

发现商业模式

【1】

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，在投资中，我们经常面临一个最大的难题，就是分析一个公司的商业模式，管理大师德鲁克也曾经说过一句名言，当今企业之间的竞争，不是产品竞争，而是商业模式之间的竞争，那么什么是商业模式，为什么说商业模式分析，比财务报表分析重要的多，老齐也经常说，如果你没有看懂他的商业模式，就去分析财务报告，那么基本等于盲人摸象，今天我们就找来一本解析商业模式的书，就叫做发现商业模式，作者是北大汇丰商学院和清华经管学院的，魏炜和朱武祥两位教授。

本书提出了一个重要的概念，商业模式就是利益相关者的交易结构，那么创造商业模式，就要思考三个问题，1 是不断思考，谁是你的利益相关者，2 是要分析这些利益相关者，有什么价值可以交换，3 是设计共赢的交易结构。听不懂没关系，整本书，都是对这 3 个问题的解答。

在本书的前言部分，作者就比较了三位著名导演，演员的商业模式，分别是陈佩斯，赵本山，和冯小刚，陈佩斯一开始最火，但

是后来转战话剧舞台，收入骤降，他自己也承认，为了做好舞台剧，自己这些年损失了 2000 多万。自己出去走穴也不止赚这么点钱，而赵本山则搞了刘老根大舞台，拍了马大帅，成为了最有实力的演绎团体之一，而冯小刚更是曾经的贺岁片之王。在 10 年前，他的名字就是票房的号召力。

之所以差这么多，主要就是因为商业模式不同，陈佩斯做的是最为传统的演出，而赵本山则是通过自己的影响力变现，从而打造团队。捧红了东北 F4 一众明星。而冯小刚则更是开创了商业贺岁电影的先河。在天下无贼里，你会发现到处都是广告位。甚至在电影上映之前，成本就已经收回来了。老齐知道，肯定有人会说艺术不是金钱能衡量的，这点我也十分同意，其实即便是冯小刚，也不只拍商业片，像什么 1942，芳华，这些片子都有很强的艺术性，而且也只有冯小刚能驾驭。客观的说，冯小刚的电影，烂片是最少的。甚至有时候也是迫不得已，比如为了实现理想拍 1942，给电影公司赔了大钱，只好赶紧拍一个私人订制，给人挽回损失。

靠着独特的商业模式，脱颖而出的企业，其实特别的多，最牛的一些企业，往往都是商业模式特别突出的，比如戴尔，他就能靠着自己独特的组装，实现超高的毛利率。让对手望尘莫及。那么多家搞超市的，沃尔玛却率先做起超低折扣的模式。还有西南航

空，他破坏了整个航空行业的格局。在整体行业衰退的情况下，他能够持续成长 20 年。还有美国纽柯钢铁，典型的衰退行业，但他却能做到市场份额持续提升。通用和福特等老牌汽车公司，江河日下的时候，丰田却逆流而上。这些传统行业，都是通过全新的商业模式，颠覆了行业格局。

更有意思的是，施乐公司，他们的阿尔托研究中心，孵化了很多大名鼎鼎的公司，比如 3com, adobe 等等，都是原来施乐的项目，而这些项目最后却市值超过了施乐本身，原因就在于，这个研究中心做出来的技术，无法在施乐的商业模式中落地，所以才被大方的送给别人。比如鼠标和图形界面技术，就被乔布斯给学走了成就了苹果电脑，后来又被盖茨在 Windows 中发扬光大。但施乐却啥都没捞着。所以创新不光是技术上的创新，商业模式上的创新，其实更加重要。甚至商业模式创新占到了 60%。

这本书分为上下两篇，分别是透视商业模式和发现商业模式，上篇更多地是告诉我们什么是商业模式，如何构建商业模式，而下篇则是分析一些经典的商业模式案例。

我们先来看透视商业模式，还得讲讲施乐的崛起，50 年代中期，美国商业复印机市场，两大成熟技术，一个叫做光影湿法，一个是热干法，这两种方法复印出来的东西，品质都很低。而且复印

速度也很慢，一天就 15-20 张的复印量。而且售价很贵，那个年代，一台这样的复印机，都要卖到 300 美元。后来一个人，发明了一项新技术，叫做静电复印术，这个技术最大的区别就是，印出来的东西是干的，所以不容易弄脏。复印速度也大幅提升，每天能到数千张。远高于前两种技术。但问题就是他太贵了，每台复印机要 2000 美元。

后来他们去寻找合作伙伴，比如柯达，通用电气，IBM 这些大公司，但是这些大公司在认真调研之后，全都回绝了合作邀请。

那么他们怎么办？想到了一个好办法，既然卖的很贵，我可以出租，于是他们把自己生产的 914 号复印机，对消费者出租，95 美元一个月，而且这个月内可以复印 2000 张材料。如果超出这个量，再额外每张收费 4 美分。于是这家公司也彻底改名叫做施乐。

其实当时 90%的复印机，一个月都印不了 100 张，所以看似这是个伪需求，谁能够印 2000 张呢？但是奇怪的事情发生了，只要用户租来了 914 号复印机，他们就会爱上这种高质量的复印技术。甚至激发了大量的复印需求，很多用户每天就印了 2000 张，而不是每月。那么也就意味着，第二天开始，他们就可以额外收费 4 分钱一张，在随后的十几年里，这种新奇特的商业模式，让

施乐保持了 41%的增长率，ROE 长期稳定在 20%左右。到了 1972 年，才不到 20 年的时间，一家小公司，变成了年收入高达 25 亿美元的巨头。

后来那些拒绝过施乐的柯达和 IBM 们肠子都悔青了，他们开始纷纷效仿，也做了这样的复印机，也采取同样的商业模式，但是效果有限。复印市场牢牢的被施乐公司霸占。

直到 80 年代，有一个新的家伙出现，这就是日本的佳能公司，可想而知，80 年代的时候，施乐就像是复印机的代名词，他已经成为了一个不可逾越的大山。几乎强大到无懈可击，IBM 和柯达都拿他毫无办法。

佳能从 68 年开始做复印机，也有很多专利，他们慢慢收集施乐的用户反馈，拿到的调查结果是，有些抱怨还是存在的，比如价格昂贵，操作复杂，体积太大，保密性不强，最后佳能决定，先抢占小型复印机市场。要在夹缝中求生存，3 年时间，他们开发了第一款小型办公和家用复印机产品。从民用设备切入这个市场。

而此时施乐并没有做出反映，反而还在嘲笑他们，认为他们技术落后，速度不快，功能也不全。而且感觉佳能也人畜无害，因为

他并没有触及到施乐的核心利益，施乐复印机本来就不是卖给这些家庭的。所以也就没当回事。相当于施乐在做 B 端生意，而佳能在做 C 端生意。看似你走你的阳关道，我过我的独木桥，互不侵犯，但是到了 1981 年，施乐吃惊的发现 自己的复印机市场份额从 82%，掉到了 35%。很多小企业，都从施乐转向了佳能。

到了 2000 年，施乐更是在激烈的竞争中败北，日本企业富士成了 75%的大股东。美国施乐只有 25%的股份了。富士则负责整个亚太市场。95 年就进入中国，并一路攻城略地，一度拿到了 75%的市场份额。但是他们还是主打办公市场，大量的铺设数码快印店，确实取得了不错的效果。但是现在，其实我们也已经看到，这个模式也基本不存在了。主要还是因为数码产品和小型打印设备走进家庭。现在几乎没什么东西，是非得要去数码店才能解决的。

再说说雀巢，他们有一个蒸馏咖啡项目，就是通过咖啡胶囊，自动冲泡咖啡，这些机器设备对酒店和办公室销售，但是卖不动，搞了 2 年也没启动起来，1988 年，雀巢甚至考虑冻结这个项目。后来一个叫做盖勒德的人加入了这个项目，引入了全新的商业模式，他认为咖啡的运作应该跟机器分离，各干各的。在机器方面，他充分授权，给一些大公司，包括，松下，飞利浦这样的著名小

家电生产商，然后放到百货商店里做渠道推销。由这些大厂商，来负责维护家电的维修和保养。

而咖啡方面，自己全力投入，成立雀巢特制咖啡有限公司，专门负责咖啡胶囊的市场推广和产品供应。把目标客户也做了转变，从办公室，转移到了一般家庭上。而咖啡胶囊，则通过俱乐部会员的方式给与供应。也就是说，一旦客户买了咖啡机，那么他就自动成为会员。需要咖啡胶囊的时候，打个电话，24 小时送货上门。从 2000 年开始，这个俱乐部，每天的订单量超过 7000 份。完全打开了市场，甚至成为了雀巢公司盈利可观的业务单元。那么讲完这两个案例，我们就该总结了，到底什么是商业模式，商业模式的定位和构成又是什么，咱们明天接着讲。

【2】发现商业模式 2：营销中著名的 STP 理论

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，发现商业模式。昨天我们通过案例的方式，简单了解了几个商业模式，今天我们来总结一下，什么才是商业模式，有人说，商业模式就是企业的赚钱方式，但作者他们认为，商业模式本质上就是利益相关者的交易结构。企业的利益相关者，包括外部和内部两部分，外部是他的顾客，供应商，其他合作伙伴，内部是企业的股东，企业家，员工。商业模式解决的是企业战略

制定前的战略问题，同时也是连接客户价值和企业价值的桥梁。也为企业各种利益相关方，提供交易上的纽带，好的商业模式，最终总是体现为获得资本和产品市场认同的独特的企业价值。

