

Ch4.商业模式

2023年1月9日 20:47

1. 明确商业模式的概念和再创业过程中的重要作用
2. 掌握商业模式合理性的基本检验方法
3. 理解评价商业模式优劣的3S原则
4. 了解商业模式演进和持续创新的一般规律
5. 理解商业模式和创业战略的关系

一、商业模式的概念

哈佛商学院对商业模式的定义是企业盈利所需采用的核心业务决策与平衡。

商业模式就是描述企业如何通过运作来实现其生存与发展的“故事”。

新的商业模式是对存在与现有业务中的价值链的改变。

创业企业形成自己的商业模式时，需要考虑是否拥有核心能力来实现价值和创业愿景。

商业模式的动态调整是必须的，包括重新评估创业机会，甚至放弃原先的创业设想。

商业模式是否具有合理性，是企业能否成功的基本条件。

1. **商业模式的核心三要素：顾客、价值、利润**
2. 基本问题：顾客是谁？提供什么独特价值？是否合理的价格获得合适的利润？
3. 商业模式的**本质**是利益相关者的交易结构。
4. 企业的业务价值链：与生产相关的所有“后端”行为：产品设计、原材料采购、生产制造；与销售相关的所有前端行为：寻找接近客户、交易谈判、分销产品或提供服务
(Magretta认为，所有新的商业模式是对存在于现有业务中的价值链的改变。)

二、商业模式的作用

1. **好的商业模式具有的商业价值：**
 - a. 作为规划工具，促使创业者缜密思考市场需求、生产等问题，将商业的所有元素协调成一个有效、契合的整体。
 - b. 可以让顾客清晰了解企业可能提供的产品和服务
 - c. 让员工理解企业的目标和价值
 - d. 让股东清晰判断企业的价值和市场地位
2. 逻辑主线：价值创造、价值传递、价值分享和收入获取
3. 重要作用：承前启后。

