



华章经管



你正拿着的是一本指导手册，它可以帮助那些梦想家、游戏规则改变者和挑战者颠覆陈旧的商业模式，同时设计未来的企业。

新经济必读丛书

# Business Model Generation

# 商业模式新生代

[瑞士] 亚历山大·奥斯特瓦德 (Alexander Osterwalder)

[比利时] 伊夫·皮尼厄 (Yves Pigneur)

著

王帅 毛心宇 严威 译

机械工业出版社  
China Machine Press



# Business Model Generation

# 商业模式新生代

## 协作

来自45个国家共470名实践者

## 设计

艾伦·史密斯 (Alan Smith), The Movement公司



机械工业出版社  
China Machine Press

Alexander Osterwalder, Yves Pigneur. Business Model Generation.

Copyright © 2010 by Alexander Osterwalder.

This translation published under license. Simplified Chinese translation copyright © 2011 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 公司授权机械工业出版社在全球独家出版发行。

未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有 John Wiley & Sons 公司防伪标签，无标签者不得销售。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：01-2010-7823

### 图书在版编目（CIP）数据

商业模式新生代 / (瑞士) 奥斯特瓦德 (Osterwalder, A.), (比) 皮尼厄 (Pigneur, Y.) 著; 王帅, 毛心宇, 严威译. —北京: 机械工业出版社, 2011.7  
(新经济必读丛书)

书名原文: Business Model Generation

ISBN 978-7-111-35221-1

I. 商… II. ①奥… ②皮… ③王… ④毛… ⑤严… III. 商业模式 IV. F71

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 125556 号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 蒋桂霞 袁璐

中国电影出版社印刷厂印刷

2011 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

240mm × 186mm • 17.75 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-35221-1

定价: 88.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261; 88361066

购书热线: (010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线: (010) 88379007

读者信箱: hzjg@hzbook.com

请访问商业模式中心

[www.BusinessModelHub.com](http://www.BusinessModelHub.com) (英文)

[www.BizModel.org](http://www.BizModel.org) (中文)

[weibo.com/BizModelGen](http://weibo.com/BizModelGen) (中文)

你是否踌躇满志、雄心勃勃？

是\_\_\_\_\_否\_\_\_\_\_

你是否经常思考该如何构建新业务并创造价值，或是思考如何改善、变革你的组织？

是\_\_\_\_\_否\_\_\_\_\_

你是否在尝试着发现创新的方法来取代陈旧过时的经营方式？

是\_\_\_\_\_否\_\_\_\_\_

# 如果所有这些问题 你都回答为“是”， 那么欢迎你加入我们的队伍！

你正拿着的是一本指导手册，它可以帮助梦想家、游戏规则改变者和挑战者颠覆陈旧的商业模式，同时设计未来的企业。

这是一本讨论商业模式构建的专著。

今天，数不清的商业模式创新正在涌现。采用全新商业模式的新兴产业正在成为传统产业的掘墓人。新贵正挑战着守旧派，而有些守旧派正在慌乱挣扎中重塑着自己。

你能想象出从现在开始，2年、5年甚至10年之后你公司的商业模式将会是什么样子？  
你会在主导者行列吗？你会从容面对那些挥舞着崭新、令人敬畏的商业模式的竞争者吗？

本书将带给你深入理解商业模式本质的洞察力。本书阐述了传统模式和实践中的模式及其相关的演进与创新技术，指导你在激烈的竞争环境中如何定位你的商业模式，并探讨如何领导你所在组织的商业模式再造。

没错，你已经注意到了这不是一本典型的讲解战略或管理的书籍。我们设计了一种简洁易懂的可视化版式，向你展示需要了解的核心内容。书中案例以绘图呈现，内容则以实际应用和专题讨论会的材料来充实，从而使你迅速掌握并加以利用。我们并不想写一本关于商业模式创新的传统书籍，而是尽力为那些渴望设计和重塑商业模式的梦想家、游戏规则改变者、挑战者设计一本实践指南。同时我们也努力创作一本让人赏心悦目的图书，来提升你的“消费”愉悦感。我们希望你使用本书的时候和我们创作它的时候一样享受。

