

商业模式要不断创新

■ 文 / 张迪

创新不是单一的动作,它包含了科技创新、管理创新、商业模式创新等等。在全球经济处于拐点、国内企业站在转型升级关键点上的当下,企业自身的商业创新显得尤为重要。

商业模式创新 能将技术潜力转化为商业潜力

在进入正题前,先让我们对“商业模式”做一个了解。

一直以来,很多人认为爱迪生是第一个发明灯泡的人,其实,翻开有案可查的科技史,我们会发现,在爱迪生之前就已经有人发明出了会亮的灯泡。而且,事实是,爱迪生买下了其他人的专利,在进一步改良后使得灯泡这项发明商业化了。这就是为什么之前的发明者没有被人们记住,而这项成绩却归功于爱迪生的一个重要原因。

回到爱迪生那个年代,当时科技上的发明已经不少,比如发电机,但即使爱迪生发明了普通人家都可以使用的灯泡,却仍走不出尴尬的局面,他们卖不出灯泡,因为普通人家的家里并没有通电。真正在用电、用灯泡的是极少数人,比如大型企业,要使灯泡普及,非常难。这个时候,爱迪生还带来了使用灯泡必需的配套设备,比如电表、灯座、开关等等,使得普通老百姓家里也能成功用上灯泡。就是这些东西,组成了一个有效的商业系统。这就是商业模式的一个鼻祖级案例。

谈到创新,很多时候,我们想到的是科技创新,其实,还有这么一类创新,它能够有效把一些技术上的潜力转化成商业上的潜力。爱迪生被称为点亮世界的人,而他点亮世界靠的不是他能够发明灯泡,而是把灯泡这项发明变得人人能用,并且能够收获更多价值。

浮生茶

■ 文 / 董行

单位年底奖励了一套紫砂茶具,淡雅精致,包装华美。拎在手里,一大盒,沉甸甸的。当时就想,这样的礼物我不知何年何月才会用得上。一年里,我大概也喝不了几回茶的。所以,一套精美的茶具在书柜上生了尘。

那天,停了电,想起那么多没有写完的文章,不禁心生浮躁,索性开了书柜收拾旧书,于是发现了这套茶具。它宛如落魄的公主,身上薄薄地落了灰尘。

爱惜地拿出来,洗了杯,给自己泡了茶来



通过添加或减少利益相关者 企业能重建商业生态系统

“商业模式”和“企业竞争理论”非常容易混淆。两者的差异在哪里?

企业竞争理论处理的是企业跟企业之间的关系,它的思考逻辑是向内的,它有一个理论基础:当企业希望得到更好的表现,得到更好的优势地位的时候,它需要去调整自己,从内部建立起竞争优势,从而赢得竞争。但这个理论有两个明显的缺失。第一个缺失是当企业和对手的体量差距非常大的时候,什么样的竞争策略都帮不了它;第二个缺失是竞争策略,企业觉得内因决定外因,只要改变自己,做了自身竞争优势的调整,就能取得想要的市场结果,很遗憾的是,企业不是孤立的,它也生存在一个大环境里。企业经营状况的好坏,一部分取决于企业自身,还有相当一部分取决于它的生态环境。

插播一个故事,在百慕大地区有一种很常见的鸟——圆尾鹱,它有两个非常重要的生存条件:吃莎草,住香柏树。然而,欧美人来到百慕大地区后,带来了一种新的生物“陆地蟹”,也喜欢吃莎草,而且专吃草根,陆地蟹的到来使得莎草大量减少,圆尾鹱的食物告急。

喝。窗外,人流奔忙,浮生碌碌。窗内,茶香袅袅,清香弥散,满室氤氲着淡淡的水雾与茶香。静看茶尖细的叶片在水的冲击下渐次舒展,如婷婷少女拎着裙,在水中欢快地舞,漾起一层层涟漪。心上喜悦,捻起一只杯,一缕清香自唇边滚落,心腹熨帖,温软的茶水,经五脏六腑,犹如经历一遭人情冷暖,慢慢沉淀。浮躁亦如茶,渐渐沉下去,静气浮上来,笼罩全身。有人说,茶是有来生的,能轮回转世。曾经青翠欲滴,然后含笑曲卷,将阳光含在身心,遇见水,再绽清新,慢慢将一杯阳光释放。经时光洗礼,极淡却馥郁……那么,这茶竟是有

