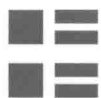
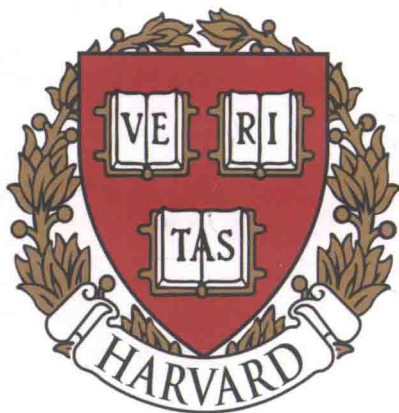


为什么按部就班，就能快速成功？



哈佛教我的 思考武器

从商业计划到成功创业

ハーバードで学び、私が実践したビジネスプラン

〔日〕岩瀬 大辅◎著 孔需◎译

一毕业就创业，六年把公司做上市，

达沃斯全球青年领袖、贝克学者奖得主岩瀬 大辅，到底在哈佛学到了什么？



民主与建设出版社
Democracy & Construction Publishing House

HaFo Jiao WoDe SiKaoWuQi

哈佛教我的 思考武器

从商业计划到成功创业

ハーバードで学び、私が実践したビジネスプラン

〔日〕岩瀬 大辅◎著 孔霁◎译



图书在版编目 (CIP) 数据

哈佛教我的思考武器：从商业计划到成功创业 /
(日) 岩濑 大辅著；孔霁译. — 北京：民主与建设出版社，2016.7

ISBN 978-7-5139-1179-5

I. ①哈… II. ①岩… ②孔… III. ①企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第144954号

© 民主与建设出版社，2016

著作权合同登记号：图字：01-2016-5504

HARVARD DE MANABI, WATASHI GA JISSEN SHITA BUSINESS PLAN

© Daisuke Iwase 2013

All rights reserved.

Original Japanese edition published by PHP Institute, Inc.

This Simplified Chinese edition published by arrangement with

PHP Institute, Inc., Tokyo in care of Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo

through GW Culture Communications Co., Ltd., Beijing

哈佛教我的思考武器：从商业计划到成功创业

HAFO JIAO WODE SIKAO WUQI: CONG SHANGYEJIHUA DAO CHENG GONGCHUANGYE

出 版 人 许久文

著 者 岩濑 大辅

责任编辑 李保华

封面设计 仙 境

出版发行 民主与建设出版社有限责任公司

电 话 (010) 59417747 59419778

社 址 北京市朝阳区阜通东大街融科望京中心B座601室

邮 编 100102

印 刷 廊坊市华北石油华星印务有限公司

版 次 2016年10月第1版 2016年10月第1次印刷

开 本 880 × 1280mm 1/32

印 张 6.25

字 数 60千字

书 号 ISBN 978-7-5139-1179-5

定 价 32.80元

注：如有印、装质量问题，请与出版社联系。

序一 哈佛带给我的商业机遇

2006年7月，在一栋3家风险投资企业入驻的只有8个座位的杂居写字楼的房间里，我们开始了自1934年以来第一家个人生命保险公司的创办筹备工作。开始时仅有当时年已58岁的出口治明和30岁的我们两个人。

三个月后，诞生了成为“LifeNet 生命”前身的筹备公司。从那时起至今已经历了将近4年时间，回想起来，不禁十分感慨对于风险投资企业来说最重要的还是“人和”。

人们对风险投资企业，似乎有一种根深蒂固的印象，认为它是以强烈的个人意志为发端而成立的。这当然有一定的道理，但仅凭此并不能取得商业上的成功。

无论拥有多么优秀的商业创意，无论个人能力多么突出，如果不能凝聚周围的人去进行实践，那就什么也做不成。

汇聚有思想共鸣的人，思考并付诸实践。有这些汇聚起来的人才，就可以使事业运转起来，实现风险投资企业最初的振兴。

人与人的相遇是偶然的。这种偶然会很大程度上改变自己的未来。这个新的生命保险公司的诞生，也开始于我与出口君的偶然相遇。

2006年1月，我临时回国。几个月后，我将从哈佛商学院（HBS）毕业。当时，朋友向临时回国在东京的我介绍了一位投资家。他正是热心读过我留学时代写的博客“哈佛留学记”的 Asuka Asset Management Co., Ltd 的 CEO 谷家卫先生。谷家先生作为外资证券公司的交易商而活跃，之后成为运营对冲基金和出资风险投资企业的著名投资家。他成为了我与 LifeNet 生命的现任社长、我最好的合作伙伴出口治明的联系纽带，也是在成立全新形式的生命保险公司时，最先决定出资的人。

2006年4月，再次临时回国的我，匆忙赶往与谷家先生商谈的会场。在那里，我与出口第一次相识。出口担任日本生命保险伦敦当地法人社长、国际业务部长等职务，是活跃在生保界的专家。他在会上滔滔不绝地阐述了自己一直在思考的“网络生保”这一商业形式。

