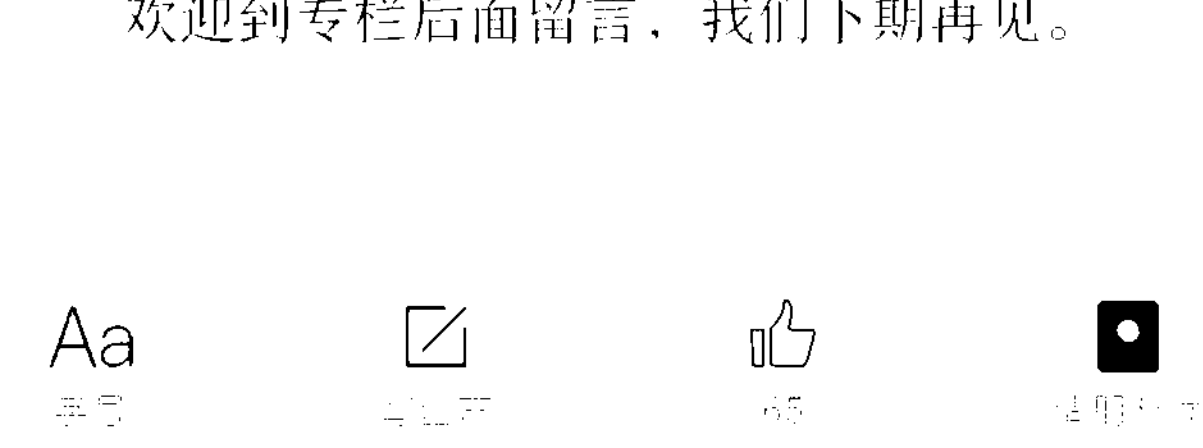
甚至有一件有点荒谬的事，曾经埃斯纳得过一场大病，一年里连续做了几次手术，非常危险。但哪怕在这个时候，他也不愿意公开自己指定的公司CEO继承人，而是把名字写在一个信封里，说如果自己没死，这个信封就不能打开。说到这儿，不知道你有没有想起中国历史上的一些类似事件。

于是在2004年，以罗伊·迪士尼（也就是创始人沃尔特·迪士尼的侄子）为首的董事会，联合了43%的股东，在年度股东大会上要求罢免埃斯纳的职务。最终这场斗争以股东的胜利结束，执掌了迪士尼超过20年的埃斯纳黯然退位，接任者是之前我们提到过的，促成皮克斯与迪士尼并购的鲍勃·伊格。

说到这儿，你可能想，咱们说的不是“人和”么？听着不对啊。

但其实你想想，如果不是埃斯纳这种傲慢专制的性格；不是他对迪士尼的品牌和作品感情没有那么深，做起决定来没有什么包袱；不是他好大喜功，大举兴建迪士尼乐园，花大价钱收购ABC和ESPN电视网，迪士尼也不会拥有现在这样，从内容IP，到全方位的传播渠道，以及玩具、酒店、游轮等衍生业务的全产业链商业模式。

某种程度上来说，这样一个人格并不完美的CEO，正是困境中的迪士尼最需要的。这可能才是“人和”的真正意义。



而且你看，哪怕迪士尼如此一家历史悠久、商业上非常成功的帝国，一路走来也有非常多的机缘巧合和歪打正着。作为我们每个人，当然要非常努力，但也要借天时与地利，甚至一点运气，才能创造属于我们的时代。

中国有句老话叫“但行好事，莫问前程”，可能说的就是类似的道理吧。

### —— 今日小结 ——

今天我们讲的是迈克尔·埃斯纳如何在他20年的任期里，奠定了如今迪士尼的商业逻辑和行业地位。

这里面天时、地利、人和，一个条件都不能少。不过，迪士尼有现在的辉煌，和这十年来，也就是鲍勃·伊格接任CEO之后主张的一些核心战略也是非常相关的。

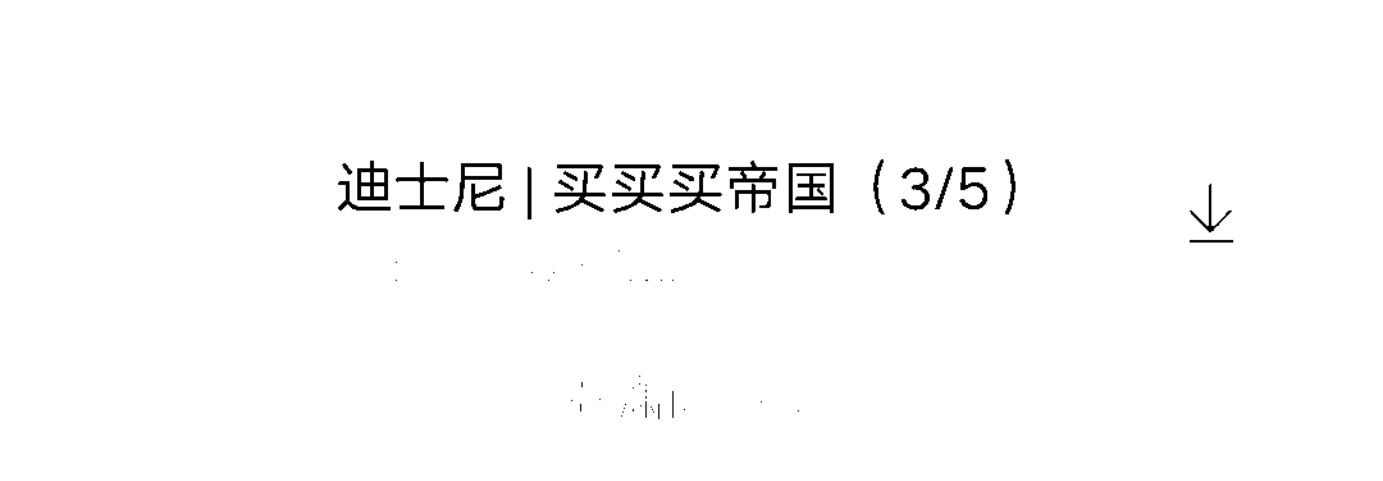
那么，鲍勃·伊格做了什么事情让迪士尼走上了一个新的巅峰呢？明天的专栏里我们就来讲一讲。



张潇雨

今天的思考题：你是怎么理解天时、地利、人和的？能想到什么经典的案例吗？  
欢迎到专栏后面留言，我们下期再见。

# 迪士尼 | 买买买帝国 (3/5)



迪士尼 | 买买买帝国 (3/5)

上期专栏里我们讲到奠定了迪士尼基础的迈克尔·埃斯纳，可以说他为迪士尼的辉煌立下了汗马功劳，但同时也因为傲慢和自大，最后黯然退场。他的功过，留给后人慢慢评价。而接替他的，是之前公司的COO鲍勃·伊格，也就是那个将埃斯纳打下的基础发挥到极致的人。

今天的题目叫“买买买帝国”，它想说明的是，迪士尼这十年来不断创造辉煌最重要的一个原因是，它做了一些最重要的收购。某种程度上来说，如果没有鲍勃·伊格主导的这些买买买，迪士尼可能不会有如此的成就。今天我们就来讲讲这段历史。

## 影响行业的收购

我们先来说说迪士尼对皮克斯的收购。这段故事我们在之前的专栏里已经讲过了。还有一点需要强调的是，对皮克斯的收购之所以非常重要，是因为它真正改变了迪士尼，也影响了整个行业。

在收购皮克斯的2006年年初，迪士尼正处于又一个低谷。毕竟埃斯纳后几年的管理是比较糟糕的，跟合作伙伴的关系闹得也很僵，迪士尼已经很久没制作出好的动画作品了。好在鲍勃·伊格促成了对皮克斯的收购。

鲍勃·伊格后来在接受采访时讲到过一件小事，他在当上CEO之前，去参加香港迪士尼乐园的开幕仪式。其中一个经典的庆祝活动，是所有迪士尼相关的卡通人物在主街上游行。当时因为迪士尼和皮克斯在合作一些电影，所以皮克斯的角色也在里面。

鲍勃·伊格说，他在看游行时有一种恍然大悟的感觉，他意识到十年以来最好的动画角色全是皮克斯创造的。从那个时候开始，他就萌生了收购皮克斯的想法。

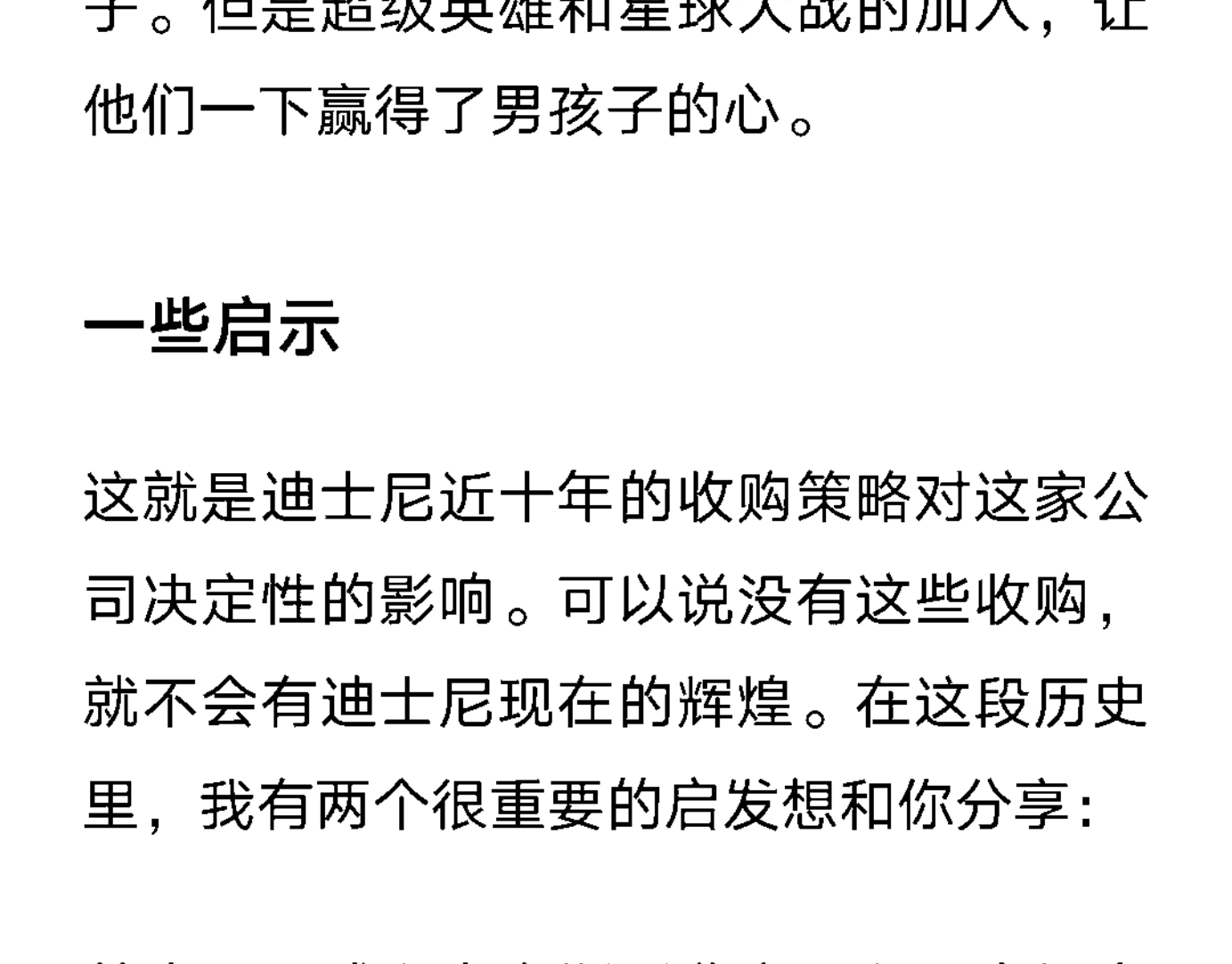
在把皮克斯并入迪士尼之后，以卡特穆尔和拉赛特为首的团队，把自己很多好的工作流程和文化也带进了迪士尼。比如开放的沟通氛围、智囊团的机制、考察旅行、鼓励冒险等等。所以迪士尼的动画部门在他们两个的带领下，逐渐恢复了活力，制作出了像《冰雪奇缘》、《超能陆战队》、《疯狂动物城》等等一系列好电影，同时皮克斯也在不停地贡献着新的IP。

这次好的合作，让鲍勃·伊格有了两个很大的启发：

首先，他自己并不是一个以创意和讲故事闻名或出身的CEO，从这个角度上说，他非常需要优秀的人来帮助。约翰·拉赛特就是很好的例证。而鲍勃·伊格的优势，在于设定战略、精细化的运营，另外他谦虚、和善以及真诚的特质，可以赢得很多好的合作伙伴。之前我们也讲过，连乔布斯这么挑剔的人，也把伊格当成可以推心置腹的好朋友。这是很难得的；

其次，鲍勃·伊格也意识到，迪士尼集团本质是一个内容或者说IP的生意，所以他应该不断把世界上最好的内容纳入到迪士尼旗下。这个商业模式之前我们也重点提到过，在内容—渠道—衍生品这个覆盖全产业链的模式下，内容是那个核心的驱动引擎。只有好内容进来，这台赚钱机器才能运转起来。

另外，当你在购买好内容的时候，优秀的人自然也就被买过来了。所以在2006年迪士尼收购皮克斯之后，十年间伊格做的最重要的一系列事情，就是：买买买。



## 漫威与星战

于是，在2006年以74亿美金的高价收购皮克斯之后，伊格又力主迪士尼做了两次娱乐业非常重大的并购。分别是，2009年以42亿美金收购漫威，以及2012年以41亿美金收购卢卡斯影业，也就是制作了《星球大战》这个IP的工作室。

这两笔收购，伊格同样做了非常充分的准备。在收购漫威之前，他组织了一大批实习生，去搜罗能找到的所有漫威的漫画，然后写报告给他，来评估故事、角色等的价值。你可以猜猜漫威的旗下有多少个角色呢？8000个。伊格做了一圈调研之后就判断，漫威是一座沉睡的金山。

收购卢卡斯的电影工作室也很有意思。当时伊格和卢卡斯在吃早餐，一边聊电影，一边看似不经意地问了他一句说：“你有想过卖掉自己的公司吗？”当时卢卡斯已经快70岁了，的确在考虑退休的事了。他说：“我其实正在考虑这件事。”

于是六个月之后，伊格打电话给卢卡斯打说：“还记得半年之前我们吃早餐的时候聊的那件事么？”

伊格的这句话看似不经意，其实是早有预谋的。在和卢卡斯会面之前，他一口气把六部《星球大战》全看了一遍，边看边做笔记。这让他和在卢卡斯的会面里，充分赢得了对方的好感。

现在看来，这两次收购的成绩单都非常出色。漫威的超级英雄电影系列这几年可以说是大热，钢铁侠、美国队长、绿巨人、奇异博士、复仇者联盟等等，这些电影都获得了非常好的票房成绩，也给迪士尼贡献了众多新的IP；

《星球大战》电影重启的第一部，就在全球拿下了超过20亿美金的票房，位列整个电影史的第三名（仅次于《阿凡达》和《泰坦尼克号》）。漫威和星战系列为迪士尼这几年的公司业绩，做出了巨大的贡献。

另外，收购漫威和卢卡斯影业还有一个特别的考虑——迪士尼很长一段时间以来，因为角色形象等原因，吸引的主要是女孩子。但是超级英雄和星球大战的加入，让他们一下赢得了男孩子的心。

## 一些启示

这就是迪士尼近十年的收购策略对这家公司决定性的影响。可以说没有这些收购，就不会有迪士尼现在的辉煌。在这段历史里，我有两个很重要的启发想和你分享：

首先，漫威和卢卡斯影业之所以愿意把自己卖给迪士尼，除了业务上的协同性之外，很大程度上是因为他们看到了迪士尼是怎样对待皮克斯的。

之前我们也提到过，迪士尼收购皮克斯之后，不但非常尊重皮克斯自己的文化和工作流程，还反过来让皮克斯对迪士尼产生了影响。两家的合作非常愉快。

其实出售自己公司的人，很多时候就像把自己含辛茹苦拉扯大的孩子送人一样。没人希望自己的孩子不被好好对待，而且最好在新人家还能成长，焕发出新的活力。所以迪士尼这种对待自己收购公司的方式，为整个行业立下了一个很好的标杆。

实际上乔治·卢卡斯就和鲍勃·伊格说过：“如果有一天我真的决定把公司卖掉的话，唯一的目标就是卖给迪士尼。”



这对我们个人也是一样的。如果你能先做成一件小小的事情，为别人创造了价值，也给自己赢得了尊重的话，那么以后就会有更多的好事情来找你。这一点，小到日常工作的积累，大到几十亿美金的并购，都是一样的。

第二，我想简单说说鲍勃·伊格。可能这几期听下来，你会觉得伊格是个非常出色的CEO。他很有眼光，为迪士尼定下的收购战略非常成功；同时，他为人谦逊和善，为迪士尼争取到了很多合作伙伴的信任，可以说是广结善缘，为建立这样一个娱乐帝国打下了坚实的基础。

但如果我们回头看看上期聊到的同样成功，但是脾气暴躁、专制的迈克尔·埃斯纳，如果这两个人担任CEO的时间换一下，迪士尼还会有现在的成功吗？

很可能就不会了。所以对于一家公司来



很可能就不会了。所以对于一家公司来说，什么时期选择什么样的领导人也是非常重要的。

我记得我很喜欢的风险投资家本·霍洛沃兹（Ben Horowitz），也就是《创业维艰》那本书的作者，写过一篇文章叫做《和平时期的CEO和战争时期的CEO》，非常经典。说的就是，公司在不同阶段、遇到不同情形的时候，对于领导者的要求也是不同的。

对于我们自己来说也是一样的，在不同的时刻、不同的人生阶段，选择怎样的成长和前进的方式，也是应该时不时地跳出来看看的。

## ——◆ 今日小结 ◆——

今天我们讲的是鲍勃·伊格领导下的迪士尼，是怎样通过买买买的战略，来建立自己的帝国的。同时我们也谈到了这些收购对我们自身的启发。

欢迎你到专栏后面留言，来谈谈你对今天这期内容的理解和感受。我们下期再见。

**商业史精读**  
INTENSIVE READING OF BUSINESS HISTORY  
商务合作·买赠礼品卡·获取更多帮助  
敬请关注微信公众号：得到



（版权归得到App所有，未经许可不得转载）

用户留言

Aa  
字号

写留言

62

请朋友读



迪士尼 | 被“成年人监管”... 1000字 10分钟

今天我们继续来讲迪士尼。之前我们提到过一个关键人物，在迪士尼任职20年的CEO迈克尔·埃斯纳。

他虽然在任时功绩显赫，但最终还是因为性格问题被剥夺了职位。2004年，以罗伊·迪士尼（也就是创始人沃尔特·迪士尼的侄子）为首的董事会，联合了43%的股东，在年度股东大会上罢免了埃斯纳的职务。

如果你还记得我们之前讲到苹果的时候，乔布斯在1984年同样被赶出了公司。如果你再去看看商业史和公司史，会发现CEO或者公司关键的创始人被罢免或者撤职，好像是一件经常发生的事。

这背后有一个更深层次的问题，就是现代商业社会里的一家公司，到底谁是所有者？董事会或者董事长，和CEO、总裁等等的关系到底是什么？今天我们就借这个机会来讲讲这个硬知识。

### 股东、董事会与CEO

本质上，现代公司治理结构下的一家企业，最终应该是属于股东的，也就是说，谁出钱买了公司的股份，谁就是这个公司的主人。

不过股东的数量可以非常多，所以他们需要找一些人来代表自己的利益，行使权力。于是股东就会选举或者指派出了董事，这些董事在一起就形成了董事会。

而所谓的董事长（Chairman），就是董事会设置来领导大家的职位。因此，董事长可以说是股东利益的最高代表，行使着很多权力，比如：召集董事开董事会，召集临时或者非常规的股东大会等等。另外，董事长还有一个重要权力，就是代表董事会任命公司的CEO。

所以本质上，CEO是向董事会汇报的一个高级打工者，同时也是在向股东负责，因为董事会代表了股东的利益。另外，有的公司还会设置一个“总裁”的职位，相当于CEO之外的二把手，负责公司具体运营层面的事。后来总裁也渐渐被如今所说的首席运营官COO代替。

因此，如果公司CEO表现很差或者无所作为的时候，董事长和董事会就有权罢免CEO的职务。像微软公司的比尔·盖茨，还有长江实业的李嘉诚，都早就是各自集团的Chairman，也就是董事长了，而单独聘请一个CEO来为公司和集团工作。

### 旱涝保收的高管

不过在现实中，虽然公司高管会受到各种限制，但是他们往往在经济上能旱涝保收。比如雅虎之前的CEO玛丽莎·梅耶，在任期间可以说业绩平平，但最后离职的时候还是拿到了2400万美元的赔偿金，不得不让人有点感叹。

另外一个典型的例子应该是2008年金融风暴的时候，很多金融机构接连垮掉，但是在很多员工丢掉饭碗的时候，那些公司高管却可以拿着高额离职补偿金离开，这在当时也引起了很大争议。包括我自己也觉得这非常不合理。

我们先抛开情感上的判断，来分析一下为什么会有这种情况。

如果你稍微懂一点经济学的常识，就应该知道，商品的价格很多时候是由供需决定的。而好的CEO和高管，非常稀缺。比起天价的离职补偿，如果你不舍得花钱来找好的高管，可能公司和股东的损失更大。

这可以给我们一个启示，就是财务回报有时候不完全和你的工作表现挂钩，而是和你能提供技能的稀缺性挂钩。这就是为什么那些CEO、企业高管们，即使表现不好也能有很高的财务回报，因为他们有谈判的资本。

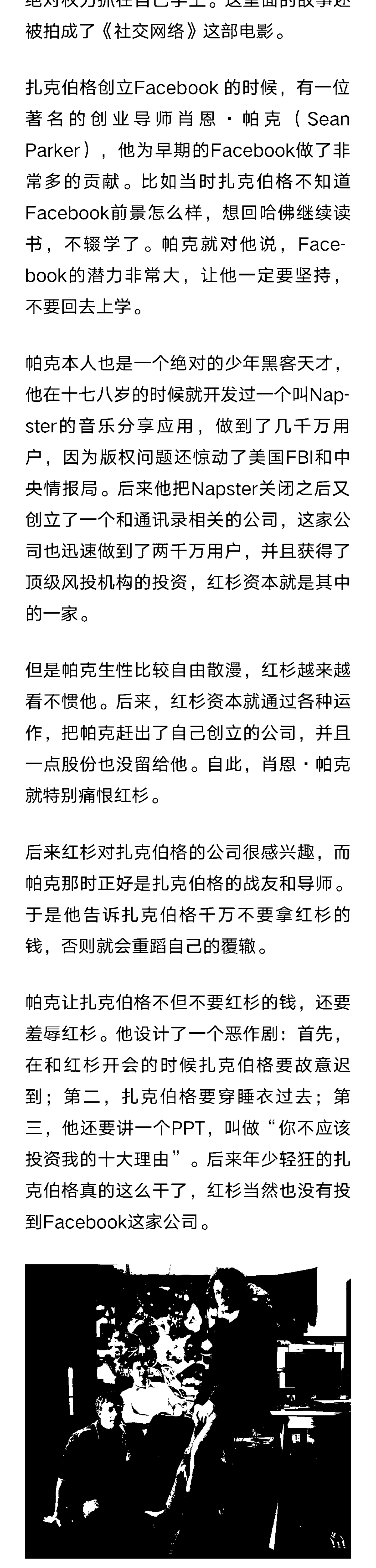
### 独裁的创始人

讲到这儿，你应该对股东、董事会、CEO和公司高管之间的制约关系比较清楚了。可以说这种相互制约，也使得公司的治理能够比较均衡地发展下去。

当然，我们也会看到一些极端情况，比如公司的董事长和CEO是同一个人。这个人可以说是大权独揽，完全自己说了算。这个世纪以来最著名的例子就是Facebook的CEO马克·扎克伯格，他就是集董事长、CEO、联合创始人于一身的，Facebook当之无愧的老大。

为什么他能做到这样呢？除了扎克伯格确实能力强，带领公司成长很快以外，背后还有一个小故事。硅谷很长一段时间以来，都有一个文化，就是不太信任年轻的创始人。所以硅谷的风险投资机构（VC）很长一段时间都有一个传统——不让年轻的创始人做CEO。他们倾向于投资一家公司以后，找来一位比较成熟、有经验，或者说年纪大的人，来当CEO管理公司。我们之前讲苹果的时候也提到，乔布斯在早期大部分时间里都不是公司CEO。就是这一文化的体现。

硅谷甚至有一个专有名词来形容这种现象，叫“adult supervision”，翻译过来就是“成年人监管”。意思是，像小孩未成年时没有完全的民事行为能力一样，需要父母的照顾。





张潇雨 的专栏文章，欢迎在“得到”APP 阅读

因为和肖恩·帕克的交往，以及对投资人排挤创始人的案例见了太多，扎克伯格一直对掌控公司大权非常重视。所以他设计了很多防范机制，现在不仅是公司的董事长、CEO，在Facebook上市之后还掌握着接近60%的投票权，可以说是真正的大权独揽。

但目前人们为什么对这种集权式的管理睁一只眼闭一只眼呢？本质上还是因为Facebook在扎克伯格的领导下一直突飞猛进，业绩非常出色。所以股东们也就没有多说什么。如果有一天，Facebook的业务出现了问题，增长不够迅速甚至开始下跌了，相信扎克伯格也必定会受到股东的挑战。

## ——今日小结——

今天我们讲了一些硬知识，包括：股东、董事会、董事长和CEO的关系，以及硅谷“成年人监管”CEO的文化。

明天的专栏我们再来顺着迪士尼这家公司做点延伸，脑洞会有点大，希望你继续参与。



张潇雨

最后还是留一个小互动：你所在的公司或者工作过的公司，有没有经历过高管的更换呢？结局如何？

欢迎到专栏后面留言，我们下期再见。

商业史精读  
INTENSIVE READING OF BUSINESS HISTORY  
商务合作·买赠礼品卡·获取更多帮助  
敬请关注微信公众号：得到



Aa

字号



写留言

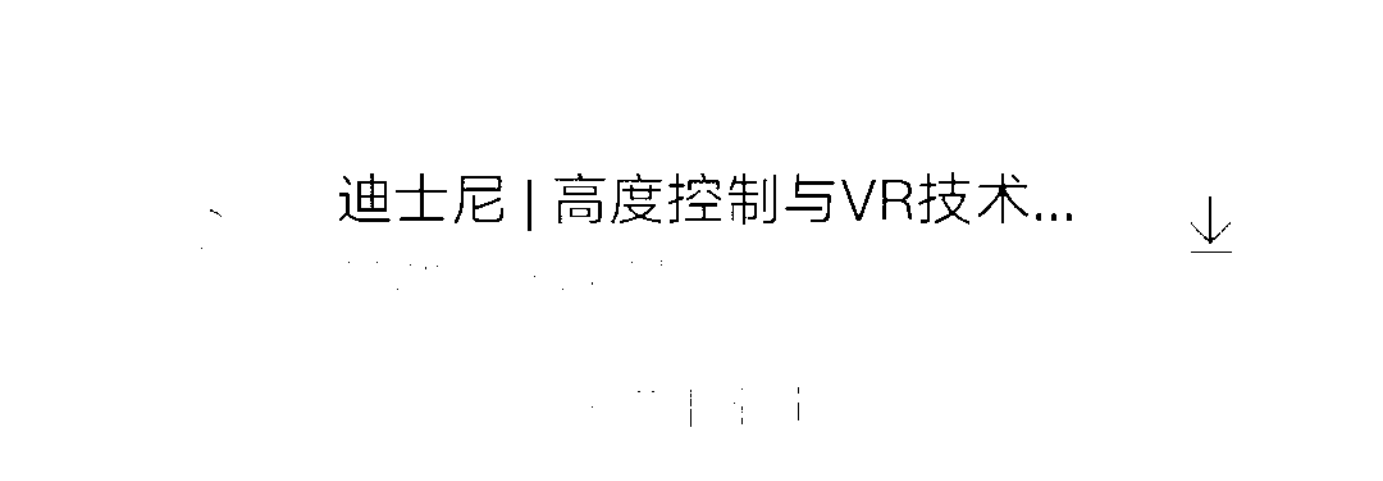


57



请朋友读

# 迪士尼 | 高度控制与VR技术伦理学 (5/5)



迪士尼 | 高度控制与VR技术... ↓

之前我们围绕迪士尼的发展历史和商业模式做了很多文章，这期专栏，我想做一点更广的延伸。

这段时间，市场上有一个重磅传言，就是苹果有可能收购迪士尼。如果这个交易成真，那么8000亿美金市值的苹果和2000亿美金市值的迪士尼一起，将会组成人类商业史上第一家价值万亿美金的公司。

你有没有想过苹果收购迪士尼的逻辑在哪儿呢？这两家公司合并的真正基础是什么，会成功吗？

今天我们就聊聊这件事，然后从这件事情，延伸到迪士尼与VR/AR技术的一些关系。最后，我想谈一些商业伦理学和哲学的东西。

## 苹果收购迪士尼？

先来简单说说苹果收购迪士尼的基础逻辑。

如果你听过之前的专栏，应该明白，苹果收购迪士尼不管在人还是事上，都有着很好的协同性。从业务上来说，迪士尼的好内容（IP），加上苹果“硬件+软件”渠道的生态，是非常契合的，苹果可以由此真正变成一家全产业链的霸主型公司；从人的方面上，相信你现在也知道，苹果、皮克斯、迪士尼之间有着悠久和良好的历史。

因此，至少从这两个方面，收购都是可行的。

## “高度控制”的产品哲学

不过这些并不是我最想讲的，我最想讲的是，苹果和迪士尼的契合，还体现在产品层面。如果你仔细观察，这两家公司在“产品哲学”方面是高度一致的。

如果你用过苹果的产品，比如iPhone，应该对苹果的产品哲学很有体会。所谓产品哲学不是什么重视设计，把产品做到极致这种很空的东西，而是——苹果的理念是打造一个高度控制的产品环境。

什么是高度控制？就是作为消费者，你对产品的操控权限非常低，操控权都把握在苹果手里。

比如，iPhone是无法更换电池的，一旦你自己拧开螺丝钉打开了手机后盖，你就失去了保修资格；苹果自家产品之间的协同性是很高的，笔记本电脑Macbook，平板电脑iPad，手机iPhone之间的互通互联都非常方便，你有一个苹果账号就能穿梭在所有产品之间，并且这样用户体验才是最好的；还有，苹果手机的iOS系统也是高度控制，不允许任何修改，所有上架的App都要由苹果来审核等等。相反安卓系统就是高度开放的。

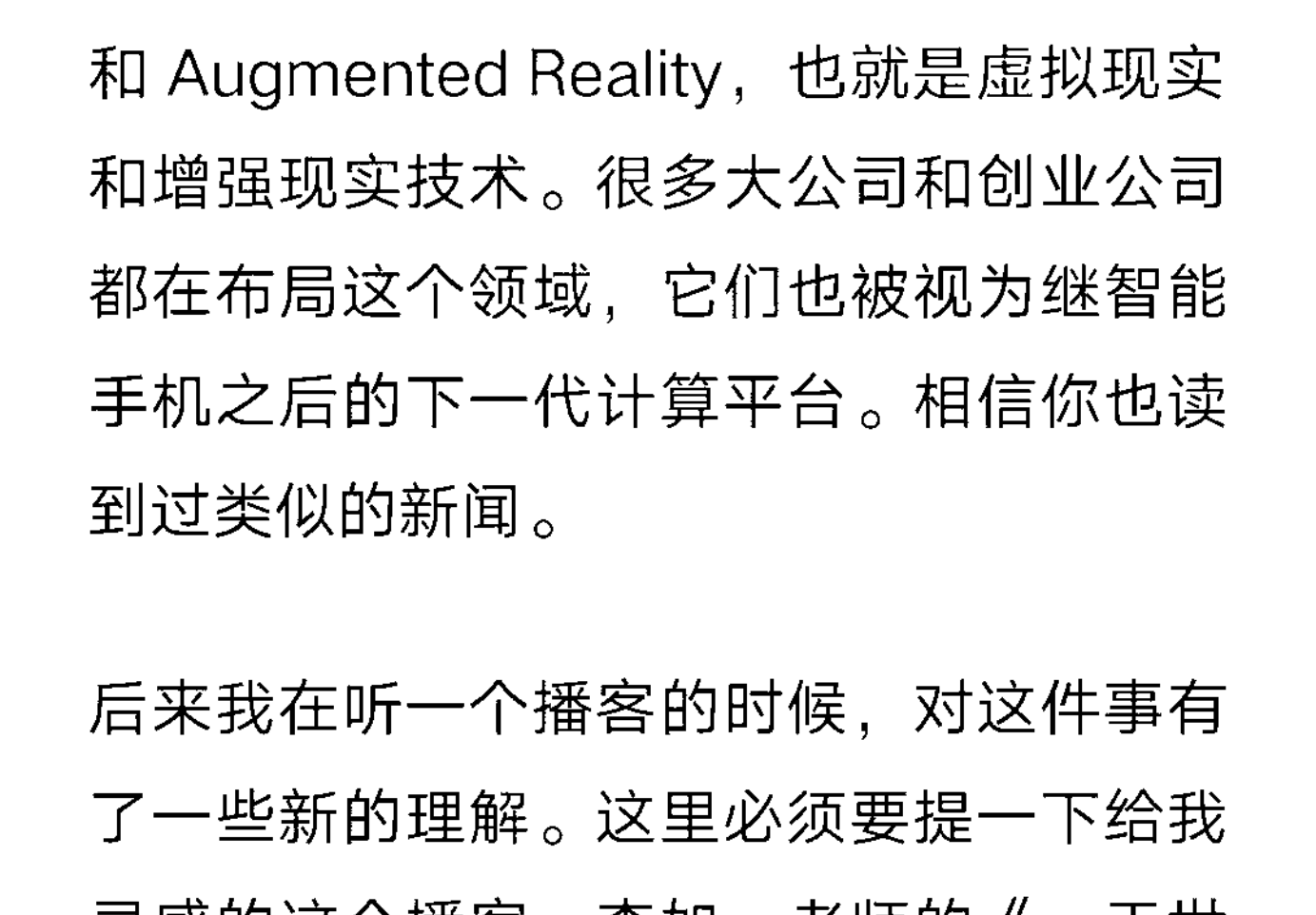
回到刚才说的，苹果的产品哲学本质是，“只有我来高度控制一切，人们才能享受最佳的体验。你作为消费者呢，不要瞎折腾，我给你什么你用什么就好了。”

如果你带着这个视角来看迪士尼，你会发现，这两家公司在“高度控制”这一点上是如此一致。最好的例子就是迪士尼乐园。

如果你去过迪士尼乐园，你会发现，从一进入迪士尼乐园的那一刻直到你离开，每一个环节都是被迪士尼高度把控的。比如你坐的所有娱乐设施，每个环节都是专门设计的；你去买吃的，不同主题区域，比如西部、科幻、公主城堡等等，一定有不同风格的食物和包装；你在街道上看到的各种可以拍照的迪士尼角色，都由专人扮演。他们有一个严格的规定，就是玩偶的头套，绝对不允许当着观众的面摘下来。

甚至如果你坐地铁去香港迪士尼乐园，坐到那一站的时候，整个地铁站的主题就都是米老鼠唐老鸭了，连报站的语音也是特别设计过的，会说“欢迎进入迪士尼的奇妙王国”——

所有这一切都是为了打造一个真正的梦幻王国，让一切都变得特别可信。实际上迪士尼的创始人沃尔特·迪士尼在世的时候，一度想直接创建一个巨大的乌托邦，这种乌托邦就建立在“高度控制”之上。



所以，苹果和迪士尼的契合，不仅是创始人关系和业务上的契合，更有产品哲学、公司文化上的契合。

当然，这种千亿美金级别的交易能否发生，还由很多具体因素决定。比如，现在苹果的确有2500亿美金左右的储备，但是大多都存在海外。一旦要调回美国本土，政府可能会收取不低的税款，能不能和美国政府达成一致，会很大程度上影响这笔交易。

但从文化和产品哲学来看，我倒是很期待两家公司合并之后会有什么新的表现。如果你以后再使用苹果产品或者去迪士尼乐园玩，也可以多关注一下它们对设计和用户体验的追求，应该会有新的感悟。

## 迪士尼乐园——我们目前拥有的最佳虚拟现实

顺着“高度控制”的产品哲学，我们来说第二件事。这几年有一个很火的概念，VR和AR，全称是Virtual Reality和Augmented Reality，也就是虚拟现实和增强现实技术。很多大公司和创业公司都在布局这个领域，它们也被视为继智能手机之后的下一代计算平台。相信你也读到过类似的新闻。

后来我在听一个播客的时候，对这件事有了一些新的理解。这里必须要提一下给我灵感的这个播客，李如一老师的《一天世界》，你在网上可以搜到。这个节目有一期说到，大家一直在热炒VR和AR未来能给我们带来什么新的体验，但其实我们早就体验过这个技术了，在哪儿呢？就是在迪士尼乐园里。

什么是VR或者AR技术？就是通过计算设备，模拟出一个虚拟的世界，或者把技术叠加在真实的物理世界之上，然后我们可以在其中社交、学习、娱乐等等。实际上，这种体验在迪士尼乐园里早就实现了。不管是你在里面看4D电影，还是刚才我们提到的，迪士尼乐园会为你营造一个亦真亦幻的环境，这都是VR或者AR技术追求的目标。在迪士尼的世界里，你可以忘掉烦恼、尽情玩乐，甚至和乐园外真实的物理世界暂时脱离。这就是VR和AR能达到的效果。

可以再举个更极端的例子来帮你理解VR/AR。美图秀秀就是一种AR技术，比如现在很多人拍照或者视频，可以动态地给自己加个兔子耳朵或者红脸蛋。这就是技术对现实的一种叠加，它“增强”了现实，也让你在其中获得了满足和快乐。

所以不管未来怎么样，现在我们其实已经实现了很多VR/AR技术效果了。



## 技术伦理学

再做一点延伸，如果我现在说，我们几百年前其实就有AR和VR技术了，你会相信我吗？你肯定觉得我在胡扯。但如果我们把虚拟现实和增强现实技术再做一点抽象，你会发现，它们提供的不就是一个让你脱离现实，进入虚拟世界的功能吗？

从这个角度讲，其实书就是VR设备。想象一个场景，你躲在被窝里看金庸的武侠小说或者《甄嬛传》。其实在那个时刻，书的边框就是屏幕，书上面的文字就是技术，让你能够进入一个武侠世界，或者宫斗情节里。在那一刻，你也是欢乐的、投入的，和现实世界也是脱离的。所以，书也可以是VR设备。

那这和我们有什么关系呢？我请你来思考一件事。书和你想象中的高科技VR设备最



一件事。书和你想象中的高科技VR设备最大的区别在哪里？

最大的区别是，你在读书的时候，需要参与创建整个虚拟环境的工作是比较多的。金庸用文字描绘的武侠世界，需要你通过想象还原出来，当然每个人在还原的时候会有一些不同，但工作量是类似的；而高科技的VR设备呢，作为消费者，我们的大脑需要参与的程度则非常少，因为所有的东西都已经非常清晰地展现在我们面前了，不用自己完成太多工作量了。

从这个角度讲，技术进步当然是一件好事。但我想提醒你一点，就是如果这些技术真的实现，那么意味着，我们把自己感官的大部分功能，都交出去了。

看书的时候你被书的控制程度是比较低的，你可以随时从书中的世界抽离出来。但如果是VR呢？它很可能控制了你的视觉、听觉、触觉，也许有一天还有嗅觉和味觉。换句话说，某一天我们的生活可能是Facebook和苹果来定义和控制的，作为一个消费者，我们是不是应该有所警惕呢？我们是不是也应该用一些方式去保护和锻炼自己的思考能力呢？

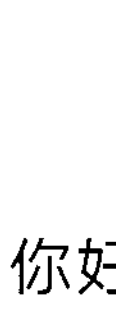
可能这就是为什么大家要去读书，尤其是读小说、去写作、去创造等等。这些才是我们在这个科技飞速发展的时代，让自己不断前进也保持自由的方式。



张潇雨

在这周里，我们一起研究了迪士尼这家公司，探讨了它的历史、关键人物和可能的未来，最后还做了一些延伸。希望你得到了很多收获。

和之前一样，在周末的更新里我会集中回答一些大家的问题，摘录一些精彩的评论。如果你也有什么想说的，可以在专栏后面留言。我们下期再见。



周末互动 | 任何概念都是流... ↓

你好，欢迎来到《商业史精读》专栏的周末互动。又到了和大家聊天的时候。

这周我们讲的是迪士尼，照例会用一个关键词来总结一下这周的内容。不过让我先卖个关子，在说这个关键词之前。我先来讲一个看似有点无关的故事：一个关于文学的故事。

2016年年底，一位著名的歌手和艺术家鲍勃·迪伦，获得了诺贝尔文学奖。当时引起了很大的反响。因为很多人都是鲍勃·迪伦的歌迷，包括之前我们讲到过的乔布斯，也是他非常忠实的拥趸。《乔布斯传》中还有专章介绍乔布斯对音乐和鲍勃·迪伦的热爱。另外可以说个小八卦，乔布斯一任对他很重要的女友，也和鲍勃·迪伦交往过。

### 流动的公司

当时鲍勃·迪伦获奖，引发一个争议，就是很多人说，为什么一个歌手写的歌词也能得诺贝尔文学奖？大家对文学的理解大多还是来自于书、小说、纪实文学等等。这背后蕴藏着的问题是：歌词到底能不能算文学。

如果你看一下一百多年来诺贝尔文学奖的历史——诺贝尔文学奖应该是1901年开始颁发的——你会发现，其实历史上很多获奖作品都超越了当时传统意义上文学的范畴。

比如，大哲学家罗素在1950年就获得过诺贝尔文学奖，当时获奖的是他的哲学著作，并不是严格意义上的文学；还有一位著名的诺贝尔文学奖获得者，英国首相丘吉尔，他当时的获奖作品是其历史论著和回忆录，在当时同样也不是人们理解的文学的概念范畴。

其实，当我们说文学是什么的时候，真正说的是，在这一刻，世人对文学的理解是什么。换句话说，从1901年到现在的100多年来，正是因为不断有各种各样新的作品获奖，大家对文学这个概念的认知才在不断扩充。任何概念都是流动的，随着时间的发展，人们认知边界不断地扩展，很多词和概念的含义也在不断改变。所以，我们现在说的“文学”，和一百年前的“文学”，肯定是不一样的。

我为什么要讲这件事呢？因为这正是这周讲迪士尼，我感触很深的地方。

周日的内容里，我提了一个小问题是：你对迪士尼这家公司的印象是什么？我发现有很多有意思的答案。比如有的同学说，还以为迪士尼就是经营迪士尼乐园和放动画片的；有的同学说，一直觉得迪士尼是给小孩子玩的东西等等。这些观察都没错，只不过，它们并不是此刻的迪士尼，而是它某个阶段的样子。

如果我们回顾一下这周的内容，相信你能发现，迪士尼一开始是个以米老鼠、白雪公主和睡美人建立起来的动画制作公司；后来由于创始人的离世，公司陷入了动荡；接着来了一位性格强势的埃斯纳，在迪士尼低谷时为它打造了很坚实的基础，拓展了各种商业模式；再后来，鲍勃·伊格又在这个基础之上做了更多的延伸，打造了迪士尼新的辉煌。

如同我们刚才提到的“文学”这个概念一样，迪士尼这家公司，本身也是不停在变化的。这就是为什么我觉得这周的关键词是“流动”——概念是流动的，公司是流动的，人也是流动的。没有什么是一成不变的。

### 动态的视角

在理解了“流动”这个概念之后，对我们看待商业史和一家公司有哪些帮助呢？我觉得应该有三个方面的：

首先，要学着用一种动态的眼光去看待我们周遭的事物。很多事情都在变化发展，人也是一样。我们有时对外界事物建立的印象，只是停留在某一个时刻，比如我们偶然接触到它的时候。但任何东西都在不断发展变化，我们应该努力不断更新我们的认知。这一点，相信已经在“得到”的你，应该很有感触。

第二，应该理解：这个世界是由很多随机事件组成的。商业的成功也不例外。比如有些读者会在后台问我：张老师，迪士尼的董事会是采用了什么样优秀的机制，保证他们选出了埃斯纳呢？说实话，我也不知道，因为历史上没人总结过这一点，当事人从来没发声过。更何况，哪怕真的有人总结了，我也会持有一种怀疑的态度，因为这些都是事后的总结，当时真的就是那样么？其实很难说。

再换个角度，如果世界上真的有一种完美机制，能保证董事会选出来的CEO每次都特别成功，那么理论上所有公司现在都应该在采用这种机制了吧？但实际上并没有。

当然，每家公司都有很多成功的经验甚至失败的教训可以为我们所用，但是这个世界终究是复杂的、变化的、流动的。历史就是由很多随机事件组成，于是一家公司，尤其是历史比较悠久的公司，在不同时刻呈现出来的样子也是不一样的。在讨论任何公司的时候，我们都应该把“时间”作为一个很重要的参数。这也是我个人在学习商业的时候一个重要的感受。

最后，我们要有一点自信。正因为事情都是“流动”的，听了英特尔、苹果、皮克斯、迪士尼你会发现，这些这么厉害的公司也有那么惨的时候，也有公司一团糟、完全找不到方向，甚至面临破产边缘的时候。所以作为我们一个普通人，遇到一些困难还有什么可怕的呢？毕竟一切东西永远在流动着，从来没有一个所谓的终点。

就像迪士尼这家公司一样，成立90年以来经历了风风雨雨，现在迎来了一个巅峰时刻。但这就是这家公司的终点了么？并不是，它前面的路仍然很长。所以，不管是一家公司，还是我们自己，在路途中不停止努力以及享受，才是最重要的。

还记得乔布斯的那句“The journey is the reward”么？过程就是奖励。

这周的闲谈就到这儿。你可能发现了，我写这个专栏的风格和笔法也一直在调整和迭代，接下来的两三周，我们会有更多的一些变化。敬请期待。

下周，让我们跳出娱乐文化和科技行业，来看一家新的公司，耐克。谢谢大家本周的留言，我们下期再见。

### ——精选评论与回答——

#### 迪士尼 | 装了内容引擎的赚钱机器 (1/5)

作为上海迪士尼乐园一线员工，感觉想说的很多，我希望来上海迪士尼乐园玩的游客都能有一个enjoy的心态。真正地去享受快乐！终于等到讲迪士尼了，非常期待下面的文章。

张潇雨

你愿意和我聊聊你们的服务、培训等等细节吗？非保密的部分就好。到时候在周末放送给大家。

在迪士尼乐园的一线员工都叫演职人员，我们的工作就是将一场场完美的演出呈现给每个来到迪士尼的游客。我们所有的工作都必须服从迪士尼四大关键要素，这也是我们演职人员各项培训中一直强调的工作原则：

1、安全，我做任何事时都遵从安全的行为守则。我始终将安全视为头等大事。我毫无保留地说出安全的隐患以确保他人的安全。

2、礼仪，我呈现出积极形象和正能量。我对所有年龄段的游客表现出礼貌和尊重。我达到并超越游客的预期。

3、演出，我担纲自己的角色，做好本职演出工作。我确保自己的区域始终处于演出就绪状态。

4、效率，我高效地履行自己的职责，使游客能从游园中获得最大的收获。我聪明地分配自己的时间和资源。

这四大关键非常符合服务业的行为准则，我觉得我们国内很多企业都值得学习，推荐迪士尼大学编的书《迪士尼体验：米奇王国的魔法服务之道》。

上海迪士尼乐园5月19日刚刚突破1000万人次的游览。成为迪士尼乐园中最快的

万人次的游览。成为迪士尼乐园中最快突破1000万人次的乐园，上海迪士尼乐园的前景是可以展望的，或许它真能成为迪士尼乐园最挣钱的乐园之一。

面对未来，我作为一线员工最大的希望是，通过上海迪士尼乐园这个平台来改变我们游客游玩时的一些思路。增加安全意识，人多的地方就要照顾好自己和自己的家人，时刻要保持安全第一的旅游思维。人多就是事多，人多就会存在安全隐患，听从工作人员的警告！不要为了玩而玩，要尽情地享受和家人一起的美好时刻以及迪士尼的文化。

我总结过一个上海迪士尼乐园的定律叫做，排队是正常的，不排队是不正常的！这个时候就可以好好地问问演职人员他们的游玩攻略，每个演职人员都会很乐意把自己的攻略告诉游客。

快乐是相互的，乐观积极的游客就能得到好的游玩体验，相反的就会……好好享受和家人一起的美好时光吧，通过旅行来了解彼此，增进感情和改进为人父母的方式！我只能用这么含蓄的表达了，我不要把道德和素质挂在嘴边，没有意义，好多事情需要时间和社会发展来积累！谢谢张老师给我的这个机会，请多多包涵！



张潇雨

非常感谢！

我对迪士尼的印象：如果你想收买一个人，最好趁他小时候；如果你想营销一个人，也最好趁他小时候。

一个人童年时美好的记忆将会伴随他一生，而且他会主动把这种美好继续传递下去。迪士尼第一个闯进你的世界，最后一个离开你的世界。

原来帝国的意义不光在于其大，也在于各个方面的联动，有效组合。对迪士尼的印象，套用看过的一个故事，美国很多中产之下的家庭，父母可能攒很多年钱，就为了能够带孩子去迪士尼玩一天。通过什么样的手段能够让大众相信去玩一趟不是个选择，而是必须做的事情？

另外，很喜爱迪士尼动画，日漫让观众感到一个个鲜活的个体；迪士尼让人感到动画人物是鲜活个体的同时，就是我们自己，或者准确地说是我们的一个侧面。这是了不起的用户心理洞察。

听完老师迪士尼的第一讲，联系上周的皮克斯，明白了为什么伊格花巨资收购皮克斯：

内容是全产业链条的引擎，虽然它的直接贡献占比不大，但它引爆了市场的热情和关注度，占据了人们情感高度，使动画人物与人类情感有效连接，催生了后续衍生产品的大卖。

深夜读完，我想说的是迪士尼可怕的还有一点：体验感。

我去过香港迪士尼两次，每次进了大门从检票开始就感觉真的是进入了一个童话世界。每个地方的工作人员都能给你带来不同的体验感。玩个丛林河流，所有工作人员就像演话剧一样和你沟通。今年去和漫威合作的钢铁侠展区玩，3个小时满满的斯塔克博览会的感受。这种体验感简直是逆天，也让消费者非常非常喜欢这里，那掏钱出来就更简单了。

### 迪士尼 | 天时地利埃斯纳 (2/5)

今天讲的“天时、地利、人和”中的“人和”有点和我原来理解的不同。原来我觉得“人和”应该是大家都拥戴，有比较好的关系，但今天所说的，更多的是“和企业发展时期的人性匹配”，更进一层，可能就是我们常说的“对的人做了对的事”，那么这“人和”就可以促进企业发展了。

埃斯纳不愿意退位的想法和做法我想大家和我一下就想到了康熙大帝，他老人家也是到死的那天才退位，也是把继任者的名字迟迟不公布。

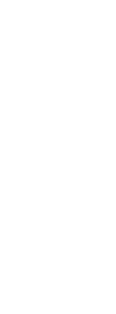
通过今天的讲述，我觉得一个企业的成功，甚至是长久的成功一定是一个系统性的工程，这里面一定有起着决定性的人物，该人物所做的是，所秉承的品性都是恰到好处地促进了企业发展，在某个阶段促进了企业发展，他就是最合适的人选。

当企业达到另一个阶段，可能原来的成功经验就阻碍了企业发展，这个时候原来的人选就阻碍了发展，就需要另一场变革来引领公司再出发。

感觉老师渐入佳境，文章越来越有节奏感了。关于天时地利人和，我觉得都难免有事后归因的偏差。

达到某件事的结果可能有非常多的因素在起作用，显性的和隐性的，认知内的和认知外的，应该说有一个大的“原因包”，一个package。但我相信所谓的“越努力越幸运”，准备充分，或者说资源渠道大的人或组织能获得好运的概率也大。

迪士尼一直有影响力，而且它的娱乐内容又是针对儿童，家长们总是愿意为孩子们花钱的。



张潇雨

非常对。其实在研究商业的时候，我是很反对“单一归因”的。

### 迪士尼 | 买买买帝国 (3/5)

最近特别棒和火的一部电影《摔跤吧！爸爸》，片头有迪士尼标志闪过，这也是迪士尼买买买现象的一种吧？



张潇雨

补充的特别好。迪士尼在印度也一直布局，实际上这个片的出品方是 UTV，印度三大电影公司之一（前两名叫 Eros 和 Yash Raj Films）。2011 年的时候 UTV 被迪士尼以 2.97 亿美元收购了。然后出品的一系列电影，从2014 年的《我的个神啊》（内地也公映了），到今年的《摔跤吧！爸爸》都非常成功。我也和朋友去电影院看了这部电影，非常喜欢。

对于并购，我得到的启示是，第一，一定要围绕自己的核心产业来展开。第二，并购前要做大量充分的准备，才能做到并购的企业对母企业冲击最小，贡献最大。

彼得·蒂尔在《从0到1》中说：“失败者才去竞争，创业者应当选择垄断。”伊格比他前任聪明的地方在于前任选择了竞争，而他选择了垄断。正所谓没有永远的敌人，只有永远的利益，并购究其根本也是为了追求利益最大化。

昔日的“对手”一夜之间可以成为今日的“队友”，并购并不是有钱任性的表现，而是以钱生钱的模式。但要在这个模式的背后加上专栏今天的这句话就美妙得多了，企业也就有了基本的价值观，我认为这应该算是商业史精读专栏这周的金句：

如果你能先做成一件小小的事情，为别人创造了价值，也给自己赢得了尊重的话，那么以后就会有更多的好事情来找你。这一点，小到日常工作的积累，大到几十亿美金的并购，都是一样的。

让我联想到美国成熟的创业机制，投资人、创业者、经理人，就像一个个螺丝。这个部位需要你，把你给拧上，不需要了，拧下来，你再到需要你的地方去。原来的位置，自然会换上更合适的螺丝，于是整个公司机器就这样持续良好运转。

而中国这边，讲究学习力，只要创业了，创业者什么都得学，学过产品学管理，学过营销还要管管开发。不能用单纯的好坏来评断，只是美国那边会走得更从容一些。

1、鲍勃·伊格知道自己擅长战略和精细化运营。越来越觉得领导人这种“知道自己边界”的品质特别难能可贵，虽然位高权重，但是保持谦卑、知人善任、激发能量

想起两个故事：（1）乔布斯再怎么强大能干，但还是通过《锡铁小兵》发现了拉赛特天才的讲故事能力，使得皮克斯起死回生。（2）之前讲英特尔的三位一体，鲍勃·诺伊斯、戈登·摩尔、安迪·格鲁夫三位能人各自发挥优势，将英特尔公司推向顶峰。

2、找到破局点。在迪士尼发展滞缓之





老师所说，我们也要提高警惕，我们不能被VR、AR所控制，保护和锻炼自己的思考能力。

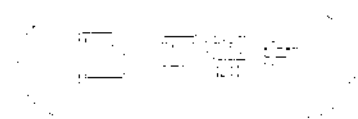


张潇雨

给你开一个脑洞。可以搜一个词：清醒梦。

(版权归得到App所有，未经许可不得转载)

留言精选



八千里路云和月(Jennv Dina)

Aa

字号



写留言



61



请朋友过





公司相互的隔阂越来越严重，到了1971年，鬼冢公司提出要收购蓝带体育51%的股权，否则就把代理权收回。而这时候，就像很多伟大公司的成立一样，菲尔·奈特没有退缩，而是决定自己单干，成立自己的品牌。耐克公司就要成立了。

## ——今日小结——

今天我们讲了耐克的前身蓝带体育公司，讲了菲尔·奈特是如何靠着战略性的忽悠，拿下关键的代理权，也讲了鬼冢公司和菲尔·奈特最终分道扬镳，使得耐克品牌在困境中诞生的历史。

下次更新，我就来讲讲耐克真正的创立。



张潇雨

今天的思考题是，你觉得一个创业公司，早期这种善意的欺骗和撒谎，算不算违反商业道德呢？你能想起哪些案例吗？

欢迎在专栏后面留言，我们下期再见。

商业史精读  
INTENSIVE READING OF BUSINESS HISTORY

商务合作·买赠礼品卡·获取更多帮助  
敬请关注微信公众号：得到



# 耐克 | 真正诞生



耐克 | 真正诞生

耐克 | 真正诞生



上期我们说到，耐克的前身是蓝带体育公司，主要业务是代理销售日本鬼冢公司的跑鞋。但是双方合作了八年之后彻底合作不下去了，只能分道扬镳。这时，耐克的创始人菲尔·奈特终于决定成立自己的公司，也就是我们现在熟悉的耐克。

今天我就来讲讲《鞋狗》这本书的后半部分，也就是耐克的诞生、遇到的困难，以及最终的上市。

## 那个logo

关于耐克的诞生，当时鬼冢公司为了掌控蓝带体育和菲尔·奈特，提出了收购蓝带体育51%股份的要求。这对于奈特来说完全不能接受。于是他第一反应是，做自己的品牌。

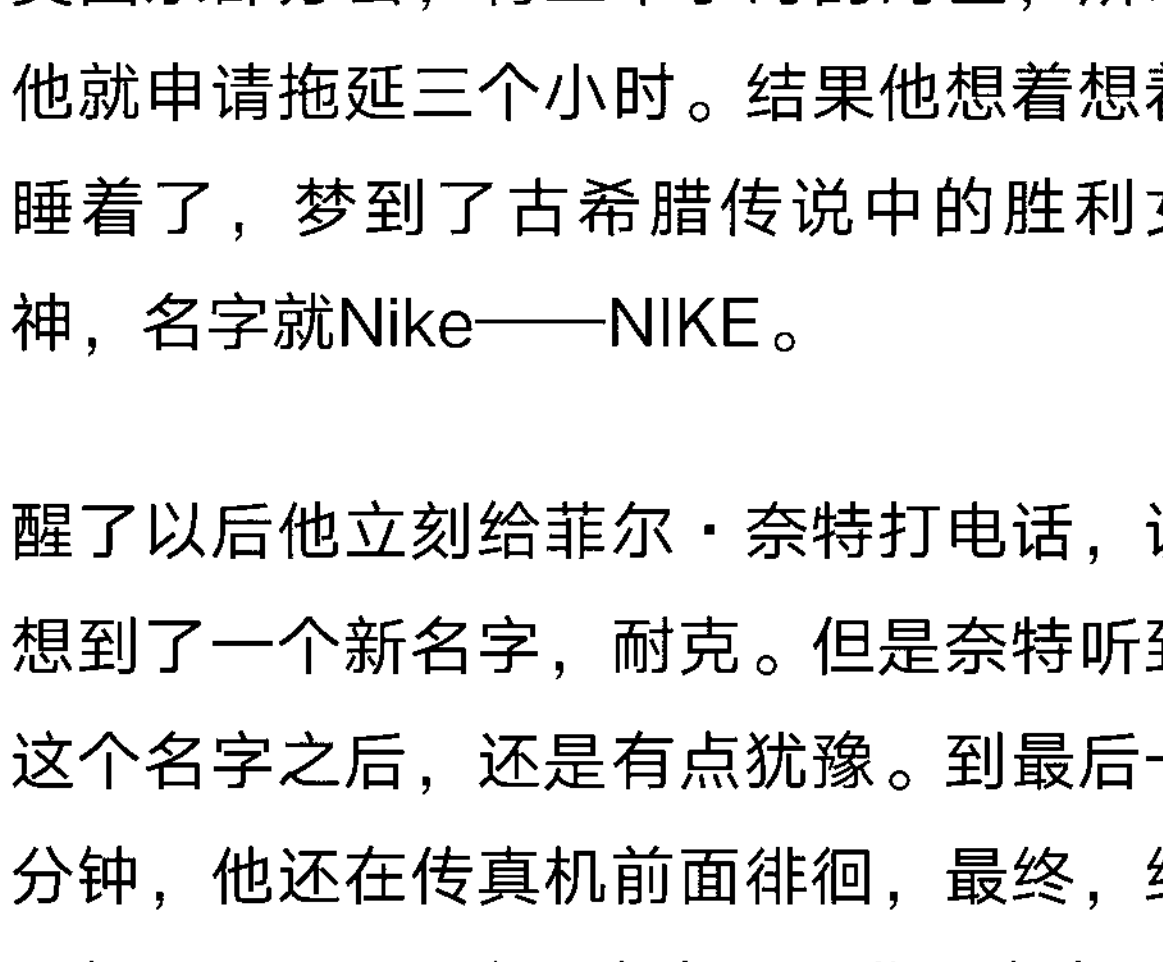
菲尔·奈特和团队先找了一家新的制鞋工厂，算是正式抛开鬼冢公司自立门户。接着要考虑的就是品牌了，第一个任务是，给自己的品牌设计一个醒目的logo。

当时菲尔·奈特的想法是，这个logo，一定要和阿迪达斯的三道杠、鬼冢公司的老虎图案区别开来，感觉要特别不一样。他想起了之前一直给他们公司做宣传册和海报的年轻女生，名字叫卡罗琳·戴维森（Carolyn Davidson）。菲尔·奈特找来戴维森说，他需要一个logo，要求就是要给人们特别动感的感觉。

你一听就知道，这和现在很多甲方一样，其实自己也不知道自己要什么。不过戴维森还是带着这个要求回去设计了。两个礼拜之后，她带着一堆设计草图回来，大家一看，这个图案挺有意思的，很像一个肥胖的闪电，又像一个丰满的对勾号。

你肯定知道了，这就是耐克现在logo的样子。不过很多人并不知道这个对勾的官方名字是什么——当时有个同事说，这个符号看起来像“嗖”的一声在空气中留下的痕迹。于是，这个对勾就被命名成了Swoosh，在英文里就是“嗖的一声”的意思。

这就是耐克这个经典logo的来历。后来耐克付给戴维森的设计费，是35美元。比起乔布斯在上世纪八十年代花10万美金设计一个NeXT公司的logo，可是节省多了。



关于耐克Nike名字来历的故事，也很有意思。当时“对勾”的logo设计出来之后，大家一起给公司想名字。结果大家想的都是动物名字，比如“猎鹰”（Falcon）、“孟加拉虎”等等，菲尔·奈特在书里说，他当时想名字想得听见动物名字都要吐了。另外一个选择是“六维”（Dimension Six），但是除了菲尔·奈特，大家都觉得太复杂了。

当时想名字还有一个截止日期，因为工厂马上就要开始生产了，必须赶在开工之前把名字定下来。菲尔·奈特动员了所有公司员工想名字，但是到了截止日期的时候，大家说的还是一堆动物。

最后，有一个叫杰夫·约翰逊的员工，他也是蓝带体育的第一个全职员工，正好在美国东部办公，有三个小时的时差，所以他就申请拖延三个小时。结果他想着想着睡着了，梦到了古希腊传说中的胜利女神，名字就Nike——NIKE。

醒了以后他立刻给菲尔·奈特打电话，说想到了一个新名字，耐克。但是奈特听到这个名字之后，还是有点犹豫。到最后一分钟，他还在传真机前面徘徊，最终，终于打下N-I-K-E这四个字母，发了出去。

这就是耐克诞生的故事了。可以说它起源于蓝带体育和鬼冢公司的分道扬镳，又阴差阳错地选择了这个logo和名字，甚至你可能很熟悉的它们的橙色鞋盒，也是因为奈特觉得那时候的大部分鞋盒颜色太单调了，不是白色就是蓝色，所以才定下橙色来的。

历史有时候就是这样在各种巧合中发生。说完耐克的诞生，就要讲一讲它之后遇到了哪些困难，以及如何上市的。

## 始终缺钱

可以说，不管是在蓝带体育阶段，还是在耐克的阶段，甚至是上市的时候，遇到的最大困难都是：没钱。《鞋狗》这本书里，菲尔·奈特无数次回忆当时是怎么为钱发愁的。

比如1970年，也就是公司成立6年之后，他还在为两万美金的现金发愁；到了1975年，也就是菲尔·奈特创业十一年，耐克这个品牌成立三年的时候，他还为了凑钱给经销商，好几周发不出工资。

这里有一个商业常识，就是对于实体生意，比如卖鞋、卖服装，经常要面临资金周转的问题。因为上游要给材料商付款，下游的零售商、百货商店的结款又经常不是特别及时，所以资金是一个很大的问题。

而且生意越好，资金压力就越大。尤其是对于这种运动时尚品牌，商品的风潮来得快去得也快，所以库存积压、成本波动、消费者口味突然变化导致货卖不出去这种情况更是特别常见。因此，耐克在很多年里都是非常缺钱的，能活到今天绝对不容易。

另外还有一个背景，你应该还记得，之前讲苹果的时候，我们讲到了风险投资行业的发展史。特别巧合的是，红杉资本和耐克是同一年成立的，都是1972年。但是那个时候大家都在投资半导体公司和电脑公司，还没有投资零售和消费公司的概念，所以耐克唯一的途径就是向银行贷款。但那时，银行也是非常保守的。

所以自己本身生意的特点，加上时代背景这两个因素，耐克过得一直特别艰难。甚至还有债主集体上门讨债的时候。



所以，到了1980年的时候，耐克的上市反而是不得已而为之的一件事了。他们的业务非常厉害，在北美第一次超过了阿迪达斯，达到了50%的份额，但还是缺钱。

其实菲尔·奈特一直不想让公司上市，因为他说，作为一个生性比较腼腆的人，想起上市的过程要面对那么多人，就觉得很头疼。但为了公司，还是不得不做。对于很多公司来说，上市可能是一个特别值得庆祝、值得大书特书的里程碑，但对于耐克和菲尔·奈特来说，这只是漫漫长路的普通一站罢了。

最后，我想朗读一下《鞋狗》这本书的最后一段话，是菲尔·奈特描写自己在公司上市之后的几个小时状态的，我想这段话，可能最准确地描写了他当时的心境：

## 上市

“我想到，上市之后，我的同事鲍尔曼将有900万的身价。凯尔是600万。其他几个人也是。

如梦如幻的数字，也是没有意义的数字。我从来不知道一个数字，竟然可以既意义重大又毫无意义。

我睡了几个小时。醒来后，天气很冷，正在下雨。我走向窗边，看到树叶正在滴水。所有的一切都是雾蒙蒙的。整个世界和昨天一样，和一直以来没什么区别。没有发生什么改变，包括我自己。虽然我的身价是1.78亿美金。

我冲了个澡，吃了早餐，开车去工作，我比任何人都要早到公司。”

## ——今日小结——

今天我们讲到了耐克真正的诞生，包括它的名字和logo的由来，也讲了耐克始终面临的资金困难，以及最后的上市。到这里，《鞋狗》这本书我们就讲完了。

下次更新我们来讲一些耐克在上世纪八九十年代非常精彩的故事。



十年代非常精彩的故事。



张潇雨

今天的思考题：在商业史里，你对资金周转导致公司如履薄冰的情况，有没有想到一些案例？或者有没有一些公司或者商业模式，天然规避了这样的问题，以致现金流可以非常充足？

欢迎你在专栏后面留言，我们下期再见。

留言精选

2017年6月



八千里路云和月(Jenny Ding)

6

这是现在听到最真实的一个公司成长史，没有光环，没有神话，每一步跌跌撞撞走来的非常不容易，关于名字，关于logo，关于鞋盒颜色，当然每件事都能事后粉饰成一个个故事，然而这一个个真实的事件的感染力是无与伦比的，一个真实生活的还原。缺钱是我见到周围创业公司的常态，一般是只有半年的周转资金，做事总是捉肘见袖，当然也有例外，拿着钱都找不到花的地方的幸运公司也见过，其中的酸甜苦辣非常人能想像的出来，耐克从一这样的公司一步步成长为一个世界级影响深远的公司本身就非常励志。

05-30 09:04:33

Aa  
字号

  
写留言

  
61

  
请朋友读

# 耐克 | 两个里程碑



张博洋 10000+ 10000+ 10000+

耐克 | 两个里程碑



前两期我们已经把《鞋狗》这本书的主要内容讲完了。之前我也提到，《鞋狗》只讲到了1980年公司上市为止，但实际上耐克后面的故事更加精彩。

其中有两件大事，可以说给耐克整个品牌和运营模式定下了基调：一是“Just Do It”这个口号的由来；二是耐克与迈克尔·乔丹的传奇合作。今天我们就来讲讲这两段历史。

## Just do it

耐克这家公司最出色的就是它的营销，而在营销里，“Just Do It.”这句广告语可以说是经典中的经典。

某种程度上，耐克是因为这句广告语从低谷中走出来的。而这句广告语的来源也非常有戏剧性。不过，这不是一个什么华丽或温情的故事，反而有点奇妙，甚至荒诞。因为这句广告语，其实来自一个杀人犯。

上世纪八十年代，虽然耐克上升势头迅猛，但整个运动品牌市场仍是群雄并起。阿迪达斯一直是个长期的对手，另外，很多本土品牌，比如锐步（Reebok）追赶势头也非常猛。

到了1985年前后，美国掀起了一个风潮，就是女性开始重视健身和运动。而锐步一直主打女性市场，于是它一下迎来了一个大机遇，产品销量大增。但是耐克的基因一直是主打男性消费者，而且品牌的打造方式也是把运动与男性力量紧紧绑定在一起。

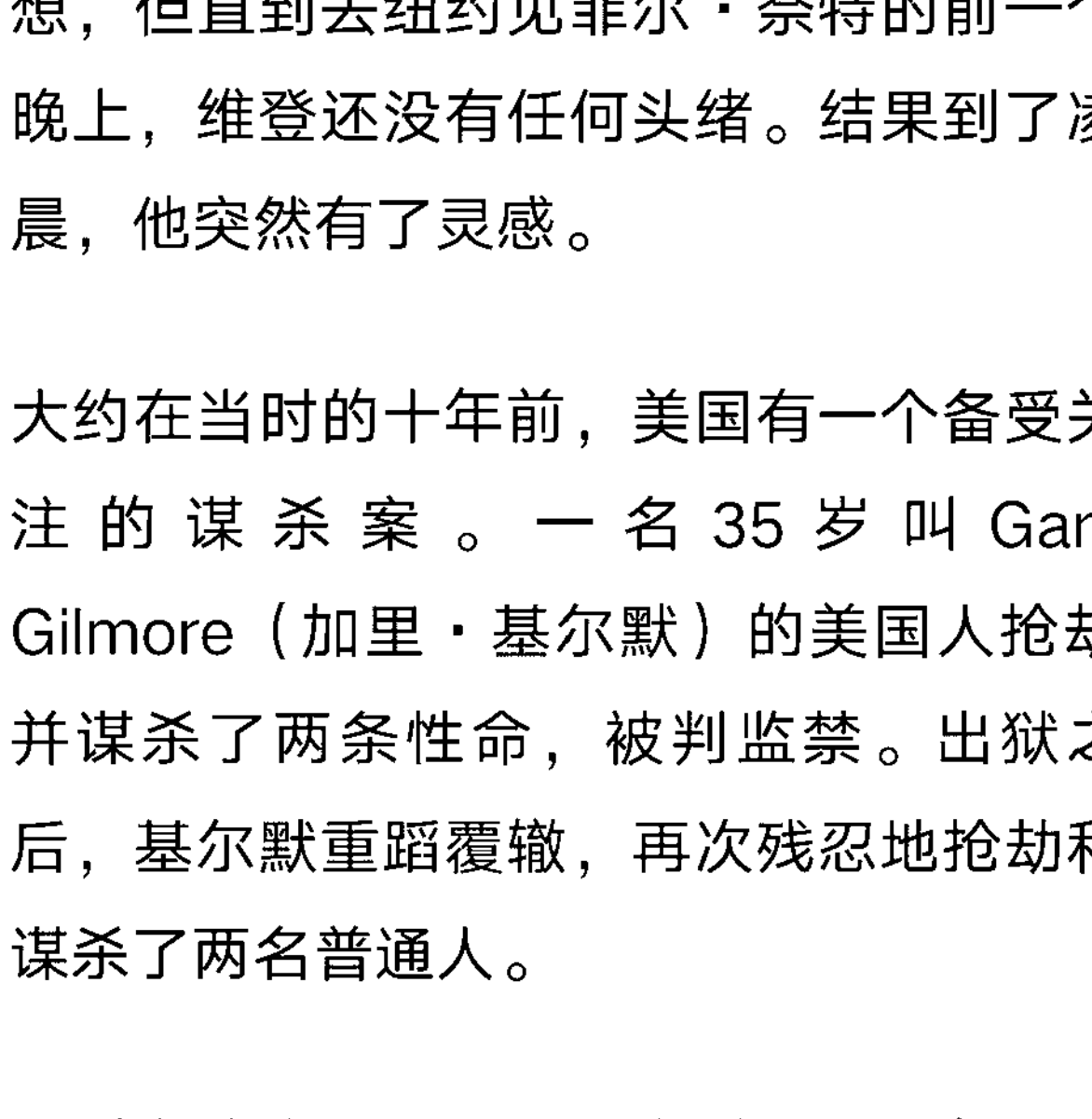
所以在这种定位下，耐克错过了整个这一波流行风潮。仅仅过了两三年，到1987年的时候，锐步居然反超了耐克，成为全美第一运动品牌。

继续说“Just Do It.”广告由来的故事之前，我先来讲一个小的商业理论。

有一本很经典的商业著作叫《创新者的窘境》，刚才我们提到的锐步反超耐克其实就是书中的一个经典案例。其中最核心的思想是，小品牌面对巨头怎样才能后来居上呢？应该先从巨头看不上的、不太重视的市场切入，获取非常垂直细分人群的喜爱，再逐步扩张到主流人群，最终统治市场。

这个商业逻辑我们在之后《商业史精读》的专栏里还会反复看到，很有意思。所以锐步正是抓住了当时耐克不太重视的女性市场，后来居上。并且后来，另外一个运动品牌又这么来了一遍，这个品牌叫安德玛（Under Armour）。

这两年你可能听说过这家公司了。它是从专业运动员和专业健身人士先切入，随后慢慢进入篮球、足球、日常健身等等其他领域。可见历史总是一遍一遍重演。



回归正题。耐克被锐步反超之后，整个公司都非常紧张。危急之中，耐克找到了著名广告公司W+K，委托他们设计一句广告语。希望能扩大品牌影响力，尤其是想打动那些刚刚开始参与健身的女性消费者。

当时负责这个项目的是W+K的创始人，叫Dan Wieden（丹·维登），也就是W+K里的W。正是这个人，想出了“Just Do It.”这句传世的广告语。

当时接到这个项目之后，维登就苦思冥想，但直到去纽约见菲尔·奈特的前一个晚上，维登还没有任何头绪。结果到了凌晨，他突然有了灵感。

大约在当时的十年前，美国有一个备受关注的谋杀案。一名35岁叫Gary Gilmore（加里·基尔默）的美国人抢劫并谋杀了两条性命，被判监禁。出狱之后，基尔默重蹈覆辙，再次残忍地抢劫和谋杀了两名普通人。

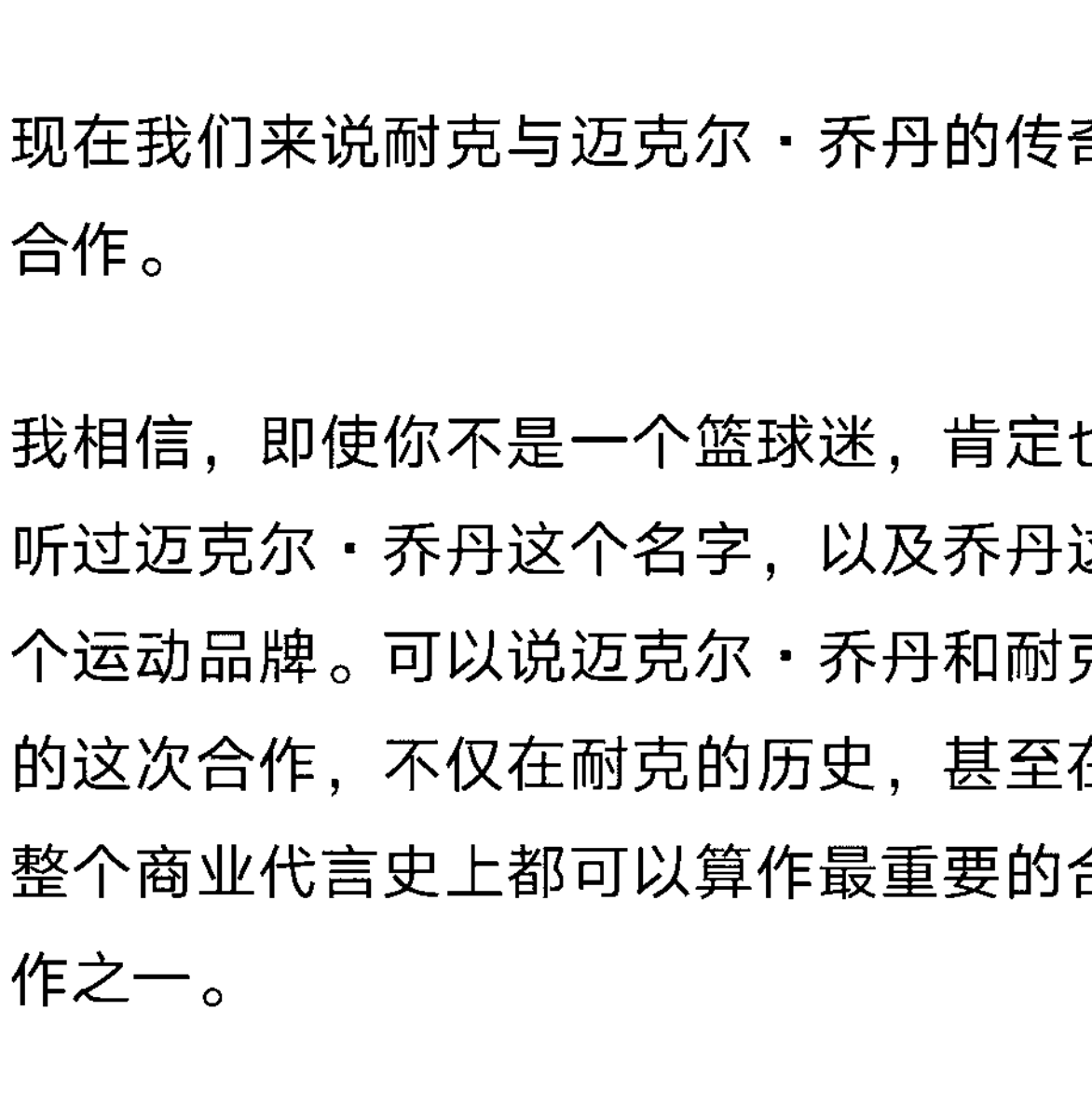
当时有这样一个背景，上世纪七十年代中期，美国最高法院因为一些错判的案件一度叫停了死刑，当时基尔默也因此逃过一劫。但当他第二次犯罪的时候，死刑正好刚刚恢复，这次他终于逃不掉了。于是，基尔默成为了美国恢复死刑以来被执行的第一人，这起案件的社会关注度也因此非常高。

在被执行枪决之前，执行者照例问基尔默有什么遗言。他的回答非常干脆，说“Let's do it”，意思就是，来吧。

后来维登说，他当时看到这句话，即震惊又喜欢，尤其是当中的“do it”这两个词，他觉得很酷，很符合体育精神的感觉。他当即就决定将这个短语用作Nike的广告语。为了加强广告语的感染力，维登在前面加上了“just”这个词，于是整句话就变成了“Just Do It”。

这句经典的广告语就这么诞生了。

要知道在那个时代，女性的地位还远不如现在，大多数女性在社会上都是一种家庭主妇的形象。维登说，“Just Do It.”里面蕴含的一种酷和洒脱的感觉，正是想激励女性们摆脱社会枷锁，全心全意地投入到运动之中，体育绝不应该只是男人的事。当然，这句话后来不只激励了女性，也激励了千千万万的人。



关于如何选上了“Just Do It.”这条广告语，还有一个好玩的小插曲。

维登后来回忆说，当时他向耐克展示广告提案的时候，一共准备了五条广告语，让他们来选。他放的第一条是“Just fxxk it”，就是英文那个f打头的脏话。当时客户看到这条的时候直接惊呆了。等到大家的心情稍加平复，维登才拿出了写着“Just Do It.”的展示板，结果客户们一看就非常喜欢。这种欲扬先抑的手法，一下就把耐克说服了。

1988年，“Just Do It.”这句广告语正式推出，耐克也围绕这句广告语打造了一整套的新形象和新广告。这轮广告一经推出，立刻受到了巨大欢迎，也迅速提升了耐克的品牌知名度和业绩。

后来“Just Do It.”这条广告语不仅被称为“20世纪最优秀的广告语之一”，里面蕴含的体育精神与生活哲学，也被耐克推广到了整个世界。

## 传奇合作

现在我们来说耐克与迈克尔·乔丹的传奇合作。

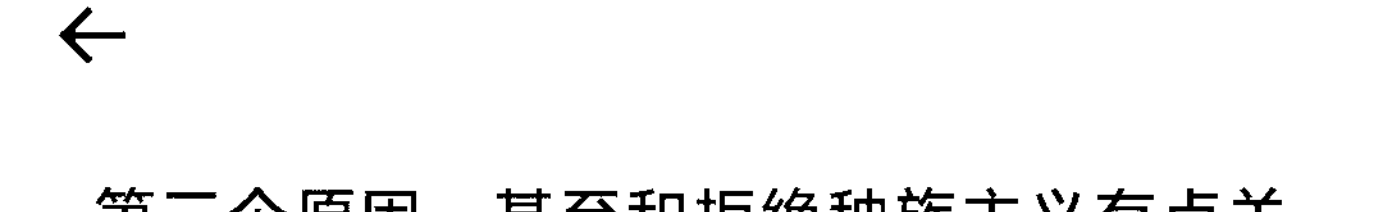
我相信，即使你不是一个篮球迷，肯定也听过迈克尔·乔丹这个名字，以及乔丹这个运动品牌。可以说迈克尔·乔丹和耐克的这次合作，不仅在耐克的历史，甚至在整个商业代言史上都可以算作最重要的合作之一。

首先，这笔签约在某种程度上挽救了当时处在艰难之中的耐克。实际上，在过去的30多年时间里，耐克的股价只有一次是连续两年下跌的，那就是1983至1984年。刚才我也提到，那时候耐克的市场正被锐步吞噬，产品研发迟缓，加上阿迪达斯与一众细分领域品牌的追赶，耐克正处在内忧外患的关键阶段。而与乔丹的签约，就发生在1984年。

其次，耐克与乔丹的合作方式在当时也是开创历史的，可以说是神来之笔。在签下乔丹的时候，耐克的出价是5年250万美金，这在当时是一份天价合同。其他品牌出的价码可能还不到这个合同的十分之一，毕竟那时候的乔丹还只是名大学生。

更重要的是，除了代言费之外，耐克开创性地给了乔丹耐克的股票，以及一个前所未有的待遇——在鞋上使用乔丹的名字。这也是所谓签名鞋的起源。这种合作模式可以说重新定义了行业标准，到现在这种模式已经几乎是所有体育品牌公司都在使用的了。

第三个原因，甚至和拒绝种族主义有点关



第三个原因，甚至和拒绝种族主义有点关系。种族问题在美国一直是个很大的社会问题，上世纪八十年代中期，还没有太主流的黑人运动明星，体育品牌公司也不太敢投入资源捧黑人运动员。所以当时耐克在乔丹身上下如此的重注，确实有很大风险。

当时负责签约乔丹的人叫索尼·瓦卡罗（Sonny Vaccaro），这个人后来也被称为“球鞋教父”。他后来回忆说，公司那时候问他，你这么看好乔丹，那你敢把你的工作赌在他身上吗？换句话说就是，如果这次签约效果不好你就走人吧。瓦卡罗立刻就说了，没问题。但后来他说，其实自己当时心里也有点虚。

一般经典故事里通常都有一个错过历史的倒霉蛋。在这个故事里，这个倒霉蛋就是阿迪达斯。其实当时乔丹更想签约阿迪达斯，他公开说过自己是阿迪达斯的狂热粉丝，但当时阿迪达斯对这个大学生菜鸟好像并不感冒。



1985年，第一代乔丹鞋诞生了。这双球鞋推出以后，立刻受到热捧。一个很重要的原因是，当时的球鞋样子大部分都很呆板，颜色也很保守，而乔丹一代的红黑配色实在是太酷了。

不过，当时NBA联盟对球鞋颜色有规定，不允许穿太花哨的球鞋。于是这一代球鞋刚出来不久，NBA官方就颁布了禁令，不让球员穿着乔丹一代球鞋，理由是上面“白色的面积不足”。如果穿就要罚款。

结果没想到，这个禁令演变成了一个营销奇迹，乔丹一代立刻在市场上被抢购一空。同时，耐克的应对也非常精彩。他们让乔丹继续穿这双球鞋，然后负担起了每场5000美金的罚款。这让这款鞋更加受欢迎了。

耐克的眼光带来了多少回报呢？1984年耐克的全球销售额是9亿多美金。而到了1997年乔丹冲击他最后一个冠军之时，耐克的销售额变成了92亿美金。

所以，和乔丹合作的这个决定，不仅拯救了耐克的业绩，又定义了一种明星运动员代言的行业标准，还对种族主义说了“No”。可以说是一次划时代的商业合作。

到现在乔丹鞋已经有31代了，乔丹品牌已经远远超出了体育的范畴，变成了一种文化现象和消费信仰。无数消费者通宵排队抢购限量版的乔丹鞋，甚至还有专门网站销售二手乔丹鞋，有的一双能卖到几万美金。目前，整个乔丹品牌的年销售额在28亿美金左右，而耐克与乔丹品牌在运动鞋市场的占有率也超过了60%。

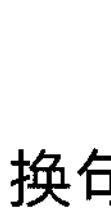
对于乔丹本人来讲，这次神奇的合作也是名利双收。说一组数字对比你就知道了，乔丹在整个15年职业生涯里，挣到的工资总数只有9300万美金。然而由于乔丹品牌的存在，乔丹即使退役已经超过十年，每年拿到的销售分成也都超过1亿美金。

换句话说，乔丹退役以后乔丹鞋任何一年的收入都超过了他这辈子挣到的所有工资。

### —— 今日小结 ——

今天我们讲了讲“Just Do It.”这句广告语是如何诞生的，以及它诞生背后的社会风潮；还讲了耐克和乔丹的传奇合作，以及这次合作的划时代意义。可以说耐克在上世纪八九十年代来到了品牌的飞速发展期，慢慢坐稳了世界第一运动品牌的宝座。

不过在2016年年初耐克的市值登上巅峰之后，这一两年时间里整个运动品牌市场又开始一次新的变革与洗牌，很多新型品牌也崭露头角，开始挑战耐克的头把交椅。而在这次大势中耐克应对的如何？我们下次更新再说。



张潇雨

今天的思考题：你印象里最成功的公司形象代言有哪些？为什么你觉得印象很深？

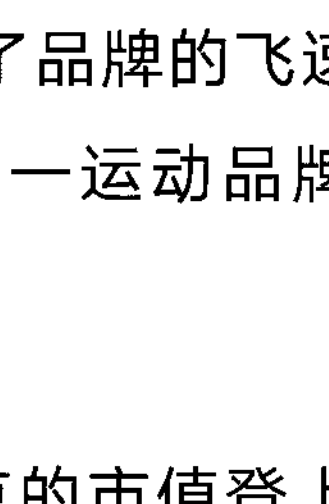
欢迎大家在专栏后面留言，我们下期再见。

商业史精读

INTENSIVE READING OF BUSINESS HISTORY

商务合作·买赠礼品卡·获取更多帮助

敬请关注微信公众号：得到



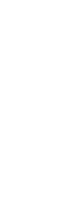
（版权归得到App所有，未经许可不得转载）

留言精选



Aa

字号



写留言



56



请朋友读

# 耐克 | 女士香烟旧史与耐克的最新困局



陈伟良

12月11日 10:00

耐克 | 女士香烟旧史与耐克... ↓

我们继续来讲耐克，今天的内容，我想做更多一点延伸。

之前我们讲过公司、历史、商业模式、创业经验、个人成长等等，今天我想稍微讲一点文化相关的东西。因为既然说商业定义了我们现在的生活，那么它和政治、经济、文化也都是分不开的。理解商业与它们的关系，也能使我们对这个世界有更好的认知。

所以今天我想讲两件事情：一是耐克近几年遇到的一些困难；二是女性香烟的历史。最后，我会告诉你这两件事之间有什么关联。

## 运动新风潮

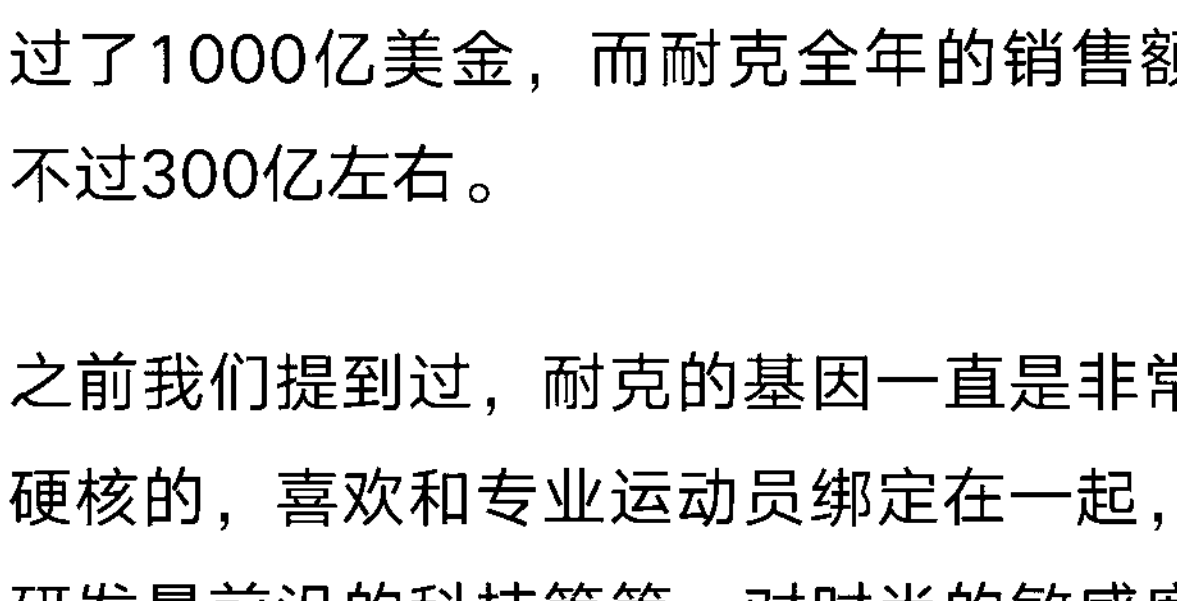
先来说说耐克这几年遇到的一个困难。

作为世界第一运动公司，耐克一直遥遥领先同领域的其他公司。之前我们提到过，耐克的市值是排名第二的阿迪达斯的将近三四倍。但是，到2016年的时候，虽然耐克的营收和利润依然在增长，但市值从巅峰的1100亿美金跌了将近20%。

其中一个重要原因，就是投资者们认为，耐克在近几年来运动界最重要的一个时尚风潮中落后了。这个风潮在英文里叫“athleisure”，中文意思是“运动休闲风”。

从这个混搭的名字就可以看出，这一风格是“Athletic - 运动”与“Leisure - 休闲”相结合的产物。这一时尚风潮这几年迅速在大众中流行，并被大规模接受。“Athleisure”这个词还被收录进入了《韦氏词典》。

所谓的运动休闲风，也不难理解。比如时尚的风衣里面套上瑜伽裤以及运动鞋，或者运动上装加牛仔裤加运动鞋等等，都是很经典的运动休闲风搭配。



不过说这个“运动休闲风”怎么搭配不是我的目的，毕竟作为一个商业史专栏的作者，对穿搭实在是不懂。这里面真正重要的是，为什么耐克错过了这波风潮，股价就会下跌呢？

其中的商业逻辑也不难理解，“运动休闲风”的流行最重要的影响，是把各种运动产品（比如运动鞋、瑜伽裤、健身衣等等），从专业健身和体育领域带到了日常穿搭的范畴之内——这使运动类产品的使用场景一下扩大了很多，客户成倍增加。经《纽约时报》估算，这一市场的规模超过了1000亿美金，而耐克全年的销售额不过300亿左右。

之前我们提到过，耐克的基因一直是非常硬核的，喜欢和专业运动员绑定在一起，研发最前沿的科技等等，对时尚的敏感度没有那么高。所以在新的流行风向吹来的时候，耐克的反应不如阿迪达斯、彪马这样的公司迅速，所以处在了落后的局面。这也是企业基因对企业发展影响的又一小例证。

