

商务思维  
工具箱

BUSINESS MODEL

# 商业模式思维的 30个技巧

主编 野口吉昭



HRInstitute

著

谭冰

译

- ☆ 越便宜就越好卖吗？
- ☆ 抢了别家公司的利润就有赚头了吗？

在产业面临“突然死亡”的时代，  
甩掉已日趋“老化”的外壳，

打造全新的“制胜结构”吧！



上海交通大学出版社  
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

商务思维工具箱  
野口吉昭 主编

# 商业模式思维的 30 个技巧

HRInstitute 著  
谭冰 译



上海交通大学出版社  
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

## 内容简介

本书内容包括“商业模式思维”的概念与本质、商业模式设计的基本流程等,全书总结了30条关键实用经验,以制定商业计划的流程,分享给所有商务人士,以期有效提升高级商务能力。

本书适合所有商务人士参考阅读。

## 图书在版编目(CIP)数据

商业模式思维的30个技巧 / HRInstitute著;谭冰译.

—上海:上海交通大学出版社,2015

ISBN 978-7-313-14077-7

I. ①商… II. ①H…②谭… III. ①商业模式—研究

IV. ①F71

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第285244号

## 商业模式思维的30个技巧

著者:	HRInstitute	译者:	谭冰
出版发行:	上海交通大学出版社	地址:	上海市番禺路951号
邮政编码:	200030	电 话:	021-64071208
出 版 人:	韩建民	经 销:	全国新华书店
印 刷:	上海景条印刷有限公司	印 张:	4.875
开 本:	880mm×1230mm 1/32	印 次:	2015年12月第1次印刷
字 数:	142千字		
版 次:	2015年12月第1版		
书 号:	ISBN 978-7-313-14077-7/F		
定 价:	29.00元		

版权所有 侵权必究

告 读 者: 如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话: 021-59815625

1 0 9 8 0 0 1

# 前 言

亲爱的中国朋友们，大家好！

我们HRInstitute是一家在亚太地区开展业务的企业咨询与培训公司。在日本境内，以《商业模式思维的技巧》为题的相关培训与咨询，从1993年开始，已经持续为众多企业展开至今，是日本最为畅销的培训与咨询服务之一。

本书会将我们在为企业进行“新事业创造”和“现有事业战略改造”的咨询中，总结出的经验和技巧具体地介绍给大家。

商业模式如果只是被描绘出来，是没有意义的。描绘商业模式的目的是实现它，并取得商业上的成功。但实现商业模式的关键在于，商业模式中所隐含的战略。您所描绘的商业模式中，是否能找到明确的基本战略？

说到战略，不得不提到世界战略论的鼻祖，中国春秋时代由孙武所著的《孙子兵法》。

《孙子兵法》中所提出的“不战而屈人之兵”的伟大理念，是现代“蓝海战略”及“空白战略”的核心。在商业领域，即“寻找尚未有人涉及的领域，进行新市场开拓，如此形成独特的竞争优势，避免陷入与竞争对手的消耗战”的思维方式。

另一方面，在日本自古也有“三方利好”的思维方式，在大阪和江户商人中广为流传。“不仅仅考虑自身的利益，同时也必须考虑是否对顾客及社会有益”的一种思维方式。这种思考方式从长远来看，同样是非常关键的。如果无法给顾客留下好的印象，那顾客可能就会把一些不良印象告知他人，造成更多顾客的流失。

“不战而屈人之兵”以及“三方利好”这两种思维方式，乍一

看似似乎没什么关系，但其实他们的出发点是一致的，即他们都不是以击败对方获得胜利为目的，而是以皆大欢喜“Win—Win”的思维方式，有智慧地取得最终的胜利。

有趣的是，从2010年开始，以此类思维方式为核心的商业模式成功的数量，正在不断地攀升。

让我们稍许回顾一下，随着改革开放后中国工业化的推进，中国企业的实力也是突飞猛进。而这其中最突出的就是制造业企业，典型代表如华为、联想、海尔等。

但如今，被称为世界工厂的中国，其消费能力也为全世界所瞩目。于是，成立于2000年左右，以IT和服务业为主的企业，近年来十分景气。50岁以下的年轻经营者们，不断地开发着新的商业模式。比如阿里巴巴的马云、百度的李彦宏、腾讯的马化腾等。而相当多的IT及服务经营者、高管拥有着欧美顶尖商学院的背景，推行着很多典型的欧美式的经营方式。

