

5 大前研一
管理实践系列

新企业战略

21世纪的经济将不再是传统意义上的看得见的大陆和看得见的经济，越来越多的商业活动将在看不见的大陆上展开。

[日] 大前研一 等 / 著



中信出版社
China CITIC Press

アタッカーズ ビジネススクール

Part V

大前研一のアントレプレナー育成講座

新企业战略

[日] 大前研一 等 / 著

卿学民 / 译

中信出版社
China CITIC Press

图书在版编目 (CIP) 数据

新企业战略/[日]大前研一等著;卿学民译.—北京:中信出版社,2006.3

(大前研一管理实践系列 5)

书名原文:アタッカーズ・ビジネススクール Part V 大前研一のアントレプレナー-育成講座

ISBN 7-5086-0590-X

I.新… II.①大… ②卿… III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 005065 号

アタッカーズ・ビジネススクール Part V 大前研一のアントレプレナー-育成講座

Copyright©[Kenichi Ohmae & Attackers Business School, Japan, 2003]

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.

新企业战略

XINQIYE ZHANLUE

著 者:[日]大前研一 等

译 者:卿学民

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:19.75 字 数:310 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:01-2004-4072

书 号:ISBN 7-5086-0590-X/F·994

定 价:38.00 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

author@citicpub.com

PREFACE 前 言

“如何求变?”

在严酷的竞争环境中,很多企业试图通过调整经营策略来保持不败之身,然而未必都能找准前进的方向。缺乏不畏失败、勇于挑战、创新进取的人才,应该是其中的一个原因。日本要想寻求变革、重振雄风,只有一条路,那就是鼓励人人创新,营造积极进取、挑战新事物的社会氛围,培养更多的勇于变革、具有创业头脑的人才。

创业者商学院 (Attackers Business School, ABS) 就是为了打破成规,培养大量具有主体意识、能够实现自我成长的人才而于1996年成立的,大前研一先生任校长,迄今为止,毕业生已超过3 000人。创业者商学院的教学计划经过精心编制,由活跃在各领域第一线的教师亲自检验,学生可在短时间内掌握创业所必需的各种要素(技能和心智)。如果你想在这个瞬息万变的时代抓住商机,做一番事业,我们可以把作为一名企业家所必需的理念和行为准则灌输到你的每一个细胞中。另外,创业者商学院有别于其他商务学校的一大特点是,课程与实践紧密挂钩,可供学员编织一张人际关系网。

本书为“大前研一管理实践系列”之一。为了更好地帮助那些立志创业或想在公司里拓展事业的人们,本书除实际课堂所授内容外,还新增了一些章节。

在序章和末章中,大前研一校长结合自己的许多创业点子和案例,阐述了将来创业最需要什么样的素质,应该怎样构想一个企业等。



在第一章，芳凯尔¹ (FANCL) 创始人池森贤二先生、加卜吉² 创始人加藤义和先生等8位企业主管，就企业家必需的“事业构想”、“解决问题”、“自我创新”、“实现目标”4种能力，结合自身经验，阐释了事业成功的主要因素。

第一章是创业者商学院的核心课程A——“企业家实践讲座”中所讲授的内容，每期都有著名的商界成功人士现身说法，实例讲授。核心课程A是第一章的灵魂，一言以蔽之，即通过授课培养学生换位思考——“如果是我的话该怎么做？”同时，训练他们由内心深处去体验经营者们的所说、所想，在反复训练中学会企业家式的思维方法、洞察事物本质的能力以及战略性思考和创业家精神，最终找到通向成功的钥匙。另外，比照经营者进行自我检验，培养必要的素质，制定新的目标，以此促成自身各方面能力的飞跃性转变。这样，就为你成为企业家打下了一个坚实的基础。

从第二章开始，是创业者商学院的咨询师就创业技能而撰写的内容。无论是“启动战略”、“制定商务计划书”、“企业家和市场营销”，还是“数字管理”、“资本政策和资金筹集”，都是走向成功的必备要素。

