



书籍 商业模式的生成

一本写给远见者、改革者和挑战者的指导手册

亚历山大·奥斯特瓦德 (Alexander Osterwalder) 以及 伊夫·皮尼厄 (Yves Pigneur)
Wiley, 2010
其他语言版本: 英语

导读荐语

一个不同的商业世界需要不同的商业指导手册:这是亚历山大·奥斯特瓦德和伊夫·皮尼厄写作本书的目的。在“商业模式创新中心”分布在45个国家的470多位合作者的鼓动下,两人将自己宣讲的商业模式概念运用在了本书的创作中。IBM和爱立信这样的大公司都转向使用”商业模式画布“这一实用的模板,完成头脑风暴,可视化公司角色与过程等任务。本书风格轻快,图表丰富而清晰,内容都来源于细致的研究和真实的案例。阅读本书时您大可以轻装上阵:一张白纸、您的创造力、智慧以及您的团队。*BooksInShort* 真诚地向企业家和商业领袖推这本图文并茂、内容详尽的手册,以帮助他们重构自己的商业模式。

要点速记

- 商业模式的简单途径启发了战略思维和整体设计。
- “商业模式画布”是一个灵活的模板,可用于构思、完成和评估商业模式。商业模式应当着眼于九个相关的要点,包含一家公司的“顾客、供给、基础设施和财务状况。”
- 划分你的客户群,决定需要发展哪一种客户关系。
- 确定价值定位,以及你能够输出产品和服务的渠道。
- 一家公司的“核心活动”决定了它的利润流和成本结构。
- 建立与供应商乃至竞争对手的“核心伙伴关系”,以此储备核心资源。
- 你的模式必须为外界因素(如经济和竞争)留出冗余。
- 商业模式再成功,也会因为无法顺应变化而变成垃圾。
- 主动的公司通常在已有的商业模式上加以创新。

浓缩书

“设计明天的企业”

在新技术快速发展和成熟的背景下,众多新兴商业模式正改变着工业和商业。苹果的iPod改变了音乐产业, Skype颠覆了电信业,而孟加拉乡村银行的“微贷款”成为了一种新的金融服务。作为企业创造、传递和捕捉价值的基本原则,商业模式能够让企业家的想法得以实现,并调整公司的方向。

以斯沃琪 (Swatch) 集团为例。为了增强在亚洲的竞争力,这家瑞士高端手表制造商推出了低价手表品牌斯沃琪。正因为运用了不同的商业模式,斯沃琪集团在高端和低端市场都获得了成功。这是一个擅用商业模式组合的例子。

构造商业模式

“在当前的环境下,即使是最好的商业模式,也只会有很短的生命周期。”

为商业模式制定战略需要与众不同的创造力。“商业模式画布”提供了一种框架，让人们专注于进行头脑风暴和员工激励。爱立信、IBM、德勤等大公司都运用它来帮助商业模式的生成。

“商业模式画布”是一个包含九个要素的灵活模板。它可以是一张分割为不同区域的白纸。参与者把设想中模型的组成部分写在即时贴上，贴在白纸周围。商业模式是一个动态的系统，而不仅仅是零散元素的集合，因此牵一发而动全身。对模型的修改在这种可视化的情景下变得十分容易。

这种简单的流程让战略构思变得简单，并且尽可能避免了对技术细节的争论。写在即时贴上简短的语句有助于组合各种要素。“商业模式画布”鼓励你进行全局思考，而不是着眼于分散的、不相关的技术细节和行政任务。

“九要素能够很好地描述一个商业模式，展现出公司赚钱的逻辑。”

九要素

商业模式要素为描述公司的活动提供了统一的语言。作为创新的蓝图，以下的九个要素涵盖了一家公司的“顾客、供给、基础设施和财务状况”。

- “顾客群体”——以一类或者几类顾客作为模式的核心。大众市场和细分市场需要的商业模式完全不同，而顾客群体之间存在相似之处。拥有多边平台的公司为几个不同的群体提供服务。例如，信用卡公司既要引进新客户，又要留住已有的持卡人。
- “价值定位”——这些亮点促使消费者选择你的公司而不是别的公司。创造新的产品，提升产品的品质或者提供个性化服务来满足顾客的特定需求。
- “渠道”——选择最好的角度与顾客接触，从而体现你的价值，出售你的产品和服务。线上、零售和批发都是可能的选择。
- “顾客关系”——建立与不同客户群体打交道的方式。人工客服和自助系统可以共存。亚马逊和撰写商品评论的用户共创了价值。
- “利润渠道”——这是商业模式的动脉。销售或招聘的收入由此流入。不同的利润渠道需要不同的定价机制，它既可以是固定的价格，也可以是浮动的价格。例如，酒店的价格根据季节波动。
- “核心资源”——最重要的资产有不同形式：物质的、财务的、智力或人力的。比如，员工的执行能力、知识产权、生产设施以及贷款等。核心资源可拥有或者租借。
- “核心活动”——公司人员定期进行与顾客进行接触，并产生收入。例如，制造商生产产品，在咨询公司解决问题，以及像eBay这样的公司通过平台将不同的群体联络起来。
- “核心伙伴关系”——与其他商业实体的关系可以在激烈的竞争中保护你的市场份额。可能的形式有：合资企业、战略同盟等。与竞争对手有技巧地合作可以降低风险、节约成本。公司同样可以通过外包或转包来获取关键的资源。
- “开销结构”——无论是开销驱动还是价值驱动企业，类似出售特价机票这样的行为决定了你的开销结构。大的公司可以通过大规模生产和分销使经营活动更加经济。

