

2 大前研一
管理实践系列

数字化商业模式

从某种意义上讲，**农业革命**中定居下来的农民、**产业革命**中涌现出的资本家们都是创业者。因此我们毫不夸张地断言：**数字革命**中的**创业者**将决定未来的社会。

[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 II

デジタル革命とニュービジネス

数字化商业模式

[日] 大前研一等 / 著

王小燕 / 译

中信出版社
China CITIC Press

图书在版编目 (CIP) 数据

数字化商业模式/[日]大前研一等著;王小燕译.—北京:中信出版社,2006.4

(大前研一管理实践系列 2)

书名原文:大前研一のアタッカーズビジネススクール Part II デジタル革命とニュービジネス

ISBN 7-5086-0594-2

I. 数… II. ①大…②王… III. 数字技术-应用-企业管理 IV. F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 012297 号

大前研一のアタッカーズビジネススクール Part II デジタル革命とニュービジネス

Copyright © [Kenichi Ohmae & Attackers Business School, Japan, 1997]

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.

数字化商业模式

SHUZHUA SHANGYE MOSHI

著 者:[日]大前研一 等

译 者:王小燕

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:16.5 字 数:220 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:01-2004-4069

书 号:ISBN 7-5086-0594-2/F·998

定 价:32.00 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

“数字革命真能给人类带来幸福吗？”

尽管喷气式飞机在空中翱翔，互联网络也遍及世界各个角落，但人类本身自远古以来，却并未发生太大的变化。战争和饥荒时至今日，依然触目惊心。

数字革命到底能为人类做出多大贡献？这取决于人类自身的智慧。人们通常从商务领域谈论多媒体的作用，而至于它能否发展下去，则掌握在创业者手中。从某种意义上讲，农业革命中定居下来的农民、产业革命中涌现出的资本家们都是创业者。因此我们毫不夸张地断言：数字革命中的创业者将左右今后的社会。

电脑和互联网的普及推动了信息通信的发展，如今，页面、外联网、Java、服务商、ISDN等昔日闻所未闻的词汇充斥着整个社会。

互联网已经渗透到我们生活的各个角落，但直到今天，我仍感到一切都如此不可思议：为何刚发出的邮件，即刻就能得到大洋彼岸的答复？为何想要搜索的文件，立刻就能找到它？对于这些，我不曾试图去寻找答案，反而沉湎于它带来的快乐之中。

互联网让全世界的信息相连。诸多的搜索引擎让查找快速便捷，即使你需要的是对一些对大多数人来说毫无价值的信息。互联网作为信息媒介，也相当有刺激性，企业对它的应用非常广泛。很可能你在X公司网页上刚看到“是否能这样用？”，立刻又从Y公司网页上看到“也能这样用！”——诸如此类，光是浏览各个企业网站，你就会惊奇不已。网络时代赋予了每个人大展身手的空间。



这一切都是以科技为后盾，但要看到，科技的背后是“人”！当今社会人才层出不穷：将创意付诸现实的年轻程序员、将幻想变成商机的野心家、将需求变成商品的创业者、深谙网络潜能的经营者，等等，这其中不乏一颗颗聪颖的心，是他们让新技术得到别出心裁的应用，是他们展现的幽默让网民上网时能笑上好几秒钟。

个人由于无法拥有资本而处于孤独状态，这一现象已不复存在。在网络时代，不管你出生在怎样的家庭，一份耕耘一份收获，这是一个公平竞争的社会。本书从多个方面探讨了蓬勃发展的数字革命中，如何去创业、去树立新的价值观等问题。期待本书的出版发行可以为投身数字革命、积极创业的人们带来点滴启迪。

本书以创业者商学院教材《多媒体与新商务》为基础编纂而成。本书的出版发行得到了President出版社山形佳久先生的关怀及学员们的支持。最后，谨向给予出版本书大力协助的各位师长及朋友致以由衷的谢意！

