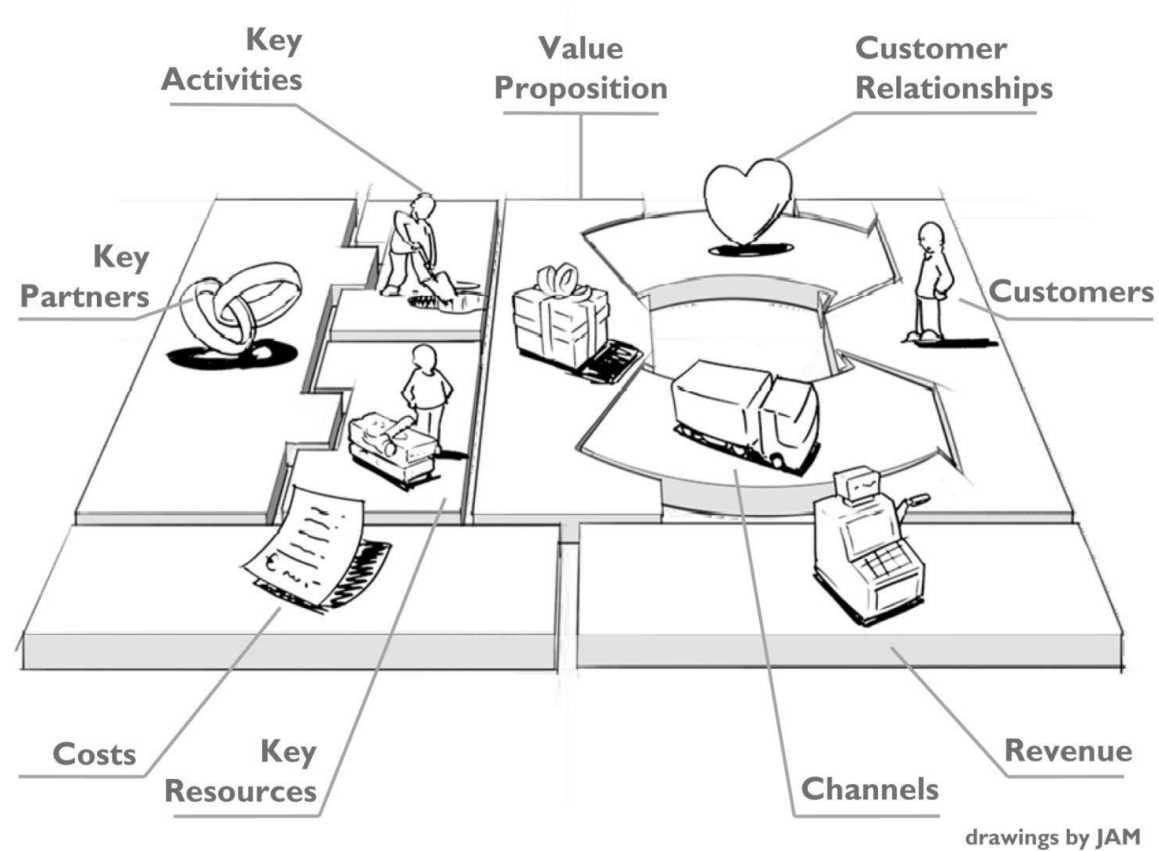


請用商業模式來說服我—

商業模式決定成敗





好伴社計
Happen Social Design

用社會創新方法解決複雜問題的策略顧問公司

營運長 周家緯

策略

實方案

設計「看不見」卻很重要的東西

企劃

社 會 設 計

透過開放參與、可持續調整的設計歷程，
提出能共同長遠解決社會問題的實作方案

講師的來歷



周家緯 | 台中人
tonychou0215@gmail.com

好伴社計 共同創辦人/營運長

青創世代—台中舊城創業育成計劃團隊顧問

臺中市摘星計畫創業培力初階輔導課程講師

尤努斯社會企業中心社會創業家工作坊講師

P&G寶僑家品銷售業務部 客戶經理

台灣大學工商管理學系企業管理組

喜歡聊天但是不刻意、喜歡交流但是不雞婆、
喜歡寫作但是不呻吟、喜歡商業但是不耍賤。

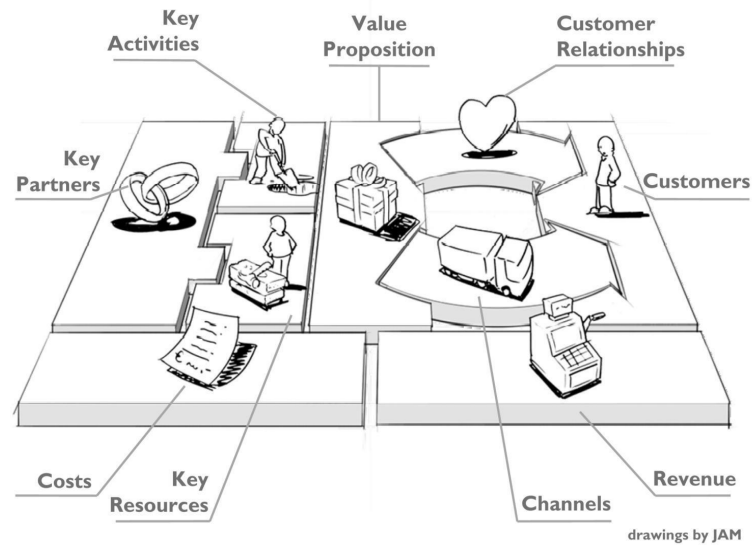
為什麼要學商業模式？

- ✓ 商業模式可以更快的綜觀全局
- ✓ 商業模式是有機的藍圖
- ✓ 商業模式創新需要共同語言



今日學習重點

- 熟悉商業模式的九個構成要素
- 認識商業模式創新的方法
- 畫出你的精實畫布



熟悉並學會用商業模式圖



KP
關鍵夥伴



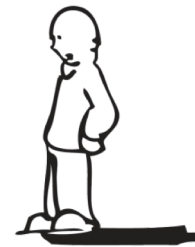
KA
關鍵活動



VP
價值主張



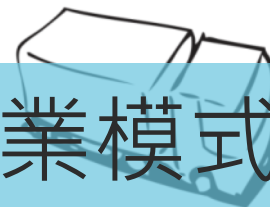
CR
顧客關係



CS
目標客層



KR
關鍵資源



CH
通路



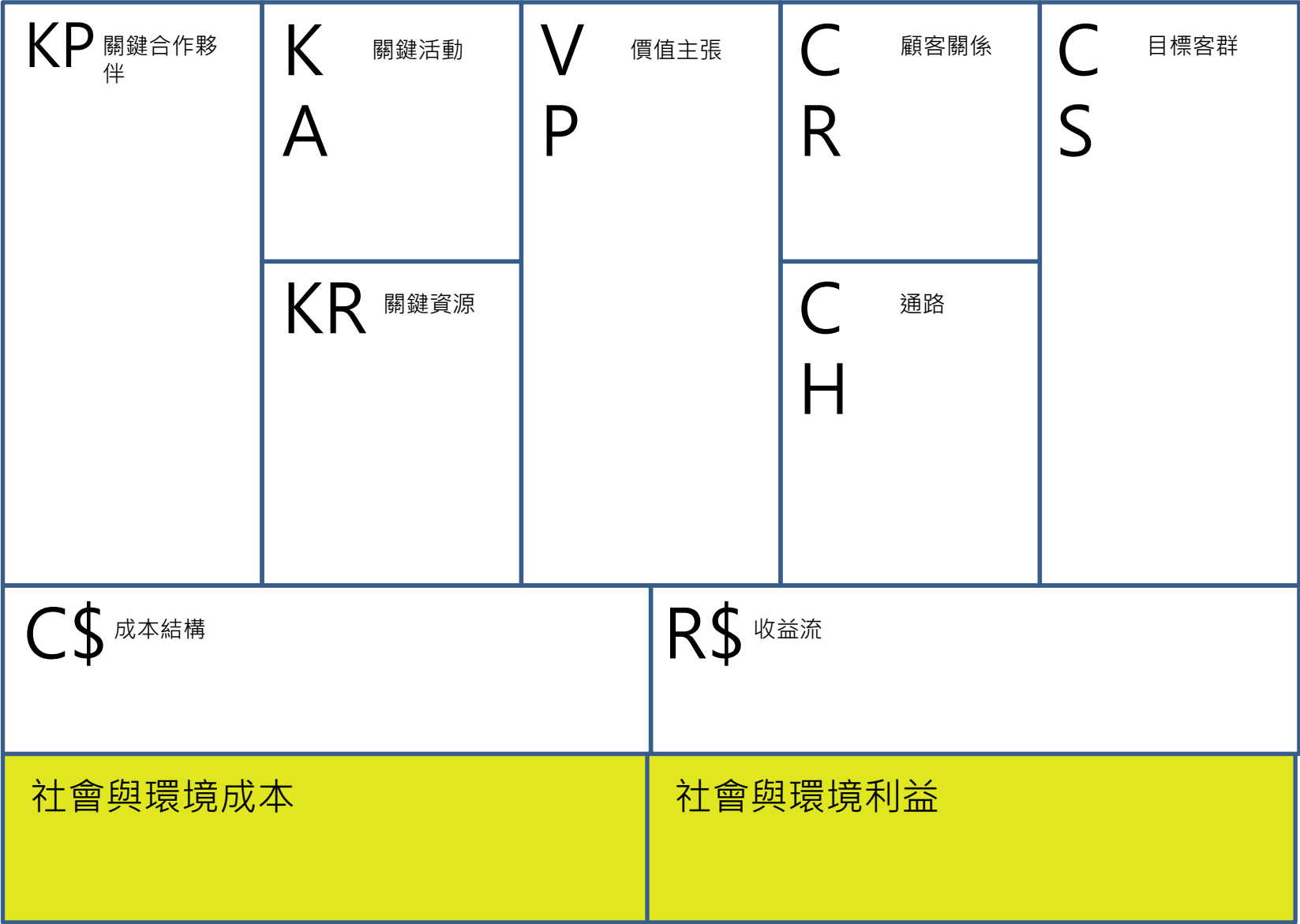
C\$成本結構



R\$收益流