大家最熟悉的可能要数小米的雷军了吧。而雷军也被小米的粉丝们称之为“中国的史蒂夫·乔布斯”。不仅仅是雷军的演讲风格，从Fabless经营模式（无工厂化）到智能手机产业生态链的构建、事业运营方式等完全沿袭了苹果的乔布斯流。

这其中共通的是，与股东、合作企业的关系处理越来越重要。即为了拓展新事业，或扩大世界范围内的销售领域，又或者是为了高速地成长，与已经存在的企业进行合作成为一个理所当然的选项。

换句话说，在一家公司的商业模式中，与外部相关者的关系及比重的设定已经变得越来越关键。如此一来，公司商业模式中是否涉及了华人或华侨的人际网，是否借助了亚洲人际网，是否构建了一个双赢的机制，成为现今评价商业模式好坏的一个基准。

在日本，软银集团的孙正义可谓代表。他不断地积极地推动着与外部企业的合作与连携，包括与多家中国企业。因其对自身企业的愿景与强项极为明确，所以能够迅速找到实现商业模式所必要的合作伙伴。

IT的发展，使我们的地球“越来越小”，并不断推动着全球的一体化进程。在此潮流中，如果您描绘的商业模式，能够使自公司、顾客、合作企业、整个社会乃至所有的相关方都能获益的话，那无论您的公司现在有多小，您的生意一定会获得突飞猛进的成长。

还等什么呢，就让我们马上开始描绘迈向未来的商业模式吧！

**稻增 美佳子**

辉泉（上海）企业管理咨询有限公司 董事长

# 目 录

## 第一章 如何思考“商业模式”

002... ① “三方共赢”才能持续发展

002... ① 何谓“商业模式”？

012... 要点 1 充分意识事实和解释之间的差异！

013... ② 如何创建新的商业模式？

024... 要点 2 试着简单地整理一下商业架构！

025... ② 寻找“最佳范例”——商业模式思维的基础

025... ① 博采众长

029... 要点 3 关注不同行业、不同文化的商业模式！

029... ② 把策略和机制联系在一起思考

033... 要点 4 结合策略和机制来思考如何实现价值的最大化！

033... ③ 商业创新必备的五项技能

035... 要点 5 让我们把愿景、创意、价值链、理念、企划联系在一起想象！

## 第二章 描绘愿景、产生创意

038... ① 商业模式的基础是“愿景”

038... ① 提高、扩大商业敏感度

043... 要点 6 提高对商业的关注度，经常有意识地设定 RAS！

043... ② 自己是为什么而生？

046... 要点 7 拥有和自己的人生使命紧密相连的目标！

048... ③ 创造责任和价值的思维方式

050... 要点 8 回顾自己的人生，思考“只有自己才能创造的价值是什么？自己身上肩负着怎样的责任？”

051... ④汇聚众人的向心力

053... 要点 9 把周围的人聚集起来就能追求更高的目标!

053... ⑤好好地享受那些小小的失败吧!

056... 要点 10 拥有即便失败也绝不放弃的信念!

057... ②产生创意

057... ①如何锻炼产生创意的想象力?

060... 要点 11 试着推翻“理所当然”的看法!

060... ②不能抱着过去的自己不放手!

063... 要点 12 彻底变成另一个人,打破思维的框框、开阔创意的视野!

064... ③发现问题吧!

067... 要点 13 通过发现问题来积极打造新市场!

067... ④不要只抓住结果,要找出根本原因!

071... 要点 14 有意识地建立发现根本原因的机制!

072... ⑤拥有第三只眼

074... 要点 15 用第三只眼来审视,思考哪里不足?哪里过剩?还必须补充什么来增效?

### 第三章 价值链与价值概念

076... ①创建用价值链连接客户价值的机制

076... ①机制决定商业的走向

083... 要点 16 思考如何帮助顾客解决难题!

084... ②分层进行思考

089... 要点 17 通过分析价值链来把握自身的优势和劣势!

089... ③找到具有破坏性的核心层

093... 要点 18 在各“层”创建机制!

093... ④把杀手锏放在哪里?

