

<<唐骏>>

图书基本信息

书名：<<唐骏>>

13位ISBN编号：9787807672876

10位ISBN编号：7807672870

出版时间：2010-5

出版时间：山西经济

作者：唐骏

页数：230

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## 前言

在我40余年的人生道路上，职业经理人的角色迄今占去了将近十几年的时间，如果这个时间是从1997年回国创建上海微软大中华区技术支持中心开始算起的话。

这十几年来，我的人生履历也被添加上了浓墨重彩的几笔：唐骏，男，1962年，出生于江苏常州。在经历过人生中艰苦少年时期之后，1980年，因语文成绩的一分之差而落榜第一志愿复旦大学，进入了北京邮电学院学习。

万幸的是，在那里遇见了自己人生的另一半，从此风风雨雨，不离不弃，相伴人生至今。

直到1985年，才经历过大学四年的学习之后，在教育部门口站出留学机会，赶赴日本名古屋大学，开始了五年的留学生涯。

一个更为重大的决定是在留日五年后做出，那就是于1990年的赶赴美国之旅。

抛弃了日本即将得到的稳定生活，而选择了赴美继续留学深造，并在此期间开始了自主创业，先后在创业条件优越的美国创立了三家公司。

这些早期的创业经验，也就为日后的职业经理人道路做好了铺垫。

1994年，被邀加入微软公司美国总部，从而又选择了放弃三家小有成就的公司，进入微软，从普通的小职员干起。

一年后的1995年，开始担任微软总部Windows NT开发部门的高级经理。

1997年，机遇降临，受命回国筹建微软大中华区技术支持中心，也就是后来的全球技术中心之一的上海微软，并任总经理。

2002年3月，出任微软中国总裁，并在退休时获得了微软公司历史上唯一的终身荣誉总裁称号。

2004年2月，加入盛大公司任总裁，带领这家网游公司上市。

2008年4月，在完成盛大的一系列使命之后卸任，加盟新华都集团，继续职业经理人的道路……如果硬要说这篇履历之中有什么值得骄傲的东西的话，那么，在我看来，也就是从中学习到了更多的职场知识，在扩大了职业经理人的经济视野的同时，也在该视野之下获得了更多的从业经验和相对成熟的商业思维。

在肇始于2008年秋天的美国次贷危机面前，我认为有必要对这些年来头脑中的商业感触，进行一番梳理，以鉴证个人的商业史，同时也坚定了自身的职业经理人道路。

当然，如果能够对读者带去些许有益的启发，就更值得欣慰了。

在次贷危机的影响下，全球的经济开始陷入了困顿。

在中国市场经济体制下，中国的经济仍然在高速发展。

在这样一个大的背景下，我作为一个职业经理人还是要阐明一些关系国计民生的经济问题，希望能对中国的经济的发展情况进行不断地补充阐释和适当的解读。

比如，一个当今被炒得火热的房价问题，我们该如何看待，从何角度来进行客观的分析，甚至包括此次经济危机的蝴蝶振翅源头，美国的次贷危机都是如何形成的等等，我想这就不仅只是一个简单的经济问题了，而确实是一个于国于民来说，都需要密切关注的问题。

中国改革开放30多年来，经济形势一片大好，但在此次全球的经济困顿面前，这个国家一方面显示出了自身的硬朗，另一方面也暴露出了一些不可避免的问题，这些都需要我们理性的来看待，并积极地去面对、去解决。

至于那些像房价一样高温不退的GDP崇拜和教育诟病问题，虽然已经超越了纯粹的经济领域，但在越来越多的国民关注之中，真理始终越辩越明，不管是以何种方式——报刊撰文也好，结集出版也罢，思维碰撞的火花擦出的永远都是人类的文明之光。

当然，这些也都仅只是个人的一些参考意见，不敢在各路经济专家面前班门弄斧，但它们也只是一种经济思想的表述，对与错或可商榷，但言论表述的自由却是不争的一个事实和权利。

以职业经理人的身份来探讨个人的经济与商业问题，就必然无法摆脱个人观点中有关商业模式、商业思维以及商业架构的思维习惯。

微软公司是现阶段公认的商业模式最成功的一家企业，我有幸能够为之服务十年，深刻的感受到这是一家具有独特吸引力的好公司。

## &lt;&lt;唐骏&gt;&gt;

但这并不是说其他所有的公司就都一无是处，乏善可陈了。

只要存在优秀之处都值得我们学习，古老的中国智慧也在教导着我们：三人行，必有我师。

与人存在差异性一样，企业也同样在某些方面各有优劣，因此企业之间存在互补的需要。

对一个职业经理人来说，就要知道怎样将企业的这些劣势转化为优势，实现企业的资源优化配置。

但在此过程中又不得不承认人们存在思维差异化的问题，如同男人理解女人与女人理解男人的角度不同一样，商业思维甚至包括其他领域里的思维方式，都存在差异，这同样是一个不争的事实。