金野索一

创业者商学院执行总监

CONTENTS

目 录

前 言 VI

序

挑战知识创新/大前研一 1

第一章

多媒体市场研究 27

1. 创业者必备的七种素质/田坂广志 28
2. 数字卫星广播的未来及潜力/真藤丰 47
3. 互联网与电子货币/中村隆夫 58

第二章

多媒体创业家 69

1. 用跨行业合作挑战网络商务/小林矢须夫 70
2. 数字卫星广播与商务战略/铃木克信 78
3. 21世纪的内容服务/杉山知之 90
4. 互联网与新商务的展望/伊藤穰一 102

5. 如何进行创新型思考/板仓雄一郎 112
6. 互联网和市场营销的新潮流/稻垣佳伸 120
7. SOHO式互联网商务的潜力/藤仓润一郎 128

第三章

业务计划书的撰写与提案 139

木村小组 140

- A组 数字图像点播业务 141
- B组 网络书籍业务——思路书店 143
- C组 会员制信息服务 147

业务计划提案

- 木村小组C组 会员制信息服务 150

齐藤小组 159

- C组 关于内联网智能运用法的咨询和支持 160
- A组 以互联网为基础的产地直销网络 162

业务计划提案

- 齐藤小组A组 以互联网为基础，面向国内居民及旅居海外人士的产地直销系统 165

织山小组 177

- B组 面向儿童的长期夏令营业务 178
- C组 准分子激光中心 180
- A组 数字测试公司 183

业务计划提案

 织山小组A组 数字测试公司的业务发展计划 186

 江藤小组 193

 A组 金融、投资、技术信息服务与咨询业务 194

 C组 基于电子邮件的内容检索业务 197

业务计划提案

 江藤小组C组 基于Java多媒体问卷的商品与市场调查服务 200

第四章

数字时代创新的关键/大前研一 233

后记

多媒体开拓新的地平线 251

序

挑战知识创新

创业者商学院校长
大前研一

所有勇于用知识挑战未来的创业者们：

数字社会和金融大爆炸打开了通往创业的窗口，而20世纪的思维无法让你抓住这一机遇。

要向知识创新发出挑战！

要成为一个创造性的破坏者！

要保持用1 000个想法对待工作，不断地积累经验和感觉！

成功关键词：创新

前不久，我收到母校麻省理工学院寄来的一封信，寄信人为校长查尔·贝斯特，内容是《创新与发展经济》一文。文中说，目前，麻省理工学院毕业生的创业数量已达2 500家，合计资产近40万亿日元，并对其在美国及全球各地的分布情况进行了追踪调查。

文章结论如下：麻省理工学院数以万计的毕业生在全球的技术工程业务中起到了核心作用，而他们走向成功的关键词是——“创新”。

提起“创新”，很多人自然就联想到技术创新。而实际上，经营系统、人才录用、传播手段等经营领域出现的新思路和新做法，也属“创新”的范畴。

与此相似的词是“发明”、“发现”。前者指创造出一项过去不曾有过的东西；后者则指发现过去虽已存在却不曾引起过人们注意的东西。相对于这两个词而言，“创新”指采用过去不曾用过的方法。

与工业版权及专利相关的“创新”一直是麻省理工学院的擅长领域。如，宝丽莱一次成像相机和伊斯曼·柯达公司的胶卷等。但通过此次对毕业生的追踪调查，对为何有如此多的人创业并获得成功进行分析，发现他们拥有相同的关键词——“创新”。换言之，他们用昔日不曾有过的方法去创业，其规模相加后总价值高达40万亿日元。

创新是一个想法和做法的问题，“我不是学技术出身，所以不能进行创新”等不是理由。举个例子，为我的电视节目《加油！日本》（TV东京）提供赞助的乐清（Duskin）公司依靠洒有化学吸附剂的抹布取得了成功，1997年销售额已达5 000亿日元，实现了无贷款经营，一跃成为特许经营领域中史无前例的世界级企业。而这样的企业目前备受瞩目，虽然它的技术含量不高，



