

HOW TO CREATE NEW MARKET SPACE IN
ESTABLISHED INDUSTRIES BY BREAKING THE RULES



攻略

商业模式创新路线图

[英] 康斯坦丁诺斯·C·马凯斯 (Constantinos C. Markides) 著
姜艳丽 译

创业者正在改变游戏规则，
成熟公司如何面对新规则的挑战？
如何开始你的颠覆性创新，
如何推动可持续创新……

GAME- CHANGING STRATEGIES



東方出版社

F270
M087

-76

攻略

商业模式创新路线图

[英] 康斯坦丁诺斯·C·马凯斯 (Constantinos C. Markides) 著

姜艳丽 译

F270
M087



WILEY

東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

攻略: 商业模式创新路线图/[英] 马凯斯 著. 姜艳丽 译. —北京: 东方出版社, 2010
ISBN 978-7-5060-3946-8

I. ①攻… II. ①马… ②姜… III. ①企业管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 129409 号

Game-Changing Strategies: How To
Create New Market Space In Established Industries
By Breaking The Rules. by Constantinos C. Markides
Published by John Wiley & Sons, Inc.
Chinese translation copyright © 2010 by Oriental Press.
All rights reserved. This translation published under license.

本书由约翰威利国际出版公司授权出版
中文简体字版权属东方出版社所有
著作权合同登记号 图字: 01-2009-1681 号

攻略: 商业模式创新路线图

作 者: [英] 康斯坦丁诺斯·C·马凯斯
译 者: 姜艳丽
责任编辑: 黄 娟
出 版: 东方出版社
发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社
地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号
邮政编码: 100706
印 刷: 北京印刷一厂
版 次: 2010 年 9 月第 1 版
印 次: 2010 年 9 月第 1 次印刷
开 本: 710 毫米×1000 毫米 1/16
印 张: 10.25
字 数: 130 千字
书 号: ISBN 978-7-5060-3946-8
定 价: 25.00 元
发行电话: (010) 65257256 65246660 (南方)
(010) 65136418 65243313 (北方)
团购电话: (010) 65245857 65230553 65276861

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场
如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204



作者简介

康斯坦丁诺斯·C·马凯斯

策略与国际管理教授，在伦敦商学院主持罗伯特·鲍伯曼策略性领导讲座。他还担任伦敦商学院战略与国际管理系主席。他的作品还包括：《为所当为：研拟突破性策略指南》、《明日经济体系之策略性思维》、《跨国公司的未来》和《敏捷的跟随者》。

献给我的挚友和同事保罗·杰罗斯基教授

序言

常识和学术研究机构都认为，攻击性比较强的对手更容易导致失败。例如，20 世纪 90 年代初期，在伦敦商学院进行了一系列的研究，检验英国几个行业的市场新进入者如何迎击比自己大得多的老牌竞争对手。毋庸置疑，市场新进入者的失败概率相当高——在进入市场的五年内，超过 85% 的新公司都以失败而告终。老牌的竞争对手不费吹灰之力就能回击比较小的攻击者，研究显示，特定产业中的顶尖公司成为行业老大的概率是 96%——几乎是必然的。二类公司有 91% 的存活概率，三类公司的存活概率则为 80%。事实上，行业中前五大公司的更替，多数是由于公司并购，而不是因为新的进入者击败行业领导者。

然而，在对统计数据毫无争议的情况下，我们都知道有一些公司，它们不仅挑战了比自己强大得多的竞争者而且还取得了胜利。在这些案例中，小公司不仅存活了下来，而且还可能成为行业的领军公司。代表性的例子有家具零售行业的宜家（IKEA）；复印机行业的佳能（Canon）；儿童护理和早期教育行业的明亮地平线（Bright Horizons）；全面健康护理业的一分钟诊所（Minute Clinic）；咖啡业中的星巴克（Starbucks）；销售书籍的亚马逊（Amazon）；零售行业领军凯玛特（K-Mart）；航空业中的西南航空（Southwest）、易捷航空（easyJet）和瑞安航空（Ryanair）；碳酸饮料行业中的红牛（Red Bull）；出版业中的鲁鲁（Lulu）；汽车租赁业