這是你們熟悉的商業模式

商業模式 X 社會創新



問題 前三大問題	解決方案 前三大功能	獨特價值 主張 陳述你為何與眾不同且受矚目的清晰、有說服力的單一訊息	不公平競爭 優勢 無法輕易被複製或達成	顧客區隔 目標客群
	關鍵指標 要評估的關鍵活動		通路 接觸顧客的路徑	
今天要介紹的商業模式：精實畫布(Lean Canvas)				
成本結構			收益來源	
社會與環境成本			社會與環境利益	

這是我們今天要介紹的商業模式：精實畫布(Lean Canvas)

如何選擇合適的商業模式畫布？

KP 關鍵合作夥伴	KA 關鍵活動	VP 價值主張	CR 顧客關係	CS 目標客群
	KR 關鍵資源		CH 通路	
C\$ 成本結構		R\$ 收益流		
社會與環境成本		社會與環境利益		

Business Model Canvas
By Alex Osterwalder

適合了解企業現況、找到創新突破口

問題 前三大問題	解決方案 前三大功能	獨特價值 主張 陳述你為何與眾不同且受矚目的清晰、有說服力的單一訊息	不公平競爭 優勢 無法輕易被複製或達成	顧客區隔 目標客群
	關鍵指標 要評估的關鍵活動		通路 接觸顧客的路徑	
成本結構			收益來源	
社會與環境成本			社會與環境利益	

Lean Canvas
By Ash Maurya

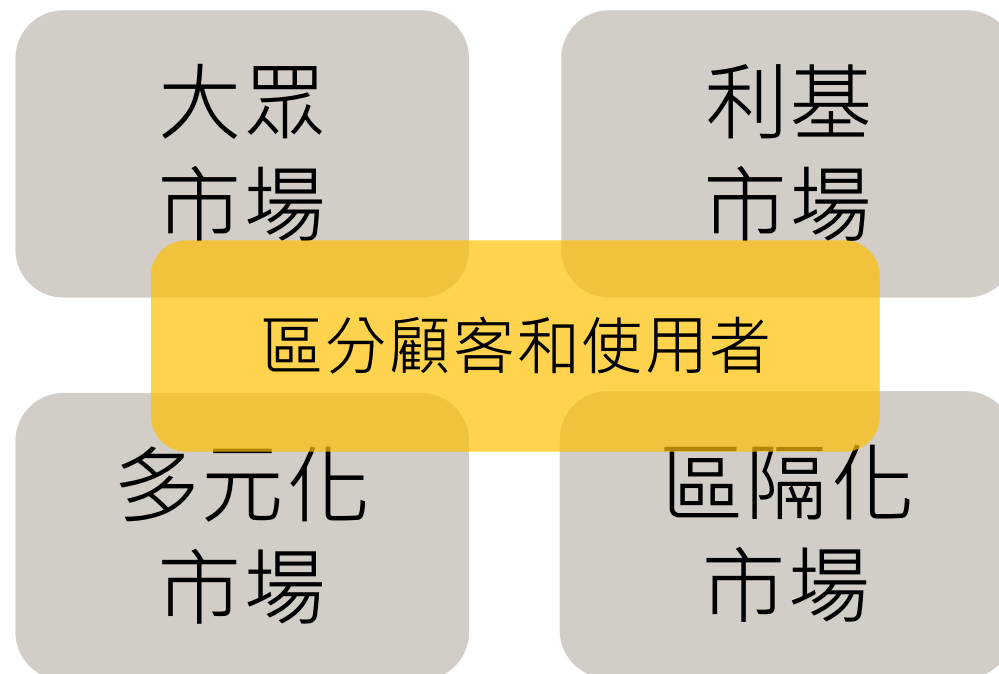
適合從零開始，逐步驗證調整

不要再背了，順著你的商業邏輯吧

問題 前三大問題	解決方案 前三大功能	獨特價值 主張 陳述你為何與眾不同且受矚目的清晰、有說服力的單一訊息	不公平競爭 優勢 無法輕易被複製或達成	顧客區隔 目標客群
	關鍵指標 要評估的關鍵活動		通路 接觸顧客的路徑	
成本結構			收益來源	

