

后浪出版公司

如何在最饱和的市场找到破局之路

开启创新基因

ビジネスモデル思考

既存ビジネスから「イノベーション」を生む7つの視点

[日] 山田英二 著

殷国梁 译

7大创新原则，21个全新案例

小艾尔弗雷德·钱德勒、克莱顿·克里斯坦森、
赫伯特·西蒙提供给创业者的创新工具箱！



四川人民出版社

开启创新基因

如何在最饱和的市场找到破局之路

ビジネスモデル思考

既存ビジネスから「イノベーション」を生む7つの視点

[日] 山田英二 —— 著

殷国梁 —— 译

图书在版编目 (CIP) 数据

开启创新基因：如何在最饱和的市场找到破局之路 /
(日) 山田英二著；殷国梁译. -- 成都：四川人民出版社，2018.8

ISBN 978-7-220-10751-1

四川省版权局
著作权合同登记号
图字：21-2018-65

I. ①开… II. ①山… ②殷… III. ①企业创新—创
新管理 IV. ①F273.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第088832号

Business Model Shiko

Copyright©2015 Eiji Yamada

First published in Japan in 2015 by KADOKAWA CORPORATION, Tokyo.

Simplified Chinese translation rights arranged with KADOKAWA CORPORATION, Tokyo
through BARDON-CHINESE MEDIA AGENCY.

本书中文简体版权归属于银杏树下（北京）图书有限责任公司。

KAIQI CHUANGXIN JIYIN:RUHE ZAI ZUI BAOHE DE SHICHANG ZHAODAO POJU ZHI LU

开启创新基因：如何在最饱和的市场找到破局之路

著 者
译 者
选题策划
出版统筹
特约编辑
责任编辑
装帧制造
营销推广

[日] 山田英二
殷国梁
后浪出版公司
吴兴元
郎旭冉
林袁媛 蒋伦智 张 洁
墨白空间·曾艺豪
ONEBOOK

出版发行
网 址
E - mail
印 刷
成品尺寸
印 张
字 数
版 次
印 次
书 号
定 价

四川人民出版社（成都槐树街2号）
<http://www.scpph.com>
scrmcbs@sina.com
北京京都六环印刷厂
143mm × 210mm
7.5
140千
2018年8月第1版
2018年8月第1次
978-7-220-10751-1
36.00元

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

本书若有质量问题，请与本公司图书销售中心联系调换。电话：010-64010019

者简介

山田英二 やまだ えいじ

国哈佛商学院MBA，目前就职于凯捷（Capgemini）咨询公司。山田先生先后在波士顿咨询集团（BCG）、索罗私募基金、三菱UFJ研究咨询等多家世界顶级公司积累丰富经验，擅长制定突破性策略和全新商业模式，协企业挖掘新的成长机会，不断实施创新发展。著有《新型全球化业务教科书》等。

者简介

国梁，海南大学外国语学院日语系讲师。2016年7月毕业于北京大学日语系，获文学博士学位。译著有《日本治论》《影响东亚的99位实学思想家》等。

容简介

什么硅谷钢铁侠埃隆·马斯克的特斯拉汽车翻转了全汽车行业，而挑战同一领域的“Better Place”公司却向了破产？本书以克莱顿·克里斯坦森等大师讲授的佛商学院创新原则为蓝本，探讨了商界打拼者易陷入思维定式，并结合大量成功案例：从歌舞伎、传统日点心到摩根酒店、星野度假村，从星巴克、优衣库到斯拉、M-Pesa，乃至美国的垃圾回收策略和英国的监管理方式，启发人们世上并没有偶然成功这回事，唯找出那些未被关注的纳米级细节，才能追逐上可能的一个风口。

