

全球商业模式的变革与“大企业”的盛衰兴废

# 商业模式全史

[日]三谷宏治 著

马云雷 杜君林 译



以全球性眼光综合分析“大企业”盛衰兴废的力作  
创业者、企业管理者、MBA课程学习者必备的权威圣典

日本商业图书大奖获奖图书  
全球知名企业管理者必选读物

从14世纪的美第奇家族、17世纪的三井越后屋，  
到21世纪的阿里巴巴……

让你一口气读完商业模式的变革史！



江苏凤凰文艺出版社  
JIANGSU PHOENIX LITERATURE AND  
ART PUBLISHING, LTD.

# 商业模式全史

[日]三谷宏治 著

马云雷 杜君林 译



江苏凤凰文艺出版社  
JIANGSU PHOENIX LITERATURE AND  
ART PUBLISHING, LTD.

## 图书在版编目(CIP)数据

商业模式全史 / (日) 三谷宏治著; 马云雷, 杜君林译. —南京: 江苏凤凰文艺出版社, 2015  
ISBN 978-7-5399-8950-1

I. ①商… II. ①三… ②马… ③杜… III. ①商业模式—研究 IV. ①F71

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第294596号

江苏省版权局著作权合同登记: 图字10-2015-502

ビジネスモデル全史 三谷宏治

“BUSINESS MODEL ZENSHI” by Koji Mitani

Copyright © 2014 by Koji Mitani

Original Japanese edition published by Discover 21, Inc., Tokyo, Japan

Simplified Chinese edition is published by arrangement with Discover 21, Inc.

Illustrator: Kuniko Nagasaki (Platinum Studio)

Simplified Chinese edition copyright © 2015 Beijing Fonghong Books Co., LTD.

All rights reserved.

书 名 商业模式全史

---

著 者 [日] 三谷宏治

译 者 马云雷 杜君林

责任编辑 孙金荣

特约编辑 秦 蕊

责任校对 孔智敏

版权支持 王秀荣 张晓阳

封面设计 刘红刚

出版发行 凤凰出版传媒股份有限公司

江苏凤凰文艺出版社

出版社地址 南京市中央路165号, 邮编: 210009

出版社网址 <http://www.jswenyi.com>

经 销 凤凰出版传媒股份有限公司

印 刷 三河市金元印装有限公司

开 本 700毫米×1000毫米 1/16

印 张 20.5

字 数 287千字

版 次 2016年1月第1版 2016年1月第1次印刷

标准书号 ISBN 978-7-5399-8950-1

定 价 42.00元

---

(江苏凤凰文艺版图书凡印刷、装订错误可随时向承印厂调换)

# 序言

《商业模式全史》一书的书名中蕴含了两层含义。

一是书中关于商业术语及经营战略术语的历史。

这些略带庸俗又极其暧昧的商业术语发展至今，可谓一路坎坷。它们时而被褒、时而被贬，时而受人冷落、时而受人拥戴。

商业术语<sup>[1]</sup>的历史大致可以分为以下三个时期：

第一时期，从远古到1990年前后。

这个时期虽然也存在着商业模式的概念以及相关术语，且这些概念和术语对日后诸多方面的变革都起到了决定性的作用，但当时使用它们的人却寥寥无几。

---

[1] 根据克里斯托夫·佐特和拉菲尔·阿米特的论文 *The Business Model* (2010)。

第二时期,1991—2001年。为了解释互联网经济,<sup>[1]</sup>商业术语在这一时期迅速发展至顶峰。

20世纪90年代中期,随着互联网的大规模普及,互联网经济也取得了蓬勃发展。1993年,Mosaic浏览器<sup>[2]</sup>公开后,亚马逊和雅虎都顺势而起。到了1998年,商业模式本身也成为了一种专利(例如Priceline的逆向拍卖模式)。无论是企业主、投资人,还是经营者、媒体,都纷纷使用此类术语,许多学者也对此表现出极大的兴趣。