顧客區隔

一個企業鎖定為目標，要接觸或服務的個人或組織群體。



問題

針對你的目標客群，描述需要解決的前一到三大問題(顧客的痛點)

不想要的結果、功能和特性

功能性痛點
社交性痛點
情緒性痛點
不喜歡的特質

「解決方案行不通」
「這樣做好丟臉」
「每次做都不開心」
「設計得太醜」

障礙

無法開始進行任務
拖累進度的事

「我沒有時間好好做事」
「我無力負擔既有的解決方案」

風險

可能出錯的事情
有嚴重後果的事情

「出現安全漏洞會使我們損失慘重」

獨特價值主張

你的產品有何不同以及為什麼值得眾人矚目

- ✓ 新穎
- ✓ 效能
- ✓ 客製化
- ✓ 把事情搞定
- ✓ 設計
- ✓ 品牌/地位
- ✓ 價格
- ✓ 成本降低
- ✓ 風險降低
- ✓ 可及性
- ✓ 便利性/易用性

回答什麼，誰，
以及為什麼

解決方案

有哪些方法、功能可以處理目標客群的問題？

必要獲益

手機可以打電話

預期獲益

手機的外型設計
精美

渴求獲益

手機與其他裝置相容

意料外獲益

手機可以觸控螢幕

通路

一家公司如何和目標客群溝通、接觸，以傳達其獨特價值主張和解決方案。

通路型態			通路階段				
自有	直接	人力銷售	1.認知 如何提高顧客對本公司產品與服務的認知？	2.評估 如何協助顧客評估本公司的價值主張？	3.購買 如何讓顧客購買特定的產品與服務？	4.傳遞 如何將本公司的價值主張傳達給顧客？	5.售後 如何提供顧客售後服務？
		網路銷售					
合夥	間接	自有商店					
		合夥商店					
		批發商					

