

商业模式

教科书

全球著名学者大前研一又一商业力作，颠覆你的商业认知！
帮助企业创造全新的商业模式，为全世界的企业提供「利润增长」的药方！

大前研一 著

宋刚 译

○○○

「ビジネスモデル」の教科書



机械工业出版社
China Machine Press

目录

[前言 永远记住，你是“当事人”](#)

[第一部分 大前式商业模式讲解](#)

[第1章 如果你是总经理，你要怎么做](#)

[彻底以理论思考，做到持续性练习](#)

[第2章 大前式案例分析的三大特征](#)

[研究仍未解决的“现在进行时”课题](#)

[化身企业经营者后再冥思苦想](#)

[头脑风暴，拓展思维](#)

[第3章 即使还没有标准答案，我也有信心告诉你们我的结论](#)

[我是你们的头脑风暴制造者](#)

[第4章 分析·考察·解答之道](#)

[收集到的信息要能还原出问题原貌](#)

[收集信息、分析信息双管齐下](#)

[从图书馆中和网络上收集第一手资料](#)

[看新闻时用“自己的地图”](#)

[不要依赖定式思维推出结论](#)

[这个公司、这个业界的根本问题是什么](#)

第5章 来学习大前式思路

大幅提高你的决策速度

第二部分 案例分析实践：我是经营者

案例1：可口可乐公司

开创全新商业模式

案例2：罗森

关键时刻的发展战略蓝图

案例3：优步

直面“疯狂增长之痛”

案例4：任天堂

迎接变化，制造“畅销”

案例5：佳能

在席卷业界的危机中“笑到最后”

案例6：小米

“本土企业”谋求世界第一

案例7：泉盛

黑心企业的重生

案例8：COOKPAD

蒸蒸日上景象背后的“真正课题”

[案例9：日本经济新闻社](#)

[让收购物有所值的战略](#)

[案例10：爱彼迎](#)

[法律限制与成长的矛盾](#)

[案例11：尼达利](#)

[这几件事就该在效益最好的时候做](#)

[案例12：岛精机制作所](#)

[怎样才能赢过“中国”](#)

[关于本书所收录的案例](#)

[后记](#)

前言 永远记住，你是“当事人”

本书的书名是《商业模式教科书》，但是，从本书里，你学习不到当今世界五花八门的商业模式。

这是一本什么样的教科书呢？“如果我是这家公司的总经理，我对公司出现的问题应该如何解决？”“如果我是一名企业经营者，我会对企业的业务发展做出怎样的决策？”如果你在思考这些问题，我会力求通过自己亲身实践过的案例分析法，帮助你彻底地解决问题，并培养出你作为一名经营者的思维能力，同时强化你的判断能力。从此种意义上来说，这是一本帮助你“创造全新商业模式”的教科书。

在众多商学院中，学生学习的案例分析都已经是老古董了。我曾经在斯坦福大学担任过客座教授，即便在那里，课堂中讨论的案例也是相当陈旧的。在案例分析中，如果不能将当今时代（正在发生）的课题当作讨论对象，那还有什么意义呢？多年来，我目睹了对这些嚼之无味的老古董进行讨论的课堂，已经感到相当厌烦。

近几年，一些商学院从一流高校的教材中搜罗几个老旧案例后，就一味地照本宣科。其中一些实在有点过分，比如“柯达与宝丽来之战”“Gateway2000如何成为市场占有率之王”，这些案例太陈旧以至于在互联网上都查不全相关信息。举个例子，学习这些案例，就像是逼迫我们用“垃圾桶中的腐烂果蔬制作一道美味的料理”。

诱人的美餐，需要用刚刚采摘的食材或者刚刚打捞上来的鱼类制作。同理，要想成为优秀的经营者或商务人士，必须要以当下正在发生的案例作为学习素材。如若不然，案例分析很难触及事物的本质。

作为时代的“当事人”，企业的经营者正在面临许多课题。作为我的读者，我希望你们能够与他们站在相同的立场上思索解决方案。收集何种信息？对其如何解读？应该如何加以利用？如果你们是他们，你们会怎么做？我希望你们能够将这种思索的习惯浸透在血液之中。

这么做的目的，并不仅仅是要找到企业面临的课题或遇到问题时的答案，更为重要的是，通过冥思苦想，透过经营者的视角，得出“只有自己才能得出结论”本身。如此训练，日积月累，你们就能磨炼好提出解决方案的技能。

我目前担任日本Business Breakthrough (BBT) 大学的校长，本书的后半部分囊括了我在课堂中与学生分享和讨论的新鲜案例。对于各个案例，我也会和学生一起思考，并提出自己的解决方案，但我绝对不希望我的学生照本宣科、死记硬背，那不是正确的学习方法。“如果是我，我是这么想的”“对于大前先生的结论，我是如此补充的”，我希望自己的学生能够如此来深化自己的思维，把自己当作真正的经营者进行决策。我还希望我的学生能够具有百折不挠的意志力，无论遇到什么样的反驳，都能够积极应对，挑战各类课题。衷心祝愿我的学生能具备经营上的十八般武艺，在实际工作中也能够无往不利。

Business Breakthrough大学校长 大前研一

第一部分 大前式商业模式讲解

第1章 如果你是总经理，你要怎么做

彻底以理论思考，做到持续性练习

各位读者，从现在开始，你们就是我的商业模式课堂上的学生了。正式开讲前，我先跟大家详细解读在本书的重头戏——“案例分析实践”中可以学到什么，再介绍一下我希望各位如何进行学习。

我非常期待能够通过这本“教科书”让各位体验一下BBT大学课堂的实际场景，因此在第二部分的案例分析中，我精心选取了BBT大学课堂上实际使用的12个案例，并对其进行了相应调整。

到底什么是大前式案例分析 (Real Time Online Case Study, RTOCS[®]) 呢？大前式案例分析只选取真实的企业和机构作为研究对象，每一个案例都要求学生把自己当作“××公司的总经理”来解决案例中企业所面临的难题。这些难题尚未有标准答案，并且都是目前正在面临的课题。学员需要在一周的时间内，先“调查

与分析”，再“讨论与思考”，最终交上自己的答卷。而我也会与学员共进退，与各位分享我的见解，让各位通过比较这两份答案不断地对自己的分析与思考进行自省。

通过个体实践与集体讨论进行缜密的理论分析，再加上每一周的实战演练，无论是看穿企业根本问题的洞察力，还是高瞻远瞩式的决策力，作为高层所必需的这些技能都可以得到大幅提升。简言之，就是实现问题解决能力与构想能力的突飞猛进。

第2章 大前式案例分析的三大特征

与以往的案例分析相比，本书中案例的母库——大前式案例分析（RTOCS[®]）有三大特征。虽然这是BBT大学的教学内容，但我希望在接下来的案例分析中，各位也能牢记以下要点。

研究仍未解决的“现在进行时”课题

传统案例分析的主要思路是主张从已结束的事实中汲取教训，因此大多都采用学者或专家（第三者）的论文，并且这些案例已经有了答案。与这些拾人牙慧的案例分析不同，我会用目前还未有“标准答案”的难题考考各位。因此，各位必须像当事人一样收集、整理必要的信息，并对其进行取舍和分析，绞尽脑汁得出结论，或者说是提出作为高层的决策。

一千个人眼中有一千个哈姆雷特，我们也希望通过这本书的学习，最后让每一个学员都能得出自己的答案。只有眼前发生的最新鲜案例，才能完美再现瞬息万变的现实，带给你们最真实的临场感，也才能让你们在实战中学以致用。

化身企业经营者后再冥思苦想

化身当事人，肩负解决问题的责任，这在案例分析中是至关重要的。因为大前式案例选取的均是当事人（企业领袖）仍在上下求索的课题，因此作为读者的你们必须把自己完全置身于案例情境之中，时刻保持高度紧张感，给出自己的答案（作为高层的决策）。也就是说，你们必须在有限的时间内全身心地融入角色，准确判

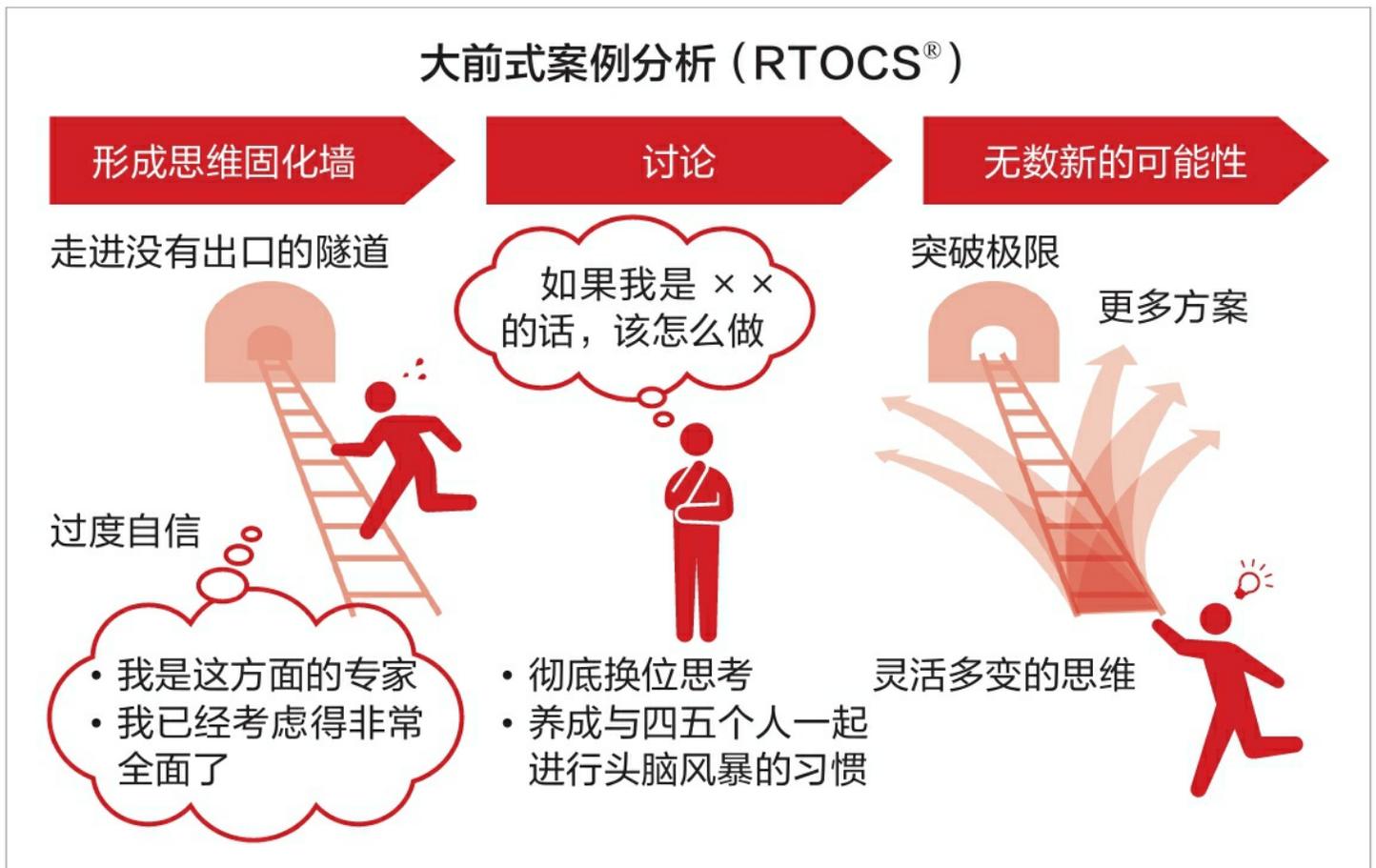
断信息并做出决策。而通过不断重复这种高度紧张的练习，你们能够非常有效地提升思维能力，让自己成长为问题的解决者。

头脑风暴，拓展思维

总有些时候，当你面对问题，一个人再怎么绞尽脑汁也想不出解决方案时，可能是过度自信在大脑周围建起了高墙，从而限制了你的思维。“对于企业和业界信息，我都已经充分调查过了”，所以“我已经足够了解宏观和微观信息了”，这种思维会使你过度相信自己已经“对企业面临的问题和解决方案考虑得非常全面了”。这种时候，你的思维自然会开始故步自封。

BBT大学的实际教学，旨在通过学员间的深入讨论来打破思维定式、转变陈旧思路、培养大家形成头脑风暴的惯性，从而使学员能够想过去所不能想，使思维翱翔于一个更为广阔和自由的世界中。

所以，你一定要尽量自主思考，之后还要尝试与他人分享彼此的意见。山重水复疑无路，柳暗花明又一村，你的思维一定会变得更加灵活。



第3章 即使还没有标准答案，我也有信心告诉你们我的结论

我是你们的头脑风暴制造者

为什么大学课堂上教授的往往都是一些陈芝麻烂谷子一样没有营养的案例呢？我认为这与老师的水平和教学理念有关。有些老师经常把自己还没想清楚的案例随便抛给学生，然后无论学生提出怎样的观点，都只一味赞同“你很有想法”“那样想也是很有道理的”。这还能算是老师吗？！不，这只能叫主持人。就像迈克尔·桑德尔教授一样，说着“让我们来探讨死亡的问题吧”，其实只是让学生发言，就算有人问：“迈克尔教授，您的看法是什么呢？”他也会避重就轻，不明确表达自己的核心观点。我们难道要跟这些“主持人”学习如何分析案例吗？这样学员是学不到任何干货的。

我曾听日本商业培训学校中一些前著名咨询师这样说过：“铁打的营盘流水的兵，每年的学生都不一样，所以我们每年没必要换新的案例，而且也不需要像以前做顾问时那样保持紧张感，这工作实在太轻松了。”这实在是让我哑口无言。跟着这样不思进取的老师学习，实在是太不幸了，你永远无法获得实际解决问题的能力。

不要成为“评论家”

我不愿班门弄斧，但我也愿做“主持人”。每次分析案例，我也只给自己一周时间，让自己融入一个被公司难题步步紧逼的经营者角色之中，绞尽脑汁地思考“如果我是总经理，我会怎么做”，之后把我的解决方案与大家分享。即使我的学员纷纷议论“大前的方法很奇怪啊”，我也会义无反顾地提出我的方案，不时地与他们进行讨论。这就是我作为一个教师所坚持的使命。

在实际经营公司时，最高层也必须如此“杀伐决断”。无论何时都要果断地做出判断，下达指示。如果优柔寡断、左顾右盼，就不能被称之为经营者，而仅仅是个评论家。经营者可不能像气象预报员一样，只告诉下级“明天晴间多云，部分地区将有降雨”就万事大吉了。什么叫作经营管理呢？就是在预测天气之后做出决断，清清楚楚地告诉下属明天到底需不需要带伞。

真正的经营者想必时刻都保持着一种紧张感，正是这种紧张感催促着他们在有限的时间内收集信息、分析判断并下达决策。为了得到这种紧张感，为了熟练利用这种紧张感来提升解决问题的能力，即便你们身处商界，也必须像网球选手练习成百上千次挥拍一样，进行无数次的训练，并且养成自己站在当事人的立场上思考的习惯。而我和我的学员正是通过每周一次的案例分析践行这种方法的。

第4章 分析·考察·解答之道

大前式案例分析（RTOCS®）在BBT大学里主要分为三个步骤：先“调查与分析”，再“讨论与思考”，最后交上“自己的答卷”。

那么，读者在利用我这本“教科书”练习或是从事现实中的工作时，到底该怎样调查、分析、讨论、思考以及得出结论（解决方案）呢？我为你们归纳出了六个要点。

收集到的信息要能还原出问题原貌

先跟大家讲讲收集信息的重点。

大前式案例分析要求大家亲自去收集企业和业界的信息。就像原始社会时期用石斧、石矛捕杀猎物一样，人类从古至今都非常强调自力更生。同理，从现代浩如烟海的信息源中亲自撷取需要的信息也非常重要。

想要找到自己需要的信息，就不能不假思索地东拼西凑。我们要记得，收集到的情报最终是为找出“研究对象（如企业）的根本问题”服务的。而这必须建立在对其全貌的了解上，仅凭碎片化的资料根本无法找出根本问题。没有这个还原全貌的意识的话，很可能会犯下“信息残缺”和“信息重复”的错误，从而徒劳地把时间用在收集一些无关信息上。结果使自己陷于错综复杂的信息迷宫中，一旦迷失了原本的方向，就会再也走不出去。

收集信息时更需要避免的是先入为主（假设）。先入为主的后果是我们只能找到有限的信息，而永远无法抵达问题的核心。想要了解事物全貌并查明根本问题的话，就要尽可能地拼出事件全貌。也就是说，不仅要收集企业本身的财务等信息，还要收集“市场（消费者）”和“竞争对手”的信息。

综上所述，想要还原出事件全貌来找出企业的根本问题，就不能只撷取几个重点信息来做出武断的判定，而需要不带有个人情感，理智、客观地收集企业、市场、竞争这三个方面的信息，还要能还原出事件全貌！

收集信息、分析信息双管齐下

在上一点中我已经讲过，收集信息的最终目的是把握事件全貌。而如果你像我要求的一样时刻铭记以探寻企业根本问题为目的的话，那么你在收集信息时一定也同时在“分析判断”这些信息。而我第二点想强调的就是，收集信息的同时要分析它！你可以试着把你在这个过程中意识到的问题形成文字或图表。这样做不仅能让你明白现在收集到的这些信息有什么意义，也能提示你接下来该调查哪些信息。

假设我们在调查某业界的市场。我们可以以产品（业务）种类为y轴，以国家或地区为x轴来做图。这样条理分明的数据分析不仅可以帮助我们避免“信息残缺”和“信息重复”，从而高效地收集信息，还可以帮助我们判断这个案例到底是应该放在国内市场进行分析，还是应该放在全球市场中进行分析。

通过信息收集和分析双管齐下，再通过对当前收集到的信息进行不断评估、判断，我们就可以明白哪些信息是重要的，进而行之有效地提高收集信息的效率。

从图书馆中和网络上收集第一手资料

那么实际收集信息时，到底应该选择哪个信息源，又应该采取怎样的方法呢？

首先我们可以选择时刻监测着业界动向的“政府机关的统计”“各种业内组织的统计”“发行有关期刊的出版社”“专业书籍及论文”等资料。而怎样才能行之有效地查阅到这些资料呢？去图书馆是性价比最高的手段。具体来说，我们可以选择国立国会图书馆、日本贸易振兴机构的商务图书馆、东京都立图书馆、政府机关图书馆、业内各组织下属的专业图书馆等。这些图书馆的优点是可以获取到已进行过分门别类的第一手资料。因此，可以事半功倍地把握案例的背景全貌。当然，更为专业的信息需要花费高价购买专门调查公司的报告和数据库，但偶尔也可以从上述图书馆中寻找这些信息。

互联网是另一种高效的信息收集渠道。政府机关和业内各种团体的很多权威统

计都会公开在官方网页上，因此各位也可以通过网络直接收集第一手资料。不仅如此，网络上专家基于第一手资料做出的分析和论文数不胜数。此外，得益于频繁的数据更新，信息也更为鲜活。换言之，这一途径最显著的优点就是能够随时随地获得高时效性的信息，不可不用。

但是想要用好互联网，必须建立在对互联网特点的准确把握上。互联网上充斥着大量的第二手资料，这些信息残缺不全、良莠不齐。最为关键的是，互联网上的信息仅能通过特定关键词来进行检索，万一想不到某个关键词，就无法找到有效信息。即使有这些缺点，只要我们能够考虑得尽量充分，就可以游刃有余地利用好互联网这一高速信息渠道。

互联网的用途不仅在于信息的收集。若想更熟练地利用网络来收集信息和充电，我建议大家培养一个习惯，一个被我称之为“周六午后网上出差”的习惯。具体怎么做呢？就是每个周六下午利用互联网，巨细无遗地调查三家你最感兴趣的企业。假设自己在网络世界中正要到这些公司出差，以对其进行调查。

BBT大学经常要求学员“网上出差”。我们会给出像“哪家企业是研发阿尔茨海默病新药的最佳合作对象”“如果要建本地地标性建筑，你要怎样设计建筑外形及施工方案”，可别以“我不懂建筑”做借口。只要有互联网，任何人都可以查到地标性建筑的建筑流程、这个领域的有关专家，以及相关实际知识的获取途径。所有企划其实只需半天即可完成。我几乎可以断言，不存在半天内写不出来的企划。这就是如今的互联网时代，一个信息流通极为发达的信息与通信技术（ICT）时代。

我一直强调这种“ICT思维”是当今企业高层最不可或缺的能力之一。虽然培养这种思维最好的途径是亲身领略10个左右世界最先进的系统，但对于读者来说，通过互联网来调查并坚持不断的学习也是可行的。

坚持不懈地调查不解之处，磨炼经营者思路并培养全面深入的思考能力。彻底把自己融入一个经营者的角色中，打破砂锅追究到底、思考到底，直至得出自己的方案。这不可一蹴而就。“宝剑锋从磨砺出，梅花香自苦寒来”，不身经百战，哪来运筹帷幄的经营能力。若各位想要成为经营者，就必须及早进行这样的训练，以免临渴掘井、为时已晚。为此，我建议想要磨炼自己的经营者思路并提高信息收集能力的各位，一定要试试“周六午后网上出差”。

看新闻时用“自己的地图”

我有一个习惯，每天通过各式新闻媒体收集信息。每天凌晨4点起床后，我首先用3个小时来浏览NHK、NHKBS频道、CNN、BBC等媒体上的国际新闻。当然也风雨无阻地查阅NNA、《中央日报》、新华社报道，以获取日本国内难以获得的中韩及东南亚等地信息。每天浏览的新闻粗略估计有500条左右。

对于当代经营者而言，“国际思维”的重要程度与“ICT思维”不相上下。作为学生的各位也不能掉以轻心。每天收集国际信息可是培养经营者思维的一项基本功。只看日本国内报纸电视的话，收集到的信息难免略为片面或有失偏颇。举例来说，想要了解有关俄罗斯和乌克兰的真实新闻，就必须直接浏览当地报道。所以，每天做收集信息这项功课时，千万不能忘了国际新闻。

但是，一寸光阴一寸金，若只是囫囵吞枣地浏览而不假思考就会毫无意义。最关键的是要像伯乐一样来发现这些信息的价值。也就是说，要提升自己“新闻探测器”的敏感度。

例如，看到某个中东地区的新闻时，你的“探测器”必须能够立即探测出：“这个新闻的切入点独辟蹊径，分析得鞭辟入里，具有很高的价值。”

各位可能一般都是先把感兴趣的新闻储存于脑海中，日后再进行对比分析。而我凭借大脑硬盘中日积月累的大量新闻和灵敏的“探测器”能够做到，只要出现没见过的新闻，我就能够迅速判断出它的价值。因此，虽然每天读500条新闻，我的大脑硬盘也一直是清清爽爽、井井有条的。

对于新闻，本就不应该死记硬背。我一直基于自己脑海中的世界经济地图、世界政治地图、世界商业地图来捕捉身边动向。因此，每当出现与我脑海中的地图不同的信息时，我就能立刻准确地判断出其价值。我想告诉大家的是，世界上的信息多如牛毛，与其绞尽脑汁地记忆这些信息，不如建立自己的世界地图。培养起这个习惯后，以后出现新动向时只需在地图上稍做修改即可。而当“探测器”检测出感兴趣的新闻时，则要不遗余力地调查清楚相关新闻。

这些终究只是我个人拙见，希望能借此抛砖引玉，让各位找出最适合自己的方法。

不要依赖定式思维推出结论

在整理、分析收集到的信息并寻找课题的最终结论时，刚才提到的3C原则（3C是指company、customer、competitor。在经营管理中，3C意味着谋求自己所在公司与客户、竞争对手间的平衡）仅可作为参考。它无非是辅助我们找出真正问题的助手，套用这些思路来整理一下信息还说得过去，过于依赖则是经营者大忌。弄错其用途的话，甚至可能让我们无法洞察企业的根本问题。

每个人分析信息、总结结论（解决方法）时的依据和方法可能各不相同。但不仅是案例分析，人类在做出判断时也大抵依赖个人经验。经验会带来知识，而知识会带来更多的选择。因此，大前式案例分析课程非常重视经验的积累。期待各位能够在本书的案例中得到这方面的锻炼。

本书中所有案例的最终目的是让各位用经营者的思路来决策，而真正的商场还需要我们能够明确地把自己的想法传达给他人。因此，各位必须拥有斩钉截铁地说出“这就是我的结论”的勇气，也必须能够有理有据、条理清晰地说明自己的判断与决策。我建议各位在用本书中的案例与他人进行讨论时，也要明确给出自己的判断，敢于断言：“现在公司就是需要这样做！”这才是我们进行练习的真正意义。

通过收集、分析信息，我们可以找出企业存在的课题和问题。那么找到之后又该怎样推导出结论呢？首先要明白的是，问题不存在固定解法，而且很可能拥有多种解法。因此，这时必须独立思考。

他山之石，可以攻玉。虽说要独立思考，但其他业界可能也不乏曾被同样的难题所困扰却已成功解决的企业案例。放眼其他业界，若发现某家企业华丽转身，营业额蒸蒸日上，汲取其经验也未尝不可，取他山之长技。我可以照搬它的做法吗？或者有更优良的解决办法呢？这样上下求索，追寻答案，最后未尝不可能独立思考出别开生面的事业企划。

这个公司、这个业界的根本问题是什么

在最后这一点中，我想用富士通、东芝和从索尼中独立出来的VAIO这三家公司的电脑业务合并一案来讲讲解决课题的思路。

报道称这三家公司将在保留各自品牌“FMV”“Dynabook”“VAIO”的基础上进行业务合并。而2016年4月，当我写下本书时，又听说这次合并将被一笔勾销。这真是再合适不过的案例材料了。实际上，BBT大学已将其纳入课程中，案例名叫“站在VAIO公司立场上，想象若与富士通和东芝整合，该怎样提高自己的市场份额”。

分析这个案例首先需要对日本电脑市场有一个整体上的把握。纵览日本市场，如今联想、惠普、戴尔和华硕B2B业务的营业额都在节节攀升，而B2B对产品的外观设计等附加价值几乎没有要求。

因此，一直以外观作为卖点的VAIO公司，在这个B2B市场中毫无胜算。公司还没搞清楚接下来该怎么发展就稀里糊涂地准备合并业务了，可能高层觉得：“反正合并这三个品牌的话，我们的市场份额就能超过NEC（日本电气股份有限公司）达到30%了！”三个数字相加得出30%这一数字，简直是小学算数。一味地垒积木，扩大事业规模，却不懂堆砌起的大厦中毫无生命力。对于产品来说，数字并不重要，因为造就其价值的是灵魂。

大前式案例分析要求各位从根本上思考：这个看上去有些荒唐的决定到底是否正确，合并业务这一决定是否真的合理，以及“该怎样提高VAIO的市场份额”的课题是否合适，这些最根本的问题是至关重要的。从这些根本问题出发，往往能够很快得到结论。

因此，在考虑了这些问题后，我得出了一个结论：让苹果收购VAIO。

要说原因，是因为生产面向普通消费者的高端产品，并且把外观设计作为附加价值的只有苹果公司和VAIO。因此，想要做活VAIO的品牌价值，除了让苹果公司收购VAIO之外，别无他法。反过来，苹果公司也可以通过采用Windows系统的VAIO电脑来补充Mac；使用OS操作系统，扩大电脑方面的事业范围。这期间各种成本对苹果公司来说大概只算沧海一粟。此外，在共同研发产品的过程中，VAIO的优秀技术员工也很可能会成为对苹果公司来说非常重要的财产。因此，即使只有5%的成功可能性，即使苹果公司几乎不可能采纳我的意见，我也会为那5%的可能性勇往直前。经营就是无论何时都不放弃任何一丝可能性。

如果你真的把自己当成公司的经营者，那么一定要能坚持自己的想法，要能够斩钉截铁地说：我决定这样做！被别人质疑也好，被别人反对也好，保持当事者意

识来独立思考、独立总结这件事才是最重要的。这样全身心投入的话，一定能想出别人意想不到的大胆主意，成为一个大胆的博弈者。

第5章 来学习大前式思路

大幅提高你的决策速度

百炼成钢。采用前面所讲过的大前式案例分析方法来反复锤炼自己的话，我相信各位一定可以建立起站在经营者立场上思考及解决问题的习惯，以及明确表达自己想法并坚持自己决定的习惯。

每周一个案例，一年积累下来就是50个左右，两年下来就是100个左右。不仅仅是单调的机械练习，大家在这些案例分析中身经百战后，思维敏捷度一定会大幅提高，调查、整理、分析信息的速度也会突飞猛进。

不仅如此，到了实战时，就可以立刻反应出什么情况下该怎样思考，什么问题该用什么解法……换言之，解题速度乃至决策速度都会逐渐提高。当各位某一天真的创业成为公司最高决策人时，这种反应速度就可以发挥出惊人的作用。

当前，不仅实际参与企业管理的企业经营者需要具备这些能力。技多不压身，这些能力对任何人的工作和生活来说都有百利而无一害。

亲爱的读者，当你们读到这里时，想必已经理解了我的这本《商业模式教科书》的理念，并已经做好了真正进入课堂的心理准备了。

希望各位能够在接下来的案例分析中充分练习，培养出从经营者角度思考的习惯。

市场形势瞬息万变。在本书上市时，各公司可能都有了新动向，而藏于原有信息中的意义、意图、价值也可能已面目全非。综合最新动向分析后，可能会得出与书中截然不同的答案，甚至可能会发掘出新的课题。这时各位就可以思考：“为什么如今业绩提高了呢？”“经营者下台后事态会如何发展”等。如果在阅读本书的过程中不断探寻自己的答案的话，那么学习必能更加事半功倍。

这种时候，“我的话会这样解决”“我要对大前的结论进行补充，得出这个结

论”我期待各位读者能够这样积极挑战。

实时案例的学习是现在进行的（ongoing），永无止境。所以，我既不建议各位错了就看答案“原来答案是这样的”，也不建议各位死记硬背我给出的答案。

我希望各位能够这样想：“大前原来是通过这个思路解答的，那么我来补充上我的信息！”最好能够带动周围人一起讨论，找到更多不拘一格的解决方法。

期待着各位勇往直前、披荆斩棘，拿出改写本书的气势来读下面的“12个案例分析”，以找寻出自己的答案！这样我将感到无上荣幸。

第二部分 案例分析实践：我是经营者

案例1：可口可乐公司

开创全新商业模式

如果你是可口可乐公司的CEO，该如何在健康意识高涨、碳酸饮料低迷的现状下力挽狂澜？

数据

公司正式名称：可口可乐公司

日本名称：日本Coca-Cola株式会社

成立时间：1892年（正式）

代表：会长兼CEO Muhtar Kent（穆泰康）

总公司地址：美国佐治亚州亚特兰大

业务种类：食品饮料类

企业业务：生产、流通、贩卖非酒精类即软饮料的浓缩液及糖浆

官网：<http://www.coca-cola-company.com/>

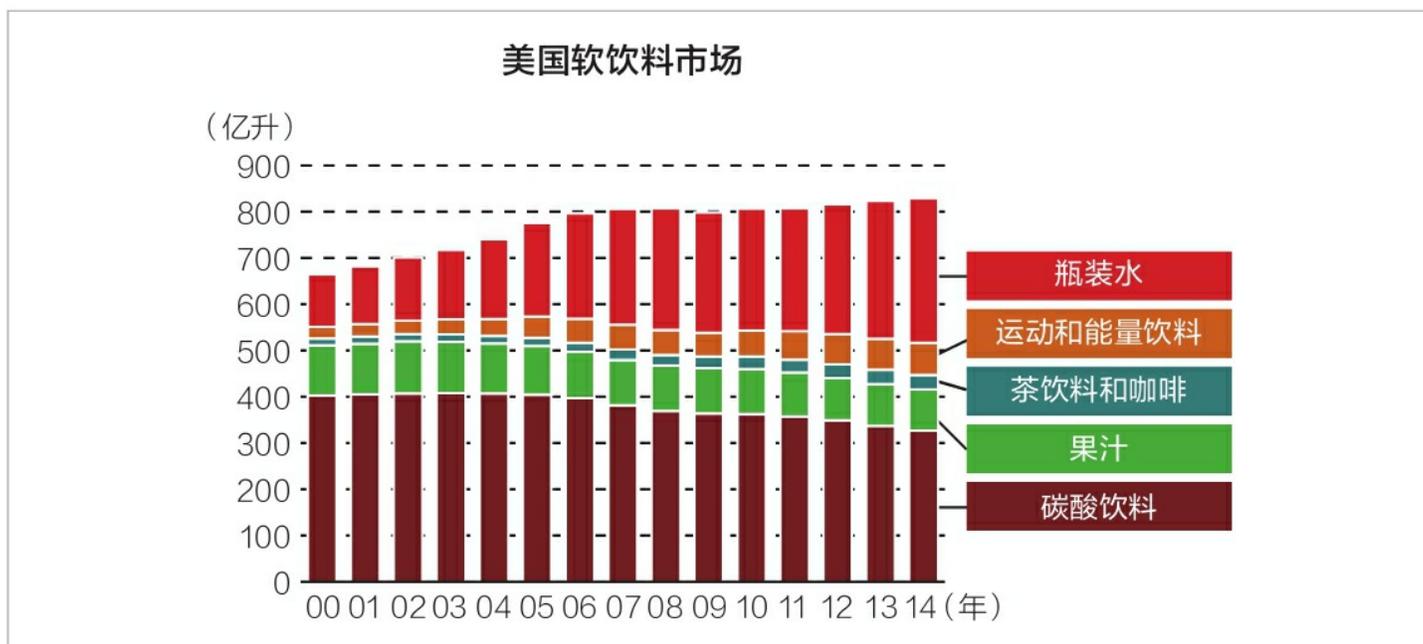
注：数据截至2015年3月。

碳酸饮料退场，瓶装水登场

健康意识与汽水税：吹向美国碳酸饮料的寒流

近年来，伴随着美国高涨的健康意识，碳酸饮料业迎来了寒潮。从2015年3月5日《朝日新闻》的“美可口可乐为首碳酸饮料销售量连续9年下跌”一文中，就可以看出碳酸饮料市场的疲态。为遏制日益严重的肥胖问题，继2015年1月美国加州伯克利市开征肥胖税以来，针对以碳酸饮料为首的含糖饮料的“汽水税”也逐步蔓延开来。在这种情况下，各大饮料公司不得不开始尝试摆脱“碳酸”。

图A1-1是美国软饮料市场变化的条形统计图，图中数据大概可以成为美国碳酸饮料市场降温的有力证明。可以明显看出瓶装水销量在节节攀升，“佳得乐”等运动饮料销量也略有增长。与此相对，果汁饮料销量逐步走低，碳酸饮料销量也大幅下降，难掩疲势。



图A1-1 美国软饮料市场上碳酸饮料及果汁销量下滑，瓶装水销量大幅增长

注：1. 茶饮料和咖啡一项中包含其他饮料。

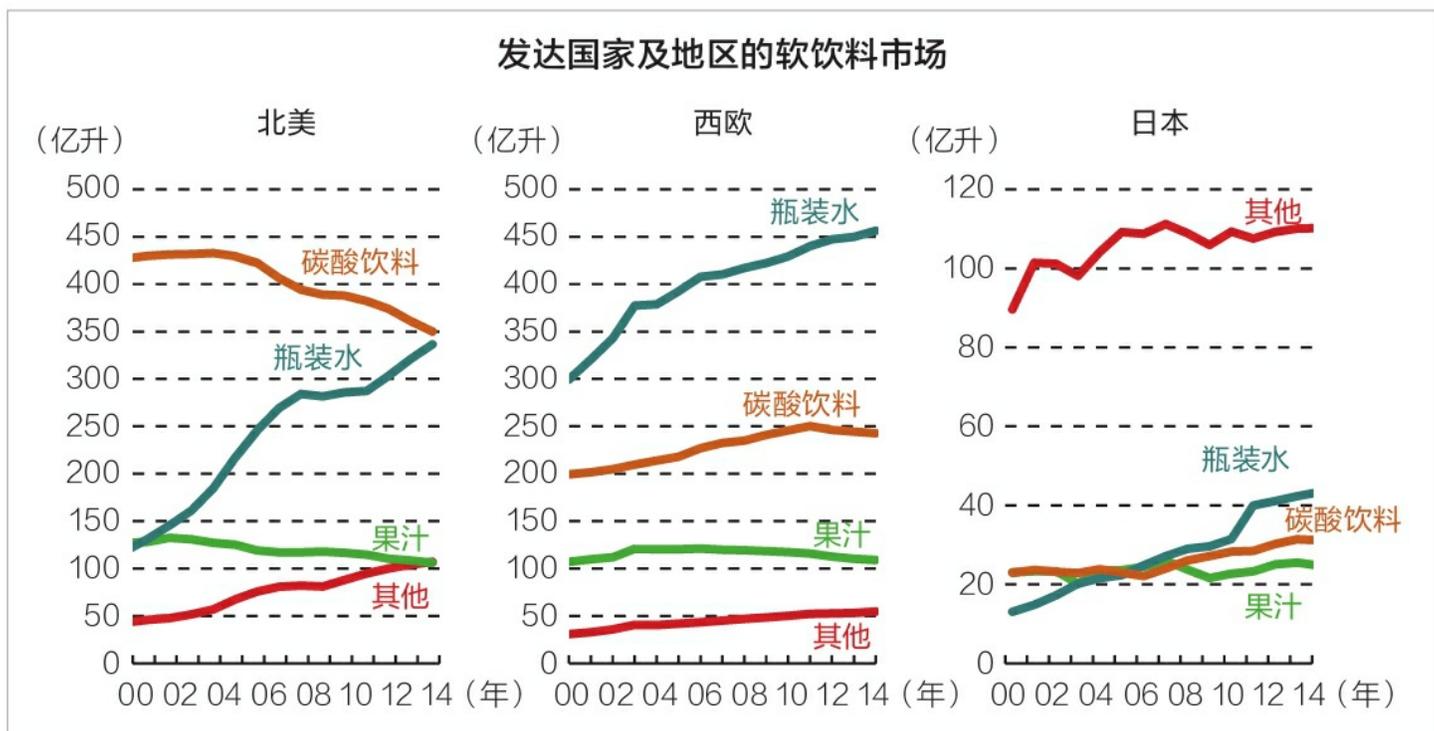
2. 为简便起见，本书图中年份均以后两位数表示。

发达国家低迷的碳酸、果汁饮料市场

瓶装水市场的飞速增长不仅发生在美国。图A1-2是发达国家及地区的软饮料市场变化。在北美市场上，碳酸饮料和果汁饮料这些甜饮料陷入了苦战，与之截然相反，瓶装水销量实现了大幅上升，几乎已经与碳酸饮料持平。

同时在西欧市场上，碳酸饮料及果汁饮料销量低迷，瓶装水占据绝对优势地位。虽然也有部分含碳酸的“矿泉汽水”存在，但仍无法撼动不含碳酸瓶装水的主流地位。

我们再回到日本。虽然瓶装水销量确实有所增长，但可以看出日本与其他发达国家有一个明显的不同。那就是茶饮料的消费量最高，罐装咖啡也占有大部分市场份额。虽然在图A1-2中为方便起见我把其都归为“其他”一类中，但茶饮料和咖啡的高市场份额是日本饮料市场的一大特点。

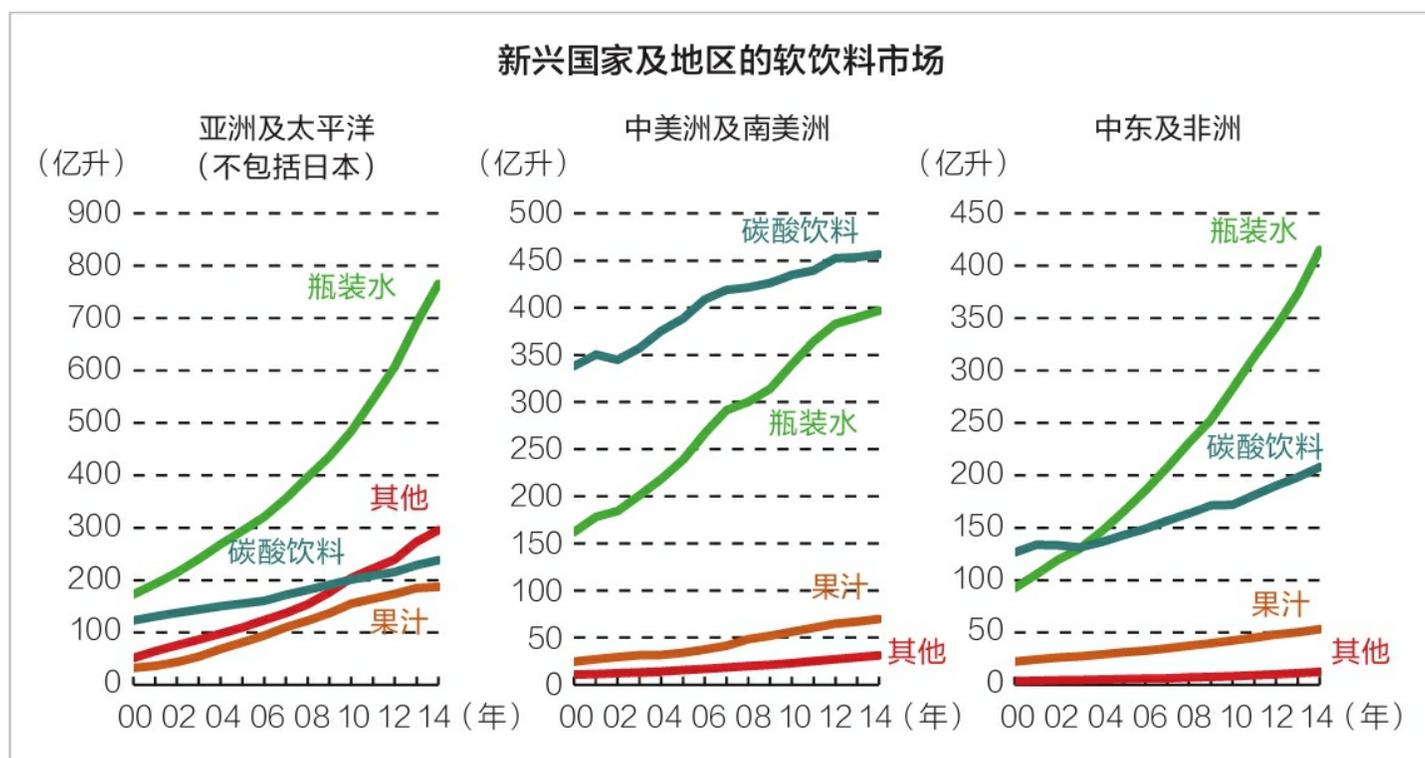


图A1-2 发达国家市场不再青睐碳酸饮料及果汁，转向瓶装水（日本以茶饮料为主）

注：其他包括茶饮料、咖啡、运动和能量饮料等。

新兴国家瓶装水销量显著增长

让我们再把目光投向新兴国家及地区。从图A1-3中可以看出这些地区的瓶装水销量也有大幅增长。在亚洲及太平洋地区饮料市场上，瓶装水更是一枝独秀，销量节节攀升。而中美洲及南美洲的碳酸饮料销量虽仍然最高，且处于上升状态，但仍不及瓶装水的增长速度。中东及非洲市场的瓶装水销量同样大幅增长。再看图A1-4所显示的世界软饮料市场的变化，可以说世界范围内瓶装水业务都在茁壮成长。与此同时，碳酸饮料和果汁饮料在缓慢增长。



图A1-3 新兴国家及地区碳酸饮料及果汁销量有所上升，但瓶装水增长更为明显

注：其他包括茶饮料、咖啡、运动和能量饮料等。

资料来源：Euromonitor InternationalよりBBT大学総研作成。



图A1-4 全球碳酸饮料与果汁销量呈现小幅增长，瓶装水销量大幅增长

注：其他包括茶饮料、咖啡、运动和能量饮料等。

资料来源：Euromonitor InternationalよりBBT大学総研作成。

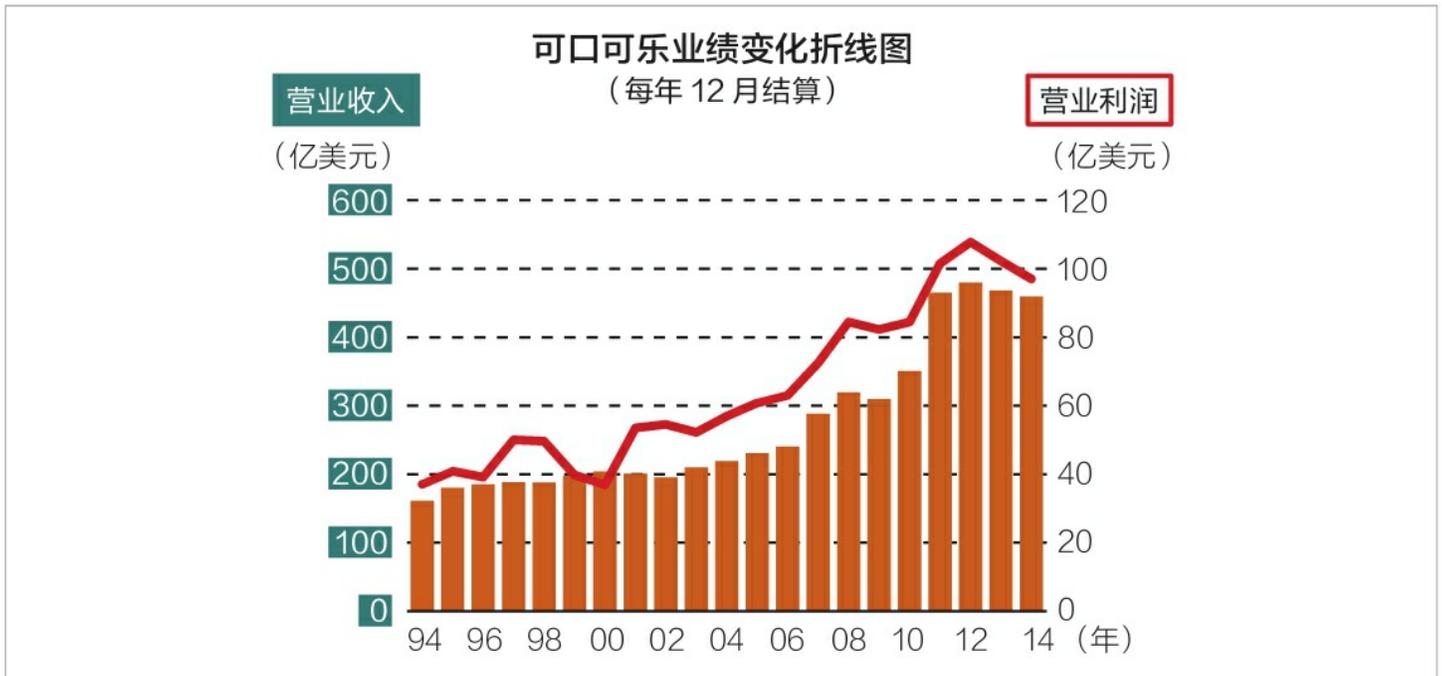
可口可乐公司业绩连续两季度下滑

软饮料之王

身处时代需求变幻的浪潮中，世界软饮料市场瞬息万变。即便如此，可口可乐公司仍稳坐世界软饮料业界霸主宝座。

2014年，可口可乐以1138亿升的总出货量在软饮料业界独占鳌头，以两倍以上数字遥遥领先第二名百事可乐。^[1]

尽管如此，我们可以从图A1-5可口可乐业绩变化一图中看到，2013年以来可口可乐公司收入与盈利持续两年走低，而营业收入尽管高达400亿美元，也就是说超过40 000亿日元，同时盈利也高达10 000亿日元，但这歌舞升平景象背后，未来的增长仍不容乐观。

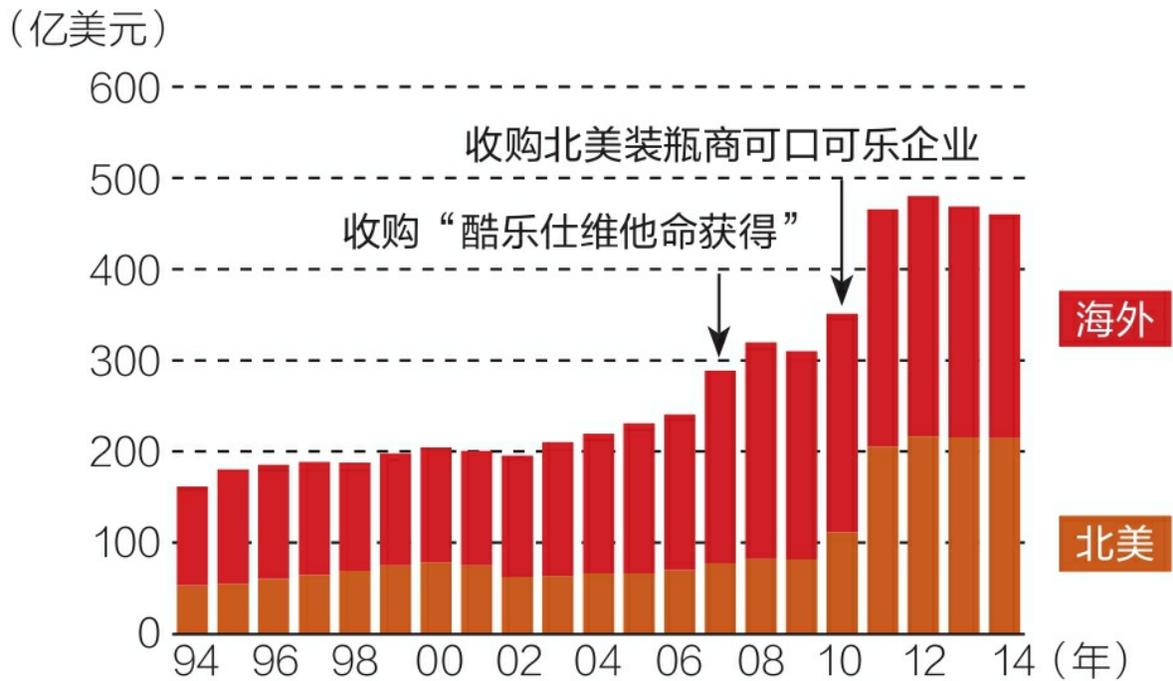


图A1-5 可口可乐收入与盈利连续两年下滑

资料来源：Coca-Cola Annual ReportよりBBT大学総研作成。

从图A1-6地区营业收入明细图可知，可口可乐公司一半以上的营业收入来自海外市场。另外，2010年可口可乐公司收购可口可乐企业（Coca-Cola Enterprise）北美市场的瓶装业务，将其收归为旗下分公司。这一举措使可口可乐业绩表面上实现了大幅增长。

可口可乐各地区营业收入变化（每年12月结算）



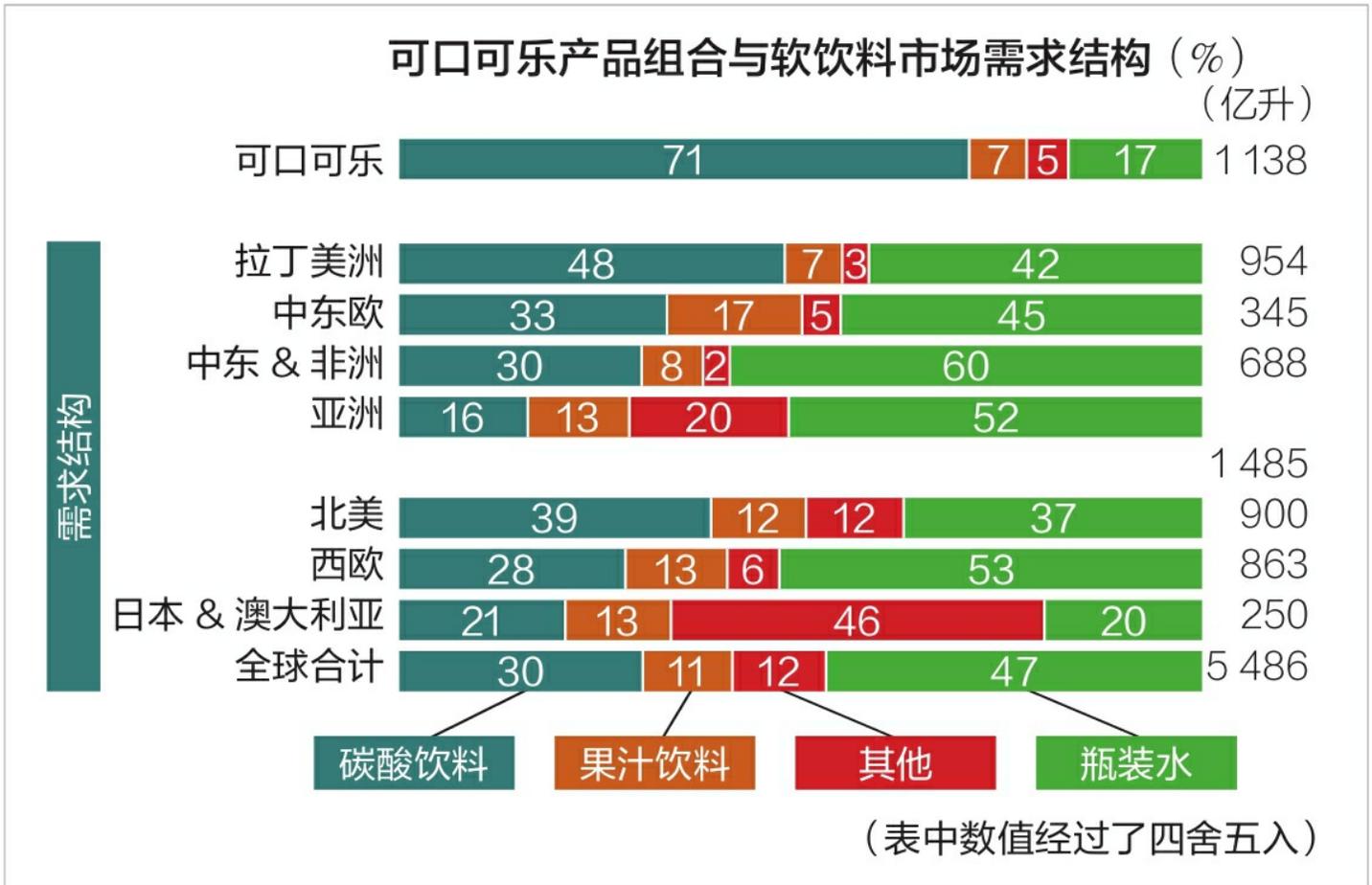
图A1-6 为提高对市场需求的应变能力，可口可乐2010年收购北美装瓶商

资料来源：Coca-Cola Annual ReportよりBBT大学総研作成。

背离了市场需求的可口可乐产品组合

为何曾经拥有压倒性实力的可口可乐会渐露疲态呢？

或许我们可以在可口可乐公司的产品组合中找到答案（见图A1-7）。



图A1-7 可口可乐产品组合中七成为碳酸饮料，与全球需求相悖

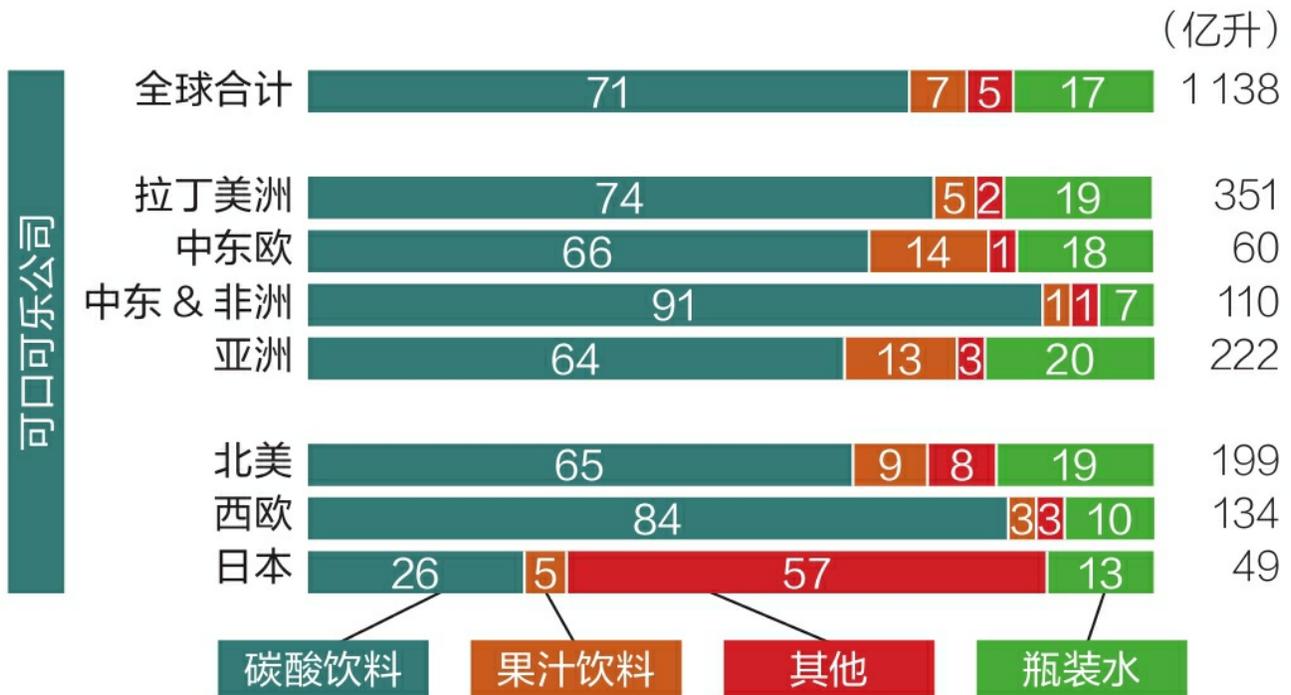
资料来源：Euromonitor InternationalよりBBT大学総研作成。

可口可乐公司的碳酸饮料比例竟高达71%。不难看出，可口可乐“重汽水轻瓶装水”这一倾向。此外，其产品组合与各地区软饮料的需求比例严重不符。这已无法简单以“英雄难过美人关”这样简单的理由来解释了。

在图A1-8中，可口可乐在世界各地的产品组合情况也大同小异。除了日本可口可乐公司，所有地区的产品都反映出可口可乐产品偏重汽水类饮料这一特征。

为什么会这样呢？可口可乐公司的“浓缩液经营模式”是原因之一。可口可乐通过将生产出的可乐浓缩液出售给装瓶商以谋取利益，而可乐浓缩液在装瓶公司兑入碳酸水后，才成为市面上大家熟知的可口可乐。

各地可口可乐产品组合 (%)



图A1-8 只有日本可口可乐公司旗下的产品组合迎合了市场需求

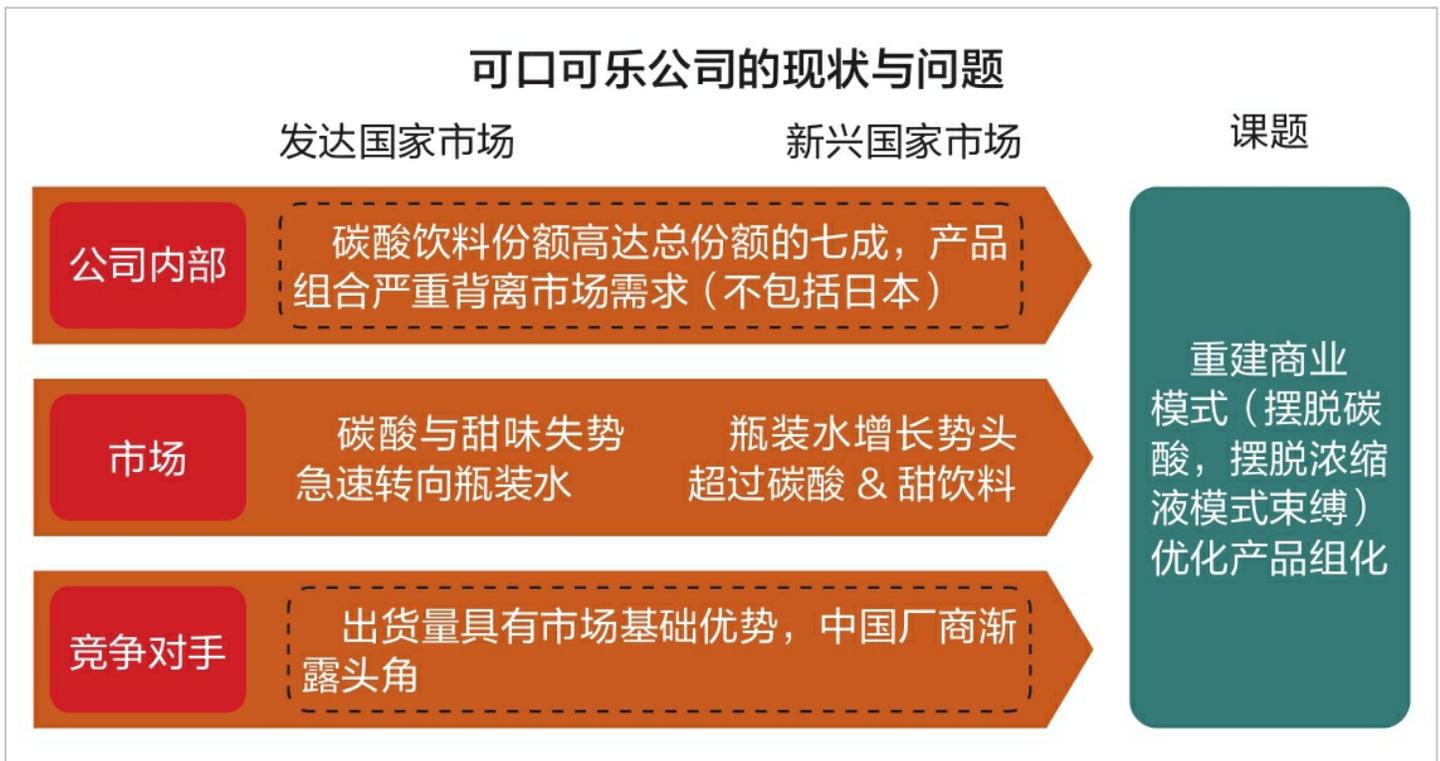
资料来源：Euromonitor InternationalよりBBT大学総研作成。

考虑到这种经营模式，可口可乐公司执着于“卖可乐”也情有可原。

商业模式的重建刻不容缓

现在，可口可乐公司的现状与问题已明明白白地展现在我们面前了，如图A1-9所示。

在发达国家处于碳酸及甜味饮料的寒潮中，在新兴国家瓶装水后来者居上的增长势头下，在席卷而来的瓶装水转型风暴中，可口可乐公司的产品组合与市场需求间的鸿沟无疑会继续扩大。



图A1-9 商业模式（摆脱碳酸、摆脱浓缩液模式束缚）的重建及产品组合的优化刻不容缓

资料来源：BBT大学総研作成。

因此，可口可乐公司必须忍痛舍弃“碳酸=浓缩液”的传统模式，摸索出最贴近市场潮流的产品组合，并构筑全新的商业模式。

坚持独到的产品组合策略的日本可口可乐公司

在“专心卖可乐”训斥中破茧而出的热销产品

为寻求可口可乐公司存在问题的解决方案，我建议各位把目光聚焦于拥有独到产品组合的日本可口可乐公司（见图A1-8）。碳酸饮料虽高达全球可口可乐公司总份额的71%多，在日本却仅占26%。果汁饮料占5%，瓶装水占13%，而包含爽健美茶、AQUARIUS和罐装咖啡乔雅（GEORGIA）饮料的“其他”一项总份额却高达57%。

在可口可乐产品与消费者需求渐行渐远之时，日本可口可乐公司却做到了时刻贴近消费者需求。

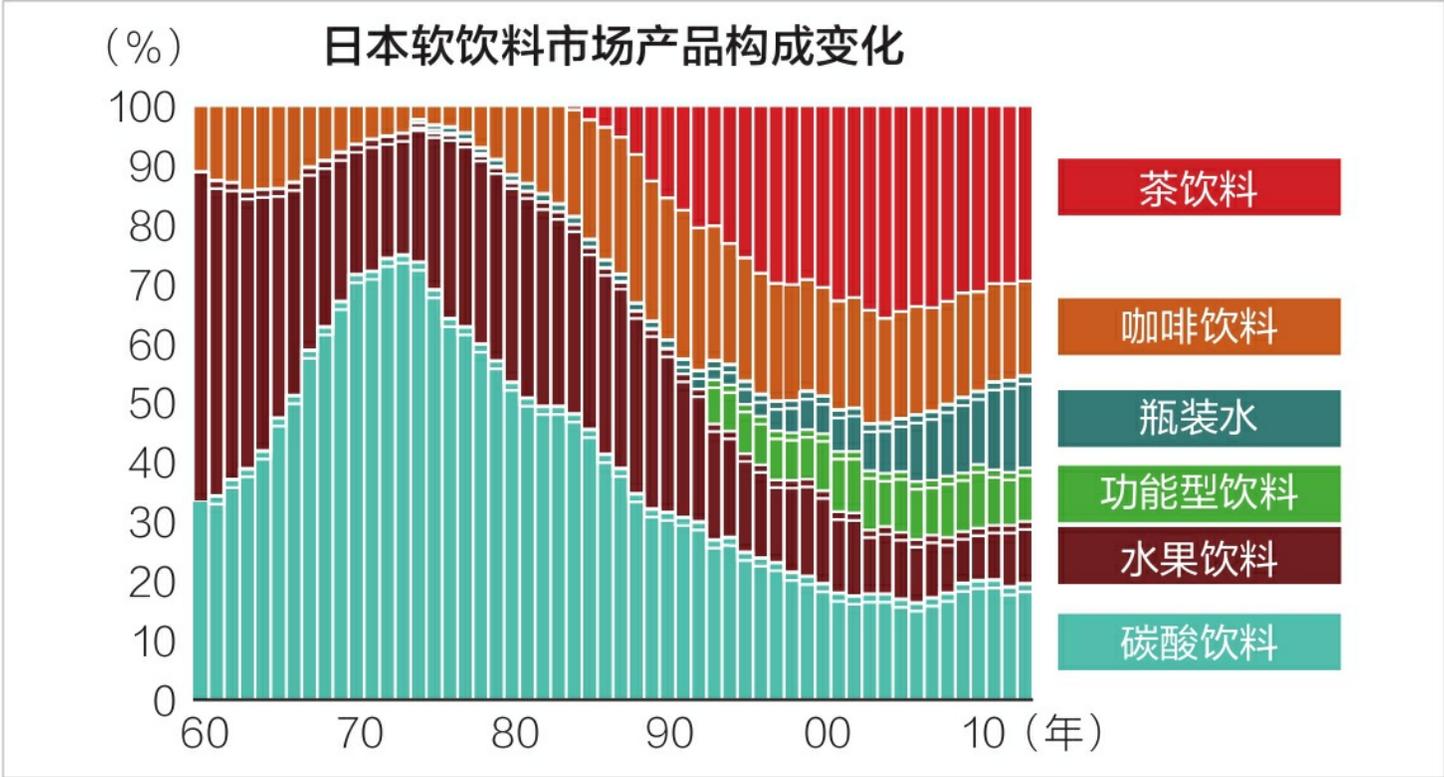
据说，日本可口可乐公司曾因为“其他”一类中这几种产品受到总公司训斥，

被要求：“专心卖可乐！”其实，乔雅咖啡、AQUARIUS和爽健美茶分别是日本可口可乐公司为抗衡上岛咖啡旗下咖啡饮料悠诗诗（UCC）、大冢旗下电解质补充饮料宝矿力水特，与伊藤园旗下茶饮料而推出的产品。尽管这仅仅是一个商业策略，但可口可乐总公司固执己见，无论如何都不愿认可罐装咖啡这种“歪门邪道”。最后日本可口可乐无奈之下使出了苦肉计，取可口可乐总公司所在地佐治亚州亚特兰大中“GEORGIA”一词为名。这才让总公司认可了乔雅咖啡。顺便说一下，佐治亚州并不种植咖啡豆。

