



HARVARD
BUSINESS
SCHOOL
PRESS

哈佛经管图书简体中文版
全球独家授权

作者被《科学美国人》杂志评为“最具创新精神50人”

开放型 商业模式

如何在新环境下获取更大的收益

〔美〕亨利·伽斯柏 著

程智慧 译
张继松 审校



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

开 放型商业模式

——如何在新环境下获取更大的收益

[美]亨利·伽斯柏 著

程智慧 译

张继松 审校

商 务 印 书 馆

2010 年 · 北京

Henry Chesbrough

OPEN BUSINESS MODELS

How to Thrive In the New Innovation Landscape

Original work copyright © Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

开放型商业模式:如何在新环境下获取更大的收益/[美]伽
斯柏著;程智慧译;张继松审校. —北京:商务印书馆,2010
ISBN 978-7-100-06798-0

I. 开… II. ①伽…②程…③张… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 178769 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

开放型商业模式

——如何在新环境下获取更大的收益

[美]亨利·伽斯柏 著

程智慧 译

张继松 审校

商务印书馆出版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商务印书馆发行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-06798-0

2010年11月第1版

开本 700×1000 1/16

2010年11月北京第1次印刷

印张 17

定价: 34.00 元

**商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书
翻译出版咨询委员会**

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建翎 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 刘持金 | 泛太平洋管理研究中心董事长 |
| 李维安 | 南开大学国际商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 陈 儒 | 中银国际管理公司执行总裁 |
| 忻 榕 | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 对外经济贸易大学副校长 |
| David Goehring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

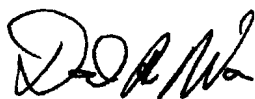
哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'David A. Foray'.

万季美



致 谢

此

书产生于聆听、研究了众多商业、学术界的朋友对前一本拙作——《开放式创新》(*Open Innovation*)的意见之后。那本书讨论了公司应在自己的商业领域更多地采用外部的创意,并许可别的公司使用自己闲置的创意。我发现这在个人层面同样有效。本书中许多概念源自我和不同的人讨论的结果,其他概念则已经过提炼和改进。我希望这本书能客观地把这些概念和我的思想结合起来,以产生一些对所有人更有用的东西。

我的许多加利福尼亚大学(University of California)伯克利(Berkeley)分校的同事对这本书的许多内容做出了实质性的贡献。在伯克利的 Hass 商学院,戴维·蒂斯(David Teece)、罗伯特·科尔(Robert Cole)、杰瑞·恩格尔(Jerry Engel)、布朗宁·霍尔(Bronwyn Hall)、德鲁·艾萨克斯(Drew Isaacs)、雷·迈尔斯(Ray Miles)、戴维·莫厄里(David Mowery)以及吉红·桑德森(Jihong Sanderson)等人的思想使我受益匪浅。许多优秀的辅助研究工作来自于伯克利分校的同学们,他们包括埃尔茜·钱(Elsie Chang)、艾伯特·迪米恩(Alberto Diminin)、海伦·梁(Helen Liang)、全小红(Xiaohong Quan)、森格茨·尤利萨克(Cengiz Ulusarac)以及西蒙·韦克曼(Simon Wakenman)。在汉

斯商学院之外,我受益于伯克利周围的许多学术团体的帮助,这些人是罗伯特·格卢克(Robert Glushko)、罗伯特·默根斯(Robert Merges)、朗达·赖特(Rhonda Righter)、安纳利·萨克森(Annalee Saxenian)和帕姆·萨缪尔森(Pam Samuelson)。

然而,并不是世上所有的智者都在伯克利分校工作,两位学者——乔尔·韦斯特(Joel West)和怀默·范汉万博克(Wim Vanhaverbeke)验证了本书中涉及的概念,并对我与他人的合著书《开放式创新——一种新的范式研究》(牛津大学出版社,2006年)贡献了多篇文章。书中许多思想来自众多学者的帮助,他们是梅丽莎·阿普尔亚德(Melissa Appleyard)、阿欣·阿罗拉(Ashish Arora)、詹斯·克里斯滕森(Jens Froeslov Christensen)、奥利弗·加斯曼(Oliver Gassmann)、迈克尔·雅各布斯(Michael Jacobides)、彼得·凯恩(Peter Koen)、凯尔迪·拉鲁森(Keld Larusen)、林光辉(Kwanghui Lim)、野中几次郎(Ikujiro Nonaka)、吉纳·奥康纳(Gina O'Connor)、安德鲁·普伦斯普(Andrea Prencipe)、理查德·罗森布罗姆(Richard Rosenbloom)、安蒙·索尔特(Ammon Salter)、斯蒂芬·托姆克(Stefan Thomke)、克里斯·图茨(Chris Tucci)、马克斯·冯·泽多茨(Max von Zedtwitz)以及罗斯玛丽·齐多尼斯(Rosemarie Ziedonis)。

