

第八章 商业模式画布

8.1 商业模式设计

创业项目的商业模式设计与可行性分析

主要内容：通过教授商业模式画布、价值主张画布、利益相关者地图等三个分析工具来指导学生对商业可行性分析来决策项目的可落地性及可行性

能否实现
商业价值

BUSINESS

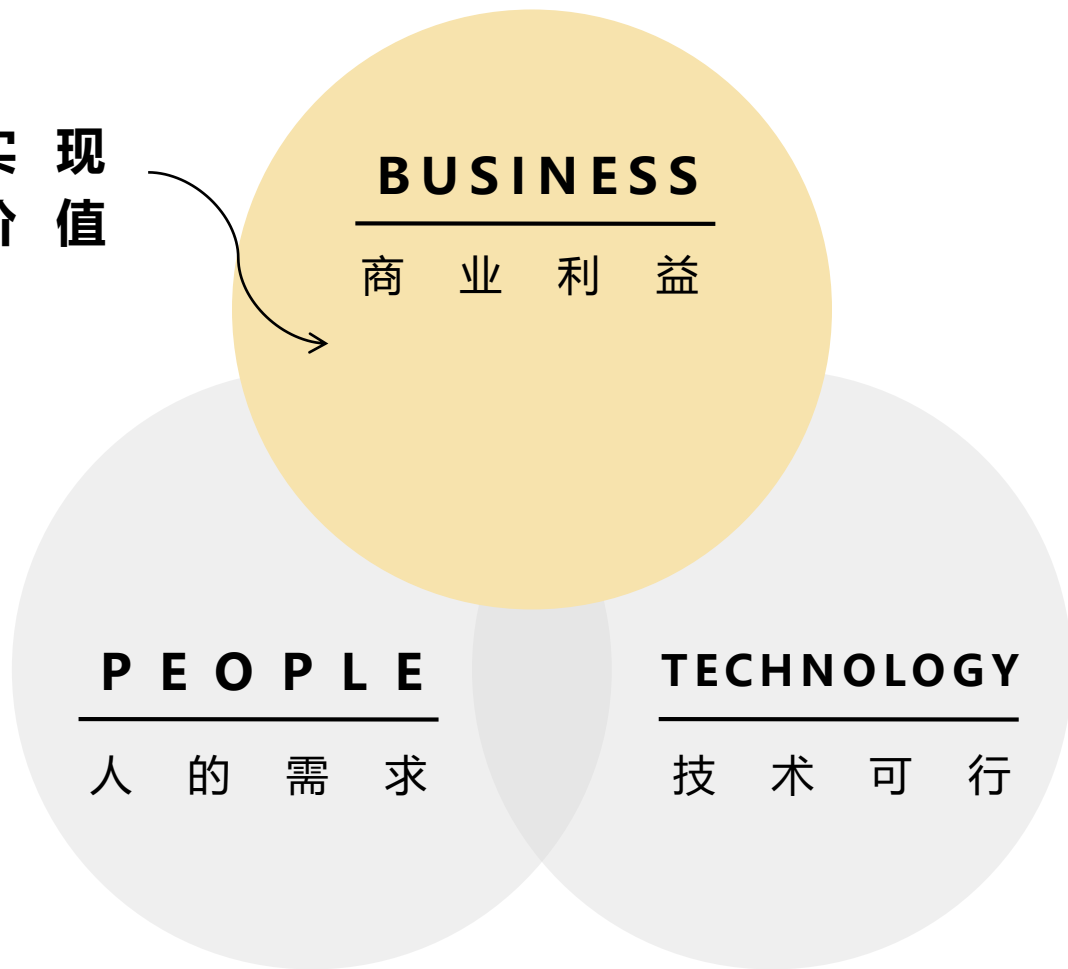
商业利益

PEOPLE

人的需求

TECHNOLOGY

技术可行



8.2 商业模式画布

The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

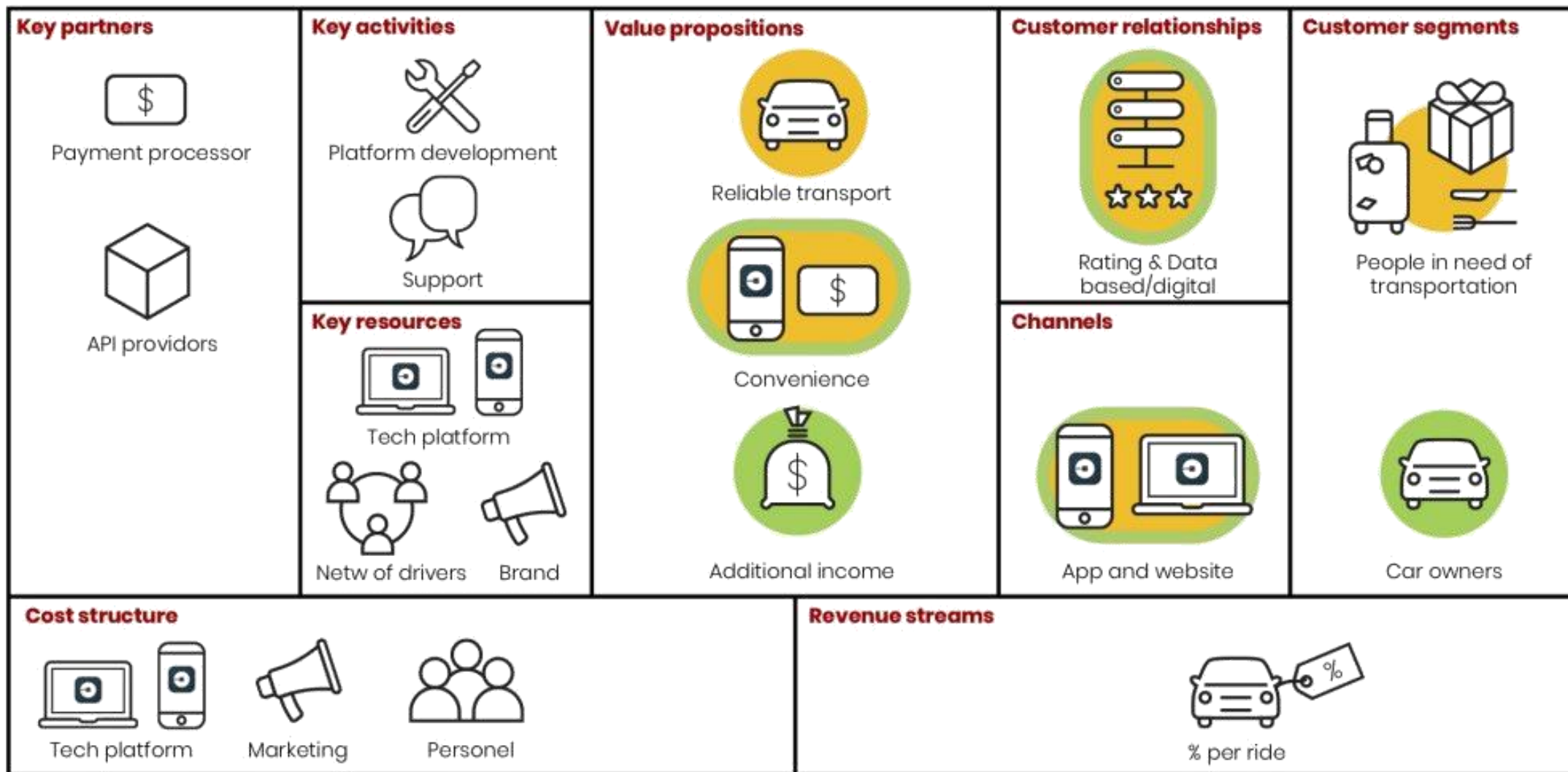
Version:

Key Partners 	Key Activities 	Value Propositions 	Customer Relationships 	Customer Segments 
	Key Resources 		Channels 	
Cost Structure 			Revenue Streams 	

