

一个指引你思考创业方向和道路规划的方法论

Business Model and
Secrets Behind

创业者的抉择

读懂商业模式及其内在逻辑



中国书籍出版社

China Book Press

一个指引你思考创业方向和道路规划的方法论

Business Model and
Secrets Behind

创业者的抉择

读懂商业模式及其内在逻辑

康勇 著

des:glory 视觉设计

 中国书籍出版社
China Book Press

图书在版编目 (CIP) 数据

创业者的抉择: 读懂商业模式及其内在逻辑 / 康勇著. — 北京: 中国书籍出版社, 2016.8
ISBN 978-7-5068-5737-6

I. ①创… II. ①康… III. ①商业模式—研究 IV. ①F71

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 185487 号

创业者的抉择：读懂商业模式及其内在逻辑

康 勇 著

责任编辑 叶心忆 刘 娜

责任印刷 孙马飞 马 芝

封面设计 des:glory

出版发行 中国书籍出版社

地 址 北京市丰台区三路居路 97 号 (邮编: 100073)

电 话 (010) 52257143 (总编室) (010) 52257140 (发行部)

电子邮箱 chinabp@vip.sina.com

经 销 全国新华书店

印 刷 北京永生印刷技术有限责任公司

开 本 260 毫米×185 毫米 1/16

字 数 244 千字

印 张 14.375

版 次 2016 年 9 月第 1 版 2016 年 9 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5068-5737-6

定 价 69.00 元



• 第一章 熵

• 第二章 边际分析

• 第三章 可积累机制

• 第四章 转型方法论

• 第五章 现金奶牛

NORTH
PACIFIC
OCEAN

目录

SOU
ATLA
OCE



自序

本书是一本面向创业者的书。

创业成功是一个小概率事件。在我 10 余年的投资生涯中，面对每一个具体项目作业，我都会不间断地思考：这些成功的商业故事，以及失败的创业案例，其商业模式中，是哪些内在逻辑导致了后来结果的必然性？

本书就针对商业模式的内在逻辑展开一些深入分析，尝试就其逻辑关系的梳理，形成一个分析体系，并提出了方法论，以指引创业者更深入地思考其创业方向和道路规划。

本书内含大量的商业案例，涉及行业包括消费品、零售、互联网 / 电子商务、现代农业、餐饮、汽车后市场、连锁服务等。

所以，本书不仅有理论阐述，还有许多鲜活的故事，有趣而生动。

特别致谢本书的共同作者——Des:glory（上海屹珂设计机构），感谢其创始人及 CEO 仇艳婷女士，没有她的鼎力支持，本书的出版依旧遥遥无期；感谢其签约插画师何雪梦女士，完成本书的封面和目录设计，并为书中商业故事创作了生动的插画，显著提升了本书的阅读乐趣；感谢其平面设计师姜引先生，承担了全部的内页排版、平面设计工作，着实为本书大大增色！



前言

这一切，还是拜微信所赐。

始自 2013 年 2 月，作者在微信上开了两个自媒体专栏：“投资感言”“商业模式杂谈”，没有想到，这两个专栏的文章得到了许多朋友、合作伙伴、客户的欢迎、喜爱和鼓励，3 年来，积累了一个近千人的读者群。

本书就是基于这两个专栏，作者在 2013——2014 两年时间，所写的 30 篇文章编纂而成。这 30 篇文章，记述了作者在投资作业过程中，不间断地对商业模式内在逻辑所进行的思考。

然而，写文章易，写书难。作者又花费了一年多时间，重新将这些文章编辑整理，以“商业模式及其内在逻辑”这一主线索，将多篇文章内容有机组合在一起。这一过程，亦让作者颇有收获，很多过去分散的认识得以容纳在一个新的体系中。

第一章：“熵”，熵是热力学领域的一个重要概念，热力学第二定律告诉我们，一个孤立系统的熵总是会增加的，这意味着一个孤立的封闭体系必将从有序走向无序，最终将全部有效能量转化为无效能量。本章内容，揭示了 Nokia、Motorola、Microsoft、Blackberry 等公司走向衰败，而 Google Android、Apple iOS 得以胜出的原因。