收益流

一家公司從每個客層所產生的現金。

一次性收益

常續性收益

\$ 資產銷售

\$ 使用費

\$ 會員費

\$ 租賃費

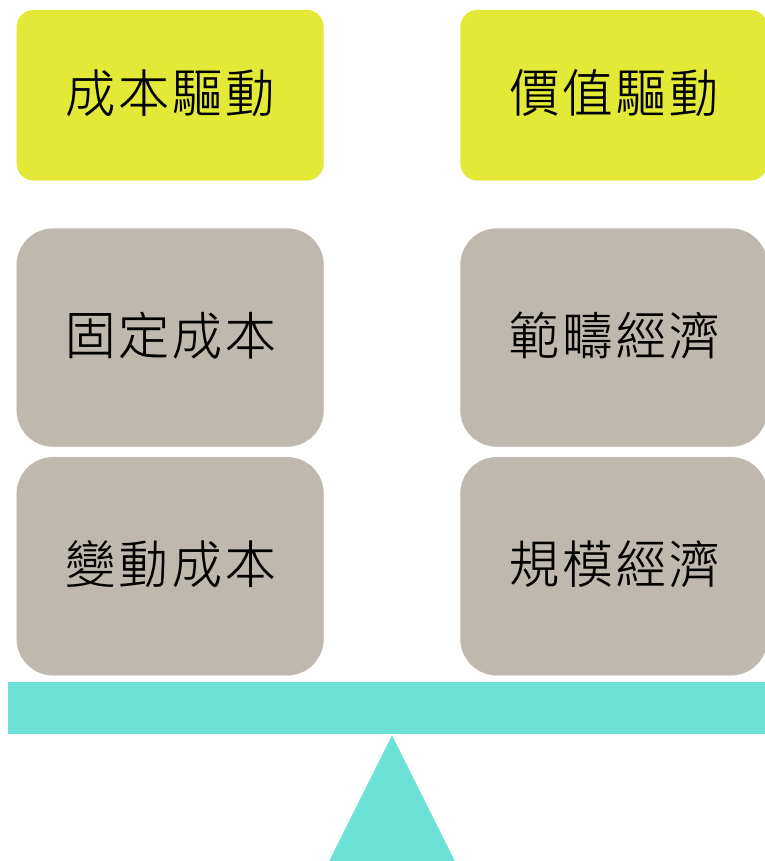
\$ 授權費

\$ 仲介費

\$ 廣告

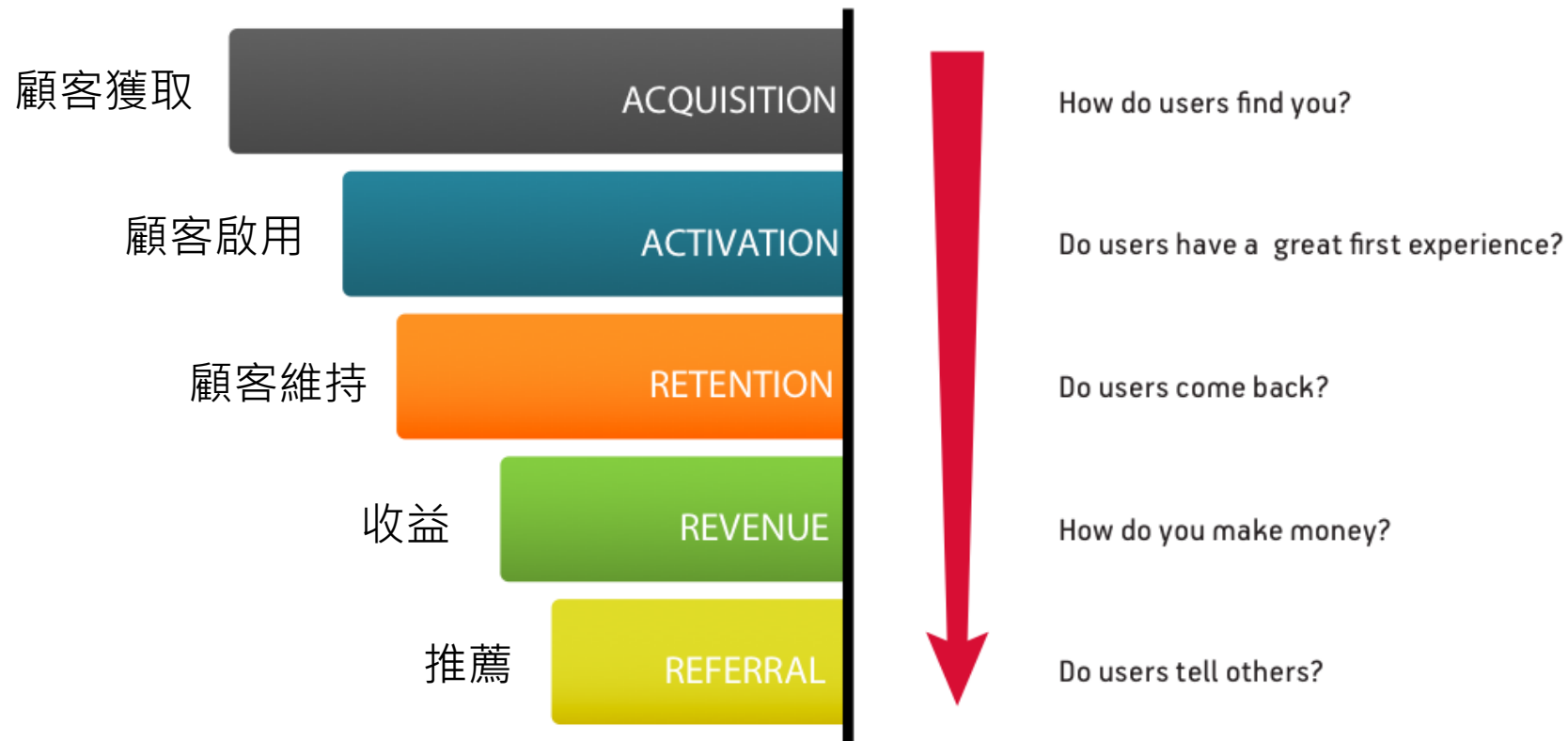
成本結構

運作一個商業模式，會發生的所有成本。



關鍵指標

用來衡量商業模式目前執行狀況的量化或質化指標



SROI和影響力評估也是衡量的重要原則和方法

不公平競爭優勢

無法輕易被複製或達成的優勢

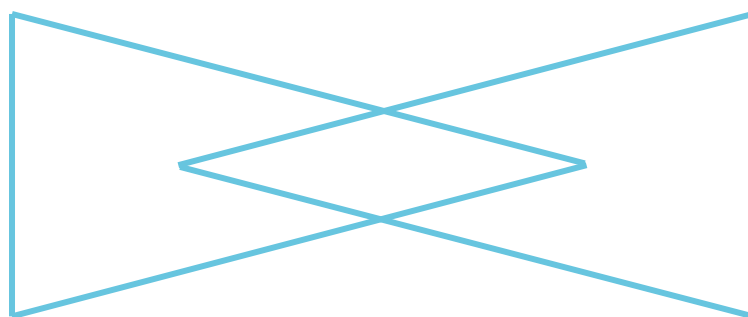
- ✓ 掌握內部訊息
- ✓ 適當的專家背書
- ✓ 夢幻團隊
- ✓ 個人權威
- ✓ 大規模網路效應
- ✓ 社群
- ✓ 既有顧客
- ✓ SEO排名
- ✓ 價值觀

一開始可能是空著，但你必須持續思考這個問題

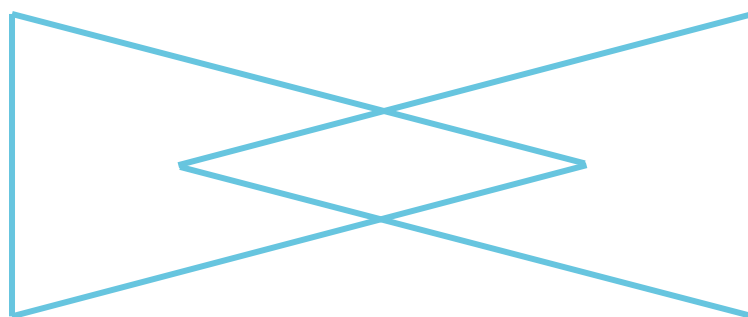
這是我們今天要介紹的商業模式：精實畫布(Lean Canvas)

問題 前三大問題	解決方案 前三大功能	獨特價值 主張 陳述你為何與眾不同且受矚目的清晰、有說服力的單一訊息	不公平競爭 優勢 無法輕易被複製或達成	顧客區隔 目標客群
	關鍵指標 要評估的關鍵活動		通路 接觸顧客的路徑	
成本結構			收益來源	
社會與環境成本			社會與環境利益	