一个完整的商业模式，包括定位，业务系统，关键资源能力，盈利模式，企业自由现金流结构和企业价值六个方面。先来说说定位，这几年定位的概念很火，很多创业导师，其实给企业做的唯一的服务就是找定位，比如雀巢的那个案例，他的定位就变了，从办公室，走向了家庭。然后就打开了空间。

老齐之前也给大家讲过波特和特劳特联合写的那本书，就叫做定位，他们认为战略就是在竞争中做出取舍，没有取舍就没有选择。所以定位实际上就是企业选择应该做什么？这个定位的内涵是关注在公司层面如何发展。所以如果你要是搞不清自己的定位，你不妨反过来想想，什么事是我不干的。把那些不干的排除掉，拒绝那些你不想服务的客户，那么这就是你的定位。比如那些想赚快钱的，无论是进来学知识，还是投我们的基金，老齐都不要。这就是我们的定位，我们只做慢慢变富，愿意接受年化 10-15% 的收益，我就为你服务。接受不了你就另请高明。

在营销体系当中有个著名的 STP 理论，s 就是细分市场，t 是确定目标，p 就是位置，也就是找到你在消费者心目中占据的特定

位置。

商业模式的定位，更多地用来帮助理解企业的状态，包括什么样的产品和服务，与哪些合作伙伴建立联系。进入什么样的市场，深入行业价值链哪些环节。选择哪些经营活动，怎么分配利益，同时也涉及到企业的盈利模式，分配资源的能力，设计现金流结构等等。

比如施乐公司，用较低的月租金去出租设备。而佳能则选择进入民用市场，争取小企业客户。而富士施乐在中国则把设备提供给了数码快印店，而非终端客户。这些都是不同的商业模式。各有各的特色，也各自有各自的市场。如果你还是想不明白定位，你就想想他的客户到底是谁，谁在为他的产品买单。

再来看看业务系统，它是指企业达成定位所需的业务环节，各合作伙伴扮演的角色，以及利益相关者合作与交易的方式和内容。比如雀巢那个例子，一开始他扮演的角色就是，机器和咖啡全都自己生产自己销售，自己售后。而后来发生了重大转变，只做咖啡胶囊，把机器生产，交给了更专业的小家电生产商。其实所谓业务合作，就是各干各的优势项目，比如老齐我的特长是研究宏观周期，和资产配置，风格配置。而我不擅长做公司调研，也没有行业调研能力，所以我做投资，只做指数配置。把这个成本压

到最低，只调整资产和风格，就够了。具体哪家公司更好，干脆交给基金公司们去研究。人家都已经研究到了骨髓，我们再怎么研究，也不可能比他们做的更好了。所以老齐经常说一句话，人和动物最大的区别就是在于会使用工具，而公司也一样，不要什么都想着原始生产，你要作你最擅长的一环，创造最大的价值。像苹果公司，耐克公司，这种跨国企业早就想明白了这个道理，所以他们虽然是最大的零售企业，但是却连一家工厂都没有。所以你要考虑业务系统，那么就仔细想想，你在产业链上，到底要切哪一个环节？

关键资源能力，企业需要掌握和使用的一整套复杂的有形资产和无形资产，以及技术和能力，任何一套商业模式构建的重点工作之一，就是明确企业商业模式有效运转所需要的资源能力。以及如何才能获取这种能力。比如施乐，他成为办公领域最大的复印机提供商，那是因为他的技术最先进，体验最好。佳能显然就不具备这个能力，所以他只能做低端复印机，但是为了扬长避短， he 可以把低端复印机做的很小，成本也更低。产品力不行，他就走不了 B 端，只能去 C 端做零售。但这也不失为一个办法。比如我们身边的例子，vivo 和 OPPE 的打法就是农村包围城市，我承认我比华为低端，我就去做你不做的市场。还有拼多多也是如此，下沉市场当中，打出了一片天地。所以有的时候，不一定非得要产品做的最好，产品也永远没有最好，只有适合不适合。老齐也

是这样，我们的业绩肯定不是最好的，但是我要做性价比最突出的基金，让大家拿的最踏实的基金。长期为投资者赚钱最多的基金。这就是我们的差异定位。读书也是如此，我不是知识最渊博的，也不是最专业的，但是我讲的通俗易懂，让大家都爱听，这就是核心竞争力。也是我们掌握关键资源的能力。

再来看，盈利模式，就是如何产生收入，分配成本，赚取利润，这个最好理解，一个企业你到底靠什么赚钱，为啥客户会对你付钱。比如雀巢，他的模式就是剃须刀和刀片的模式，买了机器，你就得不断购买咖啡胶囊。那么这时候，咖啡机他可以完全不赚钱，甚至倒贴钱给厂家，甚至我们身边也有很多这种模式，饮水机白送，但是你得在我这定桶装水。还有很多媒体，现在都玩起了互联网思维，羊毛出在狗身上，让猪来买单，啥意思，就是使用者和付费者分离，我做的网站你们免费看，免费用，等流量来了，那么就自然有广告商过来买单。

网游也是这样，免费玩家你以为占了便宜，但其实你都是人家游戏公司的工具人，被人家卖了还给人家数钱呢，正式因为这些免费玩家的存在，才给了大量的人民币玩家，更好的体验。所以最简单一点，向谁收费，你凭什么向他收费，这就是盈利模式。而看懂一家公司的商业模式，其实也很简单，他向谁收费，就会代表谁的利益。

下面一个要素是自由现金流结构，也就是说现金收入扣除现金投资，比如咖啡那个项目，把咖啡机甩给小家电厂商去做，看似收入大幅下降，让出了很大一块市场，但其实，他们也少操不少心，也不用掏各种成本。所以自由现金流反而是增加的。施乐也是如此，卖设备肯定赚的更多，但是后续的费用就没有了，销售就变成了一锤子买卖，而租设备就不一样，随着复印量越来越多，他持续的会产生收入。

最后一个要素叫做企业价值，也就是企业的投资价值，是企业预期未来可以产生的自由现金流的贴现值，这就是一个投资上的硬性指标了，如果说定位是商业模式的起点，那么企业价值就是商业模式的归宿，也是评判整个商业模式优劣的标准，也就是说，甭管你怎么与众不同，最后的标准都是得源源不断的取得收入和利润才行。90 年上市的思科公司，95 年钱伯斯成为 CEO 公司市值 90 亿美元，到了 2000 年，公司已经有 189 亿销售收入，净利润 26 个亿美元，总市值 5310 亿美元。所以当你能不断带来增长的时候，其实资本市场给你的企业价值也会越来越大。市值的增长远超利润的增长幅度，这就是上市的好处。

下面我们看看，商业模式与管理模式，有哪些不同，管理模式包括了战略，组织架构，管理控制，企业文化，人力资源和业绩，

他是反映的企业的执行机制。管理模式针对的是军队，而商业模式更多针对的是生意本身，也就是战舰的特殊性。好的商业模式，一个非常重要的特征就是，一般水平的管理和个人，也能够凭借船坚炮利，取得上佳的业绩，也就是巴菲特说的，找条狗来当CEO，企业照样赚钱。

明天开始我们一个一个要素的详细讲，先来看看，企业该如何做自己的市场定位，该如何分析自己所掌握的资源，发挥自己最大的优势，扬长避短。咱们明天再见。

【3】发现商业模式 3：战略核心的三个问题

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，发现商业模式。今天我们来具体讲讲，企业的战略核心，也就是找到自己的定位，那么先要回答三个问题，企业的业务是什么，目标客户是谁，应该向他们提供什么样特征的产品和服务。

栗渺社分享微信 jnztxy 谨防N手群转卖，以免断更

业务定位，其实非常重要，他会让你思考，自己到底该抓什么，放什么，哪些需要加强，甚至哪些需要主动弱化的。包括去找什么样的合作伙伴，打造什么样的供应链。有四种方法可以帮助企业定义自己的业务，第一种是最常见的方法，按照企业所销售的产品或者服务来定义业务，比如施乐是做复印机的，丰田生产汽

车，第二种是针对某类客户群的需求，定义企业，比如通用电气的整体业务，是给企业提供解决方案的。第三种是依据企业所处行业价值链环节，确定业务，比如制造商，零售商，供应商是不同的区分。第四种是按照企业关键资源能力，比如麦当劳是特许加盟，而迪士尼是品牌授权。你可以把你的企业，按照这四大方法，详细的分类一下，就会有一个比较清晰的认识。

然后再看定位需求的第二个问题，就是要锁定你的客户，不要想把产品卖给所有人，划分客户群体，才能够做到有的放矢。你可以问自己这么几个问题，第一，我们的产品满足的是客户什么样的需求，然后通过这个需求去定位你的客户。第二种方法从不同的角度思考，先确定客户标准，然后再用这个标准识别目标客户。最后再问，我们应该如何去吸引这部分客户。第三种方法，根据企业的资源能力选择客户。

作者举了个例子，英国飞马旅行社，这是一家利用自有船只，为游客提供到爱琴海旅游的服务公司，50年代成立以来，绝大多数时间都占据着市场首位。90年代之后，遇到了对手的蚕食，第一家意大利公司，他们推出了低价服务，他们之所以能够提供更低的价格，就是因为原来他们是运输公司，给爱琴海诸岛上送各种食物和物资的，所以他们采取人物混装，也就是既拉货，也运人的模式，把价格降低。虽然体验差一点，速度慢一点，但是

