



TBC

Times  
Business  
College

时代  
商学院

ビジネスモデル分析術 数字とストーリーで  
わかるあの会社のビジョンと戦略 2

# 世界500强 商业模式 2

[日]望月实 花房幸范 三木孝则 著 范丹 译

以“世界第一”为目标的日本软银海外战略 / 日本似鸟连续 27 期增收的秘密 /  
生命保险公司能将保险费用降至半价的原因……

立体解说经营者的思维和商业模式



时代出版传媒股份有限公司  
北京时代华文书局

# 世界500强 商业模式 2

[日]望月实 花房幸范 三木孝则 著 范丹 译



时代出版传媒股份有限公司  
北京时代华文书局

图书在版编目 (CIP) 数据

世界 500 强商业模式. 2 / (日) 望月实, (日) 花房幸范, (日) 三木孝则著; 范丹译.  
-- 北京: 北京时代华文书局, 2015.9

ISBN 978-7-5699-0499-4

I. ①世… II. ①望… ②花… ③三… ④范… III. ①企业管理—经验—世界  
IV. ①F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 203120 号

## 世界 500 强商业模式. 2

著 者 | [日] 望月实 [日] 花房幸范 [日] 三木孝则  
译 者 | 范 丹

出 版 人 | 杨红卫  
选题策划 | 胡俊生  
责任编辑 | 胡俊生 孙 开  
装帧设计 | 程 慧 赵芝英  
责任印制 | 刘 银

出版发行 | 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>  
北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>  
北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼  
邮编: 100011 电话: 010-64267955 64267677

印 刷 | 北京中印联印务有限公司 010-87331056  
(如发现印装质量问题, 请与印刷厂联系调换)

开 本 | 710×1000mm 1/16

印 张 | 14

字 数 | 240 千字

版 次 | 2016 年 1 月第 1 版 2016 年 1 月第 1 次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-0499-4

定 价 | 39.80 元

版权所有, 侵权必究

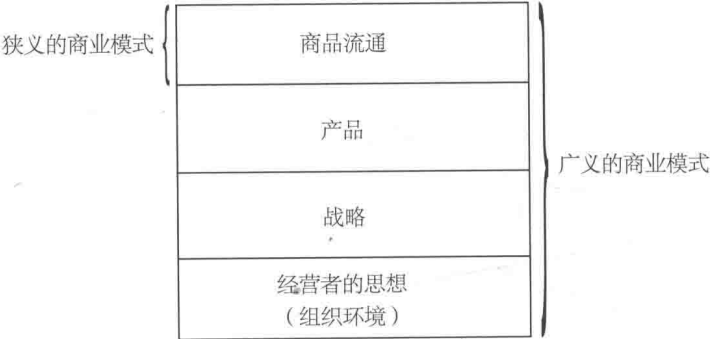
# 前 言

## 商业模式究竟是什么？

自从2013年4月《世界500强商业模式》一书出版后，收到了许多读者的反馈。“使用数字进行简单分析真是太有趣了。”“从经营者的思想等各种角度分析商业模式很有意思。”不少人表示满意，但同时也得到了一些意见，部分读者认为“单纯的数字分析对商业模式解析得并不透彻”。而在看过诸多感想之后，我认为正是由于各人对“商业模式”这一词汇的不同理解，才会造成观后的满意度有所差别。因此我们打算在本书的开头先为读者解读商业模式的定义。

商业模式的定义如图/表0-1所示，共分为“狭义商业模式”和“广义商业模式”两种。所谓“狭义商业模式”，举例而言，例如在对苹果商业模式进行分析时，“如何通过将iPhone、iPad、iPod等硬件与iTunes和iCloud等软件完美融合的系统平台战略吸引消费者，从而提高收益”，这一商业模式中的商品流通部分（成功部分）就是“狭义商业模式”。相对的，“广义商业模式”则并不仅仅指苹果的商品流通，它进一步包括经营者的思想、战略和产品等能够提高企业效益的所有活动。

图/表0-1 商业模式的定义



本书将从“广义商业模式”这一观点出发说明何谓商业模式。其理由是因为“狭义商业模式”容易造成以下两种情况：“1.过于强调便于说明的故事部分”“2.即使商业模式相同，不同企业的业绩也可能迥异”。所以仅从这两点，很难充分解析企业创收的原因。