UBER 商业模式画布

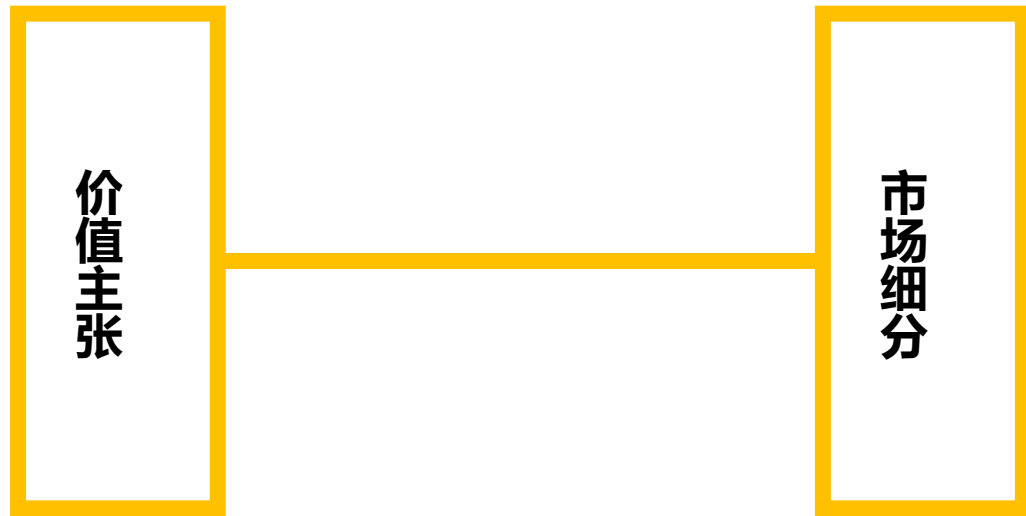
BMI • Business model canvas

UBER



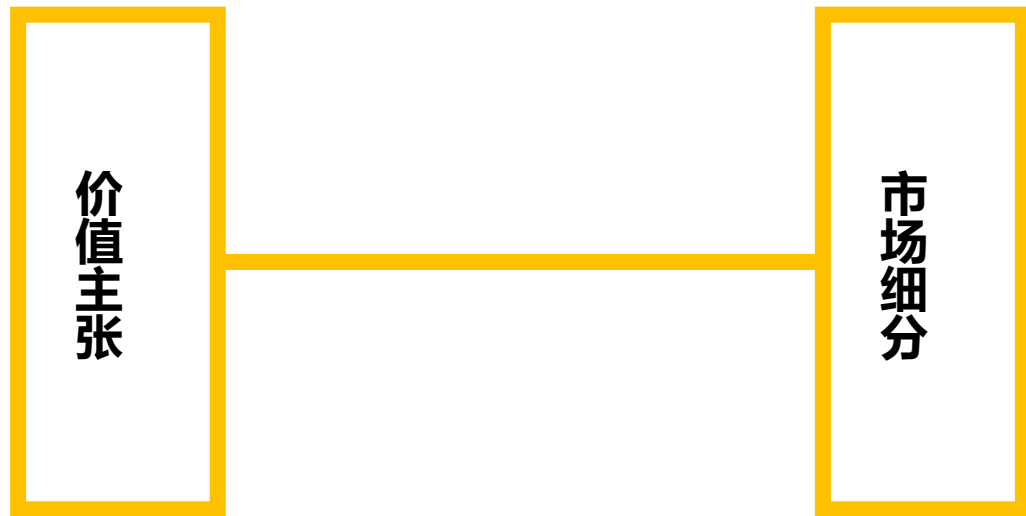
8.2.1 商业模式画布的四大步骤和九大模块

STEP1:找到你的目标用户和分析你能给他带来的价值。



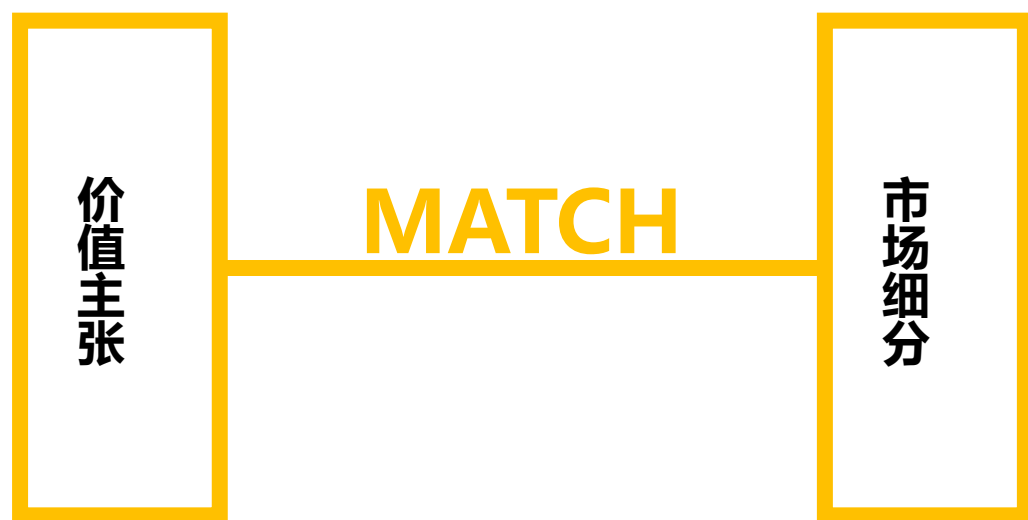
- **价值主张:**
- 价值主张是公司提供给客户的**受益 (benefit)** 集合和受益系列。
- 价值主张包含可选系列产品或服务, 以迎合**特定客户细分群体**的需求。
- 价值可以是定量的 (价格、服务速度) 也可以是定性的 (设计、客户体验) 。
- 一些要素是可以为用户创造价值的, 包括: 新奇性、性能、定制化、效率、设计、品牌身份、价格、成本削减、风险抑制、可达性、便利性。
- 例: 优衣库服装产品的价值主张是“舒适、百搭、平价”, 而H&M则是“平价可得的欧洲前线风格轻时尚”。

8.2.1 商业模式画布的四大步骤和九大模块



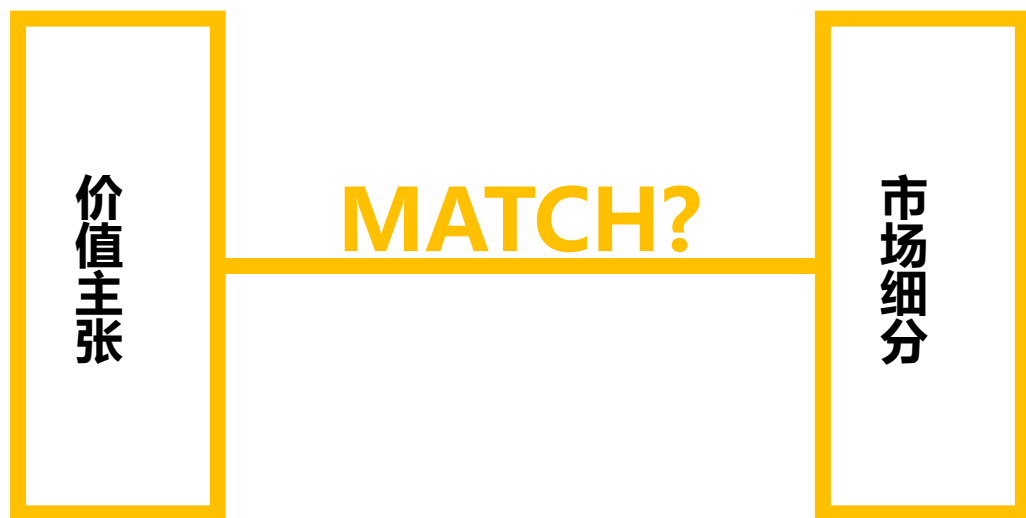
- **市场细分：**
- 什么样的群体会从我们的价值主张中受益，这个群体现在规模如何，未来会如何变化。
- 客户群细分的方法可能是依据客户群自身的特征（这些特征导致不同客户群的需求不相同），或者接触客户群的不同渠道。
- 例：基于不同价值主张，优衣库的市场细分选择是“看重舒适的日常场景消费者”，而H&M主打“30岁以下对穿着有时尚感要求的年轻人”。

8.2.1 商业模式画布的四大步骤和九大模块



- 价值主张和市场细分是互相决定的，在制定企业战略的时候，首先要确保自身提供的价值主张匹配选择的市场细分。后续的商业战略发展都是基于选择了正确的价值主张&市场细分，不然则很大概率会失败。
- 反例：在清修的寺庙里设置自动咖啡机
- 但有时有违常识的配置方法可能有意外成效，比如在健身房对门开一家火锅店会怎么样呢？

