

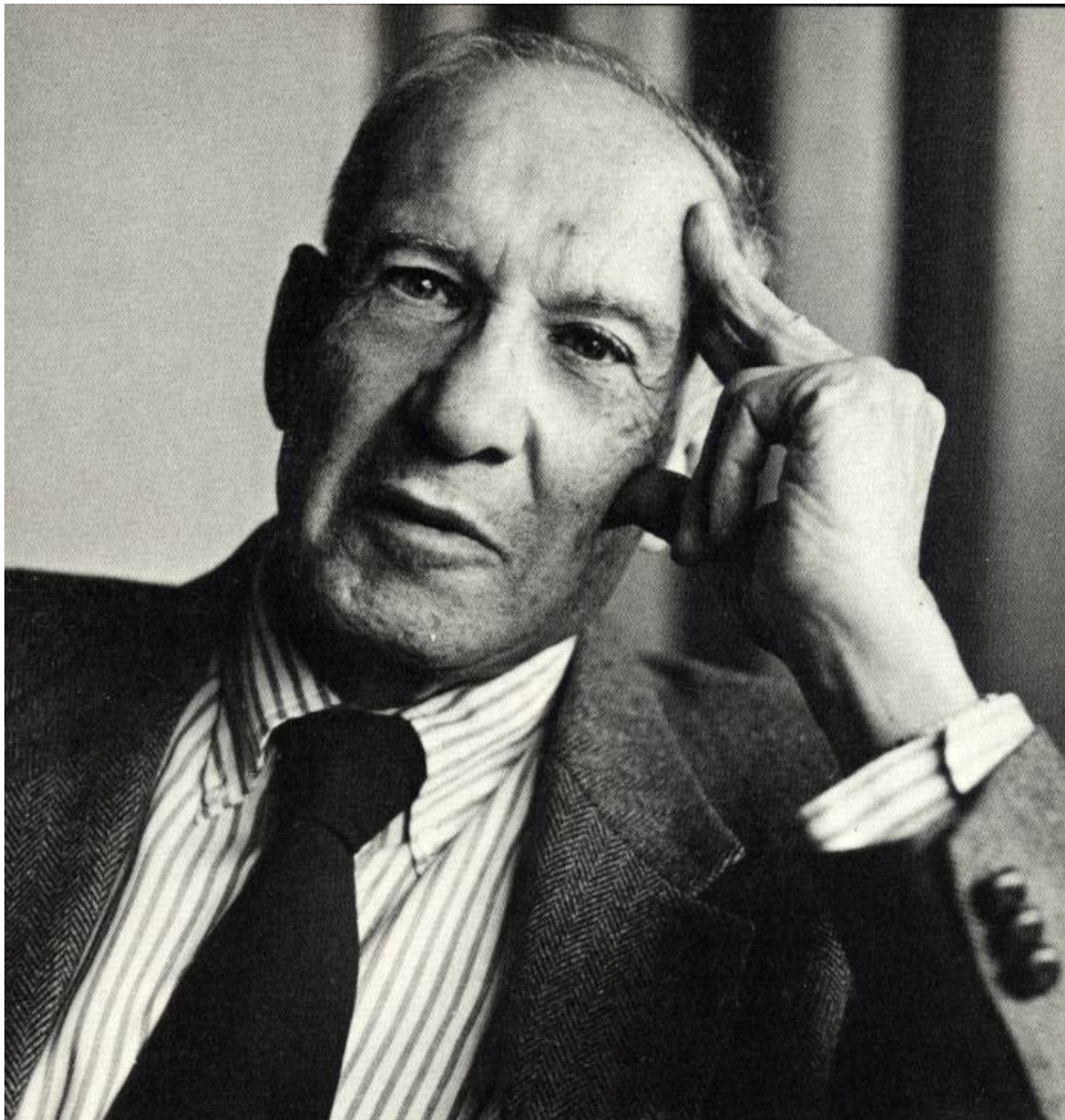
商業模式建構與實戰

光明頂創育智庫

洪聖倫 創辦人

在開始之前...

- 你是否讀過〈獲利世代〉這本書？
- 你認為何謂「商業模式」？
- Google與Facebook分別為什麼樣的公司？



「當今企業的競爭，不是產品之間的競爭，而是商業模式之間的競爭」

Peter Drucker



SHARE

348

《[獲利世代 \(Business Model Generation\)](#)》的作者 Alexander Osterwalder 說，商業模式是「描述一個組織如何創造、傳遞及獲取價值的手段與方法」。

[奇虎 360](#) 董事長 [周鴻禕](#) 認為，[商業模式就是提供一個怎麼樣的產品](#)，能給使用者創造怎樣的價值——也就是沒有用戶價值，就沒有商業價值。

Mr. Jamie 在其部落格中解釋「[商業模式 ≠ 收費模式](#)」，「商業模式 = 創造並留下價值的方法」。

[Wikipedia](#) 則說明「[所謂的商業模式即是一個事業 \(a business\) 創造營收 \(revenue\) 與利潤 \(profit\) 的手段與方法](#)」。

一般而言，商業模式所涵蓋的範圍極廣，包括一個企業如何組織一企業的員工與面對客戶，當然也包括如何擬定策略與藉由執行該策略而獲取收益。

獲利世代：BMC模型



實戰案例：四川航空



請試著將四川航空個案以BMC模型呈現說明

四川航空

- 相信不少人都有過搭飛機的經驗，我們知道通常下了飛機以後還要再搭乘另一種交通工具才能到達目的地。在中國的四川成都機場有個很特別的景象，當你下了飛機以後，你會看到機場外停了百部休旅車，後面寫著「免費接送」。

如果你想前往市區，平均要花150塊人民幣的車費去搭出租車，但是如果你選擇搭那種黃色的休旅車。只要一台車坐滿了，司機就會發車帶乘客去市區的任何一個點，完全免費！你是乘客你要不要搭？

居然有這樣的好事呀？請先略讀下面這則新聞：

四川航空公司一次性從風行汽車訂購150台風行菱智MPV。四川航空公司此次採購風行菱智MPV主要是為了延伸服務空間，挑選高品質的商務車作為旅客航空服務班車來提高在陸地上航空服務的水平。為此，川航還制定了完整的選車流程。作為航空服務班車除了要具備可靠的品質和服務外，車型的外觀、動力、內飾、節能環保、操控性和舒適性等方面都要能夠達到服務航空客戶的基本要求。

- 四川航空，這家航空公司，向風行汽車買了150輛休旅車，這麼大一筆訂單當然是為了要提供上述免費的接送服務用途。四川航空一方面提供的機票是五折優惠，一方面又給乘客提供免費接送服務，這一舉措為四川航空帶來上億利潤。我們不禁要問：免費的車怎麼也能給它創造這麼高的利潤？這就是商業模式的魔力！

原價一台14.8萬人民幣的休旅車，四川航空要求以9萬元的價格購買150台，提供風行汽車的條件是，四川航空令司機於載客的途中提供乘客關於這台車子的詳細介紹，簡單的說，就是司機在車上幫車商做廣告，銷售汽車。在乘客的乘坐體驗中順道帶出車子的優點和車商的服務。每一部車可以載7名乘客，以每天3趟計算，150輛車，帶來的廣告受眾人數是： $7 \times 6 \times 365 \times 150$ ，超過200萬的受眾群體，並且宣傳效果也非同一般。

司機哪裡找？想像一下在四川有很多找不到工作的人，其中有部分很想要當出租車司機，據說從事這行要先繳一筆和轎車差不多費用的保證金，而且他們只有車子的使用權，不具有所有權。因此四川航空徵召了這些人，以一台休旅車17.8萬的價錢出售給這些準司機，告訴他們只要每載一個乘客，四川航空就會付給司機25塊人民幣！

- 四川航空立即進帳了1,320萬人民幣： $(17.8萬-9萬) \times 150$ 台車子=1,320萬。你或許會疑問：不對，司機為什麼要用更貴的價錢買車？因為對司機而言，比起一般出租車要在路上到處晃呀晃的找客人，四川航空提供了一條客源穩定的路線！這樣的誘因當然能吸引到司機來應徵！這17.8萬里包含了穩定的客戶源，特許經營費用，管理費用。

接下來，四川航空推出了只要購買五折票價以上的機票，就送免費市區接送的活動！基本上整個資源整合的商業模式已經形成了。

我們繼續分析，對乘客而言，不僅省下了150元的車費，也省下了解決機場到市區之間的交通問題，划算！對風行汽車而言，雖然以低價出售車子，不過該公司卻多出了150名業務員幫他賣車子，以及省下了一筆廣告預算，換得一個穩定的廣告通路，划算！對司機而言，與其把錢投資在自行開出租車營業上，不如成為四川航空的專線司機，獲得穩定的收入來源，划算！至於對四川航空而言呢，這150台印有「免費接送」字樣的車子每天在市區到處跑來跑去，讓這個優惠訊息傳遍大街小巷。還不夠，與車商簽約在期限過了之後就可以開始酌收廣告費（包含出租車體廣告）。最後，四川航空最大的獲利，別忘了還有那1,320萬，當這個商業模式形成後，根據統計，四川航空平均每天多賣了10000張機票！回想一下，四川航空付出的成本只有多少呢？

Key Partners



Who are our Key Partners?
Who are our key suppliers?
Which Key Resources are we acquiring from partners?
Which Key Activities do partners perform?

NOTIFICATIONS FOR PARTNERSHIPS
Specialization and economy
Reduction of risk and uncertainty
Aggregation of particular resources and activities

Key Activities



What Key Activities do our Value Propositions require?
Our Distribution Channels?
Customer Relationships?
Revenue streams?

CUSTOMERS
Production
Problem Solving
Proficiency/Network

Value Propositions



What value do we deliver to the customer?
Which one of our customer's problems are we helping to solve?
What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment?
Which customer needs are we satisfying?

CHARACTERISTICS
Novelty
Performance
Customization
"Steering the Job Done"
Design
Price/Value
Price
Cost Reduction
Risk Reduction
Accessibility
Convenience/Usability

Customer Relationships



What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them?
Which ones have we established?
How are they integrated with the rest of our business model?
How costly are they?

EXAMPLES
Personal assistance
Redefined Personal Assistance
Self Service
Automated Services
Communities
Co-creation

Customer Segments



For whom are we creating value?
Who are our most important customers?

How Market
Who Market
Segmented
Channelled
Multi-sided Platforms

Key Resources



What Key Resources do our Value Propositions require?
Our Distribution Channels? Customer Relationships?
Revenue Streams?

TYPES OF RESOURCES
Physical
Intellectual (Brand patents, copyrights, data)
Human
Financial

Channels



Through which Channels do our Customer Segments want to be reached?
How are we reaching them now?
How are our Channels integrated?
Which ones work best?
Which ones are most cost-efficient?
How are we integrating them with customer routines?

CHANNEL PROXIES
1. Awareness
How do we make customers aware of our company's products and services?
2. Evaluation
How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition?
3. Purchase
How do we allow customers to purchase quickly, painlessly and without?
4. Delivery
How do we deliver a Value Proposition to customers?
5. After sales
How do we provide post-purchase customer support?

Cost Structure

What are the most important costs inherent in our business model?
Which Key Resources are most expensive?
Which Key Activities are most expensive?

BY YOUR BUSINESS MODEL
Cost Driven (lowest cost structure, low price value proposition, maximum automation, extensive outsourcing)
Value Driven (based on value creation, premium value proposition)

EXAMPLES COST STRUCTURES
Fixed Costs (salaries, rent, utilities)
Variable costs
Economies of scale
Economies of scope



Revenue Streams

For what value are our customers really willing to pay?
For what do they currently pay?
How are they currently paying?
How would they prefer to pay?
How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?