那么，如何在思维差异化的条件之下，去完成自身的职业经理人生涯，如同Google在中国的本土化一样，如何与土生土长的百度共生并竞争，这是一个职业经理人不可避免的职业挑战。

发现问题只需要有一颗细腻的心，而解决问题尤其是复杂的商业问题时，则就需要考虑更多的方方面面。

商业架构的组织管理以及执行等方面，都是商场短兵相接背后的后勤支撑，简单的表象背后永远掩盖着复杂的内核。

我离开微软，前往盛大网络，再转会新华都，也同样有着多方面的权衡。

微软只是在IT行业里的龙头老大，盛大也是中国网游领域的佼佼者，而新华都，则是一个更加多元化的平台，无论是其零售业、矿业、房地产业，还是啤酒、医药、旅游等行业，都有涉足，甚至在不久的将来还会出现IT业和传媒业的分支。

这应该是我作为职业经理人所能发挥的最广阔的平台。

回溯到2008年4月15日，定格在北京饭店。

加盟新华都的新闻发布会上，我的第一句话就是：“昨晚我失眠了。”

为什么失眠？

现今回望，则就更加的令人唏嘘感慨。

除却上述的原因之外，我想我在当时就已经意识到了，在日后的职业生涯中即将面临的种种困难和挑战，正如一年多来的工作已经证实了职业经理人所走的道路是多么荆棘丛生一样。

但既然选择了远方，那就风雨兼程……

## 内容概要

唐骏将在本书中告诉你：

- 1、要不断打破条条框框去挽救企业。  
一个伟大的任务，时常能冲破陈规条文，创立其属于自己的原则。
- 2、拉动国民消费，现在不需要紧缩经济，而应该是全面地放宽对经济的管制
- 3、商业模式多种多样，超市通过卖商品来赚钱，网站通过点击率来赢利，通信公司则从人们的手中收取话费。  
那么，到底什么样的模式才是最好的商业模式呢？
- 4、改变思维方式，提高自身信心，无论对于整个国家还是个人来说，都尤为重要。
- 5、中国是应该先救房市还是先救股市？
- 6、给职业经理人支招：“空降兵”如何融入企业？

当今社会，企业界不乏优秀的管理者，而真正能把企业做强、做大、做到称奇的却并不多见，唐骏做到了。

而作为一个成功的商人，一个成功的职业经理人，他的商业理念又是什么？他的商业逻辑是怎样的？与其他专业的财经专家相比，在这次经济危机中，他又是如何看待中国商业的未来的？如何在危急中生存下来并赢得尊重的呢？

<<唐骏>>

作者简介

唐骏，江苏常州市人。

1984年毕业于北京邮电大学，1994年加入微软公司，唐骏领导下的微软（中国），在销售方面，是微软全球唯一一个连续6个月（2002年7月到2003年1月）创造历史最高销售纪录的公司。

