

1. 第一部分

1. 陈志武的“私塾”教案

熊晓鸽

和志武认识的时间并不长，却是一见如故——记得是在哈佛商学院的一个研讨会上，身处美国，乍闻乡音，由异域见老乡的亲切感而萌生的信任和坦诚，在几番你来我往且多半是在饭桌边进行的探讨和交流之后，迅速升华成一种相见恨晚的知交情谊。于经商之道，我是半路出家，尽管在投资界摸爬滚打近二十年，积攒了无数逢山开路遇水搭桥的实战经验，却经常觉得难以“以理服人”，让国外的同行透彻地理解风险投资界的“中国特色”，从而明了我们这群当初的“外行”何以曲径通幽，最终奇迹般地“猴子称大王”，在这片风险投资的“不毛之地”小有建树。志武是地道的学院派，却能恰到好处地灵活运用美国那套经济学原理，诠释中国种种光怪陆离而又光芒璀璨的经济现象，从一堆乱麻中抽丝剥茧、条分缕析地抽出其理论依据，也让我大开眼界，更让我常常笑着感叹：真是听君一席话，胜读十本书。于是恳请志武将他读到的、或者他自己刚刚写完的好文章发电邮给我，让我这没时间读书的人，也能一目十行地概览当今经济学界的潮流与风向。

在世界经济动荡不安的今天，我们每天都会听到来自经济学界的不同的声音。从这些迥异的声音中，依稀可辨他们不同的背景：服务于政府部门的经济学家们多少都有为其政党政策辩护之嫌；来自金融机构的首席分析家们更是殚心竭智不遗余力地为其公司和客户摇旗呐喊；唯有少数来自学院的学者们，虽然也难免学派学术之争，但至少保持了相对的利益超脱与立场中立——只要我们保持兼听则明的警醒，便往往能从他们严谨治学的研究成果中大获教益。这也是为什么我如此珍惜与志武这种亦师亦友的情谊，也始终将志武的文章和著作视为了解经济学界风云变幻的最直接可靠的信息源。

然而，《24堂财富课：陈志武与女儿谈商业模式》在志武的著作中是如此与众不同。它不是一本研究高深莫测的金融数理模型的鸿篇巨制，甚至也不是一本循规蹈矩的经济学普及读物。这是一位世界知名学府的金融学教授为他12岁的小女儿量身定制并因材施教的“私塾”教案，是一位满怀爱心的父亲，与一个对未来充满野心、雄心与好奇心的少女的平等对话和智慧交流。仿佛一对醉心于探宝游戏的父女，父亲循循善诱，女儿孜孜以求，他们在人们熟悉的富豪名企中寻找成功的人格特质和商业模式，从小女孩热衷的糖果店漫谈到“好钱”和“坏钱”这类严肃的商业道德命题，又从令人闻之色变的金融危机追溯犹太人钱袋永不枯竭的奥秘和现代金融制度的必要与必然……看似取材随意，却又旁征博引、深入浅出、润物无声。深知“授人以鱼，不如授之以渔”的陈大教授，既要绞尽脑汁，教导女儿识水性、辨风向、观渔汛的基本常识和技巧，又不得不小心翼翼，以免让商海的险恶乃至某些时刻的丑恶挫伤了少年那跃跃欲试生气勃勃的求知欲与上进心，用心良苦，却并不语重心长，许多话题也只是点到为止，举重若轻。

难得志武本着“幼吾幼以及人之幼”的大爱，将这本写给爱女的著作公开出版。我以为，这的确是一本值得父母与儿女一起阅读的开智启蒙的经济学读物。

（作者为IDG全球常务副总裁，著名风险投资家）

2. 爱国教授可贵的企图心

徐小平

我一直是陈志武教授忠实的粉丝。他和女儿有关商业模式、商业思维的对话，在《创富志》专栏和他的博客上连载时，我是他沉默而快乐的读者。陈教授人在耶鲁，但他对中国经济、金融和商业的各种评论文章，写得非常精辟有趣，是我获得思想火花的火种之一。现在他把与女儿的这些对话整理出版，使我们能够读到一本角度独特、观念新颖的趣味读物，对于我们建设现代商业文明、普及商业文化、传播商业意识非常有价值。

我在1996年加盟新东方之前，曾经于1994年回国创业一年，结果大败而归。回头看，失败的原因很多，但根本的一条，就是自己“缺乏商业意识、不懂商业模式”。而这个缺乏，不是我一个人的事，事实上是一代人的事情。在“文化大革命”和计划经济时代成长起来的我们，基本上都缺乏商业意识和商业思维。虽然在经济建设大潮中，人人都意识到了挣钱的重要性，却发现要创业致富，还得补上一课。欲望的释放是一夜之间的事情，但商业文明的建设却需要长久的工夫。时代对经济建设、商业成功的渴望和呼唤，与社会在商业意识上的薄弱甚至扭曲、个人对商业文化的陌生乃至盲目形成鲜明的对比，是当代中国人尤其是青年一代痛苦的根源之一。人们只会感受到经济受挫之后的切肤之痛，但很少能意识到无法获得商业成功背后的商业思维和文化的匮乏。

因此，我在阅读陈教授父女共同完成的这本对话集时，一边读，一边感叹，甚至有些羡慕他的女儿陈笛——中国人这方面的文化太薄弱、教育太落后，这是很多人奋斗失败、生活郁闷的根本原因。我知道陈教授在写下书中的文字时，心里想着要去影响的绝不是陈笛一个人，而是必将引领未来中国经济、政治和社会发展的青年一代！中国家庭非常需要这样的商业家教，中国青年非常需要这样的商业文化熏陶，中国教育非常需要这样娓娓道来、润物无声的现代商业价值观、现代人生价值观的浇灌。从这个意义上说，陈教授的著作，是中国新文化建设的一个重要构件，值得大家珍读。

我热烈地向读者推荐此书！

（作者为新东方文化发展研究院院长，教育家和职业规划专家）

3. 自序(1)

古语说：“授人以鱼，不如授之以渔。”“授人以鱼”只救一时之及，“授人以渔”则可解一生之需。

对待子女也一样，给子女最好的礼物不是金钱财富，而是创业致富之技能。

那么，为什么跟女儿谈商业模式，而不谈伦理、道德、《论语》、《中庸》？这种教育是否太重利轻义？

简单的回答是：第一，我只能根据女儿感兴趣的话题谈，而陈笛从懂事以后就对如何成为亿万富翁感兴趣；第二，谈商业模式案例的同时，也不妨碍谈及伦理、道德，实际上，通过子女感兴趣的案例传授创业致富之道外，更可以传授做人之道。

教育子女当然是父母的重要责任，但是，教育的方式可以多种多样。按照现在时髦的话说，需要与时俱进。这几年关于读经的话题炒得很热，许多人认为那才是最好的育才方式。

我不这么看，原因很多。

其一，“四书”、“五经”没有几个孩子能读懂，特别是对于像陈笛这样中文本来就差的小朋友，就更难。

其二，这些经典中包含的价值体系不一定适合今天。如果你希望子女能够在现代社会、特别是西方社会生活，那么，应该做的恰恰是不让他们成为“儒家”人。

这些年，我见过不少来自中国、韩国、日本受儒家文化影响的学生和同事，这些人普遍表现得“中庸”、太“儒”，所以，在美国和其他非“儒”社会里特别吃亏。儒家压抑个人表现，而个人表现、主动表现又偏偏是现代社会与市场营销所必需的个性和技能。我们常抱怨中国缺乏品牌，其中的原因，当然与知识产权得不到保护有关，但同样重要的原因，在于崇尚被动个性、压抑个人表现的儒家文化。

为什么市场营销这个行当起源于美国？为什么在美国生活的印度人普遍比中国人、韩国人、日本人更擅长市场营销，也比后者在公司高管层中更成功？“中庸”反对竞争，反对主动争取自己的利益和权利，一个行为过于“儒”的人，只会被动地等待别人给他以本来就属于他的东西，总是把主动权留给别人，而不是自己争取、保护属于自己的利益和权利。中国公司走出去营销、投资时，困难重重，原因也在此。你如果爱子女，就不要用《论语》、《中庸》束缚住他们的手脚。

其三，如果要教《论语》、《中庸》，到最后，又变成做父母的高高在上教训子女，而不是平等地交流、对话。

“三纲五常”主张的不是人格平等，而是根据地位、辈分、性别不同确定的等级服从关系。

我跟许多朋友一样，小时候在农村长大。这种背景有些朋友会不愿意提起，但我从不遗憾，因为这就是我，是这种背景造就了我整个人，没有这些基础，我就是另一个人了。

最让我遗憾的是，从小到大，我跟父母、兄长没有过真正的对话交流，就是那种跟自己真正谈得来的朋友才有、能让你感到亲近的对话交流。到今天这种缺憾已无法弥补。也就是说，我对父母、兄长有独特的感情，只是那感情更多源自他们对我的养育之恩，源自他们是我的父母、兄长，而不是靠对话交流、心灵沟通形成的感情。这种以亲情

为基础的感情更多是因回报义务、孝敬责任所致，是没有选择的义务，跟基于心灵沟通的感情不同，后者不是逼出来的，是因为“谈得开心、默契”自然建立的。

其所以给我留下这些遗憾，一方面是因为农村很穷，每天都要面对生存的挑战，在亲人之间做心灵沟通、感情交流，是很不现实的奢侈之举；另一方面，在“三纲五常”秩序下，也很难在代际之间、兄弟之间有平等的“心对心”对话，父亲在子女面前、兄长在前弟面前总要表现得威严，表现得不可接近，不能表现得平等，长辈可以大声训话，而小辈只有听话的份儿。

在这种文化背景下，子女跟父辈、弟弟跟兄长间怎么能有真正的心灵沟通？做子女的除了知道要无条件地孝敬、服从长辈之外，哪里还有空间去与长辈进行“心对心”对话、建立自愿的感情呢？由于年龄不同、生活阅历各异，

4. 自序(2)

本来与父母、兄长之间的沟通就很难，而“三纲五常”秩序的氛围更是雪上加霜。

正由于成长经历如此，在我做了父亲之后，就下决心不让女儿重蹈自己的覆辙，宁愿让女儿感到我是她们可以谈心、平等交流的朋友，也不要让她们感到我是威严不可近的父亲。我一直以为，如果女儿今后跟我联系，只是因为我是她们的父亲，而不是因为跟我谈话投机，那会是一种失败。我和夫人的养老，不需要靠女儿，即使发生病残，也不需要她们的经济回报。我们没有指望任何经济上的回报。在这种情况下，大可不必对女儿动不动就行使做父亲的权威，对她们训话，而是想法跟她们沟通、接近。爱她们还来不及呢！