另一方面,圆尾鹱筑巢在香柏树上,但香柏树被人类大量砍伐掉了,圆尾鹱在短时间内没地方住。这个时候,一位生物学家配了人工饲料,在水边造了人工鸟巢,圆尾鹱没有死绝,但也不复往日繁荣。设想一下,如果圆尾鹱就是一家企业,随着环境的变化,这家企业从盛到衰,如果管理人员提出,草不能吃就吃点别的、树不能住就换个地方,但企业不信,最后它就会死。此时,有人会说,这是企业活该,因为它不懂得与时俱进。但是,企业和生物一样,都有基因,所有企业的变革一定要和自己的基因息息相关,只有紧紧依托基因的变革才可能成功。

故事还没讲完,这位生物学家觉得,人工饲料、人工鸟巢都不行,那么就恢复它原来的环境,于是大量播种莎草、种植香柏树,可都失败了。莎草种得越多,陆地蟹也变得越多,草根本轮不到鸟来吃,而树长得很慢,百慕大地区台风又多,树没长大就被刮没了。正如我们有时候希望恢复企业原来所处的环境,其实是回不去的。后来,这位生物学家引入了两种新物种:一是夜鹭,它喜欢吃陆地蟹,所以它的引入使陆地蟹急剧减少,莎草开始大量生长;又引入了大量木麻黄,这种植物能帮香柏树抵挡台风,于是香柏树也长起来了。没过几年,整个地区的生态又恢复了平衡。如今,在百慕大地区,圆尾鹱随处可见。把圆尾鹱当做一家企业,这家企业重新走上发展轨道是因为什么发生了改变?是环境。只是这家企业自身改变无法塑造环境,需要通过其他途径。对企业而言,添加或者减少利益相关者的方式能够重新构建周围的商业生态系统。一家企业的经营质量不仅取决于企业自身,还取决于周围的生态系统。当然,最简单的生态系统是由上下游构成的,这样的生态系统很脆弱。因此,对商业模式有一个定义,商业模式就是企业与合作者、客户细分群体形成的,以共同的可持续发展为目标的网络体系。

有灵性的了,就像禅语,看似浅显清淡,却能将心灵归复到容纳宁静。

细想,这喝茶之氛围何尝不是另一个人生活呢!一水、一杯、一茶,看那叶,在清澈的水中翻滚飘逸。水与茶,水的清澈和茶的伶俐,就像一个人心思纯净、个性分明的过往,叶梗在清水中渐次舒展开来,如同被卷入一种最安逸的生活。水,沾染了茶的芳香;茶,被水缓缓滋润,开始变得柔和、绵软。一杯茶的清香开始弥散,一个人的人生开始丰满、圆润。

年少,是青涩的龙井,入眼的是华美,养眼;年长,是泡好的碧螺春,入喉的是甜美,润

了他们4个咖啡杯。

这时,那些顾客手中就共有了4个咖啡碟和4个咖啡杯,事情到这里就结束了吗?当然没有,这才做了一半呢!一个礼拜后,土桥久男正式将全套的咖啡餐具摆放了出来,除了送出去的两个部件外,糖罐和调羹碟也摆出来了,人们一看摆齐了的餐具后才发现原来它是这么精美,就在“必须要凑齐四件”的

商业模式的创新升级 要具备四个理念

要想成功实施商业模式的创新升级,必须具备四个重要的理念:

第一是基因。每家企业身上都有能让它成功的基因存在,每家大企业都是从小企业成长起来的,围绕着基因的创造才能有效。

第二是创新空间。企业只能在企业家的思维限度内成长,企业家的思维改变了,企业成长的空间就改变了。

第三是价值地图。不同的空间有不同的“地图”,光看见空间是不够的,还必须找到利润实现的路径。

第四是不确定性。面对创新的时候,企业最害怕的是不确定,但是有人会把不确定等同于风险,也就是说,他们会害怕这种不确定,把它当作风险去处理,事实上,它只是不确定,只是企业比较陌生的事物。下定决心去创新要面临的风险和不去创新面临的风险没有太大差异,只是一个熟悉的,另一个是陌生的而已。

商业上的创新有它的路径,其中最重要的是三条链:行业链、价值链、消费链。如何沿着这三条链走,有三个疑问经常能带给我们启发:第一个是用户“没说出的抱怨”。说出的抱怨不值钱,没说出的抱怨才值钱。第二个是用户在使用产品之前、之后还会配套使用什么产品、服务,或者需要自行完成哪些动作。第三个是用户在使用产品的同一时间里,虽然不是配套动作,但用户经常在做什么其他的事。

商业模式真正开始展开创新设计总共有八个步骤:优势基因的扫描、创新空间的探测、业务系统设计与选择、投资与收益结构设计、样板市场验证、规模化、企业估值与融资方案设计、准备迎接投资者。

