

3 大前研一
管理实践系列

思考型管理

真正的企业家内心时常持有疑问。因为他们深刻地知道，在突破问题的瓶颈之时，也往往能找寻到事业的巨大转机。

[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 III

起業家スキルと事業アイデア養成講座

思考型管理

[日] 大前研一 等 / 著

裴立杰 / 译

中信出版社
China CITIC Press

思考型管理

图书在版编目 (CIP) 数据

思考型管理/[日]大前研一等著;裴立杰译.—北京:中信出版社,2006.4

(大前研一管理实践系列3)

书名原文:大前研一のアタッカーズ・ビジネススクール Part III 起業家スキルと事業アイデア養成講座

ISBN 7-5086-0592-6

I 思… II.①大… ②裴… III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 006316 号

大前研一のアタッカーズ・ビジネススクール Part III 起業家スキルと事業アイデア養成講座
by “大前研一、アタッカーズ・ビジネススクール”

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.

思考型管理

SIKAOXING GUANLI

著 者: [日]大前研一 等

译 者: 裴立杰

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: 18.25 字 数: 280 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: 01-2004-4070

书 号: ISBN 7-5086-0592-6/F·996

定 价: 35.00 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

创业者商学院创办于1996年4月，当时正逢第三次风险企业大潮的来临。本书第一章，大前研一校长介绍了要想成为一名企业家需要做好哪些心理准备、成功者的案例及其思考模式与行为模式。第四章，大前校长介绍了各位讲师为学员提供的建议和支持，以及事业规划的核查要点。

创业者商学院不是讲授“创业论”之类案头学问的地方，因此并非所有内容都能写成文章。因为我们认为，只有实际行动起来，只有实际发挥作用才有意义，这里是一个传授实用学问的地方。

此外，这里还是一个交流的场所，认识水平较高的学员汇集于此，通过共同学习与互相提高而创造新的价值。无论是对创业而言，还是对商业场合的挑战而言，创业者商学院都能使独自一人无法完成的事得以实现。

在此基础上，我们尽量忠实地再现课程的原貌。在读者开始阅读之前，我先介绍一下课程的宗旨。我首先从第二章和第三章的核心课程A“企业家实践讲座”开始介绍。

这一课程的目的在于深入挖掘作为企业家的学员自身的经验。通过以往企业家成功的事例以及对理念和组织结构的讲解，验证自己如今在希望从事的事业领域中所处的位置，认清目标，具体设定实现这一目标的步骤，掌握企业家生存的技能。

具体而言，我们聘请目前正在全力拼搏的日本顶级企业家来讲课，让学员学

习他们从创业开始至今的商业战略。“如果是我自己，该怎么办”——经常从这一角度思考问题，掌握验证假设的思考模式。总而言之，在实际从事商业活动时会出现各种各样的问题，要培养学员在能够付诸具体行动的水平上得出自己答案的能力。

也许有人会想：原来创业者商学院与其他商学院没什么两样，归根结底还是案例的学习。请先不要做此结论。创业者商学院最大的特点是各案例的主人公，也就是企业家本人担任讲师。

绝大多数学校采用的是专家从旁观者（客观）的角度评论或验证案例的方法，这也是一种学习方法，但企业家（主观）回顾自己所选择的战略并介绍今后的计划，这种方法会使学员受益匪浅。客观而冷静地判断事物的能力的确非常重要，但是大家恐怕并不想成为评论家，大家思考的应该是“什么时候自己也试试看”。如果是这样的话，学员应该能够感受到企业家对事物的主观看法、企业家本人所具备的能量，甚至是用语言所无法表达的力量。特别是对立志创业的人来说，希望大家能对客观数据所无法表达的企业家本质的东西产生共鸣，力求保持吸收企业家一切的姿态。事实上，从道理上讲不通的某种东西恰恰能引领创业走向成功，这样的例子不胜枚举。