与第二章以后的内容相呼应的，是创业者商学院的核心课程B——“制定商务计划书讲座”。这个讲座首先要求学生亲自编写目标事业的计划书，然后由讲师讲授从创业准备阶段到实际运作阶段必须具备的技能和心智。通过这些讲授和演练，大家在掌握一个企业家对“应该做的事情”和“不能做的事情”应有的分析判断能力的同时，还能学到一些创业所必需的实际经验，从而提高创业的成功率。

最后，还想对各位读者说几句。

此前，我在创业者商学院与多位经营者有过交谈。当时，我问他们：“与非成功人士相比，成功人士究竟强在哪里？”他们的回答如出一辙：“是善于学习的人。”虽然在用词上不尽相同，如“灵活的人”、“诚实的人”等，但中心思想是一致的。换言之，成功人士绝非“温顺服从”之辈，而是即使心有不满，在意识到自己错了后也能马上改正并转变态度的人。

事实上，一个企业家能否取得成功，很多情况下还要取决于他具备多少“成长因子”这样的不确定因素。创业者商学院提供一个大家面对面交流、提高技能的场所，其目的是通过相互激励，促使各位向自己的目标和梦想迈进，最终实现大前校长所说的多出现“创业者”，为创造活力社会做贡献的构想。希望大家以实践的心态到我们创业者商学院来学习，为自己安装“自推引擎”，为下一步点火、飞行

1 日本化妆品及健康食品生产商。——译者注

2 日本冷冻食品生产企业。——译者注



添注动力。

创业就像是在黑夜里摸索行路。那些为自己设置路障而又拼命去突破它的企业家们，在周围人的眼里似乎不可思议。然而，所谓的时代开拓者，正是那些具有创业家精神的人才。下面就要看你们的啦！希望你们在心理和生理上掌握各种技能，为探索前面的未知道路做好准备。祝愿每个人都能迈出强有力的、属于自己的第一步。

松泽齐之

创业者商学院市场总监

CONTENTS

目 录

前 言 VI

序

未来创业需要“想像力” /大前研一 1

第一章

企业家的实践 13

1. 偏离理念就意味着失败/池森贤二 14
2. 风险企业的成功之术/千本倅生 26
3. “意志力”、“计划力”、“执行力”——胜者必备三要素/志太勤 38
4. 无退路之处是出路/乔治·罗伯特 47
5. 磨炼出动物般的嗅觉，去把握时代的脉搏/梯郁太郎 58
6. 将顾客的潜在需求升华为商务模式/小西国义 68
7. 简单地思考问题能把你引向最好/堀江贵文 79
8. 创业家需要具备什么素质/加藤义和 90

第二章

制定商务计划书的方略 101

- 引言——投资家眼中具有魅力的商务计划书 102



1. 创业的含义 103
2. 创业家应该知道的 107
3. 制定事业方针 112
4. 制定商务计划书 124

第三章

企业家和市场营销 133

1. “裸”商品力与市场营销的本质 134
2. 顾客的需求 139
3. 商品设计力 147
4. 定价策略 157
5. 沟通战略 167
6. 营销力 175
7. 弄清机制，收集信息 184
8. 逻辑分析探明机制 191
9. 战略思考的大爆炸 196

第四章

数字管理技能 203

1. 培养数字意识 204
2. 关于“无资产经营”的必要性 211
3. 经营活动离不开数字意识 218
4. 不同发展阶段的业绩管理 232

第五章

事业制胜的保障——资本政策和资金筹集 243

- 引言——“融资”是风险企业筹资的有效方法 244



1. 新股上市的意义 245
2. 资本政策的必要性 247
3. 挂牌上市的益处和弊端 253
4. 如何制定资本政策 255
5. 制定资本政策的三大法则 266
6. 制定可行的资本政策 270
7. 资本政策失败的案例 276
8. 如何与风险投资公司打好交道 281

跋

21世纪是开拓者的时代/大前研一 287

序



未来创业需要“想像力”

