



# 第4章：创业项目的商业模式设计与可行性分析

主讲教师：阮平章

华东师范大学创新创业学院常务副院长

2020-02-19

# 一、商业模式概述

---

# 案例分享：不同商业模式的创业案例

网络行业	腾讯  腾讯	盛大 
酒店行业	如家 	
电子产品行业	康佳手机 	
服装行业		 
珠宝行业	九钻珠宝 	
母婴用品行业	红孩子 	
家具行业	宜家 	顾家工艺 
家电行业	格力电器 	

# 商业模式是什么？

## ■ 商业模式（Business Model）

- ◆ 商业模式就是能够为企业带来收益的一种模式，是企业进行赖以生存的业务活动方法。
- ◆ 价值环节的生态组合
- ◆ 从本质上说，商业模式属于方法，利用价值流程设计，实现企业赢利和顾客价值。
- ◆ 通俗地说：商业模式，就是怎样建立企业并从中赢利的一整套方法

## ■ 完整的商业模式体系一般包括

- ◆ 产品或服务定位、目标客户群、核心能力、合作伙伴、成本结构、分销渠道、客户关系、自由现金流结构、业务系统、关键资源能力、赢利模式、企业价值等部分。

## ■ 综合理解，商业模式=运营模式（怎样做）+业务模式（做什么）+赢利模式（如何赚钱）

- ◆ 运营模式（怎样做）：企业整合内部或外部可获得资源以达到经营高效、成本节约、风险降低的手段、方式。运营模式联通成本整合。
- ◆ 业务模式（做什么）：企业创造客户价值或满足客户需求的手段、方式。业务模式联通价值创造。
- ◆ 赢利模式（如何赚钱）
- ◆：企业利润获取的手段、方式。赢利模式联通利润获取。

# 商业模式的内容

- (1) 管理。如何使组织系统有序、高效运转。
- (2) 研发。如何研发新技术、开发新产品，保持公司竞争力。
- (3) 生产。如何制作产品或服务。
- (4) 营销。市场怎样做，销售卖给谁，效果怎么样。
- (5) 盈利。如何取得收入并盈利。
- (6) 扩张。如何整合资源、快速成长。
- (7) 融资。如何获取资金，助力企业加快成长。

# 商业模式解决的主要问题

- **商业模式要解决的主要问题：如何赚钱，企业利润从哪里来？**
- **（1）如何为顾客创造价值。以既定价格向客户提供产品/服务，实现客户价值诉求。**
- **（2）如何为企业创造价值。企业通过提供客户产品/服务，企业获得收入。**
- **（3）如何将价值在企业和客户之间传递。通过整合资源、能力发挥机制持续实现**

# 商业模式的逻辑性

■ 商业模式的逻辑性主要表现在从价值发现、价值匹配、价值获取的三层递进方面。

- (1) 价值发现：明确价值创造的来源。
- (2) 价值匹配：明确合作伙伴，实现价值创造。
- (3) 价值获取：制定竞争策略，占有创新价值。

# 商业模式的类型

## ■ (1) 产品盈利模式。

◆是指一个生意的日常经营管理中，经营者始终以产品作为利润的生成和产出的载体，企业所有经营要素均是围绕产品差异化来进行培育和配置的。

## ■ (2) 规模盈利模式。

◆是指企业或商业的发展过程中，把扩大市场空间或者经营范围作为对抗竞争者，获取利润的基本保障的生意经营思路。

## ■ (3) 服务盈利模式。

◆通过提供顾客需求的服务，或在产品种增加或创新服务的方式来为产品增值，从而更有效的满足顾客利益的一种盈利模式。

## ■ (4) 其他盈利模式。

◆如渠道盈利模式、品牌盈利模式、产业联盟模式等



# 成功商业模式的基本特征

- 持续赢利
- 客户价值最大化
- 合理的资源整合
- 有效的融资
- 持续创新
- 高效率的组织管理
- 适当风险把控

# 商业模式与相关概念辨析

## ■ 商业模式与商业创意

### ◆ 商业创意

- 简单地说是可以实现商业价值的创意。商业价值主要通过改变企业或机构的研发设计或市场营销等环节以实现商业创意。
- 是针对市场或买方效用的一个新思路，即企业对买方或者潜在客户提供怎么样的前所未有的价值。
- 是基于市场运作层面的，可以包含很多奇思妙想，但效果如何，企业能否从中获得持续利益还不确定。（即需要进一步的论证，需要做后续商业模式的设计）

