

THE BUSINESS

商业模式 创新设计大全

90%的成功企业都在用的55种商业模式

55 Models

That Will

Revolutionise

Your

Business

著

【瑞士】

奥利弗·加斯曼 | Oliver Gassmann

卡洛琳·弗兰肯伯格 | Karolin Frankenberger

米凯拉·奇克 | Michaela Csik

译

聂茸 贾红霞

MODEL NAVIGATOR

为什么好的商业模式能让企业一炮而红，基业长青？

深入研究50年来最具革命性的商业模式创新案例

详尽解读世界上最赚钱的**55种商业模式**

帮助你**打破一切常规**，对现有商业模式进行重组和创造性模仿
为创造新的商业模式**酝酿灵感**，找到适合你的企业的商业模式

THE BUSINESS 商业模式 创新设计大全 90%的成功企业都在用的55种商业模式 MODEL NAVIGATOR

55 Models

That Will

Revolutionise

Your

Business

奥利弗·加斯曼 | Oliver Gassmann

著 【瑞士】卡洛琳·弗兰肯伯格 | Karolin Frankenberger
米凯拉·奇克 | Michaela Csik

译 聂茸 贾红霞

中国人民大学出版社
• 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

商业模式创新设计大全：90% 的成功企业都在用的 55 种商业模式 / (瑞士) 奥利弗·加斯曼, (瑞士) 卡洛琳·弗兰肯伯格, (瑞士) 米凯拉·奇克著; 聂茸, 贾红霞译. — 北京: 中国人民大学出版社, 2017.5

ISBN 978-7-300-23919-4

I. ①商… II. ①奥… ②卡… ③米… ④聂… ⑤贾… III. ①商业模式—研究 IV. ①F71

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 010386 号

商业模式创新设计大全：90% 的成功企业都在用的 55 种商业模式

奥利弗·加斯曼

【瑞士】卡洛琳·弗兰肯伯格 著

米凯拉·奇克

聂茸 贾红霞 译

Shangye Moshi Chuangxin Sheji Daquan: 90% de Chenggong Qiye Dou Zai Yong de 55 Zhong Shangye Moshi

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京联兴盛业印刷股份有限公司

规 格 160mm × 235mm 16 开本

版 次 2017 年 5 月第 1 版

印 张 26 插页 2

印 次 2017 年 5 月第 1 次印刷

字 数 398 000

定 价 99.00 元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换



阅读成就思想……

Read to Achieve



Authorized translation from the English language edition, entitled *The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business*, 1 edition, 978-1-292-06581-6 by Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger and Michaela Csik published by Pearson Education, Limited, publishing as Pearson FT Press, Copyright © Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger and Michaela Csik 2014(Print).

This translation of *The Business Model Navigator 1/e*, is published by Pearson Education Asia Limited and China Renmin University Press by arrangement with Pearson Education Limited.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Limited.

Chinese Simplified language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and CHINA RENMIN UNIVERSITY PRESS CO., LTD. Copyright © 2017.

本书中文简体字版由培生教育（亚洲）有限公司授权中国人民大学出版社有限公司合作出版，未经出版者书面许可，不得以任何形式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 Pearson Education（培生教育出版集团）激光防伪标签。无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。

单凭生产上的革命是不足以确保公司持续成功的，我们想鼓励员工将他们的注意力转移到商业模式的新形式上来。本书提到的“商业模式导航”方法论可以帮他们培养创造力和新的思维模式。

福尔克马尔·邓纳尔博士 (Volkmar Denner)
罗伯特博世集团 CEO

《商业模式创新设计大全》一书中的方法和战略对斯坦福大学“设计的远见与创新”这门哲学课是一个完美的补充。它对理论和实践都有很大帮助。

拉里·莱费尔教授 (Larry Leifer)
斯坦福设计研究中心主任

《商业模式创新设计大全》一书深入阐述了持续性创新不仅来源于灵感，更需要建立在有序的经验分享和数据分析上。不论处于哪种行业，让公司的商业模式不断适应迅速变化的环境都对公司成败起着决定性的作用。