心。骄傲,迷茫,挣扎,不甘,妥协,安然,一杯茶的浮生不过如此。

遂喜欢上了茶。闲来无事,或心生烦累,便坐下,将脑子里的乱麻加以梳理,静静泡一杯茶,任红尘纷扰过耳,柴米琐碎随风。七碗爱至味,一壶得真趣。

茶道讲究和、敬、清、寂,茶因此而雅,心亦因此而清。怪不得两晋奢靡之风兴盛时,侈汰之害,甚于天灾!曾有人呼吁以茶为“素业”,以茶倡廉抗奢靡之风,以茶来拯救一颗颗因过度奢靡而沉沦的心。可见,茶理亦做人之道。

心理中,人们纷纷购买,结果短短三天时间,400套餐具就全部卖光了,最富戏剧性的是,他们后来买走的另两件的价格,其实把此前领去的两件也包括在了里面。

一时间,土桥久男的陶瓷品名声大噪,特别是他那套“先送一半”的销售智慧,更是让纽约本土的销售员们目瞪口呆,就这样,美国市场被土桥久男给顺利打开了!

人的搭配 大有考究

■ 文 / 许亮生

有个简单的化学实验是:将两个相同的量杯,各装细沙和水1格,当把这两个杯子参合后正好等于2格,如果再把这两只量杯各装1格盐和一格水,合并后却出乎人们的意料,只有一格多一点。原来,细沙和水的分子大小差不多,但水分子比盐分子大,盐分子就容易挤进水分子的间隙里,结果合并后只有一格多了一点。

如果把两个人分配在同一个岗位上,他们素质差距大,且某个人宽容大度,某个人投机取巧,那么两个人也许只能发挥出一个人多一点的力量。当两个人的学历、能力、品行都相当,他们谁也不占谁的便宜,同心协力的结果是各尽所能,做出令人满意的工作,用量杯来形容就是“2格”。倘若10个人同岗,大家水平都不相上下,协作得好,往往可以发挥出几十个人的力量,因为,他们谁也不寄生于谁的身上偷懒,再加上这里合力产生的效果,就会事半功倍。倘若这10人水平参差不齐,悬殊太大,肯定难以合作,根本发挥不出什么力量。

三个和尚的故事几乎人人皆知,它能够较好的解释一粒盐分子挤进水分子间隙中去的悲哀:一个和尚每天挑水挑得好好,水缸天天都满。来了个新和尚后,睡懒觉不说,挑水也要两个和尚一起抬,庙里的水缸每天反而不满。后来,再来一个新和尚,他更懒,连抬水也不愿意去,光知道使唤其他两和尚,弄得另外两个和尚也不想抬水,三个和尚就这样你看我我看你,互相比懒劲,水缸便开始缺水,三个和尚反而没水吃了。

在三个和尚中,即便有一个和尚非常勤快,但另外两个和尚可能以2:1击垮这个和尚。除非这个和尚很敢管事,自己带好头,并且能叫得动另外两个和尚,调动起他们的积极性,否则,光靠一个人是不行的,另外两个像盐分子一样挤进了水分子间隙,你真拿他们没辙。也难怪有些家庭矛盾重重,可能是一个能干的老公搭上了懒惰女人的车,亦或一个贤惠的妻子错嫁给一个薄情郎……属于配置错误,遗患无穷。

已故台湾作家柏杨在《丑陋的中国人》中曾说“每一个中国人都是一条龙……中国人在单独一个位置上,譬如在研究室里,在考场上,在不需要有人际关系的情况下,他可以有了不起的发展。但是三个中国人加在一起,三条巨龙加在一起,就成了一条猪、一条虫,甚至连虱都不如。”这话除了触及国人的团队素质外,也是在说人力组合的微妙。当把两个水平悬殊或相互攀比的人放在一起,很有可能发生“钻空子”事件。

因此说,人的搭配大有文章可做,不论公司,还是婚姻家庭,都要把综合素质相当的人放在一起,否则,不仅发挥不出团队合力,还可能发生副作用。

(连载)

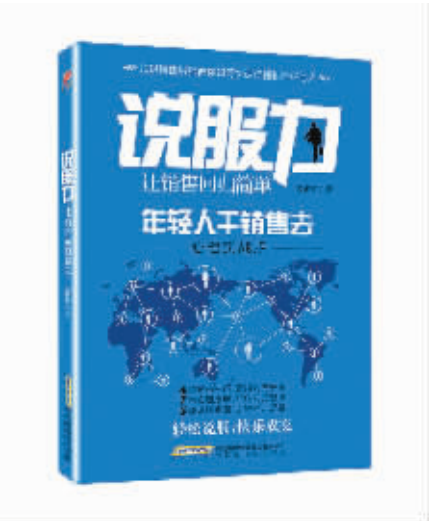
出于对儿子的爱,都愿意相信这个观点,因此当这位朋友这样说时,他的妻子立刻就相信了。朋友的做法很值得我们在说服他人时借鉴。

