

# 商業模式創新工作坊

教材 - 獲利世代

Business Model Generation


鄭義 PhD, CFA

社會企業發展研究中心

國立中山大學財務管理學系

# 課程大綱

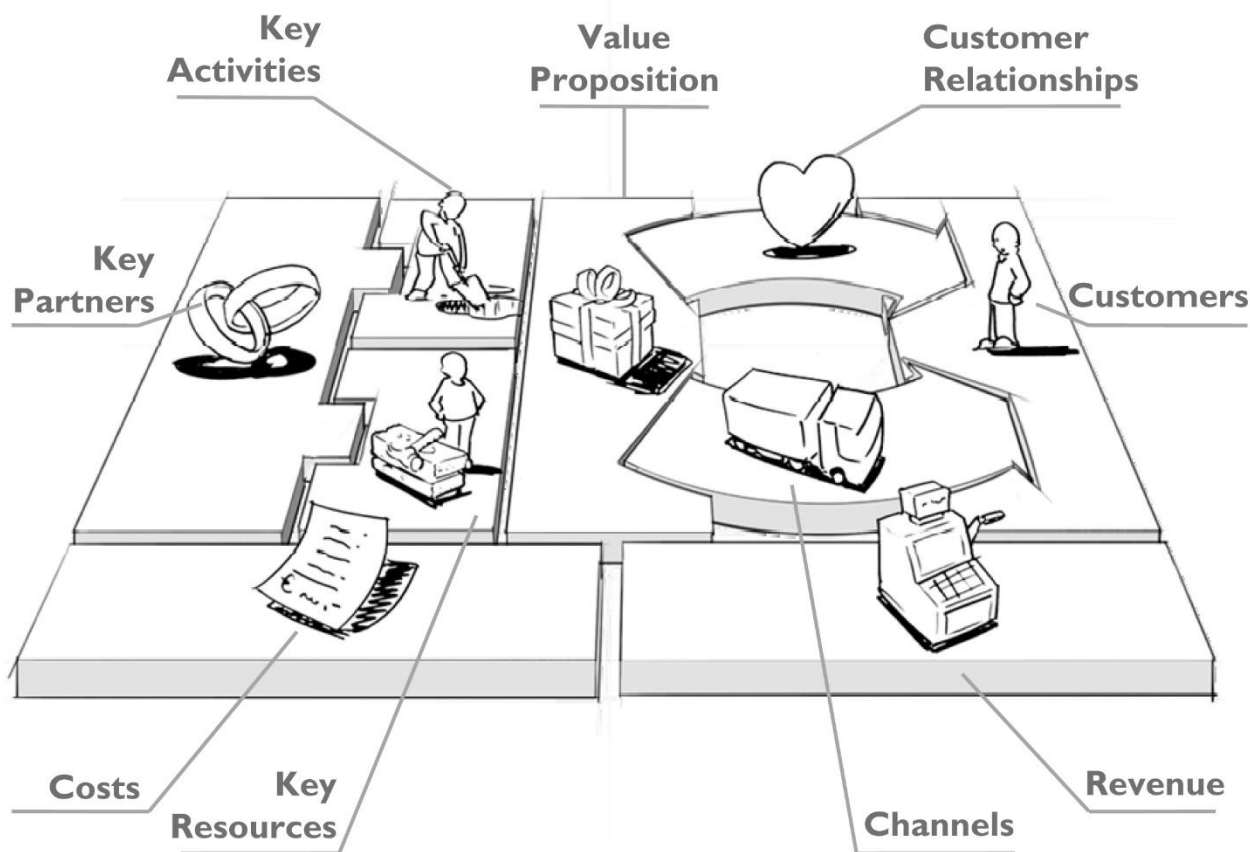
- 商業模式圖—原理與架構
- 顧客觀點
- 如何說故事
- 商業模式評估
- 創意構思
- 畫布DIY
- 故事講述



# 商業模式圖—原理與架構

用來描述、視覺化、評估及改變商業模式的一種共同語言

# 概覽商業模式圖



drawings by JAM



# 九個構成元件

<b>關鍵資源</b> Key Resources 提供及傳遞其他元素，所需要的資產。	<b>價值主張</b> Value Propositions 期望解決顧客的問題，滿足顧客的需要。	<b>目標客層</b> Customer Segments 一個企業或組織所要服務的一個或數個顧客群。
<b>關鍵活動</b> Key Activities 運用關鍵資源所要執行的一些活動。	<b>收益流</b> Revenue Streams 成功地將價值主張提供給客戶後，就會取得收益流。	<b>顧客關係</b> Customer Relation 跟每個目標客層都要建立並維繫不同的顧客關係。
<b>關鍵合作夥伴</b> Key Partnerships 需要借重外部資源的活動，或需要由組織外取得資源。	<b>成本結構</b> Cost Structure 個個商業模式的元素，會形塑出成本結構。	<b>通路</b> Channels 價值主張透過通路傳遞給顧客。

# 商業模式圖

效率

價值





# 畫布樣式

不同商業模式有不同的樣式



# 商業模式與競爭力

- 超級比一比→比快、比多、比大

要件	產品創新	顧客關係管理	基礎設施管理
經濟	<ul style="list-style-type: none"><li>較早進入市場</li><li>取得訂價能力、市占率</li><li>關鍵在於速度</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>取得顧客的成本高</li><li>強調錢包佔有率(wallet share)</li><li>關鍵在於範疇經濟</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>固定成本高</li><li>產量大，壓低單位成本</li><li>關鍵在於規模經濟</li></ul>
文化	<ul style="list-style-type: none"><li>比的是人才</li><li>進入障礙低</li><li>很多小公司可以出頭</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>比的是範疇</li><li>市場迅速定型</li><li>少數大公司主宰市場</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>比的是規模</li><li>少數大廠商主宰市場</li></ul>
競爭力	<ul style="list-style-type: none"><li>以員工為中心</li><li>創意明星倍受寵愛</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>高度服務導向</li><li>抱著顧客第一的想法</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>以成本、效率為中心</li><li>強調標準化、可預測性</li></ul>