096... 要点 19 构建持续制胜的机制!



- 097… ② 所谓“理念”，就是创造哲学、价值、文化的东西
- 097… ① 理念 = 商业的本质
- 101… 要点 20 看清“本质”，并集中出击！
- 101… ② 把任务 & 目标和理念结合在一起！
- 106… 要点 21 把任务 & 目标和理念结合起来思考！
- 106… ③ 应对变化！
- 110… 要点 22 在持有问题意识、目的意识的前提下，整理要素！
- 111… ④ 顾客视点 = 场景 + 利益 + 需求
- 115… 要点 23 打造吸引目标的场景，满足目标的要求！
- 115… ⑤ 使理念趋于成熟
- 117… 要点 24 在假设验证中加入“自己的特色”！
- 117… ⑥ “孤岛”思想拥有推动人的力量
- 120… 要点 25 以独有的风格和创意，把理念浓缩为经典的一句话！

#### 第四章 商业模式的落地

- 122… ① 把商业模式落实到计划中
- 122… ① 让人兴奋而期待
- 128… 要点 26 让企划传递出让人跃跃欲试、充满期待的信息！
- 130… ② “撰写剧本”（制作预案）的五大好处
- 133… 要点 27 要不断计划、实践和学习！
- 133… ③ 把风险作为最好的机会！
- 136… 要点 28 商业计划的职业生涯设计——具有可预期的偶发性！
- 137… ② 所谓“撰写剧本”就是编故事
- 137… ① 赢得市场、顾客的欢心和赞赏
- 140… 要点 29 打造抓住观众芳心的演出！
- 140… ② 市场是人创建的

143… 要点 30 为什么是那个方案? 想想是否有 Will、Must 和 Can !

144… 执笔者简介

# 第一章

## 如何思考“商业模式”

# 1

## “三方共赢”才能持续发展

### 1 何谓“商业模式”？

#### ▲ 没有盈利什么都谈不上

为什么现在必须进行商业模式思维？

商业的本质是这么一个循环往复的活动——“为把价值交付给社会、市场、顾客而撰写‘剧本’（设计方案），在帮助社会、市场和顾客持续发展的同时，赚取自身持续发展的‘利润’，再把它回馈给整个社会。”

不怕大家误会，可以说没有利润，别说为社会做出贡献，就连市场价值和顾客价值都没法提供。也就是说，根本没有任何东西可以回馈给社会。

擅长做生意、自江户时代初期开始就和出身伊势的商人一起创造了很多成功先例的近江商人，他们的心得是“三方共赢”，即“卖家”、“买家”和“社会”三方都好。他们认为——在卖家和买家都满足的同时，还能够为社会做出贡献的买卖才是真正的好买卖。

技术条件如此优越的日本，为什么在国际化的进程中渐渐失去了在商业中立于不败之地的优势呢？我认为，其原因在于至今还坚持的、有些走样的“酒香不怕巷子深”的“匠人理念”。甚至这种力求用匠人手艺打造“用户满意的优良产品”的精神也日渐枯萎，甚是令人担忧。

原本，所谓“匠人”，就是用自己的手艺，一对一地、最大限度地满

足顾客需求,并以此维持生计。他们的理念是“顾客第一”。

本公司给许多企业客户提供过商业模式开发和战略策定方面的服务,最先切入的几乎还是商品及服务的“功能”或“性能”之类的问题。毫无疑问,这样的技术要求是非常重要的。

可是,我觉得技术只不过是实现顾客价值(目的)的手段(HOW)而已,我们更要思考的问题是——“对于顾客来说,采用技术能实现什么样的(WHAT)价值?”、“为什么(WHY)要提供这样的技术?”

### ▲ 越便宜就越好卖吗?

在对某个“商业模式”立项时,和企业客户一起进行市场环境分析,使项目体系化之后,就进入思考新模式的阶段。可是,新的模式还没产生,大家往往就已经先入为主了——“越便宜越好卖”。这种时候,我总是会赶紧大喊一声:“且慢!”

当然,如果价格低、又具有战略性的竞争力,那当然好。战略性地践行成本优先,是常有的“盈利模式”。

可是,一味追求“价格”往往伴随着很大的危险。真的“贵就卖不出去”吗?