1. 容易过于强调便于说明的故事部分

在《世界500强商业模式1》中，曾经分析过苹果与索尼的商业模式。在当时的2012年，苹果达成了有史以来的最高盈利，而索尼的业绩则不那么乐观。所以曾有人说“苹果通过软硬件完美融合的系统平台战略提高了收益，而索尼的硬件与其集团内部的音乐和影像等软件的融合度不佳，系统平台完成度较低，很难达到预期收益”。

听了这样一番说明后，大家是否会油然而生“的确如此”的感觉呢？我最初也是如此认为，但在对如图/表0-2的财务报表进行分析后，开始发觉这种说明似乎隐含着某些误区。根据苹果2012年9月的销售额明细，仅iPhone一项就占据了总销售额的半数以上，加上紧随其后的iPad，这两个产品共占七成比例。与之相对应的是，音乐以及相关服务的销售额仅占5.5%。因此与其说苹果公司的收益提升是由于融合软件与硬件的系统平台战略，不如说是源于iPhone和iPad等产品的极大魅力。

图表0-2 苹果产品·服务类销售额（2012年9月）

（单位·亿元）

|              | 销售额     | 构成比   |
|--------------|---------|-------|
| iPhone及其相关服务 | 62,450  | 51.4% |
| iPad及其相关服务   | 25,161  | 20.7% |
| Mac          | 18,019  | 14.8% |
| 音乐及其相关服务     | 6,622   | 5.5%  |
| iPod         | 4,357   | 3.6%  |
| 其他           | 4,840   | 4.0%  |
| 合计           | 121,449 | 100%  |

此外，根据对我们周围的iPhone和iPad用户的调查表明，他们购买iPhone和iPad的理由多半是基于“设计优良”“使用方便”等产品魅力，却无一人表示是出于“使用iTunes能轻易实现数据共享”“能在iTunes Store上方便地购买音乐和影像商品”等优于索尼的软件（系统平台）服务而购买苹果产品。

针对这一结果，《世界500强商业模式1》从①通过产品发布会和CM进行推广，②产品设计性极佳，③缩减商品种类以降低成本，④对业绩不佳的员工进行再调整，⑤对供应商的品质和成本严格把关这五个角度对苹果盈利的原因进行说明。

在初次听到“苹果是依靠软硬件完美融合的系统平台战略获得高收益”这句话时，的确会产生认同感。也就是说狭义商业模式仅仅是强调了其整体中最容易被理解的一部分。但在实际经营中，重点不仅是商品流通，产品的广告战略和通过缩减商品种类、结构调整等手段尽量降低成本也非常重要。

2. 即使商业模式相同，不同企业的业绩也会有所差异

即使商业模式相同，根据其成本结构与市场战略的差异，企业业绩也会

有所不同。例如日本软银（SoftBank）与美国电报电话公司（AT&T）在手机市场方面虽然有着“通过固定合同时间来降低价格”的相同商业模式（商品流通），但手机公司的营业资本收益率却是SoftBank更高。这是因为美国方面基于各种原因，在运营手机公司时成本偏高。

首先，美国和日本的国土面积就天差地别。美国国土为963万平方公里，而日本国土仅有38万平方公里。美国是日本的25倍，因此在建造通讯塔等设备方面的投资远高于日本。此外，美国的电波讯号利用率也高于日本，而这方面的成本也必须由通信公司负担。于是日本和美国在运营手机公司这一领域的成本结构截然不同，导致在同样的商业模式下所获得的营业资本收益率也大有差别。

另外在日本国内，NTTdocomo、KDDI与SoftBank的手机公司商业模式也很相似，但成长率也各有不同。SoftBank的市场份额从2007年3月的16.4%到2013年3月的24.7%，共增长了8.3%，同期的销售额则从2兆5,442亿元到3兆3,784亿元，共增长了33%。与其对应的NTTdocomo市场份额则在同一期间从54.4%降低至46.7%，减少了7.7%，销售额从4兆7,881亿元降至4兆4,701亿元，减少了7%。两公司的业绩之所以会产生如此差异，不仅仅是因为商品流通，也与广告、价格、M&A等个体战略不同有关。

以研究过诸多公司的会计师角度来看，盈利企业与亏损企业的差异并不一定是由于商业模式本身的构造不同，而更多来自于同样商业模式下对提高收益所采用的手段。两个公司不同的经营者思想、团队氛围和战略会带来不同的结果，而本书将会围绕企业活动整体分析广义商业模式。