所以，我一直试图找到女儿感兴趣的话题，针对她们的兴趣点去对话沟通。过去几年，陈笛恰恰又对两个话题最感兴趣：一是如何赚钱成为亿万富翁，另一个就是世界历史。这下好了，我们就有许多共同语言了。

其实，不管是什么话题，商业也好，文学、哲学、历史也好，只要是女儿感兴趣的，都能展开传输做人的道德、伦理，做人的道理不是只能通过“四书”、“五经”传授的。实际上，在本书收集的跟陈笛的谈话中，就已多次涉及伦理道德问题、做人问题。

我的两个女儿出生在美国威斯康星州，陈晓生于1993年，陈笛生于1994年，相差一岁半。虽然她们都是在我们身边一起长大，上的学校也基本一样，但是，正如在本书的对话中有时谈到的，她们两个在世界观和人生观上却差别很大：姐姐不在乎钱，谈到征税、政府作用时，她更会想到那些不幸的群体，所以，像美国民主党那样，相信政府的作用；而妹妹相反，她特别喜欢钱，也要努力赚大钱，她极力反对政府征税，尤其反对累计递增式税率制度（也就是收入越高，单位收入的税率越高），认为如果她父亲能够从湖南的穷乡村走出来，别的人没有理由不自己去成功，所以，政府不应该提供福利救济，好一个共和党人！

通过与陈笛的交流对话，也让我学到，经济学真的贴近人的天然本性，只要你对人、对社会有足够的敏感度并细心观察，即使像陈笛还没有学过经济学和其他社会科学，她照样能想到如何管理公司、领悟到不同商业模式的诀窍。

有朋友问我，“你最崇拜、尊敬的偶像人物是谁？”我的回答是，任何自我成就的人！不管领域是什么，只要是

自己努力奋发而成，我就最尊敬他、崇拜他。正因为这一原因，我跟陈笛谈到的商业模式案例，从微软的盖茨、星巴克的舒尔茨、沃尔玛的沃尔顿、重庆力帆的尹明善到亚新科的杰克等等，几乎都是普通家庭出身但自我奋斗的个人创业故事，而他们每个人又都有自己独特的经历、独特的商业模式，每个模式背后又蕴含着基本的经济学原理。我最好的愿望是，通过这些对话和案例，给年轻的父母、年长的爷爷奶奶，提供一种与子女、孙辈沟通的题材。世界五彩缤纷，这些都是可以交流的话题，但是，如何激发谈论、思考的火花？对于正在读高中、大学，或者是已经大学毕业的年轻人来说，我希望以这些对话，让你们看到，不管你的家庭出身、经济背景是什么，你也可以像尹明善、李彦宏、高纪凡、盖茨、沃尔顿那样创业。实际上，将来你们会发现，创业成功当然好，但即使不成功，创业的经历也会是人生一辈子的幸运。而如果你对创业不一定有兴趣，但想了解经济学看待社会的视角、所关心的问题，那么，我希望这本集子能够成为一本入门书。对话的结构使本书不可能成为一本系统的经济学著作，但从中可以看到我们经济学者所关心的对社会有实际意义的问题。

5. 盖茨的商业模式(1)

在“养子防老”的农业社会里，为了保证作为投资载体的儿女给长辈以回报，父母必须对子女威严，与后辈以名分等级相隔，因此，跟子女平等沟通历来不是“四书”、“五经”所倡导的中国家庭图景，长辈不可能降格跟后辈平等对话，而如果后辈对长者的言论提出质疑，那就是犯上作乱了，会造成“养子”但不“防老”的局面，会被看成是从根本上威胁到儒家的社会秩序。

当然，我很幸运，通过各种保险和退休金等金融安排，我和夫人不用把两个宝贝女儿看成是养老的保障，更不用把她们看成是我们对未来的投资。既然如此，与女儿的交往中，我从来不要她们无条件地听我的话，不会说：“我是你父亲，不管我的话有理无理，你都得听。”而是以理服人，平等服人，不以名分压人。

平时，我夫人跟她们平等交往得很好，她也尽量花时间读女儿正在读的书，以此来增加她们的共同话题，便于与女儿的沟通，也让做母亲的了解了女儿的心路历程。而我由于工作忙，没有那么幸运，不能跟她们同步读同样的书，所以，我就得找别的也让女儿感兴趣的话题。

我的两个女儿，陈晓14岁，陈笛12岁。她们的兴趣差别很大，性格各异。陈晓的分析能力或说思辨能力极强，聪敏过人，很小的时候就“把世界看透了”，把“十万个为什么”问个够，到今天，差不多只对男朋友的问题感兴趣，而我作为男人当然没法插嘴。

陈笛对这个世界是怎么来的，两年前兴趣很大，不过，等我给她讲了什么古希腊、古罗马、古意大利、大英帝国、宋元中国的故事后，她现在只对赚钱感兴趣，说怎么也不要像爸爸那样做教授，要成为亿万富翁。这就好了，虽然我自己不是亿万富翁，但作为金融学教授，谈谈如何致富还是没问题。所以，跟陈笛就不怕没有共同话题。

不久前的一天，早晨7点半，跟平日一样，我开车送女儿上学。途中，陈笛问起：“盖茨为什么这么富？他怎么会

有近600亿美元的财富？”她这一问，便开始了我们许多天里关于商业模式的对话。

我说：“盖茨是一个天才。1977年他21岁的时候，创办了微软公司。1986年3月微软股票上市，那时他30岁，就成了亿万富翁！”

陈笛：“可是，他为什么一个人能赚这么多钱？”

“其实，盖茨能拥有亿万财富，并不是说他已经实现了这么多的盈利收入，而是在他公司上市后，股票市场对微软未来的收入非常看好，愿意给微软的股票很高的价格。也就是说，盖茨今天的财富更多是反映微软未来能赚多少钱，是股市帮助盖茨把未来的收入提前变现，他今天的财富不是靠过去已赚的收入累计起来，而是未来收入的提前累计。所以，是股市帮了他的忙。”

陈笛：“那么，为什么微软会这么值钱？它跟别的公司有什么差别？”

“原因当然很多。第一个原因可能是软件商业模式的特点，因为一旦微软花成本开发出一种软件，比如像你们喜欢用的Windows，那么，每多卖一份Windows系统软件，收入是260美元，可是其成本接近零，也就是说，这260美元是纯利润，净赚。今天全世界有6亿多的电脑用户，哪怕中间只有1亿人购买，这也是260亿美元的收入！你说，这么大的市场，同时每卖一份软件的边际成本又几乎为零，这种商业模式怎么会不赚钱呀！”

陈笛：“爸爸，你说的边际成本是什么意思？”

“那是说，一旦你已经投入开发成本、广告成本，为了再多卖一份产品，你还要付出多少成本。比如，我正在开着的凌志牌汽车，每一辆要卖4万美元，你们可能觉得，丰田公司造这种车会赚很多钱。但是，你要知道，每辆车的制造成本会很高，而且每辆的成本基本一样。也就是说，为了生产一辆车，丰田必须购买发动机、车身、轮胎、方向盘等等，这些部件一样也不能少，总成本不会低，况且他们要付很多的

6. 盖茨的商业模式(2)

工人工资、退休金以及其他福利，所以，每辆凌志的边际成本很高，丰田汽车公司的利润空间永远无法跟微软相比。这就是为什么大家喜欢微软的股票，喜欢盖茨创办的公司，而不会太热爱汽车公司股票。”

陈笛：“那你说餐馆呢？我原来想，开餐馆也好像很赚钱，可据你这么一说，餐馆不是也要花钱买菜、买肉，还要付工钱，它的边际成本不是也很高吗？”

“是呀，这也是为什么人们开餐馆开了几千年，没有人开出个亿万富翁来。实际上，农业的利润空间更小。比如，在我老家湖南，你奶奶的家乡，如果种一亩地赚10元，那么，为了赚1000元就要种100亩地，因为每亩地需要的资源投入和劳动投入都是一样的，每亩地的种植成本一样多，稻谷的边际成本是常数，无法产生规模效应。可是，一个人一天只有24小时，谁能种得了100亩地呢？用数学的语言说，农业的产出跟投入是线性的关系，为了多赚几块钱，会把你累死，而微软的销售产出跟它的投入几乎没关系。

“所以，农业，不要说跟微软的商业模式比差很多，就是跟汽车公司比也差很多。原因是通过机械化生产，丰田公司能利用规模生产降低每辆车的制造成本。所以，农业远不如工业，而工业又不如微软这样的行业。这就是为什么西方国家通过工业革命在过去250年领先于中国，而今天美国又通过像微软这样的行业领先于世界其他国家，包括超过工业革命的发源地——英国。

“当然，类似微软这样的商业模式越来越多，比如互联网。中国的陈天桥先生创办盛大网游，他的特点也是‘零边际成本’，一旦互联网游戏软件开发好，增加一个用户对盛大来说成本是零，所以，来自千百万个新用户的付费都是净利润，你说那能不赚吗？马化腾先生创办的腾讯公司也是这样，在QQ世界里，你可以为自己买一顶虚拟帽子，为编写制作那顶帽子的软件，腾讯程序员可能花一天时间，但编好后，卖一顶帽子是1块钱，100万人买，腾讯的收入是100万，1亿人买带来的收入是1亿元，这些都是纯利润，跟腾讯投入的成本没关系。基金管理业是另一个例子，像我们的对冲基金公司有10个工作人员，只要所管理的资金在1亿美元至几十亿美元之间，我们就不用增加太多费用开支，收入的边际成本也几乎为零。”

陈笛：“我将来要……”

说着说着，我们就到了陈笛的学校门口。

“好了，陈笛，到学校了。我们晚上回家再谈好吗？祝你全天愉快！”

陈笛当然还想谈，这些亿万富翁的故事对她很有吸引力。“爸爸，也祝你今天愉快。晚上见。”

7. 我想开糖果连锁店

谈过星巴克、沃尔玛、戴尔以及微软的故事后，给陈笛印象最深的，莫过于这些公司的“大规模”和它们大量的客户群，还有就是它们通过规模扩张，能以“大”来压低进货价格，把每笔销售的边际成本降到最低。晚上和早晨，我们谈着这些商业模式故事，白天在学校，她也在想着自己如何学他们，也创业。