前言

本书的宗旨在于，启发那些在闭塞的日本企业里终日忙碌的人们，帮助他们在新环境中发现新的价值，并深入思考“创新”这件事。

在此，我使用的“创新”一词，是指熊彼特提出的“生产要素的重新组合”，即从瞬息万变的环境中，发现创造新价值的机遇，重新建构自己的商业形态。

例如，随着互联网的普及，零售行业不得不重新认识自身的商业形态。这并非只是单纯地将实体店铺改为网店，而是必须重新探讨店铺的形态（功能、规模等）。

不过，催生创新的契机，并不仅限于IT等最新技术。还有另一种可能，即密切关注顾客喜好的变化，用前所未有的方式来提供并没有什么特别之处的商品或服务，这样也能提供新的价值。

本书以“商业模式”作为关键词，来探讨上述创新过程。

最近，“商业模式”一词被用于各种场合，相关主题的书籍也随处可见。

但是，本书对这个词的用法稍有不同。本书中的商业模式意味

着“思考的层面”，将“商业模式”的概念作为具有独特个性的机制，在当今环境的大背景下，统观一直运营至今的业务，重新审视其所处的地位。因此，本书的最大特征是将商业模式与其所处的外部环境结合起来进行探讨，同时这也是本书的目的所在。

本书旨在“设身处地地考虑创新”。在论述方式上，由第1部分的理论篇与第2部分的案例篇两部分构成。

第1部分探讨了现代商业人士最常陷入的思维惯式。

哈佛商学院诞生以来的一个多世纪里，企业规模日趋庞大，组织的管理方式也随之不断发展。此外，还确立了以分工和专业化以及目标管理为核心的“管理”制度，在经营战略、会计财务、人事组织、生产管理、市场营销等各个领域设计出众多管理方法。

虽然这一点本身令人赞叹，但在另一方面，作为分工和专业化的弊端，企业组织也由此陷入了难以根据环境做出改变的困境。本书第1部分的理论篇将从整体上阐述商业所处地位和存在形态。

本书第2部分将对在商业模式创新中获得成功的企业案例进行介绍。不过即便知道了其他行业或者企业获得成功的商业模式，成功的创新也仍旧只是别人的事，据此找到本企业创新的可能性并非易事。

而且，即便是获得了成功的企业，也很少是从一开始便建立起目前的商业模式的，大部分案例都是在所处环境当中不断试错，最终才获得的成功。所以在环境已经改变的今天，类似的成功是不可

能再现的。

因此，在介绍成功案例时，与结果本身相比，我更侧重于考察其获得成功的过程、经营者的思维方式，以及使其成功成为可能的“新现实”等背景。

或许会有些令人意外，但通过深度考察成功案例，我们可以发现，创新其实是在日常工作的过程中产生和发展起来的。能否注意到创新的契机，并作出适当的反应，归根结底要取决于人们的思维方式，即如何理解创新，以及关注哪些现象。只要稍微变换视角便会发现，眼前的工作中就蕴藏着产生巨大变化的可能。

近年来，“创新”一词频繁成为人们关注的焦点。其实，在近代历史中，自从工业革命之后，大规模的创新曾经数度惠泽人类社会，每次都推动社会形态发生了巨大变化。在被称为ICT革命（信息通信技术革命）^①的今天，我们分析今后的创新趋势时，回顾以往的创新历史具有重要意义，可以从中获得大量的启示。本书第1部分概述了创新的生命周期，在这一过程中介绍了我在哈佛商学院学到的知识，包括已故的小艾尔弗雷德·钱德勒教授名为“管理资本主义的到来”的近代管理史课程和理查德·罗森布鲁姆教授“技术基础上的竞争策略”课程的相关内容，以及赫伯特·西蒙博士关于蒸汽机的论文和保罗·戴维博士有关电动机的论文。

