

# 差异化经营

所谓差异化的主要因素有两个：第一是速度，速度越快越好；第二，拥有自己的独特内容，或者解除消费者的烦恼并使其受益，从而在消费者那里获得认可和高度评价。

[日] 大前研一 等 / 著



中信出版社  
China CITIC Press

# 大前研一の アタッカーズ ビジネススクール

Part IV

「一人勝ち」時代の起業成功講座

## 差异化经营

[日] 大前研一等 / 著

房雪霏 / 译

差异化经营

中信出版社  
China CITIC Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

差异化经营/[日]大前研一等著;房雪霏译.—北京:中信出版社,2006.4

(大前研一管理实践系列4)

书名原文:大前研一のアタッカーズビジネススクール Part IV 「一人勝ち」時代の起業成功講座  
ISBN 7-5086-0591-8

I.差… II.①大…②房… III.企业管理-通俗读物 IV.F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 005066 号

大前研一のアタッカーズビジネススクール Part IV 「一人勝ち」時代の起業成功講座

Copyright © [Kenichi Ohmae & Attackers Business School, Japan, 2001]

Original Japanese language edition published by **President Inc.**

All rights reserved, including the right to reproduce this book or portions thereof in any form without the written permission of the publisher.

Chinese translation rights arranged with **President Inc.**, Tokyo through **Nippon Shuppan Hanbai Inc.**

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2006 By China CITIC Press (CITIC Publishing House).

ALL RIGHTS RESERVED.

## 差异化经营

CHAYIHUA JINGYING

著 者:[日]大前研一 等

译 者:房雪霏

责任编辑:刘君楠

出版者:中信出版社(北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经销者:中信联合发行有限责任公司

承印者:北京牛山世兴印刷厂

开 本:787mm×1092mm 1/16 印 张:17.25 字 数:275千字

版 次:2006年4月第1版 印 次:2006年4月第1次印刷

京权图字:01-2004-4071

书 号:ISBN 7-5086-0591-8/F·995

定 价:34.00元

### 版权所有·侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由发行公司负责退换。

服务热线:010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: [sales@citicpub.com](mailto:sales@citicpub.com)

[author@citicpub.com](mailto:author@citicpub.com)

# “个人成功”时代创业的思维方式

挑战者商学院校长  
**大前研一**

今天，对于有志创业的人来说，最应该具备的能力是什么？在这个狗年计岁的时代，如何将自己的想法升华成经营理念，从而创造出他人不可追随的经营模式？

## 创业者的基本条件

对于正在计划创业的人来说，最重要的不是自己想要着手实践这一想法，而是是否已将这一想法经过深思熟虑上升到了一种经营理念的层次。

例如，开发一条可以穿高跟鞋登富士山的路径，然后设法从中找到与此相关的创业契机，这仅仅是一个想法，不是经营理念。在富士山登山道上开发出一条轮椅专用道，然后拓展与此相关的经营理念虽然有趣，但这样的想法并不具备非此人莫属的独特价值。当类似行业出现时，它既无竞争优势，也不具备与业界同行构成差异的要素。

这种程度的创业计划不可能带来成功。一旦开始参与竞争，就只有靠降低价

格来保持优势，这样最终会精疲力竭以破产告终。

在商业领域里，无论怎样出色的想法，其想法本身都不会成为走向成功的充分条件。从我阅读过大量创业计划书的经验来看，一大半计划都仅仅停留在想法这个层次上。

“你如何实现你的想法？你具备唯你独有的东西吗？具体操作方法是什么？当持同样想法的其他公司进入市场时，你自己公司的竞争优势是什么？”当提出这些问题时，几乎所有人的回答都无非是“什么也没有”或者“我的热情比任何人都高”。

对于这种仅仅停留在想法阶段上的创业计划，不得不说其成功的可能性几乎是零。

所谓经营理念，是指其本身即已构成“充分条件”与“必要条件”。作为“充分条件”与“必要条件”，不是觉得“如果做这个行业也许会成功”这样一个想法就行，你必须能做到，当你所要做的事情实施起来时令他人无从模仿。并且，在扣除成本之后对所付出的劳动能保持财务的收支平衡，就是说，必须是一个能获得利润的经营计划。

