

# 商业模式分析框架

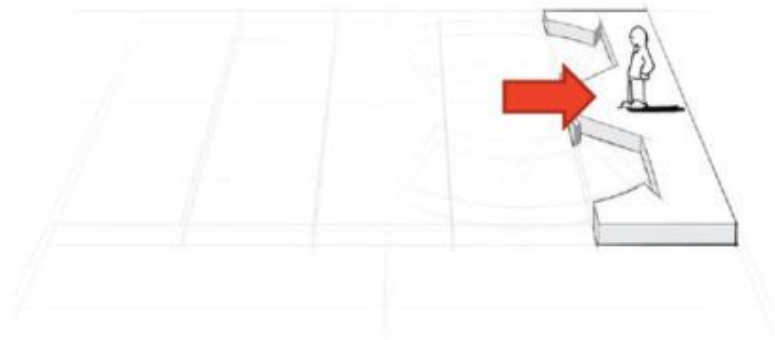
## 客户细分 (Customer Segments)

客户细分构造块用来描绘一个企业想要接触和服务的不同人群或组织

客户构成了任何商业模式的核心。没有（可获益的）客户，就没有企业可以长久存活。为了更好地满足客户，企业可能把客户分成不同的细分区隔，每个细分区隔中的客户具有共同的需求、共同的行为和其他共同的属性。商业模式可以定义一个或多个或大或小的客户细分群体。企业必须做出合理决议，到底该服务哪些客户细分群体，该忽略哪些客户细分群体。一旦做出决议，就可以凭借对特定客户群体需求的深刻理解，仔细设计相应的商业模式。

客户群体现为独立的客户细分群体，如果：

- 需要和提供明显不同的提供物（产品/服务）来满足客户群体的需求；
- 客户群体需要通过不同的分销渠道来接触；
- 客户群体需要不同类型的关系；
- 客户群体的盈利能力（收益性）有本质区别；
- 客户群体愿意为提供物（产品/服务）的不同方面付费。



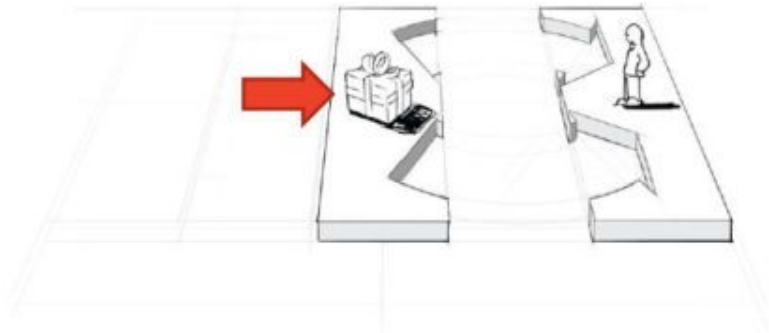
## VP

### 价值主张 (*Value Propositions*)

价值主张构造块用来描绘为特定客户细分创造价值的系列产品和服务

价值主张是客户转向一个公司而非另一个公司的原因，它解决了客户困扰 (*customer problem*) 或者满足了客户需求。每个价值主张都包含可选系列产品或服务，以迎合特定客户细分群体的需求。在这个意义上，价值主张是公司提供给客户的受益集合或受益系列。