随着2001年网络泡沫(.com bubbles)的崩溃,人们都认为“商业模式”这类术语也会和其他经营流行语<sup>[3]</sup>一样最终因过时而惨遭淘汰。

然而,“商业模式”竟奇迹般地存活了下来,这必须归功于它的两大作用。作用之一是它回答了“竞争优势的持续性”问题,作用之二是它回答了“革

“商业模式”用途的变迁

	第一时期	第二时期	第三时期
时期	远古—1990	1991—2001	2002—
用途	未被广泛应用	①用来解释电子商务	②用来系统分析竞争优势的持续性 ③革新的源泉
序章中的事例	<ul style="list-style-type: none"> <li>·美第奇家族</li> <li>·旅行支票</li> <li>·信用卡</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>·信用卡的在线支付</li> <li>·PayPal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>·Square</li> <li>·Paypal Here</li> <li>·乐天的SmartPay</li> <li>·Coiny</li> </ul>

[1] 又称为“.com经济”。IBM将其用于内部改良并命名为e-business。属IBM的宣传用语。

[2] Mosaic Communication成立于1994年4月,后更名为Netscape Communication,1995年8月成功上市。总市值曾一度暴涨至20亿美元。

[3] 1990年底,NEC公司为了提高办公电脑的销量,特聘田原俊彦为电视广告代言人,广告中田原大喊:“老板!隔壁的公司都引进SIS了!我们不能再等了!”SIS即Strategic Information System(战略信息系统)。

新方法”的问题。

而这两个问题恰恰是 21 世纪经营战略论必须要面对的两大课题。因此，2002 年以后“商业模式”又迎来了它的“第二春”，即“商业模式”的第三时期。

《商业模式全史》这个书名中还蕴含了另外一层含义，即商业模式变革的历史。历史上存在过哪些重要的商业模式？它们是如何产生发展的？本书都会作一简要概述。

这部分的历史远比商业术语的历史范围更大、内容更深。不过，无论商业如何变化，其中的商业模式都是有规可循的，都是能够为我们所认知的。

归根结底，商业就是：

把采购来或生产出的价值提供给他人，以换取同等的价值。

这些要素的组合就是商业模式。凡是有实力的企业无不拥有自己的商业模式。

但本书记述的并非是那些“成功的典范”，而是那些敢于突破传统商业模式的“改革先驱”。

例如，从“价值补偿”的角度看，有“刀片+刀架”模式的吉列公司，也有“广告模式”的哥伦比亚广播公司；从“价值提供”的角度看，有“百货店模式”的梅西百货公司，也有“连锁店模式”的 A&P 公司等等。

在这些开创了新型商业模式的先驱里，当然不乏一帆风顺的例子，但大多数公司都是历经坎坷，在摸索中努力寻找着前进道路的。其中，梅西百货通过全渠道销售模式走出了经济萧条，而美国 A&P 公司却终究没能逃脱破产的命运(2010)。

实践是先行人，理论是追随者。

克莱顿·克里斯坦森、马克·约翰逊、亚德里安·斯莱沃斯基、琼·玛格丽塔、克里斯托夫·佐特、拉菲尔·阿米特、亨利·伽斯柏等人均是商业模式理论的知名学者，正是他们的存在，商业模式理论才得到了巨大的发展。然

## “商业模式革新”的历史

	第一时期	第二时期	第三时期
时期	创生期 第 2 章 (1673—1969) 变革期 第 3 章 (1970—1990)	创造期 第 4 章 (1991—2001)	巨无霸和小个子 第 5 章 (2002—2014)
各章节 案例	“三井越后屋” 大型连锁商店 纵向一体化模式 / 分散经营模式 “刀片 + 刀架”模式 广告模式 “计量收费”模式 “多产多死”模式 “小型复印机” 精益生产 / 金字塔模式 区域集中模式	直销模式 SPA 模式 “门户网站” “检索词广告” C2C 电子商务平台 B2B 电子商务平台 一站式购物 / 长尾理论	“免费 + 收费”模式 面向个人用户的大型“免费 + 收费”模式 社交网络 社交游戏 全渠道销售 开放式创新 乔布斯的“再发明” 知识产权经销商 超分散网络模式

