

本文所引用的24种商业模式来自书籍《商业模式2.0图鉴》

成功的商业模式需要社会性，创造性，商业性。而实现这三点需要通过：

1. 反论结构（创造性）

先设定一个出发点（主要业务领域），然后从出发点总结出一些行业规律（默认的），之后质疑这些规律并提出反论

定律和反论是在时空中不断交替的变化的

定律往往是过去生产条件环境局限沿袭下来的心理习惯

2. 八方获益（社会性）

提供不仅可以保证社会各界都可以收益的服务

这八方包括：经营者，政府，当地，社会，客户，股东，员工及其家庭，有贸易往来的其他企业及股东。

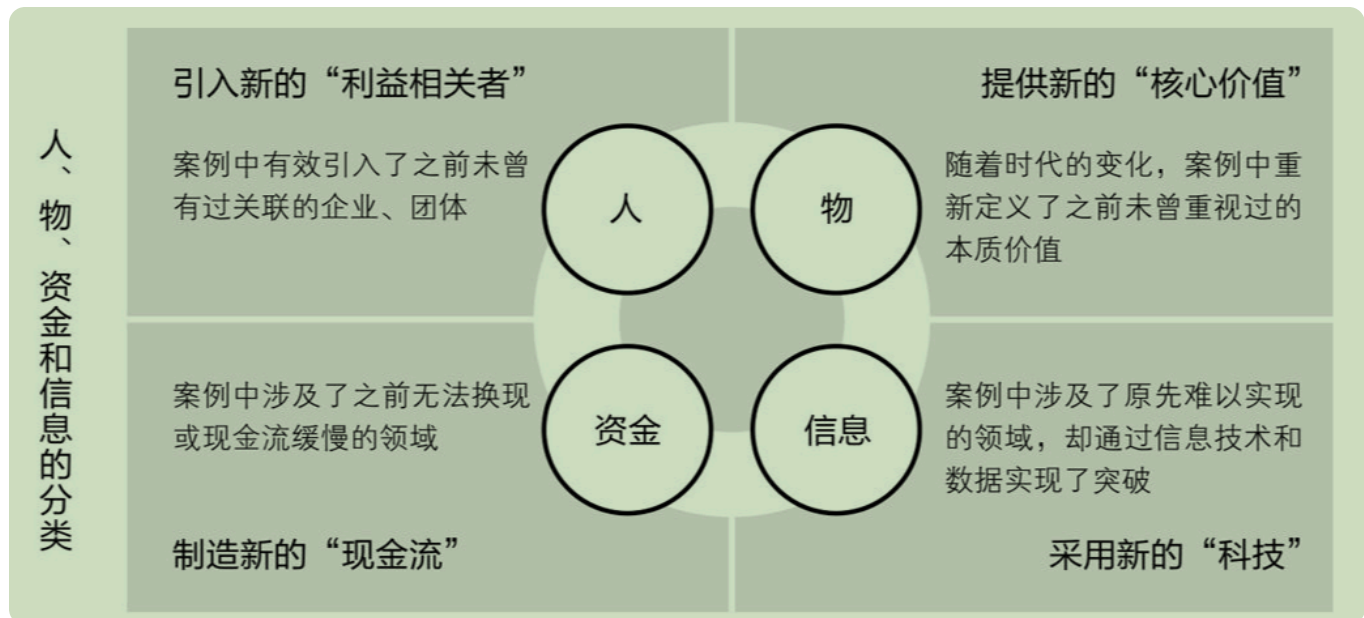
3. 可盈利体制（商业性）

一套可以盈利的商业模式

下面选取的具有代表性的24个商业模型都同时具备了反论结构，八方获益，可盈利体制三个特点。

书中作者对这一百种商业模式进行了四大类和12小类的分类。我会从每个小类中选取两个，从我的角度进行解释。

四大类：



物：引入新的价值

A. 时空类

时空类的商业模式，重新分割并充分利用了时间和空间，因而产生了新的价值。

我的法国菜

我的法国菜是一家制作高级法餐的“站立”餐厅。

不仅站立餐厅（没有椅子）这个概念本身有一定吸引力，这样的安排还使得餐厅的饭桌率直接翻倍。同时因为不需要椅子，餐厅的容量得以增大。这两个点使得我的法国菜相比于其他的高级餐厅有更高的收入，而这些额外的收入，被投入到丰富菜品，降低价格，雇佣高级厨师上了，从而显著提高了其性价比。

