

破局

商业的逻辑与变量

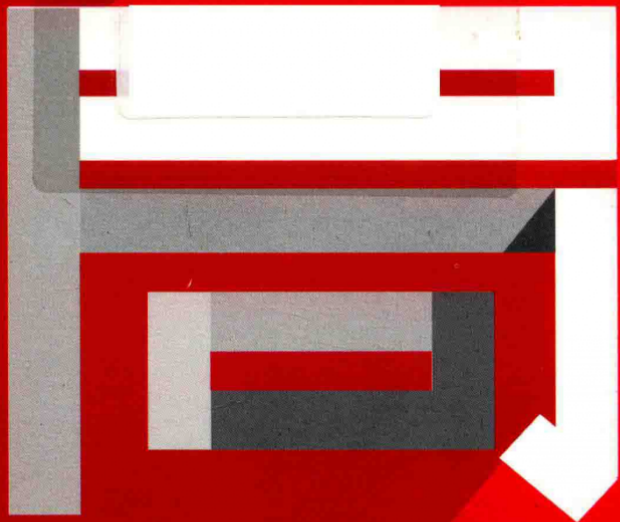
张兴军 陈芬 著

雷 军
刘纪鹏
霍 达

作序

陈春花
江南春
秦 朔
管清友

推荐



 经济日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

破局：商业的逻辑与变量 / 张兴军, 陈芬著. —

北京：经济日报出版社, 2021.12

ISBN 978-7-5196-0812-5

I. ①破… II. ①张…②陈… III. 企业管理—研究 V. ① F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2021) 第 171003 号

破局——商业的逻辑与变量

作 者：张兴军 陈 芬

责任编辑：周 璠

责任校对：李艳春

出版发行：经济日报出版社

地 址：北京市西城区白纸坊东街 2 号 A 座综合楼 710 (邮政编码：100054)

电 话：010-63567684 (总编室) 010-63584556 (财经编辑部)

010-63567687 (企业与企业家史编辑部)

010-63567683 (经济与管理学术编辑部)

010-63538621 63567692 (发行部)

网 址：www.edpbook.com.cn

E - mail：edpbook@126.com

经 销：全国新华书店

印 刷：北京荣泰印刷有限公司

开 本：880 mm × 1230 mm 1/32

印 张：8.5

字 数：160 千字

版 次：2022 年 2 月第 1 版

印 次：2022 年 2 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5196-0812-5

定 价：48.00 元

今天的我们正身处复杂世界中，伴随着巨大不确定性的亦有非凡的机遇，这取决于我们是否能更好洞察、创新和行动。《破局——商业的逻辑与变量》一书作者从商业的逻辑、商业的伦理、商业的变革三个维度深入审视新经济新商业，以优秀企业发展实践为蓝本，不仅洞察和阐述了企业正面临的客观问题，还融合独特的案例视角，总结出企业从优秀到卓越的一些发展逻辑，为中国企业面向未来的卓越成长带来一些启发。

陈春花 北京大学国家发展研究院 BiMBA 商学院院长

创业就是干别人没有干过的事情，干别人干过了但没有干成的事情。一个非常优秀的创业者往往都是离经叛道的人。他有挑战一切的勇气，这是需要鼓励的品质。所以我鼓励创业者要能够挑战权威，颠覆现有规则，这才是成功的经验。

雷军 全国工商联副主席，小米集团创始人兼董事长，
金山软件股份有限公司董事长

《破局——商业的逻辑与变量》能够让人产生这样的认知，即在瞬息万变的商业世界，只有那些试图洞窥底层商业逻辑的作品才更具有生命力，只有那些具有长期主义思维的商业实践才能更好地立于不败之地，只有对社会、人类产生积极助力的商业才能实现基业长青。事实上，我们所看到的真正卓越的公司，往往又是这些优势力量的集合体。当然，一百个人心中就有一百个哈姆雷特，相信每个有着丰厚商业经历的创业者们都能够从《破局——商业的逻辑与变量》中获得自己的体认和收获。

刘纪鹏 著名股份制和公司问题研究专家，
中国政法大学资本金融研究院院长

拥有在每一次风口来临时看准未来趋势的独特视野和面对不确定性时游刃有余的逆转能力，是企业通往长赢之路的关键。张兴军、陈芬所著的《破局——商业的逻辑与变量》一书，通过对多个经典商业案例的剖析得出商业进化的底层逻辑。这种颇具创新性的研究成果，值得每个具有长期主义思维的企业家们参考。

