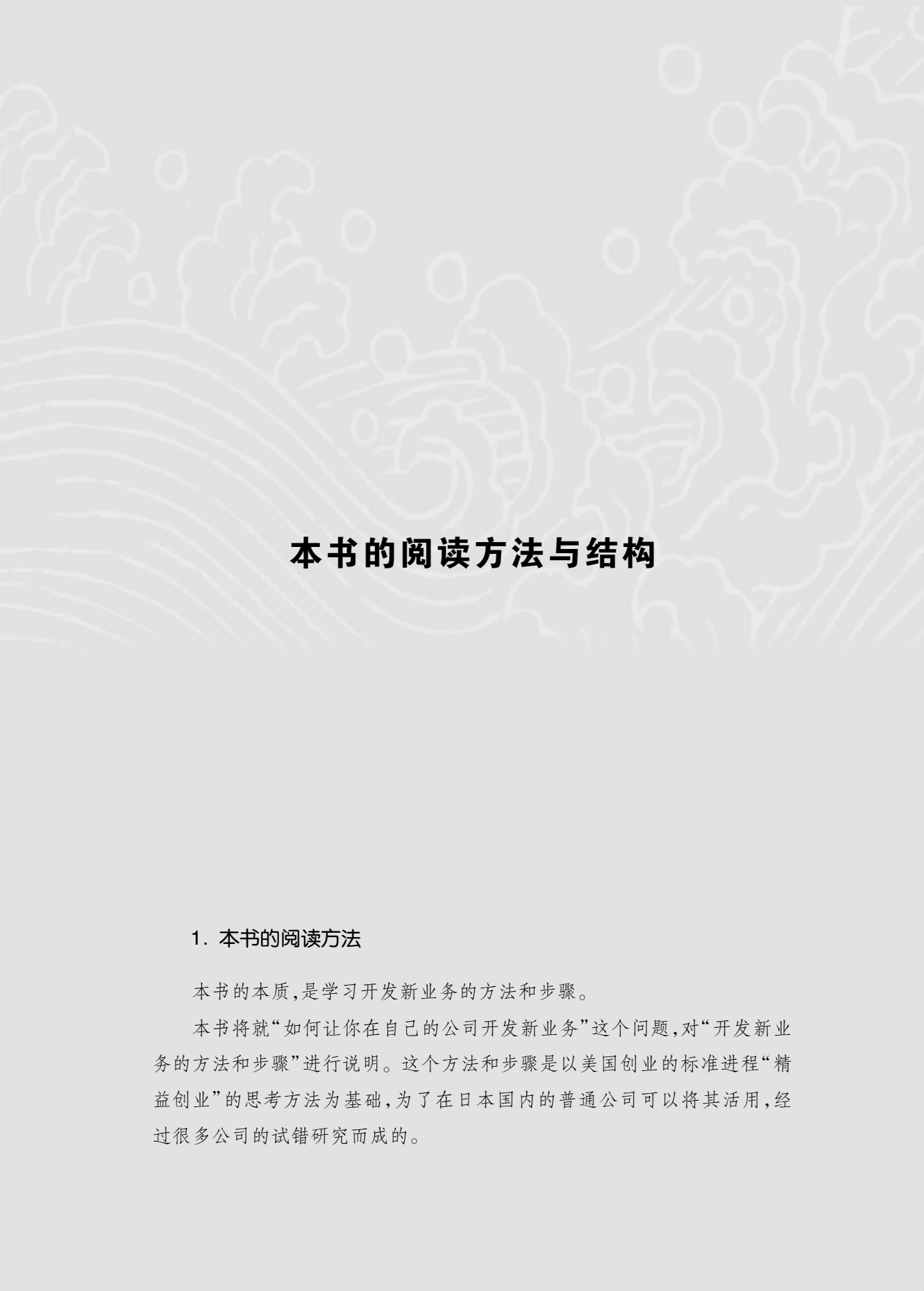




本书的阅读方法与结构

1. 本书的阅读方法

本书的本质,是学习开发新业务的方法和步骤。

本书将就“如何让你在自己的公司开发新业务”这个问题,对“开发新业务的方法和步骤”进行说明。这个方法和步骤是以美国创业的标准进程“精益创业”的思考方法为基础,为了在日本国内的普通公司可以将其活用,经过很多公司的试错研究而成的。