8. 陈笛的创业想法

陈笛：“爸爸，我有个想法，长大后，我想去中国开糖果连锁店，在每个幼儿园、小学门口开一家分店，专门选择在那些小朋友都能看到的地方开。我要把糖果设计、包装得很可爱，让那些小朋友看到后，都忍不住要买。这样，我既可像星巴克那样在最显眼的地方开店，又能像沃尔玛那样降低进货成本。”

我说：“你这想法不错，抓住了他们成功的一些要点。中国的幼儿园、小学真多，学生更多，市场当然很大。可是，你真的要卖这么多糖给小朋友们吗？要知道，他们吃糖多了，不仅会坏牙齿，而且会长胖，改变吃正常食物的胃口，影响健康。难道这是你想看到的后果？”

陈笛：“吃糖会不会长胖，这是小朋友自己的事。我不管，我只想赚钱。”

“不过，赚钱也得考虑商业伦理，讲道德。比如说，贩毒肯定赚钱，让他们一个个吸毒上瘾，然后不管你把价格抬高，他们都不得不买。但是，你知道，这样做会很道德，也违法，还会让一些家庭倾家荡产，让他们的小孩没钱上学。像沃尔顿创办沃尔玛，通过‘天天平价’，帮千千万万个家庭省钱，给他们带来方便，他这样做的回报是自己成了亿万富翁；戴尔给人们带来的不只是更便宜的电脑，而且让消费者可以根据个人需要选择电脑组合，他也因此致富。所以，有两种赚钱的方式，一种是让别人受益，自己也赚钱；一种是损人利己，或者说，是靠损害别人让自己赚钱。”

陈笛：“那星巴克呢？你每天去星巴克喝咖啡，对你的身体好吗？如果不好，为什么星巴克还开这么多分店，卖给你咖啡呢？他们不也是有商业伦理问题？”

“咖啡对身体好不好，这还是一个有争议的问题。你说得很好，能想到这些本身就不错。当然，星巴克跟你要开的糖果连锁店有差别。星巴克咖啡的消费者基本是成年人，如果他们知道咖啡有害还照样去喝，那他们就该责任自负，有了不良后果，星巴克的责任或许可以免掉，因为对于喝咖啡的人，即使没有星巴克，他们可能还会去别的店。相比之下，小朋友就不一样，他们还很小，分辨好坏、善恶的能力很低，自制力有限。在这种情况下，成年人有责任避免钻小朋友的空子，更别提专门利用小朋友的弱点发不义之财了。”

陈笛：“可是，糖果店应该跟星巴克类似，因为小朋友爱吃糖，即使我不在他们学校门口开糖果店，他们也会去别处买糖。是我卖给他们，还是别人卖给他们，效果不都一样吗？更何况我能把糖果做得更好、更便宜。”

“妈妈限制你吃糖的次数，也不让你和姐姐一次吃太多，特别是不让你们饭前吃糖，因为这影响食欲。你已经知道，多吃糖不是件好事，如果还要想法去让其他小朋友吃糖上瘾，这就是伦理道德的问题。孔子说，‘己所不欲，勿施于人’，意思是，连自己都不愿做或知道不该做的事，就不要施加于别人。”

“实际上，1839至1842年，中国跟英国的鸦片战争就是这样，一方面，英国在其境内严禁鸦片，在英格兰、苏格兰、爱尔兰都有法律明文禁止，他们知道鸦片是毒品；另一方面，英国东印度公司又从印度大量贩运鸦片卖给中国人，让成千上万的中国人吸毒上瘾。”

9. 18、19世纪东印度公司的鸦片贸易(1)

陈笛：“我们老师讲到过东印度公司，也谈过鸦片战争的事，那发生在美国革命战争之后吧？”

“是的。美国于1776年从英国统治下独立，当然还有从1775到1783年的美国革命战争，也叫美国独立战争，那些事件的确是中英鸦片战争的前奏。本来，位于北美的十三个殖民地，也就是美国的前身，对英国很重要，特别是那时，工业革命正在英国兴起，纺织机械化以后需要从美洲进口棉花，而由于英国人口当时只有1000万左右，生产出来的大量的棉布，英国人用不了，必须找出口市场。本来，从棉花原料到棉布出口，都可依赖在北美的殖民地，可是，美国在1776年要独立了，对英国打击很大，逼着英国在亚洲找市场。而在亚洲，中国和印度人口最多，是最理想的出口目标市场。”

“当然，有一点背景需要知道，在那时候，国家之间的贸易无法以纸币支付。比如，今天，美国公司到中国做进出口，可以付美元现金，纸币就行，因为各国间讲信用，整个世界更文明，更有秩序了，所以，中国人能相信美国的纸币，美国人也相信中国的人民币。但是，在18、19世纪还不是这样，那时，中国人、印度人不认外国钞票，英国人也不会认中国、印度的货币，各国之间只认黄金、白银做支付手段，或认实物。所以，美国独立之后，英国感到北美作为其外贸市场越来越不可靠，必须在人口更多的亚洲开拓市场，中国和印度自然是理想的地方。”

陈笛：“是呀，当时，中国和印度的人口占世界一多半，英国的制造品往那里出口，不是很好吗？这也能促进中国产品出口到西欧。”

“从1760至1800的四十年里，中英贸易发展特别快，贸易额翻了十倍，主要依靠东印度公司在其间运输。但，这也带来两方面的挑战。首先，当时的中国正处在乾隆盛世，没兴趣扩大跟外国人的交往，只许英国人在广州做贸易。为了巩固、扩大中英贸易关系，英国于1793年派特使马戛尔尼，率高厄勋爵、斯坦登爵士、麦金吐司船主及随从700余人组成使团，前往中国，向乾隆皇帝祝寿，但主要是商谈‘港口通商’问题，希望与中国建立正式、稳定的贸易关系。可是，后来因为磕头礼的问题，引发中英两方争议，也就是说，中方认为乾隆是天下的皇帝，所有人前往必须行叩头礼，要趴在地上叩十几次头；但马戛尔尼认为，这不可能，因为在英国即使见国王，也没有叩头礼”

，更何况他作为英国人，只有在英国国王面前才会下跪。争执之下，乾隆皇帝认为，不行叩头礼是天大的冒犯。结果，整个访问不欢而散，乾隆朝廷拒绝与英方就贸易问题进行任何谈判，从此中断了中英两方的正式沟通渠道，为后来的鸦片战争埋下了种子。

“其次是贸易支付手段问题。刚才讲过，那时的跨国贸易只能以实物、金银支付，没人要钞票。到18世纪末，中国出口的80%到90%是茶叶，10%至20%为丝绸，而当时，中国基本不从国外进口货物，英国试过向中国出口机制棉布，但中国人不喜欢。所以，到18世纪末之前，东印度公司主要以银子换中国茶叶和丝绸，中国因此进口很多银子。问题是，美国于1776年独立后，英国越来越无法依赖来自美洲的银子。但如果没有足够的银子，拿什么来付给中国的茶商、丝绸商呢？随着从中国进口的茶叶越来越多，英国的这个问题日益严重。”

陈笛：“我们的老师说，18世纪，英国通过‘三角贸易’获得银子：英国货船先从本土装上制造品、烈酒等物品，运到非洲海岸卖掉，完成第一笔交易；再用得到的钱买下非洲黑人，装上船，运到中美洲如墨西哥等地，卖给那里的农场主做奴隶，得到当地盛产的白银，即完成第二笔交易；这些收入一部分用来购买美洲白糖、棉花、咖啡，运回英国再卖掉，剩下的以银子形式运回英国，即完成第三笔交易。照你这么说，当时的这些美洲白银，对英国在亚

10. 18、19世纪东印度公司的鸦片贸易(2)

洲的贸易很重要了？”

“在英国、非洲与美洲间的‘三角贸易’，是另一个赚‘坏钱’的例子，贩卖非洲人当时很赚钱，但是不道德。1807年，英国和美国通过法律，严禁贩卖人口做奴隶。可是，在这种‘三角贸易’受阻之前，英国公司的银子就已经吃紧，美洲银路受挫后，英国当然更难找到那么多银子去中国购买茶叶、丝绸。

“在18世纪末，东印度公司形成了一个新的‘三角贸易’，即英国、印度与中国的三边贸易圈。东印度公司的货船从英国装上制造品，运到印度卖掉，再装上印度盛产的鸦片，然后，运到广东沿岸，把鸦片在中国卖掉，换成茶叶、丝绸，装上船运回英国，就这样完成整个英、印、中‘三角贸易’。换句话说，正因为有了印度的鸦片，才大大减轻了英国公司的银两支付压力，不用银子支付，而是用鸦片换茶叶、丝绸。解决了跨国贸易的支付问题后，中国的茶叶与丝绸出口量当然猛增，但同时进入中国的鸦片也大增。1730年中国进口鸦片15吨，1773年增长到75吨，到1820年升至900吨。”

2. 第二部分

1. 鸦片战争

陈笛：“既然鸦片能替代银子，促进外贸发展，给中国茶农、丝绸商更多赚钱机会，这很好。当时的国际秩序下，这可能是合理的安排，让大家都赚钱。”

“但是，鸦片是毒品，随着鸦片进口量的增加，太多中国人吸鸦片上瘾了，一天没鸦片就无法活了。所以从19世纪初开始，鸦片进口已不再是帮助解决外贸支付问题，而是为了满足不可收拾的毒瘾，毒瘾开始毁灭中国人的意志。到1834年，鸦片年进口量已超过1400吨，中国的茶叶与丝绸出口已远不够支付进口鸦片的钱，中国的银子开始大量流出。

“1839年，道光皇帝派林则徐前往广州禁烟。林则徐到广州后，立即执行禁令，把大量鸦片扔进大海。那年，林则徐发函质问英国女王，为什么英国在其本土、爱尔兰以及苏格兰禁止鸦片销售，明知道鸦片对人体有害，却把大量鸦片贩卖到中国？为什么他们为了赚钱可以这么没有道德，采用双重标准？

“之后，英国政府并没回应鸦片贸易的道德问题，而是指责中国将约300万磅的鸦片扔进大海，损害了英国的私人财产。随即，英国派出皇家海军，东印度公司从印度派出其舰队，于1840年6月抵达广东沿海，开始所谓的‘鸦片战争’。由于英国海军在当时世界上所向无敌，很快击败清朝军队。作为停战条件，清政府跟英国签署了丧权辱国的《南京条约》，割地赔款。”

陈笛：“鸦片战争的背景原来是这样。不过，你说过鸦片战争是近代中国历史的分水岭事件，是中国现代化、对外开放的起点，那不是也具有正面意义吗？”