江南春 分众传媒创始人兼董事长

任何形式的成功，实际上都源自于对基本原则与逻辑的深刻理解，商业的世界更是如此。进入新世纪以来，随着技术、模式变化的日新月异，尤其是产业互联网技术等的变迁，促使商业层面的变革也超越以往。《破局——商业的逻辑与变量》一书通过对多个案例的剖析，试图为我们找到背后的底层逻辑，并推演出实现破局与制胜的方法论。书中的案例既有成功的，也有失败的，既有在坚持难

而在正确的道路上实现蝶变的，也有百转千回之后功败垂成的。在为这些鲜活的案例感慨与唏嘘的同时，也切身地感受到作者对于商业逻辑的洞见和对商业本质的深刻认知。

秦朔 中国商业文明研究中心发起人，秦朔朋友圈发起人

以商业为关键词的著作汗牛充栋，但真正被广泛接受的却凤毛麟角，其中一个重要原因，源自于对商业的解读和我们所处现实世界之间的脱节与落差。在我看来，《破局——商业的逻辑与变量》一书之优秀之处，是其对拉近读者与商业距离的创新性尝试。从书中能够看到，中国新一轮创业与创新大潮中，我们都经历过和正在经历的商业世界的急剧变化：一个独角兽级别的企业从无到有的时间越来越短，很多平台级互联网企业成了我们生活中不可或缺的存在，一些被认为大而不倒的巨头级企业也会陨落和消亡……这些引人入胜的真实案例，使人真实地觉得商业不再是某种具有距离感的东西，而是每一个生活在经济世界中的人们的必修课。

管清友 全国工商联智库委员会委员，
中国民营经济研究会副会长，如是金融研究院院长

数字经济时代，中国公司的创新与中国商业的迭代和进化背后，是新的技术所带来的工业社会生产环境和经济业态变化的思考。数据生产要素在企业的创新与发展战略中具备越来越重要的战略意义，价格竞争已经弱化，取而代之的是对用户注意力，即流量的竞争与垄断。在商业竞争中，具备“元平台”属性的企业一旦构造内循环的数字生态系统，可能破坏创新循环，导致创新受阻或延滞发展。保持

平等开放，是中国企业锐意创新并凭借不可替代性在世界市场中得到认可的必由之路。本书通过国内外丰富案例的剖析，展现了企业创新与发展的全方位图景，为促进我国数字经济发展与国际竞争力的提升提供了诸多可供思考的路径，也凸显了平台经济把握时代脉络不断创新，让数据更好地赋能经济发展，实现共同富裕的重要性。

杨东 教育部“长江学者”特聘教授，中国人民大学交叉科学研究院院长，中国人民大学区块链研究院执行院长

《破局——商业的逻辑与变量》鲜明的创新创业气质及其开阔的视野与深远的立意令人印象深刻。梳理过去 20 多年互联网和移动互联网时代商业世界成败规律的努力，不仅有助于直接启示我们未来的行动策略，更有助于我们提高基于耳濡目染的一系列商业残局拼凑出未来时空整体游戏规则的能力，从而帮助我们基于自己的方位坐标，运筹帷幄，决胜千里。

张一弛 北京大学光华管理学院创新与创业中心执行主任、组织与战略管理系教授

面对百年未有大变局，“选择比努力更重要”的意味也许会更加强烈。每个企业家、每个个体都更需要一场深度思考，分析好内外部变化、趋势，而从商业逻辑、伦理、变革等维度出发，显然是寻找到商业破局的好角度、好方法。当然，当做出选择之后，我们依然要回到脚踏实地的努力、奋斗中来，让创新和企业家精神驱动着每家企业开启发展的“第二曲线”。

董世敏 远川研究所所长

在一个技术变革与产品快速迭代的创新时代，变是永恒的不变，每个人都应该保持好奇心，要积极拥抱变化和融入每一轮的商业变局。那么，这个世界有没有永恒不变的东西呢？我想永恒不变的就是人类执着地求知求解的精神，追求效率更高、速度更快、体验更好的底层商业逻辑和利他向善的商业伦理。《破局》一书讲的也是同样的道理，用丰富案例和翔实生动的阐述给您一一揭示。

