



WILEY

你正拿看的是一本指导手册，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。

经典
重译版

Business Model Generation

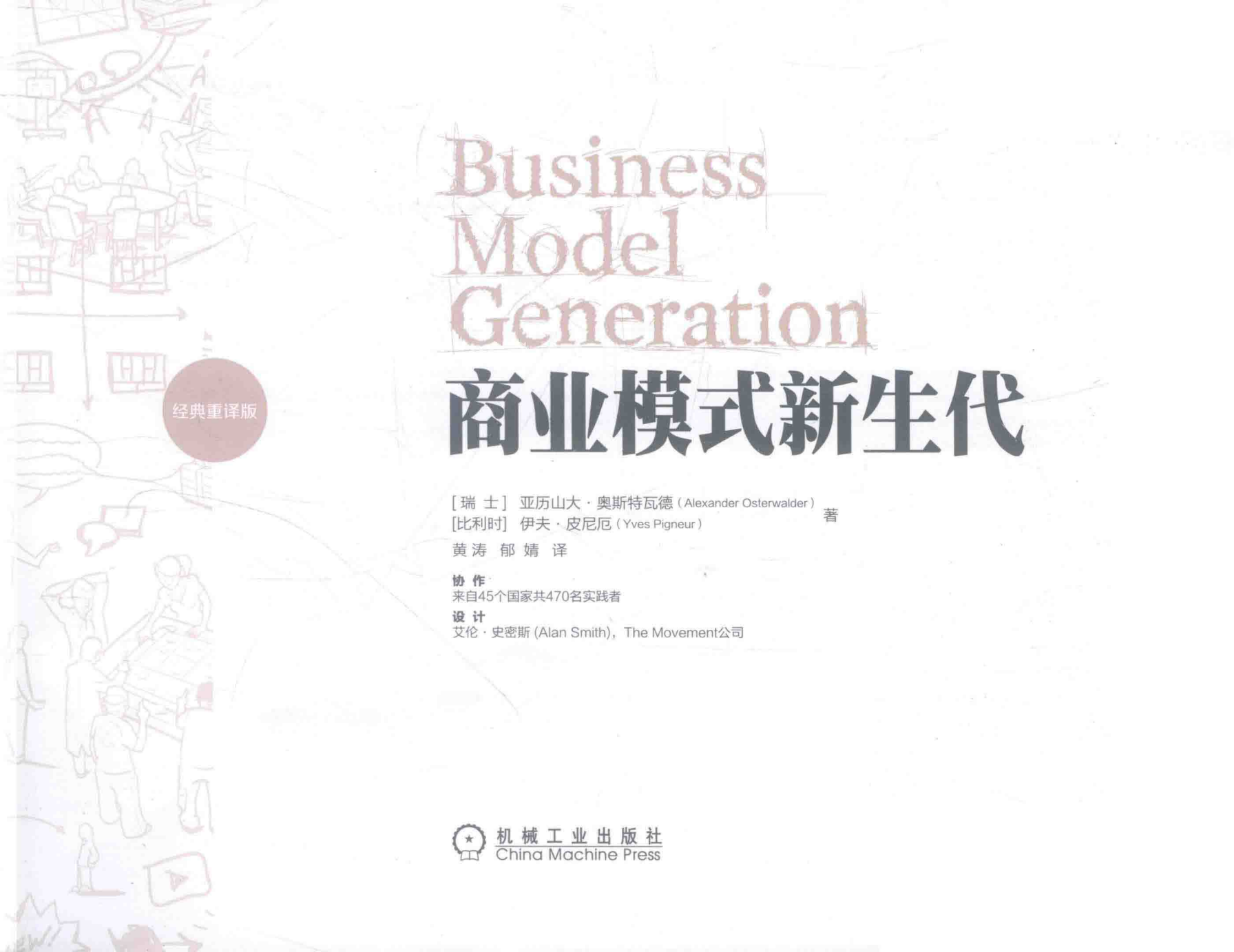
商业模式新生代

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

[比利时] 伊夫·皮尼厄 (Yves Pigneur)

黄涛 郁婧 译 会杰 审校

社
ESS

The background features a series of red line-art sketches on the left side, depicting various business scenarios: a meeting around a table, a person presenting at a podium, a person working at a computer, and a person holding a document. The rest of the background is a light, textured grey.

