

УДК 658.114

ББК 65.29

Г22

Переводчик Е. Бакушева

**Гассман О.**

Г22      Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов / Оливер Гассман, Каролин Франкенбергер, Микаэла Шик ; Пер. с англ. — М. : Альпина Пабlishер, 2016. — 432 с.

ISBN 978-5-9614-5665-3

Успех компании зависит от выбора наиболее подходящей бизнес-модели. Предложенная в этой книге методология — отличное подспорье как для начинающих компаний, так и для тех, кто хочет перестроить свой бизнес и достигнуть новых высот. Авторы рассказывают о стратегии создания и внедрения инновационных бизнес-моделей, а также о важных этапах и препятствиях на этом пути. Основная часть книги — это 55 шаблонов бизнес-моделей, по которым строится бизнес наиболее успешных современных компаний. Вы найдете подробное описание бизнес-моделей, историю их развития и советы о том, в каких случаях стоит взять на вооружение именно этот шаблон.

УДК 658.114

ББК 65.29

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [nylib@alpina.ru](mailto:nylib@alpina.ru).*

© Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger and Michaela Csik, 2014  
This translation of the Business Model Navigator 1/e is published by arrangement with Pearson Education Limited.

© Издание на русском языке, перевод, оформление.  
ООО «Альпина Пабlishер», 2016

ISBN 978-5-9614-5665-3 (рус.)

ISBN 978-1-292-06581-6 (англ.)

# Содержание

|                |   |
|----------------|---|
| Введение ..... | 9 |
|----------------|---|

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Часть I. Как проложить путь к инновационной бизнес-модели.....</b> | <b>13</b> |
|---|-----------|

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Что такое бизнес-модель, и почему требуется ее инновационное преобразование.....</b> | <b>15</b> |
|          | Эпоха создания инновационных бизнес-моделей .....                                       | 16        |
|          | Элементы бизнес-модели .....  | 19        |
|          | Проблемы создания инновационных бизнес-моделей .....                                    | 23        |
| <b>2</b> | <b>Навигатор по бизнес-моделям .....</b>  | <b>36</b> |
|          | Творческое воспроизведение и важность рекомбинации .....                                | 37        |
|          | Инициализация: анализ бизнес-экосистем.....   | 44        |
|          | Генерирование идей: адаптирование шаблонов.....   | 62        |
|          | Интеграция: формирование бизнес-модели .....  | 77        |
|          | Применение: осуществление планов.....   | 82        |
| <b>3</b> | <b>Управление переменами .....</b>  | <b>89</b> |
|          | Стимулирование перемен.....   | 90        |
|          | Составьте план действий.....  | 98        |
|          | Обозначьте структуру и цели .....   | 100       |
|          | Наращивайте способности.....  | 104       |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Часть II. 55 выигрышных бизнес-моделей, и что они могут вам дать.....</b> | <b>113</b> |
|--|------------|

|          |   |     |
|----------|---|-----|
| <b>1</b> | <b>«Айкидо»</b>                                   |     |
|          | Превращая сильные стороны соперника в слабые..... | 115 |
| <b>2</b> | <b>«Аренда вместо покупки»</b>                    |     |
|          | Платите за право временного пользования .....     | 120 |
| <b>3</b> | <b>«Аукцион»</b>                                  |     |
|          | Раз, два... продано!.....                         | 125 |
| <b>4</b> | <b>«Аффилирование»</b>                            |     |
|          | Твой успех — мой успех .....                      | 130 |

|    |  |     |
|----|--|-----|
| 5  | <b>«Банкомат»</b><br>Делаем деньги при отрицательном оборотном капитале .....                                  | 135 |
| 6  | <b>«Бартер»</b><br>Баш на баш .....  | 140 |
| 7  | <b>«Без излишеств»</b><br>Что угодно, лишь бы дешево .....   | 146 |
| 8  | <b>«Белая этикетка»</b><br>Стратегия бренда продавца .....   | 151 |
| 9  | <b>«Брендинг ингредиентов»</b><br>Бренд внутри бренда .....  | 156 |
| 10 | <b>«Бритва и лезвие»</b><br>Наживка и крючок .....   | 161 |
| 11 | <b>«Гарантированные работоспособность и наличие»</b><br>Обеспечение доступа к продукту .....                   | 165 |
| 12 | <b>«Двусторонний рынок»</b><br>Обеспечение косвенного сетевого эффекта .....                                   | 171 |
| 13 | <b>«Дирижер»</b><br>Руководя цепочкой создания стоимости .....   | 176 |
| 14 | <b>«Длинный хвост»</b><br>Из мелочей складывается крупное,<br>или По монетке в кошелек — он и наполнится ..... | 180 |
| 15 | <b>«Долевая собственность»</b><br>Таймшер обеспечивает эффективное использование .....                         | 185 |
| 16 | <b>«Дополнительные возможности»</b><br>Доплата за опции .....  | 190 |
| 17 | <b>«Игрок одного уровня»</b><br>Как выиграть от специализированных ноу-хау .....                               | 198 |
| 18 | <b>«Интегратор»</b><br>Участие от начала и до конца .....  | 202 |
| 19 | <b>«Использование по максимуму»</b><br>Преумножайте компетентность за рамками основного бизнеса .....          | 207 |
| 20 | <b>«Контракты, основанные на показателях»</b><br>Оплата зависит от результата .....                            | 213 |
| 21 | <b>«Краудсорсинг»</b><br>Привлечение «толпы» .....   | 218 |
| 22 | <b>«Краудфандинг»</b><br>Коллективное финансирование .....   | 224 |
| 23 | <b>«Лицензирование»</b><br>Коммерциализация интеллектуальной собственности .....                               | 229 |

|    |  |     |
|----|--|-----|
| 24 | <b>«Лояльность клиентов»</b>   |     |
|    | Стимулирование преданности.....  | 235 |
| 25 | <b>«Магазин в магазине»</b>  |     |
|    | Интегрированный бизнес .....   | 241 |
| 26 | <b>«Массовая кастомизация»</b>   |     |
|    | В расчете на индивидуальность .....  | 247 |
| 27 | <b>«Мусор — в наличные»</b>  |     |
|    | Как превратить старье и отходы в реальные деньги .....                         | 252 |
| 28 | <b>«Обратная инновация»</b>  |     |
|    | Учиться на достаточно хороших решениях.....                                    | 258 |
| 29 | <b>«Оплата по факту использования»</b>   |     |
|    | Платите только за то, чем воспользовались .....                                | 264 |
| 30 | <b>«Ориентация на бедных»</b>  |     |
|    | Клиенты у основания пирамиды доходов .....                                     | 269 |
| 31 | <b>«От проталкивания к привлечению»</b>  |     |
|    | Клиенты создают воронку стоимости .....  | 274 |
| 32 | <b>«Открытый бизнес»</b>   |     |
|    | Возьмите на вооружение совместное создание стоимости .....                     | 281 |
| 33 | <b>«Оцифровывание»</b>   |     |
|    | Перевод реальных продуктов в цифровой формат.....                              | 287 |
| 34 | <b>«Перекрестные продажи»</b>  |     |
|    | Убить двух зайцев одним выстрелом .....  | 293 |
| 35 | <b>«Платите по желанию»</b>  |     |
|    | Во сколько вы это оцениваете.....  | 297 |
| 36 | <b>«Подписка»</b>  |     |
|    | Покупка сезонного абонеента на услуги .....                                    | 301 |
| 37 | <b>«Пользовательский проект»</b>   |     |
|    | Клиент как изобретательный предприниматель .....                               | 305 |
| 38 | <b>«“Привязывание” клиентов»</b>   |     |
|    | Принуждение к лояльности за счет высоких расходов<br>на смену поставщика ..... | 310 |
| 39 | <b>«Провайдер решений»</b>   |     |
|    | Все в одних руках.....   | 316 |
| 40 | <b>«Продажа впечатлений»</b>   |     |
|    | Продукты, вызывающие к эмоциям .....   | 322 |
| 41 | <b>«Прямые продажи»</b>  |     |
|    | В обход посредников .....  | 328 |

|    |  |     |
|----|--|-----|
| 42 | <b>«Разделение доходов»</b>  |     |
|    | Обоюдный выигрыш через симбиоз.....                                  | 333 |
| 43 | <b>«Робин Гуд».</b>  |     |
|    | Забрать у богатых и отдать бедным.....                               | 338 |
| 44 | <b>«Роскошь и эксклюзив»</b>   |     |
|    | Больше за больше .....   | 343 |
| 45 | <b>«Самообслуживание»</b>  |     |
|    | Привлекайте к работе клиентов.....                                   | 348 |
| 46 | <b>«Скрытый доход»</b>   |     |
|    | Поиск альтернативных источников.....                                 | 353 |
| 47 | <b>«Создание аналога»</b>  |     |
|    | Брать уроки у конкурентов.....                                       | 358 |
| 48 | <b>«Супермаркет»</b>   |     |
|    | Огромный выбор и низкие цены под одной крышей.....                   | 363 |
| 49 | <b>«Ты — мне, я — тебе»</b>  |     |
|    | От человека к человеку .....   | 367 |
| 50 | <b>«Управление данными о клиентах»</b>                               |     |
|    | Употребите с пользой имеющиеся знания.....                           | 373 |
| 51 | <b>«Фиксированная стоимость»</b>                                     |     |
|    | Шведский стол — неограниченное потребление по фиксированной цене.... | 379 |
| 52 | <b>«Франчайзинг»</b>   |     |
|    | Все для одного и один для всех .....                                 | 384 |
| 53 | <b>«Электронная коммерция»</b>                                       |     |
|    | Бизнес в Интернете для прозрачности и экономии .....                 | 390 |
| 54 | <b>Freemium</b>  |     |
|    | Выбор между бесплатной базовой версией и платной премиум-версией...  | 396 |
| 55 | <b>Open Source</b>   |     |
|    | Совместная работа для поиска бесплатного решения.....                | 400 |

### Часть III. Закончили чтение?

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| Давайте перейдем к практике!..... | 405 |
|-----------------------------------|-----|

|   |     |
|---|-----|
| Десять рекомендаций по эффективному бизнес-моделированию..... | 407 |
| Краткий обзор 55 бизнес-моделей .....                         | 410 |
| Глоссарий.....  | 423 |
| Дополнительные источники.....                                 | 427 |
| Благодарности.....  | 431 |