商业模式全史

作者：【日】三谷宏治

目录

序 言
序 章 围绕“钱”的五种新型商业模式
“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
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
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
由美国银行的VISA卡构建起来的社会基础设施
网络、密码和eBay：PayPal把陌生人连接在了一起
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？
“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
商业模式并非一成不变
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）
为了解释网络经济，商业术语被乱用一气（1991—2001）
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）
“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
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
大型连锁商店的兴起：从A&P、梅西百货到西尔斯公司
福特的“纵向一体化模式”和通用的“分散经营模式”
吉列的大发明：新型盈利模式之“刀片+刀架”模式
佩利在哥伦比亚广播公司发明“广告模式”
“计量收费”模式让施乐成为服务型企业
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）
“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
佳能通过改变技术、顾客、流通、服务，向施乐发起挑战！
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
沃尔玛和7-11物流至上的“区域集中模式”
IBM的水平分工模式，为新兴公司的诞生撒下火种
任天堂借红白机打造的“平台模式”
“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）
“巨匠们的午后”4：创业天才戴尔和偏执狂人贝佐斯
按需生产与零库存：戴尔让世人看到了“直销”魔力
由GAP、贝纳通开创，由WORLD、ZARA、优衣库发展的“SPA模式”
从雅虎的门户网站到谷歌的检索广告
eBay开创的“C2C电子商务平台”
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”
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）
“巨匠们的午后”5：“商业学者”安德森和“龙马铁粉”孙正义
安德森对“免费+收费”模式的推广与实践
马云的阿里巴巴集团凭借免费模式称霸中国市场
YOU的时代、实名制“社交网络”、Facebook和天使投资人
专栏：中国版三国演义：百度、腾讯和阿里巴巴
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？
梅西百货用“全渠道销售”化解“展厅现象”危机
专栏：日本版三国演义：亚马逊、乐天和雅虎日本
亨利·伽斯柏倡导的“开放式创新”让所有的产业都成为服务
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
“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
专栏：科斯定理与乔伊法则

kl(r)aud和makers预示的未来，“超分散网络模式”让“小个子”各尽其才
专栏：商业模式革新图谱
第6章 如何进行商业模式创新
“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
领导力：让IBM大象起舞的郭士纳，让宝洁由衰转盛的雷富礼
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？
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”
人才培养：克里斯坦森的“DNA”和美国西海岸的“d.school”和“Y Combinator”
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
半封闭+人力：看Linkers的“匹配创新模式”
“半职业众包”：看半职业人士打响的团体战
MUJI的组合拳——“顾客时间型全渠道销售”
因产品失去的，靠配件赢回来？！
“巨匠们的午后”（番外篇）我和克里斯坦森
结束语

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[1]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。

第二时期，1991—2001年。为了解释互联网经济，[2]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[3]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[4]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。[5]

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

[2] 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。

[3] 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。

[4] 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）。

[5] 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。

“巨匠们的午后”序[1]：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），[2] 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，你可创造不了300年的辉煌哦！

多：模仿嘛，总归是会被模仿的！所以我也清楚地知道我必须不断地改变，因为一旦停下来，一切就都完了。所以说，我的创新之路才刚刚开始！

乔：好样的，那我们就看看100年之后到底会怎样。

多：100年？

乔：呵呵……我偷偷告诉你个秘诀啊，那就是去支援艺术家！[3] 赶快找个当代的米开朗琪罗吧！

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

通过分散网点和信息网络构建起来的国际“汇兑·结算”体系

何谓商业模式？何谓商业模式的革新？为了弄懂这些问题，我们先纵观一下第1时期到第3时期中关于商业模式的若干实例。其中关键词为“汇兑·结算”。这类业务始于美第奇家族，此后的600年间又相继出现了由美国运通公司、VISA、PayPal、Square开创的不同支付模式。

货币作为商品（服务）的支付手段，是古代的一大发明。但到了中世纪（欧洲），由于贸易往来的不断扩大，跨国大额贸易的逐渐增多，利用货币（金银等）进行交易时会有诸多不便。

为此，从事货币兑换的商人在欧洲各地开设分店，让远隔两地的人实现了不同货币错时结算的可能。其中的主导力量，正是14世纪文艺复兴初期，以北意大利佛罗伦萨为据点的美第奇家族。