“鸦片战争的负面意义在于当年大英帝国的不仁与霸道，在于它对中国主权的侵略，在于它的‘不管好钱、坏钱，是钱就赚’的一面。从更长的历史视角看，那次战争以及其结局也有积极的一面，逼着中国开放了，让中国接触世界，加入全球体系，走向现代化。试想，如果1793年马戛尔尼访问中国时，乾隆皇帝和朝廷大臣们能够有开放的眼光，而不是封闭自大，如果那次能积极利用英国与中国贸易的愿望，努力建立某种双赢的贸易体系，那么，鸦片贸易或许不至于走到那种地步。由于当时中国对世界不够了解，世界也不了解中国，在那种情况下，任何矛盾和误解都可能导致武力冲突。那次战败给中国社会带来巨大的冲击，迫使社会精英谋求自强，迫使中国朝野正视世界。可以说，如果没有那场危机，或许就没有你爸爸到美国来了，中国和世界也可能是另一种样子。”

陈笛：“东印度公司贩卖鸦片赚钱，这当然是极端的为富不仁行为，但是，在许多情况下，商业伦理可能难以判断。特别是，既然我能通过卖某种东西赚钱，说明我卖的东西满足了别人的某种需求，他们的需求到底是好是坏，这不关我的事，是他们自己的事。满足了他们的需求，不就是对社会的贡献吗？”

“实际上，我们可以按照‘己所不欲，勿施于人’的原则去判断。在我们家里不能做、不能用、不能多吃的东西，就不要想法鼓励别人去做、去用、去多吃。”

当然，我跟陈笛关于商业伦理的讨论，到今天还没结束，看来这不是一两天的事。她认为“我只管赚钱”，而我说，赚的钱可能是好的，也可能是坏的，既然有两种钱可赚，既然有选择，为什么还要去赚不道德的钱呢？

2. 如何让员工心疼公司的钱？

这家名叫Dunkin' Donuts的连锁店，专卖早餐面点、咖啡和其他饮料，光带甜味的烤面包就有50余种。自从1950年创办到现在，在美国和其他国家已有7000多家加盟店，每天客流有300多万人。Dunkin' Donuts跟星巴克在商业模式上特别相似，在全球的渗透面几乎同样广泛。它的市场定位是社会的中低层，是一般大众，所以，饮料的价格较低；而星巴克的定位高，咖啡饮料价格相比要高得多，而且它的分店主要在高档社区、高档商业中心和办公楼。

对于多数服务业公司而言，运营管理、员工管理是决定其成败的关键之关键。像Dunkin' Donuts这么庞大的跨国公司，特别是它许多分店都在极为普通的社区，甚至在不太安全的贫民窟，员工素质也常常很一般，所以，如何管理其品牌和庞大的公司组织，不会是件容易的事。

过去几年，不知不觉地我也喜欢上了它们的面饼，这里也成了我和陈笛经常光顾的地方。2007年2月18日早晨，开车带陈笛去附近的一家Dunkin' Donuts分店。那天，我们比较懒，不愿下车，就坐在车里点了所要的东西，我要一杯咖啡和一个鸡蛋与奶酪夹饼，她要了半打叫做“Munchkins”的炸面球。“Munchkins”是美国人对小朋友的昵称，就像我们中国人喜欢把小孩叫“小不点”一样，所以，称这种小面球为“Munchkins”有一语双关的效果。一个“Munchkins”，一口即可吃完。

等我们交了钱，拿到东西，陈笛看看袋子装的，就说：“爸爸，你看，她们又给了10个，我们只付钱买6个，可她们还像上次那样，多给我4个。”

“是不是她们喜欢你，为了让你高兴，多给你几个？人家是好意吧。”

陈笛：“也许是。不过，这店子不是她们自己的，她们多给少给都无所谓。等以后我办自己的公司时，绝对不会允许我的员工这样无所谓！”

“为什么你觉得她们会无所谓呢？”

3. 由此看到国有企业的弊病

陈笛：“因为反正公司赚不赚钱，跟她们没关系，她们拿到工资就行了。人为自己干活与为别人干活就是不一样，为自己干活会处处仔细认真的，也不会浪费。”

“你这个观察很好，很到位！人们常说，花别人的钱不心痛，只有花自己的钱才心痛！这种现象在世界各国的国有企业中表现得更突出和普遍。”

陈笛：“我不明白，为什么会有国有企业？企业由国家或政府所有，不等于是归任何人所有了吗？谁还会在乎这些公司经营的好坏，亏损还是盈利？这些国有企业的员工肯定像Dunkin' Donuts的员工一样，工作起来无所谓。”

“实际的经历的确像你所说的那样。在中国，自20世纪50年代开始国有化运动，几乎把所有土地、生产性财产都收归国有，变成国有企业、国有银行、国有土地，等等。中国经济国有化之后，从20世纪60年代开始，特别是到20世纪70年代头半期，国有企业出现大规模亏损，使中国人的收入、经济状况降到低谷。爸爸在1974至1979年读初高中时，每顿饭不到三两米，除了白菜、南瓜外，也没什么菜吃，吃了上顿盼下顿，总是处于半饥饿状态，或许这就是为什么爸爸身高才一米七。即使对于那时已参加工作的你大伯他们，也是四个月的工资才够买一辆自行车，或一块手表。在农村，你爷爷下地干活一天只够买一只鸡蛋，五天才够买一斤肉或一斤鱼。1978年，中国国有经济到了非改革不可的地步，终于开始了改革开放，重新允许民营企业发展，使中国经济得到快速壮大。

“不仅中国，几乎所有国家在第二次世界大战之后都实验过国有企业，由国家拥有并自己经营企业。比如，奥地利在‘二战’期间被德国占领，1945年‘二战’结束后，德国在奥地利建设的军工厂、银行、基础设施都被奥地利没收，这些资产就成了奥地利的国有企业基础，使奥地利从此有较高的国有经济成分，1951年时其国企产出占全国的22%。到1985年，奥地利国营企业出现了前所未有的危机，当年的亏损超过了1946年到1984年间所有国营企业的红利总和。从而引出争论，是否还要国有企业？1987年奥地利首试民营化，1993年议会通过法案正式把私有化作为主要方针。”

陈笛：“那么，到今天，世界各地的国有企业还多吗？”

“在过去二十几年，从20世纪80年代初英国的撒切尔夫人和美国的里根开始，世界范围出现全面的私有化运动。首

先是英国于1982年的私有化，随后1985年有意大利和马来西亚，1986年有包括日本在内的四国，1987年有两国，1988年和1989年分别有九和十个国家，到1994年最多时有13个国家开始民营化等等。过去这些年里，有120多个国家在进行大规模的国营企业私有化。正是这些全球范围内的私有化运动，使得跨国贸易自1980年后有大步发展，从根本上推动了全球化的进程。应该说，爸爸于1986年到美国来读书，也是得益于这次全球走向开放、走向私有制为基础的市场经济模式。在这个背景下，各国间的人流、物流出现空前的增长，使世界向着同质社会进步。”

4. 私有经济与国有经济(1)

陈笛：“可是，有一点我不明白，‘花自己的钱心痛’、‘为自己赚钱最卖力’等，这些东西都是常识，为什么还有这么多国家都去实验国有制？”

“这当然有复杂的历史背景，应该说在全球范围内，私有制在历史上是人类社会的主要形态，连动物一类都有很强的私有财产和他人财产的区别。比如，我们家的小狗，也就是你的Curly Top，每次有别家狗或人走近我们家时，Curly Top就会觉得那是对其私人领地的侵犯，它就会奋不顾身地狂叫，而且对方走得越近，Curly Top叫得越凶，说明我们家的Curly Top也对它的和别人的区分得很清楚。所以，你说得很对，人和动物都对私人的和别人的东西区分得很清楚，对属于自己的，保护程度、投入的心血以及爱的程度会极高；而对别人的，就无所谓。因此，一点不奇怪，国有经济现象很晚才出现。

“就中国而言，‘国营’至少可追溯到11世纪宋朝的‘王安石变法’。在王的倡导下，由国家直接经营粮、茶、盐、牛马交易等商业，使政府成为直接的经营者，与民争利。但是，那次实验只持续了十几年。近代鸦片战争后，‘国营’理念在‘富国强兵’的洋务运动中重新出台。比如，1865年的江南制造局，就是由政府出资建立。即使在晚清洋务运动期间，人们对纯粹的‘国营’也是多有警惕、提防。比如，当时的红顶商人盛宣怀，在19世纪70年代论及煤铁矿务、航运企业的创建时就说，‘责之官办，而官不能积久无弊’，‘若非商为经营，无以持久’，意思是说，如果由政府官员办企业，是做不久的，因为官员追求的目的是升官，这与企业的长久兴盛相背离；而商人的目的是为了发财，所以商人的动机与企业的长久兴盛完全一致。最后，清朝官员采用了所谓‘官督商办’的形式，就是由政府担任监督的角色，而实际的企业经营和所有权还是留给民间商人。所以，至少在晚清，还并没把国家推到‘创业者’和直接‘经营者’的位置上，这背后当然有你所说的原因。实际上，德国、意大利、日本等国家，在19世纪末期都像晚清中国一样，试过由国家主导、甚至由国家直接经营新型工业企业，以此追赶工业革命发展最快的英国和美国，但国营规模比较小。

“真正影响中国和其他国家，使众多国家走上国有经济之路的，是苏联。在学校，你们老师已介绍过苏联的历史，那些历史从根本上影响了中国、东欧国家、南美、非洲甚至西欧许多国家。1917年革命成功后，苏联在20世纪20年代末开始将私有财产国有化，实行计划经济。当时的苏维埃学者认为，私有制是人类剥削的基础，所以，为了

消灭剥削，就必须先消灭私有制，同时消灭市场，然后，由政府计划部门取代市场来完成社会中生活品、消费品、生产产品的分配。”

陈笛：“那些历史太有意思了。他们为什么会这样认为？在市场上做交易，我喜欢什么、想要什么、愿意付多少钱，自己可以选择。如果由政府官员帮我做这些安排，他们怎么知道我喜欢什么、愿付多少钱呢？他们怎么知道我和姐姐的喜好差别？比如说，我喜欢历史，但姐姐不一定喜欢；我喜欢赚钱，要成亿万富翁，但姐姐对这些没有任何兴趣。”

“是这样的。可是，那时候，世界上许多人存在一些盲点。在当时苏联的国有化过程中，情况很糟糕。比如，到1930年1月，苏联只有21%的农民家庭被集体化，到同年3月则达到58%，到1938年时94%的农民被集体化，他们的土地被收为国有。那次集体化过程中苏联农民不断抵抗，政府则使用暴力和非暴力手段强制其集体化。

