

全球超过十万人疯狂学习、顶尖企业相继采用！
从个人创业到公司决策，一张表格全部搞定！

Business Model Generation

获利世代

商业模式实战演练入门

【日】今津美树◎著 陆青◎译

让你不仅轻松了解全新的商业模式，还能立刻运用自如！
外在环境不停改变，现有的商业模式及商业工具早已不敷使用，
BMG以崭新的思维和工具，
让你找出自己独特的商业营运模式，面对新世界的挑战！



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

Business Model Generation

获利世代

商业模式实战演练入门

[日] 今津美树◎著 陆青◎译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书是一本入门实战演练手册,让你不仅轻松了解全新的商业模式,还能立刻运用自如!外在环境不停改变,现有的商业模式及商业工具早已不敷使用,BMG(商业模式创新)以崭新的思维和工具,让你找出自己独特的商业营运模式,面对新世界的挑战!

図解ビジネスモデル・ジェネレーションワークブック

(Zukai Business Model Generation Workbook; 3106-1)

Copyright © 2013 by Miki Imazu.

Original Japanese edition published by SHOEISHA Co., Ltd.

Simplified Chinese Character translation rights arranged with SHOEISHA Co., Ltd.

In care of TUTTLE - MORI AGENCY, INC. through Shinwon Agency Beijing Office.

Simplified Chinese Character translation copyright © 2015 by China Machine Press.

本书中文简体字版由 SHOEISHA Co., Ltd. 授权机械工业出版社独家出版。未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有,侵权必究

北京市版权局著作权合同登记图字:01-2014-5456号。

图书在版编目(CIP)数据

获利世代:商业模式实战演练入门/(日)今津美树著;
陆青译. —北京:机械工业出版社,2014.12

ISBN 978-7-111-48749-4

I. ①获… II. ①今… ②陆… III. ①商业模式—研究 IV. ①F71

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第282668号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑:坚喜斌 刘林澍