但其工作方式及体制却尽显“创新”面貌。

我亲任董事的耐克公司也一样，它依靠对轻便运动鞋的“创新”实现了快速成长。耐克创新的第一大要点是——虽然身为制造产商，却不从事产品制造。美国总公司负责产品开发，生产则全部交由在亚洲的40家签约工厂完成。在这些工厂，电脑工作站分毫不差地控制着机器，准时生产出产品。

现在，运动鞋的产销均难盈利，日本的体育用品厂家经营惨淡，唯耐克一枝独秀，它推出的AIRMAX气垫鞋，连半年后的订单都一抢而空。个中差异从何而起？究其原委，是因为耐克不仅重视生产、而且倾力于研究“为谁制造什么”使然。

耐克找到世界顶级运动员，投其所好，开发他们需要的运动鞋。举个例子，“篮球飞人”迈克尔·乔丹威名遐迩的远距离扣篮要求他具有良好的弹跳力，普通材料制成的运动鞋无法满足这一要求，因此耐克提出在鞋底安放气垫，经反复研究，成功地开发出了让乔丹发挥最佳弹跳力的“飞人乔丹”鞋。

另一方面，在追求性能的同时，耐克还注重造型之美。正因为此，虽然耐克自认为追求的是性能而不是时尚，但相比较标榜时尚的品牌而言，年轻人更愿意说耐克运动鞋的款式好，甚至连无须远距离投篮的人也表示“耐克鞋穿起来很舒服”。这就是耐克鞋虽从不降价，却始终在年轻人中热销的原因。在卫星广播时代，全世界的人可以同时成为老虎伍兹的球迷，同时被迈克尔·乔丹的魅力所迷倒。

经营事业的关键：核心技能

目前在日本股市身价最高的KEYENCE公司虽然是家生产商，但公司本身并没有工厂。用时下最时髦的话来说就是“无工厂公司”。

也许有人认为没有工厂的话，岂不成了贸易公司？非也！说得极端一点，贸易公司是“把左边人的东西转给右边的人”。而KEYENCE公司则不同，在其专业领域，它比任何一家公司都清楚“要制造什么”和“如何制造”。所以它能进行专业指导，只是公司本身并不经营工厂。因为它想在全球最佳工厂进行制造，而全球最佳工厂是随时间在不断变化的。

举个例子，波兰由于其人工费（固定费用）、技术实力、工厂布局条件等方面的优势，现在被公认为是全球最佳的发动机生产基地，而这是5年前谁也不曾料到的事。在东欧，即使是拥有较高技术实力的斯洛伐克和罗马尼亚，计时工资也不到2美元（240日元）；而在日本，临时聘用的打工仔的工资每小时都高于750日元。

只拥有“自己想制造的商品”和“制造方法”——这是事业成功的关键所在，这就是“核心技能”。只要拥有核心技能，就能委托第三者进行加工，这就相当于把自己不擅长的事交给在这方面做得最好的人去做。以耐克为例，正是其“核心技能”在驾驭着体育市场。

所有想要创业的人请注意：日立、东芝等拥有19世纪整套制造工厂的大公司不应成为你的创业模式！不要企图创建一个从头至尾，全部环节都能在公司内部完成的企业。你真正需要思考的是什么是你真正想做的事？要和那些可用最佳方式帮你实现计划的人们保持联络，组建一个密如蜘蛛网般的网络——不妨称之为“蜘蛛网战略”。要巧妙地运用好蜘蛛网战略，好好思索什么是你应该掌握的东西！

生产行为则要交由第三者去完成。一直以来，说起厂家就是生产，说起贸易公司就是销售——今后要树立一个完全不同的新理念。

再比如，MISUMI公司是销售铸件和FA器械零件的贸易公司，但它却自称是“可以决定客户需求的公司”。这家公司站在顾客的立场去定义“最好的零件”，然后从全球最佳厂家中寻找它们，这项技术是MISUMI的长项，MISUMI因而被称为是相当于公司采购部或是可代表设计部门的贸易公司。