## 本书可学到的内容

本书将针对NIKE、沃尔玛、宜家等国际性企业的变迁、经营理念、商业模

式、经营战略、财务报表等，与日本的一些类似企业进行比较分析。通过国际型企业与日本企业间的比较，找出日本企业现在迫切需要的东西究竟是什么。此外，本书的重点是呈现企业的整体，若是读者不习惯财务报表分析，那么直接跳过这部分也不会影响理解。接下来就先简单说明一下各章节的内容。

第一章通过比较AT&T（美国电报电话公司）与SoftBank（软银），对通信业界的商业模式进行分析。AT&T是由无线通信业与有线通信业这两根中流砥柱构成的综合通信事业公司。而SoftBank的大部分事业则是以手机为中心的移动通信业。本书将从设备投资明细、收购战略、红利战略等方面分析两公司的商业模式，并说明日美手机事业的经营环境差异。

第二章通过比较NIKE（耐克）和ASICS（爱世克斯），对体育用品商的商业模式进行分析。NIKE的商业模式特点是利用迈克尔·乔丹或泰格·伍兹等运动员的魅力，以广告吸引消费者。而ASICS的商业模式特点则是通过为大联盟选手铃木一郎这种顶尖运动员制作专用商品获得了体育爱好者的支持。本书将通过分析NIKE的商业品牌化和ASICS的匠人气质来说明两公司的商业模式不同点。

第三章通过比较沃尔玛和AEON（永旺），对零售业的商业模式进行分析。沃尔玛是以超级广场为中心，所谓超级广场是指以超市和折扣店组合而成的店铺形态，食材店主要贩售生鲜食品、肉和乳制品等，其他兼卖电器产品、服装、玩具、家庭用具等。沃尔玛超级广场的大部分店铺都属于企业自营，而广场内诸如麦当劳或银行等无法自营的服务则以出租的方式交由相关企业运营。

与此相对应的是，AEON则是以地方为中心创建以AEON商城等商城型购物中心。AEON商城是以AEON为核心店铺，同时将店面出租给TOWER RECORDS（淘儿唱片）和H&M等在年轻人中大受欢迎的多个品牌店铺，不仅能以此吸引顾客，同时也得到了高额租金。本书将分别分析以低价战略拓展世界市场的沃尔玛和以

吸引顾客为主要目的的商城型购物中心AEON，解说两公司商业模式的不同之处。

第四章通过比较宜家和NITORI，分析制造零售业的商业模式。宜家的商业模式是朴素的北欧风设计制造并贩卖统一的组合式家具。为了降低成本，宜家販售的并不是已经组装完毕的家具，而是以装在纸箱内的被称作平板包装的商品形式，顾客购买回家后，再按照说明书自行组装。

NITORI的商业模式则是制造和販售简约实用的家具。NITORI被称作家具界的优衣库，以低价而高品质的家具和别具特色的时尚家具专卖店为基础稳步成长。从商品企划到原材料的选择、使用以及从物流到贩卖为止一系列流程都自行控制，最大限度地节省了中间费用，从而实现了压倒性的低价。本书将从店铺的販售方法、商品企划和开发的流程等各种角度说明两公司商业模式的不同之处。

第五章则是针对Berkshire Hathaway（伯克希尔·哈撒威公司）和LIFENET生命的商业模式进行比较。也许有人对为何要对比这两个企业感到有些疑惑。Berkshire Hathaway的核心事业是保险业，巴菲特再利用通过保险业赚得的丰厚资金进行投资活动。因此LIFENET生命的现任社长岩濑大辅在与巴菲特商业集团的合伙人讨论如何“在日本建立全新的人寿保险公司”时，曾说过“目标是成为日本的巴菲特”。所以虽然两个公司规模差别巨大，但既然运营的是同样的保险业，那么做个比较也并无不可。

Berkshire Hathaway的商业模式是以保险业为中心的综合企业。所谓综合企业，是指经营各种相关性较低的事业的企业。Berkshire除了经营核心的保险业之外，还涉及漫画、铁路、珠宝贩卖、家具贩卖、糕点制造业、服饰业等。Berkshire Hathaway将保险业或其他成熟产业盈利的资金投资到集团内部成长性较高的领域，从而有效地增加净资产。

