

標竿學習，解構你的商業模式

光明頂創育智庫

洪聖倫 創辦人



前端育成方式



知識經驗傳授

社群交流

資源媒合



創業講座

商業模式之建構與實戰講座

GA網站數據分析實作班





LINE@行動商務分享會

光明頂

Live 光明頂



IDEAX 轉播台
2015年6月11日

最新

物聯網正流行 群雄齊聚一堂

14:30:07

現在台中有一群高手聚集在裕元花園酒店，實在是太驚人了啊啊啊啊啊啊



台中
金城武

IDEAX經營分享會 - 跨域小聚

設計高手

文創高手

藝術
代表

軟硬整合
專家

光明頂



第十次跨域創新早餐會



首場：**5/30**
【O2O商務模式之變革與實務】

吳麗惠/微程式總經理、葉內勝/愛評網創辦人、
陳榮宗/群策顧問執行長、洪聖倫/光明頂創育共同創辦人

第二場：**6/24**
【社會企業是門好生意】

葉建嘉/創乳坊創辦人、陳潔如/若水國際營運長、
胡庭碩/創新巴士創辦人、何培鈞/天空的院子創辦人



第三場：**7/29**
【邁向高成長，物聯大未來】

張有恆/研發創新講師、林翠娥/點讀科技總經理、
歐敏登/MakerPRO主筆、蘇子杰/鴻鼎科技董事長

第四場：**8/24**
【新思維，新農漁】

馮小非/上下游新農市集創辦人、譚麗文/鄉鄉良食創辦人
葉怡君/全國產銷履歷得獎人、孫治華/簡報實驗室創辦人



第五場：**9/24**
【設計飆創意，文創新價值】

李鹿/安可電影董事長、蕭青陽/蕭青陽工作室、
鄭樂/甘丹創新共同創辦人、孫治華/簡報實驗室創辦人



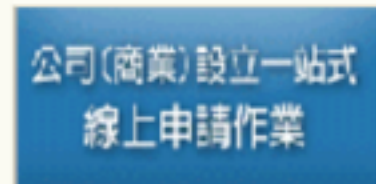


不要怕, 就是夢想不夠大

經濟發展局

字級 小 中 大

請輸入關鍵字

[公告訊息](#) [機關簡介](#) [經濟發展業務](#) [政府公開資訊](#) [登記專區](#) [其他專區](#) [各項申辦服務](#) [常見問答](#)現在位置 [首頁](#) > [公告訊息](#) > [新聞稿](#)分享 [f](#) [t](#) [G+](#)[友善列印](#) [轉寄友人](#) [回上一頁](#)

中市府台經院合辦IDEAX跨域創新論壇 凝聚創新力量促進實質合作

最後異動時間：2015-07-29 發布單位：臺中市政府經濟發展局



中市府台經院合辦IDEAX跨域創新論壇 凝聚創新力量促進實質合作

台中市政府經濟發展局與台灣經濟研究院合作舉辦第三場IDEAX跨域創新論壇，今(29)日於台灣大道市政大樓隆重登場，以高成長企業「起飛、加速、維穩」及物聯網未來發展趨勢為探討重點，透過專家分享相關主題、綜合座談方式，凝聚各界創新研發力量，期待促成進一步實質合作。

今天的IDEAX跨域創新論壇以高成長企業的「起飛、加速、維穩」為探討重點，廣邀業界代表共同剖析高成長企業的心路歷程，物聯網未來發展趨勢，希望為即將投入物聯網領域的企業提供一盞明燈，減少摸索碰撞時間。

今天論壇邀請APP軟硬整合專家點睛科技總經理林翠娥、高階運動器

促產業發展 中市府辦IDEAX跨域創新論壇

2015年10月08日 04:09 台中訊

A A A

點閱 **733**

0 2/10 | 我要評比 ★★★★★

訂閱投資理財新聞

TRINITY
聯勝語言教育中心
Trinity Language Center

TOEIC
考高分
你也可以!!

990高分

馬上測試

不信?!

分享至Facebook 分享至Google+ 分享至Twitter 分享至Weibo



甫落幕的第五場研討會邀請李崗導演、華人唱片設計師蕭青陽、「甘丹創新」共同創辦人郭樂，同場闡述創作理念、從業甘苦談，以及如何激發、蓄積創作靈感。圖／業者提供

為促進中部產業發展，台中市政府經濟發展局與台灣經濟研究院，自今年5月份起，聯合主辦八場「IDEAX跨域創新論壇」系列活動，讓中小企業有更多「跨產業」與「跨世代」交流機會。此項活動由「光明頂創育」獨力承辦，於

工商
時報

台中訊

【長情告白】愛聊居服員 從中解難題
【10年漲2翻】墨爾本房產投資熱點剖析
【臺灣故事島】用虔誠的心傳承阿美陶資產
【全部特惠】土耳其全覽送熱氣球44900起

2015
桃園購物節
Taoyuan Shopping Festival
10月購Happy桃園購物月
桃園購物主題商展
10/22(四)~10/25(日)
桃園巨蛋

賞車優惠、購物優惠、美食優惠、住宿優惠

賞車優惠、購物優惠、美食優惠、住宿優惠

南台灣 肚鮑魚燉、火雞肉飯
輕鬆當老闆
加盟金 **12.8** 萬元起
傳統小吃+便當、開店黃金客制化服務
加盟專線 **0800-220-168**

最熱新聞

產險保單3大變革 11月啟動

922



青創世代。 改變社會的力量

臺中市政府市政大樓四樓集會堂（臺中市復興大道三段99號）

IDEAX
跨或新論壇
創新

年度大會



楊方儒

Knowing創辦人



羅瑞宏

臺中啟明學校校長



吳政哲

六書堂創辦人



何培鈞

天空的院子創辦人



陳維超

Skywatch創辦人



陳勁宇

Fandora共同創辦人



彭明義

gogoro行銷副總



顧立楷

Uber台北總經理



小小鼓手

呂岳駿 M

開場爵士鼓表演





27

青創世代。
改變社會的力量

跨或新
論壇



廖方儀



羅瑞宏



吳政豐



何煥鈞



陳維紹



陳勤宇



彭明義



羅立權



呂岳駿



光明頂創育
全體工作人員

IDEAX跨域創新論壇
經典回顧

開場爵士鼓表演

呂岳駿

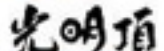
AM



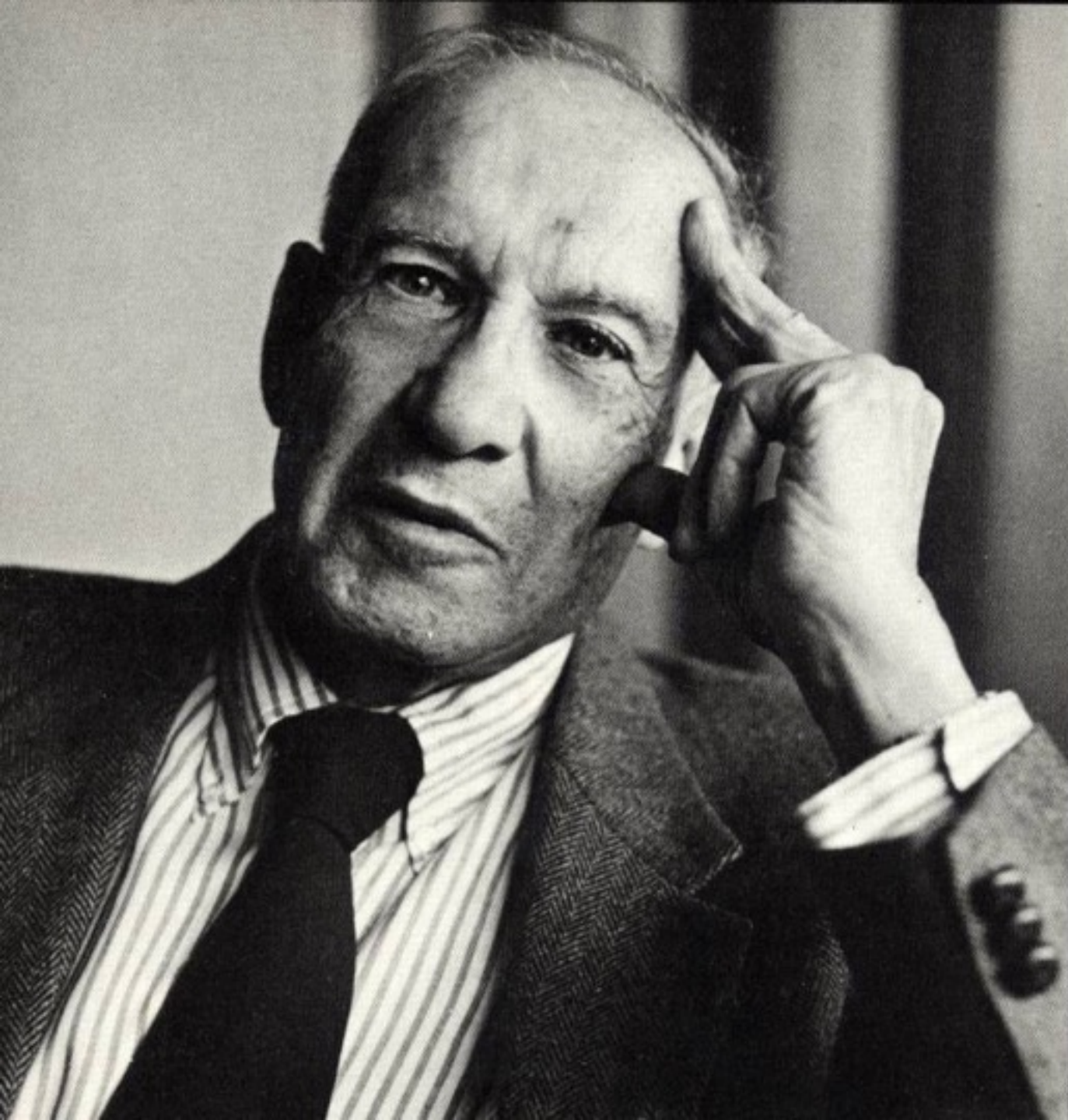


2015企業CSR社會企業交流媒合會

主辦單位： 經濟部中小企業處 協辦單位： 台中市政府經發局

執行單位： 光明頂 光明頂創育股份有限公司

 安侯建業聯合會計師事務所(KPMG台灣所)