有些价值主张可能是创新的，并表现为一个全新的或破坏性的提供物 (产品或服务)，而另一些可能与现存市场提供物 (产品或服务) 类似，只是增加了功能和特



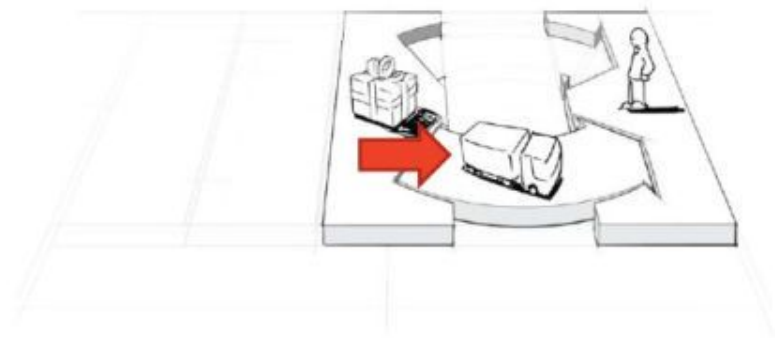
## CH

### 渠道通路 (*Channels*)

渠道通路构造块用来描绘公司是如何沟通、接触其客户细分而传递其价值主张

沟通、分销和销售这些渠道构成了公司相对客户的接口界面。渠道通路是客户接触点，它在客户体验中扮演着重要角色。渠道通路包含以下功能：

- 提升公司产品和服务在客户中的认知；
- 帮助客户评估公司价值主张；
- 协助客户购买特定产品和服务；
- 向客户传递价值主张；
- 提供售后客户支持。



## CR

### 客户关系 ( *Customer Relationships* )

客户关系构造块用来描绘公司与特定客户细分群体建立的关系类型

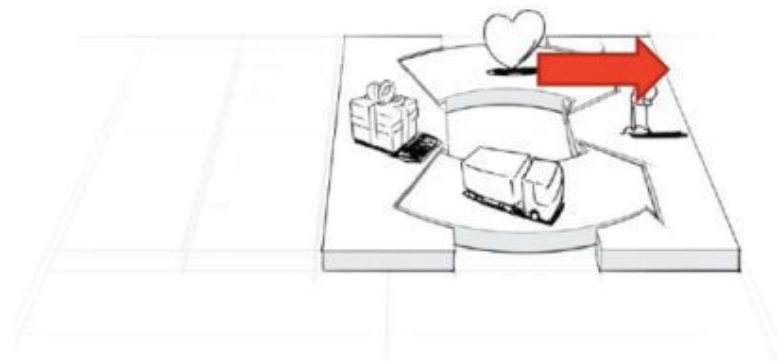
企业应该弄清楚希望和每个客户细分群体建立的关系类型。客户关系范围可以从个人到自动化。

客户关系可以被以下几个动机所驱动：

- 客户获取
- 客户维系
- 提升销售额 (追加销售)

例如，早期移动网络运营商的客户关系由积极的客户获取策略所驱动，包括免费移动电话。当市场饱和后，运营商转而聚焦客户保留以及提升单客户的平均收入。

商业模式所要求的客户关系深刻地影响着全面的客户体验。



## R\$

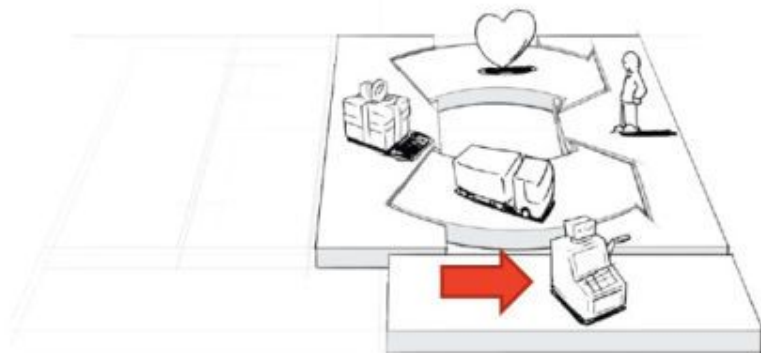
### 收入来源 ( *Revenue Streams* )

收入来源构造块用来描绘公司从每个客户群体中获取的现金收入

如果客户是商业模式的心脏，那么收入来源就是动脉。企业必须问自己，什么样的价值能够让各客户细分群体真正愿意付款？只有回答了这个问题，企业才能在各客户细分群体上发掘一个或多个收入来源。每个收入来源的定价机制可能不同，例如固定标价、谈判议价、拍卖定价、市场定价、数量定价或收益管理定价等。

一个商业模式可以包含两种不同类型的收入来源：

1. 通过客户一次性支付获得的交易收入。
2. 经常性收入来自客户为获得价值主张与售后服务而持续支付的费用。

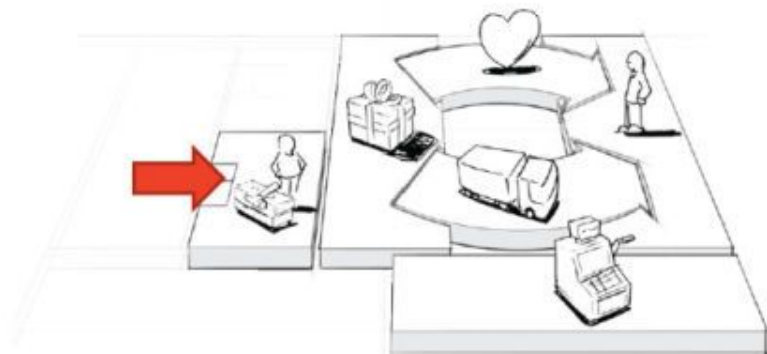


## KR

### 核心资源 (Key Resources)

核心资源用来描绘让商业模式有效运转所必需的最重要因素

每个商业模式都需要核心资源，这些资源使得企业组织能够创造和提供价值主张、接触市场、与客户细分群体建立关系并赚取收入。不同的商业模式所需要的核心资源也有所不同。微芯片制造商需要资本集约型的生产设施，而芯片设计商则需要更加关注人力资源。核心资源可以是实体资产、金融资产、知识资产或人力资源。核心资源既可以是自有的，也可以是公司租借的或从重要伙伴那里获得的。