中的 Rent-A-Car 汽车租赁公司；DVD 租赁业的 Netflix 公司和 Lovefilm 公司；汽车行业中的本田（Honda）；投资银行业中的 Wit Capital 公司；网络电话业中的斯盖普（Skype）；旅游代理行业中的价格线（Priceline）；红酒市场中的卡塞拉（Casella）；报业中的地铁报国际公司（Metro International）；家居装饰行业中的家得宝（Home Depot）等等，还有许许多多类似的案例。

一、成功的秘诀：新的商业模式

这些成功者的秘诀是什么，我们又能从中获取哪些经验？在对 70 多家公司进行研究后，我相信这个问题的答案非常简单：成功的挑战者并不试图比它们的竞争者做得更好，相反，它们积极地采取不同的策略（或者商业模式），通过改变行业游戏规则来进行竞争。我一次又一次地观察到，公司的市场份额和资产状况发生重大改变，不是因为在游戏中玩得更好，而是因为玩不同的游戏——从某种意义上说，是避免与竞争对手正面交锋。下面列出了不同行业中的商业模式创新者——既有高科技行业，也有技术含量低的行业；既有成长型行业，也有成熟型行业。

商业模式创新者的例子

美体小铺	菲尼克斯大学
亚马逊	斯盖普
嘉信理财	明亮地平线
斯沃琪	地铁报国际公司
星巴克	家得宝百货
宜家	彭博资讯
戴尔	易趣
西南航空和易捷航空	丝芙兰
克莱斯基(凯玛特的前身)	在线旅行
美国有线新闻网	价格线
鲁鲁	Akimbo 播客

(续表)

纽柯钢铁	Netflix 公司和 Lovefilm 公司
一分钟诊所	荷兰国际集团直接银行
佳能	LibraryThing

思考一下，例如，Rent-A-Car 汽车租赁公司（Enterprise Rent-A-Car）——北美最大的汽车租赁公司，它不同于赫兹（Hertz）和安飞士（Avis）汽车租赁公司，它不是把旅行者作为自己的目标客户，而是把目光盯住了另一类市场，也就是为遇到事故的客户提供车辆；它的办公室不设在机场附近，而是设在繁华的闹市区；它不是通过旅行社来为最终用户提供服务，而是通过保险公司和汽车制造商来为客户提供服务；它不是坐等客户上门取车，而是把客户带到公司的车前。简言之，Rent-A-Car 汽车租赁公司建立了一种本质上不同于最大竞争者的商业模式，这使它在 1957 年创立后，在不到 50 年的时间里，迅速从一家初创公司成长为行业中的最大竞争者。

再来看看一分钟诊所的例子，这家成立于 2000 年的公司，已经发展成美国零售式医疗行业的老大。这家公司成立的基础在于，对一些简单健康问题的诊断和治疗比医院或急诊室更快速、收费更低。与传统的、可以治疗各种不同疾病的诊所不同，一分钟诊所仅治疗一些常见的疾病，例如脓毒性咽喉炎和耳部感染。这家公司雇用实习护士，利用软件来检查和治疗一部分常见病症。这种软件具有最新的医疗诊断方案，并且通过严格的程序来保证医疗服务的一致性。医生通常通过电话咨询来提供医疗服务，通过布告明示价格。来访的患者如果患的不是布告中列举的疾病或者表现出更严重的症状，就可以直接去找医生咨询或免费转到急诊室。在一分钟诊所里，这些服务是不需要预约的，它快捷（从开始到结束大约 15 分钟），并且费用低廉，例如脓毒性咽喉炎的诊疗费用是 44 美元，而如果去诊所就诊需要 109 美元，去急诊室则需要 328 美元。

以上这两个例子强调了本书的核心理念：如果没有科技创新，任何一家新公司要成功挑战比自己大的竞争者或者进入已经被大型竞争者主导的新市场，都是极其困难的。在这两种情况下，能够提高成功概率的战略就是打破规则——在特定行业中发现和建立与现有竞争者不同的商业模式。

二、那又如何

显而易见，这不是第一本阐述这种创新模式特点的书，管理者也不是第一次被鼓励探索和挖掘新的商业模式。有很多书籍和观点都阐述了公司应该如何进行创新，例如 W·钱·金（W. Chan Kim）和勒妮·莫博涅（Renee Mauborgne）提出了“蓝海战略”，并且阐述了许多分析技巧（例如策略框架和价值曲线），以帮助公司找到通过商业模式创新来创造新的市场空间的途径。类似的，克里斯滕森（Christensen）和雷纳（Raynor）提出了“颠覆性创新”的理念，并利用这一理念为公司提供建议，如何以“颠覆性创新”为平台发展新的成长性业务。

还有一些作者曾经提出过更加激进的观点。例如，哈默（Hamel）提出把战略过程民主化，以及把硅谷理念融入到商业模式中；马凯斯（Markides）主张公司可以学习资本主义体系的成功经验，把资本主义的优势（例如资源和实践的分散式配置）引进到公司架构中；马凯斯和杰罗斯基建议大公司帮助初创公司创造新的商业模式，再利用“后发者”（Fast-second）战略来并购初创公司，并逐步将这种新的竞争策略规模化。总而言之，关于如何发现新的商业模式的观点有很多，有兴趣的读者可以参考查理顿（Charitou）、吉尔伯特（Gilbert）、鲍威尔（Bower）、哈默（Hammer）、库恩（Kuhn）和马席克（Marsick）、米切尔（Mitchell）和科尔斯（Coles）、斯莱沃斯基（Slywotzky）等人的作品。

但是这里有一个关键——这正是本书问世的原因，那就是尽管有这么多建议和宝贵的想法，商业模式创新却很难源于成熟的大公司。根据现有的证据来看：

- 商业模式创新大多是由新的进入者引进，而不是成熟公司。
- 成熟公司会发现，它们不仅很难以这种方式创新，就连有效应对这些创新也很困难。
- 多数情况下，成熟公司的应对方式是模仿这种创新，而不是想办法抵消甚至摧毁这种创新模式。
- 这种应对方式失败的主要原因在于成熟公司很难在同一时间掌握两种不同并且相互冲突的游戏规则。

既然有这么多的想法和建议，为什么大型的成熟公司不能成为行业中的新商业模式先锋？这些公司有资源、有技能，而且技术创新也比初创公司做得更好。另外，这些好的建议都是由一些顶级的、具有专业头脑的人员提出的，然而，当谈到商业模式创新时，他们会坚持让新公司先行，尽管这种创新模式能带来显而易见的利益。这个现象又该如何解释呢？

三、只有创新是不够的

本书的写作部分在于阐明谜团背后的原因，但更主要的是通过这个原因来揭示，成熟公司不仅能够发现新的、竞赛重整的商业模式，而且可以将这种新的商业模式与现存商业模式同时加以采用。正如结果表明，商业模式创新的特点使它很难吸引成熟的公司。这暗示着即使给成熟公司提供更多更好的建议，告诉它们如何变得更有创新力，以发现新的商业模式，对它们来说都是毫无意义的。问题的根源不在于发现，而在于组织架构。对成熟公司来说，唯一有帮助的建议是如何克服阻碍新商业模式实施的组织架构问题。这才是本书的真正重点——不是如何发现新的商业模式，而是如何实施新的商业模式。

同时，显而易见的是，尽管有许多为竞争对手提供的好建议，大多数新的商业模式都是由初创公司而不是成熟公司引进的。这不是因为成熟公司愚蠢或者在创新方面做得不好，相反，这反映出有许多公司占据着一个随时都有许多新的竞争者进入的行业。如果有任何一家成熟公司试图发展新的商业模式，必然会有几千家公司试图做同样的事情。显然，一个新的进入者发现新商业模式的可能性比成熟公司要高得多。