8.2.1 商业模式画布的四大步骤和九大模块



- 市场细分注释
- Buyer ≠ User
- 专业健身器械的生产商选择的细分市场是与其产品档次匹配的健身房（采购经理），但健身房的采购经理不是最终的用户，所以其价值主张需要既考虑有采购权的经理，又要考虑用户的体验，而这两者的需求往往是不同的。

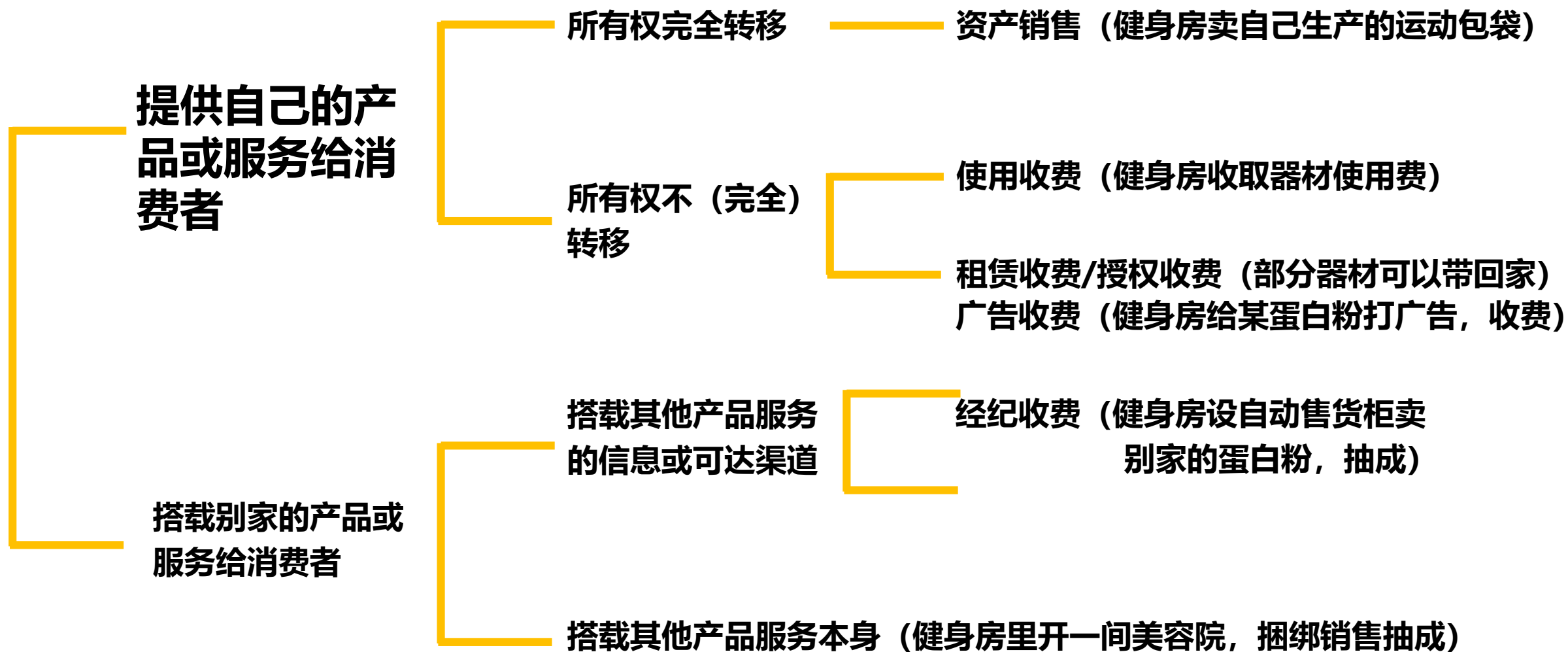
8.2.1 商业模式画布的四大步骤和九大模块

STEP2:找到你的商业模式和盈利模式



- **定价模式**
- 定价模式指的是一个公司收入来源的模式，对于一个常规的公司，通常有若干种方式。
- 首先定价可以是固定定价和浮动定价，比如超市里的洗发水是固定定价，而拍卖行的古董价格是持续浮动的。

8.2.1 商业模式画布的四大步骤和九大模块



8.2.1 商业模式画布的四大步骤和九大模块



- **渠道**
- 渠道是指产品或服务抵达最终付费消费者的途径，总体来说分为直销和非直销两种，区别主要在于中间是否有经理的中间商或需要支出的环节。
- 直销常见类型如：销售队伍/在线销售，非直销包括：自有店铺、合作伙伴店铺、批发经销商，其中合作伙伴店铺和批发经销商都是需要维持合作关系的。

8.2.1 商业模式画布的四大步骤和九大模块



- 例：DELL，小米都是直销渠道的成功者，DELL是电脑在线直销的开创者，帮助DELL实现了成本上的领先，但为了更好地向消费者传播，他们也都有自己的体验店。
- 例：联合利华的对个人用户产品都通过第三方在线商城、实体店等非直销渠道进行销售，但其对商产品，如餐厅专用调味料等，都是有销售团队直接对接的直销，从企业直接发货给对应的餐厅。

8.2.1 商业模式画布的四大步骤和九大模块

STEP3:分析你的成本结构，并动态地投入给你的核心资源和合作伙伴



- **成本**
- 成本包括**固定成本**和**可变成本**，固定成本例如厂房的地租、固定机器的购置，可变成本则例如实时订购的生产物料、运输成本等等。短期内生产量的变化不会影响固定成本，但会实时影响可变成本。
- 成本具有**规模经济**和**范围经济**两个特点，即，生产扩大之后，单个商品的成本会相对降低，规模经济的产生原因有很多种，例如，生产越多，原材料采购越多，议价权越高，成本可以压低，或者对销售渠道利用率更高；另外，企业的经营范围越大，在成本方面更有优势，比如可以从芯片开始，全链条都自己生产的手机厂商，能更好控制成本。

8.2.1 商业模式画布的四大步骤和九大模块



- **合作伙伴**和**核心资源**都会影响成本结构，某种程度上这二者存在此消彼长的关系。
- **合作伙伴**包括上级供应商、下级经销商，以及业务所需的各种事务所，有时竞争对手也是合作伙伴，总体来说，合作伙伴是企业外部对于经营所必需的资源。
- **核心资源**包括实体资产、知识资产、人力资源、金融资产等等，即企业自有，可以完全支配的资源。
- 企业自己掌握的核心资源越多，对合作的需求就更少，但管理的成本就更高，而将事务和供应外包给专业的合作伙伴，可以提高效率，但又会导致不稳定性上升，因此企业始终需要寻求动态平衡。

