

【模型039】“过劳死”的创始人：你缺的不是执行力，而是一张能看透全局的商业模式画布 | 商业模式画布

月见

2025-10-31

38岁的许谦和，站在凌晨两点半的重庆解放碑。

他的“原豆复兴”精品咖啡馆里，灯还亮着。空气中飘荡的不是他引以为傲的、带着花果香气的“瑰夏”手冲，而是一股近乎焦糊的、混杂着金钱和梦想燃烧殆尽的味道。

许谦和，一个标准的“咖啡匠人”。五年前，他卖掉了父母给的婚房，把自己所有的积蓄，连同对标“蓝瓶子”的全部理想，都砸进了这家位于顶级写字楼下的店铺。

他亲自飞埃塞俄比亚选豆，花三十万买了德国顶级的烘焙机，店里用的全是上千块的陶瓷滤杯。他自己就是首席烘焙师、金牌咖啡师，外加采购、营销和保洁。

他每天工作16个小时，从清晨六点烘豆子，到深夜盘点。他自信，他提供的是全重庆最好的咖啡。

但现实给了他一记狠狠的耳光。

他的咖啡馆，月月亏损。巨额的租金和人工成本像黑洞一样吞噬着他最后的资金。写字楼里的白领们，宁愿排队去买隔壁30秒出品、折扣后才18块的“瑞幸”，也不愿意花15分钟，等他一杯68块的“耶加雪啡”。

他想不通。他堵在电梯口，抓着一个熟客问：“我的豆子，品质是他们的十倍，为什么你们不买单？”

那个年轻的白领被他眼里的红血丝吓了一跳，迟疑地回答：“许哥，你的咖啡是好，但……太慢了，也太贵了。我上午开会，要的就是一杯冰美式，提神，快，能续命就行。”

许谦和愣在原地，绝望地看着自己店里那些滞销的、昂贵的“瑰夏”豆。他明明提供了最好的东西，为什么会输得一败涂地？

许谦和，你根本没搞懂。

你不是不努力，你努力得让人心疼。你也不是你的咖啡豆不好，它们可能真的是顶级的。

你犯的错，是一头扎进了执行的细节，却对生意的全貌一无所知。

你掉进了一个我称之为“**单点式勤奋**”的陷阱。你以为把“产品”这个点做到极致就能赢，却忘了商业是一张网，一个点再亮，也撑不起一张处处漏风的破网。

你以为你在“创业”，说白了，你只是在用开公司的形式，延续你的个人爱好。

你缺的，根本不是什么狗屁的匠人精神，你缺的，是一张能让你看清全局、洞察生死的地图。

这张地图，就是“**商业模式画布**”。

这个由亚历山大·奥斯特瓦德提出的工具，用九个模块，把一个复杂生意的所有核心要素，全部浓缩到了一张A4纸上。

这九个格子，就是你生意的“九宫格”：

1. **客户细分 (CS)**: 你到底在为谁服务?
2. **价值主张 (VP)**: 你帮他们解决了什么核心痛点?
3. **渠道通路 (CH)**: 你怎么把你的价值送到他们手里?
4. **客户关系 (CR)**: 你如何与他们建立和维持联系?
5. **收入来源 (R\$)**: 客户用什么方式给你钱?
6. **核心资源 (KR)**: 你必须拥有什么才能做到?
7. **关键业务 (KA)**: 你必须每天做什么才能运转?
8. **重要伙伴 (KP)**: 谁能帮你?
9. **成本结构 (C\$)**: 你为此要付出多少钱?

这九个格子，看似简单，却是对一个创始人认知深度的无情拷问。

许谦和的悲剧，就在于他把100%的精力，都堆在了“关键业务”（烘焙、冲煮）和“核心资源”（昂贵的豆子和机器）上。而对最关键的“客户细分”和“价值主张”，他从一开始就彻底搞错了。

他想卖“顶级艺术品”，可他的客户（写字楼白领）要的只是“功能性饮料”。

他的“价值主张”和“客户细分”，从第一天开始，就是完全错配的。这种错配，靠你后续再怎么努力、再怎么加班、再怎么烧钱，都救不回来。

我们大多数人，都和许谦和一样，活在商业模式画布的第一层认知里。

这一层，我称之为“**产品原教旨主义**”。

活在这一层的人，坚信“产品为王”、“酒香不怕巷子深”。他们对自己的手艺、技术、产品，有一种近乎偏执的迷恋。就像陈立，他能花一个小时，跟你讲清楚“水洗”和“日晒”的风味差异。

