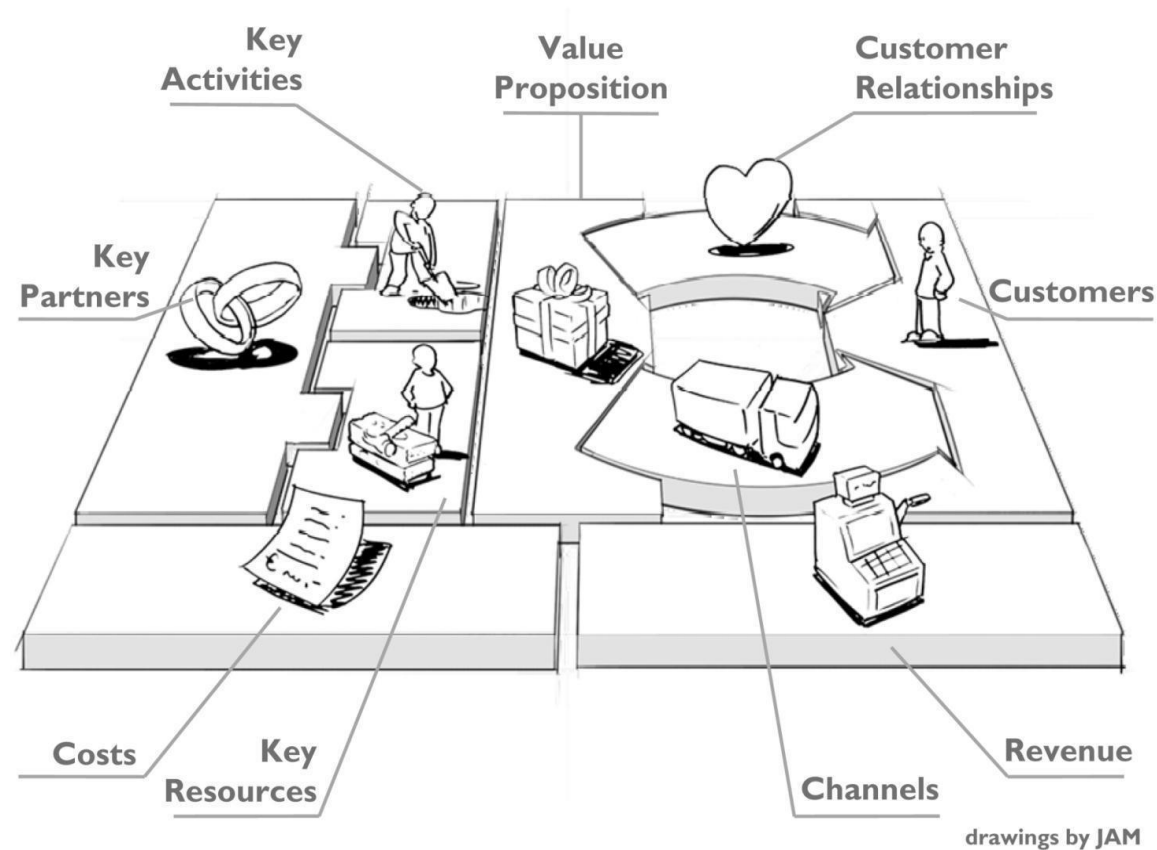


商業模式解碼——

社會企業，遊走在公益與獲利的兩端



2017 U-start 社會企業育成工作坊

2017.08.31 | 好伴社計/益益社創 周家緯

講師的來歷



周家緯 | 台中人
tonychou0215@gmail.com

益益社創 共同創辦人

好伴社計 共同創辦人

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？