“20世纪30年代实行国有化计划经济初期，苏联经济快速增长，每年的国民收入增长速度为12%至13%，假如去年的收入为100元，一年后就升高到112元、113元。相比之下，20世纪30年代初，美国和西

5. 私有经济与国有经济(2)

欧国家恰逢经济大萧条，西方市场经济面临重大危机。看到苏联‘国营’世界的快速增长与西方‘私有市场经济’世界的大危机之间的巨大反差，苏联计划经济初期短暂而令人炫目的成功，使人以为终于找到了经济增长的妙方。于是，在中国，当时的南京政府当然要搞‘国营’。等到1945年‘二战’结束后，西欧、拉美以及新独立的非洲和亚洲国家，都要模仿苏联的国有计划经济模式，至少也想由政府来创办、经营企业。1949年中华人民共和国成立后自然更要搞国有计划经济。到1975年左右，世界国有企业的比重达到最高点。

“但是物极必反，此后，你担心的那些问题就开始浮出水面，国有经济比重越高的国家，其经济越来越差，人民的生活越来越困难。苏联、中国、拉美、东欧等国家的国有企业产生大规模亏损。所以，中国于1978年开始对计划经济进行改革，重新回到市场经济，并逐步民营化。其他国家在20世纪80年代也逐步这样做。走了一大圈，到最后又重回老路，还原到市场本位。”

陈笛：“我真对人类社会这么多人、这么多国家都走过弯路感到失望。真不明白为什么会出现认识上的这种盲点。这些历史也说明，经济学以及其他社会科学的知识储备还太少，否则，怎么这么多人会做出那种选择？”

6. 激励机制设计

“是的，这也是为什么爸爸对经济学等社会科学那么着迷。让我们再回到你刚才的问题，就是等你长大办自己的公司时，你的员工不也是为你工作，而不是为他们自己工作吗？你有什么办法让他们‘即使不是自己的钱，也心痛’呢？这就有挑战了吧？”

陈笛：“我可以采用奖金制度，给员工按工作好坏、贡献多少发奖金。”

“奖金是一种很好的激励方式，当然比没有奖金激励好。不过，奖金激励比较适合很成熟的行业。比如，你上次说长大后要办自己的电力公司，电力行业的利润很好预测，所以，你事先可以知道正常情况下公司能赚多少钱，然后根据实际利润相对多出多少，来决定该发多少奖金，这样的话，你跟员工之间，对未来奖金与贡献的关系，都有清楚的预期。但是，奖金激励很容易助长短期行为，因为如果今天的努力只对公司的未来有好处，员工们不一定有兴趣那样去做，毕竟公司的未来可能跟他们没关系，那是你的事。相反，越是能让公司短期赢利的事，哪怕这样做会损害公司的长远利益，他们也越会去做。”

陈笛：“哪怎么办呢？”

“对于新创办的企业，一般来说，相当长时间之内不会有利润，所以，奖金的激励效果不会好，公司没有利润怎么发奖金呢？在美国和许多其他国家，给员工股份或股票期权（stock options）比较流行。也就是说，按照职位的高低、贡献的大小，给管理层和员工不同数量的股份，让他们都能够从公司价值的上升中，直接得到好处，公司成功，他们个人的财富也会增长。股票期权跟股票本质上一样，差别在于，它让员工在未来某个时间内，有权以低价购买公司的股票。股份或股票期权的效果是让员工都兼备员工与股东双重角色，这样他们一定更有干好的热情！如此一来，‘即使不是自己的钱，也心痛’的效果就有了。”

陈笛：“不过，如果给所有员工股份或期权，会不会给出太多？这样我自己不就少了、成不了比尔·盖茨了吗？”

“当然，这里有些技巧。公司的人越多，采用股权激励的必要性就越大。毕竟你一个人精力有限，公司大了之后，不可能事必躬亲，你必须雇别人。反之，人员越少，必要性就越小。一般来说，你作为创始人，周围肯定要有几个骨干帮你管理公司，他们再管理他们直接手下的人，以此类推，一层管一层。对你最重要的，是身边第一层的骨干，你要重点保证他们对公司的忠诚，所以给他们的股权要多，只要做到这一点，自然激励他们代替你，以最大的可能管好其下属。离你越远的员工，股权就应该越少。”

讲了这么多，不知不觉我们到家了。没想到去一趟Dunkin' Donuts，陈笛能看到大公司员工的不负责行为，并由此延伸出一个产权制度问题，一个一般性激励机制设计问题。一个12岁的小孩也能通过观察领悟出这些问题，让我这个做教授的爸爸更加感到，经济学的确是一门来自生活的学科，商业逻辑尤其如此，怪不得周其仁教授常常说

“来自生活中的经济学”呢。

3. 第三部分

1. 投资太阳能(1)

“爸爸，你说政府管制电价，办电力公司难赚大钱。是不是所有能源、电力行业都受政府管制，机会都被政府抑制呢？去年你不是投资过一家太阳能公司吗？” 在上次谈完电力管制后，陈笛这么问我。

“政府把电价、油价人为压得很低，表面上看是为了让老百姓很便宜地得到电力、汽油，降低他们的生活费用。短期看，好像如此。可是，从长期看，其代价很大。政府长期把油价、电价压低，其效果是使浪费的成本也很低，变相鼓励浪费，使社会的能源消耗快速增长。就如你知道的那样，人类是在19世纪末才有电器，才开始普及汽车，但这短短的100多年里，就已经消耗了大量的煤炭与石油储藏。人们估计，如果按现在的速度增加能源消费，特别是随着中国和印度的私人汽车越来越多，石油消耗会快速增长，那么，到2040年左右，世界的石油储量可能要全部耗尽。如果真的那样，就会出现全球能源危机了。所以，价格管制的后果之一是加快了能源的消耗。”

陈笛：“那怎么办呢？太多石油、煤炭消费不是对环境、对空气也有破坏吗？”

“当然，第一步要做的是各国将油价、电价提高，按市场价去收费，通过高价来增加能源的使用成本，也由此增加环境的破坏成本，引导人们少浪费电、少浪费油。另一方面就是寻求新能源，这包括太阳能、风能等等，也就是你们老师说的‘绿色能源’，这些能源不破坏环境，不污染空气，多好呀。问题是，太阳能发电设备还太贵，每度电的成本差不多是煤炭发电成本的两倍。所以，政府越是人为压低电价，就越无法给太阳能、风能的努力创造机会，人们就无经济激励去开发研究新能源。换句话说，只有当电价足够高时，研究开发绿色能源在经济上才合算，才会有人去投资、创业。”

陈笛：“哦，那为什么去年你投资了一家太阳能设备制造公司呢？那家公司好像叫常州天合光能公司吧？按你这么说，其太阳能设备销售市场就难以发展了。”

“不过，常州天合光能公司的前景会很好。这是一家不错的公司，于1997年由高纪凡先生创建。那时，经济全球化正在兴起，但中国和印度的人均收入还有限，特别是在中国，家庭汽车还是一个非常遥远的概念，石油危机、能源危机也还不是人们普遍担心的问题。所以，虽然太阳能技术在那时已有发展，但还不是那么紧迫的行业，其未来前景也并不明朗。可是，高先生却预见到太阳能的发展前景。

“1997年公司成立后，常州天合光能投入研究太阳能技术。2000年建成的‘太阳能建筑系统’样板房，室内没有一个外接电源，所有电器都靠太阳能。这算是在技术上成功了。不过，有了技术并不意味着就有了商业成功，后者还取决于技术是如何被转化成产品，取决于市场营销是怎么做，取决于它的产品是否是市场需求的。许多工程师

有技术，但无法将技术转变成财富、创造出人们需要的价值。

“2001年，常州天合开始将太阳能发电产品推向市场。对该公司最有利的一件事是，德国自1999年开始由政府补贴太阳能发电，每千瓦时补贴约 0.5欧元。从那以后，德国加大对于老百姓在屋顶安装太阳能装置的鼓励。随后，日本、美国、西班牙、意大利等国家也跟进，都通过政府补贴鼓励发展太阳能。结果，到最近几年，太阳能发电设备制造多少，西欧国家就买走多少，出现了严重的供不应求局面。这为所有太阳能设备制造商提供了天赐良机。常州天合也抓住了这一历史机遇，先进军德国市场，随后也向其他国家销售。”

陈笛：“这种市场太好了！供不应求，制造商不就有很大赚钱空间了？在这种情况下，常州天合当然能赚钱了！”

“你说得对。所以，2006年6月爸爸通过朋友加入麦顿基金（Milestone Capital），麦顿基金以每股7.4美元入股常州天合。当时

2. 投资太阳能(2)

，常州天合正在准备到美国上市，也就是准备在美国股市上发行其公司股票，让公众投资者能自由买卖交易。一般来讲，由于上市之前入股风险较大，所以，投资回报比上市后再买股票更高。六个月后，也就是2006年12月18日，常州天合股票以每股18.5美元在美国上市发行。到今天，其股票已在纽约证券交易所上市十一个多月，股价已超过50美元，最高时还曾到过73美元，相对于我们买入的价格涨了五倍多，这的确是很好的投资。”

陈笛：“这很有意思，公司上市前投资入股能这么赚钱，我真没想到，你真厉害！但是，我不明白，既然大家都知道太阳能设备市场这么好，供不应求，为什么没有更多人去办厂加入竞争？难道太阳能技术那么难吗？”

“是这样的，确实有很多创业者进入该行业。无锡尚德是中国第一家成功的太阳能公司，它于2005年12月在纽约上市。由于其股票价格猛涨，使无锡尚德的创始人施正荣先生以23亿美元的财富，成为2005年中国首富！常州天合是中国第三家到美国上市的太阳能制造公司。无锡尚德、常州天合等太阳能公司的财富故事太成功了，这当然就激发许多创业者加入该行业，都去办自己的太阳能公司！财富的吸引力胜过一切。在过去几年里，从江苏到河北、福建等省，众多太阳能公司相继成立，这使中国几年内就领军世界太阳能制造业。”

陈笛：“你刚才不是说太阳能设备供不应求吗？有这么多的制造公司，这下供给就多了，看来太阳能设备的价格要下跌了。”

“实际情况并非如此。从2005年初到现在，太阳能发电设备的价格在欧洲基本没变，在美国还上升了10%左右。其所以有了这么多竞争后，太阳能设备价格不降反涨，是因为这些产品的销路没问题，能生产多少，别人就买多少，同时，原材料的供应却越来越紧。太阳能发电最重要的材料是高纯度硅，而硅的提炼又需要很高的资本投入，其提炼加工厂需要很长时间才能建成。所以，虽然太阳能设备制造厂很快能建好投入生产，但高纯度硅的供应很难跟上。结果，设备制造商越多，对硅材料的需求就越大，在硅供应量没有变化的情况下，这就逼着硅材料价格快速上涨。对于太阳能设备制造商来说，保证硅材料的稳定供应就成为公司生存、发展的关键。”

