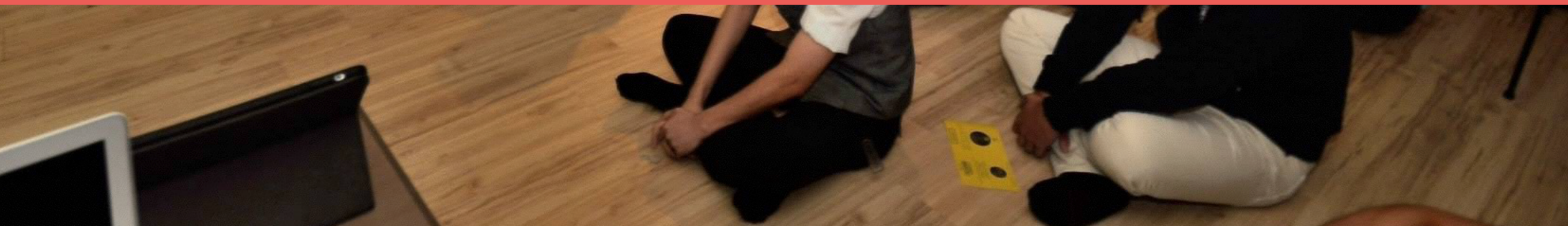




X Crosspoint

夢 想 的 起 點 從 分 享 開 始



自我介紹



- × 1987年10月03日
- × 國立高雄應用科技大學 / 國際企業系畢
- × 負責人 交點文化股份有限公司
- × 青年委員 新北市青年事務委員會
- × 副召集人 行政院青年諮詢委員會
- × 專欄作家 Cheers線上雜誌酷青
- × 創業業師 花蓮縣東華大學育成中心
- × 兼任講師 高雄應用科技大學國際企業系





① 電子商務

② O2O(網路到實體)

③ 共同工作空間

④ 國際志工服務

5 群眾募資

⑥ 社會企業



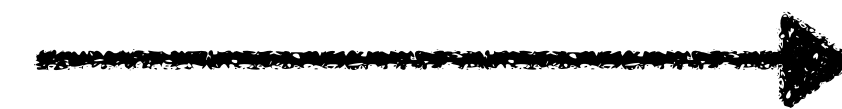
0

為什麼要寫商業企劃書



A

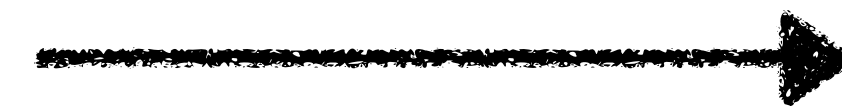
跟政府拿資源



創業補助款

B

跟投資人拿資金



投資企劃書

C

真實的創業企劃書



創業貸款

0

為什麼要寫商業企劃書



A

跟政府拿資源



K.P.I.