而，商业模式真的可以增强竞争优势的持续性吗？商业模式作为改革创新的源泉，它的确有实际的意义吗？除了上述学者，波士顿、埃森哲等众多商务咨询公司也都在争相寻找着其中的答案。

迄今为止，商业模式似乎很好地解释了创新的实现和商业的持续竞争优势这两大问题，这不得不令人拍手称赞。不过，我们面临的最终挑战是如何运用商业模式来成功解决这些问题。当然，我们也许找不出简单明了的答案。

本书共涉及 70 个商业模式、200 家公司、140 位改革先驱和商业领袖。希望各位读者可以细细品读“商业模式理论三个时期的变迁”和“改革先驱们盛衰兴废的真正动力”。

在解释商业模式理论之前，我们都会用一个和“钱”有关的小故事作为铺垫来引出正文。首先登场的就是在文艺复兴时期曾赞助过多位艺术家的美第奇家族。<sup>[1]</sup>

[1] 赞助过波提切利、达·芬奇、米开朗琪罗、拉斐尔、瓦萨里、布伦齐诺、亚洛里等艺术家。

001 · 序 言

序 章 >

**围绕“钱”的五种新型商业模式**

003 · “巨匠们的午后”序：美第奇家族的创始人乔凡尼和 Square 的联合创始人多西

006 · 美第奇家族创建的国际“汇兑·结算”体系以及对梵蒂冈公款的巧妙运用

009 · 托马斯·库克和美国运通公司开发的旅行支票以及由此实现的个人国际结汇

011 · 由美国银行的 VISA 卡构建起来的社会基础设施

013 · 网络、密码和 eBay : PayPal 把陌生人连接在了一起

016 · 现场支付的新方式：扩大卖方，改变买方的 Square 革命



第 1 章 >

## 商业模式究竟为何物？

023 · “巨匠们的午后” 1：“创新理论”的鼻祖熊彼特与“商业模式论”的盟主

佐特

025 · 商业模式并非一成不变

028 · 商业模式的创造与革新从未间断，商业术语却鲜为人知

（远古到 1990）

031 · 为了解释网络经济，商业术语被乱用一气（1991—2001）

035 · 商业模式革新的时代（2002— ）

第 2 章 >

## 近代商业模式的创生期（1673—1969）

043 · “巨匠们的午后” 2：吴服店的再造者三井高利和硅谷的创立者特曼

046 · 借新型吴服店和公款汇兑店二者之力将三井越后屋推向繁荣

052 · 大型连锁商店的兴起：从 A&P、梅西百货到西尔斯公司

059 · 福特的“纵向一体化模式”和通用的“分散经营模式”

065 · 吉列的大发明：新型盈利模式之“刀片 + 刀架”模式

070 · 佩利在哥伦比亚广播公司发明“广告模式”

074 · “计量收费”模式让施乐成为服务型企业

078 · 硅谷之父——斯坦福大学的特曼教授

第 3 章 >

## 近代商业模式的变革期（1970—1990）

- 083 · “巨匠们的午后” 3：摇钱树的栽种人入交昭一郎和 7-11 的再造者铃木敏文
- 086 · 佳能通过改变技术、顾客、流通、服务，向施乐发起挑战！
- 090 · 本田凭 CVCC 发动机之功，丰田借“精益生产”“金字塔”之力赶超通用、福特
- 095 · 沃尔玛和 7-11 物流至上的“区域集中模式”
- 102 · IBM 的水平分工模式，为新兴公司的诞生撒下火种
- 107 · 任天堂借红白机打造的“平台模式”
- 112 · “B2B 电子商务平台”的先驱——AUCNET 公司开创的二手车视频交易平台

