

# 用得上的

人人都能看得懂、学得会的商业逻辑

# 商学课

网络订阅65万份的  
超人气商学课



路骋 编著

「老路识堂」创始人  
曾任京东集团副总裁  
清华-MIT Global MBA

清华大学苏世民书院副院长

钱小军

樊登读书会创始人

樊登

英诺天使基金创始合伙人

李竹

知名心理学家、专栏作家

刘轩

有书首席执行官

雷文涛

红杉资本中国基金合伙人

曹曦

倾情推荐

中信出版集团

# 用得上的商学课

路骋 编著

# 目录

## **自序 你有多久没有投资你自己了？**

### **1 看得透的用户心理**

第1章 成本，你真的算对过吗？ 微观经济·成本

第2章 价格，是你想定就能定的吗？ 微观经济·价格

第3章 博弈，也是有价格的 微观经济·博弈论

第4章 消费者，从来就不是理性的 消费心理（上）

第5章 不但不理性，还会骗自己 消费心理（下）

### **2 读得懂的互联商业**

第6章 “新钱”在哪儿 经济形态

第7章 5个数字读懂经济大环境 宏观经济

第8章 关于互联网，我们只知道一半 互联网思维（上）

第9章 我们所知道的这一半，都是错的 互联网思维（下）

第10章 你看赚多少钱，投资人看值多少钱 融资

### **3 学得会的品牌传播**

第11章 为什么星巴克这么懂客户经营？ 客户经营

第12章 多便宜，才算便宜？ 定价策略

第13章 有种资产，叫品牌 品牌管理

第14章 一件事儿，到底该怎么说？ 媒介管理

第15章 谈判，是“舍”与“得”的艺术 谈判

### **4 做得到的自我迭代**

第16章 学习这件事儿，也需要学习 学习工具

第17章 沟通就是好好说话？太傻太天真 沟通管理

第18章 让别人做你想让Ta做的事 职场沟通

第19章 你和比尔·盖茨，都只有24个小时 时间管理

第20章 成为一个什么样的人，取决于你自己 职业生涯规划

**后记 相信**

**参考书目**

## 自序

# 你有多久没有投资你自己了？

你会投资房子，投资车子。

你会投资“圈子”，投资第一个孩子，投资第二个孩子。

但你有多久没有投资你自己了？



你的老板缺少识人的眼光，更没有用人的魄力；你的员工要么眼高手低，要么纸上谈兵；你的同级只会拍马屁，拉帮结派，小肚鸡肠。

你举重若轻，经天纬地；你怀才不遇，渐遇瓶颈……

这么烂的工作，辞了吧。辞？开什么玩笑？房贷怎么办？孩子的学费怎么办？老人的医药费怎么办？

要不，再等等吧……为了家庭，再等等吧。

我们这一代人所有的不安全感和焦虑，都源自我们把最珍贵的一切投资了别人，而舍不得为自己投资，哪怕只投资一点儿。



2013年，我放弃了价值上亿元的期权，重回校园，完成了清华 - MIT Global MBA [\[1\]](#) 的进修。毕业后，常有人问我，你读书时

最大的收获是什么？

我想了想，是知识吗？我是一个“学渣型”的“学霸”，读书期间，我每天用6个小时在图书馆学习，“堆”出了清华年级第八的成绩。我在学校的最强人脉是图书馆的管理员。

是人脉吗？因为是国际班，我的同学遍布世界，个个都是实打实的行业精英，第一等的圈层领袖。到今天，这个圈子里的人仍不时地带给我最新的认知。

都不是。我最大的收获，是视野和格局。

什么是视野和格局呢？就是进修之后，我知道了自己有多么无知，有多么渺小，有多么坐井观天，有多么自以为是。

你也许还记得，网上流传的哈佛图书馆凌晨4点的景象。我总在问自己：兔子在奔跑，而我这只乌龟该怎么办呢？

### 三

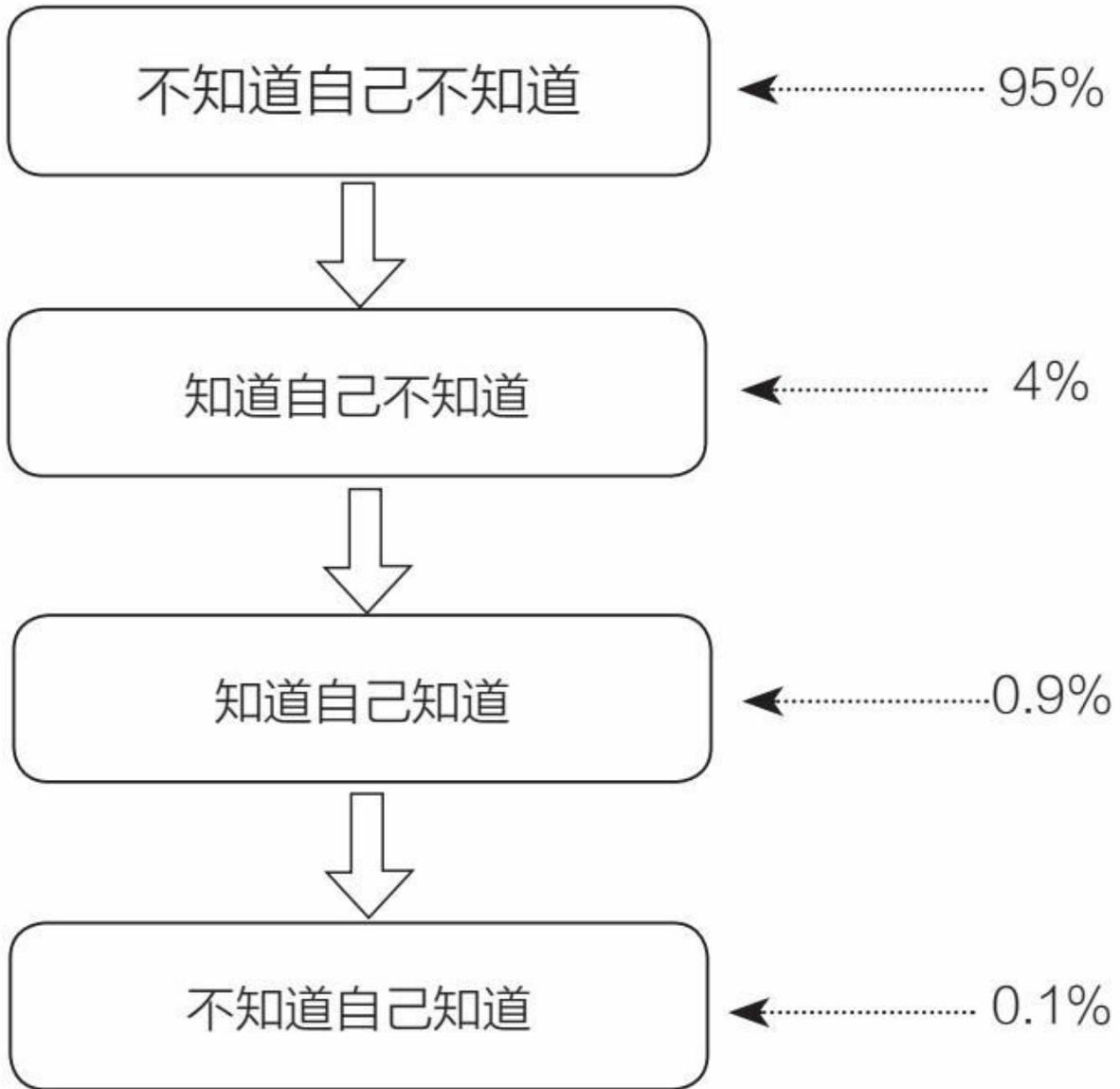
傅盛曾在一篇文章中提到，所谓成长，就是认知升级。有一幅认知结构图，说明了人们认知的四种状态。