### ◆ 商业模式

- 反映的是该项业务为企业获取利润的能力及相关的业务策划设计。

## ■ 商业模式与管理模式

- ◆ 管理模式需要组织分配好公司员工工作，制定相应的管理控制流程，建立员工的选拔、培养和激励等制度，同时还需要有能够凝聚公司战斗力的企业文化

## ■ 商业模式与营销模式

- ◆ 营销模式：短期的市场行为。
- ◆ 商业模式：长期的经营策略。

# 课堂讨论：商业模式是什么

1. 你理解的商业模式是怎样的？
2. 举例说明你对商业模式的认知理解（现实案例）
3. 商业模式为什么很重要？

## 二、商业模式设计内容

---

# 商业模式的设计思路

## ■ (1) 公司准备提供的产品或服务，解决什么需求？

◆ 目标用户群体是谁？用户画像是否足够清晰明了；客户需求是否为刚需，还是改善性的、还是高频需求？用户需要多少时间消费一次？

## ■ (2) 用户需求的市場空间有多大？

## ■ (3) 行业里的竞争对手是谁？

## ■ (4) 商业模式，是否有门槛？

## ■ (5) 盈利模式是怎样的？如何赚到钱？

## ■ (7) 核心竞争力是什么？

◆ 为什么是你们团队来做？团队与项目之间的能力匹配度有多大差距？是否存在技术壁垒？

## ■ (8) 资源整合情况怎样？

◆ 谁会公司做背书？合作伙伴是谁？谁在做信任背书？谁会给渠道注入资源

# 商业模式构成要素（基础内容）

## ■ 赢利模式。

◆“做什么”、“给谁做”、“做了卖给谁”，即如何赚钱的方案

## ■ 管理模式。

◆能使整个系统高效率运作起来的方法。

## ■ 生产模式。

◆“怎么做”。

## ■ 销售模式。

◆“做什么（产品）”、（产品）“卖给谁”、“如何卖”（销售方法）。

## ■ 融资模式。

◆“如何获取资本”