创业者商学院校长

大前研一

今天，要干一件事情，最为重要的就是“想像力”。没有想像力，那你只能做一些别人也能做的事情。即便做起来了，要么卷入价格竞争，要么在与强大对手的竞争中铩羽而归。因此，有必要锻炼自己的想像力。大前研一校长向我们具体阐述了什么是“想像力”，如何锻炼想像力，以及将想像力与事业相结合的过程中应注意什么，等等。

创业时代“想像力”必不可缺

我以为，21世纪的经济将不再是传统意义上的“看得见的大陆”和“看得见的经济”，越来越多的商业活动将在看不见的大陆上展开。因为过去的商业活动都是看得见的，即很多商业活动都是以经验为经营基础。最近虚拟空间、跨国空间以及像衍生交易产品这样的数字化空间的出现，使看不见的东西逐渐增多起来。

看不见的东西、新的经济空间这些概念是很难用语言去描述的。因此，传统的企业战略恐怕将不会再有用武之地。

大约30年以前，我在《企业参谋》一书中写道：“所谓战略，可用3个C来定义，即竞争对手（Competitor）、顾客（Customer）、公司（Company）。换句话说，战略就是以优于竞争对手的形式，不断向客户提供他们所需要的东西。”

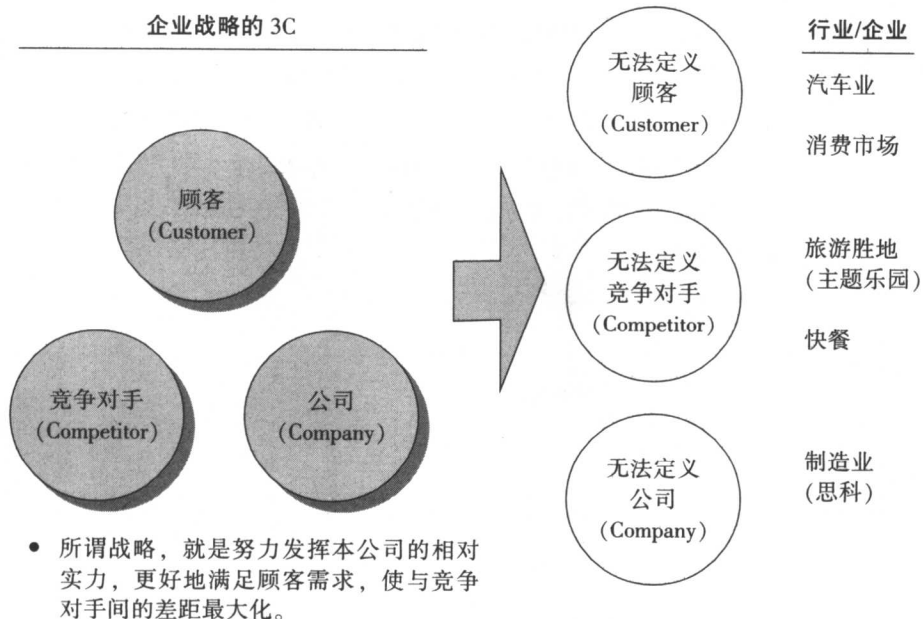


图 I-1 很难用顾客、竞争对手、公司的3C战略进行定义

世界上的一些商务学校在讲解“战略”时，仍将“大前研一的3C战略”作为教义的基本内容。对此我深感荣幸，而作为一个正直的人，又感到“将如此陈旧之物教给学生，实在于心不安”。不过20年间，“战略”这一最基本的理念已经失去了原来的含义。

接下来的时代什么才是重要的呢？我认为是“想像力”。简而言之，将来的所谓发现商机，就是一个做白日梦的过程。

举个例子，导演斯皮尔伯格10多年前拍摄了《侏罗纪公园》。电影讲述的是一个从爬虫类动物的化石蛋里提取遗传基因培育出恐龙的故事。当时，专家们中间已经有一些说法，如“这种事有可能成功”，“如果有猛犸象的遗传基因，也许能复制出猛犸象”等。