此外还有一个重要因素，这就是我们为学员提供了与企业家相识的场所。大家即使请求对方给予有关创业的建议或申请资金援助，也不一定能轻而易举地与对方见面，但在此却能得到与对方接触（推销自己）的机会。创业者商学院的学员是不会放弃机会的。他们不断以自己的想法与企业家相碰撞。授课不是一个人的讲演，而是一场思想的交锋。

除此之外，学员还可学到“21世纪需要的企业理念”、“关于挑战型的组织与人才的管理”、“企业家的心理技能”等创业必不可少的知识。

以各位毕业生为代表的企业家与专家也作为学员的顾问参与授课。讲课结束后，还为有兴趣的人进行情况说明（围绕在顾问旁边进行讨论）。

其次是核心课程B——“事业规划制定方法的讲座”，这一内容将在第四章详细介绍。

有的学员希望将来创业，有的学员正在进行创业前的准备，我们通过向学员提供事业规划在各阶段必不可少的技能与知识，让学员从宏观的角度了解事业发展的进程，认清自己的弱点，毕业后按照自己的领悟使自己的事业规划更加精益求精。

前半部分课程使学员通过毕业生们制定的事业规划范本了解自己现有的水



平，缩短与他们之间的差距。不少咨询顾问与风险资本家参与授课，我们可以通过他们的视点学习事业规划的核查要点，并进一步听取大前校长的建议，与其他学员制定的计划进行比较，发挥优势，弥补弱点，使计划趋于成熟。

我们还为具有独创性构想的人准备了“实践课程”，为他们提供对创业非常有价值的实践性技能与知识。在三次有关事业规划咨询的课程上，学员听取讲师以及其他学员的意见与建议，最后客观地核查自己的事业模式。

听了成功的企业家讲的课，我们能够明白一点，那就是没有一家一流企业满足于现状。事业进展得越顺利，就越是痛感有必要进行彻底的改革。被陈规旧习死死缠住，无法改变现状，公司这艘大船便会沉没。

在电影《泰坦尼克号》中，大家都熟悉那艘豪华客轮沉没的镜头。在知道轮船即将沉没的情况下，有的人拼命求生，有的人则决定放弃，体现了人间百态。作为电影镜头，这不过是一个假设而已，我们看到的仅仅是人们无法抗拒，纷纷落海。而当公司这艘大船在沉没前，不少人往往在毫无知觉中落入海中。

构成社会的单位并不是公司，而是个人。人生的责任应该由个人来承担，而不是公司。如果认清了这个事实，就请大家无论如何要拼命生活下去，勇敢地面对即将到来（不，是已经到来，已经席卷而来）的变化。

没有哪一个时代像现在这样渴望创新。请大家铭记一点，无法创新的人，或是缺乏创新勇气的人在懊悔中度过终日的时代即将到来。

拿到这本书，对于自己正处于变革时代的前沿，你一定感到非常不安。请大家认真想一想，你身边的人正在以与你同样的速度感知社会的变化。也许感知速度更快的人将会遥遥领先。为了赶超跑在前面的人，必须付出相当的努力。你身边的人一经起步便健步如飞。总之，大家都在殊死奋战。请大家牢记周围的人都在进步，如果你不能以超越别人的速度进步的话，你便会落后。

我祝愿读到这本书的每一个人都能顽强奋斗。

五十岚健
创业者商学院经理

CONTENTS
目 录

前 言 v

第一章

透视企业家的内在资质 1

企业家成功的模式及其素质 2

“大前流派”的自我变革法以及经营态度 20

企业家检查表① 认清自己是否具备企业家的素质 32

第二章

掌握验证假说的思考技能 35

美国成功企业的经营理念/竹内弘高 36

风险企业组织与人才管理的方法论/高桥俊介 57

企业家检查表② 企业家必备的素质 73

第三章

优秀企业家谈事业构想与战略技能 75

在变化剧烈的日本社会中保持成功的条件/片冈胜 76

在证券业被淘汰的时代寻找机遇/松井道夫	90
在“家庭饭桌”的创意下,把员工当做家庭成员/渡边美树	104
在竞争行业中领先一步/鸟羽博道	119
数字化时代的思维方式与战略/铃木尚	127
平台的构建事关今后的胜负/孙正义	139
开创“始于基本,终于基本”的公司风气/青木定雄	158
巨大的压力使企业腾飞/西川清	166
企业家检查表③ 企业家必备的技能	174