低价却成为了他们的独特竞争力。

第二个竞争者是希腊公司，他们反其道而行之，提供了更大更好的产品。他们把整个服务链扩展到地中海，服务上也提供了更具异国特色的体验。

相当于一个高举高打，一个物美价廉，凭借自身优势，跟飞马旅行社差异竞争。飞马方面，为了应对竞争，也请咨询公司做了规划，既降低价格，也扩大业务范围，相当于双线出击，对两个竞争对手进行拦截。但结果并不理想，没有任何进展。到了 95 年，他们再次转向，把目标更加精准的聚焦在了希腊群岛的游客上，以我为主，发挥特长，不再搞什么大船，而是小而美，更具个性化的旅游方案。最后取得了成功。

飞马的例子，告诉我们，切勿以己之短，攻敌之长，恰恰我们要扬长避短，飞马的特色就是深耕爱琴海线路多年。对于独特资源和风俗特色了如指掌。这才是他的优势所在，而跳出自己的优势，去跟人家拼价格，拼服务范围，实在不是很明智的选择。每家公司都有自己独特的整合资源的方式，也有很多独家资源和能力，甚至你的复合能力，就是你的核心竞争力。比如老齐一直讲，我的媒体从业经验和我的金融从业经验叠加，就是自己的核心竞争力。我没必要跟别人去拼研究的深入，我只需要把这些复杂深奥

的问题，用大白话给大家翻译清楚就好。

再来看一个如家的案例，在沈南鹏传里面，我们详细讲过如家的底层设计，快捷酒店的成功，也引来了不少研究者，甚至成为了如家现象，他最大的特殊之处，就是深挖了一部分客户的深层次需求，并把单一需求做到了极致。在如家之前，酒店的定位，都是高档，豪华，而低端产品只有一些脏乱差的招待所和小旅馆，这中间存在着比较严重的需求断档。于是沈南鹏他们就是要补充这个空白，做一个卫生和安全达到两星或者三星酒店水平的，同时价格要低很多的酒店。如家也是借鉴了国外经济型酒店的模式，迅速扩张，服务国内的差旅市场。

他的客群定位非常清晰，就是私家旅行，或者是中小企业的差旅商务。主打经济实惠，单纯的住宿需求，把一切高大上，但是又并非核心需求的东西，全部都免除掉。比如什么健身房，游泳池，会议室，还有宴会厅，以及什么行政酒廊，这些东西都是高端酒店的标配，但是在如家里面，统统都省掉了。星级酒店的全方位需求，被如家砍到了只剩下住宿。而这个需求，其实才是绝大多数差旅人士的核心需求。反正老齐，即便是住星级酒店，也就基本上用到房间和餐厅，其他的东西我也用不到。甚至行政酒廊一次都没去过。

目标很清晰之后，经济型酒店就只保留了床和早餐的服务，其他的固定成本全都可以不要了，同时也大大降低了服务员的数量，从而将住宿的费用，压到最低。从而突出这种性价比，对于那些价格敏感的客户，构成强大的吸引力。所以这就告诉我们，东西绝不是越高大上越好，高大上只是一部分人的需求，大部分人其实更看重的是性价比。所以东西不好没关系，重要的是找到那些，对质量并不敏感的人群。比如小米也是走的这条路，之所以打发烧友这个概念，说白了，还是因为这个客群用不起苹果。用不起贵手机的这种耻辱感，需要在性能上找回来。这就是一个很关键的定位。让他一炮而红。

再来看看东软集团，这是一个软件供公司，是给别人提供软件解决方案的。说白了就是你有啥需求，东软帮你开发一款软件出来。其实之前微软也是这么干的，IBM 缺乏操作系统，于是比尔盖茨就东拼西凑来了一个 DOS，后来还整了一个 Windows，从而成为了系统软件的霸主。东软没那么好命，没做成操作系统，但是他也有比较广泛的客户。帮别人写代码。

但是这种事，想象就知道，必然存在着激烈的市场竞争，要说写代码，印度人更是一把好手，英语本身就是人家的母语，所以代码能力也是超强。而且人工还便宜。所以东软在国际上，很难吃得开。那么东软怎么竞争，他们把目光对准了中国经济，自己的

优势就是了解国人，能够更好的跟国内的管理者沟通，熟悉中国人的使用习惯，所以他要在国内扩张，把目光瞄准了中国的制造业，为这些企业开发管理工具。这还是讲的扬长避短的例子，我一定有自己的优势，并把这个优势发挥到极致。从而形成自己，在这一领域内的核心竞争力。

下面再看一个卡地纳健康医院。他的早期是做食品行业的，79年之后开始的药品销售，87年，药品已经是食品的2倍。97年进入了世界500强。2008年排到了全美19名。他的重大转型，就是从食品到药品，通过收购自动供给和药品销售的公司，实现了业务量的大幅增长，医院都搞不定的事情，对于卡地纳来说轻而易举。对订单和药品的结算，他们都做到了如指掌，可以说医院没工夫做的事情，也不愿意投入人力的事情，卡地纳全都给包了。这让他和医院的粘性更大，比如一台手术需要多少纱布，绷带，手套，吸管。这些医院都不知道的东西，卡地纳靠着他的系统，在提供者高效的支持。医生只需要走进手术室就好，其他都交给卡地纳来完成。甚至哪个医生，有什么特殊的需求，他们也都有记录，卡地纳成了大型医院的后勤部长，所以这样的合作伙伴，医院是根本离不开的。否则他要付出巨大的成本和精力去搞这个事情。

栗渺社分享微信 jnztxy 谨防N手群转卖，以免断更

所以这个案例就告诉我们，改变自己的位置，你把自己的定位，明确在上游或者下游的位置，做一些其他人不愿意做，也做不了

的事情，就是你的核心能力。再比如老齐这边，也有些合作伙伴也是这样，有家公司就是专门做研究数据的，只要你提出来，他们都会很快给你生成数据，并且得出相应的结论。他们有大量的数据人员，对于券商研报和基金公司的年报和季报进行跟踪。并且做相应的数据支持。有了他们，相当于你就可以少养一个数据研究小组了。对于我们来说不但成本大大降低了，而且拿到的结果还又快又好。他们给自己的定位，就是做大机构的研究助理。明天我们再继续讲讲，如何定位自己的角色，以及如何构建业务系统，

【4】

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，发现商业模式。我们来继续看看，如何做企业的定位，还有一个例子，叫做挪威挪宝中央空调，这个我们比较陌生，但他是欧洲最大的电暖气制造商之一，在1918年就成立了，他的中央空调，最大的优点就是省点，但在进入中国市场之后，并没有体现出来这个优势。他的代理商，还是采用传统的模式，找开发商，卖设备，然后后面再收一些维修费用。但是效果并不好。

后来他们改变了模式，把客户进行区分，为开发商免费提供空调设备，签订10-15年收费合同，酒店，公寓，以及大型公共场所

按照面积收费，居民住宅则按照使用量收费，合作期满之后空调设备就归开发商所有。这种模式，前期占用开发商资金量比较小，所以得到了不少支持。

还有一种模式，挪宝中央空调负担运营期间的电费和维护费，把省电的优势尽量的体现出来。每平米收费，要比原来的电费便宜20%。开发商肯定要算账，按照原来的模式，10年使用期计算，他前前后后要投入5400万费用，而如果要是新的模式，他们只需要出3600万就够了。而挪宝方面其实电费支出并没有那么多，还不到100万元。他们充分利用了自己空调省电的特征，来通过信息差，制造开发商的认知盲区。他们以为占了大便宜，但其实并没有那么多电费。这种例子，其实还是很多的。比如有的房地产开发商，也这么干，你交我200万，可以免费租我的房子。5年后退租的时候，我把200万还给你，有的甚至还能给你一个定存的利息。比如每年2个点，也就是4万。大多数人一听，就会产生一个想法，还有免费住房这种好事。当然趋之若鹜了。但其实，开发商用你的钱是有回报差的，相当于是一个极低利率的贷款，他要从银行拿钱，至少得8-10个点，也就是说这里面有6-8个点的利差，那么一年下来就是12万到16万，足够支付你的月租金了。所以这就是认知差，让双方都产生了很划算的感觉。还比如老齐的基金，每年可以分掉6%的市值，让你拿回现金，从而实现永续收入，这其实也是一个认知差，你想的是，我每多攒

出 100 万，每年就有 6 万块的现金流收入增加，那么后续赚钱的速度就会越来越快，而我想的是，我们长期回报肯定在年化 10% 以上，所以完全有能力每年支付你 6% 的现金需求。所以不但你能有回报，基金还能长期抵御通胀的威胁。这就是基于稳健策略之下，我们独特的商业模式。别人为什么做不了，因为别人要争业绩排名，要通过排名去市场募资，所以他们必须大开大合，才最符合自己的利益，根本稳不下来。

我们总结一下定位，1 要找到空间，有市场空白，就意味着机会，2 要做自己擅长的事情，把优势发挥到极限，别人只会为你的长板买单。3 要在坚持和改变中，找到一个平衡点。也就是说，坚持自己的优势，对目标客户的需求，尽量做到满足。比如老齐这边，我们要坚持的就是平衡和稳健，坚决不做高波动的产品，而对于目标客户的分红或者赎回，给与更多满足。读书也是如此，坚持我们读财经类书籍的特色，不碰其他的品类，把特色更加突出。但在财经这个领域里面，我们可以尽量涉猎的广泛一些。