第二章：“边际分析”，没有微积分的数学基础，就无法理解边际收益与边际成本，而边际分析已经成为微观经济学的基础分析工具。诸多中国创业者理解不了商业模式的演进 / 优化，就是因为他们只会算流水账，却不明白固定成本 / 营业杠杆在整个商业模式中的决定性作用。

第三章：“可积累机制”，一个可实现持续发展的企业，必须是一个成功构建可积累机制的企业。所有的大公司都是由小公司起步的，但不是所有的小公司都有机会成长为大公司，为什么会这样？这其中的主要内在逻辑就是，你是否成功构建了可积累机制。只有建立了此机制，公司一天天、一年年地努力，才会形成有效的积累，这些积累使得你的事业持续成长和壮大。

第四章：“转型方法论”，传统农业项目由于投资大、劳动生产率低，导致资本回收周期长、投资回报低，因此很难进入投资人的视野。传统服务业项目同样亦很难引起投资人的兴趣，因为其门店生意规模小，生意受限于营业半径，同时固定成本比例居高不下，其劳

动生产率亦处于较低水平。真正能够赢得投资机构青睐的是有机会转型成为现代农业和现代服务业的项目。

第五章：“现金奶牛”，不是所有的行业都可称为现金奶牛，几乎全部的制造业就不属于此列（即使是苹果、小米），因为一旦产品研发进程遇阻，现金流即遭遇枯竭风险。真正可以称为现金奶牛中的奶牛，具备高毛利率特征。只有一部分现代服务业有机会成为奶牛中的奶牛。

第六章：“消费品 / 零售”，在北美及欧洲，现代连锁零售 / 服务业的崛起，不过是近 20 年的事情。有一天，人们突然发现，以销售收入衡量，沃尔玛 (Wal-Mart) 成为全球第一大公司，而且已经持续若干年，似乎没有任何让位的意思。现代连锁零售业的崛起，得益于零售理念的突破，以及零售技术的进步。

第七章：“电子商务”，电子商务为今天的传统行业提供了绝佳的历史性发展机遇，把握住了就可实现弯道超越，可是该如何把握呢？对于传统企业而言，一定要彻底认识到，公司的电子商务战略绝不仅仅是成立一个电子商务部门，或者开一个网店，而是整个公司向电子商务系统、全面而根本地转型。

第八章：“长尾理论”，所谓长尾理论是指，只要产品的存储和流通的渠道足够大，需求不旺或销量不佳的产品所共同占据的市场份额就可以和那些少数热销产品所占据的市场份额相匹敌甚至更大，即众多小市场汇聚成可产生与主流相匹敌的市场能量。

第九章：“共享经济”，共享经济是“互联网+”在各行各业应用和普及过程中涌现出来的新模式，具有打破信息不对称、降低交易成本、提升劳动生产率的作用。它是对闲置资源的社会化再利用，把熟人之间的分享关系扩大到了陌生人群体，提升了社会成员的互信水平，促进了生产方式由大规模单一中心转向去中心化的个性化定制。

第十章：“区块链”，区块链是又一个互联网，是又一个划时代的技术。作为一种综合信息技术、层列式技术，区块链可用于任何形式的资产注册、存货清单和交易种类，包括每个地区的财政、经济和货币，硬资产（实物资产、房子、车）和无形资产（选票、创意、声誉、意向、健康数据、信息等）。如同互联网所推就的，区块链又将带来一大拨新兴的创业机遇。