拉尔夫·施奈德博士 (Ralf Schneider)
德国安联集团首席信息官

巴斯夫致力于“商业模式导航”方法论的研究已经超过五年了。该方法在融合各种商业观点的同时创造了更开放的观念。我们将书中描述的方法论应用于不同的环境和领域，作用真是奇妙！

佩特拉·巴斯姆博士 (Petra Bachem)
巴斯夫集团销售副总裁和销售专家

像新空间 (New Space) 这样关注度很高的领域真的能从《商业模式创新设

计大全》一书中受益匪浅，因为市场将会被各种商业模式革命所定义——经历各种可能性是一个相当具有竞争性的优势！

亨宁·罗德爾博士 (Henning Roedel)

美国宇航局埃姆斯研究中心

《商业模式创新设计大全》一书将我们的眼界扩展至公司创新发展的整个过程。它将商业和技术的领导力结合在一起，提高了变革的成功率。

斯蒂芬·博格斯 (Stefan Borgas)

ICL 集团特拉维夫分公司董事长兼首席执行官

亚马逊的首席执行官将会如何评价我的工作？如果罗宾·库克在我的地盘，他会建立起哪些新的客户群？《商业模式创新设计大全》一书帮助我们打破自己的行业传统，并铺就了一条充满耀眼新思想的道路。

沃尔夫冈·里德 (Wolfgang Rieder)

普华永道瑞士业务部门咨询主任以及管理合伙人

在我们的企业家中心，我们用《商业模式创新设计大全》这本书来指导商业模式设计。这本书远比其他出版物更加关注具体的指导。它是每一位战略企业家的必备法宝。

托马斯·希尔德豪尔博士 (Thomas Schildhauer)

柏林企业家研究实验室和诊所主任

研究深入且结果易被用于实践。这是一本管理类书籍应该做到的！《商业模式创新设计大全》非常吸引人，充满正能量并打破了常规！

艾伦·恩科尔博士，教授 (Ellen Enkel)

《研发管理》杂志总编

《商业模式创新设计大全》是一本符合预期的、相当有帮助的书，拥有清晰的定义与实际商业中的生动案例。它是希望进行企业变革的经理人的必读书。

贝恩德·里格斯博士 (Bernd Riggers)

汉莎科技公司深圳分公司首席执行官

《商业模式创新设计大全》一书为我们提供了一个好机会，来挑战我们对于商业模式和营收的习惯性思维方式。与项目组和员工一起参与挑战性讨论是发人深省的，并能够提升员工的协同工作力。

伊恩·罗伯茨博士 (Ian Roberts)

布勒公司首席技术官

《商业模式创新设计大全》这本书准确阐释了一种商业模式从消费者身上获利的方式和原因。许多精明的新兴公司重复或者延续着他们的商业模式，以应对发展过程中的不同局面（不论是计划好的还是没有计划好的）。在数据感知公司 (Datafeel)，我们的商业模式毫无疑问一直在变，了解它对价值进化的影响是非常有帮助的。这证明新兴公司必须保持活力来更好地解决资金监管问题和乐观地看待价值。

罗伯特·舒尔茨 (Robert Schultz)

波士顿数据感知公司创始人兼首席执行官

对我们博世公司来说，在未来开发一流产品的过程中，应用新的商业模式变得越来越重要。这 55 种商业模式为开发属于我们自己的商业模式提供了一个很棒的工具箱，尤其是对我们未来的互联网商业服务部分。

海因茨·德伦巴赫博士 (Heinz Derenbach)

博世软件创新公司首席执行官

《商业模式创新设计大全》一书为传统行业挑战自己原有优势的逻辑，发展新的商业模式提供了一条行之有效的途径。

理查德·沃克 (Richard Walker)

贝尔法斯特女王大学业务经理

《商业模式创新设计大全》使我们可以全面而系统地掌握商业模式。加斯曼的方法论不仅给出了结果，而且还为我们打开了思维空间。

丹尼尔·森海泽尔 (Daniel Sennheiser)