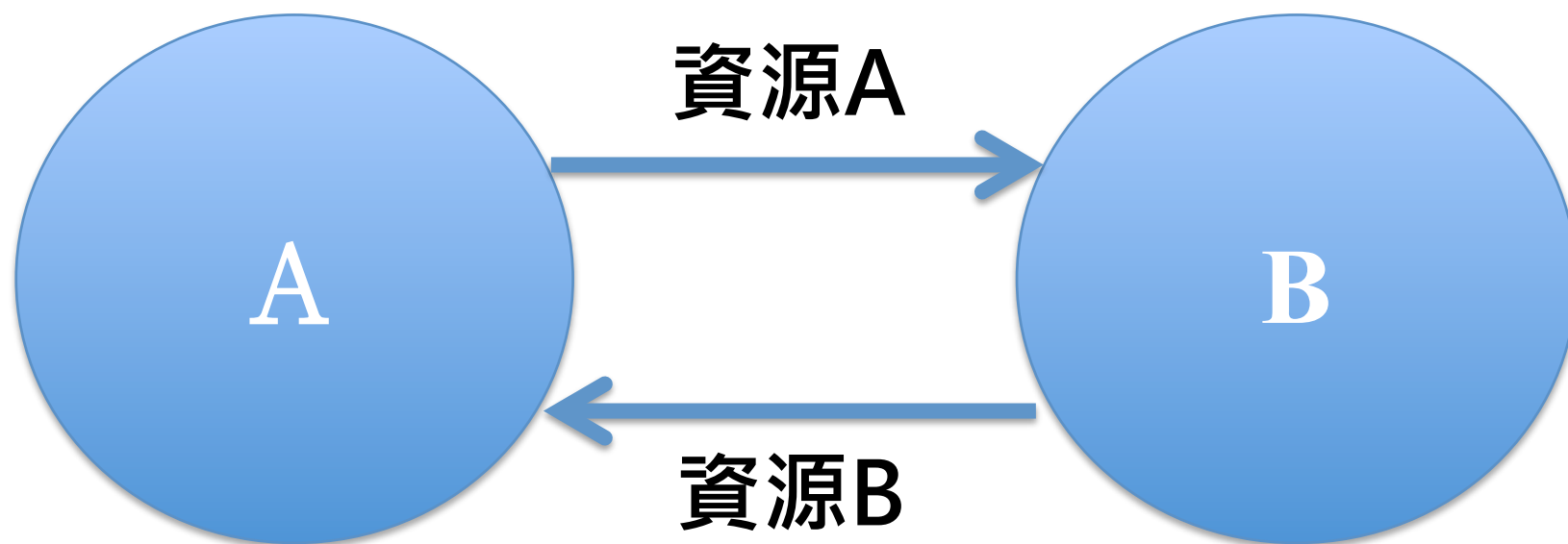
FIXED
Asset sale
Usage fee
Subscription Fee
Lending/Renting/Leasing
Licensing
Brokerage Fee
Advertising

FIXED PRICING
List Price
Product/Service dependent
Customer segment dependent
Volume dependent

REVENUE PRICING
Negotiated (bargaining)
Field Management
Real-time Market

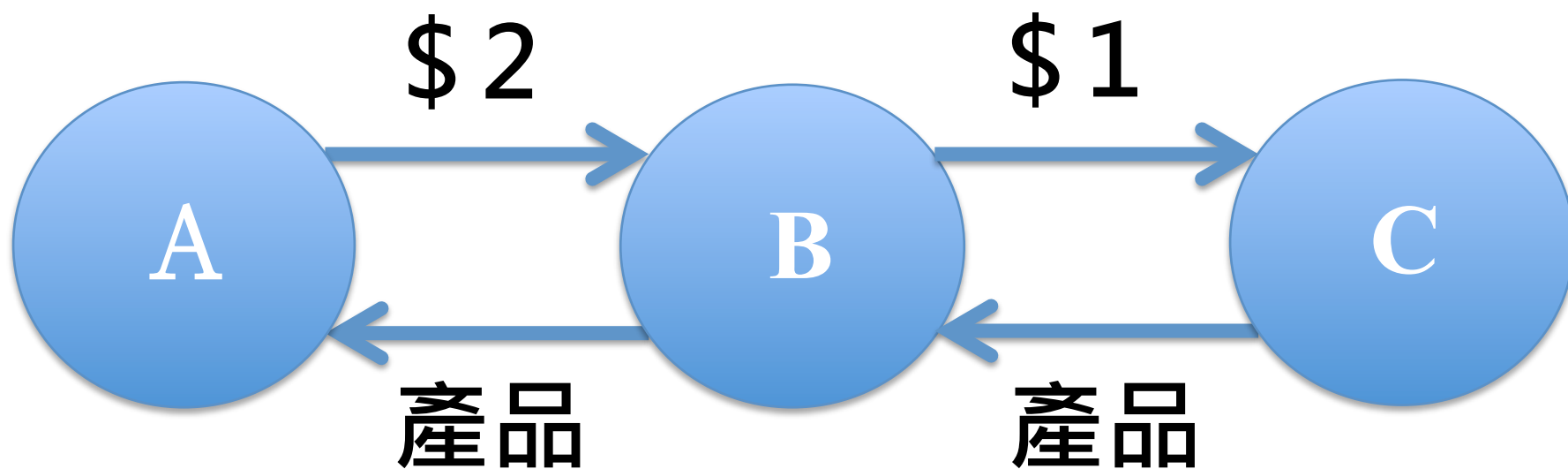


商業模式的本質：資源交換

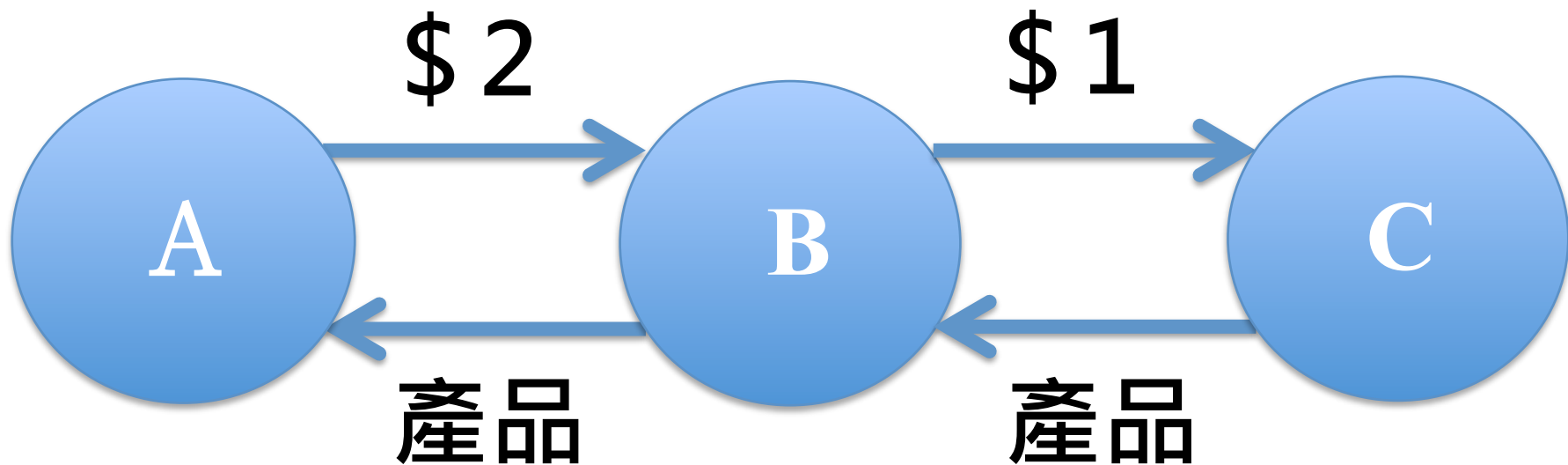


資源：金錢、產品、服務

商業模型的一般式



一、商業模式成立的充分條件：
顧客獲得價值 > 顧客支付的成本



二、商業模式成立的必要條件：
顧客支付的成本 = 你的收入 > 你的成本

■ \$2 > \$1

商業模型不等式(充分必要條件)

對顧客：物超所值

• 價值 > 收入 > 成本

對自己：有利可圖

疑問：為什麼顧客願意用2塊錢支付成本只有1塊錢的產品or服務？

1、附加價值

Ex：專業服務：律師、會計師、醫生

Ex：供應鏈整合：iphone手機、電視

----> 受限能力、時間、成本，你做不到或不願做的事，但別人做得到的，就是附加價值。

2、資訊不對稱

Ex：相同商品，你在某店買100元，但朋友告訴你另一家店賣80元

----> 並非你做不到，而是你不知道

商業模式的最高境界：無風險套利

- 套利 (Arbitrage) 的概念：通常指在某種實物資產或金融資產（在同一市場或不同市場）擁有兩個價格的情況下，以較低的價格買進，較高的價格賣出，從而獲取豐厚的收益。

無風險套利(財務的定義)：

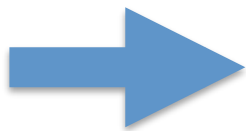
1. 不需要自有資金
2. 買賣瞬間完成
3. 沒有風險
4. 相同商品在兩方市場有價差
5. 交易後擁有利潤



孫子云：

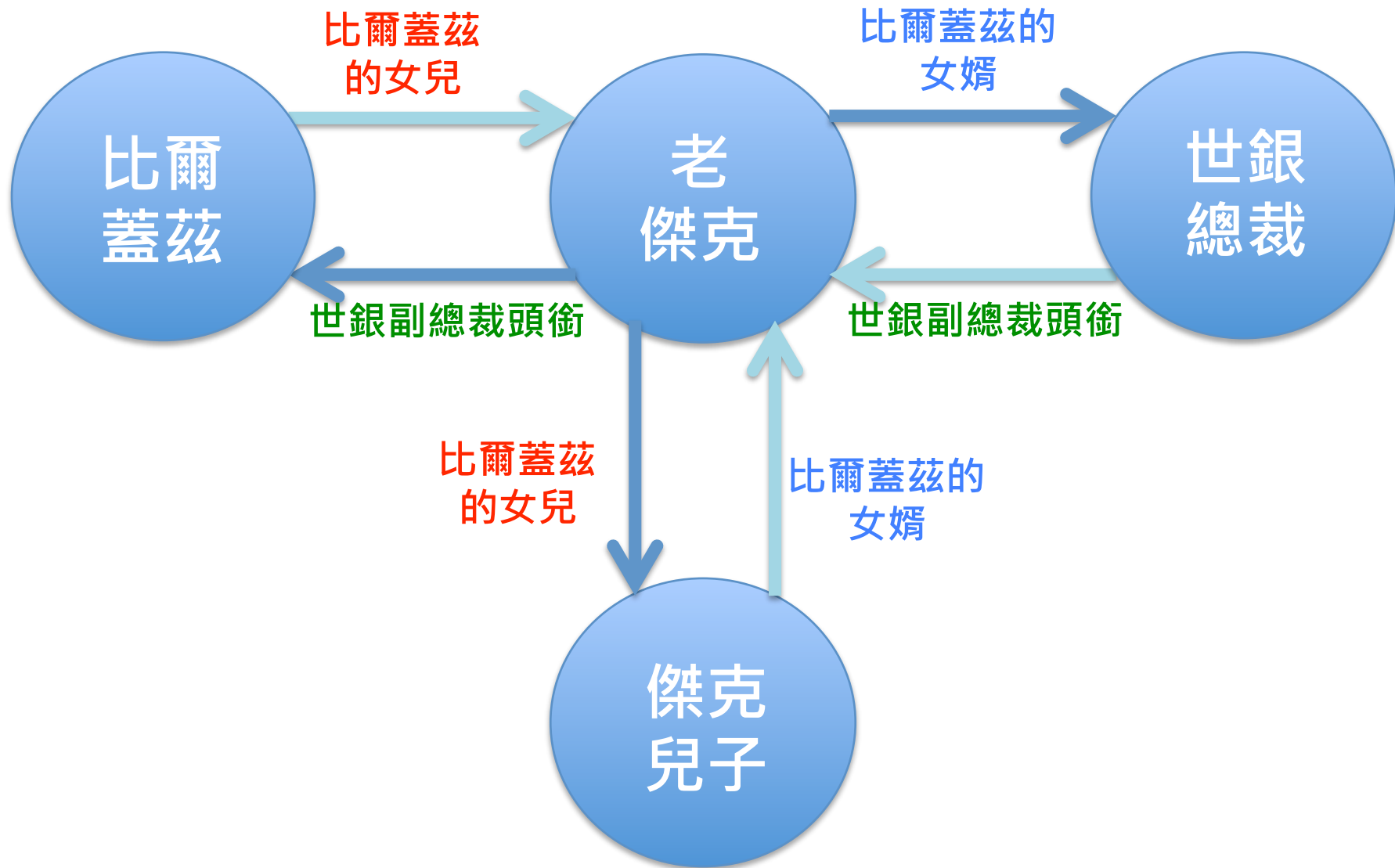


- 上兵伐謀，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。攻城之法，為不得已。
- 「不戰而屈人之兵，善之善者也」