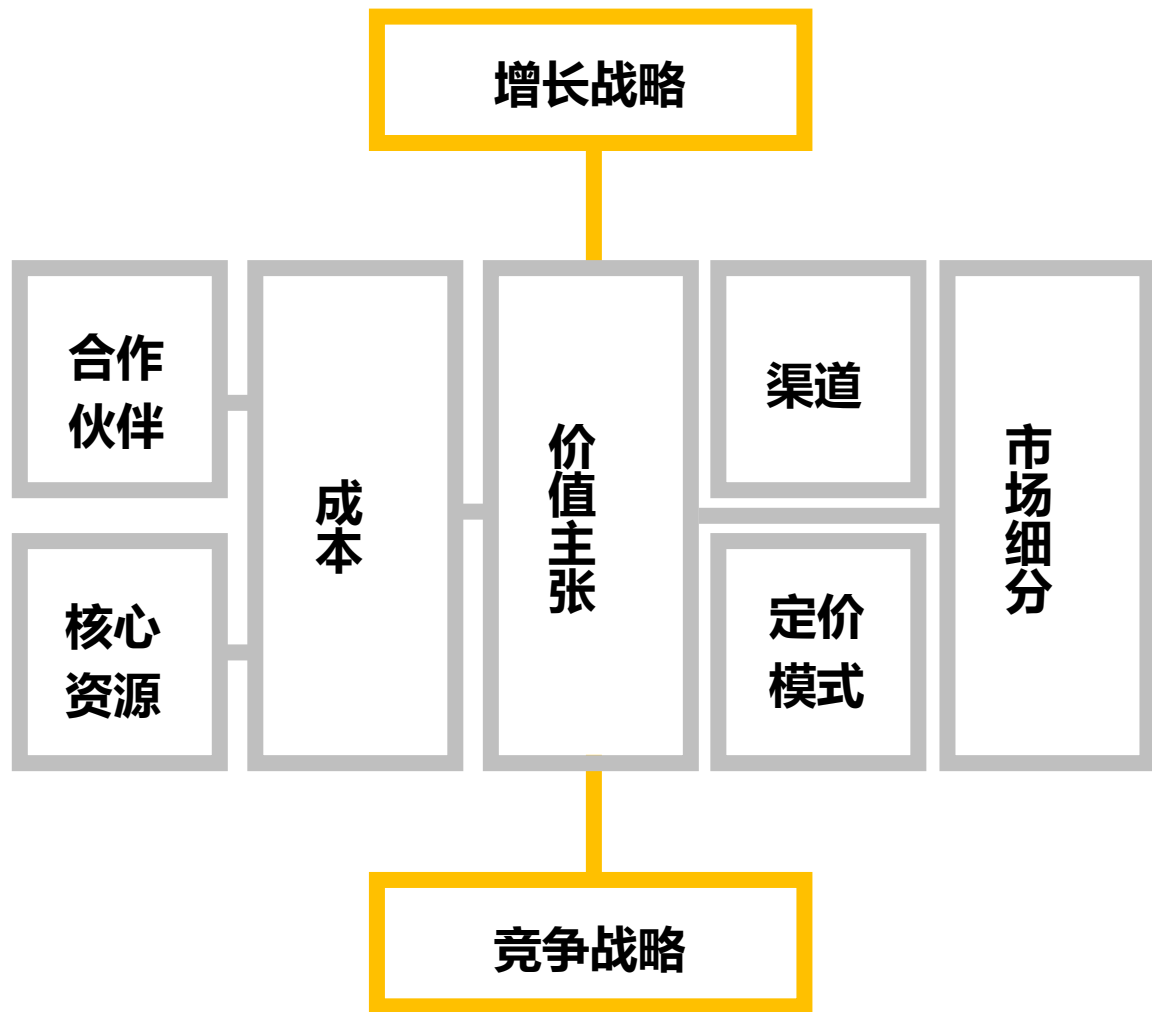
8.2.1 商业模式画布的四大步骤和九大模块



- 例：广告创意行业全球最大的甲方 P&G，成立了一个自己的公关广告事务所，它整合了自己内部的创意总监级别资源，专门成立一个团队来处理自己的公关广告需求。
- 例：摩拜单车起先也和自行车厂合作，后来发现自己的需求无法得到很好满足，于是自己出资建了自己的专用自行车厂。但对于技术简单的OFO，自己建厂的成本就没有必要，只需要维持良好的合作关系即可。
- 例：Nike的核心资源只聚焦于技术与设计，生产、营销创意、物流等全部外包。

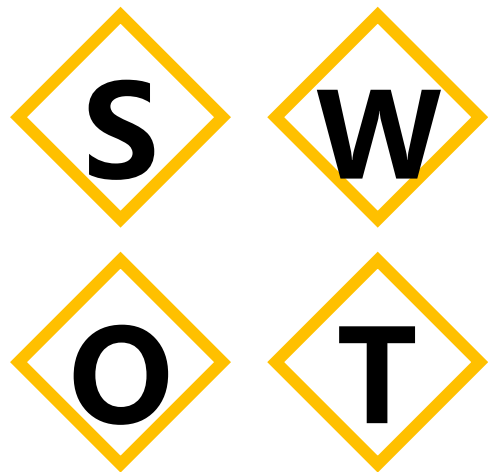
8.2.2 竞品战略及增长战略

STEP4:找到你未来3-5年的内部增长策略和竞争策略



- **增长战略（聚焦企业业务）**
- 我们如何计划增长，以及我们对组织发展在五年后的期待是什么，我们要销售什么，向谁销售，何时进行。
- **竞争战略（聚焦外部动态）**
- 当前已经存在的竞争者是谁，我们要如何应对他们，以及可能进入市场的新入者会有谁。我们如何在竞争中胜出。

8.2.3 SWOT分析&波特五力模型



潜在进入者

供应商议价
能力

现有竞争者

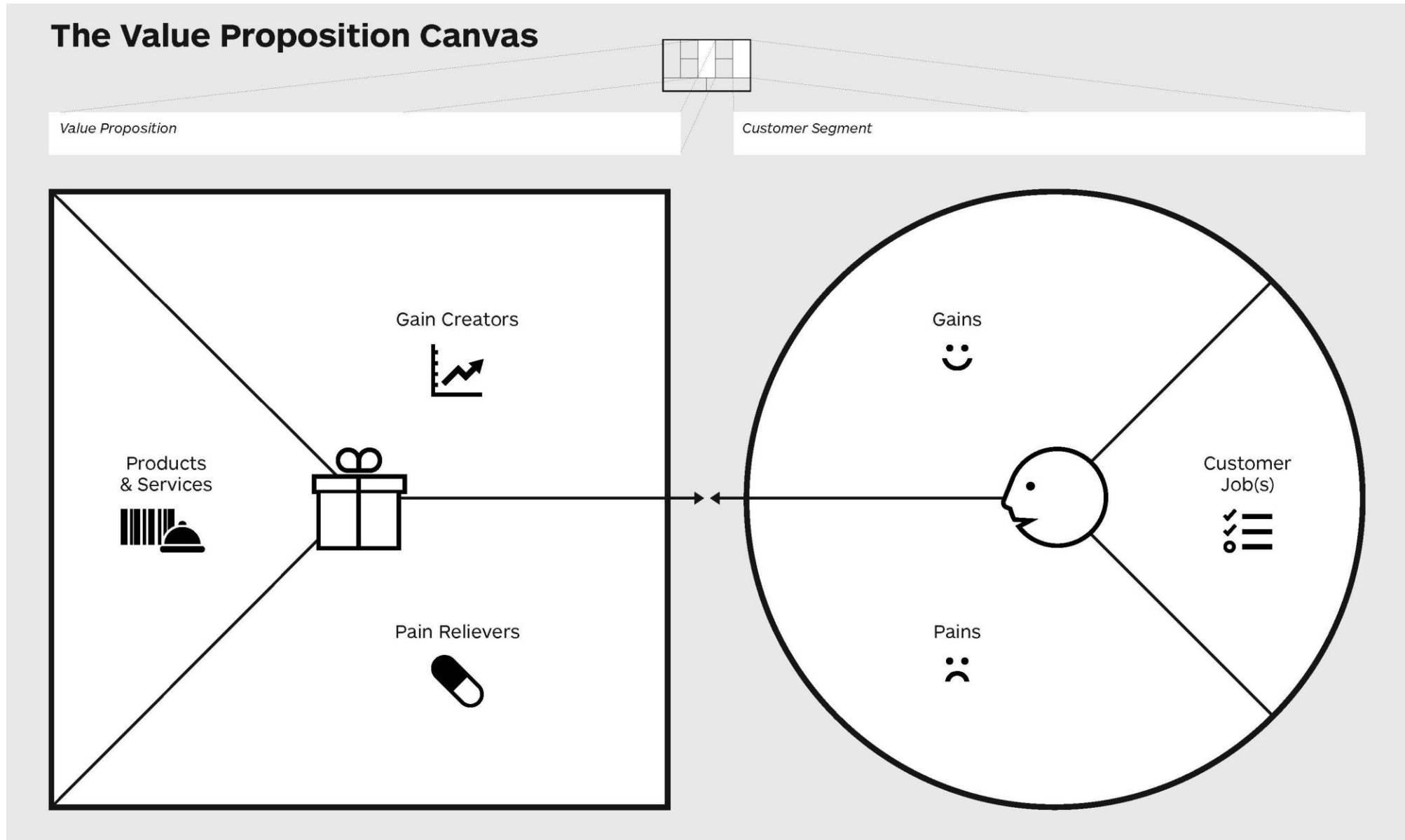
经销商/消费者
议价能力

替代品提供者

- **SWOT分析**是最基础的战略分析方法之一，分为：
 - 内部：Strength 优势
 - Weakness 弱点
 - 外部：Opportunity 机会
 - Threat 威胁
- 用自身的优势迎合外部的机会，即可获得**增长**，针对外部的威胁弥补自己的弱点，即可获得更完备的**竞争力**。