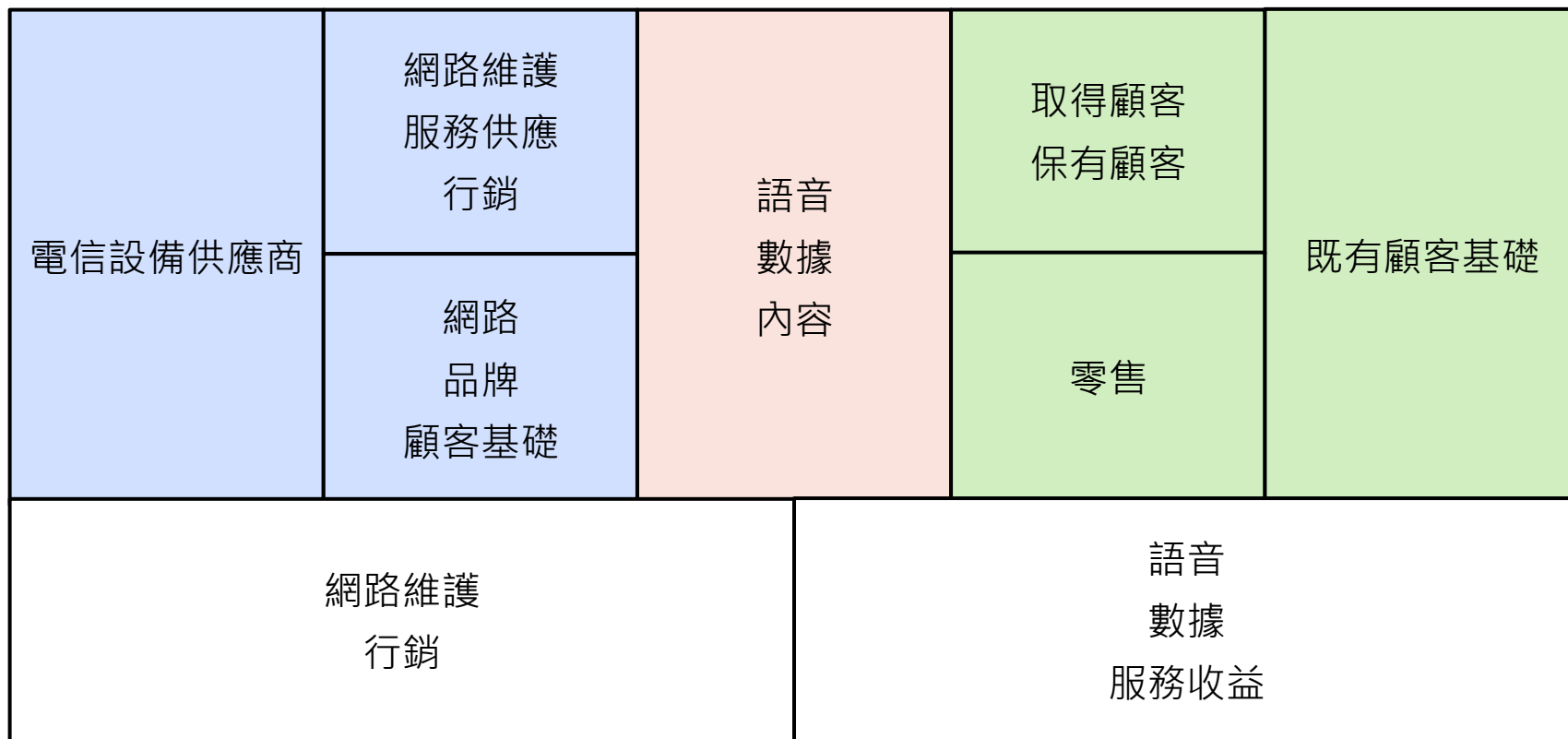


# 分拆商業模式

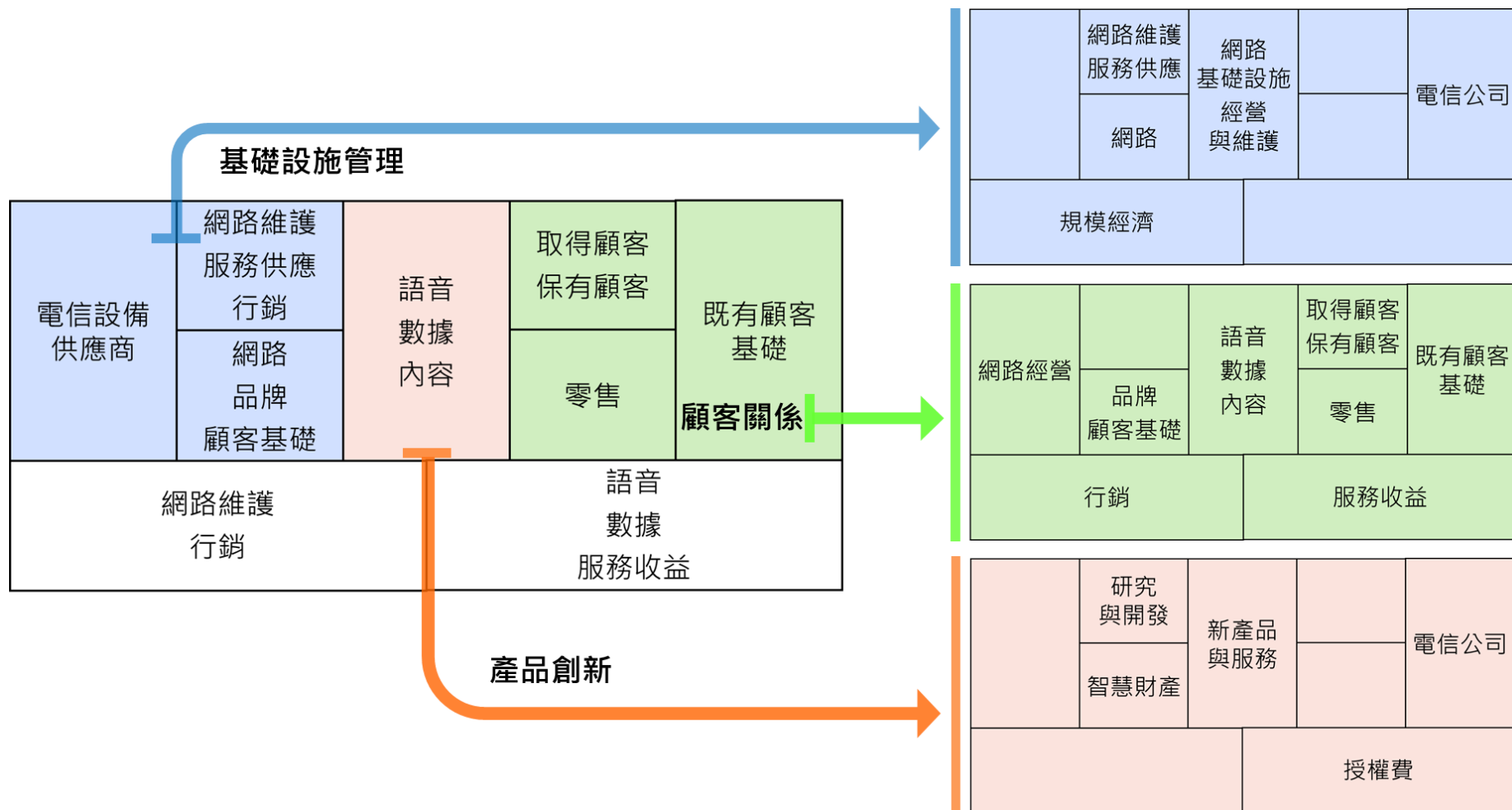
- 定義
  - 「分拆」(unbundled)模式的概念主張：  
基本上，商業模式包括顧客關係管理、產品創新及基礎設施管理三類。
    - 每一類都有不同的經濟、競爭和文化要件
    - 這三種類型有可能並存於一家公司之中
    - 最理想的狀況，是將他們「分拆」成不同的實體，以避免造成衝突，或是不甘不願的割捨

