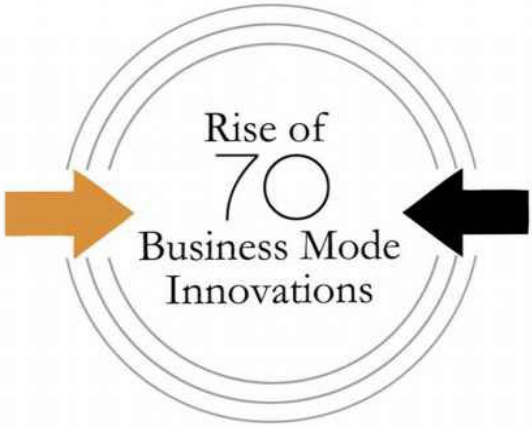
全球商业模式的变革与“大企业”的盛衰兴废

商业模式全史

[日] 三谷宏治 著

马云雷 杜君林 译



以全球性眼光综合分析“大企业”盛衰兴废的力作
创业者、企业管理者、MBA课程学习者必备的权威圣典

日本商业图书大奖获奖图书
全球知名企业管理者必选读物

从14世纪的美第奇家族、17世纪的三井越后屋，
到21世纪的阿里巴巴……

让你一口气读完商业模式的变革史！

江苏凤凰文艺出版社
JIANGSU PHOENIX LITERATURE AND ART PUBLISHING, LTD

商业模式全史
[日]三谷宏治 著
马云雷 杜君林
经营战略全史
[日]三谷宏治 著
徐航 译
江苏凤凰文艺出版社

目录

商业模式全史
- 目录
- 序 言
- 序 章 围绕“钱”的五种新型商业模式
- 第1章 商业模式究竟为何物？
- 第2章 近代商业模式的创生期（1673—1969）
- 第3章 近代商业模式的变革期（1970—1990）
- 第4章 20世纪末，速度与IT产业引领的创造期（1991—2001）
- 第5章 “巨无霸”的战争与“小个子”的崛起（2002—2014）
- 第6章 如何进行商业模式创新
- 补 章 日本向世界发起的挑战
- 结束语

经营战略全史
- 目录
- 序 言
- 第1章 近代管理学的三个源头（1910—1930年代）
- 第2章 近代经营管理的创始（1930—1960年代）
- 第3章 定位学派的大发展（1960—1980年代）
- 第4章 能力学派的群雄割据（1980—1990年代）
- 第5章 定位论与能力论的统合与匹配（1990年代— ）
- 第6章 21世纪的经营环境与战略诸论（2000年代— ）
- 第7章 最后的答案：“适应性战略”（2010年代— ）
- 补 章 俯瞰全体的B3C框架（1996年— ）
- 结束语

商业模式全史

目录

序 言
序 章 围绕“钱”的五种新型商业模式
“巨匠们的午后”序：美第奇家族的创始人乔凡尼和Square的联合创始人多西
美第奇家族创建的国际“汇兑·结算”体系以及对梵蒂冈公款的巧妙运用
托马斯·库克和美国运通公司开发的旅行支票以及由此实现的个人国际结汇
由美国银行的VISA卡构建起来的社会基础设施
网络、密码和eBay：PayPal把陌生人连接在了一起
现场支付的新方式：扩大卖方，改变买方的Square革命
第1章 商业模式究竟为何物？
“巨匠们的午后”1：“创新理论”的鼻祖熊彼特与“商业模式论”的盟主佐特
商业模式并非一成不变
商业模式的创造与革新从未间断，商业术语却鲜为人知（远古到1990）
为了解释网络经济，商业术语被乱用一气（1991—2001）
商业模式革新的时代（2002— ）
第2章 近代商业模式的创生期（1673—1969）
“巨匠们的午后”2：吴服店的再造者三井高利和硅谷的创立者特曼
借新型吴服店和公款汇兑店二者之力将三井越后屋推向繁荣
大型连锁商店的兴起：从A&P、梅西百货到西尔斯公司
福特的“纵向一体化模式”和通用的“分散经营模式”
吉列的大发明：新型盈利模式之“刀片+刀架”模式
佩利在哥伦比亚广播公司发明“广告模式”
“计量收费”模式让施乐成为服务型企业
硅谷之父——斯坦福大学的特曼教授
第3章 近代商业模式的变革期（1970—1990）
“巨匠们的午后”3：摇钱树的栽种人入交昭一郎和7-11的再造者铃木敏文
佳能通过改变技术、顾客、流通、服务，向施乐发起挑战！
本田凭CVCC发动机之功，丰田借“精益生产”“金字塔”之力赶超通用、福特
沃尔玛和7-11物流至上的“区域集中模式”
IBM的水平分工模式，为新兴公司的诞生撒下火种
任天堂借红白机打造的“平台模式”
“B2B电子商务平台”的先驱——AUCNET公司开创的二手车视频交易平台
第4章 20世纪末，速度与IT产业引领的创造期（1991—2001）
“巨匠们的午后”4：创业天才戴尔和偏执狂人贝佐斯
按需生产与零库存：戴尔让世人看到了“直销”魔力
由GAP、贝纳通开创，由WORLD、ZARA、优衣库发展的“SPA模式”
从雅虎的门户网站到谷歌的检索广告
eBay开创的“C2C电子商务平台”
雨后春笋般的“B2B电子商务平台”与无心插柳却成荫的“B2C电子商务平台”
贝佐斯的亚马逊，用IT力和物流力撑起了“一站式理念”和“长尾理论”
第5章 “巨无霸”的战争与“小个子”的崛起（2002—2014）
“巨匠们的午后”5：“商业学者”安德森和“龙马铁粉”孙正义
安德森对“免费+收费”模式的推广与实践
马云的阿里巴巴集团凭借免费模式称霸中国市场
YOU的时代、实名制“社交网络”、Facebook和天使投资人
专栏：中国版三国演义：百度、腾讯和阿里巴巴

智能手机、社交游戏将任天堂逼到了悬崖边。索尼能否凭借PS4东山再起？
梅西百货用“全渠道销售”化解“展厅现象”危机
专栏：日本版三国演义：亚马逊、乐天和雅虎日本
亨利·伽斯柏倡导的“开放式创新”让所有的产业都成为服务
乔布斯钟爱的“二次发明”：用“纵向一体化”和“刀片+刀架”模式一统天下
“专利技术服务商”高通和“纵向一体制造商”英特尔将苹果逼到了悬崖边
专栏：科斯定理与乔伊法则
kl(r)aud和makers预示的未来，“超分散网络模式”让“小个子”各尽其才
专栏：商业模式革新图谱
第6章 如何进行商业模式创新
“巨匠们的午后”6：重视“幽默感”，坚持“员工第一”的凯莱赫和帮助科技人才少做无用功的莱斯
领导力：让IBM大象起舞的郭士纳，让宝洁由衰转盛的雷富礼
企业文化：“重视幽默”“采用新人”因何能让西南航空公司保持长期盈利？
实践方法：戈文达拉扬的“遗忘借用学习法”和莱斯的“精益创业”
人才培养：克里斯坦森的“DNA”和美国西海岸的“d.school”和“Y Combinator”
向未来发起挑战：捧贤一主张的“照亮一隅”，贝佐斯主张的“顾客重于对手”，佩奇主张的“创造高于竞争”
补 章 日本向世界发起的挑战
半封闭+人力：看Linkers的“匹配创新模式”
“半职业众包”：看半职业人士打响的团体战
MUJI的组合拳——“顾客时间型全渠道销售”
因产品失去的，靠配件赢回来？！
“巨匠们的午后”（番外篇）我和克里斯坦森
结束语

商业模式全史

[日]三谷宏治 著
马云雪 杜君林 译

江苏凤凰文艺出版社

图书在版编目(CIP)数据

商业模式全史 /（日）三谷宏治著；马云雷，杜君林译. —南京：江苏凤凰文艺出版社，2015
ISBN 978-7-5399-8950-1

Ⅰ.①商… Ⅱ.①三… ②马… ③杜… Ⅲ.①商业模式－研究 Ⅳ.①F71

中国版本图书馆CIP数据核字（2015）第294596号

江苏省版权局著作权合同登记：图字10-2015-502

ビジネスモデル全史 三谷宏治
"BUSINESS MODEL ZENSHI" by Koji Mitani
Copyright © 2014 by Koji Mitani
Original Japanese edition published by Discover 21, Inc., Tokyo, Japan
Simplified Chinese edition is published by arrangement with Discover 21, Inc.
Illustrator: Kumiko Nagasaki (Platinum Studio)
Simplified Chinese edition copyright © 2015 Beijing Ponghong Books Co., LTD.
All rights reserved.

书　　名	商业模式全史
著　　者	[日]三谷宏治
译　　者	马云雷　杜君林
责任编辑	孙金荣
特约编辑	秦　蕊
责任校对	孔智敏
版权支持	王尧荣　张晓田
封面设计	刘红刚
出版发行	凤凰出版传媒股份有限公司 江苏凤凰文艺出版社
出版社地址	南京市中央路165号，邮编：210009
出版社网址	http://www.jswenyi.com
经　　销	凤凰出版传媒股份有限公司
印　　刷	三河市金元印装有限公司
开　　本	700毫米×1000毫米　1/16
印　　张	20.5
字　　数	287千字
版　　次	2016年1月第1版　2016年1月第1次印刷
标准书号	ISBN 978-7-5399-8950-1
定　　价	42.00元

（江苏凤凰文艺版图书凡印刷、装订错误可随时向承印厂调换）

序 言

《商业模式全史》一书的书名中蕴含了两层含义。

一是书中关于商业术语及经营战略术语的历史。

这些略带庸俗又极其暧昧的商业术语发展至今，可谓一路坎坷。它们时而被褒、时而被贬，时而受人冷落、时而受人拥戴。

商业术语[1]的历史大致可以分为以下三个时期：

第一时期，从远古到1990年前后。

这个时期虽然也存在着商业模式的概念以及相关术语，且这些概念和术语对日后诸多方面的变革都起到了决定性的作用，但当时使用它们的人却寥寥无几。

第二时期，1991—2001年。为了解释互联网经济，[2]商业术语在这一时期迅速发展至顶峰。

20世纪90年代中期，随着互联网的大规模普及，互联网经济也取得了蓬勃发展。1993年，Mosaic浏览器[3]公开后，亚马逊和雅虎都顺势而起。到了1998年，商业模式本身也成为了一种专利（例如Priceline的逆向拍卖模式）。无论是企业主、投资人，还是经营者、媒体，都纷纷使用此类术语，许多学者也对此表现出极大的兴趣。

随着2001年网络泡沫（.com bubbles）的崩溃，人们都认为“商业模

式”这类术语也会和其他经营流行语[4]一样最终因过时而惨遭淘汰。

然而，“商业模式”竟奇迹般地存活了下来，这必须归功于它的两大作用。

作用之一是它回答了“竞争优势的持续性”问题，作用之二是它回答了“革新方法”的问题。

“商业模式”用途的变迁

	第一时期	第二时期	第三时期
时期	远古—1990	1991—2001	2002—
用途	未被广泛应用	①用来解释电子商务	②用来系统分析竞争优势的持续性 ③革新的源泉
序章中的事例	·美第奇家族 ·旅行支票 ·信用卡	·信用卡的在线支付 ·PayPal	·Square ·Paypal Here ·乐天的 SmartPay ·Coiney

而这两个问题恰恰是21世纪经营战略论必须要面对的两大课题。因此，2002年以后“商业模式”又迎来了它的“第二春”，即“商业模式”的第三时期。

《商业模式全史》这个书名中还蕴含了另外一层含义，即商业模式变革的历史。历史上存在过哪些重要的商业模式？它们是如何产生发展的？本书都会作一简要概述。

这部分的历史远比商业术语的历史范围更大、内容更深。不过，无论商业如何变化，其中的商业模式都是有规可循的，都是能够为我们所认知的。

归根结底，商业就是：

把采购来或生产出的价值提供给他人，以换取同等的价值。

这些要素的组合就是商业模式。凡是有实力的企业无不拥有自己的商业模式。

但本书记述的并非是那些“成功的典范”，而是那些敢于突破传统商业模式的“改革先驱”。

例如，从“价值补偿”的角度看，有 “刀片+刀架”模式的吉列公司，也有“广告模式”的哥伦比亚广播公司；从“价值提供”的角度看，有“百货店模式”的梅西百货公司，也有“连锁店模式”的A&P公司等等。

在这些开创了新型商业模式的先驱里，当然不乏一帆风顺的例子，但大多数公司都是历经坎坷，在摸索中努力寻找着前进道路的。其中，梅西百货通过全渠道销售模式走出了经济萧条，而美国A&P公司却终究没能逃脱破产的命运（2010）。

实践是先行人，理论是追随者。

克莱顿·克里斯坦森、马克·约翰逊、亚德里安·斯莱沃斯基、琼·玛格丽塔、克里斯托夫·佐特、拉菲尔·阿米特、亨利·伽斯柏等人均是商业模式理论的知名学者，正是他们的存在，商业模式理论才得到了巨大的发展。然而，商业模式真的可以增强竞争优势的持续性吗？商业模式作为改革创新的源泉，它的确有实际的意义吗？除了上述学者，波士顿、

埃森哲等众多商务咨询公司也都在争相寻找着其中的答案。

“商业模式革新”的历史

	第一时期	第二时期	第三时期
时期	创生期 第 2 章（1673—1969） 变革期 第 3 章（1970—1990）	创造期 第 4 章（1991—2001）	巨无霸和小个子 第 5 章（2002—2014）
各章节案例	“三井越后屋” 大型连锁商店 纵向一体化模式 / 分散经营模式 “刀片 + 刀架”模式 广告模式 “计量收费”模式 “多产多死”模式 “小型复印机” 精益生产 / 金字塔模式 区域集中模式	直销模式 SPA 模式 “门户网站” “检索词广告” C2C 电子商务平台 B2B 电子商务平台 一站式购物 / 长尾理论	“免费 + 收费”模式 面向个人用户的大型“免费 + 收费”模式 社交网络 社交游戏 全渠道销售 开放式创新 乔布斯的“再发明” 知识产权经销商 超分散网络模式

迄今为止，商业模式似乎很好地解释了创新的实现和商业的持续竞争优势这两大问题，这不得不令人拍手称赞。不过，我们面临的最终挑战是如何运用商业模式来成功解决这些问题。当然，我们也许找不出简单明了的答案。

本书共涉及70个商业模式、200家公司、140位改革先驱和商业领袖。希望各位读者可以细细品读“商业模式理论三个时期的变迁”和“改革先驱们盛衰兴废的真正动力”。

在解释商业模式理论之前，我们都会用一个和 “钱”有关的小故事作为铺垫来引出正文。首先登场的就是在文艺复兴时期曾赞助过多位艺术

家的美第奇家族。［5］

---

［1］根据克里斯托夫·佐特和拉菲尔·阿米特的论文The Business Model（2010）。

［2］又称为“.com经济”。IBM将其用于内部改良并命名为e-business。属IBM的宣传用语。

［3］Mosaic Communication成立于1994年4月，后更名为Netscape Communication，1995年8月成功上市。总市值曾一度暴涨至20亿美元。

［4］1990年底，NEC公司为了提高办公电脑的销量，特聘田原俊彦为电视广告代言人，广告中田原大喊：“老板！隔壁的公司都引进SIS了！我们不能再等了！”SIS即 Strategic Information System（战略信息系统）。

［5］赞助过波提切利、达·芬奇、米开朗琪罗、拉斐尔、瓦萨里、布伦齐诺、亚洛里等艺术家。



序　章

围绕“钱”的五种新型商业模式



乔凡尼·迪比奇　　杰克·多西
（1360—1429）　　（1976— ）

“巨匠们的午后**”**序［**1**］：美第奇家族的创始人乔凡尼和**Square**的联合创始人多西

多西（以下简称为“多”）：您就是美第奇家族的创始人乔凡尼·迪比奇·德·美第奇老先生吧，能在这儿遇见您，我真是备感荣幸啊！

乔凡尼（以下简称为“乔”）：你就叫我乔凡尼好了，身边叫美第奇的人多了去了。多西先生，你是从事什么工作的？

多：我啊，我开发了一款产品，有了它，人们在任何地方都可以使用信用卡付钱，而且不管多小的店铺，都不用再为拒收信用卡而感到难堪了。

乔：嗯？信用卡？这是什么东西？

多：哦，信用卡就是代替现金的信用凭证，人们可以用它买任何东西，而且是先拿货后付钱。美国银行推行了VISA卡后，现在信用卡已经是人们的必备物品了。

乔：哈哈，跨越国境的证书（VISA），[2] 名字起得倒是不错。不过这种东西发行起来可没那么简单吧？个人不还款，商家要诈骗，风险可不小啊！

多：所言极是，美国银行发行信用卡之初，就赔了好几百亿日元呢！

乔：不过话说回来，超越风险才是金融的使命啊！想当年，我们在意大利北部从事汇兑业务，也正是向风险发起的挑战。14世纪，随着社会的进步，出现了跨国贸易，不过在当时，现金的流转可是一大难题。人们不仅要承担汇率带来的损失，而且在搬运的过程中也免不了提心吊胆。



多：从此世界上终于有了一张国际“汇兑·结算”网，从这边存入里拉，从那边就可以取出英镑。

乔：是的，特别是我们美第奇家族，编织了一张稠密的跨国信息网。假如我们收到了一笔由佛罗伦萨汇向伦敦的支付申请，我们会立即将该信息传达给伦敦支店，让他们找到一笔反方向的支付申请。这样一抵销，不用搬运一分钱，不仅消除了汇兑的损失和风险，还大大节省了结算时间。

多：信息就是力量啊。

乔：是的。不过我们在客户方面也做出了巨大的创新。通过把梵蒂冈吸纳为自己的客户，从欧洲各地上缴来的公款就成了为我们所用的资金。

多：原来如此。不过我做的事从某种意义上来讲正好与您相反。我

不是把大客户，而是把无数的小客户聚集在了一起，做成一份大的事业。

乔：不过，针对小客户的风险管理可要费时费力多了。你能从他们身上拿到什么像样的担保呢？

多：您说对了。正因如此，我在风险管理上还真下了一番苦功。事先审查其实没有多大意义，所以我采取了另外一种思路，利用电脑的自动分析软件对每笔销售和支付状态进行审核，总算可以将风险缩减至可控范围。

乔：自动分析软件？你越说越有意思。不过，你的事业不容易被模仿吗？一旦被模仿，你可创造不了300年的辉煌哦！



多：模仿嘛，总归是会被模仿的！所以我也清楚地知道我必须不断地改变，因为一旦停下来，一切就都完了。所以说，我的创新之路才刚刚开始！

乔：好样的，那我们就看看100年之后到底会怎样。

多：100年？

乔：呵呵……我偷偷告诉你个秘诀啊，那就是去支援艺术家！[3] 赶快找个当代的米开朗琪罗吧！



美第奇家族创建的国际“汇兑·结算”体系以及对梵蒂冈公款的巧妙运用

通过分散网点和信息网络构建起来的国际“汇兑·结算”体系

何谓商业模式？何谓商业模式的革新？为了弄懂这些问题，我们先纵观一下第1时期到第3时期中关于商业模式的若干实例。其中关键词为“汇兑·结算”。这类业务始于美第奇家族，此后的600年间又相继出现了由美国运通公司、VISA、PayPal、Square开创的不同支付模式。

货币作为商品（服务）的支付手段，是古代的一大发明。但到了中世纪（欧洲），由于贸易往来的不断扩大，跨国大额贸易的逐渐增多，利用货币（金银等）进行交易时会有诸多不便。

为此，从事货币兑换的商人在欧洲各地开设分店，让远隔两地的人实现了不同货币错时结算的可能。其中的主导力量，正是14世纪文艺复兴初期，以北意大利佛罗伦萨为据点的美第奇家族。

美第奇家族的乔凡尼·迪比奇·德·美第奇（Giovanni di Bicci de'Medici，1360—1429）率先在整个欧洲建立起了稠密的信息网，成功开创了兑换、结算业务，并从中取得了丰厚的佣金收益。



乔凡尼·迪比奇·德·美第奇

通过兑换业获取高额利润，为美第奇家族的繁荣奠定了基础。1410年起担任罗马教皇厅的财务管理员。

比如，一旦有A国向B国的汇兑业务时，美第奇家族就会第一时间找到与之相反的汇兑业务（B国向A国），这样就回避了汇兑的风险，也不必再大费周章搬运货币了。由此，让多数企业家备感安全的结算网络终于问世了。

化敌为友—— 美第奇把严禁利息的梵蒂冈也变成了合作伙伴

但有一个大难题，即势力庞大的天主教会严禁收取利息。[4]

“那汇兑业务，难道就不是（以佣金为名）收取利息的融资行为吗？”

结果，天主教会的罗马教廷（梵蒂冈）公开声明 “佣金不是利息”，因此银行业（融资、汇兑、结算）终于名正言顺驶入了发展的轨道。这究竟是怎么回事呢？聪明的美第奇家族在账目中增加了一项名为“上缴给神”的款项，即捐献给教会和慈善事业的款项。正是因为这笔款项，美第奇家族与梵蒂冈成功构建起伙伴关系。

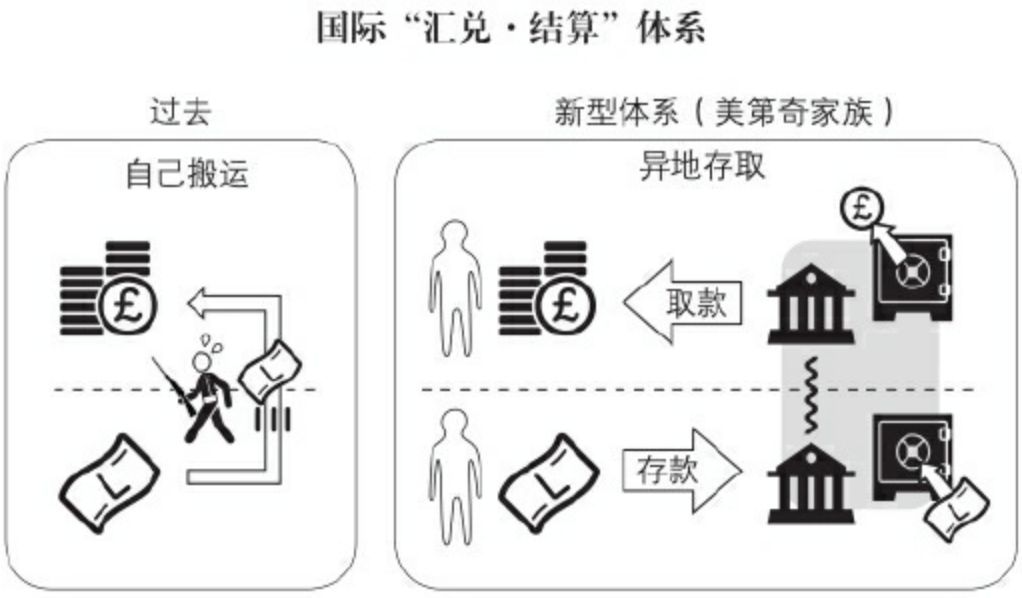
1410年，美第奇家族又被梵蒂冈委以财务管理的重任，独自掌管着来自全欧洲的巨额财富。虽然佣金寥寥无几，但各国上缴的公款在纳入罗马教廷之前的数月，都成为美第奇家族自由使用的资金。

借此，美第奇家族：

①建立起了国际“汇兑·结算”网络；

②把梵蒂冈（某种意义上的敌人）变成了客户，并与之建立了伙伴关系；

③开创了利用教廷公款进行汇兑的新型收益模式。



正是由于这种稳固的经济模式，从15世纪初，美第奇家族踏上了持续300年的繁荣之旅。

托马斯·库克和美国运通公司开发的旅行支票以及由此实现的个人国际结汇

运通老板的一声令下，世间有了“旅行支票”

到了19世纪末，美第奇家族开创的国际“汇兑·结算”方式，在托马斯·库克和美国运通公司的不断努力下，终于拓展到了个人层面。实现这一拓展的便是“旅行支票”。

其实在此之前，就存在着个人使用的支票，只不过在旅游目的地使用起来极其不便。就连当时美国运通公司的老板在旅游时也遭遇到了大麻烦。

他赴欧洲度假期间，美国发行的支票在当地居然不能使用。无奈之下他只好到当地银行换取些货币，然而银行的工作人员却告诉他海外发行的支票处理起来要花费些时日，结果问题推来搡去，迟迟也没能解决。

老板愤慨至极，回国后立即命人开发此类产品。就这样，1891年，美国运通公司参与开发的旅行支票终于与世人见面了。

旅行支票

①把国际“汇兑·结算”业务拓展到了个人层面（旅行者），为了实现这一目标，其实要涉及诸多部门和许多相关者。

②发明了难以伪造的支票。[5]

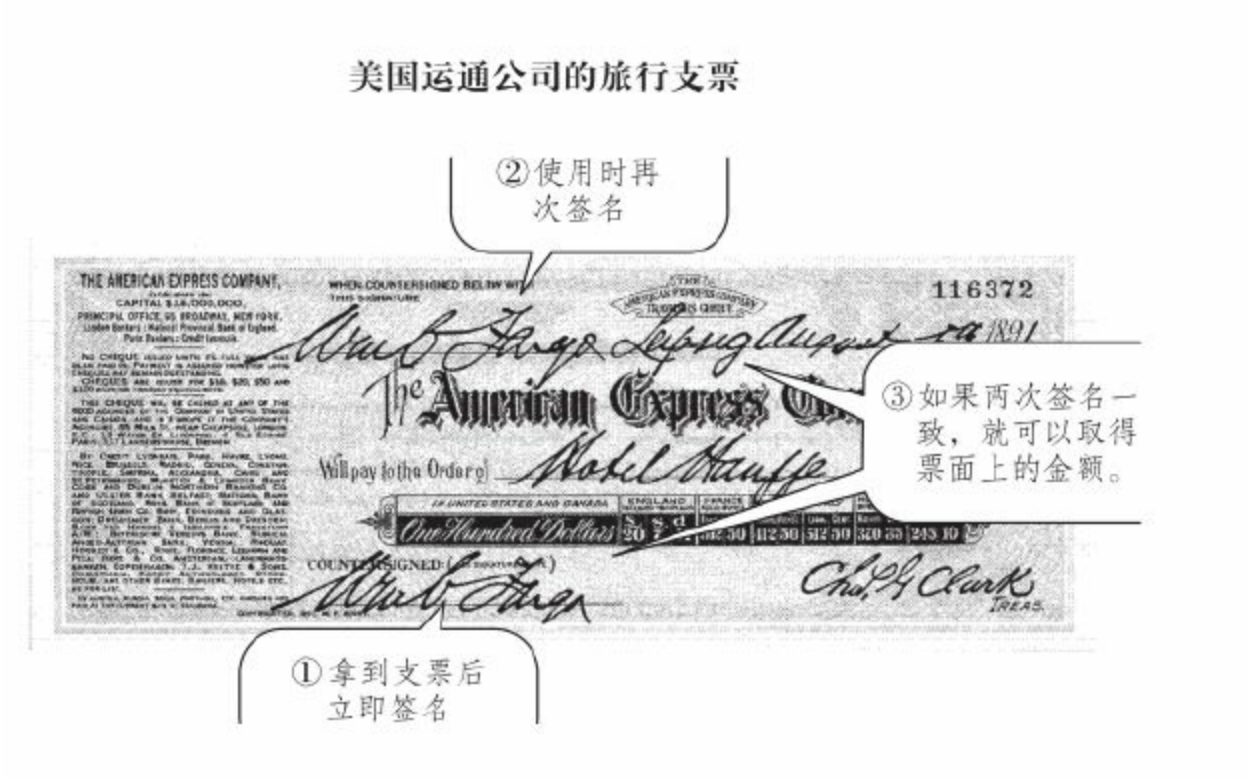
③对商店、餐馆进行兑换补偿。

④丢失或被盗时，为顾客弥补损失，并立即补发。

可以说，凡是诚心诚意使用旅行支票的顾客，他的资金安全一定会受到保障。

⑤购买旅行支票时需提前付款。这样对支票的发行方来说既保证了资金周转，又可以在客人使用之前的这段时间获得利息。

为此又一种新的收益模式诞生了。



由美国银行的**VISA**卡构建起来的社会基础设施

无论何时何地何物，皆可赊购的信用卡

第二次世界大战以后，20世纪50年代的美国抓住了世界复兴的机遇，在国内掀起了一波消费热潮。在此期间也涌现了大量的赊销公司，它们允许消费者月结。可是大量的赊销卡以及每月收到的大量账单，都让消费者十分头疼。要是有一张无论何时何地、无论购买何物都可以通用的信用卡就好了。

自1950年大来卡创办以来，十余家银行都推出了信用卡，可是无一例外，都没能形成规模。直到美国银行发行的银行卡（BankAmericard）才将信用卡业务提升到一个新的高度。

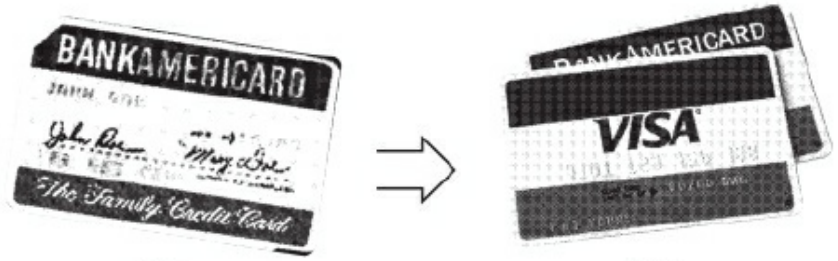
那么如何吸纳使用者呢？

首先就要确保该卡无论在何地都可以使用。因此发卡方的第一要务就是扩充加盟店的数量，只有加盟店足够多，使用者才会增多，而这又会反过来促进店铺的加盟热情，达到所谓的“网络效应”。不过为了实现这一目标，前期除了通过不断地投资来吸纳加盟店和使用者，别无他法。

在发行初期，美国银行曾遭受到严重的挫折。1959年，美国银行在洛杉矶近郊试发行时，未能按时还款的人数远远超出了预期，[6]不仅如此，大量的信用卡欺诈案件更是让美国银行蒙受了2000万美元[7]的巨额损失。

不过美国银行并没有选择放弃，而是从中吸取经验教训，最终成功建立了覆盖全球的信用卡网络“VISA”。

美国银行的通用信用卡



1959　　1977

与以往的信用卡相比，VISA卡有如下特点：

①对使用者来说，会费、手续费低廉（多数免费），且用途广泛。

②对加盟店来说，适当支付手续费，[8]但由于方便了消费者，

各行各业都踊跃加盟。

③对发卡行来说，获得了信用卡收入。

④有利于依靠信息网络［9］的大型营销公司。［10］

顾客免费使用信用卡，商家适当支付手续费，这种盈利模式可以说是一种“免费+收费”模式，我们会在后文中有所论及。

目前，在个人结算中使用VISA卡结算的比例已经达到了15%—45%（日本15%、法国32%、英国38%、韩国43%、美国45%。根据三菱UFJ研究和咨询公司的调查数据），可以说，VISA卡已经成为一种社会上不可或缺的基础设施。

不过“汇兑·结算”业务中，仍有一些领域未被覆盖。那便是微支付（小额支付）和移动支付(手机支付)。

网络、密码和**eBay：PayPal**把陌生人连接在了一起

公开键密码，赋予网络的新安全

进入20世纪90年代后，网络的使用成本急剧降低，同时，因密码安全性的提升，“汇兑·结算”体系也悄悄地发生了变化。

1994年，从事网页浏览器开发的网景通信公司大力推行SSL2.0，即公开键密码的通信方式，成了高安全性TSL协议的先驱。

1992年，互联网上的在线店铺（以下称为网店）实现了信用卡支付的可能，随着通信安全性的不断提高，互联网经济已逐渐走进了百姓生活，现在有一半以上的网络交易都是通过信用卡进行结算的。［11］

当然这里面还有一些问题尚未解决，直到1999年PayPal的出现，这一问题才变得不是问题。



埃隆·马斯克

美国著名的企业家，出生于南非。考入斯坦福大学研究生院后，仅上课2天就选择了退学。退学后他和哥哥共同创立了Zip2公司，从中获利4100万美元。

其后又将创立的PayPal卖给了eBay，利用这笔资金再次创立了SpaceX和SolarCity两家公司。曾向特斯拉公司投资，并担任CEO一职。

埃隆·马斯克（Elon Musk，1971— ）对这项技术表现出了极大的兴趣，因此在第二年便将其成功收购。他通过各种营销手段，使PayPal成为街头巷尾议论的话题，因此用户的数量也有了大幅度提升。而PayPal的舞台正是世界最大的拍卖网站eBay。

eBay上多数交易是个人间或者个人同中小微企业的交易，想要扩大使用者的范围，就必须冲破两重壁垒。一是信用保证的壁垒，二是小额结算的壁垒。

PayPal成功打破了个人结算的壁垒——**“**信用**”**和**“**小额结算**”**

一方面买方不愿意把信用卡号码等信息告诉给素不相识的对方（个人）；另一方面通过银行汇款，不仅要手续费，而且先付款再收货的形式也令人担心。

更要命的是，卖方多为小型商户（或者个人），大多数都没有通过信用卡公司的审查。

不过，PayPal成功解决了这些难题：

①买方不必把信用卡的相关信息告诉对方，通过邮件、网页即可完成支付；

②卖方只需开办PayPal户头，操作简便，无须月租金，且手续费低廉（小于2%—4%）；



eBay

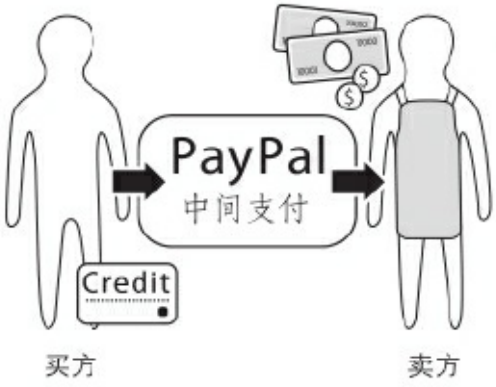
用户间（C2C）的线上拍卖及购物平台。创始人皮埃尔·奥米迪亚在28岁那年，利用休假编写了一组源代码，这便是eBay的原型。网站最初的交易物品是一支坏掉的激光笔。

③　实行“保护买家制度”，即当交易出现问题时，款项会退还给买家；

④ 借用互联网的信息体系，用较少的成本完成了基础构建。

通过以上创新，PayPal冲破了“信用”和“小额结算 ”这双重壁垒，让素不相识的人也实现了自由交易。

这项服务迄今已有16个年头了，目前用户覆盖了203个国家，账户数也达到了1.52亿。



PayPal

介于买方和卖方之间，打破了“信用保证”和“小额交易”双重壁垒。2002年以15亿美元的价格被eBay收购，从中诞生了许多名震江湖的“PayPal黑帮”人士。

PayPal已经成为名副其实的国际“汇兑·结算”体系。它的年结算金额高达1800亿美元（2013年），相当于新西兰整个国家一年的GDP。

2002年2月，PayPal刚一上市，eBay便决定投资15亿美元将其收购。当然，这其中也不乏批评之声，认为收购价格过高。不过如今，PayPal每年可以创造66亿美元的高额利润，不容置疑它已经成为了eBay最大的摇钱树。

此后，埃隆·马斯克本人又先后创办了太空探索技术公司（SpaceX）和特斯拉（Tesla）公司，真可谓是一名当之无愧的连续创业家。

PayPal完成收购后，许多重要员工陆续从公司离职，创造了属于他们各自的传奇，被世人称为“PayPal黑帮”（PayPal Mafia）。而这次收购也成为硅谷“创业Style”转型升级的大事件之一。

现场支付的新方式：扩大卖方，改变买方的**Square**革命

现场支付的革命

手机支付恐怕就是“汇兑·结算”的最后战场了吧？

手机支付有两种方式，一种是利用智能手机进行在线支付，另一种是利用手机终端进行现场支付。

前者发展极其迅猛，　目前两成以上的在线购物都采用了这种支付方式。这种支付方式只要借助信用卡和PayPal即可轻松搞定。问题是后者该如何完成支付呢？

正当人们一筹莫展时，另一名连续创业家走进了人们的视线，他就是杰克·多西（Jacky　Dorsey　1976—　），他继2006年成功发明了推特（Twitter）后，2009年又成功开发了Square。［12］

只要在iPhone或者iPad等移动终端插入一个2厘米大小的方形读卡器，下载一个APP，输入银行账户，移动设备立刻就变身为一个信用卡结算终端了。



杰克·多西

纽约大学肄业。14岁时曾设计出一款出租车调度软件。2006年，经过长达5年的酝酿他终于成立了Twitter公司。2009年，又成立了Square公司。2013年底正式加入沃特·迪士尼公司的董事会。

这项尝试来自“无论何时何地都能方便结算”的理念，Square希望能够为包括大型商场在内的所有店铺，提供一种灵活简便的结算方法。

目前，优衣库（东京银座店）已经采用了这种结算方式。店员们手持装有Square的iPad，在为您介绍商品的同时就可以帮您结账。

可以说，Square是一种以信用卡为基础的新型支付方式。

①对买方而言，扩大了信用卡的使用范围、缩短了支付时间；

②对卖方而言，允许消费者使用信用卡结算，为消费者提供了便利；

③低廉的手续费（略大于3%）和快速的到账时间。

这种新式的结算手段，特别是对卖家来说，蕴藏了无限的可能。

Square真的有竞争优势吗？

的确，Square改变了顾客（买方和卖方）的价值。但是它有持续竞争的优势吗？

单从日本市场来看，就已经出现了三四家类似的企业。如PayPal Here、乐天Smartpay，还有日本产业革新机构投资的Coiney［13］等等。

关于加盟商户的手续费，Square为　　3.25%，乐天为了与之争夺客户，将手续费定为3.24%，因此短短几个月4家移动支付商就都将手续费调整至了3.24%。



利用 Square 读卡器进行结算

关于支付后的到账周期，各个公司（有条件限制）也分别给出了“当天到账”和“隔天到账”的承诺。同时也覆盖了iPhone、iPad、iPod touch、Android各类移动终端。

如此一来公司间还有差别吗？会不会因恶性竞争，最后两败俱伤呢？

在北美地区，Square能在竞争中存活下来，主要应归功于它对审查方式的创新和占领市场的速度，以及对“使用便捷”“费用低廉”的不懈追求。

加盟Square之前，既不需要当面审查，也不需要提供纳税证明，只需要通过电话接受银行账户和身份信息的认证即可。

Square重视的不是事前审查，而是事后审查。它通过把握不同的结算类型，一旦发现异常，便立即停止结算。

对店铺来说，设备成本低廉。即便不购置昂贵的POS机，只要在现有的移动设备插上读卡器，下载相应APP就可以实现移动支付了。

加盟商户的激增，让Square大获全胜。

从2010年推出服务开始，短短的3年间Square在北美就吸纳了420万加盟商户，年交易额超过150亿美元。更值得一提的是，Square　已全面覆盖了美国7000多家星巴克咖啡店。

接下来的问题就是，这一竞争优势是否能延续至国外呢？

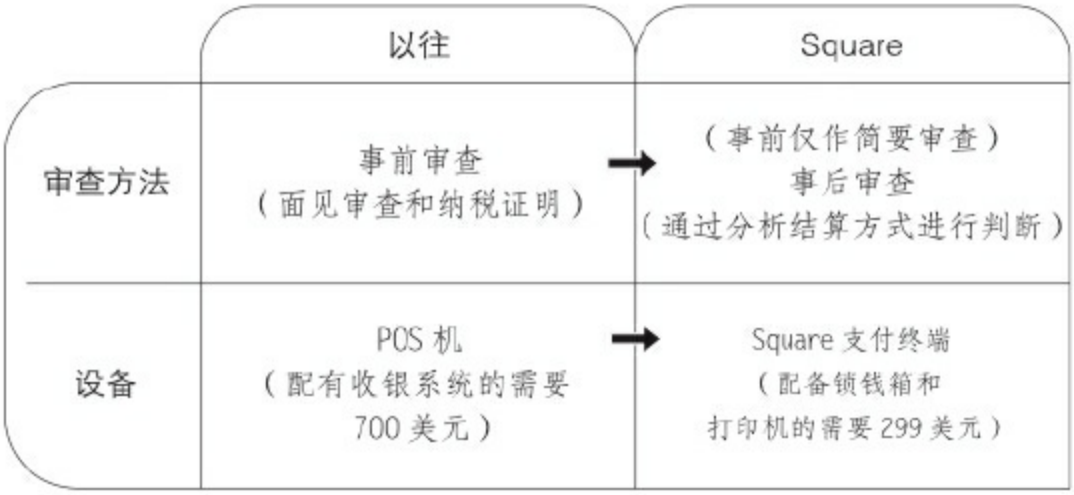
Square通过和三井住友银行（VISA集团的主力银行）展开的合作，正积极地开拓着日本市场。与此同时，对苦于吸纳商户的信用卡公司来说，这或许也是个千载难逢的好机遇吧。



Square 支付终端

一般情况下，配有收银系统的POS机需要700美元，配备锁钱箱和打印机的POS机需要299美元。

Square 改变了设备以及对商户的审查方式



协同发展的三大企业**vs**单枪匹马的**Coiney**

在日本国内，PayPal、SoftBank、乐天三家公司形成了三足鼎立之势。它们在市场定位、竞争力和营销资源上各有所长。

PayPal Here的优势，不言而喻正是PayPal自身这一平台。它们有一套行之有效的方案可以引导PayPal用户使用PayPal Here，并且承诺当日即可到账（到达用户的PayPal账号上）。

当然，作为竞争对手的 SoftBank也不甘落后，［14］为了吸纳商户在营销上也拼尽了全力，可惜目前商户只能使用SoftBank的终端。

乐天Smartpay的优势也在于它和乐天产业的协同合作，不过它要求必须使用乐天银行。如果使用他行，则享受不到初期免费、隔日到账以及免费打款等诸多优惠。

而来自互联网企业的Coiney则大打感情牌，它宣称 “自己是纯正的

日本血统”“某某商业街已经全盘使用了Coiney”“和企业无牵扯，可以任意组合”等等。2013年，Coiney先后获得了日本产业革新机构的8亿日元投资和Credit Saison公司的5亿日元投资。

这四家公司各持法宝，究竟是市场地位，还是竞争力，抑或是营销资源会成为决胜的利器呢？大浪淘沙，最后胜出的公司（一二家）将为我们揭晓答案。

至此，我们简单回顾了一下“汇兑·结算”层面上的经济模式变迁：

从美第奇家族创建的国际公款汇兑网络、美国运通公司开发的旅行支票，VISA公司发明的通用信用卡、PayPal实现的个人小额结算，到Square的移动终端支付。

其实这些不仅是一个企业自身的战略，它更是商业模式创新的动力所在。

日本的移动支付对照表

	PayPal Here	Coiney	乐天 Smartpay	Square
业务起始时间	2012年9月	2012年10月	2012年12月	2013年5月
入账手续费	5万日元以上 不收取手续费	10万日元以上 不收取手续费	乐天银行 不收取手续费	所有银行都 不收取手续费
可利用终端	仅SoftBank	智能机 iPad	智能机 iPad	智能机 iPad
母公司/ 合作公司	PayPal SoftBank	Credit Saison	乐天	VISA 三井住友卡

[1]每章开头部分的小故事“巨匠们的午后”，均为虚构，仅作为正文引言，供大家一笑。

[2]语源为拉丁语的carta visa（调查过的证书），visa是videre（看）的过去分词。

[3]当时，金融行业的社会地位很低，为了提高自己的社会地位，最主要的方法就是在财力、物力上对艺术家进行支援。除了米开朗琪罗，美第奇家族还支援过多纳泰罗、波提切利、达·芬奇等多位艺术家。

[4]伊斯兰教也禁止在其教徒中收取利息，但可以向其他教的教徒收取利息。

[5]在当时，创造性地采用了两处签名和水印的认证方法。支票的样本会在发行前被送到世界各国的银行、酒店、商船、铁道等相关部门。

[6]未能按时还款的比例达到了22%（原本预计为4%）。

[7]约等于现在的1.2亿元人民币。

[8]信用卡公司收取的手续费根据加盟店的行业、规模而有所不同，大体为成交金额的3%—10%。

[9]NTT DATA 公司提供的“CAFIS”磁卡结算网络，覆盖了120 家银行卡公司、1600 家金融机构和几十万家加盟店，平均每笔交易NTT DATA 公司可从中获得3 日元，因此年营业额高达100 亿日元。

[10]VISA和万事达卡本身是一家营销公司。

[11]在日本，排在第2、3、4位的结算方法分别是现款现货、银行转账或邮政汇兑和便利店支付。

[12]Jacky Dorsey也向Foursquare进行了投资。

[13]由一毕业就供职于PayPal Japan的佐俣奈绪子女士一手创办。

[14] PayPal Japan 是由PayPal和软件银行集团按50：50的投资比例成立的公司。公司于2012年成立。孙正义表示要借此举改变信用卡业务尚不发达的日本市场，通过营销团队将信用卡这种结算方式（使用读卡器）快速推广至百万家店。



第 1 章

商业模式究竟为何物?



约瑟夫·熊彼特　　克里斯托夫·佐特
（1883—1950）

“巨匠们的午后”1：“创新理论”的鼻祖熊彼特与“商业模式论”的盟主佐特

佐特（以下简称为“佐”）：熊彼特博士，您好。我叫克里斯托夫·佐特，目前正在从事商业模式的研究。能在这见到您这位“创新理论”的

奠基人，我真是三生有幸啊。

熊彼特（以下简称为“熊”）：你所说的“创新理论”和“商业模式”究竟所谓何物？作为学者，你得先把概念弄清楚啊！

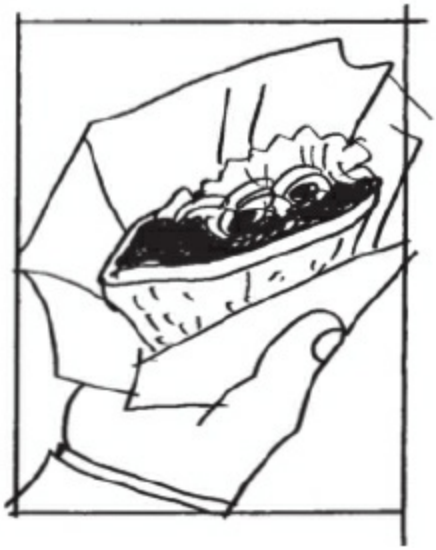
佐：是啊，您真是一针见血。的确现在有很多人还没有弄懂概念就开始高谈阔论了。英语中“innovation”（创新）一词源自拉丁语“innovare”，意为“更新”，在这我把它理解为“能给社会带来巨大价值的革新”。

熊：嗯，很好。创新绝不是从无到有，也不是技术进步。如果把动力源从“马”到“蒸汽机”的变化看作是技术进步的话，那城市交通从“公共马车”到“轨道交通”的变化才是创新。有了创新社会才真正有了变化。

佐：那“商业模式”就是构成“公共马车”和“轨道交通”的诸要素之间的联系了。换句话说就是“为何人，采购何种物品，创造何种价值，最后以何种方式换取等价物”。

熊：那它和创新有什么关系呢？

佐：目前主要有两种理论。一种叫“坐骑理论”，另一种叫“自身理论”。前一种理论认为“新技术乘着‘商业模式’这头坐骑才走向了创新”，后一种理论则认为“商业模式自身的巨大改变即创新”。



熊：所言极是！这正是我在1912年《经济发展理论》一书中主张的“新结合”（New　Combination）理论嘛。只有新要素的新结合才能引起社会的变化。

佐：甚至可以说这是“企业保持竞争优势的源泉”啊！因为商业模式整体的变化，是别人难以效仿的。

熊：言之有理，不过我的理论是为了解释“经济发展”和“景气循环”，可不是为了解释企业间竞争的哦！我对那些可不感兴趣。

佐：这、这样啊……

熊：怎么？有问题吗？我不是说了嘛！我的兴趣在“经济发展”上。企业间的竞争可能是一种原动力，但创新只有在开拓新≠市场时才具有价值。为此，竞争对手也可能是合作伙伴。

佐：IT产业成功地孕育了各式各样的“新结合”，以至于商业模式这一术语甚至被胡用乱用。但是我感觉为了开拓新市场，商业模式的理论还是有价值的。要么我就给您说说商业模式革新的历史吧，希望您能感

兴趣。

熊：兴趣倒是有，但长篇大论我可没时间听！你就给我讲个梗概吧。

佐：那是、那是，那我就从商业模式的定义和意义，以及经营术语的使用变迁上说起吧，您看如何？

熊：嗯，好哇！不过先等一下，该我们选冰激凌了。佐特，你要不要也来那个绿色的？





商业模式并非一成不变

“商业模式**”**究竟为何物？

克里斯托夫·佐特（Christoph Zott）和拉菲尔·阿米特（Paphael Amit）曾在他们的《商业模式》（2010）[1]一文中指出“商业模式这个词用起来确实很方便，不过当前还没有一个明确的概念，即使经常使用的人中恐怕也有四成左右的人其实并不了解它的真正含义”。

那么换个词汇来解释呢，比如：“set”“statement”“architecture”“description”“method”“structural template”“pattern”“farework”等，恐怕也只会让人更加糊涂吧？

那么真如《魔球》的作者迈克尔·刘易斯所言，“商业模式”只不过是“故弄玄虚”的词语而已吗？“商业模式”究竟所谓何物？到底又有什么作用呢？

历史上也有许多学者提出过自己的定义，究竟孰对孰错，再争论下去恐怕也毫无意义。因此，我在整理前人的基础上，试着给出了自己的答案。



克里斯托夫·佐特

先后于德、法两国就学，在学期间（研究生）成绩优异。在加拿大获得博士学位。现为西班牙 IESE 商学院的教授，被誉为商业模式理论的鼻祖。

首先，商业模式是为了拓展传统经营战略框架而产生的概念，它的目的是为了应对商业的多样化、复杂化、网络化。

具体来说，经营战略框架有以下五大特征。迄今为止，①顾客的锁定（精简）一直被看作是经营战略的开端。但从商业模式角度来讲，可以说就是明确了利益相关者的整体范围。通俗点说，即凡是参与该商业的各方都属于“顾客”范畴。

因此，②原来的价值（提供给顾客的价值）就成为了总价值（参与者全体创造的总价值，Total Value Creation，简称为TVC）。

通常，某一公司的收益来自提供给对方的价值（价值回报）。而在商业模式范畴中，包括直接客户在内的所有利益相关者创造出来的价值总和（TVC）就成为某一公司可能获得的最大收益。

上述的①和②应该就是传统战略论中所谓的“市场定位”（和价值定位）吧。

那么，如何让这些收益流入到自己公司呢？这便是③收益流问题。而把收益流和成本组合在一起就成了一道复杂的应用题（收益方程

式）。这里面包含了大大小小各种问题。例如：如何把收费顾客和免费顾客组合在一起？选择广告模式时，应该针对大客户，还是聚集小客户？

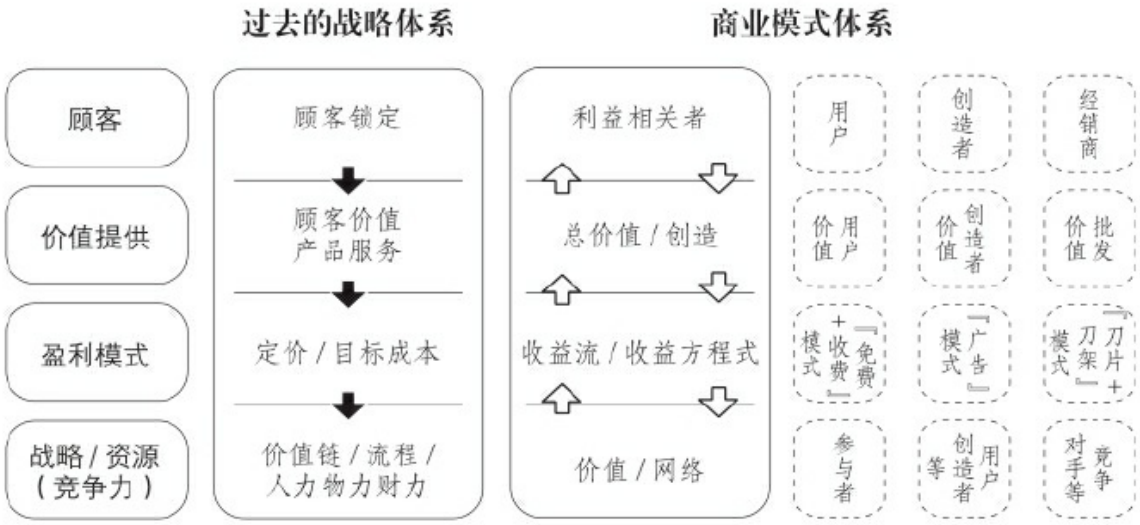
④为了解好这道应用题，方法和资源（竞争力）的重要性不言而喻。然而我们不应该单纯地将其理解为　“自己公司的资金链和经营资源”，而是应该看到 “自己公司和其他企业以及竞争对手在不断协调的过程中所产生的整体价值”。

因此我认为，把①—④的观点统合在一起就是商业模式下的经营战略框架。

迈克尔·波特（Michael　Porter）在1985年提出了五力分析模型，即围绕公司的五种力量决定了企业的盈利能力。而从当代的商业模式概念来看，大家更倾向于把这五种力量看作是价值和收益的源泉，是与自己公司协同发展的参与者。

其实，在商业模式下⑤无论是从上至下（市场定位到竞争力），还是从下至上（竞争力到市场定位）都绝不是一成不变的，而是相互联系、融会贯通的（请参见以下图表）。

关于商业模式的定义咱们就简单论述到这，接下来让我们按照佐特的分类方法一同看一下经营战略论中的商业模式是如何变迁的吧。



商业模式的创造与革新从未间断，商业术语却鲜为人知（远古到**1990**）

始于**“**分工**”**与**“**货币**”**的商业模式变革

如果说商业就是“如何把采购来或生产出的价值提供给他人，以换取同等价值”的话，那么这些要素的组合便可谓是商业模式。

商业模式的雏形始于人类分工合作的时期，这一时期他们的能力有了显著提高，尤其在文字出现以后，人类文明上升到了一个新的高度，与此同时，许多新事物都应运而生了。

例如，零售业这一形态，就由最初分散的①零售店聚集在一起发展成了②百货店，之后又进一步发展成了③自选超市。

与此同时，为了追求规模效应，店铺的经营模式也由单一经营发展成了连锁经营。店铺的拓展模式也不再局限于直销模式，特许经营、自

由连锁经营等各种新模式也都陆续登上了商业舞台。

另外，前文中提到了“汇兑·结算”体系，其中货币的发明可以说就是最大的商业模式变革了。通过这项发明，人们成功地将使用价值和价值相分离，从物物交换的束缚中摆脱了出来，并且实现了价值的储藏和积累功能。

此后，无论货币如何变化，也只不过是在形态和途径上的改变而已。美第奇家族完成了货币流通的国际化，通过构建的高速情报网络避免了货币搬运的风险。此后又把当时最大的国际“金融机构”—— 梵蒂冈变成了自己的客户，可谓商业模式变革上的又一次成功。



世界上最早的铸造货币——琥珀金币

吕底亚王国（公元前 670 年）的铸造货币，由大颗的天然黄金刻印而成。

经济学家约瑟夫·熊彼特（Joseph　Schumpeter，1883—1950）曾指出：“只有企业家和金融机构推动的改革，才是经济活动（和景气变动）的原动力。”[2]

其实这不言而喻。18世纪产业革命以后，各国的企业家都努力寻找新的商业模式，着力加强金融功能，充分发挥了它们支撑经济的重要作

用。

各种“汇兑·结算”体系下的商业模式案例

	美第奇家族的国际公款汇兑	托马斯·库克/美国运通公司的旅行支票	美国银行的VISA卡	eBay的PayPal	Square的新型结算方式
顾客	经营范围拓展到了梵蒂冈	旅行者和观光店	个人用户 普通商店	线上拍卖使用者 （买方和卖方）	个人用户 大小型商店
价值提供	降低收款风险 缩短网点距离	扩大使用范围 降低加盟风险	降低使用风险 通过加盟提高集客能力	降低支付风险 通过使用提高集客能力	提高利用频率 缩短网店距离 简单加盟
盈利模式	来自汇兑手续费，并非利息 网络体系内的使用效益	旅行者支付的手续费 预支款项的使用效益	加盟点支付的手续费	卖方支付的手续费	加盟店支付的少量手续费
竞争力	跨国支店网络 快速的信息网	难以伪造的支票设计的公开化	特许经营形式 IT基础设施	利用互联网低成本化	利用信用卡这一公共资源

定位学派与能力学派的论争

不过，当时还很少有人认识到这属于商业模式的问题，人们只是单纯地把它看成是一个经营战略论的问题。

始于20世纪的经营战略论是一部伟大的理论体系，它主张把公司组织看作一个系统，强调公司应充分发挥系统功能，积极适应外部环境，最终打败竞争对手。当时可谓是百家争鸣，不过影响力最大的还要数定位学派和能力学派（请参考《经营战略全史》）。

- 定位学派：市场定位准确即可获胜

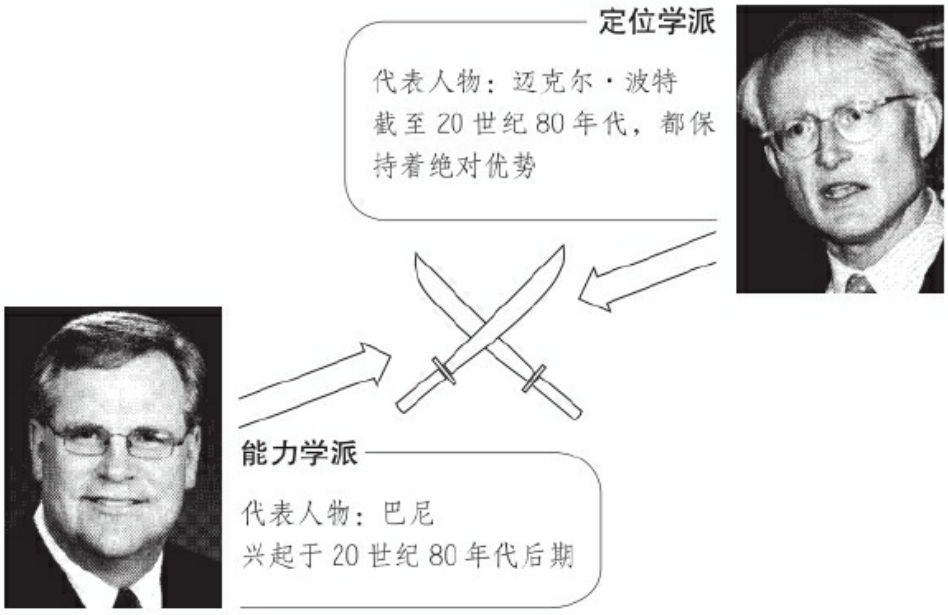
代表人物：迈克尔·波特

● 能力学派：比起市场定位，企业的核心能力等综合实力对于维持竞争力更为重要

代表人物：巴尼

此外，还有以环境为中心的观点，各种要素组合（组合派：亨利·明茨伯格等等）的观点，但在当时都未能成为主流。而定位学派和能力学派均以公司为战略中心，它们的观点简单易懂，且内容丰富，足够公司去实践了。

其实那时的企业家，接触的世界还不大，而且很简单。



为了解释网络经济，商业术语被乱用一气（**1991—2001**）

互联网中爆发的**“**自由**”**

自从有了网络，世界变得复杂又充满了机会。

互联网的商业利用始于1988年。1993年Mosaic浏览器公开发布后，互联网的使用人数有了迅猛的增长。

1994年，该公司开发的浏览器Netscape一经发布就迅速占领了市场，1995年Internet Explorer通过和微软的Windows 95进行捆绑式销售，使当年的数据流量[3]较上一年增长了12倍，且1996年的流量又达到了上一年的10倍。

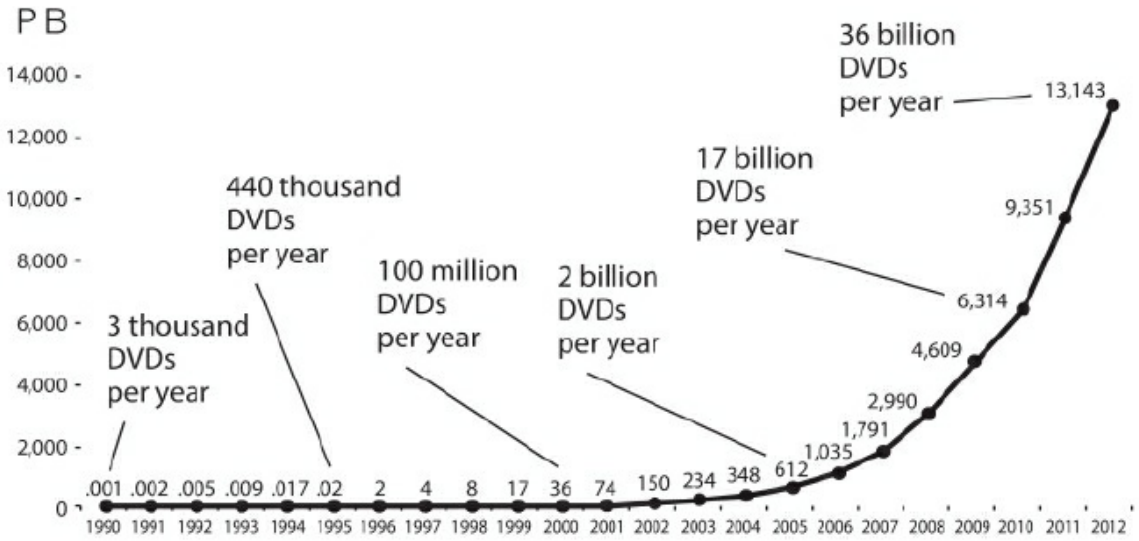
两年翻了120倍！这在现实世界中是无论如何也难以想象的。

网络不仅改变了信息蕴含的价值，还解决了“广度”（Reach）和“深度”（Richness）此消彼长的矛盾。[4]

由此，在商业中，“向谁”“提供什么价值”“如何获取报酬”“如何操作”等，各个层面的自由度都有了成倍提高。

- 以前不可能成为顾客的人成为了顾客
- 以前不可能提供的价值现在可以提供
- 以前不可能实现的融资方法现在实现了（比如从100万人中每人融资100日元）
- 通过协同合作，涉及范围更加广泛了

互联网的飞速发展（美国：月平均）



出处：Cisco Visual Networking Index and USTelecom Analysis.

当这些要素组合在一起的话，商业形态的范围就会呈现几何倍数拓展。

于是，从中发现商机的人们，开始共筑“网络经济”，大批投资人、资本市场聚集一起。这一时期“网络经济”的发展态势散发着无穷的魅力。

1994年雅虎、亚马逊创立，1995年eBay创立，1998年谷歌创立……当今的互联网巨头，几乎都始创于那个时代。当然还有数以万计的公司在创业途中惨遭失败。

1998年，Priceline网站在美国成立，公司刚一成立即为其核心的业务模式“用户定价系统”申请了专利。这让许多人对“靠新模式赚钱”充满了信心。

世纪末的网络狂想曲：商业模式论的滥用以及相关著作

到了20世纪末，人们都认为 “速度就是生命”“有新观点、有新模式就能赚钱”（也称作积极的误解），很多人把“商业模式”简单地理解为“企业计划”，于是大家都在拼命地撰写“计划书”。

在当时，所谓的创业人士只要把一份名为“商业模式”的企划书拿给投资方，再用网络术语一忽悠，就可以拿下百万美元的投资了。

创业者（很多是大学没念完的人和一些怪咖）、投资人、学者，大家都沉醉在“商业模式”一词当中。

20世纪90年代后期，许多关于商业模式创新的优秀观点也出现在了世人面前。

其中包括：

《网络资本主义的企业战略》（Blown to Bits，菲利普·埃文斯，1995）明确了网络的本质。

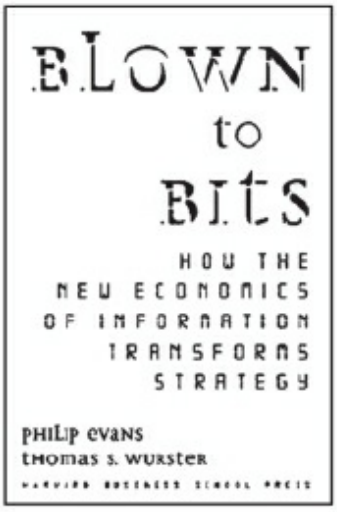
《合作竞争》（Co-opetition，拜瑞·内勒巴夫等，1996）基于游戏理论，阐述了合作和竞争的作用。

《发现利润区》（The Profit Zone，亚德里安·斯莱沃斯基，1997）在商业模式（而非市场份额）中寻找企业成功的原因。

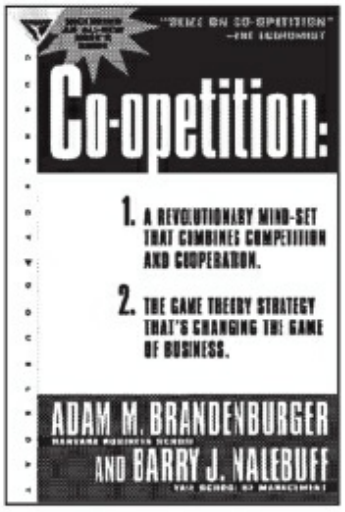
《开放体系战略》（国领二郎，1999）提出企业应构建为对外开放的形态。

这些著作，即便在今日，依然有着重要的指导作用。

2000年，在“IT产业”的强劲推动下，纳斯达克指数突破了5000点，较4年前翻了5倍。与此同时，关于商业模式的著作、论文也与日激增，年度发表数量将近500部（篇）。



Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy (1995)
Philip Evans, Thomas S. Wurster

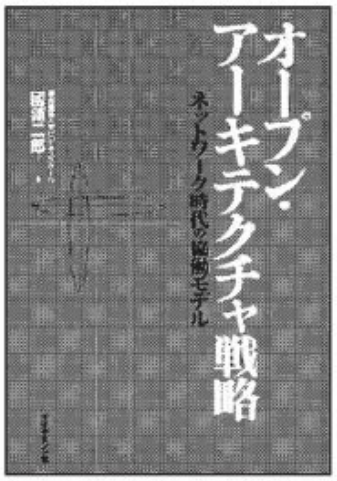


Co-Opetition (1996)
Adam M. Brandenburger, Barry J. Nalebuff

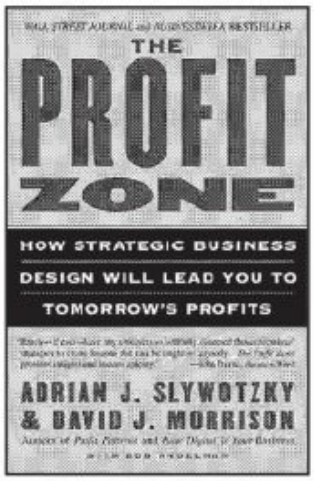
从1991年开始，商业模式论在短短的9年间，从无名之辈一跃成为时代的宠儿。

但这波狂潮，随着2001年网络泡沫的崩溃也戛然而止了。

“9·11”恐怖袭击事件之后，全球经济一蹶不振，甚至有人认为商业模式论也终于走向了时代的终点。



《开放体系战略：互联网时代的协作模式》（1999）
国领二郎



The Profit Zone：How Strategic Business Design Will Lead You to Tomorrow's Profits（1997）
Adrian J. Slywotzky，David J. Morrison

商业模式革新的时代（**2002—**）

商业模式——持续竞争的优势之源

然而商业模式论没有消亡。为了拯救泡沫崩溃和恐怖袭击后经济低迷的状态，“革新”和“持续竞争优势”可谓是不可或缺的两大法宝。而商业模式论恰好可以帮助人们分析这两大问题。

究竟如何保持企业的持续竞争优势呢？

其中的秘诀，在于准确的定位呢，还是强大的实力呢，抑或是各种要素的统一体（商业模式）呢？

1994年风靡一时的战略大师加里·哈默尔，在他《为未来而竞争》（Competing for the Future）一书中曾断言：“这是革命的时代！”“创新

的商业模式才是竞争优势的源泉！”这倒是与迈克尔·哈默（Michael Hammer，1948—2008）[5] 的观点——“打破原有的一切”颇为相似。

不过的确如此吗？对一个企业和它的经营者来说，彻底改变是何等困难！哈默宣称的革命性的企业再造到头来也只不过是一个概念，最后连这个概念也无人理睬了。[6]

2000—2004年期间，密歇根大学的学者阿兰·奥佛尔（Allan Afuah）提出了“商业模式直接关系利益”这一观点。商业模式本身就是定位论和能力论的融合，是发挥经营战略力量的概念体系。



阿兰·奥佛尔

商业模式论学者，著作有*Internet Business Models and Strategies*（与Christopher Tucci合著，2000）、*Innovation management：strategies, implementation and profits*（2003，畅销书）。

世界上著名的工具制造商喜利得公司，为了在发达国家市场守护住重要的客户资源，在商业模式上做了大胆变革——　由制造业转向服务业。

顾客选择“Fleet Management Service”这项服务时，首先需要根据使用的工具种类和数量支付相应的费用。虽然这项费用比购买还高，但其中既包含了修理、替换的服务费，还包括了失盗补偿等保险费。

为了推行这项服务，喜利得公司专门构建起了一套工具管理体系和

客户信息网络。因为营销方法和营销对象的同时转变（以前只要向使用者解释工具的功能和价格即可，现在需要向使用方的高层解释该服务包含的综合价值），业务人员也曾困惑不已。

喜利得公司的 Fleet Management Service

	通常		Fleet Management Service
顾客	现场的使用人员	→	公司高层
提供的价值	工具性能、信誉、快捷服务	→	各种性能、周密服务（交换、修理、调换工具种类、失盗补偿）
收益模式	工具费用	→	标准定价（略高）
竞争力	工具性能	→	专业的工具管理体系 快捷的客户信息网络 面向对方高层的营销能力

不过正因如此，才保证了公司长期的竞争优势。因为只有那些难以成功、规模庞大的新型商业模式才不容易被效仿。

一个企业，如果既不改变产业结构、利益组成，也不改变企业构造的话，就绝对不会取得成功。埃森哲对全球70家重点公司所做的调查（2001）以及IBM对765家公司所做的调查都充分验证了这一观点。

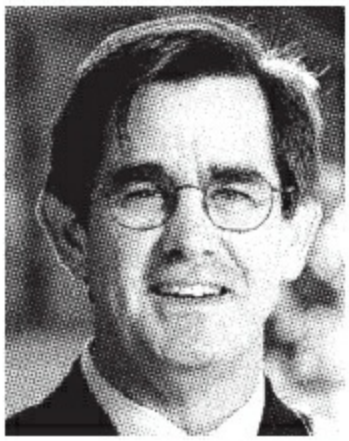
特别是IBM通过调查得出，在企业构造上，积极同企业外部保持合作关系的企业往往会取得较高的业绩。这正是商业模式论的热门大作《开放式创新》中阐述的真谛。

商业模式——革新的载体

2002年，哈佛商学院的学者亨利·伽斯柏（Henry Chesbrough，1956— ）和理查德·罗森布鲁姆（Richard S. Rosenbloom）对 35家从施乐帕克研究中心（Palo Alto Research Center）衍生出来的技术型投资公司[7]做了一份调查，得到如下结论：

“单靠技术无法培育革新”；

“为了实现革新，对商业模式进行适当的调查和研究是必不可少的”。



亨利·伽斯柏

加州大学伯克利分校教授，开放式创新研究中心主任，“开放式创新之父”。著书有《开放式创新》（2003）等。

例如，家喻户晓的 Adobe公司。它的成功就绝不是靠一个好产品能够取得的。

通过激光打印技术，完美呈现打印效果，这原本是Adobe公司的核心技术。[8]但是Adobe公司并没有单纯出售这项技术。PDF部门采用了一种新的商业模式（Two-Side Platform），它们对阅读器的使用者实行免费，但对文本编辑器的使用者实行收费。

由于PDF被安全锁定后无法修改，用在商务往来中的PDF文本逐渐取代了纸质文本的地位。

如今PDF部门，年销售额已达到了1500亿日元，利润更是高达500亿日元，名副其实成为Adobe公司的支柱型产业。

尽管R&D　成本不断增加，技术寿命不断缩短，短期化的收益依然是技术型投资公司不变的目标。但如果一个企业选择了错误的商业模式或者发现错误却未能及时修改，那么它一定会被淘汰出局。

Adobe PDF 的双向平台模式

	平台 1	平台 2
顾客	普通用户（阅读方）	内容制作（编辑方）
价值提供	方便阅读 （Adobe Reader）	优质的编辑性能 （Adobe Acrobat）
盈利模式	免费	收费
竞争力	浏览和打印的美观度 / 平台转换（PostScript 语言） 难以修改，可以作为电子凭证（安全性技术） 通过公开发布扩大市场，通过申请专利保持竞争力	

总而言之，商业创新只有找到了合适的载体，它才能够实现。这就是“商业模式是革新的载体”（Vehicle for Innovation）这一观点。

商业模式——革新的源泉

关于商业模式和革新的关系问题，学术界还存在一个有力的观点，即“Sourse of Inovation”，商业模式的改变就是革新的源泉。

按照哈佛商学院的克莱顿·克里斯坦森（Clayton M.Christensen，1952— ）的观点，苹果公司并不是因为iPod才发明了便携式音频播放器，也并非在技术层面做了什么创新。它只不过改变了原有的商业模式就实现了创新。

iPhone也是一样，智能机也并非是苹果公司的首创。但苹果公司却通过创意，通过统一平台，让许多应用在此生根发芽，也牢牢地将其中的部分利润捏在了自己的手里。

任天堂是全球统一平台的开创者，它通过游戏软件实现盈利。为此，任天堂宁愿以低于成本的价格也要大力推广产品硬件（以及OS）。

不过，微软却采取了不卖硬件、只卖系统的销售战略。为了增加操作系统的魅力，微软选择免费附赠浏览器（IE）和音乐播放器，但对办公软件（Microsoft Office）实行收费，通过这一系列举措，微软公司的财富与日俱增。

目前，苹果公司主要的收入依然来源于毛利超过50%的硬件部分。然而它宣称的高附加值、高价格战略正在被谷歌的安卓智能软件、三星的Galaxy系列产品以及中国企业低廉的标准型手机[9]无情地侵蚀着。



克莱顿·克里斯坦森

哈佛商学院教授。曾就职于BCG。40岁时任教于哈佛商学院，其间博士论文被评为“最佳学术论文奖”。1997年发表《创新者的窘境》后，成为了倡导创新理论的核心人物。

苹果公司以iPhone为核心的超高盈利模式，是不是也要走到时代尽头了呢？其实这么说并非无凭无据，2001年以后“免费+收费”模式和“开放式创新”这两种商业模式的出现恐怕预示了这种模式的结束。

两种商业模式中，前者改变了盈利方式，后者改变了核心能力。关于这个问题，我们在第5章再做详细探讨。那么，从第2章开始就让我们一同看看历史上究竟出现过哪些新型商业模式，它们各自又都经历了怎样的发展过程吧。

历史上，给零售业带来重大变革的急先锋是：日本的三井越后屋。

---

[1]The Business Model：Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research（2010）。

[2]在《经济发展理论》（1912）中，把革新定位为经济发展和景气循环的源泉，在此理论基础上主张企业家以及金融机能的重要性。

[3]美国的月平均数据流量，1995年为0.2 PB，2012年为13143 PB。PB为数据存储容量的单位。

[4]波士顿咨询公司的菲利普·埃文斯于1995年在《网络资本主义的企业战略》（Blown to Bits）一书中提出这一观点。

[5]他的经典著作《再造企业》（Reengineering the Corporation，1993）销售量超过300万册。

[6]CSC是一家提供企业再造服务的商务咨询公司，它曾创造了10年营业额翻20倍的业界奇迹。1999年破产清算。

[7]3Com、Adobe、Documentum等。

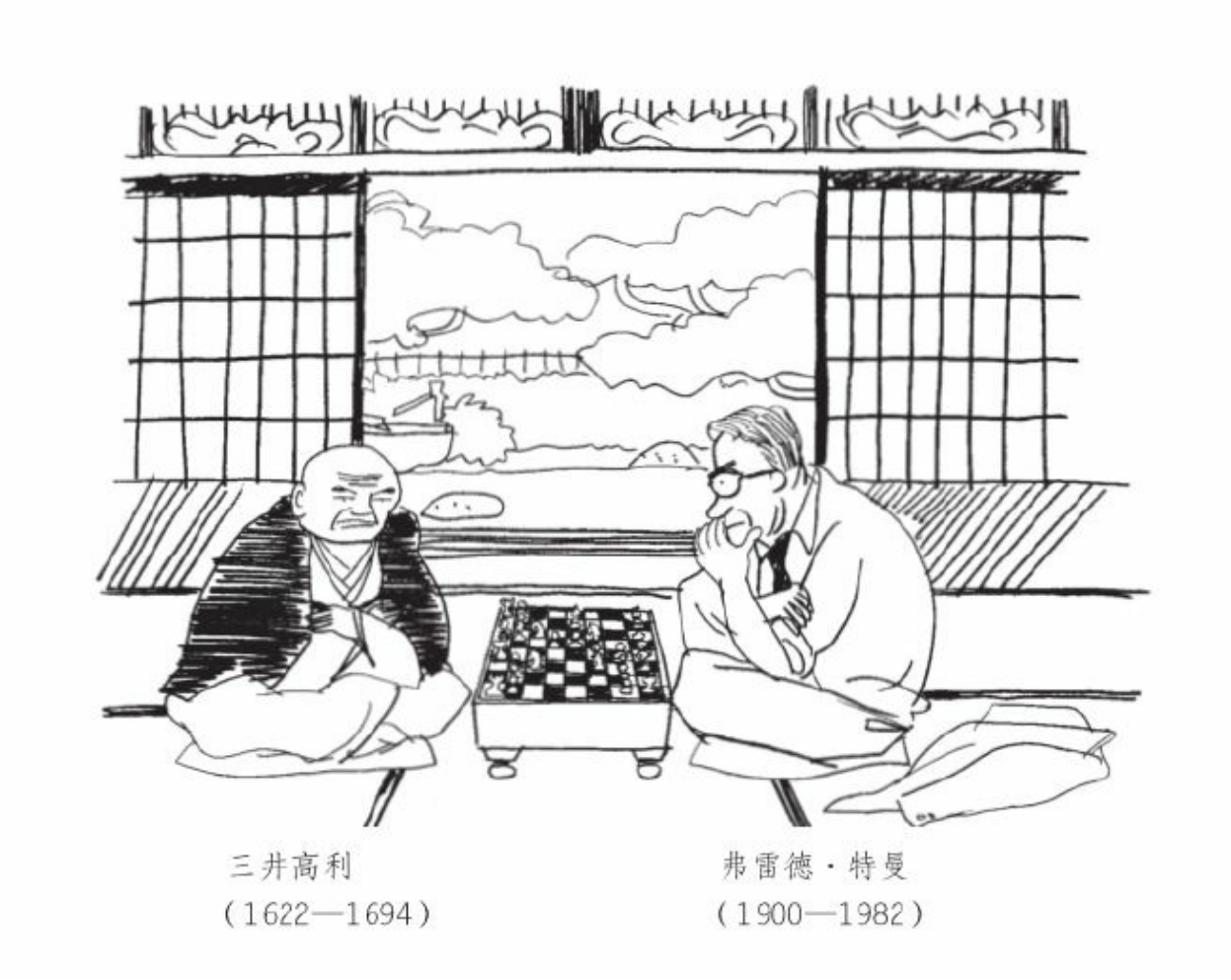
[8]为苹果公司（乔布斯）开发的打印机驱动程序（PostScript语言）。
[9]根据高通给出的组装明细（把这些零件组装在一起就可以使用）制造出来的智能机。



第 2 章

近代商业模式的创生期

（1673—1969）



“巨匠们的午后”2：吴服店的再造者三井高利和硅谷的创立者特曼

三井高利（以下简称为“三”）：我呀，遭哥哥们嫉妒，被迫回到家乡（松坂）的24年间，一直在想：怎么才能在江户经营好吴服店呢？我把儿子还有身边聪明好学的人送到江户以及进货地的京都（西阵），让他们学习经商的同时，也让自己了解外面的情报。唉！往日不堪回首。不过正好因为我远在乡野，才意识到了当前的吴服店还有哪些不尽人意的地方。比如：布为什么非要整匹卖？剪开来卖就不行吗？让穷人也得买得起嘛！如果有成衣出售，对急需的客人来说，算是帮了大忙了吧？还有，为什么非要赊卖呢？一手交钱一手交货，头回上门的客人不就直

接能买了吗？为什么非要把黄金从江户运到京都换成白银再进货呢？我们开家“汇兑店”，不就省掉这些麻烦了吗？我敢想就敢尝试，经常把同行吓得目瞪口呆。

特曼（以下简称为“特”）：彼此彼此啊，我毕业于美国东海岸的麻省理工学院，后来到了哈佛大学任教，从那时起我才知道了西海岸缺少的是什么。

三：哦？缺少什么啊？

特：产学官结合！谁能想到大学这座象牙塔，一旦和产业界、政界结合，竟会爆发出强大的产业促进力呢？我回到斯坦福大学，创建研究园区的时候，最先想到的就是这个问题。因此我们不仅为创业人士提供便宜的场地，同时也承接了面向公司的培训和试验，最大程度上促进了产学官的合作。



三：特曼教授您创建的研究园区为硅谷的诞生奠定了基础，我对此也有所耳闻。那您认为突破一个企业或者一个集团的原有框架，不断创新的秘诀是什么呢？

特：这也许在斯坦福大学的发展中能找到答案吧。斯坦福大学是由铁路大王利兰·斯坦福和妻子共同创立的私立大学。利兰·斯坦福（Leland Stanford，1824—1893）在淘金时期通过华工生意积累了巨额财富，并且在37岁时成为加利福尼亚州的州长。可是事业上顺风顺水的他在欧洲旅行期间竟痛失爱子，他们唯一的儿子15岁就因病离开了人世。

三：哎呀，让人痛心啊。

特：他劝慰伤心欲绝的妻子道："今后我们把加利福尼亚的孩子们都当成我们的孩子吧。"[1] 斯坦福大学的正式名称"Leland Stanford Junior University"，其实正是他们爱子的名字。利兰为斯坦福大学留下了两大遗产，一个是33平方千米的校园，[2] 还有一个是"Die Luft der Freiheit weht"（自由之风永远吹拂）的校训。斯坦福研究园区的成功和硅谷的成功，可以说是产学官合作的结果，不过单凭这个，还无法与东海岸的华盛顿、麻省理工学院、哈佛等名校匹敌。

三：您是说自由才是成功的秘诀，对吧？

特：所言极是。如果说美国东海岸的波士顿是开拓精神的起点，那么加利福尼亚就可以说是开拓精神的终点，即便现在，这里依然是世界各国创业人士心中的圣地。[8] 这些开拓人士有一个共同点，那就是出大手笔、得大成功。虽然创业的路上有千难万险，但一个失败了，就挑战下一个嘛 。不管到什么时候，我们心中都有梦想。



三：这股“自由之风”了不得啊！老朽也曾在生前告诫孩子们“要任人唯贤”“要走出日本，同国外做生意”，但想得还不够深远。也不知道我三井家的后人，在21世纪的今天怎么样了？明天我就回去看看。



借新型吴服店和公款汇兑店二者之力将三井越后屋推向繁荣

51岁的三井高利，打造的**“**现金交易、实价销售**”**型越后屋

在日本的商业模式史上，最大最持久的商业模式变革始于江户前期的1673年，就在这一年诞生了日本首家越后屋（即三越百货的前身）。

三井家有4男4女，三井高利（1622—1694）排行老末。由于才华横溢，受大哥的嫉妒，被迫回到老家松坂，照顾年迈的长辈。但是他并没有就此消沉，而是把儿子和聪明好学的年轻人送到江户，让他们学习知识，积累经验。

24年后，大哥去世，高利重出江湖，立即将多年的思考付诸实践。

他在江户的中心地段开了一家门面宽约2.7米的小店铺。51岁的高利，运筹帷幄，在松坂指挥大儿子高平（21岁）。

在老牌吴服店林立的商业街上，作为后起之秀的越后屋，奋起改革，大力宣传“现金交易、实价销售”。

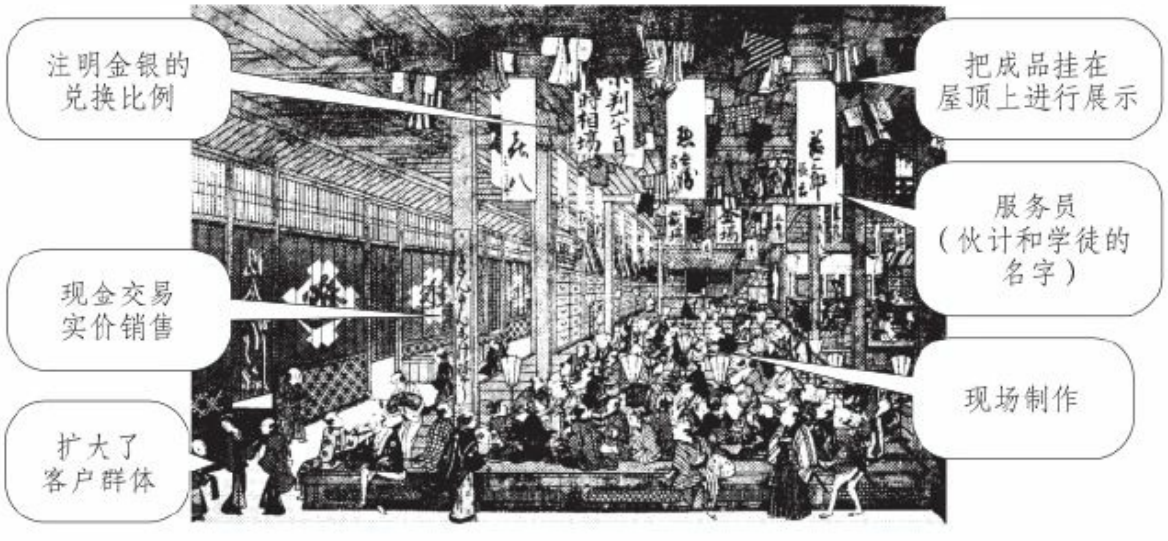
● 通常的年节结账（平时赊销，每年收款两三次）→当场现金交易



三井高利

三井家族的家祖。因受大哥嫉妒，28岁时被迫回到松坂老家，大哥去世后，已经年过半百的高利在江户设立了吴服店，并在松坂对大儿子高平进行远程指导。其后又从事汇兑业务，将幕府也纳入顾客之中，为三井家的繁荣奠定了基础。

三井越后屋的创新



● 通常的虚价销售（为了应对买家砍价，事先抬高价格）→价格固

定，谢绝讲价

不管哪一项，在当时看来都打破了人们的常识。越后屋通过现金交易的方式，缓解了资金周转的困难，降低了款项无法回收的风险。不仅商家，顾客也从中受益颇多。

之前，衣服的价格都是因人而异，眼生的客人就高，老主顾就低。就是在这样一个一物多价的时代，越后屋却坚持创新，以统一低价销售，绝不因人而异。

打破业界禁忌，实行“店内销售”“布匹零售”“成衣销售”

高利继续颠覆着业界常识。

在当时，商店通常是到富贵人家进行上门销售，或者是接到订单后送货上门。可高利一改常规，采取了店内销售的模式。由于这种模式降低了营销成本，自然也就能够调低商品价格。此外，为了方便顾客，高利又想到了“布匹零售”和“成衣销售”。

在此之前，吴服店的布通常都是按匹（日本单位为反，每反通常宽36厘米，长12米）来出售的。因此“布匹零售”可以说是一种禁忌。然而，高利偏要打破这种禁忌，一尺也卖，一寸也卖！

不出高利所料，这种销售方式受到了老百姓（富裕的中间层）以及歌舞伎和女性的热烈追捧。

其后，越后屋又创造性地推出了半成品销售。面向急需的顾客，当天就可以交货，在当时这绝对可以说是划时代的销售方式了。因此，越后屋把个体户的裁缝也引入店内，大家按部位分工缝制，实现了当天交

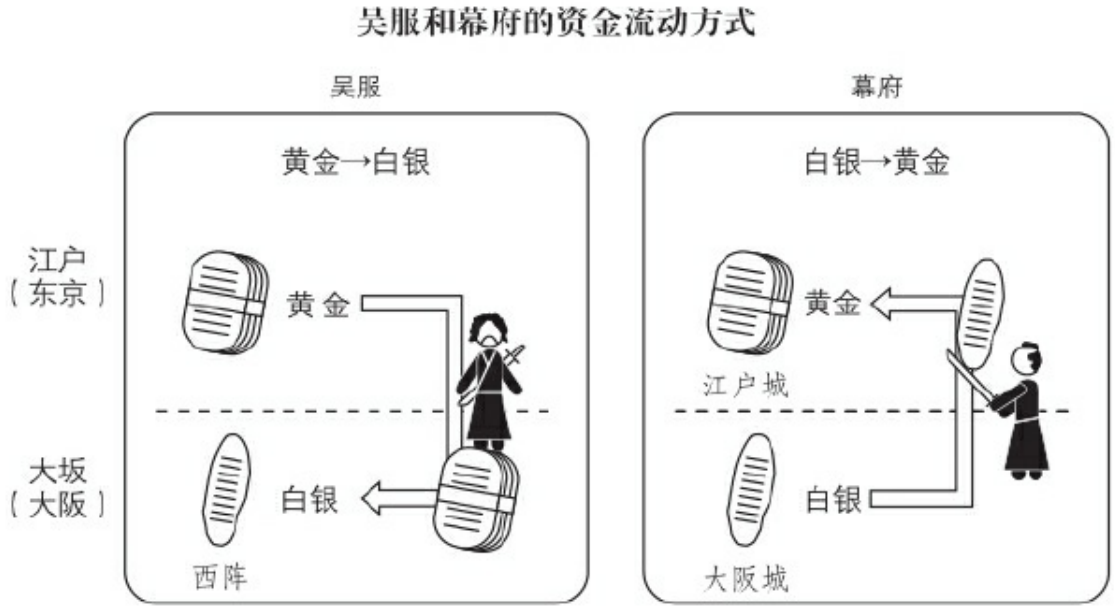
货的可能。

此外由于店员每人只负责一种布料，[3]客人有任何问题，他们都能够对答如流。可以说大家都成了专业的导购员。

借用公款降低了进货成本

“日入斗金”的越后屋发展十分迅速，却遭到了同行的怨恨。不过想想也是，越后屋如此无视常规、打破禁忌，不招人怨恨才怪。因此接二连三地发生了多起店员挨打、被泼粪、被挖墙脚，被同行孤立，放火等恶性事件。

1682年，两家店不幸被放火烧毁，无奈之下，高利把店铺搬到了骏河町。



第二年，扩大店铺的同时又开始了货币兑换的生意。1686年在服装

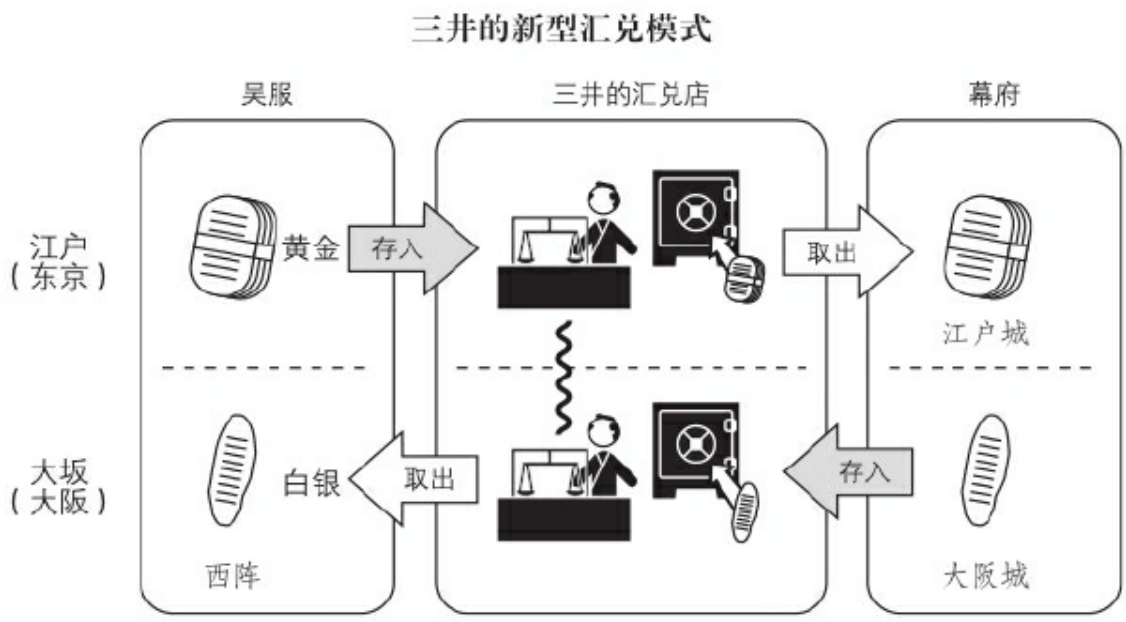
批发地的京都开办了“汇兑”店，就这样江户大阪间的汇兑业务由此展开。

当时，江户普遍使用黄金进行结算，大阪却使用白银进行结算，这其中就存在着诸多不便。比如，江户的吴服店从京都的西阵进货时，不仅要承担金银的兑换费用，还得承受汇率浮动的风险。

与此同时，江户幕府和梵蒂冈一样，对公款（公粮）的运输问题更是一筹莫展。他们需要把从大阪收缴来的贡米和其他物品兑换成白银，再花费数日把白银搬运到江户。

高利主动请缨，向幕府提交了“公款汇兑”的提案，幕府欣然接受。三井汇兑店从幕府位于大阪的御用金库中领取白银货币，2—5个月后再以金币的形式交还给幕府。

其实三井汇兑店并没有直接获利。然而巨额资金数月间的无息使用，同时利用从大阪领取的白银在京都进货，再利用江户吴服店赚取的黄金还给幕府这一方法，就大大降低了进货的成本，同时也消除了现金搬运的风险（请参见第8页示意图）。



1691年，三井家获封“大坂[4]御金藏银御为替御用”的头衔，这不仅成为了三井家的收益之源，更重要的是还起到了震慑同行的作用。

以股份形式统管集团——三井财团的诞生

人至暮年的高利，最忧心的便是三井家族的未来之路，如何将服装和汇兑这两大产业、如何将东西两地的各类企业，留给子子孙孙呢？

高利没有将财产分割给包括养子在内的15个子女，只是留下了一封每人应有多少资产的遗书。那么问题来了，既不是长子继承，又不是分割继承，而是全家继承，那么，这份资产究竟该如何处理？

长子高平最终给出了答案。1710年，他设立了统管三井事业的机关“大元方”。所有的资金和资产均由“大元方”统一管理，统一为各店铺

注资。各店铺以半年为单位向“大元方”上缴部分利润，而三井家族的报酬也由“大元方”统一支付。其实从形式上来看就是我们现在所说的股份公司。

三井家的新型商业模式

	吴服店	汇兑店
顾客	从富裕阶层拓展到了中间阶层	幕府也成为顾客
提供价值	现金交易，实价销售 布匹零售，半成品销售	资金运送的低成本及安全性 （对幕府） 信誉和资金（对三井）
收益方式	低成本采购货物，运转资金 吴服的薄利多销	
竞争力	专人负责、早期培训	—
	利用股份制（大元方）对集团进行统一管理	

此外，高平等人还根据父亲的遗训编撰了三井家训（家的大法）《宗竺遗训》，从三井家族要团结一致开始，详细记述了家族统领的地位、权限、领收养子、幕府御用、物心信心等约50项规定。例如：

“本族的晚辈，必须从学徒做起，体验工作、精通业务”；

“总店必须掌握所有店铺的财务状况”；

“必须重用贤能之人，敢于起用未来新星”；

“从商要果敢，发现问题要立即止损”；

“勿借钱给大名（领主），迫不得已时金额要少，且不要指望偿

还”。

三井家族成功度过了江户时期的经济低迷，扛住了明治维新的巨大冲击，最终成为在日本举足轻重的三井财团。

不过，由三井高利开创、并持续了300年的繁荣，并非是单靠一个创新就能够实现的。

● 把顾客的范围由富裕阶层拓展到了中间阶层

● 简化了销售方法和价格体系，降低了成本的同时提升了价值

● 把作为个体户的裁缝引入店内

● 根据产品种类实行专人负责，提高了员工专业性的同时也实现了早期培训

● 通过接管公款的汇兑业务，降低了资金、货物的周转成本

● 创建了统一管理公司资本的股份制形式

“现金交易，实价销售”不仅是一种廉价的销售策略，而且是由三井家族的高利、高平父子二人开创的翻天覆地的大变化。正因如此，他们才能保持低廉的价格，他们的商业模式才难以被别人模仿。

而这时，同样凭借汇兑事业盛极一时的美第奇家族却已日落西山。

大型连锁商店的兴起：从**A&P**、梅西百货到西尔斯公司

A&P孕育出的连锁经营模式

2010年12月，美国的老牌超市A&P（全称为the Great Atlantic and Pacific Tea Company，Tea指茶叶）申请破产，作为连锁商店的鼻祖，它创造了近150年的繁荣，然而今天它却走到了历史的终点。1930年A&P在全美的店铺数量曾一度高达16000家，然而昔日的巨人却最终走上了重组之路。

1859年，乔治·吉尔曼（George Gilman，1826—1901）利用工作之余，开办了一家进口茶叶店。这间茶叶店的店面很小，员工也只有一人。在当时，茶叶的价格居高不下，于是乔治就利用大量进货的方法降低进价，再利用广告宣传实行薄利多销（通常价格的1/3）。

南北战争（1861—1865）结束后，店内的经营品类增多了，经营大权也交给了乔治·哈特福德（George Hartford，1833—1917），从此乔治的商店真正踏上了连锁经营之路。



A&P 的店铺（纽约曼哈顿）
1936

A&P

1912 年以后，凭借“现金交易、自买自提”的“经济店”模式取得了巨大发展。商店以干货为主，尽量缩减了产品种类，同时还采取了店铺标准化、雇佣小时工等新举措，为现代连锁商店和便利店塑造了原型。

20世纪初，连锁商店已经覆盖了全美28个州以及首都，店铺总数高达198家，员工总数也超过1800人，可以说是一家名副其实的食品超市（食品杂货店）。

然而，真正的革新才刚刚开始，哈特福德的儿子约翰考虑出了一种新型的销售模式，即“现金交易，自买自提”的“经济店模式”，并于1912年开店试行。为了降低运营成本，公司采取标准化经营，最大限度地简化了运营环节。

● 实行现金交易、自买自提，不接受赊账，不提供配送[5]

● 不实行电话应答

● 店铺统一为600平方英尺[6]的自选店（店内仅一名经理和一名辅助店员）

● 商品种类精简至300种，需经常确认销售情况

基于这种模式，商品售价有了10%的下调空间，由于商品品类少、销量大，商品的周转率也有了很大提升。此外，由于店铺经营的简单化、规范化，降低了对熟练工的依赖程度，进而间接地减少了雇工成本，且有利于开设新店。

其后，A&P公司把全部资本都投入到这种新型经济店中，10年后，店铺数量达到了7350家（是原来的15倍），15年后，店铺数已经攀升至15671家（是原来的33倍）。[7]

A&P公司的营业额甚至超过了全美食品行业销售总额的14%，在当时的食品行业可以说是无人能及的巨无霸。即便把排在第2位到第8位的公司的销售额加在一起，也无法与之匹敌。

当然，采购能力的提升，必然会带来“低成本→低价格→大量销售、多店铺→进一步提升采购能力”的良性循环。　此外，1908年T型福

特的诞生，造就了一批富裕阶层，这又无形中促进了A&P公司的发展。

梅西百货：一站式购物的价值

A&P公司创办之时，法国的乐蓬马歇百货和巴黎春天百货、英国的哈罗德百货也相继登上了历史舞台。它们诞生于产业革命时期，是面向富裕阶层（资本家及其家族）的奢侈品店。而在美国也有一家类似的商店，那便是梅西百货。

梅西百货创始人罗兰·梅西（Rowland　Macy，1822—1877）出身在一个以捕鲸为生的家庭，15岁他就在捕鲸船上工作，19岁那年梅西不甘于现状，跑到了一家印刷厂工作。21岁时他在自己的家乡（马萨诸塞州的楠塔基特岛）开办了第一家杂货店。然而商运不济，虽然此后的10年他一直醉心于零售事业，却均以失败告终。于是他一改初衷，来到了因淘金大热的美国西海岸，靠投资房地产赚取了4000美元。于是他带着钱再次回到家乡尝试服装行业，结果又一次以失败告终。不过这次失败却让他找到了灵感。

“这回一定能行！”

1858年，36岁的梅西抱着必胜的信心来到了曼哈顿，在一条繁华的商业街开办了梅西服装店，即后来的梅西百货。这是一家“现金进货”“现金销售”的经济店。其实这就是A&P“经济店”的原型。

不过梅西没有将公司定位为奢侈品店，而是面向富裕阶层和中间阶层，为他们提供低价优质商品的百货商店。因此除了服装，他还增添服饰、百货、珠宝等多种商品，其后还收购了邻近的11栋大楼，将卖场的面积扩大至原来的数倍。



罗兰·梅西

出身在一个靠捕鲸为生的家庭，曾在捕鲸船和印刷厂工作，21岁首次开店失利，其后多次尝试，均以失败告终。但他从未气馁，最终凭借曼哈顿的梅西百货大获全胜。除了“统一价格”“一站式购物”等策略，他还采用了前所未有的宣传手段，成功吸引了大批中产阶级。

最终梅西百货占领了整片街区，成为世界上最大的零售商店，将一站式购物推向顶峰。

与此同时，梅西百货还陆续引入价格机制、促销机制等多种新型的营销手段。

- 一物一价，谢绝还价
- 制作标明商品价格的广告、传单，进行大量投放
- 顾客不满意时可退货
- 为招揽行人设立展示橱窗（在卓别林的《摩登时代》中首次出现，1932）
- 圣诞促销时，让工作人员扮成圣诞老人，举办化装游行（《34街的奇迹》的舞台，1947）
- 起用女性领导

无论哪项，在当时美国的零售界都称得上是首次尝试，之后这些尝试纷纷被业界采用。（其实有几项，日本的越后屋早在200年前就已经

尝试过。）

制作广告传单时，他早年在印刷厂的工作经验终于派上了用场。此外，在他的家乡，男人们捕鲸出海时，大小事宜都由女人处理。因此他了解工作能力其实与性别无关，而且女性更贴近顾客。因此他选择重用女性。

1888年，梅西百货被施特劳斯兄弟收购，作为覆盖全美的连锁百货它没有停下发展的脚步，虽然一场灾难让梅西的大功臣伊西·斯特劳斯（Isidor Straus，1845—1912）和妻子埃达随“泰坦尼克”号共沉海底，但梅西百货依然乘风破浪，一路前行。



伊西·斯特劳斯

出生于德国。他经商有道，业绩斐然。1888年取得梅西百货的经营权后，将其推上了一个新的高度，因此被人们称为“梅西功臣”。1912年，他乘“泰坦尼克”号从法国回家，不幸遇难。当时，大家竭力劝他搭乘救生船，他却坚持让女人和孩子先上。最终同妻子埃达沉入大西洋。

西尔斯：由钟表函售商发展起来的**GMS**连锁店

20世纪20年代，GMS（General Merchandise Store，综合超市）的出现标志着一种新型的商业模式在美国诞生了。它不仅具有A&P公司连锁经营的高效性，还具有梅西百货一站式购物的便利性。

这种商业模式的霸主就是西尔斯·罗巴克公司，前身为理查德·西尔斯（Richard W. Sears，1863—1914）1886年创立的钟表销售公司。

起初，公司通过低价购入库存时钟，再以邮购的方式低价销售实现盈利。后钟表商阿尔瓦·罗巴克（Alvah C. Roebuck）也加入其中，因此公司的名称也改为西尔斯·罗巴克。

当时，美国依旧是农业大国，地广人稀，农户们稀稀拉拉地散居。西尔斯从中发现了商机，他向农户们提供商品目录，进行函售。

500多页的商品目录，被当时的人们视为“购物宝典”，尤其是那些周边没有大型零售店的居民，对这种销售模式更是喜爱有加。

但是，到了20世纪20年代，随着城市化的发展、汽车的普及、高速公路的完善，人们去超市购物日趋方便，因此函售的发展也遇到了瓶颈。西尔斯的决策层坚信汽车时代已经到来，于是毅然放弃原有销售模式，将店铺转移到郊外，建造配备大型停车场的大型店铺。

店内商品齐全，不仅有服装鞋帽、食品、日用品、家电等，还可以办理汽车保险。[9] 从1925年开店试运营起，仅仅3年时间，店铺数量就达到了192家，这既推进了连锁化经营，又降低了进货成本。GMS（General Merchandising Store）由此诞生了。



西尔斯·罗巴克公司

西尔斯与罗巴克靠销售时钟起家。他们向农户提供商品目录，再进行邮购从而获取差价。但到了20世纪20年代，由于城市化的冲击，公司毅然将重心转移到了郊外，建立了配有停车场的大型商店。以往店铺内不曾销售的男性用品和DIY商品也都成为当时的抢手货。

1929年底，一场恐慌席卷了整个世界，然而这场恐慌却意外地促进了西尔斯的发展。

当时由于制造商和流通企业的投诉，州政府为了保护企业，颁布了一系列法律，允许企业统制商品价格。

然而，西尔斯等GMS却反其道而行，它们将压力转嫁给了制造企业，推行低价自有品牌战略，[10]吸引了广大消费者的目光。

世界恐慌结束后，西尔斯的店铺数量已经超过了600家。“二战”结束后西尔斯最终以巨大的优势击败了多年的竞争对手杰西·潘尼（J.C.Penney）。

“价格破坏者”金库伦，看大型商店显神威

1930年，美国首家大型超市“金库伦”在纽约市皇后区诞生了。它利用车库作为卖场，凭借规模和低价迅速吸引了众多消费者。



金库伦

迈克尔·库伦曾供职于A&P、克罗格公司，46岁时创办金库伦。他利用车库开设的首家商店被人们称作为“世界头号的价格破坏者”。不幸的是，6年后库伦离世，不过金库伦商店在他妻子家人的努力下取得了进一步的发展。

金库伦的创始人迈克尔·库伦（Michael J. Cullen，1884—1936）18岁时就进入了A&P公司，此后一直从事食品杂货工作，这为他积累了宝

贵的经验。库伦46岁时，已经成为克罗格公司（现在是美国第三大零售连锁企业）　的营业总部长。他想到超级市场这一概念后，立即向老板做了一份详尽的提案。

关于提案的内容，简单来说就是通过低价销售、配备大型停车场、自选自提、现金结算等一系列举措，使营业额扩大至现在的10倍。然而老板并没有采纳他的提案，无奈之下，库伦离开了公司，踏上了自己的创业之旅。

其实在当时秉持相似理念的商店有很多，不同的只是商店规模。金库伦首家店铺的卖场面积就达到了560平方米，相当于数十个小型店铺。

这个金刚一般、货架高耸、世界上最大的“价格破坏者”[11]取得成功[12]后，克罗格、西夫韦、A&P也相继扩大店面规模，以保持自己的市场地位。

第二次世界大战以后，城市的周边地区也取得了巨大发展，在此基础上发展起来的购物中心迅速席卷了北美洲。集数百家店铺于一身的购物中心，不仅提供了一站式购物的便利性，同时也大大增添了人们的购物乐趣。

20世纪前叶，梅西的百货店模式为人们展示了一站式购物的价值，A&P公司的小型连锁店模式向人们彰显了低成本经济型的冲击力。

兼具两者的西尔斯GMS（综合超市）模式，更是得到了众多中产阶级的支持，稳稳地坐上了全美零售业的头把交椅。而金库伦展现出来的大型店铺集客能力，在稍后的购物中心也会有所体现。

与此同时，下一个商业霸主也已经在美国的中西部乡村悄悄地成长起来。它便是沃尔玛。

福特的“纵向一体化模式”和通用的“分散经营模式”

近代制造业的典范——福特

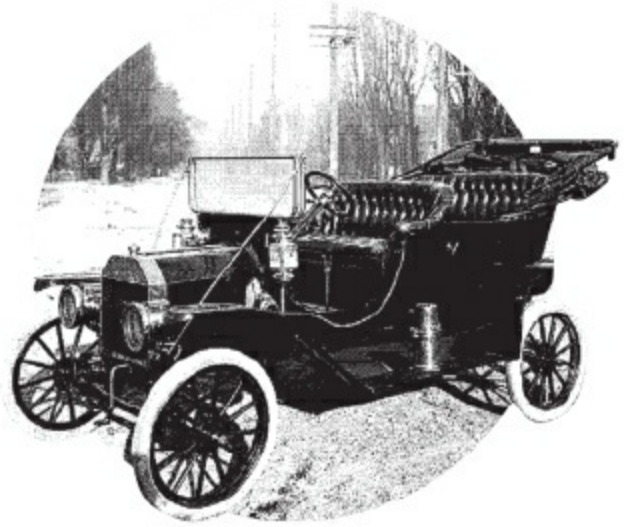
亨利·福特（Henri Ford，1863—1947）出身于美国密歇根州的一个农民家庭，他不仅造就了一批富裕阶层，还为近代制造业创立了一种新的商业模式。

1896年，亨利·福特开始接触汽车制造业。早在1885年，德国的戴姆勒—奔驰公司就已经推出了使用内燃机的汽车。只不过在当时，汽车的售价超过3000美元，而一般家庭的年收入仅有750美元，所以汽车还只是富人阶级的玩具。

1903年，经历了诸多波折的福特，终于在不惑之年成立了福特汽车公司，正式开始了汽车的研发工作。从A型车，到A、C、F越野车，再到K型高级轿车等，他经历了无数次失败，最终N型车凭借其小巧的外观和低廉的价格取得了成功。福特为了提高车辆的生产效率，在此基础上又开发出了T型车，并于1908年公开发售。

这款车的价格仅为950美元，而且车身牢固，价格低廉。此外，车价年年下调，到了1925年已经降至了260美元。到最后，车价仅为家庭年收入（2000美元）的1/8，T型车真正走入了寻常百姓家，成为人们的代步工具。

至少当时在美国，正是因为有了这种既便宜又快速的交通工具，才有了住在郊外、开车上班的“富裕阶层”。



T型福特

福特的生产体系和专卖店网络

福特公司不仅改变了以往的生产体系，还引入了一种新的销售模式。

福特的生产体系，与弗雷德里克·泰勒（Frederick Taylor，1856—1915）提出的“科学性管理法”一致，即通过对“工作时间和动作”的研究来确定操作标准和动作规范，在此基础上引入了精细化分工和流水化作业。

过去一个熟练工人完成的工作，被分解成了几十个、几百个简单动作后，依靠传送带依次完成。其中配件的生产线均须和后道的组装线保持同步。通过对零部件实行的简单化、规格化生产以及专门设备的研发和使用，有效地消除了产品品质上的差别，从而构建起标准化、高效率的大型生产体系。

福特的销售服务也并非随意交给经销商，而是以特许经营的方式在

全美迅速展开自己的专卖店。作为一家专卖店，不是将汽车卖掉或者修好就万事大吉了，而是要时时刻刻注意自己的品牌形象。可以说福特专卖店的发展正是美国汽车普及的一大标志。一家福特专卖店的建成，就意味着周边“车生活”的开始。

福特在全美各地都设立了配件中心，这样就大大提高了维修的效率，加上福特汽车本身就质量过硬，因此极大地获得了消费者的青睐。



福特的生产体系

- 分析操作时间及分步动作
- 对操作实行标准化、手册化
- 彻底的分工（分解成一个个简单操作）
- 流水作业（保证产线上的同步）

福特的纵向一体化模式——胭脂河工厂

T型福特的销售形势大好，可是持续的增产却最终导致了原材料和零部件的供不应求。于是亨利·福特心生一念：“干脆全部都自己生产，问题不就解决了吗？”正是基于这种理念，庞大的胭脂河工厂诞生了。

厂区内，（钢板、玻璃板等原材料的）冶金工厂、玻璃工厂、橡胶工厂一应俱全。从铁矿石入厂到整车完成只需要28个小时，从而彻底实现了同步化生产和流水线作业。

不仅生产环节如此，福特的上游企业和下游企业也统统被整合其中。

1916年，一条直通胭脂河的人工运河出现在了厂区内，有了它，搬运船就可以直接驶入工厂内部了。

另外，福特公司还收购了煤田、铁矿、石英（玻璃的原料）等矿山，购买了森林，开办了废料回收工厂，［13］并在厂内建设了3座发电站，［14］充分保证了厂区内的电力供应。此外，由于车间的单层设计，又省下了传送带和传动轴的购置费用。

福特竭尽全力将许多机能都统合到了公司之中，实现了纵向一体化的商业模式。



胭脂河工厂

沿胭脂河而建，内有运河、铁路。并建有冶金工厂、玻璃工厂和发电站。据说“从铁矿石到汽车成品仅需2天”。为彻底的纵向一体化模式。

但是这种模式过于针对T型车，在车型转换方面较为麻烦。例如，从T型车更换到A型车就足足花费了一年时间。

这便给通用（和克莱斯勒）留下了可乘之机。

通用的多品牌化战略和创新型竞争力

艾尔弗雷德·斯隆(Alfred Sloan，1875—1966)，是美国通用汽车公司（General Motors）的传奇式人物。最初斯隆只不过是一个汽车零部件公司的小经理而已，但1923年他却坐上了通用公司的头把交椅。不过

当时通用的产值仅为福特的1/4。

他注意到消费者特别是富裕阶层，似乎厌倦了千篇一律的福特T型车，汽车对消费者来说已经不再是生活必需品，而是时尚的象征了。于是他大力推行汽车的多品牌化战略和时尚性战略。

所谓时尚性，即年年出新。通用每一年都会推出新车型，随即大量投放广告，让消费者感觉自己的车已经过时了，其实这是一种“计划性淘汰”的营销策略。

为了达到这一效果，通用在汽车的研发生产、广告宣传、销售方式以及公司的组织结构上都做出了相应变革。

福特和通用的商业模式比较（20 世纪 30 年代）

	福特	通用
顾客	中产阶级	中产阶级与富人阶层
价值提供	品质上乘、车身牢固 单一品牌、单一模式	多品牌多模式 时尚性（每年更换车型）
收益方式	低成本、低价格	成本、价格分不同层次 金融收入
竞争力	纵向一体化模式	事业部制下的分散 经营模式
	通过分工作业实现的 规模生产	（同左）

在研发上，公司增设了设计部门，聘请专门的设计师为汽车进行外观设计。

在生产上，与福特的机器、零部件专车专用不同，通用采用了多车

型通用的机器和零部件，这样就为多种车型的生产和变换提供了方便。

在销售上，通用采用了“二手车折旧补贴”和“分期付款”的方法（福特认为这种做法让消费者背上了债务，所以拒绝采用），减轻了消费者购车的负担。

在广告宣传上，通用每年推出新车时都会举办活动。甚至到了20世纪50年代，美国人见面打招呼的内容都已经变成“你的车是哪年产的”了。

事业部制下的分散经营模式

随着企业规模的不断扩大，统一管理五大品牌下的多种车型成为通用公司的一大难题。后来通用公司参考杜邦化学的成功经验，推行事业部制，成功地解决了这一管理难题。正是这一制度的出现，通用有了巨大的改变。

杜邦化学公司是通用公司的投资方，同时也为通用公司带来了事业部制，斯隆按照事业部制的管理方法让公司的各大品牌进行独立运营，同时也找到了管理下属公司的方法，即财务管理和市场调查。

在财务方面，公司拟定了销售报告的标准和以ROI（投资收益率）为中心的企业评价标准。在市场调查方面，通用公司首次在全美进行了按月按地区的销量调查（之前通用完全不知道本公司在某地某月所占的销售份额），同时使面向消费者的问卷调查常态化。



车型变换带来的时尚化

斯隆意识到汽车逐渐成为人们的嗜好品后，便开始大力推行多样化和时尚化战略。因此，公司每年都会变换车型让消费者感觉前一年的款式已经过时。20世纪50年代，毫无实用性的尾翼就是当时的象征。

这样就可以用数据来说话，去评价各部门领导，从而合理分配资源和报酬。

通用公司正是利用事业部制的优势才率先从全球低迷的经济态势中走了出来，一举成为各大企业竞相学习的典范。其后的30年间，通用公司在美国汽车市场的占有率一直高居50%，成为世界上最强的汽车制造商。

通过推陈出新和广告投放，让消费者感到自己的商品已经过时，这种营销方法被称为“计划性淘汰”。这种灵感来自时尚界，却被巧妙地运用到了汽车行业。

一句“你有什么，就证明了你是什么”，让斯隆的理念深入人心，同时也为公司寻求新的价值提供了不竭的动力。

80年后，这句话似乎又因一家公司应验了，这家公司就是大名鼎鼎的苹果公司，关于具体内容我们后文再叙。

吉列的大发明：新型盈利模式之“刀片+刀架”模式

“刀片+刀架”模式，不仅是创意上的突破，更是技术上的成功

前文中我们简单叙述了几个商业模式的创新实例，不过这些例子大都是对“顾客和价值提供”以及“竞争力”进行的变革，而不是对“盈利方式”进行的变革。

进入20世纪，金·吉列（King Camp Gillette，1855—1932）发明了一种新型剃须刀并为其申请了专利，1903年该款产品正式投产。从此商界又多了一种新型的盈利模式。

金·吉列出身于发明世家，虽然身为一名推销员，但他不忘在工作之余搞些小发明，为此还取得了多项专利。

在皇冠柯克西尔公司（Crown Cork & Seal [15]）从事营销工作期间，吉列负责的产品为一次性耗材（用一次就扔掉）。



金·吉列

由于一场从天而降的大火，年仅16岁的金·吉列不得不外出工作。他对“一次性产品”备感兴趣，40岁时就想出了“可替换刀头的剃须刀”这一方案，不过由于当时没有理想的薄钢片，6年后这一方案才得以实现。

他想：“正是因为商品的一次性，客户才会再次购买吧！”

他的老板William Painter正是皇冠盖的发明人，他鼓励吉列说：“你最好发明个一次性耗材，这样就不愁客源了。”

一句话点醒了梦中人，从那天起，吉列无时无刻不想着这类发明。

1895年的一天，吉列因公出差，在酒店磨剃须刀的时候，忽然灵光闪现，“刀片为什么要这么厚？为什么老得磨？如果刀片是一张薄钢片，没多少成本，用一次扔掉不就好了吗？”

在当时，剃须刀钝了就得磨，[16]所以刀片通常很厚，因为太薄就没法磨了。

想到这里，吉列兴奋不已。然而，这一想法成为现实竟足足花了6年时间。因为当时的技术还无法将钢铁轧制成理想的薄片。无奈之下，他只好向麻省理工学院的研究人员寻求帮助，经历了漫长的等待之后他们终于研制出了理想的薄钢刀片。

可是，煞费苦心研制出来的可换刀片式T型剃须刀，第一年只卖出了51个刀架和168枚刀片。但是吉列并没有因此放弃，而是通过报纸和杂志加大宣传力度。在他的不懈努力下，第二年吉列终于售出了9万个刀架和12万枚刀片。到了1918年，刀架的销售数量已高达100万个，而刀片的销售数量更加惊人，达到了刀架的12倍， 即1.2亿枚。吉列的“刀片+刀架”模式终于取得了成功。

剃须刀的商业模式变化

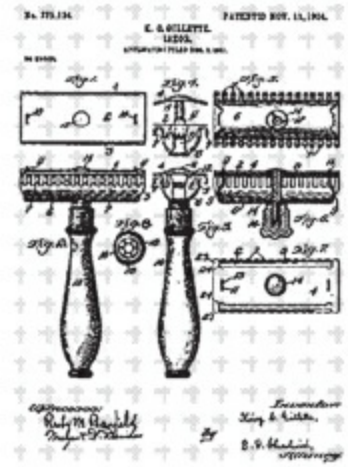
	过去		吉列的“刀片＋刀架”模式
顾客	一般男性	→	（同左）＋军需用品
价值提供	持久耐用	→	无须研磨 价格低廉的替换刀片
盈利模式	整体出售	→	刀架定价低 靠刀片盈利 靠专利维护市场
竞争力	坚韧的刀片	→	薄刀片的制造技术 专利能力

第一次世界大战期间，吉列的剃须刀被指定为美国士兵的军需用品，从那时起，可换刀片式T型剃须刀正式成为美国男人的必备之品。

专利加速了革新的脚步

随着吉列公司业绩的提升，各种以次充好的仿品都在强烈地冲击着市场，关于专利的纷争已是硝烟四起。

吉列一边在专利权上苦苦斗争，一边收购对方企业，企图息事宁人。与此同时，吉列在加大“双重刀片”研发力度的同时，也加快了专利的申请速度。他坚信，这是保持竞争力的唯一途径。



吉列取得的专利

1901 年申请，1904 年获批。刀片更换简单。销售初期，几乎无人购买。但第二年（1904）却成功售出了 9 万个刀架和 12 万枚刀片。

专利制度诞生于17世纪的英国。根据英国议会制定的《专卖条例》（Statute of Monopoly），发明人对新发明和新模式拥有不超过14年的专享权。之前，这项权利常常是按照国王的意愿被赋予的，现在终于有了制度上的保障。于是大家纷纷投资创新，最终导致了产业革命的爆发。

1796年瓦特发明了蒸汽机，1771年阿克莱特发明了水力纺纱机。可以说正是有了专利制度的保护，人们才愿意去投资，才推动了科研的成功、才实现了技术向产业的转移。总而言之，专利制度加速了革新的步伐。

和吉列同一时期的托马斯·爱迪生（Thomas Alva Edison，1847—1931），也用行动支持着这一观点。他不仅拥有各种发明、多项专利，还积极创办公司（后文中的GE等），为世人送去了光明。

1877年留声机进入实用化，1879年白炽灯成为商品。爱迪生正是通过他发明的输电体系和电器设备，让千家万户过上了电气化生活，从而名垂青史。

不过他在研究发电问题时过于专注直流方式，因此也遭受了重大挫折，甚至牵连了他的好友亨利·福特。

采用“刀片+刀架”模式的商品以及由此衍生出来的新模式

关于“刀片+刀架”模式的特点，简单来说就是以低廉的价格出售主体产品，再通过耗材和服务获取长期收益（或更高收益）。这种模式一出现，就被许多商品所采用了。例如：

- 喷墨打印机/激光打印机+墨水/墨粉（HP）
- 手机智能机+通话数据费● 快速成像相机+专用胶片（柯达）



- 电动牙刷+可替换刷头（博朗）
- 家用游戏机+游戏软件（任天堂）

● 咖啡机+咖啡壶（雀巢）

● 电梯+维修服务

● 汽车+车检检修服务（特约经销店）

与此同时，“刀片+刀架”模式又衍生出了一种新的商业模式，这种模式刚好与“刀片+刀架”模式相反，即以高价出售商品，但后续服务价格低廉，因此该模式也被称为“逆刀片+刀架”模式。其实过去的商品销售大都如此（商品价格昂贵，但后续服务免费），苹果的iPod、iPhone、iPad和iTunes等软件的组合就属于这种模式。

吉列成为富豪后，一心想要建一座世外桃源，但屡次受挫。此后，全球经济跌入了低谷，加上权力及专利的斗争，吉列遭受了巨大的损失。1932年，在失意与彷徨中吉列离开了这个世界。

不过，吉列公司并没有随之倒下，新一任掌门人一边加大技术研发，一边加快专利申请，从而保持了公司良好的发展态势。原来的可换式刀片现在已经变成了可替换式刀头，而刀片也由早期的双层刀片变成了后来的3层刀片，进而变成了现在的5层刀片外加背部精修刀……虽然有些人认为 “锋速5+1”的刀片数就是个噱头，但完全没有影响它的热卖程度，这种在专利制度保护下的高收益模式如今依然屹立不倒。

“刀片+刀架”模式是金·吉列的创意和刀片制造技术的共同产物，同时，它凭借技术研发和专利制度保持了公司的竞争力，因此可以说吉列公司也是“专利”模式的先驱者。

2005年，吉列的营业额已经超过了1万亿日元，利润率高达25%。

佩利在哥伦比亚广播公司发明“广告模式”

烟草公司的富二代构建起来的广播网络

就在当时，美国又出现了一种新的盈利模式，这种模式被称为“广告模式”。

烟草公司的富二代威廉·佩利（William S. Paley，1901—1990）通过这种商业模式，让人们清晰地看到了广告对于商品销售的巨大推动力，同时也让人们认识到了单靠广告费用就完全可以维持媒体公司的运营（广播/电视台）。

消费者无须消费，也不必购买商品，就可以欣赏到自己喜爱的节目。这绝不是天方夜谭。

威廉·佩利毕业于宾夕法尼亚大学的沃顿商学院，毕业后曾在父亲创办的烟草公司中担任副总，在广告宣传上曾大获成功。正是那时，他注意到了广播的宣传效果。

巧的是，1927年佩利的父亲收购了一家位于费城的小广播公司（CBS，哥伦比亚广播公司）。就是这家陷入经营困境的小广播公司，彻底改变了佩利的人生。从此，他不再关注烟草生意，而是全身心地投入到媒体行业当中。



威廉·佩利

大型烟草公司的继承人，利用广播宣传取得成功后便对此产生了浓厚的兴趣，于是将全部精力都投入到广播事业当中。他通过大众化的节目和简洁化的广告让小小的哥伦比亚广播公司迅速成为全国性的广播网。

佩利很快便认清了广播发展的关键所在：一是广播节目的质量；二是广告主。

不过在当时，多数广播电台都各自为政，节目大都来自大的广播电台，这和当地报纸[17]别无二样。因此，知名品牌的商家对此根本不屑一顾。

佩利找到了症结所在，于是他找到其他广播电台，对他们说：“我们免费提供节目，但对于有赞助的节目，必须按时插播广告。”

众多地方性广播电台欣然接受这一条件，此后加盟单位越来越多。起初的1928年才仅有16家电台加盟，但到了1937年，加盟的电台总数已经达到了114家。就这样，佩利在全国范围内编织了一张巨大的广播网。CBS也靠这张大网打捞到了巨额的广告收益。

大众化的节目和简洁化的广告吸引了众多赞助商

“I’m dreaming of a white Christmas，Just like the ones I used to know.”这是歌曲White Christmas中的首句歌词，演唱者为平·克劳斯贝（Bing Crosby，1903—1977）。正是佩利的哥伦比亚广播公司让克劳斯

贝红极一时，也让这首歌传遍了大街小巷。



平·克劳斯贝

针对广播创立了“低吟唱法”。凭借广播家喻户晓，是美国最早的巨星之一。后因歌曲 *White Christmas* 红极一时，在影视界也颇有建树。

克劳斯贝发现通常的唱法其实并不适合在广播中播放，于是他低声哼唱，由此开创了“低吟唱法”［18］。

1931年哥伦比亚电台播出的《平·克劳斯贝秀》节目备受好评，为此也成功吸引到大量赞助商。从那时起，饮料、肥皂、药品、啤酒（1933年“禁酒法案”被废止），以及汽车公司都陆续成为“广播秀”“音乐秀”节目的赞助商。

对通用、可口可乐、百威、宝洁这样的大品牌来说，CBS可以说是最好的宣传阵地了。

此外，佩利将新闻节目也打造成了获得赞助的商品。在当时，所有电台的新闻节目都来自AP通信公司，大家千篇一律，毫无新意。

佩利便利用与AP通信公司交恶之机，于1930年组建了自己的报道团队，并一举成功。第二次世界大战期间，全球都仿佛没了生机，人们对娱乐和新闻如饥似渴。1935年，德军对伦敦轰炸的实况转播［19］更

让CBS名声鹊起。

通过这件事，佩利清楚地看到了老百姓的需求，于是他果断把CBS定位为“娱乐和新闻的阵地”， 这也体现了他与生俱来的洞察力。

此外，他还敏锐地察觉到了广告主的需求。于是在20世纪40年代，他一改往常，把广告的单位长度由30分钟、60分钟缩减至5—15分钟、20分钟。正是这个小小的改变，吸引了更多的赞助商加盟。进入电视时代以后，广告更是以30秒、10秒为单位长度进行收费。

这种插播广告的方式进一步巩固了CBS的盈利之源，并最终使其成为美国三大商业广播电视公司之一。为了发挥广告的最大效力，CBS还采用了“计划性淘汰”的方法，关于这一方法，大家可以参考前面讲到的通用。