「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。

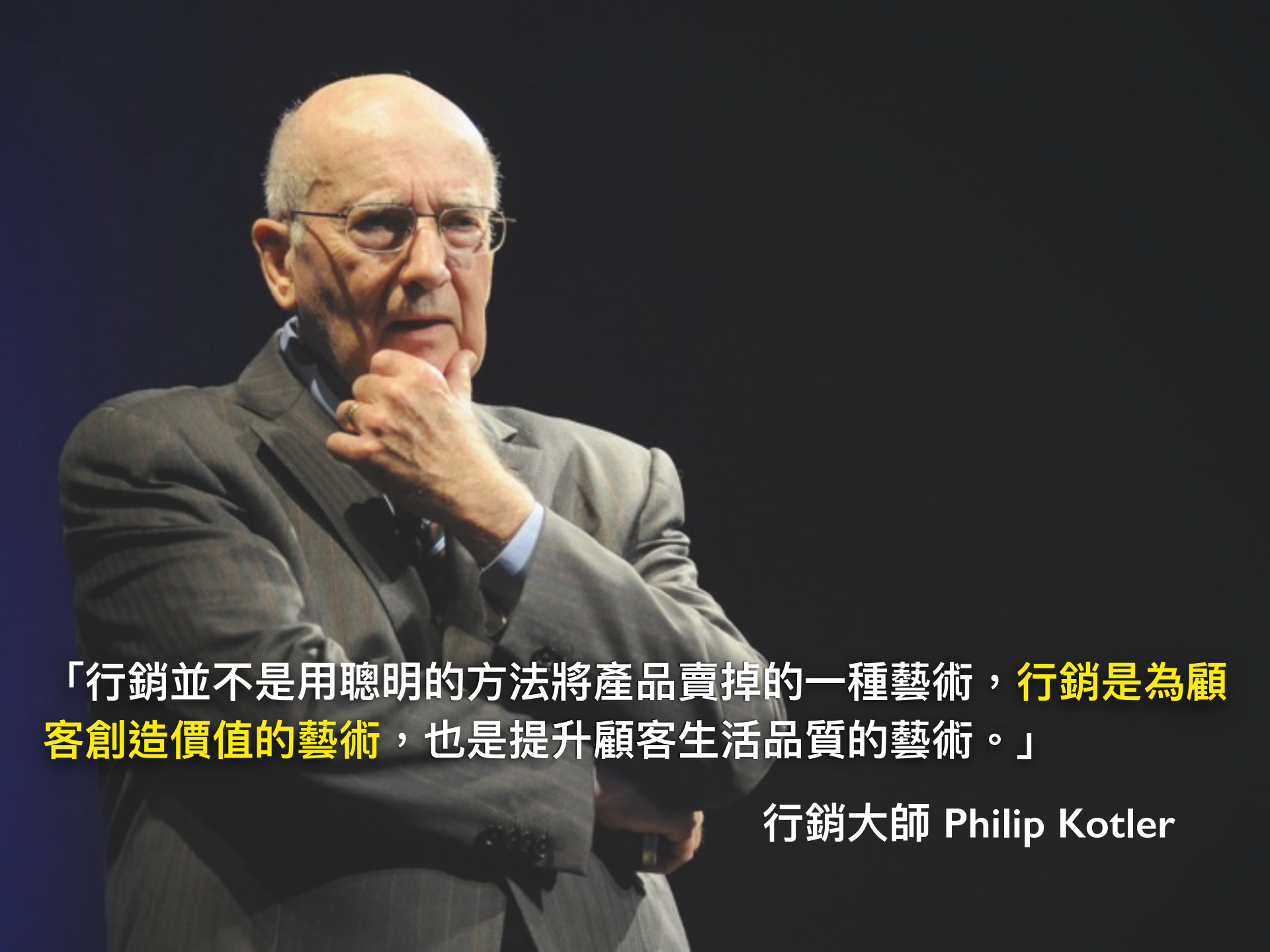
Mr. Jamie 在其部落格中解釋「商業模式 ≠ 收費模式」，「商業模式 = 創造並留下價值的方法」。

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。

商業模式關鍵問題

關鍵夥伴 我們的關鍵夥伴是誰？ 我們的關鍵供應商是誰？ 哪些關鍵資源可從合作夥伴取得？ 哪些關鍵活動是由合作夥伴執行？ 3	關鍵活動 我們的價值主張、配銷通路、顧客關係、營收需要怎麼樣的關鍵活動？ 4 關鍵資源 我們的價值主張、配銷通路、顧客關係、營收需要怎麼樣的關鍵資源？ 5	價值主張 我們給消費者的價值是什麼？ 我們能幫助顧客解決什麼問題？ 我們滿足了顧客哪些需求？ 我們提供給每個目標客層的是什麼樣的产品與服務？ 2	客戶關係 要跟顧客維持什麼樣的關係？ 如何用不同的方式建立關係？ 建立的成本與商業模式是否相合？ 8 通路 目標客層希望我們怎麼接觸？ 通路如何整合？ 哪些通路最有效？最符合成本效益 6	目標客層 1 我們為誰創造價值？ 誰是我們最重要的顧客？
成本結構 我們的商業模式中，最重要的既定成本是什麼？ 哪個關鍵資源最昂貴？哪個關鍵活動最燒錢？ 7		收益流 客戶真正願意購買的是什麼價值？ 他們現在付費購買的是什麼？ 他們現在如何付費？他們比較希望如何付費？ 每個營收對整體營收的貢獻是多少？ 7		



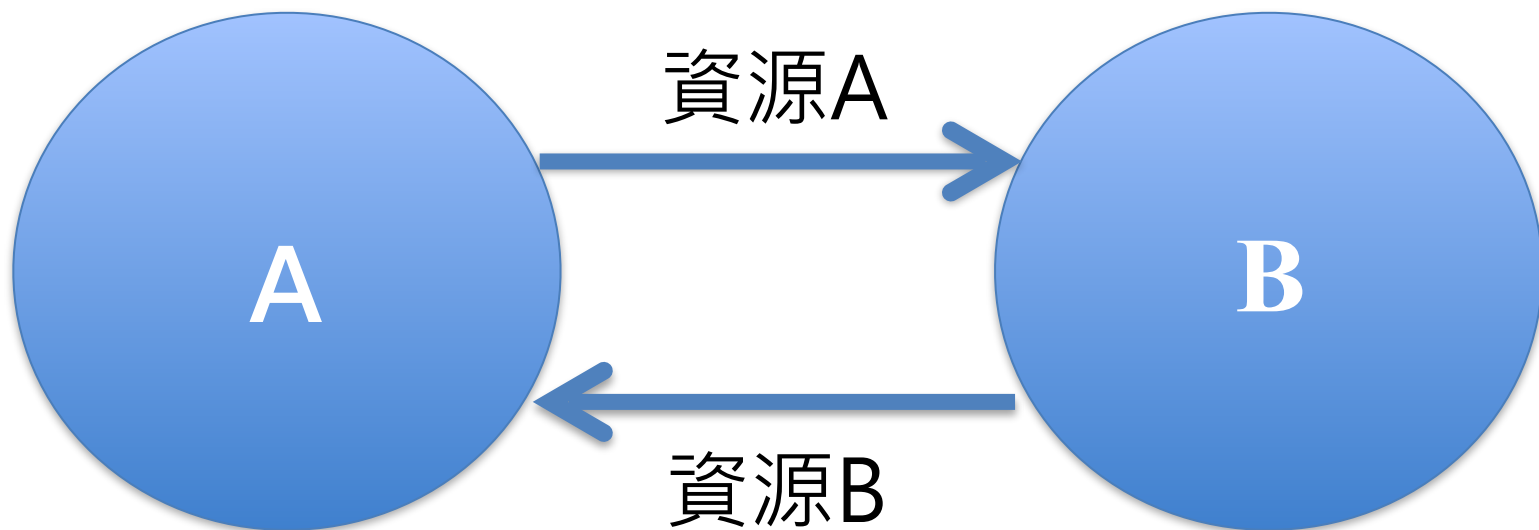
「行銷並不是用聰明的方法將產品賣掉的一種藝術，**行銷是為顧客創造價值的藝術**，也是提升顧客生活品質的藝術。」

行銷大師 Philip Kotler



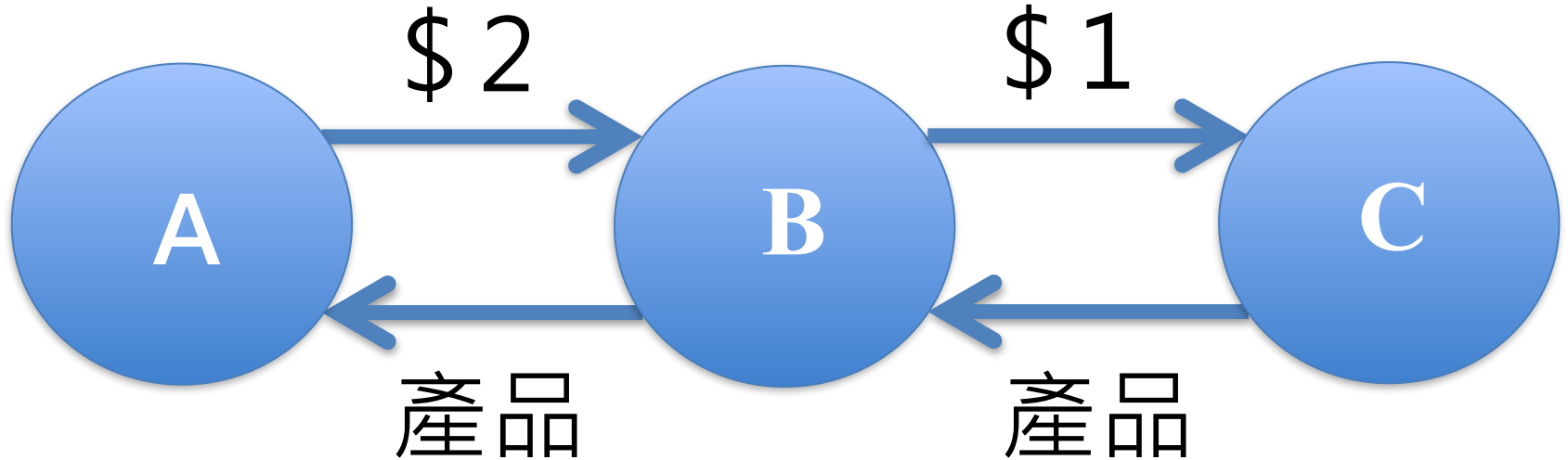
忘掉產品，少點邏輯，多點感情，聚焦價值

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



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

解構商業模式

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

商業個案：四川航空



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区的任何一個點，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！