下面我们来看看，业务系统的搭建，之前我们也说了，业务系统是企业与内外各种利益相关者之间的交易关系，也就是你通过什么形势，把自己的特色定位发挥出来的问题。作者举了个例子，一个公司叫做飞格达是做液晶显示屏的，这个行业竞争十分激烈，而且利润微薄，他们早期投入只有 80 万元，几年之后却做

到了行业第一。

当时市场有几个利益相关方，1 是产品组装，也就是代工厂，2 是设计公司，组装商根据设计公司的要求向零配件制造商采购。所以产品组装商，位置相对核心。而设计公司和零配件制造商是两个枝干。在整个的产业链上相对来说比较被动，竞争也比较激烈。

飞格达的做法是，他们先大量囤积原材料，从而缩短交货时间，创造自己的竞争优势。别人需要 15 天，而他们只要 3 天。这就极大的取悦了产品组装商，给他们带来的更多地业务，现金流变得更加充沛。飞格达也进行了精细管理，对于应付账款和应收账款，采取了同样的天数，也就是说虽然大量的囤积原材料，但是并没有过多地占用现金。

而对设计公司方面，飞格达建立了几十种产品样本，分发给 20 几家设计公司，只要采用他们的产品就可以享受一定的分成，这就是他的利益分配结构。飞格达的做法，其实就是站在利益相关者的角度去思考竞争力，其实 B 端上的生意，更多地都要采取这种视角。你要多想想，别人为什么采购你家的产品，采购方到底最在意什么？你得把这个理由变成你得优势。

再说说大家熟悉的深发展，银行业一直有个现状，银行追着大企业跑，而小企业则追着银行跑，这是一个典型的锦上添花，绝不雪中送炭的行业。中小企业贷款难，是因为缺少足够的抵押物，所以在银行那里就信用不足，那么深发展当时就把目标客群盯在了四大行不做的中小企业身上，他们发现，在上下游的供应链当中，其实还是有很多文章可以做的。比如上游企业，信用通常都比较强，因为有资源加持，而中游企业则有大量存货，而下游企业则应收账款丰富。只要帮助中游企业度过困境，其实上下游就都有保证。整个供应链只要畅通了，中小企业贷款的风险就大大降低，反而成为了一片蓝海。

深发展设计了业务路径，首先他牵头，跟上游和中游的企业签订三方协议，中游企业为商业承兑汇票贴现代理人，由上游企业背书，也就是说，中游企业找银行贴现，如果出了问题，我就找你上游还钱。而银行的钱，则直接打给上游企业，上游企业拿到钱，立马发货给中游去生产制造。

栗渺社分享微信 jnztxy 谨防N手群转卖，以免断更

其次他要活用下游企业的应收账款，中游企业要把应收账款委托给深发展管理，深发展根据中游的应收账款状况，给他一个额度，这就基本盘活了中游的资金，他不用为了原材料过多积压资金，就有了更多地灵活性。中游盘活之后，下游其实也就有了收款保证。相当于深发展，把企业都用供应链给串起来了，而不是单独的审核他们的信用水平，自打供应链金融以来，他的融资客户业

务量取得了 50% 的增长，一年累计融资 3000 亿元。整体不良率却仅为 0.4%。

另一家著名企业是高通，业内一直流传一句话，一流企业定标准，二流企业作品牌，三流企业卖技术，四流企业才做产品。高通显然就是一家定标准的企业。但他并不是上来就这么牛的，一开始他也是一个小厂商，在 2G 时代也活的很挣扎。后来在 CDMA 技术上，取得了领先。他就开始主动做出选择，手机业务不干了，卖给了日本人，基站也卖了，芯片也是只研发不生产。高通开始专心致志的研究他的芯片标准。并把这个护城河不断地挖深。以后别人每卖一部手机，都要向高通交上一笔保护费。他之所以这么做，其实是一个建立生态的逻辑，也就是说我不能啥都干，那样反而会遭遇对手的抵制，必须要让出一些利益交给其他的利益相关方，你们使用我的东西越多，我这个生态也就越稳固。如果你还不理解，想想苹果，原来 IOS 系统也是自己开发的，后来想明白了，开源之后，大量程序开发者在苹果的生态里面生存，这些程序越多，覆盖面越广，苹果的生态统治力也就越强大。所以好的商业模式，好的业务系统一定是共赢，你吃肉的同时，最好留点汤给别人喝。喝汤的人越多，你吃肉吃的也就越安心。

那么通过这几个案例我们总结一下，业务系统的成功，必然有这么几个共同之处，首先找到一个正确的市场定位，这是决定你

成功的先决条件，其次分析自己的优势，看看自己需要什么资源和能力。第三，构建一个利益相关者的网络，让大家都有钱赚。第四以业务系统为核心，构建起整个商业模式的运营机制。千万不要忘了合作共赢的原则。跟你共赢的人越多，你的系统也就越稳固。明天我们再来讲关键资源能力。

【5】发现商业模式 5：什么是企业的关键资源能力

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，发现商业模式，今天我们来看看关键资源能力，所谓资源，就是企业所控制的，能够让企业的战略得以实施，从而提高企业效率的东西，包括财产，能力，竞争力，组织，知识等等。一般会分为这么几类，

比如你的贷款融资能力，或者技术水平，品牌等等，甚至像老齐这样，有着很好的客户关系，也是一种关键资源能力。这些能力决定了很多事情，只能你干，别人干不了。比如茅台，他掌握着工艺和酿酒的一系列资源，别人模仿不来。作者也举例，福记集团，这是中国最大的本土送餐服务供应商，他的集中能力，就是关键资源，让他可以拥有很大的体量，采取中央化战略。包括中央采购，中央加工，以及集体配送。这就带来了标准化，以及低成本的特征。一般来说通过 15 个人的分工，就可以实现每天提

供 2 万份餐，这个在市场上极具竞争力。而且中央化战略，还降低了企业食品卫生的风险。让他可以快速复制自己的终端店面。从而扩充规模。当你有了这么一张网络之后，别人再想进入，那么门槛就已经非常高了

再来看另一个案例就是安德玛，这是一个运动品牌，他被誉为下一个耐克，这些年的发展也很是迅猛，他一开始是为了那些健身人士服务，做的市场定位，切中了紧身衣这个阿迪耐克都不做的市场。然后形成了品牌形象，最后再通过一些明星代言，做品牌外溢，比如找到了篮球明星史蒂芬库里，一下他的篮球系列就全都打开了。现在已经有了跟阿迪和耐克叫板的实力。他的技术也很先进，用的是合成纤维，在吸汗和透气方面，与纯棉相媲美，形成独特的品牌辨识度。他们的产品强调新潮时尚的特点。

再有之前讲过的如家，他们的整合资源能力，就是要做到底层标准化，口号是不一样的城市，一样的如家，包括装修风格，颜色，管理和服 务，全都标准化，流程化。在全国建立了统一的客源平台，要求中央预定，网络预定，也能够对房屋信息，以及空房率进行有效管理。第二就是动态管理系统，客户在哪消费，都会累计积分，这种系统上的优势，让他做到比别人成本更低，收益更高，而且复制起来也更加迅速。在系统全面成熟之后，就开启了全面扩张模式。

下面一个例子就是游戏机，索尼，任天堂和微软，三国争霸，早在马里奥年代，任天堂就是霸主，红白机统治世界游戏机市场多年。他一手抓消费者，一手抓游戏开发，不但卖游戏机还卖卡带，赚的盆满钵满，而索尼入局，完全靠着更加强大的影像系统，红白机再好玩，他的呈现画质还是过于粗糙，而索尼就切中了这个痛点，通过更高画质的 PS，打入游戏机市场。并且索尼为了和任天堂竞争，游戏机上面主动让利，更多靠卖游戏赚钱。所以迅速就打下了江山。2004 年他的游戏机已经占到了 68% 的市场份额，而任天堂跌到了 15%，再也无力回天。但索尼并不满足，仍然要赶尽杀绝，开出优厚条件吸引游戏开发商，而任天堂此时犯了大错，他们虽然也推出了性能强劲的主机 N64，但是却依旧使用卡带模式，远没有索尼的光碟模式更具传播力。

而此时微软入局，采取了另辟蹊径的打法，也就是去开发全新的对战模式，通过支付一定的费用，就可以享受与好友隔空对战的体验。他们也主打竞技类游戏为主。这个市场定位，一下就吸引了大量用户成为会员。毕竟分享和竞技的快乐，才是游戏的本质。而这种广泛利用互联网，正是微软的特长。所以我们可以看到，任天堂，索尼，微软，三大游戏厂商，他们的建立自己的阵地，都是通过强化自己的优势实现的。而这个优势，就是他们独特的资源能力。

我们经常讲，君子有所为有所不为，其实商业也是如此，核心竞争力，有的时候并不取决于你做了什么，正恰恰取决于你不做什么，如何在商场之上，发挥自己的特长，展现自己的资源能力，这对于商业模式来说是至关重要的。要以及之长克敌之短，所以在确定商业模式之前，你先想想自己有什么特长，这一步很关键。

下面我们来看看盈利模式，说的就是构建好的业务系统，设计好利益分配机制，很多企业管理者认为，收入增长，市场份额增加，利润就会随之增长，但其实并非如此，增收不增利的事情其实很多。比如你的成本上升更快，那么自然是没有利润的。价格战就是这样的例子。大量的钱，都用到了销售费用上，那么自然也就没有利润了。相当于赔本赚吆喝。那么这种公司，我们做投资的时候，是一定要小心的，因为他没有巧妙的商业模式。