然而，大多数人是持一种半信半疑的态度，“真的行吗？”直到斯皮尔伯格将它拍成电影，大家才开始琢磨，“噢！还有这种事。”遗传基因技术发展迅速，今天已经到了制止克隆人这种行为的地步。

现在有很多人可以写出这种剧本，但斯皮尔伯格是在10多年前拍的这部电影。凭这一点，就可以说他是具有超凡想像力的人。

通过训练获取“想像力”

我个人认为，在当今社会做事情必须具备这种“想像力”。但很多人并不具备这种想像力。

过去干一件事情只需要考虑战略。首先是在战略的前期阶段制定目标，如描述为“本公司将尽最大努力创造舒适的生活，为客户提供最好的服务”等，然后，将其落实到事业计划中，并研究制定出人员、资金、运作等各个分类计划。然而，今天有潜力的商机是看不见具体内容的，因此就需要“想像力”。

例如，我们在台场修建了维纳斯之城（位于维纳斯城堡内面向女性的主题公园）。之前那是一块东京市政府已放弃开发的杂草丛生的荒地，代码13号地。看到那块地后，我和宫本雅史先生的眼前仿佛都出现了流动的人群，好像看到了一幅色彩光鲜的购物中心的图画。

但是，当我们把某国际企业驻日本分公司的一位营销部长带到荒芜的13号地，问他“是否看到有购物的人群”时，他回答说“没有”。接下来，不管我们怎么解释，他都说：“绝对不会有客人到这种地方来。”最终他也无法想像客流涌动的场面，从而回绝了我们请他在此开店的要求。

时至今日，看到维纳斯之城内人群川流不息，他又找到我们，并请求说：“请也给我们物色一个地方吧。”不言而喻，这毕竟是一个没有“想像力”的人。

还有，我向东京市政府提出重新开发筑地老市场的计划时，起初他们也无法理解。面对筑地市场，一般人能想像的充其量就是一座座仓库和一家家小鱼店，而我的脑子里，很早就勾勒出一幅筑地市场重新开发后的繁华街景。所以，在我提出方案的口头说明阶段，几乎没有人能理解。

后来，我用电脑绘图软件将老市场重新开发计划做成图给他们看，结果反应一下变了。他们听我讲解时，会不时发出疑问的声音，“嗯？是这样吗？”当原先看不见的世界出现在人们面前时，好多人开始说：“不错。干吧！”

总而言之，我所说的“想像力”就是不需要画出图，仅凭三言两语的概念性介绍，就能在脑海里将创意变成图像的能力。遗憾的是，现实生活中这样的人太少了。

不过，从某种意义上讲，这也许是一件很无奈的事情。因为很多人没有接受过将看不见的东西变为可视的训练。

那么，怎样训练才能培养出“想像力”呢？第一，训练方法是有一定模式的，先掌握这种模式，然后花一段时间有意识地将之化为己有。做到这点最好的办法就是不断地给自己提问：是这样的吗？这意味着什么？发展下去会是什么样的呢？把它们写在纸上，反复练习。

第二，与具有想像力并能带给我们强烈启示的人频繁接触，吸收各种信息。与人交流，获得启示，开发思路，尽量多地去创造这种机会。

第三，是给自己设问：换成自己的话，该怎么做。譬如有一次中央区的区长找我，说：“能不能用筑地老市场做点文章？”这时换成你，该怎么考虑呢？用心想想。等想出眉目后，把它写下来。或者是：设想自己是在向区长讲解，如果准备讲5分钟，就对着录音机说上5分钟。

采用这种方法反复练习下去，一定能培养出想像力。

我已经说过，对那些想要与众不同的人来讲，想像力是非常重要的。因为没有想像力的人只能做一些类似在加油站卖书籍、磁带等凡人皆知的事情。一项事业缺乏想像力，就会陷入价格战和相互拆台的尴尬境地。大部分经营者要么息鼓收兵，要么虽能逞一时之强，在强大竞争对手进来后即告瓦解。为避免这种不幸的发生，我们也应该加强训练，掌握驾驭想像力的本领。



