

【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，它强行把光投向那些你**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，哪条不比他的“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，当许谦和开始画这两张图时，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\$)：**把你能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，都是耍流氓。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。