因此，任何商業點子，第一優先都應該以建立「無風險套利」的模式為主，若達不到，才思考如何控管該模式衍生出來的風險。

計娶比爾蓋茲的女兒



套利與非套利的差別

- EX1：A 先生湊了100萬，蓋了工廠，生產鞋子，準備賣到美國去
- EX2：B 先生帶了幾雙樣品鞋到美國去，找到買主簽了約願意下單，於是回台灣找資金準備蓋工廠生產
- 請問：誰的風險高？如果是你，你希望自己是A先生還是B先生？

未想買之前先想賣



李嘉誠：

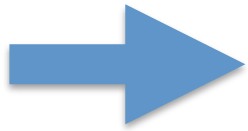
「想成功要先花90%時間想失敗，你還沒有買進來，你就先想怎麼賣出去，你應該先想失敗會怎麼樣。因為成功的效果是100%或50%之差別根本不是太重要，但是如果一小漏洞不及早修補，可能帶給企業極大損害，所以當一個項目發生虧蝕問題時，即使所涉金額不大，我也會和有關部門商量解決問題，所付出的時間和以倍數計的精神都是遠遠超乎比例的」

善戰者，先為不可勝

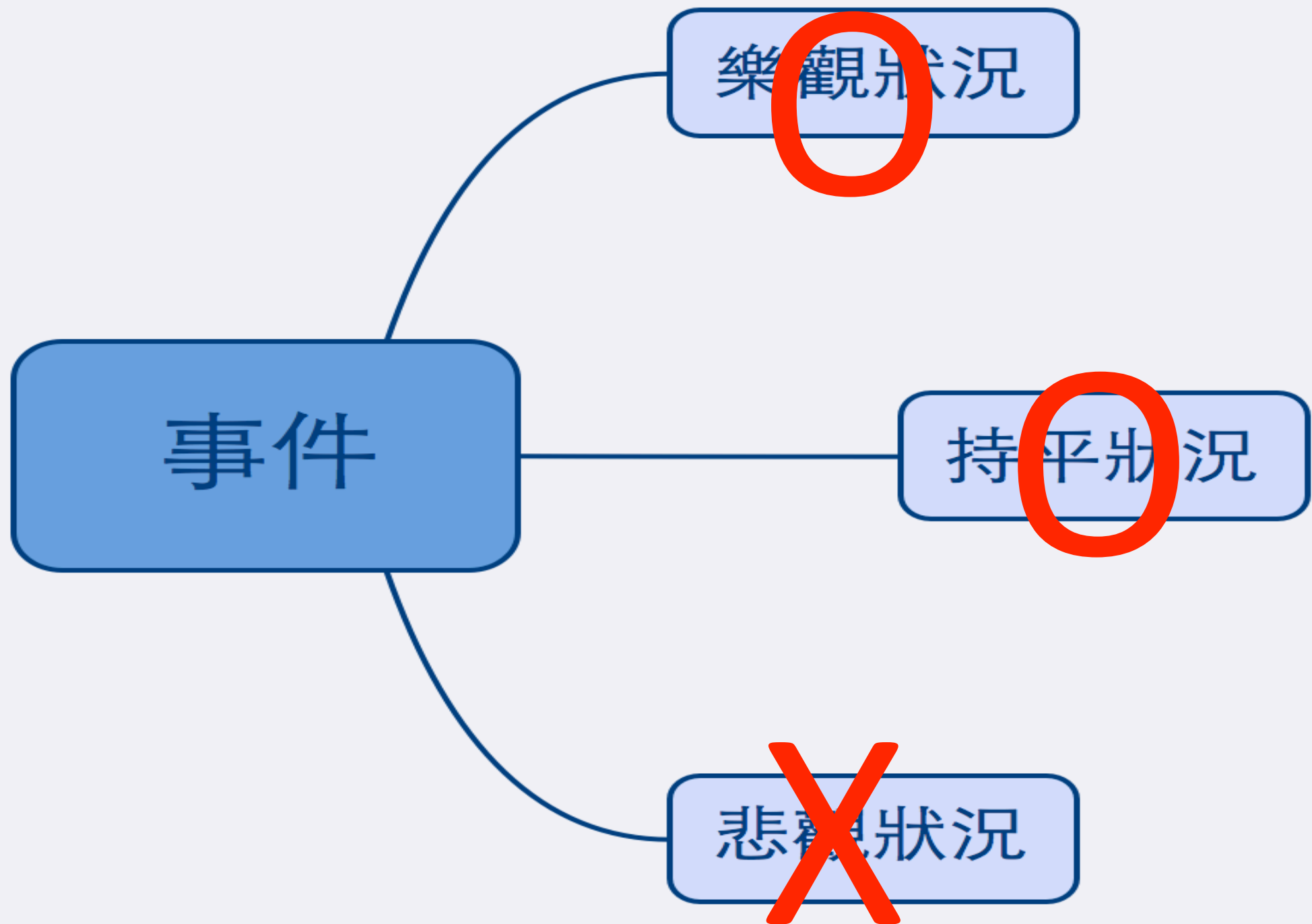


昔之善戰者，**先為不可勝**，以待敵之可勝。
不可勝在己，可勝在敵。

善戰者，立於不敗之地，而不失敵之敗也。
是故**勝兵先勝而後求戰，敗兵先戰而後求勝**。



要怎麼做到不被商場的敵人打敗？**成本比對手低，風險比對手小**，就能確保自己活得比較久，氣比對方長。



套利模式的實際案例

【行銷】下雪就免費！創意促銷怎麼做？

作者：【Mr. 6劉威麟】

更新時間：2011/01/14

18:04:15

(2011-01-14)【創新策略】珠寶店老闆為什麼要學雨傘店，用天氣來決定促銷折扣？他們刺激消費者哪些想像，打動他們的心？打折活動可以有什麼不一樣的創意？

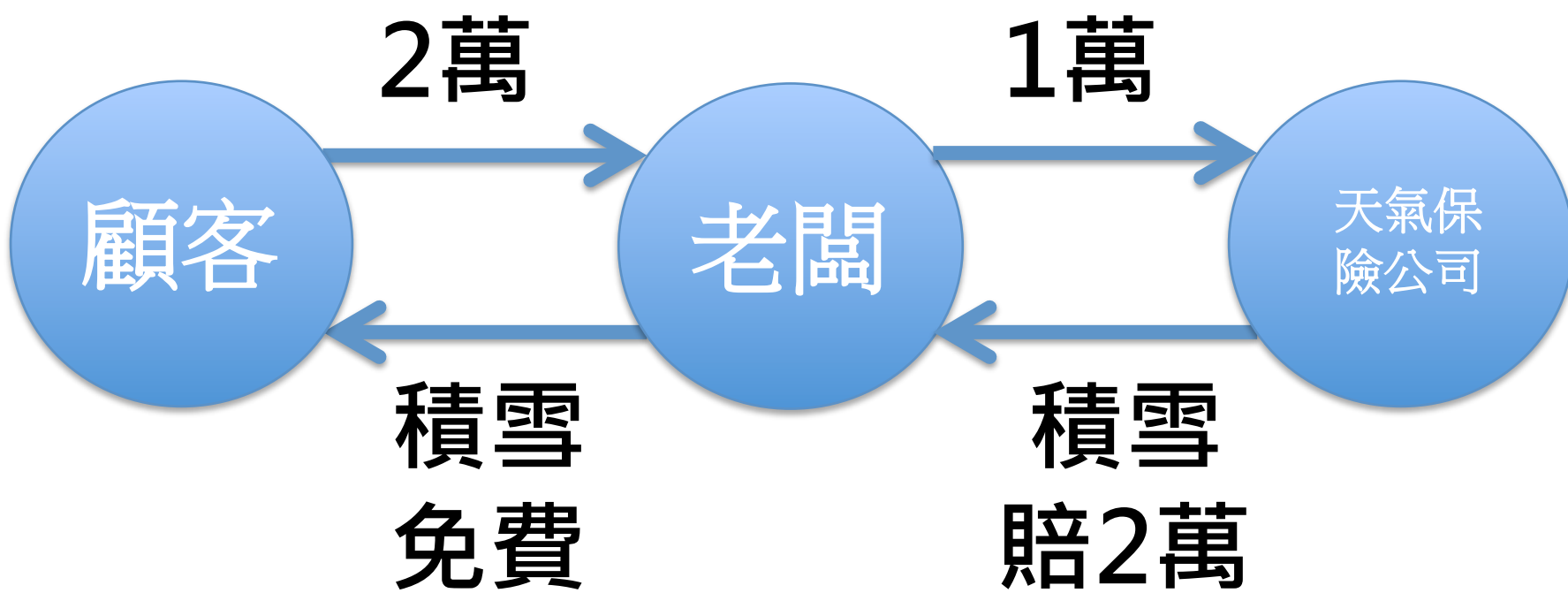


圖／DrBacchus@flickr

(Brain.com 2011-01-14) 最近看到一間超有趣的小店，這家位於美國北卡州的小珠寶店的老闆，不斷推出「免費」的促銷活動，珠寶怎麼免費，應該是騙人的吧？不，真的免費，而且驚人的，是他的免費促銷竟是和「老天」在對賭，靠「天氣」來免費！

他對著Asheville市的市民們說：「各位，只要Asheville市在耶誕節那天積了3吋厚的雪，你買的珠

寶就算你免費！」



解決風險只有一招：移轉

- 分租：自己租店面、辦公室太貴，分租給別人減輕負擔
- 拆分：不動產證券化
- 買保險：火災、地震、天氣等...保險
- 預售：蓋房子先收購屋者每一期的現金、商品預購確認訂單
- 分散投資：雞蛋不放在同一個籃子裡
- 市場避險：現貨與期貨的沖抵
- 外包：自己不負擔蓋工廠的成本，以OEM方式製造

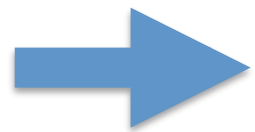
實踐你的商業模式

參與者定義

- 供應商（上游）：你必須付出金錢，以交換對方手上的「產品/服務/價值」之「組織/個人」
- 合作夥伴（水平）：為完成公司主要營業目的，所必需尋覓的「組織/個人」，合作內容可能有完全不涉及金錢的資源交換；也可能帶有一些金錢上的交易，但並非公司主要重心
- 公司：你所創立的公司
- 顧客（下游）：你必須付出「產品/服務/價值」，以交換對方手上金錢的「組織/個人」

問題與重點

- 1.顧客、供應商、合作夥伴是誰？
- 2.他們各自的需求是什麼？
- 3.針對他們的需求你用什麼滿足他們？
- 4.他們為什麼要接受？（ex：給顧客的價值主張）
- 5.總和你付出的「成本」與得到的「價值/金錢」是否划算？



聚焦「**商業性**」，而非模式本身

Resources-Exchange Model (RE模型)