# 分拆商業模式 - 行動電信

- 範例 - 行動電信公司



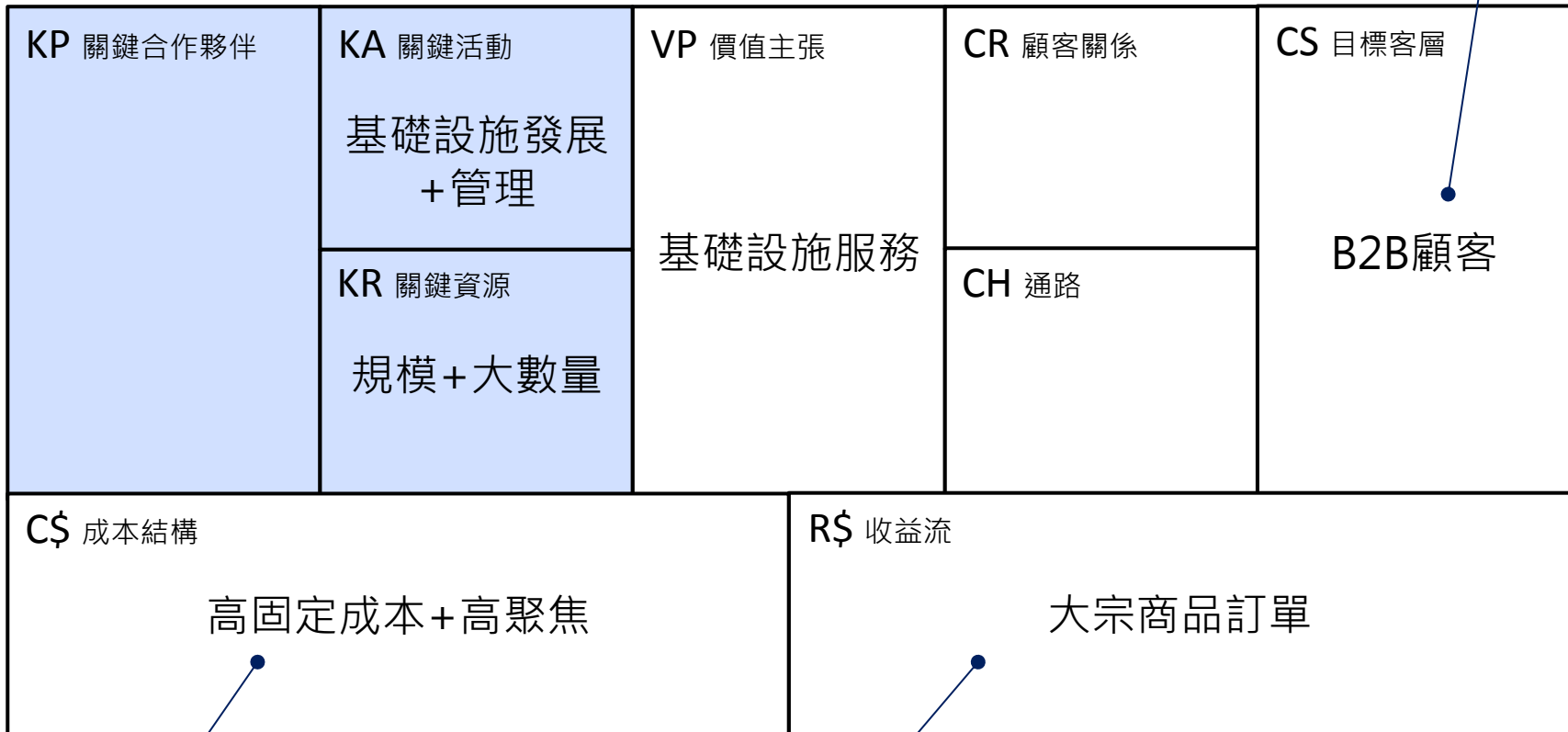
# 分拆商業模式 - 分家



# 分拆商業模式 - 資源驅動

- 基礎設施管理

服務通常是傳遞  
給企業客戶



平台的特徵是高固定成本，通常  
可以透過規模和大數量來壓低

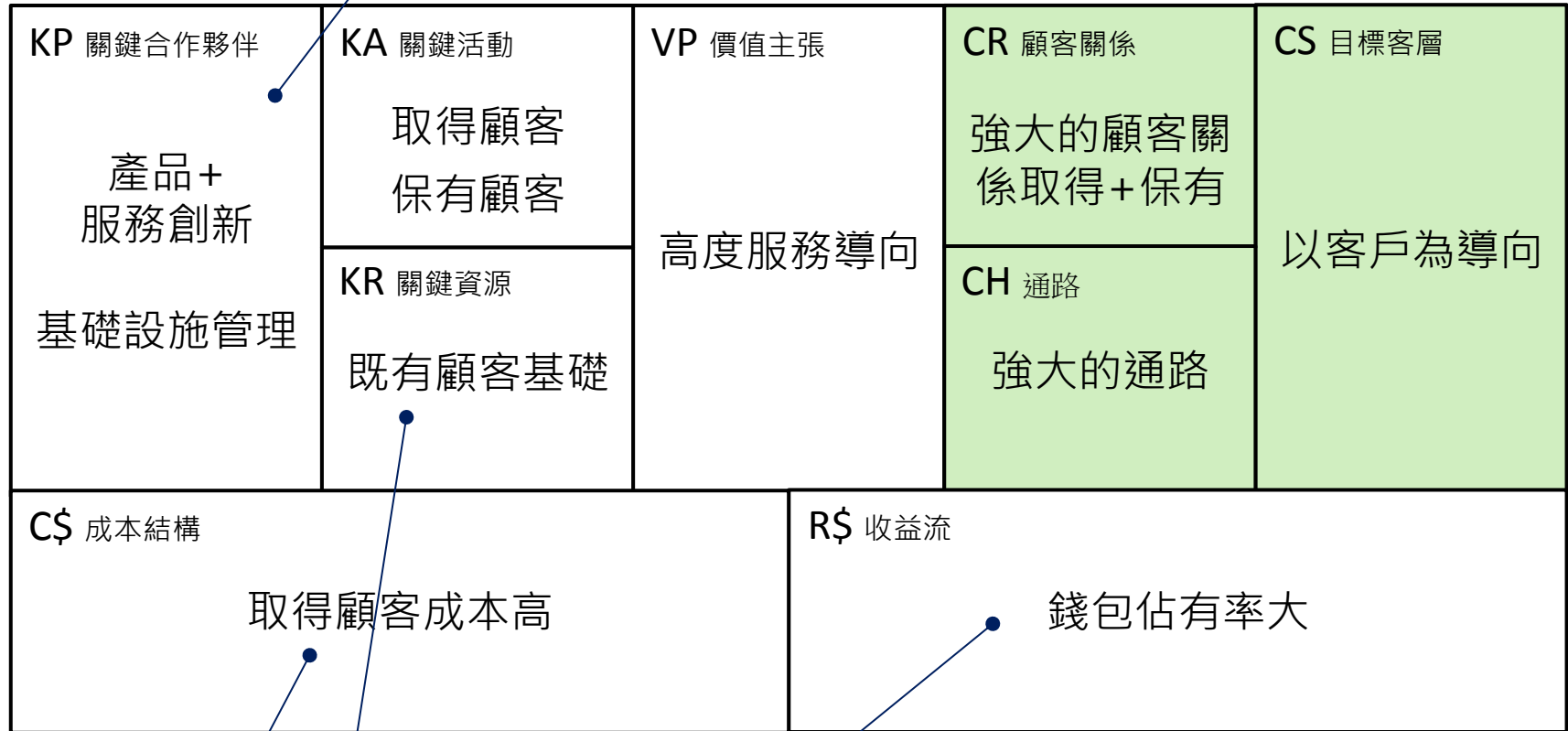
收益是基於低毛利與高數量



# 分拆商業模式 - 通路驅動

- 顧客關係

從第三方取得



顧客的取得和保有構成了主要的成本。

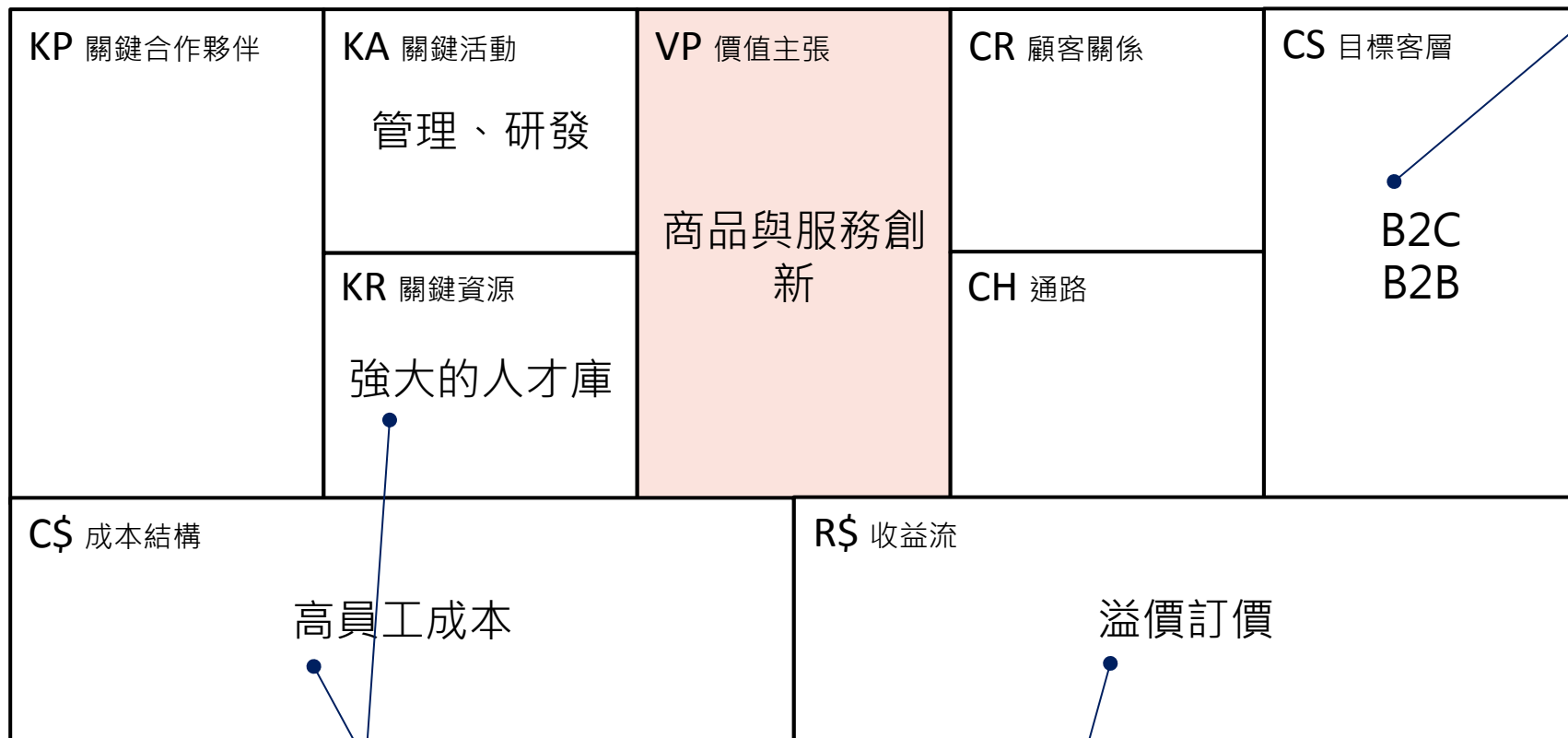
長時間取得的顧客基礎和用戶信任是關鍵資產

這個模式的目的，是要以獲得顧客信賴的廣泛產品來產生收益

# 分拆商業模式 - 產品創新驅動

- 產品創新

商品與服務可以直接在市場上推出，但通常是利用以目標客層為主的B2B中介商推出。



高成本是因為要爭取創意人才，也是此商業模式中的關鍵資源。

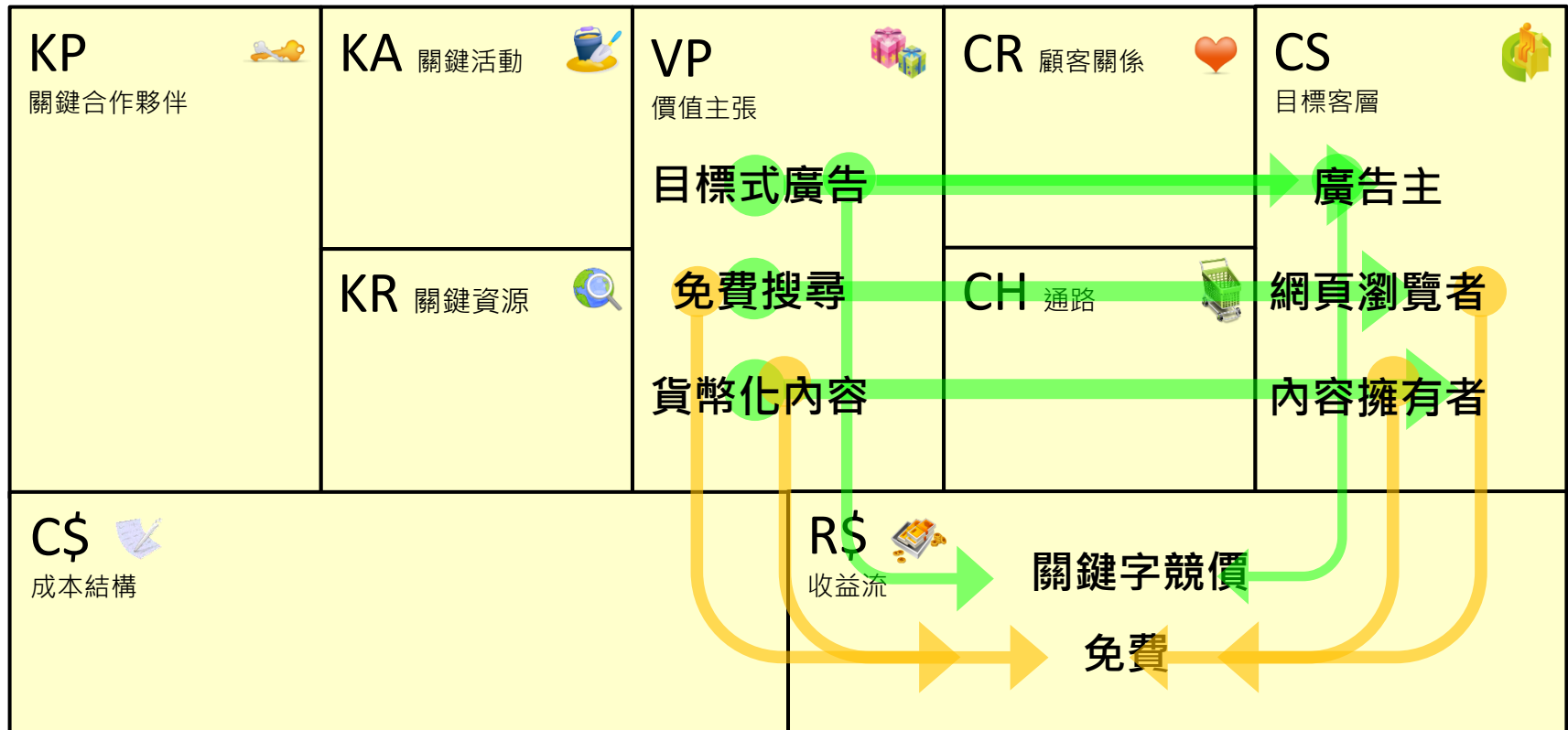
因為創新因素，可收取高額溢價

# 多邊平台樣式

- 定義
  - 多邊平台(Multi-Sided Platforms)把至少兩種截然不同、但互相依賴的顧客群聚集在一起
    - 這類平台只有在其他顧客群也同時存在的情況下，對某一群顧客才有價值
    - 多邊平台若能吸引更多使用者，價值就會提升，此現象即為「網路效應」(network effects)

# 多邊平台樣式 - Google

- 範例：Google



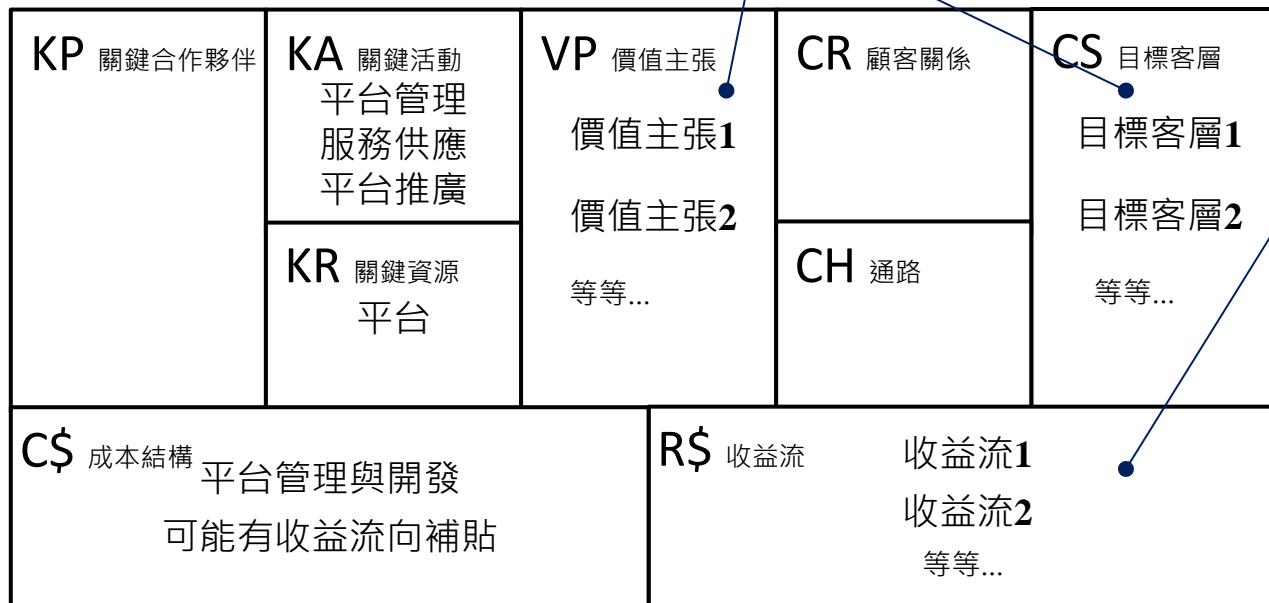


# 多邊平台樣式 - 解析

價值主張通常會在三個領域中開創價值：