美第奇家族的乔凡尼·迪比奇·德·美第奇（Giovanni di Bicci de’Medici，1360—1429）率先在整个欧洲建立起了稠密的信息网，成功开创了兑换、结算业务，并从中取得了丰厚的佣金收益。

比如，一旦有A国向B国的汇兑业务时，美第奇家族就会第一时间找到与之相反的汇兑业务（B国向A国），这样就回避了汇兑的风险，也不必再大费周章搬运货币了。由此，让多数企业家备感安全的结算网络终于问世了。

化敌为友——美第奇把严禁利息的梵蒂冈也变成了合作伙伴

但有一个大难题，即势力庞大的天主教会严禁收取利息。[4]

“那汇兑业务，难道就不是（以佣金为名）收取利息的融资行为吗？”

结果，天主教会的罗马教廷（梵蒂冈）公开声明“佣金不是利息”，因此银行业（融资、汇兑、结算）终于名正言顺驶入了发展的轨道。这究竟是怎么回事呢？聪明的美第奇家族在账目中增加了一项名为“上缴给神”的款项，即捐献给教会和慈善事业的款项。正是因为这笔款项，美第奇家族与梵蒂冈成功构建起伙伴关系。

1410年，美第奇家族又被梵蒂冈委以财务管理的重任，独自掌管着来自全欧洲的巨额财富。虽然佣金寥寥无几，但各国上缴的公款在纳入罗马教廷之前的数月，都成为美第奇家族自由使用的资金。

借此，美第奇家族：

①建立起了国际“汇兑·结算”网络；

②把梵蒂冈（某种意义上的敌人）变成了客户，并与之建立了伙伴关系；

③开创了利用教廷公款进行汇兑的新型收益模式。

正是由于这种稳固的经济模式，从15世纪初，美第奇家族踏上了持续300年的繁荣之旅。

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

运通老板的一声令下，世间有了“旅行支票”

到了19世纪末，美第奇家族开创的国际“汇兑·结算”方式，在托马斯·库克和美国运通公司的不断努力下，终于拓展到了个人层面。实现这一拓展的便是“旅行支票”。

其实在此之前，就存在着个人使用的支票，只不过在旅游目的地使用起来极其不便。就连当时美国运通公司的老板在旅游时也遭遇到了大麻烦。

他赴欧洲度假期间，美国发行的支票在当地居然不能使用。无奈之下他只好到当地银行换取些货币，然而银行的工作人员却告诉他海外发行的支票处理起来要花费些时日，结果问题推来搡去，迟迟也没能解决。

老板愤慨至极，回国后立即命人开发此类产品。就这样，1891年，美国运通公司参与开发的旅行支票终于与世人见面了。

旅行支票

①把国际“汇兑·结算”业务拓展到了个人层面（旅行者），为了实现这一目标，其实要涉及诸多部门和许多相关者。

②发明了难以伪造的支票。[5]

③对商店、餐馆进行兑换补偿。

④丢失或被盗时，为顾客弥补损失，并立即补发。

可以说，凡是诚心诚意使用旅行支票的顾客，他的资金安全一定会受到保障。

⑤购买旅行支票时需提前付款。这样对支票的发行方来说既保证了资金周转，又可以在客人使用之前的这段时间获得利息。

为此又一种新的收益模式诞生了。

由美国银行的VISA卡构建起来的社会基础设施

无论何时何地何物，皆可赊购的信用卡

第二次世界大战以后，20世纪50年代的美国抓住了世界复兴的机遇，在国内掀起了一波消费热潮。在此期间也涌现了大量的赊销公司，它们允许消费者月结。可是大量的赊销卡以及每月收到的大量账单，都让消费者十分头疼。要是有一张无论何时何地、无论购买何物都可以通用的信用卡就好了。

自1950年大来卡创办以来，十余家银行都推出了信用卡，可是无一例外，都没能形成规模。直到美国银行发行的银行卡（BankAmericard）才将信用卡业务提升到一个新的高度。

那么如何吸纳使用者呢？

首先就要确保该卡无论在何地都可以使用。因此发卡方的第一要务就是扩充加盟店的数量，只有加盟店足够多，使用者才会增多，而这又会反过来促进店铺的加盟热情，达到所谓的“网络效应”。不过为了实现这一目标，前期除了通过不断地投资来吸纳加盟店和使用者，别无他法。