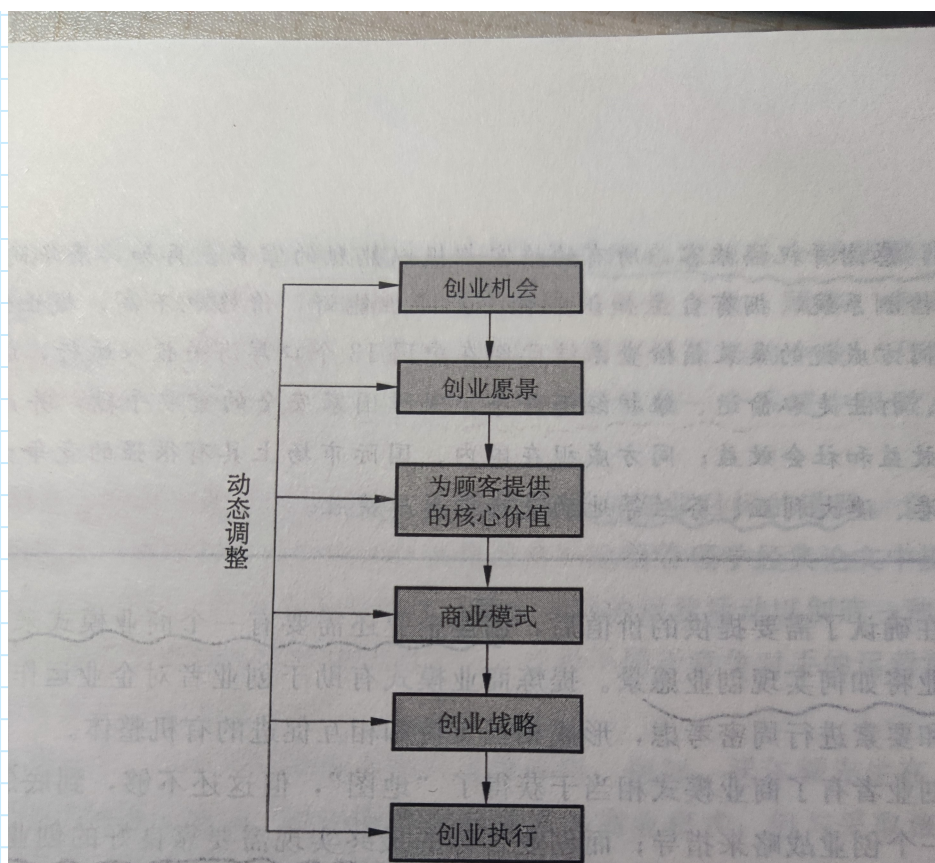


图 4-2 创业程序图

在那里得到什么价值（其他地方不能得到或者不容易得到，或需得到）。

ers (2005) 将企业提供的核心价值划分为五类：产品、价格、渠道、服务、体验。表 4-2 对一些著名企业为顾客提供的最重要核心价值进行了分析。

表 4-2 企业提供的核心价值：典型案例

4. 清晰的创业目标实际上是创业者的愿景。
5. 价值可以分为核心价值、重要价值、辅助价值。
6. **企业提供的核心价值**：产品、价格、渠道、服务、体验

企业提供的核心价值	国外案例	国内案例
产品	Intel (芯片)、 Google (搜索引擎)	华为、腾讯、百度 清华同方威视 (集装箱检测系统) 北大方正 (激光照排系统)
价格	美国西南航空公司、沃尔玛	国美电器、二三线品牌国产手机
渠道	Amazon.com、eBay	阿里巴巴、新浪、搜狐
服务	IBM、联邦快递	海尔
体验	星巴克	海底捞火锅、盒马鲜生

7. 为了走好创业路，还需要创业战略来指导；而创业目标的最终实现需要靠良好的创业执行。
8. 商业模式的设计必须考虑创业者（企业）的核心能力，进而实现价值和创业愿景。
9. 创业程序图整体呈现动态调整的特征。

三、商业模式的评价

1. 商业模式的合理性

商业模式应当包括四个**核心内容**：收入来源、成本的主要构成、需要的投资额、关键成功要素。

a. 收入来源

b. **成本构成：固定成本、半可变成本、可变成本和非再生成本。在分析成本结构时，投资额可以用累积现金流图来体现，看看创业可能需要的最大投资额，何时企业能够实现首次盈亏平衡、何时能够收回所有投资。**

重要的商业假设：市场可以有较快的增长速度；企业能够抓住机会，在足够的资本支持和合适的成本下，获得相应的份额，获得相应的利润。

2. 基本检验方法：

a. 逻辑检验：从直觉的角度考虑故事的逻辑性

b. 数字检验：对市场的规模和盈利率、消费者的消费行为和心理、竞争者的战略和行动进行分析和假设，从而估计出关于成本、收入、利润等量化数据，评价经济可行性。

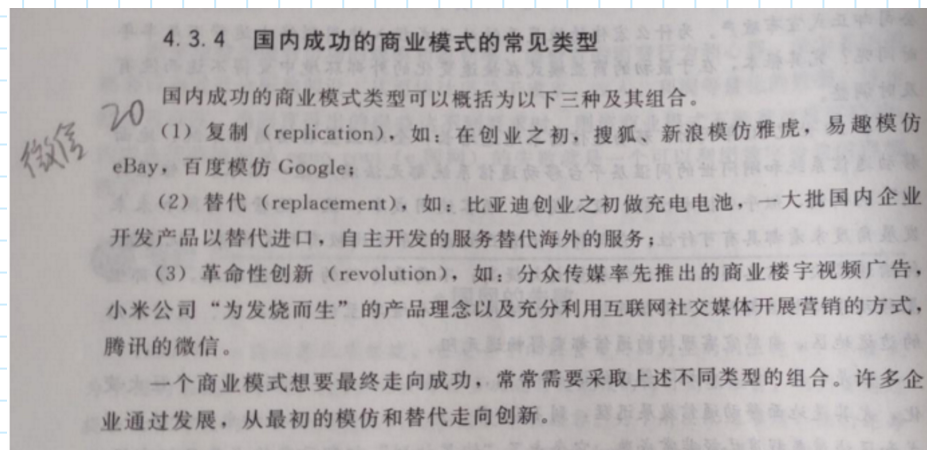
3. 3S原则：

a. simple简明：商业模式容易理解、沟通和传播

b. scalable可扩展：一旦商业模式小范围成功，容易被推广

c. sustainable可持续：推广后能形成门槛，不会被轻易模仿

4. 国内常见的成功商业模式：属于复制的是新浪、搜狐、易趣；属于替代的是比亚迪；属于革命性创新的是腾讯的微信、小米公司、分众传媒。



四、商业模式的演进和持续创新

创新的商业模式的出现和普及，和整个社会的相关基础设施密切相关、和具体的技术创新及其应用范围密切相关。

商业模式的严谨和创新选哟企业关注自身的资源和能力、外部创业环境的变化。

专注于降低成本相比，改善商业模式效果更显著

进行商业模式的复制时，有时会遇到“水土不服”，其原因是国内外的商业基础设施（包括“软”“硬”环境）和消费者的需求差别很大。

在企业展开全球化经营的过程中，对商业模式的复制同样需要考虑**消费文化上**的差异，并进行

必要而谨慎的调整。