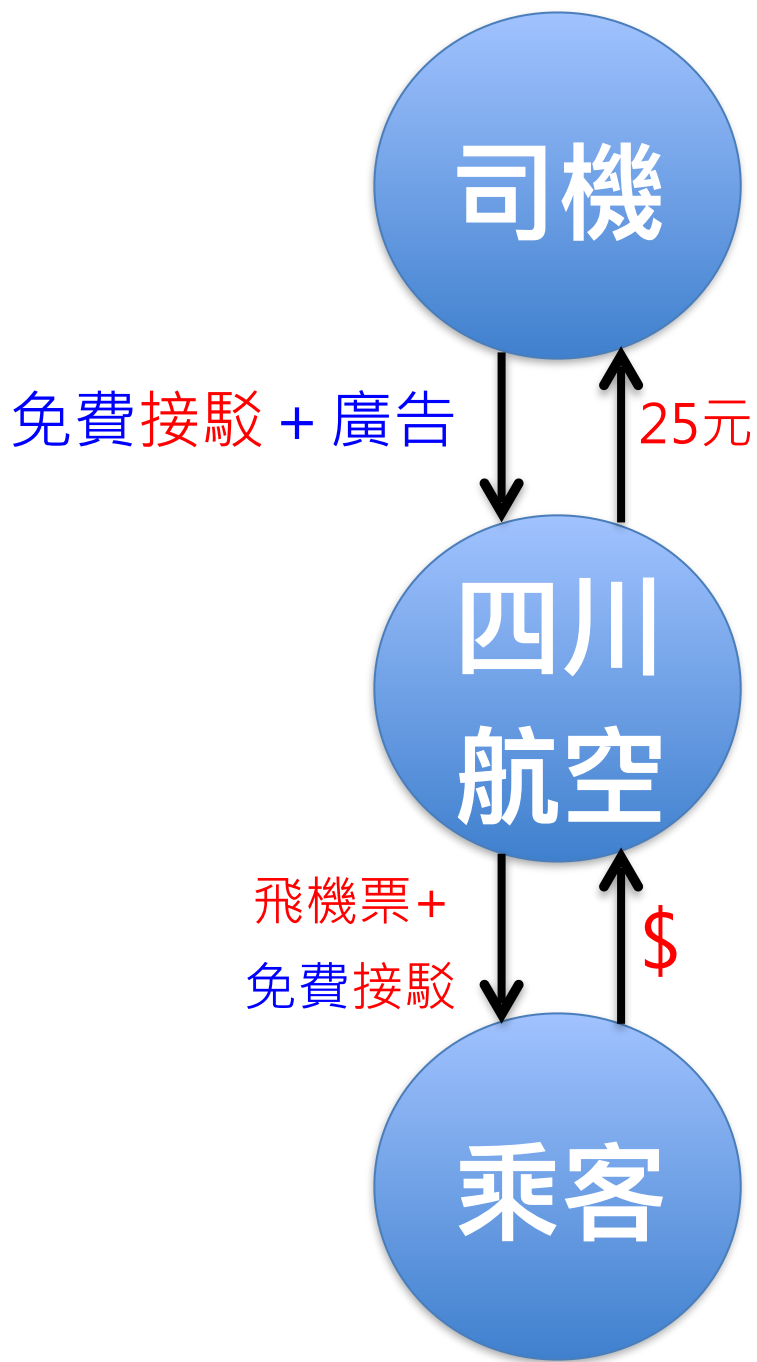
原價一台**14.8**萬人民幣的休旅車，四川航空要求以**9**萬元的價格購買**150**台，提供風行汽車的條件是，四川航空令司機於載客的途中提供乘客關於這台車子的詳細介紹，簡單的說，就是司機在車上幫車商做廣告，銷售汽車。在乘客的乘坐體驗中順道帶出車子的優點和車商的服務。每一部車可以載**7**名乘客，以每天**3**趟計算，**150**輛車，帶來的廣告受眾人數是： $7*6*365*150$ ，超過**200**萬的受眾群體，並且宣傳效果也非同一般。

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！

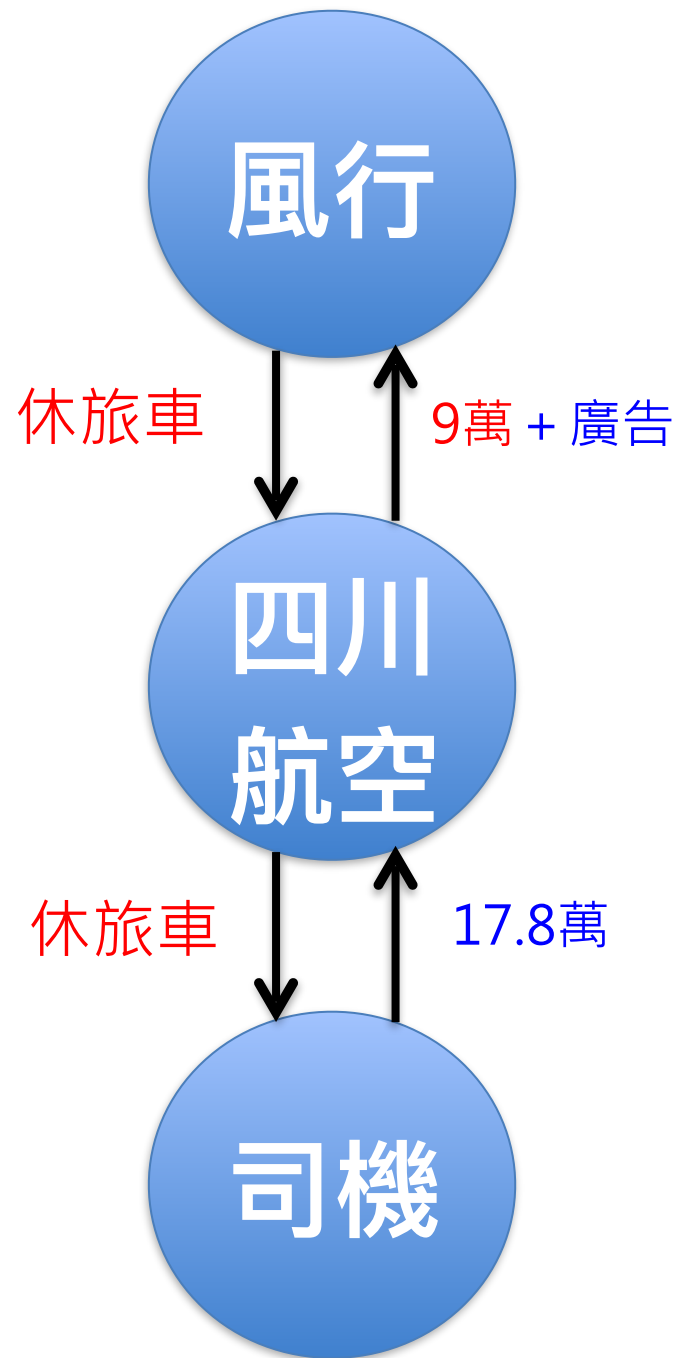
- 四川航空立即進帳了1,320萬人民幣： $(17.8萬-9萬) \times 150台車子 = 1,320萬$ 。你或許會疑問：不對，司機為什麼要用更貴的價錢買車？因為對司機而言，比起一般出租車要在路上到處晃呀晃的找客人，四川航空提供了一條客源穩定的路線！這樣的誘因當然能吸引到司機來應徵！這17.8萬里包含了穩定的客戶源，特許經營費用，管理費用。

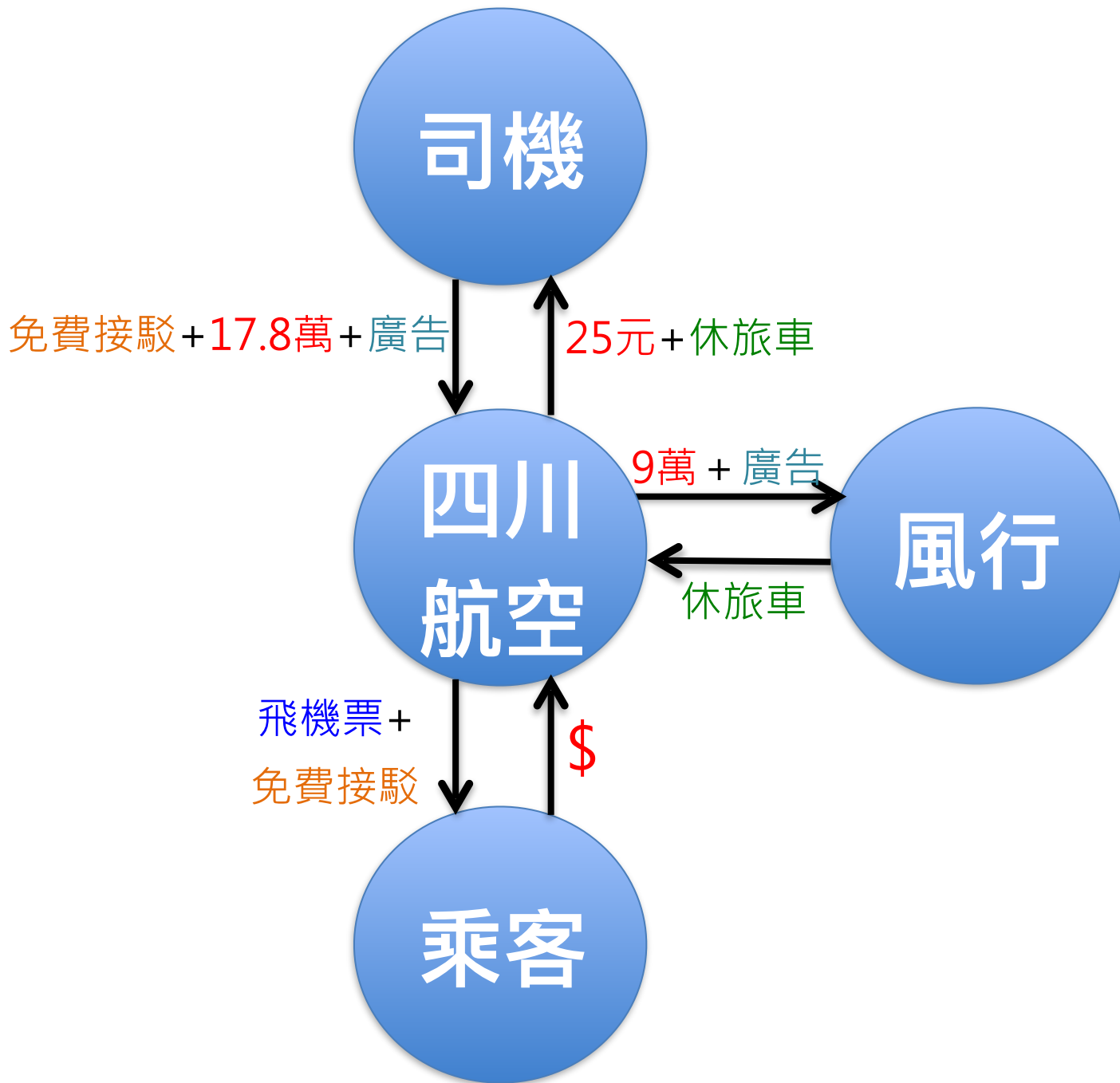
接下來，四川航空推出了只要購買五折票價以上的機票，就送免費市區接送的活動！基本上整個資源整合的商業模式已經形成了。

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？



+





但是...

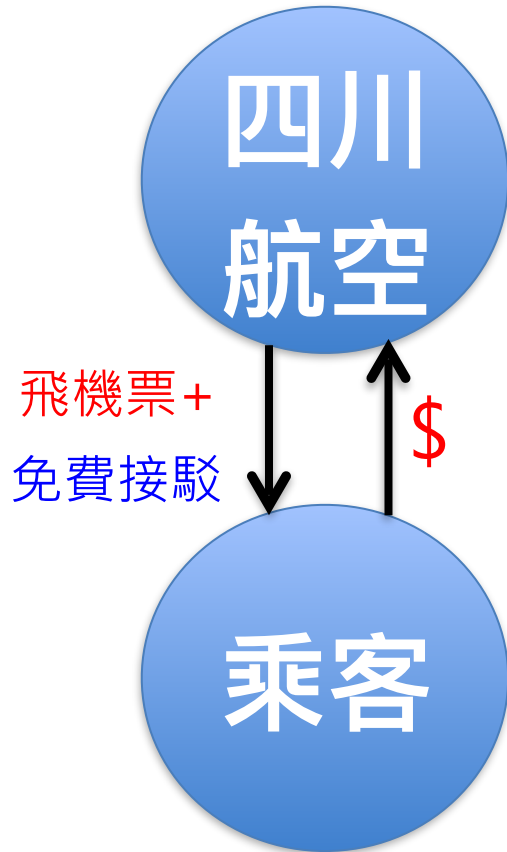
現實的問題不在於怎麼分析他們的模式，而在於如果你
是四川航空的總經理，你該如何從0思考出這樣的
模式？

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

•

•

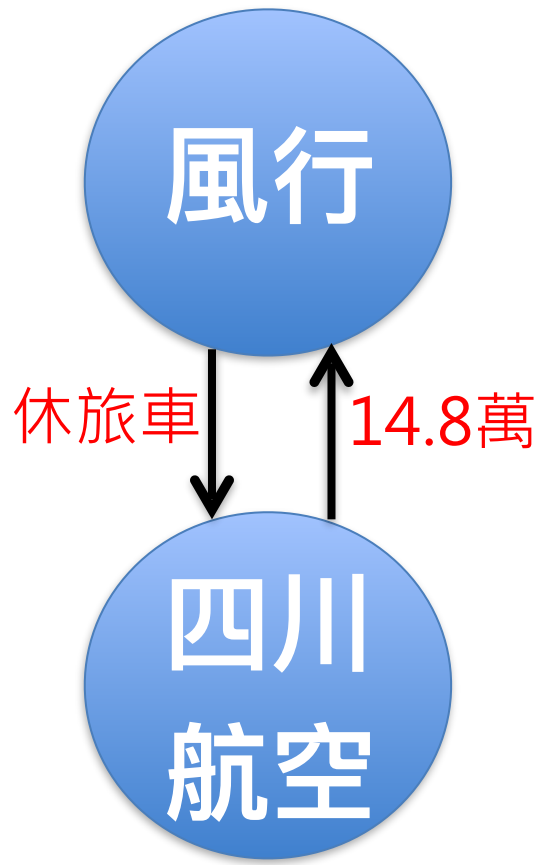
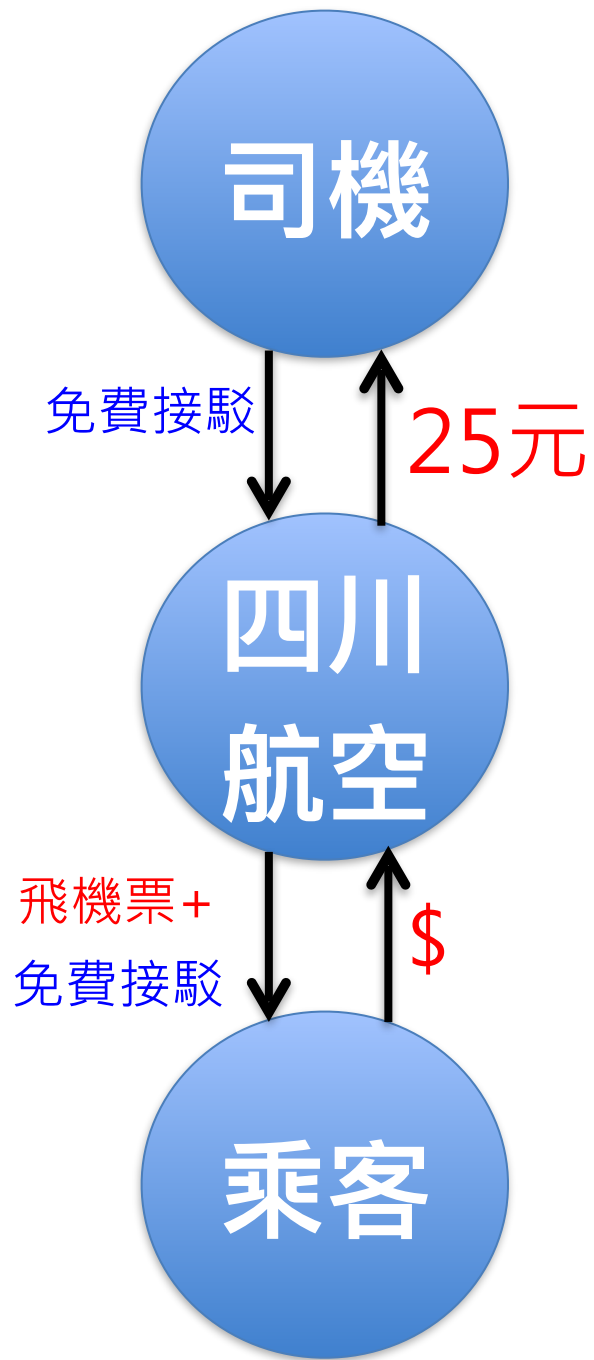
•

•

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

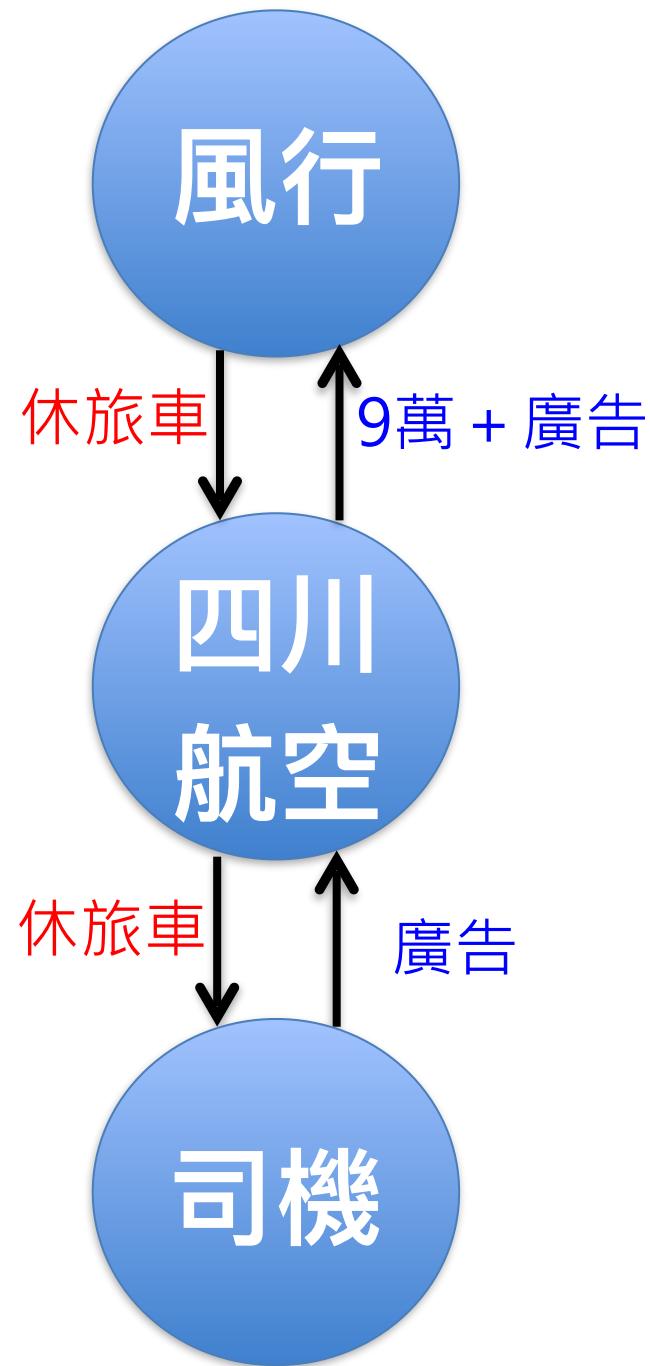
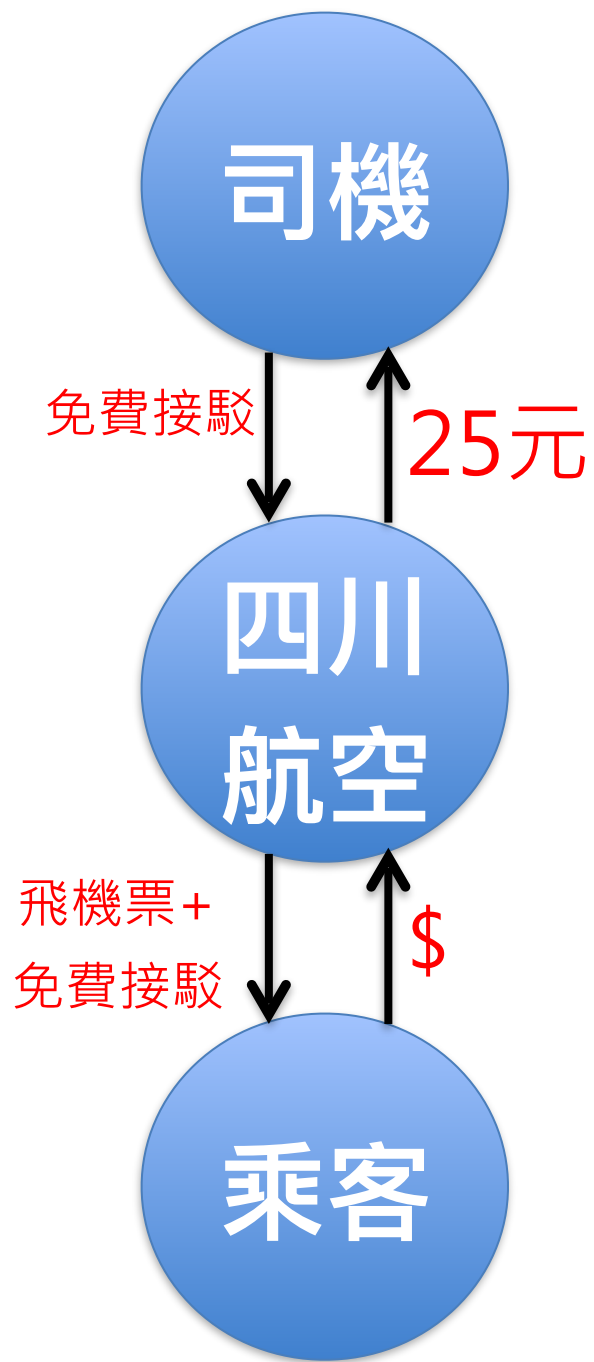
此外，為了給乘客有良好的乘車體驗，公司決定向「風行菱智」購買MPV休旅車，市價14.8萬，同時考量到公司一年大約有200萬的旅客人數，因此預計採購150台休旅車。