责任校对:赵蕊

责任印制:刘岚

北京云浩印刷有限责任公司印刷

2015年1月第1版·第1次印刷

148mm×210mm·5.25印张·1插页·107千字

标准书号:ISBN 978-7-111-48749-4

定价:32.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010)88361066

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售一部:(010)68326294

机工官网:<http://www.cmpbook.com>

销售二部:(010)88379649

机工官博:<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线:(010)88379203

封面防伪标均为盗版

本书的阅读方法

本书由以下六部分组成。

第1章

实战指南

介绍商业模式创新的基本思维方法，深入了解如何运用其核心工具“商业模式画布”。即便是初次接触商业模式创新的读者，阅读本章后也能了解其概要。

第2章

商业案例

介绍将商业模式创新运用在企业等组织中时，应当遵循的步骤以及绘制商业模式画布的范例。

第3章

场景类实践案例：

应用BMG提升个人技能的案例

介绍如何将商业模式创新运用于提升个人技能和创业等各种情况中。

第4章

商业模式的设计与运用

为充分理解与实行商业模式，必须充分掌握设计过程，牢记商业模式运作的原则，确保商业活动按规划的方向推进。

第5章

商业模式画布的使用技巧

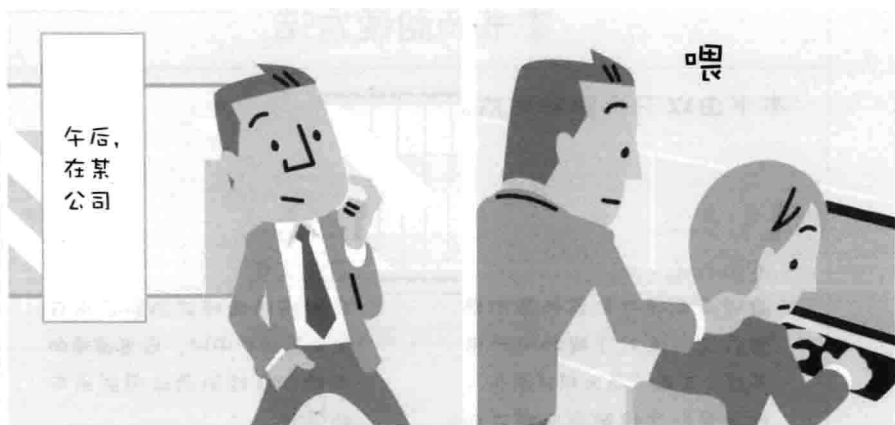
介绍在商业模式创新中各种有用的技巧和建议。

第6章

商业模式画布的实践案例

介绍企业组织乃至个人的商业模式范例。如果您在分析企业时遇到问题，不妨参考本章中所列举的其他公司的案例。

卷首漫画



那就由我来
介绍一下吧！

哦，好

本书作者
今津美树

《商业模式新生代》^①这本商业
实战用书在全球22个国家出版，
发行量已突破20万册。

IBM、爱立信、
加拿大能源公司
等全球组织都已
开始活学活用这
种商业架构了！

原来如此呀

哦~

请解说得再
详细些吧！

①该书作者伊夫·皮尼厄（比利时）、亚历山大·奥斯特瓦德（瑞士），机械工业出版社出版。

BMG中的所谓“画布”

就是在一张图表中表现商业模式的创意。

KP 合作伙伴	KA 主要活动	VP 价值提案	CR 顾客关系	CS 目标顾客
	KIR 主要资源		CH 销售渠道	
C\$ 成本构成			R\$ 收益流	

只需一张图表就搞定！

只要填写九大区块！

KP 合作伙伴	KA 主要活动	VP 价值提案	CR 顾客关系	CS 目标顾客
	KIR 主要资源		CH 销售渠道	
C\$ 成本构成			R\$ 收益流	

真的吗？

用这样简单的图表就行了吗？

如何用这一张图表来表现商业模式呢？

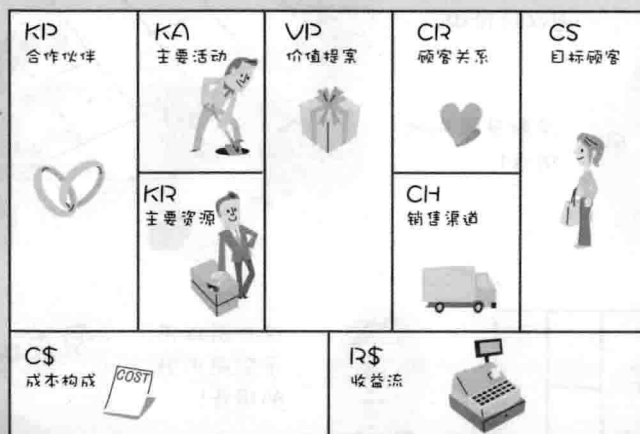
KA 主要活动	VP 价值提案	CR 顾客关系	CS 目标顾客
KIR 主要资源		CH 销售渠道	
C\$ 成本构成		R\$ 收益流	



那么，先让我们来了解一下商业模式画布的构造吧。

自身的行动和成本

顾客与收入



商业模式画布以“价值提案”为中心，划分为左右两部分。

商业模式画布右侧为顾客与收入，左侧为自身的行动和其成本。



商品价值在于“该商品能为顾客提供什么”=价值提案。

这么说来真是简单易懂呀。

的确简单，但这张图表究竟有什么用呢？

画布以价值提案为中心，区分为左右两边，结构十分直观简单。

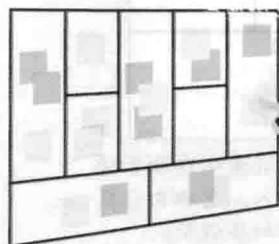
简单！



首先,不论团队成员的职业和年龄,

这张画布都可以作为沟通工具让大家共同参与到团队讨论中。

这就是画布的
优点!



这也可以用于公司内外的报告!

原来如此!



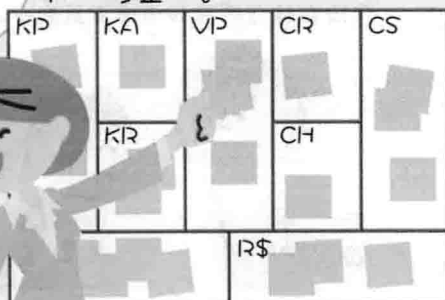
早知道的话,咱们公司开会也能采用这个形式。

可是,如果只是进行“现状分析”,用文字记录就行了吧!