B

跟投資人拿資金



投資回收計劃

C

真實的創業企劃書



還款計畫

0

寫商業企劃書流程



A

WHY



構想/技術/熱情

B

HOW



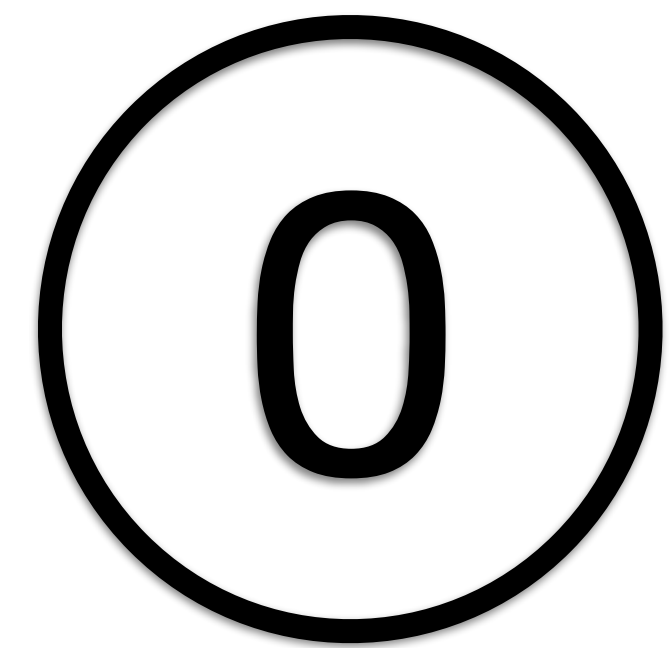
MIT24創業步驟

C

WHAT



商業企劃書架構+商業模式圖



商業企劃書架構



一、創業目標

創業構想

現況分析/市場分析

能力及優勢

二、產品/服務

產品/服務介紹

產品定價策略

SWOT分析

三、創新性分析

價值主張

競爭對手分析

加值潛力

四、計畫實施方式

實施方式

風險評估

執行前後差異

1

一、創業目標

> 創業構想

A

描述自己(團隊)的相關背景

B

你看到了市場上面有什麼問題？

C

你覺得有什麼方法可以解決這個問題？

1

一、創業目標

> 創業構想

你看到了市場上面有什麼問題？	問題「1」： 解釋：
	問題「2」： 解釋：
	問題「3」： 解釋：
	問題「4」： 解釋：
你覺得有什麼方法可以解決這個問題？	解決上面市場上面的問題「1」 方法：
	解決上面市場上面的問題「2」 方法：
	解決上面市場上面的問題「3」 方法：
	解決上面市場上面的問題「4」 方法：

1

一、創業目標

> 現況分析/市場分析

A

國內市場數據狀況 (可參考：媒體報導、研究報導、政府數據...)

B

國內市場類似競爭對手分析

eg. 對手1 - 為什麼他是你的競爭對手？你能夠如何做的比他好或是可以借鑒的地方？

C

國外市場數據狀況 (可參考：媒體報導、研究報導、政府數據...)

D

國外市場類似競爭對手分析

eg. 對手1 - 為什麼他是你的競爭對手？你能夠如何做的比他好或是可以借鑒的地方？

1

一、創業目標



> 能力及優勢

A

你(團隊)曾自行創業的經驗或工作背景介紹

(為什麼你/團隊有能力能夠執行好這個項目?)

B

是否近三年內有以下的相關資料?