那么如何去构建好的盈利模式呢，其实我们可以从成本支付和收入来源两个维度来划分，盈利来源可以不是直接客户或者主营业务，也可能是第三方和其他利益相关者，成本和费用，也不一定都是由企业自己承担，这个思路还是挺特别的。比如报纸，5毛钱到1块钱一张，但是这个估计连印刷费都回不来。所以真要是靠卖报纸赚钱，那么铁定是亏本的。那么要靠什么赚钱呢？熟悉传媒的都知道，一定是靠广告。广告有价值之后，报纸都可以白

送，之所以还收 5 毛到 1 块，就是要让广告更有价值，毕竟花了钱买的，和路边上免费拿的，对于广告商来说，是完全不一样的价值。所以你现在理解，报纸其实跟互联网是一样的道理，报纸本身就是流量，用户和客户是分离的。后来的互联网其实也都是在卖报纸，网站免费看，等流量上来之后。开始通过广告赚钱。互联网模式，也没啥新鲜的。

那么这种盈利模式，谁最厉害，显然是腾讯，他有极大的用户规模，以及用户粘性。工具你们免费用，但是会在朋友圈以及软件的各个位置收集你的信息，从而倒流到购物网站上去，比如你跟朋友聊天，说最近想买一双跑步鞋，然后你打开京东，马上跑鞋就会推荐出来。这就是现在的互联网强大之处。我们早就已经没有隐私了。

还有之前我们说的，剃须刀+刀片模式，这是最早吉列公司发明的，他的剃须刀根本不赚钱，甚至亏钱往外卖，目的就是要做大市场份额，一旦你们都用了我的剃须刀，那么作为易耗品的刀片，你就必须得不断地跟我购买。所以他真正赚钱的业务是刀片。还比如柯达，当年他推出 9.9 万自己当老板的建店计划，也就是扶持中小创业者，在国内开设柯达冲印店，一夜之间开出 7000 多家门店，而开店柯达根本不赚钱，甚至倒贴钱在扶持，把这些彩扩店开出来之后，就会不断地采购他的相纸和冲印套装，这部分

利润丰厚。

现在这种剃须刀+刀片的模式，已经运用非常的广泛，说白了就是以以一个不赚钱的流量产品引爆，然后为后面高利润产品创造使用场景，国内的互联网电视也是这个思路，电视价格为啥能一降再降，就是小米为代表的这些厂商，在贴钱造电视，把电视卖出去之后，他就能收广告费以及未来的视频增值服务。所以你纯粹造电视的那些厂商，就心里一万匹草泥马在狂奔了。这就相当于压得那些传统电视机厂商，已经没利润了。游戏其实也是如此，越来越多的游戏都不用买点卡，随便玩了，但是你要想玩的好，不被其他玩家欺负，你就得花钱买装备，成为人民币玩家。所以你要想设计这种利润方式，就得好好想想，自己怎么才能为付费用户，创造一个使用场景。

来看一个案例，现在牛奶一个普遍的包装，叫做利乐枕，也就是那个方盒子，这种包装是瑞典利乐公司的专利。他也成为全世界最大的软包装供应商。75%的软包装都是他们家做的。每卖出一盒牛奶，利乐就会取得一份收入。所以想想这个现金流，得多丰富，可以说就是旱涝保收。但是早期他进入中国市场的时候也没有那么容易，那时候我们比较穷，牛奶企业也不富裕，买不起他家的设备。于是利乐就提出一个方案，付款 20%就给你装设备，此后 4 年，每年订购一定数量的软包装，就免掉剩下的 80%的设

备款。这让牛奶企业们眼前一亮，相当于把设备打了 2 折，而这些软包装本身也是我们需要的，所以就把大量的资金用来定制这些软包装。那么后来怎么样了呢？咱们明天接着讲。

【6】

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，发现商业模式，昨天我们说到了利乐进入中国市场拓展，设计了 20-80 模式，付款 20%就可以给你装设备，以后订购一定量的利乐软包装，就免掉后面的 80%。

利乐通过这种方式，前期投入比较大，但是让国内的牛奶厂，都换上了利乐包装，创造了极大的使用场景和使用习惯，几年之后这些牛奶厂发现，他们已经产生了严重的路径依赖，即便合同执行完了，他们也已经不可能再用其他的包装设备了，转换成本已经非常高了。而利乐设计的这种模式，其实就跟广告差不多，先投入再产出。几年时间靠着包装，就把该赚的钱就都收回来了。而且他已经控制了我国 95%的无菌纸包装市场，占据了绝对的垄断地位，伊利，光明，三元都得用利乐的产品。所以利乐现在是财源滚滚。他的收入年增长率达到 44%

还有一个例子，深圳花样年华物业公司，其他的物业，都是收高

额的物业费，然后为业主提供服务。而花样年华这家公司的物业费并不高，他们主要致力于提供其他的增值服务，比如代购，订水，送牛奶等等，他们通过这种多元化的收入，举个例子，别的小区住户，都是自己上外面订水，而花样年华管理的小区，则直接跟他们订水，他们统一向外面采购，这样根据量的大小，形成了价差，而且水送到物业即可，由物业工作人员，亲自上门配送，这种服务收费弥补了物业费的降低。而且口碑还很高。另外，他们还鼓励公司的保安，保洁甚至管理人员，提供各种各样的服务，比如客户下单，去外面采购点蔬菜，那么不当班的保安就可以接单，并让自己产生收入。花样年华的商业模式目标，是尽量让自己能做到 0 物业费，以后全靠为业主提供的增值服务而赚钱。

再有怡亚通，他的收益来源更奇葩，靠的是利息收入，他主要为供应链上的那些客户垫款，收取 1.74% 的利息差，但是他的周转率很高，一年能周转 20 次，所以利差就在 7-14% 之间，那么他每年的总业务量是 200 亿，这就成了他稳定的收入来源。另外他还从事国际业务，当年人民币持续升值，他也取得了不小的汇兑收入，他属于那种现金流特别充裕的公司，账上经常趴着几十个亿，远高于公司净资产和总营收。所以怡亚通说白了，就是一一直在拿别人的钱在赚钱，保险公司，也是类似的模式，大量的浮存金，产生的投资收益，就全都归了自己。

再来看洛杉矶奥运会的例子，1986 年，是奥运会商业化的起点，之前虽然也收赞助费，但是却非常少，远低于整个奥运会的支出。而洛杉矶奥运会开始，规定每个行业只能有一个赞助商，这样就让大家卷起来了，为了表示自己的正统地位，很多企业都花了更多地钱，比如可口可乐就掏出了 1260 万美元，只为独霸赞助商的角色。洛杉矶奥运会把能卖的都卖了，包括电视转播权，火炬接力赛，最后都成了收钱的项目。然后他还特别抠门，改建了大部分场馆，主办方跟国际奥委会说，我可以不要你出钱，但是你必须得降低分成，并且全力支持我。一听不出钱，反正国际奥委会就很开心，但最后这届奥运会确实做成了赚钱的生意。

最后我们看看自由现金流和企业价值，这就是投资上的参考指标了。也就是说，你虽然之前有商业模式，但是你的商业模式到底怎么样，要通过自由现金流和企业价值体现出来。

我们经常讲，投资价值，其实就是其未来产生的自由现金流的贴现值，假设一个 30 年经营权的高速公路，每年可以有 2.5 亿的现金收入，已经运营 6 年，还有 24 年，原来的投资者以 25 亿出让，那么到底划不划算呢？如果只考虑收回本金的话，那么肯定是划算的，但是如果投资者要有收益上的要求就不一定了，比如投资者用 10% 的贴现率来估，那么最后可以算出这个投资价值只有 22.46 亿元，而如果要用 7.5% 的贴现率来估值，就价值 27.46

亿元, 所以到底值不值, 就得看你到底用什么样的机会成本去估。一般市场同行的做法就是 10%, 也就是说, 随便投个股债组合, 长期也是 10% 的回报, 那么我把这笔钱投到别的地方, 如果能产生高于 10% 的回报, 就是划算的, 如果低于这个回报就不划算。如果按照这个比例去算, 那么 25 亿买这条高速公路, 显然就不划算。但如果有人说, 我不会投资, 所以机会成本低, 只知道买国债, 所以能有 4% 以上的年化回报就很满足了, 那么这条高速公路就比较适合你。

企业的自由现金流怎么算呢? 是息税前利润+折旧摊销-运营资本投资-固定资产投资, 也就是把会计算法中减去的東西加回来, 然后把没有计算在内却花出去的钱减掉。商业模式对于企业自由现金流的影响巨大。比如那种传统工厂的模式, 你得投巨资建厂, 然后先欠一屁股债, 好不容易赚钱了, 得先还贷款, 然后等贷款还完了, 生产线又落后了, 还得升级生产线, 所以总是一轮一轮的巨大投入, 赚点钱还不够投资的。而有些公司的模式就很轻, 基本上很少产生固定资产, 甚至把固定资产都放在了别的公司。比如苹果这样的, 他根本就不生产制造, 工厂设备都是外包的, 所以利润全都是自由现金流。根据数据统计, 市场份额领先的公司, 并没有创造太多的上涨幅度, 而商业模式优化的公司, 股票市值年均增长达到 23%。远高于市场平均水平。