这背后的人性弱点是什么？

是**匠人的傲慢**。是一种“我这么牛逼，你们都该懂我”的巨婴心态。

更是**认知的懒惰**。

你仔细想想，为什么许谦和宁愿每天工作16个小时去烘豆子，也不愿意花3个小时去楼下做个问卷，问问客户到底要什么？

因为烘豆子，是他的**舒适区**。是他擅长的、能获得即时满足感和掌控感的事情。

而走出店铺，去面对市场，去面对“客户根本不鸟你”的真相，是**痛苦的**，是**反人性的**。

说白了，我们中的许多人，沉迷于打磨产品，本质上是一种**逃避**。逃避去面对商业世界真正的残酷——你的“好”，一文不值；客户认为的“好”，才决定生死。

这种“产品原教旨主义”，在互联网时代被放大了。我们总看到乔布斯“创造需求”的神话，于是我们也妄想自己是那个“天选之子”，可以靠一个“完美产品”砸开市场。

别骗自己了。

你掉进的，是一个“**灯下黑**”的陷阱。你所有的资源，都像一束光，死死地照在你脚下那个“产品”上。你把它打磨得光芒万丈，你坚信它就是全世界。

你却忘了，那束光之外的广袤黑暗里，站着你的客户、你的渠道、你的对手，还藏着你那高到离谱的成本结构。

商业模式画布，就是一盏强光灯，它强行把光打向那些你**刻意回避**的黑暗角落。它逼你回答：

- 你的“客户细分”是谁？（陈立答：写字楼白领）
- 你的“价值主张”是什么？（陈立答：昂贵的、慢的手冲咖啡）
- **这两者匹配吗？**（画布瞬间显示：红色警报，严重不匹配！）

这就是画布的威力。它不是什么高深的理论，它只是一个“认知矫正器”，一巴掌把你从“自嗨”的幻梦中打醒。

当你被这盘冷水泼醒，你才有可能进入商业模式画布的第二层认知：从“卖产品”转向“做匹配”。

这一层的核心，是承认自己不是神，承认自己必须低头。

低头，去看清“客户细分”和“价值主张”这两个格子之间，那条脆弱的连接线。

从第一层“我牛逼，你快买”，进化到第二层“你痛吗？我有药”。

这是一个极其痛苦的“自我阉割”。

这意味着，许谦和必须亲手否定掉自己最大的骄傲。他必须承认，他那杯68块的瑰夏，对于楼下的白领来说，**就是个错误的产品**。

他面前只有两条路：

1. **换客户 (CS)**: 既然白领不要，那谁要？他可以关掉实体店，转做线上，专门服务全国的“精品咖啡发烧友”。他的“价值主张”（顶级豆）不变，但他必须彻底更换他的“客户细分”、“渠道通路”和“成本结构”（告别昂贵租金）。
2. **换价值 (VP)**: 如果他还想服务这群白领，他就必须扔掉他的“匠人包袱”。把价值主张从“品鉴”切换为“提神”。学隔壁瑞幸，主打“快、便宜、标准化”的拿铁和美式。

你仔细想想，这两条路，哪条不比他“每天烘豆16小时”更难？

这才是创业的真相。**战略上的抉择，远比战术上的勤奋更重要，也更折磨人。**

一个成熟的思考者，会拿起商业模式画布，开始做推演。

- 如果我选路径1（换客户）：
 - 客户细分：线上发烧友。
 - 价值主张：小众、顶级、庄园直采。
 - 渠道通路：微信小程序、淘宝。
 - 客户关系：社群运营、内容科普。
 - 收入来源：豆子零售、会员订阅。
 - 核心资源：我的选豆和烘焙技术、品牌故事。
 - 关键业务：内容制作、线上获客、供应链管理。
 - 成本结构：豆子成本、营销费用、快递。
- 如果我选路径2（换价值）：
 - 客户细分：本楼白领。
 - 价值主张：快、便宜、提神。

- 渠道通路：线下门店、外卖平台。
- 客户关系：自动化会员、折扣券。
- 收入来源：咖啡、简餐。
- 核心资源：门店位置、效率。
- 关键业务：标准化出品、成本控制。
- 成本结构：租金、人工、原料（换便宜豆子）。