1. 曾獲得相關創業競賽
2. 設計競賽獎項
3. 專利
4. 證照
5. 獲得天使投資人或創業者投資等

1

一、創業目標

> 未來計畫目標

A

短期(1-2年)的目標

B

中期(2-3年內)的目標

C

長期(4-5年內)的目標

A

為什麼創業目標要提到創業者背景？

B

為什麼要先討論構想不是先討論服務
或產品？

2

二、產品/服務

> 產品/服務介紹

A

產品/服務的核心理念是什麼？

B

請詳細介紹每個產品項目

C

產品示意圖

1. 產品照片
2. 正在使用產品的照片
3. 類似產品的照片
4. 想要做的產品圖片

2

二、產品/服務

> 產品定價策略



產品/服務項目	單位	定價	規格	成本
eg.一般杯裝冰淇淋 口味： 1.烏龍茶 2.芒果 3.巧克力 4.草莓 5.鮮奶	盒	\$100	100ml	\$30

2

二、產品/服務



> SWOT分析



Ⓐ 請試寫看看團圓堅果的SWOT分析

Ⓑ 請試寫看看自己的SWOT分析

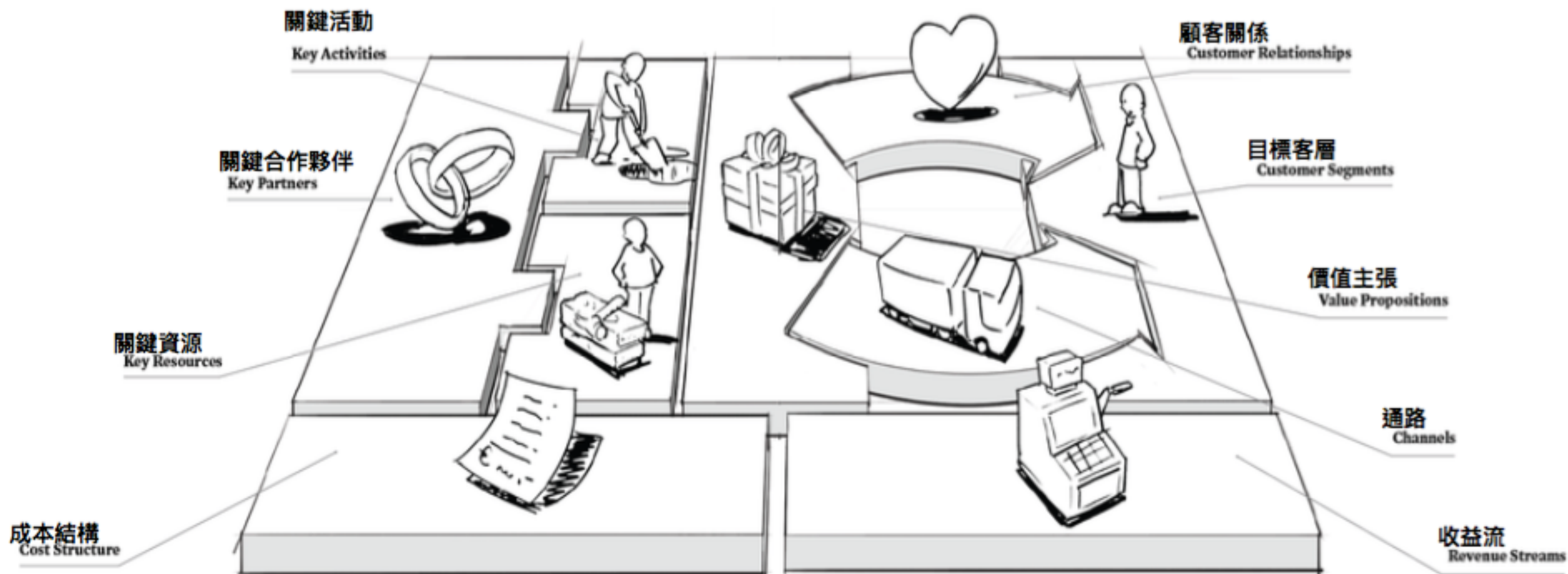
3

三、創新性分析



> 價值主張

Business Canvas Model



3

三、創新性分析



> 競爭對手分析

公司名稱	A(你自己的公司)	gogovan	lalalmove	foodpanda
服務內容				
服務價格				
特色				
市場區隔				
客群分布				
行銷管道				
(其他想要比較分析的地方 eg.產地)				
(其他想要比較分析的地方 eg.認證)				
(其他想要比較分析的地方 eg.效率)				
根據上述分析，請問你的產品/服務特色有哪些？ (別人沒有的然後是你有的) (別人有但你別人做得更好的) (別人有而你可以參考學習的)				

3

三、創新性分析



> 加值潛力

A

產品/服務有什麼地方是類似的(市面上)產品所沒有的

B

產品/服務有什麼門檻是你建立起來別人很不容易超越的
(eg.先進入市場優勢/合作廠商資源/特別的技術/你的背景...)

C

產品/服務未來有什麼更多的商業模式或是異業合作機會

Tip

①

沒有完美的企劃書

②

一定有弱點，重點是怎麼補齊

4

四、計畫實施方式



> 實施方式_Key Performance Index

查核點編號		功能與應用	查核點KPI量化說明	預定進度完成
A.新產品研發	A1			
	A2			
	A3			
	A4			

4

四、計畫實施方式



> 實施方式_營運模式

*銷售通路

	獲利模式	請解釋如何獲利以及推廣方式的細項
A通路 (eg.實體店鋪)	eg.30%	eg.實體店鋪以買斷的方式，每次採購 X X 數量，進貨價為 X X X /個（市場建議售價為 X
B通路 (eg.網路商城)		
C通路 (eg.海外授權)		

4

四、計畫實施方式



> 實施方式_營運模式

*委外合作廠商

公司全名	合作項目名稱	公司介紹	業界成就
A廠商	eg.共同開發	公司簡介	eg.2012年紅點設計獎
B廠商			
C廠商			



四、計畫實施方式



> 實施方式_營運模式

*行銷模式

媒介	請詳細描述打算如何執行	預計成效
eg.Facebook	步驟1.成立品牌粉絲頁 步驟2.與網紅聯名合作直播共10場 步驟3.Facebook廣告投放	1.粉絲團人數達1000人 2.每場直播平均觀看人數達500名 3.廣告投放優化ROI提升至1:5
eg.SEO		
eg.實體活動		
其他		

4

四、計畫實施方式



> 實施方式_獲利模式

*(產品/服務售價-公司營運成本-行銷成本=利潤)

產品/服務名稱	產品/服務售價 (100%)	公司營運成本 (XX%)	行銷成本 (XX%)
eg.媒合服務	100%	50%	30%

4

四、計畫實施方式



> 實施方式_營業額預估

*(產品/服務售價x預估月銷售量=預估月營業額)