佩利求贤若渴，因为他知道，只有人才才是提高节目质量的关键。

可惜的是，他并没有将这一理念贯彻到底。他无视公司规则，长期居于会长之位，未能及时让贤于人，以至于在他的晚年时期CBS最终迷失了前进的方向。

CBS 通过吸引听众和地方电台来增加广告收入

	CBS		
顾客	听众	广告主 （大品牌企业）	地方电台
价值提供	娱乐和新闻	高收听率 通过覆盖全国的电台网络播放广告 简短低价的广告	独立制作节目 免费提供
吴服店	大品牌企业的广告收入 （赞助费＋插播广告费）		
盈利模式	发觉才能 独立报道	提案营销	投资实力
	网络覆盖能力		

“计量收费”模式让施乐成为服务型企业

施乐的生死关头，威尔逊孤注一掷

施乐公司创建于1906年，创建之初公司名称为海洛伊德公司。20世纪40年代，施乐公司在经营之路上愈发艰难了。在当时，施乐公司也拥有若干条相片纸的产线，但是和柯达公司比起来，还相去甚远。尤其是第二次世界大战以后，施乐公司可怜的市场份额，也受到了来自富士等新兴企业的威胁。

为了摆脱经营困境，时任总裁的乔·威尔逊（Joseph C.Wilson，1909—1971）给技术部长下了一道军令状，让他务必找到一条新的产业道路。之所以要寻找新的道路，其实目的并不是要和柯达在化工领域继续竞争下去，而是要另辟蹊径，凭借新技术夺回市场。

在技术部长的不懈努力下，施乐公司终于找到了一项新技术——“电子图像复制技术”。这项技术由切斯特·卡尔逊（Chester F.Carlson，1906—1968）发明，由巴特尔研究院参与改进。[20] 威尔逊看过这项技术后，当即决定与巴特尔研究院签订合作意向合同并投入巨资加大研发力度。



乔·威尔逊

从哈佛商学院毕业后，便进入了施乐公司（当时的主要产品为相片纸）。37岁时担任公司总裁。

由于公司产品在市场中所占的份额不高，深感危机的威尔逊决定开辟新业务。通过他的不懈努力，公司成功将PPC推向了市场，并将公司名称改为“Xerox”。

在双方的共同努力下，1949年研发出的“A型”终于成功运用在了胶版印刷机上，借此良机，威尔逊一改公司方针，大量招兵买马，调整营销组织，设立客服中心，构建起了一套针对大客户的直销服务体系。

与此同时，他还大胆突破了常规销售理念，变销售为租赁。虽然租赁方式不能使资金快速回笼，资金周转上要承受较大的压力。但正因如此，施乐才能够长期盈利，也在客观上吓退了竞争对手。

“计量收费”模式让施乐成为服务型企业

1959年，一场决定输赢的比赛正式开始了。施乐公司开发的914复印机（PPC）[21]，因为可以使用普通纸，成为当时最负盛名的复印机企业。

914复印机操作简便，体型小巧（不过还无法放在桌子上），而且不易褪色（当时,市面上多数为湿式复印机，容易褪色）。但是，这种复印机却存在一个大问题，那便是价格昂贵。

通常湿式复印机的厂家都采用了吉列“刀片+刀架”的营销模式。它们压低复印机的价格（约为300美元），再通过专用的复印纸来实现盈利。

而914复印机刚好相反，机器本身很贵，要花费几千美元。但复印时只需使用价格低廉的普通纸，从长远角度来看，还是划算的。但是这种复印机却始终未能打开销路。就连长期的合作伙伴IBM也觉得这种复印机太过昂贵。

基于此，施乐公司构思出了一套新型的租赁方案，即“计量收费”模式。简单来说，复印机每月的基本租赁费为95美元，每月复印的页数低于2000张时不收取额外费用，超过2000张时每张收取4美分。如果一个用户每月的复印张数刚好为2000张时（即每天60—70张），每张的复印成本仅为4.75美分，如果每月达到10000张的话，每张复印成本仅为4.15美分，而这个价格足以和湿式复印机抗衡了。

从此，施乐公司不再是一个复印机的销售企业，而是摇身一变成为提供复印服务的服务性企业。

施乐的干法复印 vs 传统的湿法复印

	湿法复印机厂家		施乐
顾客	全部企业	→	大企业 政府机关
价值提供	—	→	操作简单、不褪色
盈利模式	“刀片＋刀架”模式 复印机价格低廉（300 美元） 靠专用复写纸盈利	→	“计量收费”模式 复印业的服务化
能力	购买技术	→	申请技术专利（1100 件） 服务网络、资金能力

IBM、柯达均失利，施乐占领全部市场

施乐公司将大企业和政府机关锁定为自己的主要顾客，这一准确定位，让施乐公司获得了高额的利润。IBM和柯达见状也跃跃欲试，希望从中分得一杯羹，但它们却均以失败告终。

其中有几点原因。第一，它们无法打破施乐公司成百上千件的专利权。第二，它们很难效仿施乐公司的高品质服务。第三，“计量收费”模式下的资金压力让它们苦不堪言。

1963年施乐公司研发的813小型台式复印机以及后来的彩色复印机一经面世都备受好评，于是公司加快了创新步伐，于1969年又成功研制出了激光打印机。可以说，正是由于施乐公司在“顾客和价值提供”“盈利方式”“竞争力”上做出的一系列改变，才保证了公司的持久竞争能力。

就这样，施乐公司通过“计量收费”模式占领了PPC市场的全部份额，一时间竟无人能及。

直到1970年，佳能NP1100的出现……

硅谷之父——斯坦福大学的特曼教授

弗雷德·特曼最大的心愿就是给学生提供最好的工作场所

第二次世界大战结束以后（20世纪50—60年代），半导体、IT企业和硅谷也拉开了时代序幕。

1939年在加利福尼亚州帕罗奥图市的一间车库中，惠普公司（HewlettPackard，以下简称为HP）诞生了。继HP之后，DEC（1957）、CDC（1957）、DG（1967）等电脑厂商也陆续诞生。与此同时，仙童半导体公司、美国国家半导体公司、英特尔公司等半导体企业也纷纷踏上了征程，此外，稍后成立的苹果公司也在此期间取得了长足发展。1985年这些公司几乎同时登上了世界500强的榜单。说到这些公司，人们都会不约而同地想到一所大学，它就是斯坦福大学。［22］

弗雷德·特曼（Frederick Terman，1900—1982）原本任教于美国东海岸的麻省理工学院，回家（斯坦福）探亲时不幸感染了肺结核，病好后他便留在了当地的斯坦福大学。正是这次机缘巧合，不仅让斯坦福大学取得了巨大发展，特曼本人也成为举世闻名的“硅谷之父”。



弗雷德·特曼

硅谷之父。25岁时任教于斯坦福大学，32岁时出版《无线电原理》。战后，被提升为工学系主任，着手创建斯坦福工业园。

特曼教授坚信大学应该是实际运用的中心，而不是只搞学术的象牙塔，因此他不仅聘请名师，加强研究生教育，还在硅谷申请了4000公顷土地，用于高科技企业的引进，用实际行动推动了斯坦福产业园区的诞生。

在他的不懈努力下，不仅NASA和GE等企业的研究机构入驻园中，他的两个得意门生休利特和帕卡德创立的HP公司也搬迁至此。特曼教授还动用私人关系，从贝尔实验室挖来了大名鼎鼎的“晶体管之父”肖克利博士（W.Shockley），从而创建了“肖克利半导体实验室”，这才有了后来的仙童半导体公司。

诞生于美国西海岸的“多产多死”模式和产业孵化集群

HP公司、肖克利半导体实验室、仙童半导体公司既是最佳的工作场所，也是改革创新的孵化器。英特尔就是从仙童半导体公司发展而来的，苹果的创始人之一斯蒂夫·沃兹尼亚克也曾是HP的一名员工。

特曼教授为了把硅谷打造成世界半导体和IT产业的中心，可谓投注了毕生心血。

为了让企业和大学打破原有的束缚，营造产业集群效应，他把拥有奇思妙想的人和创业家、投资人召集到一起，让他们碰撞、交流。从这里每年有数百家企业在纳斯达克上市，不过九成的企业短短几年间就夭折了。

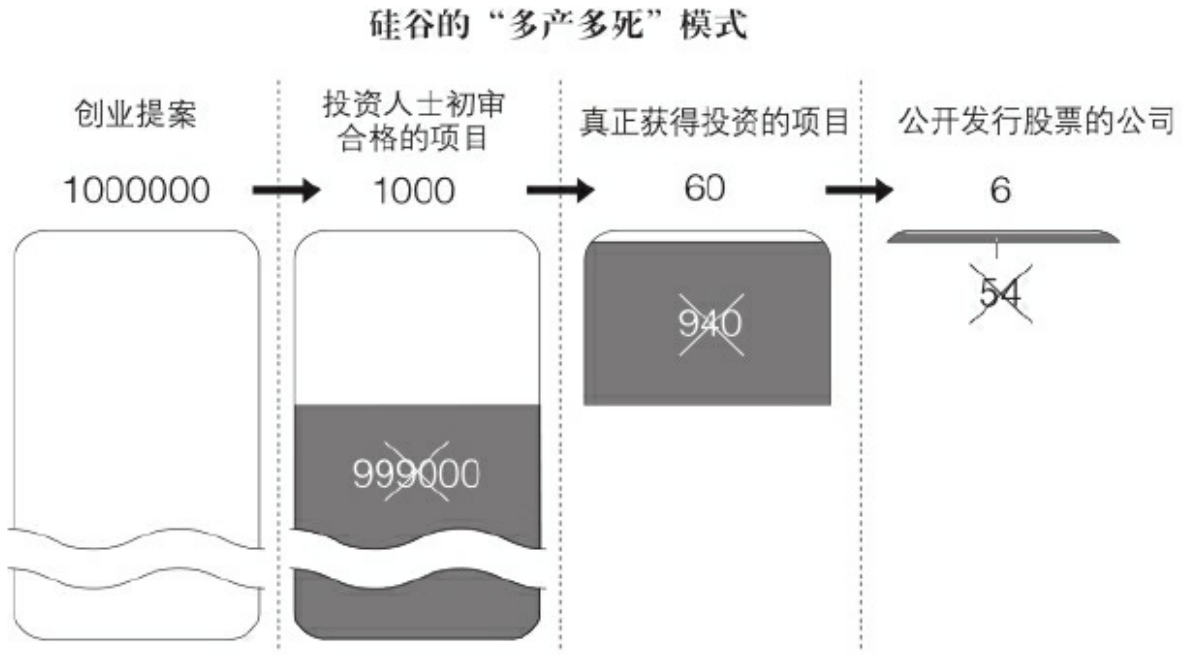
而在日本，每年新增企业仅有40家，但8成企业能够存活。如果说日本是一种“少产少死”模式的话，硅谷便是典型的“多产多死”模式。

据调查显示，100万个创意中，仅有1000个能进入复审环节，而真正获得投资的创意仅剩60个，最后公开上市的企业更是少之又少仅为6家。可以说许多创业者早期就惨遭淘汰了。

然而在硅谷，失败只是迈向成功的一步，一个不行就挑战下一个。

特曼教授常常告诫他的学生（包括惠利特和普克德）：“你们给我记住了！撼动这个世界的绝不是通古博今的学者，而是那些无知无畏的人！”

硅谷的发展之路并非一帆风顺，但这种精神让它跨越了重重阻碍。如今的硅谷，已是聚集了7000多家企业、世界最大的IT产业集聚区。



---

[1]“The Children of California Shall be Our Children.”（加利福尼亚的孩子就是我们的孩子。）斯坦福大学成立之初，是免收任何学费的。

[2]原本是利兰饲养赛马的牧场。虽然禁止出售，但特曼教授却通过“长期租借”的形式，巧妙地利用起了这片土地。

[3]金襕、羽二重、纱绫、红、麻袴、毛织等（均为日本的布匹品种）。

[4]“大阪”在古代多称为“大坂”，江户时代起两个字都可以使用，但是到了明治维新以后，因为设立了“大阪府”，此后固定为“阪”字。

[5]在当时（1917年），纽约市的食品店中1/3为赊销，37%为配送。

[6]1平方英尺约为0.093平方米。

[7]20世纪20年代，后文中的GMS连锁店也发展起来，因此被称为“连锁店时代”。

[8]有调查显示，在大企业中，外国员工的比例超过了一半。

[9]西尔斯公司于1931年开始进军汽车保险行业。目前该业务已独立经营，更名为好事达（Aallstate）保险公司（已上市）。

[10]据加尔布雷思说，西尔斯曾让固特异公司为其提供较市价低三到四成的自有品牌（PB）产品。

[11]宣传单上的广告语。

[12]金库伦商店成立6年后，迈克尔·库伦就不幸离世了，在他妻子和家人的不懈努力下，商店取得了进一步发展。

[13]将废弃物加以利用。用今天的话来说就是在谋求“零排放”。

[14] 亨利·福特在成立公司之前，曾就职于爱迪生电力照明公司，因此和爱迪生成为挚友。胭脂河工厂的发电站就采用了爱迪生希望普及的直流发电方式。

[15]现为Crown Holdings公司。1981年，William Painter发明皇冠盖后便申请了专利，第二年成为专门生产皇冠盖的公司，之后售给了可口可乐公司。

[16]磨刀皮。用来磨刀刃，上面涂有极细的研磨材料。

[17]与日本不同，在美国几乎没有全国性的报纸。唯一一个全国性的报纸名为《今日美国》（USA Today），于1982年创刊。

[18]croon即低吟、哼唱之意。

[19]由时任CBS伦敦分公司的台长爱德华·默罗报道。他不畏枪林弹雨，冒死报道。据说他的精神给许多市民和军人都带来了勇气。

[20]卡尔逊也曾尝试将此项技术卖给IBM、柯达等公司，但这些公司均以技术不成熟、市场不明确等理由将其拒绝。

[21]以最大的复印尺寸命名。9英寸×14英寸基本相当于小的B4尺寸（10英寸×14英寸）。

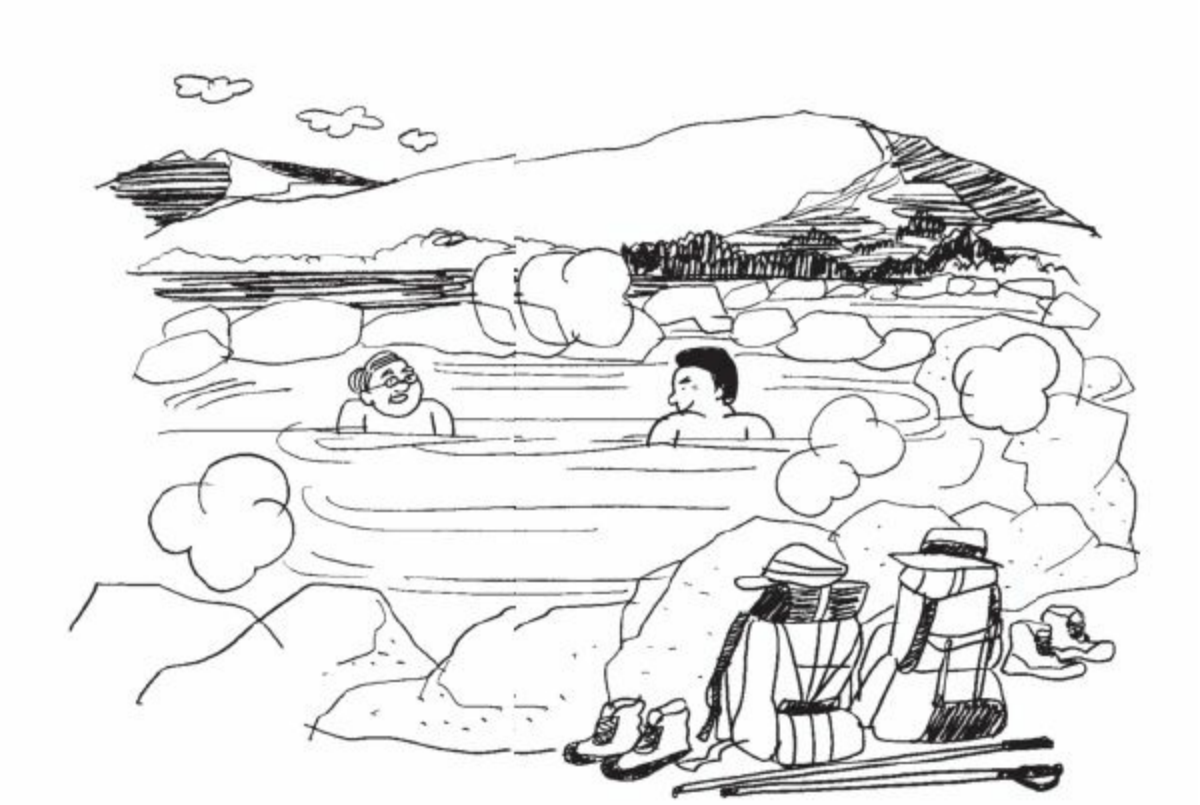
[22] 电子领域的相关企业之所以能获得较大的发展，其实和第二次世界大战前后的军需有着密切的关系。关于硅谷的发展和军需的关系，史蒂夫·布兰克在他的著作Secret History中有详细论述。



第 3 章

近代商业模式的变革期

（1970—1990）



铃木敏文
（1932—　）

入交昭一郎
（1940—　）

“巨匠们的午后”3：摇钱树的栽种人入交昭一郎和7-11的再造者铃木敏文

入交（以下简称为“入”）：铃木先生，听说您赴美取经，可是吃了不少苦头哇。

铃木（以下简称为“铃”）：别提了，真是苦不堪言。1973年加盟协议签订后我便起身赴美，学习他们的经营之道。结果资料全是英文不说，为我们讲解的经理也只会照本宣科，仔细一打听，原来他上个礼拜才刚刚入职，真让人无语啊。此外，他们要求我们卖汉堡、热狗等快餐，可是当时在日本，就算麦当劳也只有几十家嘛[1]，他们说的东

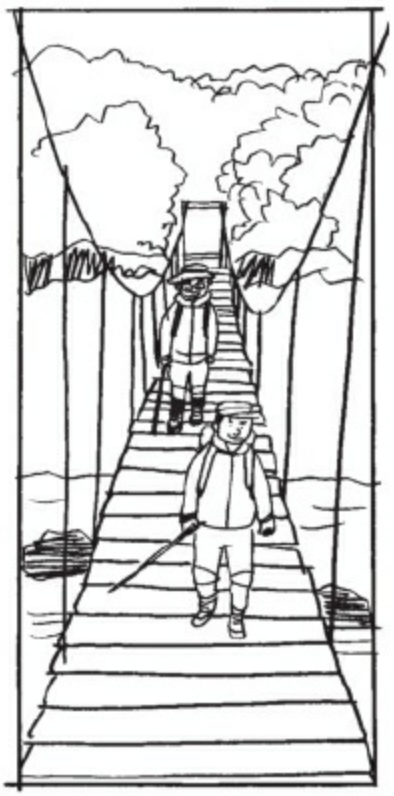
西能卖得掉才怪呢！所以我在学习期间就一直思考，在日本该如何经营呢。

入：哈哈，所以您就想到了饭团和便当？不过话说回来，该学的东西您可一样不少都给学回来了呀。

铃：哈哈，的确如此。他们在管理多家店铺的理念和体系上的确有过人之处。比如通过物流中心统一进货、通过公司总部代办事务、派人定期或不定期巡回指导等，都值得我们学习。对了，入交先生您去了美国，有何感受？

入：1976年我参观了福特工厂，它的生产规模以及设备着实让我吃了一惊。20世纪60年代本田的摩托车已经闻名于世，70年代汽车也打入了美国市场。不





过从产量上看，本田和福特、通用还相差甚远。

铃：同种商品，产量差这么多可不好办了吧。不过，你们还是选择了在美国投资建厂，说实话你们有胜算吗？

入：有，绝对有。福特大是大，不过老了。我不是说它的设备老，而是说它的生产理念已经跟不上时代了。纵向一体化的生产模式看似很有效率，但实际上却很难满足市场的需求和环境的变化。

铃：不过，利用本田的理念和方法，能在美国收获成功，真是令人钦佩啊！1991年我们公司也对7-11的总公司进行了收购重组[2]，所以我知道其中的艰难。入：是啊，不过通过这件事我们却认清了自己。为了让HAM的美国员工明白本田的理念和方法，就必须得把我们以前说不清道不明的东西变成文字，再翻译成英语。比如“team　work”这个

词，美国人理解的意思就和日本人完全不同。为了这个 “本田文化”，每周五晚我们都和当地的经理边吃比萨，边探讨，这一习惯整整持续了一年。

铃：嗯，这可是一笔宝贵的财富啊。除此之外，您还在美国学到了哪些啊？

入：那恐怕就是电脑、游戏了吧。它和摩托车、汽车可不同，大多数厂家采用的都是水平分工模式。我担任HAM总裁的四年间（1984—1988年），IBM的PC产业迅速开拓了市场，但转眼间又因配件、软件厂商和克隆机的出现受到了巨大冲击。而在电子行业，任天堂创建了一个全球性的游戏平台，让硬件商们赚了个盆满钵满。这一切都让我脑洞大开。



铃：我终于明白您为什么后来进入游戏机行业了。不过，我可是满心期待您成为通用总裁的，哈哈哈……

佳能通过改变技术、顾客、流通、服务，向施乐发起挑战！

多元化道路上屡战屡败的相机制造商——佳能

20世纪70年代，以施乐为首的美国老牌企业纷纷遭受了来自日本企业的巨大冲击。其中，最先冲击美国市场的日本企业既不是本田，也并非丰田，而是相机制造企业佳能。

施乐公司原本是一家小型的相片纸企业，为了摆脱柯达的魔掌，终于通过新型复印机开辟了一片属于自己的天地。与此同时，佳能也蒙受着柯达等胶卷企业的讥讽，它们称佳能为“吃胶卷的机器”，卖得再多，也只不过是在帮自己的忙。

美国市场过度竞争，日本市场业已饱和。在这种情况下，作为相机主力制造商的佳能公司，最终选择了多元化发展道路。

然而，这条道路并非坦途。1959年佳能推出了同步阅读器（有发声功能），结果偌大的工厂中库存产品堆积如山，百余名技术人员刚进公司就没了用武之地。

1964年，佳能又推出了一款计算器（Canola），却因低价竞争和质量问题再一次以失败告终，这次佳能的损失达到了30亿日元。

与王者施乐的正面交锋

面对接二连三的失败，时任企划部长的贺来龙三郎（1926—2001，1977—1989年任社长）依然主张多元化发展道路。同时，技术部的山路敬三（1927—2003，1989—1993年任社长）赴美考察后，施乐914（1959年发售）的发展历程给他留下了深刻的印象，于是他建议公司进军复印行业。

为了参与复印行业的市场竞争，佳能公司组建了产品研发科，聘任了经验丰富的田中宏（1932 — ），于是在取得RCA的授权后立即推出

了“佳能FAX1000” EF式复印机。但由于产品缺乏市场竞争力，从1966年起，短短的几年时间赤字就达到了10亿日元。别说施乐，就连理光都把佳能甩在了身后。

无奈之下，贺来、山路等人决定一不做二不休，从正面向施乐发起攻击。换句话说，他们决定研发一种和施乐一样使用普通纸的复印机，当然技术截然不同。不过施乐拥有1100项专利，想要一一突破，谈何容易。世上无难事，只要肯登攀，抱着这种信念，专利部门的丸岛仪一（1934 — ）也参与攻关，他和技术人员们一起分析施乐的专利，把握其中的技术内容和权力范围，然后再制定出更好的方案。

20人的研发团队夜以继日、废寝忘食，在他们的努力下，一款基于全新技术的NP复印机终于诞生了。其中，田中宏所长的功绩不应被忘记，可以说，没有他永不放弃的精神就没有NP复印机的诞生。

此后，佳能公司在欧美各国申请专利，正式打响了施乐攻坚战。功夫不负苦心人，1970年 NP-1100型复印机终于呈现在世人面前。



贺来龙三郎

推进了复印机的多元化经营，加快了数码相机的发展步伐。

1977年起担任公司总裁，在任的12年间，公司的营业额从当初的1945亿日元攀升至13509亿日元。他提出了企业“共生”的理念。

突破产品技术，改变商业模式的小型复印机

虽然NP-1100型复印机并未实现盈利，但在此基础上改进的NP-L7却成为热门商品，保证了公司的收益。

不过，由于佳能的销售网络和服务体系还远不及施乐、理光[3]，所以它的产品优势难以发挥。在普通纸复印机的生产厂家中，富士施乐的销售额为1400亿日元，理光为1300亿日元，而佳能仅为400亿日元。

1982年，佳能成功研制出了超小型PPC、小型复印机PC-10（24.8万日元）和PC-20（29.8万日元）。此后，佳能一飞冲天。佳能一改施乐和NP-1100的商业模式，在“顾客和价值提供”“盈利方式”以及“竞争力”方面都做了相应变革。

因为产品价格高，强大的销售网络才发挥了功用。因为产品经常出故障，完善的服务体系才备受青睐。如果降低产品的价格，减少产品的故障频率，销售网络和服务体系不就没那么重要了吗？中小企业、事务所、个人不就敢买产品了吗？

于是佳能迅速出台了一套方案，将硒鼓由维修部件改为方便更换的一次性耗材。

由于品质标准的改变，佳能的信誉一下子提高了十余倍。为了达到预期价格，佳能还一改往常按成本计算售价的方式，而是跟家电企业学习，用卖价反算成本。至于营销网络，佳能的产品不仅拥有自己的专卖店，还利用电器用品店、文具店、照相器材店等进行销售。

全新模式下的佳能 PC-10/20

	以往的产品		PC-10/20
顾客	大企业的复印中心	→	中小企业、 大企业的各科室、个人
价值提供	速度快、印量大 快捷的维修服务	→	速度慢但可就近摆放 无须修理
盈利模式	“计量收费”模式 复印业的服务化	→	“刀片+刀架”模式 复印机价格低廉（20万日元左右） 通过一次性耗材盈利
竞争力	服务网络 资金能力	→	信誉提高10倍 无须营销及服务体系

虽然复印机的定价偏低，但通过墨盒等耗材足以保证公司的收益。佳能把最主要的部件做成了可替换的耗材，可以说是把“刀片+刀架”模式运用到了极致。

就这样，小型复印机凭借其外观小巧、价格低廉、无须维修等优势，成为了月销3万台的热门产品，年销售额达到了700亿日元。从那时起，这种复印机在办公场所随处可见（各科室、楼层均有配备），彻底改写了一家公司一台复印机的历史。

佳能，由失败和理想而生的竞争力

3年前，小型复印机虽尚未面世，但田中宏所长就已经为公司的研发指明了道路。他摒弃以往的高速复印机，将三大领域作为公司的发展方向。这三大领域便是：个人复印机、数码复印机和彩色复印机。正是因为佳能经历过失败，也取得过成功（AE-1），公司的实力才有了巨大

提升，公司的梦想才得以实现。

复印机，正如电子相片，它需要光学、电子、机械和化学等多领域技术作为支撑。而佳能本身是相机厂商，光学和机械是它的强项。至于电子技术，研发同步阅读器时引进的百余名技术人员也正好有了用武之地。在他们的共同努力下，佳能开发出了世界上第一台自动曝光单反相机AE-1（1976），从此佳能成功跻身于全球照相机和复印机行业前列。

不过，对施乐来说，20世纪70年代却是痛苦的10年。1970年佳能率先进入美国市场，随后理光和美能达也参与其中。1975年应美国联邦贸易委员会的要求施乐公司被迫签订了一份协议， 协议中规定施乐有义务向需要静电印刷技术的企业开放专利使用权。结果施乐公司的市场占有率急转直下，1982年一度跌至13%。曾经独霸一方的施乐，一下子就像泄了气的皮球。

可叹！史上最强的商业模式，仅独领风骚十余年。

本田凭**CVCC**发动机之功，丰田借**“**精益生产**”“**金字塔**”**之力赶超通用、福特

本田凭借**CVCC**勇挑三大汽车公司

1959年，本田凭借摩托车成功打入美国市场，虽然在此期间也遭遇过不少波折，但他收获了期望之外的成功。于是本田乘胜追击，1963年进军汽车行业，1970年开始发售。

不过， 福特T型车（1908）面世以来的60年间，福特、通用、克莱斯勒等汽车品牌早已深入人心， 同时4S店也通过完善的服务获得了良好的口碑。因此在当时，以思域为主的日本小型车几乎毫无销路。此

外，本田车的质量也不过硬，所以在美国人的心目中它顶多算是廉价的二流货。

就在此时，天降良机。1970年美国议会通过了一项环境保护法案——《马斯基法案》[4]，法案要求在美的汽车企业5年之内必须将汽车尾气中的有害物质减少至当时的1/10。美国三大汽车公司均表示无法接受。不过，本田宗一郎（1906—1991）却牢牢地抓住了这次机遇。



本田宗一郎

高等小学校毕业后，便在一家汽车修理厂当学徒。6年后，经总部同意开设首家分店。31岁起担任东海精机的社长，在此期间严重意识到自己的学识不足，于是以旁听生的身份在静冈大学进修。1946年，在他40岁的时候，创办了本田技研公司。

由久米是志（1932—　，1983—1993年任社长）等人组成的领导团队和入交昭一郎（1940—　）等人组成的技术团队通过不懈努力，攻克了层层难关，终于研制出了CVCC发动机(复合过流调速燃烧)，率先达到了《马斯基法案》的环保要求。与此同时，第一次石油危机爆发了。

本田车因耗油量低、排放少，备受美国大众的喜爱。就这样，本田车活了下来。

本田的 CVCC



CVCC 的副燃烧室

燃烧冲程时，副燃室先行点火，引燃浓度较大的油气混合物，接着再引燃主燃室内稀薄的油气混合物。通过这种方式，让油气混合物在发动机缸体内进行更完全的燃烧。

福特已老！**80**年代，还看**HAM**

作为日本汽车行业的一员，本田率先在美国投资建厂。1977年，本田投资65亿日元在俄亥俄州兴建了一家摩托车厂。5年后的1982年，汽车也正式投入生产。当时，本田的决定遭到了所有人的质疑，在美国生产出来的汽车在品质上会不会有问题呢？



入交昭一郎

毕业于东京大学工学系，主攻引擎方向。1963 年进入本田公司后便从事赛车的引擎设计工作。1966 年，被任命为本田 F1 赛车的总设计师。年仅 39 岁就成为了公司股东，并成功创立 HAM。1994 年辞职，其后曾担任世嘉总裁。

当时， HAM（Honda of America Manufacturing）的负责人入交昭一郎，不称呼工人为“Worker”，而是“Associate”，同时结合当地的风俗习惯对本田公司的哲学理念进行了改编，成功打造了HAM的“Honda Way”。在他的一系列举措下，产品品质和生产效率终于有了巨大的提升。

1976年，本田公司仿佛看到了胜算。就在这一年，因为要和福特洽谈合作事宜，便派人前去福特工厂参观。这期间，本田的公司高层着实被福特的规模吓了一跳，不过他们也看到了福特生产理念和生产方式的老化。

因为在当时，本田已经采用了机器人为金属模具进行焊接、更换，这种生产方式不强求规模数量，大大提高了产能。

“在美国，本田也一定能行！”

随后，本田雅阁于HAM正式投产，1986年又增设了第2条生产线，年产量超过了30万辆。本田通过改进生产技术打破了规模生产和经验曲线等传统观念，正式向美国的三大汽车公司发起了挑战。

丰田的精益生产——库存是万恶之源

与此同时，国内的汽车霸主丰田也找到了一种不依赖规模生产便可提高产能的经营方式。1978年，大野耐一先生出版了一本名为《丰田生产方式》的经营图书，其中的副标题“超越规模的生产”就完美地阐释了其中的核心理念。

丰田生产方式，涵盖了“看板方式”“准时制”（Just In Time，JIT）、“标准作业”“七大浪费”“自动化”“防误化”（FP）、“可视化”等多

种理念，在此我无法一一解释，但其中的两大理念可以说彻底打破了欧美制造企业的常识。一是“库存是万恶之源”的理念，二是“充分发挥人的能动性”理念。无论哪个理念，都与福特和通用关于生产以及分工的理念截然相反。



《丰田生产方式》
大野耐一（1978）

以往，库存一直被人们认为是备不时之需、保证生产销售顺利进行的 “润滑油”“缓冲剂”。福特为了保证各道工序同步进行，便在各道工序间备了大量库存。

但大野却执意打破常规、消灭库存。库存不足，可能会导致流水线暂停，甚至导致生产和销售无法跟进。不过换个角度，正是由于没了库存这个缓冲剂，我们才能看到问题、发现浪费。因此最大限度地减少库存，就可以提升品质、降低成本了。这种不做无用功的生产方式正是所谓的 “精益生产”。

丰田公司还主张发挥人的能动性。因此不对生产线做过细分工，让

每个工人都掌握若干项操作内容，这样员工就可以相互帮忙，从而促进了产品的标准化和稳定化。

此外，公司在寻求改善时，主要听取一线工人的意见。然而在欧美企业，这是让工人做技术人员的事情，后果将不堪设想。因为员工会以越权或是提高了劳动强度为由，将一纸诉讼递交法院。

相互协作的“金字塔”模式

丰田与供应商之间的采购模式更为奇特。它既不是福特的纵向一体化模式，也不是通用的自由竞争模式，而是介于两者之间的中间模式。丰田和供应商在资金上有着千丝万缕的关系，同时零部件供应商又层层转包、向下分级、逐级增多，最终形成了“金字塔”形结构。因此这种采购模式被称为“金字塔”模式。

如果把所有的供应采购环节都归拢到企业内部，企业就失去了灵活性。福特的胭脂河工厂就是典型的例子。但如果让供应商自由竞争，短时间内来看，的确降低了采购成本，但无法与供应商形成稳定的合作关系，最终也会导致库存和品质问题。

正是丰田的这种采购模式，零部件企业才愿意参与丰田的研发。[5] 也正是这种采购模式，丰田对零部件企业的生产和配送环节也敢于直言不讳。

可以说，“金字塔”模式既保证了灵活性，又降低了采购成本、提升了产品品质。此外，这个由几千家企业构建的金字塔，是很难被同行模仿的。

丰田和本田等汽车企业正是通过“金字塔”模式，才增强了竞争力，

将日本的汽车行业推向了世界舞台。

1986—1990年，本田的高端品牌“讴歌”连续5年被美国用户评为满意度最高的汽车品牌。

通用公司，曾经占据了汽车市场的半壁江山，然而随着小型车的成功，市场份额不断下滑，虽然后期投入巨资（35亿美元）推出了新的汽车品牌（土星），但最终还是没能扭转败局。

丰田的“金字塔”模式的威力

	福特	丰田	通用
采购模式	纵向一体化模式	“金字塔”模式	水平分工模式
和供应商的关系	内部化	协作性	敌对性
优势	可控性	灵活性、有创意	成本压力低、追求规模
劣势	缺乏灵活性	不景气时负担重	速度和研发投入不足

沃尔玛和**7-11**物流至上的**“**区域集中模式**”**

1962年，都市诞生的折扣店

时间回到1962年，这一年的3月1日，首家折扣店在美国诞生了。与A&P、伍尔沃斯等中小商店不同，它的经营品类数以万计，靠薄利多销实现盈利。

这家折扣店名为Kmart，它原本是一家大型的日用品连锁企业，旗下拥有数百家中小型店铺。时任总裁的哈里·坎宁安（Harry Cunningham，1907—1992）不顾其他股东的反对，执意向折扣店转型。

同年，Kmart发展至18家（4年后发展至162家），力压稍后出现的塔吉特公司（较Kmart晚两个月），成为业界翘楚。

但是，由于折扣店经营品类繁多，滞销品常常堆积如山。因此，只有在人口稠密的商业区，只有成为人来人往的一站式商场，只有以低价进行销售才能解决上述问题。因为，如果客流量增大10倍，原来只能卖掉1/10的商品就有可能全部卖掉。

于是Kmart选择在大都市郊外建店，20世纪80年代初，它终于成为继西尔斯之后美国第二大连锁零售企业。



哈里·坎宁安

当时，美国只有百货店、GMS和经济型连锁店，而他却坚信大型折扣店的时代即将到来。1962年3月，第一家Kmart正式开业，他不顾其他股东的反对，大力推行这一模式。而这种模式正是山姆·沃尔顿创办沃尔玛的原型。

沃尔玛，用物流网络征服小型商圈

在Kmart和塔吉特之后，1962年美国又出现了一家连锁折扣店，这家店就是由山姆·沃尔顿（Sam　Walton，1918—1992）创办的沃尔玛。当时44岁的沃尔顿和兄弟们共同经营了16家店铺，这些店铺无一例外，都位于不到6000人的小镇。

以中小城镇为战略据点的沃尔玛发展极为缓慢，到了1979年，店铺总数才达到275家，仅为Kmart的1/6。

20世纪80年代以后，Kmart的发展逐渐趋缓，而沃尔玛却异军突起，取得了骄人的业绩。当时，沃尔玛的营业增长率超过了40%（Kmart同期为14%），远高于同行业的平均水平。

到了1990年，沃尔玛的营业额终于赶上了Kmart。之后它凭借“价格更低、品类更全”的理念最终打败了Kmart这个宿敌。

在该行业中，进货成本约占营业额的七成，沃尔玛因何能比大自己数倍的Kmart价格还低、品类还全呢？

其实答案就在于沃尔玛的物流体系。正是因为这一体系使许多店铺联系在了一起，共同支撑起了沃尔玛的飞跃式发展。

1970年沃尔玛设立了首家物流中心，到了1986年，物流中心已增至8家，占地面积共计80万平方米。一个物流中心可以覆盖半径约240—480千米的地区（约含100—175家店铺）。物流中心只要接到订单，不管货多货少，48小时内基本可以送到。



山姆·沃尔顿

1954年和弟弟开办零售店，1962年7月在阿肯色州罗杰斯城（人口不足6000人）创办了第一家沃尔玛折扣店。他每天去Kmart参观，因此还被警卫人员抓到过。1985—1988年期间成为世界首富。

因此，店内的备货量只需维持两天，这样就避免了货架上同一产品堆积如山的现象。此外沃尔玛虽在乡下，单个店铺的销售额低，但是商品的周转快，最大限度地避免了仓库退货和废弃处理。

曾经大家都以为折扣店只有在大中城市才能存活，然而沃尔玛稍加改变，就让这种商业模式在中小城镇找到了立足点。这种改变，不仅减少了竞争对手，也拉动了周边地区的人口增长。

而且，沃尔玛的店铺和物流一旦完备，就会在当地形成统治地位。竞争对手再想进入，就要承担极大的风险，正因如此，沃尔玛成功地保持了自己在行业内的竞争力。

2000年，沃尔玛的市场份额超过了70%，而Kmart却在2002年不堪重负、宣布破产。Kmart破产后，与同样苦于经营的西尔斯合并，试图摸索出一条新的生存之路。

沃尔玛中小城市圈的廉价商店

	Kmart	沃尔玛
顾客	大都市的消费者	中小城市的消费者
价值提供	特卖 物美价廉、品类齐全	长期低价（EDLP） 物美价廉、品类齐全
盈利模式	（以大型商店为前提） 提高进货配送效率	（通过中小规模店铺的网点覆盖） 提高进货规模和商品周转率 节约经费
竞争力	整体的进货规模	物流中心 （低成本操作）

铃木敏文，让**7-11**脱胎换骨

1927年，得克萨斯州的一个沙漠小镇上，全球最早的便利店诞生了。起初这家小店以冷饮为主，为了生计小店全年无休，每天的营业时间也长达16小时，为了进一步提高销售业绩，老板又引进了生活用品。恐怕没人会想到，这家小店就是南方公司的前身。

20世纪60年代，连锁店日渐兴起，百货店、超市、GMS也纷纷扩张。与此同时，便利店也在全美迅速发展起来。总部主导型的加盟体系（特约经营[6]）可谓是便利店发展的原动力。在这种模式下进货和运营都由总部统一管理，这样既保证了规模效应，也点燃了加盟热情，活化了运营资本，为店铺的快速铺张奠定了基础。

1970年，日本的便利店也取得了初步发展。1974年伊藤洋华堂的铃

木敏文（1932— ）将7-11引进日本，此后日本国内的便利店正式扬帆起航。

当时，正值日本颁布《大店法》（大规模零售店法）之时，伊藤洋华堂这样的大型商店该如何同小型零售店共存呢？铃木认为不应该单纯地保护这些小型店铺，而应当加强它们的竞争力，促使这些小型店铺向便利店转型升级。

几经周折，铃木敏文终于取得了7-11在日本的经营权，不过美国南方公司提供的经营方案和手册并不符合日本的实际情况，这让铃木充满了疑惑与憾意。



铃木敏文

铃木敏文最初的梦想是成为一名记者，并拥有自己的电台。进入洋华堂公司后，他不顾高层的反对，决心创立便利店。当时团队仅有15名成员，大都是通过广告招聘来的职场新人。7-11取得成功后，和总部合二为一，由铃木敏文担任CEO。

因此在南方公司学习期间，他时刻提醒自己不要只学形式，而要弄懂真谛，从而使7-11脱胎换骨，适合日本当地。

就这样，铃木敏文开始了他艰难的探索之旅。

便利店，即系统化的零售业

比如，按照美国南方公司的经营手册，应该销售　“汉堡等快餐食

品”，铃木就把它理解为应该销售“肉包、豆沙包、寿司、饭团等食品”。另外，由于南方公司从一开始就无须支援当地的零售店，所以旗下店铺多为授权的直营店（约为60%）。此外，南方公司基本采用自动下单的被动订货模式，可是铃木却要求加盟商主动下单订货，从而提高了订货的精准程度。

不过，这些改变全部属于细节问题，并非原则性问题。而通过物流中心实行统一进货、通过总部代办事务、总部派人定期或不定期巡回指导等原则性问题，铃木敏文将其全部运用其中。

从面包、点心、饭团、冰激凌到化妆品、纸巾、杂志、烟酒等，便利店的经营品种虽未超过3000种，但已相当齐全，甚至可以与GMS相媲美。

不过，因为经营品种多，制造商和批发商的数量就少不了（100家）。如果各个厂家直接送货给店铺，光是收货恐怕就得收到天黑，这样就无法天天送货，店内也就不得不堆放大量相同商品了。

可是，如果把各类产品统一送到物流中心，再按每家店铺的需求，混装配送，问题便迎刃而解了。这样也就实现了多次（比如1日3次）按需配送的可能。

铃木为了简化销售统计、库存数量、票据处理等相关工作，与NEC（日本电气股份有限公司）、野村综合研究所（NRI）通力合作，于1982年成功开发出了POS（销售管理）、EOS（库存管理）等系统软件。此外，为了让人们一目了然，还采用了分色标记，这在日本还是首创。

每个巡回督导最多负责8个店铺，这些人都接受过系统学习和严格

训练，能有效地对各个店铺进行监督指导。

不过，这种经营方式有一个大前提，即区域性店铺集中。如果方圆几十里没有几十家店铺的话，无论是物流、菜品生产，还是经营指导、广告宣传，从成本角度来讲就没有太大意义了。

新式便利店 7–11

	对消费者	对授权店
顾客	周边消费者	**原来的烟酒店等**
价值提供	品类齐全 **低价便捷**	物流中心实行统一进货 公司总部代办事务 定期或不定期巡回指导
盈利模式	通过定价销售以及 **菜品**提高利润率， **减少库存造成的损失**	店铺的部分利润
竞争力	**单品管理**、经营指导能力、考察学习和经营手册 通过区域集中开店提高物流效率、提升广告效果 **新商品开发能力**	

（粗字体为 7–11 对以往做出的改变）

新型**7-11**，凭借单品管理飞上世界舞台

此后，7-11在日本取得了飞速发展，可老东家南方公司却因为经营不善宣布破产（1991）。其中有两点原因，一是过分追求低价，二是库存管理失败。

当时在美国，折扣店遍地开花，可是南方公司却不知转型，偏

要“迎难而上”。与此同时，由于自动下单模式的弊端业已显现，滞销商品堆积如山，因此南方公司不得不削减商品种类，因而失去了大量客源。

铃木认为便利店的宗旨就是 “随时便捷、满足所需”。比如有顾客来买肉包，如果店内没有，大多数人都会扫兴而归，很少会有人拿豆沙包来将就。

因此，既不滞销，又不断货，才能让客人满意，让店铺盈利。铃木找到了解决问题的金钥匙，它便是“单品管理”[7]。

7-11的母公司伊藤洋华堂早在1965年就开始积极构建单品管理体系（当时还没有POS系统）。按照单品管理的要求，店铺每天都会挑选一些品种，进行盘点（包括销售数量和剩余库存），并核对数量，计算毛利。

如果销售数量出现异常，要立即查明原因，是因为产品断货，还是其他原因？如果是因为产品断货，是补货不及时，还是仓库也没货？

这种实实在在的调查方法，被人们称作“SASIMI调查”，而7-11把这种调查方法的范围拓展至全部品种。

1982年以后，伊藤洋华堂一直秉承着“把握基本，灵活应对”的经营原则，以最快的反应把握趋势的变化，以最快速度剔除滞销的商品，灵活地应对消费理念和市场环境的变化。就这样，7-11和伊藤洋华堂共同构建起了善于应对市场变化的新型商业模式。

不过，为了实现这种商业模式，不仅需要完善的信息体系，更离不开加盟商、店面督导人员的热情和努力。而7-11恰好充分调动了这些因

素，因此它的平均销售额比同行业高出20%，店铺总数也居日本之首。

1991年，日本7-11成功收购了美国南方公司，以前的老东家如今却成为日本7-11的旗下一员（2014年店铺总数约为53000家）。收购初期，铃木做的第一件事便是让南方公司的高层学习“单品管理体系”，因为他认为这才是便利店的经营原则。

IBM的水平分工模式，为新兴公司的诞生撒下火种

最强的商业机器**IBM**，成功征服主机市场

20世纪60年代，可兼容计算机在美国迅速普及。其中特曼教授创建的硅谷正是此项技术产生和发展的原动力。

位于美国东海岸的IBM成为最大的赢家。当时十余家企业群雄割据，IBM通过投入巨资（R&D）成功研发出了“System/360”（1964），该产品一经问世便力压群雄，甚至将GE等多家公司逼到了破产边缘。到了70年代，IBM的市场份额一度高达70%。

当时，大型通用计算机（主机）厂家均集硬件、软件和服务于一体，每个公司提供的硬件、程序语言以及操作系统都不尽相同。可以说是彻彻底底的纵向一体化模式。

如果改用其他厂家的主机，就不得不放弃原有的软件。另外，比起生产厂家，消费者更加注重朋友们选择的主机。因为使用了不同的主机，恐怕和他们的交流都会成为问题。所以让企业用户选择的话，他们当然会选择令人放心、规模庞大的IBM。



IBM System/360

是一款覆盖了多种用途的兼容机。它和以往的机型不同，既可向上兼容，又可向下兼容。此外，System/360可按需求逐步扩充，原有的软件仍可使用。由于以上的诸多优势，吸引了大批顾客。不过用于研发的数额也达到了50亿美元（按当前的物价水平，约合3万亿日元）。

人们曾一度认为，在主机市场IBM就像是一道牢不可摧的铜墙铁壁。

苹果开拓**PC**市场，**IBM**紧随其后

1972年，英特尔公司推出了8008微处理器，由此拉开了个人电脑的时代序幕。1976年，由斯蒂夫·沃兹尼亚克（Stephen Gary Wozniak，1950— ）负责设计，史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs，1955—2011）负责销售的AppleⅠ一经上市便获得了广大消费者的一致好评。

于是，第二年苹果公司成立，同年秋由沃兹尼亚克独立研发的AppleⅡ正式推出，当时的售价为1298美元。可以说AppleⅡ是人类历史上第一台真正意义的个人电脑。

1978年，苹果公司采用了价格较低的软盘驱动（DiskⅡ，价格为595美元），1979年又推出了一款名为VisiCalc[8]的办公软件，从而彻底打破了行业内的游戏规则。这款软件不仅深受苹果迷的支持，苦于处理数据的中小企业主和会计师事务所也对之喜爱不已。

为此，苹果电脑的销售量逐年增多，到了1982年，销售数量已达到

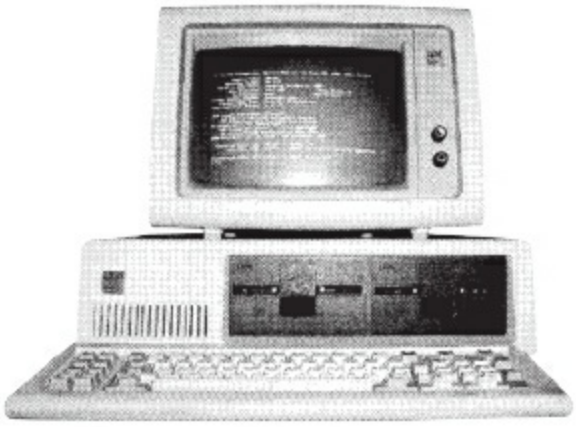
30万台。苹果不仅创造了高额利润，市场份额也迅速攀升至30%。

IBM当然不会眼睁睁地看着这块肥肉被苹果独吞，于是在1980年7月



Apple Ⅱ

OS为自主研发的Apple DOS。
软盘和VisiCalc备受追捧。



IBM PC5150

CPU来自英特尔。
OS来自微软。

给研发团队下了一道命令，要求他们在一年之内务必让PC面世。可是当时的研发团队仅有12名成员。

最初，研发团队想使用自行研发的810处理器和操作系统，但由于时间问题，无奈之下，他们采用了性能稍逊的英特尔8088处理器和已经过时的微软MS-DOS操作系统。

此外，为了从外部采购其他配件，IBM还进行公开招标，鼓励相关配件和兼容软件的开发。经过一年的不懈努力，研发团队[9]终于成功推出了IBM PC 5150。

这款计算机备受企业青睐，1983年，IBM在美国PC市场的占有率已达到了42%。不过IBM并没有因此盈利，反倒是英特尔和微软等供应商以及康柏等电脑组装企业受益颇多。

IBM，自身不盈利的商业模式

IBM公开绝大部分技术资料之后，康柏等电脑厂商也迅速生产出了价格低廉的兼容机。特别是1984年IBM推出了“IBM PC/AT（16位）[10]”，基于此莲花公司也推出了“Lotus1-2-3”，此后兼容机（AT兼容机[11]）便迅速流行于美国市场。因此，个人电脑的销量就从1982年的300万台（45亿美元）猛增至1984年的670万台（128亿美元）。

正是IBM制定的“PC/AT”标准，个人电脑才走向了标准化,产品生产才实现了水平分工。

让我们来简单回顾一下个人电脑的发展情况。

OS[12]：继MS-DOS之后微软的Windows（1985）成为标准。而

IBM、微软共同开发的OS/2（1987）并未普及。

CPU：摩托罗拉、AMD曾向英特尔发起过猛烈的进攻、最终落败。英特尔取得了绝对性的胜利（市场份额为90%）。

GPU［13］：IBM等企业也生产过此类产品，目前AMD·ATI 、NVIDIA为主力生产厂家。

DRAM［14］：起初日美韩三国企业争夺市场，目前三星占有绝对优势（市场份额为40%）。

硬盘：起初日美韩三国企业争夺市场，目前美国的2家企业占据了90%的市场份额，其中西部数据占45%，希捷占40%。

主板：3家台湾企业占据了70%的市场份额。其中ASUS居首，为40%。

对电脑厂商来说，既不用生产零部件，也不用生产主板，只要做好企划、销售、调研工作似乎就万事大吉了，因此许多企业都参与其中。20世纪80年代前期，3家最大的电脑厂商曾占据了70%的市场份额，可到了1990年，它们的市场份额却锐减至32%。

反倒是那些实力雄厚的零部件厂商，它们牢牢地掌握了市场的主动权，从这个庞大的PC市场中既取得了收益，也获得了成长。

目前，电脑行业已经趋于小型化、网络化，一旦出现一个新机能，就会形成一个水平分工阶层，就会有一大批新兴企业前来竞争。

如果没有IBM，就不会有今天的电脑市场，只可惜IBM却未能从中受益，当初的铜墙铁壁如今却成了残垣断壁（2004年被联想收购）。

PC 的构造和 IBM 引发的水平分工

	IBM / AT 兼容机	Apple Mac
OS	**微软 DOS**	苹果自行研发
CPU	**英特尔 8080 系列**	自行研发或共同开发
GPU	**IBM → AMD/NVIDIA**	共同开发
主板	**台湾制造商**	自行研发
内存	**三星等**	**三星等**
HDD	**西部数据等**	**西部数据等**

（粗字体为水平分工）

任天堂借红白机打造的“平台模式”

花牌老店任天堂，进军游戏市场

任天堂（1889）以生产花牌起家。　1949年，创始人突然辞世，他的曾孙山内溥（1927—2013）临危受命接任了社长一职。上任之初，他为了解决劳动争议，足足花费了6年时间。6年间，他夜以继日、废寝忘食，险些搞垮了身体。

山内溥一改往常，将扑克牌由原来的赌博用品转变成儿童玩具，为此取得了巨大成功。

- 将迪士尼的卡通形象印在扑克牌上，为扑克牌附上游戏规则
- 投资建厂，生产塑料扑克牌

任天堂以此为契机，转型成一家玩具制造商。山内还大胆提拔时任

设备维修员的横井军平（1941—1997）。正是横井的创意，世界上才有了超级怪手（1966）、超级棒球（1968）、“超级潜望镜”（1970）等热销玩具。



山内溥

任天堂创始人的曾孙。因祖父突然辞世，22岁便接任社长一职。上任期间，他饱受争议，但凭借开发的热门产品威信大增。他提倡的多元化经营道路并不顺利，公司曾一度走到破产边缘。此后，因成功推出了掌上游戏机使公司起死回生。1992年成为美国职业棒球联盟西雅图水手队的股东。在他的引介下，铃木一郎也加入该队。

但就公司而言，山内除玩具市场以外还尝试了多元化经营（计算器、儿童车、旅馆、飞碟射击场等），不过大都以失败告终。1973年，公司走到了破产边缘。

1972年，雅达利公司开发了首款街机Pong，在美国掀起了一股游戏热潮，因此，大量公司投身游戏产业。当时，三菱电机为游戏公司开发了一款集成电路，可未能获得对方的首肯，于是三菱公司向任天堂打探，是否有意进军游戏产业。山内给出了肯定的回答。

1977年，“电视游戏6”成功发售后，任天堂的IT技术也日臻完善，这为其后的掌上游戏机“Game&Watch”（1980）和《大金刚》街机游戏打下了良好的基础。

就这样，任天堂清偿了多元化经营时遗留的负债，同时也化解了破产危机。

1983年，**“**红白机**”**登上历史舞台

1976年，仙童半导体公司自行开发了一款8位处理器，在此基础上又成功推出了家庭版游戏机。关于这款游戏机，只需更换ROM［15］游戏卡就可以运行多款游戏。不过，仅限于自己公司开发的游戏。

1977年，雅达利公司成功推出了VCS［16］新型游戏机（Atari2600），并允许第三方企业从事游戏软件的开发及销售。因此，1980年该款游戏机的销量出现了井喷式增长。其中两款源自街机的游戏《太空侵略者》（Space Invaders，1980年由太东公司出品）和《吃豆人》（Pac-Man，1981年由南梦宫公司出品）迅速席卷了游戏界。据说《太空侵略者》的发行量高达100万张，《吃豆人》更是高达700万张。不过，由于需求量的猛增，市场上出现了大量粗制滥造的仿品。［17］受此冲击，1983年游戏市场彻底崩盘，史称“雅达利危机”。

同年7月，任天堂公开发售了红白机，从此正式退出街机事业。任天堂把掌上游戏机赚来的钱都砸在了红白机事业上，胜败就在此一搏。

通过 “雅达利危机”，山内清晰地认识到必须要抓大放小，一些无聊的软件就随它去吧。任天堂不仅重视游戏机的硬件，更重视游戏软件的品质。

- 为了推广游戏机，机器本身的定价较低。VCS的后续机型为24800日元，而红白机的售价几乎等于成本，仅为14800日元

- 游戏机普及之前靠公司自行开发的游戏拉动。例如原本为街机游戏的《大金刚》《马里奥兄弟》［18］

- 游戏软件定价稍高，为5800日元，通过版权来实现盈利

- 对第三方软件实行准许制度，起初只允许哈德森(HUDSON)、南梦宫、杰力可（JALECO）、卡普空、大东等大型游戏公司参与开发

- 游戏卡必须委托任天堂生产，起订量为10000张，每张2000日币，需提前支付。这样就避免了过度生产

红白机公开发售后，仅一年半的时间就销售了200万台。1985年推出的《马里奥兄弟》和1986年推出的《勇者斗恶龙》等都成为当时的热门游戏。1989年任天堂的销售额达到了2900亿日元，5年间利润翻了四番。

1985年，任天堂正式进军北美市场，为了适应当地，将英文名定为NES（Nintendo Entertainment System）。任天堂的出现，重新燃起了美国人对家庭游戏机的热情。从1996年雅达利宣布退出到2001年XBOX（微软）问世，5年间由任天堂带领的日本游戏企业在北美市场独霸一方。

最终，红白机在全世界共计销售了6300万台（海外占70%），它的成功还为后来16位处理器的超级红白机打下了坚实的基础。

共生共存的“红白机”平台模式

任天堂借助红白机创立的商业模式，在两方面取得了跨时代的意义。

从盈利模式角度来讲，任天堂通过低价销售战略，先让游戏机进入千家万户，再通过游戏软件实现盈利。这正是典型的“刀片+刀架”模式。但与吉列（HP/佳能）不同，任天堂并未通过知识产权独占“刀片”部分，而是灵活地运用第三方来开发游戏。不过为了管控好第三

方，任天堂会严格审查对方资质和游戏内容，这类似于苹果的“半封闭模式”。

从竞争力角度来讲，任天堂既拥有软件的开发能力，也拥有硬件的开发能力。因此在打开硬件市场时，就可以利用软件进行拉动。而VCS却没有这种能力，所以也难以聚拢那些有实力的软件企业。因为面对一个前途未卜的硬件，没人愿意担着风险去开发软件。

另外，对于硬件的核心部分，任天堂既不自行开发（纵向一体），也不招标采购（水平分工），而是采取了类似丰田的“共同开发体制”。比如任天堂和理光共同开发的定制芯片［19］，如果使用这种芯片的游戏机销售数量不超过100万台，成本就会过高。不过正是其中所蕴含的风险巨大，才难以被效仿，才促使硬件走向了高性能化。

任天堂的红白机“平台模式”

	对消费者	对游戏软件公司
顾客	小学男生	大型软件制造商
价值提供	廉价的游戏机 好玩的游戏	游戏机的普及
盈利模式	将游戏机以低价销售后，通过游戏软件及委托加工实现盈利， 采用了“刀片＋刀架”模式 硬件的核心部分和其他公司共同研发，分散风险	
竞争力	凭借公司的软件开发能力，确保游戏好玩，从而推动硬件的普及 严格审查，避免低级软件流入市场 通过大量采购配件降低成本	

这与IBM PC极为不同，IBM PC 也制定了规格标准，却未能从中获利。而任天堂却可以和协作企业安心投资、共享利益，从而确立了一种共生共存的平台模式。由于这种模式优势明显，11年间竟打遍天下无敌手。直到1994年，索尼Play Station（PS）的出现。

“B2B电子商务平台**”**的先驱**——AUCNET**公司开创的二手车视频交易平台

电子商务平台实现的拓展与互联

AUCNET公司，原本是一家实力雄厚的二手车经销商，1985年在全球首开先河，创立了“二手车视频交易平台”，然而这一切绝非偶然。

创始人藤崎真孝一直认为当时的二手车市场存在着诸多问题。比如现场拍卖既有方便的一面，也有不便的一面。

首先，消费者为了买车就得去拍卖市场，路上浪费了大把时间。其次，即便来到市场，也无法彻底了解展车的情况，品质问题依然令人担忧。另外，全国130家二手车拍卖市场分散各地，每处展出的车辆相对较少。此外，最让二手车行郁闷的是，想要卖车，得先把车拉到市场，如果没卖掉还得再拉回去，来回一折腾就得搭上几万日元。当然，不想折腾也可以，那就得将车便宜卖掉！

正是基于上述原因，藤崎想到了视频拍卖。其实早在1982年，集团就已经设立了专门从事网络销售开发的部门。此外，1979年NEC公司推出的PC-8001风靡全国，日本的网络环境也有了较大改善。



藤崎真孝

藤崎出售爱车时，有很多人来电咨询，受此启发他开办了一家二手车行。在经营上他不落俗套，尝试过各种销售方法。如“雏坛展示”“图片广告”“车套广告”“零首付购车”“18项翻新”等等。现任社长是小他10岁的弟弟清孝。

AUCNET公司创立的“二手车视频交易平台”，利用互联网，仅需0.2秒即可实现竞拍信号的传递。为此买卖双方，无论身居何地，都可以买车卖车了。这一过程无须挪动汽车，正式成交后再运给买方即可。因此，单是节省下来的运费就足以支付交易平台的会费了。

不过，其中还存在着两个问题，一是平台的加盟商数量（二手车行），二是如何向买方提供品质报告。

制定品质检验标准，训练专业检测人员

藤崎凭借多年的经验，认为平台的加盟商至少应达到1000家。然而他的创新行为却被误解为“打乱了行业秩序”，遭到了汽车拍卖市场和行业组织的竭力反对。因此，起步阶段加盟商的数量仅达到560家。

1987年，传统汽车拍卖行业的“大佬”投资创办了“JAANET”，1988年，另一家车行联盟也成立了“VAN8000TVAA”。这两家公司在成立时间上虽晚于AUCNET，但在技术上却相对领先，为此三家公司的加盟商争夺大战如火如荼地上演了。

AUCNET公司的视频交易平台虽然起步不利，但刚刚推出一年后，加盟商就超过了1000家，取得了可喜的成绩，这要归功于AUCNET的不断改良和藤崎的不懈努力。1988年初，公司有幸和行业内最大的组织——日本二手车销售联合会（简称中贩联）建立了合作关系，当年AUCNET公司的加盟商就猛增至1900家。

第二年，AUCNET公司趁热打铁，借助卫星通信系统打造了更具实感、即时高效的交易平台，从此令其他公司望尘莫及。

“交易平台”面临的另一个问题就是如何向买方提供品质报告。

二手车，可以说一个车一个样，那如何才能将车况准确地传达给买方呢？这在当时成为棘手问题。后来，以藤崎的弟弟清孝（现任社长）为首的决策团队通过不懈努力终于找到了解决办法，那便是制定一套AUCNET公司内部的测评标准，竞拍之前由训练有素的检测人员按照这套标准对车况进行专业测评。

1996年，该检测团队从AUCNET公司独立出来，成立了一家专业检

验服务公司。此后通过与丰田、本田、日产、马自达等日本著名汽车制造企业展开合作，使公司的内部测评标准一跃成为行业标准。

对许多中小型二手车行来说，这种“B2B 电子商务平台”无疑让它们受益颇多。因为它们不必担心二手车的销路了，买主一多，好东西就不愁卖不上好价钱。

电子商务平台实现了商户间的拓展与互联，尤其在当今的网络时代，人们已经见识了它的威力。然而谁能想到，它的鼻祖竟是日本AUCNET公司创立的“二手车视频交易平台”呢，而撑起这一平台的正是它的品质检验标准和专业检测人员。

AUCNET 公司创立的“B2B 电子商务平台”

	对卖方	对买方
顾客	二手车的收购方 新车的特约经销商	二手车的销售方
价值提供	无须开到现场 买方众多 结算安心、手续放心	无须去现场看车 提供测评报告 结算安心、手续放心
盈利模式	平台会费、展示费、成交佣金	
竞争力	0.2 秒即可实现竞拍信号的传输 借助卫星通信系统打造实感、高效的交易平台 独创的测评标准和专业的检测人员	

[1]截至2014年3月，日本国内麦当劳的店铺总数约为3500　　家，摩斯汉堡的店铺总数约为1500家。

[2]采用授权经销模式的南方公司由于经营不善， 2005年被7-11公司完全收购，正式成为了7-11旗下的一家子公司。

[3]1979年，理光的业务人员有7600人，而佳能仅有3100人。

[4]由于美国汽车厂商的极力反对，该法案于1974年宣布废除。

[5]欧美企业通常采用“命令方式”，即将要求下达给零部件厂商。而日本企业大多采用“确认方式”，即先听取零部件厂商的汇报（占六成，而美国采用这种方式的企业仅占二成、欧洲仅占四成）。

[6]特许经营模式始于1870年，由胜家缝纫机公司首次运用。20世纪前10年，福特的特约经销商模式宣布了这一模式的广泛运用。

[7]从事服装面料的Shimamura公司，先于7-11公司在1981年就利用POS系统引入了单品管理体系。

[8]在美国，因为许多人要进行纳税申报，所以普通人对该款产品也有一定的需求。不过，SuperCalc（1980）、微软的Multiplan（1982）以及Excel、Lotus1-2-3（1983）等更具市场竞争力的产品很快便出现了。

[9]研发团队中许多成员都死于1985年的一场空难。此后，IBM以及许多公司，都对本公司同时乘坐一架飞机的人数做出了限制。

[10]所谓“bit”就是指微处理器一次能处理的数据大小。例如，英特尔8088为8位，而IBM PC/ AT使用的80286为16位。8bit即二进制的位数长度为8位，相当于十进制的0—255。

[11]有些电脑厂家甚至不说“AT兼容”，而说成“LOTUS 1-2-3兼容”。

[12]操作系统（英文为Operating System），简称OS。

[13]即图形处理器（英文为Graphic Processing Unit），简称GPU。是一款针对图像运算、视觉显示的微处理器。

[14]动态随机存储器（英文为Dynamic Random Access Memory），简称DRAM。

[15]Read-Only Memory是一种只能读取数据的存储器。可以存取数据的存储器则被称为RAM（Random Access Memory）。

[16]Video Computer System。

[17]由于雅达利的VCS游戏机未对盗版软件设限，最终盗版软件充斥了整个游戏市场。

[18]由横井军平开发，宫本茂设计。后来宫本又设计了多款作品，从而撑起了任天堂的发展之路。

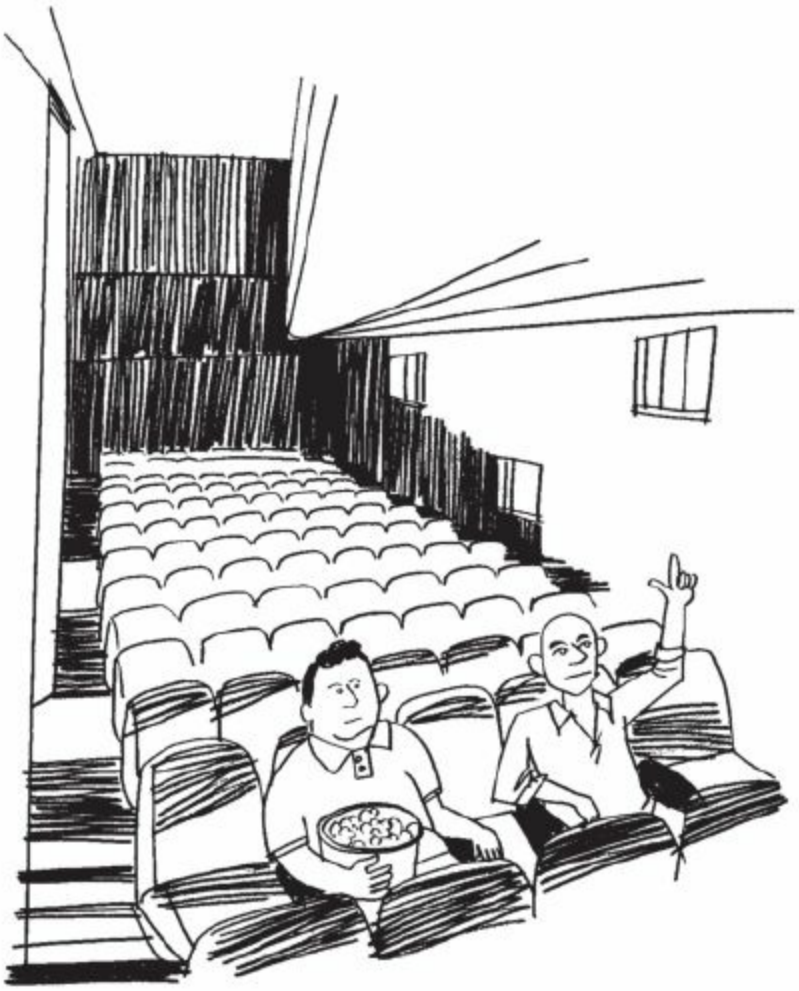
[19]以Apple Ⅱ上搭载的MOS 6502为核心。



第 4 章

20 世纪末，速度与 IT 产业引领的创造期

（1991—2001）



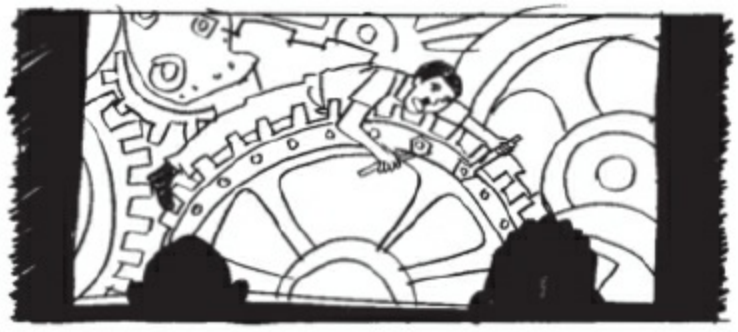
迈克尔·戴尔　　杰夫·贝佐斯
（1965—　）　　（1964—　）

“巨匠们的午后”4：创业天才戴尔和偏执狂人贝佐斯

戴尔（以下简称为“戴”）（自言自语）：12岁时，我通过销售邮票和棒球卡赚取了2000美元。高中时，我找到了一份卖报纸的差事。我想方设法弄到了新婚夫妻和乔迁户的信息，再向他们免费赠阅两周的报纸，结果很快打开了销路，我赚了1.8万美元。[1] 不过，一生中最让我难忘的还是14岁那年，那一年我终于拥有了一台属于自己的苹果电

脑。[2] 我就知道，它将改变世界！进入大学后，我常在寝室里为别人进行电脑升级，这一兼职让我月入8万美元，我有什么理由不继续做下去呢。1984年，我告诉家人要退学时，家人都面露难色。父亲是当地小有名气的牙科医生，母亲从事股票投资工作。我想，我当时的选择，一定是遗传了母亲的某些特质。

贝佐斯（以下简称为“贝”）（自言自语）：小时候我擅长修理风车，还会为家畜预防接种。因此一到暑假我就会去牧场给祖父母帮忙，到了晚上大伙儿闲来无事，就靠电视打发时光。我好奇心比较强，高中接触电脑以后，就对它产生了极大兴趣。因此在普林斯顿大学就读期间我选择了计算机和电气专业。不过工作以后，我的兴趣却转向了金融行业，因此大部分时间都在和金钱、数字打交道。当时我的工作稳定、收入可观，不





过一组数据让我再也坐不住了。根据这组数据，互联网的使用人数较上一年增加了23倍，这就是商机啊！领导竭力反对，但我的妻子麦肯齐却支持我的想法。当时我31岁，刚刚完婚。美国西海岸的仓库是不错的创业圣地，1994年春天，我向父母借了汽车和启动资金，便起身向美国西海岸挺进。时间就是金钱，速度决定一切。

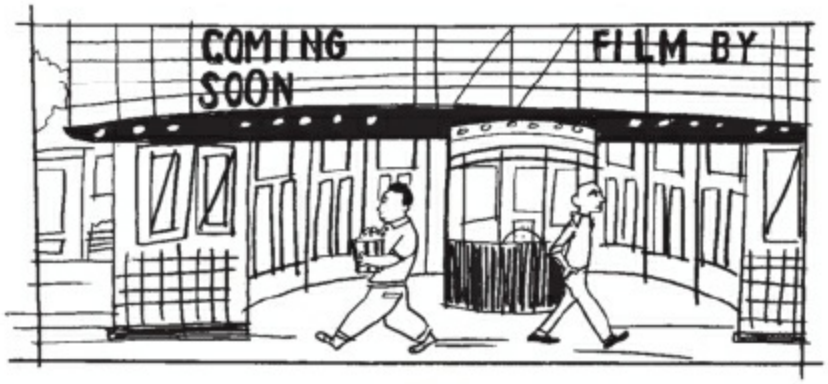
戴（自言自语）：的确，速度就是一切！不过不能凡事都急于求成啊。想当初，我卖电脑的时候，因为价格便宜，大公司每次都会订购一两百台。我的“直销模式”并非将产品直接卖给顾客这么简单，而是接到客户的订单后再进行生产，只不过从零部件采购到交货的周期必须要短。如果周期长了，不仅采购成本会有所增加还要面临库存的风险。可以说，正是最快的速度才保证了高品质和低价格。对于这项事业，速度就是一切！

贝（自言自语）：最初我只顾埋头向前。开公司、雇员工、增加商品。速度、速度、还是速度！　不过没多久我就明白了。在电子商务领域里，物流才是关键。因为无论客服中心多完善，无论顾客数量多庞大，如果不能及时准确地将商品送到客户的手中，得到的只会是抱怨，最后一定会输给实体店。因此我在物流方面投入了巨资。虽然投资人士

和分析人士都认为此举不妥，我还是坚持了自己的意见。我特别感激KPCB公司[3]（Kleiner Perkins Caufield & Byers）约翰·杜尔先生（John Doerr，1951— ）的一路支持。亚马逊之所以能长期盈利，完善的物流网络功不可没。伟大的梦如果没有强大的实力来支撑，一切都是零。

戴（自言自语）：可以说我们公司的竞争力就是以最短的时间、最低的成本生产出高性能的电脑。2001年我们终于打败了老对手康柏公司，坐上了全球电脑厂商的头把交椅。不过我听说惠普要收购康柏，这两家公司的综合实力可不容小觑啊，企业用户会不会向它们倾斜呢？快速这把利器还是否好用？假如有更强大的武器，那又会是什么呢？

贝（自言自语）：埃文斯是正确的。1995年他在《网络资本主义的企业战略》一书中曾说过，过去人们一直认为深度（信息能到哪里）和广度（信息有多丰富）此消彼长，不过现在看来却并非如此。B2B、B2C以及C2C模式的出现就充分说明了这一点。我们在营造物流网络的同时，也在努力为各种模式搭建平台，这让许多小微企业和个人看到了曙光。我坚信，在不久的将来亚马逊也一定会成为社会上独一无二的基础设施。



按需生产与零库存：戴尔让世人看到了“直销”魔力

大学两年月入八万，戴尔退学专心创业

20世纪90年代，水平分工发展到了一个新的高度，电脑制造商的地位有所下降，利润也开始下滑，不过戴尔公司却是一枝独秀，在成功的道路上阔步前行。

1988年戴尔公司在纳斯达克成功上市后，又于1992年挺进世界500强。2000年，网络泡沫崩溃前期，戴尔公司在美国市场上的份额已高达15%，从公司创立起，短短的16年间，营业额就攀升至320亿美元，纯利润更是高达23亿美元。

创始人迈克尔·戴尔（Michael S. Dell，1965— ）和比尔·盖茨、史蒂夫·乔布斯一样，都属于“大学肄业分子”。

他在得克萨斯大学就读的第一年，就开始利用IBM主机进行升级销售。他从中发现了商机，在19岁那年选择退学，走向了创业生涯。其实在公司成立之前，他的月销售额就超过了8万美元，所以公司成立后的第二个月，就赚取了18万美元。

当时，如果挑战技术标准恐怕为时已晚，而经销网络也十分完善。不过，虽然康柏在零售领域极其强大，但戴尔仍有可能在市场和流通领域上取得突破。



迈克尔·戴尔

15岁时就将买来的Apple Ⅱ进行了“肢解”。从那以后，他买来电脑，为其升级，再卖给别人，从中赚取零花钱。后如父母所愿进入大学学习，但由于生意异常火爆，他选择了退学创业。公司成立后的第二个月营业额就达到了18万美元。目前他再一次收购戴尔，进行重建。

基于此，戴尔采取了按订单进行生产（BTO，Build To Order）的直销模式，将顾客锁定为大型企业和团体用户。从某种意义上来讲，这与他学生时代的工作极为相似。[4] 正是这种模式，使他拥有了击败对手的优势。

那么，这个“戴尔模式”究竟是一种怎样的商业模式呢？它又凭借什么保持了20年的竞争优势呢？尤其是在当时日趋成熟的电脑市场。

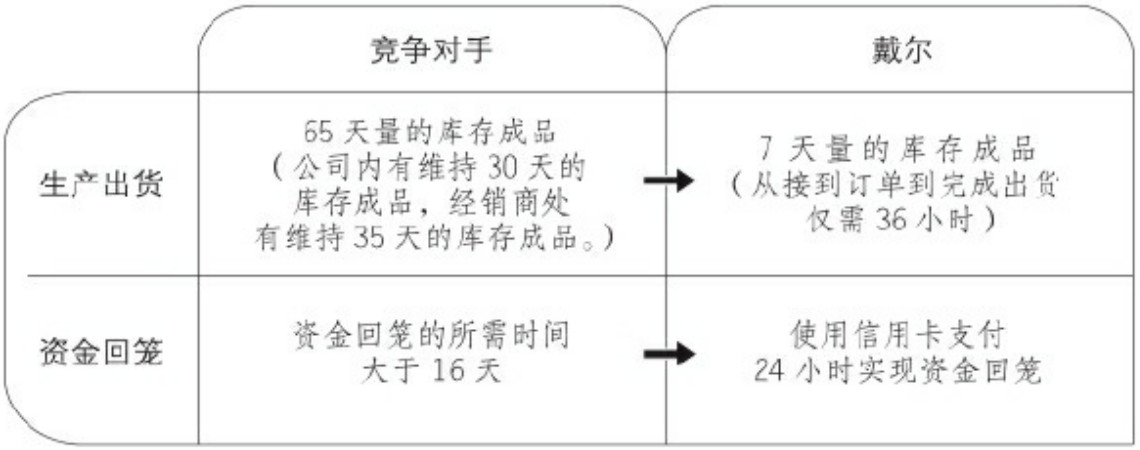
“对于这项事业，速度就是一切！”

戴尔常说：“Speed is everything in this business.”（对于这项事业，速度就是一切。）其实戴尔公司并无特别之处，只是在速度上具有绝对优势。不过，正是这超一流的速度，让戴尔公司拥有了不可思议的魔力。

- 生产出货速度：仅有可维持7天的库存成品，通常接到订单36小时后即可生产、出货。而康柏公司有可维持65天的库存成品，其中公司内有可维持30天的库存成品，经销商处有可维持35天的库存成品

- 资金到账速度：用信用卡支付的话24小时即可到账。康柏公司则要16天才能到账在PC行业，成品的库存时间是一个大问题。

速度就是一切！戴尔的“直销模式”

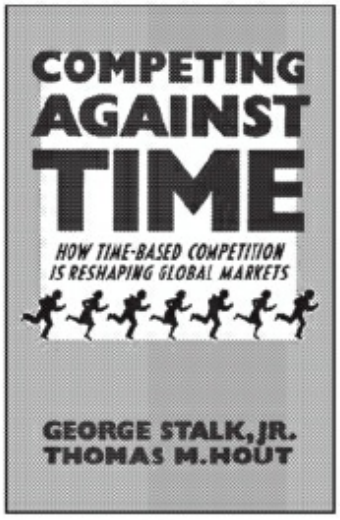


因为电脑性能日新月异，每年至少要推出3款新品。因此，无论什么产品两三个月就会因新品的出现宣布过时。而康柏和IBM的库存时间长达两个月，它们的问题显而易见。即便是薄利多销，但如果有一个礼拜的库存产品卖不掉，前期的利润将全部归零。

另外，成品的库存时间对零部件的采购成本也有着巨大的影响。假设某一顾客同一时间向戴尔和康柏购买同种电脑，那么康柏就必须比戴尔提前两个月将电脑制造出来。

电脑的零部件主要为半导体产品，这类产品的价格每周都会下降1%，两个月差不多就下降了10%。由此，戴尔公司的零部件成本就比其他公司低了10%。而电脑的制造成本中七成来自零部件，因此戴尔公司就有了下调价格的余地（7%）。

戴尔公司，不靠规模，而靠速度，不仅降低了成本，还增强了竞争力。它的做法充分体现了波士顿咨询公司乔治·斯托克所提倡的“Time-Based Competition”（时基竞争理论，1988）。



Competing Against Time : How Time-Based Competition is Reshaping Global Markets (1990)
George Stalk Jr., Thomas M. Hout

戴尔的商业模式因何难以被模仿？

戴尔公司把顾客锁定为大型企业的做法十分明智。如此一来，公司就不必在广告宣传和品牌经营上投入过多的精力。只要能保证交货的速度、低廉的价格，就能在电脑市场上获得一席之地。

大型企业在采购电脑时，看重的并不是卖方的服务态度，而是过硬的产品品质。当然，售后服务必不可少。戴尔公司将这项工作委托给了施乐公司和UPS快递公司。戴尔并不提供维修服务，而是以换代修。这样就节省了一笔营销体系的建设费用。

但竞争对手却恰好相反。比如IBM公司在进行销售时，业务员的人脉关系和策划能力就尤为重要。再比如康柏公司，因为顾客中包含了许多中小企业，为了扩大影响力，就必须建立起完善的销售服务体系。

此外，戴尔还投资创办了客服中心，拥有上千名员工，员工们均采用邮件、聊天软件等现代化手段进行在线答疑，一下子将效率提高了数倍。

戴尔公司为了进一步加快生产速度，希望订单下发后15分钟就可以收到零部件，于是许多大型供应商纷纷在戴尔的厂区周围设立仓库。

戴尔公司通过锁定客户，明确价值，将本公司同外部企业的能力牢牢地组合在了一起。然而竞争对手却无法从它们原有的营销体系中挣脱出来，因为营销体系对它们来说至关重要。

1990年前后，随着零部件厂商和软件厂商集约化进程的加快，[5] PC市场一片混乱，许多企业最终因无利可图选择了退出。

20世纪90年代，PC市场因互联网的普及，总贸易额由609亿美元迅速提升至1700多亿美元。对电脑厂商来说，这是一个弱肉强食、大浪淘沙的时代。

不过，这些企业万万没有想到，刚从网络泡沫中挣脱出来，却又陷入了一场更大的灾难—— PC市场的急剧萎缩。

时间已经走过了2010年，再来看今天的赢家，既不是戴尔，也不是惠普（2001年收购康柏），更不是宏碁（台湾），而是当年开创了PC市场的苹果公司。不过促使PC市场走向萎缩的也是这个苹果公司。就在2010年，市场上又出现了一种新产品—— iPad平板电脑。

由**GAP**、贝纳通开创，由**WORLD**、**ZARA**、优衣库发展的**“SPA**模式**”**

GAP、贝纳通，将纵向一体化模式引入服装行业

在水平分工模式里，服装行业远比汽车行业和PC行业更为分散，更具风险。而GAP和贝纳通却打破常规，通过纵向一体化模式在服装行

业里站稳了脚跟。

之所以说服装行业更具风险，主要是因为它的速度不对称。即在服装行业内，内部价值链的变化始终赶不上外部流行趋势的变化。

服装行业的价值链最长，各个环节又比较分散。染料厂只负责染料，纺织厂只负责纺纱印染，织布厂只负责织布，服装厂只负责企划设计，缝制厂只负责裁剪缝纫，只有全部环节结束之后商品才能进入各个店面。

而这一过程，通常要花费两年时间，即便从企划到销售恐怕也不止一年。而流行元素瞬息万变，服装企业自然难以跟上它的脚步。因此，时尚商品就成为品类多、数量少的奢侈品。

1969年，犹太裔美国人唐纳德·费希尔（Donald Fisher，1928—2009）和妻子杜丽斯·费希尔（Doris Fisher，1932— ）把目光转向了青少年。当时，还没有人关注这一消费群体。为了吸引这些年轻人，费希尔夫妇将牛仔裤和唱片进行捆绑式销售。这种销售方式大获成功，1974年店铺总数超过了25家。从那时起费希尔夫妇开始筹划自己的服装品牌GAP。1986年，GAP公司将这种商业模式称为SPA模式（Speciality Retailer of Private Label Apparel），即自主品牌专业零售商经营模式。



费希尔夫妇

1969年，费希尔夫妇每人出资21000美元正式踏上了创业之旅，而这笔钱原本是为孩子们准备的教育资金。如今，妻子杜丽斯·费希尔也是一名收藏家，据说她的1100件藏品价值超过了10亿美元，可以与她持有的股份相匹敌。

GAP公司采用了委外加工的生产方式，由店铺自行设计、下单，这样店内的商品即便有些过时也可以全部售出。更关键的是，由于公司的店面众多，导致单个商品的订货总数较大，于是GAP可以直接从亚洲工厂进行采购，从而大大降低了成本。另外GAP公司在供货管理上也下了一番苦功，建立起了完善的管理制度。例如，必须将商品的库存时间控制在49天以内，这样就比竞争对手缩短了一半时间；每两个月必须推出新款；等等。通过以上一系列措施，GAP公司在行业中取得了绝对性的优势。

GAP公司以低廉的价格为广大消费者提供了时尚的服饰，获得了生意场上的成功。可以说这也是纵向一体化模式应用上的成功。1987年，GAP的店铺总数超过了600家，营业额突破了10亿元。

与此同时，意大利的贝纳通公司，凭借独特的色彩艺术和后染技术，[6] 联合当地众多小型服装企业，同GAP一样通过品牌经营模式快速席卷了整个欧洲，甚至在美国也备受当地消费者的喜爱。

可以说，20世纪80到90年代，是GAP和贝纳通的时代。不过，它们采用的依然是“设计—大规模订单—销售”的生产模式，因此也被人们称

为“推动型SPA模式”。

市场反应灵敏，**WORLD**做到极致

与此相对，20世纪90年代前期，WORLD公司通过自主服装品牌OZOC确立了另一种SPA模式——“拉动型SPA模式”，即产品售出后立即组织再生产的商业模式。1993年WORLD公司成功推出了OZOC，1995年又陆续推出了Untitled、INDIVI、INDEX等多个服装品牌，从而成功摆脱了网络泡沫后经济低迷的态势。此后，服装的零售业务逐渐成为WORLD公司的支柱性产业，2003年，批发业务的销售额已锐减至营业总额的20%。

当初，批发业[7]如日中天，可TAKEO KIKUCHI（1984）和DOLCE等男装品牌的创始人寺井秀藏（1949— ）却认为其中浪费严重、存在风险，为此他深感不安。

一天，他不经意间读到了一篇关于铃木敏文的文章，文章中写道：铃木曾在接受采访时说，7-11虽利润较高，但比起看得见的利润，看不见的浪费更大。如果连7-11都存在浪费的话，那么自己的公司就可想而知了。于是他进行了一番调查，结果让他大为震惊，由于行业习惯，公司的批发业中潜藏着巨大的浪费和风险。

公司的生产计划通常是半年前就定好了，如果生产出来的产品符合当季的流行趋势，很难进行返单。如果不符合当季的流行趋势又会造成大量的库存，进而导致企业亏损。另外，销售工作通常交由店铺来做，而公司自己却做起了“甩手掌柜”。



寺井秀藏

虽创立了 TAKEO KIKUCHI 和 DOLCE 两大男装品牌，但对批发行业深感危机。升任至经营企划部部长后，他亲自做了一份关于拉动型 SPA 模式的提案，但未被公司采纳。不过他还是从即将解散的部门中召集了一批年轻人，成功创立 OZOC 和 Untitled 两大品牌。2005 年，他通过 MBO（管理层收购）完成退市。

1991年，寺井被任命为经营企划部的总部长，从那时起他大力主张拉动型SPA模式的构想（称为“SPARCS构想”）。为了实现“7天满足客户需求”这一目标，公司采取了以下方案：一是推行“多品类、少量化”生产体系，充分依靠国内工厂，实现4日内交货；二是每周确认商品计划，及时进行调整。

一切以店面的销售情况为基准。商品的销售一般集中在周六、周日，如果从下单到收货只需4天（星期一下单→星期五收货），就可以跟上销售节奏了。另外，关于商品的设计、店面的宣传等，工作人员每周都会聚在一起进行讨论，这样就可以尽早发现问题，及时进行改正。

不过，他“伟大”的 “SPARCS构想”并未得到其他人的响应。当时，公司中大部分人还都沉浸在泡沫经济带来的喜悦之中，人们认为他的构想才是不切实际的泡沫。恰好公司旗下的一个品牌因为长期亏损，决定撤销。

寺井找到了这些面临失业的年轻人，问他们愿不愿意同自己创立一个新的品牌。

WORLD 公司的“拉动型 SPA 模式”——“SPARCS 构想”

	以往		OZOC
顾客	女士	→	年轻女性（20—40 岁）
价值提供	大杂烩 3.2 万—4.2 万日元 按季销售	→	法式休闲 2.4 万—3.2 万日元 按周策划
盈利模式	听天由命	→	快速捕捉流行元素 库存天数 22 天
竞争力	人海战术 靠半年前的发布会下单生产 销售场所不固定	→	信息化体系 每周下单，4 天交货 百货商场二楼

答案当然是肯定的。于是，寺井让他们给出方案，最终他留下了一个方案和支持该方案的20名员工。这20名员工个个年轻气盛，干劲十足。

品牌创立的第一年，由于加工工厂没能满足按周交货的要求，同时又没有上一年业绩作为比较，对于这项业务公司上下无人看好。不过寺井和员工们并没有因此放弃，而是在1994年正式推出了OZOC，这项业务不仅扛住了1995年阪神大地震后经济下行的压力，还在1996年实现了盈利。该品牌服饰的库存天数仅为22天，比GAP还少了一半，最大程度上减轻了库存压力。

正是基于这一彻头彻尾的变革，OZOC才取得了前所未有的成功。

于是，寺井趁热打铁，又推出了另一品牌—— Untitled。他希望借此实现“SPARCS”的第二步伟大构想，其中就包括把供应商打造成“WP2”的大胆尝试。

看快速时尚品牌**ZARA**如何深耕顾客市场

INDITEX公司（主营的品牌为ZARA），是西班牙的世界级时装零售巨头。2000年店铺总数超过了1000家，其中海外分店超过了店铺总数的1/3，销售额达到了营业总额的一半。虽然它的营业额仅为GAP的1/5（26亿欧元），但涨势却极为强劲，年增长率高达30%，利润率也远高于GAP，大有同瑞典的H&M一道赶超GAP之势。

但INDITEX和H&M并没有同GAP进行正面交锋，而是通过锁定不同的消费人群，培育不同的竞争力从侧面发起了进攻。

1975年，INDITEX公司的创始人阿曼西奥·奥尔特加（Amancio Ortega，1936— ）为了给退货商品找到一条出路，在西班牙全境开设了若干家针对女性的服装零售店。

奥尔特加的公司原本就是一个集缝制、物流和销售于一体的小企业，慢慢地自然就走上了自主品牌的经营之路。然而，奥尔特加却打破了GAP对SPA模式的认知，他不进行预测就大量订货。



阿曼西奥·奥尔特加

13岁，为了贴补家用，在当地一家服装店打工。27岁，独自开店，主营内衣和家居服饰。39岁，创立ZARA，现拥有公司59%的股份，资产超过5万亿日元。

ZARA不预测流行趋势，也不制造舆论引领时尚，而是通过不断地

推出新产品，寻找消费者的真正需求。为了与潮流同步，某产品推出一周后，如果销量不佳便立即下架、停产。

不过，即便销路良好，上架时间也不会超过4周。这样顾客会常来光临，同时也会有一种“再不买就下架了”的危机感。

因此，ZARA的顾客年平均来店次数高达17次，而其他品牌仅为4次。这样ZARA就不必通过开发新客源、扩大顾客群来提高营业额了。

提高新品投放速度，追逐服饰流行步伐

对于流行，不去预测，而是紧随其后。这样的做法，不仅保证了销售额的稳定，也不必经常打折甩货，自然提高了利润。然而，GAP却做不到这一点，因为仅仅从策划到商品上架，GAP就至少需要9个月时间。

与此相比，ZARA却仅需两个礼拜，[8] 比GAP快了20倍！

● 构图、设计：1个月→4天（约为1/8）

● 打样：3个月→4个小时（约为1/500）

ZARA的生产方式与贝纳通大体相同，它充分利用了当地的工厂资源，这也成了其他公司难以效仿的原因之一。

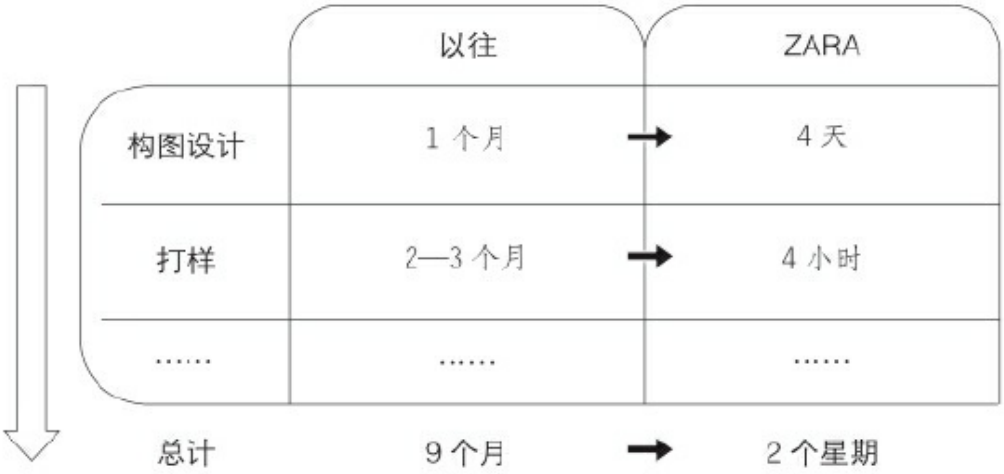
正是这种快速时尚型SPA模式的诞生，才促使流行服饰走上了低价化、多品类的经营之路。

21世纪以后，INDITEX公司取得了迅猛发展，2009年终于超过GAP坐上了自主品牌零售业的头把交椅（2013年营业额高达2.1万亿日

元）。

跟随流行脚步，不断推陈出新。这种摸着石头过河的经营模式却成就了世界级的服装企业。然而INDITEX公司，身旁有悍将“H&M”，身后有追兵“Forever21”，想要保住自己的霸主地位，恐怕也绝非易事。

ZARA 的 新商品开发速度



靠材质一较高低，优衣库的**“超级纵向一体化SPA”**模式

当INDITEX、H&M、GAP称霸世界之时，日本国内也出现了一家自主品牌服装公司。它便是迅销公司旗下经营的品牌优衣库。

优衣库既没有采取快速反应战略，也没有推行快速时尚路线，而是充分发挥原材料的优势和强大的研发能力，在各地开设了大型的基础类服饰商店。

通过和产业上游的纺织公司进行合作研发，1988年优衣库推出了摇粒绒产品，2006年推出了HEATTECH保暖系列产品，2008年和2009年

又先后推出了 BRATOP和轻羽绒系列产品。无论哪款产品的出现，都在当时引发了一波消费热潮。

特别是2006年，优衣库和日本东丽公司达成了战略合作协议，双方将通过一体化合作，共同推进产品的开发与研究，合作初期双方就对73个项目展开了深入探讨。据推算，今后5年间双方的交易额将累计达到4000亿日元。

优衣库不仅注重服装的时尚性，也极力宣传着简单自然的穿衣理念。虽然海外事业曾一度受挫，但这并未阻止优衣库进军海外的步伐。如今，优衣库的海外销售额达到了1.3万亿日元，约为总销售额的30%（2014年8月的估算值）。

迅销公司的创始人柳井正为自己设下了新的目标：到2020年，公司在全球范围内的总营业额为5万亿日元。他深知，想要在全球的服装行业有一席之地，这还只是最最基本的条件。

从雅虎的门户网站到谷歌的检索广告

无心博士论文，雅虎意外诞生

杨致远（Jerry Chih-Yuan Yang，1968— ），雅虎的联合创始人之一，他常说自己的成功纯属偶然。

1994年，杨致远与同在斯坦福大学从事研究工作的大卫·费罗（David Filo，1966— ）一起创办了雅虎，当时杨致远选择读博只是迫于就业的压力。[9] 那时互联网刚刚兴起，两人对此产生了浓厚的兴趣，他们收集了许多自己感兴趣的网站，[10] 为了查找方便，还特地开发了搜索引擎。

1994年他们推出了一项服务，并将其命名为“杰瑞全球咨讯网指南”（Jerrys Guide to the World Wide Web）。其中网站的数据存放在杨致远的电脑内，绰号为“Akebono”；而搜索引擎则存放在费罗的电脑里，绰号为“Konishiki”。此后，他们将数据和引擎移动到了大学的服务器内，并改名为“Yahoo！”，结果点击量大增，大学的网络不堪重负。



杨致远

生于台湾，10岁赴美。在斯坦福大学攻读电气工程学博士期间，他和学长费罗共同创办了一家人气主页，这便是雅虎的前身。他曾极力反对微软的收购。由于业绩不断下滑，2012年他选择退出雅虎。2013年，雅虎在玛丽莎·梅耶尔的领导下，股价大幅度回升。

无奈之下，两人决定成立公司。他们觉得“这是天意，是在为全人类谋福利”，因为不久的将来，全世界的人才都会聚集到互联网，而如何找到他们想要的信息就显得尤为重要了。

这一方案引起了许多风投公司的兴趣。最终杨致远和大卫·费罗选择了红杉资本，并成功获得了1000万美元的投资。1995年Yahoo公司成立，在红杉资本的帮助下，他们还聘请到了一位管理界的英才。

红杉资本、路透社、孙正义，助雅虎驶入发展快车道

雅虎公司的成立，虽说是无心插柳，可此后的一年间却经历了一场拼体力、拼速度的市场争夺战。

1994至1995年，短短的一年间Excite、Infoseek、Lycos、AltaVisa等

搜索网站纷纷崛起。尽管网络这个商圈无比巨大，但对同种业务来说，不是你死、就是我亡。由于网络效应通常是强者必胜，因此想战胜对手，就必须提高客户的访问量。

公司成立的前10个月，营业收入仅为150万美元，支出却高达214万美元，损失达到了64万美元。虽然红杉资本增投了200万美元，资金周转还是很快又捉襟见肘了。

就在此时，天降神兵。路透社决定与雅虎联手，推广最新的新闻资讯，结果雅虎的访问量大增，为此也吸引了80家公司前来投放广告，彻底让公司扭亏为盈。

与此同时，日本软银的总裁孙正义（1957—　）也找到了杨致远，他提出了成立日本雅虎的设想，并愿意出资购买雅虎5%的股份。

在此之前，孙正义先后以800亿日元的价格收购了Comdex电脑展，以2300亿日元的价格取得了Ziff-Davis出版公司的经营权。当时，Ziff-Davis出版公司的总裁认为雅虎前途无量，闻此孙正义立即决定与井上雅博进军雅虎市场。不过，当时的雅虎，员工还不足6人。

雅虎——门户网站的大赢家

第二年4月，雅虎首次公开募股之前，孙正义决定投资100亿日元购买雅虎29%的股权。起初雅虎公司面露难色，但孙正义表示Comdex和Ziff-Davis两家企业日后也一定会全面支持雅虎，最终达成了投资协议。

雅虎利用这部分资金，进一步统合邮件和理财服务，最终在门户网站的激烈竞争中脱颖而出。

● 对大量网站进行人工编排、分类整理，在网站内部实行目录式搜索

● 无偿提供邮件、聊天、游戏、购物导航、日历、理财等服务，在标新立异的基础上，提高用户的访问量，延长用户的访问时间（浏览量）

● 通过投放横幅广告获取收益

雅虎作为一家门户网站，因其庞大的访问量，赢得了世人的赞誉。1999年底，雅虎公司的市值曾一度高达至1090亿美元（按当时汇率折算，约合11万亿日元）。2001年由于网络泡沫的崩溃，虽然市值锐减至原来的1/20，不过总算保住了它在门户网站中的领导地位。

雅虎的门户网站模式

	对用户	对广告主
顾客	一般用户	B2C 企业
价值提供	分类列表和目录搜索 免费提供各种服务	非电视人群的宣传效果
盈利模式	可以链接到其他页面的横幅广告 （分为保证投放期限，保证页面浏览量，保证点击量， 保证投放效果等多种类型）	
竞争力	人工编排、分类列表 广告营销能力，开发、购买能力	

不过，令人可笑的是，互联网的迅猛增长却削弱了雅虎作为门户网站的价值，更有意思的是，雅虎的劲敌谷歌，同样出自斯坦福大学的两

名学生之手。

横幅广告的没落与关键字广告的崛起

以雅虎为首的互联网企业，在横幅广告上下足了功夫，为此也研究出了许多不同类型，如保证投放期限、保证页面浏览量、保证点击量［11］、保证投放效果（即未达到规定的资料索取量或商品购买量前，广告不会中止）等各种类型。其中保证点击量类型和保证投放效果类型是佩利的广告模式难以比拟的，这种广告模式新颖独特，深受广告主的欢迎。

雅虎和同行们恐怕也未曾想到，一时间巨大的广告收入就涌向了互联网产业。2000年，美国在网络上投入的广告费用就超过了80亿美元（超过全体费用的3%）。

然而，这种广告的效果却与日俱减，这主要是缘于信息泛滥。20世纪90年代初，网站的数量还数以万计，可几年后却猛增至几十亿。依靠人工编排的目录式搜索引擎已无力将各类网站都收纳其中。而Infoseek这样的智能搜索引擎虽悄然兴起，但由于搜索的精确度差，在当时还未能广泛应用。

正是创建于1998年的谷歌让智能搜索的精确度得到大幅度提升。谷歌凭借两项新技术［12］后发制人，它的搜索服务一经推出就以绝对的优势获得了用户的一致好评。2002年，谷歌成为美国最大的搜索引擎，大大提升了人们的搜索能力。

同时，一种与之对应的广告模式也应运而生，那便是“文字链接型网络广告”，亦称为“关键字广告”。当你使用搜索引擎检索某些关键字

时，相应的广告就会显示在搜索结果旁边。而搜索结果的显示位置取决于这些关键语句的竞价排名。因此想让自己公司的搜索结果靠前，就必须支付相应的费用，词汇越热门价格就越高。

1996年斯科特·巴尼斯特（Scott Banister，1975— ）率先提出了这一理念，而后又卖给了Idealab的创始人比尔·格罗斯（Bill Gross，1958— ）。1998年格罗斯成立了一家新公司（其后的Overture），并亲自验证了这一理念。这次实践为众多搜索网站送去了福音，人们开始意识到只有这么做才能让搜索服务实现盈利。此外，对许多无力承担横幅广告高额费用（因为占据了页面位置）的中小企业来说，这无疑是帮它们找到了一条成功之路。

谷歌集中全部资源，寻求商业模式变革

然而，雅虎和微软（门户网站为MSN）却没有积极地引入这种搜索模式。大概它们觉得自己的门户网站家喻户晓、访问量大，加上横幅广告已经让它们赚了个盆满钵满吧。

因此，微软虽然于1998年就以2.7亿美元的价格收购了LinkExchange，可2000年才推出相应的搜索服务[13]。雅虎也同样姗姗来迟，2001年才采用Overture的技术，引入了关键字广告模式。

而谷歌却见缝插针，1999年还被世人称为“惊人的搜索引擎”，虽然当时谷歌的收入几乎为零，却成功吸引了30亿日元的投资。后来由于谷歌未能与Overture以及LinkExchange达成收购协议，2000年10月才自行研发了AdWords模式（即付费网络推广模式）。

雅虎的“三大失误”：

①2000年6月—2004年2月雅虎的搜索引擎为谷歌所用，雅虎还在后面推动了谷歌的发展。

②2003年才以16亿美元的价格收购Overture。

③2004年才以侵权为由向谷歌AdWords提起了诉讼，后仅向谷歌索要260万股（当时市值约算为2.6亿美元）即达成和解。

谷歌的关键字广告模式

	对用户	对广告主
顾客	一般用户	B2B / B2C 企业
价值提供	大范围检索 （无偿提供各种服务）	对此感兴趣的特定人群
盈利模式	搜索链接型网络广告	
竞争力	高精确度的智能搜索 关键字广告的专利（为 Overture 所有）	

雅虎，门户网站的创立者，曾一度凭借迅猛的发展速度荣登业界翘楚。不过，只因没能及时转向智能搜索引擎和关键字广告，竟败给了4年后才出现的谷歌。

2004年，谷歌首次公开募股，2005年市值就超过了1000亿美元，为雅虎1倍之多。

eBay开创的**“C2C**电子商务平台”

eBay，为**“**小个子**”**提供了交易场所

谷歌AdWords的出现，让“小个子”（个人和小企业）也看到了曙光。即便是一桩小生意，只要有特色，就有可能利用关键字广告取得成功。同时由于特色产品涉及的关键字并非热门，因此广告费用也就相对较低。就这样，分散在世界各地的“小个子”终于有了属于自己的舞台。

早在几年前，一家名为eBay（当初为Auction　Web）的线上拍卖网站在美国西海岸诞生了，它的出现将贸易双方同时拓展至个人。起初，创始人皮埃尔·奥米迪亚只是为了消遣，才建了这个网站。

“如果把消费者直接联系在一起，会发生怎样的化学反应呢？”

网站建好后，虽未进行任何宣传，但用户的访问量却在短时间内猛增，短短的一个月就让奥米迪亚赚取了1000美元。于是他果断放弃General Magic（苹果电脑的子公司）的工作，踏上了创业之旅。



皮埃尔·奥米迪亚

生于法国，父母都是伊朗人，6岁迁居美国。他曾就职于苹果电脑的子公司（Claris），后与朋友共同创立了一家公司，主要从事手写电脑的研发工作。1995年加盟互联网语音技术公司General Magic，休假期间完成了eBay的雏形。令他没有想到的是，eBay异常受欢迎，于是他决定再次创业。如今，皮埃尔依然担任着eBay的董事会主席一职，但他把大部分精力都投向了媒体和慈善事业。

奥米迪亚为了吸引更多的用户，特别设置了留言板功能，希望借此为消费者营造一种网络社区氛围。通过他的不懈努力，用户在eBay上的月平均浏览时间长达105分钟，而亚马逊仅为13分钟。

此外，对用户来说，低廉的费用就是最大的魅力。起初，每件商品的上架费仅为10美分，成交手续费也仅为1%。［14］

为此，eBay的商品数量和成交次数出现了成倍上涨，公司成立初期就实现了盈利。其实奥米迪亚的这家公司仅有两名员工——他和他的朋友，而办公场所就在家里，完全不用进行任何基础投资，因此理所当然能够快速实现盈利。这和贝佐斯创办的亚马逊截然不同，eBay只是提供了一个交易平台，物流和结算统统由用户自行处理。

这种商业模式虽然简单，但它的发展和收益却是惊人的，可以说没有互联网就不会有这样的奇迹。1997年的高峰期，仅1天eBay就能促成80万笔交易。

此后，奥米迪亚听取了风投公司Benchmark Capital 的建议，将公司的经营交给了美国东海岸的一位女性。

她毕业于哈佛商学院，曾就职于多家大型企业：其中包括宝洁公司、著名的咨询管理公司贝恩公司、华特迪士尼公司、头号玩具制造厂商孩之宝公司（Hasbro），此外还担任过互联网花卉公司的总经理。她就是梅格·惠特曼（Meg Whitman，1956— ）。

从结算基础设施到物流基础设施

1998年3月，梅格·惠特曼远赴美国西海岸，正式出任eBay公司CEO。当时eBay的员工仅有30人，年营业额还不足470万美元。而惠特曼的到来，让这个连接个人（或小微企业）的拍卖网站实现了跨越式发展。

上任伊始，为了推动公司上市，惠特曼煞费苦心。当时，eBay的公

开发行价仅为18美元，可上市当日却翻了2.7倍，暴涨至47美元。为此，eBay的市值瞬间超过了19亿美元，较竞争对手高出了5倍。

借此良机，惠特曼加紧了相关企业的并购步伐。并购的首要目标就是类似网站，截至2002年，eBay收购了7家网站，费用超过了8亿美元。

紧接着惠特曼又开始强化作为基础环节的在线支付体系。2002年eBay以2亿美元的价格成功收购了PayPal。而eBay的4600万（当时）用户，让PayPal的交易额迅速提升了80%。通过两者的相互促进，公司又迈上了一个新的台阶。

不过，eBay并没有停止并购之路，2005年eBay又以25亿美元的价格收购了Skype。然而这次收购却未给它带来任何收益，反倒使股票大跌，惠特曼也因此备受质疑。

2008年3月，迫于外界压力，惠特曼宣布辞职。然而，在她任职期间，eBay的营业收入足足上涨了200倍，市值高达77亿美元（根据2007年1至12月的全年统计），在欧美市场无人能及。

之后，约翰·多纳霍（John Donahoe，1960— ）接手CEO一职，上任后他努力提高以Skype为首的业务效率，大力强化移动交易体系，通过他的一系列举措，公司的效益逐渐回升。如今，eBay年收入已达到138亿美元，净利润高达36亿美元（根据2113年1至12月的统计数据）。其中一半的收入，来自PayPal等结算业务体系。

不言而喻，支撑起这个庞大事业的正是活跃在全世界的1.28亿用户。eBay为个人和小微企业创造了一个平台，从此让生意变得格外简单。

然而，世界瞬息万变。目前，eBay的日均新增商品数量超过了1000万件。为了帮助买卖双方顺利完成交易，为了时刻保持自己公司的竞争力，多纳霍自上任以来，先后收购了60家公司，光是收购费用就达到了140亿美元。为了与同为电子商务平台的亚马逊公司一较高低，2011年eBay又以24亿美元的价格收购了集供销、仓储、配送、收款于一体的世界级物流企业GSI Commerce，借以加强公司的物流能力。

不过，eBay最大的贡献，还要数它为社会输送的大批人才。PayPal被eBay收购后，很多员工选择了辞职，但他们不只是辞职而是向新的事业发起了挑战。后来这些人还被戏称为“PayPal黑帮”。

YouTube、LinkedIn、Yammer、IronPort、TESLA、Yelp以及本书前文中提到的Square、PayPal的创始人都属于这群“黑帮人士”。他们从PayPal辞职，虽然放弃了许多权利（优先认股权等），却在成功创业的路上收获了更高的利益。关于其中几个商业模式，我们在下一章也会有所涉及。

雨后春笋般的**“B2B**电子商务平台**”**与无心插柳却成荫的**“B2C**电子商务平台**”**

90%的电子商务均属**B2B**！

1999年，亚马逊、eBay等面向消费者的电子商务平台日渐兴起。然而在美国，90%的电子商务仍为企业间的各类贸易。这不仅是因为各行各业都制定了相应的数据交换标准（电子数据交换技术，即EDI：Electronic Data Interchange），更是因为电子商务平台本身的巨大推动作用。

1993年 Mosaic浏览器成功发布。第二年春，名为Commerce net的电子商务研究机构在硅谷落户。1996年GE公司正式启用了自主研发的零部件网络调配系统，并取得了良好的成绩。不过，这还只是一对多的商业模式。

随着互联网的发展，1995年以后多对多的商业模式终于出现了。这种商业模式为许多采购企业和销售企业提供了简单方便的交易平台（B2B电子商务平台）。2000年初，各类电子商务平台的数量超过了2000家。

这些平台中不仅涵盖了汽车、化学、电子，还涉及建筑、耗材等各行各业。2000年仅美国，电子商务的贸易额就达到了250亿美元。［15］买方通过竞拍可以节省成本，卖方借此平台可以扩大销路。

当时，人们普遍认为在互联网的革命中B2B商业模式一定是最后的赢家，股票市场对此也深信不疑。因此，在美国电子商务的顶峰时期，B2B企业的市值均突破了千亿美元。

B2B 电子商务平台的 3 种类型

	买方企业型	独立型	卖方企业型
运营主体	买方企业群	独立企业	卖方企业群
行业	直接材料 汽车 / 超市	多种多样	间接材料 耗材 / 辅助材料
网站	Covisint	Fast Parts Chemdex e-steel Free Markets	Metal Site

电子商务平台——行业内的淘汰赛

Fast Parts（1996— ）是一家销售库存电子元件的商务平台，它允许用户匿名买卖，同时保证交易中的可信度和透明度。1994年，网站的创始人Gerry Haller在硅谷的酒吧中，无意间听到了有人抱怨电子元件的库存问题，于是他抓住了机会，创办了这家Fast Parts电子商务平台。

Chemdex（1997— ）是一家生命科学领域的电子商务平台，主要从事试剂、酵素、生物制品以及科研设备的线上交易。顾客大多为该领域的企业和科研机构，它们的聚集也吸引了投资者的注意。2000年Chemdex公司的市值超过了40亿美元。

Metal Site（1998— ）是一家从事钢材交易的电子商务平台。1995年，Richard K. Riederer（某钢铁企业CEO）和朋友吃饭时，随便说了一句“钢铁就不能在网上销售吗”？这无心之言却成了Metal Site的创立契

机。因为钢铁制品的种类繁多，所以平台建设之初，遇到了重重困难。不过在大家的不懈努力下，最终该平台还是汇集了60家钢铁制造企业和1万家钢材采购企业。

可是到了1999年底，GE呼吁所有的钢材采购企业都加入e-steel，为此业界也掀起了一阵波澜。因为GE和福特的巨大影响力，加盟e-steel的钢铁制造企业超过了100家。

2000年，化学品的行业巨头巴斯夫股份公司（德国）宣布，该公司的大部分化学原料将通过Chem Connect（1995— ）的World Chemical Exchange进行采购。这个平台汇集了4000家公司，其中20家为行业内的“超级巨无霸”。

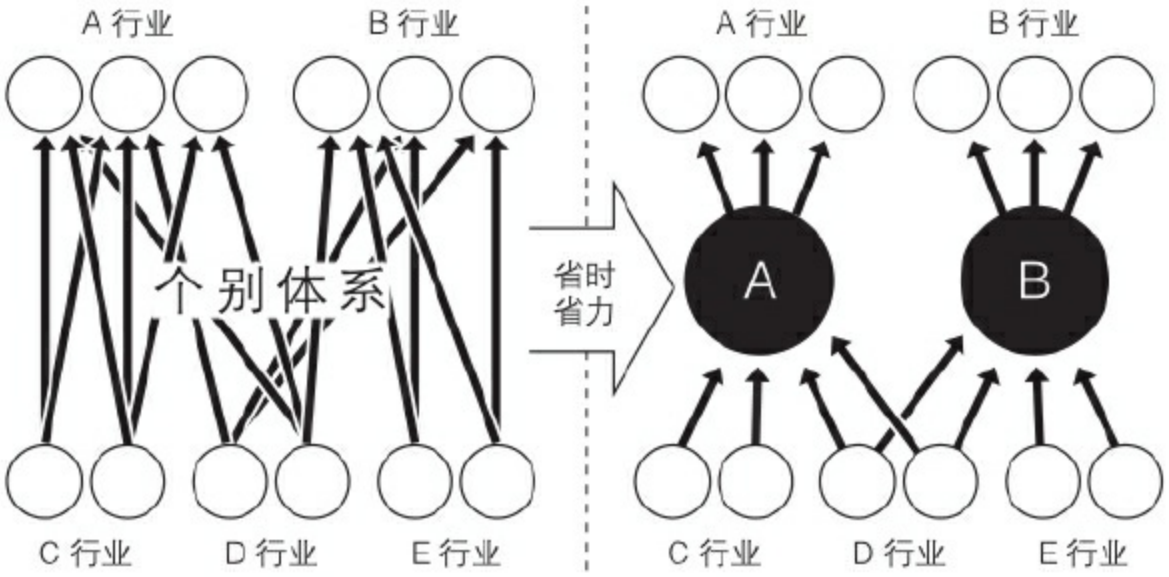
随着电子商务平台的大量涌现，同类平台的竞争愈演愈烈。最终，一个行业中能够胜出的平台仅为1到2家。毕竟同一行业内并不需要那么多商务平台。

2000年2月，通用、福特、克莱斯勒把各自的采购网站整合到了一起，［16］创建了名为Covisint的电子商务平台。此后，雷诺和日产也加盟其中，Covisint大有一统江湖之势。此后，各大商务平台纷纷与大型企业联手，并于2000年成功打开了日本市场。

Ariba vs Commerce One，业界标准争夺战

随着电子商务平台的发展，Ariba和 Commerce One等软件服务公司也取得了不错的成绩。它们利用各自开发的软件为电子商务平台提供着支持与动力。

Ariba的目标：泛行业采购标准



和B2C不同，在B2B世界里，每个商家的信息量和成交量都极其庞大。如果人工输入数据，既费时又费力。

为了解决这一问题，1998年，W3C正式批准了可扩展标记语言（XML）的标准定义。由于XML只使用一系列简单的标记来描述数据，它的实现将极大程度上节省时间和精力。

Ariba和Commerce One分别推出了自己的标准，希望能在业界普及。结果这两种标准一经发布，很快便为多数电商平台所采用。为此，Ariba和Commerce One也加紧了软件的销售步伐。

- 投入大量研发经费，基于XML构建起各自标准
- 广泛应用于各类电子商务平台，为业界普及奠定了基础
- 通过向企业销售软件，实现盈利

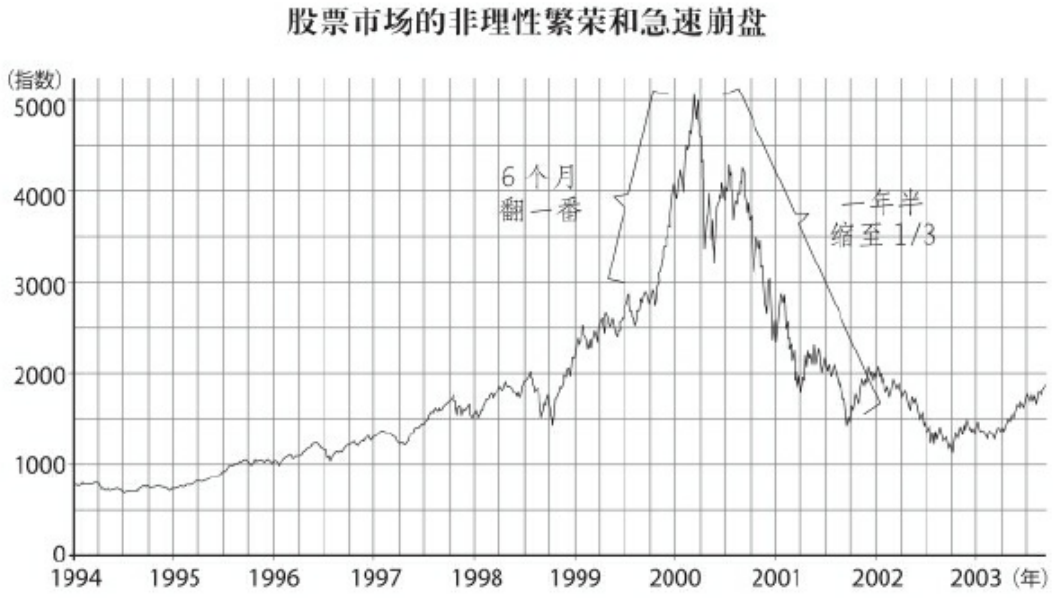
这种模式跨越了行业界别，拓宽了盈利范围，是标准的水平分工战略。两家公司上市后，Ariba的市值高达400亿美元，而Commerce One的市值也达到了213亿美元。不过，由于两家公司在研发阶段投入了大量资金，而销售额仅有几十亿美元，所以在当时，两家均为严重亏损。

泡沫瞬间破裂，**B2B**市值大跌

2000年3月，网络泡沫开始破裂。由于美联储（FRB）连续调高利率，仅仅1个半月，纳斯达克指数就从5048点下跌至原来的60%，虽然也曾一度反弹，但一年后还是缩水了70%。

2001年9月的“9·11”恐怖袭击事件让世人恐慌不已，10月安然公司陷入欺诈丑闻，紧接着12月又宣布破产（负债总额高达310亿美元）。2002年美国世界通信公司也因财务丑闻宣布破产（负债总额高达410亿美元），一系列冲击让世界经济一下子跌入了谷底。

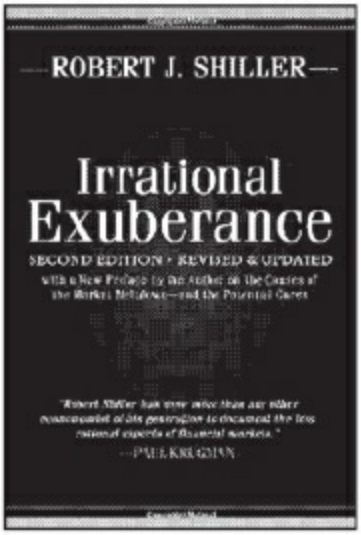
其实，许多互联网企业正是依靠融资才得以周转。因此，大量企业由于股市和风投公司的撤资，在资金周转上出现了问题，最终不得不宣布破产。特别是B2B企业，因为来自供销实体企业的投资锐减，这些企业的股价一落千丈，市值总额跌至原来的1/100。



安然事件更是重创了投资者和社会公众对于网络经济的信心。安然公司曾一度宣称自己是天然气、电力等能源市场上的领军企业，并率先在全球范围内建立了线上交易体系。其实，只是通过内部的虚假交易造成了一片繁荣的景象而已。这种唯利是图的卑劣交易最终导致了严重的“加利福尼亚电力危机”（电价疯涨、电量不足），这次危机不仅给美国社会造成了巨大的经济损失，也让多家电力企业陷入死亡棋局。

1996年美联储主席艾伦·格林斯潘曾告诫人们，互联网产业的蓬勃发展与IT产业不同，它呈现出的是一种非理性繁荣。不过，大概是他的提醒为时过早吧，当时并未引起人们的注意。

2000年4月，耶鲁大学的罗伯特·希勒教授在他名为《非理性繁荣》（Irrational Exuberance）的书中也指出：美国的互联网景气只不过来自投资者“见涨买入，买入见涨”的心理，总有一天必跌无疑。虽然这本书在当时荣登畅销榜，但是他的警告却为时已晚，经历了爆发式成长的B2B产业正如字面所言，先是直上云霄，接着散落一地。



Irrational Exuberance（2000）
Robert J. Shiller

对多数互联网企业而言，终究还是没能逃过此劫。创立于1995年互联网起步时期的Free Markets，年交易额曾一度超过100亿美元，当时俨然成为电子商务平台中的领袖。可世事难料，2004年仅以5亿美元的价格就被Ariba收入旗下。

螳螂捕蝉，黄雀在后，到了2012年，吞并Free Markets的Ariba也被收购（收购价格为43亿美元），而收购它的正是年销售额高达162亿欧元、全球第三大独立软件供应商——德国的SAP公司。

Commerce One曾是SAP公司的劲敌，后因经营不善宣布破产。SAP公司也曾向Commerce One投入过几亿资金，企图力挽狂澜。但发现Commerce One无可救药后，便立即将其放弃。我们惊奇地发现，在B2B行业里，笑到最后的大都拥有强大的实体经济。

互联网企业相继破产，亚马逊能否屹立不倒？

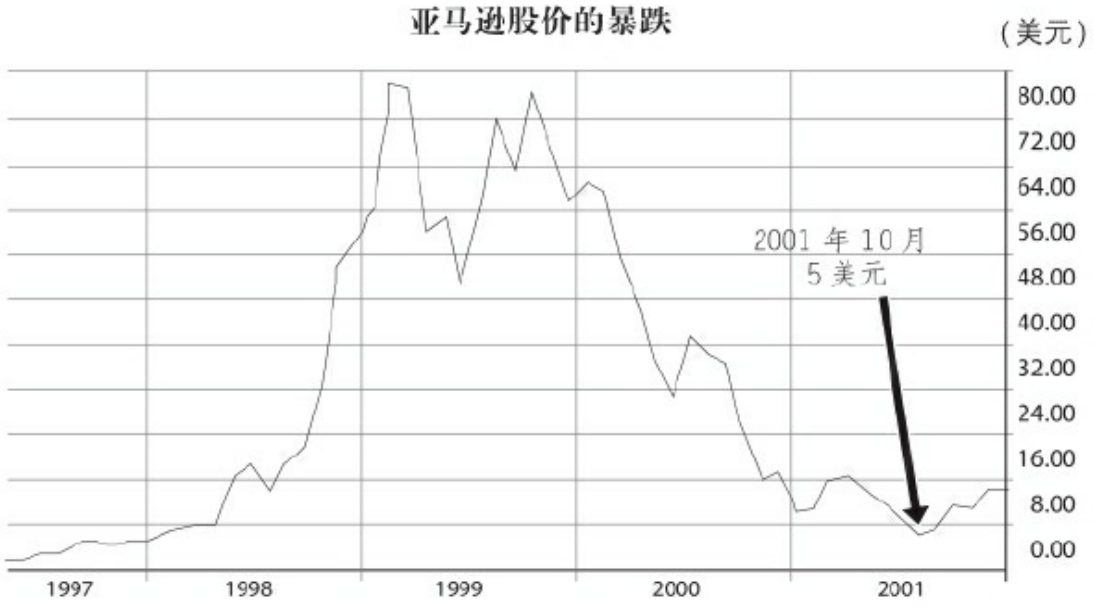
随着网络泡沫的破裂，许多B2C企业也遭受了重创。虽然从整体上看，电子商务市场有所扩大，但由于难以筹措资金，没有实体经济作为支撑的互联网企业相继宣告破产，其中就包括全球最大的网络玩具公司eToys和英国的在线服装零售公司Boo.com。此外，网上音像制品公司CDNow（1994—　　）和线上超市Peapod也分别被德国和荷兰的公司收购。

之后，我们听到了许多来自分析人士和营销专家的声音：

“（像亚马逊那样的）单一型互联网企业是不会长久的，只有那些拥有实体经济的互联网企业（Click & Mortar [17]）才具有强大的竞争力”，“线上零售业务不适合（像亚马逊那样的）大型公司，只适合小型市场”，“亚马逊注定失败，注定无法盈利”！

2000年，雷曼兄弟公司的分析人士指出，“如果亚马逊不做出改变，一年内它的资金就将归零。从实体经济的角度来讲，它的财务状况还不如一个三流企业”。另外两家评级机构也讽刺道：亚马逊的股票完全是投机性的垃圾债券。不过，就在1999年，亚马逊的创始人杰夫·贝佐斯才刚刚当选为《时代》周刊的年度人物（Person of the Year）。

2001年10月，亚马逊的股票跌至5美元，仅为高峰时期的1/20。现在看来贝佐斯当选为《时代》年度人物，除了荣耀，又多了几分嘲笑。



贝佐斯的亚马逊，用**IT**力和物流力撑起了**“**一站式理念**”**和**“**长尾理论**”**

亚马逊的急速创立与慢速发展

1994年，亚马逊的创始人杰夫·贝佐斯（Jeffrey P. Bezos，1964— ）以惊人的速度进入了互联网行业。

那年春天，时任基金公司副总裁的贝佐斯，注意到了互联网的飞速发展，这一年互联网的使用率较上一年高出了23倍。“难道互联网就只能用来聊天，不能干点别的吗？”他想到了销售，于是列出了一张销售榜单，20多个商品中书籍位列榜首。

当时，书籍已经实行了邮购，因此实体书店中即便头号企业的市场份额也未能高于20%。贝佐斯坚信，这是一个千载难逢的好机会。

1994年夏天，他毅然辞职，和妻子踏上了创业之旅。在搬家公司的货车由纽约驶往美国西海岸的途中，他和妻子乘飞机来到了得克萨斯州，从继父那里借来了一辆雪佛兰汽车后，［18］便一路向西。



杰夫·贝佐斯

贝佐斯的少年时期是在得克萨斯州的一个牧场里度过的。大学期间，他曾由物理系转至计算机系。26岁起从事基金工作，虽然职场上顺风顺水，他却在30岁时选择了辞职，创办了一家名为“Cadabra.com”的网上书店，第二年将其改名为“Amazon.com”。

途经旧金山时，贝佐斯还面试了一名程序员，并当即聘用。一到西雅图，他们就租下房子，［19］购买电脑，就这样亚马逊在一间车库中诞生了。而这时，搬家公司的货车还未到达。

正是这般神速，才使得贝佐斯胜出。在高速发展的互联网行业，特别是电子商务领域，早一天掌握技术，早一天运用其中，就多一分胜算。

1999至2001年期间，美国的互联网行业愈来愈热，亚马逊却进入了慢速发展时期（相对来讲）。

物流中心，让亚马逊拥有绝对实力

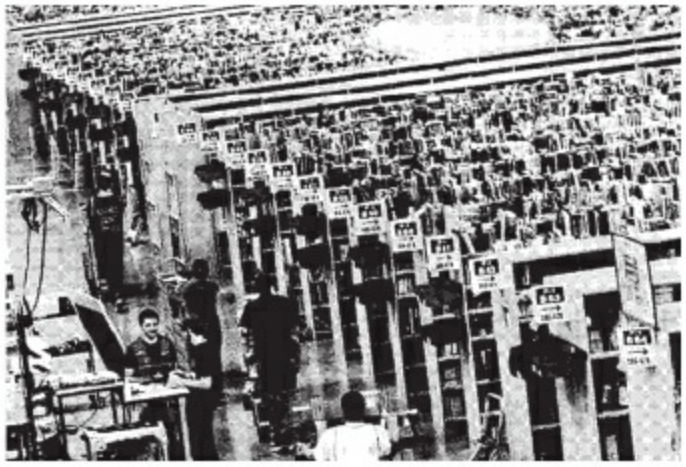
2000年以前，亚马逊的销售额连续几年实现了翻倍增长。不过，2000年亚马逊的销售额仅比上一年增加了68个百分点，无形中损失了1000亿日元。不过，这全在贝佐斯的意料之内。

2000年，亚马逊拥有了8家物流中心，其中6家为当年所建。每家的建设费用约为5000万美元。这样，物流中心的总建筑面积由原来的3万平方米扩大至了50万平方米，员工的总数也增加至8000人。

很多分析人士认为此举不妥。

“请停止向物流中心投资！”“我们是向互联网产业投资，可不是向物流产业投资！”“多希望亚马逊能再起飞一次！”

2000年4月，随着网络泡沫的破裂，亚马逊的股价持续下滑，到2001年5月已经跌至5美元，仅为高峰时的1/20。



亚马逊的物流中心

但贝佐斯并不介意。因为他坚信，网络泡沫破裂后，亚马逊的优势会更明显。

因为迄今为止，还没有哪家公司能在第二天或第三天就将物品准确无误地送到全美的消费者手中。如果 “快递”对顾客来说是一种价值的话，那么亚马逊的做法本身就是一项商业变革，且尚无对手。

“长尾”效应，利润的源泉

由于亚马逊上的图书种类远比实体店更为丰富，“推荐书目”也确为精挑细选，再加上无人能及的快递服务，因此在美国受到了3亿消费者的无比青睐。而公司的核心竞争力正是源自贝佐斯在物流方面进行的投资。2003年，亚马逊扭亏为赢，再次驶入了发展轨道。

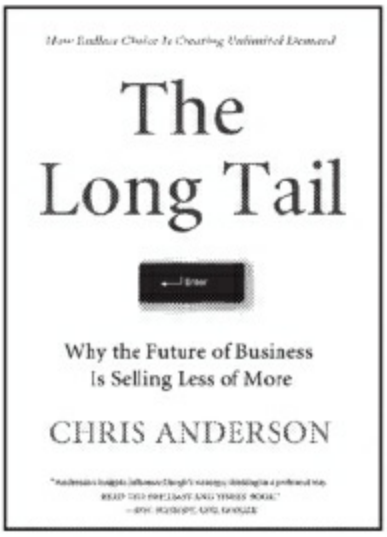
2004年美国《连线》杂志的主编克里斯·安德森（Chris Anderson，1961— ）用“长尾理论”（The Long Tail）解释了网店中品类齐全的经济价值。他指出，以亚马逊为首的大型网店，其绝大部分营业额都来自实体店难以销售的小众商品（Obscure Product），例如亚马逊上，小众商品的营业额就占到了总营业额的57%。

关于230万种图书的销路，大致遵循以下两大规律：

【幂律分布】热门商品销量佳，冷门商品数量大；

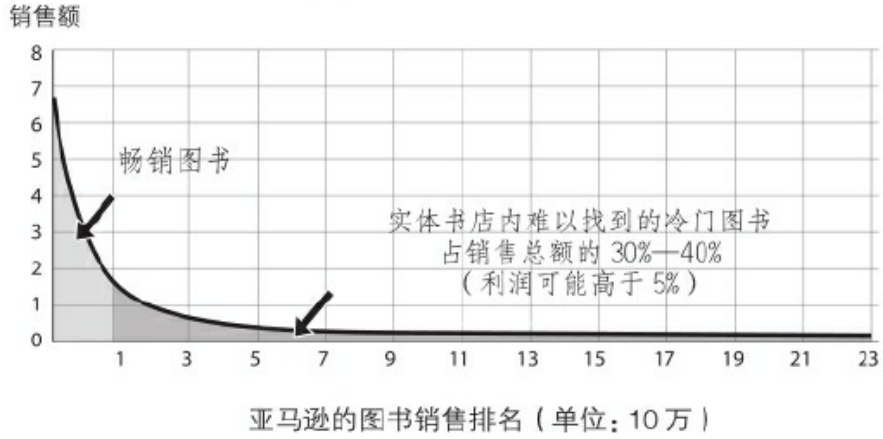
【28∶72】虽然营业额大都源自热门商品，但二八定律并不符合实际，冷门商品（长尾部分）对销售额也有巨大贡献。

最初注意到这一现象的并不是经



The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More (2006)
Chris Anderson

关于亚马逊图书销售的“长尾理论”示意图



该图表由三谷根据埃里克·布吕诺尔夫松和迈克尔·史密斯的论文《数字经济中的消费者剩余》制作而成。

营领域的学者。1999年，来自罗马尼亚的物理学家艾伯特-拉斯洛·巴拉巴西（Albert-László Barabási，1967— ）发现，互联网的连接方式

并非杂乱无章，而是呈幂律分布。巴拉巴西将其称为“无尺度网络”，并在社会学界引起了广泛关注。

2003年，麻省理工学院的经济学者埃里克·布吕诺尔夫松（Erik Brynjolfsson）和他的学生等人通过对亚马逊的分析，证实了这一理论。

比起销售额，“长尾理论”的效应更能体现在产品利润上。处于“长尾”部分的冷门商品，如果放在实体店内就成了占地方的赔钱商品，但放在网店上，哪怕全美只有一件（甚至没有），再怎么无人问津都不会增加成本。由于美国没有书籍的再贩制度(Resale Price Maintenance System，日本有此项制度)，冷门商品便可以按照原价出售，［20］因此利润十分可观。

亚马逊的五大商业模式革新

亚马逊成立20年后，作为实体书店No.1的巴诺书店（Barnes & Noble）也退居到了二线。2013年，亚马逊的年销售额达到了745亿美元。

为了开拓海外市场，拓展销售品类，推进电子化图书，开展云服务，亚马逊继续在IT和物流方面投入大量的人力、物力。

从整体来看，亚马逊在商业模式上有五大创新。

①直销网站：通过强大的IT和物流能力，创建了一个集书籍、玩具、音乐、录像、家电于一体的综合性直销网站。

②商务平台：在网站的基础上，推出了电商平台，吸引了更多经销商。这部分营业额占据电子商务全部收入的40%。［21］

③收费会员：成功推出了当日免费配送等“Amazon Prime”服务，从中获利近10亿美元。

④电子图书：低价普及客户端，利用电子图书进行盈利。

⑤基础服务：推出名为Amazon Web Services（以下简称为AWS）的云服务。

可以说这五大创新，并不是在创业过程中偶然得来的，而是贝佐斯当初就设定好的目标。

从2012年7至9月的统计结果上看，亚马逊时隔9年首次出现亏损。其实，销售额较上一年增加了27个百分点，但先行投资的金额却超过了增收的金额。亚马逊的股价在经历了暴跌暴涨之后，最终稳定在了240美元左右。不过根据2014年1月的统计数据，亚马逊的股价再次发生波动，每股超过了350美元。

目前，从亚马逊的销售情况上看，除书籍和音像制品以外，产品的销售额已经达到了70%，美国本土以外的销售额也超过了40%。亚马逊真的没有死穴吗？

最近，贝佐斯宣称他绝不会走乔布斯失败的老路！

他究竟何出此言呢？答案请见下一章的最后一节。

---

[1]戴尔用这笔钱购买了一辆宝马（当时虽未取得驾照）。

[2]当时的价格约为1300美元，现在至少值5000美元。

[3]和红杉齐名的投资公司。杜尔在IT产业投资方面也有较深的造诣。

[4]当初，埃克森和美孚等大企业会一次性向戴尔订购50—100台电脑。

[5]1990年推出的Windows 3.0，因操作的简便性迅速席卷了OS市场，1991年市场份额超过85%。

[6]对缝制后的针织品进行染色，可以保证产品不变形，且不用事先确定色彩方案。

[7]由WORLD进行企划、销售。

[8]如果是改进工艺，仅需两周，最短一周。如果是开发新品，也只需4到5周。原有商品的返单只需要24到48小时。

[9]10岁时全家从台湾地区迁至美国，研究生毕业后，尚不想就业，于是攻读博士。

[10]1993年，互联网上的网站总数仅有623家，但到了1994年，激增至10022家，1996年更是翻了10倍，达到了10万家。

[11]1998年，由美国数字广告代理商ValueClick公司率先应用。

[12]两项新技术分别为：①通过聚类技术降低了分散处理的成本；②通过PageRank算法提高了检索的命中率。

[13]结果MSN几个月后就停止了关键字广告。

[14]目前，每月的上架商品数量低于50则不收取该费用，超出则收取30美分，佣金为成交额的10%。

[15]根据Jupiter的调查结果，另一种直销型B2B电子商务，贸易额达到了3110亿美元。

[16]福特和通用原本都拥有自己的电子商务平台，分别叫作Auto Exchange、Trade Exchange。

[17]人们把传统产业称为Brick & Mortar。这里把其中的Brick（砖块）换成了Click（鼠标），意味着互联网和实体产业的结合。

[18]贝佐斯的父母拿出养老钱（24.5万美元）助子创业，结果两人都成了亿万富翁。

[19]他认准了带有车库的房子。因为HP和苹果都是从车库中取得成功的经典案例。

[20]亚马逊的图书中，热门商品几乎都打对折。

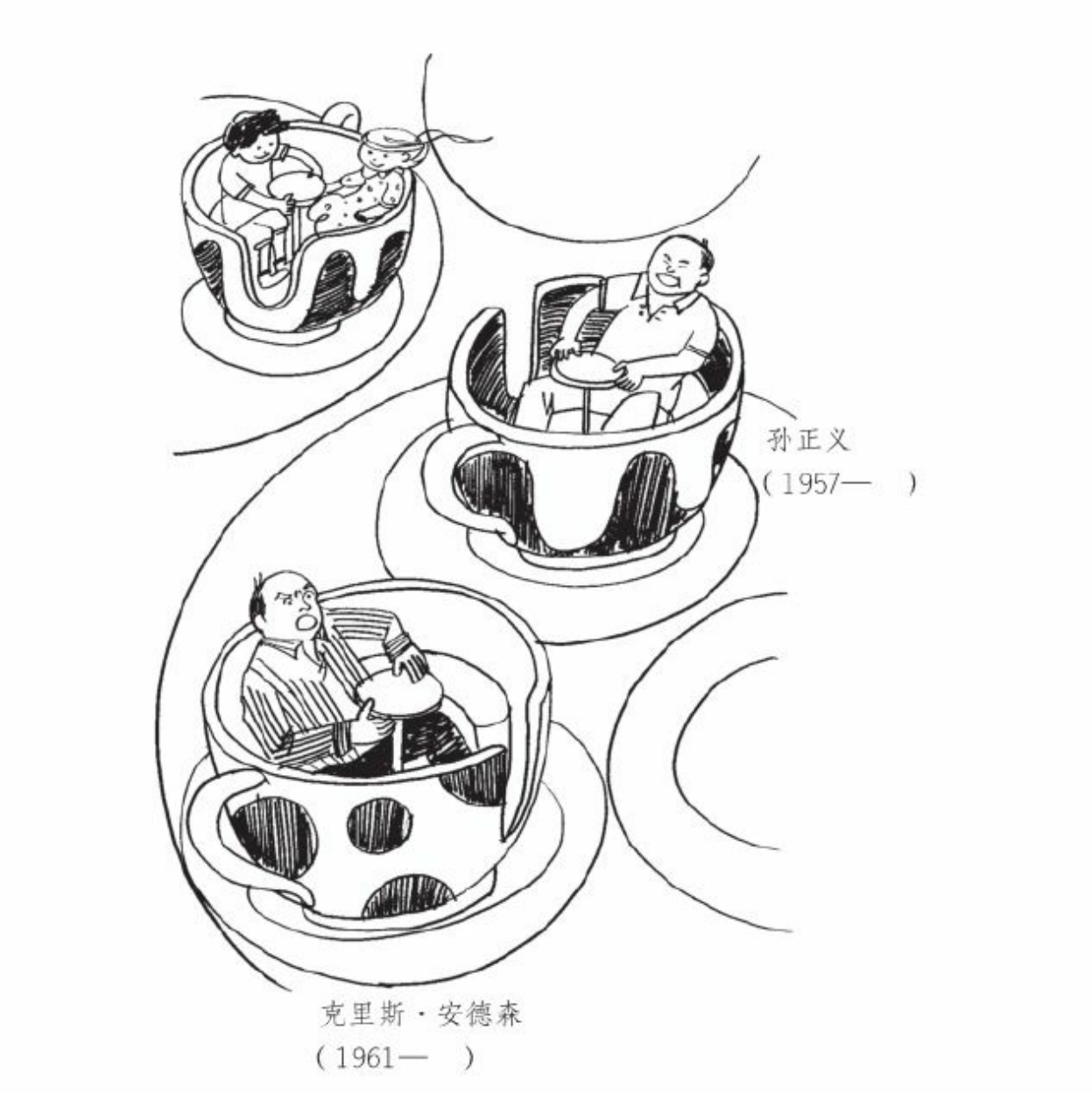
[21]不过，来自平台手续费的收入仅为整体收入的10%。



第 5 章

“巨无霸”的战争与“小个子”的崛起

（2002—2014）



“巨匠们的午后”5：“商业学者”安德森和“龙马铁粉”孙正义

安德森（以下简称为“安”）：说到日本的创业家，我只承认三位，一位是索尼的盛田昭夫，一位是本田的本田宗一郎，还有一位嘛，大概就是您了。SoftBank恐怕已经超过了索尼和本田吧？

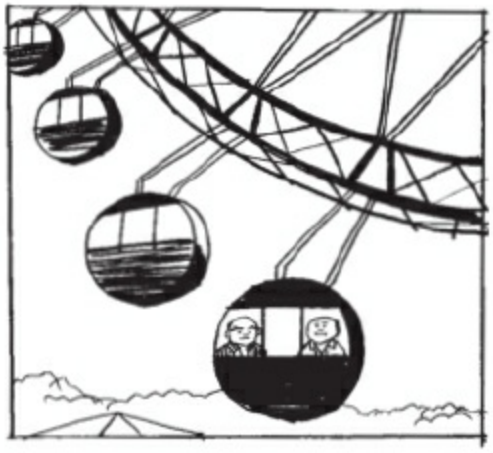
孙正义（以下简称为“孙”）：这个问题可难住我了，你说这三家要

怎么比嘛！非要比的话，除非比比哪家的野心大。（笑）说实在的，无论是盛田、本田还是我，创业之初就把目光投向了世界。估计我的老朋友比尔·盖茨和拉里·埃里森［1］也是一样吧!