森海泽尔公司战略与财务部总裁

我们将自己的商业模式变革和《商业模式创新设计大全》进行匹配，发现这个伟大的方法论有着相当高的可操作性。

乌利齐·艾泽特博士 (Ulrich Eisert)

SAP 公司 (瑞士) 研发经理

对于大型组织来说，所有新起步的组织都应该把最主要的目标集中在客户和创新上——《商业模式创新设计大全》一书提供了一种非常清晰的方法论，来实现商业模式下一阶段的快速发展。

约翰·格林 (John Glynn)

山依货运集团董事总经理

当我在为公司规划未来发展方向时，《商业模式创新设计大全》一书为我提供了一套有价值的新方法，尤其有助于跳出传统思维。这些商业案例为想开拓新商业模式或商业模式组合的人提供了有效的指导。

玛丽·多诺万 (Mary Donovan)

Caragh 咨询公司 CEO

我们用了 3 天时间和一位核心客户开研讨会，共同研究了《商业模式创新设计大全》一书。除了探讨开发前景广阔的商业模式之外，我们共同的经验也增加了我们未来合作的可能性。

苏珊·施罗德 (Susan Schröder)

西门子公司能源部创新经理

任何商业模式创新都需要克服心理障碍。《商业模式创新设计大全》这本精彩的并为我们提供了 21 世纪思考商业模式的新方式。

雷扎·瓦兹瑞 (Reza Vaziri)

德国 3M 公司总经理

研读《商业模式创新设计大全》一书，不仅可以帮助我们更好地解决公司内部的问题，也能促使我们分析并了解竞争对手的商业模式，以及彼此的市场空间定位。

赖纳·费奇斯博士 (Reiner Fageth)

CEWE 色彩公司管理董事会成员

这些模式是非常具有创新性的方法，是一个很棒的营造商业模式思考态度的工具。

安吉拉·贝肯鲍尔博士 (Angela Beckenbauer)

喜得利集团创新经理

《商业模式创新设计大全》一书为人们提供了一个结构性的思路，来识别仍比较模糊的商业模式创新领域。55 种商业模式使我们能够更容易地尝试新的经营方式。

迈克尔·戴贝尔 (Michael Daiber)

ABB 公司涡轮系统部门创新代理

这些商业模式对于创建和实施激进式创新的人来说，将是一个提供灵感和最佳实践方法的重要来源。

丹尼尔·莱德曼 (Daniel Ledermann)

瑞士电信公司创新孵化与组合部总裁

《商业模式创新设计大全》肯定可以帮助你挑战目前的商业逻辑，释放出一个产生解决方案的新空间，并创造出一些新思路。我们认为这将是未来成功的先决条件。

克里斯托弗·迈斯特博士 (Christoph Meister)

豪瑞集团创新经理

我从他人处学到了如何欣赏成功的商业模式，但是我在这里学到了如何自己创造出一个成功的商业模式。

托马斯·莫里亚蒂 (Thomas Moriarty)

Firecomms 公司首席执行官

55 种革命性商业模式？第一眼看上去让人觉得不可思议，可是再看就会发现这本书是一个灵感之源，能帮你创新自己的商业模式，并在未来获得成功，读起来让人欲罢不能。

伯恩哈德·克莱因 (Bernhard Klein)

维也纳旅游协会品牌总监

《商业模式创新设计大全》一书为你提供了一个关于商业模式的各种构想和结构的广泛组合。它可以帮助你在我所熟知的商业领域内创造出全新的、独创的解决方案。

斯特芬·施特劳斯 (Stefan Strauss)

MTU 集团商业拓展服务部总监

商业模式创新的方法

在过去五十年中，绝大部分革命性商业模式创新都诞生于美国，这的确要归因于美国人充满活力和积极进取的性格。我们在硅谷的时光启发了我们开始研究一套适用于商业模式创新的方法。每个模式设计师的研究都囊括了已有的设计方法，尽管他们的研究不能保证产生完美的结果，但肯定能极大地提高成功的概率。在商业管理领域，我们试图寻找某种工具或方法以帮助完成商业模式创新这项最困难的任务，却都徒劳无功。这使得我们花费数年时间自行研究创新模式的设计方法，并在已意识到该方法实用价值的领先行业企业中进行检验。