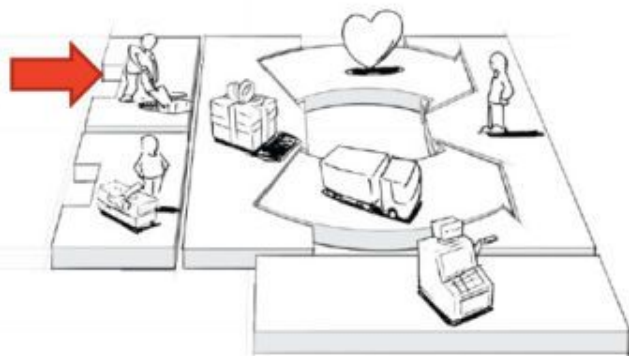


## KA

### 关键业务 (Key Activities)

关键业务构造模块用来描绘为了确保其商业模式可行，企业必须做的最重要的事情

任何商业模式都需要多种关键业务活动。这些业务是企业得以成功运营所必须实施的最重要的动作。正如核心资源一样，关键业务也是创造和提供价值主张、接触市场、维系客户关系并获取收入的基础。而关键业务也会因商业模式的不同而有所区别。例如对于微软等软件制造商而言，其关键业务包括软件开发。对于戴尔等电脑制造商来说，其关键业务包括供应链管理。对于麦肯锡咨询企业而言，其关键业务包含问题求解。





## KP

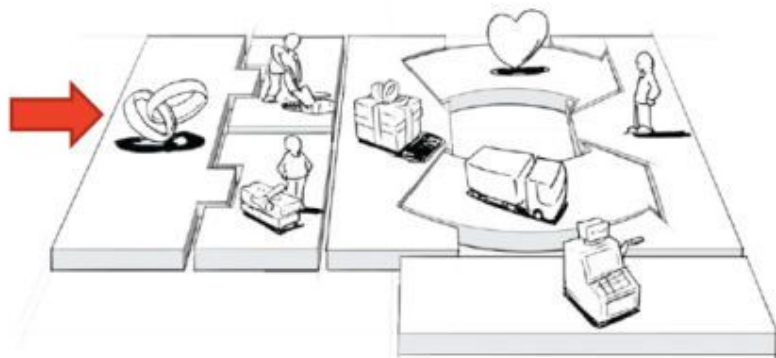
### 重要合作 (Key Partnerships)

重要合作构造块用来描述让商业模式有效运作所需的供应商与合作伙伴的网络

企业会基于多种原因打造合作关系，合作关系正日益成为许多商业模式的基石。很多公司创建联盟来优化其商业模式、降低风险或获取资源。

我们可以把合作关系分为以下四种类型：

1. 在非竞争者之间的战略联盟关系；
2. 竞合：在竞争者之间的战略合作关系；
3. 为开发新业务而构建的合资关系；
4. 为确保可靠供应的购买方—供应商关系。

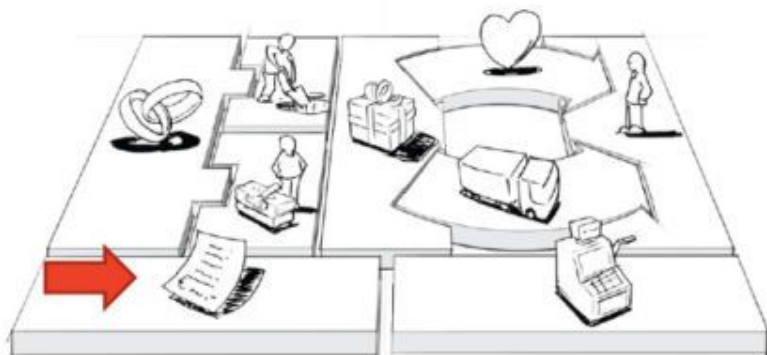


## C\$

### 成本结构 (Cost Structure)

成本结构构造块用来描绘运营一个商业模式所引发的所有成本

这个构造块用来描绘在特定的商业模式运作下所引发的最重要的成本。创建价值和提供价值、维系客户关系以及产生收入都会引发成本。这些成本在确定关键资源、关键业务与重要合作后可以相对容易地计算出来。然而，有些商业模式，相比其他商业模式更多的是由成本驱动的。例如，那些号称“不提供非必要服务” (no frills) 的航空公司，是完全围绕低成本结构来构建其商业模式的。



# 商业模式画布 (BizModel Canvas) 模板