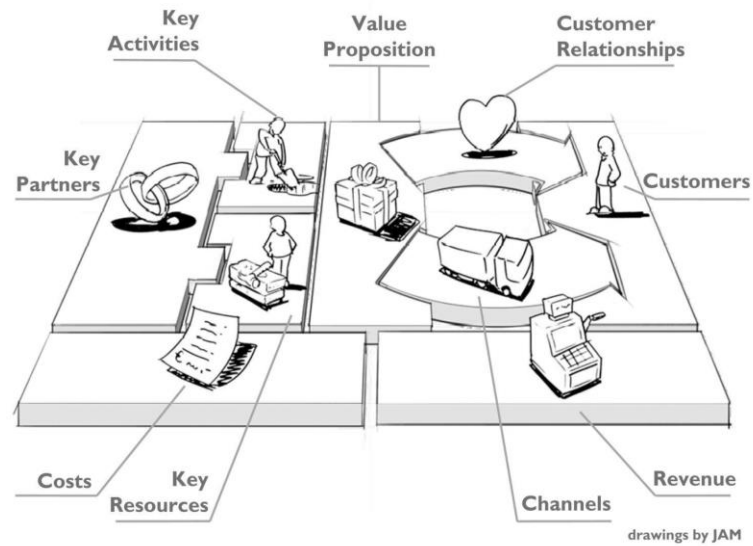


- ✓ 商業模式可以更快的綜觀全局
- ✓ 商業模式是有機的藍圖
- ✓ 商業模式創新需要共同語言

社會企業的商業模式有什麼特別之處？

有，更難

先有「社會」再想「企業」，還是
先有「企業」再想「社會」？



熟悉並學會用商業模式圖



KP
關鍵夥伴



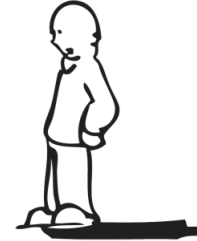