其实说白了，资本市场看的是，你有没有让我未来赚大钱，并把大钱拿走的可能，如果有这个可能，那么就会给很高的估值，如果没这个可能，那么估值就会比较低了。为啥那些新能源给那么高估值，就是因为大家都在想，这些东西，未来很可能会改变世界。包括特斯拉，未来他要是能替代中东的石油，那么这得是多大的想象空间，所以全球汽车企业加在一起，也没有特斯拉的市值大。所以这里面一个最关键的词，叫做想象空间，这个想象空间存在，就会有比较大的机会，如果这个想象空间消失了，那么估值立马就会掉下来。

所以商业模式也不是一成不变的，随着时间的推移，他会发生重大改变，比如这本书里还把美特斯邦威视为轻资产的代表，但现在已经严重不行了，股价跌了 9 成。这种商业模式，已经没有了想象空间。因为他们门槛太低，谁都能干。竞争者增加，那么利润就没有保证了。所以这就告诉我们，有些护城河只是暂时的，有些护城河却是相当长久的。比如可口可乐，现在依旧有很强的护城河。有些公司可能还分几段，一开始有护城河，后来没有了，然后又有了，比如苹果跟微软，苹果是乔布斯回归之后，引领了移动互联网的时代，微软，中间在鲍尔默当 CEO 的时候，也表现不佳。而纳德拉上台之后，微软不再恪守 Windows 本身，开始四面出击，重新开始强势崛起。

总体来说，轻资产模式，要比重资产模式更好一些，所以绝大多数企业希望让自己的资产结构变得更轻，但也有反其道而行之的，目的就是要创造一个竞争门槛，比如京东，他要自建物流，就是不让后来者进入这个行业。之前淘宝就是轻资产模式，不过后来马云也开始搞物流配送，往重资产上压。所以到底要不要这些重资产，你就得思考一个问题，这些重资产能不能让你产生核心竞争力？如果不能，比如我建一个工厂，别人分分钟也搞个工厂，那么这种模式就没啥意义。

栗渺社分享微信 jnztxy 谨防N手群转卖，以免断更

作者举例北汽福田，这是一个生产农用车，三轮车和轻卡的企业，他采取了与众不同的模式，走上了快速发展的道路，他一开始联合了 100 家股东，设立公司，这些股东里包括上游的配套厂商，下游经销商，所以他相当于是一个整合资源的公司，迅速就形成了战力，也不用过度负债去建造工厂，2 年后四轮农用车生产量超过 5 万辆，市场占有率就位居首位。

接着他进军轻卡市场，搬到北京，同时在南方建设生产基地，依然采取收购和入股的方式，拿下了一大批生产企业，引入 182 家战略投资者，迅速抢占了市场，所以这也确实是一个思路，究竟是要负债自己干，还是找一堆合作伙伴，一起入股。从增长速度来看，确实完全不一样。明天我们再来看看，万豪酒店的现金流分析

【7】

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，发现商业模式，今天我们来看看万豪酒店，他目前在全球经营了 1000 多家酒店，特许经营 1700 多家万豪酒店，很多人乍一听以为这是一个极其沉重的重资产帝国，但实际上，万豪通过轻资产战略，实现了对 2700 家酒店的金融控制，固定资产只有 23 亿美元，还不到麦当劳的八分之一，仅占公司总资产的 27%。而无形资产在总资产中的占比是 16%，每 1 美元的收入，只需要 0.2 美元的固定资产支撑，换句话说，每 1 美元固定资产，能产生 5 美元收入，和 0.3 美元的利润。

2005 年万豪服务，接手美国喜达屋集团抛售的资产，喜达屋也要剥离酒店资产，专心做他的品牌管理。那万豪凭啥能接的下这么大的资产呢？是因为他们是最大的酒店类房地产信托基金也就是 REITs，相当于钱都是投资者的，90%的收益也拿给投资者分红。所以他的资金状况得到明显的改善，于是他们能够不断地收购优质资产，通过所持有的物业不断升值，和创造更多地盈利能力，来为公司的股东带来最大的回报。老齐解释下，也就是说，万豪的资产，其实都在基金里，他只是负责管理，所以不需要做太多的重资产投入，而这些重资产投入的钱，都是通过资产证券化的方式从市场上募集而来的。就好比说，通常思维都是盖个酒

店，然后赚取利润，但万豪是发个 REITs，收个酒店，通过这个酒店赚取利润，并把收益分给那些投资者。所以这就让他可以快速跑马圈地，掌控更多优质资产。你盖一个豪华酒店，需要很多的资金占用，而且还有很长的周期，但是收一个酒店就相对快的多。很容易看到效果。投资者也愿意，他把钱投进去，无需等待，第二年就有红利产生。而且接手这种资产，基本都是在别人急于出售的时候，所以往往价格都很美丽，比如当时万达甩卖文旅产业和大量的酒店资产给富力，最后折合下来，每座 5 星级酒店才相当于 2 个亿。基本就是白菜价了，当然富力也没干好，买的虽然很便宜，但是后来赶上了疫情，经营不善，也让他现金流不断地损失。

万豪原来的资产模式也很重，也要占用大量的现金流，发展很慢风险还很大，但是后来石油危机的冲击下让他开始痛定思痛，进行了重大重组，分拆出了两家相互独立的子公司，一个专门做酒店地产的万豪服务，另一个专门做酒店管理的万豪国际，之后各干各的事，根据管理公司扩张需求，地产公司为他们进行融资，新建或者改建酒店。万豪的品牌效应反过来保证了地产公司的证券化收益。具备点石成金的能力。经过手术之后，万豪的固定资产仅占总资产比例的 27%，而无形资产占比达到了 16%，公司的核心竞争力已经一目了然，可以对比一下麦当劳，固定资产占比达到 66%，无形资产占比只有 6.5%，所以万豪的模式，比麦当劳

都要轻的多。 尽管酒店是一个利润率较低的行业， 净利润率也就 5%。但是万豪凭借着轻资产特征， 资产回报率却很高， 也就是说虽然他不能把分子做的很大，但是可以让分母更低。最后他的净资产收益率达到 20.6%。凭借这个， 他得到了很高的市场估值。

本书的上半部分我们就讲完了， 接着我们看看， 下半部分， 通过一些具体的案例， 来讲讲商业模式的优势， 第一个案例就是居泰隆， 这是一个家居整体服务商， 家居装饰行业， 随着房地产而迅猛发展， 光北京就有很多家居卖场， 比如什么百安居， 宜家， 红星美凯龙， 居然之家等等， 但是这些卖场存在一个巨大的痛点， 那就是信息不对称， 投诉率一直很高， 另外， 设计和家装分离， 很多设计效果， 无法通过家装实现。所以居泰隆就切了这个市场定位， 他们要把客户， 装修公司， 各种供应商整合起来。只对客户输出结果， 减少中间不透明的环节。

居泰隆一开始致力于可视化的家装体验， 也就是在电脑上， 我给你出个三维图， 跟你最后的效果差不到。特别之处就在于他们所有的设计图， 都是有实物材料做支撑的， 比如给你展示一个索尼 75 寸电视， 这个电视到底啥型号， 在后台都对得上， 只要客户认可， 他就完全按照这一整套东西去进行采购。最终价格比消费者自己去买， 还低了 15%。

随后居泰隆把这个软件推向市场，通过互联网找到了 100 家加盟商，按照加盟费把他们分为三类，培训之后才能上岗。到了 2006 年，企业营收就超过了 5 亿人民币，还引来了 5000 万美元的风险投资，帮他建设直营店，以及做进一步的软件开发。

从居泰隆这家公司来说，其实他的成本很小，就是一套软件，有的加盟店里，也就是几台笔记本电脑，没什么固定资产。卖的其实就是全方位的服务。所以他的定位，就切中了市场痛点。我给你来解决问题，出一揽子解决方案。而且通过集约化采购，他还能拿到更便宜的价格。其实这也就是老齐说的，哪里有痛点，哪里就有生意，消除掉信息不对称，就是生意的方向。所以别总想着自己要干点什么，应该多想想，你的客户，需要你干点什么？注意这里面两个关键词，你的客户，需要。能够帮到他们的，才是你的客户。

在整个销售的流程当中，居泰隆控制了最为关键的信息流，而把产品制造，销售终端，物流业务全都外包出去，他们的运营模式，就是专注在建设店面，对品牌进行管理。其实这种资源的整合能力，就是一种非常轻的商业模式。对他来说，不需要囤货，上货，甚至不需要去盯装修，他只做了接单这个环节，而把中下游的所有合作伙伴，打包卖给客户。他只负责流程的把控。

所以居泰隆的关键资源能力，就源于他的外包策略，品牌化策略，还有顾客的粘性，牢固的供应商关系，当然吸引顾客的展现形势就是设计以及低价。这其实跟投资顾问行业也很像，我来告诉你怎么分配你的财产，投资于哪些标的上，但具体的钱，都在别人那里管着。

从现金流结构上分析，居泰隆也有着非常好的模式，他的存货成本基本都由厂家负担，所以他形成了一个独特的零成本投资，发展特许加盟超市网络，基本你有电脑，有门脸，装上他们的系统软件就可以开始干了。2003 年到 2004 年，他的净资产收益率都超过 100%，不是说利润有多厉害，而是成本很低。老齐也属于这种模式，我们的净资产，基本就是电脑和服务器，但是利润却相当高。要算净资产收益率，那肯定出奇的高。这就表明我们可以有很多的钱，投入到其他的更赚钱的项目上去。