第一种，不知道自己不知道——以为自己什么都知道。这种人占95%。

第二种，知道自己不知道——有敬畏之心，有空杯心态。这种人占4%。

第三种，知道自己知道——抓住了事物的规律，提升了自己的认知。这种人只有0.9%。

最后一种，不知道自己知道——永远保持空杯心态，这是认知的最高境界。这种人只占0.1%。



多么可怕，95%的人不知道自己不知道。而我在读书之后，也许才可以定义自己属于那4%，即知道自己不知道的人。

## 四

名校MBA毕业生的平均工资是年薪45万元。清华、北大MBA毕业且年薪破百万元的，车载斗量，不可胜数。有人预言，未来社会96%的社会

劳动将被人工智能取代。毫不夸张地说，如果没有经过系统性商业认知的梳理，未来的我们将确定被这个社会淘汰。

那为什么这么有价值的内容，不是每个人都能学到呢？第一，名校MBA都有工作年限的要求，一般要求有5年以上工作经验，以及3年以上管理经验，这就让一大批刚刚步入职场的年轻人无法企及。第二，名校MBA学费不菲，动辄几十万元，最重要的是，全日制的学习需要你两三年内完全放弃工作和收入，全身心回到校园，这就让一大批有家庭负担的人望而却步。

因此，2017年，我们决定开设一门音频课程，名字叫“用得上的商学课”。我们愿做喧嚣世界里与自己“死磕”的匠人，把中国顶尖的商学院课程，以及全美最前沿的MBA商科内容，浓缩成一门音频课程。

这门课程共有100期，每一期都介绍了一个独立的知识点，用户能从中收获在当下的商业实践中，可以拿来比照、参考的方法或者思路，能获得有关商业底层、企业经营、组织管理的洞察或者思考。希望这些内容可以很好地帮助你串联对商业规律的完整理解，打开你在认知升级过程中更多的可能。

“用得上的商学课”分为看得透的用户心理、读得懂的互联商业、学得会的品牌传播、做得到的自我迭代四大模块，总计100节。每节有一个知识点，每个知识点有三种用法。

## 五

截至本书出版，“用得上的商学课”全网累计订阅量已经超过了65万份。这个数字，按付费人数来看，说全网“遥遥领先”，恐怕问题不大。我们做了粗略的统计，在过去一年多的时间里，几乎平均每分钟就有一个用户订阅了我们的课程。

于是，在中信出版集团的大力协助之下，我们决定将这门课程转化

为书籍出版。书籍终究是人类学习最好的工具。

在此也需要特别说明，本书内容的原始稿是为音频场景设计的。在转化为书稿的时候，为了提高严谨性，我们对文字做了结构上的调整，也因此会丢失一些在音频场景独有的小设计、小包袱。这是两种学习场景天然的差别，这一点，恳请读者谅解。

如果你觉得看书不够过瘾，那不妨找音频课程来听。我们有65万人的口碑推荐，肯定差不了。

如果你希望和我产生更多的连接，第一时间获取最新的内容，又或者对本书有任何意见或建议，你可以在“老路识堂”微信公众号回复“商学课书”4个字，我们将在第一时间为你解答。

## 六

最后，感谢樊登读书会创始人樊登老师；有书CEO（首席执行官）雷文涛先生；我们的投资人英诺天使基金创始合伙人李竹先生和红杉资本中国基金合伙人曹曦先生；知名心理学家、专栏作者刘轩先生；清华大学苏世民书院副院长、经管学院教授，我的授业恩师钱小军老师对本书的真诚推荐。这一路，有你们不吝提携斧正，真好。

还要感谢此课程内容的共同编撰者、我的合伙人李世凡先生，以及内容生产团队的严臻、安玲、吕凌雪等。是大家的共同努力，让这些内容成为知识付费行业的一匹黑马，这份荣耀属于团队的每一个人。

最重要的是，感谢书本前的你，是你让我们有机会与你一起投资自己。

那么，你有多久没有投资你自己了？

---

[1] 清华-MIT Global MBA即清华大学经管学院与麻省理工学院（MIT）斯隆管理学院联合推出的工商管理硕士（MBA）项目。——编者注





## 第1章

# 成本，你真的算对过吗？

## 微观经济·成本

放弃的鱼，就是你选择熊掌的代价  
——机会成本——

### 读了世界上最贵的MBA

有朋友曾经开玩笑说：“老路，你可能读了这个世界上最贵的MBA。”其实，就学费而言，清华- MIT Global MBA这个项目虽然不便宜，但也绝对算不上全世界最贵。<sup>[1]</sup>上学这两年，我在学校食堂吃饭，在图书馆学习，平时的交通工具是二手自行车，花费应该跟普通大学生差不多。了解这个项目的人可能会说，你读的是全日制课程，要上学就不能工作，这两年本应拿到的工资和奖金收入也算你上学的成本。

---

### 机会成本

我们每天都在做选择，而每个人所拥有的时间、金钱、社会资源都是有限的，所以我们为了得到某一样东西，通常都不得不放弃另外一些东西。在经济学里，这些不得不放弃的东西，就是我们为当前选择所付出的机会成本。

---

确实，学费并不能完全代表上MBA所放弃的东西。这种计算方法忽略了进修的最大成本——时间。当我把两年的时间用来听课、在图书馆学习和写论文时，我就不能把同样的时间用于工作。为了读书而不得不放弃的工作收入，就是每个职场人重回校园最大的代价。何况我辞职的时候还放弃了价值上亿元的期权。