波特五力模型更加聚焦于外部竞争，帮助企业从横纵两个方向进行自我定位和分析。

8.3 价值主张画布

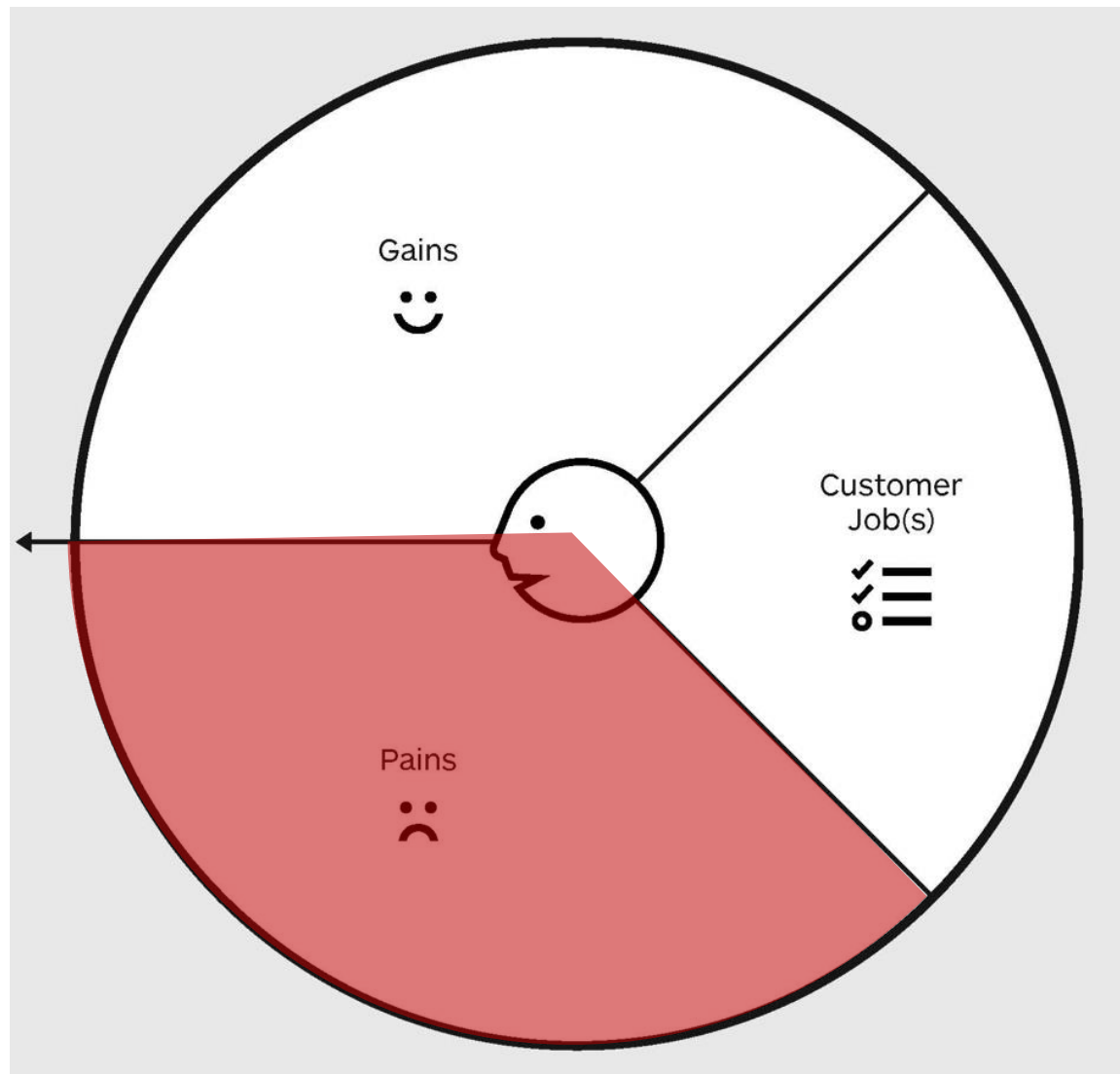


8.3 价值主张画布

客户痛点

痛点是指妨碍客户完成工作或客户在完成工作过程中所产生的。痛点也是风险，换言之是潜在的不良结果与工作不能很好完成有关

不想要的结果/问题及特性
障碍
风险（不想要的潜在结果）

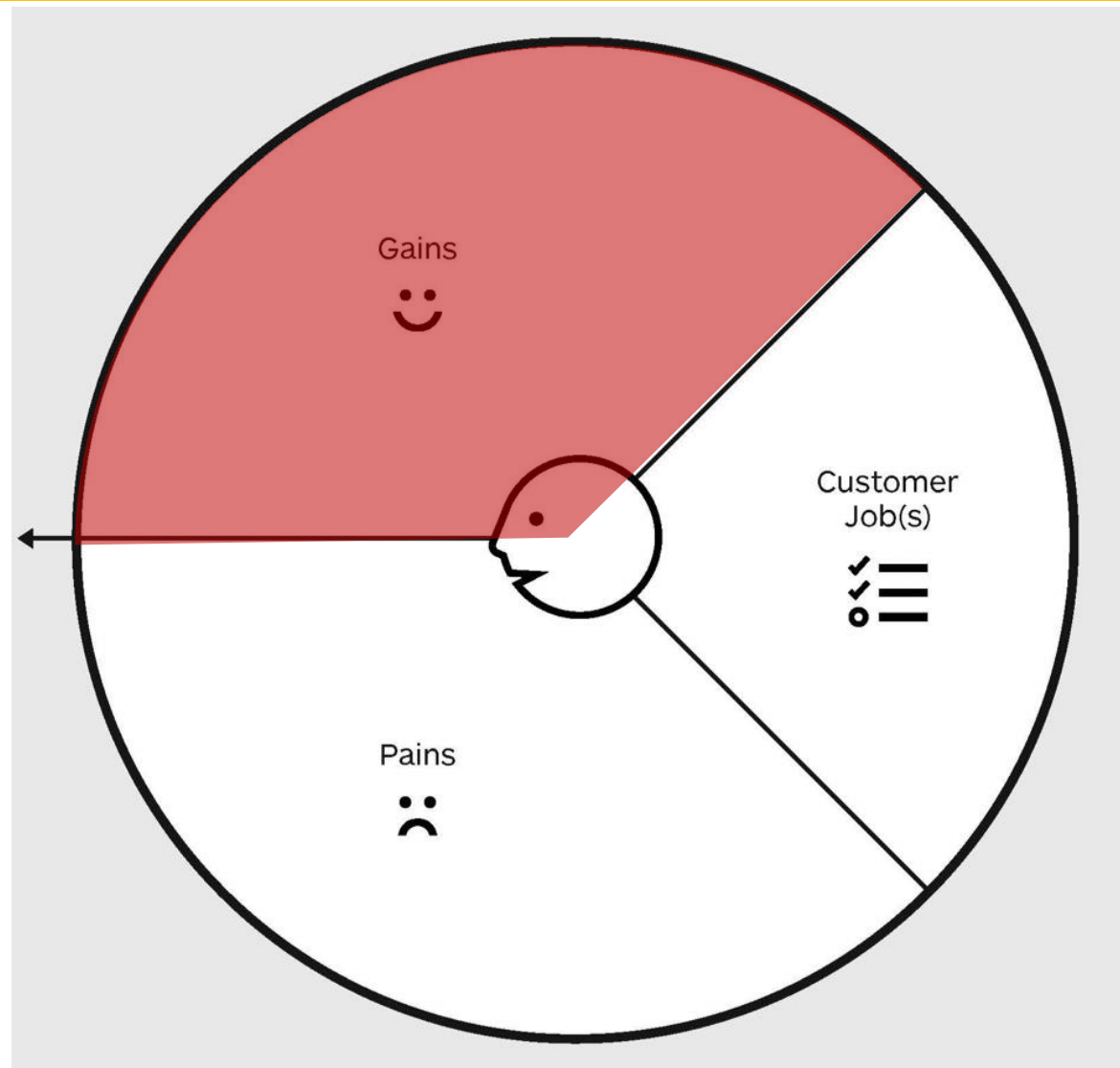


8.3 价值主张画布

客户收益

收益描述客户想要的结果或受益。有些受益是客户需要、期望或渴望的，有些是令他们惊讶的。收益包括功能效用、社会收益、积极情绪及费用节省。

- 必须的收益
- 期望的收益
- 渴望的收益
- 意外的收益



8.3 价值主张画布

客户工作

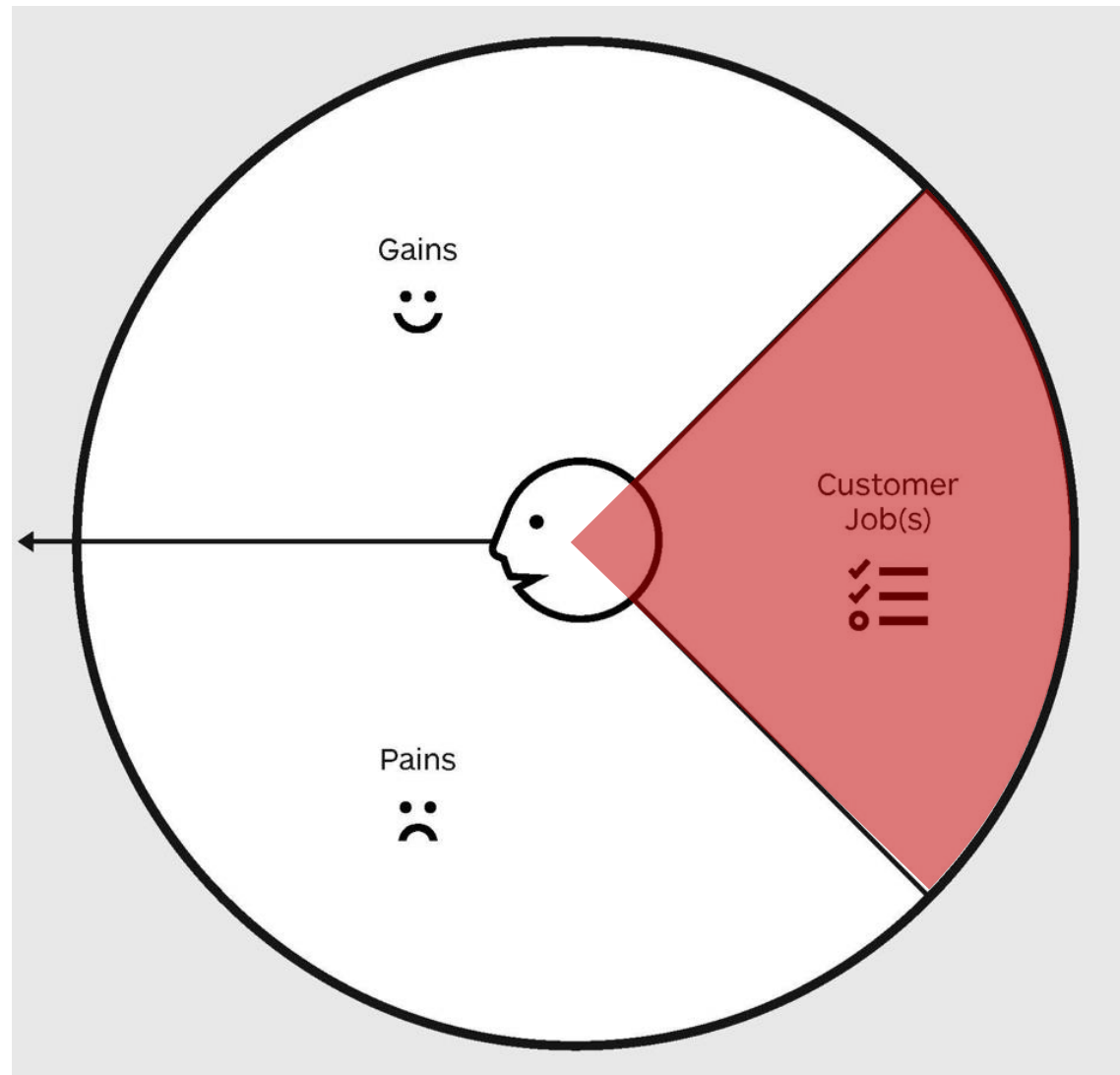
客户工作描述了你的客户在工作或生活中正尽力完成的事项。客户工作可能是客户正在进行或尽力完成的工作、正尽力解决的问题或他们正尽力要去满足的需求。

