

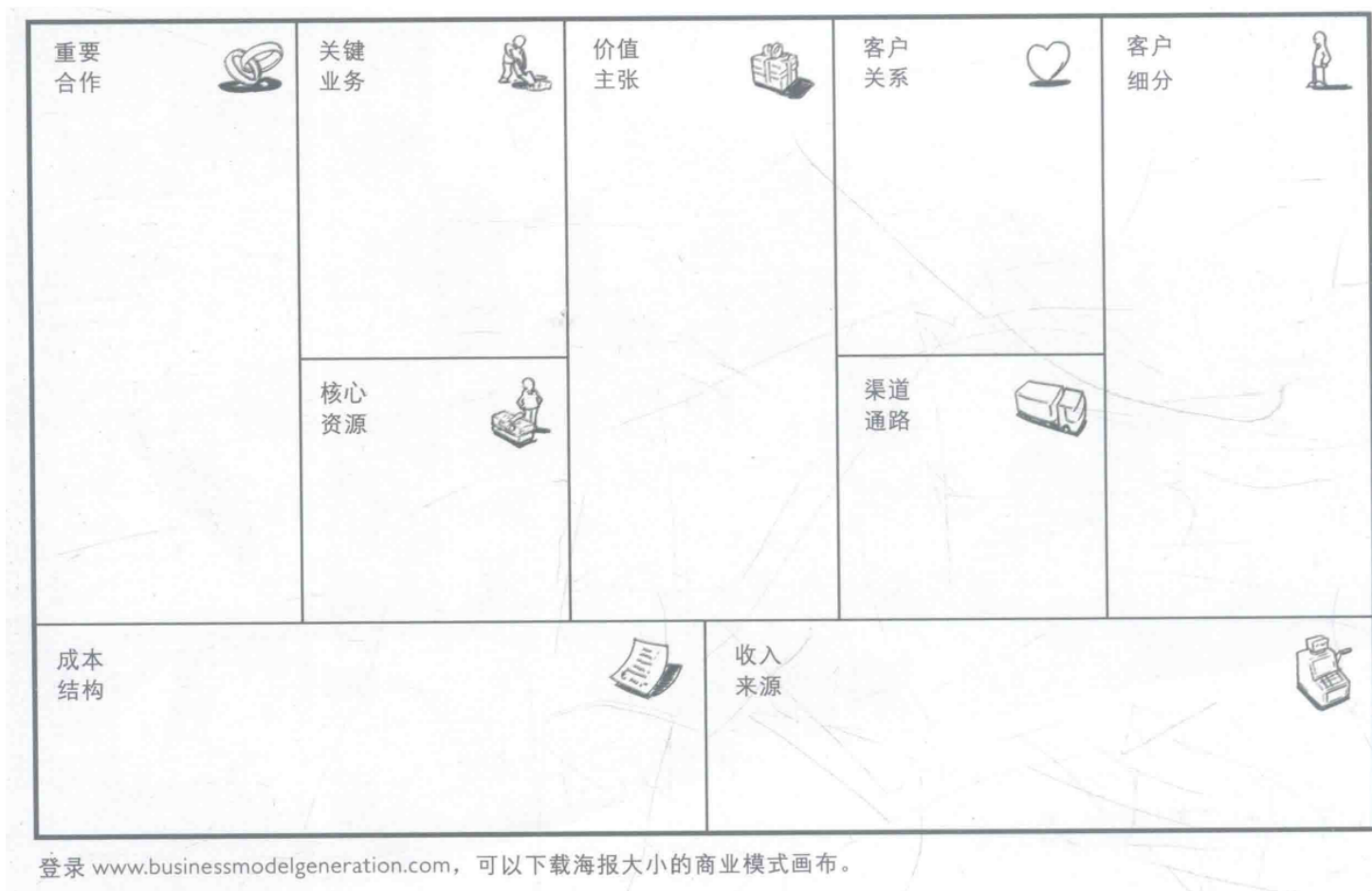
Book1-商业模式画布

1. Reference: 《商业模式新生代》

1. 商业模式创新社区新面孔的专注领域

人物	描述
企业高管	在一个传统产业中建立一个新的商业模式
内部创业家	以正确的商业模式利用最先进的技术
企业家	找到未被满足的客户需求，并围绕这些需求建立新的商业模式
投资人	投资最具有竞争力商业模式的企业
顾问	帮助客户发现其商业模式中的问题，并帮助他们构思和建立新的商业模式
设计师	找到正确的模式去启动一个创新的产品
良心企业家	利用创新商业模式带来积极的社会变革及经济比变革