新的构想来自于自我否定

必须注意的是，下列情况会束缚想像力。一是不能自我否定。例如，日本的三大电器厂商——日立、东芝、三菱，它们至今还在为保全现有事业而苦战恶斗。

那么美国通用电气公司（GE）是怎样一种情况呢？1981年杰克·韦尔奇任总裁之后，通用电气公司的情况发生了翻天覆地的变化。在他出任总裁之前，通用电气公司可以说是独霸电器行业，是名副其实的“通用电气公司”。

它现在的企业结构又是怎样的呢？杰克·韦尔奇先生出任总裁后，新拓展的业务领域占到了55%。金融服务、房地产、核能服务、管理服务等领域占了经营业务的一半以上，通用电气公司成了“非通用的电气公司”。

同样，老牌电脑制造厂商IBM公司在今天看来可能更像一个服务公司，或者说是“IBM咨询公司”更为名副其实。

总之，美国通用电气公司和IBM公司都是在进行了自我否定后，才得以孕育出新的构想，脱胎换骨成一家新型企业的。换言之，如果他们也像日本的三大电器制造厂商一样不能进行自我否定，新的构想也就无从谈起。

第二个束缚因素是忽略整体，只看局部。但凡有想像力的人都不会被局部所羁绊，换句话说，在他脑海里瞬间闪现的是一个整体。他能依靠灵感或想像，在一瞬间抓住整体。

比如，前段时间我到中国大连去拜访一家公司时，突然间有一个感觉：“是不是可以在此实现间接业务的优衣库¹（UNIQLO）化！”什么意思呢，就是像美国一样，日本也可以在中国做间接业务。

之前我去了沈阳，当时看见那里聚集了许多懂日语的中国人在搞软件开发。看着他们，我又产生了一个朦胧的想法：既然他们会说日语，就有可能把呼叫中心（Call Center）搬到这边来。这个想法出现不久，我就亲眼目睹那家大连公司接了一笔业务。瞬间，我坚定了自己的想法：在中国已经可以做间接业务了。

而且，我看到了这项事业的整个前景。于是，我写了一篇10页左右的计划书交给辽宁省政府。辽宁省政府回复说：“这项事业很有前景，我们也会全力支持的。”

1 优衣库是日本FAST RETAILING公司创立的一家专营休闲服装的连锁店及其品牌。其经营理念是通过全世界统一的服务，以合理可信的价格，大量持续提供任何时候、任何地方、任何人都可以穿着的服装。该公司在日本只做研发设计，生产都到中国等地，以低价返销日本参与市场竞争。——译者注