从日本可口可乐公司学习因地制宜策略

优化产品组合时，可口可乐公司不妨汲取日本可口可乐公司的经验。

图A1-10是日本软饮料市场产品比例变化图。图中显示，经济增长期日本碳酸饮料及果汁等甜饮料比重显著加大，但随着日本经济进入成熟期，茶饮料及瓶装水等“无糖饮料”的份额上升。咖啡类产品中黑咖啡（无糖）类产品种类也越来越丰富多样。



图A1-10 经济增长期颇受青睐的碳酸饮料、甜饮料，在经济成熟期逐渐被打入冷宫

资料来源：全国清凉飲料工業会統計よりBBT大学総研作成。

也就是说，新兴国家正值经济增长时期，碳酸市场仍有发展潜力。因此，在新兴国家市场上，仍可沿袭以碳酸及甜味饮料为中心的传统营销模式。而在已走出碳酸饮料与甜饮料阶段的发达国家，为应对市场的风向变化，可口可乐公司有必要学习日本可口可乐公司的经营模式，或者在美国和西欧仿照日本的运营队伍来建立队伍。

摆脱可口可乐瓶装水销售上的困境

收购美国高知名度品牌

可口可乐公司的当务之急是要通过加强瓶装水销售业务来摆脱瓶装水销售不足这一弱点。对此，我考虑用“收购”作为切入点。

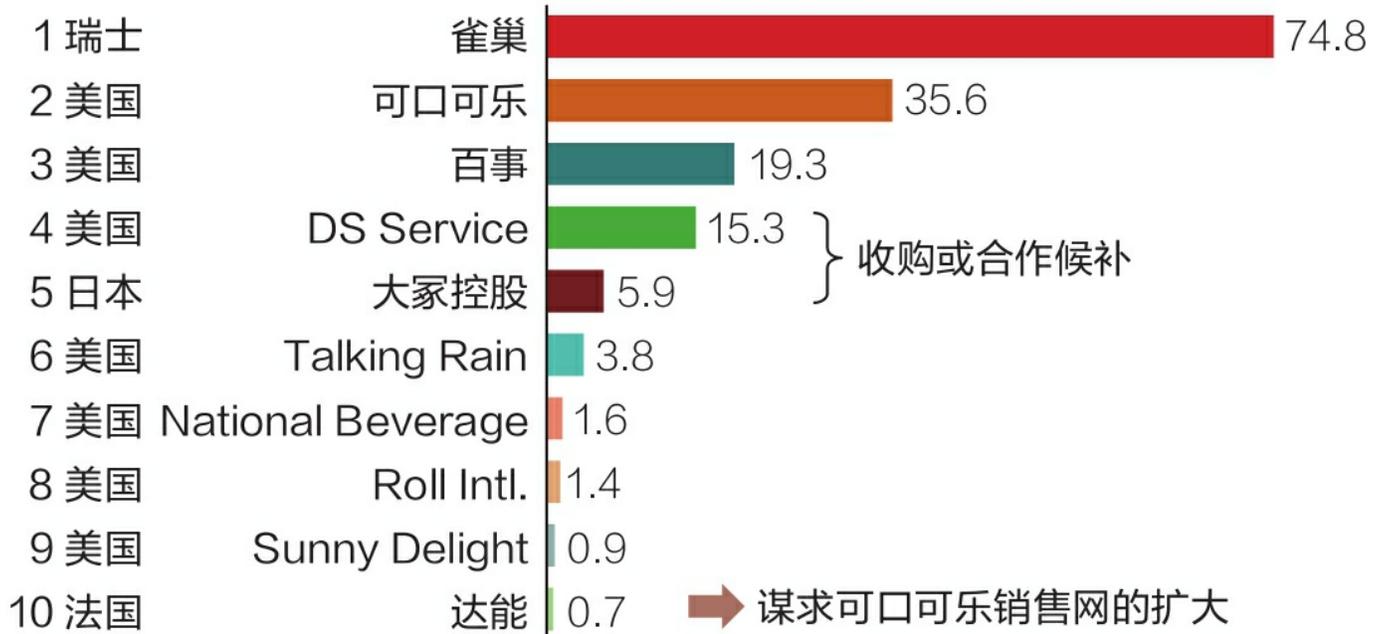
让我们看一下2014年世界瓶装水的出货量。首先是达能集团（食品公司，其总公司位于法国，在日本设有独资分公司达能日本）。达能凭借旗下产品依云和富维克共计260亿升的出货量位居世界第一。雀巢公司以旗下Vittel和巴黎水（Perrier）的189亿升出货量抢占第二。而可口可乐公司旗下，脚步遍布全球数十个国家的美籍瓶装水Dasani的出货量以微小差距退居第三。百事旗下的Aquafina位列第四，之后名次则被中国厂商占据。

图A1-11统计了美国瓶装水的出货量。图中显示，雀巢稳居第一，可口可乐位列第二，百事位居第三。前三名以后分别为：2003年设立，主营家庭及办公室瓶装水、咖啡上门快递业务的DS Service（总公司位于佐治亚州亚特兰大）、旗下拥有Crystal Geysers的大家控股。拥有大家制药公司及大家食品公司等下属公司的大家控股是一家日本人耳熟能详的控股公司，美国Crystal Geysers Water Company是其分公司之一。在选择收购或合作对象时，我认为可以考虑这些在美国本土也有一定知名度的品牌。

名列第10的达能也值得关注。达能过去更为专注于企业的核心业务——乳制品业务，曾试探过三得利等日本商家对达能旗下瓶装水业务的收购意向。虽报道称这次收购因双方就收购金额一事未达成一致意见而不幸碰壁，但达能曾有意变卖其世界份额第一的瓶装水业务。如今可口可乐公司急需加强瓶装水业务，因此达能的瓶装水业务无疑是一个强有力的候补选项。

美国瓶装水出货量排行榜（2014年）

（亿升）



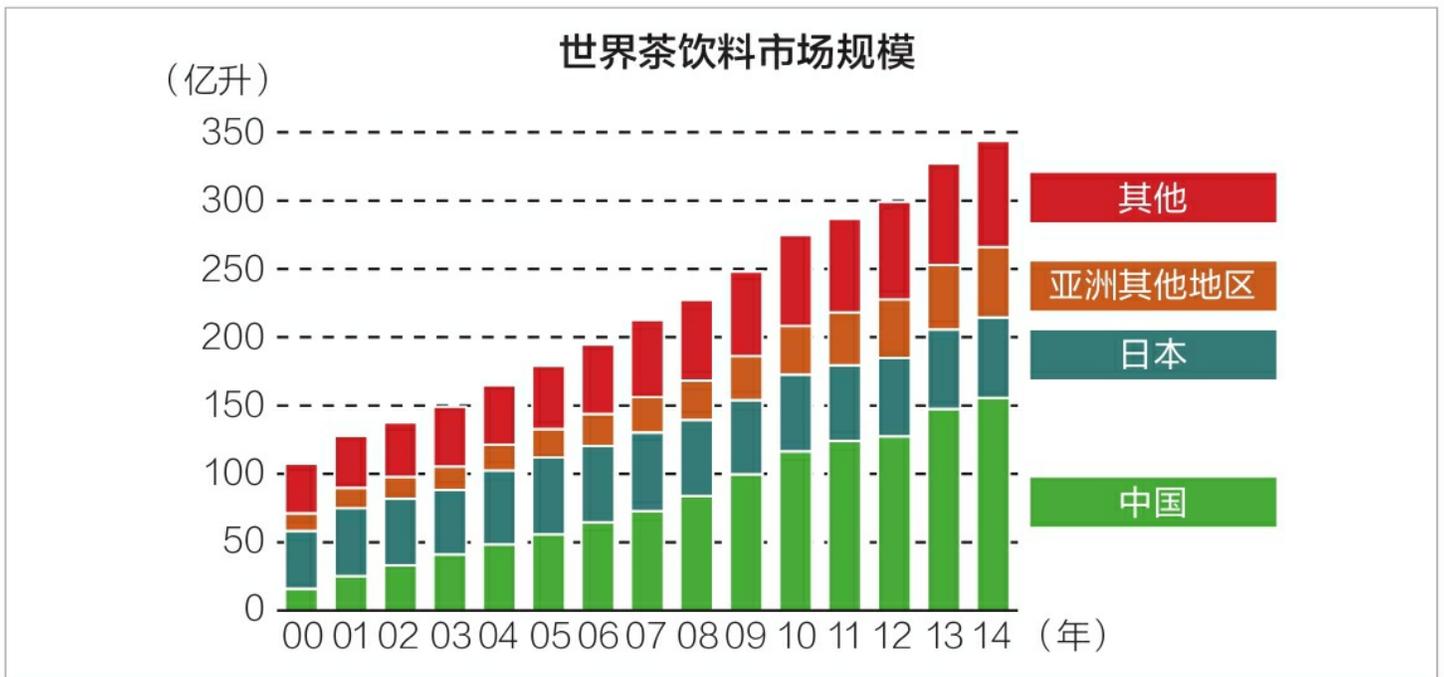
图A1-11 美国瓶装水市场上，DS Service和大冢控股是优秀的收购或合作对象

资料来源：Euromonitor InternationalよりBBT大学総研作成。

活用健康意识，扩大茶饮料业务

积极扩大无糖、低卡路里茶饮料业务，进军美国市场

与此同时，虽然一直以来世界的茶饮料市场中心都是东亚（见图A1-12），但随着美国国民健康意识的高涨，若能利用好“健康”“维c”这些概念进行营销，茶饮料在美国市场上也未尝不可大有作为。



图A1-12 茶饮料销售主场在亚洲，尚未打入欧美

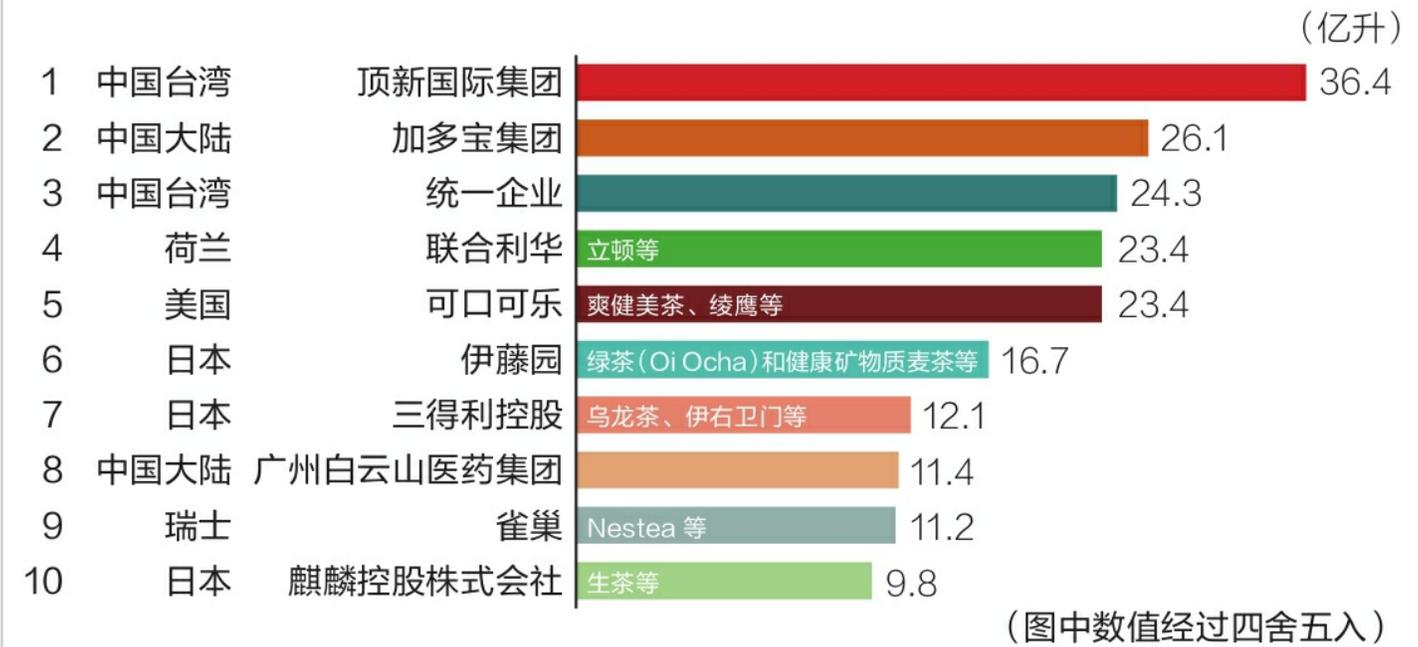
资料来源：Euromonitor InternationalよりBBT大学総研作成。

如图A1-13所示，中国台湾地区与中国大陆商家抢占榜单前三名，旗下拥有立顿的联合利华位居第四。中国和欧美的大部分茶饮料都含有糖分。而在日本，无糖茶饮料才是日本厂家的主流业务。因此，我认为可以考虑收购伊藤园之类的知名企业来拓展可口可乐在发达国家的销售网，以推动无糖茶饮料打开美国市场。

走入至今未曾踏足过的领域

收购对象和合作对象的选择是重建可口可乐公司商业模式的重要一环。而经过以上种种分析，我们发现可口可乐公司并不缺少选择。凭借着高达22.3万亿日元的市值与2.6万亿日元的手头流动资金（见图A1-14），可口可乐公司拥有足够的财力。手头流动资金是指企业手头上拥有的所有现金、存款及各种短期证券，是流动资金中变现能力最强的一部分资金，因此是衡量企业支付能力与资金操作空间的一个标准。

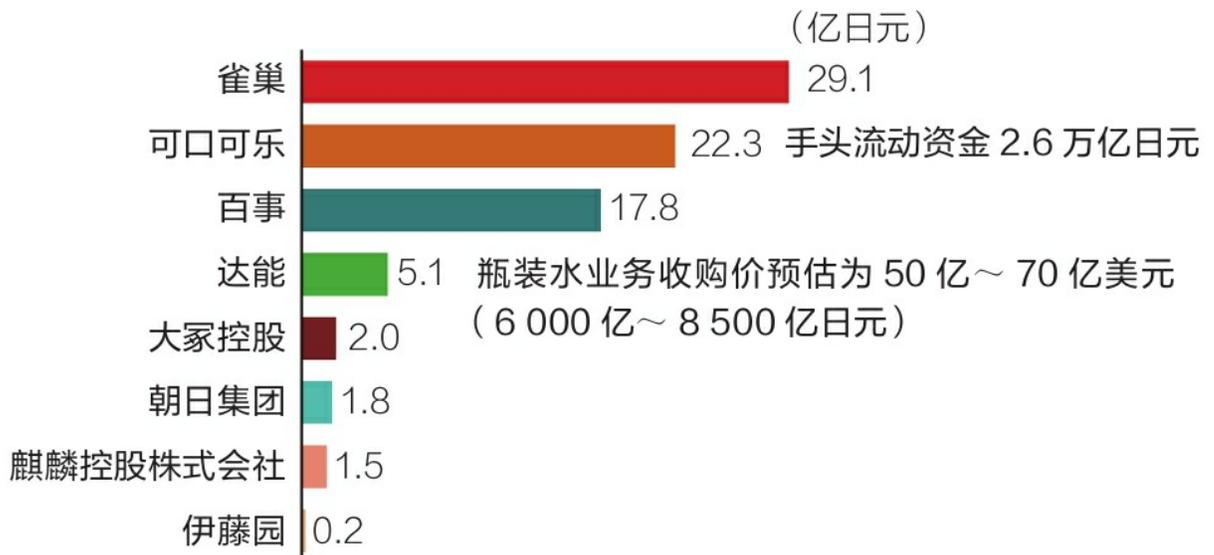
世界茶饮料出货量排行榜（2014年）



图A1-13 收购伊藤园等优秀厂家来谋求可口可乐欧美销售网的扩大

资料来源：Euromonitor InternationalよりBBT大学総研作成。

日本、美国、欧洲主要饮料公司总市值



图A1-14 可口可乐具备收购达能的瓶装水业务与伊藤园的能力

注：本图依据USDJPY=120.831、EURJPY=131.023、CHFJPY=122.563汇率计算。图中达能瓶装水业务预估价基于2011年达能收购新闻做出。

假设达能瓶装水业务的并购价格为50亿~70亿美元（相当于6000亿~8500亿日元），伊藤园是2000亿日元的话，对可口可乐公司来说并不是一个很难接受的价格。可口可乐公司并不是没有并购能力，而只是一直没有这个想法而已。

可口可乐公司应该学习日本可口可乐的经验，加强瓶装水与茶饮料业务，重建自身商业模式。这就是我对“如果你是可口可乐公司的CEO，该如何在健康意识高涨、碳酸饮料低迷现状下力挽狂澜”这一问题的回答。

各位会给出什么样的解答呢？

归纳

- 在新兴国家市场上继续采取传统的碳酸饮料中心策略，在发达国家市场上采取优化产品组合的策略。
- 通过研究日本可口可乐公司的成功经验，优化发达国家市场上的产品组合，谋求横向发展。
- 为应对饮料市场的无糖化与低卡路里化，可通过并购来加强瓶装水与茶饮料业务。达能与伊藤园可作为收购候补。

大前的总结

别拘泥于过去的成功模式，即使痛苦也要向着新的模式前进！

美国通用电气公司也曾裁掉其家电部门，转向金融等新业务领域。市场环境永远都处在变化中，所以必须一直睁大眼睛来观察其变化。躺在过去的功劳簿上可不行，一定要彻底想明白接下来的10年你的公司到底要做什么。

案例2：罗森

关键时刻的发展战略蓝图

如果你是罗森的社长，在竞争对手纷纷合并的现状下，该采取怎样的成长战

略？

数据

公司正式名称：罗森株式会社

成立时间：1975年4月

代表：董事长玉冢元一

总公司地址：东京品川区

业务种类：零售业

企业业务：罗森便利店的特许连锁经营业务

资金：585.066 44亿日元（截至2015年2月）

总营业额：19 619亿日元（2015年2月）

店铺数目：12 276（截至2015年2月时日本国内情况，包括地区授权店）

店铺分布：日本47个都道府县、中国（上海、重庆、大连及北京）、印度尼西亚、夏威夷、泰国

官网：<http://www.Lawson.co.jp/>

注：数据截至2015年4月。

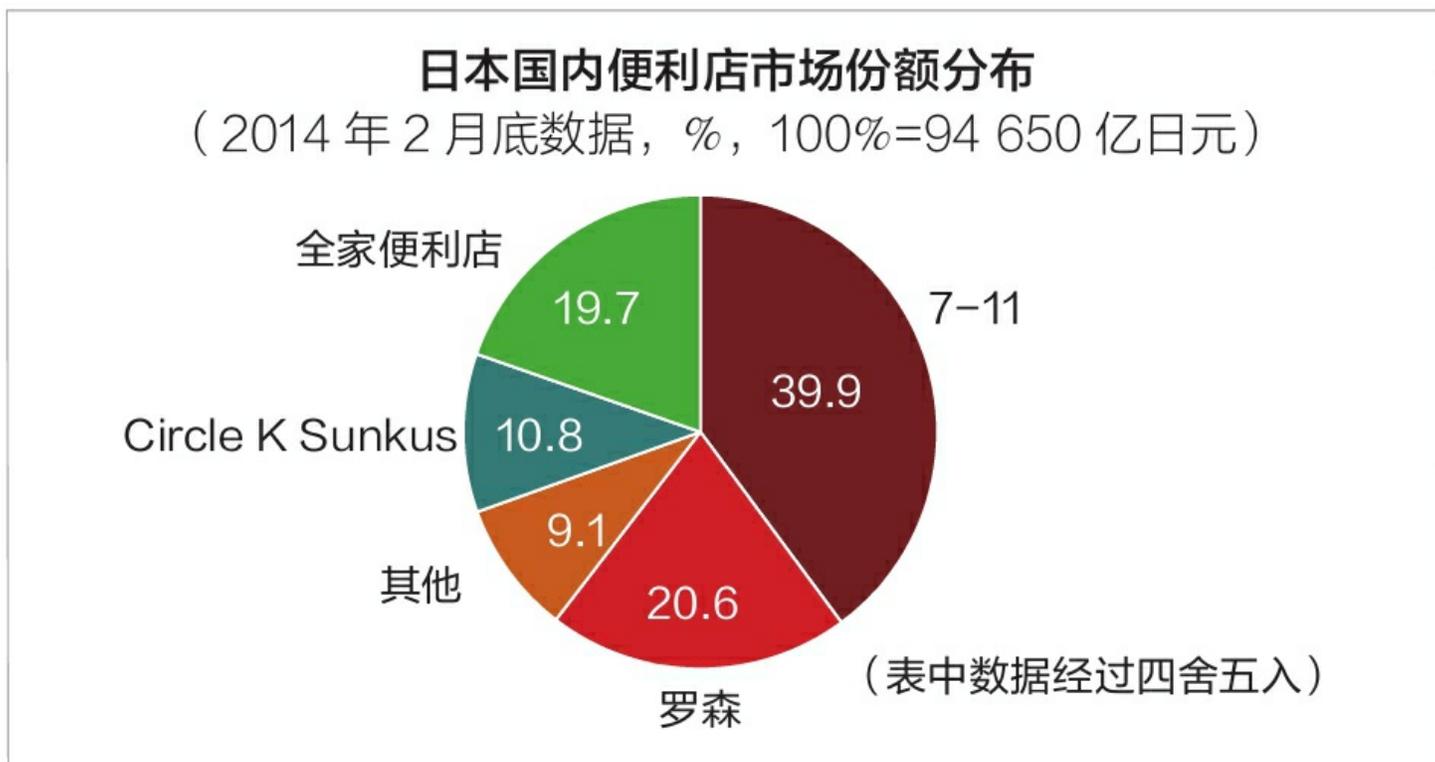
全家便利店和Circle K Sunkus合并刷新业界排名

罗森痛失坚守至今的业界第二宝座

2015年3月，全家便利店与优你株式会社（Uny）

旗下便利店Circle K Sunkus表示已决定开始合作，以实现未来双方业务的合并。据声称，双方预计于2016年9月完成合并。两家便利店的决定让罗森（LAWSON）陷入了一个尴尬的境地。

大家请看图A2-1日本国内便利店市场份额分布图。



图A2-1 合并后便利店业界将呈现三家公司的寡头垄断局面

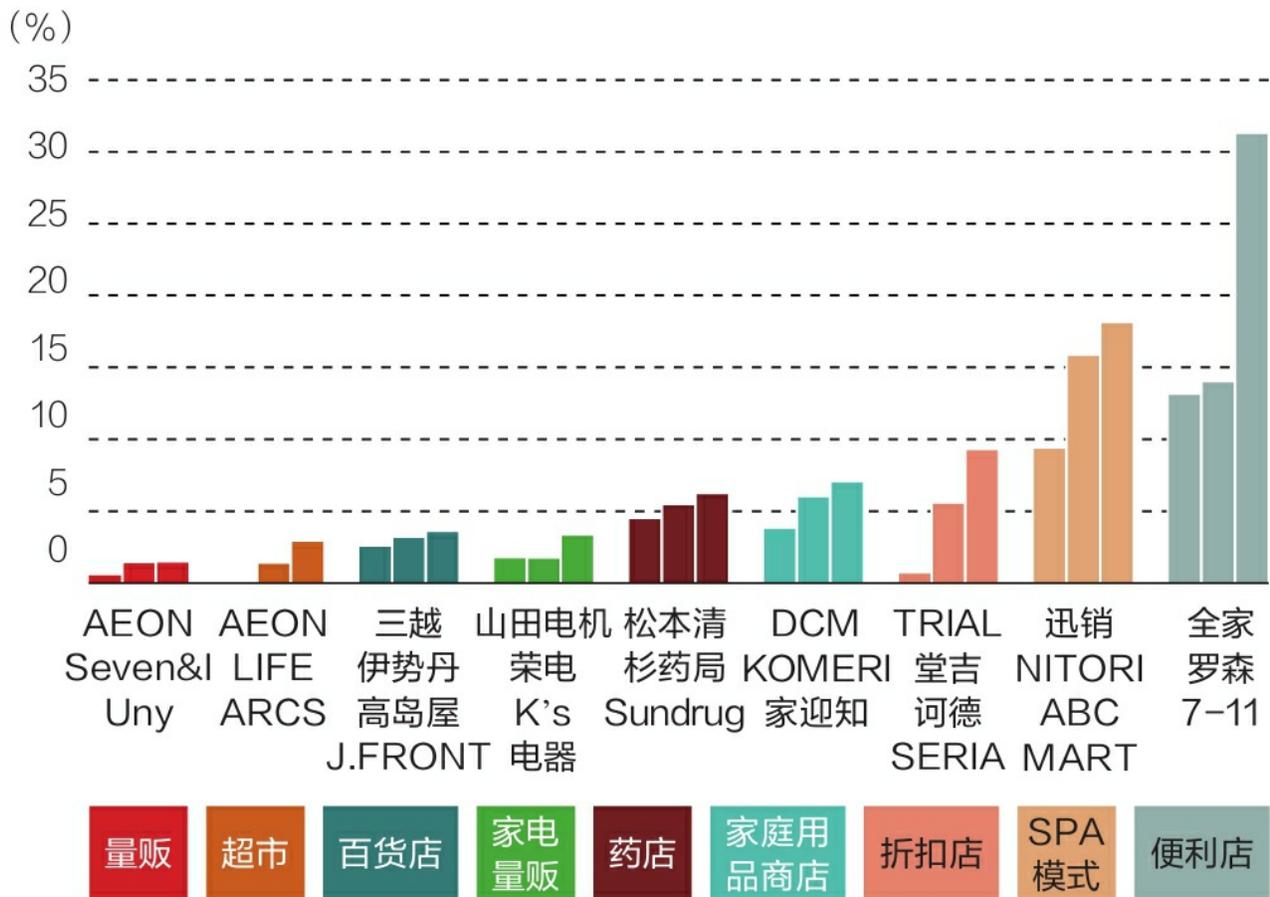
注：市场规模由日本特许连锁经营协会统计，表中各公司连锁店总营业收入由BBT大学综合研究所计算得出。

资料来源：日本フランチャイズチェーン協会、各社決算資料よりBBT大学総研作成。

7-11份额稳居业内第一，罗森次之，之后分别是全家便利店及Circle K Sunkus。因此，若全家和Circle K Sunkus合并，可以预见罗森将从第二名宝座上跌落，并与合并后的上述公司产生较大差距。

但同时我们也可以注意到，优你株式会社旗下不仅拥有Circle K Sunkus这样的便利店，也有APITA超市等量贩 (General Merchandise Store)。但如图A2-2所示，量贩的利润率很低、盈利空间小，但便利店拥有相当高的利润率。

不同营业方式下主要零售商营业利润率（2013年2月结算）



图A2-2 专攻便利店业务是罗森的优势，与量贩合并将拉低盈利能力（建立综合流通群不是良策）

注：AEON Seven & I数据为旗下相关部门数据的合计。

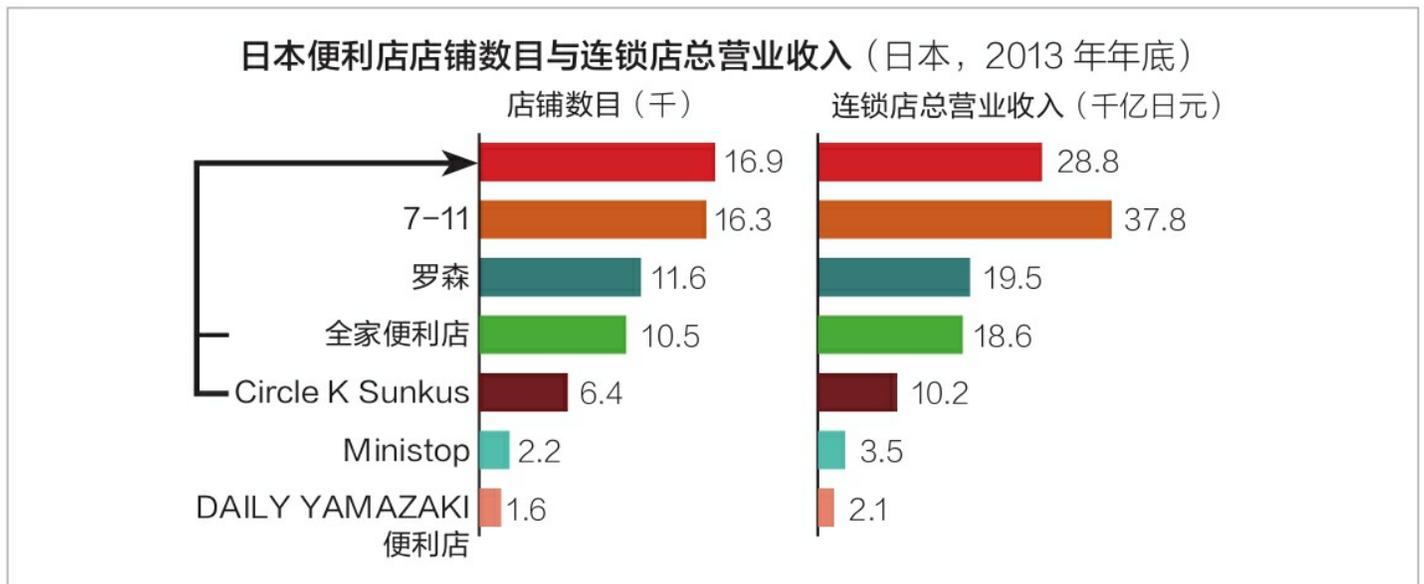
资料来源：各社決算資料よりBBT大学総研作成。

因此，虽然优你株式会社旗下的Circle K Sunkus对罗森而言是一个威胁因素，但考虑到量贩的低利润率所带来的不良影响，罗森专心做便利店这一点也可以说是其长处。

独占业界鳌头的7-11

利润率遥遥领先的7-11

在图A2-3中，我们为大家整理了各便利店的利润率数据。其中Seven & I 控股公司，特别是其旗下7-11便利店的利润率在业界可谓是遥遥领先。



图A2-3 全家便利店与Circle K Sunkus合并后罗森店铺数目与营业收入均跌至业界第三

注：店铺数目与连锁店营业收入包括地区授权店营业收入。

资料来源：各社決算資料よりBBT大学総研作成。

不仅如此，7-11的店铺数目和营业额都位列第一。即使全家和Circle K Sunkus合并，7-11营业额的霸主地位也不会受到威胁，仅店铺数目会被反超。当然，在这种情况下，罗森的店铺数目和营业额都会下降到第三位。

日平均销售量不同的根本原因是“每个饭团都让顾客满意”的商品实力

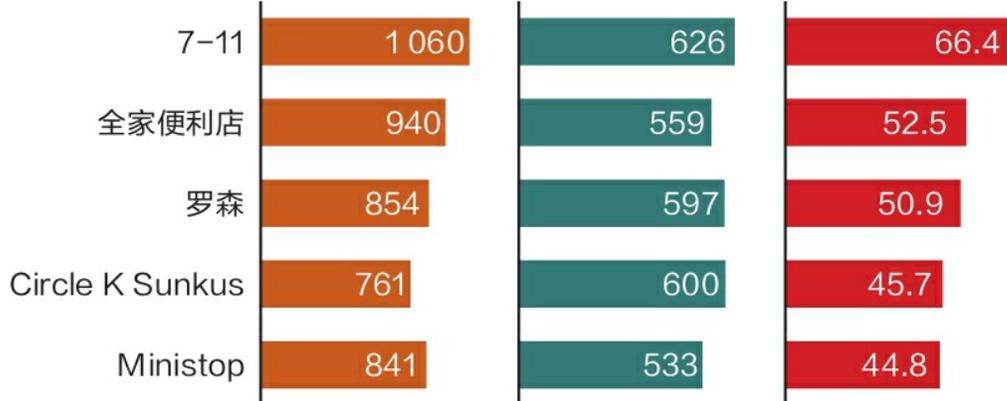
各位可能想知道7-11为什么如此强大。

如图A2-4所示，无论是平均客流量、客单价，还是日平均营业收入，7-11的数据都是第一。但7-11何以独领风骚呢？我想，答案可能就是7-11遥遥领先于其他竞争对手的日平均营业收入。

各大便利店公司的平均客流量、客单价与日平均营业收入

(每日每家店平均数据)

平均客流量(人) × 客单价(日元) = 日平均营业收入(万日元)



图A2-4 日平均营业收入的差距成为根本问题，7-11稳居业界第一

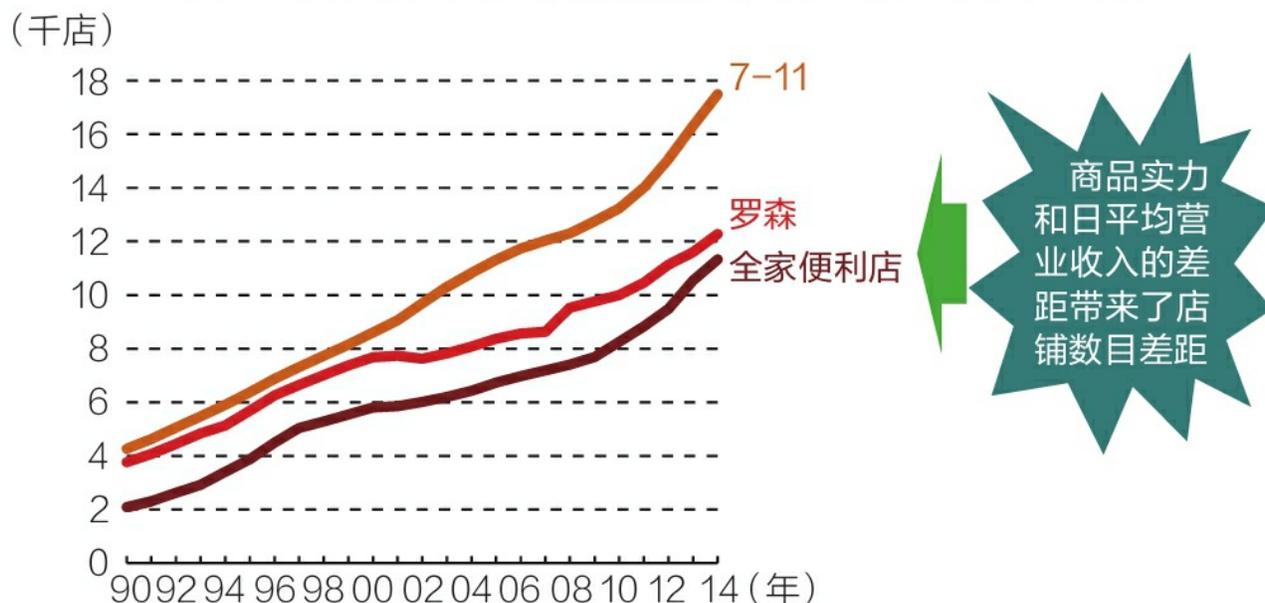
资料来源：各社資料よりBBT大学総研作成。

一言以蔽之，根本原因在于“商品实力”。仅以饭团为例，7-11的每一个饭团都独具匠心，能够完美满足顾客的期待。而罗森虽然也一直致力于打造“天然罗森”系列产品，但整体形象仍无法达到7-11的高度，特别是副食类产品仍落后较多。PB（自有品牌）的商品实力决定着顾客的支持度，而顾客支持度又决定着日平均营业收入。

所以，试图通过重组来扩大事业规模是不明智的。

虽说7-11是业界老大，但2000年之前罗森的店铺数目也曾稳步增长过（日平均营业收入差距=商品实力差距），日积月累，如今已成为难以逆转的差距了。如图A2-5所示，罗森的店铺数目也终于逐渐被拉开了差距。

三家大型便利店公司的店铺数目变化营业收入（每年2月）



图A2-5 商品实力的差距日积月累，成为增长上难以弥补的差距

资料来源：各社決算資料、コンビニエンスストア調査（日経MJ）よりBBT大学総研作成。

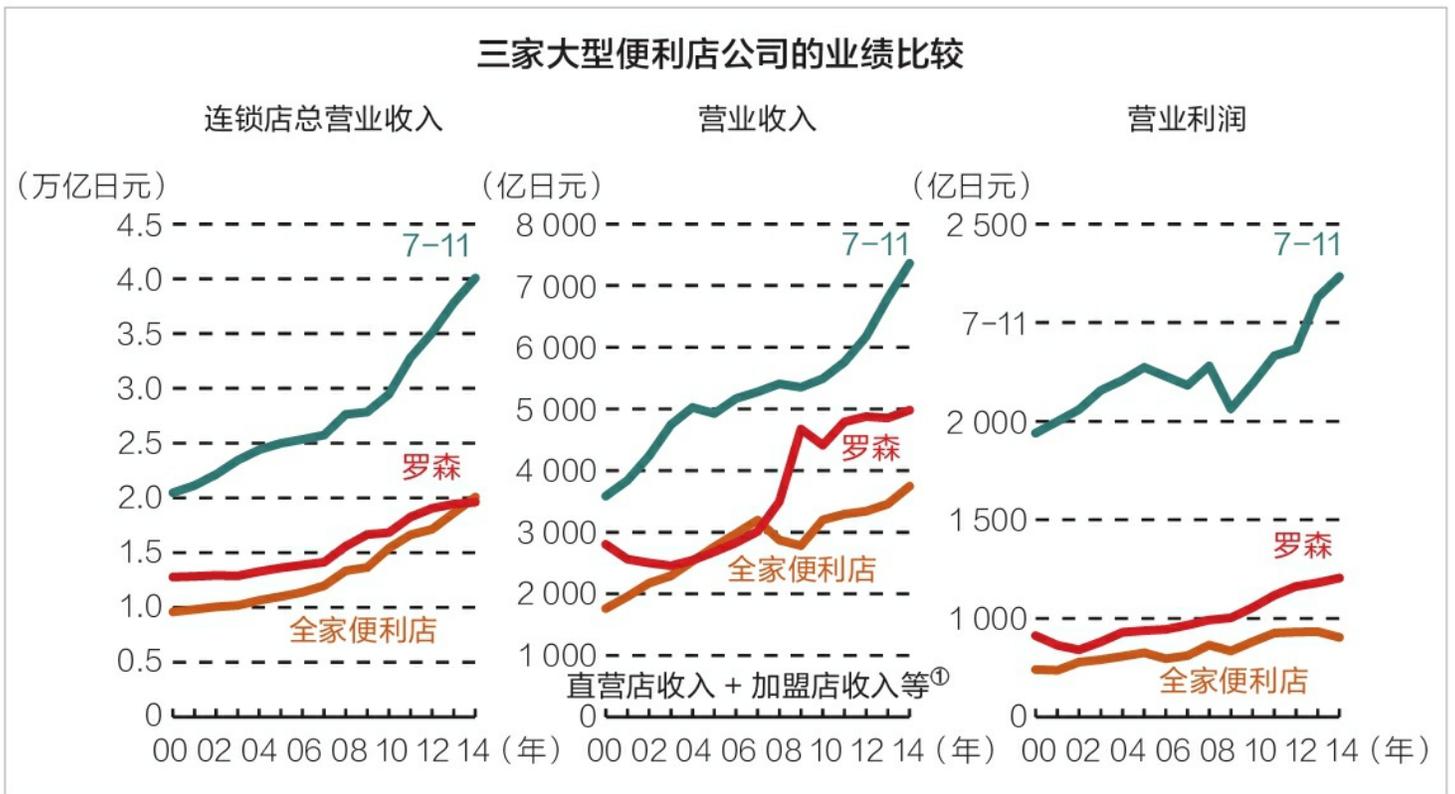
我们从图A2-6与图A2-7中也可以看出7-11在便利店业界的统治地位。自2010年以来，罗森的原有店铺营业收入连续两年有所下滑，而3家公司中仅7-11保持了正增长。不仅如此，7-11旗下所有连锁便利店的营业收入及营业利润数据，也都遥遥领先其他两家公司。罗森和全家便利店为了不被抛下，只能跟紧脚步。

原有店铺营业额与上一年比率变化



图A2-6 2010年以来，各公司原有店铺营业收入仅7-11维持正增长

资料来源：各社決算資料よりBBT大学総研作成。



图A2-7 7-11店铺规模与盈利能力均遥遥领先其他公司

①连锁店总营业收入包括地区授权店。

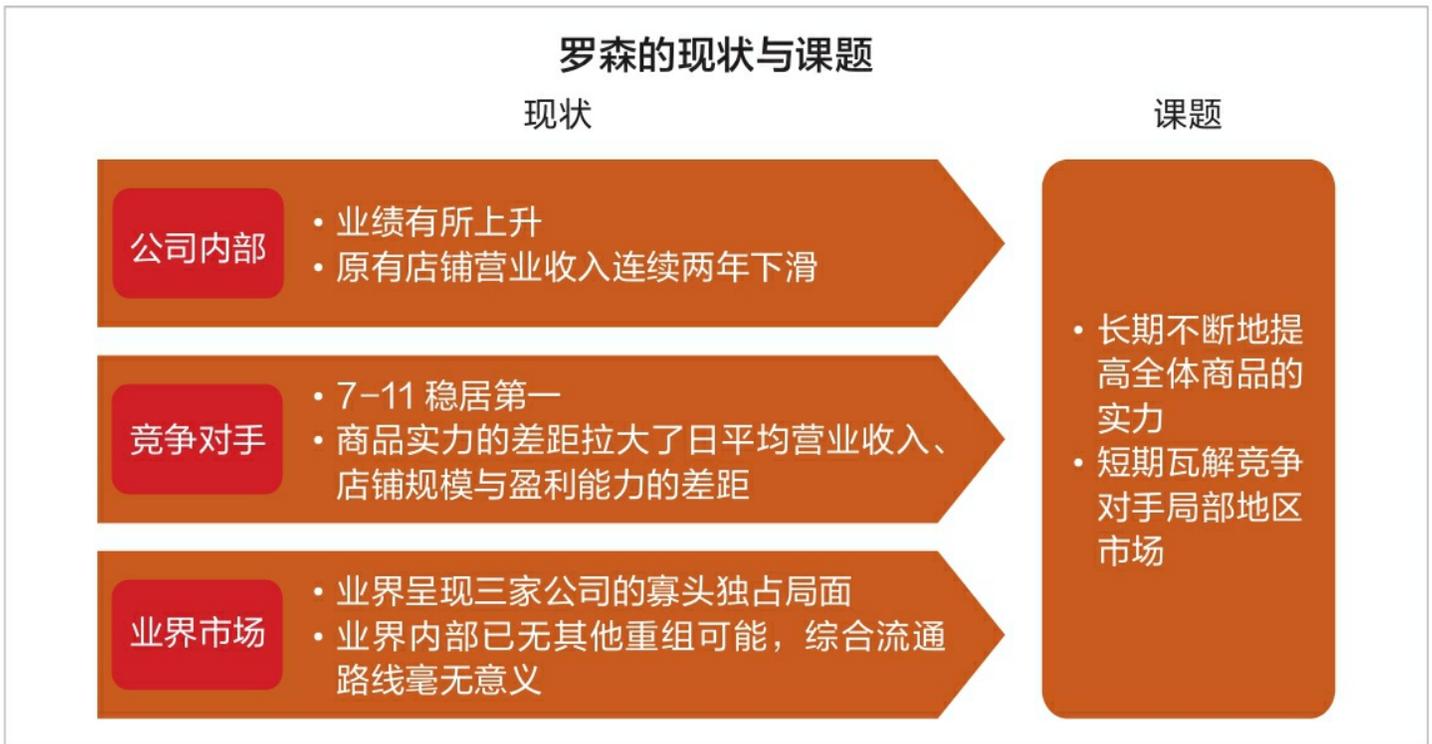
资料来源：各社決算資料よりBBT大学総研作成。

提高商品实力是实现增长的关键

比店铺数目更重要的是钻研与努力

7-11在业界的霸主地位毋庸置疑。而如今全家便利店与Circle K Sunkus的合并又提上了日程。在这样的逆境中，罗森该采取什么策略来力挽狂澜呢？

我想再强调一次：各大便利店间的差距归根结底还是商品实力的差距。正是商品实力不同，日平均营业收入、店铺规模乃至盈利能力才有所不同。店铺规模不等于盈利，因此即使两个竞争对手合并后的总店铺数目多于罗森，罗森也无须焦急。心急吃不了热豆腐，脚踏实地提高商品实力才是硬道理（见图A2-8）。



图A2-8 长期不断地提高全体商品的实力，短期瓦解竞争对手局部地区市场

资料来源：BBT大学総研作成。

地方上的地位难保

积极扩大地方店铺规模在现阶段来讲并不是一个良策。因此，罗森要制定战略，首先就要在大城市和地方之间做出选择。

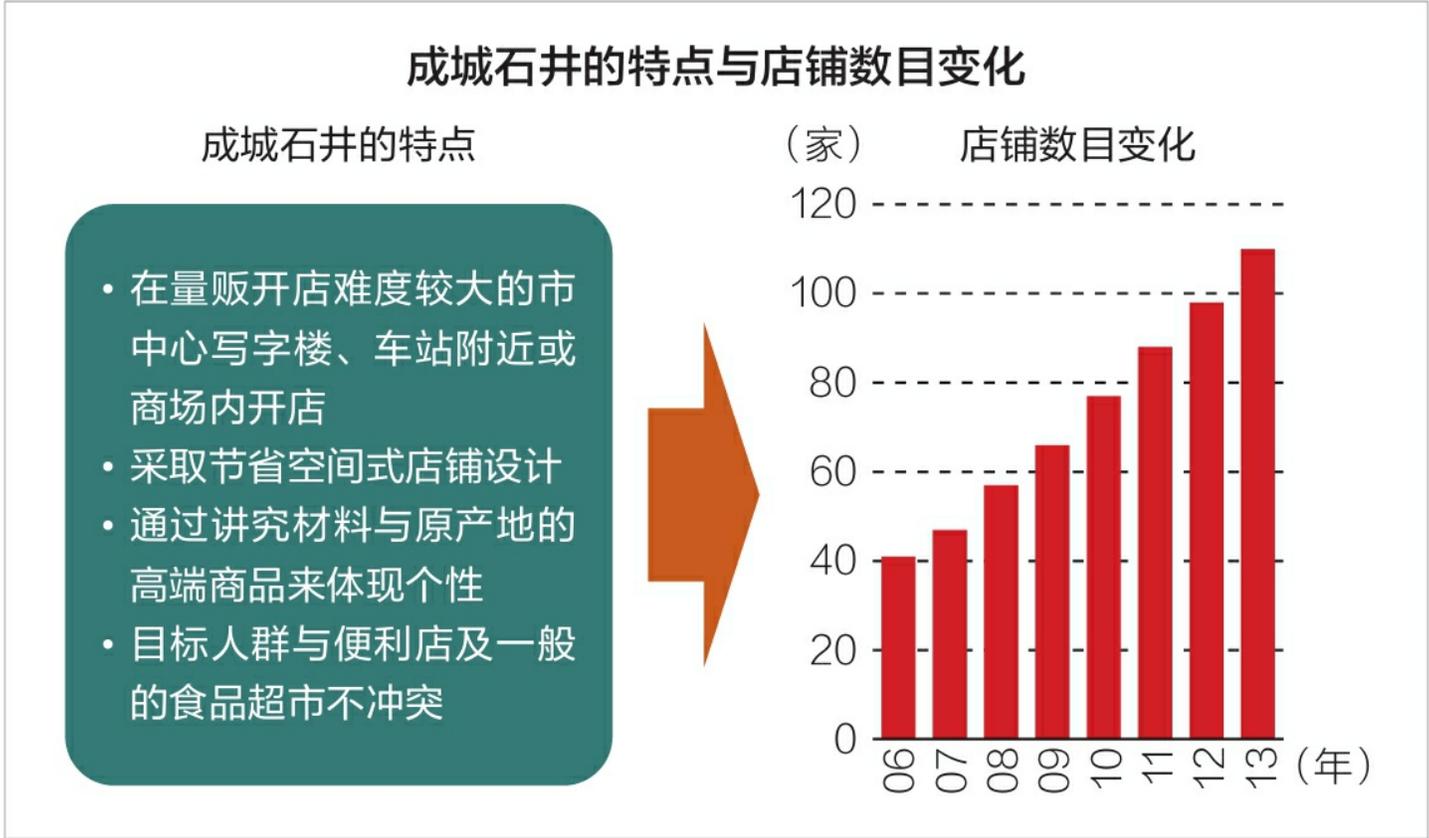
7-11在地方上也拥有压倒性实力。2014年，7-11把便利店开到了四国的土地上。当地某原有便利连锁店仅仅把招牌换成7-11，营业收入就实现了倍增，反而早早踏上地方土地上的罗森有被蚕食的危险。可以想象，即使罗森全力守卫地方便利店业务，也难保其地位，因此地方营业只维持现状即可。

罗森的王牌——高级超市成城石井

针对大城市市中心，罗森可以考虑用已收归罗森麾下的高级超市成城石井来提高自身商品实力。

高级超市成城石井在1927年原本只是成城学园前的一家水果店。历经连锁店化和并购等风风雨雨，于2014年被罗森收购。成城石井与便利店和量贩颇为不同（见图A2-9）。虽然成城石井店铺仅有100多家，完全比不上以万为计的便利店，但其

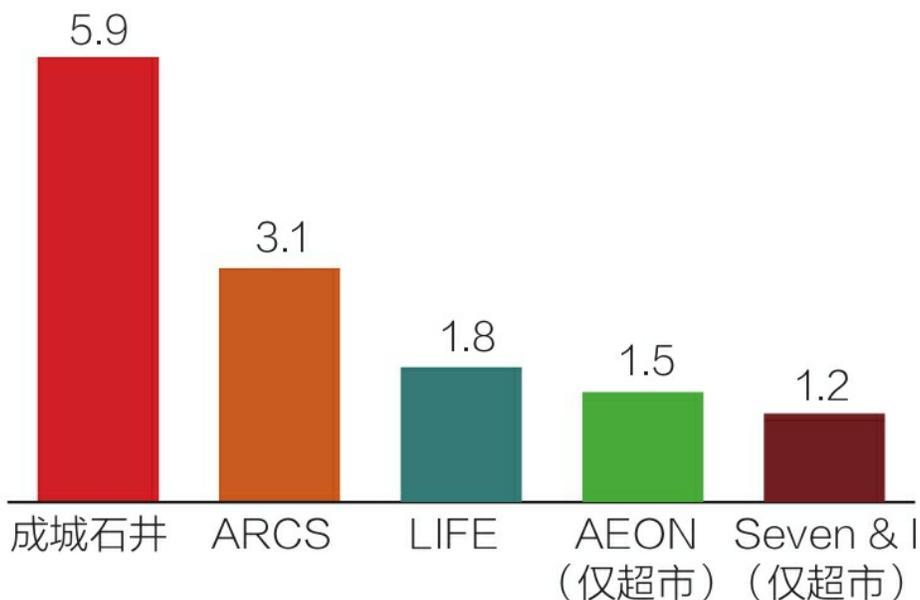
数目正在飞速增加中。成城石井节省空间的优点降低了开店难度，而讲究商品材料与原产地的做法又赋予了其商品独特性。不仅如此，与便利店和普通食品超市不同的目标人群也使成城石井免于与其竞争。这种瞄准高端人群的商品策略给成城石井带来了远超过超市类店铺的利润率（见图A2-10）。



图A2-9 罗森旗下节省空间的高级超市成城石井在市中心茁壮成长

资料来源：成城石井ホームページ、他よりBBT大学総研作成。

主要超市业者营业利润率比较（2009～2013年平均值，%）



图A2-10 成城石井瞄准高端人群的商品战略为其带来了高额利润率

资料来源：各社決算資料よりBBT大学総研作成。

借店中店形式谋求协同效应

虽然如此，并不意味着罗森应该把牌子换成成城石井。

成城石井在大多数消费者心目中都是“高级商品”的形象。成城石井店里确实连瓶装茶饮料都是高级商品，顾客也正是冲着这一点前去购物的。所以，若是把招牌罗森直接改成成城石井，罗森无疑会失去需要便利店价格的人群。

因此，我建议罗森采取“店中店”策略，即在罗森店面中开设成城石井角落。成城石井拥有独特的自有副食产品，因此可以将其作为自有品牌放置于店内，以提高罗森店内商品的实力。这样既无损于便利店的便捷，又进一步缩短了粉丝与成城石井之间的距离。

这样利用罗森与成城石井间的协同效应，说不定能通过“罗森+成城石井=选择罗森”这一等式来实现逆转（见图A2-11）。

罗森与成城石井的协同效应

便利店的便捷

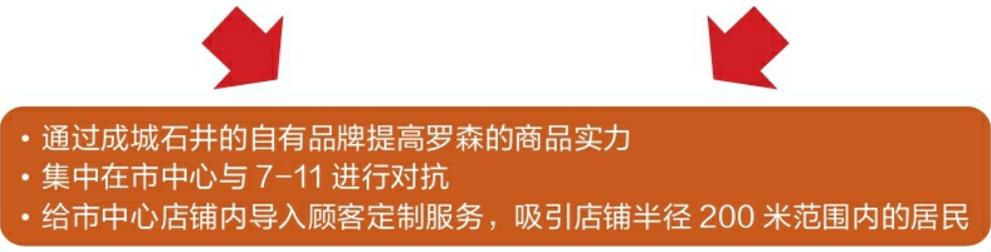
罗森

- 作为社会基础设施，十分便捷
- 24 小时营业
- 高效的物流系统

自有品牌的商品实力

成城石井

- 强大的商品实力
- 瞄准高端人群
- 市中心富裕阶层的支持

- 
- 通过成城石井的自有品牌提高罗森的商品实力
 - 集中在市中心与 7-11 进行对抗
 - 给市中心店铺内导入顾客定制服务，吸引店铺半径 200 米范围内的居民

图A2-11 通过与成城石井的协同效应谋求商品实力的提高，当前可在市中心与7-11对战

资料来源：BBT大学総研作成。

立足顾客需求

扫除便利店盲点，提供面对面服务

我想采取的另外一个策略是面向市中心高端人群的“顾客需求定制服务”，也就是说“面对面服务”。

这并不是指罗森现有的“城市健康站”或是由常驻健康护理师提供的介护服务等劳动密集型业务。

7-11店内基本只上架热销商品。虽然这说明7-11良好地贯彻了电脑式管理，但换个角度来看也是7-11的一个盲点。即使我想喝Loyalpolis这种价格略高的碳酸营养饮料，但在便利店里也买不到这种小众饮料。而这时，若罗森能推出“顾客需求定制服务”，为我预留Loyalpolis，我的需求就会得到满足，我当然也会更多选择罗森。

可以精心调查市中心每个店铺半径200米范围内居民的需求，为其献上“面对面服务”。店员是否能够准确地叫出每一位顾客名字的这种距离感至关重要，因此若以500米为半径就过犹不及了。

而针对市中心居住空间狭窄这一特点，罗森可以提出“罗森——您的冰箱”这

一概念，为顾客提前冷冻预留的商品，进一些顾客喜欢的商品，或接受顾客的各种委托……潜心做好“顾客需求定制服务”，必能深深抓住顾客的心。

便利店之战不是店铺规模之战。罗森虽陷于困境，但绝不可一味追求规模的扩大，而是要以长远的眼光来扎扎实实地打造自有品牌商品。具体来说，我认为要做到两点：一是利用成城石井来提高商品实力；二是用顾客定制服务来满足市中心店铺半径200米内顾客的需求。在全家便利店与Circle K Sunkus合并后，罗森跌落第三。在身陷囹圄之际，罗森该如何在困境中实现增长？这就是我给出的答案。

归纳

- 市中心店铺可利用罗森旗下成城石井的商品实力，借“店中店”形式提高商品实力，同时蚕食7-11等竞争对手的市场。
- 市中心引入“顾客需求定制服务”，提供以往存在感薄弱的“面对面服务”，紧紧把握住在店铺半径200米范围内顾客的心。
- 地方上维持现状。

大前的总结

认真观察比自己公司更为优秀的竞争企业，探寻其成功秘诀。

若能找到造成自己公司与竞争企业之间差距的根本之所在，就能靠自身优势来填补差距，或考虑通过并购等手段来汲取外部资源。

案例3：优步

直面“疯狂增长之痛”

如果你是优步的CEO，要如何在全世界的强烈舆论谴责中改善服务质量并维持住经营现状呢？

数据

公司正式名称：Uber Technologies, Inc.

日本名称：Uber Japan株式会社

成立时间：2009年3月

代表：联合创始人CEO Travis Kalanick

总公司地址：美国加利福尼亚州

业务种类：网络服务

企业业务：专车的按需分配

APP支持国家数：57（2015年6月29日数据）

官网：<http://www.uber.com/>

注：数据截至2015年1月。

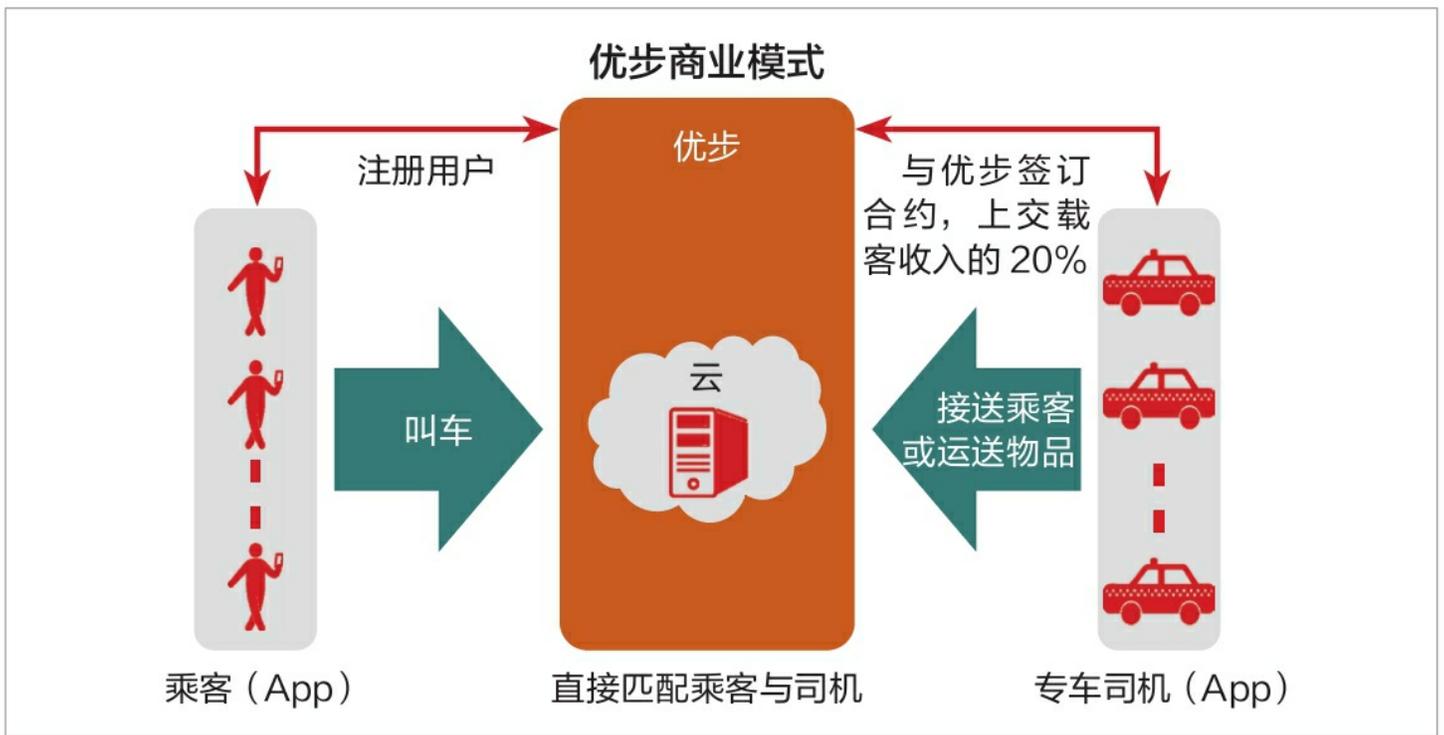
快速增长背后的隐患，风眼中心的优步

乘客与专车司机间的供求匹配App服务

第三个案例，我选择的是2009年成立于旧金山的优步（Uber）公司。

优步主要提供给乘客基于手机App的专车匹配服务。乘客GPS定位后，优步会通过云科技直接在乘客与优步的合约车之间进行匹配。

乘客只需事先下载App并注册账号，需要用车时在App内发出用车请求后，距离乘客最近的司机就会前去接送乘客或运送物品。而司机会把乘客支付费用的20%上交给优步（见图A3-1）。



图A3-1 直接在乘客与司机间进行匹配，收取实际车费的20%

资料来源：BBT大学総研作成。

优步受到多国（地区）起诉及停业处罚

优步成立以来，仅用5年时间，就轰轰烈烈地把业务开展到了53个国家的254个城市中。^[2]据说基于2014年12月融资所评估出的优步企业价值达到了400亿美元，约为4.8万亿日元。

但是飞速增长的背后，是层出不穷的问题。优步因安全管理与客运法上的问题，受到了世界多国（地区）起诉，乃至被责令停业。

客运法在日本被叫作“道路运输法”，旨在保证道路运输业的合法经营、公平竞争，并维护秩序。此法律对驾照和车费都做出了相关规定。

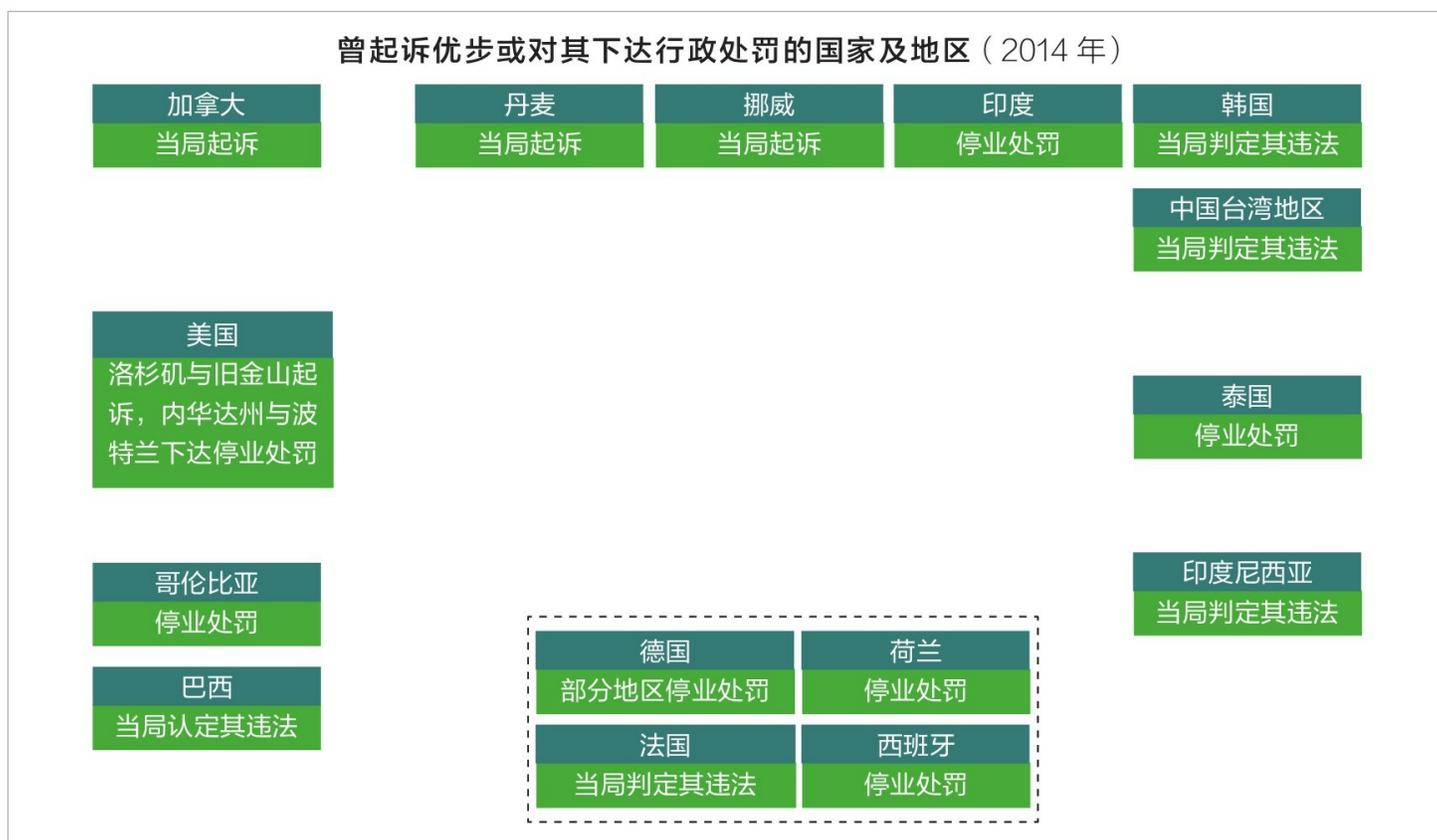
如图A3-2所示，我们标出了所有在2014年中曾起诉过优步，或对其下达行政处罚的国家及地区。其中在丹麦和挪威，优步甚至曾直接被当局起诉。不仅如此，加上各国出租行业业内的强烈不满，优步可以说已陷入四面楚歌的境地。

旅客运输法与安全，浮出水面的现实

签约无证私家车

优步为何成为问题的焦点呢？

许多国家都针对载客盈利业务规定了相对应的运营执照。日本也有二类驾驶证。二类驾驶证属于日本道路交通法上驾驶证的一个分支，适用于巴士或出租车等载客机动车。



图A3-2 随着业务扩大，优步因安全管理与客运法上的问题受到多国（地区）起诉及停业处罚

资料来源：日本经济新闻2014/12/16、他各種記事よりBBT大学総研作成。

然而，优步不仅自己没有载客方面的营业执照，还与无执照的驾驶员签约。如此一来，无论有没有正当证件，无论是用私家车还是租来的车都可以加入优步，这使得成为优步司机当中一员的人络绎不绝。正是这点与客运法有所冲突。