2. 商业模式画布



2.1. 什么是商业模式画布

商业模式画布是一种统一的语言，用以直观地描述、评估并改变一个商业模式。

2.2. 什么是商业模式

一个商业模式描述的是一个组织创造、传递以及获得价值的基本原理。

2.3. 商业模式描述

1. 描述一个商业模式，可以通过其需要的九大模块。
2. 这九大模块涵盖了一个商业体的四个主要部分:客户、产品或服务、基础设施以及金融能力。

3. 商业模式的九大模块

3.1. 客户细分 CS, Customer Segments

1. 客户细分：任何一个组织都会服务于一个或多个客户群体
2. 客户群体：企业想要获得的和期望服务的目标机构与人群

3. 需要谨慎处理客户的细分与取舍

3.1.1. 细化客户群体的条件

- 1. 他们的需求催生了一项**新的供给**
- 2. 需要建立一个**新的分销渠道**
- 3. 需要建立一套**新的客户关系模型**
- 4. 他们产生的**利润率**显著不同
- 5. 他们愿意为某方面的**特殊改进**而买单

3.1.2. 客户群体的划分

不同类型	客户群体划分
大众市场(mass market)	大众市场的 商业模式 不会区分 客户群体 ，聚焦于一个 庞大的、有广泛的 相似需求和问题的客户群，常见于消费电子产业、大型零售商(找人群共性)
小众市场(niche market)	迎合的是某一个 具体的、专门 的客户群体，其价值主张、分销渠道和客户关系是根据某一小众市场的具体需求量打造的，常见于 供应商-采购商 关系(强业务特性)
求同存异的客户群体(segmented)	有的 商业模式 面向的是有些 些许差别 的需求和问题的多个细分市场，它为每一个客户群体都提供稍有区别的价值主张，常见于各类 生产线、诺基亚 (某业务下基于客户共性的细分)
多元化的客户群体(diversified)	一个面向多元化客户的组织服务的是两个需求的问题迥异的客户群体，常见于SM、YAMAHA、AMAZON/阿里、SAMSUNG、华为(垄断地位、技术领先与外拓、团队能力与开拓意识强)
多边平台(多边市场)(multi-sided platforms/markets)	有的组织服务的是两个或多个相互独立的客户群体(大流量、上升为生活方式的使用习惯)

3.2. 价值主张 VP

- 1. VP, Value Propositions
- 2. 价值主张:一个组织的价值主张在于解决客户问题和满足客户的需求，为客户群体提供能为其创造价值的产品和服务。

3.2.1. 什么是价值主张

- 1. 价值主张模块描述的是为某一客户群体提供能为其创造价值的产品和服务，是**选择一家公司而放弃另一家公司**的原因。
- 2. 价值主张可以是创新的，也可以是类似但是有新特点和属性的。