1. 吸引使用者族群(目標客層)
2. 撮合目標客層
3. 透過平台提供交易通路，以減低成本。

至少兩個目標客層，每個客層都有自己的價值主張和收益流，所有目標客層必須同時存在。



每個目標客層都會產生不同的收益流。一個或更多的客層有可能會享受免費產品，或獲得其他目標客層的補貼而降價。

# 免費增值樣式

- 定義

- 多數免費+少數付費

- 在免費商業模式裡面，至少有一個頗大的目標客層，可以持續享受免付費的產品或服務
    - 免費的商品或服務，有幾種不同的樣式
    - 免費商業模式中，免付費顧客的經營成本，由一部份顧客或是另一個消費客層的財源挹注的

# 免費增值樣式 - Skype

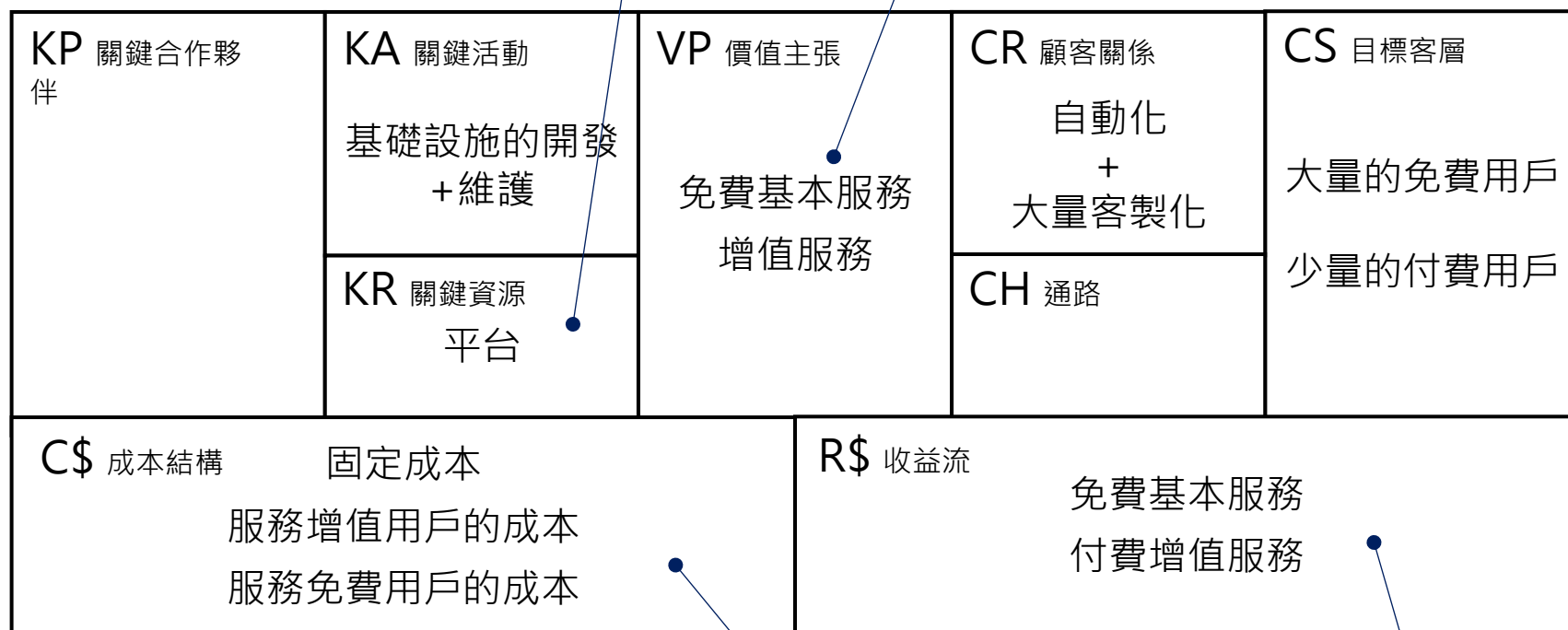
- 範例：Skype

<p><b>KP</b> 關鍵合作夥伴</p> <p>付款業務供應商 經銷合作夥伴 電信合作夥伴</p>	<p><b>KA</b> 關鍵活動</p> <p>軟體開發</p> <p><b>KR</b> 關鍵資源 軟體開發者 軟體</p>	<p><b>VP</b> 價值主張</p> <p>免費網路電話 與視訊電話</p> <p>打傳統電話很便宜 (SkypeOut)</p>	<p><b>CR</b> 顧客關係</p> <p>大量客製化</p> <p><b>CH</b> 通路 Skype.com 話機合作夥伴</p>	<p><b>CS</b> 目標客層</p> <p>全球網路使用者</p> <p>想打電話的人</p>
<p><b>C\$</b> 成本結構</p> <p>軟體開發 客訴管理</p>		<p><b>R\$</b> 收益流</p> <p>免費</p> <p>SkypeOut預付點數或包月</p> <p>硬體銷售</p>		