# 商业模式构成的九要素（进阶内容）

## ■ 1、价值主张

◆即公司通过其产品和服务所能向消费者提供的价值。价值主张确认了公司对消费者的实用意义。

## ■ 2、消费者目标群体

◆即公司所瞄准的消费者群体。这些群体具有某些共性，从而使公司能够（针对这些共性）创造价值。定义消费者群体的过程也被称为市场划分。

## ■ 3、分销渠道

◆即公司用来接触消费者的各种途径。这里阐述了公司如何开拓市场。它涉及到公司的市场和分销策略。

## ■ 4、客户关系

◆即公司同其消费者群体之间所建立的联系。我们所说的客户关系管理即与此相关。

## ■ 5、价值配置

◆即资源和活动的配置。

## ■ 6、核心能力

◆即公司执行其商业模式所需的能力和资格。

## ■ 7、价值链

◆为了向客户提供产品和服务的价值，相互之间具有关联性的，支持性活动。

## ■ 8、成本结构

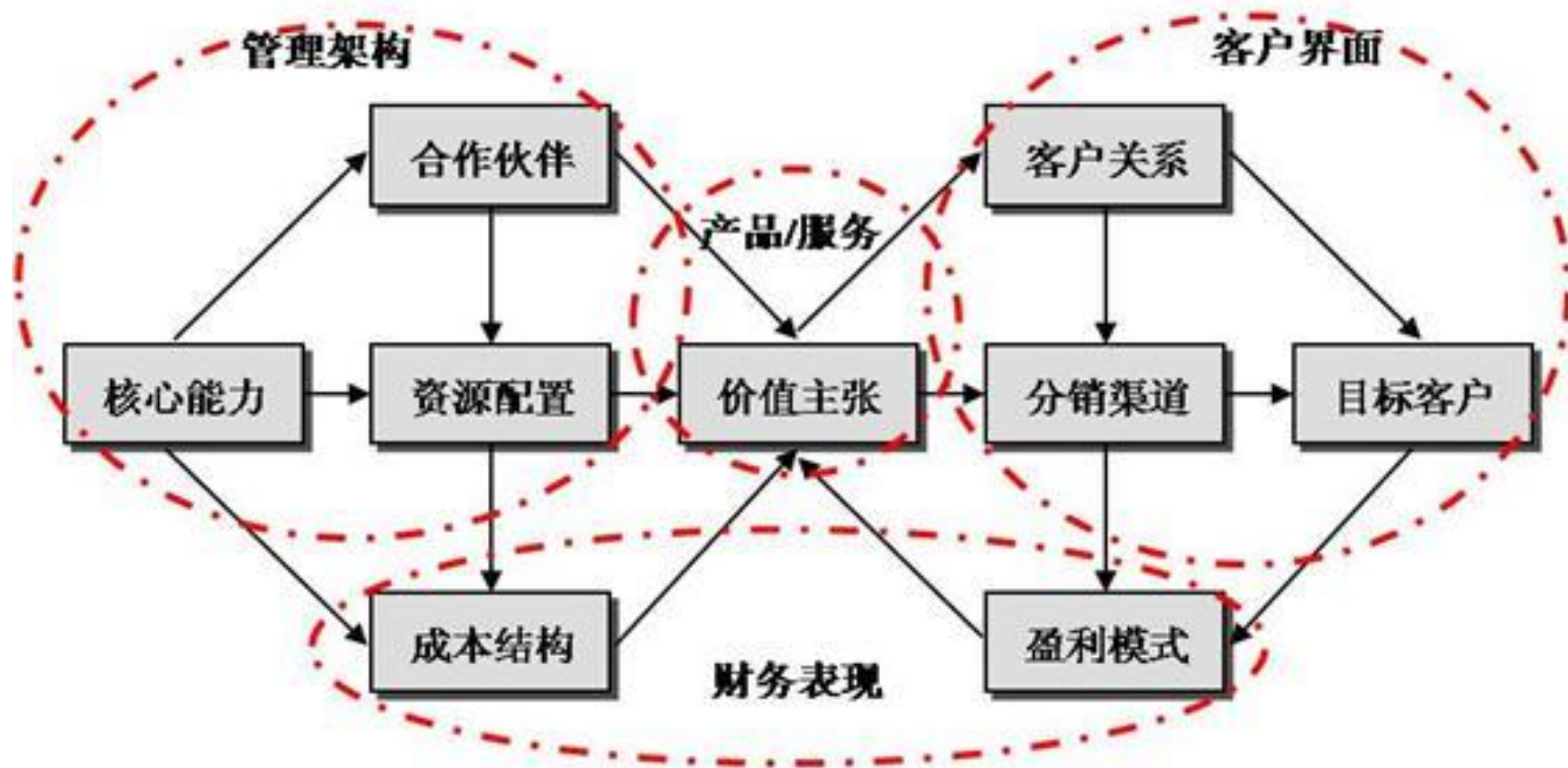
◆即所使用的工具和方法的货币描述。

## ■ 9、收入模型

◆公司通过各种收入流（Revenue Flow）来创造财富的途径

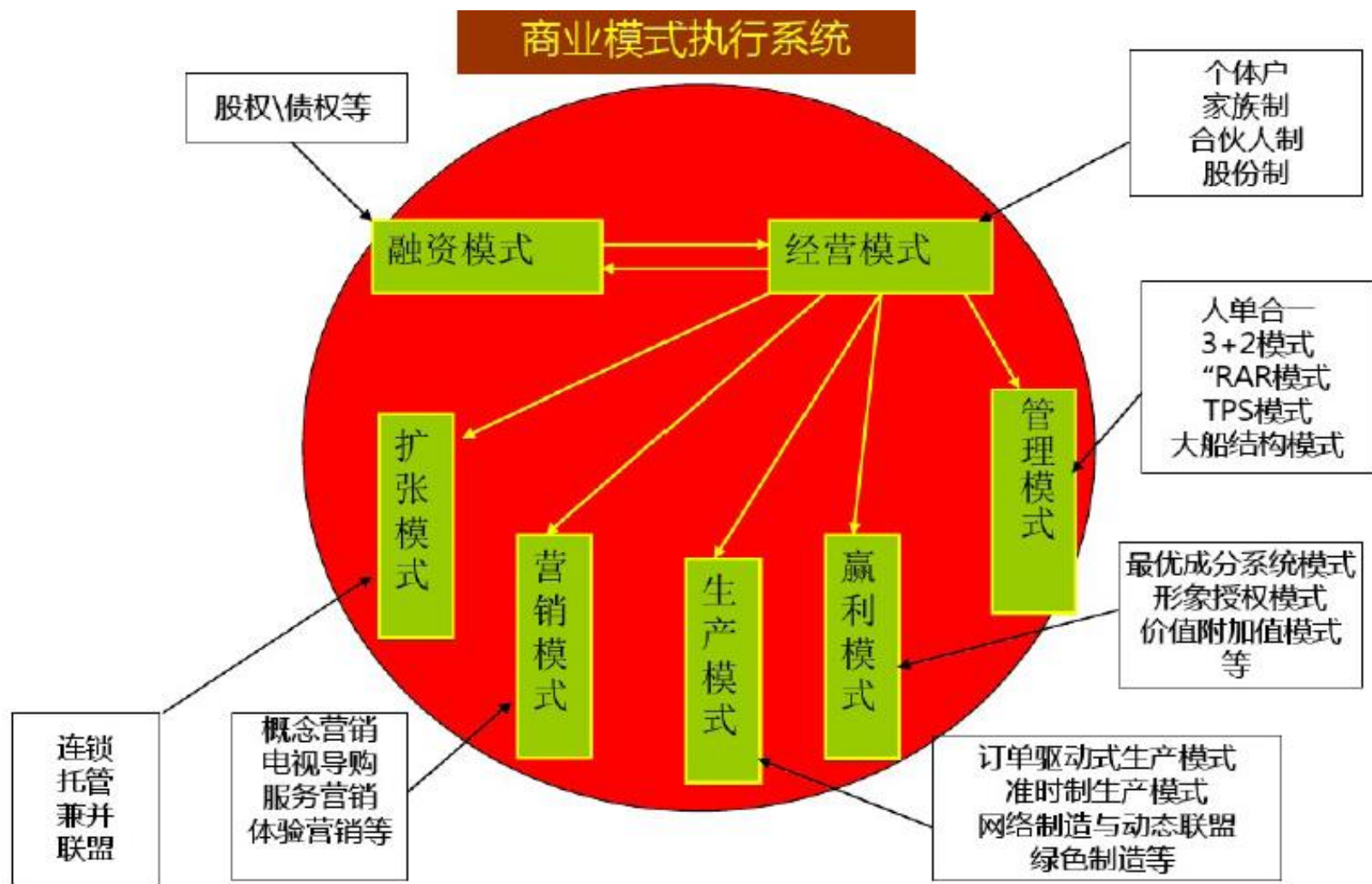


# 商业模式构成的九要素（进阶内容）





# 商业模式的执行系统



# 课堂讨论：商业模式设计内容

1. 好的商业模式能设计出来吗？为什么
2. 商业模式设计内容包括哪些？
3. 哪些内容是商业模式设计的关键内容？

# 商业模式设计方法

---

# 商业模式设计过程

- 分析并确定目标顾客
- 定义并检验价值主张
- 设计营收模式
- 设计关键流程与资源

# 商业模式设计方法（基础内容） 1

## ■ （1）需求定位

- ◆产品和服务所瞄准的，到底是哪一类用户的哪一类需求？
- ◆答案非常明确：第一位的考虑，是“最终用户的需求靶点”。

## ■ （2）理清需求链及利益相关者

- ◆以需求定位为出发点，进行需求链倒溯分析，从而理清企业最主要的利益相关者。