如今，传统型贸易公司处境不佳。进入互联网时代后，人们将不再需要中间商——贸易公司。相反，像MISUMI这样熟知哪家工厂擅长制造哪种商品（拥有“核心技能”）的公司，今后将茁壮成长。

典范的转变与“19世纪类型”企业的消亡

我早先曾就职于日立集团的日立工厂，和我同一年大学毕业被录用的新人约有1 000人。那时，大量从大学招来的新员工们每天8点就要到岗。到公司

后，打卡、低头不语地工作、4:45分铃响起便下班回家；也有人留下来加两三个小时的班，攒下加班费买家电。那是个把身体卖给公司的年代，公司用时间束缚住了我。至于一天到底干了多少活，这不是评估对象。这就是我所知道的“19世纪型”工业化社会创造出来的企业。

而KEYENCE和耐克在这一点截然不同。耐克公司不要求员工按点上班，工作一筹莫展时，你尽可以去公司健身房汗流浹背一番，有时甚至你还能在此邂逅菲尔·耐特董事长。

公司晚上仍照常开门，员工选择自己喜欢的时间做自己喜欢的事。由于气氛上颇似大学，所以员工都把总部称做“校园”。从斯坦福大学商学院毕业的奈特董事长，在公司内部创建了一种类似校园的氛围。

再举个例子，在《最终幻想Ⅶ》卖到300万部的史克威尔公司，员工每天只要在公司待上5分钟即算做出勤。有些层次的员工，甚至可以将一年中三分之一的时间用于度假。如果去国外度假的话，公司甚至报销来回机票。为什么？因为创意人员的工作，是无法用“在何处工作了几个小时”来衡量的。该公司甚至认为，“不会玩的人就不会开发出好程序。”

这些企业的进步正是意味着企业的转型——随着人类不断迈入信息化社会，企业形态也在不断变化。从这个意义上讲，企图突出“本公司人事管理面面俱到”或是“薪酬优厚”等待遇方面的长处，规定朝9晚5是员工工作上班时间，加班再支付加班费——这样的公司只有自取灭亡。

对今后想要创业的人来说，这种类型的公司可以成为你见缝插针的对象。因为19世纪类型的大公司的业务中，一定有可以用更低廉的成本做得更好的东西，这正是创业的机会所在！

本杰明·罗森（Benjamin Rosen）出资成立了康柏公司。他自言自己的爱好是打倒诸如IBM那样的主流大企业。从结果来看，康柏制造出了低廉的计算机，在个人电脑领域成长为比IBM还大的公司。罗森的成功让他“感觉很爽”，后来他把康柏交给了后任去做，自己又重新开设了一家汽车研发公司。

前几天，我给罗森通电话，他表示“没想到这么轻松就拿下了IBM，下一步瞄准的目标是规模比IBM还要大的通用汽车公司”，“通用汽车油耗大、效率低的引擎在挥霍着人类宝贵的燃料资源，这简直是在开玩笑。一想到这



样的公司还能位居世界大公司榜首，我就生气。我要制造出比他们效率高几倍的汽车，打倒通用汽车！”

长期以来，日本人都认为小公司是无法和松下那样的大公司一争天下的。但创业模式正在转变，这一变化使得大公司可以成为你有利可图的对象。

一般说来，典范就是一些放之四海皆适用的准则。打个比方，托勒密的“地心说”就是一个例子。过去，人人都相信太阳是绕着地球旋转的，但伽利略和哥白尼却对此提出了异议，他们提出“若地球绕着太阳旋转的话，则世上的现象更容易解释”。后来的事实证明了日心说的正确性，这就是典范转变的一例。我们当前置身的社会，在21世纪初将是典范发生转变的高峰期。