运用画布
还有更多
好处。

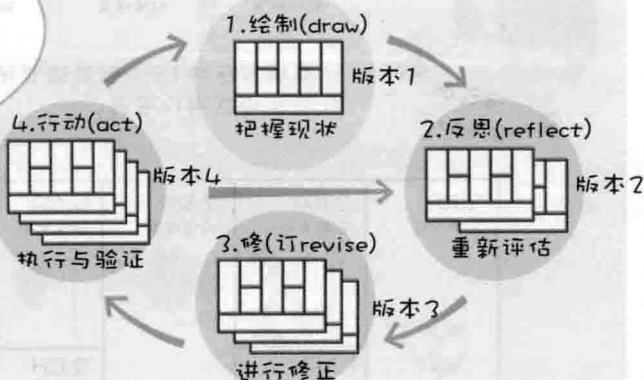
它不仅可用来进行现状分析，还能进行“验证”
和“修正”。



例如，现状写在某
种颜色的便签上。
有待改善的部分可
写在其他颜色的便
签上追加。

换言之，画布不仅有利
于共享商业流程，
而且有利于我们改善
方案、精益求精。

通过进行反复“验
证”和“修正”还
能从中积累经验。



不过，仅凭这九项要
素就真能表现出全部
的商业模式了吗？

这九大区块是由哪
些要素构成的呢？

相较于传统的
商业模式框架，这也太简
单了吧……

仅凭这九个区块
也能设计出商业
模式的！

为了便于理解画布的结构，先向大家
介绍在验证阶段如何填写画布吧。

没问题！

首先从右侧
开始介绍

1.CS
目标顾客

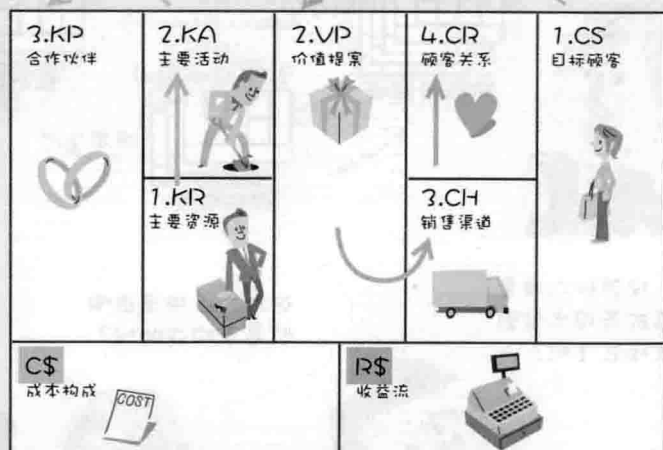
2.VP
价值提案

3.CH
销售渠道

4.CR
顾客关系

推荐的
顺序如下

认真填写区块1到4就能清楚把握R\$收益流程，
令商业模式得以展开。



接下来介绍
画布左侧

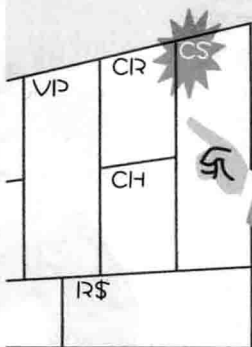
1.KR
主要资源

2.KA
主要活动

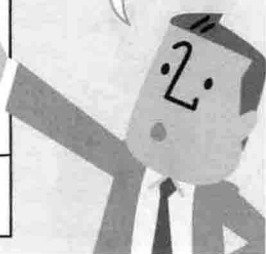
3.KP
合作伙伴

填好区块1-3，C\$成本构成便一
目了然。

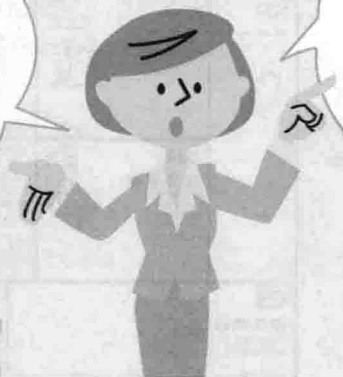
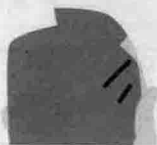
只要掌握这个流程，商业模式便一清二楚了。