- ◆所有的需求都是由最末端的最终用户的需求引发，经层层传导、层层叠加，反馈到最前首端，其中的所涉及到的各家企业自然形成了一个利益共生体。

## ■ （3）价值链分析与价值环节重组

- ◆价值链路由众多价值环节组成，包括研发设计、生产制造、物流配送、广告营销、售后服务等活动。每家企业都拥有其中一部分价值环节，并分别形成该企业的内部价值链和外部价值链，内外价值链通过交易方式连结起来。
- ◆企业内部的价值链上的价值环节：或数量增减变化，或排列顺序变化，或组合方式变化，或形态性质变异……——由此带动外部价值链发生相应变化（价值环节重组），从而演绎出千姿百态、千变万化的商业模式。

# 商业模式设计方法（基础内容） 2

## ■ （4）交易方式与交易构形设计

- ◆人们在日常生活中经常遇到的批发、零售、代理、直销、拍卖、团购、中介、租赁、网购等，都属于交易方式的一种。
- ◆交易构形设计则在需求链分析和价值链分析基础上，构设与各主要利益相关方之间合适的交易方式，绘制出交易结构图。

## ■ （5）盈利模式设计及其优化

- ◆盈利模式，就是企业设计自己的赚钱方式。
- ◆盈利模式优化，思考和探索第三方收入来源的可能性（如向第三方转嫁成本），争取一个好结果。

## ■ （6）设计方案检验

- ◆商业模式设计方案的检验，采用的不是传统的“可行性分析”思路，而是更加严格的“不可行性分析”，即想法设法否定“新鲜出炉”的设计方案，否定不了，才是可行的。

# 商业模式设计方法（进阶内容）1

## ■ (1) 客户洞察 (Customer Insights)

- ◆ 基于对客户彻底理解，包括环境、日常事务、客户关心的焦点及愿望等；知道该听取哪些客户和忽略哪些客户意见，关注新的和未满足的客户细分群体。



关注细分客户群体的听，说，做，想和痛苦及目的

## • (2) 创意构思-1

- 商业模式创新的创意可以来自任何地方。
- 创意构思
  - 设计新的商业模式需要产生大量的商业模式的创意，并筛选出最好的创意，这是一个富有创造力的过程，这个过程被称作创意构思。
- 创意构思的主要阶段：
  - 创意生成，这个阶段重视数量；
  - 创意合成，讨论、删选，加以组合。