Business Model Generation

商业模式新生代

经典重译版

[瑞士] 亚历山大·奥斯特瓦德 (Alexander Osterwalder) 著
[比利时] 伊夫·皮尼厄 (Yves Pigneur)

黄涛 郁婧 译

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

图书在版编目 (CIP) 数据

商业模式新生代 (经典重译版) / (瑞士) 亚历山大·奥斯特瓦德, (比) 伊夫·皮尼厄著; 黄涛, 郁婧译. —北京: 机械工业出版社, 2016.10
(2016.11 重印)

书名原文: Business Model Generation

ISBN 978-7-111-54989-5

I. 商… II. ①亚… ②伊… ③黄… ④郁… III. 商业模式—研究 IV. F71

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 229601 号

本书版权登记号: 图字: 01-2010-7823

Alexander Osterwalder, Yves Pigneur. Business Model Generation.

Copyright © 2010 by Alexander Osterwalder and Yves Pigneur.

This translation published under license. Simplified Chinese translation copyright © 2016 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, Inc. 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, Inc. 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

商业模式新生代 (经典重译版)

出版发行: 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: 董凤凤

责任校对: 殷虹

印刷: 北京诚信伟业印刷有限公司

版次: 2016 年 11 月第 1 版第 2 次印刷

开本: 240mm × 186mm 1/16

印张: 18

书号: ISBN 978-7-111-54989-5

定价: 89.00 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

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光/邹晓东

请访问商业模式中心

www.BusinessModelHub.com (英文)

你是否具有企业家精神？

是_____否_____

你是否不断地思考创造价值和新的商业模式？或不断地思考如何改进或改革你的企业？

是_____否_____

你是否正试着寻找具有创造性的做生意的新方式，以替换陈旧过时的方式？

是_____否_____

如果你对以上任何一个问题的
答案是“是”，
那么欢迎加入我们！

你手中正握着一本为梦想家、游戏规则改变者、陈旧商业模式的挑战者和未来企业的设计者准备的实操手册。这是一本写给商业模式时代的书。

如今，数不清的新商业模式不断涌现。全新的产业在形成，旧的产业在崩塌。不断涌现的新商业模式正在挑战保守的旧模式，而这些旧模式中有一部分也在脱胎换骨后完成重塑。

在你的想象中，你的企业在未来两年、五年或十年之后会采用何种商业模式？你会是主流玩家之一吗？你是否要面对那些炫耀着令人敬畏的新商业模式的竞争对手？

本书将带你深刻领会商业模式的本质。书中对传统商业模式和最尖端的新商业模式以及它们的机制、创新技术做出了描述，介绍了在激烈的竞争环境中使用自己的商业模式的方法、如何为自己的企业重新设计商业模式的方法。

你一定已经注意到，这不是一本典型的战略或管理书籍。我们设计本书，旨在以快速、简便且直观的方式，向你传达你必须知道的内容。书中案例均以图形化的形式呈现，配上各种练习和情境讨论，你可以边学边用。我们不是要写一本关于商业模式创新的传统书籍，我们是在尝试为有远见卓识的人，改变游戏规则的人，致力于挑战过时的商业模式、设计未来企业的人设计一套实用的指南。我们也努力创造一本漂亮的图书以增强你的“消费”带来的愉悦。我们希望你享受使用它的过程，就如同我们享受创造它的过程。

本书有一个配套的在线交流社区（这对于本书的创作而言也是必须的，你后面就会发现这一点）。由于商业模式创新是一个迅速发展的研究领域，你可能不满足于本书的内容，并希望在网络上找到新的工具。请加入由参与本书编写的商业实践者和研究者组成的全球社区。在那里，你可以参加关于商业模式的讨论，从其他人领悟到的内容中学习，并尝试作者提供的新的商业模式工具。请登录商业模式在线互动平台：www.BusinessModelGeneration.com/hub。

商业模式创新并非新生事物。早在1950年大来卡（Diners' Club）推出信用卡时，它就在实践着商业模式创新。施乐（Xerox）同样如此，它在1959年推出了复印机租赁业务和逐页计费系统。事实上，我们可以将商业模式创新的历史一直追溯到15世纪，那时约翰内斯·古登堡（Johannes Gutenberg）为其发明的机械印刷设备寻找用武之地。