刘世英 中国企业改革与发展研究会副会长，
《总裁读书会》出品人，企业读书云平台创始人

通读完此书犹如看了一场2013年至今的创投回忆录，把自己又带回到了刚开始创业和做第一支基金的感同身受当中。作者用亲身采访的真实案例以及各类当年站在“风口”中项目复盘来诉说着创业历史中的点点滴滴，从团队到时势再到复盘。文中所有案例都是鲜活的且在当时是极具代表性的，例如3Q大战和罗永浩的过往等等。无论是对于创投老兵还是创业小白来说阅读起来都是非常友好的。同时还穿插着对于全球巨头兴衰的分析以及从宏观历史到全球创业大咖出版书籍当中精华的总结。从政策的引导到疫情前后创投的变化对比，本书覆盖的角度和观点是非常全面的。既是给奋斗中的创业者以激励，也是给创业小白做一个预习的领路人。《破局——商业的逻辑与变量》是一本有温度有情怀的创业宝典，用文中提到的一句记忆犹新的褚橙广告语来说就是：人生总有起落，精神终可传承。

肖毅 澳盈资本创始合伙人

商业是个复杂系统，“破局”的关键之一，在于穿透发散的商业现象抓住收敛的商业逻辑。“F-C-R-V”模型基于长年的商业洞察积累，为构建可持续的商业逻辑提供了富有启发性的参考。

唐文 知名营销专家，氢原子 CEO

在我们所处的这个时代，巨大的变革浪潮，不断地冲击着商业世界。如何洞察大变革时代的商业逻辑、如何寻找大变革时代的战略变量、如何选择未来的道路，已经成为这个时代给予企业决策者的必答题。《破局——商业的逻辑与变量》尝试从商业的逻辑、思维和变革三个层面，结合丰富的案例与历史的跨度，为企业提供破局的答案。

郭斌 浙江大学管理学院教授

在企业核心竞争优势不断变化的商业时代，我们已经更加深刻地感受到价值创造对规模经济与范围经济的融合作用，更加深刻地体会到生态优势在梅特卡夫法则中的重要作用。《破局——商业的逻辑与变量》一书通过对商业案例的深入分析和对商业规律的深刻剖析，为我们开启了洞见新经济增长与触碰智慧商机的全新视野。

霍达 中央财经大学国际经济与贸易学院教授、
国际商务系主任

我用专业软件对《破局——商业的逻辑与变量》做了一下大数据分析，发现“华为”是书中出现频次最高的一个公司名，出现了150次，“深圳”是书中出现频次最高的地名，出现了85次，再后

来我发现产业链、供应链也是出现频次较高的词汇，分别出现了 38 次和 34 次。

该书的立意很好，作者试图用大量的现实案例找出中国企业在市场经济里发展和成功的规律（中国、企业、市场是书中出现频次最高的名词，成功是书中出现频次最高的形容词），作者也试图发现企业家精神对企业成功的影响。通过我个人精读的读后感和大数据分析的验证，我想总结下来就是——中国企业的成功源于创新（创新，也是书中出现频次最高的动词，共出现了 139 次），当然广大读者们也可以透过这些经过作者精心挑选出来的中外企业案例，以中国改革开放以来的商业发展史为鉴，亲自去感受并验证企业成功的规律和底层逻辑。

辛童 采购与供应链管理专家，《华为供应链管理》作者

复杂的真相往往是旁观者清的。这是人类认知的一个简单事实：我们通过进化来创造故事，并通过故事来理解和解释真实世界。成功的企业家善于从别人的经历中学习，无论是成功或是失败的，然后在遇到重大挫折后，他们往往能够重新振作。通过《破局——商业的逻辑与变量》这本书，我们可以在故事之外，理解当代中国企业和企业家面对的环境巨变，以及他们的行为逻辑。时运变迁之下，理解最好的故事，方能做出最好的决策与行动，变革与创新，演化与适应。

王豫刚 财经专栏作家，北京益安信资产管理公司总经理

近年来民族企业和自主品牌的国际影响力与日俱增，但与国际

知名品牌相比还有一定差距，中国当代企业家的商业思想与价值追求也正在发生深刻变革。唯一不变的，就是变化本身，一代又一代企业家的创新、探索和突破，跌宕起伏的命运背后让我们看到了商业的真谛。《破局——商业的逻辑与变量》通过对多个优秀企业实践的梳理与解析，总结出了可供借鉴的经验、模式，这对于创新创业和品牌建设等都具有非常重要的指引意义。

