

# 规则颠覆者

如何赢得用户，占领市场

目  
内田和成 编著

宋晓煜 译





Deconstruct Your Business to Develop More

# 规则 颠覆者

[日] 内田和成 编著

宋晓煜 译

如何赢得用户，占领市场

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

规则颠覆者：如何赢得用户，占领市场 / (日) 内田和成编著 ; 宋晓煜译.  
— 南昌 : 江西人民出版社, 2017.3

ISBN 978-7-210-07565-3

I. ①规… II. ①内… ②宋… III. ①企业竞争—研究 IV. ①F271.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第003993号

GAME CHANGER NO KYOUSOU SENRYAKU by KAZUNARI UCHIDA

Copyright © KAZUNARI UCHIDA 2015

All rights reserved.

Original Japanese edition published by NIKKEI PUBLISHING INC., Tokyo.

Chinese (in simple character only) translation rights arranged with

NIKKEI PUBLISHING INC., Japan through Bardou-Chinese Media Agency, Taipei.

版权登记号：14-2016-0427

## 规则颠覆者：如何赢得用户，占领市场

编著者：[日]内田和成

译者：宋晓煜

责任编辑：冯雪松

出版发行：江西人民出版社 印刷：北京中科印刷有限公司

889毫米 × 1194毫米 1/32 6印张 字数 126千字

2017年3月第1版 2017年3月第1次印刷

ISBN 978-7-210-07565-3

定价：38.00元

赣版权登字 -01-2016-944

---

后浪出版咨询(北京)有限责任公司常年法律顾问：北京大成律师事务所

周天晖 copyright@hinabook.com

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有，侵权必究

如有质量问题，请寄回印厂调换。联系电话：010-64010019

# 前 言

当今时代，有些行业逐渐消亡，有些行业和其他行业融为一体。这样的现象比比皆是。

你敢保证你所从事的行业未来仍能保持现在的形态吗？

在拙著《跨行业竞争策略》<sup>①</sup>中，笔者曾经发出过上述警告。该书还指出，随着市场逐渐走向成熟，越来越多的企业不得不和销售渠道、成本结构、技术优势、行业模式以及品牌形象截然不同的竞争对手展开商战。跨行业竞争要求企业必须跨过行业界线争夺顾客。身处跨行业竞争之中，你不知道哪里会突然冒出新的竞争对手。

而且，跨行业竞争无法用传统的竞争策略来解释。因为那些竞争策略都以“同行业竞争”为前提，解读的是同一个行业里的原有企业与行业新手、客户企业之间的角力关系。

如今，跨行业竞争日益激化。本书聚焦那些改变竞争规则的企业，

---

<sup>①</sup> 指内田和成的《異業種競争戦略——ビジネスモデルの破壊と創造》一书，日本经济新闻出版社2009年出版。——译者注（后文如未特别说明，均为译者注）

并把这些企业称为“规则颠覆者”（game changer）。本书的主要目的就是分析规则颠覆者。

### 云服务行业的价格崩塌

截至2015年1月，亚马逊公司是全球最大的服务器租赁供应商。该公司推出的亚马逊网络服务系统（Amazon Web Services，简称AWS）在云服务领域占据全球最大的市场份额。现在，谷歌公司正在奋起直追，微软公司最近也开始大力发展同类业务。

过去，经营服务器租赁业务的主要公司是IBM、惠普等硬件生产厂家。风云变幻，为何不过短短几年，行业巨头就变成了其他公司？

原因在于，亚马逊和谷歌开始向用户出租自己在全球范围内运营的数据中心和服务器。

亚马逊和谷歌原本就拥有大量设备，如今只是把其中的一部分出租给中小企业。因此它们不是从零开始投资这项业务，而是充分享受设备投资的规模优势，把现有资源租借给其他企业。此外，外租业务还能够均衡市场需求，提高服务器的使用效率。因此，亚马逊选择充分利用自身优势，以极为低廉的价格提供云服务。该服务满足了中小企业的需求，亚马逊公司的市场占有率迅速上升。

因为是把闲置设备加以有效利用，所以价位能够定得很低。亚马逊通过一步一步地积累业绩，最终成功获得了大企业的信赖。如今，日本移动通信企业NTT DOCOMO和索尼银行（Sony Bank）也已经成为亚马逊