安:是啊。特别是您，不通过新产品、新服务来壮大企业，而是通过企业并购和融资，在日本也算“另类”了吧！不过这十几年，真是瞬息万变！恐怕您也没想到2001年互联网泡沫破裂后世界会变成现在的模样吧？

孙：唉！互联网泡沫破裂后，公司的资产瞬间蒸发了7亿日元，当时我就想“这下全完了”！不过21世纪的天空明暗交织，虽前途莫测，却又充满机遇。话说回来，你写的书可真不错。最近那本MAKERS，你提到了制造业的信息化和小型创业的兴起，真是独具慧眼啊。

安：谢谢您的夸奖，正如亨利·伽斯柏所说，向世界敞开的开放式创新，远比闷在企业里的封闭式创新更有效率也更具效果。尤其在当今这个时代，我们可以借助各类平台简单地找到人、财、物，甚至是互联网技术。比如物，我们可以借助3D打印机和FabLab来制作样品，通过阿里巴巴来找到生产厂家。比如财，我们可以在Kickstarter上筹集资金。比如人，我们可以通过Elance和Y　Combinator找到满意的合作者。再比如互联网技术，我们可以利用亚马逊的AWS。因此，对创业者来说，这是一个梦寐以求的时代。孙总，第三次工业革命已经来了！



孙：哈哈，你不愧是一名学者，不过光理论不实践可不行哦！



安：

哈哈，当年我们在《free》杂志上宣扬“免费+收费”模式时，就在发行初期，尝试了“一定期限内免费下载”的做法。虽然下载次数高达几十

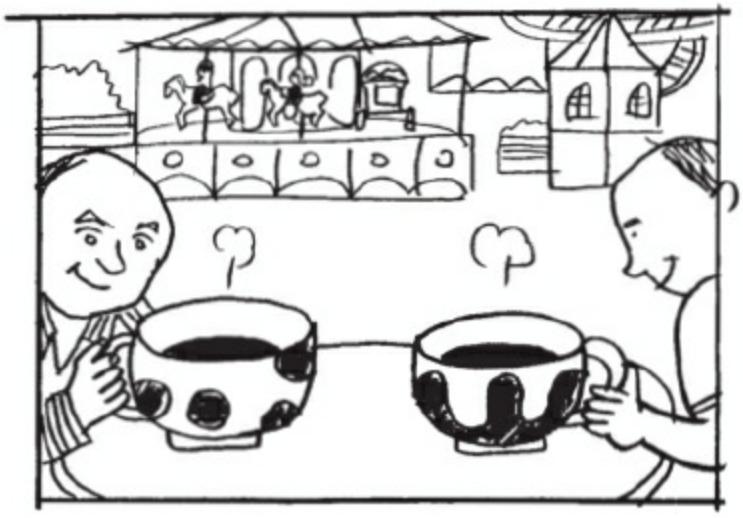
万次，但销售量也达到了下载次数的十几倍。另外，MAKERS也是我开发无人机、创办企业的经验之谈。没经历过这些的人，是不会明白的。

孙：对了，我想知道你越挫越勇的动力来自哪里？

安：科学。我在读研期间主攻量子力学。实验和理论是科学的两个轮子，少了哪个都无法前行。而且量子力学讲究的不就是“量子跳跃”[2]吗！（笑）孙总，您呢？您的无限活力又来自何方？

孙：应该是《坂本龙马》[3]吧。15岁那年我接触到了这本书，当时我就想：“人生只有一次，我必须努力为世界做点贡献！”一晃过了40年，直到2011年，大我2岁的乔布斯因病去世，我才深知世界留给我的时间不多了。我必须加倍努力，跑步前行。

安：是啊。不过孙总，我可想多活几年，（笑）我还要看看我的子女将来会怎样，看看下个20年世界会因互联网发生什么改变呢。更重要的是，我还要参与其中，让世界看看“小个子们”的厉害。



安德森对“免费+收费”模式的推广与实践

让什么免费，用什么赚钱？

美国《连线》杂志的执行主编克里斯·安德森在发表了《长尾理论》之后，又出版了一本新书，名为《免费：商业的未来》（Free: The Future of a Radical Price）。在这本书中，安德森对免费给人带来的冲击力，以及在免费的基础上如何实现盈利等问题进行了深刻剖析。

免费模式大致可分为以下几种类型：①内部补贴型；②第三方补贴型；③“免费+收费”型；④自愿分享型。例如：

①为了使顾客来店购物，在街边赠送纸巾。（多数商店）

①免费配送，通过销售盈利。（亚马逊）

②节目和服务免费，通过广告盈利。（日本民间电台、Google）

③阅读软件免费，编辑软件收费。（Adobe PDF）



克里斯·安德森

生于英国伦敦，5岁迁居美国。大学期间主修物理（量子力学）和科技新闻。曾任职于自然杂志社，后担任《连线》杂志的执行主编。著书包括《长尾理论》《免费：商业的未来》《创客》等。目前在3D Robotics公司担任CEO。

③买方免费，向卖方收取手续费。（信用卡、PayPal）

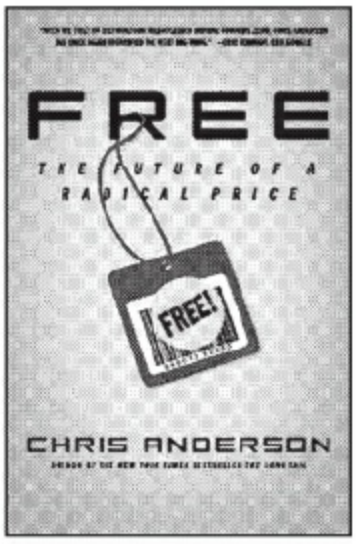
③游戏免费，道具收费。（GREE、LINE）

③基础服务免费，高级用户付费。（Evernote、Dropbox、Cookpad）

④用户自愿分享评价、心得，通过广告和客源输送量实现盈利。（kakaku.com）

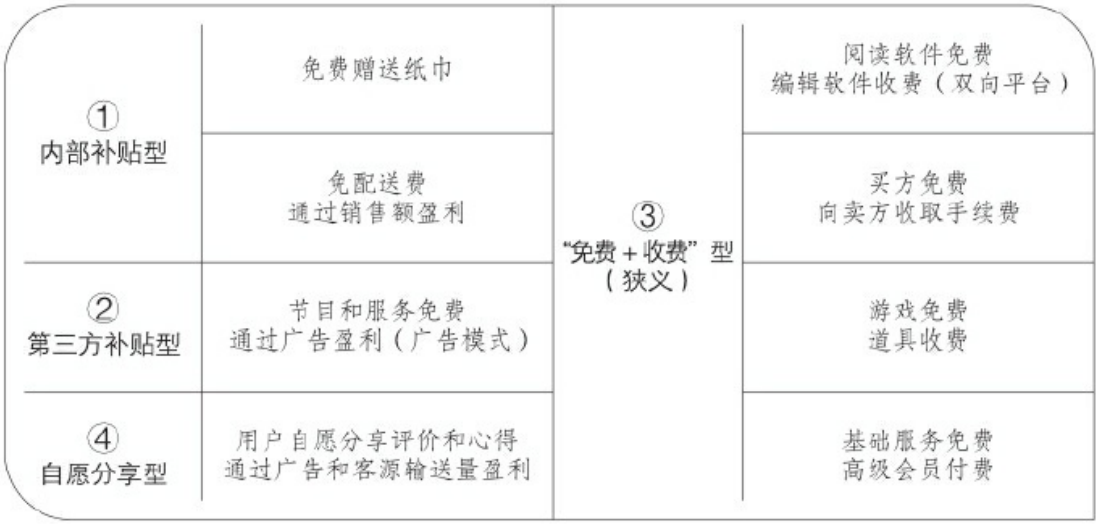
其中，上述的③“免费+收费”模式，英文名称为freemium，由free和premium两个英文单词缩写而成，由美国的风险投资家Fred　Wilson最先提出，在征求了广大群众意见后确定为该词。而这个新词又因克里斯·安德森变得家喻户晓。

这个模式之所以能够成功，主要是因为电子化内容和服务的成本（准确来讲应为成本费用界限）几乎为零。



Free: The Future of a Radical Price（2009）
Chris Anderson

免费模式下的4种盈利模式



安德森也曾亲自尝试过③“免费+收费”模式。《免费》一书完成后，他允许读者在一定时期内利用互联网免费下载。这一期间该书被下载了30万次，却因此聚集了人气，最终他的书成功登上热销榜。

Cookpad颠覆的业界常识

Cookpad是一家食谱网站，在日本，尤其是20至50岁的女性群体中几乎无人不知、无人不晓。　其中，30多岁的女性里，有四成以上的人每周至少会浏览一次。2011年，Facebook从全球精选了80家合作伙伴，日本仅此一家。

目前网站上的菜谱总数超过了167万道，每月的浏览量高达4100万人次。目前，公司除广告及合作收入外，还有一部分收入来自120万名高级付费会员，他们每月需支付302日元，这部分收入就达到了公司营业额的60%。

不过很少有人知道，Cookpad的发展可谓一路坎坷。

1997年佐野阳光创立了Cookpad，那时他刚走出大学校门，社会上还没有ADSL，更没有智能手机。由于私家菜谱发布网站的创意很好，网站的浏览量与日俱增，结果服务器费用水涨船高，网站几乎未能盈利。

Cookpad 的“免费 + 收费”模式

	对用户			对广告主
顾客	食谱投稿人	免费用户 总计 4100 万人次	付费用户 120 万人	餐饮相关企业
价值提供	投稿简单 评价、留言	人气食谱 易于浏览	人气食谱 便于检索	提供特定食材 提高需求效果
盈利模式	来自一部分付费会员 （约为用户数的 3%）			广告合作 横幅广告
竞争力	专门检索功能 论坛交流、使用稳定			广告营销能力

2004年，公司引进了广告人才，使广告收入大增。后来又因人气用户发表的一篇用后感，让松下电压力锅的销量一下子提高了26倍。[5] 于是相关企业纷纷来此投放广告。Cookpad终于驶上了正轨。

佐野曾尝试过付费会员模式，但惨遭失败。2008年，他再次向这种模式发起了挑战。IT行业的分析人士纷纷表示：“除了游戏道具，向其他服务进行收费根本就行不通！”“只有广告模式才能行得通！”不过，佐野并没有因此气馁。11月，Cookpad成为DoCoMo的官方应用，为此付费会员迅速增多。　　2012年起，一小部分手机端用户逐渐成为了

Cookpad的付费会员，目前手机端用户中已有3%为付费会员，人数高达120万，按照每月每人支付300日元来计算的话，Cookpad的月收入就已经达到了4亿日元。

美国、西班牙、印度尼西亚……Cookpad将目光投向了世界。[5]

“免费+收费”模式不等于成功，它需要时间和金钱来支撑

Evernote的现任　CEO菲尔·利宾曾在公司成立4年后说，“时间是‘免费+收费’模式发挥效力的前提。”

其实，Evernote的免费用户在一个月内升级成为付费用户的概率还不到1%。然而对连续使用两年以上的用户来说，这一比率却升至了12%，即9人中有1人成为Evernote的高级付费用户（每月5美元，或每年45美元）。可以说，让1名免费用户成为付费用户，至少要等上两年。

此外，为顾客提供账单管理服务的Chargify（2009—　）差点就败在“免费+收费”模式上。公司推出此项服务时曾规定，如果每月的账单数量少于50份则不计费，如果多于50份的话，就需支付至少49美元的费用。不过，服务推出了一年，付费用户却少之又少，公司几乎走到了破产边缘。

公司高层毅然决定，不再采用“免费+收费”模式，全面停止免费服务，所有用户均需支付65美元的服务费。

虽然许多免费用户弃之而去，但最终还是有小部分用户成为Chargify的付费会员。这样一来，公司就节省了原来花在免费用户上的精力，仅凭17名员工就维持了公司的正常运转。就这样，公司终于在2012年扭亏为赢，摆脱了破产的命运。

在“免费+收费”模式下，为了获得付费会员，需要相当长的时间。所以采用这种模式之前就必须要有所觉悟，忍受得了入不敷出。另外，如果免费部分不吸引人，就无法发挥其“口口传，满论坛”的优势，基础会员的人数也会停滞不前。但如果免费功能过于完善，就不会有人花钱成为付费会员。

许多新兴企业曾采用过这种模式，但除了游戏行业，大部分都以失败告终。因为“免费+收费”模式绝不是一个简单的盈利模式。

马云的阿里巴巴集团凭借免费模式称霸中国市场

马云的免费模式曾让他身处困境……

1995年，当时还是一名英语教师的马云（Ma，“Jack”Yun，1964—）在美国西雅图出差时，偶然接触到了互联网，归国后，他立即投身互联网行业，并于4年后创立了阿里巴巴[6]。这家名为阿里巴巴的B2B电子商务平台，其实并没有什么出奇之处，但阿里巴巴的免费策略却吸引了大批用户，很快注册企业的数量就多达几万家，阿里巴巴也因此小有名气。不过，服务器和员工工资并不免费，所以50万元人币的启动资金很快就见底儿了。

1999年，是马云的幸运年。许多风投公司都觉得中国号称世界的工厂，B2B电子商务平台肯定也大有发展，因此阿里巴巴成功收到了500万美元的投资。

此后，孙正义随之而来。2000年和2004年他先后向阿里巴巴进行了2000万美元和6000万美元的投资，取得了阿里巴巴37%的股份。当时阿里巴巴尚未盈利，还处于商业模式的摸索阶段。



马云

曾经的教书先生，如今的商业巨子。1995年他作为翻译在美国西雅图出差时接触到互联网，通过搜索引擎只能搜出青岛啤酒，令他备受打击，决心创业，要让世界知道中国企业。

马云正是利用这笔资金，实现了他的最初目标，帮助国内的中小企业走出去！

他继续推行免费政策，吸引更多的企业加盟，截至2001年底，注册企业的总数已经超过了100万家，从而极大地吸引了全球买家。借此良机，阿里巴巴推出了收费会员制。

①中国供应商：站内检索时排名靠前，有助于企业开发市场（2000— ）。②诚信通：为采购方提供注册企业的身份认证（公司是否合法存在）及企业评价。通过与信用卡公司合作完成（2002— ）。

在当时，B2B电子商务平台通常采取的是在贸易达成时收取部分佣金作为其盈利模式。而阿里巴巴还只是一个为企业牵线搭桥的中介型网站，贸易本身还无法在互联网上达成。所以阿里巴巴不得不尝试“向部分会员收费”的“免费+付费”模式。

阿里巴巴面向企业的“免费＋收费”模式

	阿里巴巴		竞争对手
顾客	免费会员 6100万家	收费会员 81万家	一般企业
价值提供	供求信息 自由交易	（同左） 助力企业开发市场 企业身份认证	供求信息 支持结算
盈利模式	通过庞大的会员规模，聚集了全球买家的目光 收入来自付费会员（1.3%）的定额会费		贸易达成时的佣金
竞争力	只提供供求信息和企业介绍 企业认证通过和信用卡公司合作完成		构建体系 客户支持

虽说是付费，但会费极其低廉，每年仅需几千元，因此一些企业为了吸引买家的注意成为了阿里巴巴的付费会员。2010年，阿里巴巴的注册企业有6180万家，其中1.3%（约81万家）为付费会员。

eBay用彻底的免费模式，席卷整个**C2C**行业

eBay，C2C电子商务平台（用户间竞拍网站）的缔造者，2002年开始进军中国。当时，以1.8亿美元的高价收购了由两名中国人创办的易趣（eachnet）。为了不再重演进军日本时的悲剧，[7] eBay的CEO梅格·惠特曼决心用金钱赢回时间。

1999年，中国互联网的使用人数仅为890万人，但到了2004年，这一数字却达到了9400万，比1999年的10倍还多。而eBay作为行业的开拓者，用户和销售额也有所增加。2004年，eBay的销售额是上一年的3倍，高达34亿元人民币。

这时，阿里巴巴集团旗下的淘宝网（2003—　，名称意为寻宝的地方）也出现在中国市场。马云投资数亿元人民币，用彻头彻尾的免费模式向eBay发起了用户争夺战。所谓彻头彻尾就是指无论注册账户、产品发布，还是达成交易，都统统实行免费！

2005年，阿里巴巴集团推出了名为支付宝的第三方支付平台，该支付平台也向淘宝用户实行免费。就这样，阿里巴巴把eBay的所有收费项目都变成了免费。

淘宝网针对中国用户的策略十分奏效。即时聊天软件，保证了买卖双方的顺利交流，离线状态交易，解决了在线时间不一致的问题。而eBay的收入大都来自成交时的佣金，因此淘宝的策略eBay一个也用不上。此后，eBay在中国市场的占有率急速下滑，2006年不得不宣布退出中国市场。

这一年eBay收购了Skype，希望能借此促进买卖双方的顺利交流，与淘宝一较高低。但这个错误的判断，却将惠特曼逼到了辞职的境地。

C2C免费、**B2C**收费，马云的新型盈利模式

2007年，淘宝网在C2C市场上所占的份额已高达84%，支付宝所占的份额也高达48%，从市场份额来看几乎无人能敌，但淘宝网本身的收益却是一大问题。每每淘宝网尝试收费，就会遭到广大用户的强烈反对，所以当时仅有一些微薄的广告收入。

就在这时，又一个新兴市场出现了，它就是天猫商城（Tmall）。天猫类似于日本的乐天，采用了B2C模式。许多在淘宝网上发展壮大起来的卖家企业纷纷转战天猫。在当时，中国的消费者越来越看重信誉，

所以越来越多的人选择上天猫购物。

2008年，在面向消费者的电子商务中，B2C市场的占有率仅为7%，其后每年以280%的速度增长，到了2012年，占有率已经达到了37%。在天猫开店需要支付手续费，成交时需要缴纳佣金。终于，淘宝（淘宝网+天猫）的收益发生了翻天覆地的变化。

同时，作为辅助功能的支付宝，虽然面向淘宝用户免费，但针对天猫和其他电子商务网站还是会收取1%左右的手续费。随着B2C电子商务的发展，人们进行其他支付时，也习惯使用支付宝，这进一步为淘宝创造了收益。［8］

马云，在互联网行业摸爬滚打多年之后，终于建立起了一个庞大的“免费+收费”模式，获得了前所未有的成功。

- 阿里巴巴：B2B电子商务平台，没有采用成交时收取佣金的传统模式，而是采用了部分付费会员的“付费+免费”模式

- 淘宝网、支付宝、天猫：在面向消费者的电子商务中，C2C及结算为免费，B2C及结算为收费，建立起了庞大的“免费+收费”模式

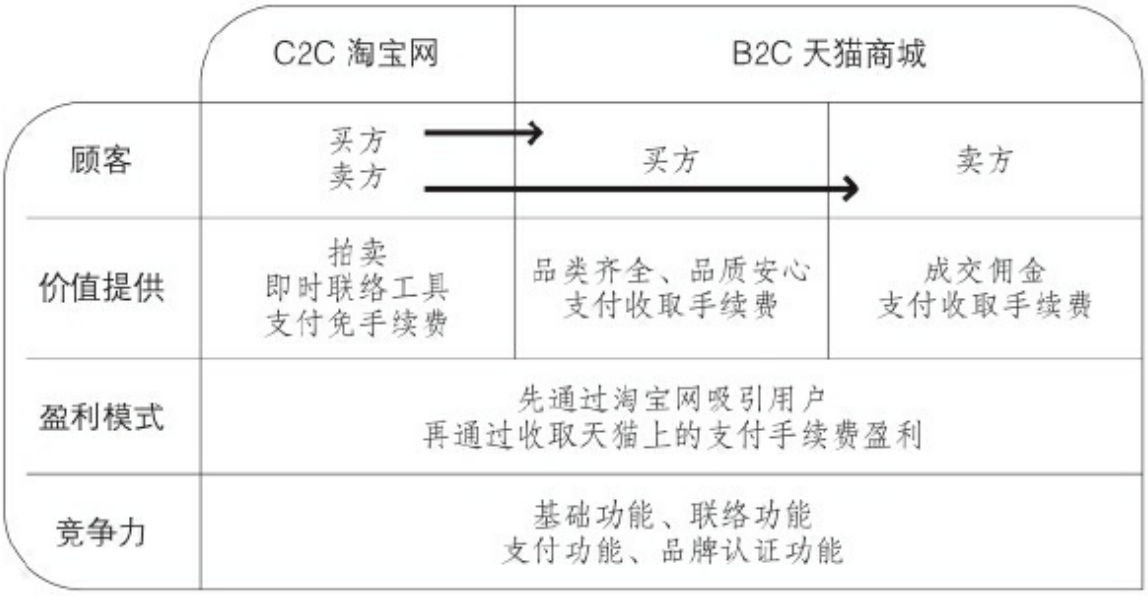
目前阿里巴巴集团的市值已高达20万亿日元（2014年5月在纽交所申请上市）。

创始人马云在2013年5月对外宣布不再担任阿里巴巴集团CEO，他要把机会留给更多年轻人。

“对于IT行业，我已老了，但面对新挑战，我还年轻！”

49岁的马云，下一个进军的市场将是教育和环保产业。

阿里巴巴面向个人的巨型“免费＋收费”模式



YOU的时代、实名制**“**社交网络**”**、**Facebook**和天使投资人

Facebook的后援团**——PayPal**黑帮

1999年，美国《时代》周刊的年度人物为亚马逊的创始人贝佐斯，而7年后的2006年，美国《时代》周刊的年度人物又是谁呢？“YOU”！

一般情况下，年度人物公布后，在杂志的封面上都会刊登他（她）的头像，但这一年却是一个显示器，显示器的屏幕呈银色，光亮如镜，仿佛能从中看到自己。下面的解说词为“正是你，主宰着这个信息时代”。是的，如今，一个人既无法摆布政治，也无法左右经济，这是一个任何人都可以在博客和论坛上发布信息的时代。

而处在这个时代中心的，既不是雅虎，也不是谷歌，更不是阿里巴巴，而是2004年才刚刚成立的Facebook。Facebook的创始人名为马克·扎

克伯格（Mark Elliot Zuckerberg，1984— ），在哈佛大学就读期间，他和朋友们一同创办了“哈佛大学学生专用在线名录”，当时的启动资金（1000美元）正来自他的好朋友埃德华多·萨瓦林（Eduardo Saverin，1982— ）。



《时代》周刊年度人物

2006年，当选为年度人物的是“YOU”。1999年，当选为年度人物的正是亚马逊的贝佐斯。

没过多久，这项应用迅速蔓延至周边院校，扎克伯格从中嗅到了成功的味道。此后网站迅速成长，不过资金和人员却出现了严重不足。按照Napster [9] 的联合创始人肖恩·帕克的建议，扎克伯格将公司移至硅谷，踏出了起飞的第一步。然而，资金依然是首要问题。

经帕克介绍，PayPal的联合创始人皮特·泰尔向Facebook 进行了50万美元的投资，取得了10%股份，同时他还出任公司董事，为Facebook建言献策。

PayPal被eBay收购时，泰尔从中获得了5000万美元，此后他便开始从事金融投资，Facebook便是他投资的新兴公司之一。结果这次投资让他收获了10亿美元的回报。



马克·扎克伯格

在哈佛商学院就读期间，创立了一个名为Facemash的网站，让学生在一堆照片中选择最漂亮的女孩，因此受到学校处罚。2004年成立Facebook，起初休学，一年后宣布退学。当初该网站仅面向哈佛大学，后来在周边院校也引起了较好的反响，于是，扎克伯格决定扩大事业。最初皮特·泰尔向Facebook投资50万美元。

扎克伯格用“朋友关系”巧赚钱

Facebook的盈利道路并非一帆风顺。“有了人就一定会赚钱吗？”对此，扎克伯格迟迟没能给出答案，另外以智能手机为中心的客户端业务也丝毫没能取得进展。不过正是Facebook大力推行的手机客户端，才让它最终得以生存。

因为人们外出办事或乘坐公交的时候，Facebook就成了打发时间的不错选择。人们利用Facebook上传照片，再配上说明—— “看，我发现了什么！”“今天好倒霉……（T_T）”，随时随地都能分享生活中的点点滴滴。

2013年7至9月，每个月的活跃用户数量都达到了12亿人，较上一年增加了18个百分点，其中既使用网页版又使用手机客户端的用户有9亿人，单独使用手机客户端的用户有2.5亿人（较上一年增加了一倍）。手机客户端大获成功。

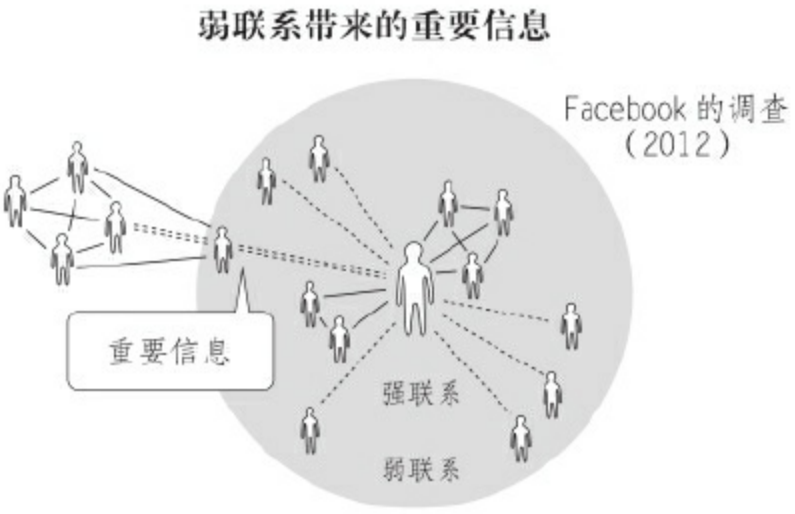
至于收益，Facebook中八到九成的收益都来自广告，仅一小部分来自各类佣金。

谷歌通过检索关键词掌握了用户所需，据此增加相应广告，因此逐渐成为大型高效的广告新媒体。与此相对，Facebook则通过掌握用户的属性、人脉等细节信息，投放特定的广告，从中盈利。

Facebook将来究竟会怎样呢？目前还只是个谜。在美国，10多岁的孩子已经开始弃之而去，原因是他们的父母也在使用。在许多发达国家，人们也纷纷转向了LINE等通信应用。而在中国，7亿用户都在使用QQ空间（类似于Facebook）、QQ（类似于Twitter）和微信（类似于LINE），腾讯凭借组合式的“三头六臂”牢牢地占据着中国市场。

弱联系的魔力

在Facebook上，多数为强关系，通俗来讲，即通信录中的好友大都是现实中的朋友。因此有人指出，Facebook只不过是朋友间分享意见和感受的小圈子。



为此，很多学者提醒大众，千万不要被虚拟的快乐蒙蔽，千万不要

将自己封闭在Facebook里，否则对整个社会都将造成危害。

面对种种不安和质疑，Facebook在2012年初终于进行了反击。Facebook 的研究小组在The Role of Social Networks in Information Diffusion一文中指出：在Facebook上，少数强关系的确会分享信息，但多数信息，特别是有用的信息大都来自弱联系（几乎不会评论、点赞的好友）。换句话说，大部分信息的传播都源自弱联系。

这篇论文由大学时代就十分活跃的艾坦·巴克什（Eytan Bakshy）和Facebook 的研究人员共同完成。其结果更是基于2亿5000万Facebook用户贡献的120亿组联络数据。

这份基于史上最大范围真实数据的统计结果，充分显示了互联网中弱联系的强大魔力。

时间到了2010年，这一年，一个金发碧眼、满脸雀斑的年轻人当选为美国《时代》周刊的年度人物，他就是扎克伯格。在过去83年中，他成为这个奖项最年轻（26岁）的获得者。杂志下方评价他为“The Connector”。

2013年2月，Facebook以190亿美元［10］的价格收购全球最大LINE类型通信应用程序WhatsApp。关于他的未来，让我们拭目以待。

LinkedIn向职场关系要利润

其实，把泰尔引介给扎克伯格的不是帕克，而是LinkedIn (中文名为领英)的联合创始人雷德·霍夫曼（Reid Hoffman，1967— ）。当初帕克希望霍夫曼为Facebook进行投资，但由于理念不同，被婉言拒绝，不过霍夫曼却推荐了一个人，他就是霍夫曼的好朋友，PayPal的联合创始

人泰尔。



雷德·霍夫曼

虽获得了哲学博士学位，却未从事学术研究工作。为了弄清人与社会等问题，进入社会成为一名职场人士。2000年起，任职于PayPal，负责问题的处理事宜，为公司的发展做出了巨大的贡献。2002年创立领英。作为活跃的投资人士，他常将自己比作为攀登架，而不是梯子。

LinkedIn是一家针对职场人士的社交网络平台，目前的注册用户遍布世界200多个国家，高达8亿人。该网站最大的特点在于它的熟人评价模式，通过这种模式企业可以迅速地了解他的人脉、技能、工作履历以及朋友同事对他的评价。霍夫曼从中实现了盈利，不过他的盈利方式并非来自传统的广告模式。

- 征才解决方案：人才检索、查看简历、开设专栏（总营业额的57%）

- 营销解决方案：针对性广告（总营业额的23%）

- 付费会员服务：可以发送站内信给任何会员，对于求职和招聘很有帮助（总营业额的20%）

当然，虽说有“朋友和熟人的评价”，也不足以让我们完全相信。但是对一个招聘企业来说，朋友和熟人的评价，尤其是公众人物的评价，总比每次2小时、共计5次的面试要可信得多。

2013年，LinkedIn的年营业额约为15亿美元，较上一年增加了

60%。不考虑利息和损益，当年的利润高达3.6亿美元，公司的市值更是超过了200亿美元。

新的创业类型：自负投资风险

以硅谷为中心的创业大都为投资依赖型。简单来说，公司的创业资金要么来自风投公司（以下简称VC）和投资银行，要么来自那些敢于冒险的投资人士。

例如，亚马逊之所以能够持续向物流、IT部门进行投资，就离不开凯鹏华盈公司（Kleiner　Perkins，成立于1972年）的鼎力支持。风险投资家约翰·杜尔（John Doerr，1951— ）充分信任贝佐斯，就连互联网泡沫破裂时期也没有将其放弃。

1999年，凯鹏华盈和红杉资本决定向谷歌投资，却提出了一条要求，即必须由经验丰富的人担任谷歌的CEO。起初，谷歌的创始人拉里·佩奇（Larry Page，1973— ）和谢尔盖·布林（Sergey Brin，1973— ）极力反对，但最终还是接受了这一条件，他们聘请了有“业界老狐狸”之称的埃里克·施密特(Eric Schmidt，1955—)担任公司的CEO。施密特不负众望，10年间，让谷歌飞速成长，更让两家投资公司收获了1000倍的回报。

当时，新兴企业大都依靠风投公司。

不过进入21世纪，情况发生了变化。曾经作为融资方的雅虎、谷歌、eBay、苹果等大型企业也转身成了投资方，它们开始大量收购新兴企业，结果社会上出现了这样一批人士，他们因企业被收购而获得巨额财产，此外还个个年富力强。这些人要么自己投资挑战新项目，要么作

为天使投资人帮扶新企业。

红杉资本作为投资行业的佼佼者，对苹果、雅虎、谷歌的投资都堪称经典案例。然而，Facebook的扎克伯格却没有把它放在眼里，更准确地说，是将红杉资本玩了一把。

2004年，扎克伯格和红杉资本联系投资意向时，红杉资本要求他做一份详尽的提案。结果提案当天，扎克伯格不仅迟到，还身穿睡衣。更有趣的是，他的提案名称为“你不应投资的十大理由”。这彻底惹怒了红杉资本，当然投资事宜也就没了下文。

其中，一路力挺Facebook的肖恩·帕克，正是因为红杉资本，才被迫离开了Napster。扎克伯格也许就是为了帮他报一箭之仇吧［11］。

“如果不能掌握经营权，在起步阶段就不要依靠风投公司！”慢慢地，这似乎成了人们的共识。在硅谷，凭借弱联系就一定能够找到像“PayPal黑帮”这样的强关系。据说全美共有23万天使投资人，所以总会有人给你做提案的机会。

信息时代，主宰世界的不是任何组织，而是你（YOU）。现在看来，《时代》周刊在2006年给出的答案似乎是对了。

专栏：中国版三国演义：百度、腾讯和阿里巴巴

百度要做“大洋西侧的谷歌”

2000年1月1日，31岁的中国工程师李彦宏在20位投资人士面前宣称：

“中文版的搜索引擎在中国一定会取得成功！”

当时，李彦宏的IT技术水平一流，加上他的努力推销，终于获得了120万美元的投资。他立即回国，与5个毕业于北大的高才生创立了百度公司。最初公司以低廉的价格向各大门户网站提供搜索服务，但始终未能盈利。第二年，百度公司推出了自己的网站，从此踏上了成功之路。

2005年，百度公司在美国纳斯达克上市，2010年谷歌宣布退出中国内地，一时间百度在行业中的市场份额达到了80%。[12]“如果太平洋东侧是谷歌的天堂，那么太平洋西侧就是百度的领地！”为了实现这一目标，李彦宏收购了大大小小200多种应用服务。

2013年，百度的年营业额为319亿元人民币（相当于5400亿日元），其中大部分来自5亿中国网民[13]的广告收入。



李彦宏

出身在一个普通家庭，以优异的成绩考入北京大学。毕业后赴美留学，曾在Infoseek（搜信）公司任职6年。2000年，获得120万美元的投资后回国成立百度公司。他给自己定下的目标是“搜索引擎占全球市场份额的50%，10年营业收入翻40倍（从2010年起）”。

目前，中国的互联网用户共计6.2亿，其中2008至2013年间就增长了3.2亿，不过在拥有13.6亿人口的中国，互联网用户的比例还仅为1/2，据推测，今后还会以每年5000万用户的速度保持增长。而保证这一增长速度的关键因素就在于广大的农村人口以及农村移动互联网的普及。

如果通过电脑上网，得先买电脑、拉网线，费用太过昂贵，但通过

手机上网，每个月100多块钱就足够了。目前，在中国使用移动网络的人数已经超过了5亿，为此互联网产业也迅速将目光转向了移动网络。

其中，阿里巴巴（1999— ）、百度（2000— ）、腾讯（1998— ）被称为中国互联网行业的三剑客。

● 阿里巴巴：C2C和B2C电子商务平台

● 百度：搜索引擎

● 腾讯：聊天工具、游戏

原本三家企业各创一片天地，现在却打破了泾渭分明的格局，于是互联网行业上演了一场三国演义。其中最受瞩目的当数腾讯。

腾讯通过服务和结算，从8亿用户身上捞金

马化腾（Pony Ma，1971— ）27岁时和校友共同创办了腾讯公司。其中的主要业务有：

QQ：类似于Facebook。半公开模式（8亿用户）。



马化腾

毕业于深圳大学计算机专业，曾在中国电信从事互联网传呼系统的研发工作。1998年，创办腾讯公司，1999年推出即时通信工具QQ，获得了绝对的市场占有率。

微信：类似于LINE。私密模式（4亿用户）。

QQ游戏：在线游戏和游戏APP。

虽然公司推出的应用大都免费，但由于用户众多，通常依靠广告模式便可盈利。但在当时的中国，B2C电子商务还不成熟，广告主较少，因此腾讯没能选择这种模式。

无奈之下，腾讯只好依赖游戏以及各种付费道具实现盈利。即便这样，年营业额还是高达7000亿日元（其中游戏贡献了5100亿日元），占全部收入的3/4。

紧接着，腾讯又找到了一条新的收入途径，那便是在线及移动支付业务。

阿里巴巴推出支付宝后，腾讯也迅速推出了财付通，由于微信用户的广泛支持，短短几年间，财付通的市场份额就足以和支付宝匹敌。此后腾讯加紧了收购（电子商务类企业）和投资（搜索网站和旅游网站）步伐，大大拓展了公司的业务范围。

当然，阿里巴巴也不会坐以待毙。2013年，阿里巴巴向新浪投资570亿元，借此加强合作关系。阿里巴巴希望能通过本次合作把超过5亿的微博用户引向淘宝网，进而增加淘宝的销售业绩。另外，为了与微信抗衡，阿里巴巴还推出了一款即时通信软件“来往”。

现代版的三国演义

	阿里巴巴	百度	腾讯
创始人	马云	李彦宏	马化腾
电子商务	阿里巴巴 淘宝网/天猫	糯米网	易迅网/艺龙网 （京东商城）
支付平台	支付宝	百付宝	财付通
搜索网站	阿里云	百度	搜狗
通信工具 游戏	来往 （新浪微博）	91 无线网络	QQ/微信 QQ游戏

另外，百度以1850亿日元的价格收购了91无线网络有限公司，从此作为国内头号移动互联网平台的91无线公司及其附属网站正式成为百度旗下的一员。

目前从三家的市值上来看，腾讯为13万亿日元、阿里巴巴为20万亿日元、百度为6.6万亿日元。不过战斗还没有结束，最终会鹿死谁手呢？

智能手机、社交游戏将任天堂逼到了悬崖边。索尼能否凭借**PS4**东山再起？

两战索尼均失利，任天堂踏上了变革之路

1983年，任天堂发行了第一代游戏机“FC”，为世界提供了一个通用的游戏平台。1990年，任天堂又推出了一款全新的机种 “SFC”，在游戏市场中独领风骚。

不过，任天堂之后推出的游戏机任天堂64（简称N64）和Game Cube（简称GC）却惨败给了索尼的Play　Station系列游戏机（当时为PS和PS2）。PS也因此成为历史上首款销量过亿的家庭游戏机，其后发行的PS2，不仅可以搭载DVD，还兼容PS卡，最终销量突破了1.5亿。

无奈之下，山内溥将任天堂交给了岩田聪，是死是活就在此一搏。岩田聪是经营界公认的奇才，他曾让破产的HAL研究所起死回生、扭亏为盈。[14] 在他的领导下，任天堂公司先后推出了任天堂DS、Wii，这两款游戏机一经上市，便引起了销售狂潮。不仅中小学的男生，就连女生甚至大人都成了任天堂的忠实粉丝。而任天堂之所以能赢，其实并不在于性能，而在于趣味性。



岩田聪

从小就对游戏程序抱有浓厚兴趣，大学毕业后成了一名游戏程序员。30多岁时临危受命，力挽狂澜使HAL研究所转危为安。40岁时加盟任天堂，2002年，42岁时被山内溥任命为新总裁。岩田上任后凭借DS和Wii获得超高人气，成功将游戏拓展至成人和女性群体。

Wii一改往常：

● 为了拓展顾客范围，自行开发了适合大众的游戏（如WiiFit等）

● 制造廉价的通用硬件（游戏机），从源头实现盈利（不再为推广硬件而低于成本价销售）

● 在控制器上增加了加速度和回旋感应器，开创了新型的体感游戏

（例如挥臂动作等）

● 方便游戏软件公司开发游戏（吸引大量软件公司参与）

2008年，任天堂的营业额高达1.8万亿日元，利润高达5552亿日元。如果单从利润上看，任天堂在日本企业中高居第5位。当年全球游戏市场的总额约为545亿美元，而任天堂一家就占据了1/3。

社交游戏与智能手机的神奇威力

不过这种看似牢不可摧的商业模式，却没能抵挡住两大浪潮的冲击。一个是强化了人与人交流的社交游戏，一个是取代了游戏机的智能手机。

在日本，2006年DeNA公司开始向手机用户提供小型游戏，2007年GREE公司开发的“钓鱼明星”游戏一经推出就获得了超高人气。2009年，mixi公司也开始向PC和手机用户提供APP，其中一个名为“阳光牧场”（中国Rekoo）的农场类游戏仅推出3个月用户数就达到了300万。

这些公司大都依靠免费来吸引用户，再通过广告或者付费道具实现盈利。[15] 这就是典型的“免费+收费”模式，它们的选择完全正确。2009年在日本国内，该市场的营业总额仅为361亿日元，但2012年却达到了4650亿日元，为2009年的13倍。

2007年，Facebook在网站上推出了应用软件的开发平台。其中Zynga公司（2007年成立）通过在Facebook上发布的社交游戏《FarmVille》吸引了1亿玩家，为此Zynga成了世界上最为知名的社交游戏公司，2011年营业额达到了11.6亿美元。

不过，Zynga公司却没能抵挡住智能手机带来的冲击。由于Zynga公司一心扑在电脑游戏的开发上，未能对快速普及的智能手机作出反应。2012年公司亏损额达到了2亿美元，2013年虽然进行了大幅裁员，但营业额还是较上一年跌落了1/3。

游戏界的三足鼎立

		掌上游戏机	功能手机	智能手机
领军企业		任天堂	DeNA / GREE	Apple
价值提供	用户	需要购买游戏机 高性能	无须购买游戏机 低性能	无须购买游戏机 高性能
	软件公司	统一平台 游戏开发容易	无统一平台 游戏开发容易 口碑相传	统一平台 游戏开发复杂 需要营销宣传

智能手机因何会改变游戏界？

智能手机的普及，之所以能够迅速扩大游戏市场，就在于原本分散的平台被统合在了一起。在过去，手机平台因地区、通信公司、手机类型的不同各有差异，而现在却被统合成了两大类。

DeNA公司的创始人南场智子（1962—　）曾说过：“全球的手机用户高达40亿，但操作系统却五花八门。”正因如此，像DeNA公司等从事手机游戏和应用的企业先驱，才会在海外市场的拓展上失利。然而，苹果公司的iPhone系统和谷歌的Android系统却彻底终结了这种市场乱象。

随后，针对智能手机的游戏大量涌入市场，《愤怒的小鸟》

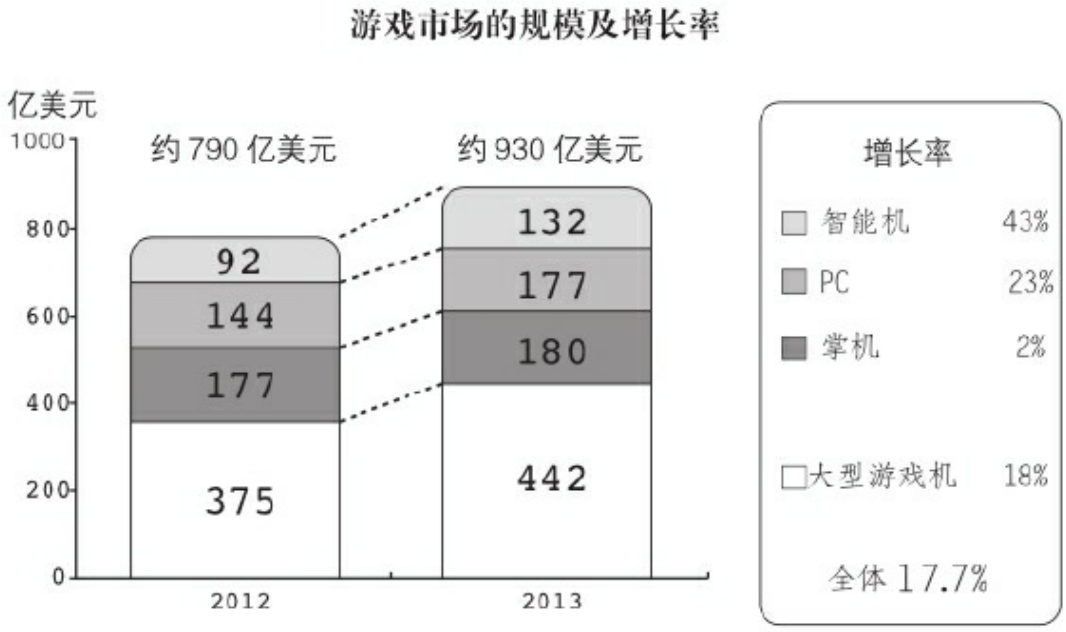
（Angry Birds）、《智龙迷城》（Puzzle & Dragons）就是当时的经典游戏。

不过，对小型游戏公司来说，这却是一场苦难之旅。以往这些企业通常是先推出游戏，等有了人气后再进行改良，但如今这个策略行不通了。智能手机与普通手机截然不同，与其说是手机，还不如说是高端电脑。因此，为了开发一款手机游戏需要投入大量的精力，为了回收成本又要在宣传上投入大量的物力。

从那时起，手机游戏市场不再是地方性小企业的淘金场，而成为全球性大企业的竞技场。

2010年起，面向手机客户端的游戏市场开始了迅猛发展，到了2013年，总营业额已经高达132亿美元，比上一年增加了43个百分点。其中备受冲击的无疑是DS等掌上游戏机。虽然它目前的销售额仍高达180亿美元，但产业收缩的趋势日渐明显。

这边，DS和PSP的战争还在上演；那边，游戏市场却已经转向了方便携带的手机，与此同时，关于智能手机游戏的开发宣传大战也拉开了帷幕。



索尼**PS4**开拓美国市场

那么，让我们看一看以Wii为首的家用游戏机市场又发生了怎样的变化呢？原来这个无比巨大的市场并没有停下成长的脚步。2013年该市场的营业总额达到了442亿美元，比上一年增加了18%。

不过，市场内部却发生了巨大改变。

2008年，最具人气的家庭游戏当属任天堂出品的《马里奥赛车Wii》（Mario Kart）。当时，这款游戏在全球的总销量达到了3426万张。2013年，最为热销的游戏变成了《侠盗猎车手》（Grand Theft Auto），其中游戏以虚拟世界和虚构城市为背景，同时增添了许多超现实动作元素，而2.6亿美元的开发费用也在游戏界书写了一段传奇。该款游戏一经推出，短短一个半月就卖出了2900万张，半年间共计售出3250万张（约20亿美元）。

目前，家用游戏机的消费群体主要为欧美地区的成年人，因此在各类游戏软件中战争题材游戏、竞技类游戏和动作类游戏依然保持了较高的人气。不过在日本这个曾经无比庞大的游戏王国，家用游戏机的购买人数还不到世界的1%。

在此期间，索尼虽然推出了PS3，却惨遭失败，最终输给了任天堂的 Wii游戏机。无奈之下，索尼只好转变思路推出了新一代游戏机PS4。这款游戏机与前几代机型并不兼容，但更适合玩战争游戏。虽然它无法播放CD和MP3，不具备DLNA功能，不支持外接硬盘，但399美元的超低价格，让它成了一款纯粹意义上的游戏机。



索尼 PS4

在检讨 PS3 过分追求性能的基础上，推出的一款面向欧美的新型游戏机。2013 年 11 月在美国公开发行，售价为 399 美元。

此外，索尼公司不再追求标新立异，而是想方设法让游戏开发变得容易。当初，索尼公司为了推出PS3型游戏机，曾花费巨资［16］自行研发了“Cell”超级处理器，企图在性能和架构上与对手拉开差距。差距的确是拉开了，但游戏开发也困难了。因此为了让游戏开发变得简单，索尼公司在生产PS4时采用了通用架构的高性能处理器。这对游戏开发商来说，可是天大的好消息。

虽然PS4的性能较好，但与微软的游戏机（Xbox ONE）并没有太大差距，不过这却为游戏开发商带来了诸多便利，因为它们可以将同款软

件提供给两家公司了。其实，PS4和Xbox ONE的最大差别就在于PS4的体积更小、成本更低，而且PS4的售价也比Xbox ONE低了1万日元。

目前，游戏机本身并未盈利。不过，这种渗透式战略应该会让索尼公司取得成功吧。PS4的销售初期，索尼的独占游戏就达到了30款，此外，该款游戏机还可以简单上传游戏场面，因此收获了较高的人气。基于以上原因，PS4上市仅3个半月，销售数量就达到了600万台，独占游戏的销售数量更是达到了1370万张，索尼超额完成了当年的销售目标（120%）。

不过，索尼在商业模式上有什么创新之处吗？答案似乎是否定的。那么索尼如何才能保住PS4的竞争力呢？

另外，任天堂在WiiU上栽了跟头，在3DS上节节失利，它又该如何实现惊天逆转呢？

梅西百货用“全渠道销售”化解“展厅现象”危机

实体店会因“展厅现象”消亡吗？

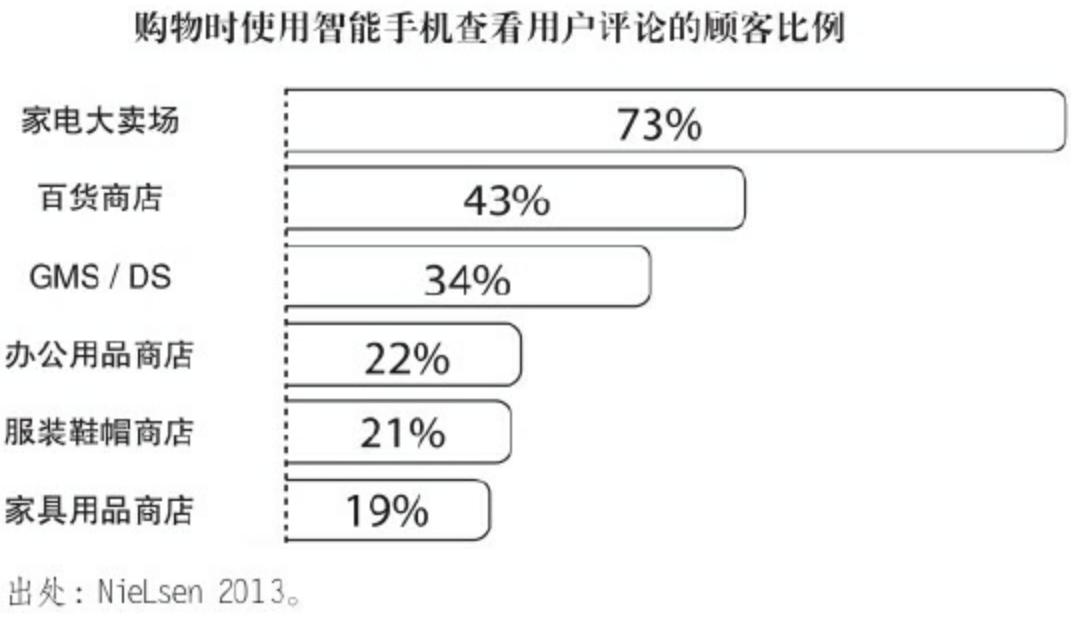
2000年前后，美国的图书市场中一半的销售额仅被两家公司占据，这两家公司就是美国的巨型连锁书店——巴诺和博德斯。它们将星巴克引入书店，加之采购时的规模效应，不仅成本低，而且有人气，所以许多小书店到了最后不得不关门大吉。不过到了21世纪，这两大行业巨头还是没能抵挡住网店和电子图书的冲击。

美国第二大连锁书店博德斯在全盛时期曾拥有1200家书店，但由于互联网带来的冲击，2011年正式申请破产保护，此后又因无力重建，399家书店被迫关闭。而巴诺书店积极采取了鼠标加水泥的经营策略，

大力开展网上销售业务，为了和亚马逊的电子书阅读器Kindle争夺领地，也发布了自己的电子书阅读器Nook，不过一系列措施并没有让巴诺书店拉升销售业绩，反而让它陷入了每况愈下的尴尬境地。目前，亚马逊在美国图书市场所占的份额超过40%，尤其在电子图书市场所占的份额超过了50%，而电子图书市场在整个图书市场中所占的比例接近1/3。

日本的家电行业也面临着同样的境遇。亚玛达电器，年销售额接近2万亿日元，在日本的电器销售领域可谓无人能及。然而， 2013年上半年，公司竟然出现了亏损。其中主要原因就是来自电商价格战的巨大冲击。

以往竞争对手只有实体店，现在又杀出了网店，以往只需保证“价格最低”，现在网店告诉你“没有最低、只有更低”。于是亚玛达赋予了店长降价的权力，不过因此也出现了不少笔赔本生意。



可以说，这正是“展厅现象”带来的危机。随着网店的发展，实体店仿佛成了商品的展厅，人们先到实体店看好商品，再用手机登录kakaku.com和亚马逊等网站，比较价格后哪里便宜选哪里。［17］如果照这样发展下去，恐怕有一天实体店全得倒闭。

梅西百货：线上线下齐发力

其中，受“展厅现象”影响最大的莫过于百货商店。品牌服饰通常是百货商店的主营项目，不过自从ZARA等自有品牌零售店出现以后，百货商店的营业额一路下滑。此外，随着线上业务的发展，很多品牌服饰纷纷向网店供货，甚至自己开设网店，因此互联网上各种服饰不仅品种齐全、而且价格低廉。2013年仅美国国内，互联网服饰的销售总额就接近了4万亿日元，比图书、音像制品高出了一倍。

2010年起，短短4年间美国连锁百货商店巨头杰西潘尼的营业额就下滑了30%，另外一家大型连锁企业西尔斯也下滑了15%。

不过，拥有百年历史的梅西百货，营业额却增长了20%。［18］因为它的商业模式长期以来毫无变化，从20世纪70年代起一直被人们戏称为百货行业的“活化石”。即便如此，梅西依然通过企业并购等手段保持住了自己的行业地位。

然而，2004年梅西百货的新任总裁泰瑞·伦德格伦（Terry J. Lundgren，1952— ）上任后，将旗下的多种品牌统一为梅西（Macy’s）和布鲁明戴尔（Bloomingdale’s），并实施了本地化的战略。

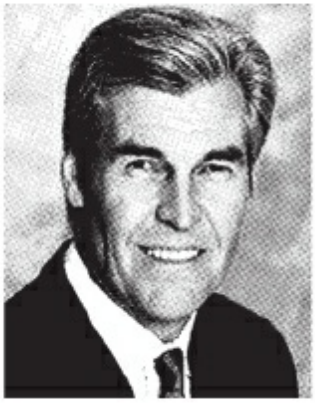
通过一系列举措，梅西百货的线上业务（网店）有了巨大提升（年增长率30%—40%），线下业务（实体店）也有了小幅度增长（较上一

年增长3%—5%）。2011年，伦德格伦将梅西百货的营销方法命名为“全渠道销售”。

那么“全渠道销售”和“多渠道销售（鼠标+水泥策略）”以及CRM究竟有什么区别呢？其实它们在本质上是一样的，都是通过线上线下互动，满足客人的多种需求。只不过“全渠道销售”的内容更为复杂，自由程度更高。

所谓“全渠道”，就是指全部的销售渠道，其中既包括实体店、网店，也包括社交媒体、视频网站、营业员手中的平板电脑等等。除此之外，还包括对顾客、商品库存等信息的全盘掌握。

正是由于梅西百货建立起了一套完善的销售体系，它才可以随时随地掌握实体店和网店的库存数量，从而进行线上线下互动，更好地满足客户的购物需求。



泰瑞·伦德格伦

在零售业摸爬滚打多年，1994年梅西公司被联合百货收购后，他全力整合采购功能，强化自有品牌。2004年起担任梅西集团的CEO，大力倡导“全渠道销售”理念。

- 如果网店上某种商品断货，但实体店有货，可以直接发给客户（或客户指定的店铺）

- 在实体店内，如果某种商品断货，但营业员查询到其他门店有

售，也可以当场销售，再由另外的门店发货

因此，对前来梅西百货购物的顾客来说，无论在哪里购物，都不会发生“明明看上了，结果却没货”的悲剧。

2012年，梅西百货旗舰店的鞋业卖场正式开张，这家宽敞明亮的鞋业卖场面积达5800平方米，可同时摆放30万双鞋，规模居世界之首。因为鞋子在购买前通常需要试穿，而且鞋子尺寸、颜色较多，经常容易断货。所以，梅西百货将鞋子作为实体店的主力商品。截至2015年，梅西百货计划投资4亿美元用来改建卖场。梅西百货希望改建后的卖场能够吸引更多的顾客进店参观，当然不只是参观。

梅西百货的创始人罗兰·梅西创业时屡战屡败，却屡败屡战，从未放弃。160年后的今天，他的进取精神依然激励着奋战在百货行业的人们。



专栏：日本版三国演义：亚马逊、乐天和雅虎日本

贝佐斯的亚马逊，在日本不改本色

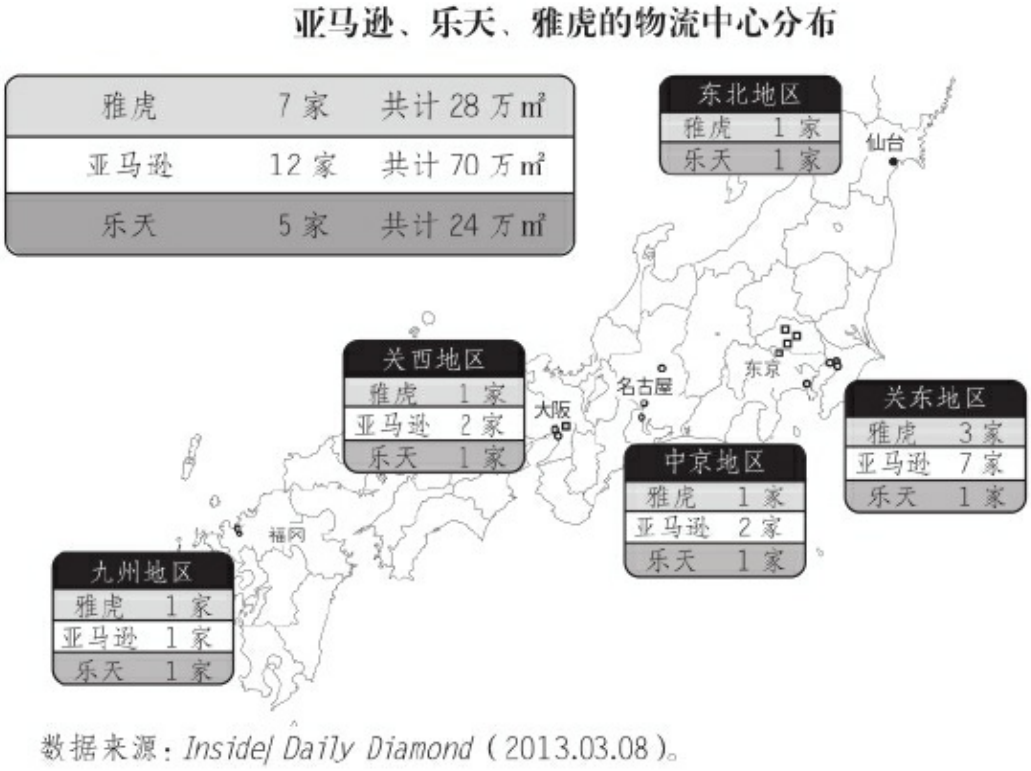
日本的互联网行业中，亚马逊、乐天、雅虎日本（全称为雅虎株式会社）位列三强。2013年，亚马逊的营业额达到了4700亿日元，较上一年增加了20%，大大超出了全日本互联网销售行业的增长水平（约为10%）。

2000年亚马逊进军日本市场，无疑物流是最强大的武器。然而，日本的面积仅相当于美国的一个州（加利福尼亚），而且物流网络相当发达，在这里“强大武器”没了“用武之地”。但是亚马逊依然投资兴建物流中心、加强与物流企业的合作，充分发挥仓库直送的巨大优势，逐渐拉大了与普通企业的差距。

- 当日送达服务：2013年9月，位于小田原市的物流中心投入使用后，亚马逊的当日送达服务覆盖了75%的日本住户

- 免费送货服务：2010年11月起，消费额即便低于1500日元也能享受免费送货服务

起初亚马逊推出了一项会员服务，用户每年只需缴纳3900日元，就可以享受“全品类配送”“当日加急”“指定日送达”等多种免费服务。虽然服务周全、价格低廉，但仍有人指出了经济性上的不合理。于是，亚马逊干脆把“好事”一做到底，凡是常规派送，对任何人都分文不取。［19］



在法国，亚马逊的配送费本来就很低，只需1法郎，约合20日币。[20]但免去了1法郎后，销量却出现了猛增，所以亚马逊最清楚“免费”的魔力。另外，亚马逊还做到了两“易”。

● 检索目标容易（在一般的网上商城，通过商品名检索会出现很多相似的结果）

● 挑选商品容易（提供“购买此商品的顾客也同时购买了”“推荐商品”“用户评价”等信息）

三木谷：靠“乐天经济圈”一决高低

三木谷浩史，出生于1965年，因在公司的良好表现取得留学资格后

赴哈佛商学院学习，归国两年后从公司辞职创建了乐天公司。当时（1997年），还没有人愿意在互联网上买东西。



三木谷浩史

毕业于一桥大学商学院，曾在日本兴业银行工作。后由公司出资赴哈佛商学院留学。1995年辞职创立乐天公司。

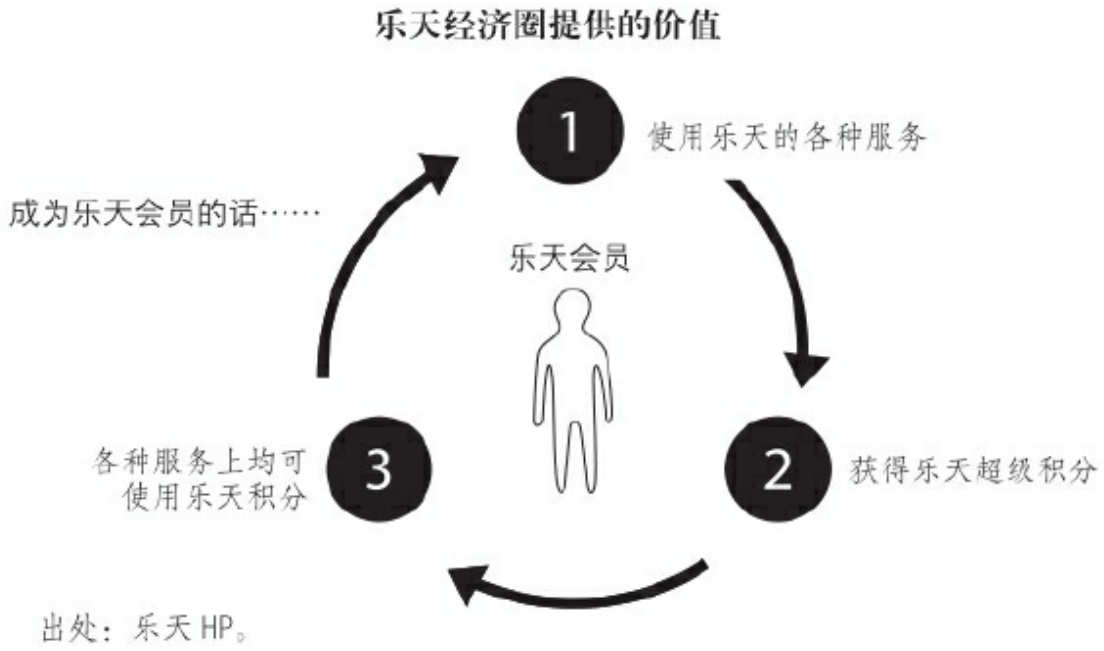
1997年，日本B2C电子商务的总营业额还不到500亿日元，而美国却接近2万亿日元。三木谷确信日本的电子商务市场也必将繁荣，于是他在经营拓展上加大了气力。可是乐天商城的运营首月，营业额仅为32万日元，其中一半还是三木谷的个人消费。这样的开局真让人捏一把汗！

然而此后的3年间，乐天不仅在纳斯达克成功上市，还在传统的B2C电子商务平台上增加了“检索”“竞拍”“旅行预订”“图书销售”“证券”等多种功能，极大地拓宽了公司的业务领域。

2006年，三木谷将这种广泛的业务领域命名为“乐天经济圈”，此后他还推出“网上银行”（2008年收购了eBANK）和“电子货币”（2009年从索尼公司收购了Edy），进一步强化金融服务。2009年，三木谷率先推出“乐天smartpay”，在日本市场上实现了移动终端支付。此外他还通过企业并购，囊括了“美食”“电子书”“时装”“健康食品”“优惠券”等各种当

下流行的新兴业务。[21]

即使在国外，也没有哪家公司能展开如此多的业务，乐天名副其实成为网上商城的超级航母。2013年，乐天的年营业额达到了5186亿日元，利润达到了900亿日元，公司市值高达1.6万亿日元，成功跻身日本企业50强。



那么，“乐天经济圈”这个一切通吃、越长越壮的“胖子”，到底给顾客提供了哪些价值？

无论是对于顾客还是商家，一站式购物[22]的魅力不言而喻，另外乐天推出的“SUPER　POINT”（超级积分）也不容小觑。所谓“超级积分”就是指在A商店获得积分也可以在B商店使用。2006年这种跨店使用的比例还不到30%，但是到了2012年已经上升至55%。从盈利模式上来看，乐天和eBay一样，大部分收入都来自金融服务。先靠积分留住顾

客，再靠电子商务的手续费和金融服务来实现盈利。

不过，与亚马逊等网站相比，物流是乐天的一大短板。因为店家分散在全国各地，所以商品也就分散在全国各地，因此想当天或者免费送到顾客手里恐怕不是一件容易的事。

为了缩小这方面的差距，2012年起乐天也开始加大物流仓储的投资力度，让店家的商品先行入库，售出后再代为送货。目前乐天正以市川（千叶县）和川西（兵库县）的两大仓库为战略据点，[23]努力扩大当日送达的区域。

接下来，三木谷的乐天经济圈又将伸向何方？

最近，乐天花费了2年时间将公司的通用语言改为英语，并且强势进军台湾地区、泰国、印度尼西亚、马来西亚等海外市场。先后投资500亿日元收购了法国的PriceMinister、美国的Buy.com（现更名为Rakuten.com Shopping）、德国的Tradoria（现更名为Rakuten.de Shopping）、英国的Play.com。

乐天的目标是“海外市场（营业额的70%）”！

宫坂的雅虎日本：向新商业模式发起挑战

雅虎日本[24]成立于1996年，首次盈利后持续增收长达15年，堪称业界传奇。2012年，创始人井上雅博（1957— ）和其他董事们退居二线，将经营大权交给了宫坂学（1976— ）等人。之所以做出这个决定，主要是井上雅博担心公司长此以往终将停滞不前。

宫坂学上任之后，与孙正义等人进行了一番讨论，最终确立了经营

目标，那就是在2020年之前，公司的利润翻一番。

也就是说，最多用8年时间，将目前1650亿日元的利润提升至3300亿日元，这就意味着几乎每年都要保证两位数的增长。而在过去的6年间，没有一年达到过如此高的增长。

为此，宫坂学提出了三大政策：

● only 1：集中精力打造20项精品服务

● 最强组合：加强外界合作，强化服务功能（在积分业务方面集中使用 CCC公司的T积分卡，在日用品、物流业务方面主要与ASKUL公司进行合作）

● 挑战新领域：投资10亿日元，设立风投基金

此外，雅虎日本还将“移动业务”和“新型策略”定位为整个公司的经营战略，为此，还增设首席移动业务主管一职（简称CMO，Chief Mobile Officer）。



宫坂学

毕业于同志社大学，曾在新兴公司工作。1997 年进入刚刚成立两年的雅虎日本，成为第 53 位进入公司的员工。2012 年 4 月担任雅虎日本的 CEO。为了实现他的“超速经营”，他常说“事业只是人生的一半，除了眼下的工作，更要看长远的将来”，借此提醒员工规划生活、自我抉择的重要性。

由于公司对移动业务的高度重视，短短的一年半时间，手机客户端

的浏览量、营业额、广告都增加了一倍。

在“新型策略”上，公司主张 “免费+自由”，为此也做出了一系列改革，而这些改革都是对以往商业模式的否定。

● 雅虎拍卖：对卖家而言，免费开店、发布商品；对买家而言，除付费买家外，常规买家也可以竞拍所有商品（之前常规买家只可以竞拍5000日元以下的商品）

● 雅虎购物：对加盟费、网店月租金、成交手续费实行全免，并且允许外部链接和个人开店[25]

● 雅虎旅行：用户直接与旅店完成预订，雅虎不收取中介费[26]

通过上述改革，雅虎拍卖上买家增多了，成交额增长了30%。同时，卖家也增多了，新开网店高达1.7万家，商品数量也增加了20%。

雅虎购物上申请开店的数量为去年同期的60倍，超过了9万件，新发布的商品数量增加了30%。因此营业额也水涨船高，较上一年增加了5%。

目前，雅虎购物、雅虎旅行几乎不收取任何费用，而雅虎拍卖也仅收取“成交额的5%”。所以雅虎的盈利来源主要是商家和旅店的广告收入。

因此，雅虎从“成交佣金模式”变成了“广告模式”。

这可以说是一场赌注，为在电子商务上晚于乐天、亚马逊，在旅行预订上晚于Jalan和乐天而下的一场赌注。

不过，雅虎并非单纯要从乐天抢夺顾客、店家、商品和旅店，而是要进一步扩大整个市场，让更多的企业和顾客参与进来。

“10倍挑战、5倍失败，2倍成功”的“超速经营”理念

自从雅虎日本推行新战略以来，市场有了巨大反应，不过和当初预想的一样，短时间内雅虎日本的营业额就下滑了几十亿日元。

2013年第四季度，雅虎日本的利润较上一季度有所下降，自公司成立以来这还是首次出现。

不过这也许就是“超速经营”理念的真面目。宫坂解释道：“我没有井上的天分，也没法弄懂全部业务，更无法准确预估市场走向，不过我可以多10倍挑战，哪怕其中有5倍是失败，但只要有2倍是成功就足矣了。”

为此，宫坂一改公司的组织结构和决策体系，把雅虎从大和号一般的巨型战舰变成了由100艘驱逐舰组成的舰队。

- 组织：撤销原来的分工体制，将员工按5到10人分成许多小组（驱逐舰）

- 决策：简化新业务的批准流程。以前要逐级批复（领导—部长—本部长—干事），现在一步完成(业务经理)

- 预算：按项目对预算实行单独管理，培养小组负责人的经营意识

结果，戏剧性的一幕发生了。公司一举拿下了多个重大项目，新推出的手机应用也大获人气。更重要的是，员工的思想发生了转变。

雅虎日本的“免费＋自由”战略

	雅虎拍卖	雅虎购物	雅虎旅行
卖家	免费开店 免费发布商品	加盟费、网店月租金、成交手续费全免，允许外部链接	不收取订房中介费
盈利模式	成交额5% 广告费	结算手续费3.5%	广告费
买家	除付费买家外，常规买家也可以参与竞拍	—	—

一名30多岁的员工说道：“在我看来，之前大家都有辞职的想法，不过幸好没辞职，现在的雅虎和以前完全不同了。”

宫坂经常提醒大家：“公司只不过是一个平台”，“自己的人生要自己选择，更要自己把握”，“人生路漫漫，当务之急是规划好自己的生活”。

倘若宫坂的理念真的能够深入人心，雅虎日本将是一个崭新的职场体系，在这里工作与生活，员工与顾客以及所有参与者会融合在一起，虽看似散乱却极有规律。

亨利·伽斯柏倡导的“开放式创新”让所有的产业都成为服务

集思广益与推广普及，思科公司的生存武器

“开放式创新”这个概念最早是由加州大学伯克利分校的亨利·伽斯柏教授提出的。他在《开放式创新》（Open Innovation）一书中指出：“一个公司凭借自身的技术和能力完成的创新其实在成本、风险、时间等诸多方面都存在局限，只有充分发挥外部力量才能实现伟大创新。”

IBM电脑的诞生可谓是开放式创新的开端。

当时，IBM为了缩短开发时间决定从外部采购CPU和OS等主要配件，其实作为受托方的Microsoft（当时只有20名员工）本身也是从Digital Research公司购买的技术，具体来说，即以5万美元的价格从其他公司购买到了QDOS的OS。IBM的PC/AT一经发布，大获成功，成为了PC行业最为持久的事实标准和各种机能的模块化标准，为后来的国际化水平分工打开了大门。



Open Innovation : The New Imperative for Creating and Profiting from Technology (2003)
Henry Chesbrough

不过在电脑事业上IBM却最终走向了失败，2004年被联想收购。与此相对，主营网络设备的思科公司却在起起伏伏的IT产业中，30年来一直稳居行业第一。

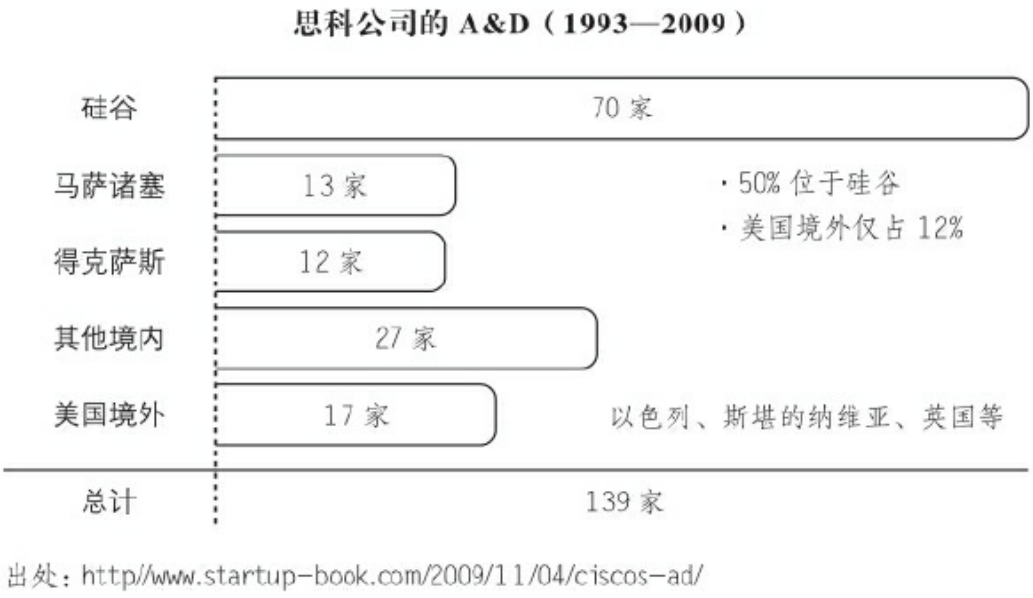
思科公司虽然是一家设备制造商，但它并不局限于公司内部的技术，能买的技术就买，不能买的技术就通过企业并购或者合作的方法将其收入囊中。另外，思科公司还向业界公开了主要技术，让思科成为业界标准，让产品在全球广为应用。

- 普及：对主要技术进行公开或低价使用，让思科成为业界标准

- 销售：作为网络设备的领军企业，最早发售进而占领市场

- 开发：开发技术时不局限于公司内部，通过收购新兴企业来获得技术。不设置核心研究机构

这种做法不是通常的研究与发展R&D（Research and Development），而是收购与发展A&D（Acquisition and Development）。思科公司从1993年到2010年，共计收购了140多家公司。通过一系列收购，思科公司不仅拓展了技术研发范围，还提高了技术研发速度，借此保持自己在技术上的领先地位。



宝洁、味之素、苹果……

2000年起，宝洁在互联网上公开了研发课题，借此向全社会征集技术和创意，它将这种做法命名为“Connect + Develop”。看来宝洁宁愿把研发课题泄露给劲敌，也要利用这种公开方式集思广益。

如今，宝洁有50%的新产品都源自外部的技术和创意。日前，它又为自己设定了一个短期目标：到2015年产值达到30亿美元。

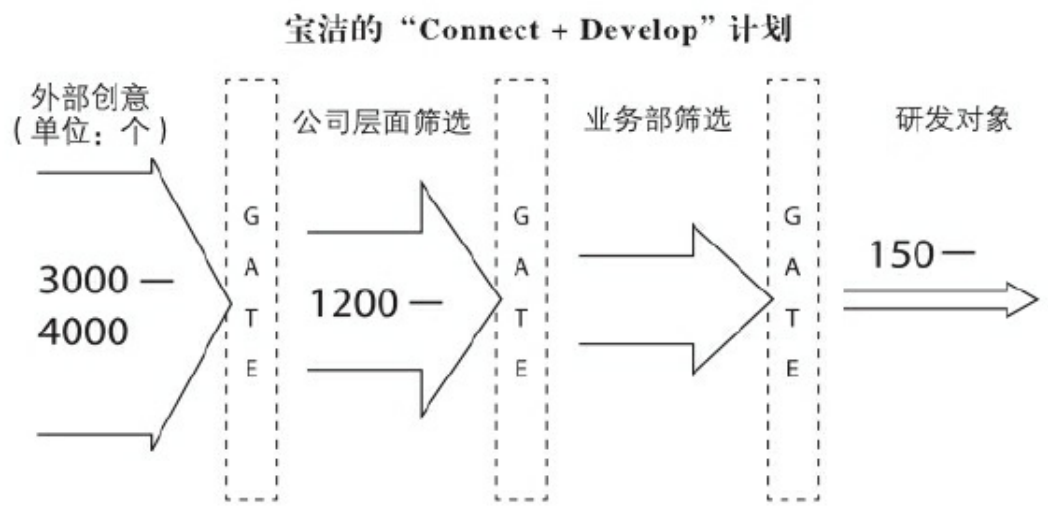
从公司内部的封闭式创新到大家参与的开放式创新，可以说这在商业模式的创新中涉及的范围最广、最具魅力。

当然，日本的企业也不例外。

2012年起，味之素公司宣布与多家企业签订合作协议，其中就包括

普利司通、花王以及东丽。其中与东丽公司就如何利用植物原料制造尼龙，与普利司通轮胎公司就如何利用植物原料生产合成橡胶，与花王公司就如何通过体检来预防生活习惯病等氨基酸相关的课题展开了深入的研究。

近些年，味之素公司为了让现有的技术产业化，大胆推行了开放式创新战略，公开了大量与氨基酸有关的重要技术。通过与外界的开发合作，我相信味之素公司一定能在不久的将来找到新的价值。



出处：根据《P&G 因何能连续推出“全球热销品”？》President Online 制作而成。

需要注意一点，开放式创新并非简单的技术公开，而是通过公司内外的合作，将最好的创意、技术、竞争力融合在一起。

同样，苹果公司正是由于采用了开放式创新战略，才在短短的几个月时间就推出了iPod（iPhone和iPad的基础）。其实iPod的诞生离不开一名外部顾问的建议。当时，苹果公司没有音乐相关的技术人才，在听取这名顾问的建议后，才将研发工作交给了其他公司，而苹果公司的内

部员工主要负责用户界面和整体外观的设计。

此后，苹果公司坚持开放战略，四处收购技术。那么，为了再次实现飞跃，苹果公司究竟会为世人呈现出怎样的开放型创新模式呢？恐怕在后乔布斯时代，这将决定着苹果公司能否将经典延续下去。

让所有的产业都成为服务

“开放式创新研究中心”在加利福尼亚大学成立后，由亨利·伽斯柏出任中心主任，他将下一领域定为“服务”，但他所谓的“服务”，可不是以前常说的“服务业”。

● Business as a Service（BaaS）



Open Services Innovation: Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era（2011）
Henry Chesbrough

他指出我们应该把所有的产业都变为服务（所谓服务，就是给对方带来积极的影响）。

其中喜利得公司和施乐公司就是典型事例。

● 产品创新：将所有权和使用权分离（不买产品，只用产品）

● 程序创新：同时兼顾多样化（高价值）和标准化（低成本）

通过以上两种途径，原本的制造商成功转型成服务商。

随后，伽斯柏又提出了“开放式服务创新”理念（2010年），这一理念以“BaaS”为基础，同时包含了与客户协同合作、开放式创新、商业模式创新这些要素。

他主要想借此概念告诫人们，不进行开放式服务创新，你的产品就不会鹤立鸡群。不追求开放式服务创新，你就无法跳出摩托罗拉败给诺基亚，诺基亚又败给苹果、安卓的死亡魔咒。

让顾客感动的线上鞋业零售店

Zappos（1999— ）是一家鞋业销售网站，公司成立的第9年，销售额就突破了10亿美元大关。不过，这家网站的竞争力既不在于低价，也不在于品种齐全，而是在于为顾客提供的贴心服务。

Zappos的CEO谢家华先生，也是一名投资人士。他将Zappos定义为销售行业的服务型企业，因此服务中心的员工[27]被赋予了很多权利，他们有权决定返还的金额，可以决定积分的多少，甚至可以在特殊情况下为顾客安排送货。如果顾客喜欢的商品断货，工作人员会马上为其查询，除此之外，任何问题顾客都可以前来咨询。在Zappos公司，虽然没有员工手册，但每个人都接受过严格的培训。



谢家华

从9岁起就对生意产生了兴趣，养过蚯蚓，办过报纸，做过徽章，卖过比萨。从哈佛商学院毕业后在甲骨文公司任职，其间，创办了一家小型网络广告公司LinkExchange，两年半后以2.6亿美元的价格被微软收购。其后开始投资Zappos，并亲自经营。

可以说，Zappos的目的不是卖东西，而是给顾客留下一次难忘的购物体验。

最初的5年间，公司的销售业绩并不理想，一直处于亏损状态。作为投资方的红杉资本看不下去了，它要求Zappos公司 “着眼现实，注重效益”。可谢家华却孤注一掷，变卖了除房屋以外的所有家产，继续向网站增资。

在他的不懈努力下，网站的回头客比率迅速攀升，其中75%的营业额都来自这些回头客（行业为40%），这样就抵消了花在顾客服务和退货服务上的财力物力。更重要的是Zappos就不必为开发新客源投入过多成本。

从某种意义上讲，亚马逊刚好秉承着相反的理念，它注重品类齐全，大打价格战，讲究服务的速度。2007年亚马逊也推出了鞋类产品，且同款产品的价格比Zappos低了10%—30%。然而，这场战争的最后赢家却并非亚马逊，而是Zappos。

2009年底，亚马逊以将近9亿美元的价格收购了Zappos，为了学习Zappos的文化和竞争力，公司宣布不对Zappos的商业形态和品牌做出任

何改变。

乔布斯钟爱的“二次发明”：用“纵向一体化”和“刀片+刀架”模式一统天下

乔布斯的“新产品”其实并不“新”

2011年10月5日，一颗巨星陨落。时任苹果公司董事长的史蒂夫·乔布斯与世长辞。据说他由于胰腺癌导致了心跳停止，就这样在家中悄然离世。正是这个人，给世界经济带来了巨大的变革。

乔布斯去世当天，苹果公司的市值达到了3500亿美元（按照当时的汇率约折合为27万亿日元）。乔布斯去世的消息发布后，股价并未发生太大的浮动，仍为378美元。

苹果公司的收入主要来自几大产品，这些产品几乎都出自乔布斯之手。2014年4至7月间苹果公司的营业额为374亿美元，其收入组成请参考下页的图表。

仅仅3个月，iPhone的销量就达到了3520万台，iPad和iPod也分别达到了1330万台和292万台。如今，iTunes和Apple Store（占营业总额的12%）上不仅有音乐，还有各种应用，彻底将全世界的用户和应用开发商连接在了一起。



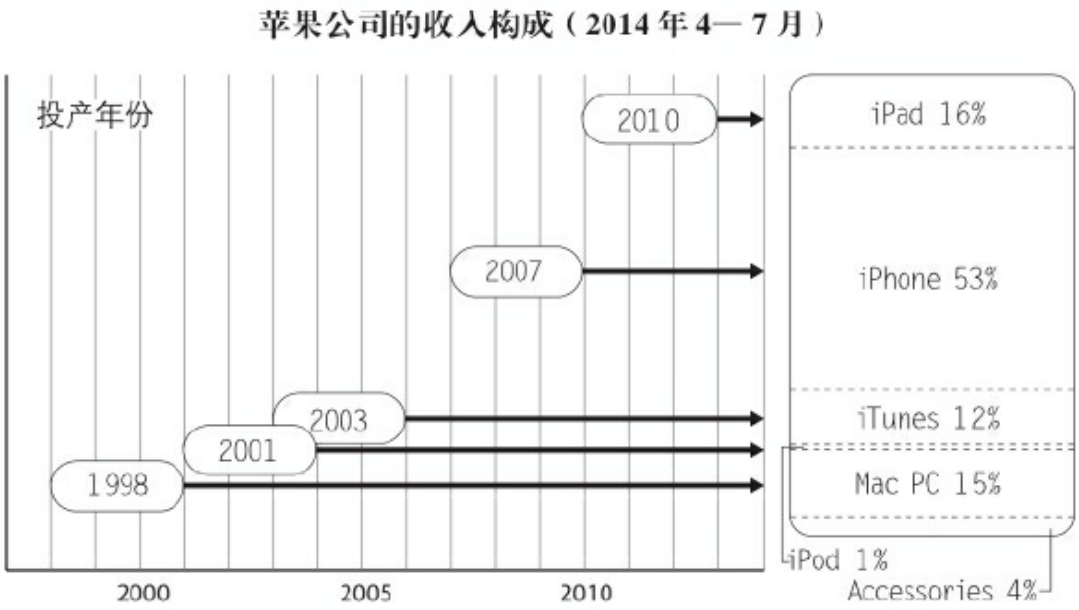
史蒂夫·乔布斯

乔布斯考入里德学院后只读了一学期便被迫休学，其后靠拾荒度日，在此期间只旁听感兴趣的课程。1974年，他来到了印度朝圣，因感染痢疾回国休养。他一生参禅问道，在产品和生活上都追求极简风格。他大爱三宅一生的毛衣，曾定制黑色、深绿色毛衣各100件。

有些人称乔布斯为创造界的天才，是他开创了一个崭新的世界。不过这些新商品并非人们想象中的那么“新”，其实这些商品早就存在。比如平板电脑的鼻祖应该是1991年推出的PenPiont（GO）,最早的智能手机应该是1996年诺基亚开发的Nokia 9000 Communicator，而1999年蓝莓R-M也曾引发过一次智能手机的狂潮。

至于数码音乐播放器，以索尼为首的生产商经过了一番混战之后，苹果才姗姗来迟。iTunes也是如此，早在数年前各大公司就开始用互联网发布音乐。

因此从公司战略上来讲，乔布斯并非在创新，而是旧物升级、二次发明。那么，他如何改变原有产品和商业模式，又因何取得了成功呢？



剑指既存市场，凭借品质取胜

从某种意义上讲，自iPod推出以来，苹果公司的策略其实非常简单，即锁定现存的成熟市场，用超高的品质来赢得这场战争。

● iPod：便携式数码音乐播放器市场

● iPhone：手机终端市场

● iPad：PC市场

例如，iPad的目标并不是取代电子书，而是取代电脑本身。

2001年底iPod的推出，可以说是苹果公司的转折点。从那时起，苹果公司不仅从电脑产业跨行进入音乐产业，还为后续事业的拓展奠定了坚实的基础。不仅iPhone，包括iPad在内的产品其实都是在iPod的基础

上诞生的。可以说，iPad就是大型的iPod touch，而iPhone就是在iPod touch上增加了电话功能。

不过，为什么最晚进入数码音乐播放器市场的苹果公司会取得成功？其实关于这个问题的答案就可以写一本书，因此我们无法详叙，至少不能说iTunes Store［28］（2003年4月— ）的出现才让苹果公司走向了成功。因为在音乐市场上，索尼很早（1999年12月）就推出了bitmusic（现在改名为mora）。

其实，iPod最能体现苹果风，因为乔布斯自己都如此确定，我们当然没必要怀疑。在开发iPod时，他曾亲临一线，高声呐喊：“我们要开发出最具苹果风的产品！”

无论是第一代iPod，还是后来的nano、classic，圆形控制盘可谓一脉相承。这个最具苹果风的象征正来自公司副总裁的创意。而iPod的诞生也凝聚了全体员工的心血。

因此，第一代iPod无论在外观设计上，还是在操作性能上都宣告了一个跨时代产品的诞生。



第一代 iPod

用乔布斯的话来说，“iPod 是最具苹果风的产品”。虽然在进军 MP3 市场时较晚，但凭借优异品质和全新理念获得了较高人气。当时公司内部没有相关技术，因此很大程度上借助了外部实力。

乔布斯对所有的苹果产品，尤其在外观品质上都有着近乎苛刻的要求。在开设苹果专卖店时，从货架的材质到门的设计他都力臻完美。据说光是门把手就换了几十种，他不管员工的抱怨，也不顾卖家的白眼，甚至连肉眼看不出的歪扭也要求必须改正。当然乔布斯有他的理由，“你没尽心，顾客就会伤心”。苹果公司的前任副总裁前刀祯明把它称为乔布斯哲学，这种哲学体现了对顾客的最大尊敬。

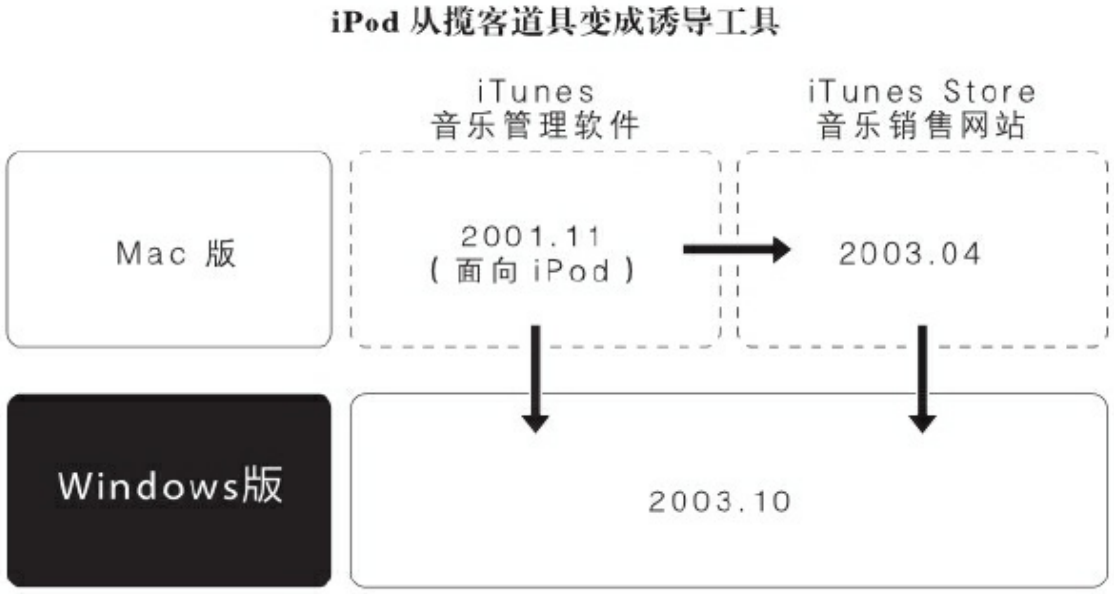
不过我想，凡事没尽心，顾客不见得会伤心，但乔布斯一定会不甘心。不管是产品还是店面，不达到尽善尽美，乔布斯绝不会让它展现在顾客面前。

简单来说，他否定的不是以往的商品，而是以往的品质。乔布斯正是找准了问题的原因，才收获了巨大的成功。

充分利用外部资源，向**“非Mac粉”**发起攻坚战

iPod是苹果公司通过开放式创新取得成功的一款产品。

当时，苹果公司既没有音乐相关的技术，更没有能主持该项目的负责人。因此在接受他人的建议后，苹果公司从外部引进了相关技术以及项目负责人。此外，苹果公司在销售方面尽力拓宽渠道，不仅与全球最大的家电零售企业Best Buy进行合作，在它的所有店铺内进行销售，也利用互联网和电话大力促销。



而以乔布斯为首的内部员工，则把精力都集中在了设计和软件上。在大家的努力下，集设计美观、操作简便于一体的iPod终于与世人见面了。

不过，作为Mac专用的音乐工具，第一代iPod的销售情况并不乐观。2002年8月，第二代iPod宣布问世，虽然趁着圣诞节热销了一段时间，但开年后销售便一蹶不振。

2003年4月，苹果公司发布了iTunes Store。它贴近用户，使用上也比索尼推出的bitmusic（1999—2007）更为简便。不过在当时，每月的销售量仅为10万台。因为iTunes Store最初只针对北美的Mac用户，所以iPod只不过是Mac吸引顾客的道具。

不过半年后，iTunes Store又推出了 Windows版本，此后销售情况发生了翻天覆地的变化。许多非Mac用户也前来购买，月销售量一下子提高了3倍。结果，iPod提高了苹果用户数量的同时，也让更多人对Mac产

生了兴趣。［29］

这也许才是乔布斯的真正目的吧，君子豹变。

当然君子豹变在这里并不是贬义。君子豹变是中国的一句成语，它的本意为“君子应豹变”。也就是说，君子不应因循守旧、束缚自己，在必要的时刻应做出大胆的改变，像豹纹一样有（视觉）冲击力。

乔布斯的变革（一）：从水平分工到纵向一体

乔布斯没有被以往的业界常识束缚住。

当时，在电子产品领域，商业模式已经由纵向一体化演变为水平分工，这在业界几乎成了共识。可乔布斯却偏不信邪。

例如，iMac——　乔布斯回归苹果后的首秀产品，靠的就是自力更生。当时，公司的资金极为紧张，可乔布斯却坚持独立开发软件和处理器。然而，市场上几乎所有公司都会采用微软的软件和英特尔的处理器。

“这么做到底出于什么目的？”有人表示不解。

乔布斯答道：“如果你想设计出一款既被消费者认可，又个性十足、独具魅力的电脑，你就必须掌控所有环节！”

苹果专卖店也是如此。当初，苹果公司决定开设兼具展厅功能的专卖店时，一些评论人士纷纷摇头，他们认为钱应该花在刀刃上。然而乔布斯并未动摇。

“既然是自己品牌的宣传武器，怎么能够交给别人！”

苹果也曾放弃过对处理器的自行研发，比如2010年公开发售的iPad，其中搭载的A4处理器就是将不同厂家的芯片用自己的技术进行了叠层封装（POP：Package-On-Package）。而2012年iPhone5中搭载的A6处理器，核心组件就改为了自行研发。[30]

为了在软件方面不陷入被动，苹果大都采用开放式软件或自行研发的软件。苹果公司希望借此真正做到“重要环节，一一掌控”。

乔布斯的变革（二）：从因地而异到平台统一

在产品战略上，苹果公司为什么会有如此大的优势？我想，这正是由于苹果公司的产线较少且每条产线上的种类相对单一。虽然iPod在颜色和款式稍有差别，但iPhone和iPad可以说“千篇一律”，款式就一两种，仅外壳（黑或白）和容量（16GB、32GB、64GB等）有少许差异。其实，容量上的差异只不过是组装时采用了不同的内存卡，从工序上讲没多花一分精力。另外从功能上讲，上一代产品和下一代产品虽然存在差异，但操作系统相同，从本质上说是大同小异。

当时，行业内普遍认为，手机的功能必须与运营商、国家、手机类型相适应。[31] 因此软件企业为了让同一款软件或应用（APP）在不同手机上正常使用，就要投入巨大的成本和精力，但如此大的投入往往得不偿失。因此对软件和应用开发商来说，在如此混乱的手机市场中很难实现盈利。

不过，这一切却被iPhone颠覆了。

不管你在哪里、不管运营商有何差异，iPhone手机的操作系统唯一，字体统一，尺寸均一，甚至连系统更新的时间也整齐划一。

因此，对软件开发商来说，这个统一的大平台极具魅力。

但其他智能手机却做不到这一点。例如安卓就选择了另一条路——持续的版本升级。而一旦升级，过去的终端大都惨遭遗弃。

比如，针对苹果手机，软件开发商们只要瞄准iOS的最新版本便万事大吉。而安卓系统有2.3、4.03、4.1、 4.2、4.3、4.4等多种版本。开发商为了让同一款软件在不同版本上正常运行，在设计、试验上投入的财力、物力绝不容小觑。

“软件有魅力，终端产品就更有魅力”，任天堂的营销哲学被运用到了手机产品的世界里。

iPhone 的商业模式创新

	以往	iPhone	
顾客	全体	高端人士	・高价格高品质
价值提供	因地而异	世界同一平台	・减少种类 ・通用 OS
盈利模式	“刀片＋刀架”模式	“逆刀片＋刀架”模式	・硬件昂贵 ・软件低价或免费
竞争力	水平分工	纵向一体	・自主研发处理器 ・苹果专卖店 ・自主研发主要 APP

乔布斯的变革（三）：从**“**刀片+刀架**”**模式到**“**逆刀片+刀架**”**模式

乔布斯又一次打破了业界常识，他采取了高价销售硬件，低价提供服务和软件的盈利模式，大胆否定了 “刀片+刀架”这一制造业的传统模

式。

其中，第一代iPod的售价为399美元，比同类产品高了一倍。不过iTunes Store上音乐和软件的售价仅为100日元，比其他公司低了一半。

另外，iPhone的毛利极高，大约为49%—58%，且每年的销量达到了几千万台，因此，苹果公司的市值一下子高居世界榜首。其实，苹果只要维持住硬件的魅力，即便免费提供音乐服务也没有关系。

2013年起苹果公司大力推行免费政策。为此，先后于 9、10两月公开宣布免费提供Mac的操作系统OSX（相当于Windows）和应用软件iWorks（相当于MS office）。以往购买这些产品要花费8000日元，[32] 而现在却分文不取。

9月，苹果公司发布iOS 7时宣布免费提供相应的iWorks，而10月，发布OSX 10.9时再次宣布免费提供相应的iWorks。通过免费的iCloud（互联网上的数据保管）服务就可以实现两者的无缝对接。

对软件开发商来说：三大阵营各自 OS 的价值

	苹果	微软	谷歌
智能手机	iOS	Windows Phone	Android
平板电脑		Windows（收费）	
普通电脑	OSX		Google Chrome OS
价值提供	基本为统一平台（PC 市场占有率低）	PC 的市场占有率高 PC 和平板电脑统合在了一起 （segmetation）	智能手机的市场占有率高 （segmetation） （PC 未被统合在一起）

谷歌为了应对苹果的此番动作，于2013年9月宣布免费提供针对智能手机的办公软件quick office。为了让安卓系统更具魅力，谷歌继续拓展着它的免费范围。

10月微软指出iWork华而不实，就算免费也不是MS office 的对手。[33] 的确，iWorks并非专业的办公软件。

不过，操作系统上的免费升级，对微软来说却是个难题。但对企业用户和软件开发商来说却是天大的好消息。

因为针对苹果的操作系统，软件开发商只要瞄准OSX的最新版本即可。但针对微软公司的操作系统Windows，既要考虑Windows XP，又要考虑Windows 7、8以及8.1。

因此，苹果的操作系统免费战略彻底解决了“Segmetation Fault”的问题，对软件开发商来说，大大增加了硬件（平台）的吸引力。

为了创新的独裁式管理体系

1997年，时隔11年后乔布斯再次回到苹果公司，他上任后的第一件事可以用“精简”二字概括。无论是产品、业务，还是人员都做了精简处理。仅电脑种类就由原来的60种被精简到了1种（3款）。

起初，得知传说中的乔布斯回到公司，大家还满心欢喜，结果这种心情瞬间变成了恐惧。以前，许多人把这份工作看成是自由、快乐的吃饭工具，不过乔布斯的到来让那个时代彻底远去。很多混饭吃的员工陆续被解聘，公司对员工的要求也越来越高。员工如果不能回答出自己的岗位职责就会被立即解聘。在乔布斯的高压政策下，短短一年的时间，一个散漫的公司发生了巨变，人人都充满紧迫感，人人都为公司加班卖

力。

乔布斯可谓名副其实的“独裁者”，他认为在管理岗位上就要独断专行，为此还告诉部下：“凡事只要听话照办，一切责任由我承担！”

不过，随着iMac大获成功，以及他对于问题的清晰判断，对组织的有效整理，人们对乔布斯不再是“恐惧”而是“敬畏”。“在他的带领下苹果公司将改变世界，而我正是其中一员！”对员工来说，这份荣耀和价值就是最大的财富。

乔布斯就是这样一个既傲慢又神秘，却让苹果公司闪耀于世的独裁者。

公司驶入正轨后，他继续推行精简政策。用他的话来说，“敢于舍弃才有赢的可能”。为了开发一款好产品、推出一项好服务，公司需要花费大量物力、财力，经营者（乔布斯）需要投入大量时间、精力。因此在设计产品时不可能采纳所有好的创意，想要成功就必须懂得舍弃。

他极力精简，对产线、对种类、对款式都一简到底。不过正是他的这一举措，顾客才感受到了产品上质的飞跃。

iPod在参与MP3的市场竞争时也是如此。当时，韩国、日本的制造商企图在高性能低价格上一较高低，可苹果公司既没技术也没名气，在这种情况下几乎没人觉得苹果有戏。可是乔布斯却坚持认为苹果公司可以生产出更好的产品。

iPod项目确定后，苹果从公司内外召集了几十名业界精英，同时举全公司之力支持这一项目顺利进行，结果短短几个月iPod就与世人见面了。2001年10月23日，这是一个有纪念意义的日子，恰巧当天又赶上了

美国的圣诞促销。

恐怕哪本经营管理类图书也不会告诉你：“做一名独裁者！”，“员工如果不能立即回答出岗位职责就将其解聘”，“要否定部下的好创意”。然而苹果公司却剑走偏锋，奇迹般地踏上了发展之路。

苹果手机到来，数码相机下台

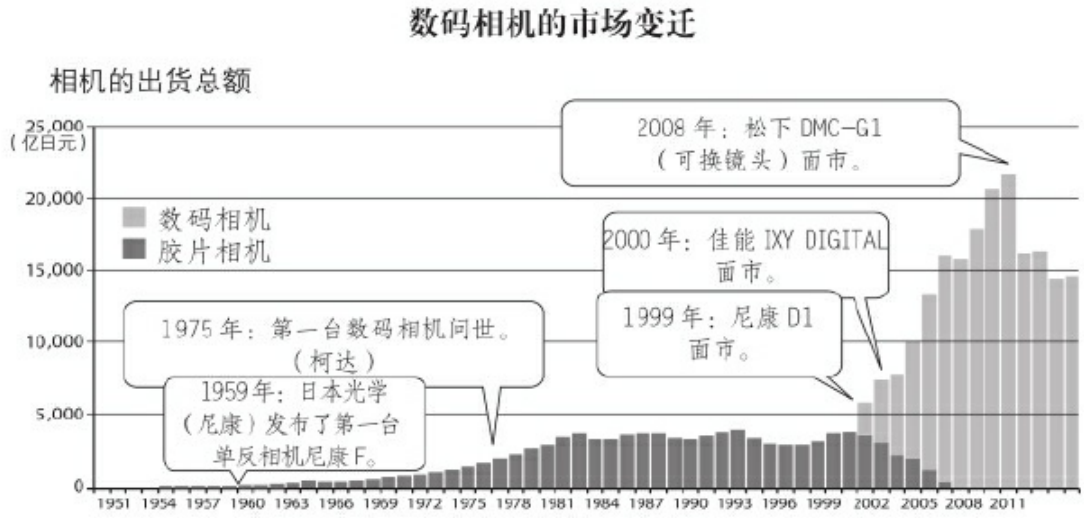
1995年卡西欧公司推出了首款内置LCD屏的数码相机（QV-10），此后在世界范围内掀起了一场数码相机的热销风暴。截至2008年，数码相机的销售业绩一路飙升，当年世界范围内紧凑型数码相机的销售数量高达1.1亿台，营业额达到了1.6万亿日元。可换镜头型数码相机的销售数量也达到了1000万台，营业额超过了5000亿日元。其中90%的数码相机均为日本品牌，因此数码相机市场也被人们称作日本电子产品的最后根据地。

不过，2008年以后，紧凑型数码相机的价格一落千丈，甚至跌破了1万日元。从2012年起，销售数量一路下滑，到了2013年，销售数量已缩减至2008年的40%，营业额缩减至30%。[34] 预计2014年数码相机市场会进一步缩水，缩水率恐怕会超过20%。

原因就在于智能手机。众所周知，iPhone等智能手机均配有相机功能，而这种功能在2008年前后有了大幅度提升。虽然当时手机上的镜头还不能进行光学变焦，但像素和画质却比之前有了较大的进步，此外还增加了防抖功能。与此同时，智能手机屏幕的清晰度和互联网功能远优于数码相机，且购买手机时，运营商还会给予消费者一定的补贴。

此外，大多数人照相的主要目的无外乎是发帖、留念，这时候手机

上的相机功能完全可以满足人们的需求。因此，奥林巴斯、富士、卡西欧等厂家陆续将低价相机撤下产线。



该图表由三谷根据HP对“数码相机的比较调查”制作而成。

iPad的出现与**PC**市场的改变

乔布斯的另一杰作iPad也给电脑市场狠狠地踩了一脚刹车。

截至互联网泡沫破裂的2001年底，电脑市场连续10年保持了11%的平均增长率。在微软和英特尔的努力下，台式电脑和手提电脑年销售量共计3.5亿台。不过这都已成往事。

2010年，以iPad为首的平板电脑销量达到了1600万台，3年后的2013年，销量翻升14倍达到了2.4亿台，超过了手提电脑的1.8亿台和台式电脑的1.4亿台。

PC市场的增长态势戛然而止，预计今后这两种电脑的销量会维持在3亿台左右。因此很多电脑厂商都深感危机。

2003至2005年期间，戴尔公司的电脑销量高居世界榜首，却先后于2007年和2011年被惠普和联想（2005年收购IBM的电脑业务）赶超，业绩一路低迷。进军智能手机市场不幸失利，进军平板电脑市场又误了时机，苹果掀起的一系列产品狂潮，戴尔全部望尘莫及。

无奈之下，戴尔电脑的创始人迈克尔·戴尔决定改变原有的商业模式。他选择了让公司退市。2013年他以249亿美元的价格收购了戴尔公司，进入私有化经营。他再次拾起自己的信条，让速度成就一切。

2014年，戴尔公司成立30周年。这一年是戴尔的分水岭，因为它要从一个从事生产、销售的电脑制造商转身成为一个提供解决方案的服务提供商。其实这个市场竞争也十分激烈。

当然，我们还是期待用直销模式改变了电脑市场的迈克尔·戴尔能再一次掀起新的商业革命。

不过，虽然苹果公司让数码相机下台，让戴尔电脑撤退，但它并非高枕无忧。高通的存在，让苹果如鲠在喉。那么高通究竟拥有什么秘密武器呢？依我来看，这个武器并非它的品质和服务，而是它的知识产权。

“专利技术服务商”高通和“纵向一体制造商”英特尔将苹果逼到了悬崖边

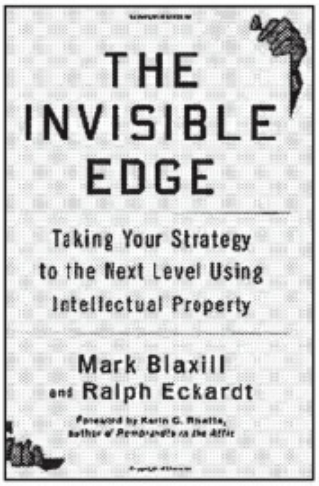
“知”产才是竞争力的源泉

马克·布莱克希尔（Mark Blaxill）和拉尔夫·埃克尔斯（Ralph Eckardt，1965— ）都曾在波士顿咨询公司担任过要职，两人从公司辞职后又都从事过知识产权的研究工作，2009年二人共同出版了一本书，

书名为《看不见的边缘》（The Invisible Edge）。

在这本书中，他们将专利、商标等知识产权比作利刃，并指出知识产权才是竞争力的源泉。

● 蒸汽机的发明人詹姆斯·瓦特（James Watt，1736—1819）曾在37岁时遭受过事业的失败、妻子的离世，还背负了2亿日元的债务。而挽救他的正是英国推行的专利制度（第913号发明专利）



The Invisible Edge: Taking Your Strategy to the Next Level Using Intellectual Property（2009）
Mark Blaxil, Ralph Eckardt

● “老虎”伍兹之所以能在2000年取得惊人的成绩，恐怕也离不开普利司通公司研发的高尔夫球。当时，高尔夫用品的龙头企业Titleist见势紧随其后，虽大获成功却因涉嫌侵权向普利司通支付了1.5亿美元的罚金

● 吉列的“锋速”系列产品拥有30多种专利。在这些专利的保护下，吉列凭借顺滑的剃须感和清洗的简便性保持了高水平盈利［35］

● 丰田在知识产权方面，与美国企业的做法截然不同。它和供应商并非敌对关系，而是强化彼此间的联系，借此加快投资步伐，促进产业

创新

- Facebook在知识产权方面也略胜一筹。它以20万美元的价格买下了门户网站facebook.com，还为“News Feed”和“social timeline”等功能申请了专利。其后又以4000万美元的价格购买了Friendster的主要专利用埃克尔斯的话来说：“其他再好，如果在知识产权上输了，你就是输了，更别谈什么盈利！”

高通：只做芯片，不做手机

2013年，全球智能手机的总销量超过了10亿部，是电脑的3倍。预计到2017年智能手机的总销量将达到20亿部。从目前来看，大部分手机（80%）都使用了谷歌的安卓系统，不过谁才是其中最大的赢家呢？

其实，谷歌的直接收益为零，手机制造商的收益也并不高。当然，手机销量的大增，对运营商、游戏开发商、销售企业都有帮助。

但他们的收益都远比不上一家企业，这家企业就是高通公司（1985— ）。2013年高通公司的营业额达到了250亿美元，利润高达72亿美元（利润率为29%）。公司的市值接近1300亿美元，足可以与英特尔匹敌。而它的优势就在于“无线电通信技术”。



海蒂·拉玛

好莱坞明星、发明家。生于维也纳，经历过6次婚姻，出演过30多部影片。对鱼雷的无线电控制技术备感兴趣，发明了抗干扰的“频率跳变”装置，1942年申请了专利。她的名言为“电影只能红极一时，名噪一地，但技术是永恒的”，被人称为“无线通信之母”。

当前，世界上广泛使用的CDMA通信技术［36］，它的原型来自一位美艳的好莱坞影星—— 海蒂·拉玛（Hedy Lamarr，1914—2000）。在当时海蒂·拉玛为这项技术申请的专利名称为“保密通信系统”，因作为军队的高级机密一直未被公开，当然她也没能获得应有的报酬，然而这一专利却为无线电通信技术的产生奠定了基础。

不过今天，高通却牢牢掌握住了CDMA以及下一代LTE的绝大多数专利。CDMA手机的处理器（芯片）几乎都来自高通，而智能手机的处理器也有一半来自高通。尽管两家最大的手机厂商苹果（全部机型）和三星（高端机型）都有自行研发的处理器。另外，英特尔虽然是电脑处理器的王者，这里却丝毫见不到它的踪迹。

高通公司目前并不生产手机。1999年，高通决定不再生产手机，于是将该业务卖给了京瓷。此后高通公司专注于技术研发，通过专利权使用费以及芯片的销售实现了盈利。为了成为下一代通信方式的行业标准，公司特地成立了一个强有力的团队，专门从事技术开发、专利申请和讼诉等相关事宜。

高通不仅依靠它的技术实力，还通过向手机厂商提供服务来加快自身的发展。

目前，高速成长的智能手机市场中，低价格区间（5000—10000日元）的产品高达一半，而这些产品几乎都来自中国的手机厂商。

其中高通功不可没。这些手机厂商利用高通发布的QRD（Qualcomm Reference Design）平台方案，极大缩短了设计时间，节约了设计和研发成本。

根据高通公司在参考设计中指定的驱动和应用，手机厂商只需进行组装，就可以做出一部像模像样的手机。对手机厂商来说，采用了QRD平台，不仅缩短了开发周期、降低了研发费用，申请安卓认证时，还能得到高通公司的大力支持。

高通的商业模式，涵盖了以下两大部分。

- 采用了知识产权模式，可以说将IBM的水平分工发展到了极致
- 采用了伽斯柏所提倡的“BaaS”商业服务化模式

Eckardt将高通称为“鲨鱼企业”，不向前游，就会死掉。因此为了生存，高通必须在创新的海洋中不断前行。不过前方的海水究竟是什么颜色呢？蓝色，红色，还是……

苹果、三星、高通，全部采用**ARM**技术

然而，在智能手机市场中真正将英特尔打败的其实并非高通。无论是苹果自行研发的“A系列”处理器，还是三星的“Exynos”处理器，抑或是高通的“骁龙”处理器的技术均来自同一家公司，这家公司就是ARM公司，因 “ARM构架”闻名于世。

采用 ARM 处理器的商品



最初艾康电脑公司（英国）也是一家为办公类产品设计处理器的生产厂家，后来借为苹果公司的Apple Newton设计处理器之机，成功转型为便携式产品处理器的生产厂家。1990年，艾康电脑公司获得苹果公司的投资后，正式更名为ARM公司，此后将研究重点转向了便携式产品处理器，在减少能耗方面投入了大量精力。

对便携式产品来说，英特尔的处理器过于笨重，且价格不菲。而便携式产品并不需要如此高性能的处理器，它们更关心耗电量的高低。因此ARM构架处理器被广泛应用于家电产品（机器人吸尘器Roomba）、玩具（GAMEBOY ADVANCE）、音乐播放器（iPod）以及各类手机等便携式产品，目前ARM处理器在便携式产品上的市场占有率已经达到了75%。

不过，ARM公司只出售处理器的核心设计模块（IP core）而不直接生产处理器。各大芯片厂商只需以ARM公司提供的IP核为基础适当地增加些外围电路，就可以制造出相应的处理器。这种处理器被称为ARM

通用处理器，因为它在能耗方面的出色表现，几乎覆盖了整个便携式产品市场。

2013年ARM公司的营业收入达到了7亿英镑（约合1200亿日元），税前利润高达3.6亿英镑（约合620亿日元），利润率超过50%。就这样，ARM公司成为一家名副其实的高盈利企业。

英特尔，陷入了创新者的窘境

英特尔公司，在电脑处理器市场稳坐头把交椅，却没把手机市场“放在眼里”。当然其中有两方面原因，一是手机芯片市场高通一手遮天，另一方面英特尔处理器用于其他产品时，性能的确过高。