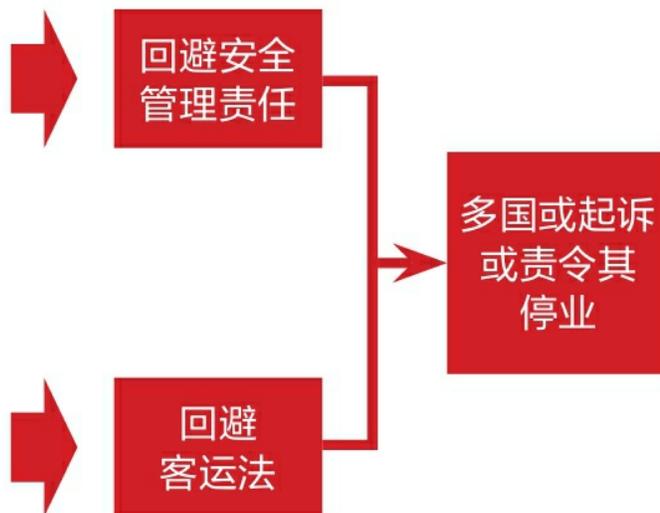
不仅如此，无论是服务质量的管理责任、驾驶人员的管理责任、车辆的筹集及管理责任，还是乘客乘坐期间或专车串街揽客时事故赔偿责任的划分都极为模糊。而优步擅自把责任全划分给了司机一方，这种回避安全管理责任与客运法的商业模式在世界各国都引起了关注（见图A3-3）。

优步到底有什么问题

优步在各国面临的问题

- 服务质量的管理责任
- 驾驶人员的管理责任
- 车辆的筹集及管理责任
- 乘客乘坐专车时交通事故的赔偿责任
- 专车串街揽客时交通事故的赔偿责任
- 优步自身没有载客方面的执照
- 与无执照驾驶员签约
- 私家车和租赁车辆的使用

优步的根本问题



图A3-3 优步商业模式涉嫌回避安全管理责任并违反多国客运法

资料来源：各種報道よりBBT大学総研作成。

回避安全管理责任与赔偿责任

为明确到底出现了哪些纠纷，让我们看图A3-4。

优步专车司机造成的交通事故及犯罪事件

| | 【事例①】 | 【事例②】 |
|---------------|--------------------------|--------------------------|
| 时间 (地点) | 2013年12月 (美国旧金山) | 2014年12月 (印度新德里) |
| 交通事故或 犯罪事件 | 行车中使用优步App时引发交通事故，造成人员死亡 | 某乘客被优步专车司机强奸 |
| 行政机关 处理 | 起诉司机，就优步是否应该负责而进行了审查 | 因优步未对专车司机适应性进行严格审核，责令其停业 |
| 优步回应 | 空车时交通事故不属于补偿范围内 | 虽然积极配合警方调查，但绝口不提赔偿责任的事 |

回避安全管理责任与赔偿责任的服务形态被各国政府视为问题

图A3-4 优步一味回避安全管理责任与赔偿责任的服务形态被各国政府视为问题

资料来源：各種報道よりBBT大学総研作成。

2013年，旧金山某优步的专车司机在使用优步App时引发交通事故，造成人员死亡。随后司机受到起诉，优步也就是否应该负责而受到了审查。但审查时，优步主张空车时责任不应由乙方承担。

2014年，印度首都新德里某乘客被优步专车司机强奸。当时优步虽然积极配合警方调查，但绝口不提承担赔偿责任。这样一味回避安全管理责任与赔偿责任的服务形态即使被各国行政机关视为问题，也在情理之中。

孱弱的风险管理能力增大了用户的风险负担

出租车公司与优步专车之间的安全管理责任划分存在着根本差别。出租车公司是由公司承担上述服务质量的管理责任，以及对司机的管理责任，因此出租车公司拥有较高的风险管理能力。

与之截然相反，优步专车是由专车司机来承担安全管理责任，因此优步自身风险管理能力和责任意识低下，各种风险极有可能被转嫁到用户身上（见图A3-5）。



图A3-5 由专车司机来承担安全管理责任的模式（专车司机无法完全承担的风险极有可能被转嫁到用户身上）

注：优步与出租车公司合作时安全管理责任由出租车公司承担。

顺便告诉各位一个小知识。在纽约，司机必须拿到一种叫作“Medallion”的运营执照。而稍有违规，这个执照就会被吊销。可以说正是这个执照保证了优良的服务与优秀的司机。

建立安全管理体制是涨价的借口？

优步不仅把安全管理责任全部划分给专车司机，而且对专车司机的适应性也没有进行严格审核。身份认证仅要求线上认证，漏洞很多。

更甚者，优步为建立安全管理体制，包括合法的身份认证、专车司机培训、定期车检，以及优步App的安全功能开发等项目，曾导入“安全乘坐费”这一收费名目，将乘车费用涨了1美元。就这样，将风险管理成本不断转嫁给乘客的优步，招致乘客越来越强烈的反感（见图A3-6）。



图A3-6 优步将部分安全管理成本与风险管理成本转嫁于用户身上

资料来源：WSJ『ウーバーの「安全乗車料金」、乗客をばかにしている?』よりBBT大学総研作成。

茁壮成长于灰色地带的应用服务提供商业务

合规性方面的模棱两可

车辆匹配业务包括出租车等“客运公司类”（包括通过巴士、出租车、飞机、电车等载客的公司）、旅行社等“旅游公司类”（提供交通、住宿等旅游相关内容安排，按照旅游方面法律规定需在政府做登记的公司），以及像优步这样“应用服务提供商类”三大类。

观察图A3-7我们可以发现，“客运公司类”和“旅游公司类”模式是由法人来提供车辆匹配服务与载客服务，并承担相关管理责任，这无疑是合法的。但针对以优步为首的“应用服务提供商类”模式，各国法律与规定多少有所不同。因此，在法律上，对优步而言存在着许多灰色的部分。

| | 客运公司类 (出租车公司等) | 旅游公司类 (旅行社等) | 应用服务提供商类 (优步等) |
|--------|-------------------|---|-------------------|
| 车辆匹配服务 | 运输公司 (出租车公司) | 旅游公司 (旅行社等) | 应用服务提供商 |
| 客运服务 | | 运输公司 | 合约司机 |
| 管理责任 | | 车辆匹配责任由 旅游公司负责，运 送旅客责任由运输 公司负责 | 合约司机 |
| 合法性 | 合法 | 合法 | 暧昧 |

图A3-7 应用服务提供商类车辆匹配服务属于法律的灰色地带

资料来源：BBT大学総研作成。

虽然如此，优步并不是“全灰”的（见图A3-8）。优步提供的服务根据专车司机的级别有所不同，其中优步与出租车公司合作，为其提供车辆匹配服务的优步项目——UberTAXI相当于旅游公司类商业模式，因此是合法的。

优步旗下各种服务模式的合法性

| | | | |
|--------|-----------------------|-------------------------------|----------------------------|
| | UberTAXI (旅游公司类模式) | UberBLACK (近似于旅游 公司类模式) | UberX (北美) UberPOP (欧洲) |
| 车辆匹配服务 | 优步 | 优步 | 优步 |
| 客运服务 | 出租车公司 | 拥有营业执照 的合约司机 | 仅持有普通驾照且使 用私家车的合约司机 |
| 管理责任 | 出租车公司 部分责任由优步承担 | 合约司机 部分责任由优 步承担 | 合约司机责任 用户个人责任 |
| 合法性 | 合法 | 浅灰 | 深灰 (受到各国家及 地区的行政处罚) |

图A3-8 持有普通驾照且使用私家车式车辆匹配及客运服务有问题 (优步日本仅提供UberTAXI与UberBLACK服务, 暂时没有法律上的问题)

资料来源: Uberホームページ、ダイヤモンド・オンライン 2014/8/1、他記事よりBBT大学総研作成。

“UberBLACK”是由优步直接与拥有运营执照的个人,而不是法人签约,因此较为符合法律,可以说是浅灰色。而现在优步日本仅提供这两种服务,因此暂时来说没有法律上的问题。

优步北美地区业务UberX和欧洲地区业务UberPOP可以说是优步种种问题的源头。优步签约无运营执照的私家车车主,并把所有管理责任划分给私家车车主,因此可以说是深灰色。事实上,优步也确实因此受到了许多国家及地区的行政处罚。

东南亚车辆匹配类App蓬勃发展,部分公司安全性值得信赖

虽然各种问题层出不穷,但这几年东南亚地区的车辆匹配类App在业界仍呈现出一片欣欣向荣之景象。2012年Softbank斥298亿日元巨资,在马来西亚创立Grab公司,之后又将公司转移到了新加坡。此外,像提供跨国界用车服务的TaxiMonger、

德国IT企业出资的Easy Taxi、源于意大利的Hailo等打车软件如雨后春笋一般纷纷出现（见图A3-9）。

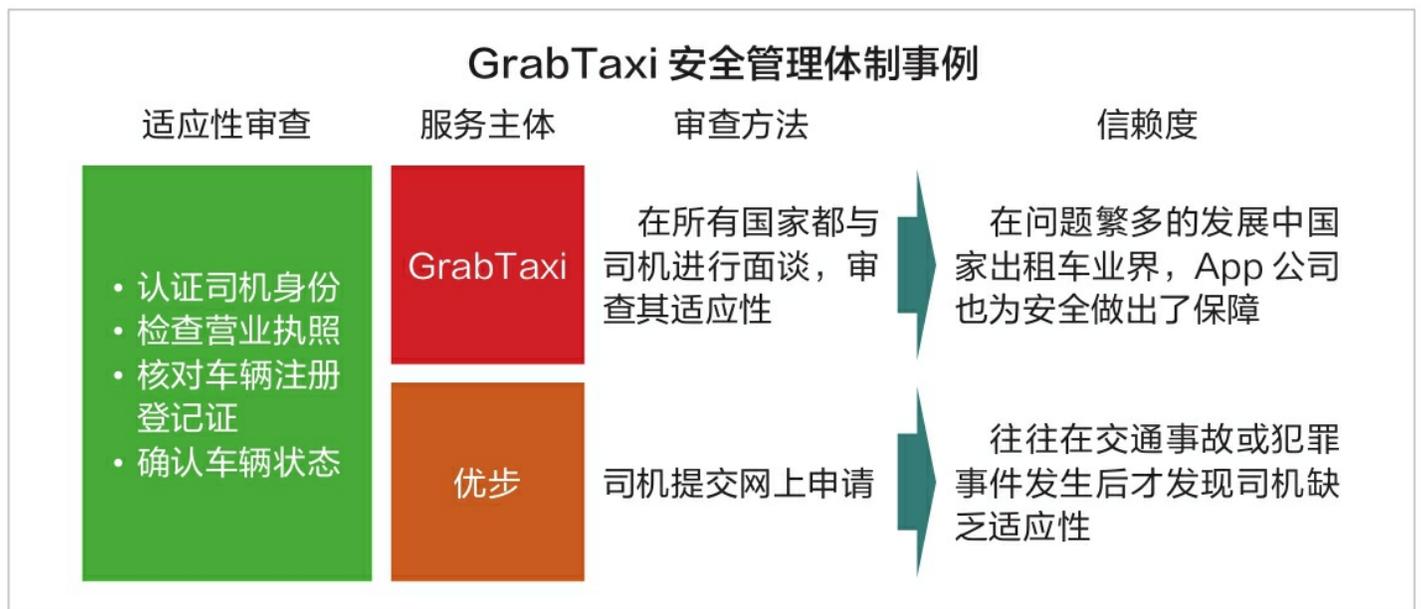
| 应用名称 | 成立时间及地点 | 业务地区 | 备注 |
|------------|------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| GrabTaxi | 2012 年马来西亚（后把总公司迁至新加坡） | 马来西亚、菲律宾、新加坡、越南、印度尼西亚 | Softbank 出资 298 亿日元 |
| TaxiMonger | 2012 年马来西亚 | 马来西亚、新加坡 | 提供跨国界用车服务 |
| Easy Taxi | 2012 年巴西 | 马来西亚、菲律宾、泰国、新加坡、越南、印度尼西亚 | 由德国 Rocket Internet 公司出资，已进入 33 个国家 |
| Hailo | 2011 年英国 | 新加坡 | 进入 5 个国家的 10 个城市，从北美撤退 |
| 优步 | 2009 年美国 | 马来西亚、菲律宾、泰国、新加坡、越南、印度尼西亚 | 已进入全球 53 个国家的 254 个城市 |

图A3-9 东南亚地区本土车辆匹配类App蓬勃发展

资料来源：朝日新聞2014/7/3、日経産業新聞2014/11/27、他記事よりBBT大学総研作成。

而其中例如GrabTaxi，正在逐渐被社会各界所接受。GrabTaxi坚持对旗下司机进行面试，并亲自审查其身份，检查相关执照及车辆注册登记证等证件。这种保证安全性的负责任姿态，无疑会在问题繁多的发展中国家出租车业界内为其树立起可靠形象。

反过来说，优步正是因为司机的资质审核上含糊其辞，才招致了诸多问题与批评（见图A3-10）。



图A3-10 GrabTaxi在问题繁多的发展中国家构建起保障用户安全的安全管理体制

资料来源：東洋經濟オンライン 2014/12/5、他記事よりBBT大学総研作成。

实现与竞争对手的差异化，让商业模式走出灰色地带

转型合法模式，发展“UberTAXI”业务

构建安全管理体制与保证自身的合法性是优步当下两个亟待解决的课题。对此，我提出以下三个方向。

第一，将灰色模式转型为合法模式，发展UberTAXI业务。优步可以与当地出租车公司进行合作，潜心做好自身的车辆匹配应用，力求在全世界范围内提供优良服务。同时，应明确安全责任的划分，承担应尽义务。而优步系统的使用费应控制在实际载客收入的10%以下（见图A3-11）。

优步的课题与方向（方案 1：转型为合法模式）

方案 1：转型为合法模式

采取发展与当地出租车公司的合作模式，专心做好自身应用
明确安全责任的划分，系统使用费应控制在 10% 以下

优步课题

| | | | | |
|------------|--------|-----------------------|---------------------------|----------------------------|
| 构建安全管理体制 | | UberTAXI (旅游公司类模式) | UberBLACK (近似于旅游公司类模式) | UberX (北美) UberPOP(欧洲) |
| | 车辆匹配服务 | 优步 | 优步 | 优步 |
| | 客运服务 | 出租车公司 | 拥有营业执照的合约司机 | 仅持有普通驾照 且使用私家车的 合约司机 |
| | 管理责任 | 出租车公司 部分责任由优步承担 | 合约司机 部分责任由优步承担 | 合约司机责任 用户个人责任 |
| | 合法性 | 合法 | 浅灰 | 深灰 (受到各国家及地 区的行政处罚) |
| 确保商业模式的合法性 | | | | |

图A3-11 发展与当地出租车公司的合作模式，专心做好自身应用

资料来源：BBT大学総研作成。

以GrabTaxi为模板，矫正灰色模式

第二，矫正灰色模式。优步可以GrabTaxi为模板来构建自身安全管理体制。在发展中国家系统化地发展互助会，并利用从司机处收取的20%手续费导入保险服务来确保乘客安全。虽然如此一来优步会变得与GrabTaxi大同小异，难以实现差异化，但优步的商业模式可以尽可能地与法律靠拢，从灰色地带步入阳光下（见图A3-12）。

优步的课题与方向（方案 2：矫正灰色模式）

- 沿袭 GrabTaxi 模式
- 构建安全管理体制
- 在发展中国家可系统化地发展互助会
- 利用从载客收入中收取的 20% 手续费导入保险服务

优步课题

| | | | | |
|------------|--------|-----------------------|---------------------------|----------------------------|
| 构建安全管理体制 | | UberTAXI (旅游公司类模式) | UberBLACK (近似于旅游公司类模式) | UberX (北美) UberPOP (欧洲) |
| | 车辆匹配服务 | 优步 | 优步 | 优步 |
| 确保商业模式的合法性 | 客运服务 | 出租车公司 | 拥有营业执照的合约司机 | 仅持有普通驾照且使用私家车的合约司机 |
| | 管理责任 | 出租车公司 部分责任由优步承担 | 合约司机 部分责任由优步承担 | 合约司机责任 用户个人责任 |
| | 合法性 | 合法 | 浅灰 | 深灰 (受到各国家及地区的行政处罚) |

图A3-12 身行构建安全管理体制及保险模式，为发展中国家的出租车行业提供安全的乘车环境

资料来源：BBT大学総研作成。

提供全球一站式服务

第三，通过高端服务来实现差异化。例如，商务人士频繁辗转于世界各地。

那么，一个无论何时何地都能使用同一个界面（或同一号码）来叫车的App无疑会受到他们的青睐。比起豪华轿车，商务人士需要的仅仅是拥有合法运营执照的可靠司机。因此，我建议优步针对其需求为之提供全球一站式服务（见图A3-13）。

虽然一部分信用卡公司也提供这样的客户定制服务，但“应用服务提供商”车辆匹配服务的优势在于接机司机不需要举着接机牌在出站口苦苦等候。客户万一没赶上飞机时，也可以轻松地与司机取得联系，而且司机可以与大客户间建立良好的关系。

优步的课题与方向（方案3：差异化战略）



图A3-13 以高收入阶层为目标群体提供一条龙式旅行定制，全球范围内提供一站式服务

资料来源：BBT大学総研作成。

优步应利用“同一号码”的优势为客户提供定制服务，提高服务的附加价值。千里之行，始于足下，与其盲目追求快速的发展，不如先努力站稳脚跟。“如果你是优步的CEO，你要怎么做？”这就是我的答案。

归纳

- 把问题模式改换为合法的UberTAXI模式。对外与出租车公司开展合作，对内专心做好自身车辆匹配的App业务。
- 以GrabTaxi的商业模式为模板，构建自身安全管理体制并导入保险服务来向法律规定靠拢。
- 向乘坐商务舱的商务人士提供一站式的客户定制服务，利用高端服务谋求差别化。

大前的总结

“设置使用户能够安心交易的机制”是实现服务差别化的有力手段。

对于接下来所有利用网络平台进行营业的商业模式来说，用户的评价（口碑）举足轻重。企业必须努力在这个掩去了所有真实面容的虚拟网络世界中，赢得用户的信赖。

案例4：任天堂

迎接变化，制造“畅销”

如果你是任天堂的社长，要如何借助与DeNA合作之机登上智能手机时代游戏市场的顶点？

数据

公司正式名称：任天堂株式会社

成立时间：1947年11月

代表：董事长竹田玄洋 专务董事长宫本茂

总公司地址：京都府京都市

业务种类：信息通信机器制造及软件

企业业务：家用游戏机的制造与销售

资金：100.654亿日元

员工数：连接社员5120名（2015年3月末）；单独社员2009名（2015年3月末）

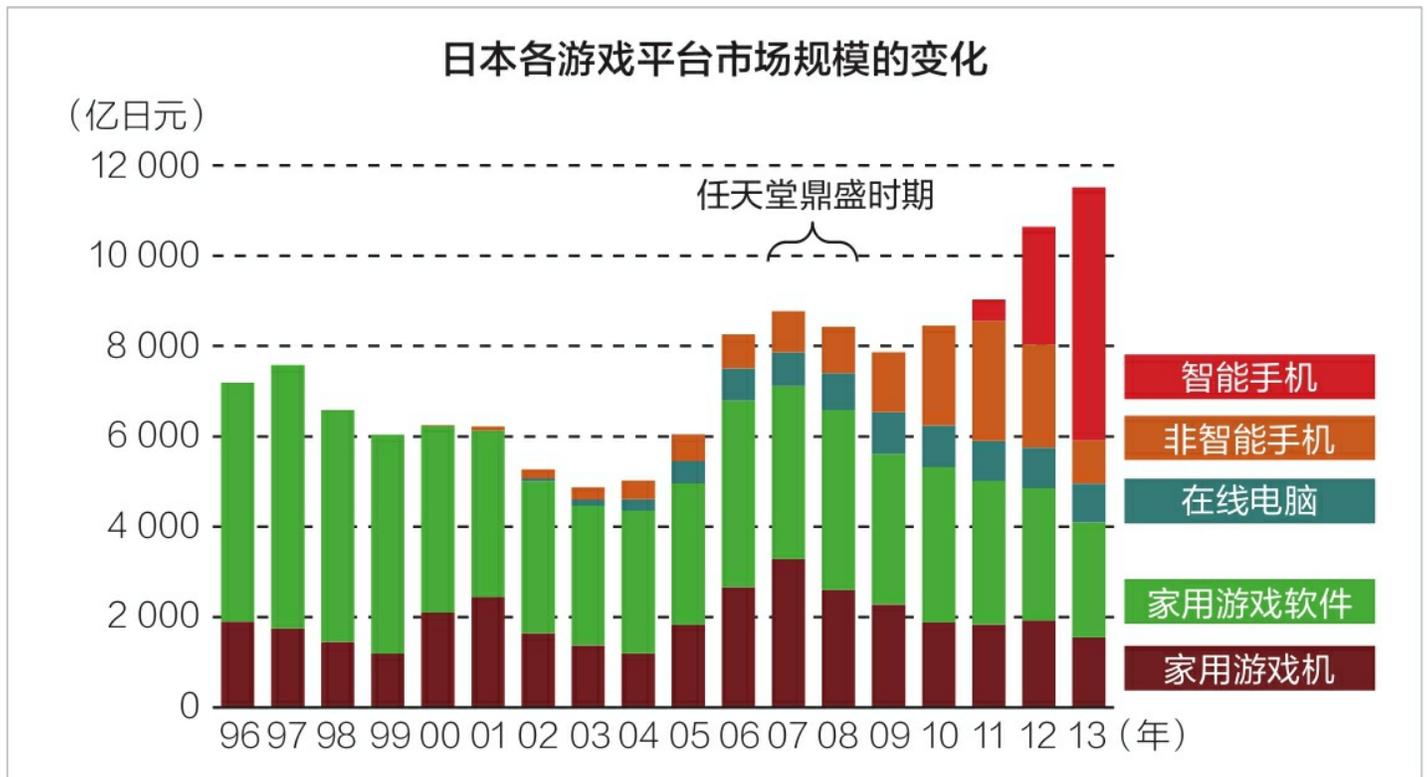
官网：<https://www.nintendo.co.jp/>

注：截至2015年3月信息。2016年4月时公司董事长为君岛达己。

在成长的世界游戏市场中苦战的家用游戏

日本市场从“家用”转向“移动”

长时间以来，日本的家用游戏机市场不断缩水。与之相反，手游等移动游戏市场10年来近乎倍增，飞快发展至1万亿日元的规模。请各位观察图A4-1和图A4-2。在日本游戏各平台中，手游市场的规模于2013年以超过5000亿日元的数字赶上了家用游戏机市场（软硬件合计数据）。显然，游戏平台主战场正飞速从电视游戏等家用游戏机市场转移到手机游戏市场。

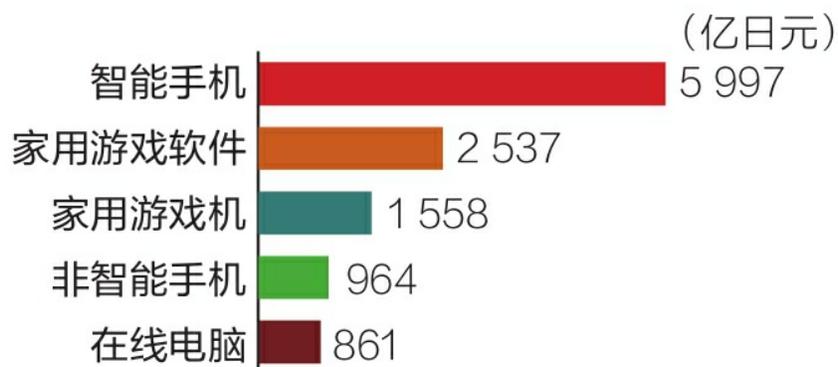


图A4-1 日本游戏市场主要平台由家用游戏机急速转变为移动末端

注：“家用游戏软硬件”“在线电脑”“非智能手机及智能手机”分别使用《CESA游戏白皮书》《Famitsu游戏白皮书2014》中数据及Mobile Forum发表数据。

资料来源：一般社団法人コンピューターエンターテインメント協会『CESAゲーム白書』各年版エンターブレイン グローバルマーケティング局『ファミ通ゲーム白書2014』2014モバイルフォーラム統計よりBBT大学総研作成。

日本各游戏平台市场规模（2013年）



图A4-2 日本手游市场规模超过“家用游戏软件+家用游戏机”

注：各项数据的出处如下：家用游戏软件（CESA游戏白皮书）、在线电脑（Famitsu游戏白皮书）、非智能手机及智能手机（手游论坛发表数据）。

资料来源：一般社団法人コンピュータエンターテインメント協会『CESAゲーム白書』各年版エンターテインメント グローバルマーケティング局『ファミ通ゲーム白書2014』2014モバイルフォーラム統計よりBBT大学総研作成。

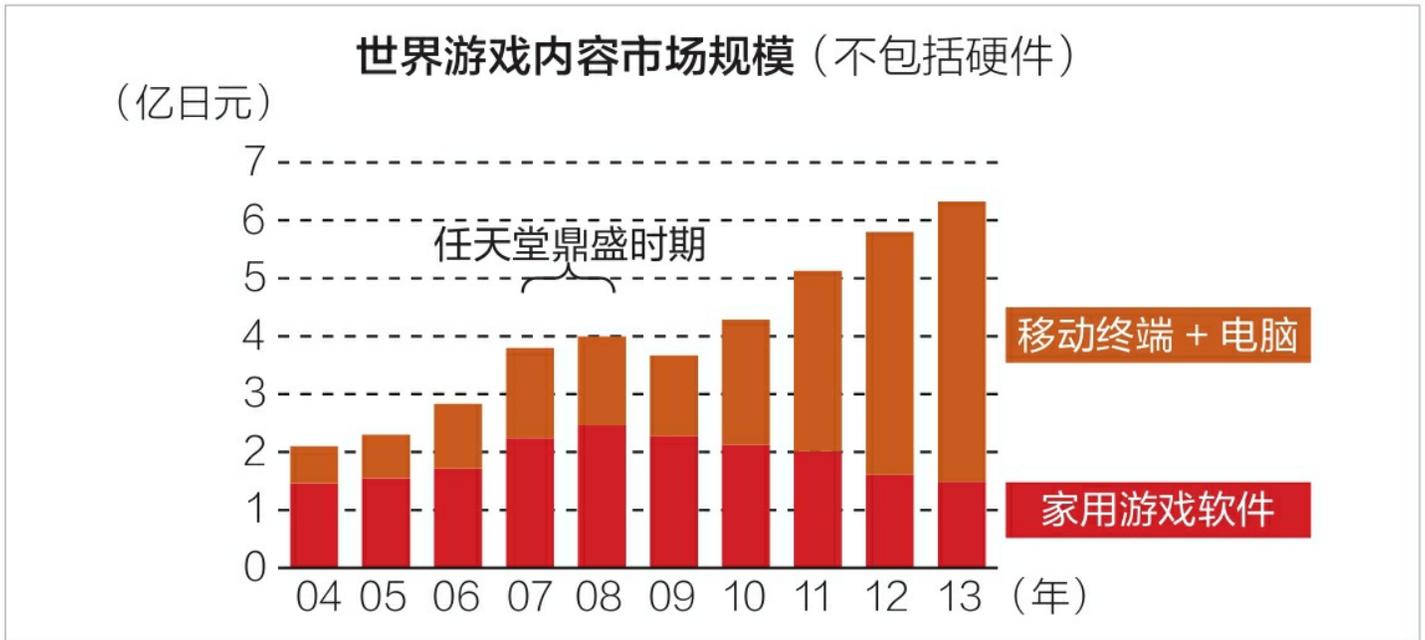
国外市场的移动化也在轰轰烈烈进行中

如图A4-3所示，2013年世界游戏内容市场（不包括硬件）增值至6.3万亿日元，其中近八成来自手游及电视游戏。移动化可以说不仅在日本，在世界各地也轰轰烈烈地进行着。

手游拉动游戏行业

有预测称2018年世界游戏市场规模将增长至14万亿日元（游戏调查公司Newzoo2015年市场报告），而拉动市场蓬勃发展的正是手机游戏。

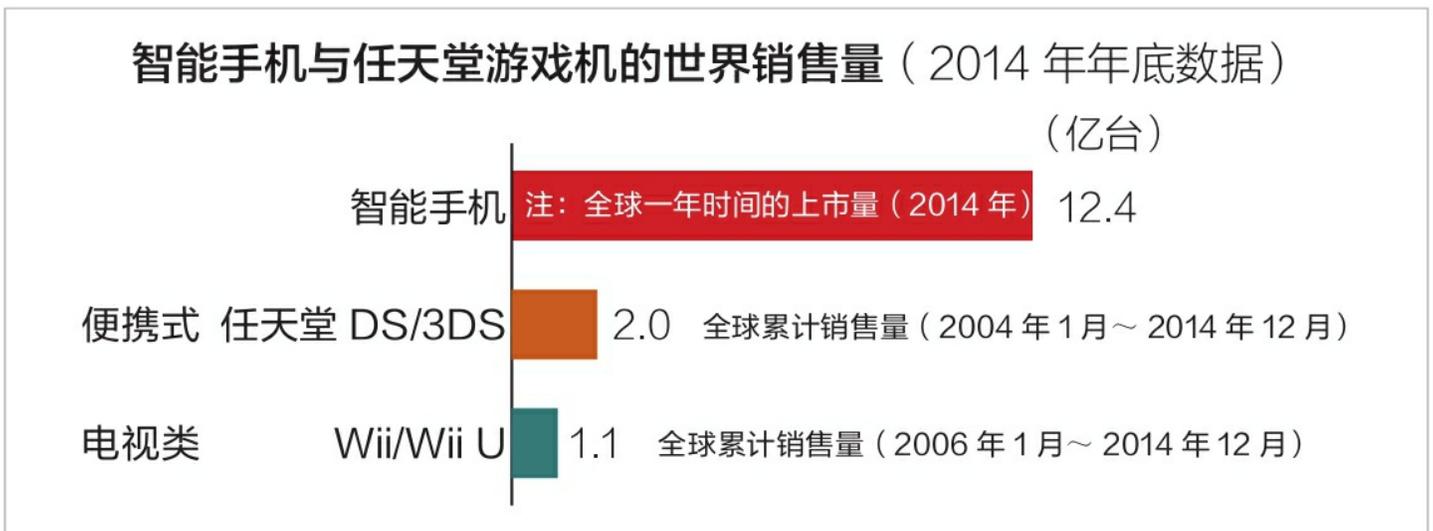
2014年世界智能手机总上市量高达12.4亿部，而曾风靡全球的掌上游戏机（任天堂DS/3DS）10年内累计销售量为2亿部，家庭用电视游戏机（Wii/Wii U）约为1.1亿部，这些数字连手机一年的销售量都比不上。我们可以看出，家用游戏和手游的潜在用户基数有着天壤之别（见图A4-4）。



图A4-3 世界市场的范式转变（家用到移动）也处于进行时

注：“家用游戏软件”数据为北美、西欧与日本的合计值。这三个地区以外的地区的所有数据均为“移动终端+电脑”数据。

资料来源：エンターブレイン グローバルマーケティング局『ファミ通ゲーム白書』各年版よりBBT大学総研作成。



图A4-4 世界智能手机上市量遥遥领先任天堂旗下游戏机的累计销售量

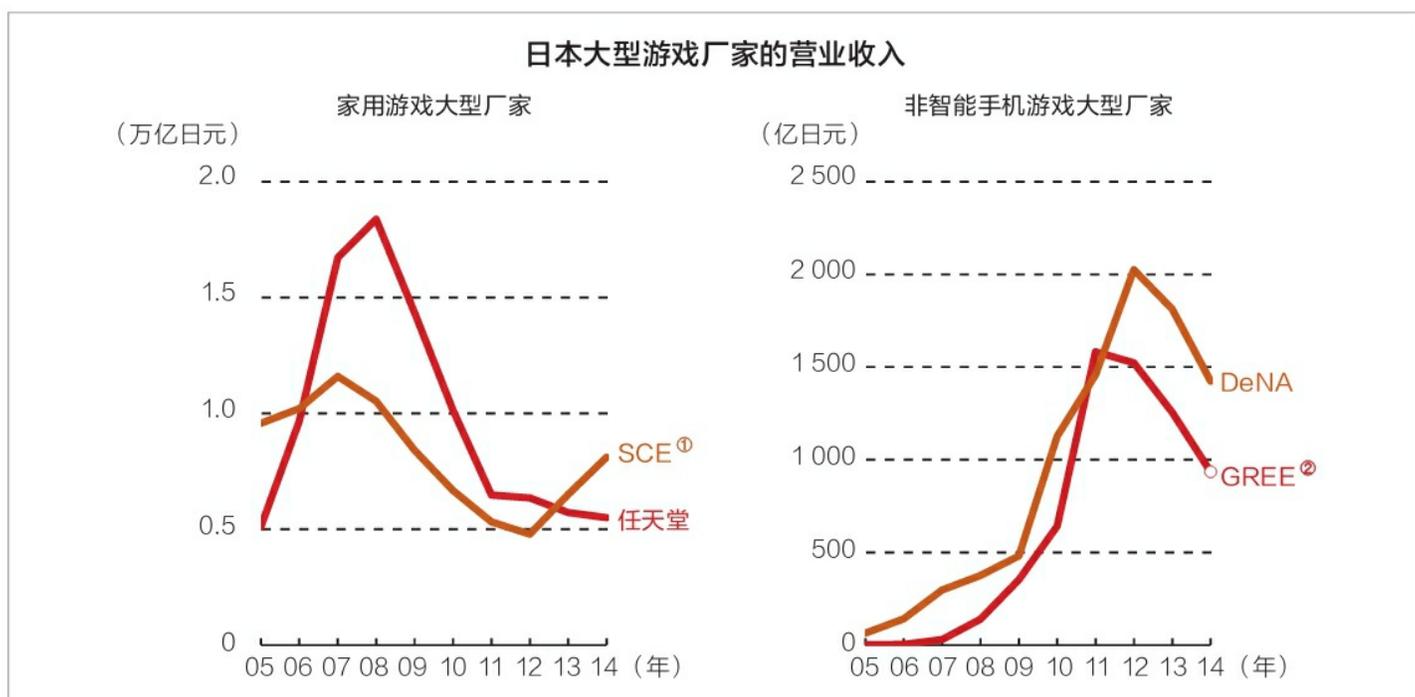
资料来源：任天堂公表資料、GartnerよりBBT大学総研作成。

日本游戏厂家几家欢喜几家愁

家用游戏机与非手机游戏业绩恶化

业内急剧的智能手机转型，给家用游戏机和非手机游戏业界各大厂家都带来了巨大冲击。

从图A4-5中我们也可以看出，索尼电脑娱乐和任天堂的销售量分别以2007年和2008年为分界线开始大幅度下跌。索尼电脑娱乐2013年发售的PS4的全球销售量于2015年3月1日突破2000万，被誉为历代PlayStation主机中速度最快的一代主机。即便如此，也没给索尼电脑娱乐的业绩带来较大起色。正如前面所述，如今家用游戏机与手游的用户基数差距太大。



图A4-5 伴随着急剧的智能手机转型，传统游戏平台上大型厂家的业绩纷纷下滑

①索尼电脑娱乐。

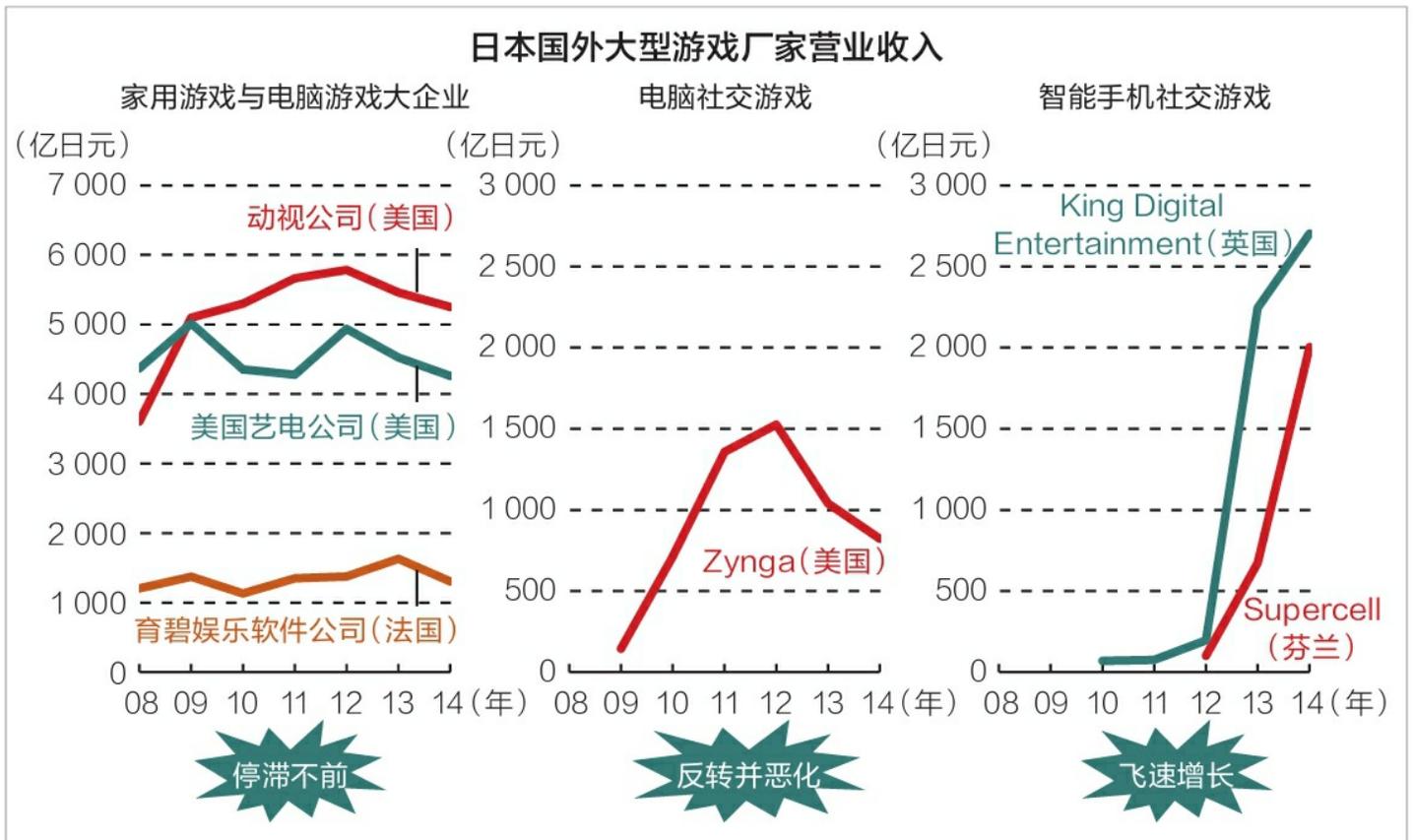
②Gree2014年数据为推算数据。

资料来源：各社決算資料よりBBT大学総研作成。

曾在非手机游戏平台上茁壮成长的DeNA和GREE，其营业收入也在手游逐渐兴起的2011~2012年左右达到最高点后开始逐渐下降。

如图A4-6所示，日本国外市场中传统游戏平台（家用游戏机及电脑）上主要游戏厂家的销售量都停滞不前。与之相反，以英国为据点的智能手机社交游戏开发商

King Digital Entertainment和芬兰的Supercell公司营业收入都从2012年左右开始飞快增长。



图A4-6 日本国外市场中传统游戏平台上大型游戏厂家销售量停滞不前或恶化，手游类厂家销售量飞速增长

资料来源：各社決算資料よりBBT大学総研作成。

King Digital Entertainment是一家开发iPhone和安卓游戏的厂家。其2012年推出的免费下载手游《糖果传奇》火遍了全世界。而Supercell是一家2010年创立于芬兰赫尔辛基的移动游戏开发公司，以旗下Freemium模式（免费增值模式）的《部落冲突》等游戏而拥有很高知名度。

与此同时，美国电脑社交游戏开发公司Zynga主要致力于开发Facebook上的网页游戏。其创立之初也曾引起极大关注，但伴随着智能手机市场的发展，近年来的业绩也踏上了下坡路，不断恶化。

新兴公司业绩蒸蒸日上

部分顺应游戏平台的智能手机转型使得有所行动的日本游戏厂家，尤其是新兴

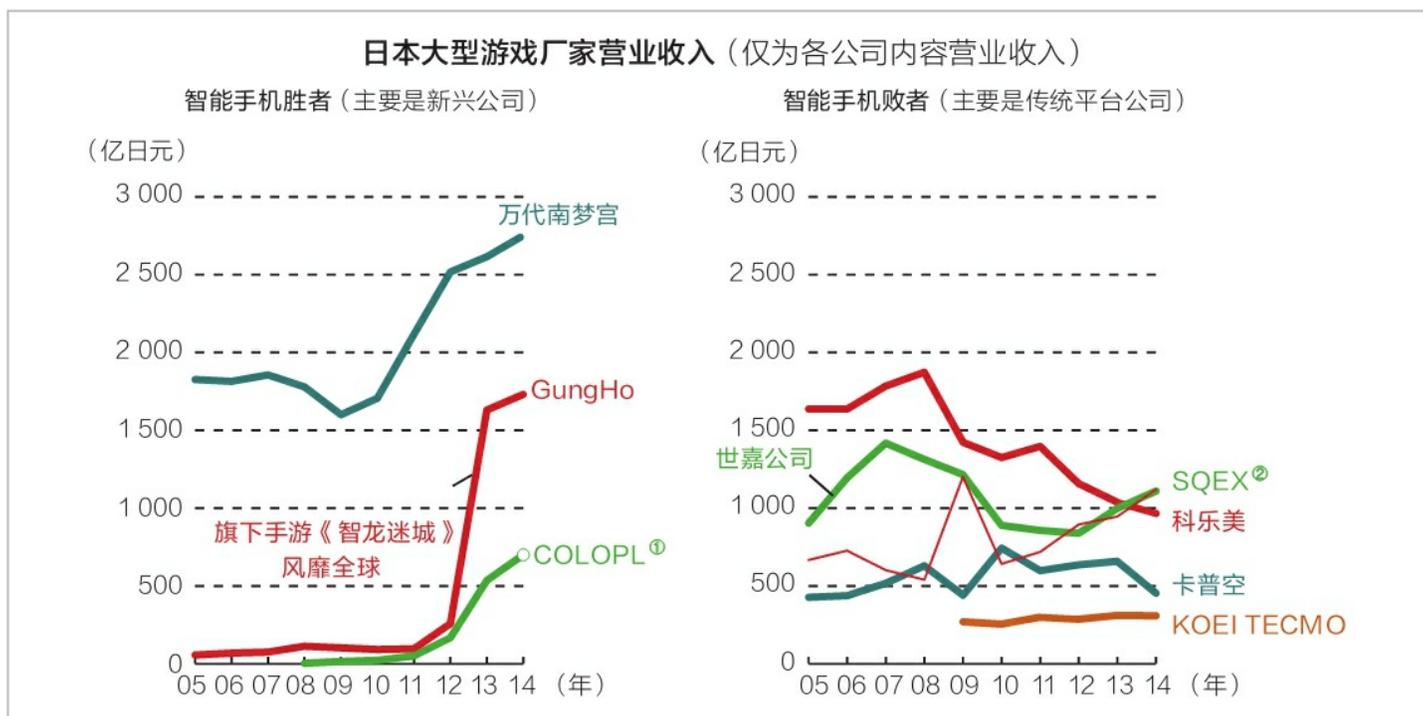
公司GungHo与COLOPL的业绩大幅提高（见图A4-7）。GungHo开发的手游《智龙迷城》曾一度风靡全球，引起极大关注。而起步于非智能手机游戏开发的COLOPL于2011年进军智能手机游戏市场后，取得了令人瞩目的巨大发展。

同时，主营家用游戏机和街机等传统游戏平台业务的游戏厂家，纷纷陷入了苦战。

但在旧平台厂家一队中，万代南梦宫因成功适应了智能手机市场而实现了业绩上的增长。

万代南梦宫的胜利源于对旗下人气形象的活用

万代南梦宫公司在成功厂家中也是相当出类拔萃的一家游戏公司。它有什么秘诀呢？万代南梦宫公司活用高达系列及海贼王中的新旧人气角色发展手机内容业务，成功赢得了各年龄段粉丝。观察图A4-8，可发现万代南梦宫的家用游戏机营业收入自2009年以来基本没变，是其稳步扩大的手机内容业务拉动了总营业收入。

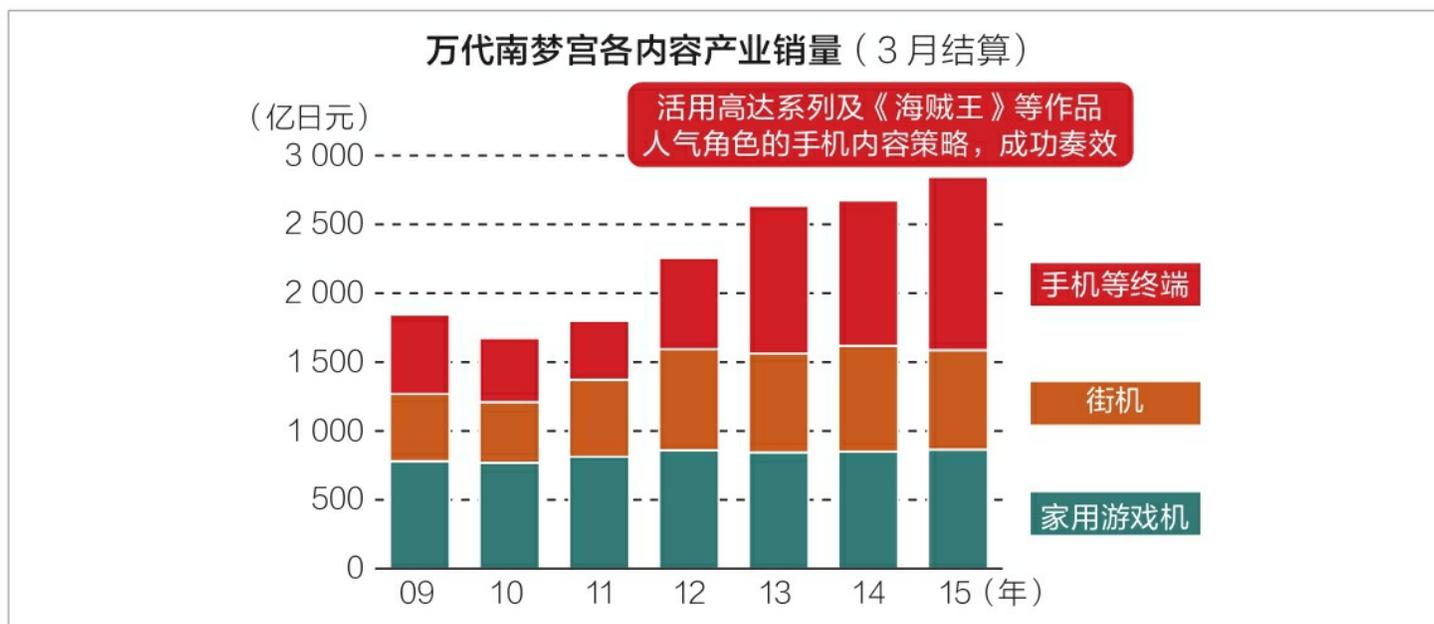


图A4-7 成功顺应了智能手机转型潮流的公司业绩大幅提高

①COLOPL2014年数据为预测数据。

②SQEX=史克威尔艾尼克斯。

资料来源：各社決算資料よりBBT大学総研作成。



图A4-8 万代南梦宫充分利用人气角色的手机内容策略成功拉动了销量

注：“手机等终端”一项包含影像音乐内容。

资料来源：バンダイナムコ決算資料よりBBT大学総研作成。

任天堂营业额连续3年出现赤字

热门产品的后续机种销售量进展不顺

智能手机普及前后，常年引领家用游戏机市场潮流的任天堂遭到了业内急剧的范式转变所带来的巨大冲击。任天堂在2004年发售的掌上游戏机任天堂DS和2006年发售的电视游戏机Wii红遍了全球。这两个产品的总营业收入于2009年3月达到了1.8万亿日元记录。

遗憾的是，任天堂在2012年3月结算公布时，初次出现了营业额赤字。之后连续3年的营业额均未能摆脱赤字。后续机种任天堂3DS和Wii U停滞不前的销量，可以说是其业绩萎靡不振的主要原因。

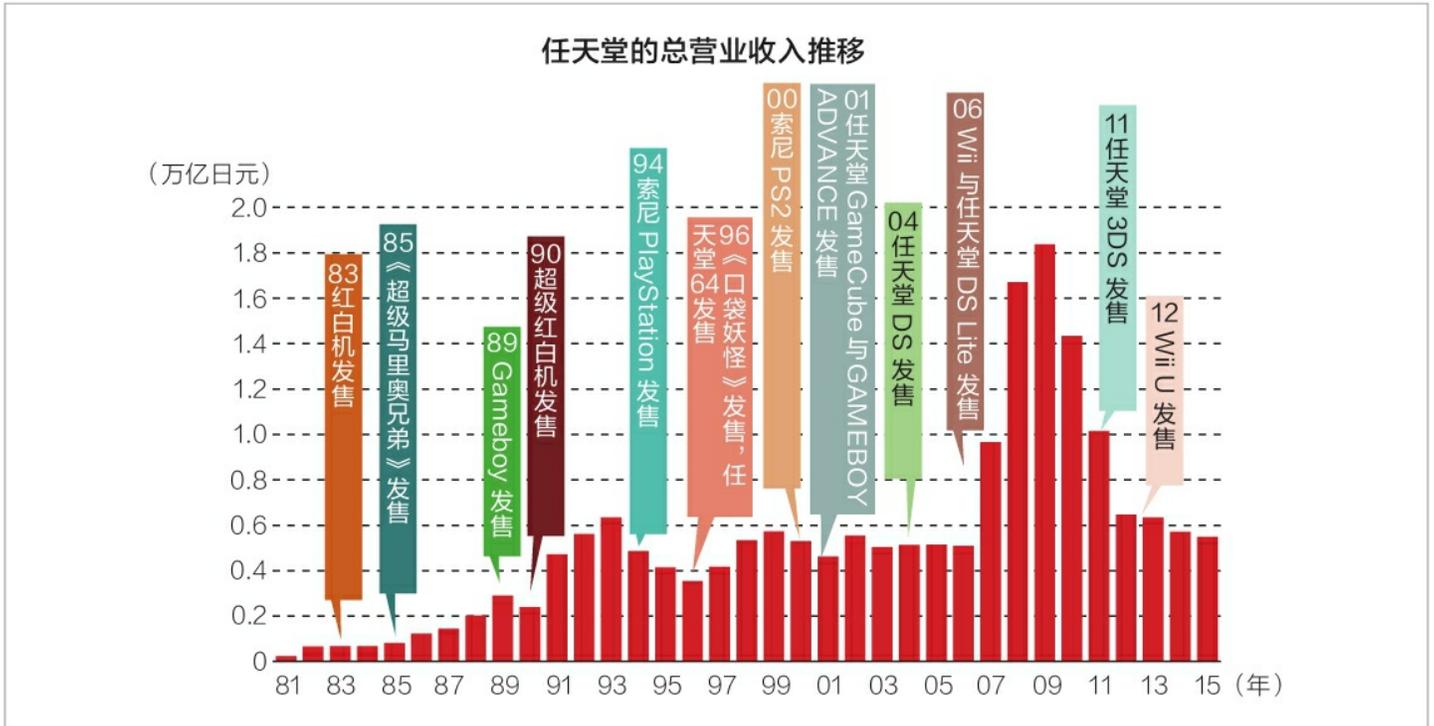
但营业额的赤字背后还有一个原因。

如图A4-9所示，2011年3月后，任天堂营业额开始出现赤字。但赤字时期的销量为6000亿日元左右，其实与鼎盛时期前的数据无太大不同。也就是说，任天堂仅

仅是回到了以往常态。但由于任天堂仍维持销量鼎盛时期的高成本结构，最终招致了连续3年的营业额赤字（见图A4-10）。

任天堂的成功模式被智能手机转型瓦解

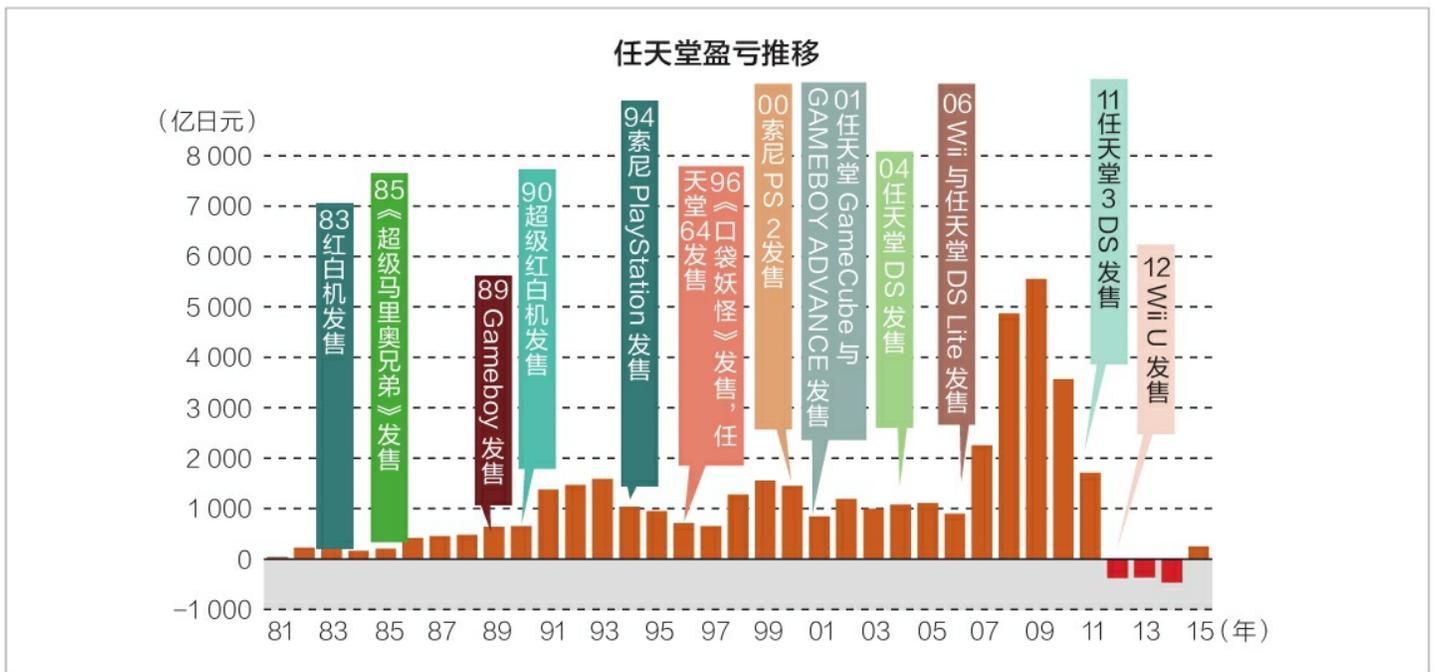
那么，为什么红遍全球的任天堂旗下产品的销量会如此停滞不前呢？



图A4-9 Wii（电视游戏类）与DS（便携型）火遍全球，营业收入最高时达到1.8万亿日元

注：1990年时结算期变更（7个月结算算法），1989年以前为8月结算，1990年以后为3月结算。

资料来源：有価証券報告書よりBBT大学総研作成。

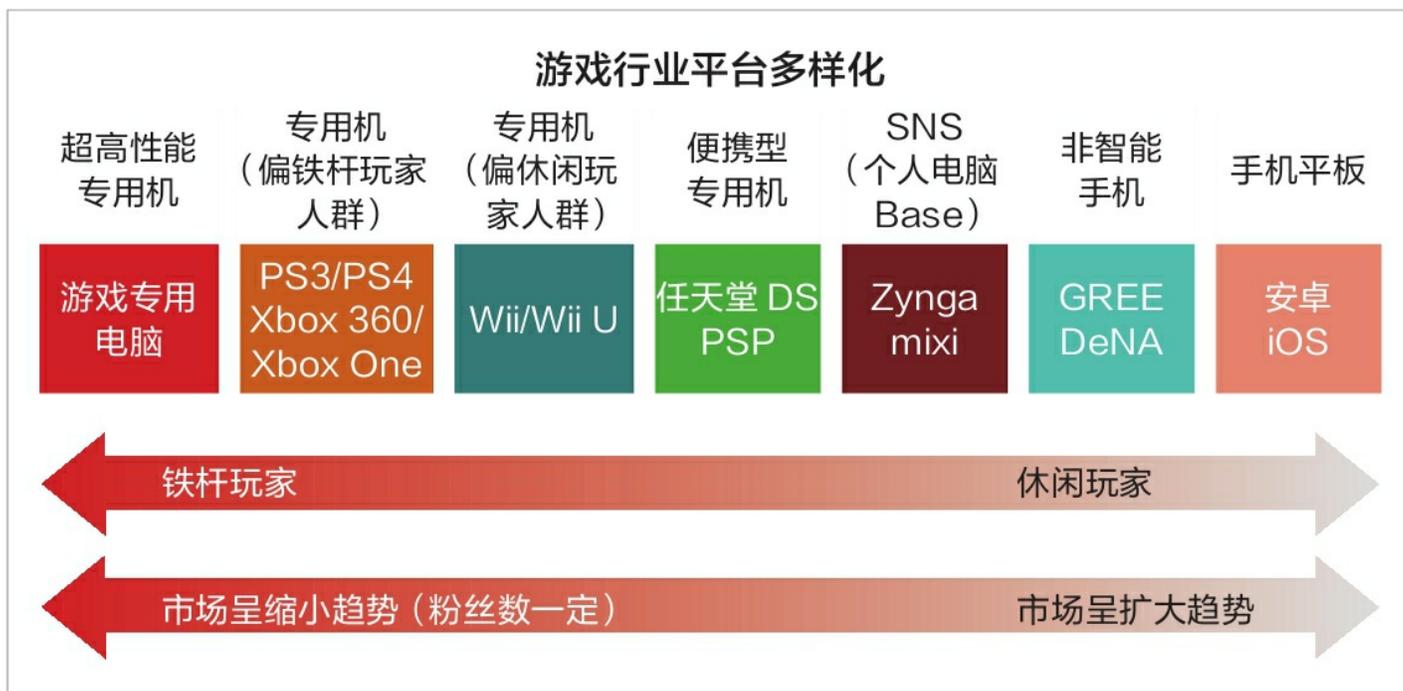


图A4-10 后续机种3DS (便携型) 与Wii U (电视游戏类) 销量低迷，任天堂营业额连续三年出现赤字

注：1990年时结算期变更（7个月结算算法），1989年以前为8月结算，1990年后为3月结算。

资料来源：有価証券報告書よりBBT大学総研作成。

如图A4-11所示，对于愿意特地连接电视或特意更换软硬件来玩游戏的铁杆玩家、休闲玩家来说，市面上的平台种类极多。而随着智能手机的普及，休闲玩家的市场需求变大，铁杆玩家的市场需求却不断缩水。这说明，至今为止陪伴任天堂走过来的铁杆玩家粉丝数量在不断减少。



图A4-11 游戏玩家不断增多，平台种类多样化和分散化

资料来源：BBT大学総研作成。

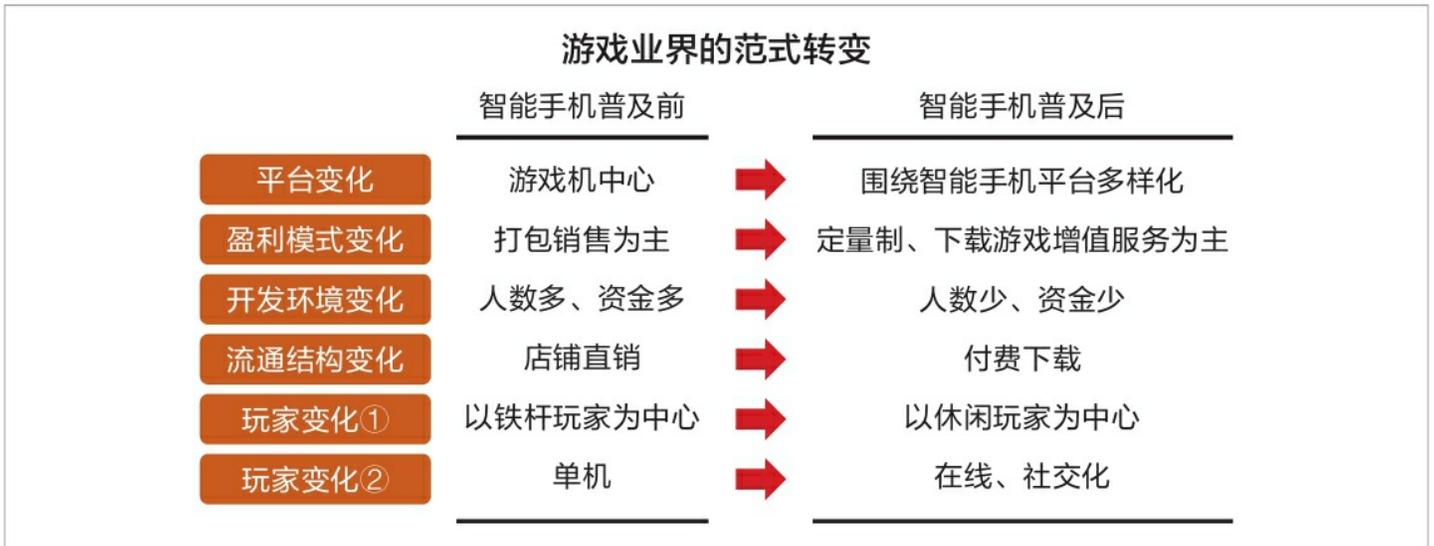
不仅如此，任天堂至今一直通过开发儿童方向与家庭方向的产品来实现与其他公司的差异化，但仅凭这一条路线并无法满足如今的市场需求（见图A4-12）。

在图A4-13中，我们总结了游戏行业的范式转变，可以看出在游戏平台主战场向智能手机转型的背景下，任天堂曾经的“软硬件配套销售”成功模式已经行不通了。



图A4-12 任天堂一直通过儿童向及家庭向的玩具定位谋求差异化

资料来源：BBT大学総研作成。



图A4-13 在游戏业界范式转变的背景下，任天堂曾经的成功模式（专用硬件+专用软件）崩溃

资料来源：BBT大学総研作成。

制定全新主机平台战略，扩大目标人群

顺应智能手机转型，吸引休闲玩家

让我们在前面所述的种种背景下来分析任天堂接下来该走的道路。

在智能手机转型的背景下，任天堂以往的商业模式已不再行得通，任天堂必须制定全新的主机平台战略，并重构盈利模式。任天堂可以考虑把往日只能在特定主机上使用的游戏移植到智能手机上，或者反过来把手游移植到专用主机上，以消除智能手机与专用主机间的壁垒。此时，提高目标人群基数是非常重要的。

任天堂虽一直没有进入手游市场，但2015年3月，它终于发表声明表示将在业务和资金上与DeNA开展合作，开始试图进入新的平台。DeNA拥有微端服务器端，还拥有研发与推出手游的经验与知识。任天堂必须通过与其合作来构建全新的盈利模式。

从掌上游戏机到智能手机应用

掌上游戏机的处境比电视游戏更为不妙。

任天堂3DS的销量上不去，平台上软件的销量也一片低迷。掌上游戏机的生存空间因为与手游重合较多，两者共存的难度比电视游戏还高，因此我认为任天堂不如忍痛放弃掌上游戏机市场、转换战略、将游戏作为手游应用上架。虽然如此必须放弃一个平台，但若能抓住图A4-4中所示的数以亿计的智能手机用户，任天堂必能开疆拓土，实现营业收入的增长。

充分利用已有内容来进军手游市场

手游市场虽在不断扩大，但正因如此也充斥着许多竞争对手，想要提高收益也不是一件易事。这时就应该充分利用任天堂旗下已有的内容来作为撒手锏了。任天堂只需把《超级马里奥兄弟》和《口袋妖怪》等已有的高人气游戏移植到手游上，就可以轻而易举地获得成千上万的粉丝。虽然可能被舆论批评“江郎才尽”，但第一阶段只要做到这里就足够了。第一步的中心目的是充分利用已有的内容来赢取用户，巩固好强大的平台基础。这之后再开发手游是较为合适的。

现存手游的主流模式是Freemium模式（免费增值模式）。游戏厂商往往先免费提供游戏应用的下载，再在游戏中收取费用。任天堂也应该利用与DeNA的合作机会来检讨自身的盈利模式。

投资新兴厂家，生成崭新作品

利用丰厚的资金来吸引优秀创作者

虽说任天堂如今的经营状况不理想，但其仍拥有十分宽裕的手头流动资金。任天堂可利用丰厚的资金来给一些应用风格较为独特的新兴厂商投资，如此就可以开发出不依赖于已有内容的手游。

近来，像Supercell一样业绩蒸蒸日上的新兴游戏厂家在世界上比比皆是。若任天堂建设出强大的平台，再予以投资，想必优秀的创作者也会蜂拥而至。

那个曾实现1.8万亿日元营业收入记录的鼎盛时期的任天堂，恐怕再也难以见到了。任天堂应着手“放弃掌上游戏机市场，提供手游应用”“充分利用已有内容开发手游”“投资能产出畅销内容的新兴游戏厂家”这三点，重构其商业模式。以上就是我对“如果你是任天堂的社长，要如何借助与DeNA合作之机登上智能手机时代的市场霸主之位”的回答。

归纳

- 舍弃掌上游戏机，提供手游应用。打破专用主机与智能手机间的壁垒，来赢得用户支持。
- 充分利用《超级马里奥兄弟》等已有高人气内容来开发手游，吸引已有粉丝为新市场奠定基础。
- 利用任天堂宽裕的手头流动资金投资新兴厂商。开发不仅仅依赖于已有内容的手游。

大前的总结

越成功的企业，越易被“创新困境”困扰。

与案例1中的可口可乐公司一样，任天堂必须勇敢地承认自身过去的成功模式已老朽失效。若一味犹豫不决是否变革，就会被新兴企业的创新成果夺去市场。

案例5：佳能

在席卷业界的危机中“笑到最后”

如果你是佳能的CEO，在旗下核心业务办公设备与照相机裹足不前的关头，如何带领佳能开展新业务？

数据

公司正式名称：佳能株式会社

成立时间：1937年8月

代表：董事长兼CEO御手洗富士夫

总公司地址：东京都大田区

业务种类：电气机械

企业业务：办公设备、打印机、相机及曝光装置等

资金：1747.62亿日元（截至2014年12月31日）

营业收入：单体 2.0842万亿日元（2014年12月结算）总体 37 272.52亿日元（2014年12月结算）

官网：<http://canon.jp/>

注：截至2015年6月信息。

日本代表性国际企业佳能主营业务业绩萎靡不振

坐拥傲人销量的精密机器生产厂家

即使在众多精密机器生产厂家中，佳能（Canon）也是一家能够代表日本坐拥傲人销量的跨国大企业。2014年12月结算时，佳能的销量高达3.7万亿日元左右。其中激光打印机占23.1%，复印机占19.4%，商用及工业打印机等占16.2%，喷墨打印机占9.8%，仅这4种办公设备就占总销量的近7成。不难看出，办公设备是佳能业务的中流砥柱（佳能结算短讯数据，下同）。