本书中的一些重要的信息资源来自一些经理人,这些人所处的公司正在进行创新过程的讨论。书中引用并讨论了这些创新过程,在这里,我并不打算继续延长我的感谢名单,但这些特别的帮助和建议超越了责任,所以应该得到特别的关注:礼来公司(Eli Lilly)的阿尔菲厄斯·宾厄姆(Alpheus Bingham),K2 Sports公司的朱莉·范德赞登(Julie VanDerZanden),宝洁公司的吉尔·格罗伊德(Gil Gloyd)、玛莎·德彭布洛克(Martha Depenbrock)、拉里·休斯顿(Larry Huston)和杰夫·韦德曼(Jeff Weedman),EKMS公司的埃德·卡恩(Ed Kahn)和迈克



尔·凯特(Michael Kayat),知识风险(Intellectual Ventures)公司的约翰·阿姆斯特(John Amster)、彼得·德特肯(Peter Detkin)、内森·迈伦伍德(Nathan Myhrvold)和劳里·约乐(Laurie Yoler)(在此书写作过程中离开了知识风险公司),前英特尔公司经理吉姆·休斯顿(Jim Huston)和戴维·特南豪斯(David Tennenhouse),Knobbe Martens 公司的迈克尔·弗里德兰(Michael Friedland)和约翰·金(John King),InnovationXchange 公司的约翰·沃尔波特(John Wolpert),IBM 公司的乔尔·考利(Joel Cawley)、马克·迪恩(Mark Dean)、保罗·霍恩(Paul Horn)、让·保罗·雅克布(Jean Paul Jacob)和吉姆·斯波尔(Jim Spohrer),ICMG 公司的苏珊娜·哈里森(Suzanne Harrison)和帕特·沙利文(Pat Sullivan),网景公司的前经理埃里克·哈恩(Eric Hahn)。尽管得到了他们的大力帮助和积极的反馈支持,书中无法避免地还会有一些新犯的错误,这是我还没有和他们探讨的。

有很多朋友耐心地倾听我在写作前夕给他们介绍本书的理念,他们是里奇·迈伦(Rich Mironov)、肯·诺瓦克(Ken Novak)、阿拉奇·普拉巴卡尔(Arati Prabhakar)和帕特·温德姆(Pat Windham)。同样要感谢哈佛商学院出版公司的编辑杰夫·基欧(Jeff Kehoe),是他在手稿的编辑加工方面为我提供了帮助。

我班上的学生已经成为企业创新反馈过程的重要组成部分,尽管并不拥有多年丰富的管理经验,但他们带来了能够挑战传统管理经验智慧的新鲜观念,他们的问题、讨论、结论都帮助我检验并修订了我关于创新的思想。

我的妻子凯瑟琳(Katherine),再一次通读了整个手稿,不辞辛苦地指出书中的纰漏、错误、不成熟的草图。因为她的耐心阅读,本书也变得越来越完美!我也感谢我的父母理查德·伽斯柏(Richard Chesbrough)和乔伊斯·伽斯柏(Joyce Chesbrough),感谢他们在本书写作

过程中的支持。

本书是一本关于为公司和我们自己构建更开放和更美好将来的书，我的女儿埃米莉(Emily)和萨拉(Sarah)，是我们夫妇最值得骄傲的“创新产品”，她们的思想创新开放，都许诺为世界的明天做出巨大的贡献！作为一位骄傲的父亲，我把此书献给她们。

亨利·伽斯柏(Henry Chesbrough)

加利福尼亚

E-Mail:Chesbrou@hass.berkeley.edu



序 言

每

个人都知道创新作为商业核心的必要性。那些没有创新的公司必然消亡。这可不是什么新闻。

然而,在目前的环境下,要使创新富有成效,你必须使创新越来越开放。为了使创新更为开放,你必须比简单地寻找创意或者把自己的创意许可给别人经营做得更多;你必须创新公司的商业模式、赢利模式,以及获得属于自己的那部分价值的方式。这确实是全新的挑战:这项工作不能完全授权给研发机构的负责人或首席技术官。商业模式创新是每一位高级管理人员的工作,特别是那些从事常规管理、销售、商业开发、法律(特别是知识产权)、金融新产品和过程开发的高级管理人员。

创新通常代价不菲,但如果顾虑代价可能会导致创新停止。问题的关键是通过扩展商业模式,以使创新在成本、时间和风险管理方面更有效。本书说明了一个组织如何在开放创新的年代里繁荣昌盛。开放式创新(Open Innovation)意味着公司应该更多地在本行业内采用外部创意和技术,也允许其他公司采用本公司未利用的创意和技术。这要求每一个公司进一步开放商业模式,以使更多的外部创意和技术流入本公司,也允许更多的内部创意和技术流出本公司。在一个更为开放的商业模式下,开放式创新提供了一个更低创新成本、更快市场反应速度的前

景,以及和其他公司共同承担风险的机会。

然而,获得这些利益也得付出代价。公司对这种方法领会得越多,它们就越能认识应该改变多少自己的创新行为以充分利用这种方法。正如任何重大的变革一样,为了使开放的创新起作用,总会有一些困难需要克服。

本书勾勒了目前创新前沿的情况,集中讨论了那些促使开放式创新发生的变革。这些已经大大超越了公司对其商业模式的创新过程。为了在这个时代中长盛不衰,公司不得不修改其商业模式,使其在对外部的创意和进入市场的方式方面更为开放。这些把外部的创意带入公司内部,创新能够更有效地鉴别和创造新的价值;同样,在市场竞争日益全球化的今天,那些将自己闲置的创意授权其他公司使用的公司将发现一条获得更多的价值和支撑自身发展的新路。

本书假设读者并没有阅读我早期的著作——《开放式创新》(尽管我一再向您推荐此书)。我写此书既是为了让那些不知道开放式创新的威力和价值的新读者明白,也是为了指导那些已经了解开放式创新准备进一步利用其获利的读者。

在一个知识广泛分布、逐渐出现许多知识中间市场、产品生命周期不断缩短的世界里,为什么开放式创新能取得如此不凡的经济效果?本书第一章作为以此开头。知识市场早已存在,然而其效率非常低下。改变了的那些东西就是信息技术减少了一些低效率部分,促使那些新进入的公司扮演使创意市场更为可行的角色。我们验证了创意市场是如何在化工业、制药业、娱乐业市场中创新的。

第一章描述了文中提出的开放式商业模式带来的商机,第二章研究了它们的阴暗面。采纳一个开放式商业模式并不容易。在大多数公司内部,开放的商业模式总会碰到一些重大的障碍并且要付出沉重的代价。诸如一些“非我发明症”之类的病态行为会制约公司对能够提升公



司商业模式的外部创意资源的研究能力。“本公司不卖症”的陈腐思想会把那些具有潜在价值的创意禁锢在公司内部。建立和培育有效的创新系统需要战胜这些障碍。开源软件提供了一个开放可以创造重大价值的例子,通过构建在源代码公开基础上的商业模式,这些价值中的相当一部分可以被公司获得。

在第三章中,从历史的观点 and 创新的背景出发,我们对前面提到的诸多问题中的一个——知识产权保护——进行了研究。在这里,我们也讨论了创新二级市场的概念,其实这两个概念是相关的,因为知识产权保护支持二级市场交易知识产权。当这种趋势处在萌芽状态的时候,一些来自专利二次分配的有趣的定量证据进一步支持了这些市场范围的不断扩展。

对于知识产权管理,第四章中提出了一个更概念化的方法。利用知识产权保护技术的能力并不是很有效。技术必须通过技术生命周期来管理,技术生命周期有四个阶段:出现、成长、成熟、衰败。在技术生命周期的不同阶段,公司必须采取不同的手段来管理知识产权,并且必须结合公司的商业模式。

本书的第二部分从过于概念化的第一章至第四章,转到了如何执行商业模式这些更具实践性的例子和结构上。

在第五章中,我们完善了开放式商业模式的概念,还有加强商业模式的六个步骤的框架。这些商业模式结构可作为一个公司评估其目前商业模式、决定下一步向更高的舞台完善商业模式的基准。一系列的诊断问题有利于形成原始的评估模型,指出迈向更高级创新过程的道路。

在第六章中,我们介绍了创新市场上新的一组游戏角色,这类组织我称之为“创新中介”(innovation intermediaries)。这些游戏角色由于新兴的知识产权市场而存在,它们的商业模式就是使公司更有权利使用一个全球性的创新团体提供的知识产权。这些公司带来了一些公司内外创



意交流的新实践。

第七章讨论了那些围绕着知识产权已建起自己商业模式的公司，它们经常允许其他公司利用其知识产权获利，其他时候则从那些违反知识产权保护的公司身上获得赔偿。这些基于知识产权的商业模式有一些是友善的，一些则潜在具有掠夺性。这似乎清楚地表明，基于知识产权的商业模式的重要性正在增长，而且在很多方面会深深地影响公司的创新行为。

第八章中用一个扩展的讨论结束本书，讨论了三个完全不同的公司——Air Procusts 公司、IBM 公司和宝洁公司，它们改变自己的商业模式使其更为开放。这些公司有助于为其他希望跟进的公司指出前进的道路。完成这种改革需要新的步骤、新的执行标准、对本公司商业模式敏锐的洞察力以及改变关于创新和知识产权的一些固有看法。

从根本上来说，创新是非常动态的研究过程。创意和实践很快就会过时。读完此书，你可以访问相关网站：<http://openinnovation@haas.berkeley.edu>（美国站点）或 www.openinnovation.eu（欧洲站点）。在这里，你可以得到这些创意的最新应用，注册用户可以得到及时更新的信息。你或许期望得到那些潜心于开放式创新过程研究的人们的心得，这些网站并不局限于个人的创意，而且意味着成为一些人的资源网站，这些人相信通过分享创意和观点，他们能够进行更全球化和更有效率的创新。

目 录

CONTENTS

致谢	i
序言	v
第一章 开放商业模式的必要性	1
第二章 开放式创新之路	21
第三章 商业模式的新环境	49
第四章 知识产权对商业模式的影响	81
第五章 提升商业模式的结构	107
第六章 创新中介	135
第七章 基于知识产权的商业模式	165
第八章 商业模式的转变	187
注释	215
作者简介	253



第一章 开放商业模式 的必要性

前

棒球接球手约吉·贝拉(Yogi Berra)喜欢奉行“将来并不像往常一样”的格言。同样悲观的创新论调弥漫在美国和欧洲,甚至扩展到像中国和印度这些全球创新机会最好的地方。¹

原因不难理解。20世纪西方那些重要的研发实验室现在已经或缩编解散,或调整新的研究方向,与此同时,一些新的研究室纷纷成立,遍布一些诸如中国、印度这样的大国,也包括一些像芬兰、以色列这样的小国。公司纷纷缩短研究开发的时间范围,把投资从研究向设计转移。许多著名的大学正为那些用纳税人的钱投资的研究项目着手建立专利保护。先期行动的公司抱着巨大的希望,希望能够填补公司创新的空白,但是互联网部分的失败和资本市场的风险深深地使它们感到沮丧。对将全球高薪工作外包到低成本中心的恐惧充斥于整个营销和贸易政策的讨论中。在西方创新系统的不同层面,创新的前景已明显发生改变。

甚至快速融入国际经济系统的中国和印度对这些问题也必须考虑。从短期来看,将创新转移到更富有效率的地区可以节省资金,然而,从长期看,这本身并不能增加那些完善技术、提升生活质量的新创意的数量。21世纪创意的临界突破点来自哪里呢?这些变化增加了对发达

经济能否以上个世纪的创新速度前进的忧虑。

隐藏在这些令人不安的趋势下的也许是对将来的创新有益的另一种发展。这种发展就是不断地对创新劳动分工。通过“创新劳动分工”，我设想了一个这样的系统——一些团体可提出新奇的创意但它们本身并不向市场出售这些创意。取而代之的是，团体合伙人可以持有或向其他团体兜售这些创意，后者再把这些创意推向市场。这种新的创新劳动分工促使一种新的组织创新模式产生，这也许将来对创新前景更为有用。

为采纳这种新的创新劳动分工，公司不得不开放它们的商业模式。如果它们能够这么做的话，将会有更多的创意可用来创造价值，对于内部那些未被使用的创意来说，当它们被推向市场时，会有更多的方式释放它们潜在的经济价值。那些高效地构建和改造开放式模型去开拓机会的公司可能会更加繁荣昌盛。

让我们弄清楚“开放式商业模式”到底意味着什么？商业模式履行两种功能：创造价值和获得价值。在整个过程中，商业模式通过定义一种从原材料到终端客户间的一系列活动来创造价值，这些活动过程会产生经过不同生产经营活动增加了附加价值的新产品和服务。商业模式通过在上述一系列活动中建立唯一的资源、资产或公司具有竞争优势的地位来获得价值。

一个开放的商业模式既在创造价值过程中，也在获得价值的过程中运用这种新的创新劳动分工。通过更多的创意的作用，由于一系列外在概念的融合，开放式模型创造了价值。通过运用关键的资产、资源或商业优势（不仅包括公司自身的商业优势，也包括其他公司的商业优势），开放式模型也能获取大量的价值。

为了加深对这种颇具吸引力的创新途径、开放式商业模式角色的理解，请考虑研究以下几个公司的共性：