3.2.2. 有益于客户价值创造的因素

因素	解释
创新	客户没有觉察到的需求 ，可以是非技术创新的
性能	更高性能，更高价值，PC机与显卡(摩尔定律，xp与vista，win7与win8)，智能手机
定制	个性化、客户参与制造，大规模定制，大规模定制(众筹，联名款)与客户参与创造(MIUI，UGC，用户社区)
保姆式服务	帮用户完成任务并创造价值，劳斯莱斯飞机引擎维护、咨询公司、BOT工程(总包-交钥匙)
设计	在时尚产业和消费电子产业，设计尤为重要，时尚(施华洛世奇)、消费电子产品(苹果、索尼大法、锤子手机)
品牌/地位	客户使用和展示某一个品牌来获得价值，奢侈品(机械手表、名牌包)、潮牌(球鞋、Hip-Hop)、游戏等级
价格	更低价格相同的价值，免费Email等等，廉价航空，小(hong)米(mi)，免费经济(羊毛出在猪身上，抢红包)
缩减成本	帮用户节约成本是创造价值的重要方式，服务外包(编程，房产销售)
风险控制	为客户购买的产品或服务降低风险，可以为其创造价值，一年保修，保险，额外保障服务
可获得性	帮助客户获得之前他们无法得到的产品和服务，合资购买私人飞机，共(fen)享(shi)经(zu)济(lin)，共同基金(股票与货币基金)，孤独的美食家五郎(+定制+一站式服务+设计)
便利性/实用性	让产品使用起来更方便或操作起来更简单，苹果音乐商店、云计算(网盘、服务器、游戏)

上述因素往往会重叠：定制、设计与品牌地位(小团体认同)，一站式服务与风险控制，缩减成本、可获得性与便利性等

3.2.3. 因素总结

1. 让事情更简单(痛点)：价格、缩减成本、便利性/实用性
2. 让事情更"复杂"(收益)：定制、设计、品牌地位、可获得性
3. 让事情"透明"(痛点)：风险控制、一站式服务

3.3. 渠道通路 CH

1. CH, Channels
2. 渠道通路:价值主张通过沟通，分发以及销售渠道传递给客户。
3. 包含与客户的交流、分销和销售渠道
4. 一家企业如何同它的客户群体达成沟通并建立联系，以向对方传递自身的价值主张
 1. 企业与客户交互体系：交流、分销、销售渠道(+售后)，是用户的交互触点
 2. 作用：了解产品与服务、评估价值主张；购买产品与服务、传递价值主张；提供售后支持
 3. 商业真正的秘密，与产品设计的关系微妙(重合度小，却又容易受到产品口碑风险的冲击)，容易积累收益但波动性极大、风险高

3.3.1. 渠道通路的作用

- 1. 使客户更加了解公司的产品和服务
- 2. 帮助客户评估一家公司的价值主张
- 3. 使得客户购买某项产品和服务
- 4. 为客户传递价值主张
- 5. 为客户提供售后支持

3.3.2. 渠道通路的类型和阶段

渠道类型		渠道阶段				
自有渠道	直接	1. 知名度 我们如何扩大公司产品和服务的知名度？	2. 评价 我们如何帮助客户评价我们的价值主张？	3. 购买 客户如何能够购买到我们的某项产品和服务？	4. 传递 我们如何向客户传递我们的价值主张？	5. 售后 我们如何向客户提供售后支持？
	销售人员					
	网络销售					
合作方渠道	间接					
	自有商铺					
	合作方商铺					
	批发商					

- 1. 知名度-评价-购买-传递-售后(三包、评论)
- 2. 一个渠道可包含一个或全部五个阶段
- 3. 一个组织可选用自有渠道、合作方渠道、或混用，以追求获益与成本的平衡以及最佳的客户体验
- 4. 自身强渠道：蓝绿大厂、品牌贴牌与认证授权(日本马桶圈与电饭锅、日化、米家)
- 5. 合作方渠道：各大电商平台(农村电商汇通达)，贝业新兄弟，品牌水暖空调门店，小红书(种草拔草社区)，视频推广(恰饭视频)
- 6. 混用：移动运营商直营与加盟店，天猫上的苏宁易购官方店(仓储、物流、售后)
- 7. (低价)团购与尾货清理：拼多多、聚划算、唯品会、在线带货("姐妹们买它"VS"他不配")

3.3.3. 什么是渠道通路

渠道通路描述的是一家企业如何同它的客户群体达成沟通并建立联系，以向对方传递自己的价值主张。

3.4. 客户关系 CR

- 1. CR, Customer Relationships
- 2. 客户关系:客户关系以客户群为单位建立和维护

3.4.1. 什么是客户关系

- 1. 客户关系模块描述的是一家企业针对某一个客户群体所建立的客户关系的类型
- 2. 包含靠人员维护的客户关系，到自动化设备与客户间的交互，都属于客户关系。
- 3. 当市场趋于饱和，运营商聚焦于增加客户忠诚度和提升单位客户的平均收益。