LIFENET生命的商业模式则是通过网络推销保险，以此大幅降低成本，从

而能给消费者提供半价保险。其战略是以简单的商品设计实现成本抑制，不仅能提供不逊于邮购型人寿保险的商品价格，同时通过利用网页和电话服务，为消费者提供比传单和宣传册更为丰富的商品情报和生活设计的模拟工具，因此能得到比邮购型人寿保险更高的顾客满意度。

我认为成长中的企业的共通点是以经营者的思想、组织氛围和战略等为基础，根据数据变化进行各种尝试，长期处于变革中。因此本书将以数据和故事（经营者的思想和战略等）为基础，对企业活动整体进行说明。如果读者能通过本书多少了解成长中企业的实际情况，将是笔者的无上荣幸。

望月实 花房幸范 三木孝则

# 目 录

## CONTENTS

### 前言

商业模式究竟是什么？ / 001

本书可学到的内容 / 004

## 第一章 美国电话电报公司 vs 日本软银

### 一、经营理念 / 004

1. 美国电话电报公司 / 004

2. 日本软银 / 005

### 二、主要的数字 / 007

### 三、商业模式分析 / 010

1. 综合通信业 VS 移动通信业 / 010

2. 美国电话电报公司 / 010

3. 日本软银 / 014

### 四、经营战略与值得注意的要点 / 017

1. 美国电话电报公司 / 017

2. 日本软银 / 022

## 五、财务报表分析 / 029

1. 损益清单 / 029
2. 借贷对照表 / 033

## 六、分析所使用资料 / 037

推特名言选例 / 037

# 第二章 耐克 vs 爱世克斯

## 一、经营理念 / 044

1. 耐克 / 044
2. 爱世克斯 / 045

## 二、主要的数字 / 047

## 三、商业模式分析 / 050

1. 品牌 VS 专业气质 / 050
2. 耐克 / 050
3. 爱世克斯 / 053

## 四、经营战略与值得注意的要点 / 056

1. 耐克 / 056
2. 爱世克斯 / 061

## 五、财务报表分析 / 067

1. 损益清单 / 067
2. 借贷对照表 / 071

## 六、分析所使用资料 / 074

## 第三章 沃尔玛 vs 永旺

### 一、经营理念 / 080

1. 沃尔玛 / 080

2. 永旺 / 081

### 二、主要的数字 / 083

### 三、商业模式分析 / 086

1. 超级广场VS商城型购物中心 / 086

2. 沃尔玛 / 087

3. 沃尔玛的事业内容和业绩 / 088

4. 永旺 / 090

### 四、经营战略与值得注意的要点 / 095

1. 沃尔玛 / 095

2. 永旺 / 102

### 五、财务报表分析 / 109

1. 损益计算书 / 109

2. 借贷对照表 / 113

### 六、分析所使用资料 / 116

1. 店铺 / 116

2. 顾客 / 117

3. 开店形态 / 117

## 第四章 宜家 vs NITORI

### 一、经营理念 / 124

1. 宜家 / 124
2. NITORI / 125

### 二、主要的数字 / 127

### 三、商业模式分析 / 129

1. 北欧风格的组合式家具 VS 简约型实用家具 / 129
2. 宜家 / 130
3. NITORI / 135

### 四、经营战略与值得注意的要点 / 141

1. 宜家 / 141
2. NITORI / 145

### 五、财务报表分析 / 152

1. 损益计算书 / 152
2. 借贷对照表 / 157
3. 资本效率性比较 / 159

### 六、分析所使用资料 / 161

## 第五章 伯克希尔·哈撒韦公司 vs 生命保险公司

### 一、经营理念 / 166

1. 伯克希尔·哈撒韦公司 / 166
2. 生命保险公司 / 167

### 二、主要的数字 / 168

### 三、商业模式分析 / 170

1. 综合企业对网络人寿保险 / 170
2. 伯克希尔·哈撒韦公司 / 170
3. 生命保险公司 / 176
4. 简明易懂的官方网站 / 180

#### **四、经营战略与值得注意的要点 / 181**

1. 伯克希尔·哈撒韦公司 / 181
2. 生命保险公司 / 187

#### **五、财务报表分析 / 194**

1. 损益计算书 / 194
2. 借贷对照表 / 196

#### **六、分析所使用资料 / 199**

## **后记**

对数字敏感的经营者的会获得成功 / 202

## 第一章

**美国电报电话公司**

VS

**日本软银**