不过我最想说的是：这个流行风潮是怎么兴起的？应该说有两个主要原因。

首先是时代的原因。就像当年嬉皮摇滚年代让牛仔裤突然盛行一样，如今这个年代，大家可支配收入更多、消费力更强，也愿意为健康、舒适、时尚的生活方式买单，包括中产阶级和千禧一代的崛起都让运动、随性、积极向上的穿衣风格越来越流行。

其次，一个更加不能忽视的原因是营销的作用。为了打造这种流行，运动品牌主动找来了一些可以引领流行风潮的公众明星、网红大V，让他们开始穿着运动鞋、瑜伽裤、健身服上街，并拍摄精美的照片，在社交网络上传播。不断地告诉大家，这非常酷，象征着自由、积极、健康，是最重要的人生态度。于是随着大V的带动，运动休闲风开始流行。

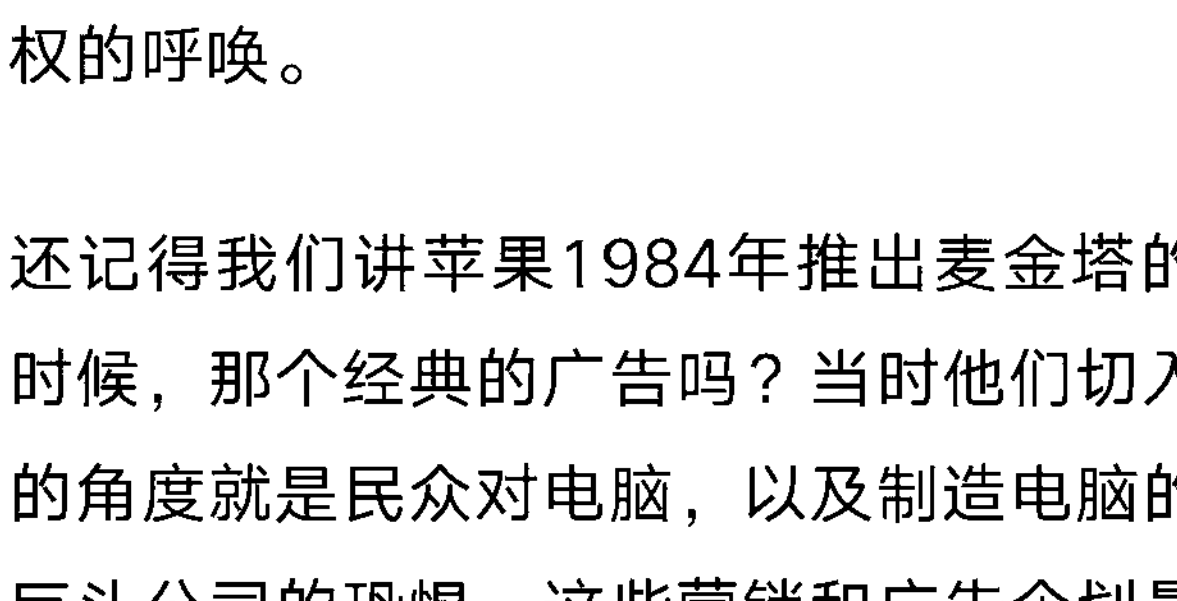
这就是耐克与运动休闲风。下面我们要说一段关于女性香烟的历史，之后我会告诉你，为什么这两段故事之间会有联系。

## 女士香烟简史

关于近代女性吸烟的历史，可以从100年前左右开始讲起。大概在20世纪初，女性吸烟被认为是大逆不道的。比如1908年，纽约通过法律禁止女性在公共场所吸烟；英国的会所也禁止女性吸烟；日本社会则认为吸烟是妓女的专利，是非常被主流社会排斥的。

其中主要的原因是，烟草的吸取方式从烟斗变成了卷烟。也就是笨重的、男性气质十足的烟斗改进为一根一根的卷烟之后，女性在吸烟的同时可以施展自己的性魅力——比如嘴唇接触和包裹烟的方式，轻轻地吐出烟圈的动作、掸去烟灰，等等，都非常具有女性魅力。如果你想象一下，这些动作换成烟斗，感觉就完全不一样了。

然而烟草公司觉得，女性也是很大的一个客户群体，这个钱怎么能不赚呢。于是他们请来一位公关大师，叫爱德华·伯内斯（Edward Bernays）。这位伯内斯是心理学家弗洛伊德的外甥，被称为“公关之父”，可以说是操纵大众想法和心智的大师。他敏锐地抓住了当时的社会风潮，发现可以把香烟和女权运动联系在一起，为烟草公司争取更多的客户。



爱德华·伯内斯

这就是对当时时代风潮精准的把握。从19世纪后期开始，各地的女权主义运动逐渐兴起。女性突破禁忌，争取投票权、穿短袖短裙，争取从事医生、律师等男性垄断的职业。那么，吸烟的权利也成为其中重要的一项。

爱德华·伯内斯抓住了这股风潮。1928年，在为美国一家著名的烟草公司举办的推广活动上，伯内斯设计了一个方案。他说服了十名年轻女性，包括一些著名的女权活动家，在复活节假期，纽约第五大道例行的游行活动中，每人举着一根香烟走进了游行队伍。在之后的媒体采访里，她们说出了一句广告营销史上的经典广告词，“我们举着的不是香烟，而是‘自由的火炬’。”

从那以后，越来越多的女性都开始吸烟了。香烟变成了一种自由和独立的象征。女性烟民的比例，从20世纪初的不到5%，一直攀升到了1965年的33%。在这个过程中，烟草公司们也赚了个盆满钵满。

现在，你发现这两个故事，也就是“运动休闲风”的流行，和女性吸烟的流行，有什么共性了么？

其实这里面有两个角度可以理解：

第一，好的营销企划和宣传方案，都是切中时代主题和风潮的。运动休闲风的流行抓住的是中产阶级和健康生活、自由主义的崛起；女士香烟的流行抓住的是男女平权的呼唤。

还记得我们讲苹果1984年推出麦金塔的时候，那个经典的广告吗？当时他们切入的角度就是民众对电脑，以及制造电脑的巨头公司的恐惧。这些营销和广告企划最终都成了经典。

所以，在时代里寻找暗流涌动的理念和机会，对后来有着重要的启示。同时，这也显示出了，有的时候做好商业，不仅要懂得商业理论和创业知识，很多时候还需要其他领域丰富的知识。因此，多学习其他领域的知识，对自己做事会有帮助。

第二个角度，则是从消费者的角度来说的。从以上两个案例，还能发现一个共通点。就是作为普通消费者，是很容易受流

其实这里面有两个角度可以理解：

第一，好的营销企划和宣传方案，都是切中时代主题和风潮的。运动休闲风的流行抓住的是中产阶级和健康生活、自由主义的崛起；女士香烟的流行抓住的是男女平权的呼唤。

还记得我们讲苹果1984年推出麦金塔的时候，那个经典的广告吗？当时他们切入的角度就是民众对电脑，以及制造电脑的巨头公司的恐惧。这些营销和广告企划最终都成了经典。

所以，在时代里寻找暗流涌动的理念和机会，对后来有着重要的启示。同时，这也显示出了，有的时候做好商业，不仅要懂得商业理论和创业知识，很多时候还需要其他领域丰富的知识。因此，多学习其他领域的知识，对自己做事会有帮助。

第二个角度，则是从消费者的角度来说的。从以上两个案例，还能发现一个共通点。就是作为普通消费者，是很容易受流

其实这里面有两个角度可以理解：

第一，好的营销企划和宣传方案，都是切中时代主题和风潮的。运动休闲风的流行抓住的是中产阶级和健康生活、自由主义的崛起；女士香烟的流行抓住的是男女平权的呼唤。

还记得我们讲苹果1984年推出麦金塔的时候，那个经典的广告吗？当时他们切入的角度就是民众对电脑，以及制造电脑的巨头公司的恐惧。这些营销和广告企划最终都成了经典。

所以，在时代里寻找暗流涌动的理念和机会，对后来有着重要的启示。同时，这也显示出了，有的时候做好商业，不仅要懂得商业理论和创业知识，很多时候还需要其他领域丰富的知识。因此，多学习其他领域的知识，对自己做事会有帮助。

第二个角度，则是从消费者的角度来说的。从以上两个案例，还能发现一个共通点。就是作为普通消费者，是很容易受流

其实这里面有两个角度可以理解：

第一，好的营销企划和宣传方案，都是切中时代主题和风潮的。运动休闲风的流行抓住的是中产阶级和健康生活、自由主义的崛起；女士香烟的流行抓住的是男女平权的呼唤。

还记得我们讲苹果1984年推出麦金塔的时候，那个经典的广告吗？当时他们切入的角度就是民众对电脑，以及制造电脑的巨头公司的恐惧。这些营销和广告企划最终都成了经典。

所以，在时代里寻找暗流涌动的理念和机会，对后来有着重要的启示。同时，这也显示出了，有的时候做好商业，不仅要懂得商业理论和创业知识，很多时候还需要其他领域丰富的知识。因此，多学习其他领域的知识，对自己做事会有帮助。

第二个角度，则是从消费者的角度来说的。从以上两个案例，还能发现一个共通点。就是作为普通消费者，是很容易受流

其实这里面有两个角度可以理解：

第一，好的营销企划和宣传方案，都是切中时代主题和风潮的。运动休闲风的流行抓住的是中产阶级和健康生活、自由主义的崛起；女士香烟的流行抓住的是男女平权的呼唤。

还记得我们讲苹果1984年推出麦金塔的时候，那个经典的广告吗？当时他们切入的角度就是民众对电脑，以及制造电脑的巨头公司的恐惧。这些营销和广告企划最终都成了经典。

所以，在时代里寻找暗流涌动的理念和机会，对后来有着重要的启示。同时，这也显示出了，有的时候做好商业，不仅要懂得商业理论和创业知识，很多时候还需要其他领域丰富的知识。因此，多学习其他领域的知识，对自己做事会有帮助。

第二个角度，则是从消费者的角度来说的。从以上两个案例，还能发现一个共通点。就是作为普通消费者，是很容易受流

其实这里面有两个角度可以理解：

第一，好的营销企划和宣传方案，都是切中时代主题和风潮的。运动休闲风的流行抓住的是中产阶级和健康生活、自由主义的崛起；女士香烟的流行抓住的是男女平权的呼唤。

还记得我们讲苹果1984年推出麦金塔的时候，那个经典的广告吗？当时他们切入的角度就是民众对电脑，以及制造电脑的巨头公司的恐惧。这些营销和广告企划最终都成了经典。

所以，在时代里寻找暗流涌动的理念和机会，对后来有着重要的启示。同时，这也显示出了，有的时候做好商业，不仅要懂得商业理论和创业知识，很多时候还需要其他领域丰富的知识。因此，多学习其他领域的知识，对自己做事会有帮助。

第二个角度，则是从消费者的角度来说的。从以上两个案例，还能发现一个共通点。就是作为普通消费者，是很容易受流

其实这里面有两个角度可以理解：

第一，好的营销企划和宣传方案，都是切中时代主题和风潮的。运动休闲风的流行抓住的是中产阶级和健康生活、自由主义的崛起；女士香烟的流行抓住的是男女平权的呼唤。

还记得我们讲苹果1984年推出麦金塔的时候，那个经典的广告吗？当时他们切入的角度就是民众对电脑，以及制造电脑的巨头公司的恐惧。这些营销和广告企划最终都成了经典。

所以，在时代里寻找暗流涌动的理念和机会，对后来有着重要的启示。同时，这也显示出了，有的时候做好商业，不仅要懂得商业理论和创业知识，很多时候还需要其他领域丰富的知识。因此，多学习其他领域的知识，对自己做事会有帮助。

第二个角度，则是从消费者的角度来说的。从以上两个案例，还能发现一个共通点。就是作为普通消费者，是很容易受流

其实这里面有两个角度可以理解：

第一，好的营销企划和宣传方案，都是切中时代主题和风潮的。运动休闲风的流行抓住的是中产阶级和健康生活、自由主义的崛起；女士香烟的流行抓住的是男女平权的呼唤。

还记得我们讲苹果1984年推出麦金塔的时候，那个经典的广告吗？当时他们切入的角度就是民众对电脑，以及制造电脑的巨头公司的恐惧。这些营销和广告企划最终都成了经典。

所以，在时代里寻找暗流涌动的理念和机会，对后来有着重要的启示。同时，这也显示出了，有的时候做好商业，不仅要懂得商业理论和创业知识，很多时候还需要其他领域丰富的知识。因此，多学习其他领域的知识，对自己做事会有帮助。

第二个角度，则是从消费者的角度来说的。从以上两个案例，还能发现一个共通点。就是作为普通消费者，是很容易受流

其实这里面有两个角度可以理解：

第一，好的营销企划和宣传方案，都是切中时代主题和风潮的。运动休闲风的流行抓住的是中产阶级和健康生活、自由主义的崛起；女士香烟的流行抓住的是男女平权的呼唤。

还记得我们讲苹果1984年推出麦金塔的时候，那个经典的广告吗？当时他们切入的角度就是民众对电脑，以及制造电脑的巨头公司的恐惧。这些营销和广告企划最终都成了经典。

所以，在时代里寻找暗流涌动的理念和机会，对后来有着重要的启示。同时，这也显示出了，有的时候做好商业，不仅要懂得商业理论和创业知识，很多时候还需要其他领域丰富的知识。因此，多学习其他领域的知识，对自己做事会有帮助。

第二个角度，则是从消费者的角度来说的。从以上两个案例，还能发现一个共通点。就是作为普通消费者，是很容易受流

其实这里面有两个角度可以理解：

第一，好的营销企划和宣传方案，都是切中时代主题和风潮的。运动休闲风的流行抓住的是中产阶级和健康生活、自由主义的崛起；女士香烟的流行抓住的是男女平权的呼唤。

还记得我们讲苹果1984年推出麦金塔的时候，那个经典的广告吗？当时他们切入的角度就是民众对电脑，以及制造电脑的巨头公司的恐惧。这些营销和广告企划最终都成了经典。

所以，在时代里寻找暗流涌动的理念和机会，对后来有着重要的启示。同时，这也显示出了，有的时候做好商业，不仅要懂得商业理论和创业知识，很多时候还需要其他领域丰富的知识。因此，多学习其他领域的知识，对自己做事会有帮助。

第二个角度，则是从消费者的角度来说的。从以上两个案例，还能发现一个共通点。就是作为普通消费者，是很容易受流

其实这里面有两个角度可以理解：

第一，好的营销企划和宣传方案，都是切中时代主题和风潮的。运动休闲风的流行抓住的是中产阶级和健康生活、自由主义的崛起；女士香烟的流行抓住的是男女平权的呼唤。

还记得我们讲苹果1984年推出麦金塔的时候，那个经典的广告吗？当时他们切入的角度就是民众对电脑，以及制造电脑的巨头公司的恐惧。这些营销和广告企划最终都成了经典。

所以，在时代里寻找暗流涌动的理念和机会，对后来有着重要的启示。同时，这也显示出了，有的时候做好商业，不仅要懂得商业理论和创业知识，很多时候还需要其他领域丰富的知识。因此，多学习其他领域的知识，对自己做事会有帮助。

第二个角度，则是从消费者的角度来说的。从以上两个案例，还能发现一个共通点。就是作为普通消费者，是很容易受流

其实这里面有两个角度可以理解：

第一，好的营销企划和宣传方案，都是切中时代主题和风潮的。运动休闲风的流行抓住的是中产阶级和健康生活、自由主义的崛起；女士香烟的流行抓住的是男女平权的呼唤。

还记得我们讲苹果1984年推出麦金塔的时候，那个经典的广告吗？当时他们切入的角度就是民众对电脑，以及制造电脑的巨头公司的恐惧。这些营销和广告企划最终都成了经典。

所以，在时代里寻找暗流涌动的理念和机会，对后来有着重要的启示。同时，这也显示出了，有的时候做好商业，不仅要懂得商业理论和创业知识，很多时候还需要其他领域丰富的知识。因此，多学习其他领域的知识，对自己做事会有帮助。

第二个角度，则是从消费者的角度来说的。从以上两个案例，还能发现一个共通点。就是作为普通消费者，是很容易受流

其实这里面有两个角度可以理解：

第一，好的营销企划和宣传方案，都是切中时代主题和风潮的。运动休闲风的流行抓住的是中产阶级和健康生活、自由主义的崛起；女士香烟的流行抓住的是男女平权的呼唤。

还记得我们讲苹果1984年推出麦金塔的时候，那个经典的广告吗？当时他们切入的角度就是民众对电脑，以及制造电脑的巨头公司的恐惧。这些营销和广告企划最终都成了经典。

所以，在时代里寻找暗流涌动的理念和机会，对后来有着重要的启示。同时，这也显示出了，有的时候做好商业，不仅要懂得商业理论和创业知识，很多时候还需要其他领域丰富的知识。因此，多学习其他领域的知识，对自己做事会有帮助。

第二个角度，则是从消费者的角度来说的。从以上两个案例，还能发现一个共通点。就是作为普通消费者，是很容易受流

其实这里面有两个角度可以理解：

第一，好的营销企划和宣传方案，都是切中时代主题和风潮的。运动休闲风的流行抓住的是中产阶级和健康生活、自由主义的崛起；女士香烟的流行抓住的是男女平权的呼唤。

还记得我们讲苹果1984年推出麦金塔的时候，那个经典的广告吗？当时他们切入的角度就是民众对电脑，以及制造电脑的巨头公司的恐惧。这些营销和广告企划最终都成了经典。

所以，在时代里寻找暗流涌动的理念和机会，对后来有着重要的启示。同时，这也显示出了，有的时候做好商业，不仅要懂得商业理论和创业知识，很多时候还需要其他领域丰富的知识。因此，多学习其他领域的知识，对自己做事会有帮助。

第二个角度，则是从消费者的角度来说的。从以上两个案例，还能发现一个共通点。就是作为普通消费者，是很容易受流

其实这里面有两个角度可以理解：

第一，好的营销企划和宣传方案，都是切中时代主题和风潮的。运动休闲风的流行抓住的是中产阶级和健康生活、自由主义的崛起；女士香烟的流行抓住的是男女平权的呼唤。

还记得我们讲苹果1984年推出麦金塔的时候，那个经典的广告吗？当时他们切入的角度就是民众对电脑，以及制造电脑的巨头公司的恐惧。这些营销和广告企划最终都成了经典。

所以，在时代里寻找暗流涌动的理念和机会，对后来有着重要的启示。同时，这也显示出了，有的时候做好商业，不仅要懂得商业理论和创业知识，很多时候还需要其他领域丰富的知识。因此，多学习其他领域的知识，对自己做事会有帮助。

第二个角度，则是从消费者的角度来说的。从以上两个案例，还能发现一个共通点。就是作为普通消费者，是很容易受流

其实这里面有两个角度可以理解：

第一，好的营销企划和宣传方案，都是切中时代主题和风潮的。运动休闲风的流行抓住的是中产阶级和健康生活、自由主义的崛起；女士香烟的流行抓住的是男女平权的呼唤。

还记得我们讲苹果1984年推出麦金塔的时候，那个经典的广告吗？当时他们切入的角度就是民众对电脑，以及制造电脑的巨头公司的恐惧。这些营销和广告企划最终都成了经典。

所以，在时代里寻找暗流涌动的理念和机会，对后来有着重要的启示。同时，这也显示出了，有的时候做好商业，不仅要懂得商业理论和创业知识，很多时候还需要其他领域丰富的知识。因此，多学习其他领域的知识，对自己做事会有帮助。

第二个角度，则是从消费者的角度来说的。从以上两个案例，还能发现一个共通点。就是作为普通消费者，是很容易受流

其实这里面有两个角度可以理解：

第一，好的营销企划和宣传方案，都是切中时代主题和风潮的。运动休闲风的流行抓住的是中产阶级和健康生活、自由主义的崛起；女士香烟的流行抓住的是男女平权的呼唤。

还记得我们讲苹果1984年推出麦金塔的时候，那个经典的广告吗？当时他们切入的角度就是民众对电脑，以及制造电脑的巨头公司的恐惧。这些营销和广告企划最终都成了经典。

所以，在时代里寻找暗流涌动的理念和机会，对后来有着重要的启示。同时，这也显示出了，有的时候做好商业，不仅要懂得商业理论和创业知识，很多时候还需要其他领域丰富的知识。因此，多学习其他领域的知识，对自己做事会有帮助。

第二个角度，则是从消费者的角度来说的。从以上两个案例，还能发现一个共通点。就是作为普通消费者，是很容易受流

其实这里面有两个角度可以理解：

第一，好的营销企划和宣传方案，都是切中时代主题和风潮的。运动休闲风的流行抓住的是中产阶级和健康生活、自由主义的崛起；女士香烟的流行抓住的是男女平权的呼唤。

还记得我们讲苹果1984年推出麦金塔的时候，那个经典的广告吗？当时他们切入的角度就是民众对电脑，以及制造电脑的巨头公司的恐惧。这些营销和广告企划最终都成了经典。

所以，在时代里寻找暗流涌动的理念和机会，对后来有着重要的启示。同时，这也显示出了，有的时候做好商业，不仅要懂得商业理论和创业知识，很多时候还需要其他领域丰富的知识。因此，多学习其他领域的知识，对自己做事会有帮助。

第二个角度，则是从消费者的角度来说的。从以上两个案例，还能发现一个共通点。就是作为普通消费者，是很容易受流

其实这里面有两个角度可以理解：

第一，好的营销企划和宣传方案，都是切中时代主题和风潮的。运动休闲风的流行抓住的是中产阶级和健康生活、自由主义的崛起；女士香烟的流行抓住的是男女平权的呼唤。

还记得我们讲苹果1984年推出麦金塔的时候，那个经典的广告吗？当时他们切入的角度就是民众对电脑，以及制造电脑的巨头公司的恐惧。这些营销和广告企划最终都成了经典。

所以，在时代里寻找暗流涌动的理念和机会，对后来有着重要的启示。同时，这也显示出了，有的时候做好商业，不仅要懂得商业理论和创业知识，很多时候还需要其他领域丰富的知识。因此，多学习其他领域的知识，对自己做事会有帮助。

第二个角度，则是从消费者的角度来说的。从以上两个案例，还能发现一个共通点。就是作为普通消费者，是很容易受流

其实这里面有两个角度可以理解：

第一，好的营销企划和宣传方案，都是切中时代主题和风潮的。运动休闲风的流行抓住的是中产阶级和健康生活、自由主义的崛起；女士香烟的流行抓住的是男女平权的呼唤。

还记得我们讲苹果1984年推出麦金塔的时候，那个经典的广告吗？当时他们切入的角度就是民众对电脑，以及制造电脑的巨头公司的恐惧。这些营销和广告企划最终都成了经典。

所以，在时代里寻找暗流涌动的理念和机会，对后来有着重要的启示。同时，这也显示出了，有的时候做好商业，不仅要懂得商业理论和创业知识，很多时候还需要其他领域丰富的知识。因此，多学习其他领域的知识，对自己做事会有帮助。

第二个角度，则是从消费者的角度来说的。从以上两个案例，还能发现一个共通点。就是作为普通消费者，是很容易受流

其实这里面有两个角度可以理解：

第一，好的营销企划和宣传方案，都是切中时代主题和风潮的。运动休闲风的流行抓住的是中产阶级和健康生活、自由主义的崛起；女士香烟的流行抓住的是男女平权的呼唤。

还记得我们讲苹果1984年推出麦金塔的时候，那个经典的广告吗？当时他们切入的角度就是民众对电脑，以及制造电脑的巨头公司的恐惧。这些营销和广告企划最终都成了经典。

所以，在时代里寻找暗流涌动的理念和机会，对后来有着重要的启示。同时，这也显示出了，有的时候做好商业，不仅要懂得商业理论和创业知识，很多时候还需要其他领域丰富的知识。因此，多学习其他领域的知识，对自己做事会有帮助。

第二个角度，则是从消费者的角度来说的。从以上两个案例，还能发现一个共通点。就是作为普通消费者，是很容易受流

其实这里面有两个角度可以理解：

第一，好的营销企划和宣传方案，都是切中时代主题和风潮的。运动休闲风的流行抓住的是中产阶级和健康生活、自由主义的崛起；女士香烟的流行抓住的是男女平权的呼唤。

还记得我们讲苹果1984年推出麦金塔的时候，那个经典的广告吗？当时他们切入的角度就是民众对电脑，以及制造电脑的巨头公司的恐惧。这些营销和广告企划最终都成了经典。

所以，在时代里寻找暗流涌动的理念和机会，对后来有着重要的启示。同时，这也显示出了，有的时候做好商业，不仅要懂得商业理论和创业知识，很多时候还需要其他领域丰富的知识。因此，多学习其他领域的知识，对自己做事会有帮助。

第二个角度，则是从消费者的角度来说的。从以上两个案例，还能发现一个共通点。就是作为普通消费者，是很容易受流

其实这里面有两个角度可以理解：

第一，好的营销企划和宣传方案，都是切中时代主题和风潮的。运动休闲风的流行抓住的是中产阶级和健康生活、自由主义的崛起；女士香烟的流行抓住的是男女平权的呼唤。

还记得我们讲苹果1984年推出麦金塔的时候，那个经典的广告吗？当时他们切入的角度就是民众对电脑，以及制造电脑的巨头公司的恐惧。这些营销和广告企划最终都成了经典。

所以，在时代里寻找暗流涌动的理念和机会，对后来有着重要的启示。同时，这也显示出了，有的时候做好商业，不仅要懂得商业理论和创业知识，很多时候还需要其他领域丰富的知识。因此，多学习其他领域的知识，对自己做事会有帮助。

第二个角度，则是从消费者的角度来说的。从以上两个案例，还能发现一个共通点。就是作为普通消费者，是很容易受流

其实这里面有两个角度可以理解：

第一，好的营销企划和宣传方案，都是切中时代主题和风潮的。运动休闲风的流行抓住的是中产阶级和健康生活、自由主义的崛起；女士香烟的流行抓住的是男女平权的呼唤。

还记得我们讲苹果1984年推出麦金塔的时候，那个经典的广告吗？当时他们切入的角度就是民众对电脑，以及制造电脑的巨头公司的恐惧。这些营销和广告企划最终都成了经典。

所以，在时代里寻找暗流涌动的理念和机会，对后来有着重要的启示。同时，这也显示出了，有的时候做好商业，不仅要懂得商业理论和创业知识，很多时候还需要其他领域丰富的知识。因此，多学习其他领域的知识，对自己做事会有帮助。

第二个角度，则是从消费者的角度来说的。从以上两个案例，还能发现一个共通点。就是作为普通消费者，是很容易受流

其实这里面有两个角度可以理解：

第一，好的营销企划和宣传方案，都是切中时代主题和风潮的。运动休闲风的流行抓住的是中产阶级和健康生活、自由主义的崛起；女士香烟的流行抓住的是男女平权的呼唤。

还记得我们讲苹果1984年推出麦金塔的时候，那个经典的广告吗？当时他们切入的角度就是民众对电脑，以及制造电脑的巨头公司的恐惧。这些营销和广告企划最终都成了经典。

所以，在时代里寻找暗流涌动的理念和机会，对后来有着重要的启示。同时，这也显示出了，有的时候做好商业，不仅要懂得商业理论和创业知识，很多时候还需要其他领域丰富的知识。因此，多学习其他领域的知识，对自己做事会有帮助。

第二个角度，则是从消费者的角度来说的。从以上两个案例，还能发现一个共通点。就是作为普通消费者，是很容易受流

其实这里面有两个角度可以理解：

第一，好的营销企划和宣传方案，都是切中时代主题和风潮的。运动休闲风的流行抓住的是中产阶级和健康生活、自由主义的崛起；女士香烟的流行抓住的是男女平权的呼唤。

还记得我们讲苹果1984年推出麦金塔的时候，那个经典的广告吗？当时他们切入的角度就是民众对电脑，以及制造电脑的巨头公司的恐惧。这些营销和广告企划最终都成了经典。

所以，在时代里寻找暗流涌动的理念和机会，对后来有着重要的启示。同时，这也显示出了，有的时候做好商业，不仅要懂得商业理论和创业知识，很多时候还需要其他领域丰富的知识。因此，多学习其他领域的知识，对自己做事会有帮助。

第二个角度，则是从消费者的角度来说的。从以上两个案例，还能发现一个共通点。就是作为普通消费者，是很容易受流

其实这里面有两个角度可以理解：

第一，好的营销企划和宣传方案，都是切中时代主题和风潮的。运动休闲风的流行抓住的是中产阶级和健康生活、自由主义的崛起；女士香烟的流行抓住的是男女平权的呼唤。

还记得我们讲苹果1984年推出麦金塔的时候，那个经典的广告吗？当时他们切入的角度就是民众对电脑，以及制造电脑的巨头公司的恐惧。这些营销和广告企划最终都成了经典。

所以，在时代里寻找暗流涌动的理念和机会，对后来有着重要的启示。同时，这也显示出了，有的时候做好商业，不仅要懂得商业理论和创业知识，很多时候还需要其他领域丰富的知识。因此，多学习其他领域的知识，对自己做事会有帮助。

第二个角度，则是从消费者的角度来说的。从以上两个案例，还能发现一个共通点。就是作为普通消费者，是很容易受流

其实这里面有两个角度可以理解：

第一，好的营销企划和宣传方案，都是切中时代主题和风潮的。运动休闲风的流行抓住的是中产阶级和健康生活、自由主义的崛起；女士香烟的流行抓住的是男女平权的呼唤。

还记得我们讲苹果1984年推出麦金塔的时候，那个经典的广告吗？当时他们切入的角度就是民众对电脑，以及制造电脑的巨头公司的恐惧。这些营销和广告企划最终都成了经典。

所以，在时代里寻找暗流涌动的理念和机会，对后来有着重要的启示。同时，这也显示出了，有的时候做好商业，不仅要懂得商业理论和创业知识，很多时候还需要其他领域丰富的知识。因此，多学习其他领域的知识，对自己做事会有帮助。

第二个角度，则是从消费者的角度来说的。从以上两个案例，还能发现一个共通点。就是作为普通消费者，是很容易受流

其实这里面有两个角度可以理解：

第一，好的营销企划和宣传方案，都是切中时代主题和风潮的。运动休闲风的流行抓住的是中产阶级和健康生活、自由主义的崛起；女士香烟的流行抓住的是男女平权的呼唤。



点。就是作为普通消费者，是很容易受流行风潮影响的。不管是时尚休闲风，还是女性吸烟，推广的时候商业公司都是先找来一批大V，再借助他们推广和贩卖一种新的理念和生活方式。

这就是商业对我们生活的影响。当然被流行影响没有什么不好，我们每个人都是社会的一分子，不可能活在真空中。但这里我想说的是，在你进行各种决策，比如如何消费、如何选工作等等的时候，需要保持独立思考的能力。

吸烟是不是真的好？是不是真的象征了自由？用消费的方式来标榜自己的身份或者态度，到什么程度才是比较合适的？可能都值得我们去思考和审视。虽然这是一个讲商业的专栏，但我也不会一味鼓吹商业是最好的，是最值得崇拜的。我一直说，学习商业本质上就是学习生活本身。

## ——今日小结——

今天我们讲到了两个领域里流行风向的变迁。一是运动圈的“时尚休闲风”，二是现代女性如何开始消费香烟。

在这两个案例里，我们谈到了一些做营销和宣传的法则，也谈到了作为消费者我们应该保持清醒和反思的状态。



张潇雨

今天的互动：你最近受影响买到的最好的，或者最不值的的东西是什么？

欢迎来专栏后留言，我们下期再见。

商业史精读  
INTENSIVE READING OF BUSINESS HISTORY  
商务合作·买赠礼品卡·赢取更多福利  
敬请关注微信公众号：得到



(版权归得到App所有，未经许可不得转载)



# 耐克 | 三件小事



耐克 | 三件小事

张潇雨 | 14.11.11



http://www.kexue.fm

今天是关于耐克的最后一期。之前我们讲了耐克的前身蓝带体育、耐克的诞生、遇到的困难以及耐克充满挑战的未来。周五，我们照例稍微轻松一下，来讲讲耐克这家公司的三个小故事。

一是关于耐克的第一批用户，二是耐克的一个经典的鞋款，三是耐克历史上一项非常重要的技术。每个故事在耐克的历史上都是值得书写的一笔。

## 第一批用户

不知道你是不是还记得，之前我们讲到锐步（Reebok）通过主打女性用户，逐渐占领市场，反超耐克。后来安德玛（Under Armour）也这么做过，一开始先占领专业健身人士的市场，再逐步打开。这种战略思路，在经典管理学《创新者的窘境》里有非常好的总结。

如果我们来看耐克的早期历史，会发现历史总是惊人的相似。耐克早期也是靠针对非常垂直细分领域的用户，才开始崛起的。

菲尔·奈特开始卖第一批代理的鬼冢虎鞋的时候，先去的是当地的体育用品商店。因为大家直觉上都觉得，去比较大的，或者针对的消费者比较杂的渠道可能销量会比较好。但体育用品商店直接拒绝了菲尔·奈特，理由也很冠冕堂皇，就是“这个世界上已经有太多跑步鞋了，不需要更多了。”

于是菲尔·奈特决定开车去经常举办田径比赛的西北地区，在比赛间隙找田径教练、运动员，以及观众们聊天，一边聊天一边推销他的鞋子。结果由于鬼冢虎的跑鞋确实技术先进，穿着也很舒适，一下受到了专业运动员和教练的欢迎。因为这些人比普通消费者更加识货。

就这样，鬼冢虎跑鞋在专业群体里一下打开了销路，而且早期全部都是靠口碑传播，菲尔·奈特很快卖出了第一批鞋子，公司开始走上正轨。

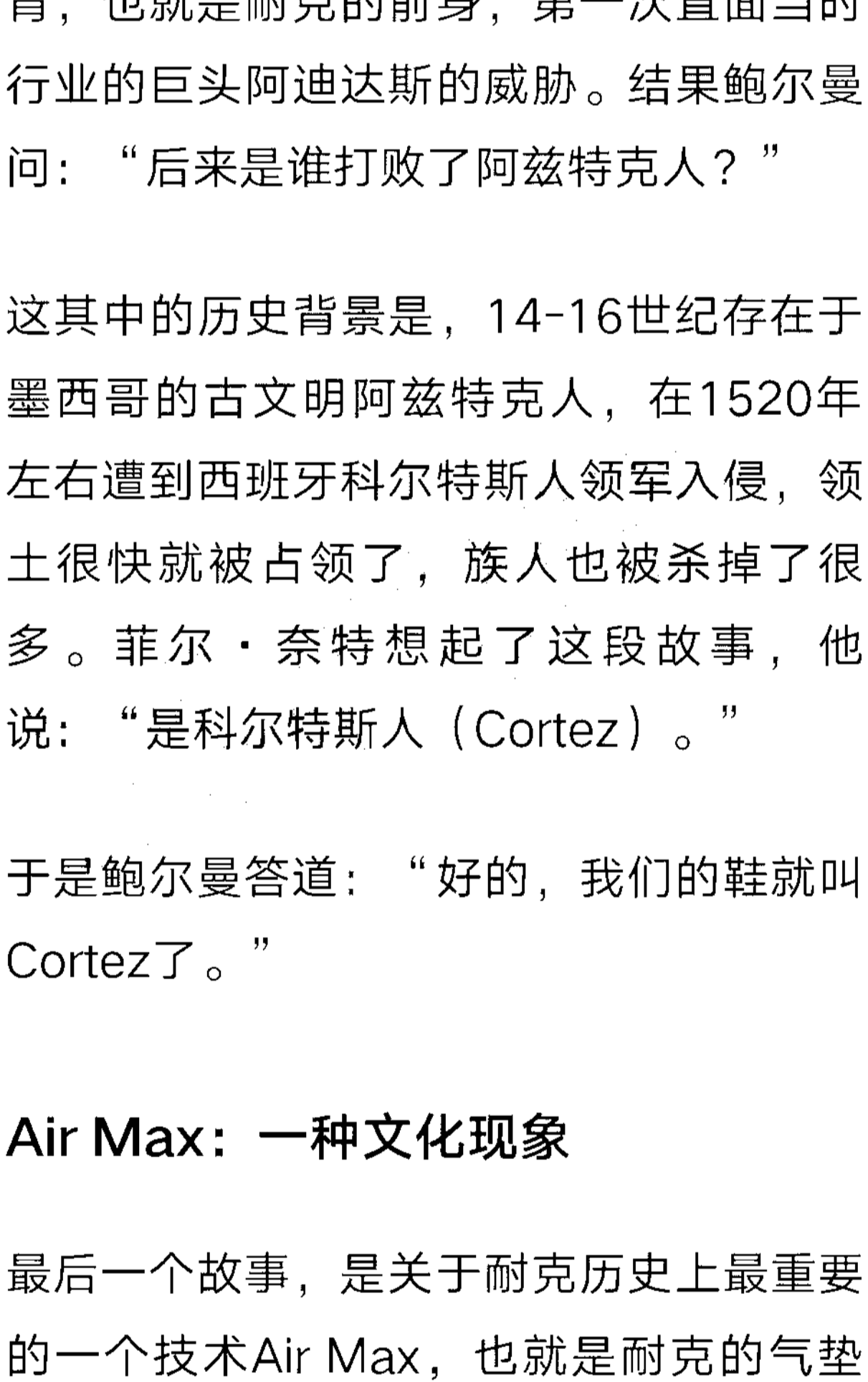
后来，硅谷的创业教父保罗·格雷厄姆（Paul Graham）用一句话总结了这种现象。这里插一句，保罗·格雷厄姆的创业孵化器Y Combinator在之后的专栏里我们也会讲到，这个孵化器在硅谷非常重要。他说：对于一个新产品而言，有100个非常狂热的粉丝，比有10000个觉得你还可以的人好得多。

这么多年过去了，不管是运动品牌、消费品还是互联网科技产品，道理仍然没变。

## 最著名的植入

第二个故事是关于耐克一款经典的跑鞋。耐克有一个系列叫做Cortez，这个名字有点拗口，不过它另一个更流行的名字，叫“阿甘鞋”，就是电影《阿甘正传》里的那个阿甘。

你可能知道，《阿甘正传》讲的就是一个跑步者的故事。1994年电影上映的时候，耐克强势植入了广告，阿甘穿的就是这款Cortez鞋。从此这双鞋也叫阿甘鞋了。



图：耐克阿甘鞋（Cortez）

这款鞋的来历很有意思。当时菲尔·奈特的合伙人，也是他的长跑教练鲍尔曼，在1966年做出了一个技术上的突破。他把两款不同鞋的鞋底结合在了一起，达成了当时极致的缓冲功能，同时也不损失速度。他们就把这个技术发给了鬼冢公司，让他们可以应用在最新款的鞋上。

1967年这款鞋推出了，鬼冢公司征求菲尔·奈特和鲍尔曼的意见，问他们叫什么比较好。一开始他俩选的是“阿兹特克”（Aztec）这个名称，用意是向1968年在墨西哥城举办的奥运会致敬，因为阿兹特克人是墨西哥重要的一个族群。鬼冢公司也很喜欢。结果，阿迪达斯之前有一款鞋叫“阿兹特克黄金”（Aztec Gold），于是他们威胁要起诉菲尔·奈特和蓝带体育。

耐克和阿迪达斯两家公司在之后缠斗了很久，直到现在还是竞争激烈的对手。那次“阿兹特克”事件，应该算是蓝带体育，也就是耐克的前身，第一次直面当时行业的巨头阿迪达斯的威胁。结果鲍尔曼问：“后来是谁打败了阿兹特克人？”

这其中的历史背景是，14-16世纪存在于墨西哥的古文明阿兹特克人，在1520年左右遭到西班牙科尔特斯人领军入侵，领土很快就被占领了，族人也被杀掉了很多人。菲尔·奈特想起了这段故事，他说：“是科尔特斯人（Cortez）。”

于是鲍尔曼答道：“好的，我们的鞋就叫Cortez了。”

## Air Max：一种文化现象

最后一个故事，是关于耐克历史上最重要的一个技术Air Max，也就是耐克的气垫技术。

你可能在大街上或者网上看到过一些耐克的鞋，鞋底的地方有空气充满的一个小装置，这就是Air Max气垫技术。实际上这个技术40年前就发明了。40年来，Air Max系列鞋，已经成为了一个现象级的系列，也给耐克带来了大量收入。而且，这个技术很酷，是来自美国的太空总署NASA，本来是用在太空上面的。

当时是20世纪70年代初，一个叫弗兰克·鲁迪（M. Frank Rudy）的前航天工程师，发现他之前给NASA做的技术不仅能用在太空，还能用在地面。只要把这种空气缓冲技术做在鞋底，就可以大大减少地面和脚之间的反作用力，减少冲击和运动伤害。

他的第一反应是，推荐给行业龙头阿迪达斯。结果阿迪达斯在错过乔丹这个代言人之前，又错过了Air Max技术，真是祸不单行。之后，弗兰克·鲁迪找到第二家公司鬼冢公司，再次被拒绝。直到1977年，他才找到了耐克，见到了菲尔·奈特。

那是一个春天的早上，弗兰克·鲁迪到耐克开会，他说：“我现在有一个新的技术，可以把空气注入运动鞋里。”菲尔·奈特后来回忆说，他一辈子听了关于鞋子无数的愚蠢建议，这个可能是其中最蠢的一个。

因为鞋这个产业，在几百年内，技术变革都很小。比如意大利人做皮鞋，很早就达到了一个很高的水平，之后的工艺、材料等，都是微小改进。大家也很尊重这种传统。运动鞋也很类似。

所以听到把空气打进运动鞋里这个想法时，大多数人都会觉得非常不靠谱。而且当时弗兰克·鲁迪带来了一双样本鞋，这双鞋看起来又大又重，鞋底还有一个诡异的加压气囊。一看就让人不想穿。

不过菲尔·奈特还是愿意试验一下。他穿着这双鞋出去跑了10公里。回来他说：“虽然还有很多不完善的地方，不过这双鞋真的让我有腾空的感觉。”

于是，耐克骨子里的那种创新精神再一次发挥了作用。菲尔·奈特决定和鲁迪合作。而弗兰克·鲁迪，也做出了可能是他这一辈子做的最好的一次决定。他没有要求耐克一次性出钱买断这个技术，而是要求每卖出一双“气垫鞋”，他就获得一小笔专利授权费。

后来Air Max气垫鞋，成了耐克最畅销的系列之一。



张潇雨

这周里，我们一起经历了耐克的诞生、

遇到的困难，以及一些延伸的内容。到

这里，我们已经讲了英特尔、苹果、皮

克斯、迪士尼、耐克五家公司了。

之前我答应过大家，要讲一讲我研究商

业的一些理论。下周我们就开一个小专

题“研究商业的关键原则”，来系统讲

一讲，研究商业和公司时应该采取的视

角、容易犯的错误，以及关键的原则。

希望你一起来参与学习和讨论。欢迎在

专栏后面留言，我们下期再见。

# 周末互动 | 潮流易逝，但风格永存



周末互动 | 潮流易逝，但风格永存

**"Fashion passes, style remains. — Coco Chanel"**

又到了周末互动的时候了。这周我们讲的是耐克，我最想讲的一个关键词是：潮流。

其实耐克这家公司有很多着眼点，但我觉得最值得解读的还是“潮流”两个字。耐克这五十年来发展历史，就是潮流的变迁史。

从一开始，推广日本跑鞋，是一种潮流；到后来“Just Do It”广告语，是一种潮流；再后来女性健身的兴起，它落后于竞争对手，是一种潮流；到乔丹这个子品牌受到非常多人推崇，形成了一种街头文化，是一种潮流；到之后把自己的产品和专业运动员、科技和体育精神联系在一起，是引领一种潮流；到这几年所谓“运动休闲风”的新风潮，耐克又开始落后并且正在迎头赶上，还是一种潮流。

所以，我说耐克不仅是一个普通的运动品牌，更是社会风潮、时代精神的一个缩影。几十年来潮流的变迁，也映照了耐克这家公司上上下下、起起伏伏的变迁。

在周四的专栏内容中，我们做了一点大胆的延伸——把耐克这几年的发展和女性吸烟的历史联系在了一起。其中有一件事值得多讲一下。在推广女性吸烟的消费理念时，女权活动家们说出了一句经典的“我们举着的不是香烟，而是自由的火炬。”

这背后是商业、社会学、消费心理学甚至广告学里面非常核心的一个概念：当我们在消费的时候，很多时候我们购买的是一种身份的象征，或者说是阶级的标签。

举个例子。如果你观察时尚，你会发现，某种时尚的流行通常发源于明星、王室、精英阶层突然开始穿戴某种东西，接着社会其他阶层开始模仿他们的着装、搭配等等。消费品牌也会说，某个明星、名人也用爱马仕，吃米其林餐厅，参加某种体育活动，比如冲浪、攀岩、潜水、蹦极等等。于是更多的人跟随他们进行类似的消费活动，这样逐渐形成了某种时尚。你可能经常听到的一个词“XX同款”就是这一现象最好的说明。

再举个小例子，来看看上层阶级的生活方式是怎样向下渗透影响的。你可能知道，美国的中产阶级，很喜欢买个房子，房子的门口有块草坪。可以和孩子，家里的狗在草坪上玩。但实际工业革命之前，草坪是贵族才有，中产阶级没有能力在家里拥有草坪。因为没有机械化的设备，完全靠人力进行草坪的维护，成本是非常高的；而且除了欣赏价值，草坪并没有任何实际用途。

这也是贵族彰显自己身份的一种方法，说白了就是，你看我费这么大力气做一件这么没用的事，说明我的人生是非常闲适的。后来，这一套被中产阶级学走了，他们也开始弄草坪。当然，有自动喷水器等现代化装置的帮助，现在维护草坪的成本已经大大降低，不过这种生活方式和习惯保留了下来。

所以，很多时候——当然不是所有——当我们在购买一个产品或者一种服务的时候，本质上是在购买一种标签，这种标签的作用就是帮助我们定义自己在社会中所处的位置。而如果你的社会位置相对稳固了，不用太在意别人的评价了，其实跟不跟随潮流和时尚就没那么重要了。

有很多例子可以证明——

政治家和王室的服装风格，几十年都不会有大的变化，风格非常稳定；

乔布斯或者扎克伯格这种成功的企业家，靠着套头衫牛仔裤或者黑色T恤，行走江湖一点也不违和，甚至还有很多夸奖；

甚至各国军队的服装风格，几乎也不会有什么大的变化。这些都证明了，时装、时尚和潮流，往往是某种阶级的标签，加上消费品牌与媒体的一场合谋。

明白这个道理之后，我们应该怎么做呢？其实这套逻辑之所以成立，很大原因在于，人是很难完全了解自己，也不知道自己到底处于一个什么位置的，于是就会受到别人评价的影响。当我们的内心会有一种不安全感，就会希望用外物来理解自己、定义自己。

所以，如果你想打破这种循环——这里说的打破，并不是不要进行任何消费了。我一直说我们不可能生活在真空中，而且正是市场经济的存在，我们才能享受这么多好的东西——也就是打破一种完全被他人带领的盲目消费的循环，最终还是要回到自己。

你可以努力去创造一些东西、去努力了解自己真正想要的是谁，然后明白，是你创造了什么东西定义了你是谁，而不是你消费了什么东西定义了你是谁。

消费的潮流总是一波一波地来，媒体、明星、大V们总会不断地告诉你，什么东西是新潮的，什么东西是时尚的。但当你非常了解自己是谁，有了真正属于自己的风格——不管是穿衣风格、说话风格，还是做事风格，你就更不容易受到他人的影响了。你也会发现自己变得更加自由。



张潇雨

下周，我们会开一个一周的小专题，给大家讲讲我研究商业史的原则和方法。我花了很多心思来梳理和总结这个专题的内容，敬请期待。

今天就到这里，我们下期再见。

## —— 本周留言精选 ——

### 耐克 | 世界第一（日本）运动品牌？

通过张老师数字化地描述耐克的实力，让我大吃一惊，原来一直阿迪耐克地叫，原来两者之间还差得好远。

说起奈特，他利用了当时社会科技不发达背景之下信息的极度不对称，成功地忽悠了日本人，但这其中我看到了几点奈特未来成功的必要因素：

1. 萌生想法就马上行动去日本，这正是“just do it”的完美诠释；

2. 作为一个腼腆害羞的人，可以突破自我，远赴日本寻找跑鞋代理，这和耐克不断激励每个人突破自我的品牌理念非常一致；

3. 在短时间内可以迅速通过联想编出一个公司，体现了他的临场发挥应变能力。

商业策略应当随着时间的变化而进步，奈特五十多年前的善意谎言，在这个互联网时代，没有任何的可能性。所以现在的年轻人还是应该脚踏实地，积累好自己的能力，在面试或谈判之前，利用现在的技术，穷尽对方的资料，做深度的调查，做到知己知彼，然后尽可能展现自己的与众不同。

我想到了马徐骏老师专栏里讲的一个故事，说马云是如何给支付宝上牌照的。

阿里的大股东是软银和雅虎，马云的股份不到10%。支付宝这样的支付服务需要银行发牌照，当时非常稀缺。

马云悄无声息地把支付宝移出阿里巴巴公司，移到了一家叫阿里巴巴电子商务有限公司的机构，马云在这家公司占80%的股份。2011年，中国人民银行把第一张电子零售业的牌照给了支付宝。

马云跟投资人解释说，央行要求进入支付服务行业的非金融公司不能是外资或合资的，所以阿里巴巴不能拿这个牌照。

结果，雅虎的杨致远跑去问央行为什么会有这种规定。央行回复外资可以申请牌照，只是需要更长更复杂的申请流程而已，并没有不准许。

我觉得对商人来说，欲望和野心可能比能力更重要，是决定能不能把生意做大的原动力。中规中矩的人可以更多规避风险，但也难以闯出一番事业。创造历史改变世界的人，在关键时刻可以不遵守规矩，甚至让自己成为后来的规矩。

常人的不理解不接受，无法阻止他们前进的脚步。

创业公司这种善意欺骗和撒谎，我觉得很像幸存者偏差。如果当初耐克拿了代理权在美国销售失败的话，估计鬼冢公司是不会善罢甘休的。

今天这个案例我想到一个可能不太恰当的例子，就是微软的空手套白狼，比尔·盖茨买了别人的DOS系统，变成自己的

例子，就是微软的空手套白狼，比尔·盖茨买了别人的DOS系统，变成自己的MS-DOS系统转手卖给IBM，然后成立了自己的公司。

今天听完后觉得，其实很多伟大公司一开始的创立并不一定是有一个美好的开头。都是通过不断迭代，才成长到现在的样子的。

## 耐克 | 真正诞生

前几天看了一个报道，说王健林总结万达模式就是，长期稳定的现金流模式。长期、稳定、现金流，缺一不可。

我挺有感悟，现金流模式能把企业规模做大，哪怕利润低甚至不盈利（像之前的亚马逊）。然后规模上去了，就做“空手套”生意，意思是“万达”两个字已经会有人和你合作开酒店，待建承建，代销。

徐小平老师说，现金就像库存，是件不好的东西，它让公司缺少狼性。也可能是因为缺钱，耐克才活到了今天？是不是老师！

### 张潇雨

其实你这么说我还真有点同意。或者说，连这么困难都没放弃，说明真的是有很大的决心想做好。

作为资深的家装行业的一员，我可以很自信地说家装是个现金流很好的行业。家装行业在此前很长的时间内都属于低关注的行业。但是随着近年经济形势的低迷，家装行业低风险、现金流充裕的特点很容易就被资本市场所青睐。

另外，虽然家装行业的竞争目前比较激烈，但是这个行业总体上还是不成熟的。家装公司上市也很不容易。家装市场虽被公认为是个万亿规模的行业，但是目前这个行业的佼佼者每年也就几十亿的销售额，上市企业也才几十亿的市值。可见这个行业对家装企业来说成长空间是非常巨大的。

再加上家装行业还是属于民生行业，市场需求始终是有保障的，所以即便在经济形势不景气的背景下，依然有资本愿意进入这个领域也就不奇怪了。当然，家装适合作为很多领域的接口也是它的卖点之一，比如智能家居等等。

Tesla去年合并Solar city，今年关掉Solar city在加州的site，并入纽约工厂，很大程度上应该是出于成本的考虑。2003年WDC在可以qualify Read-rite的产品时玩拖延战术，致使对方资金链断裂，以白菜价收购了对方，由此走上了和希捷分庭抗礼之路。

这是现在听到的最真实的一个公司成长史，没有光环，没有神话，每一步都跌跌撞撞，一路走来非常不容易。关于名字，关于logo，关于鞋盒颜色，当然每件事都能在事后被粉饰成一个个故事，然而这一个个真实的事件的感染力是无与伦比的，一个真实生活的还原。

缺钱是我见到周围创业公司的常态，一般是只有半年的周转资金，做事总是捉襟见肘。当然也有例外，拿着钱都找不到花的地方的幸运公司也见过。其中的酸甜苦辣非常人所能想象，耐克从一家这样的公司一步步成长为一个世界级影响深远的公司本身就非常励志。

## 耐克 | 两个里程碑

### 倪宇

乔丹的例子让我想到索尼唱片公司签约另一个巨星迈克尔·杰克逊，惊世骇俗的眼光才能有如此高回报，销售额翻了十倍。安德玛从健身起家又签约库里，也造就了安德玛的崛起。

近些年中国市场最印象深刻的代言，就是聚美优品陈欧的“我为自己代言”。第一版广告的每一字每一句都深深地敲在了80后的心上，产生共鸣。成为当时红极一时的“陈欧体”。与其说陈欧表达的是聚美优品的形象和他个人的理念，不如说，这个广告在当时是为80后代言，真是看得人感动万分、热血沸腾。但是，聚美近几年经营得不好，真是一个遗憾。

农夫山泉有点甜，其实和很多水一样。但光这一条就已经在瓶装水市场获得成功！

明星代言广告最早有记录的，恐怕应该是《战国策·燕策》里的一则故事：

有一个卖骏马的人，接连三天守候在市场里，也无人问津。卖马人很着急，于是去见伯乐，说：“我有一匹骏马，想卖掉它，可是接连三天守候在集市里，也没有哪个人来问一下，希望先生能绕着我的马看一下，离开时还回头看它一下，这样我愿意奉送给您一天的费用。”

伯乐答应了，真的来到集市，依言围绕着马转了几圈，离开时还回头再看了一眼。结果马不仅卖了，而且马价还暴涨十倍。

看得出卖马人颇有商业头脑，十分了解“名人效应”的作用，仅花一天的劳务费，便请到当时的相马专家伯乐，实现卖掉马的商业目的，这也是开了名人参与商业行为拿“出场费”的先河。

聚美优品陈欧，为自己代言。当年他的代言非常具有话题性，主要是他身上集结了很多矛盾引起了大家关注。比如男生创业做化妆品，名校生回国创业等等。

当然在他之后，也有很多企业老总开始也站出来为自己的品牌代言，比如小米、格力。也可以说是创了一种新风潮吧。

## 耐克 | 女士香烟旧史与耐克的最新困局

今天我想到了一个词“顺势而为”，但凡经典的广告创意也好，还是因为抓住热点，将公司带入巅峰也罢，都是顺应了当下的潮流。从这点看，商业史和国家兴亡史还真的有异曲同工之妙，小一点就是企业，大一点就是国家罢了。

说到潮流对自己的影响还是很显而易见的，比如淘宝硬生生造出了光棍节（狂欢购物节），自己也不能幸免地在双十一当天买买买。我很赞同“学习商业本质上就是学习生活本身”，我们不是通过商业的学习，让自己规避哪些风险，而是让自己能过好自己精彩的生活。

今天的专栏从文化的角度分析了与商业策划以及营销公关的作用。结合社会思潮利用大家的从众心理固然可以对顾客的行为进行控制，但是不能做到持久。

最经典的一个ted演讲者Simon曾经说，真正可以持久的是让顾客认同你所相信的，他们买的是你的belief而不仅仅是product，这样才能培养顾客忠诚度。所以Nike虽然没赶上或者说落后了这一波，但它培养的顾客忠诚度完全可以让它度过这一波的低迷，迎来下一波的高潮。

从某种程度上说，商业发展的历史就是近代开始人类演化的历史。所以非常喜欢张老师新的跨界结合，这对大家视野的拓展都非常有帮助。

关于思考题：最近英国流行起了一个极其无聊的小玩具，也没有什么科技含量，叫fidget spinner，卖得很火，《金融时报》也对此进行了报道。不知这个东西到底有什么好玩的，但也许就是从众心理，小孩都想拥有。我也想到了我小的时候，从悠悠球到陀螺出一款玩具买一款，其实也不是自己有多爱，就是因为别人有。

想到了著名的品牌研究者Douglas Holt在《品牌如何成为偶像》这本书中提到的，品牌的价值源于其通过品牌概念的展现缓解民族文化冲突的能力。

在20世纪60年代后期，民权运动和失败的越战撕碎了美国内部原有的民族团结，当时的可口可乐创作了以“我想让世界学会歌唱，人们和谐欢畅”为核心的经典广告语。这个编制民族团结、修补美国公民身份的概念直接让可口可乐成为了美国的标志。

可口可乐在那个时代的流行与女性香烟和运动时尚风的崛起有着相同的底层逻辑，它们都触及了社会深层的文化冲突。

突。

 张潇雨

学习了！

好和坏的界线在成人世界里并不存在。对任何事，每个人的感受和理解都不一样，这就是人类社会，也是创新的来源。

万老师一直在强调，他要我们保持一个精英的思考能力，脑子里存着矛盾的概念仍能正常行事，这就是成熟。他曾讲过《注意力商人》这本书，希望我们不要被别人控制。但是，认真想起来，有时候被控制，或者控制别人，也未必就是非黑即白的。每个人的命运都不同，有时候独立很好，有时候顺应很好。每个人自己要对自己在关键时刻的选择负责，这是我一直秉持的态度。

薛老师在讲价格的时候说到，每件商品对于不同的人的效用是不一样的，人与人之间效用是不能拿出来比较的。很多时候，动机和所谓的道德都是很模糊的。商业世界的行为规则是人与人链接的必须的方式。就像罗胖说的，如果没有商业，我们理解这个世界就是一片漆黑。说得很好，其实我们每个人都置身其中，外界对你的影响是好是坏，很大程度上是你怎么影响身边的世界。

## 耐克 | 三件小事

做鞋也一样需要创新精神啊，对气垫技术的起码好奇心，愿意自己穿上去跑十公里再说，对三家鞋企老板的考试出了不同结果，值得回味。

一直喜欢穿耐克的鞋，“阿甘鞋”也有过两三双，原来只觉得它们舒服且显得脚瘦。可这周听了张老师讲耐克的前世今生，对那些鞋突然生出许多亲近感，就像一个身边的同事或朋友，喝了一次酒听了她的过往故事，关系就亲密了一层！这种感觉很奇妙！

对“100个狂热粉丝与10000个觉得还行”这点最能表示同感，每个人平均每天要接触20个不同的人，而狂热粉丝的个人宣传力量非常可观。10000是100的平方，但其实100本身就能创造远超10000的推广效果，看好每一个核心客户。

读了这么多故事，渐渐感受到这些企业符号或者产品背后鲜活的人生，是的，我觉得商业史更像一部部成功人士的电影，正因为大家都是人，所以能感受到这里面的曲折起落，有温度的体会是对商业最大的理解。

**商业史精读**  
INTENSIVE READING OF BUSINESS HISTORY  
商务合作·买赠礼品卡·获取更多帮助  
敬请关注微信公众号：得到



(版权归得到App所有，未经许可不得转载)

张潇雨，得到App首席内容官，畅销书《注意力商人》作者，喜马拉雅FM联合创始人兼首席内容官，喜马拉雅FM联合创始人兼首席内容官。

张潇雨，得到App首席内容官

# 研究商业的原则（一）

## 丨不要把商业当作物理学



研究商业的原则（一） | 不... 10000字 10000字

研究商业的原则（一） | 不... 10000字 10000字

之前做了一点预告——这周，我们不讲具体一家公司，而是借助之前讲的内容，加上这段时间你们的反馈，来讲一讲我研究商业的一些原则和方法。希望这周的内容讲完，你再看这个专栏，或者自己去看一些公司的时候，能有更正确的视角。算是对你的一种回馈。

讲述的方法也会有点特殊。这五天的内容，我会作为一个整体，周一到周四，先讲讲研究商业时，“不要”做的事。我会试着破除一些概念，比如大家看待商业常有的一些误区和不合逻辑的想象。最后一天，我会讲讲我们应该怎么做，研究和分析商业的原则和理念到底应该是怎样的。最终，我希望你能把这些原则和理念带到你的生活里，受用终生。

现在我们就进入正题，讲讲研究商业的第一个原则：**不要把商业当成物理学。**

这其实是我在和这个专栏的用户交流的时候，发现大家经常存在的一个误区。举个例子：

之前专栏的内容中讲到过迪士尼对皮克斯的收购。一开始负责收购的迪士尼CEO是迈克尔·埃斯纳，但是他太不招人喜欢了，乔布斯非常看不上他，于是迪士尼和皮克斯的合作一度搁浅；后来，深受大家爱戴和受到乔布斯喜欢的鲍勃·伊格上任迪士尼新CEO，很快就把这个收购推进完成了。而且这个收购意义非常重大——由于有了这次收购，才有了后面收购漫威、卢卡斯影业等等。迪士尼这台赚钱机器才能开动起来，可以说是一次伟大的商业决策。

有个同学问：除了人的因素之外，能不能请老师罗列一下谈判破裂和后来谈判成功的所有因素呢？前后到底哪几点的变化达成了这个结果，我们如何从中提炼出商业规则，将来好去执行呢？

我觉得这个学习的态度非常好。但这里面有一个误区就是，这实际上就是把商业当成物理学了。要理解这句话，我们要先讲讲这里说的物理是什么。

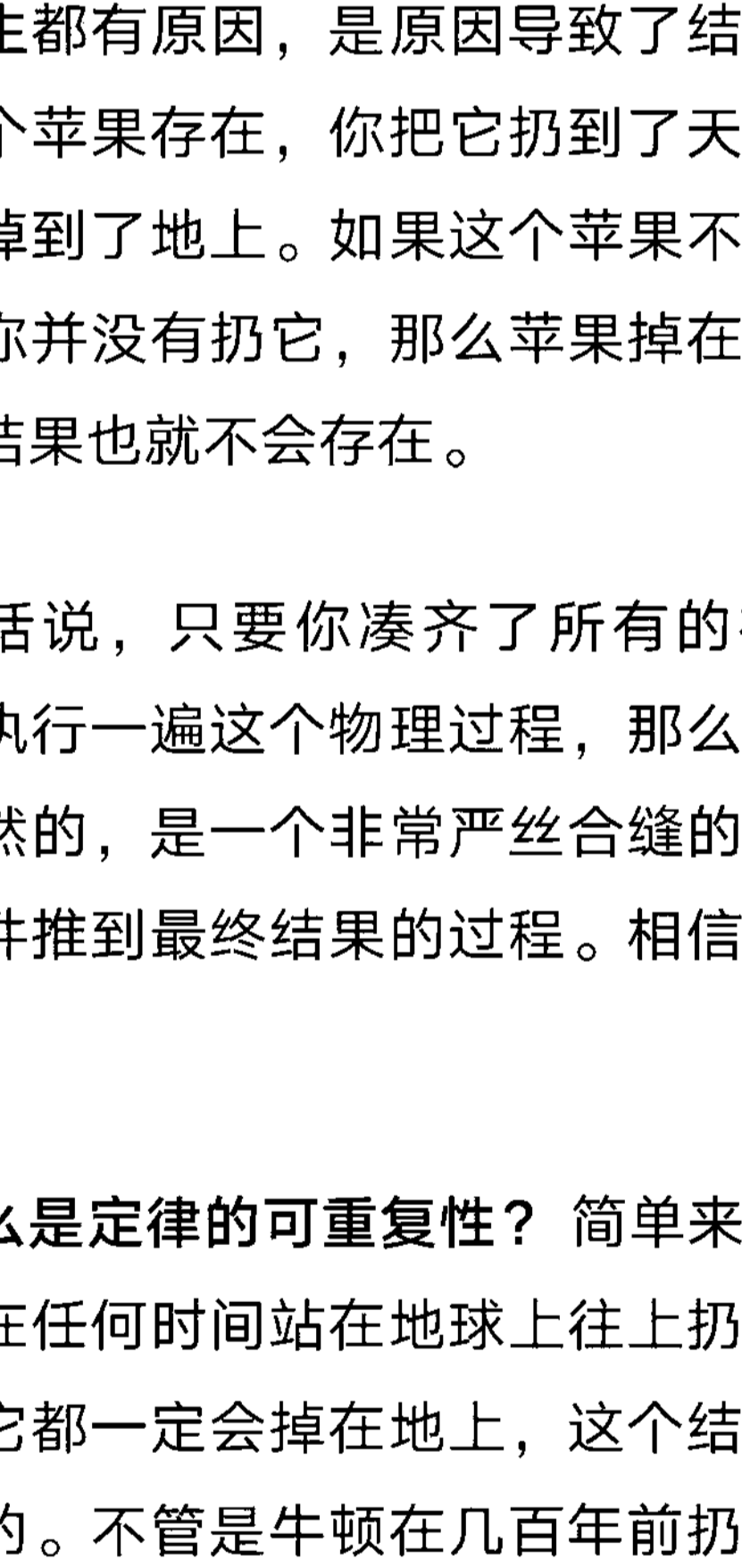
**人类历史上的物理研究大概过程是这样的：**

首先，我们要对客观世界有一个观察。比如，苹果掉在了脑袋上。当然，很多时候这种观察是反复出现的，也正因为它反复出现，我们才会重视这个现象；

接着，我们会根据对客观世界的观察，开始总结规律，并试图用各种方式描述某种现象。比如：万有引力定律就是我们总结出来的。很多时候这种定律，还是用数学来表达的；

再之后，就到了验证的部分。所谓科学精神，很重要的一点就是实证精神。简单来说，这个世界上任何人都能提出各种对客观世界的解释，甚至总结规律，但是你总结得对不对，还得用实践来检验。

所以，牛顿提出了万有引力定律之后，物理学家们就会通过各种实验来验证这个定律是否正确。并且全世界的科学家都可以参与验证。一旦真的还原出来了正确的实验结果，这个定律才算被承认。如果以后观测到了新的现象，和已有的规律不符合了，科学家们又会试着提出一个新的定律，比如相对论，再来重复一遍刚才的整个验证的过程。



现在我问你一个问题，我们为什么要研究科学或者商业呢？这个问题比较大，可能难以全面回答，但我觉得至少有一点是肯定的，就是我们研究科学或者商业，是希望能用它们指导我们的生活和工作。

我们研究空气动力学和流体力学，很多时候是为了造飞机、造汽车、造船。研究化学是因为可以造出更安全好用的塑料，使生活更加便捷。那为什么要研究商业呢？除了我们人人都有好奇心，我们还希望在商业中看到各种现象，学到各种规律，了解我们所置身的这个世界，最后能够为我所用。

不过，虽然商业和物理学都在指导我们的生活和工作，但它们有着一些本质的区别。研究物理的过程就是：观察世界——提出假设——验证假设。其中蕴含了两个关于我们这个世界的基础逻辑：一是严格的因果律，二是定律的可重复性。

**什么是严格的因果律？**说的是，万事万物的发生都有原因，是原因导致了结果。因为一个苹果存在，你把它扔到了天上，于是它掉到了地上。如果这个苹果不存在，或者你并没有扔它，那么苹果掉在地上的这个结果也就不会存在。

换句话说，只要你凑齐了所有的初始条件，执行一遍这个物理过程，那么结果就是必然的，是一个非常严丝合缝的，从初始条件推到最终结果的过程。相信你能理解。

**那什么是定律的可重复性？**简单来说，任何人在任何时间站在地球上往上扔一个苹果，它都一定会掉在地上，这个结果是可重复的。不管是牛顿在几百年前扔，还是美国总统在白宫扔，还是我来扔，都没有区别。换句话说，定律之所以是定律，是因为它能预测未来。

所以，一旦你有了万有引力定律这个武器，你就可以非常大胆自信地和人说，现在只要你向上扔苹果，它一定会落下来。结果是非常确定的。

这两个逻辑，可以说是我们在日常生活中最习以为常的两个逻辑了，相信很少有人把这么基本的事情拎出来给你讲。你可以想象，没有严格的因果律和定律的可重复性，整个科学大厦都是无法存在的。如果一个规律不能重复，也就不能叫规律了。

**说回真正的主题，商业：**

我一直说，研究商业的第一原则，就是不要把商业当成物理学。它本质上的意思就是，当我们在研究商业、分析公司、总结各种商业理论的时候，要有一个清醒的意识。那就是，**构成科学大厦的两个重要基础——严格的因果律和定律的可重复性——在商业世界都是不太成立的。**

换句话说，我们千万不能以为商业是科学，不要把研究商业当成研究科学。

回到刚才我们举的例子。如果你说，人这个因素，也就是迈克尔·埃斯纳和鲍勃·伊格性格上的不同，对迪士尼收购皮克斯有着决定性的影响，那么这个归纳是非常正确的。但如果你说，把这次收购的各种因素罗列一下，然后希望以后我们都能按照这个方法去理解甚至操作，那就是期待一种严格的因果，以及规律的可重复性了。

这种期待其实是有一些问题的。因为收购不是物理，世界上确实没有人能把做收购归纳成一二三四五的步骤，然后说只要满足这些，那就一定能成功。



如果你还记得我们后来讲到皮克斯时补充的一个小故事，你就会同意我的说法。

当时在宣布收购前的一刻，乔布斯要求和鲍勃·伊格一同去散步。乔布斯告诉伊格说，他的癌症复发了，五年存活率是50%，如果伊格想叫停这个交易的话现在还来得及。结果伊格仍然选择信任了乔布斯，才有了迪士尼的今天。如果伊格当时选择暂缓收购，或者趁机压价呢？可能我们上述所有的分析都不成立了，可能也不会看到如今迪士尼的辉煌了。

所以，任何商业事件，都是被千千万万的



Aa



字号

写留言

69

请朋友读

所以，任何商业事件，都是被千千万万的因素影响着的。作为观察商业、分析商业的人，当然要去尽力总结、发现规律、学习借鉴，但是，要记得不要把商业当成物理。我们是不可能按照总结物理定律那样总结商业，并且希望之后可以原封不动地重复很多遍的。

实际上这也是商业有魅力的所在。它总是在发展、变化，没有一个法则是万用的、一定能保证成功的。

有一次我和讲经济学的薛兆丰老师聊天，我说，还是很羡慕讲经济学的人的。因为经济学虽然也一直在发展，但它的理论体系是相对固定的，可能经济学家终其一生，也不过进行一两次大的认知迭代。但是对于研究商业的人，对于订阅了这个专栏的你来说，在我们的有生之年要经历很多次认知迭代、甚至颠覆，因为商业变化太快了。十年前刚刚有iPhone，结果整个世界的样子全变了，从前的很多商业规律也都不适用了。

这就是这篇专栏我最想表达的。以后，不管是我的专栏，还是任何成功的企业家、投资人，在给你拆解和分析商业的时候，你都要保持一种清醒——要明白这些理论可以去学习、去理解，甚至去应用，但千万不要觉得它们像不变的物理定律似的。否则你就会错失了真正理解商业、还原商业世界本质的机会了。

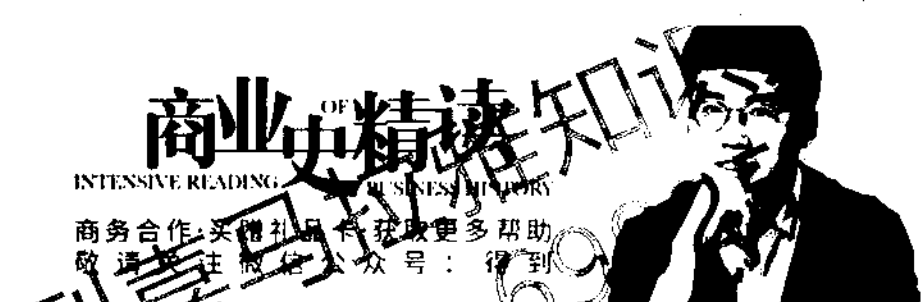
当然，听到这儿你可能会觉得，那研究商业、学习商业的逻辑还有用么？我们应该怎么研究商业呢？别着急，今天我们就先讲到这儿，这周之后的时间里，我们还会反复说到这个话题。



张潇雨

今天我们讲的是研究商业的第一个原则：不要把商业当成物理学。

你读完这期专栏有什么样的感受呢？欢迎到专栏后留言，一起参与讨论。我们下期再见。



(版权归得到App所有，未经许可不得转载)

如果今天的内容让你觉得有收获，点击右下角“请朋友读”，分享给你的好友，一起学习讨论吧。感谢你的陪伴，祝学习愉快。

留言精选

请朋友读

Aa

字体



分享给



69



请朋友读

# 研究商业的原则（二） | 避免归因谬误



王健

研究商业的原则（二）| 避... ↓

我们继续这周的话题：研究商业的原则。今天是第二个：避免归因谬误。

先来回顾一下昨天我们提到的第一个原则：不要把商业当成物理学。本质上，我是在说商业不是严格意义上的科学，不应该像研究物理、化学那样去研究商业。严格的因果律以及定律的可重复性，在商业世界都不是严格存在的。今天，我们就来多说说因果，谈谈在研究商业中，应当避免的三种归因谬误。

记得有一次和知乎的CEO周源老师聊天，谈到一个CEO最重要的能力是什么。我当时提了一个观点：一个CEO最重要的能力是归因能力。也就是说，一个CEO要能知道，自己或者公司做的某件事、某个决策的成与不成，原因究竟是什么。因为很多时候哪怕是成功的公司，也经常不知道自己究竟是怎么成功的，于是在之后就很难保持这种成功。

这样的例子在商业史上一再发生。当时知乎正好刚刚完成一笔较大的融资，算是阶段性的成功，但前路仍然漫长。周源老师很同意我的观点，他认为创业公司的CEO，要能非常清醒地认知自己的公司到底是做对了哪些事情才有了成功，否则在这种一日千里的行业里，距离失败也就不远了。

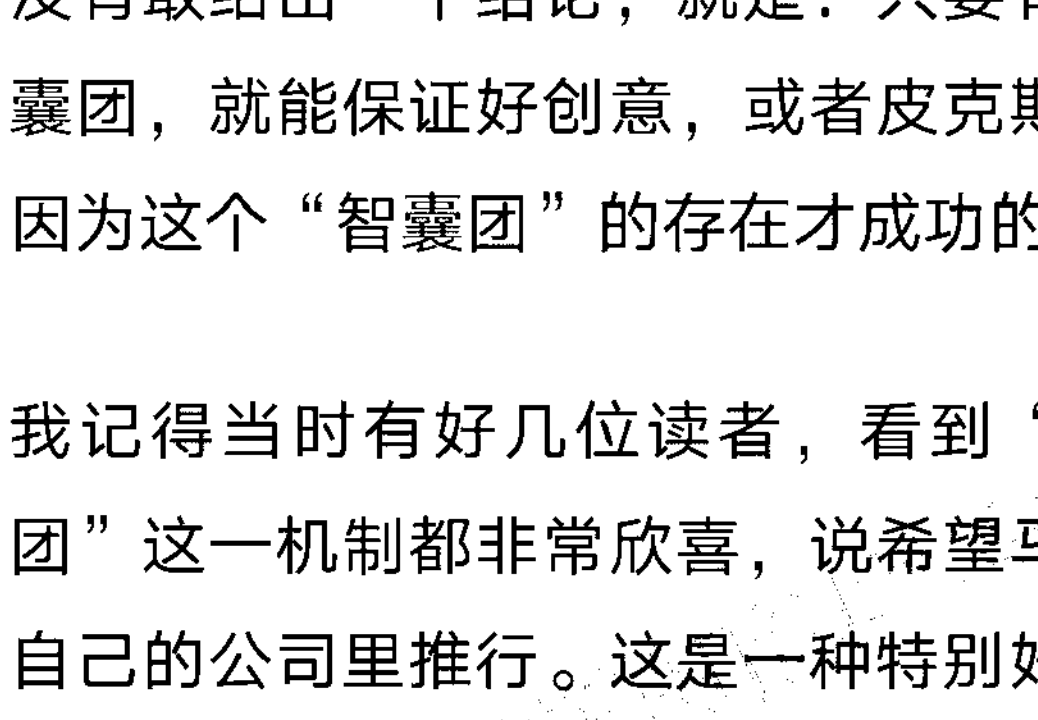
我后来又听过一次类似的讨论，是在前豌豆荚CEO王俊煜老师的一次分享会上。当时他回顾了豌豆荚在发展路上的一些失误和他的反思。他说，其中最重要的一点是，他错误地解读了豌豆荚发展最快的两年时间，也就是2012年和2013年，发展那么快的真正原因是什么。

他说，如果从现在往回看，当时豌豆荚发展如此之快，包括在2014年1月还获得了软银1亿美金融资的真正原因，其实是“大势”。当时智能手机发展速度极其迅猛，谷歌退出中国后，安卓手机上没有好的App应用市场，所以豌豆荚就脱颖而出了。当然豌豆荚也有一些其他做得很好的地方，比如非常重视工程师、重视产品、打造了谷歌化的公司文化等等。这些确实也起到了作用，但都不是决定性的。

但在豌豆荚内部，他们错误地把公司的飞速发展主要归结于了自己的努力，并且相信只要持续努力，公司就会一直发展这么快。现在看来这种归因就是有些问题的。后来安卓市场开始受到百度、腾讯等等巨头的重视之后，豌豆荚的竞争力一下就不足了。这就是一个错误归因的案例。

王俊煜老师后来还打了一个比喻，我印象非常深。他说，有时候企业就像一个飞速上升的电梯。电梯里有人静静地站着、有人在倒立、有人在不停地跑圈，最后等电梯上到最高层的时候，每个人都认为自己做的事，才是让这个电梯上来的最重要的原因。但实际上这和事实相差太远了。

实际上，我在研究和分析商业、公司的时候也经常会有这种感觉。人是喜欢因果的动物，很多时候我们希望能找到某种诀窍和秘诀，使得我们能重复商业上的成功。但这种盲目归因的倾向，也会对我们研究商业、分析公司起到一些误导。



## | 三种归因谬误

总体来说，我们在归因上最常见的错误有三个：一是简单归因，二是过度解读，三是因果倒置。下面我就用一个例子，把这三种归因谬误串起来讲一讲，让你感受一下，当我们分析一家公司的时候，经常会犯哪些归因错误。

之前在讲皮克斯的时候，我们讲到“智囊团”机制。所谓“智囊团”，就是皮克斯的一些核心员工组成的一个委员会。他们的主要职责是：一部电影每进行到一定的阶段，这些人就聚集在一个屋子里，一边看样片一边给这个电影的导演提意见。一开始，智囊团是皮克斯最早的五个元老自然行成的，后来不同岗位层级的人员不断扩充进来，保证都能参与发表意见，而不是变成了高管的一言堂。

当时我说，这个机制，是皮克斯源源不断产生好创意的一个诀窍。但是，我当时没有敢给出一个结论，就是：只要有了智囊团，就能保证好创意，或者皮克斯就是因为这个“智囊团”的存在才成功的。

我记得当时有好几位读者，看到“智囊团”这一机制都非常欣喜，说希望马上在自己的公司里推行。这是一种特别好的学习方法，不仅学习理论，还注重实践，并且还能推动自己与周围人的成长。但是，我当时刻意留了一个伏笔，在专栏里没有讲一个东西，就是“智囊团”之外，皮克斯保证创意的另一个方法。也就是皮克斯和传统动画厂商在生产方式上的区别。

简单来说，动画片的生产有两种模式：

一是，正常找来导演、团队，写好剧本，画好分镜头，然后各个岗位分工生产。这种模式和一般的真人电影没有太多区别，只是不需要真正地用摄像机拍戏，而是用电脑画图。

另一种，就是皮克斯的生产方法。它会套用一个经典的故事框架，把核心角色套进去——如果你看过皮克斯的电影，会发现几乎所有的主题都是“成长”，不管主角是小老鼠、退役的超人，还是机器人瓦力，框架都是类似的。但真正出彩的，是框架之外的场景、创意、构思、细节等等。

谁敢让一个人人喊打的老鼠当餐厅大厨呢？谁敢让一部孩子看的动画片，前40分钟一句对白都没有呢？谁敢在主流商业动画电影里，不设置一个反派人物，来让主角打败呢？皮克斯就敢，而且这种创新不是一次两次。

那么这种创意是怎么来的？其实这些细节，都是一群人，坐在一个房子里，一段戏一段戏、一个镜头一个镜头地想出来的。每个镜头都不浪费，每个背景细节都要非常到位，每场戏都要出彩。他们一边想一边就画出来贴在墙上，最终成为一部完整的影片。

这两种生产方式的不同在于：用主流工序生产的流水线作品，一个片子最多有8-12个亮点和高潮；而用皮克斯这种生产方式，则抠得非常细碎，打磨每一个细节。所以每场戏都有亮点，每一小段就有一个高潮，一部片子可能呈现30甚至40个高潮的段落。再加上天才的构思，以及“智囊团”的把关，皮克斯的动画片在观看的乐趣上，和其他动画电影就不是一个级别的了。



现在你知道，没有这种变态的生产方式，光靠智囊团的机制也是没用的。所以如果我们简单地把皮克斯生产创意的能力归结为“智囊团”，就犯了简单归因的错误。

说到这儿，你肯定更想知道，这么厉害的生产方式皮克斯是怎么想出来的呢？他们有哪些成功的诀窍使得他们能创造出这种生产方式呢？是他们挑选员工的时候特别挑剔，特别注意保护公司文化，还是有什么特别的培训机制？

一旦开始想这些问题，你就走进“过度解读”的陷阱了。因为我马上就要告诉你一个事实，那就是，这种生产方式根本不是皮克斯创造的，而是业界早就发明出来，后来又被淘汰了的。这套方法的发明者正是沃尔特·迪士尼本人。

实际上，在上世纪40年代的时候，迪士尼就开始用一种很新的理念去做动画了，那就是“构建整个动画世界”。也就是我们现在看日本动画、漫威宇宙，以及科幻电影时常说的“世界观”。想打造一个“世界观”，就是要抠很多观众可能都注意不到的细节，这样才能营造出真实感。



到的细节，这样才能营造出真实感。

但在那个年代，由于技术的限制，这样创作是非常费时费力的。但由于沃尔特·迪士尼当时正处于人生体力最好、事业巅峰的时候，所以面对这种难题，他不但在技术上作了很大的突破，还在创意机制上也有巨大的革新。其中重要的一条，就是这种多人头脑风暴似的剧本创作过程。

不过，后来连迪士尼公司自己都抛弃了这种创作方法。因为这种生产方式实在是太麻烦了。时间、过程、花多少钱都不可控，无法保证影片上线时间，这对一个上市公司来讲，很难和股东交代。所以在这件事上，皮克斯并不是开创了什么新的模式，而是捡起了被淘汰的传统。那代价是什么呢？你还记得我们之前提到过，乔布斯离开苹果时套现了7000万美金，5000万都花在皮克斯身上，自己差点破产。

换句话说，这么搞，也许能出影史杰作，但更有可能一败涂地、输个精光。当然，乔布斯和皮克斯最后靠一部《玩具总动员》算是赌赢了，但过程特别艰险。可能换个不是乔布斯的老板，或者执掌皮克斯的不是对动画有着赤子之心的卡特穆尔和拉赛特，这样的成绩就不会发生了。

所以，其实很多人并不知道这些细节的故事。但是他们在分析皮克斯的时候，经常把皮克斯的成功归结于其创意文化、对细节的追求，甚至是皮克斯的总部大楼的设计。但这些其实都是**因果倒置**。

任何伟大的商业成功，都是由很多因素综合决定的。对于皮克斯来说，可能有两位创始人对动画非常有热情，分工非常好；有一个任性的老板，愿意给他们不断地写支票支持他们；可能在关键时刻找来了迪士尼合作，并且拍出了《玩具总动员》这部名留青史的动画；可能有乔布斯的英明决策，让皮克斯在和迪士尼谈判之前上市，从而获得了谈判的自由；还有他们特别令人羡慕的，畅所欲言、消灭层级的创意文化.....但说到这儿不知道你是不是觉得，这些东西哪些是因，哪些是果，已经不是特别重要了？

如果你有这种感觉，恭喜你，你对商业有了更深入的认识了。在研究商业的时候，的确你会发现，很多时候我们的归因都是极其草率、不理性的。我们有时会把原因简单化，有时会过度解读，有时候会把因果倒置。但就像我们一开始说的，不管是一个公司的CEO，还是我们自己在生活中，不断去锻炼自己的归因能力都是非常重要的，这也是我们在学习商业、分析商业中会获得的一个重要能力。

张潇雨



张潇雨

今天我们讲的是研究商业的第二个原则：避免归因谬误。

读完这期专栏你有什么样的感受，能想到哪些归因方面的问题吗？

欢迎到专栏后面留言，一起来参与讨论。我们下期再见。

**商业史精读**

INTENSIVE READING OF BUSINESS HISTORY

商务合作·买赠礼品卡·获取更多帮助

敬请关注微信公众号：得到



(版权归得到App所有，未经许可不得转载)

如果今天的内容让你觉得有收获，点击右上角“请朋友读”，分享给你的好友，一起学习讨论吧。感谢你的陪伴，祝学习愉快。

用户留言

Aa

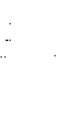
字号



写留言



64



请朋友读



# 研究商业的原则（三） | 不要执着于概念



张潇雨

10月10日 10:00

研究商业的原则（三）| 不... 1.2w 1.2w

今天要讲研究商业的第三个原则，不要执着于概念。

在本周的第一篇内容中，我们讲了不要把商业当成物理学来研究，也就是不要认为有什么恒定不变、百试百灵的商业规律；第二篇，我们讲了在研究商业时最重要的就是归因能力，一定不要陷入典型的几个归因误区。今天，我们就来讲讲，在研究商业的时候，要敢于跳出概念。

什么是跳出概念？我先来举个例子。在讲迪士尼的时候，我提到迪士尼和苹果共有的一个产品哲学，叫“高度控制”。这两家公司在各自产品上都有一种理念，就是由它来掌控每一个产品的细节，并且营造一个封闭的环境。就像迪士尼乐园的园区和iPhone的系统，消费者和开发者是不能参与的，为的就是保持整套系统体验的完整性。

有位用户留言说，“高度控制”的产品哲学，也就是“只有我来高度控制一切，人们才能享受最佳的体验”，使我想到了MUJI（无印良品）公司的管理。号称一款新品研发成功后，不出一周就能投放全世界各地的专卖店。他们还有一本内部“大典”，对服务人员从客户跨入店门第一步开始，如何说话，如何推荐，甚至手势动作都做了详细规定。“大典”内容月月更新，更新来源于各专卖店的一线员工。这是不是也是一种“高度控制”呢？

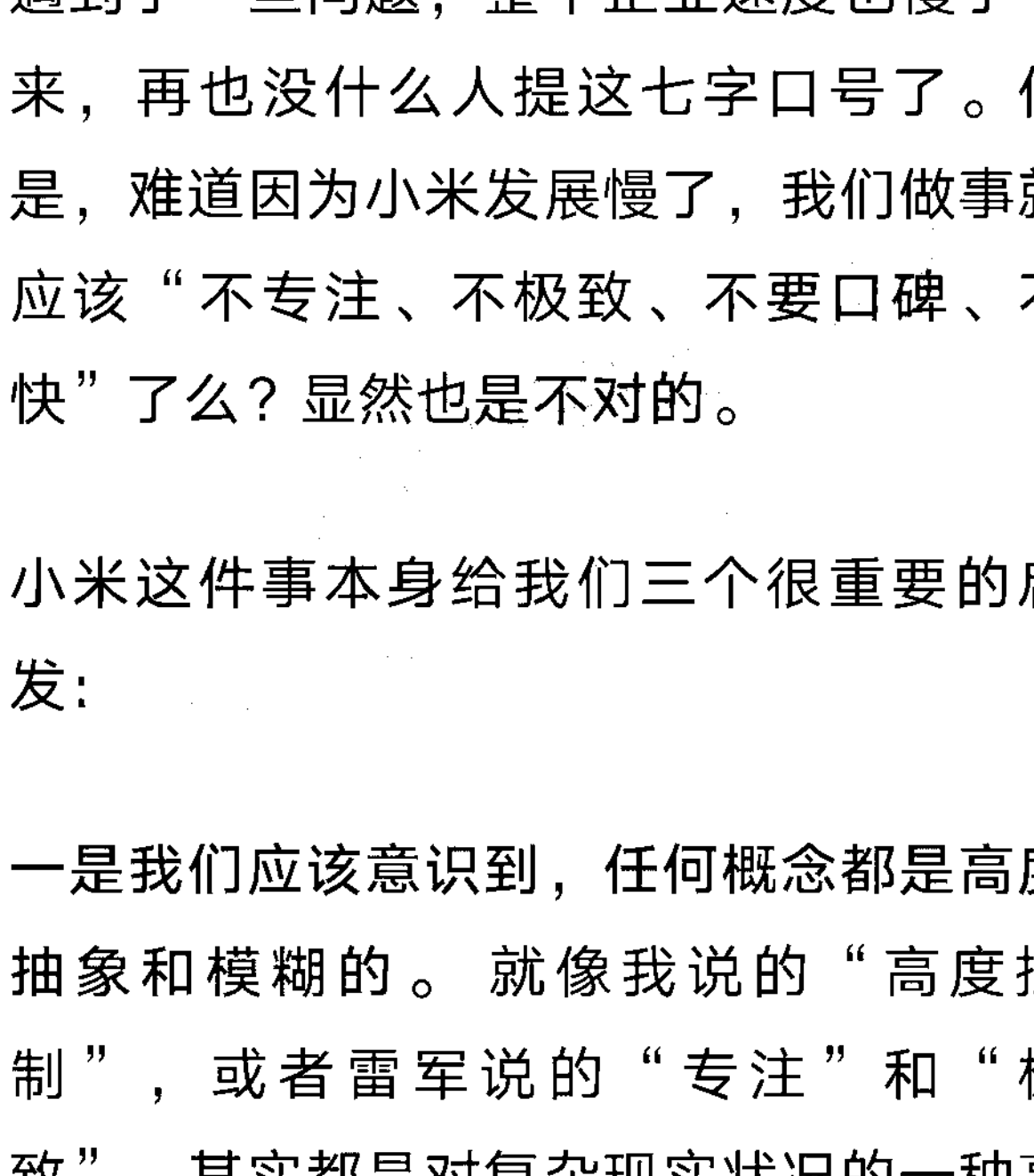
我看完这个留言的第一反应是，这种举一反三的学习方式是特别好的。从迪士尼和苹果的产品哲学出发，这位用户延伸到了无印良品公司的店面管理风格。和我们的一贯认知相符的是，日本很多零售企业，如无印良品、优衣库等的店铺管理是非常优秀的，尤其是对细节的把握特别到位，给用户创造了良好的购物体验。

不过，我当时并没有马上回复这条留言。不是我没看到，实际上我每天都能在大家的评论里学到很多东西，这个专栏很大的特点之一是评论也很好看。我没有立即回复的原因是：

首先，一开始我对“高度控制”的理解，更多的是想强调“系统的封闭性”。无论是迪士尼乐园、苹果系统，还是当时延伸到的VR环境，都是进去之后就“与世隔绝”了。我说的这种“高度控制”，有一种把你与外界隔离开来的感觉。当然，隔离的目的不是囚禁你，而是给你更好的产品体验，也就是苹果和迪士尼的产品哲学和信仰。所以，从这个角度来说，无印良品的店铺管理哲学并不是我说的“高度控制”。

其次，我没有立刻否定这个读者的想法，因为就像我们之前说的，商业里的概念并不是一个严格的物理学定义，这些概念的定义可以是流动的。之前的周末问答中，我们也说过这个道理，当时我举的是诺贝尔文学奖的例子。一百多年来，随着各种大师的不同类型的作品被诺贝尔文学奖认可，文学这个词的含义本身也在被扩充和变革。

那么放到这里也是一样，这位用户好像给“高度控制”这个词注入了一些新的含义，从我说的“系统的封闭性”，来到了“通过无限拆分服务的环节，把控整个服务和用户对接的界面”，我觉得也是一个非常好的角度。



所以，本质上看，在这里，“高度控制”这个概念具体是什么定义已经不重要了，而能够回到对这几家公司本身的观察才特别重要。至于怎么去归纳、用什么词来归纳，其实只是方便我们来记忆和理解，并不影响事实本身的样子。

我们在研究商业的时候，要敢于跳出概念，回归到事情的本质中去，这就是我在这期专栏里特别想说的。

接下来，我再举一个例子，来说明如果我们太执着概念本身会出现的一些问题。相信听完之后，你会更加理解我们要说的内容。

你应该记得，小米公司在前几年非常火的时候，提出过一个口号，“专注、极致、口碑、快”。我非常喜欢这个口号，当时也有很多分析师拿这七个字做了很多文章。但你可能也发现了，这两年小米发展遇到了一些问题，整个企业速度也慢了下来，再也没什么人提这七字口号了。但是，难道因为小米发展慢了，我们做事就应该“不专注、不极致、不要口碑、不快”了么？显然也是不对的。

