

商业模式 教科书

大前研一◎著

宋刚◎译

全球著名学者大前研一又一商业力作，颠覆
你的商业认知！
帮助企业创造全新的商业模式，为全世界的
企业提供「利润增长」的药方！

「ビジネスモデル」の教科書



机械工业出版社
China Machine Press

商业模式教科书

「ビジネスモデル」の教科書

巨



宋刚
◎译

◎著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

商业模式教科书 / (日) 大前研一著; 宋刚译. —北京: 机械工业出版社, 2018.4

ISBN 978-7-111-59633-2

I. 商… II. ①大… ②宋… III. 商业模式—教材 IV. F71

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 068991 号

本书版权登记号: 图字 01-2018-1331

Ohmae Kenichi. "Business Model" No Kyokasho.

Copyright © 2016 Kenichi Ohmae.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2018 by China Machine Press.

Simplified Chinese translation rights arranged with KADOKAWA CORPORATION, Tokyo through Bardon-Chinese Media Agency. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 KADOKAWA CORPORATION, Tokyo 通过 Bardon-Chinese Media Agency 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

商业模式教科书

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 张 晗 董凤凤

责任校对: 李秋荣

印 刷: 北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

版 次: 2018 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 147mm × 210mm 1/32

印 张: 7.25

书 号: ISBN 978-7-111-59633-2

定 价: 59.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

永远记住，你是“当事人”

本书的书名是《商业模式教科书》，但是，从本书里，你学习不到当今世界五花八门的商业模式。

这是一本什么样的教科书呢？“如果我是这家公司的总经理，我对公司出现的问题应该如何解决？”“如果我是一名企业经营者，我会对企业的业务发展做出怎样的决策？”如果你在思考这些问题，我会力求通过自己亲身实践过的案例分析法，帮助你彻底地解决问题，并培养出你作为一名经营者的思维能力，同时强化你的判断能力。从此种意义上来说，这是一本帮助你“创造全新商业模式”的教科书。

在众多商学院中，学生学习的案例分析都已经是老古董了。我曾经在斯坦福大学担任过客座教授，即便在那里，课堂中讨论的案例也是相当陈旧的。在案例分析中，如果不能将当今时代（正在发生）的课题当作讨论对象，那还有什么意义呢？多年来，我目睹了对这些嚼之无味的老古董进行讨论的课堂，已经感到相当厌烦。

近几年，一些商学院从一流高校的教材中搜罗几个老旧案例后，就一味地照本宣科。其中一些实在有点过分，比如“柯达与宝丽来之战”“Gateway2000 如何成为市场占有率

之王”，这些案例太陈旧以至于在互联网上都查不全相关信息。举个例子，学习这些案例，就像是逼迫我们用“垃圾桶中的腐烂果蔬制作一道美味的料理”。

诱人的美餐，需要用刚刚采摘的食材或者刚刚打捞上来的鱼类制作。同理，要想成为优秀的经营者或商务人士，必须要以当下正在发生的案例作为学习素材。如若不然，案例分析很难触及事物的本质。

作为时代的“当事人”，企业的经营者正在面临许多课题。作为我的读者，我希望你们能够与他们站在相同的立场上思索解决方案。收集何种信息？对其如何解读？应该如何加以利用？如果你们是他们，你们会怎么做？我希望你们能够将这种思索的习惯浸透在血液之中。

这么做的目的，并不仅仅是要找到企业面临的课题或遇到问题时的答案，更为重要的是，通过冥思苦想，透过经营者的视角，得出“只有自己才能得出结论”本身。如此训练，日积月累，你们就能磨炼好提出解决方案的技能。

我目前担任日本 Business Breakthrough (BBT) 大学的校长，本书的后半部分囊括了我在课堂中与学生分享和讨论的新鲜案例。对于各个案例，我也会和学生一起思考，并提出自己的解决方案，但我绝对不希望我的学生照本宣科、死记硬背，那不是正确的学习方法。“如果是我，我是这么想的”“对于大前先生的结论，我是如此补充的”，我希望自己的学生能够如此来深化自己的思维，把自己当作真正的经营者进行决策。我还希望我的学生能够具有百折不挠的意志力，无论遇到什么样的反驳，都能够积极应对，挑战各类课题。衷心祝愿我的学生能具备经营上的十八般武艺，在实际工作中也能够无往不利。

Business Breakthrough 大学校长 大前研一

前言 永远记住，你是“当事人”