张超 《中国品牌》杂志社社长

《破局——商业的逻辑与变量》透过激荡诡谲的市场变化、加速迭代的科技浪潮、纷繁混乱的商界故事，揭示了商业如何在创新和进化中自我重塑，并缔造未来。在我看来这是一本必读书，适用于所有对商业的本质感兴趣的人。

刘媛媛 和智互动品牌管理（北京）有限公司创始人

一本书的真正考验是它给读者的生活和行为带来了怎样的影响，而《破局——商业的逻辑与变量》犹如警世恒言，给予我这样的创业者的是警醒，颇有指导之意义所在，读后犹如醍醐灌顶。这本书集合了作者及团队的采访、调研和对中外企业、企业家的剖析，相信一定可以给众多中国创业者提供不少的助益。

陈映男 燃野 Studio 创始人

一往无前，为蜕变和破局而生

雷 军

迄今为止，我的人生的确经历过很多次重大的蜕变。如果用发烧友的话讲，就是给自己刷过几次 ROM。

1

第一次“刷 ROM”，是在金山软件公司的时候，那时我 28 岁。

我热爱编写程序，觉得会写一辈子。1998 年，求伯君求总推荐我出任金山软件公司的总经理。说起来你可能不信，刚开始我不愿意，我更喜欢写程序。但求总坚持，我打算先干着试试看，等有了合适的总经理，再回去写程序。

这个时候，发生了一个改变了我一生的意外。有个同事，帮我整理电脑时，一不小心把我的硬盘连同备份盘，都完全格式化了，我那些年存下来的代码都没了……我到现在都记得这个同事

的名字叫刘光明。

这下没有退路了，我就只能专心去干总经理，这逼着我后面学管理、学市场和学销售，从此走向了完全不同的人生道路。

2

第二次是2007年，我离开金山软件公司后，做一名专职的天使投资人。

这个选择，跟我之前创办卓越网的经历有非常大的关系。卓越网是我2000年牵头创办的，曾经是当时最大的电商网站，但因为融不到足够的钱，2004年不得不把它卖给了亚马逊，成了亚马逊中国。

当时中国的创业者，不知道如何创业，也很难融到钱，创业过程极其艰辛。创业不易，我有非常深的体会。我希望能做创业者的朋友，真心真意地帮助他们。这样，我就成了最早一批做天使投资的人。

谈到卓越网，直到今天，还有人问我，当初卖掉卓越网，你后悔吗？我不后悔，不过很少有人能理解这其中的痛苦。

几年前，我在美国西雅图拜访贝佐斯时，他一上来就说，对不起，我们没能照顾好你的卓越网。

3

第三次，2016年，在小米遭遇挫折，生死存亡之际，我不得不亲自接管了手机部。

这对我来说，是一个巨大的挑战，我成了硬件工程师，一边自己学习，一边带着大家补课，补制造业的课。经过长达五年、不间断的学习和补课，我们在硬件方面的能力得到了大幅度提升，小米的手机销量也重回了全球前三。

硬件工业，我自己也算是入门了。

从程序员到管理者，从创业者到投资人，从互联网到硬件，都是认知结构和人生阅历的巨大翻新。这几次重大的蜕变，有的是被动的应变，有的是主动的选择。但无论哪一种，都需要无畏的勇气、坚定的意志、超强的学习能力和对抗巨大痛苦的韧性。

毕竟，每一次进入新的领域，过去的知识、经验、声望、荣誉，大部分都清零了，你能依靠的，只有一颗一往无前的心。

感谢这些痛苦和磨炼，可以说，没有这几次“重刷 ROM”，就没有今天的雷军。

持续蜕变，持续刷新，才能赢得更有趣的人生。所以，我喜欢上了跑步，在清晨的阳光下奔跑，感受自然和生活的美好。

4

对我而言，决定造车又是一段迎接蜕变的新的旅程。

2013年，我拜会过两次 Elon Musk，当年我就成为了特斯拉的车主，也开始关注电动车产业。造车一直是一个很时髦的话题。这些年来，在小米高管会上，我们也偶尔讨论过几次。直到2021年1月15号，董事会要求我们认真研究一下电动车产业。说实话，一开始，我心里是不愿意的。小米的手机业务好不容易才重

回世界第三，这一仗还没真正打完，做车会不会分心？但是，树欲静而风不止，时代的大潮面前，我们将何去何从？

1月15日我们开始认真调研。很多朋友劝我们干，“小米对硬件对互联网都很懂，你们应该立刻开始干。”他们还说，“你们同行都在做，如果不做，你们就落伍了。”