KA
關鍵活動



VP
價值主張



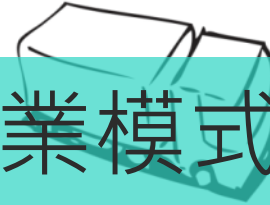
CR
顧客關係



CS
目標客層



KR
關鍵資源



CH
通路



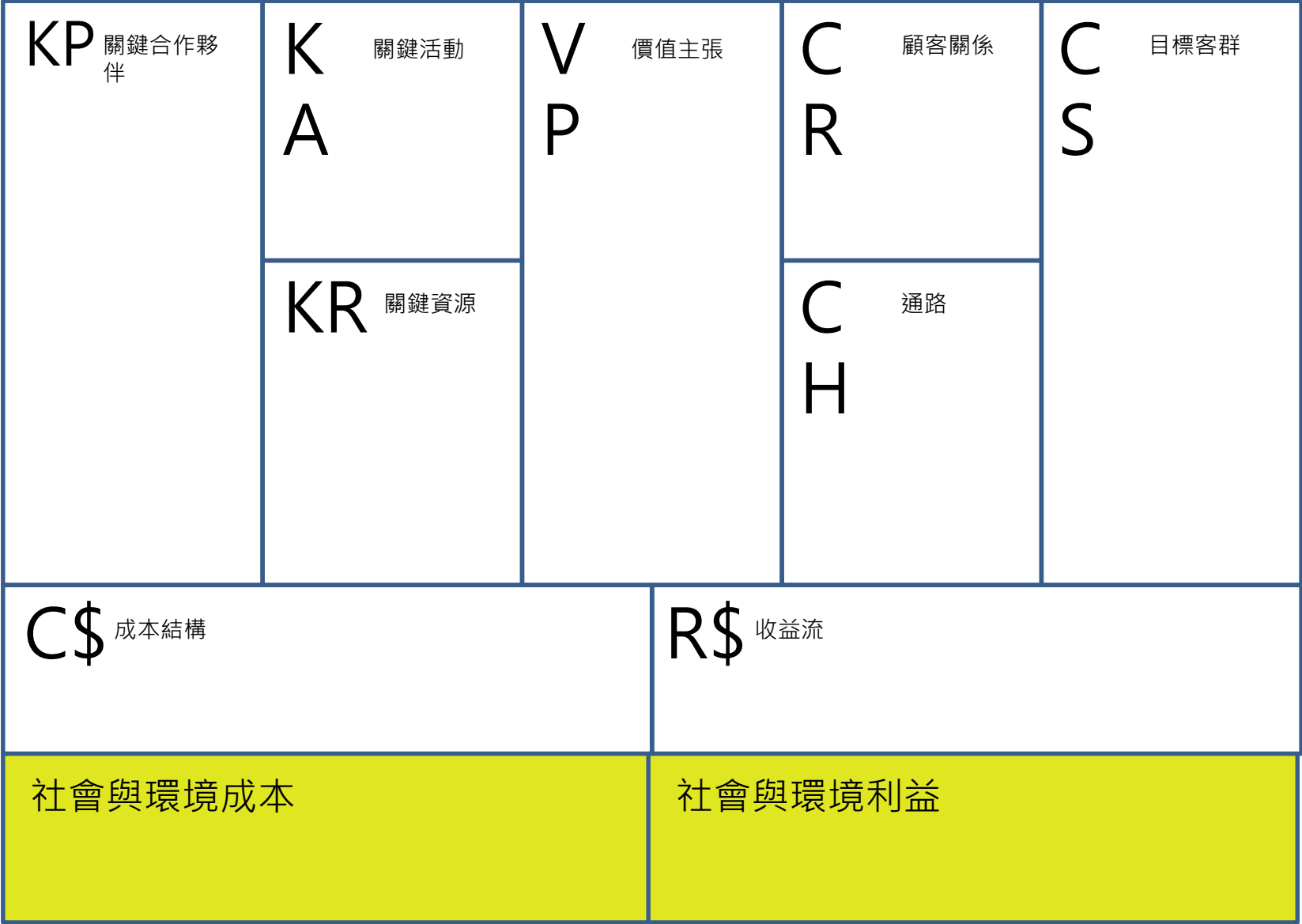
C\$成本結構



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)