產品/服務名稱	銷售通路	產品/服務售價	預估月銷售量
eg.媒合服務	自有平台	\$2000/次	50次

4

四、計畫實施方式

> 風險評估

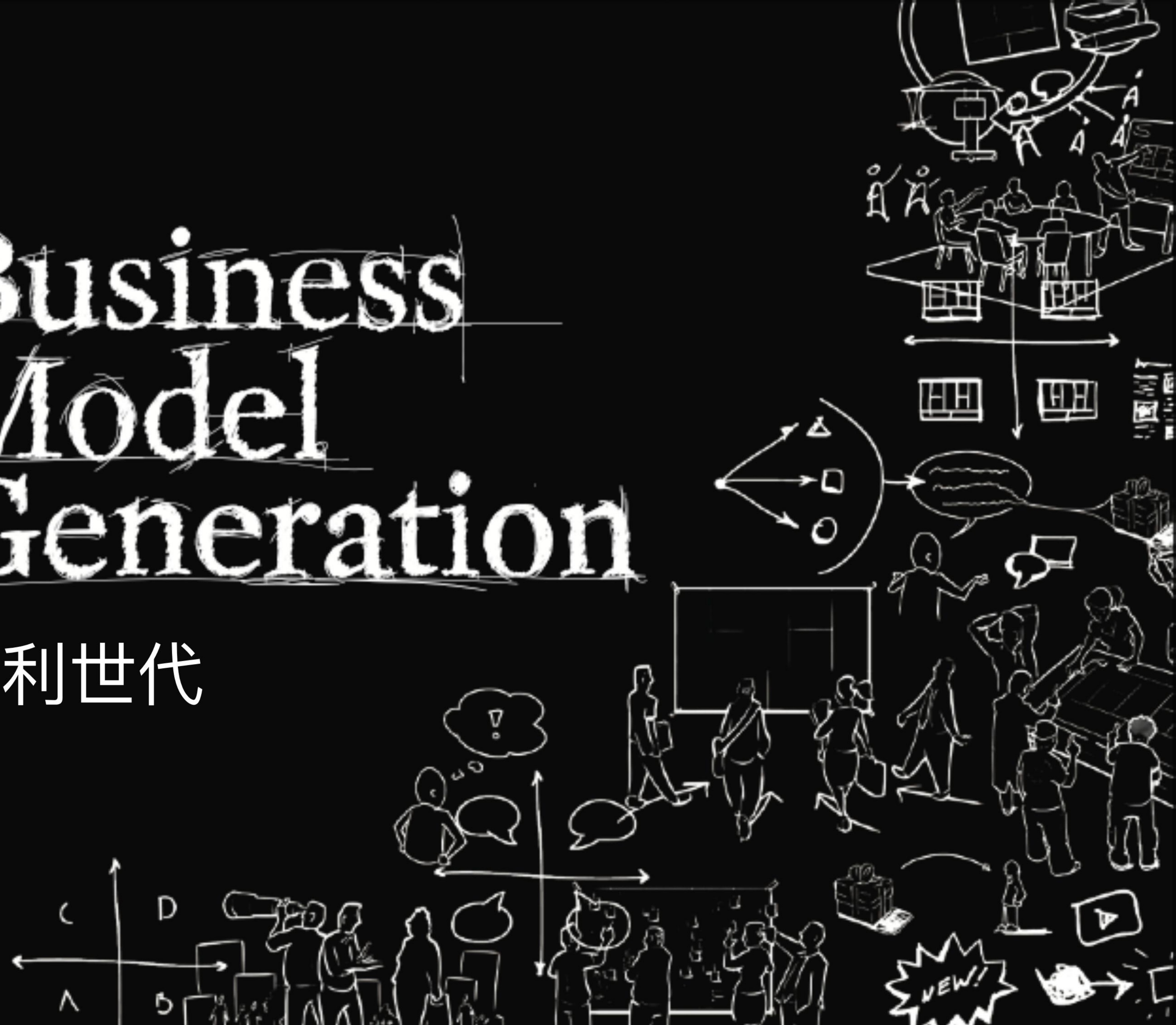
風險項目	解決方法
競爭者模仿	團隊已規劃在產品上市前申請發明專利，保障智慧財產權提高同業進入門檻