陈笛：“在这种环境下，是不是哪种模式最有利于保证硅片的供给，哪种模式就最好？”

“这就是常州天合跟其他太阳能公司的差别所在。比如说，常州天合股票于2006年12月18日以每股18.5美元上市，第二天，同在江苏的另一家太阳能公司——林洋新能源有限公司也在美国上市，每股价格是13美元。可是，到今天，常州天合的股价是53美元，而江苏林洋的股价还在13美元没动！为什么差别这么大呢？主要原因在于，江苏林洋要靠从其他硅片提炼、硅片组件公司那里进货，然后组装成太阳能发电系统，所以，它的利润空间小，而且完全受到硅片市场的供应短缺制约，硅片供应越紧张，江苏林洋的未来生产就越没着落。相比之下，常州天合采用的是所谓‘垂直一体化整合’（vertical integration）商业模式，它自己收集含硅的废电器，先从中提炼单晶硅，做成硅片，再做成组件，最后将组件安装成太阳发电系统。这一整套垂直工序都由自己公司完成，在公司内各工序一体化，能较好保证各生产环节的原材料供应，也能降低原材料的进货价格风险。就因为商业模式上的这种差别，常州天合跟江苏林洋的股票表现是如此不同。”

陈笛：“垂直一体化整合模式的意思是不是说，如果我要开餐馆，首先要自己种粮食、种菜、种油、种茶、种佐料，也要做桌子、板凳、碗筷呢？再往前，是不是说我也要生产肥料、制造农用工具，否则我会有太多供货风险、原料价格风险呢？”

3. 投资太阳能(3)

“不完全是这样，还要看具体供货市场的情况。供货越紧张、价格风险越高的原料，自己做、自己生产的好处就越大。像蔬菜、大米这样的生产周期很短、供给很容易产生的东西，其价格总体上会很稳定，就没必要自己去生产，到市场上买就行了，让那些更有种植粮食、蔬菜专长的人去生产粮食和蔬菜，而你只管把饭菜和服务做好就行了。各做各的特长，各有各的分工，市场是不同专业特长的人来到一起交易的平台。专业分工和市场化就是这样相互

推动发展的。”

谈完这些话题以后，陈笛开始常常思考：一个公司什么情况下应该“什么都自己做”、要垂直一体化整合，什么时候可以靠市场交易来保证公司的供货。但不管怎样，当陈笛告诉她在学校最好的朋友，说“我爸爸去年花7.4美元买的股票，今天到了50多美元”，她的朋友羡慕地说，“你爸爸真是天才！”从那以后，她还真越来越为她爸爸感到自豪。

4. 为什么中国公司喜欢行行都做？(1)

说完常州天合太阳能的故事后，陈笛得到的印象是，公司应该垂直一体化整合，企业所需要的各类原材料，都要自己生产供给，一方面能降低成本，另一方面也能保证质量和供货安全。

陈笛：“爸爸，上次你谈到，如果各企业什么都自己生产，不从市场上买，到最后各家企业都无所不包，但什么都做不好了，大家都自给自足，使市场没机会发展。这当然有道理。但是，企业的范围界限到底该划在哪里？企业与市场的分界该在哪里呢？”

“这个界限很难一概而论，取决于具体的社会环境和行业特点。像太阳能设备制造业，我们上次谈到，常州天合的垂直一体化整合之所以受到投资者欢迎，是因为太阳能装置需要硅片，而硅片的供应很紧张。全球太阳能制造商都争着抢订硅片，使硅片供应极难保证，价格很不稳定，所以，常州天和的垂直整合就好。一般而言，供货越不确定、价格波动越大，自己去生产、提炼原材料的必要性就越高，这样才能保证公司产品生产的连续性。”

陈笛：“不过，在中国，好像公司更喜欢什么都自己做，喜欢垂直一体化，而在美国好像不是这样。为什么会这样？”

“原因包括许多方面。第一个决定性因素是契约执行的可靠度。如果你跟张三的公司签合同，约定张三今后五年里每年供应1吨硅片，而且价格今天就锁定，这样，你投下很多资本，扩建太阳能生产线。可是，一年后，张三说没货供应，要毁约了，这就让你的投资泡汤了。所以，如果一个国家的契约环境差，企业就更倾向于什么都自己做，不相信别人的供货保证。

“正因为中国的契约文化还欠发达、法治没到位，人们只好通过公司内部生产尽可能多的原材料，而不是靠市场交易或说外包，来保证供货，使自己的主营生产线能持续进行。换句话说，在一些情况下，公司内部的垂直一体化整合是外部契约不可靠所致，是由外部法治不到位所引申出来的行为。这就是为什么法治发展是市场化深化的基础

，也是为什么中国的公司喜欢什么都自己做，而美国的公司更倾向于专注整个价值生产链中的一个环节。

“实际上，不只是国家之间有这些差别，即使在一国之内，因不同地区的契约文化有很大不同，企业选择的垂直一体化程度也会不同。在中国，浙江因为靠海，其商业发展历史比内陆省份更长久，其商业文化、特别是契约文化就比湖南等省的要发达得多。所以，在浙江，企业能够选择专，实际情况也的确是浙江企业更倾向于专，通过市场交易能实现的分工很细。相比之下，湖南企业更倾向于什么都做，专业分工不够。比如，长沙通程控股股份有限公司就是这样。”

陈笛：“你说的是我们在长沙常住的通程国际大酒店吧？”

“是的。这是湖南的一家上市公司，它的股票在深圳证券交易所上市。你猜它的主营业务是什么？”

陈笛：“它肯定是从事酒店经营的公司吧？我觉得他们的酒店还不错，只不过这些年他们的服务质量好像在下降，酒店维护得不到位。”

“我原来也以为它的主业是酒店管理，可是远不是这样。按照该公司的介绍，主营业务包括百货、针织品、文体用品、照相器材、音像制品、金银首饰、食杂果品、五金交电、家用电器、厨房机具、家具、中成药、西药制剂、医疗器械、建筑材料、矿产品、旅游及服务。兼营业务有饮食娱乐、住宿、能源、房地产开发与经营、建筑及装饰工程、汽车货运、信息服务、物业管理。所以，我们住过的酒店只是其业务的一小部分，他们更大的主业是各种商业零售，还有房地产开发、商用地产投资与物业管理，能源和汽车运输，及信息服务、软件开发等。实际上，湖南几乎每个上市公司都有自己的酒店，也都有自己的房地产开发公司。”

陈笛：“为什么他们什么都做？怪不得通程大酒店的服务这些年每况愈下。刚才说常州天合是垂直一体化整合

5. 为什么中国公司喜欢行行都做？(2)

，是为了减少原材料供应的不确定性，但是，通程的酒店、房地产、旅游服务和零售业，有什么价值链上下游的关系？这个我不明白。”

“一般来讲，如果不同业务领域或说行业间有很强的互补性，即使它们没有价值生产链意义上的供货关系，把这些行业都整合到同一个公司内，也可以分散公司的风险。这样，在任何时候，一个行业不景气，或许其他行业景气，可以使公司的收入不至于整体受到负面影响。

“不过，要运作好这种跨行业横向整合，公司的管理架构与水平必须很高，否则，极容易造成资本浪费，使资本的使用效率很低，不能带来足够高的回报。比如，通程2006年的资产回报率才3%左右，也就是每100块钱的投资，在一年里只能带来3块钱的利润回报，跟银行利率差不多。就像你说的，一旦公司什么都做了，而不去考虑这些行业的相关性如何，那结果会是什么也做不好，资源就要浪费了。”

“在中国，过去因为企业是国有的，不属于任何个人，所以，企业的效率、企业资产的回报率从来不是很重要，反正不是自己的钱，浪费就浪费了。在那种情况下，企业当然想做得很大，什么行业都做，因为反正不用考虑投资的回报。所以，原来的国有企业不仅跨越许多行业，而且每个企业既有医院、食堂、学校、托儿所，也建造住房、经营房产，都是跨行业横向经营。到1990年之后，许多国有企业都被改制，转变成股份制企业，并且其股份到股票市场上市交易，这样个人都可以买股票成为股东。原来设想，让企业的股份由个人买卖交易，这样资本市场就可以逼着中国的企业更注重效率、注重投资回报，而不是什么都做。”

陈笛：“结果怎样呢？”

“结果是，上市后的企业反而更加什么都投，原来要做扩张投资时，一些国有企业可能首先要从相应政府部门批资金，手续很多。可是现在，上市公司不再完全是国有的了，其投资决定不必都经过政府部门审批，而是由董事会批准，可董事会又不起作用。同时，中国的股民又不太关心公司经营的好坏，只关心股票价格是2块还是8块，并且也不一定知道什么商业模式最有利于赚钱。到最后，改制上市后的中国公司反而有更多资金，进行跨行业横向扩张。”

“本来，对于股市投资者来说，他们应该更希望每个企业都专注一个或两个相关行业，把这一两个行业做好、做精。如果跨行业投资更好的话，投资者自己也可通过分散投资组合来达到目的，而不需要由这些上市公司去完成。上市公司应该专，而跨行业投资则要留给投资者自己去做。”

陈笛：“不过，中国企业之所以喜欢做大，喜欢什么都做，是不是因为他们觉得中国经济发展很快，机会很多，跨行业拓展对股东更有利？”

“的确有很多人这么想。比如，他们说，中国的房地产开发很赚钱，如果通程的老总有关系批到土地，进而开发房地产，那不是对通程的股东更好，让他们的股份更值钱？所以，只要是赚钱的项目，公司管理层都可以去投，而且也应该去投。换句话说，由于中国的房地产开发等机会不是开放的，完全由政府部门控制审批，所以，能够批到地就是财富的通行证，这种特别的国情决定了中国上市公司什么都做的局面。”

“这听起来有道理。投资者在买通程股票的时候，他们以为买的是商业企业股票，可是，那完全是错觉，因为通程控股的资产主要是地产，它拥有通程东塘百货大楼、长沙西城百货大楼、星沙通程商业广场（占地面积11万平方米）、通程商业广场、通程国际广场、同升湖通程山庄酒店，当然还有通程国际大酒店。看到这些资产，你更该认为这是一家商业地产公司，而不是什么零售业企业。”