由于被为何现在需要新的生命保险公司这一想法和从零开始创办生命保险公司的大胆创意与热忱所感染，我产生了“想与此人一同工作”的强烈愿望。

我想必须重视偶然的相遇或联系，以及我的直觉。成为

与谷家先生相遇契机的博客，是我想着“这是难得的留学机会，应该写下生活记录”而偶然开始写的。这篇博客碰巧被谷家先生看到，而我在临时回国时，与学长商量今后打算，学长说“给你介绍一位有趣的投资家”，因而得到了相遇的机会。

后来听说，出口与谷家先生的相遇也是偶然的。谷家先生想要寻找“本应成为大保险公司社长，但却没有当上的人”，来作为创立新的保险事业的人才。在找熟人商量时，其他保险公司的元老介绍了“一个完全符合的人”，这就是出口。

而出口向谷家先生提出的对“合作伙伴”的要求完全符合我的情况。他说“想与完全不了解保险的年轻人一起共创事业”。

就这样，从我与出口相遇到 LifeNet 生命的诞生，几件事情偶然地重合，完全像是被吸引到一起一样，成为了一体。我想很多风险投资企业或新事业，一定都不是“必然”构筑起来的，而是偶然重叠而成的吧。

“热忱”和“逻辑”

但是，无论有多少偶然的重叠，仅有热忱和志向，并不能凝聚人才使事业取得成功。如果只有热情，会有空有志向和想法，而最终只能是一场梦的危险。真正意义上的“凝聚人心”，

是指以热忱和热情阐述事业实现可能性的程度，还需要能够说服别人的逻辑。

与出口初次相遇时，他在会上阐述的“网络生保”的构想，不知不觉间嵌入了我学习过的体系中，并与我思考过的条件完全吻合。其详情将在 Note1 中解说。那么，新事业取得巨大飞跃的条件是：

- ①市场巨大；
- ②市场存在大的低效状况；
- ③存在技术突破、制度缓和等环境变化；

他的构想完全符合这些条件。进一步来说，根据制度的要求，生命保险的加入门槛很高，但如果能突破加入壁垒，在之后的竞争中就可以朝着有利的方向发展。在这一点上，这是非常有魅力的事业。

但是，无论集合了多少能够成为成功的风险投资的条件，如果缺少“热忱”和“逻辑”，也只能以纸上谈兵而告终。

“LifeNet 生命”的开始，起于出口的热忱而引发了我的共鸣，将迄今为止所学到的逻辑运用于创立商业计划，这便是我迈出的第一步。

为了向别人传达热情和实现可能性的“商业计划”。正是这个计划，成为凝聚人、吸引人，将想法付诸现实的原动力。

132 亿零 20 万日元

成立“LifeNet 生命”的准备室时，资金的筹集，最初是从明日香 DBJ 投资事业有限责任组合和 Monex Group Inc 作为股东各出资 5000 万日元，总额 1 亿日元开始的。而现在，股东有 17 家公司——Monex Group Inc、政策投资银行的基金，明日香 DBJ 投资事业有限责任公司、三井物产、新生银行、Seven Financial Group、Recruit Holdings Co.,Ltd.、朝日 Net、旧金山的对冲基金 Farallon Capital Management L.L.C、GLOBIS CAPITAL PARTNERS、The University of Tokyo Edge Capital Co.,Ltd.，和其他国内的机构投资者。

从与出口制定事业计划的 2006 年 10 月起，经过约一年时间，到 2007 年 12 月，由明日香 DBJ 和 Monex Group Inc，再加上新生银行、Recruit Holdings Co.,Ltd.、Seven Financial Group、三井物产的出资，增资达到 80 亿日元。之后，出资者继续增加，最终增资达到了 132 亿零 20 万日元。

至今仍有人会很钦佩“融资很成功”。我想这还是因为商

业计划中所饱含的热忱与逻辑，这两极相互作用产生的效果能够打动人心的缘故。

商业计划打动人

一年半筹集的金额，总数为 132 亿零 20 万日元。为何可以在 1 年半这样的短时间内筹集这么多钱呢？

现社长出口所描绘出的网络生保创意的有趣以及明确的可能性也是其中一个要素。

另外，正因为有在各个方面给予建议的谷家卫先生和出资公司 Monex Group Inc 社长兼 CEO 的松本大先生的信誉，给予了我们展示的机会。这也是一个要素。但仅有这些并不能成为取得如此巨额出资的决定性因素，当然也无法取得很多人的协助。

我想最重要的还是因为拥有让对方认为“可以拿出以亿为单位的金钱”的商业计划，并以此为基础制作出了展示资料。

当然，筹集 132 亿日元的资金并不容易。展示资料中，包括彻底的分析结果和假设，再加上锁定目标的具体的商业计划和饱满的热情，于是取得了设立新的生命保险公司的资金，召集了赞同我们的热忱的合作者。

效果不仅是这些，还在于获得了共同尝试新挑战的同伴。

我想这还是有传达热情和实现方法的商业计划的缘故。将热情和逻辑“可视化”，这样就可以召集同伴了。以此资料为发端，成为打动自己，进一步打动周围的人的能量。

这个商业计划不仅是为了筹集风险投资企业和新事业的资金，而且是聚集了任何商务人士都可利用的精华。如能作为公司创立新事业时制作商业计划使用的资料时常带在身边，我则无比荣幸。