- ✓ 一口氣畫完
- ✓ 有些方框空著也沒關係
- ✓ 簡明扼要
- ✓ 當下思維

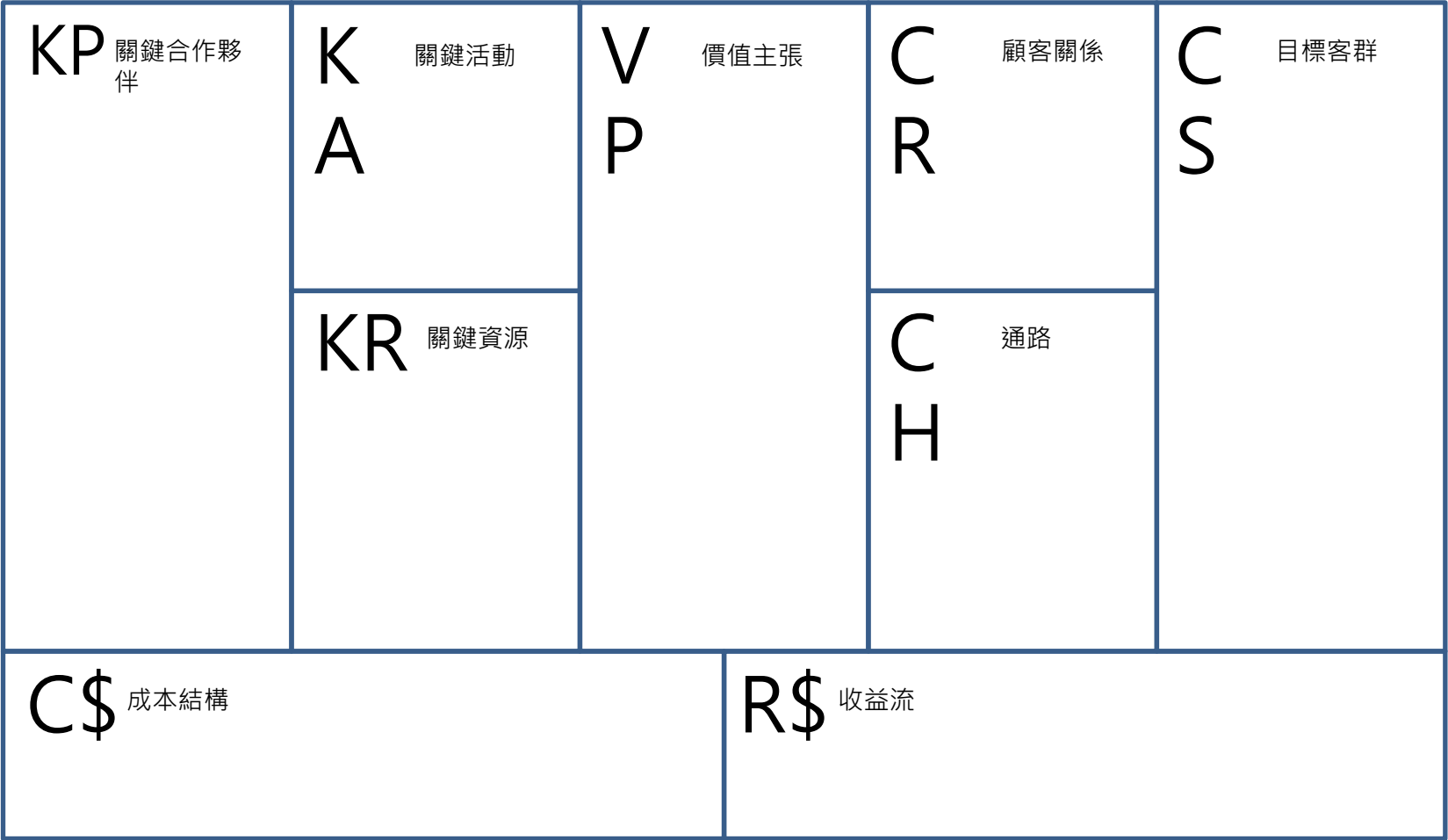


中場休息



藉由商業模式圖找出創新機會點

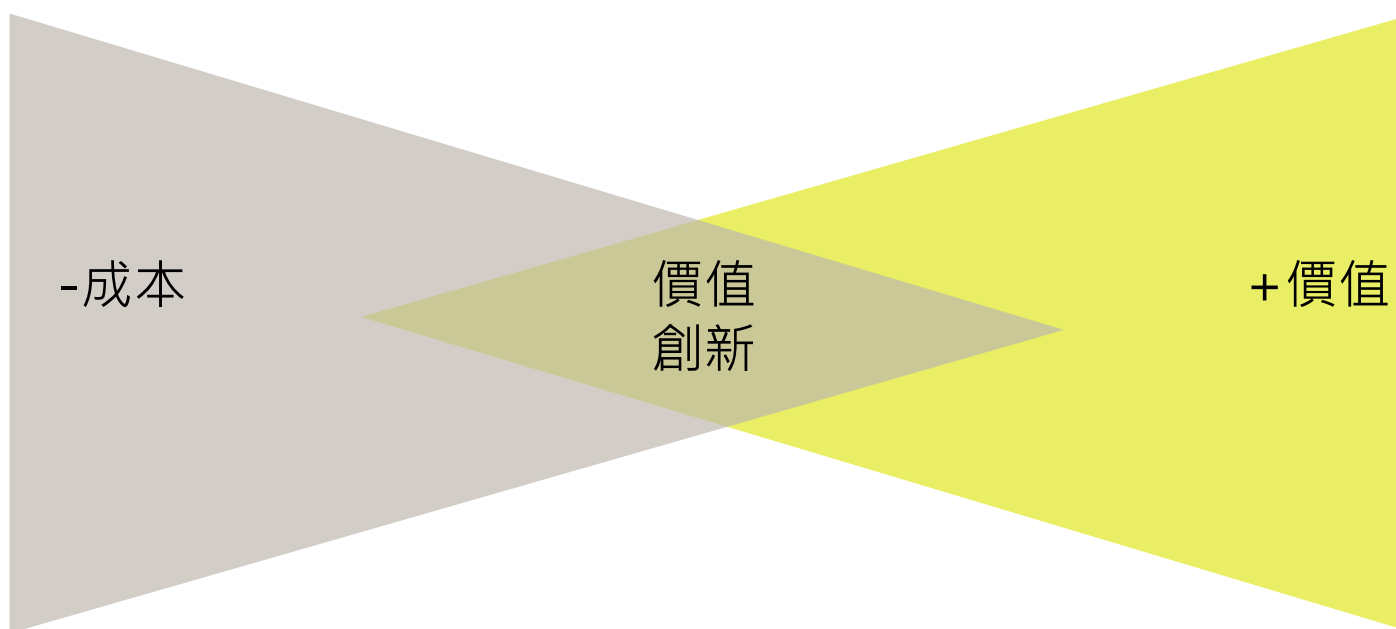
商業模式創新



創新：從商業模式觀點看藍海策略

藍海策略的重點在於價值創新——