但是，为什么填写画布时要从目标顾客开始呢？



商业活动都是从把握顾客开始的。而从顾客的角度来看，最重要的区块就是VIP（价值提案）。



这是因为这个区块表明“顾客是为了什么掏腰包”。



这样啊

首要满足的是顾客的需求，而不是自身的……



原来如此



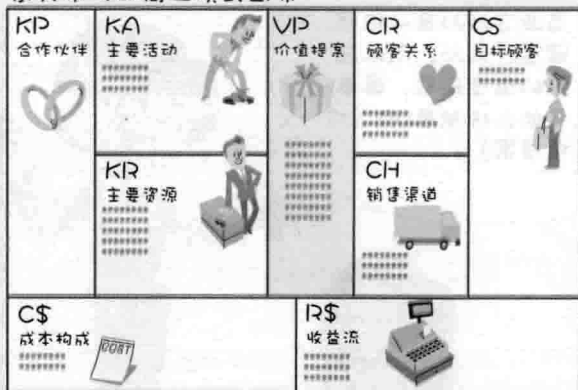
有点明白
啦……

真想实际使
用一下画布
试试呀！

今津女士在《获利
世代》这本书里写
了些什么呢？

什么内容？

乐天市场的商业模式画布



比如，大家就算突然
碰见难以分析的案子
也能参考其他公司的
案例去应对。

案例丰富！

@COSME的商业模式画布



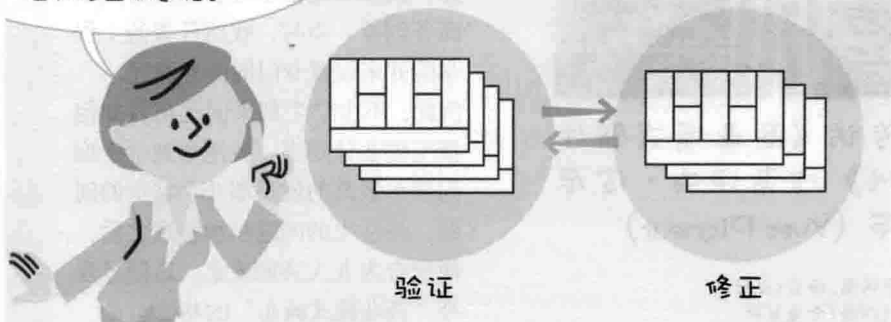
原来如此。那么，
在借助样本形成初步
印象以后呢？

尽可能多地、自
由地填写画布就
行啦！这就是设计
商业模式的第一步！

这么说来，只
要多动手填写
就能设计好商业
模式喽？

只靠多填多写当然是不
够的。还要经过反复验
证和修正的过程。

反复验证和修正的
过程十分重要。



最后，想要与各
方合作或采纳不
同的意见时，建
议召开workshop
(讨论会)。

这本书中也有
关于开展讨论
会的诀窍。请
大家不妨试
试！

Let's try!
好，咱们
来试一下！

如欲进一步了解BMG请继续往下看！

访谈：“商业模式画布”之父揭秘《商业模式新生代》的诞生背景



专访《商业模式新生代》作者伊夫·皮尼厄 (Yves Pigneur)

受访者：伊夫·皮尼厄

访问者：今津美树

伊夫·皮尼厄 (Yves Pigneur)

洛桑大学教授

于比利时布鲁塞尔大学获博士学位。自1984年起，任洛桑大学经营信息系统副教授。任乔治亚州立大学、香港科技大学、不列颠哥伦比亚大学客座教授。学术杂志《信息管理系统(SIM)》总编，与亚历山大·奥斯特瓦德合著全球畅销书《商业模式新生代》。

<http://heeshost.unil.ch/ypigneur/>

《商业模式新生代》是如何诞生的？

今津：《商业模式新生代》从写作过程开始便和普通的出版物大不相同。其中的“商业模式画布”是原著的核心，能否请您和大家分享一下构想“商业模式画布”的过程？

伊夫：20世纪90年代互联网兴起之际，我亲眼见证了许多人投身网络商务创业。当时，我所任教的工程学院并未设置专门的商务课程。

因此，不少学生都来向我请教如何撰写创业计划书。我注意到学生询问频率最高的就是那几个特定的问题。将学生的问题稍加整理之后，便统合为九大共同要素。这便是现今“商业模式画布”的基础。

今津：那么，您是如何构思出《商业模式新生代》这本书的呢？

伊夫：如今，“商业模式”已经不再是什么新鲜词，但这个词原本是专门用来指称电子商务的，它没有一个固定的模型或是标准化的定义。

因此，我便建议当时还是我学生的亚历山大尝试以商业模式为研究课题。在研究了商业模式的概念后，便不难发现其中囊括了许多错综复

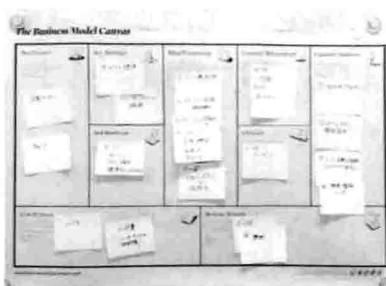
杂的关联性思维方法。亚历山大的博士论文便以此为题，后来这篇论文还发表在了学术期刊上。现在想来，这就是《商业模式新生代》的构思起点。