第 4 章 >

## 20 世纪末，速度与 IT 产业引领的创造期

（1991—2001）

- 117 · “巨匠们的午后” 4：创业天才戴尔和偏执狂人贝佐斯
- 120 · 按需生产与零库存：戴尔让世人看到了“直销”魔力
- 125 · 由 GAP、贝纳通开创，由 WORLD、ZARA、优衣库发展的“SPA 模式”
- 133 · 从雅虎的门户网站到谷歌的检索广告
- 139 · eBay 开创的“C2C 电子商务平台”

- 143 · 雨后春笋般的“B2B 电子商务平台”与无心插柳却成荫的“B2C 电子商务平台”
- 150 · 贝佐斯的亚马逊，用 IT 力和物流力撑起了“一站式理念”和“长尾理论”

第 5 章 >

## “巨无霸” 的战争与 “小个子” 的崛起

(2002—2014)

- 157 · “巨匠们的午后” 5：“商业学者” 安德森和“龙马铁粉” 孙正义
- 160 · 安德森对“免费 + 收费”模式的推广与实践
- 165 · 马云的阿里巴巴集团凭借免费模式称霸中国市场
- 170 · YOU 的时代、实名制“社交网络”、Facebook 和天使投资人
- 177 · 专栏 中国版三国演义：百度、腾讯和阿里巴巴
- 181 · 智能手机、社交游戏将任天堂逼到了悬崖边。索尼能否凭借 PS4 东山再起？
- 187 · 梅西百货用“全渠道销售”化解“展厅现象”危机
- 191 · 专栏 日本版三国演义：亚马逊、乐天 and 雅虎日本
- 199 · 亨利· 伽斯柏倡导的“开放式创新”让所有的产业都成为服务
- 205 · 乔布斯钟爱的“二次发明”：用“纵向一体化”和“刀片 + 刀架”模式一统天下
- 217 · “专利技术服务商”高通和“纵向一体制造商”英特尔将苹果逼到了悬崖边
- 224 · 专栏 科斯定理与乔伊法则

227 · kl(r)aüd 和 makers 预示的未来，“超分散网络模式”让“小个子”各尽其才

238 · 专栏 商业模式革新图谱

第 6 章 >

## 如何进行商业模式创新

245 · “巨匠们的午后” 6：重视“幽默感”，坚持“员工第一”的凯莱赫和帮助科技人才少做无用功的莱斯

248 · 领导力：让 IBM 大象起舞的郭士纳，让宝洁由衰转盛的雷富礼

253 · 企业文化：“重视幽默”“采用新人”因何能让西南航空公司保持长期盈利？

260 · 实践方法：戈文达拉扬的“遗忘借用学习法”和莱斯的“精益创业”

266 · 人才培养：克里斯坦森的“DNA”和美国西海岸的“d.school”和“Y Combinator”

274 · 向未来发起挑战：捧贤一主张的“照亮一隅”，贝佐斯主张的“顾客重于对手”，佩奇主张的“创造高于竞争”

补 章 >

## 日本向世界发起的挑战

282 · 半封闭 + 人力：看 Linkers 的“匹配创新模式”

288 · “半职业众包”：看半职业人士打响的团体战

296 · MUJI 的组合拳——“顾客时间型全渠道销售”

300 · 因产品失去的，靠配件赢回来？！

308 · “巨匠们的午后”（番外篇）：我和克里斯坦森

311 · 结束语



序 章

围绕“钱”的五种  
新型商业模式



乔凡尼·迪比奇  
(1360—1429)

杰克·多西  
(1976— )