主線任務

供應商

公司

副本任務

合作夥伴

顧客



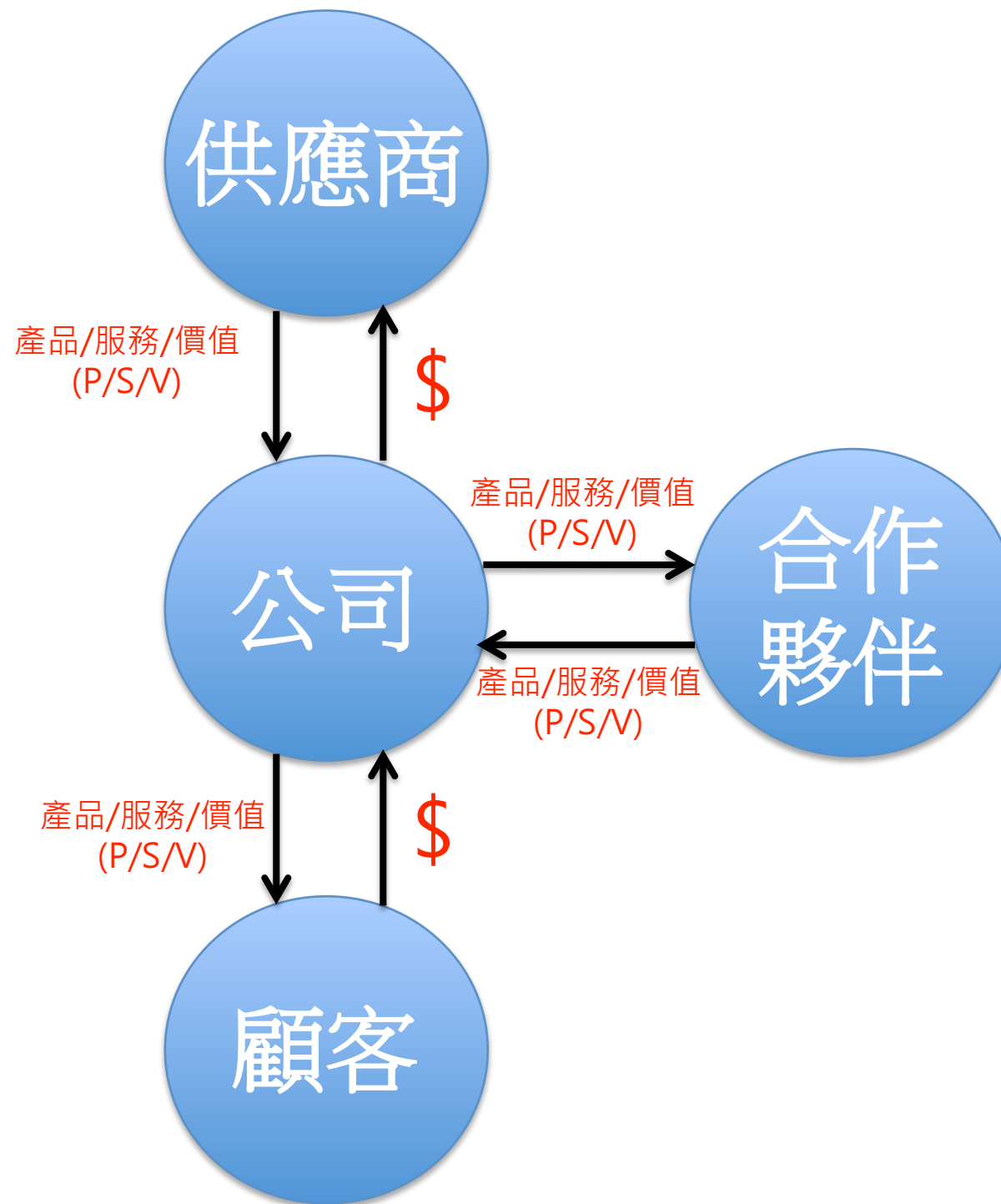
供應商

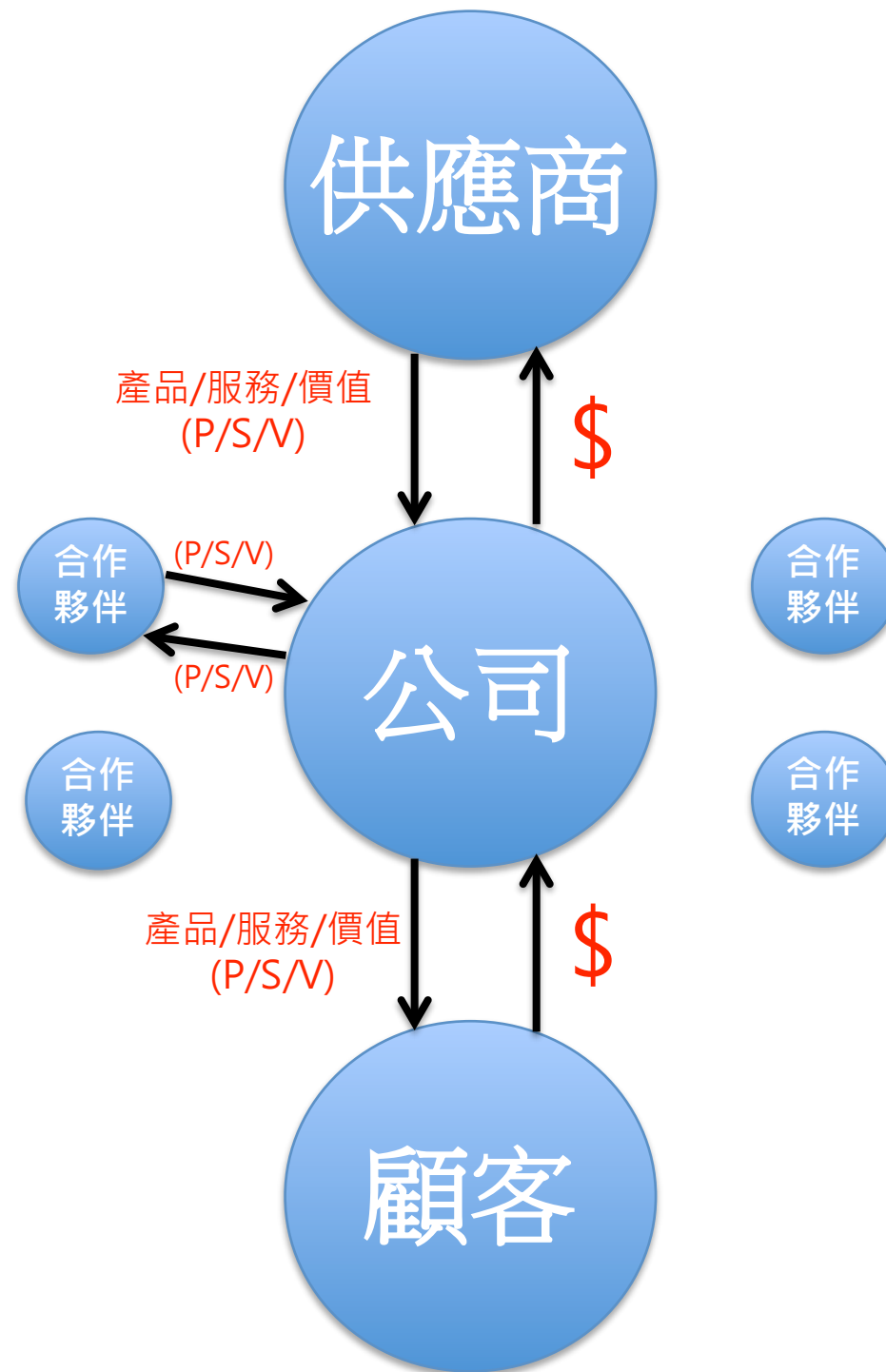
公司

顧客

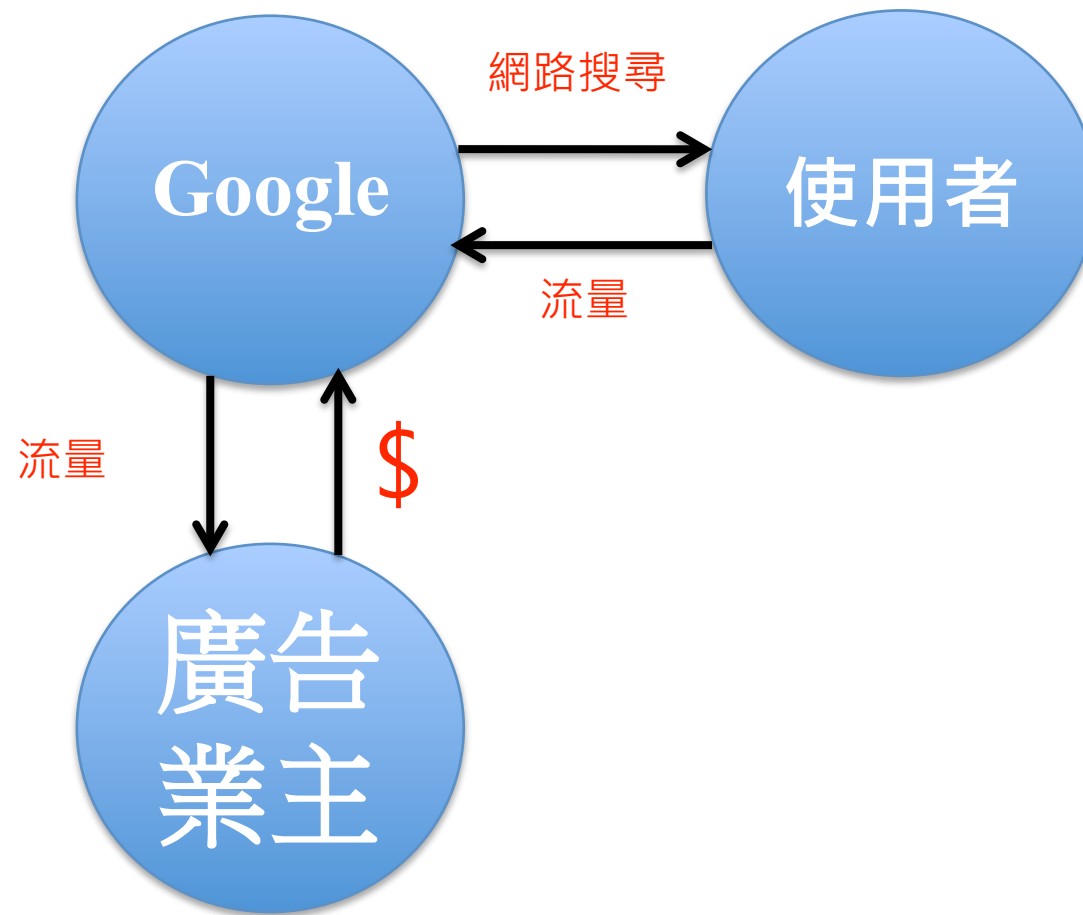
合作
夥伴

目標市場

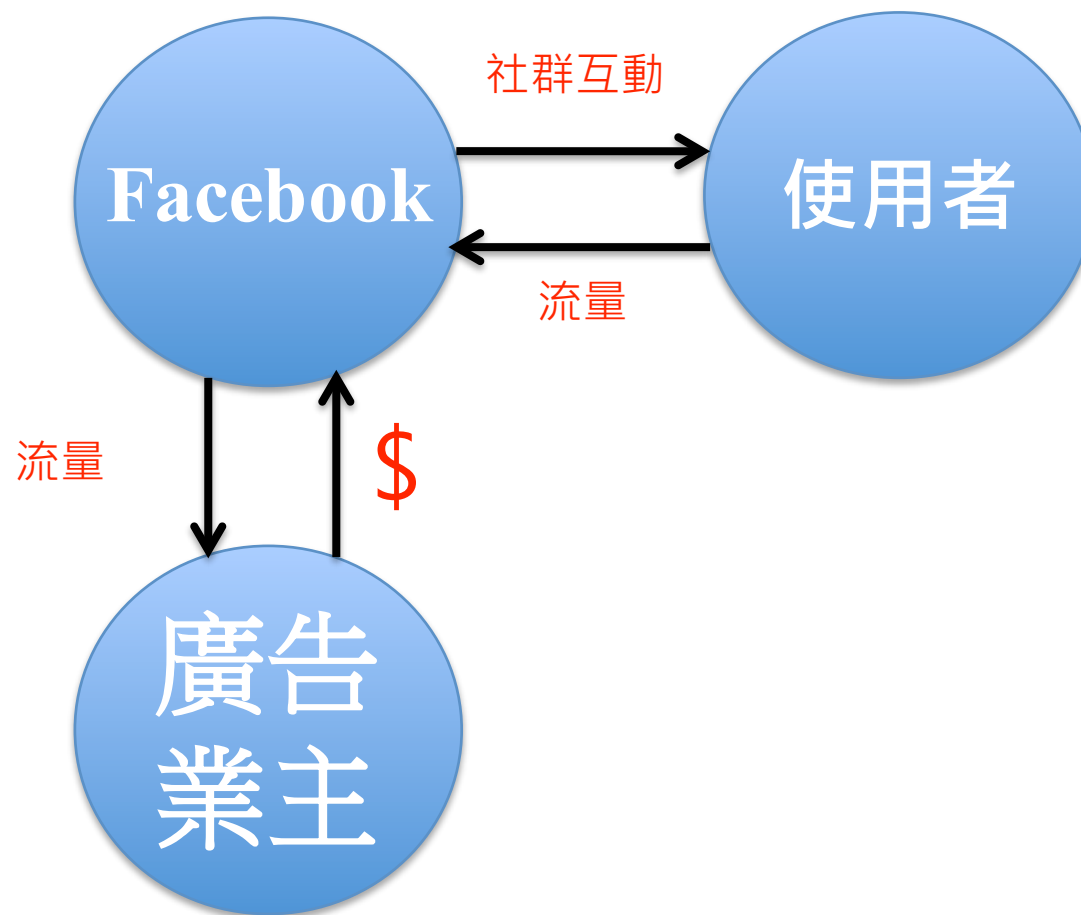