① ICT为信息、通信和技术三个英文单词的首字母组合，是信息技术与通信技术相融合而形成的一个新的概念和新的技术领域。——编者注（后文如未特别注明，均为编者注）

在创新带来的新技术、新产品或服务得到普及之后，人们的生活和意识都会发生改变，新事物诞生之前旧时代的生活会被逐渐淡忘。

不久以前，还没有汽车导航系统时，人们开车曾经是依靠坐在副驾驶座位上的人一边查看地图一边导航的。然而这个记忆也已经远去，如今再被要求做相同的事，人们只会不知所措。此外，在没有互联网检索的时代，学生们都跑到国会图书馆去查找资料，如今想来甚至觉得有些好笑。但是，当时没有其他方法，做梦也不会想到如今这般便利社会的到来。

企业的成功案例也是如此，一旦得知它已经获得了成功，人们就会陷入一种错觉，认为这是理所当然的、是计划之内的必然结果。认知科学将这种错觉称为“后见之明偏差”（Hindsight bias）。在现实的商业世界中，挑战前所未有的新事物，就如同在无尽的黑暗中摸索前进，会遇到许多失败或偶然的发现。

迄今为止，我已经在职场打拼了三十余年，一直从事与创新相关的工作。例如在新日本制铁公司提高原有业务效率，企划及开发新业务；在波士顿咨询公司（BCG）制定并协助实施业务战略，扶持新业务开发；以及在索罗斯私募基金和格鲁夫国际合伙人公司参与业务重组等。在这些工作中，我目睹了很多企业的成功与失败。事后回想，我经常会有“如果当时更努力这样做就好了”的感慨。后来在三菱UFJ研究咨询公司工作一段时间以后，我来到现在的凯捷咨询公司（Capgemini），其间一直以为各类企业提供咨询服务的

形式，参与业务的企划和开发。

本书介绍了大量案例，其中大部分直接来自与我有工作关系的人士，我在金泽工业大学社会人员研究生院讲授“挑战及管理高级课程”时曾经编入教材，为了在本书中使用，又重新做了整理。

我所选择的案例不一定全是最新的，但都经过严格甄选，富有启发意义，能够从不同于以往的角度来阐释“商业模式”的内涵。

本书将“商业模式”理解为连接环境和企业的接口。因此，除了商业模式的内部要素，本书更多地关注了外部环境，在内外关系当中对固有的商业模式所产生的价值进行定位。以本书介绍的视角来“俯瞰”业务，读者可以发现在之前未曾注意到的全新创意。不过，在社会不断产生的巨大变化中，单个企业能够独自实现的事情有限。相关行业也在同时变化，也可能会有新的产业从中崛起。因此最重要的是，敏锐地觉察到环境的变化，并根据变化灵活调整自己的位置和结构。

哈佛商学院的克莱顿·克里斯坦森教授被誉为世界最高水平的战略创新大师，他曾经指出：“重划行业版图的颠覆性创新，是不会从那些拥有优秀管理者和优秀员工的优秀企业中产生的。”

如果您所从事的业务现在正面临困境，那么这或许能成为革新的契机。如果本书能够帮助读者获得全新的视角，并由此产生新的发现，这将是我莫大的荣幸。

山田英二

PART 1 理论篇

·—— 重新认识“商业模式”

规则颠覆者：

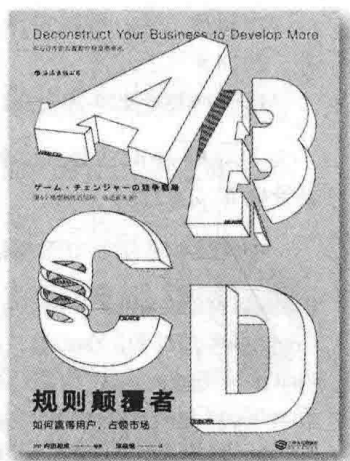
如何赢得用户，占领市场

编著者：[日]内田和成

译者：宋晓煜

书号：978-7-210-07565-3

定价：38.00元



BCG日本前总裁教你转型思考术

利润趋薄的时代，转型再所难免。作者结合数十年的巨无霸企业顾问研究心得，悉数亚马逊、谷歌、Line等企业的成功案例，归纳规则颠覆者的竞争策略。

内容简介

游戏巨头任天堂为何一步步走向败局？电子企业松下如何扼住汽车市场的命脉？日本即时通信软件龙头老大LINE的免费通话如何实现盈利？亚马逊为应对日益崛起的竞争对手，脑洞大开地为用户提供了哪些新体验？