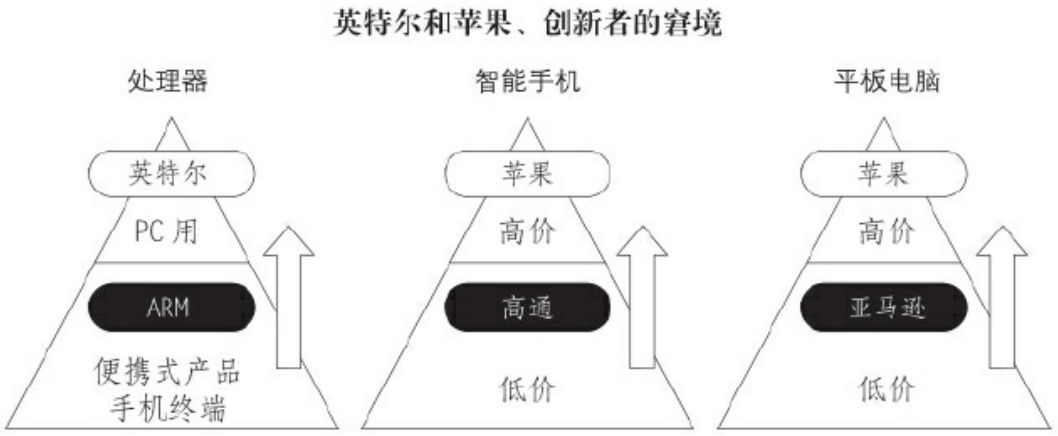
不过，随着智能手机的迅猛发展，市场需求也转向了高性能、低能耗的处理器。然而此时英特尔却没有相关技术来满足市场需求，于是只好眼巴巴地看着高通独自享用这份 “美食”。

此后，英特尔改良了一款名为Atom（2008—　）的处理器，这款处理器的能耗相对较低。进入智能手机市场前，英特尔虽有所觉悟，但市场份额却太过可怜，仅徘徊在1%。英特尔希望打破这一僵局，于是携手三星和NTT　DOCOMO共同推出了一款全新的操作系统“TIZEN”,不过NTT DOCOMO却中途宣布退出，让英特尔再次遭受了巨大打击。

英特尔面对的正是创新者的窘境。英特尔公司是电脑行业的创新者，在电脑行业获得成功后，便全心全意为电脑用户服务，因此不想在低性能、小规模的便携式产品上花费额外的精力。此外，为了与对手拉开差距，英特尔公司在制造技术潜心研究，拥有大批高端生产设备。可以说，英特尔正是采用了这种为顾客着想的纵向一体化模式，才获得了

成功。

不过，世间变幻莫测，尤其是智能手机的兴起，让便携式产品的市场规模迅速膨胀（销售数量超过了电脑的3倍），[37] 英特尔最终还是败给了ARM、高通以及参与水平分工的半导体企业。



当然，战斗还没有结束。面对那些凭借知识产权盈利的企业，英特尔会如何进行反击？2013年，Atom的销量未增、亏损依旧，但面向云数据中心和平板电脑的处理器销量却有所上升。目前公司的营业额较上一年下降了1%，为527亿美元；利润较上一年下降了16%，为123亿美元。

苹果：深陷“纵向一体化”泥潭

苹果因iPhone和iPad两大高端产品取得了巨大成功，不过高度的纵向一体化模式（从研发芯片到销售）又让它对低端的智能手机和平板电脑市场无暇顾及。因为恐怕连苹果也未曾想到，这种高度的“纵向一体化”（从研发芯片到销售）模式和“逆刀片+刀架”（用硬件盈利）模式能

让它获得如此高额的收益。

虽然苹果公司无暇顾及低端市场，但高通公司却通过专利授权始终坐享收益。另外亚马逊也是一大劲敌，而且它对自己开发的平板电脑（kindle fire）是否赚钱并不在意。

假如有一天苹果公司倒下了，一定不是因为目前的劲敌三星。我想，iPhone有可能是败给了高通的QRD， iPad有可能是败给了亚马逊的kindle fire。还有一个原因，那就是苹果公司陷入了创新者的窘境。

目前在智能手机领域，三星的市场份额最高，为了避免陷入同样的窘境，三星积极参与低端智能手机市场，同时加强外部合作，其中就包括拥有1亿4000万用户的PayPal。

2014年4月三星发布的最新款智能手机“Galaxy S5”，采用了和苹果一样的指纹认证系统，借此拉近了同PayPal的合作关系。凡是PayPal用户，只要在这款手机上轻轻一触就能轻松完成支付。

“频率跳变”的发明让海蒂·拉玛—— “无线通信之母”的美名永世流传。如今，企业要通过怎样的竞争协作才会拥有长期优势，实现永续发展呢？

专栏：科斯定理与乔伊法则

根据科斯定理，企业规模会因IT产业逐渐缩小

1931至1932年间，一名年轻的英国经济学家罗纳德·科斯（Ronald Coase，1910—2013）赴美考察福特和通用等巨型工厂时发出了这样的疑问：

“为什么要有企业？”

“没有企业，只有个人和市场不行吗？”

在我们的周围，只要有市场，几乎可以买到一切。为什么资本家偏偏要建一个企业，把诸多要素集中在企业里呢？

关于这个问题，科斯在他《企业的性质》（1937）一书中给出了明确回答（后来成为科斯理论）。

对于一个企业，只要所需物品的内部生产成本[38]低于外部采购成本，它的规模就会不断扩大。

的确，福特之所以建设胭脂河工厂，采取纵向一体化模式，正是由于外部的采购成本高、供应量低。之后科斯又出版了一本专著《社会成本问题》（1960）。1991年，他因贡献突出被授予了诺贝尔经济学奖。



罗纳德·科斯

出生于英国伦敦。41岁取得博士学位后移居美国。作为一名经济学家，他的论文数量并不多，但由于阐明了经济学领域从未涉及的问题，于1991年获得诺贝尔经济学奖。

就在那时，与福特相反的例子越来越多。

因为互联网的出现，各种服务的交易成本迅速降低，企业规模也开

始逐渐缩小。

尤其是重复性高、人工费贵的工作都实行了委外加工。另外IBM和埃森哲等全球性企业提供的优质外包服务，也加快了这一趋势的进程。

IT相关的外包业务大都集中在中国台湾、印度，生产相关的外包业务大都集中在中国、东南亚，客服中心大都集中在印度、中国和爱尔兰，国际化水平分工取得了迅猛发展。

而留在企业内部的只有那些特殊的、新式的业务。当然，这也符合科斯定理。

乔伊法则

与科斯处于同一时代的另一位诺贝尔经济学奖得主弗里德里希·哈耶克（Friedrich August von Hayek，1899—1992）也从其他角度阐述了企业组织的问题。

他在《知识在社会中的运用》（1945）一书中强调知识散布于不同人群，因此在固定的组织中我们无法得到分散的知识，唯有自由市场才能实现这一诉求。

45年后，Sun Microsystems公司的联合创始人比尔·乔伊（William Nelson Joy，1954— ）总结出如下法则：

乔伊三大法则

1.聪明的员工不干活

2.大部分绝顶聪明的员工不为自己公司干活

3.因此创新都出现在外面（公司的外部）

也就是说，越是承担着特殊性创新性工作的优秀人才，企业越养不住。

其实乔伊就是想告诉大家“要防止人才外流”！结果呢，这样的事情偏偏就发生在了他的公司。

这要怎么办？

所以企业要创新，就必须和外部的人才建立起合作关系！

企业不将自己敞开，不实现互联互通，最后必定是死路一条。当然，前提是科斯定理、乔伊法则以及哈耶克的主张正确。

对此，企业方面宝洁和谷歌给出了它们的答案，个人方面《长尾理论》《免费》的作者克里斯·安德森也阐述了自己的意见。



比尔·乔伊

20世纪70至80年代程序界的传奇人物。1982年受邀共同创立了Sun Microsystems公司，并担任首席科学家。2003年从公司辞职。如今从事风险投资的同时，呼吁人们关注科技给社会带来的负面问题。

kl(r)aцd和**makers**预示的未来，“超分散网络模式”让“小个子”各尽其才

亚马逊的“云系统”降低了创业门槛

英特尔之所以能够在业绩上不断攀升，恐怕离不开 “kl(r)aцd service”，而这里所说的“kl(r)aцd”就是指英文单词中的 “cloud”（云）。之所以称为“云”，主要是因为我们在保存或计算数据时，其实并不在我们的电脑里，而是在遥远的云端（互联网上）进行。这便是最近我们常会听到的“云系统”，由此提供的服务（免费或计量收费）就是云服务。

例如，谷歌等搜索引擎就属于典型的云服务。当我们进行搜索时，客户端（电脑、手机等）仅作为输入检索词和显示结果的设备，而数据的储存、检索的运算、显示结果的准备过程都在谷歌的数百万台服务器中进行。

再例如Gmail、Yahoo mail（网页邮件），Facebook、Amazon等网页应用（借助浏览器运行），Evernote、Dropbox等移动应用（独立运行）都是面向消费者的云服务。

当然，除了面向消费者，面向企业用户的云服务也取得了相应发展。Salesforce.com（1999— ）作为一家客户关系管理软件的提供商率先为全球的企业用户提供了云端软件应用及开放平台。而亚马逊的云服务（AWS：Amazon Web Services）原本是亚马逊为了推动自己公司的电子商务而构建起来的大型平台，2006年起该平台对外开放，成功将自己平台上的电脑运算能力和数据储存能力变成了一种商品，开辟了一条新的盈利途径。

由于该项服务具有速度快、价格低、品质高、可按需使用（计量收费）、可升级拓展等一系列特点，一时间人气爆棚，销售额也蹿升至数千亿日元。

其后，虽然谷歌、微软、IBM、惠普、甲骨文等大型IT公司都参与其中，不过就目前来讲依然由亚马逊独占鳌头。GE、辉瑞、Twitter、Dropbox、NASDAQ、 CIA、NASA、Cookpad [39] 等许多知名企业也都成为了AWS的客户。

虽然亚马逊的客户中有许多知名企业，但它并没有无视小企业的存在，相反还通过云服务大力推动着小企业的发展。在过去对小企业而言，花如此少的钱（计量收费）便可以享受如此快速、高品质、可升级拓展的服务，简直是白日做梦。日本的Coiney公司就是在这个平台上发展起来的。

2013年末，亚马逊又向新兴企业推出了“AWS Activate”项目（中文名称为“AWS云创计划”）。其中既包括AWS的免费使用，也包括来自AWS技术专家的免费指导。

随着AWS等云服务的出现，创业的门槛一下子变低了。

AWS的产品与服务



“众筹”：让消费者变成了投资人

对于初创企业， 如果IT基础设施是它们的小难关，那么人才和资金就是它们的大难关。而“kl(r)ацd”正是这些企业的通关法宝，不过这里读音同为“kl(r) ацd”的单词不再是“cloud”（云），而是“crowd”（大众）。

19世纪，自由女神像在建造过程中，由于资金紧缺无法继续。在媒体人约瑟夫·普利策（Joseph Pulitzer，1867—1911）的呼吁下，12.5万人参与了募捐，最终筹集到了10万美元（每人平均80美分）。可以说，正是群众的力量自由女神像才得以展现在世人面前。

日本的奈良药师寺，曾一度毁于战火，唯有东塔残存。在第127任管主高田好胤（1924—1998）的号召下，百姓抄写佛经，每人供奉1000日元，以求寺庙重生。可以说，也正是大众的力量奈良药师寺才得以重

建。

简单来说，借助互联网，向大众募资的行为即为“众筹”（crowdfunding）。

在过去，某些音乐人及电影制片人为了发行专辑和影片，曾采取过“众筹”形式。目前，众筹平台不仅数量众多，而且种类繁多。

● 特权型：Kickstarter、Ready for、Campfire● 慈善型：Crowdrise、Justgiving、Kiva

● 借贷型：Lending Club、maneo、AQUSH

● 投资型：Crowdcube、日本Crowd证券、securite

……

Kickstarter 的项目之一：Pebble



所谓特权型就是指筹资方给予投资人的回报不是金钱，而是“一封信”“一个限量产品”或者“一次特别体验”等，这些产品（或者服务）只

有投资人才有权享受。

Kickstarter作为众筹网站的老牌企业（成立于2009年），筹资项目达到了13万件，其中将近6万件达到了目标金额，[40]筹资的总金额达到了10亿美元，项目的成功率达到了44%，平均每个项目的筹集金额为17500美元。

Alex Andon就曾经在Kickstarter筹集到了启动资金。

在维尔京群岛的周围生活着一种水母，这种水母极其美丽，有一个10多岁的少年为之心醉，这个少年名叫Alex Andon。大学毕业后，他就职于一家生物企业，成为一名技术人员。两年后，他毅然辞职，开始了创业之旅，而创业的商品正是让他陶醉多年的水母。之所以选择水母，他的理由很简单，那就是水族馆中大部分人（包括他自己）都会围拢在水母窗前，迟迟不愿离去。因此，他给公司取了一个美丽的名称“jellyfish Art”（水母艺术）。

Kickstarter 的项目之一水母箱



经过两年半的不懈努力，Andon终于成功研制出了家用水母箱（500美元），他立即登录Kickstarter募集资金，并承诺凡是投资金额大于350美元的人均会得到一套水母箱。他的目标金额是3000美元，而这笔钱刚好可以让他正式投产。

这个项目一经发布，当天就达到了目标金额。喜欢水母的人，一传二、二传三，新闻媒体也争相报道，最后筹集到的总额竟达到了16万美元，为目标金额的53倍。而且515名投资者中，90%以上的人投资金额都超过了350美元。通过这次募集，Andon明白了一件事，如果将水母箱定价为350美元，就肯定有市场。就这样Andon把兴趣变成了事业，他的公司“jellyfish Art”虽然规模不大，但由于没有竞争对手，收益水平较高，更重要的是他让人们不出家门就能够欣赏水母，可谓是实现了多年的心愿。

目前Kickstarter的投资人数已经达到了570万，平均每个人的贡献金额为175美元，这无疑就是它的最大亮点。

因此，可以说“众筹”是一次伟大的商业模式变革，它成功将以往的消费者（部分）转变成了投资者和捐赠人。同时特权型的“众筹”模式还可以明确消费者的潜在需求，提前筹集到货款，这在过去均无法实现。

到2013年，通过“众筹”方式筹集到的资金总额预计可达到51亿美元。［41］

2013年底， Facebook也会把 “现在捐赠”（Donate Now）的功能链接至WWF、UNICEF等19个非政府组织。捐赠过程中，Facebook不会向用户收取任何手续费。我相信，Facebook的这一善举必定会加速“众筹”行业的发展。

众包，改变了人们的工作方式

我们说的第三个“kl(r)aцd”，也与“crowd”有关，这个单词为“crowdsourcing”（众包）。直译即“源自大众”，因此“众筹”也应该算是“crowdsourcing”中的一种。

Elance成立于1999年，2006年为海外的软件开发业务创建起了众包平台，通过Elance的互联网平台，项目主（也称为雇主）可以发布任务，例如“我想做这样的项目，预算为20万日元”等等，而工作者（也称为威客）则可以通过竞标承接任务。

本来在软件开发、特别网页开发的行业里，自由从业人员的数量就很多，再加上工作地点不受限，通过网络即可完成，因此自平台创建以来，任务数和威客数都有了很大提升。其后Logo设计、翻译等创意类型的任务逐渐增多，7年后公司的年销售额达到了3亿美元（2013年的实际销售额，比上一年增加了50%）。

·b2b平台：连接了小企业。目前有80万家企业和300万人（170个国家）参与其中（b之所以写成小写，意味着小企业）

·低廉的手续费：网站仅向项目主收取成交额的8.75%。而通常情况下人才派遣公司要收取30%，所以说网站的手续费还不到派遣公司的1/32013年末，Elance宣布与业界的领军企业，同时也是老对手的oDesk（2005— ）合并（两大网站继续运营）。为了扩大整个市场，两家公司最终还是选择了合作共赢。



两家公司合并之后，年销售额达到了7.5亿美元，为了更好为供需双方做好中介服务，公司着力加强数据分析队伍和工程师队伍的建设，让自由的工作方式超越时间和国境，掀起了一场改变工作方式的浪潮。两家公司的CEO常说：“我们的目标并不是打败同行，而是打败全球市场金额高达4220亿美元的人才派遣公司！”

Lancers（2008— ）和Crowdworks（2011— ）是日本最为知名的众包网站，当前的项目主要为Logo以及网页设计。虽然同类网站良莠不齐，但这两家网站却通过对威客的技能进行校审，对支付的环节进行监督，获得了企业和用户的一致好评，也在行业中立稳了脚跟。

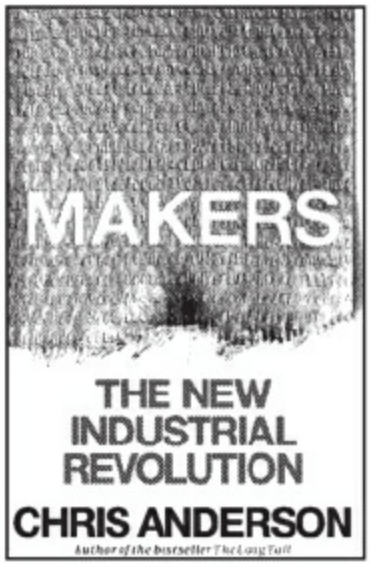
“创客运动”——制造业，未来革命的主战场

目前，互联网和IT产业的发展态势依然良好，在此基础上新的商业模式也定会陆续出现！之所以敢这么说，是因为各种商业要素还有无限种组合可能。

不过，《免费：商业的未来》和《长尾理论》的作者克里斯·安德森却将重心从互联网转移向了制造业。2012年11月，他辞去《连线》杂志主编一职，将精力全部投向了生产无人机的“3D Robotics”公司（2009—）。

2012年，安德森又出版了一本名为《创客》（Makers）的新书，他在书中指出：

“制造业将是下一次革命的主战场！”



Makers: The New Industrial Revolution（2012）
Chris Anderson

“atom（物质）就是 bit（信息）！”

“与利用电脑和互联网处理信息一样，通过物质的变换组合，就可以制造出新的产品。”

“一定会涌现大量产品需求量较小（1万个左右）的利基市场！”

“这就是第三次产业革命！”

随着互联网的出现，信息共享的障碍基本已被扫除，信息世界发生了翻天覆地的变化。然而，世界依旧是物质世界，并没有因为信息共享而变小了，只不过这个物质世界正酝酿着一场更大的革命，而我们应该成为这场革命的推手。这便是安德森的主张。

其中，3D打印机、激光切割机、数控机床、3D扫描仪不仅在性能上有了大幅度提升，价格也趋于合理，因此人们称之为“未来产业的四大法宝”。有了这四件法宝，大部分产品设计完成后就可以进入试做阶段，有了样品又可以在此基础上加以改良。至于资金则可以借助众筹平台。目前，在全世界范围内，拥有这些设备的实验室不下几千家，因此创业者可按需借用。

2009年，Square的联合创始人吉姆·麦科文（Jim McKelvey，1965—）就是在一家实验室中完成了方形读卡器的雏形。当时另一名创始人杰克·多西持有不同意见，他主张通过照相机镜头来读取银行卡的号码。

然而当读卡器出现在杰克·多西的面前时，他立即放弃了原来的想法，因为这种外置硬件看上去的确更胜一筹。

至于生产，在全球范围内找到一家合适的生产厂商并非难事。因为当地（圣路易斯）没有合适的生产厂家，Square便将生产委托给了位于中国广州的一家工厂。

美国汽车公司Local motors（2007— ）宣称，借助3D打印机，别说是小小的读卡器，就算是对技术要求极高的汽车也能够生产出来。

2008年，Local motors公司推出了一款自主研发的沙漠越野车。这款车的设计来自创意设计大赛，最后由2000名来自网络社区的汽车爱好者（目前将近40000名）和专家共同完成。这款名为“Rally Fighter”的越野车售价为99900美元，其中的零部件全部有售。喜欢DIY的人们，不妨尝试一下。

欢迎模仿！开放式设计与开放型组织

安德森的“3D Robotics”是一家开源硬件制造商。其中的无人机模型设计、研发均在一个开放的网络社区中进行，取得成果后也不申请专利（通过知识共享［42］的形式，在明确所有者权利的提前下，可以被公开使用），而是将其公之于众。对于这种开放式设计，《看不见的边缘》的作者拉尔夫·埃克尔斯将其称为“联合战略”。

为什么要选择公开形式呢？

安德森一语道破，这是因为“在公开的过程中，我们收获的远比给予的多”。

其实在世界上，无论是专业人士还是普通爱好者，他们大部分的才能均被埋没。比如，大学期间学习汽车设计的人毕业后能够从事本专业的其实并不多。所以Local motors的网络社区中才会聚集如此多的汽车爱好者。

3D Robotics 的无人机



而对无人机抱有浓厚兴趣的人，按照长尾理论也零散地分布在世界各地，公司找他们难。然而只要某家公司在互联网上提出一个课题，或展示一个作品，就能很快吸引到这些人的目光，他们找公司易。

利用这种公开方式，人人都是志愿者，人人都会贡献自己的力量。其实他们并非为了别人，只是为了实现儿时的梦想。他们也不是为了钱，只是希望在这个社区得到大家的敬仰。

黄小江，就是这样一位科技爱好者，他不仅将“3D Robotics”公司主打产品的使用手册翻译成了中文版本，还协助修改了英文版本，另外对该款产品的程序编码也进行了改良。而他，还是中国区仿造出该款产品的主力队员。

对于仿品，安德森并没有追究相关责任。相反地，这正合他意。他告诉大家，这并不是侵权，而是衍生，这才是开放式创新应有的姿态。

目前，黄小江还是北京大学的一名博士生，不过他更是无人机的研发骨干。

儿时的飞机梦，如今真的起飞了。

“小个子”合力创造大价值

安德森梦想有一天，无论专家学者还是普通民众，都可以将自己的一腔热情投入到喜欢的产品制作中去。到那时以开放的网络社区为基础，几万个、几百万个小型制造企业将会陆续涌现。

其中有一个人就推动了这一梦想的实现，这个人正是马云。1999年，马云和安德森碰面时曾说到过自己的梦想，那就是要让中国的小型制造企业突破语言和文化的障碍，直接和外国人做生意。而他通过创立的阿里巴巴B2B电子商务平台便成功实现了这一梦想。

碰巧在当时，中国的制造企业开始由大规模生产转向了小批量生产，同时由于阿里巴巴推出的完善服务（聊天软件有中英文即时互译功能），许多外国企业纷纷向中国企业抛来订单。

乔伊的三大法则告诉我们：真正优秀的人才是不会把自己束缚在企业之中的。

如果真是这样，其实倒也无妨。我们只需要把散布在世界的人才加以利用，把他们用互联网组织在一起，共同推进某个项目不就可以了吗？我们称这样的组织为“开放型组织”。可以说，安德森的“3D Robotics”正是对这一理论的实践。

3种“kl(r)aцd”（云系统、众包、众筹）和创客这4大法宝，大幅度降低了创业的门槛。开放式组织比起以往的封闭式组织更能调动大众的热情，而开放设计和开放式组织也必将带来商业模式上的变革。这种强大的变革力到底会伸向何方呢？

如果安德森说得没错，我们将会是第三次产业革命的见证人。不过，我想安德森并非只是让我们做见证人，而是呼吁我们做参与者。你呢？只做见证人，还是做参与者？



专栏：商业模式革新图谱

商业模式革新的分类与整合

大型的商业模式革新，一定不会停留在某个领域。不过，为了分析简便，我们暂且从“销售方法”“生产方式”“结算·资金”“盈利模式”这四个方面进行考察。

截至本节，我们已经涉及了约70个商业模式革新的案例，每种商业模式革新的旗手和创始人在下表中均有体现，因此不再赘述。

这其中既有像越后屋和通用等在多个领域同时进行创新的案例，也不乏SPA等起初只针对销售方法和生产方式进行创新的案例。

截至1990年（序章的前半部分及第2章、第3章）：基本的商业模式均已确立

进入20世纪后，汽车价格下降，收音机、电视机进入寻常百姓家，电视、电脑也开始被世间所广泛应用。到1990年，可以说基本的商业模式均已确立。

盈利模式（赚钱方法）：“刀片+刀架”模式、广告模式、“计量收费”模式、平台模式。

销售方法：各种批发行业，例如：　　连锁店、“GMS”、折扣店、“CVS”、主导模式、直销模式、电子商务模式。

生产方式：规模生产模式、纵向一体化模式、水平分工模式、“金字塔”模式、产业集群模式、精益生产模式。

另外，还有跨越“销售方法”和“生产方式”两大领域的“SPA模式”。

结算·资金流转方式：国际“汇兑·结算”网络、旅行支票、信用卡、捐款簿、小额信贷。

1990年至2010年（第4章、第5章前半部分）：互联网商业模式的爆发期

上述商业模式造就了许多商业巨头，其中许多公司风光依旧。但是，20世纪90年代至21世纪初期，随着互联网技术的快速发展，世界上又出现了许多新型的商业模式。这些商业模式通过变换组合，极大地改

变了市场格局。

尤其在信息方面，互联网打破了距离、成本、卖场面积的限制，凭借网络力量催生了许多新型的商业模式：

“开放式创新”“云（cloud）·系统&服务”“众（crowd）包·众筹”“freemium”（“免费+收费”模式）、“长尾理论”。

经历过无数次失败后才诞生的商业模式，通过与传统商业模式的变换组合，又催生出了多种商业模式。如果用一个词来形容2010年之前的商业模式，真可谓是“层出不穷”。

在下页表中，我们对前文中涉及的商业模式进行了汇总，供您参考。

2010年至今（第5章后半部分）：大企业与小企业的竞争共存

商业模式是不是已经被人们挖光了？因为最近几年，在“盈利模式”方面几乎毫无创新可言。

而在现有的商业模式下，商业巨头们都手握霸权。不光是IT产业，几乎所有的商业领域，大企业都在进行全球化的企业联合、并购，因此通常几家大企业就占据了绝大部分的市场份额。

曾经“井水不犯河水”的行业法则早已踪迹不见，以跨界为名的行业竞争、市场融合已经是家常便饭。无论是在美国、中国，还是在日本。

与此同时，对小企业来说，这却是一个大好时代。因为IT产业和互联网的发展，创业变得异常简单；由于大企业都在寻找着新商机，创新产业也不愁买家。

虽然，我不知道这是否会关乎下一次商业模式的革新，但这一定会激励更多的人在失败中继续摸索。

商业模式革新图谱（本书中涉及的案例）

	销售方法		生产方式	
14/15c	—		—	
16/17c	店面 / 零售 / 成品（越后屋）		—	
18c	—		—	
19c	小型连锁店（A&P） 百货店（梅西百货）		—	
1900	—		规模化生产 纵向一体化（福特）	
1910	—		—	
1920	GMS（西尔斯） 计划性淘汰和多品牌经营（通用）		分散经营 水平分工（通用）	
1930	CVS（美国南方公司） 大型商店（金库伦）		—	
1940	—		—	
1950	—		IT 产业群 （斯坦福大学　特曼）	
1960	折扣店（Kmart）		—	
1970	主导 （沃尔玛 /7-11）	SPA （GAP / Benetton）	精益生产 / 系列（丰田 / 本田） LCC（西南航空）	
1980	直营（戴尔） B2B eMP（aucnet）	售罄 SPA（ZARA）	水平分工（IBM）	
1990	一站式购物 长尾理论（亚马逊）	QR SPA（WORLD）	A&D（思科） 专利产业（ARM）	
1995	C2C eMP（eBay） C2B eMP（Priceline）	云服务 （Salesforce）	专业产业（高通）	
2000	fleet management （喜利得）	纵向一体化（苹果）	C+D（宝洁） 开放式创新（伽斯柏）	
2005	全渠道零售（梅西百货） 会员限时抢购（Zulily）	材料 SPA（优衣库） 云系统（亚马逊）	众包平台 （Elance）	
2010	动情式销售	开放式服务创新（伽斯柏）	创客运动 开放组织（安德森）	

	资金	盈利模式
	国际汇兑/公款汇兑（美第奇家族）	—
	现金交易，实价销售	同时经营服装和汇兑业务（越后屋）
	—	—
	旅行支票 （托马斯·库克/AMEX）	—
	—	“刀片+刀架”（吉列）
		—
	—	广告（CBS）
	—	—
	—	—
	信用卡（美国银行）	计量收费（施乐）
	捐赠簿（高田）	耗材品（“刀片+刀架”）（佳能）
	小额信贷（格莱珉银行）	—
	—	世界统一平台（任天堂）
	微支付（PayPal）	门户网站[广告]（Yahoo） 双边合作平台（Adobe）
	—	检索词[广告词]（谷歌） 道具收费（腾讯）
	—	B2B eMP付费会员（阿里巴巴） “逆刀片+刀架”模式（苹果）
	手机端结算（Square） 众筹平台（Kickstarter）	结算（eBay/阿里巴巴） CGS付费会员（Cookpad） 朋友圈[广告]（Facebook） 工作圈[匹配]（LinkedIn）
	—	—

免费增值

不过，对于未来的创新，人们更重视的是“质”，而不是“量”。

至此，我们从内容和过程两个方面简单回顾了一下商业模式的创新之路。在下一章，我们将从五个方面讨论如何才能实现商业创新。

- 领导力：IBM和宝洁
- 企业文化：西南航空公司
- 实践方法：戈文达拉扬和莱斯
- 人才培养：d.school和Y Combinator
- 理想：KOMERI、亚马逊、谷歌

那么在下一章，究竟会有怎样的故事等着我们呢？

---

[1]甲骨文公司的创始人，以580亿美元的资产排名第五。比尔·盖茨以760亿美元的资产排名第一，孙正义以184亿美元的资产排名第42位（根据2014年《福布斯》发布的世界富豪榜）。

[2]例如原子中的电子从一个状态到另一个状态常常是瞬间跳跃式的变化。这种现象无法用经典物理学的理论进行解释，是量子理论的基础。

[3]司马辽太郎的作品，主人公为坂本龙马。1962年连载于《产经新闻》。虽然情节有所虚构，却树立了主人公坂本龙马在人们心目中的光辉形象。龙马31岁时死于暗杀。

[4]当年的销售量为52000台，而上一年的销售量仅为2000台。

[5]2012年，佐野将社长一职交给了穐田誉辉（kakaku.com的社长），自己担任起公司董事一职，专心从事海外拓展和技术开发。

[6]名称的由来：阿里巴巴来自全世界都家喻户晓的故事《阿里巴巴与四十大盗》，后来的淘宝网意为找到埋在互联网世界里的宝贝。

[7]1999年eBay进入日本市场比Yahoo晚了5个月，因此市场争夺战进行得相当惨烈。2002年3月终因不敌对手宣布撤出日本市场。

[8]在中国，B2C电子商务的交易额为5000亿元，如果50%都使用支付宝进行结算的话，光手续费的收入就达到了25亿元人民币（2003年推算）。

[9]点对点（P2P）的音乐共享服务。在法庭的责令下被迫终止。

[10]40亿美元现金和相当于120亿美元的Facebook股票；此外向WhatsApp的创始人和员工（不到50名）提供30亿美元的限制性股票，可在交易完成4年后执行。

[11]2014年Facebook以190亿美元的价格收购WhatsApp，红杉资本从中获利35亿美元。

[12]2012年8月以后，由于360安全浏览器默认使用“360搜索”，因此360搜索引擎的市场份额有了很大提升。2014年初，百度的市场份额略低于60%。

[13]每天的平均上网时间为124分钟（中国互联网信息中心）。

[14]1992年破产，岩田聪32岁出任新总裁，在此期间推出了《星之卡比》系列和《明星大乱斗》系列等多部人气游戏。

[15]据说在免费的移动游戏市场，玩家中的1%（骨灰级）为整个市场的营业额贡献了1/3。

[16]据说包括生产设备在内的话，投资总额超过了3000亿日元。

[17]购物时使用智能手机最初是为了查找信息，正好上面的价格便宜就不在商店购买了。

[18]据统计2013年1月至2014年1月梅西百货的销售额为270亿美元。

[19]购物金额满2500日元即免收快递费，但电脑周边产品等一部分价格低于1000日元的商品不计入累计范围。

[20]在法国，为了保护中小型书店，图书实行统一定价，同时还欲出台政策禁止免费配送。

[21]2005年起乐天在收购TBS项目上投入了大量精力却未能达成协议，由此造成的损失约为654亿日元。

[22]签约的商户中，有4万家网店，9万家旅行社，700家企业。发布的商品总数高达1亿5690万件（包括断货商品，统计时间为2014年3月3日）。

[23]2012年，乐天将日本最大的在线药妆店kenko.com位于福冈的物流中心改造成自己的物流中心。

[24]公司正式名称为雅虎株式会社，门户网站为“YAHOO！JAPAN”。

[25]乐天的加盟费为6万日元，网店月租金约为2万—10万日元，成交手续费为2%—6.5%。亚马逊的加盟费、网店月租金和成交手续费分别为0、4900日元和8%—45%。

[26]2014年2月底征集合作旅店，预计从今夏起开始提供新服务。

[27]被称作“CLT”（Customer Loyalty Team：忠于顾客的服务组）。

[28]当时为iTunes Music Store，现在更名为iTunes Store。

[29]iTunes主要是针对Mac设计的，因此在Mac上功能更为强大，处理速度也较快（与Windows版相比）。

[30]后来，处理器全部由英特尔提供，因此Mac也可使用Windows系统了。

[31]在日本，通信公司对手机终端的开发实行了统一管理，因此软件和服务都可以应用。

[32]之前购买iWorks的pages、numbers、keynote以及OSX时各需支付2000日元。

[33]2014年3月微软的新任总裁萨提亚·纳德拉宣布对MS Office的iPad版本（仅限阅读功能）和智能手机版本全面实行免费。

[34]2013年，紧凑型数码相机的出口总数为4571万台（4902亿日元），可换镜头型数码相机的出口总数为1713万台（6783亿日元）（根据CIPA的调查结果）。

[35]人们说它“比印钞还有赚头”。顺便说一下，印1美元所花费的成本为10美分。

[36]Code Division Multiple Access（码分多址CDMA）。

[37]2013年，电脑销量达到3亿台，智能手机销量达到10亿台。而2007年，两种商品的销量分别为2.6亿台、1.2亿台。

[38]使用某种应用，采购某些物品的成本和风险。

[39]2011年，Cookpad网站全部使用AWS。这样就容易应对情人节的流量高峰，也便于导入新服务。

[40]如果没有达到最初设定的目标值，即为“失败”，筹措的资金归零。

[41]根据Massolution的调查结果。2012年为27亿美元，比上一年增加了89%。

[42]由法学家劳伦斯·莱斯格发起，通过这种形式可以让作者“保留部分权利”（Some rights

reserved）。



第 6 章

如何进行商业模式创新



“巨匠们的午后”6：重视“幽默感”，坚持“员工第一”的凯莱赫和帮助科技人才少做无用功的莱斯

莱斯（以下简称为“莱”）：凯莱赫先生，初次见面，您好啊！我可是西南航空的“铁粉”，虽然最近也有不少廉价航空公司，不过您的航空公司不仅价格便宜，而且服务周到，航班准时，所以我出行时，只要西

南航空有合适的班次，我就绝对不会选择其他航空公司。

凯莱赫（以下简称为“凯”）：多谢，多谢！你这么说就是对我最大的褒奖了。不过，公司成立之初，为了从航管部门拿下3条航线，我就把所有资金都搭在了官司上！唉，我只不过是想给广大民众带来方便嘛。不过这件事也让我明白了，我的选择没有错，正因如此才遭人妒忌，受人阻挠。同时我也明确了公司的理念，那就是“幽默重于经验”和“员工第一主义”。

莱：通常情况下公司都是注重经验和顾客的啊！您为什么反其道而行之？还请赐教。

凯：哈哈，正因为我们是新企业，我们规模小，所以我们没必要讨好所有的顾客。另外，要想标新立异就离不开员工的聪明才智，所以我们选择了“员工第一主义”。还有，作为新生企业我们要不畏改变，这时原有的经验反而变成了绊脚石，所以我们比较忌讳因循守旧的员工。我们在招聘员工时，他可以没有经验，但不能没有幽默感。

莱：那您认为在一个公司中领导应该是怎样的角色呢？

凯：嗯，这在不断变化的、开放式的组织中的确是一个难以回答的问题。不过你可以问问IBM的郭士纳和宝洁的雷富礼，我相信他们一定会给你一个满意的答案。不过有几点十分明确，那就是作为一名经理人，并不需要事事率先垂范，而要善于组织好团队；并不需要凡事按流程办事，而要敢于当机立断。至于如何当好老板，我想关键在于能否应对复杂问题。那些刚推出什么新项目，就大喊“要赚上个几亿！”的老板是干不成大事的，他们只会摧残公司的人才。



莱：言之有理。话说，现在互联网企业中也很多IT精英在自掘坟墓。他们没做出产品前大都藏着掖着，希望能鼓捣出一个一鸣惊人的产品。可是，好产品哪里是一蹴而就的？他们只知道埋头苦干，产品做出来了也无法衡量是好是坏。我记得丰田公司曾告诫人们，过剩造成的浪费就是最大的浪费，所以如此宝贵的人才资源，我们怎能浪费？！

凯：是啊，至少要先做出一个最简化的可实行产品（MVP）,通过和市场上现有的产品加以比较，才知道孰优孰劣。

莱：嗯嗯，这就是我所谓的精益生产。

凯：你这本书在创业领域都成为宝典了吧。真是后生可畏啊！

莱：说来惭愧啊！其实我本人在创业上也经历了无数次失败。读研期间，为了创业我曾一度休学。结果却赶上了泡沫经济破裂，我的公司也随之化为泡影。不过，我还要感谢这次失败经历，不然我还不知道要花多少精力在这个终将失败的事业上呢。后来我拜在了Steve Blank门下，《精益创业》就是我交出的答卷。

凯：嗯，我也拜读过，你在其中提倡“节省资源”“反馈改良”“快速迭代”式的经营。我最初将员工的制服设计成了长靴短裤，结果有些雅

士看不下去，应他们的要求，员工改穿普通制服。结果这下子普通民众的怨言却增多了，“我们就是冲这身制服来的！”我们公司主要面向的就是普通民众嘛，所以我又让员工恢复了之前的着装，对于那些雅士，我只能抱歉地说“您不喜欢就请换乘其他的航空公司”。



莱：这是明智之举。不过，您公司最近的制服好像也很土啊……我并不是说……

凯：什么？别说半句话！对我这个名誉会长你还想有所隐瞒？我可洗耳恭听啊！

莱：凯莱赫先生，您先别着急……您看您这血压都……



领导力：让**IBM**大象起舞的郭士纳，让宝洁由衰转盛的雷富礼

郭士纳让**IBM“**这头大象**”**转身成为服务型企业

1992年，IBM作为全球最大的电脑制造商，账面上（税前）竟出现了90亿美元的赤字。究其原因，既不是因为互联网的冲击，也不是因为产品的战略问题，而是由于IBM自身过于庞大的组织体系。结果，短短的3年间，公司就累计亏损了150亿美元。IBM仿佛是一头濒死的大象，人们都认为IBM终将走上解体之路。

1993年4月，由于经营不善，公司的元老级人物约翰·埃克斯被免去了总裁职务。为了力挽狂澜，IBM跨行拜帅，聘请路易斯·郭士纳（Louis V.Gerstner，Jr.1942— ）担任新一任总裁。然而，郭士纳上任之后并未将IBM解体，而是让这个庞然大物成了服务型企业。

“我们不能光有梦想，更要有切合实际的市场战略！”

“走向市场，在市场中采取行动！”



路易斯·郭士纳

从哈佛商学院毕业后，加入麦肯锡管理咨询公司，28岁成为麦肯锡的合伙人。其后，历任美国运通公司、RJR Nabisco公司的CEO，1993年至2002年期间，担任IBM的CEO。辞职后，出版了专著《谁说大象不能跳舞》。2003年至2008年期间受聘担任凯雷投资集团董事长一职。

随后，郭士纳将IBM定位成“为顾客提供解决方案的服务型企业”，并大力推行。

- 降低大型机等主力商品的价格，借此赢回市场份额

- 舍弃单纯的纵向一体化模式，推行开放式战略，从公司外部采购零部件；以团队形式向顾客提供综合性解决方案

在IT行业中，多数公司都采用了水平分工模式（硬件和通用软件）。正因如此，曾采用纵向一体化模式的IBM才会对IT技术掌握地更为全面、准确，才能更好地为大型企业排忧解难。

不过，郭士纳上任之初也遇到了一大难题，那就是有关公司组织体系的变革问题。是不是因为员工们不服他这个外聘的总裁呢？其实不然，员工们个个都遵章办事，对领导的指示言听计从，甚至连衬衫的颜色都尽量与领导保持一致。[1] 郭士纳发现公司里有许多人能够成为销售精英，但他们从不越流程办事，这正是问题的症结所在。因为在这

种言听计从的官僚型组织体系下，IBM永远成不了服务型企业。

于是，郭士纳对公司进行了一番调查，弄清了在提供解决方案上，目前有哪些喜人的成果，这些成果又是如何取得的。

● 领导：并非事事率先垂范，而是发挥团队的力量。

● 决策：并非注重手续的审批程序，而是善于当机立断。

● 动机：并非以完成业绩为目的，而是以客户满意为宗旨。

总而言之，一家企业想要成为服务型企业，就必须有一个分散自律的管理体系（多数管理人员应自觉行动）。

为了组建这样一个新型团队，郭士纳还从全球选拔了300名优秀的管理人才。在他的苦心经营下，9年间IBM的营业额上升了250亿美元，其中大部分来自公司提供的综合性方案解决服务。

IBM这头大象竟然真的舞动了起来。

雷富礼，将宝洁打造成网状组织体系

2000年，是IBM起死回生的一年，也是全球最大的日用消费品企业宝洁公司深陷危机的一年。

1998年，杜克·贾格尔在宝洁公司摸爬滚打多年后终于登上了总裁宝座。他将公司视作一支机动部队，为此推出了一系列激进计划，诸如强化产品研发[2]、加快研发速度、打破官僚体制、促进专利申请等等。

虽然这些计划看起来宏伟高大，但是由于太过激进，在削减成本（唯独没有削减研发经费）的风暴中，他的一系列计划均以失败告终。

2000年，阿兰·雷富礼（Alan G.Lafley，1947— ）接替贾格尔成为宝洁公司的新一任总裁。上任后，他一边集中优势资源培养重点品牌，一边悄悄地掀起了一场“温柔革命”。尽管雷富礼和贾格尔都是随宝洁公司成长起来的业内精英，但雷富礼的改革方向却和贾格尔截然不同。雷富礼没有把目光停留在企业内部，而是投向了企业外部以及外部资源。



阿兰·雷富礼

原本立志成为一名教师，23岁时一改初衷成为一名海军，作为基地内的销售服务主管在日7年。退伍后，进入哈佛商学院学习，毕业后加入宝洁公司，时年30岁。在引入洗涤液、重建日本市场、打入中国及亚洲市场等方面功绩卓越。2000年，53岁的他登上了总裁宝座。2010年一度卸任，2013年又再次出任公司总裁。

- 顾客即上帝：收集和分析顾客的需求信息，深入百姓生活，调查人气网站

- 开放式创新：公开产品的研发项目，对技术实行授权（半强制），积极引入外部技术（联发，即联合+发展）

2001年，在宝洁公司中，采用外部创意、技术的商品还不到新商品的20%，但到了2006年，这一比率却达到了1/3，目前更是超过了半数。

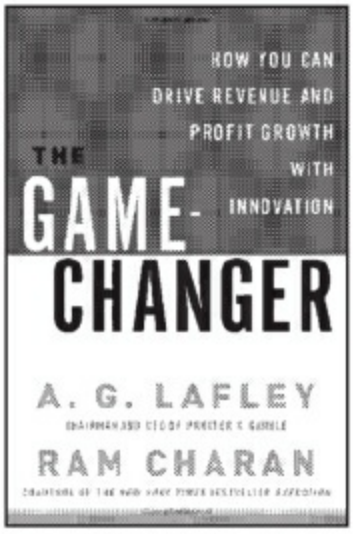
其后，胭脂河模式的纵向一体化中央研究机构被撤销，取而代之的是一些小型的研发团队。这些小型团队均拥有各自的主攻课题，它们通

过和其他企业及技术人员的合作，研发出许多新产品。

不过，这种开放型的、网状的组织体系极其复杂，又变幻莫测。虽然在这种模式下诞生了许多新的人气商品，但下一年这种模式又会给公司带来什么？无人知晓，也无从推测。

因此，对于这种模式，贾格尔这样的英雄式领导是无论如何也接受不了的。《看不见的边缘》的作者拉尔夫·埃克尔斯也曾在书中指出，福特公司的杰克·纳赛尔（2001年辞职）、安然公司（2001年破产）的杰弗里·斯基林，以及世通（Worldcom）公司的伯纳德·埃伯斯（因证券欺诈、伪造文件等罪行，被判入狱25年）均属于此类高管。

然而，在当今的时代，企业需要的不再是英雄式的领导，而是重视同外部协作，能够应对复杂问题，勇于探索未知道路的合作型领导。



The Game-Changer : How You Can Drive Revenue and Profit Growth with Innovation (2008)
A.G. Lafley, Ram Charan

通过雷富礼的一系列努力，宝洁公司不仅成功培育了多个著名品牌，还于2005年成功收购了吉列，公司的营业额也翻升了数倍。当初，《财富》杂志还嘲笑雷富礼像个呆头呆脑的老学究，现在却话锋一转，

对他的经营奇才赞赏有加。

● 想要推进开放式创新，就必须有一个能够应对复杂问题、勇于探索未知道路的管理者

2010年，雷富礼曾一度从总裁宝座上卸任，不过2013年，65岁的他再次走马上任。

宝洁这个巨人，还会再次飞奔起来吗？

企业文化：“重视幽默”“采用新人”因何能让西南航空公司保持长期盈利？

兼容并包的西南航空公司

LCC，全称为“Low-Cost Carrier”，直译为“低成本航空公司”。虽然听起来有点“便宜没好货”的感觉，但是LCC的诞生，却是航空产业上的一次重大变革。

而西南航空正是这场变革的急先锋。1971年，仅有3架波音737客机（112座）的西南航空公司踏上了航空服务业的征程，最初航线仅覆盖了得克萨斯州的三个城市（达拉斯、休斯敦、圣安东尼奥）。

当时，公司的创始人赫伯·凯莱赫（Herbert D. Kelleher，1931— ）已是不惑之年。律师出身的他在经营上另辟蹊径，推出了一系列新主张和新方法，将西南航空打造成世界上首屈一指的超优企业。

“顾客的话不一定全对！”

“员工第一，顾客次之！”



赫伯·凯莱赫

作为法律顾问参与西南航空公司的创建。1978年，47岁的凯莱赫成为了公司总裁。他强调“顾客的话不一定全对”“员工第一”的价值观。为了调动员工的积极性，他亲自参与机舱打扫和分发小吃的工作，人们亲切地称他为“Herb”。

“让员工愉快工作！”

“让顾客享受旅行！”

虽然西南航空是一家“低成本航空公司”，但员工的工资水平并不比其他公司低。不过低廉的票价和热忱的服务却远超其他公司，因此西南航空大获成功。

①10分钟轮转时间：公司将飞机在机场上的滞留时间减少到了同行的1/4,从而增加了每天的飞行班次。

②单一机型：统一使用波音737客机，从而削减了维修成本和培训成本。

③机场选择：选用大城市郊外的小型机场，从而降低了机场的使用费，也减少了飞机的滞留时间。

上述做法看似简单，但对于联合航空、美国航空、达美航空等大型航空公司来说，却极难实现。因为它们通常都利用大型机场构建起一张中心辐射型航班网，在此基础上实现了价格的实惠和服务的便利。不过大型机场也有相应的弊端：第一，换乘需要大量时间；第二，根据线路

需要不同机型。

西南航空从中发现了商机，构建起了一张城市间点对点的直航网。2001年“9·11”恐怖袭击事件后，美国的航空业陷入了低谷，而西南航空不仅实现盈利（唯一一家），还保持了良好的增长态势。因此西南航空也成为美国境内连续保持盈利的企业之一。

此后，西南航空出现在了各种各样的经营战略案例当中。无论是定位学派的鼻祖，还是能力学派的泰斗，都对西南航空不乏赞美之词。西南航空不仅作为经典案例写入了《蓝海战略》和《经营战略谈》两本书中，还被评选为营业额持续高出同行业10倍的7家“10×型企业”之一（源自《基业长青》）。

当然，这也许要归功于伟大的LCC模式。不过，这种商业模式究竟是如何产生的呢？从西南航空的“10分钟轮转时间”中我们也许能够看出些端倪。

“10分钟轮转时间**”**诞生记

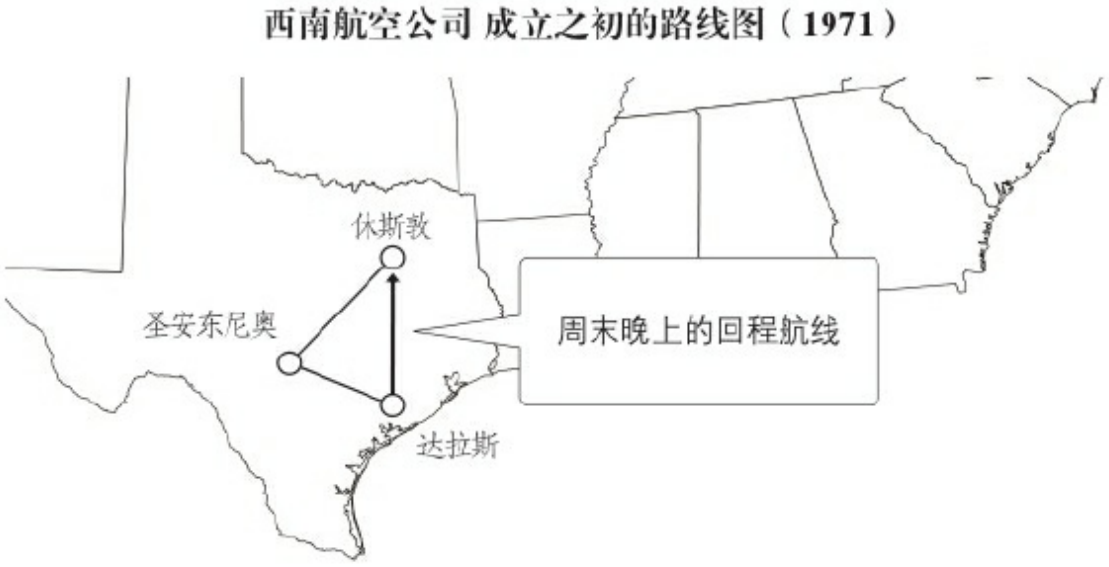
其实，西南航空公司颠覆业界常识的“10分钟轮转时间”竟来自旷日持久的官司和资金不足的困境。

当初，西南航空公司准备在3座城市开设航线时，果然不出凯莱赫所料，被卷入了一场巨大的官司当中。原有的两家公司为了阻止西南航空参与竞争，将一纸诉状递交到了法院。

这场官司从得州航空委员会打到了得州地方法院，之后又一路打到了得州高等法院、最高法院、美国最高法院。这场旷日持久的官司几乎将西南公司的资金消耗殆尽。

在资金极度困难的情况下，西南航空公司终于迎来了首航。因为飞机每周末都要进行检修，所以不得不从休斯敦空着飞回达拉斯。“这简直是资源浪费！”老板心生感叹，便宜点总比空着好嘛！于是他推出了10美元特价机票，结果却歪打正着。

受此启发，公司开始实行分时段票价制，平日19点之前针对商务人士的机票为26美元，平日19点之后以及周末针对出行游客的机票仅为13美元。



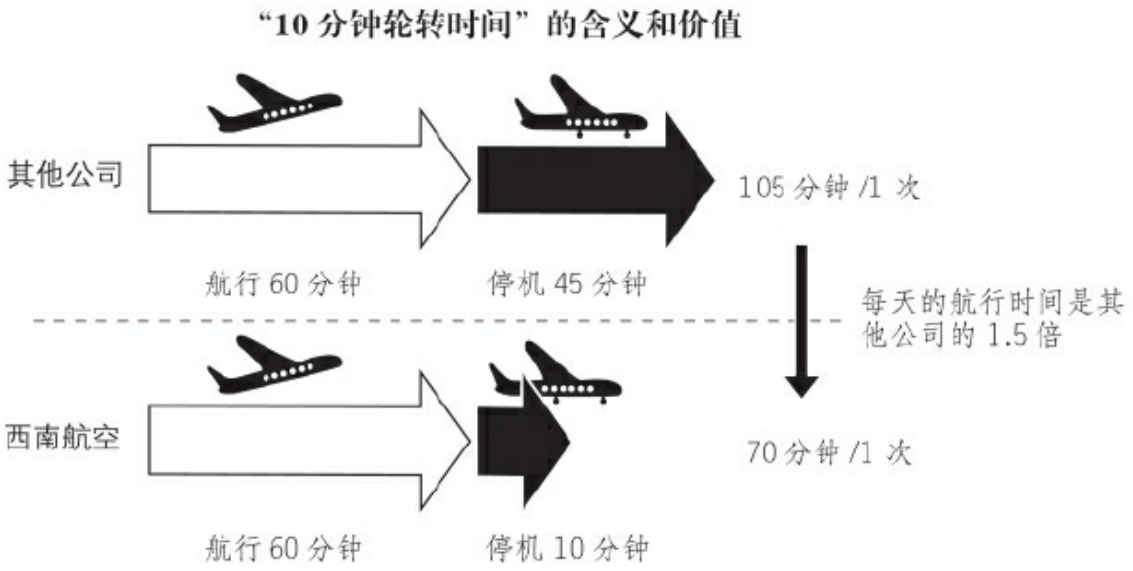
结果，这种票价体制很快让西南航空扭亏为盈，于是公司决定添置一架飞机，以增加航次，开设得州以外的航线。谁知这次购机行为再次遭到同行的阻挠，无奈之下，购机计划只好作罢。不过在此之前，西南公司却按照4架飞机制定了航班计划，如果现有的3架飞机无法完成4架飞机的航行任务，一切就都完了。幸好负责地勤工作的比尔·富兰克林给出了肯定的答案。

“只要所有的地勤工作能在10分钟之内完成，我们的计划依然能够进行！”

飞机进入停机坪后，要扣好登机桥、开舱门、让旅客下机、清扫后让下一批旅客登机，同时还要装卸行李、检修、加油、关舱门、解离登机桥……这一系列工作通常要花费45至60分钟。然而比尔在其他航空公司（只有30个座位的飞机）就职期间，有过紧急起飞的经历，所以他认为“只要肯做，就有可能”！

为了节省时间，西南航空公司不为客人指定座位，只进行简单分区，A即后区，B即中区，C为前区。这样不仅提高了旅客登机、下机的速度，也简化了预约程序。

正是这“10分钟轮转时间”，让西南航空公司的飞机一天中有11个半小时处于飞行状态，而其他公司仅为8个半小时。西南航空成功用3架飞机完成了其他公司4架飞机的任务。这个“10分钟轮转体制”不仅节省了时间，还降低了25%的成本。现在看来，西南航空还真要感谢当年旷日持久的官司和资金不足的窘境了。



不过，这种做法为什么难以被效仿呢？如此高效的运转方式，按理说应该很快被其他公司效仿啊！

“10分钟轮转时间**”**因何能够实现？

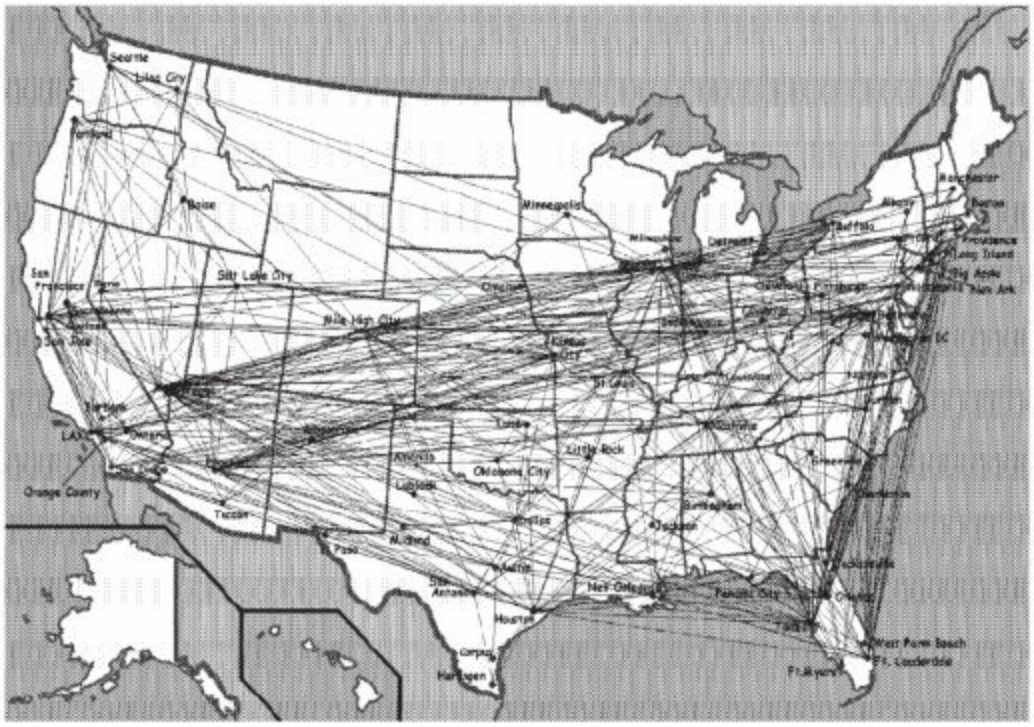
对其他航空公司来说，实施“10分钟轮转时间”真的很困难吗？

● 劳资关系：为了提高效率，全体机组成员必须身兼数职。而其他航空公司多为垂直管理体系，因此不可能让一个飞行员或空乘人员去做清扫工作

● 座位管理：不指定座位，只进行简单分区（利用塑料登机牌，可反复使用）。对其他航空公司来说，安排座位也属于服务之一，因此不可能轻易废弃

● 航空网络：点对点为主，换乘旅客较少。而其他航空公司多为中心辐射型，换乘旅客较多，因此顾客和行李的转移会花费大量时间

不过还有一个重要原因，那就是其他公司很难突破心中的常识。“通常45分钟完成的工作，10分钟怎么可能完成呢？”



西南航空公司的点对点航空网络

可是，西南航空公司的员工大多为失业人员，或毫无经验的人员。他们身上恰好有这种颠覆常识的能力。

公司成立之初，由于大部分工作人员均为失业人员，他们身上有一种强烈的忧患意识。“公司好不容易给了我再就业的机会，我怎么会眼睁睁地看着公司垮掉？！”另外，乘务人员很多是啦啦队员（最初的制服是短裤加长靴），地勤人员也大都是毫无经验的门外汉。

为了实现“10分钟轮转时间”,公司还特地安排员工观看了世界上最快的汽车大赛—— 印第安纳波利斯500英里大奖赛[3]。在200圈的赛程

中，每个赛车需6次进入维修区，如果每次慢0.2秒（×6次），前面即便领先120米也毫无意义，如果每次快1秒，即便速度上没有绝对优势也有获胜的可能。其中维修区内（加油、换轮胎）队员的神速操作和完美的团队合作，给西南航空的员工们留下了深刻的印象，他们也从中感悟到了“轮转时间”的重要性。

凯莱赫个人特别讨厌经验主义和官僚主义，因此他一直要求员工凡事要自己做判断。

正是由于这帮“愿为公司奉献一切”“凡事自己作判断”的门外汉，才让西南航空实现了颠覆常识的“10分钟轮转体制”。



西南航空公司的录用方针

- 通过招聘广告“寻找快乐、幽默的人”
- 在面试过程中询问“是否有借幽默化解危机的经历？”
- 敢于晒自己的人
- 比起技能，更注重人品和素质

事实上，凯莱赫看重的不是员工的贡献精神，也不是他们的聪明头脑，而是“幽默感”。他认为幽默感能让人渡过困境，会给旅客带来感动。

西南航空之所以能够不断挑战，很大程度上得益于员工们的幽默感。当然，培育这样的企业文化，留住这样的优秀员工绝非易事，正因如此才保证了公司的持续竞争优势。

西南航空公司，用时间（43年）证明了一切。

实践方法：戈文达拉扬的“遗忘借用学习法”和莱斯的“精益创业”

戈文达拉扬用“遗忘借用学习法”指导大企业创新

创新除了发生在新兴企业，也能发生在现有的大型企业吗？对此，两位学者进行了深入研究，其中一位是前文中提到的克里斯坦森，另一位则是来自达特茅斯大学Amos Tuck工商管理学院的维杰伊·戈文达拉扬（Vijay Govindarajan，1949— ；在业内简称VG）。不依赖乔布斯那样的天才型领导在大企业内也能够实现创新吗？

2005年戈文达拉扬曾在《战略创新者的十大法则》（Ten Rules for Strategic Innovators）一书中论述过实现创新的可能性。只不过，可能实现并不意味着容易实现。为了在现有的大企业中实现创新，我们必须要掌握“遗忘”“借用”“学习”的方法。

例如，在创立新公司时，绝不能效仿母公司（即原有的大企业）的“人事、财务、信息”等制度体系。因为它一定会阻碍新公司的发展与创新。

另外他还主张，即便是“R&D、市场、生产、流通”等主要环节，新公司也只能效仿一二，如果和母公司采用了相同的商业模式，新公司便无法实现飞跃。



维杰伊·戈文达拉扬

戈文达拉扬在哈佛商学院获得MBA/DBA学位之后，潜心研究大企业的创新问题。在GE担任首席创新战略顾问的3年间，他研究出了一套自我创新的方法。后在该理论系统的基础上出版了专著《反向创新》(2010年)。

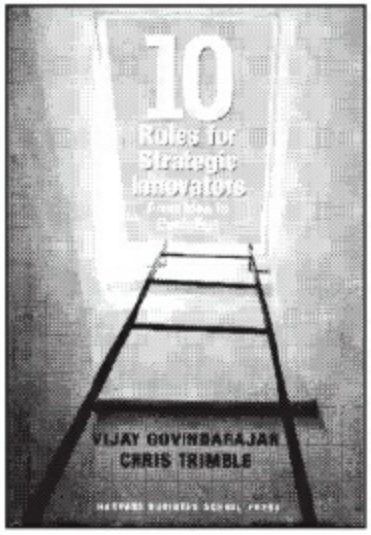
至于“学习”，戈文达拉扬曾建议不要刻意强调业绩目标，而要善于从失败中吸取教训。通常母公司都会强调业绩目标，这恰恰会阻碍创新。因为没有失败的教训，就不会有新公司的成功。

不过，虽说和母公司保持相对独立，但一定要“借用”母公司的资源。因此对整个公司的负责人来说，不能对新公司放任不管，而要积极协调新公司和母公司的关系。

领先于全球的电子设备制造商ADI公司正是掌握了这套方法，才在微机电系统（MEMS[4]）领域取得了巨大的成功。公司为了培育起、守护好这份新兴事业，甚至让公司的创始人来兼任微机电系统公司的总部长。经过15年的不懈努力，微机电产业终于为企业赢得了可观的利润。[5]

虽然戈文达拉扬为大企业找到了创新的方法，但实现条件也相当苛刻。为了创新，就必须改变企业的管理方法。

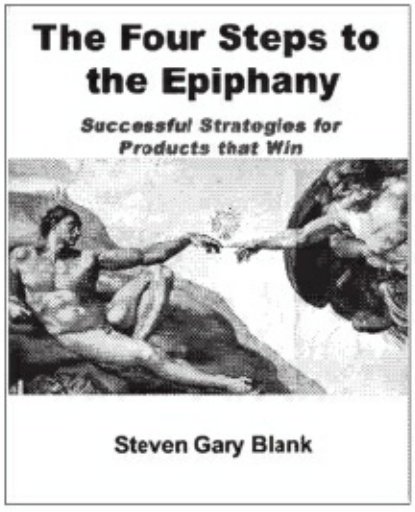
史蒂夫·布兰克的客户开发理念



Ten Rules for Strategic Innovators: From Idea to Execution (2005)
Vijay Govindarajan and Chris Trimble

那么对于初创企业，要如何实现创新呢？史蒂夫·布兰克（Steve Gary Blank，1953— ）和他的学生埃里克·莱斯（Eric Rise，1979— ）给出了这样的答案。

布兰克曾八次创业，其中四家公司成功上市，因此被人们敬称为“创业魔术师”。2005年，他出版了一本名为《创业者手册》（The Four Steps to theEpiphany）的著作，在书中他阐述了自己创业的秘籍。其中，他的创业方法又被称为“客户开发法”（Customer Development），共分为四步，由17个阶段、64个项目组成。



The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win (2005)
Steven Blank

● 事业初期：分四步走，①客户探索（分析咨询）； ②客户验证（销售验证）；③客户培养（区域验证）；④企业建设（正式拓展）

● 如果步骤②出现问题，立即返回（pivot）至步骤①

布兰克还指出，对初创企业来说，两个团队必不可少，一个是负责开发商品的团队，另一个是负责开发客户的团队。其实在事业初期进行市场营销、企业建设等工作还为时过早。因此创业人士以及公司领导，应当把精力集中在这两大业务上。

然而，许多初创企业却急于实现所谓的商业模式和商业创意，结果走向了失败。其实道理很简单，他们做出了产品，却没找到客人！（卖不出去！）

为了避免此类错误，初创企业必须在客户开发上做足功夫，老老实实地按上述步骤进行，一旦步骤②出现了问题，立即返回至步骤①。

此后，布兰克以美国西海岸的大学以及支持创业人士的非营利组织为中心，努力向世人传播他的创业理念。斯坦福大学、加州大学伯克利

分校、加州理工学院……在他的学生中，有一个人让布兰克赞叹不已，这个人就是埃里克·莱斯。

莱斯的“精益创业”

埃里克·莱斯在大学期间就从事过创业活动，然而却以失败告终。毕业后，他来到了创业圣地——　硅谷，结果再一次遭受重创。不过，他并未放弃创业梦想，而是成立IMVU公司，凭借3D人物和场景聊天软件再次向创业发起了进攻。

当时，身为风险投资人士的布兰克决定向IMVU注资，不过他有一个附加条件，那就是IMVU必须指派一名公司高管来听他关于“客户开发”的演讲。而IMVU指派的正是时任CTO（首席技术官）的莱斯。

听完演讲后，莱斯立即将所学的内容运用到了实践当中——　他利用Google AdWords验证IMVU的产品是否有客户市场。

莱斯不仅继承了布兰克的理念，还在他的基础上进行了拓展。他把布兰克的理论和丰田的“精益生产”一并运用到了初创企业的管理过程中。关于其中的核心思想，简单来说就是“不做无用功”。

莱斯的理论源于他的失败经历。“试试看也无妨”的思想很容易毁掉公司，尤其是编程人员，整天就知道闷头写程序，也不管写出来的程序是否经得起市场考验。

- 不为客户带来价值的工作即为无用
- 无法接受客户检验，不能从中学到知识的工作即为无用



埃里克·莱斯

高中时曾出版过游戏编程的书。本科和研究生期间曾三次创业。2004年，25岁的莱斯与他人共同创办了IMVU，担任CTO一职。在老师布兰克的指导下，他发表的“精益创业”理论成为初创企业的标准方法，同时也被广泛应用于企业自身的改革之中。

“开发·测试·调整”循环法让初创企业踏上成功之路

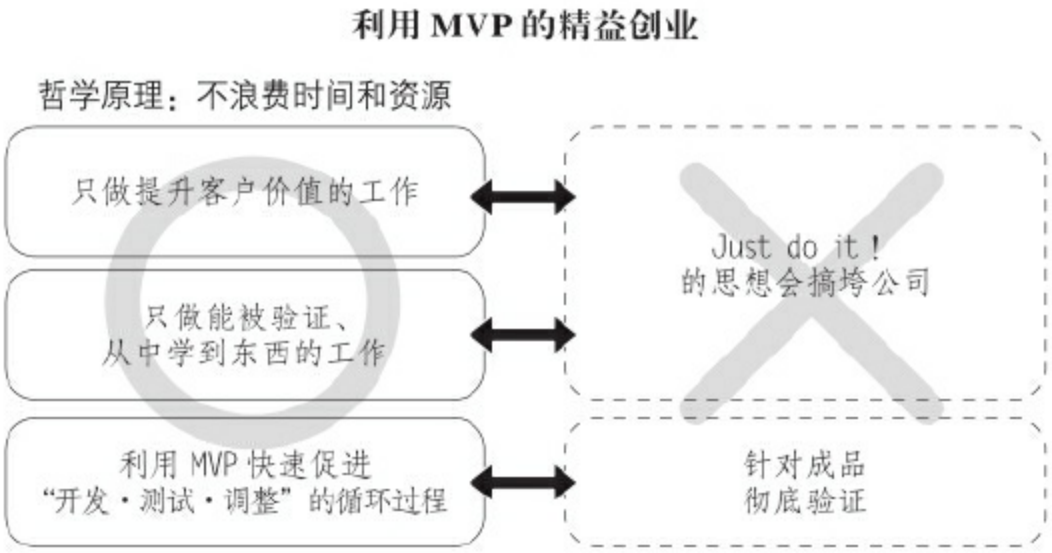
莱斯将这种先建模再验证的方法称为“开发·测试·调整”循环法，将用以验证的样品称为MVP。这里的MVP，不是指最有价值球员（Most Valuable Player），而是指最简化的可实行产品（Minimum Viable Product）。

通常，编程人员都不愿把尚未完成的作品展示给别人，因为他们觉得把彻底完成后的产品展示给别人才更具说服力。可是，这种想法本身就错了。其实，只要把创新点展示出来即可。否则，没有比较就无法知道自己的程序是好是坏，完成后要是没有市场既浪费了时间又浪费了人才。

而且MVP不必非得是一件产品，只要可以用来验证，哪怕是一个画面，整个过程通过人工操作都没有问题。

莱斯在IMVU中反复尝试这一方法（“开发·测试·调整”循环法）。据说在开发新产品时，一天最多能进行50次循环。在精益创业的指导下，2006年IMVU成功吸纳了1900万美元的投资。[6]

布兰克从“开发客户”的角度，提倡迅速调整（pivot），而莱斯将这一理论拓展到了创业的整个过程。理想不能改变，但实现理想的途径可以改变。不，不是可以，是必须改变。



不过，两条腿一起动，人就会摔倒。因此，在保持好重心的前提下，两腿交替前进，才叫作调整。

莱斯在《精益创业》（The Lean Startup）这本书的副标题处写道“Continuous Innovation”，而丰田公司提倡的精益生产中的“KAIZEN”也正意味着“Continuous Improvement”，莱斯是不是在特意强调这一点呢？

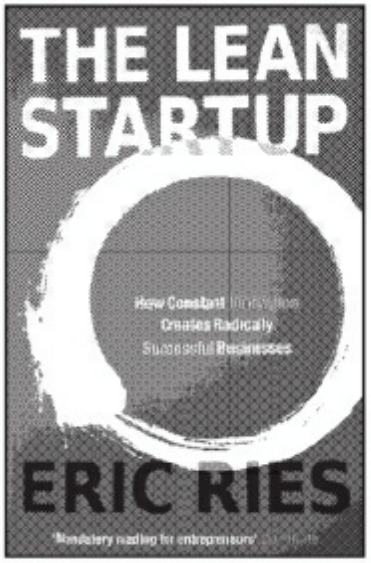
- 在企业战略上要迈开步子、持续改善，原地不动则难以成功

- 除了有助于提升企业价值、验证产品思路的事情，无须在其他方面投入精力

● 利用最简化的可实行产品进行快速验证、调整

通过以上方法，新产品的成功率会大大提高。而且，这一方法不仅适用于初创企业的创新，也适用于大企业内部的创新。

怎么样？你是否会听取这师徒二人的建议呢？



The Lean Startup : How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses (2011)
Eric Rise

人才培养：克里斯坦森的**“DNA”**和美国西海岸的**“d.school”**和**“Y Combinator”**

商业模式创新究竟需要何种人才？

既然是创新，我们就要解放思想，拓宽思路。

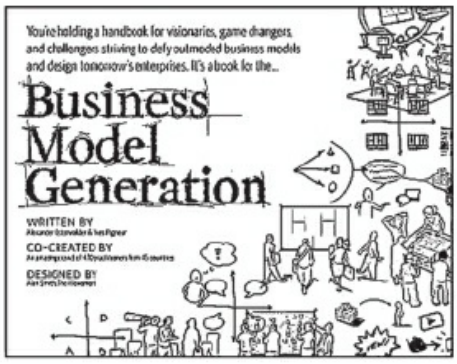
● 广泛把控各个层面（目标客户→利益相关者）

● 尝试各个层面间要素的多种组合

● 不是上下线性的构建过程，而是螺旋升降的构建过程

这就要求我们在构建新型商业模式时，不仅要有丰富的想象力，还要有灵活的应变能力。另外，一个人的能力毕竟有限，真正的创新者要敢于突破原有的组织向外部寻求合作，只有这样才能拟定出一份完美的企划案。

此外，为了保证创新团队的协作，成员们应确定好企划方向。其中一本名为《商业模式新生代》（Business Model Generation）[7]的经管类图书就为人们总结了商业模式的企划方法，目前该书已在全球范围内热销了65万册。



Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers (2010)
Alexander Osterwalder, Yves Pigneur

不过，制定计划也好，实行计划也罢，关键在于人才。因为商业模式创新通常是多领域、本质上的变革。究竟什么样的人才才能制定出合理的商业企划呢？究竟应该如何培养此类商业人才呢？

伟大的创新者常有过人的探求能力

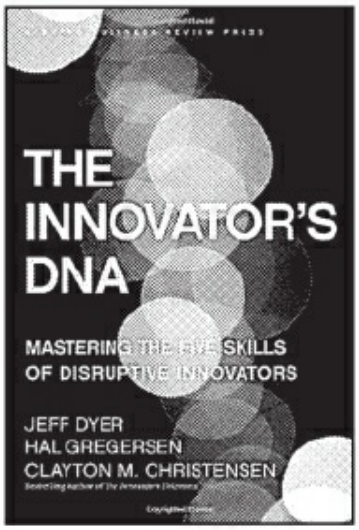
2009年，克里斯坦森在《哈佛商业评论》上发表了一部名为《创新者的基因》（The Innovator’s DNA）的专著。他在书中指出：“伟大的

创新者有其特定的‘基因’，而且这种基因可以通过后天训练获得。”

以往，人们都认为优秀的创业者和普通人毫无区别，虽然人们也做过各种调查，但还是没能从中找到答案。然而克里斯坦森依然投入大量的时间和金钱进行了大规模的调查，功夫不负苦心人，他从中找到了宝贵的答案。

不过克里斯坦森的做法与以往稍有不同，他将普通创业者和创新者加以区分。

- 调查对象既包括创新企业的创始人，也包括新型产品的开发者（超过3500人）



The Innovator's DNA: Mastering The Five Skills of Disruptive Innovators（2011）
Jeff Dyer, Hal Gregersen, Clayton M. Christensen

- 同时还调查了迈克尔·戴尔、杰夫·贝佐斯等创新人士的日常习惯

通过以上调查，克里斯坦森从这些创新人士身上发现了5种超人的探求能力。

①关联能力：善于把不同领域发生的、看似毫无关系的问题联系在一起。

②提问能力：敢于颠覆前提，从反方向提出问题。

③观察能力：通过对日常现象和潜在客户的分析，获取重大发现。

④试验能力：在学习过程中，勇于面对失败，在试验过程中，善于制造惊喜。

⑤交际能力：为了拓宽自己的知识面，善于结交与自己持有不同观点、看法的人。

其中，第①种关联能力是新创意诞生的基础。

虽然克里斯坦森使用的“DNA”一词，让人们感觉这些能力是与生俱来的，但他同时强调，这些能力可以通过后天训练得来。尤其是在实践的过程中，要好问问题，问好问题。

总而言之，一个创新性企业应该是这样：

- 人才上：有一位探求能力过人的领导，有一批探求能力强的人才，充分发挥他们的才能（巧妙地运用组合）

- 制度上：从探求能力方面（提问、观察、试验、交际）考察员工的表现，提拔或表扬探求能力强的员工

- 文化上：打造一个舒适舒心的环境，让所有员工都能承受风险（压力），以小团队形式运营

其中，探求能力过人的领导起到了关键性的作用。因为在他的领导

下，创新精神就如同DNA一样，会深深植入到企业当中。

不过，上述内容还过于理论化，即便了解了知识，掌握了方向，恐怕也无法具体推行。

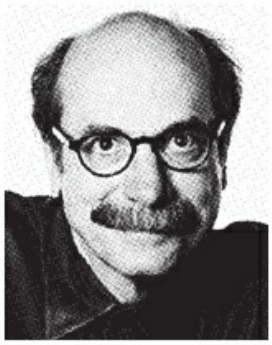
可是，在美国的西海岸，创新型人才的培养工作已经悄然展开。而承担这项重任的正是“d.school”和“Y Combinator”。

“d.school”用设计思维培养创新人才

IDEO公司的创始人大卫·凯利（David M. Kelley，1951— ）是“设计思维”的鼻祖，他认为创新人才决定了世界的未来。因此，他一边经营公司，一边捐资助建“d.school”［8］。

“d.school”的全称为“Hasso Plattner Institute of Design at Stanford”，斯坦福大学为了表彰SAP公司创始人Hasso Plattner的捐资行为（3500万美元），特以此命名。不过该课程的重点是“design”，因此通常被人们称为“d.school”。

凯利十分憎恶美国的商业课程（MBA等），他认为这些毕业生光说不干，因此很长一段时间IDEO公司都拒绝录用MBA的学生。在美国，人们戏称“d.school”，就是因为它反对“b.school”。（在美国，MBA课程又被称为b.school，而b和d的写法刚好相反。）



大卫·凯利

从卡内基·梅隆大学毕业后进入波音公司，最初的设计作品为波音747洗手间的电子指示牌。之后进入斯坦福大学转攻产品开发，毕业后的第二年（1978年）成立了一家设计公司，当时凯利仅27岁。13年后，通过合并成立了现今的IDEO设计公司（原为4家）。1978年开始，在斯坦福大学等高校担任讲师。

在“d.school”，学生们不仅要讨论，要计划，更要实践。

在学习设计思维时，学生们可以从小课题开始。比如“拉面的吃法问题”“美容师的操作问题”等等。

“d.school”要求学生们去创造，去研究，让客户体验，再根据反馈不断调整，直到做出像样的产品。

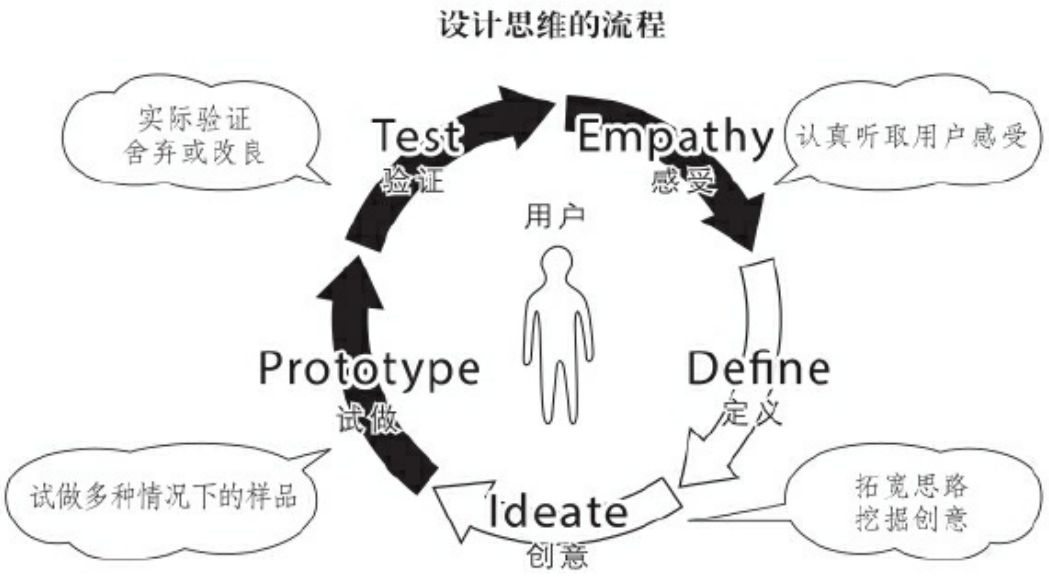
随着实践经验的不断累积，学生们慢慢开始向大型课题、社会性课题发起挑战。其中，“d.school”最后的课程被学生们称为 “发射台”，这期课程仅有10周时间，学生们要在此期间推出真正的产品或服务。

2010年，两名学生在课程进行到第5周时，便成功发布了一款新闻阅读软件 “Pulse”，结果获得了超高人气。此后两个年轻人在斯坦福大学商业孵化器StartX的帮助下，成功将该业务推向了市场。

乔布斯在一次演讲中，对该软件赞赏有加。有了他的推荐，一年中“Pulse”的用户数就达到了500万。

2013年4月，LinkedIn公司以9000万美元的价格收购了“Pulse”。此后用户数更是一跃达到了2000万。

2008年，“Pulse” 的创始人之一阿克沙伊·科塔里（Akshay Kothari）最初接触到的就是关于“拉面的吃法问题”，而5年后他也对自身的变化感到万分惊喜。



“在参加d.school之前，空下来我只会坐在电脑前，想着如何开发网页，如何开发手机APP。”

“如今我不是在想，而是在做！”

Y Combinator：“训练营**”**中成长起来的**Dropbox**

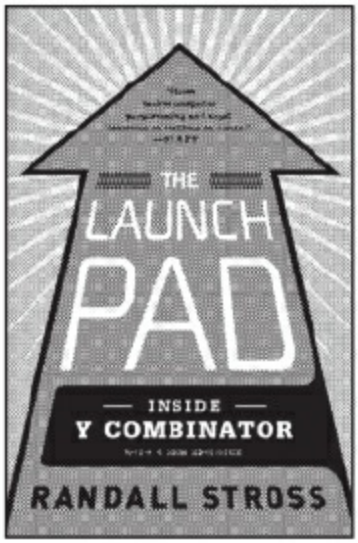
Y Combinator成立于2005年，是一家著名的创业孵化器，它不仅向创意团队进行投资，还给予他们创业指导，帮助他们搭建人脉。入选的创业团队必须前往硅谷参加为期3个月的训练营。入营期间，他们会接受系统的培训，试发自己的创意产品。

Y Combinator仅向每个团队提供少量资金，大部分资金需要团队从风投公司或者天使投资人那里获得。到目前为止，已有数百个团队参加过该训练营。其中也不乏Dropbox那样的成功案例。[9]

其实，Dropbox在商业模式上毫无新意，只不过巧妙运用了亚马逊刚刚发布的S3云计算平台。不过，这也意味着许多公司都可以推出此类服务。

“免费+付费”模式，备份还原型……当时，类似的服务提供商有几十家，不过Dropbox还是毅然投身“红海”，参与了这场争夺战。

Dropbox的创始人德鲁·豪斯顿（Andrew W Drew Houston，1983—）被誉为程序天才，他上学期间就参与过创业活动。由于看到朋友通过Y Combinator将事业（Xobni）越做越大，所以也申请入营。豪斯顿最看重Y Combinator的三大价值：



The Launch Pad : Inside Y Combinator (2013)
Randall Stross

①方法：许多优秀的编程人员并不知道如何创业，但很少有人关注这一问题。然而在这里他们可以学到如何创业。

②伙伴：这里有许多同时期创业的伙伴，大家可以相互支持共渡难关，还可以向创业的前辈们取经问道。

③投资人士：展示日当天会云集大批投资人士。这大幅度提高了产品演示的效率，还促使这些人竞相投资。

“对于一个创业团队，如果你没资金、没经验、没门路，就很难入驻硅谷。而Y　　Combinator正是帮助那些从零开始的企业实现梦想的天堂。”

话说回来，对于豪斯顿的创业企划案，几乎所有投资人士都持反对意见，因为他的企划案毫无新意。不过，Y　Combinator却因为豪斯顿的技术实力，决定为其投资，红杉资本也紧随其后。

其实打造一项吸引用户的网络存储服务绝非易事。所以无论进入市场的时间是早是晚，只要产品过硬，就一定会有市场。

而豪斯顿恰恰有这种才能。



德鲁·豪斯顿

5岁开始编程，被誉为天才少年。创立Dropbox后，曾欲转让给苹果公司，但乔布斯认为其功能单一、无发展前景，因此拒绝收购。不过Dropbox几乎支持所有移动平台，因此它比Evernote、Box、Google Drive、Sky Drive、iCloud等更有人气。

Y Combinator和红杉资本正是基于这种考虑才为其投资，同时也为豪斯顿架起了实现梦想的桥梁。

Y Combinator也是加速死亡的坟茔

Y Combinator不仅是实现梦想的天堂，也是让必将失败的创意项目快速走向死亡的坟茔［11］。

“jellyfish Art”的创始人Andon通过在众筹网站上发布的水母箱一举成功后，他灵光一闪：“水母能行，其他动物也一定能行！”

于是，Andon参加了Y Combinator的创业培训营，希望打造出一个宠物行业的亚马逊。

然而经过反复论证，他发现这个创意并非想象中那么好。

● 活物的线上销售，风险大且利润小

● 宠物行业听起来很大，但主要的宠物无非猫和狗，其他宠物少之又少

于是，Andon转变思路，创立了一个联结犬业公司和消费者的中介网站。不过这个网站对原有的产业（水母箱）毫无促进作用，无奈之下他选择了放弃。

可以说，加速死亡也是Y Combinator的重要机能。在这里，你可以与伙伴们共同学习，一起成长，努力制作企划，接受投资方点评，快速了解方案的可行性。不行，转换思路挑战下一个，说不定就能行。因为快速迭代才是商业模式创新以及实现创新的本质所在。

向未来发起挑战：捧贤一主张的“照亮一隅”，贝佐斯主张的“顾客重于对手”，佩奇主张的“创造高于竞争”

无论何种商业模式，寿命不过**5**至**10**年

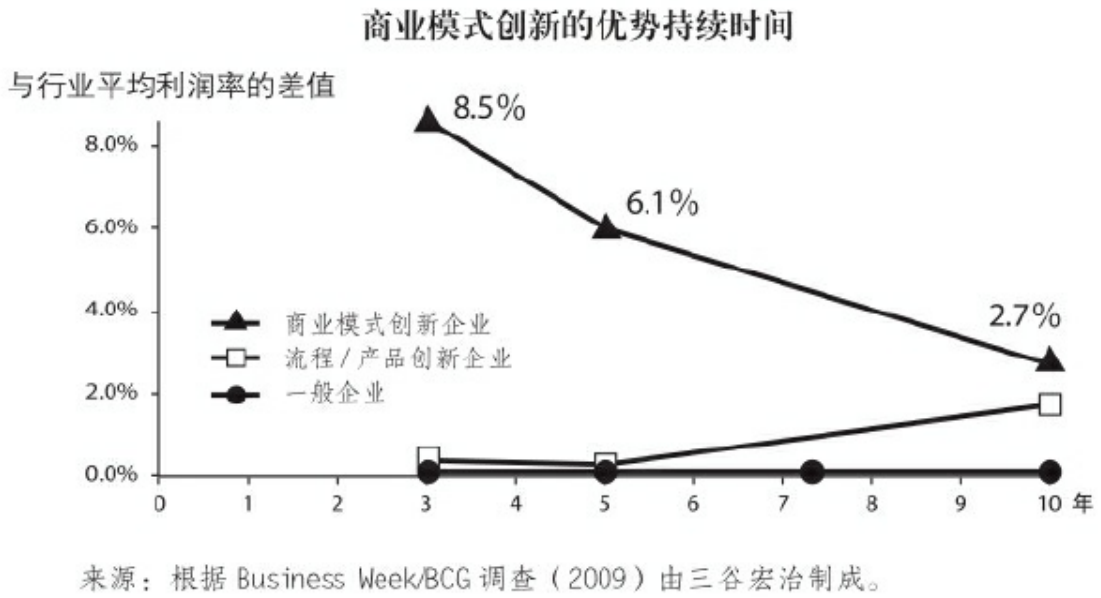
关于“如何改变商业模式”“如何实现商业模式创新”这两大问题，我们在前面的论述中已经给出了部分答案。

- 领导体系：例如乔布斯那样的独裁型领导体系，雷富礼和宫坂主张的分散型自我管理体系

- 企业文化：例如西南航空公司重视幽默、录用新人、不断创新的企业文化

- 实践理论：例如戈文达拉扬为大企业找到的 “遗忘借用学习法”，莱斯主张的创业时不做无用功的“精益创业”

- 人才培养：例如克里斯坦森主张的探求能力训练，硅谷的“d.school”和“Y Combinator”



来源：根据 Business Week/BCG 调查（2009）由三谷宏治制成。

不过，这些大都与创立新企业、开辟新业务有关，却很少涉及企业自身的改革问题。这无疑与企业自身改革极为困难有关，用戈文达拉扬的话来说，现有企业在进行改革时，很难摆脱自身的束缚（无法遗忘，或难以控制借用的范围）。

不过，总有第一个吃螃蟹的人。GE的CEO杰夫·伊梅尔特（Jeffrey Immelt，1956— ）一边重新审视公司以往的各项业务，一边大力推行企业自身的改革（精简化、本地化、去金融化）。其实，他比谁都清楚这条路多么难走。

一个公司好不容易寻找到了一种新的商业模式，第5个年头，还可以凭借这种新模式在利润方面保持较大优势，可到了第10个年头，这种优势几乎消失殆尽。因此一个企业想要保持竞争优势，就不能停下创新的脚步。至少，每隔5至10年就要推出一种全新的商业模式。

答案绝非唯一：新型电子商务网站**“Zulily”**

对于一个行业，不一定存在多个类似企业，但可能存在多种商业模式。

前文中提到的智能手机行业、服装用品行业（SPA），以及日本的电子商务行业就说明了这一点。

多年执掌谷歌的CEO施密特认为：

人们通常把互联网世界比作零和游戏（zero-sum game），其实在互联网世界，根据创新方法的不同，可能会有多位赢家。比如，苹果公司和谷歌公司就通过各自的创新取得了巨大的成功。Facebook也在新的领域上开辟了自己的市场。

因此，答案绝非唯一。

西雅图是美国著名的航天城，世界上最大的飞机制造厂商——波音公司就在此诞生。虽然波音公司的总部已迁至芝加哥，但西雅图以及周边地区依然集聚着星巴克（1971— ）、Tullys（1992— ）、Costco（中文名为“好市多”， 1983— ）、亚马逊等多家企业。曾经的航天城，成了新兴产业之城、IT产业之城。2009年底，一家名为Zulily的“会员制闪购网站”也在此诞生。

- 顾客：针对产前产后不方便外出的女性顾客，实行会员制，商品信息无法通过搜索网站获悉

- 商品： 多数为美国境内小型日用品牌中的热销产品

- 店铺信息：每天早上9点（美国东海岸时间）都会推出新品，且每款商品只进行为期三天的限时特卖

- 收款发货：客户下单后使用信用卡提前支付。交易完成后Zulily向各个供应商订货，商品首先统一送至俄亥俄州的配送中心，之后再分别发货至客户手中。（商品的平均库存天数仅为6天，而亚马逊为30天）

虽然顾客要提前付款，虽然配送速度相对较慢，但这种限时闪购的模式却吸引了全美女性的热烈追捧。同时，由于低价销售的信息很少被泄露，生产厂家也积极投身于销售当中。

基于这种新型的营销模式，Zulily的销售额一路飙升，从最初的0.2亿美元增长到了7亿美元。2013年，Zulily成功上市，据估算市值高达45亿美元。虽然，Zulily诞生在亚马逊一统天下的时代，但它却创造了和亚马逊完全不同的B2C电子商务模式。

“会员制闪购网站”Zulily

	Zulily		亚马逊
顾客	产前产后的女性顾客 会员制	美国境内的小型 服装用品企业	所有人
价值提供	少量人气产品 价格低廉 商家及产品每日更新	低价销售的信息 不会泄露 销路可靠	品类繁多 直销 配送快速
盈利模式	收到订单和货款后再向厂家订货 商品库存天数仅为 6 天		公司购入罕见产品 商品库存天数为 30 天
竞争力	经由俄亥俄州的配送中心		全美境内的配送中心

日本的家居用品行业给出了怎样的答案？

在日本的家居用品行业，店铺总数为4500家，产值高达4万亿日

元。那么，这个行业又给出了怎样的答案呢？

● 整体规模型：通过企业并购，实现规模化采购，从而降低商品成本（DCM Holdings［12］）

● 店铺规模型：通过巨大的店铺规模，彰显品类齐全的价值（仅本店有售）（CAINZ中文名为“家迎知”、JOYFUL HONDA［13］）

● 内部空间开放型：通过店铺内部空间的开放式结构以及对员工的配置、培训，保证品类齐全、查找方便（HANDSMAN）

● H&G型：通过小型店铺的网点化经营，满足人们对园艺工具和绿色植物的需求（KOMERI）

其中，一家名为“KOMERI”（中文名为“米利”）的商店颇为有趣。之所以这么说，是因为其他商店都在想方设法地扩大商店面积，扩充商品种类，可KOMERI却反其道而行之，将经营的商品精简为两大类。不过，这两大类商品却满足了农民朋友的基本需求。

另外，在商品供给方面，每家大型物流中心可对应几十家小店铺，这样就大大降低了成本，因此在只有1万人的商圈内也可以正常运营。从单个店铺来看，它的规模大概为便利店的5倍，营业额也达到了便利店的80%。

● KOMERI：面积约为999平方米，营业额约为2亿日元

● 7-11：面积约为200平方米，营业额约为2.3亿日元

1983年KOMERI的首家门店正式营业，当时公司预计在全国开设1000家店铺。如今，这一目标已经实现，营业额也超过了3000亿日元。

KOMERI的下一目标是3000家店。

与此同时，KOMERI又向新的商业模式发起了挑战。这次它瞄准的不是农村，而是城市周边的郊区，KOMERI希望在那里可以培植起新型的家居便利店。

商业模式革新的真正目的不是竞争而是创造

KOMERI的创始人捧贤一（1933— ）向我们讲述了他的创业经历。

“H&G创立之初，很多咨询人士表示不解，他们大都认为我的事业必将失败。的确，金属工具的销售速度慢，花卉产品打理起来又花费时间，再加上经营种类较少，达不到大型商店的经营要求，因此H&G的面积只能控制在1000平方米以内。不过，我们不效仿他人，我们聆听客户意见，在员工的不懈努力下，我们终于开辟出了一条新的商业道路，那就是H&G。”

“虽然很少有企业愿意进驻农村，但是我们愿意这样做，因为我们要‘照亮一隅’［14］。”



捧贤一

从加茂农林高中毕业后，在自家的粮店工作。19岁时开始单干，比起生意他更热衷于社会活动。快30岁时对生意产生了兴趣，但转行失败。后来在美国考察期间，接触到了家居用品行业。44岁时进入该行业，第一家H&G开业时，他已年过半百。

KOMERI把目光投向了同行不屑一顾的消费群体，为此开辟出了新

市场，并从中获利。

如果有人问贝佐斯“你的对手是谁”？我相信他一定不会回答，因为这违反了他主张的“客户中心主义”。

如果一家企业在媒体面前论及对手，很明显它就是一家以对手为中心的企业，它时刻关注着对手的一举一动，只要对手有新动作便立即模仿。从某种意义上来说，这种战略其实并不简单。但是，一家企业如果紧跟其他企业，就意味着对手才是它的关注焦点［15］。

而贝佐斯寻求的既不是打败对手，也不是效仿对手，而是从顾客的角度出发，寻找新的商业模式，发现新的经营方法。

正是基于这一理念，贝佐斯才创造了亚马逊，才推出了AWS、Kindle电子书阅读器以及免费的配送服务。

谷歌的创始人兼CEO佩奇更是极力反对“竞争主义”。

“许多公司的经营策略本身就存在问题！”

“这些人每天来到公司，就想着如何打败同类企业，这很有意思吗？！”

“媒体常常把我们的竞争写得像体育赛事一样惨烈，但有几个新的商业模式是在竞争中产生的呢？”

“我们应该做的不是改善，而是飞跃。”

他还说道：

“Gmail就是一个典型事例。我们谷歌原本只不过是一家提供搜索服

务的企业，因此推出的网页版邮箱就是一次飞跃，更何况我们邮箱的免费存储量比其他公司高出百倍。如果一个公司只是单纯改善，它怎能取得如此骄人的成绩？！”

商业模式创新关系着企业的持续竞争优势，这句话听起来似乎有些结果论的意味。其实归根结底，我们进行发明创新并不是为了打败对手，而是为了开拓市场，开创未来。

为了我们的未来，为了子子孙孙的未来，请向新的商业模式发起挑战吧，因为这不仅是创新之源，也是实现手段。

---

[1]郭士纳首次出席经营会议时，身着蓝色衬衫，而其他员工全部为白色衬衫。几周后的会议上，员工全部改穿了蓝色衬衫，而郭士纳却穿了一件白色衬衫。

[2]研发经费由之前营业额的3%增加至5%。2000年高达19亿美元。

[3]每圈4000米，最快圈速可达到382千米/小时。

[4]Micro Electro Mechanical System的简称。

[5]当时的销售额达到了1亿美元。

[6]2013年，IMVU的用户累积突破了1亿人，用于《阿凡达》的虚拟道具共计出售了1500万件，据说此项业务的年销售额就达到了5500万美元。

[7]仅向读者介绍了以“The Value Proposition Canvas”为核心的方法论，并未与其他方法论进行比较。

[8]凡是斯坦福大学的学生都可以参加这门课程。

[9]虽未上市，但2014年Dropbox的融资额达到了2.5亿美元，据此推算该公司的市值约为200亿美元。

[10]来源于@IT“硅谷Web初创公司之肖像”。

[11]“失败无妨，要失败就早点失败！”此话来自谷歌的创始人兼CEO拉里·佩奇。

[12]由Kahma、Daiki、 Homac于2006年合并而成。在此基础上又吸纳了Tateyama、O-JOYFUL、Sanko等家居用品店。

[13]15家店铺的营业额共计1768亿日元（2012年6月—2013年6月）。

[14]日本天台宗开山鼻祖最澄（767—822）的名言。意思是说“金银财宝并非国之宝物，肯在某地贡献自己光和热的人才是国之宝物”。

[15]见《亚马逊CEO杰夫·贝佐斯访谈录（上篇）》，日经商业在线（2012.05.01）。



补　章

日本向世界发起的挑战

半封闭+人力：看**Linkers**的“匹配创新模式”

开放式创新绝非万能答案

人们常说，是中小企业支撑起了日本产业。的确，日本430万家中小企业提供了70%的就业岗位（约为2800万个岗位），可以说正是这群优质的中小企业才成就了日本的传奇产业。

但是，一方面，对平均每家还不足7名员工的小企业来说，能力范围毕竟有限。他们把精力花在商品、服务上，就不可能花在营销、市场上。退一步说，即便能挤出些精力放在营销和市场上，这种能力也相对有限。

另一方面，处于中小企业上游的客户企业也面临着同样的困惑。在430万家企业中，哪家企业拥有自己所需的技术，如何找到满意的合作伙伴，这都成了难题。

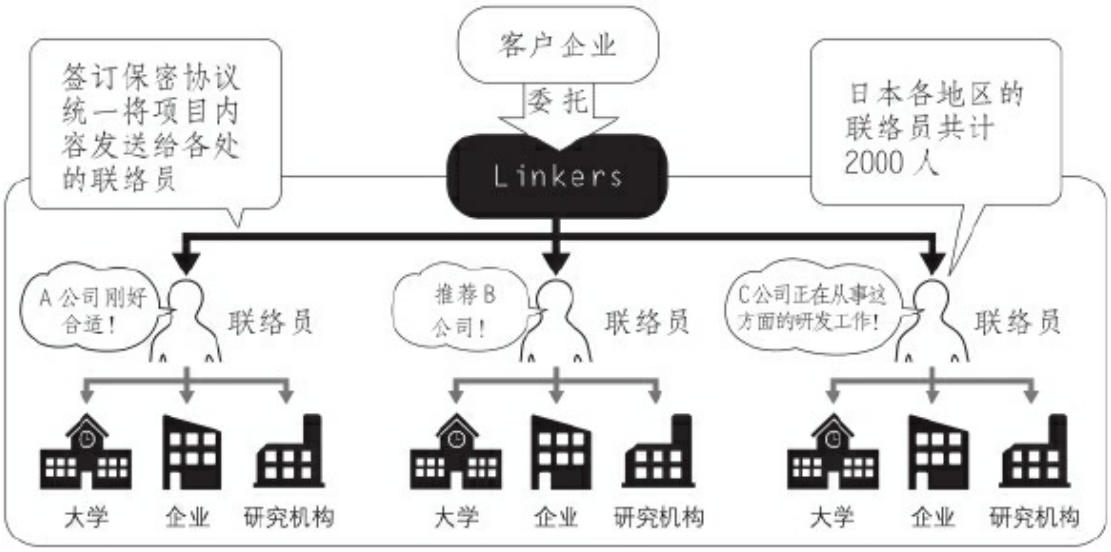
不过，在互联网时代客户企业只要在网上公开自己的需求，问题不就迎刃而解了吗？的确，这种开放式创新让大企业频传捷报。其实不仅宝洁、IBM、英特尔、杜邦、默克这样的大公司，就连中小企业也从中受益。

但是，这种模式仍然存在着一些问题。其一是信用问题，其二是保密问题。对于某些项目，采取公开征集的方式真的合适吗？且不论应征企业的技术如何，恐怕客户企业最为担心的是它的信用等级，是它会不会把项目中涉及的机密泄露出去。

Linkers，借助人才搭建起来的半封闭中介网站

作为客户企业，如果希望对项目保密，就只能在网上逐一检索，或者去展会寻找合适的企业。但这种做法既不能网罗所有的备选企业，又浪费了时间和成本。

Linkers 巧借人力将中小企业连在一起



换句话说，这个难题属于供需间的匹配问题，但又不是单纯的匹配问题。如果是单纯的匹配问题，借助互联网就可以轻松解决了。因为需方要求开发过程绝对保密，而供方又是数量如此庞大的中小企业，这便成了一道难解之题。

那么向中小企业寻求供应或合作时，我们能够兼顾“全面、快速、信用等级高、选择成本低”这四大要素吗？

接下来为您介绍的“Linkers” 就仿佛解决了这一难题。“Linkers”是一家半封闭式的商务中介网站，或许我们不能称其为网站，因为Linkers的机能来源于许许多多的人。

VIBE公司，面向个人的**“**纸板隔音室**”**

曾经有一款游戏，自1989年推出以来，就成为电玩商城中的常青树。它就是由南梦宫公司（现在为万代南梦宫）开发的动作游戏《鳄鱼鳄鱼恐慌》。

这款游戏的开发者曾是一个游戏部门的新人，他入职9年后才被调到心仪已久的游戏部门。

当初，他拿着游戏提案找到部长时，却被认为毫无新意遭到拒绝。不过他并未放弃，而是做了一个简易的游戏模型。

他使用的材料很简单，拖鞋、棒子和纸箱。他用拖鞋当作鳄鱼，自导自演了一场“打鳄鱼大战”。结果，部长捧腹大笑，他的提案也顺利过关，并最终成为日后极其热销的游戏产品。

而如今，这款游戏的开发者已经成为万代南梦宫的社长，他就是石川祝男。他的传奇经历已然成为公司的美谈，他的“做给你看！”也成了员工提案时的必杀技。

有一天，万代南梦宫旗下的VIBE公司拿来了这样一件样品—— 面向个人的隔音室。这个长宽各1米、高1.3米的小屋子，专为在家中练歌和录音的人设计。

结果用纸箱这么一试，大家都觉得可行。于是，这个项目立刻被提上了商品议程。但是他们很快意识到自己公司既没有音响方面的专家，也没有特殊纸箱的制造技术。当然，能找到一家合适的制造商便万事大吉了，然而他们迟迟未能找到。

不过，在此期间他们却在JOYSOUND展会上发布了自己的创意，结果大受好评。可是找不到制造商，就供应不了产品啊！为此，大家一筹莫展。



单人隔音室

能将声音从90分贝降低至60分贝。
无须任何工具15分钟即可组装完毕。
价格便宜（约为6万日元）。

用**Linkers**找找看？结果一周搞定**……**

无奈之下，VIBE将此重任交给了Linkers。起初VIBE并未对Linkers抱有太大信心，因为他们觉得“自己公司找了一年都没找到，谁找不得花点时间啊”！

可是——

● Linkers接到任务后，一天就找到了30家符合条件的公司（由25名联络专员提供）

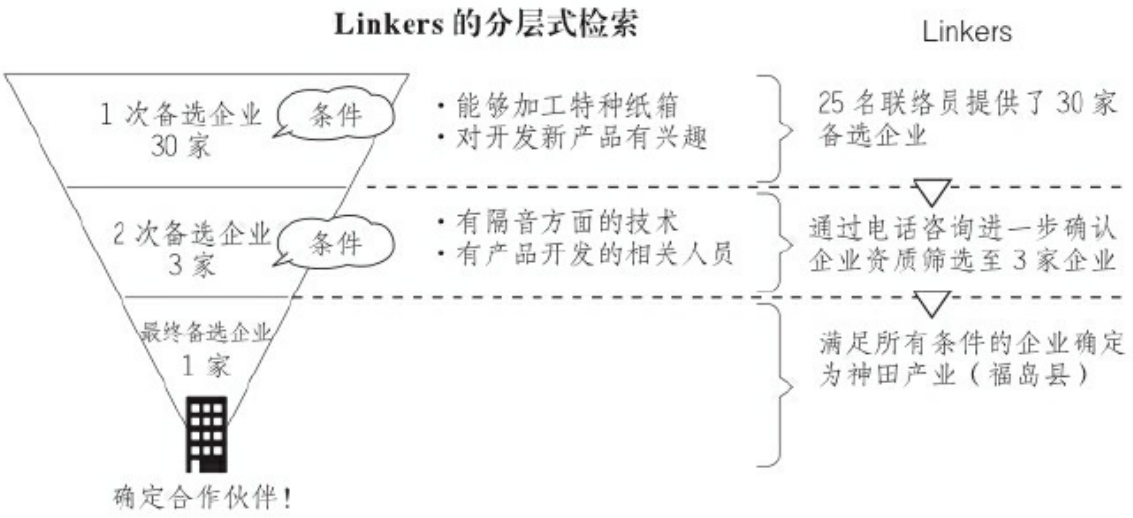
● 通过和联络专员讨论以及对目标公司的询问，第3天就锁定了3家公司

● 第7天最终确定了合作公司（福岛县神田产业）

Linkers的速度和全面的网罗性着实让VIBE吃了一惊。

而Linkers之所以能够如此高效地完成任务，恐怕要归功于公司特聘的1300名联络专员。虽然这些专员供职于不同机构[1]，但他们都是熟悉当地产业、推动产业合作的专家。

拿纸板隔音室这个项目来说，东经联产业服务中心的联络专员不仅在技术层面上帮扶过当地企业，对神田产业也相当了解。他看到VIBE的项目后，立即向Linkers推荐了这家企业。



VIBE万万没有想到Linkers仅用一周时间就帮助他们找到了满意的合作企业。更让VIBE惊喜的是，神田产业也仅用两周时间就完成了样品，而且样品的质量大大超出了预期。这一连串惊喜让VIBE对Linkers刮目相看，并决定把所有的需求项目都委托给Linkers。

最终，VIBE公司将商品命名为“danbocchi”，将价格设定在了6万日

元左右。结果商品仅发售一个月就卖出了300套。神田产业也因此实现了满负荷生产。

联络专员这一基础设施，因何难以跨越地域？

Linkers不公开项目内容，而是将其传达给各个联络员，通过这样一个半封闭模式确保了项目的保密性。另外，Linkers无须投入雇佣成本，因为这些联络员本身也属于一种社会基础设施。

只不过这些联络专员大多供职于地方性组织，因此他们的活动范围很难超越地域的限制。他们能够对当地企业进行技术指导，却无法帮助当地企业拓展业务。

虽然这些联络专员很想为当地企业多做一点贡献，但由于他们居于一地，因此无法帮助企业在业务上取得突破。“我了解神田产业的技术和生产能力，却无法帮它找到合适的需方，真是让人瞪眼干着急！” 帮助过VIBE公司的联络专员如是说。

因此，不能超越地域限制，不能将点（制造方、供方）与点（顾客方、需方）连接起来，就无法解决这一问题。而Linkers正是解决这个问题的金钥匙。

充分利用社会基础设施！

在日常生活中，我们离不开各种各样的社会基础设施。比如：

①社会基础设施：能源、交通、水、通信、垃圾处理等等；

②生活基础设施：医疗救护、教育、行政、金融等等。

除此之外，社会基础设施还有多种层次之分。例如城市基础设施、自治团体基础设施、国家基础设施、国际基础设施。其中大部分并非纯粹的民间组织，而是政府机关、特殊法人、NPO（非营利组织）、NGO（非政府组织）等。

不过，在日本有340万公务员，100多万供职于特殊法人、NPO、NGO中，其中还有太多的资源等待我们挖掘。

Linkers刚好把目光投向了这一资源，虽然它采用了半封闭形式，却凭借全面性、保密性、低成本等优势打造了一个新型的服务化模式（商业模式）。今后，通过公共资源究竟会引起多少变革呢？让我们拭目以待。

“半职业众包”：看半职业人士打响的团体战

数万名插画师向世界递交的作品

巧用社会资源也可以创造出多种新型的商业模式。例如制作插图及漫画的Whomor公司（whomor.com）和销售指甲贴片的MICHI公司（jp.michimall. com）。

无论Whomor公司，还是MICHI公司，它们都把目标指向了全球。目前，Whomor公司已经将插画和漫画产业拓展至中国，而MICHI公司也将销售范围拓展至英语国家（可使用美元、欧元、英镑进行结汇）。

两家公司的资源都来自日本国内，它们巧用日本（人）的才能，将服务推向了世界舞台。

在日本，有成千上万名独立插画师，而Searchfield公司首当其冲，

将这些资源整合在了一起，向大企业提供插画和漫画等相关工作。Searchfield成立于2008年，顾客从大企业逐渐转变成了广告代理商和社交游戏公司。

2010年秋，KONAMI（科乐美）公司发行了一款名为“龙收藏”（Dragon Collection）的卡牌游戏，这款游戏一上市就吸引了众多玩家，因此日本的插画市场也水涨船高。不过，大多数制作社交性卡牌游戏的软件公司都出现了插画师人手不足的窘境，于是它们纷纷向外部求救。在这样一个背景下，MUGENUP公司（2011年6月）和Whomor公司（2011年11月）应运而生。

这三家众包型插画制作公司的商业模式大体相同。

● 主要顾客：游戏软件公司（和普通公司）（几十家）

● 工作完成方：独立插画师（和制作公司）（数百到1万多人）

● 公司机能：①和顾客洽谈业务；②管理项目进程；③对插画师进行艺术指导

其中，管理项目进程和艺术指导最为重要。对游戏软件公司来说，这两件事情既浪费精力又浪费时间，因此他们不愿意直接与个人签约。不过对第三方中介来说，如果不能保证项目顺利进行，也会大大增加成本和风险，以至难以实现盈利。

Whomor借**“**精益管理**”**解决两难境地

在MUGENUP公司，插画师们拥有一个专门的工作平台“WORKSTATION”，通过这一平台公司可以实时掌握项目的进程，

这正是MUGENUP公司的优势所在。简单来说，通过这一平台，公司可以把握住每个项目的上传、进度等情况，进而判断该项目能否准时完成。

不过，对一个项目而言，最怕遇到的问题就是“返工”。项目好不容易接近了尾声，结果却发现整体风格不符合初衷、需要返工，这将极大地影响项目进程。

Whomor公司为了解决这一问题，在前期阶段可谓下了一番苦功。首先公司会为插画师制定一份详细的指示书[2]，之后会对草稿进行仔细校对，发现问题及时反馈给插画师，这样就最大程度上避免了线稿后的返工。



另外，Whomor公司为了提高业务效率，还大胆采用了“精益管理”。员工有好的想法时可以先写在公司的wekipedia上，再于每周一的例会与大家讨论、分享。Whomor公司的创始人中，有些人既从事过商务咨询工作，本身又是插画师，也许正是他们的创造能力，公司才有了

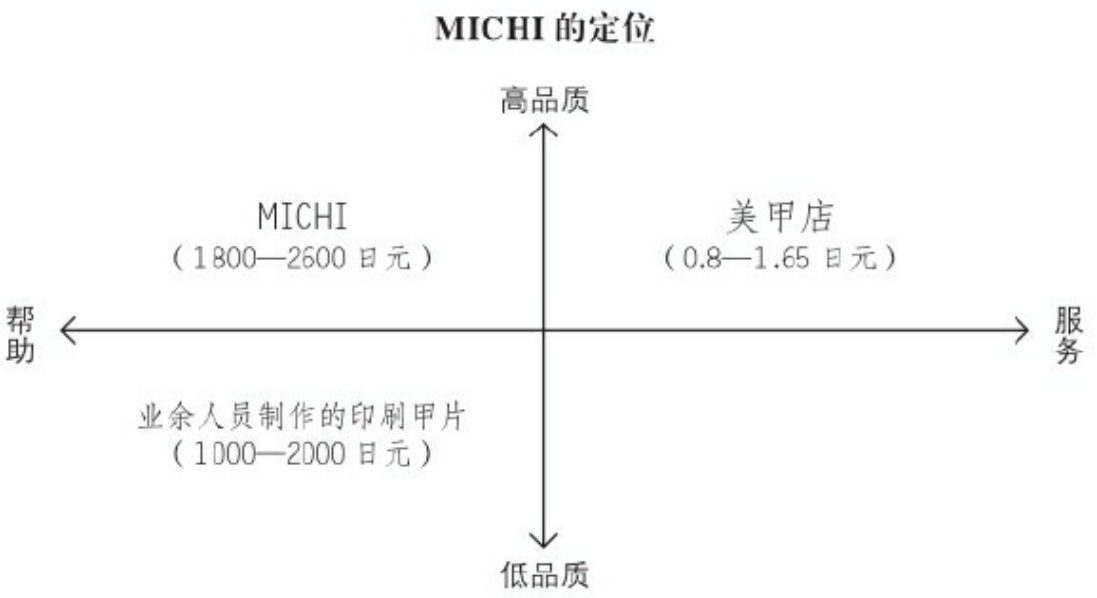
强大的竞争力。正因如此，虽然Whomor公司在3家企业中人数最少，但业务量却丝毫不输给其他两家。

如今，Whomor公司把目光瞄准了世界，一个6万亿日元的大市场。为了实现这一目标，Whomor公司进一步打开思路，把产品由插画拓展至了3D、漫画、音乐、复印等不同领域。

MICHI将**31**万美甲师的技术销往世界

还有一家公司，同样把日本的高超技术转化为商品销往了世界。这家公司就是手工甲片线上经销商MICHI。

众所周知，日本的美甲技术世界一流。不过要享受这项技术，就得去美甲店，且价格不菲（1万日币以上）。因此10至50岁的女性中，只有31%的人去做美甲。其中，曾经去过现在不去的人占40%，从未去过的人占29%。［3］



多数女性朋友都会抱怨美甲时间又长，费用又高。

另外，在日本美甲师的人数已经达到了31万，且每年以3万人的速度递增。然而，美甲行业已经不再是香饽饽。目前，这个“时间又长费用又高”的美甲市场年产值已经达到了1500亿日元（约2万家店），市场几近饱和。

而线上经销商MICHI则通过提供高品质、低价格的手工甲片，成功解决了上述两大问题。

手工甲片+线上销售的新型商业模式

其实，在MICHI出现之前就存在着一些线上经销商，只不过这些经销商多数为个别美甲师，因此无论是设计种类还是推广力度，都相对有限。

而MICHI却成功将数百名隐于家中的美甲高手集结在了一起，以手工甲片的形式将她们的高超技艺送到了千万消费者手里。通过五彩缤纷的设计和每周五发布新品的策略，MICHI赢得了良好的口碑和大量回头客。不过，每个人的指甲形状各不相同，为了解决这一问题，MICHI会事先向消费者免费提供样甲［4］，这样消费者就可以根据样甲来选择适合自己的甲形。通过上述举措，MICHI成功俘获了广大女性的爱美之心。

不过在这项事业中，美甲师（现在约300名）才是重中之重。其实，与付出的时间相比，她们得到的报酬并不高。但是，

- 她们可以将自己的设计转化为商品，从中获得满足感
- 他们可以根据自己的时间安排工作，灵活性强
- 接到订单后进行生产，生产过程中有一种被认可的喜悦感

恐怕这些才是美甲师们的工作初衷吧，也正因如此，她们才会积极推出新品、努力制作样品、接到订单后认真进行生产。

其实，接到订单后进行生产的模式并不适用于品种繁多的时尚品行业，但可以实实在在地降低产品积压所带来的风险。

如何兼顾商业与创意？

其实，对消费者来说，她们希望商品既要新潮更要百搭。因此不能兼顾消费者的要求和美甲师的创意，就无法实现双赢。

而这并不是谁向谁妥协的问题。总的来说，美甲师也希望自己的创

意能够迎合大众的流行趋势。因为她们不是孤傲的艺术家，而是希望得到大家认可的手艺人。

为此，MICHI会经常向美甲师发送当前的流行趋势，让大家了解消费者的需求。通过这一做法MICHI成功地解决了美甲师和商业利益之间的矛盾。可以说，正是兼顾了商业和创意这两大要素，MICHI才踏上了成功之路。

MICHI作为行业的领头羊，它将重心放在了品牌战略上。只有公司的品牌深入人心，消费者才会放心地购买产品，美甲师才会安心地在此工作，消费者和生产者才会进入一个良性的循环状态。



撑起平台的是人的能力

对大多数风险投资人士而言，他们更喜欢无须人员介入的C2C、

B2B商业模式，因为这些模式易于扩大，但这种模式却很难带给企业持久的竞争力。因为易于扩大就意味着易于模仿，所以这种模式一旦被更有实力的企业效仿，自己便无力与之抗衡，最后存活下来的往往是处于顶峰的一两家企业而已。

因此，想要创造出拥有持续竞争力的商业模式，关键在于发挥人的能力，让对手难以效仿。

Linkers是一种点（需方）对点（供方）的网状商业模式。为了实现这种商业模式，除了要确保项目的保密性以外，还要满足下列条件：

- 供方的情报数量：承接业务的范围和备选企业的数量
- 供方的情报质量：联络专员和备选企业的口碑

Linkers正是通过与联络专员的地方性团体进行密切合作，才满足了上述条件。例如，Linkers通过与东经联产业服务中心进行合作，不仅成功吸纳了数百名联络专员，还委托东经联对应征的联络专员进行筛选和审查，从而保证了联络专员的质量。

此外，由于联络专员的数量众多，对于一家企业的情况会有若干名联络专员有所了解，这样就保证了企业评价的客观性。

简单来说，如果只在互联网发布寻找联络专员和需方企业等相关信息是很难达到预期目的的。想将这种众包平台推向成功非借人力不可。

Whomor公司的成功源于两大因素，一是避免了返工的艺术指导，二是精益管理模式。而MICHI凭借先入为主的优势，加上成功地平衡了需求与创意，成为行业内的领头羊。

Cookpad、kakaku.com、@cosme集大众之“慧”

在日本，也有几家较为成功的“消费者生成媒体”[5]。

Cookpad（1997—）：付费会员模式

kakaku.com（1997—）：送客佣金模式

@cosme（1999—）：广告、电商、店铺的复合模式

虽然各家网站的盈利模式并不相同，但它们的价值都来源于用户发表的评价和话题。

Cookpad有167万道菜谱，不言而喻，这正是该网站的核心卖点。同时每道菜谱下面都设有评论栏，人们可以发布试做后的照片和感受。据说有些人气菜谱的评论数能高达1万条，可以说这里仿佛成了菜谱贡献者和评论者的交流天地。

此外，kakaku.com之所以能够提供所有在线商品的最低价格，也是利用了商品下面的留言板。无论是复杂问题，还是简单问题，只要你虚心请教，就一定会有经验丰富的专业人士（半专业）为您解答。

kakaku.com最大的亮点在于它的口碑栏，而撑起这个口碑栏的正是将近千名的热心网友。他们之所以乐于回答、评论，其实并不是为了钱，而是为了名誉。对于回答结果，kakaku.com会根据提问者的满意程度，颁发给热心网友“金银铜”牌以示鼓励，当热心网友集齐10枚“金牌”时就成为殿堂级人物。

kakaku.com把这种模式也运用到了餐厅评价上，成功开办了tabelog.com[6]，并希望借此赶超老牌网站gnavi。

@cosme几乎网罗了所有日本境内的化妆品，它通过大量的商品评论信息，吸引了广大的爱美人士。[7] 当前，该网站的总发帖数量已经达到了1117万条，人们对发帖用户的年龄和肤质[8] 进行检索后，就可以查看相似用户对于某款产品的评论。

在日本，20至30岁的女性中约有47%、30至40岁的女性中约有35%的人每月都会登录该网站。为了让用户安心地发表自己的使用心得，避免他人的恶意攻击，网站会对所有帖子逐一审核。

正是由于网站投入了大量的时间和精力，用户受到了应有的尊重和保护，他们才成为核心评论者，更准确地说，是成为商品信息的核心提供者。

在日本隐藏着许多半职业人士（尤其是宅男宅女），谁能将他们的智慧凝聚在一起，谁就能打造一个冲出国门、走向世界的新型商业。

MUJI的组合拳——“顾客时间型全渠道销售”

MUJI成功将顾客引向实体店

在美国的百货行业中，线上销售的营业额大约为总额的10%。而在日本，这一比率还不到1%。无论是7&i，还是永旺 (Aeon)，虽然推出了线上销售业务，不过距全渠道销售还有一段距离。

在日本，首先采取全渠道销售模式的企业当属良品计划公司（运营的品牌为无印良品）和Start Today公司（运营的品牌为ZOZOTOWN）。

良品计划公司从西友公司独立而来，目前经营的品牌为无印良品。

虽然公司的发展道路并非一帆风顺，但根据最新的统计结果，良品计划的年销售额达到了2000亿日元，销售利润超过了10%。（2013年2月—2014年2月）

良品计划通过邀请客户参与产品开发，成功推出了“符合人体力学的沙发”等多款产品。此外，良品计划还充分发挥互联网资源，将公司推向了发展的快车道。在Facebook的官方主页上，MUJI获得了百万次点赞，网店会员也达到了460万人（2014年7月）。

然而，　在2010年约有六成的网店会员从未在MUJI网店上购买过商品。可是MUJI公司却始终用邮件给这些会员发送相同的广告，其实这种做法没有多大意义。

因此，MUJI决心想方设法将这六成不在网店购买商品的会员引向实体店。

● 将原本只能在网店使用的优惠券变为网店实体店通用（邮件中附有二维码，到实体店的自助终端打印即可）

● 在网店订购的商品可以到自己指定的实体店取货

● 利用Twitter、Facebook等社交网络进行宣传

2010年起，由奥谷孝司（1971—　）率领的线上销售团队，并未进行大规模设备投资，只利用了若干小道具（简单的营销方法），就成功将客户引向了实体店。

2013年MUJI还推出了一款名为“MUJI passport”的手机应用。通过这款手机应用，MUJI将积分、返点、优惠券、信用卡、会员编码、社交媒体等多种功能整合在了一起。

MUJI希望延长与客户的接触时间，这个时间不仅包括购物时间，还包括购物前后的互动时间。因为只有让顾客更多地了解MUJI，MUJI的品牌形象才会深入人心。我们将这种经营战略称为“顾客时间型全渠道销售”。

“MUJI passport”推出后，短短的一年零两个月就被下载了200万次，俨然成了公司战略布局中的核心利器。

Zozotown=全渠道销售**+Cookpad+eBay**？！

start today公司的营业额高达1146亿日元，利润也高达124亿日元。公司的重点运营项目Zozotown是日本最大的时尚品牌购物网站。目前，该网站中共有621家店铺（超过2200个品牌），商品数量高达21万件。一年中约有320万人在此购物（2014年3月）。

2013年秋，start today公司推出了一款名为“WEAR”的应用，消费者只需在手机上安装该应用，就可以享受以下四大功能。

①扫码功能：如果在实体店看到了心仪的商品，只需扫取二维码，就可以得到该商品在Zozotown上的信息，且可以通过此应用立即购买。

②搭配展示功能：这个功能类似于Cookpad，时尚达人、店员以及一般消费者均可在此上传自己的服饰搭配方案，其他消费者可以通过商品名称和主题进行检索，且可以立即购买方案中的商品。

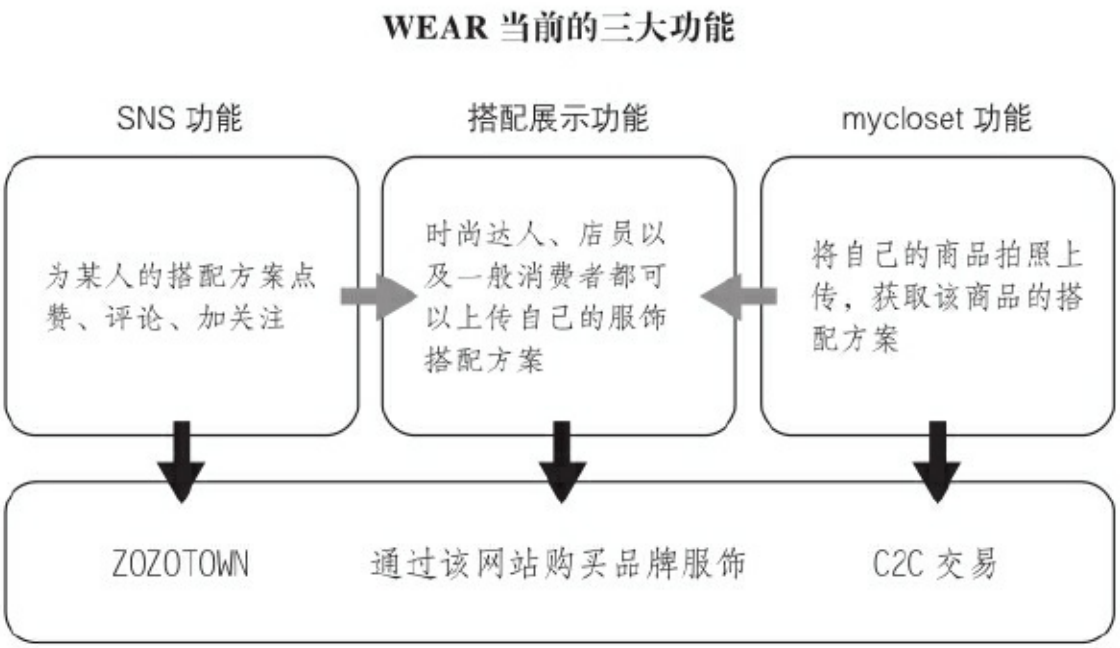
③SNS功能：可以为某人的搭配方案点赞、评论，也可以关注这个人。Zozotown希望借此将“WEAR”打造成时尚品牌的社交应用。

④mycloset功能：你可以将自己的服装商品拍照上传，如果在Zozotown购买的商品则无须上传，网站会替你自动保存。Zozotown希望将来可以像eBay一样，实现个人用户间的二手服装买卖。

其中，①的功能可以说是展厅现象的终极武器。有了它，你完全可以在实体店挑选好衣服，再从网店上购买。

不过，Zozotown又给“WEAR”赋予了地点识别功能，这样“WEAR”就可以把部分利润分给相应的实体商城。可以说，Zozotown采取的并不是梅西百货的单打独斗式全渠道销售，而是联合了实体店业主和网店专营业主（Zozotown）的新型全渠道销售。

不过，Zozotown推广该应用之初，只得到了一家商场（PARCO）的支持，其他实体店一致反对。然而4个月后，参与的品牌却超过了2000种，加盟的商店也达到了3500家。可惜的是，这项功能并未给加盟店和Zozotown带来多少收益［9］，因此半年后此项功能被迫中止。



不过，Zozotown对“WEAR”这款应用依然抱有较大的信心，因此他们将大部分精力投入到了SNS功能当中。

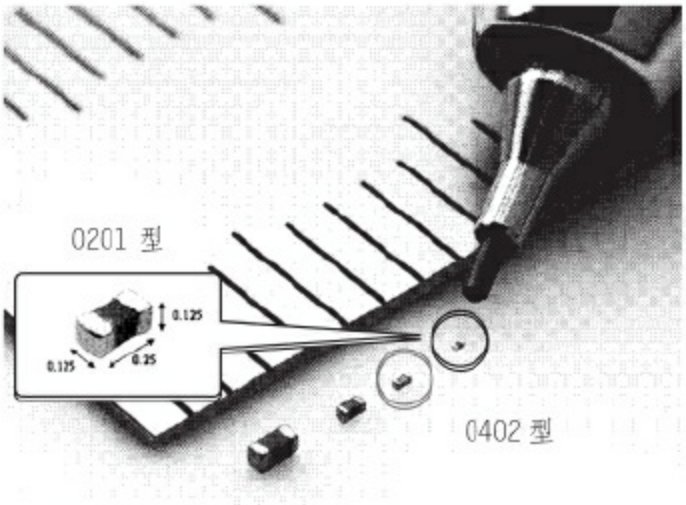
不光是时尚达人和店员，一般的消费者也踊跃发表自己的搭配方案，短短7个月间，方案数就达到了70万件［10］。也就是说Zozotown每天会收到3000个方案。