无论业种或规模,任何公司都可以使用这个方法和步骤。制造业、零售业、房地产业、咨询公司、高科技公司、低科技公司,销售额达到数兆日元的公司,销售额为零的新创风险企业等,这些企业开发新业务的步骤几乎都是相同的。同时,即便不是技术类的公司也可以按这个步骤实施。

所谓的新业务,是指“为顾客提供以往没有的新价值”。因此,不一定需要新技术或跨时代的新制品。无论什么样的公司,只要使用了这个方法和步骤,在探讨之路上都应该不会迷路,新业务的成功概率也能在很大程度上有所提高。

本书假定的读者,是与新业务相关联的人,以及对新业务有兴趣的人。如果你是三十几岁、四十几岁的话,只要以自己为中心,站在推进新业务的立场上来阅读就可以。五十几岁的读者可以从新业务管理的视点出发,二十几岁的读者可以从学习的目的出发,为将来做大事业而从本书中学到相关知识。

2. 本书的结构

本书共分为6章。

第1章,新业务和创新。该部分对新业务以及创新(innovation)的基础知识进行说明。如果理解了相关用语和背景,只要略读就可以。

第2章,开发新业务的方法。这是很重要的一部分。为了具体开发和探索,本部分将对需要掌握的要点进行说明。希望大家可以时不时地回过头来温习这个部分。

紧接着的第3章~第5章,是本书的主要内容。即关于新业务开发的步骤1~步骤3,本书会在每个部分对其中一个步骤进行详细说明。

最后的第6章将就培育新业务所需的组织和人才进行说明。

如前所述,本书将对开发新业务的3个步骤的实施方法,以及推进新业务的组织、计划的设计方法进行详细说明。另外,对于新业务创造的理论 and 事例,本书也会在相当程度上进行说明。

同时,为了将新业务探讨的具体情景展现在读者面前,本书将以4个公

司为案例(题材),对它们是如何在各个步骤上开展探讨的进行介绍。

这4个公司同时参加了“异业种交流会”的“新业务创造研修”课程。4个公司分别是系统开发的“INTTORE”、医疗测量仪器的“TUBOTA”、食品制造的“INOBE 食品”、住宅销售的“神龟住宅销售”。

本书就新业务探讨的每个步骤,以各个公司“口述探讨内容”的形式进行说明。如果各位读者可以将自己的感情赋予这4个规模、业种、个性完全不同的公司或是登场人物之中进行阅读,貌似身临其境,我将深感荣幸。



第 1 章 新业务和创新

为什么既有公司必须开发新业务？让我们一边弄清楚“新业务”和“现存业务”定位、特点的差异，一边来说明这个问题吧。同时，我们还有必要弄清楚新业务的本质即“创新”和它带给企业经营的影响。第 1 章是基础知识。首先，我们在这里要理解关于新业务的思考方法和相关用语（见图 1-1）。