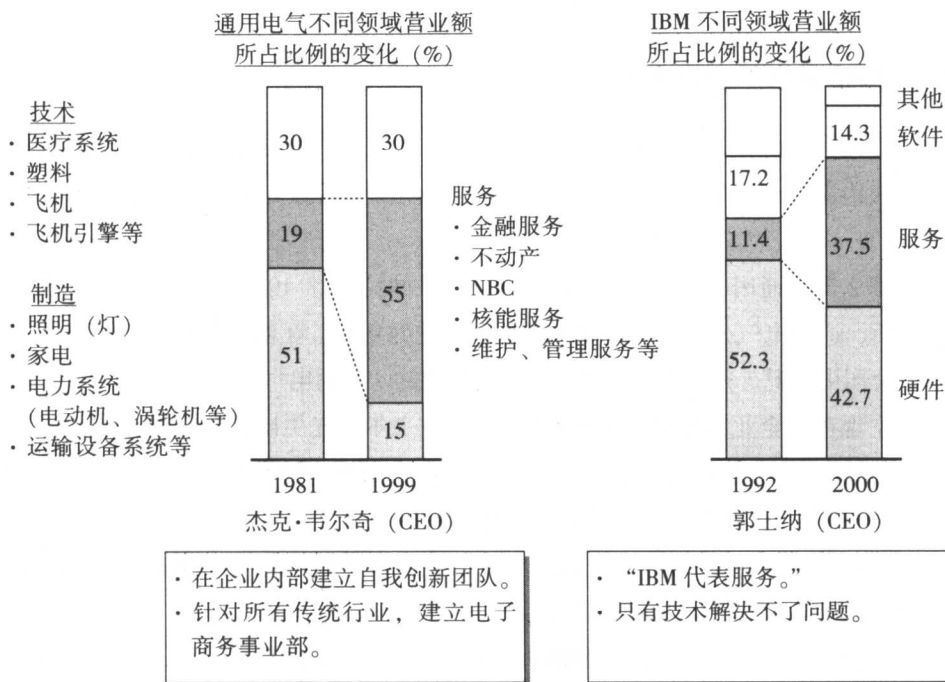


图 I-2 要创新，就要自我否定

那么，看整体不看局部是什么意思呢？就是已经有了某种意识，然后目睹一个场景，在灵感或想像的作用下，瞬间窥见商机。因此，具有创新意义的事业，可以说只能在某一个人的脑子里产生。

想到把美国企业的间接业务拿到爱尔兰去的，是一个叫布赖恩·科恩的人。在爱尔兰引进外资办厂相当困难，于是他想到做一些业务性工作，成立了一家金融服务中心，将保险的查对、申请业务以及信用卡的查对业务等间接业务全部从美国拿了过来。这样，他为25万人提供了就业机会。想出在印度外包软件开发业务这个主意的是纳拉扬·穆尔迪。

总之，像这样的大商机，都是由具有瞬间窥破全局想像力的某一个人发现的，因为3个人的脑袋里是不可能同时冒出同样想法的。

广阔沼泽地的无限商机

沃尔特·迪斯尼使我感到了想像力的伟大和神奇。大约30年前，位于洛杉矶的迪斯尼乐园已显得拥挤、狭小，人们开始讨论在别的地方建造一座新的迪斯尼乐园。当时，绝大多数人的意见是在人口密集的美国东北地区建造乐园。

但沃尔特·迪斯尼先生提出：“美国东北地区冬季无法开园，如果打算全年开放，也应该在南方建。”他考察了众多适合全年开放的候选地，觉得迈阿密理想场地多少还有些距离，而且地价很高，各方面都比较合适的就只有现在被称为奥兰多的沼泽地了。那里是一片鳄鱼栖息的湿地。

于是，他提出在奥兰多建造象征未来城市试验样板的迪斯尼世界。对此，几乎所有人都表示反对：“在那种只有鳄鱼出没的地方怎么能建一座乐园？你打算和鳄鱼同乐吗？”