微软中国2003财年成为微软全球82家分公司中销售业绩增长最快的分公司。

2004年

## 书籍目录

## 前言

## 第一章 经济洗牌，经济危机与商业机遇同在

## 第一节 次贷危机下的经济发展形势

## 第二节 次贷危机与商业智慧

## 第三节 中美经济的触底与反弹

## 第四节 宏观调控下的商业契机

## 第五节 从拉动内需中抓住商业机遇

## 第六节 回暖经济，不救房市、救股市

## 第七节 创业板与企业的经营运作

## 第八节 适度消费拉动经济的增长

## 第二章 中国经济与商业，向左走、向右走

## 第一节 GDP崇拜之下的经济负增长

## 第二节 增强中国经济发展的信心

## 第三节 调整和优化产业结构

## 第四节 企业生存制胜之道

## 第五节 拓展中小企业的发展空间

## 第六节 商业成功有赖于软实力

## 第七节 培养独立思考的商业人才

## 第八节 从诺贝尔奖反思中国教育体制

## 第三章 商业模式新战争

## 第一节 商业模式：企业竞争力新解

## 第二节 贝塔斯曼书友会败走麦城

## 第三节 淘宝，拿着望远镜也找不到对手

## 第四节 美国律师界通行商业模式下的突破

## 第五节 微软，一个强硬的名字

## 第六节 去百度Google一下

## 第七节 盛大命悬一线

## 第八节 多元平台新华都

## 第四章 商业思维差异化

## 第一节 改变思考方式，主导商业思维

## 第二节 当二锅头遭遇白兰地

## 第三节 品质生活中的潜在消费力

## 第四节 找准创新思维切入点

## 第五节 商业思维下的模式完善

## 第六节 建立自己的Windows标准

## 第七节 打造自身的商业品牌

## 第八节 资金流，资本流动再生金

## 第五章 优秀的商业架构

## 第一节 优秀的商业模式来自优秀的商业架构

## 第二节 商业架构需简单一些，再简单一些

## 第三节 民营企业不存在商业管理架构

## 第四节 合格的员工如何培养

## 第五节 让他人变得伟大

## 第六节 总监不是从键盘里敲出来的

## 第七节 从三个层面来提升企业的执行力

<<唐骏>>

第八节 唐式管理模架构一二三

附录：我还在路上

第一节 家人是不可或缺的

第二节 不甘居人后

第三节 人生是诡异的

第四节 最好的教训

第五节 不只是我在改变

第六节 关乎管理

第七节 创造最新记录

第八节 有高兴，也有挫折

第九节 坚持自己的选择

第十节 未来，在路上

## 章节摘录

单就我在美国和中国所看到的医疗条件方面的差异来说，中国和美国最大的差别是什么？我们中国的医院，不论你去哪个大一点的医院，经常都能看到那些医院里边全是人，他们并不是在候诊，而是在走廊里边挂点滴。

看了都让人觉得心寒！

点滴怎么可以坐着挂呢？

为什么？

因为没有那么多的床位。

这同时也深刻的说明了中国当今的医疗体系已经开始完全跟不上现在中国老百姓的生活需求了，所以这就不能不说是一个重大的社会问题。

医疗条件需要改善，需要从其内部进行产业结构的调整和优化。

我们可以在农村看到的问题更多，以拉动内需的家电下乡为例。

家电下乡确实很重要，因为农村的人们也有消费的需要。

但在家电下乡的活动中，却并不是我们所想象的那样乐观。

不管是政府在做，还是企业在做，很少有百姓买账，即便政府出台了那么多补贴政策。

因为农民的想法也很简单：不是我不接受，而是我现在并没有那么大的消费能力。

再者，你的家电质量也颇让人怀疑，你们企业有很多的存货卖不掉了，现在需要我们农民来帮你，来买你的存货了。

国家经济上不去的时候，政府才想到让我们农民来掏钱拯救国家的经济。

心理上总是有那么点别扭。

家电下乡中的13%补贴款相对于城里大商场的一些促销活动来说，根本就是微不足道。

城里边动不动就七折、五折的打折销售活动，在政府的家电下乡补贴13%面前，是个什么概念？

在2008年一开始的时候，中国还在按照既定的路线方针实施自身对宏观经济的调控，因为中国的CPI指数依然很高，所以政府的这种宏观调控还是必要的。

但这个宏观调控的方针政策还是在压缩整个中国经济的膨胀，认为中国当时的经济过于膨胀。

在那个时候我就已经意识到了这是一个错误的决定，所以当年6月份，我就给党中央和国务院的领导写了一封信。

信中的主要内容就是在分析了全球的经济形势之后，对中国宏观调控下的经济发展提出了三条建议。

人才是第一资源，商业人才的供给为经济的迅速发展提供了生产要素，而经济的发展也需要大量拥有独立思考能力的商业人才。

而优秀商业人才的培养很大程度上是要依赖先进教育体系。

但是中国的教育培养出来的学生缺乏独立思考的能力和习惯，只是被动的接受。

这是因为中国的学生很早就清楚的知道1+1等于2，但是在接下来的求学、工作生涯中从来都不会去考虑一下，为什么1+1会等于2，为什么不是等于3或等于4。

所以这才会让我觉得我们现在的很多体系是有问题的，很多的观念也是需要改变的，再也不能总是按照我们目前的这种传统观念，来对待我们现在的这种教育。

在美国时，由于我是得克萨斯大学的教授，我经常给同学们讲课或参加一些活动。

得克萨斯大学也有很多的中国留学生，所以很多时候，在课堂上就能看到他们。

渐渐的我就发现了一个很有意思的现象，有时候自己站在讲台上，还没有开口讲话，看一眼台下，基本就可以看出哪些同学是中国的留学生。

这倒不仅只是因为他们的肤色，毕竟日本人、韩国人等都是黄皮肤，再者还有当地的美籍华人等。

最主要的是中国的留学生与美国的当地学生有一个很明显的区别就是：我在上面讲课，中国的留学生在下面埋头苦记，上课开始之前，他们都已经坐在座位上整理自己的笔记做好了。

这是认真的中国学生——一个拿来主义者。

就像一次我在讲到制度的问题时，因为我讲课时的范围有时候会讲到经济问题，讲到制度问题，所以当时我就说：现在中国现行的这么一种社会主义体系，我把他叫做改良型的社会主义体系，这种体系