成熟市场上，越来越多的企业需要与销售渠道、成本结构、技术优势乃至品牌形象都不同的对手争夺用户和市场。有些行业因此而彻底消失，有些行业与其他行业融合到一起。传统的竞争策略已经无法解释这种现象。

那些改变了竞争的规则、对手和平台的企业就是本书的主角——规则颠覆者。本书通过正反两个方面的大量案例，提出了全新的考察视角和分类方法，帮助读者读懂规则颠覆者的竞争策略，为自己的企业找到前进的方向和立足的基点，从而在商战中纵横驰骋，进退自如。

理解未来的7个原则：

如何看到不可见，做到不可能

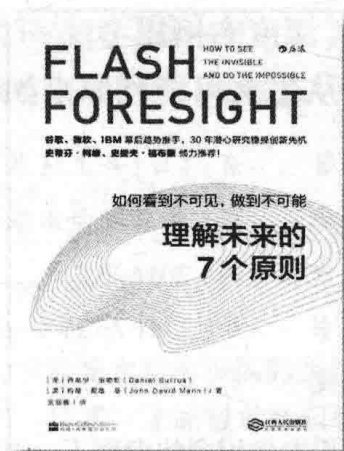
著者：[美]丹尼尔·伯勒斯、

约翰·戴维·曼

译者：金丽鑫

书号：978-7-210-08303-0

定价：68元



纽约时报、华尔街日报、美国亚马逊榜首畅销书

不仅向读者展示了未来科技的趋势，并且把远见力总结为一种可以开发、深化、细化的技能，任何人都能迅速掌握。

内容简介

假如未来是可见的，结果会怎样？投资者会播下财富的种子，等待收获确定性的利润；创业者会调整业务方向，下一个台风口会像航班一样准时到来；理解未来就是理解趋势。须知，趋势有硬趋势和软趋势之分，硬趋势是未来的定数，软趋势是未来的变数。

本书的主旨便是对这两者加以区分。作者所领导的机构是全球久负盛名的预测者，数百次精准预测到大变革，无一失手。本书首次公开作者精准预测的逻辑，以理解未来的7大原则构建“远见力”，甫一出版即登亚马逊畅销书排行榜榜首，受到美国商界精英的热烈追捧。如今，只有少数人具有“远见力”。“远见力”是一种可以开发、细化、强化的技能，跟随本书养成正确的习惯，你也能看到硬趋势。

《深度案例思考法： 从怎么可能到原来如此》

著 者：[日]井上达彦

出 版：北京联合出版公司

出版时间：2016年2月

书 号：978-7-5502-6562-2

定 价：36.00



用案例思考法发现下一个黑天鹅

编辑推荐

这是一本讲述思考逻辑的书，让你能够用最少的案例更具说服力地探究真相；

这种案例思考法是从美国管理学会获奖论文中提炼出的，让你在日常生活中也能做一个学术人；

深度学习的社会，学会严谨的思考问题，让你拒绝二手知识，掌握一手知识，站在行业的顶端。

内容简介

“即使努力也是白费心机”在欧洲表述为“*As Likely as a Black swan*（像寻找黑天鹅一样困难）”，黑天鹅几乎是“不可能”的代名词。但是，黑天鹅也可能随时会发生，并且每一次发生都会扭转你对于通行法则的信念。那么，如何在寻常事件中发现不可思议的部分？如何在公认的不可能中找到黑天鹅存在的可能性？

作者利用美国管理学会最优秀论文奖的获奖论文，来展示世界最优秀的案例研究范例。这一奖项被称为是管理学界的“奥斯卡”奖。以此来介绍寻找发现黑天鹅的方法，让读者了解案例研究的魅力和能力。