## 美第奇家族的创始人乔凡尼和 Square 的联合创始人多西

**多西**（以下简称为“多”）：您就是美第奇家族的创始人乔凡尼·迪比奇·德·美第奇老先生吧，能在这儿遇见您，我真是备感荣幸啊！

**乔凡尼**（以下简称为“乔”）：你就叫我乔凡尼好了，身边叫美第奇的人多了去了。多西先生，你是从事什么工作的？

**多**：我啊，我开发了一款产品，有了它，人们在任何地方都可以使用信用卡付钱，而且不管多小的店铺，都不用再为拒收信用卡而感到难堪了。

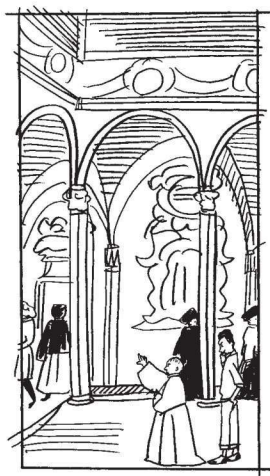
**乔**：嗯？信用卡？这是什么东西？

**多**：哦，信用卡就是代替现金的信用凭证，人们可以用它买任何东西，而且是先拿货后付钱。美国银行推行了 VISA 卡后，现在信用卡已经是人们的必备物品了。

**乔**：哈哈，跨越国境的证书（VISA），<sup>[2]</sup>名字起得倒是不错。不过这种东西发行起来可没那么简单吧？个人不还款，商家要诈骗，风险可不小啊！

**多**：所言极是，美国银行发行信用卡之初，就赔了好几百亿日元呢！

**乔**：不过话说回来，超越风险才是金融的使命啊！想当年，我们在意大利北部从事汇兑业务，也



[1] 每章开头部分的小故事“巨匠们的午后”，均为虚构，仅作为正文引言，供大家一笑。

[2] 语源为拉丁语的 carta visa（调查过的证书），visa 是 videre（看）的过去分词。



正是向风险发起的挑战。14世纪，随着社会的进步，出现了跨国贸易，不过在当时，现金的流转可是一大难题。人们不仅要承担汇率带来的损失，而且在搬运的过程中也免不了提心吊胆。

**多：**从此世界上终于有了一张国际“汇兑·结算”网，从这边存入里拉，从那边就可以取出英镑。

**乔：**是的，特别是我们美第奇家族，编织了一张稠密的跨国信息网。假如我们收到了一笔由佛罗伦萨汇向伦敦的支付申请，我们会立即将该信息传达给伦敦支店，让他们找到一笔反方向的支付申请。这样一抵销，不用搬运一分钱，不仅消除了汇兑的损失和风险，还大大节省了结算时间。

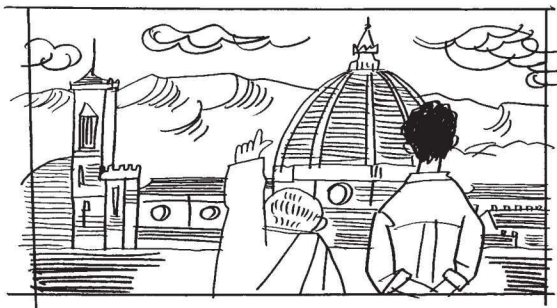
**多：**信息就是力量啊。

**乔：**是的。不过我们在客户方面也做出了巨大的创新。通过把梵蒂冈吸纳为自己的客户，从欧洲各地上缴来的公款就成了为我们所用的资金。

**多：**原来如此。不过我做的事从某种意义上来讲正好与您相反。我不是把大客户，而是把无数的小客户聚集在了一起，做成一份大的事业。

**乔：**不过，针对小客户的风险管理可要费时费力多了。你能从他们身上拿到什么像样的担保呢？

**多：**您说对了。正因如此，我在风险管理上还真下了一番苦功。事先审查其实没有多大意义，所以我采取了另外一种思路，利用电脑的自动分析软件对每笔



销售和支付状态进行审核，总算可以将风险缩减至可控范围。

**乔：**自动分析软件？你越说越有意思。不过，你的事业不容易被模仿吗？一旦被模仿，你可