# 免費增值樣式 - 解析

平台是最重要的資產，因為有了平台，才能以很低的邊際成本，提供免費的基本服務。

客戶關係必須自動化且低成本，才能處理大量的免費客戶。



通常分三部分：

- (1) 固定成本通常很高
- (2) 提供免費帳戶服務的邊際成本很低
- (3) 增值帳戶的低成本則另外計算。

免費帳戶轉為增值帳戶的比率為重要的衡量標準。



# 免費增值模式 - 吉列

- 餌與鉤樣式：吉列

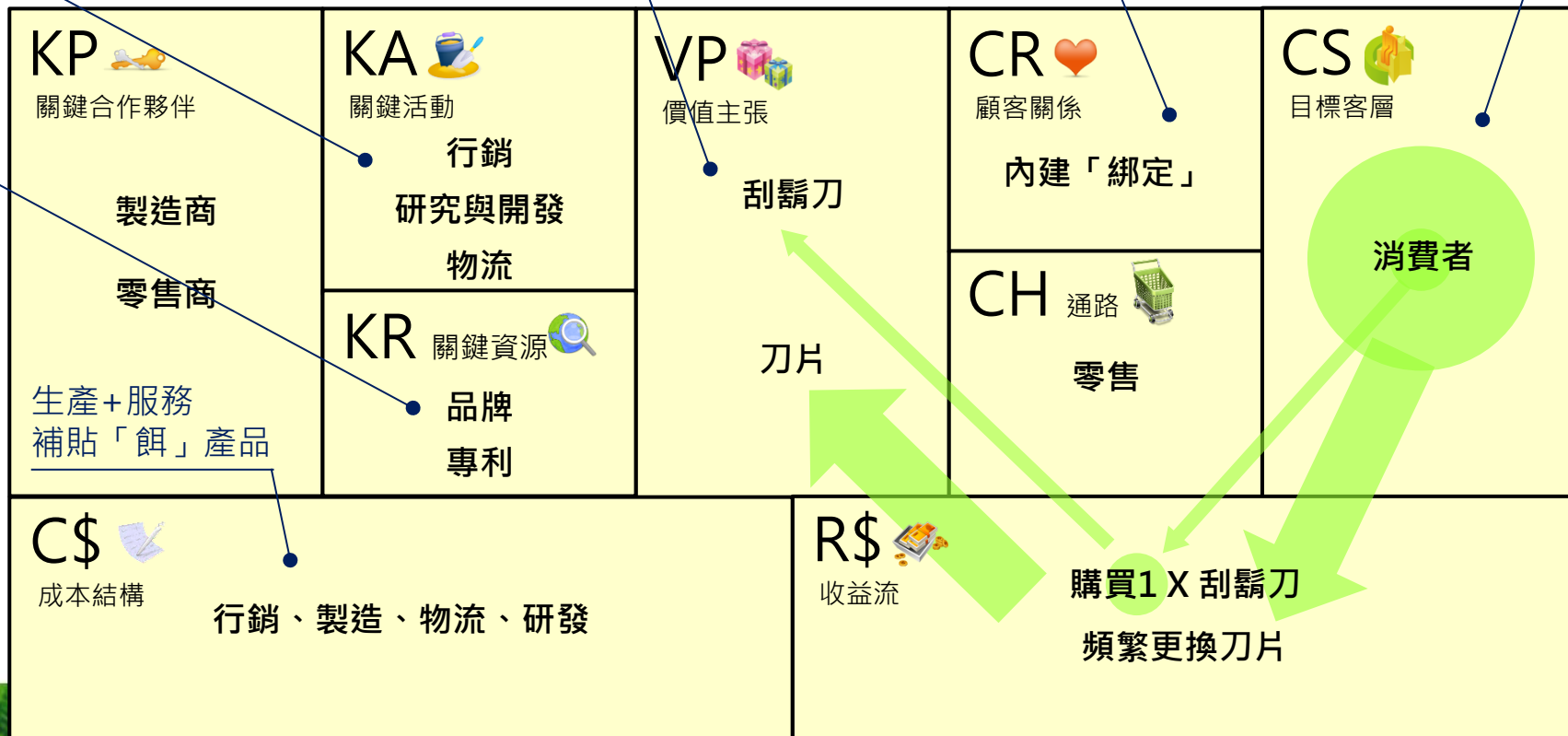
用便宜或免費的「餌」引誘顧客上鉤-同時緊密連結到一項(拋棄式的)後續產品或服務

創始產品與後續產品或服務之間的緊密連結

便宜或免費的創始產品或服務，所帶來當下的滿足感，吸引了顧客

專注於傳送後續產品與服務

餌與鉤樣式通常必須有一個強大的品牌





# 顧客觀點

以顧客為中心的商業模式設計

# 出發點不同、結果當然有差！

## 我我我



- 我們有甚麼可以賣給客戶？
- 我們如何能更有效的接觸客戶？
- 我們需要與客戶建立甚麼樣的客戶關係？
- 我們怎麼樣才能夠從客戶身上賺到錢？

## 她他牠



- 客戶需要甚麼？他們的願望？
- 我們如何幫助客戶？幫客戶實現願望？
- 我們瞭解客戶日常生活作息？
- 客戶希望我們與其建立甚麼樣的客戶關係？
- 客戶真正會為怎麼樣的價值付款？



# 移情圖Empathy Map





# 動手做時間

Step 1. 目標客層：高淨值客戶、滿期金客戶、新客戶



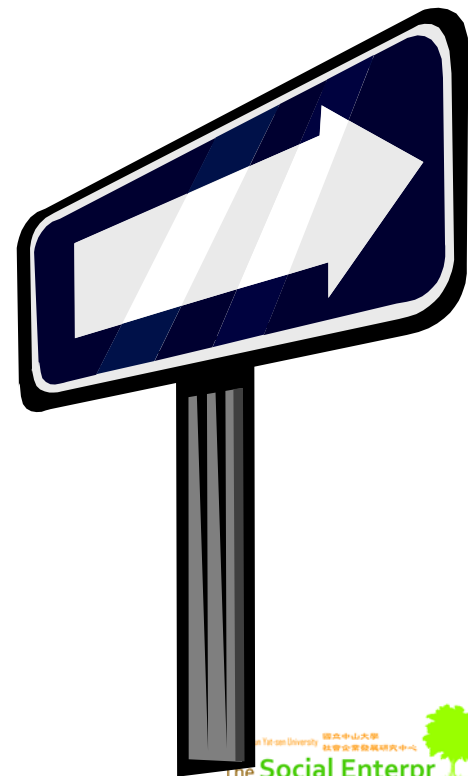
Step 2. 依指定的客戶層，找出一位代表性人物，給予暱稱



Step 3. 設定客戶層的特徵，如收入、職業、婚姻狀況等等



Step 4. 操作移情圖描繪該客戶層對保險的思考與行為特性



## 客戶的移情圖






# 如何說故事

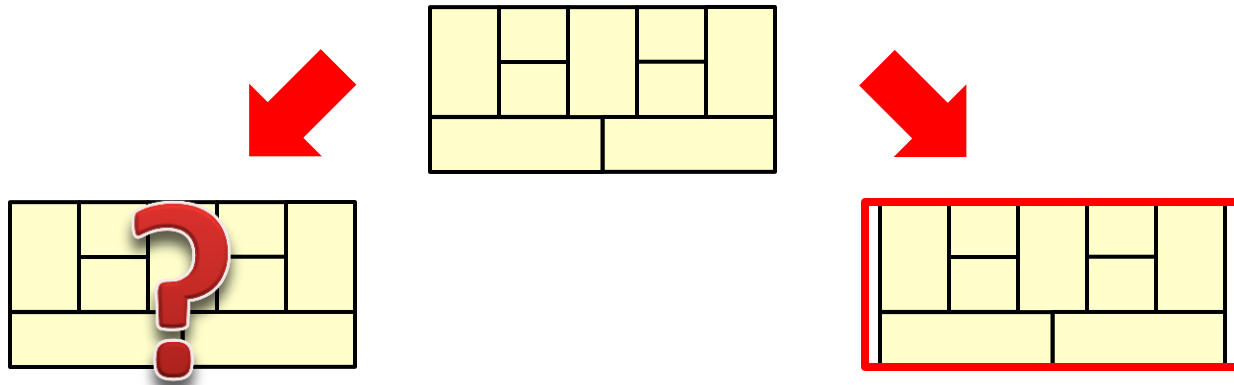
好的故事清楚易懂且能打動人心



# 為什麼要故事講述？

介紹新事物	向投資人推銷	說服員工
讓新事物具體化	清楚易懂	打動人心
		
好故事能迅速勾勒出情境，有效率的推銷給管理階層	如何為顧客創造價值？ 如何從中獲利？ 讓聽眾打開荷包！	故事比說理更能打動人心，讓聽眾願意接受新的或陌生的事物

# 故事設計的方向



未來的商業模式是什麼？

激發創意 挑戰現狀

描述未來的競爭環境，  
強調現有的商業模式  
將會受到嚴酷考驗甚至淘汰

計畫未來的商業模式

改變是正確的

顯示新的商業模式  
將可以完美地協助組織  
在新環境中競爭



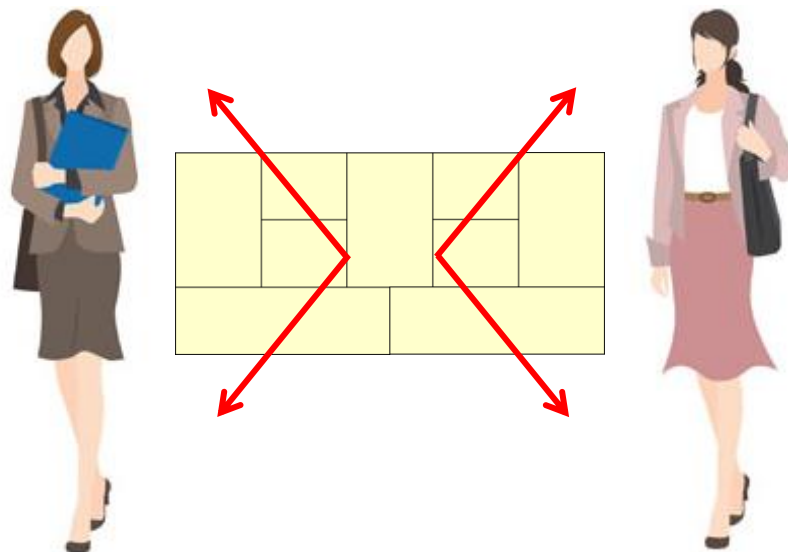
# 故事的主角

## 公司

講述故事依聽眾狀況  
使用不同主角和觀點

## 顧客

從員工觀點講述  
故事，談新模式  
為何有意義



創造一個顧客  
主角，從她的  
觀點講述故事

- 為何轉換新商業模式?
- 解決顧客什麼問題?
- 善加利用公司哪些資源?
- 如何降低成本? 新增收益來源?

