

# 实验安排 – 商业模式评估

【实验组织】：参照之前的文档

【实验内容】：

## (2) 商业模式评估（提交截止北京时间 2023.11.17 日晚 20:00）

- 1) 在该阶段，每个小组沿用上次提交的商业模式选题（不允许更换主题），使用教材讲述的四大类评估方式，即商业模式环境、总体评估、SWOT 分析、蓝海战略，展开商业模式评估，并根据评估结果更新商业模式画布。注意：其中商业模式环境、总体评估、SWOT 分析请用来评估上次作业完成的竞品，蓝海战略请基于对竞品的分析和对本小组创意的分析展开，并为后续基于本组创意的产品设计奠定基础。
- 2) 结果文档（必须使用 pdf 格式）：所有内容请用一个文档来承载（首页要注明小组成员与度量数值），文档本身需要一段简介来描述本阶段工作的概要与内容框架，三种评估方式的产物加上更新过的商业模式作为本文档的四个章节逐一描述。以下是对三种评估方式和更新过商业模式描述的具体要求：  
(1) 商业模式环境：针对商业模式设计得到的商业模式画布，在市场影响力（五个子方向）、行业影响力（五个子方向）、关键趋势（四个子方向）和宏观经济影响（四个子方向）方面展开商业模式的外部环境评估，四个方面的每个子方向都必须进行研讨，并回答教材在每个子方向上列举的主要问题，回答这些问题时请先说明这些问题在你的商业模式与业务领域内是如何体现的，再进行回答；  
(2) 评估商业模式 – 总体评估：首先针对一阶段给出的竞品画布进行总体评估，给出画布当前的加分项与减分项；之后结合竞品的特点、外部环境和总体评估的结果，论述价值主张、成本收入、基础设施、客户界面这四类画布元素集合中哪一类是你们小组创意的核心。  
(3) 评估商业模式 – SWOT 分析（针对竞品）依据教材上给出的 SWOT 分析（p207-p209）检查列表，将你认为核心的商业模式画布元素集合（例：客户界面）的每一项对上一阶段画布的 S&W（优势劣势）逐一进行打分，S&W 分析的打分结果请用一张完整的表来记录，并结合表展开打分理由的论述；最后依据 O&T（机会威胁）的检查列表（p210-p213）对之前选中的画布元素集合（例：此时还是客户界面）逐一打分，并将两类打分结果分别用两张表进行记录，并结合表展开打分理由的论述；  
(3) 蓝海战略：依据教材上的删除、消减、提升、创造这四项蓝海战略中的行动，从成本影响、价值主张、对客户的影响这三个方向中挑选一个方向（来自于对小组创意做总体评估时所做的分析）对上阶段的商业模式画布进行探究，并结合已有的内容解释为何优先选择该方向；探究结果用一个商业模式画布进行刻画，需要附上四项行动框架下的具体内容（参照 p219-p220），并结合画布与四项行动的具体内容进行论述；  
(4) 更新过的商业模式画布：根据上述三个评估方式的结果，对上阶段得到的画布进行更新，并从整体上论述更新后的画布的优点。
- 3) 要求：(1) 本次作业构建的商业模式必须源于上一次作业，允许有 30% 以下的内容

**调整：**（2）本次作业需要体现出严谨认真的评估方式，不可泛泛而谈，**重要的结论和评估依据必须要有调研报告或新闻的支持，并明确在引用位置进行标记（用自己的语言论述总结，并通过脚注记录引用来源即可，请不要大段复制粘贴原文）；**

（3）三种评估方式的结果要自洽，并且要求引用之前文档中已经讨论过的内容，比如在进行蓝海战略四项行动分析的时候，需要引用之前商业模式环境与评估商业模式章节里已经给出的结论；（4）文档排版清晰整洁，行文流畅可读性强，满足度量数值的要求；（5）内容设计与分析有深度。以上五点如有任何一点出现严重问题，扣除本阶段 30% 的分数。（6）所分析的竞品可以与第一次作业中所列举的不同，**但若进行替换，需明确在文档中指出并简要论述替换的原因，如并未明确指出则扣除本阶段 20% 的分数。**

- 4) 度量数值：教材上列举的商业模式环境里每个方面的每个子问题下的**所有主要问题**都需要与你的商业模式结合，再进行回答；总体评估中的加分项与减分项均不得少于三项，总体需要达到**至少八项**；SWOT 分析（包含机会与威胁评估）中的**所有评分项**都需要打分并阐述理由（**只针对小组认为的最重要的画布元素集合，例如客户关系**）。总体评估和针对性的 SWOT 分析可以搭配使用，各有侧重（例如一个选择价值主张另一个选择客户界面，或一个选择成本/收入另一个选择客户界面，**无偏好，有理有据即可**）。整个评估阶段作业所引用的调研报告和新闻不得少于 **12 篇**，强烈建议达到 **30 篇**（再次强调请用自己的语言引述+脚注指出来源，不要复制粘贴原文）。**请从一个论述后确定的方向探索蓝海战略，期待看到各位专注在一个方向上给出有洞察的探究，而不是无意义地求全。确定的蓝海战略探索方向应与 SWOT 分析时选中的最重要的画布元素集合相一致（言之有理即可）。蓝海战略请聚焦于成本影响、价值主张、对客户的影响这三个方向中的一个具体方向，不要泛泛而谈。**