## &lt;&lt;唐骏&gt;&gt;

是最适合中国发展的。

中国的学生没有什么问题，都只是在埋头苦记。

既然唐教授都已经说了，现在的社会体系是最适合中国的体系，那么我还有什么好反对的呢？

因为他怕我在期末考试的时候考这样的问题。

考试的时候就按照老师自身的讲解来回答肯定是没有问题的，老师讲的也一定就是对的。

所以我们的学习都是在为了应试而学习，所以学生的脑子和思维也就都在跟着老师一个人走。

如果老师的水平高一点的话，也就没什么，可要是碰上不怎么样的老师，说出一大堆的歪理邪说，那学生可就被耽误了。

而美国学生则不然，上课开始前，随便找个地方，往那儿一坐，一副质疑你的样子。

你开始讲自己的观点了，他就会不时的插话问你，问你为什么会是这么一种观点，为什么又不赞同另外他所提出的观点。

上面提到的社会体系哪个好的问题，我的个人观点话音刚落，马上就有很多的美国学生都跳起来，表示反对：那不可能！

美国的历史已经证明了自由民主的社会体系才是一个最成功、最完善、最人性、最合理、最具可持续发展意义的体系。

他们是会跟我毫不客气的争论起来的。

美国的学生就这样不断的置疑着你。

我就又举了一个例子给他们：民主给一个国家带来的有可能是好的一个结果，也很有可能是动乱的一个局面。

我在美国上过学，深知美国是一个民主的国家。

正是因为美国是一个开放民主的国家，所以才给美国的经济政治制度带来了当今这种爆发性的增长。

无可否认，当下的美国非常适合现有的民主化体系。

但在中国的边上有一个叫做泰国的国家，三天两头闹动乱。

泰国也是民主国家，正是因为这种民主，才会使得它的政府三天换一次，反对党两天闹一次。

这样的民主我想也断然不会是泰国人想要的民主。

这就是同样的民主制度，放在一个还不是很发达，国民素质整体水平并不是很高，经济实力也并不强的地方，也就演变成了一个动乱社会的现实。

这只是一个简单的事例描述，也就从一定程度上反映出了中美教育环境之下的学生差异。

我们培养出来的学生只会按照既定的标准答案去反馈老师说过的话，老师的想法，老师的理念，但他却并不想追究这背后的原因，不想知道为什么。

包括我在内的很多有过留学经历的人都知道，不管是在日本读书，还是在美国读书，当地的中国留学生都很聪明，聪明到老师都害怕的程度。

老师害怕到什么程度？

考试的时候，他就是连卷子都不敢出。

为什么？

如果试题出的得太容易，中国的留学生几乎都是满分；出得太难，中国的留学生又几乎都是优秀分数以上，而美国的学生可就要惨了，大多都是在40分以下。

这当然令老师很为难。

因为我也在美国做过老师，所以知道美国的老师在出试题的时候，一定要达到一个什么样的标准。

因为出的卷子不好就会受到别人的批评，所以我们出的卷子一定要达到一个正态分布的目的。

也就是说每次考试的试题要分出90分以上的成绩，要占的百分比是多少；80分以上的所占百分比是多少；70分以上的，60分以上的各自所占的比例又是多少。

只有最终的考试成绩出来后，60分以下的占到多数，而各个阶层的学生成绩所占的比例又恰好处于一个很好的正态分布上，这样教务委员会才会在对这个教务长的审定中说你这个老师出的卷子有水平，你这个老师的教学有水平。