作为本书的补充，我们建立了一个在线社区（后面你会发现这个社区是本书创作的基础）。由于商业模式创新是一个迅速发展的领域，故而若想了解更多超越本书的基本内容，你可以在线寻找新的工具。请加入我们商业实践者和研究员组成的全球性社区，是社区协助创作了本书。在这个社区中，你可以参与讨论商业模式，借鉴他人见解，尝试作者提供的新的创新工具。请访问商业模式中心 [www.BusinessModelHub.com](http://www.BusinessModelHub.com)（英文）或 [www.BizModel.org](http://www.BizModel.org)（中文）。<sup>⊖</sup>

商业模式创新不是什么新鲜事物。当大来卡公司（Diners Club）创始人在1950年推出信用卡<sup>⊖</sup>的时候，他们就已经在实践商业模式创新了。同样，施乐公司（Xerox）在1959年推出复印机租赁和按复印量支付的时候，已经在创新商业模式了。事实上，我们可以一直沿着商业模式创新的足迹追溯到15世纪，约翰内斯·古登堡（Johannes Gutenberg）在发明印刷机械设备后提交专利申请时，就有了商业模式创新。

然而近年来创新的商业模式在规模和速度上对当今行业

格局的改变是前所未有的。现在是企业家、高管、顾问和学者了解这个非同寻常的演变所产生影响的时候了，也是他们该理解和系统地解决商业模式创新所面临挑战的时候了。

说到底，商业模式创新是为公司、客户和社会创造新的价值。全新的商业模式会取代陈旧的商业模式。凭借 iPod 数字媒体播放器和 iTunes.com 在线商店，苹果公司创造了一个全新的商业模式，从而成为在线音乐市场的主导力量。Skype 公司基于点对点（P2P）技术上的创新商业模式，为我们带来了相当廉价的全球通话以及 Skype 客户端之间的免费通话。现在，Skype 已经成为全世界国际语音通信的最大运营商。Zipcar 公司在付费会员制度下，通过提供计时或计天按需汽车租赁业务，把城市居民从自有汽车产权的模式中解放了出来。Zipcar 公司的商业模式提供了解决新兴市场用户的需求与日益增长的环境污染之间矛盾的方法。与此同时，孟加拉乡村银行（Grameen Bank）正在通过推广小额贷款的创新商业模式来帮助贫困者。

但是我们该如何系统地发明、设计和实现这些强大全新的商业模式呢？我们又该如何质疑、挑战和转换那些陈旧过时的商业模式呢？如果我们致力于此，我们又该如何把富有远见的想法转变成商业模式来挑战游戏规则、挑战权威或重新使它恢复活力？本书就是要带给你答案。

行胜于言。我们采用了一种全新的模式创作本书，共有 470 名商业模式创新中心的成员为手稿贡献了案例和关键评论等内容，我们衷心地感谢他们的反馈。你可以在本书最后阅读到更多关于本书创作过程的故事。

---

⊖ 后续更多内容会在中文网站发布。——译者注

⊖ 大来卡公司推出的第一张塑料付款卡，最终发展成为国际通用的信用卡。——译者注



# 商业模式 创新的 七张面孔

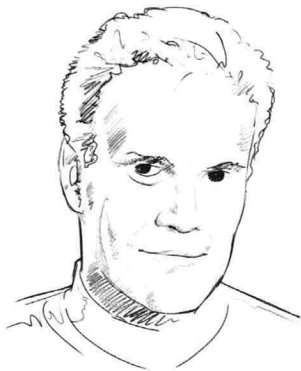


## 高管

让-皮埃尔·科尼  
(Jean-Pierre Cuoni)  
主席 / EFG 国际公司

关注：在陈旧行业中建立新的商业模式

让-皮埃尔·科尼是EFG国际公司的主席，这家私人银行的商业模式可能是该行业中最具创新力的。他和EFG一起深刻地改变着银行、顾客和客户经理之间的关系。EFG国际公司的商业模式已经使其成为所处行业增长最快的银行。在传统行业中，与行业缔造者一起构思、打造和实践创新商业模式是一门艺术。