3.4.2. 客户关系的驱动

- 1. 开发新的客户
- 2. 留住原有客户
- 3. 增加销售量(或单价)(携程杀熟、杀苹果用户)

- 1. 免费推广-提升忠诚度-提高客单件
- 2. 新手礼包/老用户激活礼包-品牌宣传与建设/用户等级-老客户专属套餐

3.4.3. 客户关系的类型

客户关系	具体描述
私人服务	基于人际互动，可以通过购买现场、呼叫中心、电邮或其他渠道进行，商场导购、柜台服务与电渠、销售员
专属私人服务	为一个客户指定一个固定的客户经理，最私人的客户关系类型，需要长时间的积累，私人银行服务、华为电信设备、健身/培训"私教"
自助服务	企业只需要为客户提供自主服务的渠道，话费流量充值、银行普通业务(ATM与大厅内自助服务)
自动化服务	将复杂的客户自助服务与自动化流程相结合，最好的自动服务可以模拟人际关系(推书)，各类平台推荐系统、网站导航设计(活动、凑单、无货推荐、红色与橙色的加入购物车、立即购买)
社区	企业使用用户社区来融入客户以预判市场未来发展的方向，管理客户预期，花粉俱乐部、小米之家、小红书、各类网游社区
与客户协作，共同创造	邀请客户写书评等等，MIUI，UGC(土豆、B站、抖音)，各种评论(电影书籍-豆瓣、旅游住宿-Airbnb、普通商品-"自发安利"与评论区)，采纳用户反馈的社区(产品调查问卷、游戏平衡运维)，小红书
私域流量	

3.5. 收入来源 RS

- 1. RS, Revenue Streams
- 2. 收入来源:收入来源于将价值主张成功的提供给客户
- 3. 探索用户真正愿意付费的点

3.5.1. 什么是收入来源

- 1. 收入来源这一模块代表了企业从每一个客户群体获得的现金收益(须从收益中扣除成本得到利益)
- 2. 每一个收入来源都可能包含不同的价格机制:固定目录价、议价、竞价、根据市场浮动的价格、根据购买数量浮动的价值，以及收益管理系统(定价)

3.5.2. 商业模式包含的收益来源

- 1. 交易收入:由客户一次性支付产生
- 2. 持续收入:因为传递了新的价值主张或提供了售后支持而带来的客户持续支付。

3.5.3. 收益来源有哪些

收益来源	来源描述
资产销售	实物所有权的出售，消费者拥有处置的全部权利
使用费	对某种具体服务的使用，电信、宾馆、快递、付费网游点卡、公共交通车票
会员费	通过向用户销售某种服务持续的使用权限实现，健身月卡、付费网游月卡、公共交通月票、音乐会员
租赁	将某一特定资产在某一时期专门供给给某人使用并收取一定的费用，共享单车/汽车、特定资产在特定时间的使用权转移并获益，租赁充电宝
许可使用费	向用户授予某种受保护知识产权的使用权，并向其收取许可使用费，专利授权、版权(图片、音乐、字体)、加盟或特许经营(卖品牌，可能对店面渠道等等有不同)
经纪人佣金	来自双方或多方提供的中介费用，信用卡(交易手续费)、支付平台(交易与提现手续费)、中介
广告费用	为某种产品、服务或品牌做广告的费用，信用卡(交易手续费，比如银行卡的手续费，支付宝千分之六，微信会稍微低一点)、支付平台(交易与提现手续费)、中介

3.5.4. 定价机制

1. 固定(基于静态变量):

固定价格定价机制	描述
目录价	固定价格
基于产品特性的	基于某项价值主张的数量或质量的定价，"青春版"、"畅享版"
基于客户群的	基于某一客户群体的类型和特征的定价，"教育版"
基于数量的	基于购买数量的定价

2. 浮动(基于动态变量):