我算过一笔账，如果我的一个同学犯懒了，没去上某一节课，折算下来大概损失500元。而对于我来说，算上所有的机会成本，逃一堂课相当于损失15.6万元——北京学区房1平方米的价格。这也是为什么我在读书的时候一堂课都不敢逃，外加每天至少要花6个小时在图书馆。

## 机会成本帮你做出更理性的选择

### **理解机会成本有利于我们做出更理性的选择，尤其是在投资领域。**

比如，你投资了10万元，一年后，那个项目原封不动地还给你10万元，那你是既没赔又没赚吗？如果你懂得了机会成本的概念，你就知道，你一定赔了用这10万元投资其他标的可以赚到的固定收益。假设你用这笔钱投资银行的理财产品，可以拿到年化收益率为5%的收益，那么在这个案例中，你相当于间接损失了10万元的5%，也就是5 000元。

通常来说，在今天的中国，懂得一些投资理念的人一般可以把自己的投资年化收益率稳定在8%~10%（当然，这个数字因人而异）。那么，假设你可以使你自己的投资年化收益率稳定在8%以上，你的每一分钱就有了8%的机会成本。换言之，任何一笔投资，如果没赚到相当于年化收益率为8%的收益，对你来说就是赔了。

为了理解机会成本，我们需要记住下面这三个词。

**第一个词，所有。**所有的选择都有机会成本。比如，那些在海南买了房的有钱人，甚至还专门买了车放在三亚——车被闲置在地库，房子就算空着也不出租。这个机会成本就是把房和车出租给他人所能获得的租金收入。有人会说，到冬天我就去海南住了，总没有机会成本了吧。

其实不然。自己住的机会成本，就是把房子租给他人所能获得的租金收入。所有的选择都有机会成本，这也是为什么我们说，世上真的没有免费的午餐。

**第二个词，最大。**我写音频文稿时，为了能深入浅出地厘清逻辑，还必须要把内容控制在7分钟左右，这就需要我非常自虐地反复推敲文字，一篇文章至少需要4个小时才能完成。如果我用同样的时间来做其他事情，比如能赚200元，那么我写文章的机会成本就是200元。我们发现，当我不做这件事时，我可以做其他很多事。机会成本必须是做这个决策时放弃的那个“最大代价”，而不能是“任何代价”。

**第三个词，必然。**你的机会成本是你必然可选的那个选项。什么意思呢？我能不能说写文章的4个小时，还能被我用来拍价值800万元的广告，所以我的机会成本是800万元呢？当然不能。因为我不是明星，拍广告对我来说不是必然能选的。同样地，我买彩票也许能中500万元，这种小概率的事件或者只是理论上可行的事情，都不能作为机会成本。  
[此书分享V信shufoufou]

## 一句话理解机会成本：

鱼与熊掌不可兼得。放弃的鱼，就是你选择熊掌的代价。

---

[1] 2018年，该项目学费约为19.8万元。

## 我做得比你好，就应该我做吗？ ——比较优势——

### 核磁共振分析方法的骗局

曾经有个美国人发明了一种分析核磁共振数据的简单方法，这个发明使得医疗成本大大降低。很快，全美各地的核磁共振数据就都用这种所谓的神奇设备分析了。结果很不错，于是人们将这位发明家视为英雄。直到有一天，一位记者调查了这位发明家，并爆料，这个所谓的发明只不过是一台价值600美元的电脑。实际上这位发明家玩了个“猫腻”，他把这些核磁共振数据转发到印度，给那些收费很低的医生分析，然后再将这些分析结果告诉客户。整个美国都震怒了，这个人根本不是发明家，就是一个大骗子！

其实，单说分析工作本身，印度医生并不一定比美国医生更精准，或者更有效率。也就是说，印度医生并没有绝对优势，但是印度医生在这个工作上具有“比较优势”。那什么是比较优势呢？

### 比较优势与绝对优势

举个例子，工作不久的数据分析专员需要两个工作日才能完成一份常规的数据报告，而鉴于我年轻时做过数据分析工作，我可能只需要一个小时就可以完成。显然，比起数据分析专员，我拥有绝对优势。

那么，是不是所有的数据报告都应该由我来做呢？假设在同样的一个小时内，我可以完成一份市场投放计划，这份计划能让公司在未来一年内节省800万元的市场费用。如果我不做计划，而去做常规的数据报告，我的机会成本是多少呢？我们在前一节中介绍过，这个机会成本至

少是800万元。而数据分析专员呢？如果他不做这份报告，就只能做初级的数据整理，怎么算，机会成本也不会高于800万元。

在数据报告这件事上，虽然我拥有绝对优势，但数据分析专员却有着明显的“比较优势”。也就是说，他能用比我更低的机会成本产出这份数据报告。

了解比较优势对我们有什么用？如何将其应用在个人生活和工作中？这里有三个建议供你参考。

---

## 绝对优势和比较优势的区别

所谓的“你耕田我来织布”，其实是说，你耕田的效率比我高，所以耕田由你来；我织布的效率比你高，所以织布由我来。而比较优势强调的是，即便你织布的效率比我高，只要我的机会成本更低，织布还是应该由我来做。

---

**第一，在不具备比较优势的事情上，主动出让。**比如大家熟悉的苹果手机，它所有的装配工作都是由富士康完成的。苹果为什么不自己做装配？是因为不如富士康专业吗？未必。关键在于，在装配这件事情上，富士康拥有更多的比较优势，也就是说，富士康的机会成本更低。再比如，很多管理者事必躬亲，总认为“我半个小时就能搞定的事情，教你至少要一天，还是我来吧”。结果呢？这种领导往往自己很累，整个团队的绩效还没有提升。聪明的做法应该是，让比自己机会成本更低的员工，做他该做的事情。

**第二，在具备比较优势的事情上，果断进入。**比如，美国人手必备的聊天工具是WhatsApp（一款社交软件，相当于中国的微信）。WhatsApp的开发团队很聪明，他们没有去跟社交平台巨头Facebook（脸书）硬碰硬，而是选择了移动社交工具——一个对它来说更有比较优势

的领域。最终，这个只有50人的团队，以190亿美元的价格，被Facebook收购，相当于人均创造了3.8亿美元的价值。所以，在选择创业项目时，你不仅要关注最新、最热的商业概念，还要多观察巨头企业没有比较优势的领域。相比于巨头，你一定没有绝对优势，但你很可能有比较优势，因为巨头企业在这些领域的机会成本更高。