因此，作为创业者的最低条件，最重要的是，当有一个想法产生之后，要进行耐心地反复推敲，直到完成由想法到理念的升华。这是一个需要顽强毅力和执著精神的艰苦过程。

## 只靠想法无以生存

《日本经济新闻》曾发表文章报道说，“松井证券在交易厅的表现超过了野村证券，”并评论说真是了不起。其实这只是片面之见。

松井证券能在交易上超过国际规模的野村证券，确实是一件了不起的事。但是两者的较量刚刚开始，这时就断言最终胜利属于谁尚为时过早。

占据市场顶峰并不是一件难事，最简单的做法就是压低价格。降低价格就会带动销售量扩大，于是会出现市场占有率瞬间到达顶峰的现象。可是就算依靠降低价格可以一时吸引到顾客，如果在日后竞争中遭到失败的话，依然等于毫无利润可言。

某一时刻跃居首位的现象有时会给创业者带来利益，如同“先行者必有利”之说。如果这家企业能够自始至终保持领先实力的话还好，假如仅仅是起到了一个暂时带头人的作用，就不能说是企业的成功。

几年前，胜腾公司（Cendant）提供优惠机票、出租车以及饭店等服务。当时，以其至高声望网络了6 000万会员。每个会员每年缴纳会费48美元，6 000万人就会有250亿美元的会费收入。

其后，城市漫游公司（Travelcity）、微软集团下的Expedia公司以及美国航空公司相继出现，创出提供免收会费的会员制服务。不到一年的时间里，胜腾公司的6 000万会员就全无了踪影。胜腾公司现在沦落成一个靠给企业搬家才得以赚上可怜的几美元的小公司。Price Line公司也曾经有过相当可观的经营规模，但目前却为找不到创益手段而冥思苦想。

如果无法将想法提升为经营理念，这种他人无法模仿的“充分条件”和“必要条件”，就会像上面这几家公司一样，最初的想法连同自己的客户都会被后起之秀轻而易举地掠夺一空。

我这里说的经营理念，是指完全具备“充分条件”和“必要条件”，不存在竞争对手，所以才能长久保持自己的独特价格，从而实现事业的持续发展。只有不被消费者所抛弃，才可以在更大的空间发挥才智。在到达这个层次之前，根本不能称做什么经营理念。没有经营理念做基础的生意就不叫经营，至多也就仅仅是一种实验，甚至也许只是一场游戏而已。

还是要反复强调这一点，只有想法就去搞经营的话，根本不可能成功。创业者必须具备获得成功的“充分条件”和“必要条件”。所谓“充分条件”和“必要条件”，包括自己设定的价格是否能被买方接受，经营利润能否涵盖固定开销以及流动费用；如何应付新出现的竞争对手；持同样想法的竞争者对自己构成威胁时，能否坚持自己的经营理念并且保持长胜不衰等。

## 亚马逊能否持续领先

以电子商务先驱者亚马逊公司为例，来看看它在经营理念方面是否具备了“充分条件”和“必要条件”。现在，亚马逊虽然掌握着高点击率，但在我看来它并不能给我的疑问做出圆满答案。不排除它可以将此状态保持到终点，但若比做马拉松长跑的话，这家公司的未来依然没有清晰答案。

亚马逊在两年半的时间里实现了从零到1 000亿日元的销售额，其发展速度令人目瞪口呆，简直是不可思议的世界新纪录。但是1 000亿销售额中损失额就有600亿。如此巨大的损失从何而来？因为如果不把销售额的25%投放到广告中去的话，在亚马逊上进行网络购物的顾客就会急剧减少。同时，一旦取消30%的优惠

价格，顾客人数也将瞬间减少。

1 000亿销售额中有600亿的损失，就意味着如果停止30%的优惠服务，其利润也就只有300亿。就是说，1 000亿销售额中有300亿的亏损，那么正好相当于投放于广告宣传中的费用。