第四章

制定事业规划与广告计划书 179

没有尝试,一切都将无法开始/相马隆宏	180
鉴别与深入挖掘事业构想的方法/炭谷俊树	189
制定事业规划的案例研究	214
案例一 制作门市广告和广告宣传单的服务	214
案例二 交流箱事业规划	233
案例三 工厂(清洁工厂)建设整合事业	247
案例四 以铁路为骨架的交通事业	263
“怪兽”企业产生的背景与体系/大前研一	273

后 记 281

第一章

透视企业家的内在资质

不断地询问“为什么”是创业成功的第一步。与自己内在的东西相碰撞，寻找能作为自己理想的“真实的思考”与“真实的行动”。谨以此言献给满怀热情、立志创业的各位读者。

创业者商学院校长 **大前研一**



企业家成功的模式及其素质

向别人学习也需要行动

无论东西方，要想使事业成功，都有一些模式可寻。找到这些模式，对于今后创办企业是至关重要的。

不过，在借鉴前人的模式时，不要只顾认识成功的模式而忘记了失败模式的重要性。因为这正如打高尔夫球，第一杆是保持在良好区域，是打出界外还是打入障碍区，决定着第二杆以后的进攻方式。

企业也可以说与此相同。简而言之，对于自己能够运用的模式，清楚地认识到怎样才能成功以及怎样的做法会导致失败这两个方面，在检验已经制定的事业规划以及企业创办后处理各种情况的变化时，会成为决断的一个重要指针。

可称为“败将谈兵”的失败模式的事例，我已经在自己主持的卫星节目“商业突破”中谈过了，在此我们思考一下有特色的企业家们成功的模式。

下面我们将看到的并不是一蹴而就的成功，而是勤勉成功型的事例。但这并不是说他们只是一味地依靠勤勤恳恳而获得成功。他们看准一个能够成为自己目标的人物或是企业，一边虚心向该对象学习，一边开拓自己的道路——他们所具有的是此种姿态、实践能力和持久性。可以说，这是一个企业家成功的重要模式之一。

比如软银公司（Softbank）的孙正义。他初中刚毕业，就非常渴望见到日本麦当劳的创始人藤田先生。那时候，藤田先生通过杂志向年轻人发出各种信息进行交流。孙正义对此产生了共鸣。在去美国之前，他想与藤田先生面谈一次。他给藤田先生的秘书打电话联系见面，却未被理睬，于是他从老家佐贺前往东京。然而，这位当时16岁的年轻人却没有能够见到这位繁忙的经营者。

孙正义的惊人之处在于他19岁就下决心当一名企业家，而且他从初中起就想

见藤田先生，并且付诸了实际行动。大家一定要把目光集中到这一点上。这种行动能力正是企业家必不可少的因素。

再举一个例子，那就是乐清公司（Duskin）的千叶弘二。自从他遇到了乐清公司的创始人铃木清一之后，立志刻苦奋斗并终获成功。千叶为了使餐饮业这一日本尚无前例的事业走上正轨而尽心竭力，同时，他又因为把Mister Donut公司创办成颇具影响力的餐饮连锁店而闻名。

在从美国引进餐饮业的先驱Mister Donut公司的技术并决定进入一个全新的领域时，千叶就站在了第一线。那时候他心目中的前辈是乐雅乐的创始人江头匡一，此人以九州为据点开办了家庭餐饮连锁店。江头首次向日本的餐饮连锁业引进了集中烹调方式和手工经营，成为日本现代餐饮产业的先驱。

千叶查阅了江头的日程安排，掌握了江头从九州来到东京并下榻帝国饭店的信息，他甚至还了解到江头每天清晨都要和夫人一起跑步。后面发生的事至关重要。千叶从一大早就一直等候在饭店附近的日比谷公园，江头一出现，他就请求对方“请您不吝赐教”。