**第三，不断降低自己的比较优势。**比如投资大师巴菲特做任何一件事情的机会成本都是他用同样的时间做投资可以赚到的钱。因为机会成本太高，所以对于世界上99.99%的事，巴菲特都没有比较优势。那么在职场打拼的我们是不是也能做到如此？不断投资自己，变相增加我们的机会成本，降低我们在琐事上的比较优势，最终，把那些价值不高的事情交给机会成本更低的人去做。然后，我们在某一个点上集中爆发，打造职场核心竞争力。如果你不是特别理解这个概念，请在翻阅完本书后重新回到这里，你一定会有不同的收获。

## 一句话理解比较优势：

我做得比你好，也得你来做。

应该把事情交给机会成本最低的人去做。

## 因为“来都来了”，所以“将错就错” ——沉没成本——

### 要继续等公交车吗？

假设你月收入为5 000元，扣除“五险一金”，能拿到4 000多元，去掉2 000元房租，剩下的2 000多元就是你一个月全部的零花钱，吃饭、买衣服、买化妆品、玩游戏……都从这里支出。此刻你要去某个地方办事，这件事重要但不紧急。坐公交车需要2元，打车需要62元，除此之外没有其他的交通工具可供选择，步行也不可能，那么你会选择打车吗？

绝大多数人会选择等公交。但如果10分钟过去了，公交车还没来，你会打车吗？20分钟后呢？40分钟、1小时后呢？那些一开始就选择打车的人，虽然花了62元，但他们一分钟也没浪费，而你在等了1个小时后，也没省下62元的打车费。这时你会闹心吗？

---

### 沉没成本

人并不总是理性的，在做决策时总会被已经发生的成本影响。经济学上将这种已经发生且无法收回的投入称为沉没成本。

---

你有没有发现，等待时间越久，你越不想轻易放弃。经过1个小时的等待，你内心一定被折磨得非常难受，为什么刚开始没直接打车呢，现在都等了这么久了，再打车，岂不是“赔了夫人又折兵”！

## 魔咒“来都来了”

对大部分人来说，有一个四字魔咒永远绕不开，那就是“来都来了”。只要你“来都来了”，你就会买不算便宜的门票，冲破人山人海，逛遍没特色的景点；只要你“来都来了”，你就会强迫自己吃掉盘子里难以下咽的饭菜；只要你“来都来了”，你就会说服自己坚持看完令你昏昏欲睡的电影。

**经济学告诉我们，做决策时，不要考虑沉没的成本。**无论如何，你已经来了，是否“将错就错”，完全取决于你是想享受还是想遭罪。无论如何，等车的一个小时已经沉没了，是否继续等下去，只取决于在这个时间点，你认为公交车还要多长时间才能来。

沉没成本这个概念本身并不复杂，我们可以参照以下三条原则对此加以运用。

**第一，敢于“半途而废”。**假设你投入100万元创业，一年后不见任何起色，而你内心很确定，进入这个市场的窗口期已过，此时的你如何选择呢？如果就此放弃，那么已经投入的100万元和一年时间都打了水漂儿；如果继续坚持，则意味着还要再投入更多资金、时间和精力，而且十有八九换不回好的结果。你内心可能有个声音在不断地回响：“不要半途而废。”这时，与其说你坚韧不拔，不如说是沉没成本在逼着你不能退。其实，在确定是错误的方向上，懂得“放弃”比“坚持”更可贵。

**第二，让人“欲罢不能”。**美国有家著名的连锁超市叫作Costco（好市多），它在电商的席卷冲击之下，居然逆势上扬，保持着惊人的增长速度。究其原因，最核心的一点就是好市多的会员制。只有交55美元成为会员，你才能进入好市多门店，并可享受海量的优质低价商品。这55美元就相当于商家给你制造的一个沉没成本，让你控制不住自己，就算吃不完、用不完，也总想再多买一点儿。消费者的心理是：只有多买，才能把拿不回来的会员费摊薄一点儿。这种想法一旦作祟，

商家就可以坐等数钱了。

**第三，创造“覆水难收”。**有句谚语是：“如果你想翻过一面墙，就先把帽子扔过去。”给自己设立一个沉没成本的假象，可能会得到更好的结果。比如，婚礼就是结婚的人扔到墙那边的一项大帽子。大家都知道婚礼有多复杂，经过天昏地暗的婚礼筹备后，好多亲密无间的爱人甚至都不想结婚了。但是，从心理学来说，劳民伤财的婚礼正是给婚姻投入的沉没成本。人们在潜意识里会想，这么复杂的婚礼，我这辈子都不想再经历第二次了，办都办了，好好珍惜吧。所以，别再学新潮玩“裸婚”或者旅行结婚了，婚礼、钻戒、大教堂，一个都不能少，这份投入，值得你拥有。[此书分享V信shufoufou]

## 一句话理解沉没成本：

因为“来都来了”，所以“将错就错”。

# 飞机起飞前的座位，只卖一元？ ——边际成本——

## 飞机每增加一位乘客的成本

工业经济告诉我们一个规律：生产一件产品，越标准化越好，越流程化越好，款式越少越好，规模越大越好。为什么？你的第一反应可能是降低成本。没错，这个成本涉及生产、人工、采购、时间等诸多方面。除此之外，还有一个经济学名词，叫作边际成本。那什么是边际成本呢？

---

## 边际成本

边际成本是生产者理论中的一个概念，是指额外生产一单位产品需要付出的成本。相应地，每多销售一单位产品获取的收益就是边际收益。

---

举个例子，一架飞机的额定载客人数是100人，现在已经坐了80个人，如果再增加一位乘客，会增加多少成本呢？几乎没有增加，不过就是一份航空餐。而这架飞机的第一位乘客增加的几乎是整趟航班的成本。所谓的边际成本，夸张一点儿来说就是：飞机起飞前的座位，理论上可以只卖一元。

## 经济学的思维就是边际思维

过去两年，我在一些大学的EMBA（高级管理人员工商管理硕士）和总裁班讲课时，发现大家一听到“边际”这个词，总会往“盈亏平衡”“盈亏边界”这种概念上联想。“盈亏”是指销售额的一个平衡点，在这个点上，收入刚好等于成本，简单来说就是“保本点”。而“边际”是“每多一个”，边际成本就是每多一个的成本。理解了这一点，你基本上就能理解与边际相关的所有概念了。

**经济学的思维就是边际思维，我们的日常选择都是边际选择。**什么叫边际选择呢？比如，中午你饿了，你不能选择十天前吃什么，也不能选择下个星期吃什么，你要做出的选择，是这顿午饭要吃什么，这就是边际选择。每个人拥有的时间、精力、金钱都是有限的，所谓选择，就是这些有限资源的分配，在此多彼少和此少彼多中寻求最优解。还是以这顿午饭为例，你的边际选择还包括哪一家更好吃，哪一家更便宜，哪一家上菜更快，等等。