看，当许谦开始画这两张图时，他就不再是一个抱怨“客户不懂”的匠人，他变成了一个“架构师”。

他开始设计他的生意，而不是被他的“爱好”拖着走。

在这一层，商业模式画布不再是一个“表格”，它变成了一个“**战略推演沙盘**”。你可以在这张纸上，用最低的成本（几分钟的思考），完成一次代价高昂的“试错”。

绝大多数人，能到第二层，已经算摸到了商业的门道。但商业模式画布，还有**第三层终极认知**。

这一层，是把画布看作一个“动态的生态系统”。

什么意思？

第二层的人，虽然在做“匹配”，但他们看这九个格子，依然是割裂的。他们今天调一调“客户”，明天改一改“成本”。

而真正的高手，能看到这九个格子之间，那些**看不见的连接线**。他们知道，这是一个“牵一发而动全身”的系统。

你动了任何一个格子，其他八个都可能发生连锁反应。

高手眼里的画布，是活的。

举个例子：

- 当“成本结构”(C\$)里的“房租”上涨时，一个第三层的思考者会立刻意识到：
 1. 我的“收入来源”(R\$)必须增加（比如涨价）。
 2. 如果涨价，我的“价值主张”(VP)是否还能撑得住？
 3. 如果撑不住，我的“客户细分”(CS)是不是会流失？
 4. 我是不是需要调整“关键业务”(KA)，比如增加高毛利的“简餐”来对冲？

5. 或者，我是否要引入“重要伙伴”(KP)，比如和旁边的面包店联营，分摊成本？

看到吗？这九个格子，通过“价值”和“利润”这两条主线，被缝合成了一个严密的逻辑闭环。

在这一层，商业模式画布不再是一个“沙盘”，它升级为一套“商业仪表盘”。

创始人，就是那个驾驶舱里的机长。

许谦和的悲剧，是他这个“机长”，在飞机起飞的第一天，就扔下驾驶舱，跑到客舱里去给乘客“表演冲咖啡”了。

他沉迷于“关键业务”这个单一仪表盘的指针摆动，却对“成本超标”、“客户流失”、“收入断崖”这些致命的警报充耳不闻。

最终结果，就是机毁人亡。

一个合格的机长，必须时刻扫描所有九个仪表盘。他必须理解，这些数字是如何互相影响、互相制约的。

- 你的“价值主张”越强，你的“收入来源”就越稳固。
- 你的“核心资源”越稀缺，你的“成本结构”就可能越高，但也可能构筑最高的“壁垒”。
- 你的“渠道通路”越依赖“重要伙伴”（比如平台），你的“客户关系”就越脆弱，你的“收入”就越容易被抽成。

这九个格子的排列组合，定义了你的“生死线”。

掌握这套思维，你就不再是一个“做事的人”，你成了一个“看局的人”。

这种“全局观”，才是创始人最稀缺、也最有价值的能力。这不再是使用一个工具，这是为你自己锻造了一副“商业的透视镜”。你一眼看过去，就能拆解出任何一家公司（包括你自己）的优势、软肋和命门。

理论很透，但怎么落地？

别急，我给你一套我打磨过的“画布破局”三步诊断法。无论你是想创业，还是想给自己的业务做体检，跟着走，你至少能避开陈立踩过的80%的坑。

第一步：“右侧定生死”——价值与客户的精准对焦

画布的右半侧（客户细分，价值主张，渠道通路，客户关系）决定了你的“价值创造”，这是发动机。

- 动作：拿一张白纸。先忘掉你的产品！这是最关键的。

- **第一笔：**写“客户细分 (CS)”。问自己，我到底要服务谁？把他们画像画得越具体越好。
 - （错例：爱喝咖啡的人）
 - （对例：解放碑CBD，月入2万以上，30-40岁，需要安静私密空间进行商务洽谈的金融行业管理者）
- **第二笔：**针对这个画像，写“价值主张 (VP)”。问自己，他们最痛的点是什么？我提供的解决方案是什么？
 - （痛点：星巴克太吵，瑞幸没档次，没地方谈事）
 - （价值主张：一个“按小时付费”的、提供顶级手冲咖啡的“商务会谈包间”）
- **心法：先找靶，再造箭。**先定义你服务的“谁”，再设计你提供的“什么”。许谦和就是箭造好了，才发现靶子（白领）根本不需要。

第二步：“底部摸底牌”——收入与成本的无情推演

画布的底部（收入来源，成本结构）决定了你的“财务可行性”，这是燃油。

- **动作：**看着你的“价值主张”和“客户细分”，开始算账。
- **算成本 (C\$)：**把你想到的一切开销都列出来。房租、人工、原料、营销……往高了算，别客气。
- **算收入 (R\$)：**客户愿意为什么付钱？怎么付？（按杯？按小时？按会员？）
- **关键一问：**收入 - 成本 > 0 吗？在纸上，它必须是正的！
- **心法：算不平的账，都是要流氓。**别骗自己说“等我规模上去了就好了”。你仔细想想，你的成本结构（比如许谦和那高昂的租金）允许你等到“规模上去”那天吗？在纸上都跑不通的模式，在现实中只会被碾压得更碎。