而这种所谓的正态分布一碰到中国学生较多的话，这个卷子也就没法出了，原有的正态分布平衡也就

## &lt;&lt;唐骏&gt;&gt;

很容易被打破了，所以美国的老师就很怕中国学生。

中国学生每一个人都是应试高手，但他们在一旦踏入社会之后，每个人也就都不知道该做什么，该怎么办了。

因为中国的学生太喜欢死记硬背，太喜欢去模仿别人，重复别人。

这种方式在学校里行得通，在社会上就不怎么吃得开了。

离开校门需要的是自身的独立思考能力，而恰恰是这一点，才是我们所严重欠缺的。

不管是我们现代中国的幼儿教育，还是中小学教育，甚至就是大学教育，所沿袭的都是这种教育模式。

因为我自己的孩子在美国读书，而我是在国内读的书，这就让我发现了二者之间的整个教育体系完全不一样。

我女儿当年在美国读书的时候，我去他们学校。

三、四、五年级的学生放在一起上课，也没有什么特别严格的区分。

同一个教室里边，上着不同的课，因为它就是有这种全面开放的教育。

几个老师在那儿讲，做演示。

简单的加法、减法，都是用那个砖头一样的东西一点一点加上去的。

就是这样，我女儿到了小学三年级的时候，连个 $7 \times 8$ 等于多少的简单乘法都算不出来。

这就是美国的教育现状，一种用身体在学的教育。

所谓用身体在学，也就是他学了这个东西，他是在用身体感受，在用身体铭记。

而中国的教育则是在用脑子死记硬背那些抽象的东西，且很多应该开放的教学，也把那些所谓的标准答案作为参考，复制粘贴。

我记得我女儿他们在上小学的时候，就开始关心股市。

老师给了1万美金的虚拟货币，然后学生就开始买股票。

考试的时候，就是两个月以后，虚拟货币换成股票是多少，答出来就是高分，但这个过程中就必须学习如何来炒股。

当然，这个炒股不是玩游戏，其实是让你了解经济，了解一个经济的发展。

小学生就开始在做这些东西，而我们中国的小学生却还是在埋头计算几万乘以几万的结果是多少之类在现实生活中根本用不到的东西。

像一个复杂的几何体，还需要反复的证明，浪费了很多时间。

这也就是现实生活中我们的很多高中生为了解一道几何题而花费了几天几夜的时间。

做起来很兴奋，但在现实生活中却一点用都没有。

这就是中国的教育体系。

做了很多无用功的同时，只是在进行着固有知识的吸纳、输出，而缺乏一种独立的思考能力的培养，这也就更不用说很多孩子被高考那一考定终身的压力压着了，那就更加的喘不过气来，所以也就没有那个时间和心思去琢磨类似 $1+1$ 为什么等于2的问题了，只要知道 $1+1$ 等于2就可以了。

金融危机所带来的并非仅只是对经济的冲击，同时更是带来了经济发展的一系列机遇。

固有的商业发展模式弊端开始显现，思考与调整随之而来。

中国的实体经济在过去的30年里，其模式更多的是以外贸加工为主，以对外出口作为拉动经济发展的主要推动力。

我们的经济成就大多来源于我们为西方国家做的那些嫁衣，如果没有这些嫁衣，也就不会有我们改革开放30年的伟大成就。

但是，如果中国仍按照过去的模式发展，是成不了真正意义上的大国的。

要想成为真正意义上的大国，就要思考我们的经济发展模式；而谈到经济模式，就必然离不开对商业模式的关注。

过去我们企业的商业模式永远都是在盈利和亏本之间游离，劳动法的改变可能会让我们的企业变得亏本，对外贸易之下的人民币升值，也可能让我们的企业变得亏本，物价的上涨同样有可能让我们的企业变得亏本。

因而，在种种不可控的宏观经济大背景下，把自身企业的定位局限在盈利和亏本二者之间的平衡点上

## &lt;&lt;唐骏&gt;&gt;

，倒是肯定会亏本的。

所以，我们的企业家们就应该找到具有自身核心竞争力的商业模式，因为这才是企业真正的商业模式。

商业模式是一个非常宽泛的概念，在我们日常所说的一些商业术语如运营模式、盈利模式、B2B模式、B2C模式、“鼠标加水泥”模式、广告收益模式等，都与商业模式有关，具体说法不一而足，但基本都是一个商业模式如何运营，如何赚钱的问题。

商业模式是一种简化了的商业逻辑，因而也就需要用一些元素来对这种逻辑进行描述。

企业在生产经营过程中，为了实现客户价值的最大化，就需要把那些能使企业有效运行的内外各要素统一整合起来，形成一个具有独特核心竞争力的完整系统，高效运行，并且可以通过最优实现形式来满足客户的需求，从而实现客户所要达到的价值，同时使系统达成以持续赢利为目标的整体解决方案。

在企业的商业模式问题上，今天的中国企业就面临着这么一个最大的挑战。

我们的每个企业在经济不佳的形势下，该如何通过我们自身的努力，和对国家宏观经济调控政策的把握，通过对企业内部一系列的方针政策调整来提升我们企业的核心竞争力，从而使得企业拥有足够的精力减少危机对企业所造成的打击。