- 組織如何為她創造價值?
- 她收到了什麼產品或服務?
- 如何符合她的需求?
- 故事要有真實性

# 故事講述的步驟

繪製商業模式



畫出每個商業模式元件



確定故事情節



生動流暢地講述故事



# 練習時間

- 同一間咖啡店可能同時販售價差十倍的咖啡嗎？
  - MENU上面有一杯35元的招牌咖啡....  
也有一杯350元的皇家咖啡
- 會出現在什麼樣的商業模式？
  - 你該如何說服老闆這樣是可行的？
  - 或者完全不可能？

# 咖啡店的商業模式

KP 關鍵合作夥伴  零售商	KA 關鍵活動 烘焙、烹煮 行銷	VP 價值主張 方便快捷 (外帶杯)  高品質咖啡豆 店內氣氛佳	CR 顧客關係 零售 口碑	CS 目標客層  上班族  注重咖啡品質 的消費者
	KR 關鍵資源 達人 咖啡機具		CH 通路 零售	
C\$ 成本結構 人事費 烘焙 行銷		R\$ 收益流  零售的銷售額		





# 休息時間

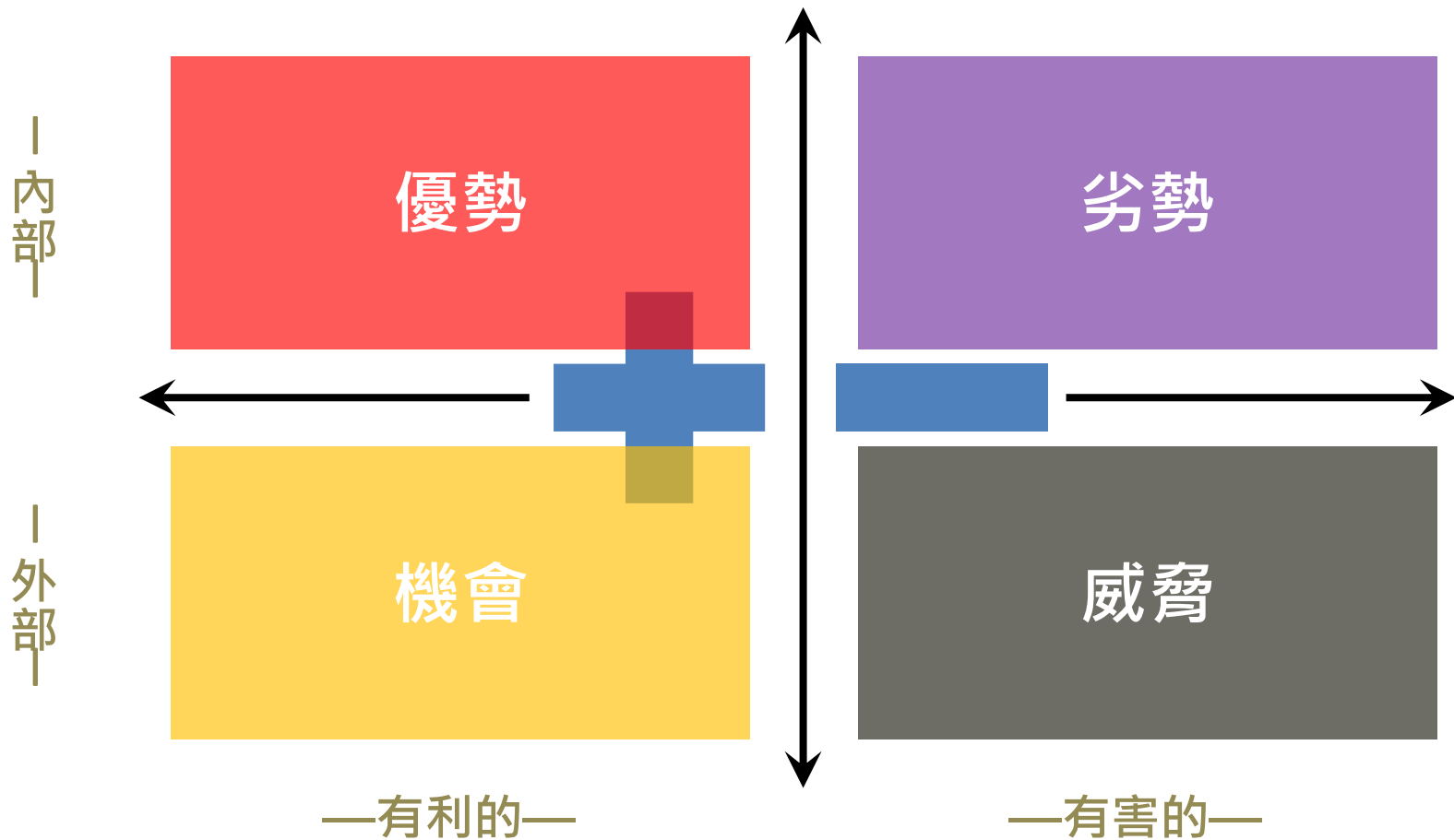




# 商業模式評估

就像每年的年度健康檢查一樣，商業模式也需要定期檢查

# SWOT分析





# 優、劣勢評估

優勢

類別

劣勢

我們的價值主張與顧客需求一致

我們的產品與服務之間有很強的綜效

顧客流失率很低

顧客可以輕易看到我們通路

價值主張

顧客介面

我們的價值主張與顧客需求不一致

我們的產品與服務之間沒有綜效

顧客流失率很高

顧客不會注意到我們的通路



# 威脅評估

## 價值主張

有替代產品或服務嗎？

競爭對手有可能即將提供更優惠的價格嗎？

## 顧客介面

我們市場很快就會飽合嗎？

競爭對手威脅到我們的市占率嗎？

顧客流失的可能性有多大？

# 機會評估

## 價值主張

我們可以把商品轉換成服務，製造出常續性的收益嗎？

我們可以將我們的產品或服務整合的更好嗎？

## 顧客介面

我們如何從成長中的市場獲利？

我們能為新客層提供服務嗎？

# 動手做時間

- 依照評分表的分數標示出
  - 優勢 (高於五分)
  - 劣勢 (低於五分)
  - 機會 (高於五分)
  - 威脅 (高於五分)