功能性工作

社会工作

个人/情感工作

工作背景



用视觉化图形展示，你对客户的工作、痛点、收益了解多少？



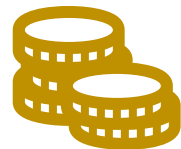
选择客户群



识别客户工作



识别客户痛点

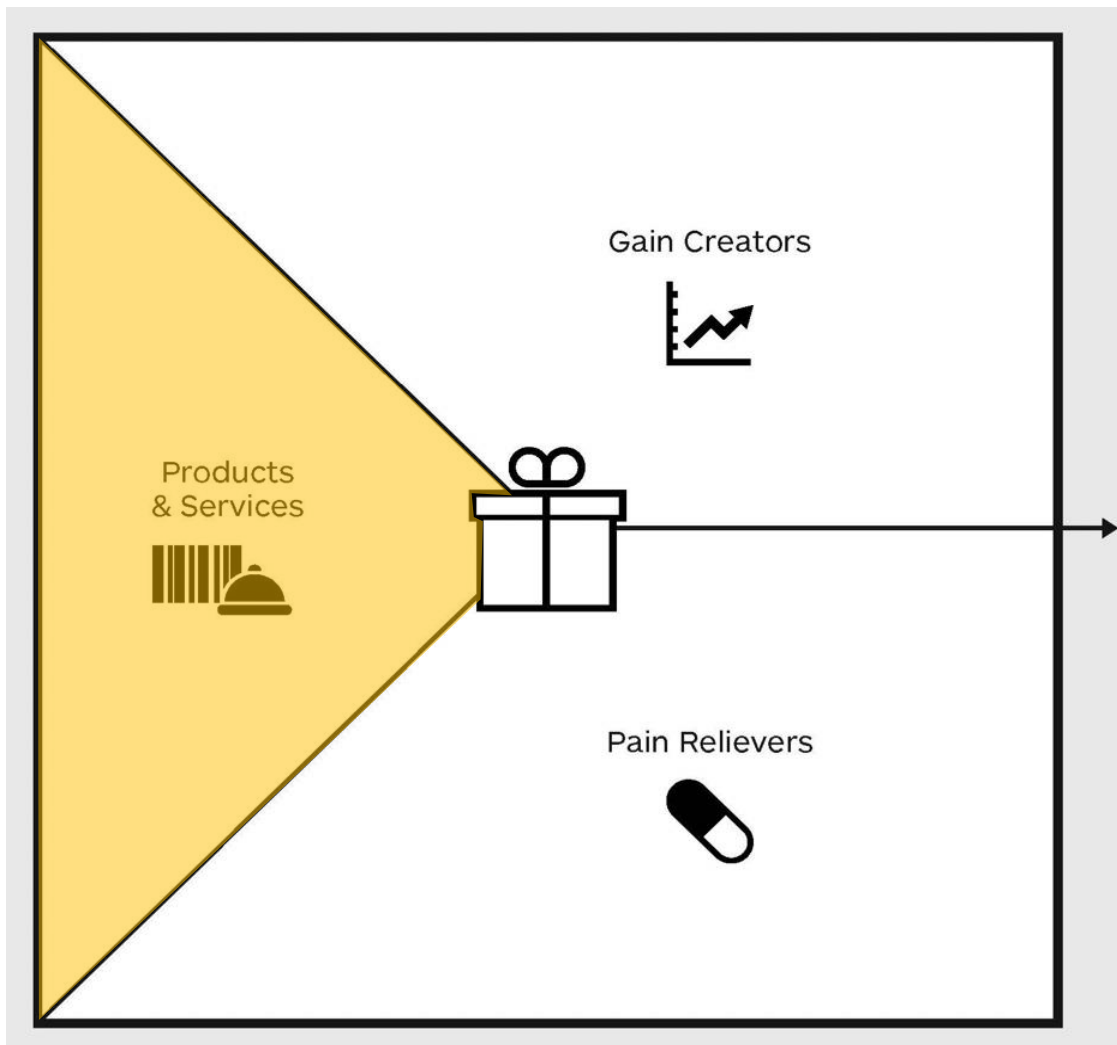


识别客户收益



进行优先级排序

8.3 价值主张画布



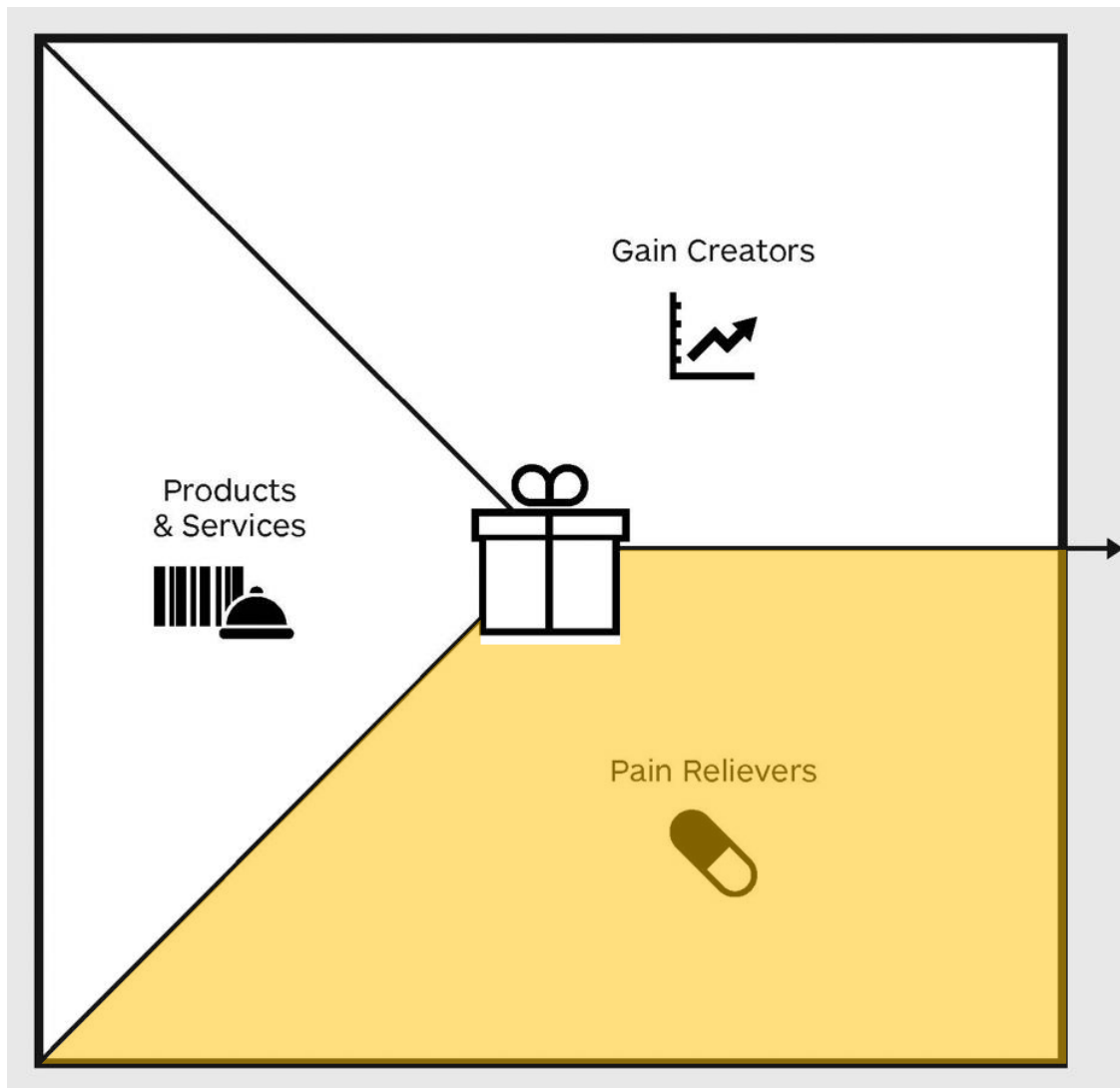
产品和服务

这仅是一份你所提供的服务或产品清单。这就像客户在橱窗中能看到的商品。这些产品和服务能够帮助客户完成功能性、社会性、或情感性工作或能够帮助他们满足基本需求。

价值主张可能由各种不同的产品和服务构成：

- 有形的 商品
- 无形的 版权/售后服务等