当然，那时候是在大街上，而且是初次见面，是不会问到什么经营的秘诀的。但是，正是由于见过面了，此后也便多了请教的机会。有一个词叫“亲聆雅教”，有关餐饮连锁店的经营，千叶得到了江头的亲自指点。在江头的启发下，千叶自己不断研究，逐渐把这一切应用于Mister Donut公司的经营上。如今，这两个人已经超越了师徒关系而结下刎颈之交。

向别人学习不要忘记谦虚

事实上，从被誉为“经营之神”的松下幸之助身上，我们也能够看到同样的模式。幸之助经常独自研习经营之道并应用于实践，即便如此，他还是不断地思考“谁是我的老师”、“谁能够真正成为自己公司学习的榜样”。

随着自己公司业务的扩大，为了明确各部门的经营职责，幸之助迅速引进了事业部制度。而当他感到公司的经营方式有些陈旧时，他便开始研究当时公司内部权最发达的荷兰飞利浦公司。幸之助当时刚过30岁，飞利浦公司是一家让他非常仰慕的大型公司。

众所周知，飞利浦公司从资源贫乏的小国荷兰脱颖而出，发展成为了举世瞩目的国际电器制造商。通过对飞利浦的研究，幸之助发现，要想使成长中的公司获得更大规模的发展，权力移交至关重要。

幸之助的独特之处在于他并未满足于一个旁观者的案头研究，他还亲自到当地详尽考察飞利浦公司的经营方式，亲自聆听经营者的思想和策略。普通的经营者仅仅停留在模仿阶段，而他却以此为起点开拓新的事业，最后，公司的半导体部门与飞利浦合资，成立了松下电器公司，松下公司在半导体领域获得了很大的发展。这方面的内容我们以后再谈。

此后，事业的规模不断扩大，松下公司获得了成功。除了幸之助以外，其他员工都开始认为从飞利浦公司“已经没有什么可学的了”。随着松下公司规模扩大，作为学习的榜样，飞利浦公司的价值已然不复存在。结果，在幸之助94岁告别人世时，两家公司的关系完全淡漠了。

然而，当松下公司为幸之助在大阪的枚方市举行葬礼时，飞利浦公司的总经理戴克不顾行动不便与年事已高，作为友人代表，专程从遥远的荷兰前往日本，并且再次向幸之助这位经营者表达了心中的敬意——“幸之助是一位伟大的经营者”。

实际上，松下公司在成长为超越飞利浦的大企业之后，惟有幸之助始终不曾忘记飞利浦公司的恩情。他绝不轻视对方，逢事便向周围的人表达曾经得到飞利浦公司帮助的感激之情。

可以说，谦虚的精神是一位企业家应具备的重要素质。刚刚获得成功，就忘记了帮助过自己的人的恩情，骄傲地认为“我真伟大”，这种类型的人没有一次在真正的意义上获得过成功。与此相反，对自己曾经获得的帮助永远心怀感激，这才是常见的成功的模式。

不仅幸之助如此，前面提到的孙正义和千叶向自己景仰的老师学习的时候，也是时常不忘“谦虚精神”。只有心怀“请让我向您学习”之意，才能够在内心先低下头去。也只有拥有这样一颗谦虚之心，老师的话才能够深入内心。

知道该学习什么也是企业家的重要素质

有关向其他公司学习的姿态，我们再来举千叶的例子加以验证。

千叶曾经热心地研究过美国的Milliken公司。Milliken是一家制造地毯的厂商，与乐清公司毫无共同之处。尽管如此，千叶还是去美国考察了该公司，并希望积极引进它的先进之处。

在美国的纺织产业衰退的进程中，Milliken采取增加商品附加值的战略并获得了成功。它制造和销售的不是传统的成卷的地毯，而是像瓷砖那样可以分割开的砖式地毯。这样的地毯可以分块切割和粘贴，成块的地毯像瓷砖那样铺满地板，