我的法国菜通过打破了常识的“吃饭需要椅子”的概念，也打破了传统餐厅空间利用上的限制，提高了空间利用率，把资金用在了更能提高顾客体验的地方。

我的法国菜还体现了一些田忌赛马的思维：通过在一个部分用户没有那么在乎的地方“椅子”上动文章，获取了额外收入，接着把这部分资源使用在更重要的赛场上：“主题”，“性价比”，“食材”。

spacious

由于大多数餐厅只在特定时段营业，因此餐厅的空间，网络资源在营业时间之外就形成了浪费。利用这一点，spacious与餐厅建立合作，将营业前的餐厅租给公司当作限时共享办公区。对于餐厅来说，不仅可以额外赚取空间使用费，企业的员工还有概率直接留下来就餐。

市面上和spacious模式类似的还有airbnb，二者都洞察了部分人空间资源的浪费和另一部分人空间资源的短缺，并通过将二者对接创收。往大了讲，这类模式通过创造了一个双方都可以获利的局面，打破了“私人财产”造成的“分配不均”的困境，使得被浪费的“私人空间”得以重新被利用

B 新价值类

新价值类的商业模式，改变物的构造或者重新诠释其价值，进而挖掘出了新的价值。

rice code

大米一般被认为是一种食材，但是rice code引导农民巧妙地布局不同颜色的水稻，从而使其成为了一种大型艺术品。

rice-code

The fusion of agriculture and digital technology

Grow → 1. Scan → 2. Buy → 3. Get

Brief

A small village in northeast Japan famous for rice, Inakadato, was struggling with aging and declining population along with drop in rice sales, since Japanese eating habits have shifted away from rice toward a more Western diet. Nevertheless, the village's main income source remains rice. So we tried to re-energize the village by creating a fusion of agriculture and digital technology.

Solution

We created huge art pictures in our rice field by planting different colors of rice. We then developed a new technology called "rice code," which let visitors scan the rice art with their phones like a QR code and purchase the rice. "Rice code" transformed a scene that people naturally want to photograph into a brand new selling place.

Result

The project successfully attracted 251,320 visitors, about 30 times the population of the village and sales jumped dramatically. The power of rice revitalized the village again. This movement even moved the government to build an original station for the visitors. Ground, the men's most primitive outdoor media, became the newest.



rice code改造过的农田吸引了大量的游客到访，从而带动了当地经济，并增加了大米的销售。其核心是通过适当的改造为原先的商品创造出了其他价值。我国的特色梯田也有这个特征，rice code的闪光点在于其洞察了事物本身潜在的非常隐蔽的价值，并进行了创造性的发挥。军事博物馆的模式和rice code有相似之处，都属于巧妙地组合并开发了事物本身的潜在的价值。

rizap

一般的健身房通过提供健身场地器材以及培训课程赚钱。但是课程是按课时计费的，这使得很多学员担心课程效果因而望而却步。

rizap采用了另外一种收费模式：效果收费。跟随这个收费模式，围绕顾客还提供了诸如心理指导，监督，饮食指导等全方位服务，从而帮助其达到目标，避免了使用“意志力不足”的情况。rizap的最精彩部分就是其把原先的提供器械+动作指导服务变成了“健身+心理+饮食”的全方位帮助。

rizap与其说是创造出了新的价值，不如说是重新识别了顾客在购买服务时希望获得的价值：更好的身材。在更准确的定位这个价值以后，才有了围绕这个目标的全方位服务。

C物流类

物流类的商业模式，重新制定了物件的流动方式，方向

Optoro

美国电商行业退货率在百分之十五左右，原本很多电商企业在处理退货品时既占用库存有无法避免的造成浪费。optoro通过和较大的电商企业合作，接收其积压的退货品，经过维修翻新之后再再进行售卖，将部分销售额返还给大企业，实现了退货品的升值。

optoro得以可行的点在于解决了退货品难以解决的困境。对于多数退货品来说，其自身相对于全新品有一定的贬值，但是经过翻修和更新后，其价值又可以得到很大回升，因而可以重新流回市场。