亚马逊如果停止做广告宣传，并且取消优惠措施的话，其结果便可想而知。以前在亚马逊消费的顾客，目前已开始移向美国最大的连锁书店巴诺（Barnes & Noble）。巴诺虽做不到优惠30%，但是从书店收益来看，优惠15%是没有问题的。总之，亚马逊的顾客迟早会在某一瞬间追随巴诺而去吧。

于是，针对自己究竟能把价格压到什么程度，顾客是否会弃己而去等疑问，亚马逊创业者杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos）做了一场实验。原本他只想降价2%，却降到28%；原计划降5%，实际却降到25%。可是这样的实验刚开始实施不久，就被敏锐的顾客看穿，因而遭到来自公平交易法的制约。

美国《罗宾森·帕特曼法案》（*Robinson Patman Act*）规定，同种商品不能以不同价格出售。该法规与卡特尔联合组织的《反垄断法》一样，都是极其严格的法律。一旦触犯它，就会受到法律的严格制裁。

但是，如果有正当理由当属例外。如果顾客一次性购买100册书，减免邮费是可以接受的。毫无因由地这家公司打折25%，那家公司则打折28%的促销做法就是违法行为。

贝佐斯为什么要把实验扩大到几乎触犯法律的程度？是因为至今为止从未有人对此类问题做出过回答。他想知道，在提价1%的情况下会丧失多少顾客，相反在降价5%时又能获得多少顾客。这种顾客数量随价格每上下浮动1%而增减的现象叫做弹性价值，他想要知道的就是这个数值。可见，他所进行的是一场旨在改善自己企业素质必不可少的危险实验。

## 如何抵御业界同行

为避免遭遇胜腾和Price Line此类公司的失败，企业必须做好应对最坏情况的精神准备。当持类似想法的其他公司出现在竞争市场时，应该做到以下两点进行自我防护：

首先是以他人不可比拟的速度跑在前面。一个领先于他人20公里的人，只要能始终保持领先的速度，就一定能以冠军到达终点。选择这种高速奔跑的做法虽然风险很大，但它不失为一种可供选择的方法。

有人说，最近10年的发展速度是以往的4倍。也就是说，我们已经进入3个月为1年的突飞猛进时代。软银（Softbank）的孙正义把半年后的时间当做3后来对待，即3个月为1年，而1年后也就相当于4年后。就等于说，在1月说7月着手做便意味着把计划拖到相对意义的3年后，那样的话计划很可能就泡汤。因为想法本身会变得陈旧，环境也会不断发生变化。

思科公司（Cisco Systems）总裁兼CEO约翰·钱伯斯（John Chambers）认为，时代发展的速度已变得如同犬龄概念一般，狗的1年相当于人的7年，所以他把1年看做7年。1992年他进入思科公司担任销售工作，实际上从1995年至今他一直担当公司的最高负责人。1995年度销售额为800亿美元，2000年的销售额上升到14 000亿。没有哪个经营者做得到在短短5年时间里把销售额提高到这个幅度。

日本公司一般是把第一年4月到第二年3月当做一个财政年度。根据这一惯例，4月为上半年开始，而10月则为下半年开始。以往完成4个季度的任务在除夕的钟声里告别一年和在3月后的最后一天走向新的财政年度相比，节奏和速度都有巨大差异。

如今的技术进步和消费者的行为变化确实是每个季度都会有所不同。在我看来，趋势变化已经不再以一年为单位，因此要调整自己头脑中1年有365天的时间节奏。

同时，在今天几乎所有的传媒都一味传达相同信息的情况下，时间节奏在心理上会变得越来越快、越来越短。

即使出现引起大流行的个别事例，这种流行也不会保持长久。还有，即使自己的公司已经占据业界首位，也不足以构成从此可以坐享其成的理由。为什么这么说呢？因为人们习惯于头脑一热，在爆发性地达到狂热顶点时热情又会突然消失，使得流行成为一种过时。这便是当今消费者的行为倾向。

搞经营不同于这种流行趋势般的东西。经营机构需要股东的投资，需要持续地稳定发展，并且能够获得切实成就。

这里说的速度，是一个构成差异的重要因素。搞经营需要有速度意识，一味孜孜不倦埋头工作的做法已经跟不上时代潮流的变化。

但是速度这东西如同双刃剑，具有易导致失败的风险性。虽说是应该直追一流的成功企业，可是如果平时没有充分训练的话，恐怕在到达终点之前会因体力殆尽而一落千丈。在把握好自己根基的同时逐渐提高发展速度，是在经营过程中产生差距的重要因素之一。

另外一个力求与业界同行拉开差距时的重要条件，就是必须具备非己莫属的



优势。可以通过获得客户源来实现，也可以利用技术专利来保护自己，或者掌握他人即使想模仿也模仿不去的经验诀窍，等等。这是在竞争中制造差距的一项非常重要的因素，此外还有技术差距和顾客源等因素。

上面提到的亚马逊公司就没能在客户源方面实现差距化。为什么呢？对顾客来说，当时的亚马逊仅仅是一个可以去买书的场所，想买家具的人很少光顾。经营其他商品的相关企业家居网站Living.com的破产原因也与此相同。亚马逊只好进一步加快自己的降价速度，顾客为什么要来亚马逊买书？理由很简单，因为便宜，并非因为顾客与亚马逊之间产生了亲密感。书这样的东西，在哪里买都一样，只要便宜不是非亚马逊不可。

胜腾公司推销优惠机票失败的原因与亚马逊一样。原因很简单，比如说美国航空公司144航班的商务舱机票，无论谁来买，在哪里买，这个坐位都不会有什么不同。坐位不会因出售柜台不同而不同，不可能由于在其他公司买票就会使同一坐席变得高级起来。就是说，商品自身不具备任何差距要素。

现在网络提供的商品服务几乎只限于这一类。只有这种不受场所和消费角色限制的商品交易才能被网络所接受。凡是需要详细商品说明，或者需要专家顾问等协助逐项调查才能无法判断商品好坏的商品，在网络上均备受冷落。网上购物时，顾客不需对所提供的服务和商品抱什么忠诚态度，未来前景就只有靠价格竞争。

因此，我所说的能保持持续发展的重要因素——差异化，就是顾客是否对你的公司产生信赖感，是否觉得只有到这家公司进行咨询对自己才会有益。这一点是产生差异的重要因素。

## 以家居网商EveryD.com为例来分析差异化

我做的就是不借助EveryD.com这种美国式网络也可以进行的工作。这是一种非常受人瞩目的新尝试。

对于网络为何不能进入家庭茶室的问题，我做过比较周密的研究。网络问题仅靠改善网络内容还远远不够。网络自身最本质的问题，是用户不得不忍受点击之后等待服务器做出反应的那种焦灼不堪。

为调查清楚网络无法普及的原因，我们于1999年在九州地区以600名家庭主妇为对象进行了实验。将电脑免费租借给她们，并给她们商品目录请她们在网络上做购物尝试。

结论是，网络消费形式不能满足家庭主妇在超市里购物轻易获得的购买需要，实验对象从最初的600人减少到几个人。

为什么会这样呢？第一个原因是，从网络发出订货要求到得到回应需要长达40秒以上的时间。另一个原因是，日本的家庭主妇，尤其是那些要照顾小孩的主妇，大多数都在晚上11点左右开始上网，而这个时间网速很慢。使用宽带也依然存在链接不畅问题，即使有网上购物的愿望也难以顺利实现。这一点是致命缺陷。第三个原因是，网络商品大多是190日元、250日元以及488日元等低价格小商品，无法用信用卡付款。

此外，网上购物还有很多其他缺陷。例如，指定某类商品然后再点击就是一个问题。比如，主妇们想做鸡素烧，网络上只有魔芋丝、牛肉、葱、豆腐等这些分类项目。可是主妇们却只知道点击鸡素烧这个词，怎么点击也找不到做鸡素烧的这些材料。如果设计成鸡素烧包装列在菜单上就会方便得多，遗憾的是网络服务尚未达到这个程度，因为网络数据库是一种范畴化的理论构造。

等主妇们百般周折终于找到食品栏，转念又想买醋——尽管醋跟鸡素烧毫不相关。她们在超市购物时往往先到超市中间位置选牛肉，之后到入口处选蔬菜，再走到里面选瓶醋，然后再回到入口处选豆腐。这种移动毫无规则。网上购物时，她们仍然使用这种移动方式。主妇们在超市购物时，平均一次购买12~18种商品。网络购物时，如果一种商品需要4分钟，12种商品就需要48分钟。这样的话还不如直接到超市去买更方便。

对于几家提供送货上门服务的商场也进行了调查，情况同样不理想。

于是我想到了家居网络公司EveryD.com公司的服务方式。他们把商品目录发给各个家庭，然后等待顾客电话订货，营业时间延长到深夜12点，接到订单后次日即将商品送货上门。也许是因为觉得这种服务与以往的电话购物和邮寄直销不同，但是，对于主妇们来说，虽然网络购物不吸引她们，但是商品目录却是有魅力的东西。于是我们开发出一个语音应答（IVR）系统，只要拿起商品目录给服务中心拨通电话，按目录说出自己要买的商品号码，按“#”字键，这样操作之后购买行为便顺利完成。并且，这一系统同样适用于移动电话。

订货结束之后，电话会自动提醒顾客“总共费用是多少，请问什么时候送到才好？”付款方式跟支付各种公共费用一样，月末在银行自动划账。

接着，为提高语音应答系统性能，又增添了微型条形码。微型条形码是日本开发的一项用于卡拉OK设备的技术，大约只有一般条形码的1/30大小，为世界最小型条形码。这样微小的东西印在商品目录上，几乎完全不影响目录的阅读。然

后在电脑USB接口或串行端口装上微型条形码读取装置。刚开始的时候，这项装置需要5万多日元，但在进入大量生产后，现在每月只需100日元租借费即可安装使用。只要把商品目录上的微型条形码对着这个读取装置照一下，该商品就会出现在电脑显示器上。

但是，如同上面谈到服务器速度时所说的那样，由于日本的家庭主妇们只有使用电视遥控器这类的实际体验，她们认为反应速度只要低于电视遥控器就是慢。于是，公司又开发出一种新系统。这个系统可以脱离电话线和服务器，只要把同一信息输入光盘，输入微型条形码之后电脑显示器上会立刻出现该商品，不需链接浏览器。

具体一点说，就是先在日本宽带上做成系统，只要内容与宽带支持的服务器内容相同，不需电话线也可以通过编程器（VB）再现于光盘。

实验结果是，一个主妇购买10种商品只需1分钟时间，即使种类多达18项也可以在两分钟之内结束。把它装在移动电话上，可以随时预约饭店或者参加网上抽奖活动。我们与名古屋一家叫做Neo Cellular的公司联合开发了这个系统，这是一项可以通过互联网和光驱以及商品目录均可使用的划时代性的技术。不用说，这是世界首创。

为了博得主妇们的欢心，我们还进一步开发出一种语音辨别系统。全世界许多机构都在潜心进行语音研究，但成果并不理想，是因为人们总是期待把声音命令变成文字。

但是EveryD.com不需要这样的精确度，只要能识别由声音转换的符号即可。主妇说出自己想要什么，只要她想要的商品能出现在显示器上就可以。由于主妇们不善于操作键盘和光标，所以当她说“把购物筐给我”，光标就会自动移动到下边，然后当她发出“我想要这个”的指令时，商品便自动移入筐中。若是选错了商品，说一下“取消”，商品就会从筐中退出。就是说，声音命令以它特有的性质，已经可以运用于通过操作个人电脑来进行网络购物。此项技术是与AMI（Access Media International）公司共同开发的。准确度惊人，只要使用一般语速便可以完成整个购物行为。

另外还有一个好处是它可以进行移动切换。一边买着肉一边说一声“蛋黄酱”，光标就会立刻移动到蛋黄酱。这样一来主妇们非常高兴。因为上面说过，主妇们在购物时根本不会像数据库那样有规则地移动。能自由移动就使得网络购物变得跟平时在超市购物没什么不同。此项系统中使用了总共12项专利。此外，还有很多装置，仅靠这些技术实力就足以使它与其他竞争对手拉开距离，构成差异