那么如何降低边际成本，边际成本有可能趋于零吗？一旦边际成本为零，我们的社会将变成什么样子呢？我们可以从下面三个角度了解一下。

**第一，规模经济<sup>[1]</sup>，降低边际成本。**降低边际成本是规模经济最核心的指导思想。格兰仕的成功，就是玩转了规模经济。它的做法是把出厂价压低到对方的成本价以下。当生产规模达到100万台时，将出厂价定在那些规模是80万台的企业的成本价以下；当规模达到400万台时，将出厂价又调到规模为200万台的企业的成本价以下；当规模超过1000万台时，把出厂价降到规模为500万台的企业的成本价以下。结果是，格兰仕将价格平衡点以下的企业一次又一次大规模地淘汰，使行业的集中度不断提高，进而让整个行业的成本不断下降。从1993年格兰仕进入微波炉行业到现在的20多年时间里，微波炉的价格由每台3000元下降到每台300元左右，降幅在90%以上，规模经济的力量，可见一斑。

**第二，互联网经济，边际成本趋于零。**为什么中国大力提倡“互联

网+”？究其本质，就是互联网企业大多带有边际成本趋于零的天然基因。我们在这里举一个最浅显的例子：线下的传统书店因为陈列成本太高，大部分书都没展示，而亚马逊这样的电商平台，把卖书这件事的边际成本几乎降为零。理论上，亚马逊可以展示无数本书，且几乎不需要额外增加销售成本。这也是亏损了20多年的亚马逊，一旦盈利，利润就连续暴涨，股价就节节攀高的原因。也就是说，是其销售边际成本趋于零的优势。一旦过了盈亏平衡点，未来能够创造的价值就不可估量。

**第三，零边际成本社会，协同共享。**当代最著名的思想家之一杰里米·里夫金在他所著的《零边际成本社会》一书中，开创性地探讨了极致生产力、协同共享、“产消者”（参与生产活动的消费者）、生物圈生活方式等全新的概念。他认为，“产消者”正在以近乎零成本的方式制作并分享自己的信息、娱乐、绿色能源和3D（立体）打印产品。他们也通过社交媒体、共享平台，以极低或零成本的模式分享汽车、住房等。里夫金分析认为，在未来的社会，使用权将胜过所有权，可持续性会取代消费主义，合作会压倒竞争，“交换价值”将被“共享价值”取代。关于共享经济和“产消者”的话题，我们将在第6章与大家详细分享。

## 一句话理解边际成本：

飞机起飞前的座位，甚至可以只卖一元。

---

[1] 大规模生产导致的经济效益简称规模经济，是指在一定的产量范围内，随着产量的增加，平均成本不断降低的事实。

## 马云开始的地方 ——交易成本——

### 交易成本无处不在

假设你现在要为公司采购一批电脑，你会怎么做？你先要找到几家电脑的供应商，分别询价，然后挑选出你认为合适的几家进行价格谈判，再确定你最满意的那一家。这之后，你还得配合法务部门推进合同流程，监督电脑设备的送达、安装、调试，并协调财务部门付款。

---

### 交易成本

著名经济学家张五常曾说，任何在鲁滨孙<sup>[1]</sup>世界中不存在的成本都是交易成本。现实生活中，存在只有一个人的世界吗？当然不存在。所以，有人的地方，就有交易成本。

---

在采购电脑这件事上，你不仅要为购得的设备付出货币成本，还要为寻找交易对象、讨价还价、订立和执行合同等环节付出成本。这些**因交易行为本身而产生的成本，就是交易成本。**

### 企业就是为了降低交易成本而生的

我们甚至可以说，**正是交易成本的存在给了企业生存的空间。**为什么呢？两个个体之间的商业活动产生的交易成本可能不会特别大，而多个个体间的交易产生的连接是呈指数级增长的，总的交易成本就会变得

非常惊人。设想一下有100万人，每个人独立盖一栋大楼，那世界得乱成什么样子。而企业这种组织形式通过集约化的研发、生产、推广、交易，形成一笔笔总体营收，再按照一定规则进行内部利润分配。这种一体化的协作模式大大降低了众多工人分别生产、各自寻求售卖的复杂度。因此可以说，企业就是为了降低交易成本而生的。

有一些企业甚至以专门提供“降低交易成本”的服务为生。以马云的“商业帝国”为例，不论是1995年他首次创业时做的“中国黄页”，还是1999年二次创业时成立的阿里巴巴，做的都是“降低交易成本”的生意。阿里巴巴的公司使命就是“让天下没有难做的生意”。借助阿里巴巴这个“中间人”，让生意从难做到易做，让品牌商直接对接终端用户——阿里巴巴创造的就是“降低交易成本”的价值。

在经营管理中，我们常有这样的困惑，对于一件事，我们应该自己雇人做，还是寻求外部合作呢？罗纳德·科斯在1937年发表的论文《企业的性质》中，首次提出“交易成本”来解释企业存在的原因，顺便解释了企业扩张的边界问题，也就是什么时候招人做，什么时候外包。他也因此在1991年获得了诺贝尔经济学奖。**科斯认为，企业的内部交易成本如果高于市场交易成本，企业就不应该内部扩张了，也就是别再雇人做了，而应该更多地寻求外部合作；反过来，如果内部交易成本更低，那么就应该自己雇人做。**

内部冗余的交易成本是很多大企业存在的问题，那么如何降低企业的内部交易成本呢？这其实并不难，我们可以从下面三点分别入手。

**第一，隐性成本显性化。**所谓内部交易成本，是指在多个部门、多名员工之间进行协调统筹而发生的成本。在企业的财务报表里，内部交易成本往往是隐性的。回到电脑采购的例子，假设你动用了3位高管去和供应商谈判，花了3天时间砍价，节省了3万元。这从表面上看是赚了，但仔细算算，每位高管的年薪是90万元，三位高管三天时间的成本是3.2万元，也就是公司用3.2万元的成本省下了3万元的支出。这么算下来，你还觉得赚了吗？所以，当我们把隐性的支出做显性化核算后，内

部交易成本就变得更为透明、更为直观，我们也能比较容易地知道，哪些内部交易成本是可以省下的。

**第二，组织结构扁平化。**许多公司内部层级繁多，领导甚至比员工还多，管人的比管事的还多。公司的管理层级越多，决策链条就越长，决策速度就越慢，内部交易成本因此也就越高。现代化的经营管理一般提倡，从CEO到职级最低的一线员工，最多不超过5层。小米有最初的成功，组织架构设计也是值得我们学习的，千人级的团队只有3个层级：7个核心创始人一层、部门领导一层、员工一层。精干高效的团队让小米得以快速思考、快速行动，跑在竞争对手之前。