这里暗含的意思是，我们不仅应该告诉公司如何创新，或许我们还需要告诉它们，如果在本行业中有其他公司引进新的商业模式，它们应该如何应对。这是本书另外一个与众不同之处——不仅阐述公司如何在行业中开拓新的游戏规则来改变商业模式，而且还阐述公司如何应对这种创新。在发现创新模式方面，初创公司比大公司更有优势，而成熟公司在应对创新模式方面则更有优势。本书将会详细阐述这一点。

我写作本书还有第三个想法。暂且不论商业模式创新是个很有趣的现象，这需要细心揣摩；暂且不论这种创新模式不同于其他类型的创新，

我写作这本书的另外一个主要动机是想对近年来关于商业模式的许多错误观念和理解加以澄清。

正如我在本书第一章中阐述的，因为种种原因，商业模式创新对成熟公司来说是颠覆性的。因此许多人把商业模式创新等同于颠覆性的创新，正如克雷顿·克里斯滕森书中定义的那样。这是个错误的观念，在他以往的阐述中，克里斯滕森主要关注科技创新，并研究新技术如何超过市场上看起来“优秀”的技术。例如，克里斯滕森和雷纳列出颠覆性创新的例子，如：打折店；低价格、站到站航空公司；低廉的大众产品，如重型机床、复印机和机动车；在线业务，例如图书销售、教育、经纪业务和旅行安排。

虽然我同意所有的创新模式对于现存的一切来说都是“颠覆”性的，如果把创新模式视为一个整体，它实际上更让人困惑。这是因为颠覆性的科技创新根本不同于颠覆性商业模式创新或者颠覆性产品创新——这些创新以不同的方式产生，有不同的竞争影响，并且需要从现有机构那里得到不同的反响。把各种类型的颠覆性创新组成一个种类，就像把苹果和橘子混在一起。

如果把现有机构的颠覆性科技创新与颠覆性商业模式创新相比较，这种困惑就更清楚了。在克里斯滕森的著作中，有一个重要发现是颠覆性科技创新最终发展起来并占领市场。克里斯滕森和雷纳在其著作中强有力地证明了这一点：“颠覆是一个过程，而不是一个事件……这种力量可能需要很多年的时间才能在行业中产生影响，但是它已经开始发挥作用。”类似的，丹尼尔斯（Danneels）总结了关于颠覆性创新的现有理论，指出，“颠覆性科技越来越与初创公司取代现有公司的过程相联系。”如果这种理论是正确的，那么它对现有公司给出了一个重要的暗示——接受现实并找到应对颠覆性创新的方法。克里斯滕森和雷纳建议成熟公司通过开创独立的业务单位来研究颠覆性。

然而，正如我在本书中所阐述的，商业模式创新的范例无法支持这样一种极端的观点。在商业模式创新范例中经常看到的是新的竞争模式快速发展，进而占有一定的市场份额，但是不能完全超越传统的竞争模式。例如，网上银行和网上中介公司在近五年内迅速发展，但是仅占有 10% ~ 20% 的市场份额。类似的，自 1995 年以来，经济实惠的低成本飞行作为

一种新的商业模式已经发展起来，但是也只占有 20% 的市场份额。我们可以看到，在不同的市场领域，新的游戏规则逐步发展到一定规模，但是从来没有真正取代旧有模式。并且，这些新模式将来也不可能占有 100% 的市场份额。

如果商业模式创新果真如此的话，那么关于颠覆性商业模式创新的“主流思想”就需要调整。首先，新的商业模式并不一定比成熟公司所采用的模式更加高级。这暗示着对成熟公司来说，最佳战略并不一定是放弃现存商业模式来迎合新模式，或者在保留现有商业模式的同时发展新模式。公司在做出任何决策之前，都必须对特定经济状况下的成本利润进行详细分析，并且基于创新的本质。