Zozotown通过“WEAR”应用，将顾客和店员全部卷入了时尚产业之中，打造了一种新型的商业模式。

挑战，越是有多种可能，它的结果就越令人期待。

因产品失去的，靠配件赢回来？！

输在产品，赢在配件，可能吗？



村田制作所最新的贴片电容

在日本，有许多电子产品或相关半成品的生产厂商，不过它们却在竞争中败给了韩国、中国以及台湾地区的相关企业。因此很多企业不得不选择退出市场或缩小企业规模。此外，电脑、电视、手机、液晶屏等生产厂商也面临着同样的困境。然而，深入观察，你会发现市面上这些产品的零部件大都来自日本企业［11］。

例如液晶屏市场的总产值约为8.3万亿日元，而日本企业所占的市场份额仅为19%。然而其中的主要零部件却几乎被可乐丽公司（kuraray）、富士胶卷公司、JNC公司等日本厂商包揽。

虽然每个零部件的市场规模还不及液晶屏的1%，但由于这些“小市场”对技术的要求较高，一般企业难以进入，因此这些企业均在各自的“小市场”中独领风骚，实现了较高的盈利。

再比如，iPhone 5s的核心处理器A7，虽说是苹果公司独立研发的产品。但其实处理器中照相机的传感器来自索尼公司，大量贴片电容［12］和无线LAN蓝牙模块来自村田制作所，而电子罗盘来自旭化成公

司。

虽然在智能手机等终端市场，我们很少看到日本企业的身影（仅索尼凭借Xperia系列占据3.5%的市场份额，目前排名第7位），但实际上有许多日本的电子元件厂商活跃其中。村田制作所便是其中一家，它凭借纵向一体化模式将原料采购和生产设备集于一体。此外为了避免技术泄露，不对核心技术申请专利（烧结工艺）。因此在这个“小市场”上成功取得了霸主地位，年产值高达8200亿日元，利润更是高达1200亿日元（利润率为15%）。

不过，暂时的霸主地位并不意味着永世无敌。企业一旦掉以轻心或者做出错误判断，不出一两年就会被其他公司所取代，当今的IT电子产业就是这样一个局面。其中，罗姆公司（ROHM）和TDK公司便是典型的例子。

液晶面板零部件、材料中日本企业所占的市场份额（2011）

产品名称	市场规模（亿日元）	日本企业所占份额	主要企业名称
玻璃基板	11000	51%	康宁、旭硝子玻璃、日本电气硝子
ACF	700	95%	索尼化学、日立化成
配向膜	450	19%	JSR、日产化学工业、JNC
偏光片	7850	57%	日东电工、住友化学、LG化学（韩）
PVA film	?	100%	可乐丽、日本合成化学
保护膜	2610	98%	富士胶片、柯尼卡美能达
液晶	2370	96%	JNC、默克（德）
防反射膜	1010	84%	凸版印刷、大日本印刷
彩色滤光片	1400	18%	凸版印刷、大日本印刷等
液晶面板成品	8.3万亿日元	19%	三星电子、乐金显示（韩）

出处：根据“关于日本企业国际竞争力的定量调查”（经济产业省，2013）制成。

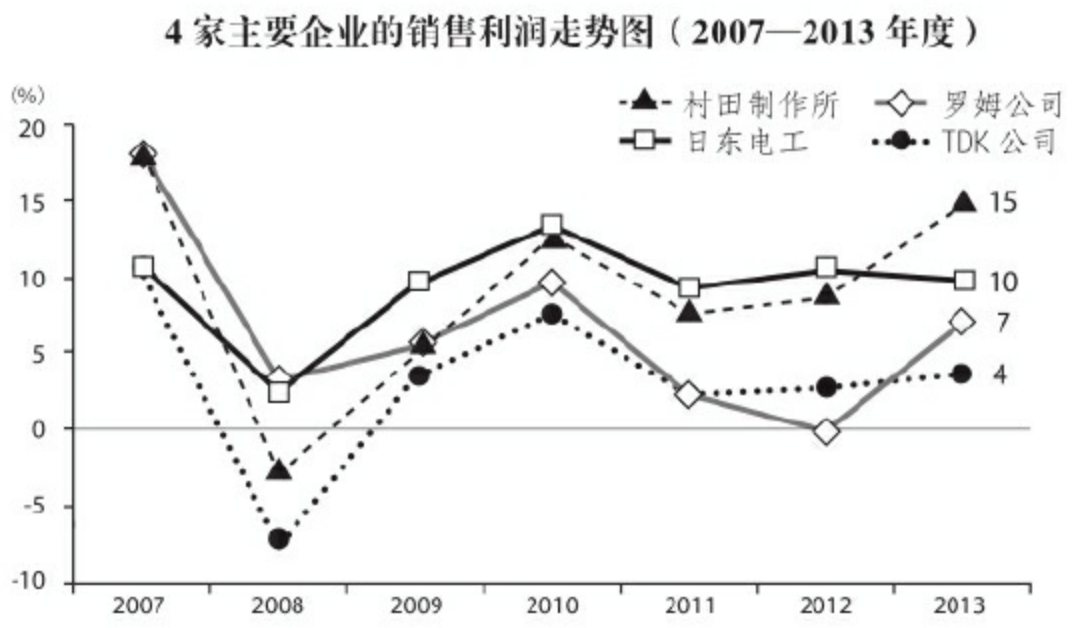
罗姆的疏忽与**TDK**的失败

2007年以前，罗姆公司的利润率始终保持在18%以上，是一家名副其实的绩优企业。当时，各大电视厂商为了标新立异，都不愿使用千篇一律的通用组件，于是罗姆公司为每家厂商定制了集成电路，并用颜色加以区分。正是这种差别化的服务保证了罗姆公司的高收益。然而，随着日本电视产业整体下行，罗姆公司也陷入了艰难的境地。

与日本市场相对，国外的电视厂商不追求差异化生产，而是追求快速量产，因此它们的需求变成了便宜的通用组件。

目前，欧姆龙公司将目标锁定在了汽车、工业产品以及平板电脑的组件，希望凭借自己最为擅长的功率集成电路实现东山再起。

2006年，上釜健宏（1958— ）成为TDK的新一任社长。他主张“贴近客户”，推崇“速度至上”，提倡“技术独创”。他认为公司不别出心裁，就赢不了中韩两国的企业。于是他在公司内部大力推行新政，要求产品紧跟客户需求，同时要求产品3年必须更新换代。在这些举措下，公司的硬盘磁头销量稳居行业榜首，市场占有率达到了30%。2009年，TDK公司又以1600亿日元的价格收购了全球最大的电子元器件（表面声波滤波器等［13］）制造商爱普科斯（EPCOS），准备借此进军手机市场。



然而市场风云变幻，硬盘生产企业由原来的几十家瞬间缩减至3家［14］，且这3家公司开始陆续生产硬盘。因此TDK的磁头产品彻底没了市场。与此同时，爱普科斯没能拿下苹果公司的订单（iPhone 5s），TDK也没能打入安卓手机市场，无奈之下TDK不得不大批裁员，出售无力经营的业务。

其实归根结底，TDK的失败原因有二：其一，它没能跟上市场节奏；其二，过分相信自己的品牌优势。

爱普科斯擅长车载用品和工业产品等电子元器件的深度开发（耗时较长），然而，在智能手机市场，每个季度都会推出新品，显然它的研发速度无法跟上市场的脚步。

另外，安卓手机的制造厂商大多数为中韩企业及美国高通，并非日本企业。因此TDK对这块市场投入的精力还远远不够。　TDK不会是在

想“就凭我在行业内的知名度，我不去找你，你也会来找我”吧？

公司遇到危机后，TDK曾向爱普科斯增派了15名擅长快速研发的技术人员，TDK的社长为了拿下订单也曾三次拜访高通公司。然而败局已定……

村田制作所——社长大胆放权，百人当机立断

村田制作所最大的优势就在于它的技术实力。为了保持这种优势，公司不断投入大量资金用于技术研发，尤其在其他公司难以效仿的化学产品上。目前公司主要产品的全球市场份额均保持在35%—60%，可以说稳坐行业内的头把交椅。

但能在竞争如此激烈的电子行业中保持现今的成绩，绝对要归功于公司的“决策速度”。

面对客户提出的难题，产品的负责人能够当机立断。在公司有很多这样的年轻决策者，其中仅在通信部门就达到了100名。他们都有权决定：

● 产品的明细、开发周期、量产时间以及数量和价格

村田制作所的村田横夫社长曾说过：“我不做任何决定，最多也只是点头答应。”村田社长还表示“他最厌恶员工凡事都要向公司请示，当场就应该给客户答复”！

村田制作所花费了10年时间，培养了一批决策者，从而建立起当机立断的决策体系。不过这10年时间没有白花，正是这一体系才让村田制作所跟上了客户的变化。

随着智能手机的出现，电子元件行业的大客户也由诺基亚、爱立信等以长期战略为中心需要反复交涉的企业变成了苹果、三星电子等需要当机立断的企业。面对这种变化，罗姆公司和TDK公司难以应对，而村田制作所却刚好可以发挥自己的优势。

村田制作所的这100名年轻决策者并非由公司简单指派，而是公司用10年时间培养出来的专业人才。这些人才来自公司的各个部门，他们都积极向上且善于沟通，接下来他们会用几年甚至10年时间在公司的研发、生产、企划等多个部门轮岗，最后公司会从这些人中选出合适的决策者。

电子元件的商业模式变迁

	普通手机		智能手机
顾客	诺基亚 / 爱立信	→	苹果 / 三星电子 / 中国手机企业
价值提供	技术实力 长期规划 合作伙伴	→	技术力 / 低成本 当机立断 灵活应对
盈利模式	长期	→	短期积累
竞争力	技术难以效仿 公司决策	→	技术难以效仿 多名决策者

其实找到一个既掌握本行业前沿技术又具备良好沟通能力的人才绝非易事，尤其是在这种市场较小的技术领域。另外，由于涉及技术问题，又很难从外部引进人才。而这正是村田制造所难以被超越的关键所在。

为了守护住一方寸土（小型市场），企业就必须拥有非凡的能力（竞争力）。正如村田制造所“培养的大批专业人才”，这种非凡的能力越是难以被效仿，公司的竞争力就越强。

小型市场的霸主——日东电工的“全球小型市场王牌战略”

日东电工是世界上LCD偏振光片的主要供应商之一，在全球市场上它以40%的占有率高居首位。近些年，日东电工又推出了“全球小型市场王牌战略”[15]，在这一战略的指导下，公司开辟出了多个小型市场，销售额也达到了7000亿日元，利润也始终保持在10%左右。

日东电工原本是一家胶带生产企业，多年来公司不断对相关产业进行整合、拓展。目前，日东电工的业务已经涉及了　70个行业，海外销售额和从业人员的比例也达到了70%，成为一家名副其实的全球性企业。

日东电工的社长柳乐幸雄（1948—　）先生曾说过：“想要在小型市场中打造出王牌产品，就不能进行集中选择。”

因为“不开发大批新产品，王牌产品从哪里来？而新产品中只要有30%转化为商品就足矣”。

“迈出第一步，闭上一只眼，这就是日东电工的企业文化。”

“正是这种败也无妨的创新精神才使公司的产品避免了货品化。”

例如，短短几年间应用于电视机的液晶屏就走向了货品化，但应用于智能手机和平板电脑的液晶屏却出现了迅猛增长。日东电工抓准时机，迅速地将偏振光片的用途转向手机触屏。同时，日东电工还研发出

了用于触屏上的透明导电性薄膜，这款薄膜也同样成为王牌产品（市场占有率居世界第一），成为日东电工的一大收入来源。

一家企业如果只盯住一个小型市场，终有一日会惨遭淘汰。而日东电工所谓的“全球小型市场王牌战略”并不是让经营者进行“集中选择”，而是让经营者认识到“在新产品中只要有三成转化为商品就足矣”，让管理者有“迈出第一步，闭上一只眼”的勇气，因为这种商业模式无法一蹴而就，需要我们在失败中摸索前进。



三谷宏治　　克莱顿·克里斯坦森
（1964—　）　（1952—　）

“巨匠们的午后”（番外篇）我和克里斯坦森

三谷（以下简称为“三”）：您身体恢复得怎么样了？已经没什么大碍了吧。

克里斯坦森（以下简称为“克”）：谢谢您的关心，虽然不能像过去那样拼命，不过搞搞研究、开场讲座、写本书什么的应该没有问题。

三：那就好啊。不过我听说您可是同事里回家最早、周末不加班的居家好男人啊！

克：哪里哪里。人生路上与谁同行只是选择的问题。而我的选择是1周里5天和同事、客户一起同行，1天和神同行，剩下的时间和家人同行，仅此而已。

三：您的同事迈克尔·波特教授很关心救护问题，我看最近您也写了不少关于这方面的论文和书籍，恐怕与您这次生病不无关系吧？

克：我的父亲因患恶性淋巴瘤，49岁便离我而去。恶性淋巴瘤的生存率其实高达80%，不幸的是他却属于剩下的20%。7年后，我刚刚30岁就被确诊为Ⅰ型糖尿病［16］，之后就一直靠注射胰岛素维持身体所需。所以我在《哈佛商业评论》上发表《医疗行业的困境》绝非心血来潮，尤其作为一名基督教徒，我始终关注着人的生死。

三：这么说您关注医疗和医药问题也都来源于此吧？

克：2007年，我刚写完《创新者的处方》［17］一书（草稿），就突发了一场严重的心脏病。2009年底又被查出了低度恶性淋巴癌，幸好这两个病都没要了我的命。而且这场病还给了我更多观察和了解医疗现状的机会。当然，我是躺在床上观察的。（笑）

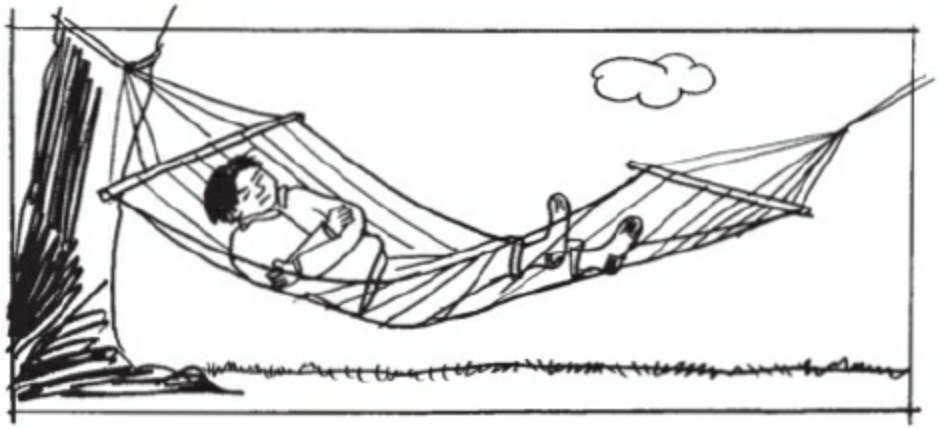


三：我6岁的时候也住过40天院，不过那个时候我只知道医院不是什么好玩的地方。（笑）由于住院期间实在是闲得发慌，我一下读了100本书。也许正是这100本书为我日后的研究生活埋下了伏笔吧？（笑）

克：哈哈，三谷先生，其实“闲”正是我们当代人的一大特征。在这个世界上，大多数人并没有发挥自己的“智力”，可以说我们生活在一个“智力富余”的时代。如果能把这些 “富余的智力”都聚集在一起，真不知道这个世界会发生何种变化！Linux操作系统就是一个很好的例子［18］。然而，在我们中间蕴藏的力量还远不止如此！

三：是啊，如果我们从打游戏、看电视的时间中抽出一成用在生产活动上，这个成果都是惊人的！到2010年为止，维基百科的建设时间共计1亿小时，而全体美国人1年花在看电视上的时间就高达2000亿小时。因此只要抽出其中的1%，每年就可以建20个像维基百科这样的网站

了。（笑）



克：可不是吗！我相信日本也一定蕴藏着大量“富余的智力”吧。

三：是的，在日本也有许多人受限于地域，埋没在家庭，无法展示他们超凡的专注力。他们或许不善言谈，或许英语很差，但他们身上超凡的专注力，就是日本最大的战略资源。

克：不过凭此能打败美国的硅谷吗？能打败中国的各路勇士吗？

三：我们常说当今是一个“互联时代”，但如果我们只是简单地联结在了一起，就必将迷失自己。只有把握自己的不同之处，才能认清自己。而日本人超凡的专注力就是我们的价值所在。另外，当今的时代已不再是谁胜谁败的问题，而是能否通过协作，给对方带来价值，为整体增加利益的问题。打败对手不叫赢，在失败中吸取教训进而取得成功才叫赢！

克：说得不错嘛！（笑）

三：啊，让您见笑了。我最近正好在写一本名叫《商业模式全史》的书，所以……

克：听起来不错嘛。什么样的书啊？嗯嗯……这里这么写会不会更好点？这个概念不错！对了、对了，还有这样一个例子。（续）

---

[1]岩手大学地方联合推进中心、新 产业创造机构、圆梦南相马、秋田县产业技术中心、中部经济联合会等。

[2]包括角色的姓名、性格、Wikipedia信息（如果有的话）、进化前构图、进化后构图等20项内容。

[3]根据日本MYNAVI公司的调查。

[4]此外还有18mm×20mm的“0”形样甲。

[5]即Consumer Generated Media。代表性的网站包括YouTube（视频分享）、Flickr（图片分享）、Pixiv（插画分享）、2ch（匿名留言版）等。

[6]Yelp是美国最大的点评网站。它成立于2004年，每月绝对造访人次高达1亿2000万人。tabelog.com为4000万人。

[7]该体系是基于亚马逊商品评论功能开发而来的。

[8]可分为中性、干性、油性、混合性、敏感性、特异性皮炎6种肤质。

[9]月销售额为1亿日元。

[10]Cookpad成立之初，历经5年多的时间，菜谱总数才达到了100万个。

[11]1997年前后，日本企业的产能份额超过了80%。

[12]“0402”中的“04”表示长度，“02”表示宽度，一个贴片电容是由100个厚度为1微米的陶瓷片堆叠而成的，而1部智能手机平均要使用500个这样的电容。2014年4月起，村田制作所开始对“0201”型（体积更小）电容进行量产。

[13]对特定频率的信号进行滤波的电子元件，是智能手机等通信器材不可或缺的元件之一。

[14]西部数据、希捷、东芝。东芝在2.5英寸的硬盘上有较大优势。2000年共有40家硬盘制造企业。

[15]日东电工通过分析产品的发展前景，选取其中的“小众市场”，利用特有的技术，保证了它在“小众市场”上的霸主地位。

[16]Ⅱ型糖尿病通常由不良的生活习惯引发，而Ⅰ型糖尿病主要由自身的免疫异常引发。

[17]The Innovator’s Prescription（2009），论述了美国救护制度的改革方案。

[18]Linux的主要发明人为林纳斯·托瓦兹（Linus Torvalds，1969— ），目前仍有1000名志愿者参与Linux的开发工作。

结束语

自家小店，认识商业的起点

自打懂事起，我便知道家里经营了一家小店。这家小店的正式名称为“三谷酒食料品店”，不过当地人都习惯称它为“三谷店”，而我自然就成了“三谷店的小子”。我家的小店位于福井县永平寺町的一个农村，是一家服务街坊邻居的农副食品商店。每天清晨5点父母就得起床，晚上要忙碌到11点才能休息。因此我们兄弟三人都成了名副其实的“伙计”。

农副商店的利润主要来自生鲜食品，不过为了经营此类商品，就必须承担较大的风险。因为不管多好的鱼、多好的肉，过了保质期便卖不掉，要么自己家吃掉，要么吃不完扔掉。不过这些商品的毛利较高，想赚钱就得承担相应的风险。这是我从自家小店最先学到的事情。

后来，母亲取得了烹饪资格，便将家中的一角改成了厨房，估计哪些生鲜鱼类卖不掉，她就会将其做成菜品进行销售。这样既提高了小店的利润，又减少了生鲜鱼类的废弃。专业点说，我家的小店由单纯的销售业转变成了制造业和服务业（部分）。

不过在此之前，以Uny为首的超市开始从名古屋以及滋贺一带向福井席卷而来。从20世纪60年代开始，超市和商场迅速兴起，尤其是永旺集团（原名佳世客[JUSCO]）投资兴建的购物中心与平和堂投资经营的“Bell”商城将当地的购物产业推向了顶峰。面对这种大型连锁企业的价格战，作为一家农村的小店毫无抵抗能力。

无奈之下，父亲选择了自由连锁经营（Voluntary Chain），一种最初级的零售连锁模式。不过在这种模式下，农村的小店也有了价格优势，再加上区域内上门送货等贴心服务总算可以和那些大型连锁企业进行一番抗衡。

除本地化服务，再也无计可施

其实，除了生鲜食品，酒类也是我们家小店较为稳定的收入来源（占销售额的30%）。这要多亏政府对酒品销售的严格限制，因为周边没有竞争对手，所以无论啤酒、洋酒，还是日本酒，利润都相当可观。

不过，酒水折扣店的出现却让我们家的优势瞬间化为了泡影。由于政府放宽了对酒类的限制，这些折扣店开始大批进口水货洋酒（行货价格很高），迫于压力朝日啤酒不得不采取应对措施（即低价批发），希望用低价维持市场的份额。

父亲很绝望，他无奈地说：“这些折扣店的售价，比我们的进价还低，这不是在开国际玩笑吗！”

的确，面对这次危机，全家束手无策，眼看着短短几年间，酒水的销量就锐减大半。不过，酒水折扣店同样在劫难逃，最终还是败给了有正规销售许可的大型超市。

20世纪90年代，对农村的副食品店来说，曾有一次转型成为便利店的好机会。但父亲并没有选择这条路。因为三个孩子都已经独立了，他也厌倦了争来斗去。

父亲去世后，小店由母亲独自经营。她不再销售那些有风险的生鲜食品，同时缩小店面规模，让这家店成了街坊四邻的“休憩场所”。

目前，小店的主要收入来自店前摆放的四台自动售货机。由于家旁有一个运动场，一到夏天，特别是周末，冰啤、饮料都十分畅销。这些商品的进价和售价都相对固定，因此赚个零花钱还不成问题，更重要的是，母亲再也不用担心它们会过期变质了。

不过，总有一天这四台机器会坏掉，如果维修费用过高，要好几十万的话，恐怕到那时拥有80年历史的“三谷屋”就得宣布关门大吉。

正是这间小小的“三谷屋”，让我懂得了商业的本质和乐趣，也让我看见了不同商业模式间斗争的残酷。

新型商业模式的诞生与我的商务咨询经历

高中毕业后，我便离开了家乡，一晃30余年。这期间虽然在法国的枫丹白露待过一年半，但总的来说，基本都在东京度过。

大学期间我主攻物理学，毕业后却选择了文科类的职业。1987年我进入波士顿咨询公司，1996至2006年供职于埃森哲。算下来我从事经营战略咨询已有19个年头。

我曾应客户的请求（抑或是别无他法），试着帮助这些企业重塑商业模式。从我接触到的案例来看，多数大企业都关心如何才能应对新兴企业的来势汹汹，却很少愿意在自己身上动刀子，尝试新的商业模式。

1996年，我从波士顿咨询公司辞职加入了埃森哲的战略团队，大家通过努力探索，也成功开创了一些新的商业模式。当时，在商业咨询领域，尤其是波士顿咨询公司、麦肯锡公司这样的顶尖企业，咨询顾问大都既有经验,又有学历（MBA），当然开发新客户等工作也相当具有挑战性。可是在日本，既难以找到这样的人才（有经验、有学历），也难

以培养这样的人才，团队建设绝非易事。

而埃森哲公司却在人才培养和团队建设上实现了质的飞跃。

- 人才储备：对大学生、研究生进行“强化训练”和“企业内培”，借此增强公司的业务能力。仅指定若干名年轻的IT咨询人员在公司内进行轮岗

- 业务能力：开辟新客户时，以IT咨询部为门户，之后再输送给其他业务部。深挖老客户时，由年轻的经理负责

- 品质管理：公司对顾问分级，高级顾问需对下级人员的业务品质进行管理

这个平均年龄仅为30岁的经营战略团队，凭借业务上超高的性价比，获得了客户的一致好评，从1996年到我离开的2006年，团队也从原来的40人发展到了200人，足以和波士顿咨询公司、麦肯锡公司相媲美。

最初，公司只是不想录用有工作经验的人员才研究出了上述对策，没想到最后却成了商务咨询类公司“用年轻人撑起整片天”的新型模式。

商业模式的未来，你的未来，以及……

本书从美第奇家族讲起，最后又涉及了我本人的一些经历。至此，关于商业模式的话题就告一段落了。

关于商业模式理论的研究，其实满打满算也只有20年，因此未来的路还很漫长。不过有一点我可以肯定的是，无论在学术界还是在商业界，商业模式理论中还有无数宝贵的资源等待着我们去挖掘。

在经营战略理论中，商业模式可以说是涵盖面最广、系统性最强的概念体系之一。无论是创业者、企业家，还是商业顾问、学者，我们都应该在模式创新上不懈努力。

为此，我们要敢于改变自己，改变团队，甚至改变企业和事业整体。要走别人没走过的路，要不畏艰辛，敢于冒险。要相信这条路越是布满荆棘，在竞争时才越具实力。

2013年，我出版了一本名为《经营战略全史》的书，受到了广大读者的支持与好评，这对我来说是莫大的鼓励，于是我决定再次执笔，出版《商业模式全史》一书。2014年应《哈佛商业评论》的邀约，我在这本杂志4月份的刊物上发表了一篇同名论文。在此，我要特别感谢总编岩佐文夫先生和责任编辑肱冈彩女士。因为本书正是在这篇论文的基础上续写而成的。

在写这篇论文的过程中，由于篇幅限制，我总觉得不尽兴，因此决定拓展开来写一本关于商业模式历史的书。本书第2章以后的内容，在论文中几乎均未提及。通过本书您是否能够大致了解商业模式的演变过程了呢？

在本次出版过程中，从编辑、设计到排版，都由《经营战略全史》出版团队的原班人马一手操办，在此表示深深的谢意。同时借此机会，向Discover21的干场弓子社长、负责编辑的原典宏先生、负责设计的吉冈秀典先生、负责插画的长崎则子女士、负责校对工作（工房灿光公司）和负责印刷工作的各位先生，以及制作图表的小林祐司先生一并表示感谢。

此外，在我写作的过程中，受到了众多亲友的批评指正以及帮助鼓

励，请允许我在此表达谢意。

最后，希望各位读者也能参与到商业模式的创新之中，开创一个属于你们的、崭新的明天。



经营战略全史

经营战略全史

[日]三谷宏治 著
徐航 译

江苏凤凰文艺出版社

目录

序 言
第1章 近代管理学的三个源头（1910—1930年代）
“巨匠们的午后”1科学管理之父泰勒与人际关系学始祖梅奥
泰勒如何将“科学管理法”导入充满怠工、不信任和恐惧的19世纪的工厂
福特创造的大规模生产系统催生出的“大众富裕阶层”
梅奥发现“人的社会属性”
专栏：马斯洛的梦，释迦的觉悟
法约尔定义“企业活动”并制订整个公司的“管理流程”
第2章 近代经营管理的创始（1930—1960年代）
“巨匠们的午后”2经营战略之父安索夫与最初的经营史学家钱德勒
巴纳德以“经理人员的职能”激励了那些为世界危机而苦恼的顶尖人物
德鲁克：将经营管理的实用性推广到全世界的“传道师”
安索夫：带来“市场竞争”理念的真正的经营战略之父
钱德勒：真的说过“组织跟随战略”这样的话吗？
鲍尔：创立麦肯锡公司，推进“结构战略”
安德鲁斯：推广“战略设计手段”，深信战略即艺术
专栏：SWOT分析法的真面目
科特勒：市场营销领域的德鲁克
专栏：产品生命周期战略的冲击导致“市场营销的死亡”
第3章 定位学派的大发展（1960—1980年代）
“巨匠们的午后”4麦肯锡公司的构筑者鲍尔与波士顿咨询公司的创立者亨德森
亨德森主持：波士顿咨询公司的诞生及“时间”“竞争”“资源分配”的飞跃
专栏：“市场增长率—相对市场份额矩阵”是外部环境与竞争的结合
格鲁克主导的麦肯锡的逆转
定位学派的佼佼者波特
专栏：战争与经营战略：从克劳塞维茨、兰切斯特到孙武
第4章 能力学派的群雄割据（1980—1990年代）
佳能与本田：鲁莽的日本企业的跃进
专栏：丰田生产系统：库存即是恶！
“巨匠们的午后”5《追求卓越》的作者彼得斯与《时基竞争战略》的作者斯托克
反定位学派的彼得斯等人的热门作品《追求卓越》
因标杆管理法而复活的施乐、西南航空和福特
斯托克在东京的作品《时基竞争战略》
哈默：危及自身的破坏性再造
哈默尔和普拉哈拉德：面向未来的成长战略——核心竞争力
专栏：味之素的核心竞争力经营
福斯特主持的麦肯锡的革新战略
革新者们从特曼创立的硅谷而来
圣吉与野中的“组织学习”
巴尼在“资源基础理论”中提到的资源优势
第5章 定位论与能力论的统合与匹配（1990年代— ）
“巨匠们的午后”6归来的佼佼者波特与能力学派的领头羊巴尼
波特在世纪末发起的反击：什么是战略？
明茨伯格的“组织结构”经营战略
卡普兰与诺顿提出的管理方法：平衡计分卡理论

金伟灿与莫博涅融合了定位论与能力论
贝佐斯以新的能力论实现新的定位论
专栏：恐龙为何会“大灭绝”？
第6章 21世纪的经营环境与战略诸论（2000年代— ）
“巨匠们的午后”7年轻的天才熊彼特与“颠覆性创新”的克里斯坦森
企业行将消失：世界环境的不安定化与不确定性
世界在膨胀！“新兴国家抬头”与“复杂化”
打破分界线！产业、企业、机能的融合与重组
世界聚焦的经营主题：“创新”“领导能力”“学习”“网络”“社会性”“全球化”
克里斯坦森主张的催生“颠覆性创新”的“领导力”
BOP、新中间层和戈文达拉扬的“逆向创新”
埃文斯所洞见的“网络”的本质
专栏：“测量”的力量改变经营
组织学习的新动向：未来中心、知识产权战略及工作转变
“巨匠们的午后”8从竞争到协调的格拉顿与不竞争的蓝海战略者莫博涅
“社会”吸引了当世伟才
第7章 最后的答案：“适应性战略”（2010年代— ）
沃茨的打击：不从历史中学习，而是从集体智慧和对照实验中学习
施密特和佩奇领导的谷歌超级试错型经营
哈福德在《适应性创新》中指出的理想组织的陷阱
专栏：日本军队失败的本质与美国军队失败的本质
IDEO布朗的设计思维：快速、轻松、实际体验
专栏：从不预判流行的时装品牌ZARA
总结：攀登经营战略这座大山
布兰克与莱斯从实践中总结出的“精益创业”
波士顿咨询公司的里维斯提倡适应性战略
补 章 俯瞰全体的B3C框架（1996年— ）
“巨匠们的午后”（番外篇）德鲁克与我
为撼动“巨象”而生的B3C框架
用B3C框架定义战场
用战场战略大步前进
结束语

图书在版编目（CIP）数据

经营战略全史 /（日）三谷宏治著；徐航译. —南京：江苏凤凰文艺出版社，2015
ISBN 978-7-5399-8951-8

Ⅰ.①经… Ⅱ.①三… ②徐… Ⅲ.①企业战略－研究 Ⅳ.①F272

中国版本图书馆CIP数据核字（2015）第294595号

江苏省版权局著作权合同登记：图字10-2015-502

经营戦略全史 三谷宏治
"KEIEISENRYAKU ZENSHI" by Koji Mitani
Copyright © 2013 by Koji Mitani
Original Japanese edition published by Discover 21, Inc., Tokyo, Japan
Simplified Chinese edition is published by arrangement with Discover 21, Inc.
Illustrator: Kuniko Nagasaki (Platinum Studio)
Simplified Chinese edition copyright © 2015 Beijing Ponghong Books Co., LTD.
All rights reserved.

书　　名	经营战略全史
著　　者	[日]三谷宏治
译　　者	徐　航
责任编辑	孙金荣
特约编辑	小　熊
责任校对	孔智敏
版权支持	王秀荣　张晓阳
封面设计	刘汇刚
出版发行	凤凰出版传媒股份有限公司 江苏凤凰文艺出版社
出版社地址	南京市中央路165号，邮编：210009
出版社网址	http://www.jswenyi.com
经　　销	凤凰出版传媒股份有限公司
印　　刷	三河市金元印装有限公司
开　　本	700毫米×1000毫米　1/16
印　　张	20
字　　数	280千字
版　　次	2016年1月第1版　2016年1月第1次印刷
标准书号	ISBN 978-7-5399-8951-8
定　　价	42.00元

（江苏凤凰文艺版图书凡印刷、装订错误可随时向承印厂调换）

序 言

经营战略的历史可谓源远流长。由不同的起源发展出不同的流派，流派的发展蜿蜒曲折，流派之间的关系又错综复杂。如果把经营战略的历史当作对手，那么它一定是最为复杂、最难对付的对手。

但无论多么复杂的对手从本质上看都是相同的。它们之中仿佛有一条脉络，只要你抓住了这条脉络，它们就会成为你最强有力的武器。而本书的目的就是帮你抓住这条脉络。

如果要用一句话概括几十年间的经营战略历史，我们应该说“1960—1980年代之间是定位学派占有压倒性的优势，80年代以后则是能力（组织、人事、流程等）学派占有优势”。看，简单至极吧。

前者的领军人物不言自明，迈克尔·波特（1947— ）被称为活着的管理学传奇；后者的领头人众说纷纭，我们姑且认为是杰恩·巴尼吧。

定位学派的观点是“外部环境很重要，在盈利行业占有竞争优势者胜”，而能力学派则认为“内部环境重要，企业自身的优势才是取胜关键”。双方都得出了“对方的理论会拖垮企业”的研究成果。

双方的争论与14—15世纪英法百年战争颇有相似之处，只是到现在为止也没有争论出统一的结果。

大泰勒主义与大梅奥主义的战争阴影

上述两大派的战争中还有另一场引人注目的战争：可称为大泰勒主义的“定量分析论”和暂时称为大梅奥主义的“人际关系论”之间的争论。

定位学派中几乎都是信奉“经营战略的制定可经由定量分析和定型计划流程解决”的大泰勒主义者。

“安索夫矩阵”“SWOT分析”“经验曲线”“市场增长率—相对市场份额矩阵”（产品·投资组合矩阵、PPM）“商业系统”“五力分析”等一系列人所共知的分析工具都是这个派别创造的。他们以此制定战略，改变产品的生产流通环节以及组织结构。

然而在1973年的石油危机之后，那些信奉弗雷德里克·泰勒（1856—1915）等人、将定量分析及定型计划流程奉为圭臬的大企业却陷入了经济衰退的大潮之中。于是以通用电气公司为首的几家奉行大泰勒主义的公司实施了分权化、总公司取消分析部和战略担当等整改措施。

另外，相当一部分能力学派（约半数）坚定地认为“企业活动应侧重于人际方面”。其中就有人际关系论始祖——乔治·埃尔顿·梅奥（1880—1949）流传下来的一个流派。

“优秀的领导能力无法打分”“组织的柔软性无法量化”“如何划分学习组织”，这些理论确有其道理。想想看，谁能把史蒂夫·乔布斯定量分析呢？

但波特提出了反论。他的说法是：在战略开发方面，总要用到分析技法，而那些无法被分析的因素很难被大企业容纳，反过来说，“基于人际关系论的经营战略模式恐怕只适合独裁者”。

常用的第三种方法：试错法

活跃在经营战略学全领域的超级通才亨利·明茨伯格（1939—）这样认为：“一切依照实际情况。当外部环境较重要时就使用定位学派理论，当内部环境较重要时则使用能力学派理论。”

笔者认为这才是优秀的方式，因为这并不局限于哪一种理论。但是，这样包罗万象的方式恐怕也只有明茨伯格这样优秀的人才能运用自如。

当21世纪来临时，经济和技术发展变化的速度都突飞猛进，现有的定位学派或是能力学派的理论都将迅速地陈腐化，无论是大泰勒主义还是大梅奥主义都将难以施展拳脚。这将是一个革新的时代。

适应新时代的将会是适应性战略。若要详细解释，则可以这样说：不试行不知错，想要知道应该适用定位学派理论还是能力学派理论，就使用试错法吧。

战略制定和计划流程将因此而改变，若认真试行试错法，甚至连企业的生存方式也将改变（开放化）。美军在伊拉克战争中由败转胜，这其中就有适应性战略的功劳。以上就是简略版的《经营战略全史》，各位以为如何？

向过去学习的意义**1**：原创的力量

行文至此，笔者仿佛听到了这样的呼声：“只要学最新的知识不就好了”“不需要学习过去流传的那些陈腐老旧的知识”。

然而事实并非如此。请诸位想想米开朗琪罗的雕塑，运庆和快庆[1]的佛像，这些都足够老旧了吧？

但时至今日，它们依然能够打动我们的心弦。这是因为这些作品中孕育着原创（或创始）的力量。

经营战略理论与这些雕像的不同之处在于，它并不像这些雕像一样千百年不变。我们今天所了解的知识可能只是其中的一部分，或者原有知识的讹传。追溯过去的意义就在于更加清晰地了解这些理论知识。

本书编纂的目的在于：将那些堪用的理论及其原始的创立思想介绍给大家。

- 安索夫矩阵揭示了什么
- 市场增长率—相对市场份额矩阵的两条轴的含义
- SWOT分析的局限与应用
- 产品生命周期战略的破坏力
- 日本企业对能力论战略的冲击
- 彼得斯在《追求卓越》中表达的思想

试着认真地重新认识这些内容吧。

向过去学习的意义**2**：历史在重演？

安索夫的一个朋友大卫·赫西说过这样一段话——

“某年代结束之时，许多大企业都认识到：第一，竞争已经全球化；第二，世界性的竞争不可避免。”

那么，这个“某年代”是哪个年代呢？

答案是1970年代。

1973年的第一次石油危机中，原油价格一路从每桶3美元涨到了每桶12美元，换算成现在的价格是50美元以上。企业在经营战略层面是怎样应对这种激变的呢？相信这个应对过程中有许多值得学习的东西。

历史本身是不会重复的。历史不会重复，所以“照搬历史”这种想法是很危险的，因为未来有许多的偶然因素。但是人们往往认为历史可以重演（例如同样的企业定位可以获得成功）。

所以，向历史学习真正的价值在于，认识到“相似的状况也可能有不同的变化，因此应灵活制定战略”。

学术与商务的桥梁

编纂本书时，笔者使用了大量的参考资料。其中有我在波士顿咨询公司（BCG）和埃森哲咨询公司从事管理咨询顾问20年的经验、我曾经读过的书、重新买来读的书、在网络上搜索到的论文及考证等等。单单这次重新买来读的书就达数十册。

《战略历程》《MIT斯隆商学院战略论》《战略论（1957—1993）》《战略论（1994—1999）》《改变世界的商业思想家》《text经营学》（第三版）这6本学术类的书籍给了我很大的帮助。

读了这些书就会明白一个道理：只有平衡性是不够的。

当时担任经营战略理论开发的几乎都是波士顿咨询、麦肯锡、贝恩

这样的经营咨询公司。若由象牙塔里的学术派们撰写的话，恐怕就没法贴近实际了：因为几乎没有可参考的文献，以及很少出现“个人”的描述。

若要生动地再现历史场景，就要描写个人的逸闻，而大多数咨询公司不愿意作这样的描写，因为将某项经营概念的创立归功于某一个人不像是专业公司该做的。

而本书则力图做到个人逸闻与公司描述兼而有之。为此我参考了第7本书：以经营咨询公司为中心讨论经营战略史的《经营战略的巨匠们》（The Lords of Strategy）。

本书将这些参考资料中的内容进行了消化与整理，希望它可以成为学术与咨询、企业之间的纽带。

挑战追本溯源，挑战易读性、趣味性

因笔者未能作出最充分的调查研究，故而许多事情未能一一查明。

不过，与旧公司的同事详谈，并参考了第一手的英文版书籍之后，我有了新的想法。我开始认真地思考现在流行的理论真正的源头在何处。

最终的结果是，本书正文是从活跃在20世纪开端的前辈们开始描写的。泰勒、梅奥、法约尔，这三位巨匠创立的“思路”是经营战略理论的基础中的基础。

本书追求的另一个目标是易读性和趣味性。诚然，追求通俗易懂会造成叙述简略从而导致偏差，而趣味性则是严肃的学术书籍中本不该出

现的因素。

但是，不这样做就很难向普罗大众传播经营管理思想。所以笔者在书中各处都夹杂了“巨匠们的午后”这样臆想中的对谈。于是就有了泰勒对梅奥、安索夫对钱德勒、波特对巴尼等9个也许发生过，或者如果真的发生，将会很有趣的对谈。

笔者的目的是希望读者能够更加贴近这些巨匠们。他们虽然是行业的巨匠，但并非高高在上的神，他们有过成功也有过失败，也是有血有肉的人。（再次强调：这些对话都是虚构出来的。）

本书的内容与使用方法

本书大纲按照时间顺序排列。

20世纪初的三派理论的开端，1950年前后的近代经营管理理论的创立，之后是60—80年代定位学派的统治，80年代中期开始能力学派的中兴，90年代后期定位学派的卷土重来，然后是2000年代结构学派登场。最后是最近10年的经营战略理论的解说，以及适应性战略的实际意义。

本书将以各派思想的中心人物为焦点，阐释各种思路的由来、巨匠们做出了怎样的功绩以及该派思想的后续发展。

本书的后半部分罗列了大量的参考文献和关键性图表。

本书的使用方式有以下几种：

- 教科书式：浏览经营战略理论的流传、史实及相关条目

- 百科事典式：可查找条目的相关信息

● 小说式：可欣赏经营战略理论的诞生与发展

笔者深信，即使是深谙此道的资深人士，也可从本书中领略到新的视角与观点。因为本人即属此种情况。本书内容浅显易懂，适合推荐给经营理论的初学者，高校学生也可自如阅读本书。

那么接下来，由经营战略理论的巨匠们上演的跨越100年的冒险剧即将开始了。

---

［1］两人都是古代日本佛像雕刻家。



第1章

近代管理学的三个源头

（1910—1930 年代）



“巨匠们的午后”1科学管理之父泰勒与人际关系学始祖梅奥

梅奥（以下简称“梅”）：泰勒先生，您好。

泰勒（以下简称“泰”）：哦哦，梅奥，好久不见了。听说你最近做了个有趣的实验，在工厂采访了2万人？

梅：是啊，很累人。原本的目的是要实证泰勒先生所创立的科学管理理论，但结果差强人意。

泰：不要急躁。提高生产效率的研究，我也是从4个人的生铁搬运实验开始的（1898）。“搬的越多赚的越多”并不是最有效的办法，一个人拼命去搬运很快就会疲劳。

梅：那么除了提高薪水之外还用了别的办法吗？

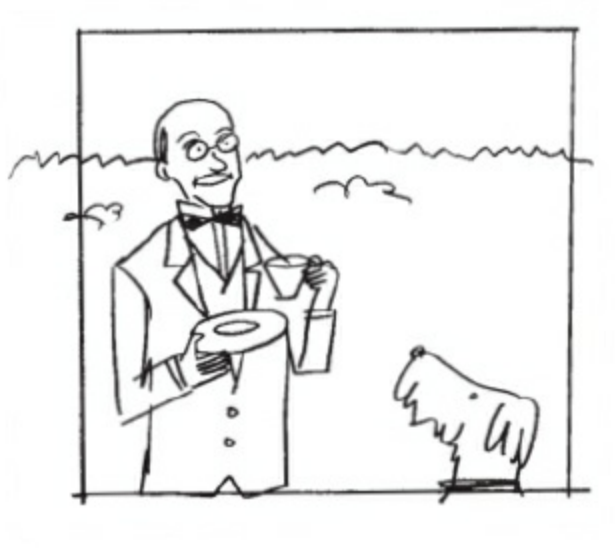
泰：进行铁锹实验的时候，我研究出最适当的重量是“每铲21磅”，因此得出了沉重的矿石要用小铁锹，轻盈的粉末要用大铁锹的结论，并制造了8种不同的工具。另外还研究了铁锹下铲的速度和高度、向上扬起的时机等等。那次实验用秒表不停地计量，参加人员有700人，也很累人。梅：为了便于管理，您还建立了规划部门对吧。

泰：没错。但是有了这个部门之后投入反而降低了一半还多。生产成本下降，劳动者薪水上涨，这结果可谓两全其美。在这之前，工厂的情形很糟糕。一切都要靠估量，经营全凭经验和直觉。经营者与劳动者之间的对立很激烈。



梅：测试制定出适当的标准，让双方都能得益，这就是您研究出的科学管理办法吧。

泰：说得没错。制定作业标准，以作业效率决定劳动者薪水，这是基本的要素。而梅奥你得出的研究结果是“并非如此简单”，对吧？



人际关系论的诞生

梅：您说得没错。在费城纺纱工厂的时候（1923），生产效率低

下，年离职率250%（月离职率21%），经营者请我研究解决办法，奇怪的是生产环境的改善并不能带来生产效率的提高，生产环境的恶化也不会让生产效率更低……

泰：这真是个奇怪的现象。那么原因是什么呢？

梅：应该说是人际关系吧。后来制定了“以协商解决休息顺序”“经营者给出承诺”等一系列措施，结果是生产效率大幅提升。不仅如此，离职率下降到接近于零。

泰：这个结果真是令人吃惊。听说你还做了另外一个实验，叫作霍桑实验？

梅：是的。我从100名劳动者中选出6个人，观察他们组装电机零件的效率。实验中，我改变泰勒先生提出的劳动条件（薪水、休息时间、零食、房间的温度与湿度等），让6名参与者在各种条件下作业。劳动条件改善的情况下生产效率会提高，这很令人振奋，然而即使令劳动条件恶化……

泰：生产效率也还是那么高，对吗？

梅：完全正确。参选的100名劳动者本就很优秀，6名参与者又是从她们当中选出的佼佼者，士气（劳动热情）自然高涨，劳动条件的变化完全不能影响她们的劳动热情。

泰：那么“2万人”是怎么回事？

梅：最初的做法是，由我们这些研究者以劳动项目为单位进行访谈，将劳动者的意见整理成报告，并对基层管理人员进行同样的访谈训练。当基层管理人员熟悉这种访谈方法之后，让他们不分项目地进行自

由访谈。可是这样一来，我们收到的报告就变成了一个庞大的“杂谈集”。泰：这样就完全没法分析了。

梅：虽然没法分析，但是，这种“访谈”的实行本身就令生产效率提高了。我想是因为从业人员在访谈中发现并解决了自己的问题，而基层管理者则在访谈中得到了有效的情报，培养了自己作为领导者的素质。这样看来“对话”是很重要的。



不存在的理性人

泰：这么说，人类并非像我提出的“经济人”那样，完全是理性的吧？

梅：这正是我的想法。人是更倾向于连带性的、感情性的“社会人”“情绪人”。应该说，人们会“变成”这样的人。与泰勒先生的时代不同，我所处的时代，物质更加丰富，人们拥有更多闲暇。最近（约1927年），工作中的女性会烫发，而男性则会穿衬衫打领带。

泰：人类社会究竟会如何发展呢……

泰勒如何将“科学管理法”导入充满怠工、不信任和恐惧的19

世纪的工厂

年轻的泰勒的挫折与忧郁

这个叫作经营战略全史的故事，就从一个名叫弗雷德里克·泰勒（Frederick Taylor，1856—1915）的人说起。为什么要以他为开端？因为他正是一切的起源。

这位考入哈佛大学法学系的天才入学不久就因眼疾而退学，成为了水泵工厂的一名见习工人。那个时候他19岁（年龄会有前后1年的误差，下同）。22岁的时候他转入米德维尔钢铁公司工作，很快就从机械工提升为工厂的组长，并致力于提高生产率的研究。

从那时候往前倒推100年，英国工业革命的中心从织布机和纺纱机的改良转移到了冶铁技术的改良。动力装置（蒸汽机）的开发催生出了铁路和蒸汽船。

商业发展的中心地域扩大到了德国和美国，托马斯·爱迪生（1847—1931）的发明实现商业化使得电能被广泛地应用，街道和工厂在夜里也能亮如白昼。



科学管理的诞生

弗雷德里克·泰勒

- 考入哈佛大学法学系，不久因眼疾而退学
- 19岁时进入水泵工厂成为见习工人，致力于提高生产率
- 35岁独当一面，改革了许多企业
- 55岁出版《科学管理原理》

但那时的工厂中到处充斥着怠工、不信任和恐惧。那时的工资体系是单纯的多劳多得制，本来应该是干的越多得到的也越多，但是，一旦工资过高时，管理人员会擅自调整工资水平，这样一来到手的工资就没有什么变化。“只会工作没有用”，于是怠工行为开始蔓延，以至于努力工作的人反而成了罪人。而管理者方面只会用“上进者有奖”（以斥责与解雇的形式）来应对这种情况。

年轻的泰勒将这一切看在眼里，他决心改变这种两败俱伤的现状。

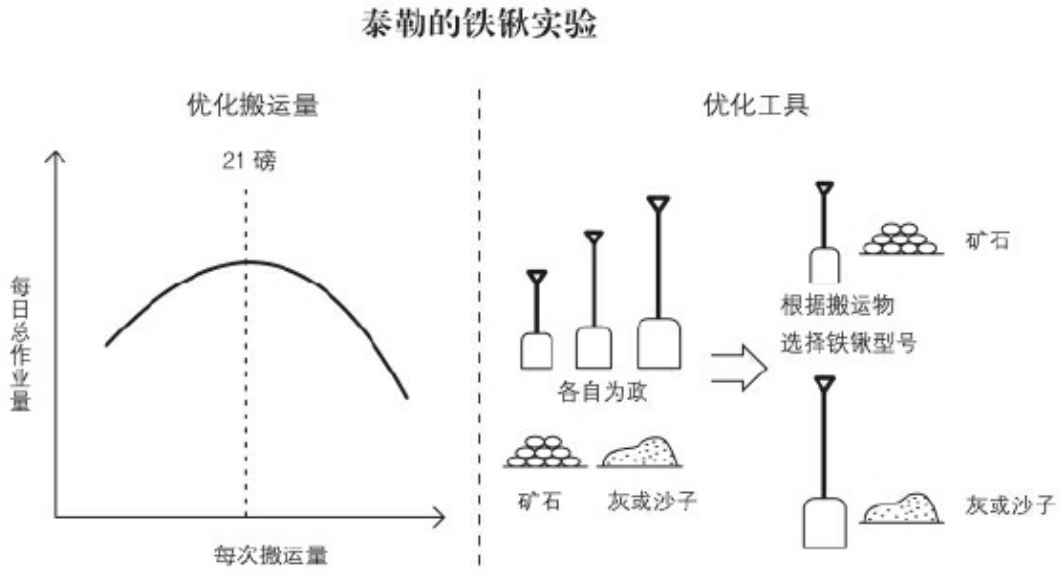
“科学管理法”带来生产率的急剧上升

为提高生产率，泰勒做了许多实验与研究。他用秒表计算时间，用尺子计算移动距离，彻底改变了当时“经验测量”的方式，用精确的测量代替了目测。

在伯利恒钢铁公司研究铁锹作业期间，他认识到了计划与管理业务的重要性。

当时的伯利恒钢铁公司每天有400—600名工人。这些工人的工作是

用铁锹铲起并搬运矿石或粉末。每天要搬运的矿石大小和形状不同，工人们就根据各自的喜好选择不同大小的铁锹。想要轻松的人会搬运小块的矿石，而自觉力气大的人会选择大块矿石搬运，直到累得精疲力竭。由于各人的工作方式不同，每个人的工作量也没法统一计量。





泰勒选了两个人开始了实验。他首先分析最适合的重量，最终明白

了最适合的重量应该是每锹21磅（9.5千克）。结合各种搬运对象的形状以及每锹21磅的标准，他准备了8种不同型号的铁锹。

他的优化研究甚至具体到铁锹下铲的速度与高度、上扬的时间，并且优化了工资体系，提出了为超额工作量支付超额工资的阶梯型工资制度。

但是这样一来，除了现场监督人员之外，还需要增加计划管理人员，以便根据当天的工作内容来分配人员，并发放不同型号的铁锹。这当然会产生新的成本。

那么，这样的改革结果如何呢？

作业人员每天的平均工作量从16吨增长到了59吨，是原来的3.7倍。与此同时，作业者的日平均工资从1.15美元提高到了1.88美元，提升了63%，而整体的成本降低了一半还多，从每10吨72美分降低到32美分。劳资双方都获得了更大的收益。

能够刺激劳动者的因素是工作环境的改善和经济因素

从米德维尔钢铁公司时代开始，泰勒就取得了众多的专利权，35岁的时候他已经独当一面了。除了伯利恒钢铁公司之外，他还改革了许多企业，使劳动者的工资得到了提高。

最终他把自己取得的所有成果汇成了一本书：《科学管理原理》（The Principles of Scientific Management，1911）。那时泰勒55岁。

他提倡的科学管理方法可以总结为以下5点：

①作业管理（Fast Management）

②工作研究（Work Study）

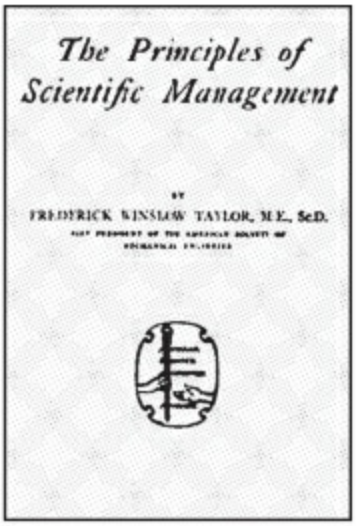
③标准化制度（Instruction Card）

④阶段性工资

⑤区分工作职能

其中工作研究的内容是研究工作的时间与工人的动作等，将熟练工成功与失败的经验传授给没有熟练的工人。这样就可以在大致平等的条件下以“作业管理”的方式制定“每日最佳工作量”，并以“标准化制度”将工作所使用的工具、时间以及工作内容规范化、标准化。

阶段性工资制度是为了提高劳动者的积极性而设立的，当一个月的工作量超过规定额度时，工资水平就会上涨。为了计划管理上述四项的内容，需要在组织内部区分工作职能，将计划管理的职位和执行计划的职位区分开来，放在专门的职能部门里。



The Principles of Scientific Management（1911）
Frederick Winslow Taylor

那个时代的大环境是：产业扩大，大量年轻的未熟练工人进入工厂。一方面，人们更迫切地希望在公正的条件下获得更高的收入。另一方面，经营者急于扩大生产规模，获得生产效率的提高。泰勒的科学管理方法正好迎合了双方的需求。

泰勒的目标是生产效率和工资水平同时提高

但是，经营者方面并没切实地遵守管理规则。他们一味地把泰勒的科学管理方法当成提高生产率的工具，而从不与劳动者分享由此得到的劳动成果。自然地，劳动者方面也发起了反击。许多劳动者组织声称“拒绝引入科学管理方法”。

很明显，泰勒的目标是“将劳资双方的对立与不信任转化为信赖与协调”“劳资双方都能由于生产率的提高而受益”。年轻时即遭逢大挫折的泰勒，从此开始了对科学管理的不懈追求。

在《科学管理原理》最开始的部分，泰勒表达了这样的意愿：“管

理的目的是使劳资双方的利益最大化。”并且，从业人员的利益最大化并非只是指工资水平，更是指“能够从事以其天赋所能从事的最高级别的工作”。

遗憾的是，在他的有生之年，这个愿望并没能很好地实现。“计划、管理与现场作业的分离激化劳资双方矛盾”“科学管理方法是缺乏人性化的方法”，1915年，一代巨匠在这样的批判声中离世，终年60岁。

10年之后，有一个人用近似但更加人性化的科学手法打开了科学管理的大门，他就是接下来要介绍的埃尔顿·梅奥。

而成为二者之间纽带的是亨利·福特所创造的T型福特汽车。

福特创造的大规模生产系统催生出的“大众富裕阶层”

价格为家庭年收入**1/8**的车，**T**型福特的冲击

亨利·福特（Henry Ford，1863—1947）出生在美国密歇根州的一个农庄。他主要的功绩可以用“创造了‘大众富裕阶层’”来概括。

19岁时他成为了一名见习机械工人，历任爱迪生照明公司的工程师等职位，1896年他开始制造汽车。那时距离1885年德国汽车公司戴姆勒-奔驰公司发明汽油车已有11年。在当时，汽车还是一种只供上流社会使用的奢侈品，平均价格是每辆车3000美元，而那时的家庭年均收入是750美元。

经历曲折的福特于1903年成立了福特汽车公司，真正开始了汽车的制造。从A型开始，经过了轻便型的A、C、F型，高级车的K型等一系列的失败，最终制造出了小型车N型。

在小型而廉价的N型车取得成功之后，福特又提高了生产效率，开始设计制造T型车，并于1908年开始发售，价格是950美元。

由于市场竞争的关系，T型车被设计得结实而便宜，并且随着时间的推移它的价格不断下降，1925年已经降低到260美元。T型福特车以占家庭年均收入1/8的低廉价格俘获了消费者，成为普罗大众的代步工具。

而且，这样价格低廉、速度又十倍于马车的交通工具的出现，至少在美国一地使人们受益匪浅。人们可以在地价低廉的郊外建一栋独门独户的房子，以汽车作为通向都市与工厂的交通工具。这催生了所谓的“富裕阶层”。



亨利·福特

穷尽泰勒流派奥秘的福特生产体系

T型福特车这种可靠又廉价的车能够出现，要归功于福特生产体系。

这个体系虽然是福特等人自主开发的，但其中包含的“作业时间、

作业动作的分析”乃至“作业的标准化、规范化”的确与泰勒的科学管理方法中提到的如出一辙。

另外，福特生产体系还出现了“分工细致化”以及“流水线作业”。

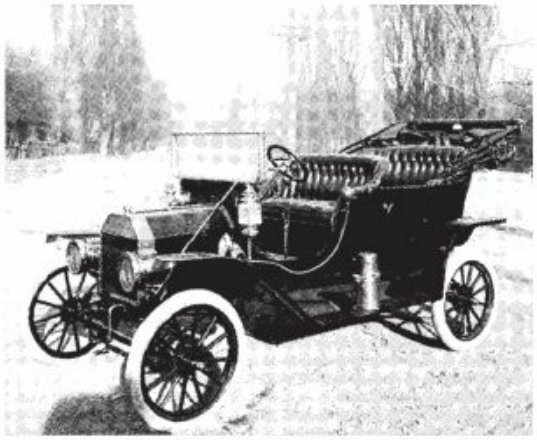
熟练工人的工作过程被分解为数十乃至上百个简单步骤，每一个步骤都在传送带旁边进行。副生产线与最终组装生产线的动作同步，不允许丝毫的停滞。

这样一来，就形成了一个效率极高的批量生产系统。

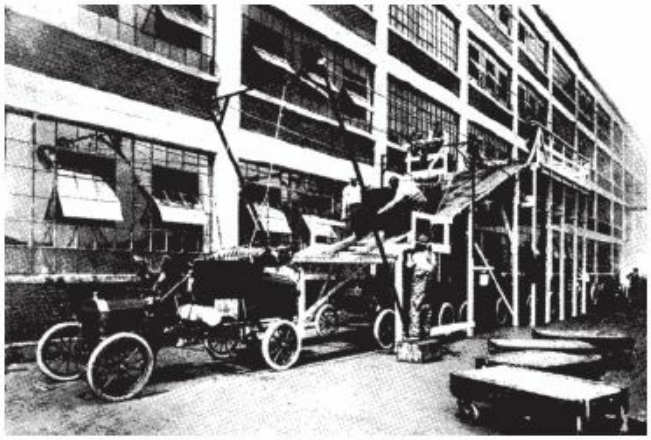
“要给从业人员更多的工资”

福特本人有一套自称为“福特主义”的在当时极为独特的经营理念——“服务大众的精神”和“追求工资胜于追求利润”。

他认为，企业是社会性的存在，应作为服务角色为社会和消费者提供更多的服务。并且，利润不是目的，而是一个客观结果。他认为，虽然企业无利就不能生存，但企业家的经营动机应该以“如何提高工资”为主。



T型福特车



T型福特车的生产线

而实际上他也逐渐地在提高从业人员的工资，甚至对离职人员也有一套应对的办法。从T型福特车产量最高的1914年开始，他把日工资提高到了5美元，这是以前平均工资的一倍。如果一个家庭的夫妻二人都在福特公司工作，年收入能超过2000美元。

为了应付蜂拥而来的订单，福特实行三班次轮换制度，24小时不停生产，每个班次的工作时间由9小时缩短为8小时。

其结果是，美国的许多求职者聚集而来，这些从业人员又成为了福特汽车的新的消费者。

富裕阶层已经不能忍受单调的操作

然而，“福特的环境很残酷”这样的声音还是出现了。

以轮胎生产为例。在木质的轮胎框架中嵌入铁轮的工序需要两个人完成，其中一个负责将木质框架与铁轮对齐，另一个人用机床将二者压为一体以便完成工序。每个轮胎耗时4秒，每天工作8小时可重复约7000次，而且整天只干这一件事。

这样一来，新入职的工人很快就会离职而去，的确与查理·卓别林在《摩登时代》（1936）中表现的情况分毫不差。讽刺的是，高达5美元的日薪正是用来赔偿“单调作业”这种精神伤害的。

福特在催生“富裕阶层”的同时，也将“经济动力的限制”摆在了社会（和自己公司）的眼前。

《摩登时代》中的主人公查理因为连续的单调作业而发狂，被送进了医院。后来他转行做了一个舞蹈演员。

到底是什么力量治好了他？

梅奥发现“人的社会属性”

4次**10**分钟的休息就能大幅降低离职率？！

1880年，乔治·埃尔顿·梅奥（George Elton Mayo，1880—1949）出生在澳大利亚阿德莱德的一个医生家庭。年轻时学习医学、伦理学和哲学，31岁开始担任教师，42岁时移居美国，最初在沃顿管理学院研究“行业的心理健康”。当时，梅奥在费城一家纺纱工厂进行了相关的实验与研究（1923—1924）。

这个实验的目的是“改善作业环境以降低离职率”。该公司本身的管理状况良好，并且其他部门的离职率不超过5%—6%，但是纺纱工厂的年离职率达到了250%，每月有超过2成的员工离职。

梅奥认为，造成这种现象的原因是工作上的单调性与孤独感带来的精神疲劳，于是引入了每天4次每次10分钟的短暂休息机制。

正如他所料的那样，纺纱工厂的生产率提高了，年离职率也迅速降低到了5%左右。看来短暂的休息的确可以大幅度减少员工对工作环境的不满。



人际关系论管理法

埃尔顿·梅奥

·31 岁学习医学、伦理学、哲学后担任教员

·42 岁移民美国

·受聘于哈佛商学院，参与“霍桑实验”，建立“人际关系论”

但是梅奥认为，真正的原因还不止这一个。离职率降低一定有更复杂的原因。于是，他设立了几个假说。

● 研究者真诚地听取了从业人员的倾诉

● 设立了保健室之后，从业人员可以向医师倾诉烦恼

● 经营者允许从业人员自行协商调节休息时间，这样一来：①与工作伙伴的谈话可以增强集体意识；②经营者的信赖可以提高从业人员的责任意识。

带着这些假设，他参加了下一个实验。

劳动环境与生产率无关！

1927年，受雇于哈佛商学院的梅奥在西方电气公司的霍桑工厂参加了一项实验。

当时已经有另外的实验者得出了与泰勒的理论相反的实验结果——“作业效果会随着照明度的下降而提升”。作为实验对象的一组从业人员在照明度上升的情况下会提高生产率，但是即使照明度下降，生产率依

然会慢慢提升。更加不可思议的是，照明条件不变的对照组也同时提高了生产率。这些结果都是1924年得出的。

正当研究者对这些结果感到困惑时，梅奥等一干精锐进驻了霍桑工厂。但是，梅奥在1927年所进行的接力实验依然得出了相同的结果。

无论工资、休息、零食、房间的温度与湿度等条件怎样改变，从100人中选出的6名女工[1]的生产率都在持续地提高。她们的荣誉感与连带感战胜了一切（无论实验的目的是什么）。

1928—1930年期间，研究人员进行了大量的面对面访谈。最早的访谈对象是检查部门的1600人，但是后来整个工厂超过2万人都变成了访谈对象。最初是由研究人员按照既定的话题进行访谈，访谈进行到中段时，现场经理也参与了进来，访谈的内容也变成了非诱导性的随意谈话，也就是杂谈。

面对这2万份杂谈笔记，梅奥等人陷入了窘境，但他们很快发现了令人惊喜的结果——　　访谈的本身（无关谈话内容）就令生产率提高了。

从业人员在访谈的过程中逐渐了解了自己不满的来源，而管理人员则在倾听中把握了部下的状况并学习如何对应，这提高了他们的能力。



霍桑实验

人际关系比劳动条件更能刺激劳动热情

结合其他的实验结果，梅奥得出了他的结论：人并不只是为面包而生的。

- 相比经济上的考虑，人们更重视社会性的需求能否得到满足
- 人的行动在更大程度上被情感而非理性左右
- 相比官方组织，职场上的人更容易被非正式组织（职场上的派别、小团体）影响
- 相比客观劳动条件，人们的劳动热情更容易被职场上的人际关系（上司、同事）左右

比起严格执行公司规章制度的上司，懂得适当倾听和下放权力的上司更容易提高士气，从而提高生产率。

同事之间关系良好，官方组织与非官方组织方向一致的职场环境更容易提高生产率。

从此以后，企业追求提高生产率的手段变得更加复杂深远。不仅要考虑成本与效率，人与人之间的关系也成为需要考虑的对象。

生活水准的提高把人从“经济人”变成了“社会人”

那么泰勒的科学管理法错了吗？

他所生活的时代是20世纪的开端。那时候，人们终于有了摆脱贫困的希望，人人都拼命地工作以求提高生活水准。这时候人们的动机是经济性的，这样的人就可以称为“经济人”。

但是在梅奥的时代，T型福特车的大量制造使得“富裕阶层”第一次出现。人们开始产生各种各样的需求，这就完成了从“经济人”到“社会人”的转变。其结果是，人们变得更加有感性，更加有连带性，更加投入生活。这种结果在梅奥所做的实验中均有体现。

从结果上来说，梅奥所做研究的性质与泰勒基本相同——　以科学的手段观察、分析并理解人类的行为。只不过相比用数字说话的定“量”分析，梅奥更注重研究人类感情的定“性”分析。

为了劳动者们的幸福，梅奥与他的弟子罗特利斯伯格等人一起创立了“人际关系理论”。而这个理论在催生了产业社会学这门科学的同时，也在行为学的领域中催生了许多实用理论。

现在我们所熟知的动机研究、领导能力研究、心理咨询、提案制度和小团体活动等，都是从由梅奥创立的人际关系理论（及管理方法）衍生而来的。

看过了这些之后，接下来我们要接触的是近代管理学的最后一个源头—— 亨利·法约尔的事迹。

专栏：马斯洛的梦，释迦的觉悟

马斯洛挑战对“高层次需求”的理解

梅奥等人开辟了人际关系理论的领域之后，探索人类行动的行为学迅速地发展起来。其中的代表人物就是马斯洛。

亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow，1908—1970）根据自我实现理论提出了“需求层次理论”。

他认为，除了动物性的生理与安全需求之外，人类还存在着更高层次的需求，而这是以前的心理学一直回避的非常“人性”化的需求。以这个理论为开端，马斯洛对人的需求进行了分类与定义。

在1943年出版的《人类动机的理论》中，马斯洛提出了如下理论——人的需求从低到高排列依次是：

生理需求、安全需求、社会需求、尊重需求、自我实现，各个层次的需求给人的满足度依次是：85%、70%、50%、40%、10%。

从这个理论当中，我们仿佛可以看到身为犹太裔俄罗斯人，生长于贫民窟的马斯洛的人生经历。出生于纽约布鲁克林贫民窟的他，头等重

要的事情自然是食物、水、健康和安全。

这之后才是享受友情，相信自己，并逐步过渡到尊重对方。

释迦有言：人应为熄灭贪欲而努力

说到研究人类的欲望，最早而且最深刻的恐怕非释迦牟尼（本名乔达摩·悉达多）莫属了吧。

心理学上把放弃某种东西叫作“舍弃”，将不能舍弃的理由称为“执着”。佛教认为，“执着”是一切烦恼的来源。

释迦牟尼直截了当地劝人舍弃这种执着，这就是所谓的“四圣谛”。他认为这是唯一能带给人幸福的方法。

● 苦谛：人们应认识到人生的本质是苦（四苦或八苦[2]）。

● 集谛：理解苦难的真正原因是无智与烦恼。

● 灭谛：彻悟人生三大真理（诸行无常、诸法无我、涅槃寂静）之后，可以解脱人生的苦难。

● 道谛：为解脱苦难，应每日奉行八正道。

以上提到的“四苦八苦、无智与烦恼”就是释迦牟尼对人类欲望的分析。

但这种分析最终的目标并不是梅奥或马斯洛提出的“人是有感情的生物，应尊重感情（包括高层次的需求）”，而是“人是有感情的生物，但这种感情是可控的。并且，如果能控制欲望就会得到幸福”。

另外，情感的控制可以通过行动（坐禅等）来实现。

释迦牟尼原本是一个国家的王子，由于心系世间疾苦，29岁时舍家弃国，在进行了6—7年的严苛修行后体会到“修行并不能带来觉悟”，而后在菩提树下静坐观想一整天后大彻大悟。

他的教义的一部分已被现代的许多经营者（包括史蒂夫·乔布斯）接受，并以“禅”的形式身体力行。恐怕这会给经营者们造成新的烦恼吧。

不放弃的自我实现——马斯洛的梦想

在父亲事业有成之后，贫民窟长大的马斯洛搬到了白人社区。在那里他遭遇到了前所未有的种族歧视（马斯洛是犹太裔）。

虽然他的前半生几乎遍历了人性的阴暗面，但他依然执着地追求人性中的光明，对自己他也有同样的要求。

作为7个兄弟中的老大，他在众人的期望下进入大学，仅仅29岁就成为了纽约市立大学的教授。

那之后的30多年里，直到心脏病发作去世之前，他留下了涉及教育学和经营学的100多篇著作和论文，并建立发展了人性心理学这门新的学科。

他追求的目标不是放弃人类的自然欲望，而是“自我实现”。

法约尔定义“企业活动”并制订整个公司的“管理流程”

理清经营管理流程的矿山经营专家

为了介绍一位杰出的人物，让我们将时间回溯到比梅奥实验稍早的时候。他与泰勒大致生活在同一时代，他的理论给近代经营管理理论带来了巨大的冲击。他就是法国实业家亨利·法约尔（Henri Fayol，1841—1925）。

19岁的时候，法约尔从法国的一所精英大学毕业，25岁时从一个煤炭技师擢升到主任技师，31岁的时候成为部门职员，37岁的时候被委任经营矿山。10年之后，47岁的他受聘出任总公司的负责人，当时的总公司正在为技术革新和资源枯竭所困扰，而法约尔已经是一名矿山经营的专家。

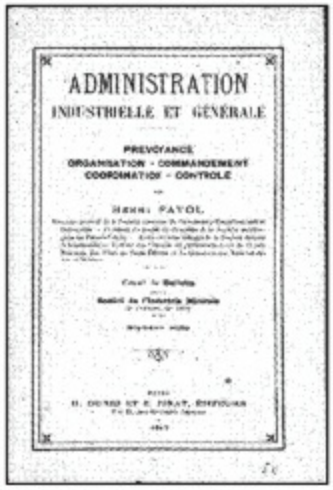
就任之后，他采取了卖掉亏损部门，把精力集中在新开发部门和高盈利部门的战略。此外，他还使用了增加资本、发行公司债券等一系列灵活的财务手段，最终将一家濒临破产的公司转变为一家优良企业。接下来的30年，他在负责人的位置上尽职尽责直到退休。

年过半百以后，法约尔将自己丰富的经营经验总结成独特的经营理论，开始致力于这些理论的教育与推广。《工业管理与一般管理》（Administration industrielle et générale，1917）这本书就是他理论的总结成果。

由于这本书是以法语出版，没能在欧美管理学界产生影响。直到1949年，这本书的英语版本才姗姗来迟。英语版本出版的时间是在法约尔去世后24年，但书的内容依然带给了人们深刻的震撼，使人们感到了他的睿智。



亨利·法约尔



Administration industrielle et générale (1917)
Henri Fayol

将企业行为分为**6**个部分以使经营与管理各自独立

法约尔将企业不可或缺的活动分类整理成6个种类（括号中是该活动名称对应的现代说法）：

①技术活动：开发、生产、成型、加工（开发和生产）

②商业活动：购买、贩卖、交换（贩卖和购买）

③财务活动：资本的筹措与运用（财务）

④保障活动：资产与从业人员的保护（人事和总务）

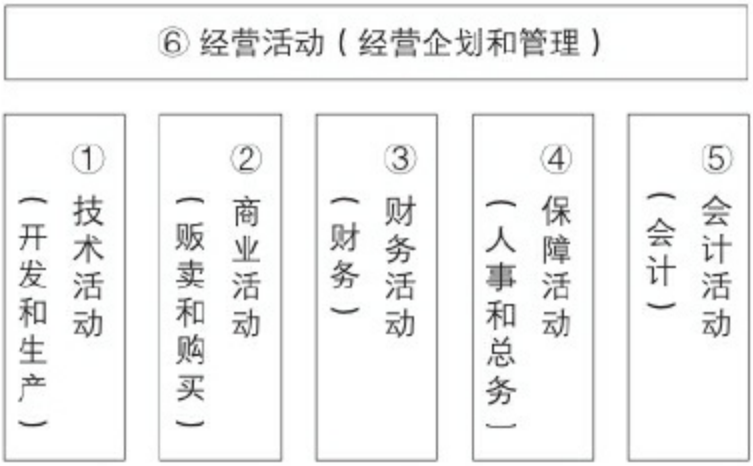
⑤会计活动：盘点、资产负债表、成本核算、统计（会计）

⑥经营活动：计划、组织化、指令、调整、统管（经营企划和管理）

这些正是迈克尔·波特在68年以后提倡的价值链。

其中的“经营活动”可以说是划时代的理论。制定商业活动的方向性与经营策略，以及各种活动间的衔接调整等，这些都属于经营活动的范畴。他认为，随着企业等级的提升，经营活动所占的比重也应相应提升，管理者应把一半的时间与能力花在经营活动上。同时他也看清了大企业（及国营企业）中经营活动的比例将会上升，后来果然如他所料。

法约尔提出的不可或缺的活动



提出企业经营管理的一般性流程

法约尔另一件更大的功绩是他揭示了企业经营管理的流程。

他把经营活动分成了5个要素。

①计划（Planning）：对未来的预判和基于经营资源的活动计划制订

②组织（Organizing）：创立适应工作的组织，提供人力、物力、财力

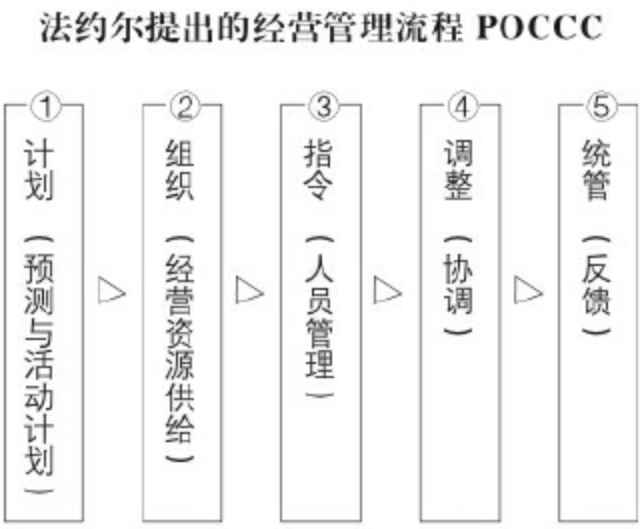
③指令（Commanding）：熟悉从业人员的情况并力图生产率最大化

④调整（Coordinating）：协调各种活动的平衡性和时机

⑤统管（Controling）：根据反馈信息减少错误，使各项活动能按照计划顺利进行

他的主张是：这5个要素构成的“POCCC周期”就是企业的经营管理活动。这个规律是普遍性的，不因企业的规模而变化。现在，这个周期的一部分被详细化或者简略化，也有人将其称为PDS（Plan Do See）周期或者PDCA（Plan Do Check Action）周期，它们正在被广泛应用着。

虽然法约尔终身只经历了一家企业，但是他所总结的理论具有普遍性（不因行业和企业改变）和不变性（不因时代的改变而改变）。



泰勒管理工厂，法约尔统治企业

泰勒理论的限制来源于他所处的时代背景导致的管理内容（作业、工资、生产率）具有偏向性以及管理范围的狭窄性。泰勒所关心的内容主要是生产现场的生产率，所以身为工厂管理顾问的他并没能跳出工厂这个框架。

而法约尔则不同。他本身就是资深的管理人员，管理的范围是企业全体。所以在经营管理这个意义上他更多地使用了“经营”的概念代替“管理”。

并且，在梅奥提出人际关系论之前，他就已经认识到了人与人之间的理解与关系管理的重要性。他追求管理人员对人员与组织的了解，从而提出了“14条原则”中非常有名的“第11条公平原则：公平包含了公道与理解”。

在遵守原则的前提下，多一份善意的理解才能真正掌控企业。这是所有企业的管理者应该向他学习的地方。

近代经营管理的源头们

到现在为止我们介绍了泰勒、梅奥和法约尔的功绩，并探究了他们所处的时代背景及其意义。

他们虽然都生活在20世纪早期，但是由于环境与立场的不同，他们都提出了各自不同的理论。

泰勒的科学管理法

生产率可以通过对作业时间和动作的分析成倍地提高，改善工作环境也能提高生产率。

人们主要是被经济性动机推动，所以应该用阶段性工资给他们一定的动力，并且应规定最适当的劳动量，以避免过量劳动。

“管理者的分析和指导会令生产率提高”。

梅奥的人际关系论（及其管理法）

比起泰勒所提出的作业环境的改善或者恶化，对生产率影响更大的是人的士气。而影响士气的是员工与同事和上司之间的人际关系以及信赖感（即所谓的感性论）——“管理者与从业人员的对话会令生产率提高”。

法约尔的经营管理流程

认真地制定并规划、协调企业的各种活动会令企业的生产率提高。因此经营应围绕从计划到统管的一系列管理流程——

“管理者对经营管理流程的执行会令生产率上升”。

如何提高生产率，怎样的做法能对人产生激励作用，具体应该做些什么，类似这样的考察、实验与实践在20世纪初层出不穷。可以说近代管理学的一切都是从那个时候开始的。

不过总觉得这些还不够完整。是的，“经营战略”这个关键词还没有出现。只有法约尔提出了名为“计划”的东西。那么有没有一个真正的答案（通用的战略）呢？

20世纪30年代，美国的“富裕阶层”厌倦了一成不变的T型福特车，转而将目光投向了每年都有新车型的通用汽车公司。波澜壮阔的40年斗争即将拉开序幕。

---

［1］最初选择了2名熟练工，由她们选出剩下的4位。

［2］四苦是指生老病死。八苦是指在四苦的基础上增加了爱别离（不得不与自己亲爱的人分开）、怨憎会（不得不与自己憎恨的人相遇）、求不得（得不到想要的事物）、五蕴炽盛（指执着于自我而产生的种种苦恼）。



第 2 章

近代经营管理的创始

（1930—1960 年代）



艾尔弗雷德·钱德勒（1918—2007）　伊戈尔·安索夫（1918—2002）

“巨匠们的午后”2经营战略之父安索夫与最初的经营史学家钱德勒

安索夫（以下简称“安”）：嘿，钱德勒，我跟你是同一年出生的！不过我迟了三个月。

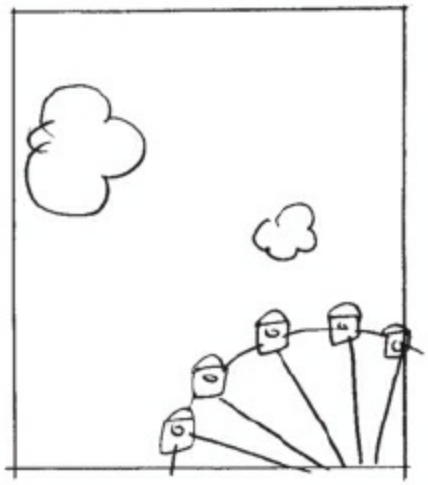
钱德勒（以下简称“钱”）：是啊，我们的寿命都很长，都见识过很多，也都思考过很多，都写过很多书和论文。

安：我们的先辈也很优秀。泰勒、梅奥自不必说，法约尔（1841—1925）更是非常了不得。他是法国人，所以最初在英语世界并不是很有名。他最大的功绩是把企业的活动精确地分成了“技术”及“活动”等6个要素（《工业管理与一般管理》）。

钱：而且他提出“经营”是针对其他5种活动及企业整体的“计划、组织、指令、调整、统管”。这应该就是所谓的价值链了吧。他认识到这个流程可以被任何企业掌握并使用。真不愧是资深的经营者！

安：同为资深经营者的巴纳德先生（1886—1961）也了不起啊。他在经营管理都偏向于内部控制的环境下，断言“经营管理应努力适应外部环境”。并且他提出想要组织顺利运转，“共同目标”“贡献欲望”和“信息交流”是必需的。这就是所谓的“巴纳德革命”吧。真令人振奋。

钱：所以安索夫你最初的贡献就是明确了作为共同目标的经营战略吧。



拥有可成长矢量的“安索夫矩阵”

安：也许是吧。我在洛克希德公司进行了多元化的研究，发现大家对企业应该如何发展众说纷纭，于是我认为我应该做些什么。若要开拓一个新的业务，就要从头开始考虑它的风险与回报，然后再作出决定。

钱：于是“安索夫矩阵”就诞生了。

安：是啊（笑）。对付这个前所未有的可成长矢量真是很不容易啊。这个曲线是为了让人理解公司在面对什么样的客户，提供什么样的产品，现在正在做的事情和以后将要做的事情。从这个角度看，也可以叫它“立足于自身的经营战略”。

钱：但你想说的并不只是让人安于现有业务吧。是不是也有“充分认识风险的基础上取得多元化的成功”这样的意思？

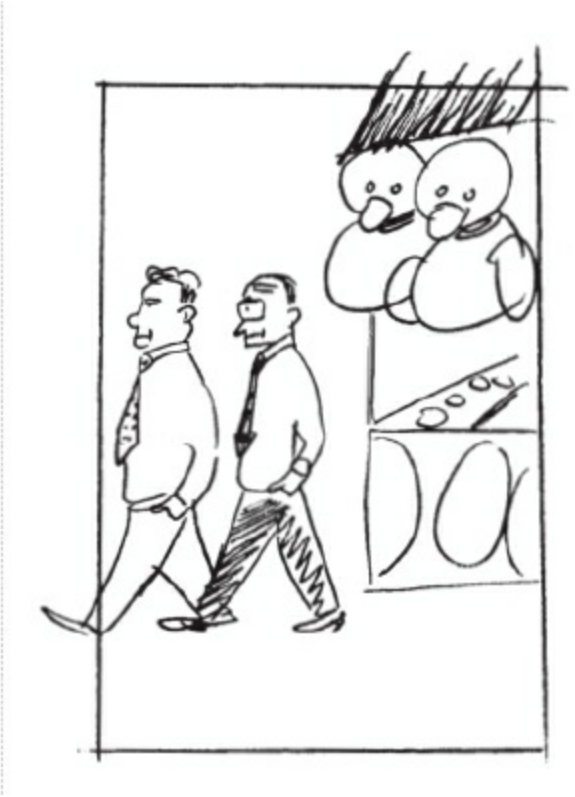
安：说得没错。钱德勒你也很不简单啊。美国最早确立“经营史”的人就是你吧。拜你所赐，企业家们的称号从“强盗大亨”升级为“产业界有先见之明的冒险家”。

钱：让我注意到这些的是熊彼特博士。他在《经济发展理论》中说，企业的技术革新才是经济发展的原动力。

安：你还从企业经营的巨大变化中洞察到了更深刻的东西。

钱：我是这么想的：企业中以前（19世纪）并没有管理职位，为什么后来会产生管理职位呢？还有，为什么以前并没有集权化的组织，现在却出现了组织的分权化呢？杜邦、通用、西尔斯等大公司都创立了事业部制。这其中一定有什么原因。战略和组织之间，一定有着非常深刻

的关系。



组织跟从战略？

安：你知道你的著作Strategy and Structure（1962）在日本被译为“组织跟从战略”吗？

钱：嗯，我知道。这与我的原意不一样。我在1989年的新版序言中也写了，我想要表达的是“结构与战略互相影响”、“战略很容易跟从外部环境作出改变”以及“组织不容易变化，因此容易产生阻碍”。

安：嗯……

钱：另外还有“许多时候结构的改变也会带来战略的改变”。引入事业部机制的话就能轻松地实现多元化。但是……

安：我想，大家都喜欢戏剧化的表现吧。其实这几十年来，我想表达的一直都是“面临不同的情况时，战略、结构以及人员应如何调整”，可惜大众接受的只有“安索夫矩阵”啊。（心有不甘）



巴纳德以“经理人员的职能”激励了那些为世界危机而苦恼的顶尖人物

欧美各国的黑暗时代—— **1930**年代

1929年10月24日，美国股市的股价狂跌（黑色星期四）导致信用缩水，崩溃的狂潮迅速席卷了全球，引起了世界性的恐慌。

第一次世界大战之后的泡沫经济给美国带来了虚假繁荣，而这次经济危机中，美国的道指平均股价跌到了巅峰时期的1/5，GDP也比危机前降低了30%。GDP恢复到原有水平的时间是10年后的1939年，而股价恢复到原有水平的时间竟然是25年后的1954年。

英国的经济也大受打击，1931年以后，英国与其旧有殖民地一起施行了集团化经济制度。虽然英国的初衷应该是区域性的经济保护，但此

举阻碍了国际性的劳动分工，并造成了世界性的经济效率低下。同时，不同的经济区域之间以武力争夺资源的现象多有发生。

受到影响最大的国家似乎非德国莫属。背负了战后债务，又遭遇了经济不景气时英美公司的撤资，其经济体系摇摇欲坠，全国的失业率达到了40%。绝望的德国人民把希望寄托在一个名叫社会主义工人党的政党身上，这个政党当时的党魁是阿道夫·希特勒。他推行扩军以及公共事业建设政策（高速公路网等）从而渡过了经济大萧条。

美国对世界经济的影响就是如此巨大。1929年，美国的人均GDP位居世界第一，其GDP的总额是日英德法四国的总和，而苏联也不过是它的四分之一。可以说美国是世界上最早的超级大国。

对这样一个强大的美国和欧洲诸国来说，1930年代简直就是一个黑暗的时代。

作为适应外部环境手段的经营战略

这个时候，企业的经营者们深刻地体会到了“外部环境”的可怕性。一股无可抗拒的力量席卷而来，大多数企业都遭逢了破产的命运。

但是，也有的企业成功渡过了这次危机。

当时正在走下坡路的福特公司由于库存的囤积，经营策略难以转换，在危机中受到的伤害继续扩大，而当时由艾尔弗雷德·斯隆（Alfred Sloan，1875—1966）领导的通用汽车公司则在市场营销（多品牌战略）和库存管理方面取得了成功，增长了其市场占有率。

日本的情况也大致相同。处于第二个上升阶段的松下电器

（Pansonic）在世界危机余波的裹挟下，库存大量堆积，有管理层人员认为这是公司创始以来的最大危机。

有人提出“为了应对这次危机，需要裁撤一半员工”。当时卧病在床的松下幸之助（1894—1989）驳回了这条意见：“如果松下今天就要倒闭，那么裁员也没关系。但是松下并没有倒闭，那么就要遵守雇佣合同。如果不这样做，员工就会不安，今后松下就别想做大了。立刻将工厂的工作时间改为半日，生产量减半。工资依然全额发放，但取消休息日，全员努力卖掉库存。”

此时的松下幸之助35岁。

在他的激励下，本以为会被解雇的员工奋起努力，仅仅两个月就将堆积的库存售卖一空。



让通用汽车成长为世界级企业的
艾尔弗雷德·斯隆

在经济危机的那10年里，面对外部环境的急剧变化，经营者的决策方向和他的处理方式能在很大程度上决定一个企业的命运。

可以说，这就是法约尔所提出的“计划”，也就是最初的“经营战略”。

将结构作为整体以应对外部环境的变化

明确提出这个概念的是切斯特·巴纳德（Chester Barnard，1886—1961）。

同法约尔一样，他也是一个资深经营者。自1927年开始的20年里，他担任了贝尔公司的子公司负责人，为公司的发展做出了巨大的贡献。

在担任负责人期间，他出版了《经理人员的职能》（The Functions of the Executive，1938），这鼓舞了那些正在为世界危机而苦恼的企业领导人物——“你们的职责很重要”。

他将企业定义为一个整体系统而非简单的结构。而构成这个整体的三个要素是“共同目标”“贡献欲望”和“信息交流”。

经营者首先必须确立自己的目标，而后为了实现这个目标制定计划，加强各部门联系，提高士气（工作热情）。



切斯特・巴纳德



The Functions of the Executive (1938)
Chester Barnard

“为自己的系统制定共同目标（经营战略[1]）是经营者的责任”，这个概念在当时是一个划时代的产物。

他将这一概念作为连接经营学的古典理论（泰勒、法约尔等）、新古典理论（梅奥等）以及此后产生的近代经营理论的节点。

那么，接下来就该让经营战略正式登场了。首先介绍的是超越了时代的巨人，彼得·德鲁克。

德鲁克：将经营管理的实用性推广到全世界的“传道师”

德鲁克是何许人物？

彼得·德鲁克（Peter　Drucker，1909—2005）生于20世纪初的维也纳。22岁取得法学博士学位后供职于一家新闻媒体。28岁移居美国后，他一边在各个大学教课，一边执笔撰文。

2005年他以95岁高龄辞世，此前他在纽约大学商学院（现斯特恩商学院）执教22年，著作33册，克莱尔蒙特大学还将其商学院以他的名字命名，即今天的德鲁克商学院。

这位在经营管理领域留下了光辉足迹的巨人究竟是什么样的人呢？

“经营管理的发明者”，这个称号不符合实际，他本人也予以否认。

“作家”，这是德鲁克喜欢的称号。其著作在37个国家出版发行，仅日本的钻石社一家就累计发行了超过400万册[2]。《管理：任务、责任、实践》（1974）在全世界的阅读量有数百万人次。



经营管理的传道师

彼得·德鲁克

·彼得·德鲁克是谁?

“经营管理的发明者”

“作家”

“经营管理的传道师”

“经营管理的传道师”，这个称号实至名归，因为整理并推广经营管理概念的正是德鲁克。与其称呼他为经营管理的“生父”，不如称他为经营管理的“教父”。

德鲁克是个长寿的人，即使在晚年，他依然精力充沛地进行各种活动。他的事迹难以一一述说，在这里我们只介绍他作为“近代经营管理的传道师”这个侧面的事迹。我会以他1940—1950年代的著作为中心介绍他的思想。

揭示通用汽车公司危机的《公司的概念》

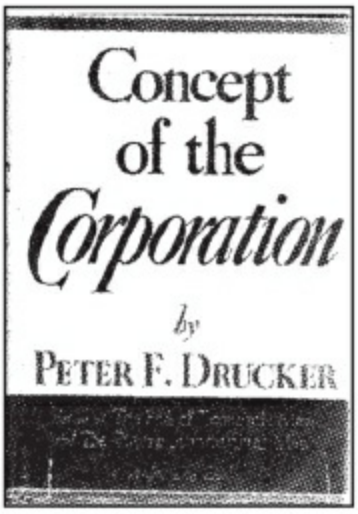
1946年出版的《公司的概念》（Concept of Corporation，1946）一书，是通用汽车公司委托德鲁克所著的研究该公司的报告。当时，世界最大的企业通用汽车公司致电德鲁克，希望他以旁观者的身份对企业的经营策略和构造做出调查研究。而德鲁克正在寻找一个可以做实证研究的企业，于是一口应承下来，于1943年的深秋开始了持续18个月的调查工作。

通过这次调查，他认识到通用汽车公司采用的“事业部制”的优越性。他认为，这作为一种管理大企业的分权经营手法是非常成功的。于是，全球的许多大企业开始争相效仿通用汽车公司的经营模式。

但是德鲁克并不完全赞成通用汽车公司的经营策略。

“通用汽车公司为追求利益而将从业人员看成一种（可削减的）成本，其实他们应该把从业人员看成有思想的可以灵活运用的经营资源。”

“通用汽车公司陷入了只重视命令与管理的官僚主义作风，这会令他们无法应对即将发生的急剧的变化。”



Concept of the Corporation (1946)
Peter Drucker

通过这样的阐述，他指出了进一步给予从业人员自主管理权的必要性。这本书中充满了这样的指摘，这招来了通用汽车公司管理层的不

满，于是这本书被当作禁书对待[3]。但在通用汽车公司以外，这本书被当作研究“分权化”的必读书籍，也成为了帮助福特公司走出危机的教科书。

令德鲁克在那个还很稚嫩的“经营管理学领域”被誉为专家的，正是这本书。

他在书中发出了这样的疑问：“以企业为中心的‘商业社会’可以成为真正的社会吗？”“作为社会组成部分而存在的人，真的可以在这样的商业社会中谋求到幸福吗？”

分权化与经营管理就是他给出的答案。

揭示企业与经理人员存在意义的《管理的实践》

8年后的1954年，《管理的实践》（The Practice of Management）一书确立了德鲁克在经营管理学领域的领导地位。

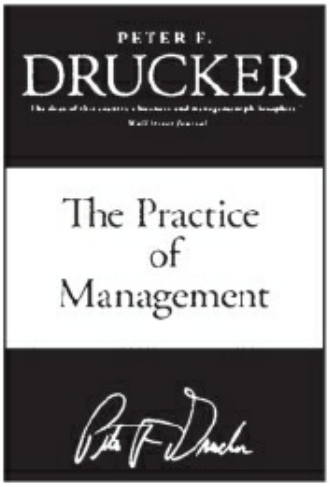
他在书中详细介绍了西尔斯、AT&T等“新成功企业”的同时，也指出：“领导者的工作能给经营活动以生命，有了领导力才能充分调动人力、物力、财力这些企业生存之本。”这本书将“经营管理”作为一种独立的职能，并揭示了经理人角色的职责。其内容与法约尔所提出的理论相近，但由于是面向经理人员个人而非整体的技能，故而引起许多经理人的共鸣。

德鲁克还认为，企业经营并非单纯的“机械性的内部管理”，还应当从以下三个方面考虑：

①以客户为目的—— 企业是为了给客户创造价值而存在的

②人员性机构—— 企业存在的目的是发挥人的生产性

③社会性机构—— 企业存在的价值是达成社会性的公益目标



The Practice of Management (1954)
Peter Drucker

德鲁克的企业经营三准则

①以客户为目的
企业是为了给客户创造价值而存在的；

②人员性机构
企业存在的目的是发挥人的生产性；

③社会性机构
企业存在的价值是达成社会性的公益目标。

无论哪一条理论，看起来都与今时今日的理论如出一辙，很难想象这是在60多年前提出的，可以说相当有预见性。

①是市场营销的根本，同时提倡革新，而③则是现在的热门议题“企业的社会责任”（Corporate Social Responsibility，CSR）。

活用德鲁克的理论，还要靠企业自身

另一方面，还有许多企业并没有按照德鲁克的理论去执行。

《圣经》和佛教经典都有数十亿人阅读，但真正借此觉悟的人恐怕屈指可数。与此相同的是，德鲁克在《管理的实践》中提出的目标管理法（Management By Objectives，MBO）和自我管理被许多人追捧为“基

于新时代人性的管理手法”而大受欢迎，但实际上只在有限的企业中得到执行，并留下了许多问题。

但我们不应因此而苛责德鲁克。他的身份是研究者、教育者、作家和传道者，“创造整理有用的概念并将它们传播出去”才是德鲁克的责任。而负责实现它们的应该是我们。让我们仔细聆听他的理论，选择适合自己的理论并实行吧。

接下来要介绍的是安索夫。他可以被称为“近代经营战略理论之父”。

安索夫：带来“市场竞争”理念的真正的经营战略之父

“你从未有过这么好的生活”［4］——黄金的1960年代

在这个时代里，世界各地的人才陆续向美国集中。1922年是澳大利亚的梅奥，1937年是维也纳的德鲁克。伊戈尔·安索夫（Igor Ansoff，1918—2002）随家人从俄罗斯移居美国是此前一年的1936年。

在相继取得了数学和物理的硕士学位以及应用数学博士学位之后的1950年，安索夫加盟美国海军，在兰德研究所供职6年。想必“战略”这个词汇就是在此期间熟悉的。

“差距分析”“安索夫矩阵”等都是他创造的。

在洛克希德公司主持了“多元化问题的基础研究”之后，他在洛克希德公司担任了分管项目计划的副总裁，最终他成为了工程部门的实际经营者，将一个亏损的部门转变成一个盈利的部门。



使企业战略·多元化理论形成体系的

伊戈尔·安索夫

·32岁修完物理和数学硕士学位，供职兰德研究所。6年后在洛克希德公司研究多元化，重振洛克希德电子

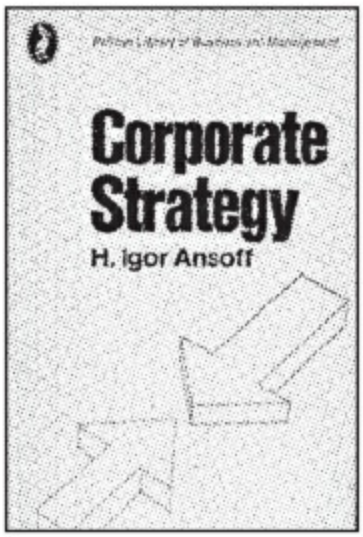
·45岁就任卡内基·梅隆大学教授。“差距分析”“安索夫矩阵”等都是他创造的

在1963年出任卡内基·梅隆大学的教授之前，他切切实实地积累了大量的实践经验，这为他之后的工作打下了坚实的基础。向学术界转型时，他携带了许多经过验证的战略结构方法论和概念。

1960年代，欧美经济有了较大的发展，政策的限制缓和下来，企业经历了许多收购与合并。在《罗马条约》（1957）框架下建立的欧洲共同市场令欧洲各国的海外销售量大幅上升，许多企业开始摸索长期发展的战略和计划。

商业战略计划并不是“维持现状”，那么企业应该怎样做才能在这个复杂的多元化市场中生存呢？在1965年出版的《公司战略》（Corporate Strategy）中，安索夫给出了他的答案。

安索夫明确了经营、企业战略的意义



Corporate Strategy
(1965)
Igor Ansoff

巴纳德虽然将“共同目标”作为企业经营的职能提出，但此前的概念一直很模糊，一般认为，经营仍是指企业内部管理。而安索夫借用了“战略”这个军事词汇，引入了“市场竞争”的概念。

后来他又融合了钱德勒的研究，将企业决策分成了3种模式[5]。这就是后来众所周知的“3S模式”。

3S模式：将企业决策的对象分为：战略（Strategy）、组织（Structure）、系统（System）3种。

彼得斯和沃特曼[6]后来又将这个概念细化并扩大，提出了“7S模式”（1978）（参见121页）。

经营者可按照这三种要素进行决策，但要谨记，作为一个顶级的经理人，最重要的是战略性的决策（这一点几乎不会变），因为经营战略

是“现在与未来的纽带”。这就是现在被广泛使用的名为“差距分析”的思考方法。

差距分析：设想公司将来的样子，明确公司现在的样子，分析二者之间的差距并弥补这些差距。

安索夫所在的时代，许多企业拥有多种业务，所以安索夫将经营战略分为以下两部分：

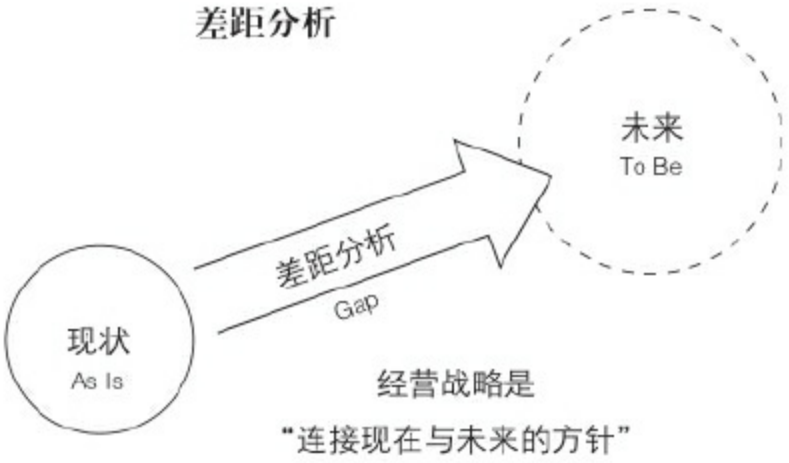
①决定各个业务方针的“事业战略”

②全面管理上述战略的“企业战略”

企业战略是决定各项业务的发展走向，并最终决定业务结构的整体战略。它是对所有业务的综合管理。

企业战略：以“安索夫矩阵”制订企业的多元化方针（可成长矢量），对业务进行综合管理。

决定多元化经营策略的“产品—使命矩阵”也称作“安索夫矩阵”（参见45页）。而这种综合考虑经营战略的方式，则被波士顿咨询公司与“市场增长率—相对市场份额矩阵”联系起来（1969）（参见82页）。



安索夫的经营及企业战略的意义

① 3S 模式　战略（Strategy）、组织（Structure）、系统（System）
② 差距分析　弥补未来与现在的差距
③ 企业战略　制订成长矢量，综合管理业务
④ 竞争力的源泉　既有的企业活动中能够成为核心的因素

安索夫在这些的基础上又提出了竞争中的思维方式。“若要在竞争中取胜就必须有核心竞争力”，这正符合了后来哈默与普拉哈拉德提出的核心能力理论（1994），也是巴尼将之发扬光大的一派理论RBV[7]（1991）的开端（参见154、157页）。

竞争力的源泉是既有的企业活动中可以成为核心能力的因素。

安索夫的功绩还不止以上那些。他被称为经营战略之父的原因是，他的理论几乎包含了此后数十年陆续发展出的各种理论，请诸位一定要仔细注意。

4个战略性要素

安索夫认为，只有立足于企业现在的强项，才能抓住将来的外部机遇。为将这种方式融入企业经营的各个方面以制定出成功的经营战略（尤其是多元化经营），安索夫提出了以下4个必要的“战略要素”。

①明确产品市场的领域以及公司的自身能力——　正确理解企业将资源投给怎样的产品和业务

这与彼得斯和沃特曼在《追求卓越》（1983）中提出的理论有着紧密的联系。他们所列举的卓越企业的8个要素中，有一个要素就是“不放弃基础业务”（参见120页）。

②理解竞争环境的特性——　为取得竞争优势，必须理解竞争环境的特性

理解并分析事业环境的思维方式，被迈克尔·波特继承发扬，最后出版为《竞争战略》（1980）（与其说这是一本描述竞争战略的书，不如说它是描述事业环境和竞争环境的书）。

③追求协作——　在多元化经营的同时，也要注重新业务与传统业务的联结所带来的“相乘效果”[8]

④决定可成长矢量——　从已有业务的联系中评价风险并决定成长方向（尤其是多元化经营）的思维方式（参见下一小节）

将业务间的相乘效果称为“协作”的是安索夫。这本是一个生理学用语，意思是做某个动作（如投掷）时，驱动数十块肌肉有条不紊地连续运动的一种机制。如果由大脑一条一条地控制这些肌肉，是不可能做出流畅又精准的动作的。只有让各处肌肉充分发挥自由度，高度的协作（限制），才能发挥全体的力量。

安索夫认为，能成为企业活动与能力的协作要素，应该在“销售”“生产”“投资”“经营”[9]中寻求。



后来“协作”就成为了最常使用的经营用语。但也正是因为这概念太过容易使用，于是也出现了许多“无法实现的依赖于协作的多元化与并购”失败的案例……

接下来的“安索夫矩阵”，是以安索夫的名字命名的企业战略制订的工具。

作为成长矢量的“安索夫矩阵”

安索夫矩阵是一种用于企业经营战略制订的，相当有名而且长寿的2×2的矩阵，最初发表于1957年。

企业整体（而非个别业务）应有怎样的发展方向呢？安索夫用经营战略的基本原则“现有业务的协作”将其分成了四部分：

“产品”与现有业务一致或者不一致；使命（应对客户的何种需求）与现有业务一致或者不一致。其中“使命”可替换为“市场”“客户”。

①市场渗透战略：在现有市场（客户）中销售现有产品

②市场开拓战略：以现有产品开拓新的市场（客户）

③产品开发战略：在现有市场（客户）中销售新开发的产品

④多元化战略：在新的市场（客户）中投入新开发的产品

安索夫矩阵



在考虑企业成长的方向性时，以上四种方式中的④被称为狭义的多

元化，而①②③被称为广义的多元化。

毫无疑问，方法④是具有高风险的，但安索夫自己并没有说不能用这种方法。他的说法是基于对风险的充分考虑，实行时需要做出最大的协作。

后来波特和鲁梅尔特［10］提出了“非关联性多元化（与现有业务无共通性、无协作）的收益性比关联性多元化低”这个结论，而这个结论也是基于“安索夫矩阵”的研究。

能力论与定位论的融合

本章的主旨是叙述1930—1960年代，“近代经营管理理论”是怎样形成的，但现在我们要把时间稍稍向后推移，以便介绍安索夫的另一件功绩。

1979年，安索夫出版了《战略管理》（Strategic Management），这是他在《公司战略》的基础上进行思路拓宽的作品。他在书中提出，战略性的企业经营需要经过综合的摸索。

- 不只要顺应外部环境，同时也应重视内部因素
- 战略的制定、实行与管控同样重要
- 不但要重视硬件性（技术、经济等）的外部环境，还要重视社会性、政策性的因素

由此他得出一个结论：企业应根据外部环境的动荡程度［11］将经营战略和组织结构调整到相应的等级。只有战略超前或者只有组织结构

超前都会导致失败。

这个结论可以看作是给1970—1980年代争斗不休的定位学派和能力学派的一个答案。

书中还说，单纯重视定位论或者单纯重视能力论都会导致失败。只有两方面步调一致并且配合环境才不会失败。当环境动荡的程度变得激烈时，就应该使用创造性战略和试错法。

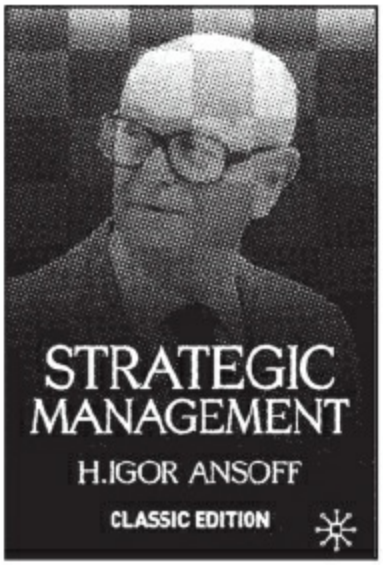
遗憾的是，这本著作被埋在了历史中，并没能广泛地传播。

安索夫的孩子们

接下来将要介绍一系列经营战略概念，说它们是基于安索夫的理论而生的孩子完全不会言过其实。即使这些孩子并没有意识到它们父辈的存在……

下面要提到的波特、鲁梅尔特（波士顿咨询公司）与麦肯锡、彼得斯与沃特曼、哈默与普拉哈拉德、巴尼，还有克里斯坦森与金伟灿，从某种意义上说他们都是安索夫的孩子。

那么这些人中有谁超越了父辈的理论框架，抑或另有他人？



Strategic Management
(1979)
Igor Ansoff

钱德勒：真的说过“组织跟随战略”这样的话吗？

钱德勒在《组织跟随战略》中说的话

自安索夫提出多元化战略（1947）到他提出公司战略（1965）之间的这段时间，艾尔弗雷德·钱德勒（Alfred Chandler，1918—2007）出版了《组织跟随战略》（1962）。

本来的书名是《结构与战略》（Strategy and Structure），那么为何它会变成这么一个日式的书名呢？

这本书是钱德勒十多年研究的集大成之作，其中，美国4家顶级企业的详细战略及结构研究就占了一半以上的篇幅，钱德勒因此被称为“最初的经营史家”。

作为企业结构革新的标杆而被选择的是杜邦公司、通用汽车公司、新泽西标准石油公司（现在的埃克森公司和西尔斯·罗巴克公司）。这4家公司都为了应对危机而经历了公司结构和战略的大改革。

这4家公司都完成了从“集权型的组织结构”（总公司决定一切）到“与总公司的产品或地区有别的事业部制”这样的转型（虽然中间的过程颇有些曲折）。



最初的经营史家

艾尔弗雷德·钱德勒

- 哈佛大学历史学博士，执教于麻省理工学院、约翰·霍普金斯大学以及哈佛商学院
- 44岁出版《组织跟随战略》
- 59岁出版《看得见的手》（*The Visible Hand*），获得历史书类的普利策奖

最初开始调查的时候，钱德勒认为推进分权化的一定是组织的扩大。实际上这是不对的，促进分权化的是业务的多样化。

不论规模大小，经营与原有业务不同的新业务都是一件困难的事情。这是集权型的结构没法做到的。而多元化的企业战略则催生了事业部制。

这本书明确了事业部的详细结构，堪称是迫切需要分权化的企业的教科书。所以许多企业争相效仿（借助一些类似麦肯锡咨询公司的力量）。当时的说法是：要推进多元化战略就要采用事业部制。

于是就出现了“组织跟随战略”这样的口号，并在钱德勒的著作在日

本出版的时候被采用作为书名。但是钱德勒的心情想必很复杂。在这本书1989年版的作者序中他抱怨道：“本来想用结构与战略这样的名字，但出版社的意思与我完全相反”“我想要传达的意思其实是结构与战略互相影响”。

到底是怎么回事呢？我们来看看吧。



Strategy and Structure
(1962)
Alfred Chandler

“结构改变战略**”**的**3**个实例

实例1 活用剩余人员的多元化

世界上第一个引入事业部制（换句话说就是创造了它）的公司是杜邦公司，时间是1920年代。

他们的多元化是为了活用剩余人员。第一次世界大战中，各国的公司都根据需要而增添了大量的人员与设备，而这就迫使他们在战后必须进行多元化经营。

说起来，佳能公司多元化经营也有着类似的原因［12］。在推出薄膜唱片这种电子机械类的产品失败以后，为了服务能够灵活运用电子产品的技术人员，该公司开发了多种多样的新业务。

这就是结构影响战略的实例之一。

实例2 事业部制促进业务扩大及海外业务展开战略

杜邦公司活用其原有业务化学纤维人造丝的开发生产能力，在完全不同的防水玻璃纸领域取得了很大的成功。

之后，该公司又进军尼龙、丙烯、聚酯市场，并由此获得了新业务足以设立事业部。

第二次世界大战之后，尝到了事业部制带来的多元化经营的好处，大企业们扩大自己的地盘和产品。这也是基于钱德勒提到的结构影响战略。

这条路的尽头是1960年代的并购热潮，以及70年代兴起的“无关联多元化”的风暴。由于并购风潮的急剧扩散，到了70年代中期，多数企业都将多元化拓展到了与原有业务完全无关的领域。

实例3 管理不尽的重组战略

在上述热潮中，即使是事业部制也有力所不及的时候。

1969年，通用电气公司有46个事业部，联合企业[13]的利顿工业公司有70个事业部，如果总公司与事业部之间的信息交换中断，整个公司的管理将面临着崩溃。

这次又是“结构”对“战略”提出了要求。面临问题的公司开始精简业务，推行重组战略。

1970—1980年代，美国的企业都被解体与重建的大潮洗刷了一遍。杰克·韦尔奇于1981—2001年担任通用电气公司CEO，他上任之初就提出了“数一数二”[14]的经营策略，重组企业，将业务规模缩小到不到原来的三分之一，并获得了巨大的成功（参见88页）。

钱德勒真正想要表达的

正如安索夫所说的那样，如果说战略是公司“应有的状态”与“现在的状态”之间的桥梁，那么这条桥梁也应当存在于业务（客户、市场和产品）和结构（组织的边界、权限和流程）中。

也就是说，我们上面讨论的并非是战略与结构的对立，而是“事业战略与机构战略的互相影响”。

而钱德勒在4家企业进行的实例研究表明，对企业来说改变事业战略（或业务投资战略）容易，改变结构战略难，所以根据事业战略改变机构战略较为容易实现。

- 事业战略与结构战略关系深刻：既有“业务→结构”，也有“结构→业务”

- 结构战略很难改变，改变业务机构作为先导则较为容易

这就是钱德勒真正想要说的话。

但是人们最终记住的只有“组织跟随战略”这句名言，并且成为了“事业部制的教科书”。

鲍尔：创立麦肯锡公司，推进“结构战略”

麦肯锡的诞生

世界上最大的经营咨询公司麦肯锡&公司（“&”意味着麦肯锡与伙伴一起创立，下称麦肯锡公司）真正开始咨询管理业务是在詹姆斯·麦肯锡[15]（James McKinsey，1889—1937）去世之后。

马文·鲍尔（Marvin Bower，1903—2003）原本是一名律师，继承一半的公司和创始人的名字那年，他36岁，此前在这家公司供职了6年。他将原本经营“经营技术”的公司变成了一家经营“咨询服务”的公司，将公司引入了一条有活力的成长轨道，并开创了咨询管理行业。

鲍尔拥有哈佛大学法学硕士和工商管理硕士（MBA）学位，他认为经营咨询可以是一种职业（就像医生和护士那样），并向他的同事、客户和媒体推广了他自创的这个定义。

哈佛商学院将其称为“近代经营管理咨询之父”。



生于美国的社会精英

马文·鲍尔

- 哈佛大学毕业的法学、工商管理硕士
- 36岁继承麦肯锡公司，1950—1967年任法人代表
- 提出“咨询管理职业化”概念

鲍尔缩减了产品，为生产制定标准

他虽然把公司定义为“处理经营管理咨询问题的专业公司”，但实际上他也经过了几年的摸索运营，才真正确定了公司应该提供怎样的业务。

最后，鲍尔推出的业务是“结构咨询”。

由于钱德勒提出“组织跟随战略”，1950—1960年代的美国公司迎来了结构大变革的时期——　业务多元化、海外业务扩展、组织分权化成为了最迫切的要求。

于是麦肯锡公司导入了“事业部制的引入支持”作为其主力产品。

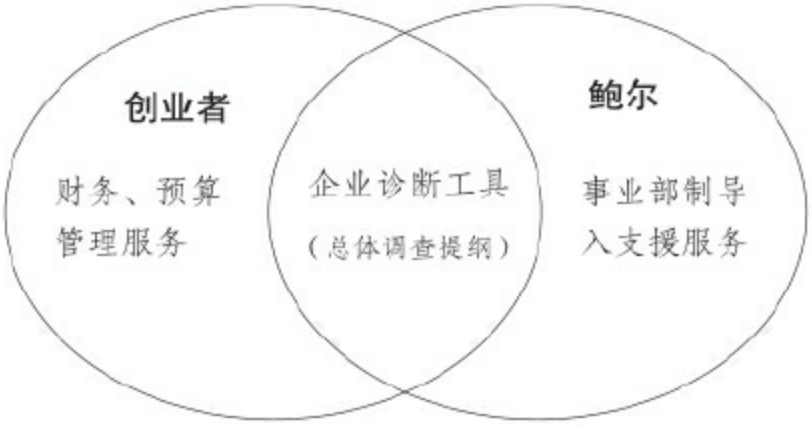
与此同时，鲍尔还完成了可对企业进行综合性诊断的工具“总体调查提纲”，这是一篇能对客户公司的结构、流程、业绩、预算等方面的效率性进行定量分析的指南。

由创业者发起，经过鲍尔大幅改良的指南书起到了很大的作用，它能让经验尚浅的新晋咨询师们迅速成长为可用的战斗力，新人可以借助它在客户公司中进行调研并总结报告。

直到1962年为止，这份“总体调查提纲”都在新人的培训过程中占了很大的比重。

因推行“产品精简”和“业务及应对标准化”，麦肯锡公司度过了“职业化公司”

麦肯锡公司服务的变革



这个“瓶颈”[16]，取得了跨越式的成长。鲍尔在任的17年间，麦肯锡公司的营业额从200万美元提高到2000万美元。即使刨除通货膨胀的影响，也达到了原来的7倍，即年平均增长率12%。

麦肯锡的疏忽

其后的1970年代，麦肯锡公司度过了一段艰难的岁月。

钱德勒曾经私下说过，企业业务本身的变革很重要。在1973年的石油危机中，许多企业都在扩大自身的路上走到了尽头，它们的面临问题由“多元化经营催生的事业部”转变成了“多元化经营后应该实施怎样的战略”以及“是否还有多元化以外的战略？”

这已经从“结构战略”发展为“企业战略”和“事业战略”，但麦肯锡公司并未做好这样的准备。

这时候，由布鲁斯·亨德森率领的新兴咨询公司——波士顿咨询公司开始崭露头角。在下一章中我们将详细介绍。



“巨匠们的午后**”3**战略设计之父安德鲁斯与定位学派领头人波特

波特（以下简称“波”）：安德鲁斯老师，幸会幸会。

安德鲁斯（以下简称“安”）：老师就算了，波特你已经在经营战略界独占鳌头30年了吧。我的鼎盛时期是在45年前了。

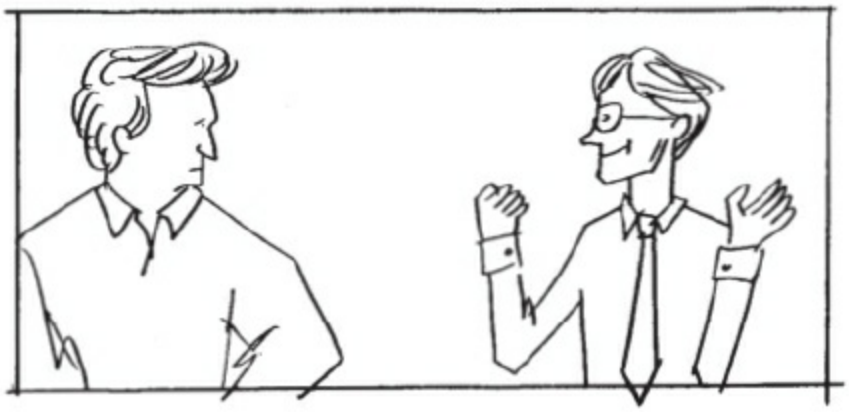
波：如果没有你和克里斯坦森的理论指导，就没有今天的我。我从哈佛商学院毕业，可以说完全是在你的培养下成长起来的。

安：感谢你能这么说。话说回来，你在哈佛商学院上课的时候，最喜欢哪一门课呢？

波：当然是你的“经营策略”课！围绕企业决策，讨论经营的各个方面，这样的实例学习最合我胃口。当大家争论得不可开交的时候，老师用命令或质问一下子结束所有争论。那一瞬间最容易让人恍然大悟吧。在这一点上我跟你比还差得远呢。

战略是特殊性的，分析是有局限的

安：每个企业都是不同的，经营战略也没有一定的形式，有的只是分析与计划的顺序。所以要通过课堂上的彻底讨论来锻炼大家的能力。这就是这门课的本质。（《公司战略思想》，1971）



波：这门课程真的使我受益良多。

安：你最后没把所有经营策略系的教授从哈佛商学院赶出去？

波：赶出去这话太夸张了！是他们自己走了……我在哈佛商学院拿到了MBA之后，并没有像一般人一样继续向更高层次（DBA）进发，而是在自己的本专业商业经济学取得了博士学位（PhD）。我认为这是一个从经济学角度审视商业活动的好机会。那时候我思考出了五力分析法。虽然你的SWOT分析法很有名气，但我的五力分析法也不输给你。

安：没错。不过大家对SWOT分析法有误解。其实它并非“分析”，并不是只要做了就能马上得出结论，它是一个客观地整理外部环境与自身竞争力强弱的框架。后来韦里克创造了可以将这些因素组合成战略的TOWS分析，但那也不过是给出了选择。结论不会自动跳出来。



用经济分析和定位决定一切

波：“经营战略是综合的艺术”，这是经营策略课程的立足点。但我有另外的想法，我认为应该更加细致地分析外部环境。如果市场上根本

就赚不到钱的话，无论多少努力都是白费的吧。正因为想要分析外部环境，我才创造出了五力分析法。

安：嗯……我虽然明白你的想法，但这样一来就要参考十几个项目啊。

波：而在经营战略的层面，真正可以赚钱的模式只有3种（《竞争战略》，1980），即产品是否比对手更便宜（成本领先）、产品附加值是否比对手更高（差异化）以及战略实施是否比对手更紧凑（集中）。除了这三个因素之外就没有别的了！

安：这个想法真是很单纯……

波：虽然人际关系论也很好，但是企业终究是为了追求价值而生的。这是一个名为价值链的过程（《竞争优势》）。应该有的状态是：在一个可以赚钱的市场中，比对手更快地占领优势位置，率先取得利益。这种“定位论”才是经营的全部内容！除此之外别无他物！

安：冷静，冷静一点儿。话说回来，你的这个价值链，好像跟法约尔的“企业的六种活动”及麦肯锡公司的格鲁克等人创造的“商业系统”（1980）颇有相似之处啊。

波：所以我在书中写了致谢词。虽然相似，但是本质却不同。我的价值链是……

安：（糟了，他要开始长篇大论了……）



安德鲁斯：推广“战略设计手段”，深信战略即艺术

近代经营管理的终点“经营策略”

巴纳德、德鲁克、安索夫、钱德勒以及鲍尔等人创立了一系列概念，而将这些概念归纳整理（加入了新的工具及自己的洞察力）的则是哈佛商学院的著名教授，肯尼斯·安德鲁斯（Kenneth Andrews， 1916—2005）。

他大学时的专业是英语，后来在“二战”中为加入陆军而专门学习了统计学，战后又因为求学的学校在哈佛大学里，他决定去哈佛大学做一名教授。当时他30岁。

安德鲁斯头脑聪颖，教授学生（包括企业管理人员）的手法又熟练，很快就崭露头角。34岁的时候，他在学校的“经营策略课程改革小组”中已是核心人物。以他创立的“企业战略论”为中心的经营策略课程取得了很大的成功，此后一直是哈佛商学院的热门课程。

1965年，这门课的内容终于整理出版为一部教科书，书的名字是《经营策略：内容与案例》（Bussiness Policy：Text and Cases）。

其“内容”的部分就是由安德鲁斯撰写的。他（整理或创造）的理论迅速在美国传播开来，成为了企业管理人员的共同认识和共同话题。

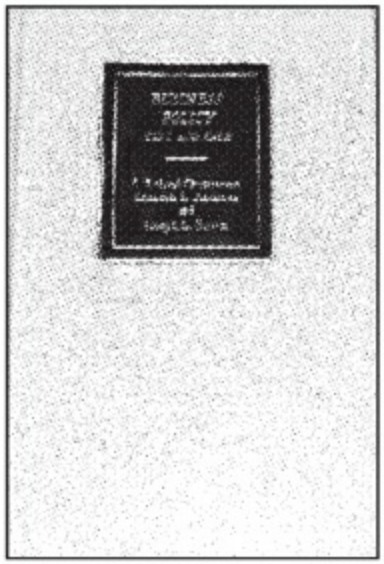


哈佛商学院的著名教授

肯尼斯·安德鲁斯

- 英语专业，兼学统计学
- 30 岁成为哈佛商学院老师
- 开发出企业战略层面的“战略设计手段”
- 推广 SWOT 分析法

那么，经营策略究竟是什么呢？为什么这本书受到如此高的重视呢？查词典的话可能会得到“经营的方针”之类的解释……



Business Policy : Text and Cases (1965)
Kenneth Andrews et al.