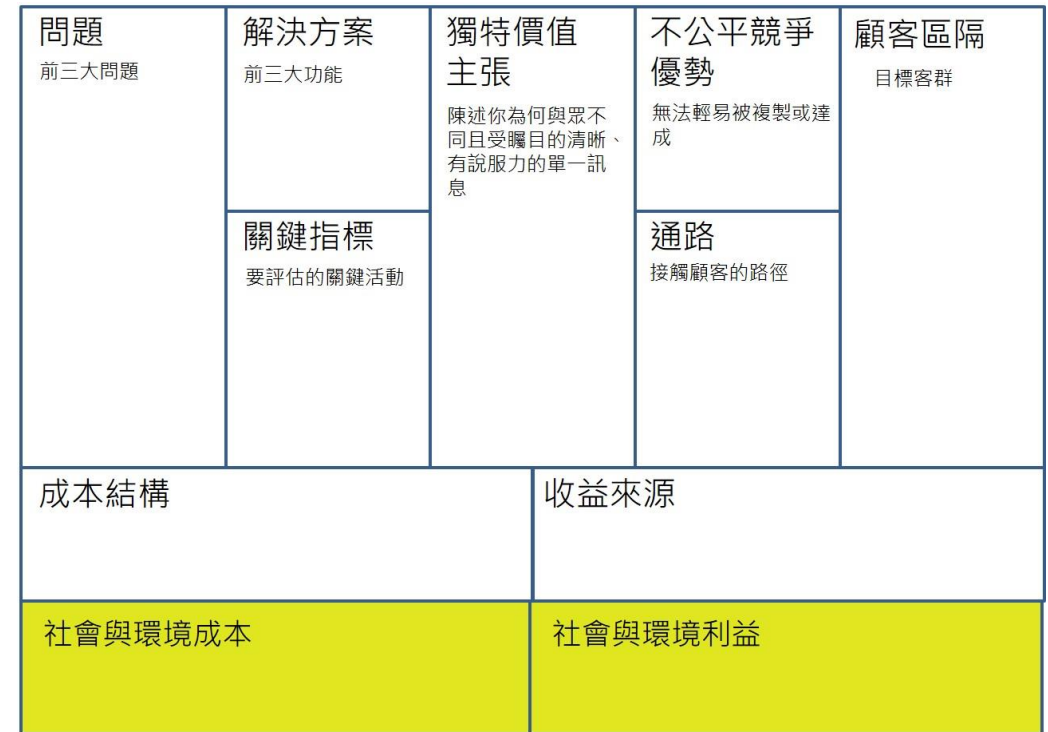
如何選擇合適的商業模式畫布？



Business Model Canvas

By Alex Osterwalder

適合了解企業現況、找到創新突破口



Lean Canvas

By Ash Maurya

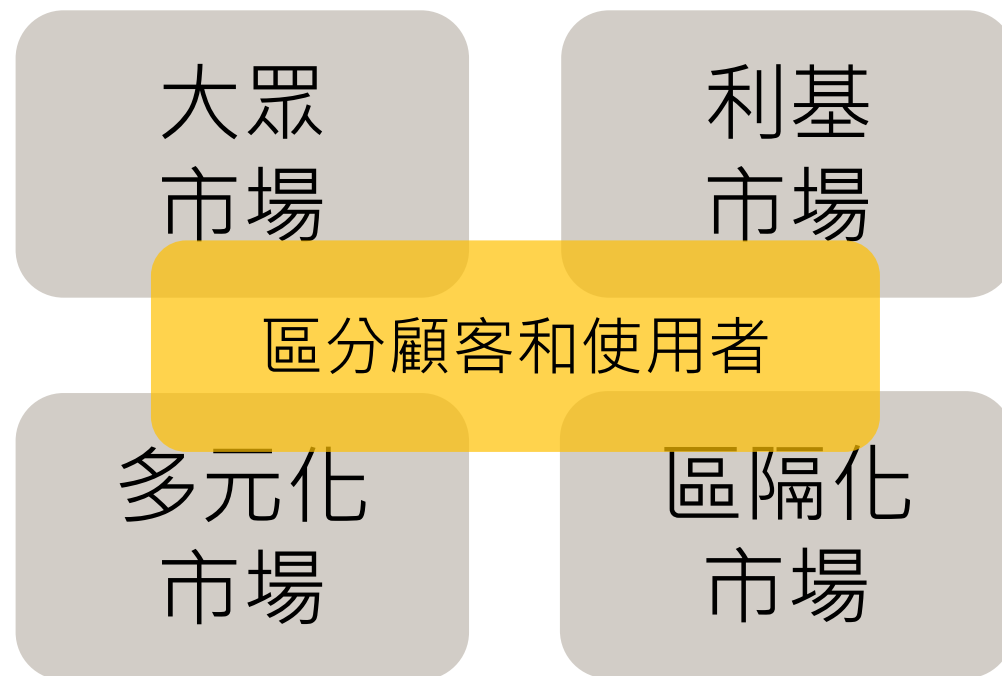
適合從零開始，逐步驗證調整