现在中国的企业所面临的最大的一个现实性问题就是资金的短缺。

政府虽支持银行放贷，但银行出于自身账目的考虑，使得众多的中小企业都面临难以贷到款的困境。

企业该怎么办？

只能做产业结构的调整。

我们中国的企业再也不能做那些传统意义上的低利润率的产业了。

中国经济的现有商业模式，需要做出改变。

中国最大的行业房地产和制造业的商业模式已经证明了它们的失败，说明了它们采取的是一种失败的商业模式，但中国的商业模式到底该如何走，现在也并没有一个统一的准确的答案。

但可以明确的一点是，中国已经再也不能走从前的制造业和房地产作为两大经济支柱的商业模式了，中国最需要做的是一些可以造血的，能够帮助企业稳定、持续、快速发展的商业模式。

对于我们现有的企业来说，最需要关注的就是我们企业本身的商业模式。

企业只有拥有一个良好的商业模式，这样的企业才有可能持续发展下去。

传统的产品技术再也不是一个企业最根本的核心竞争力，真正的企业核心竞争力已经发生了转移，那就是我们企业的这种商业模式。

中国的企业现在所处的虽然已经不再是靠单一产品或者技术就能打天下的时代了，但也不是靠一次投机就能决出胜负的时代。

如果要想使企业拥有更多的生存空间，并能持续赢利，就必须依靠现有的资源来系统安排整体的力量，也就是商业模式的设计。

因为未来的企业竞争，必将是商业模式的竞争；而商业模式的竞争也将会是企业的最高形态竞争。

现代企业纯技术层面的竞争已经渐趋消失殆尽。

在当今这个社会之中，很难找到一个技术可以完全真正领先于别人的人。

全球一体化的趋势，再加上互联网时代的信息广泛传播，一项新技术很快、很容易就会被别人复制、学会，所以说，技术再也不是一个企业最根本的核心竞争力。

真正的企业的核心竞争力开始变成我们企业中的商业模式。

这种先发优势的存在，才能使得企业领先于行业内的其他同行。

虽然企业的商业模式可以多种多样，比如超市通过卖商品赚钱，网站依靠点击率赢利，通信公司则从人们手中收取通讯费等。

那么，到底什么样的商业模式才是最好的商业模式呢？

好的商业模式应该是具有创新意识的商业模式，别人都在做的你也去做，那就只能是跟进的商业模式，算不得好的商业模式。

在欧洲获得巨大成功的贝塔斯曼书友会，在中国却一败涂地；而率先开启网购业务的易趣，却也让后来者淘宝居于了上位。

## &lt;&lt;唐骏&gt;&gt;

在好的商业模式方面，我可以举一个例子，比如，一部新的电影要上映了，我就希望它能带来一个全新的电影放映盈利商业模式。

我的商业模式很简单，也就是为了把更多的观众拉到电影院里来看我的这部新电影。

除了广泛进行这方面的宣传之外，同时我还会给观众一个计数器。

既然你到电影院里来看我的电影，这个计数器就会告诉你在看这部电影的时候，你一共笑过多少次。

因为你笑一次，我的计数器就会记录一次。

事先我会根据我的这个电影效果来确定承诺，比如，如果你看完电影，没有笑够30次，只有25次或28次，那么每个人出场的时候，我就全额退票给你，百分之百的退票。

我觉得这就是电影营销的一个新商业模式。

我向观众承诺这个电影能让你至少笑30次，达不到这个效果，我就给你退票，自然也就会吸引更多的人去看这部电影是不是会有这个效果。

这就是我的商业模式，未来我会通过这样的商业模式来进行自身的企业经营，如同我当时在美国做律师事务所的时候，我用与别人与众不同的商业模式一样。

在我做电影的时候，也肯定做不过传统意义上的那些大电影公司，虽然我会有一些我自身的独特创意在里面，但我的这些独特的东西，只是要跟对方在商业模式上产生竞争，而并不是看谁更传统。

在我至今的职业生涯中，这个关于商业模式的问题上面，我有两个遗憾，就是我的那两个发明卡拉OK打分机和大头贴，我在当时都没有努力去找到一个好的商业模式，在没有学会运作好他们的情况下，就转手把它们的专利权让了出去。

