

商业模式的设计与创新

商业模式：企业与企业、部门、顾客、渠道等之间存在的各种各样的交易关系和连接方式

商业模式 9 种要素

商业模式包含 9 种必备要素：

(1) **价值主张**。即公司通过其产品和服务能向消费者提供何种价值。表现为：标准化/个性化的产品/服务/解决方案、宽/窄的产品范围。

(2) **客户细分**。即公司经过市场划分后所瞄准的消费者群体。表现为：本地区/全国/国际、政府/企业/个体消费者、一般大众/多部门/细分市场。

(3) **分销渠道**。描绘公司用来接触、将价值传递为目标客户的各种途径。表现为：直接/间接，单一/多渠道。

(4) **客户关系**。阐明公司与其客户之间所建立的联系，主要是信息沟通反馈。表现为：交易型/关系型、直接关系/间接关系。

(5) **收入来源（或收益方式）**。描述公司通过各种收入流来创造财务的途径。表现为：固定/灵活的价格、高/中/低利润率、高/中/低销售量、单一/多个/灵活渠道。

(6) **核心资源及能力**。概述公司实施其商业模式所需要的资源和能力。表现为：技术/专利、品牌/成本/质量优势。

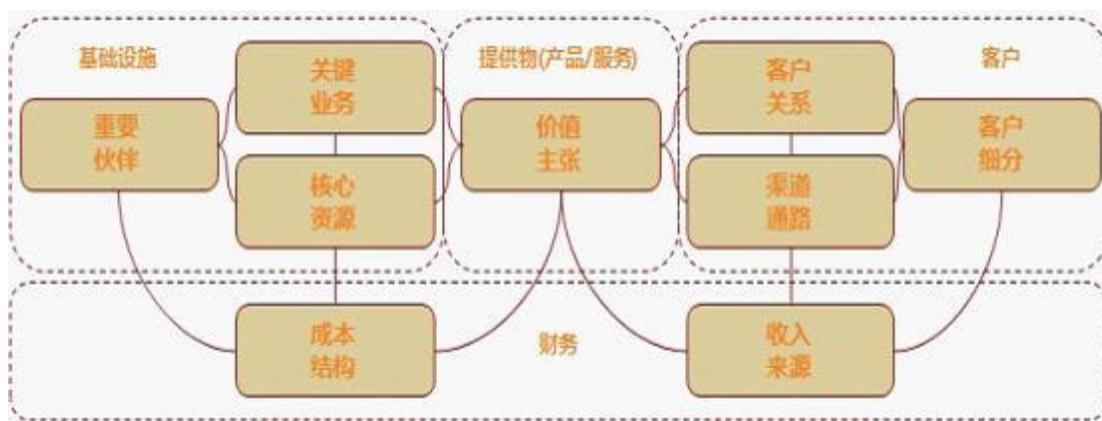
(7) **关键业务（或企业内部价值链）**。描述业务流程的安排和资源的配置。表现为：标准化/柔性生产系统、强/弱的研发部门、高/低效供应链管理。

(8) **重要伙伴**。即公司同其他公司为有效提供价值而形成的合作关系网络。表现为：上下游伙伴、竞争/互补关系、联盟/非联盟。

(9) **成本结构**。即运用某一商业模式的货币描述。表现为：固定/流动成本比例、高/低经营杠杆。

9 大要素间结构关系——商业模式画布（如何设计商业模式）

一个有效的商业模式不是 9 各要素的简单罗列，要素之间存在着有机的联系，我们可以用商业模式画布这一工具来描述，如下图：



根据 9 大要素间的逻辑关系，商业模式的设计可以分四步进行：（1）价值创造收入：提出价值主张、寻找客户细分、打通渠道通路、建立客户关系。（2）价值创造需要基础设施：衡量核心资源及能力、设计关键业务、寻找重要伙伴。（3）基础设施引发成本：确定成本结构。

（4）差额即利润：根据成本结构、调整收益方式。值得注意的是，因为客户关系决定于价值主张和渠道特性，核心能力和成本往往是关键业务确定后的结果，所以，9 大要素中的客

户关系、核心能力、成本 3 个要素难以形成商业模式创新。

商业模式性质：

稳定性，系统，结构，整体 互利，内涵

主动思考每个组织的商业模式

2b 的公司指 TO Business 意思对企业的公司

2c 公司指 TO Consumer 意思是对消费者的公司

AR 视觉增强

近距离无线通信（英语：Near-field communication，NFC），又简称近距离通信或近场通信，是一套通信协议，让两个电子设备（其中一个通常是移动设备，例如智能手机）在相距几厘米之内进行通信。^[1]

Fifth discipline book