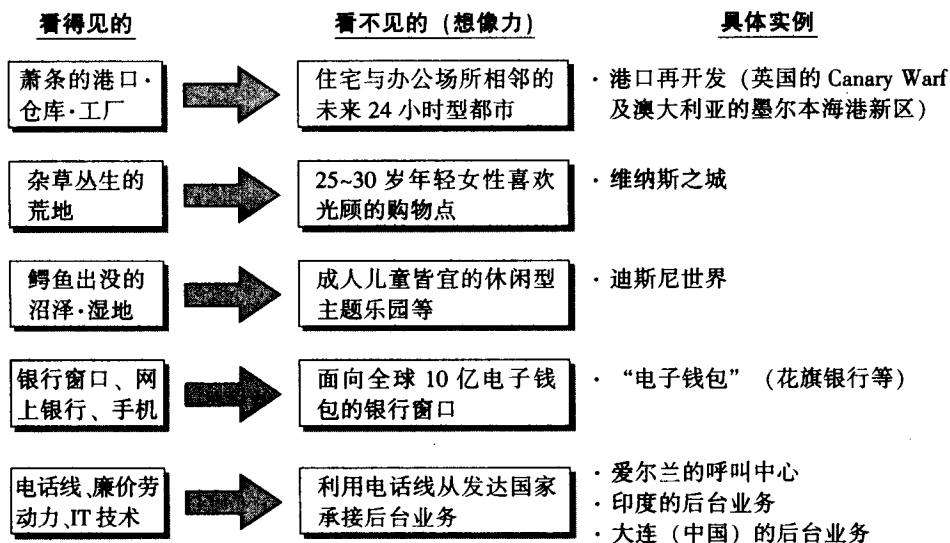


图 I-3 想像力是一种看有形于无形的力量

今天，人们从四面八方涌向迪斯尼世界。沃尔特·迪斯尼先生在看到那片广阔的沼泽地的一瞬间，也看到了来自世界各地的人们尽情游玩的场景。而在大部分人眼中，这里除了沼泽地还是沼泽地。

世界最大的金融集团——花旗集团原总裁约翰·里德也曾有过奇思妙想。据说他在任职期间，一次看到手机后突发灵感：“这是银行！”实际上，更准确地说，那不是他的原话，而是他向相关负责人下的指示：“将来没有10亿人的银行账户，仅靠小额业务银行是无法生存下去的。因此，必须想办法完成10亿人的账户目标”。

接到这个指示后真正想到将手机变成存折的是一位女主管。我曾直接问过那位女士。她对我说：“最初我想，我们花了100年时间才达到1亿账户，现在要用5年时间达到10亿，简直是天方夜谭。后来手机进入我的视野，因为他们说手机用户5年后有可能达到10亿，于是我灵机一动：把手机变为存折不就行了嘛。”

在花旗银行考虑把手机变成银行的时候,《日经新闻》也登了一篇报道说:“未来的银行就像今天的便利连锁店。”读过这篇报道的读者对此肯定深信不疑。

我在《SAPIO》杂志上这样写道:“区区2.5万家小店如何能撑起这张大网?它与IT网络绝不可同日而语。便利超市说到底不过是路边卖盒饭¹的小店。”

我并没有夸大其词,现在便利店里的ATM机已近垂暮之年。因为摆在便利店里的ATM机每天必须要有400人进行交易才不会亏损,而越来越多的便利店每天客流量也就400人。只有所有来店的客人都使用ATM机才不亏损,然而现实中这是不可能的。

人生理念孕育构想

拥有想像力的先决条件是要有人生理念。譬如前面提到的沃尔特·迪斯尼先生,他的人生理念是提供一个不仅孩子们如痴如迷,父母们也能乐在其中的场所。另外,创造未来人类社会大家庭的思想,也深深根植于迪斯尼世界之中。这就是所谓的“未来世界”的概念。

现任诺基亚总裁、将诺基亚领进手机行业的约玛·奥利拉先生在1994年提出了一个构想:“手机不是少数人的专属物,用不了多久全世界的人都会拥有它。”1993年,诺基亚濒临破产,当时的总经理不堪重负而自杀。危难之际,约玛·奥利拉先生接管了这家风雨飘摇的芬兰公司,之后仅用7年时间,就将诺基亚带到了世界头号手机厂家的位置。在这一构想的背后,我们看到了如下哲学:“怎样才能将所有人通过网络连起来?当然不是台式电脑。要想随时、随地与任何人保持联系,必须是可移动的东西。”这仍是一种哲学。

正因为抱有这样一种哲学,约玛·奥利拉先生才能在新的商机出现时,以其灵敏的嗅觉迅速做出反应,大举进入手机领域。可以说,没有理念就没有新的事业。

日本的经营家,特别是战后打出一片天地的经营家中,也不乏富有哲学思维的人物。欧姆龙创始人立石一真先生就是其中一个例子。立石先生坚信:“如果网络时代来临,将会出现一个‘无现钞’社会。那时,一切交易过程都需要程序控制,自控技术将变得至关重要。机器能做的事情,就让机器去做,让人去做机器做的事是不对的。”正是基于这样的哲学,继信号机之后,他们陆续开发了车站售票机、自动检票机、银行ATM机等多种机器。

第二次世界大战刚结束时,日本十分贫穷。有雅马哈集团“中兴之祖”盛誉

1 在日本,盒饭是便利超市的一个比较大的经营项目。——译者注