所以对企业来说，最重要的一定是企业的商业模式，拥有成功的商业模式才是企业获得真正成功的关键之所在。

因而在这个经济危机蔓延的时期，我们需要重新考量我们中国的企业是否具有可持续稳定发展的商业模式。

毕竟我们的商业模式还不成熟，我们的商业模式太过传统，质量太低。

早在当当网、卓越网等网上书店风行中国之前，在广大的读书人之中，最知名的图书销售品牌渠道是贝塔斯曼书友会。

但这个在中国盛极一时的国外舶来品却在2008年6月13日对外宣布，除了保留上海的8家贝塔斯曼门店之外，全国的36家贝塔斯曼书店将全部关闭。

随后不久的7月3日，公司又宣布贝塔斯曼中国书友会也将不复存在。

这家在中国已经经营了13年图书销售业务的公司就此退出了中国图书销售市场。

贝塔斯曼中国书友会就是很典型的一个因商业模式而败走麦城的公司。

贝塔斯曼最早是1995年进入中国市场的。

作为世界最大传媒巨头之一的德国贝塔斯曼集团随后又于1997年建立了中国第一个合资书友会，精美印刷邮册、买书折扣、邮购等商业模式下的会员待遇，将风行全球的书友会经营理念带入中国，盛行一时。

而此前的中国图书市场，其销售基本都是传统的零售书店的形式，直到网上购书成为21世纪初开始的新时尚，这种传统的书店才开始走向没落。

这之间的约十年时间，就是贝塔斯曼书友会大行其道的时机。

只要是贝塔斯曼书友会的会员，足不出户就可以接收到最新的图书资讯，并依据免费目录来挑选自身心仪的书籍，享受折扣和免费送货上门服务。

这一整套全新的购书理念使得中国的消费者开始逐步告别传统的零售书店购书习惯。

贝塔斯曼迅速就拥有了150万的会员和超过800万的会员注册信息，挑战了中国传统图书销售渠道的同时，也挖掘出了中国图书市场的巨大潜力。

但从2004年起，贝塔斯曼却开始从巅峰向下滑落。

这时的卓越网与当当网等网络销售商已经异军突起，而贝塔斯曼自身也由于长期存在的诸如高成本运营难以为继等问题，开始走向衰弱，并最终不得不宣布退出中国市场。

贝塔斯曼的商业模式是以书会友，以书友来带动图书的销售，只要是注册会员，就会定期收到印刷精美的图书宣传册，每一季度都要进行一定数额的消费，才能维持会员的优惠待遇。

这一规定就为其光鲜的销售数字背后，带来了庞大的营销费用。每月仅会员的图书宣传册成本就高达300万元人民币，还不包括在一线媒体上的广告费。尤其是在互联网逐渐普及的时候，网上购物风潮波涛汹涌。亚马逊网站成立后，网上书店也开始了风行。中国国内的当当网借鉴亚马逊的商业模式，开始迅速占领市场。其方便快捷而又廉价的网络购书商业模式很快就与采取同样模式的卓越网占据了国内网上书店80%以上的图书市场份额，更是颠覆了传统的图书销售模式。超过半数的读书人开始了从网上购书。此时的贝塔斯曼优势尽失，一般只能提供9折左右的图书，在当当网的平均折扣可以达到6~7折；选择范围也仅局限在会员宣传册上的那些容量十分有限的图书，更重要的是，其每季度必须购买其推荐的一定数额的图书行为，又让很多人有一种被强制消费了的嫌疑。虽然面临冲击的贝塔斯曼随后在目录订购的基础上也陆续推出了门店销售和网上购书形式，但与当当和卓越相比，贝塔斯曼已经被远远抛在了身后。而当当、卓越的最大化优势除了充分利用互联网这个有效的经营渠道以减少门店经营的成本之外，就是依靠在线订单和快捷的物流服务来减少库存。由于有了一定的规模之后，在与图书批发商就图书价格进行谈判时，也就可以获得价格谈判上的优势，这就是典型的互联网带来的新商业模式。网民日增的现实，也就让网络销售开始逐步兴起，而此时的贝塔斯曼却依然在按照其传统的商业模式在进行图书的经营，最终失败也就在所难免。纵观贝塔斯曼的竞争优势在于两点，全新的书友会和精美的免费书目。前者在时代的变迁中开始失去新鲜感，后者则在互联网这个新媒体兴起后，愈发举步维艰。目录营销的商业模式最早在19世纪的西方就开始应用，由于其运用目录作为信息传播的有效载体，并且通过直接邮购的渠道向目标市场成员发布，从而最终获得对方直接的反应和消费行动。这在新媒体尚未出现之时，不能不说是一个不错的选择，但在20世纪80年代以后，网络媒介开始逐渐的大行其道，目录营销的应用也便随之在竞争中失去了优势，网络则替代其逐步成为各类企业在市场中最为经常使用的营销模式之一。这种营销商业模式在信息主要还是依靠纸质来传播时，实行目录营销的企业可以依靠一本印刷精美的产品目录来展示自身的产品；但不幸的是，随后互联网出现了，消费者足不出户就可以不限时间、不限地点的获取最新的产品资源信息。如同当当网一样，各方面的图书资料都可以便捷、快速、免费的呈现在消费者面前，况且其信息量远非一本册子所能比拟，印刷书目也就很快失去了其绝大部分的功能。如若再加上价格方面的差异，像当当网这类的网络销售商的书价折扣一般都要高于书友会商业模式的贝塔斯曼，后者在竞争中遭遇失败也就自然难以避免。但这却并不是说互联网时代下的目录营销商业模式就永无出头之日了，虽然很多原本运用目录营销搞得风生水起的企业，不是加入了网络销售的大军，就是加强了自身实体店的经营力量，像早期应对的贝塔斯曼，来应对互联网所造成的冲击。虽然目录营销这一商业模式下的企业优势在互联网日益发达之时，其空间将变得越来越局促，可凡事总有例外，比如另一家热衷于目录营销模式的跨国企业瑞典宜家家居就是这一商业模式中的佼佼者。当然宜家也有官方网站用来展示自身的产品，但其产品所展示的类型和数量却远不如宜家目录丰富，结果却是网站点击率虽然不高，倒是其目录的翻阅率始终居高不下，甚至有调查显示全球每年翻阅宜家目录的人甚至比翻阅圣经的人还要多。因而直到现在，宜家都是运用目录营销模式最成功的企业之一。互联网时代，书友会的人际商业模式虽有一定的价值，但在开发之时，却存在一定的难度；目录营销模式似乎也失去了往日的风采，推广效果大打折扣到几近于无。贝塔斯曼在2008年正式结束其中国地区书友会业务就是一个很好的例证。由于贝塔斯曼旧有的商业模式是建立在目录营销基础之上的，所以书籍目录能够带来的是相对于出版渠道不发达地区来说的丰富新书资讯和购买信息，邮寄购买业就成为了唯一渠道。