Google創業時的商業模式



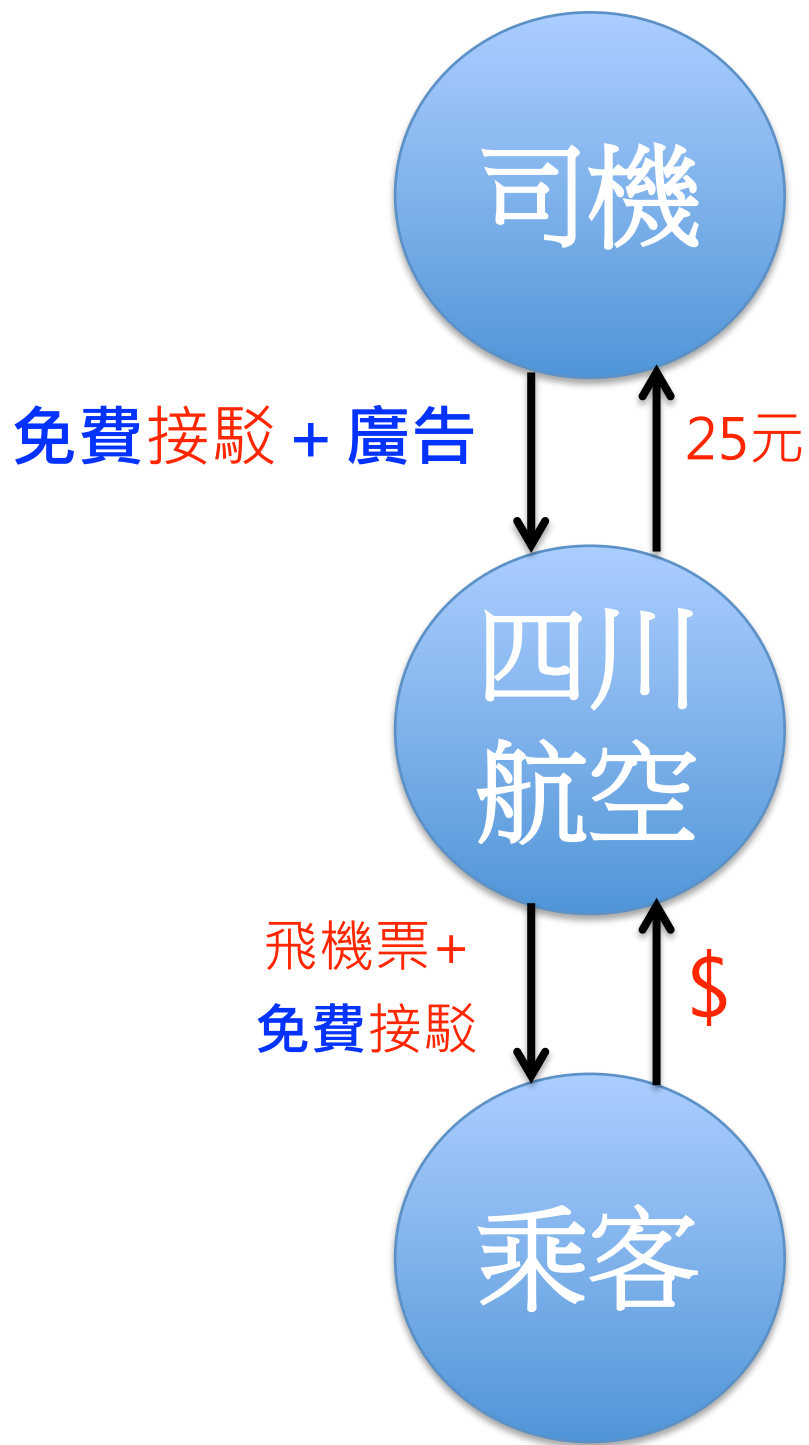
Facebook的商業模式



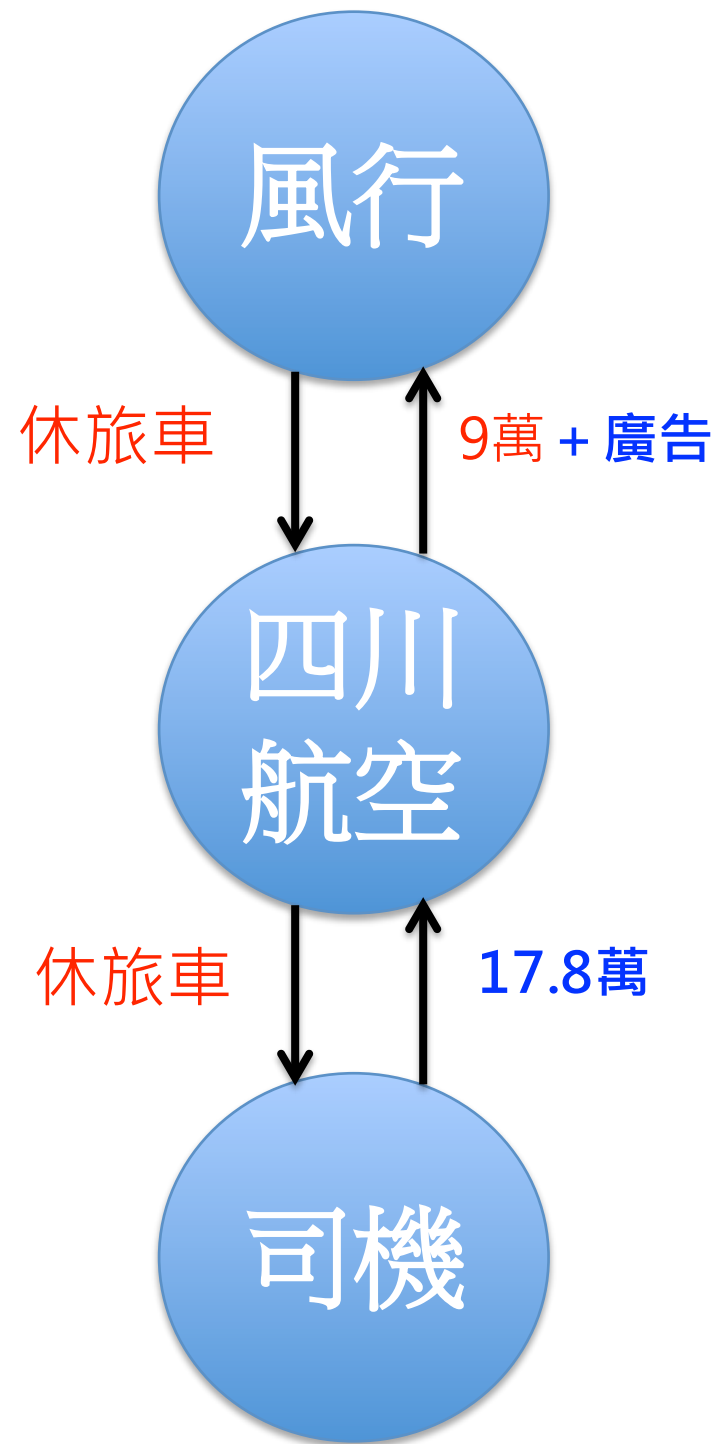
商業個案：四川航空

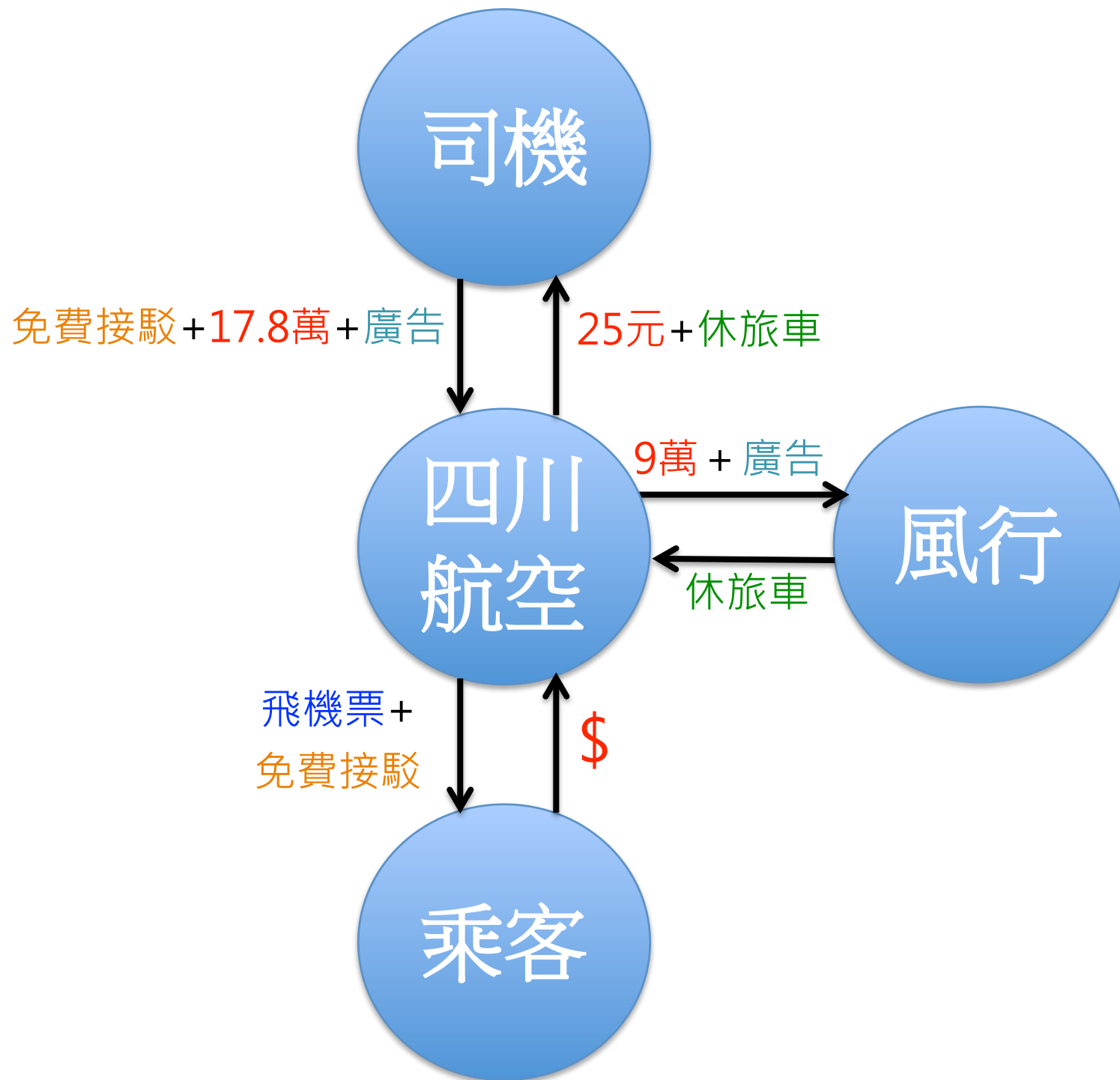


請試著將四川航空個案以RE模型呈現說明



+





但是...