觀摩

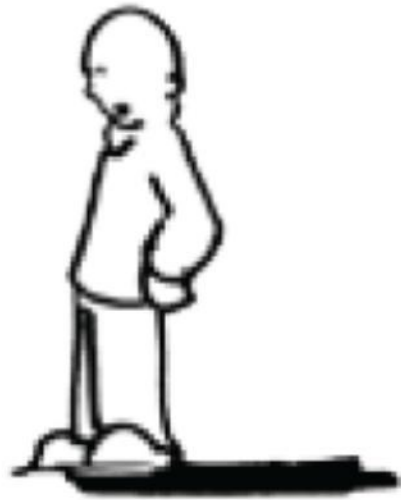
✕ Crosspoint

Business Model Generation

獲利世代



The 9 Building Blocks九個構成要素



1: Customer Segments 目標客層

一個企業或組織所要服務
的一個或數個顧客群



2: Value Propositions 價值主張

以種種價值主張，解決顧
客的問題，滿足顧客的需
要



3: Channels 通路

價值主張要透過溝通、配
送及銷售通路，傳遞給顧
客

The 9 Building Blocks九個構成要素



4: Customer Relationships 顧客關係

跟每個目標客層都要建立
並維繫不同的顧客關係



5: Revenue Streams 收益流

將價值主張提供給顧客後
取得的收益



6: Key Resources 關鍵資源

想要提供前述各項元素所
需的資產

The 9 Building Blocks 九個構成要素



7: Key Activities 關鍵活動

運用關鍵資源所執行的活動



8: Key Partnerships 關鍵夥伴

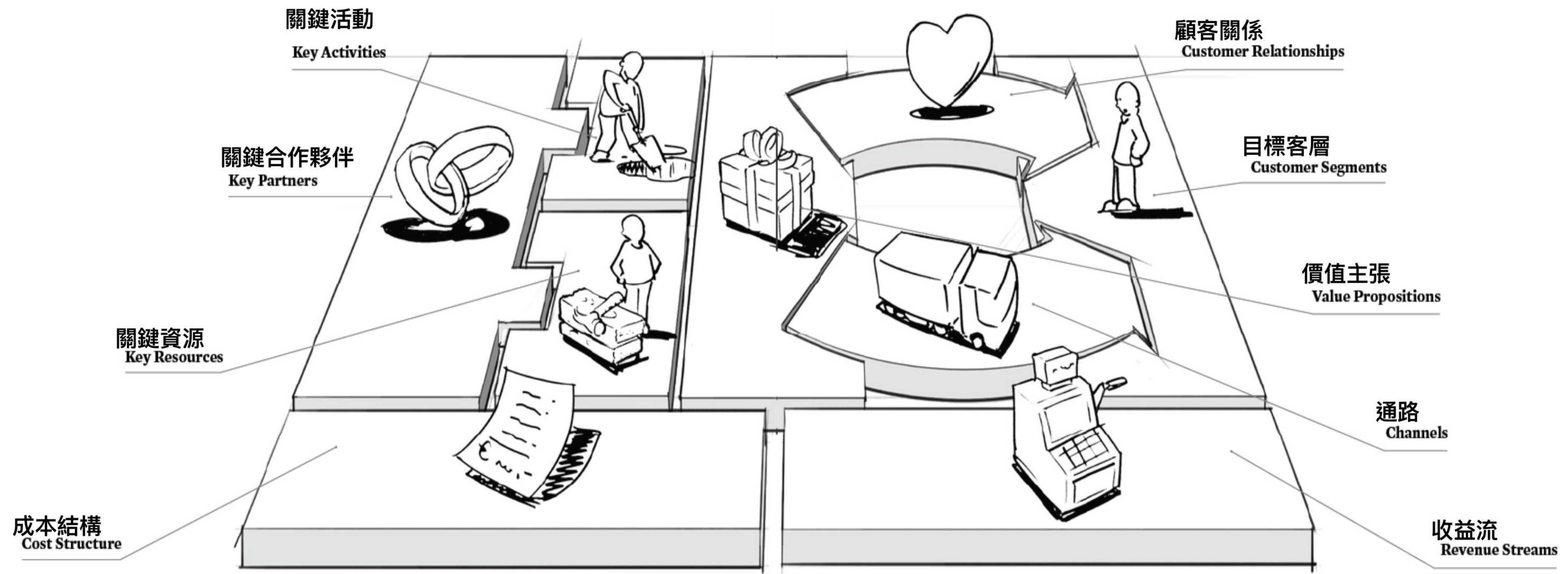