在发行初期，美国银行曾遭受到严重的挫折。1959年，美国银行在洛杉矶近郊试发行时，未能按时还款的人数远远超出了预期，[6] 不仅如此，大量的信用卡欺诈案件更是让美国银行蒙受了2000万美元[7] 的巨额损失。

不过美国银行并没有选择放弃，而是从中吸取经验教训，最终成功建立了覆盖全球的信用卡网络“VISA”。

①对使用者来说，会费、手续费低廉（多数免费），且用途广泛。

②对加盟店来说，适当支付手续费，[8] 但由于方便了消费者，各行各业都踊跃加盟。

③对发卡行来说，获得了信用卡收入。

④有利于依靠信息网络[9] 的大型营销公司。[10]

顾客免费使用信用卡，商家适当支付手续费，这种盈利模式可以说是一种“免费+收费”模式，我们会在后文中有所论及。

目前，在个人结算中使用VISA卡结算的比例已经达到了15%—45%（日本15%、法国32%、英国38%、韩国43%、美国45%。根据三菱UFJ研究和咨询公司的调查数据），可以说，VISA卡已经成为一种社会上不可或缺的基础设施。

不过“汇兑·结算”业务中，仍有一些领域未被覆盖。那便是微支付（小额支付）和移动支付(手机支付)。

网络、密码和eBay：PayPal把陌生人连接在了一起

公开键密码，赋予网络的新安全

进入20世纪90年代后，网络的使用成本急剧降低，同时，因密码安全性的提升，“汇兑·结算”体系也悄悄地发生了变化。

1994年，从事网页浏览器开发的网景通信公司大力推行SSL2.0，即公开键密码的通信方式，成了高安全性TSL协议的先驱。

1992年，互联网上的在线店铺（以下称为网店）实现了信用卡支付的可能，随着通信安全性的不断提高，互联网经济已逐渐走进了百姓生活，现在有一半以上的网络交易都是通过信用卡进行结算的。［11］

当然这里面还有一些问题尚未解决，直到1999年PayPal的出现，这一问题才变得不是问题。

埃隆·马斯克（Elon Musk，1971—）对这项技术表现出了极大的兴趣，因此在第二年便将其成功收购。他通过各种营销手段，使PayPal成为街头巷尾议论的话题，因此用户的数量也有了大幅度提升。而PayPal的舞台正是世界最大的拍卖网站eBay。

eBay上多数交易是个人间或者个人同中小微企业的交易，想要扩大使用者的范围，就必须冲破两重壁垒。一是信用保证的壁垒，二是小额结算的壁垒。

PayPal成功打破了个人结算的壁垒——“信用”和“小额结算”

一方面买方不愿意把信用卡号码等信息告诉给素不相识的对方（个人）；另一方面通过银行汇款，不仅要手续费，而且先付款再收货的形式也令人担心。

更要命的是，卖方多为小型商户（或者个人），大多数都没有通过信用卡公司的审查。

不过，PayPal成功解决了这些难题：

①买方不必把信用卡的相关信息告诉对方，通过邮件、网页即可完成支付；

②卖方只需开办PayPal户头，操作简便，无须月租金，且手续费低廉（小于2%—4%）；

③ 实行“保护买家制度”，即当交易出现问题时，款项会退还给买家；

④ 借用互联网的信息体系，用较少的成本完成了基础构建。

通过以上创新，PayPal冲破了“信用”和“小额结算 ”这双重壁垒，让素不相识的人也实现了自由交易。

这项服务迄今已有16个年头了，目前用户覆盖了203个国家，账户数也达到了1.52亿。

PayPal已经成为名副其实的国际“汇兑·结算”体系。它的年结算金额高达1800亿美元（2013年），相当于新西兰整个国家一年的GDP。

2002年2月，PayPal刚一上市，eBay便决定投资15亿美元将其收购。当然，这其中也不乏批评之声，认为收购价格过高。不过如今，PayPal每年可以创造66亿美元的高额利润，不容置疑它已经成为了eBay最大的摇钱树。

欢迎访问：电子书学习和下载网站（https://www.shgis.cn）
文档名称：《商业模式全史》【日】三谷宏治 著.epub
请登录 https://shgis.cn/post/702.html 下载完整文档。
手机端请扫码查看: