



事業創造のロジック
ダントツのビジネスを発想する

商业模式创新的逻辑

揭密卓越企业创新的 五大关键点

【日】根来龙之 著
(Tatsuyuki Negoro)
汪婷 译

亚马逊、7-11、
美国西南航空公司、
玉子屋……

分析商业模式
创新的逻辑，
挑战商业世界中的
创造性和革新性



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

事業創造のロジック
ダントツのビジネスを発想する

商业模式创新的逻辑

揭密卓越企业创新的
五大关键点

【日】根来龙之 著
(Tatsuyuki Negoro)
汪婷 译

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

JIGYO SOZO NO LOGIC written by Tatsuyuki Negoro
Copyright © 2014 by Tatsuyuki Negoro. All rights reserved.
Originally published in Japan by Nikkei Business Publications, Inc.

本书中文简体字版经由 Nikkei Business Publications, Inc. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2015-2789

图书在版编目(CIP)数据

商业模式创新的逻辑: 解密卓越企业创新的五大关键点 / (日) 根来龙之著; 汪婷译. —北京: 电子工业出版社, 2018.3

ISBN 978-7-121-33754-3

I. ①商… II. ①根… ②汪… III. ①企业管理—商业模式—研究
IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 036158 号

策划编辑: 晋 晶

责任编辑: 杨洪军

印 刷: 三河市君旺印务有限公司

装 订: 三河市君旺印务有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 880×1230 1/32 印张: 7.375 字数: 118 千字

版 次: 2018 年 3 月第 1 版

印 次: 2018 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 42.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: (010) 88254199, sjb@phei.com.cn。

前言

在企业中制定一个具有创造性的战略最重要的是什么？那些凭借新颖的商业模式取得成功的企业，是知晓什么特别的事情，还是拥有什么特别的能力？本书的核心内容便是回答这些问题。

在那些对经营学一知半解的人中，有些人可能认为只要学习了竞争战略论和商业模式论，就能够提高企业的创造性。然而，事实并非如此。

学习经营学就像学习象棋、围棋。你学会了棋谱，就会比没学过的人强。但是，如果你只会按照棋谱下棋，是绝不可能达到精通水平的。因为你的对手也一定学过棋谱。真正厉害的象棋棋手或围棋名人在下棋时，会走出超越棋

谱的一着棋，更何况在商场上根本没有固定规则。商场上的竞争甚至可以改变规则本身。

换言之，对学过竞争战略、商业模式等理论和技巧的人来说，如何能够富有创造性地去运用这些理论和技巧才是最重要的。要想将经营学作为自己的武器，根据具体情况提高“思考能力”是必不可少的。

掌握理论、技巧并在了解其他企业案例的基础上，拥有自己独有的假设，去创造一个全新的商业模式。想要锻炼这种能力，就一定要阅读本书。我认为本书所面向的读者并非以如何“适用”理论及技巧为目标的人，而是那些以理论和技巧为参考独立思考的人。本书非常重视内容是否浅显易懂，因此不仅学过经营学的人可以阅读本书，就算没有任何基础知识，只要你愿意去挑战商业中的创造性和革新性，也一样可以理解本书的内容。

优秀企业的逻辑是什么

本书共由五个部分构成，将创造和发展企业分为五个重点后按顺序进行讲解；在讲解经营学基础的同时，还会给出如何超越经营学基础的提示。

书中以五个重点为题，分析了凭借商业模式的胜利而取得成功的企业。其中，最为瞩目的是商业模式中所蕴含的逻辑，也就是“思考方式”。通过探究推动企业发展的逻辑，可以了解企业强大的秘密所在。

书中提到了以下公司：

- 凭借电子书 Kindle 掀起了图书市场革命的亚马逊。
- 在便利店领域具有压倒性的高收益，如今商业模式仍在不断进化的 7-11。
- 在网络商务尚处于黎明阶段就以网络拍卖公司创业，不时增加新的商业模式而不断成长的 DeNA。
- 廉价航空公司（LCC）的先驱——美国西南航空公司。
- 凭借面向事业单位的商务便当成为优秀企业的“玉子屋”。

这些企业不仅作为经营学的研究对象很有魅力，其中包含的重要启示对于那些从事商务工作的人而言也是需要铭记于心的。

什么是商业模式

具体分析将在正文中写明，在此我想先说明什么是商

业模式。不同的人对商业模式的定义也不同，而我是这样定义商业模式的：

商业模式=总结了经营者脑海中“与企业结构相关的计划”的设计图

也就是说，建立一个“想从事这种商业活动”的构想就是商业模式。虽然其中加入的要素、设计等内容的范围因人而异，但是这种概括了商业活动大纲的设计图，就是我们所谓的商业模式。