仰賴組織外部的資源或活動



9: Cost Structure 成本結構

各個商業模式元素的成本

The 9 Building Blocks九個構成要素



零. 定義_商業模式 Def_Business Model

所謂商業模式，

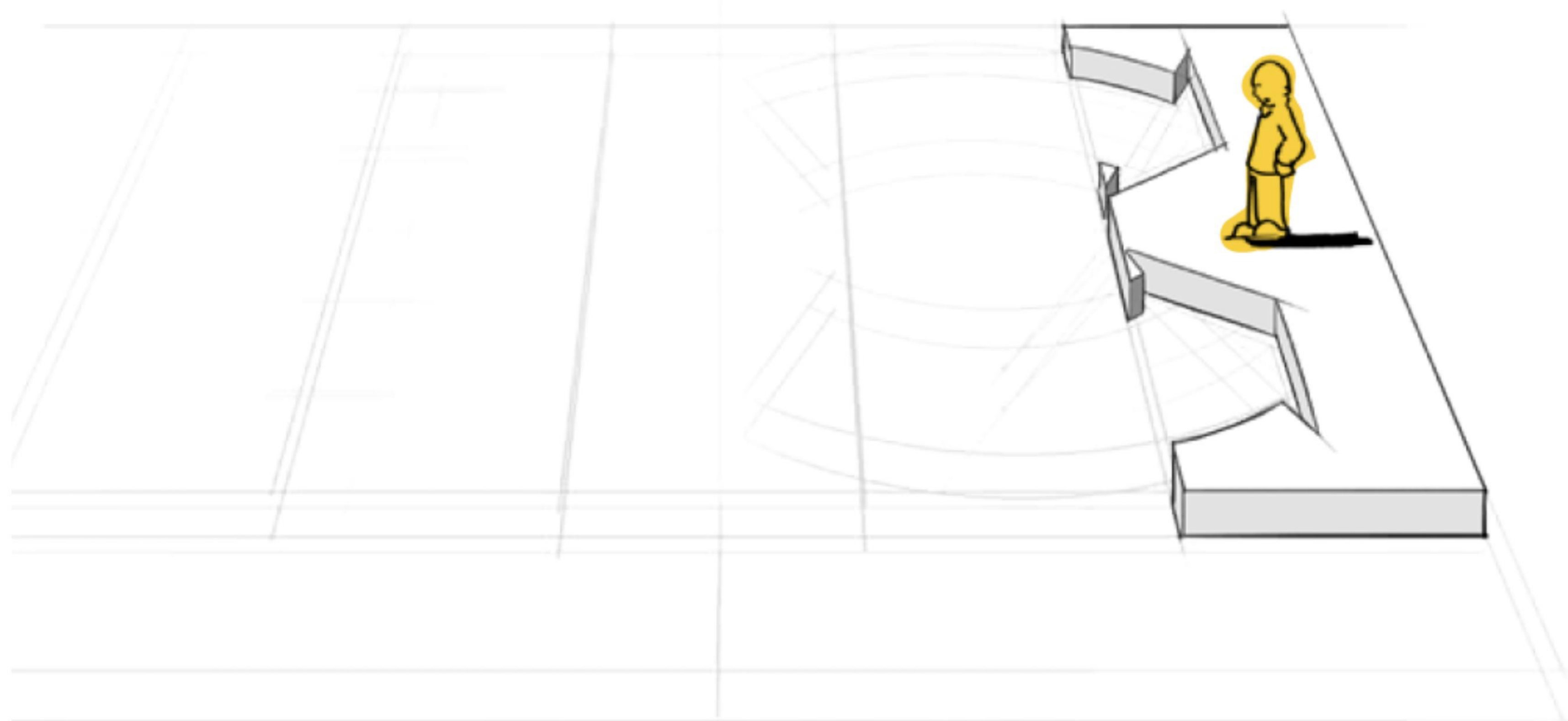
就是描述一個組織如何創造、傳遞及獲取價值的手段與方法

A business model describes the rationale of how an organization **creates**, **delivers**, and **captures value** .

壹. 目標客層 Customer Segments

一個企業鎖定為目標，要接觸或服務的個人或組織群體

The Customer Segments Building Block defines the different groups of people or organizations an enterprise aims to reach and serve.



壹. 目標客層 Customer Segments

1. 我們為誰創造價值？
2. 誰是最重要的客戶？

There are different types of Customer Segments.