小米这件事本身给我们三个很重要的启发：

一是我们应该意识到，任何概念都是高度抽象和模糊的。就像我说的“高度控制”，或者雷军说的“专注”和“极致”，其实都是对复杂现实状况的一种高度概括。而一旦我们对客观世界做出了这种概括，就会损失很多信息。

比如，做企业“专注”很重要，但是什么时候该专注，多专注叫专注，专注多久合适呢？譬如，小米还做很多投资，打造小米生态链企业，这种行为是否不专注呢？同样，“极致”也有这个问题。多极致叫极致，在什么方面极致，为了极致不计成本是否可行呢？在一句口号，或者一组概念里，为了表达简练，这些问题都不得不被忽略了。

当然这种概念和口号也有它的作用，比如能让我们快速理解和记住一个东西，人与人之间交流也非常方便，但概念本身是必然有它局限性所在的。这就是我想说的第一个方面。

二是，由于概念往往是高度抽象的，在理解概念的时候，我们容易进入一个经典的思维误区，也是美国投资家，沃伦·巴菲特的黄金搭档查理·芒格经常说的一个概念，“证实性偏见”（confirmation bias）。

说的是，当我们脑中有了一个概念之后，会不自觉地寻找支持这个概念的证据。比如当你知道了“专注、极致、口碑、快”之后，可能看很多公司时就都想套入这些概念。看到老干妈，就想，老干妈非常专注，这么多年只做辣酱，而且做到极致；看到顺丰，就想，它口碑很好、服务非常快速，所以能够火。

这些说法虽然没错，但是它把一个公司的成功大大简化了。因为没有公司是因为口碑差成功的，也没有因为产品特别难用，服务不到位而成功的。所以如果说顺丰因为口碑好和服务快速而成功，等于什么都没说。而当我们脑子里有了不完整的概念，又找一些事实来反复印证这个概念时，最后就会陷入对真正深入思考的停滞了。

我要说的第三点是，一旦陷入对概念的执着中，往往会有一种掌握了武功秘籍的错觉。好像能做到某些口号和概念，就一定能达到某种成功了。但其实，现实总是更加复杂。正如我们之前说的，商业没有必胜的法则，有时候赢家自己给自己的归因都不一定准确。

这也是商业的魅力所在，因为它不是恒久不变，而一直是变化发展的。所以我们每个人都有机会获得属于自己的成功，或者至少通过观察和研究获得很多新的知识。

## —— 今日小结 ——

说到这儿，我们可以整体总结一下：

由于商业概念是高度抽象的，所以在抽象中，我们会损失很多信息；而如果我们在使用的过程中，不断希望能寻找证据来支持这些概念，就容易陷入“证实性偏见”；而一旦陷入“证实性偏见”，其实我们离深入思考，以及真正的成功就越来越远了。

这也是我这篇专栏最想传达的一点，就是要敢于破除概念，回到事情的本质。今天我们讲了研究商业的第三个原则：不要执着于概念。明天我就来讲讲研究商业时最后一个“不要”做的事。



张潇雨

今日思考题：我们来稍微分析一下一个概念，什么是共享经济？共享单车到底



今日思考题：我们来稍微分析一下一个概念，什么是共享经济？共享单车到底算不算共享经济呢？

欢迎到专栏后面留言，一起来参与讨论。我们下期再见。

商业史精读  
INTENSIVE READING BUSINESS HISTORY

商务合作·买赠礼品卡·获取更多帮助  
敬请关注微信公众号：得到



(版权归得到App所有，未经许可不得转载)

## 留言精选



行未

18

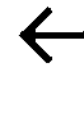
共享单车不算，滴滴算，airbnb算，共享经济是对闲置资源的利用，效率的提升。

Aa  
字号

写留言

76

请朋友读



告诉他们怎么和客户说这个消息，以及如果有各种反应怎么应对。结果，当他们和客户说“请联系客服，微信号699250”“你们怎么花了这么多钱，非本店铺购买，不再新？”还有一些客户甚至都预感到了这个结局，早就和其他供应商签好合同了。

而当英特尔的高层们和下面的工厂宣布这个决定时，他们发现，自己的8家工厂里，仍然还在生产存储器的居然只有1家了。原来，英特尔的中层经理们是有一定的自主决定权的，他们早就根据市场情况、利润指标、资源投入等等这些因素，在考量生产方向之后，发现生产处理器才是正确的选择。

也就是说，在高层们反复纠结、唇枪舌剑地辩论公司战略方向的时候，基层的人员其实早就知道事情该怎么做了。

后来格鲁夫就总结到，就像管理学里常说的，CEO经常是最后一个知道公司要倒闭的人。这也提醒我们，当你拿掉情感因素再去审视自己的问题的时候，也许你就知道事情应该怎么做。尽管这确实非常难。



张潇雨

今天我们讲的是研究商业的第四个原则：要有动态的视角，不要站在原地。

明天，我将给这周所有的内容做一个梳理和总结，欢迎你继续参与。学完这期专栏你有什么样的感受呢？欢迎到专栏后面留言，一起来参与讨论。我们下期再见。



2017.06.08

英特尔的传奇CEO安迪·格鲁夫，在经历了英特尔长达三年的由存储器向处理器业务的转型后，才明白：

他自己发明的著名管理学概念“战略转折点”（strategic inflection point）是不准确的。因为，对于企业来说，根本没有转折“点”，有的只是一个漫长的转折期，以及这个时期里无限的煎熬和努力。

来自「商业史精读」专栏，订阅请见「商业史精读」



长按二维码  
免费试读三篇专栏文章  
「得到」APP

商业史精读  
INTENSIVE READING OF BUSINESS HISTORY

商务合作·买赠礼品卡·获取更多帮助  
敬请关注微信公众号：得到



Aa  
字号

写留言

70

请朋友读

# 研究商业的原则（四）

## 不要站在原地

请联系我微信：699250

非本店铺购买，不更新

研究商业的原则（四） | 不... ↓

今天我们继续来讲研究商业的原则。之前我们讲了不要把商业看成物理学；不要陷入错误的归因；不要执着于概念，要敢于跳出来。今天我们要说的是第四个研究商业的原则：不要站在原地。

所谓“不要站在原地”，有两个层面的意思。第一个层面是时间维度，不要站在此刻去看历史，用现在的眼光判断过去发生的事情。而是应该努力地回到历史的情境里；第二个层面是空间维度，不要仅仅站在外面去揣度一家公司或一名企业家做的事情、下的决策。而是要尽可能走入公司内部、企业家的内心，去感受那个时刻他们做的决定。

只有这样，我们才能更好地研究商业、理解商业。只有在时间和空间中不断观察和转换，才能最接近商业的本质。

你可以想象一下，如果我们在拍一个精彩的商业传记电影，导演肯定一方面要还原当时真实发生的故事，另一方面也要走进关键人物的内心。其实研究商业和拍电影的道理是非常类似的。

之前在周末问答的时候我提过一个概念，叫做“动态视角”，说的也是与此类似的道理。

我们就用一个例子，来说说怎样才算做到了动态视角。还是用之前我们讲过的一个案例来分析，这样对你更加会有所强化作用。这个案例就是，当年英特尔由存储器业务转为处理器业务的著名转型。我们在讲安迪·格鲁夫这个硅谷最伟大的CEO之一的时候讲到过这次转型。不过限于篇幅，当时的版本比较简短，今天，我来详细说说这个案例。

如果现在提到英特尔，所有人都知道它是做处理器的公司。处理器是电脑的大脑，是至关重要的一个部件。但实际上在上世纪八十年代，英特尔的主营业务不是处理器，而是存储器。并且从1968年成立以来的十几年时间，英特尔有且只有一项业务，就是存储器。直到八十年代中期的这次转型，英特尔才变成了一家处理器公司。

由于这次转型非常重要、经典，后来很多分析师、商学院的教授，甚至经济学家都描绘和分析过这次转型。有说安迪·格鲁夫高瞻远瞩，看到了产业大趋势的；有说英特尔当时面临着日本芯片公司的价格战竞争，于是巧妙回避，更换了主战场的；包括我之前的专栏，也提到当时格鲁夫说过一句管理学中非常经典的话。当时他在和戈登·摩尔的讨论英特尔的方向，突然说：

“如果我们现在被踢出去，董事会招来一个新的CEO。你觉得新的CEO第一件事会做什么？”

摩尔说：“TA会退出存储器业务。”

于是格鲁夫看着摩尔说：“那为什么我们不能自己这样做呢？”

有很多分析师，包括我自己一开始，都认为这句话就是英特尔最重要的那个转折点。但事实上，这些都并不完整。在我重读了安迪·格鲁夫自己写的《只有偏执狂才能生存》，以及当时一系列的文章，包括对他以及同事的一些采访之后，才算真正还原了这次转型。

首先，这次转型持续了长达三年的时间。1984年年中，在整个大环境变差、日本芯片公司不惜代价打价格战的大背景下，英特尔的业绩已经开始全面下滑了。之后，整个公司就开始了漫长而无休止的讨论，到底要不要停掉存储器业务。

刚才说的格鲁夫和摩尔的那段谈话，实际上发生在1985年年中，已经是一年之后了。然而又过了一年，到了1986年年中的时候，英特尔才正式开始逐渐退出存储器业务。之后又花了一年，转型才算完成，公司才算踏入新的轨道。

后来格鲁夫自己都有点不好意思地承认，他后来才明白，自己发明的那个著名的管理学概念“战略转折点”（strategic inflection point）是不准确的。其实根本没有转折“点”，有的只是一个漫长的转折期，以及这个时期里无限的煎熬和努力。

我们现在站在此刻看，好像英特尔的转型就是一个瞬间，它迅速、坚决地变成一家处理器巨头公司了。但其实这个过程持续了三年。想象一下，如果你在当时他们的位置，或者就是里面的一个员工，你能经受得了三年这样的煎熬吗。

其次，你可能会觉得，现在看起来这个转型非常顺理成章，当时有必要这么纠结吗。但是，如果你回到当时的历史就会发现：

一是，存储器业务从英特尔创立到上世纪八十年代中期这十几年间，已经起起伏伏好几轮了。在此之前，每次公司遇到困难的时候，都没有放弃这个业务，还经常孤注一掷加大投入，都收到了很好的回报。

就像你是一名长跑运动员，训练了十几年。虽然中间经常遇到一些困难，但是每次当你挺过来，水平都会有很好的提高，那再遇到新困难的时候，你的第一反应是把困难坚持过去，还是直接放弃跑步生涯，去干别的呢？当时的英特尔面临的就是这样的状况。

二是，当时的处理器市场完全没显示出很有前途的样子。也就是说，放弃了旧业务之后，并不确定新业务能不能行。所以，这个决定是非常不容易、甚至是反直觉的。我们现在已经看到了结果，感觉顺理成章，但如果你穿越回到那个时刻，可能就能真切地感受到当时有多么艰难。这就是用时间这个维度还原商业的方法。

再次，从空间维度来看，走到公司内部，走进企业家的内心，这个转型也是非常不容易的。对于英特尔的三巨头来说，存储器就是英特尔的立家之本。十几年来，英特尔已经和存储器划上了等号，让他们彻底放弃这个业务简直太难了。

不仅对于摩尔、诺伊斯和格鲁夫是这样，对于员工来讲情感上也很难接受。格鲁夫在他的书里提到过一个细节：他们在折腾很久之后，终于决定不做存储器了。当时日本存储器由于国家资金的支持，比他们的便宜太多，英特尔的产品更加卖不出去。格鲁夫和负责存储器的管理者探讨了好几个月，直到那个人跳槽走人，接替者来了之后，格鲁夫终于斩钉截铁地说：“马上放弃存储器业务。”

结果那位继任者最后也只做了一半。虽然他宣布大家不再研发新产品，但同时劝格鲁夫让他们把手里剩余的工作做完。也就是让他们继续研发大家都知道卖不出去的产品。格鲁夫居然还同意了。

可见，当你真的对一件事有感情的时候，虽然理智上知道该怎么做，情感上还是很难接受的。更何况，为了这次转型，英特尔还必须裁掉多达1/3的员工，有7200个之多，很多都是表现很好的员工和公司的老朋友。

只有当你看到这些，才能明白，这次转型有多么的伟大和不易，以及商业决策本身带有多大的随机性。换句话说，很多商业分析师眼中的英特尔转型，如果真正地还原，其实更像是三个优柔寡断的管理者，耗费了长达三年的时间，做了一个当时他们也并不是很确定的决策。当你真的看到这一层，对商业和这个世界的理解就到了一个新的层面了。

**英特尔数据战略：增长的良性循环**

云、人工智能和网络

加速技术

存储、FPGA、5G

产生海量数据的物设备

这就是我想说的研究商业的第四个原则，不要站在原地。要动起来，走进那个时代，走进那家公司，走进那些伟大的商业人物的内心。只有这样，你才能在商业里获得真正的洞察，而不仅仅是得出一些简单的结论。

最后，我对英特尔的转型再做个小小的延伸，也是我在查资料的时候看到的，觉得很有意思。格鲁夫说，当他们折腾了好久，终于下定决心放弃存储器业务的时候，必须要通知两方面的人。一是自己的客户，二是自己基层的员工。

于是英特尔培训了好久他们的销售人员，告诉他们怎么和客户说这个消息，以及如果有各种反应怎么应对。结果，当他们和



度……这些问题，商业和公司们其实都告诉了我们。

所以在观察商业、研究商业的同时，我们也是在学习人生的智慧。这当然也是这个专栏力图做到的一点。如果最终你能明白商业就是生活，就是对我们自身的观照，你就真正掌握了商业的本质了。



张潇雨

这一周我们讲的是一个专题：研究商业的原则和方法。希望你听完有所收获。

这周的内容是我对于商业最真切的感受，希望未来你再打开这个专栏，遇到一些困惑的时候能回来翻看一下。对于本周的内容有什么感想或者问题，欢迎你来留言。

下周我们继续回到对公司的讲述，我们下期再见。



2017.06.09

有句话说：从来没有什么人对于高山的征服，只有对高山允许我们去攀登的感激。

面对商业，我们也应该有这种敬畏之心——这是一个非常复杂、多元、充满了不确定的世界。作为其中的一分子，我们应该抱着平和的心态努力去寻找一些规律，但又不能抱着规律，苛求它能不断地重复实现。

来自「得到」会员专享内容，需付费购买或开通会员免费阅读



长按二维码  
免费阅读三篇专栏文章  
「得到」APP

争。着眼于未来真的需要勇气和智慧并存。最大的收获是以后看待世界和他人要更宽容一些。

终于看到了老师做的“知识卡片”，感觉是一个惊喜，祝老师的专栏越办越好！

张老师提到四点观察商业的原则非常受启发，而且可以延伸到很多其他的领域。商业和经济都是研究人作为主体的市场活动，人存在动物精神，这就导致商业规律都不是一成不变的，它需要用动态的眼光看待市场中每一个因素带来的联动效应。

《思考，快与慢》一书中说到人类大脑有两个系统，一个靠经验和直觉做判断，一个需要消耗体力做深入思考后做判断，而我们大部分时候都只是借助前者做决策。这也是为什么我们总是热衷发明一些概念或定律帮我们快速认识这个世界，但是有的时候这种方式反而会让我们忽略了事物背后最重要的因素。

## 研究商业的原则（五）| 归纳的过程、混沌中寻找秩序与自我观照

应该说，由于商业的特性，尤其是不确定性，导致我们对商业规律的态度是“法无定法”。这不代表就无须去研究了。研究总结的过程，是为了更好地理解、发现其中的智慧和困难，以便对自己有所帮助。

这个帮助不仅限于事业，也包含生活。在不了解商业之前，特别是物理学的思维去看商业之前，总是很累，觉得找不到好规律好方法。了解了之后才明白，商业世界充满了变化和未知。你要不断地去学习、做判断、去努力，不断地承担后果。跟人生很类似。拥抱变化，才是我们要做的。

感谢老师不吝分享自己多年研究的心得，收益甚多。我非常认同老师的观点，商业也好、金融也罢，参与的主体都是人，是人就有人性上的共通性。我们总结人性的弱点，寻找智慧的光芒，观察商业的成败，其实就是站在历史的肩膀上看人类智慧铺展的一条梯子。我们这个时代也是这条梯子的一级，承上启下地来串联文明之光。

商业的魅力就在于变化。对商业史的学习，恰恰是一个“拨云见日”的过程。我们在混沌和变化中，去寻找那一点点规律，为之动容，为之振奋。商业中很重要的那个因素就是：人。他们一瞬间的选择，一刹那的抉择，都是这历史中不可或缺、难以复制的变量。将人性因素代入商业史，才能更明白商业之美。

我们曾学过：原始资本的积累总是血淋淋的。可是如果代入人性这个因素，我们更能理解那些改革前的忐忑，变革中的不舍，那些充满“人味”的不得不为，那些在逐利之外的改变世界的梦想。这，才是商业史在很多时候更让我们震撼的力量。

谢谢潇雨老师，用英特尔、苹果、皮克斯、迪士尼、耐克带领我们入门，用一周的理论和视角帮助我们提高，下周回到公司商业史，我们一定会有更好的收获！

感谢老师不吝分享自己多年研究的心得，收益甚多。我非常认同老师的观点，商业也好、金融也罢，参与的主体都是人，是人就有人性上的共通性。我们总结人性的弱点，寻找智慧的光芒，观察商业的成败，其实就是站在历史的肩膀上看人类智慧铺展的一条梯子。我们这个时代也是这条梯子的一级，承上启下地来串联文明之光。

感谢老师不吝分享自己多年研究的心得，收益甚多。我非常认同老师的观点，商业也好、金融也罢，参与的主体都是人，是人就有人性上的共通性。我们总结人性的弱点，寻找智慧的光芒，观察商业的成败，其实就是站在历史的肩膀上看人类智慧铺展的一条梯子。我们这个时代也是这条梯子的一级，承上启下地来串联文明之光。

感谢老师不吝分享自己多年研究的心得，收益甚多。我非常认同老师的观点，商业也好、金融也罢，参与的主体都是人，是人就有人性上的共通性。我们总结人性的弱点，寻找智慧的光芒，观察商业的成败，其实就是站在历史的肩膀上看人类智慧铺展的一条梯子。我们这个时代也是这条梯子的一级，承上启下地来串联文明之光。

商业史精读  
INTENSIVE READING OF BUSINESS HISTORY

商务合作·买赠礼品卡·获取更多帮助  
敬请关注微信公众号：得到



# 周末互动 | 做好自己的事，等随机事件来



周末互动 | 做好自己的事，... [↓](#)

你好，这里是《商业史精读》的专栏。又到了周末互动和你聊天的时间。这周我们讲了一个系列专题：如何看待商业和商业史。这周的内容比较硬和烧脑，我们周末就说点轻松的。

有很多同学留言说，这周我们讲了混沌系统、归因谬误，讲了概念一直在变化，那我们到底应该怎样面对商业，面对自己的生活呢？其实道理也很简单，就是：做好自己的事，等随机事件来。

在听完了这几周的公司历史，你会发现很多大公司的成功，就是一连串随机事件的作用。很多时候一个小小因素的改变，可能就会导致结局非常不同。

迪士尼对皮克斯的收购是这样，耐克签下乔丹意外大获成功是这样，往后的故事中你还会看到，很多如今如雷贯耳的大公司，在自己境遇非常惨的时候，甚至差点卖给了自己最直接的竞争对手。比如苹果就差点卖给了IBM、漫威差点把自己卖给DC（就是出品超人、蝙蝠侠、神奇女侠的公司）、Netflix（就是现在如日中天的、出品了《纸牌屋》的公司）也差点把自己卖给了百视通——曾经最大的电影录像带租赁公司。

但反过来说，如果这些公司没把自己放在那个位置上，没有之前一直的坚持和努力，也就不会有后来某个随机事件降临在他们的头上，让他们渡过难关，走向新生。就如同，如果当年弗莱明没有一直坚持在实验室里做实验，就不会因为忘了把培养皿清洗干净，而意外发现了青霉素一样。

所以作为我们每个人，虽然这么说有点鸡汤的嫌疑，做好自己该做的事，等待有一天随机事件的来临，应该是一种很好的生活态度。

最后，在这期精选留言之前，我想给你推荐一篇文章《那些没有说的实话》。作者叫胡博予，是投资基金XVC的创始合伙人，也是业界内很有名的投资人。文章讲的就是他投资快手、美菜等明星公司发生的非常偶然、有很大运气成分的故事。文章写得非常生动幽默，推荐你复制下面的链接找来读一读，相信会有很多收获和启发。

另外，从下周开始，为了让我能更专注地提供好内容，我们会开始采用转述师。我们请来了上海电视台的当家主播徐惟杰老师助阵，相信他能给这个专栏增添更多的价值。当然，我在周末还会保持和你聊天的习惯，也欢迎你更多地来这个专栏互动。

下周，回归公司的讲述。我们要讲第一家国内的企业了，它不是BAT（指百度、阿里、腾讯）或者华为这样的大公司，而是携程。为什么要讲这家公司，它的重要性在哪里呢？我们下期节目再见。

## —— 本周留言精选 ——

### 研究商业的原则（一） | 不要把商业当作物理学

想起罗胖以前讲过的一句话，大概意思是，你要有一种觉悟，你现在所知道的知识都是错的。

社会科学家们（计量经济、心理、统计等等）尝试构建各种统计模型来预测人的行为。我们通常会为某一结果Y考虑许多可能的影响因素X，然后用一些简单或复杂的数学模型去拟合这一关系。

但无数次我们发现，那么多X对于Y的解释力仍然非常有限。很重要的一个原因在于，我们在量化这些可能的影响因素时，把人想象成了可以用一个公式解释的物理定律，然后企图用一个公式刻画他们的行为。

但事实证明，影响人行为的因素太复杂了。社会科学只能考虑很有限的一些变量，然后尝试将这些变量的关系梳理清楚。但一旦放入真实的商业环境中，真实的情况就不是科学家们所能准确预测的了。

科学是严谨的，但进步是缓慢的，我想更好的感受商业世界的方式，是培养自己的practical wisdom吧。科学的研究方法是一方面，自己仍然需要亲自去触摸真实的市场，亲身感受影响消费者、决策者行为的无数因素（不一定要量化），这样才更有可能在真实而特定的场景下，做出正确的决定。

我们研究商业史其实是有目的的，目的在于找到那些成功企业的一个个成功因子。

如果成功的企业是大厦，我们找的就是这个大厦一个一个砖头。同样的砖头盖不出同样的大厦，但同样的砖头有可能会盖出另外一个美丽的大厦，这是我们研究商业史真正的目的。

听完这期节目，我不由自主地想起了股票这个商业社会的产物。我们研究了各种各样的指标，试图去描述股市的因果性和可重复性，但是真正的股市却是波涛汹涌，暗流涌动的。如果一定说有什么规律的话，那到目前为止，就只有“价值投资”这个理论是正确得最久的。

我们天生喜欢总结各种各样的规律，试图找寻通往成功的捷径，殊不知市场变化总是如此让人捉摸不定，每个瞬间的决策都可能带来天翻地覆的改变。

所以比起苦苦寻找商业世界的规律，我们更应该注重提升自我认知，加强我们关键时刻的决策能力，当然那么一点点的好运气也是必不可少的。

（1）记得给机器人写程序的时候，经常出现机器人动作错误的情况。这个时候最常用的办法就是想办法让错误复现。

如果错误能够稳定复现，那么是乐观的，因为一般都可以找到软件的bug或者硬件设计的缺陷。但如果错误是偶发的，甚至只出现了一次，则往往是最揪心的情况，因为排查错误往往无从下手，甚至导致“归零”重来。

商业史的研究就不符合“可复现”的情况，同时也往往不具备“可复现”的条件。

（2）看商业史更多的是让自己形成从多个维度分析和思考事物的能力，跳出各种限定的思维误区和常识误区。就像研究大国之间历史的人所说：我们的研究依赖于资料的公开和解密。如果一个国家的资料解密的多，另一个解密的少，那研究就特别依赖多的那个国家。不过，一旦有一天解密少的国家开始有新的材料出现，则往往导致之前研究结论颠覆性的改变。

尽管商业史相对更加公开透明，但隐藏在其背后的诸多意外事件往往影响着最终的结果。所以，在看待一个公司和一个产品起伏跌宕的历史过程中，用一颗平常心，从多个角度去分析，可能比单纯得到一个结论要更有意义。

经济学是抽象的原理和规律，是从人性出发的人类行为范式；商业是具体的故事，是人们在特定时间点从事的具体活动，受限于当时时空的条件和契机。如科学技术水平、人类认知程度、时代风潮。变化莫测，换了人间。

读史使人明智，我们仍能从商业史中获取大量有价值的东西，了解很多公司的来龙去脉，公司之间的相互关系，思考公司如何契合于当时或现在的时代背景。公司就是一个个有机体，时刻有着生死存亡的属性。虽然没有定理，但我相信多了解商业史可以培养对商业世界甚至对整个世界的洞察力。感谢张老师的引领。

传统物理学，以牛顿物理学为代表，是基于线性的逻辑关系研究，认为世界是物质的。量子力学的出现，提出世界不是物质的，世界是相互关联的，是个关系系统。

今天的商业世界就像量子力学，是个关系系统。在处理产品市场和用户的关系，产业链上下游的关系，资本市场和股东的关系，人力资源市场和人才的关系，公司内部人的关系。

研究商业要回到商业决策的时点，看巨

Aa

10000 10000 10000 10000



系，公司内部人的关系。

研究商业要回到当时决策的时刻，看是哪些要素，构成什么样的关系网影响了什么样的决策。站在现在看过去似乎是明晰的，在当下的世界都是混沌的，学习过去，在当下理出走向未来的密码。

## 研究商业的原则（二）| 避免归因谬误

今天讲的归因问题，让我想到了我这学期计量经济学的causal effect，好多的自变量只是与因变量相关，而并不代表有紧密的因果关系。

我们在分析商业史时，也应该了解更多的信息加入更多的变量，而不是高估或低估某一个变量带给一家企业的变化，这样对每一家企业的分析就会更加准确，作为后人借鉴起来适用性就会更强。

可能很多企业并不知道自己是怎样成功的。之前看过一个报道，硅谷有个团队采访了一些独角兽公司的CEO，问他们成功的原因是什么，百分之七十的CEO说是运气。但是怎样去拥有好的运气却没有一个明确的方法。那么我想，一个企业的成功除了团队的努力之外运气可能也很重要。

莫高窟是非常有名的艺术圣地，其中有大量佛像壁画。这些艺术群是怎么出现的呢？当时穿越丝绸之路的商人，在出发前会许个愿，求菩萨保佑这次出商平平安安，归来时一定会造个佛像还愿。

于是佛像越来越多，这倒不是佛保佑了所有人平平安安，而是因为不平安的人在路上都死了。回来的人都觉得自己是菩萨保佑，常年下来，那里就成了佛像群。

就像这个佛像群，从古至今我们见到的大部分事情，从文明到经济，从道德到法律，从婚姻到互联网，都是人类行为的结果，而不是出自有意的设计。这句话可能可以很好地解释了归因谬误的成因吧

关于归因谬误，近期三个老师都在讲，各有不同的视角。刘润老师讲到了人的认知台阶，普通人更喜欢线性思维：问题—原因—方案，现象—原理—应用，这是我们理解世界最便捷的方式。

但由于世界的多元性，我们掌握到的信息很片面，线性思维往往会导致错误归因或归咎。正如吴伯凡老师说的，历史上有名的奸臣都是著名的书法家，但这个无法用线性归因。事实是，当时能够入职朝庭的大臣，写的字都很好，书法家是他入职的先决条件，而不是当奸臣的条件。

所以，正确归因，是需要多视野、多角度、多思考，才能得来的，一定要避免简单思维。

## 研究商业的原则（三）| 不要执着于概念

共享经济，根据字面意思，就是人们把手头上多余的资源共享出来而产生的一种商业模式，比如Uber、Airbnb等都属于这个范畴。

共享单车，严格意义来说，应该不属于共享经济，因为单车是由商家直接提供的，而不是由用户共享出来的。

但是，就像张老师说说的，共享经济只是一个概念，它的定义随着时间是会发展的。原来买一辆自行车，可能一个月也就用那么两次，但加上共享自行车后，整个自行车的使用率是大大提升的。

所以从这个角度来看，可能共享经济的定义就应该是，凡是能通过分享使用权来提升社会效率的商业模式都可以称为共享经济。

吴军老师讲过，共享经济的本质是将更多资源引入经济生活，利用新技术让人更方便使用，把市场做大，让人们增加消费。所以，滴滴、共享单车，形态虽然不一样，但都是共享经济。

我一直对共享经济的底层逻辑是存在疑问的。所谓共享经济，目前比较流行的定义是：个人闲置，或利用率不高的资源拿出来，让更多的人来使用，以发挥资源的最大能效。

这其中核心概念就是：闲置、共享。那么从这个角度来看，严格地说滴滴出行、摩拜、ofo这样的企业并不属于共享经济，而是利用了互联网技术的新型租赁公司，因为并没有人在出租自己的“闲置”资源。较真起来恐怕只有Airbnb是符合“共享”这个条件的。

然而除了空出来的卧室可以不受影响地出租以外，其实生活中并没有太多的资源能轻松地界定它到底是不是“闲置”。我买了个螺丝刀，可能一年用不上一次，看上去它非常“闲”，然而这种闲置资源却是不方便拿出来共享的。其他资源的情况其实也差不多。

中国目前所谓的共享经济都不是真的共享经济，它一定会发展成租赁经济。国外共享经济最成功的就是Uber和Airbnb。Uber共享闲置汽车，Airbnb共享闲置房屋。但是这些到了中国，就不再是真正的共享经济了。

我认同这一观点。关于共享经济，有这么一种说法：你有故事，我有酒，然后互联网一撮合，咱俩就来一次美丽的约会。换句话说，我的故事也成为你的故事，你的酒也成了我的酒，这是共享经济的逻辑。

共享经济，一般是指以获得一定报酬为主要目的，基于陌生人且存在物品使用权暂时转移的一种新的经济模式。其本质是整合线下的闲散物品、劳动力、教育医疗资源。有的也说共享经济是人们公平享有社会资源，各自以不同的方式付出和受益，共同获得经济红利。此种共享更多的是通过互联网作为媒介来实现的。

真正共享的前提：完善的信用机制。我们没有这种完整的信用评级机制，所以要么这些平台只能被迫去做专营，这些平台也就成了专业化的租赁公司，要么就干脆打着共享经济的旗号，烧完了投资人的钱，然后草草收场。

我认为共享单车属于共享经济。共享经济的根本是使用权的共享，而非所有权的共享。现在的滴滴、Airbnb只是给传统的租赁行业加上了互联网的翅膀，其根本还是使用权的共享，而共享单车也同样。

现在的共享经济本质上是传统租赁业务与信息化技术结合后产生的结果。大家都喜欢用新词、大词、潮词，也许是人类的天性所致，要不无法吸引大家的注意力，就跟老师讲的企业都是新企业、大企业、潮企业一样。

## 研究商业的原则（四）| 不要站在原地

张老师分析商业的办法，让我想起了查理·芒格在投资中避免失误的方法：先注意避免什么，再决定接下来要采取的行动。这种逆向思维处理问题的视角，让我们在决策或处理问题时，很好地避免因采用单一系统或部分因素而做出误判。

相信跟随老师一年，会建立自己的商业学系统，为以后处理信息又增加一个重要维度，先感谢了！

我觉得英特尔基层员工得知放弃存储器的业务，说早就该这么干了。是因为员工的心态是没有代价所影响的。好比养了一条小狗好长时间，丢了的时候，外人看了丢了就丢了不就一只宠物吗。人抛开情感的因素去判断都是没有背后代价所影响的。

局外人看故事，局内人受煎熬，今天Intel这段历史回顾时隔多年，依然能体会到上层的煎熬和犹豫。只有身临其境才有发言权，不光是公司，个人也是如此，当你拿掉情感因素再去审视自己的问题的时候，也许你就知道事情应该怎么做。尽管这确实非常难。潇雨老师的总结直指人心。

这也是为什么公司大变革时代，喜欢从外请CEO，没有了多年的感情因素，打破常规就自然而然了，快速转型也就顺理成章了。个人成长相对要艰难得多。

万维刚老师上周讲的《人人说谎》中的网上大数据的许多细节都透射出人人都在受煎熬，每一次改变都是与自己的斗争。着眼于未来真的需要勇气和智慧并

Aa [ ] [ ] [ ] [ ]

手机 扫码 49 山雨空林

# 携程 | 创造奇迹的团队



携程 | 创造奇迹的团队



这周我们要讲的公司是携程。相信携程这家公司，你一定很熟悉。应该说在国内的旅游领域，携程是当之无愧的老大，尤其在兼并了“去哪儿”之后更是稳坐第一。当然，携程这家公司也出现过不少问题，曾经被消费者各种吐槽。总之，这肯定是一个你并不陌生的公司。

但是，很多人并不知道，携程这家公司有着非常神奇的历史。从某种程度上来说，它是中国互联网历史上的一个奇迹，对后人也有着非常重要的启发式的意义。

今天，我们就来说说，携程这家公司的重要历史地位，以及创造这段奇迹的四个人。

## 携程奇迹

说携程是中国互联网历史上的一个奇迹，主要在于三个方面：

首先，和我们之前提到过的英特尔、苹果、耐克这些公司不同，携程是一个“命题作文”的产物。所谓的命题作文，是说携程涉及到的旅游领域，并不是创始人自己之前积累了很多年的专业所在，或是有着非常强烈的兴趣，而更多是看到了互联网发展的大潮，然后顺势而为创建的一家公司。

我们常说不要为了创业而创业，但携程好像是反其道而行之的。而且从1999年6月创立，到2003年12月在纳斯达克上市，携程的上市之路仅仅用了四年。而且，这还是在互联网的寒冬期做到的。正因为这种“命题作文”式的成功，它们的经验更值得我们借鉴。

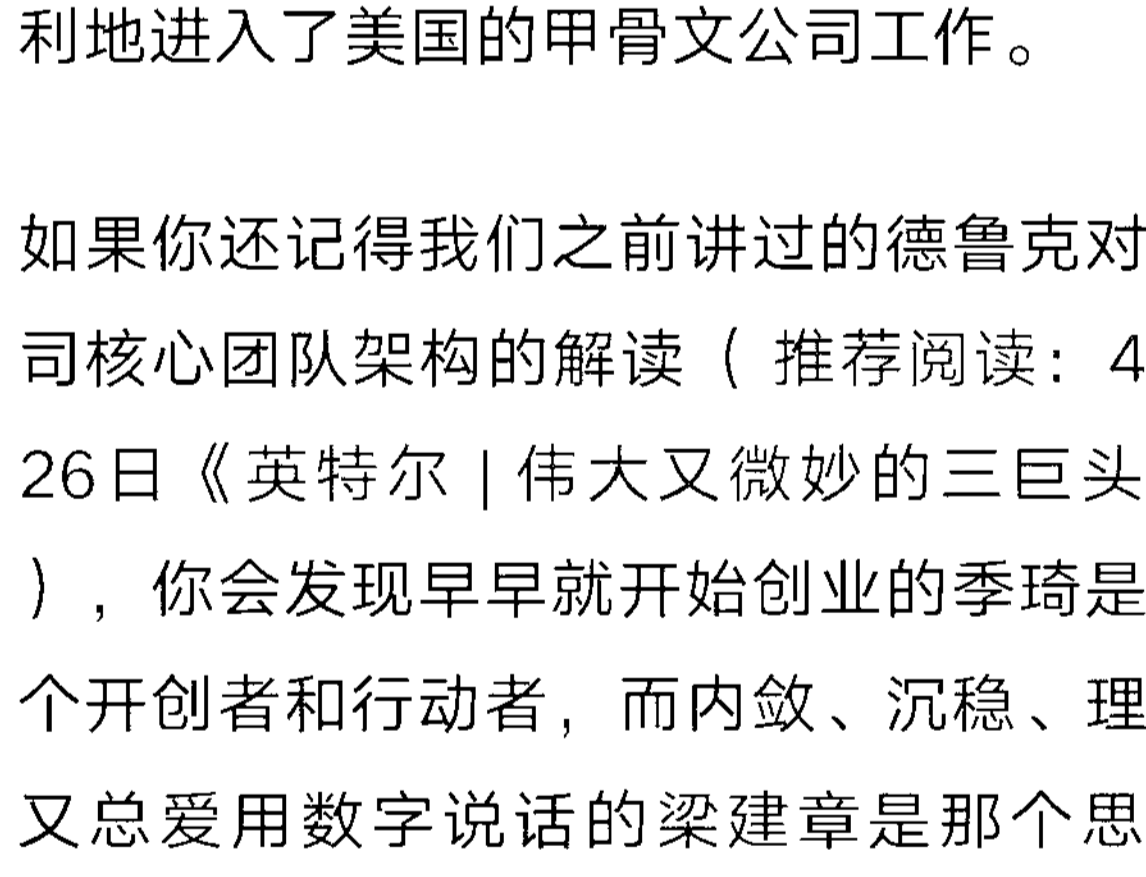
第二点更有些神奇色彩，携程的团队接连打造了两家成功的企业。硅谷有一句话叫“一次是你运气好，两次才是真的实力。”说的就是，很多人由于时势、运气等等偶然因素，能做出一家很成功的公司，但他们自己都没法重复自己的成就。

携程的创始人却做到了。携程孵化的经济酒店品牌如家，在携程的联合创始人季琦的带领下，同样是从2002年创立，再到2006年10月在纳斯达克上市，也是花了四年时间。八年做出两家纳斯达克上市公司，可以称得上是一种奇迹了。

最后一点可能更值得敬佩。携程的四位创始人：季琦、梁建章、范敏、沈南鹏，不但聚在一起做出了一家成功的公司，在公司成功之后的生活也非常精彩。

季琦后来又创办了汉庭，到现在已经发展成国内领先的华住酒店集团了；梁建章创业成功之后去美国斯坦福大学攻读了经济学博士学位，师从诺贝尔经济学奖获得者 Gary Becker，在人口学方面有着很深的造诣；范敏一直成功地带领携程成长，直到梁建章回来后重新担任CEO执掌携程；而沈南鹏则成为了中国最成功的风险投资人之一，也是全世界最好的VC红杉资本的中国区的掌门人。

这四位创业者，不仅做出了成功上市的企业，还以各种方式不断为中国互联网界做着贡献，这是更值得敬佩和学习的。



## 组建超级团队

所以，这四个人组成的到底是怎样一个超级团队，完成了如此不可思议的成就呢？接下来我们就讲讲携程四位创始人的故事。

如果现在来看携程的创始团队，你会有两个非常深的印象。一是，这个团队是真正的豪华阵容，每个创始人的背景都非常过硬；二是，这四个人在一起，产生了一种惊人的化学反应，促成了非常好的合作。

这种化学反应不是一种激情的、热烈的、横冲直撞的状态，而是内敛的、彼此信任的、非常宽容和成熟的关系。孔子说：君子和而不同。在我看来，这正是携程的四位创始人达到的境界。

我来讲讲携程早期创立的故事和这几个人的背景，你就能明白其中的道理了。

发起这次创业旅程的是季琦和梁建章。1999年，互联网热潮席卷整个世界。和如今智能手机爆发之后出现的创业潮简直一模一样，不管是地铁车厢、街头巷尾还是酒吧茶馆，你总能听见大家要建个网站。季琦和梁建章也第一次有了做一个网站的想法。

背景上，季琦是个普通农民家庭的孩子。考到上海交通大学之后，他没有走常规的职业路线，而是受到了当时经商潮流的感召，成为了一个卖电脑的专业户。上世纪九十年代初期，正是计算机在中国普及的开端。季琦抓住了这个机会，迅速成为了交大校园里骑着三轮车拉着电脑送来送去的一员，很快在几个月的时间里就攒到了几万块钱。

梁建章则不太需要通过卖电脑来获得人生价值的实现。他从小就有一个著名的称号：大头神童。13岁那年他就利用电脑写了一个作诗的程序，被上海电视台报道；15岁的时候他跳过高中，直接进入复旦大学少年班。一年后他考入佐治亚理工学院学习计算机，很快就读到了硕士。后来顺利地进入了美国的甲骨文公司工作。

如果你还记得我们之前讲过的德鲁克对公司核心团队架构的解读（推荐阅读：4月26日《英特尔 | 伟大又微妙的三巨头》），你会发现早早就开始创业的季琦是那个开创者和行动者，而内敛、沉稳、理性又总爱用数字说话的梁建章是那个思想者。这两个人虽然背景不同，但对一件事是有着高度的共识的。那就是互联网最大的机会应该是在中国。

在有了创立一家网站的想法后，在那个风险投资还不盛行的时代，他们的第一反应是，应该再找一个有资金的人。这时候他们想起了一个共同好友，他是季琦的大学同届，又和梁建章在美国相识。这个人就是，后来成为中国最重要的投资人之一的沈南鹏。

比起另外两个人，沈南鹏的背景毫不逊色。他中学的时候就获得过全国数学竞赛一等奖，后来进入了上海交通大学应用数学系学习。毕业后又考入美国哥伦比亚大学数学系。但很快他就觉得自己并没有真正的数学天赋，更多是靠刻苦地做题和训练取得成绩。

于是沈南鹏很快从哥伦比亚大学的数学系退学，不久后就出现在了耶鲁大学的商学院里。毕业之后，他成为了中国最早一批进入美国华尔街的金融从业者，在花旗银行开启了他传奇的职业生涯。

沈南鹏在美国也早就感受到了互联网来临的大潮，所以当前面两个人找到他的时候，他迅速就答应了一起创建公司的提议。于是，梁建章和季琦各出了20万元，各占股30%，沈南鹏出资60万，占股40%，携程旅游网就这么成立了。



就像一个超级英雄团队一样，在季琦、梁建章和沈南鹏组队之后，你觉得这个团队还缺一个怎样的拼图呢？没错，他们当时也意识到了，虽然三个人性格和背景都非常互补，但团队里缺一个真正懂旅游的人。

范敏就是他们的答案。1965年出生的他是四个人里面年纪最大，也是最低调的。他也是上海交通大学的学生。研究生毕业后加入了上海的老牌国企新亚集团，逐渐成长为新亚集团旗下上海大陆饭店的总经理。

一次偶然的的机会，季琦听说了范敏这个人，发现他交大毕业，做过旅行社，还在瑞士进修过酒店管理，觉得这就是他们要找的人。经过无数次的软磨硬泡，范敏心里的激情终于被唤醒，答应一起参与这次创业。

之所以要花如此的篇幅介绍每个人的背景，是因为这里面有个很简单但又很重要的道理。那就是：很多时候加入一个好的团队，和优秀的人一起工作，可能比自己

研究选项 找工作高且更好的选择

Aa

手机

4/5

93

关闭

团队，和优秀的人一起工作，可能比自己孤军奋战、称王称帝是更好的选择。

我记得在2015年互联网创业非常火热的时候，Facebook的联合创始人达斯汀·莫斯科维茨说过，现在创业界最大的一个问题就是，由于拿钱太容易，所以很多一流人才都开始自立山头，而不愿意加入别人的公司。而这样就减低了所有人创业成功的概率。

他在做投资的时候发现，现在的创业公司一号人物可能非常强，二号三号人物就差了一些，而四号五号人物往后往往就比较平庸了。反观2004年成立的Facebook，前几名员工都非常强，甚至之后吸引来的人比早期团队还强。而从财务回报上看，即使你是第100个加入Facebook的人，获得的财务回报都比自己非常辛苦地创业高的多得多。

所以，找到属于自己的团队，和优秀的人一起抱团合作，很多时候也是提高成功概率的重要法则。

## 格局与心胸

当然，我们见过很多背景豪华，但合作却非常失败的创业团队。携程的这四位创始人最大的不同，应该就是这四个人都有广阔的格局和心胸。

有两个很小的例子就能说明这一点。

如果你现在去问顶级的投资人和最好的创业者，他们都会告诉你一个道理：兼职创业是绝对不能成功的。但携程恰恰违反了

这个规律。

从1999年年中成立到2000年3月拿到第二笔450万美元融资，这段时间，真正全职创业的只有季琦一个人，其他三个人都是兼职的身份。想想也能理解，当时沈南鹏正在国际投行运作着上亿美元的项目，梁建章则在跨国公司担任着高管，而范敏在国企里有着稳定的工作与家庭生活。他们的机会成本都是相当大的，让他们一下辞职有些不现实。

但季琦并没有对这种情况太介意，而是心甘情愿地担任起了开路先锋的责任。季琦说过：“对于他们来讲，创业就是下海。而我自己就在‘海’里，没什么可失去的。所以这个开路先锋，就应该我来做。”

后来，公司走出了初创期，需要更加精细化管理的时候，季琦在2001年又自动让位给了更加细腻、理性，更懂得现代企业管理的梁建章。而且2006年这样的故事又发生了一次，梁建章主动隐退，范敏开始执掌携程的帅印。

可以说比起我们经常听到的公司政治大戏，携程每次关键性的权力更迭都显得异常的平静。而且，携程也很早就开始了规范的企业管

理：他们很早就建立了符合上市公司标准的薪酬委员会，还雇佣了大量的会计把公司的账目做得非常清晰，同时合伙人之间的股权与利益也非常明确。可以说从上到下，携程的成功像是设计出来的一次完美计划。

其实，中国有很多比梁建章聪明的企业家、比季琦更勇猛的创业者、比沈南鹏更精明的投资人，或者比范敏拥有更多的体制内的资源与关系的管理者。但很少有人能聚在一起，形成过一个真正的“团队”。

并且在这个团队里，不是依靠权威，而是依靠平等的伙伴关系和契约精神来共同协作，取得持续的成功。从某种程度上来说，这才是一个创业公司能组建起来的最好的团队。



张潇雨

今天我们讲的是，携程这家公司重要的历史地位，以及它四个创始人之间互补、专业、融洽的关系对于一个企业的意义。

在听完这期专栏之后，你有怎样的想法？欢迎到专栏后面留言，一起参与讨论。

2017.06.12

很多时候，加入一个好团队，和优秀的人一起抱团合作，也是提高成功概率的重要法则。

2015年互联网创业异常火热，Facebook的联合创始人达斯汀·莫斯科维茨就说，创业界最大的一个问题是，由于拿钱太容易，很多一流人才都开始自立山头，而不愿意加入别人的公司。这偏偏降低了所有人创业成功的概率。

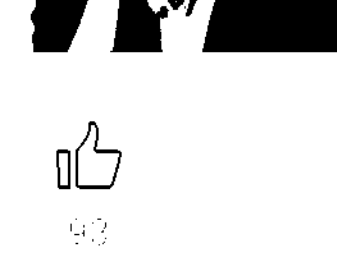
来自「得到」专栏《奇迹的团队》  
高维史精读



长按识别二维码  
免费阅读三篇专栏文章  
「得到」APP

商业史精读  
INTENSIVE READING BUSINESS HISTORY

商务合作·买赠礼品卡·获取更多帮助  
敬请关注微信公众号：得到



Aa



字小

字大图

99

请朋友以

# 携程 | 寒冬期的竞争逻辑



沈南鹏

11月11日 11:13

携程 | 寒冬期的竞争逻辑



今天我们继续来讲携程这家公司。上期我们说到，携程超级团队的组建过程，以及它给我们的一些启示。

有一个好团队对于一家公司当然非常重要，但携程能在互联网的泡沫寒冬期脱颖而出，四年就上市，在业务层面也是有很多值得我们学习的地方。所以，今天我们就讲讲携程早期是如何找到自己的商业模式，然后脱颖而出的。

## 两个逻辑

如果我们回看携程早期的成功，你会发现，它再次印证了一个商业真理：做事情的时候不要在意风潮，而要回归生意的本质。1999年诞生的携程赶上的两件大事就能很好地说明。一是，当时门户网站正在中国大行其道；二是，互联网行业在一年里从泡沫迅速转向寒冬。

所谓门户网站的大行其道，其实源自于新浪、网易、搜狐这三大门户网站的成功。从1999年的中华网开始——现在这个域名为 china.com 的网站已经淡出人们的视线了——到2000年的4月份新浪上市、6月网易上市，然后7月搜狐上市，这几家公司的成功极大地刺激了想在互联网领域创业的人们的野心。就如同每个互联网的泡沫期一样，人们开始一窝蜂地做起了各种门户。携程也不例外。

可能很少有人知道，在“携程”这个名字之前，它还曾经短暂地使用过另一个名字：游狐。就是旅游业的搜狐的意思。而携程网上线的时候的自我介绍也是：携程旅游网是专门为旅游者、旅行团体以及旅游相关行业提供在线旅游服务、旅游产品介绍的旅游门户。

也就是说，和现在的机票酒店预订，旅游深度服务的偏电商逻辑的业务相比，携程其实也走过一段弯路，单纯做的只是一个信息门户网站。

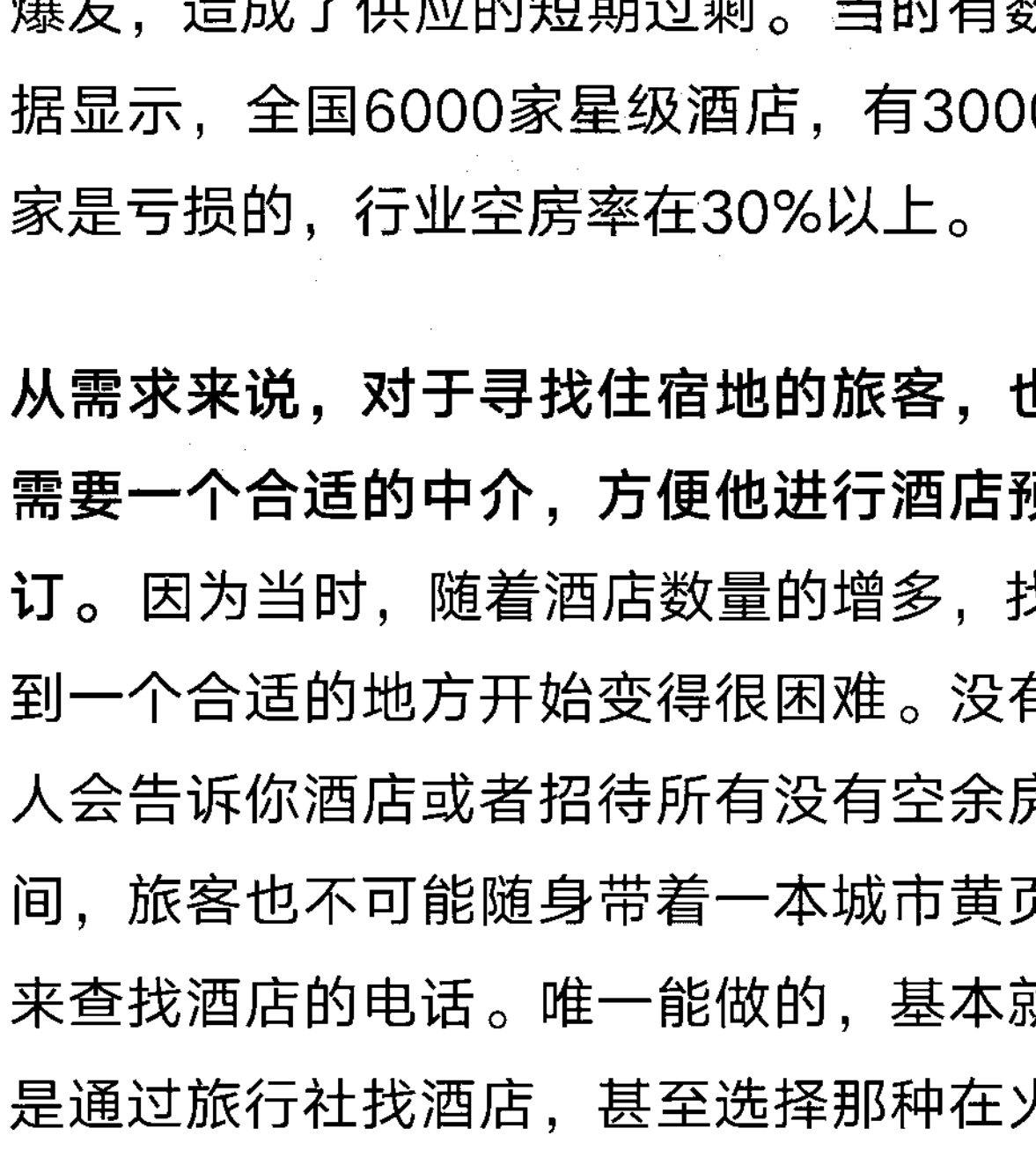
但是在那个时代，人人都想做下一个新浪、搜狐，很少有人真正在研究互联网这门生意的本质是什么。2000年年初的时候，全球互联网热潮已经达到了顶点，每个人都在幻想互联网的无数可能性和它迅速带来财富的机遇。也有无数资金涌入这个行业，投资给形形色色的公司。组建这些公司的，有真诚的创业者和投资者，但绝大部分怀着的想法都是：提高点击率——融资——再花钱提高点击率——继续融资——最后上市套现。

当时并没有人清楚地知道如何从互联网上赚钱，互联网公司的CEO们也似乎并不在意这一点，他们相信只要不断扩张做大，这个游戏就可以一直玩下去。

不知道说到这里，你有没有在历史中感受到一丝熟悉。

## 活下去的方法

在这种热闹和喧嚣中，梁建章和季琦是不多的保持了冷静思考的人。虽然他们很难预测到互联网这个泡沫具体崩盘的时刻，但他们知道：一个公司总要赚钱，不赚钱的公司没有存在的理由。



梁建章和季琦在携程早期

如果回归到一个生意的最本质，简单概括起来就是四个字：开源节流。携程也恰恰是这么做的。

在开源方面，也就是找到一个可以持续性产生收入的业务，携程做了很多尝试。从成立到2000年年初，携程卖过飞机票，卖过旅行团，还趁着2000年世纪之交的机遇，销售过上海龙华寺新年敲钟的门票。

但当时携程的体量与知名度还支撑不了这种小而美的非刚需业务，结果居然一张也没卖出去。当时携程的员工们还不得不冒着寒风到龙华寺门口当“票贩子”，可以说被逼无奈变成了一家O2O，从线上到线下的公司。

很多次尝试之后，携程慢慢才发现，酒店预订是一个容易进入，也有发展前景的行业。这又回归到生意的本质了，那就是供给和需求。

从供给来说，当时的酒店急需能帮助它们销售出更多房间的中介方。其时正值1992-1995年期间，正是邓小平同志“南巡”讲话之后，中国酒店数量迅速爆发，造成了供应的短期过剩。当时有数据显示，全国6000家星级酒店，有3000家是亏损的，行业空房率在30%以上。

从需求来说，对于寻找住宿地的旅客，也需要一个合适的中介，方便他进行酒店预订。因为当时，随着酒店数量的增多，找到一个合适的地方开始变得很困难。没有人会告诉你酒店或者招待所有没有空余房间，旅客也不可能随身带着一本城市黄页来查找酒店的电话。唯一能做的，基本就是通过旅行社找酒店，甚至选择那种在火车站门口招揽生意的小旅店。

所以那个时候，如果有一个人能在他出发前就帮他预订好合适的房间，而且手续简单，价格低廉，他一定会非常满意。

我们常说，互联网的最大作用之一就是消除信息的不对称。在它刚刚兴起的1999-2000年，这个逻辑被完美体现在了旅游行业里。于是，在世纪之交的时刻，携程开发了酒店在线预订系统。很快这也成为了他们真正能够赚到钱的核心业务。

在节流方面，携程也做得不错。你知道，在这种泡沫时期，公司可以做出很多荒谬的烧钱举动。就像这几年的创业热潮一样，那时候各种“财大气粗”的网站，经常大做路牌广告、车身广告、地铁广告，还有公司在上海的甲级写字楼里租了整整一层，人数最多的时候也还有一半是空置的。

泡沫一破，这样的公司的结局可想而知。

携程虽然也很在意点击率，但由于几个创始人的理性性格，他们的钱花得合理很多。比如携程早期的广告经常是围绕飞机乘客的，比如投放在国内的大型机场里，有一些精准营销的理念；携程还和民航总局合作举办过空姐大赛，在网上进行了独家的直播，传播效果也非常好。

后来，根据沈南鹏的估计，当时的市场费用加起来有一两千万左右，算起来只有一两百万花得不太合理，远远没有到致命的程度。所以在互联网泡沫破裂之后的寒冬期，携程反而活得不错。

2017.06.13

关于在行业泡沫期，如何找到属于自己的商业模式。携程的做法是，回归到供给和需求的本质。

从供给的角度来看，当时的酒店空房率在30%以上，急需能帮助它们销售出更多房间的中介方；从需求的角度来说，旅客由于信息不对称，寻找住宿地相当麻烦，也需要一个中介能让他方便地预定房间。

于是，携程开发了酒店在线预定系统，并很快成为他们的核心业务。

来自携程 | 寒冬期的竞争逻辑

阅读原文



长按识别二维码  
免费阅读三篇专栏文章

「得到」APP

## 失控的竞争对手

作为对比，我们可以看看携程的竞争对手在做什么。当时携程一个最直接的竞争对手叫做艺龙。它的创始人唐越也非常优秀，背景和沈南鹏有些相像，年龄相近，也曾赴美留学，并且在美国最大的投资银行之一美林证券工作过。

同样，艺龙最开始的定位也是门户网站的思路，它们自称是“城市生活服务商”，向各大城市提供娱乐、活动、天气预报、购物、健身、新闻等等信息。之后，艺龙开始了一系列收购，包括当年很著名的社区“西祠胡同”。然后，它收购了一个酒店预订中心，叫百德勤商旅。

然而非常可惜的是，艺龙在错误的时间点选择了错误的合作方。2000年3月，美国一家当时很著名的互联网公司 Mail.com，看上了艺龙这家公司。在互联网泡沫的顶峰，用自己6800万美元的股权收购了艺龙。当然最后这些股权几乎变得一文不



艺龙，当然最后这些股权几乎变得一文不值。这次收购之后，艺龙已经不可能把注意力放在百德勤商旅这家小公司上面了，因为Mail.com给它们画了一张涵盖整个亚洲的超级大饼。

我来简单说说这个大饼，你就能觉得有多么荒谬。当时Mail.com成立一家子公司叫World.com，下面一个子公司叫Asia.com。它们计划让Asia.com以Elong.com，也就是艺龙，为核心，在亚洲各个国家和地区，除了中国还有韩国、新加坡、泰国等等，建立各种地方子公司，提高B2B、B2C各种业务。艺龙本身也要从城市生活服务，扩展到电子商务的方方面面。

这个业务的结局，相信不用我说你也能知道了。对比携程和艺龙在早期的策略，一家回归商业本质，专注业务、开源节流；一家画了一个超级大饼，最终也没弄清楚自己做的是什麼。结果的不同也不用多说了。

不过稍微令人欣慰的是，2001年年中，唐越发现自己掉入了一个大坑之后，趁互联网低谷期从Mail.com手里回购了艺龙，之后把业务重心转移到了酒店预订上面，重新又把艺龙做了起来。

然而，这仍然让人感叹，在人人脑袋发热的泡沫期，我们是多么容易受到外界的诱惑，而忘记了商业的本质是什麼。

### ——今日小结——

今天我们讲的是携程早期的几个关键决策。从中，我们得到的启示是，不论在泡沫期还是寒冬期里，一家企业应该：

1) 保持冷静与对业务的独立思考：就像携程跳出门户网站的逻辑，不断探索赚钱的业务一样；

2) 开源节流：像携程将自己聚焦在客房预订这个能带来稳定收入的业务一样，并且不做无效推广，控制公司开支。

这些最终都告诉我们，不论什么时候，我们都应该回到商业的本质去思考问题。



张潇雨

听完今天的专栏你有什么感想和体会？

欢迎到专栏下面留言，一起来参与讨论。我们下期再见。

商业史精读  
INTENSIVE READING OF BUSINESS HISTORY

商务合作·买赠礼品卡·获取更多帮助  
敬请关注微信公众号：得到



Aa

字号



写留言

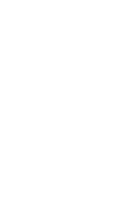


57



请朋友读

# 携程 | 以小博大的收购



李海祥

10月10日 10:12

携程 | 以小博大的收购



今天我们继续来讲携程这家公司。之前我们反复讲过一个案例，就是迪士尼对皮克斯的收购。（推荐阅读：5月24日《迪士尼 | 买买买帝国》）

当时我们说，一方面迪士尼与皮克斯在业务上非常契合，皮克斯帮助迪士尼这台以内容和IP为引擎的机器加足了马力。另一方面，拉赛特和卡特穆尔把皮克斯良好的工作方式和生产创意的方法带入了迪士尼，也反过来帮助迪士尼重新焕发了活力，确立了行业的霸主地位。

有意思的是，携程通过两次收购也达到了非常类似的效果——这两次收购里，一次直接帮助携程锁定了一笔行业寒冬期时候的巨额融资，一次带来的人才使得携程的业务有了将近100倍的提高。不过和皮克斯74亿美金的大型收购相比有些不同的是，携程的两次关键收购都发生在公司的早期。

所以，今天我们就从另一个角度来讲讲企业的收购，看看这两次收购给携程究竟带来了怎样的影响，以及携程是如何在自己仍然弱小的时候完成如此重要的收购，以小博大的。

## 收购现代运通

对于携程来说，在早期它做的最重要的两笔收购，一个是王胜利带领的现代运通公司，另一个是从商之行出来的吴海。

你应该还记得之前我们讲到，携程在早期的时候经过一次小的转型，从旅游门户网站转型到了酒店客房预订。但是酒店这个行业相对陈旧，想要快速做起来并不容易。所以携程的团队就萌生了收购同行业其他公司的想法。

他们的第一个目标就是王胜利带领的现代运通公司。现代运通其实是国内第一个酒店预订中心，公司还背靠着有空军背景的蓝天实业，实力比携程雄厚得多。王胜利也是一个非常出色的管理者——现代运通在他的带领下，最初的几个月里就以每个月100%-200%的火箭速度增长，迅速成为了全国最大的酒店分销商。现代运通当时峰值一个月有2-3万的房间预订数量。

而携程当时做到了多少呢？一个月900间夜左右。而且，携程不仅公司还在亏损，那时候还只完成过一轮50万美金的融资，第二轮融资还没到账，银行里的现金少得可怜。

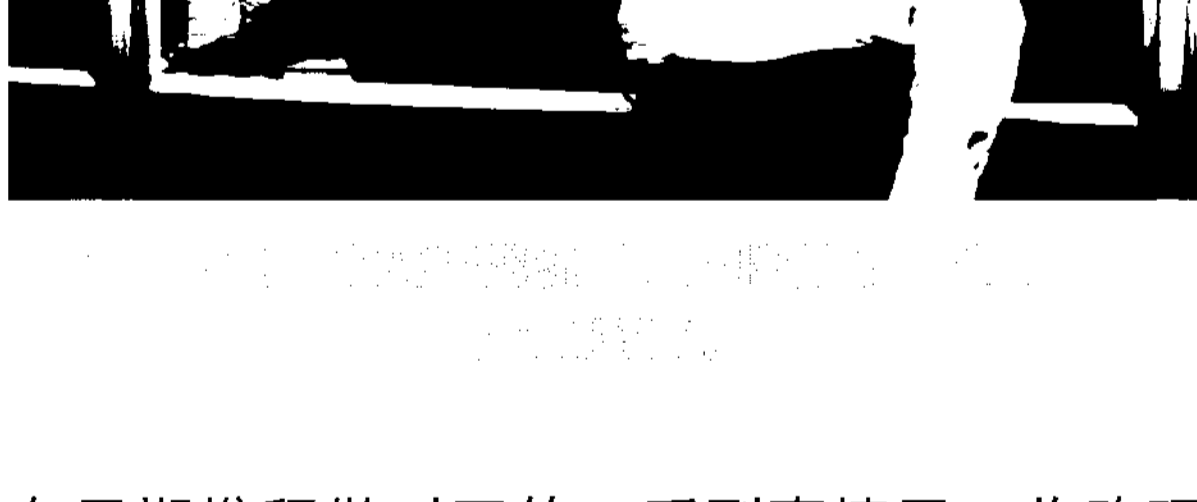
在这种情况下，携程是如何以小博大的呢？总结起来，仍然是天时、地利与人和。

那个时候，国家正好开始整顿军队搞实业的问题，所以现代运通的命运是必然要被卖掉，此乃天时。从另一个方面来说，这次收购要感谢互联网泡沫。因为携程这家公司虽然现金不多，公司也在亏损，但它由于借了互联网的概念，在资本市场的估值却非常高，那时候他们正在洽谈第二轮融资，估值已经到了6000万美金，所以，季琦沈南鹏们的如意算盘是，只用很少一部分现金，加上一些携程的股票就能收购现代运通，此乃地利。

但做成任何看似不可能的事情，光有天时、地利都是不够的。即使当时现代运通的出售已经不可避免，但携程远远不是最有实力的那个收购者，看上现代运通的企业还有很多。比如当时背靠着李嘉诚的和记黄埔和长江实业的华夏旅游网，以及背靠着华晨集团的上海华晨旅游。

比起这些实力雄厚的公司，携程有的只有自己的诚意。当时，梁建章和季琦频繁地飞到北京找王胜利聊天，反复强调来到携程大家可以一起做事情，实现自己的理想。而王胜利恰恰也很希望把自己在现代运通没有实现的东西继续下去。

后来他也说，他那时候觉得虽然携程公司还不大，但自己和四个创始人接触下来，觉得他们有知识、有文化、有眼光、有魄力，这一点，和他接触的其他公司都不一样。最终，对团队的赏识促成了这次关键性的收购。在2000年10月，携程以几百万元现金加上携程的股票，整体收购了现代运通。



在早期携程做对了一系列事情里，收购现代运通可能是最重要的一件事。这次收购不但让携程的用户数扩大一倍，也让王胜利来到携程，后来为北方市场的开拓做出了巨大贡献。

当然，这次收购一个最直接的结果就是，它直接敲定了携程第三轮的融资。因为当时的主投资方，美国的凯雷集团提出的投资携程的先决条件就是，成功地收购现代运通。于是，在收购的一个月之后的2000年11月，凯雷集团以及其他联合投资方的1200万美金融资及时到账。

也就是说，在那个互联网泡沫刚刚破裂，大批创业公司正在等死的时候，携程却拿到了天文数字的弹药，供自己施展拳脚。这就是这次收购带来的巨大意义。

## 战将吴海

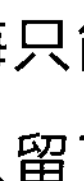
而另一次收购的意义同样重大。它带来的是后来携程主管销售、市场和商务开发的高级副总裁：吴海。

比起业务上的彼此需要，这次收购更像是硅谷经常提到的一个名词——“Acquire-hire”，这是一个用“acquire收购”这个词和“hire雇佣”这个词拼接起来的词，说的就是互联网公司侧重于人才的收购现象。

吴海这个人，也是中国酒店行业的一个传奇人物。他毕业于中央财经大学，很早就进入了旅游行业。在1999年，吴海也嗅到了酒店行业的商机，创建了自己的公司商之行，主打订房业务。同样，当携程做到每个月预订900个晚上的时候，吴海的商之行已经做到了三万。

不过，由于缺乏更强的融资能力，吴海只能把商之行卖给了一家美国基金，自己只留了一小部分股份。然而他和这家基金的合作并不愉快，所以也萌生了离开的念头。

Aa



字号

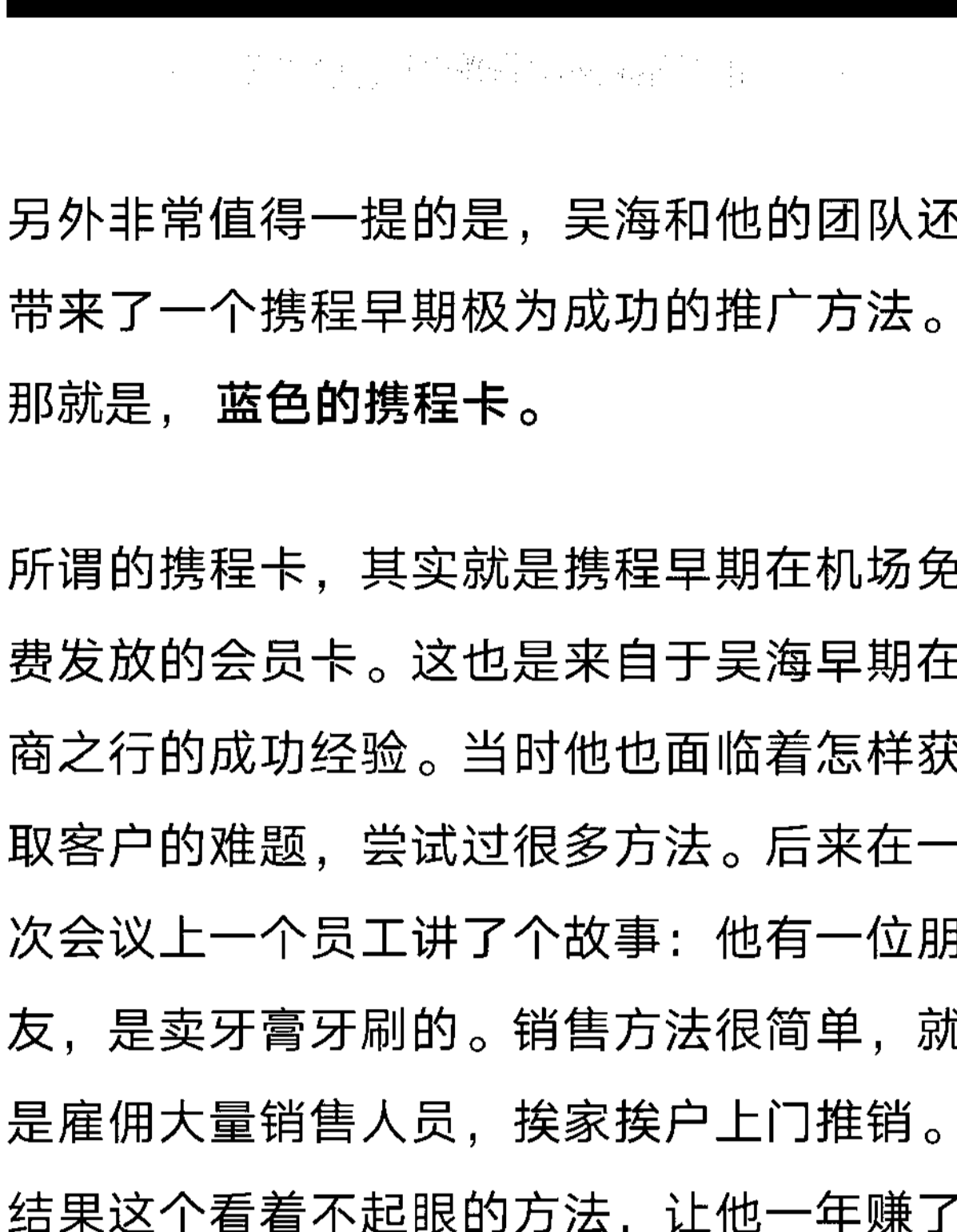
写留言

62

请朋友读

季琦在发现吴海的去意之后，反复地和他沟通，希望他能来携程工作。因为吴海具有的正是携程缺乏的把订房量规模化做上去的经验。最终，季琦给了吴海极大的授权，还接收了他带来的商之行的全部管理层。

吴海任职之后，马上在携程复制了商之行的做法——建立呼叫中心、建立销售队伍、建立酒店谈判团队等等。只用了非常短的时间，携程的订房量就涨了几十倍。



另外非常值得一提的是，吴海和他的团队还带来了一个携程早期极为成功的推广方法。那就是，蓝色的携程卡。

所谓的携程卡，其实就是携程早期在机场免费发放的会员卡。这也是来自于吴海早期在商之行的成功经验。当时他也面临着怎样获取客户的难题，尝试过很多方法。后来在一次会议上一个员工讲了个故事：他有一位朋友，是卖牙膏牙刷的。销售方法很简单，就是雇佣大量销售人员，挨家挨户上门推销。结果这个看着不起眼的方法，让他一年赚了3000万元。

吴海受到了这个故事的启发，于是开始到机场发放卡片。结果由于那时候市场需求真的存在，很多接过卡片的人在需要订房的时候就会拨打上面的电话。那时候，这种“发卡”的方法带来的转化率有惊人的30%。吴海后来也把这种推广方式带到了携程。

另外，吴海还给发卡人员每个月一万块钱的工资，在2000年的时候，这绝对是一个天价了，所有人都觉得他疯了。但是吴海说：“他们想要拿到这一万块钱，就要日夜加班，下班后以及周末都要在北京的王府井，上海的外滩找客户。哪怕在写字楼被保安打，在机场被警察轰，他们还是会向前冲。这就是我想要的效果。”现在想想，其实这应该就是在中国的互联网行业一直屡试不爽的“地推”在早期的一种尝试吧。

吴海的这个策略奏效了么？数据就能说明问题。在他2000年3月加入的三个月之后，携程的每月预订间夜数就从不到1000增长到了2万。又过了几个月，携程已经是全国最大的酒店分销商了。而到了2001年年底，吴海因为个人原因离开携程的时候，18个月里携程的订房量从每月几百，增长到了10万。

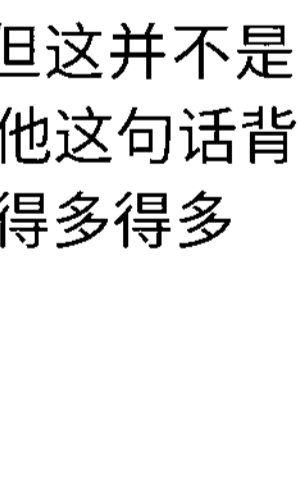
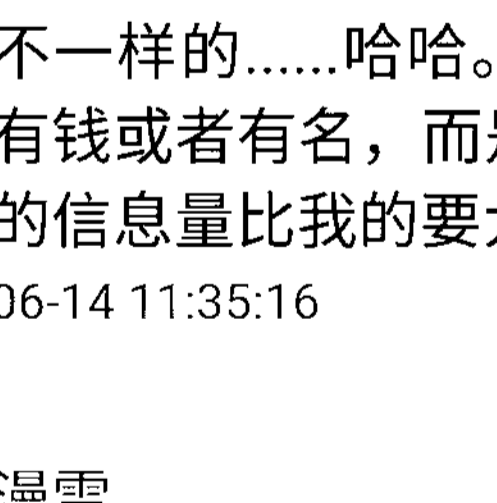
这次人才的收购，也为携程的成功打下了最坚实的基础。

张潇雨

今天我们讲了携程关键的两次收购。一次利用互联网公司的高估值以小博大，锁定了融资；另一次是对人才的重视带来了业务的百倍增长。

今后，我们还会利用讲解不同公司的机会，继续来说说商业并购的逻辑。

听完今天的专栏你有什么感想和体会？欢迎到专栏下面留言，一起来参与讨论。今天就到这里。我们下期再见。



(版权归得到App所有，未经许可不得转载)

留言精选

蝉禅源缘 14  
老师，似乎在收购完成一段时间之后，王胜利和吴海都离开携程了，没有像皮克思的拉塞特、卡特穆尔一样长久留在迪士尼，是因为价值观不同吗？还是别的人事方面的原因？  
06-14 08:07:34

蝉禅源缘 11  
老师，在学习过程中我忽然有种感觉，学专栏、读故事，在熟悉人物的过程中，建立起了感情的联接，以后再读到相关人物的名字，一下子就觉得认识，想点进去去看看他的新故事。之前在刘润老师的客座教授中看到过沈南鹏，因为不了解携程四君子的故事，对他无感，便没多看。学完本周一、二内容后，我偶尔在李翔专栏看到沈南鹏讲领导力，觉得我熟悉他，他的名字后面是有内容的故事，便赶紧点进去看了看他的讲话。人物、知识，在专栏中专门学过，而不是在随便的某本书、杂志上捎带看过，在我的心里，感觉不一样，似乎通过专门学习，我和他们建立了感情的联接。真是这样吗？很神秘  
06-14 09:08:56

作者 回复  
其实就是这样的，你对一个人或者一事物认知的越充分，你的背景信息越多，你就越能理解TA说的那些话背后的道理和动力是什么。比如我说一句「大家挣钱要耐心」和巴菲特老爷子说一句「挣钱要耐心」，肯定效果是非常不一样的……哈哈。但这并不是他比我有钱或者有名，而是他这句话背后蕴含的信息量比我的要大得多  
06-14 11:35:16

漫雪 /  
想讲一个和携程会员卡地推有关的经历：  
十多年前，出差，刚刚到广州机场，带了一个大箱子。遇到一个男孩子和我推荐携程卡，我和他说我已经有这个卡片了。虽然我不会成为他的新客户，但那个男孩子没有马上不理我，而是热心的问我有没有打电话订过房，我说自己即将到的城市的酒店就是通过他们订的，很方便。那个男孩子特别开心，对我谢了又谢，满脸的骄傲和自豪，还帮我把行李一直拿到值机柜台。  
当时就觉得，这个公司一定会成功。能让员工发自内心的为自己的公司骄傲，能让员工不怕多做，把公司的形象看得比自己重要，这样的企业怎么可能不发展呢？  
06-14 10:33:21

你好2017 5  
老师讲解的很精彩，以小博大收购公司和收购人才恰恰是对初期创业公司重要的因素，也渗透着创始人的人格魅力和大局观。这其中牛人的名字虽然我没听说过（更多是我孤陋寡闻），但牛人的特性确实一致的：有知识、有文化、有眼光、有魄力。正好这几天看到苏杰老师的新作《人人都是产品经理2.0》中描述：每个公司都有自己的定位，有所为有所不为，大多数互联网公司不可能因为有几个研发工程师空着，就去接外包项目。跟初心有关的事情，往往更容易成功，如果是为了追风口，失败的概率就会很大。  
初心是什么？是要发自内心地对这个事情特别有使命感，感觉这辈子如果不做就白活了。人性是相通的，带着这份初心去说服你的投资人和合作者，懂的自然会懂。  
美好的一天，为自己能处在这样一个剧变的时代而感到幸运！  
06-14 08:42:21

翁燕娜 4  
之前学历史的时候一直纳闷刘邦怎么招募的这些人才，因为离我们很远，但今天听完携程的故事就懂了。好的公司创始人就必须像水一样，无形无我，哪里需要往哪里去，为了公司发展可以无我的状态。携程团队里这个季琦就有这么点意思。

# 携程 | 价格战、稀缺资源与终局思维

游族网络 游族网络 游族网络

携程 | 价格战、稀缺资源与... ↓

这周我们讲的是携程这家公司，今天，我们稍微做一点延伸，讲一讲：携程做错的一件事，以及它的竞争对手“去哪儿”做对的一件事。其中会涉及一些商业理论和商业逻辑的知识。

首先，介绍一下背景。携程这家公司，从1999年成立到现在接近20年的时间里，遇到过无数的竞争对手，毕竟互联网旅游这个行业在中国一直非常火热。在所有竞争对手里，庄辰超带领的“去哪儿”网应该是携程最有力的挑战者。直到2015年年底，这两家公司在经历了几年的惨烈争斗之后终于合并，才给这段恩怨历史画上了一个句号。

在之前的一次周末互动《找刚需？需求也可以被创造》里，我曾经讲到过一个问题，那就是：在互联网这个如此强调速度的行业里，为什么去哪儿比携程晚成立了6年，最终仍然能和携程平起平坐呢？

今天的专栏里我们就更加细致地讲讲这个问题，以及其中蕴含着哪些商业逻辑。

## 携程的误算

首先必须承认，一家公司对另一家公司后来居上的赶超，一定是由非常多的因素决定的。不过，在这次去哪儿对携程的赶超里，有两个因素起到了非常重要的作用。那就是：携程做错了一件事，而去哪儿做对了一件事。

携程做错的事情——按照去哪儿的CEO庄辰超的说法——是它算错了自己的市场规模。很长时间以来，携程都觉得自己争夺的市场叫做“在线旅游”。但实际上，这个定位是有问题的。

这个定位的问题在于两个方面。第一个方面是，“在线旅游”这个市场定位是一个高速流变，而不是恒定的市场定位。在一个本身就是一直以每年40%-50%速度在高速增长的市场里，你即使做到市场份额第一名，意义也是不大的。

比如，携程很长一段时间市场份额都超过50%——这已经非常高了——但如果这个市场本身以50%的速度也在增长，你的速度稍微慢下来，比如以20%的速度增长，两年以后你的市场份额也就不到1/3了。即使你的增长速度能有50%，但增长过程中释放出来的市场容量是非常大的，完全可以再容纳更多的公司，这就等于给潜在的竞争对手留下了空间。

第二个方面在于，“在线旅游”的定位没有解决人的根本需求。庄辰超举过一个例子。他说：你可以想一个问题，为什么携程没有做出像Airbnb这样的业务？因为本质上携程觉得，“在线预订酒店”是携程主攻的市场。但“在线预订酒店”并不是人的根本需求。

如果我们把这个需求抽象一下，它其实是“不在家的时候需要有个地方住”。所以Airbnb的理念是，你别住酒店了，住在别人家吧，又便宜又很有独特性。它直接开辟了一个新的市场。现在，携程加上去哪儿的市值在270亿美金左右，而Airbnb的估值已经超过300亿美金。

所以，这里面蕴含的道理在于：当你思考自己的市场，观察自己的竞争对手的时候，一定要把你的目光定义在一个恒定的市场上。在一个高速变动的市场里如果你是第一名，听起来好听，实际上有巨大的风险。因为如果市场本身突然加速了，或者玩法变了，那么整个行业的商业策略、竞争模式也会发生根本的变化。

拿携程和去哪儿举例来说，去哪儿虽然在2005年才成立，比携程晚了6年。但那个时候，正是整个旅游市场从门户网站逻辑，向搜索引擎逻辑迁移的时候。也就是说，以前大家是去携程这个整体的入口买机票订酒店。而去哪儿初期提供的解决方案是，自己并不直接提供旅游产品，而是像搜索引擎一样，能帮你搜到几百上千家机票酒店服务的提供商。

这就是从门户逻辑到搜索引擎逻辑的改变。另外可以提一句，2005年还发生了什么事情呢？百度在美国上市了。

再加上过去十年中国的旅游市场增速非常快，所以早期携程积累下来的市场份额的优势，很快就被大大小小的竞争对手削弱了。这就是去哪儿即使晚了6年，仍然能给携程造成市场威胁的一个重要原因。

2017.06.15

去哪儿网的CEO庄辰超认为，携程之所以没有做出Airbnb这样的业务，是因为它错误的市场定位。

携程一直觉得，“在线预订酒店”是它主攻的市场。但实际上，人们的根本需求并不是“在线预订酒店”，而是“不在家的时候需要有个地方住”。所以Airbnb的理念是，“你别住酒店了，住别人家吧，又便宜又有独特性。”于是，Airbnb就直接开辟了一个新市场。

携程 | 价格战、稀缺资源与终局思维  
长按二维码  
免费阅读三篇专栏文章  
「得到」APP

## 去哪儿的价格战逻辑

去哪儿能给携程造成市场威胁的另一个原因，也就是我们刚才说的，去哪儿做对的一件事，它成功地使用了价格战这个武器，逐渐占领了市场份额。

说到价格战你肯定不陌生。当一家公司主动降价，甚至把价格定在低于成本线销售产品的时候，它的目的一定是获取更多的用户，取得更大的市场份额。但人们常常犯的一个错误是，把市场份额本身当成了战略目标，或者觉得价格战的终极目的就是获取市场份额。

去哪儿的逻辑则非常清楚，庄辰超说，追求市场份额永远是一个战术性目标，你一定要知道自己在使用价格战的武器、追求市场份额的最终目标其实是：获取市场里的稀缺资源。

我们先简单整理一下已有的逻辑。刚才我们讲到，要把自己的目光放在一个相对恒定的市场上，要在这个市场里去追求市场份额，否则不管你是第几名，意义是不大的。现在我们讲到，利用价格战这个武器，可以获取更多的市场份额，但追求市场份额只是一种战术手段，它的最终目标是，获取这个恒定市场里的稀缺资源。

什么是恒定市场里的稀缺资源呢？就是那些不太具备扩张性的、有比较高的独占性的、当你占完了以后，别人很难进来再占领的资源。

举个例子就好理解了：对于旅游行业，典型的稀缺资源就是飞机座位资源和酒店房间资源。因为酒店是不可能一年多出50%来的，航空公司的飞机也一样。同样，对于一些内容生意，好的版权就是一种稀缺资源。它们都是一种独占性的、难以快速规模化扩张的资源。

那如何获取稀缺资源呢？这就要回到刚才说到的市场份额了。一种获得稀缺资源的方式，就是利用你已经占有的市场份额的力量去锁定。

庄辰超说，对于旅游行业，当你有5%的市场份额的时候，那些稀缺性资源，比如机票酒店等等，它会至少允许你使用它；当你有25%的市场份额时候，你就能对稀缺资源有一定的控制力，比如可以要求它们配合你的运营活动，降价等等；当你在市场里有了50%的市场份额的时候，你可能对某一些稀缺资源就有完全的掌控力了，甚至可能是排他，也就是有资格阻止他人获取同类资源。

当然，这个数字只是一种比喻，因为每个市场格局的状态是不一样的。但一定要记住的是，价格战也好，市场份额也好，它最终服务的目的都是去锁定难以规模化的稀缺资源的。否则，当价格战成为了目的本身，企业可能就要被自己拖垮了。

所以，去哪儿在2013-2015年这三年时间里，大量地使用了价格战这个工具，市场份额的增长极为迅速。截止到2015年年底，去哪儿曾经做到过连续七个季度营收增速超100%，也就是每个季度的同比都在翻倍。而且利用这种市场份额的增长，去哪儿一直在积极地锁定行业内的酒店、机票、旅游产品等等核心资源。这也让它在即使晚成立6年的情况下，依然最终在旅游业成长为和老大携程并驾齐驱的

Aa 写留言 86 请朋友读





终在旅游业成长为和老大携程并驾齐驱的一家公司。



2017.06.15

关于如何获取稀缺资源，一个方式是，利用已经占有的市场份额力量去锁定。

去哪儿网的CEO庄辰超说，对于旅游行业，当你有5%的市场份额时，那些稀缺资源，比如机票、酒店，至少会允许你使用它；当你有25%的市场份额时，就能对稀缺资源有一定的控制力；而当你有了50%的市场份额时，则可能对某些稀缺资源就有了完全的掌控力了。

来自「得到」专栏《价格战、稀缺资源与终局思维》  
商业史精读



长按二维码  
免费试读三篇专栏文章  
「得到」APP

### —— 今日小结 ——

最后，我们对今天的内容进行一下总结，把整个逻辑再梳理一遍：

首先，永远要考虑自己那个恒定的市场是什么，在恒定的市场里占据市场份额才是有意义的；

第二，不要把占据市场份额甚至价格战当成目的，它们只是一种手段。利用市场份额去锁住这个恒定市场的稀缺资源才是关键；

第三，这种从恒定市场看稀缺资源，然后利用某种工具（比如价格战）来获取这种稀缺资源的思考方式，本质上是一种“终局思维”。也就是说，当你能看到这个市场终局的样子，你就可以倒推回来看自己现在最应该做什么了。

有机会我们在之后的专栏里，再继续把“终局思维”做一些解释。



张潇雨

最后还是留一个思考题：能不能谈谈你所在行业，或者熟悉领域里面的稀缺资源是什么？你觉得好的获取它们的方式有哪些？

欢迎到专栏下面留言，一起来参与讨论。我们下期再见。



商务合作·买赠礼品卡·获取更多帮助  
敬请关注微信公众号：得到



(版权归得到App所有，未经许可不得转载)

留言精选

2017年6月15日

Aa  
字号

写留言

86

请朋友读

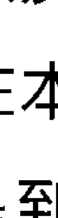
# 携程 | 桔子简史



吴海

10月12日 12:00

携程 | 桔子简史



这周我们的主题是携程这家公司。今天是周五，在昨天比较理论的内容之后，我想讲一个和携程有着密切关系的人，以及他自己公司的故事。这就是我们之前在本周的第三篇《以小博大的收购》中提到过的，在携程早期就加入的吴海，以及他后来创立的桔子酒店。

在这个最真实的商业案例里，你可以看到一个企业从出生到结局，到底要经历多少的转折与坎坷，以及一个创业者是如何在市场的大潮中，想要坚持自我却不可得的。

我们先从故事的结局讲起。

2017年2月25日，华住酒店集团和美国凯雷投资集团等投资人签署了股权收购协议，以36.5亿元人民币的价格全资收购了桔子水晶酒店集团100%的股权。华住酒店的创始人和董事长正是携程和如家的创始人季琦，而桔子水晶酒店集团的创始人和CEO，则是我们今天这篇专栏的主人公，携程早期的高级副总裁吴海。

两天之后，吴海写了一篇充满感情的文章，一边真诚地感激了这么多年来投资人对自己的支持，同时也说，自己在桔子酒店的发展历史中的角色是一个代孕妈妈，孩子真正的主人还是资本。

他说：“我们花了几乎全部的生命、全部的青春去孕育、养育一个孩子。但是当最后一个战略投资人华住酒店集团，从投资人手上接过来桔子之后，我才知道他们可能才是孩子的母亲。孩子带这么多年，我形成了错觉，觉得这是我的孩子。其实，我只是一个代孕妈妈。”

## 起源

先介绍一下桔子酒店的创立背景。2006年，离开携程接近五年之后，吴海意识到了连锁酒店业的巨大市场份额，萌生了再次创业的想法，这次的项目就是桔子酒店。

当时，像如家、汉庭和7天这样的经济型连锁快捷酒店市场已经相对成熟，所以吴海另辟蹊径，决定从中高端定位切入。酒店是传统行业，竞争一直很激烈，所以吴海一直希望能够做得与众不同，给用户带来全新的感受。他考察了无数家五星级酒店，最后决定用好的设计作为核心竞争力来打动用户。

于是从桔子酒店创立的一开始，设计感就被摆在了最优先级的位置上。比如，早期的桔子酒店很多店面都是旧楼改造而成的，每家都有自己的特色——层高充裕的地方就做成loft，也就是阁楼；南方有院子的楼会带个迷你高尔夫球场。

房间内的设计也很注重时尚感和科技感，比如有的桔子酒店的灯，白天在黑色烤漆玻璃上可以看到各种花纹，晚上亮起来的时候会变成不同的暗花。这些有趣的细节堆积起来，让桔子酒店慢慢有了自己忠实的粉丝。某种程度上来说，它最先引领了经济酒店行业的“消费升级”。

## 隐忧

在注重设计和“消费升级”的过程中，桔子酒店也埋下了三个隐忧。

首先，产品的任何特色，反过来都是一种代价。对设计感的强调让桔子酒店房间的装修成本一直居高不下。行业里，大部分中档酒店品牌每间房装修的基准线是10万元左右，像控制能力比较强的全季，一间房的装修可以做到9万元。但高端桔子酒店的成本高达一间房20万元。这让它们开店的成本比一般的经济型酒店高得多。

第二，酒店行业由于涉及到装修、店租、大量人员等等，本来就是资本密集型的行业。加上桔子酒店的设计成本比较高，所以吴海不得不靠引入外部资本来进行扩张。2006年在桔子酒店成立初期，吴海获得了3000万美金的投资；2009年又融资2000万美金。在这个过程中，吴海以及核心团队的股权和控制权一直就被稀释。

2012年的7月，吴海与美国凯雷集团签订了投资协议。凯雷在这次投资中，获得了桔子49%的控股权，成为了最大股东。这也为桔子酒店后来不可避免的出售埋下了伏笔。

最后，由于吴海对自己的产品品质要求很高，桔子酒店在成立很长一段时间内都只做直营店，酒店总经理都是由总部派遣的。

上面所有这些因素，造成的最重要的一个结果就是：直接限制了桔子的扩张速度。与此同时，像如家、汉庭、7天这样的经济型酒店，靠着加盟和特许经营的模式，正在全国范围内攻城略地，桔子比起它们的速度则大大落后。

说一组数字你就能理解这种差距：在2012年上半年的时候，如家、7天和汉庭的开店数已经达到1500家、1000家和700家的规模，而吴海在7月份与凯雷签署投资协议的时候，桔子旗下只有25家酒店。

这种速度上的差距带来的直接后果是，那些位于一二线城市的黄金地段，适合做中档酒店的物业和大楼，提前被迅速扩张的经济型酒店占领了。如果你还记得昨天我们专栏里提到的稀缺资源的概念，桔子其实正是错过了锁定稀缺资源的最佳时机。然反观那些经济型酒店集团，在占领了市场资源之后，它们就能比较自如地选择旗下众多物业里面比较优质的，进行酒店的品牌升级。

所以，某种程度上，桔子酒店是中国中档酒店的先驱者，但当那些大型老牌的经济型酒店集团，开始意识到中国消费升级的市场趋势之后，以它们在持有物业和管理连锁酒店经验方面的优势，反而逐渐完成了弯道超越，孵化出了像全季、和颐、丽枫、亚朵等等一大批优秀的中档酒店品牌。

直到凯雷集团入主，桔子集团才开启了快速扩张的模式。刚才我们提到，2012年两家签约的时候，桔子只有25家酒店，而在凯雷集团入主之后，被华住集团收购之前，桔子已经有了超过200家酒店。然而在扩张的过程中他们发现自己“人生地不熟”的劣势，对当地好的物业情况并不了解，最后还是要以特许经营的合作方式，转而依赖有独特本地资源的合作伙伴。

于是，在桔子酒店不再坚持直营，也努力控制成本之后，虽然有了数量上的爆发。但到这时候，桔子酒店的真正老板，也不再是吴海了。可以说，此时，吴海最初的那些坚持，已经逐渐变样了。

## 退出

资本既然投资你，就有要你退出的一天。2016年年末，凯雷中国的大老板杨向东和吴海商量想要退出桔子酒店的事情。不过和你想象的可能不一样，这并不是一次贪婪的资本想要赚点快钱，不顾创始人感受非要卖掉公司的故事。连吴海也说，他当时知道，只要自己表达坚定的反对意见，凯雷是不会逼他一定要卖掉公司的。

但当时的情况是，凯雷的基金存续期还有三年。也就是说，凯雷自己募集来的钱，也很快就要到期，要返还回报给自己的投资人了。而这时候想要在国内上市，准备期就要一年，之后还要等审批，不确定性极大。某种程度上来说，凯雷也有自己的苦衷。

最后，在一众潜在投资者里，季琦的华住集团出价是最高的。吴海说：“我知道我的职业责任，我应该尊重投资人的意愿，没有他们，根本没有这个孩子，我同意了，我要履行一个代孕妈妈的职责。”2017年2月，这笔交易正式达成，华住以36.5亿元人民币的价格全资收购桔子酒店，吴海也正式结束了他十年的创业旅程。

## 吴海其人

说到这里，你可能大概明白：这就是一个现实世界里发生的最真实的商业故事。一个对创业有着热情的创业者，做出了自己在意的产品，为自己赢得了口碑和客户，然后又不得不在市场大潮的左右下，逐渐放弃了自己的坚持，拥抱了资本，最终把自己的作品交了出去。

所以最后，我们必须讲讲吴海这个人。虽然卖掉自己的公司比不上那些公司上市CEO风光，但在业界很多人的心目中，吴海是一个非常勇敢、十分仗义，同时又很细腻的好老板。吴海曾经做过两件很著名的事情，足以证明他的个性最终也决定了



Aa



写留言



90



请朋友读



的事情，足以证明他的个性最终也决定了他创业人生的成败。

第一件事是，在2015年的三月的时候，吴海曾经发出一封给总理的公开信，题目叫做：《做企业这么多年，我太憋屈了》。在信里，吴海说出了他这么多年在酒店行业打拼，和各地政府打交道时遭遇的各种潜规则。因为建设酒店是个大工程，需要各个部门的审批：当地建委、消防、公安、卫生、工商、环评.....这其中的低效与腐败可想而知。而且每到端午、中秋这种节日，吴海的团队还必须给一些相关部门相关办事人员送礼打点，受尽了委屈。

当然，受过委屈的不只吴海一个，但敢给总理写信的，可能只有他这样勇敢和直接的人。结果，这封信真的被国家看到，吴海，连同信里提到的一系列部门也被国务院办公厅召集到中南海开会，他还坐在了最中间。这次举动，为酒店行业和各个行业的行政改革做出了很大的贡献。

第二件事，就是吴海和凯雷集团的对赌协议。当时双方谈判已经到了尾声，但由于赶上酒店行业在资本市场上遇冷，双方在估值上面有不小的分歧。吴海坚持不想降低估值。因为企业估值一旦降低，之前投资人与自己团队的兄弟骨干手里的股份价值都要下降。

于是，一向仗义的吴海做了一个决定：他拿出自己全部的期权交给凯雷抵押。如果企业做得不好，吴海会将自己的期权全部转给凯雷，而如果企业做得好，吴海则拿回他的期权。为了支持过自己的投资人和兄弟的利益，吴海这样的选择可见他的仗义。

这就是吴海，一个真实得不能再真实的企业家，他有自己的坚持，也有自己的弱点。创业三次，吴海最终的结局都是把公司卖掉，他可能并不是中国最伟大的创业者，但却是值得我们每一个人学习的对象。



张潇雨

这就是今天的内容。我们用了一篇文章，给你梳理了桔子酒店这家企业的关键节点。

今天留一个开放的思考题：在这个案例里你读出了什么？欢迎到专栏后面留言，一起参与讨论。

本周关于携程的讲述就告一段落了。我们下期再见。

商业史精读  
INTENSIVE READING OF BUSINESS HISTORY  
商务合作·买赠礼品卡·获取更多帮助  
敬请关注微信公众号：得到



(版权归得到App所有，未经许可不得转载)

留言精选

Aa

字号



写留言



90



请朋友读



张潇雨

2016年12月

专栏升级 | 给你的一封信

张潇雨 张潇雨



《商业史精读》专栏已经运转了两个月，相信不论你是什么时候加入的，都能感觉到这个专栏的内容一直在不断迭代、风格也越来越鲜明。

这里面最大的原因，并不是我突然从天而降了什么灵感，真正的原因在于：你们持续的反馈。

我一直说，这个专栏最大的特点是，评论的质量和价值都很高。我还记得在讲到迪士尼的时候，后台有上海迪士尼乐园的工作人员直接给专栏留言。我们聊到了迪士尼的服务精神、培训规范和令人感动的企业文化。这些都是非常有价值的内容。

所有来自你们的讨论与思辨，构成了《商业史精读》这个整体的一部分。某种程度上来说，是你和我，我们在共同创作这个专栏的。

当然，还有很多用户给我们的专栏提了很多宝贵的意见和建议。有时候这些建议洋洋洒洒能有几百甚至上千字，而且不只是一两个用户有过这样的留言。

正因为你们的激励，所以即使在上线之后，我和得到的团队仍然在反复地讨论、打磨、迭代我们的专栏。因为我们都认为，你值得拥有更好的内容。

也正因为此，从下周一（6月19日）开始，《商业史精读》专栏会正式升级成《张潇雨的商业经典案例课》，呈现一个全新的风貌。

对于这个“新”专栏，有一些变与不变。我来详细讲一讲：

不变的是：

1、之前我们列出的要讲述的公司，绝大部分都没有变化。它们是定义我们这个时代的最重要的一些企业，无论如何，我们都不能错过；

2、这个专栏里，仍然会有你喜欢的故事、细节、伟大人物的挣扎、商业时代的变迁.....这些是商业里人性闪光的部分，也是我特别乐于讲述的。

相信你有一天会意识到，除了理论知识以外，这些细微但真挚的东西，会对你的人生产生更深远的影响；

3、每周一到周五逐日更新，加上周末的互动，专栏还是会几乎天天和你见面。在内容的丰富程度上没有改变。

变化的是：

1、在专栏里，我会加进更多的商业理论和商业洞察。这个专栏真正希望给你的是：

你学习到的所有理论，掌握的所有知识，最终都可以回到真实世界里理解与实践。“案例课”的精髓正在于此；

2、我把全年的课表拆解得更加细致和结构化了，这样你会对未来的学习路径有更多把握。在未来的讲述中，我还会不断根据你们的反馈，对课表进行迭代。我们可以继续一起共同创作这个专栏；

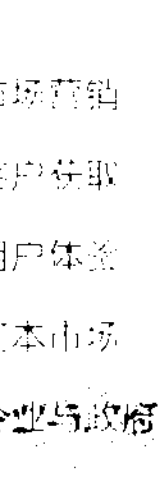
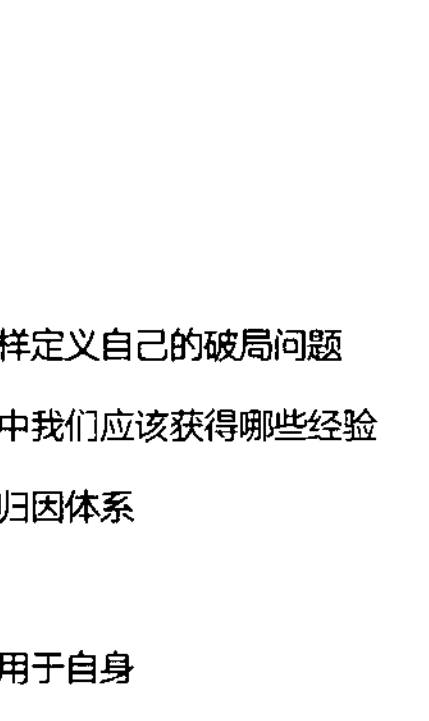
3、我们增加了几个新的模块，包括：经典商业理论的总结、顶尖企业家的思维方式、如何在学习商业中塑造自我，等等。这些知识，是我觉得你在一整年的学习，结合我们将近200个案例的研究和分析之后，应该深刻又自如地掌握的东西。

我想做到的是，在这门《商业经典案例课》里，既有真实案例，又有理论的总结和抽象。只有这样，你才能对商业有着最深刻的理解。

当然，就像苹果公司每次经典的发布会一样，我们也准备了一个“One more thing”：在专栏升级之后，它的更新周期会免费延长一个月，作为老用户，这是我感谢你诚意的最好方式。

最后，再次感谢你的订阅和对商业的好奇心。欢迎你来一起升级，继续参与我们的学习。相信在一年后，你就能够在商业的世界里自由地穿行。

谢谢！



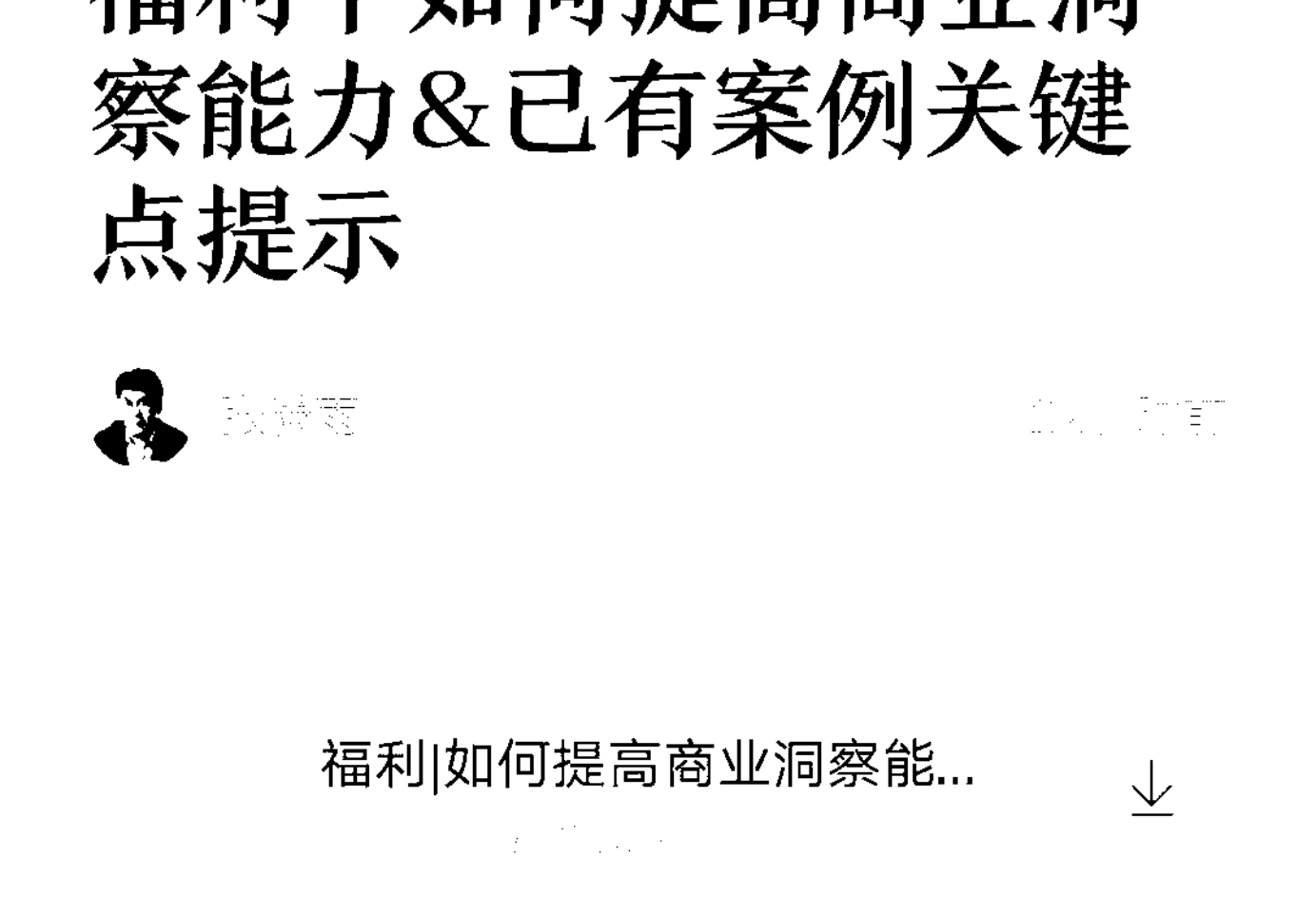
张潇雨的商业经典案例课

Table with 2 columns: Topic (e.g., 领导力, 组织管理, 战略) and Content (e.g., 杰克·韦尔奇与GE的变革二十年, 弗格森教练如何管理曼联俱乐部)

公司史与经典案例分析 - 科技行业

Table with 2 columns: Company (e.g., 英特尔, 苹果, Facebook) and Content (e.g., 半导体：现代科技业的鼻祖与开端, iPhone：打造颠覆性产品的启示)





福利如何提高商业洞察能力... 福利如何提高商业洞察能力... 福利如何提高商业洞察能力...