说到商业模式，人们通常都将其解释为“能赚钱的计划”，而且多数人特别关注“如何能得到收益”。然而，我认为商业模式应该有一个更广泛的定义。为了取得收益，必须向客户提供有价值的产品或服务，并设计一个不输给竞争对手的经营（每天的商业活动）的基本结构。为实现与收入相关的“计划”，不能只关注收入方面，还必须从商业结构的整体去思考。

商务系统是“现实”，商业模式是“计划”

商业模式必须对经营者脑海中的“计划”进行整合。经营者必须整理好“想这样做”的想法和“这样做就会变

成这样”的因果关系的假设等内容，设计一个“能够顺利进行”的设计图。

然而，理想与现实不同，不可能什么事都能按照设计图进行。现实中充满了各种限制和矛盾。

现实中我们所追求的目的都是复数的，因此无论如何都会出现矛盾。而且人类本身也并非始终如一，在内心纠结“必须做这件事”“那件事也必须立刻去做”的过程中就会产生矛盾。人生在世很难做到没有任何矛盾。

而且，人们并不一定会按照经营者的意志去行动。现实中的商业总是有很多人共同参与，但是所有人的价值观却并不一定一致。有些人的目的还可能与经营者不同。因此，经营者在提出一些方案时便会遭到其他人的反对。有时与其他相关人士协调后的结果，甚至会与自己最初的计划有很大差异。

不仅如此，还可能出现事与愿违的情况。假如一切都能按照自己的意志顺利进行，经营者也许会感到很开心，因为经营起来会比较轻松。但是，全部细节都按照计划进行也并不一定会成功。一切都按照经营者所说的去做，行动就会受限，可能会出现“一切都按照经营者的意志行事

的组织反而无法顺利发展”的情况。

还有一种情况是，现场的工作人员在充分了解现状并经过研究后，决定不按照经营者计划的商业模式进行。在这种情况下，经营者与现场工作人员的矛盾有可能一直保留下来，也有可能经营者在事后采纳了现场工作人员的提议。

不过，不能按照经营者的计划进行，并不代表可以没有经营者的计划。如果每个人都按自己的想法行事，组织的行动就会完全失去一致性。如此一来，既不能向客户展示公司能力，也无法储备资源。假设公司里一个人主张“这样做好”，而另一个人主张“那样做好”，若对双方都采取容许的态度，那么公司的资源就会分散开来。因此，必须追求一定的无矛盾性。坚持一定底线（如“在这方面绝不退让”）的经营者成功的概率更高。

组织论比较有意思的地方，就是寻求一个巧妙的方法让与自己的目的和价值观不同的人组织化。如何让无法完全成为自己工具的人，以及无法理解自己意思的人行动起来，也是组织论比较有意思的地方之一。

经营者所追求的无矛盾性是很难做到的。有时候，并

非实现了计划就成功了。因为现实有时并不会按照固定的商业模式发展，现实也包含了“没按计划发展”的部分，我们称之为“商务系统”。商务系统是“现实”，而商业模式则是“意图”“计划”。

商业模式的目的是整合性，而商务系统则常常含有不整合的部分。为了消除不整合的部分，就要想办法去修改商务系统，或者采取完全相反的方式，在现实的基础上修改商业模式。如此一来，就可以消除某些不整合的部分，随之又会产生新的不整合的部分，再继续想办法修改。企业就是在这样不断循环中成长起来的。

设计商业模式的出发点

我提倡以“战略模式”为设计和革新商业模式时的出发点。这一思考方式极其简单，完全是“以客户为中心”，非常尊重商业的原点。以客户为中心，集中为两个必需事项：一是“提高对客户而言的价值”；二是“争取在与对手的竞争当中保持胜利”（具体在第2章里有说明）。

战略模式简单总结了商业中最基础的内容，它可以作为你在磨炼自己的商业构想或进行改革时的行动指引。如

果想到新的点子，就立刻尝试制定一个战略模式。如果遇到障碍，就再回到战略模式上来。如果感到迷茫，就重新钻研战略模式。这便是战略模式的使用方法。

设定一个可操作的逻辑

只要记住战略模式，任何人都可以设计出非常完美的商业模式吗？很遗憾，事实并非如此。

经营学并不是一门只要你探索答案就可以找到答案的学问，而是一门给予你思考方向的学问，是一门告诉你看待某种事物的方法、某种整理的方式、某些具有普遍性结构的相关知识的学问。