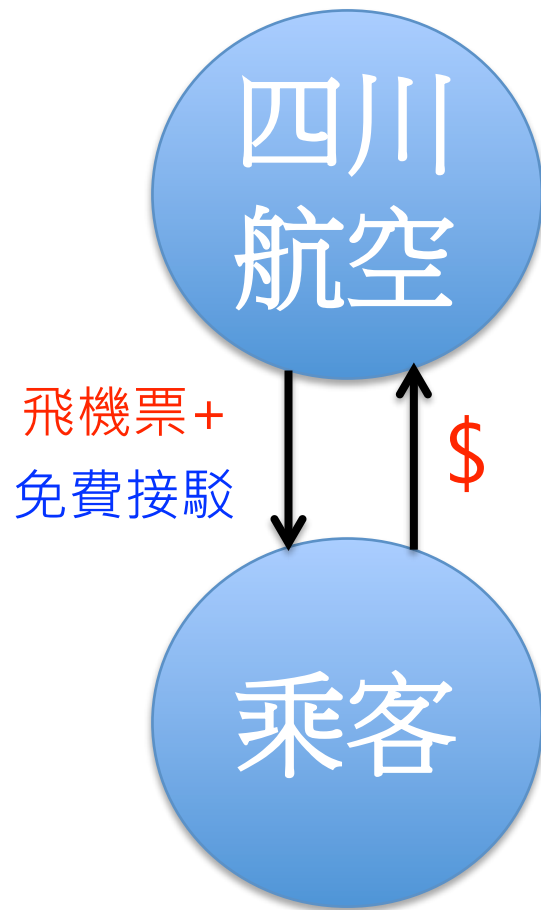
現實的問題不在於怎麼分析他們的模式，而在於
如果你是四川航空的總經理，**你該如何從0思考
出這樣的模式？**

情境

你是四川航空總經理，正思考著該如何提升飛機票的「銷售量」，於是，透過觀察與問卷調查發現，旅客們經常下了飛機後，就有找接駁車載他們從機場到市區的需求。

根據調查，機場到市區車資大約是150元，於是你開始思考，是否能透過「提供免費接駁」服務，來吸引旅客搭乘四川航空。

如何能讓旅客免費接駁？



想法一：是否有公司免花錢的策略？

想法二：公司直接補貼150元車資給旅客，讓他們搭計程車去市區

想法三：公司買公車自己養司機，排班載客

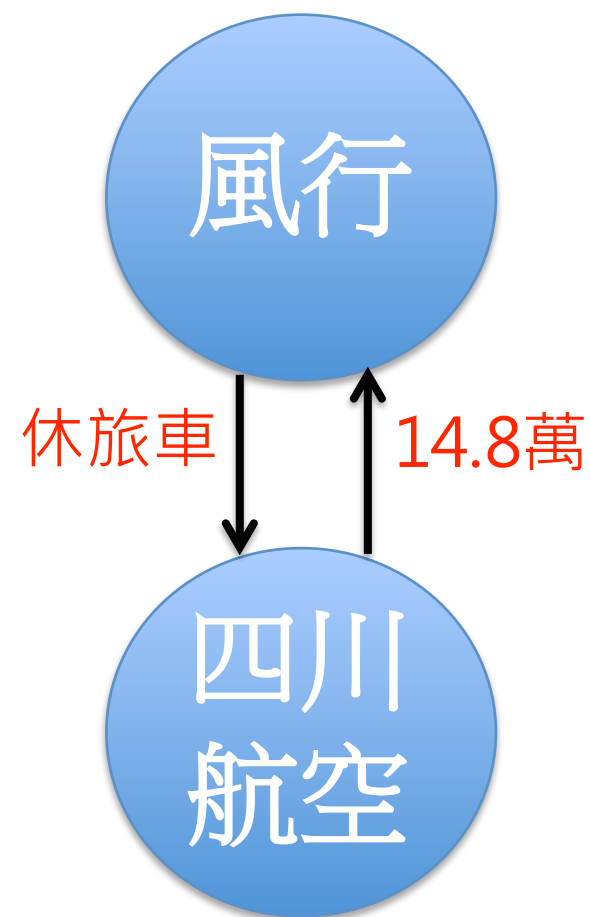
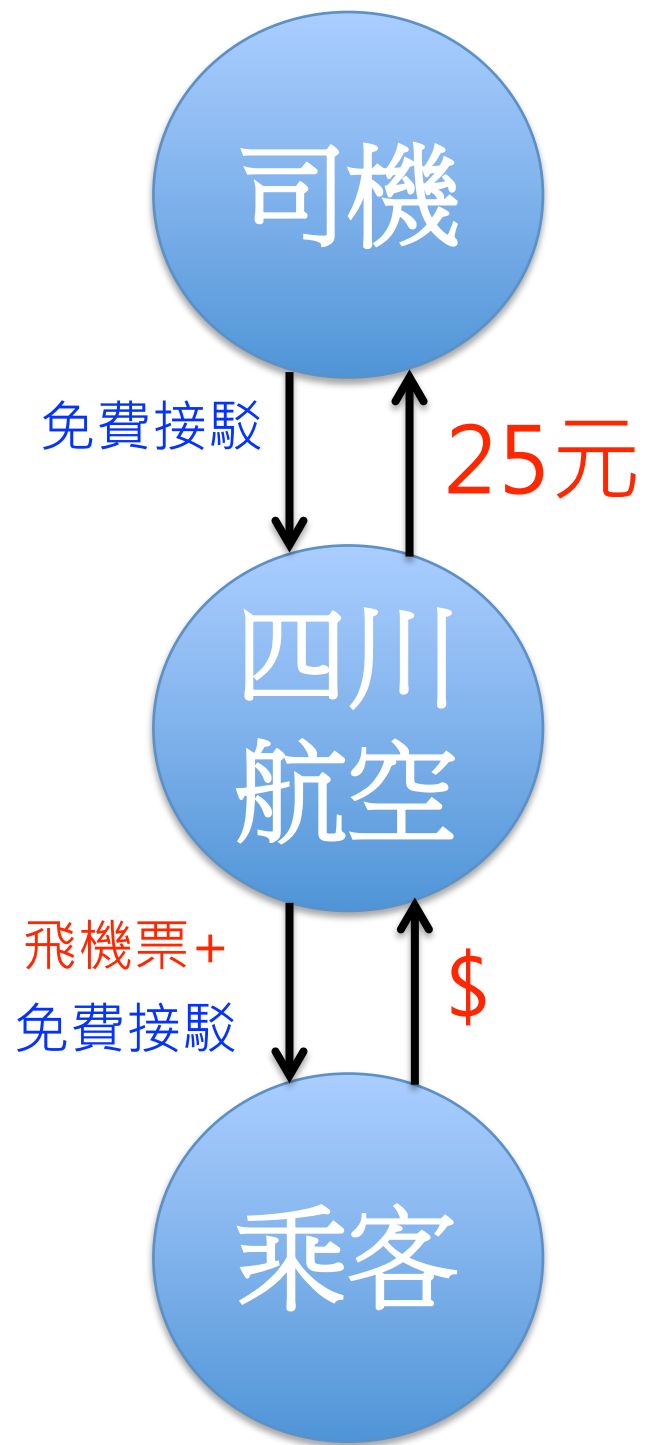
想法四：公司買一般車子找司機來開，但依人頭計費

-
-
-
-

經過一番成本計算後....

你覺得「想法四」比較可行，也就是打算公司買車，然後找司機來載客，但不是給司機月薪，而是每次載客就給25元

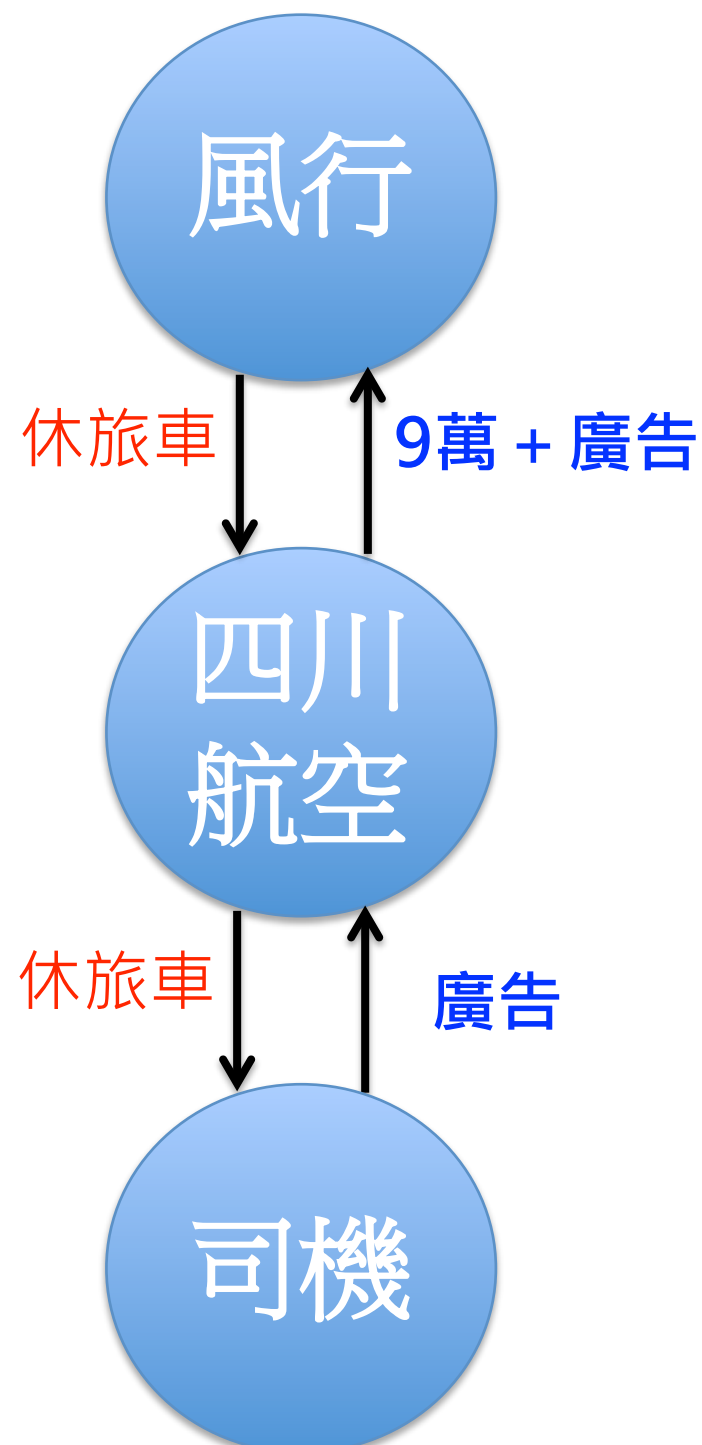
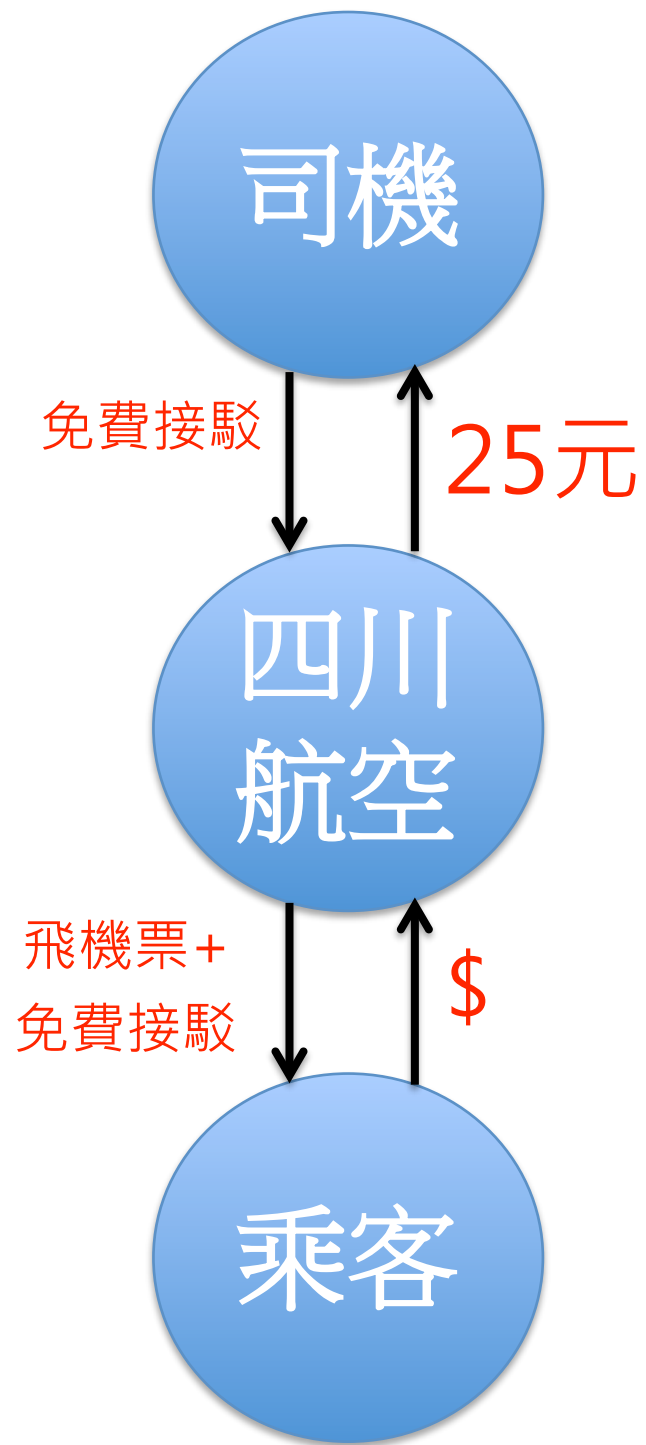
此外，為了給乘客有良好的乘車體驗，公司決定向「風行菱智」購買MPV休旅車，市價14.8萬，同時考量到公司一年大約有200萬的旅客人數，因此預計採購150台休旅車。