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

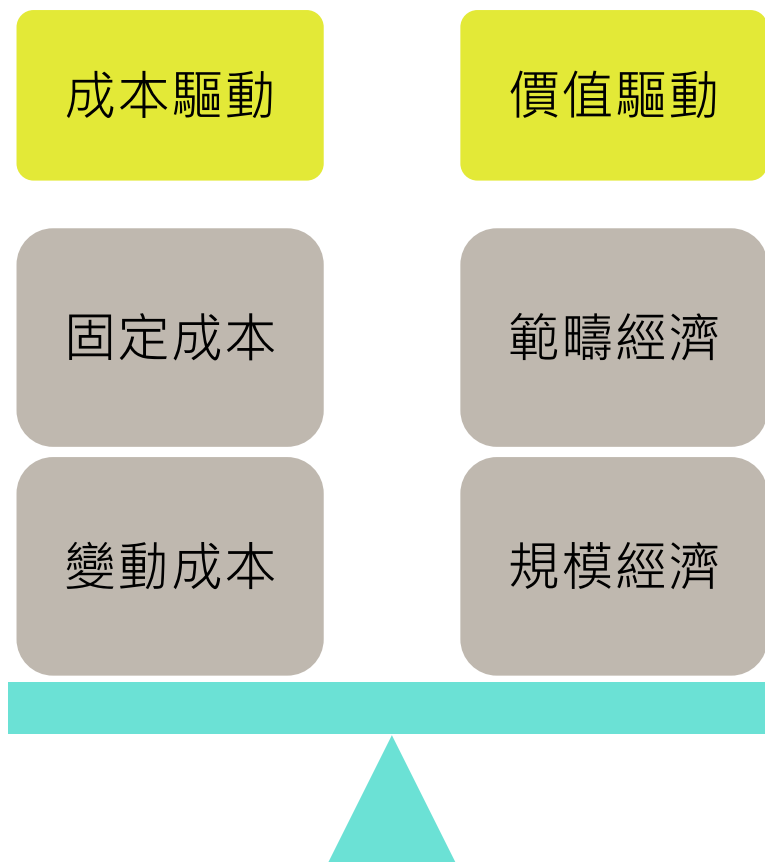
\$ 授權費

\$ 仲介費

\$ 廣告

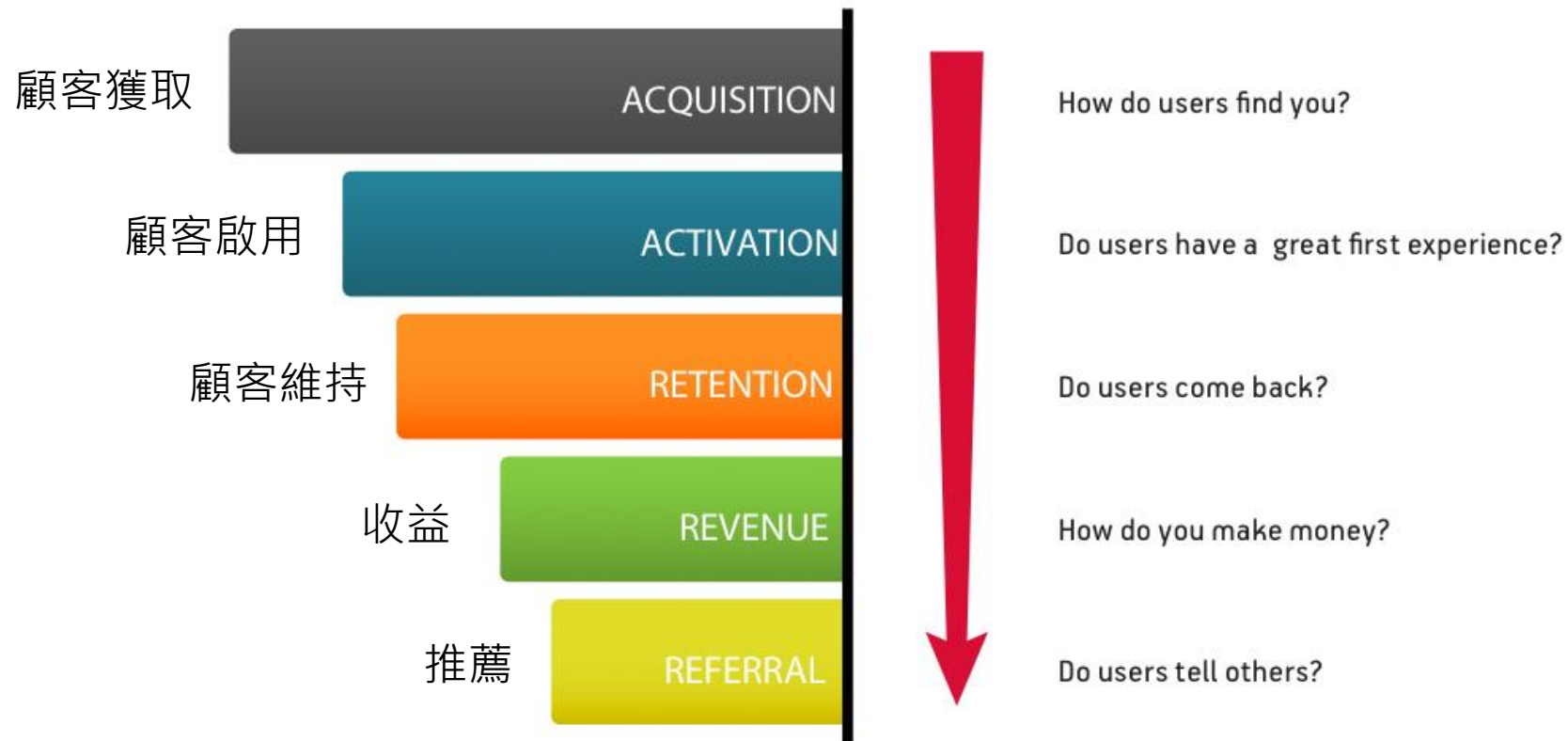
成本結構

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

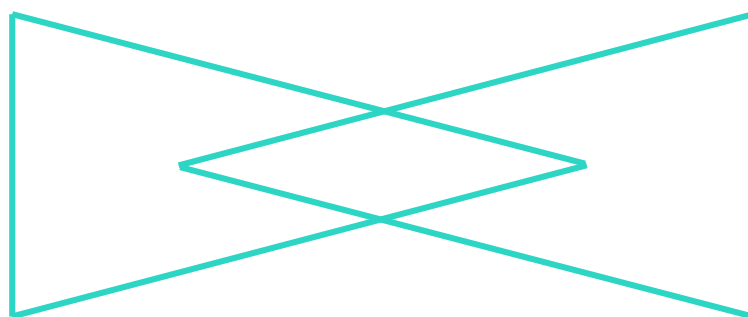
- ✓ 掌握內部訊息
- ✓ 適當的專家背書
- ✓ 夢幻團隊
- ✓ 個人權威
- ✓ 大規模網路效應
- ✓ 社群
- ✓ 既有顧客
- ✓ SEO排名
- ✓ 價值觀

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)