只有自己才能决定自己该怎么做。不过，经营学的理论和技巧会给你一些提示，给你一些思考的线索。经营学就是这样一门学问。

人们常说“经营学家实际去经营也并不一定会成功”，这句话从某种意义上来讲是理所当然的。这世上根本没有自动给你指出答案的理论。“答案”是需要你在具体情况下，在为当时的情况所扰的同时努力思考得来的。

因此，本书中也没有“答案”。不过我在书中提供了许

多“提示”。战略模式便是本书中所介绍的提示之一。

灵活运用经营学理论和技巧最重要的一点就是使用者的“思考能力”。该设定是一个怎样的逻辑，如何将逻辑融入商业模式，这个逻辑是否正确等，这些都是极为重要的。

逻辑的重要性不仅存在于理论方面，在提高共同工作的人和客户的认可度，以及提高现实操作中的竞争力等方面也很重要。逻辑需要的是“可操作性”。

逻辑发生改变后，主张就会截然相反

逻辑是一种非常不可思议的东西，有时候只要逻辑发生改变，主张就会截然相反。为了便于理解，我们可以从谚语的角度来思考一下。

例如，“君子不立危墙之下”与“不入虎穴焉得虎子”，这两者的主张就是截然相反的。

“君子不立危墙之下”所表达的意思是“聪明人就要避开危险”。这句谚语的前提条件是“避开危险是好事”“不立于危墙下就不会发生危险”“可以事先预知危险”“愚蠢的人会毫无防备地接近危险”，即“应该避开危险”“危险是可以回避的”。

反之，“不入虎穴焉得虎子”的前提则是“不面临危险就无法取得成果”“取得成果是好事”“不能惧怕危险”。

再如，“逐二兔者不得其一”与“一石二鸟”的主张也是相反的。“一石二鸟”的前提是“（某些情况下）通过一种手段可以取得两个成果”“成果越多越好”“希望能够省时省力”。与之相对的，“逐二兔者不得其一”的前提是“同时追逐两只兔子会分散时间和精力”“抓到一只兔子就足够了”。

由于“前提”不同，因此才会产生主张截然相反的谚语。

在商业领域也同样如此，只要前提发生改变，逻辑便会随之变化。而逻辑发生改变后，商业模式也就变了。因此必须将重点放在逻辑上。

那些取得成功的优秀企业都有非常明确的逻辑，并反映在商业模式上，从而顺利驱动商务系统的运转。本书便以此为重点对各企业进行详细的分析。

书中对于所列举的企业、商业模式的分析，都是我的个人见解，是以与那些企业相关的公开信息和经营者的发言为基础推测得来的，都是我在研究企业现有状态背后的

逻辑所得出的结论，企业的经营者并不一定都如我所写的那样想。

不过，学习和研究经营学的人并不非常在乎这些。因为在经营学里最重要的是，获得有助于在商业领域取得成功的启发。

本书的主要内容来源于早稻田大学商学院（WBS）的“商业模式研究”与“经营战略”的课堂笔记。在此我要感谢在上课时给予我紧张感的 WBS 的学生们，以及助我完成本书的日经 BP 社的长崎龙司先生。

根来龙之

本书译者

参与本书翻译的人员有汪婷、刘慧、汪军、赵雷、舒哲和吴文兰。

目录

第 1 部分 出发点

- 第 1 章 “重新定义功能”与“摆脱限制”
Kindle 的思路 2
- 第 2 章 战略模式与收益模式
以客户为中心 14

第 2 部分 因果关系

- 第 3 章 突破的逻辑
玉子屋的思路 26
- 第 4 章 富有创造性的作战
“利用”“背叛”和“创造”原理 53

第 5 章	反向理解原理 白色套餐的思路	67
-------	-------------------------	----

第 6 章	数据管理与经济原则 Park24 的思路	90
-------	-------------------------------	----

第 3 部分 妥善性与正当性

第 7 章	商业模式的背景 “前提”是否正确	100
-------	---------------------------	-----

第 8 章	妥善性 网络超市的思路	111
-------	----------------------	-----

第 9 章	正当性 新型商业模式的陷阱	121
-------	------------------------	-----

第 4 部分 模仿的困难性

第 10 章	竞争上位的活动系统 美国西南航空公司的思路	138
--------	--------------------------------	-----

第 11 章	活动系统的分部化 吉田包的理论改造	149
--------	----------------------------	-----

第 12 章	“今天的强大”与“明天的不安” 美国西南航空公司的背景	162
--------	--------------------------------------	-----

第 5 部分 发展性

第 13 章	“接下来”的设计 “不整合”是进化的根源	170
第 14 章	间歇性的进化 DeNA 的思路	183
第 15 章	不断取胜的逻辑 7-11 的思路	194