陈笛：“这些信息不都是公开的吗？股市投资者应该知道这些情况。为什么股票市场没有给通程压力，要他们重组

公司的资产结构，提高效率？要我看，这里更重要

6. 为什么中国公司喜欢行行都做？(3)

的可能还是不知道什么商业模式对他们最好。”

“实际上，通程控股应该分拆成几个不同的公司。比如分拆成商业房地产公司、零售商业公司、酒店管理公司，刚才讲到的百货大楼、商业广场楼宇、酒店楼宇全部由商业房产公司拥有，然后把这些楼宇分别反租给通程零售公司、通程酒店管理公司，由后者按月付租金。

“这样分拆后，通程地产公司可以获得稳定的月租收入。由于中国的银行只认固定资产做抵押放贷，这些月租收入很稳定，也可用来做抵押借贷。所以，通程房产公司本身即使不上市，也很容易靠银行贷款、发债融资，其成本非常低。

“另一方面，在把这些广场和楼宇资产、把这些债务从通程零售公司的资产负债表上剥离出去之后，还有两大好处，其一是通程零售公司的负债可以大大减少，其二是它的账面资产额也大大减少，会使零售公司的资产回报率大大提升。因为对于零售业来说，它的主要收入是通过销售商品而来，销售场地是不是属于自己的不重要，只要商品销售和进货价格上有优势，租别人的店面也行。在商业销售收入不变的情况下，公司总资产越少，需要的借债会越少，资本的回报率当然会越高。所以，通过这种分拆，通程零售商业公司的股票就更能受到投资者的好评，价格会越高。

“按照同样的道理，通程酒店管理公司只需从通程房产公司手里租用那些酒店地产，而不需要把这些楼宇资产放在自己的资产表上，它的最大资本应该是酒店管理技术和流程这些无形的资产。这样，酒店管理公司在使用很少资产、很少债务的情况下，照样能创造很高利润，它单独上市的股票价格也会更高。这实际上就是如家连锁酒店的商业模式：租别人的楼宇，把自己的核心资本定义在酒店管理上。”

这次跟陈笛谈的商业模式可能有些复杂。她非常好奇，为什么中国上市公司基本都做房地产，也差不多都喜欢开自己的酒店，家家公司都有大量资产。她没想到，我们差不多每年都住几天的长沙通程国际大酒店，原来不是一家酒店公司，而是以商业零售为主的公司。当然，她更没想到，通程作为商业零售公司，居然还有17亿多的资产，而这些资产又都是商业楼宇。难道为了让零售业务更赚钱、长久价值更高，公司必须要自己拥有那么多的商业广场和大楼吗？公司背上这么多的资产负担，难道更有利于它在零售业的发展吗？陈笛不一定能马上理解这些问题，但是她在思考。

4. 第四部分

1. 尹明善先生主宰命运的故事(1)

从2003年开始，我每年都要带上几十位耶鲁大学MBA学生，去中国考察、访问一些公司。这些学生平均年龄在29岁左右，来自许多不同的国家，像2009年这40余位同学，分别来自17个国家，除少数几个外，基本上都是第一次去中国。正是出于这方面的考虑，在过去7年中，每次访问，我们都搭配不同的访问点，要访问的民营企业和外企一般在12家左右，国企和政府机构有五六家不等。

按理说，这么多年下来，我该感到累了。但是，客观地讲，每次访问都让我学到许多新东西，让我感受到人性的力量。像这次，我们于2009年1月10日从北京开始，四天后去重庆，在重庆访问了力帆摩托，得到其创始人尹明善先生的亲自接待，也访问了富桥足疗公司创始人郭家富先生、小天鹅集团创始人何永智女士，他们的个人创业故事，特别是他们人生阅历中跌下去、再爬起来的精神毅力，无不感人。我的学生说，原来只从报上读到过中国经济崛起的故事，但头脑中没有一幅具体的中国经济如何崛起、是谁在推动它的图景，但看到、听到这些个人化创业故事后，现在终于对上号了。自己创业历来是我们MBA崇尚的文化高点。

“陈笛，这次我们去重庆，见到尹明善先生，参观了他的力帆摩托、力帆汽车车间，非常有意思。尹先生今年71岁，创业使他成为亿万富翁。”

陈笛：“他是怎么创业的呢？”

“1992年，他54岁时才开始创业进入摩托车制造业。他的公司创立不到17年，如今年销售额超过了100亿。他那么晚创业，也能这么成功，本身意义就很大，起码说明创业不只是年轻人的事。”

陈笛：“为什么那么晚才开始？”

“这跟中国过去几十年的历史有关。尹先生出生于重庆涪陵，他家有土地，在以前的意识形态下，有土地、有财富就是‘坏分子’。就这样，他家就有了所谓的‘成分问题’了。1953年，他家土地被公有化，被没收了，他和母亲被发配到郊区一座山上居住，那时他才15岁。由于母亲小时候裹过脚、不便行走，不能劳动，所以，15岁的尹先生扛起了赚钱养家的重任。尹先生说，那时生活压力逼他赚钱的经历，为他后来的商业能力打下关键基础，真是逆境磨练人呐。1958年，念高中三年级的尹先生，因一位好朋友的家庭在考虑移民美国，也因‘有右派言论’，而失学了；1961年，他的罪名上升为‘反革命’，坐牢9个半月，之后被发配到塑料厂劳动。他的‘牛鬼蛇神’日子——这是以前中国形容受意识形态迫害的人的名词——一直持续到1979年，那年他41岁，终于被摘掉‘反革命’帽子，能更正常地融入社会。

“尹先生做过工厂英语资料译员、重庆广播电视大学英语教师、重庆出版社编辑。1985年底，他创办重庆长江书刊公司，是重庆最早的书商，也小有成就。1991年，尹先生听一位摩托车厂的朋友说，他们工厂每月从河南买几百台发动机，价格高但质量一般，而本地的大厂又不愿把发动机卖给小摩托车厂。1992年，看到商机的尹先生跟其他几位朋友一起，共凑了20万元，在重庆郊区农村租了个不到40平米的房间做车间，成立‘轰达车辆配件研究所’，也就是后来的力帆集团前身，开始制造摩托车配件。做了一年配件后，尹先生发现利润很薄，只够持平。有一次去重庆大摩托车企业——建设集团的维修部，他发现，如果把摩托车发动机配件买来，成本是1400元，组装了再卖出去，能卖到1998元，有近600元毛利，远比造配件赚钱，这是连建设集团自己都不知道的秘密！”

陈笛：“从配件到整机，利润差别为什么会这么大？难道成本结构不同？”

“这是一个很普遍的现象。关键在于整机是摩托车消费者看到的，整机有品牌效应在里面，而那些配件埋在整机之中，用户可能根本不知道、

2. 尹明善先生主宰命运的故事(2)

也不一定在乎配件是谁制造的，配件制造商成了‘无名英雄’，他们很难加进品牌溢价，也就没有什么利润了。换个角度讲，因为配件品牌不重要，谁做都行，而整机是消费者看到的，品牌很重要，是信不信得过的关键，所以，利润就会高。在整个制造链上，谁离终端消费者越近，谁的利润越高。”

陈笛：“苹果公司的iPod是不是也这样？我们同学都喜欢苹果公司的产品，它的品牌对我们总是最有吸引力，不过它的产品总是贵得离谱。”

“是呀，我的一位大学同学，在北京专门研究、制造类似iPod这样的音像放录产品，卖给消费者。他说，跟iPod同样功能的产品，他不要70美元的成本就能做好。可是，他的产品售价不到100美元，而苹果iPod的价格却是500美元，还越卖越俏。

“像那些女士用的化妆品更是这样，许多化学品公司只制作化妆品公司需要的化学原材料，而不制造女士消费者看到的化妆品，结果，它们的利润很少，相对的股票价格一般也都很低。但是，化妆品公司因为拥有消费者熟悉的品牌，从而获得较高的利润。有的化妆品公司甚至把产品制造业务全部外包给那些化工厂，要化工厂制好后，帮化妆品公司贴上品牌商标，从工厂直接发货到各零售店。整个过程中，化妆品公司可能一点也不插手，但是，利润主要还是要给化妆品公司，因为它们拥有品牌，拥有消费者的信任。”

陈笛：“既然如此，为什么那些化工厂、配件厂自己不去开发品牌，也赚品牌的钱呢？”

“这是一个困扰许多中国公司的问题。有多方面原因。一是，在中国，保护商标、品牌或者其他无形资产的法治架构没到位。中国传统社会的思想意识里，人们历来不认为品牌有多重要，不认为无形资产值什么钱。在这种社会环境下，没有人愿意在品牌、无形资产上进行投资。二是，即使在美国，也有化工厂选择只为那些化妆品公司外包效劳，它们将自身定位在外包业务上，专门为多家化妆品公司提供外包制造服务，从规模上制胜。最后，就是品牌的建立和维护，需要花钱做广告，做形象设计等等，这些需要很多资金支持。在中国，主要的社会资金存在国有银行里，而国有银行又主要为国企服务，那些民营企业、个人创业的企业很难得到足够的资金。”

陈笛：“那么，尹先生又是怎么走出来的，他怎么克服品牌的挑战？”

“1993年，他开始组装、销售发动机，一年内就尝到500万利润的甜头，当时这是很大的一笔钱！认识到整机和配件的这种定价差别之后，一方面，尹先生继续投资研发新的发动机，这让他成为国内发动机主要制造商之一；另一方面，他开始制造摩托车整车，因为毕竟发动机只是摩托车的部件之一，整车的利润才最高！到1998年，力帆摩托已经在全国销售，并开始尝试出口。

“对力帆品牌比较重要的一件事，是2000年8月，尹先生以5580万元买下寰岛足球俱乐部，将其改名为重庆力帆。买过来后，力帆集团每年要再补进去2000多万的开支。掌控力帆足球的头三年，力帆集团共花现金1.7亿。值不值得呢？尹先生说，‘力帆在买足球俱乐部之前，辛辛苦苦地干了八年，全国最多有2000万人知道，而且还主要是摩托车消费者。现在知道力帆的人至少有3亿，因为中国有3亿球迷。这个效果是每年花几千万做广告都无法达到的。

“尹先生的足球俱乐部还有另一个让人津津乐道的故事。他们引进了越南的头号球星黎玄德，这是越南第一个在国外踢球的球员。2001年10月，黎玄德代表力帆俱乐部进了一个球，越南各报纸全面欢呼，产生极大的品牌效应！越南曾经是日本摩托车的天下，但力帆摩托不久就取得了越南市场的龙头地位。也因为涉足足球，乌拉圭一个客商就认定力帆是一个大企业，这让力帆摩托打开了南美洲市场。在尹先生看来，力