居泰隆是一个完全不一样的商业模式，完全区别于百安居，宜家，居然之家这些大的家居家具卖场。这些大卖场，已经陷入了非常激烈的价格竞争当中，但是效果并不好，用户还是看不到实景效果图。而居泰隆则另辟蹊径，他不去做那些重资产，而也不去搞产品质量，而是抓住了客户服务这个切入点。在产业链上，发现了这块空白，并迅速的占领。反而跑到了其他卖场的产业链前面，

成为了一个用户入口。就好比饭馆一条街，大家都在拼菜的口味还有价格，而有人则站在了街头巷尾，专门为顾客做导购。这种商业模式，其实值得我们去反复深思和推敲，不一定非得去搞激烈竞争。稍微换个思路，就是一片蓝海。其实这也是任何一个行业都适用的思路，别人在竞争什么，那么只要是竞争，就存在这信息爆炸，而越是信息爆炸，消费者其实就越有选择恐惧症，那么帮助消费者做出选择，就是一个很好的商业逻辑。剩下的就是战术问题了。

下面我们再看一个例子，炒股的人都知道，有一只当年你的金股，叫做金风科技。2013 年以后，一度暴涨了 6 倍。但后来就不行了，开启了横盘震荡的模式，他是国内风电设备制造的龙头企业，2006 年国内市场占有率就超过了 33%。成为具有国际先进水平的，中国风电第一品牌。他的总装和服务网络可以说是遍布全国。2000 年到 2007 年，销售收入连续 7 年翻倍。表现出了很好的发展态势。那么他又有怎样独特的商业模式呢？通过了解金风科技，其实我们也可以好好了解一下风电市场。

【8】发现商业模式 8：中国的迪士尼为啥走不通？

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，发现商业模式，昨天我们说道了金风科技，他是一个

风电产业链上的组织者，风机制造是一个集中度极高的行业，3家大公司，占据了全球58%的市场份额。装机量高的国家，主要包括，德国，西班牙，美国，我们国家也在十一五的时候，做了规划。当时是135万千瓦的装机量，到2020年要达到2000万千瓦。当时看起来很吹牛的一个指标，但是现在其实已经远远超过了，2022年，我们装机量已经是4000-5000万千瓦了。

当时大家都判断，按照这个规划执行，未来将是一个巨大的市场，但是整个风能的产业链其实非常长，包括了研发，零部件制造，整机制造，运营维护，风场的开发投资，最后是风场的经营，都有很强的企业把持。除了最后的风场经营这一块，其他几乎都是清一色的外国企业，所以要在这里分一杯羹吃，是相当的困难。

而金风科技，开创了一条研发，整合创造加市场的模式。通过整合别人的价值，从而形成自己的价值。他也是向客户提供解决方案，也就是我来帮你设计，你这个风场到底怎么建设，采购什么设备。还包括做哪些配套。相当于为风场的建设，和风场的运营提供一系列的建议和方案。印度也有家公司是这么做的，而且很成功。金风科技跟印度公司的区别，就在于零部件上，印度公司是自己制造，而金风科技则跟那些零部件厂商展开合作。所以相对来说，印度的公司，资产更重，而金风科技资产更轻，他只需要管好供应链就可以了。

靠着这种快速复制的模式，金风科技一骑绝尘，2006 年国内市场占有率达到 33%，他的收入结构也比较多元，既有风机销售的主营业务收入，还有风场投资收入和服务收入。金风科技的运转模式，也不需要前期投入太多的现金流，通过对供应商支付周期和销售回款的匹配，他还能以更低的财务资源撬动企业的正常运转，也就是说，他可以慢慢的付款，快速的收款。类似于一个超市的现金流模式。在 2000 年到 2007 年，他的销售收入更是连续 7 年翻倍。所以当时也一度成了大牛股。其实我们可以看到，好的商业模式，通常都是轻资产重服务的。

下面我们看看动漫产业，有家公司叫做湖南宏梦卡通，他们开拓了虹猫蓝兔的卡通衍生品市场。红杉投了他 750 万美元，这也是国内动漫产业，首次引入国际风险投资。那个时间段，刚好是国内动漫的断档期，为了支持国产动漫行业，国家无所不用其极，甚至干脆不允许播放境外的动画片。所以这种保护主义之下，推动了一些公司的发展，但是也引发了很多的乱象。

一提起动漫，最成功的肯定是迪士尼，他四条腿走路，一手创办媒体，一手制作动画片，还开设主题乐园，同时制作大量的衍生品零售，所以迪士尼吃下了整个动漫的产业链。美国人其实特别擅长干这种事，通过内容创造衍生品的零售场景。老齐小时候

的变形金刚就是这样，拍动画片的目的是为了卖玩具。后来的特种部队也是这个路子。日本动画片也走了产业化道路，像什么圣斗士，七龙珠也都卖了不少的玩具。Kitty 猫就是日本最赚钱的一个卡通形象，成为了全世界最昂贵的一只猫。

相比之下咱们的动漫就弱爆了，不但内容乏善可陈，周边产业更是一清二白，甚至还不如 40 年前，老齐小时候，还有一些优质的国产动画片可以看，但现在在家长们的不断努力下，基本上已经没啥能看的了。连黑猫警长都变成了宣扬暴力。有时候我也是实在想不通。

再这样的巨大市场空白之下，有一个蓝猫 3000 问的动画片开始播出，但是效果极差。制作也很劣质，所以并没有形成太好的传播。于是宏梦卡通开始吸取蓝猫失败的教训，并且结合国际动漫的相关经验。重新研究自己的定位，推出了虹猫这个卡通人物，定位在青少年市场，因为青少年要比低龄儿童，更有消费能力。还把剧情定位为武侠剧，变成了虹猫蓝兔七侠传。武侠说白了就是成人的童话，容易形成洗脑的效果。整个的动画片风格，跟后来的梦工厂功夫熊猫如出一辙，当然制作水平和影响力还是差的太远。但靠着同行们的衬托，虹猫这个动漫形象还是被广泛认知，然后他也是一边继续开发动画片，另一边授权卖产品。通过授权的模式，寻找合作伙伴。

那几年确实也取得了不错的效果，虹猫蓝兔的知名度，一度高达93%。自己的动画片大量播出于是就产生了品牌和媒体的中心地位。利用资源互换的方式，取得了大量的贴片广告，给自己的授权商进行宣传，他一手抓品牌，一手抓渠道。形成自己的独特商业模式。

其实仔细分析，除了一站式的儿童购物中心之外，宏梦的模式几乎是复制了迪士尼的模式，从内容起家，先强调自己的品牌，等品牌强大了之后，再去强化自己的渠道，走 Kitty 猫的模式。

动漫制作是一个高投入低回报的行业，而衍生品阶段是低投入高回报，毛利相当高，光拍动画片，其实很难赢得市场，也很难做到持续的投入。宏梦是幸运的，他的虹猫蓝兔武侠系列，一度被市场认可，所以还能产生一定的现金流收入，同时也可以去强化他的品牌。但是后来这个作品还是因为举报而没落了。所以商业模式的判定，其实还有相当大的风险性，有的时候，你不知道从哪就产生了风险。一旦你的内容和品牌受到了影响，那么迪士尼模式的其他链条其实也就都不存在了。2015 年之后，宏梦卡通也是连续亏损，现在你基本上也已经找不到卖这些玩具的地方了。所以以内容为核心的大 IP，在我们这样的体制之下，其实是有巨大的商业风险的。很好的片子，可能因为一个演员，或者一

个桥段，就完全不能播出了。迪士尼和漫威也就庆幸生在了美国，否则米老鼠肯定会因为早恋被禁播。漫威也会因为血腥暴力而下架。迪士尼肯定也就不存在了。

栗渺社分享微信 jnztxy 谨防N手群转卖，以免断更

下面我们看看房地产行业，有一家企业叫做普洛斯，他是全球最大的工业地产商，和专业物流设施开发商，成立于 1991 年，一开始他只是个区域性物流公司。从 1993 年开始购买地产，借助 REITs 飞速发展，94 年就已经挂牌上市。当时他们已经在 16 个城市，拥有 160 万平方米的工业地产。2003 年进军全球业务，并在财富 1000 强企业当中，建立了强大的品牌知名度。也是这一年他们进入中国，设立上海总部，他们为那些生产商，货运商，零售商，提供仓储物流服务。

相比较传统的物流园区来说，普洛斯定位自己为物流地产，他是一种特殊的工业地产，通过建设物流设施，和提供专业的物业管理，让那些制造商，零售商，物流公司，直接使用他们现成的设施。也就是说他是帮助那些，需要建设物流的企业，来构建一整套体系的公司。而不单单是租房子。

对于物流商来说，要想建设以整套体系，也不是一个容易的事情，前期投入十分巨大。会影响他的发展速度，而且那些做物流的，对于整个系统，也十分的不专业。这正是普洛斯的强项，他一开始也是搞物流的，自己搞起来之后，就可以帮助他人去搞同样的