因此只更换破损或污染的部分即可；在OA网络地板上，可以只打开地板布线用的孔洞，由此降低了修理成本，使用起来也非常方便。该公司在这一领域是世界上首屈一指的。

此外，Milliken公司并没有像其他纺织制造商那样，在墨西哥和菲律宾等工资水平较低的地区生产产品，并采取这种方式降低商品的生产成本。即使只在美国国内生产，商品的高附加值也能使企业获得的利润远远高于生产成本，该公司是这方面做得比较出色的公司之一。

对于行业和领域完全不同的公司，千叶也始终保持着一种该学的东西就要学的姿态。因为从某种程度上讲，优秀企业的经营方法是有着相似之处的。当然，所有的经营方法都很优秀的企业并不多，而是其中的某几点非常优秀。因此，听说“那是一家不错的公司”就认为它的一切都很出色是不对的。

总而言之，千叶只从Milliken公司汲取了成功之处，并应用于乐清公司的经营。这就叫做“标杆管理”。

“标杆管理”是当今不少世界一流企业引入的经营方法之一，指的是计算出在本行业中处于优势地位的企业的某个具体的经营指标，比如人均销售额、ROA（资产收益率）、生产率、工程速度等，改进自己公司的业务以达到这一数值。

个人也与此相同，如果希望向一个自己认为优秀的人学习点什么的话，确定一个自己能够达到的目标，只重点学习这一部分即可。然而常见的情况是评论几句便结束了——“说他能干，可是这方面却不行”。这不是谦虚地承认对方值得自己学习的地方，而是仅仅通过找出对方不行的地方来安抚一下自己的自尊。这种做法会使自己失去成长的机会，想成为一名成功的企业家更是难上加难。

不要过于自信

作为一名企业家，能力过人也有成为失败模式的，这一点也许会让大家感到意外。的确，在创业期里，自己的能力会体现为整个公司的力量，自己的思考与决断也许会带来最好的结果。然而，随着企业规模日益扩大，独自一人却无法使整个公司运转了。

打个比方，比如转飞盘，一两个盘子不会有任何问题。可是，如果盘子的数量继续增加，再能干的人失败的概率也会增加。掉下一个盘子就会失去平衡，在连锁反应下，盘子一个接一个落地。这对企业来讲是致命的，无论个人多么出类拔萃，公司的经营也会逐渐偏离正轨。

比如风险企业，创业之初的5年之内非常顺利，此后逐渐衰退的情况比比皆是。大体来讲有两个原因。第一，公司的创业成功的确是靠超凡的构想首战胜出，但不久后便被其他公司模仿，并且由于大规模扩展业务和销售量的大量增加而无法抵挡价格攻势，从而遭受重大打击。另一个原因是合作伙伴的增加方式和选择方式的错误。特别是对自己的能力过于自信的企业家，他们更容易陷入第二种错误中。

即便是可称为企业家典范的松下幸之助和本田宗一郎，他们也及早认清了自己做不到的事，寻找能够弥补这一部分的合作伙伴。也许要找的合作伙伴并非某一个人，而是能够互补的企业。与此相反，失败的模式是企业家追求全能，过于相信自己无所不能，不托付他人办事，于是在考虑不周的领域给其他公司以可乘之机。

这就告诉我们，企业的规模扩大后，早日找到在重点领域里比自己更擅长这项工作的人并移交权限至关重要。可称为人生伴侣的此类合作伙伴，对企业家来讲至少需要两个人。

不追求自身的全能，而是发现自己不足的地方，早日制定补救的对策，这也是企业家事业成功的模式之一。

特别是现在，对产业的各种限制大幅放宽，计算机革命与金融风暴并存，无论多么优秀的人，自己能做的事也是有限的。因此，结识其他优秀人物，向对方学习，加入对方的行列比以往更加重要。我们没有时间像过去那样所有的事都由自己独自承担，慢慢地建立起从设计到制造，再到销售的全部系统。如果不慌不忙地做这一切，我们只会看到自己被竞争对手淘汰。