化。这是个非常灵活的系统，谁想模仿也模仿不到。

之所以能实现这一步，是因为我们了解了日本主妇拒绝网络的原因。当初想把网络普及到每个日本家庭的想法，通过一系列的调查试验后就走到了这一步。

重要的是，要有想满足人们需要的愿望，有开发适用于日本茶室的网络系统这样的动机，还要有为实现这样的愿望和动机能够一路披荆斩棘直到实现目标的精神和毅力，尝试着把种种他人绞尽脑汁也不可能做到的事组合到一起。因此，仅有想法远远不够，还要按照理想、经营理念，以及如何掌握实现这种理念的技术这样的顺序来思考问题。

## “差异化”是企业成功的关键

要取得成功仅有想法不行，必须先把自己对未来的理想投放到经营理念中去，然后制定出切实符合充分条件的经营计划。所谓充分条件，就是要有消费者，需要在消费者那里获得足以弥补企业经费开支的价格回报。

因此，经营计划不光要有数字上的计划，还必须就人事、技术、销售以及合作等项目制定出具体计划方案。

如果没有这种高度周密的计划性，只能说是尚处在有个想法的阶段。以这样的状态进入市场，一旦参与激烈竞争就只有靠价格比胜负，结局只有破产，因此必须把想法和经营理念区分开。

所谓差异化的主要因素有两个。第一是速度，速度越快越好，这一点很重要。此外，要做到能解答并解除消费者的烦恼，或者有自己的独特内容，做到使消费者受益，从而在消费者那里获得认可和高度评价，这一点也同样重要。因此，如果不具备独特的优势，只能靠价格竞争的话，销售额再高也没有前途。

大荣公司 (Daiei) 虽然成了日本最大的零售商，消费者并不是非大荣而不消费。所以其他商品齐全价格低廉的新店一开业，人们马上就会奔赴而去。嘴上说着要强化与消费者之间的关系，其实根本没能捕捉到消费者心理。

对于大荣来说，薄利多销方针的优势，无非是靠先在厂家那里狠狠压价，然后将商品以低价格出售带来利润。业界其他厂家一旦实力增强、规模扩大的话，这种靠价格竞争的优势就会被取代。可以说大荣不具备价格以外的任何足以显示出差异性的条件。这便是崇光百货店 (SOGO) 和大荣的教训。

那些成果显赫的企业自身的确体现着明显的差异化特征。比如像经营休闲服装的优衣库 (UNIQLO) 品牌公司，他们在自己的合作工厂实行大批量生产，然

后在自己的店铺大量销售。他们采用这种自产自销模式，保持商品价格低廉，一个冬季里“服利斯”（fleece，起绒粗尼成衣）的销售量就突破了2 000万件。优衣库已经是独自取胜的状态，尽管3年前还没有“服利斯”这个词，但目前的年增长速度却已达到180%。

所以，不能说只要规模扩大了就能顺利取得成功。由于大荣处于只有不断自我调整、自我改观方可生存的小型零售业群体中，只好采取不断发展连锁店这个固定模式来实行规模扩大。可是问题就出现在这里，它的成本结构上没有划时代性的改变，百货店也存在与此相同的问题。

上面提及的亚马逊公司未来命运将如何呢？为了避免破产，已经开始经销起了个人电脑和家具，恐怕这样下去只能是在泥沼中越陷越深。有人预言说，亚马逊终有一天会资金枯竭。因此，虽说现在尚不能做出未来发展的结论，但我想大概不会有奇迹发生。

最后来阐述一下什么是这个时代最不可缺少的东西。对于21世纪来说，最重要的能力是什么？如同《从零出发》（*Re-Boot*，PHP研究所发行）一书中写到的，是“构想力”。未来社会将不同于20世纪社会，它需要你跟看不见的世界里的对象打交道。

今后所要避免的事，就是大家以同样的速度朝同样的方向走。换言之，就是要“开创无路之路”，能做到第一个到达新目标极为重要。这个目标在哪里，现在无人知晓。因此需要面对看不见的世界，再三思考应该如何去做。