系统，反而成了他的商业模式。比如新东方就是类似的路径，俞敏洪考过了托福，于是他就把考试的技巧传授给其他人，就成了新东方的早期模式。

普洛斯的这种经验，可以有效帮助其他的客户降低成本，提高客户的核心竞争力，相当于前期的很多成本，都是他来垫付。减少了客户的资金积压。而他的钱来自于房地产信托基金也就是 REITs，他之所以敢这么大手笔的融资，就是因为有很成熟的盈利模式和把握。所以这就成了他的护城河，别人即使想搞，你也很难一下搞到那么多的资金。而且你也没有他的管理能力，物流地产其实不是一个利润特别高的行业，空置率在 5%以下，才有 10%的回报，空置率如果超过 15%，那么基本就没钱赚了，而普洛斯的物流地产，空置率都在 5%以下，竞争对手则到了 8%。一旦你形成优势，就会有很多回头客，资源向头部集中，物流地产最大的特点就在于稳定，一旦他建成投入使用，就是源源不断的现金流收入，特别适合 REITs 这种工具。明天我们继续来讲讲，普洛斯的关键资源能力，以及现金流状况。咱们明天再见。

【9】发现商业模式 9：商业模式需要持续更新

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，发现商业模式，昨天我说到了普洛斯的商业模式，他

的业务模式比较复杂，简单来说就是运营已经成熟的物流项目，然后租给需要的相关企业。通过房地产信托，进行融资，然后做先期投入。通过供应链和大数据，形成一整套完备的系统，为物流客户提供他们想要的各种功能，对物流企业进行技术赋能，整体管理规模已经超过了 1200 亿美元。在中国就有 70 多个地区市场，拥有 5600 万平方米的物流及工业基础设施网络，比如北京普洛斯空港物流园，义乌普洛斯物流园，还有上海临港普洛斯国际物流园，现在很多城市都已经有了普洛斯物流园，他已经撑起了一张大网。比如我们熟悉的京东，就是普洛斯的承租方之一。但是后来，京东其实也开始做起了普洛斯的模式。后来也有消息说，万科联合一众资本以及普洛斯的管理层，收购普洛斯，万科也成为普洛斯单一最大的持有者。可见，现在大家都十分看重物流地产的这种商业模式。

这里涉及了很多的系统，我们不是这个专业的，也解释不太清楚，如果有想从事这方面工作的，可以找相关资料，研究一下他的商业模式。

下面我们再来看看，不走寻常路的美邦，当年美邦还是挺火的，能请的动周杰伦代言，他也是赶上了纺织服装行业大发展的天时，94 年温州成立，95 年转型，不做西装了，改做休闲装。2000 年就跻身服装百强企业，随后连续请郭富城和周杰伦代言，迅速

在线下把门店铺开。2005 年，销售额就达到 30 亿。成为中国制造企业 500 强。美邦服饰快速发展的一个秘诀，就是足够的轻。

他自己都不拥有生产线，觉得不值得，也没必要，学耐克那套，干脆全都外包出去。提高企业的运行效率，和资本利用效率。当然弊端就是，让自己的品控面临更大的不确定性。他采取了两种模式，一种是订货会模式，占全年销量 70%，还有一种现货模式，只占 30%。通过远期订货，锁定了大部分生产计划。然后通过现货模式，激动灵活，快速反映当季的时尚元素和热点。防止押错宝。

他的渠道也是直营和加盟两种模式，2000 多家门店中，加盟占据 90%。直营覆盖重点城市和区域，通过加盟覆盖尾部。他不收取加盟费用，反而对加盟商给与很多指导和支持。甚至还给优质的加盟商，一定的赊账提货额度。也就是说，你可以先把货拉走，卖完了再给我钱。这其实就极大的扩充了他的销售网络。让加盟店迅速遍地开花。2001 年到 2007 年，美特斯邦威全国店铺数量，年复合增长率是 30%以上，他是先走的加盟，然后才注重直营店建设，从销售来说，直营店的贡献，也确实超过了加盟店。

此外，物流他也不自己做，而是借用第三方物流，这也大大降低了他的资产重量。那么他做什么呢，就做品牌管理和资源整合，

那会几乎铺天盖地的美特斯邦威的广告，各种明星代言，电视和线下平面露出，大量的品牌轰炸年轻群体。他把所有的投入都放在了上面。确实很快起到了效果，特别是周杰伦，潘玮柏，张韶涵这些当时的绝对一线明星加持，让美特斯邦威瞬间洋气了不少。然后他还给自己设计了很多选秀，形象大使，营销策划等活动，进一步加强曝光。但其实现在来看，这种快时尚的打法，投机的氛围是比较重的，流量并没有沉淀在品牌力上，等这些明星的仙气一过，美特斯邦威也就彻底走下神坛。以 2022 年来看美特斯邦威，早已经走下神坛，从学生的衣柜，现在已经成为了无人问津的杀马特。

本来这几年美邦服饰的业绩就节节下滑，疫情又给了他重重的一击，2022 年 3 月 22 日，位于上海南京东路的美特斯邦威圣德娜店正式停业，这个店面是美特斯邦威全盛时期的象征。2007 年开业，7000 多平方米，而如今早已经不复当年之勇。

这就是本书的全部内容，这本书给了我们很多在商业模式上的启发，特别是他对于商业模式的提炼，还是给了我们很多的思考方向，比如定位，业务系统，关键资源能力，盈利模式，企业自由现金流结构和企业价值，在我们设计商业模式的时候，要把这些要点都写在黑板上，一个一个的去思考。其实在做创投的时候，商业模式也是我们最多考虑的一个方向，投资人经常会问创始人

这么几个问题，1 你到底是做什么的，一句话说清楚，2 为什么非得你来做，3 你能解决多少问题，客户群体是哪些，这个市场有多大。这三个问题其实都是针对商业模式的，你到底做什么，简单说清楚，这个就是要清晰的定位，越简单明了，定位越是有价值。有些创始人说了半天，也解释不清楚，那么其实就相当于没有定位。比如腾讯，很简单就是移动社交驱动流量，靠游戏和商务服务回收现金流。阿里就是简单的电子商务，美团则是本地服务，腾讯连接人与人，阿里连接人与物，美团连接人与服务，所以定位特别清晰，最后商业模式也就特别清晰，而老齐就定位自己为连接人与财富，只要跟财富有关的东西我们都做，一开始只做财富教育，现在也开始做财富管理，以后可能还要做财富社交和财富传承。这个定位就非常的清晰。所以执行起来也就比较顺畅。

为什么非得你来做，就是你的业务系统和关键资源能力，你到底怎么实现内部和外部的资源交换，这个东西都是支持你的定位的，你说我也想做腾讯，但是我一分钱都没有，也不懂技术，那就是扯淡了。所以必须要结合自身，找到能力范围，并且创造资源优势。而且这个优势越独特你未来的护城河就越深。比如做过投资，做过媒体，而且还是广电媒体的人，这个市场上并不多。这就是我们的资源优势。经过几年的积累，知识星球形成了我们的社群闭环，以及大量的精准且忠实的粉丝，能够理解我们的理

念，愿意跟随我们慢慢变富，这就是关键资源能力，为客户创造收益，让知识和财富双丰收。这就是我们共赢的业务系统，以及关键资源能力，别人想模仿，他们的客户也并不匹配。

我们能为大家解决什么问题，客户群体有哪些，这个市场有多大，这就是你做的业务得有想象空间，他得是有足够的成长，有的设计很好，但是一共就服务那么几个人，所以他也不会是一个好的商业模式。因为没有需求，比如当时我有个项目，是做智能遥控器的，这个东西他就没什么真实需求，一开始我们还挺上心，但多方调研后发现，消费者压根对这个东西不感冒。现在还用遥控器的，基本都是大爷大妈，对于智能这两个字，天生就免疫。年轻人基本已经告别传统电视了，所以智能遥控器就是一个伪需求。这种伪需求的创业项目特别的多，很多创始人都极具感染力，能把东西描述的非常完美，但是却很难打开市场。比如当年很火的，上门洗车，上门按摩，上门大厨都是这样的东西，乍一看有点意思，但实际调研下来，用的人极少。顶多趁着补贴薅点羊毛，补贴一停，基本项目也就死掉了。

真正的需求，一定是群体痛点，大家提到这个事深恶痛绝，那么一定隐藏着巨大的需求，比如当年电话费太贵，发短信太贵，就诞生了腾讯。那么按照这个思路，未来财富肯定是大生意，因为股市被骂的最多，租房市场也是个大生意，房价也成了公敌，还

有就是养老生意，甚至中国足球，所以聪明的人，应该在别人的抱怨中寻找商机。

优秀商业模式最关键的一句话其实就是，别人想干却干不了，巴菲特管这个叫做护城河保护，但从这本书也给我们新的启发，商业模式这个东西，也要随着时间不断更新迭代，没有什么优秀的商业模式可以一直优秀下去，即便有可能也是概率极低。绝大部分优秀的商业模式，几年之后可能就变得不再优秀，甚至变得落伍了，很多好企业也因为没有持续更新商业模式，没有因时而变，而最终走向困难。所以天时很重要，什么是天时，需求就是天时，在一个阶段需求集中爆发他就是天时，这个阶段过了，需求被满足的差不多了，就是天时没有了，那么即便再好的商业模式，也难免会没落。所以世界在变，企业必须也要跟着改变。那种几十上百年，做着同样的业务，还能是优秀企业的，太少太少了。打工者思维或者我们叫做穷人思维，一定是追求稳定，而企业家思维或者富人思维才是拥抱变化。那么大家可以现在就想想，你有多久没有变过了。如果你现在干的跟 5 年前没啥两样，那么说明你已经开始落伍了。明天我们开始新的学习。