也有很多人好心劝我们，“汽车行业非常复杂，投入按百亿计，周期特别长，很容易掉到坑里，你们是外行，估计搞不定。还有，别人已经干了五、六年，你们现在干，太晚了。”

这个决策对今天的小米来说，实在太重要了。

那段时间，白天，我都会想到10个必须做的理由，到晚上，冷静下来，又能列出10个不能干的理由。

当初，我们进入智能手机行业时，一无所有，当时的竞争对手们哪个不是巨头，我们依然取得了今天的奇迹。今天，小米已经世界500强，实力比十年前强了太多。我们最大的担心是什么呢？

其实只有一个难度：我们敢不敢干？在困难面前敢不敢亮剑？我反复问自己，我还能有十年前一样的勇气，十年前一样的决心，甚至十年前一样的体力吗？

在这个过程中，米粉们给了我最大的鼓舞。

在2020年年底，我们举办了一次新年许愿的活动，我们帮助米粉实现他们的新年愿望。

有一位ID叫“家乐福海盗”的米粉，他的梦想特别酷，他想开着装有全套小米智能家居产品的房车环游中国，感受一下“行走的智能生活”会是怎样。我答应帮他实现这个梦想。我们的第

一辆车居然是改装的智能房车。

2021年3月30日的发布会前，我们在微博上做了个调查，结果有超过95%的网友支持小米造车。

为什么有这么多人希望我们造车？为什么大家认为我们一定能赢？

我想是因为，大家相信我们，有能力做一款大家喜欢的好车；相信我们，有行业最完善的智能生态，还有全球无数的米粉支持。

同时，我们非常清楚汽车行业的风险，百亿级的投资，三、五年后才能见效。这对小米不是一个小的风险，但十年创业的小米已经有了一定的积累。

未来十年，我们将投入100亿美元，首期投入100亿元人民币。

从个人设备，到智能家庭、智能办公，再到智能出行，小米将用科技的力量，全力为米粉提供全方位、全场景的美好智能生活，这团使命之火，始终在我们心中熊熊燃烧。

我期待，在全球每一条路上，都有小米智能电动车驰骋的身影；我相信，小米能让我们的每一位用户，无论在何时何地，都沉浸在科技带来的幸福生活中。

这就是小米造车的初心。

这一回，我将亲自带队，这将是我人生最后一次重大创业项目。

我很清楚，这个决定意味着什么，我愿意押上我人生全部的声誉，再次披挂上阵，为小米汽车而战！

我做好了再全力冲刺至少五到十年的准备，我们将以巨大的投入、无比的敬畏和持久的耐心来面对这全新的征程。

你问我压力大不大？我想回答你，从这一刻起，我不再关心有没有压力。

我只关心，如何为米粉做一款好车。

做款好车，我们还是有一定的自信和底气的。只要大家愿意等，我们一定会全力以赴！

什么是“生生不息”？现在我可以跟你分享我的答案：

生生不息，是坚定的信念与乐观的信心。

生生不息，是不断求新的精神和生机勃勃的希望。

生生不息，是我们每个人都参与其中，推动世界终究不断向前的壮丽画卷。

这就是小米，这就是我们共同的期待：

一直奔向在远方的征程上，永远有一往无前的勇气，和生生不息的未来！



全国工商联副主席

小米集团创始人兼董事长

金山软件股份有限公司董事长

在不确定性中探寻商业的底层逻辑

刘纪鹏

2020年春节过后，突如其来的新冠肺炎疫情（COVID-19）所导致的全球各大经济体的社会经济停摆情况开始变得愈发严峻。彼时，世界各国的领导人、海内外著名防疫专家们普遍预测，疫情会在2020年的6月之前终结，社会经济秩序和人们的生活都将恢复常态。而当我们在2022年的新年过后复盘这次疫情，其波及范围之广、持续时间之长都是前所未有的，从历史的维度审视这次危机，会发现它甚至比1918-1919年大流感和欧洲中世纪大瘟疫的影响更加深广。某种程度上，这次疫情让我们再一次确认了“黑天鹅”事件很难被预测。

此时复盘和回溯过去两年多时间里经济世界所发生的重大变化，是想要和大家分享这本由资深媒体人张兴军和陈芬撰写的