如今，创新商业模式对产业版图的改变之大、之快却是史无前例的。对企业家、经理人、咨询顾问及学者而言，正是理解这场非凡的进化所产生的影响的大好时机。现在是时候去理解并系统地解决商业模式创新带来的挑战了。

最终，商业模式创新是为了给企业、客户和社会创造价值，是为了淘汰落后的模式。有了iPod数字媒体播放器和iTunes网上商店，苹果公司开辟了一个具有创造性的新商业模式，将公司转变为在线音乐领域的领军力量。Skype运用点对点网络技术（peer-to-peer），以一个创新性的商业模式为我们带来了极其廉价的全球语音通信资费以及Skype用户之间的免费通话。它目前已经成为世界上最大的国际语音通信运营商。Zipcar将城市居民从车主的单一身份中解放出来，在一套基于费用的会员制管理系统下，提供兼职或全职的按需汽车租赁服务。这一商业模式同时迎合了不断增加的用户需求和愈加紧迫的环境问题。通过一个创新性的商业模式，孟加拉乡村银行（Grameen Bank）使得面向穷人的小额贷款流行起来，从而缓和了贫困带来的问题。

但我们如何才能够系统地创造、设计以及使用这些强大的新商业模式呢？我们如何去质疑，挑战以及改变旧的、过时的商业模式？我们如何将具有远见的理念转化为改变游戏规则的商业模式，以挑战既有的模式——或者使我们自己的商业模式更加有活力？本书的写作意图便是向你提供以上问题的答案。

实践胜于说教，因此我们在编写本书的过程中运用了一种新的模式。商业模式创新社区的470位成员向本书贡献了他们的案例、经历，以及他们对本书手稿的评价，而我们也用心地接纳了他们的反馈。关于我们编写本书的经验，详见本书最后一个章节。

商业模式 创新社区的 七张面孔



企业高管
让-皮埃尔·科尼
(Jean-Pierre Cuoni)
主席/EFG 国际

专注领域：在一个传统产业中建立一个新的商业模式

让-皮埃尔·科尼是EFG国际的主席，EFG国际是一家拥有着行业内最具创新性的商业模式的私人银行。通过EFG，他极大地转变了传统的银行、客户以及客户经理之间的关系。在一个有着成熟玩家的保守的行业当中，设计、搭建并实施一个创新的商业模式，是一门艺术，这一系列动作同时也使得EFG国际成功跻身业内增长最快的银行之列。



内部创业家
达芬·迈尔
(Dagfinn Myhre)
商业模式研究和创新负责人/
Telenor

专注领域：以正确的商业模式利用最先进的科技

达芬领导着全球十大移动通信运营商之一的挪威电信公司的一个事业部。通信产业是一个要求不断创新的产业，达芬的创新精神帮助挪威电信公司识别并理解了一种可持续的商业模式，使得最新技术进步的潜能得以被利用。通过对关键行业趋势的深度分析，以及开发和运用最前沿的分析工具，达芬的团队探索出了新的商业概念和机遇。



企业家
马里耶勒·西格斯
(Marielle Sijgers)
企业家/CDEF 控股公司

专注领域：找到未被满足的客户需求，并围绕这些需求建立新的商业模式

马里耶勒·西格斯是一位成熟的企业家。她与商业伙伴罗纳德·霍夫 (Ronald van den Hoff) 一起，以一个创新的商业模式撼动了整个会议、会展及酒店行业。遵循着未被满足的客户需求这一思路，这对搭档创造了许多新的概念，诸如seats2meet.com，使得非常规地区的突发会展预订成为可能。西格斯和霍夫不断地思考着新的商业模式概念，并将其中最具发展前景的概念做成企业。



投资人

格特·斯蒂恩斯
(Gert Steens)