今津：确实，至今为止仍有不少人会将电子商务的收益结构同“商业模式”混为一谈，把它看作一个高深难解的概念。在我看来，《商业模式新生代》是将原来只有专门研究或学习相关领域的人才能理解的“商业模式”理论转化为一个标准化的框架，为人们在实际的商业活动中提供一件便于操作的划时代工具。

令人一目了然的“商业模式画布”

今津：“商业模式画布”最初就被设计成我们现在看到的样式吗？

伊夫：正如我在前面提到的，起初是在给学生提供建议时，为了整理出商业活动所必需的要素，而制作出画布的原型。这一原型引起了大学生、工程师和想要创业的人们的注意。从前，投资人都要等到商业计划完成后才会投入资金；然而运用这一模式，为事前检验各种运行模式提供了可能，还能按需要调整商业计划。



画布由九大区块组成，结构设计简单，方便大家更为直观地理解商业模式。

将画布的内容进一步简化之后，便是我们现在看到的由九大区块组成的画布。为了方便向管理层介绍说明，商业模式画布采用了更为直观可视的方法，仅需几张便签纸便能将商业模式解释清楚。在我看来，商业模式画布简单易学，只需填写九个区块即可，不失为一件可供大家直观理解商业模式的卓越工具。

今津美树 (miki imazu)

WinDo's 负责人/IT 分析师。

长期于美国IT企业中担任市场营销专员，足迹遍及二十余个国家，凭借其丰富的全球营销经验，担任营销外包公司 WinDo's 的负责人。进行以运用IT营销为主题的演讲和企业研修活动，同时作为IT分析师参与电台节目的录制，并从事写作、解说、书评等工作。并设《商业模式新生代》(Business Model Generation) 的研讨会，此外，还作为《Business Model You》的版权代理人与原作者蒂姆·克拉克 (Tim Clark) 一道在日本进行相关理念的普及推广。现于明治大学担任讲师一职。



意想不到《商业模式新生代》会如此畅销！

今津：众所周知，《商业模式新生代》风靡全球，在全世界引起了广泛的关注。它在日本同样也获得了巨大的成功。这本书的成功秘诀是什么呢？

伊夫：我认为，成功的原因主要有两点。第一，这本书的内容本身独具魅力。书中集合了大量的图表以及实证性极高的内容，因而备受瞩目。另外一个原因是由于《商业模式新生代》独特的成书背景。参与到写作中的网络社区是这本书口耳相传、大获成功的大功臣。正如大家所知道的那样，《商业模式新生代》以核心成员为中心，广泛采纳了来自全世界的好点子，在与网络社区交换意见后才得以出版。起初，这本书是自费出版的。当销售量突破15000本时，这才引起了出版商的注意，他们主动找到我们，并表示想要出版本书。换言之，《商业模式新生代》的出版方式与传统出版物是截然不同的。它源于网络社区的口耳相传，形成巨大的影响力，使得这本书不仅为学生读者所接受，更被广大的创业者在实践中加以运用。

虽说对《商业模式新生代》一书的内容自信满满，但是我和亚历山大毕竟在企管类书籍中默默无闻，所

以如此这般大获好评也是我们意料不到的。这本书得以出版也实属幸运。一般说来，企管类书籍畅销与否往往很快见分晓。因此，即便是主动找上门的出版社，对于我们全彩版出版的要求也是面有难色。但是，由于自费出版时书本的热销，更加坚定了我们想要提供优质读本的信念。在书本的设计和视觉效果上我们花了不少心思，力求让新版书保持与自费出版时同样的品质。



在原书进行商业出版时，依旧保持与自费出版时间同样的品质。（在世界各国出版的译本也是如此）

体验手写的乐趣！把好点子用大字体写下来

今津：您推荐大家使用便签纸，手工填写商业模式画布。在数字化工具普及的如今，使用这类传统工具的优越性在哪里呢？

伊夫：使用传统工具的优越性在于随时随地都能想到就写，只要一块白板或者一张白纸就能搞定。就算没有计算机或平板电脑，只要有书写工具就可以进行，这种便利就是