瑞士圣加伦大学是欧洲最顶级的商学院之一。在这里，我们致力于商业模式创新方面最前沿的研究。基于学术层面和实践视角长期积累的经验，我们创作了本书即将介绍的方法。许多顶级咨询公司运用的概念和工具已由类似的学术研究机构提出。例如，由罗勃特·G. 库珀（Robert G. Cooper）创立的用于新产品开发管理技术的门径管理系统（the Stage-Gate process）和由迈克尔·E. 波特（Michael E. Porter）提出的五力模型概念（Five Forces）。这些成功的方法论产生于扎实的研究，拥有可信的理论基础。在这些方法的基础上，我们有理由相信商业模式创新导航将大大扩展和丰富这一领域。

我们在此提出的商业模式创新设计法不仅具有实践价值，还具有广泛的实证研究基础。通过研究过去五十年中最具革命性的商业模式创新案例，我们确定了哪些可预见的、系统化的模式是这些创新的核心。出乎意

料的是，我们发现 90% 以上的商业模式创新只是简单重组了其他行业已存在的想法和概念。就像工程师利用某些符合物理规律、技术规则和启发法的设计方法一样，这一认识也可以为我们所用。当你努力进行商业模式创新时，可以使用商业模式创新导航中介绍的 55 种成功的商业模式，为你设计蓝图。

接着，我们把研究成果应用于更深入的研究以及多个国际领先企业的咨询项目中，这些企业涉及多个行业，比如化学、制药、生物科技、机械工程、电子、电学、能源、服务业、贸易、信息技术、电信、汽车工业、建筑和金融服务等。我们研究联盟中的学术界人士与产业之间密切的合作关系，以及企业实施的双边项目对进一步改善我们的方法论起到了非常重要的作用。同时，与斯坦福大学设计研究中心的合作也给予了我们很大的启发。本书的两位作者都曾在该设计研究中心进行了数月的研究。“设计思维”的创始人启发我们将迭代的、以用户为导向的和触觉化的设计吸纳到我们的方法论中。我们还获得了圣加伦大学 EMBA 学员们极具价值的反馈意见。多年来，我们一直在该大学教授“商业模式创新导航”这门课程。

本书由一脉相承的三个部分构成。

第一部分着力于介绍商业模式创新的核心元素和基本原理。为此，我们提供了有助于理解相关商业模式设计概念的框架，并帮助读者做好对商业模式创新设计进行思考的准备。本部分除了介绍以结构化方式呈现的“开发创新型商业模式四步法”外，还一并介绍了神奇的三角描述法，用以描述商业模式的逻辑和维度。在本部分的最后，我们归纳了一系列与成功的商业创新项目具有高度相关性的关键因素，从而圆满结束了本书的第一部分。

本书第二部分进一步阐述了关于商业模式创新核心要素的深刻洞见，即 55 种商业模式的具体描述。这些强大的工具能够创造出关于商业模式创新的新思想，为具有创意的模仿和概念的融合提供了共同基础。

对于较为迫切的读者，第三部分能够立即让你将商业模式创新设计大全和 55 种模式应用于自己的商业模式创新中。读完“商业模式创新十大

步骤”后，你就能马上形成关于自己的商业模式创新的基本想法。

我们目前的研究主要针对从业者，因而刻意回避了一些复杂的理论层面的争论，没有在正文中引用参考文献。感兴趣的学者和从业者可以登录我们的官方网站 www.bmi-lab.ch，我们将在网站上定期更新研究进展和相关方法。

本书介绍的方法非常好用，并已在许多公司和组织中获得了成功。从业者与我们一样，几乎沉迷于这本《商业模式创新设计大全》。希望我们的努力能为未来商业模式创新的逐步发展贡献绵薄之力。我们的方法虽然无法保证你获得成功，但肯定会提高你成功的概率。要记住的是：没有冒险，就没有收获。