## 找出商業模式的優、劣勢



# 創意構思

一個收集和篩選創新的商業模式的過程





# 創意構思的要件

忘記過去經驗

徹底忽略現況

別管競爭對手

挑戰正統觀點

暫停關注營運問題

- 目標 - 找到未被滿足的、新的或者潛在的客戶需求
- 意義 - 創造價值、獲取收入、勝利！

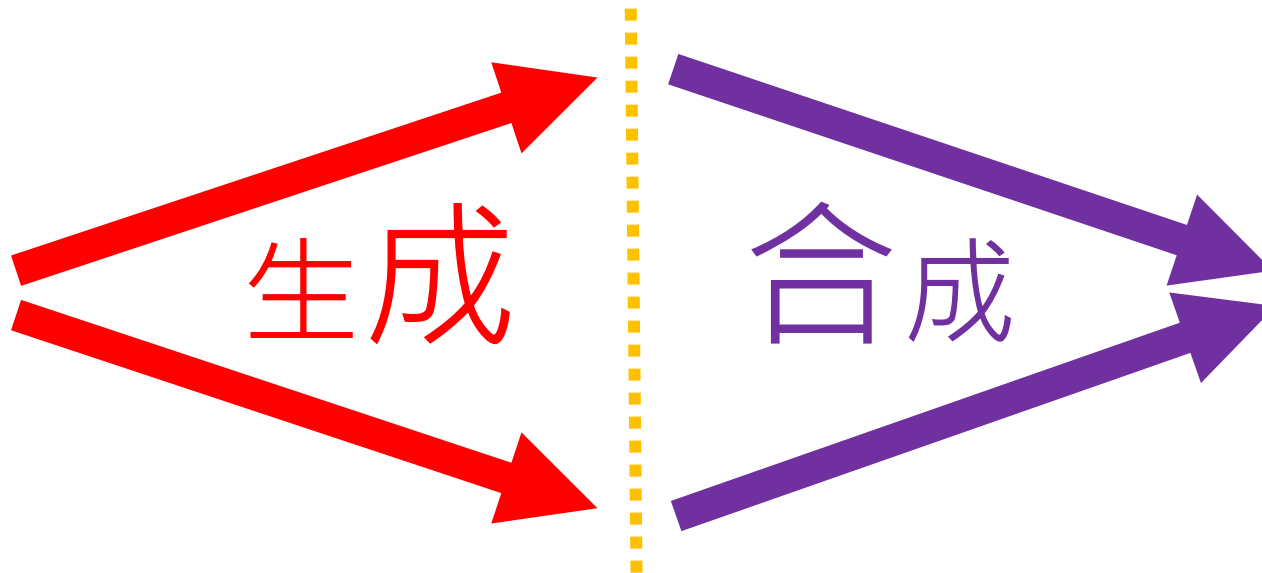
# 生成vs合成

- 創意生成

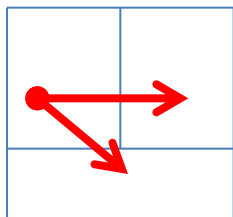
- 天馬行空、多多益善
- 是個發散的過程

- 創意合成

- 結構重組、屈指可數
- 獲致收斂的結果

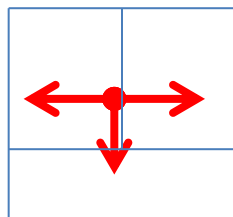


# 商業模式創新的類型



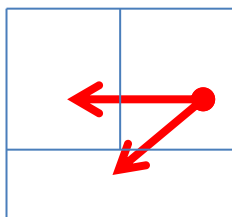
## 資源驅動

- 源自組織既有的基礎設施或合夥關係



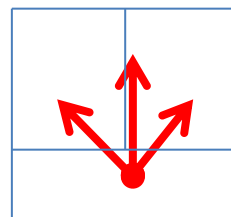
## 產品/服務驅動

- 開創新價值的主張



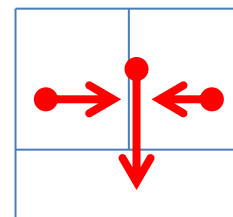
## 客戶驅動

- 奠基於客戶的需求、產品或服務的易取得性，或是增加便利性



## 財務驅動

- 由新的收益流、價格機制或是降低的成本結構所驅動的創新



## 多點驅動

- 由多個震央所驅動的創新

# 腦力激盪的規則

成功的腦力激盪須遵循一套規則，執行這些規則，有助於想出最多的有效創意

## 聚焦

- 明確地陳述要解決的難題(跟顧客某個需求有關)
- 隨時把討論拉回難題本身

## 執行規則

- 預先確立腦力激盪的規則，並貫徹執行
- <原則>「先別批評」、「一次談一件事」

## 視覺化思考

- 把點子寫下來或畫下來，讓每個人可以看到
- <方法> 把點子寫在便利貼上，方便移動並重組

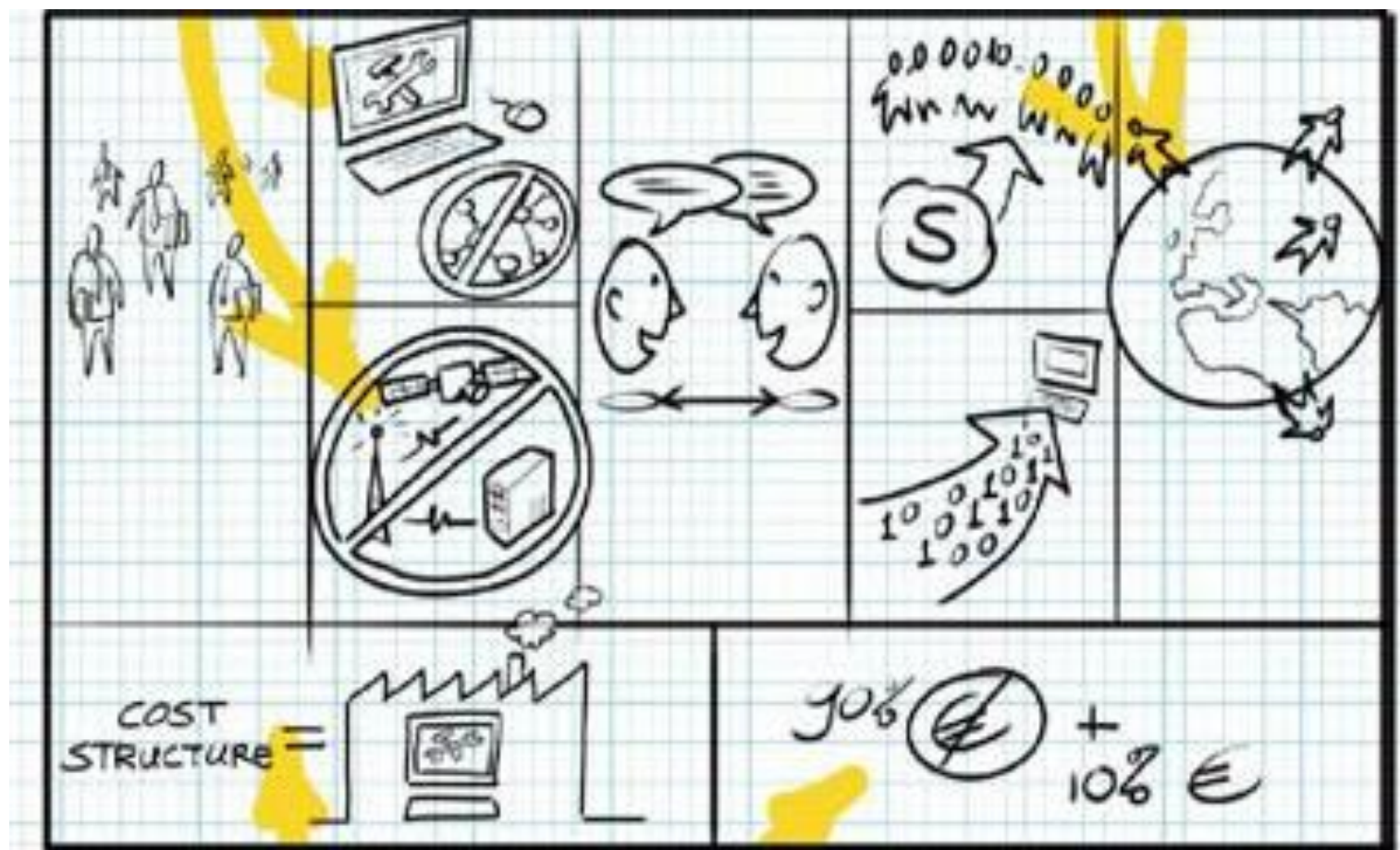
## 做好準備

- 腦力激盪前安排與主題相關活動，讓團隊能進入狀況
- <建議> 實地考察、與顧客互動



# 範例:Skype創新的商業模式

透過腦力激盪，視覺化商業模式，充分顯現出企業的關鍵差異



# 動手做時間

- 透過『腦力激盪』和『What if ...提問的力量』，利用圖像或是文字替畫布增加創新的點子！



替畫布增加點子



# 畫布DIY

修改既有的商業模式



# 既有商業模式為？

KP 關鍵合作夥伴	KA 關鍵活動	VP 價值主張	CR 顧客關係	CS 目標客層
	KR 關鍵資源		CH 通路	
C\$ 成本結構			R\$ 收益流	



# 動手做時間

- 增加了新點子?
- 將劣勢補強了嗎?
- 將優勢淋漓發揮?
- 掌握可行的機會?
- 避開可能的威脅?