而我相信，如果理解了说服上司的必要性和流程，然后满怀热情地去挑战，就可以创立新的事业。

无论什么事业，凭一己之力都不可能成功。我得到了很多企业、前辈、友人的支持。说创立 LifeNet 生命这个企业的全部过程都包含在此商业计划中也不为过。

本书如下页图 1 所示，将从“事业机会的发现”到“市场分析”“公司的战略”“财务战略和组织体系”“领导力和职业论”，将新事业所必要的知识阶段分为五章来进行解说。

本文记录了我实际使用的对各企业进行说明的商业计划。风险投资的精神，应该是存在于每个人心中的。从这本书入手开始，希望可以改变大家明天的命运。

图 1 本书的结构



序二 给个人改变社会的契机

这是在达沃斯论坛期间参加午餐会时候的事情。当时世界知名保险公司的经营高层们齐聚一堂，其中一个出席者说了下面这句话：

You guys have cracked the code.（你们已经破解了密码）

密码是指生命保险的销售方式已经由面对面销售变为网络销售这一时代的变化。出席者所讲的这句话的意思是指“你们开始网络生保是没错的”。

这是日本最初的网络专业生命保险的创业。因为这是谁都没做过的事情，所以即使自认为正确，周围也会投来“真的可以顺利进行吗？”这样半信半疑的目光。因此，他的话让我感到倍受鼓舞。

大概，在日本解读出此“密码”的不只是我们吧。如果在网络上销售生命保险，一定会成功。能够意识到这件事的人，在网络界、保险界应该有很多。

但谁也没有真的想开始去做。LifeNet 生命于 2008 年 5 月开始营业，但我想保险业与其他行业相比，进入网络是很晚的。当时，世间的大部分东西都已经可以在网络上买到。也有消费者对为何只有保险至今仍以面对面销售作为主流而感到很不可思议。

作为时隔 74 年成立的个人生命保险公司，认知度和信用完全从零开始，到现在的 2013 年 3 月，得到了保有契约 16 万件的好评。另外，与保有契约件数的增加成正比，保险金、赔偿金的支付也已累计达到 2960 件。

在多有“复杂”“难度大”“贵”“不便”等评价的生命保险行业，我们彻底地以提供简单易懂、便宜便利的商品“服务”之理念去对应消费者的期待，给生命保险行业全部商品的简单化和保险费的低价格化以及信息的公开带来了变化，并引以为傲。

我们和客户，都是一样的生活者——这是 LifeNet 生命的宣言，也是重要的行动指针。想在晚上或周末有时间的时候进行商谈，不想在电话里被踢皮球，等待的时间越少越好，希望不

要使用术语。我们将顾及人们的这一个个理所当然的感受，今后也将会继续有求必应。

本书在2010年11月，以《筹集了132亿日元的商业计划》为题发行了单行本。在日本经济走入歧路的今天，希望能为以商务人士为首的读者提供参考，因而重新修订作为新书再次发行。

在如此纷乱的时代，如能为个人提供改变社会的契机，作为著者将感到无比荣幸。

2013年3月

岩濑大辅

目 录

第一章 寻找商机

不是自己“能做的事情”，而是世间“寻求的事情”

什么是“创业家精神” / 003

风险投资成长壮大的三个条件 / 006

正确的“So What”作出优秀的工作计划 / 011

制作工作焦点图，分析行业总体情况 / 014

借鉴各领域专家的意见 / 018

本章关键点 / 021

第二章 市场分析

彻底了解顾客，能够浮现出人物的画像

彻底分析 / 025

大脑中呈现顾客面貌 / 026

除了假定顾客的属性，弄清决策的流程也很重要 / 028

商务上判断不是靠感觉，要依据数据分析 / 030

颠覆已知的商业模式的常识 / 035

购买“这个商品”的人的意向都要分析 / 042

仔细观察顾客的面貌 / 048

灵活运用调查问卷 / 054

本章关键点 / 077

第三章 公司战略

不以 100% 满足客户的需求为目标

从解决方案中提炼战略 / 081

价格的设定不止看定量分析，还要根据理念 / 086

没有销售员，成本会降低，但也有其他费用 / 088

市场营销战略的 4 个 Step / 093

- 接近顾客，要瞄准他们生活产生变化的时机 / 094
- 绘制战略的总体情况 / 096
- 成为“苹果”那样被买方追逐的时尚企业 / 099
- 取得执照之前先着手制作主页 / 103
- 销售产品，更要销售其背后的故事 / 105
- 开业前两年要开始宣传活动 / 107
- 海外的案例和现状也要分析 / 111
- 本章关键点 / 114

第四章 财务战略和组织体系

企业的资金周转

- 所有事业成立所需的东西 / 119
- 新事业的财务战略 / 120
- 现金为王，现金是企业运作的“血液循环” / 122
- 有关资金筹措的方法 / 126
- 高效使用资金 / 129
- 如何选择投资人 / 132
- 困难之时能得到帮助吗 / 136
- 让别人对工作施以援手的因素 / 138