专栏从开始到今天，已经更新了快两个月了，讲了6家公司，40期内容，外加8篇周末互动。并且，我们还刚刚经历了升级。所以今天，我来做一期特别的加餐——为你总结一下过去40期的内容。首先帮你巩固已经讲过的知识；另外，也让新来的同学和没来得及学完的同学尽快赶上我们的进度。

今天的总结主要分为两部分。第一部分是提高商业洞察能力要抓住的7个原则与方法，某种程度上，这是《商业经典案例课》专栏的学习指南。如果你能记住并且慢慢理解这些原则，你就能越来越接近洞察商业的本质。第二部分是已有案例的核心要点提示，包括6家公司的关键点梳理，不求全面，主要用来巩固和记忆唤醒。而且这些公司，我们在之后的课程里还会反复提及和讲到，这样你就会不断加深自己的理解。

### ——如何提升商业洞察——

#### 1. 不要把商业研究当成经典物理学

经典物理学研究是一个“观察世界——提出假设——验证假设”的过程。其中贯穿着严密的数学推导、规律总结、实验验证，最终得出的是众所承认的定律。整个过程之所以能成立，是因为其中蕴含了两个基础：严格的因果律和定律的可重复性。譬如，在地球上把一个苹果往天上扔，它一定会掉下来，无论谁扔、在哪里扔，结果都不会变，并且能无限重复。但是，这样的严格因果和可重复性在商业世界并不成立。影响商业的因素难以穷尽，有时即使条件完全一样，结果也未必可复制。

所以，要想提高商业洞察，首先要摒弃一个想法——一定要找出确定因素、固定规律、期待可重复实现。商业研究不是物理学。这也是商业很有魅力的地方。

查看原文：研究商业的原则|不要把商业当作物理学

#### 2. 在“混沌”中寻找秩序

你一定知道“蝴蝶效应”，它其实是一种“混沌学”现象。说的是，在一个复杂系统中，那怕是初始因子一点微小的变化，也可能导致结果巨大的变动和连锁反应。商业世界也是这样，细微因素的改变会带来结果的巨大不同。

以迪士尼收购皮克斯为例：如果在乔布斯癌症复发后，迪士尼CEO鲍勃·伊格借此推迟或拒绝了收购，可能迪士尼就不是如今的样子了。没有这样的迪士尼，就没有后来对漫威和卢卡斯影业的收购。而没有对漫威的收购、没有漫威宇宙电影，如今好莱坞大制片公司的运作方式也将完全不同。商业世界就是这样盘根错节，彼此影响。

提升商业洞察的第二步，就是要在理解世界是“混沌”的前提下，努力寻找一些规律和秩序。从这个角度讲，我们都是商业世界的学生。

#### 3. 重视“归纳”的过程，而不是结果

“归纳”——通过对客观世界的重复观察，试图总结出一定规律。回顾耐克、锐步、安德玛这几家运动品牌公司的早期历史就能发现，它们从获取第一批最忠实用户，到占领更大的市场的过程，正是经典商业著作《创新者的窘境》里描述过的理论——利用颠覆性的新技术、提供差异化的产品体验；然后找到细分的小众市场，最终挑战大公司。这种归纳就是十分有价值的。

然而对于洞察商业而言，归纳的过程比得出的结果更重要。因为任何商业理论都不是一成不变的。随着市场的变化，很多理论也会被证明是错的、不完善的。但是归纳的过程能让我们保持清醒与思考、认识规律，并更接近真相。所以，要学会重视“归纳”的过程，而不是仅仅记住一个结果。

#### 4. 避免归因谬误

有三种归因谬误最常见：1) 简单归因；2) 过度解读；3) 因果倒置。

提高商业洞察的第四步，就是在研究商业的过程中努力避免以上三种谬误。一个CEO如果不能正确判断公司成败的真正原因是什么，那么，即使获得过成功，也很难保持。

以皮克斯为例：

如果你认为只要有皮克斯著名的“智囊团”机制就能保证好创意的产生，就是陷入了“简单归因”的谬误；

如果你开始追溯皮克斯是如何产生这样复杂的创作流水线的，是否与公司文化、培训机制等相关时，又可能陷入“过度解读”；

如果你想当然把皮克斯的成功归结于它对细节、创意的追求，甚至可能出现“因果倒置”。一味对创意和细节的追求，也曾经差点让皮克斯破产。

查看原文：研究商业的原则 | 避免归因谬误

#### 5. 要敢于跳出概念

一旦抽象为概念，就会造成很多信息缺失。这使得“概念”本身就具有其局限性，拘泥于其中会让人看不清问题的全貌。一个商业概念的含义，还会随着商业环境的变化而迅速变化。而对于人来说，一旦脑中有一个先入为主的概念之后，就很容易陷入查理·芒格常说的“证实性偏见”——当我们主观已有一个概念的时候，就会不自觉地去寻找支撑这个概念的证据。这样就难以进入对商业现象、本质真正的思考和质疑。所以，要想跟上商业概念的变化，就必须破除概念的束缚，随时跳出原有的概念，直接回到问题和时间本身。

查看原文：研究商业的原则 | 不要执着于概念

#### 6. 运用“动态视角”

在时间维度上，我们要还原到当时的历史情境，而不是用现在的眼光去判断历史。这需要我们拥有包容的态度和不同维度的思考方式；

在空间维度上，要尽可能走进公司内部和企业家内心，去感受他们当时的决定，而不是停留在外部的揣测。这需要我们拥有尽可能多的资料。

二者结合，我们才能还原商业本身，而不仅仅是得出一些简单的结论。

查看原文：研究商业的原则 | 不要站在原地

#### 7. 研究商业是“自我观照”的过程

商业史之所以常看常新，是因为人性总是贯穿始终，每个人都能从中有所感悟。

“自我观照”包括两个方面：

在复杂的商业世界中锻炼自己多维度分析、思考，跳出思维误区的能力；

在研究商业的过程中学会研究生活本身，譬如，如何与人沟通、如何进行关键时刻的决策、如何激发创意，这些都能从研究公司和商业中看到。

所以，提升商业洞察的最后一步，就是要学会在商业中看到自己、掌握生活的智慧。

查看原文：研究商业的原则 | 归纳的过程、混沌中寻找秩序与自我观照

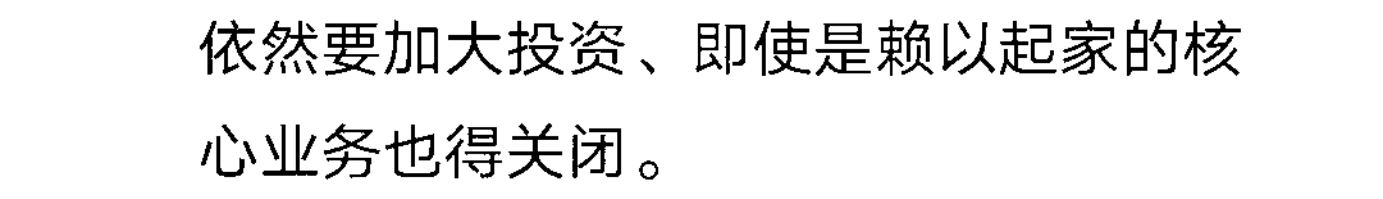
### ——往期案例关键点梳理——

#### 英特尔

1. 硅谷文化的奠基者是英特尔。英特尔奠定了技术至上与人才至上的企业文化；英特尔创始人戈登·摩尔发明的摩尔定律推动了整个行业；英特尔间接促成了现在风险投资业。

2. 英特尔给硅谷所有企业的创始人设立了一个经典的合作模板——一个对外的人，一个思考的人，一个行动的人。这就是英特尔核心三人组的真实分工，也是管理大师彼得·德鲁克后来对一个完美CEO必备素质的描述。

3. 英特尔的另一项伟大资产：管理思想。创始人之一安迪·格鲁夫是硅谷公认的“最伟大的管理者”。他的管理风格体现在两项重大决策上：在危急时刻依然要加大投资、即使是赖以起家的核



依然要加大投资、即使是赖以起家的核心业务也得关闭。

### 推荐阅读

- 英特尔 | 开启一切
- 英特尔 | 硅谷文化的奠基者
- 英特尔 | 伟大又微妙的三巨头
- 英特尔 | 绝境逢生格鲁夫
- 英特尔 | “等灯等灯”

## 苹果

1. 现在，电脑有文件夹等小图标可以点击，这是再正常不过的事了。但最早，是苹果率先把这种图形交互界面推到大众面前，在那之前，电脑都是用文字指令来操控的。但乔布斯却因为这个有重大意义的产品被驱逐出自己的公司。
2. 乔布斯在外漂泊十一年后回归苹果，做了三件逆转苹果颓势的重要决策：砍掉了苹果90%的产品线；打造了“Think different”这个彰显创新精神的经典口号；下调了期权价格，赢得了人心。
3. 由iPhone得到的启发：伟大的产品往往不是一蹴而就的——iPhone使用的突破性技术和设计，大多数都是之前就存在的，乔布斯只是把他们组合在了一起；伟大的产品可以有明显的缺陷，但要有更突出的优点——iPhone第一代有很多匪夷所思的缺陷，但这并不影响它成为一个伟大的产品。
4. 乔布斯演讲技巧精髓：传达一个核心信息、建立听众的共鸣、把数字形象化、提供口头路线图、赋予更宏大的意义。
5. 乔布斯的癌症是一种治愈率非常高的病，但是他屡次拒绝治疗，却去尝试素食、针刺、草药、灵媒等一些荒诞的疗法。他蔑视权威、坚持寻找自己的方法、并坚信自己会成功的特点让他成为了一位产品大师，却也断送了他的性命。

### 推荐阅读

- 苹果 | 旗开得胜
- 苹果 | 急转直下
- 苹果 | 性格乔布斯
- 苹果 | 风险投资的历史与哲学
- 苹果 | 乔布斯的魔力演讲
- 苹果 | 王者归来
- 苹果 | iPod：主动出击
- 苹果 | iPhone：改变一切
- 苹果 | 乔布斯之死
- 苹果 | 结尾与终章

## 皮克斯

1. 皮克斯的地位源于三点：制作出了史上第一部3D动画《玩具总动员》；影响了迪士尼生产动画的流程和规范，从而影响了整个行业；成就了伟大的乔布斯。
2. 好创意不是只有天马行空、无拘无束才能生产出来，通过管理方法和机制也能促成。首先，要在小事上坚持消灭层级、畅所欲言的原则，不要一边鼓吹无层级，一边在会议室放座次牌；其次，开始的创意就像刚出生的小孩，可能不好看，但是不用在意，作为家长，你要做的就是付出耐心和时间培养，一步步将创意迭代；最后，要鼓励冒险，好的想法往往是在本来非常成功的想法上，再往前突破一步。
3. 从皮克斯学到的三个向上管理老板的方法：一，了解你的老板，用他适应、习惯、需要的方式和他沟通，达到你的目的；二，敢于利用你的不可替代性向老板提要求；三，永远不要低估真诚和热情的力量。

### 推荐阅读

- 皮克斯 | 神来之笔与起死回生
- 皮克斯 | 与迪士尼的天作之合
- 皮克斯 | 创意机器
- 皮克斯 | 和皮克斯二老学习“向上管理”
- 皮克斯 | 无处不在的细节

## 迪士尼

1. 在迪士尼的收入构成中，我们最熟悉的电影、动画片，也就是影视娱乐部分，只占17%。占比最大的是“媒体网络”部分，主要指电视，而其中最大的收入来源是一个以体育内容为主的电视网。
2. 内容生意就要不断网罗好内容。迪士尼CEO鲍勃·伊格先后收购了皮克斯、漫威、卢卡斯影业，合作创作了《冰雪奇缘》、《疯狂动物城》等一系列电影，打造了钢铁侠、美国队长、复仇者联盟等一系列IP，不断为迪士尼创造新的辉煌。
3. 一条搞清楚董事会/董事长、CEO和总裁之间是什么关系。谁出钱买了公司股份谁就是公司的主人，他们叫股东。股东选出董事代表自己的利益，董事组成董事会，再选出董事长领导所有董事，董事长有权任命公司CEO。总裁相当于CEO之外的二把手，后来逐渐被首席运营官COO代替了。CEO、总裁做不好都有被罢免的可能。如果一个人集创始人、董事长、CEO于一身，那他就是当之无愧的老大了。

### 推荐阅读

- 迪士尼 | 装了内容引擎的赚钱机器
- 迪士尼 | 天时地利埃克斯纳
- 迪士尼 | 买买买帝国
- 迪士尼 | 被“成年人监管”的CEO
- 迪士尼 | 高度控制与VR技术伦理学

## 耐克

1. 实体生意经常要面临资金周转问题。比如伟大的公司耐克从一开始到上市，一直都很缺钱，而且是生意越好，资金压力越大。耐克上市其实都是一件不得已而为之的事，因为业务虽然非常厉害，但还是缺钱。
2. 小品牌面对巨头怎样才能后来居上呢？应该先从巨头看不上的、不太重视的市场切入，获取非常垂直细分人群的喜悦，再逐步扩张到主流人群，最终统治市场。运动品牌锐步、安德玛都是这样逆袭的。
3. 耐克和运动员乔丹的合作是一次划时代意义的合作。这次合作不仅拯救了耐克的业绩，还定义了一种明星代言的行业标准，同时，还对种族主义说了No。

### 推荐阅读

- 耐克 | 世界第一（日本）运动品牌？
- 耐克 | 真正诞生
- 耐克 | 两个里程碑
- 耐克 | 女士香烟旧史与耐克的最新困局
- 耐克 | 三件小事

## 携程

1. 我们常说不要为了创业而创业，但携程既不是创始人的兴趣所向，也不是创始人的专业所在，正是“命题作文”的产物——互联网大潮来了，顺势而为。这种命题式成功值得借鉴。
2. 很多时候加入一个好的团队，和优秀的人一起工作，可能比自己孤军奋战、称王称帝更好。比如，从财务回报上看，第100个加入Facebook的人，财务回报也比自己辛苦创业要高得多。
3. 携程犯了两个错误，被去哪儿赶超：一是算错了自己的市场规模，只看到了自己市场份额的变化，没考虑到市场本身的规模也在变化；二是在线旅游这个定位解决的不是人的根本需求，车票、居住才是。
4. 追求市场份额是一个战术目标，它的最终目标是获取恒定市场里的稀缺资源，就是那些有比较高独占性、不太具备扩张性，当你占了之后别人就很难进入的资源。去哪儿就是靠这一招后来居上的，这本质上是一种终局思维。

### 推荐阅读

- 携程 | 创造奇迹的团队
- 携程 | 寒冬期的竞争逻辑
- 携程 | 以小博大的收购
- 携程 | 价格战、稀缺资源与终局思维
- 携程 | 桔子酒店的小型史诗



张潇雨

以上就是今天加餐的内容了。如果让你想起了之前的某个知识点，或者想到了其他问题，就到留言区写下来。我们专栏里见。



# Netflix | 颠覆式创新的完美案例



· 11 min · 1000 words

Netflix | 颠覆式创新的完美... ↓

· 11 min · 1000 words

你好，这周我们又要开讲一家新的公司，就是Netflix。

Netflix的中文名字应该叫网飞，不过这个名字并不是太被大家所熟知，所以我们还是使用它的英文名字Netflix。

Netflix是一家我个人非常喜欢的公司，当然，这个喜欢并不仅是因为这几年它们产出了像《纸牌屋》、《女子监狱》这样的精彩的美剧，还因为Netflix在短短20年的历史里——它成立于1997年——给商业世界留下了很多经典案例：比如初期弱小的Netflix是如何起家的、它是如何在夹缝中生存，还打败了行业霸主百视通（Blockbuster）的、它后来遇到整个行业风向的变化，是如何自我颠覆完成转型的，以及它代表的内容行业是如何变迁的，等等。我一直觉得如果把Netflix这家公司研究透彻，就能掌握非常多的商业智慧甚至人生道理，所以这周，我们就来一起研究一下Netflix这家一度濒临破产、上市的时候价值3亿美金，而如今市值已经超过660亿美金的公司吧。

之前我们提过几次《创新者的窘境》这本书，这本书是哈佛商学院的教授克莱顿·克里斯坦森的一本经典的商业著作，里面最重要的内容就是阐释了这样一个问题：颠覆式的创新是怎么发生的？或者说，一个创新型的小企业是怎样打败大公司的？最后书里总结道，颠覆式创新的发生，最核心的三个步骤就是：

第一，利用颠覆性的新技术；

第二，提供差异化的产品体验；

第三，找到属于你的细分小众市场，把产品卖给他们。

现在回头来看，Netflix在创业初期正是完美地执行了这个理论，从而完成了小公司挑战行业霸主的奇迹。所以今天，我们就讲讲Netflix早期的创业故事。

## Netflix的起家

先说说Netflix对颠覆性新技术的利用。

Netflix成立于1997年，创始人是里德·哈斯廷斯（Reed Hastings）和马克·伦道夫（Marc Randolph）。不过伦道夫后来比较早地离开了公司，而哈斯廷斯担任Netflix的CEO二十年，直到今天。1997年，有两个新技术正要改变世界，一个是大家非常熟悉的互联网，而另一个是：DVD终于开始进入民用市场了。在当年的2月份，包括哥伦比亚、米高梅、华纳兄弟、宝丽金等等的几大电影公司，宣布支持DVD格式标准；3月份DVD播放机开始在美国市场正式销售。哈斯廷斯和他的团队感觉这应该是一个机会，于是成立了在网上租赁DVD的公司，这就是Netflix。

我们都知道，颠覆性的技术一定会带来新的产品形式和用户体验。那Netflix是怎么利用这些新技术，提供差异化的产品体验的呢？

那个时候，统治家庭娱乐市场的霸主公司叫百视通（Blockbuster），它的模式就是家庭录像带租赁。作为用户，你可以随时开着车到家旁边的百视通门店，选择自己爱看的电影和电视剧录像，租个几盘回家。百视通靠这个业务做到了多大呢？当时它有五千万的订户，巅峰时期线下有八千家实体的门店。而且百视通虽然最后被Netflix打到破产，但其实也有很多创新的地方。比如它在前互联网时代就开始用数据分析周围居住群众的人口特征，然后根据数据来决定附近录像店的收藏电影和电视剧等等的种类，供大家租赁。放在今天看，这也是大数据的一种。

不过，当颠覆性的新技术出现之后，用今天商业界流行的词来说，Netflix对百视通进行了“降维打击”。在整个产品流程和用户体验上，Netflix做了三点变革：

第一，不开设实体店，只在网上运营。这省去了店面租金、服务人员工资等等的开销，让Netflix的运营成本大大降低。另外，哪怕百视通的客户分析做得再好，它也不可能有Netflix直接在互联网上收集的用户数据全面和好用。

第二，直接邮寄DVD给客户。因为DVD比录像带的体积小很多，所以邮寄起来就非常方便，看完之后客户还能很方便地邮寄回来。这样不仅省事儿，选择也会更多——毕竟门店里的录像带再多，也不可能有网上的选择全面。

前两点都是技术带来的直接变革。最后一点，是哈斯廷斯的团队在真正的用户体验上做出的改变。那就是：Netflix推出了没有到期日、没有滞纳金、免邮费的“三无”会员制。当时他们的做法是，任何人每个月交19.95美金，每次可以最多租四张碟，想看多久就看多久。只要看完归还后，Netflix就会在你网上账户里收藏的“想看的片子”的列表里，选择四部再寄到你家，整个过程非常自动和简便。

而相比之下，如果你是百视通的用户，不但要亲自去店里挑选片子，还有归还的期限，一旦忘了归还，还得交非常贵的滞纳金。后来人们经常提到的一个版本的Netflix的创业故事是：当年哈斯廷斯之所以创建Netflix，就是因为自己去还录像带的时候发现，自己之前一个没注意过期了。结果一盘录像带租金三四美金，但是滞纳金得交四十美金。于是一怒之下哈斯廷斯就创办了Netflix——我觉得这个故事多少有点后人演绎的成分，不过这也说明了当时的很多消费者对百视通的服务是有些不满的。

另外，Netflix还有一个杀手锏似的服务，那就是：隔夜送达。Netflix发现人们通常耐心很差，一旦你能承诺今天下单，租赁的DVD明天就能到的时候，不管是新用户的注册率，还是老用户的重复下单率都会大大增加。于是，Netflix对隔夜送达这项服务也进行了大举的推广。

## 困难重重

说到这里，你可能感觉这是一个完美的商业故事，小企业通过新的技术手段、先进的商业理念、友好的产品和服务体验开始了对大公司的颠覆。然而，如果分析就停在这里，我们就犯了之前说过的“简单归因”，以及没有站在历史的角度去看待商业的错误了。Netflix当然做对了很多事情，但那些更多是我们事后诸葛亮式的总结。在当时，它其实面临着非常多的具体困难，甚至一度濒临破产，后来靠着自己的努力和很多运气才走到了今天。那当时是怎么回事呢？

首先，颠覆性的新技术当然很好。但是面临的问题也很简单，DVD这个技术刚出来的时候，用的人太少。而且这是一个“鸡和蛋”的问题：想买DVD播放机的家庭觉得可播放的DVD太少了，大娱乐公司想做DVD内容吧，又觉得有播放机的用户太少，不值得做。说一个数字你就能有直观的感受：到1997年年底，市面上一共只有500部电影有DVD格式，大部分还都是老电影。这大概是百视通能提供内容的千分之一。

于是，Netflix在很长一段时期内，都在等DVD的爆发——当然现在我们知道它最后等来了这波风潮，但在当时，提供电影电视剧内容的新格式有很多，谁也不知道DVD这个格式是不是能突围。不过，Netflix也做了一些非常聪明的营销举动，比如它联合了一些DVD厂商，在DVD机的包装盒里放了Netflix的免费体验券，让大家在买到机器回家之后就能免费体验租赁DVD的服务，这也让它推广的速度有了很大的提高。

另外，Netflix在刚刚我们说的非常好的用户体验上，也有很具体的困难。比如，光是设计邮寄DVD的邮件封套，以及研究如何包装DVD盘才能在邮局系统里的分拣机不被损坏，Netflix就研究了几个月。还有，为了保证快递的及时性，以及如何选择自己的库存中心的地理位置，才能使中心最好地覆盖周边的用户，也是一门很大的学问。这些问题Netflix都是花了常人无法想象的努力，最终才解决得比较好的。

最后，就像我们刚刚说的，市场对新技术的接受总是渐进式的。作为一家公司，找到自己最早期的那批忠实用户非常重要。商业史里很多公司都是因为，产品和技术非常棒，但就是找不到使用场景，最后导致了失败。还好Netflix在这方面有一些运气——他们在早期的时候发现，自己很多用户都是印度裔的学生和技术移民，因为他们在传统的录像店里很难找到自己家乡的电影，但是Netflix收录了很多小众和外国电影，甚至偷偷说一句，还有很多擦边球的软色情电影。这里面很大一部分原因



球的软色情电影。这里面很大一部分原因是，这些电影并不热门，所以Netflix收录起来成本也低。冷门内容也带来了第一批忠实客户，这应该是把自己的劣势变成了一种优势的又一个绝佳案例。最终，所有这些元素的叠加，使得Netflix在早期存活了下来，真正地开始在市场里占有一席之地。

到这里，你应该对Netflix的发家史有一个全面的了解了。正如《创新者的窘境》里面的颠覆式创新理论，一个小企业要颠覆大公司，应该：善于利用颠覆性的新技术、提供差异化的产品体验、找到属于自己的细分市场。只有这样，才能在早期获得自己的立足之地。当然，这个过程并不简单，举个例子你就能明白：从Netflix1997年成立开始，到它正式提供没有到期日、没有滞纳金、免邮费的“三无”会员服务的时候，已经是1999年年末了。我们现在回看历史的时候觉得弹指一挥间，但当时Netflix经过了非常多的挣扎，才找到了自己的答案。

不过这个故事还没有完，从另一个角度讲，为什么百视通这家体量比Netflix大上百倍的企业，居然在这次竞争中最终被打到破产？在这个过程中它难道没有还击么？又是什么导致了它的失败呢？我们下期专栏就来讲讲这件事。

这就是今天的内容。我们下期再见。



张潇雨

照例还是留一个思考题给你：在使用各种产品的经历里，你自己有没有做过小众市场的先锋呢？在使用比较创新型的产品或者技术的时候，你有哪些体验和感受呢？欢迎到专栏后面留言，一起参与讨论。

# Netflix | 巨头百视通的致命错误



张磊

10月12日 11:14

Netflix | 巨头百视通的致命...

今天我们继续来讲Netflix。之前的专栏里我们借Netflix早期的创业故事，讲了一个商业理论，关于：一个创新型的小公司该如何打败大公司。

其中有三个环节很重要：（1）利用颠覆性的新技术；（2）提供差异化的产品体验；（3）找到属于你的细分小众市场，把产品卖给他们。

当然我们也说了，这些道理总结起来简单，但是真正做起来会遇到很多具体的问题。所以，任何小企业在起步的时候，可以说都是非常凶险的。

另外，如果你回顾一下历史上经典的以弱胜强的案例，应该会有一个印象：就是在任何这种以弱胜强的案例里，不管是商业、体育还是战争等领域，除了弱小的那方要做对很多事情以外，另外一方也要犯很多错误才行。那在这种情况下再加上一点运气，可能一个经典的案例就会诞生了。

Netflix早期的创业故事也是一样。所以今天，我们就从另一个角度来说说Netflix颠覆百视通的故事，也就是：百视通作为一家行业的霸主，都犯了哪些错误，以及受到了哪些限制，才让它被一个小公司打败，最终沦落到破产的呢？

本质上，一个巨头被颠覆的内因——也就是它自己犯的错误的——都能归为两个大类：第一，它自身累积的资源成为了它转型时的限制；第二，它一定犯了傲慢的毛病。

之后我们还会在很多案例里看到类似的情况，我们也会从不同侧面反复讲到其中的逻辑，这样就会对“颠覆式创新”这个概念，有更深刻的认识了。

## 优势也是劣势

我们先来说说百视通自身的情况是怎么限制它的转型的。先来看看两家企业的规模对比，建立一个更直观的认识：在Netflix2002年上市的前后，它的用户数大概在70万-80万左右，而百视通的活跃用户数有接近两千万，总用户数有五千万。

但是，百视通的巨型体量也给自己带来了许多限制，其中有三点是非常致命的：

首先是它的商业模式。比起Netflix全部在网上运营的、轻资产的模式，百视通很长时间引以为傲的就是它线下几千家加盟的门店。当时媒体上有过数据统计，70%的美国人都能在10分钟车程内找到一家百视通的线下连锁店。这在美国这种很多地方地广人稀，同时非常依赖开车的国家，可以说是做到极致了。

然而，当Netflix这种轻资产、网上运营的模式兴起之后，这反而成了百视通的劣势。因为如果它一旦也做类似的服务，线下的加盟商就会有大的意见，因为用户可能就不去他们的店里了。而且，这也可能会直接导致百视通利润和股价的下滑。作为一家大型的上市公司，是很难向股东交代的。

第二点，Netflix对用户租赁滞纳金取消对百视通的影响太大。我们可以在时间上做一个对比：

当Netflix在1999年年底正式推出零滞纳金，也就是用户可以无限期保留自己想看的电影，不需要担心什么时候还的时候，百视通是什么时候跟进这个很受用户欢迎的零滞纳金的服务的呢？2005年。它的反应之慢可见一斑。

为什么会发生这种情况？如果我们看看那几年百视通的财报就能知道，滞纳金实际占百视通每年收入的10%-15%，是相当不小的一笔收入来源。所以，如果不取消滞纳金，百视通就会有更多客户流失给Netflix；而一旦取消，不但公司的盈利会受影响，它旗下各种线下加盟店可能也要造反。这的确是一个骑虎难下的境地。

这里面我们可以稍微做一点关于商业模式的讨论。百视通的商业模式，也就是线下开店租赁电影、电视剧和游戏的业务，固定成本是非常高的。所谓固定成本，就是无论公司经营状况如何都需要支付的成本——比如店面租金、人员工资、购置内容——也就是录像带DVD游戏光盘——的成本。这些都是固定成本，是不随着公司的业务好坏变化太多的。所以要想盈利，它们的租赁量就一定要上去，否则很难分摊这些成本。

如果我们看一下百视通2003年的财务报表，它当年的收入接近60亿美金，毛利超过50%，达到了35亿美金——但一旦从毛利里面扣除了各种固定支出、财务费用等等，当年百视通净利润居然是负的10亿美金，这种亏损是非常可怕的。

而Netflix，则可以利用自己轻资产的优势，打非常灵活的战斗。在2003年，它们尽管收入是百视通的不到1/20，但已经开始做到了盈亏平衡。Netflix还做了很多运营优化，比如Netflix的工程师很早就做出了一个推荐系统，可以引导客户避开最热门的电影，而去租赁他们可能也喜欢、但没那么有名的老电影。这样就提高了DVD的租赁率和周转率，也对客户留存有着很大的帮助。

这里可以补充一句，从这件小事就能看出，Netflix对用户行为的研究从创业非常早期就开始了，所以这种基因也让后来它们成为所谓娱乐业对“大数据”应用最好的企业，拍出了像《纸牌屋》这样的成功作品。当然，后来人们知道，说《纸牌屋》是靠大数据计算拍出来的更多是一种营销噱头，但Netflix对用户行为的研究一直存在于这家公司的DNA里。

最后一个百视通对自我的限制，从以上两点中也可以看到，它们的决策实在太慢了。当他们2003年真正开始重视DVD租赁这个业务的时候，早已经落后1997年创立的Netflix六年之久，这时候想要迎头赶上是难上加难。百视通的实体店看似有庞大的两千万客户群，但由于信息管理系统陈旧，没有实现太多的数据挖掘，以及对用户购买和租赁行为习惯的分析，所以效率非常低下。

我们其实在生活中都见过类似这样的情况，就是一家老牌传统的大企业，想要赶上互联网或者智能手机的风潮，但是最终花了很多钱，折腾很久结果仍然做得很糟。百视通正是其中一个例子。

有机会在之后的专栏，我们再来深入分析一下为什么追赶者往往会犯下更多的错误。

## 傲慢的代价

接下来我们说说百视通的另一个错误，也是巨头公司经常犯的一个错误：傲慢。关于百视通的傲慢，有两件小事就可以看出端倪。

第一件事是，在Netflix上市的时候，媒体采访百视通的CEO怎么看。结果他说，百视通不认为Netflix是什么威胁。因为首先，他们觉得DVD这个新格式未必有很大的前途，录像带很长时间内还会是主导；另外他还说：大多数顾客租电影的决定是在走进店门前半小时才做的，所以百视通遍布全国的几千家连锁店会具有不可替代的价值。

你可以想象，在百视通的CEO说出这样的观点的时候，他的出发点绝对是那句经典的“屁股决定脑袋”的映照。正因为百视通主要产品是录像带，以及它自己非常自豪的连锁店，它们才会把这些当成行业大趋势和核心竞争力，而不去思考真正的行业大势，以及用户的行为变化会是什么样的。这也让它们在这次竞争中一败涂地。

另外一件小事更有意思。其实仔细看看Netflix的崛起历史，我会有一种感觉是：如果当时我是百视通的CEO，我可能也不会太重视Netflix。

因为Netflix虽然现在看起来商业模式非常先进，但当时它们面临最大的一个问题就是：缺钱。因为不管是早期免费券的补贴、客户群的缺少，还是2000-2001年互联网泡沫的破裂，都让Netflix的日子非常难过，几次都差点资金链断裂。所以在2000年，Netflix的全年亏损有5740万美金的时候，哈斯廷斯没有任何办法，为了活下去只能去寻求与百视通的合作。

哈斯廷斯的想法是，Netflix可以专注于老电影和小众电影，然后将占业务量80%的新片业务留给百视通，自己就成为百视通的一个分支部门。后来他还提出干脆就

Aa



字号

写留言

71

请朋友读



新片业务留给百视通，自己就成为百视通的一个分支部门。后来他还提出，干脆就以5000万美金的价格直接把Netflix卖给百视通得了。

结果，百视通的CEO直接回绝了这个提议。当时他们觉得互联网公司都不太有盈利能力，商业模式也不清晰，所以对Netflix毫无兴趣。当然，现在你也知道了，Netflix后来经过接近20年的努力，现在已经是市值600亿美金以上的行业巨头，而百视通在2010年就申请了破产保护。

这大概就是傲慢的代价吧。

### 颠覆式创新理论延伸

如果我们再次回到《创新者的窘境》里面提到的“颠覆式创新”的理论，克里斯坦森教授总结了大公司通常会失败的几个因素：

1、破坏性技术往往更简单、价格更便宜，但利润也更低。所以对于大企业，利润不高的业务往往是不会去做的。

2、好的大企业一定会多多“听取消费者的意见”，根据反馈对自己的业务进行优化。但这种思考方式往往只能带来渐进式的改变，而不是颠覆型的创新。因为主流用户往往是不会关注不成熟的新技术或者新产品的。

3、为了创造利润、维持股价，甚至为了内部员工的晋升和发展，大企业也要保持自己的增长率。所以，它们往往会着眼于足够大的市场来保持自己的增长。但颠覆性的技术一开始针对的市场往往都非常小。

现在来看看百视通的错误，是不是完美印证了巨头公司在行业变革的时代，是怎样输给了一个不起眼的小企业的呢？当然，有机会我们也来结合实际发生的商业案例，来说说克里斯坦森教授后来在《创新者的解答》这本书里，对这种情况给出了怎样的解决方案。



张潇雨

今天我们从另外一个视角，来分析了Netflix的以弱胜强，希望你在这个案例里，得到一些商业的新洞察。

今天的思考题是：你印象里有哪些大企业在行业的转型期犯了类似的错误呢？它们当时都做了哪些错误的判断？

欢迎来专栏下面留言，一起参与讨论。

我们下期再见。

2017.06.20

拍出了《纸牌屋》这样成功作品的Netflix，在2003年时，收入只有行业巨头百视通的不到1/20。

但当时他们已经开始利用数据对用户行为进行研究。比如开发了一个系统，可以引导用户避开最热门的电影，而去租赁他们可能喜欢，但不那么有名的电影。这样就大大提高了DVD的租赁率和周转率。

来自 Netflix：巨头百视通的致命错误

张潇雨 · 商业经典案例列传



长按二维码  
免费试读三篇专栏文章

「得到」APP

BUSINESS CASE 张潇雨 · 商业经典案例列传



(版权归得到App所有，未经许可不得转载)

留言精选

Aa 字号

写留言

71

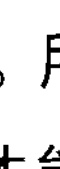
请朋友读

# Netflix | 颠覆者的自我颠覆



张潇雨

Netflix | 颠覆者的自我颠覆



今天我们继续来讲Netflix这家公司。在之前的专栏里，我们从两个视角讲述了Netflix战胜百视通的经典案例。在这个案例里，除了Netflix做对了很多事情以外，百视通作为行业巨头也犯了很多错误。所以这次以弱胜强、以小博大的案例才能发生。

之前我说过，我之所以很喜欢Netflix，是因为它本身20年短短的历程就非常传奇，也蕴含了很多商业道理。其中特别值得一讲的，就是Netflix从2007年到2012年这一段时间自己对自己的颠覆。换句话说，Netflix不但在创业初期颠覆了百视通这个之前的霸主，而且在自己逐渐成为霸主之后，在行业大风向有所变化的时候，自己坚决地把自己也颠覆了，这才有如今Netflix的辉煌。

那它是如何做到的呢？今天我们就来讲讲这段故事。

先来说说当时的行业大背景。大概在2006-2007年期间，美国互联网界发生的最大变化是，美国家庭的宽带普及率比前几年翻了一倍还多。当时拥有宽带的美国家庭数量超过了一亿，尤其是中产阶级的美国家庭的宽带覆盖率更高。另外还有一件事，在2005年的时候，Youtube横空出世。它于2005年2月注册成立，到了2006年11月就被谷歌公司以16.5亿美金收购。

可以说，技术上的成熟，加上Youtube迅速、巨大的成功，让人们一下意识到，在网上收看视频内容的时代真的来了。这就是我们后来所称的“流媒体”时代。

这个时候，DVD租赁行业的领头公司Netflix当然也感受到了行业即将变革的大趋势。你看，商业就是这么有趣，在这个历史节点上，Netflix好像变成了当年的百视通，面临着新的挑战。而曾经的颠覆者Netflix当然知道，与其让别人来革我的命，还不如自己先动手。

### 三步自我革命

面对这次行业变革，Netflix分了三步走。

**第一步是，Netflix推出了一个新的服务：会员可以在电脑上直接在线观看电影电视剧等等内容，不需要订购DVD了。**不过，他们一开始上线的，是版权价格比较低的老电影和老电视节目，直接免费提供给会员。于是Netflix在成本没有太大增加的情况下，让用户可以每月花10美金享受“DVD租赁+流媒体”两项服务。

这种策略比较温和，不影响DVD租赁业务的增长，也能吸引一部分对在线视频感兴趣的客户。实际上，从2008-2011年这几年，Netflix的DVD租赁业务仍然有30%的增长，其实增速一点也不慢。

这里可以复习一下之前我们提到过的一个概念。在之前的一次周末互动《找刚需？需求也可以被创造》里，我们聊过“需求可不可以被创造”这个话题。当时我提到，去哪儿前CEO庄辰超提到过一个理念，就是创业者要每过一段时间，就要把自己做的事情、做的业务向上抽象一个层次。也就是，你到底在干一件什么事儿？到底满足的是哪个人类非常基本的需求？满足这个需求你还能找到其他哪些方案？

就像当时我们提到的例子。“住酒店”并不是一个本质的需求，而“在外面的时候有地方住”才是。所以没能这么想问题的大型酒店集团，是做不出Airbnb这样的公司的。

回到我们的主角Netflix，其实它的创始人哈斯廷斯思路非常清楚。他知道，不管是录像带，还是DVD或者是在线视频的观看，Netflix做的都是一个业务——视频内容点播。也就是，用户的需求是看到各种好的视频内容，而不会在意内容具体的载体是什么。所以，Netflix才敢于开始自己革自己的命。

**2011年，温和的Netflix走出了激进的第二步。在那年的7月份，Netflix把原来10美金的DVD+流媒体打包服务，拆分成了每个单项服务收费8美金。**当时非常多的人不理解为什么这么做，觉得就是变相提价了60%。

其实从当时整个市场看，Netflix 16美金的打包服务费比起其他视频内容供应商，比如HBO或者ESPN还是要便宜的。而且六美金的提价其实算不上多，都买不了两杯星巴克的咖啡。但用户的心理总是很难琢磨，加上这次单方面提价过于简单粗暴，也没和用户事先沟通或者商量，所以新的价格政策一宣布，反对的声浪极大，到了九月底公司就流失了80万用户——而之前Netflix增长的势头是每个季度100万。

于是在华尔街的眼里，Netflix突然从一个高成长的明星企业，成为了一个业务突然停滞，不确定性非常大的公司。你知道投资人都是很不喜欢不确定性的。结果从宣布提价的2011年7月份到那年的年底，不到半年时间里，Netflix的股票从接近300美金，一路跌到了70美金左右，跌幅接近80%。非常恐怖。

另外，除了股价大跌以外，Netflix还面临另外一个挑战。

**从DVD租赁业务转变为线上流媒体的业务，看起来只是内容的存储介质的变化，但实际上Netflix触动了别人的蛋糕。**因为，以前的各个大影视公司、内容产出商等等，它们和Netflix是上下游的关系。Netflix可以帮他们卖DVD，带来更多的销售额，影视公司当然是非常欢迎的。而一旦Netflix自己开始播放内容，这些大影视公司的DVD等等一系列服务的销售就会受到影响。

于是，这些内容提供商开始纷纷涨价，把自己给Netflix的授权费大幅提高。比如在2008年，Netflix和一家叫Starz的付费电视公司有个协议：Netflix每年支付三千万美金的版权费，就能让自己的用户收看Starz上面大量索尼、迪士尼出品的电影。结果协议2011年到期的时候，Starz把授权费直接涨到了三亿美金。

说到这里，我们可以阶段性地总结一下。关于企业的转型，我们其实说了很多次。不管是之前的英特尔、苹果，还是最近的百视通，你会发现转型确实是非常难的。对于Netflix来说，现在当然是如日中天，坐拥接近一亿的付费订阅用户，但回到2011年的时候，它股价大跌八成、用户数量每个月都在损失，还被行业其他玩家挤压，情况是非常艰难的。所以，我们不能只看到当时百视通的愚蠢，应该去理解，很多时候企业转型就是杀敌八百，自损一千的事。

**当然这时候，Netflix走出了它自我颠覆的第三步。这一步并不是什么神奇的绝招，就是两个字：坚持。**

比较幸运的是，Netflix这种壮士断腕式的改革，并没有等得太久就迎来了春天。虽然公司在2011年到达了最低谷，但是从2012年下半年开始，公司的业绩就出现了好转。到了2012年的第四季度，Netflix流媒体的用户增长数量为205万，而DVD租赁业务单季度取消的用户数是38万。从2007年到2012年，公司的流媒体用户数终于到了2500万，而DVD租赁的用户只有800万左右了，这标志着公司在业务上的转型已经成功。

也在这个时段，Netflix的股价也开始腾飞。因为投资者们发现，流媒体业务的最大好处就是公司彻底不需要给内容以实体载体了——之前DVD的时代，每增加一个客户，寄送的成本以及人力的成本都要增加不少；但对于在线视频来说，100万人看和200万人看却没有丝毫显著成本的增加。这就是经济学里我们常说的边际成本的概念。当然华尔街也是最喜欢这种边际成本接近于零的公司的。

就这样，依靠着自我颠覆的这三步走，Netflix度过了自己转型最危机的时刻，迎来了从2012年到如今的辉煌。现在看来，这次决策也是非常正确的。如果你在2012年年底，Netflix转型成功之后买了Netflix的股票，到现在应该已经赚了7倍以上。这个涨幅应该不低于北京和上海的房价了。



张潇雨

今天我们讲的是Netflix是如何走过自己的转型的。

讲了一天颠覆和转型，今天的讨论稍微轻松一点：你这一两年都主要在哪里消费娱乐的内容？感受如何？

欢迎来专栏留言，一起参与讨论。我们



欢迎来专栏留言，一起参与讨论。我们下期再见。



2017.06.21

DVD时代，每增加一个客户，寄送以及人力的成本都要增加不少；但对于在线视频来说，100万人看和200万人看却并没有显著的成本增加。

这就是经济学中“边际成本”在商业实战中的运用。华尔街最喜欢的就是这种边际成本接近于零的公司。

来自 NOOPIK 专栏作者的自我推荐

张潇雨·商业经典案例课



长按二维码  
免费试读三篇专栏文章  
「得到」APP

BUSINESS CASE  
张潇雨·商业经典案例课



Aa  
字号

写留言

59

请朋友读

# Netflix | 把你当作“成年人”的独特文化



陈昊

2017-07-11 15:40

Netflix | 把你当作“成年人...”



今天我们继续来讲Netflix这家公司。之前的几期专栏，我们都是围绕着Netflix的历史和业务来展开的，今天我们讲讲Netflix这家公司的另一个侧面，就是它的文化。

你肯定知道，硅谷有很多公司都以企业文化独特而著称。但Netflix的文化即使在硅谷也是很值得说的一个。《哈佛商业评论》曾经几次把Netflix的公司文化作为经典的商业案例进行报道和分析。

2012年的时候，Netflix放出了一份长达124页的PPT，上面讲述了所有关于Netflix对文化的理解。Facebook的COO雪莉·桑德伯格（Sheryl Sandberg）评论说：“这可能是硅谷流出来的最重要的一份文件。”

所以，今天我们就来讲讲Netflix公司文化的一些独特的侧面。

此链接为2012年Netflix公司关于企业文化的PPT下载地址：  
<http://nfil.es/w/T2rX4c/?s=wanqu>

Netflix的核心文化理念，概括起来就是两个方面：

- 第一，招聘和留住最好的人；
- 第二，把公司的所有人都当成“成年人”来对待。

## | 招聘和留住最好的人

不管是硅谷的创业公司，还是中国的互联网公司和创业公司，都常常把“要招最好的人”挂在嘴边。但Netflix算是把这个理念落在了实处上。

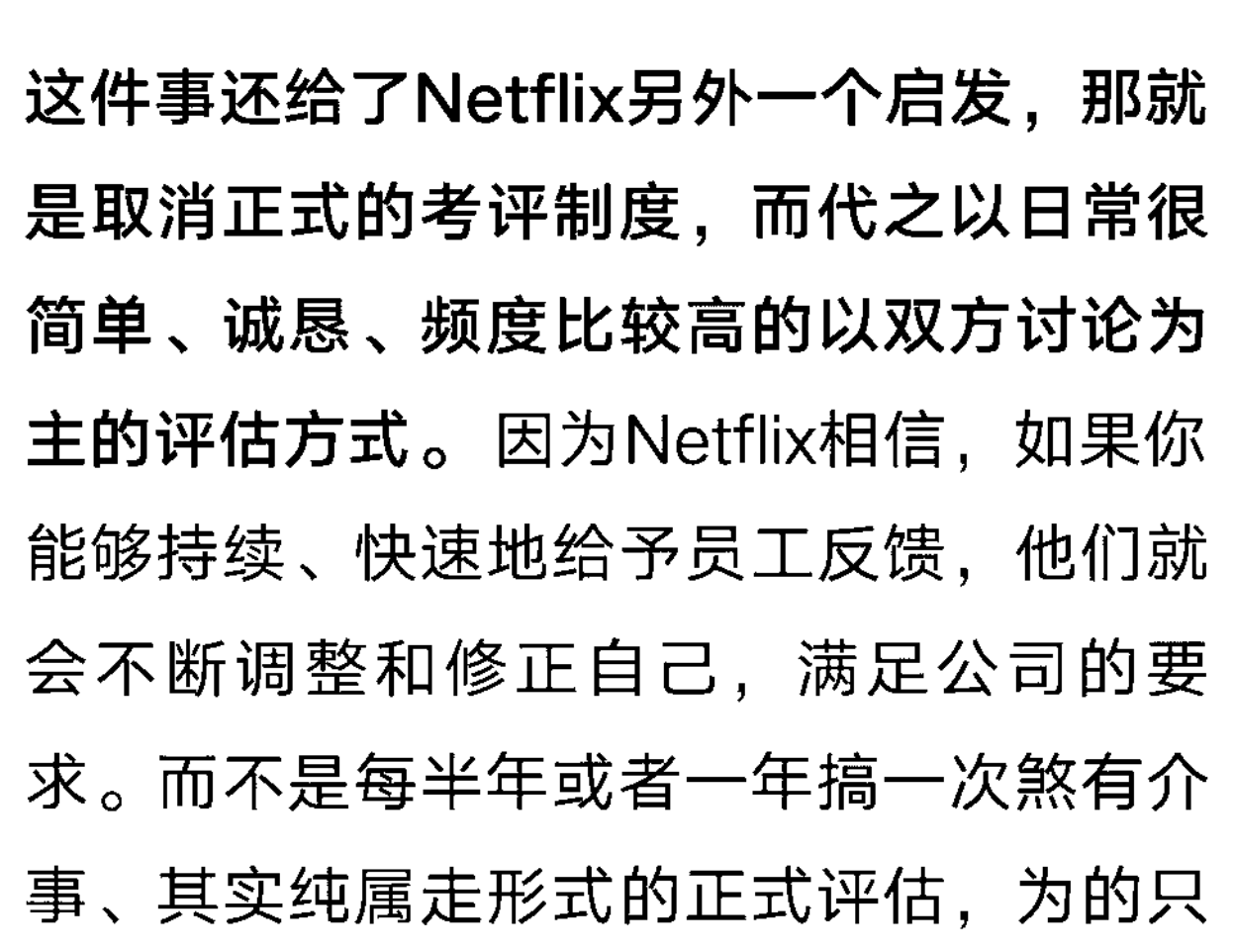
首先，Netflix反复强调，公司对员工的期待就是做得“非常好”，如果做得“还可以”，那么这个人就应该离开。

这来自于Netflix早期的一个经验。在2001年左右，Netflix由于一直亏损，加上互联网泡沫破裂，上市被推迟，不得不进行一波比较大的裁员。到了2002年，Netflix成功上市之后，情况就好转一些了。于是CEO哈斯廷斯就让公司的一些资深工程师去招一些手下，补充一些新生力量。

结果他发现，很多工程师都迟迟不愿意去招新人，一直拖。他一问情况才明白，原来好的工程师宁愿自己把工作做了，也不愿意找来二流的人一起共事。因为那样他们还得帮同事收拾烂摊子。所以，他们宁肯一直拖着不招人，或者非常挑剔，也不愿意凑合找一些人来和自己工作。

所以从那个时候起，哈斯廷斯就知道：一个公司能给员工提供的最佳福利，不是什么咖啡、健身房或者丰富的午餐，而是让他们和最优秀的人一起工作。

就像乔布斯说过的：A级的员工会找来A级的同事，而B级的员工会找来C级和D级的同事。所以保持公司员工的整体水平非常重要。



不过，这只是Netflix单方面的要求。求职永远是双向的选择。那Netflix怎么保证自己总能招来最好、最合适的人呢？

他们通常会以高出市场价15%-20%，甚至更高的价格去招人；在年终，还会发放超出员工预期的各种福利。另外，Netflix的离职补偿非常丰厚——最低也有四个月的工资，上不封顶。比如，哪怕一个人入职刚刚两周，但是公司觉得他不是很合适，那么Netflix也会给他发四个月离职补偿金，然后让他走掉。

Netflix的理念是，当你给足离职的补偿金之后，管理者就会敢于做正确的决定——比如不会因为大家关系好，或者是员工需要还房贷等等这种问题，就把不合适的员工留在Netflix。

早期的时候有一个例子：有一个工程师被招进来，负责给公司的产品做测试、查找bug。结果做了没多久，大家就发现这项工作完全能够自动化，不需要这么一个职位了。

于是哈斯廷斯想炒掉他，然而HR说，为了避免出现劳务纠纷——因为在美国裁员还是比较容易出现劳务纠纷的，如果你莫名其妙地请走一个人，可能会打起官司来，非常麻烦——所以，他们应该走一个正式的流程，比如让他先进行业绩评估，然后看他表现如何，之后再慢慢把他请走，这样能最大程度地保护公司利益。

但是哈斯廷斯说：“咱们其实都知道这出戏怎么演——我们先给他设立一个根本达不到的目标，然后每两周都要找他谈一次话，最后过几个月还是要炒掉他。这样对员工和对Netflix有什么好处呢？我觉得，不如直接告诉他，你的能力不符合公司需要了。以我的经验，只要你真诚地告知对方实情，人们总是能理解和应对的。”

后来，这次裁员变得非常愉快。Netflix给了这名员工丰厚的离职补偿金，而他拿着这笔离职费重回了校园。

这件事还给了Netflix另外一个启发，那就是取消正式的考评制度，而代之以日常很简单、诚恳、频度比较高的以双方讨论为主的评估方式。因为Netflix相信，如果你能够持续、快速地给予员工反馈，他们就会不断调整和修正自己，满足公司的要求。而不是每半年或者一年搞一次煞有介事、其实纯属走形式的正式评估，为的只是在法律流程上比较安全。

不过，Netflix有一个杀手锏似的小工具，被用来让管理者评估自己的下属是不是真正达到了公司的要求。这个工具其实是一个问题，这个问题是这么描述的：

你手下的哪个人，如果有一天和你说他要离开去加入一家和我们同行业的公司了，你愿意付出巨大的代价去挽留吗？

这句话直接出自刚才我们提到的那个124页的PPT里，英文原文是：

Which of my people, if they told me they were leaving for a similar job at a competitor or peer company, would I fight hard to keep?

这个问题的作用是什么呢？就是，Netflix每过一段时间，公司的管理层就会聚在一起，按照这个标准去衡量自己的员工们，然后每年淘汰那些他们觉得没必要保留的人。

通过高额的工资福利、丰厚的离职补偿金、快速持续性的同事间反馈，以及严格的筛选，Netflix保证了留在公司里的都是最合适自己的人。

## | 只要“成年人”

说完“招聘和留住最好的人”，我们来说说Netflix的第二个理念：把公司的每个人都当成“成年人”来对待。

你可能想，什么叫“成年人”呢？其实一句话就能概括，就是：Netflix认为，你作为一个成年人，是有成熟的判断力的，所以我们不会用呆板的规矩和条例去限制你。

比如，在Netflix员工的假期是没有限制的。也就是，你一年里想歇多长时间就歇多长时间，只需要把工作做好就行。当然，休假都是带薪的。如果你想休假，提前和自己小组的同事打好招呼，做好交接就行，不需要额外的审批。

比如出差的花费、平时的财务报销等等，员工都可以自己决定，也不需要经理的审批。如果你觉得这笔钱应该是Netflix来支付的，你就去找公司报销；如果是自己的支出，就自己掏钱。但公司不会花太多力气用在审核流程上，而是完全相信，你作为一个成年人，是有正确的判断力的。

另外，Netflix还给员工选择自己薪酬组合的权利。也就是，任何一个Netflix员工，入职的时候都可以拿到一个薪酬包。这个包的总额是确定的，但是你可以决定里面现金部分有多少、期权部分有多少。这样，每个员工就能自主地决定，他要更现实的报酬，还是博取未来可能潜力更大的收益。毕竟每个人的具体情况和心态都是



收益。毕竟每个人的具体情况和心态都是不一样的。

而公司充分相信员工能做出最适合自己的选择，而不是强加自己的意志给员工。而且，这里的期权都是即时可以兑现的，而不是虚无缥缈，最后也不了了之的那种期权。因为Netflix认为，股票期权不应该是为了降低离职率的“金手铐”，如果员工获得了更好的发展机会，就该在离开时带走他应得的所有东西。这才是一种成年人之间的尊重。

当然，Netflix这家公司的文化固然有很多独特而且出色的部分，但反过来，我们也都知道任何事情都有两面。比如：每年Netflix会淘汰尾部的一部分员工。从管理角度来讲这可以补充新鲜血液、让公司保持竞争力。但这也让员工整体的压力比较大。Netflix每年员工的流失率在硅谷是比较高的，经常超过20%。所以也会导致员工不敢做太出格的事情，创新力也会有所影响。

另外，由于Netflix没有太多既定的流程制度，加上之前的很多老员工也经常离职，所以新员工入职之后会经历比较长的适应期。这些都会让公司整体的效率下降。

但我们总说，不管是工作、生活还是创业，最终都是做选择的一个过程。做任何选择一定都意味着你可以获得一些东西，同时也要放弃一些东西。十全十美的东西是不存在的。

无论如何，Netflix的文化给硅谷的公司，甚至所有的公司都树立了一种范本，一种可能性。某种程度上这甚至是一种人性上的实验，就是如果我把你真的当成年人对待，你是不是也会给予我同等的尊重。这些都是非常值得思考的。

关于企业文化，我们之后也会在不同的公司案例里进行探讨，到时候你就会对这个话题有一个更全面的认识。

 张潇雨

今天我们讲的是Netflix的公司文化，总结起来就是两个方面：

- 一是用各种手段招聘和留住最好的人；
- 二是当你进到公司之后，把你当一个成年人来对待。

今天的思考题是：你所在的公司，或者你印象里有哪些公司有什么很值得分享的公司文化么？

好的坏的都可以，欢迎来专栏留言，一起参与讨论。也给订阅了这个专栏的用户看一看不同公司的风格到底有多么不一样。

今天就到这里。我们下期再见。

2017.06.22

Netflix的管理层对于员工的评估标准只有一句话：

“如果你的哪个手下，有一天和你说要离开去加入一家与我们同行业的公司，你是否愿意付出巨大的代价去挽留？”

来自「张潇雨·商业经典案例」专栏

张潇雨·商业经典案例



长按识别二维码  
免费试读三篇专栏文章


「得到」APP

如果你喜欢今天的文章，就在下方点个赞吧。也可以点击右下角“请朋友读”，分享给你的好友，一起聊聊你心中的企业文化。

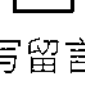
祝你学习愉快。

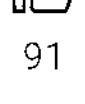
BUSINESS CASE

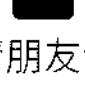
张潇雨·商业经典案例



Aa 字号

 写留言

 91

 请朋友读

# Netflix | 投资价值与公司未来

在之前的专栏里，我们讲到过Netflix对自己的颠覆。也就是它2007-2011年这段时间，逐渐从DVD租赁公司转变为流媒体娱乐公司的一段历程。当时我们说到了一个逻辑，就是：

本来Netflix和影视公司是合作关系，因为Netflix是在帮它们卖DVD；后来转型成了流媒体服务商以后，它们就成为了竞争关系。所以一些影视公司就大幅地提高了它们版权的价格，这样才能获得更多的利润。（推荐阅读文章见文末，可点击直接跳转）

不过当时我们的重点是讲Netflix的转型，没有把后面发生的故事讲完。今天这期专栏，我们就讲讲Netflix在转型流媒体成功之后的策略走向，以及我们可以来换个角度看看Netflix，就是如果站在现在这个时点，我们应该投资Netflix的股票么？

## | 无奈的自制之路

要弄清楚这些问题，先要从Netflix的商业模式讲起。

首先，Netflix是没有广告的，它所有的收入来源都是订阅费。也就是用户付给它每个月10美金左右的那个收入。所以，Netflix想要保持增长，只有两个方法，一是提价，二是增加订阅用户的数量。

看过《颠覆者的自我颠覆》那期专栏的用户应该知道，提价这个方法Netflix是不敢轻易再用了。当时它们就是因为提价过于鲁莽，导致公司股价跌了80%左右，所以摆在Netflix面前的只有一条路：增加订阅用户的数量。

想要增加订阅用户的数量，包括增加新用户和留住老用户。涨价不行，就只能靠内容的黏性来做到这一点了。所以，Netflix这几年在采购内容上的成本越来越高，为的就是不断用好内容吸引新用户，留住老用户。现在Netflix年收入在100亿美金左右，每年花在内容上面的成本有60亿-70亿美金，而这个数字五年前还只有几亿美金。增长飞快。

不过，这些采购来的内容不但价格高，往往还并不是独家播放的。比如有一部很著名的美剧叫《广告狂人》，Netflix采购这部剧的成本是100万美金一集，而这部剧一共有92集，全买下来的成本是非常高的。但根据当时的协议，《广告狂人》需要先在AMC电视台播出，隔天才能够在Netflix上线。

所以Netflix高价买来的其实只是一个网络上的第二轮播放权，能够触及的也只是那些没赶上第一轮电视播放的用户。这显然有点不划算。但如果你没有这样经典的剧集，用户又很容易转向其他平台了，所以Netflix也不得不买。

这背后其实有一个核心问题是，就是，Netflix这家公司，除了品牌之外，还有什么护城河呢？也就是说，用户为什么要留在Netflix，不去其他的内容平台，比如HBO、Youtube，或者是近几年蹿升很快的亚马逊视频、Hulu视频呢？

最终你发现，为了吸引新用户以及留住老用户，Netflix只能走上一条路，那就是：自己制作电视剧。

因为自制剧不但成本低很多，还自己掌握独家播放权。这才是2013年《纸牌屋》之所以诞生背后真正的商业逻辑——只有能看到其他地方没有的独家内容，用户才会留在你的平台上，你才能持续地获得增长和收入。本质上，国内的视频平台做的也是类似的事情。比如为了看《盗墓笔记》，不管你是掏腰包购买VIP会员，还是忍着漫长的广告每周等一集，爱奇艺的目的都达到了。



所以你看，国内的形势也是很类似的。视频平台需要用户，于是斥巨资购买各种影视制作公司制作的内容；影视制作公司需要内容一炮打响，所以把宝都押在能带来流量的明星上，于是头部明星的收入也在不断推高。同时，这些视频网站逐渐也开始自己制作电影和电视剧。

不论中国还是美国，这里面的商业逻辑都是非常类似的。本质上就是现在用户消费娱乐内容和习惯都在进行大的迁移。所以没有独家的内容支撑，视频平台是很难持续地发展下去的。

说到这里，我不禁想到亚马逊CEO杰夫·贝佐斯的一句话，他说：客户一般都是很忠诚的，直到有其他人提供了更好的服务。

## | 投资价值背后的业务逻辑

讲完Netflix为什么要自己制作内容的逻辑，我们回到开头的那个问题：现在Netflix的股票还值得投资么？

首先要声明一下，这篇专栏的目的并不是提供具体的投资建议——股市有风险，入市需谨慎。我更多的是想借这个话题来具体分析一下Netflix的未来，也锻炼一下你看问题的角度。

刚才我们说到了，Netflix想要增长的唯一一条路就是增加用户数，而自己制作独家内容看起来是达成这个目标的最好出路。

但是如果你还记得我们之前写迪士尼和皮克斯的专栏，应该有一个认知就是——内容制作行业并不是一个好的生意。不好的地方主要有三个方面：

1、制作内容是一个成本很高的事情。不管在中国还是美国，电影还是电视剧，现在制作的成本已经非常高了，因为明星的成本很高，加上实际的拍摄等等，制片公司往往是苦不堪言。

本来动画片的情况稍微好些，因为至少米老鼠和唐老鸭从来不要求涨工资，但现在动画背后的人力成本一直在飞快地提高，而且动画制作的周期也比较长，所以动画片的成本同样非常高。

2、在投入很高的情况下，内容的质量是无法保证的，偶然性很大。因为电影电视剧本质上还是艺术作品，艺术作品是没法写出一个公式，保证100%成功的，这也是艺术的魅力所在。

之前我们在讲皮克斯的时候也说过，正因为皮克斯的收入太不稳定、太依赖某部电影的票房表现，最终才必须把自己卖给迪士尼，成为一个大型娱乐集团的一部分。

3、即使制作出了好内容，制片方或者流媒体平台收获的品牌效应也比较低。意思是说，最终大家还是因为明星或者特定的故事去找内容看，而不会说我只看华谊兄弟的片子，或者长春电影制片厂的片子。所以制片方的品牌效应的累积是很微弱的。这导致它们没有品牌和定价权，仍然处于拍一部算一部，看天吃饭的情况。

这些原因，都使得内容的制作更像是一种.....玄学。所以你看现在好莱坞大的片厂越来越爱制作续集，越来越不敢冒险，这些就是背后的原因。

而在《纸牌屋》大获成功的时候，大家好像觉得Netflix找到了一种成功秘诀，就是用“大数据”指导影视创作。

的确，在数据挖掘和应用方面，Netflix一直是在业界非常领先的，他们会统计非常多的用户数据，比如除了常见的“爱看A的用户同时还爱看B”这样的行为，还精细到用户什么时候打开某一集电视剧，看到哪里停下了或者关掉了，然后去干什么等等。加上那一阵各大媒体都在报道《纸牌屋》是怎么在大数据的指引下大获成功的，所以Netflix的股票在那一阵涨得非常快。

然而很快，大家就发现所谓的“大数据”也是无法保证艺术创作100%的命中率的。比如，《纸牌屋》之后，Netflix乘胜追击拍了一部大制作的历史剧叫《马可·波罗》。这部剧两季花了快两亿美金，直接对标HBO的鸿篇巨制《权力的游戏》。还去了很多国家拍摄，包括意大利、哈萨克斯坦、马来西亚等等，找了几百名国际演员出演，就是希望能复制《纸牌屋》的成功。

结果，《马可·波罗》在开播之后就骂声一片，这部剧剧情老套、制作混乱，各种异国元素不伦不类。最后Netflix不得不把





异国元素不伦不类。最后Netflix不得不把它取消了。这时候大家发现，所谓的“大数据”魔法也失灵了。

最终大家意识到，至少以人类目前的科技水平，还是没法单纯用任何技术或者数据的方法进行影视和艺术创作的。

所以，Netflix为了增加订阅用户数量，走上了自制剧这条道路，这可能是一条非常艰险的不归路，但又是一条不得不走的路。



Netflix自制剧《马可波罗》海报

也正是这个原因，我觉得现在Netflix的股票投资价值暂时是不大的。毕竟自制内容风险很大，成本回报非常不稳定；另外，75%的美国家庭都已经用上了Netflix，所以它们想要扩张也要走出海外，但美国以外的国家是否也能接受Netflix这家公司，现在还是个巨大的未知数。

当然，决定一家公司的股票值不值得投资的因素实在太多，我在这里更多的是想通过分析一家公司业务逻辑的方式，给你一种思考的角度。今后我们在其他的公司案例里，还可以继续来讲述关于公司的股票的方方面面。

 张潇雨

到这里我们这周关于Netflix的内容就讲完了。今天我们讲的是Netflix转型之后的公司策略，以及它投资价值背后蕴含的商业逻辑。


听完Netflix这家公司你有什么感想？欢迎到专栏后面留言。我们下期再见。

往期回顾

- 5月16日 《皮克斯 | 与迪士尼的天作之合》
- 6月6日 《研究商业的原则 | 避免归因谬误》
- 6月21日 《Netflix | 颠覆者的自我颠覆》

**BUSINESS CASE**

张潇雨 · 商业经典案例课



(版权归得到App所有，未经许可不得转载)

留言精选

张潇雨 · 商业经典案例课

Aa  
字号

 写留言

 54

 请朋友读

## Netflix | 颠覆式创新的完美案例

一个人如果没有很多钱，他要做公司，最好从细分领域开始。从满足小众人群出发，再扩大自己的经营范围。这样，可以节省资金。而且，能更好地把握用户的需求，有利于以后的推广。在今天这个时代，一定得出新。市场上，几乎所有的大领域，都有独角兽公司，即便没有，那些独角兽公司也正在进入，要想活下来，只有创新，出新，才有可能。更重要的是，你在保证自己的产品质量的同时，一定要有变现能力。千万不要说，等我有10万潜在客户，再来变现。你有10个潜在客户，变不了现，那么，你有10万潜在客户，也不一定能变现。

个人感觉Netflix应该是对《创新者的窘境》里面的颠覆式创新理论——一个小企业要颠覆大公司，应该善于利用颠覆性的新技术、提供差异化的产品体验、找到属于自己的细分市场——的最好诠释。回顾过去和在现实中努力前行以求破局是天壤之别，成功者才有资格回顾。

从老师选取的留言看，大多数例子都是成功的，很少有失败的，大概是我们身边成熟的产品都是由小众开始逐渐被接受，最后大众化。而失败的小众一定是被人们忘记了，我记得有一种五指袜，曾经有人穿过，好像还是舶来品，但一直没大众化，不知道现在有没有了。直觉应该是小众逆袭失败的案例更多，潇雨老师怎么看这种比例关系？


 张潇雨

说的没错，失败的可能性是更大的。不过要注意一点，大部分的失败其实并不是巨头来打你，而是自己没做好而死掉的。换句话说，得像Netflix这样把很多事情都做对了（加上运气因素），巨头才有这个心情过来打你...

## Netflix | 巨头百视通的致命错误

百视通让我想到：永远都是自己打败自己。一家企业经营失败了，往往不是因为竞争对手，而是自己犯了太多错，还傲慢地不及时改正，继续一错再错，最后收不了手。


大公司看起来的傲慢，每个人当下表现出来的可能更深刻。父母有时候对孩子的批评，某种某种意义上是对自己的批评；在训骂孩子时候，其实往往是不敢承认自己曾经或是现在的不足或是做不到。对于社会圈子里自己反感的一些事，总是会有一些不屑的态度，讽刺甚至伤害，可能那些讽刺和伤害就是对潜意识的自己的咒骂。人是多面的。大多数人不敢直面自己被咒骂的那一面，当被揭露的时候（在别人身上发生也一样），我们会条件反射地掩饰，证实那些和我无关，对他人的态度就是证明。我想这些都是人的傲慢和不自知造成的，人性总是寻找内心的安全感，却不反观自己，还总是设法掩藏。但掩藏一时掩藏不住一世，当弊端积淀久了，这颗毒瘤自然病变，怎么死的呢？就是逃避和自大。毕竟不是每个人都叫乔布斯。

 张潇雨

说得很好。商业皆人性。

听了这两天的课我有这么几点感受：1. 颠覆式创新其实并不会频繁地发生在每一个时代。网飞战胜百视通更多的是赶上了互联网这一时代变革的大风口，就像国内的当当打败新华书店一样。倘若不是处在互联网这个时代大背景下，我很难想象网飞或者当当能有什么颠覆性的手段去打败百视通和新华书店；2. 并不是每个传统行业的大佬都有壮士断腕的魄力去追赶时代浪潮的。所以正像老师说的那样，百视通、新华书店这样的传统大佬一定会顾及自己的门店业务，因而很难在新时代来临的时候完成华丽转身。毕竟像乔布斯这样的商业领袖只是凤毛麟角；3. 颠覆式创新可遇而不可求，它需要机遇，需要土壤，需要技术支持，简直就是天时地利人和缺一不可。所以颠覆式创新做的好就像苹果挑翻诺基亚，网飞挑翻百视通，万一做的不好……君不见如今满地都是那些千奇百怪的o2o创业企业的尸体……

马云说：看不见、看不懂、看不起、来不及。大公司最缺的是颠覆自己的认知模式，对新事物首先要及时发现，看懂未来，及时介入。如果百视通成立一个独立部门是否会成功呢？估计也够呛，没有创业环境，从动力上看，新事业负责人拿着高薪怎么能和一批创业亡命徒比呢？内部竞争的微信、真实创业环境的阿里妈妈、裂变式创业的芬尼克兹是三种较为成功的模式。不要让新业务背旧业务的包袱。

 张潇雨

亡命徒这三个字说得好.....

## Netflix | 颠覆者的自我颠覆

转型，不是一个企业面对的话题。它意味着危机，也存在伤筋动骨的危险和依依难舍的情感。这也是为什么这些成功的转型让我们敬佩的原因。找到自己的问题，打破已有的生态链，重塑一个新的商业模式，并发展起来，真的不易。壮士断臂，并且砍掉右臂以后，还能用左臂练出来绝世武功，实在是值得称赞，譬如杨过，譬如英特尔，譬如Netflix。

什么是大公司转型？我的理解是这样的：在一个人可以健步如飞的时候，主动砍掉自己的一条大腿，替换成一个天知道好不好用的义肢，在疗伤中磨合等待，也许在不远的将来可以轻松打破世界纪录，也许从此只能在轮椅上度过残生。成功了就是旷世传奇，失败了就是不作死就不会死的典范！

## Netflix | 把你当作“成年人”的独特文化

我觉得今天讲的两点Netflix企业文化中，第一点是第二点的一个重要前提，否则第二点就是天方夜谭。只有招到了能力又好价值观又一致的人，才可以以成年人的方式去管理公司，毕竟有的时候贪婪的人性很容易就战胜了所谓的相互尊重和理解。企业文化：我最近在读的谷歌的《重新定义公司》里，谷歌那种人才之上，尊重每一个创意精英，给他们足够的自由度去发挥和思维的文化，被很多公司影响，也影响了更多之后的公司。

员工自主决定带薪休假时间和报销物品，这个细节说明公司有很强的文化渗透力。即便是员工离职率较高时，仍然能这么做，说明公司文化价值观是得到主流员工高度认同的。公司减少了一些行政管理制

度，用员工高度认同的文化价值观，在员工心里建起了是非荣辱该怎么做、能不能做的群体意识准则，大大提高了效率和团队主动性。公司运营效率和效果极大的获得了提升，把企业文化在公司的力量充分展现了出来。我的一位同学，在德国博士公司任职，她有吃饭报销的权利，不过，每次她请我们大家吃饭，无论多贵，她从来不开发票，因为她认为这顿饭和公司无太大关系，就不应该找公司报销。这就是文化给员工带来的自律，比制度说教强大百倍。

## Netflix | 投资价值与公司未来

公司和人一样，有“初生-发展-繁荣-低谷”这样一个过程，而且总是不断循环往复。人有生老病死，企业也一样，哪有什么基业长青呢？即使历史上幸存下来的企业，也都经历了很大变化。人都要经历生老病死，为什么企业就要基业长青呢？后浪推前浪，一代代更替，才有多样性和生机。在出生与发展期持有，敢于投入，一起成长，在繁荣期及时脱手，拿到收益，不贪求更多，有收益比低谷期没有好，及时止损，动态地看待企业，不妄念企业可以一直活的都好。

我最大的感受是：不能迷信任何的“百试百灵”，即便是当下相对新兴火热的大数据和云计算以及AI。事情的变化和结果很多时候会因条件作用造成的。在此

大数据和云计算以及AI。事情的变化和结果是很多因素综合作用造成的，有些我们看得见，有些看不见。即便是单个因素自身变量的波动，有时候一样会带来“蝴蝶效应”。“算法有穷尽的可能，但人类的创造性，就是不断增加条件，而穷尽也变得不可能。”

延伸阅读：

5月8日《苹果 | 王者归来》

5月25日《迪士尼 | 被“成年人监管”的CEO》

BUSINESS CASE  
张潇雨·商业经典案例课



(版权归得到App所有，未经允许不得转载。)

用户留言

张潇雨·商业经典案例课

Aa

写字



写留言



49



请朋友过

# 周末互动 | 不积跬步，无法在关键时刻更有底气



刘敬文

10月17日

周末互动 | 不积跬步，无法... ↓

刘敬文 · 10月17日

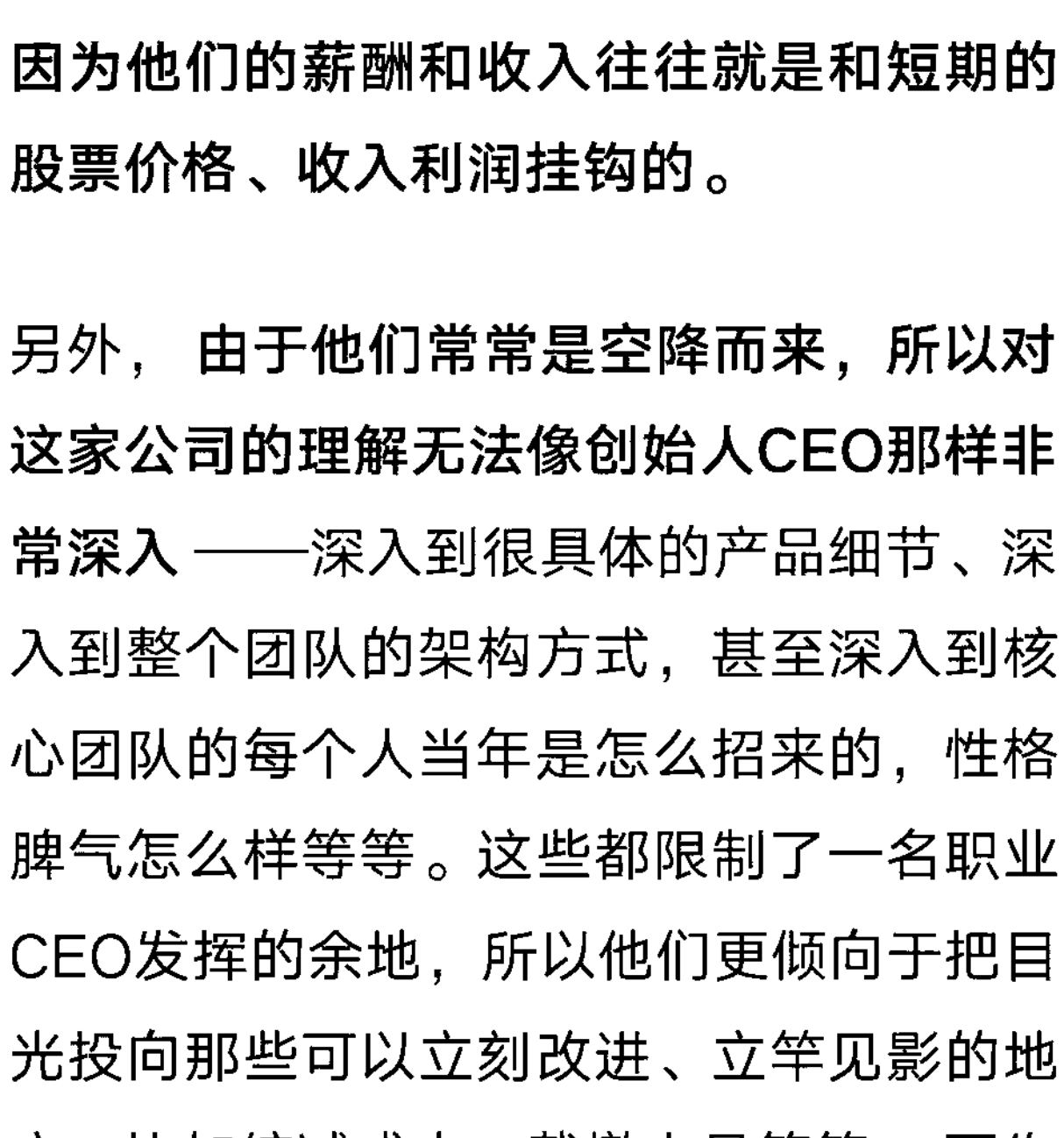
又到了周末和你互动的时间。

本周我们讲的是Netflix。在开篇的时候我就说，Netflix在商业界是一家非常经典的公司，可以说它的成长之路就像一本商业教科书一样，验证了非常多的理论。另外，这也是一家我个人非常偏爱的公司，当然并不在于Netflix拍的剧非常好看，而是这家公司的发展历程蕴含了很多商业和人生的道理。今天的互动，本着这个专栏的周末内容一贯质量很高的原则，加上给Netflix一个好的收尾，我来给你讲一个经典的商业现象。

在2016年的时候，《哈佛商业评论》刊登过一篇研究，说的是很有意思的一个商业现象：就是他们发现，那些从创立开始到后来，创始人能一直担任公司的最关键角色——比如CEO、董事长、总裁等等——的公司，长期表现会比那些中途更换了CEO之类的公司，要好很多。这些好体现在很多方面，比如最直接的利润和股价，还有公司的投资并购的表现，甚至专利数量等等。

趁这个机会我们可以复习一下之前的内容，给你提供一点知识背景。之前有一篇文章我们提到过关于创始人是否要担任CEO的话题，就是《迪士尼 | 被“成年人监管”的CEO》（文末有文章链接）。里面我们提到过，硅谷一直有一个所谓“成年人监管”（adult supervision）的文化，就是当年年轻的创始人创立公司以后，投资人和董事会往往会找来一个更成熟的职业CEO帮助他们管理公司。最成功的例子就是谷歌的埃里克·施密特了。另外，硅谷之外的传统大公司，不管是迪士尼，还是你肯定听过的福特、通用电气，都有外来或者提拔的新CEO力挽狂澜、拯救公司的经典案例。所以，当时这篇《哈佛商业评论》的研究报告一出，还是引发了很多讨论的。

我在文稿里附上了当时报告里的一张图，是从1990年至2014年，研究团队统计的“由创始人领导的公司”和“非创始人领导的公司”的一张对比图。在图中你可以清晰地看到两类公司回报的不同。



所以，到底应该怎么解释这种现象呢？

后来，在研究了很多大大小小的公司和材料之后，我得出了两个最核心的结论：

首先，相信你应该同意，现在不管任何类型的公司——互联网公司也好、创业公司也好、大型传统行业的公司也好——所有公司的前进动力都是创新。在这样一个充满了快速变革的时代，公司的适应能力、调整能力和创新能力是非常重要的。但是，创新往往意味着长期投入，而职业CEO往往只能盯住公司相对短期的效益，因为他们的薪酬和收入往往就是和短期的股票价格、收入利润挂钩的。

另外，由于他们常常是空降而来，所以对这家公司的理解无法像创始人CEO那样非常深入——深入到很具体的产品细节、深入到整个团队的架构方式，甚至深入到核心团队的每个人当年是怎么招来的，性格脾气怎么样等等。这些都限制了一名职业CEO发挥的余地，所以他们更倾向于把目光投向那些可以立刻改进、立竿见影的地方，比如缩减成本、裁撤人员等等。而作为公司的创始人和CEO，他们不仅对公司大大小小的方面有更深入的理解，而且他们也更可能以一种养育自己孩子的心态，去关注更长期的发展。

所以，创始人CEO往往敢于投入一些暂时看不到效果的产品或者技术，而往往也是这类的产品，才能带来最大的回报。在这方面，很多创始人CEO都做得非常出色，比如亚马逊的杰夫·贝佐斯、Facebook的扎克伯格都是这样。亚马逊现在的明星业务AWS云服务，还有Facebook对WhatsApp190亿美元的收购，都不是立刻能给公司带来利润的业务，但现在都成为了明星业务。另外，还有一个好例子，就是我们这周讲的Netflix的创始人里德·哈斯廷斯。他几次带领公司转型，也是这个道理。

所以，第一个核心原因就是，创始人CEO更容易做长线的思考。

第二个原因我觉得更加有意思，而且也是人们常常忽略的一个因素。那就是：创始人CEO往往有一种“道德权威”，能让他们在关键时刻强硬地做出艰难的决定。

什么是“道德权威”呢？

这不是我发明出来的词，在英语世界里有一个对应：Moral Authority。“道德权威”指的是什么呢？是这样的：任何一家公司想要不断地发展、想要基业长青，往往意味着在发展的过程中，要不断地转型、变革、抛弃存量——相信你在读了我们这么多专栏之后，肯定已经感受到了，不管是大公司还是小公司，都经常会面临这样艰难的抉择。而这种转型，往往意味着公司要抛弃很多之前的业务、用户，甚至整个公司的文化和信仰。而在这种时刻，往往只有创始人CEO才能做出这种艰难的选择——因为说白了，公司的一切都是他创造的，所以他也更有底气来推翻这些东西。所以，创始人CEO在公司往往有一种“道德权威”感，这通常成为了他们成功的原因。

一个很好的例子应该是我们之前讲过的，回归苹果的乔布斯（《苹果 | 王者归来》，文末有文章链接）。当年他从NeXT回归之后，苹果正处于整个公司的最低谷。所以乔布斯回来以后就作了大刀阔斧地改革——先降低期权的行权价格，鼓舞大家士气；然后重新设立苹果的口号，变成了“非同凡想”；最后，砍掉了95%的产品线，让整个公司就专注于4款产品上。结果苹果的股价三年翻了八倍。

因为苹果这一切都是乔布斯创造的，所以当他想改革的时候，不管是投资人、董事会还是员工，都会尊重他三分，并且努力配合他的工作。想想看，如果这是一个外请的CEO，他会不会有这么大的魄力呢？

同样的例子也发生在我们这周的主角Netflix身上。当DVD开始逐渐被流媒体替代的时候，作为Netflix的缔造者的哈斯廷斯，打算颠覆自己一手创立的帝国，别人是不敢太多说什么的。当然实际情况你通过这周的专栏也应该了解到了，即使这样，Netflix的转型也非常艰难，中间股价一度掉了80%。所以可想而知，如果是一个外来的领导者，可能改革到一半自己就先被开除了。所以无论如何，这种“道德权威”感很多时候是非常不可或缺的。

所以通过这些案例，我想说明一个什么道理呢？其实就是这篇专栏题目里讲的：不积跬步，无法在关键时刻更有底气。因为这个世界上不管谁，都不会天生地高人一等。所以如果你想获得别人的尊重和支持，一定是因为你以前积累的成绩，是值得别人尊重和支持的；一定是因为你过去的表现，是赢得了大家的信任的。那么有一天如果你突然想做一些反直觉的、和大众意见不一致的，甚至有些奇怪的决定的时候，大家才会真的支持你。

另外，关于Netflix的CEO哈斯廷斯，有一个小细节我故意没有提。他之所以敢于在创业开始挑战这么大的行业巨头百视通；而且还下这么大的赌注，赌DVD邮寄一定是个大生意；而且别人还愿意跟着他一起干，不是因为别的，而是因为他之前已经卖过一家创业公司，赚到第一桶金了。

所以：不积跬步，无以至千里；不积小流，无以成江海。不管商业和生活，不管大企业家还是个人，都是一样的。

下周，我们来讲一家非常神奇的公司，不是58同城，是打造了硅谷半壁江山的支付公司：PayPal。

—— 本周留言精选 ——

## Netflix | 颠覆式创新的完美案例

一个人如果没有很多钱，他要做公司，

Aa

字号



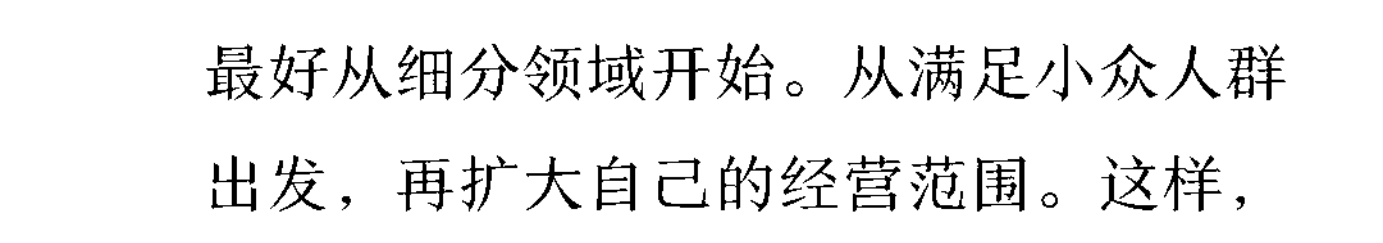
写留言



58



请朋友读



一个人如果没有很多钱，他要做公司，最好从细分领域开始。从满足小众人群出发，再扩大自己的经营范围。这样，可以节省资金。而且，能更好地把握用户的需求，有利于以后的推广。在今天这个时代，一定得出新。市场上，几乎所有的大领域，都有独角兽公司，即便没有，那些独角兽公司也正在进入，要想活下来，只有创新，出新，才有可能。更重要的是，你在保证自己的产品质量的同时，一定要有变现能力。千万不要说，等我有10万潜在客户，再来变现。你有10个潜在客户，变不了现，那么，你有10万潜在客户，也不一定能变现。

个人感觉Netflix应该是对《创新者的窘境》里面的颠覆式创新理论——一个小企业要颠覆大公司，应该善于利用颠覆性的新技术、提供差异化的产品体验、找到属于自己的细分市场——的最好诠释。回顾过去和在现实中努力前行以求破局是天壤之别，成功者才有资格回顾。

从老师选取的留言看，大多数例子都是成功的，很少有失败的，大概是我们身边成熟的产品都是由小众开始逐渐被接受，最后大众化。而失败的小众一定是被人们忘记了，我记得有一种五指袜，曾经有人穿过，好像还是舶来品，但一直没大众化，不知道现在有没有了。直觉应该是小众逆袭失败的案例更多，潇雨老师怎么看这种比例关系？



张潇雨

说的没错，失败的可能性是更大的。不过要注意一点，大部分的失败其实并不是巨头来打你，而是自己没做好而死掉的。换句话说，得像Netflix这样把很多事情都做对了（加上运气因素），巨头才有这个心情过来打你...