### 团队构成

- 我们的团队是否有足够的多样性来创造新的商业模式构想？

### 全情投入

- 在创造新的商业模式创意前，我们需要研究哪些要素？

### 扩展

- 针对商业模式的每个构造块，我们都能想到哪些创新？

### 条件筛选

- 什么是我们商业模式创意排序的最重要准则？

### 原型制作

- 每个入围创意的完整商业模式是什么样子？

# 商业模式设计方法（进阶内容） 2

## ■ (2) 创意构思-2 创意构思的主要阶段

◆创意生成，这个阶段重视数量；

◆创意合成，讨论、删选，加以组合。

◆一般可以使用“假如（what if）”的提问方式来生成针对商业模式的创意：

□ ①资源驱动：起源于企业现有的基础设施，或合作关系拓展，或转变现有商业模式。

● 案例：亚马逊是做零售的，拥有强大的数据存储空间，所以它为其它企业提供服务器资源和数据存储空间。

□ ②产品/服务驱动：是以建立新的价值主张的方式来影响其他商业模式构造块。

● 案例：任天堂推出的动感体验游戏Wii。

□ ③客户驱动：是基于客户需求、降低获取成本或提高便利性的。

● 案例：咨询培训公司根据客户需求提供解决方案；

□ ④财务驱动：由收入来源、定价机制或成本结构来驱动的。

● 案例：施乐公司。1958年施乐公司发明了复印机，但因租价太高，市场无法接受，于是改变商业模式采取收取每月租金的方式，租金中包括了免费的2000次复印。超过部分按5美分每张来结算。于是客户开始接受这种新型的复印机。

□ ⑤多中心驱动：多种新驱动创新是由多个集中点驱动的，并会显著影响商业模式的其他多个构造块。



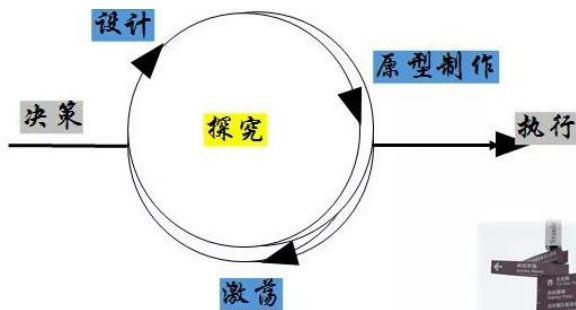
# 商业模式设计方法（进阶内容）3

## ■ (3) 可视思考

- ◆ 使用诸如图片、草图、图表和便利贴等视觉化工具来构建和讨论事情，通过理解、对话、探索和交流来改善视觉化思维。

## ■ (4) 原型制作

- ◆ 选出最具多样性的三个创意设想；标注每个原型的优点和缺点
  - 通过在商业模式画布上绘制每个人创意设想的各个元素来开发3个概念商业原型；
  - 电子表格形式



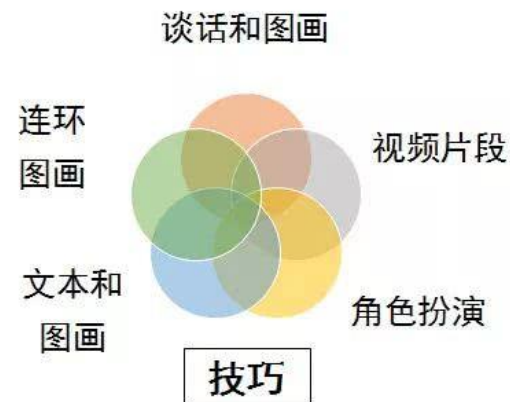
## • (5) 故事讲述

- 通过讲故事把新的商业模式和理念呈现出来，既能推销给投资者，又能调动员工积极性。故事讲述使抽象的商业模式变得具体、易于理解。



## • (6) 情景推测

- 通过细化设计环境，帮助我们熟悉商业模型设计流程，包括描述不同客户背景的客户情景推测及描述新商业模式参与竞争的未来场景推测。



# 典型商业模式设计工具：商业画布1

■ 商业画布用来描述和分析企业或组织如何创造价值、传递价值、获得价值的基本原理和工具。

■ 商业画布的作用体现：

◆ 能够帮助团队催生创意、降低猜测、确保他们找对了目标用户、合理解决问题的工具。

◆ 使得商业模式可视化，使用统一的语言讨论不同商业领域

■ 商业画布的九大要素/九个构造块/“九宫格”（以图形方式描述了商业模式）

- ① 客户关系、
- ② 渠道通道、
- ③ 价值主张、
- ④ 关键业务、
- ⑤ 核心资源、
- ⑥ 合作伙伴、
- ⑦ 成本结构、
- ⑧ 收入来源



# 典型商业模式设计工具：商业画布2

## ■ 商业画布思考的九个问题（按照一定的顺序来思考）

- ◆①要了解目标用户群（客户细分）
- ◆②确定客户的需求（价值定位）
- ◆③通过什么路径接触到客户（渠道）
- ◆④如何维系客户关系（客户关系）
- ◆⑤怎么盈利（收入来源，收益流）
- ◆⑥凭借什么筹码实现盈利（核心资源）
- ◆⑦公司进行怎样的业务活动（关键业务）
- ◆⑧能向你伸出援手的人（重要合作方，合伙人）
- ◆⑨根据综合成本定价（成本结构）