## 重新檢視既有的商業模式



# 故事講述

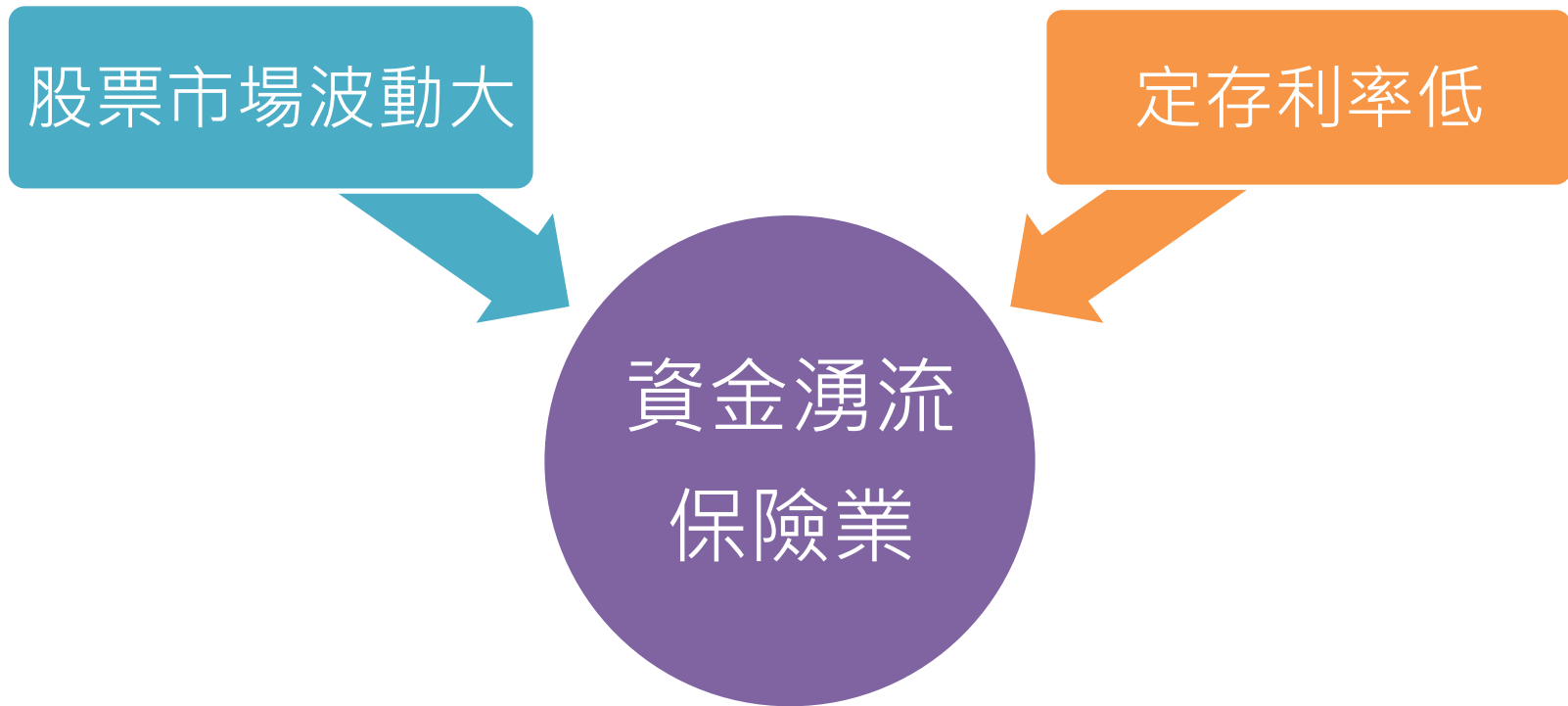
運用這堂課所學到的東西小試身手吧





# 結尾

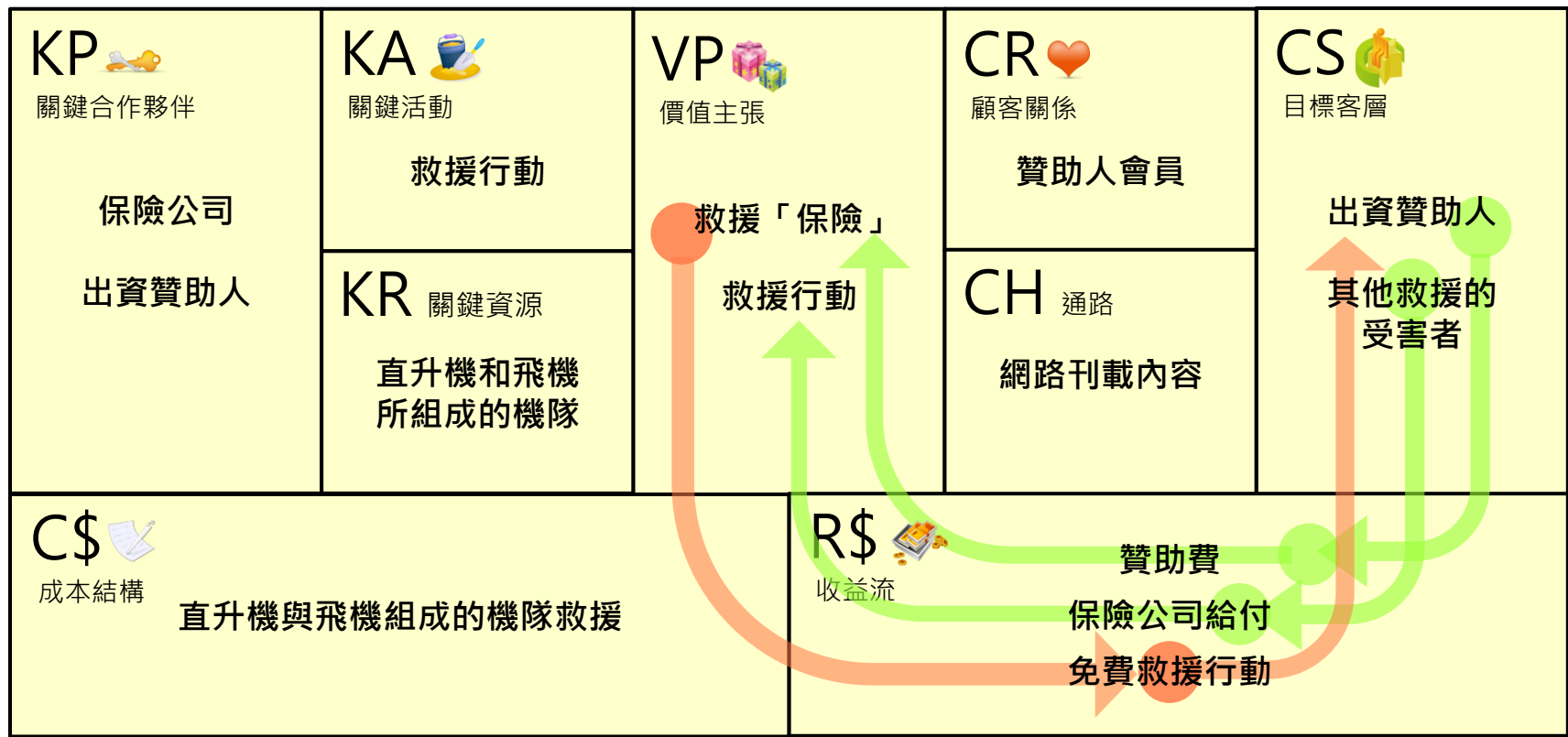
# 金融市場現況



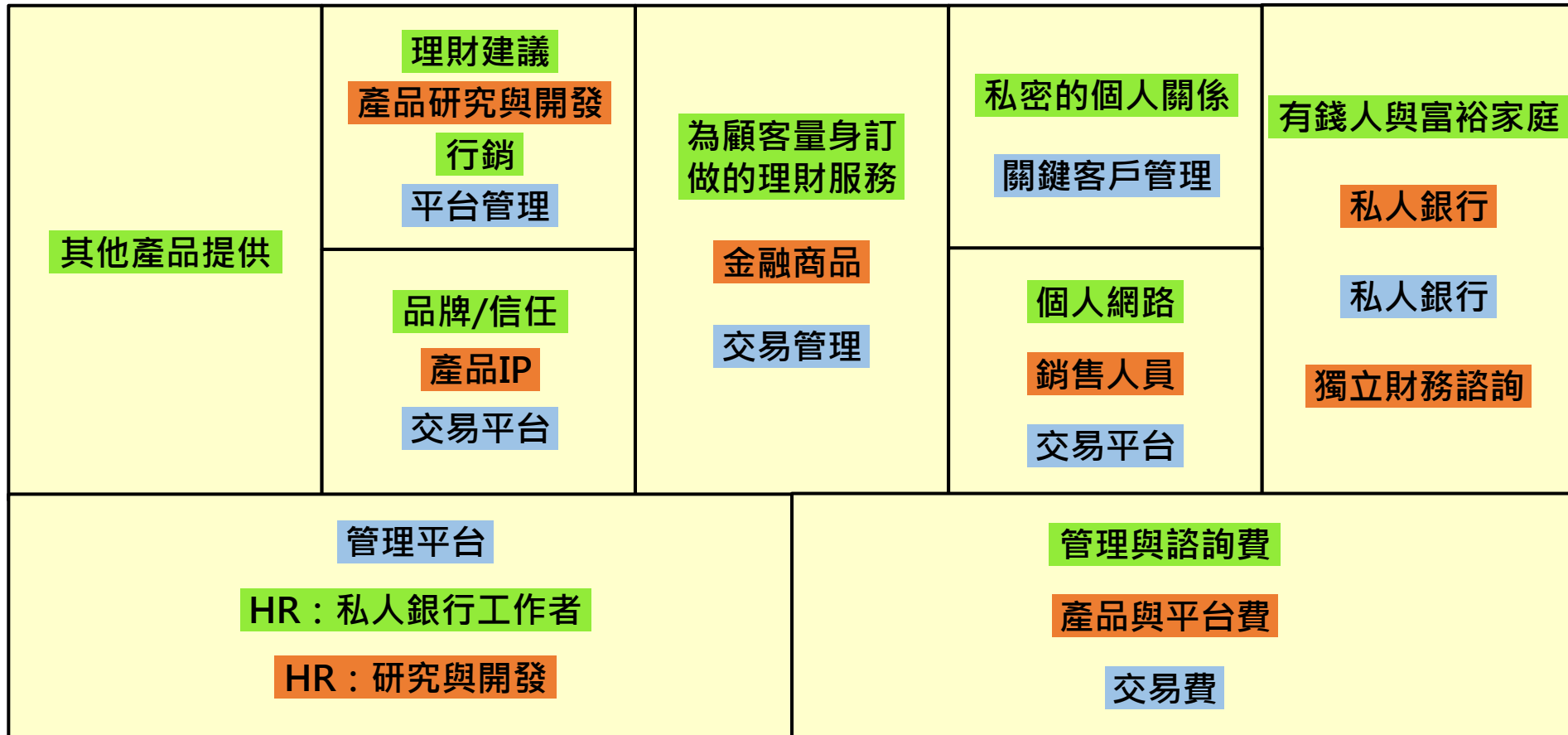


# 免費增值樣式

- 保險模式：顛倒的免費增值 (瑞士空中救援組織)



# 私人銀行



關係業務

產品創新業務

基礎設施業務

- 你找到答案了嗎?
  - 我們提供方法讓你思考
  - 我們協助你了解程序
  - 我們引導你進行操作



透過此課程，  
許你一個寬廣的未來...

National Sun Yat-sen University 國立中山大學  
社會企業發展研究中心



# The Social Enterprise

## Development & Research Center