祝你一切顺利！

第一部分 如何推动商业模式创新

- 01 | 什么是商业模式以及为何要进行商业模式创新 3
- 02 | 商业模式导航 21
- 03 | 管理变革 68

第二部分 55 种最吸金的成功商业模式

- 04 | 附加商业模式：对附加产品收取额外费用 91
- 05 | 联盟商业模式：你的成功就是我的成功 98
- 06 | 合气道模式：将竞争者的优势转化为劣势 103
- 07 | 拍卖商业模式：一次，两次……成交 108
- 08 | 物物交换商业模式：一报还一报 113
- 09 | 取款机商业模式：利用负运营资本赚取利润 118
- 10 | 交叉销售商业模式：一箭双雕 123
- 11 | 众筹模式：大家一起来投资 127
- 12 | 众包模式：外包给大众 132
- 13 | 客户忠诚度商业模式：忠诚度的长期激励机制 137
- 14 | 数字化商业模式：把实际产品数字化 142
- 15 | 直销商业模式：跳过中间商 148
- 16 | 电子商务商业模式：更加透明、更加节约的网上交易 153
- 17 | 体验式销售商业模式：打造具有情感吸引力的产品 159
- 18 | 固定费用模式：“任你吃”——固定价格内的无限制消费 165

- 19 分式产权商业模式：分时度假有助于高效率 170
- 20 特许经营权模式：人人为我，我为人人 175
- 21 免费增值模式：免费的基础版本和付费的高级版本二选一 181
- 22 从推动到拉动模式：消费者创建一个价值漩涡 185
- 23 保证可用性模式：产品的可靠途径 191
- 24 隐性收入模式：寻找替代来源 196
- 25 成分品牌商业模式：品牌中的品牌 201
- 26 集成者商业模式：参与整个生产链 206
- 27 单一业务商业模式：从专业服务中获益 211
- 28 客户数据杠杆化商业模式：充分利用已知信息 215
- 29 许可证经营模式：知识产权商业化 221
- 30 锁定模式：用高转移成本确保客户忠诚度 226
- 31 长尾模式：积少成多的小额收入 231
- 32 附加值商业模式：使核心业务以外的技术多样化 236
- 33 大规模定制模式：大批量生产个性化产品 241
- 34 平价服务模式：无论怎样，至少很便宜 246
- 35 开放式创新模式：推动协作以创造价值 251
- 36 开源创新模式：共同合作设计出免费的解决方案 257
- 37 指挥家模式：价值链管控 262
- 38 计费购买模式：按程计费 266
- 39 按需付费模式：无论如何，你值得拥有 271
- 40 P2P 模式：个人对个人的商业模式 275
- 41 绩效契约模式：以结果计费 281
- 42 剃刀和刀片模式：诱饵和鱼钩 286
- 43 租赁模式：购买短期使用权 290
- 44 收入共享模式：双赢的共生关系 295

45	逆向工程模式：向竞争者学习 300
46	逆向创新模式：学习出色的解决方案 305
47	罗宾汉式商业模式：取之富者，施之贫者 310
48	自助服务模式：让消费者自己干活 315
49	店中店模式：搭载经营 320
50	解决方案提供者模式：在一站式商店中找到你需要的一切 325
51	订购模式：购买季票享受服务 330
52	超市模式：越多越便宜 334
53	以穷人为目标的商业模式：锁定处于收入金字塔底层的消费者 338
54	垃圾变现模式：垃圾变现金 343
55	双边市场模式：激发间接网络效应 348
56	极致奢侈模式：只有想不到，没有做不到 353
57	用户设计模式：用户成为独具创造性的创业者 358
58	白标模式：实施自己的品牌策略 363

第三部分 商业模式创新实践

59	商业模式创新的十个建议 371
60	55 种商业模式概述 375
61	附录 390
	译者后记 397