### Netflix | 巨头百视通的致命错误

百视通让我想到：永远都是自己打败自己。一家企业经营失败了，往往不是因为竞争对手，而是自己犯了太多错，还傲慢地不及时改正，继续一错再错，最后收不了手。

大公司看起来的傲慢，每个人当下表现出来的可能更深刻。父母有时候对孩子的批评，某种意义上是对自己的批评；在训骂孩子时候，其实往往是不敢承认自己曾经或是现在的不足或是做不到。对于社会圈子里自己反感的一些事，总是会有一些不屑的态度，讽刺甚至伤害，可能那些讽刺和伤害就是对潜意识的自己的咒骂。人是多面的。大多数人不敢直面自己被咒骂的那一面，当被揭露的时候（在别人身上发生也一样），我们会条件反射地掩饰，证实那些和我无关，对他人的态度就是证明。我想这些都是人的傲慢和不自知造成的，人性总是寻找内心的安全感，却不反观自己，还总是设法掩藏。但掩藏一时掩藏不住一世，当弊端积淀久了，这颗毒瘤自然病变，怎么死的呢？就是逃避和自大。毕竟不是每个人都叫乔布斯。



张潇雨

说得很好。商业皆人性。

听了这两天的课我有这么几点感受：1. 颠覆式创新其实并不会频繁地发生在每一个时代。网飞战胜百视通更多的是赶上了互联网这一时代变革的大风口，就像国内的当当打败新华书店一样。倘若不是处在互联网这个时代大背景下，我很难想象网飞或者当当能有什么颠覆性的手段去打败百视通和新华书店；2. 并不是每个传统行业的大佬都有壮士断腕的魄力去追赶时代浪潮的。所以正像老师说的那样，百视通、新华书店这样的传统大佬一定会顾及自己的门店业务，因而很难在新时代来临的时候完成华丽转身。毕竟像乔布斯这样的商业领袖只是凤毛麟角；3. 颠覆式创新可遇而不可求，它需要机遇，需要土壤，需要技术支持，简直就是天时地利人和缺一不可。所以颠覆式创新做的好就像苹果挑翻诺基亚，网飞挑翻百视通，万一做的不好……君不见如今满地都是那些千奇百怪的o2o创业企业的尸体……

马云说：看不见、看不懂、看不起、来不及。大公司最缺的是颠覆自己的认知模式，对新事物首先要及时发现，看懂未来，及时介入。如果百视通成立一个独立部门是否会成功呢？估计也够呛，没有创业环境，从动力上看，新事业负责人拿着高薪怎么能和一批创业亡命徒比呢？内部竞争的微信、真实创业环境的阿里妈妈、裂变式创业的芬尼克兹是三种较为成功的模式。不要让新业务背旧业务的包袱。



张潇雨

亡命徒这三个字说得好.....

### Netflix | 颠覆者的自我颠覆



张潇雨

转型，不是一个企业面对的话题。它意味着危机，也存在伤筋动骨的危险和依依难舍的情感。这也是为什么这些成功的转型让我们敬佩的原因。找到自己的问题，打破已有的生态链，重塑一个新的商业模式，并发展起来，真的不易。壮士断臂，并且砍掉右臂以后，还能用左臂练出来绝世武功，实在是值得称赞，譬如杨过，譬如英特尔，譬如Netflix。

什么是大公司转型？我的理解是这样的：在一个人可以健步如飞的时候，主动砍掉自己的一条大腿，替换成一个天知道好不好用的义肢，在疗伤中磨合等待，也许在不远的将来可以轻松打破世界纪录，也许从此只能在轮椅上度过残生。成功了就是旷世传奇，失败了就是不作死就不会死的典范！

### Netflix | 把你当作“成年人”的独特文化

我觉得今天讲的两点Netflix企业文化中，第一点是第二点的一个重要前提，否则第二点就是天方夜谭。只有招到了能力又好价值观又一致的人，才可以以成年人的方式去管理公司，毕竟有的时候贪婪的人性很容易就战胜了所谓的相互尊重和理解。企业文化：我最近在读的谷歌的《重新定义公司》里，谷歌那种人才之上，尊重每一个创意精英，给他们足够的自由度去发挥和思维的文化，被很多公司影响，也影响了更多之后的公司。

员工自主决定带薪休假时间和报销物品，这个细节说明公司有很强的文化渗透力。即便是员工离职率较高时，仍然能这么做，说明公司文化价值观是得到主流员工高度认同的。公司减少了一些行政管理制度，用员工高度认同的文化价值观，在员工心里建起了是非荣辱该怎么做、能不能做的群体意识准则，大大提高了效率和团队主动性。公司运营效率和效果极大的获得了提升，把企业文化在公司的力量充分展现了出来。我的一位同学，在德国博士公司任职，她有吃饭报销的权利，不过，每次她请我们大家吃饭，无论多贵，她从来不开发票，因为她认为这顿饭和公司无太大关系，就不应该找公司报销。这就是文化给员工带来的自律，比制度说教强大百倍。

### Netflix | 投资价值与公司未来

公司和人一样，有“初生-发展-繁荣-低谷”这样一个过程，而且总是不断循环往复。人有生老病死，企业也一样，哪有什么基业长青呢？即使历史上幸存下来的企业，也都经历了很大变化。人都要经历生老病死，为什么企业就要基业长青呢？后浪推前浪，一代代更替，才有多样性和生机。在出生与发展期持有，敢于投入，一起成长，在繁荣期及时脱手，拿到收益，不贪求更多，有收益比低谷期没有好，及时止损，动态地看待企业，不妄念企业可以一直活的都好。

我最大的感受是：不能迷信任何的“百试百灵”，即便是当下相对新兴火热的大数据和云计算以及AI。事情的变化和结果是很多因素综合作用造成的，有些我们看得见，有些看不见。即便是单个因素自身变量的波动，有时候一样会带来“蝴蝶效应”。“算法有穷尽的可



来“蝴蝶效应”。“算法有穷尽的可能，但人类的创造性，就是不断增加条件，而穷尽也变得不可能。”

延伸阅读：

5月8日《苹果 | 王者归来》

5月25日《迪士尼 | 被“成年人监管”的CEO》

BUSINESS CASE  
张潇雨 · 商业经典案例课



(版权归得到App所有，未经允许不得转载。)

用户留言

13 条评论



蝉禅源缘

13

老师今天的加餐解开了疑惑，为什么哈斯廷斯作为创始人能够领导Netflix20

Aa

字号



写留言



58



请朋友读

# PayPal | 支付战争中的幸存者



张颖佳

10月11日 19:48

PayPal | 支付战争中的幸存... ↓

## | 开枝散叶的PayPal

这周我们要开讲一家新的公司，支付公司PayPal。

如果你还记得我们专栏讲的第一家公司英特尔，当时我给它的定义是“现代科技公司一个奠基式的角色”：

因为英特尔不仅开启了半导体行业和个人电脑行业，还对后来硅谷的很多大公司，比如苹果、Google都有很大的影响。而且当年从童童和英特尔离开的人，后来又参与创建了很多成功的硅谷公司。

商业史就是这样有意思。英特尔是1968年成立的，而30年后的1998年，又有一家公司成立，它在硅谷的影响力达到了类似英特尔的地位，这家公司就是PayPal。

PayPal有多神奇呢？举一个例子——硅谷有个专有名词叫“PayPal黑帮”（PayPal Mafia），说的就是当年一帮创立了PayPal和在PayPal工作过的早期员工。他们后来在硅谷开枝散叶，又成立了很多新的、有巨大的影响力的公司。随便举几个例子：

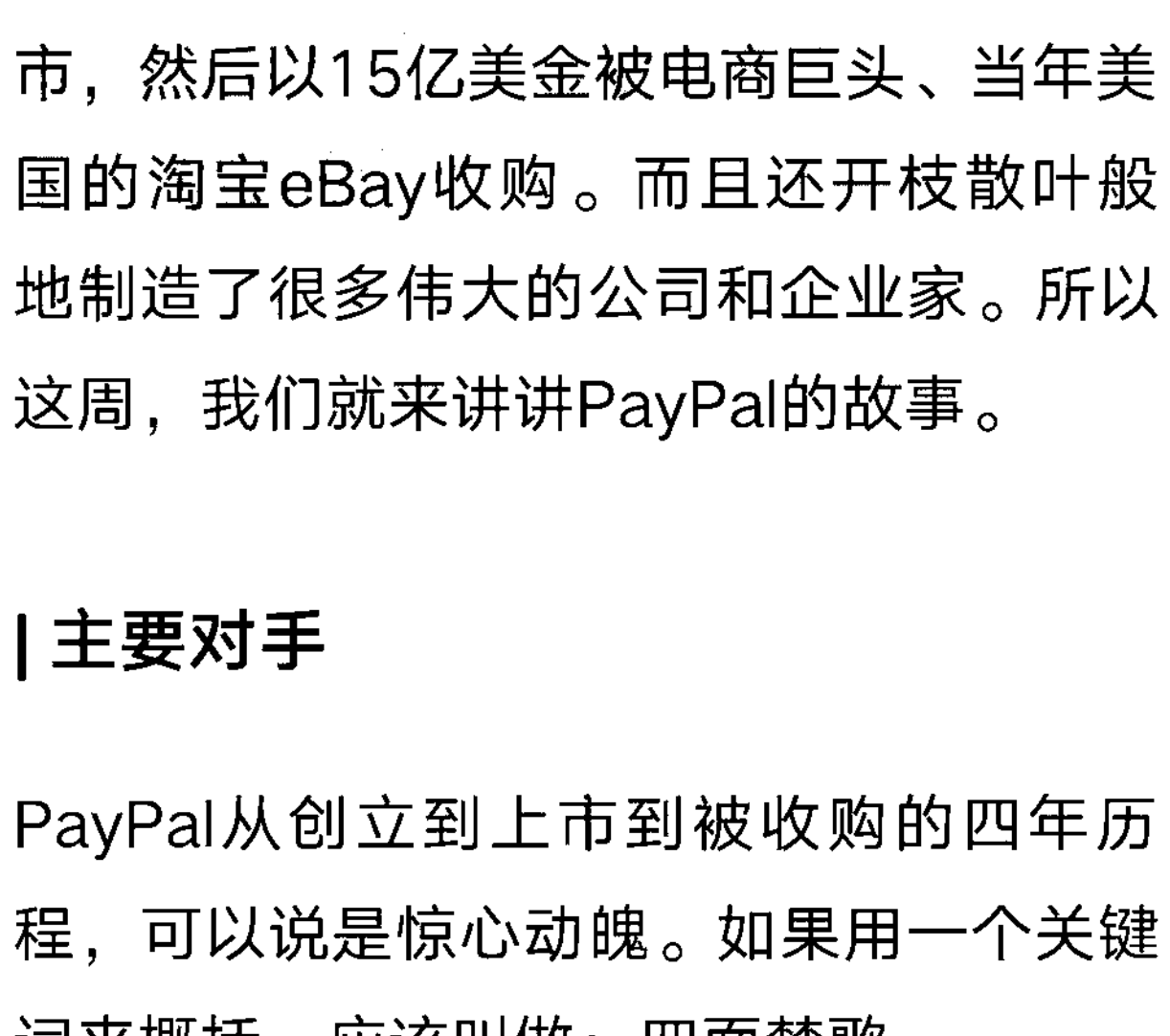
彼得·蒂尔（Peter Thiel）：他是PayPal很长一段时间的CEO，后来用50万美金投资了Facebook，一战成名，还创立了现在估值超过百亿美金的大数据公司Palantir；

埃隆·马斯克（Elon Musk）：没错，他也是PayPal的创始成员之一，或者准确地说和Peter Thiel的公司合并之后成了PayPal。他的功绩应该不用过多介绍了，他成立了特斯拉、SpaceX、SolarCity等等一系列公司，现在正计划着把人类送去火星；

里德·霍夫曼（Reid Hoffman）：我很喜欢的硅谷最著名的胖子，被大家称为“硅谷人脉王”。他是世界上最大的职业社交网站LinkedIn（领英）的创始人，这家公司在2016年以262亿美金的价格卖给了微软；

陈士骏（Steve Chen）：这个人是谁？是全球最大视频网站Youtube的创始人。Youtube从创立到被谷歌16亿美金收购，只用了20个月的时间；

杰里米·斯托普尔曼（Jeremy Stoppelman）：他是Yelp的创始人——Yelp就是美国的“大众点评”，也是一家独角兽公司。



还有很多很多.....我们就不一一列举了。这就是PayPal这家公司在硅谷的影响力——

它不但自己创造了一个奇迹——四年上市，然后以15亿美金被电商巨头、当年美国的淘宝eBay收购。而且还开枝散叶般地制造了很多伟大的公司和企业家。所以这周，我们就来讲讲PayPal的故事。

## | 主要对手

PayPal从创立到上市到被收购的四年历程，可以说是惊心动魄。如果用一个关键词来概括，应该叫做：四面楚歌。

因为支付市场本身就是一个巨大的市场，而且金融市场的利益相关方非常多。所以从创立开始，直到上市后被收购，PayPal都一直在和各种公司打仗。可以说没有这几场关键战役的胜利，也就不会有PayPal这家公司了。

所以我们来详细讲讲PayPal的几个主要对手。对于PayPal来说，它短短四年的创业史中，遇到的最大的对手有三个：

第一个是同行业的竞争对手，X.com。

X.com的创始人就是大名鼎鼎的埃隆·马斯克。当时马斯克刚刚以3亿美金的价格把自己之前创立的一家在线地图公司卖给康柏电脑，算是成功创业者了。于是他接着就做了自己的第二家公司：X.com。业务是一站式的金融服务，比如普通投资者可以在这里管理资金和做投资等等，有点像今天的支付宝。

结果做着做着，X.com就开发了一项新业务：消费者之间的支付和转账。于是，后来都成为硅谷有着数一数二影响力的蒂尔和马斯克在支付战场上相遇了。

这两个人领导的公司打得不可开交，而且是短兵相接的风格，也就是你做什么，我马上就要跟进做什么。

比如，PayPal早期是有补贴用户的，每个注册PayPal的用户可以获得10美金的奖励，邀请别人注册也能得10美金。结果马斯克看到以后，就和手下说，我们要翻倍，注册一个用户奖励20美金——想想这是2000年左右啊，获取用户的成本是非常高的。

还比如，PayPal早期发现，在电商平台eBay上面的很多消费者有相互转账的需求，于是就在eBay上做了很多营销的尝试，结果马斯克也立刻让X.com去eBay上做广告，而且花的钱更多，打了各种大横幅广告。

另一方面，X.com也有一些优势，比如客户存在它里面的钱可以产生收益，就像支付宝和余额宝的关系，于是PayPal也开始学这个业务。总之，就像你看到的如今互联网界很多领域第一名和第二名的大战，在接近20年前的美国互联网界，这种战争就已经存在了。

而且，历史总是出奇地相似。由于各自给消费者的补贴都太猛了——刚才我们说到，一个客户的获取成本最高能到20美金——所以哪怕蒂尔和马斯克都是融资高手，钱也是禁不起这么烧的。于是最终的结局是，两家以50：50的价格合并。

于是，硅谷最伟大的两位创业者胜利会师，而且合并之后马上就新融资了一亿美金。这个故事听起来有没有一丝熟悉？

PayPal的第二个敌人，是利用PayPal诈骗的不法分子。

但凡涉及到金融行业，诈骗和风险控制就是绕不开的话题。当时利用PayPal诈骗的方式主要是：不法分子盗取信用卡，然后批量注册PayPal账号，再用信用卡支付给指定账户，把钱转移走。信用卡机构发现后，就会让PayPal赔偿。

于是PayPal的员工开始通过数据去分析诈骗分子的特征。后来他们发现了一些规律：比如一般都是新账号，并且向同一批账号支付，支付金额、使用频率也有一定的规律。于是他们就开始利用技术来探测这些诈骗账号，后来还帮FBI抓捕了两个俄罗斯诈骗分子。

另外，为了阻止程序自动注册账号，PayPal的技术人员还想到一个主意。他们生成一些图片，上面印有各种扭曲的字母，背景也很模糊——人是可以识别这些字母的，但是机器很难识别，所以这样自动注册就行不通了。这个验证图片的注册方式是不是听起来很熟悉？这就是当年PayPal发扬光大的。

通过这几个措施，PayPal的诈骗损失降低了70%，直接导致诈骗分子们只能去其他竞品平台上作案。

PayPal最后一个难缠的对手，就是收购了自己的eBay。

我们之前反复讲过一个概念，就是作为初创企业，早期一定要找到一个非常小的细分市场，取得这个小市场的垄断，然后再向更大的市场进军。你看，这个理论在PayPal这里又得到了验证。

当时PayPal收到了一封邮件，是一个客户来申请使用PayPal的logo的。他们打开一看，发现这个客户是eBay的卖家，他希望能在自己eBay的商品页面里，嵌入一个PayPal的邀请链接。这样他就能自动地赚那个10美金的注册奖励费用了，这可是纯利啊。

于是PayPal团队顺藤摸瓜地到eBay上面一搜，发现和已经有几千个商品页面里有



于是PayPal团队顺藤摸瓜地到eBay上面一搜，发现已经有几千个商品页面里有PayPal链接了。而且为了赚这10美金，好多商家还会在页面上详细介绍如何注册PayPal的教程，于是PayPal一下意识到，他们应该大力向eBay发展。

于是PayPal围绕eBay做了非常多的工作：比如他们在官网上放置了一个功能，让商家可以一键将PayPal链接添加到自己的商品详情里面。有一个数据可以告诉你eBay和Paypal之间多么互相依赖，在eBay收购PayPal的时候，eBay上面已经有超过一半的商户都使用PayPal作为支付工具，而PayPal的三分之二的业务来自于eBay。可以说这两家公司谁也离不开谁了，这也为后来的收购埋下了重要的伏笔。

但是，当你把自己的核心商业模式建立在别人的平台之上的时候，就会处处受制于人。实际上，eBay早早就收购了一家叫Billpoint的支付公司，想要打造自己的支付工具。而且可想而知，eBay对自己的支付工具有很多政策上的倾斜，比如：在首页放上各种横幅广告宣传；还有，在默认支付选项上直接勾选Billpoint，引导大家注册等等。

但后来，PayPal还是顶住了eBay“亲儿子”的竞争。原因主要是两个方面：

首先，PayPal的业务模式本身有一个天然优势，叫做“网络效应”。简单说，就是一旦一个用户使用了PayPal给别人转账，那么很容易就会激发新用户的使用；而且这个关系网络人越多价值也就越大，所以PayPal是有所谓的“先发优势”的；

另外还有一个很重要的因素就是，eBay还是一家比较有“节操”的公司，它没有粗暴地直接把PayPal封掉，不允许大家使用。因为当初eBay的创始人还是很想做一家开放自由的平台的。当然，当时eBay也不敢做得太绝，毕竟PayPal已经有很多忠实的卖家用户了。

总之，PayPal靠着自己的努力，最终让eBay付出了15亿美金的代价收购了自己，也成为了早期互联网时代的一个奇迹。

## | 两个延伸

最后，作为今日得到，我想给PayPal的创业史做两点总结和延伸：

首先，人们常说“识时务者为俊杰”，彼得·蒂尔和埃隆·马斯克就是识时务的人。如果他们当时不选择合并，很可能两家都活不下去。因为当你眼中只有对手的时候，你总会想着怎么把对方击败，就看不到其他地方伺机而动的危险了。

实际上支付这门生意，竞争对手只是很小的一个威胁，因为你还要面临很多利益相关方的挑战：大银行、VISA这样的信用卡组织，金融监管机构，地方政府，甚至还有顽固的用户.....

你会发现，后来在中国互联网的合并潮的时期，58和赶集，携程和去哪儿，在讲述它们之所以要合并的原因的时候，都提到了类似的理由。所以在什么时候、应该和谁竞争，不仅是商业的智慧，也是我们在生活中可以去思考的问题。

另外还有一个小彩蛋。当年PayPal为了反诈骗，研发了非常多的技术。结果后来，这些累积的技术和经验，都用在了另一家创业公司里，就是彼得·蒂尔后来成立的神秘的大数据公司Palantir。

这家公司现在已经估值超过百亿美金，而且和美国政府，包括中情局、联邦调查局都有合作。所以，不管你觉得现在做的事情看起来多么琐碎和没有意义，它都可能成为日后非常有价值的东西。



张潇雨

在今天的PayPal历史里，你读出了什么感悟呢？

欢迎到专栏后面留言，一起参与讨论。

我们下期再见。

张潇雨 4月25日《英特尔 | 开启一切》

BUSINESS CASE 张潇雨·商业经典案例课



(版权归得到App所有，未经许可不得转载)



# PayPal | 神秘武器

## “增长黑客”



张小龙

10月10日 10:00

PayPal | 神秘武器——“增... ↓

今天我们继续来讲PayPal。之前说过，PayPal在很多层面对硅谷有着很大的影响。除了“PayPal黑帮”以外，PayPal在创业的方法论上也给了后人很多的启示，比如今天我们要介绍的“增长黑客”技术。

“增长黑客”（growth hacking），可以说是一种方法或者理念的概括。指的是利用一些非常规的、低成本的手段来迅速获取客户，这种手段有时候是技术层面的、有时候是运营层面的。发展到现在，“增长黑客”还变成了一种职位。在如今的硅谷以及中国的互联网公司，已经是一个非常普遍的职位配置。

“增长黑客”的核心，是要出奇制胜，花最少的钱办最大的事。经过十几年的发展到今天，增长黑客的理论也是越来越成熟，这一切都源自于PayPal当年对这个概念的发扬光大。

### | PayPal妙招

PayPal当时都做了哪些和“增长黑客”有关的事情呢？有三个非常经典的小动作。

第一个是在PayPal最早期的时候。那时候找客户的传统方法都是在电视、报纸、广播上做广告，成本非常高。而且对网络支付这种新兴事物来说效果也不好。于是PayPal的员工利用了电子邮件这个工具——

当时他们每个员工都给自己的好友，以及能找到的各种邮箱发邮件，上面写：“你的PayPal账户里有1美金，只要登录就可以领取。”于是PayPal就通过这个方法，获取了最早的第一批用户。

这个方法很妙的地方在于两点：

首先，我们不要忘了时代。在1998年的时候，电子邮件本身就是一个新生事物，举个例子，当时最火的邮箱Hotmail不过是1995年推出的；微信的产品经理张小龙的Foxmail，是1997年年初成立的；而大家熟悉的谷歌邮箱Gmail直到2004年才推出。

所以，在当时开始使用Email的人，也是人群里比较愿意尝试新鲜事物的，所以这些人对网络支付的接受度也会更高。

另外，这个方法也利用了一些人的本性。因为很少有人能拒绝蝇头小利，所以这种“你的账户里有1美金”的广告词是非常有用的。

你还记得当年微信红包对微信支付的推动作用么？当时是2014年的春节前，微信突然推出了红包这个产品，然后迅速席卷了整个中国。虽然大家发红包的金额不会很多，几毛钱很常见、几块钱已经是很多的了，但就在这个过程中，无数人为了接收红包或者给别人发红包，纷纷绑定了自己的银行卡，并且开通了微信支付的账户。

后来大家都说腾讯的这一招非常精妙，实际上PayPal在很早就做过类似的事情了。这就是“增长黑客”的一个非常经典的应用。当然，微信红包更厉害的一点是，发红包的时候，钱只是在用户的账户之间互相转移，所以腾讯自己都不用花钱。

PayPal的第二招，就是我们现在也非常常见的“引荐”机制。就是如果一个用户推荐另一个用户来注册，就可以得到实际的好处。我们在之前的专栏里也提到，当时PayPal花了大价钱推广这种引荐机制，每个用户注册的时候可以获得10美金的奖励，而他的推荐人也能获得10美金。

后来，这一招在无数硅谷公司，包括这几年我们很熟悉的滴滴、Uber以及共享单车身上都见到过。“引荐”机制最巧妙的一点是，它能带动起用户之间的病毒式的推广，这种一传十、十传百的效力是非常巨大的。当然，每个客户10-20美金的获客成本确实不低，但这也是建立在PayPal融资能力很强的基础之上。

无论如何，PayPal都给硅谷和全世界的互联网公司贡献了一个经典的营销案例。

PayPal还有一小招也很有意思。当年他们决定把主战场放在eBay上面之后，就利用技术写了一堆机器人程序。然后这些机器人就会到eBay上面买东西，再要求用PayPal来支付。

这一下就让很多店主知道了PayPal，起到了广告作用，而且还给大家一种PayPal已经非常流行的感觉。早期eBay上面主要以买卖二手商品为主，所以都会有个讨价还价的过程，于是PayPal的机器人在快要成单的时候就可以找个理由不买了，这样也不会造成额外的成本。

就这样PayPal逐渐在eBay上流行了起来。

### | 三个案例

如今“增长黑客”已经是硅谷科技公司标配的一种获取新客户的方法了。在PayPal之外，我们还可以举几个小案例，帮你加深对“增长黑客”有更深入的了解。我们再说三个案例：Hotmail、Airbnb和网易云音乐。

先说Hotmail。虽然刚才我们提了一下，但是我估计很多年轻的用户可能已经不太知道Hotmail了。它是一个在1995年成立的邮箱品牌，1997年年底被微软收购，成为了微软邮箱服务的一部分。

当年Hotmail成立的时候，网页版邮箱的概念还很新。它们只拿到了一笔天使投资，并没有大把的钱可以烧，那怎么获取新客户呢？Hotmail用了一个很可爱的方法：就是在所有使用Hotmail发出的邮件最后，都追加一条类似于邮件签名的东西，其实就是一句话：“我爱你。快来Hotmail申请你的免费邮箱吧。”（英文原文是：P.S. I love you. Get your free E-mail at Hotmail.）

说到这里，你肯定觉得这种方法似曾相识。因为我们后来在很多邮箱的后缀里，都看到过类似的推广方法。这其实都是受到当年Hotmail的启发，所以Hotmail可以算“增长黑客”的一个鼻祖。

这个方法有多管用呢？从Hotmail的推出，到它一年半后被微软收购，Hotmail的用户数从0涨到了1200万——1200万听起来可能不多，但是再告诉你一件事，当年全球互联网总用户数只有7000万。



关于Airbnb，它是共享经济的代表公司，是一家可以让你在全世界的城市租赁各种不同类型的房屋作为住宿的一个平台，我们在后面的专栏里也会详细分析这家公司。

当年Airbnb网站搭建起来以后，最缺的是租房子的用户。他们做了很多尝试，但是都不太管用，后来他们琢磨，美国人民一般租房子都去哪儿呢？是一个叫做Craiglist的网站，类似美国的58同城。在Craiglist上，每天都有上千万的用户发布各种分类信息，其中一个大类就寻找在其他人家借宿的机会。

然而，Airbnb却并没有在Craiglist上打广告，而是灵机一动，开发了一个小插件，能让房主在Airbnb上发布房屋出租的信息之后，一键点击就自动发布在Craiglist上，让想要租房的人看见。这样房主们只需要做一个动作，就可以在两个平台上发布信息，何乐而不为呢？

而且关键的是，Craiglist其实并没有提供自己网站的开放接口，Airbnb的工程师实际上是利用了系统的漏洞才做到了这一点。虽然Craiglist后来修复了漏洞，但是Airbnb已经获取了大量用户。这是一个典型的技术驱动的“增长黑客”的案例。

最后，我们来讲个国内的例子，就是网易云音乐。

网易云音乐发布的时间点是2013年，当时网络音乐市场格局已经比较清晰：QQ音乐、百度音乐，还有收购了虾米和天天动听的阿里音乐，算是三足鼎立。对手强大、市场开始饱和，这时候再想获取新用户非常困难。

然而网易云音乐是怎么做的呢？它们当时推出了一个“导入歌单”的功能。用户可以一键导入自己之前在虾米音乐、豆瓣电



推出了一个“导入歌单”的功能。用户可以一键导入自己之前在虾米音乐、豆瓣电台等其他音乐软件中收藏的音乐列表。当然，这些竞品音乐软件不可能给网易开放自己的接口，云音乐也是使用了一些技术手段，绕过了这层限制，让用户可以导入自己的歌单。



而且，不仅是导入歌单，更关键的是这些歌单导入网易云音乐之后，用户还可以免费下载。而当时，豆瓣电台中收藏的红心音乐并不能下载，虾米音乐需要支付虚拟货币才能下载，所以网易云音乐靠着这一招，就开始异军突起，成为了市场的领先者。

说完这几个案例，我们可以做个简单的总结：

所谓的“增长黑客”技术，一方面是利用小的技术和小的巧妙构思，能够低成本地完成大任务；但同时你也要意识到，“增长黑客”再奇妙，也无法拯救一个失败的产品——只有产品本身过硬，用户被吸引过来以后才能真正留得下。所以，不管学到了什么奇门遁甲之术，千万不要忘了勤加修炼内功。

最后，我想再做一点延伸，希望能给你一些生活和工作上的启示。

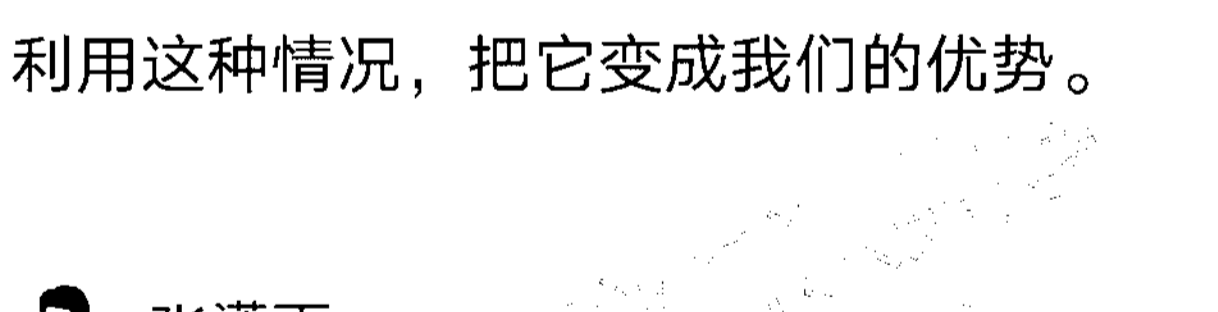
我很喜欢的大建筑师叫Frank Lloyd Wright，他说过一句话叫做：

“The human race built most nobly when limitations were greatest.”

翻译过来就是：人类至今建造过的最好的建筑，往往是限制最多的时候造出来的。

其实这句话不管是在商业上还是在生活上，都非常有道理。我们往往是在限制很多的时候，才能迸发出很强的创造力。建筑是这样，古代这种格律严格的唐诗宋词是这样，而对于没有几亿美金可以烧的小创业公司也是这样。

正因为这样的限制，才激发我们努力思考，用很好的创意来弥补资源的不足，但有时候这样的方法可能更加管用。所以，这对于我们每个人也是一样的，很多时候缺乏一些资源并不是坏事，我们反而应该利用这种情况，把它变成我们的优势。



张潇雨

今天的思考题是：你印象里有哪些把劣势变为优势的案例呢？

欢迎到专栏后面留言，一起参与讨论。我们下期再见。

2017.06.27

建筑大师 Frank Lloyd Wright 说，“The human race built most nobly when limitations were greatest.”

（人类至今建造过的最好的建筑，往往是限制最多的时候造出来的。）

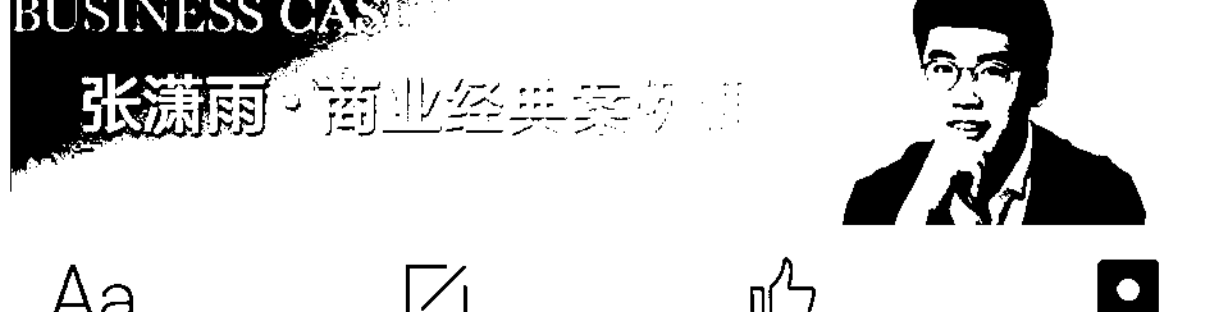
对于没有几亿美金可以烧的小创业公司也是这样。正因为存在限制，才激发我们努力用创意来弥补资源的不足。很多时候缺乏资源并不是坏事，我们反而应该利用这种情况，把它变成我们的优势。

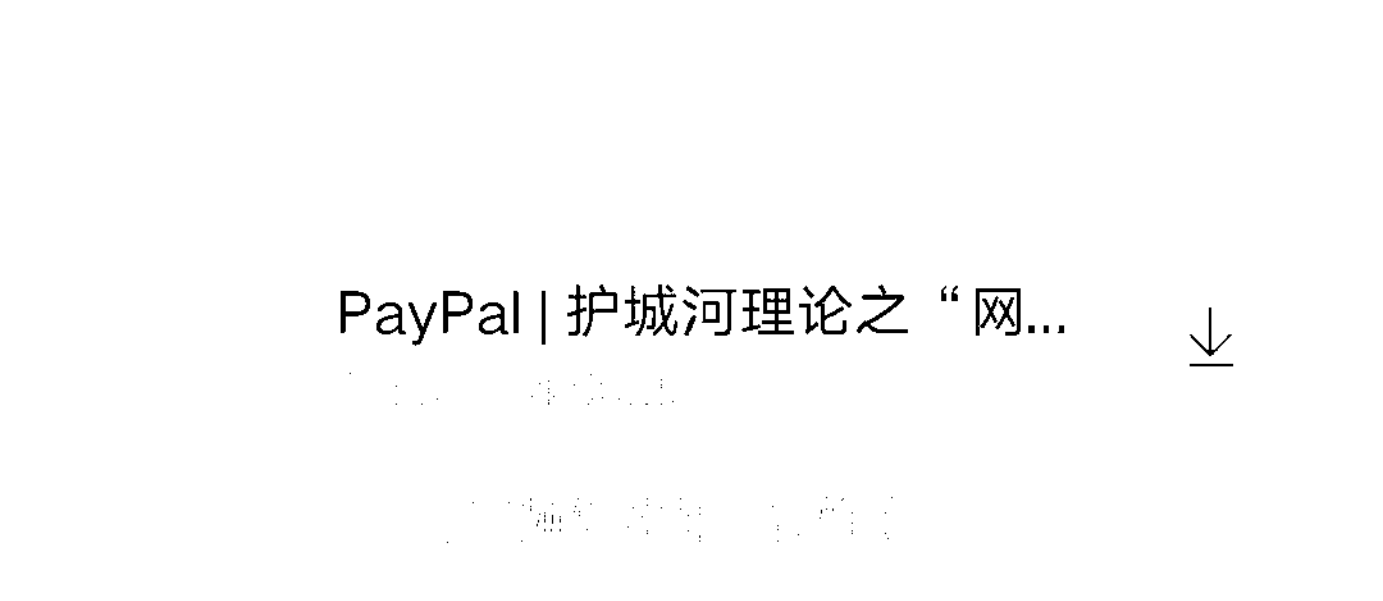
来自「得到」专栏武器——“增长黑客”张潇雨·商业经典案例集



长按二维码  
免费试读三篇专栏文章

「得到」APP





PayPal | 护城河理论之“网... ↓

之前在提到PayPal战胜eBay自己的支付工具的时候，我提到过PayPal的一个优势，叫做“网络效应”。这实际上是商业里非常重要的一个概念。

你可能知道，巴菲特有一个著名的“护城河理论”，可以说是他很核心的一个投资理念。而“护城河理论”里面一共有四个要素，其中一个核心要素就是“网络效应”。

今天我们先来简单说说“护城河理论”，然后再来拆解一下什么是“网络效应”。

### 护城河理论

“护城河”的定义不难理解：它是一种企业建立起来的可持续的竞争优势，可以保护自己比较长期地抵抗住竞争对手的进攻，所以也就能源源不断地获得利润。说得再简单一点儿：护城河就是，一家企业拥有的一些很特别的东西，别人很难拿走，于是市场上的钱就都让你挣了。

巴菲特最爱投资的就是拥有“护城河”的公司。

不过，很多时候我们都会把一些莫名其妙的东西加入到这个理论里面。所以我总说，比起定义一个概念“是什么”，很多时候我们更要清楚的是它“不是什么”。可以稍微提一句，巴菲特的护城河理论里，有单独的一章叫做“什么是‘假’护城河”，也就是“什么不是护城河”，里面开头第一句就说：

**“在我的经验里，最常见的假的护城河就是：优质的产品、巨大的市场份额、高效的执行能力和很强的管理团队。”**

那什么是真正的“护城河”呢？是下面这四种东西：

- 1、企业的无形资产：比如品牌，或者进入某个行业的准入许可证等等；
- 2、高客户转换成本：也就是，用户放弃你的产品转投他人的成本非常高；
- 3、成本优势：通过各种方式，你可以持续地以低于竞争对手的价格出售你的产品或服务；
- 4、网络效应。

我知道听到这儿，你可能已经有很多疑问了。不要着急，在未来的专栏里，我们还会反复地学到这个“护城河理论”，我会利用各种公司案例来给你从不同的方面来拆解。今天，我们就先把“网络效应”这个概念讲透。

### 网络效应

你一定要记住，“网络效应”的本质是：如果有一种产品或者服务，它随着每一个用户人数的增加，自己本身的价值也会提高，那么这个产品或者服务就叫做“网络效应”。

我们可以举出很多有着“网络效应”的好产品，比如大家非常熟悉的微博和Twitter——在微博和Twitter里，每增加一个用户，你可以关注的人、可以收看的内容都会增加，而且这种增加是指数级的。这就是有着很好的“网络效应”的产品。

对于我们讲的PayPal来说也是这样。实际上，在PayPal的创业初期，CEO彼得·蒂尔反复给团队灌输的一个概念就是，PayPal是一家非常仰仗于网络效应的企业。因为要想很好地实现人与人之间的转账和支付，一定需要很多的用户，这个网络才能成立。

也就是说，每多进来一个用户，整个的支付网络的价值本身也会提高一点。所以，我们之前提到，PayPal烧了非常多钱补贴用户，以及使用各种“增长黑客”的方法来获取新用户，都是建立在这个“尽快创造网络效应”的理念上。

后来，由于PayPal这类公司的成功。风险投资（VC）机构们也开始非常偏好投资有“网络效应”的创业公司。

关于风险投资机构的偏好，我们之前在讲Netflix的时候也提到过——VC很爱投资的一类企业是边际成本趋向于零的公司——当时我们举的例子是：在DVD时代，每增加一个客户，Netflix寄送DVD的成本以及人力成本都要增加很多；但转型在线视频之后，100万人看和一百零一个人看，却没有什么成本增加。这样的公司VC是很喜欢的。

所以这里，我们看到了VC爱投资的公司的第二种特质——有“网络效应”的公司。而且这里的逻辑也很简单——正因为每多一个客户，整个网络的价值会呈指数级的上升，VC才允许你烧那么多钱来获取用户。

另外，关于VC投资的逻辑，随着专栏的深入我们也会继续讲解，到时候我也会帮你们来做系统的梳理和总结。

### 什么不是“网络效应”

不过听到这儿你可能觉得，对于任何公司，有新用户的加入肯定价值都会提高啊？谁还会拒绝新用户啊？别急，接下来我们就讲讲，什么东西不是“网络效应”。

先来说第一个。有时候，一些产品在宣传自己的商业价值的时候会这么说：当越多人使用我们的产品，就会吸引更多人使用我们的产品。这是一种奇妙的“网络效应”，所以VC们才给我们好多投资。

但实际上这个逻辑是错的。来看一家我们很熟悉的企业——肯德基。肯德基就是一个不具有“网络效应”的企业。因为，多一个人去肯德基吃饭，并不能天然地让肯德基的炸鸡变得更好。甚至如果太多人挤进同一家店，肯德基的用餐体验还会下降。但是，如果很多人去吃肯德基，可能会带动更多人去吃，但这不叫“网络效应”。这个现象也早就有一个专有名词了：口碑。

所以，下次再有人和你讨论“网络效应”的时候，记得别把网络效应和口碑混淆了。

再来说第二个不是“网络效应”的东西。我在做投资的时候还经常会听到这样的论调：

我们的产品可以促使大家分享，于是一传十，十传百.....就有越来越多的人用了。这是多么奇妙的一种“网络效应”啊。

你可能发现了，这个逻辑也是错的。这种现象也已经有一个专有名词了：病毒性（virality）。其实我们上期专栏讲的PayPal以及微信红包达到的效果就是“病毒性”。因为一个用户如果邀请另外一个用户，就会获得10美金，所以产品就会像病毒传播一样，迅速扩张到更大的范围。

这当然是一种非常好的、创业公司值得去追求的效应，但这并不是网络效应，它也并不是企业的四个护城河之一。只能说是企业获取用户的一个非常有用的工具。

再来说第三个。也是我们经常听到的一种论调：

如果越多用户使用我们的产品，我们就可以以更低的成本来提供我们的产品或服务，从而使得更多的人可以负担得起我们的东西。于是我们也就有了更多的客户.....

如果你对经济学有一些基本了解，应该已经发现了，这个叫做“规模经济效应”（Economies of Scale），是一个基本的经济学概念。规模经济能使得一家公司可以以更低的成本来给自己的用户提供服务，所以它可和刚才我们说到的“四大护城河要素”之一的“成本优势”有些关系。但有时候，规模也会害人。还记得我们在专栏《Netflix | 巨头百视通的致命错误》里提到的百视通么，它们曾经的优势就是七八千家线下的DVD租赁门店，但一旦需要转型，这些优势突然就变成了累赘。

所以，说到这里，你应该明白“网络效应”的本质了。下次再有公司说到自己有网络效应，你可以想一想它的产品是不是随着每一个用户的进来，价值会有指数级的提高。以及还要记住，病毒性、口碑和规模经济，都不是网络效应，也不是公司的护城河。

### Uber的逻辑

最后，我想讲一个小故事。这个故是Uber的创始人特拉维斯·卡拉尼克（Travis Kalanick）



的创始人特拉维斯·卡拉尼克（Travis Kalanick）亲自讲的。

他说，他和他的团队很长一段时间以来其实都在兼职管理Uber，因为他一直觉得“Uber是个小得不能再小的，高端的玩意儿。不值得投入太多时间。”因为最开始Uber的业务就是派发豪华轿车的服务给有钱人。

然而有一天，卡拉尼克突然想到，如果在旧金山有3辆Uber的车在街上，那么乘客一般需要等待20分钟才能用车。然而有时候一些周末的晚上，路上会有20辆Uber的车，那时候等待时间会大幅下降。卡拉尼克说：“我突然意识到，Uber的车越多，Uber的服务也就越好。那么Uber的司机也就能赚更多钱，服务成本下降，乘客也会更开心。我突然觉得……这个东西可以变得很大。”

当卡拉尼克意识到Uber的网络效应的时候，一家传奇的公司就诞生了。



张潇雨

这就是今天的内容。今天的思考题是：说说你对网络效应的理解？有哪些产品你觉得是拥有这种护城河的？

欢迎到专栏后面留言，一起参与讨论。我们下期再见。

6月20日《Netflix | 巨头百视通的致命错误》

6月21日《Netflix | 颠覆者的自我颠覆》

BUSINESS CASE

张潇雨·商业经典案例讲



（版权归得到App所有，未经许可不得转载）

留言精选

Aa

字号



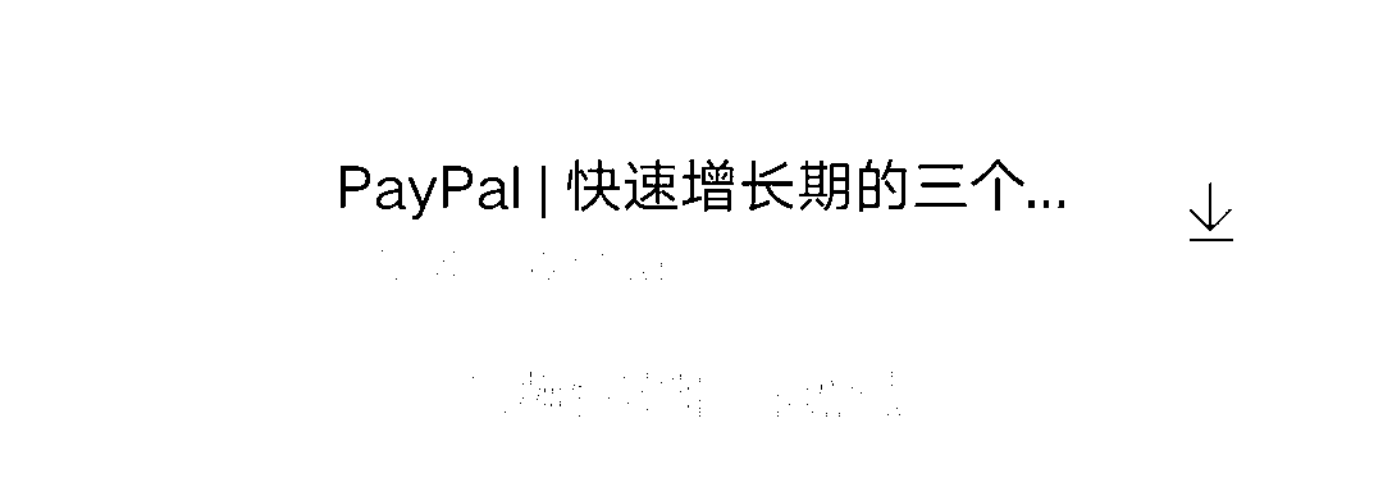
写留言



80



请朋友读



今天我们继续来讲PayPal。如果你看了之前的专栏，应该能体会到一件事情——由于PayPal所在的支付领域对手众多、PayPal的业务特性决定了它非常依靠网络效应，所以对于PayPal，生死线就是一件事：**疯狂增长**。或者说，为了快速获取用户、迅速增长，PayPal是不惜代价的。

那么除了对用户进行大额补贴、使用各种“增长黑客”的技巧之外，PayPal还做了哪些事情让它们保持了这种快速增长的势头呢？今天我们就来说说，PayPal快速增长的三个理念。

### | “有害”的人员多样性

第一个理念是招人方面的。PayPal有一个反直觉的早期招聘的理念：**创业早期招人最好不要什么多样性，招的人越像越好**。

现在的很多公司，尤其是互联网公司，经常强调员工的多样性。不管是性别，还是人种，包括地域、教育背景等等，大家都会觉得员工的多样性越强，公司的创新能力也就越强，公司的业务也就会越好。

但PayPal的做法是相反的。它们认为：创业早期不应该管什么政治正确或者创新能力，一切都应该为了速度服务。所以组建团队的时候，应该大量招和自己背景类似、思维方式类似，甚至生活习惯都类似的人。这样公司就不会花大量时间来辩论各种大小的决策，比如应该用哪种语言来编程，最优的内部沟通工具是哪一个，甚至办公地点应该在哪儿等等。一旦团队把时间花在这种辩论上，作为初创公司的“小快灵”的优势也就没有了。

所以PayPal做到了什么样的程度呢？它们最早的10个工程师全部都是UIUC（伊利诺伊大学厄香顿分校）毕业的，大家大学上的课程几乎都一样；而最早的5个非技术人员，都是彼得·蒂尔在斯坦福校友网络里的人。这种趋同化的背景，让大家的沟通成本非常低，所以PayPal在早期可以非常快地成长。

有一句话说，“一个人可以走得更快，一群人可以走得更远”。PayPal早期的这种组建团队的思路，就是在把一个小团队变成好像一个人一样，这样不论行动和思考都可以很快了。

### | 极端聚焦

第二个理念，是彼得·蒂尔作为PayPal CEO的时候的一个管理哲学。PayPal内部把它叫做“**极端聚焦**”哲学（Extreme Manager Focus）。

彼得·蒂尔说，在管理公司的时候，人们经常会问这样的问题：“这星期你的五大工作重点是什么？”或者，“你衡量本季度工作成效的三个最重要的指标是什么？”

但是彼得·蒂尔认为，这种方式是不对的。因为你一旦开始给自己手头上的事情排优先级，就意味着你的注意力要分散了。所以，他要求PayPal的管理者和员工一次只能专注一件事。而且他做得很绝对——如果任何员工找他讨论自己那个核心任务以外的事情，蒂尔都会拒绝讨论。直到那个员工把那个核心任务完成才行。

而且，在年终总结的时候，蒂尔要求PayPal的员工必须明确写出他们“对公司最有价值的一个贡献”。重点是，只能写一个。

后来彼得·蒂尔是这么解释他的理念的，他说：人其实是喜欢逃避挑战和困难的一种动物。比如，现在你手头上有两个任务：一个非常难，没有明确答案，但是一旦解决对公司会有巨大的推动作用；而另一个，答案相对明确，对公司也有些帮助，但好处没有那么大——这时候，人往往会优先去解决那个有明确答案的问题。一旦解决完了，他会给自己再找一个简单的问题，最后那个非常难但是又非常重要的问题就被搁置了。

但如果你只有一个任务呢？你就会拼命地、想尽一切办法去解决它。因为你逃无可逃了。

蒂尔说：公司如果一直在忽略95分难度的问题，而一直在解决80或者85分难度的问题的话，那么最终这家公司也就会是一家七八十分的公司了。

这种“极端聚焦”的管理理念，不仅让人能集中所有精力专注地完成任任务，也能让公司一直去超越自己，不断有更上一层楼的表现。这种理念也为PayPal的成功打下了很坚实的基础。

### | 格局与心胸

最后一件事更有意思，是关于彼得·蒂尔和埃隆·马斯克两边团队的战争的。

之前我们提到，在PayPal和X.com打得最凶的时候，彼得·蒂尔和埃隆·马斯克选择将两家公司合并，然后立刻融资了一亿美金继续向前狂奔。但实际上，这两边的团队，包括蒂尔和马斯克本人，一直有着很多理念的冲突，合作并不是那么一帆风顺。

首先是彼得·蒂尔先辞职。在那笔一亿美金的融资之后不久，彼得·蒂尔和X.com那边的高管就发生了冲突。因为X.com的高管认为PayPal应该收费，毕竟大家烧钱太快了。但彼得·蒂尔觉得一旦收费，公司的速度就会慢下来，这很不利于PayPal的发展。而且，双方在很多其他细微的工作上都不断有冲突，最终为了公司的顺利发展，彼得·蒂尔决定辞职离开PayPal。

结果五个月之后，类似的事情重演了一遍。

当时蒂尔辞职后，埃隆·马斯克接任了PayPal的CEO。结果，马斯克干得也不怎么样。他先是和CTO马克斯·列夫琴带领的工程师团队发生了冲突。起源就是PayPal正在准备2.0版本，大家对用什么系统研发新版本的PayPal产生了争执。结果马斯克不顾工程团队的反对，拍板让大家用Windows NT系统进行开发，受到了很多原来PayPal工程师的抵触，所以新版本的进展一直非常缓慢。

另外一个导火索是，马斯克上台以后就想逐步去掉PayPal这个品牌，统一用X.com来代替。据说埃隆·马斯克当年是用100万美金买的这一域名，觉得这个名字很好记。但实际上PayPal推出得更早，而且体验更好，所以用户更喜欢PayPal这个品牌。有一个小的现象就能说明，像现在我们说“有问题Google一下”似的，当时eBay上面的用户经常在说“把钱PayPal给我”。你知道，当一个品牌从名词变成动词的时候，它就离成功不远了。

但即使这样，马斯克还是要一意孤行地把PayPal的品牌替换成X.com。当时正好是悉尼奥运会开幕，马斯克给自己放了两周的假期，和当时的妻子去悉尼补个蜜月。在临走的时候，他交代产品经理要把PayPal的品牌全部拿掉。

结果PayPal的员工十分不服气。他们趁老板不在，搞了一个用户调研。当时他们随机选择了几千个用户，问他们对两个品牌名字的看法。结果用户和大家想象的一致，都更喜欢PayPal这个名字，而且好多人说X.com听起来有点像色情网站。但特别巧的是，他们随机选择的这几千个用户里居然有埃隆·马斯克——按照当时PayPal的用户数，这是低于1/1000的概率啊。结果还在度蜜月的马斯克在半夜里就狂打电话，追问责任，然后让产品经理马上停止调研，继续替换品牌。

结果这件事，成了压倒骆驼的最后一根稻草。PayPal的产品高管大卫·萨克斯决定发起政变，弹劾埃隆·马斯克。他让大家签了请愿书，并且和董事会说，如果不撤销马斯克的CEO职务就带领大家集体辞职。结果经过和董事会的讨论，马斯克正式辞职。接任CEO的是谁呢？就是五个月前刚离开的彼得·蒂尔，他也是不记前嫌，继续回来领导团队。

蒂尔上台后，保留了PayPal的品牌，也慢慢带领PayPal走出了困境。不过更值得一提的是，无论当时马斯克和蒂尔两个人如何理念不合，包括当时的高管和员工相互有多大的意见，他们都明白所做的一切全是为了公司的增长和前进。所以，马斯克离开公司的时候，并没有大闹一番或者鱼死网破，而是平静地接受了现实。而且在后续的融资里面，马斯克还给PayPal追加了个人投资，算是投上了自己的信任票。

后来，马斯克在eBay对PayPal的15亿美



后来，马斯克在eBay对PayPal的15亿美金的收购里，个人获得了1.65亿美金的收益。然后他就把这笔钱，一股脑地投入到SpaceX、特斯拉和SolarCity里面。后面的故事你已经知道了。

之前我们在讲到英特尔和携程的时候，都着重讲过他们的创始人。在PayPal的这个案例里，你应该再一次理解了什么是顾全大局，以及人与人之间的“和而不同”的境界是什么样的。正因为有这种格局和心胸，彼得·蒂尔和埃隆·马斯克，后来都成为了在硅谷有着数一数二影响力的人物，同时也成了很好的朋友。

## — 今日小结 —

今天我们讲的是保证PayPal飞速增长的三个理念：

一是，保持人员背景的相似性可以让公司跑得更快；二是“极端聚焦”的管理哲学；最后是无论在什么时候，格局和心胸都是很重要的。

听完这几个案例你有什么体会？欢迎到专栏后面留言，一起参与讨论。我们下期再见。

张潇雨 的专栏

6月27日 《PayPal | 神秘武器——“增长黑客”》

6月12日 《携程 | 创造奇迹的团队》

4月26日 《英特尔 | 伟大又微妙的三巨头》



2017.06.29

PayPal的创始人彼得·蒂尔说：

“公司如果一直在忽略95分难度的问题，而一直在解决80或者85分难度的问题的话，那么最终这家公司也就会是一家七八十分的公司了。”

来自「得到」专栏《保证增长公司的三个理念》

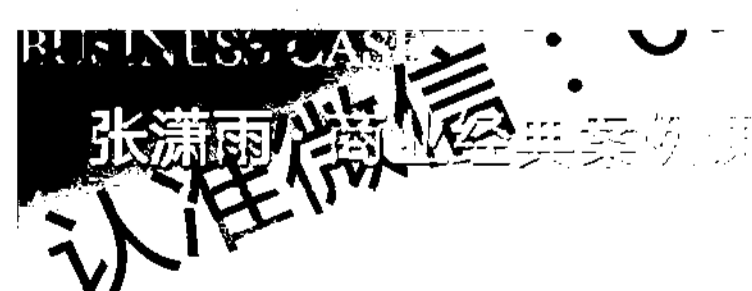
张潇雨 · 小米的公关危机



长按二维码

免费试读三篇专栏文章

「得到」APP



（版权归得到App所有，未经许可不得转载）

留言精选

Aa

字号



写留言



59



请朋友读

# PayPal | “PayPal黑帮”的神话



张潇雨

今天是我们讲PayPal的最后一期。相信通过前面几篇专栏的学习，你已经对PayPal这家公司有了比较深入的了解。我们讲了PayPal的对手、“增长黑客”技术的运用，还讲了网络效应以及它的一些核心理念。但有一个核心的问题，我们一直都没有解答：“PayPal黑帮”到底为什么这么厉害？

如果你对这个词有点陌生了，我们可以来复习一下：“PayPal黑帮”（PayPal Mafia）指的是当年一帮在PayPal工作过的创始人和早期员工，后来离开PayPal之后在硅谷开枝散叶，又创立了很多新的、有巨大影响力的公司。像彼得·蒂尔、埃隆·马斯克、LinkedIn的创始人里德·霍夫曼、Youtube的创始人陈士骏、Yelp的创始人斯托普尔曼等等，都是这样。

上一次硅谷有这样开枝散叶的公司，还是半导体时代的英特尔或者说仙童公司。所以，PayPal和英特尔到底有什么相似之处，能达到如此的成功呢？

或者从另一个角度说，彼得·蒂尔还提过一个问题：你们有没有想过，为什么“PayPal黑帮”后来在硅谷又创建了这么多成功的公司，而同一时间成立的、后来影响力显然更大的Google，却没有几个员工后来再次创业成功的呢？

今天，我就来回答一下这个问题。在我看来，PayPal和英特尔以及仙童的创业者们能有后来的成功，最重要的在于：他们是真正打过硬仗的人。

## | 初心与目标

第一，不管是英特尔还是PayPal，它们在创立之初，就给自己设定了一个极其宏大的目标。英特尔的三巨头，上来就要做世界上最重要行业的最重要的公司，后来他们真的做到了；而PayPal的创业故事是这样的：

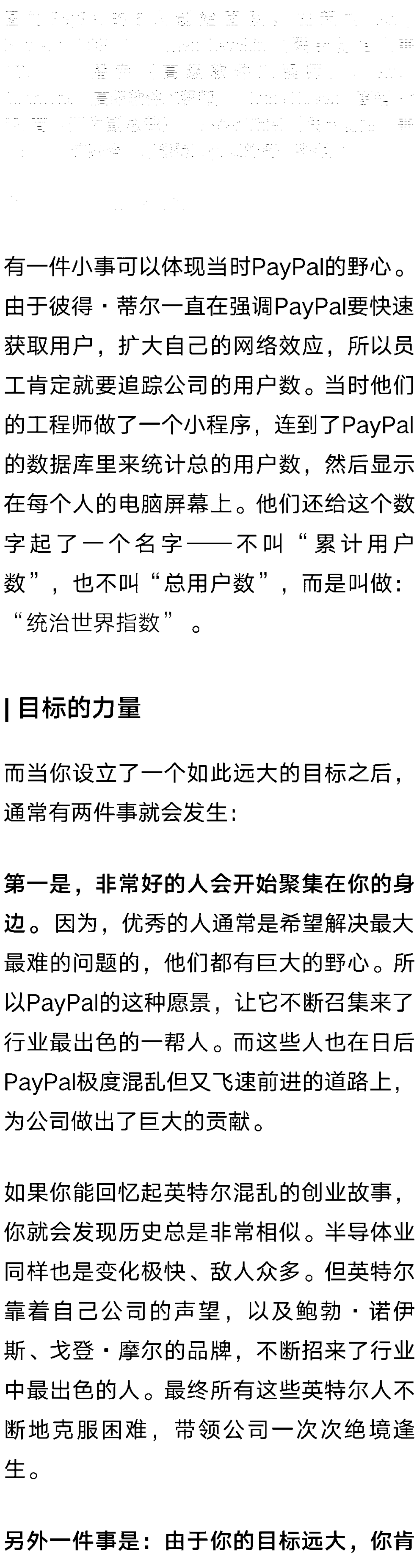
上世纪九十年代末，美国市场主流的支付方式还是现金、信用卡和ATM。但是这些支付方式都非常笨重，也很依赖基础设施。而且这些设施往往是在商家端使用，消费者之间的转账非常麻烦，通常要写张支票然后去银行兑现。

所以，彼得·蒂尔和技术背景的马克斯·列夫琴认为，应该有一种新的支付方式，能让消费者之间非常便捷地转账和支付。

你肯定知道，金融系统是一个非常庞大、利益方很多的领域，任何没有官方背景的个人创业者想在这个领域创新都是非常艰难的。但是，蒂尔和列夫琴居然觉得还不够。他们不想把业务局限在转账上，而真正想的是：让PayPal成为互联网时代的新货币。

而且他们觉得，如果所有的货币都能数字化、电子化，那么世界上任何一个地方的人，就可以随时把自己的钱换成更安全的货币，比如美元或者英镑了。尤其是对那些落后的第三世界国家来说，他们的钱可能在很短的时间内就会大幅地贬值，所以他们希望利用PayPal的技术，能让第三世界国家的普通人和穷人很好地保护自己的财产。

这就是PayPal的初心。彼得·蒂尔后来说：“我认为伟大的公司都会有这样一股使命感，就是那种，如果你不做就没人会做的使命感。这就是PayPal的真正初心。”



有一件小事可以体现当时PayPal的野心。由于彼得·蒂尔一直在强调PayPal要快速获取用户，扩大自己的网络效应，所以员工肯定就要追踪公司的用户数。当时他们的工程师做了一个小程序，连到了PayPal的数据库里来统计总的用户数，然后显示在每个人的电脑屏幕上。他们还给这个数字起了一个名字——不叫“累计用户数”，也不叫“总用户数”，而是叫做：“统治世界指数”。

## | 目标的力量

而当你设立了一个如此远大的目标之后，通常有两件事就会发生：

第一是，非常好的人开始聚集在你的身边。因为，优秀的人通常是希望解决最大最难的问题的，他们都有巨大的野心。所以PayPal的这种愿景，让它不断召集来了行业最出色的一帮人。而这些人也在日后PayPal极度混乱但又飞速前进的道路上，为公司做出了巨大的贡献。

如果你能回忆起英特尔混乱的创业故事，你就会发现历史总是非常相似。半导体业同样也是变化极快、敌人众多。但英特尔靠自己公司的声望，以及鲍勃·诺伊斯、戈登·摩尔的品牌，不断招来了行业中最出色的人。最终所有这些英特尔人不断地克服困难，带领公司一次次绝境逢生。

另外一件事是：由于你的目标远大，你肯定会给自己树立众多的敌人。所以，从PayPal诞生起，它就是四面楚歌的。当你想成为互联网上的新货币的时候，你的敌人就有：大银行、VISA这种信用卡组织，金融监管机构、地方政府，当然还有竞争对手、顽固的用户，甚至还有想要洗钱的外国黑手党.....

颠覆者总要面临既得利益者和无数明处暗处的对手的竞争，这就是它们天生注定的命运。

所以，面临如此困难的局面，PayPal从一开始就有一种强大的生存本能，他们每时每刻想的都是如何活下去。所以，不管后来的与竞争对手合并，还是发动政变更换CEO、和FBI一起打击诈骗犯，或者和eBay官方支持的支付工具作战，只要为了生存，PayPal做什么都可以。而且在这种极端的生存压力之下，整个团队也形成了一种巨大的相互信任。

最后，这些真正打过硬仗的人，在被收购之后，带着所学习的所有创业经验和技能，以及壮志未酬的决心，四散到硅谷，开启了自己新的事业。后来，他们就被称为了“PayPal黑帮”。

## | 学习正确的经验

很多年以后，彼得·蒂尔做过一个非常经典的总结。他说：创过业的人肯定会学到很多经验和方法，但那些经验和方法通常是错的。

比如，如果一个人人在20世纪90年代末创业失败了，他就会想，创业应该现实点，把眼光放低，做一点更容易的东西。因为90年代末正是互联网泡沫的最高峰，人人的梦想都吹得非常非常大，所以当时的失败反而让他们后来不敢尝试了。

又比如，如果你是在Google这样一家公司——从开始就几乎一帆风顺，没有遇到过太多生死攸关的问题，那么你学到的经验可能是：创业没什么的，只要好好做产品就行了。所以出自这样类型的公司的创业者，往往又会低估创业的难度性。

而像PayPal这样，真正打了无数场硬仗，取得了阶段性的成功，但又没能达成完美结局的公司，才最有可能继续创造辉煌。

彼得·蒂尔说，最终你会发现：你想实现的梦想，其实往往是在完全不可能和比较容易之间的某个平衡点上——要实现它肯定非常非常困难，但并不是不可能的。如果你能做好这种准备，你就可以出发了。



张潇雨

这就是今天的内容。

本周我们PayPal的案例也讲完了，PayPal确实是一家很有意思的公司，当然它的故事还没有结束，我们之后的专栏，还会讲到“PayPal黑帮”创立的各



栏，还会讲到“PayPal黑帮”创立的各种公司，也算是一种延续。

听完这周的专栏你有什么感想？欢迎到专栏后面留言，周末的时候我会继续和大家互动。



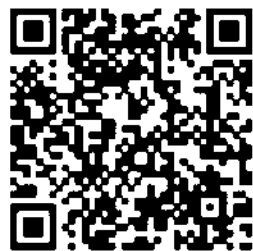
2017.06.30

“你想实现的梦想，其实往往是在完全不可能和比较容易之间的某个平衡点上——

要实现它肯定非常非常困难，但并不是不可能的。如果你能做好这种准备，你就可以出发了。”

——PayPal创始人彼得·蒂尔

来自 PayPal —— “PayPal黑帮”的领袖  
彼得·蒂尔 与硅谷其他巨头



长按二维码  
免费试读三篇专栏文章  
「得到」APP

BUSINESS CASE  
张潇雨·商业经典案例课



(版权归得到App所有，未经许可不得转载)

留言精选

Aa  
字号

写留言

48

请朋友读



# 周末互动 | “我们做这件事，不是因为简单，而是因为它难”

张潇雨 2017年07月01日 星期六

周末互动 | “我们做这件事... ↓

欢迎来到商业经典案例课。我是张潇雨，又到了周末互动的时间。

这周我们讲的是PayPal这家公司，不过我们先放一放PayPal，说几句上周讲的Netflix，一会儿我们回过来再说PayPal。

你应该还记得Netflix吧，这家公司创业的时候做的是DVD邮寄业务，当时就面临着巨头百视通的挑战，起步非常艰难。

我在一本Netflix的公司传记里看到说，公司在决定做DVD邮寄业务之前，一些核心高管非常犹豫。因为聪明人一下就看到这个业务里的难点了——DVD机还不普及、影片选择太少、邮寄的成本看起来也很高，而且也很难预测一年会丢失或者损坏多少DVD.....

所以，很长一段时间Netflix的创始团队都在评估这个业务行不行，到底应不应该做。

结果，是联合创始人之一的伦道夫，一句话最终打消了大家的顾虑。他说：“你看，这些东西确实很难。所以你不觉得，一旦我们真的把这些问题都解决掉，就会制造出一个别人无法企及的高门槛，让潜在的对手们根本无法和我们竞争么？因为我们要做的事确实是太难了啊。”

于是因为这句话，Netflix这家公司成立了。后来，他们花了几个月时间筹备——没事就跑邮局优化寄快递的流程、反复设计邮寄时候装DVD的封套，努力找各种DVD机厂商合作，等等。最终，这些努力成就了Netflix早期创业的成功，也让它后来成为市值超过600亿美金的娱乐巨头。

你知道，这件事让我想起哪句话么？不是某个大企业家说的，而是美国前总统约翰·F·肯尼迪在1962年，对全国人民演讲的时候说的：

“我们选择在这个年代登月，不是因为它简单，正是因为它难。”

也正是这句话，激励了一代美国航天人，最终完成了当时看起来不可思议的登月任务。

回到这周的PayPal，你会发现情况也是类似的。PayPal给自己设立的宏大目标、面临的来自方方面面的挑战和压力，包括政府的监管，即使在创业公司里面也是非常困难的。但是，经过这一场场硬仗，PayPal的员工都得到了巨大的锻炼。这些经历也为他们后来在硅谷的开枝散叶，打下了完美的基础。

所以，我在写作这个专栏的时候，慢慢也觉得，有时候选择做更难一些的事，是一种智慧。所以下面我想详细地讲讲，为什么我们应该选择做“难”的事：

1、最难的问题，有时候也是最重要的问题，或者是能影响最多人的问题。谷歌给这样的问题总结过三个特点——

(1) 解决的是一个巨大的问题；(2) 选择一个激进的解决方案；(3) 使用突破性的技术

如果你关注过谷歌的一些神秘项目，例如让所有人都用上互联网的热气球项目、无人驾驶汽车，甚至是抗击衰老的神秘项目，遵循的都是这个标准。

2、“最难的”事情有时候反而会“更简单”。因为大多数人都喜欢做50-80分难度的事情，所以你会发现这个区间里挤满了各种各样的竞争。而当你的目标是120分难度的时候，反而会发现没什么人和你竞争，视野一片开阔。

3、当你的目标极其远大的时候，你也能获得最好的帮手。因为最优秀的人一般都愿意解决最重要、最不可思议的问题，而不是那些平庸的东西。你当然也会在这种人身上学习到最多的东西。

4、无论多难的问题，解决的第一步都是：把它看成可解决的。哪怕你暂时不知道方法，但持续地用最疯狂的想象力去不断思考就好了。

5、当“做最难的事情”的时候，人思考问题的方式和做一件“逐渐改进型”事情的时候是截然不同的。有时候你会被自己天马行空的想法震惊，而这样的想法看起来不可能，但往往就是解决问题的关键。就像我们说过的，人类最伟大的建筑都是在限制最多的情况下造出来的，道理类似。

6、“做最难的事情”的一个优势是：它的价值和影响力会是普通问题的10000倍，但难度可能只有100倍。所以本质上你在性价比上面赚到了。

7、“做最难的事情”的一个实用主义的好处就是，哪怕你失败了，可能结局也不会太糟。就像有一句话说的：“瞄准月亮，哪怕失败了，至少可以落到云彩上。”

8、当你想做特别难的事情的时候，你的思考原点就会非常单纯和专注。因为难的事情非常容易失败，所以一旦你决定做，它的动机一定不只是功利的，而大部分是来自于你的真心和理想的。这些东西让你在困难的时候坚持下去。

9、最难的事情，经济的回报自然也就越大，然后你就可以把这些回报投入到“新的最难的事情”里。就像沃尔特·迪士尼说的：“我们拍电影不是为了赚钱，我们拍电影是为了赚钱拍更多的电影。”

10、最后，最难的事情，当然能提供最大的满足感和成就感。

所以，我鼓励你、号召你，给自己设立难一点的目标，选择难一点的挑战。当然这个目标不一定是马上就要实现的，但至少你可以从现在开始思考，如果有一天你要去做一件很难的大事，那么那件事会是什么。

好了，这就是本周的周末互动。后面依旧是我精选的用户留言。下周，我先要带着你做一件有点难的事——我们要花一点力气，来看看一家我认为既被大家熟悉，同时我感觉又被低估了的公司，亚马逊。接下来两周的内容会非常精彩，敬请期待。

今天就到这里，我们下期再见。

张潇雨

## —— 本周留言精选 ——

### PayPal | 支付战争中的幸存者

1、识大局的合并或是说放手才是真正的智慧和前瞻性。

2、之前一篇有名的论文《市场的短见》里，主要说了应该去认识到市场中存在的不同形式的竞争，这与PayPal当时的形势以及现在一些互联网支付信贷企业都密切吻合，除了来自企业之间的竞争，还有外部的比如银行、证券公司等一些别的机构。

3、但问耕耘，莫问收获。现在的不起眼的没有用的付出和得到，未来有一天也许会转化成你真正的财富。

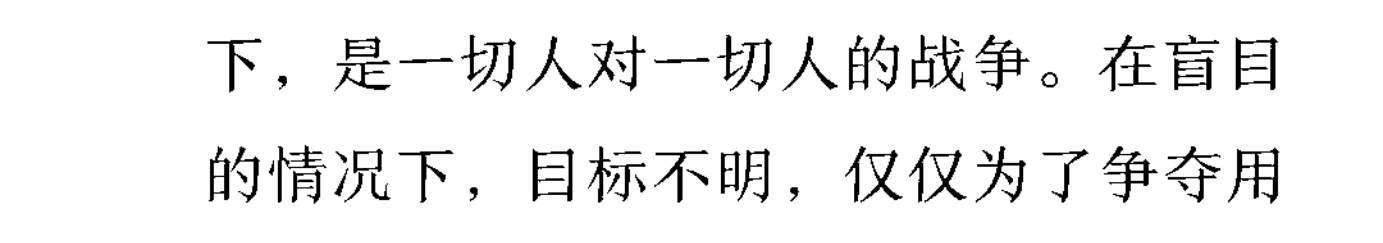
有网络效应，就会形成“转换成本”，也就是离开PayPal这个支付平台所需要付出的成本。

因为使用PayPal的用户越来越多，在商家与用户之间的转战就行成了“跨边网络效应”。之所以ebay要收购PayPal，就是因为它作为连接商家与用户的平台，需要绑定另一个平台，这样离开ebay的转换成本也提高了，淘宝和支付宝也是这样的关系。

具体可以参考《平台战略》一书，关于网络效应、转换成本有详细的论述。不知道ebay和PayPal是否形成了与第二名相当大差距的“赢家通吃”（在《平台战略》里通常认为赢家市场份额占四至六成）的竞争优势？毕竟现在看来它拥有高度的同边网络效应、跨边网络效应以及高度转换成本。

很多银行的App，注册时要根据图片数字进行填写，每次总觉得很烦，原来是防止机器注册，是PayPal的专利。

普通人不了解的事情，背后却是道魔双方技术的较量。霍布斯说，在自然状态



方技术的较量。霍布斯说，在自然状态下，是一切人对一切人的战争。在盲目的情况下，目标不明，仅仅为了争夺用户这一个维度，商业也容易陷入混战。

比如今天的美团，被戏称为在跟半个中国互联网竞争。在酒店预订领域，与携程竞争；在互联网电影票上跟阿里影业的淘票票竞争；在外卖领域同百度外卖和阿里投资的饿了么竞争；在到店消费同口碑竞争。大战的结果，是上升一个维度，订立一个共同的契约，或者合并为一家企业，如同老师今天讲解的PayPal和eBay。

再次印证了一件事：读历史可以知未来。历史总是惊人的相似，今天我们看到当年的PayPal和X.com的补贴大战，看到了最早在美国的“大众点评”。我想，早点学习商业史，早点看看别人先进的商业思想。说不定我们也能成为另一个“携程”和“去哪儿”，“美团”和“大众点评”啊！

### PayPal | 神秘武器——“增长黑客”

思考题：你印象里有哪些把劣势变为优势的案例？

在“得到”每天听本书《逆转》里听过一个例子：在之前的律师行业，犹太人是被歧视的，即便是从常春藤盟校毕业出来，也只能接收比较“次级”的法律业务，比如企业诉讼文案；而当时的主流律师都是接收像公司发放股票、债券等的“高级”业务。后来隔了一段时间，随着企业的蓬勃崛起，企业诉讼案也相对地提高，而这时候犹太人以前处理诉讼案所累积的经验瞬间转变为优势，在法律界成为大家想要争夺的稀缺资源，他们的机会终于来了。

在《极简人类简史》一书中讲到，人类的祖先本来是树上猿猴活得最差的一支，在树上的这个环境里它们是处于劣势的，后来更窝囊的是被赶下了树。被迫在陆地上面对种种限制、各种危险的挑战。

这时候生活在一个最危险的环境里我们的基因开始了变异，开始了全新的进化。发现了火，发明了弓箭，利用火去引起火灾来灭绝大多数巨型物种，消灭掉那些看似不可战胜的威胁。利用弓箭去猎杀更灵活的猎物，扩大自身的食物谱，当人类开始迁移的时候就已经是陆地霸主了。这就是把劣势在局限性环境下扭转成优势。

用好的创意来弥补自身的不足，许多时候这样的方法非常管用。把原本广告花的钱省掉直接给产品的用户，让PayPal成功获取了第一批用户，可谓创意十足并且开创了一种全新的产品广告模式。

有一款车，车型过于短小，不受美国人喜欢，短小设计的背后是售价低、马力小、油耗低、结构简单实用。在宣传时它们以退为进，突出车的优点：

“当你挤进狭小的停车场时，当你支付那笔少量的保险金时，当你支付修理账单时，或者当你用旧大众换新大众时，请想想小的好处。”

结果这款车大卖，成为历史上最受消费者青睐的汽车品牌之一。这就是“甲壳虫”的崛起。

我理解的增长黑客，更多是通过改变游戏规则去获取利益，利用边缘化的创新手段，绕开主战场和竞争主力，实现目的，最终实现变劣势为优势。

比如欧洲有个故事叫“大卫与歌莉娅”。歌莉娅是出名的巨人战士，力大无比，在当时的战场上非常出名，无人能敌，但是最后却输给了一个叫大卫的少年。当时的打仗方法是双方各出一人进行近身肉搏，当然巨人歌莉娅更出色，但是大卫在出战时改变了战斗方式，采取远程扔石头的进攻手段，身形灵活，打得巨大却笨拙的歌莉娅苦不堪言。这就是优劣互换的最佳例子。

这个例子看似和增长黑客没有关系，但换个角度看，“优劣势是特定时点下双方资源的对比”，劣势方在优势方制定的规则下去死磕，结果一定不乐观。但是如果劣势方可以改变游戏规则，就好像大卫一样，依据自身特点换一种玩法，那结果就往往会实现逆转。

在商业世界里，这样的例子太多了。所以劣势方要善于认清自己，了解对手，并对产业链的任一环节都十分清楚，然后在关键一环实施改变，化劣为优。优势方也不要掉入自身的“资源陷阱”，过分地拥有路径依赖思维，而是要时刻关注身边的小竞争对手，尤其关注产业边缘地带，否则没准哪天就冒出来一个搅局者，颠覆整个行业。

关于劣势转化成优势，让我想起罗胖之前提过的一个生理学上的概念，叫“代偿”。他讲道，一般盲人的听力会比较好；一个肾切除了，人的另一个肾会变得更大，功能更强。也就是说，一个劣势，会逼出另一个优势。

第二，让我想起一个自己生活中的例子，就是我读研究生时，大多数考研过来的同学家境都不太好。然后我们在选择就业方向时，也尽量放弃那些安逸的岗位，而选择去那些容易拼搏、容易短时间内快速积累财富的岗位，哪怕是“以身体换钱”。结果毕业几年内，好多同学完全凭借自己在一线城市买房入户，从小城市和农村扎根到了一线城市。我想正是因为我们知道自己的劣势，知道自身家庭资源的限制，才逼迫我们去为了留在大城市、为争取更好的生活而奋斗。

最后，我想到一个感性的例子，某期《康熙来了》里，小S问袁惟仁为什么再也写不出像《征服》、《梦醒了》、《梦一场》那样的歌曲，他说因为他现在幸福了，那些歌都是他在最痛苦的时候写的。

正是上周刘润老师讲的创新思维的内容，我拿来现学现用，顺便也复习一下。美国创新专家德鲁·博迪把“系统创新思维”的理论，写成了一本书《Inside the Box》，译为《微创新》其实译为框架内创新更传神。灵感，就在盒子里。

系统创新思维认为，创新其实恰恰源于对思想的制约，而非放任。限定一个框架，然后在框架内寻找答案，远比漫无目的地发散思维，或静候灵感降临更有效。

创新思维就是打破框架，拆解元素包，用删除、重组、复制等方法打乱原有顺序、规则，统筹处理，赋予元素新任务，找到新联系，安装进度条，产生新产品，明确优势和市场定位，最终解决可行性问题。这些理论刚好与老师今天给的内容互补。

硅谷一句很流行的话：监管即机会。凡是有监管的地方往往蕴藏着商机。例如跨境电商，就是因为监管之下买东西不方便，才诞生了这样的创业机会。管制，在安分守己者眼中是失意，在异想天开者眼中是创意。例如，伊朗电影《分离》获第84届奥斯卡最佳外语片奖，在伊朗这个文化管制很强的社会，依然拍出了如此成功的电影，令人钦佩。

### PayPal | 护城河理论之“网络效应”

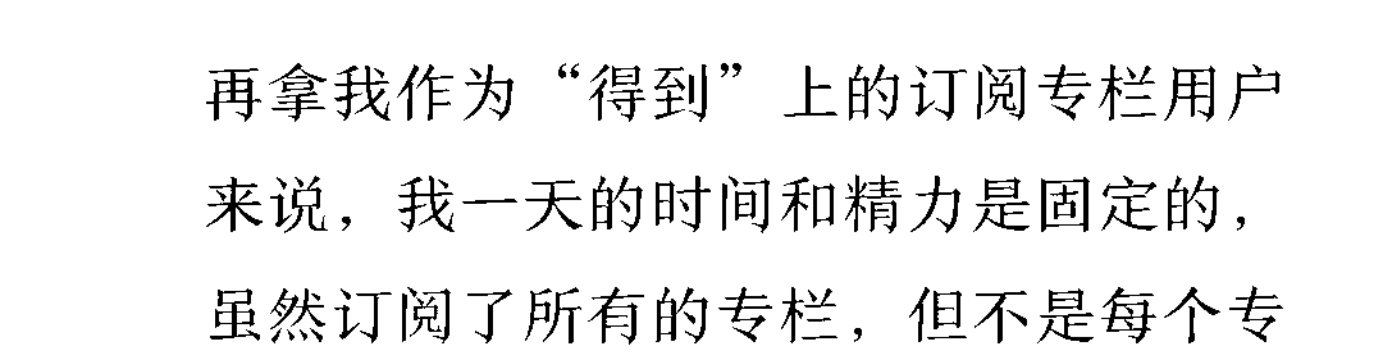
思考题：说说你对网络效应的理解？有哪些产品你觉得是拥有这些护城河的？

米聊和微信都是具有网络效应的产品，为什么一个成功一个被淘汰了呢？原因很可能是米聊推出后用户没有迅速达到关键数量，产生网络效应；而微信利用QQ和手机通讯录迅速达到关键数量，产生强大的网络效应，奠定了市场的垄断地位。

为了达到产生网络效应的关键数量，所以像PayPal、滴滴这样的公司都采用了直接补贴获取用户的方法，实践证明这些方法的确有效。

谢谢潇雨老师，对网络效应、口碑、病毒传播和规模效应做了如此细致清晰的区分，我对他们也有了进一步的理解了。我觉得网络效应要警惕一个现象，就是“僵尸用户”。拿微博来说，如果该用户既不制造内容也不分享内容，这样的情境下，这类用户其实和肯德基的客户是没有区别的。很多大V的粉丝看上去很多，其实是“僵尸粉”。即便是uber，车和客户的有效匹配才是价值和效率，任何一边的失衡，都会是一种损失和非价值成本吧。

再拿我作为“得到”上的订阅专栏用户来说，我一天的时间和精力是固定的。



再拿我作为“得到”上的订阅专栏用户来说，我一天的时间和精力是固定的，虽然订阅了所有的专栏，但不是每个专栏都能看，更无法互动，创造内容，对于不看的专栏，我不属于网络效应用户，但我在潇雨老师的专栏这里是。那该如何评估“得到”的网络效应呢？这就是我不会迷信大数据、云计算一类的原因。



张潇雨

很多同学提到“得到”。在我的理解里，“得到”不是一个具有网络效应护城河的企业，但它具备护城河理论里另外两个重要的要素，之后我会讲到。

网络效应我觉得相比口碑，病毒式和规模经济的概念，更加抽象更加不容易去真正理解和衡量，原因就在于价值这种潜在的优势不好量化。

比如口碑和病毒式营销我可以看用户量，规模经济我可以看到具体的成本的降低，但网络营销则没有这么快立竿见影的效果和数据。所以，我理解的网络效应在现在这个大数据的时代，价值就在于它获得了更多有用的数据，而这些数据对于技术对于服务提升的滋养就非常重要了。所以获取数据多的公司这种护城河就越厚，像中国的三巨头BAT，美国的四巨头GAFa，对于数据的控制、掌握和分析都非常及时和到位。

护城河，顾名思义就是敌人无法轻易地攻进来的一道坎。而口碑、病毒效应、规模效应是可复制的，是营销的手段。网络效应是不可轻易复制的。

uber的例子乍一看跟规模效应类似，但是uber只是利用到规模效应。用第一性原理来看，车的成本最终可以仅看成是使用车的显性成本（维修费、油费等）。uber的网络效应实质是其提供的服务价值，即服务于司机也服务于乘客，把闲置的车用到了极限。多一台车、多一个乘客都会不断地提升其服务价值。

网络效应，在传播过程中，随着节点数量的增加，整个网络的价值呈指数级增长。也就是说，增加节点所带来的价值增长不是平均数。规模效应，只是市场规模的线性增长，整体价值并没有突增，其更大的价值在于成本的平坦而下降。

网络效应更像一个生态，每个个体的加入，带上的价值提升是超越个体的。像品牌，能吸引个体加入，个体也仅仅是享受服务而已，并未对生态产生特别大的影响。

网络效应：随着每一个用户的进来，价值会有指数级的提高。文章读了三遍，我的理解是：它和病毒性、口碑和规模经济，有一个很大的不同，在于客户与客户之间彼此直接、紧密的连结。

也就是说，每一个新客户的增加，会使其进入到一个与其他客户互动的网中，而不仅仅是客户与这个企业的单独连结。麦当劳、肯德基就是他们与客户的单独连结，而PayPal的客户会互相连结，形成网络。

## PayPal | 快速增长长期的三个理念

1、PayPal这种人员上的趋同性，其实也是分时期的。短期内会减少沟通成本加速企业快速发展，但长期，人员的多样性必然会在公司的创新和产品服务的质量上有着重要的作用。

2、一次只完成一件事的专注，可以让每个部门的人把一件事做到极致，但是问题就在于，有些身陷困局的同时专注的方向可能有错。如果作为旁观者不提醒一下，可能不利于公司总体的效率，而且这样的文化，也会失去一些跨界的好点子的启发，公司也许会错过一个非常好的洞见。