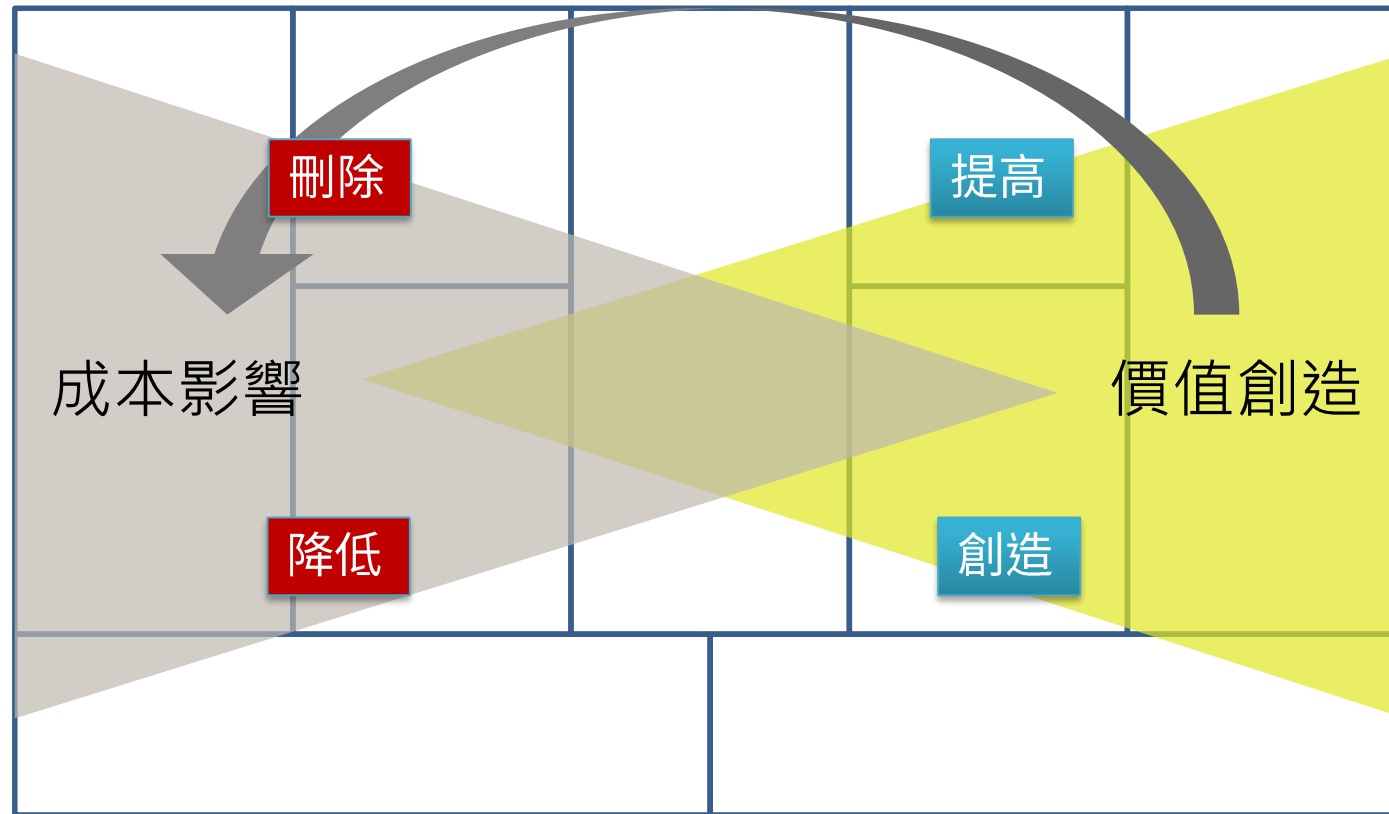
問題 前三大問題	解決方案 前三大功能	獨特價值 主張 陳述你為何與眾不同且受矚目的清晰、有說服力的單一訊息	不公平競爭 優勢 無法輕易被複製或達成	顧客區隔 目標客群
	關鍵指標 要評估的關鍵活動		通路 接觸顧客的路徑	
成本結構			收益來源	
社會與環境成本			社會與環境利益	