因此，以资源外包为首，同时发挥其他卓越的技能建立信息网络理所当然地成为经营的关键。

放眼未来的构思

我们再介绍一个人，这就是雅马哈公司的川上源一。他不满足于案头的学习，自己切身体会到某一点后，便采取行动，在这方面，他是史无前例的企业家之一。

川上曾亲临第二次世界大战后的美国，抓住了几个事业构想。

在日本遭到空袭之后，土地尚未得到平整时，川上孤身一人前往战胜国美国，这种行动能力已然不同凡响，而他的着眼点更是特别。美国人热衷于玩乐的

风尚顿时吸引了他的兴趣。

战败国日本在战争中被打垮，意志消沉，而美国却从容地享受着生活。川上惊异于两国的差距如此之大，同时他也发现，余暇和休闲将成为一个产业。他确信，日本有一天复兴后会富裕起来，休闲产业规模扩大的时代终将到来，于是他想在这方面干一番事业。

当时的日本连衣食住行都成问题，更别提业余时间了，主要生产些炒菜煮饭的锅就能够赚到足够的钱。可是，人人都去制造炒菜煮饭的锅，在这种情况下再开始干同样的事，结果肯定是钱越赚越少。于是，川上打算先生产钢琴。

雅马哈原本是生产木琴和风琴的企业，后来逐渐转移到以钢琴制造为支柱，最后进入体育领域，先是生产射箭用具，后来又生产摩托车，最后参加了卡塔利纳岛（美国加利福尼亚州）的越野比赛。

在某场比赛的录像中我们可以看到雅马哈初次参加比赛的车型。雅马哈的赛车没有完成比赛全程而中途退场，录像中传来像是怜悯又像是嘲讽的解说词：“恐怕我们这是最后一次看到雅马哈的摩托车了。雅马哈哈（笑声）。”然而，雅马哈以此为跳板，忍辱负重，不断改进技术，仅仅数年后，便可与本田竞争并赢得了世界冠军。

川上的事例充分体现了成功的模式之一。

总而言之，川上对所有的事物都非常感兴趣，并企图用自己的内心去感悟些什么。而且，他很想把自己亲眼所见并且感悟到的东西由无形变成有形。如果未能如自己感悟的那样变成有形的东西，便重新开始，直到成功。

我们举一个钢琴制造的例子来加以验证。

科学的手段与突破“瓶颈”的思考

在钢琴的试生产阶段，川上首先问钢琴的制造者：“用什么样的木材做原料声音才会优美动听呢？”因为回答问题的是这方面的专家，一般的经营者都会对答案很满意，由此思考便会陷入停滞状态。

而川上并不满足于此。他会接着问那是不是最好的木材。然后再就有疑问的地方提出质疑，比如木材晒几天最好，北欧的木材和南洋的木材哪个更合适。一直追问到最后钢琴的制造者说“这个我不太清楚”为止。

事实上，接下来才是川上真正的用意之所在。“不清楚就试试看吧。”他命令道。

于是，他让人把世界上所有种类的木材都汇集起来。用同一块钢琴的音板，装上同一根琴弦，然后嵌入种类相同但干燥时间不同的几块木材中，听一下哪一种组合发出的声音最优美动听。把选出来做实验的木材全都试用一遍，最后选出发音最优美的那种木材（包括干燥时间）。接下来以选出的木材为基准，换用不同的音板再重复同样的试验，然后再换琴弦……就这样，记录几十万组数据才能找到最佳组合。

这种方法就是所谓的实验计划法，事实上在大学的实验室应用得很频繁。有关合金与化合物等由多种要素组合的物质，为了找到目标所要求的最佳值，只改变其中的一个变量就能获取几千、几万组数据。

实际上川上只是高中毕业，并没上过大学。他不可能学过大学的知识，更何况研究生院的实验方法了。但是他却轻而易举地做着这样的实践。没有人能够像他那样把事情考虑得如此周密了。

就这样，以世界上的木材为中心搭配形成了各种组合，从中选取最佳组合——雅马哈通过这种方法开始生产钢琴。此前德国的钢琴被誉为世界最高水平，它的制作基于工匠的经验和灵感，而雅马哈超越了这种传统的方式。尽管雅马哈制造钢琴是从零开始的，但由于采用了非常科学的方法，结果成了世界一流的制造商。