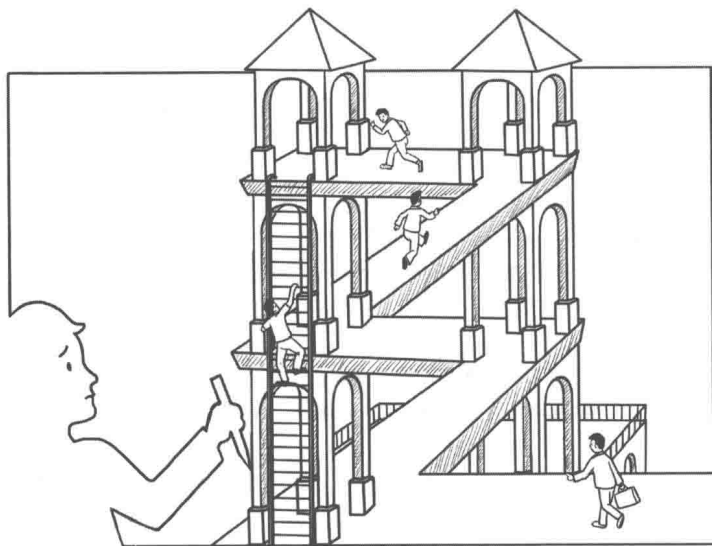
第十一章：“二次创业”，为什么二次创业很难成功？因为与一次创业的轻装前行不同，许多二次创业的企业家无一不是背负沉重的包袱，过去的成功 / 荣誉 / 光环，现在已经成为前进道路上沉重负累。

第十二章：“理念与价值观”，创业者需要仔细考虑创业的起始理念与价值观，如果你将创业目的仅仅设定为赚钱，那么创业征程因不择手段追求利益而滑向深渊的风险将陡增，你创业的道路不会走得很远。为社会创造良善价值才是创业者创业的目的，而不是其他。赚钱不应成为创业首要追求的目标，而只应该是事业成功的伴生物。

第十三章：“不良资产重组”，欧美发达地区市场经济的历史较长，企业较易保持清醒的危机意识，在步入危机前及早启动重组。而中国市场经济的发展历程较短，民营企业老板容易存有侥幸心理，在接近危机边缘时，一味寻求间接融资（如银行或民间贷款）的支持，而不愿意考虑直接融资（售股或并购），结果一拖再拖，延误了宝贵的时间，导致后来运营现金枯竭后企业难以重整的局面。

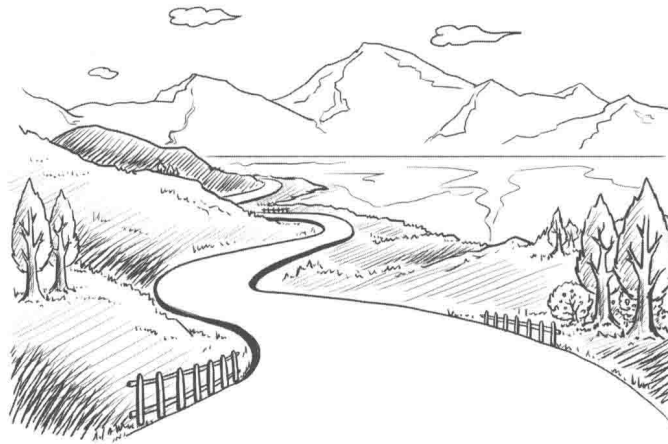
本书全部十三章内容，所提出的方法论，对创业者思考创业道路的规划将极具现实指导意义。不同的商业模式，可能会导致巨大的机会成本差异。因此，对创业者而言，如何强调对商业模式的重视与思考，都不过分。

本书内容中涉及实业精神、不作恶、回归商业本质、去中心化等理念，期冀这些理念可以帮助创业者更深入思考所投身事业的实质！



企业家的困惑

- 我想创业，该选择一个什么样的方向？
- 为什么创业那么多年，尽管生意额在增加，可企业状态却似乎越来越乱？
- 为什么我的企业做到 10 亿元收入规模，就再也上不去？
- 为什么打拼多年，似乎还是在原地踏步？



商业模式决定论

- 行业无贵贱之分，行行出状元
- 你所选择的商业模式决定了你创业的道路可以走多远
- 而商业模式背后，自有其内在逻辑



• 第一章 熵

• 第二章 边际分析

• 第三章 可积累机制

• 第四章 转型方法论

• 第五章 现金奶牛

NORTH
PACIFIC
OCEAN

目录

SOU
ATLA
OCE

• 第六章 消费品/零售

• 第十章 区块链

• 第七章 电子商务

• 第十一章 二次创业

• 第八章 长尾理论

• 第十二章 理念与价值观

• 第九章 共享经济

INDIAN
OCEAN

• 第十三章 不良资产重组

NORTH
PACIFIC
OCEAN