如果工程师没有权利谈论一些创意思维，设计师不能建议系统的改进，其实也挺悲剧的。所以这两点也是具体问题具体分析，作为案例有助于我们了解，在实操方面还值得三思。

万维刚老师总结过什么是精英：“谦逊谨慎，旁观者清，达成妥协，白天尖锐对立，晚上还能在一张桌子上喝酒，该合作还能合作，这才是精英。”彼得·蒂尔、埃隆·马斯克可为活生生的榜样。

第一点让我想到海豹突击队的选人原则，海豹讲的是团队配合。想要的状态叫集体神驰（group flow）。一旦进入状态，就好像拨动了开关一样，小分队的每个成员都忘记自己，整个队伍融合成一个集体心理，处处合拍。强调集体的智慧大于单个人的智慧之和。

具体来说，海豹突击队有两个基本行动规则。第一个规则很简单，就是你要跟你前面的那个队友干不一样的事——比如说搜索一个房子，如果前面队友搜索左边，你就要搜索右边，形成自动分工。第二个规则就非常难了：队伍没有固定的领导，谁知道下一步该干什么，他马上就成为领导，其他人马上就跟随他。这首先要求互相交流必须非常高效。海豹认为说话的速度太慢，都是用动作和眼神。这两点需要队员间有相当的默契。

我想PayPal早期招人要越像越好，指的就是这种能达到集体神驰状态的员工。

## PayPal | “PayPal黑帮”的神话

仙童公司、PayPal黑帮，从硬件到软件，怀揣改变世界梦想的人们，均实现了开枝散叶、影响广泛，这也是世界二元发展的典例。成功是一个平衡点，是一个过程，每个平衡点都是正弦曲线的峰顶，我们要做的，是不断由低到高，到达一个平衡、再到达一个平衡。这是张老师的独特视角，让我们不再为成功而沾沾自喜，为失败而懊恼失措。



张潇雨

说得很好。想起《道德经》里面的：万物并作，吾以观复。

我的感想可能跟商业并没有关系，因为今天是黄家驹的忌日。我在听内容的时候，不由自主地想起他这颗一心想做真正音乐的初心，一反当时香港情歌盛行的娱乐圈，经历了徬徨痛苦的挣扎后，又不得不去参加那些无意义的电视节目，为了做音乐，选择去日本，但却发现日本甚至比香港还严重，而人生让人讽刺和唏嘘的是他就是在一档节目中发生的意外。

但是，就是他的赤子之心，他的理想和初心，才有了这些激励了一代又一代人的经典歌曲。传说段子手界有三个人永远不会被黑，张国荣、黄家驹和周星驰。我在想他们的共同点时，就跟老师总结伟大公司的共同点一样。从中我们以此来指引和平衡我们的人生。实属不易，绝不是能简单模仿的。只能慢慢打磨，认真雕刻。



张潇雨

说得特别好。能在商业专栏里跳出商业，和更广阔的事物连接，也正是我写这个专栏的重要使命。

我的感受是，看到目标远大的公司会给自己树立很多敌人这一段，想到以前看到的一句话“懦夫从不启程，弱者死在路上，只有我们一直前行”，我想这可能也是对PayPal黑帮发展历程的一种描述。

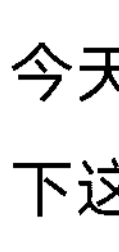
作为个人来讲，我从PayPal这家公司的发展历程中学到的是，首先要成为一个有目标感的人，以自身条件为基础设立平衡的目标，其次通过学习磨炼自己的技能和认知并建立自己的护城河，最后就是不停地行动中思考。

让PayPal成为互联网时代的新货币。彼得·蒂尔后来说：“我认为伟大的公司都会有这样一股使命感，就是那种，如果你不做就没人会做的使命感。这就是PayPal的真正初心。”

现阶段的比特币是不是一定程度上实现了PayPal的新货币思想？以及延伸的区块链技术更是被称为第四次工业革命的主角。从另一个角度来看，PayPal当时的愿景确实如此超前，很高兴生活在这个巨变的时代。



# 案例梳理 | Netflix与PayPal的关键14条



张潇雨

2017.03.03

在昨天的周末互动里，我不仅讲了PayPal，也提到了上周讲的公司Netflix。今天的这篇特别加餐，我就来为你梳理一下这两家公司的关键知识点，作为你学习这两家公司的辅助材料。

## ——Netflix——

### 基本信息：

Netflix，就是出品了《纸牌屋》、《女子监狱》等爆款视频的网络视频点播公司，成立于1997年，创始人是里德·哈斯廷斯（Reed Hastings）和马克·伦道夫（Marc Randolph）。当时是录像带的天下，但是他们赌DVD格式会爆发，于是成立了网上租赁DVD的公司Netflix，最终，他们赌赢了。

### 传奇历史：

创始初期，Netflix有个巨头竞争对手，就是统治家庭娱乐市场的霸主公司百视通（Blockbuster），这个对手在巅峰时期有五千万的订户，线下有八千家实体的门店。但最终，被Netflix打破产了。

### 做对的事：

Netflix以小博大的方法，总结起来其实是《创新者的窘境》里提到的颠覆式创新方法论：第一，利用颠覆性的新技术；第二，提供差异化的产品体验；第三，找到属于你的细分小众市场，把产品卖给他们。对应到Netflix的行为就是：不开设实体店，只在网上运营；直接邮寄DVD给客户；推出了没有到期日、没有滞纳金、免邮费的“三无”会员制。

### 幸运之处：

Netflix做对的事加上对手做错的事成就了Netflix的成功。百视通由于顾虑线下加盟店的利益、公司的利润和股价，迟迟不敢转型到线上，也不敢取消支撑百视通利润的滞纳金业务，同时又打不过Netflix的轻商业模式，于2010年申请了破产保护。

### 对手的失败教训：

《创新者的窘境》里，克里斯坦森教授总结了大公司通常会失败的几个因素：

1) 破坏性技术往往更简单、价格更便宜，但利润也更低。所以对于大企业，利润不高的业务往往是不会去做的；

2) 好的大企业一定会多多“听取消费者的意见”，根据反馈对自己的业务进行优化，但这种思考方式往往只能带来渐进式的改变，而不是颠覆型的创新，因为主流用户往往是不会关注不成熟的新技术或者新产品的；

3) 为了创造利润、维持股价，甚至为了内部员工的晋升和发展，大企业也要保持自己的增长率，所以，它们往往会着眼于足够大的市场来保持自己的增长，但颠覆性的技术一开始针对的市场往往都非常小。

### 自我颠覆：

成为霸主后，Netflix发现了家庭宽带的崛起，也清楚自己的业务并不只是DVD或在线视频，而是视频内容的点播，于是果断转型流媒体。从上线老电影、老电视开始，到高价获取授权内容，过程中经历了业务停滞、股价大跌，最终靠坚持获取了几千万的流媒体用户，转型成功。

### 独特文化：

概括起来有两方面。

1) 招聘和留住最好的人。Netflix有一个杀手锏问题“你手下的哪个人，如果有一天和你说TA要离开去加入一家和我们同行业的公司了，你愿意付出巨大的代价去挽留吗？”这个问题用来检验员工是否足够好；

2) 把公司的所有人都当成“成年人”来对待。Netflix的员工带薪休假不需要审批，时间也没有限制，只要做好交接就可以休假。Netflix的费用报销也不需要审批，员工自己决定。另外，Netflix的员工还可以自己决定薪酬里现金、期权的比例。

### 自制大剧：

自制剧是Netflix用相对低的成本提高内容黏性的方式。《纸牌屋》大获成功后，大家都认为Netflix的大数据发挥了作用。Netflix也乘胜追击，在《纸牌屋》之后，用两亿美金的大制作打造了一部历史剧《马可·波罗》，结果骂声一片，可见大数据指导内容未必靠谱。

## ——PayPal——

### 烧钱大战：

烧钱竞争然后合并，不是现在才有的互联网打法，PayPal就是这么尘埃落定的。当年它和埃隆·马斯克创办的X.com为了竞争，各自给消费者的补贴都太猛了，最终两家以50:50的价格合并，成为了现在的PayPal。

### “PayPal黑帮”：

很多参与PayPal早期创立的人后来都成立了有巨大影响力的公司。比如特斯拉、SpaceX的创始人埃隆·马斯克，LinkedIn（领英）创始人里德·霍夫曼，Youtube创始人陈士骏（Steve Chen），美国“大众点评”Yelp的创始人杰里米·斯托普尔曼等等。

### 验证码：

利用技术生成图片，图片上印有各种扭曲的字母，背景也很模糊，人可以识别但机器很难——这种现在常见的防止程序自动注册账号的方法，是当年PayPal发扬光大的。

### 增长黑客：

增长黑客的主要理念是利用一些非常规的、低成本的手段——有时候是技术层面的、有时候是运营层面的——来迅速地获取客户。简单说就是要出奇制胜，花最少的钱办最大的事。这个理念现在已经越来越成熟，但最早是PayPal发扬光大的。

PayPal做过三个经典的小动作：一是给用户发邮件，内容是“你的PayPal账户里有1美金，只要登录就可以领取。”PayPal通过这个方法获取了第一批用户；二是引荐机制，一个用户推荐另一个用户来注册可以获得10美金；三是让机器人程序到eBay买东西，并要求用PayPal支付，给人造成PayPal已经非常流行了的假象。

### 网络效应：

PayPal创业初期，CEO彼得·蒂尔反复强调，PayPal是一家仰仗于网络效应的企业。网络效应的本质是：如果有一种产品或者服务，它随着每一个用户人数的增加，自己本身的价值也会提高，那么这个产品或者服务就叫有“网络效应”。

有三种情况会被我们误认为是网络效应，一种是口碑效应，比如肯德基，多一个人去吃饭不会让肯德基更好吃，但是他可以带更多人去吃，所以这是口碑效应，不是网络效应；第二种是病毒性，比如微信红包像病毒一样，迅速扩张；第三种是规模效应，越多用户使用我们的产品，我们的产品和服务成本就越低，从而会使得更多的人可以负担得起我们的东西，于是我们也就有了更多的客户，这叫规模效应。

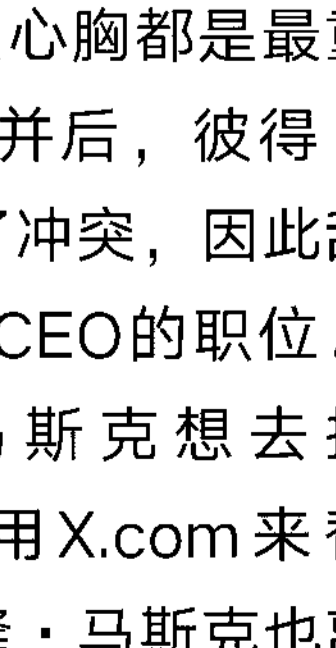
### PayPal快速增长的三个理念：

1) PayPal有一个反直觉的早期招聘的理念：创业早期招人的时候最好不要什么多样性，招的人越像越好。比如PayPal自己，最早的10个工程师全部都是UIUC（伊利诺伊大学厄香槟分校）毕业的，大家大学上的课几乎都一样；最早的5个非技术人员，都是彼得·蒂尔在斯坦福校友网络里的人。这种趋同化的背景，让大家沟通的成本非常低。

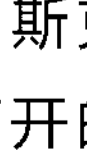
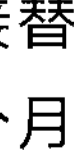
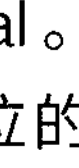
2) “极端聚焦”哲学。这是彼得·蒂尔作为PayPal的CEO时的一个管理哲学，要求PayPal的管理者和员工一次只能专注一件事。而且他做得很绝对——如果任何员工找他讨论核心任务以外的事情，蒂尔都会拒绝，直到那个员工完成核心任务为止。

3) 无论什么时候，格局和心胸都是最重要的。X.com和PayPal合并后，彼得·蒂尔与X.com的高管发生了冲突，因此辞职，由埃隆·马斯克接替CEO的职位。但后来，由于埃隆·马斯克想去掉PayPal这个品牌，统一用X.com来替代，被公司集体弹劾，埃隆·马斯克也离开了PayPal。此时，接替埃隆·马斯克的CEO职位的正是五个月前刚刚离开的彼得·蒂尔。交接过程中，两人之间没有任何争吵不快，马斯克后来还追加了对PayPal的个人投资。

BUSINESS CASE 张潇雨·商业经典案例梳理



Aa



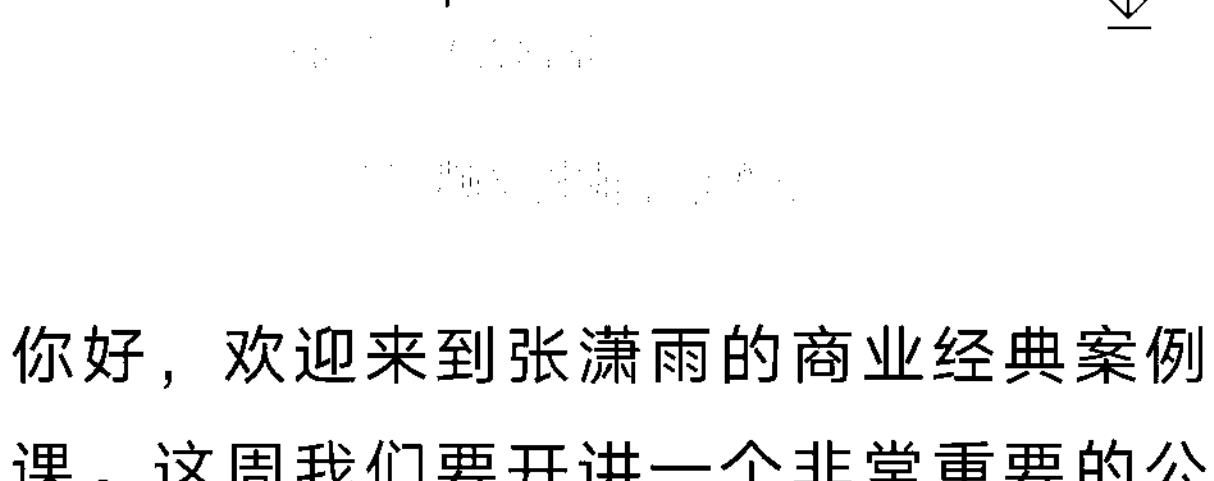
字号

写留言

81

请朋友读

# 亚马逊 | 三大支柱业务与“飞轮效应”



亚马逊 | 三大支柱业务与“... ↓

你好，欢迎来到张潇雨的商业经典案例课。这周我们要开讲一个非常重要的公司，亚马逊。

亚马逊这家公司的重要性是多维度的：

1. 首先，它就像苹果、Facebook、腾讯、阿里巴巴这样的公司一样，在过去二十一年实实在在地影响了我们每个人的生活；
2. 它二十多年走过的历史非常独特。亚马逊早已不再是你印象中的“网上百货商店”了，而是一个非常多元化、又开放的平台公司；
3. 亚马逊二十多年的掌门人杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos），可以说是当世最伟大的CEO，甚至没有之一。他的商业洞察以及背后的哲学思想，可以和杰克·韦尔奇、乔布斯、巴菲特、马云这样的商业领袖相提并论。

所以接下来的两周时间，我会从各个维度来解读亚马逊这家公司，以及贝佐斯的商业哲学。相信这两周过后，你会对商业世界以及公司到底是一个什么组织，有更深刻的理解。

首先我来讲一讲，现在的亚马逊到底是一个什么样的公司。就像刚才我提到的，很多人对亚马逊的印象还是一个“网上百货商店”，就像淘宝或者京东那样；或者最多理解它还有一块儿亚马逊云服务的业务。

但其实亚马逊核心业务的精髓，以及它们之间的关系可能远比你想象得更深。今天我们就来讲讲亚马逊的三大核心业务，以及它们之间奇妙的关系。

## | 三大核心业务

2014年亚马逊年度股东信中，贝佐斯开头写了这么一段话：

“一个梦幻般的业务一般要有四个属性：一是客户非常有需求；二是它能成长到很大的规模；三是资本回报率高；四是它能抵抗时间——也就是能够存续很多年。当你找到这样一种业务的时候，你应该把它紧紧抓住不放。

嗯，我很高兴地告诉大家，亚马逊不止有一个这样的业务。经过二十年的努力和冒险，以及好运气之后，我们现在已经有三个毕生追求的业务了：Prime、Marketplace和AWS。”

这里可以稍微插一句，亚马逊的股东信在商业界的地位，可以说和巴菲特的股东信是一样的。从1997年至2016年，贝佐斯每年都会亲笔写亚马逊的股东信，在里面会反复阐释他的商业理念。在这两周的内容里，我也会把亚马逊股东信里面最精华的部分讲给你听。

刚才那段话，贝佐斯提到了亚马逊的三个核心业务：

1. Prime 业务——也就是亚马逊的会员服务；
2. Marketplace 业务——也就是第三方卖家平台；
3. AWS——也就是亚马逊的云服务。

贝佐斯反复说，这三块业务是亚马逊这个价值超过4000亿美金公司的三大支柱。你会发现很有意思的一点是，他并没有提到亚马逊最大的一块业务，也就是我们最熟知的网上自营卖货的部分。

为什么这三部分业务如此重要呢？它们之间的关系是什么样的呢？我们先来简单介绍一下这三块业务。

先说Prime业务。Prime业务是亚马逊的会员服务。它的基本逻辑是，如果你每年交给亚马逊99美金的会员费，就可以享受一系列非常超值的服

- 免除所有邮费。部分商品也可以免费当日送达，还有可以两小时送达的商品；
- 在亚马逊的视频和音乐平台上收看和收听大量免费的娱乐内容；
- 免费阅读亚马逊的一部分书籍、杂志；
- 还有一些其他的免费业务：比如游戏视频、有声书等等。

实际上这个服务是超值的，光是邮费一项就能赚回来。所以现在买了这项服务的用户已经超过六千万，亚马逊每年在Prime会员费上的收入就超过六十亿美金。

亚马逊的第二块业务，Markerplace。这个词的意思本身是“市场”，在亚马逊的体系里，是指第三方卖家平台。

所谓的第三方卖家平台，就是在亚马逊的平台上，除了有亚马逊自营的各种商品，所有其他大大小小的卖家也可以入驻亚马逊，直接售卖自己的东西。

到2016年，亚马逊上面已经有超过200万个第三方商家，每年贡献的销售额占到总销售额的40%，而且预计到2020年会超过总销售额的一半。

亚马逊的第三部分业务，就是近几年来知名度越来越高的亚马逊云服务，AWS（Amazon Web Services）。AWS是2005年成立的，现在一年可以给亚马逊贡献120亿美金的收入。它的主要功能是给大大小小的企业提供企业级的云服务，就像国内的阿里云一样。

不论你是创业公司还是大型企业，都可以把自己公司的整套IT系统建立在亚马逊的云服务体系上，价格便宜、稳定性非常高，远远比自己建立一套系统要省事和划算。

AWS现在已经有世界上最好的一批客户，包括通用电气、西门子，甚至我们之前讲过的，自己技术实力也非常高的流媒体服务商Netflix，很大一部分系统也直接建立在AWS上。可以说，亚马逊的云服务是目前世界上最好的云服务供应商。

## | 可能的隐忧

但是听到这里，你可能隐隐地发现了有点不对。我好像一直在夸奖亚马逊的三大核心业务多么好，但它们其实也有一些商业逻辑上的问题，比如：

Prime 会员99美金一年的服务非常好，但是提供的所有服务——包邮、各种娱乐和书籍内容、游戏等等——都不是白来的，而且相反成本都很高。难道不是卖得越多就越亏么？

Marketplace是给用户提供了更多的选择，但这个业务实际上是“引狼入室”——这相当于引入了大量外部的商家和自己竞争。

因为顾客一定会选择更便宜更好的商品——比如一个人在搜瑜伽垫，看见第三方卖家的更便宜更好，他一定会选择购买非亚马逊的那个商品，这难道不是伤害了亚马逊自己的业务，让自己的利润流到了外面人手里么？

最后AWS业务看着是不错，给很多企业提供了方便，但是这和亚马逊的主营业务也没有什么直接关系啊？而且一年120亿美金的贡献，比起每年1300亿美金亚马逊的总销售额，还不到10%。亚马逊为什么要做这样的生意呢？

## | 飞轮效应

这里面真正的智慧，也是理解亚马逊这家公司各个业务线的关键，就是亚马逊和贝佐斯本人都反复强调过的一个商业理念——飞轮效应（Flywheel Effect）。

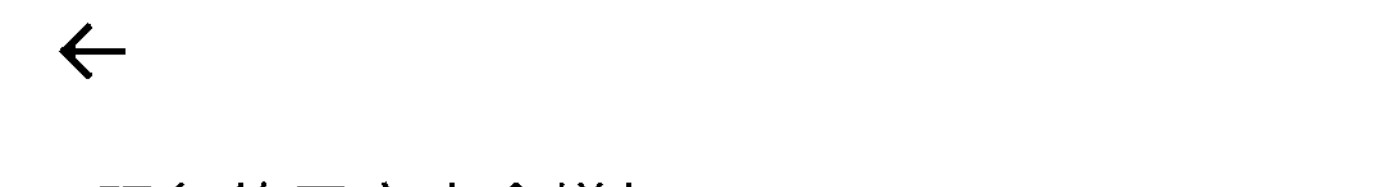
“飞轮效应”是指，一个公司的各个业务模块之间，会有机地相互推动，就像咬合的齿轮一样互相带动。一开始从静止到转动需要花比较大的力气，但每一圈的努力都不会白费，一旦转动起来，齿轮就会转得越来越快。这也是亚马逊这家公司真正的秘诀。

那么，亚马逊的业务齿轮是怎么转动的呢？

**第一，99美金的Prime业务，会大幅地提高客户忠诚度。**最直接的影响就是亚马逊会员在购买频次上和购买金额上都会比非会员高出很多。这个逻辑也很好理解，既然已经付了一笔固定的99美金的费用，所以用户买的越多、消费越多也就越值。

**第二，引入Marketplace平台，也就是允许第三方商家来卖产品，就使得客户可选择的商品大大增加了。**当客户的选择增多，Prime会员就更加超值，所以买会员服务的用户也会增加。

——



服务的用户也会增加。

第三，当亚马逊的客户越来越多，也就有更多的第三方商家愿意来亚马逊开店。

第四，当亚马逊的客户足够多，销量越来越大的时候，亚马逊对上游供货商的议价能力也会大大提高。所以亚马逊就可以拿到更低的商品进货价格，并且把利润让给消费者。接着更多的消费者也会被便宜的东西吸引到亚马逊，成为用户，并且购买Prime会员。

第五，当亚马逊自营的商品价格越来越便宜，第三方卖家的同类产品是不可能卖得比亚马逊更贵的，这就要求第三方卖家也要控制成本，或者卖一些亚马逊自己不卖的东西。

为了帮助第三方卖家更好地销售，亚马逊还推出了一个FBA服务（Fulfillment By Amazon），这个服务是，作为第三方卖家，你可以把自己的货物寄存在亚马逊的物流中心里面。一旦有客户下单，整个的取货和配送过程，全部由亚马逊搞定，这样商家就可以集中精力做好自己擅长的事情，只需要交一笔服务费就可以了。毕竟物流这件事非常专业，一个小卖家是绝对没法和亚马逊全球的物流体系竞争的。

第六，别忘了我们刚才提到了Prime快速到货服务。当第三方卖家使用了FBA服务，把自己的货物寄存在亚马逊的物流中心的时候，配送时间就有保障了，于是也可以被加入进Prime会员可选择的范畴里。于是Prime会员的商品可选择的范围进一步增大，这个会员更加超值了。

第七，当亚马逊每天处理的货物足够多的时候，物流本身的成本也会下降。比如可以把卡车空余的地方放上非会员订购的产品，而发送的时候先处理Prime会员的订单，之后再发非会员的，不用运输第二次了。所以，当规模足够大的时候，物流的成本也降低了。

最后，任何商家和第三方企业，都可以把自己的整套系统放在AWS上。这样你不仅在亚马逊上卖货，还用亚马逊的FBA服务做物流，又在AWS上运行着自己的IT系统，想要离开亚马逊，就是难上加难了。

所以，Prime业务、Marketplace和AWS，成就了亚马逊的商业秘诀：飞轮效应。简单说来这个逻辑就是——

商品越多，客户选择就越多；客户选择越多，购买会员服务的就越多；购买会员的越多，大家消费的频次和额度就越多；消费的频次和额度就越多，亚马逊对供应商压价就越多；亚马逊压价越多，客户的获利也就越多……这个飞轮不断旋转，也成就了二十年蒸蒸日上的亚马逊帝国。

有一个小段子最能体现这个商业模式的强大。之前亚马逊投资的电影《海边的曼彻斯特》获得了奥斯卡奖，贝佐斯在内部开了一句玩笑说：“拿到这个奖会让我们卖出更多的手纸和狗粮。”

因为这些业务看似无关，但实际上，获奖的影片会吸引更多的Prime会员，于是也会在电商平台上引发更多的消费。这就是亚马逊商业模式的神奇之处。

今天我们讲了亚马逊的三大支柱业务和“飞轮效应”。那么下一个问题应该就

是，亚马逊是怎么做到这一点的呢？接下来的专栏文章里，我们会来回答这个问题。



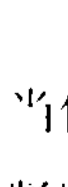
张潇雨

今天的思考题是：

试着比较一下亚马逊、京东和淘宝的模式，你在实际使用中有什么相似的感受？

欢迎来专栏后面留言，一起参与讨论。

我们下期再见。



2017.07.03

“一个梦幻般的业务一般要有四个属性：

一是客户非常有需求；二是它能成长到很大的规模；三是资本回报率高；四是它能抵抗时间——也就是能够存续很多年。

当你找到这样一种业务的时候，你应该把它紧紧抓住不放。”

——亚马逊CEO杰夫·贝佐斯

来自「得到」专栏《亚马逊的三大支柱业务与“飞轮效应”》  
张潇雨 · 商业经营案例研究



长按识别二维码  
免费试读三篇专栏文章  
「得到」APP

# 亚马逊 | 神圣法则 —— “拜客户教”



张潇雨

亚马逊 | 神圣法则 —— “拜... ↓

今天我们继续来讲亚马逊。昨天的专栏里，我们对亚马逊的总体业务做了介绍：它的三大支柱业务 Prime、Marketplace、AWS，以及它们之间联动产生的“飞轮效应”，可以说为亚马逊做出了巨大的贡献。

从另一个角度讲，亚马逊最重要的一个核心理念，不仅对它的成功起到了决定性作用，同时也推动了整个“飞轮”的转动。这个核心理念用四个字就可以概括：拜客户教。

“拜客户教”是一种略带夸张的说法，不过这也准确地形容了亚马逊的最核心理念，就是一切以客户的利益为出发点。你可能想说，现在所有公司都这么号称自己啊。每个公司都说自己把客户摆在第一位，或者客户至上，亚马逊这么说也没什么稀奇的。

但之所以亚马逊的理念能被称得上“拜客户教”，而且在美国一直位列服务业消费者满意程度的第一名，正是因为它们真的把这个理念发挥到了极致。

或者我们再进一步地说：真正的理念或者原则，不是平时喊喊口号用的，而是在你面临艰难抉择的时候，指引你的行动的。而亚马逊的很多做法正是这种精神的最好体现。我来举几个小例子。

## | 一切为了客户利益

贝佐斯在2003年的股东信里写过这么一件事——

在亚马逊刚刚成立的时候，就给用户开通了评论商品的功能。结果他们收到一些供应商的抱怨，说：你们到底懂不懂自己在干什么啊？你们是靠卖东西赚钱的，为什么允许别人在你们的网站上发负面评论呢？尤其是，当时亚马逊也做过一些市场调研，了解到很多用户确实会因为看到负面或者一般的评论，就不下单了。

结果贝佐斯说，我们不是靠卖东西赚钱的，我们是靠帮用户做好的消费决策来赚钱的。于是，负面评论的功能就保留了下来。当然，现在这个功能已经成为亚马逊的标配了。

另外一个很好的例子是Marketplace业务的引入。上次我们提到，引入Marketplace业务，也就是允许第三方卖家在亚马逊的平台上卖货，其实对亚马逊的收入是一个有伤害性的行为。你能想象麦当劳的门店里卖肯德基的炸鸡么？所以当时这个业务一推出就受到了很多人的反对，不仅有内部的员工，也有华尔街的基金经理，他们都表示看不懂。

但是贝佐斯说，引入第三方卖家，才是对客户最好的方式。因为如果有一个商品，它的价格或者品质比我们卖得更好，那么我希望能让用户在亚马逊上也能轻易地买到。而不是还要去其他地方很费劲地寻找。哪怕这样会暂时影响我们的利润，但长期来看，客户的利益就是我们的利益。

因为这个客户至上的原则，亚马逊还不惜牺牲供应商的利益。美国最大的玩具连锁店叫“玩具反斗城”。在2004年的时候，它把亚马逊告上了法庭。因为它们当时正好和亚马逊在合作，合同里它们要向亚马逊支付年费和销售分成，换来的是在亚马逊的网站上销售它们最流行的玩具。

结果亚马逊的高层认为，任何阻碍客户有更多选择的行为都是不能接受的，于是它们引入了和玩具反斗城竞争的卖家来销售自己的玩具。玩具反斗城认为，这个合作应该是独家和排他的，就把亚马逊告上了法庭。

经过复杂的审批，亚马逊败诉了，不得不向玩具反斗城赔偿5100万美金。结果亚马逊仍然坚持了自己的做法，正是因为它们始终认为，客户的选择权是最重要的。

更夸张的是亚马逊和美国最大的超市之一塔吉特的故事。塔吉特本来是亚马逊AWS云服务的十年客户，由于种种原因，它们决定离开AWS，建立自己的IT基础设施。结果亚马逊不仅没有阻拦，还花了接近两年时间，帮助塔吉特把所有的架构和数据迁移到塔吉特自己的服务器上，这就是亚马逊的“拜客户教”的精神。另外可以提一句，塔吉特整体服务迁移三个礼拜之后，一次大促销就让它的服务器崩溃了。

这些都是亚马逊对“客户至上”这个理念的理解与行动。就像我刚才说的，其实这种口号哪个公司都能喊出来，但是真正把它执行到极致的，甚至不惜伤害自身利益来执行的，却非常非常少。

## | 把利润让给消费者

除了维护各种客户的利益，对客户好还有一个非常重要的方式，就是给客户提供最廉价的商品。实际上贝佐斯在很多地方都强调过亚马逊的低价策略，他说：“这个世界上有两种公司，一种是尽可能地说服客户支付一个高的利润；另一种是拼命把价格降到最低，把利润都让给消费者的公司。我觉得这两种公司都能非常成功，不过我们坚定地选择做后面这一种。”

所以，亚马逊把“天天低价”这个从沃尔玛学来的战略，贯彻到了极致。而且为了实现这种理念，它们也做出了很多看起来有点“奇葩”的事。比如在AWS云服务平台推出的十年里，在大部分时间没有什么竞争压力的情况下，AWS自主降价了51次。当然，这种行为也让后来的潜在竞争者非常难以进入这个市场。还比如，它们常年在系统里设置了比价的应用，一旦发现自己的价格比其他地方高，就会迅速地调整价格。

这种理念，在亚马逊的早期就根深蒂固了。贝佐斯在2002年的股东信里面，就花过很大的篇幅做过一次比价。当时他写道：“我们选取了美国最大书店的今年畅销书前100名，发现，这100本书的总价格加起来，亚马逊要比这个书店便宜23%。其中有72本，我们比较便宜；有25本两边价格是一样的；只有3本我们的价格更高，于是我们迅速地把价格调低了。”

## | 亚马逊的节俭文化

当然在我看来，印象最深的还是亚马逊公司自己的节俭文化。也就是，它们为了让客户享受到最低的价格，要最大限度地减少成本，所以不惜牺牲自己员工的一些利益。

比如，你印象里大的科技公司可能都像谷歌或者Facebook一样，办公环境非常好，午餐丰富而且免费，公司的各种福利很多。但是亚马逊是一家没有免费午餐的科技公司，工资也只是业界平均水平，停车也没什么补贴。而且很多年来，亚马逊的办公桌是用很便宜的门板拼成的。当然，贝佐斯自己也保持着非常节俭的状态。比如，公司大楼的咖啡厅有优惠卡，集齐10杯的消费，可以免费换一杯。

后来有亚马逊的员工说，贝佐斯身家过亿的时候，还是拿着一张优惠卡在咖啡厅排队，而且自己买完还递给同事，让他帮助自己集一杯咖啡。另外，公司相对早期的时候，贝佐斯偶尔要和同事坐私人飞机出行，那架飞机是从当地一个商人那里转租来的。每次贝佐斯坐的时候都会说：“这可不是公司出钱，这是我自己买的单。”

正是这种节俭文化的渗透，让亚马逊可以很多年都以非常优惠的价格为客户提供服务。这种拜客户教、天天低价的策略，也让亚马逊的“飞轮”可以不断地旋转，为公司带来更多的业务和忠实的客户。

而且就像我刚才说的，真正的理念和原则，不在于说的有多么好听，而是在于，当你要做艰难的选择的时候，当你面临着利益冲突的时候，你还是不是还能够坚持内心的原则。



张潇雨

今天我们讲的是亚马逊最核心的公司理念：拜客户教。今天来一个小的互动：

你在消费的时候，遇到过什么印象很深的好的消费体验么？当时是怎么回事？

欢迎来专栏后面留言，一起参与讨论。

我们下期再见。

2017.07.04

“这个世界上有两种公司，一种是尽可能地说服客户支付一个高的利润；另一种是拼命把价格降到最低，把利润都让给消费者的公司。”

我觉得这两种公司都能非常成功，不过我们



2017.07.04

“这个世界上有两种公司，一种是尽可能地说服客户支付一个高的利润；另一种是拼命把价格降到最低，把利润都让给消费者的公司。

我觉得这两种公司都能非常成功，不过我们坚定地选择做后面这一种。”

——亚马逊CEO杰夫·贝佐斯

来自《亚马逊：一种新方法》“拜拜旧数”

张潇雨·商业经典案例集



长按二维码  
免费试读三篇专栏文章  
「得到」APP

BUSINESS CASE

张潇雨·商业经典案例集



Aa  
字号

写留言

61

请朋友读



# 亚马逊 | “超级接口化”的公司



张颖

10月10日 10:00

亚马逊 | “超级接口化”的... ↓

今天我们继续来讲亚马逊。之前的专栏里，我们仔细拆解了亚马逊成为如今这样一个帝国的秘密，譬如业务上的“飞轮效应”，文化和理念上的“拜客户教”。

今天我们再来看看亚马逊另一个非常与众不同的属性：**超级接口化的公司**。

## | 什么是“超级接口化”？

“超级接口化”其实就是：亚马逊的一个核心理念是，把自己内部功能化的业务，都转化成对外服务化的业务。

比如我们之前讲到的亚马逊的**FBA业务（Fulfillment By Amazon）**就是这样。FBA提供的核心服务是，让依附于亚马逊生态上的商家，可以将自己的货物寄存在亚马逊的物流中心，从而享受亚马逊遍布全球的物流服务。

本来，搭建一个内部的物流系统是一个大型电商必需的功课。但是亚马逊把这件事提高了一个维度，它不但让这整套系统服务自己，还把它标准化、模块化、服务化，让整套系统能服务外面的客户。甚至在美国，即使你是一个没有进驻亚马逊平台的小公司，也能以比较便宜的价格购买亚马逊的FBA物流服务，从而完成自己想做的事情。

所以从某种程度上来说，亚马逊不仅是一个零售帝国，还是一个可以输出自己的各种能力，帮助其他玩家打造自己的王国。现在很多科技企业都在强调自己在做“生态系统”，在我看来，亚马逊才是一个真正自由、开放的生态系统。

另外一个“超级接口”的好例子就是**亚马逊的云服务AWS**。这个业务也是现在亚马逊的明星业务之一。AWS云服务平台诞生的故事是这样的：

在2003年左右，亚马逊早先研发的内部系统已经开始支撑不住公司的发展了。当时为了不牺牲用户体验，亚马逊的技术团队严格把控着公司的服务器资源，所以任何内部团队想要做点事情，都必须向技术团队申请资源，才能试验他们的新项目。于是，整个公司的运转非常缓慢，很多团队的项目主管也怨声载道，觉得自己被绑住了手脚。

所以贝佐斯和高级技术团队开始着手解决这个问题，他们前后花了两年时间，开发了AWS云服务平台的雏形。做到中间的时候他们突然意识到：独立开发一套这样的系统实在不简单，而且这种服务不仅亚马逊需要，很多大大小小的公司都用得着啊。所以贝佐斯想，不如我们稍微多做一点工作，把AWS变成一个对外服务，甚至营利的服务吧。

后来贝佐斯说，他和团队在打造AWS的时候才意识到，未来的云计算能力会像电力一样普及，而且和现在电力的收费模式一样——客户可以只支付使用费，并且随时可以增加或者减少自己的消费。

他说：“假设你回到100年以前，如果你想用电的话，你必须建立自己的小发电厂——而且很多工厂就是这么干的。但是当电网一出现，他们就立刻抛弃了自己的发电机，开始购买电网的电力，这就是整个云计算基础设施行业正在发生的事。

如今这个说法早就被大众所熟知了，但是回到十几年前，不得不说贝佐斯和亚马逊是非常有远见的。现在，早已经有几百万的企业，大到通用电气这样的公司，小到最普通的创业公司，都在使用亚马逊的云服务。

## | “超级接口化”带来的优势

这种把内部功能转化成外部服务的做法，有三个非常大的好处：

首先，这种做法能让自己内部的团队以很小的代价去尝试新业务，甚至就像一个创业团队一样——小步快跑，迅速迭代。因为这样建立起来的业务，首先解决了创业公司通常有的一个大问题——它已经有了第一个核心大客户，就是亚马逊自己。

所以，团队面对的用户需求都是非常真实的，能在开发的时候就反复迭代，不用担心偏离客户的实际需要。而且，即使这个产品失败，最差的情况也是这个服务就让亚马逊自己使用好了。

比如，AWS云服务平台前一阵推出了一个新的服务产品，叫Amazon Connect。本质上这是一个基于云端的客服平台，它的开发基础就是亚马逊自己的呼叫中心。所以，如果Amazon Connect业务不太成功，亚马逊也打磨了自己的呼叫中心业务；而万一成功，它就可能变成AWS那样的明星业务。

第二，把这些功能性的服务放到外部之后，就意味着这些服务被暴露在市场的竞争之下，所以它们往往能不断焕发出新的活力。

之前在提到《**创新者的窘境**》这本书的时候我们也说过，传统大公司总是面临一种困境：由于大多数初创业务开始的市场太小，对于大公司不值得一做；另外在内部体系内的创新往往很难，所以它们时常要面临被颠覆的危险。

而亚马逊这种做法给出了一种解决方案。当把一个服务外部化、商业化之后，它就要面临最真实的竞争，就会像一个创业公司那样，真正地用户的需求、完善自己的产品、不断思考自己的生存问题，最终变成一个像AWS那样每年收入百亿美金的成功企业。

最后一个好处，就又要提到我们贯穿亚马逊的中心思想——“**飞轮效应**”了。亚马逊推出的外部商业化业务越多，使用亚马逊服务的商家越多，它们就越离不开亚马逊的平台。如果用一个比喻就是，亚马逊提供了很多个接口，作为商家你可以任意地和亚马逊连接，这些接口输送的营养可以让你健康地成长，但是一旦离开，你的业务就会受到很大的影响。

所以，使用AWS云服务业务的商家越多，使用FBA物流业务的商家越多，用户可选择的商品和服务就越多，Prime会员也就越超值。所以亚马逊就可以获得更多的客户，从而进一步提升整体的效率，并且压低平台上商品和服务的价格——于是，亚马逊的飞轮就可以再一次飞速地旋转起来。

这就是亚马逊帝国在飞轮效应、拜客户教之外的第三个核心的秘密——做一个超级接口化的公司。你会发现这三件事并不是孤立的，而是相互勾连、彼此影响的。

## | “人类大脑的自行车”

在这里，我还想多做一点延伸。在我看来，亚马逊的CEO贝佐斯，和苹果公司的CEO乔布斯，在一个理念上是高度一致的。

很早以前，乔布斯曾把电脑比喻成“人类大脑的自行车”。他是这么说的：

“我小时候曾在《科学美国人》上拜读过一篇文章，文中对比了地球上各种不同物种的移动效率，比如熊、猩猩、浣熊、鸟类、鱼类等——当然还有人类。然后计算它们每移动一公里消耗的热量。最后秃鹫赢了，它的移动效率最高。作为万物之灵的人类，排在倒数第几位。但是杂志特地测量了人类骑自行车的效率。结果把秃鹫远远甩在了身后，在排名上遥遥领先。

这篇文章给我留下了深刻的印象，人类擅长发明工具，工具赋予我们奇妙的能力。苹果公司以前有一条广告：电脑是头脑的自行车。我彻头彻尾地坚信，如果将来有人回顾人类历史，电脑将是人类最伟大的发明。”

这里传达的意思是：对于人类来讲，电脑是一个工具，而不是目的本身——人们可以利用电脑编写文档、创作音乐、相互交流等等，展开各种各样的想象力。这才是电脑真正可贵的地方。

而在2011年的亚马逊股东信里，贝佐斯写了这样一段话，他说：

“创新与发明有很多种形式，规模也可大可小。但是影响力以及颠覆程度最大的创新，往往来自于能够赋予人们发挥自己的想象力、追求自己的梦想的那一类创新。这就是我们做AWS业务、FBA业务，以及让作者可以在Kindle上直接发表作品的KDP业务的真正原因。有了这些功能强大的服务，人们就可以完成原本看起来不可能的事情。”

这就是打造一个真正的生态系统、建立一

防断更

这就是打造一个真正的生态系统、建立一个超级接口化公司的真正意义。也是亚马逊为什么可以成为这个世界上最伟大公司之一的原因吧。



张潇雨

我们今天讲的是亚马逊第三个核心理念：超级接口化。

看完今天的文章你有什么感想呢？欢迎来专栏后面留言，一起参与讨论。



2017.07.05

“影响力及颠覆程度最大的创新，往往来自于能够赋予人们发挥自己的想象力、追求自己梦想的那一类。

这就是我们做AWS业务、FBA业务，以及让作者可以在Kindle上直接发表作品的KDP业务的真正原因。有了这些功能强大的服务，人们就可以完成原本看起来不可能的事情。”

——亚马逊CEO杰夫·贝佐斯

来自《分享卷》“超级接口化”的公司  
张潇雨·商业经典案例课



长按二维码  
免费试读三篇专栏文章  
「得到」APP

BUSINESS CASE  
张潇雨·商业经典案例课



Aa  
字号

写留言

59

请朋友读

知识共享

# 亚马逊 | 公司价值的本质——自由现金流



吴昊

10月12日

亚马逊 | 公司价值的本质... ↓

今天我们继续来讲亚马逊。在1999年的亚马逊致股东信里，贝佐斯写到一件好玩的事。当时亚马逊成立四年，上市两年，他被邀请去斯坦福大学参加一个活动。提问环节，一位年轻的女生问了贝佐斯一个很棒的问题，她说：

“我有100股亚马逊的股票，所以我拥有的到底是什么东西？”

这个问题之所以很棒，是因为它背后隐藏了一个非常本质的问题：**一个公司的股票背后，代表的价值到底是什么？**

相信这是个大家都很关心的问题。但是，这个问题的答案众说纷纭，世人有很多种不同侧面的解释。而其中最主流的一种说法是：**一个公司股票背后本质的价值，是它能产生的自由现金流。**

请注意，不是现金流，也不是利润，而是**自由现金流**。这种说法的重要支持者，有大家非常熟悉的巴菲特，还有我们的主角**亚马逊**，以及它的创始人**贝佐斯**。

从投资的终极目的，也就是获得回报出发，**巴菲特的“价值投资”理论认为：当我们投资一家公司的时候，本质上购买的是它未来的赚钱能力。所以“价值投资”里的核心理念就是，一家公司的此刻的价值，应该等于它未来能够产生的所有的现金流的价值。**

而这里面提到的现金流，就是**自由现金流**。

另外，亚马逊和贝佐斯对自由现金流也非常重视。在1997年，亚马逊历史上第一封年度股东信里，贝佐斯开宗明义就说：“**如果非要让我们在公司财务报表的美观和自由现金流之间选择的话，我们认为公司最核心的关注点应该是自由现金流。**”之后在长达20个年度的股东信里，贝佐斯不下几十次地反复强调过，公司最重要的财务指标，就是**每股带来的自由现金流**。

那么，到底什么是自由现金流？商业的本质不是挣钱么？为什么亚马逊最关心的财务指标不是公司的利润，而是自由现金流呢？自由现金流和利润有什么关系和区别？

今天，我们就来讲讲**“自由现金流”这个在商业和金融领域都非常重要的概念。**

## | “自由现金流”与利润

“自由现金流”和利润有什么不同？一个简单的理解方法是，**利润只是自由现金流的组成部分之一。**

它当然是一个非常重要的部分，但还不全面。因为利润指的是某一个时间段——比如一年里——一家公司通过经营活动能够获取的额外的价值。但是自由现金流还考虑了另外一件事，就是你为了维持或者不断增加公司的利润，所需要投入的额外的钱。也就是说，你要从利润里刨去维持利润要投入的额外的钱，剩下的才是自由现金流。

比如说你开了一家餐厅，开起来之后，可能经营得不错，一年收入了50万，减去食材、租金、人员工资一类的支出，每年盈利10万。但是，如果你想维持这10万的利润，甚至下一年挣20万，你可能就要更换设备、翻新装修、在后厨准备更多的存货，可能还要预付各种供应商的款，这些都是要额外投入资金的。所以最终，可能你表面上看，每年的利润是正的，但实际上投入的钱很长时间都收不回来。

我们来举一个简单的例子，这个例子也是贝佐斯在2004年的股东信里亲自为他的股东解释的，我把它稍稍做了点简化，不影响我们对自由现金流的认识。

假设你现在发明了一个机器，可以快速地把人运送到自己的目的地。这个机器有点贵，造价1.6亿人民币，不过一年可以运送10万人，寿命可以用4年。假设运送一次的票价是1000块，包括人工、燃料等等这些成本是500块。现在来看看这个生意是否值得做：

假设你这个机器非常受欢迎，年年爆满。所以第一年，

**你的收入是：1000元/人×10万人 = 1亿人民币**

**你的成本是：500元/人×10万人 = 5000万人民币**

音频中的计算是简略版本，文稿中在这里，我们附上了详细的计算过程。在这个计算过程中，计算利润之前，还有一个东西要减去，在金融和会计领域里叫做**“摊销”**。这个摊销就是实际上你花了1.6亿造这个机器，但是不能在今年就把这1.6亿全部算作成本。由于这个机器寿命是4年，所以在会计上的处理是，相当于每年花了1.6亿/4=4000万的成本。

所以，**你的摊销费用=4000万人民币。**

这一年下来，你的净利润就是**1亿-5000万-4000万=1000万人民币**。听起来好像是个不错的生意。净利润有10%了。

所以，如果你非常看重利润，那么这时候最理性的决定就是——再多造几个机器，给公司多赚些钱——这个逻辑应该没问题吧。当然，我们在这里假设是，你这个机器非常受欢迎，造多少顾客都能坐满。

这时候你决定，接下来从第二年开始，分别多造1个、2个和4个机器，最大化你的利润。这个时候你已经知道了，每个机器每年都能带来1000万的利润，所以第二年你的利润是2000万，第三年你的利润是4000万，第四年你的利润就是8000万。

公司利润计算		投资第1辆车	追加投资1辆车	追加投资2辆车	追加投资4辆车
基本条件：					
每辆车投资	160 百万				
运送乘客	10 万人/车/年				
票价	1000 元/人				
运送成本	500 元/人				
车辆寿命	4 年				
(单位：百万)		第一年	第二年	第三年	第四年
总收入		100	200	400	800
总运送成本		50	100	200	400
摊销		40	80	160	320
利润		10	20	40	80

按照这份成绩单，你作为CEO可能就要功成名就、走上人生巅峰、被《财富》杂志评为类似于**“世界最有潜力CEO”**称号了。毕竟第一年你就给公司赚了1000万，而且后面三年，每年的利润都翻倍。就是苹果和亚马逊也做不到啊。

但实际上，这是个好生意么？

我们再来从自由现金流的角度看看你的公司。刚才我们说过，自由现金流不只要包括你每年挣的钱，还要考虑到为了维持或者增加公司的利润，所需要投入的额外的钱。

比如拿第一年举例，这一年你公司的自由现金流，算法应该是：

**你实实在在的现金收入1个亿，减去成本5000万，再减去制造机器的1.6个亿，最后等于：-1.1个亿。**

第二年和第三、四年的算法也是类似的，计算的结果是，后面三年的自由现金流分别是：**-6000万、-1.2亿和-2.4亿。**

第二年的计算方法类似：收入变成了2个亿，减去成本1亿，再减去新制造机器的投资1.6个亿——这一年的自由现金流是：**-6000万。**

同样，第三年、第四年计算下来，分别的结果是：**-1.2亿和-2.4亿。**

公司自由现金流计算		投资第1辆车	追加投资1辆车	追加投资2辆车	追加投资4辆车
(单位：百万)					
总收入		100	200	400	800
总运送成本		50	100	200	400
投资支出		160	160	320	640
年度自由现金流		-110	-60	-120	-240

这时候我们就发现了一个神奇的现象：**如果整体地看这四年你公司的发展，公司一共创造了1.5个亿的利润，表现很好，但是自由现金流却是-5.3亿。**

你会发现，你的这个公司，投资越多自由现金流也就越差，也就是需要更多的钱来保持公司的运转，但这些钱是永远赚不回来的。换句话说，做这个生意的最好方式就是，你**永远保持公司只有一台机器，永远不扩张**。这样起码每年还能赚个1000万。所以本质上，如果你想打造一个可以不断长大、不断扩张的公司，你根本不应该进入这个行业。

这时候你就明白了，为什么说利润无法真实反映一个公司是否盈利，以及是否有发展潜力。如果用一句话来概括就是：**一个企业长期自由现金流的状况，才决定了它本质上值不值得投资。**



本质上值不值得投资。

## | 充足“自由现金流”的优势

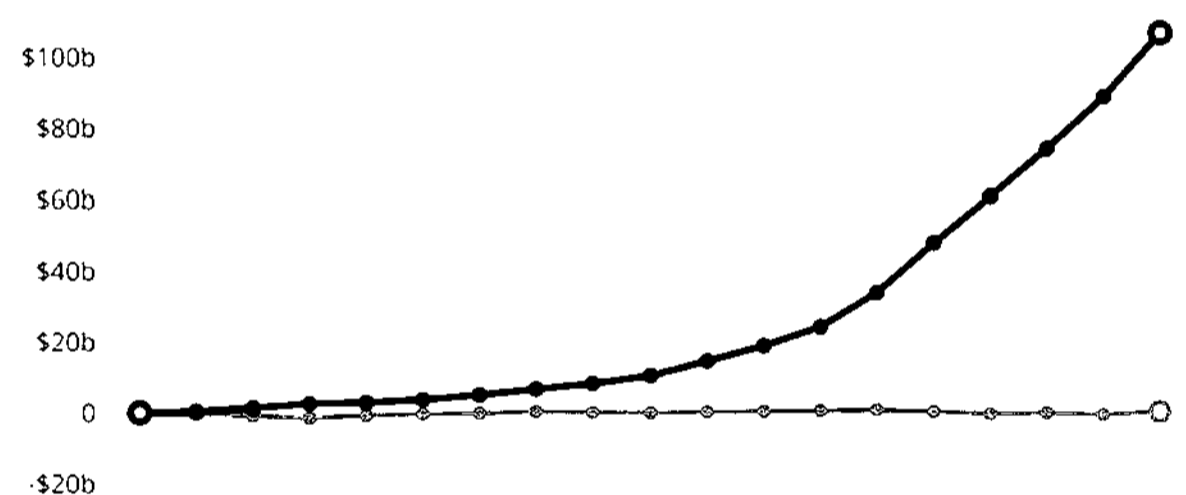
那么，有充足的自由现金流为什么很好呢？顾名思义，自由现金流就是公司可以“自由”支配的钱。你可以把这笔钱用在很多地方，比如：

1. 多做营销和广告，让公司的品牌升值；
2. 投资在新业务和新科技上，防止小公司把你给颠覆了；把资金花费在营运资本上，例如零售企业购买更多存货，为未来的业务扩张做准备；
3. 给员工更好的培训和福利，留住你的人才；把资金花在资本性支出上，扩大再生产，提升企业的长期增长能力；
4. 用富余的资金去投资或者收购其他企业，不让资金闲下来——为什么大家能够讨论苹果收购迪士尼的可能？还不是因为经过多年自由现金流的积累，苹果的账上趴着2000多亿美金。

从长期看，这些都是增强企业竞争力的好方法。当然，现实生活中的情况，要比我们这个简化的案例复杂得多。

但这正是贝佐斯反复强调的：如果你总盯着利润，尤其是像华尔街一样盯着短期的业绩，很多时候反而会做出伤害公司长期利益的事情。

亚马逊就是一家非常不重视利润的公司，从1997年到2015年，亚马逊的市值涨了接近600倍，但是，这些年亚马逊的利润几乎就没涨过。



（注：纵轴是收入，单位为十亿美金，所以最高点值是1200亿美金；横轴为时间年代；深蓝色线是收入，橙色是利润）

亚马逊之所以这么做，本质上就是因为，很多时候公司利润和股东价值、公司价值是相抵触的。所以，亚马逊在提高自己的自由现金流上做出了很多努力，比如提高自己库存的周转速度。因为库存一旦积压，对现金的回流和运转是特别不利的。

那贝佐斯为什么知道华尔街这种短浅目光的危害呢？因为在创立亚马逊之前，他自己就在全世界最好的华尔街基金之一工作。

### 张潇雨

今天我们讲了一个比较硬的概念：自由现金流。


关于这个概念我们算是初步接触了，不过别急，后面的一些案例，尤其是讲到巴菲特的投资理念的时候，我们还会来复习这个概念。

看完今天的文章你有什么感想呢？欢迎来专栏后面留言，一起参与讨论。我们下期再见。

如果今天的内容让你觉得有收获，点击右下角“请朋友读”，分享给你的好友，一起来计算一下公司利润和现金流吧。祝你学习愉快。

BUSINESS CASE

张潇雨·商业经典案例



# 亚马逊 | 终极野心——

# 万“税”帝国



亚马逊 | 终极野心——万“税”帝国 ...

今天我们继续解读亚马逊。在之前的专栏里，我们提到过“终局思维”这个概念，今天我们就来真正想象一下，亚马逊的终极野心是什么？

很多不熟悉亚马逊的人，会把亚马逊归类为电商公司；一些用过亚马逊多元化服务的人，会说它是一家平台公司；还有一些人比较重视技术，认为亚马逊未来会是一家人工智能的公司。

我认为，这些都把亚马逊的格局想小了。不管是电商、平台，还是人工智能，都只是亚马逊的手段，不是目的。亚马逊的终极野心是：向所有网上的活动“收税”。

换句话说，只要你使用互联网上的服务，你就要向亚马逊交税。这就是亚马逊的终极格局。

## 核心业务的关键逻辑

为了说明这个观点，我们来重新回顾一下亚马逊CEO杰夫·贝佐斯钦点的几块核心业务。

首先是亚马逊的云服务，AWS。可以回忆一下AWS服务是怎么诞生的：当时亚马逊的内部系统已经支撑不住公司的发展了，技术团队试图找一个一劳永逸的方式解决内部服务问题，于是开始开发云服务平台AWS的雏形。

结果做到一半的时候他们意识到，独立开发一套这样的系统非常费时费力，而且不仅亚马逊需要，很多大大小小的公司都用得着。于是他们决定把这个服务外部化、商业化，最终成就了这样一个明星业务。

现在AWS云服务平台已经是全世界性价比最高的云服务了。不管是通用电气这样的大公司，还是普通的创业小公司，都可以把自己的系统建立在AWS上，而且是随用随取随付费，和家里用电没有什么区别。

你会发现，在这整套商业逻辑里，有这么几个关键点：

1. AWS云服务平台的前期投入和固定成本很高，比如买服务器，养大量的工程师等等；
2. AWS云服务平台诞生之初就有一个非常好的大客户，就是亚马逊自己的电商业务。这个客户使得AWS平台不仅能够深刻地洞察需求，还能不断迭代自己的技术和服务；
3. AWS云服务非常受益于规模效应。也就是越多的人用，这些前期成本和固定成本均摊下来也就越低。所以把AWS开放给外部，开放给全世界，AWS也就能更加便宜。也就更难有人和它竞争。

带着这三点思考，我们来看另一个亚马逊的核心业务，也是我们之前提到过的：**FBA亚马逊代发业务。**

FBA（Fulfillment By Amazon）直译成中文是，“完全由亚马逊完成的服务”。本质上，FBA业务能够让依附于亚马逊生态上的商家，将自己的货物寄存在亚马逊的物流中心，从而享受亚马逊遍布全球的仓储和物流服务。甚至没有进驻亚马逊平台的公司都能像买电一样使用FBA业务，随用随付费。

你可能发现了，这整套商业逻辑里，有类似的几个关键点：

1. FBA业务的前期投入和固定成本很高，毕竟打造一整套仓储和物流服务需要花多少钱，相信你能想象；
2. FBA业务诞生之初就有一个非常好的大客户，就是亚马逊自己的电商业务。这个客户使得FBA不仅能够深刻地洞察需求，还能不断迭代自己的技术和服务；
3. FBA服务非常受益于规模效应。也就是越多的人用，这些固定成本均摊下来也就越低。所以把FBA开放给外部也是非常合理的。

你还记得亚马逊的Marketplace业务么，就是那个第三方卖家可以在亚马逊平台上卖自己商品的业务。这些卖家现在每年的销售额已经达到了亚马逊电商总量的40%，三年以后可能会到50%。Marketplace的商家也大大扩充了FBA的客户群，从而让FBA更加便宜。也就更难有人和它竞争。

这两个业务一相加，就产生了一个我们在讲亚马逊的时候第一时间就强调的概念——飞轮效应。你还记得贝佐斯钦点的三大支柱业务的Prime会员业务么？

99美金，你就可以享受亚马逊的各种服务。比如免邮费；两日、次日，甚至两小时抵达的快递；各种书、电影、电视剧娱乐内容免费看等等。并且，越多第三方卖家来卖货，用户的选择就越多；越多商家使用FBA代发服务，亚马逊快递覆盖的商品也越多，Prime会员也越超值。这样，飞轮就转起来了。

## 收购Whole Foods超市

接下来，我们再来看前一阵亚马逊做的一件市场上声音很大的事情：收购Whole Foods超市。

这里可以简单介绍一下Whole Foods超市。这是一家主要在美国、加拿大和英国运营的，以售卖健康的有机天然食品为主的超市，现在一共有接近500家门店。

2017年6月的时候，亚马逊以137亿美金的价格全资收购了Whole Foods超市。当时也有很多人在分析原因——有说亚马逊想要进军高端食品市场的，有说亚马逊想要拓展自己的生鲜业务的，还有人说亚马逊一直有开线下店的想法，这应该是一种尝试……

同样，这些分析还是把亚马逊的格局想小了。

我们来看，Whole Foods超市背后代表的这个生鲜和杂货市场，特点是什么：

1. 由于不像书籍、百货那么标准化，生鲜杂货保质期也短，所以亚马逊在这个市场一直没做得太成功；
2. 当你有了Prime会员，而且亚马逊给你提供的选择无穷无尽的时候，慢慢你就会在亚马逊上买一切东西了。（想想你是怎么用淘宝的？）这时候，唯一一个让你，一个Prime会员，可能去别的地方买东西的大型品类，就是生鲜杂货类了；
3. 换个角度说，Whole Foods这样的超市，是为数不多的，会提醒你Prime会员也有覆盖不到的品类的地方。这对亚马逊帝国来说，是个战略上的漏洞。

在这样的情况下，假设现在你是亚马逊的CEO，你打算怎么解决这个问题？

如果回头看一下我们刚才对AWS云服务平台和FBA代发业务的分析，你会发现，整条生鲜杂货的产业链，也有两个核心特点：一是，前期投入和固定成本高（比如物流、仓储等等，甚至比百货要复杂得多）；二是，它也非常受益于规模效应，越多的人用，成本也就越低。

这会儿你应该明白了，亚马逊最缺的其实是一个非常好的大客户——这个客户能够帮助亚马逊重构整条关于生鲜杂货的产业链，并且在过程中还能不断产生收益，最终，开放给全世界使用。不管你是街头小餐厅需要买点葱姜蒜，还是大型餐饮集团，需要成吨的牛羊肉和番茄酱，亚马逊都能像AWS平台和FBA业务那样，给你提供又快又好、性价比又高的服务。

所以听到现在，你明白亚马逊为什么收购Whole Foods超市了吗？

## 向所有网上活动“收税”

现在，终于可以说我们的最终结论了。来复盘一下，亚马逊在可见的未来里有哪些业务：

1. 书籍、数码用品、各种百货；
2. 生鲜、杂货、各种生活必需品；
3. 电影、电视剧、各种文娱产品；
4. AWS云服务。

作为一个现代人，我们上网需要做的事大概能分为几类：买生活用品、购物消费、娱乐、创作、开自己的小生意……那么，现在不管你做什么，亚马逊即将用它遍布全球，无限交织与延伸的网络，向你每一个互联网上的行为收钱。

你是消费者？好的，请交给我99美金的会员费；

你是商家？好的，请交给我物流和仓储的服务费；

你是作家或者导演？好的，我们一起来制

# 周末互动 | 请谨慎选择竞争对手，因为最终你们会很像



20170707-张潇雨07007...



欢迎来到我的商业经典案例课，我是张潇雨。又到了周末互动的时

这周的专栏我们讲的是亚马逊。不知道这一整周的内容你有没有看过瘾，希望你能有很多收获。亚马逊这家公司确实非常有意思，我也花了很多时间和精力来研究。其实我也鼓励你在专栏之外，对自己感兴趣的公司和案例做一些延伸的阅读和思考，也可以有自己的分析和结论。毕竟我们真正的目的是在学习案例中培养我们的商业思维和思考人生的方式，过程才是最重要的。

这周的内容如果还没看过瘾或者听过瘾也不用着急，因为下周我们的主题还是亚马逊。而且我会带着你站在一个更高的维度去看这家公司，内容会更加精彩。

今天是周末互动，在烧脑了一周之后，我觉得我们可以从理论和方法里面跳出来一下，来讲一点和“心法”相关的东西。关于亚马逊和贝佐斯，我觉得有一点我的印象是很深的，那就是他们“拜客户教”的理念——非常重视客户，以客户为中心的精神。我们在之前的专栏里也详细地讨论过。

不过在这里我想说的并不是关于服务客户的，而是这个理念里面蕴含了一个道理，就是：很多时候我们要把注意力放在正确的地方，而不要被不重要的东西分心。比如：不要太关注竞争对手。

贝佐斯就是一个非常刻意不关注竞争对手的人。他在很多场合都半开玩笑地说过：不要管你的竞争对手在做什么，因为他们又不给你钱。关注对手你可能做到第一，但关注自己你会做到唯一。

实际上如果你观察一下亚马逊目前的业务，你就会发现贝佐斯的确是这么执行的。如果他天天盯着其他电商在干什么，他是不可能发展出AWS云服务这种对一个电商来说很奇怪的业务的；如果他整天琢磨着沃尔玛或者梅西百货会不会是威胁，那他也不会去开发Alexa人工智能语音助手，或者亚马逊Echo智能音箱。

但同时，他又非常注意从竞争对手身上学习。比如亚马逊内部有个很有意思的组织，名字起得跟007电影似的，叫做“竞争情报组”（Competitive Intelligence）。他们主要的工作就是在其他电商网站上大量购买商品，然后评测它们服务的质量和速度，比如：购物过程流畅吗？服务速度快吗？退换货容易吗？然后，这个小组会把体验写成报告，汇报给贝佐斯和一个高管团队组成的委员会。

简单来说，这个小组的任务就是研究竞争对手哪里做得比亚马逊还好，然后让核心高管针对这些反馈制定计划。

听到这儿，你可能觉得，这和上面我们说的好像有点矛盾：既不要把注意力放在竞争对手身上，又得关注它们的各种动作。我觉得这应该就是毛主席说过的那句话：要在战略上藐视敌人，在战术上重视敌人。想一想，还是非常有理的。某种程度上来说，战略是说你觉得一个事情的本质是什么，它最终应该达到什么样的状态和结果——这与任何人的想法和主观意志是没关系的；但是从具体的做法和路径上，可以多向别人学习。

受到启发，我也想到了另外一句话。这句话是我在硅谷的时候听来的，一直印象很深。它说的是：

“要谨慎选择你的竞争对手，因为最后很可能你们会变得很像。”

我觉得，这里面的道理其实就是，你到底把自己当成一家什么公司看。如果你觉得自己是科技公司，那可能你会盯着苹果、谷歌在做什么，而如果你把自己当成一个零售商，你可能就会盯着沃尔玛在做什么。如果你听完了这周五的关于亚马逊终极野心的文章，就会觉得贝佐斯就是一个没有给自己设限的人。换句话说，战略上，贝佐斯一直在构建他心目中理想世界的样子，谁也影响不了他；而在战术上，他会向每个领域顶尖的高手和公司来学习。

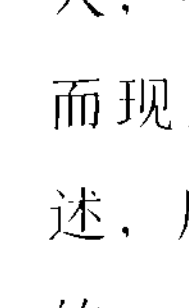
这就是我在这次的周末互动里最想要讲的——你把自己定义成什么，你就会慢慢变成什么。就像是企业选择竞争对手一样，大家竞争着竞争着，就发现互相越来越像了。所以，你总看着谁、总研究谁、总羡慕谁，甚至总讨厌谁，也许都会把你慢慢推往那个方向。而如果你不给自己设限，而是去努力思考事情的本质，你不但心会更定，也更能海纳百川地学习他人身上优秀的地方。

好了，这就是本期的周末互动，我们下期再见。

得到喜马拉雅知识共享  
防断更微信：699250

## —— 本周留言精选 ——

### 亚马逊 | 终极野心——万“税”帝国



张潇雨

淘宝跟亚马逊很相似，而且还做了金融服务。贝佐斯在创办亚马逊并卖书时，应该还没有这么大的终局吧？另外一点想法是，格局大不等于多元。比如拿其中之前的规划也很大，但失败了，乐视的规划也很大，也没能成功。这里面的区别，我想到两点：一是飞轮效应，多元业务间是紧密关联且相互促进的。二是业务可以带来足够的现金流，保证企业经营和发展，不至于资金链断裂。



张潇雨

是的。我觉得这一路走来贝佐斯也是在慢慢进化，任何人不可能从一开始就规划出这么完美的一条路径。不过看完下周内容，你应该会对贝佐斯的思维方式有更多的理解……



张潇雨

我的理解，贝佐斯是准备建设一张一切人对一切人的大网，亚马逊经营这张网，其他的人都连接在这张网上，予取予求，方便快捷。我在思考，这样做难道仅有好处，没有弊端吗？弊端还是很明显的，熊老师说，在斯宾塞的社会有机论里，社会和企业、国家都是实体，会生长发育、结构进化，会不断地自我发展、继续演化下去。亚马逊这样大的一张网，可能会存在管理、协作方面诸多的问题，大企业、大帝国所拥有的效率问题也会有，也许未来会出现“合久必分、分久必合”的情况。



张潇雨

补充得很好。这个非常经典的“分久必合、合久必分”的商业现象，我最近一周一直在琢磨怎么讲比较好。等想好了给大家写一篇专栏。



张潇雨

联想到阿里，马云一开始的口号是“让世界没有难做的生意”，一直发展到整个阿里系，也是布了一张大网，大网里收购的每一个公司都占据了一块人们的生活，阿里要网罗的是一切数据。但是不管是阿里还是亚马逊，它们的终局都不是一开始就看到的，而是进入市场后慢慢走，经过洗礼考验后摸索出来的。

### 亚马逊 | 公司价值的本质——自由现金流



张潇雨

在国内，二级市场投资者都看重市盈率这个概念，包括PE投资也是看市盈率，而市盈率的基础就是利润而不是现金流。所以如果按照今天的观点，整个国内资本市场投资逻辑建立的基础就是错误的。另外，我个人觉得利润和现金流的关系是，利润是“观点”，是企业按照既定的框架和准则计算后，展现给投资者的结果。因为是观点，所以不同的人，不同的规则，就会有不同的观点。而现金流是“事实”，无论是谁来陈述，用哪种标准和准则，事实都是一样的。



张潇雨

可能也不能说是错误吧，因为每个人的投资偏好、期待的回报、风险承受能力都不一样。美国大部分投资者也是没有巴菲特、贝佐斯这样的耐心的。只能说，资本市场本来就是个人性的试练场。

场。

自由现金流是巴菲特最看重的，没想到贝佐斯也是如此看重自由现金流。潇雨老师讲亚马逊第一堂课有个细节，贝佐斯每年也给股东致一封信，当时我的感觉就是，贝佐斯极为敬畏资本的力量，在这篇里果然得到印证。凡是看重自由现金流的企业家，都不会滥用资本，都是稳健平衡的高手，也是在管理运营方面的效率高手。这也从前面课程当中的细节可以看出一些，如贝佐斯个人的节俭，和员工工资不算高等，这样就会使当期经营现金流的支出尽可能的低，把珍贵的现金投放到资本性现金支出上。员工通过股权激励和股东一样去获取长期更大的回报。我觉得，贝佐斯对资本价值回报的理解可能真的已超过了巴菲特，而且贝佐斯还在用行动进行践行。



张潇雨

咱们作为外人无法比较二人高低，但都是非常棒的企业家和投资家就是了，两人也是惺惺相惜的好朋友。倒是可以说个段子——前一阵记者采访巴菲特说：当时您没有投资亚马逊，主要的原因是什么？巴菲特老爷子说：蠢。

## 亚马逊 | “超级接口化”的公司

我以前认为：商人、外交官之类的都是谋私利的野心家。现在才认识到但凡能有所成就的，都是先成就别人、心系他人、善于倾听、善于赋能的高手！一生都在追求一种境界——我能为你做什么？我做的事情对别人有没有用？通过改变自己来为他人做更多的创造者。那句“屁股决定脑袋”的话，个人是不赞同的，把时间和空间都延长扩大我觉得正好相反。一定是你的格局和胸怀决定了你的职位和高度。影响力是别人赋予的，那些承蒙关照过的人们和自己创造的生态赋予的。（野心家们可以成就一时，且受不受人尊敬就另当别论了吧！）

把内部功能化的东西，变成外部服务化的东西，这是一个好的观点，对于我们来说，可以加以借鉴。比如，我们在学编程，我们可以这样做，一方面，自己学，另外一方面，我们可以教别人学，为别人提供服务。只要你的服务足够好，能帮到别人，别人是会愿意付费的。这样一来，就能促进自己，学得越来越好。自己既学好了技能，又赚到了钱，还能积累人脉，非常划算的事。对，就应这样干。在接下来的日子里，不管学什么，都要再给自己加一个维度，把学到的东西，制作成课程，教给别人。

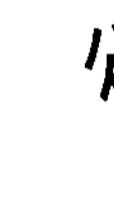
## 亚马逊 | 神圣法则——“拜客户教”

1. 负面评价很重要。记得最初在用亚马逊的时候，总是不明白为什么客户特别愿意写长篇的评论。这些长篇评论中既有表扬，也有批评，但大多是比较中肯的想法。后来发现，在美亚、日亚也有类似的情况。而反观京东和淘宝，似乎负面评价是电商的天敌，甚至导致用户和电商的矛盾。所以说，零差评的目标可以成就一个公司，允许差评完整发布的目标也可以成就一个公司。此外，站在用户的角度而言，首选评论肯定是差评，因为谁都不希望花冤枉钱，好评的价值往往并不那么重要。2. 正是因为亚马逊依靠“飞轮效应”形成体系作战能力，或者说多维能力，因此在单纯的产品比价情况下，往往能够占据优势，形成降维打击。特别是AWS的服务，在租用的时候，竟然可以申请竞拍低价，只要自己对服务的实时性要求不高，可以接受偶尔的终端，便可以享受到5折甚至更低的租用价格。这让身为码农，自费跑大数据的我深感震撼。

1. Amazon在自己的平台上引入第三方卖家，一是让消费者有更多的商品选择，更重要的是让自己身边始终有强劲的对手，避免自我膨胀和懈怠。2. Amazon把利润让给消费者，用了商业管理中渗透定价法这个套路，就是以低价进入市场，把价量之秤的砝码，尽量加到量的极致，获得极高的销售和占有率，又导致成本降低，价格接着降的定价方法。渗透价格的缺点，是企业只能获取极低的毛利。但是，也有两个显著优点：首先，低价格可以使产品尽快为市场所接受，并借助大批量销售来降低成本，获得一定的市场地位；其次，微利防止了竞争者的进入，增强了自身的市场竞争力。3. 至于拜客户教这一点，去过海底捞吃饭的人应该都很有体会了。那叫一个服务到位，顾客至上。除了它家我还看过一本书，叫《三双鞋》写的是Zappos这家专门卖鞋的网站，他们也是以贴心服务为卖点。客人订一双，商家就发三双过去给客人试，试到满意。退回的运费由商家负责，当做广告费支出，不让消费者有心理负担。书里面感人的例子有好多，个个精彩。“得到”里边有这本书的音频版。

## 亚马逊 | 三大支柱业务与“飞轮效应”

亚马逊的飞轮效应感觉是一个整体，不是哪一块拿出来和对手竞争，而是形成一个互相促进的整体来竞争。Prime会员服务，应该是各个业务整合的连接点。



张潇雨

没错。贝佐斯在股东信里面写过：Prime是我们飞轮的“引擎”。

今天的文章让我想到《好战略、坏战略》里的一种好战略，大致是：链条-环节（环环相扣）。其实，不仅是亚马逊，为什么其他家具公司仅凭模仿宜家的会员服务或设计风格，很难超越宜家？为什么沃尔玛起家时选在了当时巨头零售业都不进入的小城镇，还能获得成功？这都是“飞轮效应”的体现。再说到个人，当你理解了“飞轮效应”，你也能更有效地构筑自己的个人竞争力。比如：对于咨询行业的从业者，你写案子、提案、演讲能力都不错，若再加点广告公司从业者的创意能力，便可构筑自己系统化的竞争力。



张潇雨

“系统化的竞争力”这个词我觉得很到位。

所谓飞轮效应，相当于公司各业务模块之间的“网络效应”。网络效应值得是增加的客户为整个业务带来增值；飞轮效应，是指业务内容直接的彼此连结和增值。也就是我们常说的1+1>2，这种增值可以是规模效应上的，传染力上的，边际成本上的，服务上的。但是，彼此间的合力，带来各业务之间的不断交叉增长和提升，形成巨大的合力。这些合力形成的，是别人很难一时建造的竞争壁垒。京东、淘宝也有很多和亚马逊相似的模式，但又有不同。京东更注重自身产品销售，淘宝更注重第三方卖家业务。天猫也在整合各商家，以便提高储运服务，譬如：天猫的各电器商家，都通过天猫指定的日日顺物流配送，即使你在不同的店买电器，它们都可以一起送来，节约时间和运输成本。我一直都是亚马逊的死忠粉，好期待这两周的专栏。

# 周末互动 | 请谨慎选择竞争对手，因为最终你们会很像



周末互动 | 请谨慎选择竞争对手... [↓](#)

欢迎来到我的商业经典案例课，我是张潇雨。又到了周末互动的时间。

这周的专栏我们讲的是亚马逊。不知道这一整周的内容你有没有看过瘾，希望你能有很多收获。亚马逊这家公司确实非常有意思，我也花了很多时间和精力来研究。其实我也鼓励你在专栏之外，对自己感兴趣的公司和案例做一些延伸的阅读和思考，也可以有自己的分析和结论。毕竟我们真正的目的是在学习案例中培养我们的商业思维和思考人生的方式，过程才是最重要的。

这周的内容如果还没看过瘾或者听过瘾也不用着急，因为下周我们的主题还是亚马逊。而且我会带着你站在一个更高的维度去看这家公司，内容会更加精彩。

今天是周末互动，在烧脑了一周之后，我觉得我们可以从理论和方法里面跳出来一下，来讲一点和“心法”相关的东西。关于亚马逊和贝佐斯，我觉得有一点我的印象是很深的，那就是他们“拜客户教”的理念——非常重视客户，以客户为中心的精神。我们在之前的专栏里也详细地讨论过。

不过在这里我想说的并不是关于服务客户的，而是这个理念里面蕴含了一个道理，就是：很多时候我们要把注意力放在正确的地方，而不要被不重要的东西分心。比如：不要太关注竞争对手。

贝佐斯就是一个非常刻意不关注竞争对手的人。他在很多场合都半开玩笑地说过：不要管你的竞争对手在做什么，因为他们又不给你钱。关注对手你可能做到第一，但关注自己你会做到唯一。

实际上如果你观察一下亚马逊目前的业务，你就会发现贝佐斯的确是这么执行的。如果他天天盯着其他电商在干什么，他是不可能发展出AWS云服务这种对一个电商来说很奇怪的业务的；如果他整天琢磨着沃尔玛或者梅西百货会不会是威胁，那他也不会去开发Alexa人工智能语音助手，或者亚马逊Echo智能音箱。

但同时，他又非常注意从竞争对手身上学习。比如亚马逊内部有个很有意思的组织，名字起得跟007电影似的，叫做“竞争情报组”（Competitive Intelligence）。他们主要的工作就是在其他电商网站上大量购买商品，然后评测它们服务的质量和速度，比如：购物过程流畅吗？服务速度快吗？退换货容易吗？然后，这个小组会把体验写成报告，汇报给贝佐斯和一个高管团队组成的委员会。

简单来说，这个小组的任务就是研究竞争对手哪里做得比亚马逊还好，然后让核心高管针对这些反馈制定计划。

听到这儿，你可能觉得，这和上面我们说的好像有点矛盾：既不要把注意力放在竞争对手身上，又得关注它们的各种动作。我觉得这应该就是毛主席说过的那句话：要在战略上藐视敌人，在战术上重视敌人。想一想，还是非常合理的。某种程度上来说，战略是说你觉得一个事情的本质是什么，它最终应该达到什么样的状态和结果——这与任何人的想法和客观意志是没关系的；但是从具体的做法和路径上，可以多向别人学习。

受这启发，我还想到了另外一句话。这句话是我在硅谷的时候听来的，一直印象很深。它说的是：

“要谨慎选择你的竞争对手，因为最后很可能你们会变得很像。”

我觉得，这里面的道理其实就是，你到底把自己当成一家什么公司看。如果你觉得自己是科技公司，那可能你会盯着苹果、谷歌在做什么，而如果你把自己当成一个零售商，你可能就会盯着沃尔玛在做什么。如果你听完了这周五的关于亚马逊终极野心的文章，就会觉得贝佐斯就是一个没有给自己设限的人。换句话说，战略上，贝佐斯一直在构建他心目中理想世界的样子，谁也影响不了他；而在战术上，他会向每个领域顶尖的高手和公司来学习。

这就是我在这次的周末互动里最想要讲的——你把自己定义成什么，你就会慢慢变成什么。就像是企业选择竞争对手一样，大家竞争着竞争着，就发现互相越来越像了。所以，你总看着谁、总研究谁、总羡慕谁，甚至总讨厌谁，也许都会把你慢慢推向那个方向。而如果你不给自己设限，而是去努力思考事情的本质，你不但心会更定，也更能海纳百川地学习他人身上优秀的地方。

好了，这就是本期的周末互动。我们下期再见。

得到喜马拉雅知识共享  
防断更微信：699250

—— 本周留言精选 ——

## 亚马逊 | 终极野心——万“税”帝国

淘宝跟亚马逊很相似，而且还做了金融服务。贝佐斯在创办亚马逊并卖书时，应该还没有这么大的终局吧？另外一点想法是，格局大不等于多元。比如拿其中之前的规划也很大，但失败了，乐视的规划也很大，也没能成功。这里面的区别，我想到两点：一是飞轮效应，多元业务间是紧密关联且相互促进的。二是业务可以带来足够的现金流，保证企业经营和发展，不至于资金链断裂。

张潇雨

是的。我觉得这一路走来贝佐斯也是在慢慢进化，任何人不可能从一开始就规划出这么完美的一条路径。不过看完下周内容，你应该会对贝佐斯的思维方式有更多的理解……

我的理解，贝佐斯是准备建设一张一切人对一切人的大网，亚马逊经营这张网，其他的人都连接在这张网上，予取予求，方便快捷。我在思考，这样做难道仅有好处，没有弊端吗？弊端还是很明显的，熊老师说，在斯宾塞的社会有机论里，社会和企业、国家都是实体，会生长发育，结构进化，会不断地自我发展、继续演化下去。亚马逊这样大的一张网，可能会存在管理、协作方面诸多的问题，大企业、大帝国所拥有的效率问题也会有，也许未来会出现“合久必分、分久必合”的情况。

张潇雨

补充得很好。这个非常经典的“分久必合、合久必分”的商业现象，我最近一周一直在琢磨怎么讲比较好。等想好了给大家写一篇专栏。

联想到阿里，马云一开始的口号是“让世界没有难做的生意”，一直发展到整个阿里系，也是布了一张大网，大网里收购的每一个公司都占据了一块人们的生活，阿里要网罗的是一切数据。但是不管是阿里还是亚马逊，它们的终局都不是一开始就看到的，而是进入市场后慢慢走，经过洗礼考验后摸索出来的。

## 亚马逊 | 公司价值的本质——自由现金流

在国内，二级市场投资者都看重市盈率这个概念，包括PE投资也是看市盈率，而市盈率的基础就是利润而不是现金流。所以如果按照今天的观点，整个国内资本市场投资逻辑建立的基础就是错误的。另外，我个人觉得利润和现金流的关系是，利润是“观点”，是企业按照既定的框架和准则计算后，展现给投资者的结果。因为是观点，所以不同的人，不同的规则，就会有不同的观点。

而现金流是“事实”，无论是谁来陈述，用哪种标准和准则，事实都是一样的。


张潇雨

可能也不能说是错误吧，因为每个人的投资偏好、期待的回报、风险承受能力都不一样。美国大部分投资者也是没有巴菲特、贝佐斯这样的耐心的。只能说，资本市场本来就是个人性的试炼场。



说，资本市场本来就是个人性的试炼场。

自由现金流是巴菲特最看重的，没想到贝佐斯也是如此看重自由现金流。潇雨老师讲亚马逊第一堂课有个细节，贝佐斯每年也给股东致一封信，当时我的感觉就是，贝佐斯极为敬畏资本的力量，在这篇里果然得到印证。凡是看重自由现金流的企业家，都不会滥用资本，都是稳健平衡的高手，也是在管理运营方面的效率高手。这也从前面课程当中的细节可以看出一些，如贝佐斯个人的节俭，和员工工资不算高等，这样就会使当期经营现金流的支出尽可能的低，把珍贵的现金投放到资本性现金支出上。员工通过股权激励和股东一样去获取长期更大的回报。我觉得，贝佐斯对资本价值回报的理解可能真的已超过了巴菲特，而且贝佐斯还在用行动进行践行。

 张潇雨

咱们作为外人无法比较二人高低，但都是非常棒的企业家和投资家就是了，两人也是惺惺相惜的好朋友。倒是可以说个段子——前一阵记者采访巴菲特说：当时您没有投资亚马逊，主要的原因是什么？巴菲特老爷子说：蠢。

## 亚马逊 | “超级接口化”的公司

我以前认为：商人、外交官之类的都是谋私利的野心家。现在才认识到但凡能有所成就的，都是先成就别人、心系他人、善于倾听、善于赋能的高手！一生都在追求一种境界——我能为你做什么？我做的事情对别人有没有用？通过改变自己来为他人做更多的创造者。那句“屁股决定脑袋”的话，个人是不赞同的，把时间和空间都延长扩大我觉得正好相反。一定是你的格局和胸怀决定了你的职位和高度。影响力是别人赋予的，那些承蒙关照过的人们和自己创造的生态赋予的。（野心家们可以成就一时，且受不受人尊敬就另当别论了吧！）

把内部功能化的东西，变成外部服务化的东西，这是一个好的观点，对于我们来说，可以加以借鉴。比如，我们在学编程，我们可以这样做，一方面，自己学，另外一方面，我们可以教别人学，为别人提供服务。只要你的服务足够好，能帮到别人，别人是会愿意付费的。这样一来，就能促进自己，学得越来越好。自己既学好了技能，又赚到了钱，还能积累人脉，非常划算的事。对，就应这样干。在接下来的日子里，不管学什么，都要再给自己加一个维度，把学到的东西，制作成课程，教给别人。


## 亚马逊 | 神圣法则——“拜客户教”

1. 负面评价很重要。记得最初在使用亚马逊的时候，总是不明白为什么客户特别愿意写长篇评论。这些长篇评论中既有好评，也有差评；但大多是比较中肯的。后来发现，在美亚、日亚也有类似的情况。而反观京东和淘宝，似乎负面评价是电商的天敌，甚至导致用户和电商的矛盾。所以说，零差评的目标可以成就一个公司，允许差评完整发布的目标也可以成就一个公司。此外，站在用户的角度而言，首选评论肯定是差评，因为谁都不希望花冤枉钱，好评的价值往往并不那么重要。2. 正是因为亚马逊依靠“飞轮效应”形成体系作战能力，或者说多维能力，因此在单纯的产品比价情况下，往往能够占据优势，形成降维打击。特别是AWS的服务，在租用的时候，竟然可以申请竞拍低价，只要自己对服务的实时性要求不高，可以接受偶尔的终端，便可以享受到5折甚至更低的租用价格。这让身为码农，自费跑大数据的我深感震撼。

1. Amazon在自己的平台上引入第三方卖家，一是让消费者有更多的商品选择，更重要的是让自己身边始终有强劲的对手，避免自我膨胀和懈怠。2. Amazon把利润让给消费者，用了商业管理中渗透定价法这个套路，就是以低价进入市场，把价量之秤的砝码，尽量加到量的极致，获得极高的销售和占有率，又导致成本降低，价格接着降的定价方法。渗透价格的缺点，是企业只能获取极低的毛利。但是，也有两个显著优点：首先，低价可以使产品更快地被市场所接受，并借助大批量的销售来降低成本，获得长期稳定的市场地位；其次，微利阻止了竞争者的进入，增强了自身的市场竞争力。3. 至于拜客户教这一点，去过海底捞吃饭的人应该都很有体会了。那叫一个服务到位，顾客至上。除了它家我还看过一本书，叫《三双鞋》写的是Zappos这家专门卖鞋的网站，他们也是以贴心服务为卖点。客人订一双，商家就发三双过去给客人试，试到满意。退回的运费由商家负责，当做广告费支出，不让消费者有心理负担。书里面感人的例子有好多，个个精彩。“得到”里边有这本书的音频版。


## 亚马逊 | 三大支柱业务与“飞轮效应”

亚马逊的飞轮效应感觉是一个整体，不是哪一块拿出来和对手竞争，而是形成一个互相促进的整体来竞争。Prime会员服务，应该是各个业务整合的连接点。

 张潇雨

没错。贝佐斯在股东信里面写过：Prime是我们飞轮的“引擎”。

今天的文章让我想到《好战略、坏战略》里的一种好战略，大致是：链条-环节（环环相扣）。其实，不仅是亚马逊，为什么其他家具公司仅凭模仿宜家的会员服务或设计风格，很难超越宜家？为什么沃尔玛起家时选在了当时巨头零售业都不进入的小城镇，还能获得成功？这都是“飞轮效应”的体现。再说到个人，当你理解了“飞轮效应”，你也能更有效地构筑自己的个人竞争力。比如：对于咨询行业的从业者，你写案子、提案、演讲能力都不错，若再加点广告公司从业者的创意能力，便可构筑自己系统化的竞争力。

 张潇雨

“系统化的竞争力”这个词我觉得很到位。

所谓飞轮效应，相当于公司各业务模块之间的“网络效应”。网络效应值得是增加的客户为整个业务带来增值；飞轮效应，是指业务内容直接的彼此连结和增值。也就是我们常说的1+1>2，这种增值可以是规模效应上的，感染力上的，边际成本上的，服务上的。但是，彼此间的合力，带来各业务之间的不断交叉增长和提升，形成巨大的合力。这些合力形成的，是别人很难一时建造的竞争壁垒。京东、淘宝也有很多和亚马逊相似的模式，但又有不同。京东更注重自身产品销售，淘宝更注重第三方卖家业务。天猫也在整合各商家，以便提高储运服务，譬如：天猫的各电器商家，都通过天猫指定的日日顺物流配送，即使你在不同的店买电器，它们都可以一起送来，节约时间和运输成本。我一直

是亚马逊的死忠粉，好期待这两周的专栏。

# 亚马逊 | 贯穿二十年的长线思考



亚马逊 | 贯穿二十年的长线... ↓

上周我们讲了亚马逊这家公司。相信在一周的学习之后，你对亚马逊的业务状况、运作机制和战略规划都有了更深的理解。

亚马逊这家公司实在是太有意思了，它的CEO杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos）的很多思想也非常深刻。可以说，在我的心目中，他和巴菲特在思维深度上的地位是并驾齐驱的，这两个人也是非常好的朋友。

所以这一周，我们就借由亚马逊这家神奇的公司和贝佐斯这位伟大的企业家，在商业的理论、洞察与哲学上做多一点的延伸，相信在这周之后你对商业的理解又会有一个新提高。

今天，我们要讲的是亚马逊CEO贝佐斯的一个核心理念：**长线思考**。

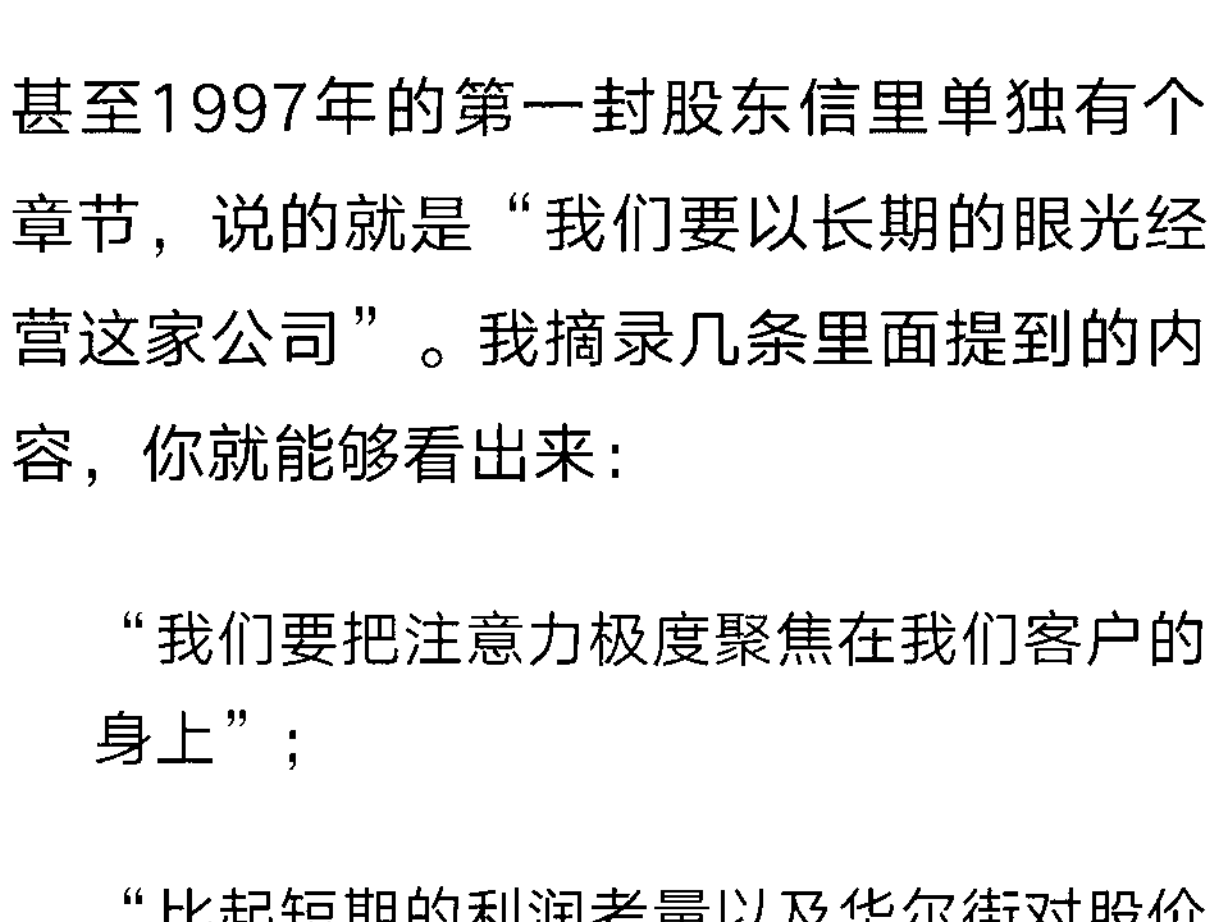
## “长线思考”的代言人

“长线思考”这个词并不难理解，包括巴菲特在内的很多投资家和企业家也都反复强调过。但是亚马逊这家公司，可以说真正把“长线思考”贯彻到了极致，是“长线思考”的真正代言人。

有两件事情我印象非常深：

第一件事是，这家公司1997年上市，但直到2011年至2012年左右股价才真正开始腾飞，达到了现在的位置。而且，这并不是因为亚马逊在这几年突然找到了什么赚钱的秘方扭亏为盈，而是它之前一直默默地努力耕耘，这么多年都没变过，只是直到这几年才被人看懂。

但在这个过程中，亚马逊和贝佐斯没有任何动摇，一直按照自己的思考和信仰做事，才最终取得了今天这样的成就。



第二件事则更为神奇，在亚马逊这二十年的股东信中，每一封股东信的后面，都附上了1997年亚马逊第一封股东信的文稿拷贝。通过这一举动，这些年贝佐斯在不断地说：你看，二十年来我们一直在反复强调的、一直在做的事情，和1997年的时候没有任何不同。

甚至1997年的第一封股东信里单独有个章节，说的就是“我们要以长期的眼光经营这家公司”。我摘录几条里面提到的内容，你就能够看出来：

“我们要把注意力极度聚焦在我们客户的身上”；

“比起短期的利润考量以及华尔街对股价的反应，我们更在意公司长期的领导地位”；

“如果必须在公司财务报表的美观和自由现金流之间选择的话，我们会选择自由现金流”；

“哪怕一些投资暂时看不到短期回报，但如果长期对公司有益的话，我们也会大胆去做”；

“我们会一直保持公司的企业文化”

你看，我们之前讲的所有关于亚马逊的经营理念和哲学的核心之处，在1997年亚马逊上市的第一年，成立的第三年就已经全都提到了。而后面的二十年，就是贝佐斯和他的团队反复践行自己信仰理念的过程。这就是“长线思考”的真正力量。

## “长线思考”的关键要素

那么，在贝佐斯“长线思考”的思维方式和里，都有哪些关键要点呢？我看到了三个。

第一个是贝佐斯反复说过的：**要把战略建立在不变的事物上。**

在亚马逊举办的一次行业大会上，贝佐斯说过这么一段话：

“我常被问一个问题是，在接下来的10年里，会有什么样的变化？”

但我发现，很少有人问我另外一个问题，在接下来的10年里，什么是不变的？我认为第二个问题比第一个问题更加重要，因为你需要将战略建立在不变的事物上。”

“比如，在亚马逊的零售业务里，我们知道，消费者会想要更低价格的产品，10年以后肯定还是这样；他们想要更快的物流，更多的商品选择，这些东西是永远不变的。你很难想象，会有顾客在10年后跑来和我说，Jeff，我很喜欢亚马逊，但你们的价格能不能贵一点，或者到货时间再慢一点……”

所以，我们就会把精力放在这些不变的东西上。因为我们知道，现在在这上面所有的投入，会在10年里持续不断地让我们受益。所以，如果你发现了一个很值得做的事情，而10年后也不会变的话，那么它就值得你投入大量的精力。”

如果你能回忆起我们之前讲到的亚马逊的业务，不管是Prime会员服务，还是引入第三方卖家的Marketplace，或者是支持卖家的FBA代发服务。亚马逊在“多、快、好、省”四个维度上一直持续地努力，投入了巨大的资源，哪怕牺牲其他的利益也在所不惜。

当然，这种执着也收获了巨大的回报。尤其是在这个变化快速的商业世界里，我们经常很容易被变化的东西吸引，而忘记去关注一些不变的东西。贝佐斯的这句“把战略建立在不变的事物上”，可以说不仅是商业智慧，也是一种人生智慧。

第二个要点更加是人性层面上的了。想要有长线的眼光和思考，很重要的一点是：**要经得住短期的波动和诱惑。**

说明这件事的最好例子就是亚马逊的股价。刚才我们提到，亚马逊这家公司股价的真正腾飞就是最近五六年的事情。而且这家公司很长一段时间都被人们误解——比如大家并不懂一个电商公司为什么要做云服务，也看不懂为什么亚马逊一直在勉强盈利和亏损之间徘徊。而华尔街明星基金出身的贝佐斯，更是知道这种短视行为的危害。

所以关于亚马逊的股价，贝佐斯反复说过两句很经典的话。第一句是他经常引用的本杰明·格雷厄姆说的——这个人也是巴菲特在投资方面的老师——他说：“股市从短期来说是投票器，而长期来说是个称重机。”

这句话就是说，短期来看，股票价格反映的是市场对一只股票阶段性的情绪反应，看好或不看好，觉得应该逃走还是赌一把。不同人的不同判断就会反映在股价上；但从长期看，决定一只股票的价格最终还是取决于公司的分量。好公司的价值自然会高，而差的公司的价值一定会很低。

所以作为亚马逊的CEO，贝佐斯时常和市场、投资人以及自己的员工反复强调，不用在意一时的股价，而要在意长期的价值。

在2000年的时候，由于互联网泡沫的破裂，亚马逊的股价跌掉了80%。而贝佐斯在那一年的股东信里写道：“虽然我们的股价跌去了80%，但从我们的业务数字上你可以看出来，亚马逊的业务是前所未有的健康……所以我们现在需要的是，埋头做好自己的事情，让公司变得越来越‘重’。”

第二句贝佐斯关于股价的话更有意思，他说：“如果你买的股票这个月涨了30%，你不要觉得自己好像聪明了30%似的，因为如果这样，它如果哪天跌了30%，你就得觉得自己蠢了30%了。”

说到这里我又想起了巴菲特的一句很经典的话：如果你不想持有一只股票10年，那你就不要持有它一分钟。我想，不管是巴菲特还是贝佐斯，他们能在自己的领域里取得如此大的成就，在思想上是有很大的共通之处的。

贝佐斯最后一个关于“长线思考”的关键点，也是贝佐斯在各种场合反复提到的一句话，“作为企业家，你要甘愿很长一段时间被别人误解。”因为如果你做的事情所有人都能理解，那么你肯定并没有在创新。

我在写作商业经典案例专栏的时候，常常会有这样一种感觉，就是最重要的道理，往往听起来也是最简单的。相信当你在这一两周的时间里，真正了解了亚马逊与贝佐斯

听起来也是最简单的。相信当你在这一两周的时间里，真正了解了亚马逊与贝佐斯的案例、方法、哲学之后，可能会对这些看起来简单的道理，有一些更深刻的认知吧。

最后用一个小故事来结束今天的专栏。相信听到这里，你应该对贝佐斯的长线眼光理解很多了。但真正最难得的是，贝佐斯在很早之前的创业初期，自己并不是一个明星CEO和世界最富有的几个人之一的时候，就树立了自己的这些信仰。

一个最好的例子是发生在1997年5月15日，那一天正是创立两年多的亚马逊上市的日子。结果在纽交所敲钟之前，大批的媒体才发现，亚马逊的CEO杰夫·贝佐斯根本没有来。因为在他的心目中，股价和华尔街的判断，对一家公司的成功与否没有太大的关系。



张潇雨

今天的互动思考题是：这些年来你坚持最长的一件事是什么？在这个过程中都有哪些收获？

欢迎来专栏留言，一起参与讨论。“得到”App有很多分享方式，如果今天的内容让你觉得有收获，可以点击右下角“请朋友读”，分享给你的好友。讨论能促进更好地学习。

我们下期再见。

喜马拉雅知识共享  
699250

# 亚马逊 | 战略的本质：正反皆战略



亚马逊 | 战略的本质：正反...