## 内企业家（内部创业者）

达芬·迈尔  
(Dagfinn Myhre)  
商业模式 R&I 主管 / 挪威电信公司 (Telenor)

关注：以合适的商业模式充分利用最新的技术研发成果

达芬在挪威电信公司领导商业模式部，挪威电信公司是全球最大移动电话运营商之一。电信行业要求持续创新，达芬的商业模式新方案有助于挪威电信公司持续识别、理解、利用最新技术开发成果。通过重点行业趋势的分析、开发并使用先进的分析工具，达芬的团队正在探索全新的商业理念和机遇。



## 企业家

马里耶勒·西格斯  
(Mariëlle Sijgers)  
企业家 / CDEF 控股有限公司

关注：理解客户未被满足的需求并以此为核心营造全新的商业模式

马里耶勒·西格斯是一位成功的企业家，和她的商业伙伴罗德·霍夫 (Ronald van den Hoff) 一道，正在用创新的商业模式发展着会议、讨论会和度假会议行业。针对客户未被满足的需求，他们发明了诸如 [Seats2meet.com](http://Seats2meet.com) 的全新理念，这个想法可让人们在偏僻地点在线预订会议。西格斯与霍夫不断实践着新的商业模式理念，并推出了最有前途的概念作为新的投资项目。



### 投资者

格特·斯蒂恩斯  
(Gert Steens)

投资分析师与总裁/Oblonski 控股有限公司

关注：投资那些最具竞争力的商业模式公司

格特靠识别最好的商业模式谋生。投资采用错误商业模式的公司可能会让他的客户损失数百万欧元，同时还会搭进去他自己的名誉。理解全新的创造性商业模式已经成为其工作中至关重要的部分。他所做的不仅仅是常规的财务分析和商业模式比较，而是识别出可能影响竞争优势战略的不同点。格特正不断地寻求着商业模式的创新。



### 顾问

巴斯·范·奥斯特胡特  
(Bas van Oosterhout)

高级顾问/凯捷咨询公司  
(Capgemini Consulting)

关注：帮助客户审视其商业模式，展望并构建全新的商业模式

巴斯是凯捷咨询公司商业模式创新团队的成员。他热衷于与其顾客一道通过创新来提升绩效及增强竞争力。商业模式创新现在已经使其工作的核心内容与其顾客的项目密切相关。他致力于引导和帮助客户通过全新的商业模式，实现从想法到实施的全过程。巴斯正在利用最具威力的商业模式来达成此目标，无论这些商业模式来自哪个行业。



### 设计师

特里什·帕帕达克斯  
(Trish Papadakos)

个体经营者/The Institute of You 公司

关注：找到适当的商业模式来发布创新的产品

特里什是一名年轻的天才设计师，她特别擅长抓住想法的本质，然后把它编排到与顾客的交流中。目前她正致力于自己的一个想法，为正在转换职业的人提供服务。经过数周调研，她现在开始了设计工作。特里什深知必须找出合适的商业模式把自己的服务推向市场。作为职业规划设计师，她了解自己每天都面对的那些顾客。然而，因为缺乏正规商业教育，她需要词汇和工具来实现其宏伟蓝图。



### 勤奋的创业者

伊卡柏·卡迪尔  
(Iqbal Quadir)