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

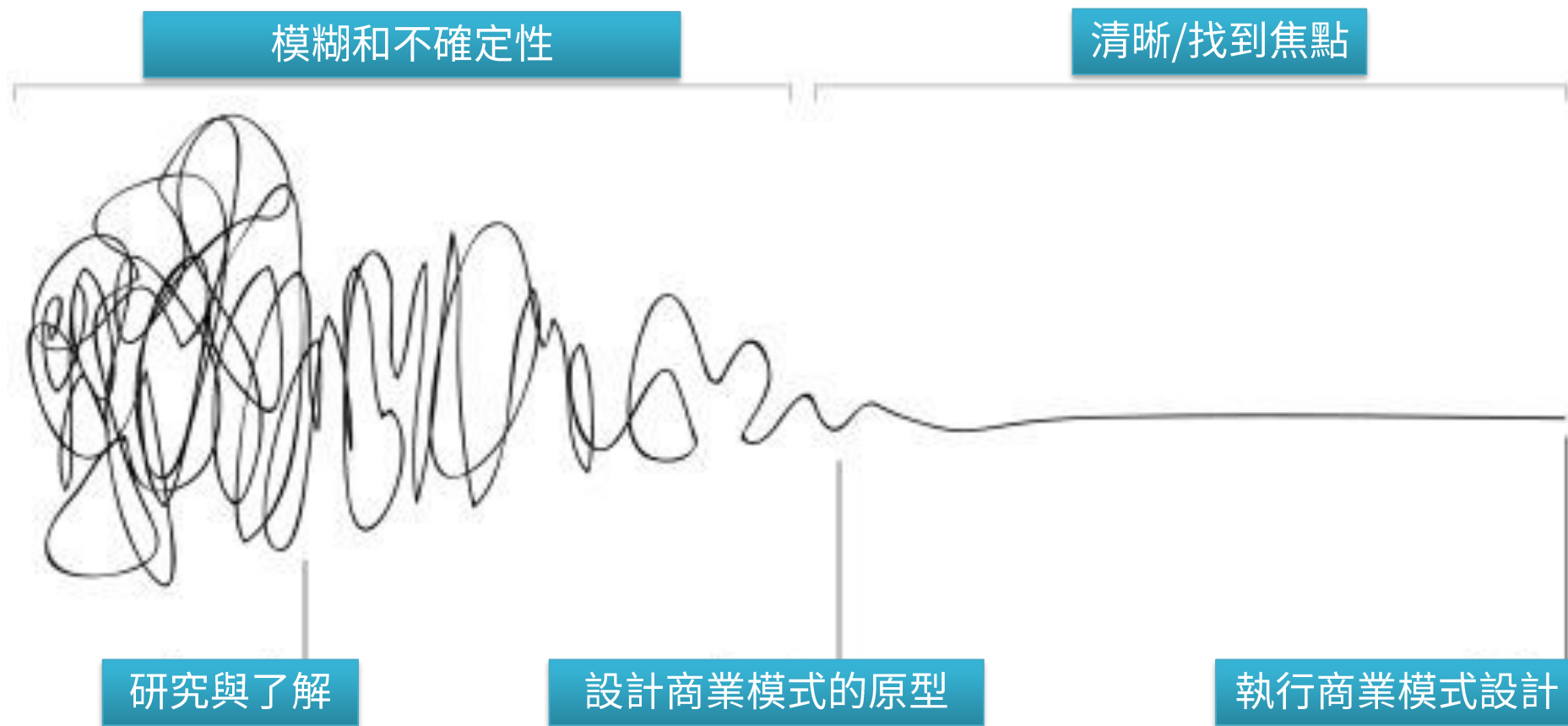


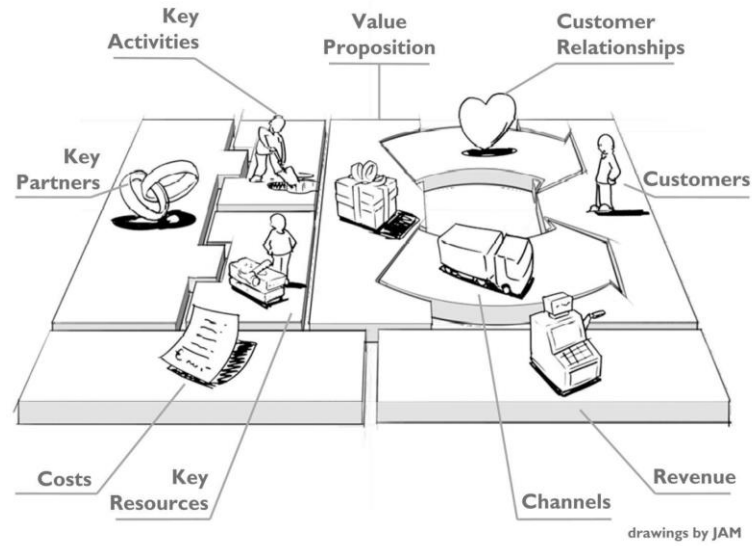
藉由商業模式圖找出創新機會點

將藍海策略融入商業模式圖



商業模式的設計態度





Thank You!