- 数字的 线上音乐/课程
- 财务的 投资基金/保险/融资服务等

8.3 价值主张画布



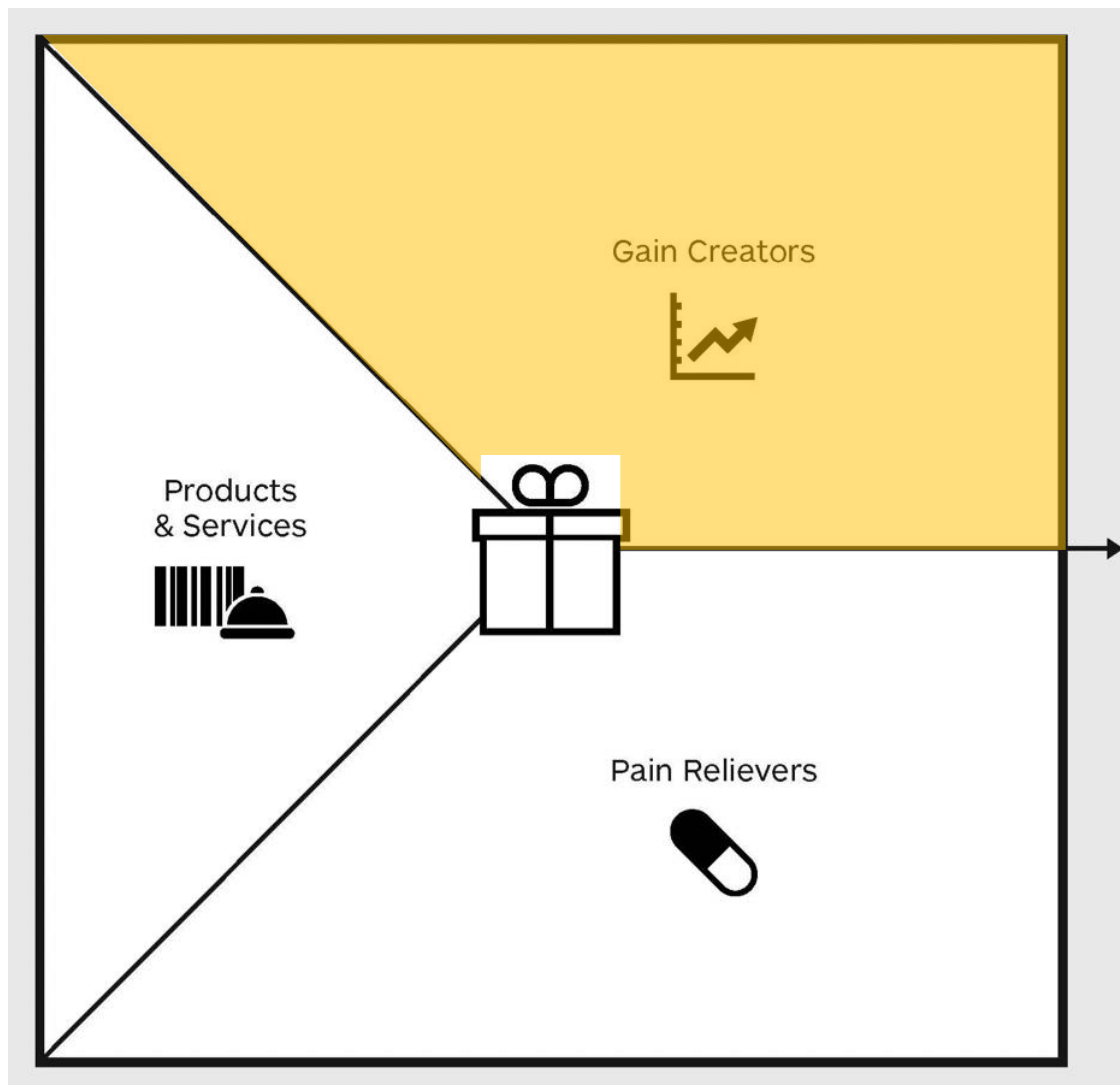
痛点缓释方案

痛点缓释方案描述你的产品和服务如何减轻特定客户的痛点，明确描述你如何避免或减少客户在完成一项工作时的烦心事。

好的价值主张总是关注客户最重要的、特别是最极端的痛点。对于你在客户概况中识别出的买一种痛点，你未必都有必要想出相应的缓释方案。

问题清单（略）

8.3 价值主张画布



收益创造方案

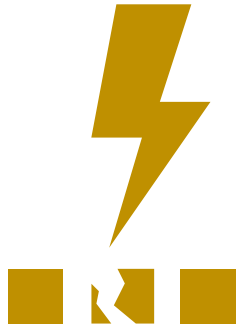
收益创造方案描述你的产品及服务如何创造客户收益。它明确描述了你打算提供给客户的期望或是客户感到惊讶的结果及效益。它包括节约成本、功能效用、积极情感等。