浮动价格定价机制	描述
谈判(议价)	双方或多方的价格谈判，取决于谈判能力或技巧
收益管理	价格取决于库存及发生购买的时间(常用于易耗资源，如宾馆、房间、航班)
实时市场价格	价格根据需求变化动态变动
拍卖	根据竞价的结果决定

3. 三级价格歧视(差异定价)

- 1. 收入(杀价、拍卖、杀熟(一般是信息不对等，优惠券))
- 2. 按量(批发、团购、套餐、优惠券、峰谷阶梯定价)
- 3. 按类(可选择的差异化服务：氪金、VIP、加急、视频会员、精装与典藏、机票折扣、社交裂变)

4. 比如电的波峰波谷定价

3.6. 核心资源 KR

- 1. KR, Key Resources
- 2. 核心资源:核心资源是指为实现上述各项元素的共计和交付而必需的最重要的资源。

3.6.1. 什么是核心资源

- 1. 核心资源这个模块描述的是保证一个商业模式顺利运行所需的最重要的资产。
- 2. 不同商业模式有不同的核心资源，比如芯片制造商是人力资源(设计微芯片的人)
- 3. 可以"拥有"或"租赁"
 - 1. 拥有表示是额外的管理、折扣和风险
 - 2. 租赁意味让出的利润空间

3.6.2. 核心资源有什么？

单纯的生产是没有意义的

核心资源	描述
实物资源	实物资源往往都是资本密集型的，生产设备、房屋、车辆、机器、系统、销售点管理系统、分销渠道
知识性资源	知识性资源获得不易，可能会创造巨大的价值，比如积累的知识产权，品牌(可口可乐)、专利(高通与华为)、知识产权与体系(微软、SAP)
人力资源	人力资源对于知识密集型产业和创新产业非常重要，普遍存在，对于创新性和知识密集产业最重要(如IT业)，出色的营销团队
金融资源	有些商业模式非常依赖金融资源或金融保障，外部:风险投资与资本市场，内部:车贷、电子设备免息分期、GE的膨胀与衰落

3.7. 关键业务 KA

- 1. KA, Key Activity
- 2. 关键业务:关键业务为实现供给和交付所需完成的关键业务活动

3.7.1. 什么是关键业务

- 1. 关键业务这个模块描述的是保障其商业模式正常运行所需要做的最重要的事情
- 2. 关键业务是一个企业成功运营所必须采取的最重要的行动。

3.7.2. 关键业务有哪些

关键业务	描述
生产	这些活动设计以较大的数量或上乘的质量、设计、制造以及分销产品
解决方案	涉及为个体客户的问题提供新的解决方案，知识管理与持续的培训
平台/ 网络	在将平台作为关键资源的商业模式中，与平台以及网络相关的时间活动占据着支配地位，XX网、Visa卡、操作系统、应用商店、游戏平台

3.8. 重要合作 KP

- 1. KP，Key Partnerships
- 2. 重要合作:部分活动需要外包，部分资源需要从其他企业获得。

3.8.1. 什么是重要合作

- 1. 重要合作这个模块描述的是保证一个商业模式顺利运行所需的供应商和合作伙伴网络。
- 2. 在很多原因下，重要合作在许多商业模式中逐渐承担起重要的作用

3.8.2. 重要合作的分类

关系	例子一	例子二
非竞争者之间的战略联盟	康采恩， 不同业务之间的利益 共同体	3q大战之后的腾讯联盟 (与阿里直营思路显著不同
合作:竞争者之间的战略合作	卡特尔， 同产业控制产品产量 和价格	红蓝快乐水、微信支付与支付宝、 米国两党制
为新业务建立合资公司	托拉斯， 多个巨头通过合资公 司组成的利益共同体	大厂生态、微信 vs 苹果、Fortine vs App Store + Google Play
为保证可靠的供应而建立的供应商和采购商关系	辛迪加， 同产业垄断上游供应 和下游销售	产品院、苹果认证供应商、 闭环的互联网影视平台 (传统影视产业:制作、发行、院线)