今天我们借由亚马逊这家公司，讲一个重要的商业概念：战略。这是商业里面一个非常基本的概念，如果你能对“战略”有一个更清晰的认知，那对你以后学习专栏都会有很大的帮助。

你可能觉得，“战略”这个词你已经非常熟悉了，很多地方都听过无数次。但是，在很多情况下我们对“战略”这个词的理解是很模糊的，甚至是有偏差的。如果让你现在说说，什么是公司战略？你可能大概有个感觉，但又很难用语言描述出来。所以我们今天从一个维度来仔细拆解一下战略这件事。

## 1 什么是战略？

先来看这么一个场景：你有一个好朋友和你说想要创业，想做财富管理相关的业务。你问他：那你的核心战略是什么啊？于是他开始解释，说了一大堆之后他总结说：我们的核心战略就是，为那些有意愿使用财务管理服务的相对富裕的人群，提供一系列综合的财务管理和增值服务。这就是我们想做的业务。

听起来是不是好像有点问题？又没法第一时间说出问题在哪儿？

实际上，这也是我们谈到“战略”这个词的时候最常犯的错误。这个错误就是，刚才说的这一大串其实并不能算作战略，因为战略的本质是——做出选择。

选择是什么意思呢？其实就是：你要放弃一些东西。后来我在《哈佛商业评论》的一篇文章里看到了一个更精彩的说法，叫做：战略的相反面也必须是一个战略。否则的话，你说的东西就不叫战略。

我们可以把刚才那个例子用这个方法检验一下。刚才那位朋友说的是：我们的战略是，为那些有意愿使用财务管理服务的相对富裕的人群，提供一系列综合的财务管理和增值服务。那么它的相反的表达应该是：我们要为没有意愿使用财务管理服务的相对贫穷的人群，提供不那么好的财务管理服务。

这肯定有问题。因为它的相反面并不是一个战略。

## 1 战略是“有所为有所不为”

“做出选择”还有一个表达方法：战略是“有所为有所不为”。

我们来举个真实世界的例子。滴滴打车在创业初期的时候给自己定过一个战略目标：让用户呼叫出租车之后，能5分钟之内打到车。这就是一个非常好的战略。为什么好呢？

因为它指示出了整个企业行动的方向，也就是，公司的一切资源、一切努力都要投入到“让用户5分钟之内打到出租车”这个目标之上。换句话说，滴滴在制定这个目标的时候放弃了很多东西，比如：它不去碰所谓专车和快车业务，就专注在出租车上；它也不管用户的乘车体验好不好，而是5分钟内叫到车就行；甚至它也没想降低什么价格——总之，5分钟之内叫到车就行。

所以，假设你是滴滴早期团队的一员，你会发现这个战略给你的工作带来了巨大的推动。因为这个战略一出，整个公司的目标非常明确——让用户5分钟内打到出租车。所以，找来更多的司机和车加入滴滴的网络很重要、精确地识别用户的位置很重要、在用车的高峰时间优化车辆的调度也很重要——因为这些都是让用户快速上车的关键环节。而至于其他的事情，你都不用去浪费时间做了。一个好的战略目标作用就是这么强大。

还可以再举一个更新点的例子。也许在关注亚马逊的过程中，你发现它们这两年上市了一款很火的智能音箱，叫做亚马逊Echo。它的作用主要是能够让你用语音控制家里的各种系统，甚至还可以连到亚马逊上帮你买东西、买书、放音乐等等。亚马逊Echo应该是目前智能音箱界最成功的产品了，再加上它背后蕴含的云计算+人工智能的潜力，大家都很好看它。

结果，2017年的上半年，苹果在WWDC大会（苹果全球开发者大会，英文全称是“Worldwide Developers Conference”）上也宣布在年底要推出自己的智能音箱设备，叫HomePod。想象一下，如果你是苹果的CEO蒂姆·库克，你会怎么设定这款产品的定位和战略？别忘了，亚马逊的Echo其实2014年年底就推出了，苹果已经迟到了三年；而且你可能也知道，苹果的智能语音系统Siri并不算业界领先，反而亚马逊的云计算能力和人工智能能力是很强的。在这种情况下，HomePod应该怎么办呢？

这里又涉及到了一个经典的差异化战略的理论，也就是，当对手领先的时候，如果落后者没有明显的产品上的优势，那么它最好的做法是——直接改变游戏规则。

所以苹果的HomePod是怎么做的呢？它上来就说，我是整个市场上最好的家庭音箱，而且我还是智能的。也就是说，HomePod当然也有那些语音控制、人工智能一类的功能，但这些目前不是最重要的。最重要的是，我首先是个家庭音箱——作为音箱，我音质好、长得也好看，还便宜。你想，以苹果做iPod和iPhone的多年底蕴，亚马逊和微软这样的公司，做音乐哪儿可能做得过它啊。所以当苹果上了牌桌之后，首先做的事情就是改变游戏规则，让大家认为，智能音箱目前的重点不在智能，而在音箱。后来各家媒体的产品评测也证明，HomePod在播放的音质方面的确远远超过亚马逊Echo和其他一些智能音箱品牌。虽然这不意味着苹果必然成功，但这种战略的打法确实是非常犀利的。

## 1 如何给你自己制定战略？

现在你应该明白什么叫“战略的本质是选择”了。接下来，我们可以从商业回到我们自己身上。我在专栏里反复说，商业的一个核心的魅力在于“自我观照”，我们每个人都能在学习商业中修炼自己。今天这个战略的话题，就是一个好的例子。

所以我们可以来思考一个问题：如果你把自己看成一个公司，你应该怎么制定战略呢？

很多人可能在平时总说，我要勤奋学习，我要认真工作。这些当然没错，但这些都

不算战略层面的选择。因为按照我们刚才提到的检验方法：一个战略的相反面要是另外一个战略。所以显然，不勤奋学习，不认真工作不是一种战略。而什么是呢？“学好英语”可以算是，因为这意味着你放弃了学好写作、学好演讲、学好弹琴等等等等。但这样，你就可以非常专注地投入时间精力来达成自己的目标，而不是总被分心，受到各种其他的诱惑。有所为有所不为，才是给自己制定战略的真正秘诀。

这里我还想再往前走一步：其实当我们在谈论公司的时候，我们很容易能明白制定战略非常重要，至于制定好战略之后怎么打仗、怎么执行，那些都是战术层面的事情。但一回到我们个人身上，很多时候我们就把这件事忘了。我们会很执着于做战术层面的事，特别努力、拼命加班、努力完成老板或者老师给的任务，但是我们经常忘了，这些事情真的值得做么？有没有更好的完成的方法？你给自己制定了战略么？你有做出选择，有没有“有所为有所不为”呢？

我想，这时候我们可以来回溯一下商业领域两句经典的话了：一句是——不要用战术上的勤奋掩盖你战略上的懒惰；另一句是——做正确的事，很多时候要比正确地做事重要得多。

另外，听到这儿你可能会会有一个疑问，就是：战略不是做选择么？怎么之前我们提到的亚马逊，一直强调的战略是，我东西又要多、又要好、又要快，还要便宜呢？怎么好事都让亚马逊占了呢？它是怎么做做到这一点的呢？别急，明天的专栏里，我们就要解答这个问题，以及博弈论的经典知识。欢迎你明天继续来学习。



张潇雨

希望今天的文章能给你带来新的启发

给你留一个思考题：你上一次思考自己的人生战略是什么时候？到现在执行得怎么样了？请在留言区写下来，跟大家一起分享

# 亚马逊 | 从“多快好省”到“占优策略”



亚马逊 | 从“多快好省”到...



上期专栏里我们谈到了一个在商业领域里常见的概念——战略。我们说战略的本质就是做出选择，有所为有所不为。但是，亚马逊这家公司在零售领域好像是个异类。因为它好像占据了所有维度的优势，而且二十年来一直就是这么打造自己的企业的。亚马逊到底是怎么做到的呢？

## “多快好省”

我们先来看看零售领域的竞争维度。

作为一个发展超过百年的行业，零售领域的理论体系发展得已经相对成熟了，这个领域最重要的用户体验其实就是四个字：多、快、好、省。

“多”——商品的选择多；

“快”——消费者可以迅速地获得自己想要的商品；

“好”——东西的质量或者品牌要好；

“省”——价格便宜，性价比高。

一个零售商一定是围绕这几个字来打造自己的业务的。我们来看几个熟悉的例子。

当年淘宝起家的時候，靠的是“多”、“省”两个字——淘宝选择多，价格也便宜，但相对在“好”和“快”方面落后一些；

后来京东来了，打的主要是“好”和“快”两个字，强调的是品牌商品，保证真货，然后快速物流到家，甚至针对企业还有完善的各种企业服务，令人放心。

711、全家这样的线下便利店，它们主打的肯定是“快”和“好”了。因为便利店一般就一两百平米，货物全是不可能的了，而且价格也不便宜。

像沃尔玛这种大超市，在美国一般都要周末开着车去采购，所以东西又多又便宜，和线下便利店的战略选择肯定是不一样的。

这些例子都体现了我们之前说过的，战略意味着做出选择。

所以对于一个创业者，甚至对于我们每个人来说，可能都要想想，在给自己的企业，甚至是给自己的人生做规划的时候，你要选择做哪几个字？因为如果你所有事情都想做到，很可能所有事情都做不到。但我们这两周在讲的亚马逊好像是个异类。按照我们说的“多、快、好、省”四个维度，好像亚马逊都做到了。按照我们上一周对亚马逊整个业务的拆解，发现“更多的选择、更便宜的价格、高质量的内容和服务”等等这些元素，正是它产生“飞轮效应”的关键。所以这里面到底是怎么回事呢？

## “占优策略”

要讲清楚这件事，先要讲一个博弈论里面的经典概念，叫做“占优策略”（dominant strategy）。当年在创业的时候贝佐斯非常敏锐地发现，如果亚马逊按照他的规划发展，是可以达到“占优策略”的。

所谓占优策略就是说，在各方竞争的时候，你可能会根据其他竞争对手来设定自己的竞争策略。但如果存在一个，无论其他竞争对手做什么，你的选择都不变的策略，这个策略就叫做“占优策略”。比如作为零售商，你的对手有的选择“快”和“好”，有的选择“省”和“多”，但你能选择“多、快、好、省”全部，那么你这个策略就可以无视其他竞争对手的选择，直接去做就好了。这就是“占优策略”。

“占优策略”当然是竞争中的企业非常希望能达到的一种理想状态了。但是在现实生活中，能有这个地位的企业非常少，但亚马逊通过二十年的努力，就接近了这样一种状态。

之所以能做到这样，是因为贝佐斯有两个关键的洞察：第一，他发现互联网这个颠覆性的技术，可以带来零售店边界的变化；第二，他在很久之前就发现，同时具备“多、快、好、省”的占优策略，可以通过时间的累积逐渐达成的。

### 1. 贝佐斯发现：颠覆性技术可以带来零售店边界新变化

1995年亚马逊成立的时候，正是美国互联网开始火热的时候。到1997年年中上市，亚马逊的奔跑速度可以说非常快。你应该知道亚马逊一开始是卖书起家的，当时宣称的口号是“地球上最大的书店”（Earth's biggest bookstore），后来还因为这个口号和当时线下的图书巨头巴诺书店（Barnes & Noble）打过好几场官司。当然后来谁赢谁输现在已经很明显了。

贝佐斯在很多场合都说过，当时他以书籍起家，主要是因为书有这么几个特点：

由于网上书店消除了物理的边界，所以亚马逊的书籍选择一定要比任何书店都多；

虽然20世纪90年代末期的物流体系不是很发达，但网上买本书寄到家，总体方便程度还是不错的。而且物流体系总是可以进步的。

由于书籍是标准品，也就是你在网上买的书和在线下书店买的书没有任何区别；

由于没有线下租金等等费用，而线上的成本往往是能随着规模扩大被摊薄的固定成本（比如人员工资，服务器等等），所以亚马逊可以让利给消费者，让它的书可以比线下书店便宜很多；

上面四件事，正是书籍市场的“多快好省”。可以看出来，在“多”和“省”上，亚马逊都占有明显的优势；而在“好”上，因为书籍是标准品，所以线上和线下是打平的；最后在“快”的方面，亚马逊虽然暂时小小落后，但是赶超是一个必然的结果。最终你发现，贝佐斯一上来就知道，亚马逊在书籍市场上可以达到最佳的“占优策略”，所以它的胜出几乎是一种必然。这当然要感谢伟大的互联网了。

### 2. 通过时间积累可以同时做到“多、快、好、省”

贝佐斯在二十多年运营亚马逊的历程中，如教科书一般地把亚马逊的边界不断扩大。你会发现亚马逊二十年来的品类扩张，基本遵循的是一个主线——按照某种商品在线上交易的难度，或者说是产品标准化的难度，逐渐扩张。一开始的书籍最标准化，而最近收购的Whole Foods背后代表的生鲜杂货，是最难标准化的。

在这个过程中，亚马逊一边围绕不同商品品类的特点把它们从线下搬到线上，一方面把这个过程中需要用到的各种服务，比如仓储物流服务FBA、云服务AWS不断打磨并且开放出来，也进行商业化，最终形成了这样一个帝国式的产业。

也就是说，贝佐斯从一开始就知道，亚马逊绝对不只是一定要卖书，而是会不断地扩展自己的边界。虽然一上来就在每个维度都比其他人好是不可能的，但只要慢慢扩张，稳扎稳打，最终就能在不同领域里做到“占优策略”，达成统治地位，形成一条极宽的护城河。只要相信时间的力量。

有个小细节很能说明贝佐斯的整套思路。在1997年亚马逊的上市文件里，在描述自己的公司使命的时候，亚马逊是这么说的：

“亚马逊的目标是成为领先的产品与服务的在线零售商，而一开始我们会聚焦在书籍市场。”

到了1999年的股东信里，贝佐斯又公开强调了一遍，他说：

“我们的使命是成为全世界最以消费者为中心的公司，一个消费者可以在这里找到任何东西的线上平台。”

结果几年之后，亚马逊的目标就剩下了上面的前半句：“我们的使命是成为全世界最以消费者为中心的公司。”连“线上平台”这个形容都不见了。

亚马逊的实际发展历程也是这样的：1995年成立——1997年上市——1998年宣布要进军书籍之外的行业——2002年开始探索99美元包邮服务——2005年正式推出Prime会员服务——2006年AWS成熟，向外推出并且商业化——同一年推出了协助第三方卖家的FBA服务——2007发布电子阅读器Kindle——同一年扩充了28个大的商品品类，“万货商店”基本形成雏形——2009年收购了鞋类电商Zappos，进军相对难标准化的鞋类市场——2011年开始进军视频和娱乐这种内容行业——2014年收购游戏视频

这种内容行业——2014年收购游戏视频公司Twitch——2015年开始涉足线下餐厅的供应链配送——2017年收购了Whole Foods超市。

快速地回顾这些重要节点你就会发现，这二十年亚马逊的扩张步骤，加上中间开放的各种服务，打造Prime会员体系，最终形成的一整套“飞轮效应”，最终的指向就是在亚马逊涉及的任何行业，都能达到“多、快、好、省”的“占优策略”，从而实现我们在之前的专栏文章《亚马逊|终极野心——万“税”帝国》里面提到的，向所有线上线下涉及到的互联网活动收税。



张潇雨

好了，这就是今天的内容。今天我们从一个博弈论概念的角度，给你从另一个维度梳理了一下亚马逊和贝佐斯的战略选择与思维方式，希望你对这家公司有了更进一步的认识。听完或者读完今天的专栏你有什么感想和思考？欢迎来给我留言，一起参与讨论。

# 亚马逊 | 贝佐斯的《黑天鹅》与“可选项权”



亚马逊 | 贝佐斯的《黑天鹅》... ↓

为期两周时间的关于亚马逊和贝佐斯的讲述，已经到了尾声。相信你对亚马逊的商业模式，以及贝佐斯运营这家巨头公司的思路，都有了非常深入的理解。

最后两期专栏，我们就再往更深的地方走一走。来讲一讲影响贝佐斯这个人的非常底层的两个思想。分析商业到了这个维度，才真正的透彻和到位，而且也是最有意思的。

今天我们就来讲讲对贝佐斯影响很大的第一个思想：制造“可选项权”。

关于贝佐斯，很多人可能知道他有一个著名的12本书的书单。周末的时候我们会作为彩蛋放送给你。在亚马逊的传记《一网打尽》里面，你也能经常看到对贝佐斯喜欢读书的描述——他不但自己读，还会把觉得很好的书推荐给高管们，组织大家一起讨论。

这个书单里有些我们之前反复提到过，比如《创新者的窘境》——贝佐斯正是受了这本书的启发，才不断让自己的员工去研发能颠覆亚马逊业务的新产品，比如电子阅读器Kindle承担的就是颠覆亚马逊纸书业务的任务。

另外还有一本书，其中的思想贯穿了贝佐斯二十年来对亚马逊的管理，也是构成他底层思维逻辑的重要部分。这本书就是《黑天鹅》，也是我们今天要讲的主题。

## “可选项权”的三个认知基础

你可能听过《黑天鹅》这本书，它的作者是纳西姆·塔勒布（Nassim Nicholas Taleb），当代最重要的思想家之一。塔勒布这个人写过的几本书都很有意思，从《随机漫步的傻瓜》，到《黑天鹅》，到《反脆弱》，都很畅销。

而且塔勒布这几本书的思想一以贯之，讲的都是同一件事，其核心就是一个英文单词，叫：Optionality。这个词其实严格来讲是个金融行业自造的词，我们就翻译成“可选项权”吧。

塔勒布的“可选项权”概念，建立在三个认知之上：

**第一个认知是，我们对这个世界会发生什么是难以预测的。**

这个道理我相信你在很多地方都听到过。世界难以预测的本质在于：世界是一个复杂的混沌系统，而人类的大脑是无法处理对这种复杂系统的预测的。就像在2007年1月之前，那时iPhone还没有推出，没有人能预测到智能手机到底能给我们的生活带来多大的变化。

站在十年前，我们是无法想象现在的。

而且，不仅是你我无法想象，这个世界上最聪明的大脑、最有远见的企业家也没法想象。拿乔布斯来说，iPhone这个划时代的产品是他发明出来的，但你还记得当时乔布斯当时面对各方批评，对iPhone做的三个经典解释么？

首先他说，iPhone不需要3G网络，因为美国到处都是Wi-Fi，3G模块可有可无；然后他说，iPhone不需要App，也就是不需要手机应用。因为iPhone手机第一次把浏览网页的体验变得非常好，大家直接用网页上面的应用就行了；还有一个你可能有印象的，是乔布斯一直说iPhone不需要大屏幕，因为单手能够操控的手机是最优雅的。

我们现在再来看这三个预言，我们当代最伟大的企业家之一，是不是也对未来估计得非常离谱。这就是《黑天鹅》里面的第一个核心认知：未来发生什么，尤其是一些影响人类社会的大事，是无法预测的。

**第二个认知是，一件事情的结果和产生的影响是非线性的。**

举个最通俗的例子。所谓的“非线性”是说，比如一个1斤的石头不小心砸到了一个人的头上，他去医院缝了2针；但是如果一个5斤的石头砸在这个人头上，可能就不是缝10针的问题了。

同样，像9·11、福岛核泄漏、2008年的次贷危机这样的极端事件，不仅无法预测，而且产生的影响也不是简单线性的。这种事件虽然发生的概率很小，但一旦发生就能改变整个世界的进程。塔勒布也管这种事件叫做“黑天鹅”事件。

当然，“黑天鹅”也有可能是好的：比如你突然机缘巧合签下了一个大客户，从此业务腾飞；或者你写的书被某个名人推荐了一下，成了畅销书。这些都是好的“黑天鹅”。但最本质的是，你的书被100个朋友推荐一下的力量，可能和雷军或者比尔·盖茨推荐一下的力量相比，是无法相提并论的。这就是一件事产生影响的非线性。如果你回忆一下《三体》这套科幻小说在中国的走红，除了刘慈欣确实写得好以外，整个过程也有一些“黑天鹅”的味道。

**最后一个认知是，面对无法预测的非线性世界，我们应该制造“可选项权”（Optionality），让我们尽可能地暴露在好的“黑天鹅”的事件中。**

这个“可选项权”最核心的意义是，它可能面临的损失是可以承受并且有下限的，但是万一好的“黑天鹅”发生，它带来回报的上限可以非常非常高，甚至是上不封顶的。

我们之前的专栏《苹果 | 风险投资的历史与哲学》中专门介绍了风险投资行业。听到这儿你可能发现，整个风险投资行业之所以存在的前提，就是建立在这个“可选项权”上的。所谓的风险投资就是，当你投下去的时候，风险是相对低，并且有下限的，但是你的回报可能没有上限。比如著名的天使投资人王刚，滴滴打车这个项目可能让他赚了接近一万倍，但他当年只投资了七八十万人民币。所以万一这个项目失败了，他的损失下限是可以预估的，但是一旦成功，这里的回报可以非常巨大。

塔勒布的《黑天鹅》和《反脆弱》的核心思想就是，我们要在生活中不断创造这种“可选项权”，然后默默等待“黑天鹅”的到来。

## “黑天鹅”理论对亚马逊的影响

贝佐斯，是怎么理解“黑天鹅”对亚马逊的影响呢？其实把这个理论嫁接过来就是：

1. 能打败亚马逊的公司到底是谁，是很难预测的；
2. 公司投入资源做的事情可能产生的回报，是非线性的；
3. 应该让自己的公司创造更多的“可选项权”，也就是用可控的风险赌黑天鹅级别创新。

实际上，贝佐斯在2015年的公司股东信里亲笔写过：

“我觉得亚马逊有一个很特别的地方，就是关于失败。我相信亚马逊是这个世界上最适合失败的地方。（而且我们失败的例子确实很多！）

你知道，失败和创新是一对不可分开的双胞胎。想要创新，你必须要做各种实验。换句话说，如果你确定一个东西肯定能成功，那就不叫实验了。我见到的大多数的大企业都很喜欢说自己热爱创新，但它们几乎都不想承受失败的结果.....

商业的特别之处就在于，有时候实验的回报是上不封顶的。如果你取得了一个大的成功，那些所谓其他失败的尝试就都值得了。这就是为什么敢于尝试特别重要.....我们的AWS、Marketplace和Prime业务，都是这样产生的。它们也让亚马逊变成了一家大公司，对此我们都感到非常幸运。”

那么，贝佐斯是怎么给亚马逊这家公司制造“可选项权”的呢？

首先，他反复强调说，亚马逊要做一家完全以客户为中心的公司，而不是每天盯着竞争对手干什么。因为世界会发生什么很难预测，你真正的竞争对手很可能在你的视线之外。

所以，把注意力放在客户身上才是最正确的。在整个市场中，客户是那个不变量，只要你不断去满足客户，公司的大方向就不会出问题。

**第二，贝佐斯非常鼓励创新和试错。**一个很好的例子是我们介绍过很多次的Market-



很好的例子是我们介绍过很多次的Marketplace业务，也就是允许第三方卖家在亚马逊平台上售卖。实际上，这个业务诞生的经历可以说是命运多舛：

一开始它是一个叫做“亚马逊拍卖”的业务，模式很像当时的eBay，主要卖各种二手商品，结果不太成功；贝佐斯不死心，又把它改成了一个叫做zShop的项目，已经有些Marketplace的雏形了，但因为eBay的强势，加上网页上的入口太深，仍然不太成功；又过了一年，亚马逊才推出了后来的Marketplace。当然刚推出的时候所有人都反对，因为这确实抢了亚马逊的生意。

但是贝佐斯恰恰懂得，如果Marketplace没能成功，对于亚马逊来说不会有太大的损失，也不会伤筋动骨；但如果这个项目成功，它能带来的回报是巨大的——这恰恰就是《黑天鹅》里面“可选择权”的精髓：用一个可以控制下限的成本，去博一个没有上限的回报。

后来，不管是Marketplace，还是AWS云服务，都让亚马逊成为了现在如此一家成功的大公司。贝佐斯这种敢于试错、鼓励创新、寻求非线性的大成功的思想，也得到了巨大的回报。



张潇雨

这就是贝佐斯和《黑天鹅》的故事，也是他管理亚马逊的一个核心哲学之一。也许你在生活里，也可以想想如何让自己获得更多的“可选择权”。

另外做个预告：明天的专栏，作为两周的压轴的文章，我会讲一个影响贝佐斯更深刻的概念，这个概念也是很多大企业家和大思想家，包括管理大师德鲁克、华为的创始人任正非非常推崇的一个思想。

欢迎你明天继续关注专栏。我们下期再见。

推荐阅读：《苹果 | 风险投资的历史与哲学》

BUSINESS CASE  
张潇雨·商业经典案例课



（版权归得到App所有，未经许可不得转载）

留言精选

Aa

字号



写留言



77



请朋友读



# 亚马逊 | 贝佐斯真正的核心哲学——反熵



亚马逊 | 贝佐斯真正的核心... ↓

今天我们终于来到了亚马逊的最后一讲。两周以来对于亚马逊的拆解和分析，不知道你的感受如何。从我的角度来说，希望能给你一个由浅到深、由外到内、不断深入到商业本质和世界运行规律的思考过程。

有时候我觉得这个专栏一个很大的乐趣在于，可以让我们的思维一起飞行。所以这段飞行的结尾，我们就试着降落在整个亚马逊帝国的最底层，来讲一讲亚马逊的核心管理思想：**反熵**。

我在研究亚马逊的时候，在1998年亚马逊致股东信里发现了这个词。它可能被很多人忽略了，因为这句话并不显眼，贝佐斯只是在第二页中间的某一段中提了一下，他说：我们要反抗熵。英文原文是 We want to fight entropy. 这个“entropy”就是我们这里说的“熵”。

回看的时候我发现，“反熵”（anti-entropy）这个理念，正是贯穿亚马逊二十年多年管理的核心思想。这时候，我有了一种恍然大悟的幸福感。所以今天，我们就来讲讲这个非常重要的管理思想：**反熵**（anti-entropy）。

## “熵”的定义

这个词最早来源于物理学的热力学第二定律。在物理学中，“熵”指的是一个系统混乱的程度，或者说是无序程度的度量——越无序，熵的值就越大；越有序，熵的值就越小。

而热力学第二定律说：在一个封闭的系统内，事物总是从有序趋向于无序，所以熵的值一定是增加的。这就是“熵增定律”。

我们来举个例子。想象有一片沙滩，沙滩上还吹着风。你可以把“沙滩+风”看成一个封闭系统。假设你突然看到，在沙滩上有一个沙子堆的小城堡，你肯定知道，这一定是某个人主动堆出来的一个形状，而不可能是风将沙子吹起来，然后精确地吹出了一个城堡的样子。因为从沙子变成沙子做的城堡，就是一个从无序到有序的过程，在封闭系统里这是不可能发生的。

那想要发生怎么办呢？这个封闭系统一定要和外界有能量的交换，比如来了一个人，跳进来堆了这个城堡，其实就是他对这个本来封闭的系统输入了一些能量，这个城堡才有可能存在。

反过来说，从有序到无序则可以非常简单。比如这个“沙滩+风”的封闭系统，本来有一个沙子做的城堡，它肯定会因为风的作用，最终消散，变成沙滩的一部分，也就是从有序变到了无序。这个过程，就是大自然中一个很自然的过程。

所以热力学第二定律的推论就是，假设我们存在的这个宇宙之外什么都没有，也就是如果没人向这个宇宙输入能量的话，那么我们宇宙的最终结局就是走向彻底的无序，也就是走向死亡。

不知道听到这儿，你有没有发现，一个公司就很像这样的系统。因此，熵的增加对于一个企业来说，是非常可怕的。所以，在企业管理中，就出现了一个非常重要的管理思想“**反熵**”。

## 公司管理中的“反熵”

第一次把“熵”这个概念引入企业管理领域的，是管理学的大师彼得·德鲁克。他说：管理要做的只有一件事情，就是如何对抗熵增。在这个过程中，企业的生命力才会增加，而不是默默走向死亡。

后来哈佛商学院的著名教授迈克尔·波特——就是那个发明“波特五力”模型的波特——说：在生物有机体中，生命能量的消耗是为了维护一种精巧的秩序。一个企业这样的组织，是由人这样的网络构成的，它具有绝对的、可能陷入更大混乱状态的倾向。

所以，如果你不对这个组织采取任何措施，它就必然会慢慢走向混乱状态。那为了避免混乱，这个采取措施的过程，就是**管理的过程**。

我们再回到实践中来看，其实一个企业熵增的过程，也就是逐渐进入复杂、混乱，需要管理这样一个必然的状态，是符合我们对一家公司成长历程的认知的。具体来说：

创业阶段，所有人齐心协力，从混沌和混乱中杀出一条生路，这是一个从无序到有序的过程；

成长阶段，公司不断成熟和发展，抓住更多机遇做强做大。这是一个从初步有序到更加有序的过程；

成熟阶段的时候，可能一些问题就要出来了。比如部门之间开始各自为战，争夺利益；企业变大之后开始官僚主义，企业效率低下；整个组织结构也越来越臃肿，创新能力下降等等等等。这个过程，就是一个从有序回到无序的过程。

我们之前讲过很多成功的大公司，不论是苹果、英特尔、迪士尼，还是耐克，你应该有印象，它们都曾经有很长一段的低谷期，甚至离灭亡只差一步。但在关键时刻，它们都力挽狂澜，改变了企业的命运。这也告诉我们，某种程度上来说，熵增像一种诅咒、一种宿命，可能是无法逃脱的。我们只能尽可能地增加自己的生命力和延续自己的生存机会，但是下一次还会有乔布斯或者迈克尔·埃斯纳来拯救全局么？可能谁也不知道。

听到这儿你可能想，那有没有对抗熵增，也就是“反熵”的方法吗？难道我们要坐以待毙吗？我们来看看亚马逊是怎么做的：

你应该还记得之前专栏中我们讲过亚马逊有两个非常看重的理念，一个是“自由现金流”，一个是“可选择权”。你会发现，这两个理念对应的概念都是“流动”。而“流动”几乎就是反抗熵增的关键。

不知道你是不是还记得，我们在专栏开篇讲“熵”的概念的时候，有一个重要的前提条件，就是熵增是发生在封闭系统之内的。所以，避免熵增的有效方法就是，建立一个能和外界不断进行能量和物质交换的、流动的开放系统。这个开放系统的学名叫“耗散结构”，是一个叫普利高津的科学家提出的，他也因为提出这个理论获得了1977年的诺贝尔化学奖。

我们进一步解释一下，流动的开放系统之所以能避免“熵增”，是因为在与外界的交换中，会使得整个系统产生耗散，同时产生负熵。这样，在抵消的过程中，系统就能从原来转向无序状态的趋势转变为有序状态。

华为的总裁任正非曾经对耗散结构有过很经典的一个比喻——这里可以插一句，吴伯凡老师在他的专栏《伯凡·日知录》里曾经说过，任正非和华为的整套管理思想，都是建立在“熵”这个概念上的。不得不说，东西方在这个问题上有一种大道至简的相似。

任正非是这么说的：

一个人每天去锻炼身体跑步，就是一个耗散结构。为什么呢？因为你身体的能量如果储存多了，就要把它耗散掉。在耗散的过程中，这些能量就变成了肌肉，变成了更坚强的血液循环。当能量消耗掉了之后，糖尿病就不会有了，肥胖也不会有了，身体也苗条了，漂亮了，这就是最简单的耗散结构。

在这里面，有两个最关键的条件：

1. 这个系统必须不断地远离平衡，不能静止，不能沉寂；
2. 这个系统必须是个开放系统。孤立、封闭的系统，是无法产生熵减的。

最终，我把它概括成两个关键词：**流动和开放**。

## 亚马逊对抗“熵增”的战略

这样，再回来看亚马逊对抗企业“熵增”的两大战略：重视“自由现金流”和“可选择权”，你会发现，有了不一样的认识。

在讲自由现金流的时候，我们说，亚马逊的CEO贝佐斯不在意囤积公司利润，更在意“自由现金流”，就是要不断地让钱流动起来；在讲“可选择权”的时候，我们提到了贝佐斯不断进军新的领域，甚至是看起来和公司主营业务相竞争的领域，比如最终成为AWS云服务、FBA物流体



比如最终成为AWS云服务、FBA物流体系这样的明星服务一开始都是看似与主营业务相悖的。

那实际上，这个过程就是一个“流动”的过程。因为如果亚马逊只是停留在自己看似非常强的自营电商业务里，可能它在一段时间里能够获得不错的利润，达到一种稳固的平衡态。但随着时间的推进，企业一定会越来越缺乏活力，缺乏创新，最终走向死亡。

贝佐斯非常清楚“熵”对一个企业的危害，所以他不断远离平衡感，不断把钱、把资源投入到新的领域，不断让企业进入到新的不稳定状态，最终让亚马逊创造出了重量级的明星业务。这就是“流动”的力量。

而在讲到“超级接口化的公司”、“飞轮效应”包括“亚马逊的终极野心”的时候，其实我们讲的是“开放”这两个字。你还记得我们之前说，贝佐斯的一个思路是，当你把公司内部的业务，打造成一个商业化的对外的服务时，它就要面对市场竞争、不断打磨自己的服务，最终提高自己的核心竞争力。这其实不正是是一个开放的系统，不断地和外界交换能量的过程么？

所以，亚马逊现在的样子，像是一个个既独立又彼此链接着的精密机器，每个模块和接口都可以面对整个世界，独立生长与发展，与外界交换能量；同时它们之间又相互围绕在一起，互相促进，飞快旋转。这一切，都是因为贝佐斯打造了一个抵抗熵增的开放系统。

讲到这里，我们已经真正来到了亚马逊商业哲学的最底层了。我们再来总结一下这两周的内容。亚马逊到底是怎样的一家公司呢？

在哲学底层，它的核心思想是“抵抗熵增”。因此，亚马逊一直在打造一个流动与开放的体系；

在运营层面，亚马逊的方式是最大化“自由现金流”和创造“可选择权”。使得自己能够不断创新，积累优势；

在治理企业思路的层面，整个亚马逊的指导思想就是四个字：长线思考；

在具体业务上，由于上面这些思想的指导，亚马逊形成了三大支柱业务：以用户为中心的Prime会员服务，开放的Marketplace第三方卖家服务，以及创新并且可以长期产生效益的AWS云服务；

最终在整个企业层面，亚马逊形成了“飞轮效应”，并且达到了博弈论里最佳的“占优策略”。

最终，亚马逊成为了如今这样一个无孔不入的商业帝国。



张潇雨

现在回看这两周的内容，不知道你是不是对亚马逊有了不一样的理解。感谢你这一段时间以来和我的思维一起飞行，这家公司我们就讲到这里。

如果你有任何想法或者感受，欢迎你来专栏下面留言。也欢迎你把你今天这篇有些烧脑的内容分享给你的朋友，我们一起来学习讨论。下期再见。

# 周末互动 | 《商业经典案例课》在干什么？



张潇雨

周末互动 | 《商业经典案例课》... ↓

## 小师弟,你好

欢迎来到《商业经典案例课》，我是张潇雨。

我们两周关于亚马逊这家公司的课程算是讲完了，希望你听得过瘾。我确实花了很多心血来理解亚马逊这家公司，可以说不仅你们觉得有收获，我在这个过程中也受益很多。所以在这周的周末互动里，我想我们可以一起重新回顾一下，《商业经典案例课》的使命到底是什么，我们到底在做一件什么事。也算是在你们跟着我的思维飞行了好长一段时间之后，一个小的总结。

我们之前的专栏提过，贝佐斯说曾经有一个斯坦福大学的女生问他：我有100股亚马逊的股票，我到底拥有的是什么？我想我可以借用一下这个概念，就是：当你订阅了一个《商业经典案例课》，你订阅的到底是什么？

我觉得，我们一起在做的，是三件事。

### 第一件事，给商业祛魅。

祛魅这个词是个外来词，是德国著名的社会学家、经济学家和哲学家马克思·韦伯提出的一个词，在当代社会的语境里面，它基本是说对一件事情的神秘性、神圣性的消除和消解。说得简单一点，其实是让大家来领略真实的商业是怎么样的。因为对于商业、对于公司、对于大企业家，我们在很远的地方站着观察的时候，总有各种幻想，觉得商业特别神秘，或者特别宏大，那些大企业家都特别高深等等。

这些想象当然有它的道理，但我想做的，是给你展现它们同样非常普通和平常的部分：

比如亚马逊业务确实很厉害，但它也是这20多年一步一步走过来的，中间也犯过很多错误，也经常被人误解；

比如贝佐斯确实思想非常深刻，但他也是读了很多书，慢慢建立的自己的思考体系。

另外可以告诉你一个他和乔布斯最大的相同点——那就是——他们都得过肾结石。所以美国有评论说，现在能阻止亚马逊的只有一颗小石头了。

当然这是开玩笑，但企业家也是凡人，也是一步一步走到现在的。另外，听了两周亚马逊的专栏之后，你再看这家公司，你的眼光和角度就再也不一样了。比如前一阵亚马逊在搞Prime会员的会员日，有各种福利和活动，原来你看这个东西，只会把它想象成一个促销，但是现在不一样了，你知道了亚马逊为什么要对会员这么好，会员作为飞轮效应的引擎有多么重要。我觉得这就是这个专栏的使命。这也是一个还原真实的商业，给它祛魅的一个过程。

### 第二件事，穿透商业，看到它最底层的人性和哲学。

其实在发刊词里我也说过，商业的有趣之处在于，人性是不变的，商业最本质的道理也经常是不变的。

我们之前讲《乔布斯之死》的那期专栏，很多同学留言说自己都哭了，这应该是自己订阅过的第一个看哭了的专栏，为什么？这不是我多厉害，而是人性本身就是很打动人的。我们还讲哲学，比如亚马逊的“反熵”，这是一个物理概念，后来被引入了企业界和管理学界。每当你看到，物理学和管理学思想的相通，贝佐斯和任正非思想的相通，商业和生活的相通，你一定有一种洞察本质的喜悦。这就是一个从表层走向底层的过程，这也是研究商业的时候最有乐趣的一个过程。

### 最后一件事，当你订阅了这个专栏的时候，其实你是在帮助自己感受一些最本质的人生道理。

注意，这里我用的词是“感受”，不是“学习”、不是“体会”，甚至都不是“理解”，而是，感受。

我来举个例子。如果你仔细琢磨一下，这周我们的三篇专栏：

《长线思考》那一篇，其实我们讲的就是，在生活中，我们要敢于用长线的眼光和心态做事；

《战略》那一篇，其实我们讲的就是，做事要有所为有所不为；

而《反熵》那一篇，其实我们讲的就是，做人不要固步自封，要开放。

长线的眼光，有所为有所不为，要开放不要固步自封，其实都是非常简单，非常本质，谁都会说的一些道理。你可能已经在无数地方听无数人讲了无数遍了。但是你为什么没有真正去把它们融入到你的生活里呢？是因为，道理你记住了，但你没有真正感受到它们。因为你听到的时候，它们是轻飘飘的，是随便说出来的，是没有分量的，所以你是不会听进去的。

所以我在做一件什么事呢？其实就是，我在用非常精彩的故事，各种跌宕起伏的剧情，还有真实又复杂的商业案例，来反复给你讲一些最简单，最本质的道理。比如：

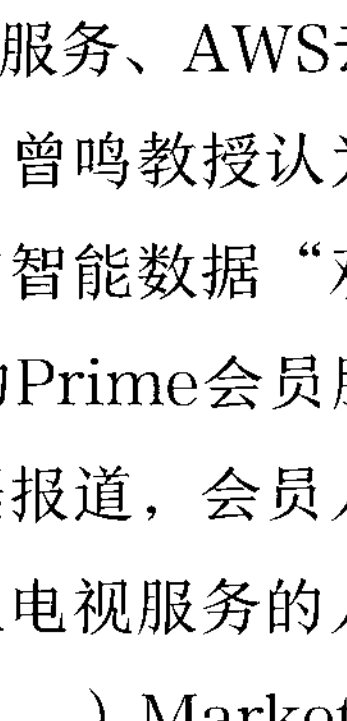
什么是长线的眼光？我用贝佐斯1997年和2017年，间隔长达20年但又好像一模一样的股东信来告诉你。

什么是有所为有所不为？我用亚马逊20多年的扩张路线和业务取舍，还有它们那么多年被各种人的误解，反复讲给你。

什么是不要固步自封，要开放？我通过亚马逊看似不同，但是底层逻辑又完全相通的几大块业务，展现给你。

其实这些道理我们都知道，而且世间的真理也就那么多，但我们真正要做的，是感受它们。感受很多时候是超越知道，超越理解，超越你的理性思维的。感受是直达灵魂深处的一个过程。有了这些难忘的感受之后，我们就可以带着这种感受去持续地学习，逐渐地改变我们的生活了。我觉得这才是这个专栏的终极使命。

好了，这就是这两周亚马逊的专栏的结尾了。感谢你一直随着我的思维飞行，我讲完亚马逊也是长叹一口气，感觉完成了一个大任务。下周开始，我们可以稍微换一换节奏，聊点稍微轻松的内容，让那些很底层的哲学先在潜意识里生长和发酵一会儿。所以接下来我们会讲一讲零售业，当然这也和亚马逊有关了，不过我们切入的角度是历史。欢迎你到时候继续来收听。



## —— 本周留言精选 ——

### 亚马逊 | 贝佐斯真正的核心哲学——反熵

亚马逊的商业逻辑是个三层倒金字塔结构，底层是对抗熵增的开放与流动哲学，中间是“自由现金流”和“可选项权”两大战略，最上面是Prime会员服务、Marketplace第三方服务、AWS云服务三大服务。也可以用曾鸣教授认为的未来商业的网络协同和智能数据“双轮驱动”解释。亚马逊的Prime会员服务是“网络协同”。（据报道，会员人数将超过订购有线或卫星电视服务的人数，目前已经有7900万。）Marketplace第三方卖家服务以及AWS云服务是“智能数据”，实现精准服务，反过来又增进会员价值，不断转动前进。

“可选项权”和“反熵”的概念可以结合在一起看作是贝佐斯个人的商业哲学，是建立商业理念、发展战略、经营策略的根本，也是由理念、战略、策略抽象形成的商业逻辑。从商业行为抽象成逻辑，再从逻辑升华成哲学思考，需要极高的个人修为（突然觉得贝佐斯光亮脑袋极具禅意）。查阅了一些资料后发现“熵与反熵”的概念也常被运用在计算机、通信科学等领域。原来真正的大师都是跨界高手和博学通才。学习专栏到现在，亚马逊是体系最完整、干货最多、维度最广、思考最深、角度最新的案例，也是我自己反思最多、笔记做得最多的案例。希望张老师在今后的案例当中可以沿着亚马逊的剖析思路带给我们更多的反思。

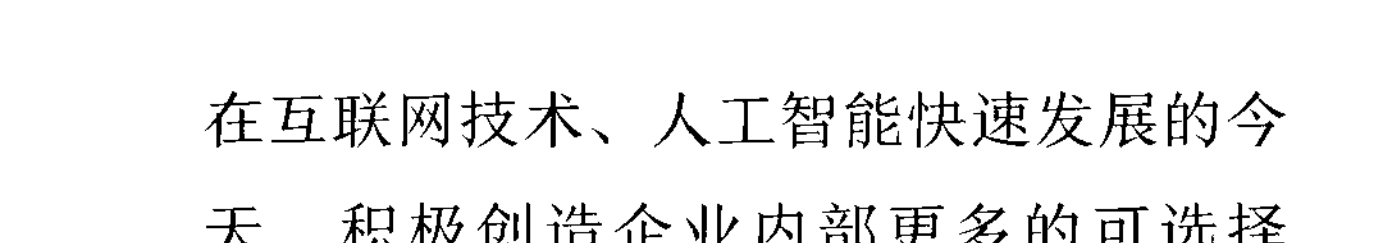
### 亚马逊 | 贝佐斯的《黑天鹅》与“可选项权”

字号

留言

59

请朋友读



在互联网技术、人工智能快速发展的今天，积极创造企业内部更多的可选择权，极为适合当今的时代发展潮流，太重要了。我的理解就是把对外部的创投思维内部化，这种创投思维内部化可以赋予内部员工积极创新的能量。战略层面发展的稳健，业务层面的积极创造更多可选择权，并追求业务非线性发展机遇，可以更加有效地加快实现最优策略。在个人发展上，阶段性的指数性发展往往可以极大地改变人生，大大缩短个人的人生规划目标。非常感谢潇雨老师这期给我带来的可选择权这个概念。

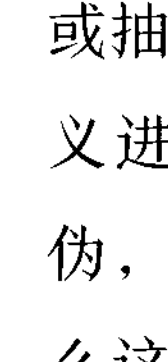
这两周的收获：第一，与黑天鹅相对的是白天鹅，如果在可控风险范围内（对于企业来讲就是有充足的自由现金流），那么一旦实验成功，带来的商业价值和回报也是非线性的，这就是李善友老师讲的跨越不连续性，一只丑小鸭成长为白天鹅一飞冲天自由翱翔。第二，多快好省占优策略背后的第一性原理是关照客户利益，十年后客户确定性的需要质量更好，速度更快，价格更低的产品和服务不会变，这是贝佐斯对于未来的确定性预见，体现了优秀管理者的特质。第三，革别人的命容易，革自己的命难。主动颠覆自己的主要盈利业务，引入竞争对手鞭策自己变得更好。第四，亚马逊IPO的日子贝佐斯居然没到，说明公司忘掉华尔街追逐短视利益，而专注于业务的长期发展。

### 亚马逊 | 从“多快好省”到“占优策略”

问答内刚听专栏时，一听到多、快、好、省四个字，第一反应就是这跟我以前学的相悖。然后就按着这个思路去找依据。接着在整理笔记的时候才发现原来题都没审对，但对占优策略还是不太明白。又去查了查博弈论，加上罗胖的讲解，我现在明白了。占优并不是指大而全，多、快、好、省不是目的地，而是结果。罗胖举的是他自己作为一家中等能力公司，只有一条路，直接摊牌，不要使用任何计策，而是用蛮力跟对方直接见面。这样的好处：不引起战略猜疑。中等能力的人只有一句是对的，叫“没有任何道路通向真诚，真诚是通向一切的道路”。任何数据不撒谎，用最真诚的状态沟通，只盯住产品，更新迭代，这是最合适的策略。不要谈战略和技巧，直接摊牌就好。这跟贝佐斯的洞见一样，无视其他竞争对手的选择，直接去做。只要相信时间的力量。容

多快好省的这个占优策略，对当时的亚马逊来说，可以说是一个必然的选择。当时互联网刚刚兴起，大家都还没回过神来。同时贝佐斯的打法，先行动，再补救，是那个时代最好的打法。当年贝佐斯为了打造圣诞节的（玩具）礼物，哪怕贴钱在线下买贵得多的玩具，也要给客户便宜的价格，在线上卖。为的就是占领用户的心智，我这里价格便宜，啥都有，你来就对了。当年亚马逊网站在刚刚开始阶段，雅虎希望能在主页贴上亚马逊网站，这对亚马逊的技术完全不可行，但是贝佐斯还是允许了，后来技术才跟上。万老师在之前专栏讲到，贝佐斯和特朗普的打法很像，先干起来，后果以后再说。

### 亚马逊 | 战略的本质：正反皆战略



不要用战术上的勤奋掩盖你战略上的懒惰，是我特别特别喜欢的一句话。身边很多人对公司战略侃侃而谈，但是对自己，没有战略，或者，只有工作战略。有人说：计划赶不上变化，有人说：生活不能太serious。我恰恰觉得，你的人生战略才能决定你的事业高度，连为何做都搞不清楚，只是为了工作而工作，或者为了赚钱而谋生，能有多少发自内心的动力和坚韧呢？没办法，人这种生物，是需要点something bigger than yourself的东东的。很高兴地说，五年前对自己的战略目标，我今年实现了，目前，正在思考下一个五年，祝我好运吧！

很高兴张老师能引入一些比较新颖和前沿的观点。作为商学院的学生，关于经典的战略理论确实学了不少，但是关于战略的反面确实是以前没有考虑过的，这也充分提醒了我，所有事物都是具有两面性的，并且科学思维中很重要的一点就是判断事实——证实和证伪。我认为，无论何种战略（当然包括迈克尔·波特等大师的经典战略理论）在下定义或抽象成执行准则前，都需要对这些定义进行两面思考，如果不能证实或证伪，就像文中说的反面不成立的话，那么这些定义就只能暂且算作个人的观点和想法，在执行或否决之前都需要经过深思熟虑；其次，必须弄清楚战略和执行策略之间的关系，执行策略并不等同于战略，否则就会陷入“用对的方法去做了错的事”的陷阱当中。这种错误很容易出现在日常生活和工作当中，每天都在疲于用对的方式完成工作，长时间不进行反思（例如反思个人发展战略的有效性和反面的是否成立），突然有一天发现自己一直在错误的跑道上越跑越偏，最后自己的勤奋只能感动自己，而实际上长期的错误努力对个人发展并没有起到正向作用。

### 亚马逊 | 贯穿二十年的长线思考

1. 不知道为什么，又想起庄宸超那句“消费者真正的需求是：不在家的时候需要一个住的地方”，跟贝佐斯的“把战略建立在不变的东西上”有异曲同工之妙。这应该也是近来非常热的“第一性原理”，不断提醒自己：不管外界怎么变，自己一定要围绕心中那个最重要的东西发力。2. 回到我们自己身上，不要把太多的精力放在那些“不重要而紧急”的事情上，而要把更多精力放在“重要而不紧急”的事情上。

听了今天的课，最有感慨的是Jeff Bezos的长线和Elon Musk的第一性原理有相通之处，都是抓住行业的最本质问题。那些长期不变的因素是支撑整个产业的基础，如果可以从基础下手，跟随分支变动，那么对变化的适应性也越强，成功的可能也就越大。第一性原理也是如此，找到最本质的东西，拨开眼前的枝叶，直接朝根部入手，解决问题的方法往往是最有效的。从大学以来一直坚持的事情只有一件，那就是看书。我同意很多人说的社会关系有很大的帮助性，但是这是建立在自身能力的基础上的，若是能力不够，原本的高级关系也将逐渐退化到跟自身能力匹配的层面。大学读的书很多当时感觉意义不大，但是在“得到”上线之后，很多曾经学过的东西逐渐串联起来，从一块块分散的积木逐渐形成一栋栋建筑。我现在的期待是将这一栋栋建筑逐渐聚拢分割成城市以至于世界。

### 彩蛋——著名的贝佐斯12本书单

1. 《长日将尽》（The Remains of the Days），石黑一雄著，1989年。杰夫·贝佐斯最喜欢的小说。它描述了一位管家回忆战争时期，在英国的军旅生涯。贝佐斯说，他从小说中获得的东西比非虚构作品多得多。
2. 《山姆·沃尔顿：富甲美国》（Sam Walton: Made in America），山姆·沃尔顿和约翰·胡伊（John Huey）著，1992年。在这本自传中，沃尔玛的创始人阐述了折扣零售业发展的秘诀，并讨论了他的核心价值观：勤俭节约以及崇尚行动——要心甘情愿地做很多事并犯下很多错误。贝佐斯将这些引入了亚马逊的理念中。
3. 《主席备忘录》（Memos from the Chairman），阿兰·格林伯格（Alan Greenberg）著，1996年。这是一本贝尔斯登银行（现已停业）主席的备忘录选集。在他的备忘录中，格林伯格一直在重申银行的核心价值，特别是谦逊和勤俭节约。这条哲理来自一位虚构的哲学家。如今，亚马逊每年都在发放1997年致股东的原始信件。
4. 《人月神话》（The Mythical Man-Month），弗雷德里克·P·小布鲁克斯（Frederick P. Brooks Jr.）著，1975年。一位非常有影响力的电脑科学家提出了一个有反常理的观点：小型团队比大型团队更容易掌控复杂的软件项目。这本书直接催生了亚马逊的“两个比萨团队”。
5. 《基业长青》（Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies），吉姆·柯林斯和杰里·I·波勒斯（Jerry I. Porras）著，1994年。这本著名的管理类书籍，解释了为什么一些公司一直能够成功。这些公司有一



么一些公司一直能够成功。这些公司有一个核心理念，只有持有这一理念的员工敢于承担核心任务，而其他人就像公司里的病毒一样。

6. 《从优秀到卓越》（Good to Great: Why Some Companies Make the Leap ... and Others Don't），吉姆·柯林斯著，2001年。柯林斯在本书出版前研究了亚马逊的管理模式。公司必须面对残酷的竞争，找到他们独特之处，并操纵飞轮，使得企业每个部分的变化都能加强其他的环节。

7. 《创造》（Creation: Life and How to Make It），史蒂夫·格兰德著，2001年。一位视频游戏的设计者如果找到了原始的结构元素，认为智能系统能够从头到脚进行创造。这本书对于亚马逊开发网络服务、云计算产生了很大的影响。

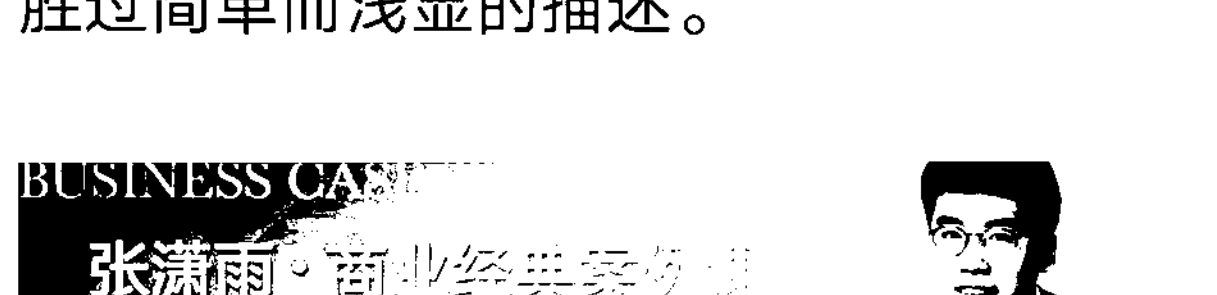
8. 《创新者的窘境》（The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book That Will Change the Way You Do Business），克莱顿·克里斯坦森著，1997年。这是一本很有影响力的商业著作。亚马逊在开发Kindle和云计算时借用了其中的很多原则。一些公司不愿选择破坏性技术，因为它们可能隔离顾客以及破坏它们的核心产业，但是克里斯坦森认为忽视破坏性创新的代价是非常严重的。

9. 《目标》（The Goal: A Process of Ongoing Improvement），艾利·M·高德拉特和杰夫·科克斯著，1984年。这本书用小说的形式阐述了生产过程中的原理，它鼓励公司认清运作过程中最大的障碍，并重新梳理自己的架构。《目标》这本书是杰夫·维尔克的“圣经”，他通过这本书修复了亚马逊的订单履行网络。

10. 《精益思想》（Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation），詹姆斯·P·沃麦克（James P. Womack）和丹尼尔·T·琼斯（Daniel T. Jones）著，1996年。丰田的产品哲学要求行动必须能够为顾客创造价值，一切行动都要为它让路。

11. 《数据驱动场》（Data-Driven Marketing: The 15 Metrics Everyone in Marketing Should Know），马克·杰弗里（Mark Jeffery）著，2010年。这是一本衡量顾客对于市场有效性满意度数据的指南，亚马逊员工必须从数据出发，如果数据薄弱，他们必须指出这一缺陷，或让其他同事解决这件事。

12. 《黑天鹅》（The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable），纳西姆·尼古拉斯·塔勒布著，2007年。这位学者怀疑掌握了分析模式的人们在混乱状态中对无法预料的事情仍然很盲目，并造成大量的后果。实验和经验主义明显胜过简单而浅显的描述。

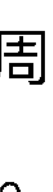


# 妻店的邮购模式



张潇雨

美国零售简史 | 颠覆夫妻店...



在结束了亚马逊两周的内容之后，相信你不管是对亚马逊，还是对整个零售行业，都有了一些新的理解。接下来的两周，我们趁机梳理一下美国零售业的历史。你会发现，“商业史就是不断地自我重复”这句话，在零售行业里的体现最淋漓尽致。

本周我们将通过对零售行业变迁的观察，对其中一些经典公司以及案例的分析，系统梳理一下整个美国零售业的发展。这周结束之后，你对这个行业的认知不仅会达到新高度，还会深刻地体会到丘吉尔的那句话：“你能看到多久的历史，就能看到多远的未来。”

## | 零售业的核心特点

零售行业最重要也最核心的特点就是一句话：**顾客需求是永恒的，而满足顾客的方式是不断螺旋式发展的**。整个现代零售行业一百多年来的发展，就是一个螺旋式上升、新零售业态打败旧零售业态的过程。

### 1、“业态”是什么？

在零售行业，这个词基本是指企业向顾客提供商品和服务的具体形式。比如我们常见的业态有：连锁店、大型超市、便利店、电商等等。这些你应该都很熟悉。当我们看美国零售历史的时候，你会发现这些业态就是不断地循环涌现、相互代替的一个过程。

### 2、什么是“螺旋式上升”？

第一，消费者的需求是永远不变的。

任何时代的消费者，追求的永远都是“多、快、好、省”，再加上优质的售后服务。而且奇妙的是，不同时代消费者的需求往往是这几个元素的排列组合。比如，有时候主流消费者在意的是选择多而且便宜，有时候在意的是速度和质量。不同的需求组合，就催生了不同的零售业态。

第二，消费者的需求，很大程度上是随着社会进程和经济的波动变化的。

第三，技术的创新与革命，在促使新业态代替旧业态的过程中总会起到关键性的作用。

另外要补充说明一下，“多、快、好、省”里面的“多”不是一种绝对的多，而是一种平衡。重要的是既可以给消费者足够的选择，又不用挑花眼。

在接下来这一周的专栏里，你会看到这三个关键点在不断地循环反复发生，而掌握住了这个规律，你就对零售的历史有了最本质的把握，甚至可以预测这个行业未来的可能性是什么。

## | 美国现代零售业的第一阶段：邮购

时间要先回到19世纪80年代，也就是130年前的1880年左右。那个时候美国人口只有5600万，也就是现在的1/6，并且其中三分之二都生活在农村。

那个时候，一个重大的技术加社会变革诞生了，就是美国的铁路有了巨大的发展。19世纪后期，美国在全国范围内铺设的铁路线，让本来处于边远地区的农民们进入了现代消费体系。在这个阶段之前，所谓的“零售”基本上都是传统的街边小店的形式，很多就是小的夫妻店。

这种业态是无法覆盖到当时美国广阔的大农村的。所以，整个社会急需一种新的零售形式来满足这些人的需求。这种新的形式就是：邮购。

当时，最有代表性的邮购巨头企业叫西尔斯（Sears）。他的创始人理查德·西尔斯可以说是一个销售天才。他的天才之处在于：

**1. 非常了解农民需求。**当时西尔斯会收购一些因为欠债而遭到抵押的积压商品，其中有些商品只是因为不符合城市人的审美而被抵押的，所以买下来的价格非常便宜。但是对于农民来说，样式其实不重要，所以很快这些商品在乡下成了畅销品。西尔斯大赚了一笔。

**2. 理查德·西尔斯是个文案高手，他一直亲自撰写商品的邮购目录。**他在目录上面写着“世界上最便宜的商品，我们的贸易遍布全球”这种口号，来打消农民们的顾虑。另外，他对商品的收录和描述也非常重视。

一开始，西尔斯的商品目录就是一页纸，两年后已经涨到了72页。后来，邮购商店的品种越来越齐全，并且定价便宜，规模很快就做了起来。到了四五年后，商品的邮购目录已经超过了500页。

后来有人说，在那个阶段，很多农民翻阅邮购目录册的时间比翻阅《圣经》的时间还长。差不多二十多年后，整个美国发出的各种目录册达到7500万份，已经接近了全国人口数的70%。

**3. 西尔斯也非常注重服务。**在那个时候，他就推出了“保证满意，否则原款退还”的自由退换货制度。西尔斯还仿照同行推出了“货到付款”的方式，让农民客户们进一步放下戒备之心。

这两项措施不但让用户体验更好了，反过来还要求西尔斯公司自己必须提升产品品质、优化运营效率、提高服务水平等等。所以说，我们现在非常熟悉的经典的零售服务方式，早在一百多年前就已经诞生了，并且也保持到了现在。

靠着这几项创举，西尔斯迅速做大，很长一段时间都是全美国最大的零售企业。

## | 邮购的特点和优势

第一，过往的夫妻小店无法覆盖农村用户。而兴起的邮政和铁路系统，可以触达这些客户。

第二，夫妻小店对上游供应商的影响力非常小。而邮购公司由于可以相对统一地采购，所以就可以把价格降低，这也是农村用户非常在意的。

第三，农民的消费习惯相对保守，经常买的就是最必需的一些生活用品，所以邮购企业不需要准备太多种类的货物，因而库存可以控制得比较好。毕竟商品目录虽然能做到500页，但是检索起来还是比较困难的，和亚马逊这种电商是没法比的。

在这几个利好的情况下，美国的邮购行业在19世纪末和20世纪初发展非常迅速。有一组数据可以证明：1900年西尔斯的营业额仅有110万美元左右，十年后就增长到了6000万美元，又过了十年，也就是1920年左右的时候，西尔斯的年营业额已经有2.5亿美元左右。

请注意，这可是100年前的2.5亿美元。

## | 邮购的商业逻辑

首先，铁路系统的成熟使得新消费群体出现了，也就是农民用户。一个大的市场被创造了出来，这就是我们刚提到的社会进程对零售的影响。

然后，这些新用户有一些自己独特的需求，比如农民在意的是高性价比和恰到好处的选择。所以，他们急需有新的企业和商业形态来满足他们的需求。

最后，借助当时发展出来的新技术——比如铁路和邮政运输，邮购这个形式很好地满足了用户的需求。再加上非常重视售前和售后服务，整个行业很快就崛起了。

这正好就对应了我们之前说过的，零售业态的一代一代更新，主线都是：社会进程的变化和经济的发展——消费者需求发生了新的排列组合——新技术导致更好地满足这种需求的新业态出现。

开头我们就说过，这个循环非常重要，未来一两周里，你还会看到这个循环的出现。



张潇雨

这就是今天的内容。如果你对零售业有什么发现和困惑，欢迎在留言区写下来和大家分享。



张潇雨 | 商业经典案例



(版权归得到App所有，未经许可不得转载)

留言精选



蝉禅源缘

原货退换和货到付款，早在130年前就已经出现了，并且持续到现在，而淘宝

Aa

字号



写留言



55



请朋友读

# 美国零售简史 | 从连锁小店到超市诞生



王煜雷

美国零售简史 | 从连锁小店...



上一篇专栏我们讲的是美国现代零售业的第一个阶段：邮购阶段。我们还提到，历史总是在重复自己，零售行业尤其是这样。

今天要讲的是美国零售业的第二个阶段，从简易连锁店发展到超市的诞生。在这个阶段你依然能发现这一点。

## 简易连锁店的探索：A&P

邮购模式最红火的时间应该是19世纪末到20世纪初，也就是1890年至1920年左右。到了这个时期的后半段，一个新的业态开始出现了，就是简易的连锁店。

把这种模式发扬光大的是美国现代零售业的开拓者，The Great Atlantic & Pacific Tea Company。它的中文翻译有点长，叫做：大西洋太平洋茶叶公司。业界一般称它为A&P。

从名字就能听出来，A&P是做茶叶起家的，早在1859年公司就成立了，还做过很长一段时间的茶叶邮购。到了1912年的时候，经过高层的一番辩论，A&P决定实验一下，做经济型的连锁店铺。要知道，那个时候主流的零售业态还是小的夫妻店，再加上邮购模式。

不过A&P已经决定探索新的业态了。比起那些街边夫妻店，A&P在经营模式上做了几项重要的改革：

第一项改革是：与现在的大型连锁超市一样，A&P有独立的仓库和车队。这样它们就能摆脱中间商对货源的控制，直接和制造商对接，提高了供应链效率还降低了成本。

第二项改革是：整个A&P全店只有一位经理负责，装潢也比较简单，尽可能节约成本，把利润让给客户。

第三项改革：和当时那种街边夫妻店不同，A&P不提供送货上门服务，减少库存、减少赊账。这样可以进一步优化运营效率，降低成本。

你应该能看出来，当时这种模式，已经是现在非常流行的连锁经营模式的雏形了。不过严格地讲，A&P在运营方面和现代化的连锁店还是没法比——比如店与店之间没有统一的管控，更谈不上什么数据的互联了。单店的规模也比较小——所谓A&P的连锁，更像是一个个体商铺的简单大集合，中间的协同效应不是很大。

但是，仅仅靠这种集合的力量，A&P已经建立了初步的规模效应。当时他们靠着进货量大，对供应商有比较好的议价能力，加上在运营上做了一些优化，已经可以把毛利率控制在12%左右。

而当时主流的个体商铺的毛利率至少要维持在20%以上才能盈利。A&P的商品有很强的价格优势。

所以你看，“多、快、好、省”里面最管用的“省”再一次发挥了作用。A&P的这种连锁经济店的模式，在20世纪的前三四十年成为了美国消费社会的主流。A&P也成长为了行业内首屈一指的大公司。

## 超级市场的诞生

不过，在连锁店走向巅峰的时候，新的竞争业态很快就要出现了。这就是：单店规模更大的超级市场（supermarket）。也就是我们现在所熟知的“超市”。

之前我们说过，每一个重要的新零售业态开始涌现，然后逐渐代替旧业态的时候，往往都是由于三点：

1. 整个社会进程的改变和经济的波动，带来了新的社会风潮。
2. 在新形势的影响下，消费者的群体和需求发生了变化。“多快好省”的排列组合像一个魔方一样开始转动。
3. 一些新技术开始出现，导致满足新需求的方式开始成熟了。

现在我们就来看看，按照这个逻辑，在“超市”这个业态开始发展的时候，美国社会都发生了什么变化。

首先，是整个社会的大变革。

当时，美国整个交通业进入了快速发展期。从1920年到1935年，美国新铺设的公路里程翻了三倍。福特在1908年发明了历史上最重要的T型车。经过二十年的发展之后，汽车终于走进了普通的美国家庭。1930年，美国登记的汽车数量有2300万辆，是1920年的将近三倍。当人们的活动范围开始扩大，到郊区购物就变得可能了。

而大型超市这种业态，正是诞生在郊区的。因为那里租金便宜，所以规模还可以比原来的连锁小商铺大上十倍。而销售的商品一多，对上游供应商的控制力就更高了，价格就可以更便宜——这个逻辑相信你已经非常熟悉了。

郊区的超市还有另外一个好处，就是能提供大片的停车场。随着汽车的普及，那时候的消费者对于“方便”的认知已经从“离家近不近”变成了“停车是不是方便”。所以超市的业态，正好满足了他们的需求。

有一个小例子能看出汽车对零售行业的影响：随着汽车的普及，大家已经越来越少用邮购这种方式了。在1931年的时候，我们上一篇专栏提到的零售巨头西尔斯公司，它的邮购业务第一次被它后来发展出来的新零售业务超过了，这也说明了当时整个行业在发生变化。

其次，在1929年10月的时候发生了一件大事，就是大萧条。这也是资本主义历史上最大的经济危机之一。在历经10年的大牛市之后，美国经济突然崩溃，股票暴跌，股指从最高点连跌了三年，跌到只剩原来的1/10。之后，美国和全世界都进入了长达10年的经济大衰退。

大萧条深刻地影响了当时人们的消费需求。便宜和实惠再一次成为了消费者的主流需求。

另外，当时还慢慢诞生了一项“黑科技”，那就是——冰箱。20世纪30-40年代，冰箱在美国的年销量从之前的200万台左右，一下子增长到2000万台。食品的保质期可以更长，大家购物的时候就能一次性囤积更多物品，购物的频次就可以降低了。所以开车去一趟郊区，到规模巨大、商品价格便宜的超市采购，就显得非常合理。

有一件小事就能说明这种大趋势的变化：现在你已经很熟悉的超市手推车，就是在1937年发明的，为的就是更加方便消费者做大宗的采购。

在所有这些变化之外，整个世界还在默默发生着一些别的变化。

首先，在这个时期，电视开始走进家庭，第一个电视广告在1941年出现了。这对企业打造全国性的品牌有着巨大的帮助。如果没有电视这种超级媒介的存在，想打造一个全国性品牌是非常难的。而全国性的品牌正好适合大型超市销售，因为大型超市覆盖的地理范围广，消费者背景复杂，需求比较难预测。不像街边小商铺，可以非常本地化和定制化，这时候全国性的品牌能比较好地满足大家的需求。

另外这个时间段内，冷链技术和集装箱也开始出现了，加上沿海地区港口和陆地边境口岸的开放，使得“全球化”开始出现，这也为零售行业拓展规模，以及向全球供应商采购，进一步优化所谓的“多快好省”，埋下了一个伏笔。

## —— 今日小结 ——

到这里，我们可以再次按照之前总结的循环理论来看看超市的出现：

第一，整个社会进程的改变和经济的波动，带来了新的机会。也就是我们说的，交通行业的大发展和经济危机的出现。

第二，在新形势下，消费者的需求发生了变化。“多快好省”的排列组合像一个魔方一样开始转动。对应到超市的出现就是，汽车的普及使得人们活动范围变广、经济危机的出现让人们更愿意做大宗的购物。

第三，一些新技术开始出现，导致满足新需求的方式开始成熟了。在这个时期，汽车的普及、冰箱的发明、电视广告的出现，甚至冷链技术和集装箱，都对超市的诞生和发展有着重大的影响。

听到这儿，相信你已经深刻地感觉到了，“商业史总在重复自己”。

不过，超市虽然诞生了，但是由于1939至1945年，整个世界都在陷入第二次世

Aa



字号

写留言

41

请朋友读



至1945年，整个世界都在陷入第二次世界大战中。而且当时的主流连锁商因为害怕自己主要的业务被分流，所以超市更像是个补充和实验性的业态，超市的真正腾飞还没有来临。我们最熟悉的沃尔玛超市，也是1962年才建立起第一家店的。

在二战之后，经过1946和1947两年短暂的经济衰退，美国在之后经历了长达20年的经济快速增长，成为世界上最富有的国家。而这个阶段，又有一种新的零售业态要来了，这就是大型的购物中心。

所以明天的专栏，我们就来讲讲二战后大型购物中心的涌现。



张潇雨

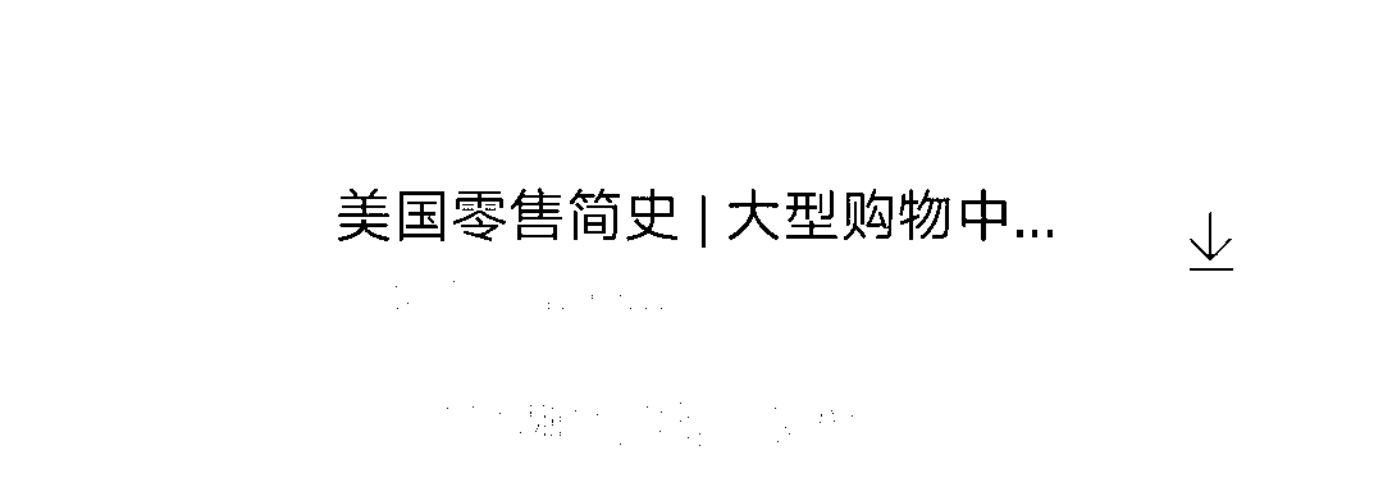
今天的内容就讲到这里。今天给你留一个有点难的课后作业，希望你挑战一下自己：

昨天和今天的专栏都反复讲到了一个循环，是零售业的一个循环。据你对商业的了解，其他领域是否也存在这样的循环？如果有的话，跟零售业有什么异同之处呢？

欢迎在留言区留言，和大家一起讨论。







美国零售简史 | 大型购物中心... ↓

我们今天继续梳理美国零售业的历史。上篇专栏我们讲了美国现代零售业的第二个阶段：从简易的连锁店到超市的诞生，时间基本是在1920年至1950年左右。

不过由于种种原因，超市暂时还没有迎来它的爆发期。想要真正爆发，还需要二三十年的时间。而在这个阶段里，1950年至1970年，也就是第二次世界大战结束后的二十多年间，另外一个新型的零售业态诞生了，就是：大型购物中心。

和之前的逻辑一样，大型购物中心的诞生背后，也有着非常深刻的社会和商业原因。今天我们就来讲讲，大型购物中心是怎么出现的。

### 美国社会与大型购物中心的产生

二战结束后的这二十年，是美国经济大发展的黄金二十年。很多我们现在习以为常的社会规范和生活方式，基本就是在这个时期奠定的。比如人们很喜欢去商场购物，尤其是那种综合性的，包括餐饮、娱乐、电影院等等这些业态的商场，就是在这个时期迅速爆发的。在二战刚刚结束后的1946年，美国一共有8个购物中心，而到了1970年的时候，这个数字变成了8000。

我们先来明确一下大型购物中心的概念。历史上第一家大型购物中心是1956年开业的，是美国明尼苏达州的南谷购物中心。它后来也成了现代大型购物中心的经典模板。比起略为寒酸的连锁店和超市，当时的南谷购物中心简直可以说是高端大气：

这个购物中心是完全封闭式的，有三层结构，内部可以自动控制温度。整个购物中心面积有12万平方米，5200个停车位。除了最基本的零售功能，南谷购物中心还有餐饮、电影院、银行、邮局，甚至小型动物园。里面的装修也非常豪华，包括中庭、喷泉、绿化带、拱形走廊、长椅、艺术壁画.....应有尽有。

这些听起来是不是非常像现在综合购物中心的样子？其实在美国的五六十年前，这个模板已经设立好了。当时，去大型购物中心过周末是非常流行的一种文化。

那么，大型购物中心为什么会出现在这里呢？我们又可以复习前两天专栏提到的逻辑了——每一个新的零售业态开始涌现，逐渐代替旧业态的时候，往往都是由于三点：

1. 整个社会进程的改变和经济的波动，带来了新的社会风潮；
2. 在新形势的影响下，消费者的群体和需求发生了变化；
3. 一些新技术开始出现，导致满足新需求的方式开始成熟。

大型购物中心的出现再次验证了这个逻辑。所以，二战之后的黄金20年，美国发生了什么呢？

首先，是经济的繁荣。

在资本主义强国里面，美国是受二战影响最小的国家，而且还通过战争发了不少财。战后，整个美国开始经济大发展，各种新的大企业和大公司开始涌现，美国成为世界第一经济强国，就是在这个阶段发生的。

其次，是社会整体的变化。

在1954年发生了一件伟大的事情，美国最高法院做出了一个判决：公立学校所实行的种族隔离教育违反了美国宪法。在之后的15年里，美国经历了一个轰轰烈烈的黑人民权运动时期。你最熟悉的应该是1963年，马丁·路德·金发表的那个著名的演讲——《我有一个梦想》。这场运动直到5年后马丁·路德·金遇刺身亡，才算是划下阶段性的句号。

在这个阶段里，美国黑人的地位逐渐提高，他们也开始大量涌入城市。例如，由于种族隔离制度被废除，黑人学生和白人学生开始混合上学；另外，黑人还引发了一些高犯罪率的问题。所以那个时候，很多白人就像候鸟群飞一样，开始离开大都市中心，搬到黑人住不起的郊区，到那边进行子女教育等等。

后来还有一个专有名词来形容这个现象，叫做“white flight”——翻译过来就是“白人群飞”。你看，这么多年过去，种族问题在美国还是没能解决。

上面发生的两件事，就是我们说的：整个社会进程的改变和经济的波动，带来的新的社会风潮。

那么，在这些新形势的影响下，消费者的群体和需求发生了哪些变化呢？

第一，经济的繁荣，各种企业和公司的涌现，让美国白领和中产阶级的群体迅速开始扩大。1956年，白领工作者的数量第一次超过了蓝领工人；到了1970年，白领群体已经占到工作人群的50%左右，而蓝领减少到了35%。在这个时期，中产阶级和白领群体正式成为了美国经济的主要群体。

第二，由于社会风潮的变化，美国在上世纪50-70年代产生了一个“人口郊区化”的浪潮。这个阶段，很多像医生、律师、大学教授这些群体，为了子女教育等等原因都纷纷转移到郊区生活，从1950年到1970年，美国郊区居住人数翻了一番；到了1980年，美国前15大城市里，只有一个休斯敦是郊区人口小于50%的。最夸张的波士顿，有84%都是郊区人口。

最后，在大众收入整体开始提高的情况下，整个美国社会的消费心理也发生了变化。以前大家更注重商品的实用性，但从这个阶段开始，人们开始更注重商品的象征意义和炫耀的价值。

那时候美国整个消费结构都开始发生变化：私家车、私人住宅、家用电器、珠宝首饰等等高档耐用品，包括娱乐方面的追求与享受，开始占据了社会主流。用现在的话说，美国50-70年代，也在经历一个“消费升级”的阶段。

随着美国经济的繁荣、人口郊区化的趋势，还有人们消费理念和消费方式的转变，需要有新的零售业态来承载这个变化。大型购物中心这种业态应运而生。

它们功能齐全，能购物、餐饮、休闲、娱乐，比起无聊的连锁店和超市简直有意思多了。甚至当时很多购物中心还举办音乐会、戏剧表演、艺术展览这类社区活动，很好地满足了正在消费升级的消费者们的需求。

### 促进大型购物中心产生的新技术

听到这里你应该想了，顺着我们的逻辑：当时有没有什么新的技术，促进了这个社会浪潮呢？

第一个还是我们之前提到的汽车。从1945年至1975年，汽车的数量从不到3000万增长到了1亿多，可以说汽车已经完全成了家庭的必备品。那个时候，开车去购物中心消费、吃饭、娱乐简直是最时尚的休闲活动。很多购物中心也都选址在交通便捷的地方，比如高速公路的交叉口，当然也配备了大片的空地作为停车场。

另外还有一个你现在很熟悉的东西也是在那个阶段发明的，那就是信用卡。1958年的时候，美国运通公司发行了第一张现代意义上真正的信用卡——美国运通卡。从那个时候开始，美国就迅速进入了信贷社会的阶段，大家都纷纷开始花未来的钱，然后再分期慢慢还掉。人们都觉得这种消费方式是非常先进的。

除此之外，信用卡还能让购物中心更加了解消费者。比起现金来说，信用卡里面存储着顾客的各种交易数据和交易行为，购物中心可以比较容易地掌握顾客的身份、家庭住址、消费水平、购物的喜好和品位等等相关信息。而且购物中心还能利用这种信息，开展各种促销活动，进一步促进大家的消费。

于是，在50-70年代，美国进入了一个繁荣的消费阶段，而大型购物中心，正是这个阶段零售业的主角。

听到这儿，不知道你有没有一种似曾相识的感觉。很多我们现在的消费习惯，以及商家对我们的影响，甚至是所谓的“大数据”分析，在50年前都是有雏形的。一方面，人类社会的确在不断螺旋发展，科技水平越来越高，满足需求的方式也越来越有效率，体验越来越好；另一方面，人类的很多需求都是循环往复的，甚至是不



类的很多需求都是循环往复的，甚至是不变的。这种变化中的不变，也是非常值得去研究和体会的。

进入70年代以后，美国又迎来了一个新阶段。在这个阶段里，我们如今最熟悉的一些企业，比如伟大的沃尔玛，就要开始腾飞了。所以明天的专栏里，我们就来说说大型折扣超市的真正腾飞，以及沃尔玛这家企业的特别之处。



张潇雨

最后给你留个课后作业：

今天我们讲了大型购物中心，讲到了如今的购物中心有很多特点都是几十年前就有的，那么，相比于最早的购物中心，今天的购物中心有没有什么进化和优化呢？

欢迎在留言区写下你的答案，和大家一起切磋。

BUSINESS CASE  
张潇雨·商业经典案例课



(版权归得到App所有，未经许可不得转载)





互联网还没有大范围普及的时代是极为先进的。后来连老沃尔顿自己都说：“我虽然是个相信人总是多过于相信电脑的老派商人，但是这套电脑系统赋予我们的力量，是当时我们最大的竞争优势之一。”

第三个例子是，到了20世纪90年代，为了和几万个供应商进行及时的沟通和反馈，沃尔玛为供应商搭建了一个基于互联网的零售数据交流平台，叫做 Retail Link。这个系统能把沃尔玛采集到的各种销售数据直接和供应商对接，让它们在千里之外就能知道自己产品的销售情况。

尤其在零售行业，零售商和供应商一直处于比较对立的状态，虽然沃尔玛对上游的压价一直很大，但它也在想尽办法利用技术帮助供应商更好地安排生产、规划自己的生意，从而赚到更多的钱。当然在这个过程中，沃尔玛对整个供应链的掌控就进一步加强了。

上面这些故事，都是沃尔玛早期利用各种新的科技辅助自己经营的例子。当然，技术只是手段之一，沃尔玛的另一个杀手锏，就是它最著名的口号：天天低价。

而沃尔玛到底为什么能做到这一点呢？在下期的专栏里我们就来讲讲这件事。



张潇雨

以上就是今天的内容，欢迎在留言区写下你的学习心得，和大家一起分享。

BUSINESS CASE  
张潇雨·商业经典案例讲



(版权归得到App所有，未经许可不得转载)

留言精选

Aa  
字号

写留言

40

请朋友读



张潇雨

美国零售简史 | 沃尔玛：价... ↓

今天我们顺着美国零售业的历史，来聊聊一家无论如何也无法绕过的公司：沃尔玛。

上期专栏里，我们讲了沃尔玛是怎样通过对新技术的利用来打造竞争优势的。今天，我们就来说说沃尔玛的真正核武器，它最著名的口号：天天低价。包括沃尔玛到底是怎么做到这一点的，以及“天天低价”对整个美国社会有什么样深远的影响。

之前我们反复说，在任何时代，消费者对于“低价”的需求是永远不变的。各种零售商也在拼命想各种方式，让自己的商品价格降到最低。在这方面做到极致的，就是沃尔玛。

### | 沃尔玛的“天天低价”

曾经有很多研究机构研究过沃尔玛的案例，我找到了一些有趣的数字：

在全美165个城市中，沃尔玛开店后，整个地区商品物价下降了1.5%~3%，物价下降能达到7%~13%；每开一家沃尔玛，5年内，该地区能增加50个就业岗位，但是平均会有4家其他店铺消失；1994年-2004年，美国有29家超市连锁店申请破产，其中有25家在破产声明中说，沃尔玛的直接竞争是主要因素之一。

上面的数字主要是20世纪90年代末到21世纪初的数字，也就是亚马逊刚刚成立的四五年之内，影响还比较有限的时候。但从这几个数字里，我们就能看到沃尔玛的价格竞争力有多强。

为了达到这种价格竞争力，沃尔玛可以说无所不用其极。不管是对企业本身，还是对供应商，甚至是对员工，都下手相当狠。

首先来说对沃尔玛自己。为了降低价格，最重要的当然是优化自身的运营效率。之前的专栏里我们介绍了，沃尔玛为了优化运营，早早地就买了私人飞机到处巡视，到后来，还建立了自己的私人卫星系统，来监控全国几千家店面的动态。

另外，沃尔玛会在任何可能的地方节省每一分钱。比如在20世纪90年代初的时候，美国的止汗产品，通常瓶子外都有一个硬纸的包装盒。顾客买到之后，一般都是拆开纸盒，把瓶子取出来，再把纸盒扔掉。沃尔玛观察到这个现象以后就提出不要这个盒子了，因为硬纸盒并不能提升消费者的使用体验，还会占据更多货架空间。运输的时候，额外的重量还会消耗更多燃料，更何况盒子本身也要花钱设计和生产。

所以，沃尔玛和生产商说，这个盒子不应该要了。后来通过计算发现，去掉这个盒子，每个产品的成本可以降低5美分。于是沃尔玛把这5美分分成了两份：一半给消费者让利，另一半给到了生产商。一两年之后，不管你走到美国哪家超市或者药店去买止汗剂产品的时候，你会发现所有的纸盒都无影无踪了。这就是沃尔玛的力量。

还有一个小例子可以说明沃尔玛到底有多节省。从沃尔玛成立之初到之后的几十年时间，它们都是这么要求供应商的：要么给沃尔玛设立一个免费电话专线，要么就给沃尔玛报销电话费。因为为了降低运营支出，沃尔玛是不会付这笔钱的。

实际上，由于沃尔玛的规模非常大，它对上游供应商的控制确实到了一种极致的程度：

美国曾经有一个自行车厂商叫做哈非（Huffy），20世纪90年代的时候是沃尔玛的一个主要供应商。哈非说，他们在和沃尔玛打交道的过程中，对方的态度就是一句话：“如果你们按照我们说的做，按照约定好的时间、地点，把我们需要的产品送来，我们就可以合作。而且我们也会给你的生意带来很大的帮助；但如果你做不到，我们就会把货架腾出来，把机会让给别人。”

有一次，哈非公司的一款低端自行车卖得特别好，沃尔玛就给它下了一个订单，额度是90万辆。当时两家商量好，对这种入门级的低价自行车，哈非要保证无限量供应，至于其他那些高档的高利润的，沃尔玛不关心。

结果这个订单一来，哈非的人就觉得完蛋了。因为他们计算了一下，自己的工厂哪怕加班加点地开工，也只能生产45万辆。这离沃尔玛的要求还有一大截。

为了满足这个订单，能及时向沃尔玛交付这批车。哈非做出了一个惊人的决定——他们直接把产品的设计图纸发给了竞争对手，说服他们生产自己的车，好为沃尔玛供货。后来哈非的负责人说：“我们不但交出了图纸，还损失了销售额和利润。而且，沃尔玛并没有让我们这么做。但我心里知道，如果辜负了沃尔玛的信任，后果会有多严重。所以我们还是这么做了。”

这就是沃尔玛对供应商的控制力，也是沃尔玛不断能在非常低的价位源源不断地给消费者提供商品的又一个保证。

### | 沃尔玛低价对美国社会的影响

沃尔玛对自己的员工也是比较苛刻的。首先，沃尔玛给员工开的工资并不算高，在很多州还可以算是非常低的。

甚至，沃尔玛历史上还打过几次集体的劳动诉讼案件：有160万现任和前任的沃尔玛女性员工，起诉沃尔玛系统性地压低了她们们的工资，并且剥夺了升职的机会。2004年《纽约时报》还在头版文章里揭露了一个沃尔玛的惯例：10%左右的门店都会把员工锁在店里过夜，以便更好地管理门店。当然，后来沃尔玛停止了这种做法。另外，沃尔玛还打过几十起诉讼官司，几乎都是和员工被迫加班有关。

员工说，他们经常被迫在休息时间工作，或者下班打卡之后被要求返回岗位上接着干，而且没有报酬。这些都是门店经理拼命控制成本的直接产物。

所以，当我们说沃尔玛通过“天天低价”改变了整个零售行业甚至美国的时候，其实这里面也有很多非常复杂的情绪。

比如，沃尔玛通过不断降低商品价格，使得很多行业的运营方式和效率都有了更大的提高，也为美国社会提高了整体效率。很多供应商都会说，和沃尔玛合作“让自己变成了一家更好的企业”。

当然，也有一些供应商成为了牺牲品。在《沃尔玛效应》这本书里面，作者提到过一个很经典的例子。当时有一家叫福来喜的卖泡菜的厂商，沃尔玛的一个采购员看上了它们一个超大罐的泡菜产品，有接近4升那么大——相当于两个超大瓶可乐那么多。结果，沃尔玛要求福来喜把价格降到3美元以内，基本就是不到行业一半的价格，然后说：“只要你降价到这个水平，我就帮你在全国的沃尔玛铺货。”

结果，这个大罐的泡菜在全国都卖疯了，然而销量虽然大涨，但是厂商的利润几乎全部被吃掉了。而且，它反过来也重塑了整个泡菜行业的产业链，比如厂商们不得不去督促农民们种植更多的黄瓜。但比较可怕的是，这种3美元一大罐的腌黄瓜，并不是市场自己调节的产物——比如今年正好消费者需求旺盛，或者黄瓜赶上了一个丰收年——而是被沃尔玛强行制造出来的。而它被制造出来的原因，仅仅是为了让消费者感受到沃尔玛的“天天低价”。

最终，福来喜在2001年申请破产。当然这个破产不能完全归结在和沃尔玛的合作上，但是沃尔玛在福来喜挣扎阶段的所作所为也是有所争议的。而这种掏空供应商的利润，或者是碾压本地零售小商铺的争议，在整个沃尔玛发展的进程中比比皆是。

最后，沃尔玛甚至教会了美国人怎么当一个消费者。它改变了人们对“划算”的定义和品质的判断标准：毕竟，当你天天看到沃尔玛里面10块钱一瓶的洗发水的时候，就会对15块钱一瓶的感觉有点贵——而沃尔玛正是利用了这种人性，在无数的领域里都充当了价格屠夫的角色。

它最终的诉求就是，来到沃尔玛你是绝对放心，不用再攀比价的。因为它们这里的东西一定最便宜。不知道说到这儿，你有没有感觉到后来这些打法，全部被一个叫亚马逊的公司学走了。

张潇雨

以上就是一本工作的内容了，工作的用老野



张潇雨

以上就是今天的内容了。今天的思考题是：

最后我们说到了沃尔玛的低价策略被亚马逊学走了，关于这点你有什么体会？

欢迎在留言区写下你的洞察，和大家一起分享。

推荐阅读：

得到专栏《宁向东的清华管理学课》中也专门分析了沃尔玛的案例，他的角度是教你如何“借势破局”，占据优势、把握发展机遇。推荐你看看。

《宁向东的清华管理学课》004讲：识别机会窗口 | 借势破局

BUSINESS CASE  
张潇雨·商业经典案例课



(版权归得到App所有，未经许可不得转载)

Aa

字号



写留言



42



请朋友读



张潇雨

商业经典案例课

周末互动 | 上帝视角与无微不至... ↓

### 小师弟,你好

欢迎来到《商业经典案例课》。我是张潇雨。

我们这周讲的是美国零售业的历史。不知道你听的感觉如何,我在写的时候有一个很深刻的感受,就是感觉自己开了上帝视角,有俯视众生的感觉。

我们这周讲了零售业的各种业态:邮购、连锁店、购物中心,还有沃尔玛这样的大型折扣超市,等等等等。我们也说,这种新业态对旧业态的代替,基本上都是因为社会风潮的新流行,经济的波动,新技术的出现等等因素造成的——尤其是我们站在此刻回头看的时候,这种趋势和规律确实非常清晰,犹如开了一个上帝视角,当时要发生什么,每个人会怎么做,等等,都非常清楚。

我觉得其实这就是学习历史的好处,历史能让我们以一种更高的维度去观察当时的世界,观察一些事物运作的最基本的规律,甚至能让我们预测未来。下周有一篇专栏文章,我们就会用这两周提到的一些理论,对未来的零售业做一些推测。

不过,今天的周末互动我想给你一点提醒,那就是:开着上帝视角读历史虽然很过瘾,但是也有它的局限性。因为当我们用这种角度去看的时候,很多时候会觉得这些东西的发生好像是必然的,好像是不费吹灰之力的。但实际上,历史上看起来的必然,都是当时的人们一点一点,摸索、奋斗、努力出来的。

我们这周讲的零售行业更是这样,山姆·沃尔顿有本个人自传叫《富甲美国》,是刘强东写的序。他在文章里就说,零售业其实没什么秘密,消费者要的就是那些东西,所以一切都在于细节。最后他还写了一句:不瞒你说,零售业的秘密都在沃尔玛的货架上。

这其实也是我想说的,虽然我们在阅读历史的时候有一种开着上帝视角的快感,但是也别忘了历史经常也是被细节改变的。沃尔玛之所以称霸美国零售业几十年,靠的就是各种各样无微不至的细节,才能让如此大的一个零售帝国良好地运转,让顾客满意,让价格一直保持在最低。

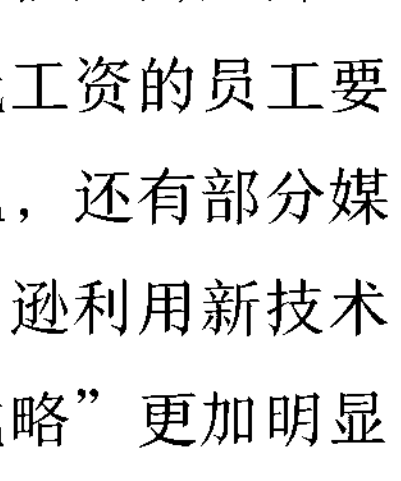
我印象里有很多这样的小故事:

比如一个顾客在沃尔玛买了一台果汁机,出了点小毛病就去店里维修。结果沃尔玛的营业员不但立刻换了一台,还退了他5美元,因为果汁机刚刚降价了。

比如为了打造一种节俭的文化,早期沃尔玛员工喝公司的咖啡是要在存钱罐里放10美分的;而且沃尔玛内部打印经常用废纸,工作记录本也经常是用废纸剪裁出来的。为的就是让员工明白,“天天低价”是沃尔玛不可动摇的商业哲学,它要体现在每个工作细节里。

还比如沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿的著名的小黄本。只要他去店里巡视,或者去竞争对手的店里考察,都会随身带一个小黄本,看到任何一些细节,比如一个店员的灵感,一个偶然发现的促销方式,一个竞争对手的小诀窍,他都会记录在这个小黄本上。最终随着沃尔玛帝国的壮大,小黄本也成了独一无二的零售业宝典。

之前我们在《不要站在原地》那篇专栏里提到过,研究商业的时候我们要要有“动态的视角”,要回到历史里,走到那个时代。在这里我们其实可以给“动态视角”再增加一个维度,其实你可以把自己想象成一个电影导演,很多时候我们在拍一个大的全景镜头,在拍时代的大趋势,但是也别忘了拍点细节、拍点人物特写,最终组合起来就是一部很好的电影了。所以,在研究商业的时候也是一样,有时候我们在研究大历史,就像这周的零售史一样,有的时候我们在研究商业人物的特写,比如之前讲过的迪士尼的鲍勃·伊格,或者桔子酒店的吴海,有时候我们又在琢磨一些细节,一些理论,一些商业哲学。最终这些东西组合起来,就是商业的全貌了。



### —— 本周留言精选 ——

#### 美国零售简史 | 沃尔玛: 价格屠夫重塑美国

沃尔玛跟亚马逊的低价战略看起来很像,但其实不同。沃尔玛用自己强大的门店网络,强行让上游供应商整合自己的供应链来达到更低的成本。对于上游供应商来说,这并不能算坏事,毕竟这能帮助供应商干掉其他低效的竞争对手。但相对于亚马逊,它并没有去强行整合上游的供应链,而是让第三方低价进驻门店并开放亚马逊的物流、仓储以及网络支持。总而言之,沃尔玛之所以低价是因为强行整合上游产业链,用更高效的生产压低了成本。而亚马逊的低价是因为开放了平台,让卖家自己竞争迫使价格下降。

难怪贝佐斯说,曾经学过沃尔玛的经营方式。一直觉得,一个企业,本质上是消费者给你钱,让你获得更好的对上下游要价的能力。也就是企业真正应该做的,是降低成本,给消费者让利,自己从中赚一些钱。沃尔玛这种对供应链的掌控,让我想到了苹果,只是苹果的做法没有沃尔玛那么极端。最终,在供应链掌控这件事上面,我们又回到了对“度”的把握。

今天才知道,一家超市通过自己的努力,能够对美国社会产生巨大的影响。沃尔玛通过“天天低价”,迫使部分商品提高运营方式和效率,也会同步提高美国社会的整体效率和竞争力。这背后,山姆·沃尔顿要承受极大的压力,破产的连锁店要骂他,低工资的员工要起诉他,竞争对手诋毁他,还有部分媒体的不理解。当前,亚马逊利用新技术异军突起,“多快好省战略”更加明显有效,作为深耕多年的零售帝国,沃尔玛应对措施如何?如何实现数据智能+网络效应方面的应用?