问题的根源在于，成熟公司通常认为大多数商业模式创新都不是很吸引人。这并不是由于克里斯滕森在其著作中明确提到的原因——当然这些原因毫无疑问也起到了一定的作用。而恰好相反，大多数商业模式创新并没有从经济的角度来考虑成熟公司。在努力发展过程中，成熟公司有许多其他可以考虑的选择——包括将有限资源投资到邻近的市场，或将现存的商业模式国际化。就其他发展模式（如投资有限资源）而言，公司往往不会优先选择在颠覆性创新方面的投资决策。在任何状况下，投资新的商业模式不是，并且也不应该是一个自然而然的选择。

关于颠覆性创新的第二个定论是，成熟公司如想采用这样的创新模式，最好的办法是另外设立一个独立部门去实现。这或许是解决现存业务和创新之间的内在冲突的最好方法。但是，就像我在第四章和第五章中所阐述的那样，成熟公司可以通过多种方法来实施颠覆性商业模式创新——另设一个独立部门并不是唯一的方式。

最后一点，即使颠覆性创新比现存的商业模式优越，现有公司仍需找到一种应对措施。然而，这并不意味着公司必须接受接踵而来的每一个创新模式。面对创新，它们可以不用全盘接受，而是致力于现有商业模式，并使其与新的商业模式相比看哪一种更具竞争力。甚至还可以通过“打击颠覆者”来对创新者进行反击。

因此，本书强调的是新商业模式的执行而不是发现模式。它所解决的不仅是引进创新商业模式的问题，而且包括应对这些创新模式的措

施，同时驳斥了一些关于商业模式的错误看法。这些观点是否与其他关于创新模式的著述相契合，还需要读者自行裁定。确切地说，本书涵盖了在近 10 年以来我所出版的、15 篇以上关于这方面的文章及著述的内容。

四、一种非常特别的创新模式

需要重点强调的是，本书一开始，我所提到的创新特指一种特别类型的创新——发现和挖掘竞赛重整的战略（或是商业模式）。之所以提醒读者这一点，是因为近期我们谈的创新太过普遍，就如同所有的创新模式都是雷同甚至一致的。任何事物都不能偏离事实。商业模式创新既不同于产品创新，又区别于科技创新。将它们等同起来容易造成误导。

每个公司都期冀获得发展和收益，那么，有比通过创新模式来开拓一个崭新的市场领域更好的办法吗？当蛋糕只有很小的一块时，谁敢与强悍的老牌竞争者们争夺到头破血流？因此，发现或开拓新的市场空间（也就是说通过创新模式）应该是每个公司的目标和志向。

显而易见和毫无争议的事实是，陷阱往往存在于细节当中。例如，如何理解“通过创新建立新的市场空间”的含义？众所周知，不同类型的创新模式产生不同的竞争效果。那么，公司应当采用哪一种类型的创新模式，进而开拓新的市场领域呢？实现一种创新类型的先决条件与其他创新类型相同吗？

开拓新的市场领域有很多途径。例如，苹果、明尼苏达（3M）和雀巢分别通过研发数码音乐播放器（iPod）、即时贴（Post-it note）和速溶咖啡（Nespresso）开拓了全新的市场空间，传统上我们称之为产品创新。再举一个例子，汽车租赁公司（Enterprise Rent-A-Car）在汽车租赁行业中创造了巨大的市场空间，甚至没有引进任何新产品服务——取而代之的是，通过一种新的途径创造性地分割了市场份额。与之类似，在线证券交易市场（Schwab）和亚马逊（Amazon）分别通过发展在线经纪业务和售书服务开拓了新的市场空间——这就是我们所说的商业创新模式。佳能（Canon）、本田（Honda）和宝洁（P&G）公司分别通过战略创新整合其现有产品线——复印机、摩托车和一次性纸尿裤——并把它们投入到大众

市场中。

除了苹果所应用的创新类型不同于一般公司所应用的创新模式以外，所有这些公司都是通过创新开拓了新的市场空间。问题是创新不是一个简单的事情，它来自不同的类型模式——产品、科技、商业模式和其他不同类型——所有这些类型模式都能够开拓新的市场空间。而且意料之中的是，一家公司采用一种创新类型模式时所做的工作，与采用其他类型的创新模式时完全不同。这让人不禁会问：“我如何能让我的公司更加具有创新力？”这个问题是毫无意义的，因为在没有详细了解一家公司适合采用何种创新模式的时候，我们无法给出明确方案。

假设你因感到不适就诊，如果医生在没有了解你的具体症状时就给你开了药，你会作出什么反应？这听起来有点傻，然而事实上，我们大多数人在对公司“如何变得更有创新力”这个问题上，往往急于提前给出意见。就公司渴望实现的许多不同类型的创新模式而言，给所有的公司提出相同的意见，就如同给患不同疾病的病人开相同的药方！

商业创新模式是独一无二的，因为它有自己的特点，以特定的方式产生，以专门的方式发展，表现出独特的属性。这些特性决定了大型成熟公司很难采用其取得开拓或发展。商业创新模式对成熟发展公司来说是一个巨大挑战，要完全体会其原因，我们有必要对进入现存市场领域的特有途径、发展方式和其表现出来的特点进行了解。只有这样，我们才能在成熟公司开辟新型创新模式时，提出具有建设性意义的建议。

同科技创新和产品创新一样，商业创新模式同样可以创造新的市场空间。例如，下表列举了通过商业创新模式创造了新的市场空间的案例，左列列举了通过单纯的产品创新开辟的新市场领域，右列则列举了通过商业创新模式开辟的新市场领域。两种类型的市场都很重要，但左侧列表体现出的创新过程从根本上不同于右侧。这表明，公司为获得商业模式创新所“采用”的“药方”不同于产品创新的“药方”。本书的目的在于解析公司如何获取商业创新模式及在现存市场外缘开辟新市场。

通过创新建立的新市场

通过单纯产品创新开辟的市场	通过商业模式创新开辟的市场
电视机	网上银行
个人电脑	低费用的越野航行
个人数字助理	私人的品牌消费品
汽车	屏幕式电子交易系统
超型计算机	一般性药物
半导体	在线杂货销售
移动电话	零售目录
立体声录音机	百货商店
医学图像诊断	小钢厂
机器操作系统	在线大学

五、本书架构

为了解析大多数公司难以取得商业模式创新的原因，第一章对这种现象提出了准确定义，并且详细阐述了它的主要特点。具体地说，在现存的行业中，商业创新模式被定义为探索不同类型商业模式。如果取得成功，新的商业模式便能够通过吸引新客户来扩大市场领域，或促进现有客户增加消费。因此商业创新模式能够成为公司获取长足发展的途径。

这一点至关重要，因此需要进一步强调。其他学者曾指出探索竞赛重整的商业创新模式可以使公司获得更大的收益，然而对于隐藏在获利表象背后的真正原因学者们没有完全达成共识。确实如此，创新商业模式是一种非传统型模式，因此往往使竞争者们感到迷惑，并限制他们作出快速有力的对策。同时新的商业模式与现存商业模式在行业领域中会发生冲突，这限制了成熟公司作出有力的应对措施。然而，创新获利背后的主导因素是市场领域得到了扩张。达到这一目的的途径要么是通过吸引新的客户群体（如西南航空或宜家），要么是通过促进现有客户增加订单量（如亚马逊）来实现的。在下一章中我将对这一问题进行详细阐述，但是本章中让我们暂且先来谈一下，为什么对于创新者来说商业模式创新能带来更大益处。

当然，新的商业模式在商场价值定位方面提出了与以往不同的观念。结果，新的商业模式吸引了成熟公司的不同的客户群体。为了更好地服务于不同的客户群体，创新者设计的商业体系不仅应具备差异性，还应当与成熟公司的体系发生抵触。这意味着成熟公司最终会发现这些创新模式完全不适合自身状况，因此也就没有去开发创新模式的动力。

我们需要对这一点深入体会，因为仅仅明确商业创新模式的特点和期待成熟公司“想做就做”是远远不够的。只有当公司合理调整组织架构体系，并使其与新的商业模式契合度更大，与现存商业融合度更高时，来谈实现这种创新才是有意义的。因此，实现这一目标的关键是开发合适的组织架构体系。