3.8.3. 建立合作伙伴关系的三种动机

动机	描述
优化以及规模效应	最基本的合作关系或者买卖关系的类型，降低成本，外包或共享基础设施

动机	描述
降低风险和不确定性	竞争环境以不确定性为特征，合租关系的建立可以帮助企业在竞争环境中降低风险，某领域内的战略联盟(蓝光、5g)，台湾省与韩国的面板联盟京东方的崛起(09-10家电下乡，韩国作为污点证人)
特殊资源及活动的获得	很少有企业拥有其商业模式下所需要的全部资源或者选择亲自完成所有的生产服务活动，而更多的专注于某种生产活动：高技术产品、销售团队、特许商品

3.9. 成本结构 CS

1. CS, Cost Structure
2. 成本结构:成本结构取决于经济模式中的各项元素。
3. 成本最小化是任何一商业模式的诉求

3.9.1. 什么是成本结构

1. 成本结构描述的是运营一个商业模式所发生的全部成本
 1. 确定核心资源、关键业务和重要合作之后，成本核算将相对容易
 2. 也有以低成本结构为核心的商业模式(廉航、红米、Zara)
2. 这个模块描述的是运营一个商业模式，所发生的的最重要的成本总和。
3. 创造和传递价值、维护客户关系，以及创造收益都会发生成本，在之前多个模块确定的情况下，成本核算会变得相对比较容易。
4. 成本导向的商业模式；廉价航空，就是以低成本结构为核心建立整个商业模式。

3.9.2. 商业模式中最重要的成本结构的级别

1. 商业模式的成本结构可以宽泛地分为两个等级 —— 成本导向型和价值导向型。

成本	描述
成本导向	聚焦于最大限度将成本最小化，目标在于创造并维持极尽极简的成本结构
价值导向	有些企业更少关注成本，更关注价值创造，通常有更高端的价值主张和高度的个性化服务

3.9.3. 成本结构的特点

不同成本结构	特点
固定成本	不因产品及服务的产量而改变的成本，包括管理员工工资，租金，生产设备等
可变成本	随产品及服务的产量而同比例变化的成本，包括加工工人工资，加班费，广告推广费，水电，原材料消耗
规模经济	企业的产出扩大，会带来成本优势。比如大型企业享有大宗商品采购价，包括大宗采购、大规模生产摊薄的固定成本等

不同成本结构	特点
范围经济	企业的经营范围的扩大会带来成本优势。比如同一个营销活动或分销渠道可供多个产品使用，包括渠道的复用

4. 例子:苹果公司iPod/iTunes商业模式

1. 这种硬件设备、软件与在线商店的强大组合迅速扩展。
2. 苹果不是第一个这么做的，为什么成功了呢？全新的商业模式
3. 全新的商业模式是iPod专有的功能设计和iTunes软件及iTunes在线商店相结合，为用户提供无缝的音乐体验。

5. 商业模式画布的使用

1. 帮助找到企业自身定位，具象化公司现有的商业模式以及未来适用的商业模式。
2. 帮助企业策划其自身的转型及退出企业的过程。
3. 帮助艺术家、文化生产企业以及游戏设计师设计文化创意产业的创新商业模式
4. 帮助非营利项目组建过程中的领导团队的设计及编排。
5. 帮助将所有的项目成员以可视化的方式列出，包括全局角色、重要程度和任务依赖性。
6. 帮助评估以个体为单位的商业模式。
7. 帮助处于起步阶段的而企业家，将他们的商业计划转变成实现计划需要执行的活动。

6. 重视模块之间的联系(以及联系的联系)

1. 纵向联系
 1. 收入来源<-客户关系->渠道通路
 2. 成本支出<-关键业务->关键资源
2. 跨越的联系
 1. 客户关系选择与成本支出导向(定制化、个人化 – 价值导向 VS 自动化、大众化 – 成本导向)
 2. 建设渠道通路所需的核心资源与重要合作
 3. 细分的客户群体是否认同上游的重要合作方与引入的外部关键资源？不要触怒某个细分的群体。
3. 联系的联系
 1. 平台：多个"价值主张-客户细分"对的组合才能构成完整的收入来源
 2. B站