亚马逊的线上百货从起步时,就借鉴学习了沃尔玛的“天天低价”,亚马逊也是依靠低价来赢取客户。一直以来,沃尔玛有一个亚马逊难以超越的优势就是庞大的连锁店网络,加上山姆·沃尔顿的卫星布局,消费者开车几分钟就能够到达门店。为了对抗线下沃尔玛的这种便捷性,亚马逊就推出上两周老师讲的Prime会员服务,将原本美国普遍8天以上的快递缩短到两天之内免费递送。有数据显示约60%以上的美国家庭都拥有亚马逊Prime会员。但沃尔玛并没有坐等,而是积极向线上进军,推出免会员制的两天内免费递送,也就是不用像亚马逊那样事先缴纳会员费,就能享受送货服务。今年亚马逊这么着急收购全食,明显是受到来自于沃尔玛的压力。在亚马逊宣布这笔交易的同一天,沃尔玛也宣布以3.1亿美元的价格收购男装销售网站Bonobos。毫无疑问,这显示了沃尔玛向线上进军的决心。总之这两个零售业巨头,一个线上一个线下终将有一场战争,我们拭目以待吧。

#### 美国零售简史 | 沃尔玛与大型超市的腾飞

通过建立支持零售的后端系统,在店铺少的时候,投入成本很大。当店铺达到一定规模,用系统支持上万家店铺的运营,反而是节约运营成本的。这也导致沃尔玛有资本做天天特价,同时也是有效抵御竞争的高门槛。

沃尔玛的成功,体现了宏观思维的重要性。坐飞机看地面人口流向,从而决定开店,是视野上的宏观;发射卫星,取得商品售卖信息搞大数据,是分析上的宏观;建立销售对接系统也是如此,是角色扮演上的宏观。开商店本是很简单的事情,但是有了宏观思维就变成了不简单的事情,并用那种不简单的优势掌握了更多的经营规律,以此赢得先机,是一个重要的思考方向。

每个时代的聪明商人都会很好地利用当时的新技术,或者说最好的商人之所以是最好的,就是因为对这些技术的应用。

用。

## 美国零售简史 | 大型购物中心的出现

今天的购物中心，以体验式业态为主（因为实体零售正受到电商冲击）。同时，今天的shopping mall，因为数量很多（甚至有些供过于求），竞争激烈，都要有一个主力业态，如：室内滑雪场、主题乐园等，作为吸引客户群的卖点。

[1] 注重把人留下来。现在的购物中心都在想方设法把人留下来。无论是通过特色餐饮、独特品牌、大型超市的引入来满足传统需要，还是建立电影院、溜冰场、健身房、展览区等来挖掘人们新的需求，这些方法都在努力放慢人们的脚步。特别是近年来，新的综合商场在设计时都安排了极大的公共空间，典型案例就是北京的颐堤港和芳草地。与传统长安商场、双安商场那种一个格子接一个格子的设计不同，新商场的公共空间让人们更愿意驻足，更愿意把逛商场的公共空间作为一种享受，而不是简单地穿梭在品牌店的小隔间中。[2] 注重孩子的需求。与欧美的商场不同，现在绝大多数商场都开始增加婴幼儿早教、青少年培训等服务，通过抓住青少年的需求，让家长不得不来到购物中心，从而吸引和激发更大的购物欲。在通过挖掘大人刚需受困的同时，满足孩子的需求，自然也能把大人带过来。[3] 更加注重体验。很多人到商场，就是想在视觉之外来体验不同的产品。无论是衣服的材质，还是科技产品的效果，这些多维度的感知体验有助于大家做是否购买的决策。特别是苹果的体验店、无印良品、优衣库等，它们的实体店更多的就是提供各种各样的体验，至于顾客是在实体店下单还是回到网上，感觉店家并不太关心。[4] 未来的购物中心，或者说是休闲中心一定是与各种新技术紧密结合的。其核心的目的往往不是卖产品，而是满足人们在公共空间相处，能够使用廉价的方式，体会到技术带来的幸福感和快感。

第一个感受是，现在购物中心尤其是CBD的购物中心，餐饮店的占比在不断上升，而受电商的分流，服装类的店铺比例持续下降，而且很多服装类店铺的展示功能已经超过销售功能。第二个感受是，中小型购物中心的密度越来越高，比如我所在的深圳福田区，中心地段的密集度甚至可以达到每一到两站地铁就有一个购物中心，而这些购物中心主要还是以餐饮类店铺为主，这也和当代都市白领的消费习惯相符。前几年很火热的那种以服装消费为主的百货公司，则越来越萧条。第三个感受是，购物中心在商铺类型的引进方面，开始注重文化。西西弗这类“新型书店”成了每个商场的标配，很多商场以超低租金招揽这些商铺，主要这些商铺销售图书商品。

## 美国零售简史 | 从连锁小店到超市诞生

想到了最近罗辑思维栏目中，罗胖讲的液晶产业变迁，也是不断产业升级循环：新的液晶技术出现->行业大量投资和生产->需求过剩->厂商开始缩减本轮投资->研发新的技术，再从头开始继续循环，不断升级推动了液晶技术的迅猛发展。

制造业的起源是家庭小作坊式的生产，随着市场的完全竞争逐渐放开，小规模量产已经不能很好地满足市场供给，于是厂商开始提高规模和效率，并搬迁到租金比较便宜的郊区，又随着市场需求的多元化和中产阶级的需求升级，大量加工厂开始思考品牌化经营，于是开始设置体验店或商场专卖店，制定战略规划，这个过程和零售业的发展路径非常相似。

从互联网到移动互联网其实也遵循着这么一个逻辑，首先技术层面，智能手机和pad的发展以及基础设施的不断完善，使得人们越来越开始在指尖完成一些日常的事务。其次，随着社会节奏的加快，人们对于时间的看法发生了重大的变化，移动互联网技术为人们留下了大把的时间，满足了人们对于时间的需求。最后，移动互联网又加强了随时随地网络协同和数据智能的目标，为人们提供更快更好更精准的服务。

管理领域也有类似的进程。从马斯洛的需求理论出发，生理、安全、情感、尊重和自我实现。科学管理的效率破局，背景就是工厂模式的发展，人们普遍贫穷，生理和安全需求都难以满足，所以掐着秒表，合理地流程分工就能又快又好地把活干了。而现在小康，乃至富足剩余时代，生理、安全已经满足，对于情感、尊重及自我实现的需求成为主导。管理上就讲究激发个体，激发主动性，给予员工充分的尊重，讲究企业文化，合作氛围，还有倡导“员工第一”的企业，将员工的自我实现放在组织成长之前。再加上移动互联网、数据智能等新技术的发展，让分工可以更高效，让人员更精简，更少的人借助工具完成了人类不可能完成或者很难完成的任务。想到这里，对马云的新零售、新制造……有了更深的体会。

《注意力商人》的课程中提到过，广告行业的发展也存在这样的循环：依靠科技进步的媒介创新：从口碑传播，到报纸广告、电视广告、互联网广告、社交媒介宣传发展；顺应时代和经济的发展；满足客户不同阶段的需求重点。

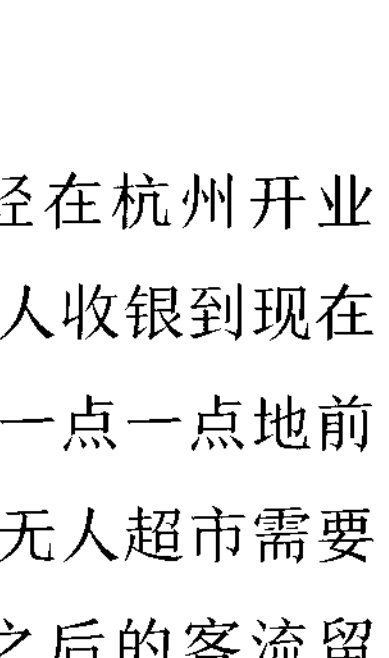
## 美国零售简史 | 颠覆夫妻店的邮购模式

有人问富兰克林·D·罗斯福，如果要想让苏联人知道美国人的生活的舒适和优越，他会向苏联人推荐一本什么书？罗斯福的回答是：西尔斯公司的广告宣传册。

7月14日新闻，在加拿大有65年历史的百货公司Sears Canada申请破产保护并获法院批准，并已进入法庭监管的改组程序。这是继Target之后又一家零售业巨头结束在加拿大的经营。刚刚听过曾鸣教授“智能商业”的几讲，估计Sears和Target对网络协同和智能数据这两大趋势没有给予足够重视。或是被之前积累的巨大存量绑住了手脚，来不及瘦身，没能跟上时代的步伐。“成也萧何，败也萧何”，100多年前成功地用新技术、新业态颠覆夫妻店。现在又由于全新的互联网技术面临被颠覆。

我觉得近几年新零售的典型代表有优衣库、名创优品等，它们不仅多快好省，而且除了有线上店，还有购物环境和体验都很不错的线下店。互联网的发展加上资本的充足、活跃以及流动，人们对有些物品还是需要亲自去看、触摸到以及直接体验到（作为只有线上店的填充和补足），满足了人们依然会外出购物的需求，可以算是一种新零售的“消费升级”吧。

最近阿里的无人超市已经在杭州开业了。无人系列从开始的无人收银到现在的无人超市，无人步伐在一点一点地前进。相比于自动售卖机，无人超市需要经历的考验有：1. 新鲜之后的客流留存；2. 模式的复制，现在很多人都不愿意远距离购物，规模化后才能让更多的人接受它；3. 安全问题，如果超市出现安全问题，是否可以得到及时解决。





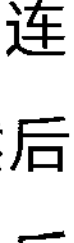
# 美国零售简史 | 仓储会员超市：Costco的低价与严选



陈冠中

2019-07-15

美国零售简史 | 仓储会员超...



这周我们继续讲零售行业。稍微回顾一下上周的内容。上周我们的整条主线是美国零售的历史。从19世纪末开始出现的邮购模式，到上世纪20-30年代的简易连锁店，再到30-50年代超市的诞生，然后是50-70年代大型购物中心的兴起。之后从70年代开始，美国进入了滞胀的阶段，所以像沃尔玛这样的大型折扣超市开始爆发了。

今天的专栏我们顺着这条主线继续讲。时间来到了上世纪80年代，这个阶段里有一家非常重要的公司是肯定绕不过去的，就是在1983年成立的Costco（好市多）。

关于Costco这家公司，我们应该是这几年才开始熟悉起来的。尤其是近日雷军提到Costco是一家给他启发很大的公司，小米也借鉴了很多它的方法和模式。另外还有一个人也非常喜欢这家公司，就是巴菲特的搭档查理·芒格。他说这是一家他“想带进棺材”的公司，从2000年开始巴菲特和芒格就持有Costco的股票了，一直到现在。

所以今天我们来把Costco的模式好好分析一下。

## 仓储型会员超市

在详细说Costco之前，我们先来简单介绍一下Costco代表的这种业态，叫做仓储型会员超市。

所谓仓储型超市，就是超市本身具有两种功能：存货和卖货。这种超市一般利用的都是闲置的仓库或者厂房，再把所有货都堆在里面。不太注重美观，但比较注重实用性——这种方式在零售业叫开架式陈列，顾客可以直接选购。

听过之前一周的专栏，你应该对各种零售业态都有一定的概念了。仓储型超市的优点其实还是那么几项：租金便宜、规模大、对供应商可以压价、商品比较全。当然到了上世纪八十年代，像条形码、进销存的管理，也就是采购、入库、销售的动态管理过程，都已经比较成熟了，所以管理起来也比较方便，服务也不错。

所谓会员超市，就更好理解了。仓储型会员超市是需要购买一个年度的会员才能去消费的，这和亚马逊的Prime会员服务非常类似，区别就是这种超市只对会员开放，或者会员可以带一个朋友去。而在亚马逊，无论你是不是会员，都可以购买。但模式基本是类似的。

我们刚才提到的Costco，就是仓储型会员超市这种业态的最突出代表。下面我就来说说Costco的神奇之处。

## 关于Costco的神奇，有这么几组数据：

过去五年里，在线下零售整体不景气的大环境里，Costco的股价上涨了一倍左右，而沃尔玛只涨了20%；

过去五年内，Costco商品的毛利率是可怕的11%。要知道，有能力把毛利率降到这个水平，生意还能持续做，这对商业模式和运营效率等各方面要求是非常高的。而在这方面做到极致的沃尔玛，毛利率也有25%；

Costco的销售额是沃尔玛的1/4，市值是沃尔玛的1/3。但是店的数量只有沃尔玛的1/6，而员工数只是沃尔玛的1/10。

## Costco商业模式的核心特点

那Costco商业模式的核心到底是什么呢？有四个方面非常重要。

### 第一，Costco的利润完全来自于会员费。

在Costco，只有会员或者会员携带的消费者才能进入消费。而购买一年会员的价格也并不贵——普通会员年费是55美金，高级会员是110美金，但是能享受一年内购买金额的2%的返还，最高返还金额是750美金。所以买得多就赚回来了。

刚才我们提到了，Costco的一大特点就是价格很低。所以在网上对Costco的各种评价里面，你经常可以看到很多消费者说，今天买了一个东西，简直太超值了，这一样东西会员费就快赚回来了。

我们可以来看Costco的一组数据。2016年的财报显示，Costco的会员有4760万名，直接带来的会员费是26.5亿美金，但是Costco这一年的税后净利润也就是23.5亿美金。也就是说，Costco的商品卖出去再扣除各种成本以后，几乎就是不赚钱的，Costco每年的利润基本上来自于会员费。

换句话说，我们可以把Costco看成一个会员俱乐部，提供各种物美价廉的商品，只是它服务会员的一种方式。

### 这个思路，也就引出了Costco的第二个特点：商品价格非常便宜。

其实Costco在主动追求降低商品的毛利率。它们的思路就是，商品越平价越好，毛利率能抵消日常的运营费用就行，大部分利润都要让给消费者。因为只有这样，会员才能满意，来年才会继续在Costco买东西，继续交会员费。

比如你可能听说过一个在Costco内部14%的神秘数字。这个数字是说，任何商品在进货之后，最终定价的毛利率不能超过14%，否则就要向管理层特别申请。所以，当你靠会员费赚钱，不需要从商品上面赚钱的时候，你的最大利益反而是把价格降下来，千方百计让会员们满意。

所以，Costco自然也非常受消费者的欢迎。Costco在财报里公布，美国和加拿大老会员的续费率超过90%。想想现在什么产品的留存率和老顾客回头率能有90%？Costco就做到了。

### 第三点，是Costco走的是精选模式，SKU很低。

SKU这个概念我们之前提过，英文是Stock Keeping Unit，也就是库存量单位。基本可以理解成商品的种类。

比起沃尔玛这样大而全的售卖方式——比如买个卫生纸，沃尔玛可以有三四十种选择——Costco的做法是，每个品类只供应两三个品牌，一般不超过4个。这些品牌都是Costco精挑细选出来的，大大节省了消费者的时间。所以在美国，很多人在Costco购物既省心又放心，因为Costco销售的产品就是质量的代名词，而且价格也非常公道。甚至有一些烤鸡、烤肉架之类的东西，还有自己的Facebook页面。这种方式可以让消费者非常快速地找到自己想要的商品，不用花很多时间挑选，购物体验非常不错。

仍然是拿一组数据来说话：一般像沃尔玛这种大型超市，一个店的SKU可以有10万个，多的时候能有15万。而Costco通常就是4000-5000个。而反过来，消费者购买的品种比较集中的时候，Costco的采购量自然也很大，所以也能更好地向供应商谈价格。所以，这种“低价+严选”的模式，又成为了Costco服务自己会员的一个杀手锏。

### 最后一点，是Costco对自己的定位清晰，服务到位。

Costco在美国的主要客户其实是中产阶级家庭，加上中小型的企业客户。这些人一般有一定的消费能力，希望商品质量有一定保证，但是又不想花太多时间精挑细选。所以，Costco的这种严选模式，加上全品类的服务，正好合这些人的胃口。

去过Costco超市的同学可能知道，Costco里面很多产品的包装分量都比较大，正适合消耗量比较大的家庭或者小企业。所以，不做所有人的生意，反而让Costco可以比较聚焦。

在服务方面Costco也是做到了极致。比如它们有不满意90天内可以无条件退货的政策，里面甚至包括很多跌价很快的数码产品。另外，你作为会员如果有一天不想在Costco买东西了，可以申请无条件退卡并且全额退款。所以在Costco买任何东西的安全感都极高，会员的忠诚度也非常高。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。

我猜你听到这儿，一定发现了，我们之前讲的亚马逊和它的创始人贝佐斯，好像也从Costco学到了不少东西。实际上，在亚马逊的传记《一网打尽》里有一章专门写过，在2001年的时候贝佐斯亲自拜会过一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔给他开了很多会员卡，让他可以免费退货。

所以你看，今天的这些手段早在一百年前已经被创立出来了，重要的是执行得到底如何。



一次Costco的CEO吉姆·西内格尔，当时西内格尔分享了很多Costco的秘诀和企业精神。

从那次会面之后，贝佐斯就把公司的注意力放在了客户的忠诚度还有商品的低价上面了，而且还在日后打造Prime会员服务的过程里，学习了很多Costco的做法。

## ——明日预告——

今天我们讲的主要是Costco这家公司独特的商业模式，关于这家公司我们之后还会进行分析。

下期专栏，我们会先跳到一个和零售业既相关又不同的一家大企业——麦当劳。然后我会给你讲一讲，Costco和麦当劳这两家公司的共通之处是什么。欢迎你来收听。



张潇雨

今天给你留一个作业：你熟悉的超市中还有哪些与Costco相似的做法？

你可以点击右下角“请朋友读”分享给你的朋友，一起参与讨论，分析一下身边超市中的商业模式。



(版权归得到App所有，未经许可不得转载)



字号



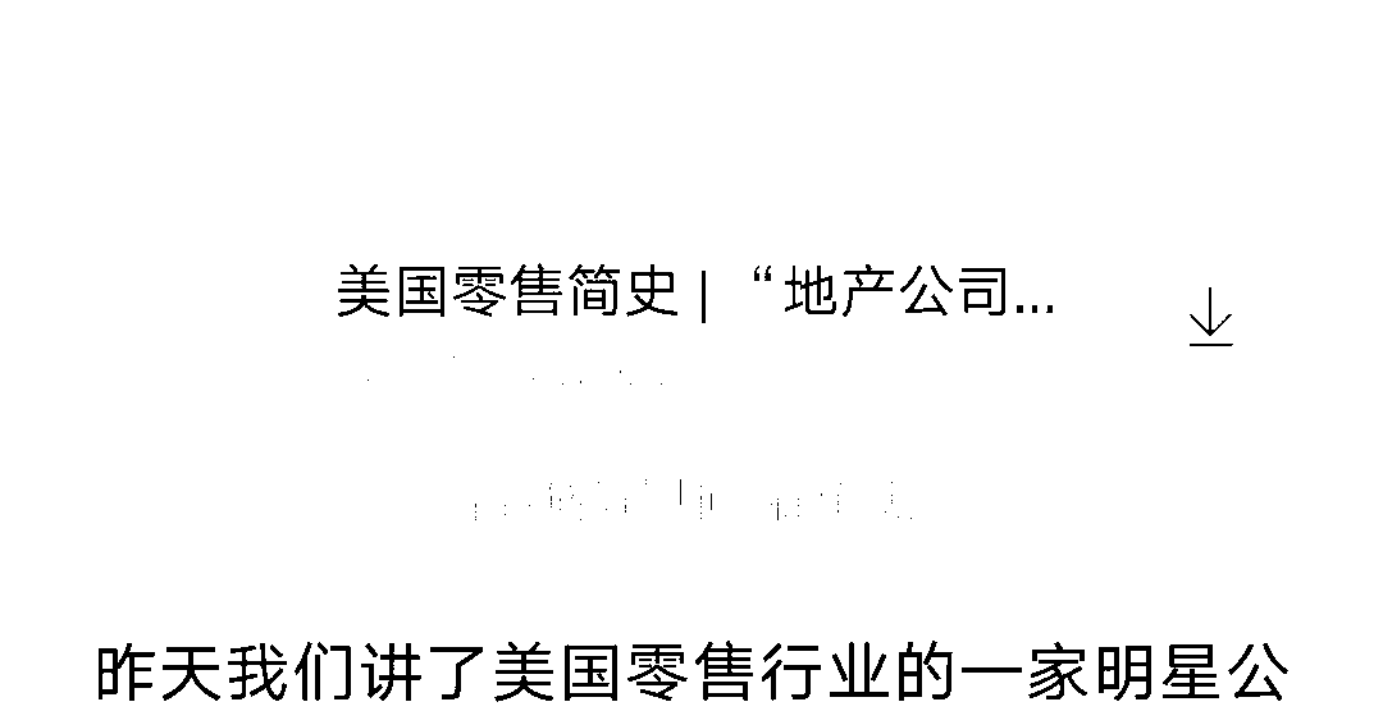
写留言



69



请朋友读



美国零售简史 | “地产公司”... 美国零售简史 | “地产公司”... 美国零售简史 | “地产公司”...

昨天我们讲了美国零售行业的一家明星公司，Costco（好市多）。说它是明星，不仅是因为它业绩好，股价涨得多，更重要的是它把一种新的商业模式发挥到了极致，也给了其他公司很多灵感。关于Costco，我还有一些关键的洞察想要分享给你，不过我们下期的专栏再讲。因为，在讲这些之前我们需要要做一点铺垫。

今天的专栏，我们来做一次大胆的跳跃，来看一家我们都非常熟悉的公司：麦当劳。

关于麦当劳可讲的东西非常多。今天我们要讲的是：麦当劳到底是通过什么赚钱的。而了解了零售行业的Costco，以及快餐行业的麦当劳，下期的专栏我们就可以把这两个案例合并，去讲解一个重要的商业概念了。

### | 麦当劳的营收构成

不知道你听没听过一个说法，“麦当劳其实是一家房地产公司”。这个说法到底对不对呢？我们先看看麦当劳的营收构成。

麦当劳的餐厅门店有两种形式，一种是直营店，一种是特许经营店。直营店就是麦当劳亲自运营的店。比如麦当劳会租下一个地方，装修、进货、培训店员，然后开业卖汉堡等等；而特许经营店则类似于我们平常说的加盟店。

所谓加盟店，就是麦当劳会寻找加盟商一起和它来开这个店。作为加盟商，你要出前期投资，要出特许权的使用费，还要把一小部分收入分成给麦当劳，而麦当劳会授权你使用它的商标、产品、给你一套标准化的操作流程，等等。

总结一下，我们会发现：麦当劳的直营店，赚的是商品的差价，也就是和开一个普通餐厅没什么区别。把汉堡和薯条做出来，卖给顾客，然后赚取中间的利润，这个模式很好理解。而加盟店呢，赚的是三个部分的钱：

**第一部分是初始保证金**，如果想加盟，先要给麦当劳一笔保证金，这笔钱一般不太高。

**第二个部分是授权费**，这个部分其实是年度销售额的一个百分比。这个数字在不同地区也不太一样，平均在4.5%左右。也就是说，授权加盟店每年要把店里销售额的4.5%交给麦当劳，作为授权费。

**第三个部分更有意思，是加盟店为麦当劳贡献的大头收入——租金**。这相当于麦当劳变成了一个二房东。它会先为一个店选好地址，然后做好前期的各种准备工作，而如果你想要加盟的话，就要从麦当劳那里租这个店面。因为你能拿到的租金和麦当劳能拿到的租金完全不是一个概念，所以麦当劳可以在中间赚一个差价。

所以，麦当劳整体的收入构成简单说就是两大块：一大块是直营店，赚的就是汉堡薯条可乐这些东西的差价，相当于开餐厅。另一大块是加盟店——这里面每家加盟店卖多少汉堡薯条和麦当劳自己就没关系了，因为麦当劳挣的主要是租金和授权费用，还有一小部分是保证金。

### | 占比颇高的加盟店

了解了麦当劳的收入构成之后，我们再来看一组数据。看完这组数据你就知道麦当劳真正的商业模式了。先说明一下，下面这组数据来自于麦当劳2016年的年度财务报告里的官方数据。

**第一组数据，是直营店和加盟店分别给麦当劳贡献的收入有多少。**

2016年，麦当劳整体收入是246亿美金，其中直营店有153亿美金，加盟店是93亿美金。也就是说麦当劳的全年收入里，超过60%是直营店带来的，不到40%是加盟店带来的。

再来看第二组数据，是直营店和加盟店利润的比较。在2016年，直营店的营业利润，基本可以理解成税前利润，是26亿美金左右；而加盟店是76亿美金左右。也就是说，麦当劳的利润里面，有大概3/4都来自加盟店。或者说，虽然加盟店收入占比才40%，但是利润占比却占了大头。

为什么会这样呢？其实也不难理解。在直营店里面，所有的食品原料、店面租金、人员工资等等，都是要算作成本的，所以扣完这些之后利润也就不高了。而在加盟店里，这些都是加盟店的店主承担的，麦当劳收的就是租金和授权费。所以利润会非常高。

而加盟店的收入，一年是是93亿美金，这里面，租金是61亿美金，授权费是31亿，剩下的1%是保证金。

麦当劳（数据来自2016年年报，金额单位为“百万美元”）		
		占比
直营店数量	5,669	15.3%
授权加盟店数量	31,320	84.7%
<b>总店数</b>	<b>36,989</b>	<b>100.0%</b>
直营店收入	15,295	62.1%
来自加盟店的收入	9,327	37.9%
<b>总收入</b>	<b>24,622</b>	<b>100.0%</b>
<b>来自加盟店收入的组成部分：</b>		
租金	6,108	65.5%
授权费	3,130	33.6%
初始保证金	89	1.0%
直营店营业利润	2,596	25.4%
加盟店营业利润	7,609	74.6%
<b>总营业利润</b>	<b>10,205</b>	<b>100.0%</b>

说了这么多，就是想说明一件事：你看每年麦当劳，卖那么多汉堡薯条可乐，但它利润来源最大的两部分，一个是租金，一个是授权费。另外可以提一句，麦当劳现在在全球有37000家店左右，其中有31000家是加盟店。也就是85%的麦当劳都是加盟店。

### | 麦当劳的租金与品牌

正因为租金占了麦当劳每年利润的大部分，所以有些人会说，麦当劳其实是一家房地产公司。而且你也知道，麦当劳之所以能赚到租金的差价，是因为它的品牌好、能带动周边的效益甚至地价，而且选址的眼光非常精准。通过麦当劳的选址和后续操作，让地价升值，然后转租给别人，好像这和一个地产商也没什么区别。

所以，说麦当劳是一家房地产公司到底对不对呢？我觉得也对也不对。

对的地方在于，从利润来源看，麦当劳赚的钱确实很大一部分都是来自租金。尤其是麦当劳通过自己的品牌效应，通过自己的眼光，通过自己的谈判能力，一次能签下来二三十年的长约，还能找到好的土地和地段，通过自己标准化的运作再转手租出去.....这个过程的确有一流地产商的风范了。

但是从另一个角度说，如果麦当劳没有认真经营自己的汉堡薯条等等产品，没有把自己的品牌做得这么好，不能通过自己给周边区域带来人气的提升和地块的升值，那么也就不会有人和它合作。所以，只有保证了自己的快餐业务，麦当劳这整套商业模式才能玩儿得转，加盟商们才会心甘情愿地和麦当劳合作。毕竟，加盟店的利益和麦当劳本身是一致的，大家都是想要赚钱。

所以，就像我们之前的专栏里提过的，其实麦当劳是不是一家房地产公司并不重要，我们不用去执着于具体的概念。重要的是，通过整个分析的过程，我们又把一家公司的情况弄明白了，以后你再见到麦当劳的时候，应该就对它有新的理解了。

不过听到这儿你可能仍然有个小的疑问，就是为什么我们说着说着美国零售历史，说着Costco，怎么忽然又跳到了麦当劳呢？别急，在明天的专栏里，我会帮你来分析Costco和麦当劳底层非常相通的一个特质，然后给你讲一讲关于企业战略的另一个重要问题。

张潇雨

今天给你留个作业：在明天的专栏更新之前，你可以猜一猜Costco和麦当劳究竟有什么样的关系？

你可以点击右下角“请朋友读”，分享给你的朋友，看看他是否知道就在我们身边的麦当劳的商业模式，相信会很有意思。

欢迎回来在留言区告诉我你们讨论的答案，祝你学习愉快。



（版权归得到App所有，未经许可不得转载）

留言精选

# 美国零售简史 | 战略第一问：你的核心客户到底是谁？



陈冠中

10月10日 10:00

美国零售简史 | 战略第一问... ↓

昨天的专栏，我们讲的是麦当劳的商业模式。或者说，麦当劳到底是怎么赚钱的。最后我们的结论是，麦当劳的主要利润来源是加盟商的租金和授权费，这让它看起来有点像一个房地产公司。不过麦当劳本身的品牌、产品、运营和操作能力也非常关键。没有这些东西，这套商业模式也无法运转。

之所以昨天的专栏从零售行业突然跳到了快餐行业，讲了一天麦当劳，是因为我们要讲一个对商业、公司、创业最重要的问题：你的核心客户到底是谁？

我们先回顾一下Costco（好市多）这家公司。在分析Costco的模式的时候我们说，Costco这家超市最大的特点是，它的大部分利润来自于会员费。当时我们还列了一组数字：

2016年的财报显示，Costco的会员有4760万名，直接带来的会员费是26.5亿美金，但是Costco这一年的税后净利润也就是23.5亿美金。也就是说，Costco的商品卖出去再扣除各种成本以后，几乎是不赚钱的，Costco每年的利润基本上来自于会员费。

另外，Costco商品的毛利率非常低，平均在11%左右，就是维持一个基本运营的费用而已，偶尔还会轻微的亏损。但是，由于Costco的利润来自于会员费，所以在给商品降价这件事情上，Costco和它的客户，也就是它的会员们的利益是很一致的。这种利益的绑定也让Costco的会员忠诚度非常高，从而整个这套体系也可以运转起来，而且运转得非常好。

## | 战略第一问：谁是核心用户？

那我们为什么要把Costco和麦当劳放在一起讲呢？因为，这两个案例结合起来，背后说明的是关于商业、关于公司、关于创业的最重要的问题，就是：

你的核心客户到底是谁？你准备怎么从他们身上赚钱？

这一组问题，被哈佛商学院的教授罗伯特·西蒙斯称为“战略第一问”。也就是说，只要你想弄懂商业，只要你想分析一家公司，只要你想创业，这两个问题都是你最先需要考虑的——你的客户到底是谁？你打算怎么从他们的身上赚钱？

你可能觉得这个道理很简单，这不是做生意的基本道理么。但很多时候，我们对最基本的问题的认知是非常不够的。现在，我们可以带着这个思路，重新看看麦当劳和Costco这两家公司。

## | 麦当劳：消费者是新老板

在2002年年底的时候，麦当劳曾经陷入过一次危机。那是公司从1965年上市以来，第一次出现季度亏损，这对麦当劳来说简直不可接受。于是2003年1月，公司就更换了CEO，新的CEO坎塔卢波上任。他是一个在麦当劳工作了28年的老兵，两年前刚刚退休，在危机时刻又被召唤了回来。

他上任之后，做了各种调研，分析了一遍公司，然后宣布说，公司的新策略是：“消费者是麦当劳的新老板。”

这句话一听就有点玄机，什么叫“新”老板呢？难道麦当劳不是服务消费者的么？其实确实是这样——很长一段时间以来，麦当劳的内部，认为自己的核心客户是地产商和加盟商。

回到我们刚才那组问题的第一个问题，你的核心客户到底是谁？对于麦当劳来说，很长一段时间里，它们的答案都是：地产商和加盟商。在上期的专栏里你也看到了，麦当劳的主要利润的确是来自于加盟商和提供土地的地产商的，所以公司这么看待自己的定位也是丝毫不奇怪的。

那定义自己的核心客户有什么意义呢？主要的意义就在于，它可以指导你怎么投入资源。所以对于麦当劳来说，当它认为自己的核心客户是加盟商和地产商的时候，它就会围着这些客户来打造自己的公司组织架构，然后分配自己的资源。

比如，你可能之前不知道，从20世纪60年代开始，麦当劳内部就有房地产部门了。当时他们雇佣了一整批房地产专业人才，在美国各地寻找适合麦当劳开店的地产。等找到之后，麦当劳还会有专门的人员来和他们谈判，以非常便宜的价格租下非常长时间的合约。比如20年甚至30年，而且经常是房租锁定一个固定的价格，不涨价的。

麦当劳遇到一些好的物业甚至会直接买下来。然后，在麦当劳对这块地方进行改造之后，它们就会以更高的价格租给加盟店，赚取中间的差价。当然，麦当劳收的租金可是要随着市场行情上涨的，这就给它创造了更高的利润空间。而地产商之所以喜欢和麦当劳合作，是因为它们的加入可以带来人气，提升区域其他店铺和土地的价值，甚至有的时候还是政绩。所以很长一段时间里，麦当劳和地产商、政府都走得非常近。

另外，你肯定听说过，麦当劳有一套标准的服务手册。据说整个手册有五六百页，里面有上万条对技术的讲解和详细的操作流程，比如——一个牛肉饼要有多少克，可乐的最佳饮用温度是几度，炸薯条的时间长短，甚至店铺的装修、灯光等等等等，都有详细规定。这当然是保证麦当劳食品品质的一种方式，但你有没有从另外一个角度理解过这件事？麦当劳为什么要这么做呢？

其实还是回到刚才那个问题，你的核心客户是谁。如果麦当劳认为加盟商是自己的核心客户，那么它自然要投入各种资源，尽最大可能地去服务加盟商——比如让它们能更快地开店、能更好地收回成本等等。麦当劳之所以在全球能开出36000家店来，正是因为快速开店，多收租金和加盟授权费，一直是它们最核心的战略。所以整个公司的架构也是围绕这种定位来设计的。

结果，这种战略定位一方面让麦当劳的模式非常成功，成为全球最大的连锁快餐店之一，但也造成了很多问题。所以21世纪初，尤其是2002年的时候，麦当劳来到了一个低谷。因为当时它们太沉迷于这种房地产的商业模式了，陷入了一种攻城略地的快感，慢慢偏离了消费者的需求。

当时公司的COO阿尔瓦雷斯回忆说，每个月，他超过三分之一的的时间都完全花在了与房地产相关的事务里，根本没有时间做消费者的研究，或者倾听他们的需求。结果那一阵麦当劳推出的各种新产品几乎都失败了，市值在四五年里跌掉了1/3，只剩400亿美金左右。

直到新CEO的上任，重新确立了公司的核心客户，关闭了很多不太合格的加盟店，重塑了公司的组织架构以后，麦当劳才慢慢迎来了又一个辉煌。到了2017年，麦当劳的市值创造了历史新高，达到了1300亿美金，是低谷时候的三倍多。

这就是制定战略的第一个问题，你的核心客户是谁？

刚才除了第一个问题之外，我们还延伸出来了另外一个问题：你确认了自己的核心客户之后，打算怎么从他们身上赚钱呢？

## | Costco：服务好核心客户

对于普通的超市，它们的做法你应该很清楚了。尽量低价地进货，然后加一笔越高越好的毛利卖给消费者来赚取差价——这应该也是全世界最古老也最经典的商业模式了。但是Costco不是这样做的。

它的核心客户是它的会员，它赚钱的方式并不是靠卖商品的差价，而是靠会员每年交的会员费。所以Costco的目标一下就变成了，尽可能让会员在Costco占最多的便宜，然后下一年他们就会续费，继续做Costco的会员。

所以，围绕着这个目标，Costco做出了这样一些看起来奇怪的事情：

第一，商品毛利越低越好，甚至偶尔亏钱卖都没关系。因为这样会员才最省钱；

第二，任何会员来买东西，遇到不满意的情况，甚至觉得价格不合理，可以不说明任何理由直接退换货；

第三，商品精挑细选，不求全，但质量一定要高。这样会员们才能买得放心，还非常节省时间；



常节省时间；

第四，Costco不光提供超市服务，还提供药店、加油、验光配镜、健康检查、旅游服务等等。为的就是让会员能够一站式地享受又多又好的服务，永远不想离开Costco；

最后，如果你买了Costco的会员，不满意可以随时退款。

我之前也说过，贝佐斯在打造亚马逊的会员服务的时候，学习了Costco非常多的理念。他形容亚马逊会员服务的时候，有一句话我印象非常深，他说：“我们亚马逊会员服务的目标就是，让任何一个人觉得，来亚马逊如果不买我们的会员服务的话，就是对自己的一种不负责任。”我想这句话用在Costco的会员服务上也是一样的。而Costco正是靠着这种对核心客户的明确定位，才成为了一家让人无法忽视的公司。

所以，商业最后就是化繁为简。当你把自己的核心客户定义清楚，把如何从核心客户那里赚钱定义清楚的时候，你就可以非常清晰地分配资源、打造一个真正成熟的商业模式了。

在我看来，麦当劳和Costco都是在这个方面做得非常优秀的企业，而且只有我们深入地去研究它们，才能感受到里面的魅力所在。



张潇雨

今天的思考题是：你对如何定义核心客户、如何从核心客户那里赚钱有什么自己的看法？欢迎在留言区写下来，和大家一起分享。

如果你觉得今天的思考题有点难，想听到更多关于核心客户、商业战略的内容，就请在文章下方点个赞吧。也欢迎分给你的朋友，通过讨论来进一步学习。

BUSINESS CASE

张潇雨·商业经典案例讲



(版权归得到App所有，未经许可不得转载)

Aa

字号



写留言



99+



请朋友读

# 美国零售简史 | “品类杀手”的崛起与衰落

(上)



陈冠中

美国零售简史 | “品类杀手”... ↓

这两周的时间里，我们沿着美国零售行业发展的历史，讲到了这个行业的一些基本特点、一些重要的公司，还有一些核心的商业概念。今天我们就顺着这个路径继续往前走。接下来的两天里，我们会一起看看三家企业从崛起到衰落的变迁过程，以及它们背后的商业现象。

这三家公司分别是：玩具零售商玩具反斗城（Toys 'R' Us）、办公用品零售商史泰博（Staple）和有机食品零售商全食超市，也就是我们之前提到过的，被亚马逊收购的 Whole Foods。这两期专栏之后，我们对整个零售史的梳理也就暂告一段落了。

## | 婴儿潮下的玩具反斗城

1948年，一个叫查尔斯·拉扎勒斯（Charles Lazarus）的人开设了第一家婴儿家具店。如果你还记得我们之前提到过的美国历史的话，1948年正是二战结束，美国经济开始进入20年黄金发展期的时候。在这个黄金时期，美国不仅经济大发展，人口也大爆发。从1946年到1964年这18年里，美国出生的婴儿有7800万，占比超过了当时美国人口的三分之一。后来人们把这个阶段称为“婴儿潮”，这个阶段出生的孩子也叫“婴儿潮一代”（baby boomers）。

于是，玩具行业突然迎来了一个高速发展的阶段。拉扎勒斯一开始做的是婴儿家具生意，在1957年，他顺势成立了第一家玩具大卖场——玩具反斗城。

玩具反斗城成立的时候，玩具行业主要的业态基本还是街边精品小店加上百货商场里面的玩具区域。可想而知，它们进货量一般比较小，所以选择少而且价格高。而玩具反斗城呢，看准了玩具需求的大爆发，发现如果单独成立一个大型的玩具店，可以在商品选择和价格上都更有优势。正如我们前两天的文章中反复分析的零售行业里“多快好省”的逻辑。

所以，第一家玩具反斗城成立的时候，就有18000种玩具供顾客选择，这远比当时任何商场和超市的种类都多，而且由于大量进货，价格也很低。玩具反斗城里面不但能提供便宜的玩具，而且购物体验也很好。比如里面会分不同的主题区域，然后根据区域进行玩具的摆设，让孩子们玩儿得更开心。

像针对男孩的区域就有超级英雄模型、遥控车、玩具飞机等等；针对女孩的区域就有各种娃娃、毛绒玩具、首饰等等；还有针对家庭和朋友的合家欢游戏，比如桌游，各种策略游戏等等。所以逛起来很有趣。另外，玩具店还会组织各种活动，比如遥控车比赛、拼图夏令营等等，当然孩子们往往是稍微玩一会儿，就立刻拉着家长去买各种玩具了。

靠着选择多、价格便宜和服务体验好，玩具反斗城在开业之后就大受欢迎，而且后面二三十年的时间也飞速增长。到了上世纪九十年代中期，玩具反斗城在北美的市场份额已经到了市场第一，接近了25%，最多的时候有超过1500家店。

后来人们给这种形式的零售店起了一个名字，叫“品类杀手”，指的就是针对某一种商品品类开设的大型专门店。这些店由于非常聚焦在某个品类里，不仅可以获得采购上的优势，而且还能创造更好的购物体验。这个逻辑也有点像我们现在常说的“在垂直领域创业”。

我们可以再举两个“品类杀手”的例子，就是刚才提到的史泰博和全食超市。

## | 哈佛高材生创建的史泰博

史泰博是美国最大的办公用品和文具零售商，有超过1500家店，每年的销售额在180亿美金左右。主要卖的产品就是：纸、笔、曲别针、文件夹这类的东西，你能数得出来的那些巨头大公司基本都是它的客户。

史泰博的创立历史一样符合我们反复提到的零售业的逻辑。它成立于1986年，在创立之前，美国办公用品市场的主力基本就是大大小小的本地文具零售商。同样是：采购能力差，产品体系不完整，很多时候客户想买齐一整套办公用品，可能需要跑好几家商店，非常费时费力。

创立史泰博的这个人叫托姆·斯坦伯格（Tome Stemberg），他是哈佛商学院的毕业生。当时斯坦伯格正是受到了玩具反斗城的启发，发现这种只销售单一品类的零售业态非常有前途。而且斯坦伯格也在零售行业做过高级经理，对这个行业不太陌生。

于是他咨询了他哈佛商学院的导师，导师说：如果你确实想做点事情的话，可以寻找一个单品类市场足够大、发展快速，而且现在的销售渠道和业态没法满足用户需求的市場。结果，斯坦伯格发现，办公用品市场完全就是他导师分析的这样——是一个千亿美金级别的，每年增长30%的，而且需求没有被很好满足的市場。所以他就在1986年正式创办了史泰博。

有意思的是，玩具反斗城的一个叫内克森的高管还是他早期的高级顾问。另外，还有个人物也对史泰博的成长有特别大的帮助，就是史泰博早期的投资人和联合创始人米特·罗姆尼，就是那个在2012年美国大选中和奥巴马竞争的总统候选人。

成立之后，由于史泰博绕过了层层经销商，直接从制造商和大批发商进货，所以早期的时候只有其他文具店价格的一半，而且选择也多得多。史泰博创立三年就成功上市，然后一直发展成全世界最大的办公用品零售商。

## | 深耕绿色食品的全食超市

Whole Foods是1978年成立的，主打绿色、有机、天然食品，同样也是一个“品类杀手”。不过 Whole Foods的模式和玩具反斗城以及史泰博有一点不一样的是，之前两家都是在现有的一个大的市场里面择出了一个品类，然后通过精细化的运营方式、更低的价格和更优质的服务和选择，创造了一盘大生意。而 Whole Foods 代表的这个市场更加垂直细分，创立也早，可以说它在美国消费者还不太理解“有机”这个词的时候，就开始推广这种健康的理念和生活方式了。

所以 Whole Foods 不但是“品类杀手”，这个品类还是它慢慢通过自己的努力培养出来的，是这个品类的先驱。

由于对自己这个领域理解很深，Whole Foods在经营上面也很有心得。比如 Whole Foods非常重视本地化，因为它们倡导的这种食材理念就是鼓励大家多吃本地的食物。于是，和大型连锁零售店的逻辑不同，Whole Foods会给每个地区高度的自治权，当地的团队成员可以选择自己的管理方式和特色——比如沿海的门店会卖活龙虾，纽约的店就可以喝到好的精酿啤酒等等。而且它们还会和本地的面包、奶酪、鸡蛋等等产品的供应商合作，去采购一些只有当地才有的有机食物。

到了2016年，Whole Foods在美国和加拿大已经有了超过450家店，年销售额超过150亿美金，市值也超过100亿美金。

这三家企业的情况介绍完，你可能在想，它们之间到底有什么联系——我之所以把它们放在一起比较，不仅是因为它们都是“品类杀手”里面的非常有代表性的公司，还因为这三家企业的结局是非常类似的——它们都在经过辉煌和顶峰之后走向衰落，被其他公司收购了。

玩具反斗城被卖掉的时候是2005年，收购方是美国著名的私募基金贝恩资本和KKR，价格是66亿美金。被收购的时候，玩具反斗城的营收下降，利润比上一年下滑了30%，整体处于一个经营不善的状态。直到现在，玩具反斗城虽然还活着，但经营还是不太景气。

史泰博被卖掉是2017年的6月，它以69亿美金的价格也是卖给了一家私募基金。和这几年很多陷入衰退的美国传统零售商一样，史泰博之前一直在关店，还低价剥离各种非核心业务。69亿美金的价格也比巅峰时期的市值跌了一半。

而Whole Foods全食超市同样是2017年6月被收购，收购的一方是亚马逊，价格是137亿美金。这比它在2013年的市值巅峰跌了1/3左右。

关于Whole Foods最令人唏嘘的是，经过20年多的发展，在美国人和全世界的人越来越在意健康、有机食品越来越成为风口

Aa

字号

写留言

52

请朋友读



来越在意健康、有机食品越来越成为风口的时候，Whole Foods却开始增长放缓，在很多战线上节节败退了。实际上，这就是下期专栏里我们要讲的内容——

“品类杀手”在一个历史特定时期必然有它的优势，但随着时代发展，它的很多劣势又开始被放大，然后又被新的业态和更高级的商业模式所替代。这里面除了你能想到的电商的发展，还有一些其他的原因。



张潇雨

在下期专栏里，我们就来分析一下这三家公司衰落的原因，以及零售业可能的未来。

这就是今天的内容。你可以猜猜看，这三家公司衰落的原因可能是什么呢？欢迎转发给你的朋友，一起参与讨论。在留言区写下你的学习心得，和大家一起分享。

《亚马逊 | 从“多快好省”到“占优策略”》

《美国零售简史 | 大型购物中心的出现》

BUSINESS CASE

张潇雨·商业经典案例选



(版权归得到App所有，未经许可不得转载)

留言精选

Aa

字号



写留言



52



请朋友读

# 美国零售简史 | “品类杀手”的崛起与衰落

(下)



美国零售简史 | “品类杀手”... [↓](#)

两周的美国零售业研究已经来到了尾声。相信这两周的专栏过后，你应该对零售行业有了一个框架性的认识。比如：社会风潮和经济波动对顾客需求的影响、新技术新业态对旧业态的取代、零售业历史的螺旋式上升，等等。

昨天我们讲到了另一种业态的崛起，那就是专注于某个细分领域产品的“品类杀手”，今天我们就来说说它们后来衰落的原因，以及给我们的未来所带来的启示。

昨天我们提到，玩具反斗城、史泰博和WholeFoods（全食超市）的结局都是在开始衰落之后被收购了，那么它们到底是为什么走向衰落的呢？主要有三个原因，以下具体阐述。

## | 大型超市的杀手锏

第一个原因是，“品类杀手”虽然在价格上比起小型精品店有优势，但遇到更大的玩家，优势就迅速被瓦解了。

比如对于玩具反斗城来说，它们开始衰落的时候，正是像沃尔玛、塔吉特这样的大型平价超市开始进军玩具产业的时候。这些大型超市有三个杀手锏：

一个是，它们可以通过同样大量的进货，在价格和玩具反斗城这样的专门店进行竞争。因为沃尔玛实在体量太巨大，所以即使是玩具一个品类，它们的供应链能力也是不输于专门店的，这样玩具反斗城的价格优势就减少了很多。

第二个杀手锏是，沃尔玛很好地利用了规模优势和二八法则。所谓的规模优势是说，由于沃尔玛把自己打造成了一个无所不包的购物目的地，所以很多人会到沃尔玛买其他生活用品的时候，顺便也采购一下玩具。而且，在玩具领域里二八法则也是成立的——80%的销售额是20%的最好的玩具产生的。所以沃尔玛就可以专注引入最流行的玩具，进一步巩固价格优势。

后来很多美国人都是去玩具反斗城带孩子逛，体验各种服务，但真正买东西的时候还是到沃尔玛。这很像我们现在有时候去逛书店但是并不真的买书，而是逛完以后在网上下单一样。

最后，大型的超市还能利用一个终极武器，就是价格战。2000年年初的时候，决定大举进军玩具业的沃尔玛发起了价格血战，以成本价甚至低于成本的价格大肆推销各种玩具，结果其他玩具零售商不得不跟进。但是沃尔玛的优势在于，玩具只是它自己的一个小小品类，所以即使亏损也没关系，因为可以从其他的地方补回来。但是只专注玩具的零售商就没这么足的底气了。

所以我们经常说，优势也是劣势。当初“品类杀手”的成功在于它们的模式比小型店和百货公司的玩具部门更先进，而且专注和深耕能让它们制造好的体验，但是在更先进业态的绝对的价格优势面前，这些优势就不复存在了。而且专注反过来又成了缺点。

如果我们看办公用品零售商史泰博的故事，会发现里面的逻辑非常类似。当沃尔玛、塔吉特这样的公司扩展了文具部门以后，史泰博迅速被拖入了价格战和营销战，增长就越来越吃力，最后生生被拖垮。这就是新业态对旧业态的“降维打击”。

## | 改变游戏规则的大玩家

第二个“品类杀手”走向没落的大的原因是，往往大玩家进场的时候，会直接改变游戏规则。

比如我们之前提到，Whole Foods给零售行业甚至整个社会创造的一个很大的价值就是，它在美国消费者还不太理解“有机”这个词的时候，就开始推广这种绿色、天然、健康的生活方式了。

但是，就和很多领域里发生的事情一样——一旦有一个小公司慢慢把市场培育起来，把一个小生意开始变成有利可图的大生意的时候，更大的玩家就要进场了。当Whole Foods慢慢教育了美国人民的时候，沃尔玛这种大公司也开始设立有机食品的部门。而且它们上来就宣称，Whole Foods有机食品的价格通常要比普通食品高20%-30%，但是自己只会高10%。

然后，大玩家就开始改变游戏规则。比如把倡导天然的有机食品开始工业化和规模化。它们开始向大的农场采购，推行流水线化的有机产品，这样小的农场和有机食品企业的空间就被大大挤压了。而且，大公司还会游说机构制定新的有机标准。比如在有机加工食品领域，最终美国的标准还是允许了非有机的食品添加剂和合成化合物的进入，只要其重量保持在5%之内，产品还是可以贴上“有机认证”的标签的。

可以说，大企业的进入不仅降低了价格门槛，还改变了整个商品的定义。而对于大部分的消费者，自己买的有机食品是不是违反了当初的初衷已经不重要了，很多时候我们买的就是一个标签。而一旦相对高端的产品被工业化和平民化，Whole Foods这种相对精细的零售商，就无法和沃尔玛这样的巨型怪兽竞争了，因为它们会直接改变游戏规则。

## | 新模式的胜利与未来零售的可能性

最后一点，可能也是最令人感叹的一点，就是无论沃尔玛、Whole Foods、玩具反斗城们如何竞争，它们最终还是会被更新的、更先进的生物打败——比如亚马逊。

刚才我们说，沃尔玛对“品类杀手”的瓦解，是一个品类一个品类进行的：玩具、家电、数码产品、文具、有机食品等等等等。而亚马逊对沃尔玛们的瓦解，也是按照这个进度发生的。书籍是第一个品类，然后是玩具、服装、生鲜.....亚马逊开始卖文具的时候，由于经营方法和商业模式的升级，它们的产品价格比史泰博和沃尔玛还要低10%-20%。

其实史泰博的电商一直做得也不错。它早在1998年就开设了自己的电商业务，可以说反应迅速。到了2014年的时候，史泰博的电商业务已经占到了总收入的50%，不仅品类众多，而且还有自己的物流团队，在很多城市都有第二天到达的服务。但是这些努力在庞大和高效的亚马逊面前，都显得微不足道了。而我们的零售行业也在这种更替中不断前进、不断创新，也不断重复着历史。

最后，我们也许可以花一点点时间来讨论一下，零售业可能的未来。这个话题很大，所以我们只做一些框架性的分析，试图给你一些启发和思路。

对于未来零售的可能性，可以有三个思考角度：

第一个角度是，究竟现在的社会风潮与经济形势是什么，它们会产生什么样的消费者需求？

对于这个角度，现在越来越流行的“严选”模式就是很好的代表。由于整个消费水平提高，商品选择海量，而很多人都在进行所谓的“消费升级”，对品牌和品质都有更高的要求，所以像网易严选这样的平台就开始出现。这就是新的社会风潮和经济形势催生的新零售形态。

第二个角度是，在消费者不变的“多快好省”的恒定需求下，有哪些新的技术手段可以催生出好的消费体验？

从这个角度来说，现在越来越多的无人便利店，包括阿里的盒马鲜生，都是在用新技术来满足旧需求。比如它们购物环境好，商品选择精，地理位置方便，而且充分利用了支付宝等等新技术，把线上线下的体验打通。这就是我们说过的，新技术满足老需求的逻辑。

最后一个角度，我把它叫做，什么样的线下业态是亚马逊做不了的？这个角度也是我的朋友、峰瑞资本的消费领域副总裁黄海启发我的。

从这个角度出发，未来线下业态可能只有三种形式：

一是泛餐饮。虽然叫外卖的人越来越多，但是外出用餐的需求是不会消失的。而且现在超市、便利店里和吃相关的品类，比例也越来越高。餐饮店、便利店、茶或者咖啡店、甜品店等等都属于这个范畴。

二是体验式。比如电影院、酒吧、有趣的咖啡馆、手工艺工作坊，甚至网吧等等。这些强调线下体验的业态也不会消



的咖啡馆、手工艺工作坊，甚至网吧等等。这些强调线下体验的业态也不会消失。

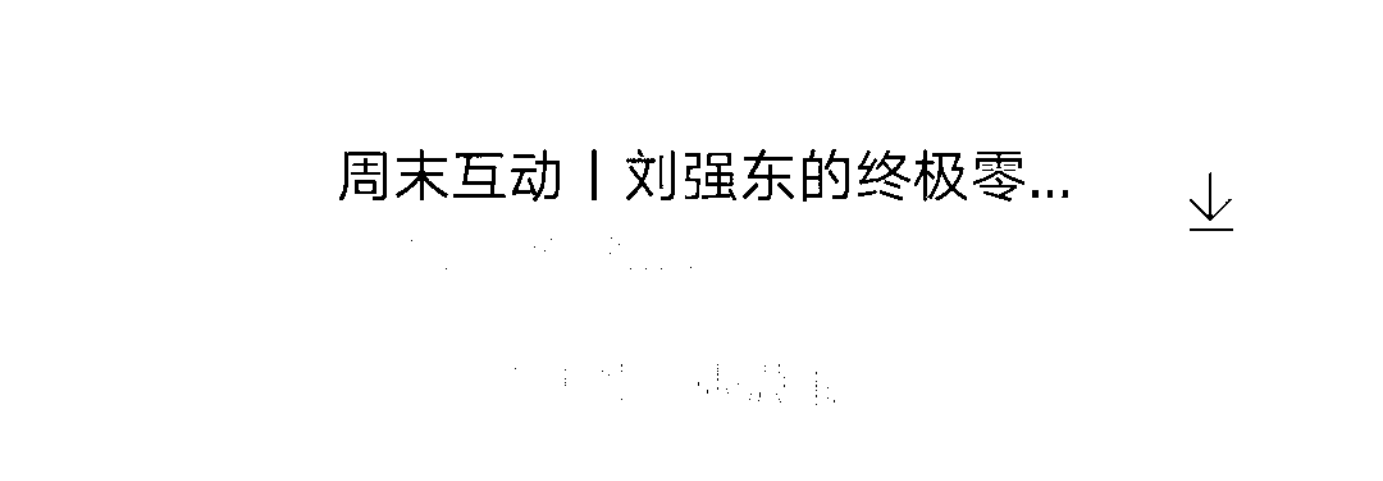
三是强品牌的零售店。比如亚马逊即使再强，可能也很难替代苹果零售店，或者优衣库、Zara、耐克等等的零售店，如果品牌够强，自己的零售店业态也有充足的存在的理由。

好了，这就是我觉得在思考未来新零售形态的时候，我们可以切入的三个角度。在梳理了整个零售史之后，相信你对零售的理解应该有了新的提高。就像在这个系列的开篇我就说到的：“你能看到多久的历史，就能看到多远的未来。”这也是这个专栏的重要使命。



张潇雨

感谢你的收听。欢迎在留言区记下这两周对零售业的学习心得，我们下期再见。



周末互动 | 刘强东的终极零售观

### 小师弟,你好

欢迎来到《商业经典案例课》，我是张潇雨。

这两周时间，我们把零售行业的变迁做了一个梳理和总结。正好，前不久京东集团的创始人和CEO刘强东，亲自写了一篇文章，叫做《第四次零售革命即将来临》，发表在了《财经》杂志上。当时我正好刚刚写完“美国零售简史”这一个系列，在看这篇文章的时候，感触非常深。尤其里面很多观点大家是很类似的。

这篇文章很长，有接近4000字，还配了四五张图。我想利用这周周末互动的机会，来给你解读一下这篇文章，帮你梳理一下在刘强东的眼里，未来的零售是怎么样的。当然，我其实推荐你有空去仔细阅读原文，收获会很大。我把文章的链接也附在了文稿的后面。

文章一上来刘强东就说：虽然新技术在不断冲击着各个行业，零售业也不例外。但“从零售历史来看，今天我们所面临的变革和过去相比并没有什么特别。技术的应用从来都没有在根本上改变零售的本质。所以说，我们并不需要不断地用新词汇去定义一个行业。零售业的本质万变不离其宗：成本、效率、体验。抓住了这一点，我们就可以很清晰地看到未来行业的机会。”

这里，有两点非常值得注意。

1. 刘强东在理解他所在行业的时候，也是要回到历史中的。这和我们的思路非常一致。

2. 他说得很有意思。零售业的本质万变不离其宗：成本、效率、体验。有没有觉得这和我们这两周一直说的“多、快、好、省”有很大的相通之处？“成本”可以理解成“省”，效率应该是“快”，“体验”就可以对应到“多”和“好”了。当然我们要注意，“多、快、好、省”的逻辑还是从消费者这一端出发的，而刘强东作为京东集团的CEO，他应该是从需求端和供应端一起讨论的。但无论如何，有一点大家的理解非常一致，就是零售业的本质从来没有变化过。

文章再向下，就开始讨论零售业历史的三次革命了。

第一次是百货商店，刘强东的总结是：“百货商店带来两方面的变化：在生产端支持大批量生产，降低了商品的价格。在消费端，百货商店像博物馆一样陈列商品，减少奔波，使购物成为一种娱乐和享受。由于兼顾了成本和体验，百货商店成为一种经典的零售业态，一直延续到今天。”

第二次是连锁商店。文章里写道，“连锁店建立了统一化管理和规模化运作的体系，提高了门店运营的效率，降低了成本。同时，连锁商店分布范围更广，选址贴近居民社区，使购物变得非常便捷。”

第三次是超级市场，也就是超市。刘强东的总结是“超级市场开创了开架销售、自我服务的模式，创造了一种全新体验。此外超级市场还引入了现代化IT系统（收银系统、订货系统、核算系统等），进一步提高了商品的流通速度和周转效率。”

说到这里，我想我应该不用做太多解释了。如果你读了这两周的专栏，应该会对这些判断非常熟悉了。

这篇文章的题目叫《第四次零售革命即将来临》，那么在刘强东眼里，第四次零售革命是什么呢？他说，从上世纪90年代左右，电子商务开始普及。由于不受物理空间限制，商品的选择范围急剧扩大，使消费者拥有更多选择。电商颠覆了传统多级分销体系，降低了分销成本，使商品价格进一步下降。

但是，互联网对零售的再次改变只是一个初级形态，之所以说“第四次零售革命即将来临”，因为过去20年电商的这一波发展，只是这次大变革的序幕而已。那么接下来，零售的变化会是什么样的呢？

刘强东说，“判断趋势首先要分析趋势背后的驱动因素。从历史上看，每一次零售革命都是由两股力量共同推动的结果。这两股力量第一是消费的改变，第二是技术的更新。”

还记得我们专栏开篇上来就讲的一个理论么？当时我们说：每一个重要的新的零售业态开始涌现，然后逐渐代替旧业态的时候，往往都是由于：

1. 整个社会进程的改变和经济的波动，带来了新的社会风潮。在新形势的影响下，消费者的群体和需求发生了变化。“多快好省”的排列组合像一个魔方一样开始转动。

2. 一些新技术开始出现，导致满足新需求的方式开始成熟了。

在这个判断上，大家又达成了共识。

所以，刘强东接下来从消费的变化和技术的更新两方面，讲了讲他对零售行业趋势的预测。

从消费来说，他提了三个概念：

第一，需求个性化，指的是消费者越来越注重自身个性的表达。大家的关注点从性价比、产品功能等等这些共性特征，转向美学设计、价值标签这些比较个性的特征。所以大家的需求会越来越细分。比如说，未来每个消费者可能都会拥有一个“个人信息账户”，账户内记录了包括肤质特点在内的个人生物信息，那么根据每个人不同的肤质，零售商就可以生成个性化的护肤美容产品提供给消费者。这就是需求个性化。

第二，场景多元化，指的是消费场景会越来越分散。比如，企业和消费者的接触点不再局限于商场或者网站上面，而是无处不在。比如未来家里的智能冰箱可以自动识别鸡蛋、牛奶还剩多少，然后自动下单；大家可以对着电视剧中喜欢的服装搭配随手拍照，自动识别售卖来源并实现购买；还可以和虚拟助手聊天，让它帮自己给朋友买个生日礼物……所以未来购物的场景会变得非常即时化、碎片化、多元化。

第三，价值参与化，这一点说的是，消费者在整个零售环节的角色越来越积极，不只是被动接受了。比如：爱好、身份、标签相似的消费者可以非常方便地聚在一起，形成社群；抓住一切机会与品牌互动：从内容创造、设计参与、决策参谋、体验分享到品牌传播……最终，消费者会融合在整个价值链条的各个环节，与企业一起创造价值。

所以，需求个性化、场景多元化、价值参与化，是刘强东认为的未来消费端的前进趋势。那么技术端呢？

这里，刘强东并没有空谈那些所谓的人工智能、大数据一类的技术变革。他把事情放到了非常底层的层面。刘强东说，零售业的运转在本质上，就是三个东西的不断流转。哪三个东西呢？信息、商品和资金。换句话说，历史上所有零售业的升级，都是信息、商品和资金流动效率的升级。

在这个维度上，京东有一个发现是，所谓信息、商品和资金流动效率的升级，就是一个信息、商品和资金服务的提供者一步步走向社会化、专业化的过程。

刘强东举了一些很经典的例子。

比如在信息流方面，他提到了沃尔玛的Retail Link系统，这个系统我们在上周讲的美零售简史的第4篇《沃尔玛与大型超市的腾飞》也提到过。这套系统的作用就是链接几万个供应商，和它们共享数据：比如销售、库存、门店数据等等。供应商拿到这些数据，就能更好地安排商品的生产、配送、定价、促销等等这标志着零售数据不再是某个企业的专有资产，而是大家可以共享、共同利用的公共资源。

比如商品流方面，物流也在走向公共服务。刘强东举了什么例子你可能已经想到了，就是我们之前介绍过的亚马逊的FBA（Fulfillment by Amazon）业务。不管你是不是在亚马逊上卖货，都可以使用亚马逊开放的物流服务，这样不但更加规模和经济，你也可以更专注于自己最擅长的事情上。

至于资金流方面，现在各种供应链金融的产品，各种针对小商家小企业的贷款的盛行，相信你已经非常能够感受到了。

行，相信你已经非常能够感受到了。

所以刘强东在文章里说，未来不管采用什么技术，最终都是要围绕促进信息、商品和资金的更高效流动来服务的。

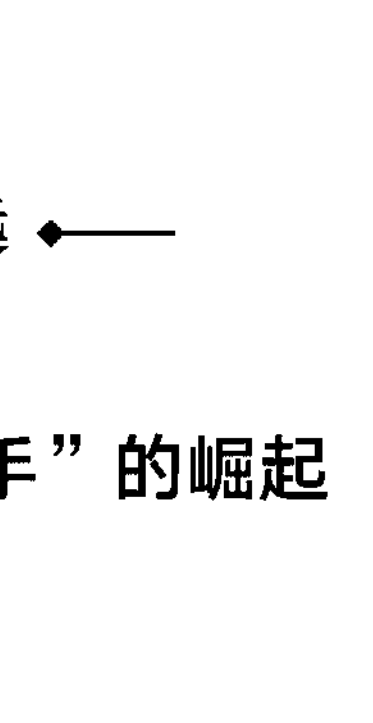
而所有这些东西交织在一起，最终就形成了两个关键词：“无界”和“精准”。

所谓无界就是，以往无数人登录一个网页去购买，而未来是一个人面对无数多的屏幕场景和入口。所以，未来的流量中心不再重要，真正重要的是以客户为中心。

而精准就是从大众到每个人。过去的零售是以品类和市场为单位的，瞄准的是大众市场，提供的是批量商品。但未来零售商对消费者的洞察是非常深的，所以服务也会越来越精准。否则不管是“多、快、好、省”，还是“成本、效率、体验”，都是无法做到的。

而京东要做的是什么呢？就是在这场变革中，打造一整套基于“信息、商品和资金”的零售基础设施。而且刘强东说，这套零售基础设施一定是开放、赋能的。它不是消灭今天许多的零售业态，而是与它们融合在一起，共同发展。它影响的不仅仅是消费领域，还包括流通领域，最终给整条供应链（从订单到生产、到终端、再到消费）带来翻天覆地的变化。这就是刘强东心目中，零售的终极形态的样子。

好了，这就是我对刘强东这篇文章的解读。讲到这里，不知道你有没有又体会到一点贝佐斯哲学的影子。我觉得这也是《商业经典案例课》的一个核心价值所在，就是当大家一起把一些行业、公司还有企业家的思想梳理一遍之后，以后你再看到这个行业和行业里面公司的一些变化、分析的时候，就能更好地去理解了。希望这两周零售业的解读对你有帮助。



1. 《沃尔玛与大型超市的腾飞》

—— 本周留言精选 ——

美国零售简史 | “品类杀手”的崛起与衰落（下）

[1] 记得在德国留学的时候，就经常看到主打Bio的小超市，卖的有机产品比普通产品更贵。但始终没有发现他们采用会员制或者其他方式进行促销，一直是小规模地存在着。随着REWE、EDEKA等中高端超市也开始划分出有机专区，这个态势对那些Bio小超市的影响会很大。问了问身边大学的同事，他们也说不太出Bio的独特好处，所以可以想见这些Bio小超市的生存压力会很大。

[2] 对于“快”来说，大家的追求始终是没有极限的。记得以前坐火车出差，都想着提前买好面包和香肠。现在大城市的高铁站，上车前去便利店随手就可以买到想吃的东西。上两周，高铁更是推出了外卖服务。所以，在这种快节奏的出差场景中，人们对快的追求没有止境，接下来一定是对另外三个维度的关注。[3] 另外大品牌零售店的最大特点就是大，耐逛。ZARA、优衣库和MUJI不用说，如果愿意，在里面随随便便就可以逛个20分钟。可以对比的就是阿迪达斯这类传统大牌，阿迪在三里屯的旗舰店的客流明显就大于在普通商场的小隔间。所以，后面的实体店发展应该更加关注的是“好”，不仅产品要好，各类体验都要好，才能让消费者停下脚步。

我看到的是关于在普遍消费者的基本诉求之“多快好省”四个字中，是否需要进行差异化对待。在总体品类的多，超市对于客户方便接近，质量上的更好追求以及怎样的节省上，应该是有不一样的追求的。只要我们比较普通的联华超市、农工商超市与华润的OLE超市以及山姆会员店的差别就可以看出。同样是追求一个“好”，OLE超市和山姆会员店会更多追求超市自身的预先选择，大包装所带来的实际单价优惠以及因为增加了会员制要求，实际上造成的超市购物环境上的优化也是为顾客带来不一样的购物体验。与此相对应的是，我也看到在农工商超市门口有一些老年人纯粹为了每天的新鲜供应以及绝对的低价的鸡蛋而长时间排队。这里，我更加体验到的是社会需求的差异化。或许，这样的差异化会长期存在，因此不同类型的超市卖场也会有共存的空间。至于另一个我们不能忽视的，就是一些不断出现的“网红”店。无论是糕点店、奶茶铺、餐饮店等，在看到那么多人排队购买，价格也不见得怎样的竞争性，其存在的意义就是一种超越普通“多快好省”的内涵吧。也许差异化的需求得到保存和追求就是商业多元化的最好体现。

非常喜欢这些和消费者直接接触的行业，觉得特别过瘾，因为消费者忠诚起来真忠诚，无情起来真无情。我家隔壁购物中心里，同一楼层紧挨着的两家餐厅，都是做辣的菜系的。一家门可罗雀，不得不让服务员在门口宣传“辣的不辣的都有”，另一家吃个饭，晚上要等两个小时的位。第一家餐厅，肯定觉得他们生意不好的原因是上海人不爱吃辣，因此，希望用“辣的不辣的都有”来吸引消费者。可是，如果想吃不辣的，干嘛去你家呢？另外那家，每道菜都辣，呜呜泱泱的客人，从来就没停过，宁可饿着肚子等，都不去隔壁。与消费者直接接触的行业，比较痛快或痛苦。一招不慎，就是赤裸裸地打脸；一招制敌，就是明晃晃地炫耀。

感觉零售业的发展是一个从小到大不断集中的历史，最后发展成亚马逊这种超级怪兽。任何集中的业态都无法同亚马逊竞争，无论是品类杀手，如全食，还是大型超市，如沃尔玛。未来零售业的发展应该在于分散的小的亚马逊覆盖不到的业态，比如说社区便利店，而且是偏重服务，我们家楼下的便利超市，甚至帮人去幼儿园接孩子，车坏了提供救援，更别说代发快递了。

美国零售简史 | “品类杀手”的崛起与衰落（上）

品类杀手的衰落原因：1. 竞争对手的模仿以及超越。2. 巨头的品类细分，这三家公司做的是个单一品类，但这只是如亚马逊这样公司的一项业务，当亚马逊深耕这个单项业务时，原有的优势不再具有。3. 市场的发展，单一品类的公司无法满足顾客的一站式购物，这对顾客的购物会有麻烦。4. 互联网的出现让原有品类杀手的价格优势不再。

玩具反斗城是不是随着现代购物中心的兴起而逐步被吞噬了一些市场份额？现代的shopping mall都是集餐饮休闲娱乐于一体，有专门给小孩子娱乐的楼层而且结合早教等教娱一体的新形式。史泰博的没落主要是被收购后非核心业务的剥离，随着业务的发展发现有很多赚钱的业务机会，然后就开始多元化业务发展。这些多元化业务模块之间又没有形成协同效应，网络效应或者飞轮效应，没有形成抵御竞争门槛。全食应该是随着时代发展科学进步，特别是物流冷链、物流进步，就是原来在本地才能吃到的新鲜食品，距离的门槛和核心优势在物流的进步下也逐步降低竞争门槛，很多竞争对手的出现，分流了有机食品的业务。

品类杀手的没落原因可能是复杂的。如果一定要说，那可能是他们的业务有些单一。让我想到《罗辑思维》之前讲到的“两眼论”。文章说到，当你只有一个独家优势的时候，这个优势容易丧失。但是如果有两只眼，两种优势，那么两只眼组合起来的优势，会大大增强生存的概率。比如亚马逊，一只眼是电商，另一只眼是云计算。京东则是电商、快递业务。

品类杀手在一定时期内在某个细分领域耕耘，培养消费者的消费习惯，因为采购量，在价格上也有优势。可是，当这个细分品类越来越得到消费者的重视，消费群体增加后，所有的零售业都能成为竞争者，大家都想在这个不断增长的、新的消费趋势上分一杯羹。这就是为什么，明明愿意在这个细分领域消费的客户越来越多，这个领域的总体销售额越来越大，可是，那个品类杀手的增长却放缓了。譬如：刚刚开始，有机食品是个细分品类，可是随着市场的增长，从购物中心到综合超市，从便利店到菜市场，都在对这一不断增长领域的

到菜市场，都在对这一不断增长领域的消费进行蚕食。曾经是一头狼吃的独食，现在虽然肉多了，但是也扛不住狼多啊！

### 美国零售简史 | 战略第一问：你的核心客户到底是谁？

想起了一句老话：打铁还需自身硬。如果没有麦当劳对食品品质和服务的高标准，怎么会有收租和收取授权费的盈利模式？没有好市多极致的多快好省，怎么会有收取会员费的盈利模式？自身本职业务的高标准严要求是如此重要。回想起前面专栏写到战略的一句话，不要用战术的勤奋去掩饰战略的懒惰……战略规划优先于战术部署。战略大方向不对，也就是核心竞争力和核心用户都没搞清楚，再优秀的战术也不会起太大的作用。这也告诉我们自己，任何事情先去挖掘事件背后真正的核心因素是什么，再采取相应的行动。

Costco收取会员费是个非常高明的决策，会员费一次投入后，相当于沉没成本，大部分人不会再去计算会费投入，会员接下来买什么都觉得便宜，其实都均摊在了会费里。如果不收会费，Costco需要对每种产品进行更加细致的分析，消耗更大量的人力物力，将会费分摊到各种商品里，最终价格可能显得没有现在这么超值，客户的满意度和忠诚度都可能没有现在稳定。通常一家公司很难占领整个市场，往往只是一个小份额，那么对客户和产品的定位至关重要，我认为比较理想的是找到一个有共同特征的群体，对这一部分客户服务做到极致，然后想办法向四周拓展。不应该从起始的时候就想着垄断市场，虽然这可能是最终目标，但对初期打入市场并不一定是个好选择，因为缺乏核心竞争力、核心客户，很有可能被多个竞争对手瓜分市场。

如何定义核心客户是从起步阶段就要确定的，尤其是现在细分市场越来越聚焦，一定要瞄准目标仔细打造产品，现在做面向所有人的产品越来越难。至于如何从目标顾客那里赚钱，其实我觉得就像专栏里讲的，要么通过产品，要么通过会员。通过产品又分两种方式，可以是一个好到超过行业水准或是独一无二的产品卖一个客户愿意支付的高价，或者是走量加一个非常小的毛利来赚钱，不过这种走量的流量思维越来越困难了。

这是一个供应链管理问题。每个行业都是一条供应链，或者叫利益链条。通常，每个公司都处在利益链条的一个环节中，对自己下游提要求，以自己的上游为核心，这其实没错。但是当这个链条出现问题的时候，作为整合供应链的主导者，有义务进行修正。在麦当劳的供应链里，消费者才是核心。没有了消费者的满意，链条就不存在了。好市多也一样，消费者对低价、品质、省时等满意，是整合供应链的核心。最好的方式是，技能服务好上下游，也能促进整合链条良性运行。

1. 关于怎样选择核心客户，有清晰的理念、进行合理的差异化竞争很重要。2. 举例：刚好在隔壁李翔“知识内参”看到了磊在接受采访时提到，网易是一家有品位的、创新的科技企业，网易对品位的追求和追求，是网易和其他互联网公司最大的差别。在特定的场景下，品位能提高用户愉悦度，这对产品创新开发有帮助。所以网易在产品开发上面，无论是网易严选、网易云音乐，还是网易养猪，都很注重品位，追求把产品做到极致。比如网易严选，把一些基本的产品例如拖鞋、毛巾、浴巾等做得非常精美，性价比很高，硬是从京东、阿里这类强大的竞争对手那边分流了一部分客户（包括我最近也是频繁在上面消费）。这个过程，品位起了很关键的作用。3. 总结起来，我觉得在如今这个“消费升级”的年代，新消费以品质、个性为核心，尤其是泛90后成为品质消费新力量，未来年轻人对消费品质的要求将远高于现在。因此网易在定义核心客户时，“做有品位的科技企业”这个战略定位就符合了未来的消费趋势。

### 美国零售简史 | “地产公司”麦当劳？

一直以为麦当劳是靠薯条可乐汉堡赚钱，今天发现原来利润的大头在加盟商付的租金和授权费。突然意识到，我们很少去认真地观察一家公司的商业模式，而是想当然地流于表面和惯性思维。Costco和麦当劳的共同之处：1. 做好产品，通过产品的附加值来赚钱。麦当劳的产品是可乐汉堡之类的快餐，通过产品打造品牌，通过品牌吸引加盟商。Costco通过低价产品吸引消费者付会员费。2. 目标清晰。Costco目标客户就是中产阶级，产品都是大剂量的，用于家庭，其他群体不考虑。麦当劳的目标客户就是小孩和青少年，产品就是他们喜欢吃的炸鸡汉堡，大人老人不考虑。

麦当劳和好市多都在追求一种不会被竞争对手轻易攻陷的稳定收入，卖薯条和对供应商压价都只是他们留住客户的手段。相应的，麦当劳做出来的就是稳定的租金收入，好市多做出来的就是稳定的会员费。越是对零售理解深入的经营商，越不会把收入和利润寄托在销售额的增长上。

通过这两天的学习，我在写留言的时候突然想到了这两家公司都是看到了商业（人性）本质的公司。Costco做到了满足消费者低价、高质，减少选择成本的服务。反过来看也给生产厂商指明了生产方向。最重要的是，他们看清了利润如何分配，并且做到了获取（并且只获取）属于自己的那一部分利润。麦当劳则是满足人们，能够用快速美味的食品，解决饥饿问题之后，带动其他相关（有意向有能力）从业人员进入麦当劳，一起用“麦当劳”的方式，用过解决人们“吃饭”的问题，改善周围环境和参与者的劳动收入。他们都做到了在自己用核心（商业逻辑、价值观）竞争力之后，给相关上下游赋能。

最近学习专栏的感悟：我理解商业创新的一个角度，在一个产业链条上，利润被不同的环节按照不同的比例进行分割，而商业创新就是打破这些利润分割的比例，进行重新洗牌，排列座次。科技创新改变社会和人们的生活，包括商业。

好市多和麦当劳的秘诀是PK维度。人们普遍会认为零售就是赚差价，差价越大，利润越高；餐厅也是赚差价，差价越大，收入愈丰。而上述两家公司恰恰跳出来人们普遍的认知空间，将人们普遍认为的利润点全部放弃，从而打击对手，得到口碑。做出品牌影响力，获得巨大市场认可后，从其他维度产生超额利润。从这个角度上看，现代互联网公司补贴大战同出一辙，迅速不计成本地占领市场份额，从另外的维度上实现利润。

### 美国零售简史 | 仓储会员超市：Costco的低价与严选

以前去过迪卡侬，这是一家法国的卖运动品的大型超市。里面商品的种类也比较少，没有太多选择，产品包装简单，基本就是没有外包装，价格适中，质量有保证，里面购物环境也不错，没有服务员给介绍等，体验比较好。不过迪卡侬好多产品都是自己产的，自产自销能够更加强烈地控制供应链。它也有会员制度，不过不像好市多只有会员可以来。还有就是它会组织很多运动活动，把消费者组织起来，归属感比较强。总体上，我觉得二者都是定位准确，服务人群小众，对供应链控制强，保证低价优质，从而口碑非常好。

今天讲了美国另一家零售巨头好市多。这家零售企业也非常会做生意，虽然没打出“天天低价”的口号，但这么低的毛利率就可以看出，它为客户让利的决心和态度了。从财务上看，它的利润只是会员的会员费。所以只要购买了会员费，在买想要的商品时，基本上是厂家直销模式了，并且还“中间商不赚差价”，赚到的少数利润可能和仓储、运营成本等都抵消了。还有点特别的是，它的目标客户很明确，就是中产阶级。如果问哪家企业和好市多很像，我想起



如果问哪家企业和好市多很像，我想起了我们中国这里的京东。京东也有会员制，它有自营业务和联盟平台企业业务。我就买了京东的会员。成为会员后，京东可以给出很实惠很低的价格，甚至是长厂家直销。前几日购物，买了2箱雪菲力汽水。结果京东联系厂家，让他们直接厂家直送。我拿到的价格是45元一箱，一箱24瓶，外加5元送货费。还有次购物，买了纽瑞滋奶粉，价格后来比较了下卜蜂莲花的奶粉的价格，结果是它的半价。而且京东还有特殊的会员产品，这类商品是有特别打折的，还有自营商品免快递费，以及每买一定商品有返现京东豆，1000京东豆=10元。总之，感觉京东最像好市多的就是最大让利给顾客。它们赚的可能就是会员费。我没看过京东的财报，只是直观感觉它们是这样做的。所以，京东是继淘宝天猫后迅速崛起的一家电商，市值紧追淘宝。另外想起京东当年最好的口碑是在电子产品上，它是从电子电器产品作为切入点，进入电商市场的。这个和亚马逊从书籍作为切入点有些异曲同工的商业战术体现。

目前沃尔玛旗下的SAM CLUB，跟Costco类似，只是觉得Costco选择更专业一点，在美国基本都是借卡在那里买东西，体会还是蛮多的。深圳原本有一家好市多的店，但开得不够精心关掉了。这样的零售业态对人员和团队要求很高，不求多，求精，这个做法很值得研究。

可以从Costco看出亚马逊Prime会员服务的原型。用会员费盈利，把商品价格降到最低，让会员最大限度获利，绝对是零售业另辟蹊径的思路。麦德龙是典型的会员制仓储超市，顾客定位于小型零售商、企事业单位等，秉持的理念是“现购自运”。在顾客定位、大包装、精选少数品牌上和Costco很像，但从“成为客户的仓库”的口号可以看出，麦德龙的重心仍在传统的“仓储”上，经营模式没有Costco的创新。