就是说，这需要能看得见本来看不见的东西。这样做，搞不好也许会变成堂吉诃德，或者时常怀疑自己是不是在白日做梦。但是，当有一种“对，就是这样”的感觉浮现在头脑中时，就要捕捉住这个朦胧的轮廓展开构想，把它当成一个未来前景加以描绘，加以想像，进一步深化到经营理念的层次展开投资，落实成形。就是要有这样的勇气，能否做到这一步很关键。

也就是说，要从构想开始做起，然后把这个构想酝酿成一个事业理想，进而把这个事业理想投放到经营计划中，再投入人力财力，开始步入创业工程。这一系列的过程都必须逐一完成。

需要大家铭刻在心的，就是必须在看不见的世界里寻找新事业，建立新构想。

CONTENTS  
目 录

## 前 言

“个人成功”时代创业的思维方式/大前研一 V

## 第一章

一流创业者成功之道 1

1. 创业必备条件/柳井正 2
2. 创业目的/渡边美树 13
3. 突破式经营战略/安田隆夫 33
4. 以积极进取的态度促进企业发展/羽鸟兼市 46
5. 客户服务是成功的原点/石桥博良 63
6. 愉快而紧张的企业运营/金丸恭文 76
7. 开店战略与销售战略/松本和那 91

## 第二章

拟订创业计划书与可行分析报告/石仓洋子 105

- 引言——概括方法与表述方法的重要性 106
1. 思考方法 108
  2. 实际运用方法 122



3. 如何提高归纳能力和表达能力 136

### 第三章

合法性风险管理/金井高志 139

1. 风险企业司法概要 140
2. 知识产权相关法律知识 147
3. 营销学基础知识 155
4. 业务合作与投资 162

### 第四章

实现经营目标的关键/小川政信 169

1. 创业者的事业规划 170
2. 理想的实现 198
3. 经营的杠杆 213
4. 资本市场的作用 235

### 第五章

踏上创业征程/五十岚健 241

### 第六章

未来对创业者的要求/大前研一 251

后 记 261

## 第一章



# 一流创业者成功之道

什么是创业成功的充分条件和必要条件？目前日本最受瞩目的7位创业家，根据自己的亲身经历，向大家传授他们的创业者精神、促使经营成功的构想力、战略决策、人事决策以及经营模式的构筑方法。



# 1. 创业必备条件

迅销股份有限公司董事长 柳井正

柳井正，1949年出生于山口县宇部市。早稻田大学政治经济系毕业后，曾在佳世客（JUSCO）就职，8个月后辞职。1972年回到宇部市开始参与父亲经营的小郡商事（迅销公司前身）的公司运营。1984年在广岛开办了休闲装专门店优衣库1号店，同年9月任总经理。

优衣库已经成了国际名牌。优衣库自己创出的一种叫做“服利斯”的产品，仅一冬就售出2 000万件。在服装店鳞次栉比的原宿分店门前，前往购买的顾客排队成行。优衣库的经营原则是什么？优衣库在充分利用才能、资源、设备以及信息方面实现了跨国界经营，在消费者中荣获首位支持率。

## 令人沮丧的日本税收制度

想经商的人很多，我所从事的经营领域中，就有很多人对休闲装感兴趣，并对休闲装生意跃跃欲试。要搞个人资金范围内的小规模经营的话，问题并不大。但是，规模一旦超出个人资金范围，经营起来就将伴随风险。喜欢经商和是否具备经商能力，是两个不同概念。

当初，我也曾把经商看成是一种简单的买卖行为。几乎根本没想过如何提高企业利润，如何扩大企业规模这类问题。实际操作一段时间之后，才开始认真研究生意经。

说是认真研究，可自己根本不具备任何经营知识。我以为专业会计师应该是经商高手，就频频去请教咨询。遗憾的是，没有一个人让我获得经营上的任何启示。这时，碰巧我在书店里看到《热门股票上市》（钻石出版社出版）。通常人的一生中会遇到几本影响自己命运的书，对我来说，这本书便是其中一本。这本书深入浅出地阐释了企业的本质和股票上市的意义。