# 典型商业模式设计工具：商业画布3

## ■ 商业画布设计商业模式的步骤

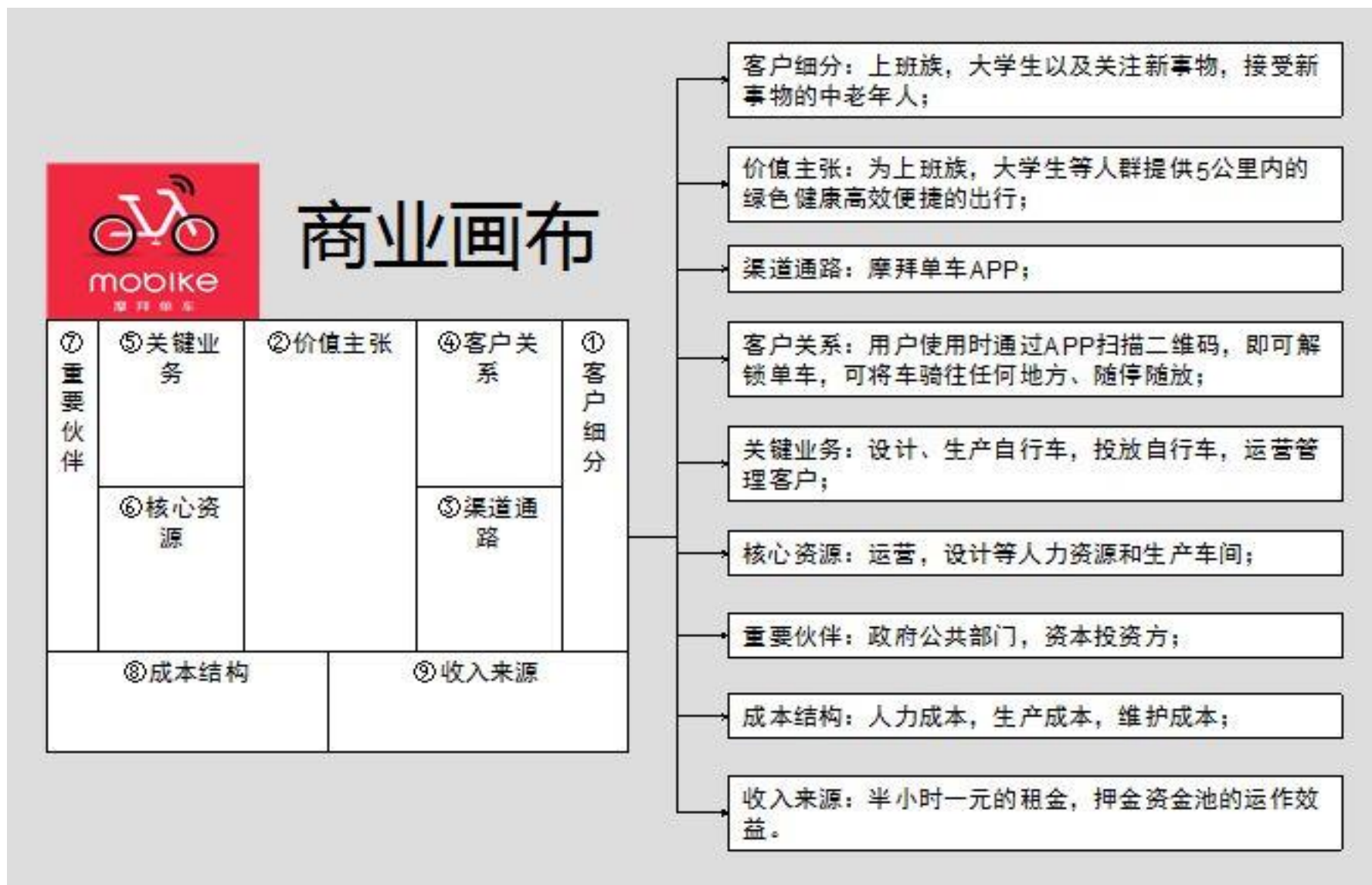
- ◆ 价值创造收入：提出价值主张、寻找客户细分、打通渠道通路、建立客户关系。
- ◆ 价值创造需要基础设施：衡量核心资源及能力、设计关键业务、寻找重要伙伴。
- ◆ 基础设施引发成本：确定成本结构。
- ◆ 差额即利润：根据成本结构、调整收益方式。