**第三，决策流程信息化。**不少公司动不动就要开会，其实会议是一种低效的沟通机制，引发这种低效沟通方式的往往是正常沟通渠道不顺畅。说白了，能不开会就解决的问题，都没必要开会。如果必须开会解决，那会议的频率、时长等，往往就决定了内部交易成本的高低。丰田一贯推行的看板管理<sup>[2]</sup>，就是决策流程信息化的典范。

## 一句话理解交易成本：

一个人的世界中不存在的成本，都是交易成本。

---

[1] 鲁滨孙是英国长篇小说《鲁滨孙漂流记》中的主人公，他在去非洲航海的途中遭遇风暴，漂流到一个荒岛，开始与世隔绝的生活。

[2] 看板管理指通过标语、图表、电子屏等方式公示数据、信息和指令，是一种优秀的现场管理工具。

## 第2章

# 价格，是你想定就能定的吗？

## 微观经济·价格

### 成本决定价格？你太天真了 ——供需定理——

#### 成本决定价格吗？

假设你是一家生产笔的厂商，一支笔的成本是0.8元，你加了20%的毛利率，售价1元，一直卖得不错。突然有一天，来了个竞争对手抢占市场，同样的笔，他卖0.8元，这相当于你的成本价。请问你怎么办？内部优化，降本增效？假设你把成本压缩到了极致，只有0.6元，将价格调整为0.7元。可竞争对手很快就直接把价格降到0.5元了，请问你怎么办？

在现实的商业环境里，这样的对手比比皆是。有人可能会说，买入对手的产品，让他越赔越多。但如果对方玩“按人头限量”，比如报一个手机号最多能买3支笔，扫一个二维码最多能买5支笔，不管用什么方法，就是不批量卖给你。这时，你会猛然发现，生产了这么多年笔，再怎么卖都不对了。卖得贵，没人买；卖得便宜，自己就得赔.....

---

### 供需定理<sup>[1]</sup>

经济学告诉我们，产品有价，不是因为制造产品有成本，而是因为市场对产品有需求。产品售价如何，是由市场上供给对于需求的相对稀缺性来决定的。

---

这就是价格的奇妙之处。通常来讲，人们的固有认知是：产品价格取决于生产、销售这件产品的各项成本的总和，再加上一个合理的利润率。按照这种逻辑，投入的成本越高，产品的售价就越高。这就是价格的成本决定论。但如果真是这样，你怎么解释垄断行业的经营者制定的价格比成本高很多倍，消费者仍然络绎不绝？你又怎么解释互联网创业者纷纷“烧钱”补贴用户，用远低于成本的价格向市场提供产品和服务？这些人是因为不懂成本，所以胡乱定价吗？

## 供需关系决定价格

供需关系决定价格，具体是怎么实现的？当市场上存在某种需求，却得不到充分满足，也就是供不应求的时候，生产者就可以按照“价高者得”的逻辑定价，实现自己的利益最大化。然而，当众多商家看好同一个市场，争相涌入，导致供大于求时，消费者就有了选择权。在同等品质的条件下，人们自然偏爱更便宜的商品，价格必然会在竞争中下降。最终，供给和需求倾向于达到一种平衡的状态，价格也就稳定在一个均衡点上。

此刻你不妨想一想，你为什么愿意为这本书付费？是因为我和团队投入的时间精力，还是因为这些内容对你有价值？

供需定理是经济学中最基础的概念，相对简单，这里不再赘述，但是学会给定价归因，可以让你对商业有更透彻的理解。以下三点也许能给你一些启示。

**第一，找准真实需求。**创业之初，每个创业者都要不断地考问自己：除了我，还有谁对我的产品感兴趣？有真实的用户需求，是创业者

进入某个市场的必要条件。但是找准真实需求非常难。为什么？一方面，很多时候我们想当然地认为，一些需求就是真需求，但实际上，它们很可能是伪需求。比如，O2O（Online to Offline，线上到线下）行业现在一地鸡毛，本质上就是2015年的那波大热，使得一部分人创造了大量的伪需求。另一方面，用户是会“骗人”的。有一个经典的案例，当年Sony（索尼）准备推出Boombox音箱时，召集了一批潜在的消费者，来调研这款新产品应该选用什么颜色。讨论时，多数人都倾向于黄色。讨论结束后，组织者为了表达感谢，请每人免费带走一只Boombox音箱。这时候每个人拿走的都是黑色。可见，用户自己说出来的也未必是他们真实的需求。

**第二，摸清竞争环境。**你不仅要确定市场上是否存在需求，还要了解是否已经有人在供给产品，并且已在多大程度上满足了这些需求。忽略竞争的后果同样是严重的，市场上的玩家可能已经足够多，“红海”早已变成了“血海”，价格作为抢夺市场的武器，也已经被用烂了。按理说，民以食为天，餐饮行业的总需求肯定不小。但据统计，国内餐饮行业的年复合倒闭率居然超过100%。可以想见，多少人在进入这个市场时，既没有看清真实的供求关系，又没去思考自己的核心竞争力在哪里。

**第三，垄断更高利润。**当用户存在真实需求，而市场上几乎没有竞争对手可以满足这些需求时，你就在市场上拥有了统治力和定价权，这个时候，你就能自由定价了。比如，苹果手机曾多年如一日地定义着高端市场的价格区间，硬件加装配一共不到1 000元，售价却在6 000~7 000元。只要产品具有一定的不可替代性，你就完全可以通过限定产量，甚至是刻意压低产出，营造稀缺感，将价格锁定在高位，收获更为丰厚的利润，这类似于我们常说的“饥饿营销”。像爱马仕的包、法拉利的跑车、科比的告别赛门票……莫不如此。

一句话理解供需定理：

供不应求，价格上涨；供过于求，价格下跌。

---

[1] 18世纪伊始，多位经济学家陆续提出供需定理，其中包括大名鼎鼎的亚当·斯密（《国富论》的作者）。可以说，供需定理是经济学体系中奠基性的理论。

## 薄利一定多销？你太天真了 ——需求弹性——

### 降价能提升销售额吗？

假设你是公司的销售总监，为了全年业绩能达成预期，这个月的销售额需要大幅提升。你找来两个下属做参谋，一个支持降价，认为降价后销量肯定上涨；一个反对降价，因为销售额等于单价乘以销量，单价如果降低，就算销量提升，总销售额还是没有提升。两人的观点听起来都有道理，那到底降不降价？降价确实能提升销量，但是降价带来的客单价损失和新增销量带来的收益，孰轻孰重？如何判断？