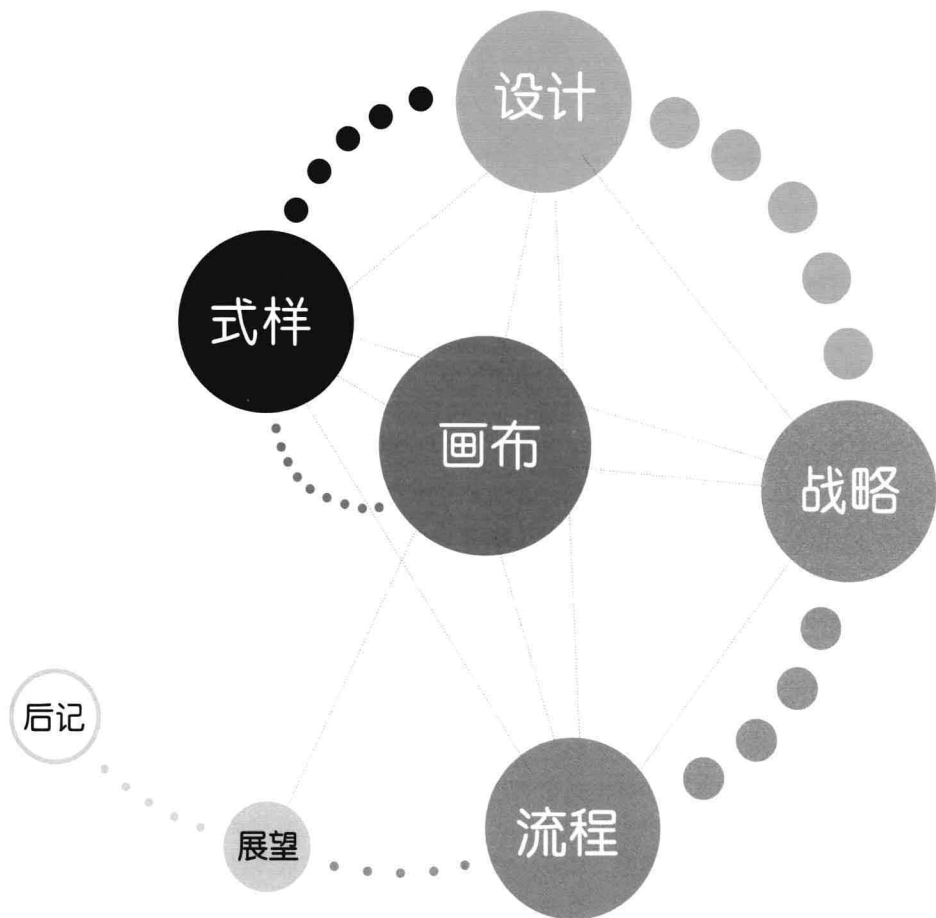
社会企业家/格莱珉电话公司  
(Grameen Phone)