而支撑着佳能商业帝国的另一个支柱，就是其旗下销量高达总销量23.1%的相机，包括数码相机、摄影机与镜头业务。

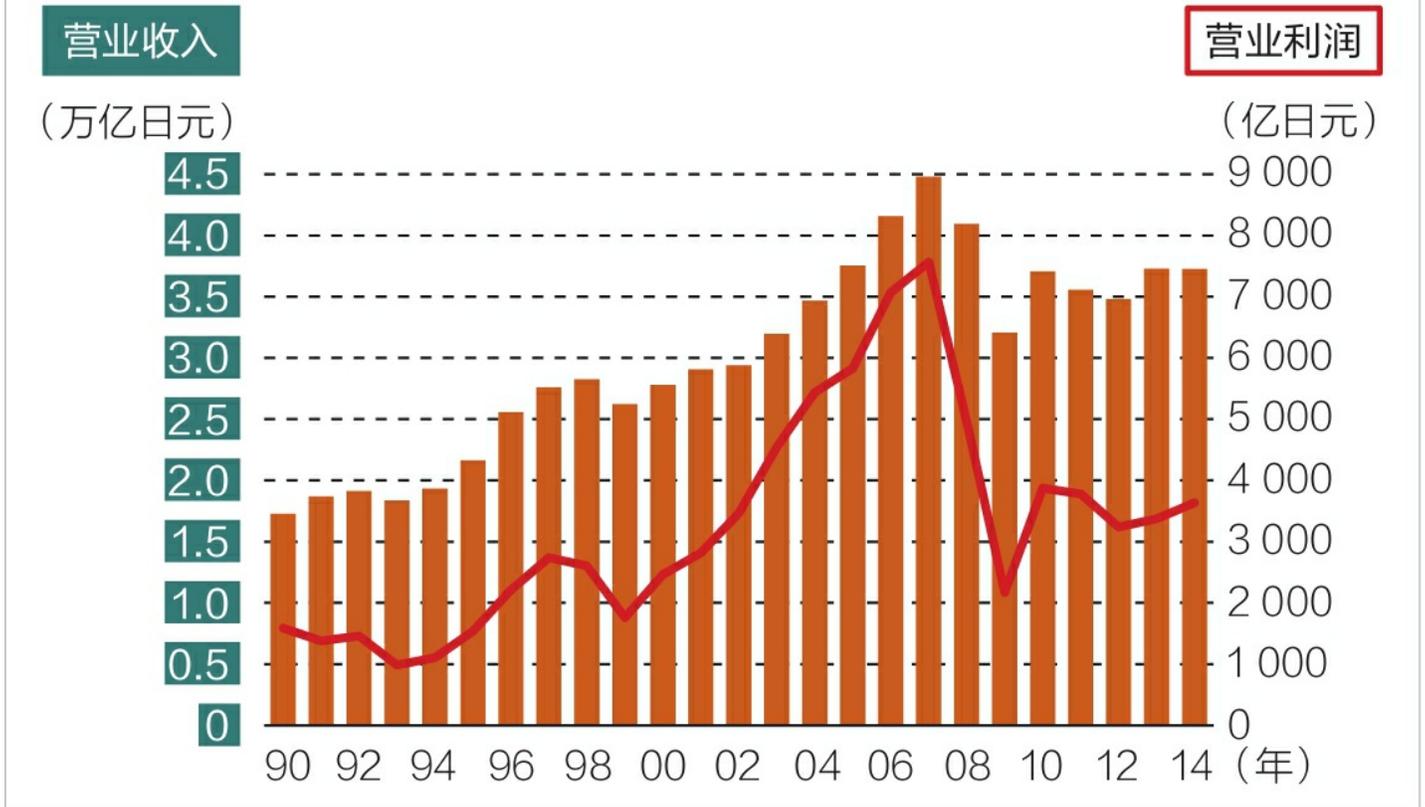
余下约8.3%的销量则来自工业设备（其中被用于生产半导体和液晶显示屏基板、通过激光来成像回路图案的曝光装置占2.4%）。

佳能旗下的中流砥柱——办公设备及相机销量低迷

虽然约3.7万亿日元的营业收入使佳能仍可以傲视群雄。但其总销量在2007年营业收入攀升至最高峰4.5万亿日元以后一蹶不振，雷曼事件以来一直没有起色（见图A5-1）。

营业利润也一样。虽鼎盛时期也曾达到近8000亿日元，但2007年以来持续低迷，现在的营业利润已经缩水到3600亿日元。

佳能总业绩推移（每年12月结算）



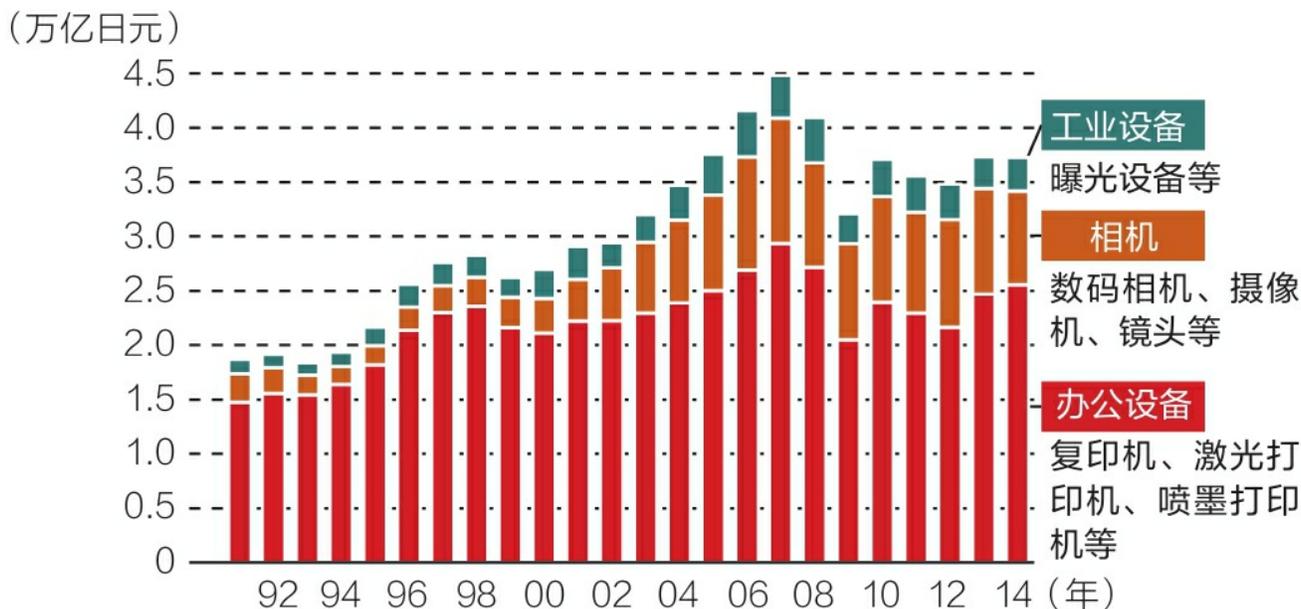
图A5-1 营业收入和营业利润一片低迷

资料来源：キヤノン決算資料よりBBT大学総研作成。

这种情况背后的主要原因，就是佳能旗下的中流砥柱——办公设备及相机业务的低迷（见图A5-2）。如图A5-3所示，2007~2008年以来佳能旗下激光打印机、复印机、喷墨打印机及相机的销售额都不太理想。

接下来，让我们来分析佳能支柱产业低迷的原因。

佳能旗下各业务营业收入（每年12月结算）

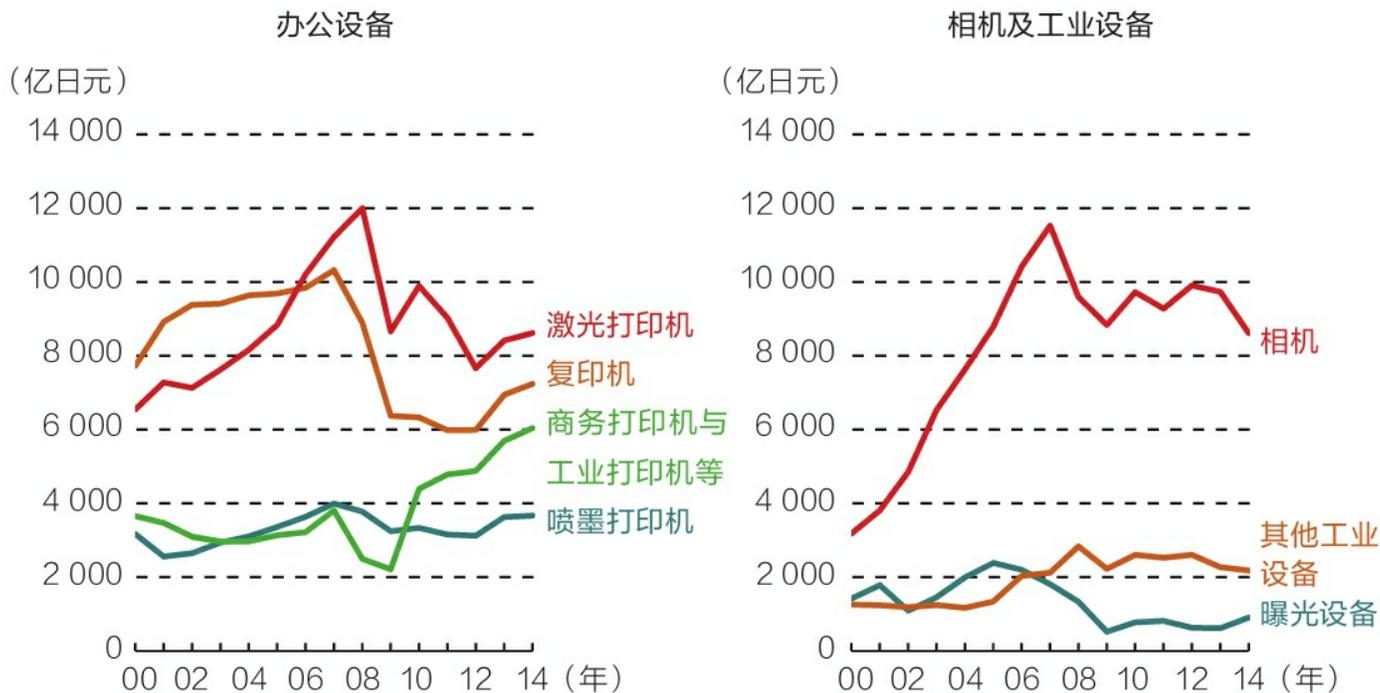


图A5-2 佳能中流砥柱——办公设备与相机业务低迷

注：BBT大学综合研究所根据结算资料汇总。“相机”“工业设备”以外均算入“办公设备”一项中。

资料来源：キヤノン短信よりBBT大学総研作成。

佳能旗下各种产品销量（每年12月结算）



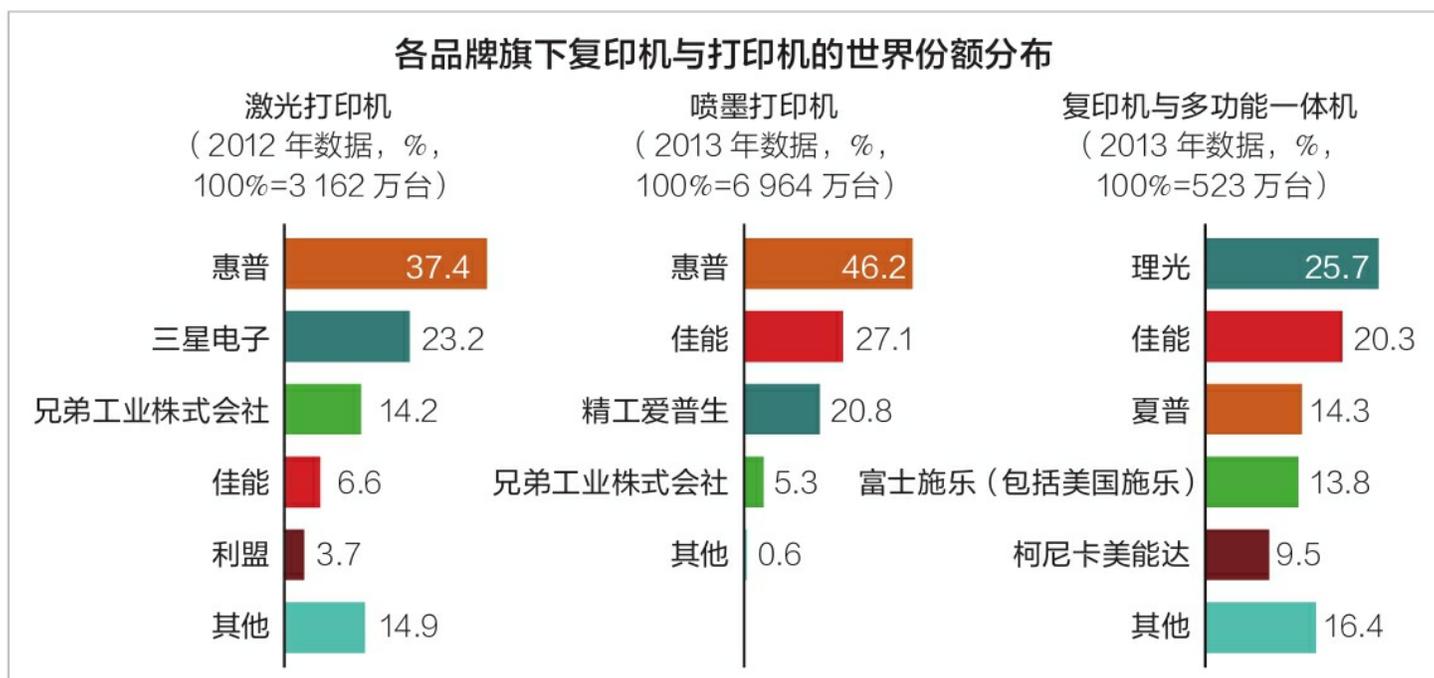
图A5-3 激光打印机、复印机、喷墨打印机与相机等中坚业务纷纷陷入低迷中

办公设备业界格局和竞争形势的变化

价格不断走低，复印机业界竞争持续升温

让我们看一下全世界复印机与打印机的总生产数量。激光打印机生产数量变化不大，喷墨打印机数量大幅下降，复印机的生产量仅仅恢复到了雷曼事件前。^[3]

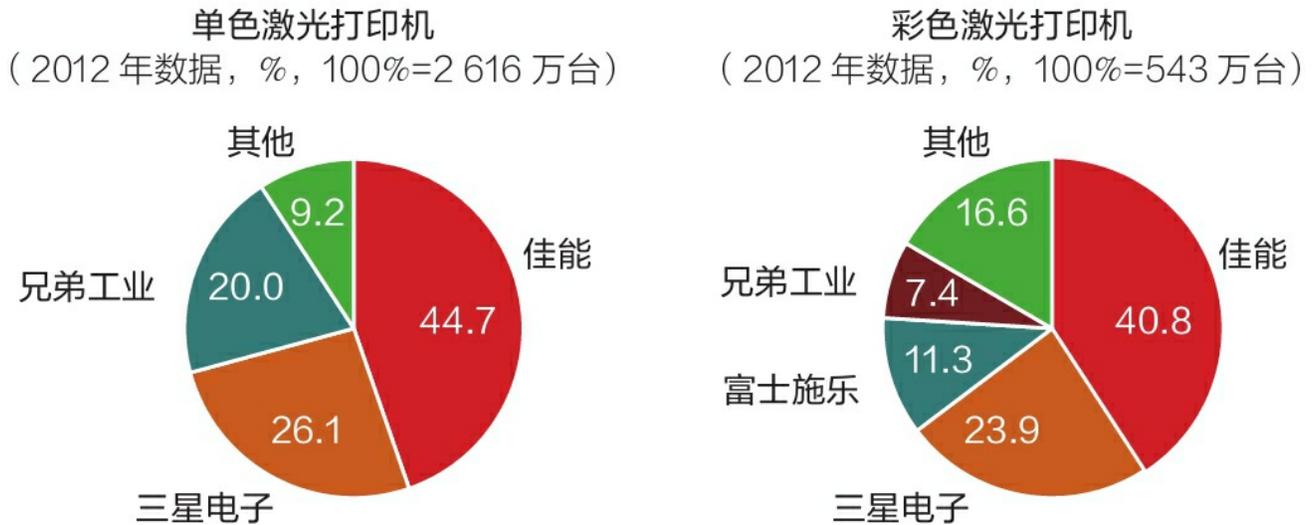
图A5-4是各品牌旗下复印机与打印机的市场份额图。图中显示，在激光打印机市场上第一位的惠普公司市场份额高达近四成，韩国三星电子次之，而佳能仅拥有6.6%的市场份额。但考虑到惠普激光打印机大部分由佳能代工生产，因此计算实际生产数量的话，佳能单色激光打印机与彩色激光打印机的份额分别高达44.7%与40.8%，是当之无愧的世界第一（见图A5-5）。



图A5-4 逐渐商品化的激光打印机与喷墨打印机，佳能复印机与多功能一体机位居世界第二

注：惠普数据包含佳能代工生产设备数量。

激光打印机生产厂家的世界市场份额分布



图A5-5 佳能激光打印机市场份额遥遥领先其他生产厂家

资料来源：中日社『プリンタ市場の全貌2013』よりBBT大学総研作成。

但是不可否认，原本在日本厂家一家独大的市场上，新兴势力韩国三星电子已后来居上，跻身第二。业界种种现象都显示，新兴厂家正在推动业界产品商品化。

商品化是指某种产品市场上，产品的质量、性能及外观等差异消失，顾客无论选择哪个产品都毫无不同的状态。

在喷墨打印机市场上，市场份额第一位的品牌厂家仍为惠普公司，佳能次之。但考虑到惠普喷墨打印机也是代工生产，因此若论生产厂家的话，排位就又有所变动了。略过详细数据，简单来说，中国台湾的鸿海集团以26%的份额位列第一，佳能以25%的份额紧随其后，日本的精工爱普生公司以16%的份额位居第三。余下的份额由多家亚洲的EMS^[4]（专业电子代工服务）公司瓜分。

随着喷墨打印机不断商品化，喷墨打印机的市场需求与价格也都走上了下坡路，单靠销售硬件设备已很难盈利，因此美国的利盟与柯达等老牌公司都纷纷放弃了喷墨打印机市场。

此外，喷墨打印机业界原本一直低价卖设备、高价卖墨盒，通过卖原装墨盒来盈利。但如今市场上的非原装墨盒泛滥，再加上只添加墨水不换墨盒等做法的流行，原装墨盒也不得不通过增加容量、压缩价格来提高自身竞争力。可以说，如今

的喷墨打印机市场已不再拥有大幅度成长的潜力了。

而世界复印机与多功能一体机市场，则以理光公司为首，由理光、佳能及夏普三家日本企业垄断。日本厂家优越的技术优势，没有给新兴国家企业留下分羹的余地。然而近年来炙手可热的“打印管理服务”（Managed Print Services, MPS）的出现，又给这一业界带来了新的转机。

复印机与多功能一体机业界向MPS转型

以往说到企业打印服务，基本都是由企业旗下各办公单位及部门分别签订租赁合同，以租赁多功能一体机。但随着企业缩减成本意识的提高，MPS业务（打印管理服务）正逐渐成长为业界新的宠儿（见图A5-6）。

打印管理服务其实就是一种全新的外包服务。外包公司提供企业整体打印环境从创建到优化过程中的一系列服务，而不单单针对某个业务单位。供应商会根据客户的实际情况进行现状调查和成本分析，为其提供最优的打印方案，并协助企业降低打印成本。打印管理服务可以说是一把双刃剑。厂家通过其抢占市场份额的同时，也必须基于对企业的承诺，为企业缩减打印成本，这是在亲手扼杀打印市场。即便如此，任何企业也不会拱手把市场份额让给竞争对手。

打印机业务各商业模式比较

| | 主要设备 | 商业模式 | 特征 | 主要收入 |
|----------------|-----------------|-----------------|------------------------|---------------------|
| 面向企业 | 激光打印机 多功能一体机 | 打印管理服务 | 负责客户 企业旗下所有 办公单位 | 租赁合同收入 + 打印页数费用 |
| | | 租赁合同 | 与各办公单位 与部门分别 签约 | |
| 面向家庭与 小型办公室 | 喷墨打印机 多功能一体机 | 销售设备 + 销售消耗品 | 用户需购买 设备及配套 消耗品 | 设备销售货款 + 消耗品销售货款 |

图A5-6 复印机业界逐渐向打印管理业务等复合式服务模式转变

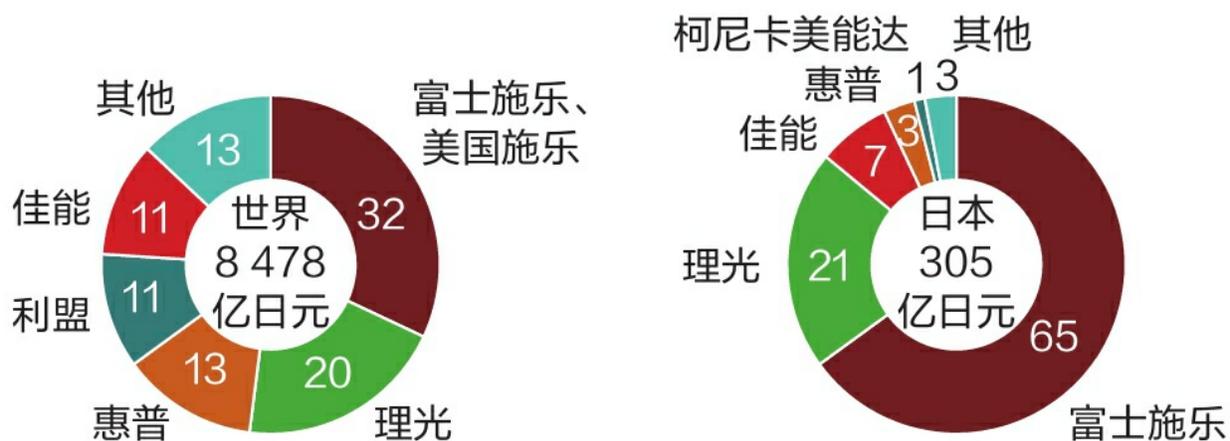
资料来源：BBT大学総研作成。

世界打印管理服务市场王者——美国施乐公司

打印管理服务市场总规模已超过了8000亿日元。美国施乐公司与富士施乐公司站在这个业界的制高点，理光公司紧随其后，仅这两家公司就占据了业界半壁河山（见图A5-7）。

然而，在业界纷纷投身打印管理服务业务时，佳能却两耳不闻窗外事，一心只顾卖产品。固执于传统模式的后果就是错过了进军打印管理市场的时机，至今也没能提高打印管理服务业务的市场份额。在日本市场上，富士施乐公司以65%的市场份额稳居第一，理光公司以21%的份额位列第二，佳能则仅拥有7%的份额，被其他竞争对手遥遥领先。

打印管理业务的世界市场份额分布与日本市场份额分布 (2011年数据, %)



图A5-7 佳能打印管理服务起步较晚

资料来源：Gartner、東洋經濟新報社『四季報業界地図 2014』2013よりBBT大学総研作成。

就这样，在业界不断的变动中，激光打印机、喷墨打印机、复印机与多功能一体机市场的利润空间越来越小。

被飞速成长的手机夺去市场份额的数码相机

数码相机上市量跌至巅峰时期一半以下

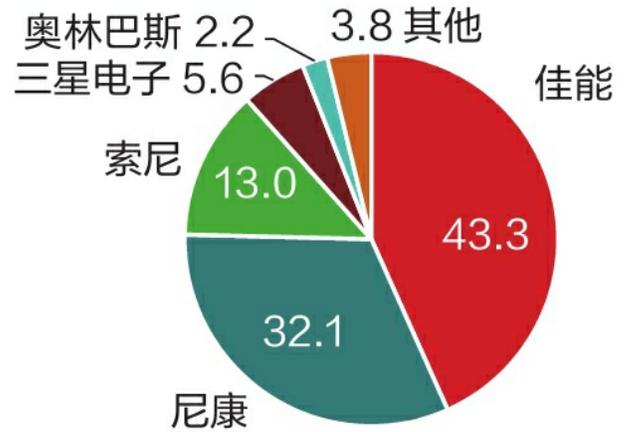
让我们再看看佳能旗下另一项支柱业务——相机。如图A5-8所示，佳能袖珍数码相机与单反（可更换镜头式相机）的市场份额均位居第一。那么，为什么自2007年以来，佳能的营业收入一直上不去呢？

数码相机的世界市场份额分布

数码相机（2014年数据，
%，100%=5100万台）



单反相机（2014年数据，
%，100%=1470万台）



图A5-8 相机市场份额全球第一，其中单反份额超过总份额的四成

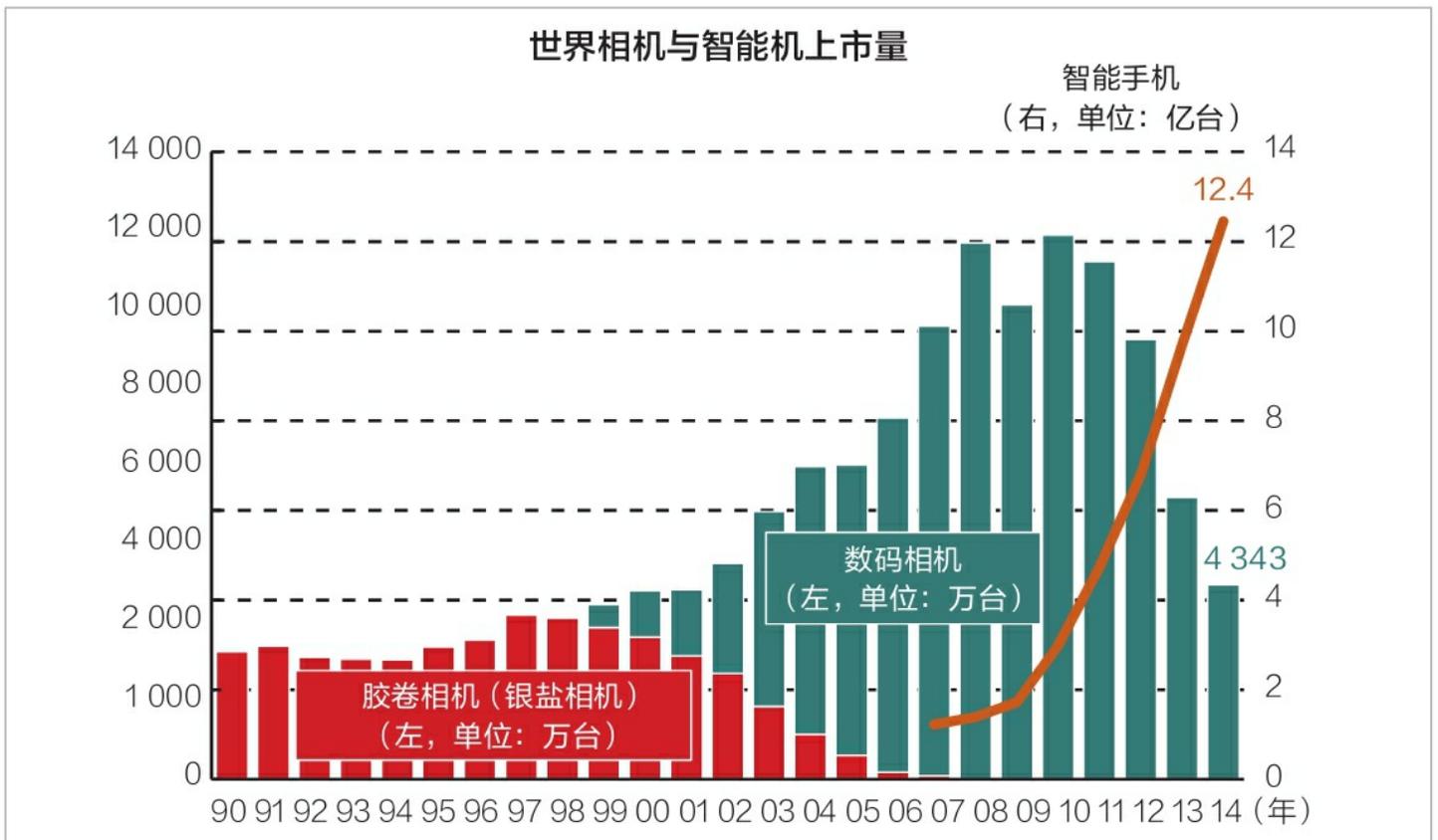
资料来源：IDC、『日経産業新聞』2015/7/6よりBBT大学総研作成。

问题出现在市场整体需求的减少与相机单价的下降。

如图A5-9所示，全世界数码相机的上市量在2008~2010年达到巅峰后开始飞快下跌，如今已跌至巅峰时期上市量的一半以下。与此同时，拥有照相功能的智能手机在世界各地攻城略地，以低廉的价格一举夺走了对数码相机的需求。

价位较高的单反相机一直以来都是各大企业的一大收入来源，但其上市量也在2012年达到2000万台的顶点后开始走上了下坡路，2014年一年的上市量仅剩下1384万台。^[5]

虽然单反的大型图像传感器、高性能镜头与价格低廉的袖珍相机差异化较为明显，但显然单反也没能躲过智能手机的普及所带来的连锁影响。



图A5-9 智能手机的普及使世界数码相机上市量跌至巅峰时期一半以下

注：相机数据仅指日企一年的全球上市量。

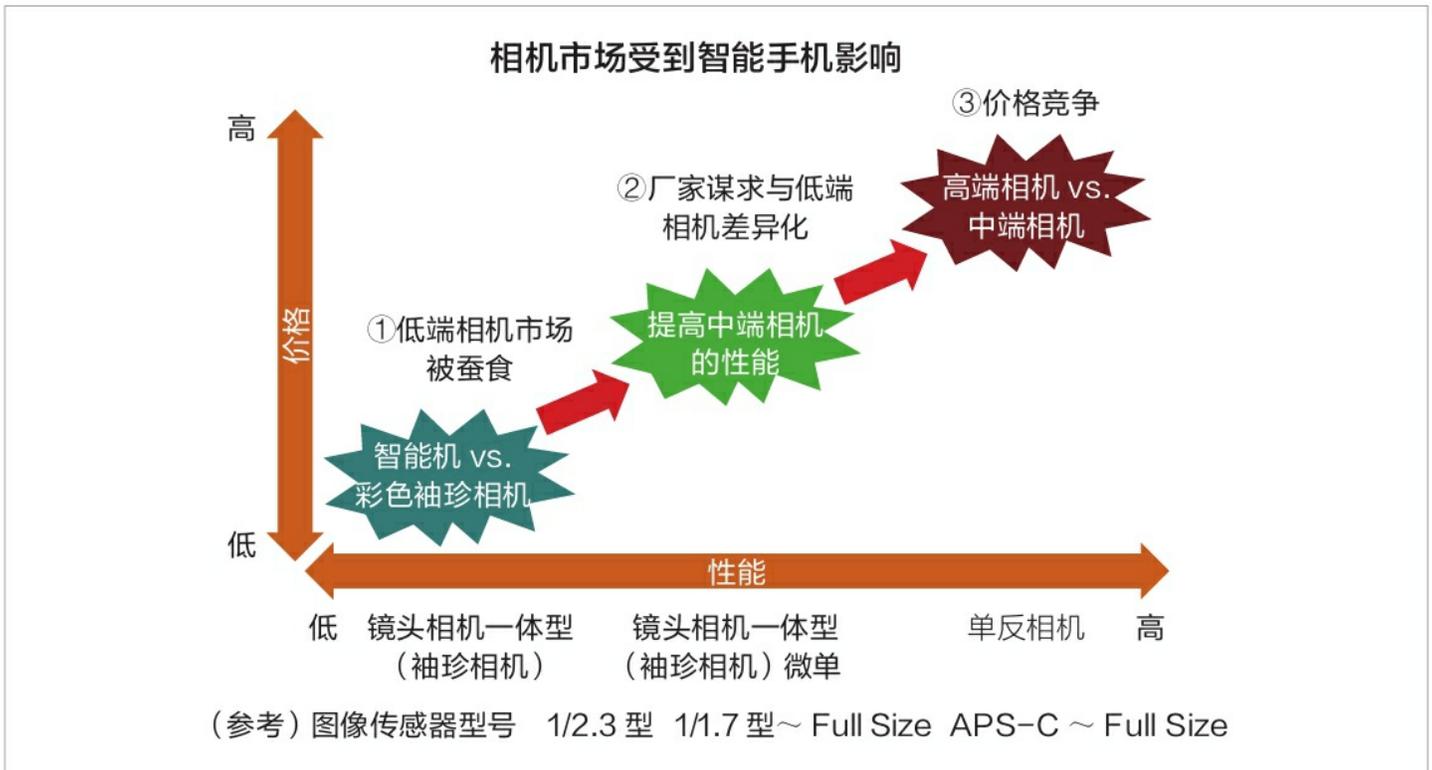
资料来源：カメラ映像機器工業会（CIPA）、GartnerよりBBT大学総研作成。

智能手机带来的价格下降负循环

智能手机的茁壮成长，让整个相机行业都陷入了“负循环”中（见图A5-10）。

袖珍相机首先被智能手机淘汰。相机厂家为谋求与智能手机之间的差异化，竭力提高中端相机的性能并丰富中端相机的产品阵容。但紧接着中端相机与高端相机间的竞争加剧，又导致高端相机的需求减少、价格下跌。

如图A5-11所示，单反的平均单价虽自2011年以来逐渐停止下跌，但这无法改变它的单价从10万日元疯狂跌至4万日元这一事实。无独有偶，袖珍相机的平均价格也从4万日元降至1万日元。



图A5-10 智能手机的普及带来连锁影响，高端相机迫于压力降价

注：一般图像传感器越大，价格越高，性能越强。

资料来源：BBT大学総研作成。



图A5-11 高端相机（单反）的单价虽停止走低，但总的来说下跌较多

注：日本厂家旗下产品在全球的上市量。

资料来源：カメラ映像機器工業会（CIPA）よりBBT大学総研作成。

笼罩于危机感下的业界所面临的三个课题

在竞争对手纷纷寻求新的盈利途径时佳能错失时机

日本国内，佳能的各竞争对手都在传统业务的低迷中嗅到了越发浓郁的危机感，纷纷开始摸索新的盈利途径（见图A5-12）。

| | |
|--------|--|
| 佳能 | 收购瑞典网络摄像机（监视摄像机）大企业 Axis，试图推动相机业务向解决方案业务发展 寻求理化设备与医疗设备领域的新业务 |
| 理光 | 加强商务打印机与工业打印机业务（收购美国 PTI Marketing Technologies） 加强打印管理服务或与 IT 解决方案的结合 |
| 富士胶片 | 发展旗下医疗保健业务成为新的中坚业务，加强电子零件与材料业务，使其成为新的优势 |
| 美国施乐 | 打印管理服务的世界市场份额位列世界第一，商务打印与工业打印领域实力强大 |
| 柯尼卡美能达 | 开展面向办公单位及医疗机关的解决方案业务 提高商业打印与工业打印领域实力（收购联邦快递金考与 Charterhouse 等企业） 加强理化设备业务（收购美国生产显示器检测设备的大企业） |
| 尼康 | 寻找显微镜、理化设备、医疗设备（诊断设备）业务加强方法 |
| 奥林巴斯 | 内科用内窥镜为世界第一。它在外科用内窥镜方面收购英国 Gyrus Group PLC 公司 与索尼在医疗设备领域开展合作 |
| 索尼 | 工业用摄像机名列世界第一，半导体（图像传感器）领域有优势，力图加强游戏机与智能手机等面向消费者的平台业务 |

图A5-12 传统业务市场低迷，各企业纷纷开始寻求新的盈利途径

资料来源：各社経営計画、報道等よりBBT大学総研作成。

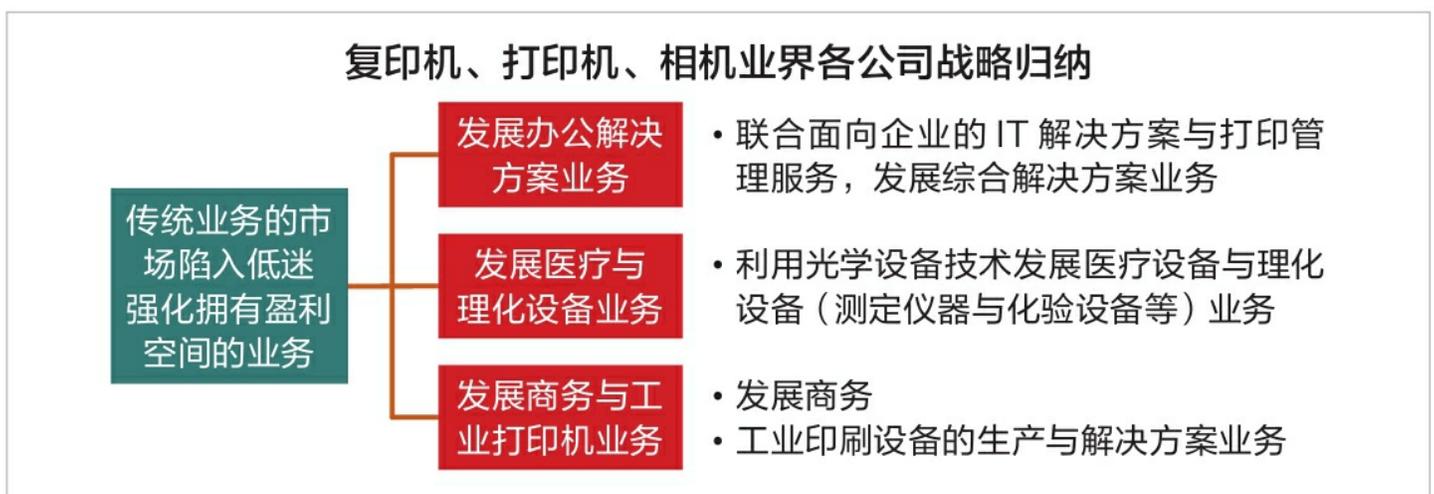
复印机行业的老大理光公司一边发展打印管理服务，一边加强工业用打印机业务。富士胶片株式会社大力发展旗下医疗保健业务，成功使其成为新的核心业务。与富士胶片株式会社在复印机业务上有合资关系的美国施乐公司则于2000年一马当

先进军打印管理服务市场，如今已抢占了业界最大的市场份额。柯尼卡美能达公司致力于发展旗下面向办公室与医疗机构的影像解决方案业务，同时提高自身商用打印机与工业用打印机领域的收益；尼康也在试图加强自身显微镜、物理化学仪器与医疗设备业务。

而佳能虽为适应业界结构的变化，收购了瑞典网络摄像机（监视摄像机）大企业Axis，开始做出种种努力，但不可否认的是，过去的顺风顺水让它的反应显得略为迟缓。

三个共同战略

如图A5-13所示，各厂家的战略可归纳为以下三点：



图A5-13 业界面临着同样的课题，各公司战略可大致分为三个方向——加强“办公解决方案业务”“医疗与理化设备业务”“商务与工业打印机业务”

资料来源：BBT大学総研作成。

第一，加强办公解决方案业务。通过面向企业的IT解决方案与打印管理服务，为企业提供综合性解决方案。

第二，加强医疗与理化设备业务。充分利用自身先进光学设备技术，提高医疗设备与理化设备的份额。

第三，加强商务与工业打印机及相关解决方案业务。

为笑到最后，佳能必须采取这样的战略

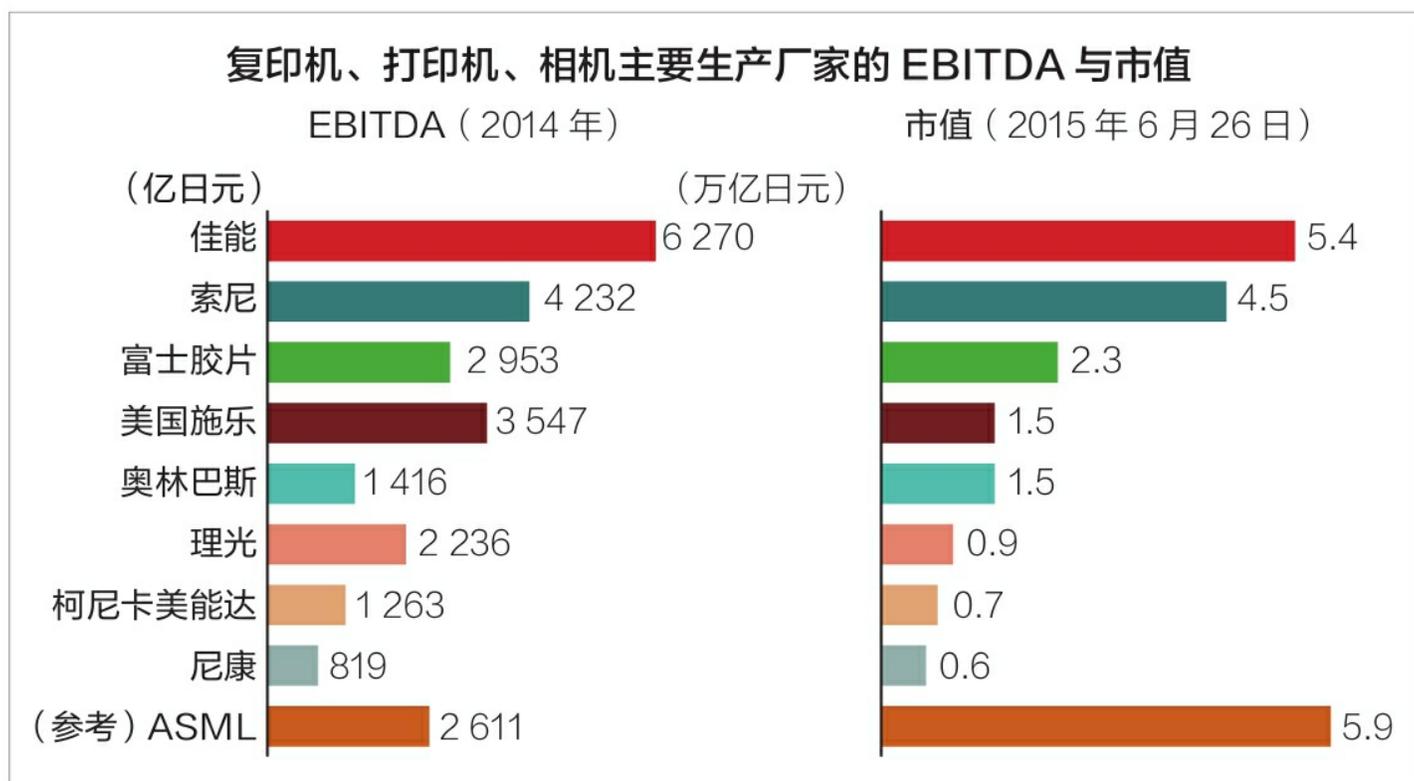
业界首屈一指的盈利能力与市值是佳能的优势

前面我已经把各公司的战略总结为三个方向。那么，佳能该如何在这千军万马中杀出一条生路，笑到最后呢？

如图A5-14所示，佳能一年的税息折旧及摊销前利润（EBITDA，即未计利息、税项及摊销前的利润，一般由营业利润加上折旧费得出）高达6000亿日元。其市值也高达5.4万亿日元，领先第二名索尼约1万亿日元，更是遥遥领先其他竞争对手。对佳能来说，同时收购第三名——市值2.3万亿日元的富士胶片株式会社与第四名——市值1.5万亿日元的美国施乐公司，以及这两家公司的合资公司富士施乐公司，也不是天方夜谭。

通过并购战胜对手，瞄准业界霸主之位

我们已经从佳能的盈利能力与市值中找到属于佳能的道路了。那就是，利用自身强大的盈利能力与极高的市值尽快实施并购，谋求各领域的霸主地位。

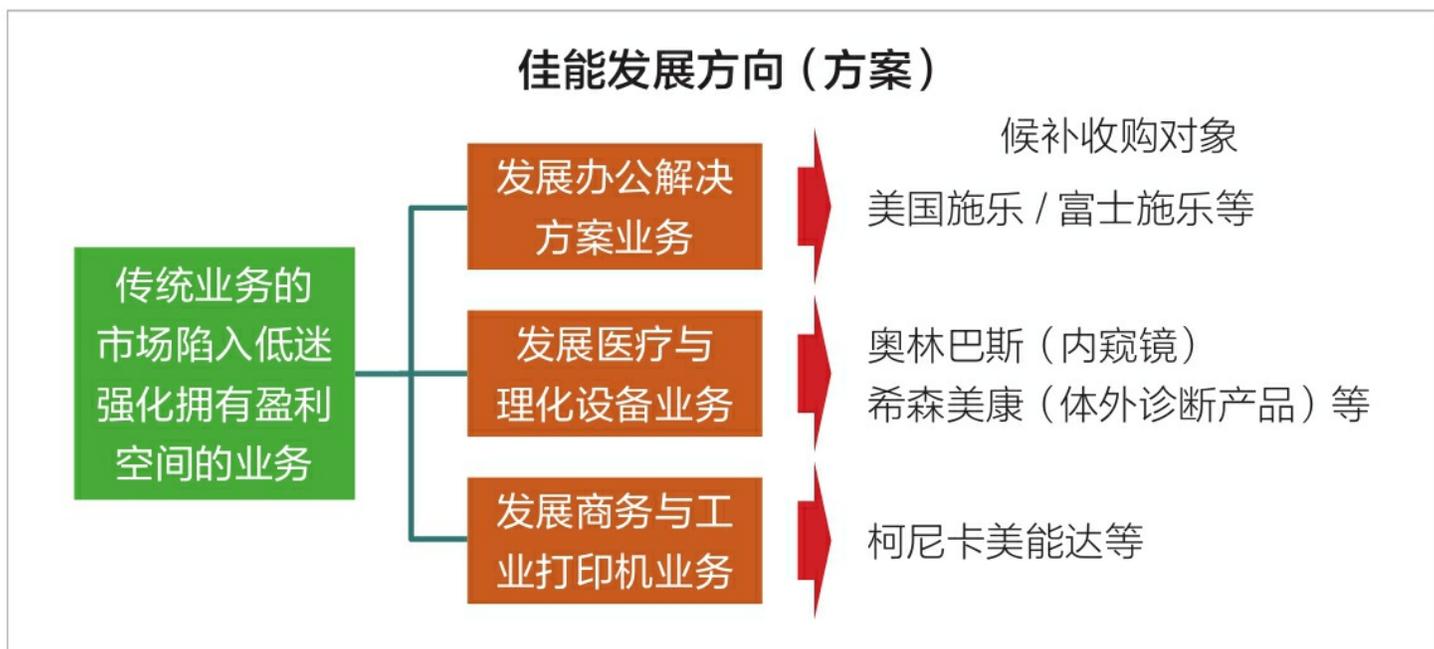


图A5-14 遥遥领先的盈利能力与市值

注：佳能手头流动资金为9 164亿日元。

资料来源：各社決算資料、Yahoo! ファイナンスよりBBT大学総研作成。

现在让我们按照刚才归纳的三个方向来挑选一下收购对象吧（见图A5-15）。



图A5-15 通过并购来谋求各领域统治地位

资料来源：BBT大学総研作成。

首先是办公解决方案方向。在这个领域中，我认为打印管理服务业界老大美国施乐公司/富士施乐公司是较为妥当的收购对象。富士施乐公司75%的股份为富士胶片控股所持有，是其旗下的分公司。因此，收购富士施乐公司也就等于收购富士胶片，有益于佳能医疗保健业务的发展。

接下来是医疗与理化设备方向。这个方向可以考虑擅长于内窥镜的奥林巴斯与擅长于体外诊断设备的希森美康株式会社。希森美康是一家医疗设备生产厂家，本部位于兵库县的神户市。2012年索尼成为其首席股东后，与其展开了资金与业务方面的合作。其实当时佳能本可以上去插一脚的。

理光公司虽然在商用打印机与工业打印机方面做得很好，但考虑到《反垄断法》，还是选择柯尼卡美能达较为明智。柯尼卡美能达已收购联邦快递金考与英国的Charterhouse两家公司来加强与自身相关领域中的业务。虽然荷兰公司ASML（艾司摩尔）生产的曝光设备也非常优秀，但因为其市值比佳能还高，所以收购可能性不大。

如今相机与复印机行业一片愁云惨雾，仅仅依赖过往商业模式和旗下产品很难

东山再起。

所以，当下佳能最需要做的是通过并购发展“办公解决方案”“医疗与理化设备”与“商用打印机与工业打印机”这三项有盈利空间的业务，努力成为这三个领域中新的老大。

在支柱产业低迷、公司业绩停滞不前的困境中，佳能要采取怎样的发展战略呢？

这就是我的答案。

归纳

- 发展“办公解决方案”“医疗与理化设备”“商用打印机与工业打印机”三项有盈利空间的业务。
- 想要战胜竞争对手，需要通过并购站到各领域顶点。“办公解决方案”领域可考虑收购美国施乐公司/富士施乐公司，“医疗与理化设备”领域可考虑奥林巴斯和希森美康株式会社，“商用打印机与工业打印机”领域可考虑柯尼卡美能达。

大前的总结

无论是大公司还是小企业，都必须掌握并购这项基本经营技能。

当今时代，竞争对手出现得越来越快，顾客需求也越发变化多端。在这样的时代，并购是一项非常重要的经营技能。雀巢公司正是通过近百次的企业并购，把并购的经验牢牢刻在公司的血液与基因中。因此，从小的并购开始积累公司的并购经验是非常有必要的。

案例6：小米

“本土企业”谋求世界第一

如果你是小米的CEO，如何从智能手机市场上的千军万马中杀出一条登顶之路？

数据

公司正式名称：北京小米科技有限责任公司（Xiaomi Inc.）

成立时间：2010年

代表：董事长兼CEO雷军

总公司地址：中国北京市

业务种类：通信机器、软件

企业业务：智能手机的生产与销售

官网：<http://www.mi.com/>

注：截至2015年1月。

跻身世界第三的智能手机厂商

创立仅4年就取得了超过1兆日元的销售业绩

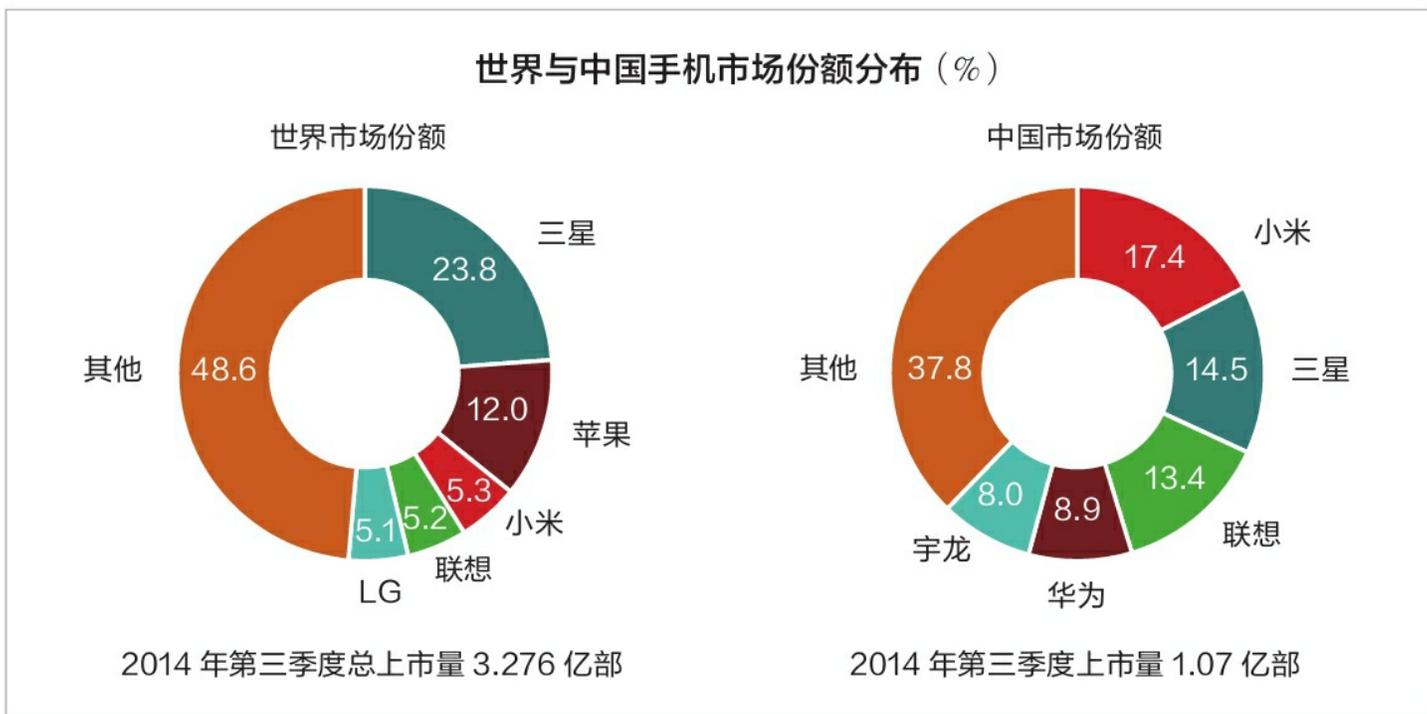
北京小米科技有限责任公司（MI）是中国智能手机市场上的新锐势力。

对于小米科技的董事长兼CEO雷军曾受到苹果公司乔布斯影响的故事，各位可能都听说过。截至2007年，雷军一直在中国一家名为金山软件的大公司做CEO，之后作为天使投资人活跃在互联网科技领域。2010年创建小米科技公司后，仅用4年时间就让小米科技跻身为世界手机厂家的第3名（2014年第三季度数据），吸引了全世界的注目。

从2012年2000多亿日元的营业收入，到2013年近6000亿日元的营业收入，再到小米红遍中国后2014年14 000多亿日元的营业收入，小米科技旗下手机的营业收入和销量节节攀升。创建仅4年，小米就已经成长为一个庞然大物。

中国国内市场份额已跃居第一

请各位看图A6-1，在2014年第三季度全球手机市场的份额分布中，三星电子以24%的份额位居第一，苹果以12%位居第二，而第三位就是市场份额5.3%的小米科技，随后是联想与韩国LG。



图A6-1 小米成为世界第三、中国第一的智能手机企业

资料来源：IDC News Release、Dazeinfo『Smartphone Shipments In India, China Q3 2014』
2014/11/10よりBBT大学総研作成。

再看中国国内。小米凭借17.4%的市场份额已跃居中国第一。第二名三星电子的市场份额为14.5%，第三名联想的市场份额为13.4%，中国企业华为与宇龙通信追随其后。

迥异于大企业的战略带来了奇迹般的增长

飞速发展的背后是“水平分工的深化”与“互联网的普及”

小米科技飞速发展的原因主要有两个。第一个主要原因就是“水平分工的深化”。

如图A6-2所示，在迄今为止的移动电话及智能手机业界中，大企业的“自给自足主义”做法一直是主流。企业包办了从产品的企划设计到零件置办、生产制造、宣传促销、销售的所有环节。这种做法的缺点是，企业需要耗费大量的资金与人力。

Makers 运动与小米飞速发展的原因



图A6-2 业界新兴手机企业迅速发展的原因——水平分工的深化与互联网的普及

资料来源：RTOCS『GoPro』2014/4/20よりBBT大学総研作成。

但近年来亚洲制造业，尤其是信息通信机器领域的水平分工逐渐深化，企业能够将一系列价值链委托给外部企业（委外）的环境逐渐形成，因此只要提出企划与概念，任何人都可以成为生产商。即使只有几个人，也可以凭借少量的资金创业。可以说，资本界已经进入了“全民造物”的时代。

只需把策划交给社交媒体来“众包”（crowdsourcing），零件置办交给专业供应商，生产制造交给专业电子代工公司（EMS），或ODM^[6]厂商，公司甚至连设备都不需要购买。

第二个主要原因就是互联网的普及。互联网的普及彻底改变了手机的销售战略。

以往的大企业，都依靠大量生产来压缩成本。但企业为了卖掉产出的大量产品，又不得不为产品的巨额广告费与促销费买单。

一方面，最近出现了一群被称为“Makers”的新兴智能手机企业。“Makers”是指活用网络等数字工具进行“造物”的个人或小制造商。得益于3D打印机与激光打印机等数字工具的发展，如今一个人也可以生产出原本只能由企

业生产制造的产品。制造业迎来了新的潮流。这种“全民造物”的潮流在克里斯·安德森的《创客：新工业革命》一书中被称作“Makers运动”。

若能充分利用网络，在YouTube、Twitter与Facebook等社交平台上进行营销，并直接通过网络或经由电商来销售产品，Makers就可凭借少量人员实现低成本运营。

讲究设计、规格与价格的产品赢得好评

小米科技通过参考iPhone的外形，委托中国台湾企业进行设计，通过采用高性能的核心零部件等种种努力，成功打造出了高品位、高规格的小米智能手机（见图A6-3）。



图A6-3 高品位+高规格+低廉的价格=火爆

资料来源：各種報道よりBBT総研作成。

说到亚洲智能手机的开发，就不能不提到联发科技等中国台湾的企业。这些企业以非常低廉的价格，提供被称作智能手机大脑的LSI（大规模集成电路）与智能手机整体的设计图，使低价智能手机得以诞生。它们的主要买家是中国大陆的企业。

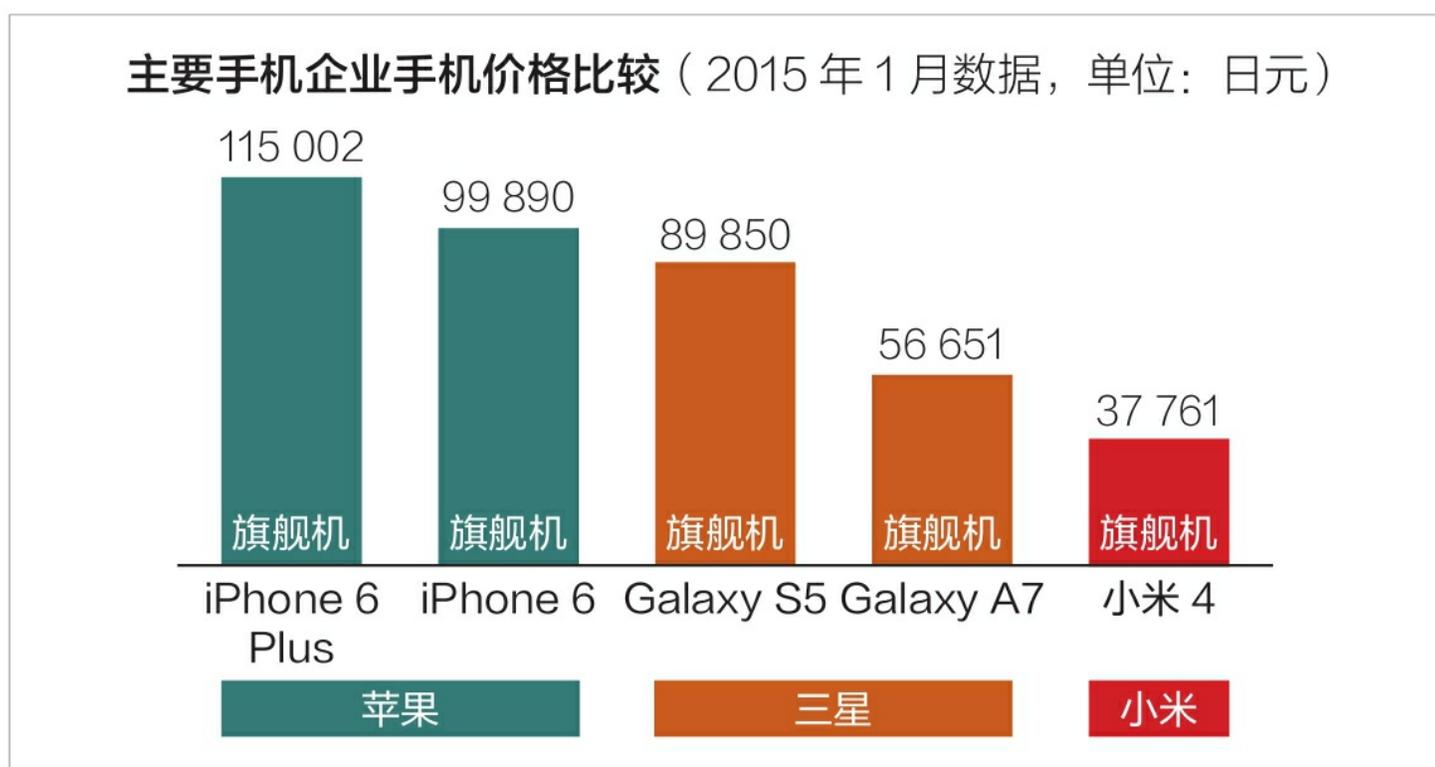
此外，这些中国企业一般利用微博——“中国版Twitter”来进行口碑营销，几乎不用花费广告费与促销费。微博的界面和功能介于Twitter与Facebook之间。用户可以上传140字以内的发言，包括文字、图片与视频等内容，并且可以对其他用户的发言进行转发、评论或收藏。

甚至，它们直接在线上销售产品，而不采取传统的经销店销售方式。

就这样，小米科技通过采用iPhone风格的设计与高规格核心零部件，并尽可能压缩营销成本，成功打造出了高品位、高规格且价廉物美的小米手机，引燃了智能手机市场。

高规格却不采取高价格，小米手机价格仅为苹果手机的1/3左右

图A6-4显示了中国智能手机市场上主要手机企业旗下产品的价格。如图所示，苹果旗下的iPhone 6与iPhone 6 Plus分别为9.989万日元与11.5002万日元，基本为10万日元左右。三星旗下的旗舰机型Galaxy S5为8.985万日元，中端机型Galaxy A7为5.6651万日元。与此相比，小米4的价格仅为3.7761万日元，几乎只是iPhone 6 Plus价格的1/3。



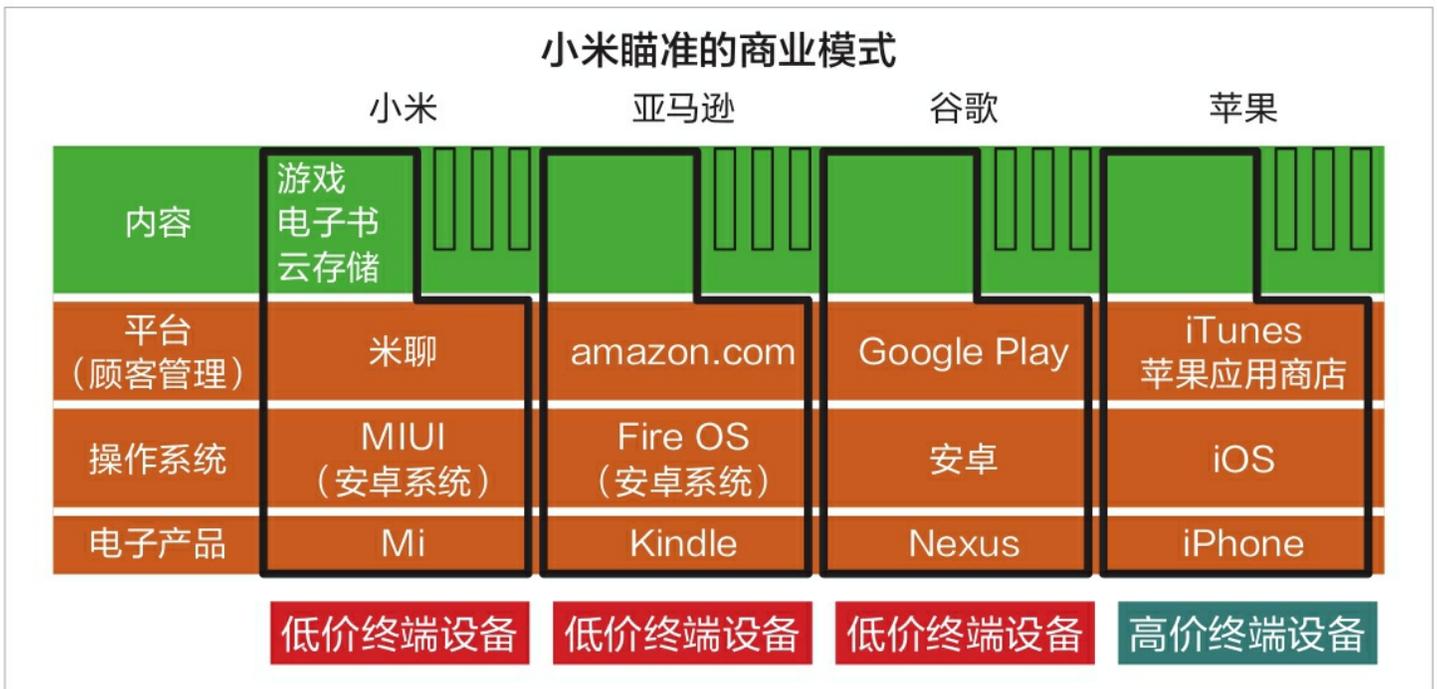
图A6-4 高规格但不采取高价格，小米手机价格仅为iPhone 6 Plus的1/3左右

注：小米价格根据1RMB=18.89JPY汇率换算，Galaxy S5价格为日本地区价格。

资料来源：各社ホームページよりBBT大学総研作成。

通过开放平台盈利的小米模式

小米的商业模式也与传统手机企业截然不同（见图A6-5）。同为手机厂商的苹果公司虽然也开发了自己的开放平台与操作系统，但因为其盈利终究还是主要依赖iPhone系列产品的销售收入，所以其手机高达10万日元左右，而亚马逊与谷歌则与之截然不同。亚马逊主要通过旗下的电商业务盈利，因此为提高电商平台上的盈利，它致力于提供低廉的电子产品。谷歌作为网络媒体，同样主要通过网络上的广告收入来盈利，因此它也是低价卖电子产品，通过平台来盈利的模式。



图A6-5 压制手机价格，采取通过平台与内容盈利的商业模式

资料来源：各種報道よりBBT大学総研作成。

而小米科技虽然是一家智能手机厂家，但其盈利模式与亚马逊和谷歌相同，也是以低廉的价格销售手机，手机一旦普及，再通过小米平台来盈利。

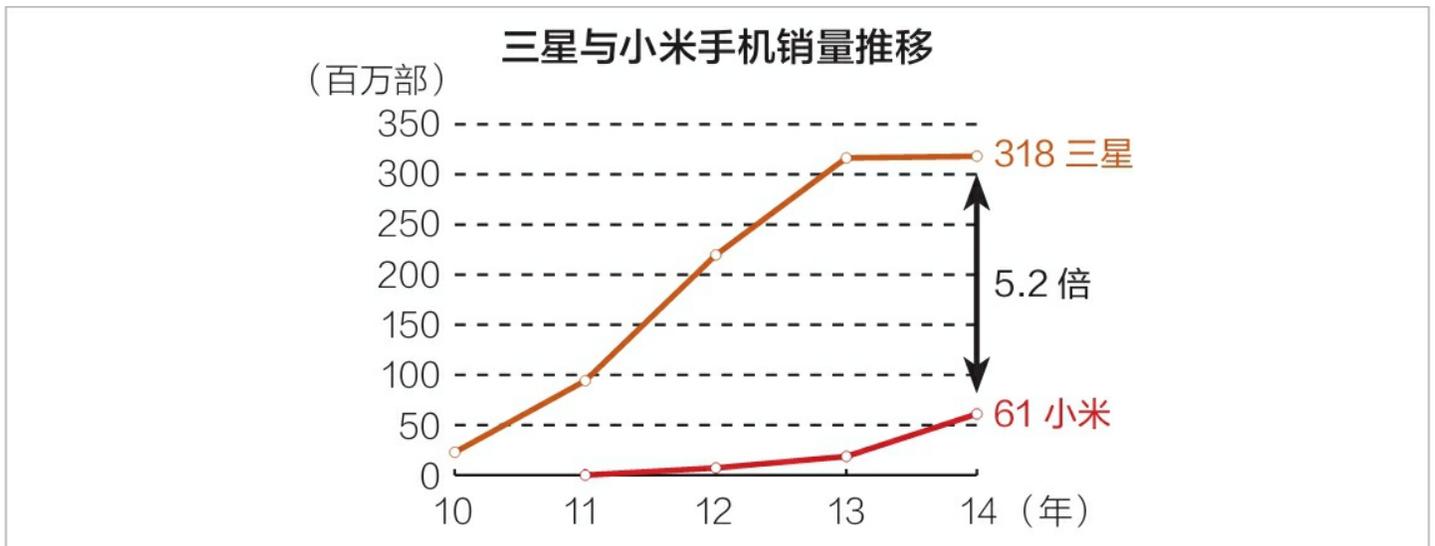
适合中国的发展模式并不是放之四海皆准

通往世界的道路上布满了荆棘

小米科技创立仅4年就登上了中国市场份额第一宝座，而现在正雄心壮志地准备走向世界，但这绝不是一条坦途。

首先让我们看看小米手机在世界上的销售情况。正如我开头所介绍的，小米手机的季度销量虽然已跻身世界第三，但其销量与业界第一的三星电子之间仍有很大

差距（见图A6-6）。小米的销量虽然也实现了从2013年1870万部到2014年6112万部的飞跃式增长，但与三星从2010年2300万部飙升到2013年3亿多部的传奇式增长来说仍是小巫见大巫。