问题清单（略）

8.4 规则颠覆者的四种创新模式

	现有产品或服务	新的产品或服务
现有盈利模式	<p>流程改革型</p> <hr/> <p>重新研究现有价值链</p> <ul style="list-style-type: none">- 亚马逊书店- 7-11咖啡- QBhouse快速理发店	<p>市场创造型</p> <hr/> <p>实现用户尚未发现的市场价值</p> <ul style="list-style-type: none">- 晴姿护目镜- 猿题库- 立茶
新的盈利模式	<p>秩序破坏型</p> <hr/> <p>瓦解现有盈利模式</p> <ul style="list-style-type: none">- 好市多 Costco- 智能手机游戏- 微信语音视频电话- 7-11ATM- 雀巢办公室咖啡售卖机	<p>业务创造型</p> <hr/> <p>发挥想象力与创造力</p> <ul style="list-style-type: none">- 价格.com网站- 共享汽车- Oculus VR 开发工具包

8.4.1 秩序破坏型-瓦解现有盈利模式



秩序破坏者

首先，试着画出自己所在行业的业务链——然后观察自己的强项、资源、产品、服务，重新审视业务链。解读业务链应该从最终的消费者开始，追溯上游的功能或者活动流程，以消费者为起点解读业务链。

业务链的运转方向
上游—中游—下游—消费者

←
此时需要两种视角

1、从WHO-主体改变，则WHAT提供价值发生改变；

WHO-即目标人群；如：7-11的银行ATM业务-需要取现又不想去银行排队办理的人群；
淘宝主播直播卖货-想看到实物效果，又没有时间逛街的人群。

2、从HOW-方法改变，则WHAT提供价值发生改变。

HOW-即营业模式；如：三丽鸥公司开发Hello Kitty的形象，之前自己经验，现在转变思路授权给更多人去使用；Oculus Rift VR 对消费者发布不完善的产品设计工具包

秩序破坏型企业成功的关键特征：

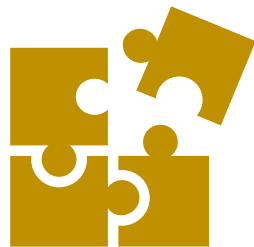
1、就算产品和服务与竞争对手相同，也能通过导入新盈利模式产生新的价值。

2、新盈利模式不仅让原有企业难以维持旧的盈利模式，而且其本身就可以构成壁垒，让原有企业想模仿也很难模仿。

对原有企业来说，秩序破坏型企业实在是非常棘手的竞争对手。

如：好市多Costco、手机游戏

8.4.2 市场创造型 -发现市场盲点，创造崭新价值



市场创造者

市场创造的起点：增加便利来创造市场或者消除不变之处来创造市场。通过提供前所未有的新产品或服务来创造新市场，迫使原有企业面对竞争规则的改变。

如：Gopro运动型相机、线上教育平台

消除制约因素，发掘潜在需求，要想实现消费者需求，都必须分析并依靠技术可行性。

○ 用业务链解读新战术

省略：省略部分环节；。 如：手机游戏、飞猪、点播视频平台

整合：整合多种资源；。 如：飞猪、智能手机

替换：用新元素取代旧元素； 如：微信通话、在线教育平台

扩大：增加选项。 如：7-11咖啡、快递上门取件

增加：增加新功能和新价值 如：7-11 ATM银行、Gopro运动相机、晴姿眼镜

市场创造型企业成功的关键特征：

1、不改变盈利模式，通过创造新的产品服务来开拓新市场，从而改变竞争规则

2、其成功关键在于，发现并满足消费者以前未被注意到的需求。

如：猿题库等线上教学平台、青山花卉市场

8.4.3 业务创造型—创造新型业务模式



业务创造者

不仅为消费者提供了新的产品或服务，而且还导入了新的盈利模式，是一种混合型企业；业务创造型企业兼具市场创造型和秩序破坏型的优势，一方面成功创造出了消费者未曾注意到的价值，另一方面瓦解了旧有盈利模式。

如：共享汽车、价格.com网站

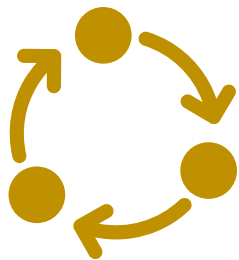
业务创造型企业的起点：以想象力和创新创业热忱提供产品和服务的动力，然后再出现商业模式，也有的是现有技术和盈利模式再找到相应的市场需求。消费者需求和技术可行是前提。创造新业务的四个要素：新的盈利模式、新的顾客群体、新的产品或服务、新的经营资源

业务创造型企业成功的关键特征：

- 1、采用崭新的商业模式提供前所未有的产品或服务；
- 2、成功的关键在于让幻想变为现实，也就是说，充分发挥想象力和创造力，创造出全新的业务。

如：价格.com网站、汽车共享、Oculus Rift VR 售卖开发者工具包

8.4.4 流程改革型—重塑价值链



流程改革者

流程改革型企业成功的关键特征：

- 1、尽管产品或服务与其他企业相同，但是通过改变提供产品或服务的方式创造了新的价值；
- 2、成功的关键在于改造现有价值链

- 1、提供给顾客的东西（价值和功能）没有发生变化（甚至有所提升）
- 2、为了实现第一条，需要改变商品或服务的提供方法（流程）
- 3、改变流程同时也是在打破本行业的常识
- 4、通过改变提供方法（流程）来创造新的价值。

改革流程的四种方法——重新评估“价值链”而非“业务链”

- 放弃：减法思维实现低价

如：Super hotel 以安全、清洁、舒适睡眠为卖点；为顾客提供安睡枕等有助睡眠物品、早餐、天然温泉等特色服务，然而价格却很低。实现价格低就是运用了减法思维，减少入住-退房办理手续，完全自助自动化办理服务。

- 强化：强化部分流程，实现差异化

主张强化流程的某个部分，为顾客创造新的价值。

创造新价值需要不被常识束缚的想象力，争取那些被故意忽视的用户人群。

- 混搭：组合不同商品，改变竞争维度

把不同行业不同类型的产品混合在一起销售，用以增加魅力，刺激消费者的购买欲望。虽然组合的现有产品或服务，但是如果在提供方法上用足功夫，就有可能创造出新的价值。

如：文化书店Village Vanguard 把自己定义为可以玩的书店。图书、CD、杂货

青木药局，不仅卖药还经营生鲜食品，使销售额得到大幅提升。

这两者都打破行业常规，同时销售其他行业的商品，建立了不同的竞争维度。

- 单一化：通过标准化流程扩大业务规模

将一些规模较小，专业性较强的工作流程化，在此基础上扩大业务规模，通过流程的标准化创造出新的价值。从分散型业务到规模业务。二手书店

总结

- **总结：**商业画布是推演商业模式的工具，他的价值不在于工具本身，而在于推演。企业的商业模式一直是动态变化着的，每一次内部环境和外部环境的演变都值得我们将商业画布重新推演一遍。只有不断推演变化，商业画布才能真正起到激发企业更好更快发展的作用。

商业模式设计演练作业

- 1.确定创新小队和项目目标
- 2.分配组内各自任务
- 3.以创新小队的项目来绘制商业模式画布
- 4.以创新小队的项目来绘制价值主张画布
- 5.分析本组项目属于上述四种创新模式的哪种