“顾客是任何商业模式的核心。”

寻找规律

商业活动有其固定的模式。例如，非绑定商业模式认为，顾客关系、产品创新和基础设施这三个功能应分开运行。比如，对一家私人银行而言，重点应该是维持与核心客户的关系，而运行维护则应外包。

“长尾”商业模式出售高度个性化的产品，顾客群体数量大但高度分散。得益于互联网内容生产的民主化，网飞和lulu.com这样的在线出版商可以为消费者提供专门的视频内容和文字。长尾商业模式颠覆了传统的、向众多消费者销售标准化产品的思路。乐高采取了这种新思路，在传统的生产之外引入了客户定制的积木。尽管暂时还没有盈利能力，客户定制积木补充了乐高的商业模式。

“价值定位是顾客选择某一家公司而不是其他的理由。”

“免费”商业模式通过把产品和服务送给客户从而吸引他们。例如，谷歌根据搜索结果向用户投放广告。谷歌之所以可以通过广告盈利，是因为他们的搜索引擎对大众有巨大吸引力。类似地，出版商向读者派送免费但受到广告商赞助的报纸。又如，许多公司提供某些免费的基本服务，但对高级功能收费。

“开放”商业模式体现了合作伙伴关系如何提高生产效率并降低成本。例如，宝洁通过与外部研究机构合作以及返聘退休科学家和专业人员，提升了生产效率。

催化剂、控制和约束

- 以下任何一个或多个催化剂就可以促成一个新的商业模型：

“改变游戏规则的商业模式来自深入的，不间断的反思。”

1.决定发掘未被充分利用的资产的价值

2.新的产品

3.服务的改变

4. 财务上的创新

在线零售商亚马逊通过出售其闲置的存储和计算资源，提高了技术资源的使用率。墨西哥水泥制造商Cemex的成功则得益于，将配送时间从行业标准的两天缩短到四个小时。施乐通过出租机器而不是出售机器，克服了售价过高带来的阻力。

- 一系列工具和技巧可以帮助你塑造你的商业模型：

- 1.通过雇佣顾客来获得不同的视角，而不是简单地问“你们想要什么”
- 2.多问问“假如”

“商业模式的创新基本没有巧合，但也绝不是商业天才的专属领域。”

- 3.通过讲故事使你的商业概念更加真实可信

- 头脑风暴应遵循以下规则：

- 1.提前做好功课，并在讨论中保持专注
- 2.视觉化思考，用少量词汇和简单的草图捕捉灵感，不要沉溺于操作细节
- 3.使用商业模式画布+即时贴的组合，让每个人参与到讨论中
- 4.合理应对制约因素。分析评估四个外界因素：竞争压力、顾客需求、行业趋势和宏观经济状况。举例来说，对行业趋势的分析，可以让你看清竞争者的数量和特点

评估与重建商业模式

“不断审视你的商业模式。即使是成功的模式也比你想象的需要更多的修正。”

就像人需要定期体检一样，公司要保持健康发展，必须不断审视自己商业模式的可行性和未来的趋势。可以在九要素的框架中使用“SWOT法”进行分析：“强项”(Strengths)、“弱点”(Weakness)、“机遇”(Opportunity)和“Threat”(威胁)。SWOT法可以显示一个商业模式当前的状况，反映出强项与弱点，并帮助你判断未来可能出现的变化。

九要素中的每一个都需要修订或者更新。例如，雀巢通过渠道的扩张改进了已有的商业模式。作为世界上最大的食品企业，雀巢在向商业用户出售雀巢浓缩咖啡和咖啡机的过程中业绩不如人意。但当其将渠道传向高收入家庭时，业绩有了很大提升。

坚韧会有回报，但需要的对过程中出现的各种漏洞保持耐心。不要过早地采纳一项设计，并给与员工大胆表达想法的空间。当管理层支持诚实而全面的交流时，公司才能提升产商业模式的质量。

关于作者

亚历山大·奥斯特瓦德(Alexander Osterwalder)是一位作家、演说家以及商业模式创新方面的顾问。伊夫·皮尼厄(Yves Pigneur)是瑞士洛桑大学管理信息系统方向的教授。