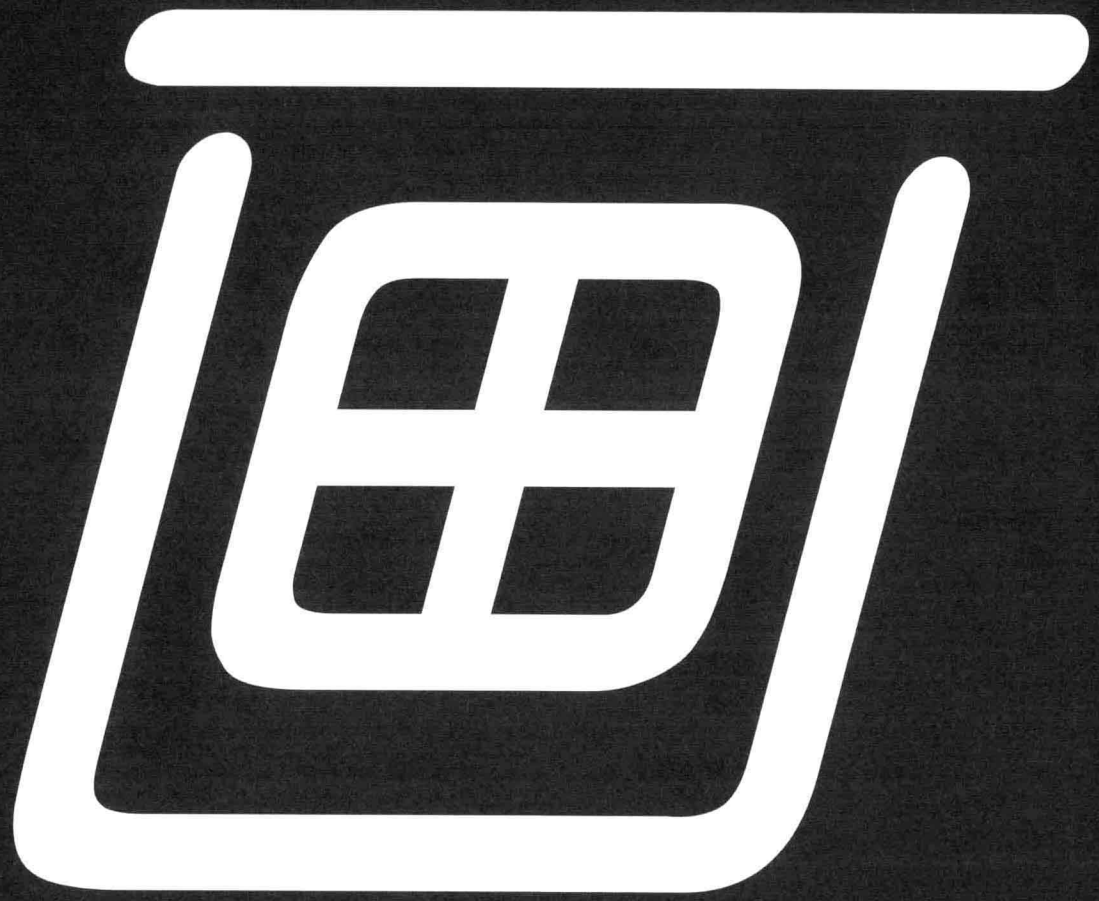
关注：通过商业模式的创新带来积极的社会和商业的变革

伊卡柏一直不停地在寻找能产生深远社会影响的创新商业模式。利用乡村银行的小额贷款网络，伊卡柏的革命性商业模式已为超过1亿的孟加拉人带来了电话服务。他目前在寻找能让穷人负担得起电费的全新商业模式。作为麻省理工学院列格坦中心(Legatum Center)的负责人，他正在借助业务的创新推广技术授权来促进经济和社会发展。

# 内容分布图

本书分为5章：**①**用来描述、分析、设计商业模式的工具，商业模式画布（business model canvas）。**②**基于领先商业思想家理念的商业模式式样（business model patterns）。**③**帮助你设计商业模式的技术方法。**④**通过商业模式视角重新解读的战略。**⑤**一套帮你设计创新商业模式的通用流程，这一流程用到了本书中所有的概念、方法和工具。●后面的章节提供了可供探讨的5个关于商业模式未来展望的主题。○最后，后记可以让我们一窥本书的创作过程。