“SWOT分析法**”**是为企业战略的制订而创立的

经营策略并不是指政策、主义或者保障金，而是“方针”。直白一些说是“事业方针”，常见的定义是“根据企业的任务或目的等根本性问题制订的行动框架和指南”。

这定义也不是很清楚，只有一件事是清楚的——　这应该是高层管理人员去完成的任务。

安德鲁斯明确了企业经营战略层面上的战略设计手段。其过程本身并不复杂，是由“外部环境分析”“内部环境（组织·人）分析”“战略构筑”“实行计划”四个基本步骤组成。

然而安德鲁斯将各个步骤的操作详细化、具体化，使之更容易被高层管理人员（及其后备力量）理解。这一过程中，一种非常热门的工具——SWOT分析法［17］产生了。最近的调查表明，超过七成企业［18］都使用了这个分析法。

能够达成企业目的的内部积极因素称为“优势”（Strengths），相对的消极因素称为“劣势”（Weakness），外部的积极因素称为“机遇”（Opportunities），消极因素称为“威胁”（Threats）。

巴纳德等人揭示的规律是，企业战略应是外部的机遇与内部的优势相结合的产物。而具体体现这个想法的分析工具就是“SWOT分析法”。

企业战略不能是机械的，应视作艺术

SWOT分析法虽然不错，但是我们不能机械化地决定企业战略。因为从某种意义上来说，SWOT分析法只是一种整理图（参见下文：

SWOT分析法的真面目）。

当然，安德鲁斯本来也不认为企业战略是机械性的。相反，他认为企业战略应该是一种“艺术”。

他教授的“经营策略”课程的确可以看作是一种艺术。从各种角度分析案例，让学生们自由地发表各种意见，当大家争论得不可开交时，安德鲁斯马上能控制局面。

“那个优势会不会是劣势？你们的议论很有道理。如果是那样的话，结果将会怎样？”

大家都沉醉于他天马行空的讲课方式。他所编织的企业战略中，充满了企业的特殊环境与情况，可以说是一个个无法复制的艺术品。

前文提到的波特也是被这种无法复制的艺术品俘获的学生之一。但是很快地，他举起了反对安德鲁斯的大旗。

“经营策略可以模式化！”

“为构筑战略的分析可以定型化！”

“战略不是艺术！”

结局是波特打赢了战斗，那刚好是10年以后的事情。

SWOT 矩阵



专栏：**SWOT**分析法的真面目

SWOT矩阵不过是一种整理工具

斯坦福研究所（Stanford Research Institute，SRI）的阿尔伯特·汉弗莱（Albert Humphrey，1926—2005）为了分析企业中长期计划失败的原因，思考出了“SOFT分析法”。后来这个分析法的坐标轴和内容改变，就成了“SWOT分析法”。

SWOT在美式英语中的发音接近SWAT（Special Weapons And Tactics，特殊武器与战术），但它本身并非什么了不起的武器。

SWOT矩阵只是一个整理用的工具。

即使填完了SWOT的表格，也不会立刻得出结论，在思考的过程中，并不能添加什么，也不能减少什么。换句话说，SWOT矩阵不是分析，它是而且只是一个简单的整理工具。

我认识的一位热衷于学习的企业负责人曾经对我发出一番感叹。

“会议上通过的企划书和会外批文太过松散，我早就说过‘应该使用SWOT分析法！’”“公司内部也组织了学习会。”“这样一来，大家只要列一个SWOT矩阵就能得出结论了。”“但是大家变得不爱思考了……”

从以上的话可以看出，SWOT是一个可以“让人停止思考”的危险的工具。

为战略选择而生的**TOWS**分析

但是，我们可以使用作为SWOT变形应用的TOWS分析［19］。旧金山大学的海因茨·韦里克（Heinz Weihrich，1934— ）在1982年的论文The TOWS matrix：A tool for situational analysis中曾提到过这一点。

TOWS 矩阵

		内部	
		优势	劣势
外部	机会	优势 × 机会： 积极攻势	劣势 × 机会： 弱点强化
	威胁	优势 × 威胁： 差别化	劣势 × 威胁： 防卫 / 撤退

它的用法很简单，就是把SWOT矩阵中列出的机会和威胁与优势、劣势分别组合起来。当列出全部组合之后，就可以得出许多的策略提

案。

- 机会与优势组合可得出“积极攻势”提案
- 机会与劣势组合可得出“弱点强化”提案
- 威胁与优势组合可得出“差别化”提案
- 威胁与劣势组合可得出“防卫/撤退”提案

举例来说，如果优势与劣势、机会与威胁各有5个定义元素，各个象限就有5×5种组合，那么就会得到100（25×4）种提案。即使排除无意义的组合后，也还剩下许许多多的方案。

但是，这些方案中依然找不到答案（指小的措施汇总成大的策略）。从这里我们只能得到小的措施。这么说是因为这些方案里没有“重点”和“权衡”的因素。TOWS矩阵只是将业务要素组合起来，稍稍扩大措施的可选择范围。

召回**SWOT**分析法？

1997年，一篇名为《SWOT分析：应该召回了》的冲击性论文发表了。

其作者调查了20家公司，已没有任何一家公司使用SWOT分析法。

论文的大致内容是：“SWOT分析法不过是给出了一串长长的清单，一般化（即无意义）的解释，没有指出优先度，也没有给问题以验证。”

这一定是一个让汉弗莱和安德鲁斯非常意外的结果。所有的框架（思考框架）、工具，都有自己的使用目的和定位，而SWOT矩阵最初的目的就是整理思路，问题的验证、精简、优先级等，都是使用者应该做的。

SWOT矩阵和TOWS分析法二者组合起来，可以很好地发挥作用。但这个作用仅限于拓宽选择的余地而已。

科特勒：市场营销领域的德鲁克

由市场营销而生的“营销管理”

德鲁克认识到“业务就是创造客户”，他留下的话中有“市场营销就是让销售不必存在”这样的句子。作为对市场营销的优秀定义之一，它直到现在还被许多人引用。

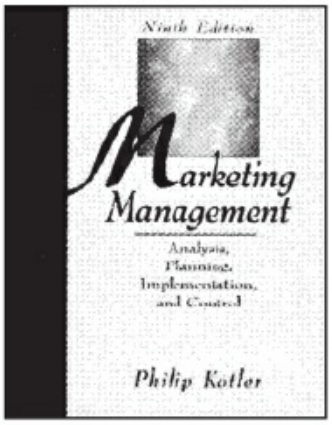
他还说过这样的话：“企业的所有机能中，唯一无法外包的就是市场营销这种核心机能。”[20] 从这个意义上来说，把市场营销看作是业务的全部也不为过。

把市场营销等概念推广开来的是美国西北大学凯洛格商学院的菲利普·科特勒（Philip Kotler，1931— ）。

他的著作《营销管理》（Marketing Management）自1967年第一版发行以来，每几年就经过一次修订，至今已发行了第12版，已经成为全世界的市场营销和经营学学习者、实践者的宝典。



菲利普·科特勒



Marketing Management
(1967)
Philip Kotler

他想要达成的目标是：将市场营销理论体系化。

当然，这本书中所记载的市场营销方面的概念并非都是他的原创，但将此前零散不成体系的理论总结归纳并普及开来，这不能不说是他的功绩。

战略性市场营销流程与**STP**战略

就像安德鲁斯创造了经营战略设计流程一样，科特勒创造了战略性市场营销流程。这个流程被称为“R—STP—MM—I—C”，由以下5个步骤组成。

①调查（Research）

②市场细分、目标市场、市场定位（STP）

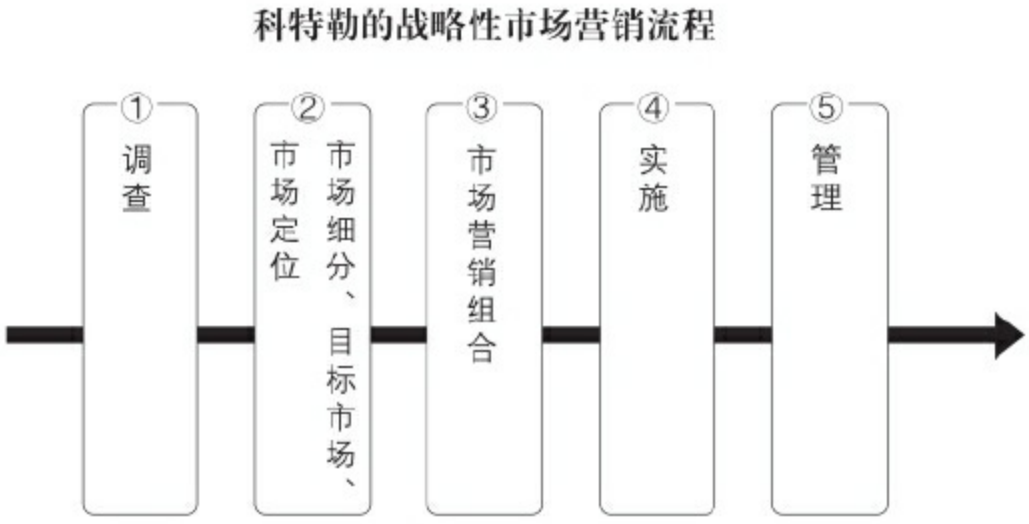
③市场营销组合（MM）

④实施（Implementation）

⑤管理（Control）

我就来简单介绍一下他在书中着重阐释的STP与MM吧。

所谓STP，指的是将市场以对自己有利的原则进行细化分割（市场细分），选择进入一个或多个细分市场（目标市场），确定自身的形象（市场定位）。也有人说市场营销（及商业活动）从STP开始并以STP结束，STP是其核心。



MM是STP的具体化阶段。虽然可以将各种市场营销手段组合起来，但通常都是基于所谓的4P（产品、价格、通路、促销）［21］的考虑。

在市场营销组合（MM）中，科特勒传达了这样一个信息：不要将所有资金用在广告上。

他想传达的是这样的概念：客户是挑剔的，在市场营销的四个方面中，无论哪一个方面有所欠缺，商品都无法销售出去。应慎重考虑全部

因素，将资金平衡分配。

产品生命周期战略与竞争性市场战略的矛盾

除了STP和MM（4P）之外，《营销管理》一书中还介绍了众多的市场营销概念。

- 消费者与组织的购买行为分析
- 产品生命周期（Product Life Cycle， PLC）战略
- 竞争性市场营销战略等

产品生命周期战略是根据产品自身的市场生存阶段（导入期、成长期、成熟期、衰退期）来大体决定市场规模、收益性及目标客户、应对手段的一种战略。

竞争性市场营销战略（Strategeis Based on Market Dominance）是指根据市场定位（领导者、挑战者、跟随者、利基）不同，基本战略也有所变化。

这两种战略都是有实例支持的优秀战略，无论哪一个都在被广泛使用。

但是这两者之间有矛盾。

产品生命周期战略认为，“战略（只）决定于产品自身所处的市场阶段”，而竞争性市场战略则认为“战略（只）决定于参与者的市场定位”。

1960年代，在第二次世界大战之后的繁荣中，欧美（尤其是美国）企业一片欢腾的声音。

在巴纳德、德鲁克、安索夫、钱德勒、鲍尔、安德鲁斯和科特勒等人的努力下，1970年为止经营战略理论似乎已基本成形。

但事实并非如此简单。正如世界性经济危机促进了企业的进化（巴纳德革命），石油危机又一次催生了企业的进化，也催生了经营战略理论中定位学派的重要角色、波士顿咨询公司与迈克尔·波特的登场。

专栏：产品生命周期战略的冲击导致“市场营销的死亡”

产品生命周期战略的诞生

科特勒在《营销管理》一书中所介绍的产品生命周期战略，早在1950年乔尔·迪恩（Joel　Dean，1906—1979）发表于《哈佛商业评论》的文章Pricing Policies for New Products中就已初见端倪。

作为一个企业财务理论专家，他提出，不能靠直觉制定产品价格，而应根据生产及销售成本的降低调整价格，不必降价也能销售的产品则不要随便降价销售。

受此理论的影响，一批经济学家、社会学家和市场营销学家开始研究产品市场的盛衰周期“产品生命周期”是否存在、以怎样的形式存在、各阶段如何应对等问题。［22］

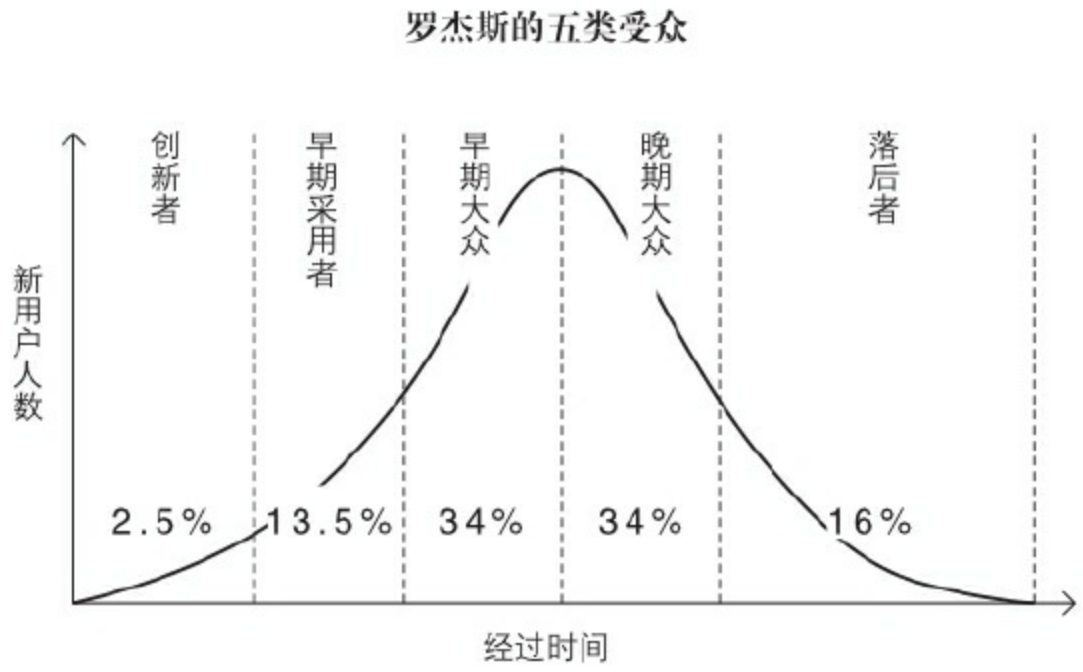
理论性根据——创新扩散理论

埃弗雷特·罗杰斯（Everett　Rogers，1931—2004）成功地说明了为

何会产生这种现象。他的著作《创新的扩散》（Diffusion of Innovations，1962）从客户的角度说明了新商品的扩散流程。

根据客户对待新产品的态度，他将客户分成了5个群体，即“创新者（总数的2.5%）”“早期采用者（总数的13.5%）”“早期大众（总数的34%）”、“晚期大众（总数的34%）”“落后者（总数的16%）”，并对各个群体的特征进行了说明。

从左到右：创新者2.5%，早期采用者13.5%，早期大众34%，晚期大众34%，落后者16%。



最先采用新产品的是创新者。所以处于导入期的产品的消费群体就是这些人。这类喜欢新产品而不在乎价格的人群所占比例只有2.5%，所以市场较窄。

成长期的产品销售对象是早期使用者和早期大众。虽然这类人也喜欢新产品但购买能力不足，如果没有价格优势就无法吸引他们购买。这类人群非常庞大，这一阶段市场份额会急剧增长。

产品生命周期战略的完成

产品生命周期理论（4个阶段）加上创新扩散理论（5类客户），再加上市场营销组合理论，就能产生一个完美的市场营销战略，这就是“产品生命周期战略”。

科特勒的《营销管理》一书中，记载了彼得·多伊尔（Peter Doyle）在1976年总结的成果，使用这些成果并确定产品生命阶段之后，即可决定对怎样的目标使用怎样的手段。

此成果面世后，学会中开始流传“市场营销已死”的声音。似乎产品生命周期战略是完美的、包含一切的，已经没有什么可以研究的了。

产品生命周期战略的局限及其突破

其实，这里还有一个明显的不足之处，那就是竞争的概念。

举例来说，这一理论与竞争性市场战略之间有矛盾之处。竞争性市场营销战略（领导者战略）认为“决定定位即可决定要做的事（战略）”，而产品生命周期战略则认为“决定阶段即可决定要做的事（战略）”，而这两种理论是不能同时共存的。

幸运的是，世界并没有像市场营销学者担心的那样发展。市场营销不但生存了下来，还产生了发展（与游离）。

比如罗杰斯自己就曾经说过，扩散是否能超越导入期进入成长期（总份额16%）是制胜的关键，这之后的阶段即可较为轻松地向下面的阶段发展了。

与此相对地，营销顾问杰弗里·摩尔（Geoffrey Moore）在1991年对高科技产业的分析中发现，成长期和成熟期之间有一道不容易跨越的鸿沟（Chasm）。想要跨越这道鸿沟拓展出更大的市场，就要针对成熟期实施营销手段，这就是“鸿沟理论”。

连接客户与企业的市场营销还将继续下去。

产品生命周期战略

	导入期	成长期	成熟期	衰退期
销售规模	极少	急剧上升	缓慢上升	下降
利润	亏损	高水平	下降	低水平或0
现金周转	负	平衡	高水准	低水平
客户类型	创新者	早期采用者·早期大众	晚期大众	落后者
竞争	几乎没有	增加	多	减少
战略	扩大市场	份额扩大	巩固份额	提高生产率
市场目标	认知	树立品牌	强化品牌	选择性
产品	基础功能	改良	差别化	合理化
价格	高	低下	最低	上升
地点	专门店	量贩店	量贩店	选择性
推广	专业杂志	大众	选择性大众	极少

---

[1]巴纳德是最早将“战略”这个军事概念应用在经营学领域的人。

[2]算上《若高校棒球的女子经理人也读德鲁克的经营管理著作》的话，这个数字是接近700万册。

[3]所谓的学术界人士也大多对这本书嗤之以鼻，认为德鲁克不懂经营管理为何物。

[4]第65任英国首相哈罗德·麦克米伦（1957—1963年在任）的竞选口号。

[5]战略（产品与市场）、管理（组织构成及资源调配）、运用（预算编程及直接管理）。

[6]《 追求卓越》（1983）的作者。当时供职于麦肯锡公司。

[7]Resource-Based View，资源基础理论，是一种与波特等人提出的与外部环境制订战略相对的，活用企业自身强项以制订战略的思维方式。

[8]若一个企业有两种业务，并假设每种业务的力量是3，那么总体的力量就不是3+3=6，而是3×3=9。

[9]本来还应有作为经营资源的“客户”“技术”。

[10]Richard Rumelt，《多元化战略与其经济效果》（1974）的作者，也是资源基础理论的先驱者。

[11]业界将环境分为反复型、扩大型、变化型、不连续型和突发型五种类型。

[12]《佳能—— 以世界共生为目标的21世纪前景》（山下达哉、中村元一，1991）。

[13]企业复合体，仅在并购及财务协作方面有合作。

[14]如果不能占领市场份额的第一位或者第二位就撤出该市场。

[15]詹姆斯·麦肯锡是一名社会学家，他创立公司后最早提供的业务是“财务—预算的管理服务”。

[16]该公司曾有过高劳动强度的时期，并要求丰富的知识和经验，没有资深的员工无法运行。这样的资深人员无法迅速培养，由于急于成长及服务等级的低下导致经营失败。

[17]SWOT的开创者是阿尔伯特·汉弗莱（后面将会讲述）。将坐标的横轴设定为“是否有助于达成目标”是他独创的。

[18]根据The Global Benchmarking Network 2008年对22个国家450个公司、团体的调查，SWOT分析法的使用率是72%，占排行榜第二位。第一位的是客户满意度调查表。

[19]原创时纵轴为机会·威胁，横轴为优势·劣势。传到日本后取名为“十字SWOT矩阵”，不知为何纵横轴与原创相反。

[20]但是他也说过：“除高层管理以外的一切都可以外包。”（《下一个社会》，2002）

[21]杰罗姆·麦卡锡（1928— ）在《基础营销学》（1960）中曾经提到过。

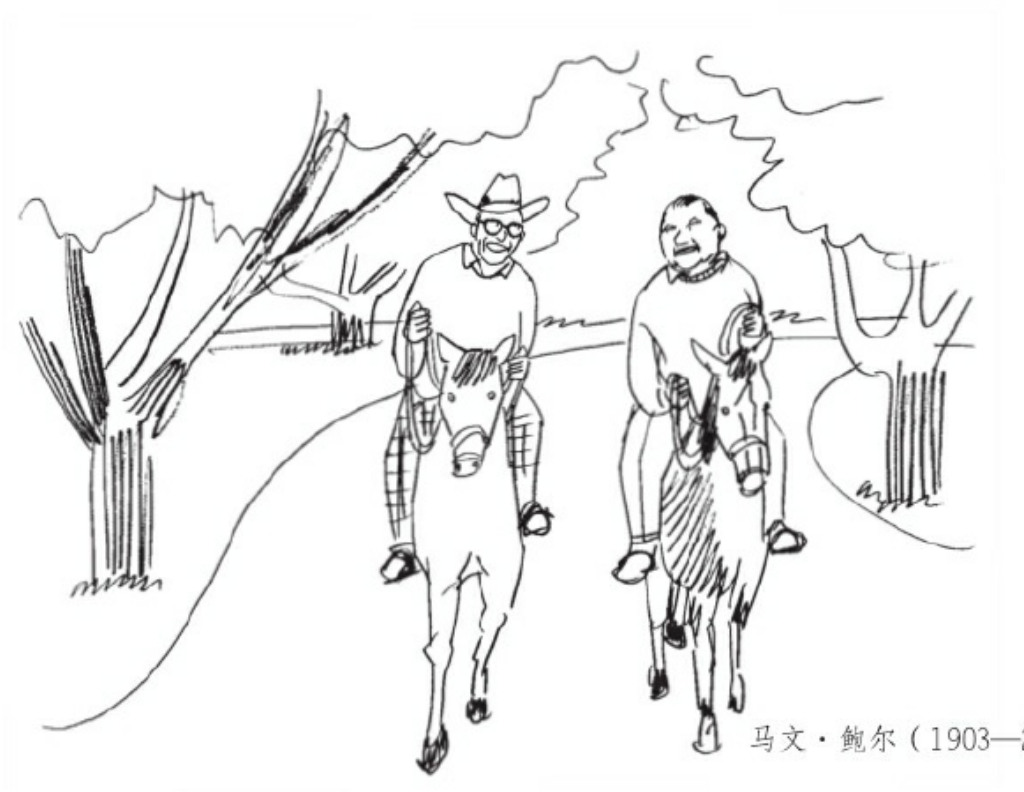
[22]为说明生产地转移（发达国家移向发展中国家）现象，1965年，经济学家雷蒙德·弗农（Raymond Vernon，1913—1999）曾思索过产品生命周期理论。



第 3 章

定位学派的大发展

（1960—1980 年代）



布鲁斯·亨德森（1915—1992）

“巨匠们的午后”4麦肯锡公司的构筑者鲍尔与波士顿咨询公司的创立者亨德森

鲍尔（以下简称“鲍”）：亨德森，我也差不多该退休了。麦肯锡先生去世之后，我创立现在的麦肯锡公司是在1939年，到现在已经过去35年了。真不知道以后的世界会变成什么样。不过不管怎样变化，一定需要我们这样的专业人员来引导吧。

亨德森（以下简称“亨”）：鲍尔先生，请你听听我的分析。我们那里有个叫克拉克森的年轻人，他发现随着生产经验增加，生产成本会逐渐下降。你看，就是这个。它叫作“经验曲线”。很漂亮吧。

鲍：你的意思是……

亨：以前的认知是，在同样的国家进行同样的商业活动，无论由谁来做成本都是相同的。但现在我们知道这是不尽相同的。那么为什么呢？这个曲线向我们揭示了答案。不，不如说这条曲线向我们揭示了“未来”！



经验曲线描绘未来

鲍：“经验”曲线？

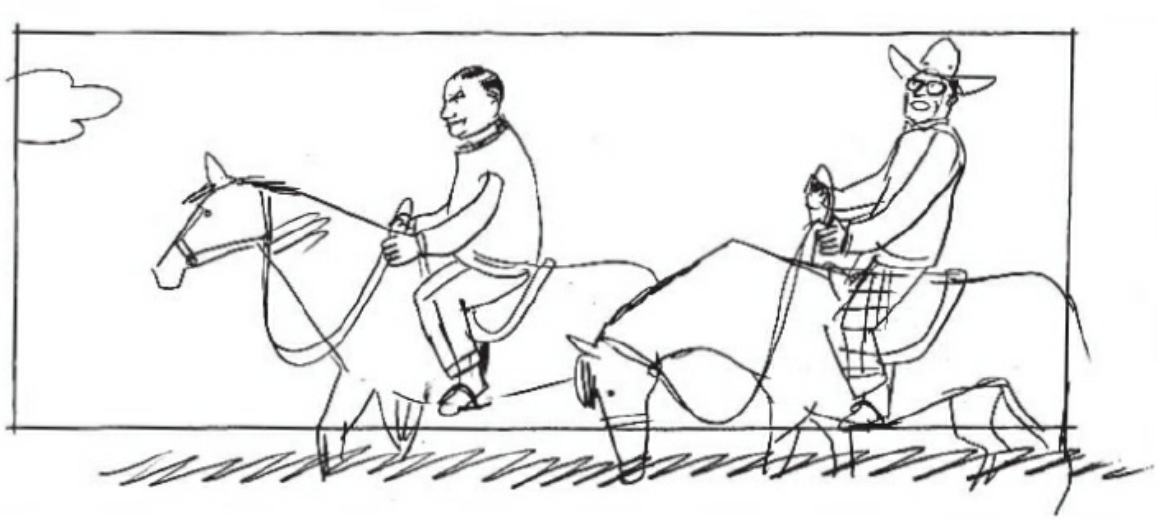
亨：没错，经验曲线。用双对数图像的话就是直线。一直向未来的方向延伸，我们就可以看到未来一段时间内生产经验的增加会带来多少生产成本的下降。这样我们就能精准地降低价格，从而淘汰对手。

鲍：对数图像啊。听说你为了做这个分析，还特意从哈佛商学院和

斯坦福商学院高薪聘请学生，声明“不拘经验，只看头脑”？

亨：说得没错！一个名叫洛克里吉的矩阵天才在此期间发现了市场增长率—相对市场份额矩阵（1969）。它最近也被称为BCG矩阵或者产品·投资组合矩阵。

鲍：就是“现金牛”、“明星”、“问号”和“瘦狗”四大类业务对吧。的确，我们的客户分散在各个领域，分类管理是个大问题，而这样的分类给我们提供了很大帮助。让我们明白是否应该在某项业务上进行投资。不过，如果只有市场增长率预测和相对市场份额两个坐标轴，恐怕还是有些理想化吧。



联合企业催生**BCG**矩阵

亨：为灵活经营而在全美推广事业部制和分权化的人，并非鲍尔先生你。那时麦肯锡已经提出钱德勒的“组织跟随战略”理念了。并且，由于管理更加方便，许多企业都开始了多元化发展。从这个角度来说，也可以叫作“战略跟随结构”。但过犹不及，那些拥有上百家子公司的联合

企业最终出现了管理不畅。所以我们给了企业一种“武器”，使企业能与子公司的负责人和事业部部长“对抗”。

鲍：听说拜你们所赐，波士顿咨询公司最近业绩不佳。

亨：最近的（1973）石油危机是个转折点。在这之前企业一直任意而为，这次刚好是一个企业整顿的好机会。接下来就可以为经营者们打造理论并分析问题了。

鲍：哈哈，如意算盘打得真响。我们麦肯锡也不会输给你们。我们要强化经营战略服务，并招募有想法的人。客户的位置始终是最高的。对了，听说最近有非常优秀的员工从你们波士顿咨询公司辞职创业了，好像是叫贝恩对吧。

亨：嗯，他的确很优秀……他离开时表示不满足于只做短期业务，希望发展新的经营咨询形式。人才管理的确是很难。



亨德森主持：波士顿咨询公司的诞生及“时间”“竞争”“资源分配”的飞跃

“让所有结构明确起来”

布鲁斯·亨德森（Bruce　Henderson，1915—1992）大学专业为工程学，离毕业还有3个月时从哈佛商学院自主退学。1963年他创立了波士顿咨询公司，那时他48岁。

当时他已经是个资深从业人员，历经通用电气公司冷库部门、3家制造公司（普拉斯公司、生产防爆引擎的利兰公司3年、西屋公司18年）并且经营过1家咨询公司（阿瑟·D.利特尔公司3年）。特别是在特殊引擎业界中互为对手的利兰公司和西屋公司工作的经历，给了他很好的洞察机会。

“西屋公司身为大企业为何不能胜利？”

“利兰公司是小企业，为何能像大企业一样保持低成本的生产和销售？”

“为何企业会紧抱亏损的业务和产品不放手？”

……



追求知识的巨人

布鲁斯·亨德森

- 从哈佛商学院自主退学
- 历经 3 家制造公司，1 家咨询公司
- 48 岁创立波士顿咨询公司

“彻底分析企业和市场，找出其背后的推动规律”，正是这种求知的欲望驱动着亨德森创立了波士顿咨询公司[1]。为了这个目的，他需要同样拥有求知欲望的合作伙伴。他以“不拘经验，只看头脑”的口号开始了招聘。虽然给出的薪水超过麦肯锡公司，但既无品牌也无历史的这家公司连哈佛商学院的学生也敢拒绝：“我们只要顶尖的人物”。这反而激起了一位年轻人的兴趣，他就是20年之后担任公司CEO的约翰·克拉克森（John S.Clarkeson，1943— ）。那时候公司员工只有不到10个人。

“经验曲线”给出的未来预测与竞争



响应“不拘经验”号召的

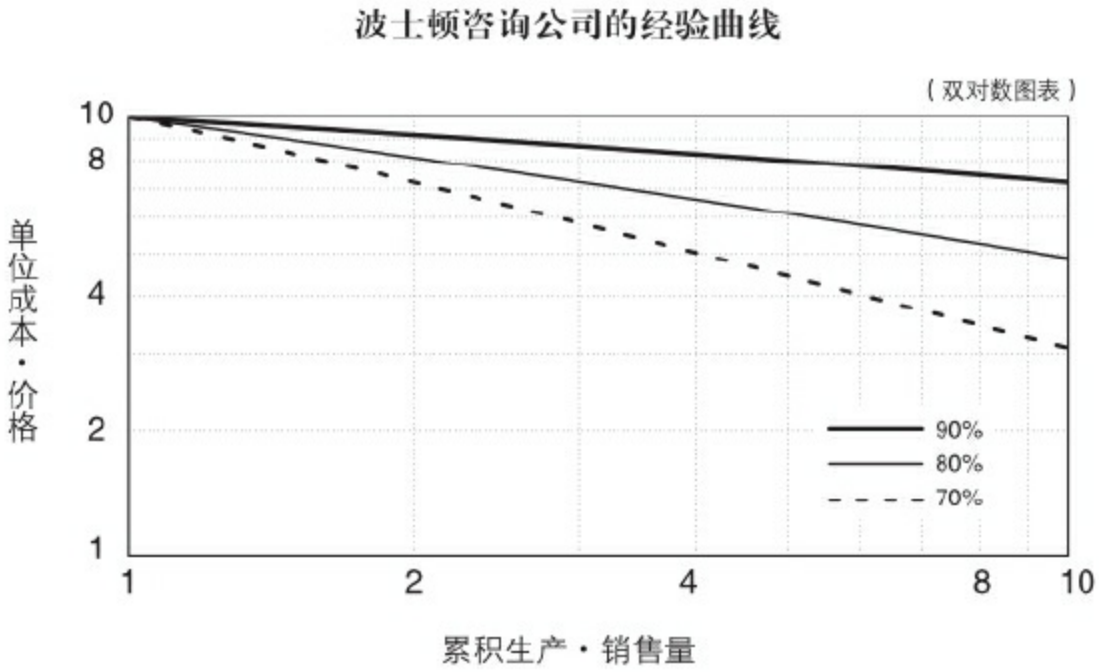
约翰·克拉克森

- 23岁从哈佛商学院到波士顿咨询公司
- 在通用仪器公司开发“学习型曲线”后拓展为“经验曲线”
- 1968—1997年任CEO，1998—2007年任主席

当时的美国全球通用仪器公司正因电视机零件业务在价格战中竞争不过对手而烦恼，并与波士顿咨询公司（当时只有6名员工）进行了会谈。亨德森于是派克拉克森到通用仪器公司去，以自己感兴趣的“学习效果”为中心进行调研。

很快，克拉克森将他的发现整理成名为《从学习型曲线中获益》（1964）的论文，并发表在《哈佛商业评论》上。

“当制造总量达到2倍时，制造一架飞机所需要投入的劳动力数量下降两成”。



克拉克森等人将这个理论扩展到全部制造、销售成本的领域，并称其为累积经验量。每当累积经验量翻倍时，成本都会有一定比例的下降。于是，以双对数图描绘的漂亮直线“经验曲线”（Experience Curver）诞生了。

有人主张将它与市场份额进一步联结，提出“竞争必定导致成本提高且无法避免”“但可以通过经验曲线预测本公司未来的竞争成本”“提早一步扩大生产、销售量抢占市场份额，就能提早降低成本”“这样一来可比对手成本更低，在价格竞争中占有优势”。

这些观点也正好描述了当时开始威胁到美国企业的日本企业的行动纲领。总之，以低价格战来追求市场份额扩大（不拘泥于短期利益）正

是波士顿咨询公司在其他公司的一片质疑声中坚持的理念。他们认为这才是应有的姿态。

日本企业经验与财务理论整合的“可持续性成长方程”

日本终于在经营战略史中登场了。其开端是詹姆斯·阿贝格兰（James Abegglen，1926—2007）。他以海军士兵的身份开始学习日语，在芝加哥大学取得人类学和临床心理学博士学位后，以研究员的身份到访日本，其研究成果出版为《日本的经营》一书（1958）。

他致力于到日本工作，由此希望在日本设立一间工作室，但在阿瑟·D.利特尔公司和麦肯锡公司都没能实现这个愿望。发现他这个人才的是亨德森。

他使阿贝格兰成为波士顿咨询公司的第3号人物，并且在公司成立仅仅3年后的1966年设立了东京办事处[2]（及慕尼黑办事处）。此举在信奉美国至上主义的公司当中开了一个全球化的窗口。

通过这个窗口，波士顿咨询公司更深一层地了解了日本的企业。

同一时间被亨德森招募到麾下的还有阿兰·扎孔（Alan Zakon，1935— ）—— 金融理论系的副教授。通过美国最大的木制品公司惠好公司（Weyerhaeuser）的项目以及同事的协助，“可持续性增长方程”诞生了。

方程本身（对金融理论初学者来说）很难理解，但它所表现出的信息简洁明了：“如果对业务有信心就贷款吧！”这对一直以来只满足于目前资本充足率[3]的公司来说，不啻晴天霹雳。

飞速发展的日本企业不再只坐看市场份额被其他公司以倾销手段夺走。他们以低价格换取经验从而降低成本，增加贷款抑制分红，这就成为了合乎理想的“可持续性高增长”的企业。

扎孔的

可持续成长方程

$$SGR=D/E\cdot(R-i)\cdot p+R\cdot p$$

SGR=sustainable growth rate（可持续增长率）

D/E=debt / equity ratio（资本充足率）、R=ROA（净资产收益率）

i=interest rate（1-taxation rate，资产净利率）、p=retention ratio（自留额比率）

经营者们最大的武器“市场增长率—相对市场份额矩阵”

1969年，波士顿咨询公司经营历史上最大的商品，“市场增长率—相对市场份额矩阵”诞生了。也有人称呼它为“产品·投资组合矩阵（PPM）”或者“BCG矩阵”。它是一个极为简单的2×2矩阵，这个小小的矩阵成为了被多种业务经营所累的经营者们最大的武器。

创造出这个武器的是刚进公司1年的新咨询顾问，理查德·洛克里吉（Richard Lockridge）。

他的任务是将客户联合碳化物公司的数十项业务与竞争对手的业务做一览对比。因为这是他的上司比尔·贝恩（Bill Bain，1937— ）与客户的约定，所以只能硬着头皮做。

洛克里吉整日埋首于堆积如山的文件中，苦恼于怎样整理它们并向客户报告，忽然有一天，客户公司的CEO因日程变更而耽误了他几个小时。就在这几个小时中，灵感降临了。

BCG的市场增长率—相对市场份额矩阵



他当场完成了“市场增长率—相对市场份额矩阵”，并在会面时将它展现给CEO。

这个矩阵是拥有两层意义的划时代产品。①用了很好理解的图表；②是第一个将企业定位进行数值化分析的“企业战略（Corporate Strategy）工具”。

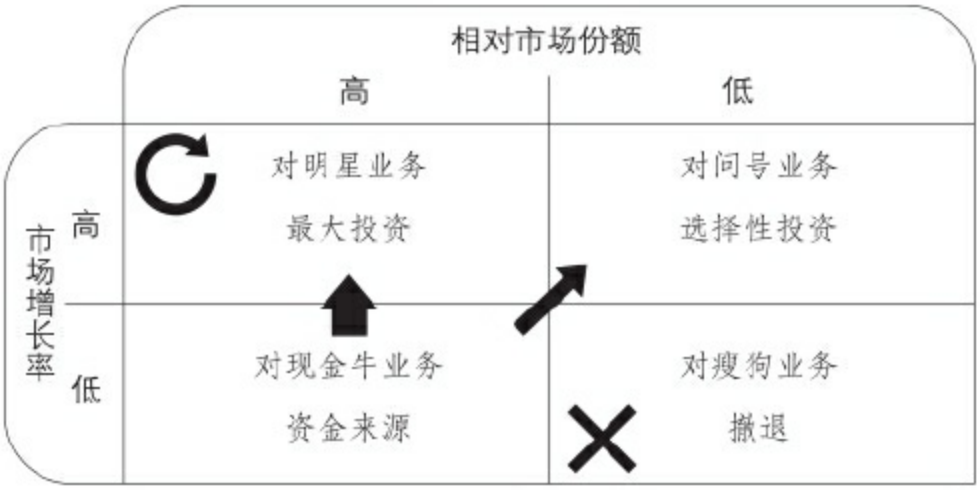
各个业务可对号入座填入“市场（预期）增长率”和“相对市场份额[4]”组成的四个象限中任意一个。各象限分别被命名为现金牛（Cash Cow）、明星（Star）、问号（Problem Child）和瘦狗（Dog），明确表示了从经营水平角度出发的基本业务方针和基本投资方针。

举例来说，如果市场增长率低（成熟市场）而相对份额较高（主导

地位），则可以分类到现金牛象限，这个象限的基本业务方针是维持低成长、高份额的现状，基本投资方针是保留最低限度投资，作为现金来源。所以称作现金牛（Cash Cow）。

将“现金牛”业务作为投资资金来源，并喂食给“明星”业务的同时，应培养新的“明星”业务，重点选拔“问号”类业务，重点投入资金。“瘦狗”类业务由于处在低成长、低份额的处境，应迅速出售或撤退。

企业整体的资金动向



因为能够明确企业全体的“资金（投资资金）流动”，美国企业的经营者们对该矩阵趋之若鹜。他们认为这是与下属的事业部部长抗衡的有力武器。

石油危机！精致的战略计划成了摆设

当这个定量分析的工具即将完善的时候，美国乃至全世界都被卷入了一股不景气的浪潮。其中最大的一个浪潮就是1973年的石油危机（Oli Crisis）。

1973年10月6日，埃及与叙利亚军队联合对以色列军队进行打击。以沙特阿拉伯、伊拉克和科威特为代表的阿联酋国家也提供资金上的支援。这就是第四次中东战争。

从10月16日开始，中东主要产油国联合起来对支持以色列的国家（美国等）实施石油价格抬升及停止供应的措施，仅仅4个月，石油的价格就从每桶3美元涨到了每桶11.7美元，是原价的近4倍。不仅是化学和汽车，农林水产、工业、家庭生活都建立在廉价石油基础上的发达国家受到了相当程度的打击。

各大企业所采取的精致战略没能跟上变化的速度，因此并没有起到任何作用。而因多元化经营扩大而来的业务亟须整顿。企业随即在业务量集中的领域实施了积极的市场份额扩大战略。

1970年代，波士顿咨询公司根据“市场增长率—相对市场份额矩阵”实施的业务投资重组项目渐渐兴起，而整个社会也给了它飞跃式扩大的机会。［5］

到了1979年，近一半的大型企业（世界500强）都在经营战略设计上利用了波士顿咨询公司的市场增长率—相对市场份额矩阵（或其同类产品）。［6］

波士顿咨询公司将“时间”“竞争”“资源分配”引入经营战略

在1960年，一般的公司还无法将法约尔和巴纳德开辟、德鲁克发扬光大的经营战略理论当作“可使用的工具”。

钱德勒的战略论（事业部制以外的部分）言语晦涩，安德鲁斯的战略制订手段除SWOT分析法之外都天马行空。（遗憾的是）巨匠安索夫

的经营战略论复杂难解[7]，因此麦肯锡公司将精力倾注在结构战略上。

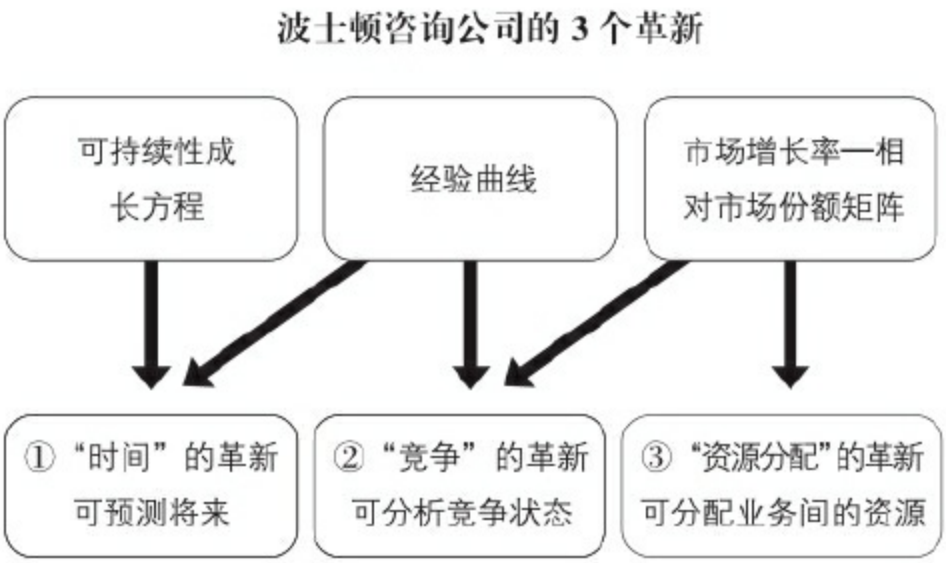
波士顿咨询公司则把握了时机，及时地提供了“可以使用的工具”从而获得了成功。这些工具都有3点特征，具有超前意识。

①“时间”可预测将来（经验曲线和可持续性成长方程）

②“竞争”可分析竞争力和竞争状态（经验曲线、PPM）

③“资源分配”可在业务之间分配资源（PPM）

这些工具给以CEO为首的公司高层管理提供了很大的帮助。它们同时解决了事业战略层面和企业战略层面上的问题，不但提供了技能（市场营销、生产、财务）上的答案，同时也提供了综合性的解决方案。



亨德森催生的“大泰勒主义”

有了这些工具之后，本来只能给出一个大方向的经营战略论突然间变成了“可以用数值分析”的东西。《经营战略的巨匠们》一书的作者沃尔特·基希勒三世将其命名为“大泰勒主义”。

泰勒的理念是提倡科学经营的同时，也注重工场生产率的提高。亨德森等人的态度是：用科学的方法分析经营的整体过程，这一点是基希勒三世所提倡的。

波士顿咨询公司在这个时代所推出的一系列经营战略相关的工具，并不是单独一个人的努力，而是整个波士顿咨询团队的智慧与个性碰撞出的火花。所以它们成了许多实业家长期使用的工具。

与其说亨德森等人是经营者，不如说他们是理性又追求完美的探索者，而他们的探索之旅毫无疑问取得了成功。

专栏：“市场增长率—相对市场份额矩阵”是外部环境与竞争的结合

竞争性市场战略的要点“相对份额”

相信各种“基础战略”中，最被世人熟知的就是“竞争性市场营销战略”了。如果你不熟悉这个名字，那么请回想一下“领导者战略”“挑战者战略”“跟随者战略”“利基战略”这几个介绍科特勒时提到的词吧（参见68页）。

这个理论根据企业所占有的市场份额及其意向，将参与者分为四种类型。市场份额最大的称为领导者，想要超过领导者的称为挑战者，想要跟随领导者的称为跟随者，谨守较小市场份额的称为利基者。不同类型的参与者应采取不同的手段，这是这个以市场份额为基础的战略理论

的观点。

重要的不是绝对市场份额。自己的市场份额只有30%但是对手的市场份额有60%的时候，你可能连跟随者都做不成。如果对手的市场份额是10%，而你有30%的话，就能成为拥有压倒性优势的领导者。竞争上的市场地位，指的是相对的市场份额。

“相对份额”与“市场地位”哪一个可以决定战略？

科特勒推广的另一个市场战略叫作产品生命周期战略（参见70页）。

产品生命周期战略的观点是，根据产品处于生命周期的某个阶段，决定目标客户所需求的价值（STP）以及与其相应的市场营销组合（MM）。这里并没有自己所占的市场地位的影响。那么到底哪个是对的呢？

恐怕哪一个都是对的，所以将产品的生命周期和自身的市场地位两种战略组合起来使用就可以了。横轴是相对份额，代表自身在市场中所占的地位，纵轴是（预期的）市场增长率。增长率在导入期低，成长期升高，成熟期有所下降。这个图像围绕产品生命周期所作，因此并非一条笔直的线。

比如“问号”类的产品，即使进入产品生命周期中的成长期，也不可能成为领导者类型。如果它要努力追赶领导者（即向明星类事业的方向培养），就需要实施挑战者型战略。这样一来就不能像普通的导入期产品一样，而是需要投入大量的资金（成长期的挑战者型战略）。

“市场增长率—相对市场份额矩阵”也是一种将“外部环境”与“竞

争”组合起来的分析工具。

正因为单纯才有其价值

后世有人认为，这个简洁明快的矩阵“判断基准过于单纯”。他们觉得，只靠市场增长率和相对份额就判断一个业务的定位有欠考虑。当然，只靠这个工具判断也未尝不可。这只是高级管理人员和事业部部长们议论的一个出发点。

同时也有人说，如果考虑到这个矩阵诞生的背景和目的，简单正是它的好处所在。那是一个严格执行反垄断法，大企业想要成长必须拓展更多本无关联的多元化业务的年代，许多大企业都拥有数十甚至数百种业务，无法逐一仔细观察，因此需要一个单纯的判断辅助工具。

杰克·韦尔奇在就任通用电气公司的CEO之后，在公司中进行了业务投资重组。他曾经说过要将力量集中于成长性好的业务，若不能在市场中占据数一数二的位置，就从该项业务市场中撤退。

真是一个单纯到家的判断标准。而这也正是“市场增长率—相对市场份额矩阵”所要表达的意思。

“瘦狗”被错误解读？

波士顿咨询公司曾经反思过一件事情，那就是“瘦狗”的释义与命名。对于成熟期、衰退期的市场中占据相对份额较低的业务，考虑出售或撤退是很正常的。然而根据产品生命周期理论，低增长率的市场可能意味着导入期。

跟从矩阵，将问号业务选择性集中，培育相对分散的明星业务，并

整顿瘦狗业务，如此一来，就没有什么后顾之忧了，因为可将其出售当作“下一个增长点的养料”。

如果带着对未来的期许将其改称为“幼犬”，或者至少不叫它“瘦狗”，是不是能得到处理手法上的不同呢？

这就是波士顿咨询公司在反省的事情。

格鲁克主导的麦肯锡的逆转

新晋异端格鲁克的危机与奋起

1967年，麦肯锡公司招募到了一个异端分子。他在大学毕业取得运筹学（OR）博士学位之后，进入贝尔研究所，担任反弹道导弹［8］的开发项目的领导者。他的名字是弗雷德里克·格鲁克（Frederick Gluck，1935—）。

OR是泰勒时代的产物，主要是进行军事上的研究，研究对象是复杂状况下的决策，是一种擅长模型化和统计计算的手法。后来这种手法也被广泛应用在商业领域。

格鲁克刚刚进入麦肯锡公司的时候情况有些尴尬，他在商业经营上的经验为零，没有人愿意让他加入自己的项目。经过了一年郁郁不得志的时光之后，危机和机遇同时降临了。在第一年的评价会上，他被上司给了一个零提升的评价（意味着解雇）。这个时候他做了一番爆炸性的发言。“这个项目完全没有给客户产生利润”。接着他报告了麦肯锡与客户的分歧及其具体情况。



反弹道导弹开发者

弗雷德里克·格鲁克

- 获得运筹学博士学位
- 贝尔研究所反弹道导弹开发项目的领导人
- 32岁以零经验身份进入麦肯锡，几乎失业
- 1988—1994年担任常务董事

第二天早上，上司找他谈话。“你是正确的，我们已经终止了这个项目”，“我会给你更多的机会”。

格鲁克的上司们连夜开了电话会议，讨论了他的发言，并迅速做出了决定。

后来他的工作变得一帆风顺。他到公司的第8年时，已经升任到常务董事（高级合伙人）的职位。同年，罗恩·丹尼尔（Ronald Daniel）担任公司负责人，与格鲁克一起推动“强化战略服务”的改革。

格鲁克用集训改变伙伴

1970年代是麦肯锡公司经历的最困难的10年。一方面波士顿咨询公司依然占有业界第一的位置，阻挡其前进；另外一方面，来自贝恩公司的压力也不容忽视。

面对着这样的威胁，丹尼尔将格鲁克任命为战略服务（结构改革与操作改革以外的企业—事业战略）的负责人。

格鲁克实行了以下举措。

①从全世界招募30名优秀的咨询顾问进行2天的战略集训

大家的意见无法统一令格鲁克失望，但他发现了一个来自日本的名叫大前研一的人才。



创业时代与现代的桥梁

罗恩·丹尼尔

- 将IBM机器和格斗应用于美国陆军后勤部队
- 研究成功关键因素
- 1976—1988年担任常务董事
- 与格鲁克一起推动“强化战略服务”改革

②组成了包括大前在内的6人超级小队

系统地整理了公司内外的见解。

③组织所有合作伙伴进行为期一周的研讨集训

参与者们进行了热烈的讨论，不时有优秀的见解。

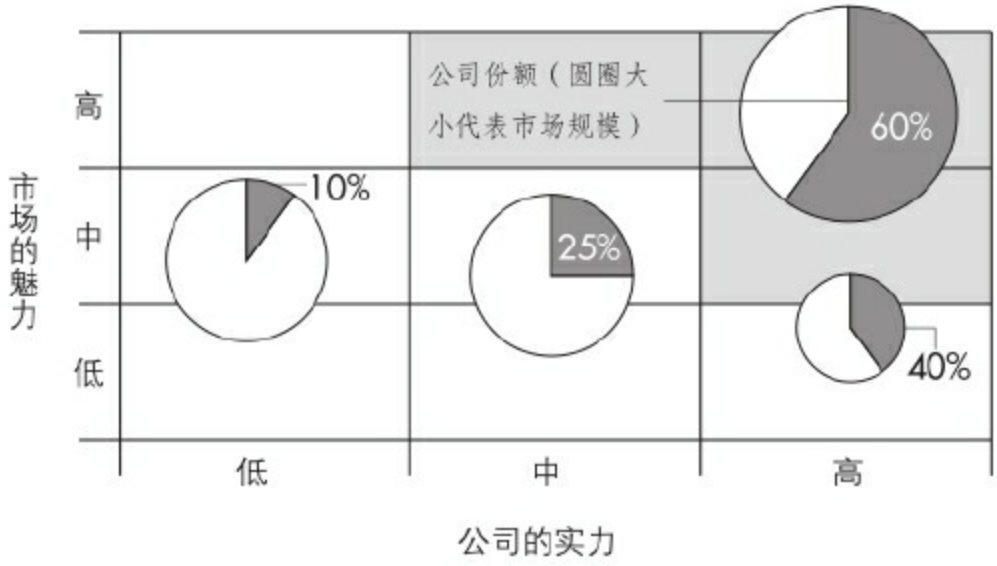
④向公司外部发布“工作报告”[9]

向社会推出战略概念。

格鲁克将麦肯锡改变成战略公司

从实行结果上看，最有效的是③合作伙伴的集训。格鲁克等人在两年时间里，陆续聚集了15—20名合作伙伴进行为期一周的集训，将麦肯锡前进的方向引向“企事业战略服务”。

过于艰深的 GE 矩阵



1979年，麦肯锡公司的销售业绩有一半来自“战略”这个领域。格鲁克的目的达到了。

遗憾的是，当时创造出来的众多战略概念几乎没有几个能存活下来。比如模仿“市场增长率—相对市场份额矩阵“的3×3=9象限的“GE矩阵”，由于太过复杂，连格鲁克自己都感到棘手。

但麦肯锡借助大前的能力，依然推进“强化战略服务”。其结束的标志是丹尼尔结束12年的工作，格鲁克继任。

麦肯锡的领导者是由众人投票选举的，这一制度来自巴纳德等人的想法。麦肯锡公司从人们口中的“公司”转变为“战略公司”，这个制度是

很好的佐证。

定位学派的佼佼者波特

用《竞争战略》征服了哈佛商学院的老教授们

接下来终于要介绍期待已久的迈克尔·波特（Michael Porter，1947— ）。在经营战略论的百年史之中，没有一个人像他这样活跃了如此之久，光芒又是如此耀眼。也许从他进入商业的知识殿堂—— 哈佛商学院的一刻开始，一切就早已注定了。在普林斯顿大学学习航空工程学之后，他就读哈佛商学院的MBA课程，开始学习商业知识。受到克里斯坦森和安德鲁斯两人的影响，他决定继续学习商业知识。但他并未选择修习更高一级的工商管理博士（DBA）课程，而是到查尔斯河对岸的哈佛大学经济学院进修博士课程，取得了商业经济学的哲学博士学位。他放弃了学习更多商业与战略的机会，转而投向能够锻炼严谨的分析力的学术性领域。而当时哈佛商学院的教员都是取得了DBA学位的人。

波特在博士论文中创造了著名的“五力分析”（Five Forces）。这篇论文在经济学院获得了优秀奖，然而在哈佛商学院却遭到了极差的评价，以至于波特在哈佛商学院任教数年后，将要进行副教授的晋级判断时，相关的人员全体投了反对票。幸好下一任校长表示再留任观察一年，这句话挽救了他。



将经济学带入经营学的斗士

迈克尔·波特

- 在哈佛商学院取得 MBA 后，又在经济学院获得博士学位
- 创立五力分析法
- 濒临解雇时开发出新课程
- 1982 年成为哈佛商学院史上最年轻的拥有终身资格的正职教授

留任的这一年缓冲时间给了波特很大的回旋余地。他开发了一门名为“产业与竞争分析”（ICA）的新课程。这门课刚一导入MBA课程就大受欢迎，太多人希望学习这门课程，以至于哈佛商学院不得不雇佣更多的教员。波特也就顺理成章地负责这些新教员的招聘与培训。

在此期间他还出版了一本《竞争战略》（Competitive Strategy，1980）。这本商业类的书籍受到了空前的欢迎，也给那些老教授们结结实实地上了一课。35岁的时候，波特以不可阻挡的势头成为了哈佛商学院的正职教授。

“五力分析”选择有利可图的市场

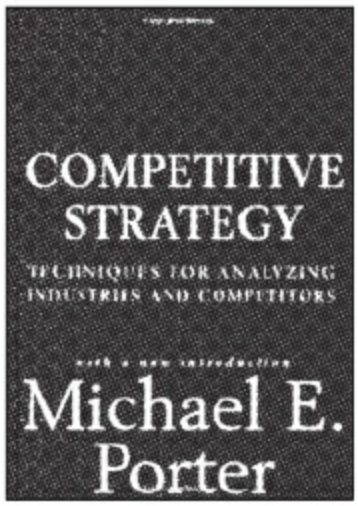
如果说波特在经营战略论的历史上留下了什么功绩的话，那就是“五力分析”“三大战略”“价值链”。让我们一个个地了解吧。

1975年在哈佛商学院的时候他提出了“五力（Five Forces）框架”，这是产业与竞争分析课程和《竞争战略》的主要内容。他运用所学的商业经济学手法，企图理清业界结构。《竞争战略》中说：

①制订竞争战略时，要把握好企业与环境的关系。

②环境中最重要的是，企业所在的领域定义与其结构。

③充分理解环境是与企业相关的力，共有“同行业竞争者”“供应商的议价能力”“购买者的议价能力”“潜在进入者威胁”和“替代品威胁”五种力。



Competitive Strategy
(1980)
Michael Porter

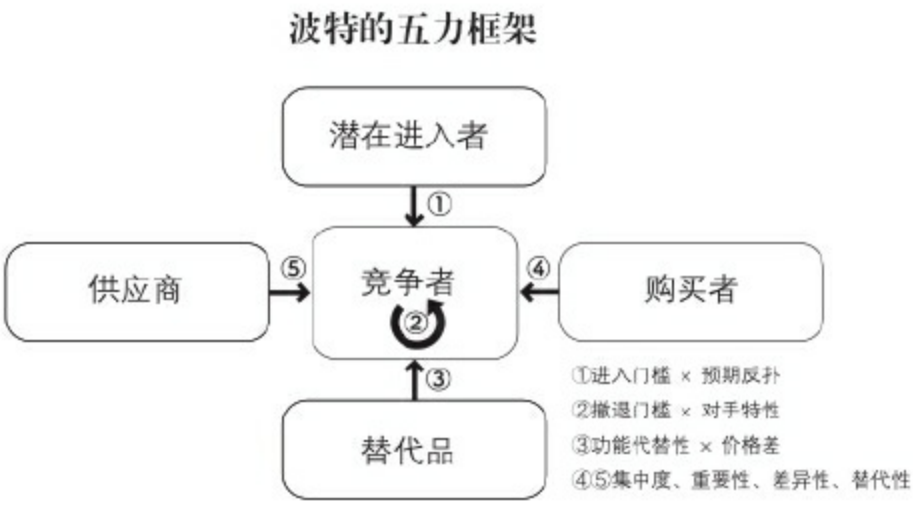
其中最强的力，也是绝招（竞争中的最重要因素）的①从巴纳德时代就已经存在，没什么新意。含有新内容的是②③。波特列出一张这五种力的详细调查清单（全部约有50项），以此阐述了业界的结构。

波特很重视“定位”。经营战略的目的在于让企业的收益提高，为此应选择“有利可图的市场”，以及优于竞争对手的“利润定位”，否则所有的努力都会白白浪费。这两点就是定位的基础。

实际上，五力分析是（仅）用于判断商业目标是否是有利可图的市场的工具。它既不能像产品生命周期战略一样预测市场的未来或客户的变迁，也不能像“经验曲线”那样推测竞争成本。

然而对多数的战略相关者来说，五力分析是个福音。安德鲁斯推广了SWOT分析法，但对于外部环境中的“机会”与“威胁”表述得很模糊。而波特则提出了多达50项（组合起来会得到更多项）的清单。

于是，大家都对五力分析趋之若鹜，将其当作分析外部环境的万能工具。



“三大战略”获取“利润定位”

波特在《竞争战略》中提到的另一件工具是“三大战略”。即使选择了有利可图的市场，如果没能确定利润的定位，收益就不会提高。波特提出，利润的定位只有三种（细分有四种）。

首先要确定的是市场的范围。只将力量集中在对自己有利的一部分

市场（利基），这叫作“集中（Focus）战略”。

其次是竞争过程中的定位手段，他认为最好的只有两种，即“成本领先（Cost Leadership）战略”和“差别化（Differentiation）战略”。

成本领先战略是指以低成本的手段参与竞争。低成本的差额可以转变成低价格，也可以提高佣金（配送利润）从而占领更多渠道（批发和零售）。福特T型车就使用了这个战略。差别化战略是指以给客户提供高附加值的手段参与竞争。苹果公司作为后进入市场的参与者，以高品质（并非高音质）的携带型音乐播放器iPod席卷了市场。

波特一直在追求，明确公司本身参与竞争的目的和自己的定位。

放弃整体的市场，只防守利基市场（成本领先战略和差别化战略），或者在整体市场中实施低价格高附加值的战略吧。

还有波士顿咨询公司的经验曲线理论（获取市场份额、降低成本）与市场营销的市场细分化论整合而来的战略，这三种战略是被大家广泛接受的，因为它们简单明了。

因为创造了“五力分析”和“三大战略”，波特被人称为“定位学派的佼佼者”。

波特的三大战略



波特指出经营战略是“定位的选择”

波特的《竞争战略》中，几乎没有具体的对企业和事业战略的记述。他本人说过：那本书基本上是关于产业的书，因为那正是自己研究的东西。正像他所说的那样，这本书的内容并不是战略，而是产业和产业结构的分析。

他将战略还原为经济学上的定位（“有利市场”与“利润定位”）的选择问题。

波特精于他在哈佛商学院的恩师（克里斯坦森和安德鲁斯）教授的课程，但同时又提出了“根据不同状况，战略与其制订手段皆有无限可能”这样与前者有所差异的结论。

- 定型（以五力分析）分析状况
- 结果可以模式化（三大战略）

由此可以看出，波特正是大泰勒主义的化身。

为了用更加严密的经济学手法将经营理论一般化、模式化，也为了将哈佛商学院变成定位学派和大泰勒主义的象牙塔，他渐渐地将哈佛商学院的组成人员从旧有的DBA（MBA的博士阶段课程）出身者，替换为取得经济系博士学位的人。

“价值链”—— 进行有利的企业活动

在1985年的《竞争优势》（Competitive Advantage）中，波特又抛出了一个热门理论：“价值链”（Value Chain）。

价值链理论将企业的活动分为5个主要活动和4个辅助活动，共9个。这与早前法约尔在《工业管理与一般管理》（1917）中的提法，以及近代的麦肯锡公司在1980年发表的“商业系统”不谋而合。

最早的时候他并没有使用定位论，而是将目光瞄准了企业内部。他的目标正如副题，“如何保持高业绩”。



Competitive Advantage
(1985)
Michael Porter

他注意到，企业若要成功，只有“优秀（可盈利）的定位”是不够的。为实现这个定位，还需要“优秀（可盈利）的企业能力”。

这个出色的概念将企业各部门的活动与价值的链锁连接起来，在后来的日子里，它的内容与它的名字一起广为流传。

能力跟随定位

但波特一直觉得能力的定位应是限定性和从属性的。他认为：

- 能力强化是实现定位的手段
- 在企业活动过程（价值链）中，能力基本不涉及领导力论和结构、企业文化论

由此可见，他始终是以一个定位学派的佼佼者（斗士、霸者、博学）的形象出现的。

而对他的理论的反对意见竟然来自麦肯锡公司。其开端是一个名为“7S”（1978）的经营理论工具，推进反对进程的则是一群莽撞的日本企业。



专栏：战争与经营战略：从克劳塞维茨、兰切斯特到孙武

拿破仑战争催生的“战争论”

战略一词原本是军事用语。它被引用到企业经营的领域是在1950—1960年代。

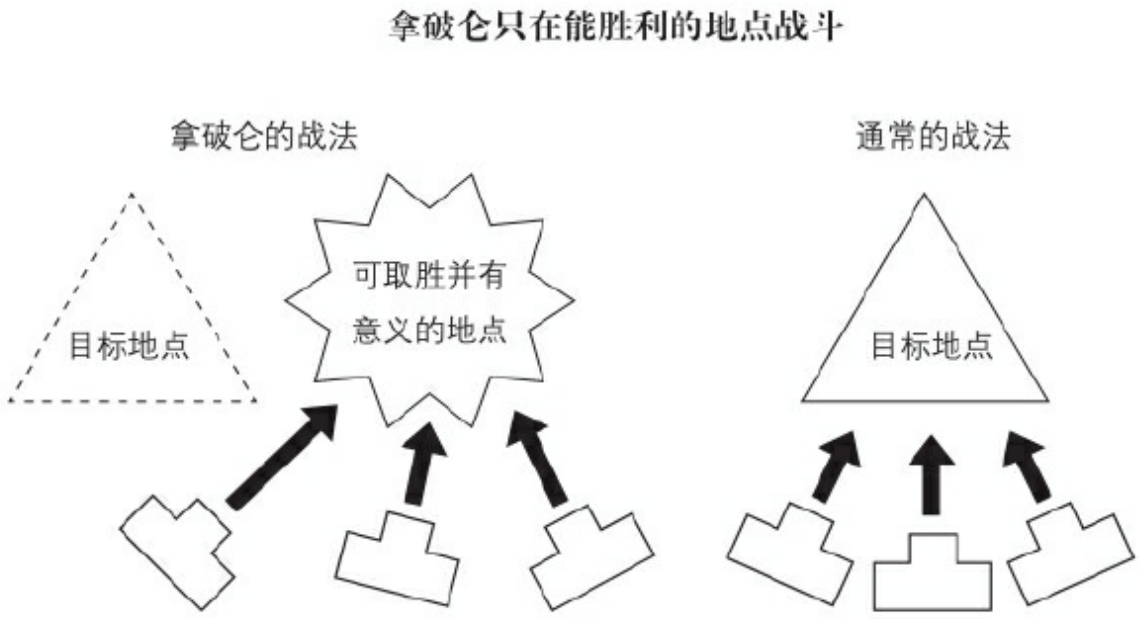
姑且不论将企业经营比作战争是否合适，只是从战争中学到的相似

经验就足以吸引经营者们前仆后继了。

在拿破仑战争（1803—1815）中，卡尔·冯·克劳塞维茨（Carl Von Clausewitz，1780—1831）撰写了《战争论》（1832），首次对战争目的进行了议论。他认为，战争应是解决国家间纷争的政治手段，否则只能导致“绝对的战争”及与对手之间不死不休的全歼战。

企业经营的观念是“战略必有其目的”。比如击退对手，或者获取一定的市场份额……

站在企业战略的角度，克劳塞维茨“现在”最为人所称道的是“不预先设定目标地点”的灵活战略理论。



克劳塞维茨指出，当初拿破仑之所以能连战连胜，是因为他总是在能取得（决定性）胜利的地点战斗，这种手段常令拘泥于固定目标地点的敌人迷惑不解。

1793年，英法两国军队围绕重要据点土伦港展开了对峙。双方僵持不下，死伤人数持续上升。而拿破仑的进言“攻占小堡垒埃吉利耶特”令法国军队最终取得了胜利（虽然进言一度被无视）。法军成功地占领了堡垒，并用炮火打击海港，压制了英国海军从而夺取了海港。

这次战争的目标地点显然是土伦港，而埃吉利耶特则是位置重要且敌人兵力薄弱的地方。拿破仑的胜利正是因为他认识到了这一点。24岁的时候，拿破仑开始了他称帝的旅途。

第一次世界大战中诞生的“兰切斯特法则”

第一次世界大战（1914—1918）让人们将更多的精力投向对“战略”的理解。飞机[10]最早成为战斗力也是在第一次世界大战中。汽车、飞机工程师弗雷德里克·兰切斯特（Frederick Lanchester，1868—1946）分析了战斗与伤亡的情况，写出了著名的“兰切斯特法则”。

兰切斯特第一法则（单兵战斗法则）

当一对一作战时，数量多的一方胜出。

兰切斯特第二法则（集中战斗法则）

多名我方人员以重武器向特定的敌人进攻时，由于每人要面对的都是多名敌人，战斗力就是人数的平方。也就是说，如果我方有七人，敌人有三人，那么战斗力的比例是5.4∶1。这样即使将敌人全灭，我方也几乎不会有损失。

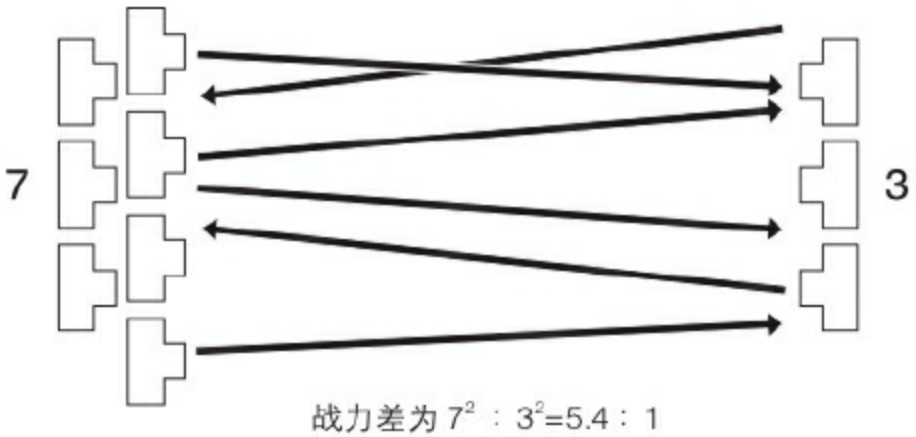
所以，弱者（指市场份额低）的战斗方式就是，将力量集中在一点（利基集中战略）进行单对单的接近战，改变武器（差别化），打击近

身的敌人。

如果自己的市场份额在第二位，那么最先要战斗（或者说以吞并的形式吸收）的对象不是第一位的，而是第三及以下的参与者。当夺取了足够的市场份额之后再去挑战第一位，这就是弱者的战略。

而强者正相反。将对手逼入无处可逃的境地，以远距离武器（商品价值及广告投放）战斗是较为恰当的。即使是在白刃战（营业等）中，只要能对对手集中局部战斗力的手段及时做出反应并投入资金，就能确保胜利。

兰切斯特的第二法则



战力差为 $7^2 : 3^2 = 5.4 : 1$

在以核武器为依托的现代战争制衡以及非对称性的游击战与恐怖战争中，孙武（前535—？）所著的《孙子》（前515）[11] 依然是最受欢迎的古典战争论著作。

《孙子》一书以始计篇（战前的谋略）开始，以用间篇结束，全书共13篇。孙武认为，开战前的“庙算”，也就是敌我双方的状况分析与比

较无比地重要。

所说的分析就是下面列举的“五事七计”。

五事

①道（为政者与人民是否团结一致）

②天（气候等自然条件）

③地（地形）

④将（战争指挥者的本领）

⑤法（军队的制度军规）

七计

①敌我双方的君主是否拥有民心

②哪一方的将领较为优秀

③天时、地利偏向于哪一方

④哪一方更能严格地遵守军规

⑤哪一方的武器更加强力

⑥哪一方的士卒更加训练有素

⑦哪一方的赏罚更加公正严明

从七计中可以看出，孙武在开战前最为看重的不是战略上的定位

（③）而是兵卒、武器多寡（⑤）等人员方面的因素。君主及将领的领导能力（①②）、士兵的训练、统率与激励（④⑥⑦）则是可以决定胜败的关键。这应该可以看作重视能力的理论吧。

当然，他也是个战略定位上的天才。利用地形，决定决战地点，先发制人诱敌深入，他几乎用了所有可以制胜的手段。本军在有利的战场做好了万全的准备，自然不会打败仗（虚实篇、军争篇、行军篇、地形篇）。

但是，孙武作为一个军事将领，依然认为战争对国家的影响严重，不应轻易开启战端。

他重视庙算，绝不打必输的战争。因此他百战百胜。他曾说“百战百胜，非善之善者也”。

他还说“不战而屈人之兵，善之善者也”（谋攻篇）。

企业也是一样。但是那样的经营战略就……

日美军队失败的本质

拿破仑、克劳塞维茨和兰切斯特重视定位，孙武重视人员能力与非战。

而第二次世界大战中，日本军队对这些睿智的理论可谓熟视无睹，向着彻底的失败大踏步地前进。

即使是“二战”胜利的美国军队，也在其后的60年里挣扎于胜利与失败之间。越南战争失败，海湾战争、伊拉克战争大胜，伊拉克治理却又

大败。

那么从这些使用高科技，真正意义上性命相搏的战争中，究竟可以学到怎样的（经营战略论上的）经验呢？

答案会在最终一章揭晓。接下来要讲的是能力学派的群雄割据。

---

[1]最初是以波士顿平安储蓄信托咨询部门的名义设立的。

[2]麦肯锡设立东京支社是在1971年，阿瑟·D.利特尔公司是在1978年，贝恩是在1981年。

[3]或者以目前的企业金融理论来说，借贷比率与企业价值保持平衡。1958年莫迪利安尼与米拉的论文中曾经提出这种说法。

[4]与最强对手的份额比。若本公司是第一就与第二比，若本公司是第二就与第一比。

[5]顾问人数从1969年的62人增加到1979年的277人，约是原来的4.5倍。

[6]英士国际商学院的副教授哈斯佩斯拉夫的调查结果。刊登在1982年的《哈佛商业评论》上。

[7]安索夫总结的经营战略制订流程中有57处令人费解的地方。

[8]美国陆军的斯巴达导弹。为从太空中拦截敌国弹道导弹而装有核弹头。

[9]前身是《波士顿战略观点》，1964年开始面向企业管理层提交。

[10]莱特兄弟发明飞机是在1903年。

[11]孙武成书后，其后人孙膑将书进一步完善，公元200年左右曹操又有所丰富。



第 4 章

能力学派的群雄割据

（1980—1990 年代）

佳能与本田：鲁莽的日本企业的跃进

佳能挑战绝对王者施乐公司

1970年，佳能公司开始以88万日元的价格出售普通纸复印机NP-1100[1]。这种复印机技术超越了施乐层层保护的专利技术。这是佳能自从在1962年的长期经营计划中提倡多元化经营[2]以来，由仅有的几名研究人员努力8年的成果。

施乐公司的主要客户是大型企业，佳能公司则避开大企业选择了中型企业，随后又在1982年以24.8万日元的价格出售使用墨盒的小型三色复印机PC-10，这次他们将小微型企业也纳入自己的客户范畴。

1962年，施乐公司在普通纸复印机市场上拥有600项专利，以付费使用的形式出租（这需要大量的资金），构筑出一个号称“20年不破”的铁壁式经营模式。当时，世界上没有任何一家企业可以与施乐公司正面对抗。普通纸复印机市场虽然是成长幅度很大的“盈利性市场”，但想要在这个市场中取得“利润定位”几乎是不可能的。

所以定位学派认为，佳能公司的挑战不过是鲁莽的日本企业的胡闹。但佳能做到了，他们成功地从相机制造企业转变为办公型机器制造企业，从而跻身为世界级企业。



佳能 NP-1100

“施乐公司独占的市场，对我们来说是个大好机会。因为其他企业都无法进入，所以如果我们能进入市场的话，市场份额就是50%了。”

以上是当时佳能公司高层管理人员的想法。

以技术挑战三巨头的本田

本田公司于1959年以高新技术打入美国市场，经过一番艰苦的挣扎，他们取得了意外的成功。随后的1962年他们开始经营汽车制造，并在1970年向美国本土销售。

从T型福特车开始销售（1908）以来的60年间，福特、通用、克莱斯勒（后吸收美国汽车公司）的产品已被美国人习惯，对于长期光顾已有销售商店的“富裕阶层”来说，根本无法接受以普通市民为销售对象的日本制造的小型车。因为那是质量还不够高的“便宜货”。

另外，从企业规模差距来看，当时的通用汽车公司是本田的68倍。即使是三巨头中最末位的克莱斯勒公司，也与本田有着13倍以上的差

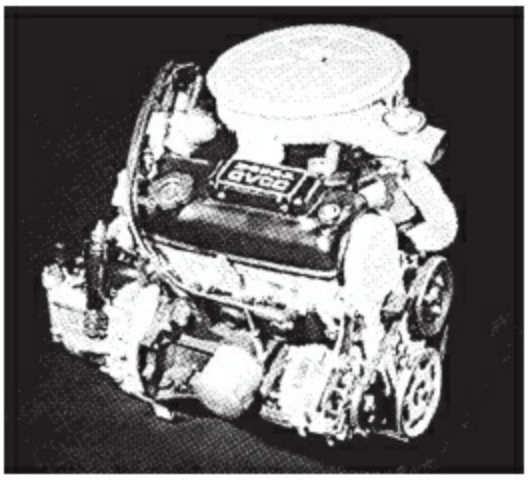
距。从理论上讲，打入美国市场是不可能的。

但是本田公司并没有放弃。他们在并未战胜日本市场中的丰田、日产的情况下，选择了美国这块更大的市场。

巧合的是，当时美国议会通过了《清洁空气法案》[3]（1970），将“五年以内尾气排放量减为十分之一”作为汽车制造企业的义务。

三巨头齐声表达“不可能”。而本田宗一郎（1906—1991）认为这正是一个机会。

以久米是志（1932— ）为首的，包括入交昭一郎（1940— ）等人组成的本田技术团队倾力打造出一款CVCC引擎，是世界上最早（无消声器等后处理）符合清洁空气法案的引擎，其技术力量令世界瞩目[4]。随后人们迎来了席卷全球的石油危机（1973）。本田的小型汽车由于低耗油量及尾气少而受到关注。本田终于在美国市场建立了桥头堡，获得了生机。



本田 CVCC 引擎

打破本地生产的界限！

1977年，哈佛商学院的重要人物理查德·鲁梅尔特（Richard Rumelt，1942—）向他的MBA学生提出了一个“简单”的问题：

本田是否应该加入世界汽车产业？

鲁梅尔特给回答“是”的同学打了不合格的分数。他这么做的原因是：

①市场已呈饱和状态

②日本和欧美已有优秀的竞争对手

③本田公司几乎没有汽车制造的经验

④本田公司没有汽车销售的渠道

这是当然的，因为当时本田与三巨头的规模还有相当的差距。但是，同年，本田作为一个日本企业在俄亥俄州投资建立了一个摩托车生产工厂，5年后的1982年已经能生产汽车了。这是在公司内外一片“真的能在美国生产吗”的质疑声中做出的决定。

入交昭一郎率领的生产公司HAM（Honda of America Manufacturing）将其从业人员称呼为“同事”而非“员工”，将本田的哲学和生产理念融入当地，创造出“本田之路”，从而实现了压倒性的生产率和产品质量。

而本田真正取胜的契机，始于1976年。当时本田的管理层受邀参观福特汽车新工厂，在惊叹于其巨大生产规模的同时，他们也意识到其生产思想与方式的老旧。当时的本田已经实现了依靠机器焊接和换模的一体化生产，实现了不依赖于大量人力的高生产率。

“在美国，本田也一定能行！”

可以说本田已经突破了规模与经验曲线这些存在已久的障碍。

鲁梅尔特在1977年写出带有“本田不应以汽车走向世界”这样结论的MBA讲义，而8年后的1985年，他妻子的汽车换成了本田牌。这是因为本田车的质量好，大小合适，价格也合适。

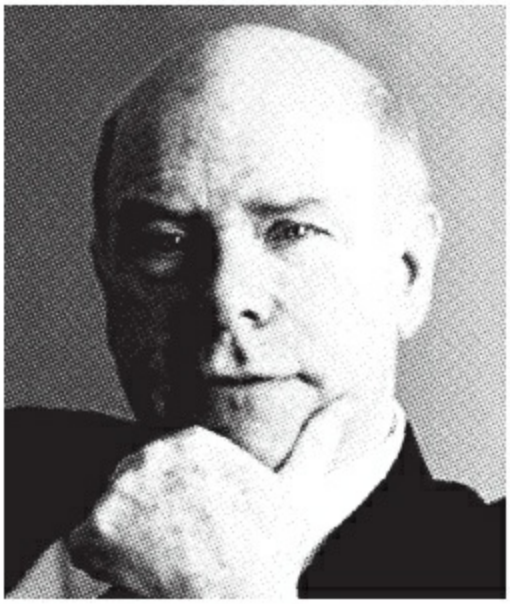
本田摩托车的成功可看作是定位学派的范本

迄今为止，将日本企业推向成功的颠覆定位学派常识的“战略”中，争论最多的就是“本田为何能在美国摩托车市场取得成功”。

在日本国内，本田虽然起步较晚，但仍然以其技术力量成功占领了

市场。其原动力是一款排量50cc、拥有四冲程发动机的摩托车—— “超级幼兽”。其重量很轻，瘦弱的青年也能单手搬运（无离合器），穿裙子的女性也能自如骑行（油箱设置在座位之下），并且它还是一款可以轻松购买的物美价廉的摩托车。

当时的杂志广告上到处都是与之相关的广告词。到1959年该车在美国推出



理查德·鲁梅尔特



本田超级幼兽的宣传海报


本田超级幼兽 110

为止，本田的摩托车年产量为28.5万辆[5]，已经是当之无愧的日本第一摩托车生产商。

然而，美国当时流行排量500cc以上的中大型摩托，几乎都是美国产的哈雷戴维森，剩下的一部分是从欧洲进口的车辆。本田创造性地建立了小型摩托车市场。

借助“Nicest People[6]”的大力宣传，“超级幼兽”在美国非常畅销。在日本市场的销售量给“超级幼兽”提供了价格上和品质上的支持，让“超级幼兽”在竞争中产生了压倒性的优势。仅仅5年后的1964年，每两辆在美国销售的摩托车中就有一辆是本田摩托。

销售的火爆不仅限于小型摩托车。更进一步，本田在中大型摩托车领域也扩大了自己的市场份额，继进口车的领先者—— 英国的Triumph之后，又将本土品牌哈雷戴维森[7]赶下了冠军的宝座。

英国政府感受到本国摩托车产业的危机后，委托波士顿咨询公司进行分析。波士顿咨询公司在1975年出具的报告中，用经验曲线和市场细

分、小型与中大型摩托的共同成本等手段，生动地描绘了本田的快速前进机制。

本田以基于经验曲线的成本领先战略，成功地创造了新的市场（美国的小型摩托市场），之后又利用经验曲线，成功地席卷了旧有的市场（中大型摩托市场）。遗憾的是这份报告并没能拯救英国摩托车产业，Triumph还是消亡了[8]，但这份报告作为定位学派的企业·事业战略的典型范例，被商业学校的教材广泛使用。

帕斯卡尔的“本田效应”在能力学派中的作用

9年后的1984年，美国西海岸出现了一篇爆炸性的论文：麦肯锡公司的理查德·帕斯卡尔（Richard Pascale，1938— ）所撰写的《战略的视点：本田成功背后的故事》。

他当时对日本企业进行了研究，在采访过本田公司的6位管理人员之后，他得出了一个惊人的结论。当时的本田竟然没有成型的战略。本田的“战略”是在无数次失败中创造出来的。

帕斯卡尔还认为，“波士顿咨询公司的报告将现实过度地单一化，这是过于西方式的线性思维”，并将其命名为“本田效应”（Honda Effect）。这是指看到了本田成功（的结果），就连带性地认为其过程也是很优秀的，这是一种“光环效应”（Halo Effect）。这篇《战略的视点》将本田管理者们的试错法和无分析性、无计划性运营公诸于世。

为何想要在美国销售小型摩托车？

“最初因为不想被美国人轻视而选择销售中大型摩托车，但销量不佳，而且使用方式的差异造成故障事件频发，处理很是麻烦”,“员工骑乘

的超级幼兽却意外地受欢迎，所以认真地决定开始销售它”，“没想到真的成功了”。

怎样决定销售目标的？

“凭直觉”，“当时觉得应该可以达到欧洲进口车的10%吧”。

为什么选择了美国而不是欧洲？

“没什么战略。只是想试试在摩托车的主要产地能做到什么地步。”帕斯卡尔的“本田效应”揭示了“人员因素”和“创造性”的重要程度，这对定位学派所信奉的大泰勒主义（以分析了解一切）造成了严重的威胁。

佳能以能力决定定位

佳能虽有多元化的决策与长期经营计划，在选择市场的时候依据的并不是“可盈利的市场”和“可盈利的定位”，而是选择了“看似难以进入的大型市场”。选择之后的事情就要看自身了。如果具备超越“进入门槛”的能力则生，否则就会死。

其实应该反过来说：佳能拥有各种各样的能力，活用这种能力寻找市场的过程中，决定了进入复印机市场。这就是能力决定定位。佳能进入的复印机市场，也可以看作是另一种电子照片市场，需要光学、电子、机械与化学领域的技术。

佳能本是相机生产商，光学与机械技术是其长处。至于电子技术方面，佳能有100名电子技术人员，都是在失败了的新增业务“听读同步”进行时期招募的。这些人成为了开发世界上第一台自动曝光单反相

机AE-1（1976）的核心人员，正是他们让佳能变成了世界上首屈一指的相机生产厂家。

佳能的战略既不是波士顿咨询公司式的，也不是波特式的。

针对帕斯卡尔的《战略的视点》，波士顿咨询公司报告书的联名作者迈克尔·古尔德（Michael　Gould）提出了反论。而麦吉尔大学的明茨伯格则针对他的反论再次提出了反论。

定位学派与能力学派热烈的战斗就此拉开了帷幕。



佳能 AE-1

专栏：丰田生产系统：库存即是恶！

学习戴明统计方法的日本企业

1970年代以后，席卷世界的是缺乏资源的东方岛国日本的企业。如果要列举一个对日本企业有重大贡献的外国人，恐怕非爱德华兹·戴明（W. Edwards Deming，1900—1993）[9] 莫属了。

1947年，在第二次世界大战以后，他到日本帮助日本政府进行人口普查。戴明拥有数学与物理学博士学位，又是统计学专家，他深知品质管理手法不只可以用在制造现场，还可以活用在整体经营中。这一点迅速引起了日本科学技术联盟的注意。

其后戴明多次被日本科学技术联盟邀请，为日本的经营者、技术人员和学者讲述自己的思想。

“即使不依赖规模，只要提高品质就能降低成本，也能让客户更满意”。“为此应使用统计方法，同时提高产品和过程的品质”。

日本企业深刻地理解了他讲述的统计性流程控制和品质管理的方法，将其发展为应用于制造现场的质量控制（Quality Control，QC）和应用于企业整体经营的全面质量控制（Total Quality Control，TQC）。

对日本企业来说，称戴明为“科学管理法之父”也不为过。将上述方法发挥出最大用处的当属日本的汽车制造商。

以人为核心的日本独创的生产系统

1980年代，本田在面对美国本土的通用公司和福特公司时，虽然有巨大的规模差距，在生产技术上却胜过了它们。

同一时期，在国内市场压倒本田的丰田也采取了同样的策略，即不依赖规模的生产率提高。大野耐一后来总结了一篇《丰田生产方式》（1978），其副标题正是“超越规模的生产”。

丰田生产系统是集合了“看板方式”“准时制（Just In Time，JIT）”“标准作业”“自动化”“改善”“可视化”等一系列概念的集合体，无

法在此叙述全部内容。其中打破了之前欧美企业的经营常识的概念是：“库存即是恶”和“以人的能力为核心的生产、改善活动”。

无论哪一条都是颠覆了旧有的西方式的生产管理与分工的概念。

库存即是恶，大家来**“KAIZEN”**［**10**］

在丰田之前，库存意味着“应有的储存量”，“生产与销售活动之间的缓冲与润滑”。

一方面，销售现场每天都在销售商品，而特定的商品可能每个月只生产一次。这样一来，如果没有可供销售一个月的库存量，就会造成销售方面的恐慌。另一方面，工厂里的某项工程（Process）由于可靠性出现了问题，可能会造成一整天的停产，这就需要准备下一个工程需要的1日库存［半成品（Work In Process）］。传统的想法是，这样一来就可以保证生产和销售的平稳进行。

但是大野等人的想法是，将库存减为0。这样一来，似乎生产和销售都会停滞，但是平常被库存的缓冲掩盖了的浪费、不合理、不平均等问题都显现出来了。只要将库存减到极限，品质自然就能提升！

库存是掩盖所有“问题”的恶。

并且，还能最大限度地促进人员能力的活用。不追求过分细致的分工，而是追求一个人可以熟悉多种作业的“多能工”。这样一来，员工之间可以互相协作，达成生产的平衡与安定。

“改善”活动也是以现场作业人员为中心进行的。用欧美系的说法是，以工人做工程师的工作。但是在美国，这样的做法会被认为是侵害

工程师的工作，以及增加工人的劳动量，无论哪一条都会引起大规模的诉讼。

但是现在，“改善”已变成“KAIZEN”，成为了全世界生产现场的共同用语。日本企业的生产系统已经超越了戴明所教的（统计方法），而达到了更先进的程度（以人为中心的生产系统）。这可以说是泰勒主义与梅奥主义的融合。

此前，戴明在美国一直名气不大，在推进日本企业的飞跃之后终于一鸣惊人，而1981年，福特也委托他进行改善品质的活动。那一年戴明81岁。



汤姆·彼得斯（1942— ）　　乔治·斯托克（1951— ）

“巨匠们的午后”**5**《追求卓越》的作者彼得斯与《时基竞争战略》的作者斯托克

斯托克（以下简称“斯”）：听说汤姆你（指彼得斯）和罗伯特（沃特曼）合写的书《追求卓越》卖了500万本？

彼得斯（以下简称“彼”）：是啊。那个时候在美国到处演讲，一年里差不多讲了200次，忙坏我了。这样一来就没法好好做管理咨询工作了，这让我有点儿不好意思。

斯：所以你在书出版前从麦肯锡离职了？你好像是好不容易才进去的。

彼：嗯，的确是段不普通的经历。虽然有兴趣，但真正学成的时候已经32岁了。试了几次，终于进了麦肯锡，恰好那个时候他们要创造结构与战略的概念，这实在是太好了。

斯：那时候你创造了“7S”对吧。

彼：调查了全世界的优质企业之后，我很快就明白了，企业的成功不能完全依靠战略（Strategy）和组织构造（Structure），还应该依靠其他因素，比如：人员（Staff）、技能（Skills）、系统（System）、风格（Style）以及共享价值观（Shared Value）。



卓越企业的消亡

斯：但是好像在公司里没被接受？

彼：是啊，这样就没法做咨询工作了。（笑）

斯：那本书上列举的43家超优质企业，后来好像发生了很大的兴衰变化。

彼：是啊。《追求卓越》中列举了这些公司之后，它们的业绩就一直被人关注。老伙计帕斯卡尔还揶揄我，15年之后还说什么“43家企业5年倒了一半，现在只有5家企业称得上是超优质企业了”。但是他当时列举的6家优质企业，后来也都灭亡了。（笑）

斯：哎呀呀……

彼：发生了这样的事情，现在7S已经被束之高阁了。话说乔治你的《时基竞争战略》怎么样了？



基于时间的竞争

斯：这本书在管理咨询工作上起了不小的作用。因为大家给了我很大的帮助。我去波士顿咨询公司的东京办事处调查了一阵子，欧美的波士顿咨询公司办事处也为这本书忙了五六年。

彼：真是了不得。

斯：说到管理咨询，我觉得一定要有测量与分析。我大概算是大泰勒主义的人吧。所以去日本的时候我测量了许多东西。我甚至去秋叶原数了冰箱门的数量。

彼：数冰箱门？

斯：嗯。竟然有7个门的冰箱！美国只有2个门或者3个门的。先不

说这个，我研究了日本生产商多品种少数量的秘诀之后，发现“时间”是很重要的一个因素。削减公司内部成本、多品种化、削减风险以及面向客户的提供价值，这些的关键都在于时间。

彼：所以波士顿咨询公司的咨询顾问都是一手拿着秒表，同时在现场与客户密切交流，对吧？

斯：没错。即使声称自己是能力学派而非定位学派，如果没有分析，就不能做出改变。

遇到的麻烦

彼：说得没错。提出业务流程重组（Business Process Reengineering，BPR）的哈默也说过同样的话。但是，BPR也好、时基竞争也好，都只是流行了一段时间而已吧？我似乎已经听到波特在说“果然如此”了。

斯：戳到我的痛处了。我一直在想原因。明明引起了那么大的改革浪潮，也有了不少成果，但却不尽如人意……大概是作为范本的日本企业变弱了吧。

彼：至少我的书比波特的要有趣些，因为我的书是以人为主角而不是以产业或企业为主角，而且还产生了诸多的追随者。吉姆·柯林斯的《基业长青》、哈默尔等人的《公司的核心竞争力》，还有约翰·科特的《引领变革》。

斯：大概是因为波士顿咨询公司是概念缔造者吧。《时基竞争战略》之后的下一本书《适应性战略》再见吧！



反定位学派的彼得斯等人的热门作品《追求卓越》

“7S”诞生

对波士顿咨询公司、麦肯锡以及波特等人构筑的定位学派给予最大反击的，应该是1982年出版的《追求卓越》（In Search of Excellence）一书。

该书以6个财务指标为标准，选择了43家超优质的公司，并叙述了它们的8个共同特质。

①重视行动与迅速的决策

②贴近客户，学习客户

③以革新为目的的自主性与创业家精神

④以人为本提高生产率和品质

⑤基于价值观的实践

⑥不放弃基础业务

⑦单纯的组织与总公司小型化

⑧自律性现场与集权性价值共有



风靡全美的《追求卓越》的作者

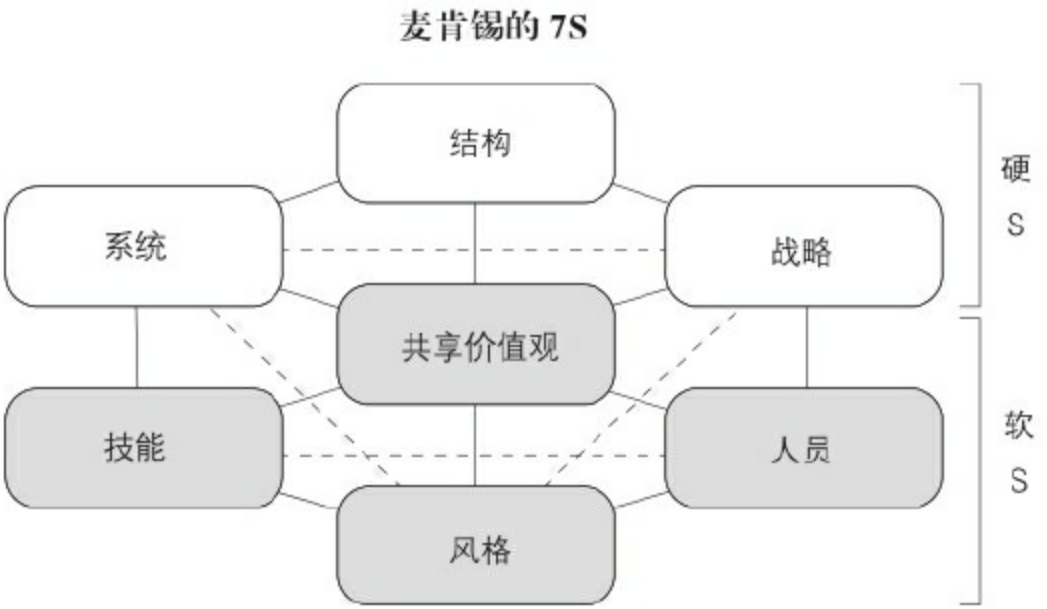
汤姆·彼得斯

- 曾服役于美国海军，后在美国国防部、白宫短暂工作，32岁就职麦肯锡
- 37岁升级为合伙人
- 39岁离职。翌年出版《追求卓越》

由这8条导出的7个成功因素就是“7S”。

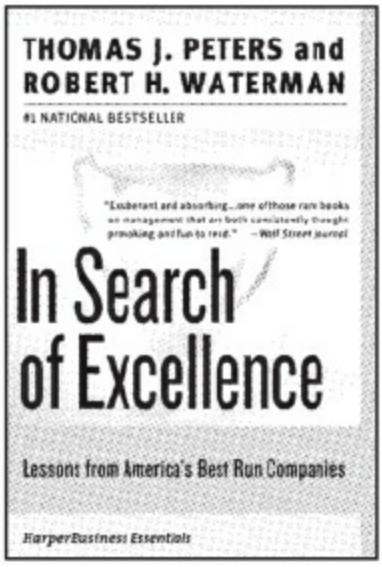
这本书认为企业的成功不仅需要“硬S”［①战略（Strategy），②结构（Structure）以及③系统（System）］，还需要“软S”［④人员（Staff）及其⑤技能（Skills）、⑥风格（Style）以及⑦共享价值观（Shared value）］来决定。其他的6个S摆成六角形，而⑦共享价值观则放在六角形中间。

从7S和超优质企业范例发表的1980年以来，欧美企业一边提防着强力而鲁莽的日本企业，一边又偷偷地为这种模式所吸引。概念的提倡者［11］汤姆·彼得斯（Tom Peters，1942— ）和罗伯特·沃特曼（Robert H. Waterman）在全美的演讲会上大受欢迎。



定位之外的重要性

彼得斯等人曾是麦肯锡的咨询顾问。彼得斯刚一进入公司就加入了罗纳德·丹尼尔领导的“强化知识产权”项目。负责“战略”方面的是前面介绍过的弗雷德里克·格鲁克，而彼得斯则致力于“组织”方面。



In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies（1982）
Thomas J. Peters、Robert H. Waterman

彼得斯被派到世界各地调查现存的企业及其活动，这令他非常兴奋。通过调查，他了解到“只有战略与组织并不能给企业带来成功”。这也启发了他的同事、提出“本田效应”的理查德·帕斯卡尔，而最终提交给上司沃特曼的，就是现在的“麦肯锡7S”。

但是，这个框架在麦肯锡内部受到了冷淡的对待。因为它与波士顿咨询公司的经验曲线、市场增长率—相对市场份额矩阵、可持续性成长方程以及波特的五力分析法都无法搭配，仅有这一个工具无法分析任何目标。

彼得斯的说法是：在超优质企业中，是共享的价值观而不是战略或指令主导了经营。他得出了一个很有趣的结论：如果一个企业的管理不是基于战略、组织、工资、人事制度等硬件方面（硬S①②③），而是基于企业文化（⑦）这样非常软性的方面，那么企业的财务方面一定非常优良。

那么他是怎样进行调查分析的呢？即使可以用调查表掌握一部分因

素，但他是如何把这些因素和企业文化与价值联系在一起的呢？企业文化与价值观又是如何模式化的？

咨询顾问们都困惑于《追求卓越》的畅销。这些困惑暂且不提，彼得斯于本书出版之前的1981年离职，而沃特曼于本书出版3年后的1985年离职。

超优质企业的影响及其后续

“麦肯锡7S”与《追求卓越》出现之后，又诞生了许多它们的同类。

第一类自然是讨论重视能力的经营战略论的可能性。从此以后，能力学派开始兴起。

第二类是“企业的统计性调查与故事组合的商业书”类以及靠此类书成功的人。他们的成功模式是：畅销书→每小时5万美元，每年100次的商业演讲→投资调查准备写书→畅销书。

《基业长青》系列的作者吉姆·柯林斯（James Collins，1958— ）、《为未来而竞争》系列的作者加里·哈默尔（Gary Hamel，1954— ）、还有《领导力论》系列的作者约翰·科特（John Kotter，1947— ），这些人是这种模式的领头人吧（当然还有波特）。

最后一类涌现出的应该算“企业的统计性调查”了。他们列举的许多超优质企业都迅速地走向了没落。

理查德·帕斯卡尔不满于7S概念被“偷走”，在《追求卓越》出版的15年之后曾经在自己的著作里说过“43家公司有一半在5年后就没落，现在能称为超优质企业的只有5家”这样的话。

博得世间满堂彩，却又命途多舛的能力学派就这样扬帆起航了。

因标杆管理法而复活的施乐、西南航空和福特

施乐的学习与反击

对施乐公司来说，1970年代是一个困难的年代。1970年佳能公司进入普通纸复印机市场，理光和美能达紧随其后，1975年时因为美国企业的诉讼，施乐公司被迫开放专利使用权。结果是，施乐公司的市场份额急剧下滑，到1982年时只剩下13%了。这10多年里，施乐公司从占有压倒性优势的地位一路跌到谷底。

然而施乐并没有屈服。经营团队谦虚地承认了自身在“品质、时间、成本”等方面不如日本企业，并大力推进企业革新。为此他们导入了整体性的“全面质量管理”（Total Quality Mangqement，TQM），依靠活用“标杆管理法”系统地改善了整体业务，从其他部门与其他企业的最佳实例中，学习目标与流程。

1979年，施乐公司做了一件事，他们拆开调查了对手的“低价高品质”产品。经营团队对产品的品质与成本又惊异又困惑，为了查清楚这个谜，他们向日本富士施乐派遣了调查小组。

借助富士施乐的力量，施乐公司调查了对手的开发、生产、销售流程，充分地了解到他们的失败并不是在市场上，而是从生产现场就开始了。

他们立即将学到的经验活用到生产与物流过程中，最终扩大到整个公司，并将“标杆管理法”融合到所有流程中去。

向业界外的最佳实例学习

施乐公司从拆开研究竞争对手产品的“逆向工程”开始，将“标杆管理法”活用为内部标杆管理（公司内比较）、竞争标杆管理（业界内比较）、功能标杆管理（业界外比较）、一般流程标杆管理（业务外比较）。

在仓库业务方面，施乐公司学习户外用品商里昂比恩——　在品种多样化的服装仓库中，自动生成配货清单，规定手推车位置，规定包装顺序及大小。通过应用这些手段，施乐公司的库存成本降低了相当于200万美元。

另外，他们还学习美国运通在账单业务中的经验，将客户满意度提高了38%，并将间接业务费用削减50%，材料配送费用削减40%，也取得了一定成功。

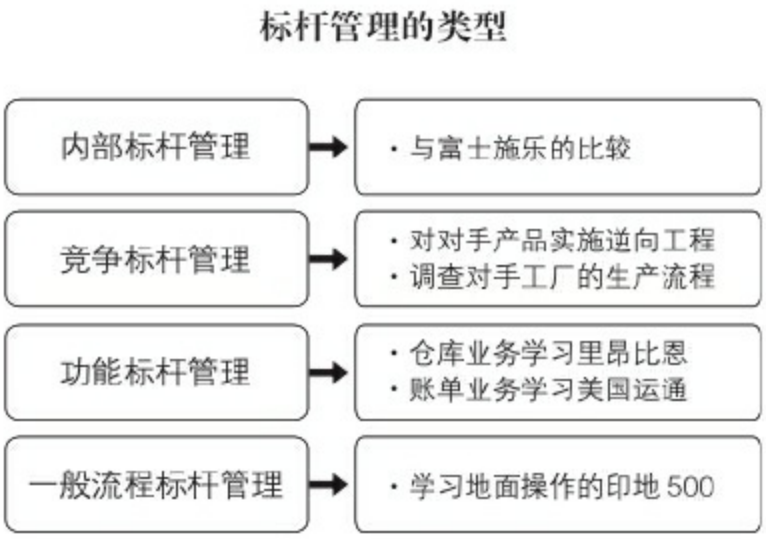
这些都是向业界外最佳实例学习的“功能标杆管理”的好例子。施乐公司在日本企业还没有意识到的时候，将名为“标杆管理法”的改善调查活动体系化，切实地开始了对日本企业的反击行动。1989年的时候，施乐公司的市场份额为46%，大约增长为原来的3.5倍。

西南航空学习印地**500**

西南航空公司以低成本运营而驰名，1970年代当他们还只在本地运营的时候，为了推行低价格服务，破天荒地实施了一个措施，即“15分制”。

当时，西南航空公司的飞机平均每飞行60分钟，就要在机场停留45分钟，然后再进行60分钟的飞行，如此循环不休（45分制）。每天运营

时间如果是18小时（从5点到23点），每架飞机运送客人的次数就是10次。



如果将停留时间减少到15分钟（15分制），那么运送客人的次数就可以达到14次。因为燃料费与机场停留费用几乎是固定的，如果采用15分制，每次飞行可以节省约30%的成本。

按照业界常识，这是不可能实现的数字。促成15分制实现的是“打破业界流程”的方针和“印地500”。［12］

西南航空取消机票对号入座，只用受理编号作为认记，这是一个打破业界常识的手段。确保有座位，但座位并不固定，这样一来，客人就会早来机场，早登机，以便选择自己想要的座位。

另外，竞争对手的停留时间是50分钟，这就没有办法使用标杆管理法了。在调查了运输业内的许多目标之后，最终他们选择了学习美国最热门的赛车运动，印地500。

印地赛车每跑40圈就需要加油，这样就要进入赛车站。整个赛程中，赛车站作业最少要发生4—5次，每次的作业都要争分夺秒。在研究了这个模式之后，西南航空公司实行了事前准备，开发专用工具，提高熟练度和团队合作的程度，终于实现了15分制的目标。

这种超越业务框架，向其他行业的最佳实例学习的方法就是“一般流程标杆管理”的好例子。

拯救福特的标杆管理

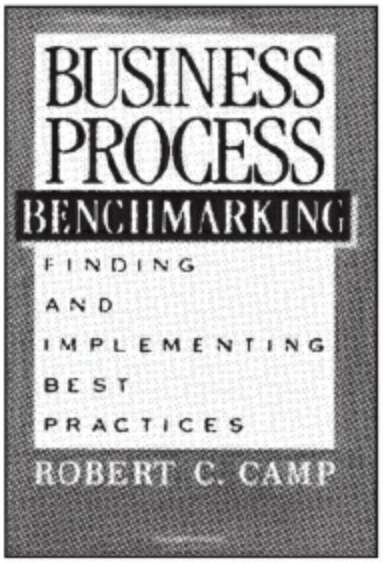
这种“确定对比目标”“对比后学习其做法”的方式，在旧有的质量改善活动（QC或TQC）中并不存在，可以说是一次大的飞跃，因此迅速地被推广开来。

1980年，亏损了15亿美元的福特公司陷入了绝境，他们向以日本为首的世界汽车厂商派出了调查小组，从外部学习经验。福特的经营团队详细地讨论了包含400个项目的调查结果，逐渐引入了“减少零件数量”“根据车种建立开发团队”的办法。福特公司投资30亿美元开发的Ford Taurus车型，在1985年上市之初就大受欢迎。第一代的Taurus在鼎盛时期年产量100万辆，5年时间里累计销售200万辆，成功地挽救了福特公司。

长年在施乐公司负责标杆管理活动的罗伯特·坎普（Robert C. Camp）1989年出版了《标杆管理法—— 创造最强组织的工程》，书中提到：“施乐公司的标杆管理法很单纯，就是寻找最佳实例，并在自己公司中适用实行。”这句话成了1995年出版的《商业流程标杆》（Business Process Benchmarking）一书的副标题。

最佳实例可能就沉睡在公司里，也可能在遥远的异国或其他行业。

Business Process Benchmarking : Finding and Implementing Best Practices (1995)
Robert C. Camp



斯托克在东京的作品《时基竞争战略》

生产迷斯托克学习洋马

标杆管理可以说是提升能力（企业能力）的策略，而不是战略。

1988年，以日本企业的经验为基础的、重视能力的（真正）战略论诞生了。它就是“时基竞争”。创造它的是波士顿咨询公司的乔治·斯托克（George Stalk Jr.，1951—）和托马斯·豪特（Thomas M. Hout），以及菲利普·埃文斯（Philip Evans，1950—）。

1979年，斯托克接受世界最大的农机具生产商迪尔公司（Deere）的委托，造访了其合作公司洋马。与迪尔公司比起来，洋马公司“生产率大幅提高、出产产品品质高、库存显著减少、使用空间小、生产时间短”。

数年后，斯托克与波士顿咨询公司的贤者埃文斯谈起了这令人惊异的高效率。埃文斯说：“斯托克照例谈些冲压、成型之类的令人难以置信的书呆子话，但其中包含了‘行动更快才能赢得竞争’这样的小点子，我说你抛开别的，就跟我说说这个，于是想法就这么出来了。”



创造时间战略的生产迷

乔治·斯托克

- 28岁访问洋马，其后研究丰田等日本企业
- 从日本企业领悟到新的战略核心“时间”
- 39岁出版《时基竞争战略》

测量“时间”

这个想法开始靠的是埃文斯慧眼识珠，而接下来的研究工作就要靠斯托克等人不厌其烦的努力了。只是知道“技能很重要”或者“模仿流程”并不能进行成功的咨询，于是斯托克一边在东京办事处搞研究，一边思考。

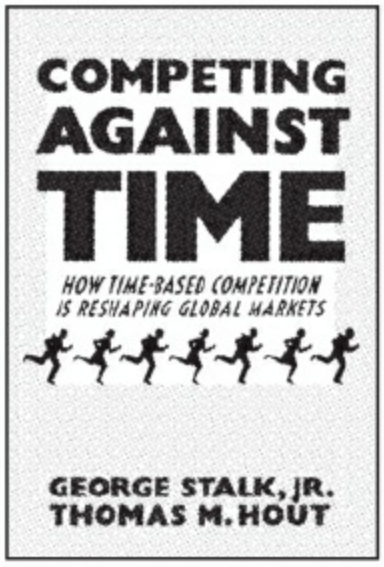
终于，他创造出了“时基竞争”这个概念，以及“测量一切（非成本）时间”的手法。

- 在提升附加值方面，从客户要求到对应完成的时间缩短
- 在节省成本方面，缩短所有流程的时间

丰田和本田已经掌握了新的技术，开发新车型所用的时间是福特和通用的一半，并能生产数万种低成本生产效率高的商品。

更快地向客户提供更新、更多、更便宜的商品，这就是时基竞争战略。

斯托克对日本企业的研究及其后续的发展，在1988年发表于《哈佛商业评论》的论文《时间：竞争优势的下一个源泉》中初露端倪，并在1990年出版的《时基竞争战略》（Competing Against Time）中展现全貌。



Competing Against Time : How Time-Based Competition Is Reshaping Global Markets (1990)
George Stalk Jr.、Thomas M. Hout.

可测定的能力论战略：**“时基竞争战略”**

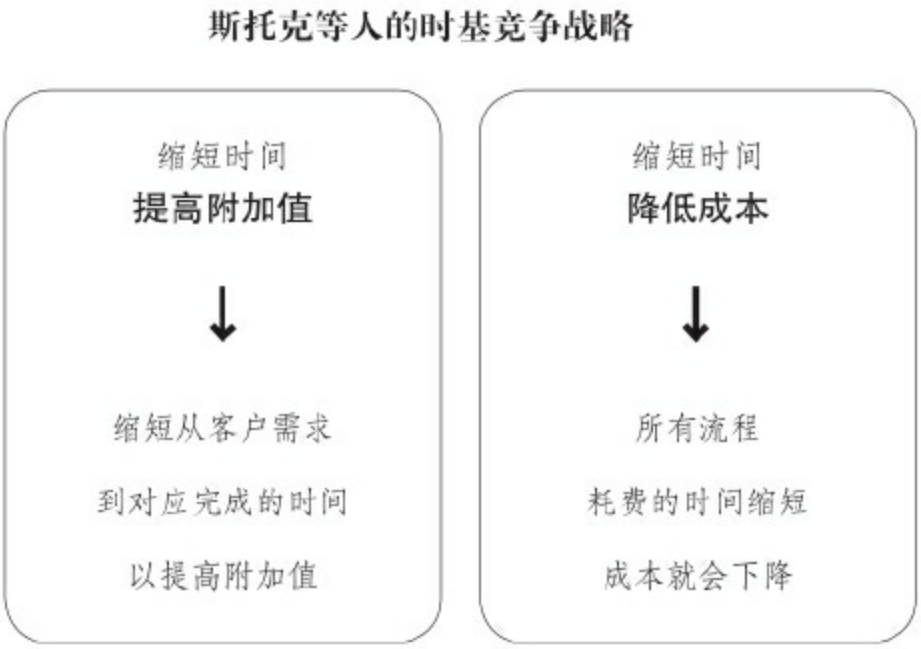
当时，丰田和本田开发一种新车平均需要36个月，美国企业则需要60个月。这个差别并不是由毅力与长时间劳动而造成的。真正的原因在于，相关部门（企划、开发、制造、原料配送方、零件生产等）在尽可能早的阶段分享情报，减少无谓的环节，将可以同时进行的工作进行，这就是日本企业“使用时间”的方法。克莱斯勒公司采用了这种方法，成功地将接下来的4种车型生产的时间缩短了25%，耗费成本降低了30%，并使得它们成为了畅销的商品。

时基竞争战略不仅可以用在制造领域。瑞典的卡罗林斯卡大学医院依靠这种战略，将手术前检查的时间从几个月缩短到几天，建立了非常精确的手术日程表。并且，它的成本也大大下降了。

附加值的提升（差别化）与成本的降低（成本领先），并不像波特提出的悖论那样，而是实现同样目标的时间缩短。

麦肯锡公司以“本田效应”和“7S”理论打开了能力论战略的大门，波士顿咨询公司则以“时基竞争战略”这种跨越能力论和定位论的形式穿过了这扇大门，并且还是以可测定、可分析的模式。

这之后的几年，波士顿咨询公司在全世界（除日本）的办事处都因时基竞争战略而热闹起来。这可以说是令推崇大泰勒主义的波士顿咨询公司大大活跃了一把。唯一的遗憾，就是它被卷入了之后兴起的“再造革命”。这引起了不小的骚乱。



哈默：危及自身的破坏性再造

超过**300**万册的最佳销售：《企业再造》

毕业于美国麻省理工学院的勤劳的工程师迈克尔·哈默（Michael Hammer，1948—2008）于1990年在《哈佛商业评论》上发表了《再造：不是自动化，而是重新开始》。

1993年他与咨询顾问詹姆斯·钱皮（James Champy，1942— ）合著了《企业再造》（Reengineering the Corporation）（销量为300万册），将商业流程再造（以下简称“再造”）这个概念介绍给了全世界。

1990年代中期出现了这样一个热潮：世界500强企业中，有60%的企业已经再造完毕（或者预备再造）。

再造起始于福特和通用公司这样中央集权的分工型组织对自己的反省。当然，分工是现代人类最大的发明之一［13］。如果只有一个人努力，可能要用一辈子



“破坏现有的机制！”

迈克尔·哈默

·25岁取得麻省理工学院的EECS（电器电子工程学·计算机科学）的博士学位。后留校执教

·42岁在《哈佛商业评论》发表《再造：不是自动化，而是重新开始》，广受好评

的时间去开发、生产一台复印机。而分工之后，各种专门人才各尽其能，就能以超低的价格生产出大量的汽车（福特T型车，1908），或者将人类送上月球（1969）。

但是，哈默等人全面地否定了这种“传统的”做法。

哈默等人主张的**“破坏旧有的流程”**

哈默等人提出的是“再造革命”。

- 并非质量控制类的改善，目标是大刀阔斧的改革
- 不取决于内部意向，而完全取决于客户意向
- 不取决于中央集权的管理意向，而给现场作业更多的权限

● 活用情报系统使组织一体化

作为一个纳粹大屠杀生还者的后代，哈默一直激烈地提到“革命”这个词。这表现在他的著作《企业再造》中。

“破坏现有的机制！”

“不要业务自动化，让它消失吧！”

“情报应及时收集，并且不能重复收集。”

“即使技能与资源在地理条件上分散也不要紧，用信息技术联结一切。”

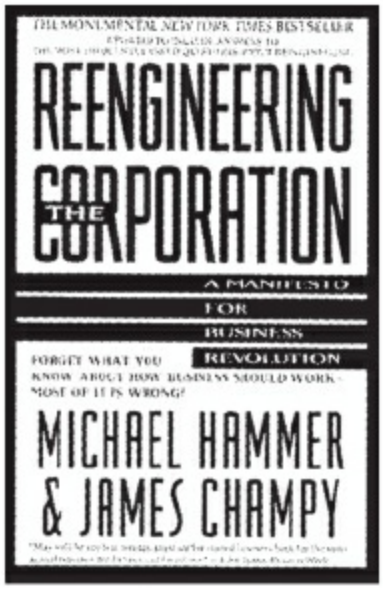
“应让可并行的作业在中段合作。”

“破坏吧！”

哈默由此而一举成为了商业界的新星。但是，如果真的想要实现这些，那么战略、组织、流程、情报系统这些基础就要进行总体的改变。

钱皮所属的信息技术咨询公司美国计算机科学公司全力推广这个概念，其年营业额在10年间扩大了20倍。其他的经营咨询公司也随后跟上，将“再造”（或BPR）作为其主力商品。但是，由于实现的困难性和错误使用等原因，“再造”热潮终于冷却了下去。

Reengineering the Corporation "A Manifesto for Business Revolution"（1993）
Michael Hammer、James Champy



七成再造行为的失败

再造概念的提倡者之一，托马斯·达文波特（Thomas Davenport，1954— ）在他1995年的论文中回归了理性。“再造并没有被当作根本性的改革，而是被用于事业精简和缩小（削减雇佣）的工具了。”“所有完成的再造项目中，有67%流于平庸或只达成了最低结果，可以说它们是失败的”。［14］

另外他还调查了3家“再造”成功的企业，并报告了这些企业的衰败。

哈默等人提出的再造革命，在急剧地扩张之后，吞噬并破坏了与其类似的能力学派的活动（时基竞争），同时也导致了自己的衰败。

1999年，再造革命的象征，美国计算机科学公司终于迎来了根本性的改革：清算。

哈默尔和普拉哈拉德：面向未来的成长战略——核心竞争力

揭示可实行性成长战略的《为未来而竞争》

“再造”的本意是对事业与业务流程的根本性改造，但在1991年底的经济萧条中，它被当作了缩减业务及人员整理的道具，逐渐消亡。并且，它也没能赶上之后持续10年的“美国史上最长久的经济扩张”［15］。

在经济扩张的初期吸引美国企业管理者们的，是伦敦商学院的加里·哈默尔及其恩师、密歇根大学的C.K.普拉哈拉德（C.K.Prahalad，1941—2010）的著述《为未来而竞争》（Competing For The Future，1994）。

既坚持基础业务，也提倡面向未来的成长战略，“核心竞争力”以强势的姿态为跌倒的人们指引出未来的路。



创造成长战略的指南针

加里·哈默尔

- 密歇根大学取得国际经营学博士学位。师从C.K.普拉哈拉德
- 29岁执教伦敦商学院
- 36岁在《哈佛商业评论》发表核心竞争力论文

什么是核心竞争力？

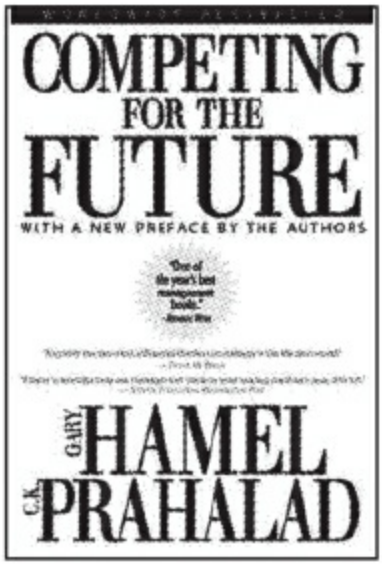
为何波特等人的定位战略没能挽救企业？为何波士顿咨询公司的市场增长率—相对市场份额矩阵没能为企业的成长尽一份力量？为何彼得斯等人所说的超优质企业没能长久地生存？为何企业再造没能很好地进行？

哈默尔等人认为，这是因为他们在追求商业环境变化的同时，没能很好地理解“核心竞争力”。

- 产生企业收益的源泉，不是事业的定位，也不是业务的效率性

- 位于二者之间的“能力”是很重要的，其中包含竞争能力和需求对应能力的因素就是“核心竞争力”

他们提出“与收益关联的持续性竞争优势能力，即核心竞争力”这个概念，并认为原有的经营战略理论失败的原因正是缺乏这样一种概念。



Competing For The Future（1994）
Gary Hamel、
C. K. Prahalad

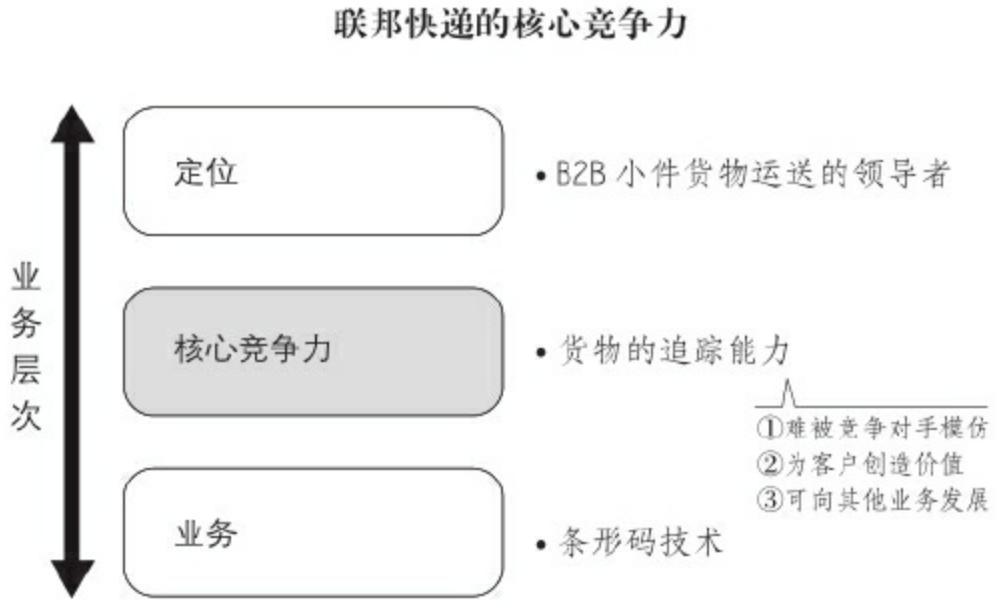
核心竞争力是带着“机会”的“优势”

这个说明反复提到了“核心是指重要之物”，为了便于理解，下面举几个例子。

- 本田的引擎技术是其核心竞争力。以此为依托，他们从摩托车和汽车发展到了除草机、除雪机

- 夏普的液晶技术是其核心竞争力。以此为优势，他们研发出了液晶屏幕、家用摄影机、PDA［16］（Zaurus系统）和平板电视

- 联邦快递的货物追踪能力是其核心竞争力。这是物流企业竞争力的源泉，条形码技术不过是其中的一部分



核心竞争力可以是技术，可以是渠道，也可以是人才。这种能力（企业能力）指的是：①对手很难模仿；②能为客户创造价值（客户认可的价值）；③可向其他业务发展。

按照安德鲁斯等人发明的SWOT分析套路来说，核心竞争力就是可预见的未来的外部“机会”（Opportunity），以及能够走向未来的“优势”（Strength）。



看穿不确定的未来

哈默尔曾经预言，几年以后，戴尔、西南航空、斯沃琪等公司会成为“基于核心竞争力的业界成规破坏者”。所谓的业界分析是战略关键不过是个神话！首先要做的是细细对比自己与未来的竞争对手，找到自己的核心竞争力。在此基础之上，为使其发挥效力，要自行寻找未来（5—10年后）的客户、市场、服务，并自行开拓市场。

这个理论的说法是，能力在先，定位在后。

自然，最不简单的部分就是（如他所写的）预见10年，或者5年以后的未来。

哈默尔的书是在1994年的出版，这一年之后，商用互联网开始投入使用，出现了Mosaic和其后的Netscape　Navigator浏览器。一年之后，Mosaic失势，到1996年时Netscape独占八成市场份额。好景不长，微软

的IE浏览器后来又将其赶下了宝座，4年后其市场份额跌落到15%以下。

这样的未来真的可以预见吗？

在这样不确定的未来之中，能力学派的一群人异军突起。这是一群为求“革新”而倡导提高人与组织“学习”能力的人。

专栏：味之素的核心竞争力经营

被哈佛的学生们否定的多元化战略的成功

1997年，哈佛商学院将味之素的经营用作学习实例。题目是“多元化的对与错”。

当时，味之素将其核心的“氨基酸”技术广泛地应用在调味料之外的增甜剂（阿斯巴甜等）、加工食品（Cook　Do等）、饲料用氨基酸、医药品等领域。

对于味之素这样跨越多领域的经营方式，所有哈佛商学院的学生给出的结论都是“应该适当地撤出”。他们认为这是“选择与集中的不足”。

味之素的管理人员也参与了这样的讨论，并解说了他们这种做法的必要性，但未被接受。

之后味之素更是在香料、化妆品、电子材料的领域中将“氨基酸”与“生物”相关的技术作为核心竞争力推出，当时其品牌总价值从6400亿日元增长到8700亿日元，而年销售量则达到了1.2兆日元。支持味之素成长与收益的正是这些调味料以外的领域。

社长伊藤雅俊说：“如果那时听从了商业精英们的意见，催生新价值的冒险精神的萌芽就会被扼杀了吧。”（《日本经济新闻》）

第一梯队的开放式创新

2012年，味之素发表声明，加入由东丽、普利司通和花王组成的联盟。

他们与东丽合作进行使用植物原料制作尼龙的研究，与普利司通合作开发植物来源的合成橡胶，与花王合作进行依托体检的生活习惯病预防。

尼龙与合成橡胶都可以从石油中提取。石油则来源于太古植物化石一类的东西。植物则含有氨基酸。也就是说，植物中的氨基酸可以制作尼龙或者橡胶。组成人体的除了水、脂肪和骨头之外，剩下的几乎都是氨基酸。肌肉、神经、内脏和大脑中都含有氨基酸。换句话说，检查氨基酸就能清楚健康的状况。

这几年中，味之素向世界展示了自己的技术，通过合作与开发，他们创造了新的价值。为了将持有的技术产业化，他们向“开放式创新”的彼岸扬帆起航。

福斯特主持的麦肯锡的革新战略

创新理论的始祖：熊彼特

“本田效应”（帕斯卡尔）、“7S”（彼得斯和沃特曼），这些使得麦肯锡公司持续成为关注的焦点（可惜并不是因为正统的商务咨询工作），接下来他们的主题是创新。

创新理论的始祖是约瑟夫·熊彼特（Joseph Schumpeter，1883—1950）。他在《经济发展理论》（1912）中说“企业家不断的创新正是经济变革的动力”。

熊彼特在书中提出了关于创新的4个大主张。

①创新的非连续性

创新不只是“大的轨道变更”，同时也伴随着“责任人”的变更。就好比说铁路的建设者代替了邮政马车的经营者。

②创新的类型化

创新有5种类型［17］。无论哪一个都不是依赖“技术的革新”，而是“业界的未知”。

③金融功能的重要性

创新需要大量的投资，银行借出资金（创造信用），当创新普及后回收资金（信用缩小），这样就可以形成信用循环。

④企业家的作用

负责创新的并不是一般的经营者，而是企业家（包含创业家）。



稀世的大经济学者

约瑟夫·熊彼特

·毕业于维也纳大学，导师是彼得·德鲁克的父亲阿道夫·德鲁克

·28岁成为教授。翌年发表《经济发展理论》·49岁成为哈佛大学教授

·65岁时担任美国经济学会会长

这个创新的经济循环理论太过超前和重视人的作用，由于无法数字化和公式化，很快在经济学的世界中消失，后来又在经营学的世界复活。

诞生于麦肯锡的研发专家：福斯特

1970年代后期，IT与高新技术产业开始了爆发式的成长。微软公司1975年创立，营业额年年倍增，10年之后达到了1亿美元。至于1976年

创业的苹果，只用了7年时间就达到15亿美元的营业额。被称为第三次工业革命的创新时代来临了。

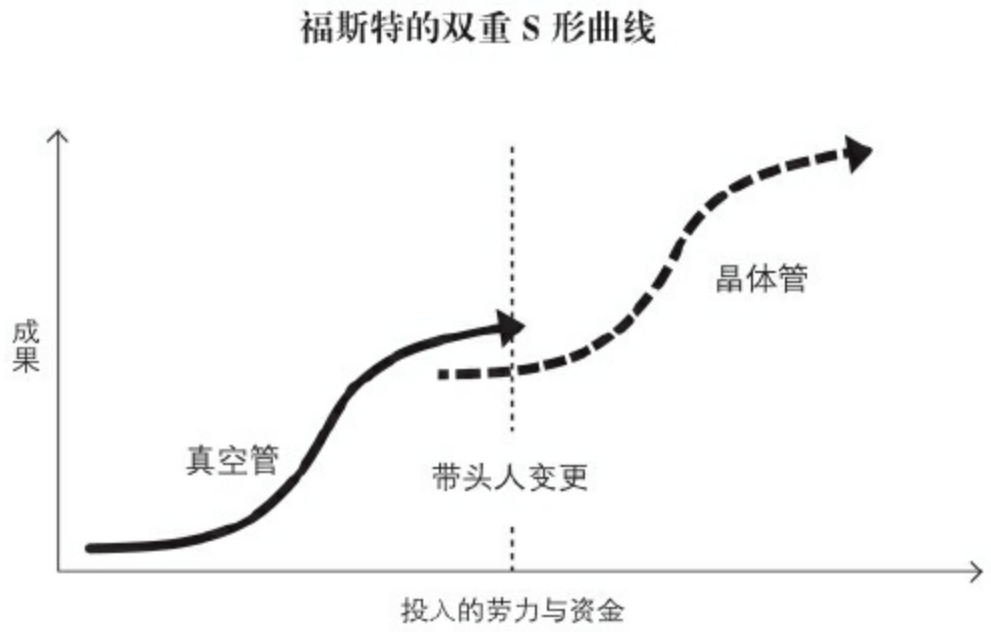
埃弗雷特·罗杰斯在《创新的扩散》（1962）中，从客户的角度诠释了创新扩散的原理，为产品生命周期战略的完善添了一份力量。他创造出了创新扩散的“S”形曲线。

麦肯锡公司的理查德·福斯特（Richard Foster）借用了“S”形曲线，创造出了“双重S形曲线”，用来表述熊彼特所说的“创新的非连续性”。

他使用的“S”形曲线，横轴是投入的劳力与资金，纵轴是成果。若扩散某个创新（比如真空管），那么某处就一定会有新的创新（晶体管）。但由于该创新比现有创新起点高，因此将会替代已有创新，这就形成了双重S形曲线。



理查德·福斯特



正如熊彼特所指出的，“带头人变更”在这个时代也是很明显的。同样是电子元件行业，1955年时的市场占有率前三位中，没有任何一家进入同年开拓的晶体管市场，而10年之后，晶体管市场中的参与者也没有能在半导体市场生存的。其研究成果在1986年总结成名为《创新：突破界限的经营战略》（Innovation：The Attacker's Advantage）的书，引起了巨大的反响。

福斯特提出的**“自我革新”**

在创新迭起的环境下，企业应该做些什么呢？为发起新的创新，需要企业家和资金，这也是熊彼特曾经指出的。

那么，发起创新之后呢？应该预防“带头人变更”吧。

福斯特曾经说过“守中带攻”这样的话。在守住已有创新的基础上，

积极向下一次创新投资，为此要培养组织的对话、观察和思考能力。

但福斯特并没指出应如何选择合适的投资时机，以及如何甄别创新。因此，经营咨询活动应等待下一个世代的活跃。

无论如何，正如波士顿咨询公司斯托克等人推出的“时间”这种前所未有的经营战略理论一样，麦肯锡的福斯特等人也为世人留下了“创新”。

革新者们从特曼创立的硅谷而来

硅谷的“生父”弗雷德·特曼

福斯特重新提起了“创新”的重要性和“带头人变更”。创新，是一种让现在的市场巨无霸们渐渐落后于时代的可怕现象。

将这种现象当作机会而不是威胁的，是起于美国西海岸的IT企业群。

继1939年在加利福尼亚州帕罗奥图的一个车库中创立了惠普（HP）之后，数字设备公司（DEC）（1957）、控制数据公司（Control Data）（1957）、通用数据公司（1968）等电脑制造商也纷纷崛起。同时崛起的还有飞兆半导体（1957）、美国国家半导体公司（1959）以及英特尔（1968）等半导体制造商。苹果（1976）等公司也大踏步成长，几乎所有公司都在1985年的世界500强之列。处于这些公司中心[18]的就是斯坦福大学。



斯坦福大学中兴之祖

弗雷德·特曼

- 因肺病放弃麻省理工学院工作回家
- 名著《无线电原理》的作者
- 创设斯坦福研究园区，招来许多企业与投资

因肺部疾病辞去美国东海岸麻省理工学院工作的弗雷德·特曼（Frederick Terman，1900—1982）后来被斯坦福大学招募，成为其中兴之祖，也成为了举世闻名的“硅谷之父”。他当时的任务是“阻止学生向东海岸流失”。

他抱着“大学像应用研究中心多过象牙塔”的信念，在聚集大量优秀教员强化学校师资的同时，还为硅谷准备了4000公顷的土地，招来了许多先进企业，这是为了给优秀的学生一个优秀的工作环境。这就是斯坦福研究园区［19］的诞生。

他促成惠利特和普克德创建惠普，后来惠普还迁移到研究园区。他还从贝尔研究所挖到了晶体管的发明者之一，催生出了肖克利研究所。

诞生于西海岸的创业家论

惠普、肖克利研究所与飞兆半导体，这些企业都成为了创业家和创新的摇篮。

苹果公司的合伙创始人史蒂夫·沃兹尼亚克就是其中之一。他一边

在惠普公司工作，一边悄悄地设计了Apple Ⅰ［20］。

特曼曾经对他的学生们（包括惠利特和普克德）这样说：“你们给我记住了！撼动这个世界的绝不是通古博今的学者，而是那些无知无畏的人！”

如果真的像熊彼特说的那样，创新令世界发展，而“带头人变更”成为必然的话，那么应该考虑的就不是企业既有的经营战略，而是建立新的创新与组织的“创业战略”。

到那时，就需要“创业家”（企业家）的存在了。

在多数场合，我们以成功的创新为中心，发现特殊的创业家，因此自然而然地将创业战略当作“创业家论”，又因此而引发了什么样的企业家才能成功的议论。

当然，成为议论中心的是斯坦福大学和加州大学伯克利分校。

创业家拯救世界？

到了1980年代，哈佛商学院突然开展“创业家培育”。

位于东海岸的波士顿、尽力培育大企业经营者的哈佛商学院，也终于没能挡住西海岸新兴企业的大潮。这也是没办法的事情，因为学生们的观念已经从“就职于咨询公司和投资银行可以拿高薪”转变为“轻松创业掘金，变成有钱人”。