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。

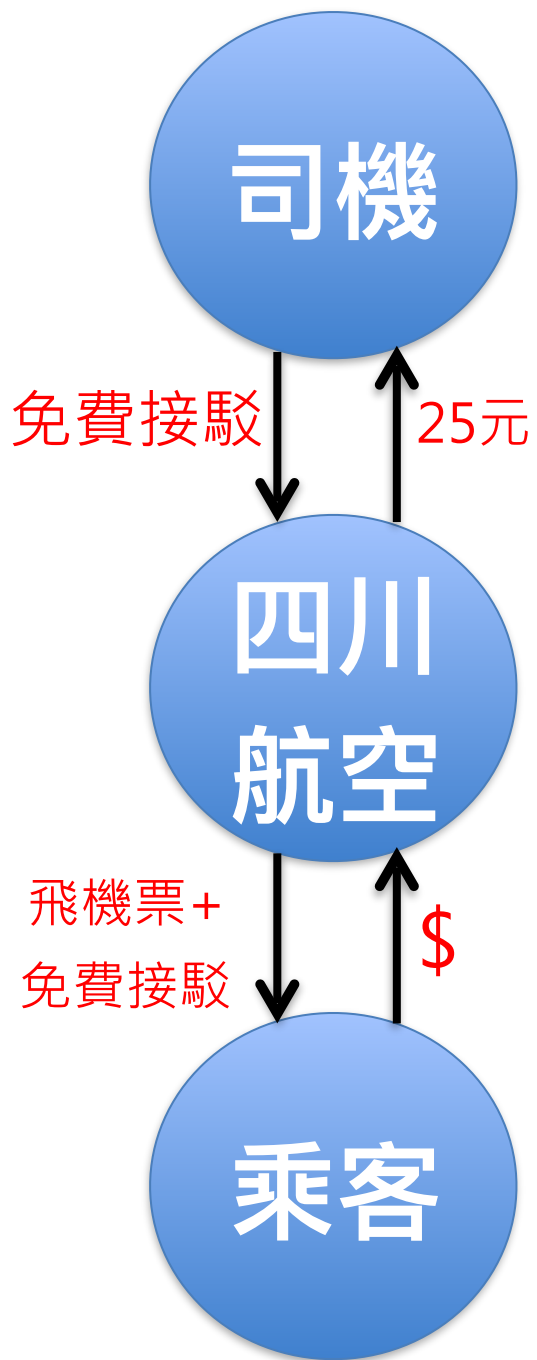
於是你用這樣的概念說服了汽車公司，將原價14.8萬的車，改用9萬賣給你，條件是司機必需幫汽車公司打廣告。



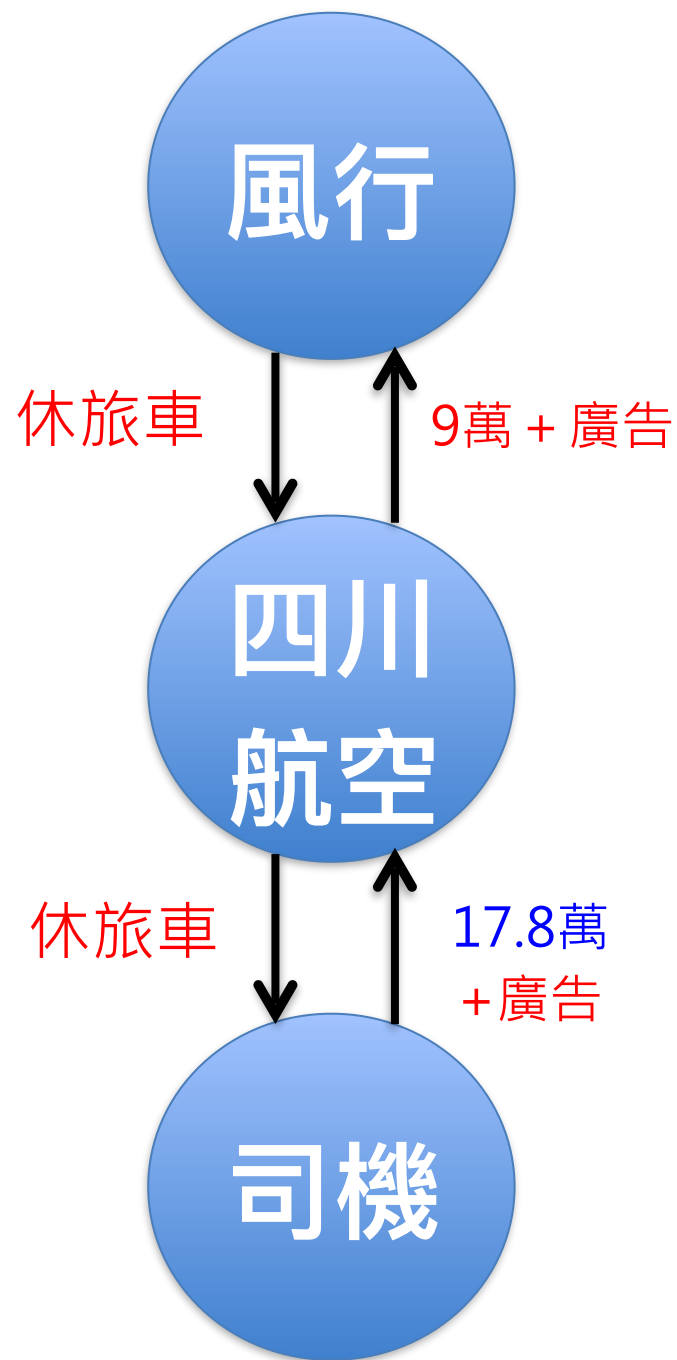
最後，當你開始要招聘司機時發現....

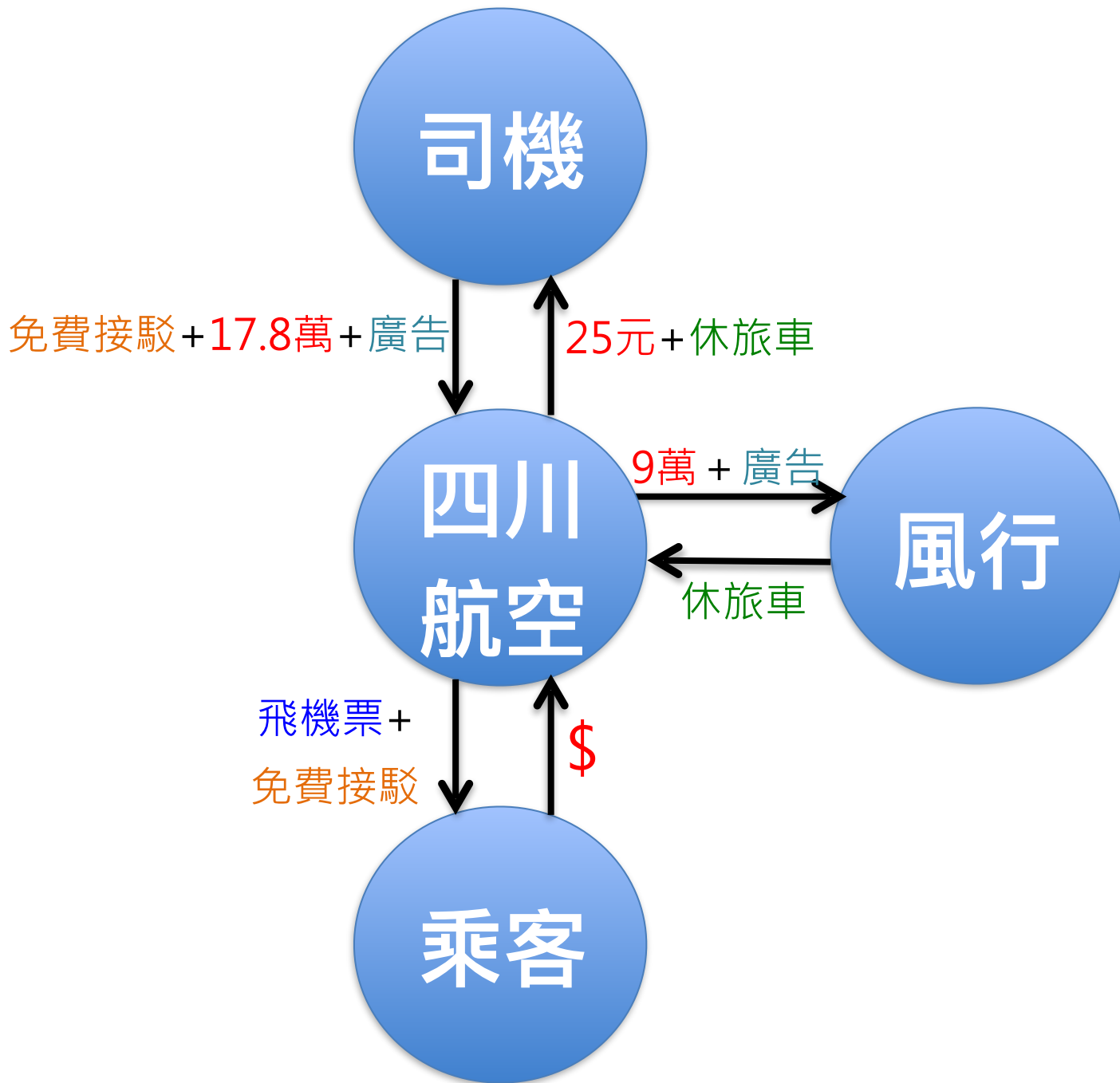
四川的市區有許多沒有工作的人，其中有部分很想要當出租車司機，而從事這行要先繳一筆和轎車差不多費用的保證金，而且他們只有車子的使用權，不具有所有權。