我在第二章到第五章会阐述这个问题。首先，第二章将对成熟公司如何探索新的商业模式进行阐述。关键在于提高公司的创新力，当然很多其他著述都曾做过相关阐述。当然了，我所强调的重点，与其说是公司应用分析技巧来设计新商业模式的问题，倒不如说是组织架构阻碍了现有公司变得更有创新力的问题。特别强调地是，创新力产生的前提条件是对公司现行的商业模式提出质疑。然而，只有当公司经历一场正面危机后，问题才会真正显现出来。我会解释为什么会产生这种现象及如何产生的。

但是发现新商业模式是最简单的部分。商业模式创新中最难的方面是在市场领域里执行根本的战略变化，通过节约成本并获得收益的新价值定位来吸引客户。第三章里阐述了信息和通讯技术（ICT）在成功实现彻底的战略变革中起到了关键性作用。特别强调的是，我指明了通讯技术能使公司与现有竞争者相比，能够更好地与客户沟通，更有成本效益地提供服务，更高效地形成价值链。通讯技术还使商业模式创新者迅速提高自己的商业模式以便保护自己不受现有竞争者们攻击。

对于成熟公司来说，另外一个关键性的问题是如何同时经营新的商业模式与现存的模式。根据现有的专业理论，试图挑战在同一市场里经营两种不同的商业模式，会导致两种模式（和它们潜在的价值链）彼此冲突。两种模式的平衡与冲突意味着公司如果想要同时运作两种商业模式，势必会冒着支付庞大的跨模式成本和降低现有商业活动价值的双重风险。

本书给出了解决这个问题的基本途径，那就是使两种商业模式（和它们潜在的价值链）在两个不同的组织里分别运转。这是“创新者解决方案”与克雷顿·克里斯藤森著作中提到的颠覆性创新之间基本的关联。第四章在对这一观点提出质疑的同时，也提出解决这个尴尬境地的应变方法。我认为，在某些情况下公司需要为新商业模式建立一个独立的部门，但某些情况下则不需要。其中的核心问题是保持两种商业模式各自独立的利益平衡点，同时尽可能把二者融合，以便挖掘二者的契合性。这一章里我阐述了公司为达到这种平衡可能采用的四种策略。

仅仅考虑何时分开两种商业模式和何时使新商业模式能契合现存组织架构只是解决方案的一部分。一些公司单独建立新的商业模式并且取得成功（如新加坡航空公司），但是其他公司采取同样的方式却以失败告终（如洲际航空）。与之相似，一些公司没有单独开辟新商业模式部分（也就是说，它们把它整合在现存组织结构中），并且取得成功（如斯沃琪 SMH 和 SWATCH 公司），而有些公司也采取同样方式但失败了（例如印度国际牵引机制造厂商硬件测量工具 HMT）。因此，在决定一个公司采取何种策略时（根据它的情况），首要的问题要面对的是：“我还需要做些什么以使每个战略取得成功？”第五章深入探讨了这个问题，并且阐述了成熟公司如何双赢。

当然，大多数例子表明，引领新商业模式的不是现存的公司而是新生公司。在这种状况下，现存公司面对的是如何应对这种新的商业模式。但是，正如之前表明的，这种应对措施并不一定是接受新商业模式；它们还可以通过提高现存商业模式或利用它来打击创新者。第六章阐述了现存公司可采用的多种应对措施，及采取措施的恰当时机。

在前六个章节中我已经假定成熟公司在行业中追求一种新的竞赛重整的策略。然而，商业模式创新产生的市场领域与成熟公司的主要的市场领域不同，懂得这一点是很重要的。事实上，在至少两种状况下，对任何公司来说采取根本性的新商业模式成为一种必然，这两种状况涉及的领域与公司的主要业务不同：

- 进入另一个已确定的市场，有效地打击那个市场不可撼动的竞争者。
- 在市场价格形成初期，提高和扩大新市场的发展速度和规模。