假设有两颗同样卖 100 日元的“水果糖”。在 A 和 B 两人把糖含在嘴里的瞬间, A 赞叹道:“啊!真好吃!”而 B 却说:“哇!好难吃!”这时的 A、B 两人,对于“价格”同样是 100 日元的水果糖,他们认可的“价值”会一样吗? A 会觉得这 100 日元的价格“便宜”,而 B 会觉得“贵”。

也就是说,“价格”和“价值”会因状况或人的不同而大相径庭。基于这种差异,如果商人对 A 说:“你好好看看你现在什么样!感冒越来越严重了不是?喉咙痛吧?药呢很苦,可是,这种糖虽然对你来说也许不够甜,但它能治好喉咙又不难吃。”——这样以 100 日元卖给 A 的话,因为喉咙痛治好了,而且因“不苦!好吃!”的价值, A 会觉得 100 日元的价格很“便宜”。

可是,对于没有感冒,喉咙也不痛的B来说,这种糖作为水果糖,其甜味不够,不好吃,从而认为其价格“贵”也是理所当然的。

**在思考商业的“价值”时,关键是要看“对方是谁”。**

我们在思考如何“盈利”时,关键是要把“谁会愿意付钱来买?顾客满意吗?自己能赚吗?”这一系列的问题结构化。这就是商业。

重要的是如何创建这种盈利结构。为此,针对顾客、竞争对手和本公司的变化,率先创建持续向上的成长周期就变得非常重要。

在创建这样的成长周期中,“思考如何变革为盈利的企业结构”就是“商业模式思维”。

#### ▲“战略策定”和“商业模式”的关系

遵守“三方共赢”的原则,是创建良好商业模式的起点。从已有的商家手上以价格优势夺取市场份额,以不为人称道的手段加入竞争行列,这些做法都是不能持久的,必然会遭到报应。

所谓“优秀的商业模式”,是指具有和已有企业共存的“策略”和“机制”,以自己盈利的同时他人也盈利的“共赢”为出发点的商业模式。

带着天平秤走遍全国各地,最后富甲天下的近江商人的经营理念里,有许多值得我们学习的地方。由近江商人一手创建的企业至今还有许多依然挺立着。

丸红、伊藤忠商事、丰田汽车、西武控股有限公司、三井商船、住友金属工业、经营大丸(现大丸松坂屋百货)的J.FRONT RETAILING Co., Ltd.(注:大丸、松坂屋等百货公司的控股母公司)、日本生命保险、华歌尔控股集团、西川产业、东邦家族集团(现东邦碳纤维)、兼松等生命力强的长寿企业,其经营模式里都渗透着“三方共赢”的理念。

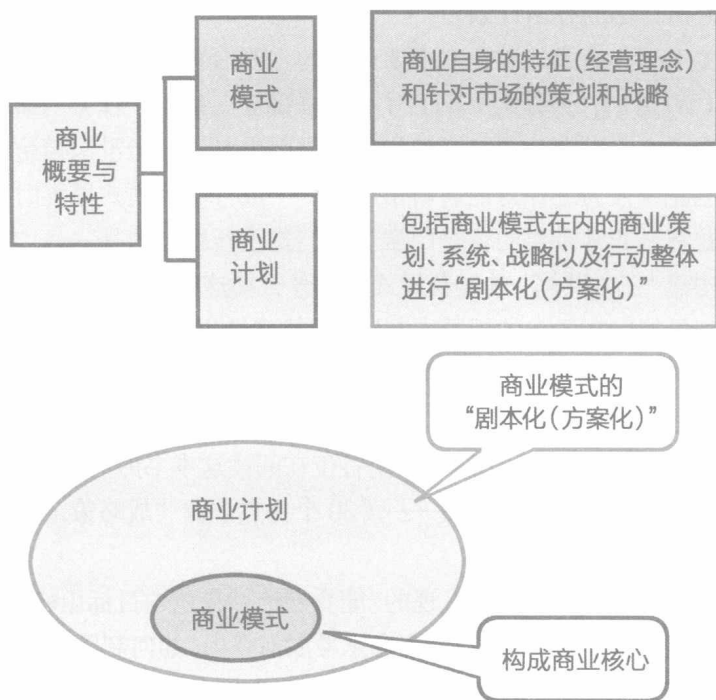
所谓“商业模式”,一言以蔽之,就是“把针对市场所做的策略和机制结合在一起的盈利结构”。可以简单地概括为:

- 策略 = 对市场或顾客提出问题、开发课题、创造新的价值
- 机制 = 为提供价值整合资源(人·物·财·信息)并进行最优化  
即把策略和机制结合在一起构建商业活动的核心——WHAT和WHY,这就是创建商业本质的过程。

所谓“商业计划”,就是把包括商业模式在内的商业策划、系统、战略以及行动整体进行“剧本化(方案化)”。

## “商业模式”和“商业计划”的区别

---



在本书的最后一章,我将介绍如何把商业模式落实到商业计划

中。我想这个问题最好和盈利结构如何传递给社会、市场和顾客以及如何成为一直受青睐的企业这个问题一起来考虑。

在我的《30个要点掌握“战略策定”的技巧》一书中介绍了制定战略的方法，目的是希望大家能切实地掌握这些方法。这是创建盈利的明确特征“焦点(Focus)和深度(Deep)”轴以及盈利方式(HOW)的一种技能。思考并掌握盈利方式是必备的商业技能。

但是，这种技能只有在登山目标明确时才能发挥作用。所以，进行商业模式思维时，首先要明确目标——“WHAT”。没有明确的登山目标，无论如何也不可能制订出明确的登山计划。首先要明确的是——目标在哪里？为什么要以此为目标？——在此基础上，才可能制订出详尽的登山计划。

关于商业模式思维，本书要论述的主要内容是：如何确立目标顶峰(WHAT)，为什么(WHY)要这样确立。是出于社会的需求？还是为了充分发挥公司自身的优势？是因为对手公司没法模仿？还是想创建令人为之惊讶的崭新市场？——进行商业模式思维时，这些问题都是非常重要的背景因素。我们要重新思考的是——“如何才能构建‘三方共赢’的经营模式？为什么要这样做？”

如果如何在已有的规则中制胜是“战略性思维”的话，那么，如何构建制胜规则(结构)，就可以说是“商业模式思维”。

掌握了这两种思维方式，就使公司具备了在这不透明的市场中立于不败之地的能力。所以，希望各位在阅读这本书的同时，还要阅读前面提到的我的另一本书——《30个要点掌握“战略策定”的技巧》。

找到其他的企业还没发现的、能看到绝妙景色的目标山峰，并思考其意义。也就是说，希望大家在思考如何登山(如何制胜)的同时，具备“发现目标山峰、看到别样风景”的能力。



## ▲ 环境不同依然可以采用相同的模式吗？

那么，要弄清“是什么（WHAT）”和“为什么（WHY）”，必须具备什么样的思维呢？

在回答这个问题之前，我想先问大家一个问题，看多少人能迅速给出答案。

问题 1：2013 年日本的名义 GDP 居世界多少位？

关于这个问题，我想很多人都能回答。是的，第三位。

问题 2：日本的名义 GDP 跃居世界第二位是哪一年？

对于这个问题，能迅速给出答案的商业人士极少，很是出乎意料。

答案是“1968 年”。从 1968 年到 2010 年约 40 年间，日本一直是排在世界第二位的经济大国。现在活跃在商界的 30～40 岁年龄段的商业人士，都身处这大约 40 年培育起来的商业环境中。而且这些人所在公司的商业模式，大都也是在这约 40 年创建的“经济大国 JAPAN”的大前提下构建的。

以经济增长为基础的商业模式真的还能这样持续下去吗？难道就没有必要抢在变化前率先进行改革吗？——肯定有许多人这么想。2013 年，日本的名义 GDP 已经跌至世界第三位。再这么下去，排位还可能会往下跌。

如今，环境已然发生了巨大的变化。既然商业环境已经变了，为什么商业模式还岿然不动呢？不，不是不动，是动不了吧？！——我想。这又是为什么呢？

其实，刚才提到的“1968 年”这一年，作为观察日本经济的时段，具有非常重要的意义。TOPIX 这个经济指标就是在这一年制定出来的。说起来有点专业，TOPIX（注：“Tokyo Stock Price Index”的缩写，东证股价指数。是以在东京证券交易所市场第一部上市的所有日本企业为对象的市价总额型股价指数。）和日经平均股价一样，是股价