昔日，波特因创立受学生欢迎的课程（产业与竞争分析）而在哈佛商学院站稳脚跟；同理，无论怎样的时代，学生的就职意愿都是商学院

的前进方向。

相关课程的领头人是霍华德·史蒂文森（Howard H.Stevenson，1941—）。

史蒂文森将创业能力定义为“超越现有资源，追求机会”。1982年，他被哈佛商学院聘用，设立培养创业家的课程。到他离职为止，总共为该课程执笔、监修超过150个案例，并将负责该课程的教员人数从5人扩大到35人，使哈佛商学院成长为美国最大的创业家培育机构。从这一点来说，他自己就是个创业家。他为世界输送了大量的创业家。



让哈佛商学院成为创业家培养机构的人

霍华德·史蒂文森

- 41 岁被哈佛商学院聘用，设立创业家培养课程。将教员人数从 5 人扩展到 35 人
- 成功筹集 5 亿美元捐款

史蒂文森的创业家论

史蒂文森认为创业家们都经过以下的步骤：

①战略的创新者：不拘泥于现有资源，而是追求机会

②对机会的反应：不是缓慢动作，而是迅速抓住机会

③经营资源：从外部调配必要资源而不是所有资源

④组织构造：不是层次型，而是扁平型。以简单的网络进行多重联结

⑤奖励系统：不以个人，而是以小组为单位。不是固定的，而是以应盈利多少为标准分配

总结起来就是“若想成功创业，不能靠小心翼翼的战略，而是要靠对外部机会的迅速反应”。

当然，没有核心的技术和创意也无法起步，但除此之外，与自身现有的能力等一概无关。因为史蒂文森说过“不拘泥于现有资源而是追求机会”才是创业家本色。以迄今为止的经营战略论的流派来分，创业家论派既不属于能力学派，也不属于定位学派。认真追求眼前机会的努力与实力就是它的一切。

实际上，根据阿马尔·拜德（Amar Bhide，1955？— ）的调查，在1989年成长最快的500家美国企业中，有将近七成表示 “在创业之初并没有什么像样的商业计划（战略和资源计划）”。

- 41%完全没有商业计划
- 26%只是有个初步的想法

这真的是创业成功的秘诀吗？或者“正因为这样，失败率才高？”

史蒂文森等人提出的“能说服投资者的不是计划而是人”这个想法，培养出了一批有名的（少数）成功者，也培养出了大量的失败者。与此同时，他们迎来了21世纪。

圣吉与野中的“组织学习”

将企业理解为一个系统

企业与社会成长所必需的创新，并不是投资与选择的定位问题，也不是现有能力的问题，而应理解为创业家（企业家）们个人的姿态与能力的问题，这就是创业家论。

这个理论很吸引人，但并不适用于“现有（大）企业”。1990年以来，另一派理论崭露头角，他们认为创新是“新型知识的创造能力”问题，任何企业都有解决的可能。

这一派的先锋是麻省理工学院的彼得·圣吉（Peter　Senge，1947—）。他在斯坦福大学修习航空工程学与哲学之后，又取得了麻省理工学院的社会系统论硕士学位，以及斯隆商学院（经营学）的博士学位。

他是一位工程师、哲学家、社会学家、经营学家。也正是他创造了“将企业看作一个系统”的方法。



知识的巨人

彼得·圣吉

- 学习航空工程学、哲学、社会系统论、经营学
- 将“系统思维”带入经营与经济的世界
- 其著作《第五项修炼》被《哈佛商业评论》选为“过去75年里最优秀的经营学书籍之一”

博学者圣吉的“学习型组织”

系统理论认为，“部分互相作用可合为整体，整体无法完全还原成

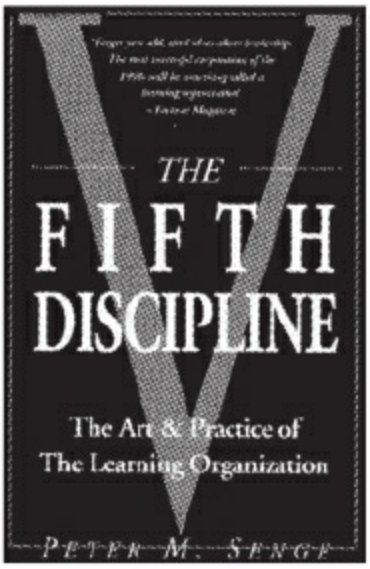
部分”。

所有的因素都不是“因为A所以B”的直线模式，而是存在“A→B→A”这样一种循环回馈的关系。并且，由于A与B的高度融合，所形成的整体能力要大于单纯的A+B。也就是说，组织的整体能力，并不是单看每一部分就能明白的（整体无法还原成部分）。

因此，圣吉在他的代表作《第五项修炼：学习型组织的艺术与实践》（The Fifth Discipline： The Art and Practice of the Learning Organization，1990）中，用多处“系统图”说明了“为何组织会逆决策与直觉而动”。

这本《第五项修炼：学习型组织的艺术与实践》不愧是主张“学习即一切”的代表作，新的概念与用语堆积如山，令读者望而却步，笔者在此斗胆将此书观点总结如下：

- 人人摒弃旧有的思考方法（心智模式）
- 学习如何对他人开放（自我掌控）
- 理解公司与社会的实际情况（系统思维）
- 创造全体都能接受的方向性（共有愿景）
- 为达成此愿景而协作（团队学习）



The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization
(1990)
Peter Senge

能做到这些的组织即可成为“学习型组织”（The Learning Organization）。

圣吉主张，企业的竞争优势只有在这样个人与集团两方面的持续性学习中才能诞生。

野中郁次郎的挑战，知识创造型的**SECI**模型

圣吉只提到“持续性学习”，但并未给出具体的做法。而一桥大学的野中郁次郎（1935— ）则做到了。除了可以文章（或图片、表格）化的“显性知识”之外，知识中还有无法客观化的“隐性知识［21］”。比如说田径运动中的跳高，选手就无法细致地说明其跳跃的方法。从这一点上来讲，“能够跳高”就是一种“隐性知识”。但又会有《跳高指南》一类的书籍存在，这么说跳高又是一种“显性知识”。

另外，总有一天会诞生“新的跳高方法”。



日本知名的知识权威

野中郁次郎

- 毕业于早稻田大学，就职于富士电机
- 37 岁取得加州大学伯克利分校博士学位
- 46 岁参与建设一桥大学创新研究中心
- 2008 年被《华尔街》杂志选为“最有影响力的管理学家（Top20）”

野中所推出的理论，就是说明这种新的知识是怎样在个人与集团（组织）中诞生的循环过程“SECI模型”。就以跳高为例，从“I”开始吧。

I内隐化（Internalization）（个人：显性知识→隐性知识）

从指南中掌握跳高方法。

S社会化（Socialization）（个人+个人：隐性知识）

通过练习与交流，向同伴传授方法。

E外在化（Externalization）（个人→组织：隐性知识→显性知识）

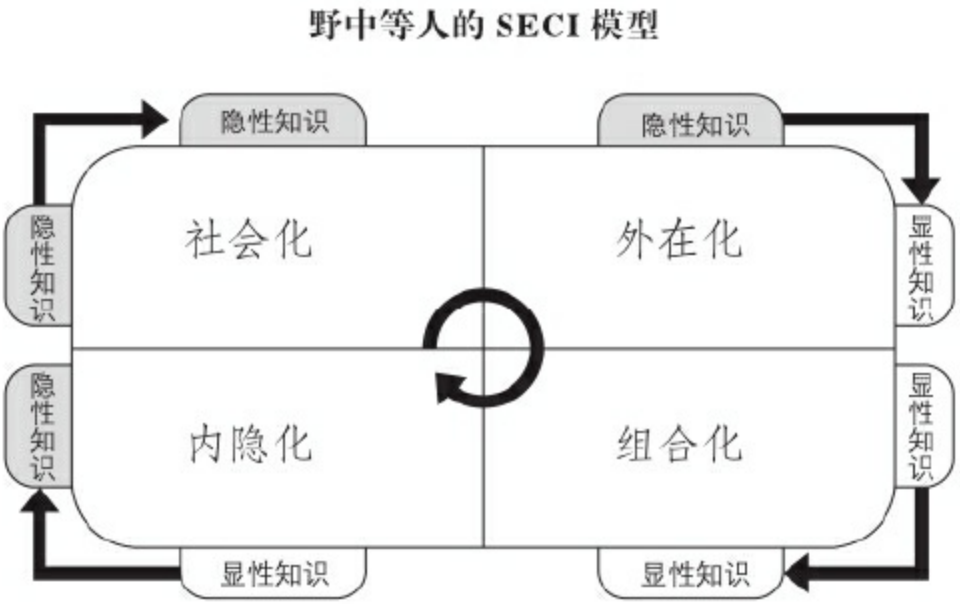
为了在田径部中推广跳高方法而总结成指南。

C组合化（Combination）（组织+组织：显性知识+显性知识）

与田径部内部的短跑小组的指南组合并强化。

创新就是这样存在于所有流程中的。在I（内隐化）的个人锻炼

中，在S（社会化）的切磋琢磨中，在E（外在化）的文字化的纠结中，也在C（组合化）的异质组合中。



SECI模型能够扩散的原因

这个SECI模型被发表在《创造知识的经营》（1990）中，翌年在《哈佛商业评论》上以与竹内弘高共同写作的论文形式发表，1995年出版为《知识创造公司》（The Knowledge-Creation Company）［22］，并为世界所熟知。

The Knowledge-Creating Company
(1995)
野中郁次郎、竹内弘高



这个模型会吸引大家的目光，是因为它诠释了当时大家所关心的“团队中的知识创造”以及“连续性的渐进式创新”的机制。

并且，野中还否定了美国企业式的战略—组织论。

- 详细制定战略战术是“组织化（责任与人员的调配）”行为，因此无法产生创新

- 相对于知识来说，由更加透彻地理解战略重要性的人来制定战略，详细的方法则由团队决定

这就是他说的“自我组织化”。

受到《知识创造公司》的刺激，多数的研究都批评它是“专门面向重视隐性知识、经营年限长的日本企业”，而多数的实践活动则是在欧美企业中完成的。也有人说，德鲁克的早期著作《断层时代》（1969）中展示了知识型社会的入口，而野中打开了它。

个人还是组织？跳跃还是渐进？

在这之前，美国一直主导个人创新。继剪刀式、滚式之后，1968年创造的“背越式跳高”就是这样的例子。美国跳高选手迪克·福斯贝里不擅长滚式跳高因此不断尝试改进剪刀式跳高。教练放弃他，周围的人嘲笑他，但他依然坚持“背越式”的创新之路。经过几年的努力，他成功了。在墨西哥奥运会上，他使用这种方法夺得了金牌（并创造了2.24米的新世界纪录）。

圣吉说过，世界是变化的。

“世界在相互联结中变得深刻，商业变得更加复杂与动态化。当今社会已经不是组织中只有一个人学习就能应付的社会了。”

“经营管理者考虑如何做，而其他人全部服从他的可能性已经不存在了。”

那么，学习型组织能够催生跳跃式创新吗？“自我组织化”中“紧急”创造的战略真的会有效吗？

巴尼在“资源基础理论”中提到的资源优势

能力学派的百花齐放

1960—1980年代由大泰勒主义者们（波士顿咨询公司、麦肯锡、波特等）完善的重视定位（在盈利市场取得盈利位置）的经营战略论，在70年代中期开始出现破绽（“鲁莽的”日本企业造成的施乐与哈雷的失败等），其信奉者们在90年代开始面临巨大的危机。当时最强的IBM、通用汽车公司、通用电气公司、ABB [23] 都是如此。本应牢不可破的优

势地位为何会消失呢？

杰克·韦尔奇于1981年到2001年担任通用电气公司的CEO，他上任之后提出了“数一数二”的经营方针，将业务范围缩小到原来的三分之一，取得了很大成功。他解雇总部战略人员（经营分析、企划人员），并提出以扁平化的形式进行快速经营。

“（企业）战略很简单，难的是实行”。

当众人都在追求“保持并实行持续性竞争优势的经营战略”论的时候，彼得斯等人在《追求卓越》（1982）中提出了重视能力（企业能力）的途径。

将其变为可被分析、测定的方式的是波士顿咨询公司的《时基竞争战略》（1988）、《商业流程标杆》、哈默的《企业再造》（1990），但存在时间都不长，最后剩下的是哈默尔等人的《为未来而竞争》（1994）。

西海岸企业的兴隆掀起了“重视创新”的风气，作为企业应当存在的方式，重视个人的“创业家论”和重视组织的“组织学习论”备受关注。

真是百花齐放的15年。书店中，之前还不起眼的经营类书籍开始与文艺类书籍摆放在一处。

但是，没有哪个是决定性的理论，这令经营者们困惑不已。

巴尼等人将企业所有的因素都称为**“资源”**

（被经营学家们）寄予厚望的，是可能打破这种状况的资源基础理

论（Resource-Based View，RBV）。

1984年以后，以鲁梅尔特、俄亥俄州立大学的杰恩·巴尼（Jay B.Barney）、达特茅斯学院的玛格丽特·皮特瑞夫（Margaret Peteraf）为首的研究人员令这个理论有了进展。



能力论的巨匠

杰恩·巴尼

- 于耶鲁大学取得博士学位，后执教加州大学洛杉矶分校。
- 组织战略的大师
- 与鲁梅尔特协作将 RBV 理论化

他们使用了经济学上的方法。波特为调查业界的收益性（是否是盈利市场），将经济学方法带入经营学（五力分析），而巴尼为了理解个别企业收益性的差异（是否为营利组织）则使用了经济学的理论。

他们都认为，相同经营领域的企业业绩（收益等）的差异，来自企业对资源的使用效率上的差异。

- 列举“异质性”“不完全流动性”“对竞争的事前限制”“对竞争的事后限制”四条判断基准

- 资源=有形资产（地理环境等）+无形资产（品牌等）+能力（供应链能力及经营判断能力）

他们还主张，若能对资源善加利用，则“可以保持持续性竞争优

势”。

对于经营资源是否能成为“持续性竞争优势”，巴尼提出了以下四个判断条件：

- 经济价值（Value）
- 稀少性（Rarity）
- 模仿困难性（Imitability）
- 不可替代性（Nonsubstitutability）

将其中的第四条替换为组织（Organization），就变成了VRIO框架。



RBV的继承者

玛格丽特·皮特瑞夫

·列举“异质性”“不完全流动性”“对竞争的事前限制”“对竞争的事后限制”四条判断基准

基于**VRIO**分析的戴尔战略优势评价

比如，杰恩·巴尼在他的著作《获得与保持竞争优势》（Gaining and Sustaining Competitive Advantage，1996）中沿着（1990年代的）戴

尔的价值链（戴尔在严苛的经营环境中依然取得了成功），用VRIO框架做了这样的分析：

购买机能

大量购买中虽然有V（经济价值），但是没有R（稀少性）和I（模仿困难性）。JIT（实时生产）方式的购买中虽然有V和R，但没有I，因此只能取得暂时性的竞争优势。

巴尼的 VRIO 框架



贩卖与支持机能

因其走在了电话与网络结合的前沿，故此受到好评。这种来自客户的口碑中V、R、I都有，因此应该能够保有持续性的竞争优势。

产品装配机能

由于在细节上下功夫这种做法是拥有可持续性的，所以V、R、I都

很高。

这是戴尔获得持续性竞争优势的源泉。

零件配送、产品输送、库存保有、应用软件机能

这些机能中没有V、R、I，因此戴尔将其外包，公司则集中于拥有V、R、I的机能。根据这些分析结果，巴尼预言了戴尔能够保持住竞争的优势。



RBV还在研究中，不能实际运用？

但是，正如戴尔的竞争优势数年后即告崩溃，RBV意外地“安静”与“内向”。它并没有变成能够预测企业外部环境变化的模型。

另外，对VRIO中最为核心的因素“经济价值”（Value）的分析含混不清，很难产生作用。以戴尔的产品组装机能来说，无论其怎样优化机

能，也仅仅占了产品整体成本中的几个百分点，不能说它有经济价值。

RBV虽然指出怎样的“资源”是有效的，但并未指出怎样获取、创造这种资源的“流程 ”。

也就是说，RBV作为经营战略论还不够完善，不能实际运用到企业经营活动中去。

虽然被指摘有许多结构上的欠缺，RBV还是引起了许多研究人员的好奇心，成为了能力学派的核心概念。

它成为（更加含混的）“核心竞争力”理论的理论基础，引入创新与学习的概念后，又进化为“结合能力论”与“动态能力论”。

现在的RBV，已经成为了统合宏观与微观、经济与经营、战略与流程、企业与企业家及从业人员、静态与动态各种理论的战场，对研究者们形成巨大的知识挑战。

熊彼特最早将经济学与企业活动、企业家结合起来，那么究竟这些研究人员能否超越熊彼特的成绩呢？他们又能不能开发出用于经营现场的概念与工具呢？

---

[1]依靠其他公司获取的专利技术（RCA公司以EF方式）制造的机器，从1966年开始销售。

[2]第一个产品是世界上最早的10键电子计算器Canola 130（40万日元）。

[3]由于美国汽车制造商的反对，该法案在实施年限的前一年（1974）废止。

[4]此时本田宗一郎庆幸地认为“这是绝好的机会，可趁此成为世界一流企业”，但年轻的技术人员则反对说：“我们这样做的目的是为了社会，要给孩子留下一片蓝天。”

[5]其中59%是“超级幼兽”。

[6]在名为“You meet the nicest people on a HONDA”的广告中展示了“有学识的优秀的人”（Nicest People）微笑着轻松地骑着摩托车。这个广告被赞赏为“改变了美国人对摩托车的印象”。

[7]［3］ 1982年的销售额不足500亿日元。陷入经营危机后，以创始者的孙子为首的13名经

营管理者从基金中收购自己公司的股票。这就是管理层收购。

[8]压倒骆驼的最后一根稻草，是美国政府为扶助哈雷戴维森而设的高额关税。其后经历一些列曲折的过程，因1990年引入川崎的技术而复兴。

[9]以《戴明论质量管理》一书著称。

[10]持续改善。

[11]1981年理查德·帕斯卡尔和安东尼·阿索斯所著的《日本企业的管理艺术》（The Art of Japanese Management）一书中，提到了研究日本企业得出的7S管理模式。

[12]印第安纳波利斯赛车场每年五月的第四周举办的赛事。在每圈长度为2.5英里的椭圆形赛道上跑200圈，总长为500英里。可吸引40万观众。

[13]普遍认为尼安德特人没有“分工”的概念。无论男女老幼，都能在其骨化石上见到多处状似狩猎失败的明显伤痕。

[14]来自美国计算机科学公司自己的调查结果。

[15]同一时期的日本刚刚经过泡沫经济的崩溃，处于“失去的10年”。这期间，日本的GDP名义上增长了1.17倍，而美国则是增长了1.72倍。

[16]Personal Digital Assistant，个人数字助理。可分为电子词典、掌上电脑、手提电脑设备和个人通信助理机四大类。

[17]①生产新产品或新品质水平的产品；②新的生产方法；③开拓新销路和新市场；④获得原材料和半成品的新供给来源；⑤实现新组织（协议垄断等）。

[18]电子关联产业的发展，与“二战”前后的军需有很大关系。关于硅谷与军队的关系，史蒂夫·布朗克在其著作Secret History中有详细叙述。

[19]现在约有7000家企业，是世界最大的产业群。

[20]设计完成之初，沃兹尼亚克认为被雇佣时的成果应属于公司，于是不顾乔布斯的反对，将其呈给了HP公司的上司。上司未能理解“面向个人的电脑”因此并不关注，于是他与乔布斯一起成立了Apple。

[21]隐性知识（Tacit　Knowing），原本指隐性（非意识）的知识，现多指获得这种知识的过程。

[22]被美国出版协会选为“年度最佳图书”。

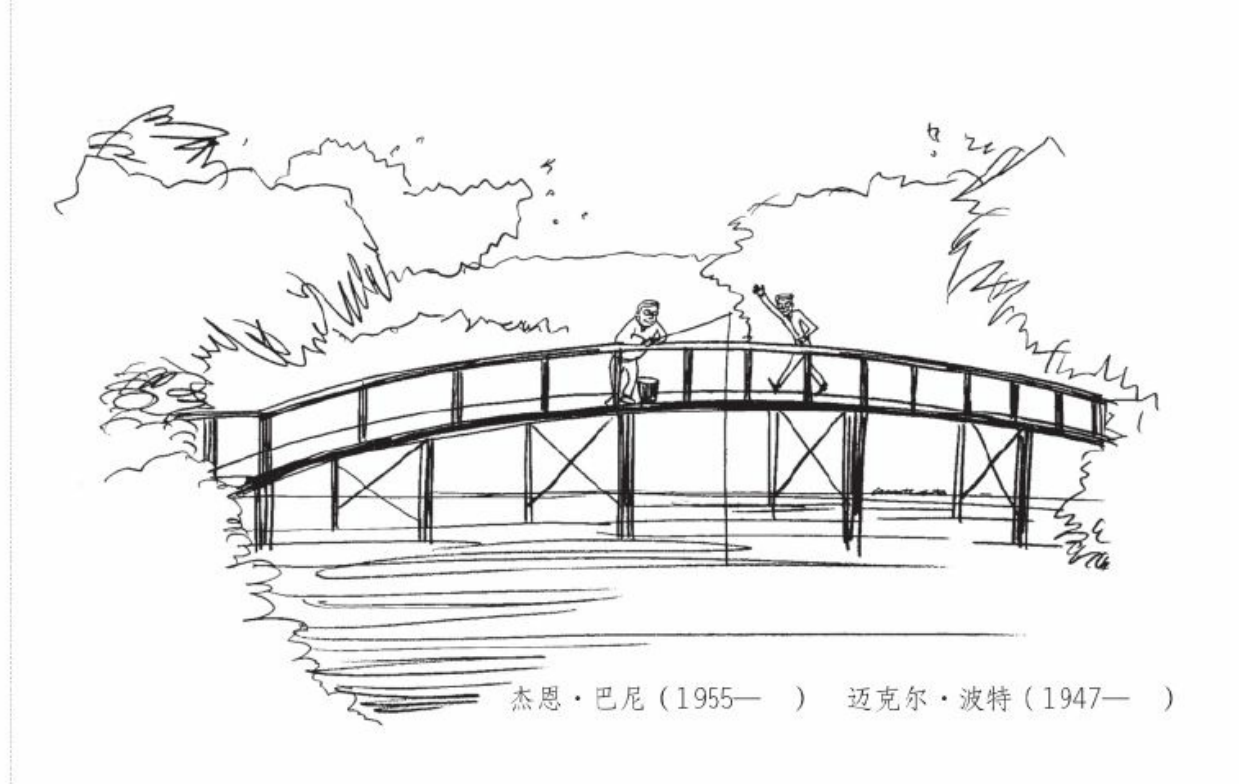
[23]总部位于瑞士，在100多个国家拥有12万员工的电力技术及自动化技术企业。以矩阵型组织而闻名。



第 5 章

定位论与能力论的统合与匹配

（1990 年代—　）



“巨匠们的午后”6归来的佼佼者波特与能力学派的领头羊巴尼

波特的自言自语

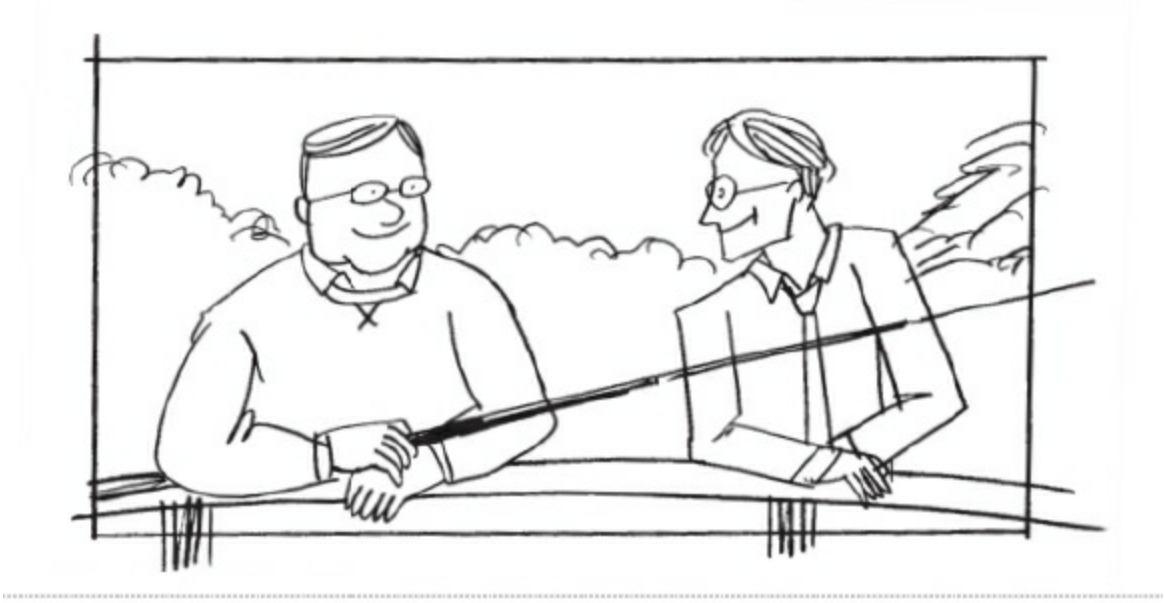
波特（以下简称“波”）：最近我们定位学派好像处于劣势啊。本以为1985年的《竞争优势》就能分出胜负了呢。是我轻敌了，把时间都用在研究“国家竞争优势”、写讲义以及咨询工作上……大家争气一点儿吧。

波：能力学派还说“日本企业很厉害”，其实不过是提高业务效率嘛。成本的确下降了，时间也缩短了，但那并不能称为战略。所谓的战略是权衡，是为了追求某种价值而放弃其他的。业务效率化是应有之义，只是美国企业并没尽到这个义务。只要他们肯做，就一定能追得上。

波：我想日本企业的能量也差不多该用光了，现在是发起反击的时候了。应该与一桥大学的竹内谈谈日本的情况了。要不要在《哈佛商业评论》上再投稿呢？

巴尼开始插话

巴尼（以下简称“巴”）：波特先生，你好，你还是这么精神。



波：哦，是巴尼啊。我当然精神了。我在学生时代就热衷于橄榄球、棒球和高尔夫，那时候锻炼出来的精力还没消失呢。

巴：我读了你在《哈佛商业评论》上发表的《什么是战略》。你好像把日本企业和我们能力学派驳斥得体无完肤啊……

波：是吗？我可不是故意的，我不过是在写事实而已。日本企业中，很少有真正的“战略”。所谓“战略”，应该是在“成本领先”和“差别化”之间的严肃权衡。重视“共识”的日本企业很难做到这一点。

巴：是这样啊……嗯，先不说日本企业，（通常）最终的结果还是“发现可盈利市场，并取得可盈利位置”对吧。

波：没错（这是当然的）。无论能力怎样提升，很快就会被模仿。能力的作用在于，支撑企业的独特定位。这应该叫作“适用”吧。

巴：我觉得定位才是比较容易模仿的东西吧？

波：我不同意。



哪派为先？

巴：比如你在《什么是战略》中提到的Carmike Cinemas[1]，他们实行“只在20万人口以下的城市运营电影院”“租金与运营成本低是其优势”“针对熟客的个性营销”，这算是成功的定位了，但是他们很快就陷入了过度竞争，2000年的时候就破产了，对吧？

波：那是经营的方法问题……

巴：经营的资质与能力，这属于企业能力吧。你说得没错。在同样的领域，采用同样的战略，可业绩却不一样。所以，并不是定位的问题，而是企业能力的问题。这是我们在“资源基础理论”（RBV）中所呼吁的东西。

波：那么，二手车销售商CarMax的事例怎么说？

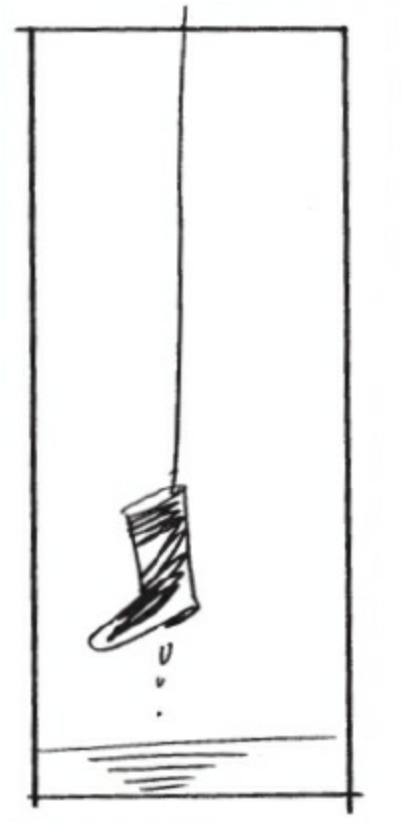
巴：那不过是将家电销售商电路城公司（Circuit City）的连锁方式引入二手车销售领域，应该称为“以连锁管理为核心竞争力的多元化”吧。那也并不是定位论。

波：是吗？（微笑）那个所谓的“核心竞争力之祖”的电路城公司下场可不太好，可是CarMax却生存了下来。虽然是二手车市场，但他们坚持“大量陈列”“商品保证”“不打折”，这可是独特的定位。

巴：啊，是这样吗？CarMax虽然是二手车销售的冠军，但是与新车销售比起来，还是车之国（Auto Nation）更胜一筹吧。

波：不不不，并非如此。应该看他们的总市值……

（二人争论不休。看来能力学派与定位学派的对决还要持续很久了……）



波特在世纪末发起的反击：什么是战略？

日本企业的下场

正当能力学派的诸多理论趾高气扬地迈进21世纪时，日本企业传出了崩盘的消息。日本诞生了JIT方式和时基竞争理论，所有的企业都急于突破“时间”、效率化和品种多样化战略。商品开发周期越来越短，品种激增，价格持续下降。这种能力竞争的恶果就是没有收益，所有参与的企业都陷入了高效率低收益的陷阱。

能力学派认为“为取得竞争优势，能力比定位更重要”。但是，这块基石此时已摇摇欲坠。

定位学派的佼佼者，迈克尔·波特于此时发动了反击。反击的名字

是《什么是战略》（What Is Strategy，1996）。

1985年出版《竞争优势》之后，波特并未将其改版（彼时还是第一版），而是将战场转向了个人咨询业务以及国家竞争力的分析。



What Is Strategy? (1996)
Michael E. Porter

但是，这篇18页的文章《什么是战略》再次以企业经营为主题开启了战端。“能力论并非战略，那只是业务的效率化”，“因为无法区分，大家都被（以能力构筑竞争优势）的假话骗了”。

能力论无法长久存在

波特还特意发表专栏文章，声称“日本企业几乎不存在战略”。

- 除了索尼、佳能之外，绝大多数的日本企业不过是在互相模仿
- 若要摆脱这种状态，日本企业必须学会战略
- 但是，日本企业是出了名的重视共识，以至于战略追求的“艰难

的抉择”（Hard Choice）无法实现

- 并且，日本企业过度重视客户满意度，企图为所有的客户提供所有的商品和服务，这会失去自身的定位

在这篇专栏文章的末尾，他写道：“这些想法是在与竹内弘高（《知识创造公司》的共同作者）谈话之后产生的。”

这篇文章虽然有一半说到了日本企业的痛处，但因为言辞偏激而受到了以明茨伯格为首的各派学者的强烈批判。

定位论对能力论：世纪末的大论战

波特一再强调“定位论很重要”。他认为，独特的企业活动产生竞争力，但首先要确定在何处以怎样的方式进行，才能开始活动。也就是说，首先要定位。

他融合了在《竞争优势》中提到的“三种战略类型”，提出了以下三种基础的定位方式：

①缩减商品及服务［2］

②客户需求

③客户的易接触程度

另外，他还提出了与这些定位“配套”的企业活动系统，但并没有哪个理论给学界与产业界带来大的冲击。

不过，波特提出的“能力论不过是业务效率化”“它无法产生大的跨

越式发展”这些论调在学界燃起了争论的火焰。

同样以“经济学”为武器闯入经营界的波特与巴尼挑起了争端，这争端将他们的弟子与同事也卷了进去。

有研究表明“虽然处于可盈利市场，但依然可能无法盈利”，随后就有研究表明能力非常优秀的企业在数年后倒闭。

经营战略论中，到底是定位学派胜出，还是能力学派胜出？

胜利的旗帜会倒向哪一边呢？

明茨伯格的“组织结构”经营战略

视状况统合定位论与能力论

是“重视定位”还是“重视能力”？答案是并不偏向哪一边，而是“依情况而定”，这就是加拿大麦吉尔大学明茨伯格等人的流派。

在《战略历程》（Strategy Safari，1998）一书中，他们将这种方式称为“组织结构”，他们认为，在企业的某个发展阶段（发展→安定→适应→摸索→革命），战略、组织存在方式及其组合也会有相应的改变。

在发展期重视定位，安定期重视及强化能力，摸索期以学习论探索方向，革命期则应运用创业家论，迅速地做出变革。

所以说，这一定是靠情况决定的。某企业以其所处的环境以及其能力来决定“应该重视什么”，这一定会得到千差万别的答案。变革应该由上而下执行，还是由下而上执行呢？这并没有一个定型的判断基准，它决定于企业的领导者，决定于管理者，决定于所拥有的时间。

这个理论应该算是正确了吧？但是，实行这个理论却是个很大的难题。



亨利·明茨伯格

安索夫给出的答案

“应根据状况积极整合与匹配定位论和能力论”，这是钱德勒与安索夫曾大力提倡的观点。

安索夫于1979年出版了《战略管理》，那是在组织结构论盛行的20年以前。但是，企业所处的状况应该是相似的。

在本书的开头，我写过这样一句话：

“某年代结束之时，许多大企业都认识到：①竞争已经全球化；②世界性的竞争不可避免。”

还记得这个某年代是哪个年代吗？没错，是1970年代。

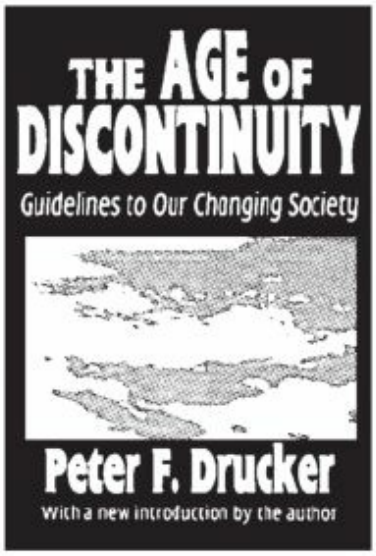
限制缓和后多元化进一步发展，EEC（欧洲经济共同体）主导了欧

洲市场的扩大，但很快就被石油危机打击了……

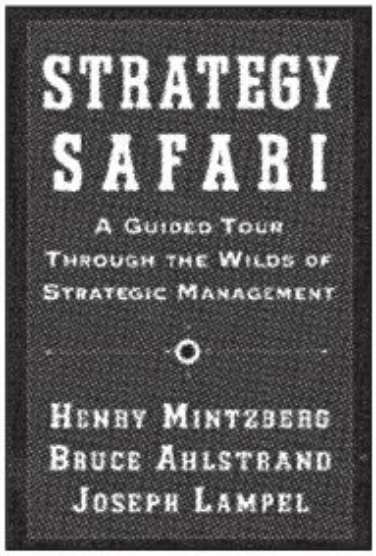
那个时候，安索夫理解了德鲁克在《断层时代》（The Age of Discontinuity，1969）中预言的东西。若要超越这个不连续的动荡时代，就必须整合与匹配定位论与能力论。

- 必须针对“环境”整合企业的“战略性推进力”（定位论）及“能力”（能力论）。无法整合正是企业失败的原因

- 根据动荡程度，“环境”可分为以下五个阶段：“安定”“反应”“先行”“探



The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society (1969)
Peter F. Drucker



Strategy Safari (1998)
Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel

究”[3]“创造”。

安索夫详细论述了企业管理者所追求的适应性，权力与企业文化，以至于领导能力在环境动荡的五个阶段应做出怎样的改变。

基本的论调是，必须整合“环境”“定位”与“能力”。但安索夫也说过，如果想迅速改变自身所处的事业环境，就需要迅速改变自身的能力。

“组织跟从战略”，这是因为组织无法像战略那样迅速做出改变。所以，战略一定是失败的。为了避免这个结果，组织（能力）就要率先做出改变。

当环境的动荡达到“创造”阶段时，应迅速地对组织、企业文化及竞争力的存在方式做出创造性的（比如采用能够培养内部创业家的聘用及人事体系）改变，这就是安索夫的观点。

明茨伯格让战略论回到起点

明茨伯格博学多才，又非常重视实务和事实。他的成名作是《管理工作的本质》（1973）。他曾花费数月的时间跟踪管理者们并仔细观察他们的工作，从而否定了古典管理理论的常识。

- 企业中最重要的不是领导者而是管理者。管理者们无数的决策与行动支配着企业活动

- 管理者们的工作是零碎的、瞬间性的、复杂的。其判断多依靠“直觉”

那个时候，他就已经看穿“好的管理者无法在教室培养”，随后又得出“好的战略不能在桌子上制定”的结论（《战略过程》，1987）。并

且，明茨伯格还呼吁“战略无法模式化”“应根据情况组合”。

于是，经营战略又回归到哈佛商学院的安德鲁斯等人信奉的“艺术”（或者说手工艺）层面。

卡普兰与诺顿提出的管理方法：平衡计分卡理论

1970年代后期开始的**“**财务价值·股东价值偏重**”**

企业究竟是属于谁的？

如果是股份制公司，股东就拥有决议权，公司会根据其决策来经营。“经营者是体现股东决策的代理人”[4]。

那么股东对企业有什么期望？是股价上升，还是高额分红？是短期的，还是长期的？

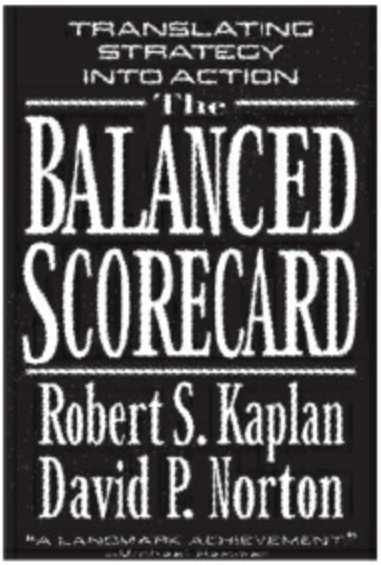
从70年代后期开始，美国所有的机构投资者[5]都持有企业的股份。他们的要求是短期的股价上升以及利益创造。经营者的报酬可用股票抵偿，利润和ROE（资本充足率）、ROA（总资产利率）、PER（股价收益率）等财务指标成为经营者唯一的行动原则。

与拼命创造新战略来进行困难的能力变革相比，通过减员以获取短期利益，出售有前途的业务以变现等方法可以轻松地（提高股价）获得更高的报酬。

美国企业CEO的报酬是一般从业人员的数百倍（日本企业约为11倍）。

这样做的结果是：“时代的宠儿”安然公司因会计舞弊而解体（2001

年破产），与其同样命运的还有世通公司（2002年破产），以及次贷问题引发的雷曼兄弟事件（2008），而此前即有人致力于处理“财务价值偏重”问题。



The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action（1999）
Robert S. Kaplan, David P. Norton

用平衡计分卡**“连接并测定一切”**

美国诺兰·诺顿研究所的大卫·诺顿（David Norton）认识到，“现有的依靠财务指标的业绩管理方法是依赖于过去情报的方法，已不适用于环境急剧变化的21世纪”。

他建立了“面向未来企业的业绩评价”项目，并同哈佛商学院的罗伯特·卡普兰（Robert S.Kaplan，1940— ）一起进行研究。两年后的1992年，他们发表了关于平衡计分卡（Balanced Score Card，BSC）的第一篇文章。

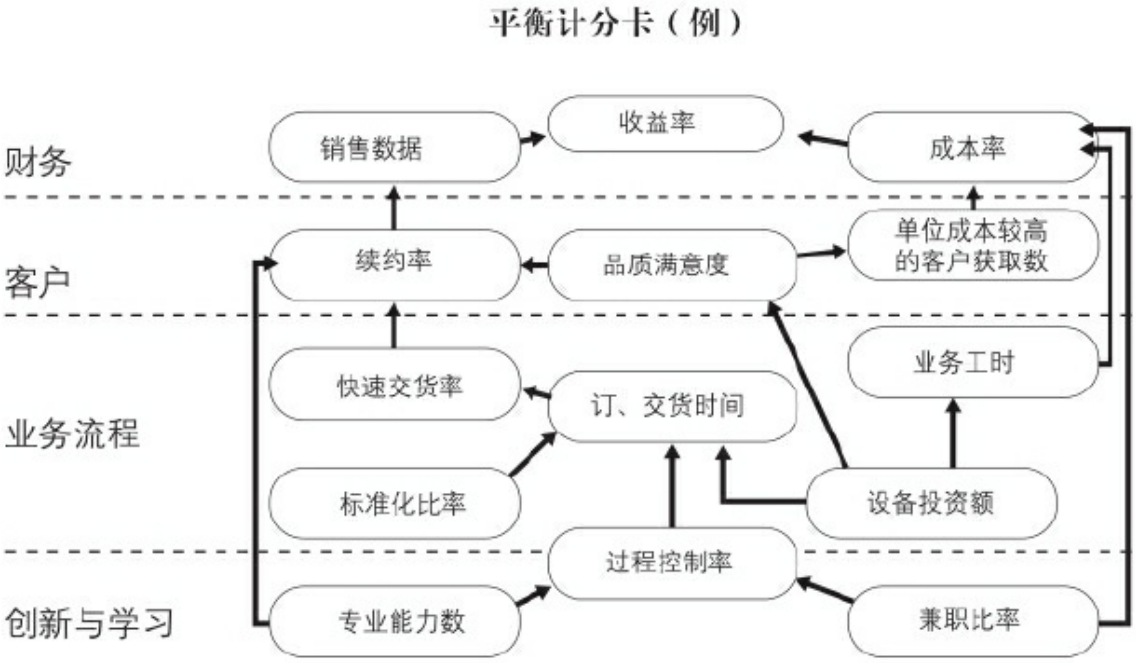
这是一种组合了“财务视点”（过去）、“客户视点”（外部）、“内部业务流程视点”（内部）及“创新与学习视点”（将来）这四种视点的

企业经营评价体系。

首先，依照战略（战略是既定的），将有此四个视点的活动项目互相关联起来（制作战略地图）。其次，设定每个数值目标和评价目标，检测各项目标并促进公司内部流程改善和个人能力提高，从而推进企业变革。

必须联结一切

1990年代的美国，财务指标是唯一的衡量标准，而平衡计分卡则是一个将视点放在财务指标以外的、崭新的框架。



卡普兰等人“改变偏重财务（过去）的经营”“联结长期活动（未来）与现有活动（现在）”的努力终于获得了回应，1997年的时候，64%的美国企业采用了类似平衡计分卡的“多面型业绩评价工具”［据库

兹曼（Kurtzman）调查显示］。

当然，平衡计分卡本身并没有预防安然事件和雷曼兄弟公司破产的能力，但它毕竟是将定位（客户视点）与能力（业务与学习视点）结合，并进一步将它们与财务指标连接起来的伟大尝试。

并且，它将“联结是必然，不联结是损失”这一概念推广开来，从这个角度来说，它是安索夫和明茨伯格提出的“整合与匹配环境·定位·能力”概念的支持者。

金伟灿与莫博涅融合了定位论与能力论

欧洲发行的热销作品《蓝海战略》

时间到了2005年，欧洲出现了一种前所未有的战略形式，其名称是“蓝海战略”（Blue Ocean Strategy）。

这种战略概念主张摒弃群雄纷争血染疆场的“红海战略”，而推行基于新价值与成本、无竞争的“蓝海战略”，同时它也否定了波特一直提倡的“权衡附加值或成本”。

《蓝海战略》的作者是英士国际商学院（INSEAD）的金伟灿（W. Chan Kim）与勒妮·莫博涅（Reneée Mauborgne）。从那之后，他们两个人连续多次名列“Thinkers 50”（隔年评选出的影响世界的50位经营思想家）。2011年他们名列第二［6］，而2007年、2009年、2011年连续三次进入前十的只有他们两个人。



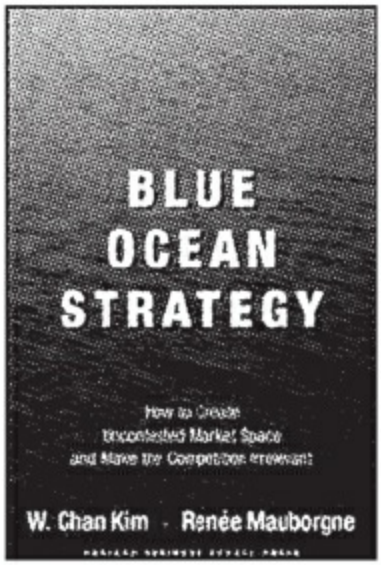
蓝海战略

金伟灿与勒妮·莫博涅

- 同时从密歇根大学转籍到英士国际商学院
- 金伟灿出生于韩国，曾在BMW等担任咨询顾问
- 莫博涅出生于美国，曾作为著名演讲人（Great Presenter）在各地巡回演讲

位于法国巴黎郊外枫丹白露的英士国际商学院以其国际性而著称（拥有来自100多个国家的学生），所以其研究对象并未偏向于美国企业。两人花费数年的时间调查了全世界30家企业的150个战略实例，同时关注了成功者与失败者。那么是什么东西区分了胜败呢？

答案是名为“价值与创新”（《哈佛商业评论》，1997）的想法，其后它就成为了蓝海战略。



Blue Ocean Strategy
(2005)
W.Chan Kim,Renée Mauborgne

同时实现差别化与成本领先

波特曾经这样说过：

“战略就是要在竞争中取胜。”

“战斗的方式只有是否缩减市场，是否以高附加值进行差别化，以及是否实行成本领先。”

“也就是说，在提高附加值和降低成本两种战略之间做出的权衡。”

金伟灿和莫博涅对此进行了坚定的反击。

“优秀的战略应该是创造一个没有敌人的新市场。”

“并不一定要权衡高附加值和低成本，而是创造一种高附加值与低成本并存的新环境。”

“也就是说，战略其实是设计新的市场概念以及将其实现的能力（价值与创新）。”

苹果的iPod、太阳马戏团、星巴克以及日本的QB HOUSE（理发店品牌）都是这种创新的好例子。

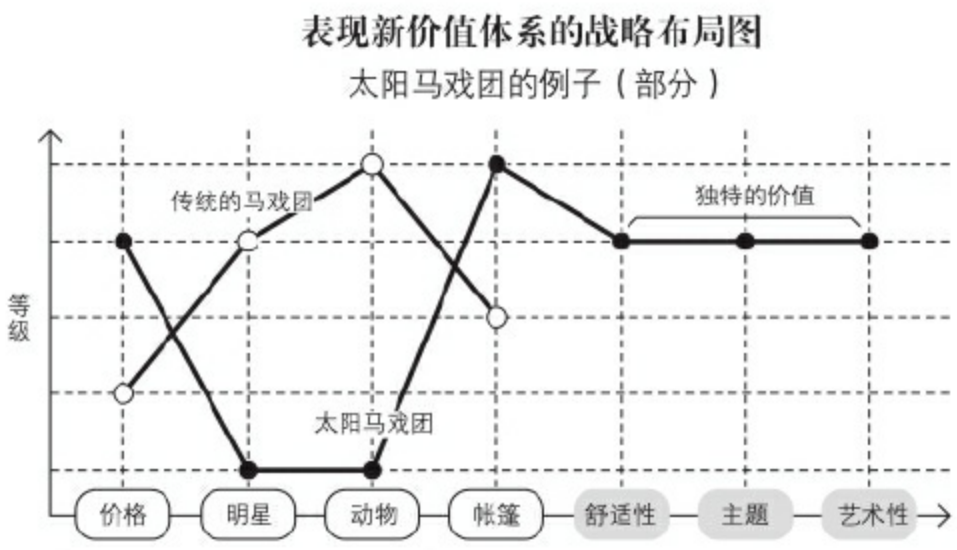
说不定，创新是每个企业都应该做的。应大幅改变旧有的商品和服务所提供的附加值及所耗成本。而这些并不是分析性、计划性等大泰勒主义理论可以做得到的，（也许）只能靠创业家与学习实现。或者它真的像明茨伯格所说的那样，应该呈现一种艺术性的手工艺品状态。但是，金伟灿和莫博涅并未将蓝海战略仅仅当作艺术品，而是制作出了种种催生战略的经营工具。

蓝海是短暂的，探索是永恒的

在《蓝海战略》中，介绍了“战略布局图”“消除、削减、增加、创造”等12种为实行战略而创造的工具。这些工具都是金伟灿等人在实际的企业咨询中总结创造出来的。所以，它们也是较为务实的（虽然并不能够很好地定量）。

实际上，任天堂在开发DS（2004）和Wii（2006）两款游戏机的时候就用到了这些工具，针对“新的顾客”（女性、成人）成功地以低成本[7]创造出了新的附加值，开创了新的市场，摆脱了此前一直存在的“面向少年”“高门槛”“高成本”的旋涡。但是，金伟灿2007年指出，任天堂还“远远没能结束竞争”。

一片蓝海中，只要有人成功就招致竞争者的参与，从而迅速地变成红海。而蓝海战略追求的“探索新市场”及“战略与能力的创造与融合”将永不停歇。



贝佐斯以新的能力论实现新的定位论

迅速创业，缓慢成长的亚马逊

杰夫·贝佐斯（Jeffrey Preston Bezos，1964— ）是亚马逊网站的创始人，他以闪电般的速度开始了互联网商务。

1994年的春天，他注意到，网络诞生之后，其利用率就急速上升，数字竟然是前一年的23倍。

于是贝佐斯开始思考：“网络除了交流之外还有什么用处”，并列举了可在网上出售的20件商品。其中的重点是“书籍”。

书籍已经不只能在店里销售，还可以邮购销售。因为消费者有这方面的需求。但是书的品种繁多，如果用纸质的商品目录很难全部收录，利用互联网则可能有效地解决这个问题。再看竞争对手，实体书店中市场份额第一的也只有20%的占有率，几乎不足为虑。

于是贝佐斯确信，这是个千载难逢的机会。

同年夏天，他放弃了对冲基金公司副总裁的高薪，与妻子一起离开了纽约。他甚至没有决定好地点，只是委托搬家公司“向西海岸前进”。

卡车向西行进期间，他们去了得克萨斯，从继父那里得到了一辆二手的雪佛兰[8]。车开到西雅图后，他即刻决定在此安家，并购买了三台工作站，开始了他的商业发展之路。而这个时候搬家的卡车还在路上。

这种速度正是贝佐斯成功的因素。在飞速进化的互联网，尤其是电子商务领域，谁能更快掌握诀窍，谁就能生存下来。

相对于1999—2001年的美国互联网泡沫，亚马逊的成长堪称（相对）缓慢。



亚马逊的创始人

杰夫·贝佐斯

- 在得克萨斯州广阔的牧场度过青春
- 在普林斯顿大学由物理学专业转为计算机专业
- 30岁那年的春天开设网络书店Abracadabra，翌年更名为Amazon.com

亚马逊向绝对的能力投资

2000年时，此前每一年都翻番的销售数据，只比前一年增长了68%，最终的损失突破了1000亿日元。结果正如贝佐斯所料。

2000年这一年，亚马逊在全美国拥有8处物流中心，其中6处是在当年建设的，每一处的建设费用约为5000万美元。物流中心的总面积从3万平方米扩大到了50万平方米。这一行动导致的结果就是，亚马逊的从业人员膨胀到约8000人。

证券分析师一直在非难他。

“停止建设物流中心吧”“我们是向网络商务投资，而不是向物流中心投资”“我们需要更多的成长！”

2000年4月互联网泡沫破灭，亚马逊的股价持续下跌，2001年8月的时候跌到8美元，是巅峰时期的1/14。

但贝佐斯毫不介意。因为他明白，巨大的物流中心能给亚马逊带来压倒性的“持续竞争力”。

当时的美国，没有一家物流公司能给客户提供翌日或隔日送达的服务。如果这种“快速交货”能对客户产生价值，那就能产生价值与创新，而且，没有敌人。

为了继续保持蓝海战略

比实体店多数倍乃至数十倍的品种以及精确的推荐，让亚马逊在整个美国吸引了3亿消费者。贝佐斯依靠巨大的IT与物流投资实践了这个

能力。他创造了世界最大的蓝海。

2003年，亚马逊扭亏为盈，再次踏上了成长的轨道。

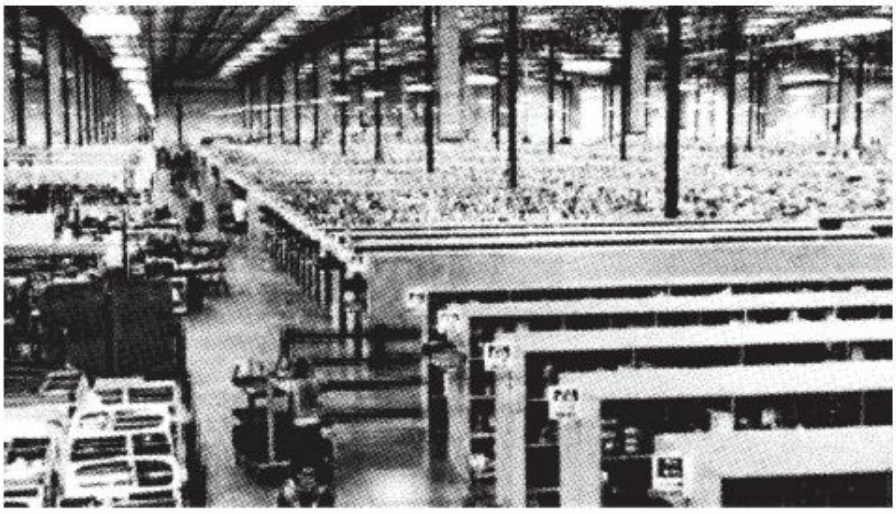
之后的9年，亚马逊打退了美国最大的实体书店—— 巴诺书店的挑战，2012年其年销售额达到了611亿美元。

但是，为了成为独一无二的存在，亚马逊还要继续奋斗下去。从书籍扩大到其他商品，促进书籍的电子化、云服务等。为了实现上述能力，又要进行巨额的IT和物流投资。

在2012年7—9月的决算中，亚马逊最终迎来了9年不见的赤字报告。

销售比前一年增长27%，这是因为亚马逊保持了一贯的投资增长。股价急落后，又急速反弹回260美元左右（总市值1200亿美元），是创业以来的最高点。

走在蓝海战略的道路上，亚马逊的战斗永远不会结束。



亚马逊的物流中心

专栏：恐龙为何会“大灭绝”？

恐龙为何会灭绝

恐龙是地球生命史上不多见的庞大种群，在大约6550万年前，它们与其他许多物种一起消失在地球上。

灭绝涉及数千类物种，包括恐龙、翼龙类、蛇颈龙类、鱼龙类（其总称为恐龙），几乎一类也没留下[9]，全部灭绝了。直到很久以后，这个大灭绝的谜案才渐渐揭开。

关于灭绝的原因，最有力的说法是陨石撞击地球。撞击所产生的能量，竟然是广岛原子弹爆炸的10亿倍。撞击引起了超过11级的地震，以及高达300米的海啸。

伴随超乎想象的爆发，大量的粉尘覆盖了世界，遮挡了阳光，使地球急剧变冷。植物枯萎，食草动物倒毙，食肉动物饿死。结果是，八成以上的物种灭绝。这就是所谓的“KT灭绝”[10]。恐龙就是在这种全球规模的环境恶化（寒冷化）中灭绝的。

我们应该探究的只有这些吗？

不，不止这些。没有大繁荣，就不会有大灭绝。

不止是灭绝，还要揭开繁荣的秘密。被陨石灭绝之前，恐龙为何能够在地球上存在超过2亿年之久呢？

恐龙种群为何会繁荣

答案依然是“自然环境的恶化”。

2亿5000万年前，所有的大陆连成一块（超级盘古大陆），导致了巨大的熔岩上升，全球范围内都发生了火山喷发。

一般认为，巨大的火焰熊熊燃烧，使空气中的氧气大幅减少而二氧化碳大幅增加，从而导致超级温室现象，引起了强烈的海洋污染。生命遭到了史上最沉重的打击，95%的物种灭绝了。即使能够挺过超级温室，大多数物种也无法挺过其后超过2000万年的极端缺乏氧气的环境。这就是所谓的“二叠纪大灭绝”。

恐龙在其后不久诞生，并挺过了极端缺氧环境。物种严重匮乏的地球成了恐龙们的乐园。

认真思考：为何只有恐龙“繁荣”？

恐龙拥有“气囊系统［11］”，可以高效地吸收空气中的氧气。拜气囊系统所赐，即使在极端缺氧环境之后又经历了1亿年的低氧环境（氧气含量约现在的一半），恐龙们也可以安然生存。

除恐龙外，当时还存在着哺乳类的祖先，但是拥有这种呼吸器官的只有恐龙。

竞争对手锐减，二氧化碳含量上升带来的裸子植物（巨大的苏铁等成为了食草恐龙的食物）繁盛，促进了恐龙种群前所未有的繁荣。

“只有”恐龙拥有气囊系统

这就是恐龙大繁荣的答案，是恐龙种群的多样性和数量能够压倒其

他生物种群的原因。

在生命所拥有的能力中，这并不是那种体型或肌肉类的“外部构造”，而是能够吸收氧气的特别系统，是一种“内部构造的胜利”。

不同的生命种群之间的大“分别”是什么？不是外形，而是内部构造与机制。是否拥有脊椎，用肺部呼吸还是用腮部呼吸，卵生还是胎生，在生命漫长的进化过程中，这些是恒久不变的。

些许外形的改变（如角爪变长等）亦有其价值，并不妨碍生物生存；然而内部结构一旦改变，不仅不会有所帮助，还有可能导致物种灭亡（因此异变总是难以积累）。

恐龙内部构造的弱点：变温性

恐龙内部构造上的弱点是其变温性。

恐龙是爬行动物的一种，所以体内没有维持恒定温度的机制。它们会因寒冷而无法行动，只有阳光充足时才能行动，因此无法在寒冷地带生存。

为克服这一点，多数恐龙选择了大型化这条进化之路。体型大了之后，单位体重所对应的表面积就小，从而更容易保温。

1亿5000万年前，有一种体型巨大（全长33米），最大体重达到50吨[12]的食草恐龙生活地球上，人们称这种恐龙为超龙。侏罗纪末期，霸王龙（全长15米）统治了整个地球。

关于霸王龙的生命体态还有许多未解之谜，根据推测，其下颚的力

量有3吨以上，可以轻易地咬碎钢铁造的卡车。这种破坏力正是拜大型化所赐。

再次提问：为何“只有”恐龙大灭绝

那么，为什么“只有”恐龙遭到了全部灭绝的下场呢？这样问是因为，两栖类、一部分的爬行类（鳄鱼和蛇），还有哺乳类都生存了下来。

原因就是恐龙的“大型化”。

当自然环境发生急剧变化时，小型生物的个体靠较少的资源就能生存，从而易于保存种群。这个体重的分界点是10—25公斤。体重在此以上的生物，无论是恐龙还是哺乳动物，都没能撑过由陨石撞击带来的KT界线。

因此（大部分）哺乳类[14]挺过了大灾难，站在了下一次繁荣的门口，即使等待它们的是陨石撞击之后的寒冷世界。

人或组织都无法清晰记忆自身的发展原因。成功时，一切都是成功的理由，周围也是一片赞誉声，令人无法认真反思。但是能够成功就一定有一个“原因”。

当周围的环境大幅变化时，而人与组织的“内部构造”（拥有的能力、机制与文化）如果能适应这种变化，就能获得巨大的发展。这是我们应该明白的。

但是，一旦过分依赖这种能力，我们就已经站在了灭绝的门口。

因内部构造较难改变，人与组织都倾向于以“外形变化”来应对。体型变大、头上生角……于是，当真正的大环境变化出现时，大型化的事业体就会迎来突然的死亡。这与巨大化的恐龙灭绝的原因是一样的。

人与组织都应该牢记：只有不断地改变内部构造，才能生存下去。

---

[1]美国第四大电影院线，2000年申请破产保护，2002年摆脱破产。

[2]英语为Variety-Based Positioning，但其说明为“缩减特定商品与服务套装而不是客户”。

[3]日本文献中多作“探求”，此处为强调“研究事物的本质”而写作“探究”。

[4]被称为代理理论。

[5]养老基金及保险公司、投资银行、证券公司、对冲基金等。

[6]2011年的第一位是克莱顿·克里斯坦森。后文将会叙述。

[7]任天堂凭借第一代家用游戏主机Famicom创造的商业模式是，以低于成本价的手段推广高成本高性能的硬件机器，其后以软件版权等形式盈利，自Wii（最初价格2500日元）开始首次以硬件机器盈利。

[8]贝佐斯的双亲将其退休金（24.5万美元）投入进来帮助他创业。后来，他们成了亿万富翁。

[9]普遍认为鸟类的祖先是“兽脚亚目恐龙”的一部分。可以说它们是唯一生存下来的恐龙。

[10]K为白垩纪缩写，T为第三纪缩写，KT灭绝指两纪之间的一次物种灭绝。

[11]现在的鸟类继承了相似的系统。因此可以在氧气稀薄的高空飞翔。

[12]非洲象的体重是10吨。

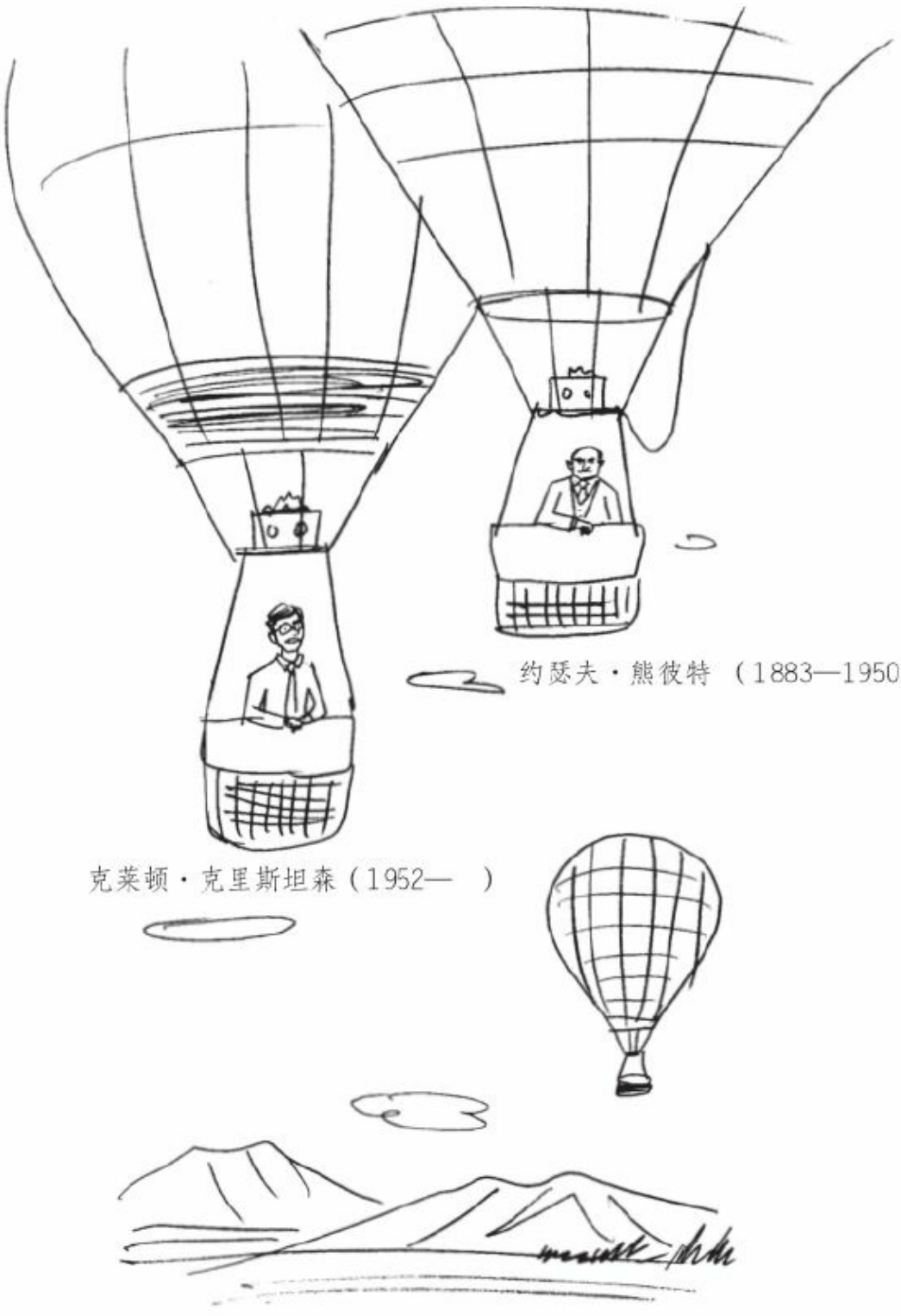
[13]当时的哺乳类几乎都是体重1—10公斤的生物。更大的体型会陷入与幼年恐龙的争端而招致不测。



第 6 章

21 世纪的经营环境与战略诸论

（2000 年代—　）



约瑟夫·熊彼特（1883—1950）

克莱顿·克里斯坦森（1952— ）

“巨匠们的午后”7年轻的天才熊彼特与“颠覆性创新”的克里斯坦森

克里斯坦森发现的困境

克里斯坦森（以下简称“克”）：星期日我必须去教会，所以不工作。星期六要与家人一起过，时间不确定，所以也不工作。我发誓我要决定人生中的优先顺序。在波士顿咨询公司工作的几年以及其后的数十年中，我从没打破过这个誓言。但企业不能这样做。如果只盯着一种客户，就一定会失败。另外的技术和服务会找到另外的客户，从而推翻这些不肯变通的企业。以前就有这样的实例：本田用畅销的50cc“超级幼兽”打败了固执于大型摩托车（及其庞大客户群）的哈雷，将其逼入破产绝境。拘泥于现有客户，以及拘泥于现有业界的领导地位，这是个难以摆脱的陷阱。我在《创新者的窘境》（1997）中提到过这一点。



用创新将经济与企业家连接起来的年轻天才约瑟夫·熊彼特

熊彼特（以下简称“熊”）：因讨厌纳粹政权，有数万人从德国移居美国，我就是这些“知识移民”（Intellectual　Migration）中的一员，在哈

佛大学执教期间，培养出加尔布雷思（以《不确定的时代》闻名）等众多优秀的弟子，最后又成为美国经济学会会长。但是，我自己的经济理论“创新理论”并没能成为主流理论。我从20世纪初期开始主张“推动经济的原动力是创新”“创新的主体不是别的而是‘企业家’”（《经济发展理论》，1912），这些无法“数学化”的概念在“数学化”的经济学世界中没能被人接受。话说回来，21世纪的世界真是令我吃惊。我去书店闲逛的时候，发现到处都是“创新理论”，种类不下几十种。

德鲁克将创新引入经营学

克：熊彼特先生，您好，我叫克里斯坦森，在哈佛商学院教授创新理论。

熊：克里斯坦森，你好。你不是经济学院，而是商学院的教授对吧。

克：没错。创新理论现在已不属于经济学，而是我们经营学世界的主题。

熊：这真令我意外。我提出的是“基于创新的景气循环”，不知道是怎样与企业经营与战略联系起来的？

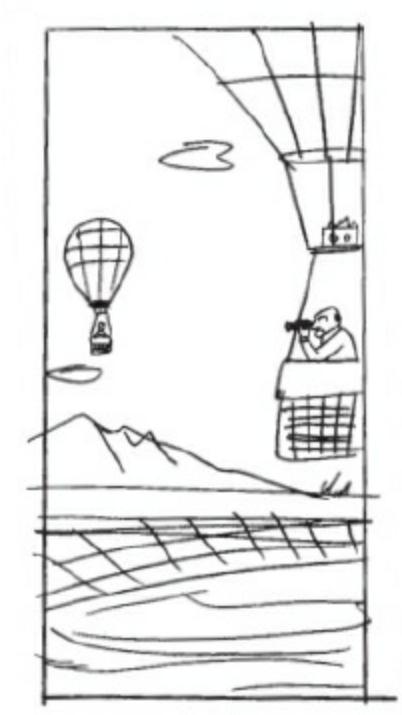
克：其中一个原因是，以IT为中心的技术革新。在熊彼特先生辞世后30年的1980年代，人们终于注意到了。那时候业界发生了极大的变革，市场的参与者迅速迭代，而且有越来越快的趋势。

熊：哦哦，这就是我说过的“带头人变更”！

克：另外一个原因是彼得·德鲁克的著作。从1970年代开始，他一

直提倡“技术革新”和所谓“经营者的责任”。这些观点后来集成为一本书：《创新与企业家精神》（1985），它的畅销也将您的理论带入经营学领域。





想被怎样记住

熊：他的父亲阿道夫·德鲁克在维也纳大学的时候很照顾我。想不到彼得也这么出色了。

克：在您辞世的前几天，您还见过他对吧？您还记得那时候说的话吗？

熊：当然记得了。阿道夫问我：“你想以什么样的方式被别人记住？”我的回答是“以一人之力将多位优秀的学生培养成一流的经济学家”，还有“如果不能改变一个人，就什么也不能改变”。

克：我也是这么想的。不过，30岁的时候，我的答案是“娶欧洲第一美人，做欧洲第一马术家，然后大概是成为世界第一的经济学者”。（笑）

熊：还是别说了。不，我还想问：愿望实现了吗？（笑）

企业行将消失：世界环境的不安定化与不确定性

政治与金融的大浪袭向企业

孕育富裕阶层的20世纪结束了，时间进入21世纪后又过了10年多一点儿。此时的世界已完全陷入了“动荡”当中。

这一阶段已达到了安索夫所说的第五阶段“突发型”，甚至已初见“破坏型”的端倪。

进入21世纪后，多数明星企业和老牌企业无法保持其竞争优势，纷纷破产或被并购。下面列举的情况只是美国的数据（括号内为其破产年

份）：

- 航空：环球航空（2001）、美国联合航空（2002）、达美航空（2005）、美国航空（2011）

- 零售：凯马特（2002）、西尔斯（2005年与凯马特合并）

- 高科技：世通公司（2002）、康柏（2002年被惠普并购）、朗讯科技（2006年被法国阿尔卡特收购）、摩托罗拉（2007年事业解体。相关部门被谷歌收购）

- 金融：雷曼兄弟（2008）、美林证券（2008年被美国银行收购）、美国国际集团（2008年国有化）

- 汽车：克莱斯勒（2009年并入菲亚特旗下）、通用汽车（2009）

虽有少数企业幸运地重建起来，但多数企业则消亡或被收购，其名字将被历史淹没。

虽然企业一直在追求全世界的安定发展环境，但政治和金融的大浪却一直不断袭击，仿佛嘲笑这种努力一样——“美国恐怖事件频发”（2001）、“第三次石油危机”（2004—2008）、“雷曼兄弟事件（世界金融危机）”（2008— ），然后是 2009年末开始的“欧债危机”。

昔日人人梦想中的21世纪也并非想象中那么优秀与安定。

自由主义引发雷曼兄弟事件？

2001年，欧元开始真正引入的时候，宏观经济学的小巨人米尔顿·弗里德曼（Milton Friedman，1912—2006）就预言了它即将到来的危

机。

- 货币一体化与兑换的固定汇率制等同
- 如此一来，信用支持较弱的国家就能随意运用金钱
- 各国财政方针不同，资本与人无法随意移动，不利于自然的调整
- 引入欧元的政府同盟必将陷入争端

89岁的弗里德曼的确独具慧眼。

但是，与此同时发生的雷曼事件所导致的世界性金融危机，则是他推行的“自由主义”的后果。

除开最低限度的规则（禁止欺诈与隐瞒等）外，应排除所有规则，任经济自然发展，这是弗里德曼的一贯主张。

经济不景气时，政府增加公共事业投资、临时减税，这不过是一种围绕储蓄并在其后控制购买行为的无意义手段，进一步说，不仅无意义且会招致混乱，这就是他一直提倡的“基于规则的自由主义经济”的论调。



宏观经济学小巨人

米尔顿·弗里德曼

·15岁获得毕业奖学金

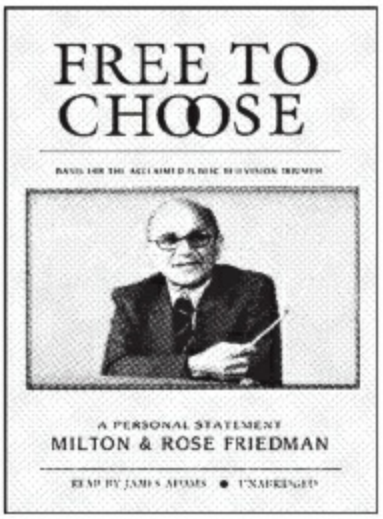
·20岁获得芝加哥大学经济学硕士学位。在政府机关工作后，执教芝加哥大学30年

·1976年获诺贝尔经济学奖

由于渐渐接受了他所提出的“货币主义”[1]和“小政府主义”[2]，时任的美国总统罗纳德·里根和英国首相玛格丽特·撒切尔将它们作为基本政策。

1980年，弗里德曼制作了10集电视系列片《自由选择》（Free to Choose）。第一集是《市场之力》（The Power of The Market）。在这一集中，他大力提倡自由的重要性与政府介入的危害性，认为：“美国的繁荣来自《独立宣言》所讴歌的人性的自由与亚当·斯密在《国富论》中提倡的经济的自由”。

后来，因金融机关（经营者）无意识（或有意识）地隐瞒风险，从而导致了雷曼兄弟事件引起的世界性金融危机，自由主义遭到了严重的非难。这是“市场”的失败。

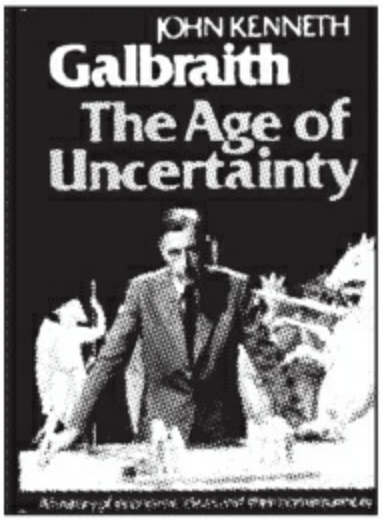


Free to Choose (1980)
Milton Friedman, Rose Friedman

另一位经济学的巨人—— 加尔布雷思

与弗里德曼同时代的，还有另一位经济学的“巨人”：身高超过两米的约翰·肯尼斯·加尔布雷思（John Kenneth Galbraith，1908—2006）。他在哈佛大学执教41年，与其说他是研究者，不如说他是著作家和意见领袖。

1977年，在石油危机带来的世界性经济低迷期间，他与BBC合作制作了13集的系列节目《不确定的时代》（The Age of Uncertainty）。



The Age of Uncertainty
(1977)
John Kenneth Galbraith



另一位经济学“巨人”

约翰·肯尼斯·加尔布雷思

- 23岁取得加州大学伯克利分校农业经济学博士学位，后在各校执教。第二次世界大战中，作为物价局副局长在抑制通货膨胀方面表现突出。
- 40岁成为哈佛大学经济学教授。一生留下数十本著作。

这个节目涉及19个国家和地区，制作耗时3年。节目广泛地回首过去，俯瞰既有常识的崩溃，是一档不可多得的节目。节目同名书籍登上世界畅销书榜单，“不确定的时代”甚至成为了一句流行语。

加尔布雷思认为，情报并不（像古典经济学家期待的那样）完善，因此人们通常依靠“期待”。

从这一点来说，经济低迷时的公共投资以及对金融的限制，都是能给人以健全期待的必要措施。

弗里德曼等“自由经济主义者”对此发起了猛烈反击，其结果就是《自由选择》的诞生。这就是所谓的电视战场吧。

投资家看到的未来

这种自由主义经济虽然推动了企业的成长，但并未能减少环境的不确定性。也有人认为国家与企业所暴露出的风险更加深了一层。

1993年，芝加哥期权交易所发布“VIX指数”（Volatility Index），又称“波动率指数”。

普遍认为这个指数能够反映投资家对美国股票市场的心理状态。如果一切平稳，那么指数会在10—20的范围内波动，若有世界性大乱发生则指数波动明显。

1990年伊拉克侵略科威特时指数是36，1997年10月发生亚洲金融危机时指数是38，1998年8月的俄罗斯货币危机发生时指数是46。

进入21世纪后，恐怖事件频发，安然事件、伊拉克战争接踵而来，但是2003年的下半年到2007年上半年这段时间，美国经济状况由衰转盛，指数也达到历史最低。

然而好景不长，雷曼兄弟事件打破了平静。2008年10月，VIX指数破天荒地达到了90左右，显示了投资家们对“不确定未来”的恐慌心理。

在这种“不确定”的未来中，唯一能够确定的就是：世界的膨胀。

世界在膨胀！“新兴国家抬头”与“复杂化”

世界膨胀的开始

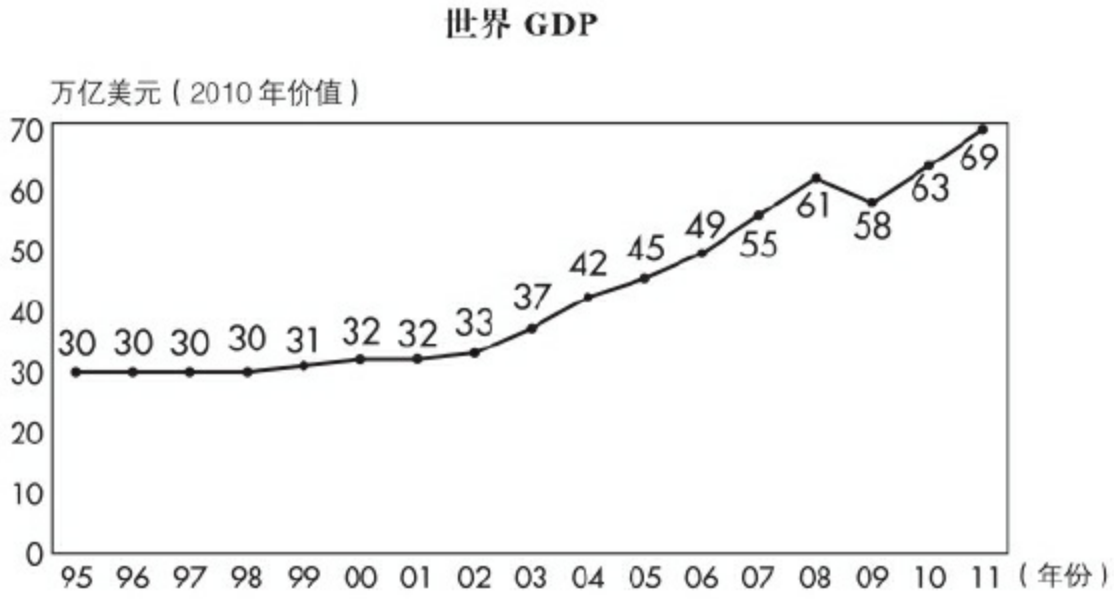
2001年末，高盛集团的经济学家吉姆·奥尼尔（Jim O' Neill，1957—）在面向投资家的报告中，首次使用了“BRICs”这个词。

这个词是由巴西、俄罗斯、印度和中国这四个经济发展显著的国家的英文缩写首字母组成的，又叫金砖国家。其后南非共和国加入，词尾的s变为大写S。

这几个国家的国土、资源、人口数字都很大，显示出了大幅超越东南亚新兴国家的潜在能力。

进一步说，新兴国的成长正是世界的成长。1990年以后即停滞不前的世界经济在2003年开始急剧扩增，仅仅5年后就扩大了一倍。2009年虽因世界金融危机而缩减，但翌年即恢复规模，2011年更是达到了69万亿美元。

GDP翻番，意味着生产额和消费额翻番。而这会增加均等资源的消费量，催生出“富裕阶层”。



即使某地人口增长减缓，富裕阶层也不会回到过去的环境中。不仅如此，多家经济金融机构还预言，2050年经济的膨胀会达到现在的2倍。

地球能否支撑这倍增的经济（消费资源）呢？

世界是平的？

2005年，三度获得普利策奖的记者托马斯·弗里德曼（Thomas L.Friedman，1953— ）出版了《世界是平的》（The World Is Flat）一书。

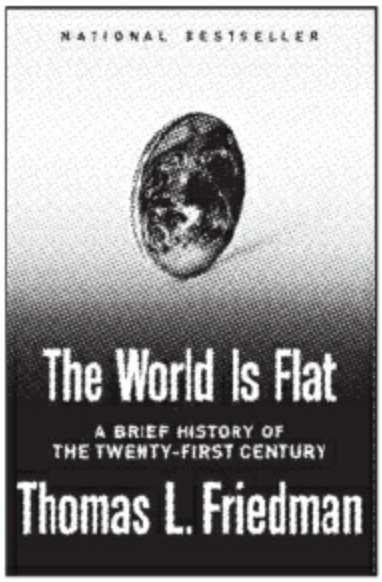
他主张，由于互联网、谷歌、外包服务等因素的影响，“世界变得相当平均化”。

托马斯认为，“促进平均化（发展中国家的成长）还存在障碍”，虽

然想取得认同，但他的理论很快招致了反击。这些“理论”包括：此前提出的“麦当劳流行的国家之间很少有纷争，因中产阶级追求协调避免纷争”（M标志理论），以及在其基础上扩展而来的“存在戴尔等全球供应链的国家会回避不符合利益的纷争”（戴尔纷争回避理论）。

针对上述理论，反击也相继出台。其中包括“有麦当劳的国家才会竞争”“会导致非洲和中南美诸国的差距”“托马斯所去的只是一些新兴国家的富裕城市”。

世界进一步复杂化



The World Is Flat（2005）
Thomas L. Friedman

社会学者理查德·佛罗里达（Richard L.Florida，1957— ）以《创意阶层的崛起》（The Flight of the Creative Class，2005）一书闻名。他曾经说，想要看清创意阶层真正的姿态，就不能以国家为单位，而应以城

市为单位。

他认为，现在和将来，产业的中心是从事（非生产化的）创造性工作的创意阶层，只有创意阶层所在的城市才能依靠IT化进而扁平化。

接下来是31岁即成为教授的，哈佛商学院史上最年轻的教授潘卡基·格玛沃特（Pankaj Ghemawat），他断言即使以国家为单位观察，世界也并未平均化。

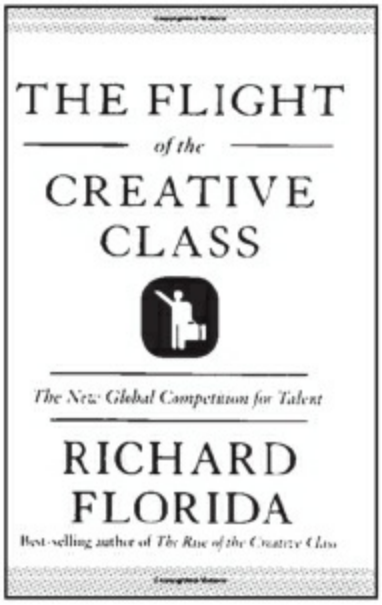
他在名为“世界为何不是平的”的文章中指出：国家和地区之间，由于文化、行政（政治）、地势、经济等因素差异过大，人、物、钱、情报等只能在当地活动，企业应做的是思考如何应对差异并从中盈利。

沃尔玛刚刚走向海外的时候，将其在美国市场实行的政策机械地用于海外市场，其结果就是在多国遭遇了失败。[3]

世界经济的确扩大了，它已经不会再回到21世纪初的样子。但这个膨胀绝不是平滑的，而是保留了它原有的凹凸不平的状态。

企业的战场将变得更大、更复杂。

以上看到的21世纪的环境变化是“不确定的”“膨胀的”“复杂化的”，而其最后的结果就是“打破分界线”。



The Flight of the Creative Class: The New Global Competition for Talent (2005)
Richard L. Florida

打破分界线！产业、企业、机能的融合与重组

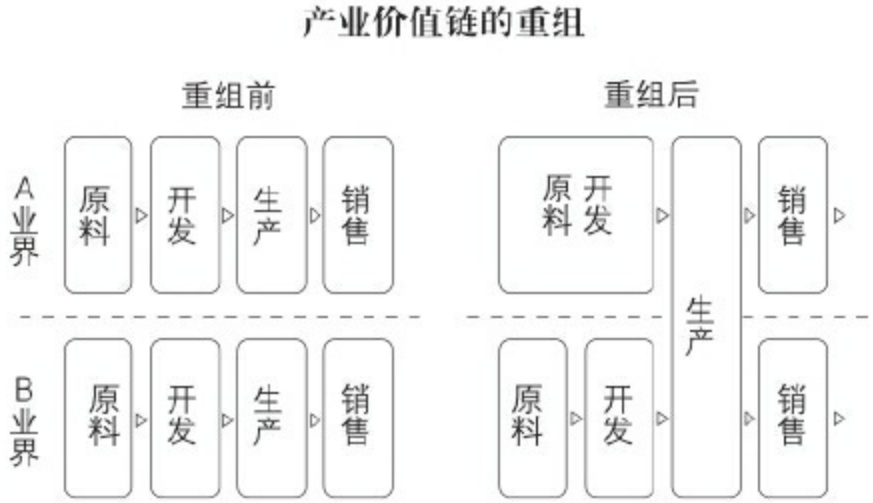
产业与企业界线的打破

20世纪初，法约尔为企业划分了各种机能（企业活动）。麦肯锡的商业系统（1980）将这些机能当作投入阶段来处理，而将其“命名”为链条的则是波特的价值链理论（1985）。

这个概念渐渐扩大，20世纪末，价值链理论已经超过了单一企业的范畴，扩散向整个行业。这种跨越企业的价值链的重建，麦肯锡称其为“IPR”（Industrial Process Redesign），而波士顿咨询公司将其称为“解

构”（Deconstruction）。特别是在媒体业界中，播放与通信界线被打破，电子公司收购传播公司，使产业与业界这种概念逐渐失去意义。这是一个业界衔接（融合）的时代。

企业之间也在发生融合。在IT界的进展是“联结”的成本大大下降。即使空间上离得远，但只要能作为一个整体开展业务和管理，组织与机能的自由度就将大幅上升。之前不向外界扩散的机能也外在化，成为巨大的产业，而之前外在化的机能反而收回内部，成为一座垂直的城堡。竞争伙伴之间也有部分的合作，



这样就可以使用业界共同的系统。

“五力分析”的分析对象是产业与业界。“竞争战略”的竞争对手则存在于业界之内。然而，产业与业界之分，在竞争之中变得越来越模糊。

波士顿咨询公司的菲利普·埃文斯曾经这样说过：“波特从构造主义经济学的角度看战略。其中心是产业与企业，形成竞争优势的是其构造上的差异。能力论则认为（非企业全体的）企业能力构成竞争优

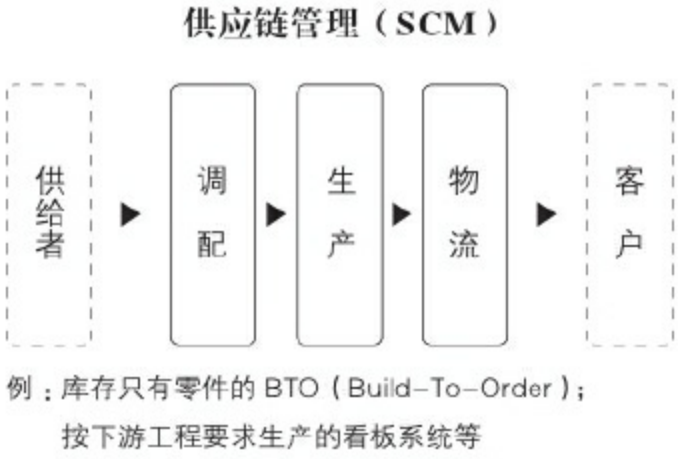
势”，“但是，企业能力这个概念也越来越模糊，甚至难以分清谁是生产者，谁是消费者”。

机能分解的打破

波特将企业活动作为价值的链锁，并将其命名其为“价值链”，但这并不代表活动的形式就是“锁链”，还有可能是集中的环状。

问题并不在于机能本身，而在于机能与机能之间的联结。最初注意到这个问题的应该是丰田公司。将“顺利”联结各机能的库存当作“恶”来消灭，将所有制造机能作为一个整体管理，这就是丰田的“看板系统”。

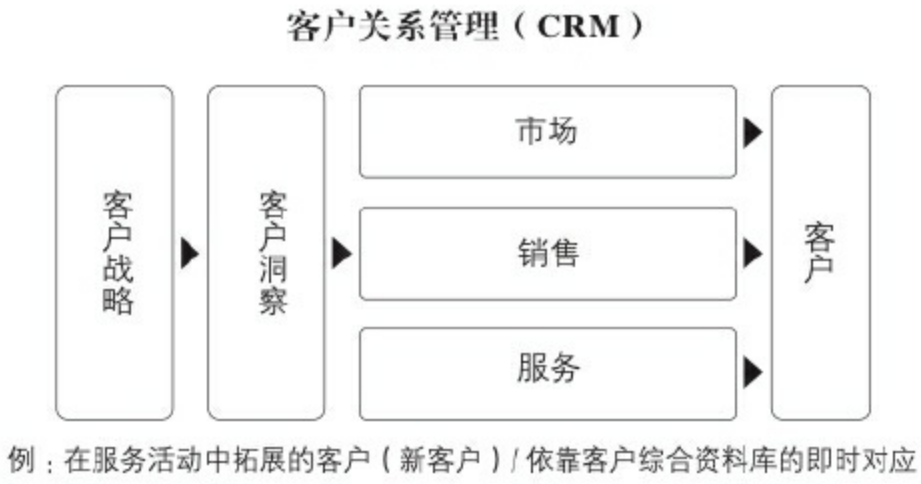
1983年，博思艾伦咨询公司首次使用“供应链管理”（Supply Chain Management，SCM）这个概念。这个概念认为，生产、调配、物流都有其改善的极限，而真正的问题在于这些活动的间隙，应将其看作一个整体而管理。这一概念受到了广泛的好评。



将同样的思考方式用于客户方而不是制造方，这就是“客户关系管

理”（Customer Relationship Management，CRM），埃森哲之类的管理公司成为了这种方式的开发与扩散中心。

公司经营者原本将客户情报化为数据库，并使用它促进销售。1983年，利奥纳多·贝瑞（Leonard Berry）等人发布了一种以“长期跟进”为目的的销售促进手段，名为关系营销。这是一种积极跟进已有客户，用已有客户的口碑招揽新客户的，营业与市场一体化的手段。



1990年代末期，埃森哲公司将这种手段提升到战略高度，提出：“以客户战略为根，将原本四下分散的市场、销售（营业与销售）、服务等诸多机能进行统合并强化，统一管理”。他们自主创造了一块领地，这个领地可以充分地发挥战略、人员组织、IT咨询的综合咨询能力。

在自我境界模糊的世界中运用经营战略

SCM也好CRM也罢，都是一样的。它们都是把既有的企业机能分解再组合，并且使市场与营业的界限日趋模糊。

无论是IPR还是解构，都是一样的。它们都试图消除既有的业界与企业的定义。

但，“答案”并不是只有一个。即使是同样的智能机操作系统，也有苹果公司的IOS系统（特定终端制造商专用）和谷歌公司的安卓系统（业界泛用，第三方无偿提供）这样站在对立面的答案。［4］

非常不确定的、凹凸不平的、自由的时代到来了。

世界聚焦的经营主题：“创新”“领导能力”“学习”“网络”“社会性”“全球化”

世界顶级经营思想家揭示的“现在的经营主题”

Thinkers 50是以普通投票的方式，隔年选出世界级的经营思想家前50名。它反映了全世界的商务人士所关注的主题，以及其中包含的观念的改变。

最新的版本是2011年版（注：本书成书于2013年），2007年、2009年、2011年连续三次被选为前50名的有22个团队25人。这被选中的25人所发表的主题在其后数年中具有“普遍性”的意义。

首先是人气一直很高，连续三次进入前十名的金伟灿和莫博涅，他们的作品是《蓝海战略》（3次平均位置第1）；定位学派的佼佼者波特（第2）；核心竞争力的哈默尔（第3）；提出高瞻远瞩公司的柯林斯（第4）；追求卓越的彼得斯（第7）；提出平衡计分卡理论的卡普兰与诺顿（第10）；提出组织结构论的明茨伯格（第13）；提出扁平化世界理论的托马斯·弗里德曼（第15）。像这样的思想家层出不穷。

以上说的是影响力排名比较高的个人。在22个团队中，至今拥有压倒性优势的当属“创新”、“领导力”和“组织学习”。

● 创新：包括克莱顿·克里斯坦森（2011年版位列第1名）在内的6个团队共8人（第8）

● 领导力：包含柯林斯在内的并列第4名的6个团队共6人

● 组织学习：包含琳达·格拉顿在内的并列第12名的3个团队共3人

学生选择“网络”与“社会”

改变世界的并不是只有思想家们。比如学生们自身就在改变大学。

以2011年斯坦福大学商学院的毕业生为例，每6个人中就有1个选择创业，创业率为16%。这个比率甚至超过了1999年互联网泡沫时的12%，因而广受关注。

他们之中几乎所有的创业者都选择了“网络”相关的经营项目。在一份面向美国和欧洲的MBA学生调查表[5]中，排在热门就职地第一位的是谷歌，除了咨询公司和投资银行之外，另有苹果公司和Facebook等互联网公司名列前茅。

在美国大学生热门就职排行榜上，与“社会”相关的公司这几年一直独占鳌头。2012年度榜单排在第一位的是沃特·迪士尼公司，第二位是联合国，第三位是非营利组织（NPO）的TFA （Teach For America），第七位是美国和平护卫队（Peace Corps，志愿者性质的组织），第十位是美国癌症协会。

特别是TFA，它是1989年由美国普林斯顿大学四年级学生温迪·柯普（Wendy Sue Kopp，1967— ）自己尝试创业的产物。原本是写在毕业论文中的一个想法，美国没有任何人响应她，所以她自己开始了这项事业。

TFA所做的就是培训优秀的大学毕业生，将他们输送到“教育困难的学校”进行为期两年的工作，资金以捐款形式支付，这种方式获得了巨大成功，现在每年约有5000名新晋人员。

日本企业的“全球化”

我们来看看日本企业的需求。

日本能率协会在2011年对日本主要的510家企业做了一个问卷调查，排在现在及将来（约16年）的经营主题前几位[6]的分别是“人才培养”（人才的选用、培养、多样化）、“新产品、新服务、新事业开发”、“全球化”（全球化经营）。

如果说有一个词能作为特别主题附加到现在的经营主题上，那么一定是“全球化”。

目前多数日本企业还是以国内为中心。以零售业来说，国内最大的永旺集团2011年的海外销售比例只有几个百分点，营业利润的海外比例也不过9%而已。

另外，德国麦德龙的海外业务比例为六七成，法国的家乐福也达到了五六成，就连进入海外市场动作缓慢的沃尔玛也占了二三成。追求成长机会与竞争力的全球化趋势是日本大企业不可避免的。

21世纪，大家瞩目的是“创新”“领导能力”“学习”“网络”“社会性”“全球化”。在我们看到最终的“答案”之前，先对它们有个大致的印象吧。

克里斯坦森主张的催生“颠覆性创新”的“领导力”

客户为导向的优秀经营已经衰退

针对野中等人根据“SECI模型”推出的渐进式创新，哈佛商学院的克莱顿·克里斯坦森（Clayton M. Christensen，1952— ）在其著作《创新者的窘境》（The Innovator's Dilemma，1997）中提出了惊人的主张。

就像熊彼特曾经说过的那样，在创新中经常出现“带头人变更”。之前主要负责的参与者，几乎可以肯定会在之后的创新中被代替。目前为止，可以认为其原因在于创新本身。

创新带有革命性，无法使用现有的能力，因此很容易失败。针对这一点，克里斯坦森基于对电脑零件（硬盘驱动器等）的研究给出了结论。

- 创新自身的革命性（Radical）或渐进性（Incremental）与失败无关

- 导致失败的原因是领导企业过于注重客户导向

领导企业必然重视现有客户。将客户的需求作为绝对标准，拼命地钻研“现有技术和机制”，希望能够渐渐提高。所以看似无关的因素都会被抛弃。



提出“创新者的窘境”的

克莱顿·克里斯坦森

- 虔诚的摩门教徒，即使在波士顿咨询公司这样的公司也坚持周末不工作
- 40岁开始在哈佛商学院执教
- 2010年患恶性淋巴瘤，病愈后再次投身工作

但是，在远离现有市场的地方，会有新的技术和机制诞生，并且飞速（或缓慢）发展。之后的某一天，它们会被客户注意到，客户会发现它们竟然能满足连自己都没意识到的需求。这时领导企业也注意到了这个现象，但已经晚了。对哈雷来说，本田的“超级幼兽”就是这样的存在。

克里斯坦森将这种创新命名为“颠覆性创新”。对领导企业来说，这是一个非常尴尬的境况，它代表了以客户导向为经营方式的企业的灭亡。

以灵活的小组织应对新的客户

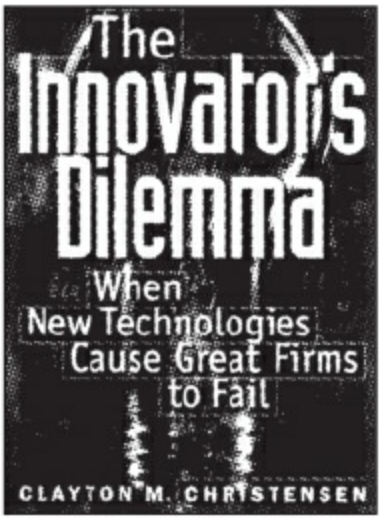
克里斯坦森认为，对这种情况，首先应该向组织寻求解决方法。

他提出，仅仅用现有的经营方式应对现有的客户，绝对无法产生“颠覆性的创新”。所以，创造新的小组织，另外树立管理指标（就是说不急于追求结果），不向现有客户推销，而是开发新的客户群。

一旦开发出新的客户群之后，就可以使用渐进式创新的方法，这时

应善加利用SECI周期。如果上述步骤能顺利执行，之后就可以向现有客户推销新产品了。

上述理论集成为《创新者的解答》（2003）出版以后，经过了8年的研究，克里斯坦森于2011年又忍着病痛出版了《创新者的基因》。



The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail (1997)
Clayton M. Christensen

“创新的领导者**”**的必要性

克里斯坦森等人追求的是领导力而不是组织能力。为从自身发起颠覆性创新，应明白自身领导能力的存在方式。

在访问了100位著名的创新者之后，克里斯坦森等人以他们共同的思考和形同模式为基础，调查了世界上75个国家的500位创新者。

调查结果打破了现有的常识。[7] 创业者们都有明确的特长。

- 五项基本发现力（①联系能力；②疑问能力；③观察能力；④网络能力；⑤实验能力）都很优秀，比别人投入更多的时间

● ①的关联发现能力是认知性的技能，②—⑤则是行动性的技能。

改变行动就能提升创造力

克里斯坦森认为，这种颠覆性创新中的“创造性”是领导力中最重要的素质。IBM发起的一项涉及1500位企业CEO的调查（2010）也得出了相同的结论。

在日文版中，克里斯坦森与共同作者、杨百翰大学的杰夫·戴尔以及英士国际商学院的赫尔·葛瑞格森对日本企业和国民说出了下面这样一段话：

“日本企业在奖励对现状提出异议、进行实验并掌控风险的员工时，容易陷入特有的麻烦。”但“幸运的是，创新能力像肌肉一样，是可以锻炼和矫正的”。并且“颠覆性创新需要团队的通力合作”“领导身先士卒，（为员工）创造出一个可以自由发挥发现力的环境，将团队引领向好的方向。”

这是他们在日本大地震之后说出的肺腑之言。

BOP［8］、新中间层［9］和戈文达拉扬的“逆向创新”

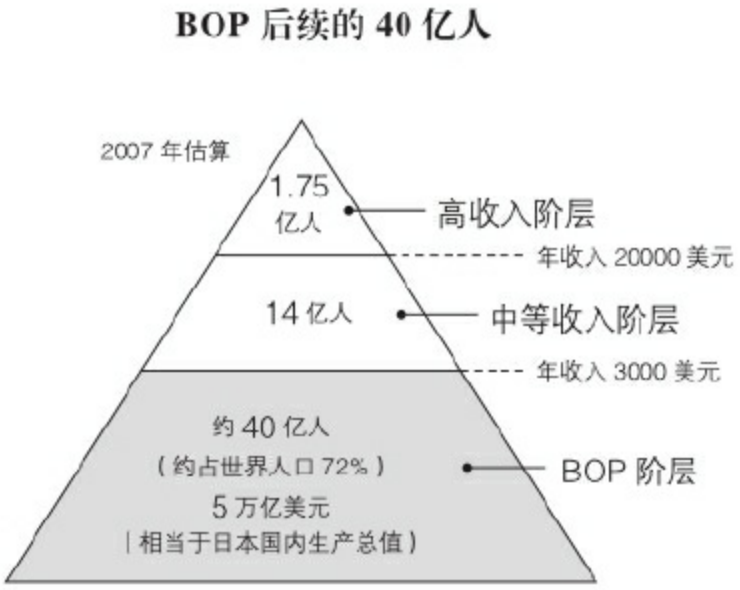
BOP阶层40亿人与新中间层35亿人带来的的冲击

相对于BRICS以国家为单位的观察方式，“BOP”和“新中间层”则将世界分成了不同的层次来观察。世界虽然是凹凸不平的，但共通性是存在的。

国际金融公司（IFC）与世界资源研究所（WRI）2007年发表了一份名为“后续的40亿人”（The Next 4 Billion）的报告，报告中以家庭年

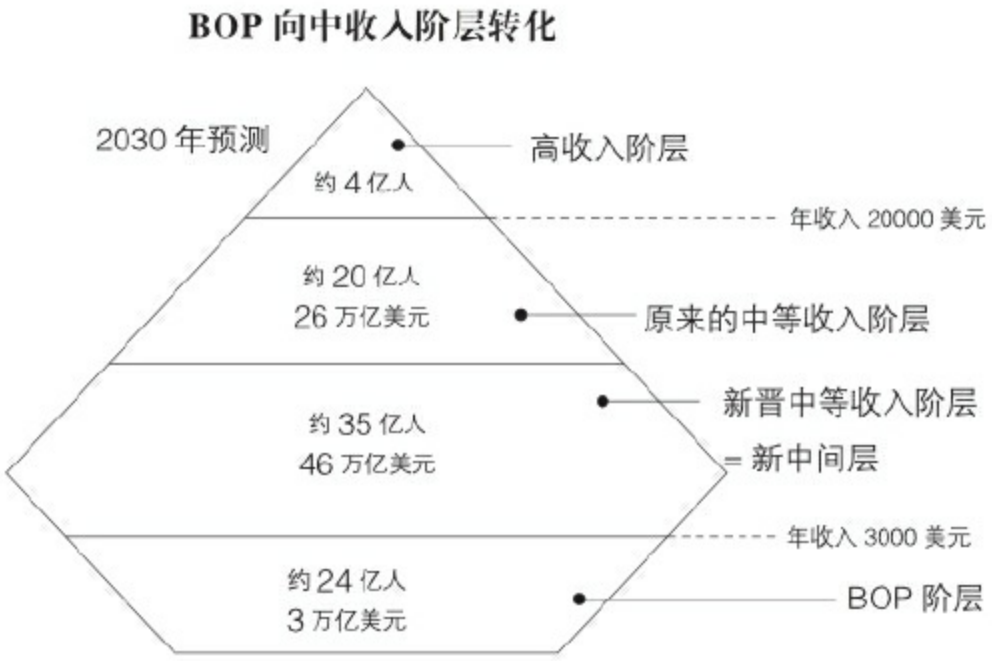
收入的多少为标准将社会分为三个阶层：高收入阶层（超过20000美元）、中等收入阶层（3000—20000美元）、BOP阶层（低于3000美元）。

将BOP阶层作为市场支持对象而不是弱势群体，这就是BOP经营战略。联



合利华与400家当地的非营利组织联手，致力于推广卫生习惯（如厕、洗涤等），将（高价的）洗涤剂和沐浴露分装在只够使用一次的小包装中，这就是成功的BOP经营案例。

有预测显示，到2030年，BOP阶层中将有35亿人变为中等收入阶层，中等收入阶层将从2005年的16亿人扩大到55亿人（野村综合研究所的调查）。



增加的中心是中国、印度、印尼，以及伊斯兰教徒占六成的马来西亚。这个英语人才丰富的国家将拥有16亿—18亿人的伊斯兰世界市场。

世界的确是在凹凸不平中越变越大。

2012年11月，永旺集团以260亿日元的价格收购家乐福在马来西亚的业务，其成长终于达到了“购买”的阶段，并参与到了新兴国家的阵地争夺战中。不知道日本企业能否赶得上全球化的潮流？

新兴国家与发展中国家发起的创新

达特茅斯大学塔克商学院的维杰伊·戈文达拉扬（Vijay Govindarajan，业内通称VG）将“全球化”（可视化的新兴国家和中间阶层扩大）与“创新”以新颖的形式组合了起来。

2008年他结束了教授的工作，转做通用电气公司的管理层，详细调查了通用电气公司内外“颠覆性创新”的发生过程。其研究成果就是《逆向创新》（Reverse Innovation，2012）［10］。

● 创新发生于发达国家，新兴国家和发展中国家流传的则是其低级版本

● 但是现在，面向发展中国家的创新渐渐向包含发达国家的世界扩散

● 满足资源限制门槛的发展中国家，其（必要的）创新很容易发生

2002年，通用电气公司开发了面向中国市场的低价版超声波诊断装置。该机基于PC，价格为3万美元，是普通版的三分之一。2007年又开发了价格降低一半的超低价版。这次的机器性能为原版的15%，主要面向乡村诊疗所推广。

不仅如此，由于它体积小易搬运的特点，美国的急救医疗中心也开始引入这个机型。这就是新兴国家向发达国家的逆流。

前面提过委托乔治·斯托克对洋马进行调查的农机具公司迪尔（参见128页），他们面向印度开发了一种低价格低性能拖拉机，后来发现美国的拖拉机爱好者对其很感兴趣，于是就将这种拖拉机加入了美国的产品阵容。



Reverse Innovation: Create Far From Home, Win Everywhere (2012) Vijay Govindarajan

小型创业组织与权力下放

为推广这种逆向创新，必须在当地（新兴国家和发展中国家）投入经营资源，并给予适当权限。在当地创新逆流回发达国家时，也必须接受它们与自己公司高端产品的竞争。

为此，戈文达拉扬提出“创立小型跨职能创业组织”，认为应赋予其机能、权限和责任。

这个说法与克里斯坦森所提出的“灵活的小组织”如出一辙。逆向创新可以说是区域版的颠覆性创新。

也许，他们所追求的最高目标都是一样的，那就是“包含领导者的

创新人才培养”。

你有没有为了提高“五项基本发现力”而每天努力？

埃文斯所洞见的“网络”的本质

一切都成为情报

波士顿咨询公司的埃文斯等人曾经预言：“业界、企业、机能，这些因素的边界都在渐渐模糊。就连生产者与消费者也是一样。” 1999年，他们出版了被称为“e商务宝典”的《网络资本主义的企业战略》（Blown to Bits）。

他认为，互联网带来的本质性变化是情报方面的经济化，而此前处于权衡两侧的“距离”（情报可以传到什么地方）和“丰富性”（情报内容的丰富程度）此时也有了共存的可能。借助于网络，企业与个人可以广泛传播或收集内容丰富的情报。

企业之间交流的B2B和企业与个人交流的B2C也是一样。现在人们也可以轻松地创造一个将分散在世界各地的人连接起来的C2C机制。这给了许多“弱小者”以力量。

1998年谷歌创立，以优秀的检索服务后来居上。2002年的时候成为了使用最广泛的搜索引擎，让人们检索信息的能力有了飞跃性的提高。

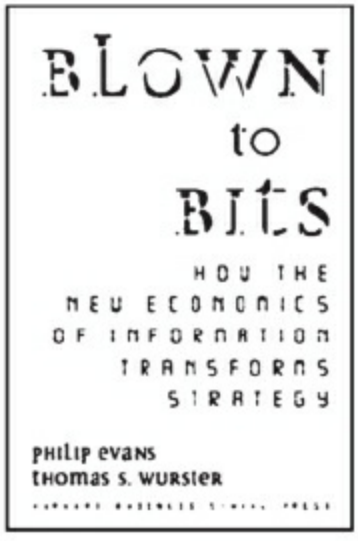
同年3月，梅格·惠特曼（Meg Whitman，1956— ）成为员工不足30人的eBay [11] 的CEO，使联结个人与个人的拍卖服务扩大。到2008年3月惠特曼卸任为止，eBay的销售收入增长为77亿美元，约扩大到原来的200倍（2007年



菲利普·埃文斯

12月数据）。其后继者约翰·多纳霍（John Donahoe）实施了事业整顿、移动交易、网络支付系统强化（收购PayPal）令eBay的利润率也有所回升，现在的销售收入是127亿美元，净利润达到了32亿美元（2011年12月数据）。

支撑这些数据的是全世界4亿5000万用户，以及每天处理1000万件新商品的技术能力。



Blown to Bits : How the New Economics of Information Transforms Strategy (1999)
Philip Evans, Thomas S. Wurster

“不竞争”的东海弹簧工业

创立于1934年的老牌弹簧企业，在2002年大幅度改变了自己的战略。

在社长渡边良机的带领下，该公司以“不竞争”战略为中心，撤出泛用型和量产型产品市场，专心致力于打造技术型的产品，并严守对500家客户企业的交货约定，从而获得了很高的收益。

由于找不到新客户，该公司没能开拓新的客户市场。但他们将商品情报发布在公司网站上，致使点击数暴涨，翌年又增加了100家新的客户公司。因为世界上还有很多以大学为中心的研究机关以及高级服饰品牌等客户在寻找“订制弹簧”。

现在该公司的客户已经超过了1000家。从这些客户手中，他们能接到平均每组5个，每个零件价值5万—6万日元的订单，这样的订单每年都有数万件，东海弹簧工业由此实现了高增长与高收益双赢的局面。

这就是他们被称为“弹簧业界的长尾”（The Long Tail）的原因。

人从弱关系中学习

网络的力量在于联结个人与个人，2004年，一个活用这种力量，面向学生提供服务的网站—— Facebook诞生了。

由于其机制是将本来就关系很近的人（现实中的朋友）联结起来，所以有人批评它不过是个很容易形成封闭朋友圈、只有相同意见和情报的“回音室”（Echo Chamber）。

对于这一点，许多学者敲响了“社会性崩溃”的警钟。他们提出：“不要被蛋壳的舒适性欺骗”、“不要封闭在Facebook中”。

针对这种不安，Facebook方面在2012年初提出了反论。在Role of Social Networks in Information Diffusion一文中，Facebook的学术研究团队得出了这样的结论：“人们主要是与强关系（关系较近）的朋友圈分享情报，但是他们也从弱关系（几乎不互相评论或点赞）中收集情报，尤其是重要情报，几乎都是从弱关系处得来的。”也就是说，大部分“情报扩散”是由“弱关系”带来的。

这篇文章是由麻省理工学院的活跃学生艾坦·巴克什（Eytan Bakshy）进入Facebook之后完成的，令人惊诧的是，为了写这篇文章，他实验并分析了Facebook上2亿5000万人交换的120亿条信息。

这场史上最大的实验数据分析，揭示了网络上“弱关系”的力量。

专栏：“测量”的力量改变经营

超级影响者的崛起

2008年，世界性广告代理商麦肯广告的子公司——优势麦肯媒体公司指出：“新的超级影响者开始抬头了。”

这指的是推特（Twitter）和Facebook这种社交媒体。

这种可以影响绝大多数群体的力量，我们称之为超级影响者。媒体认为，不只所有的知名人士，就连普通人也可以做到这一点。［12］

时代已经变化成这样：单独一个人的声音，可以在瞬间传播给成千

上万人，并对世界产生影响。

于是麦肯锡在其调查报告中说：“超级影响者们甚至可以推动奥巴马获得民主党总统候选人的提名。”

“大量博客的投稿、Twitter的记录、社交网络的参与、内容的制作，这些都产生了很大的影响，影响了资金的调配，促进了人们的投票，改变了主流媒体的论调。”

那时候，在日本也出现了被称为意见领袖的人吸引了众多的关注，于是政治家们终于也开始使用Twitter。

SARS也有超级影响力

现在的医学界关注的焦点是传染病在感染扩大方面存在的超级影响力（超级扩散器）。

2002年11月，中国广东省掀起了一场非典型性肺炎（SARS）的祸端。到2003年7月疫情被控制住为止，“非典”蔓延了30个国家，感染了8000人，有将近800人死亡。

其后的流行病学研究揭示了一个骇人听闻的事实。流行病中存在“超级扩散器”。

- 一名年轻人从中国内地去香港，住进威尔斯亲王医院后致使50人直接感染，又扩散到医院内156人
- 一名在香港淘大花园居住的患者感染300个邻居
- 一位中国广东省的医生投宿于香港京华国际酒店，感染了造访酒

店的16个人，由此扩散到数个国家的249人

● 新加坡的5名患者感染205人

很显然，如果能控制住这几个人，就不至于让感染大面积地扩散。

怎样防止由“超级扩散器”带来的感染扩散，这是现代传染病对抗的一大难题。

“超级扩散器”的应对手段已成为现代医学的新的“常识”。

超级影响力无人能预测

但是邓肯·沃茨（Duncan J.Watts，1971— ）在《偶然的科学》中断言这不过是幻想，那些所谓的“超级扩散器”不过是更加复杂的原因所导致的副产物。

比如威尔斯亲王医院的感染扩散事件，问题并不在患者而在医院。并未掌握SARS情报的医生们将患者当作普通的肺炎患者，并且没有隔离措施，医生们持续接触病人，空调又尽情地吹，从而使感染扩散。至于这个患者，自身并没有什么特别的感染能力。

淘大花园的那位患者也是类似的情况。他去过威尔斯亲王医院之后就不幸感染，发生了严重的腹泻。而他所在的大厦，管道系统保养不完善，导致漏水现象。下水与上水混杂，因此感染了300人。这名患者也并非什么特别的人物。

谁能预测患者所在大楼的漏水事件呢？又或者，感染发生的初期阶段，医院在没有充足情报的情况下，怎么能根绝误诊呢？

无论是哪一个事例，都与发现或者没发现“超级扩散器”无关，预测是非常困难的。我们能做到的只有迅速地反应和普遍式地应对（改善医院空调系统）。

超级影响力是否存在

雅虎研究的主任研究员沃茨进行了一项关于网络社会中情报传递的“实验”。

实验结果又揭示了一项惊人的事实：超级影响力并不存在。准确地说，真正给全世界带来大影响的并不是所谓的超级因素，而是普通的影响力。如果只有超级影响力一个因素，情报不会大范围地扩散。

首先是两个邮件传递实验。

邮件传递实验

这是一个向国外的陌生人寄出邮件的实验。这个实验最早的原型是社会心理学家斯坦利·米尔格拉姆（Stanley　Milgram，1933—1984）于1970年代初期在美国国内进行的传言游戏。300个人在游戏中担任起点角色。

令人惊讶的是，只靠着传言给亲近的友人，就有三成以上的传言“链”成功地传递到住在其他州的陌生人耳朵里。这条链经历的步骤平均只有7步，因此诞生了一种小世界假说：“世界可以由‘六度分隔理论’（Six Degrees of Separation）联结起来。”

从上面的例子中，我们似乎可以看到数个超级影响力（枢纽）的存在。比如说目标隔壁的西服商人等等。通过他传播的路径占了全部路径

的四分之一。

非超级的影响力是重要因素

沃茨将上述实验搬到了网络上，并且扩大了实验的规模。1998年，超过2万条的邮件链被发向13个国家的目标（指定的陌生人）。

邮件被层层转送，相当一部分邮件到达了目标，并且有一半的邮件只花了不到7步，这与米尔格拉姆的实验结果几乎是一样的。“六度分隔理论”再次被验证，沃茨写的同名书籍（2003）也成为了畅销书。

然而这次并未存在超级影响力（枢纽）。因为已经超越了国界和职业，所以并不需要“与任何人都有关系的人”。

情报扩散实验

沃茨接下来又调查了情报扩散实验。这次的实验更像一个分析。2009年末，沃茨与巴克什跟踪记录了Twitter上160万人的推文。他们分析了7400万的RT（Retweet：Twitter上的引用），研究这些信息扩散或者没有扩散的机制。

一方面，有98%的推文完全没有被RT。

另一方面，被RT超过1000次以上的只有数十条，只占总数量的0.00005%而已。

并且，在扩散中贡献最大的并不是什么超级影响力，只是普通人（仅有几人被再次RT）。[13]

新的“测定技术”让世界变得可以分析、测量

沃茨是一个鬼才，他取得物理学博士学位之后，转而投身社会学。他在网络上进行了多项实验和观察，也实现了多项“常识的破坏”。

沃茨和巴克什手中的武器是一种新的“测定技术”。对于如何处理此前的社会学者难以处理的网络上的人际关系，他们提出了一种理念，并借助雅虎研究和Facebook的力量得以实现。

许多人认为现实社会过于复杂，想要导出一条可以说明一切的规则是自不量力，但沃茨并没有停止他的脚步。

“已经不能断定我们没有必要的工具了”；“就像望远镜的发明给天空研究带来革命一样，依靠手机、网页和互联网的交流技术革新，将不可测变为可测，给我们带来了理解自身和交流方式的革命”。

当然，这次我们不需要等待社会学研究的成果，因为这些技术革新向我们所有人敞开了大门。

经营战略也是如此。即使世界完全不能预测，但只要能够实验、分析，经营战略也会随之改变。面对新的经营战略，经营者们手中已经掌握了一种有力的武器。

组织学习的新动向：未来中心、知识产权战略及工作转变

诞生在无资源小国的未来中心

资源稀少、远离欧美中心、人口少、税金高、气候寒冷的是哪些国家？

答案是北欧诸国。因此，它们寻找出一条灵活运用人才、知识创新的路子。北欧开始提倡并实践一种新的“学习”方式，那就是“未来中心”。

最初使用未来中心这个词汇的是瑞典的雷夫·埃德文森（Leif Edvinsson，1946—　　）。当时，他正在斯堪的亚公共保险有限公司研究“怎样产生未来的‘知识资本’”。

他所使用的手段是制造一个“涉及多数利益相关者的创造性的对话平台”。最初的未来中心诞生在一个美丽湖畔的小屋。此前聚集了公司精英，消耗了高额咨询费用也没能想出创造性的问题解决对策，但这里却诞生了许多这样的对策。此结果引起了各方的注意，荷兰［14］和丹麦的公共部门首先采用了这些对策。现在，以欧洲为中心建立了包含民间组织在内超过40家未来中心。

德鲁克预言了知识社会的到来，野中阐发了知识经营的原理。而未来中心，则给出了工具和具体的流程。



『フューチャーセンターをつくろう』(2012)
《创造未来中心》(2012)
野村恭彦

与“未来的利益相关者”对话，改变社会

2007年的日本，野中、多摩大学的绀野登（1954—　）、金泽工业大学虎之门研究生院的野村恭彦（1967—　）等人以富士施乐为据点开始研究未来中心普及方法。

与欧洲不同的是，日本最早开始普及的并非公共部门，而是民间组织。也许民间更加迫切地希望“描绘未来”吧。

企业的努力是：①在企业中培养对话的文化；②跨组织解决问题；③与公司内外的利益相关者共同发起创新。按照这个顺序，企业最后会在与“未来的利益相关者”的对话中找到未来的出路。这未来也许就是将来的客户或贸易伙伴；或者，年轻员工、大学生。

野村的观点是：未来中心是一个聚集、激活、组合人们的知识并以此创造出价值的场所。判断其是否具有创造性和是否具有效果，完全依赖于它的开放程度，以及它能否将自身置于网络协作之中。因此，对指挥未来中心的人来说，最重要的能力就是“是否拥有以网络协作改变社会的想象力”。

现在，许多日本企业和公共部门打算建立未来中心。在欧美日进化出不同形态，［15］又趋向于联合的未来中心，或许会成为日本企业对外开放的一张王牌。

支撑**iPS**细胞的知识人才

如果说未来中心的职责是创造未来的知识资本，那么守护过去的知识资本，并从未来的知识资本中获取最大收益的战略应该是“知识产权战略”。

就像我们在苹果与三星的知识产权战争中看到的那样，其成败会动摇事业的根基。如果被认定为侵害专利与外观设计，就会迅速丢失该国的庞大市场。

但这个世界并不是“是否拥有强大的专利”这么简单。这里还有许多的模式。

以压倒性的（技术力量和）市场开拓力量取得事实（de　facto）标准、招募同伴组成团队、投入优秀的（英语）技术人才，在技术标准化论坛上取得主导地位、黑箱化零件与版权收入等。丸岛仪一（主导佳能知识产权战略的人）认为，知识产权战略、产品战略和R&D（研究与发展）战略是三位一体的。

知识产权的战斗，也是人才的战斗。iPS细胞（诱导多能干细胞）的研究开发中，京都大学的山中伸弥（1962—　）很早就强调了知识产权专家不足的危害。

“如果iPS细胞制造技术的专利被营利企业获取，将会导致划时代的低价医疗无法实现，因此掌握数个重要的专利是必不可少的。”“知识产权战略中需要丰富的支持产权专家资源。但日本大学中并没有用丰厚的条件雇佣这样的专家。没有可以支持知识产权保护的专家，就无法对等地与世界上的其他企业对抗。”

支持山中的是高须直子（住友药业研究人员出身，负责知识产权）。山中亲自挖角，高须直子对iPS细胞主题很感兴趣，于是答应到山中手下工作。之后的3年，原本“不怎么会英语”的高须直子成功地在日本、欧洲和美国取得了专利，并与其他企业成功交涉，守住了iPS细胞这片基业。



山中伸弥
京都大学教授、京都大学iPS细胞研究所所长

格拉顿呼吁的**“转变”**

此前提到过的“学习”的核心，在未来中心和知识产权战略方面都有所建树的就是理查德·佛罗里达所提出的“创意阶层”。

另外，伦敦商学院的琳达·格拉顿（lynda Gratton，1955— ）［16］敲响了警钟：



The Shift: The Future of Work Is Already Here（2011）
Lynda Gratton

“即使身处发达国家，如果10年间不闻不问，也会落魄到‘新兴底层’中去。”

在她的新书《转变：未来社会工作岗位需求变化及应对策略》（The Shift：The Future of Work，2011）中，她预测道：“若没有一技之长，就会陷入拿着低工资，与全世界的劳动者竞争的窘境。”“单纯的通才型中层管理锐减”。她认为“未来在过去的延长线上”，如果不改变过去的做法，就会被时间追上，最终度过孤独而贫困的人生。为了不至于落入这个境地，她认为应该从现在开始，做出自身的“三个转变”：

转变①：尽量在感兴趣的事物当中，获取几个专业技能。

转变②：建立与他人协作，包括稳定的人际关系。

转变③：摆脱满足于所得与消费的现状。如果不能持续发展，发达国家也有尽头。

在生活—工作平衡理论方面，格拉顿也指出日本的工作环境欠缺柔软性。她认为这是“选择的问题”。

她要传达给我们的信息是：“未来的选择在于自身决策。”



“巨匠们的午后**”8**从竞争到协调的格拉顿与不竞争的蓝海战略

者莫博涅

起源于欧洲的热门概念：“蓝海战略”

格拉顿（以下简称“格”）：恭喜你，莫博涅。你和金伟灿合作的“蓝海战略”变成了大热门。商业系的概念一直出在美国，这次能出现在欧洲，我也很高兴。这是自20世纪初的法约尔以来的第一次吧。（笑）（参见21页）

莫博涅（以下简称“莫”）：谢谢你，格拉顿。我一直在美国的密歇根大学与金一起研究企业的全球化战略，他是韩国人，而我是美国人，后来我们觉得如果一直在美国研究，全球化就会变成“美国和其他国家”这样的形式。于是我们就到英士商学院进行研究。这样一来视野就完全不同了。

格：然后你们就研究出了不竞争的战略——“蓝海战略”，对吧？

莫：没错，美国人喜欢争辩，不争出个结果就不会罢休。而欧洲和亚洲更加复杂，也会生出更多的“新的机会”。格拉顿你研究的“新工作方式”，在一定程度上也是这样吧？



琳达·格拉顿的“竞争”与“协调”说

格：说得没错。我所研究的“协同工作”，是从此前存在的企业与企业、个人与个人的“战斗”出发，认清企业与个人间的“协调”（Collaboration）才是未来社会应有的状态，狭义上说，它是竞争力的源泉。

莫：你为什么会有这种问题意识？

格：取得心理学博士学位之后，我在英国航空工作了几年，又在咨询公司工作了七年。在此期间，我见过许多类型的职场。即使在同一家

企业或同一个事业部之中也不尽相同。有充满活力与想象的部署，也有完全相反的部署。思考这种现象的原因成了我后续理论的契机。

莫：你跳槽到伦敦商学院的时候，引起了很大的震动吧。

格：是啊。（笑）咨询公司史上最年轻的员工，工资变成了原来的八分之一，连我的爱车宝马7系也卖掉了。但是结婚之后家人一直想要一辆。

莫：到现在已经有20年了吧。你认为这个选择正确吗？

格：我认为是正确的。（笑）我忙于参加Hot Spots Movement一类的活动，幸好大学和家之间只有10分钟的路程，以后我打算跟孩子一起吃午餐。不过他们一定会抱怨我太能说了。如果他们想说我就停下来听他们说。接下来我要去机场，我们下午在法兰克福见吧。说起来，莫博涅，你也是经常飞来飞去吧？



概念的重点在于命名？

莫：都是拜“蓝海战略”所赐啊。（笑）我诉求的是“价值的飞跃”（Leap），所以只好飞来飞去喽。前一阵子还在世界商业论坛上给5000人做了演示呢。

格：“蓝海战略”这名字真好听。充满竞争的市场是血色的“红海”，新价值体系的无竞争市场是“蓝海”。

莫：其实最初的名字是“价值—创新”，这个名字用在《哈佛商业评论》上给懂行的人看还好，但是没法用在商业出版书籍上。

格：我也经常为书名头疼。最初的书名是《战略性人力资源管理》

（Strategic Human Resource Management，1999），我觉得它太直白，于是下一本书我就命名为《生存战略》（Living　Strategy，2000），从字义上看，应该是活下去的战略，或者给战略带去生命吧。

莫：然后就是你2007年的热门作品《热点定律》（Hot　Spots）对吧。

格：没错。最新的作品是《转变》，它的副标题是“未来社会工作岗位需求变化及应对策略”，希望能触动大家吧。就聊到这里吧，下次我们一起去枫丹白露吃午饭吧。

莫：就这么说定了。



“社会”吸引了当世伟才

小额资金给**BOP**提供机会

不仅是美国的大学生，现在全世界的青年人最关注的主题就是“社会”。

到处充满了这样一种气概：以商业手法解决此前在资本主义与社会

政策框架内没能解决的社会课题。

出现这种情况的契机是：1983年穆罕默德·尤努斯（Muhammad Yunus，1940— ）建立了格莱珉银行（Grameen Bank）。

尤努斯是孟加拉吉大港大学的教授，他尝试以各种方法支援农村的贫困层（BOP），后来终于找到了小额信贷的方法。

这个机制的实践开始于尤努斯的个人财产，1976年成为大学的实证实验项目，大学周边的村子都被作为实验对象。该活动爆发性地扩散开来，到2009年时贷款对象有787万人，贷款总额是81亿美元（平均每人103美元），有8万个以上的村子建有银行的支行。

但是，最初大部分相关人员都对此抱有怀疑态度。贷款担保手续很简单，但



以小额信贷解决贫困问题

穆罕默德·尤努斯

- 孟加拉独立后回国。就任吉大港大学经济系主任
- 使格莱珉银行多元化，形成了格莱珉集团
- 2006 年获得诺贝尔和平奖

是没有人来贷款。无担保的话倒是有人来借钱，但是无法保证贷款人的还款能力和意愿，贷款风险很大。并且，每人只贷款100美元，这样一来银行职员无法一一地做信用审查和个人调查。