《横向领导力》

著者：[美] 罗杰·费希尔

出版：北京联合出版公司

出版时间：2015年10月

书号：978-7-5502-6265-2

定价：32.00

哈佛大学最受欢迎的职场沟通教程！

只有“一把手”才能领导是职场最大的误区，你无须拥有高于同事的权力，就能游刃有余地完成比难更难的事。

著者简介

罗杰·费希尔，哈佛大学教授，“哈佛谈判项目”主任，同时供职于冲突管理咨询公司和剑桥冲突管理咨询集团，为众多的政府部门、企业和个人提供谈判咨询服务。曾出版全球畅销书《沟通力》、《谈判力》。

内容简介

与人合作绝对是世界上最难的事情之一，时间往往在摩擦中白白消耗，分到与自身能力不相称的任务，或是由于某种差异而冲突不断，长达数小时但结果欠奉的会议可以说是司空见惯。有时我们磨合团队所花的时间甚至远远超出完成实质性工作的周期。大多数人宁可多花一些工夫独立完成任务，也不愿意与他人合作。

只有“一把手”才能领导，这是职场最大的误区和陷阱！

罗杰·费希尔，谈判、沟通领域久负盛名的权威专家，汇聚哈佛大学肯尼迪政府学院、哈佛大学谈判项目的核心资源，砥砺七年，终于成就这部职场沟通经典：你无须拥有高于同事的权力，就能游刃有余地完成比难更难的事。



后浪微信 | hinabook

筹划出版 | 银杏树下

出版统筹 | 吴兴元

责任编辑 | 林袁媛 蒋伦智 张 洁 | 特约编辑 | 郎旭冉

装帧制造 | 墨白空间 · 曾艺豪 | mobai@hinabook.com

后浪微博 | @后浪图书

读者服务 | reader@hinabook.com 188-1142-1266

投稿服务 | onebook@hinabook.com 133-6631-2326

直销服务 | buy@hinabook.com 133-6657-3072



后浪出版咨询(北京)有限责任公司
POST WAVE PUBLISHING CONSULTING (BEIJING) CO., LTD

目 录

前 言 1

第1部分 理论篇：重新认识“商业模式”

第1章 是什么阻碍了创新 1

01 是时候考虑“我们应该做什么”了 2

别再为“错误的问题”而忙碌 2

02 笼罩发达国家的“闭塞感”和对创新的渴望 4

当“断舍离”成为流行语 4

我们已经“丰衣足食” 7

03 所谓“管理资本主义” 9

企业为追求规模经济和市场份额而日趋庞大 9

垂直一体化的“统治” 10

分工导致组织僵化，难以创新 12

04 渐行渐远的“商业模式”论 15

“商业模式”不是植物标本 15

- 成功模式背后常被忽视的周边环境 19
- 05 电商超越百货商场说明了什么 21
 - 互联网销售5年期间增长近一倍 21
 - “百货商场”的根本意义正在消失 22
 - 环境变了，商业模式也应该改变 23
- 06 大企业的“创新者的窘境” 26
 - 过去的教训不仅为了唤起注意 26
 - 化危机为转机，斯沃琪迫使精工陷入窘境 27
 - 提供给顾客的价值的内容最重要 28
 - 基础技术变化导致的低收益模式 28
 - 妨碍创新的组织及其习惯 30
 - “零售业的窘境”：店铺由资产蜕变为负债 32
 - 当战略框架成为束缚 32

第2章 何为“创新” 35

- 01 商业的“S”形发展过程 36
 - 化学纤维中的创新模式 36
 - 黎明时期会有“瓶颈” 38
 - 全部条件具备之后，市场将急剧扩张 40
- 02 我们总是想得“过快、过小” 42
 - 当电动机取代蒸汽机成为动力源 42
 - 电动机出现之后，工厂仍长期维持旧貌 45