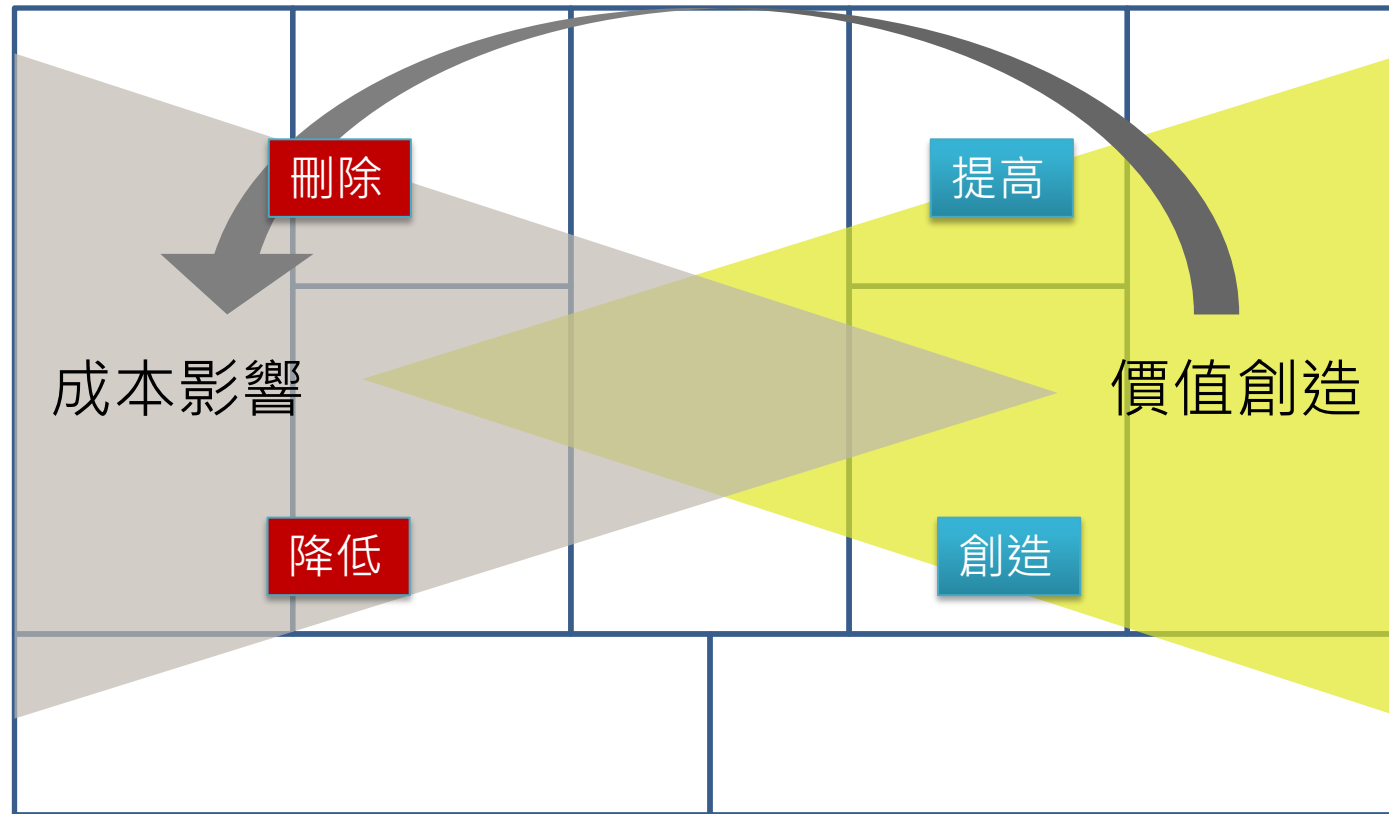
如何同時創造價值，又能降低成本？



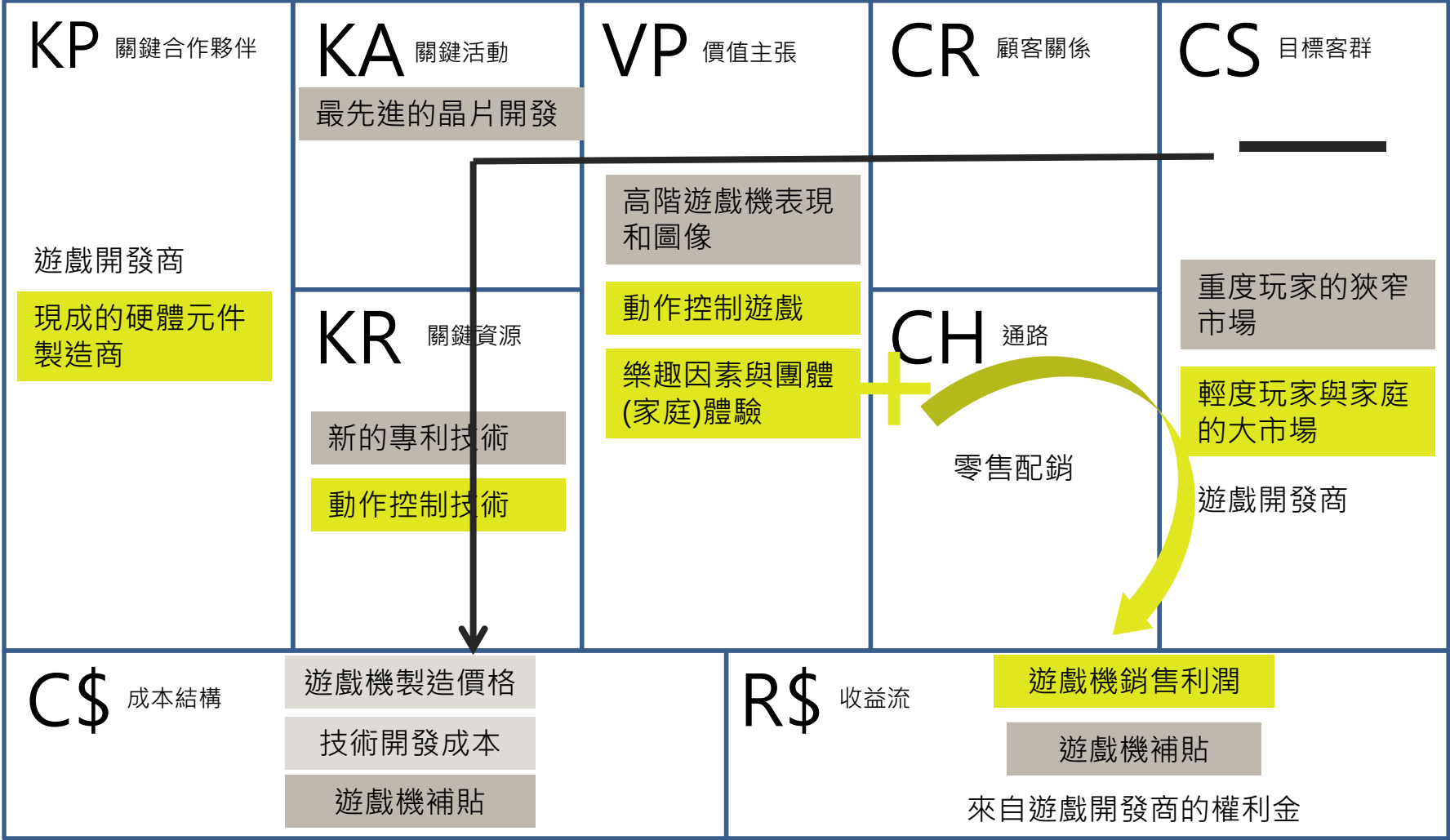
「四項行動架構」的分析工具

刪除	提高
你的產業長期以來的競爭因素中，有哪些可以刪除？	哪些因素應該提高到遠高於產業標準？
降低	創造
哪些因素應該降低到遠低於產業標準？	哪些是產業目前沒有、但應該被創造出來的因素？