总裁兼投资分析师/Oblonski 有
限公司

**专注领域：投资有着最具竞争力
商业模式的企业**

格特的职业就是识别最优秀的商业模式。投资错误的企业和错误的商业模式将使得他的客户蒙受数百万欧元的损失，同时毁掉他的声誉。理解新的创新商业模式已经变成他工作的核心部分。他的分析远远超出寻常的金融分析，而是通过对商业模式的比较确定企业的战略差异，从而找出竞争优势的差异。格特一直在寻求有创新的商业模式。

顾问

巴斯·范·奥斯特胡特
(Bas van Oosterhout)

高级咨询师/凯捷咨询
(Capgemini Consulting)

**专注领域：帮助客户发现其商业
模式中的问题，并帮助他们构思
和建立新的商业模式**

巴斯是凯捷咨询商业创新团队的一员。他和他的客户，都热衷于通过创新来提升绩效和加强竞争力。由于与其客户项目的强相关性，商业模式创新社区如今已经成为了他工作中的核心部分。他的目标就是以新的商业模式，从构思能力层面到理念实施层面，为客户提供引导和帮助。为了实现这样的目标，不论什么行业，巴斯凭借的是他对最强大的商业模式的解。

设计师

特里什·帕帕达克斯
(Trish Papadakos)

独资企业主/the institute of you
公司

**专注领域：找到正确的模式去启
动一个创新的产品**

特里什是一位富有天分的年轻设计师，她尤其善于捕捉一个理念的精髓并运用于客户沟通中。目前她正致力于实现自己的一个服务于职业转型人群的商业理念。经过几个星期的深度研究，她已经进入了设计环节。特里什知道要想将她的服务构想推上市场必须找到一个合适的商业模式。她了解客户所面临的问题，这是她作为设计师每天需要解决的问题。但由于她缺乏商科教育背景，她需要专业词汇和工具以助于了解问题的全局。

良心企业家

伊卡柏·卡迪尔
(Iqbal Quadir)

社会企业家/格莱珉电话公司
(Grameen Phone) 创始人

**专注领域：利用创新商业模式带
来积极的社会变革及经济变革**

伊卡柏在不断地寻找具有巨大社会影响力的创新商业模式。他的变革模型帮助超过1亿的孟加拉人通过运用孟加拉乡村银行的小额贷款网络享受到了电话服务。如今他正在寻求一种新的模式，为穷人带去价格可承受的电力能源。作为麻省理工列格坦中心的负责人，他将通过创新商业模式，促进技术授权成为经济和社会发展的渠道。