简单来说，**需求弹性就是某种商品的需求量对其价格变化所做出的反应程度**。价格变化后，如果商品的销量波动大，就说明消费者对价格敏感，也就是需求弹性大。比如U盘（一种移动存储产品）、洗发水这类商品，一旦涨价，买的人很可能就变少了，毕竟有那么多的替代选择。价格变化后，如果商品的销量波动小，就说明消费者对价格不敏感，也就是需求弹性小。比如水、电，即便涨价，消费者也没办法不用，必须得买。

---

### 需求弹性

商品价格的变化会在不同程度上影响销量，这种价格和销量之间的动态关系，叫作需求价格弹性，简称需求弹性。

---

### 需求弹性大有用处

了解了需求弹性，你就会发现，涨价或者降价不一定会增加销售额。那么企业如果想多赚钱，该如何利用需求弹性呢？

如果商品的需求弹性大，就表示消费者对价格敏感，企业则可以通过降价的方式刺激需求量，这其实就是我们常说的“薄利多销”，也有人称之为“以价换量”。而如果商品的需求弹性小，消费者对价格不那么敏感，企业则可以通过抬高价格的方式，提升整体收入，这也是我们通常说的“奇货可居”。

从另一个角度来说，当大家都想用低价策略抢夺市场，行业深陷价格战的时候，你的最优策略可能是通过技术创新或效率提升，来优化消费者的体验，提升品牌的附加值，让消费者愿意为你的优质品牌或产品买单。这种做法叫作“差异化战略”。归根结底，就是想办法降低商品的需求弹性，当消费者对你的商品产生依赖，并且市场上无人能替代时，你就拥有了定价权。

那如何判断商品需求弹性的大小呢？我建议从以下三个方面入手。

**第一，看商品是否属于生活必需品。**对于大米、水、食盐这类商品，人们不太会由于涨价而少买，也不太会由于降价而多买，所以它们的需求弹性相对较小。我们通常把这种需求叫作“刚性需求”。对于生活必需品，正是因为需求弹性小，所以会有政府最高限价、政府指导价等存在。否则就会出现历史上常有的，大批商家囤积粮食，哄抬物价，导致民不聊生。而非生活必需品则恰恰相反，比如汽车、旅行项目，价格一降，需求立刻变多，因而它们的需求弹性较大。对于这类商品，降价促销是很好的提升销售额的方法。

**第二，看商品是否存在可替代性。**如果一件商品很容易被替代，那种商品的需求弹性就大。比如你从北京去上海，如果飞机票价格高得离谱，你就会选择坐高铁。相反，不容易被其他商品替代的就属于需求弹性小的商品，就算提高价格，人们还是会买。同样是飞机票，如果你从北京去澳大利亚，就算价格贵，但为了在有限的假期实现看袋鼠的愿望，咬咬牙还是得买。毕竟，你总不能划船去吧。[此书分享V信

shufoufou]

**第三，看消费者调整需求的时间。**留给消费者调整需求的时间越短，需求弹性就越小，反之亦然。举例来说，虽然汽油的价格上涨了，你上下班还是要开车，所以短期内还是得购买。但从长期来看，你可能会寻求替代品，比如换成新能源汽车，或者干脆改骑共享单车。再比如，你晚上出差去上海，到机场才发现你的航班被取消了，当天飞往上海的航班只剩一班了，而且机票是全价。你买不买？你一想，明天一早就要见客户，今天无论如何得赶到上海，换高铁也来不及了，因此就算是全价机票也得买。这就是调整需求的时间短带来的需求弹性小的结果。

## 一句话理解需求弹性：

弹性小，我涨价；弹性大，我降价。

## 贵的一定好吗？你太天真了 ——凡勃伦商品——

### 手机的前世今生

20年前，手机还被叫作“大哥大”，一两万元一台，只有少数人才用得起。10年前，手机已经人手一台，但那种大屏幕、可以运行各种程序的智能手机还是新鲜事物。那时候，拥有一台iPhone（苹果公司的手机产品）就能跻身科技“极客”。如今，iPhone已不再惊艳，但市场上还有一个品牌叫沃图（Vertu），这个品牌的手机不仅有镶着八星八钻的外观，还有一键拨号给24小时管家的尊享服务，价格自然也不菲，旗舰机型要20万元一台。

手机不过就是满足人们移动通信需求的商品而已。为什么会有人愿意花那么多钱买一台手机？那种结实耐用、能防身，还能用来砸核桃的诺基亚，才几百元一台，不好吗？

---

### 凡勃伦效应

凡勃伦效应由美国经济学家凡勃伦<sup>[1]</sup>提出。他发现，有的商品价格越高，越能吸引消费者购买。高价不一定代表高品质，但这件商品一定能让购买者自我感觉良好。

---

### 越贵越买的凡勃伦商品

其实很多时候，人们看中的并不完全是商品的使用价值，而是希望能借此突显自己的财富、名望、阶层和地位。这也是为什么有的东西越贵就越有人买，比如名表、名画。

凡勃伦商品的需求会随着价格的上升而上升，这看似与我们之前讲的供需定理不一致，但它实际上却有着一套背后的逻辑。经济学家认为，商品包含两种价值：一种是功能性价值，一种是炫耀性价值。而后者的价值恰恰是由市场价格决定的，价格越高，用来炫耀的效果就越好。比如，有的女生爱买名牌包，就是因为可以拿来在姐妹们面前炫耀。但女生又最怕“撞包”，因为一旦“撞包”，就显得自己的包不那么显眼，不那么出挑，不那么艳压群芳，那为名牌多花的钱岂不是白白浪费了？

你可能会想，我经营的又不是大牌，怎么能像凡勃伦商品一样，标出更高的价格，还能保持畅销呢？我们选择了汽车行业的三个真实案例，教你如何让品牌平添奢侈品的基因。

**第一，给品牌打造气质。**举个例子，英国豪华轿车品牌劳斯莱斯最为人津津乐道的就是车头18K（黄金含量至少达到75%）镀金、价值20多万元（足够买一辆不错的中档车）的“飞天女神”标志。“飞天女神”代表一对恋人不能言说的秘密情感<sup>[2]</sup>，也代表了劳斯莱斯无与伦比的品质。这段爱情佳话给劳斯莱斯注入的品牌价值，远远超过车标本身的价值。多少车主一掷千金，就是为了能享有这忠贞的品格和浪漫的气质，好像自己也是故事里的主角。