3. 尹明善先生主宰命运的故事(3)

帆足球俱乐部是力帆集团最好的‘名片’，帮他在国内外打开并巩固许多市场。”

到了今天，力帆集团已经是重庆最大的纳税企业，雇用了14000余名员工。力帆摩托销往20多个国家，成为中国摩托车行业最大的出口企业。2004年，力帆集团进入汽车制造业，力帆汽车也在国内外市场两边销售。在重庆郊区的汽车组装车间里，我和学生们都试坐过力帆汽车，感觉上要超过美国的别克车。

除了商业模式、运作思路尹先生给我们启发外，他的为人的真诚、态度的谦和更是让人如沐春风。他从小开始的人生经历，个人命运的两上两下，都没有削弱他奋发创业的信心，没有磨损他以善待人的处世态度，见到他，你感觉不到他是个这么成功、这么富有的人。他曾经历尽坎坷，54岁了才开始创业，并且取得了如此成就，我们比他更年轻的人，还有什么理由不奋发呢？

4. 你舅舅的餐馆如何升级商业模式?(1)

2008年北京奥运会是中国成为世界重要东道主国家的标志性起点，辉煌的开幕式是中国科技与项目管理的里程碑事件。

8月8日晚，我们一家四口有幸参加了开幕式，期间天气非常热，下午5点前没吃饭就开始进场，但由于安全检查漫长，7点多才进入鸟巢。找到座位，我们又要在8点开幕前吃点东西，喝些饮料，为观看四个多小时的运动员入场式演出做好准备。于是，我们来到鸟巢二层的小卖部。

在那里一等就是45分钟，汗流浃背，看到前面的人半天都不动，服务一个顾客要花那么久的时间，大家怨声载道。直到7点55分才轮到我们点餐。

“陈笛，为什么他们服务得这么慢呢？如果让你来设计鸟巢的这些小卖部，你会怎样加快流程？”

陈笛：“今晚有16万左右的人，9万多观众，他们应该安排很多人在各小卖部工作，这样，才能加快服务。”

“可是，实际上，服务员已经很多。每组服务处有一个人专门收费、一个人专门拿饮料、一个人负责吃的、一个人负责爆米花，分工已经很细了。分工细化到这种程度，按理说流程速度已经达到最快。当年福特汽车公司的创始人亨利·福特对世界制造业的贡献巨大，是他最先采用生产流水线技术，让站在流水线旁的每个工人专做一项业务，使‘各显其能’的原则发挥到极致，大大加快了总生产的速度。流水线技术，到今天差不多被应用到所有规模化生产、服务的领域，鸟巢小卖部的这种安排也是如此。”

陈笛：“那为什么他们还这么慢呢？”

“这就要看其他的设计了。比如，你看那点心单上有十几种选择，包括三明治、热狗、饼干、土豆片、面包、热饭等等，饮料单上也有十几种选择，包括可口可乐、雪碧、矿泉水、百威啤酒、青岛啤酒等等，还有几类酸奶。

“这么多的选择对消费者当然好，可以适应他们各自的个性化偏好，但问题是，这样一来，服务速度就下降很多，因为如果你把这些吃的、喝的等各种可能的组合放在一起，又要考虑到有的人买一种吃的，有的人买三四种吃的

，这就有了几百种吃的、喝的、酸奶组合。

“也就是说，为了这几百种组合，收钱的服务员就得不断地敲电脑键盘、收钱、找钱，拿吃的东西的服务员要当即做各种搭配，这不仅使服务员很累，而且整个进程拖下来了，顾客抱怨也就多了，谁不想赶在8点开幕前买到吃的、回到座位呢？”

陈笛：“为了给顾客提供更多选择，这样做不是很好吗？”

“但是，当服务对象有十几万，而且时间这么急、天气这么热的时候，必须学会变通。大家来鸟巢是为了看开幕式，不是为了吃喝的品味，买吃的、喝的，纯粹是为了填饱肚子的需要。

“所以，他们应该事先设计好几种套餐，就像麦当劳一样，把几种吃的、喝的、酸奶组合都先放入袋子中。在这种规模化服务面前，只能靠减少选择空间来加快速度、实现规模化要求。

“这也是商业模式选择的问题。比如，你舅舅开了三家餐馆，从前年到现在，他每年都在往菜单上加新菜品种，现在的菜单上已经有六七十种选择。

“我跟你舅舅说，如果菜单这么长，他就永远不可能把餐馆做成规模化的公司，也就不可能靠公司股权价值的上升赚钱，而只能靠日复一日卖餐饮、收利润赚些小钱。

“为什么是这样呢？如果菜谱很长、很细，你就是以特色花样来定义商业模式，这就跟厨师的水平和能力连得很紧了，你就得找真正的好厨师。

“这样困难就来了：如果你要扩大到100家分店，怎么能找到100位好厨师？即使能找到，你又怎么保证他们做的菜是一样的呢？你要两三位厨师把菜做成味和色都一样，那也许能做到；或者，如果你的菜谱上只有两三样菜，要求100位厨师把这两三样菜做成一样的，那也能做到。但是，要100位厨师把六七十种菜都做成一样的，以此来保证公司产品质量的一

5. 你舅舅的餐馆如何升级商业模式?(2)

致性，那就很难很难了。

“在餐馆分店扩张的同时，如果没办法保证各分店的菜基本都一致，那么，最后会毁掉公司的品牌。这就是为什么特色性、多选择是餐饮业规模化发展的敌人。实际上，即使能够让100位厨师通过训练确保做菜风格的一致性，在操作过程中要生产六七十种菜并保证质量，也很难管理，流程会太复杂！”

陈笛：“你不是说有些像俏江南这样的特色餐饮公司要上市吗？那么，他们是如何在规模上扩张呢？”

“是的，我们也去过很多家俏江南分店，他们的菜总体上很一致。不过，如果他们要扩大到北京、上海之外，要像麦当劳那样扩大到成千上万家，质量和品味一致性的管理就会越来越成问题。

“从这个意义上说，在成长前景方面，这些多选择性的餐饮企业远不如麦当劳、星巴克和永和大王。这就是你舅舅要改变商业模式的原因。

“他决定以10种左右最受欢迎的套餐为主，开连锁分店，而且是在一个城市中，集中在一个地方配料并将每种套餐做成九成熟，然后分送到各分店去销售。这样，厨师就集中在一起，保证产品质量一致。

“实际上，由于现在变成了快餐的模式，你舅舅的餐馆不再以菜的味道取胜，而是在保证基本特色的前提下，提供快速、方便的饮食服务。这样一来，开100家分店和开10家分店，差别不大，到处都可以送，不要请太多厨师，特别是不需要请出名的好厨师，方方面面的成本都能降低。

“这种模式最大的特点是，通过10种左右的套餐，而不是六七十种不同的菜品，能大大简化质量管理，简化做菜流程管理，使规模化扩张的空间达到最大。把餐馆做成公司，就变得可能了。”

陈笛：“没想到商业模式的选择，还涉及到产品组合的问题，服务业的规模化发展的背后原来还有这么多有意思的课题。”

“在鸟巢小卖部的菜单上，还有另一个安排也降低了服务速度。你看那服务员花了很多时间找零钱。其所以如此，是因为那菜单上，矿泉水3元，饼干6元，热狗8元，都不是一些更大的整数。为什么不以10元为单位计价呢？那样，不就能大大减少找零钱的时间吗？”

陈笛：“问题是，那样会使这些东西太贵，很多人会抱怨的。”

“那当然对。但是，这就要看你是以商品的成本来定价，还是以市场来定价了。按成本定价的意思是，假如你买进矿泉水的价格是1元，然后你加2元的毛利空间，以帮你支付工资、租金等费用。当然，人们会说这2元的毛利很高，是进价的两倍。可是，考虑到场馆的资本投入以及相应的资本机会成本，算起来，也要靠各种销售收入赚回。当然喽，鸟巢是国家办的，不在乎收益，亏钱无所谓，特别是现在亏钱无所谓。等过了这个奥运热，场馆维护费可能部分要靠各种销售收入来支付，那时，情况就不同了。

“另一种定价办法是不考虑成本，完全由市场的承受力来决定。也就是说，你把价格不断往上加，每往上加1元，可能有一部分消费者就不愿买了，但没关系，你要把价格一直加到还愿意买的人的需求，正好等于你手中的存货。对于参加奥运开幕式的人来说，这是什么意思呢？小卖部的矿泉水3块一瓶，显然太低，往上加到10元、20元一瓶，对于当晚参加开幕式的人，肯定不是问题。”

陈笛：“市场定价太好了，这样显然更赚钱。”

“也不一定。这要看你制造、销售的东西是否有人要，是否是市场需求的了。如果你要卖的东西没有人要，那么

，你能卖出的价格可能远低于进货成本、生产成本，你就要亏损，公司要关门。相反，如果你的东西是市场最喜欢的，那么，不管你的制造成本、进货成本是什么，你卖出的价格照样可以很高。这就是为什么在市场经济下，你要想赚钱，就必须了解市场到底喜欢什么、缺少什么，越是有创意并且是人们想要的东西，就越能赚大钱。这就是为什么

6. 你舅舅的餐馆如何升级商业模式?(3)

市场定价是一个很重要的奖优罚劣机制，能够促进优胜劣汰。

“可是，如果按照成本定价，到最后，不管东西是否真为市场所需要，劣等产品也被给予跟优等产品一样的价格，仅仅因为它们的成本是一样的。这么一来，成本定价只会奖励劣等、惩罚优秀，使得优汰劣胜。

“在20世纪六七十年代的中国，基本全采用成本定价，到最后全社会没有几样好东西，实在无法做下去了，所以，1978年后，不得不进行市场化改革，推出市场定价机制。到今天，看到奥运场馆的小卖部定价，你是不是还能感受到成本定价的影子？”

实际上，优秀企业更喜欢按市场定价，而不优秀、甚至是劣等的企业当然欢迎成本定价。回过头来看，正因为我们受到劳动价值论的影响太大，让我们觉得超出成本（亦即“劳动”）的价格等于剥削，所以，中国出口企业过去会以成本加自己能接受的毛利空间来定出口价，而中国的劳动力等成本又低，这就造成中国出口商品的价格很低，把许多国家同类商品的物价压到一个极低的水平。

成本定价的做法的确为中国赢得了巨大的海外市场，但现在的中国企业应该以市场定价来赚钱了。要做到这一点，当然，我们首先要放弃劳动价值论的观念。