布



商业模式画布

The Business Model Canvas

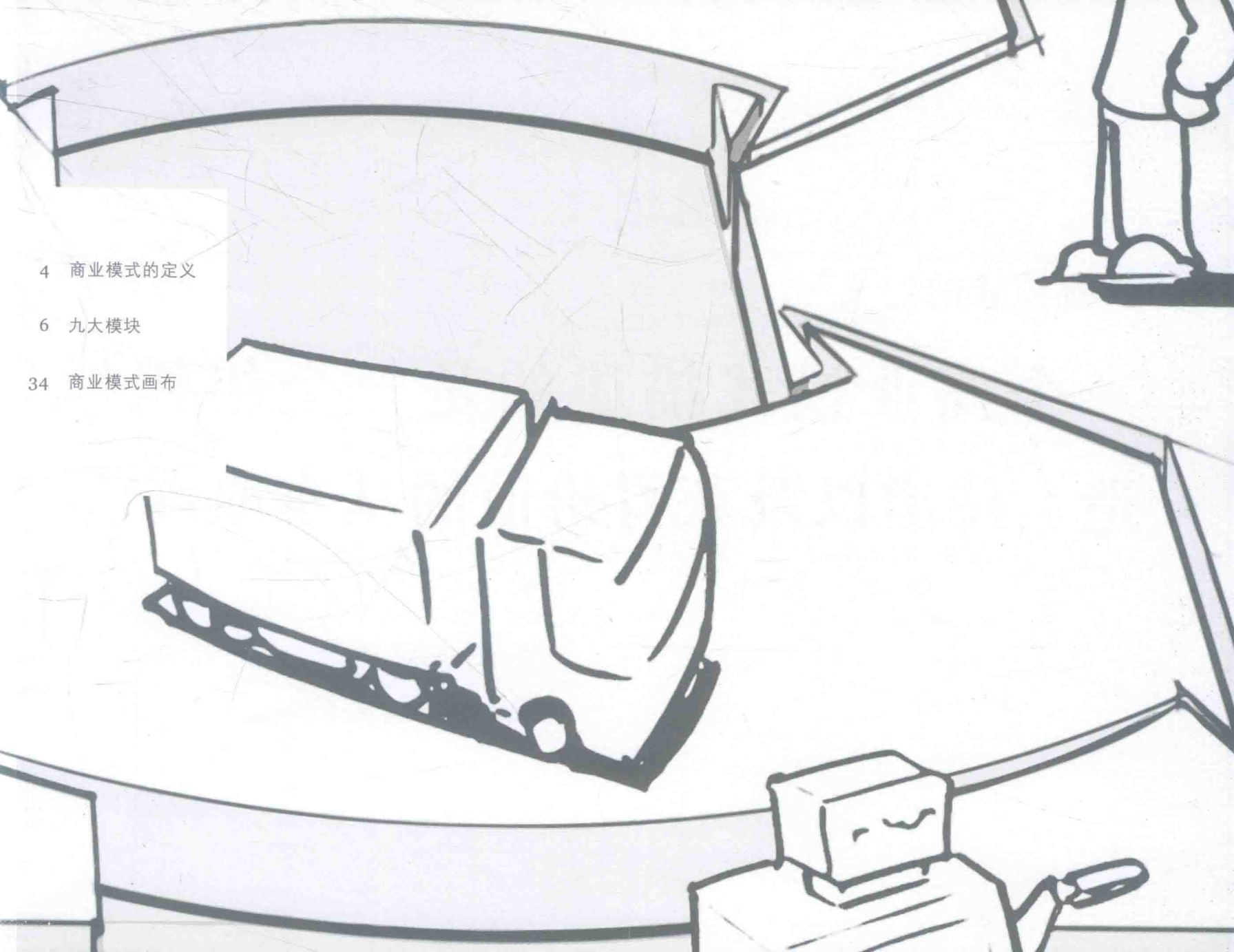
我们需要一种统一的语言，用以直观地描述、评估并改变一个商业模式。



4 商业模式的定义

6 九大模块

34 商业模式画布



商业模式的定义

一个商业模式描述的是一个组织创造、传递以及获得价值的基本原理。

任何好的关于商业模式创新的讨论、会议及研讨的起点都应该基于对一个商业模式本质的共识性的理解。我们需要一个人人都能理解的对于商业模式的定义：一个可以使描述和探讨变得容易的定义。我们需要从相同的起点和相同的事物开始讨论。确定这样一个定义的挑战是，它既要简单、有效、直观、易理解，又不能因过于简化而降低了其描述真实企业运行环境下的复杂情况的能力。

在接下来的篇幅中我们提供了一个商业模式的定义方式，你可以通过它来描述和分析各种商业模式、你所在的组织、你的竞争者以及其他的企业。这种定义方式已经被世界范围内的很多组织应用和检验过了，其中包括 IBM、爱立信、德勤、加拿大公共服务及政府服务部。

这种定义方式可以成为一种通用语言，使你得以简单地描述和操控商业模式以创造新的战略选择。离开了这样一种通用的语言，很难系统地去挑战某一个商业模式假设并成功地创造一个新的模式。

我们相信要描述一个商业模式，可以很好地通过构成它所需的九大模块来完成，这九大模块可以展示出一家公司寻求利润的逻辑过程。这九大模块涵盖了一个商业体的四个主要部分：客户、产品或服务、基础设施以及金融能力。商业模式就像一幅战略蓝图，可以通过组织框架、组织流程及组织系统来实施。

九大模块



CS

1 客户细分
customer
segments

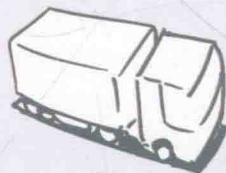
任何一个组织都会服务于一个或多个客户群体。



VP

2 价值主张
value
propositions

一个组织的价值主张在于解决客户的问题和满足客户的需求。



CH

3 渠道通路
channels

价值主张通过沟通、分发以及销售渠道传递给客户。



CR

4 客户关系
customer
relationships

客户关系以客户群体为单位建立和维护。