後來，你發現公司還有其他價值....

由於公司一年載客量可達到200萬人次，因此你心想，如果可以讓司機一邊載客，一邊介紹汽車，會是不錯的廣告方式。

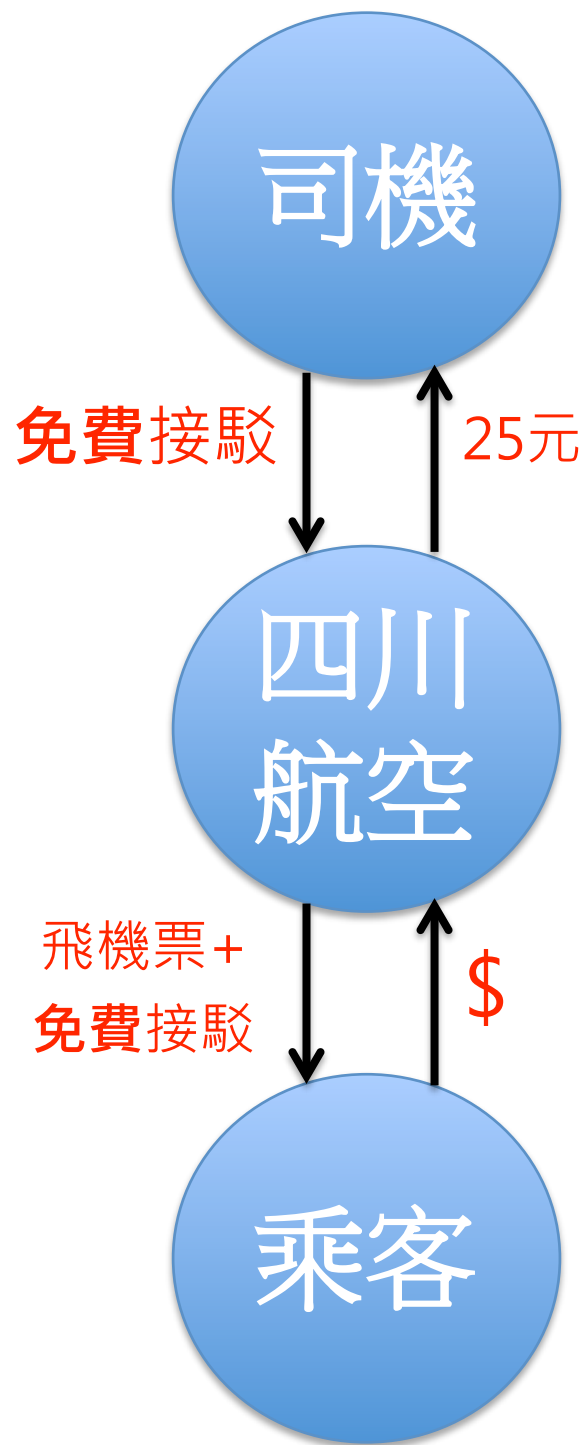
於是你用這樣的概念說服了汽車公司，將原價14.8萬的車，改用9萬賣給你，條件是司機必需幫汽車公司打廣告。



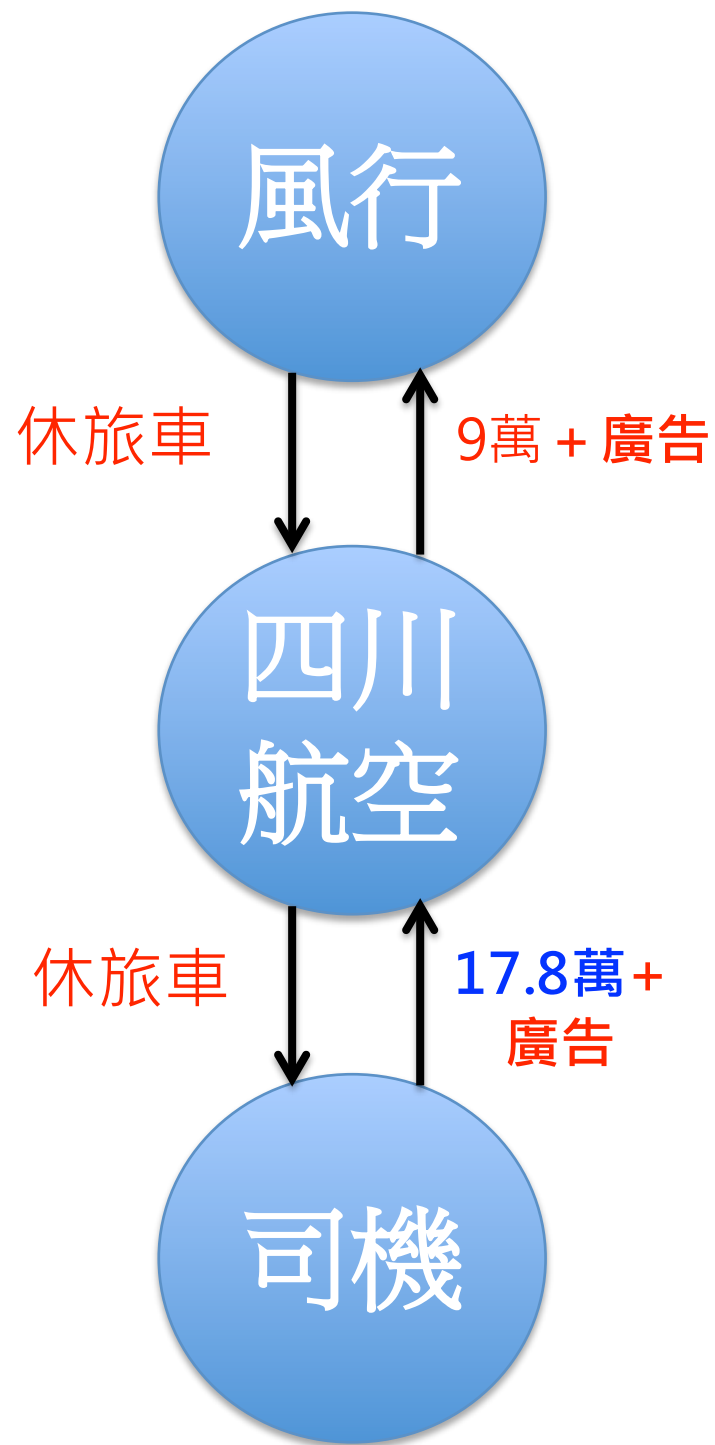
最後，當你開始要招聘司機時發現....

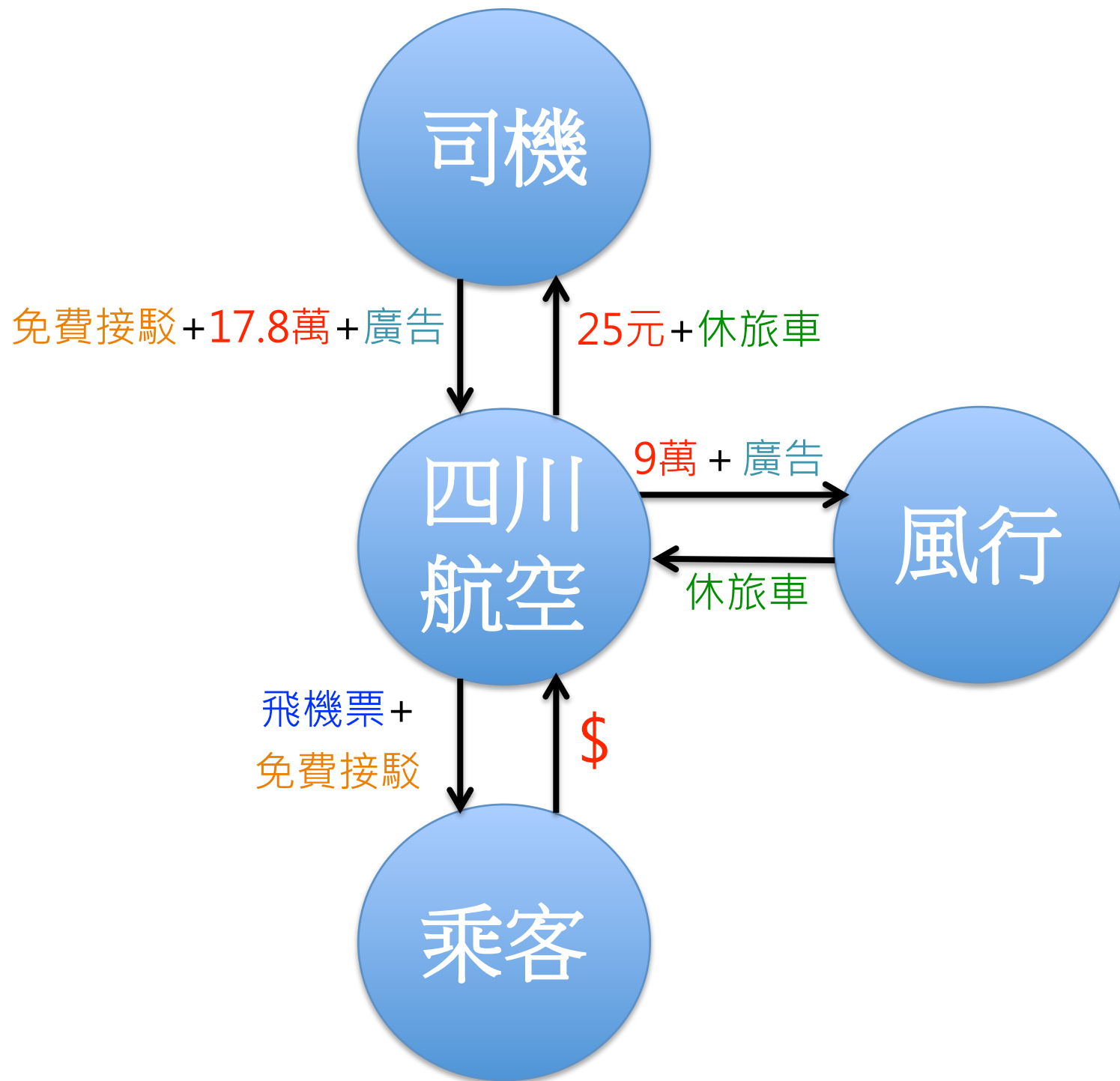
四川的市區有許多沒有工作的人，其中有部分很想要當出租車司機，而從事這行要先繳一筆和轎車差不多費用的保證金，而且他們只有車子的使用權，不具有所有權。