Here are some examples:

目標客層常見的範例：

Mass market 大眾市場-如3C產業

Niche market 利基市場-如關鍵零組件

Segmented 區隔化市場-如理財計畫

Diversified 多元化市場-客戶之間需求無關

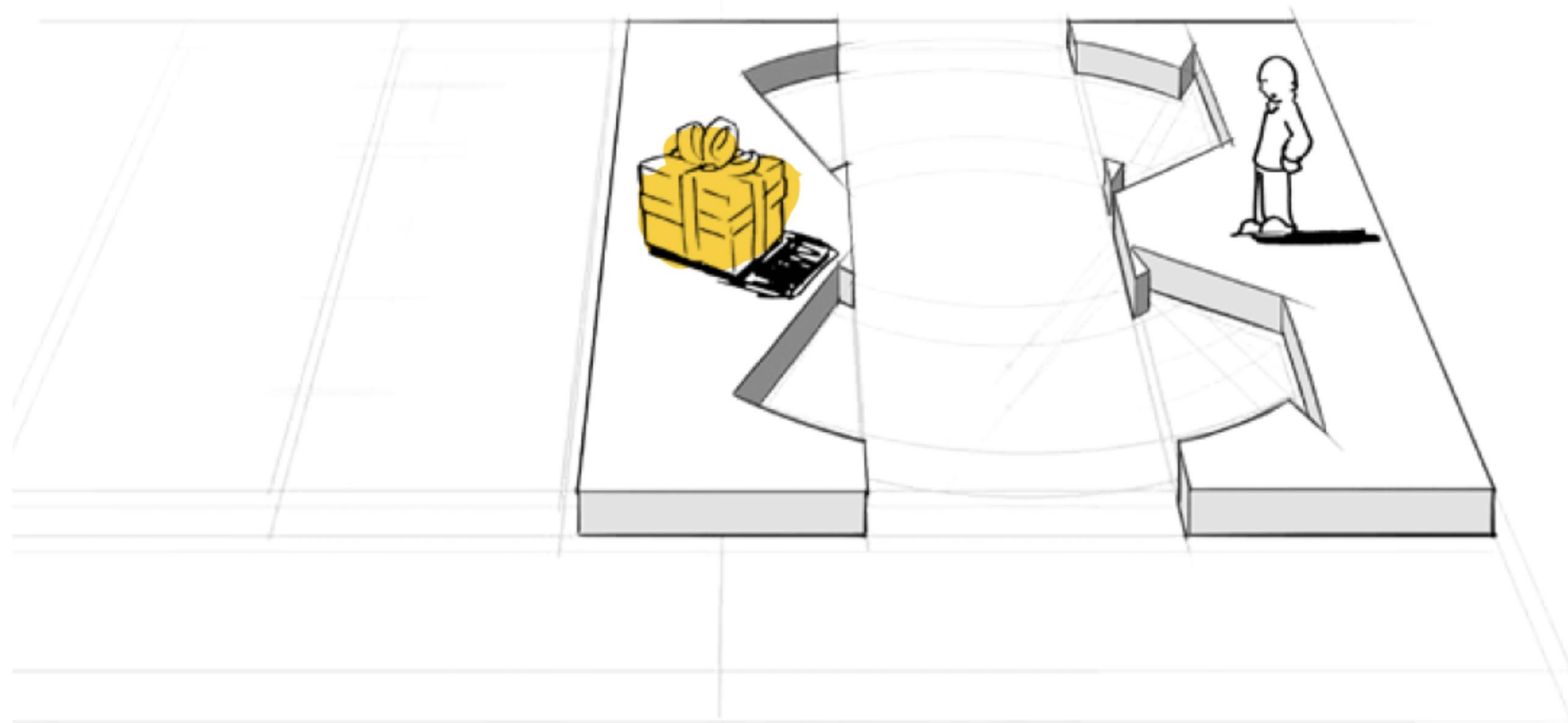
Multi-sided platforms (or multi-sided markets)

多邊平台（或多邊市場） -客戶之間互相依賴

貳. 價值主張 Value Propositions

可以為特定的目標客層，創造出價值的整套產品與服務

The Value Propositions Building Block describes the bundle of products and services that create value for a specific Customer Segment.



貳. 價值主張 Value Propositions

1. 我們給消費者的價值是什麼？
2. 我們能幫助顧客解決什麼問題？
3. 我們滿足了顧客哪些需求？
4. 提供給目標客層的產品與服務是什麼？

A Value Proposition creates value for a Customer Segment through a distinct mix of elements catering to that segment's needs.
以獨一無二的價值元素組合，為一個目標客層創造價值