然而，事情并未到此为止。假设顾客想给孩子买钢琴，却没有钱。这里说的是分期付款尚未如现在这样普及的年代的事。于是，雅马哈向顾客提出建议——钢琴太贵了，每个月都存些钱吧。每个月存1 000日元应该是不成问题的，于是他们成立了一个到每户收款的组织。这样，到孩子长大的时候就可以用积蓄起来的钱买一架钢琴了。

可是，顾客买回钢琴以后，又抱怨说附近找不到可以信赖的老师，另外课时费也太高。于是，公司又开办雅马哈音乐教室，教钢琴的弹奏方法。后来又出现了新的问题，这就是在住宅密集地区，琴声会打扰邻居。于是雅马哈又制造出了声音不会传得很远的钢琴。

川上用这种方法使原本价格昂贵的钢琴的顾客群在日本不断扩大。1980年，日本钢琴的普及率高达25%，居世界第一位。

川上考虑问题的方法是必定要找到“瓶颈”之所在。他的方法归根结底就是找到问题是什么，该如何解决这个问题，把问题的范围逐渐缩小，然后投入全力去解决。这种方法，读过《孙子兵法》的人会有所感触。据说川上虽然没上过大学，却熟读了《孙子兵法》。从川上的经营方法我们可以看出，这种方法似乎已经

渗透到了他的每一个细胞中。

事业的萌芽源于“为什么”

川上写了一本与众不同的书，叫《享乐主义者食谱》。

比如，看到一棵树他会问：“这能吃吗？”如果对方回答不知道，他就会说：“试试看怎么才能吃，好不好？”于是他开始尝试各种烹调方法，又是煮又是烤，或者研成粉末。即使所有方法全都以失败告终，他还会对自己说：“不会不能吃的。”然后继续坚持摸索食用方法。

这本书就是用这种方法尝试烹调那些看上去根本不能吃的树木、花草以及动物身体的某一部位，最后把它们变成美味的食品。我们介绍一道以翻车鱼的皮下脂肪和脾脏为原料的菜。这些部位恐怕任何人都认为是不能吃的，川上让自己公司下属的志摩旅游饭店的厨师长去研究，最后做成了好吃的饭后甜点。真可谓具有商品开发的灵感。

谈到饮食的话题，顺便介绍一个川上在创业方面很有代表性的小插曲。

去美国旅行过的人一提及知，那里有一种菜品叫“酥炸软螃蟹”，是用蟹壳柔软的螃蟹炸的。川上并不满足于在美国领略了它的味道，他问店里的人：“这种螃蟹为什么和日本的不一样，蟹壳那么软呢？”得到的解释是“螃蟹脱皮的时候，新的蟹壳刚开始形成，所有螃蟹的身体都是柔软的。”也就是说，“酥炸软螃蟹”这道菜用的并不是蟹壳柔软的特种螃蟹，而是刚刚脱皮的螃蟹。

川上一回到日本就立即前往当地的伊势志摩，边走边询问渔民是否知道蟹壳柔软的螃蟹。得到的回答是“没人要，都扔了。”他听了立刻说：“好，我全包了，赶快拿来吧。”就这样，他把日本的螃蟹也做成了“酥炸软螃蟹”，成为志摩旅游饭店的一道菜。

一般来讲，这种思维方式并不是每一个人都具备的。不管在美国吃“酥炸软螃蟹”吃得多么香，大多数日本人还是摆脱不了螃蟹的壳是硬的这一固有观念。通过问“为什么”，了解到这一固有观念是错误的，进而想到在日本的近海是否能够捕捞到，特意逐个去问渔民，并大量收购，这需要多么充沛的精力！

真正的企业家内心时常怀有疑问，对任何事情都肯下如此的工夫。并且他们知道，在即将得到答案的时候，往往蕴藏着事业的转机。正因为如此，他们使出浑身的解数，最终使其成为自己公司的商品。

可以说，这种执著的精神贯穿着川上的一生，成为企业家一生动力的内燃