因此你派人去徵召了這些人來當公司的司機，同時以一台休旅車17.8萬的價錢出售給這些準司機，讓他們擁有車子的所有權，同時保證他們絕對有客人可以載，不需要承擔載不到客人的風險。



+





實務問題

- 找風行汽車，誰是能做決定的Key Man？如何認識他？認識之後誰去找他談？怎麼談才能達成合作？
- 找司機該怎麼找？在哪裡可以碰到他們？誰去找？怎麼找比較有效率？是網路還是實體？萬一出車禍誰負責？每個乘客需要被接駁的地區差距可能很大，該怎麼安排哪個乘客應該由哪一台車接駁？
- 給乘客免費搭乘接駁車，這項訊息該怎麼精準傳遞給顧客？在飛機上用DM宣傳？或者讓空姐用廣播宣導？還是等顧客下飛機後在行李處拿大聲公？機場是否能用大聲公？

擬定實際行動方針

	行動內容(EX:針對風行汽車)
Who	初步應該找誰接洽？誰在這案子有決定權？
Where	在哪裡能接觸到風行汽車的人？
When	何時展開接觸與洽談？
What	需要準備什麼提案內容？或提案前需事先準備哪些工作？

BMC的限制

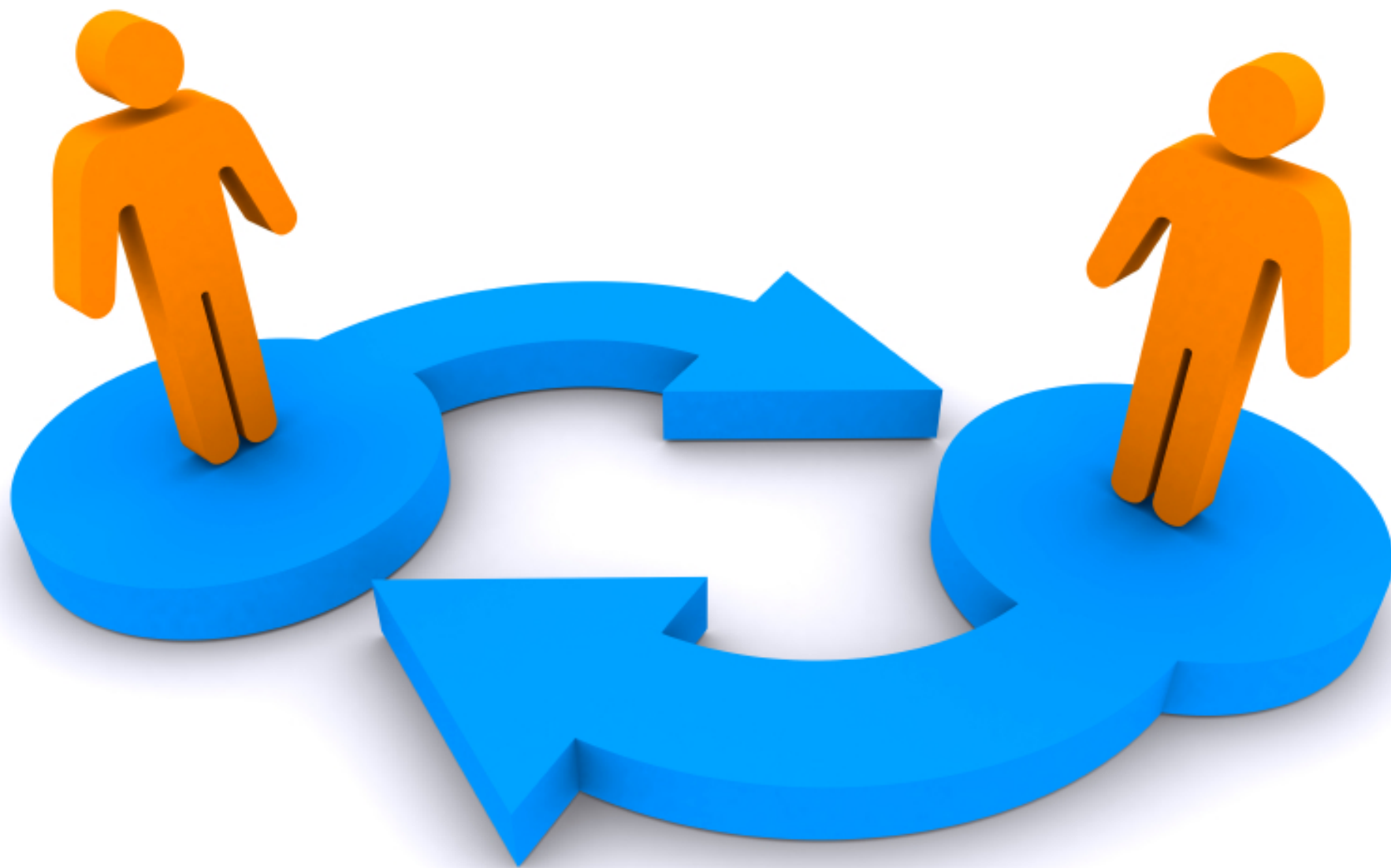
- BMC無法體現套利思維
- BMC難以轉化為創業初期的實際行動
- BMC無法凸顯「商業性」（交換）的概念
- 承上，這同時容易讓人落入規劃「模式」而非思考商業的本質，以至於可能規劃的很精細卻難以被執行
- BMC模型難以協助創業者靈活思考參與者的移動與變化，一旦寫上就容易陷入僵化

分析商業模式之注意事項

- 草創的商業模式與一段時間後的大不相同
- 一個獲利來源對應一個商業模式就好
- 外部分析難以取得真正的關鍵資料
- 可以學習，無法複製
- 再次強調，商業模式的形成是動態的，雖偶有靜止，但本質上會隨時間改變

A close-up photograph of a blue puzzle. One piece is missing, revealing a bright yellow surface underneath. The puzzle pieces have a textured, slightly grainy appearance.

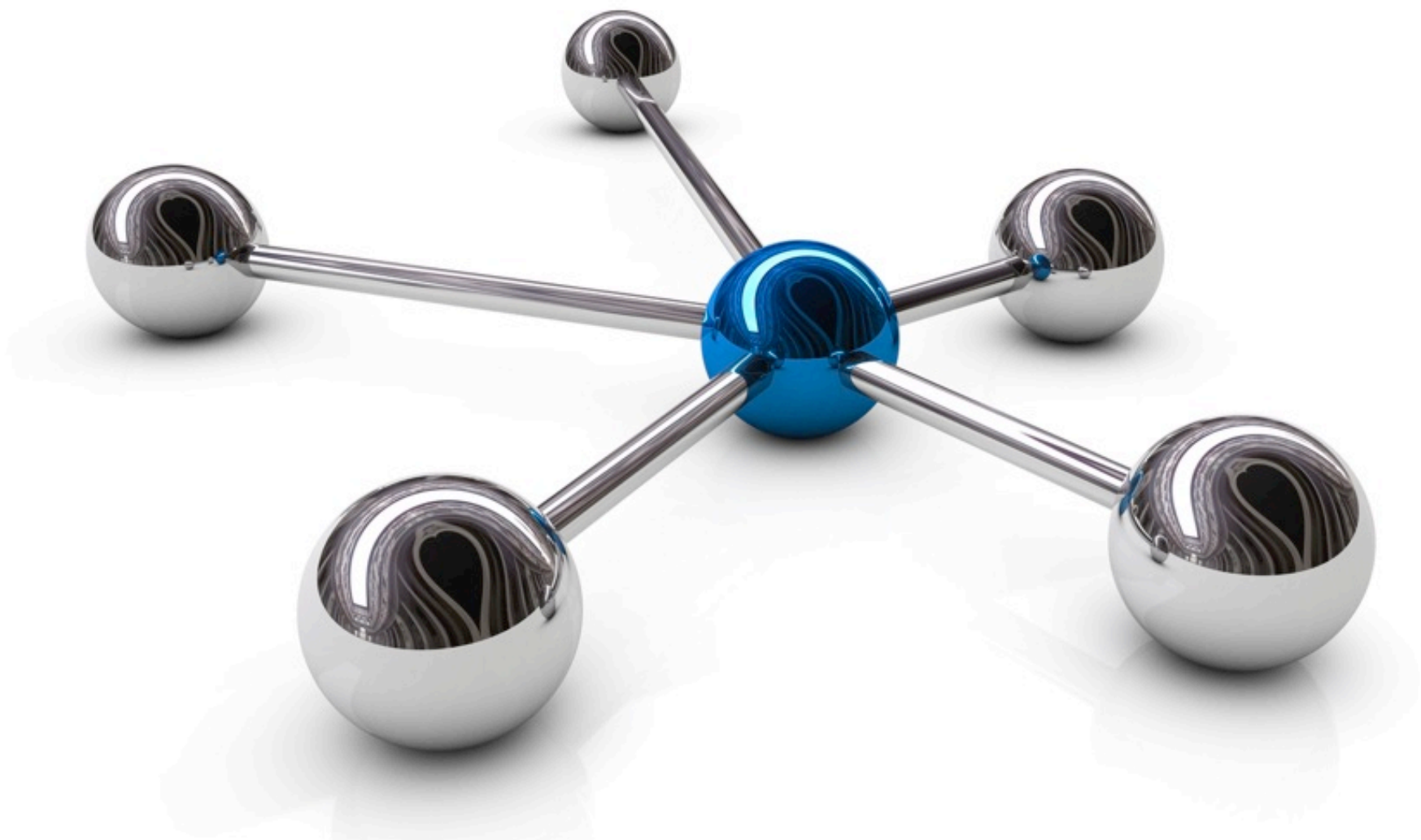
結語



商業模式 = 交換模式

簡單

易於執行
易於管理
易於風控



商業模式的好壞，源自於你對不同市場的掌握程度，你對不同市場了解越多，你就越能快速連結不同參與者。

A low-angle shot looking up at two tall, modern glass skyscrapers against a bright, cloudy sky. In the foreground, two hands are shaking in a firm grip, belonging to people in business suits. The hand on the left is wearing a dark suit, while the hand on the right is wearing a grey pinstripe suit. The handshake is the central focus, symbolizing a business deal or partnership.

要能說服這些參與者加入你的商業模式，你必須相當了解他們的需求，也是我們一再強調的，重視「商業性」，而非「模式」本身。



商業模式乃「奇」、「正」相生：
「正」缺「奇」，難以制勝
「奇」缺「正」，難以為繼

太極拳只重其義，不重其招

商業模式之建構也是如此

最重要的是...



坐而言，不如起而行

沒有執行力，再好的商業模式都毫無意義

THANK
YOU