第三步：“左侧配资源”——业务与能力的闭环验证

画布的左半侧（核心资源，关键业务，重要伙伴）决定了你的“执行支撑”，这是机身和翅膀。

- **动作：**现在，你已经明确了“我要服务谁 (CS)”“我提供什么 (VP)”以及“这事能赚钱 (R, C))”。
- **最后再问自己：**
 1. **我有什么 (KR)？** 我有什么核心资源去实现这个价值主张？（是陈立的烘焙技术？还是那个包间的位置？）

2. 我得干嘛 (KA)? 我每天必须做哪些关键业务才能让它运转? (是冲咖啡? 还是维护高端会员?)

3. 谁能帮我 (KP)? 我是否需要合作伙伴来降低成本或获取资源? (比如和高端车友会合作?)

• 心法：你的长板，必须插在客户的痛点上。这一步是确保你的“优势”（左侧）和你承诺的“价值”（右侧）是匹配的。如果许谦和的价值主张是“快”，那他的核心资源就不该是“烘焙技术”，而应该是“SOP（标准作业程序）”和“效率”。

走完这三步，一张逻辑自洽、方向清晰的“商业模式地图”才算真正完成。

我们再回到重庆的那个深夜。

如果38岁的许谦和，在卖房之前，能用半个小时画这么一张图，他的人生会不会截然不同？

故事的结局是，许谦和没有死。

他回去后，关店，清盘，遣散了员工。他把自己关在那个曾经的烘焙间里，三天三夜。

第四天，他出来了。他画了两张图。

第一张图，他把那家开在写字楼下的店（他保留了租约，但面积缩减到原来的三分之一），改名叫“闪电补给站”。

- 客户细分：本楼白领。
- 价值主张：30秒提神，极致性价比。
- 产品：只有10元美式和15元拿铁。外带立减5元。
- 核心资源：位置，效率。

第二张图，他注册了一个新品牌，叫“陈立的客厅”。

- 客户细分：全国精品咖啡“鉴赏家”。
- 价值主张：每月一期，庄园直采的“盲盒”豆。
- 渠道通路：微信公众号、小程序。
- 核心资源：许谦和的选豆品味和烘焙技术。

他把昂贵的烘焙机搬回了家里的车库。

“闪电补给站”负责跑量，覆盖他高昂的租金和日常开销。“许谦和的客厅”负责追求理想，通过线上社群，聚集了全国上千名发烧友，创造着极高的毛利。

他还是那个许谦和，他还是爱着他的“瑰夏”。但他不再是一个抱怨客户、把自己“过劳死”的匠人。

他成了一个看懂了全局的，**操盘手**。

你呢？你是不是也像曾经的许谦和，在错误的地图上，拼命地奔跑？

商业模式画布，它最大的价值不是帮你设计一个能赚大钱的模式。

它最大的价值，是在你投入所有身家性命之前，帮你识别出那些注定失败的死路。

它让你停止“单点式勤奋”，开始真正的“系统性思考”。

【月见·实战工具包：“商业模式”九宫格自检器】

- **目标**：快速诊断你现有业务的健康度，或推演一个新想法的可行性。
- **适用场景**：创业前自检、年度战略复盘、新项目立项、个人职业转型。
- **核心步骤**：拿出一张A4纸，画出下面的九宫格，然后逼着自己，用最简短、最扎心的词，填满它。
 - （请按顺序思考和填写）

8. 重要伙伴 (KP)	7. 关键业务 (KA)	2. 价值主张 (VP)	4. 客户关系 (CR)	1. 客户细分 (CS)
谁能帮我？（供应商? 平台?）	我必须做什么？（生产? 营销?）	我帮客户解决什么痛点？（我是止痛药？还是维生素？）	我如何与客户互动？（一次性？还是订阅？）	我到底在为谁服务？（他们是谁？在哪？）
6. 核心资源 (KR)	3. 渠道通路 (CH)			
我必须拥有什么？（技术？品牌？专利？）	我如何触达他们？（线上？线下？）			
9. 成本结构 (C\$) 5 . 收入来源 (R\$)				
我最大的开销是什么？（固定？可变？）			客户愿意为什么付钱？怎么付？（产品？服务？租金？）	

一句话心法：一张画布，看见全局；九格连动，洞察生死。