某种程度上，optoro所做的有点像翻修程度较低的“垃圾回收”，都是把原本从市场流出的物品经过一定处理使其重新进入市场从而盈利。

DUFL

DYFL解决的是出行时携带行李的问题。尤其对于出行较为频繁的人士，旅行前可以提前选好打算携带的物品装进送来的行李箱再将其寄出，行李便会直接出现在目的地旅馆内。

dufl解决了旅行时人和物关系的问题：人只在特定时候需要物，但是却需要长时间携带保管物，造成了很多不便。同理，面对例如高尔夫，钓鱼，野外烧烤等等需要携带特定器具的活动，也存在人和物使用关系与保管关系不重合的情况，因此这类商业模式也有发挥空间。

资金：制造新的现金流

新商品类

新商品类包括那些原先被认为无法被买卖但现在可以被交易的新商品

时间银行

时间银行是一个可以买卖他人时间的平台。在时间银行，顾客可以交易有一定社会声望的人发行的时间。

时间银行的概念在很多地方是多余的，例如如果我需要清洁服务，我可以直接雇佣清洁人员，需要饮食可以直接去餐厅买厨师的时间。对于一般的从业者，我们并不需要交易获得他们的时间，而是需要他们的技能。

但时间银行之所以得以存在是因为具有一定声望的人在市场中往往和一般的工作者不同。

首先，具有一定社会声望的人往往无法直接被大众雇佣，这意味着一般人群和他们直接接触的机会教少，接触的方式也受到限制。而通过时间银行，名人可以直接与大众的需求对接，而不需要经由中间人（所属单位）联系。

其次，时间银行让名人从面向大众服务，扩展到面对私人服务。以往的名人例如教育家，运动员，歌星，其服务的人群往往是抽象的大众，而通过时间银行，名人可以像一般的从业者一样直接进行点对点的服务。

最后，时间银行改变了一般雇佣中被雇佣者提供商品，雇佣者购买的顺序。在时间银行中，雇佣者在购买到事件后，可以要求特定服务，而被雇佣者负责提供。这使得具体服务内容的规定者从被雇佣者转移到雇佣者。例如，相比于原先教育家按照事业单位要求（或者自雇）参加见面会，讲座，而大众选择是否参加。在时间银行中，变成了购买者可以要求与教育者见面，约谈，或者安排其他不出格的服务。这样的模式改变之所以有价值，是因为对于名人所能提供的服务，不少人往往有个性化的需求。例如对运动员，我们可能希望了解其训练方法，理念，人生经验，甚至隐私生活，而这些丰富的需求是在我们和一般从业者的互动中较少见到的。

因此时间银行概念的优秀之处，在于其洞察了名人和一般从业者之间工作性质的区别，并通过买卖时间对其进行了创造性的解决。

&Biz

对于很多中小企业来说，事业转让是一个颇为棘手的事情。

首先，由于中小企业营业额不高，而咨询顾问的手续费很高。

其次，现存的M&A匹配服务多半缺少完整的中介服务。

&Biz创立了M&A专员的资格认证体制，显著的拉低了咨询顾问的价格，使得中小企业在转让是有了更多的空间。

M&A的需求其实相当大，&Biz也因此设计出了专门的M&A专员，从而降低了费用。这也是对咨询顾问细化分工的一个例子。

金钱诱因类

使用金钱当作激励因素

alis

alis是一个促进高质量内容创作的媒体平台。

之所以说alis可以促进高质量的内容创作是因为：

首先，不同于一般媒体浏览量与报酬直接挂钩的奖励体系。在alis，文章的报酬取决于文章获得的评价。这使得创作者从追求浏览量便为追求质量。但是这一点其实在不少内容创作平台上都有