# 目 录

## ① 画布

- 4 商业模式定义
- 6 9个构造块
- 34 商业模式画布

## ② 式样

- 46 非绑定式商业模式
- 56 长尾式商业模式
- 66 多边平台式商业模式
- 78 免费式商业模式
- 98 开放式商业模式

## ③ 设计

- 116 客户洞察
- 124 创意构思
- 136 可视思考
- 150 原型制作
- 160 故事讲述
- 170 情景推测

## ④ 战略

- 190 商业模式环境
- 202 评估商业模式
- 216 商业模式视角下的蓝海战略
- 222 管理多个商业模式

## ⑤ 流程

- 234 商业模式设计流程

## ● 展望

- 252 展望

## ○ 后记

- 264 本书来自哪里
- 266 参考文献

布



# 商业模式画布

*The Business Model Canvas*

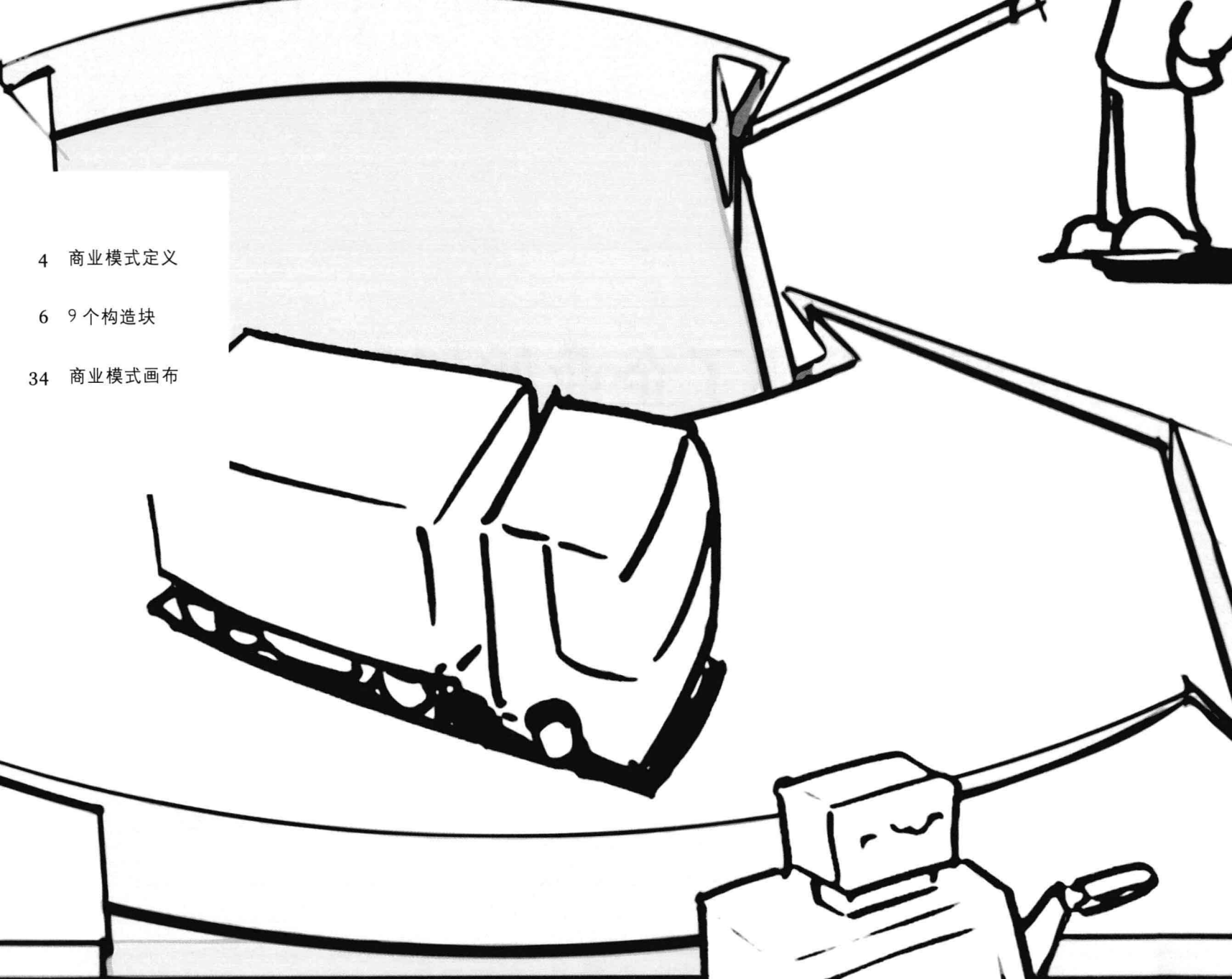
一种用来描述商业模式、可视化商业模式、评估商业模式以及改变商业模式的通用语言



4 商业模式定义

6 9个构造块

34 商业模式画布





## 商业模式\_定义

**商业模式描述了企业如何创造价值、  
传递价值和获取价值的基本原理**