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。

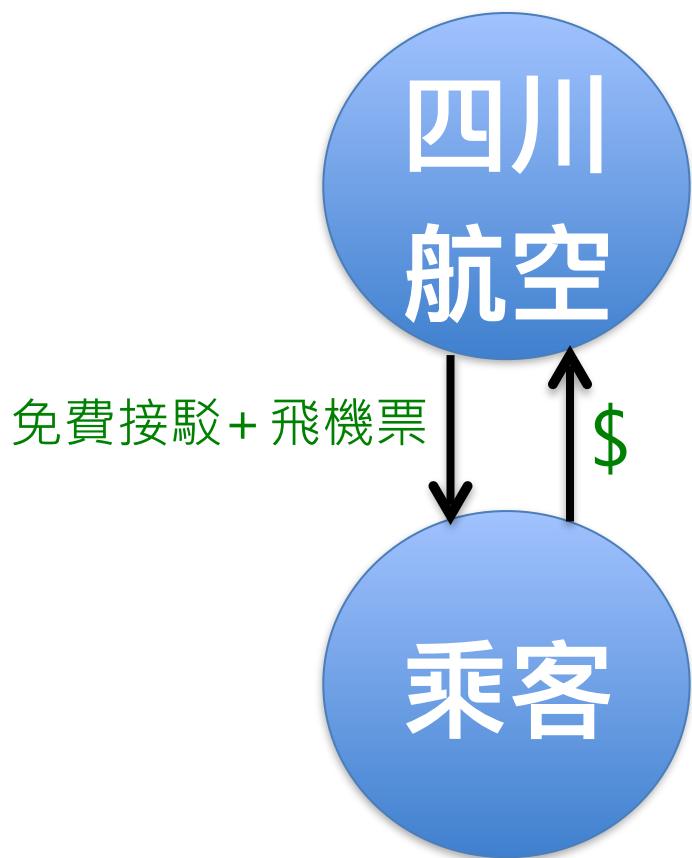


+

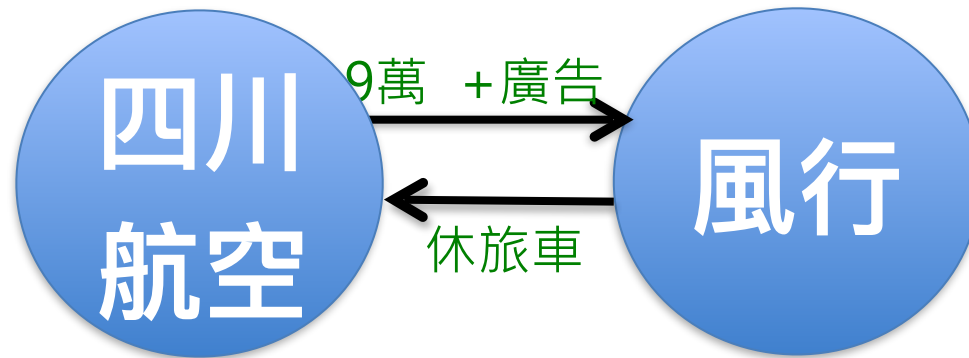




深入檢視商業性



- 如果你是乘客，你認為這樣的條件是否會促使你更願意購買四川航空的機票？



- 如果你是風行菱志汽車公司，你願意用這樣的條件與四川航空合作嗎？
(14.8萬 → 9萬+廣告)

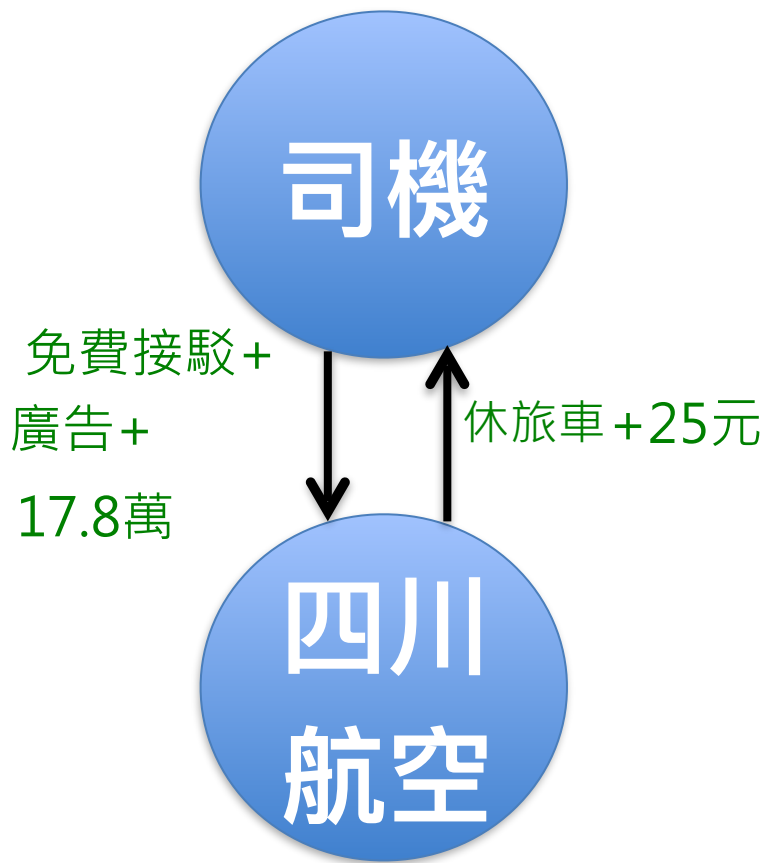
風行菱志的想法

- 若不合作：收入 = $14.8\text{萬} \times 150\text{台車} = 2,220\text{萬}$

- 若要合作：收入 = $9\text{萬} \times 150\text{台車} = 1,350\text{萬}$

但是增加了150名免費業務幫忙廣告，假設每人每月薪水3,000元，則一年可省540萬，同時假設四川航空每年200萬人次的廣告效益中，有0.1%的人購買同款汽車，則 $200\text{萬} \times 0.1\% \times 14.8\text{萬} = 2.96\text{億元}$ 。

$$(2,220 - 1,350) / 14.8 = 58.7 \quad ; \quad 58.7 / 200\text{萬} = 0.0029\%$$



- 如果你是司機，你願意用這樣的條件與四川航空合作嗎？

司機的想法

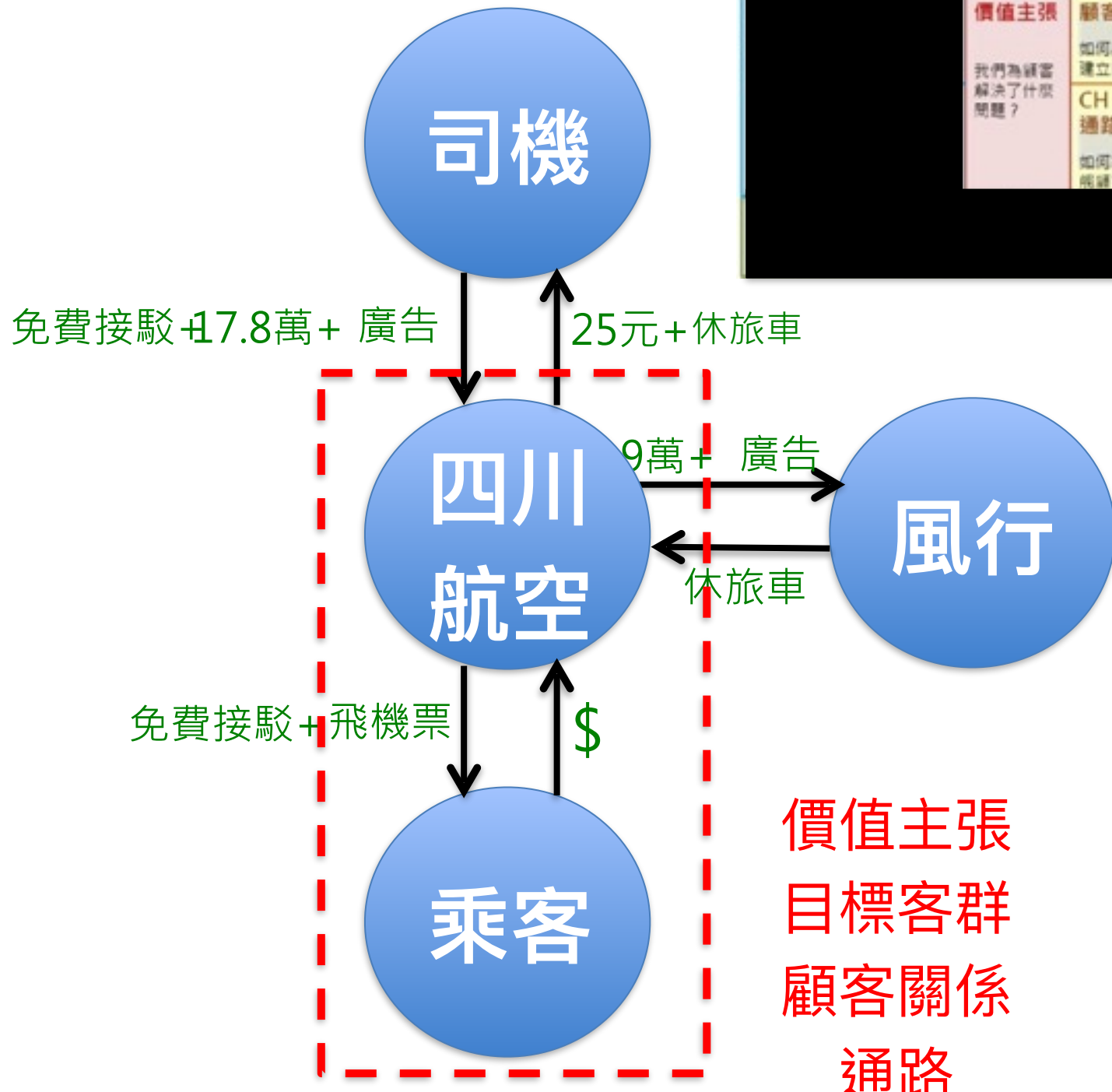
- 若不合作：沒工作，同時如果想當出租車司機，必須繳交一台轎車的錢當保證金，只有使用權沒有所有權，因為競爭之故，收入相當不穩定。
- 若合作：必須先支付17.8萬購買車子，但與四川航空約定每載一個乘客，就可以收25元。由於是免費送給乘客的，因此乘客是必定會搭乘，若以200萬人次計算，四川航空每年必須支付5,000萬給150名司機，相當於每位司機年收入有33.3萬(RMB)，即使砍一半的人次也有16.6萬(RMB)，若不計汽車的保養與汽油，大概只需要一年多一點就回本。

大哉問

- 既然風行汽車與司機，在這個商業模式中可以賺這麼多錢，為什麼四川航空不要自己賺？例如：可以談汽車銷售抽成、可以降低乘客補貼金額、提高賣休旅車的價格

RE模型與BMC的關係

VP 價值主張	CR 顧客關係	CS 目標客層
我們為顧客解決了什麼問題？	如何與顧客建立關係？	誰是最重要的顧客？
	CH 通路	
	如何有效接觸顧客？	



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?