## ■ 需要强调：

- 一个有效的商业模式不是九个要素的简单罗列，要素之间存在有机联系。



# 典型商业模式设计工具：商业画布4-案例：摩拜单车



# 典型商业模式设计工具：价值主张画布1

## ■ 价值主张

- ◆可理解成企业对消费者所做出的一种声明，用来描述企业如何通过其产品和服务，满足消费者的需求、为消费者创造价值。

## ■ 价值主张画布

- ◆是用于可视化、设计和测试产品和服务如何为用户创造价值的一种工具。

## ■ 价值主张画布包括三部分

### ◆[1]客户概况（你有病）

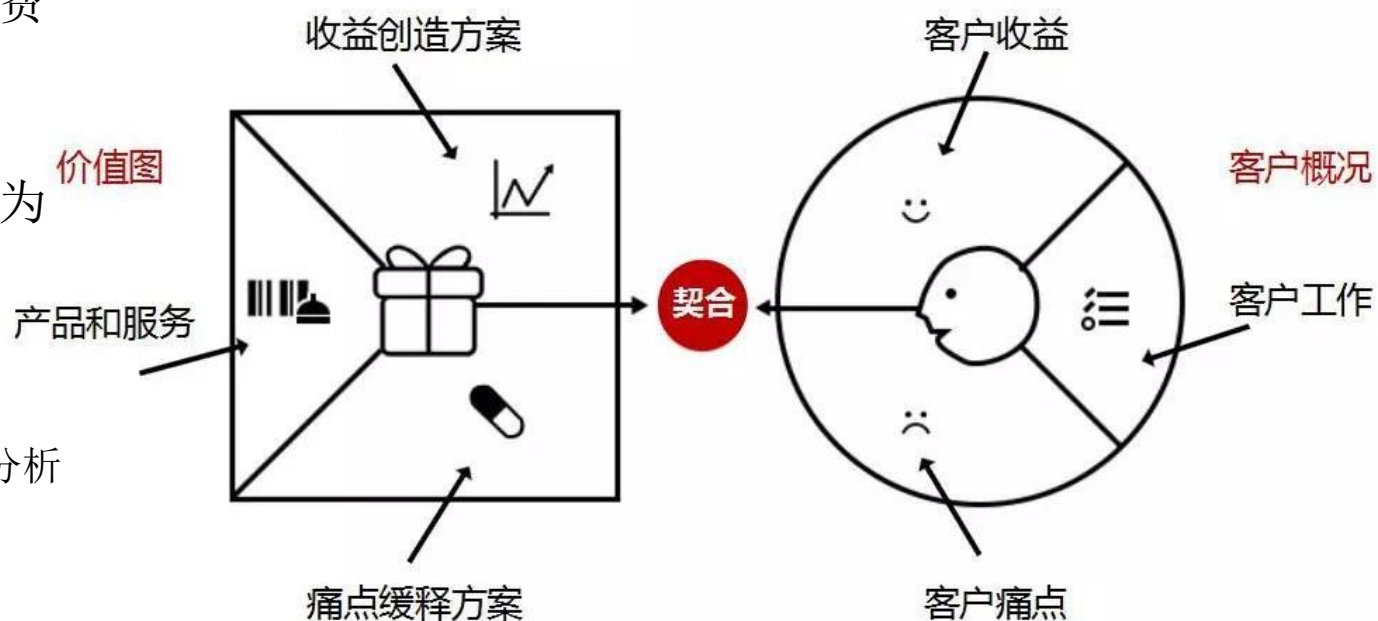
- 从客户工作、客户痛点、客户收益三个方面来分析病情，阐明对客户理解。

### ◆[2]价值图（我有药）

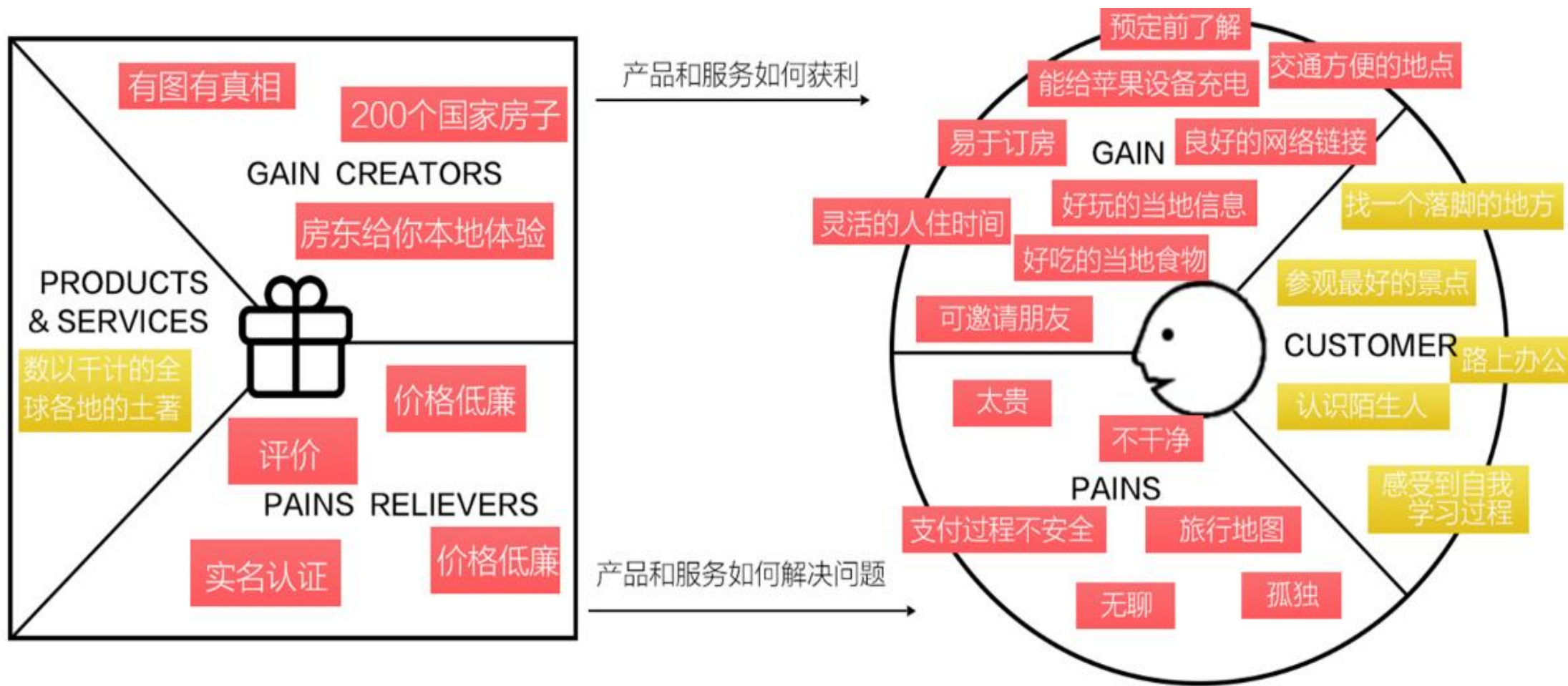
- 从产品和服务、痛点缓释方案、收益创造方案三个维度描述用何处方为客户降低痛苦，创造价值。

### ◆[3]契合（治专病）

- 对症下药诊治的过程，通过不断的测试、验证、重复来检验客户概况与价值图的吻合程度。



# 典型商业模式设计工具：价值主张画布2-案例：Airbnb



# 课堂讨论：设计商业模式

1. 请用商业画布方法分析一个现实项目（公司）的商业模式
2. 请用价值主张画布分析一个现实项目（公司）的商业模式
3. 针对自己的创业项目，选择一种商业模式设计方法（商业画布/价值主张画布），设计自己项目的商业模式



# 商业模式的可行性分析

---

# 商业模式的可行性分析方法-1

## ■ 商业模式可行性分析的一般性指标评判法

	指标	分数	评分	备注
1	创新性	20		
2	赢利性	15		
3	客户价值	15		
4	风险控制	10		
5	持续发展	15		
6	整体协调	10		
7	行业领先	15		