图A6-6 如今，业界老大三星的手机销量是小米的5.2倍

资料来源：IDC Press Release 2015/1/29、Xiaomi公表資料、各種報道よりBBT大学総研作成。

因此，虽然小米科技确实创造了创业4年营业收入突破10 000亿日元这一世界纪录，但其销量的增长速度还远远不及三星。此外，比起足迹遍布全世界的三星，小米科技的业务现在仍主要在大中华地区。再者，小米2014年6112万部的销量也仅为三星3.18亿部销量的1/5。

说到底，小米何以在如此短暂的时间内取得了迅速发展呢？这是因为小米开发出了专门迎合大中华地区本土人群要求的产品。例如，小米营销时使用的是中国国内市场份额最大的微博。但想要凭借如今的小米打入其他地区的市场，仍然有许多问题（见图A6-7）。

小米走向世界之路上存在的种种难题



图A6-7 小米的飞速发展归功于其产品符合大中华地区人群需求，想要迈向世界仍需克服许多难关

注：因与爱立信的专利纠纷，印度部分小米手机的销售被叫停。

资料来源：各種報道よりBBT大学総研作成。

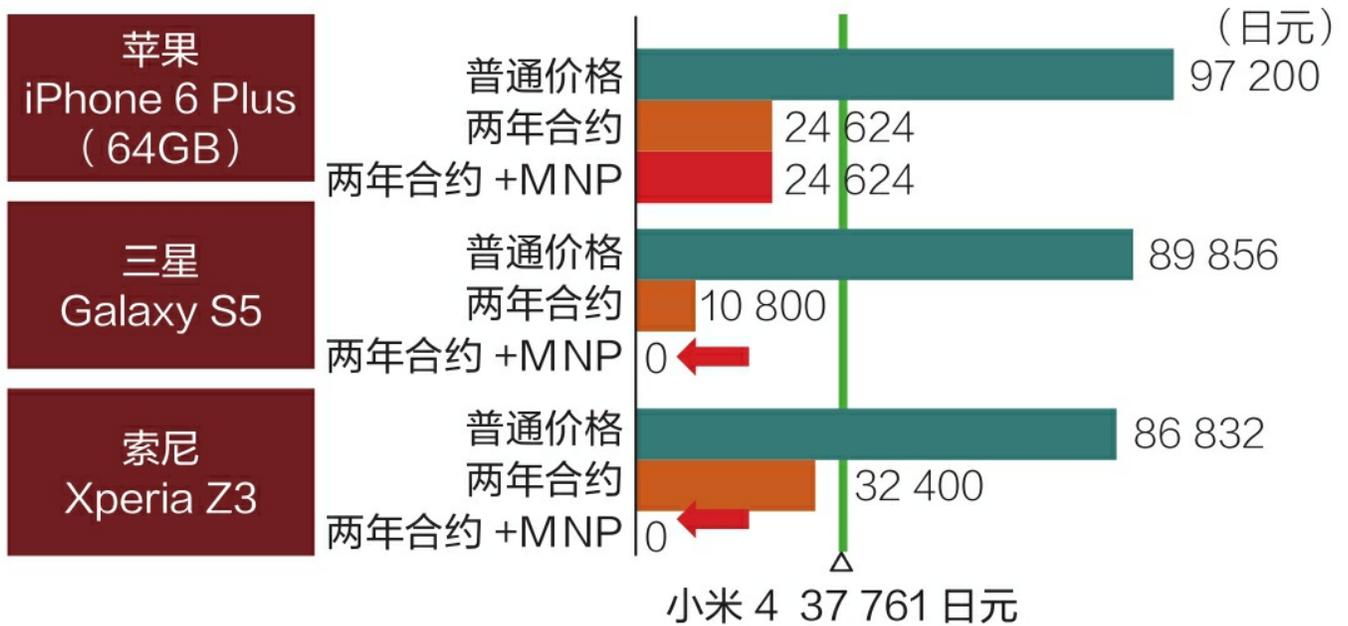
接下来让我们在这样的背景下探讨小米国际化途中存在的难题。

低廉的价格在手机折扣力度大的发达国家不占优势

首先来看发达国家。在这里，小米单凭低廉的价格并不能获得差异化。

发达国家手机一般与通信运营商的合约打包出售。举例来说，单独从日本的NTT DOCOMO公司购买iPhone 6 Plus的话需要花费9.72万日元，但若用户选择与NTT DOCOMO公司签两年合约则只需支付2.4624万日元。还有三星Galaxy S5与索尼Xperia Z3，单买都是8万日元以上，但只要签两年合约，就可以免费得到手机，同时享受携号转网（也称作号码可携带、移机不改号，即使客户变更运营商也无须更换号码）的权利。发达国家有非常丰富的大折扣活动（见图A6-8）。

发达国家手机流通特点（例：日本 NTT DOCOMO 公司的手机折扣）



图A6-8 发达国家手机因采取合约打包出售，折扣力度极大，低廉的价格并不占优势

注：MNP=携号转网。

资料来源：NTTドコモホームページより2015年1月時点調査、BBT大学総研作成。

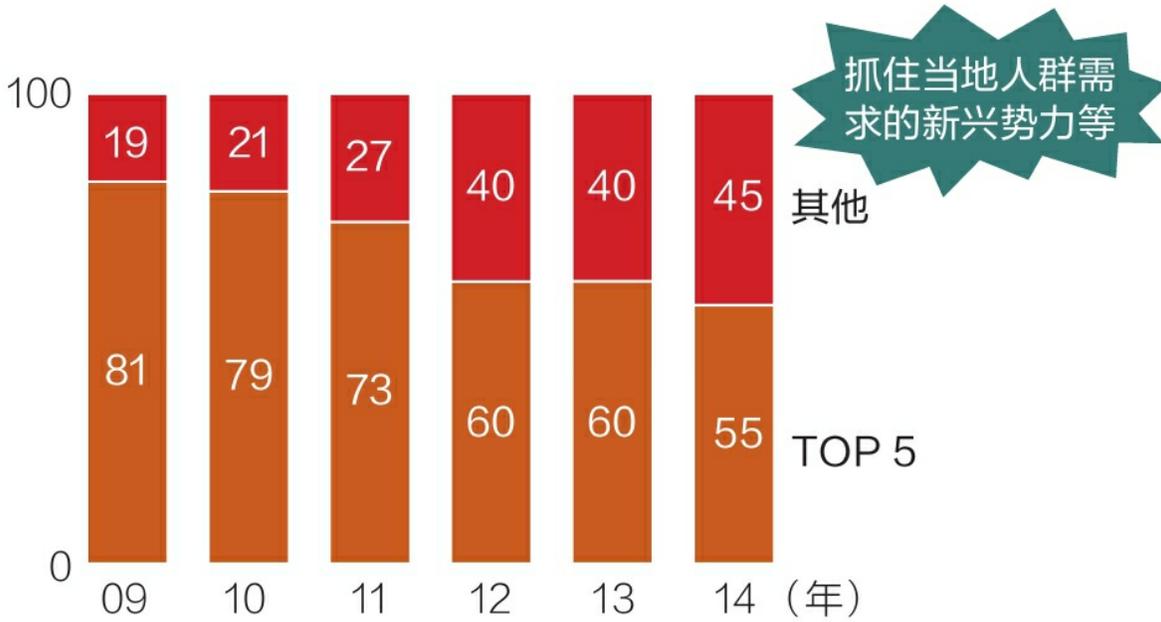
因此，虽然iPhone和Galaxy的原价很高，但消费者实际购买时，小米的价格反而显得更高。因此，小米低廉的价格在发达国家并不占优势。

新兴国家本土手机企业势力抬头

再让我们把目光投向新兴国家的智能手机市场。小米科技凭借迎合中国本土人群要求的手机取得了惊人的成功。但不同国家人群的需求千差万别，而现在已经有许多企业开始着手开发迎合各类人群需求的手机。

这些本地企业的世界市场份额在逐年上升。此外，不同于份额逐渐被蚕食的世界前5强手机行业巨头，2014年新兴企业等其他手机企业的上市量已高达世界总上市量的45%（见图A6-9）。

世界手机上市量前 5 强企业的市场份额 (%)



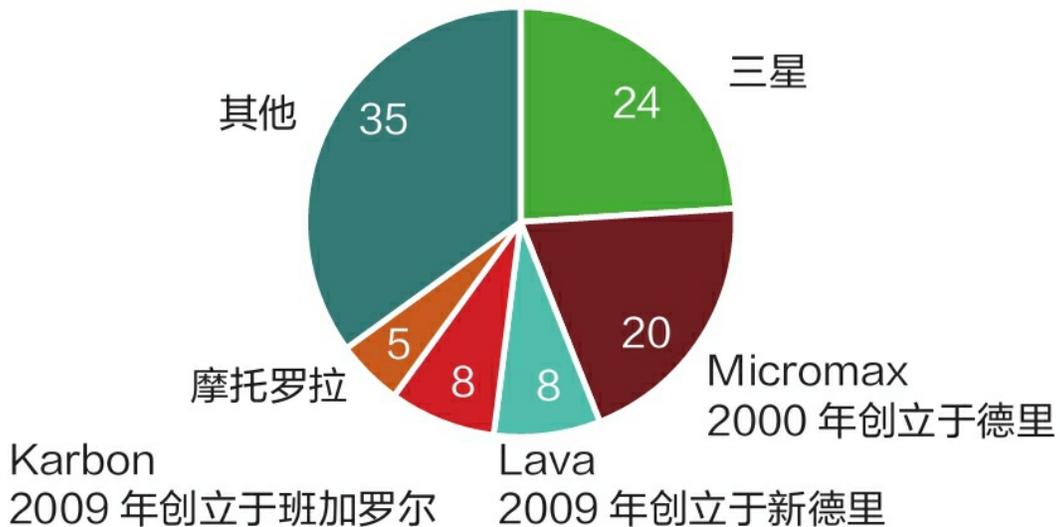
图A6-9 前5强手机企业市场份额下降，迎合当地人群需求的新兴势力抬头

资料来源：IDC Press Release TOP Five Smart P (Smartphone) VendorsよりBBT大学総研作成。

观察图A6-10印度手机市场份额的分布图也可以发现，除了位居第一的三星分走了24%的市场份额，第二名Micromax与并列第三的Lava、Karbon均为2000年以后创建的印度本土企业。Micromax的份额高达20%，已与三星不相上下。

印度手机市场份额分布图

(2014年第三季度上市量，%，100%=2 330万部)



图A6-10 印度本土企业新兴势力抬头，蚕食跨国企业市场份额

资料来源：IDC India As The Fastest Growing Smartphone Market In Asia/Pacific In Q3 2014よりBBT大学総研作成。

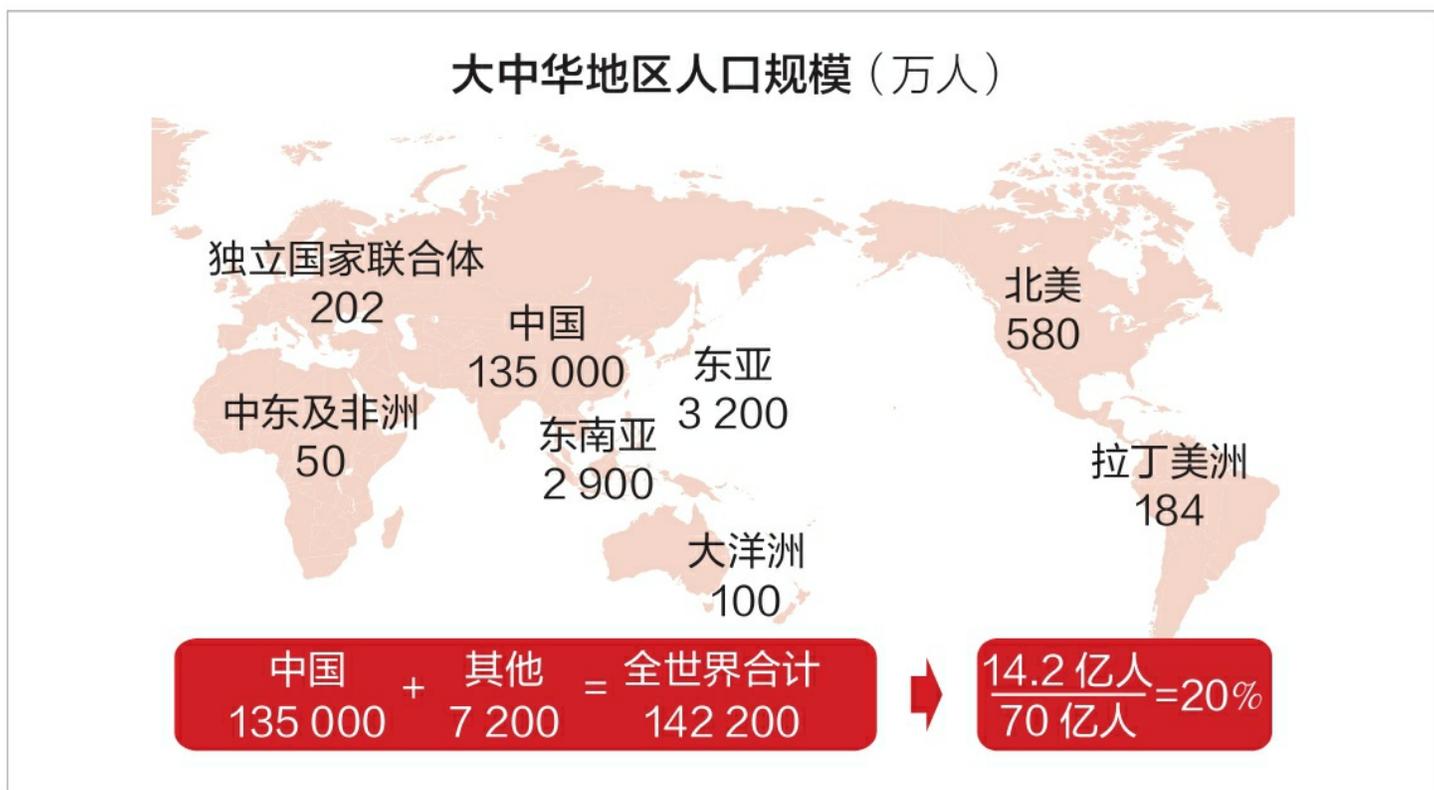
就这样，迎合当地人群需求的本土企业纷纷兴起，加入争夺市场份额的大军中，因此小米即使投身混战，也很难杀出一条生路。小米就算真的研发出符合当地人群需求的手机，进而战胜了其他企业，也很可能反过来被新的企业凭借全新技术和手段斩落马下。

除此之外，小米还曾与发达国家手机企业之间有过专利纠纷。2014年，印度法院就小米产品侵害爱立信专利一案下达判决，叫停部分小米产品的进口及销售。诸如此类的问题也无法回避。

站稳脚跟后再谋求世界第一

先彻底攻占大中华地区市场

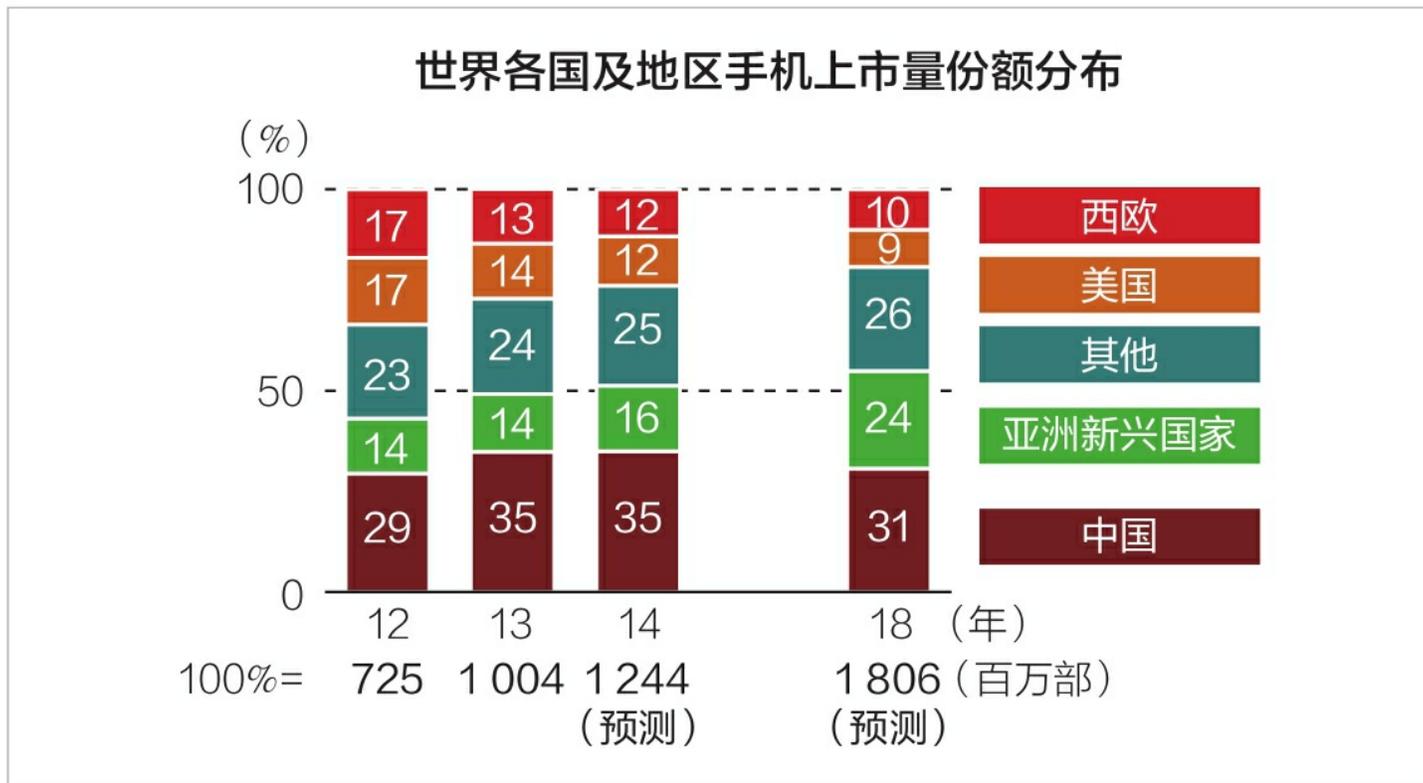
小米如何才能在今日的手机市场上君临天下呢？我认为小米需要先彻底攻下大中华地区手机市场。中国具有13.5亿人口，再加上生活在其他地区的7200万华人，总人数就高达14.22亿人，占全世界人口的20%（见图A6-11）。



图A6-11 先彻底攻略人口高达世界总人口20%的大中华地区市场（目前先攻略亚洲临近地区市场，再考虑北美市场）

资料来源：世界銀行統計、国連統計よりBBT大学総研作成。

由图A6-12可知，2014年中国手机上市量占全世界各国与地区手机总上市量的35%。若再算上亚洲其他新兴国家，这一数字甚至会超过50%（见图A6-12）。



图A6-12 以份额高达世界手机市场总份额50%的中国及亚洲新兴国家为中心进行攻略

资料来源：IDC 『Smartphone Momentum Still Evident with Shipments Expected to Reach 1.2 Billion in 2014』。

可以说，大中华地区市场是手机市场的世界地图中最大的一块拼图，小米首先应该做的就是巩固大中华地区市场。

引入新用户邀请奖励机制

作为攻占大中华地区市场的一个策略，我认为小米可以考虑引入针对邀请新用户的奖励机制。例如，把手机、电子书、游戏、云存储容量作为邀请新用户的奖励，甚至可以实行积分返现或给予手机话费上的优惠。若被邀请人再邀请其他人，就像滚雪球一样，小米的市场份额也会越来越高（见图A6-13）。

大中华地区市场攻略方案（新用户邀请奖励机制）



- 从费用负担较小的云存储容量扩容等做起，再逐渐导入积分制度来赢得更多用户

图A6-13 导入新用户邀请奖励机制，奖励公司各种优惠或积分抵现

资料来源：BBT大学総研作成。

小米可以先从费用负担较小的云存储容量扩容做起，再逐渐导入积分制度来赢得更多用户。

用定制功能赢得新兴国家市场份额

攻占大中华地区市场后，就该开始争抢新兴国家的市场了。在这点上，小米可以学习积极开展亚洲地区业务的韩国手机企业的战略（见图A6-14）。

三星战略的第一步，就是始终按照业界老大的标准来要求自身产品，并控制产品的研发投资。

第二步是通过添加迎合当地人群的手机功能来定制个性化手机，以谋求市场份额。

亚洲新兴国家市场攻略方案（学习韩国手机企业的国际战略）

模仿战略

- 始终按照业界老大标准来要求自己

新兴国家与发展中国家地区定制机

- 避免同发达国家企业竞争
- 通过添加地区定制功能提高新兴国家与发展中国家地区的市场份额

迈向国际市场

- 利用低成本优势进入发达国家市场
- 较多投资于市场营销来提高品牌实力

图A6-14 学习韩国手机企业战略，通过地区定制手机来提高亚洲新兴国家市场份额

资料来源：BBT大学総研作成。

避开发达国家大企业锋芒 观望手机专利权问题形势

攻下大中华地区与亚洲新兴国家市场后，小米就可以准备进军国际市场了。但是当下小米最好还是只瞄准小市场，避开手机大企业的倾轧。发达国家的手机企业主要采取与运营商签合约打包销售的模式以及经销店销售模式，因此诸如小米这类不怎么在市场营销和产品销售上划预算的公司很难赢得一席之地。若执意进军发达国家的市场，想必小米会遭到拥有较高市场份额的大企业的排挤与打击。

因此，在发达国家采取与苹果和三星不同的战略才是成功的秘诀。小米可以与租借其他公司移动电话或智能手机无线通信设备，再以自己公司的名义提供通信服务的MVNO（移动虚拟运营商）合作，仅为这类运营商提供小米手机。使用这个策略的话，进入发达国家市场的难度会降低，也可以成功避免与大企业发生正面冲突，所以这应该会是一个好的踏板（见图A6-15）。

发达国家市场攻略方案（给 MVNO 供应小米手机）



图A6-15 为避免在发达国家受到大企业的倾轧，当前应仅向MVNO供应小米手机

资料来源：BBT大学総研作成。

专利权问题我建议小米暂时按兵不动。虽然小米还未上市，但有推断认为上市后市值会达到5.4万亿日元，因此小米有能力选择上市后支付专利费，也可以选择收购黑莓等企业的移动电话业务来获取专利权（见图A6-16）。

想要在争抢手机市场份额的千军万马中杀出一条通向业界顶点的道路，小米首先要彻底攻占人口高达世界总人口20%的大中华地区市场，再迎合新兴国家当地人群的需求，提高市场份额。在发达国家要避开大企业之锋芒，专心向MVNO（移动虚拟运营商）供应小米手机。

小米科技的发展方向（方案）

大中华地区 市场战略

- 彻底攻占人口占世界总人口 20% 的大中华地区市场
- 彻底攻占份额高达世界手机市场总份额 30% 的中国手机市场
- 导入新用户邀请奖励机制等

亚洲新兴国 家战略

- 彻底攻占华侨人数众多的亚洲临近新兴国家市场
- 攻占占世界手机市场总份额 50% 的中国 + 亚洲新兴国家市场
- 研究学习韩国手机企业的国际战略

发达国家 战略

- 当前在发达国家仅向 MVNO 供应手机
- 避免大企业的倾轧

专利战略

- 成为业界老大时再考虑
- 通过购买任意发达国家手机企业的移动电话业务来获取专利

图A6-16 重点攻占大中华地区与亚洲新兴国家地区市场，努力成为世界第一

资料来源：BBT大学総研作成。

这就是我为小米寻找的道路。

归纳

- 通过导入新用户邀请奖励机制等努力来彻底攻占人口高达世界总人口20%的大中华地区市场。学习韩国企业的国际战略，通过地区定制来攻占新兴国家市场。
- 为避免在发达国家受到大企业倾轧，当前应仅向MVNO供应小米手机。
- 接近业界老大地位后，再制定专利权的相关战略。通过收购发达国家手机企业的移动电话业务来获取专利。

大前的总结

摆脱“自给自足主义”的束缚，集中提升核心功能。

各种企业都非常需要跳出自给自足式的商业模式，放弃包办从企划、设计、生产到流通的所有环节，而是应该全力研发利润空间高的核心功能。非核心功能就交

给擅长做这些的外人吧！

案例7：泉盛

黑心企业的重生

如果你是ZENSHO的董事长，该怎样转换战略带领企业走出上市以来首个营业赤字？

数据

公司正式名称：泉盛株式会社

成立时间：1982年

代表：董事长小川贤太郎

总公司地址：东京都港区

业务种类：饮食业

企业业务：快餐连锁店业务、销售系统与食品加工系统开发

资金：234.7亿日元

总营业额：5118.1亿日元（2015年3月结算时）

旗下店铺总数：4730（2015年3月底）

有关公司：食其家总公司（股份）、Nakau（股份）、COCO'S JAPAN（股份）、华屋与兵卫（股份）、Jolly-Pasta（股份）等。

官网：<http://www.zensho.co.jp>

注：截至2015年4月信息。

泉盛多种经营模式的实态

高达4000亿日元的营业额直逼日本麦当劳

株式会社ZENSHO（以下统称为“泉盛”）是一家旗下店铺总营业额高达4000亿日元的餐饮连锁公司（见图A7-1）。泉盛的规模在日本餐饮连锁行业仅次于日本的麦当劳，可谓是“一人之下，万人之上”。而行业内老大麦当劳的营业额因食材质量问题而严重下跌，泉盛甚至有望在2015年凭借旗下店铺的营业额取代表麦当劳成为日本餐饮连锁行业新的王者（已成为）。



图A7-1 日本餐饮连锁行业第二

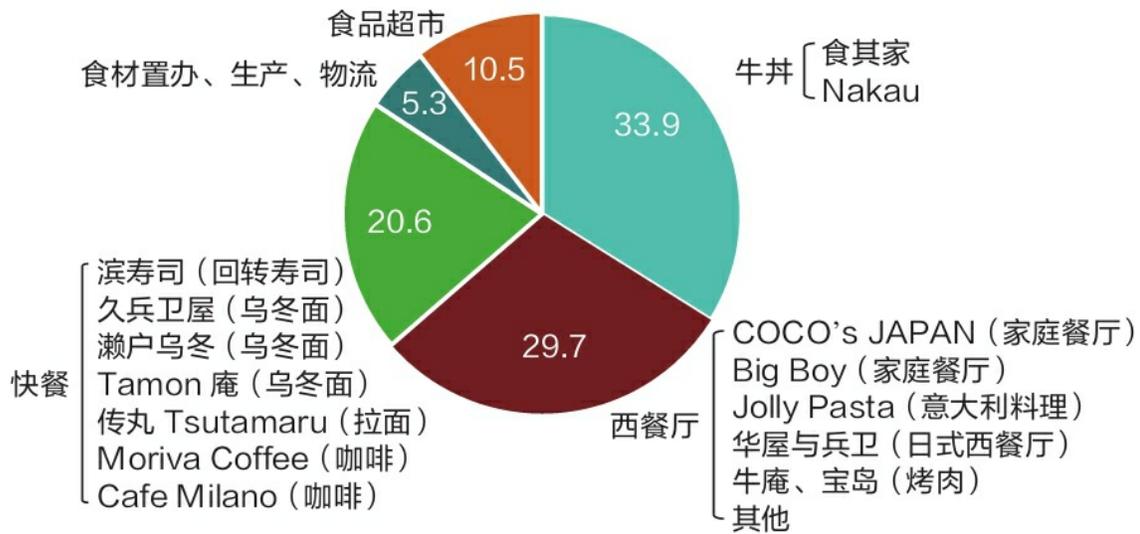
资料来源：第41回 日本の飲食業調査（日経MJ）よりBBT大学総研作成。

日本餐饮连锁行业营业额的排行榜上，还活跃着一些其他企业的身影。旗下拥有云雀（Skylark）、甘太郎、土间土间、Kamadoka等居酒屋连锁店及Kappa寿司等餐饮连锁店的企业COLOWIDE；向经营医院、福利设施及幼儿园等机构供餐业务的日清医疗食品公司；旗下拥有好麦道连锁店和一些日式料理餐厅的Plenus；经营白木屋、渔民、笑笑等连锁店业务的Monteroza；日本KFC控股等。

从牛肉饭到家庭餐厅、回转寿司、乌冬面、拉面与咖啡

泉盛的营业额构成如图A7-2所示。泉盛除了饮食业务，还经营食材的置办、生产、流通与零售（食品超市）等业务。

泉盛营业收入构成（2015年3月结算，%，100%=5118亿日元）



图A7-2 同时经营牛丼、各类家庭餐厅、各类快餐厅等多种业态业务

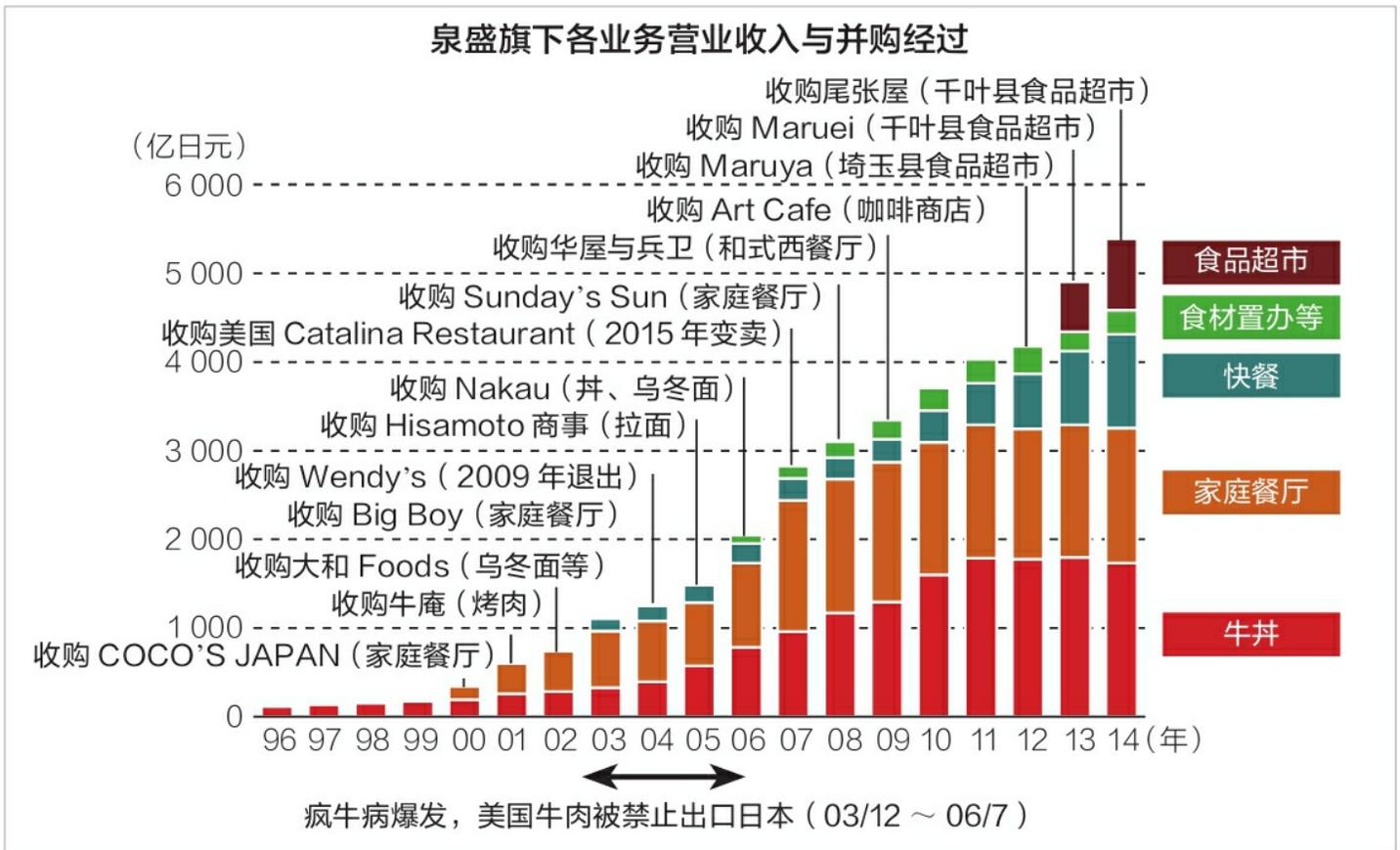
资料来源：有価証券報告書、決算説明会資料よりBBT大学総研作成。

泉盛高达1/3左右的营业额来自旗下“食其家”和“Nakau”两个牛肉饭连锁店，还有约1/3的营业额来自家庭餐厅连锁COCO'S JAPAN、牛排店Big Boy 等多种形式多种多样的餐厅业务。

在快餐店方面，除了牛肉饭，泉盛还拥有回转寿司店滨寿司、乌冬面店久兵卫屋与濑户乌冬、拉面店传丸（Tsutamaru）以及咖啡店Moriva Coffee与Cafe Milano等营业方式非常丰富多彩的快餐店。

通过企业并购实现的多元化战略及其极限

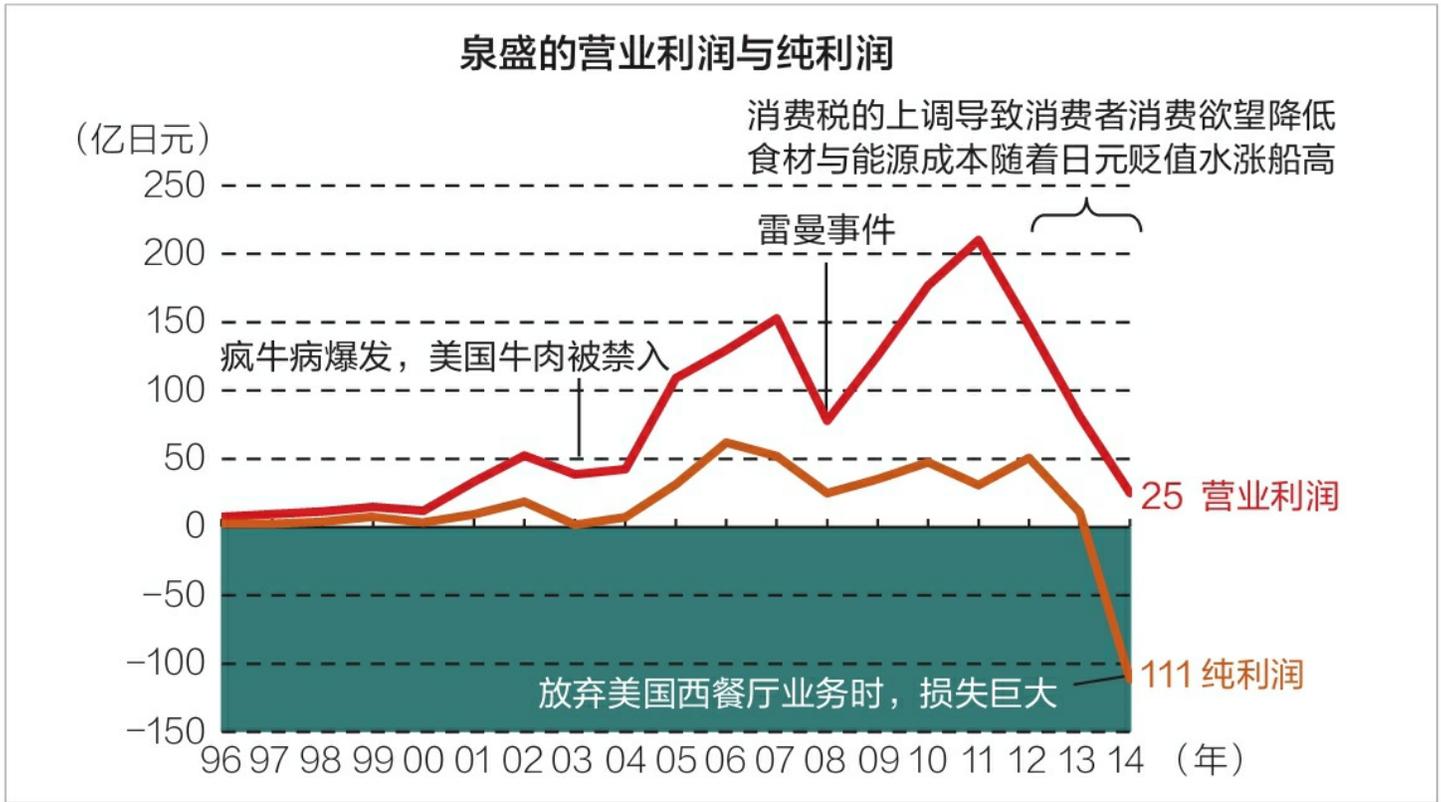
支撑着泉盛成长至今的有两大战略：一是企业并购，二是围绕“食其家”开展的直营店攻势。2000年以来，泉盛几乎一年收购一家企业。这推动了其旗下业务的多元化与餐饮业态的多样化（见图A7-3）。这种做法背后隐藏的是泉盛试图通过包办从食材置办、生产、物流、零售到餐饮服务的整个快餐价值链环节来谋取更高的收益，以及通过大规模营业的经济效益来压缩成本这两层深意。



图A7-3 通过收购推动旗下业务的多元化与饮食业业态的多样化

资料来源：有価証券報告書、決算説明会資料よりBBT大学総研作成。

但在营业额不断增长的同时，泉盛的营业利润及纯利润也在不断地发生剧烈波动（见图A7-4）。泉盛于2014年放弃曾在美国收购的西餐厅业务时蒙受了非常大的损失，纯利润出现了111亿日元的赤字。观察其营业利润，可以发现无论是疯牛病爆发导致美国牛肉被禁止出口事件还是雷曼事件，都给泉盛的收益造成了沉重打击。自2011年以来，消费税的上调导致消费者消费欲望降低。雪上加霜的是，食材与能源成本都随着日元贬值而水涨船高，泉盛收益又是一路走低。虽然营业额恶化的背后有这样形形色色的原因，但不可否认，泉盛试图通过并购来实现多元化经营，进而提高盈利能力并扩大业务规模的算盘已经落空了。事实上，多元化经营非但没有为泉盛降低经营成本，反而增加了其成本支出。

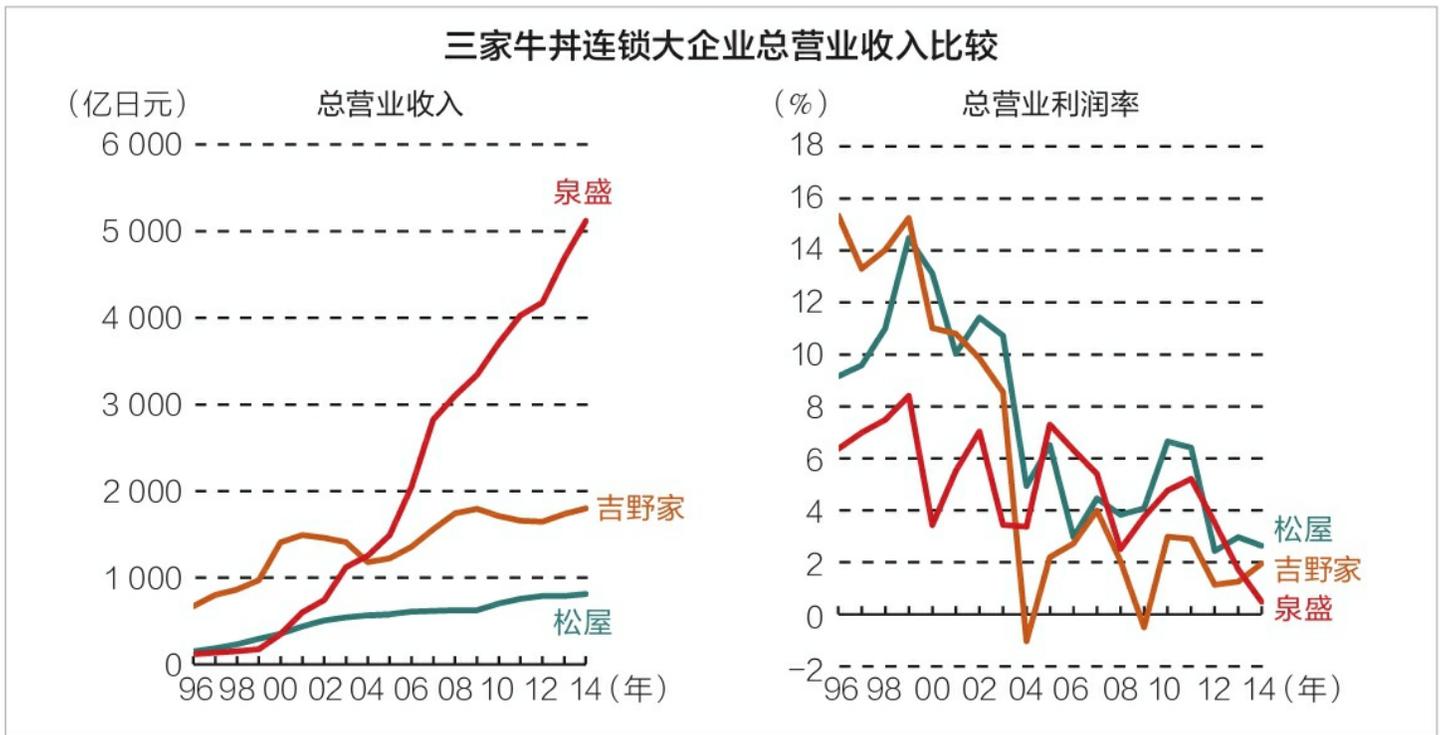


图A7-4 多元化经营与规模的扩大没能发挥降低成本的作用，泉盛盈利发生剧烈波动

资料来源：有価証券報告書よりBBT大学総研作成。

并购后的多元化经营模式导致营业利润恶化

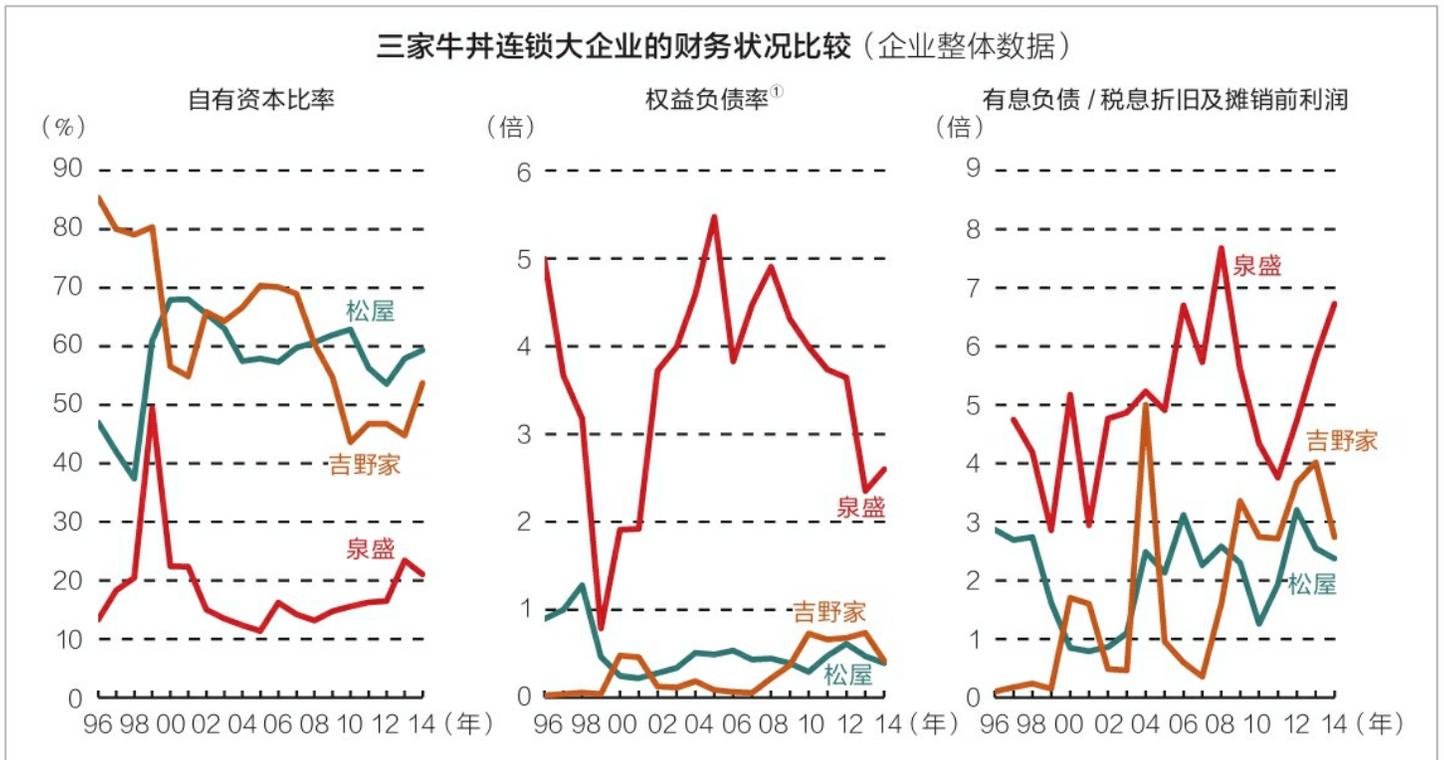
如图A7-5所示，实现多元化经营后，泉盛的总营业额飙升，似乎正在独领业界风骚，但再仔细观察各企业旗下连锁店的总营业利润率，可以发现其实只有泉盛一败涂地。在多元化经营的道路上走得最远的泉盛，却遭遇了最低的利润率。



图A7-5 泉盛本为分散风险而推动的经营多元化并没能稳定提高其盈利能力（在多元化经营的道路上走得最远的泉盛反而利润率最低）

资料来源：各社有価証券報告書よりBBT大学総研作成。

可以说，泉盛本为分散风险而采取的经营多元化战略，并没能稳定提高其盈利能力。如图A7-6所示，并购带来的只是泉盛每况愈下的财务状况。首先是泉盛极低的自有资本比例。这很有可能是因为其听信了各种投资银行的建议而大肆从银行申请贷款。自然，作为衡量企业财务安全性的重要指标之一的权益负债率（D/E RATIO）也极高，而有息负债也高达其年度税息折旧及摊销前利润（EBITDA）的5~7倍。虽然泉盛并不是负担不起如此巨额的负债，但其财务状况显然不如行事较为稳健的吉野家和松屋乐观。



图A7-6 并购战略没能提高泉盛的盈利能力，反而导致其财务状况恶化

①权益负债率=有息负债÷自有资本。

资料来源：各社有価証券報告書よりBBT大学総研作成。

疯牛病爆发后牛肉饭前景不再乐观

站在牛肉饭市场顶点的泉盛

接下来让我们一起来探讨带领泉盛增加收益的另一个原动力——牛肉饭连锁店及其开店战略。

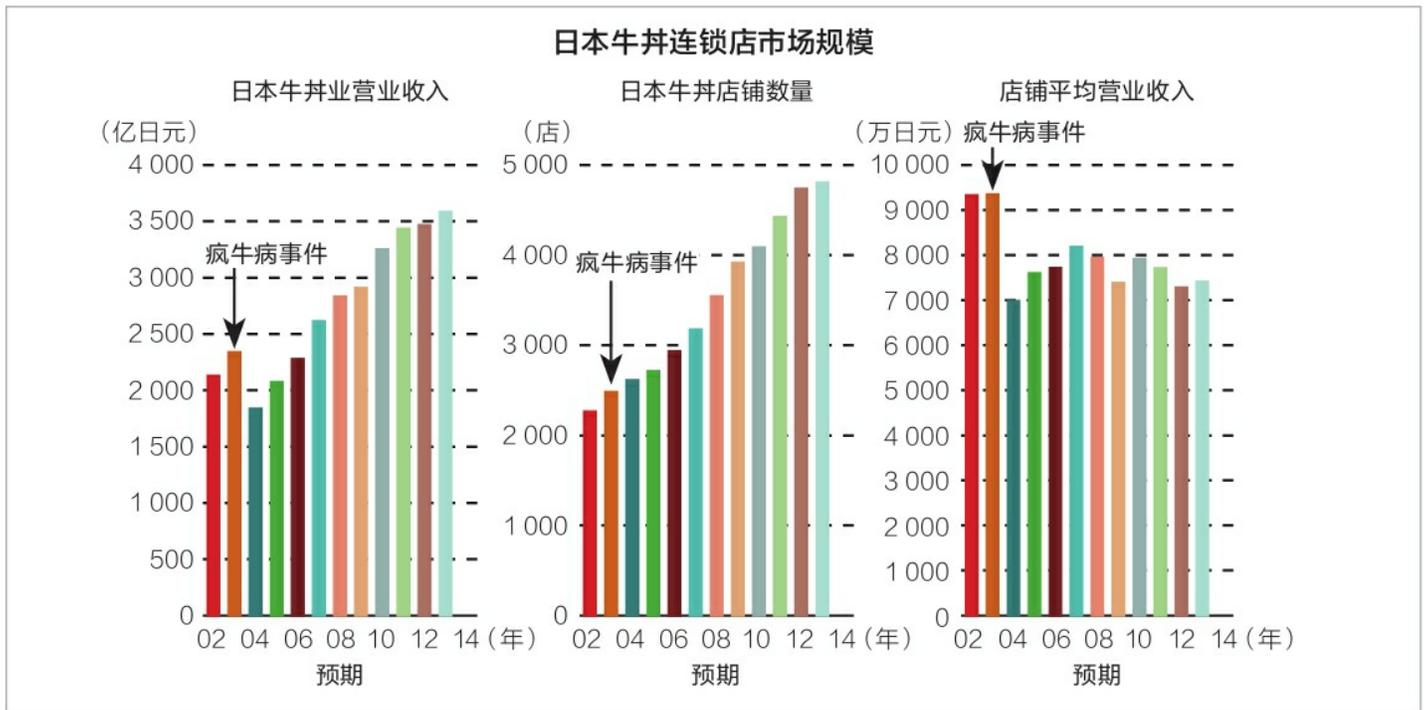
说到牛肉饭，各位可能立刻会联想到吉野家。但食其家其实才是日本牛肉饭界名副其实的老大。食其家的市场份额高达41.4%，再算上泉盛旗下Nakau的8.5%，可以说仅泉盛就占据了牛肉饭界的半壁河山。吉野家的市场份额为27.1%，松屋为20.4%。^[7]

我想这一数字已足够让各位明白泉盛的牛肉饭业务到底有多强大了。

牛肉饭——从高利润到薄利多销

如图A7-7所示，疯牛病爆发，美国牛肉被禁止出口这一事件并没有阻止牛肉饭

市场规模发展与牛肉饭店稳步增长的脚步，但店铺的平均营业额在事件发生后大幅下跌，至今仍不上不下。



图A7-7 疯牛病事件后牛丼连锁店盈利发生戏剧性变化

资料来源：富士经济『外食产业マーケティング便覧』各年版よりBBT大学総研作成。

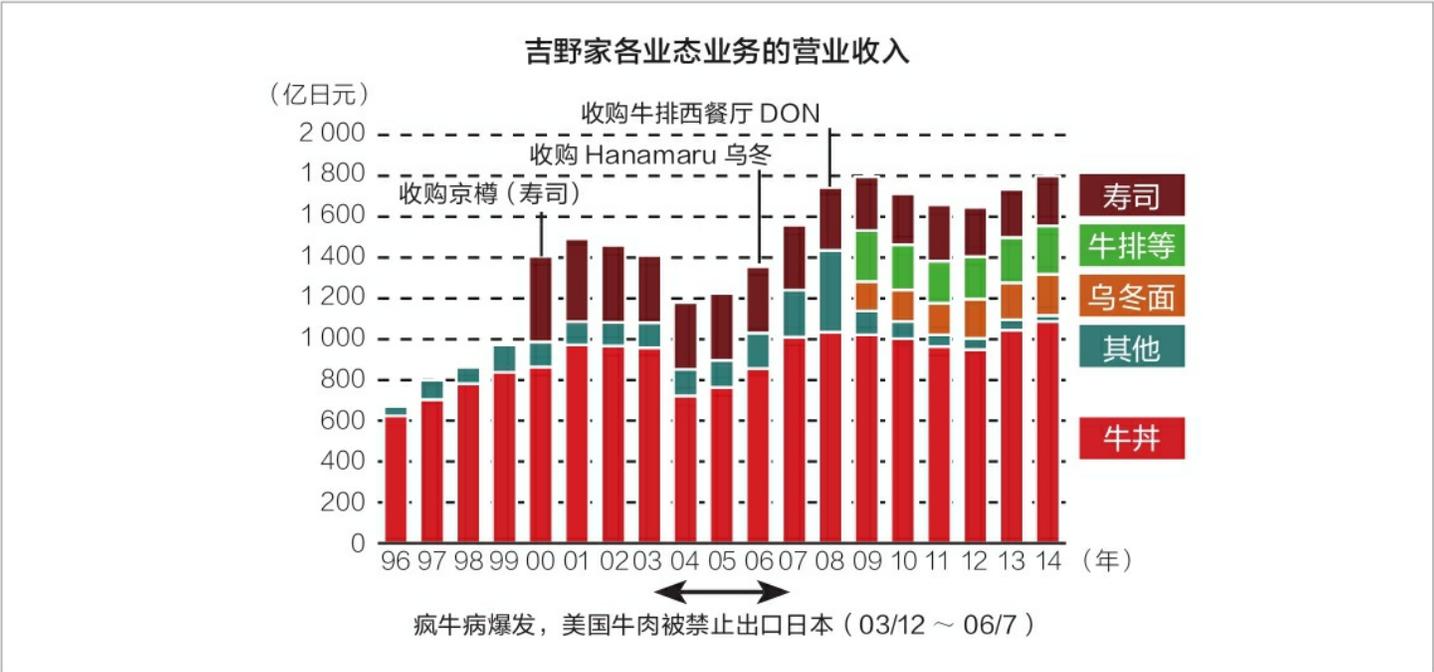
可以说，疯牛病事件以来，泉盛主要业务——牛肉饭的盈利能力严重下降（见图A7-8）。以疯牛病事件为分水岭，牛肉饭业态逐渐达到了它的极限。吉野家各类业务营业额如图A7-9所示，曾经几乎是牛肉饭代名词的吉野家也为分散牛肉饭店铺的风险开始收购乌冬面店Hanamaru与牛排西餐厅DON，踏上了多元化经营的道路。



图A7-8 原本高盈利的“牛丼”在疯牛病事件发生后盈利能力明显下降

注：因泉盛未公布牛丼部门的营业利润，所以表中仅包含吉野家与松屋的数据。

资料来源：各社決算資料より作成。



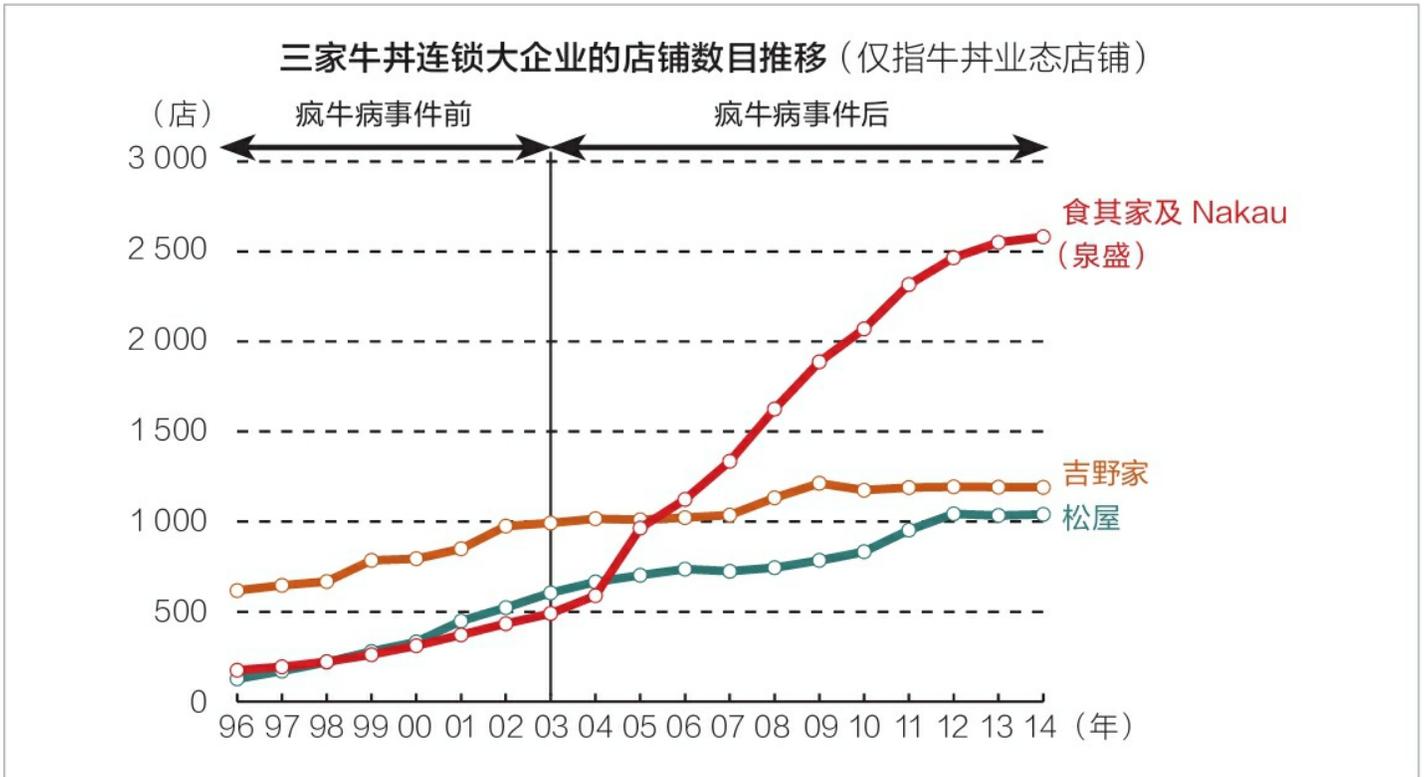
图A7-9 吉野家为分散牛丼业务的风险也踏上了多元化经营道路

资料来源：有価証券報告書よりBBT大学総研作成。

错误的“扩张战略”招致诸多问题

疯牛病事件后也不停下开店脚步

观察牛肉饭行业三大势力的店铺数目变化，可看出疯牛病事件发生后吉野家与松屋已纷纷开始采取保守的开店战略。与之截然相反，泉盛无视牛肉饭业态盈利能力下降的现状，全力推进食其家店铺的开张。到2014年，食其家与Nakau的总店铺数已飙升到了2500家以上。超载的店铺数量让泉盛铤而走险，竟企图通过压缩劳务费来削减成本。这使其最终出现了劳务问题（见图A7-10）。



图A7-10 泉盛不顾牛丼业态盈利能力恶化，全力推进食其家店铺开张。结果泉盛把削减成本的压力转嫁到劳务费上，使其劳务问题越发明显

注：泉盛数据来自有价证券报告书，其他两家企业数据来自日本经济新闻社MJ。

资料来源：ゼンショー有価証券報告書、日本の飲食業調査（日経MJ）よりBBT大学総研作成。

“单人在岗”事件一朝树立起黑心企业形象

食其家可以说是泉盛的招牌连锁店，但为解决过快的开店速度带来的人手不足和劳务费成本等问题，食其家连锁店开始实行“单人在岗”制度，也就是说让一名店员负担整间店铺的所有作业。这种做法一经曝光，在日本闹得满城风雨。泉盛受到了社会各界舆论的强烈声讨，也由此被打上了“黑心企业”的烙印。虽然问题在

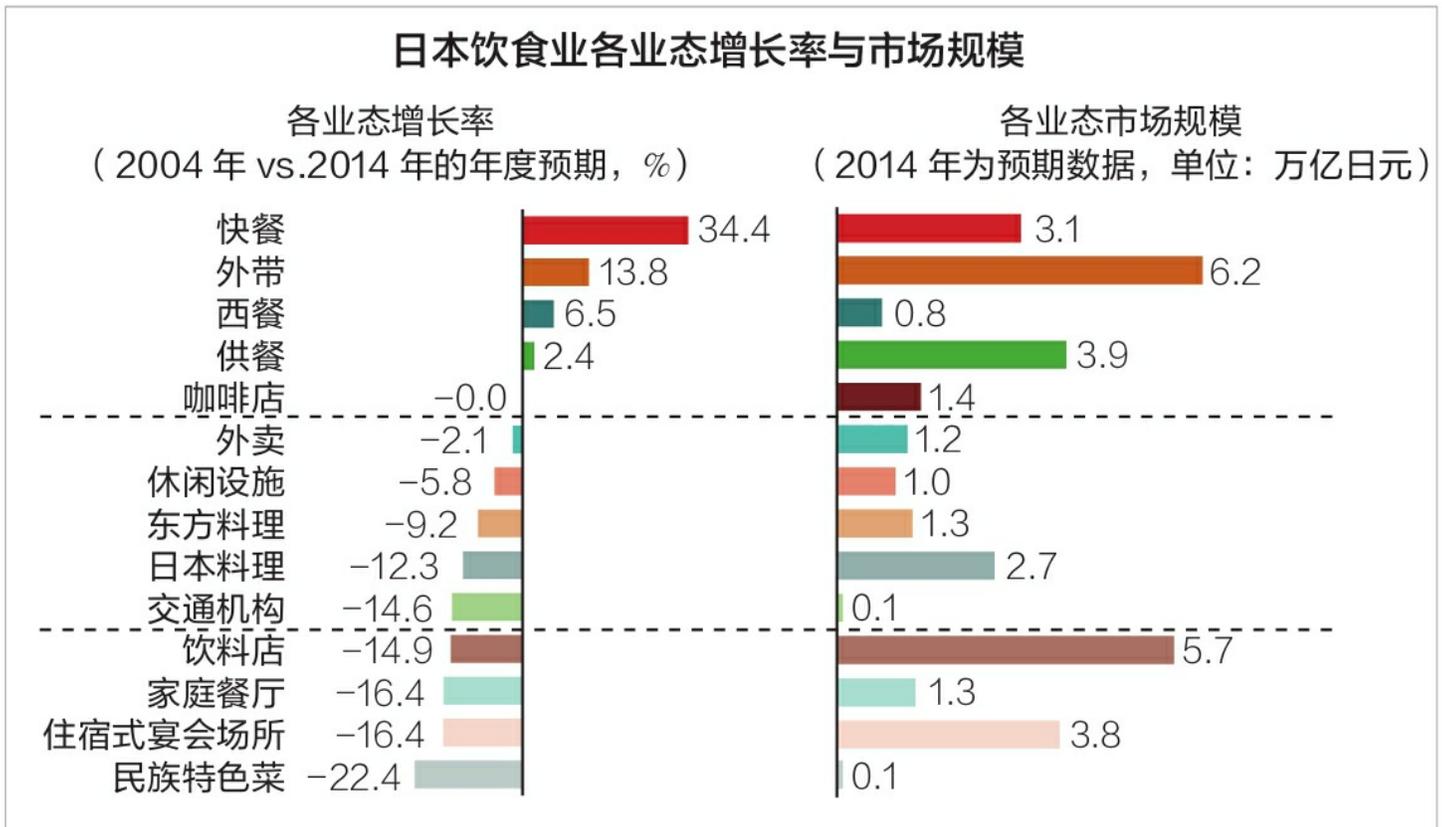
逐渐改善中，但劳务费的上升是不可避免的。

家庭餐厅的减少与外带市场的扩大

关注外带市场规模的扩大

让我们把目光再转向牛肉饭以外的营业模式。前面我们强调过泉盛虽实行多元化经营战略，但最主要还是家庭餐厅与快餐这两大业务。其实快餐市场无论是可观的增长率还是3.1万亿日元的市场规模还都差强人意（见图A7-11），但家庭餐厅市场呈16.4%的负增长率，形势大不如以前。市场规模也江河日下，缩水至1.3万亿日元。家庭餐厅业界被愁云惨雾所笼罩着。

值得关注的是，在当下日本单身人群增加的背景下，外带市场已迅速成长为规模最大的市场，但不得不说泉盛并不善于此道。

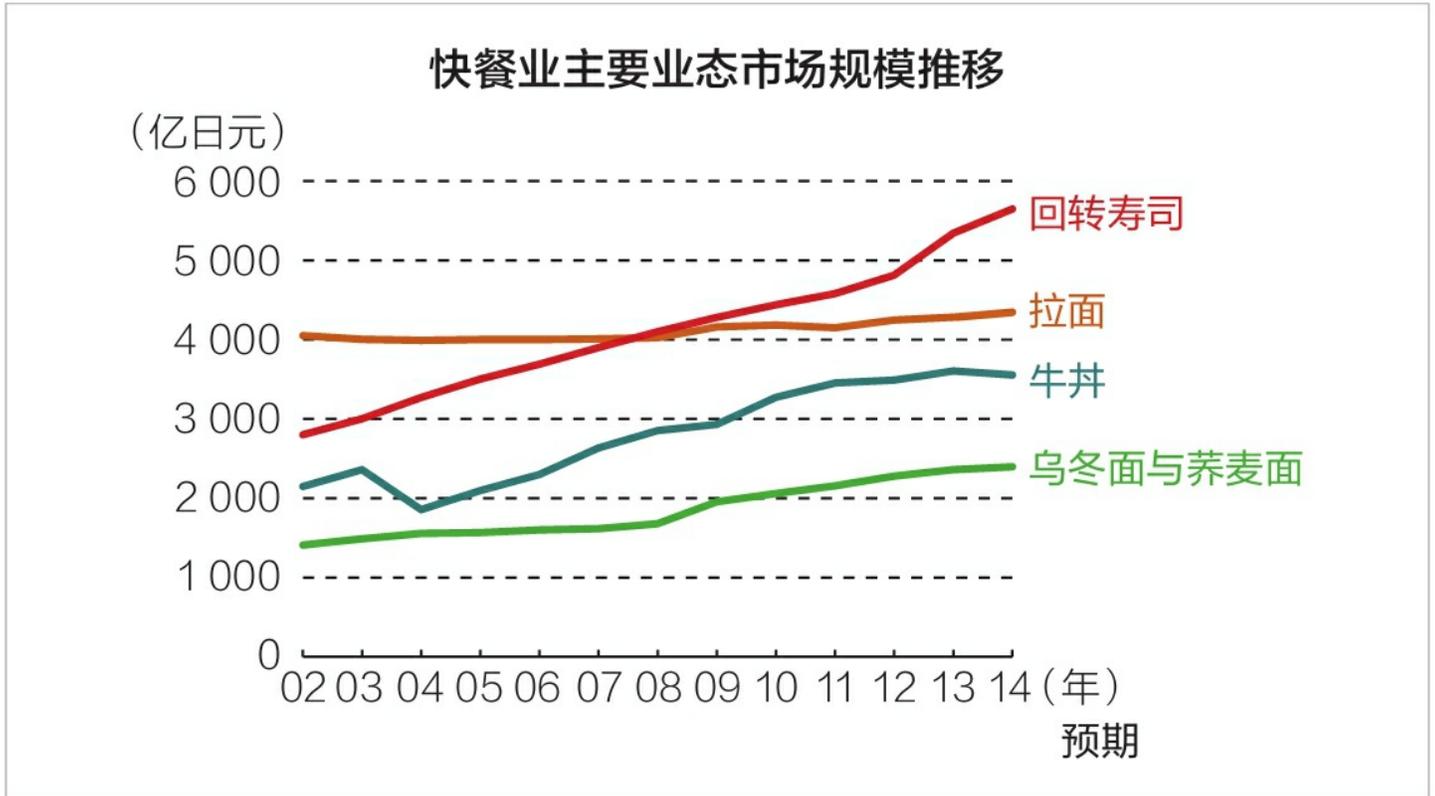


图A7-11 泉盛两大业态中，快餐市场处于增长趋势，而家庭餐厅呈缩水趋势

资料来源：富士经济『外食産業マーケティング便覧』各年版よりBBT大学総研作成。

快餐业中回转寿司茁壮成长，乌冬面与荞麦面市场稳步增长

快餐市场正处于增长中。泉盛旗下拥有牛肉饭、回转寿司、拉面、乌冬面及荞麦面这几种快餐店，其中我非常关注的是近年来迅猛成长中的回转寿司市场。除此之外，乌冬面与荞麦面市场也在稳步增长中，拉面市场则是不上不落，而牛肉饭市场近年以来只能说已山穷水尽，迈上了下坡路（见图A7-12）。



图A7-12 泉盛下属快餐业务中，回转寿司市场发展迅速，而牛丼市场则走上了下坡路

注：仅挑出了泉盛旗下快餐业务。

资料来源：富士经济『外食产业マーケティング便覧』各年版よりBBT大学総研作成。

提高附加价值和削减成本，采取利润率中心战略

两个战略的失利

现在泉盛的问题应该已经清晰地浮现在各位面前了，让我们对其稍加整理。曾经拉动泉盛发展的两个增长战略——并购战略与积极开店战略，并没能提高泉盛的盈利能力，反而给其带来了劳务问题。那么，对于泉盛来说，重新检讨这两个战略并寻找提高盈利能力和解决劳务问题之道，就是其当前的课题（见图A7-13、图A7-14）。

泉盛的现状与课题

现状

课题

公司内部

- 通过并购实现多元化经营、高速开店战略
- 高经济效益的大规模经营没能提高泉盛的盈利能力，反而使其财务状况恶化
- 劳务问题日益严重

市场

- 疯牛病事件后，牛丼业态盈利能力下降
- 牛丼市场下滑，回转寿司市场规模增长
- 家庭餐厅市场长期处于下滑状态

竞争对手

- 吉野家也通过收购试图实现多元化经营
- 松屋主要努力丰富其菜单的多样性

- 改善旗下各业态的盈利能力
- 解决食其家的劳务问题

图A7-13 如何改善旗下各业态业务的盈利能力并解决食其家的劳务问题是泉盛当前的课题

资料来源：BBT大学総研作成。

泉盛发展方向（提案）

- 改善各业态的盈利能力
- 解决食其家的劳务问题

- 放弃通过并购来谋求增长的战略
- 转向利润率中心战略

提高附加值

- 给牛丼店与回转寿司店导入高附加值菜单与营业方式
- 优化乌冬面与拉面店浇头菜单（提高客单价）
- 强化外带菜单与业务
- 把日式料理餐厅转变为套餐式营业模式（以大户屋为模板）

削减成本

- 清理淘汰收支不平衡店铺
- 重新检讨家庭餐厅业态，缩小范围
- 通过缩小菜单范围来提高烹饪效率，进而削减成本

图A7-14 放弃走并购路线，采取以利润率为中心的战略——提高各业态的附加值并削减成本

必须寻找提高客单价的方法与高附加值路线

泉盛现在必须舍弃过去通过并购与增加店铺来谋求增长的战略，转而制定以利润率为中心的增长战略。为此，泉盛必须先从战略高度找到高附加值路线。例如，随着时代变换，它从曾经的日式快餐代表华丽转身为高级料理寿司的代表。通过琢磨材料、制作方法和上餐方式，未尝不能把如今在二三百日元水平上的牛肉饭身价提高为800日元甚至1000日元。同时泉盛也应积极检讨，给回转寿司打造具有高附加值的菜单和营业方式。拉面店和乌冬面店也可以通过丰富浇头菜单来谋取更高的客单价。另外，我认为泉盛还有必要研究开发外带菜单来加强外带业务。

而对于日式西餐厅，我建议泉盛可以双管齐下，边整顿数量过多的已有店铺，边引导旗下店铺向“大户屋”一样的套餐营业方式转变。大户屋是大户屋控股旗下株式会社大户屋的下属连锁店。如今日本境内大户屋餐厅（包括特约加盟连锁店）的数量已达250多家，同时也已进军国外市场。

只留下有信心的业态

另外，泉盛还必须削减成本。曾经因过度的开店战略而压缩劳务费的泉盛已经被贴上了“黑心企业”的标签，因此为重新树立自身形象，就不可避免支出更多的劳务费。泉盛需要综合考虑这些情况来削减成本，并且处理引起劳务问题的根本原因——过多的店铺，重点清理收支不平衡的店铺。

错综复杂的业态带来的是菜单与烹饪过程的复杂化。这导致泉盛旗下的餐厅无法被充分利用来提高效率，进而导致成本增加，因此泉盛必须下定决心全力投入到自己有自信做好的业态中，必要时甚至要果断舍弃其他业态。如此一来，通过缩小菜单范围，泉盛就能够提高集中采购与烹饪过程的效率，进而成功削减成本。

从某种意义上来说，如今的泉盛是一匹谁都无法驾驭的野马。一家企业如果有20种业态，就必须由一个绝世天才来做其经营者，或者同时有20个天才。如今，泉盛必须认识重新检讨战略的重要性，并通过提高附加值与削减成本来实现收益的完全恢复。若做不到这些的话，就可能会陷入不可控制的恶性循环中。

归纳

- 舍弃以并购拉增长的战略，采取以利润率为中心的战略。通过给牛肉饭店导入高附加值菜单、提高乌冬面与拉面店的客单价、把日式料理餐厅转变为套餐式营业模式等做法来谋求高附加值路线。

- 通过清理、整顿过多的店铺（如淘汰收支不平衡店铺等），重新检讨多元化经营战略，减少业态种类，以及缩小菜单范围来提高烹饪效率等手段彻底削减成本。

大前的总结

企业是否能成功地在并购后前100天内描绘出新的经营蓝图是关键。

虽然泉盛并购的初衷是提高整体效率，但真正走上并购道路后，泉盛没能实现其盈利目标。钱能买来企业，但买不来协同效应。想要并购，就要先具备“亲手挥刀重整企业经营”的气概与匹配的实力。

案例8：COOKPAD

蒸蒸日上景象背后的“真正课题”

如果你是COOKPAD的董事长，该怎样带领业绩稳步增长的公司继续稳定发展？

数据

公司正式名称：COOKPAD株式会社

成立时间：1997年10月

代表：董事长穗田誉辉（2016年4月时董事长为岩田临平）

总公司地址：东京都涉谷区

业务种类：服务业

企业业务：菜谱网站COOKPAD的企划、运营等

资金：52.051亿日元（2014年12月底结算时）

总营业收入：67.02亿日元（2014年12月底结算时）

员工人数（单独）：193人（2014年12月底）

官网：<https://info.cookpad.com/>

注：截至2015年7月信息。

单月访问人次高达5500万的日本菜谱网站界鳌头

八九成20~40岁女性都在使用的菜谱众包平台

COOKPAD是日本最大的食谱交流网，食谱总数和访问人次都在日本首屈一指。它是一个创意的众包平台，用户既可以在平台上分享自己的菜谱，也可以查阅他人的菜谱。2014年12月底，COOKPAD的总营业收入已高达67亿日元，单月访问人次和付费会员数也分别高达5500万和160多万（COOKPAD官网数据）。

其中80%以上的用户都是女性，而这些女性的年龄基本分布在20~40岁（结算说明会资料）。据说，如今日本八九成20~40岁的女性都在使用COOKPAD，而其中大部分女性又都是通过手机浏览该平台。

提供美容、健康、育儿援助等多种多样服务的COOKPAD

COOKPAD为用户提供的不仅仅是菜谱，而是以菜谱为中心，为用户提供美容、健康、育儿援助等一切与生活有关的服务（见图A8-1）。

比如，仅购物这一模块，COOKPAD就与食品超市合作，在网站上登载超市的特惠信息。不仅如此，COOKPAD还直接运营了销售青菜和鸡鸭鱼肉等食材的“产地直邮”，以及销售厨房用品和日用品的“angers”两个电商平台。美容健康模块下设面向老年人生活方式的“美味又健康”模块、中药及药膳网站“中药desk”、瘦身节食支援服务“Diet”等。

COOKPAD 的业务开展情况（面向普通用户）



图A8-1 提供以菜谱为中心，涵盖购物、美容健康、育儿等各种内容的相关服务

资料来源：有価証券報告書、決算説明会資料、ニュースリリース等よりBBT大学総研作成。

COOKPAD还专为宝妈推出了宝宝辅食菜谱网站和宝宝智力开发应用。不仅如此，从可在一定额度内尽情查阅市面上各种菜谱书刊和各类烹饪达人菜谱的“专业大厨菜谱”服务、浏览烹饪教室简介并进行预约的网站“烹饪教室”，到文化体育方面的讲师介绍业务的Saita、假日出游信息网站Holiday、手机家庭记账本应用Zaim，COOKPAD旗下拥有极为丰富多彩的业务。但非常遗憾的是，上述大部分业务都还没能实现盈利。

近年来，COOKPAD还在加速进军国际市场（见图A8-2）。2013年推出英语版COOKPAD网站后，次年COOKPAD又收购了美国的All The Cooks（英语地区）、西班牙的Mis Recetas（西班牙语地区）、印度尼西亚的Dapur Masak（印度尼西亚

语地区)与黎巴嫩的Netsila S.A.L. (阿拉伯语地区)4个国家的菜谱网站,试图扩大业务范围。



图A8-2 加速开展海外菜谱信息网业务

资料来源:有価証券報告書、決算説明会資料、ニュースリリース等よりBBT大学総研作成。

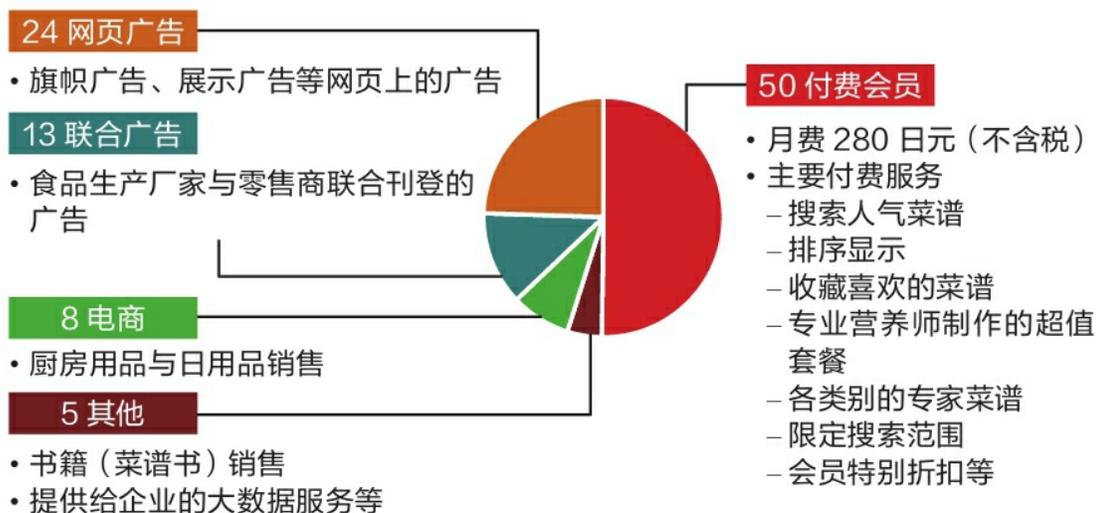
营业收入与付费会员数节节攀升

COOKPAD两大收入来源——付费会员与广告业务

会员与广告业务是COOKPAD营业收入的两大来源(见图A8-3)。撑起总营业收入半边天的付费会员业务依赖于280日元/月的会费。用户付费后,就可以直接搜索人气菜单或限定搜索范围,还可以设定排序条件或是把中意的菜谱添加加入收藏,享受一系列便捷的服务。

COOKPAD 营业收入构成与业务概要

(2014年12月结算, %, 100%=67亿日元)



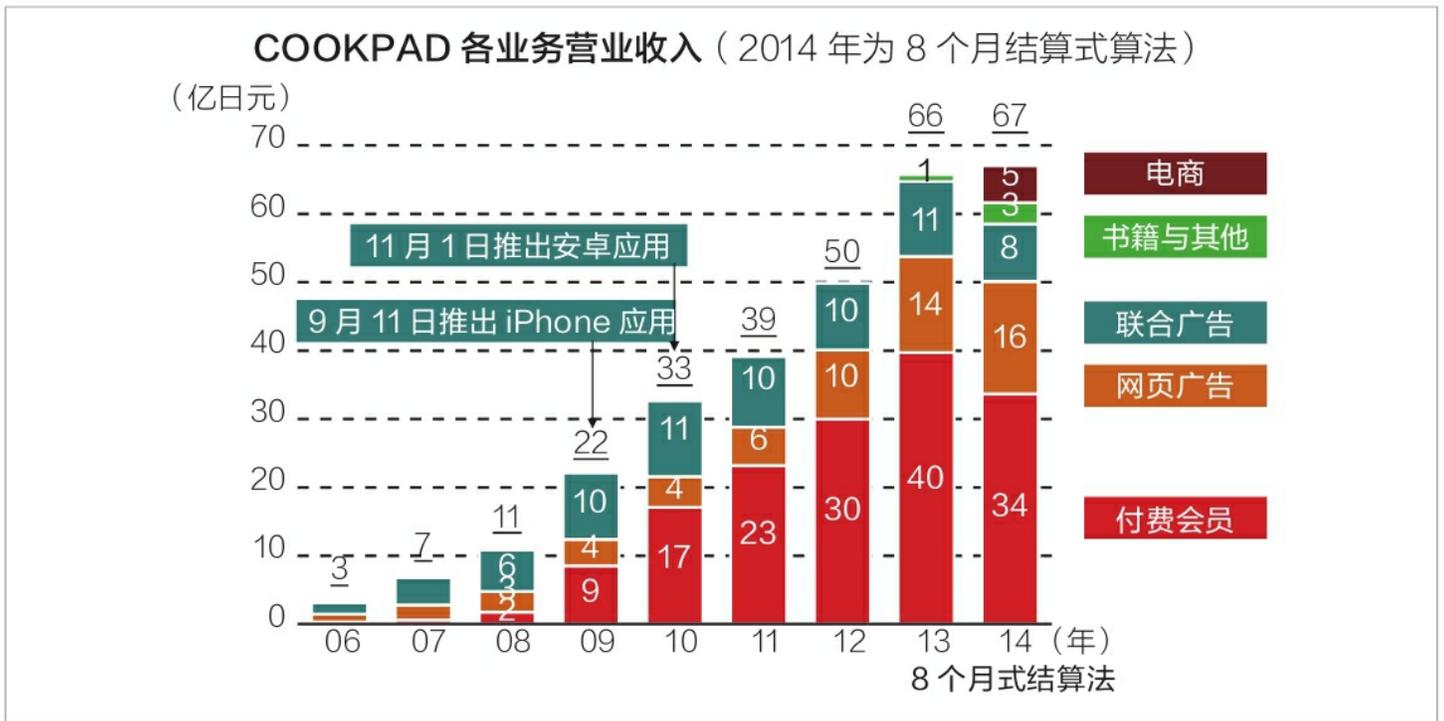
图A8-3 主要收入来源——付费会员业务收入与广告业务收入分别占五成与近四成

资料来源：有価証券報告書、決算説明会資料、決算短信よりBBT大学総研作成。

广告业务收入占COOKPAD总营业收入的37%，由24%的旗帜广告及展示广告的收入与13%的食品制造商与零售商的联合广告收入构成。余下的厨房用品及杂货等电商业务收入与书籍销售收入合计占总营业收入的13%左右。

智能手机的普及带动了付费会员人数的增加

COOKPAD的营业收入自2006年以来一直在稳步上升（见图A8-4）。其中2014年由于COOKPAD采取了与以往不同的8个月式结算法，营业收入显示为67亿日元，与上一年相差无几。但若看2014年的全年数据，COOKPAD的营业收入无疑是有所上升的。尤其是近5年以来，随着智能手机走近家家户户，COOKPAD的会员人数也在与日俱增，有力拉动了公司的整体收入。如今COOKPAD的付费会员收入已是COOKPAD苹果手机应用刚推出时的4倍。



图A8-4 随着智能手机的普及，COOKPAD付费会员飞速增加

资料来源：有価証券報告書、決算説明会資料、決算短信よりBBT大学総研作成。

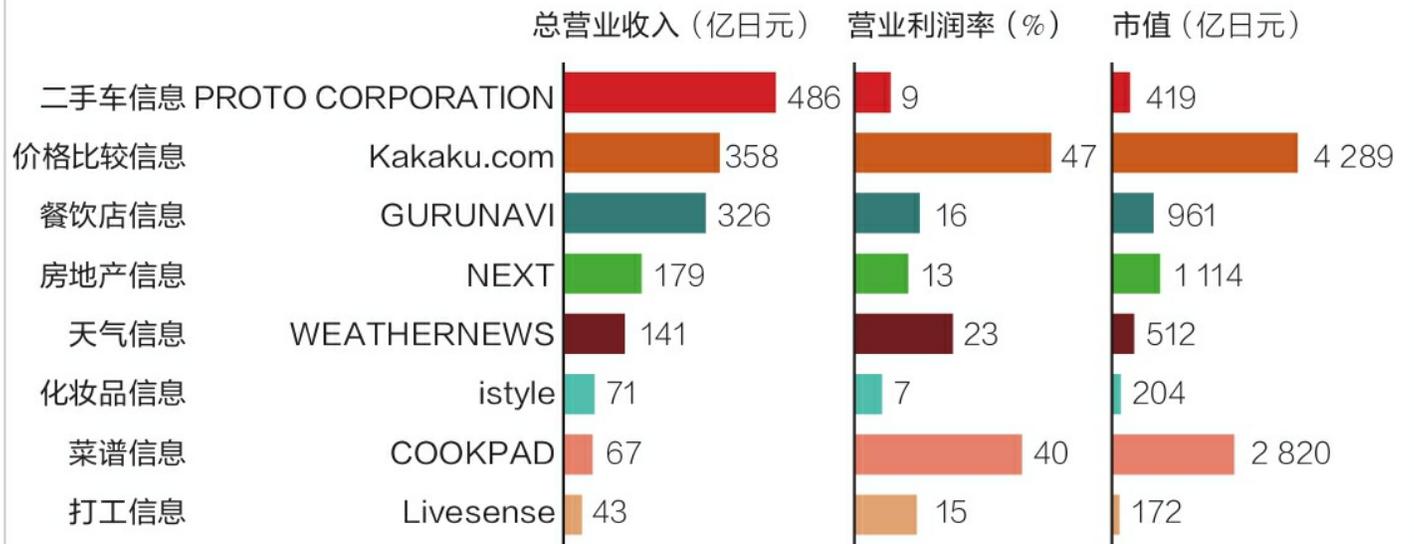
广告业务收入的增长形势并不如付费会员业务好。特别是联合广告收入一项，一直在10亿日元水平上下波动。

利润率与市值处于业界领先水平

图A8-5提供了日本主要几家信息平台网站的营业收入、营业利润率与市值数据。可以看出，COOKPAD营业收入仅为“价格.com”和GURUNAVI收入的1/5左右，业务规模并不大。但其营业利润率高达40%，可谓是同类网站中的佼佼者。高盈利模式、高达5500万人次的月访问量、20~40岁女性中高达80%~90%的用户覆盖率与积极的海外市场战略，这一切优势都让投资家对其寄予了很高的评价，认为其市值将升至3000亿日元。

这个数字指引着COOKPAD的前行方向。

主要信息平台网站的营业收入、营业利润率与市值（2014年）



图A8-5 虽然营业收入较少，但COOKPAD拥有相当高的利润率与市值

注：市值为2015年7月17日市值。

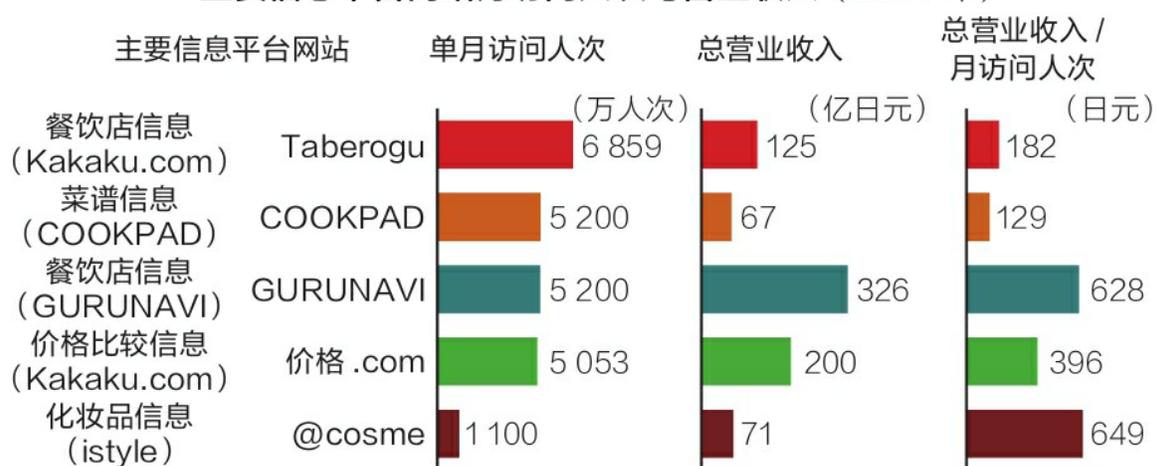
资料来源：各社決算資料よりBBT大学総研作成。

一半营业收入依赖于会费，媒体业务止步不前

网站用户人数与营业收入不成正比

观察图A8-6中各主要信息平台网站每月的访问人次可发现，COOKPAD的月访问人次明明与GURUNAVI和“价格.com”相差无几，但营业收入远远落后于这两家网站。也就是说，虽然拥有顶级的访问人次、极高的媒体价值，但没能将其转化为营业收入。

主要信息平台网站月访问人次与营业收入（2014年）



图A8-6 拥有高访问人次的COOKPAD媒体价值很高，营业收入却比其他公司少

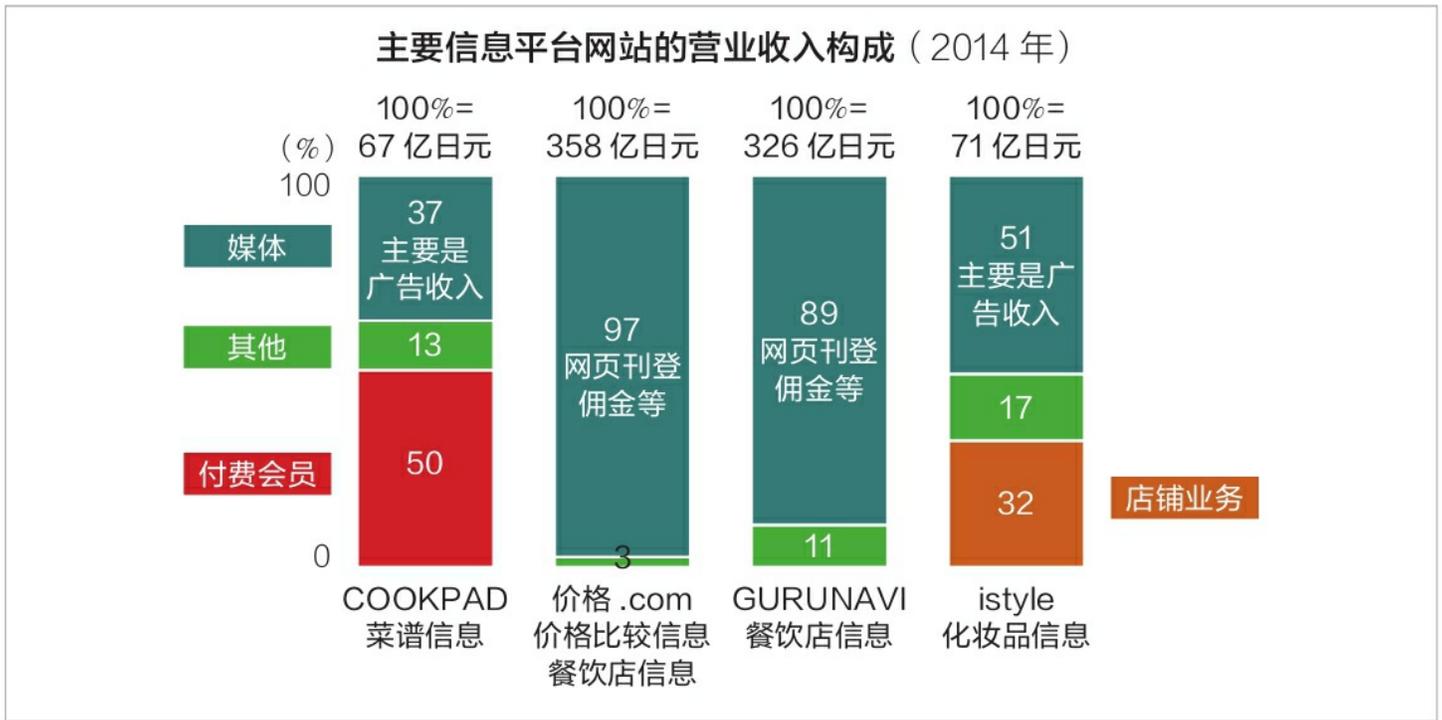
资料来源：各社決算資料よりBBT大学総研作成。

用各平台总营业收入除以其月访问人次的话，就能更明显地看出这一点。GURUNAVI每个用户一年平均为GURUNAVI的营业收入贡献628日元，“价格.com”为396日元，而COOKPAD却仅为129日元。

没能充分发挥自身媒体价值的COOKPAD不得不为提高盈利而苦战

为什么COOKPAD明明拥有5500万人次以上的访问量，营业收入却比不上其他企业呢？

让我们来看一下图A8-7中各大信息平台网站的营业收入构成。其中，在COOKPAD 67亿日元营业收入中，50%来自付费会员业务，37%来自广告业务，而“价格.com” 358亿日元营业收入的97%都来自广告业务，同样，GURUNAVI 326亿日元营业收入中也有89%来自广告业务。与这两家公司相比，COOKPAD的营业收入明显对付费会员业务的依赖度较高，而对其广告业务的依赖度却相当低。这说明，COOKPAD并没有充分发挥自身的媒体价值。



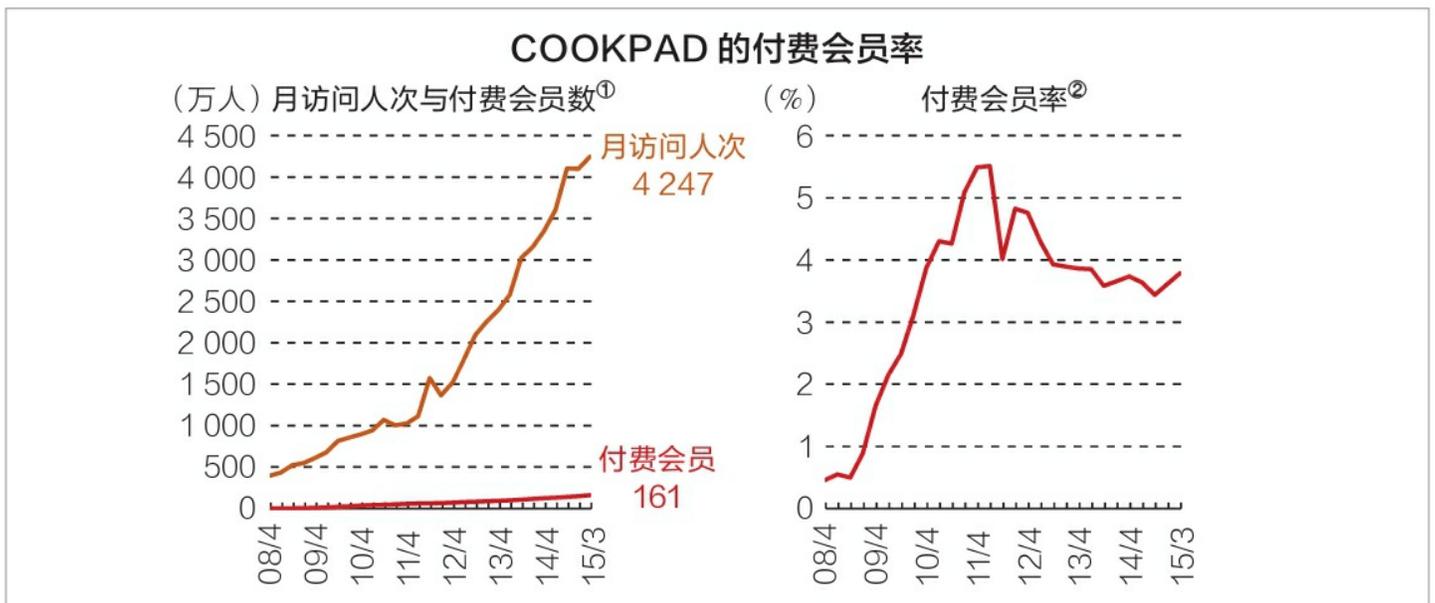
图A8-7 COOKPAD没能充分利用自身媒体价值，营业收入对付费会员业务依赖度较高。另外，化妆品信息网站旗下实体店istyle营业收入占总收入三成以上

资料来源：各社決算資料よりBBT大学総研作成。

再看化妆品信息网站@cosme。@cosme 1100万人次的月访问量仅为COOKPAD的1/5左右，但其旗下istyle的营业收入却有71亿日元，高于COOKPAD。在这71亿日元中，三成以上都来自其实体店收入。@cosme在扎扎实实地发展实体店业务，稳步提高其盈利。反观COOKPAD，明明拥有非常丰富多彩的业务，却全都还差点火候。

主要收入来源——付费会员业务也陷入停滞状态

COOKPAD 10年来月访问人次实现了近10倍的增长（见图A8-8）。遗憾的是，其付费会员数却停滞不前，月访问人次与付费会员的比例也从巅峰时期的5%降至如今的3%~4%。坐拥高达5500万人次的月访问量（包括手机上的访问人次），COOKPAD却只发展出了160万名付费会员，这一转换率可以说是极低的。我想让这个数字上升到500万左右。



图A8-8 虽月访问人次节节攀升，主要收入来源——付费会员业务却陷入停滞状态

①为纵向比较，未算入手机应用端访问人次。

②付费会员数与月访问人次相除得出。

资料来源：有価証券報告書、決算説明会資料よりBBT大学総研作成。

前面介绍过，COOKPAD基于各种思路开展了各种各样的业务，但因为其吸引用户加入会员的力度不够，所以一直没能进一步增加会员人数。

COOKPAD应采取的三个成长战略

通过加强B2B业务来谋求广告收入增长

通过前面的分析，COOKPAD的课题应该已经变得清晰起来了（见图A8-9、图A8-10）。

COOKPAD 的现状与课题

现状

公司内部

- 两大主要收入来源是付费会员业务与广告业务
- 超过 5 500 万的月访问人次，160 多万付费会员

市场

- 主要以 20 ~ 40 岁女性群体为中心
- 日本 20 ~ 40 岁女性中有 80% ~ 90% 的人都在使用（查 COOKPAD）

竞争对手

- 媒体功能较强，广告业务收入为收入主要来源
- istyle（化妆品信息）开展了实体店业务

课题

- 加强媒体功能
- 加强与实体商业的合作
- 把潜在会员发展成付费会员

图A8-9 COOKPAD需要强化媒体机能，加强与实体商业间合作，并抓住潜在会员

资料来源：BBT大学総研作成。

COOKPAD 的发展方向（方案）

加强媒体功能

- 丰富提供给企业的服务
- 丰富提供给食品厂家与烹饪器具厂家的付费服务（开辟专门的菜谱网站，网站上的菜谱均使用厂家旗下产品）

加强与实体商业间的合作

- 在超市与便利店开设 COOKPAD 产品角落
- 直接开展烹饪教室业务，或收购知名烹饪教室等
- 加强与线上食材、食品销售平台的合作，或者直接开展此类业务

发展潜在会员为会员

- 加强与实体店间的合作，丰富会员优待条件来推动普通用户向付费会员发展
- 加大吸引老年女性的力度，发展男性用户

图A8-10 丰富提供给企业的服务，推进自身与实体店间的合作，并努力把普通用户发展为会员

资料来源：BBT大学総研作成。

第一个课题是如何加强自身媒体功能。COOKPAD明明拥有高达5500万人次的访

问量，但广告业务停滞不前，简直是明珠暗投，美玉蒙尘。所以，COOKPAD的当务之急就是要加强自身的B2B广告业务，从而更好地发掘媒体价值。它可以考虑给生产厂家提供更为丰富的服务，比如开辟专门的菜谱网站，专门推出使用赞助商旗下食材或烹饪器材来烹饪的菜谱。网站、电视、视频网站、书籍等相关企业对COOKPAD更为多样的媒体服务诉求会越来越大。

积极利用自身内容与实体商业开展合作

第二个课题是如何加强与实体商业的合作。

COOKPAD旗下的业务虽然涵盖食品、美容、健康等各个方面，但因为COOKPAD没能很好地把当前用户引流至这些业务中，所以这些业务的盈利能力普遍不强。若要找到付费会员收入与广告收入之外的收入来源，就非常有必要加强与实体商业的合作。

举个例子，比如在超市和便利店等零售店里开设COOKPAD的店中店，然后推出以“任何人都能轻松烹饪——COOKPAD人气美食”为噱头的食材套装，想必一定会很吸引眼球。再加上便利店也有丰富店内生鲜食品的意向，这样充满冲击力的成套商品想必可以让双方实现双赢。

其他或是开展烹饪教室业务，或是直接收购知名烹饪教室ABC Cooking，或是加强与线上食材及食品销售平台的合作，这些策略都是可行的。

抓住潜在会员

第三个课题是如何把普通用户发展为付费会员。

COOKPAD单月访问人次高达5500万，却只发展出160万付费会员，可以说是一手好牌却打得稀烂。那么，该如何抓住这些潜在会员呢？或许COOKPAD可以考虑与实体店合作，提供更为丰富的会员优待服务。

比如，给予会员合作超市或便利店的折扣优惠或积分返现等优惠，让用户觉得，即使现在花费280日元的会员费，日后也能通过优惠找回成本。

另外，如今COOKPAD的核心目标人群是20~40岁的年轻女性，而若加大吸引老

年女性与男性用户的力度，未尝不能赢得更多用户。

如果我是COOKPAD的董事长，我会强化旗下B2B业务，积极与实体商业展开合作，并努力把普通用户发展为付费会员，这就是我的答案。

归纳

- 丰富提供给企业的服务，加强自身媒体功能。
- 积极推进与实体商业的合作，谋求新的收入来源。
- 通过加深与实体店间的合作来提供优惠，进而实现从普通用户到付费会员的转化。

大前的总结

“3C”的含义并不是一成不变的，永远不要停止寻找新的定位。

免费用户、付费会员、广告撰稿人，对COOKPAD来说，顾客的含义越来越丰富多样，COOKPAD与顾客的关系也在不断变化。因此，COOKPAD也必须一直认真思考自己到底应该提供什么样的服务，并重新制定公司战略。

案例9：日本经济新闻社

让收购物有所值的战略

如果你是日本经济新闻社的总经理，在发行量和收益一片低迷之际，如何与英国《金融时报》携手实现协同效应？

数据

公司正式名称：日本经济新闻社

总公司地址：东京都千代田区

成立时间：1876年12月

业务种类：信息通信业

企业业务：以报纸为中心的业务控股公司

资金：25亿日元（2014年12月第5期）

营业收入：旗下总收入3006亿日元、单体1704亿日元（2014年12月）

日本国内分社：54所

海外记者站：美洲编辑总局、欧洲编辑总局等共36处

员工人数：连接8892人、单独3016人（2014年12月底）

官网：<http://www.nikkei.co.jp/>

注：截至2015年8月。

日本经济新闻社收购英国《金融时报》

《金融时报》高价易手一事给媒体界带来了巨大冲击

2015年7月，日本经济新闻社斥8.44亿英镑巨资收购了旗下拥有权威性财经报纸《金融时报》的金融时报集团（以下称为“FT集团”）。

这次收购有几点引起了世界关注。第一，收购价远高于FT集团的实际盈利能力。收购到底有何魅力值得研究。第二，新闻文化有所不同的两家媒体是否能顺利实现合作。第三，与金融界联系紧密的日本经济新闻社新闻，一向对企业丑闻采取过于保守和温和的报道态度。对于众人有忧虑这一点是否会给《金融时报》也带来负面影响，媒体各界纷纷做出了报道。

日本经济新闻社虽声称将维护FT集团编辑权的独立，但想要彻底消除种种忧虑，就必须想好到底要怎样与FT集团实现协同效应，又该采取什么样的增长战略。

覆盖面极广的媒体集团

日本经济新闻社以旗下经营报纸业务的核心公司作为经营性金融控股公司，业

务涵盖出版、印刷、创作、广告及销售、财经信息与数据、电视广播等各种方面，是一家综合性媒体集团（见图A9-1）。

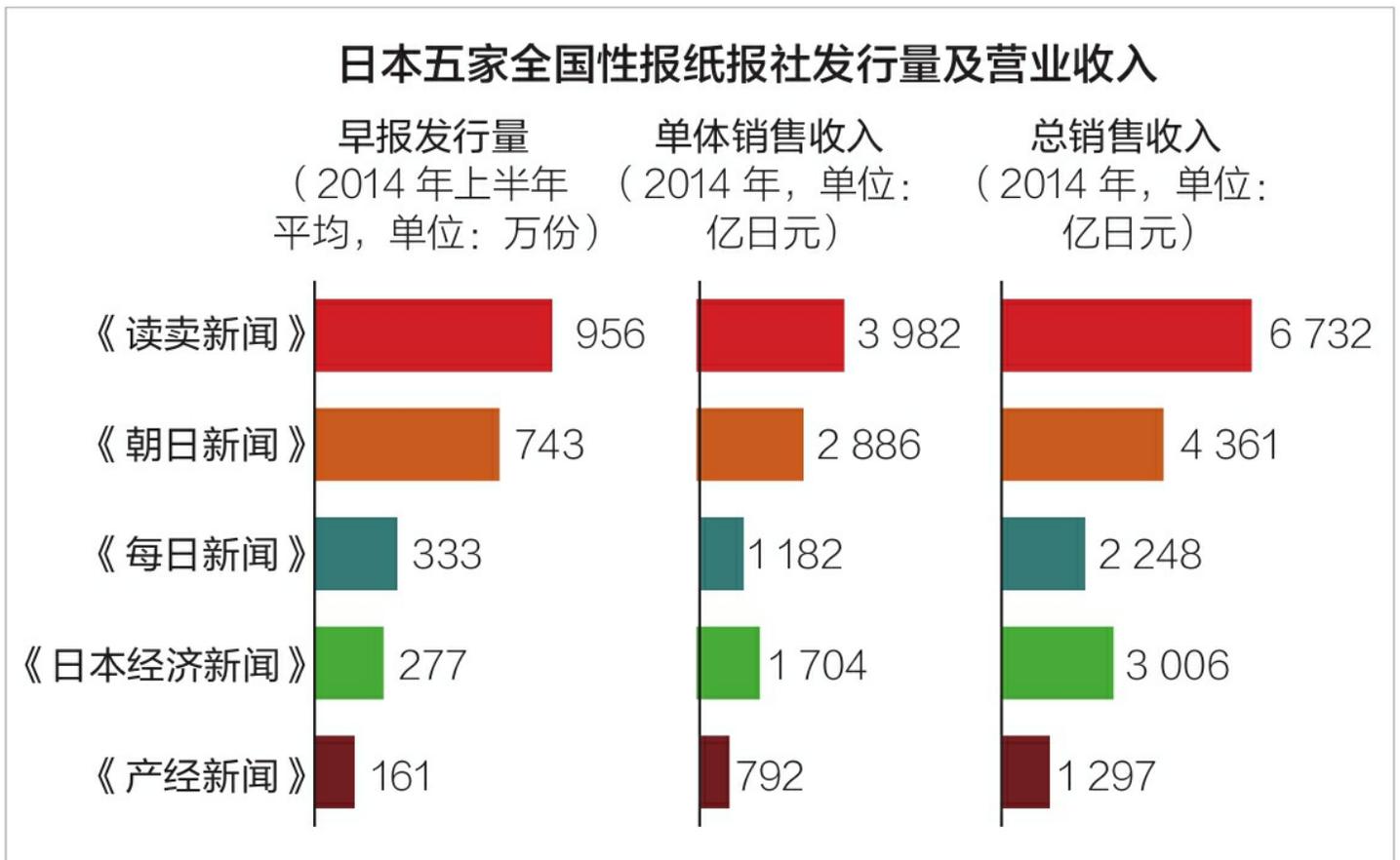


图A9-1 以新闻业务为核心，开展出版、财经信息、电视广播等多种业务的媒体集团

资料来源：日本经济新闻社ホームページよりBBT大学総研作成。

《日本经济新闻》是日本经济新闻社旗下的核心业务，发行量名列日本五家全国性报纸第四位，营业收入名列第三位（见图A9-2）。《读卖新闻》发行量第一，《朝日新闻》次之，《每日新闻》《日本经济新闻》与《产经新闻》追随其后。《日本经济新闻》为什么能凭借第四的发行量跻身收入前三位呢？这不仅仅是因为它是日本全国性报纸中唯一一家财经类报纸，还因为它拥有很强的专业性和品牌实

力，因此定价也得以比别的报纸高出一截。



图A9-2 日本全国性报纸发行量第四、营业收入第三

注：《读卖新闻》的单体营业收入为六家核心公司的合计数据。《日本经济新闻》是12月结算，其他公司是3月结算。

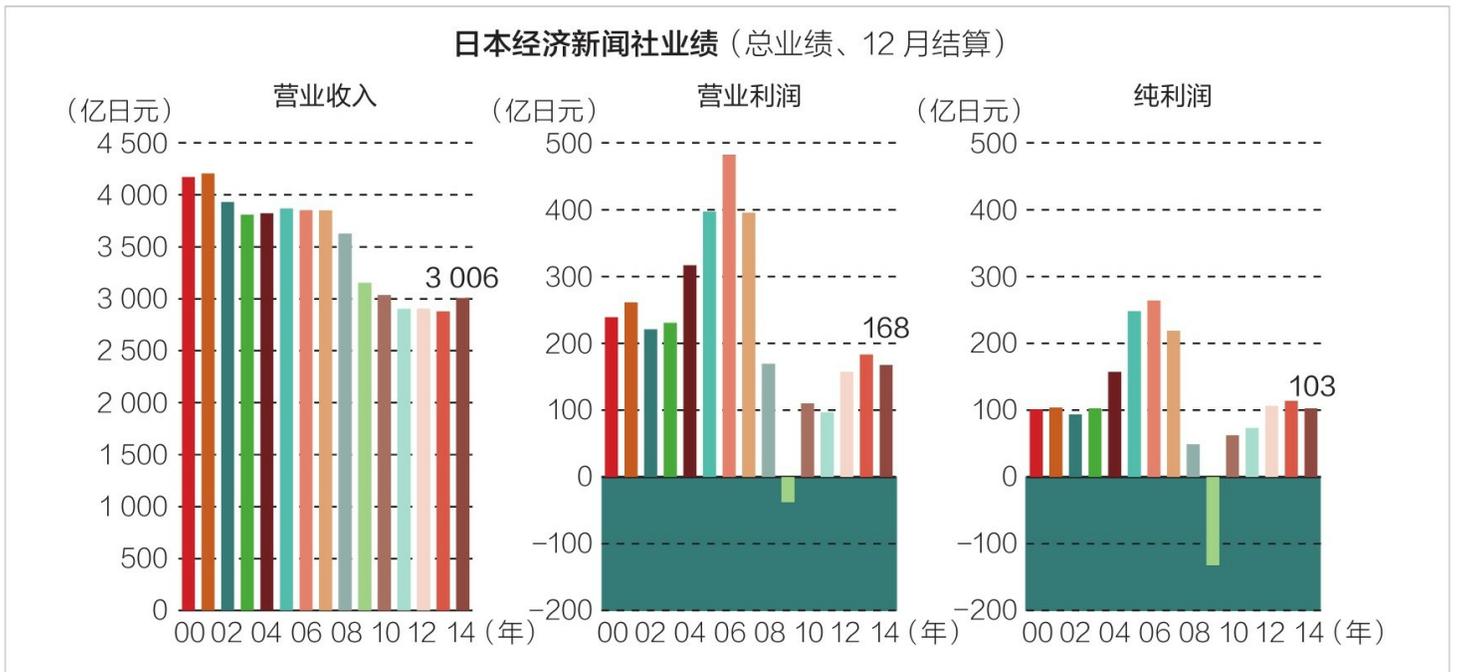
资料来源：各社決算資料、読売新聞グループ本社概要よりBBT大学総研作成。

互联网普及与雷曼事件让报纸走上下坡路

日本经济新闻社虽品牌实力雄厚，但这并不意味着其业绩毫无问题。

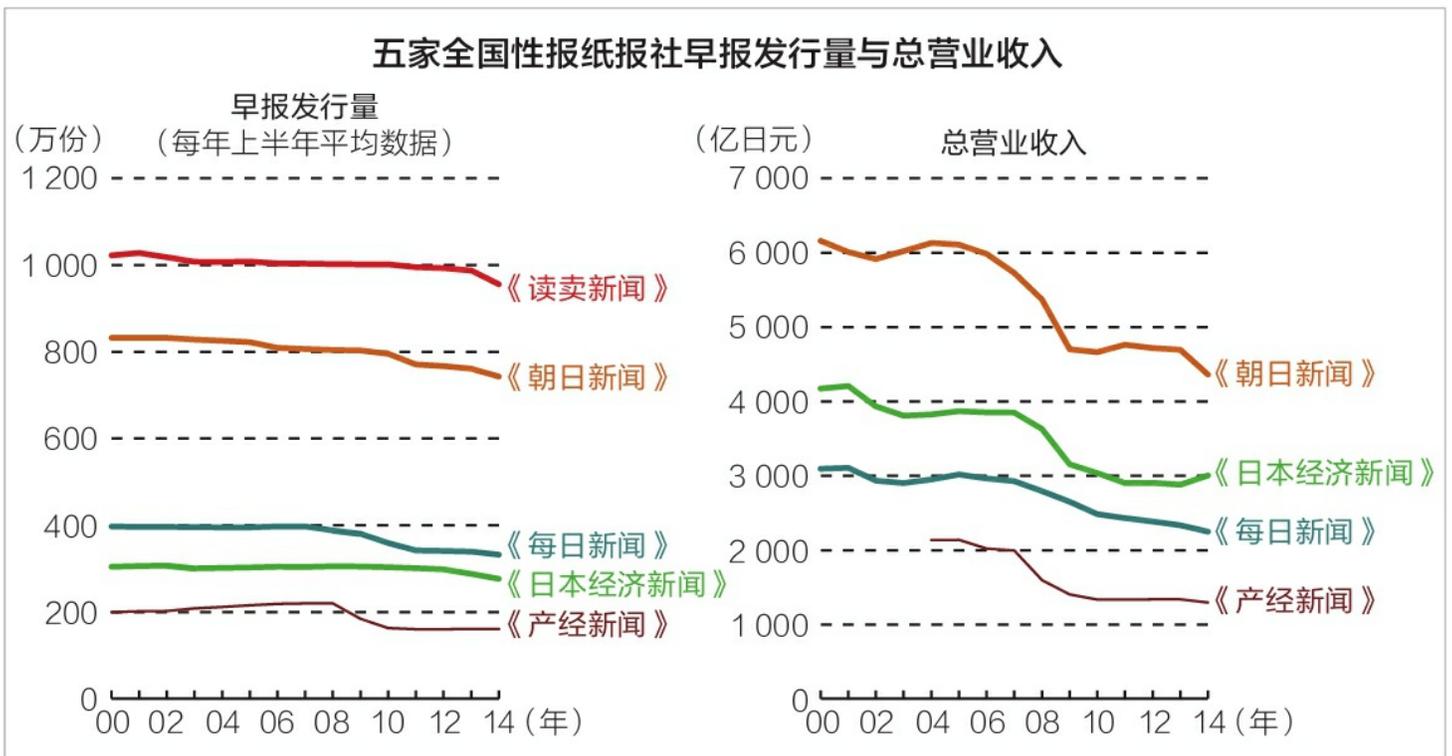
2008年雷曼事件后，日本经济新闻社的企业广告收入大幅下降，2009年时营业利润甚至跌为负值（见图A9-3）。如今虽然纯利润已恢复到100亿日元，但营业收入与利润仍然未能恢复到雷曼事件前的水平。

其他报社也是半斤八两。各报社报纸发行量逐年走低，总营业收入也在雷曼事件发生后一路下行（见图A9-4）。



图A9-3 日本经济新闻社的业绩在雷曼事件时大幅下滑，之后陷入停滞状态

资料来源：日本经济新闻社有価証券報告書よりBBT大学総研作成。



图A9-4 各报社发行量逐渐下降，总营业收入在雷曼事件后大幅下滑

注：《读卖新闻》的总营业收入未公开。

资料来源：各社有価証券報告書よりBBT大学総研作成。

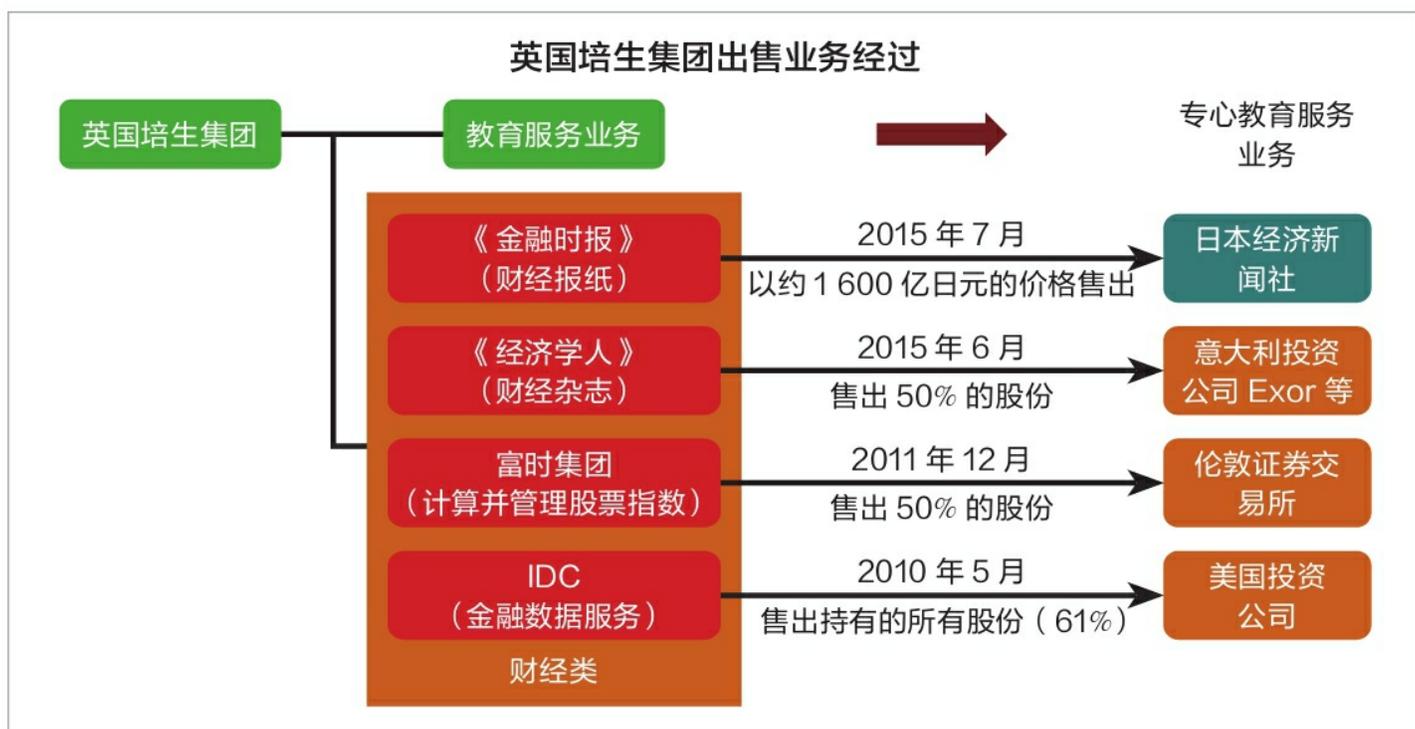
报纸发行量的减少与互联网的普及有着密切的因果关系。

20世纪90年代末，互联网开始走入人们的生活。从那以后，报纸发行量就踏上了一条不断下行的不归路。日本全国报纸的总发行量从90年代的5300多万跌至2014年的4536万。

天价收购背后英国培生集团的意图与日本经济新闻社的弱点

培生集团为什么要出售FT集团

培生集团是一家提供教育产品与服务的复合型媒体出版集团，总部位于伦敦，旗下拥有著名财经报纸《金融时报》、财经杂志《经济学人》、金融数据服务提供商IDC（国际数据公司），以及计算并管理有名的“富时指数”等股票指数的英国富时集团。为专心做好教育服务业务，培生集团从2010年开始陆续出售这部分业务。将金融时报集团出售给日本经济新闻社也是其中一环（见图A9-5）。



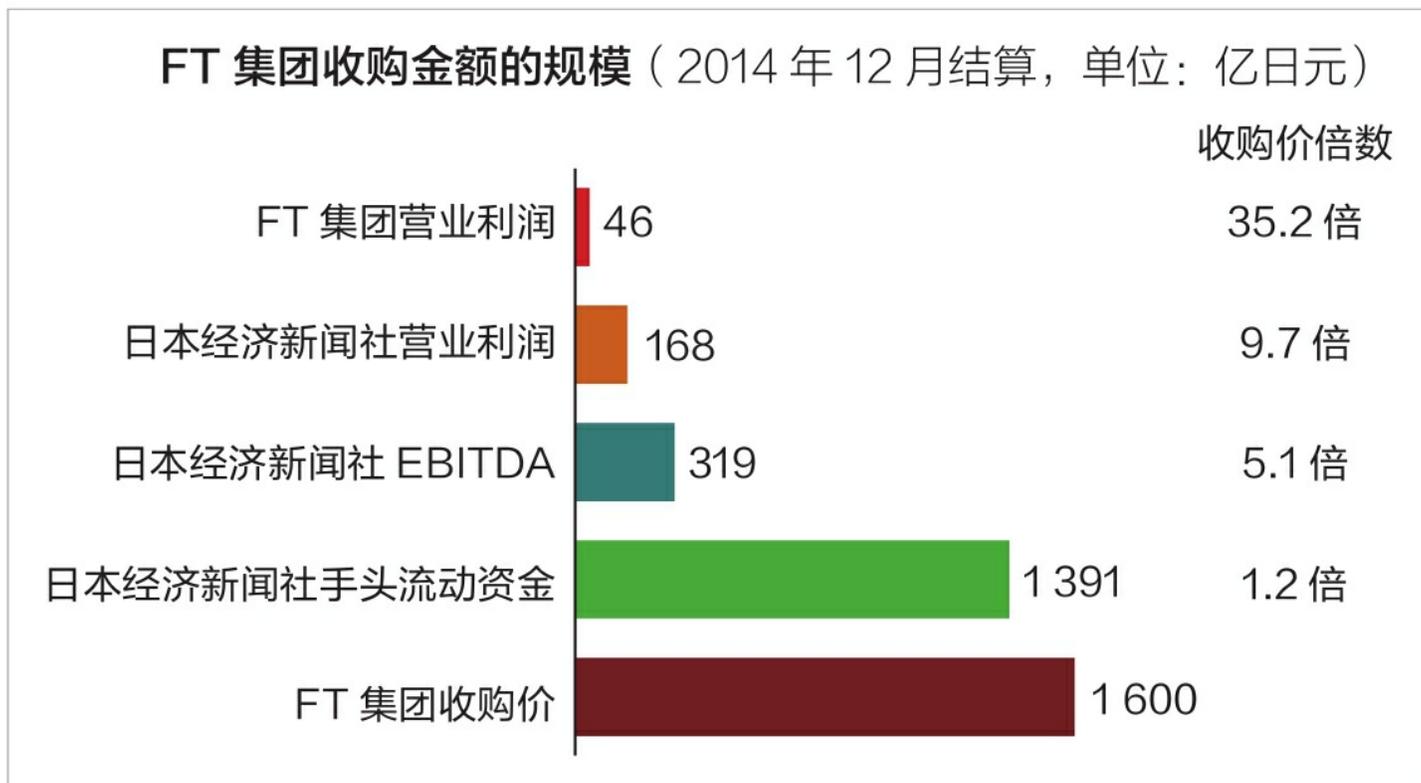
图A9-5 英国培生集团为专心做教育服务而出售部分业务

资料来源：各種報道よりBBT大学総研作成。

评论认为，FT集团约为1600亿日元的出售价相当惊人。FT集团收购金额的规模如图A9-6所示，这一价码高达FT集团46亿日元年营业利润的35倍之多，并不符合常

规。

手头流动资金为1391亿日元，营业利润为168亿日元，EBITDA为319亿日元的日本经济新闻社可以说简直是把全部身家都投进去了。



图A9-6 高达FT集团营业利润35倍的收购价已超出日本经济新闻社的手头流动资金

注：按1英镑=192日元换算。

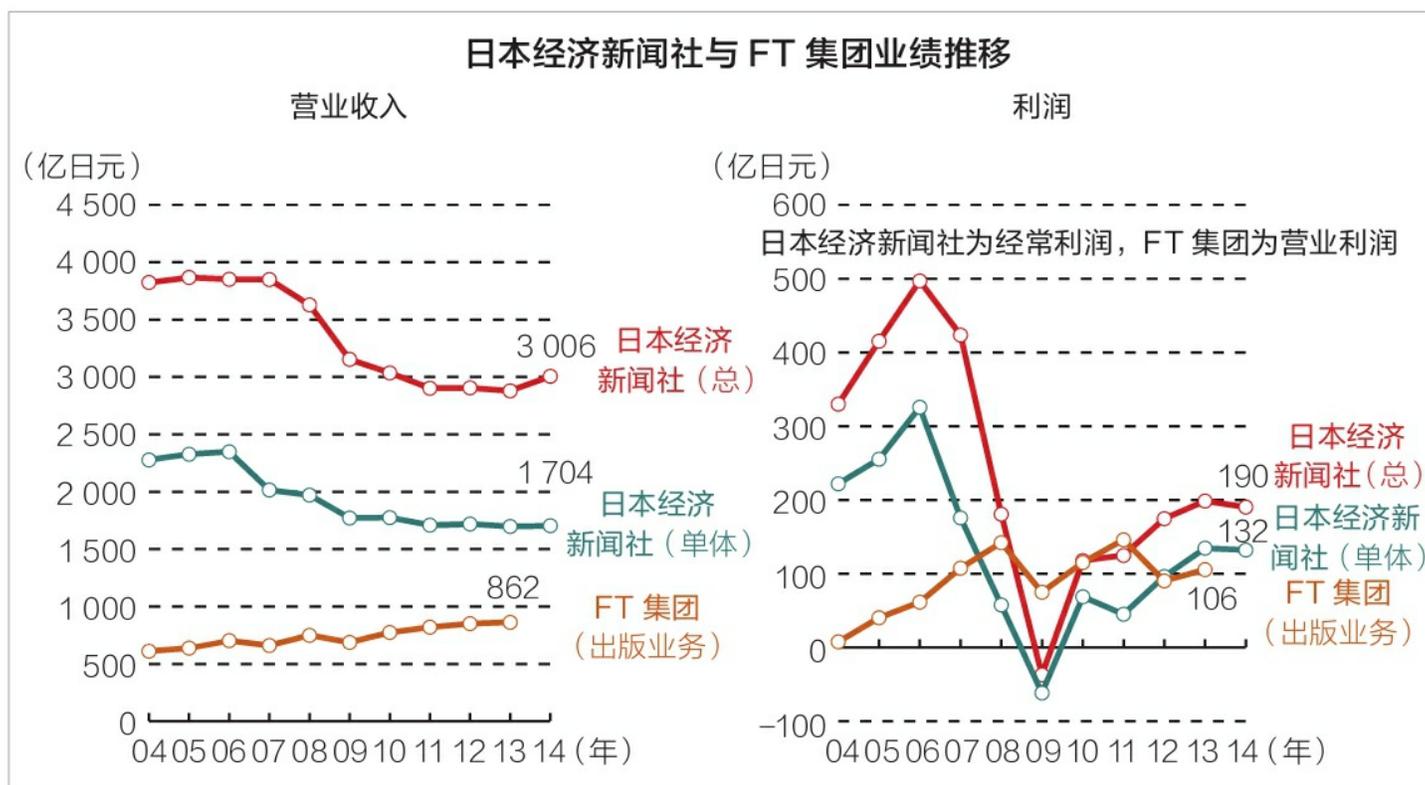
资料来源：日本经济新闻社有価証券報告書、各種報道よりBBT大学総研作成。

原本培生集团已在此次收购的一年前，就已开始与德国报纸公司阿列克塞·斯普林格洽谈FT集团的收购事宜。《华尔街日报》报道称当时收购条件为880亿日元左右，约为FT集团营业利润的19倍。而与日本经济新闻社仅谈判2个月后，这一数字就上升到了阿列克塞·斯普林格价码2倍左右的1600亿日元。培生集团最终以远超预期的价格出售了FT集团。

日本经济新闻社与FT集团营业收入不同，利润却相差无几

让我们来对比一下日本经济新闻社与FT集团的业绩。从图A9-7中可以看出日本经济新闻社的营业收入遥遥领先于FT集团。仅《日本经济新闻》一项1704亿日元的

营业收入就约为FT集团862亿日元的2倍，旗下共计3006亿日元的业务收入更是FT集团收入的3.5倍。



图A9-7 FT集团的营业收入仅为《日本经济新闻》的一半，营业利润却相差无几

注：按1英镑=192日元换算，FT集团2014年数据未记载。

资料来源：日本经济新闻社有価証券報告書、ピアソン社決算資料よりBBT大学総研作成。

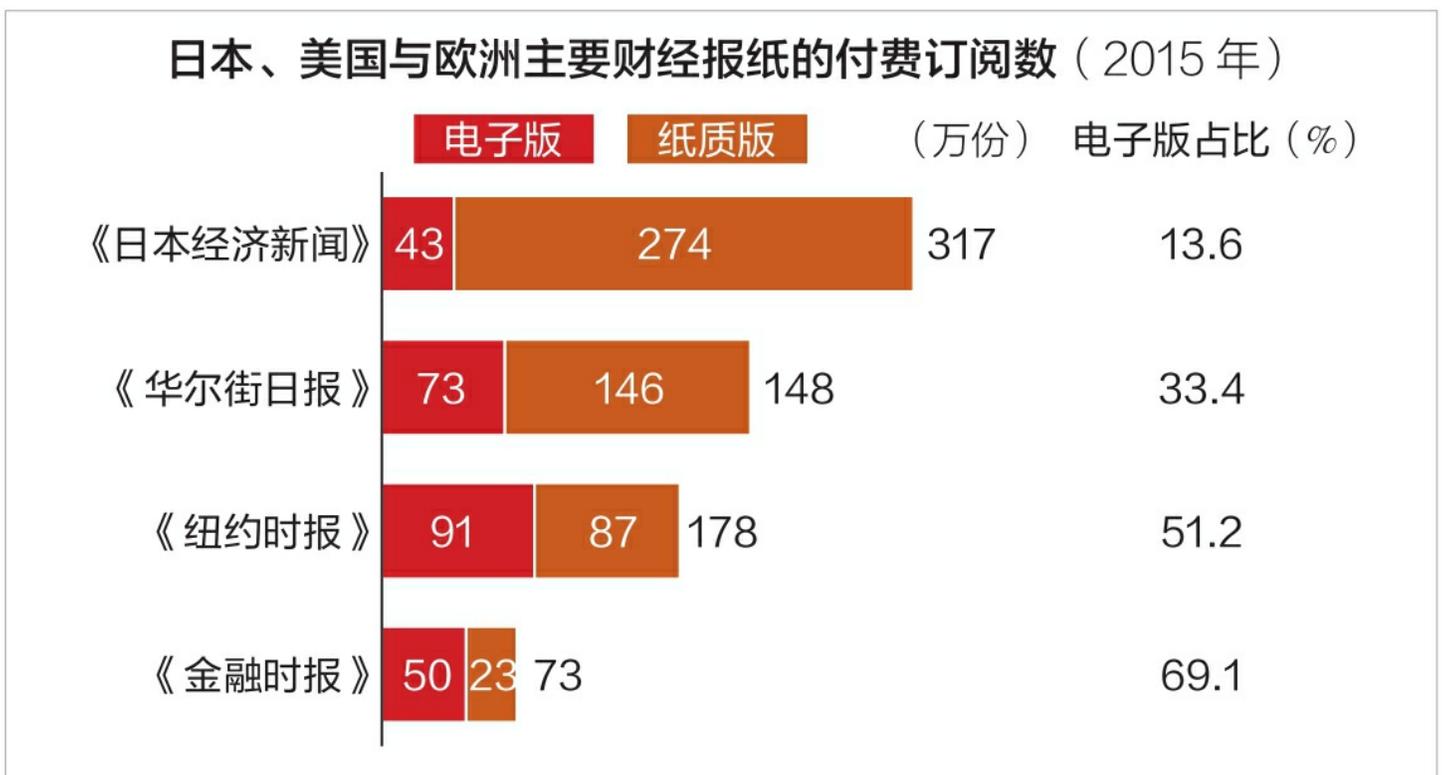
再观察双方利润：《日本经济新闻》经常利润为132亿日元，旗下业务总经常利润为190亿日元，而FT集团的营业利润约为106亿日元，差距不如营业收入明显。与收入有走下坡路趋势的日本经济新闻社不同，FT集团的收入在逐渐增加。

成功实现数字化的《金融时报》的付费订阅用户人数上升

FT集团利润增加的一大原因，是其成功实现了数字化，从而吸引了更多的付费订阅用户。《金融时报》可以说是世界上数字化最为成功的财经报纸。2004年电子版《金融时报》的订阅数还仅为7.5万份，但经过稳步的增长，2014年这一数字已增长到了50.4万之多，高达总付费订阅数的7成左右。同时，《金融时报》整体订阅数也从2004年的50万飙升到了2014年的73万，实现了近1.5倍的增长（培生集团结算资料）。

纸质版《金融时报》粉红色的版面小有名气，但报纸并不是在世界上任何一个地方都能买到的，因此本身就很有价值的报道，再加上只要联网就可以随时取阅这一便捷之处，电子版《金融时报》会博得如此高的人气也在情理之中。

而《日本经济新闻》的付费订阅用户虽然是日本、美国及欧洲几大财经报纸中最多的，但其电子版订阅率倒数第一。比较图A9-8中日本、美国及欧洲的4份财经类报纸，可发现虽然《日本经济新闻》以高达317万的付费订阅数遥遥领先《华尔街日报》的220万、《纽约时报》的178万与《金融时报》的73万，但电子版订阅率名次完全相反。《金融时报》以高达69.1%的比例荣登第一，《日本经济新闻》则以寒酸的13.6%垫底。



图A9-8 《日本经济新闻》虽拥有较为可观的订阅数，但还需要向数字化方向发展

资料来源：『日本经济新闻』2015/7/24、日本经济新闻社媒体资料2015よりBBT大学総研作成。

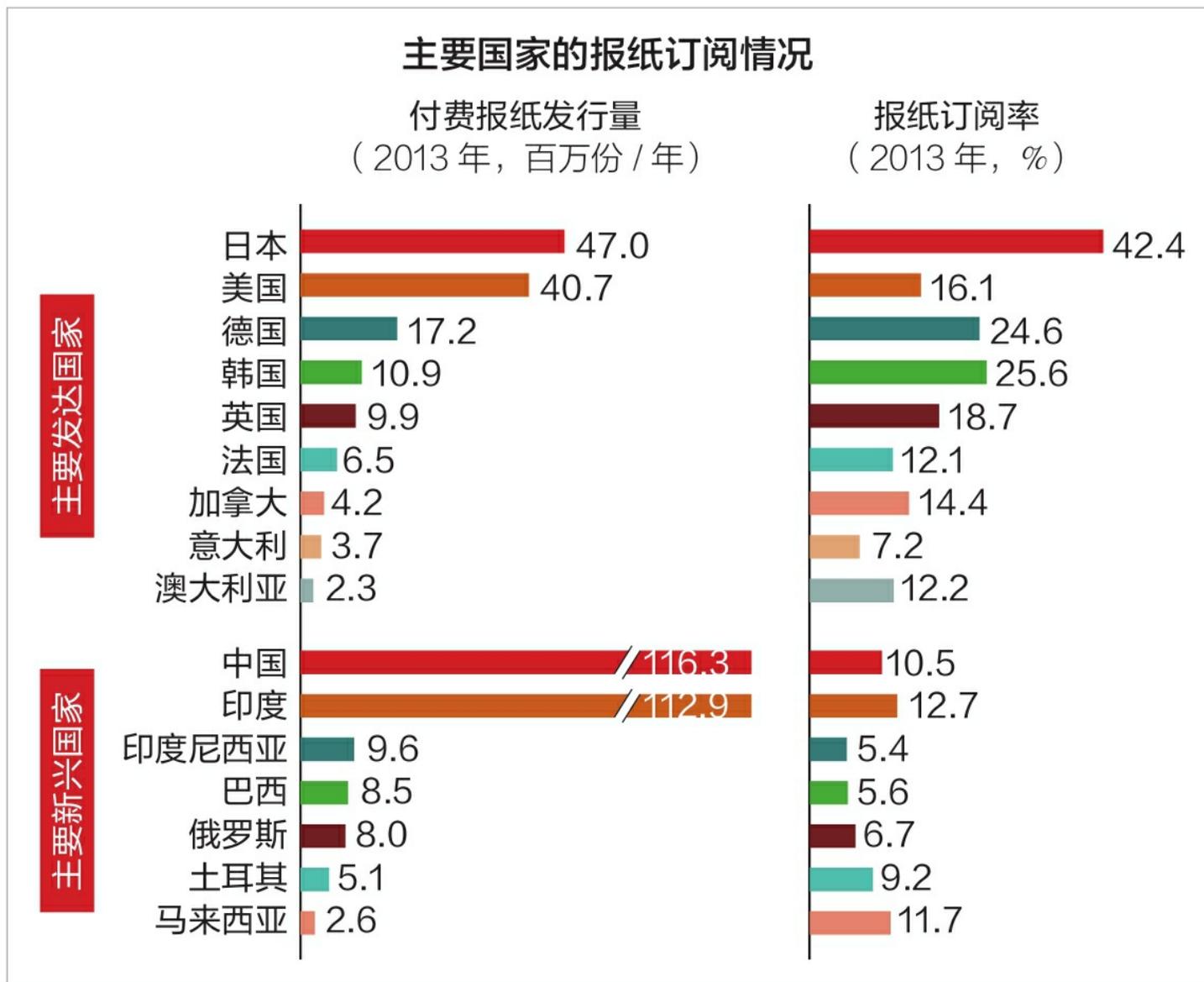
拒绝国际化的日本报纸市场与日本经济新闻社的问题

爱读报的日本市场的特殊性

到这里大家可能也发现了日本的一个特点——纸质版报纸阅读率较高，而且即使在主要发达国家中，日本付费报纸的发行量也是最高的。再加上高达40%以上的成

年人报纸订阅率，日本市场可以说是一个极为特殊的市场（见图A9-9）。

虽然美国付费报纸发行量也高达4070万份，但其成年人订阅率仅为16.1%；德国与韩国的订阅率高达25%，但发行量分别只有1720万份与1090万份。



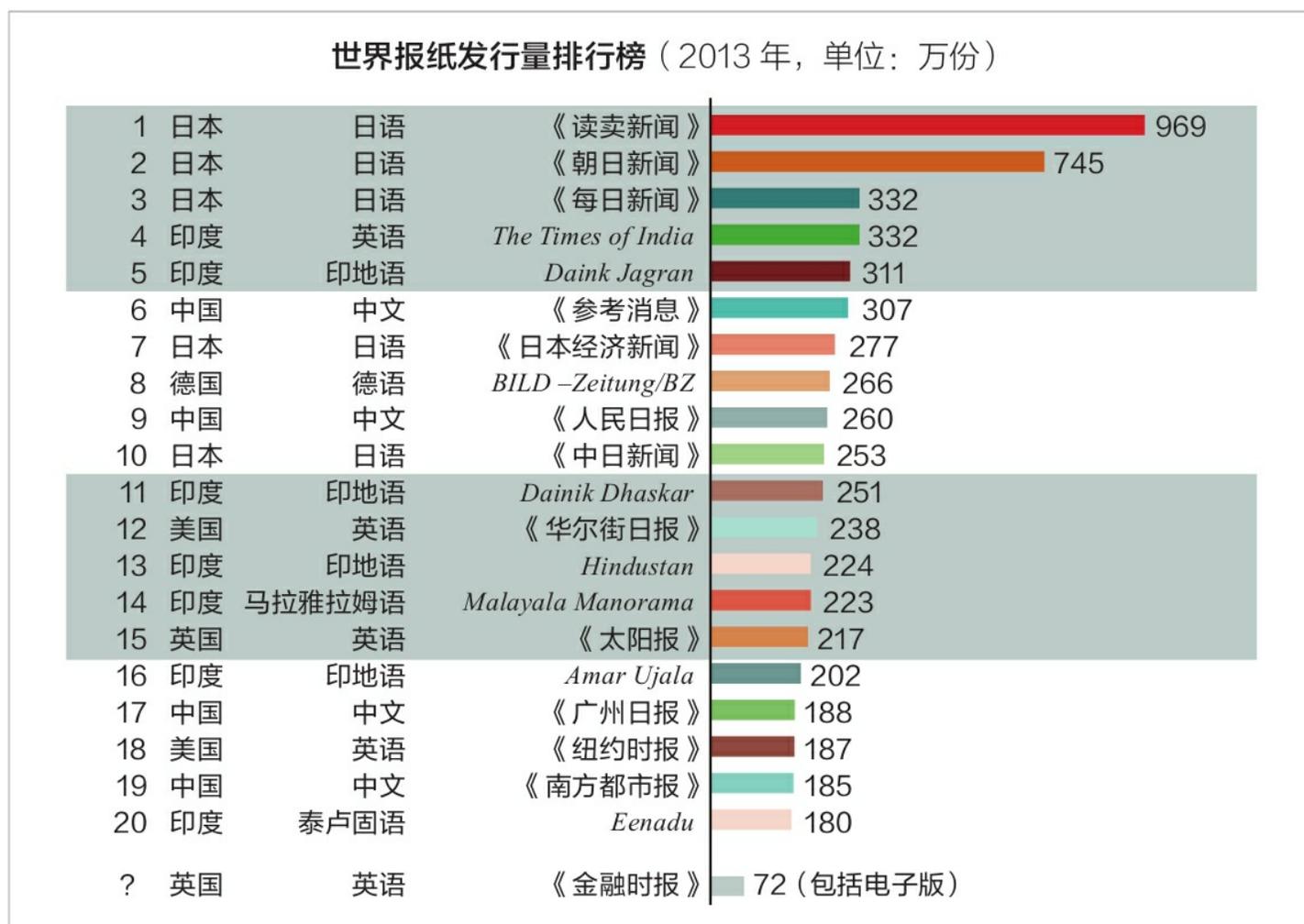
图A9-9 成人读报率超过40%的日本市场是一个特殊的市场

注：报纸订阅率由付费新闻发行量除以成人人口数得出。

资料来源：World Association of Newspaper and NewsPublishers『World Press Trends 2014』よりBBT大学総研作成。

中国与印度等主要新兴国家因人口基数大，所以发行量均超过了1.1亿份，但整体订阅率仅为10.5%与12.7%。

不仅如此，从报纸发行量排行榜上也可以看出日本人喜欢读报这一特点。如图A9-10所示，在世界报纸发行量排行榜上，前三个位置被《读卖新闻》《朝日新闻》与《每日新闻》这三份日本报纸抢占。因此，虽说如今日本人的读报热情也有所减退，但仍属于一个相对特殊的读报群体。



图A9-10 世界报纸发行量排行榜前三均为日本报纸

资料来源：World Association of Newspaper and NewsPublishers『World Press Trends 2014』よりBBT大学総研作成。

《日本经济新闻》过高的订阅费阻碍其走向国际

虽然《日本经济新闻》的付费订阅人数相当可观，但其订阅费用较为高昂，电子版一个月的订阅费高达4200日元，而《金融时报》为3290日元，《华尔街日报》与《纽约时报》分别仅为2149日元与1800日元。

虽然日本市场的特殊性使《日本经济新闻》得以维持这样的高价位，但高昂的

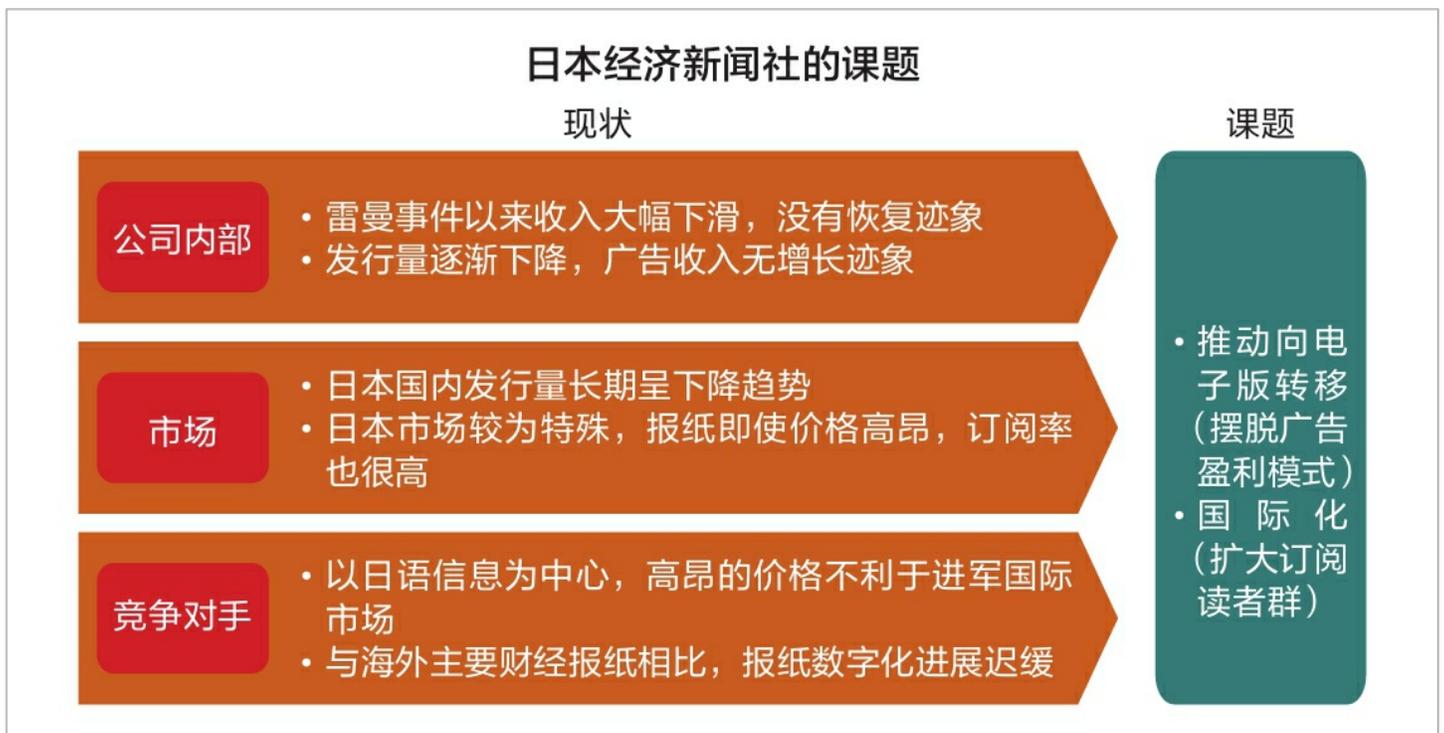
订阅费会成为其走向国际的挡路石。

利用《金融时报》推进报纸数字化、国际化，提升业绩

日本经济新闻社的目标——摆脱广告盈利模式，吸引更多订阅读者

让我们来简单整理一下。雷曼事件以来，《日本经济新闻》的利润大幅下滑，且未来这一情况可能不会有较大改善。缩水的发行量也让人看不到其东山再起的可能性。另外，虽然在世界范围内看日本市场的前景较为光明，但长期来说这一市场也在逐渐缩小，因此《日本经济新闻》必须考虑进军国际市场。而这时其高昂的订阅费又成为前行路上的绊脚石。

要摆脱这种困境，《日本经济新闻》有必要推动自身的数字化，并舍弃依赖广告收入盈利的模式，通过进军国际市场来吸引更多订阅读者（见图A9-11）。



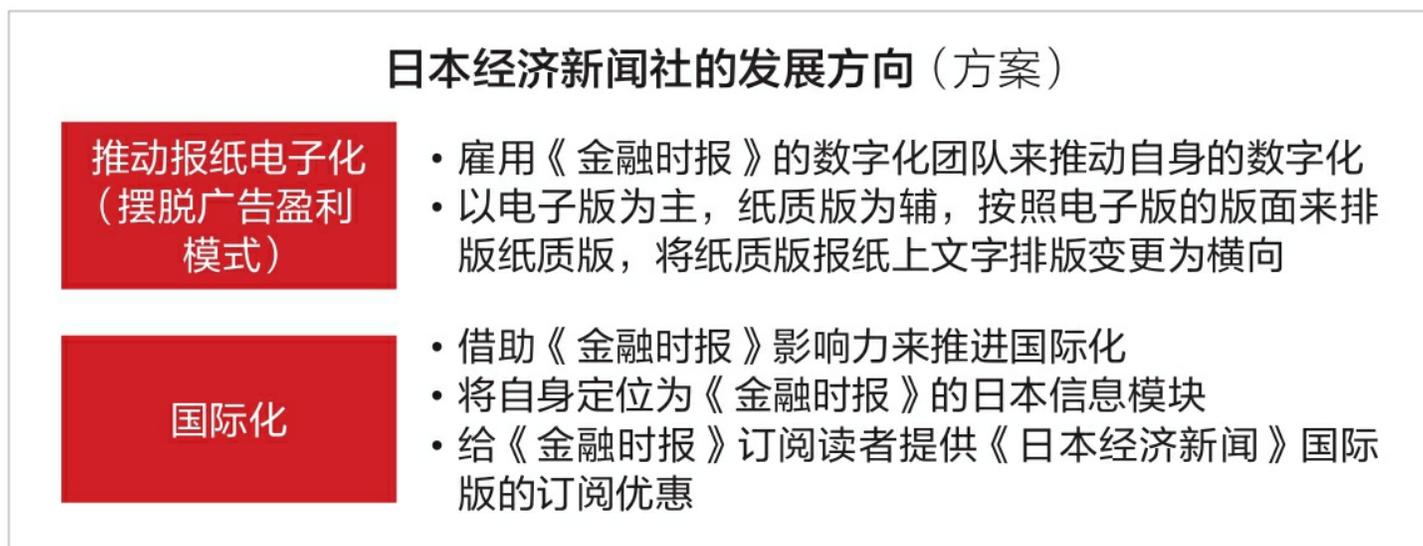
图A9-11 日本经济新闻社需要推进《日本经济新闻》的数字化与国际化

资料来源：BBT大学総研作成。

汲取《金融时报》的经验来推进数字化

日本经济新闻社可以雇用《金融时报》的数字化团队来推进自身的数字化（见

图A9-12) , 而且可以电子版为主, 纸质版为辅, 按照电子版的版面来排版, 因此纸质版报纸上的文字也需要从竖向排版变更为横向排版。



图A9-12 学习《金融时报》经验, 利用其名气进军国际市场

资料来源: BBT大学総研作成。

进军国际市场时, 千万不要忘了《金融时报》这个好伙伴。《日本经济新闻》既可以将自己定位为《金融时报》日本版来吸引《金融时报》的读者, 也可以直接给其订阅读者提供《日本经济新闻》(国际版)的订阅折扣优惠。方法不一而足。

与《金融时报》携手迈向全球

那么, 具体应该怎么借《金融时报》的势呢?

首先可以考虑让《金融时报》给《日本经济新闻》留四个版面, 两面刊登普通文章, 两面刊登与亚洲有关的报道。虽然《金融时报》也向中国香港外派优秀海外记者, 但对于亚洲的相关报道略显薄弱, 那么为何不把《日本经济新闻》针对东盟(ASEAN)地区有实力的公司所做的翔实报道补充到《金融时报》上? 但值得注意的是, 为维护其编辑权的独立, 《日本经济新闻》只需做责任编辑即可。

反过来, 《日本经济新闻》还可以刊登《金融时报》上的文章。《金融时报》专业、透彻的财经分析无疑会给读者带来好感。现在虽然《日本经济新闻》已经开始刊登其文章, 但版面略显不足, 我建议可以在此基础上再增加两个版面。

同舟共济，携手前行。这将成为两家公司共同迈出的第一步。

归纳

- 充分利用《金融时报》的经验来推动《日本经济新闻》的数字化与国际化，从而扩大订阅人群范围，摆脱广告盈利模式。以电子版为主，把纸质版竖向排版变更为横向排版。

- 充分利用《金融时报》的世界影响力来推动《日本经济新闻》的国际化。通过在《金融时报》上刊登《日本经济新闻》的日本财经文章来宣传自身，扩大订阅人群。

大前的总结

怎么通过协同效应来弥补收购时多花的钱呢？

收购价超过对象企业市值的时候，为了弥补这一损失，就必须依靠“1+1>2”的协同效应了。为此，一定要事先仔细调查好对方的生产基地、IT系统和企业文化，并想清楚到底哪些部分需要合二为一。

案例10：爱彼迎

法律限制与成长的矛盾

如果你是爱彼迎日本地区的法人代表，在东京奥运会逐渐临近之际，该如何化解与法律法规之间的矛盾实现发展呢？

数据

公司正式名称：Airbnb, Inc.

成立时间：2008年8月

总公司地址：美国加利福尼亚州旧金山

联合创始人：内森·布莱卡斯亚克、布莱恩·切斯基、乔·杰比亚

日本法人设立：2014年5月

日本法人代表：董事长田边泰之

业务种类：服务业

业务范围：民宿中介及预约网站的运营

官网：<https://www.airbnb.jp/>

注：截至2015年10月。

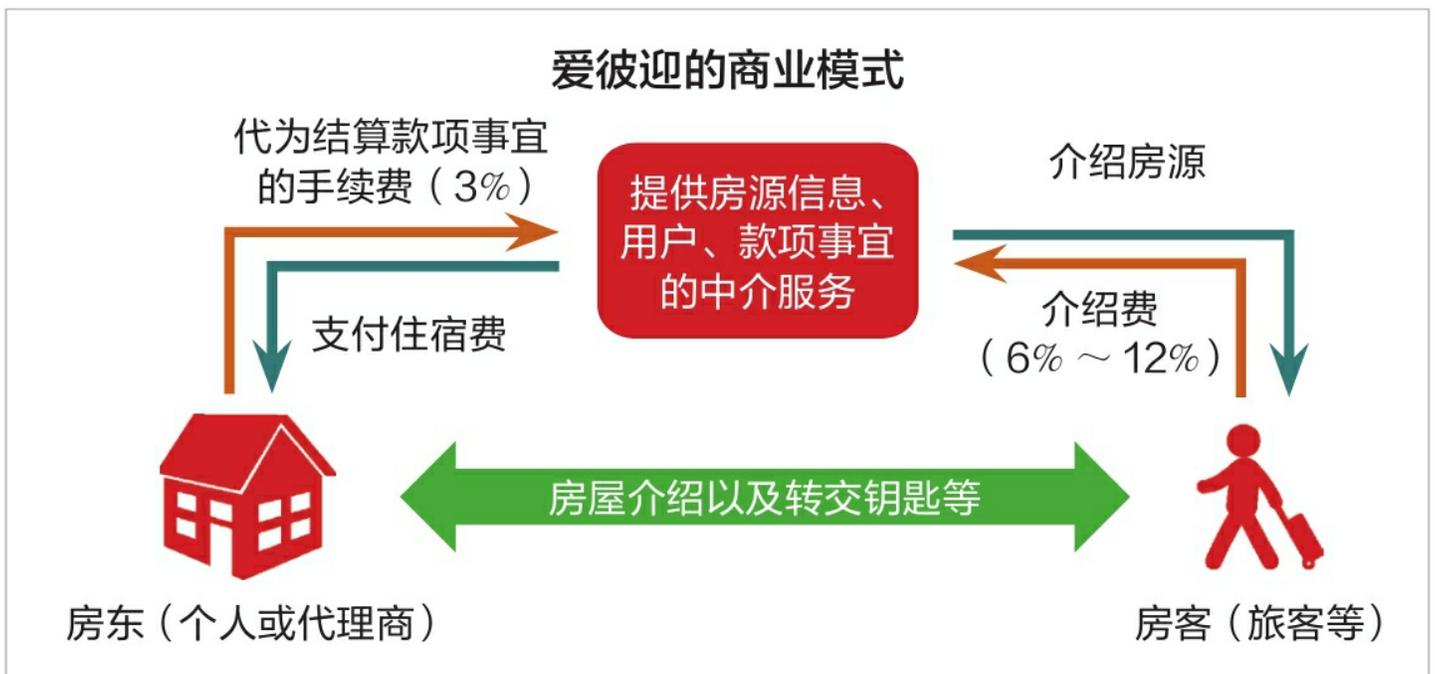
新型服务给旅游业带来冲击

业务遍布全球190个国家，爱彼迎赢得了巨大的市场

爱彼迎（Airbnb）是一家针对私人住宅和闲置房民宿提供中介及预约服务的网站式运营公司。它于2008年设立于旧金山，又于2014年5月在日本设立了法人。近年来，爱彼迎实现了惊人的成长。网站注册房源高达200万家，足迹遍布190个国家的3.4万个城市。其中日本注册的房源也多达1.6万家左右（爱彼迎主页及各种报道）。

对于爱彼迎的操作十分简单：想把闲置房或闲置房间出租的房东（个人及代理人）可以轻松地在爱彼迎注册房源，并自主设定住宿价格，而房客（游客等）只需在爱彼迎上预订中意的房源即可。住宿费等款项事宜全部由爱彼迎处理，因此房东和房客之间无须进行直接的金钱交易（见图A10-1）。

与此相对，爱彼迎从住宿费中收取3%作为代房东结算款项事宜的手续费，收取6%~12%作为给房客介绍房源的介绍费，共计收取9%~15%的中介费。这就是爱彼迎的盈利来源。



图A10-1 提供房源信息、用户、款项事宜的中介服务，收取房东3%、房客6%~12%的手续费

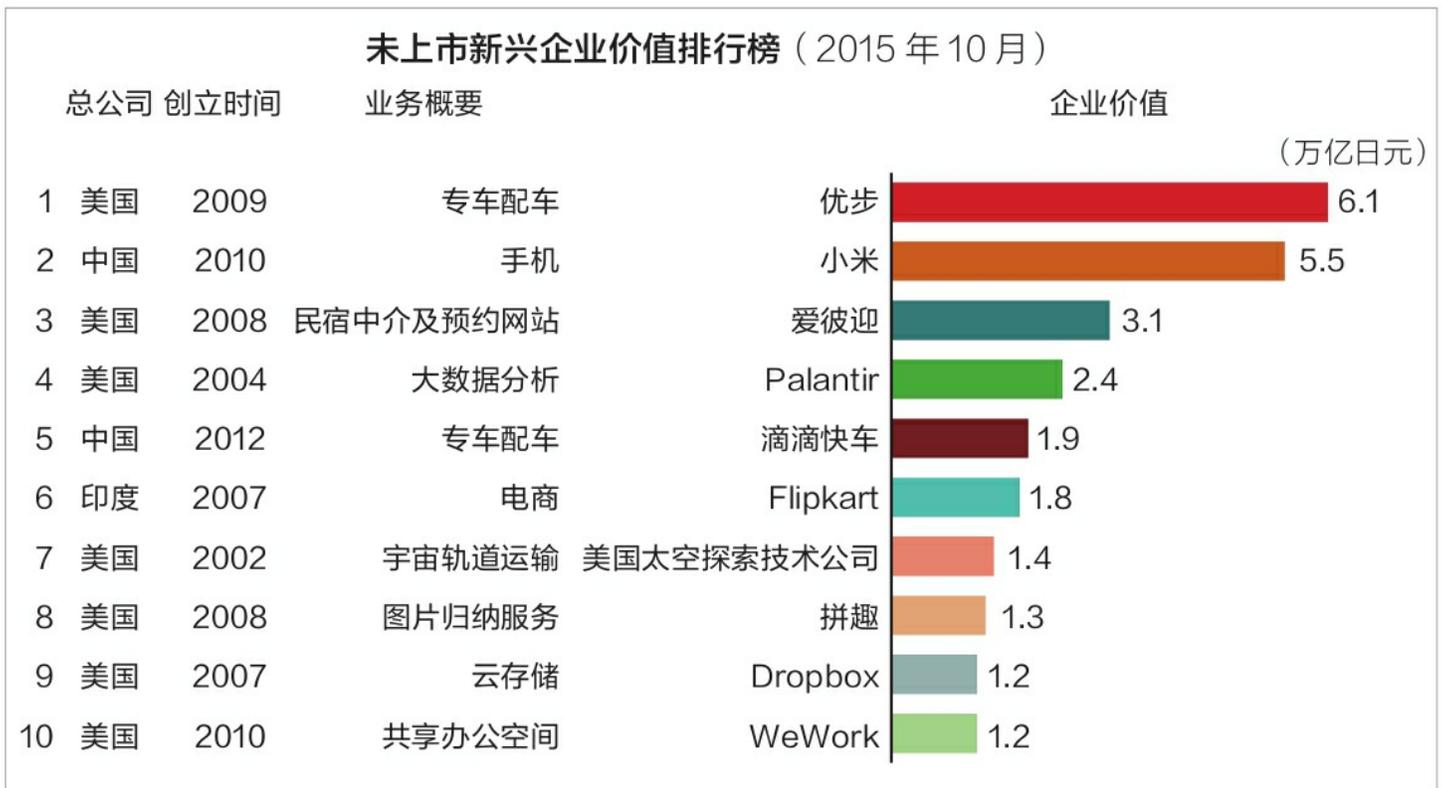
资料来源：各種報道よりBBT大学総研作成。

高达3.1万亿日元的企业价值领先酒店业巨头

爱彼迎创立前3年基本没有盈利，处境十分艰难。但2013年，其营业收入飙升到了300亿日元，2014年这一数字又达到了500亿日元，甚至2015年预期将会超过1000亿日元。可以说，爱彼迎现在发展得十分迅猛。

如图A10-2所示，爱彼迎高达3.1万亿日元的企业价值让它跻身未上市新兴企业第三位。位居第一的是在手机应用上提供专车调度服务的优步（6.1万亿日元），第二是价格低廉的智能手机小米（5.5万亿日元）。

再看酒店行业内各个巨头。希尔顿酒店企业价值为30万亿日元，万豪国际酒店与喜达屋酒店分别为2.4万亿日元与1.4万亿日元，都不及爱彼迎。爱彼迎创立以来仅凭7年时间就创造出了赶超这些传统酒店业巨头市值的企业价值（Reuters数据）。



图A10-2 爱彼迎创立仅7年企业价值就飙升至31 000亿日元

注：按照1美元=120.265日元换算。

资料来源：The Billion Dollar Startup Club, The Wall Street JournalよりBBT大学総研作成。

共享经济的隐患

万众瞩目的优步在各国麻烦不断

在这个产品越来越不好卖的时代，通过闲置的资源和时间来获得金钱回报的经营战略——“共享经济”（分享型经济）飞速兴起。但如今政策法规的建设并没能跟上共享经济的发展。

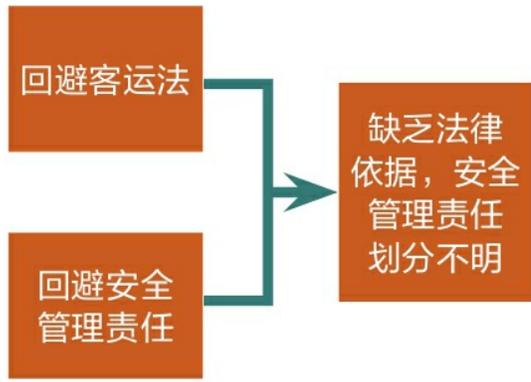
让我们以手机专车调度应用——优步为例来具体探讨一下共享经济中存在的几个问题（见图A10-3）。

从优步看共享经济的问题

优步在各国面临的各种问题

- 优步自身没有载客收费方面的相关执照
- 与无运营执照的司机签约
- 私家车与租赁车辆的使用
- 服务质量的管理责任
- 驾驶人员的管理责任
- 车辆的置办及管理责任
- 乘客乘坐专车时交通事故的赔偿责任
- 专车串街揽客时交通事故的赔偿责任

优步的根本问题



图A10-3 政策法规建设跟不上共享经济（分享型经济）的发展。共享经济在法律依据与安全管理责任暧昧不清的情况下不断发展

资料来源：大前研一ライブ RTOCS『UBER』2015/1/4放送分よりBBT大学総研作成。

与普通出租车公司不同，优步自身没有载客收费方面的相关执照。不仅如此，优步与无运营执照的司机签约，许多人仅凭私家车或租赁车就当上了专车司机，这与客运法有所冲突。

同时，优步对于服务质量与驾驶人员的管理责任、筹集并管理车辆的责任，以及乘客乘坐期间或专车串街揽客时发生的事故赔偿责任的划分都极为模糊。

于是，长时间在法律规制和安全管理责任上打擦边球的优步，受到了多个国家的起诉和停业处罚，不得不直面种种问题。

爱彼迎完全合法吗

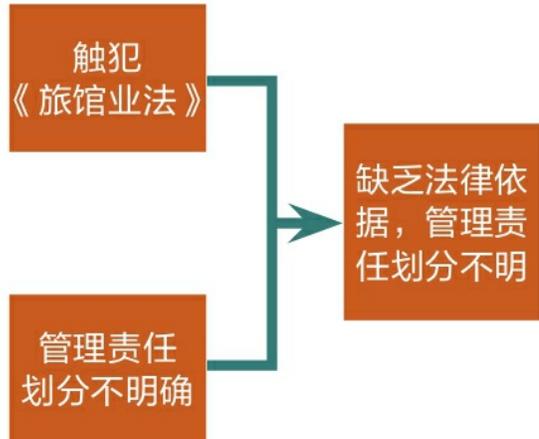
无独有偶，针对爱彼迎等民宿运营的政策法规建设也还不够完善。可以说，爱彼迎面临着与优步相同的局面（见图A10-4）。

爱彼迎问题

爱彼迎面临的各种问题

- 针对民宿的法律不完善
- 私人住宅住宿服务不合乎《旅馆业法》
 - 自治体的经营许可
 - 客房设施标准
 - 房客名单管理
 - 建筑基准法
 - 消防法上的规制
- 邻居问题（扰民）
- 卫生管理问题
- 犯罪的防止问题
- 防灾问题等

爱彼迎的根本问题



图A10-4 虽民宿相关法律不完善，但严格上来说爱彼迎触犯了《旅馆业法》，而且各种问题的管理责任划分不明确

资料来源：各種報道よりBBT大学総研作成。

在日本的《旅馆业法》中，对旅馆业做出了“经营收费接待旅客住宿业务”的定义。经营旅馆前必须取得自治体的经营许可，客房也必须符合面积、房客名单管理、消防、卫生等种种旅馆标准。开放私人住宅并长期提供住宿服务的行为本身就涉嫌违反《旅馆业法》，而私人房源也很难达到《旅馆业法》中所制定的各种标准。

除此之外，噪声等扰民问题、卫生管理问题、犯罪的防止问题、床上吸烟等防灾隐患……种种问题的管理责任划分模糊不清，爱彼迎遭遇着与优步同样的问题。因此，如何明确法律依据和管理责任将是爱彼迎接下来的重点课题。

借鉴美国经验走向合法化

美国多个城市纷纷通过针对爱彼迎等民宿制定征收旅馆税及限制出租时长等规定来使其合法化（见图A10-5）。

美国对于爱彼迎相关法律的整治情况

| | |
|--------------|---|
| 费城（宾夕法尼亚州） | <ul style="list-style-type: none">• 认可短租合法化• 从住宿费中征收 8.5% 的旅馆税• 规定出租天数不得超过 30 天 |
| 波特兰（俄勒冈州） | <ul style="list-style-type: none">• 征收旅馆税• 缴纳 180 美元的许可申请费• 通知邻居的义务 |
| 旧金山（加利福尼亚州） | <ul style="list-style-type: none">• 从住宿费中征收 14% 的旅馆税 |
| 圣莫尼卡（加利福尼亚州） | <ul style="list-style-type: none">• 房东常驻义务• 注册相关执照• 从住宿费中征收 14% 的旅馆税 |
| 迈阿密（佛罗里达州） | <ul style="list-style-type: none">• 禁止在特定地区运营民宿（迈阿密海滩周围） |

图A10-5 美国多个城市针对爱彼迎等民宿做出征收旅馆税及限制出租时长等规定来使其合法化

资料来源：各種報道よりBBT大学総研作成。

宾夕法尼亚州认可短租服务合法化，并一视同仁征收8.5%的旅馆税，规定连续出租天数不得超过30天。俄勒冈州波特兰则在征收旅馆税的同时，规定房东必须履行义务在房屋出租前缴纳许可申请费180美元，检查房源并提前通知邻居。

加利福尼亚州的旧金山规定民宿需缴纳14%的旅馆税，同样位于加利福尼亚州的圣莫尼卡也规定缴纳14%的旅馆税，并规定房东必须履行义务常驻并注册相关执照，而佛罗里达州的迈阿密，则禁止民宿在迈阿密海滩周边的特定地区开放。

就这样，美国各自治州与民宿行业通过纳税达成了和解。各自治州政策法规不断完善，而民宿业界也在与各自治州的协商下逐一明确管理责任等问题，逐步迈向了法律规定放宽之路。

日本市场的商机——个人闲置房

日本也有放宽民宿相关政策的迹象

让我们再看日本。日本根据可改革特定地区法律法规的《国家战略特别区域

法》，规定在特定范围内不执行《旅馆业法》（见图A10-6）。

《国家战略特别区域法》中关于放宽民宿政策的条件

- 对象为外国旅客
- 租赁天数在 7 ~ 10 天以内
- 客房面积原则上要在 25 平方米以上
- 客房出口和窗户必须上锁
- 房间之间及走廊与房间之间隔断必须为墙壁
- 必须配备有合适的换气、采光、照明、防潮、下水、制冷制热设备
- 必须配备有厨房、浴室、厕所、洗漱设施
- 必须配备寝具、桌椅、收纳家具、烹饪器具与清扫工具
- 必须保持客房的清洁
- 提供外语介绍与紧急情况时相关信息

图A10-6 日本根据《国家战略特别区域法》，规定满足对象为外国人等条件时可不遵守《旅馆业法》

资料来源：厚生労働省『国家戦略特別区域法における旅館業法の特例の施行について』よりBBT大学総研作成。

放宽条件为：①外国旅客；②租赁天数在7~10天以内；③客房面积原则上要在25平方米以上；④客房出口和窗户必须上锁；⑤房间之间及走廊与房间之间隔断必须为墙壁，等等。

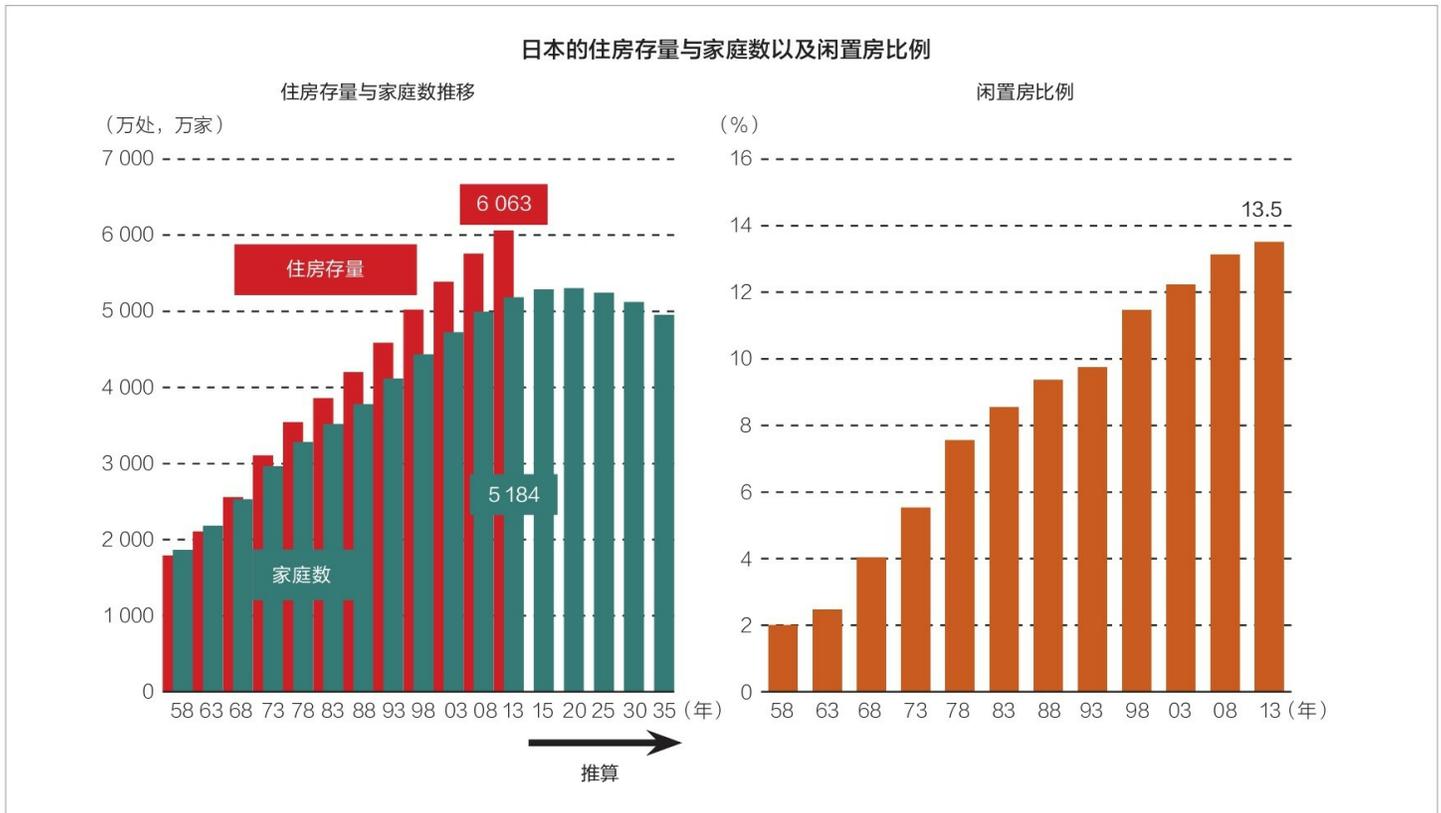
除此之外，民宿必须配备合适的换气、采光、照明、防潮、下水、制冷制热设备，以及厨房、浴室、厕所、洗漱设施；必须保持客房的清洁，准备外语介绍，并在紧急情况下给旅客提供信息……日本政府上情下达，制定了一系列详细规定。

但我认为，欲发展民宿业务，日本政府其实可以效仿美国，让各自治体因地制宜自行裁夺并提出意见。中央只需采纳各自治体意见制定最基本的法律规定即可，也就是说没必要设立特定地区，只需交给自治体裁夺。

与日俱增的闲置房活用是今后的关键

日本住房存量与家庭数之间的差距逐渐扩大，闲置房率也在逐年上升中。

如图A10-7所示，自20世纪90年代起，日本家庭数与住房存量之间的差距逐渐拉大。2013年日本家庭总数为5200万，而住房数高达6000万，闲置房率已攀升至14%。如何提高这些闲置房的利用率已成为国家级课题。若特区以外的日本全国各地也都放宽对民宿规制的话，想必这个问题会得到有效缓解。



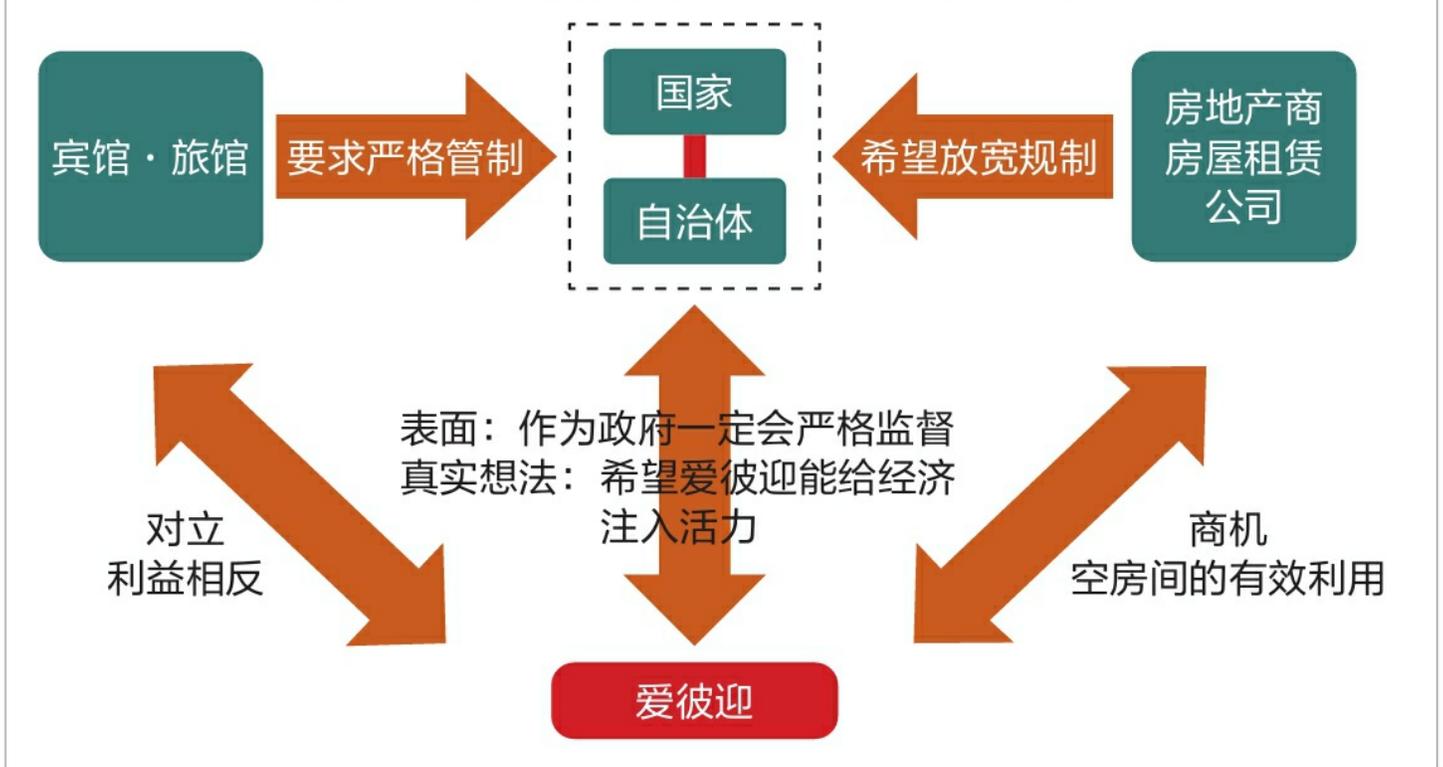
图A10-7 日本住房存量与家庭数间的差距越拉越大，如何充分利用闲置房已成为国家层面的课题

资料来源：総務省『平成25年住宅・土地統計調査』『国勢調査』、国立社会保障・人口問題研究所よりBBT大学総研作成。

如何与反对爱彼迎的业内同行达成和解

日本制定民宿相关政策法规时面临的最大问题是如何缓和民宿与宾馆及旅馆间的矛盾（见图A10-8）。

日本、日本各自治体以及业界对爱彼迎的意见



图A10-8 如何缓解与宾馆、旅馆业界间的对立局面是爱彼迎最大的课题

资料来源：BBT大学総研作成。

宾馆与旅馆业界出于自身领地受到威胁的忧虑，全行业上下一心，竭力反对政府放宽对爱彼迎的相关法律规定。但与此同时，想要有效利用空置房的房地产商和房屋租赁公司却在摩拳擦掌准备抓住规定放宽后的商机。

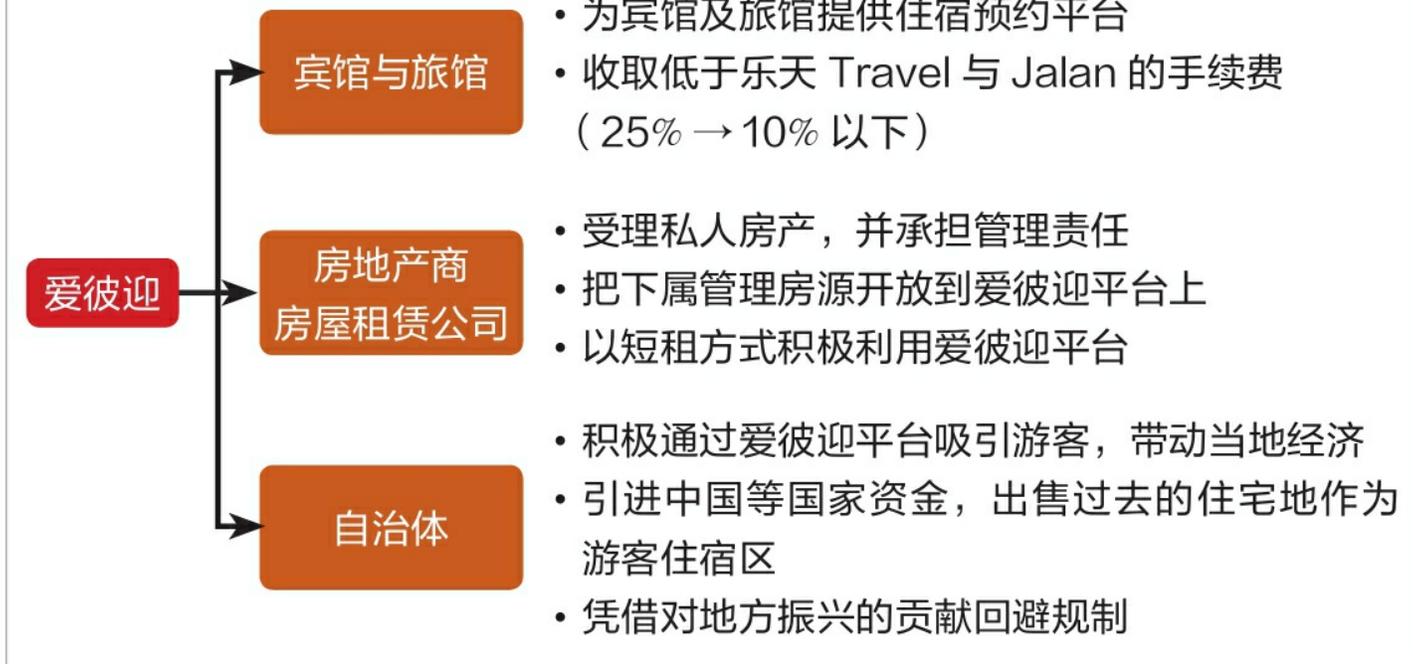
国家与各自治体虽然表态“作为政府一定会严格监督”一系列政策法律的实施，但我认为政府其实既想要税收，也希望民宿能够为日本经济注入新的活力。

欲使爱彼迎在日本得到普及要先解决三个课题

低价为业务停滞不前的酒店及旅店提供平台

经过前面的种种分析，我认为爱彼迎今后可以考虑从以下三个方向发展（见图A10-9）。

爱彼迎的发展方向（方案）



图A10-9 分别诱之以利，把利害关系者全拉到一条船上去

资料来源：BBT大学総研作成。

第一，解决如今民宿与宾馆及旅馆间的对立关系。日本如今有很多宾馆旅馆因缺少客源而生意萧条，那么爱彼迎为何不以比“乐天Travel”和“Jalan”更为低廉的手续费来为其提供住宿预约平台呢？

如今手续费的行情是25%，那么如果爱彼迎把手续费压到10%以下，想必一定可以吸引到宾馆、旅馆来入驻平台，同时也可以一箭双雕地缓和自身与宾馆旅馆、行业间的矛盾。

开放房地产商与房屋租赁公司的空置房源

第二，开放房地产商与房屋租赁公司的空置房源。

若由房地产商与房屋租赁公司受理私人房产，并承担其管理责任上的风险。爱彼迎可以考虑把这些房源开放到平台上，通过短租形式来积极利用这些房产，这无疑有利于解决日本国内闲置房的问题。

此外，还可以委托这些房地产商与房屋租赁公司来做爱彼迎的中介方，让房屋

的产权所有人来处理许可的事前申请与房屋注册等法律完善后的必要事宜。爱彼迎可收取收入的10%，再把3%作为手续费分给代理商。如此一来，双方就都可以获取新的收入，从而实现双赢。

通过吸引日本国内外游客振兴地区来赢得自治体的认可

第三，活用爱彼迎平台来吸引日本国内外游客，从而振兴地方经济。若爱彼迎能带来更多的游客，拉动各自治体经济，想必自治体也会在相关的政策法规上更手下留情一些。

爱彼迎还可以考虑引进中国等国家的资本，整个收购一些曾经的新兴住宅区作为旅客住宿设施。郊外现在遍地都是闲置下来的三代同堂式住宅（祖辈、父辈、孙辈一起生活）。这种住宅拥有各自独立的大门和厨房，充满着独特的日本风情，用来让旅客一家人长期居住再合适不过了。例如多摩丘陵地带，车站附近饭店、超市齐全，去东京市中心和关东地区近郊也非常方便。若在这些地方能搜罗到一些优质房源的话，就可以成为新的商机。

总而言之，爱彼迎若能分别诱之以利，把“宾馆与旅馆”“房地产商与房屋租赁公司”和“自治体”这些利害关系者全部拉到一条船上去，就一定也能把日本业务开展得轰轰烈烈。

归纳

- 以低廉的手续费向宾馆和旅馆提供住宿预约平台，从而与业界建立起合作关系。
- 在房地产商与房屋租赁公司承担管理责任风险的前提下，开放其下属管理的房源，活用闲置房做短租业务。
- 积极利用爱彼迎平台，通过将住宅区改为旅客住宿设施等种种措施拉动地方经济、推动地方振兴，从而避开法律规制。

大前的总结

冰冻三尺，非一日之寒，进军国际市场也一样。

要耐心花时间来逐一攻克每个国家。

不积跬步，无以至千里。不积小流，无以成江海。国际经营思路是无法一蹴而就的，不能简单以亚洲、欧洲来看待国际市场，而必须将其作为一个个单独的国家来看待。开拓市场是没有捷径可走的，即使只是一个国家，也要有以10年时间为跨度开展业务、培养人脉的耐心。

案例11：尼达利

这几件事就该在效益最好的时候做

如果你是尼达利的董事长，在尼达利盈利不断再攀新高时，该怎样迈出下一步？

数据

公司正式名称：株式会社尼达利控股

成立时间：1972年3月

代表：董事长似鸟昭雄

公司地址：总公司——北海道札幌市北区，东京本部——东京都北区

业务种类：零售业

业务范围：集团的经营管理及附带工作

总业务：家具与室内装饰用品的企划与销售

资金：133.7亿日元（2015年2月结算（整体））

营业收入：4172.85亿日元（2015年2月结算（整体））

员工人数：9215人（外数：平均临时工9877人）

注：2015年2月结算时（整体）

官网：<http://www.nitorihd.co.jp/>

注：截至2015年9月。

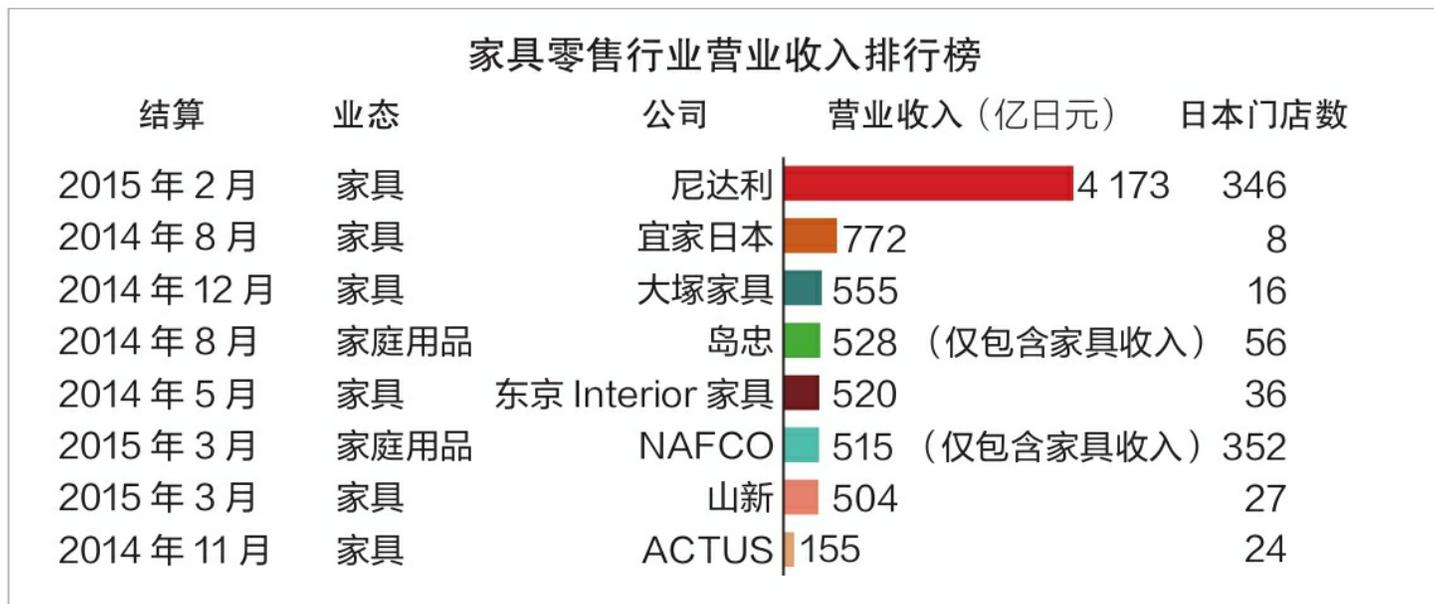
尼达利稳居业界第一位

营业收入与门店数遥遥领先

2015年2月结算时，尼达利控股（NITORI，以下简称“尼达利”）的营业收入突破4000亿日元大关，且收入和盈利仍在稳步上升中。

尼达利在日本家具零售业以遥遥领先其他竞争对手的成绩稳居业界第一，创下了极为辉煌的战绩。位居第二的是世界最大家具零售商宜家的下属分公司宜家日本，营业收入为772亿日元，位列第三的是强项为高级进口家具的大塚家具，营业收入为555亿日元。大塚家具如今也在转换经营方针。

再看日本门店数。与宜家的8家门店和大塚家具的16家门店相比，尼达利的门店多达346家，在门店数量上拥有绝对性优势（见图A11-1）。

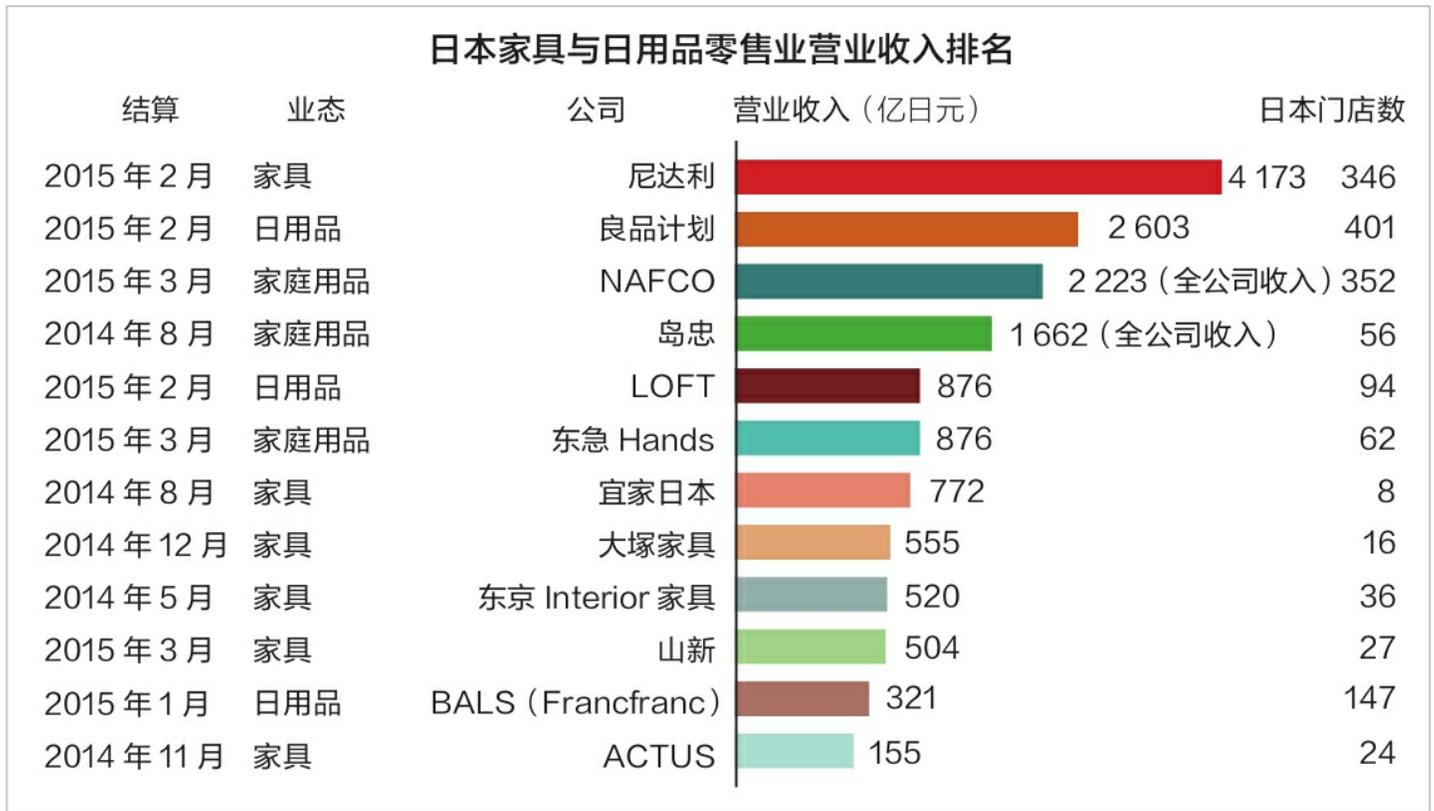


图A11-1 尼达利的营业收入与门店数在日本家具零售行业遥遥领先

资料来源：アイク『ホームリビング』2015/6/5、東洋経済新報社『会社四季報業界地図2016年版』2015、各社決算資料よりBBT大学総研作成。

两家制造型销售商引领业界潮流

让我们再把范围扩大到日常用品领域，看看拥有无印良品这一知名商标的株式会社良品计划（以下简称“无印良品”）。无印良品的业绩可以说是蒸蒸日上，在2015年2月结算时营业收入突破2600亿日元，仅次于尼达利（见图A11-2）。



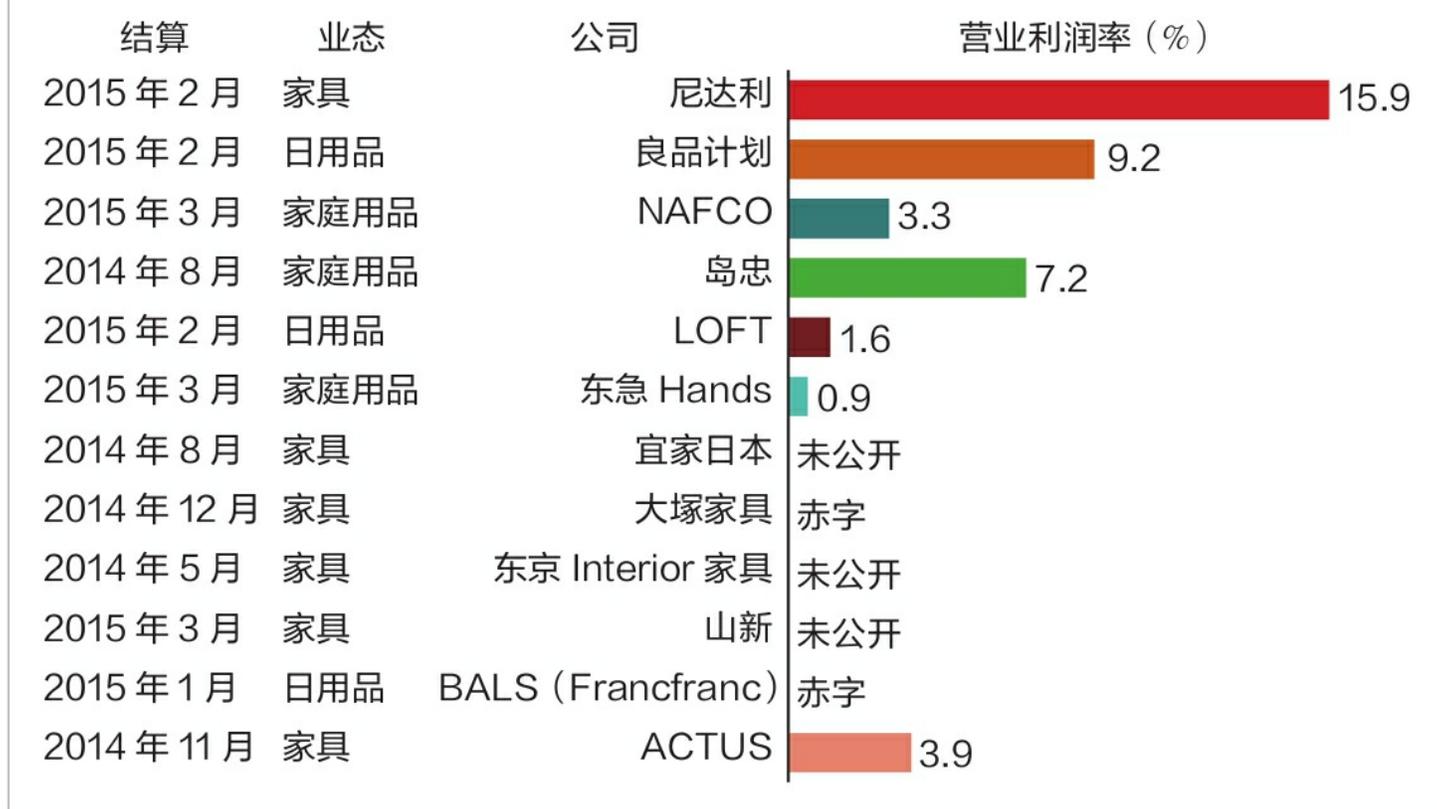
图A11-2 引领着日本家具与室内装饰品业界的两家制造型零售模式企业

资料来源：アイク『ホームリビング』2015/6/5、東洋経済新報社『会社四季報業界地図2016年版』2015、各社決算資料よりBBT大学総研作成。

这两家企业有一个共同点。它们都采取SPA模式（自有品牌专业的零售商经营模式），自行包办从商品策划、制造到零售的所有环节。这种包办整个供应链模式公认的优势是可以省去批发商和流通公司处的佣金，以及在商品策划阶段更为快速地反映消费者需求等。这种模式的盈利性非常强，日本服装业界优衣库背后的“迅销公司”就是这个模式的代表之一。

比较日本各大家具与日用品零售商的营业利润率可以发现，尼达利高达15%的营业利润率与普通的进货销售零售商相比非常耀眼（见图A11-3）。

日本家具与日用品零售业营业利润率



图A11-3 业界首屈一指的利润率

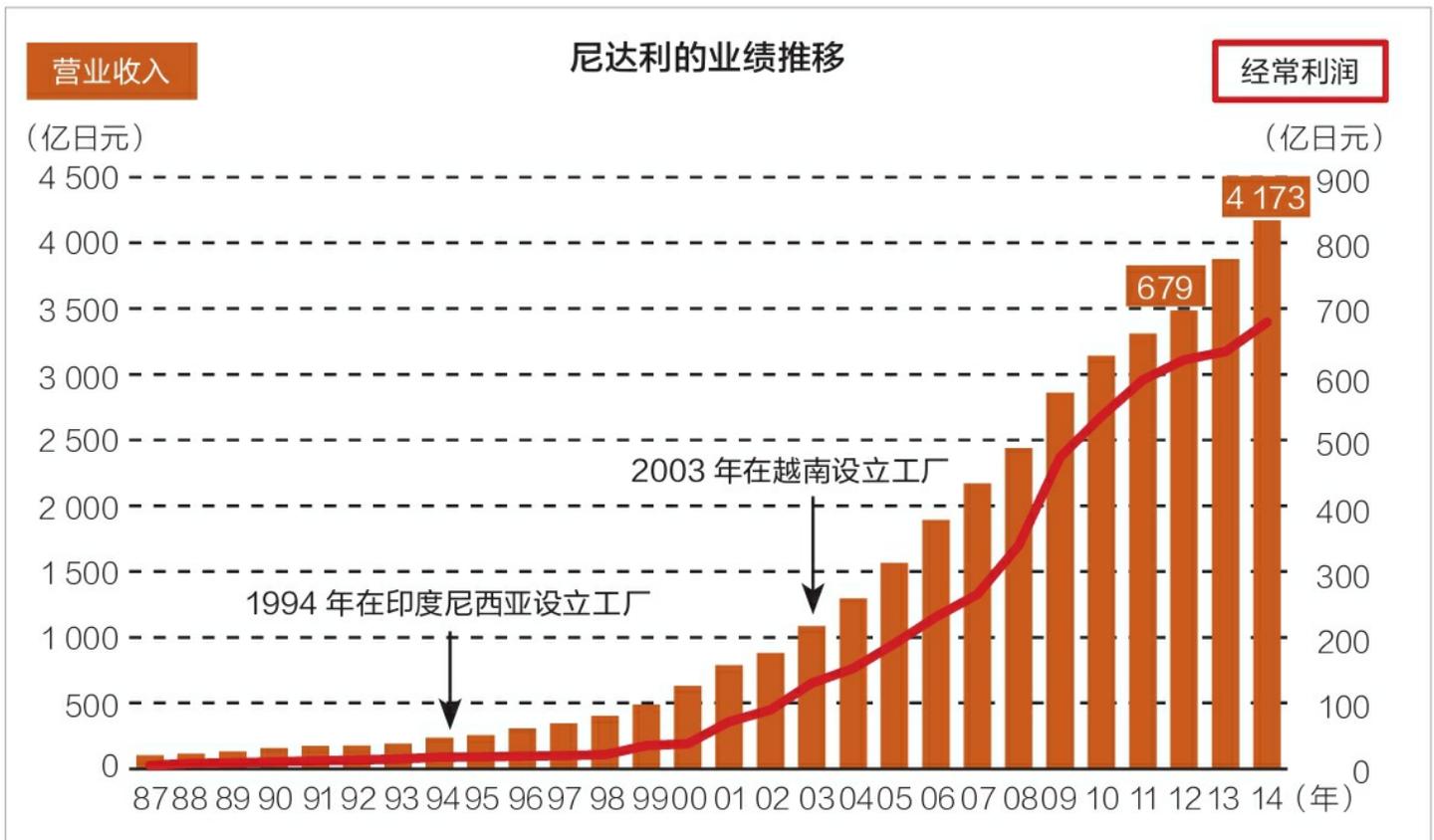
资料来源：アイク『ホームリビング』2015/6/5、東洋経済新報社『会社四季報業界地図2016年版』2015、各社決算資料よりBBT大学総研作成。

例如图A11-3中的城市家庭用品商店东急Hands。东急Hands虽然是一个高人气的知名品牌，但其营业利润率仅有0.9%。进口家具巨头大塚家具在2014年12月结算时甚至出现了赤字。日本家具零售商虽然一般规模较小，但尼达利通过构建制造型零售模式，成功成长为一家具备强大盈利能力的企业。

通过制造型零售模式降低成本，谋求长远利益

市场缩水，收益不缩水

观察图A11-4可以发现，尼达利的营业收入一直在稳步上升，连续28年增收增益，到2014年其经常利润已上升到近700亿日元。

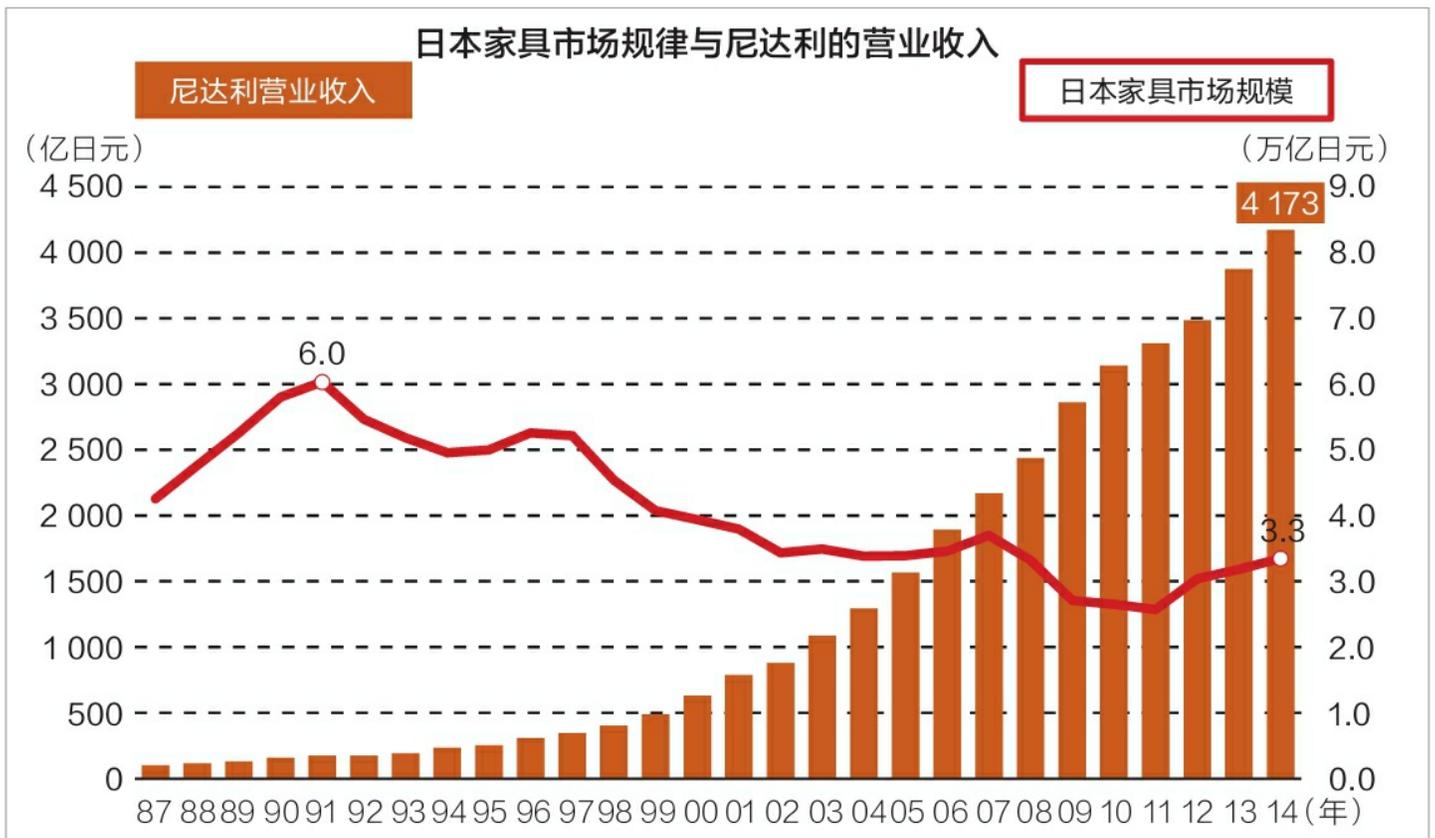


图A11-4 连续28年增收增益

资料来源：第43回定時株主總會資料、有価証券報告書、新聞報道等よりBBT大学総研作成。

与此同时，日本家具市场却一直在走下坡路。随着日本结婚数的下降，20世纪90年代以来日本新住宅的动工户数一直呈下降趋势。相应地，家具市场规模也从曾经的6万亿日元跌至2014年的3.3万亿日元。

尼达利正是在这样的逆境中，成功实现了营业收入的增长，成长为一家营业收入高达4000亿日元的家具业巨头（见图A11-5）。



图A11-5 日本家具市场需求不断下滑，尼达利的营业收入却稳步上升

资料来源：第43回定時株主総会資料、有価証券報告書、新聞報道等、アイク『2013年版ホームファニシング流通企業総覧』2012，『ホームリビング』2015/5/15よりBBT大学総研作成。

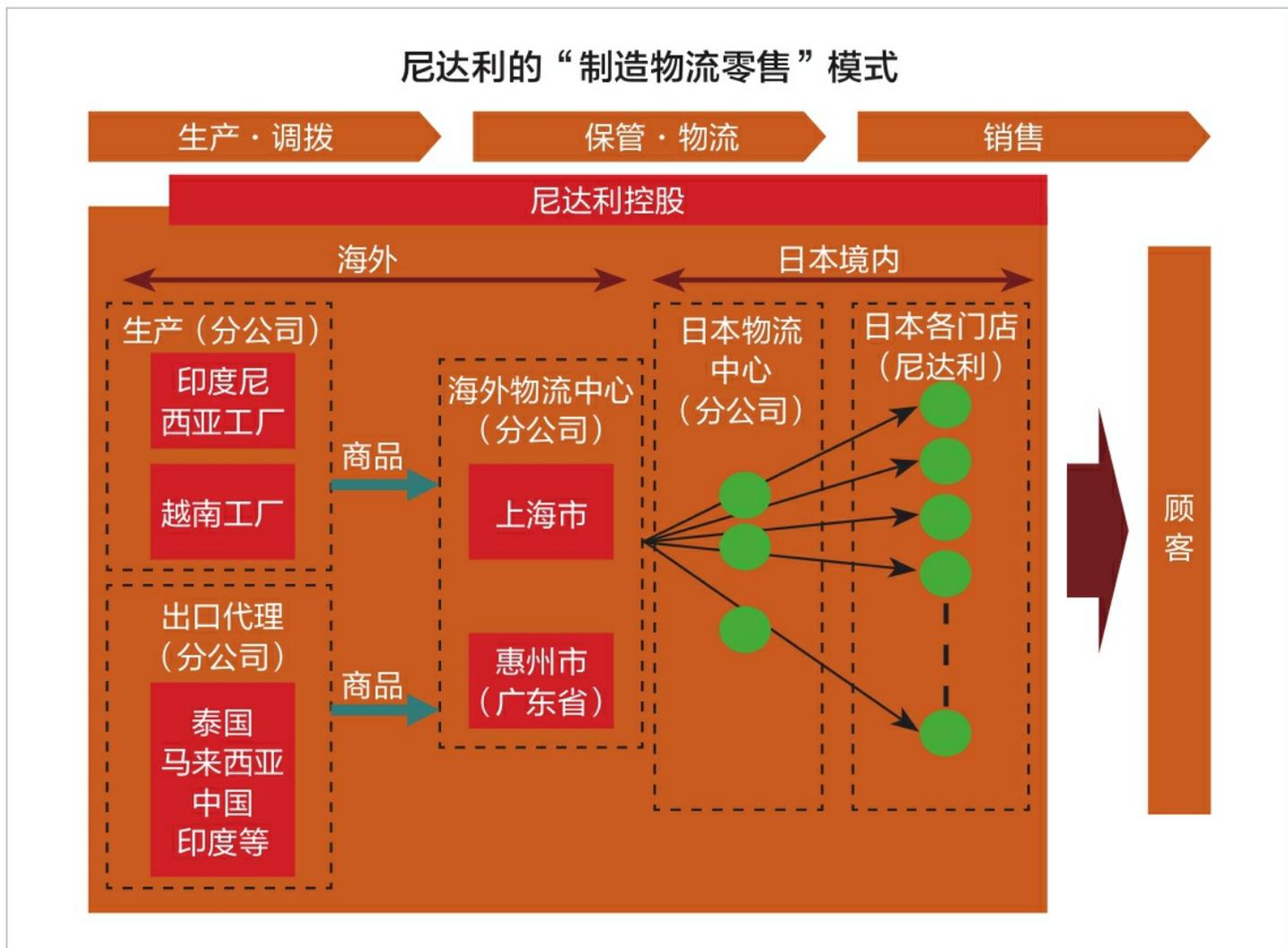
彻底压缩成本来实现高利润率

正如前面所述，尼达利高利润率的背后，是一手包办从商品策划、制造、物流到商品销售所有环节的SPA模式。

位于印度尼西亚与越南的尼达利分公司工厂负责生产商品。然后，由旗下泰国、马来西亚、中国与印度等地的海外分公司代为进口，再汇集到中国的两处物流中心。最后，货物再从中国的物流中心被分散运输至日本境内的物流中心，直至尼达利的各大门店处。

其实就算在SPA模式的企业中，像尼达利这样包办价值链所有环节的例子也是很少见的，例如SPA模式的代表迅销公司（见图A11-6）。迅销公司虽然也是在旗下直营店直接销售自家原创产品，但其生产和物流都采取了外包。其他多数SPA模式的企业也都会把部分价值链委托给外部公司，而尼达利式“制造物流零售模式”却没有放过价值链的任何一个环节。尼达利也由此得以彻底压缩各个环节的成本，实现低

价格与高利润率。



图A11-6 尼达利包办商品的生产、物流与销售环节，通过彻底压缩成本实现高利润率

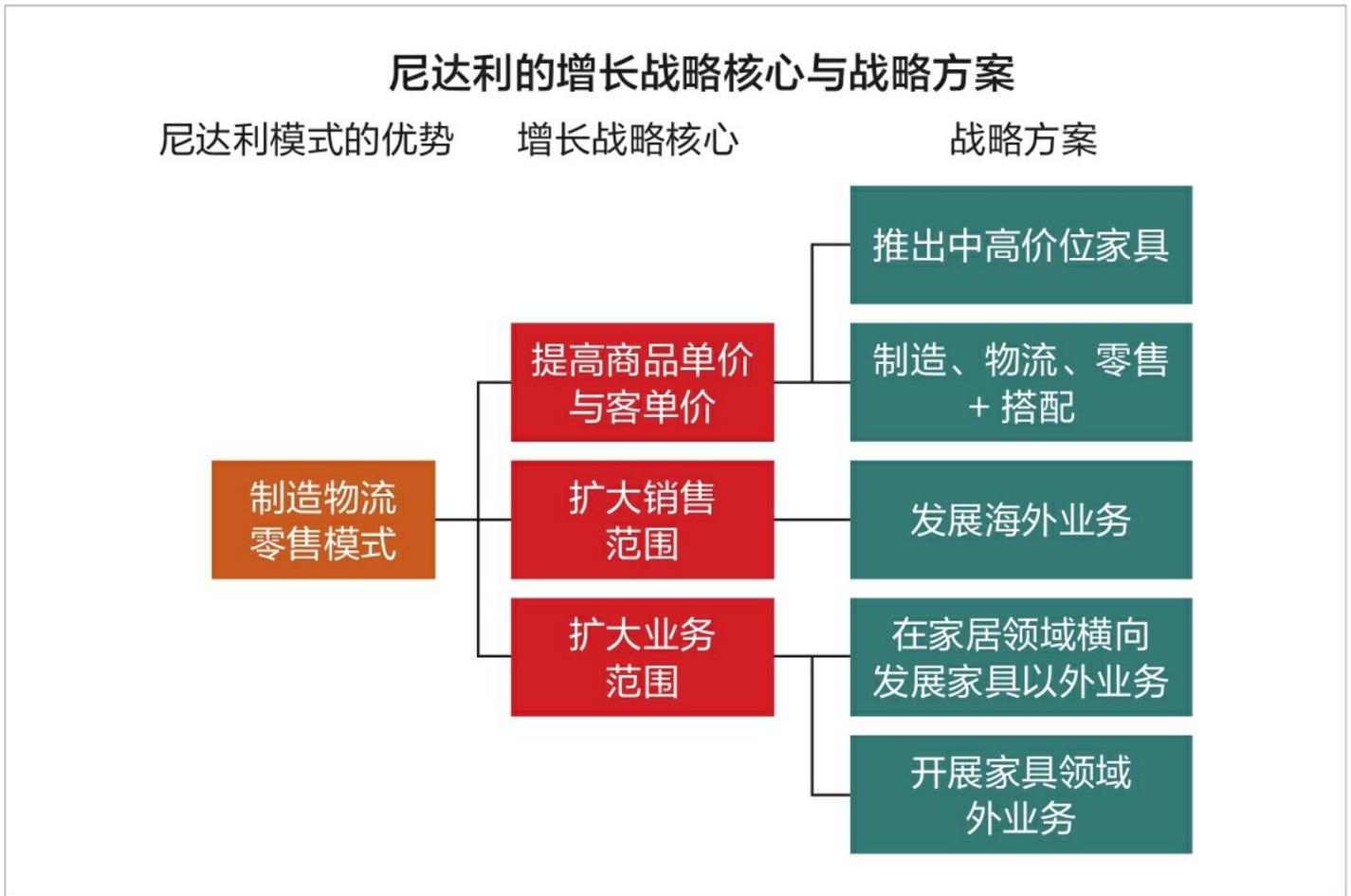
资料来源：有価証券報告書、決算短信よりBBT大学総研作成。

发挥尼达利优势 在海内外采取新的战略

如何在已经饱和的日本市场上实现增长

在日本家具零售市场萎靡不振之际，尼达利该采取什么战略来继续实现增长？

首先，我认为尼达利必须活用自身强项——制造、物流、零售+搭配模式。在此基础上，针对已经饱和的日本家具市场，我想以“提高商品单价与客单价”“扩大销售范围”“扩大业务范围”这三点为中心进行具体分析（见图A11-7）。



图A11-7 继续发扬尼达利长处的同时，通过提高商品单价与客单价、扩大销售范围、扩大业务范围来实现增长

资料来源：BBT大学総研作成。

针对第一点“提高商品单价与客单价”，尼达利可推出中高价位的家具来扩大顾客群，还可以通过家具搭配服务来抓住更多富裕顾客人群的心。

说到第二点“扩大销售范围”，毫无疑问就是发展海外业务。尼达利必须向同样为SPA模式的宜家学习，着眼于欧美发达国家市场与新兴国家市场，谋求海外业务的发展。

对于第三点“扩大业务范围”，除了已有的家具业务，尼达利可以考虑在家居领域内横向展开尼达利模式，比如开展智能家居、用水场所、房屋内外装修及家电等方面业务，甚至也可以运用尼达利模式进军家居领域以外的业务。

当然，比起可以产生协同效应的相关领域业务，踏足与尼达利本业相距较远领域的风险较大，因此可以先不予考虑。

效仿服装品牌战略，吸收高级品牌元素

刚才在第一点中，我提出了发展中高价位家具业务这一点，那么一直全心全意生产低价格商品的尼达利该如何提高设计格调，从而吸引富裕人群呢？

他山之石，可以攻玉。不妨让我们把目光投向在服装业界以“快时尚”而闻名，旗下拥有ZARA的INDITEX集团与H&M等SPA模式的企业。这两个品牌通过模仿大牌服装的设计，并抢先投入市场而成功赢得了高品位的顾客群。尼达利若学习这两家企业，丰富中高价位家具和室内装饰用品，想必也一定可以扩大顾客群（见图A11-8）。



图A11-8 效仿服装行业INDITEX（ZARA）与H&M的战略，模仿大牌家具的设计生产商品并抢先推出市场

资料来源：BBT大学総研作成。

通过品牌高端化与家居搭配来提高商品附加值

同样，为吸引富裕人群顾客，尼达利还可以考虑提供搭配服务。给尼达利模式再+1，让价值链向下游拓展，让尼达利的服务更贴近顾客。

具体来说，尼达利可以雇用专业的家具搭配师，为顾客提供即使10年后、15年后也不会过时的家具搭配方案。这时就可以灵活搭配进口家具甚至是竞争对手的家具，而不仅仅局限于尼达利旗下的商品。如此一来，想必就可以吸引更多富裕人群（见图A11-9）。

[制造、物流、零售]+[搭配] (方案)

尼达利模式 +1



- 在旗下所有店铺提供成套家居搭配服务
- 旗下商品 + 其他公司商品 + 进口家具等自由组合
- 通过搭配服务来赢得富裕人群顾客

图A11-9 在旗下所有店铺提供成套家居搭配服务，吸引富裕人群

资料来源：BBT大学総研作成。

携手海外市场的先行者——无印良品

此外，尼达利要发展海外业务。针对这一点，我建议尼达利可以考虑与无印良品合并。无印良品在国际上拥有300多家门店，海外营业收入比例也高达30%，可以说在走向国际的道路上快尼达利一步。因此，若能把无印良品纳入麾下，尼达利的海外门店将会得到很大补充。

尼达利与无印良品同属制造型零售商，而擅长家具业务的尼达利与擅长海外业务的无印良品可以说是各有千秋，实乃天作之合。尼达利可以通过与无印良品的合并来一箭双雕地实现日用品业务与海外业务的强化（见图A11-10）。

这两家企业至今都走过了各种风风雨雨，可能难以接受合并这个选项。但无论是无印良品优良的品牌形象，还是其在海外和网络上都已经打下了一片天下，都让我认为合并是一个较为理想的选项。

发展海外业务（方案） 考虑与无印良品合并

| | 尼达利 | 株式会社良品计划 (无印良品) |
|--------|-----------------------------------|---------------------------------|
| 商业模式 | 制造型零售 (以家具为中心) | 制造型零售 (以日用品及衣服为中心) |
| 门店情况 | 日本 =346 海外 =27 (中国台湾地区 =20) | 日本 =401 海外 =301 (欧洲及亚洲等地) |
| 海外收入占比 | 不详 | 30% |
| 市值 | 11 582 亿日元 (2015 年 12 月 4 日) | 7 199 亿日元 (2015 年 12 月 4 日) |

图A11-10 尼达利与无印良品同为制造型零售商，而且擅长家具业务的尼达利与强于海外业务的无印良品之间互补性强

资料来源：BBT大学総研作成。

将夏普总公司大楼与技术员一并收入囊中，进军家电行业

报道称，尼达利将收购位于大阪市阿倍野区的夏普总公司大楼。2018年3月前夏普将以合约形式租用，之后尼达利将以2019年9月开放新门店为目标对大楼进行施工。

夏普在经营重建过程中将继续裁减3500名员工（BBT大学讲义时消息），因此尼达利不妨在收购夏普大楼的同时雇用夏普公司的技术员，从而进军家电行业。在如今的世界家电业界，有不少只集中研究、企划、开发及销售商品，而不从事生产的无工厂家电厂家。因此，若尼达利雇用夏普公司下属拥有着丰富经验的技术员，打造出适合室内装饰的家电自有品牌（PB）的话，将会如虎添翼（见图A11-11）。

在家居领域横向展开（方案） 录用夏普技术员，成为无工厂家电厂家

夏普总公司大楼与技术员

进军家电行业



- 录用夏普裁减的员工
- 作为无工厂家电厂家进军家电行业
- 把夏普总公司大楼当作家电研发据点

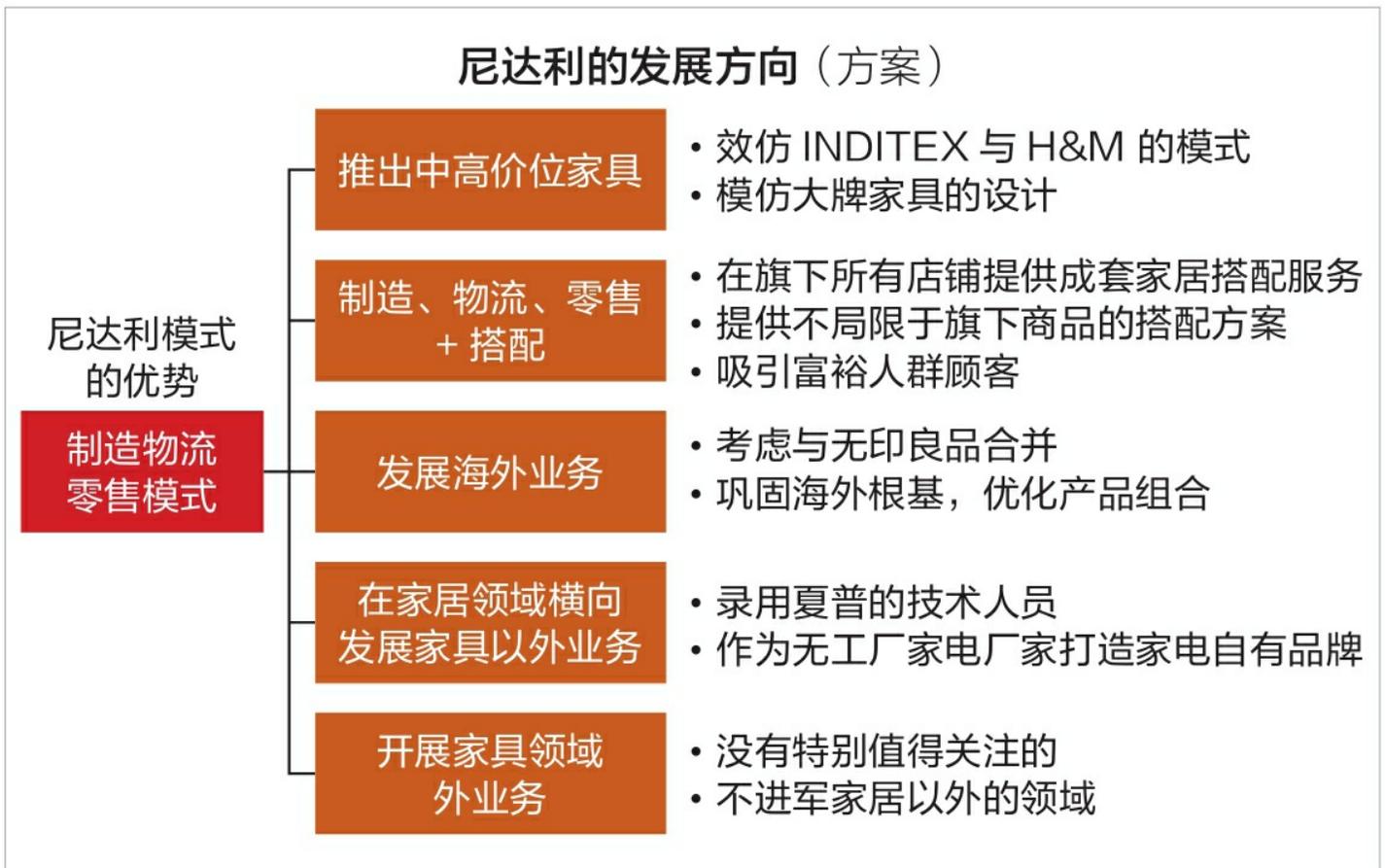
图A11-11 录用夏普技术员，作为无工厂家电厂家打造家电自有品牌

资料来源：BBT大学総研作成。

通过加强高端领域、下游产业与海外业务，进军家电市场来实现增长

让我们来简单整理一下前面提到的内容。为提高商品单价与客单价，尼达利可提高设计格调来推出中高价位商品，以及通过提供成套的家居搭配方案来吸引富裕人群。为扩大销售范围，尼达利可通过与无印良品合并来发展海外业务。而为扩大业务范围，尼达利可雇用夏普的技术员，作为无工厂家电厂家来进军家电行业。如此一来，尼达利的业绩将再上一个新高度。

像尼达利这样的“人生赢家”，或许已不想再修改自身的经营战略了。但面对当下日本市场饱和且不断缩水的困境，我认为，尼达利有必要采取全新的战略（见图A11-12）。



图A11-12 通过加强高端领域、下游产业与海外业务，进军家电市场来实现增长

资料来源：BBT大学総研作成。

归纳

- 推出中高价位家具，通过导入搭配方案服务来开辟富裕人群市场。在尼达利旗下的所有门店中都提供包括进口家具在内的家居搭配服务。
- 考虑与无印良品合并，从而发展海外业务并完善加强产品组合。
- 作为无工厂家电厂家进军家电行业，开展自有家电品牌业务。

大前的总结

若决心攻占不断缩小的日本市场，就去瞄准富裕人群。

在日本人口不断缩水之际，只盯着日本市场不是一个明智的选择。而若想攻占日本市场的话，就一定不能忽视日本日益增加的老年人群。日本可是世界上少有的“爱存钱”的民族。想想该怎么瞄准老人们的腰包吧。

案例12：岛精机制作所

怎样才能赢过“中国”

如果你是岛精机制作所的董事长，该如何带领岛精机制作所成为21世纪的一流公司？

数据

公司正式名称：株式会社岛精机制作所

成立时间：1962年

代表：董事长岛正博

公司地址：和歌山县和歌山市

业务种类：纺织机械

业务范围：电脑横编织机、电脑设计系统、自动截断机、手套袜子编织机

资金：148.598亿日元

营业收入：404.55亿日元（2015年3月结算）

员工人数：1218人（总员工人数：1765人）

官网：<http://www.shimaseiki.co.jp/>

注：截至2015年4月信息。

笼罩在崛起的中国厂家阴影中的全世界横编织机厂家

核心业务——生产并销售横编织机

岛精机制作所（以下简称“岛精”）是一家顶尖的横编织机厂家，其总公司位于和歌山县。

我们平时接触到的针织服装，大多数都是由电脑横机生产出来的。而岛精就是一所在世界电脑横机业界占有一席之地的顶级厂家。不仅是市面上较为常见的横编织机，岛精还拥有能以三维立体方式直接编制出无缝针织品的“全成型电脑横机”，真正实现了天衣无缝这一美好传说。这种针织品以出众的舒适感及设计感而广受好评。

在岛精2014年约为484亿日元的总营业收入中，高达74.7%的收入就来自横编织机。

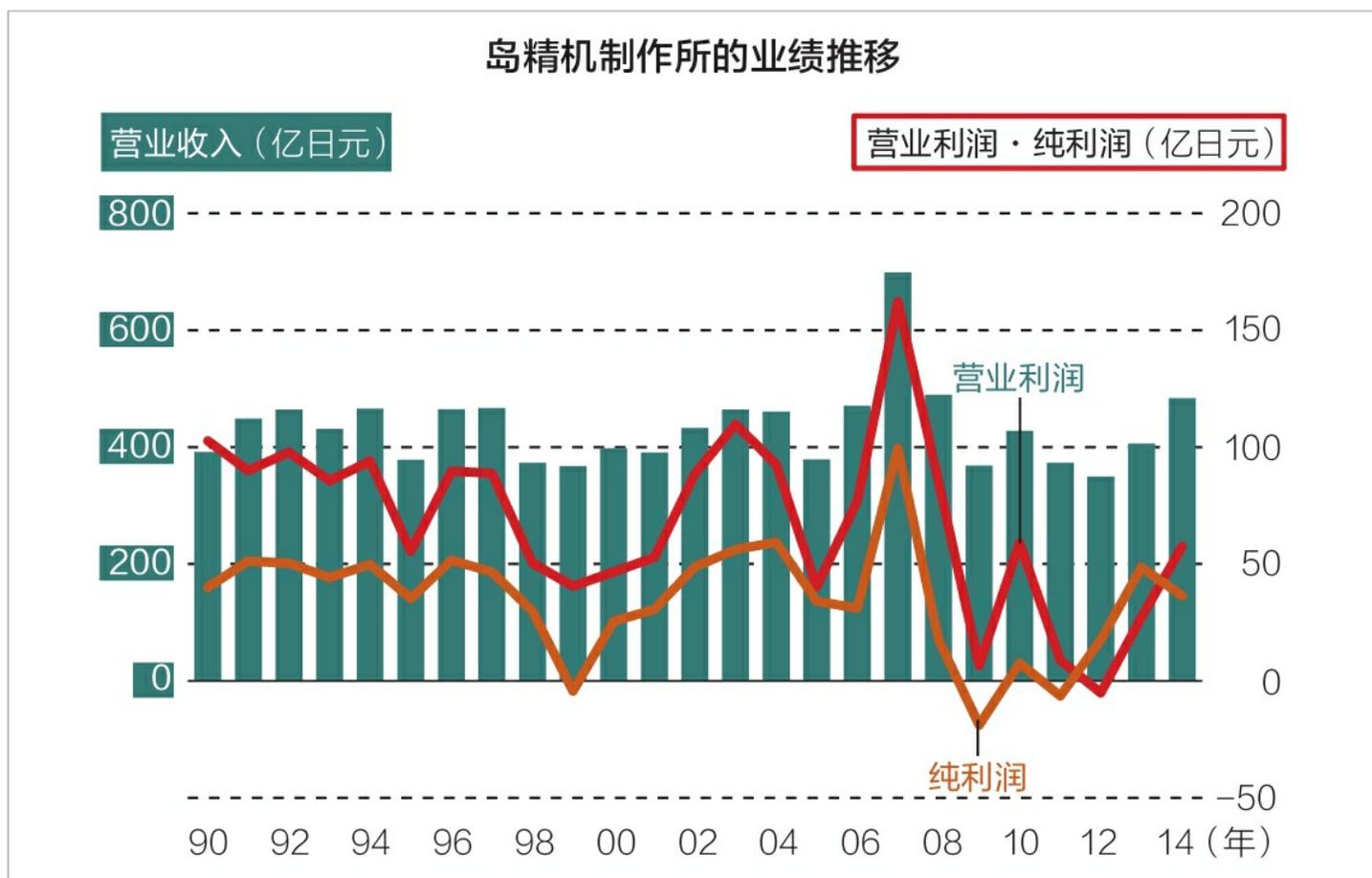
除此之外，7.5%的收入来自设计系统的相关业务。具体来说，岛精提供从电脑商品设计及制图系统CAD（计算机辅助设计）、设计实际投入生产时将CAD上生成的产品数据进行编程的系统及CAM（计算机辅助制造），再到产品从设计到制造所有环节多合一生产系统的整体解决方案。

还有5.9%的收入来自手套、袜子编织机，对于其他数据，这里就不再赘述了（岛精机制作所投资者关系资料）。

2009年以后业绩大幅下滑

研发出了全成型电脑横机和设计系统的岛精，技术实力受到了世界的高度评价。但2009年以后，在营业收入几乎不变的情况下，岛精的利润开始急剧下降。2007年曾高达100亿日元的纯利润也在2009年跌落为负值，2012年则在营业利润上也出现了赤字（见图A12-1）。

岛精机制作所的业绩推移



图A12-1 2009年后岛精利润锐减

资料来源：島精機製作所IR資料よりBBT大学総研作成。

观察其营业利润率的变化，我们可以发现岛精1995～1999年营业利润率为15.8%，2000～2004年为18.2%，2005～2009年为15.4%，这时还维持在15%以上。但2010～2014年，岛精的营业利润率锐减到了7.2%（岛精机制作所投资者关系资料）。

过去的优势，如今的弱点

盈利能力下降的真正原因——中国厂家参战后，岛精市场份额缩水、价格崩溃

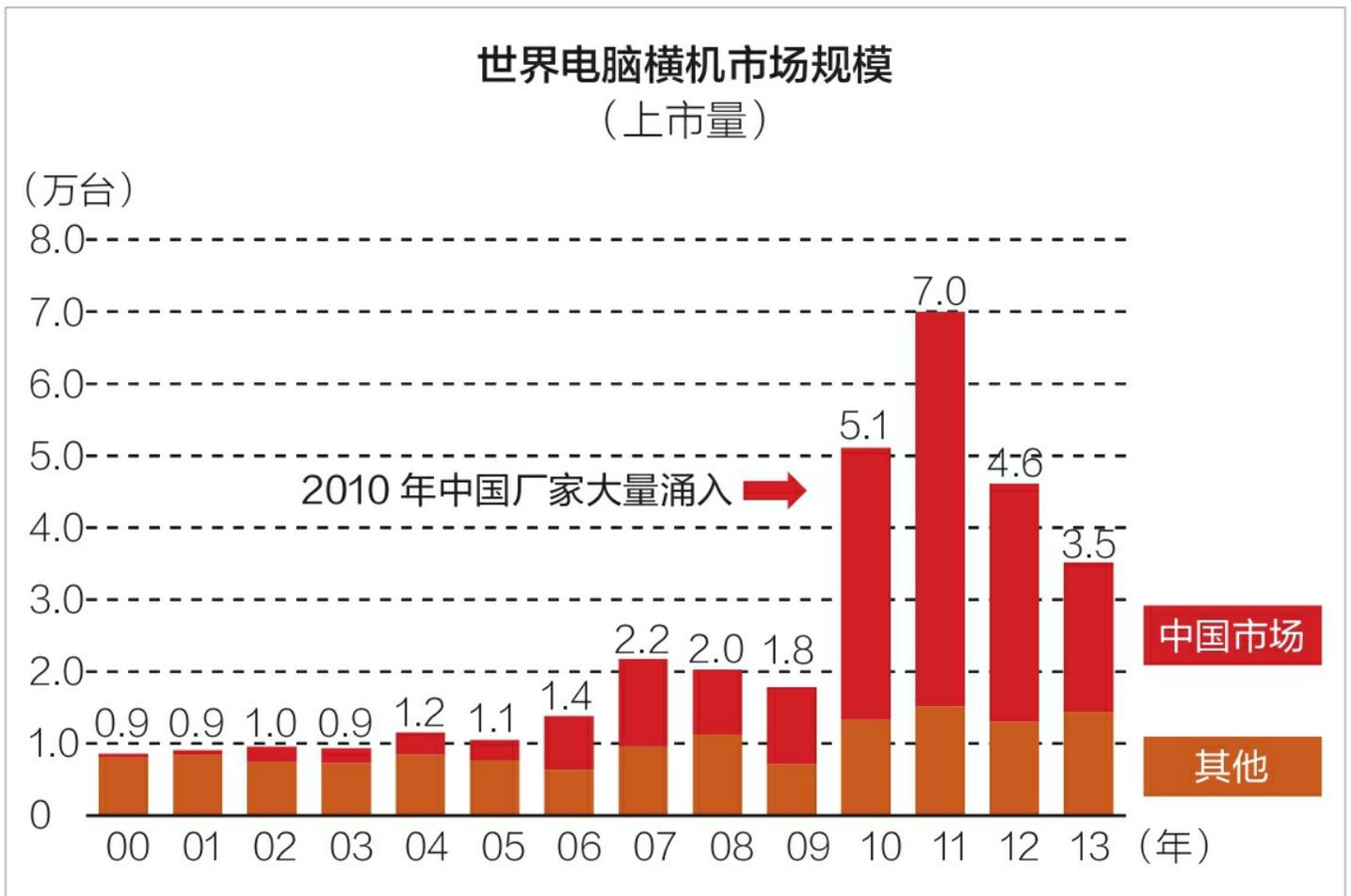
岛精业绩不景气的背后，有中国厂家大量涌入横编织机市场这一背景。

在中国，针织衫与许多其他种类的衣服一样，生产数量非常可观。因此，横编织机也经常活跃在中国工厂中。而如今，中国本土企业也纷纷加入了这个横编织机

市场。

请看图A12-2世界电脑横编织机上市量统计图。2000~2005年，世界横编织机总上市量一直在1万台左右缓慢增长，2005~2009年中国市场的扩大让这一数字飙升到了约2万台，其中仅崛起中的中国横编织机厂家就占据了世界市场需求的半壁河山。到2010年以后，中国厂家的大量涌入让世界电脑横机上市量在2011年攀升至7万台的最高峰，而这个数字近8成都来自中国厂家。

几家欢喜几家愁，就这样，曾经拥有高达60%世界市场份额的岛精，其份额于2010年锐减至18%，2011年这一数字甚至又下降到了13%。虽然2013年岛精的市场份额重新回归到了25%，但这还不及其巅峰状态时的一半风光（岛精机制作所投资人关系资料）。



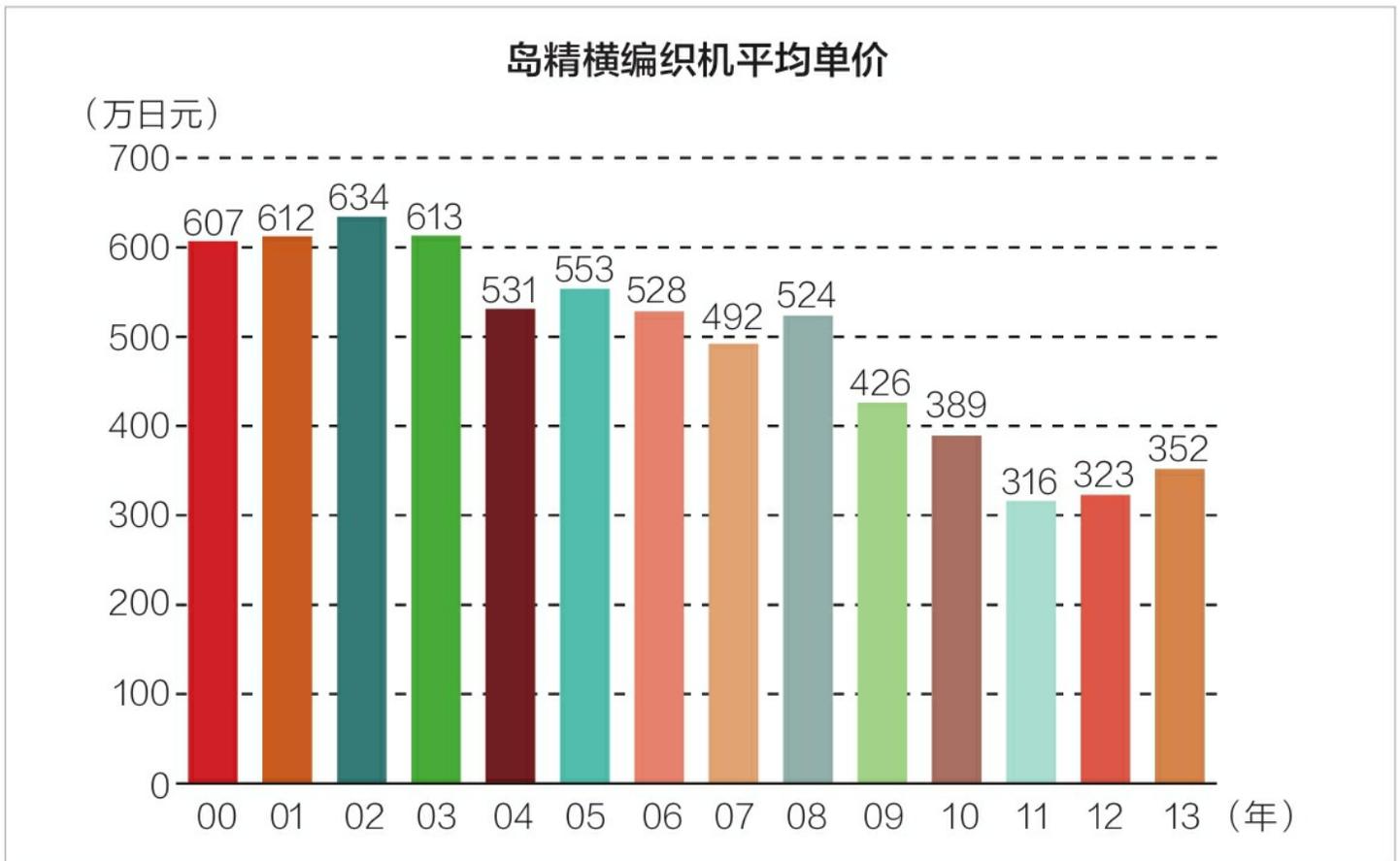
图A12-2 随着2010年以来中国厂家的大量涌入，世界电脑横机上市量飙升

资料来源：国际纤维制品制造业者联合会（ITMF）资料よりBBT大学総研作成。

雪上加霜的是，中国厂家的崛起让横编织机的平均单价锐减，价格濒临崩溃，

岛精的利润率也有所下降。如图A12-3所示，2000~2003年岛精横编织机的平均单价维持在600万日元左右，之后这一数字不断走低，到2010年，平均购买一台岛精横编织机只需要389万日元。

这些数据都有力地说明了，随着中国厂家的纷纷崛起，不仅岛精的市场份额由曾经的六成跌至两成左右，岛精横编织机的平均单价也因价格崩溃而跌落到了原来的一半左右，导致岛精的盈利能力大幅下降。



图A12-3 岛精利润率下降的真正原因——中国厂家大量涌入所带来的价格崩溃

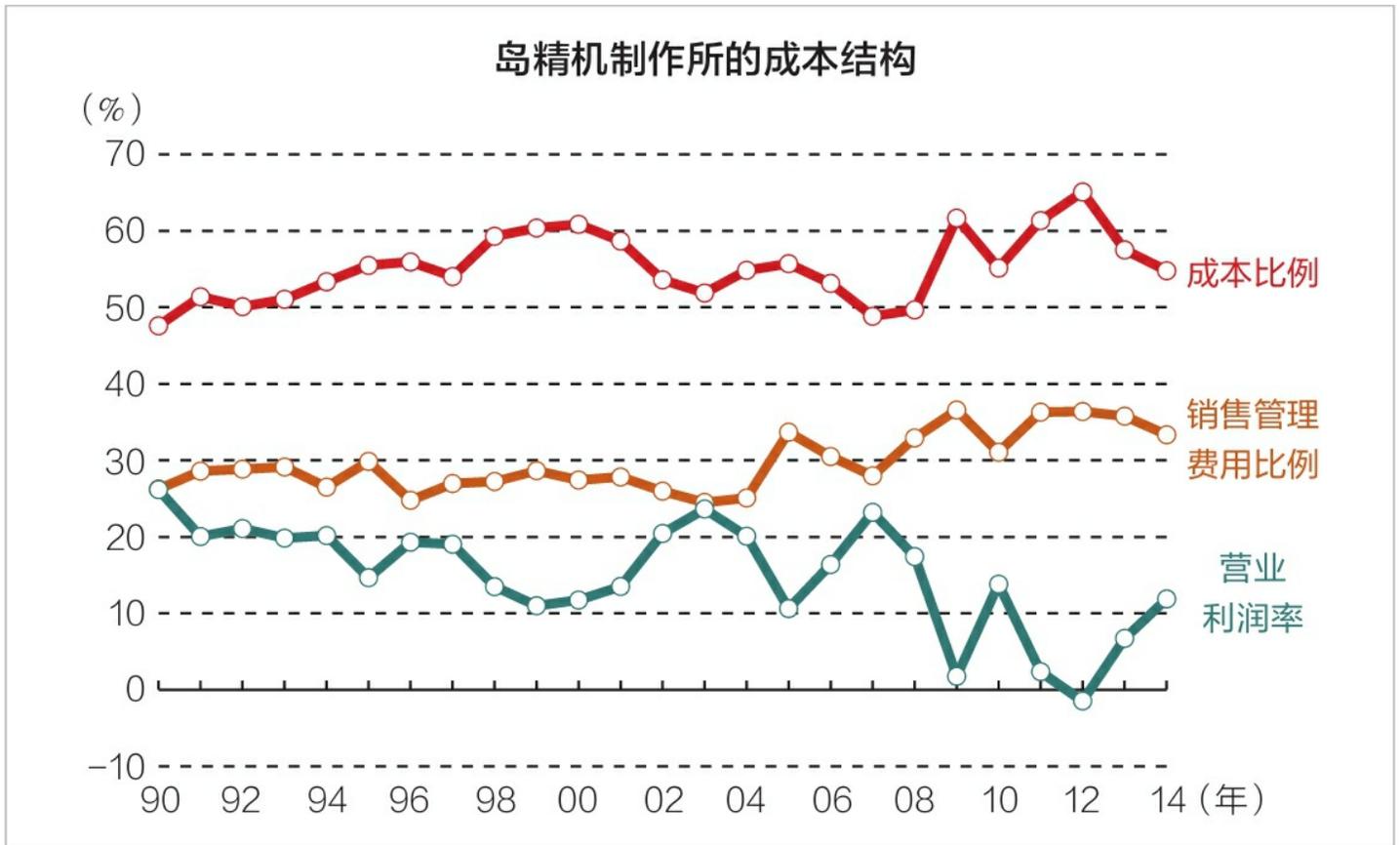
注：横编织机平均单价由横编织机业务收入除以销售量得出。

资料来源：岛精機製作所IR資料よりBBT大学総研作成。

不改变现状就难以削减成本

图A12-4显示了岛精的成本结构。可以看出，21世纪初曾呈现过下降趋势的成本比例有大幅上升，而原本维持在25%~30%的销售管理成本比例也上升至35%~40%，把营业利润率挤压得十分惨淡。可以说，因为卖不出去而为促销花费的费用反

而让营业利润雪上加霜，让岛精陷入了一个恶性循环中。



图A12-4 岛精成本支出与销售管理支出占比上升，面对降价压力，岛精有必要重整成本结构

资料来源：岛精機製作所IR資料よりBBT大学総研作成。

所以想要改善岛精的盈利能力，就必须从成本结构这个病灶动刀。一直以来，岛精所有的产品都是由位于和歌山县的岛精下属工厂直接生产的，大部分配件可以实现自给自足，因此岛精一直把自身的技术保护在了一个“黑箱”的状态。岛精曾利用独一无二这个优势实现了“高份额、高单价、高利润率”。但随着中国厂家这一新兴势力的抬头，低端机登场，破坏了原有的价格体系。迫于降低设备价格的压力，岛精过去的优势——国内生产体制摇身一变，成了成本高这一弱点，最终拉低了岛精的利润率（见图A12-5）。

岛精机制作所生产体制的优势与弱点



图A12-5 日本国内全部生产体制所带来的高成本，使其由曾经的优势变成了弱点

资料来源：BBT大学総研作成。

当务之急是提升公司的盈利能力

岛精应加强高附加值业务，提高成本的竞争力

让我们来梳理一下岛精的现状与其面临的课题。

如图A12-6所示，曾经是横编织机业界巨头的岛精，在2009年以后随着中国厂家纷纷涌入这一市场，受到了市场份额缩水和设备单价下跌这两大打击，盈利能力

大幅下滑，如今亟须重整成本结构。然而100%的产品由日本国内生产、75%的配件自给自足这一生产体制让岛精即使想要削减成本也心有余而力不足。



图A12-6 岛精应该通过“发展高附加值业务”“提高成本竞争力”来提高盈利能力

资料来源：BBT大学総研作成。

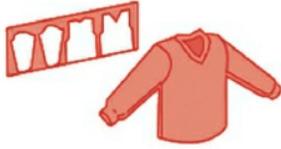
面对这样的困境，岛精若想要成为21世纪的一流公司，就必须从“加强高附加值业务”“提高成本竞争力”这两点着手，提高自身的盈利能力。接下来，就让我们针对这两点来考虑具体的对策。

世上仅此一家的“全成型电脑横机”是制胜关键

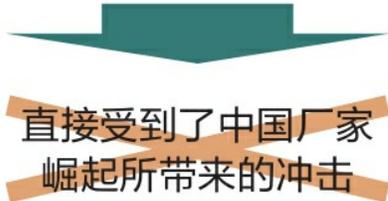
岛精的横编织机可分为两类：一类是“裁剪&车缝”型横编织机，另一类就是全成型电脑横机（见图A12-7）。

岛精机制作所旗下横编织机的特点

裁剪 & 车缝型横编织机



- 通过缝合裁剪后的胚布来生产成衣
- 普及型，代表现在国际平均水平
- 岛精的主要产品



直接受到了中国厂家崛起所带来的冲击

全成型电脑横机



- 无缝针织衫
- 受到海内外高级服装品牌的青睐
- 仅岛精一家，别无分店



可以谋求与中国厂家间的差异化

图A12-7 普及型裁剪&车缝式设备直接遭受了中国厂家崛起所带来的冲击

资料来源：島精機製作所ホームページ、各種報道よりBBT大学総研作成。

裁剪&车缝型横编织机通过缝合裁剪过的针织胚布来生产针织衫，代表如今国际平均水平，也是岛精的主要产品。但这种产品如今因中国厂家的低成本，以及其不断上升的市场份额而直接遭受到了严重打击。

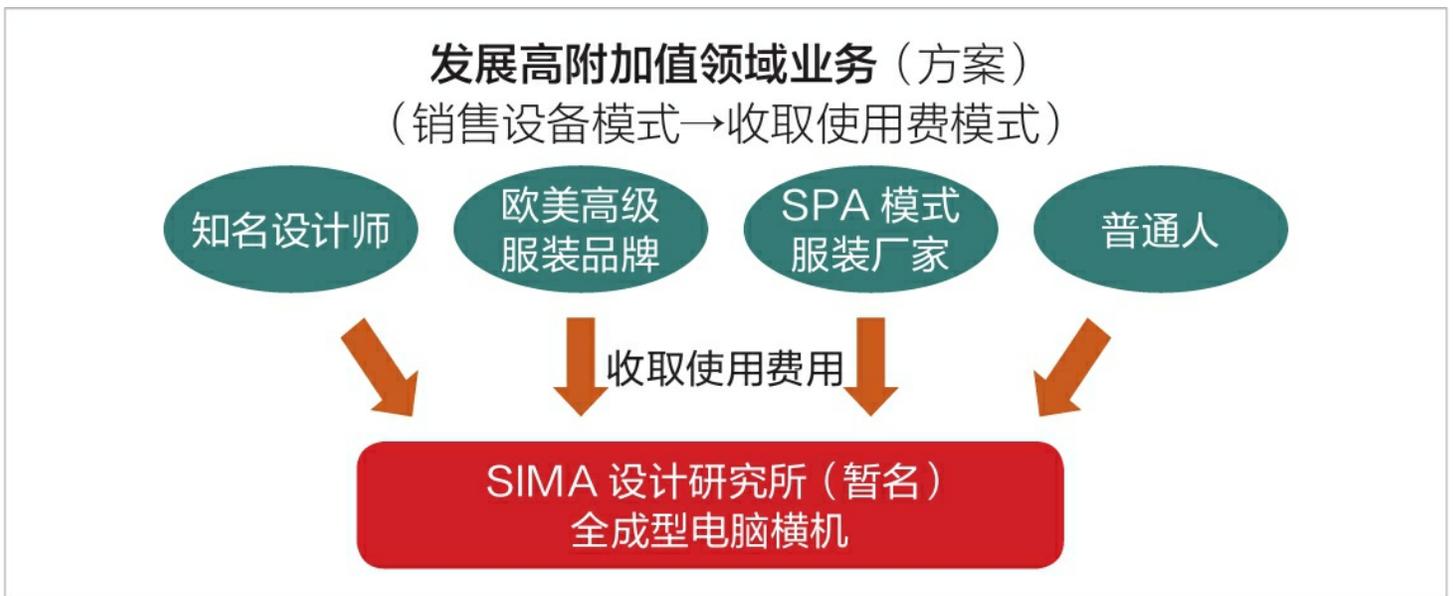
而不需要缝合就可以生产出完整针织衫的全成型电脑横机，如今非常受日本国内外高级服装品牌厂家的青睐，并且拥有这种设备的仅岛精一家。因此，岛精可以考虑凭借这种设备来实现与中国厂家的差异化。

如今岛精甚至活用这种全成型电脑横机，生产并直销半定制针织品。例如已入驻日本桥高岛屋的一家叫SAMAND' OR的岛精直营店可以根据顾客的要求，直接在岛精位于和歌山县的服装工厂中生产出针织品来交给顾客。这种独一无二的技术和系统，不正是岛精与中国新兴厂家间的决定性不同吗？

从销售设备模式到收取使用费模式

岛精应该围绕上面所述的撒手铜——全成型电脑横机来发展高附加值业务。除此之外，为稳定盈利，我还建议岛精考虑放弃销售设备模式，转而采用收取使用费的模式。

具体来说，就是把岛精已经在旗下直营店中采用的针织品生产流程对外开放，接收知名设计师、欧美高级服装品牌、SPA模式厂家，甚至是一般顾客的订单，通过向这些客户收取设备使用费来盈利（见图A12-8）。



图A12-8 设立设计研究室，从设计师、服装厂家及个人处接单并收取使用费

资料来源：BBT大学総研作成。

岛精可以直接运营无缝针织工厂（暂名为：SIMA设计研究室）。设计师和服装厂家可以借助这种工厂省去昂贵的设备购买费，只按需使用并支付使用费即可。不仅如此，这样一来就可以把岛精工厂设备的闲置时间段分配给外部设计师和服装厂家，从而提高工厂的设备运转率并把设备的使用收入最大化。

此外，不同于依赖客户设备投资计划、每年库存和营业收入波动风险较大的销售设备模式，采用收取使用费模式的收入较为稳定，无须承担这些风险。

再进一步来说，更贴近消费者需求的动向，也就意味着岛精可以以自己的步调来更新横编织机设备。设计数据的积攒，也就意味着岛精可以在服装厂家下单时提供设计方案的建议，同时也意味着岛精可以利用这些数据来开发新型横编织机设备。

近年来，制造业中的Makers运动^[8]也在如火如荼地进行着。这时，若岛精能充分利用全成型电脑横机来引领服装界的Makers运动，想必就可以加强自身高附加值领域的业务。此时，它再把SIMA设计研究室开到世界各地的话，就可以把舞台扩大到整个世界。

想提高成本竞争力必须与中国厂家强强联合

我在前面已经分析过，岛精的普及型横编织机的高成本归咎于其坚持全部在日本生产的做法。同种的设备中国厂家的产品价格仅为岛精的一半，因此岛精有必要考虑直接收购中国厂家或与其相互投资，直接在海外生产普及型横编织机。我们不妨参考一下这方面的先例——国誉株式会社和本田（见图A12-9）。

提高成本竞争力（方案）

国誉·本田事例

| | |
|---|---|
| <div style="background-color: red; color: white; padding: 5px; margin: 5px 0;">国誉</div> | <ul style="list-style-type: none">• 收购曾仿造 Campus 笔记本的中国笔记本厂家• 与中国市场上曾仿造国誉办公家具的中国台湾厂家交互投资• 让当地企业生产、销售、采取仿造策略 |
| <div style="background-color: red; color: white; padding: 5px; margin: 5px 0;">本田</div> | <ul style="list-style-type: none">• 与曾仿制本田两轮车的中国厂家创建合并公司• 充分利用中国厂家拥有的低价零部件货源• 提高本田正规产品的成本竞争力 |

图A12-9 为提高普及型设备的成本竞争力，可考虑与中国有实力的厂家合作

资料来源：『日本經濟新聞』2015/3/4よりBBT大学総研作成。

国誉是日本最大的生产文具等办公用品的供应商。2011年，国誉收购了两家生产国誉相仿产品的中国笔记本厂家，直接开拓了中国市场上的生产销售业务。国誉试图通过这次收购克服日本市场缩水的困境，从而提高营业收入。

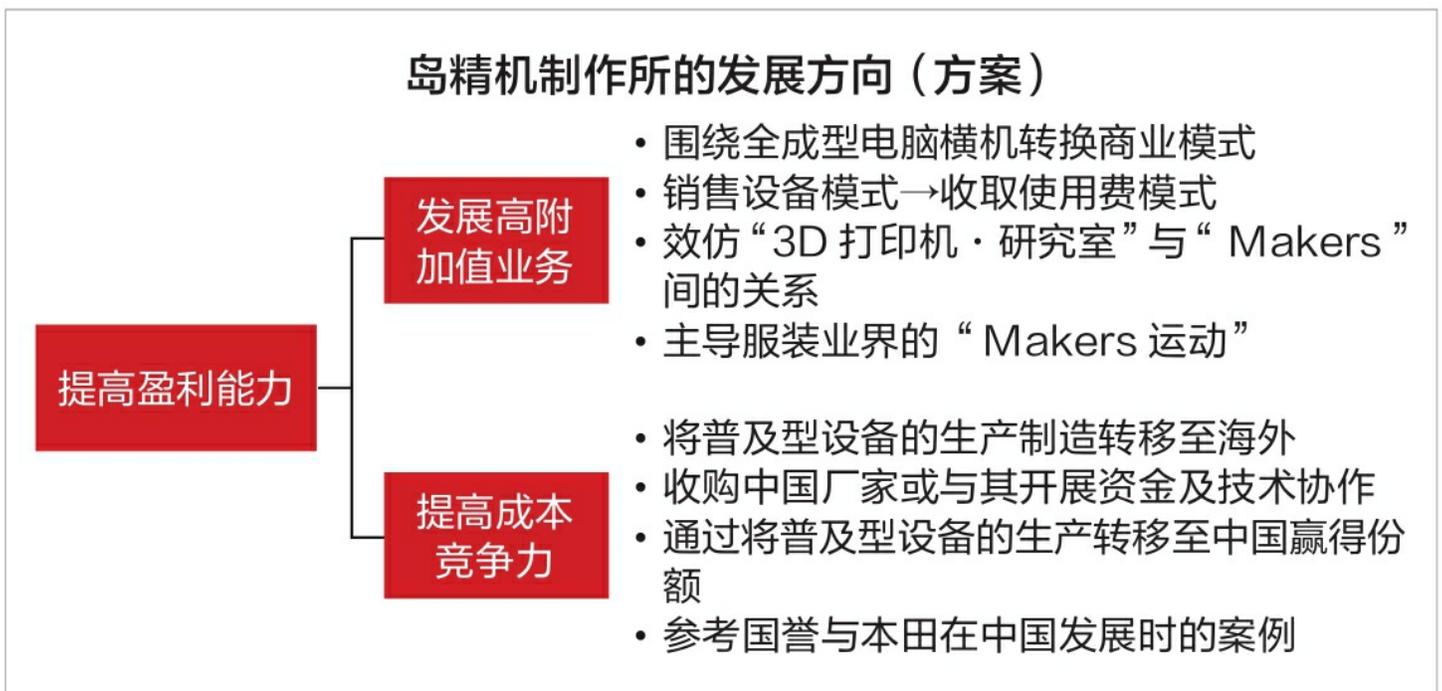
同时，国誉起初进军中国办公家具市场时，苦于价格高于其他公司的产品，市场份额一直上不去。于是就在同一年，国誉与生产国誉仿制品的中国台湾企业相互投资，成功地把产品价格降到了原来的一半。通过让这些本地企业生产、销售、仿制等策略，国誉成功提高了自身的成本竞争力。

同样，本田也是通过化敌为友的方式，提高了自身的价格竞争力。以前中国就有厂家仿造生产日本厂家的两轮车（自行车、摩托车等），而本田就与这样的中国厂家进行了公司合并，通过生产廉价的版本而成功地提高了正规产品的价格竞争力。

因此，我认为岛精不妨效仿国誉和本田，直接收购或与中国厂家展开资金与技术协作，将设备生产转移到国外，从而将市场份额收入囊中。

最后，让我们简单做一个总结。面对中国厂家纷纷涌入市场、岛精利润率锐减之困境，岛精的当务之急是提高自身盈利能力（见图A12-10）。第一，岛精应该围绕全成型电脑横机转换自身商业模式，从而加强高附加值领域业务。第二，岛精应该与中国厂家强强联手，在海外生产普及型设备，从而提高成本竞争力。

如何让岛精成为21世纪的一流公司？



图A12-10 通过转换商业模式发展高附加值业务，通过将普及型设备的生产制造转移至海外提高设备成本的竞争力

资料来源：BBT大学総研作成。

这就是我给出的答案。

归纳

- 以独一无二的全成型电脑横机为中心，发展高附加值领域业务。岛精可自行设立无缝针织品工厂，将销售设备模式转型为收取使用费模式，并且把业务开展到国际上。

- 收购中国厂家或与其开展资金与技术协作，通过海外生产来提高普及型横编织机的成本竞争力。

大前的总结

化敌为友，打造所有公司都能大显身手的舞台！

不要总想着只靠自己来研发、流通产品，想办法把更多的玩家拉进自己的游戏规则中也是一种有效的手段。安卓操作系统是这样的，Kindle也是这样的。海纳百川，有容乃大。想要征服世界市场，就不能没有相应的度量。就连对手，我们也要欢迎其来使用我们的主场。

关于本书所收录的案例

- 本书精选了2015年1~10月BBT大学所使用的RTOCS®中的一部分案例，并对内容进行了相应调整。

- 书中的案例来自BBT大学综合研究所在学术研究及课堂讨论中所使用的部分案例，与案例中企业的真实决策无任何关系。

- 书中的一切企业信息源于新闻报道等公开信息，未使用任何企业内部资料。

- 书中案例仅基于对截至授课时间的公开信息做出分析和预测，综合研究所不为此承担责任。另外，为忠实再现案例原貌，未更新书中的数据而直接引用。

- 书中各种图表和数据的可信度均已在收集之前经BBT大学综合研究所调查确认，但对其完整性与准确性不予以保证。

- 对于使用者因使用本书提供的信息而蒙受的利益损失等，BBT大学综合研究所概不负责，敬请谅解。

[1] 数据来自Euromonitor International。

[2] 2014年12月数据，参考《彭博商业周刊》，2014年11月20日；优步官网。

[3] 《中日社·打印机市场全貌2013》《电子设备年鉴各年版》数据。

[4] EMS指数码家电产品的专业代工公司及专业电子代工服务。这种公司会替某些没有生产设备的厂家生产产品。

[5] 日本企业在全世界的上市量。数据来自相机影像机器工业会。

[6] ODM是指受委托方把产品冠上自身品牌后，承接产品从基本设计到成品所有内容的一条龙服务形式。

[7] 数据来自富士经济《饮食业市场便览2014》。

[8] 通过数码设备和外包来小规模“造物”的运动。

后记

在阅读我所讲解的这12个案例的过程中，相信各位也经过深思熟虑，得出了与我不同的答案。

从零开始寻找出课题，无疑是困难的，但希望各位在商界遇到问题时，在感到已是山穷水尽时，能够想起这12个案例。想起“罗森也曾陷于同样的困境之中”，之后在类推结论的同时，不要忘了你在本书中所学到的十八般武艺。

人生的道路上，布满着一个又一个十字路口。

从日常生活中微不足道的小岔路，到决策一家企业向左还是向右，乃至掌控一个国家的胜败——人类永远都无法摆脱选择。因此，在人生道路上，每一个需要选择的瞬间，那一瞬间的果断与决策，往往会显得至关重要。养兵千日，用兵一时。“要是我是当事人，我该如何思考，又该做出怎样的决策。”倘若平日就能一直保持当事者的意识，建立自主寻找解决方案的习惯，你一定会受益终生。无论是在工作中，还是在家庭、社区中，你一定能跨越生活中的任何难关。而若事事都不自主思考，只是随波逐流，按照别人的意志生活，你不仅将永远止步不前，身边的人也不会再对你抱有期待。

但非常遗憾的是，日本的教育教出来的，往往是这种不会主动思考“要是我该

怎么处理”，而只会照本宣科，思维囿于学校传授的条条框框中的人。无数日本人思维的翅膀，都失去了独立飞上蓝天的能力。每个人都战战兢兢地想着“我这样说会不会遭到冷嘲热讽”，边思考，边发言。这既无益于情况改善，也无益于问题解决。

如果各位读者能够通过我的这本书，建立起以灵活的思维来挖掘事物本质的习惯，并从明天的生活与工作中开始践行这个习惯，我就别无所求了。

大前研一

2016年6月

得到学友助手 www.duodu.cc