將藍海策略融入商業模式圖



實例：任天堂Wii



刪除 降低 創造 不變

找到商業模式創新的震央

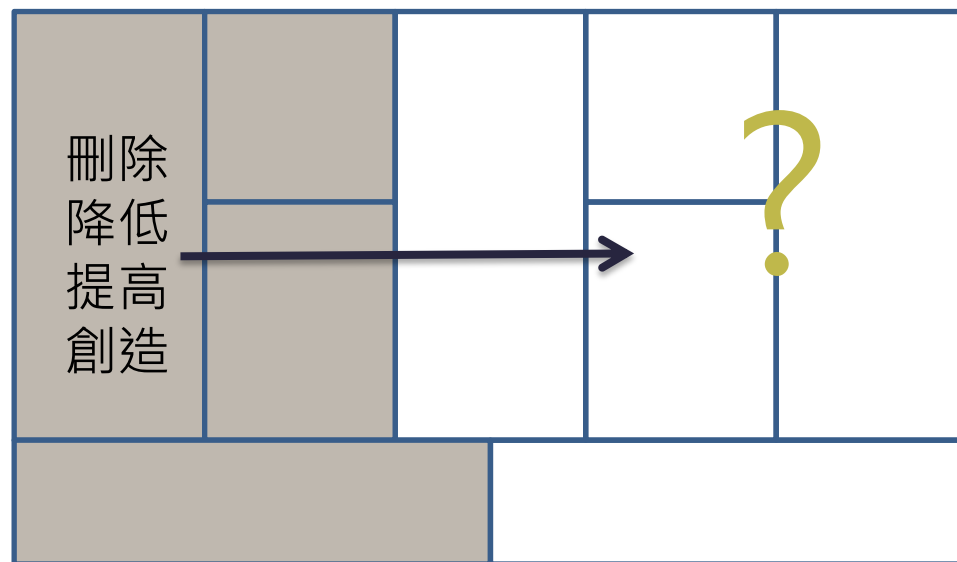
利用四項行動架構對商業模式提問，可以從三個觀點出發：

探索成本的
影響

探索價值主
張的影響

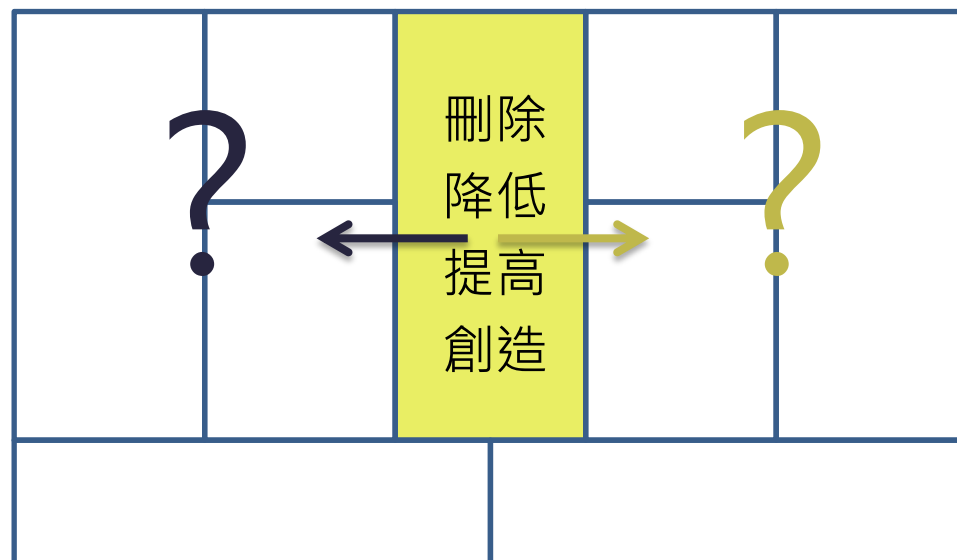
探索顧客的
影響

探索成本的影響



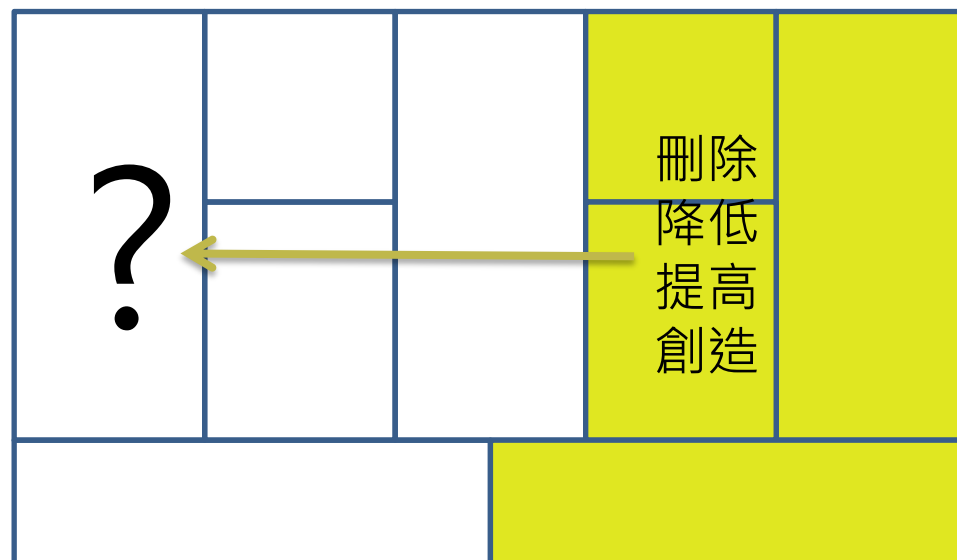
- 哪些活動、資源、合夥關係的成本最高？
- 如果你降低或刪除某些成本因素，會發生什麼事？
- 如何以成本較低的元素，去取代降低或刪除昂貴資源、活動、合夥關係所損失的價值？
- 新的投資計畫會創造出什麼價值？