一个朋友跟我分享过这样一个故事。这个朋友是做杂志发行的。有一天,某杂志社打来电话质问他的同事:“为什么我没有在首都机场的书店里见到我们的杂志?你们的工作是怎么做的?”事实上,朋友所在的公司还没来得及与机场书店接洽。那位同事是位新手,没有经验,不知该如何作答,马上用眼神向我朋友求助。这位朋友接电话来说:“是这样的,我们打算把首都机场作为一个重点来做,目前正在协商合作事宜,最迟这个周末就可以得到一块重点展位了。”对方听了之后,挂了电话。

只说别人愿意相信的,要做到这一点,就要求我们不能以自己的意志为中心,而要站到对方的立场,以他的角度来揣摩他最愿意相信的是什么。我们不能妄想改变他人的初衷,也不能刻意迫使别人接受他不想相信的东西,只能从他人的角度来设计表达内容。

在这里,我们不妨把“麦田怪圈”的典故利用起来。一旦你迫切地想告诉对方所谓的真相,或者很想把自己的某种观念强加于人,不妨就在心里默念一句“UFO”——这是为了提醒自己,对方更愿意相信的是“UFO”,而不是什么“恶作剧”!

(未完,待续)



■ 文建祥 / 著

怎么说,对方才肯听

答案是:只说他愿意相信的话。他愿意相信什么?就如上面所列举的,要么是他自己的信念,要么是权威的意见,要么是被“合理”包装起来的事实。销售界有一句很著名的口号是这样说的,“一流销售卖理念,二流销售卖品牌,三流销售卖产品,四流销售卖价格。”——跟我们这里说的基本是一个意思。

有位顾客在某4S店看中了一款车子。他围着车子转了几圈,问销售员:“你们这款车子,性能怎么样啊?”

销售员很聪明,不直接回答。“您之前了

说服力:让销售回归简单

解过这款车子了吧?”“我听别人说这款车还可以,但是不知道具体怎么样。”

销售员说:“这款车从上市到现在已经6个多月,总共已经卖出了7万多台,只我们店一个月都能卖掉100多台,论坛上用户们都

说这款车的发动机性能很棒。”顾客笑了笑:“那也不能证明它真的那么好吧?你们的广告打得那么花哨……从外面看着还算不错,不知道发动机的性能怎么样?”

销售员说:“我来给您演示一下。”说完,他拿个纸杯倒满了水,放到了发动机的盖子上,然后钻进驾驶室发动车子,将油门踩到底,发动机转速逐渐达到了峰值。“您看!”销售员同时说道,“看杯里的水!”

顾客探头看着杯里的水,随着发动机的振动,杯里水面呈现出一圈一圈的水纹,但是一滴水也没有洒出来。顾客顿时看呆了。

销售员关闭发动机,出来对顾客说:“相信您也知道,振动越小的发动机,它的制作工艺就越好,性能就更棒,使用寿命也更长。刚才我把发动机转速开到最大,这杯水一滴都没洒出来,可见它的性能了。您可以用这个方法去测试同价位的其他车子,相信会有自己的判断……”

“好吧,就是它了!”顾客拍了拍车顶说。

在这个案例中,这个聪明的销售员没有

说一句废话,并且他的每一句话都是围绕着想顾客愿意相信的话题来说的。

当顾客说他“听别人说这款车还可以”时,销售员马上向对方描述了该款车的热销情况,表明大家都认可了该款车;而当顾客对车子发动机有疑问时,销售员当场用水杯振动的方法向顾客展示了发动机的性能。

从专业角度来说,水杯测试并不严谨,但它有一个好处就是“简单而直观”,对普通用户来说,简单、直观,而且看起来又很“合理”的事实是非常有说服力的。所以那位被震撼到的顾客很快做出了购买的决定。

从对方角度出发

有个朋友和我分享过一件他的家庭琐事。

他们夫妻和他的父母住在一起。那时,他的妻子刚为他生了一个白胖的儿子。父母自然非常欢喜,恨不得时时刻刻盯着孙子,有时甚至连门也不做就“闯”进他们的房间里来看孙子,让他妻子不胜其扰。有一天,妻子终于为这件事发火了。

他劝妻子:“这有什么呀!二老好不容易盼来一个孙子,这么欢喜也很正常嘛!”

妻子这么抱怨:“什么呀!你看他们总把孩子抱到客厅睡觉,还教他啃手指头,给他用粗棉布的尿片,害得他身上长了好些小红痘……”说着说着差点掉眼泪。