合计		100		

- 通过综合打分，得分在75分以上的可以初步判断为较好的商业模式设计方案，但是不一定能够获取很好的利润或者持续的利润，它还需要流程和人员执行的情况判断配合。

# 商业模式的可行性分析方法-2

## ■ 商业模式可行性分析的投资人评判法

- ① 公司准备提供的产品(或者服务), 解决什么需求?
  - ✓ 公司的目标用户群体是谁? 用户画像是否足够清晰明了; 该需求是刚需, 还是改善性的? ; 该需求是高频需求, 还是低频? 用户需要多少时间消费一次?
- ② 该需求的市场是否足够大?
- ③ 公司的商业模式, 会动谁的奶酪?
  - ✓ 公司的潜在竞争对手, 有多强大? 这决定了公司创业的阻力, 也决定了公司最终能走多远。
- ④ 公司的商业模式, 是否不容易被复制、被抄袭?
- ⑤ 盈利模式——这是最为重要的关键点。
  - ✓ 公司的商业模式, 怎么赚到钱?
- ⑥ 核心竞争力——该项目为什么由公司来做?
  - ✓ 在该领域具备哪些核心优势, 凭什么公司能做成, 团队与项目之间的能力匹配度有多大差距? 是否存在技术壁垒?
- ⑦ 资源整合——你说服了谁成为公司的背书?
  - ✓ 公司说服了谁为公司做信用背书? 谁是公司的合作伙伴, 谁给公司的渠道注入资源?

说明: 上述七条标准须要逐一符合较好以上评判, 才能初步判断为较好的商业模式设计方案。

# 课堂讨论：商业模式设计方案的可行性分析

1. 谈谈你对一般性指标评判法和投资人评判法的认识理解
2. 针对自己的创业项目，分别按照一般性指标评判法和投资人评判法分析自己项目商业模式设计方案的可行性

# 思考与训练

---

# 思考和训练

- 1、商业模式的必须明确的内容
- 2、商业模式的设计方法：商业画布与价值主张画布
- 3. 商业模式可行性分析方法
- 4. 针对自己选择的创业项目，设计符合要求该项目的商业模式