体现，例如豆瓣的点赞收藏评论，只是程度不同罢了。

最重要的是，alis对于提供评价的读者也给予报酬，这使得更多的内容可以得到更认真的评价，从而有机会发现更多优秀的作品。

虽说alis看起来是一个亏钱的平台，但是正是因为它提供的不一样的内容评价体系，使得其不同于一般的媒体平台，反而对用户产生了特别的吸引力。

alis是一个非常好的用金钱当作激励因素来促进正向行为的例子。它消除了大部分文章曝光度和广告收益挂钩的模式，而是把内容评价和收益联系起来。如果异化不可避免，那我们至少要被异化成“好一点”的模样。

摩拜单车

在摩拜单车之前，也存在不少自行车租凭服务，但是为什么要专门挑摩拜单车来讨论呢。

首先，摩拜单车要求用户在使用前交一定数量的押金，这不仅约束了用户的用车礼仪，押金的使用权还帮助摩拜单车获得巨大的投资收益。

其次，摩拜单车可以直接在微信这个平台使用，这一方面省去了下载注册的繁琐，另一方面借助全中国最大的流量池收获了大量客户。

最后，摩拜单车使用了信用评价系统。对于原先的自行车借用品牌来说，存在大量的自行车丢失，损坏问题，而减少这类问题只能依靠用户自觉和劝告。但是在摩拜单车中，用户的信用分数与使用费用关联，这使得不良的用车行为大幅度减少。

流通类

改变资金流动方向

polica

polica是适合投入资金较小但仍然缺乏资金的“微创业者”服务的筹款app。与一般的融资机构寻找较大数额的投资不同，polica是从朋友，身边的人获得融资，而融资的最低的数额不过几元。

由于在polica上融资的上限和下限都比较低，对于每一笔金额便不需要立项调查。这相当于避开了使用常规的金融手段的程序的限制，可以更快速地开始微创业。

这样的朋友众筹融资方式让polica填补了从不创业到创大业之间微创业的空白。以往的微创业，例如可能只是攒钱进货摆个地摊，对于没有资金的人来说，都需要主动开口向他人筹款，或者打工赚取，增加了开始的繁琐。

fundbox

很多企业，尤其是一些创立不久的小企业，都面对资金周转的问题。造成这一问题的部分原因是应收账款无法转换成现金。市面上也存在一些购买应收账款的服务，但是书面审查等步骤异常繁琐。

fundbox提供的是一种无需书面审查的应收账款提现的服务。使用其会计软件进行关联，评估风险后交部分风险费用当作手续费就可以较快的获得现金。这对于融资困难的小企业来说非常友好。

fundbox使用金融科技解决了应收账款转变成已收现金之间的延迟，敏锐的发现了小企业在资金周转上遇到的问题。

信息：更好的处理信息

技术突破类

COESTATION

COESTATION使用声音合成技术，将声音的提供者和使用者的联系到了一起。使用者可以在丰富的声音库中选择最适合的声音并使用coestation进行合成来生成录音。

coestation解决两方面的问题，首先是省去了声音录制的环节，使得内容制作的效率提高。

其次是解决了声音特色与内容不符的问题，使得内容整体效果协调一致。

传统的视频剪辑软件可以使得视频在视觉上与视频效果得到吻合，但是很难解决听觉上和视频效果不吻合的问题。coestation使用比较复杂的语音合成技术解决了这个问题。又是一个精确定位科技覆盖面空白的例子。

当然，视频剪辑软件和coestation还有一部分没有解决，就是被录制者本身的视觉形象问题。目前一般视频剪辑软件的方法包括：用其他画面替换被录制者，用环境烘托被录制者，更换被录制者，装饰被录制者。

不过话说回来，我还挺好奇coestation是否会被用来制造假的口供（？）

Google home

google的一款类似智能助手的音响。与一般音响的最大区别就是它不止是一款输出设备，还可以接受主人发出的指令完成任务，回答问题。

google home受欢迎的几个原因

1. 科技感
2. 家的感觉

3. 控制感

和扫地机器人一样，google home在使用上不再是冷冰冰的机器，而是增加了很多“人化”的成分，使得其功能也不再局限于一般的机器功能，而多了几分“心理功能”。生命3.0一书中说过人类发展的：人类-机器-赛博坦（人机合一）的顺序吻合。

大数据类

kurashiru

kurashiru是一款注重实用的食谱app

kurashiru的收入来源除了有用户每个月的会员费之外，还和广告商进行合作，收取广告费用。不过与其他菜谱网站不一样的是，kurashiru使用大数据分析用户的视听和采购行为，从而做到精准同时不突兀的广告推送。kurashiru因此不再是一个单纯的食谱网站，还扮演了食材市场宣传大使的角色。

kurashiru因为提供了简易丰富的菜谱，无形之中收集了打量的用户的饮食习惯的数据，而这些数据也被应用起来实现精准营销。相比于不少食材市场广撒网的营销策略和菜谱网站单一的收费模式，kurashiru使二者的结合。因此你可以把它理解为一个食谱app，但也可以理解为一个食材消费习惯采集的app。

zozosuit

线上购买服装往往会遇到“不确定是不是合身”这样的困扰。

zozosuit用一个巧妙的方法建立了顾客“尺寸”的数据库。zozosuit推出了免费连体泳衣服务，通过拍照试穿，app会将全身24处尺寸进行测量，进行数据收集。在提交zozosuit测量数据后，才可以购买该公司的其他定制服饰。

zozosuit通过推出免费产品制造了收集用户数据的机会，从而解决了线上服饰无法试穿的问题。

数字化类

獭祭

这是科技入侵“艺术”的一个例子。以往的酿酒行业以来专业酿酒师的直觉进行生产，导致产量低，品质不一等问题。

这一方面反映了专业酿酒师的稀缺，另一方面也反映了酿酒行业一直缺少流程化指标化的生产方式。这源自于酿酒行业本身是一个非常依赖直觉和经验的行业。

尤其是日本的“纯米大吟酿”，自身行业历史比较悠久，新的生产方式始终没有进入到这个行业。为了解决以上问题，獭祭用数据分析和it技术人员取代了“艺术家”，对其进行量产，不仅使得品质高度统一，还让生产效率翻了几十倍。

数字化扩展到各个领域是一个趋势。近年来，尤其针对之前认为比较“抽象”，需要依靠经验，感觉，创造力的行业，出现了很多数字化的创新，极大提高了生产效率和稳定性。

smart HR

smart hr是一款简化人事劳务办理手续的在线服务。

在日本，诸如社会保险，劳动保险等人事劳务在线办理普及率低，且手续繁杂。smart HR可以在员工输入基本信息后，有负责人在线审核，自动生成相关的文件，并且省去线下办理的时间。smartHR虽然服务对象是企业员工，但是主要客户是企业，其直接与企业建立合作，从而获得稳定的客户源。

人：新的利益相关者

资源类

企业巧妙转化内部外部相关者为资源

scouter

一般来说，人才服务商负责处理人们找工作换工作中牵线搭桥的工作。

但是在scouter中，企业发布招聘信息，而人才举荐并不需要专门的代理，而是每一个人都可以以主业或者副业的形式来举荐身边的人才。而举荐之后不管是否被雇用都会收到一定的奖励。

scouter巧妙地利用群众的力量，不仅省去了专业代理的费用，甚至还扩大了选择范围。（因为突然间多了很多代理）。

scouter的运转建立在几个前提之上：首先，人们熟悉也了解身边人的就职倾向和状态。其次，进行人才举荐并不是一件很高门槛的活动。最后，人才举荐需要有较大的人才市场，而群众本身就是最大的人才市场。

mikkeller

mikkeller是一个啤酒制造商，但却不使用自己的设备进行生产制造。

mikkeller的优势在于其大量丰富的啤酒配方而超强的创造能力。基于这个能力，mikkeller和其他啤酒制造商合作，负责提供配方，而使用对方的设备和品牌进行生产。

mikkeller不使用自己的设备除了节省了不少生产成本之外，还有一点值得注意：mikkeller自身不断推陈出新，而新的配方总是要求不同的原料，设备，市场。因为这个特点，”吉普赛“式的商业模式不仅没有成为其阻碍，反而发挥了因地制宜，灵活多变的特点，最大程度的发挥了其配方的新颖丰富。

mikkeller得以打破传统的生产逻辑，真是因为其自身创造性这一竞争优势。这个性质使得其可以和其他的生产能力较强的啤酒企业进行合作。此外，对于创造性来说，又对设备原料等的丰富性提出要求。这些特质都决定了mikkeller适合走这条”流浪“路线

社会问题类

通过引入其他利益相关者来解决原先商业模式难以解决的社会问题

social impact bond

social impact bond是政府借助企业解决社会问题的模式。

在这个模式中，政府扮演发起人的角色，负责决定项目，之后招募民间投资者对公共事业进行投资，在公共事业取得进展后，由第三方评估机构评定，给予一定报酬。

这样做的优势在于

1. 政府通过把公共事业外包，减少了自己的行政压力
2. 公共事业因为是政府指定，因此目的性针对性较强
3. 按照效果给予报酬，激发了企业的动力，也避免了政府一直被诟病的乱花纳税人的钱。

social impact bond是一个很好的政府企业合作的模式，规避了企业逐利为主和政府缺乏动力两个问题。

lifestraw

lifestraw是一个提供过滤水设备的公司，这家公司针对的顾客群体主要是非洲，中东等缺乏安全水资源的人群。

在很多经济发展滞后，水污染比较严重的地区，确保水质安全需要使用柴火加热。这导致了当地比较严重的森林砍伐，进一步造成环境破坏。

但是这些地区还面临另一个问题：使用燃气和净水设备的成本太高，似乎只能指望慈善机构的捐款。

在这种情况下，lifestraw为这些地区提供了很多免费仪器。

那就产生了一个问题，lifestraw依靠什么盈利呢？答案是联合国。因为这些地区在lifestraw的帮助下减少了几百万吨的碳排放，因而lifestraw获得了很多碳素信用，并且可以用来换现。

lifestraw为寻找企业的合作者这件事提供了一个思路，即：寻找那些因为你的事业，不管是直接还是间接，获益的人或组织。

匹配类

发现需求，将资源提供者和需要这进行精准对接

kitchHike

kitchHike是一个对接希望举办聚餐的人和想要聚餐的人的平台。

对于想参加聚餐的人，需要交一定的报名费，就可以享用事物同时认识新人。

对于希望举办聚餐的一方，并不需要专门开店，而是在自己家就可以举办，并且会收到报名费的大部分。

对于客人，满足了其对食物，新奇，认识新朋友的需求

对于主办方，满足了其盈利，做主人，饭菜收到他人认可的需求

kitchHike挑战了三个商业逻辑

1. 提供餐饮服务不一定需要专业的设备，专业的技能，成套的服务
2. 陌生人聚在一起吃饭有时候是一件有趣的事情。打破了一般餐厅就餐，熟人陌生人不在一个餐桌的规则
3. 吃饭不只是“吃饭”，还是一个满足人类多种心理需求的社会活动

共享育儿

共享育儿提供将有能力意愿带孩的邻里与需要帮助照看孩子的家庭匹配的服务。

在进行“孩子的传递”之前，要参与几次叫做“支持妈妈”的活动。之后便可以使用服务，通过app联系双方，“寄存”孩子，在服务结束后给对方一定的感谢费。

以往会存在专门的孩子照养机构提供服务，但是这些机构并没有普及，价格较高，同时往往很难提供一对一的服务。这个时候原先的b2c就衍生出了“c2c”。孩子不再是一个人的孩子，而是整个“社区的孩子”

共享育儿正是发现了传统看孩子机构的缺陷，用最原始的方法以代替。

至于家长普遍担心的孩子安全问题，一方面，参加支持妈妈活动降低了对风险的感知，另一方面，共享育儿提供了几百万的保险。