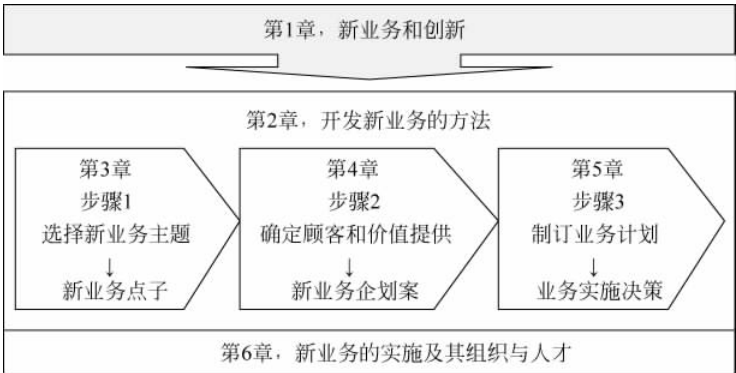


图 1-1 新业务的思考方法和相关用语

1.1 新业务的意义和定位

1.1.1 通过业务组合来考虑新业务

1. 业务从诞生到死亡

就像人一生要经历从出生到死亡一样,公司业务也有从出生到死亡的一生。这叫作“业务的生命周期”。接下来,让我们按顺序来看一下(见图 1-2)。

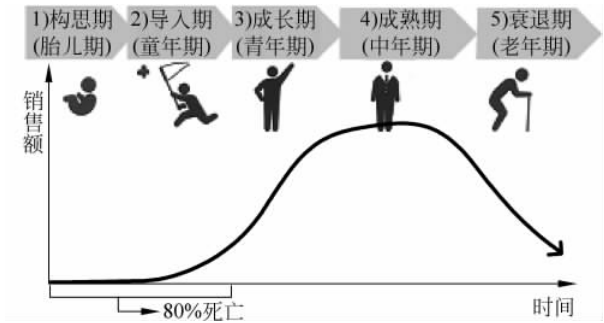


图 1-2 企业业务成长的生命周期

- ◇ 就像人出生前是胎儿一样,新业务在现有公司内正式诞生之前,在研究所诞生的技术的幼苗、在经营者脑海中的点子,就处于这个阶段。这个阶段叫作新业务的“构想期”或“胎儿期”。
- ◇ 就像刚出生的婴儿,要经历短暂的童年时期一样。新业务正式投放到市场之后,要通过试错才能知道怎样让它为公司带来利润。这个阶段叫作新业务的“导入期”或“童年期”。
- ◇ 孩子逐渐长大,从学校毕业,然后进入社会,逐渐开始挣钱。如果是业务呢,这就是紧握成功的钥匙、急速成长的阶段。这个阶段叫作新业务的“成长期”或“青年期”。
- ◇ 接下来,“青年”结束了急速成长时期,成为安安稳稳挣大钱的“大人”。如果是新业务呢,就是“成熟期”或是“中年期”的阶段。虽然没有再进一步大幅度的成长,但是可以保证给公司带来稳定的利润。
- ◇ 然而,就像人慢慢上了年纪一样,此前的新业务也会渐渐进入“衰退期”或是“老年期”。一旦下一代的技术或产品登场,加入新的竞争,旧的技术或产品的销售额就会逐渐减少,同时公司利润也很难确保。

对于不同的行业,公司所开发的新业务的寿命有着相当大的差异。如果是IT行业的话可能是1~2年,如果是电力、铁道等基础设施行业的新业务,估计可以长寿到数十年。

2. 经营战略的基本是业务组合

应该有读者知道“业务组合”这个概念吧!

图1-3的纵轴是市场成长率,横轴是市场份额,将自己公司拥有的业务、商品描绘到这个表格中,就能够得到公司的业务组合。

将业务、商品描绘到图表中哪个位置,决定着业务、商品的定位会有多大差异。这个图表分成五部分,分别叫作“胎儿”“问题儿”“明星”“现金牛”与“瘦狗”(见图1-3)。

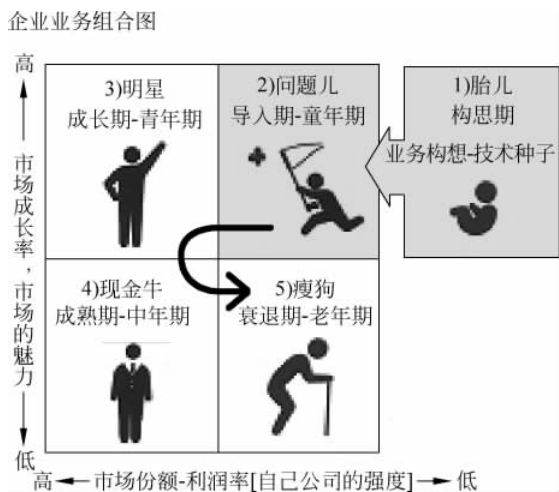


图 1-3 企业业务组合

这个业务组合中的业务,和前述业务的生命周期一一对应。如前述,新业务从出生开始,在业务组合中的位置一边变化,一边度过其一生。

怎样管理这个“业务组合”,是制定公司经营战略应考虑的基本问题。

接下来让我们以夏普公司为例,看看现实中企业业务组合的变迁(见图 1-4)。

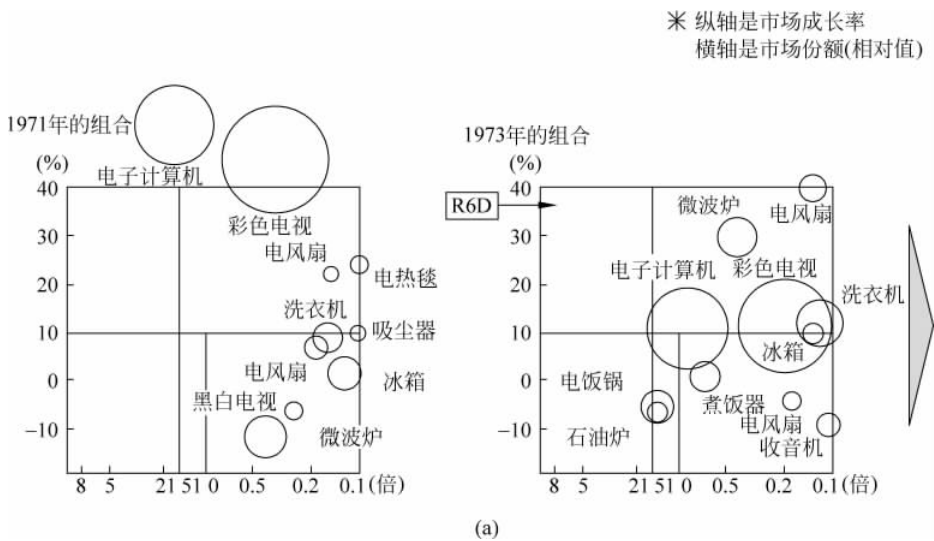


图 1-4 夏普公司的业务组合变迁

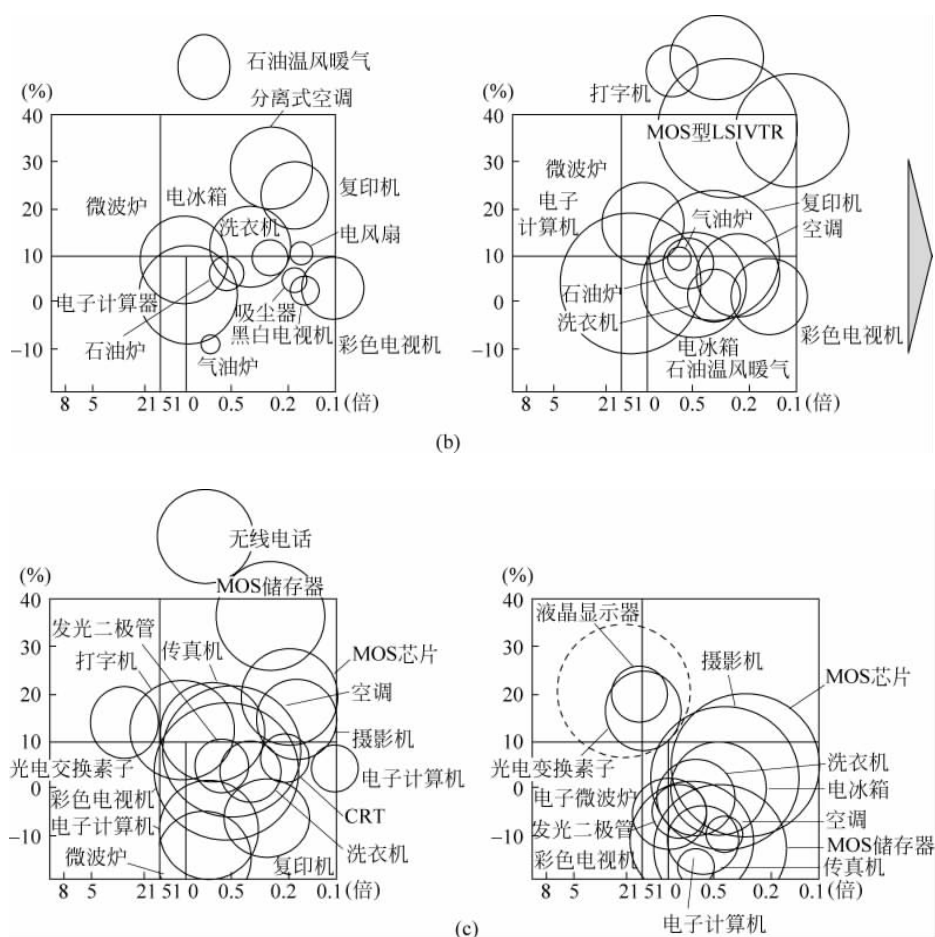


图 1-4 (续)

1970 年前后以“夏普计算器”风靡一时的夏普,之后开发了电视机和冰箱业务。1990 年前后,凭借“夏普 AQUOS”,该公司实现了急速成长。然而在那之后,夏普一直依赖当时的明星产品 AQUOS,没有开发新业务。这也成为近年来该公司衰落的重要原因。

1.1.1.2 培育新业务这个“问题儿”

不妨尝试着画一下你们公司现在的业务组合,以及你当初刚进入公司

时的业务组合,两者一比较,肯定会发现有很多不同。现在的“现金牛”业务,当初也可能是“问题儿”业务。啊呀,可能连“问题儿”都不是!

开发新业务的工作,无非是培育新的“问题儿”,将“问题儿”养育成新的“明星”。如果不培育“问题儿”,接下来肯定培育不出能为公司带来稳定利润的“现金牛”,最后只能成为“瘦狗”。然而,“问题儿”业务就像它的名字一样,培育起来是很难的。

首先,因为“问题儿”是“童年”业务,不能期待它能为公司带来什么利润。然而,为了培育新业务、发展新事业,就像养孩子时的抚养费和教育费一样,肯定是会产生一定“劳务费”和开发投资的。如果不舍得花费这些费用,就很可能培育不出“英姿飒爽的青年”。这样,这个“问题儿”就会有很高的死亡率。有必要知道的是,“问题儿”的死亡率在90%以上。这好比能培育成青年人的孩子,10人中才只有1人。

当然,如果按照本书说明的步骤,即可能在很大程度上提高“问题儿”的存活率。然而即使是这样,一半以上的“问题儿”也很难培育成青年。

1. 趁着“大人”获利的时候加紧培育“孩子”

“问题儿”业务不仅会造成公司“亏损”,而且其失败率也是很高的。如果将“问题儿”扼杀在摇篮里,会在短期内改善公司收益。然而,新业务是支撑公司未来的业务。扼杀“问题儿”业务相当于毁了公司的未来。

这么一说,我们应该做的事情就很清楚了。即在“大人”业务仍获利的时候,即必须培育能成为公司下一代业务的“问题儿”。然后,当这个“孩子”长成健壮的“青年”,英姿飒爽地为公司带来利润之后,即培育下一代。如能这样,公司这个“家族”就可以得到延续。

培育“问题儿”业务的时机,就是“大人”业务忙着挣钱的时候。正是这种时候,应该培育“问题儿”业务。如果等到“大人”业务挣不了多少钱的时候,再去培养“问题儿”业务,“大人”业务都自身难保了,也就没有工夫和能力照顾“问题儿”业务了。

除了培育“问题儿”业务外,还有别的方法可以让公司继续生存、成长

(见表 1-1)。例如,像“结婚”一样的购并,对外部培育“儿童”的业务投资等。然而,为了让公司可以持续生存并得以扩大,不断培育新业务这个“儿童”是永恒的基本方法。

表 1-1 企业业务扩大的方法

分 类			打个比方说……
扩大现存业务		扩大顾客(国内市场或是海外市场)	让大人更能挣钱
		改善现存商品	
开发 新业务	变革公司内部主体	开发公司自己的业务	诞生并培育孩子
		收购其他公司	抚育养子
		转换现存业务的商业模型	自我重塑大人
		分拆业务(分拆上市)	在外挣钱
	活用公司外部资源	同外部公司合作、收购外部公司	
		投资风险企业	

值得注意的是,新业务的常识,往往是现存业务的“荒唐”。

2. 大人好好工作 vs. 孩子好好学习

“大人”业务和“孩子”业务的定位有着 180 度的差异。作为现存业务的“大人”,为了“赡养”公司这一家子业务,好好挣钱是它的本职工作。相比之下,作为新业务的“孩子”,因为长大之后也要“赡养”一家人,好好学习才是它的本职工作。所以说,不能期待“孩子”业务现在马上就能为公司挣钱。

当然,就像打工挣学费那样,在一定程度上挣点钱且补贴家用还是可以的,但是绝不能期待他能养一家子人。同时不能一直惯养着“孩子”,到了一定年龄还不能为公司挣钱,那就是浪费了。要预先设定“抚养费”和“养育时间”,如果到了那时候还不能自立自强,虽然有点严厉,但是必须狠下心把他赶出家门,即放弃该业务。

1.1.1.3 运营 vs. 创新

“大人”业务的本质,就是所谓的“运营”。好好运营就能获取利润,其