形势转变，贝塔斯曼的商业模式却并没有与时俱进。

于是也就只有像宜家家居那样的企业才能坚守住自身固有的商业模式，并不断的去进行修正和完善，企业的品牌效应才会持久，企业效益才会常在。

如若不能适时而动，固守原有的商业模式，那就很难与网络营销进行有效竞争。

虽然贝塔斯曼书友会的这种商业模式值得推广，但在互联网的冲击之下，却没有很好的被利用起来。

如果贝塔斯曼能够把自身的这种书友会模式放大到互联网上，类似于豆瓣和当当等的商业模式相结合，就可以在原有的会员基础上，网聚更多的消费者，但遗憾的是，当时的贝塔斯曼并没有意识到这些

。

.....

## <<唐骏>>

### 媒体关注与评论

唐骏是个能混的人，善于观察与分析，能够在不同的环境中扮演好不同的角色。  
在微软，他的强势；在盛大，他的低调——一些意见他甚至都是发短信给陈天桥的弟弟让他提出的。  
组织环境的不同决定了角色扮演的不同。  
善待身边的人，每个人都会给你带来惊喜与快乐。  
---豆瓣网友

### 编辑推荐

继《我的成功可以复制》之后，唐骏最新力作，为您解析商业和生活中的种种问题！  
中国最成功的职业经理人，最贵的“打工皇帝”续写传奇。  
谈笑风生间，和你分享在不确定的世界中如何生存的“唐式思维”。



<<唐骏>>

名人推荐

他总是把“鼓励年轻人”、“给中国经理人树立标杆”挂在嘴边。

而现在，新华都慈善基金让唐骏的影响力有了更大的舞台。

新华都慈善基金主要关注教育，而教育关系年轻人的未来，商学院让更多的唐骏有可能涌现出来。

即使面对质疑，他依然淡定自若，“欢迎掌声，不惧嘘声”，怀着虔诚之心向前，因为他正在做一件“伟大的事”。

-----《新营销》唐骏认为，创新是发展的动力。

“中国为什么出不了诺贝尔奖，就是因为我们的教育体制僵化落后。

”他认为，中国长期实行的应试教育，使学生上学“起点和终点都是设计好了的，无需创新”。

学生成了考试机器，如何成为创新人才？

而在大学，教授们被要求一年在核心期刊发表两篇论文，这在发达国家是不可想象的，功利主义也带来了中国学术界抄袭现象的普遍存在。

“教育体制不创新，中国再过50年也出不了诺贝尔奖。

”他断言。

---《楚天金报》

#### 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>