的客户。

然而对于硬件生产厂家等原有企业来说，亚马逊等公司的行为无疑是在“扰乱市场价格”。并且，与亚马逊不同，硬件生产厂家本身不具备庞大的数据中心。它们没法像亚马逊一样低价出租服务器，因此苦于没有应对的良方。

硬件生产厂家过去通过出租服务器获得了丰厚的利润。然而当来自其他行业的价格破坏者出现在服务器租用行业里时，竞争规则发生了彻底的改变。

## 颠覆常识的自动化仓库

不仅如此，亚马逊在仓库管理方面也建立了崭新的机制。该公司没有采用“固定位置存放商品”的思路，而是建造了前所未有的新型自动化仓库。

“固定位置存放商品”是指把仓库分区，明确规定哪些区域保管哪类商品。为了能在仓库中尽快找到需要的商品，人们需要提前规定好区域，每个区域摆放相似类型的商品，方便日后查询及提货。

然而亚马逊的自动仓库完全没有采用这种管理方式。有时，同种商品甚至会摆放在不同位置。仓库也没有为了便于提货而把相似类型的商品放在同一区域。

亚马逊仓库实现了自动化，完全由电脑和机器人操作。即使同种商品摆放在不同的位置，机器人也能自动集齐、及时出货。

这种管理方式彻底颠覆了传统仓储业的常识。这种方式不需要熟练工人，谁都可以从事仓库的管理工作。

此外，亚马逊充分利用自动化仓库的优势，已经开始提供服务，承接其他公司的仓管、接单、配送等业务。未来说不定会像前文提到的云服务一样，彻底破坏传统物流业和仓储业的竞争规则。

### 创造新的成功模式

如上所述，跨行业竞争让人无法预测对手会用哪种方式来进攻。一旦新的战术破坏了竞争规则，企业原有的成功模式就会轻易被击溃。

不过，如果站在进攻者的一方，创造新型成功模式就可以从开发新业务及改革创新的视点出发。在意欲扩大公司业务的人眼中，眼前的商战本身就意味着机遇。

另一方面，对防守方的原有企业来说，首先应该了解会有什么样的竞争对手，挑起了什么样的竞争，然后才能选择相应的对抗策略。本书不仅关注进攻方的竞争方式，而且也关注防守方，即原有企业的对抗策略。