**第二，给产品增加辨识度。**为什么工艺精湛、有着尖端科技的辉腾一直卖得不好？因为它的外观实在太没特点，太像帕萨特。有个笑话就是一个人开着价格近200万元的大众辉腾进了停车场，正在自动泊车，车场的保安冲他喊道：“开帕萨特的那个，小心点儿，别把边上的宝马给撞了，你赔不起！”这位司机怒吼：“这辆车够买5辆宝马了！”显然，辉腾无法满足车主彰显身份的需求，这就需要增加产品的辨识度。奥迪的做法就很聪明，只要搭载了全时四驱技术，奥迪的车尾就会带一只壁

虎，这能显露车主的品位与实力，以至于很多非奥迪车主都来跟风，不管有没有真的四驱，都先贴只壁虎装个样子。

**第三，给用户贴标签。**帮助人们证明自己的身份、地位，给用户贴上成功、卓越、“人生赢家”的标签，可以说是凡勃伦商品的重点。20年前，丰田推出了一款混合动力车——普锐斯（Prius）。别看它其貌不扬，售价却比同级别的车高很多，靠的就是它在营销时，成功打造了一类独特的消费人群，他们肩负社会责任、超越世俗享乐、引领进步之道——这些标签给用户带来了一种强烈的优越感。甚至有好莱坞明星在出席奥斯卡颁奖礼时，会特意乘坐普锐斯入场。20年后，新能源车在技术上又有了长足的进步，一个名叫特斯拉的品牌接过了这根接力棒。特斯拉的成功，不仅得益于纯电动车给车主贴上了清洁环保的标签，还因为它把创始人埃隆·马斯克身上那种敢于突破挑战、冲击梦想的精神，赋予了特斯拉的每一位车主。

## 一句话理解凡勃伦商品：

越贵越买，不是“傻”，而是“壕”。

---

[1] 托斯丹·邦德·凡勃伦（Thorstein B. Veblen, 1857—1929），伟大的美国经济学巨匠、制度经济学“鼻祖”。主要著作有《有闲阶级论》《营利企业论》《德帝国与产业革命》《近代不在所有制与营利企业》。

[2] “飞天女神”作为美丽、优雅和玲珑化身的欢庆女神，百年来始终屹立于劳斯莱斯车头，沐浴着清风，默默地诉说着英国议员蒙塔古和名媛桑顿这对才子佳人之间的世纪情缘。

## 世上最好吃的东西叫作“饿” ——边际效用——

### “珍珠翡翠白玉汤”

传说明朝开国皇帝朱元璋在打天下的时候，有一次打了败仗，连夜逃到一个破庙，又冷又饿，就昏了过去。一个好心的乞丐将剩饭、白菜和豆腐加水煮过后端给朱元璋吃。朱元璋饥饿至极，狼吞虎咽，一口气把一锅热乎乎的“乱炖”全吃了。他觉得这辈子都没吃过这么好吃的东西，就问：“这是什么呀？这么好吃！”乞丐不好直说这是剩菜、剩饭，毕竟看朱元璋像个大将军，就撒谎说：“这叫‘珍珠翡翠白玉汤’。”后来，朱元璋做了皇帝，山珍海味吃腻了，于是发榜，在全国寻找乞丐，就是为了再吃一口当年的“珍珠翡翠白玉汤”。只可惜当同样的“乱炖”被端到朱元璋面前时，却再也没有了当年的味道。<sup>[1]</sup>

这个故事告诉我们，世界上最好吃的东西，叫作“饿”。

### 边际效用递减

英国经济学家劳埃德在1833年提出，商品价值只表示人对商品的心理感受，这取决于人的欲望和欲望被满足的程度。他说，边际效用总是递减的。那什么叫边际效用递减呢？就是指**消费者在一段时间内连续消费同一种商品时，所获得的满足感会越来越低**。比如，我喜欢吃包子，在饿了一天以后吃第一个包子感觉特别香；吃第二个的时候也还不错；到第三、第四个的时候，我就觉得包子虽然好吃，也不是非吃不可；到第五、第六个的时候，我已经饱了，接下来再吃就会撑得不舒服。这时候，第七个包子带来的就不再是满足感，而是负面的感受，也就是负效

用。古人云：“入芝兰之室，久而不闻其香。”<sup>[2]</sup>还有一句话，叫作“鼓作气，再而衰，三而竭”<sup>[3]</sup>，说的都是边际效用递减的道理。

---

## 边际效用

边际效用是指某物品每增加一单位消费量，消费者获得的额外满足程度。

---

边际效用递减的规律，在我们的生活中有很多实际的指导作用，我在这里列举三点建议，供你参考。

**第一，如果你是商家，就要学会利用消费者的“贪得无厌”。**有一家电影院推出促销活动，看一场电影30元，连看10场仅花100元。乍看之下，电影院亏本了，消费者在购买的一瞬间会觉得自己占了大便宜。但是因为边际效用会递减，绝大多数的用户看了几场就受不了了，很少有人能连看10场。聪明的商家会利用消费者的“贪欲”，设置诸如“第二杯半价”“第二件八折”等促销活动。再比如，无限免费续杯的可乐、健身的年卡、游乐园的年票，都是在利用边际效用递减的规律。不会有人一年内来同一个游乐园800次，人们在连续吃、连续玩、连续用以后，边际效用会无可避免地趋于零，甚至是负数，所以商家稳赚不赔。

**第二，如果你是管理层，就要学会利用员工的“喜新厌旧”。**比如你想通过涨薪刺激员工的工作热情，第一次涨了1 000元，员工非常激动：“老板，从今天开始，我的命就是你的了。”但是如果第二次、第三次还是涨1 000元，估计效果会大打折扣。要避免这种情况，就得学会使用不同的激励措施，比如第二次可以安排员工参加晋升培训，或者代表公司参加重要的商业活动，第三次可以赠予员工免费的车位或者带薪假期，等等，很可能花了更少的钱，却得到了更好的效果。这是因为刺激的手段不同，不会引发边际效用递减。

### **第三，如果你是单身，找对象时要学会预见自己的“审美疲劳”。**

有一个问题经常困扰我们：外在美和内在美，哪个更重要？我们不讨论爱情，只理性分析利弊，外在美一定是边际效用递减的。要不为什么说好看的皮囊千篇一律，外表再美，连续看三年、五年，也就习惯了；而有料的大脑万里挑一，只有内在美才可能带来生活中的万千精彩，让你每一天都收获不同的快乐。

## 一句话理解边际效用：

世界上最好吃的东西，叫作“饿”。

---

[1] 源自民间传说，真实性无法考证。

[2] 源自《孔子家语·六本》，原句为“与善人居，如入芝兰之室，久而不闻其香，即与之化矣”。意思是，和品行优良的人交往，就好像进入了摆满香草的房间，久而久之就闻不到香草的香味了，这是因为人和香味融为一体了。

[3] 出自左丘明《曹刿论战》。