Examples of key partnerships:
Strategic alliances
Co-branding
Distribution of products and services

Key Activities



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

Examples:
Production
Distribution
Platform Development

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?

Examples:
Product
Service
Convenience
Customization
Performance
Price
Risk Reduction
Social Benefits
Access to Network
Integration

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:
Personalized
Self-Service
Concierge
Communities
Co-creation
Automated
Physical Presence

Customer Segments



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

Examples:
Mass Market
Niche Market
Segmented
Individual
New Market Regions

重視顧客搭乘
的完整體驗

來往四川的旅客

以免費的接駁
服務，提供顧
客完整而美好
的旅途體驗

Key Resources



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

Examples of key resources:
Physical
Human
Financial
Intellectual
Social Capital
Channels
Infrastructure

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?

Examples of Channels:
Direct
Partners
Retailers
Sales Force
Company Website
Online Communities
Social Media
Email
Mobile Apps
Referrals

網路訂票
臨櫃訂票
旅行社訂票

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?

Examples of cost structure:
Fixed Costs
Variable Costs
Semi-variable Costs
Cost of Sales
Marketing
Research and Development
General and Administrative
Overhead
Distribution Costs
Interest on Debt

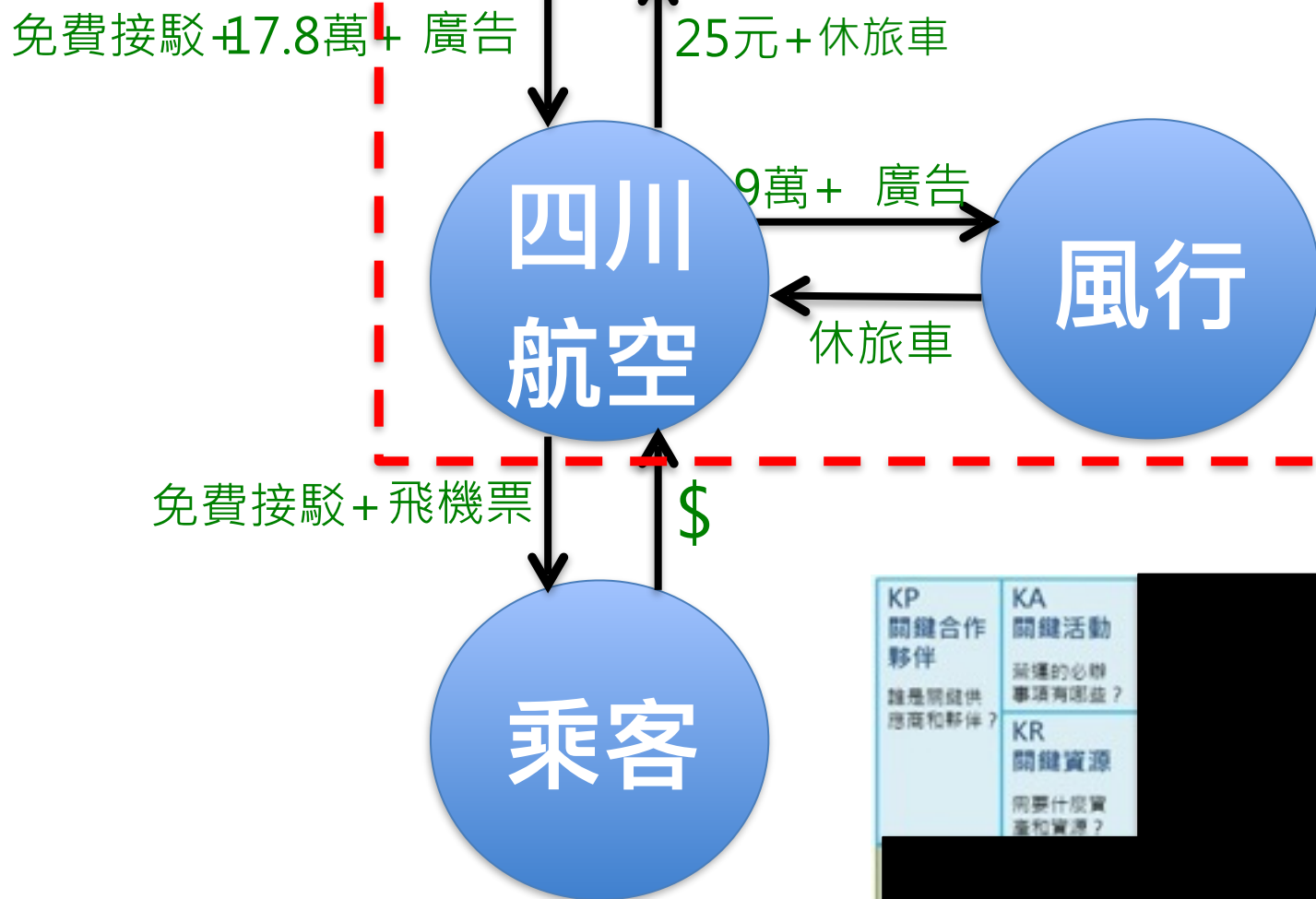
Revenue Streams



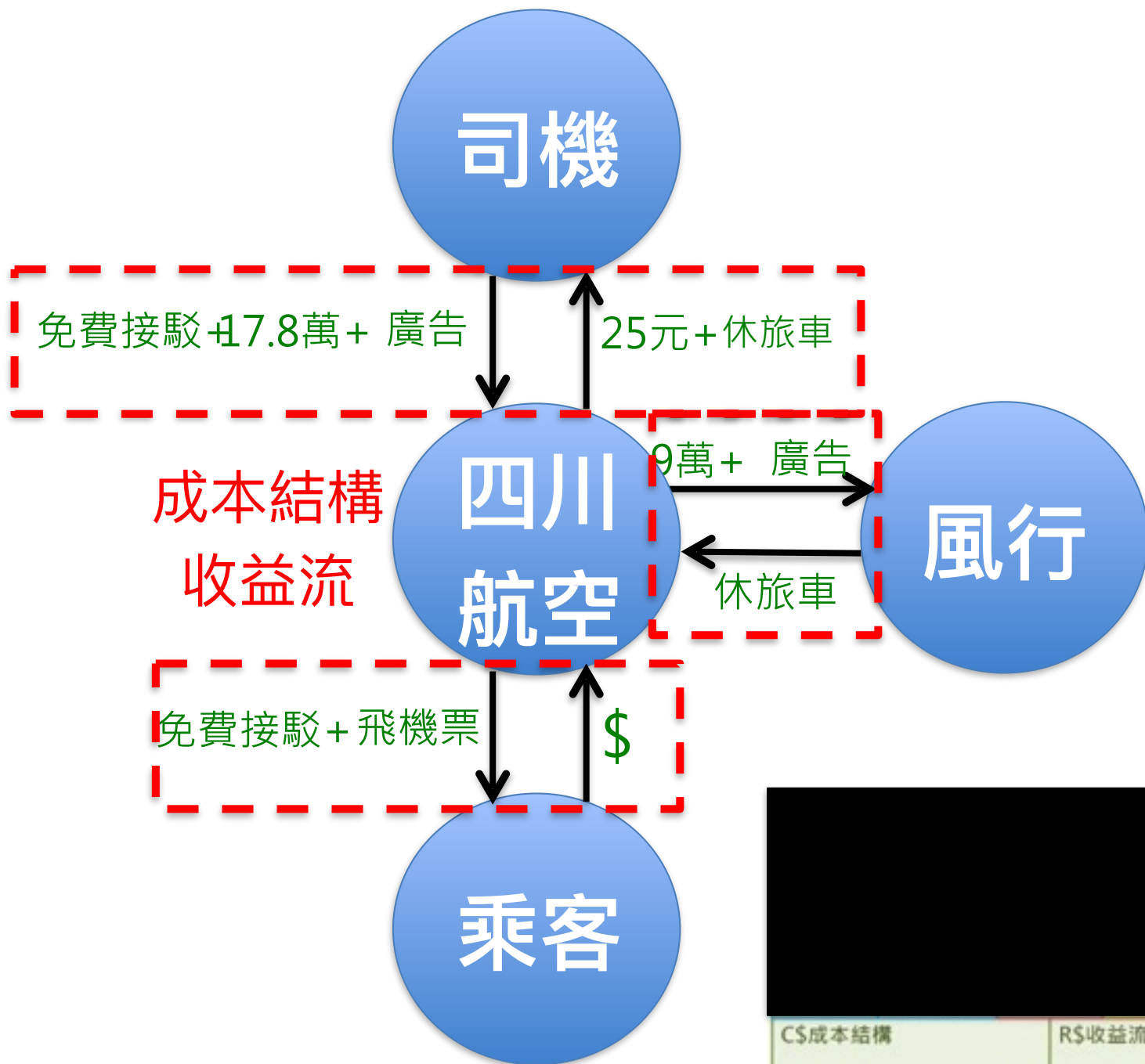
For what value are our customers really willing to pay?
For what do they currently pay?
How are they currently paying?
How would they prefer to pay?
How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?

Examples:
Product Sales
Service Fees
Licensing
Subscription
Advertising
Referrals
Commissions
Royalties
Leasing
Licensing
Franchising
Sponsorships
Advertising
Commissions
Royalties
Leasing
Licensing
Franchising
Sponsorships

關鍵夥伴
關鍵活動
關鍵資源



KP 關鍵合作夥伴	KA 關鍵活動
誰是關鍵供應商和夥伴？	營運的必聯事項有那些？
	KR 關鍵資源
	需要什麼資源和資源？



C\$成本結構	R\$收益流
既定成本、最應有的活動有哪些？	顧客付錢購買何價值、如何付費？

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?

Examples of key partnerships:
Distribution partnerships
Manufacturing partnerships
Partnerships of joint venture companies
Partnerships of joint venture companies

Key Activities



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

Examples:
Production
Distribution
Marketing
Administration

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?