借用阿尔文·托夫勒的话来说，这就是“第三次浪潮”。第一次浪潮是农业社会，第二次浪潮是工业社会，而第三次浪潮则是信息化社会，数字信息化革命将会引起方方面面的变化。

邮政业务将在Java环境中消失吗？

当今社会有不少东西让你觉得很不方便，邮局就是其中一例。虽然已迈入了信息化社会，但日本的邮局星期天却要休息。那么如何弥补这一缺陷？Sun Microsystems公司开发的Java环境则可替代。这一环境可通过嵌入Java小程序，把各个家庭的电视和电话与计算机相连。

打个比方，在Java环境中，如果我想要读报纸，就可以通过遥控器在电视屏幕上调出《朝日新闻》的网页。由于数字环境是双向的，所以显示出的信息都是为我“量身定做”的，它会在第一页上显示“大前先生，早上好！”，然后逐个介绍今天有趣的节目——投我所好的节目，它依据过去一个月我所看的节目类型推算出我的偏好。

很多人也许并不知道，日本邮政省（主管邮政相关业务的政府部门）的业务主要依靠贺年卡勉强维持。邮局在年底年初大约一周的时间里要一口气挣足钱，其他时间则几乎没有什么盈利业务。可以说，如果没有贺年卡，日本的邮局就要关门。

而在Java环境中，贺年卡和直邮广告等所有的邮件均由小程序发送。如



果在邮件上注明“大前先生亲启”，还可在上面加盖一把只有我本人才能打开的加密“锁”，当然也能把它设成声音识别状态，只要我开口说一句“开信”就能打开文件。

你可以通过这种方法点击、删除直邮等垃圾文件，而如果收到了情书，你既可以选择仅限当场阅读，也可以把它打印出来加以保存，或是把它保存到服务器中。一切都无须邮局出面，连贺年卡都可以边看新年时的“红白歌会”边书写，只待除夕钟声响起，点击一下发送键即可准确无误地发出。

在美国，现在这一切都可以通过在电脑上安装Intuit公司的Quicken软件得以实现，这一软件的总销量已超过1 000万套。连信用卡及电费明细单都可以自动显示，你也可以把这些积累起来，随时查看家庭的收支情况。如果输入你的家庭相关数据，该软件还可帮你计算出包括折旧费在内的所有家庭财务报表。除此之外，可帮你在年底时自动申报所得税的Tusk Link软件也已问世。

但是，上述事情都面临着一个限制——那就是要购买软件和电脑。不过话说回来，如果Java环境日趋完善的话，就有可能诞生从事这种服务的公司（服务商）。而这如果成为现实的话，则邮局将不复存在，邮递员将失业。这一趋势在20世纪初崭露头角，因为此时数字电视已经在日本普及。

1996年，日本第一家数字卫星广播Perfec TV诞生。后来，DirecTV和JSky-B也相继加入，350个频道从天而降。如果地面波也能实现数字化的话，又可增加100个频道，这样频道数就会达到450个之多。这些频道的使用方法基本上与昔日的电视广播相同，但考虑到上述时代背景的变化，在内容上将有无数创意诞生。

数字电视广播和通信基础设施

通信可按其传输途径分为“卫星传输”和“光缆传输”两大类。日本邮政省和NTT（日本电信电话公司）构思的光缆网络预计将在2010年进入家家户户。由于所需时间漫长，谁也无法保证其间就没有其他新技术问世，而导致这一网络进入千家万户时已无人愿意使用。

因此，现在的趋势是卫星能办到的事尽量让卫星来做，尽量不使用家中

的电线和电话线。现在广为使用的双绞线（TP）的传输速度过去只有1 200比特/秒，但现在达到了9 600比特/秒，调制解调器的改进大大提高了其传送速率。

此外，还有ADSL技术。这是非对称式的数字传输方式，如果安装了ADSL，则可使网络的传输容量上升至1.5兆比特，而如果传输顺利且距离较短的话，甚至能将其提升到15兆比特，这样就可以通过电话线传送高清晰度图像。所以我们应该考虑一个折中方案，即：光缆铺设到道路两旁，然后使用ADSL接入各家各户。