第一部分 大前式商业模式讲解

第1章 如果你是总经理，你要怎么做

彻底以理论思考，做到持续性练习——002

第2章 大前式案例分析的三大特征

研究仍未解决的“现在进行时”课题——004

化身企业经营者后再冥思苦想——005

头脑风暴，拓展思维——005

第3章 即使还没有标准答案，我也有信心告诉你们我的结论

我是你们的头脑风暴制造者——007

第4章 分析·考察·解答之道

收集到的信息要能还原出问题原貌——010

收集信息、分析信息双管齐下——011

- 从图书馆中和网络上收集第一手资料——012
- 看新闻时用“自己的地图”——014
- 不要依赖定式思维推出结论——016
- 这个公司、这个业界的根本问题是什么——017

第5章 来学习大前式思路

- 大幅提高你的决策速度——020

第二部分 案例分析实践：我是经营者

案例1：可口可乐公司

- 开创全新商业模式——024

案例2：罗森

- 关键时刻的发展战略蓝图——042

案例3：优步

- 直面“疯狂增长之痛”——055

案例4：任天堂

- 迎接变化，制造“畅销”——071

案例5：佳能

- 在席卷业界的危机中“笑到最后”——086

案例6：小米

- “本土企业”谋求世界第一——104

案例 7：泉盛

黑心企业的重生——124

案例 8：COOKPAD

蒸蒸日上景象背后的“真正课题”——141

案例 9：日本经济新闻社

让收购物有所值的战略——155

案例 10：爱彼迎

法律限制与成长的矛盾——172

案例 11：尼达利

这几件事就该在效益最好的时候做——187

案例 12：岛精机制作所

怎样才能赢过“中国”——202

关于本书所收录的案例——217

后记——218



01

第一部分

大前式

商业模式讲解

如果你是总经理， 你要怎么做

彻底以理论思考，做到持续性练习

各位读者，从现在开始，你们就是我的商业模式课堂上的学生了。正式开讲前，我先跟大家详细解读在本书的重头戏——“案例分析实践”中可以学到什么，再介绍一下我希望各位如何进行学习。

我非常期待能够通过这本“教科书”让各位体验一下 BBT 大学课堂的实际场景，因此在第二部分的案例分析中，我精心选取了 BBT 大学课堂上实际使用的 12 个案例，并对其进行了相应调整。

到底什么是大前式案例分析（Real Time Online

Case Study, RTOCS®) 呢? 大前式案例分析只选取真实的企业和机构作为研究对象, 每一个案例都要求学生把自己当作“××公司的总经理”来解决案例中企业所面临的难题。这些难题尚未有标准答案, 并且都是目前正在面临的课题。学员需要在一周的时间内, 先“调查与分析”, 再“讨论与思考”, 最终交上自己的答卷。而我也会与学员共进退, 与各位分享我的见解, 让各位通过比较这两份答案不断地对自己的分析与思考进行自省。

通过个体实践与集体讨论进行缜密的理论分析, 再加上每一周的实战演练, 无论是看穿企业根本问题的洞察力, 还是高瞻远瞩式的决策力, 作为高层所必需的这些技能都可以得到大幅提升。简言之, 就是实现问题解决能力与构想能力的突飞猛进。

大前式案例分析的三大特征

与以往的案例分析相比，本书中案例的母库——大前式案例分析（RTOCS®）有三大特征。虽然这是BBT大学的教学内容，但我希望在接下来的案例分析中，各位也能牢记以下要点。

研究仍未解决的“现在进行时”课题

传统案例分析的主要思路是主张从已结束的事实中汲取教训，因此大多都采用学者或专家（第三者）的论文，并且这些案例已经有了答案。与这些拾人牙慧的案例分析不同，我会用目前还未有“标准答案”的难题考考各位。因此，各位必须像当事人一样

收集、整理必要的信息，并对其进行取舍和分析，绞尽脑汁得出结论，或者说是提出作为高层的决策。

一千个人眼中有一千个哈姆雷特，我们也希望通过这本书的学习，最后让每一个学员都能得出自己的答案。只有眼前发生的最新鲜案例，才能完美再现瞬息万变的现实，带给你们最真实的临场感，也才能让你们在实战中学以致用。

化身企业经营者后再冥思苦想

化身当事人，肩负解决问题的责任，这在案例分析中是至关重要的。因为大前式案例选取的均是当事人（企业领袖）仍在上下求索的课题，因此作为读者的你们必须把自己完全置身于案例情境之中，时刻保持高度紧张感，给出自己的答案（作为高层的决策）。也就是说，你们必须在有限的时间内全身心地融入角色，准确判断信息并做出决策。而通过不断重复这种高度紧张的练习，你们能够非常有效地提升思维能力，让自己成长为问题的解决者。