如果您想让事业更上一层楼，构筑出更加稳固的商业模式，欢迎参考本书提供的信息。

内田和成

2015年1月

# 目 录

前 言 1

第 1 章 新战局的开端——不断激化的跨行业竞争 1

平台、对手、规则——竞争格局的变化 3

任天堂的没落 3

网上买鞋? 4

网上销售高档时装 5

展厅现象 6

B2B竞争规则的改变 7

电装公司将成为“汽车行业的英特尔” 7

松下问鼎汽车行业? 9

市场调查的变化 10

新竞争的兴起 11

用“业务链”解读跨行业竞争 11

规则颠覆者的四种类型 14

是否提供新的产品或服务 15



是否创造了新的盈利模式 16

### **规则颠覆者的四种类型 18**

秩序破坏型 (breaker) 18

市场创造型 (creator) 21

业务创造型 (developer) 24

流程改革型 (arranger) 27

## **第2章 瓦解对手的盈利模式——秩序破坏型 31**

### **新战术破坏旧秩序 33**

LINE的免费通话——市场出现的新战术 33

破坏行业秩序的新型盈利模式 34

手机游戏带来的盈利模式 35

秩序破坏型不仅限于IT行业 36

秩序破坏型带来的新型盈利模式 37

### **用业务链解读新战术 39**

五种方式——通过业务链把握行业的全貌 39

通过“省略”夺取对方的收益来源 40

通过“整合”收取手续费及广告费 41

通过“替换”取代原有竞争对手 42

通过“扩大”争夺现有客户 43

通过“增加”赚取手续费 44

## 瓦解现有盈利模式 46

两种视角——重塑业务链 46

改变Who 46

改变How 48

## 秩序破坏型从何而来 50

秩序破坏型的两种登场方式 50

来袭式秩序破坏型 51

变身式秩序破坏型 52

秩序破坏型企业巨大冲击力的生成机制 53

## 第3章 发现市场盲点，创造崭新价值——市场创造型 55

### 提出新的价值，改变竞争规则 57

方兴未艾的运动相机市场 57

新市场侵蚀原有市场 58

创造崭新市场，改变竞争规则 60

提供新式读书体验的电子书 60

从固定电话到功能手机，再到智能手机 61

市场创造型不仅限于IT行业 62

### 市场创造的起点 63

增加便利，或者消除不便之处 63

消除制约因素的东进补习学校 64

消除制约因素，发掘潜在需求 66

增加便利的运动相机 67

消费者需求或技术可行性 68

### **用业务链解读新战术 69**

把握消费者未知价值的五种方法 69

通过“省略”消除不便之处 69

通过“整合”为消费者增加便利 70

通过“替换”来消除不便之处 71

通过“扩大”来创造新的市场 72

通过“增加”来提供新的价值 74

### **创造市场，获得价值 75**

如何增加便利 75

如何消除制约因素 76

新市场VS.原有市场 77

新市场中的模式建构 78

## **第4章 创造新型业务模式——业务创造型 81**

### **创造前所未有的业务 83**

汽车共享衍生出的新市场 83

为用车者提供更多便利 84

物流设施建设的捆绑式服务——大和房建的“D项目” 85

租赁用住宅与物流仓库的共同点 88

价格.com网站创造的新市场 89

## 业务创造的起点 90

App Store——以技术可行性为起点的业务创造 91

Salesforce.com公司——以技术可行性为起点的业务创造 92

MOOCs课程——以消费者需求为起点的业务创造 92

GDO网站——以消费者需求为起点的业务创造 93

## 创造新业务的四个要素 96

有收费停车场才得以开展汽车共享业务 96

像开自家车一样便利 97

充分利用现有资源，提供全方位解决方案 100

实现资源与经营同步，让竞争对手难以模仿 103

打开潘多拉的盒子 104

## 第5章 重塑价值链——流程改革型 107

### 打破行业常识，改变竞争规则 109

改革旧流程，创造新价值 109

“我的系列”创造的价值 110

提高座位周转率，实现薄利多销 111

密集型选址战略构筑良好循环 113

改革现有流程，打破行业常识 114

### 改革流程的四种方法 115

重新评估“价值链”而非“业务链” 115

放弃——减法思维实现低价 117

- 减法思维省掉退房手续 118
- 强化——强化部分流程，实现差异化 119
- 创造新价值需要不被常识束缚的想象力 121
- 混搭——组合不同商品，改变竞争维度 121
- 在不同维度竞争 123
- 单一化——通过标准化流程扩大业务规模 124
- 从分散型业务到规模型业务 125
- 应该聚焦于何处 126**
  - 改革流程需要做什么 126
  - 从顾客的角度看问题 128
  - 多拳出击、组合发力 129
  - 改变服务提供者 129
  - 设置配套的业务模式 130

## 第6章 原有企业的对抗方法 131

- 为何无法有效抵抗 133**
  - 未能把握顾客需求的变化 133
  - 未能有效应对威胁本公司盈利模式的存在 135
  - 对抗新兴势力的手段 136
- 采用流程改革型的战术进行对抗 137**
  - 发挥长项，重估价值链——野村证券 137
  - 创造对手难以模仿的撒手锏——小松制作所的康查士系统 138

流程改革满足顾客需求——TTN公司 139

坚守本行，重估流程——北村相机连锁店 140

### **采用市场创造型的战术进行对抗 141**

深化原有商业模式——JR东日本公司的站内商业开发 141

深化原有服务——大和运输公司的低温冷冻物流 142

开拓新的顾客群体——尤妮佳公司的成人纸尿裤 143

错开竞争平台——贝立兹语言培训机构的商务英语教程 144

### **采用秩序破坏型的战术进行对抗 145**

普利司通的轮胎翻新业务 145

把浏览器设为免费的微软公司 146

奔驰公司开展汽车共享业务 147

富士胶片的数码相机事业 149

### **采用业务创造型的战术进行对抗 151**

业务创造型无法守住本业 151

CCC的T-POINT积分卡 152

雀巢公司的多趣酷思胶囊咖啡机业务 154

### **首先要看透对手的战术 156**

如果进攻方是流程改革型 156

如果进攻方是市场创造型 157

如果进攻方是秩序破坏型 157

如果进攻方是业务创造型 158

承担风险，选择胜算更高的对抗策略 159

无视对手，任其发展 159

正面交锋 160

以己之长攻彼之短 161

错开竞争平台 162

结语——谋变求存 163

致 谢 165

参考文献 167

出版后记 175

第1章

---

# 新战局的开端

不断激化的跨行业竞争