这个想法在今天的日本没有人想过，也没有人这么做。当今日本“光”的特权如此之大，以至于谁要是胆敢从事“光”以外的研究，说不准就会丢了饭碗。可是不要忘记，日本的开发程度已经相当高，连北海道也已没有土地可修建道路了。正因为如此，建设省企图获取“光缆”建设特权，斥巨资60万亿日元在日本修建光通信网络和信息高速公路。若按一家4口人来算，则平均到每户的投资额高达240万日元！合不合算，不言自明。

退一步说，假设投入60万亿日元把“光缆”接入家中，你想通过在线视频点播（VOD）观看电影《飘》，则要为此支付1.5万日元的费用！假设这一费用可以通过政治途径降低至10%，也仍需支付1 500日元。而DVD普及后，花100日元就可以在家门口的音像店租张光盘回家，恐怕没几个人愿意为此付出1 500日元。时代已进入花100日元就可享受一个晚上的年代，而在线观看一部电影却需1 500日元，这样下去，信息高速公路修得再快，只怕也难见上路“车辆”。

如果你想创建通信网络公司，那么阅读那些与广告媒体无异的商务杂志和报纸是毫无益处的。因为所有的报刊杂志都煞有其事地大肆宣传信息高速公路，而实际上这是不可能得以实现的。我认为要养成逆向思维的习惯，依次思考下列问题，即：是否可行？有没有替代技术？大公司考虑问题如此荒唐，有没有什么方法能钻其空隙？

未来世界里，每一项技术必定都有可替代之的技术。过去，报纸需要在报摊购买或是订购，但现在人们可以在互联网上阅读最新版。我就是用这种方式阅读《朝日新闻》，偶尔也读《每日新闻》。我开通了《每日新闻》的剪



报服务，输入关键词就可进行查找，所以只读些自己感兴趣的报道。除此之外，时事通信社和共同通信社的网页我也偶尔读读。这一切有30分钟就可完成，也省去了在家等候送报人上门的时间。其结果，我不再订阅报纸，也节省了一笔开支。

有一次，我和《朝日新闻》报社的朋友谈起此事，他听后说了句“真过分”。我辩解道：“过不过分我不知道，总之《朝日新闻》读起来最方便，《每日新闻》和《读卖新闻》在互联网上看的话，要逐条点击才能阅读，而《朝日新闻》可以整页阅读，非常方便，所以我最早停止订阅的报纸就是《朝日新闻》。”朋友听后长叹了一口气：“难道你是在说，要我们把网页做得难读一些？”

如果你不想让网民在网上免费浏览，我认为只需改变经营方式即可。打个比方，可以创设一项经营“小额支付”的业务。按照现行的信用卡系统，如果在互联网上购物不足10美元时，信用卡公司将收取较高的手续费，非常不合算，因此事实上无法在网上进行10美元以下的支付。但如果有“小额支付”业务，就可以收取5~10美分，甚至连小数点后的金额也可准确收取。这样一来，读一篇报道收费1日元，整版阅读收费10日元，下载广告的话可获赠3日元——这一切都可以得到实现。

如果这项“小额支付”技术得到应用的话，那么读者只需为读过的报纸支付费用。也可考虑采取包月方式，即使费用为每个月1 000日元，与现在每个月几千日元的订阅费相比，也还是划得来的。而《朝日新闻》只要拿得到广告，就可以经营下去。互联网上最受欢迎的网站“雅虎”，实际上也是依靠广告费运营。只要点击量大，企业就愿意做广告，这也就意味着《朝日新闻》可以由此获得生命。

亚洲卫星电视的新方案

下面谈谈卫星。前几天，一位名叫阿南达·克利斯南的马来西亚人来到日本。他是卫星广播公司寰宇电视（ASTRO）的创始人，该公司已经前后发射了2颗卫星，1997年发射了第3颗。如果照此计算，他将在太平洋和印度洋上