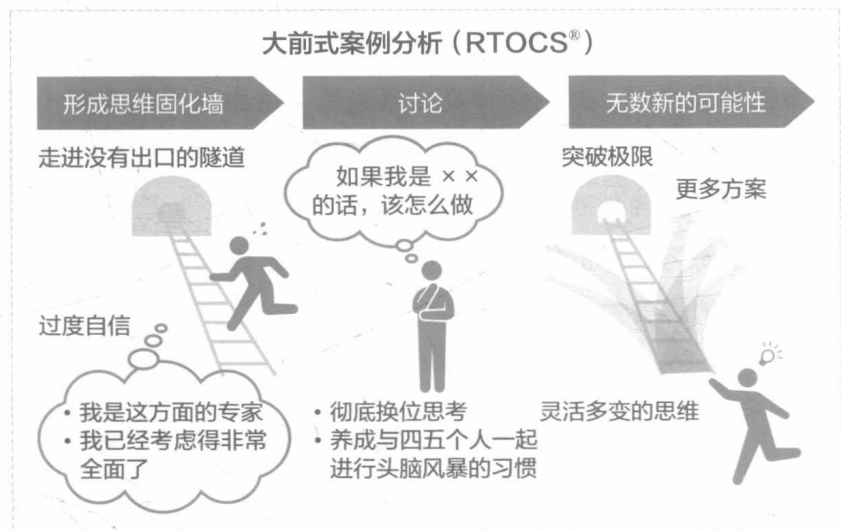
头脑风暴，拓展思维

总有些时候，当你面对问题，一个人再怎么绞尽脑汁也想不出解决方案时，可能是过度自信在大脑周围建起了高墙，从而限制了你的思维。“对于企业和业界信息，我都已经充分调查过了”，所以“我已经足够了解宏观和微观信息了”，这种

思维会使你过度相信自己已经“对企业面临的问题和解决方案考虑得非常全面了”。这种时候，你的思维自然会开始故步自封。

BBT 大学的实际教学，旨在通过学员间的深入讨论来打破思维定式、转变陈旧思路、培养大家形成头脑风暴的惯性，从而使学员能够想过去所不能想，使思维翱翔于一个更为广阔和自由的世界中。

所以，你一定要尽量自主思考，之后还要尝试与他人分享彼此的意见。山重水复疑无路，柳暗花明又一村，你的思维一定会变得更加灵活。



即使还没有标准答案，我也有信心告诉你们我的结论

我是你们的头脑风暴制造者

为什么大学课堂上教授的往往都是一些陈芝麻烂谷子一样没有营养的案例呢？我认为这与老师的水平和教学理念有关。有些老师经常把自己还没想清楚的案例随便抛给学生，然后无论学生提出怎样的观点，都只一味赞同“你很有想法”“那样想也是很有道理的”。这还能算是老师吗？！不，这只能叫主持人。就像迈克尔·桑德尔教授一样，说着“让我们来探讨死亡的问题吧”，其实只是让学生发言，就算有人问：“迈克尔教授，您的看法是什么呢？”他

也会避重就轻，不明确表达自己的核心观点。我们难道要跟这些“主持人”学习如何分析案例吗？这样学员是学不到任何干货的。

我曾听日本商业培训学校中一些前著名咨询师这样说过：“铁打的营盘流水的兵，每年的学生都不一样，所以我们每年没必要换新的案例，而且也不需要像以前做顾问时那样保持紧张感，这工作实在太轻松了。”这实在是让我哑口无言。跟着这样不思进取的老师学习，实在是太不幸了，你永远无法获得实际解决问题的能力。

不要成为“评论家”

我不愿班门弄斧，但我也不愿做“主持人”。每次分析案例，我也只给自己一周时间，让自己融入一个被公司难题步步紧逼的经营者角色之中，绞尽脑汁地思考“如果我是总经理，我会怎么做”，之后把我的解决方案与大家分享。即使我的学员纷纷议论“大前的方法很奇怪啊”，我也会义无反顾地提出我的方案，不时地与他们进行讨论。这就是我作为一个教师所坚持的使命。

在实际经营公司时，最高层也必须如此“杀伐决断”。无论何时都要果断地做出判断，下达指示。如果优柔寡断、左顾右盼，就不能被称之为经营者，而仅仅是个评论家。经营者不能像气象预报员一样，只告诉下级“明天晴间多云，部分地

区将有降雨”就万事大吉了。什么叫作经营管理呢？就是在预测天气之后做出决断，清清楚楚地告诉下属明天到底需不需要带伞。

真正的经营者想必时刻都保持着一种紧张感，正是这种紧张感催促着他们在有限的时间内收集信息、分析判断并下达决策。为了得到这种紧张感，为了熟练利用这种紧张感来提升解决问题的能力，即便你们身处商界，也必须像网球选手练习成百上千次挥拍一样，进行无数次的训练，并且养成自己站在当事人的立场上思考的习惯。而我和我的学员正是通过每周一次的案例分析践行这种方法的。