探索價值主張的影響



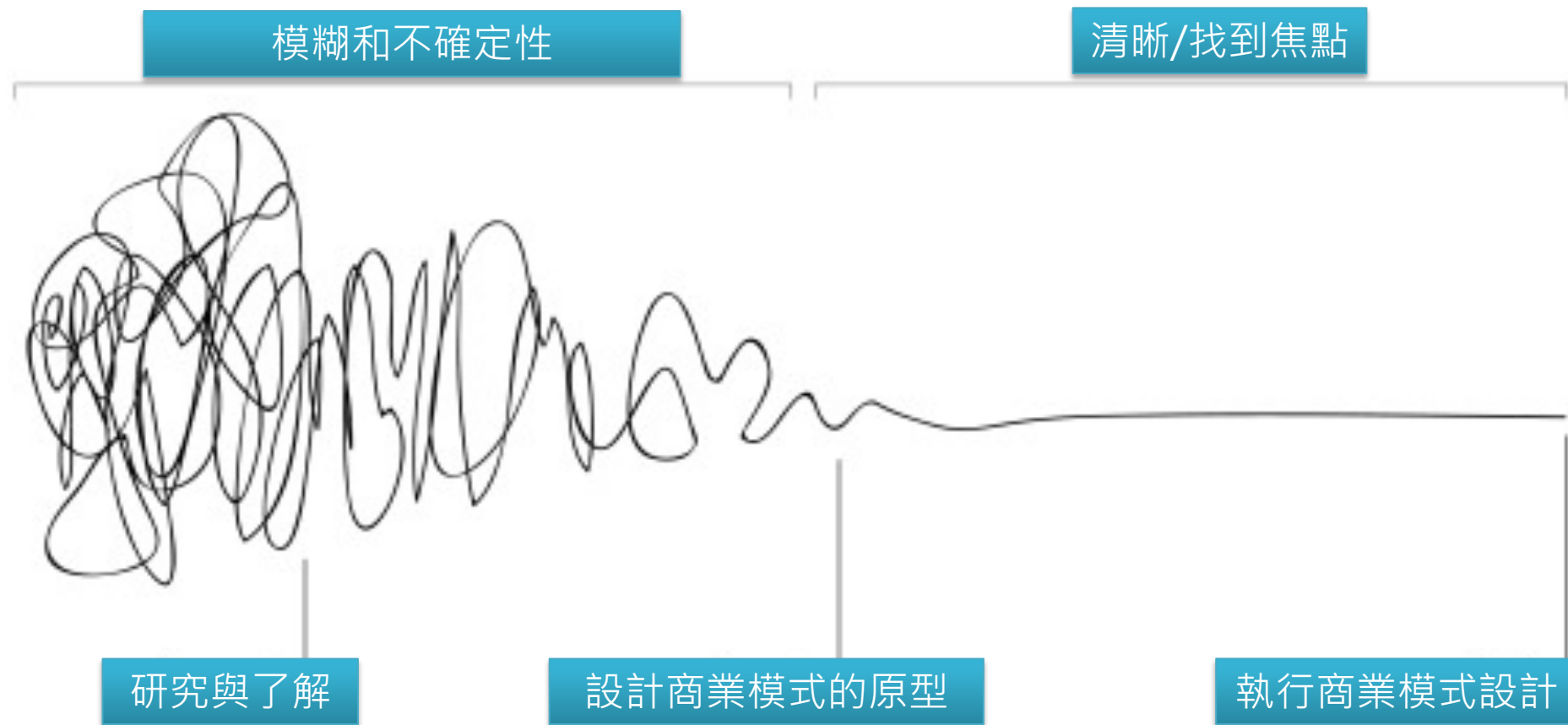
- 有哪些價值較低的特色或服務可以刪除或降低？
- 可以加強創造出哪些特色或服務，以製造出對顧客有價值的新體驗？
- 價值主張的改變，對成本有何影響？
- 價值主張的改變，會如何影響商業模式中的顧客端？

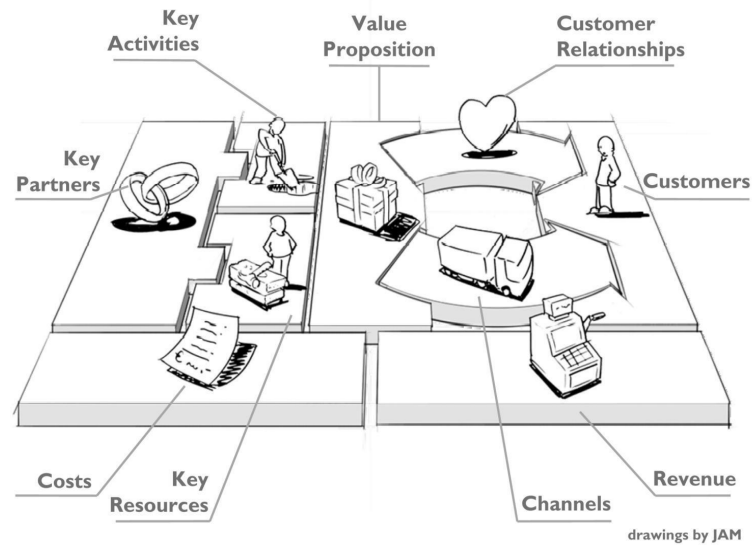
探索顧客的影響



- 你可以專注於哪些新的目標客層？又有哪些客層可以考慮降低或刪除？
- 針對新目標客層真正該做的是哪些事？
- 這些顧客偏好的接觸方式是什麼？他們期望有什麼樣的顧客關係？
- 服務新的目標客層，對成本有何影響？

商業模式的設計態度



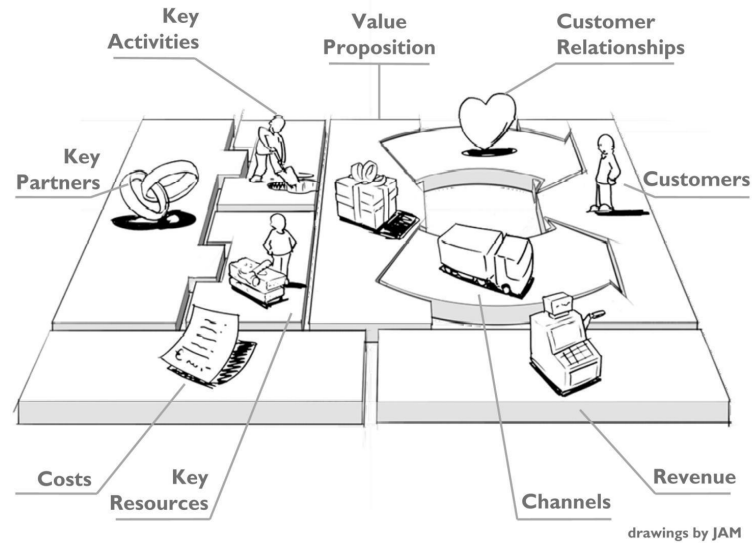


畫出你的精實畫布吧！

這是我們今天要介紹的商業模式：精實畫布(Lean Canvas)

問題 前三大問題	解決方案 前三大功能	獨特價值 主張 陳述你為何與眾不同且受矚目的清晰、有說服力的單一訊息	不公平競爭 優勢 無法輕易被複製或達成	顧客區隔 目標客群
	關鍵指標 要評估的關鍵活動		通路 接觸顧客的路徑	
成本結構		收益來源		
社會與環境成本		社會與環境利益		

- ✓ 一口氣畫完
- ✓ 有些方框空著也沒關係
- ✓ 簡明扼要
- ✓ 當下思維



Thank You!



好伴社計
Happen Social Design

用社會創新方法解決複雜問題的策略顧問公司

營運長 周家緯