Examples:
Product
Service
Performance
Convenience
Customization
Design
Price
Packaging
Brand Reputation
Social Media
Customer Loyalty

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:
Personalized
Self-Service
Automated customer service
Self-Service
Self-Service
Self-Service
Self-Service

Customer Segments



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

Examples:
Mass Market
Niche Market
Segment
Segment
Segment

Key Resources



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

Examples:
Human Resources
Physical
Financial
Intellectual
Social

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?

Examples:
Direct
Indirect
Direct
Indirect
Direct
Indirect
Direct
Indirect
Direct
Indirect

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?

Examples of cost structure:
Fixed Costs
Variable Costs
Semi-Variable Costs
Fixed Costs
Variable Costs
Semi-Variable Costs

Examples of cost structure:
Fixed Costs
Variable Costs
Semi-Variable Costs
Fixed Costs
Variable Costs
Semi-Variable Costs

1.接駁成本25元/位
2.購車成本9萬/台



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?

Examples:
Product
Service
Performance
Convenience
Customization
Design
Price
Packaging
Brand Reputation
Social Media
Customer Loyalty

Examples:
Product
Service
Performance
Convenience
Customization
Design
Price
Packaging
Brand Reputation
Social Media
Customer Loyalty

1.機票收入
2.購車價差(17.8-9)



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?

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Partners

Key Activities



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

1.購置休旅車

2.招聘司機

司機協助廣告

賣車給司機

司機廣告訓練

Key Resources



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

1.150台休旅車

2.買車的資金

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?

以免費的接駁
服務，提供顧
客完整而美好
的旅途體驗

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?

重視顧客搭乘
的完整體驗

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?

網路訂票
臨櫃訂票
旅行社訂票

Customer Segments



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

來往四川的旅客

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?

Cost Structure

Cost Structure

Cost Structure

Cost Structure

Cost Structure

Cost Structure

Cost Structure

Cost Structure

Cost Structure

Cost Structure

Cost Structure

1.接駁成本25元/位

2.購車成本9萬/台

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?

Revenue Streams

Revenue Streams

Revenue Streams

Revenue Streams

Revenue Streams

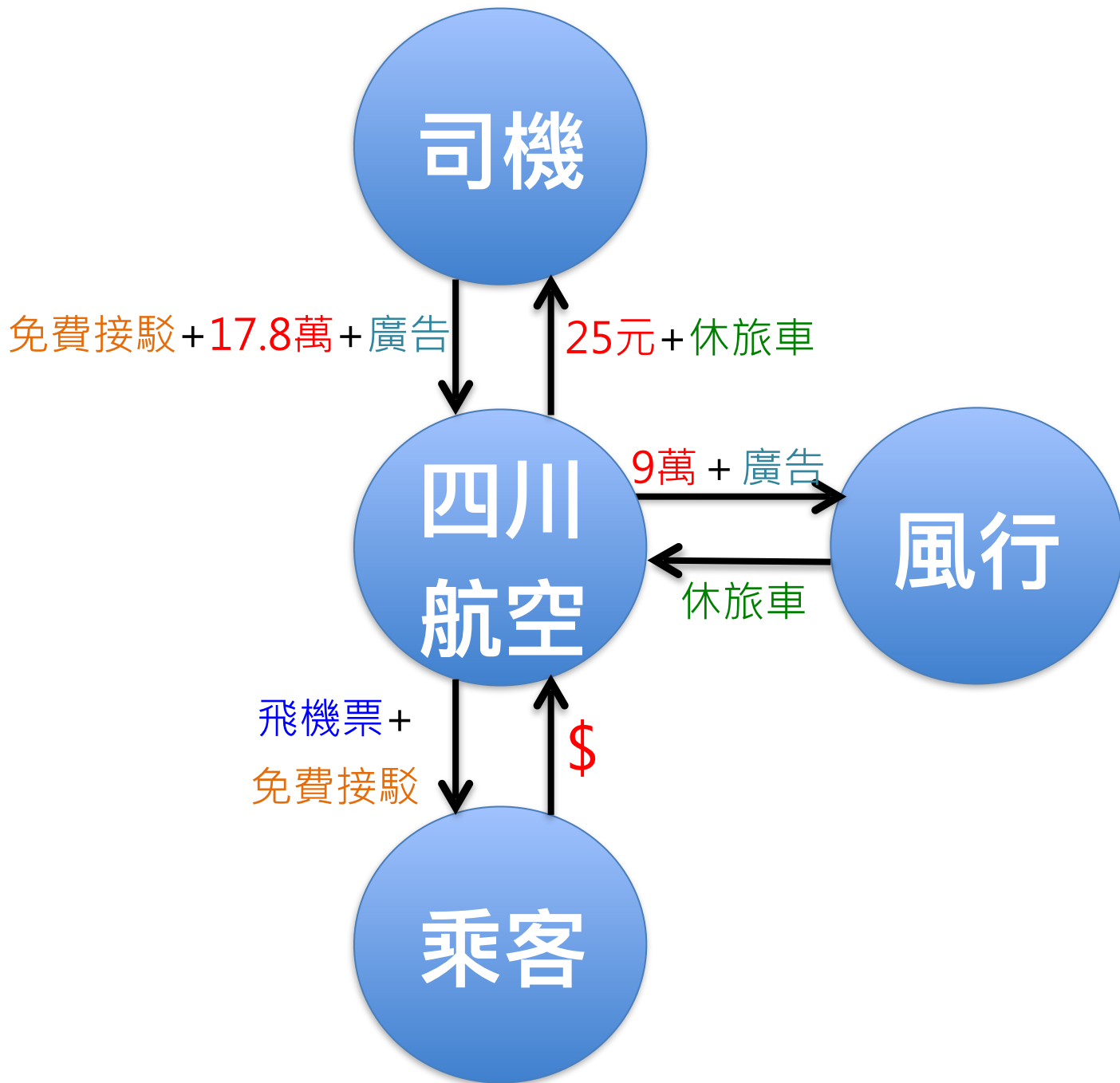
Revenue Streams

Revenue Streams

Revenue Streams

1.機票收入

2.購車價差(17.8-9)



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 are interlocking and have a slightly textured appearance.

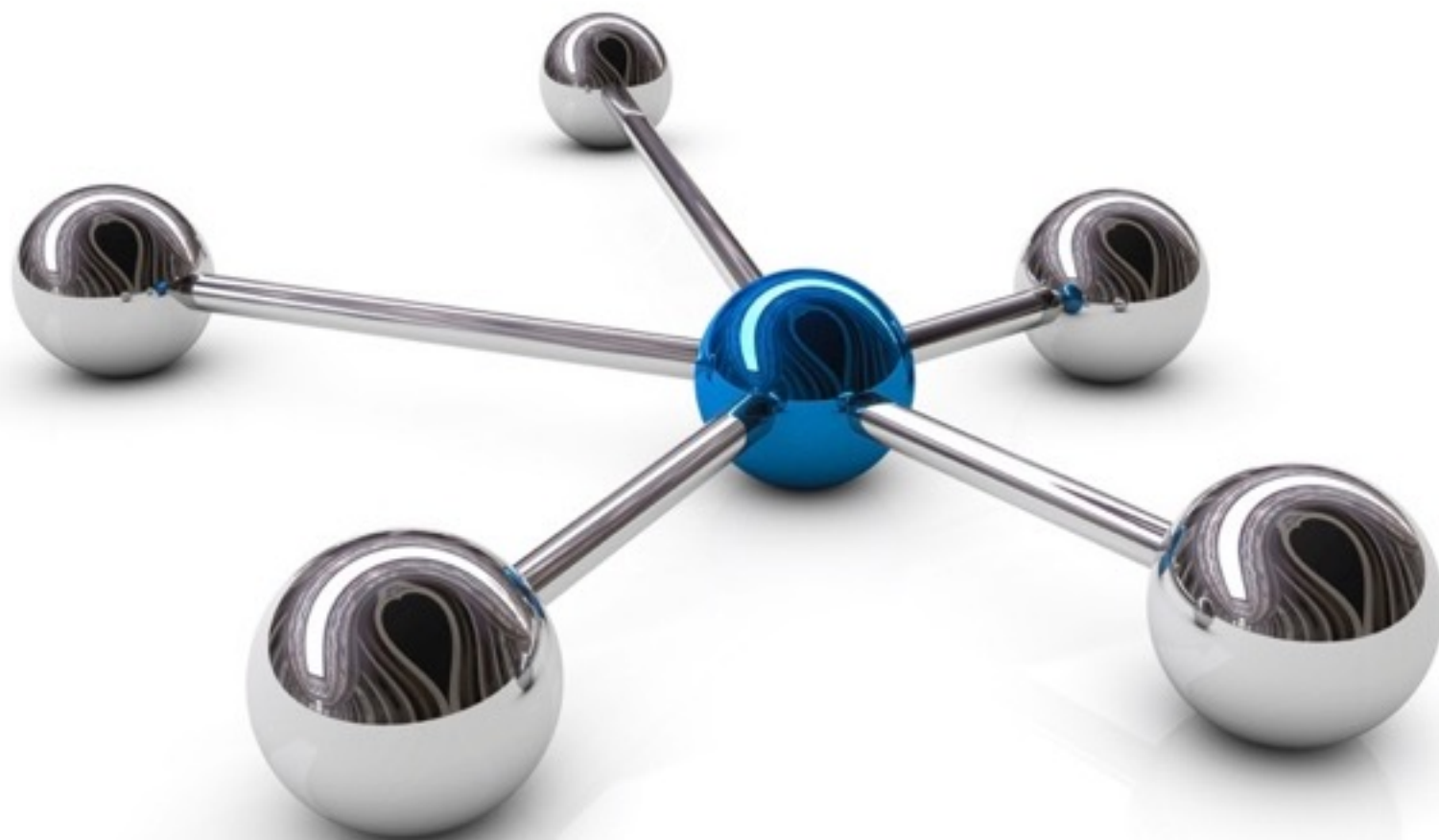
結語



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 skyscrapers, one with a blue glass facade and the other with a red and white patterned facade. In the foreground, two hands in business suits are shaking, symbolizing a deal or agreement. The sky is blue with some clouds.

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。

商業性

1.讓利

2.不要什麼錢都想賺

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





粉絲團：大倫物語

歡迎加入，謝謝大家



洪大倫

更新資料

查看活動紀錄 10+



動態時報

關於

朋友 4,799

相片

更多 ▾

你是否有想要加上的暱稱（或出生姓名）？ ✕

... 396 個待審核項目

✎ 狀態 📷 相片／影片 ▶ 生活要事

在想什麼？