对于“借贷方的返还能力”，格莱珉银行没有选择担保措施，而是选择了“伙伴间的信任”。将5名同样的借贷方组成一组，将每个人的资金计划交给组内的其他人检查。这些人并不是被要求做连带保证人，而是因为同村的村民互相了解。无理由的借贷是不被接受的。其结果是，借贷返还的比率高达95%以上。

这种“自律性小额信贷审查”支持了小额信贷，令数千万人的贷款成为可能，并支撑了他们的工作（以及收入）。

用“博弈论”设计社会制度

哈佛大学的阿尔文·埃利奥特·罗思（Alvin Elliot Roth，1951— ）和加州大学洛杉矶分校的劳埃德·斯托韦尔·沙普利（Lloyd Stowell Shapley，1923— ）为“社会”这个主题引入了数学—经济学方法“博弈论”。

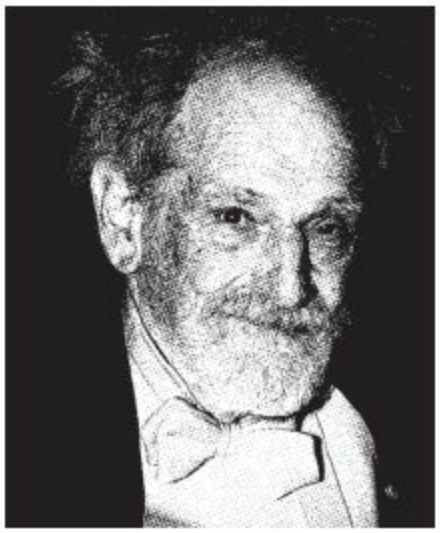
沙普利是一个数学家，1960年代初，他将有关男女结婚的问题设定为“数学问题”，发现了男女间“稳定匹配”的数学算法。

20年后，阿尔文·罗思在反复试验之后创造了“全国住院医师匹配程序”，当他看到自己的程序与沙普利的算法本质相同后（1984）大吃一惊。

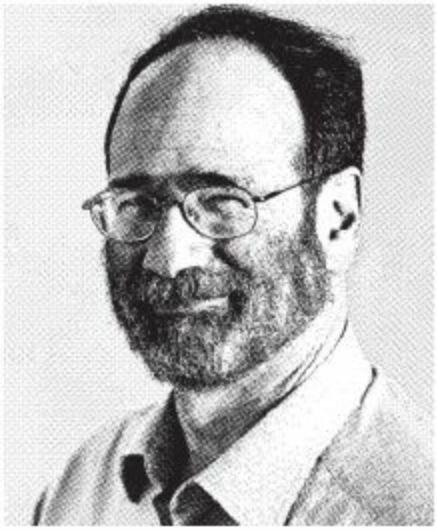
罗思将这个“医院与住院医师匹配辅助程序”修改之后，自1993年以来在全美国加速被采用，这减少了医院和住院医师双方的不满。

罗思将“基于博弈论的匹配”应用在社会的各个方面，实际上，公立学校的选择系统以及肾源提供的匹配都使用了这套程序。

罗思将此前的经济学“粗略理解与使用概念，仅为警示而设”的机制，改变为“设计与提出对现实世界有用的新机制”的学问。这个贡献称得上是诺贝尔奖级别的贡献。



劳埃德·斯托韦尔·沙普利



阿尔文·埃利奥特·罗思

以博弈论设计社会的

劳埃德·斯托韦尔·沙普利和阿尔文·埃利奥特·罗思

- 数学家沙普利将“男女结婚”理论化
- 20年后，罗思将“医院与住院医师匹配算法”完成并实用化
- 2012年两人获得诺贝尔经济学奖

波特、克里斯坦森等重量级人物的建议

商业界的顶级大脑们又开始挑战“社会”这个主题了。其主要的矛头指向医学与教育。

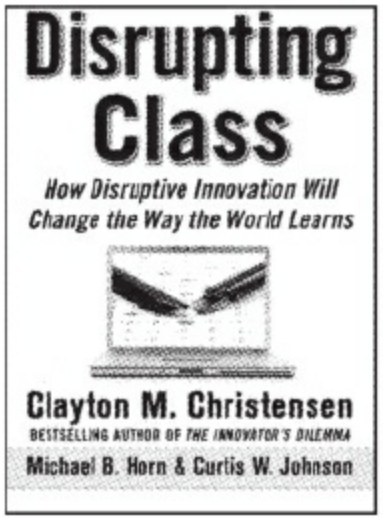
2006年，迈克尔·波特在《医疗战略的本质》中尝试将此前的经营战略理论应用在医疗领域。

他认为，“不能把医疗看作单个的设施，而应将其作为一条价值链来考虑”“应根据医疗成果给予报酬以代替固定报酬（固定的总额）”“这种基于竞争的医疗，其质量与效率都会急剧上升”。

克里斯坦森则更加活跃。2006年在《哈佛商业评论》上发表了以医疗制度为主题的文章《社会变革的颠覆性创新》（Disruptive Innovation for Social Change），2008年出版了《创新者的处方》（Innovator' s Prescription）。2008年克里斯坦森又出版了《教育与颠覆性创新》（Disrupting Class），提出提供适用于个人的自定义教育。

学生们的智慧类型多种多样，学习类型也因人而异。[17] 要根据这些不同的类型使用不同的方法，这样才能激发学生的内在动机（自主学习的欲望）。克里斯坦森考虑的是，要不要借助IT的力量来提供上述自由的程序。

即使这种方法在人的教育方面机能不十分完善也没关系。现在这个时代，人的教育（公开或私人）不十分完善的领域及人员（小孩子们）还大量存在。从这些地方开始吧！



Disrupting Class: How Disruptive Innovation Will Change the Way the World Learns (2008)
Clayton Christensen, Curtis W. Johnson, Michael B. Horn

集结于教育创新的年轻天才们

现在，即使克里斯坦森等人不提出倡议，年轻的创业家和天才们也已经准备“实践”这个方法了。

例如非营利组织可汗学院（Khan　Academy）就致力于依托网络提供免费的高品质教育内容。作为其主教材的视频并非单纯的讲课视频，还可进行对话，是帮助学习者们“自主学习”的一大力量。

创始人萨尔曼·可汗（Salman Khan，1976— ）本人提供了超过3000

部视频，每月有超过100万人点击登录他的网站。

也许，这个非营利组织性质的网站能够吸引到教育方面的“人才”这一点是最重要的。

可汗学院自2006年创立至今，逐渐吸引了一大批硅谷的青年才俊：克雷格·希尔弗斯坦（谷歌创始人之一，谷歌员工编号1号）、Yoon fan-Juan（建立Facebook广告平台的三位工程师之一）以及“jQuery”的开发者John Resig等等。想必这些人在可汗学院中看到了挑战吧。



萨尔曼·可汗

在线教育的投资者

萨尔曼·可汗

- 孟加拉裔美国人。拥有麻省理工学院的两个硕士学位和哈佛商学院的 MBA 学位
- 28 岁时以远程形式给他的表妹当老师
- 30 岁在 YouTube 拥有专用账号
- 31 岁创立可汗学院

斯坦福大学的逆向创新

著名大学自然也不甘人后。在斯坦福大学的生物设计项目中，参与者们就实践了“逆向创新”（参见208页）。他们并未拘泥于美国一地，还与印度和新加坡的医科大学合作，向当地派出年轻成员。现在他们已经制造出数个可以用于新兴国家市场的医疗器械、用具。

这个项目引起了众多企业和资本的关心，目前还为其赞助商提供服务。因为这个项目比许多赞助商自身的项目更有创新性，成本也更低廉。

“社会”现在已成为聚集世界的人才与资金的基地，在反复试错的同时，也将自己拓展成了培养人才的基地。

---

[1]将货币供应量作为经济控制的恒常规则，这就是货币主义。这是一种认为“市场”是最佳控制方式的市场经济主义。

[2]弗里德曼在《资本主义与自由》（1962）中列举了14项不应交给政府的权力。

[3]2006年从韩国和德国撤出。

[4]姗姗来迟的微软企图用Windows Phone 8（2012年11月）赶超二者。这是一种业界泛用、第三方有偿提供的商业模式。

[5]根据优兴咨询的调查结果。美国72所学校5748人、欧洲74所学校1537人参与回答。

[6]第一位是“提高利润率”，第二位是“销售量上升及份额扩大”，与其说是课题不如说是目的。

[7]此前的多数调查的发表成果中都认为“创业家与非创业家的思考和行动没有差别”。但这些调查无非是认为开个咖啡馆就是创业。

[8]金字塔底层，原为Bottom of Pyramid，现为Base of Pyramid，缩写均为BOP。

[9]本来指修正资本主义中的白领阶层。相对于既不是资本家也不是劳动者的旧中间层（自耕农和自营业者），新中间层只有被雇佣者。

[10]“逆向创新”这个概念本身在2009年就发表了。

[11]创立于1995年。1998年9月于纳斯达克上市。2000年进入日本，之后败给雅虎，拍卖撤出。

[12]推特上关注度第一位的是Lady Gaga，3150万人，日本关注度第一位的是孙正义，180万人。

[13]这种情况下，是否能够被RT要看推文自身的力量（质量和趣味性）。

[14]在荷兰政府的未来中心“Country　House”中，为超越政府部门框架解决社会与地区问题的对话将企业与普通民众也囊括其中。

[15]在美国盛行的是创立于伦敦、聚集了社会创业家的组织The HUB。

[16]格拉顿是组织管理理论的世界性权威，是英国《泰晤士报》评选的“15位世界顶级商业思想家”之一，曾连续三次入选Thinkers 50。

[17]名为“多元智能”的想法。其提倡者是霍华德·加德纳（Howard　Gardner），曾在团队中三次入选Thinkers 50。



第 7 章

最后的答案：“适应性战略”

（2010 年代—　）

沃茨的打击：不从历史中学习，而是从集体智慧和对照实验中学习

人们都善于事后的解释

到现在为止，我们以经营战略的流派及从中学到的东西为中心，串联起了经营战略100年的“历史”。但是，其真正的意义是什么呢？

社会学者邓肯·沃茨在《偶然的科学》（Everything Is Obvious）一书封面上写了这样一句英文：Everything Is Obvious * * Once You Know the Answer。这个标题用大号字体的单词Obvious分割成两行，并以星号（*）连接起来。

直译过来就是“一切是显而易见的，如果你知道答案”，稍微转译一下就变成了“人们总是认为一切都是必然/当然的”。

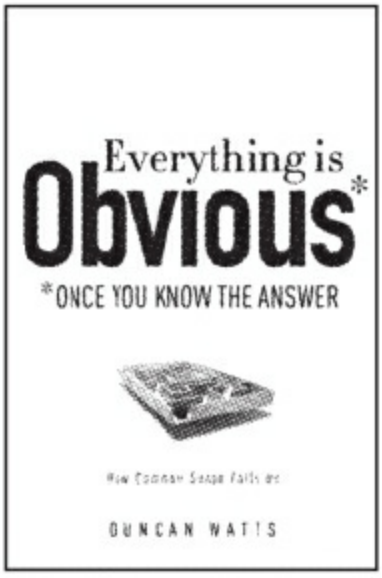
也许你在想，没有这回事，我是比较客观的。但他举了下面的例子来说明。

第二次世界大战期间，社会学者保罗·拉扎斯菲尔德（Paul Lazarsfeld，1901—1976）以60万名美国士兵为调查对象，进行了一项调查研究，并得出了六个结论。比如“乡村出身的士兵比城市出身的士兵更加勇敢”。

他是这样推测的：读了这个结论的人，会以为这个结论是显而易见的。因为“乡村出来的人生长环境严苛，所以强大是当然的（Obvious）”。

但是，在后面的叙述中，拉扎斯菲尔德坦白他前面说了谎，事实与

六个结论



Everything Is Obvious *Once You Know the Answer*（2011）
Duncan Watts

刚好相反。事实是“城市出身的士兵比乡村出身的士兵更加勇敢”。

而人们又会把这个结论当作理所当然（Obvious）吧。这次的理由是“都市的刻板生活与军队相近”……



致力于解明网络社会构造的

邓肯·沃茨

·在圣菲研究所、雅虎研究所进行实证实验与分析，提出“小世界假说”

·2012年4月微软研究所成立的同时转移至该所

不从历史中学习

对于“过去”，人们讨厌偶然，喜欢必然。既然人们明白未来是“概率的”，也就是说是由偶然左右的，那么为什么不愿意相信现在发生的事情也是偶然的呢？

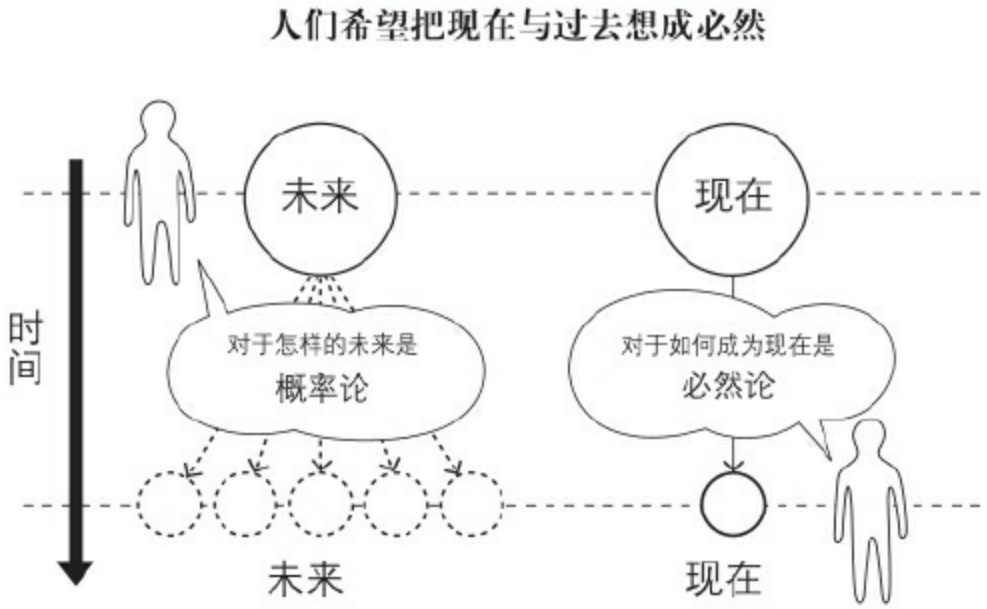
一定是不能接受现在的自己是偶然的产物吧。所以对于结论（过去与现在的关系），无论如何都要给它一个必然的理由，用这个理由去解释它……

人是一种希望把现在与过去想成必然的生物。

另外，历史的大事件（包括企业的成功与失败、创新、奥巴马的总统选举战等）并不是单纯的一件事，是由关联许多人的许多小事重叠而成的。对于某一个事件，当它发生时的条件、环境、定位、能力等一切，都无法再次重现。

所以，就算再怎么详细调查这些条件，也不可能得到直接可用的知识或诀窍。

“不应从历史中学习‘答案’。”这就是沃茨的主张。



光环效应：人们会被结果蒙蔽双眼

人们会被结果蒙蔽双眼，从而评价与判断一切。当思科公司业绩好的时候，人们称赞它为“互联网时代的宠儿”；当它业绩不好的时候，人们叫它“反面教材”。

对史蒂夫·乔布斯的个人评价也随着苹果的业绩，从“革命者”到“早产儿”“偏执狂”，再到“有魅力”“天才”。可是他的性格并没有真的这样变来变去。

还有这样一个恶作剧的实验。将某一个分析作业委托给几个小组。给分析结果打分，并将分数告知小组成员。然后让他们对自己小组的团队合作以及交流等层面做出评价。

成绩好的小组对自己的评价普遍较高，而成绩较差的小组评价普遍低。

但是，这些成绩实际上是随机分配给各个小组的，与实际的分析能力等因素完全无关。

尽管如此，人们还是习惯于跟从结果（虚假的成绩），并由此对自己做出过高或过低的评价。

这就是光环效应。对于业绩好的企业，我们会把一切都看作是优秀的。组织、文化、CEO，一切的一切。人是一种会被结果蒙蔽从而忘记过程的生物。

自我服务的偏见：人会骗自己

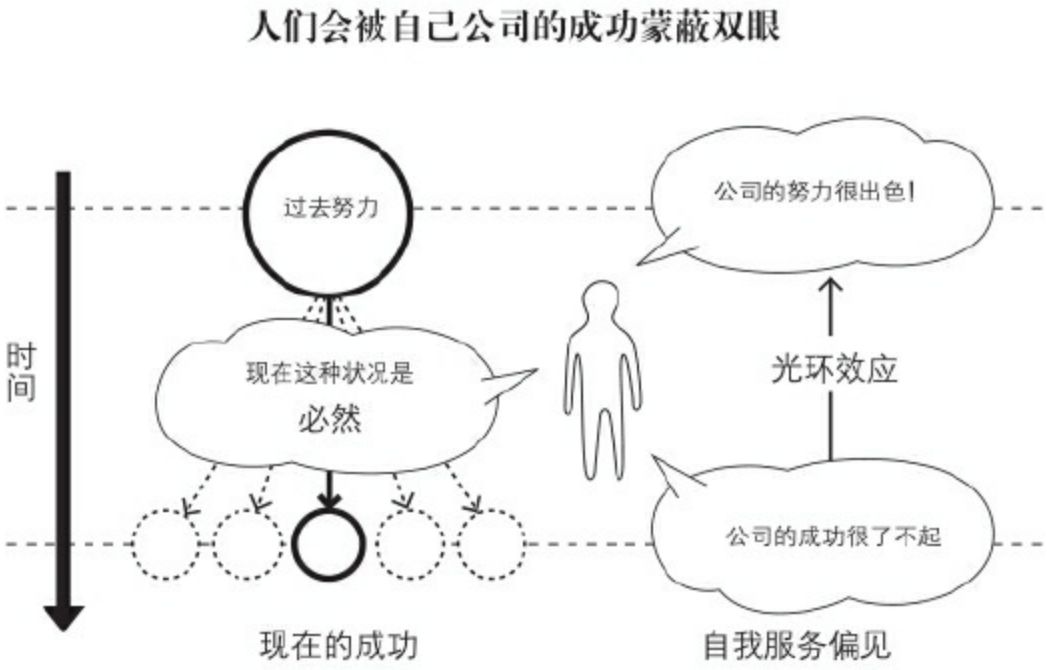
不用说也知道，人是会骗自己的生物。成功的时候以为是自己的功劳，失败的时候就把责任推给别人和环境。为了守卫自尊感，也许这是无可奈何的事情。在这个困难的时代，将失败全部归结于“自己的错误”，这不利于保持自我精神。

特别是对日本人来说，当许多人形成一个团体时，这种现象愈发的强烈。这就是团体服务偏见。对自己所属的团体钟爱有加，因此会美化对团体的评价。自己公司的新产品成功的时候就认为这是因为公司优秀，失败的时候则认为这是对手公司、流通、客户、日元升值等环境的错误。

而这会引起别的后果：对自己（或自己公司）的过高估计。自己成功一次，就会念念不忘。

人们会认为，过去与现在的关系（自己公司的努力与成功）是必然的。然后就被结果（成功）蒙蔽了眼睛。这个成功一定是因为所有的环节都很优秀，于是过高估计自己（或自己公司），从而导致自我蒙蔽越来越严重。

其结果就是，这个“成功经验”会导致巨大的失败。施乐、福特和通用电气都是这种情况。



怎样才能避免重大失败

在东日本大地震一周年的2012年3月11日，日本棋手羽生善治说了这样一番话。

“这是一个极难预测的时代。在将棋来说，就是考虑未来的5手、10

手都没有用。此时只有先考虑下面的一手，看到对手的着法之后再考虑下一手。”（《日本经济新闻》）

逆向追溯沃茨所叙说的“大失败的原因”，从而避免大失败。大失败的原因有以下几点：

① 认为过去与现在是必然

② 被结果蒙蔽

③ 美化自己或公司

因此，若要摆脱这些问题，需要做到以下三点：

① 不从过去（成功）学习

② 不只看结果（成功）

③ 自己不评价自己

同时，还有“对应现在而不是未来”的战略。这种战略就好像是在黑夜行车，要做的不是制造一盏强力的探照灯，而是依靠超群的视力、敏捷的驾驶技术和汽车的优良性能奔走。

黑夜行车战略

邓肯·沃茨在《偶然的科学》中，揭示了具体的“黑夜行车”方法。下面我来介绍几条。首先是“相信现场的智慧，相信集思广益”。

①开放式创新

不依靠单一企业的努力，而是广泛地招募参与者以求解决问题，这就是开放式创新。

最近，针对某个问题的解决方案，出现了悬赏解决的方式。其成功的案例是“机器人汽车的开发”“可以二次利用的宇宙飞船制造”“推荐电影算法的开发”“碎纸机垃圾的复原”，还有其他举不胜举的例子。

美国国防部先进研究项目局（DARPA）曾悬赏5万美元，寻找能将碎纸机粉碎的5份文件复原的人。这项悬赏引来了世界上的9000个团队参与，共同比试他们的想象力与创造力。

结果是“可以复原”。一个来自旧金山的匿名团队，花了33天的时间，600人的工时数，并投入了最新的算法，以人海战术和IT技术的组合，成功地复原了被切割成一万片的文件。

风靡游泳界的速比涛公司第四代鲨鱼皮游泳衣（SPEEDO LZR Racer）[1] 也是开放式创新的成果。

围绕游泳运动员的基本需求——速度，该公司以自己的研究所AQUALAB为中心进行开发，另有美国国家航空航天局、新西兰的奥塔哥大学、澳大利亚体育学院等多家机构的专家参与了开发。

现有的大企业也在很大程度上被开放式创新改变了前进方向。

2000年开始，宝洁公司提出“联系+发展”口号，将公司的开发主题在网上公开，从外部寻求技术、理念以推进开发。

LZR Racer 的开放式创新



本社：AQUA LAB（英）

缝制：PETRATEX
（葡萄牙一家超声波焊接公司）

布料：MECTEX（伊）

选手：400 人以上
（各国）

拉链：YKK（日）

阻力测定：NASA
美国国家航空航天局

协助：澳大利亚体育学院

热力学：OPTICAL SOLUTIONS（美）

注：2010 年开始，有拨水效果的聚氨酯制 LZR Racer 以及橡胶材料的泳衣被全面禁止。

现在，宝洁公司有50%的新产品和服务是由这种方式产生的。他们的目标是“2015年的年度销售额达到30亿美元”。

②亮点方法

亮点方法是在营养学的操作现场开发出来的。

世界上有许多贫困的地区。根据地区不同，贫困的状态和原因也各种各样，只用单一的方式无法对应。

但是，美国塔夫茨大学的玛丽安·蔡特林（Marian Zeitlin）发现：“无论怎样贫困的地区，都有营养状态比较好的孩子”（正偏差，Positive Deviant），从而得出“可以建立扎根于该地的特有营养改善策略”这个结论。

他们寻找这些能产生“正偏差”的父母，向父母们咨询方法，并将这些方法传授给其他父母。这种方法在各地都取得了很大成效，为改善孩

子们的营养不均衡做出了贡献。

解决问题的对策，在现场的（或父母们努力的）试错实验中已经存在了。与其说这是新的方法，不如说是继施乐之后“标杆管理法”在社会学上的应用，是一种学习公司内部（或业界等）最佳实例的形式。

③实地的对照实验

接下来说的是“学习现在而不是过去”的最后手段：“现场试验”，也就是试销或者业务化实验等等。沃茨使用网络实施了大规模的现场实验，在这些实验中，“对照实验”（A组/B组做相同测试，参见240页）的价值被充分体现了出来。

- 挑选160万名雅虎用户，将他们分为两组，分别给他们看不同的广告

- 后来发现，即使是短期效果的广告，收到的效果也达到投入的4倍

- 但是，效果仅限于高龄人士，对40岁以下的用户几乎没有效果

并非一定要这样大的规模，也并非一定要在网上进行。在以大学等地点为中心的“社会实验”中，研究人员结合了现场的情况，（至少在美国）取得了很大的成果。

没错，那些机制早已经存在了。我们需要做的就是，将它融入自己的个人行动，或将它融入组织的行动中去。

不是向过去学习，而是聚集现在的智慧。不是预测、推测，而是实际实验，这就是社会学给出的答案。这与我们上一章所叙述的最新战略

的目标是相同的。

施密特和佩奇领导的谷歌超级试错型经营

在总统大选中支持奥巴马阵营的**“谷歌A/B测试”**

2012年的美国总统大选可以说是一场惨烈异常的诽谤中伤战，这与此前的选举略有不同。

2008年，曾任谷歌产品经理的丹·西罗克（Dan Siroker）暂时停止了在谷歌的工作，加入了贝拉克·奥巴马（2009年初开始出任美国第44任总统）的总统选举宣传活动。在此之前2周，奥巴马在谷歌进行了一次演说，提出“我希望进行一场基于事实与数据的竞选，而这需要各位工程师的帮助”。正是这句话吸引了西罗克。

西罗克负责网络宣传，他首先确定目标，以数字形式测定措施实行效果，并持续改善。

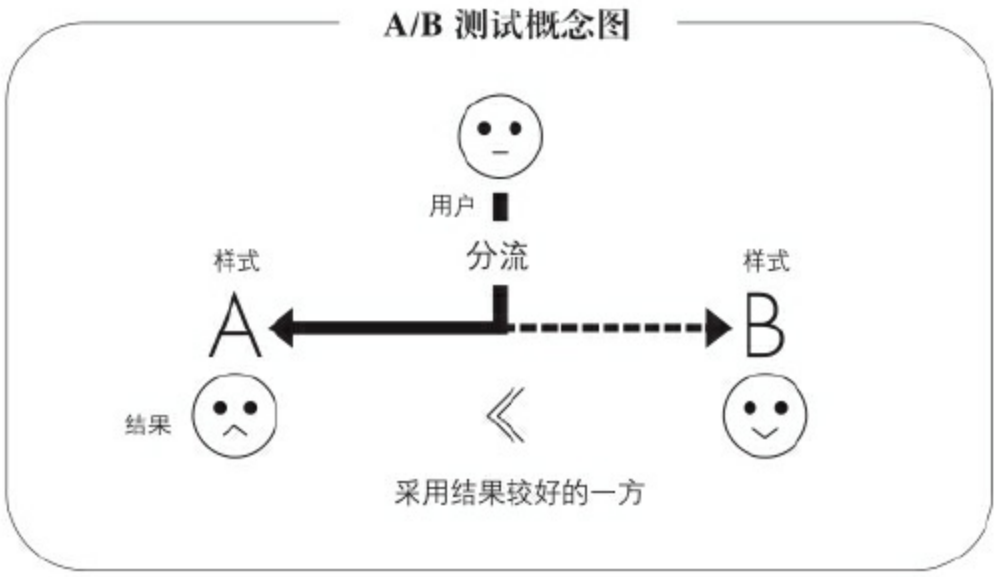
西罗克这样的做法带来的成果是：“网站点击率增加了40%，邮件增加了300万封，志愿者增加了30万人，捐款增加了6000万美元。”支持这些成果的是他在谷歌实践过的“A/B测试”。



埃里克·施密特　　拉里·佩奇

每年以**7000**次试错法改善谷歌

“A/B测试”方法是试行A与B两套方案，最终选择较为合适的一套。这本是用在广告推送中的方法，是为了确定“哪一种广告的回应率比较高”。



在互联网上，这样的行为成本更加低廉，更加方便快捷。

比如网页上，可以准备多种样式的图片和说明文字（并准备至少一种新样式）。之后，将这些不同样式的网页实际公开供人浏览。在访问网页的人中，分出一部分（在其不知情的情况下）将他们诱导至新样式，根据实际的点击数与转化率判断哪个样式更好。

2011年，谷歌进行了约7000次这样的A/B测试。

谷歌庞大的“试错型”经营

谷歌的根本在其检索服务，检索机能的改善显然是很重要的。与此同时，为保持其在“情报”领域的地位不动摇，以及实现其使命“整理全世界的情报，让全世界的人们能够检索使用”，谷歌不断地导入（及撤出）一系列新服务。

2003年，他们收购“Pyra　Lab”以参与博客服务领域。将付费服务免

费化后，“Blogger”成为了世界上使用最广泛的博客服务提供者。翌年他们又收购了“Picasa”，让图片的保存和阅览成为可能。成功导入“Gmail”（2004）、“谷歌地图”（2004）、“Google Earth”（2005）后，谷歌又以16.5亿美元的价格收购了“YouTube”，这些行动给谷歌的广告收入带来了巨大的贡献。

但是，事情并非总是一帆风顺。

2005年谷歌导入了拥有视频检索与共享功能的“谷歌视频”以及可以定制个人门户网站的“iGoogle”，但这两项服务最终的结果都是关闭。［2］

在线笔记服务“Google Notebook”2009年停止开发，知识共享工具“Knol”不敌维基百科并于2012年4月停止，社交服务“Google Buzz”也因不敌Twitter于11年11月关闭，并入“Google+”。

成长的原动力是小规模的冒险者的创新

为什么谷歌不专心于其“本业”，而要广泛地参与IT服务的开发、收购提供与关闭呢？

2001—2010年期间担任谷歌CEO的埃里克·施密特（Eric Schmidt，1955— ）曾经在2003年说过这样一番话：“当今社会的工作与经济成长，都来自中小型的创业企业。大家一直关注的只有世界500强之类的企业，然而冒险者推动经济这条原理，在美国以外的企业仍然适用。”

“我们应该庆幸参与者的数量众多，因为是众多的参与者让机会变得多样化。而这样的循环已经开启了。”［3］

克莱顿·克里斯坦森在其著作《创新者的窘境》（1997）中提出，推翻业界的“颠覆性创新”是从无人注意的地方开始的。他还认为（像谷歌一样的）领头企业会错过新的创新，从而引起“带头人变更”。

避免这种情况的办法只有一个：不断进行一些看起来无用的小型试错行为。

对谷歌来说，幸运的是他们拥有（大量的）资金和积极试错的领导力。[4]

以实验结果决定的“数据民主主义”

谷歌初次挑战A/B测试是在2000年的2月。因准备不足而没能达到预期目标，但他们得到了“检索结果的显示时间很重要”这条教训。

在亚马逊上买东西，确认购物车内容的时候，会出现“常与某某商品一起购买的商品”这样的推广内容。这是瞄准了交钱之前（进入付款阶段）会出现的冲动购买阶段。

当格雷格·林登（Greg　Linden）提出这项提案的时候，被他的上司们否定了。他已经做出了模型，但没有被允许投入实际测试。对此不满的林登擅自进行了A/B测试。后来这个机能为亚马逊带来了巨大的利益，从此压倒了一切反对的声音。

支持了奥巴马选举的西罗克[5]将这种依靠数据“消灭上下关系”的方法称为“数据民主主义”。在A/B测试的最终数据面前，没有身份地位的上下之分，所有人都是平等的。

所以只要给出选项，创造选项，试验选项就好。不必取得固执上司

的允许，不必事先征求大家的意见，更不必费力说服消费者。

以数据民主主义为本的“试错型经营”已经开始了。

哈福德在《适应性创新》中指出的理想组织的陷阱

美国军队创造的依靠**IT**的**“现代战”**

现在已不是孙武和克劳塞维茨的时代，而是军事技术、情报系统、网络协作高度发达的时代，我们可以从“战争”中学到什么呢？

为此，我们要看的是号称最强的美国军队，看看他们的“在现代战争中的成功与失败”。

在海湾战争之前，经历了许多战争泥沼的美国军队在1980年代后期就开始进行IT化。他们导入了这样一种极为有效率的系统：收集各个部队、装置、兵器、卫星等处传来的实时情报，对此进行迅速的分析处理。

1991年的海湾战争让这套系统发挥了最大的作用。搭载GPS与遥控成像的导弹，在精确的引导之下成功地轰炸了目标。在稍后的日子里，我们甚至能用家用电视接收导弹传来的影像。

司令部掌握所有情报，而现场战斗部队只要根据司令部的指令行军，就能完成一场轻松的战斗。拥有先进夜视装备的多国部队即使在沙漠的夜里也能行动自如。

在一个多月的彻底空袭之后，地面战斗行动“沙漠军刀”仅用100小时就结束了，海湾战争的帷幕就这样落下。伊拉克军队死亡2万—3万

人，多国部队死亡人数不到500人，取得了压倒性的胜利。

在这样巨大的成功之后，美国军队又迎来了巨大的失败。

拉姆斯菲尔德的“梦”：理想的组织

其后，美国国防部长拉姆斯菲尔德（2001—2006在任）力压军内保守派，大力推进情报化和少数精锐化。

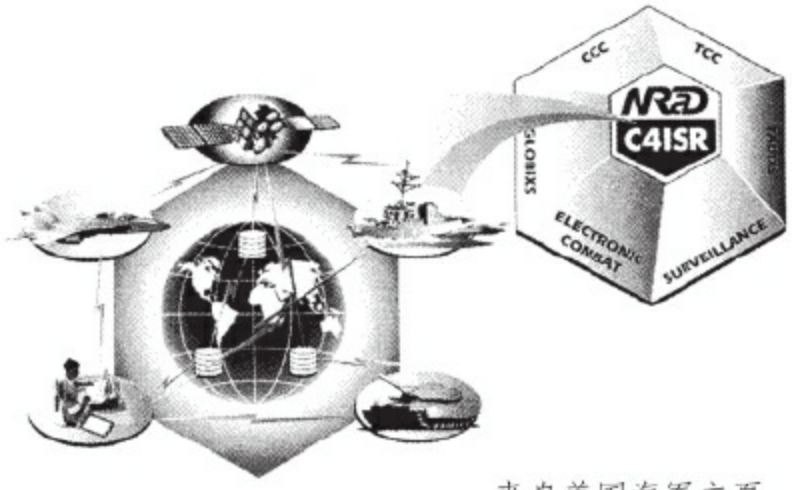
将花费巨大的太空导弹系统和次时代火炮系统（与政敌一同）埋藏起来，取而代之的是以情报系统为核心[6]，围绕空袭、无人兵器、特殊部队展开的机动战。

用空袭打击敌人，用情报战压倒敌人，用特殊部队切断敌人后方通信线路，一举击溃敌人部队，这本应是一种颇有效率的方式。

的确，这套系统在美国继阿富汗战争之后的伊拉克战争初期非常有效。2003年3月19日开始的进攻，将伊拉克大军分割、驱逐，到5月1日为止，正规军战斗结束，萨达姆政权被推翻。以美军为首的多国部队的战争死亡人数约170人，可以说又是一次压倒性的胜利。

然而其后的占领统治长达8年半，以美国为中心的多国部队战斗死伤人数上升到5000人，另有民间组织雇佣人员（佣兵）1000人以及伊拉克治安部队8000—10000人死亡。

看来国防部长拉姆斯菲尔德等人所提倡的“新型理想军事组织”并不适用于面对游击队与恐怖组织的街巷战，也不适用于维持治安。



来自美国海军主页

“理想组织”败在街巷战与治安维持中

接下来，我们讨论正题。拉姆斯菲尔德等人建立的理想的精锐军事组织，究竟为何会失败呢？

首先，在个别的街巷战中，理想组织并没有发挥作用。虽然有一定程度的权限下放，并且高度IT化，但所有情报的统合、分析与决策都需要时间，司令部下达指令至少需要几分钟时间。这期间，可能发生敌我双方都在移动、我方根据指示移动却没能与友军会合、看不见邻近街路上的敌军等狼狈的情况。

本应能够探知敌人所在位置与兵力的侦察技术，也并非十分充分。街巷战与野战不同，到处都是障碍物和干扰因素，甚至不能很好地识别敌人的装甲车。

并且，面对恐怖组织的自杀式炸弹袭击和IED（简易炸弹），无人侦察机和军事卫星都失去了意义。

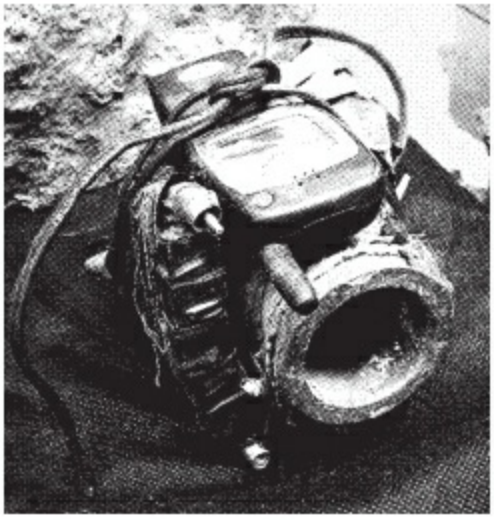
事实上，驻伊美军士兵的伤亡几乎都来自路边的汽车和设置在路上的IED。就连号称史上最强的坦克M1艾布拉姆斯也成为了自杀式爆炸袭击的猎物。

在非战斗性的治安维持活动中（物资运输护卫及巡逻），美军士兵也会因IED而死亡。

退一步说，如果每次对“反叛势力”（包括基地组织等恐怖组织）的战斗能够顺利进行，也算结果不错。

但是，美军每次要强行空袭或者地面攻击时，这些反叛势力就会扔掉武器混入平民之中，于是行动只好终止。而平民则不会把这些人的存在告诉美军。因为这样做会导致他们被杀害。

而且，一旦美军结束作战返回前线作战基



IED（Improvised Explosive Device）：

由爆炸物和起爆装置临时拼凑的、简易土制炸弹的总称。其中威力较强的是可以贯穿装甲的自锻破片弹。

地（Forward Operating Base，FOB），他们就恢复原来的样子。较大的FOB可占地100平方公里以上，内部有办公室、游泳池、超市，还有各种各样的店铺，是一处坚固的堡垒。远在美国的拉姆斯菲尔德指示：“为防止恐怖袭击，平时尽量待在这里。”

“理想组织**”**不允许自下而上和试错

《生活逻辑》（畅销书籍，描写人们的行动与购买心理）的作者蒂姆·哈福德（Tim Harford，1973— ）在《适应性创新》（Adapt： Why Success Always Starts with Failure ，2011）中，分析了美军这些现代战的成功与失败。

哈福德提出，治安维持失败的原因，在于拉姆斯菲尔德等人创造的“理想组织”本身。

- 制度统一的团队：志向相同的团队辅以强力的领导者
- 统一的大局观：收集一切情报，由中央策划并决定战略
- 严格的指挥命令系统：明确责任，以由上而下的方式贯彻命令

这些的确是很理想的状况。但世事（包括伊拉克管理问题）并非如此简单，中央所考虑的作战方式与大局观，很可能无法在前线起作用。

举例来说，为保护美军士兵不受自杀式袭击的伤害，美国建立了坚固的FOB堡垒并从堡垒向外派兵，但这样一来：

- 反叛势力更容易了解美军的动向
- 将普通人与美军隔开，进一步增加了反叛势力的影响力

因此，无论怎样增派治安部队、进行清剿作战也于事无补。



Adapt: Why Success Always Starts with Failure（2011）
Tim Harford



『失敗の本質—日本軍の組織論的研究』（1984）
《失败的本质：日军组织论的研究》（1984）
户部良一、寺本义也、镰田伸一、杉之尾孝生、村井友秀、野中郁次郎

实际上，这些措施恰恰导致了伊拉克治安的崩溃，以及死伤者的激增。反叛势力一方则不断使用新的（不人道的）攻击方式，使治安部队和伊拉克警察[7]陷入了恐慌。

2006—2007年是最糟糕的时候，平均每月都有超过100名美军士兵和超过2500名平民被杀害。

然而拉姆斯菲尔德等高层人士并未改变基本的方针。因为在一个紧密团结并严守大局观的团队中，任何来自现场的消极情报和不同意见都会被排除。

这与《失败的本质》（野中郁次郎等人著）中日军的情况几乎相同。以一个依靠人情存在的组织，去执行虽然清晰但没有什么弹性可言的的战略，终于走到距离毁灭只有一步之遥。

作战前线实行自下而上和试错

而正是由于标题所述的原因，美军才免于毁灭的命运。

首先，在严格的指挥命令系统下，有数名前线指挥官自主制订了战略战术，并在试错后取得了成功。

其次，拉姆斯菲尔德卸任后，驻伊美军总司令（后任美国中央司令部司令），美国陆军上将戴维·彼得雷乌斯（David Petraeus，1952— ）规划了新的作战方式和组织结构。这是一个依靠前线试错和自下而上方式的组织。

其中一个重大的成功试错，是在2005年春麦克马斯特上校（Herbert Raymond Mcmaster，1962— ）与他的3500名部下一起被派往塔尔阿法尔（25万人口的伊拉克城市）时创造的。

塔尔阿法尔作为叛乱势力重要的补给、训练据点，已经达到了“无数次清剿也无济于事”的地步。平民不与美军合作，甚至帮助反复残害

他们的叛乱势力藏匿。

这种现象的原因不难理解。并不是人们传说的讨厌美军，而是单纯的“帮助美军就会在其后被叛乱势力杀害”。

混入平民的叛乱势力一定会在事后袭击协助美军的人（甚至伊拉克警察），所以不能帮助很快就会返回堡垒（FOB）的美国军队。

以“轮换系统”保护平民

麦克马斯特上校在市内设立了29处小型的前哨基地。这些基地与FOB不同，没有游泳池也没有冰淇淋。

叛乱势力显然不能接受这些基地，于是进行了猛烈的攻击，麦克马斯特上校的部下中出现了许多牺牲者。但是，这次美军并没有逃回FOB，而是坚守小小



对伊拉克治安恢复有突出贡献的

H.R. 麦克马斯特

- 取得美国史的硕士及博士学位
- 写出《玩忽职守》，分析越南战争中的失败
- 在海湾战争中以迅速的判断压倒敌人。被称为“英雄”

的前哨基地，并且每天严格巡逻。这就好像是日本人在工作中的轮班。

几个月以后，事态急剧改善。（反叛势力中的）温和派放下了武器，而想要逃跑的激进派则被平民扭送给美军。大家都不再藏匿那些连女人和孩子也不放过的激进派恐怖分子。［8］

美军的胜利并非来自歼灭了恐怖分子，而是来自能够保护自己和平民免受伤害，并逐渐取得平民信任。麦克马斯特上校因违反命令受到斥责，并因爆炸受伤而接受了腿关节置换手术。即使如此，他也没有改变自己的方针。

不依命令，而是依靠作战手册改变行动

即使是其后成为司令官的彼得雷乌斯上将本人，也曾在前线实行过规避那些严格的指令系统的革新。

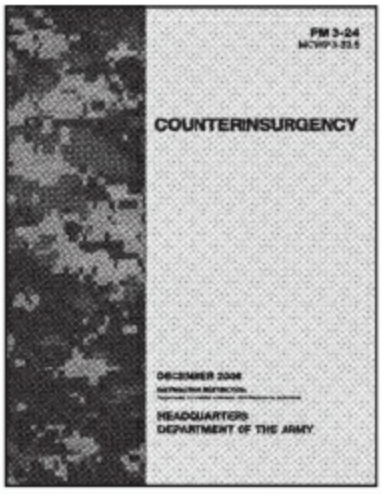
2003年，他率领一〇一空降师在伊拉克北部最大的城市摩苏尔驻扎，并成功地维持了那里的治安。这是他无视上层的命令、看准军法的空隙并力压一切反对意见，独自实施一系列策略之后的结果。

其后他被降职，在距离战场1万公里开外的屯驻地负责训练与教育。但他依然在那里进行了依赖新组织结构的自下而上的变革。

他使用的手段是修订“对反叛势力作战手册”。

除了麦克马斯特为首的军中异数之外，他还网罗了以对美军进行过激批判而出名的英国军官、中央情报局员工、记者，甚至人权活动家等一批人员，委托他们制作手册。

这份提炼前线（试错后）成功的案例制作而成



Counterinsurgency (2006)
Headquarters
Department of the Army

的手册Counterinsurgency（2006）受到了前线士兵和指挥官的热烈欢迎，仅最初的两个月下载次数就超过了200万次。

不同性质的试错法与自下而上的方式改变现代战争

彼得雷乌斯上将成为驻伊美军司令6个月后的2007年9月，美军士兵和伊拉克平民的死伤人数开始大幅下降。

平民死伤人数从每月2500人下降到每月500人左右，美军士兵死伤人数则由100人下降为10—20人。

彼得雷乌斯主持修订的作战手册上说：“反游击战的关键并不是杀死游击队员，而是赢得民心。”

弱化游击队与伊拉克平民的联系是通往胜利的道路，这并不单指轮换措施等军事方面，也包括提供资金和基础设施建设等提高生活品质方

面的多种手段。

他还提出，在反游击战中没有军事上的胜利（消灭敌人），必须寻求政治上的解决。

在被派遣到伊拉克之前，麦克马斯特上校阅读了大量关于伊拉克历史的书籍，充分考虑了在当地应采取的行动，并对部下进行了包括虚拟检查站模拟训练在内的多种训练。

最根本的是“对伊拉克人的敬意”。他不断对士兵强调“对伊拉克人无礼，就等于帮助敌人”。而这一条准则开启了获得伊拉克民心，[9]进入自律性治安维持的道路。

耐人寻味的是，这两位将领都拥有历史学博士的学位。但这里我们应该探究的并不是麦克马斯特的慧眼，或者彼得雷乌斯的深谋远虑，也不是两个人的逆反精神。

我们要探究的不只是“理想组织”失败的原因，还要知道怎样做才能保持成功。

没有“理想组织”

野中等人在《失败的本质》中，作为最后的教训列举了6条“自我革新组织的原则”，各条原则都叙述了日军失败的原因，并从某种意义上分析了应有的状态，主要与美军做了对比。

这里的“自我革新组织的原则”，并不是一般意义上讨论的“应该怎样做”，事实上《失败的本质》并没有花大力气讨论这一点。

但是这与蒂姆·哈福德的主张惊人地一致。日本与日本军队陷入的危机，在数十年后又重复出现在美国与美国军队身上。[10]

这明确地展示出，紧密团结的“理想组织”才容易失败，无论是否高度情报化。

然而对于如何在这纷繁复杂的现实世界中取得胜利，《失败的本质》中并没能给出具体的答案和现代社会的成功范例。在蒂姆·哈福德的主张中则可以见到这个答案。不同性质的试错法以及自下而上的行动方式，这应该就是他的答案。

但是，哈福德本人甚至连这一点都否定了。他说“总是自下而上并不是最好的办法”。

也许对某个问题的选择与回答，应该看当时的情况而定。最初的自下而上的方式也并非毫无用武之地。但，这些答案绝对不能由纸上谈兵所得。现代战争中的战略，只能建立在前线的试错行动以及其反馈的基础之上。

21世纪的战斗中追求的正是这种试错型组织经营和战略构筑。

专栏：日本军队失败的本质与美国军队失败的本质

日军失败的本质

野中郁次郎等人所著的《失败的本质》（1984）详细研究了第二次世界大战中日军失败的本质，对现代社会的组织有很大的启发。所谓战争，是人类社会中最大的悲剧性“竞争”。我们从中能学到非常多的教训。

《失败的本质》中研究了日军诺门罕战役、中途岛战役、冲绳战役等6次军事作战中的失败，总结出9条“失败的本质”[11]。

战略上的失败原因有两条。其中一条是所有领域的模棱两可，另一条是缺乏弹性的命令。

组织上失败的原因是：以“人情关系为基础的团队”执行“彻底的自上而下的命令”，并贯穿于整个战争。这必定会失去客观性和自我批判性，同时失去（从小的失败中）吸取教训的能力。

正因如此，日本军队才走向了最后的大失败。

在“优秀指挥官”的带领下，陷入了与美军同样的困境

人们将数十年来日军与美军的成功和失败总结如下：

①第二次世界大战期间：日军失败（9条本质原因，下文以“A”代替），美军胜利（与下一条相反）

②越南战争：美军失败（原因与A几乎相同）

③海湾战争：美军胜利（压倒性的情报能力与空战能力）

④伊拉克战争统治前期：美军失败（原因与A几乎相同）

⑤伊拉克战争统治后期：美军胜利（依靠彼得雷乌斯战略）

日军失败的十几年之后，美军以同样的原因在越南战争中失败，由此时起的30年之后，美军在伊拉克前期统治中失败。前者的领导人是被称为“Whiz　Kids”（精明小子）的时任国防部长罗伯特·麦克纳马拉，后

者是时任国防部长唐纳德·拉姆斯菲尔德，他们两人都企图创造“理想组织”以赢得战争。

IDEO布朗的设计思维：快速、轻松、实际体验

何谓**“**设计思维**”**

1991年，3家公司合并成的设计公司IDEO诞生了。该公司的核心是斯坦福大学教授大卫·凯利、他的弟弟汤姆·凯利以及蒂姆·布朗（Tim Brown，1962—　）。他们在1980年代创造出了一种产品开发方法“设计思维”（Design Thinking），其特点在于“循环流程”。

他们秉承“好的解决方法只会在以客户为中心的试错中诞生”，招募T型人才（拥有深湛的专业知识、广博的见识和良好的沟通能力）和∏型人才（在T型的基础上增加一个专业），逐渐制作了许多试验产品，实施以试错为核心的经营方法。这种流程并非直线式的流程，而是拥有灵活性的循环式流程。

IDEO制定了设计思维的五个基本循环步骤（EDIPT）：

①Empathy：理解、共鸣

②Define：问题定义

③Ideate：形成概念

④Prototype：试作

⑤Test：测试

这五条基本步骤会一直循环到找出好的解决策略为止。

首先，选择目标客户，进行深度访问和观察，了解客户的个人背景与行动。购买（使用）一件商品也会有各种各样的原因，如果不能对这些原因产生共鸣，就无法给出好的点子（解决策略）。

其次，定义问题，并给出问题的解决策略。头脑风暴、逆向头脑风暴和奥斯本的73个问题是其核心。

最后，试作品制作和使用测试。试作可以说是最强的“思维”工具，无论哪一个步骤都可以用到。

在设计思维中，使用试作品理解问题，随后给出创意并精炼。这并非演绎法或直觉，而是直接向用户询问。也就是说，用实物（试作品）向用户征询意见。



将设计的力量带入所有课题

蒂姆·布朗

- 1987年毕业于伦敦的皇家艺术学院，后进入IDEO的前身
- 39岁成为CEO（2001— ）
- IT泡沫崩溃后将“设计思维”用于公司以渡过难关

由“观察”而来的理解与共鸣是第一步

设计思维开始于对用户状况和感觉的深刻理解与共鸣。这里应重视的不是调查表，而是对话式的“询问”和对实际使用现场的“观察”。

让我们来看一个“观察”来的理解、共鸣的例子。

良品计划有限公司以“无印良品”而著名，在其新商品开发中，他们实施产品部的MD（跟单员）、设计室、品质保证部三位一体的方法。

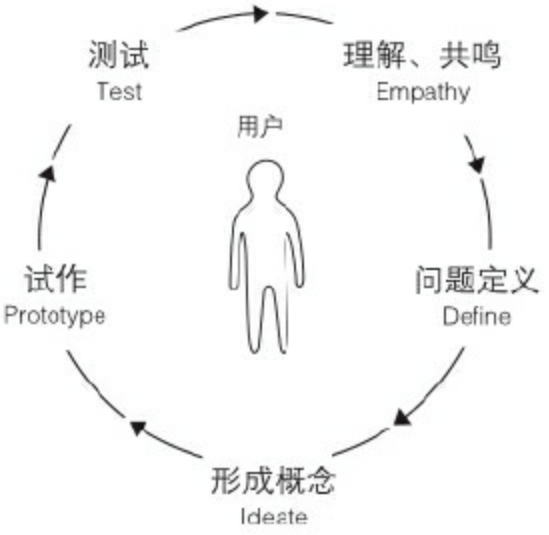
主题决定后，设计室提供的情报之一是“照片”。所有同类竞争产品的照片、长期畅销品的照片以及数百家用户的室内照片。研究者仔细观察这些照片，找出哪里有问题，哪里有答案。

在某个收纳物项目中，他们打算制作兼有椅子和收纳功能的箱式家具。然而来自客户的声音是“想要收纳物品”，“但是已经没有放置的空间了”。

看过用户的房屋内部照片之后，他们发现似乎没有可以增添新家具的空间，但仔细观察之后却找到了一处可用的空间。那就是墙面。此后，畅销的系列家具“装在墙上的家具”就诞生了。这是一种上方有凹槽的横置式家具，其灵感来源于日式房间的横置木条。无论哪个用户的房屋内部照片，都可以发现横置木条是作为“收纳家具”使用的。挂西装、挂小物件、挂伞……这种不拘泥于特定用途（CD收纳等），而是以功能多样化为前提的设计与命名就是这样找到灵感的。

不是询问“想要怎样的收纳家具？”，而是观察“什么东西可以被用作收纳家具？”“什么东西不能用？”，然后才产生了这一系列家具的创意。观察然后发现，这是近年来颇受关注的“商业观察”方法。

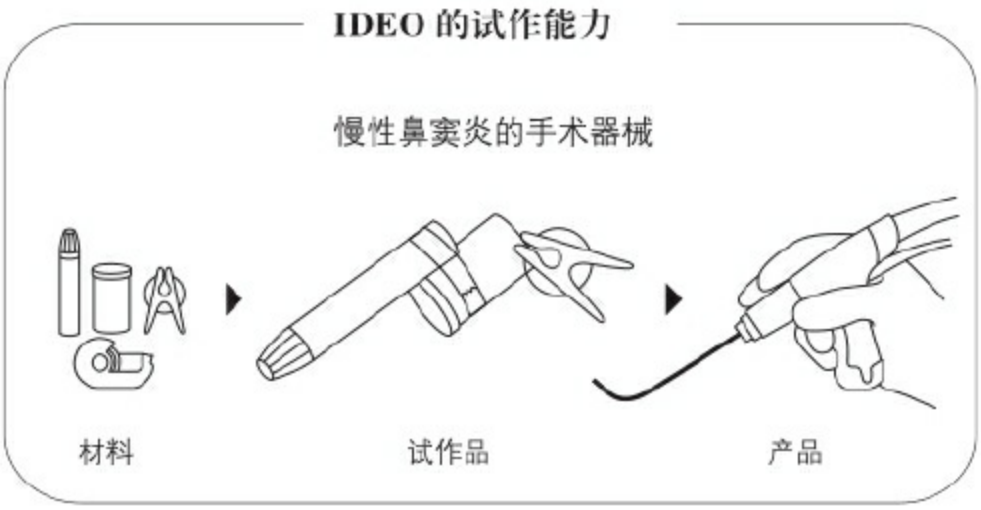
设计思维的循环过程



降低“试作”的门槛

IDEO拥有压倒性的试作能力。这试作能力并不只是表现在设备与专家带来的“组织试作能力”。“试作”是一种单人也可完成的简单过程。

某次IDEO面对的问题是慢性鼻窦炎。客户是世界著名的手术器械生产商迪拉斯。他们的耳鼻喉科部门与IDEO一起推敲出了新手术器具的构想。



面对迪拉斯的专业医生们，IDEO陷入了一场恶战。在严肃的气氛中，人们围绕着新想法反复地使用身体语言和手势，讨论完全没有进展。

此时，IDEO的年轻工程师突然奔出屋子。

5分钟以后，这位工程师走了进来，手里还拿着一件“用白板笔做枪身”的玩具枪一样的东西。他把这件东西交给了那些权威，说道：“你们是不是想做这样的东西？”

“没错！就是这样的东西！”

于是慢性鼻窦炎手术器具的构想顺利地推进了下去，最终制造出了名为“迭戈”（DIEGO）的产品。这种产品拥有像枪一样的把手和针状的回旋刀刃，以环状的旋钮调整转数。这种形状特异的电动手术刀现在已经成为了业界的标准。

制作这个试作品（甚至连试作品都称不上）所花费的时间是5分钟。试作品的成本是……大约300日元（约人民币十几元）。

试作品第一个作用是，将大家头脑中的印象具体化。

在这个案例中学到的教训是“试作品粗加工就可以”，“不要抱以太高的期望”。IDEO的汤姆·凯利（Tom Kelly，1955— ）曾经这样说：“尽量制造粗加工的试作品，当这种风气遍布公司时，我们就能将令人目不暇接的创意具体化。”

当创意在头脑中和纸上时，它们始终是模糊不清的。但当它们变成了具体的形状，这个概念也随之具体化了。

以实际对照实验进行“测试”

近年来进步最多的大概是测试领域。

当然，以前就有过试销和市场试验这样的测试例子，通常是以公司为单位大规模地进行，因为不真正试销就不知道产品是否能卖得出去。卖不出去的产品就不会浪费资源进行大众宣传（电视广告等）。所以要进行了解成本、限定领域的市场测试。［12］

规模更大的“社会实验”也流行了起来。社会机制的巨大改变所需的成本和面临的风险都很高，绝不是失败就可以形容的。正因如此才要进行实验。

1990年代，有3个“初级教育援助”实验在肯尼亚展开。

最初是向学校赠送教科书。由于是英语书籍，因此在拥有书籍的学

校和没有书籍的学校，教育效果的差距不是很明显。这次的实验失败了。

接下来的实验是赠送授课用的挂图。结果本应是符合教员需求，学生学习效率也会提高，但这次实验同样失败了。

最后一次实验行为是赠送驱虫药。这次他们成功了。学生身体健康之后缺席率下降了25%，不仅学习效率提高，儿童的身高也有了提高。

因为预算有限，这次的实验只能在25个学校中随机选择了一些发放驱虫药，这反而形成了完美的对照实验。

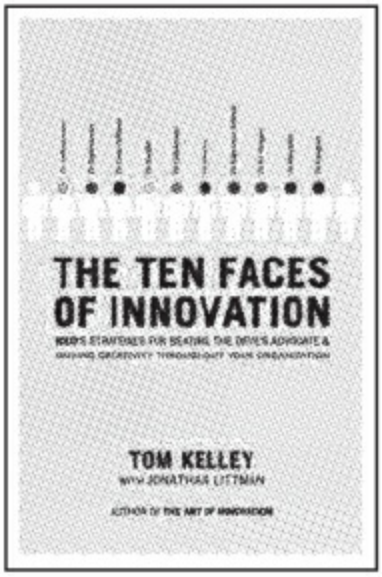
d.school开拓的未来

现在，设计思维作为一门课程，在全世界的“d.school”都有。这种学校最初是由汤姆·凯利在斯坦福大学建立的。他的初衷是讨厌“只有头脑”的“B-school”（MBA）。

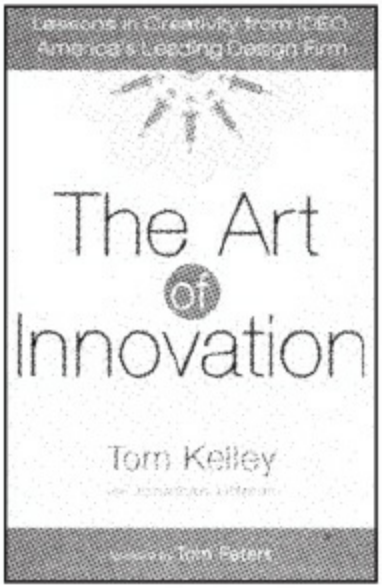
顾名思义，与B对立的d是这样一种学习和实践基本设计思维的场所：比起理论思考，这里更重视创意思维；比起纸上谈兵，这里更重视试作与检验。这些学校中已经有许多学生在学习期间就拿出各种各样的创意，并由此而走向社会。

由于这样的课程适用于创新教育和创业家教育，许多商学院现在汲取其中的精华创立了新的课程。

究竟是d渗透B，还是B吸收d？凯利兄弟以及布朗等人的“d（对B）”的挑战还在继续。



The Ten Faces of Innovation（2005）
Tom Kelley, Jonathan Littman



The Art of Innovation
（2001）
Tom Kelley, Jonathan Littman

专栏：从不预判流行的时装品牌**ZARA**

时尚界增长的产业价值链的问题

时尚服饰产业是一个高风险高回报的领域。如果产品能跟得上潮流就能大赚特赚，如果跟不上潮流即使亏损一半也卖不出去。

即便流行产品，在大街上都是同一个样式的时候，流行就会结束。这些花花绿绿的布片最终的下场是在原宿的店铺里以九折的价格叫卖。

为何风险这么高呢？

这是因为，作为内部环境的业界产业价值链的变化速度，完全赶不

上作为外界环境的流行趋势变化的速度。

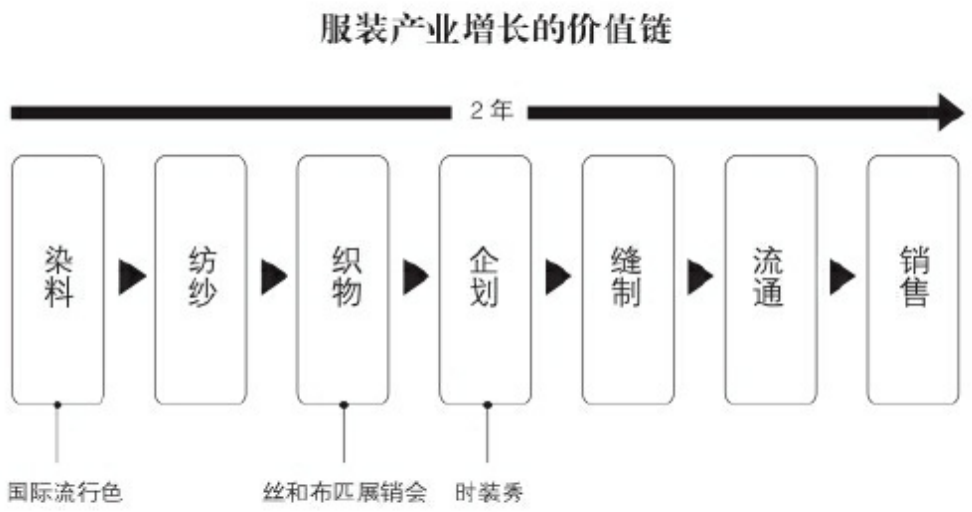
衣服的外形虽然可以变化，但面料的质感、原材料及颜色无法骤然改变。需要提前一年做出大致决定，然后染料制造商保证染料的制作，纺织商搓丝浸染，面料商织造面料，服装制造商策划，缝制商裁剪缝制，最终产品才能摆在店里出售。

但是，为了使一年以前决定的颜色和面料还能直接流行，人们还要进行一场国际化的商谈。这就是我们常说的时装秀。在合适季节到来的几个月以前，大家一起向消费者发布“明年春天流行的是棉质浅色调！”。

实际上，上述商谈在发表前的几个月就开始了。此前两年，国际流行色委员会“预测”流行（国际流行色），此前一年在意大利召开丝和布匹的展销会，业界相关人士就“是否流行”达成统一意见，然后全力引导消费者。

虽然如此，流行是取之不尽的。所以流行业界是很可怕的。这么高的风险之下，产品的价格自然不会便宜。

改变这一切的是GAP和贝纳通。



GAP以规模的力量让时尚品便宜

1969年，犹太裔美国人唐纳德·费舍尔（Donald　Fisher）和杜丽斯·费舍尔（Doris Fisher）开始开办连锁店，面向此前无人注意的青少年人群销售牛仔裤和录音带，取得了较大成功。1974年时他们拥有超过25间店铺，于是开始着手企划、销售自己的品牌GAP。

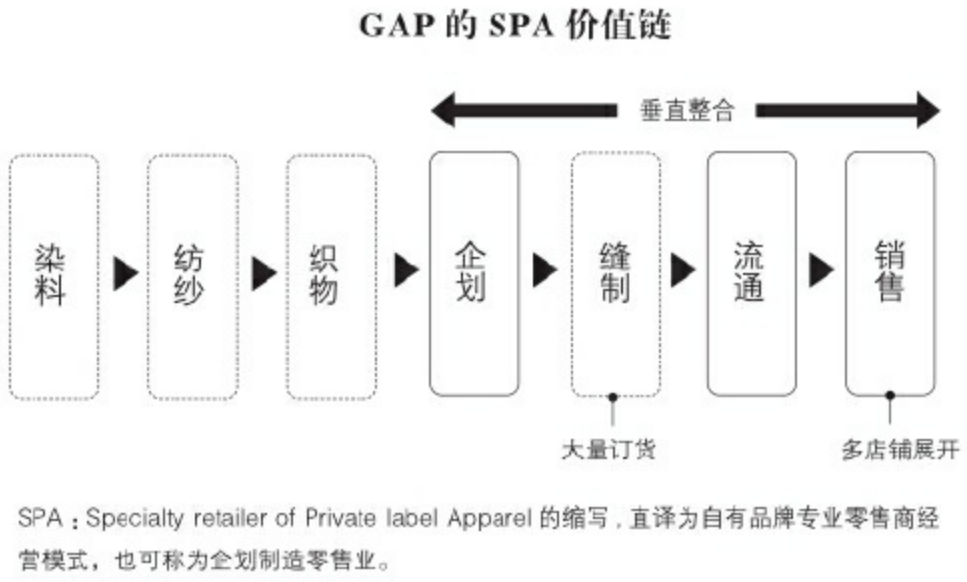
1986年，GAP开始自称为自有品牌专业零售商（SPA）。将制造机能外包，由零售店自行订货，这样即使稍微偏离流行也能卖完。

最重要的是，由于开展了多店铺模式，各店铺的订货量可自行增多，并直接与亚洲各国的工厂接触交易，使得成本大大下降。

GAP使用了一种新的体制：追求供应链管理，库存周转次数为每年7.5次（是竞争对手的一倍），以两个月为周期投入新商品。这样就确保了压倒性的竞争力。

GAP以极低的价格提供流行服装，取得了很大的成功。这是定位与

能力的双重胜利。这是定位论与能力论的双重胜利。1987年时他们拥有600间店铺，销售额超过10亿美元。



SPA：Specialty retailer of Private label Apparel的缩写，直译为自有品牌专业零售商经营模式，也可称为企划制造零售业。

同一时期，发祥于意大利的贝纳通以其独特的色彩感和匹染技术［13］，并与意大利当地的中小制造商合作，以时尚的SPA为定位开始席卷整个欧洲。

ZARA以产品开发速度提高时尚性

1975年，西班牙的INDITEX（旗下拥有ZARA等品牌）陷入了困境。当时他们作为女士内衣的生产商正在飞速成长，但是在德国的批发销售中遭到了大量的退货。走投无路的INDITEX开始在西班牙全境开设零售店，希望能卖掉这批货物。

1977年，他们建立了独创品牌ZARA，并以SPA的身份进入了时装业界。他们本来是制造商，进入业界也是自然的事情，然而ZARA的诞

生却改变了既有的SPA常识。他们停止了“预测后的大量订货”。

ZARA认为“预判流行的能力”是靠不住的。他们也从不宣传“今年流行什么”以“创造流行”。

取而代之的是，ZARA不断推出新品，探索并迎合顾客的需求。投入市场一周后如果销售不佳，就从店里撤出这种商品，并取消追加订单。他们总是“追赶流行”。

另外，无论卖得多么好，同一种商品也不会在店里摆放超过4周。这是为了营造出一种“现在不买很快就会没有”的氛围，吸引顾客不断光顾。

这样做的结果是，ZARA的爱好者平均每年光顾17次（约3周一次）。其他品牌的顾客每年只有4次，这个差距是非常大的。

不预测流行，而是忠实且迅速地追赶它。这样一来，销售额就会稳定，减价（贱卖）销售的比例下降，收益也就提升了。GAP就做不到这一点，因为他们的产品从企划到摆在店内销售平均耗时9个月。

但ZARA拥有了2周内[13]实现这一过程的能力。这一点与贝纳通相似，ZARA灵活运用意大利当地的中小制造商，这是其他公司很难模仿的手段。

进入21世纪之后，INDITEX的销售额急剧增长，2009年超越了GAP，成为世界最大的SPA。INDITEX不断制造新商品，以实际情况来探测流行。这种试错的机制成就了世界第一的时装企业。

追逐流行最前沿的试错型经营

世界时尚产业界正面临一波大的变革。这指的是以ZARA为首的品牌掀起的“快速时尚”浪潮。这就像是将时尚看作是轻松易得的快餐。

中等价格区域的ZARA和低价格区域的H&M（瑞典品牌）竞争世界第一的同时，后面还有价格更加低廉的FOREVER　21（美国洛杉矶品牌）猛追不舍。

H&M在斯德哥尔摩总部拥有120人的设计师团队（几乎都是女性）。这些设计师每年进行6—10次的海外视察旅行，将视察所得的情报立即传回本部。

她们虽然品评流行，但并不留意时装秀，大多数人聚集于东京、原宿街角的照相、电影馆和美术馆，或在H&M店面观察实际情况。这样一来，她们就能收集到全世界2300家店铺销售情况的详细信息。

她们观测的是“现在流行的最前沿”。

所有的情报最终都会回到一个通称“White　Room”的地方。120位设计师、60位模型师以及100位买家从中选出“较为超前的流行样式”，并以此进行企划。之后在全世界推广，根据效果好坏渐渐修正产品。

支持ZARA和H&M等快速时装品牌的并不是预测的能力，而是对“现今流行”的观测能力。其情报来源并没有特殊之处，门店情报、街角的照片，这些都会成为有力的武器。这就已经足够了。

总结：攀登经营战略这座大山

创造“经营”这座“山”的人们

泰勒将经营学作为生产现场的科学管理手段，在提高生产率的同时，也追求从业人员劳动价值的提高。这是“科学管理”这门现代经营理论的源头。

以霍桑实验闻名的梅奥说：“人们的生产率不只决定于劳动条件和流程的改善”，他提出“人际关系论”，认为工资和劳动条件之外的软性因素“劳动热情”很重要。

法国人法约尔将“经营”推广传播，认为企业活动的核心是统管（Administration），同时他明确地提出了各种活动的定义。这是20世纪初的事情。

稍后的1929年，发源于美国的世界危机让所有企业深刻地感受到了“经营”的重要性。经营者们终于悟到：过分依赖“富裕阶层”带来的市场扩大从而放任经营会导致恶果。巴纳德向经营者们传递的信息是：这座名为“经营”的大山是高大而险峻的。



德鲁克将这座大山称为“经营”，并留下了对这座山未来的一些预言。

怎样攀登这座险峻的高山呢？

定位学派说：“应寻找容易攀登的路”

安索夫（以“安索夫矩阵”显示成长矢量）、钱德勒（组织跟随战略）、安德鲁斯（推广“SWOT分析”）等人在提出“经营战略是艺术”的同时，也使用了一定的分析方法和构筑手段。

此后的1960年代，将经营战略专业化的咨询公司波士顿咨询公司诞生了。在战略专家亨德森的带领下，波士顿咨询公司陆续产生了“经验曲线”“市场增长率—相对市场份额矩阵”“可持续性成长方程”等一系列经营、事业分析、管理的工具。这些分析工具与方法都是基于数字与事实，后来被人们称为“大泰勒主义”。

哈佛商学院的佼佼者波特用“五力分析法”强化了“事业环境分析”的部分，将企业活动重新定义为“价值链”。将经济学的手法（相当勉强地）引入经营学是他的制胜法宝。这是1980年代的事情。

定位学派将经营学看作是在“可盈利市场”选取“可盈利位置”（定位），组织与人应该融合并强化其作用。的确，到此时为止都是定位学派占有优势。攀登经营这座大山时，选择容易攀登的山，走容易攀登的路，当然容易领先。

能力学派说：“选择容易攀登的方法”

但是，人们很快就注意到，这样的经营战略所创造的“优势性”会迅

速消失。这都是拜本田、丰田、佳能等日本企业所赐。这些企业翻越了坚固的城墙，开始侵蚀美国企业（施乐和通用汽车公司等）的阵地。

此时崭露头角的是立足于“强化企业自身能力”，然后制订经营战略的能力学派。



能力（企业能力）中有诸多因素。麦肯锡的“7S”将它们具体地表现出来，彼得斯等人在《追求卓越》（1982）中将其作为考量要素，大家都认识到竞争力的源泉不只是定位。哈默尔等人的《为未来而竞争》（1994）为能力学派又增添了一分光彩，他成为了1990年代的先驱。

提倡“颠覆”的哈默著有《企业再造》，波士顿咨询公司的生产专家斯托克等人著有《时基竞争战略》，两者产生于同一时代，都提出了可以测定的能力论战略。

90年代也是野中的著作《创造知识的经营》面世的年代。这本书与圣吉的《第五项修炼：学习型组织的艺术与实践》一道推广了组织与人

的学习，以及“组织



学习”的价值与机制。

在学问领域将以上这些总结到一起的是名为“资源基础理论”（RBV）的方法，该方法的核心人物是巴尼。

在哪种因素重要这个问题上，定位学派与能力学派一直争论不休。

结构学派提出**“携手一起干”**

在持续的争论中，两派理论互相提高，终于在爬到山腰时发现无论哪一派都不可或缺。组织结构理论就在这时出现了。最早提出这个主张的是加拿大麦吉尔大学的明茨伯格。

该理论提出：可以根据不同情况组合战略理论，或者说，必须根据不同情况组合战略理论。其理论结晶是《战略历程》（1998）。发源于欧洲的热门战略——　金伟灿与莫博涅提出的《蓝海战略》（2005）也

是这些理论中的一员。

而经营战略论之父安索夫早在22年前就已经整理出相同的理论体系。在石油危机动摇世界的1970年代，《战略管理》（1979）出版了。该书中指出：根据外部环境的变化等级（动荡程度）不同，定位论的存在方式和能力论的存在方式都会有相应变化。

然而明茨伯格的言辞更加激烈。他认为经营战略是艺术，是工艺品。战略不应是计划性的，只有创造性的战略才是有价值的战略。



以创新替代它们

到了1990年代后期，定位论与能力论究竟哪派在先、计划的订立方式等争论已经没有时间慢悠悠地研究了，因为创新的时代到来了。

20世纪初期，昔日的大经济学者熊彼特提出：“创新是经济发展的原动力”，“其中心既不是资本家也不是劳动者，而是创业家”。这种思考方式是经济学上的异端（因为无法公式化），将其引入经营学并推广

的是德鲁克和麦肯锡的福斯特。这是1970—1980年代的事情。

随着IT与高新技术的进步，创新的重要性也急速提高。以克里斯坦森的著作《创新者的窘境》（1997）为开端的大创新时代到来了。

21世纪是一个以新兴国家为舞台的全球化的时代。维杰伊·戈文达拉扬提出的以新兴国家为起点的“逆向创新”，揭示了社会性创新的重要性。学习、领导力以及组织的各个部分中，创新都成了研究的主题。

这次经营战略的登山活动，最后的结果是大家一起登上了顶峰（创新）。



不试不知道：“试错型”经营是最后的答案

当然，亚马逊、谷歌、苹果、INDITEX（ZARA）等先进的企业（或美国军队）不会原地等待，他们（努力地）确立了自身创新的类

型，并靠着创新突飞猛进。

通过这些案例，我们明白的是“不做试验，就不明白情况”。对于试验来说，是否拥有“尽快顺利试验”和“尽快学习修正并转换方向”的能力是决定胜败的关键。也就是说，要拥有高速试错的能力。

为给这100年的经营战略史做个总结，我来介绍这种“试错型”经营战略的两个例子：“精益创业”和“自适应战略”。

布兰克与莱斯从实践中总结出的“精益创业”

创业成功的秘诀在于“客户开发”

在史蒂夫·布兰克（Steve Gary Blank，1953— ）的经历中，最吸引人的莫过于他曾参与过8次创业，并曾于其中4次发行股票的事迹。

通常来说，软件公司的上市率是1%，若与Web关联则上市率更低，而布兰克在这个领域成功了4次，可以说是万中无一的人物了。

后来，他将这种奇迹的秘诀透露了出来。这个秘诀就是：由4个步骤17个阶段64个项目组成的“客户开发法”（Customer Development）模式。《四步创业法》（The Four Steps to the Epiphany，2005）中提到，4个步骤分别是：

①客户探索（分析咨询）

②客户验证（销售验证）

③客户培养（区域验证）

④企业建设（正式拓展）



连续创业者

史蒂夫·布兰克

- 进入大学一学期后退学，就职于迈阿密机场
- 在帕洛阿尔托（后来的硅谷）参与高科技相关的创业
- 在多所大学进行讲座

在步骤②失败后，需要进行“回转运动”（Pivot，轨道修正），重新回到步骤①。

布兰克说：“只要有两个团队就可以进行创业了。这两个团队分别负责商品开发和客户开发。市场、营业、业务开发暂时不需要。”他呼吁创业者和CEO应先将力量集中在这两个部分。

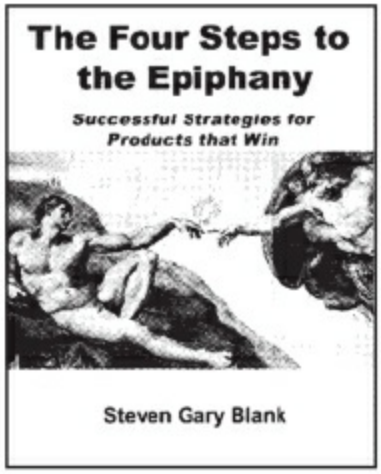
多数的创业行为都失败在实现“商业创意”、迈向产品开发的步骤，所以没能接触客户。

为避免这种情况，应组建客户开发团队，切实地进行步骤①的客户探索和步骤②的客户验证，如果失败则再次回到步骤①。

他以西海岸的大学和创业家支援非营利组织为中心推广了这种概念：斯坦福大学、加州大学伯克利分校、加利福尼亚大学……

在听他讲课的人中，有一个名叫埃里克·莱斯（Eric　Ries，1979—）的学生受到他的赞赏：“到目前为止最好的学生。”

去除创业中的“浪费”



The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win (2005)
Steven Gary Blank

莱斯在耶鲁大学读书时就曾参与创业（失败），毕业后他就去了创业园地硅谷。再次积累了一家公司失败的经验之后，2004年，他参与以3D的SNS（特色是可爱的虚拟角色）为目标的创业项目IMVU［14］。在这个项目中他遇到了布兰克。

布兰克作为风险投资人对IMVU出资，但是附带了一个条件：创业者中的一个人必须参加自己举办的“客户开发”讲座。被选中参加讲座的是身为首席技术官（Chief Technology Officer，CTO）的莱斯。



将丰田方式带入创业

埃里克·莱斯

- 耶鲁大学毕业后去了硅谷。在那里遇到布兰克
- 29岁开发出“精益创业”，被许多企业采用，美国政府也参与了推广普及

莱斯将布兰克传授的东西实践到IMVU中。他使用谷歌广告关键词等方法，不断尝试新版本的产品是否抓住了正确的客户。

另外，莱斯还扩充了布兰克的理念，将丰田创造的“精益生产方式”引入创业管理中，其核心思想是“不制作无用的东西”。

莱斯从他多次的失败经验中学到了一条教训：“想做就做”（Just Do It）是导致公司崩溃的原因。

工程师们最爱做的事情是，碰到不明白的就去试一下，以至于不断盲目地写方案。他认为：“无论速度多么快，无法验证的成果就是无用的”，所以他提出如下两条观点：

- 一切不能给客户提供价值的就是无用的
- 一切无法验证、无法学习的就是无用的

MVP拯救创业

莱斯将验证上述观点的周期称为“构筑（Build）—测量（Measure）

—学习（Learn）”，将为验证准备的试作品称为MVP。这里的MVP并不是指最有价值球员（Most Valuable Player），而是指最简化的可行产品（Minimum Viable Product）。

工程师们讨厌将“不完整的东西”展示给人看。他们觉得好不容易做出的东西，应该加入更多元素完善它。而这样是不行的。他们应该只需要加入验证的想法，做最小限度的变更，否则就无法进行对照实验，从而浪费时间和人手。

进一步说，MVP甚至不需要成为产品。只要能够验证假说，即使展示出来的只有画面，背后需要人工操作也没关系。

在IMVU项目中，莱斯极为迅速地反复使用“构筑—测量—学习”这个试错循环，最多的时候甚至达到每天50次。IMVU在莱斯的精益管理下不断变革，2006年时已经成功地筹措到1900万美元［15］。

步步为营地修正

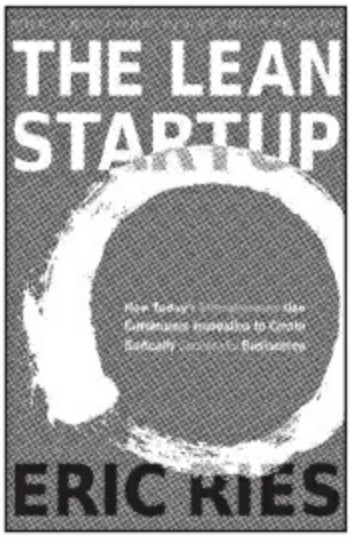
关于“客户发现”，布兰克提倡“回转运动”（轨道修正），莱斯则将其引入管理的各个角落。愿景依然很多，但实现这种愿景的战略可以灵活改变。或者说这种战略必须灵活改变。

然而，两只脚一起动作很可能摔倒，所以要一步一步地走。所以要不断地做回转运动。

SonicGarden于2009年创立，其主力产品是面向公司的SNS应用“SKIP”。该产品曾有2次“回转运动”的经验。

最初的情况是这样的：“商品”以单户租赁的固定金额形式（每个公

司设置一套）出售，“客户和销售方式”是面向中小企业的在线销售。尽管他们采用了仿照美国类似产品的战略，但几乎没能卖出产品，在线销售很难进行。但是每次与中小企业的业务接触都令成本下降。



The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses
(2011)
Eric Ries

然后他们进行了第一次回转运动。“商品”不变，“客户和销售方式”变成了面向大企业的咨询应对式接触。这次他们成功了。商品销售情况很好。但因为商品金额固定，所以没能大幅盈利。于是他们又进行了第二次回转运动。“客户和销售方式”不变，“商品”的出售形式变成了多租户按数量付费的形式。至此，SKIP终于成为了可盈利的重要产品。

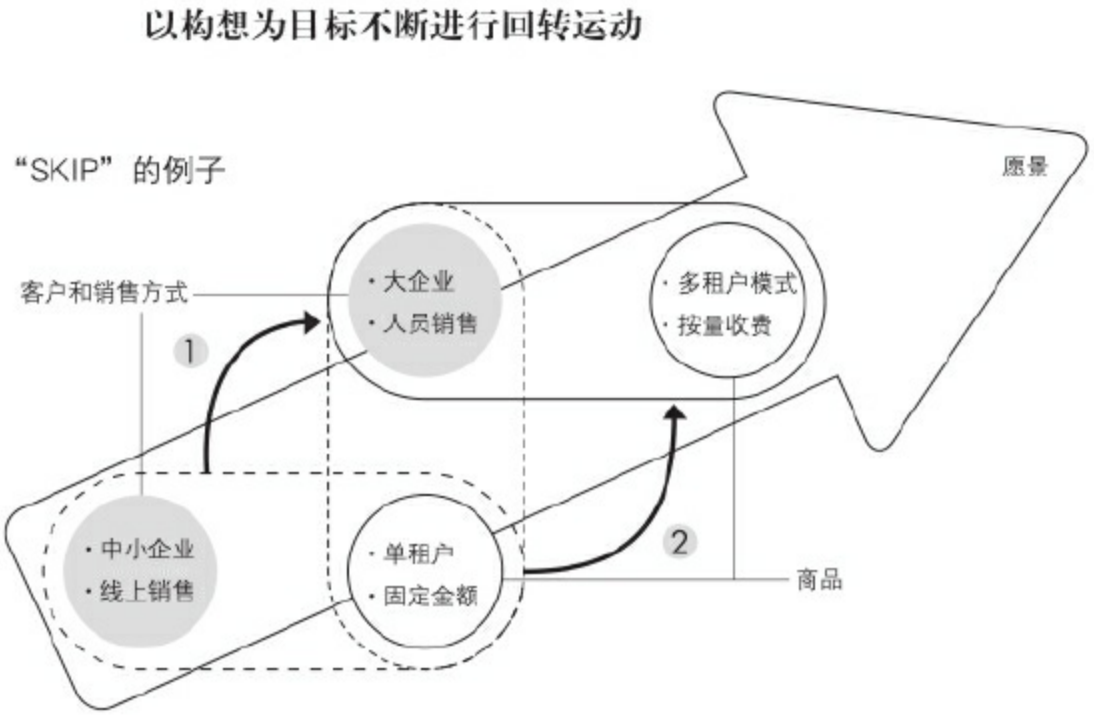
莱斯的书标题是《精益创业》（The Lean Startup，2011），它的副标题中有“连续创新”（Continuous Innovation）的字样，也许是意识到丰田的生产方式“KAIZEN”（持续改善）也有“连续改善”（Continuous Improvement）的意思吧。

所谓精益创业，是指：

- 在改变战略轴心的同时不断改进，直到战略成熟
- 作业应追求的是将提供价值和想法验证联系起来
- 使用改善、验证以及运用MVP的方法迅速推进

如此一来，创新成功的概率会急剧上升。无论创业者或者大企业的新业务都是如此。

请您听一听魔术师和他的大弟子的建议吧。



波士顿咨询公司的里维斯提倡适应性战略

事业环境的5个种类

接下来要讲的是为这部经营战略史画上句号的，是由波士顿咨询公司创立的“适应性战略”（《哈佛商业评论》，2011）。该战略的核心人物是马丁·里维斯（Martin　Reaves，1961—　）。他曾在东京办事处工作，兴趣是尺八（日本竖笛）。

他的工作方式很有波士顿咨询公司的风格，是从区分开始的。他认为不能一味地使用试错型经营。安索夫也说过类似的话（参见46页）。

他首先将事业环境分为5种类型。

- 如果环境过于严酷，则采取“生存战略”，否则应采取——
- 环境可以预测但不可支配时采取“传统战略”
- 环境可以预测并可以支配时采取“远见战略”
- 环境预测困难但可以支配时采取“塑型战略”
- 环境预测困难并不可支配时采取“适应性（Adaptive）战略”



创造战略未来的

马丁·里维斯

- 在剑桥大学、克兰菲尔德大学、东京大学、大阪大学学习
- 在捷利康制药公司担任英日语翻译工作后，又在波士顿咨询公司的伦敦、东京办事处工作
- 2008 年成为波士顿咨询公司合伙人

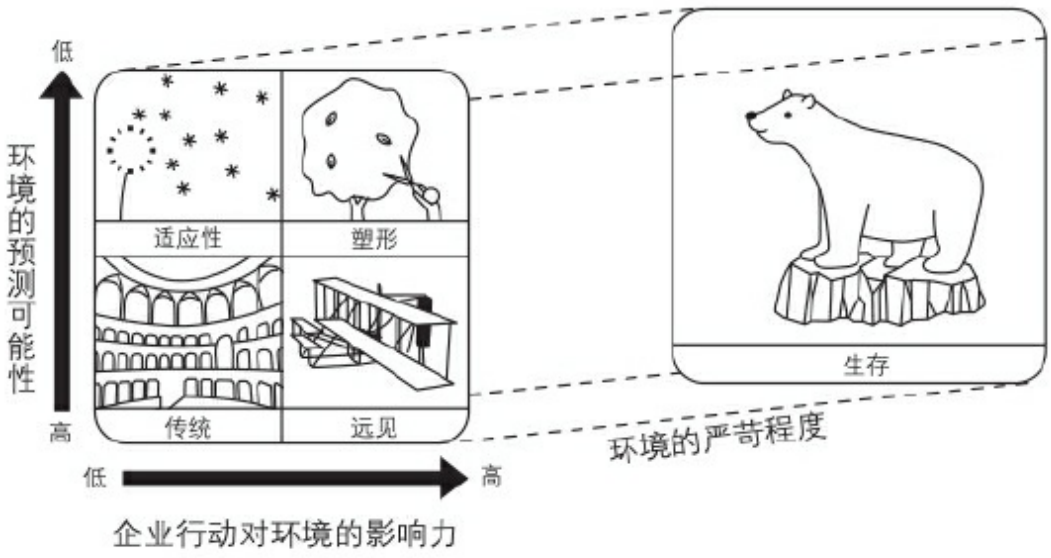
其中的“支配可能性”[16]（企业行为对环境的影响力）是个新鲜的事物。相对于此前的竞争定位和相对份额等标准，它将企业是否能够改变环境作为对事业环境分类的标准之一。

首先应确定企业所处的环境属于上述5类中的哪一类，明确企业的未来走向，冷静分析，并根据结果制定战略，做好应变准备。

互联网企业一直采取的都是塑型战略。虽然难以预测未来的技术进化方向，但通过大家的商谈（规格统一），在某种程度上可以塑造未来。

根据对象区域不同，相同事业的环境也会有所差异。比如在新兴国家，“环境预测更加困难，支配可能性也更高”。

波士顿咨询公司对事业环境的五种分类



在“实验”中制定战略

所谓适应性战略，是指迅速应对难以预测的环境变化，并将这种能力作为“竞争力”的源泉。

根据里维斯等人的分析，专门零售业界，比如时装行业的环境就是既难以预测又不可控制的行业，所以只有采取适应性战略。ZARA和H&M就是这样的例子。

实行适应性战略需要的能力有几种，其中一种是“实验的能力”（The Ability to Experiment）。

宝洁公司就拥有商品开发阶段的实验能力。宝洁公司在网络和个人电脑上创建3D的虚拟空间，并在空间中实行商品设计等方面的评价。他们募集实际用户，以模拟“店面”实际选择的形式进行虚拟的“A/B测试”。2008年，他们仅用10个负责人就进行了约1万次这样的虚拟实验。

IKEA［17］在俄罗斯充分发挥了新业务开发阶段的实验能力。他们不仅开设了家具店，而且还开设了购物中心。

IKEA负责人发现，每当他们开设分店的时候，周边商业用地的地价就会升高，为了取得这部分利益，他们决定在开设店铺的同时开发购物中心。这一决定取得了巨大的成功，并支持了IKEA的成长。

活用失败成就“实验能力”

美国财捷集团（Intuit）［18］以面向个人的税务申报软件（Turbo Tax）和资产管理软件（Quicken）占有了大多数市场份额。创业以来，他们渡过了许多次危机。

财捷是少数几个从个人电脑起步时期存活到现在的公司之一。1983年，当时还是宝洁公司职员的斯科特·库克（Scott Cook，1952— ）为创业而寻找技术人员。后来他在斯坦福大学找到了汤姆·普鲁（Tom Proulx，1953— ）。两人迅速创立了公司，并带来了各种各样的革新。

正当他们想要拓展业务的时候，微软公司以Microsoft Money这款软件强势进入市场，引起了线上竞争，令他们的生存之路岌岌可危。

然而，财捷公司在大胆进行M&A（并购）的同时，也使用了彻底的“商业观察（行为观察）”的开发方式（参见257页），坚持守住了他们的核心商品。

单纯的“倾听客户要求”并不能让财捷公司生存。几十位工程师（并非市场负责人）组成三人一组的小组对各种各样的客户家庭进行访问。具体的操作方式是用摄影机拍摄并调查客户家庭整整两天的“生活”：财捷的产品在何时以怎样的方式被使用，使用时会发生怎样的情况等等。

这项活动开始之后，客户的满意度大幅上升。“创新就是改变人们行为原则的工作”。

也正是因为挑战创新，财捷公司遇到了许许多多的失败。2005年，因年轻顾客增加，财捷公司创设了名为rockyourrefund.com的网站。这个以“震撼你的优惠”为名的活动网站背景音乐多用摇滚和爵士乐，其功能是向使用者提供各种优惠券。

结果是惨败。由于几乎没有访问者，其成果可以“忽略不计”。但是，他们的市场团队对此进行了详尽的分析并给出报告。

这是为了弄清原因，避免导致同样的失败。这就是将隐性知识化为显性知识（参见149页）。

库克对这份报告给出了赞扬的话：“It is Only A Failure，If We Fail to Get Learning.”（失败不可怕，可怕的是不从失败中学习。）

里维斯在适应性战略的“实验能力”项目中，最后提到的就是“应对失败”。既然是试错，就必然伴随着失败。如果不能接受失败并从失败中学习，就称不上是试错型经营，只能说是错误经营。

适应性战略的名字中虽有适应（Adaptive）的字眼，但并非一味地顺从与适应。这个词汇代表的是企业的“进化”。此处进化的反义词不是退化，而是停滞。（通常来说）进化并非一蹴而就，而是由变异与淘汰

引起的非连续性的动态适应。

始祖们奠定基础之后的100年，经营战略理论终于进化到了今天的样子。

“不试就不知道。”

战略的方法已经在这里等待了。

---

[1]2010年开始，有拨水效果的聚氨酯制LZR Racer以及橡胶材料的泳衣被全面禁止。

[2]谷歌视频于2012年夏关闭，iGoogle于2013年11月关闭。

[3]据《Google CEO讲述业界复苏的故事》，发表于2003年7月19日。

[4]拉里·佩奇于2001年秋天以后关停了约30种商品和服务，以图经营资源的集中。

[5]其后，西罗克与谷歌的同事创立了Optimizely公司，提供包括A/B测试在内的网站优化服务。2012年的总统大选中，Optimizely因被民主党和共和党同时聘用而名声大振。

[6]C4ISR系统（指挥、控制、通信、监视、侦察的IT化、计算机化）。

[7]2007年，美国主导训练的伊拉克警察中，有六分之一的人被杀、受伤、逃脱或行踪不明。

[8]2008年2月发生了一起自杀式炸弹袭击，袭击者是2名智力障碍的妇女。炸弹是由手提电话远程控制的。

[9]2007年8月末，什叶派领导人萨德尔对曾经的反美急先锋“迈赫迪军”下达了“停止攻击外国军队”的命令。

[10]根据麦克马斯特的著作《玩忽职守》叙述，越南战争（1960—1975）时期的美国总统约翰逊与国防部长麦克纳马拉曾陷入同样的状况。

[11]“战略上的失败原因”：①模棱两可的战略目的；②短期决战的战略思想；③过于主观的战策（制空权）；④狭窄呆板的战略选择；⑤失衡的战斗技术体系。“组织上的失败原因”：⑥偏重人员协作的组织构造；⑦属人性质的组织整合；⑧轻视学习的组织；⑨重视过程与动机的评价。

[12]在日本，面向都市的地域限定广告常常用于静冈、广岛、札幌等地。

[13]保持针织品的形式进行染色的技术。可以延后决定用什么颜色。

[14]如果是改良产品，最短只要1周。全新商品需要4—5周时间。已有商品再次订货的情况，可以在24—48小时之内向全世界零售店铺货。

[15]一个3D人物和场景的聊天软件。

[16]2012年，IMVU的累计用户人数突破一亿人，拥有虚拟角色用的虚拟道具1000万种以上，仅销售这一项就盈利5000万美元。

[17]英语是malleability，意思是延展性、可塑性，此处作为“对象的可塑性”使用。

[18]宜家，总部在瑞典，全世界共拥有287家店铺。2011年收入252亿欧元。纯利润30亿欧元。年接待顾客人数6亿5500万人。

[19]日本的弥生公司是Intuit 2003年从日本撤退时，管理团队通过管理层收购（Management BuyOuts，MBO）方式产生的公司。



补　章

俯瞰全体的 B3C 框架

（1996 年—　）



彼得·德鲁克（1909—2005）　　三谷宏治（1964—　）

“巨匠们的午后”（番外篇）德鲁克与我

三谷宏治（以下简称“三”）：德鲁克先生一生留下许多著作和预言，直到辞世为止，您一直在担任大企业的经营咨询顾问，95年的人生可谓完满了，日本人称呼您为“经营之神”。在您自己的著作中，您印象最深的是哪一部？

德鲁克（以下简称“德”）：我想应该是《公司的概念》吧。那时我在世界上最大的通用汽车公司工作了一年半，深入地了解了这个公司强大的原因，形成了我个人的想法并出版。但是……

三：但是通用汽车公司却将它作为“禁书”对待了？

德：大概是他们不喜欢最后提出的“应更加分权化”吧。原本关系不错的艾尔弗雷德·斯隆（通用汽车负责人）也暂时跟我不欢而散。但这并没改变我的信念。现在想来，那时的矛盾教会了我“自信与谦逊”。

三：您被世人接受可经历了很长的一段时间。

德：我能被认可也许是因为日本企业。日本人接受并活用了我通过著作表达的信息，1970年代之后，日本企业成为了包括通用汽车在内的美国企业的最强竞争对手。从那以后我的工作机会就多了起来。

三：说起来，戴明博士对战后的日本企业也有很大的帮助。

德：是的。后来是我将他挖走，那之后他就沉浸于质量控制工作之中。

三：您还与麦肯锡有很大关联吧。



德：马文·鲍尔（麦肯锡中兴之祖）曾经叫我帮忙，我拒绝了。我想我并不适合这个组织。我为他们思考出了“经营咨询”这个词汇，后来这个词被广泛应用。将“知识社会”和“创新”这两个概念推广到全世界的也是我。但我却总是提早了10年。

三：也许是20年。无论如何许多日本人都很崇拜您。

德：嗯。只是我希望他们的书架上不只有我的书，那样是非常愚蠢的。多多涉猎，多多经历，只有这样才能产生真正的价值。首先要做的就是拓宽自己的学习渠道。

三：好的，我记住了！



为撼动“巨象”而生的**B3C**框架

波特也没能把握的“巨象”

针对1996年波特在《什么是战略》中提出的“日本企业几乎不存在战略”，明茨伯格在其著作《战略历程》中以“波特的《什么是战略》并非战略”为题，对此文进行了痛批：

- 波特提出“业务效率化是必然的前提”，如果真的这样简单大家就都不用辛苦了；

- 效率的提升可以成为某种战略，这可能是大幅改变战略的契机；

- 波特将战略看作“演绎性、计划性”的东西，但他似乎并没注意到“战略学习或创造性战略（试错型战略）”的存在；

- 波特强调战略就是选择的问题，但这种选择只在多元化等不连续的决策中有意义；

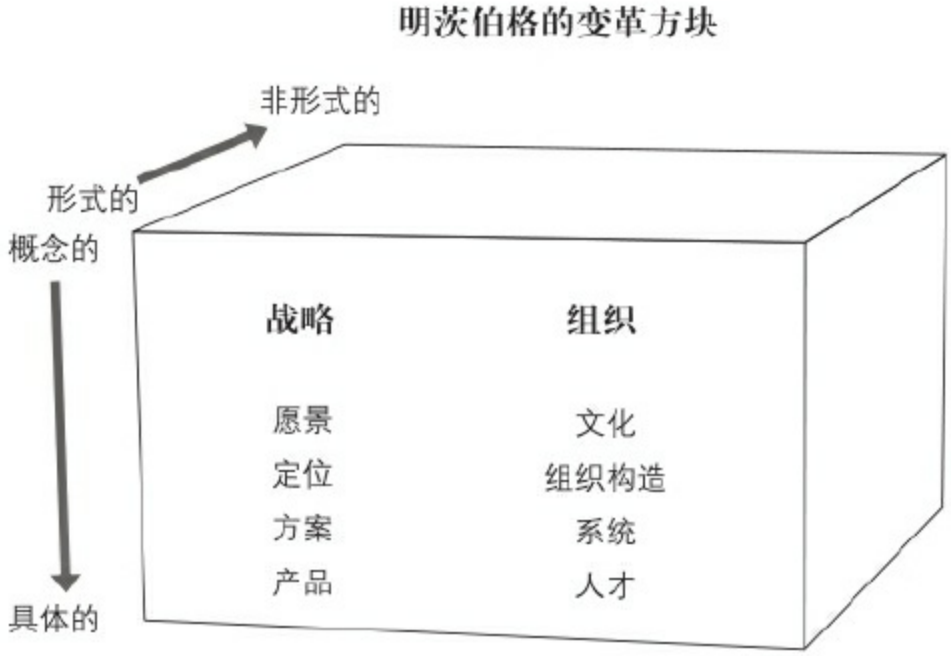
- 如果说日本企业中不存在战略，那么就会出现没有战略也能成功的矛盾论调。

明茨伯格将这些批判性的话用寓言的形式总结了出来——

有个男的是经济学家[1]。他并没有用手摸过大象，也没有可以参考的类似经历。他直接发现了一个问题。他说：“这头大象力量强大，而且气魄逼人。因此可以用接近曲线的图形来描绘它。”

这是个充满了明茨伯格风格的讽刺故事。明茨伯格的意思是：“波特并没有接触过巨象（企业或其经营战略），所以不能（或不愿）把握全体。”

明茨伯格虽然俯瞰了全体经营战略论，但他也只是给出了一个俯瞰经营战略的概念“变革方块”和一份运用现有方法的清单“变革方法映射”。



俯瞰全体的**SWOT/TOWS**和**3C**模型

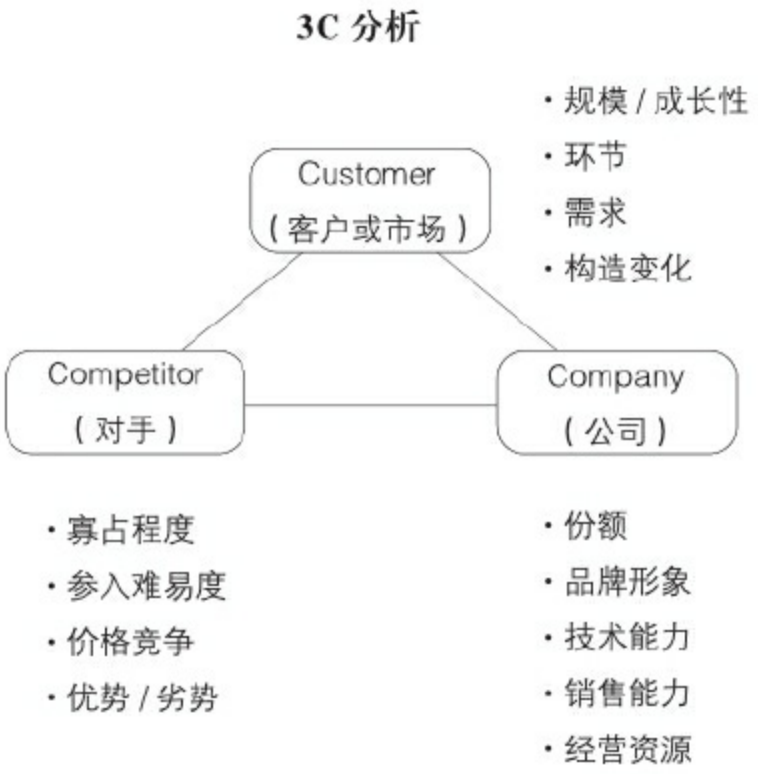
波特的五力分析是理解业界构造、预测业界未来收益性的分析框架，波士顿咨询公司的经验曲线是理解并预测其中成本的工具；价值链的作用是理解公司优势，资源基础理论（RBV）中的VRIO分析则是分析这种优势的框架。

但以上这些都只是强调了经营战略这头“巨象”的其中一个方面。

实际上，有一套外部环境与内部环境并存、定位论与能力论并重的框架已经存在了：SWOT或TOWS矩阵。但这套框架只能用于整理和提供选项。

哦，还有另外一件工具：“3C分析”。它从客户（Customer）、对手（Competitor）、公司（Company）这三个视点出发考虑经营战略，将它们作为互相影响的因素对待。大前研一在其著作《策略家的智慧》（The Mind of Strategist，1982）中提出：“任何经营战略的建立，都必须全面考虑到这三个要素”，并将这 3C [2] 称为“战略三角”。

但是，只有Customer这个要素无法称为“外部环境”。这就是波特的五力分析所表达的最大的信息。



划定战场并总览全体

1996年，笔者创造了一套包含事业环境、优势/弱势议论的框架。

本来打算用于商业学校的课本中，但后来也应用于实际的战略咨询项目，这大大地提高了它的作用和实际性。那以后的十多年间，有许多商业学校的学生学习这套框架，并以此改变自己公司的战略构筑。

它的名字是“B3C框架”。它是一个3×2的表格，基本上可以分为以下三个要素：

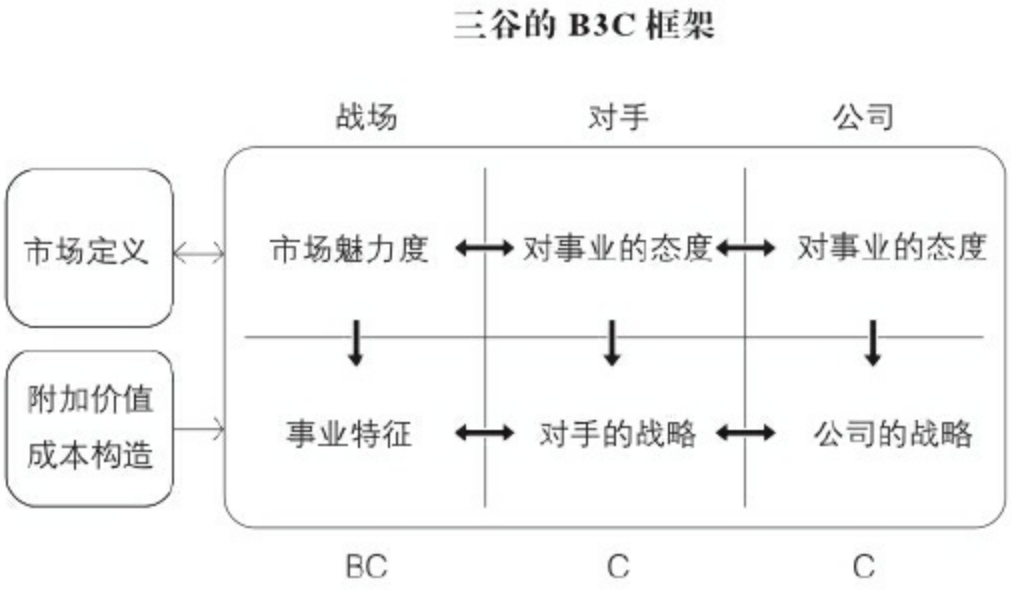
● 战场（Battle Circle）：表述市场的魅力程度与事业特征

● 对手（Competitor）：表述对手对事业的态度、优势/弱势

● 公司（Company）：表述自己对事业的态度、优势/弱势

把BCCC缩写一下就是B3C了。它与3C分析最大的不同之处在于，将第一个C（客户）的范围扩大到BC（战场）。这样一来，五力分析和产品生命周期战略就都可以适用于这个框架了。

“B3C框架”是为了撼动经营战略这头巨象而生的。下一页开始我将简单说明它的概要。



用**B3C**框架定义战场

上层是**“**对事业的态度**”**，下层是**“**取胜方法**”**

这个3×2的矩阵内容不超出“战场”“对手”“公司”。那么为何会有上下两层？

下层是普通的事业战略。下层考虑的是怎样在事业中成功（How to win）。但是，这样就只能停留在事业负责人（事业战略）的视点。作为经营战略的框架，应该还有更上一层的经营者（企业战略）的视点，即事业之间资源分配的视点。

这个上层框架的存在，是为了决定是否进行某项事业（Stay or Exit）、是否进行某项投资（Invest or not）。因此战场的上层是为了测量“市场魅力度”。如果魅力度较低，就没有必要进行积极的投资。

只是，“市场魅力度低”并不代表马上要进行“公司的缩小平衡或撤出”。如果对手公司选择了撤退战略，自己的公司就可以得到所谓的“残存者利益”。也就是说要观察其他公司的态度从而决定自己公司的态度。

用“市场魅力度”和“事业特征”观察战场

战场的上层是用来测量“市场魅力度”的，其中有三个基准：

● 规模（Size）：与自己公司比

● 成长性（Growth）：使用“产品生命周期”

● 收益性（Profitability）：使用“五力分析”

如果这三个基准过低，那么市场就没有魅力度可言。

在实际的分析中，还应注意以下几点：

● 规模：市场的大小是否符合公司的经营目的。比如，对丰田来说，只有1亿日元的市场规模就太小了。

● 成长性：即使有了大量的投资，成长期也不一定优秀。要好好考虑公司是否有投资的余力。

● 收益性：不是指公司现在的收益性，而是用五力分析法找出业界今后会有怎样的收益性。要以中长期视野为考虑中心。

需要注意的是，以上这些话并不是对“公司”这个因素而说的。

市场的下层是“事业特征”（Business Characteristic）。这个因素是

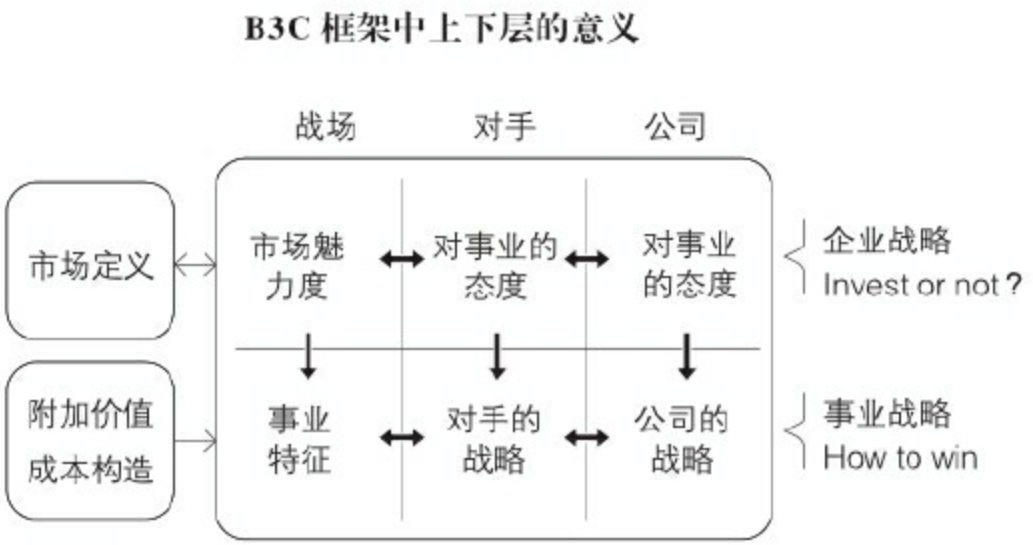
为了理解“市场对怎样的参与者有利”。例如某市场对规模大的参与者有利，或者对行动快的参与者有利。

把握这些因素之后，就可以使用各种各样的分析工具和框架了。

● 优势矩阵：指明4种类型的事业特征（后述）

● 上层集中度分析：根据业界参与者的上层集中度（大规模企业的集中程度），推测何种规模是有效的（以及何种规模是无效的）。不过，如果市场中有小规模参与者存在，就要注意其存在原因

● 成本行为分析：规模、范围、经验、多样性等因素变化时，主要成本会怎样变化。可以使用经验曲线等



不过，在做这些分析之前，要首先把握住谁是真正的客户（准确地说是购买决策者，即DMU）、这些客户期望怎样的价值、提供这些价值会给业界带来怎样的成本变化，这是分析的大前提。DMU不期望的

价值，无论怎样努力也是没有意义的。

用“优势矩阵”理解事业特征

接下来又轮到波士顿咨询公司登场。优势矩阵将事业特征分为4个种类。这个矩阵告诉我们决定企业收益性的最大原因。

● 规模型（Scale）事业：只有规模可以产生效用。规模大收益就高

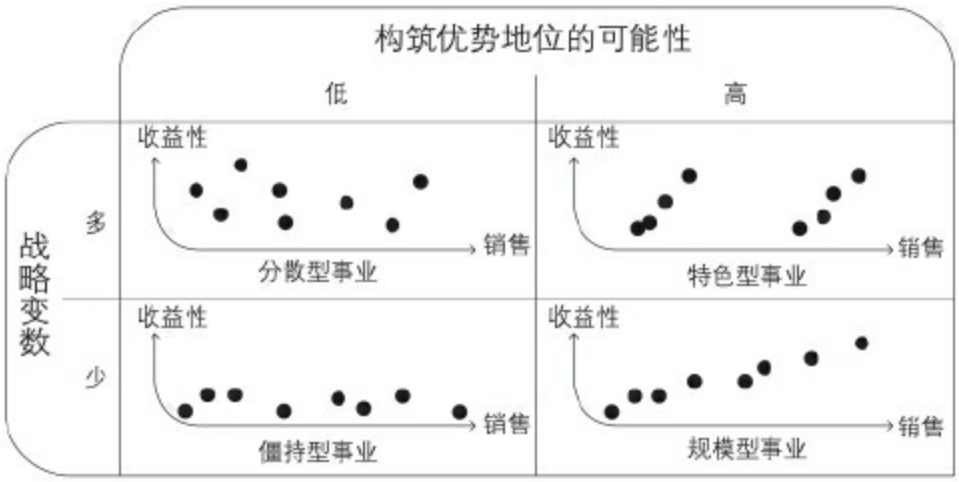
● 特色型（Specialty）事业：除规模外的其他原因也会产生效用

● 分散型（Fragmented）事业：规模不产生效用，只有其他因素会产生效用。收益较为分散

● 僵持型（Stalemate）事业：任何因素都不产生效用，全体收益低

这个矩阵也是理查德·洛克里吉（波士顿咨询公司市场增长率—相对市场份额矩阵的创造者）的作品，而将它分成四种类型的是波士顿咨询公司东京办事处的织畑基一（1939— ）。洛克里吉其后又（强行）将其总结成2×2的矩阵。所以纵轴横轴的说明很麻烦，让我们忘掉纵横轴吧。

波士顿咨询公司的优势矩阵



判断这4个类型，可以使用“销售—收益图表”。用图表描绘业界多数参与者的销售与收益，观察收益是否随规模扩大而上升，是否分散或全体收益低下。

可以从任意处开始，但最后要回归战场

B3C框架可以从任意一处开始。比如不从战场，而是从对手分析或对手标准开始。

在这里，我们假定自己公司的“营业能力”和“物流能力”比对手弱。那么，我们立刻开始改善吧？不，不能马上开始。应该切实调查“如果将这些作为战场会怎样”。如果对大部分客户来说，营业能力可有可无，那么强化营业能力就是一种浪费。请回想精益创业（参见276页）。

另外，物流能力是由什么决定的呢，是规模还是密度？

能够分析这些的就是“事业特征”。我们再次假定，“营业能力不是必要的”，“物流能力方面需要缩短快速交货的时间”。如此一来，某地区的客户密度对交货期就会产生影响。我们应由此开始，最后回到对手分析环节：在哪些地区中我们能以密度战胜对手。

让我们假定情况为市场魅力度高、投资意愿强，事业特征为规模型事业。经过调查之后发现对手的规模是自己公司的两倍。然后应该怎么做？

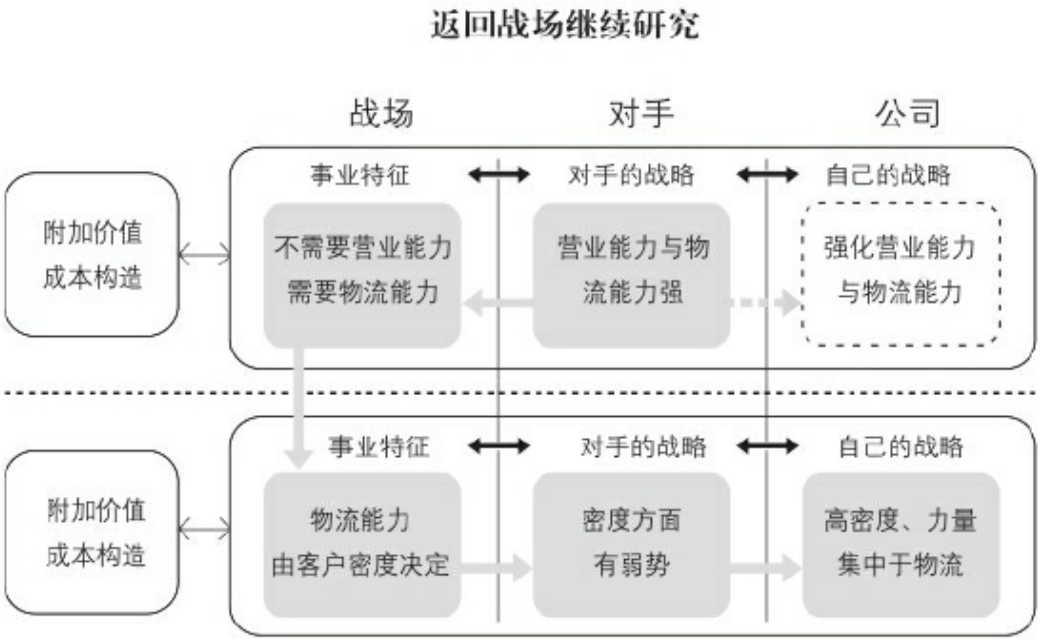
如果全部情况就是这些，那么回答就是“没有胜算”，也没有答案（自己公司战略）。

这时候就应该再一次审视战场：真的只有规模可以产生影响吗？

以市场定义而起，以市场定义而终

某项商业活动的战场必有一定的范围。商品、服务或地区的范围所规定的东西就是“市场定义”。

B3C框架就是由设立这种“市场定义”的假说开始的，否则就无法进行下



一步的工作。在此环节需要考虑的是魅力度与可胜性。如果二者皆无，就需要重新考虑市场定义。制订战略时就这样重复B3C框架下的探究。

最后，这样的重复会推定出一个可行的市场（战场）定义，我们可以称之为“领域”（Domain）。

这样就完成了孙子所说的“庙算”。

用战场战略大步前进

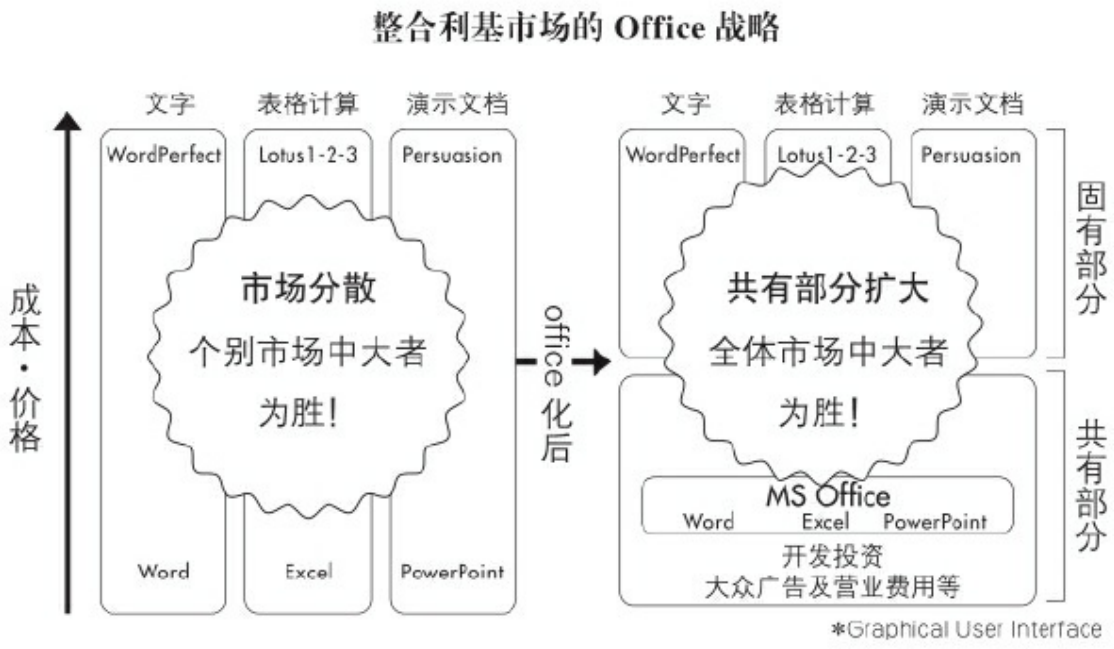
战场自身的变革

B3C框架有一个更加有趣的使用方式：不用于自己的公司，而是用于战场自身的变革，可称之为“战场战略”。

微软的盈利先锋并非Windows操作系统，而是MS Office办公软件系列。这一系列的软件原本在各自市场只占有第二或第三名的地位。

1980年代，MS Word不敌Word Perfect，Excel也与Lotus 123差距很大，甚至没有文档演说软件。为了对抗Persuasion（PowerPoint的主要竞争对手），他们刚刚收购了PowerPoint。在规模（市场份额）因素占有压倒性地位的套装软件市场，微软的形势不容乐观。

微软的对策是将分散的战场整合成一个。他们将所有的办公类软件集合成“MS Office”后呈现给客户（个人用户或PC生产商）。当时是1993年。



竞争对手们并未试图联合，而是分别开发出了Lotus Office等同类软件。由于对手的这个失误，微软的“战场战略”取得了较大的成功。从那以后，微软长久地保持了每年一万亿日元的销售额、利润率超过70%的优势。

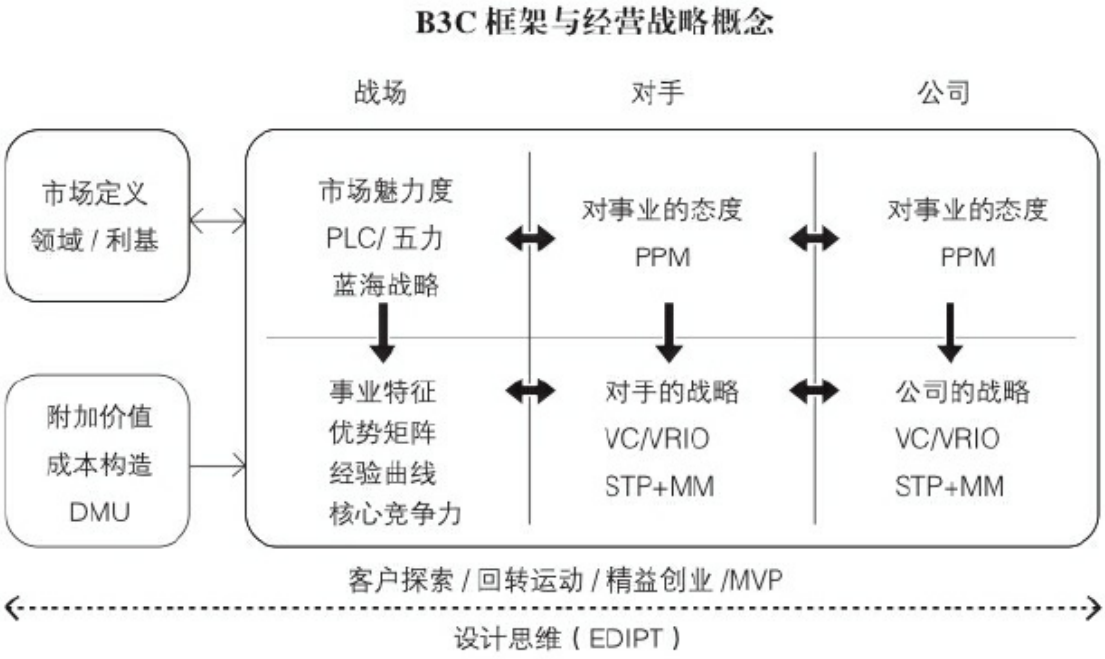
小企业选择战场，创业公司创造战场

大企业可以用大量的投资改变自己所在的战场。比如与其他市场融合，以并购（M&A）方式吸收对手（提高收益性）提高市场魅力度。

反过来说，大企业无法舍弃现有的大块市场，而小企业却可以选择另外的战场，把力量集中在一点（利基市场）。创业企业的角色只有创造新的市场。

B3C框架应该可以成为试错型经营的战前准备帮手。不能一味地舍弃，也不应盲目地创造，为了进行高速有效的试错，应首先用B3C框架进行思考实验。比如定义市场之后，新的敌人是谁，彼时新的敌人会有怎样的动向……针对以上这些情况，公司应怎样构筑持续性优势等，都是应该考量的因素。但只有具备行动力与态度的参与者才能发挥这些桌面推演的价值。

无论如何，“B3C”是凝结了经营战略史100年智慧的产物，应该善加利用。



---

［1］ 波特在哈佛商学院取得MBA后并未继续研读后续博士课程DBA，而是去哈佛大学经济系取得了经济学的博士学位。

［2］ 大前在其2000年的著作中提出，由于新经济领域（网络、连锁、无国界）的出现，3C变得不再适用。

结束语

你现在在哪里？

本书中涉及的登场人物132位，书籍72本，公司110家。纵览20世纪初期开始的100年，介绍了90余个经营战略的概念，包括其背景及发展变化。

不知道各位读者的公司或者组织目前处在这庞大经营全史的哪一部分？

处于什么样的事业环境、拥有怎样的定位？为了在某个定位上取得成功，培养出了怎样的能力？是否已经达成了既定目标？

万一（恐怕是大多数情况下）以上这些因素都处于模糊和不充足的状态，就应该尝试新的做法了。

说是新的做法，但也没必要一定自己创造。每天都在登场的“新”概念，其实早在15—40年前就被先人们提倡过了。

于是问题就成了倾听哪些先人的说法，怎样去实现这些说法。

应该选择适合自己公司状况与能力的一种经营战略，改良并使之成为自己公司的东西。

那么，你选择哪个？

前面所列举的这许多经营战略理论并非纸上谈兵，而是广为人知（在日本则另当别论）并被多数企业实践过的理论。

同时要指出的是，“几乎所有”的理论都因“难以实行”或被当作“无法得到成果”的不完整理论而舍弃。

如果不这样做，就无法产生新的经营战略理论。举例来说，如果产品生命周期战略真的是完美无缺的，其后就不会产生任何市场理论。因为“市场已死”。但它是不完整的，所以又产生了新的战略。

爱嘲讽的超级多面手明茨伯格曾经说过：“所有的理论都是错误的”，但是“管理者又必须选择其中一个”。

物理学出身的社会学者哈福德还说过：如果试错经营失败，公司消失的话，“那就让它消失吧”，“应注意的（不是企业）是自我（自身）的成长”，“（作为个人）要有失败的勇气”。

本书的价值所在

从以上角度来说，本书存在的价值也许是“不做无谓的失败”。希望本书可以成为读者个人进行全面迅速的试错型经营的助力。

为此，我在本书中花了一番功夫：

①此前的经营战略论方面的书籍基本上都是单纯的论文集、人物评传或学派介绍，针对这一点，笔者将本书制作成包含当时社会状况的故事形式，以总览式的叙述使概念容易理解。

②在文中，介绍了相关的书籍、论文和人物，并附上照片和书籍图

片，关键性概念也用图解方式介绍。这样一来就可以用一本书理解全体经营战略概念，便于学习。

③对于公司或组织（有意或无意）采用的“战略类型”或其“构建方式”，理解其意义、特征和局限。

多数的日本公司还停留在（超）古典主义的波特与安德鲁斯（SWOT分析）式的经营战略阶段。恐怕这是因为以前的经营者大多在哈佛商学院学习过吧。

如果想认真地审视自己公司的状况，并思考今后应使用什么“战略类型”或“构建方式”，这本书或许会对你有所帮助。

但是，留给我们慢慢思考的时间恐怕不多了。因为现代社会追求的不是深思熟虑之后的行动，而是高速的试错行动。

我与经营战略：波士顿咨询公司、埃森哲、英士国际商学院

在大学学习物理学之后，我进入波士顿咨询公司工作9年半（其中英士国际商学院一年半），然后在埃森哲工作10年，总计将近20年的时间我都在从事经营咨询工作。

在这期间，我在波士顿咨询公司接触了乔治·斯托克和菲利普·埃文斯，与马丁·里维斯共同完成过项目，也结识了许多麦肯锡公司的知己。曾在埃森哲公司与迈克尔·波特陷入争论，也曾在英士国际商学院听过金伟灿的授课。

在职场社交网站领英（LinkedIn）上调查一下，就会发现本书中登场的每个人物与其他人都只隔着一到两个人，这么说世界果然很小。

2006年，我开始致力于面向社会人士、家长、老师以及孩子的教育活动。每年我都为数千人演说、讲课，并且不断地出书。

我的目的是，提升所有人的想象力和决策能力。因此我在著作中追求“易读性”和“趣味性”。

直到去年夏天，Discover 21（日本的一家出版社）给了我这本书的启示。他们问我：“能不能写一本50年跨度的经营战略史？”

我回答：“50年跨度哪里够，要从源头开始写才有意思。”于是我开始了痛苦并乐在其中的奋斗。

百年知识之旅的终点

我先是花了整整一个月，制作了一份年表。然后用了一个半月写正文，又用了三周的时间插入图片。我的目的是“易读性”和“趣味性”。

写作的原则是：决不能歪曲史实，又要将这100年来经营战略史庞大的智慧与实践经验汇集在一本书中，还要让初学者也能轻松读懂。所以本书的原稿都事先通过了家人的阅读。

希望本书也能让MBA学位持有者和经营爱好者感受到十二分的乐趣，至少我本人是这样的。

写作的连续程度连我自己都感到惊讶。

我总览并整理了分散的知识，能将其中的冲击性和趣味性带给大家是对我最大的奖赏。

最后，让我在一长串感谢中结束这本书——

感谢向我投来这份庞大“题目”的Discover　21出版社的社长干场弓子，感谢在庞大的编辑工作中坚持到底的原典宏，感谢给本书带来崭新设计的吉冈秀典，感谢为各位巨匠们注入生命的插画作者长崎训子，感谢为我制作了许多精美插图的荒井雅美，感谢将我培养成经营战略顾问的波士顿咨询公司和埃森哲公司，还要感谢长期以来一直支持我的家人和许多位朋友。

谢谢你们。

2013年4月

金泽工业大学虎之门研究生院教授

三谷宏治

经营战略全史