Newness 新需求

Performances 效能改善

Customization 客製化

'Getting the job done' 別人不想做的

Design 設計

Brand/status 品牌/定位

Price 價格

Cost reduction 成本降低

Risk reduction 風險降低

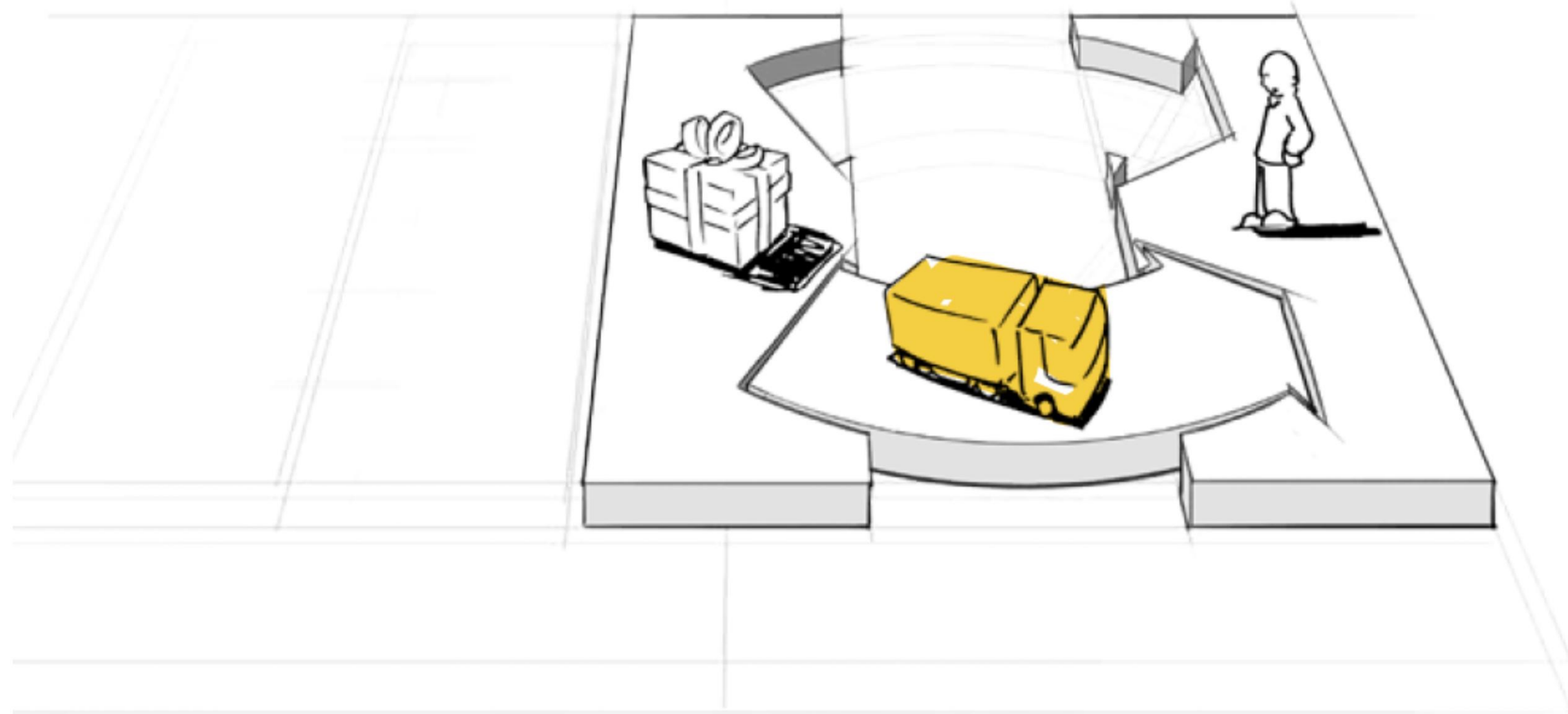
Accessibility 可及性

Convenience/usability 便利性

參. 通路 Channels

一家公司如何和目標客層溝通、接觸，以傳達其價值主張

The Channels Building Block describes how a company communicates with and reaches its Customer Segments to deliver a Value Proposition



參. 通路 Channels

- 1. 客層希望我們透過哪些通路和他們接觸？
- 2. 現在我們如何接觸他們？
- 3. 通路如何整合？
- 4. 哪些通路最有效？哪個通路最符合成本效益？
- 5. 如何配合消費者習慣整合這些通路？

Channels have five distinct phases. Each channel can cover some or all of these phases. 通路有五個不同階段，可能自有，也可能合夥

Awareness 認知-如何提高顧客對公司產品與服務的認知
Evaluation 評估-如何協助顧客評估本公司的價值主張
Purchase 購買-如何讓顧客購買特定的產品與服務
Delivery 傳遞-如何將本公司的價值主張傳達給顧客
After sales 售後-如何提供顧客售後服務

通路型態		
自有	直接	人力銷售
		網路銷售
合夥	直接	自有商店
		合夥商店
		批發商

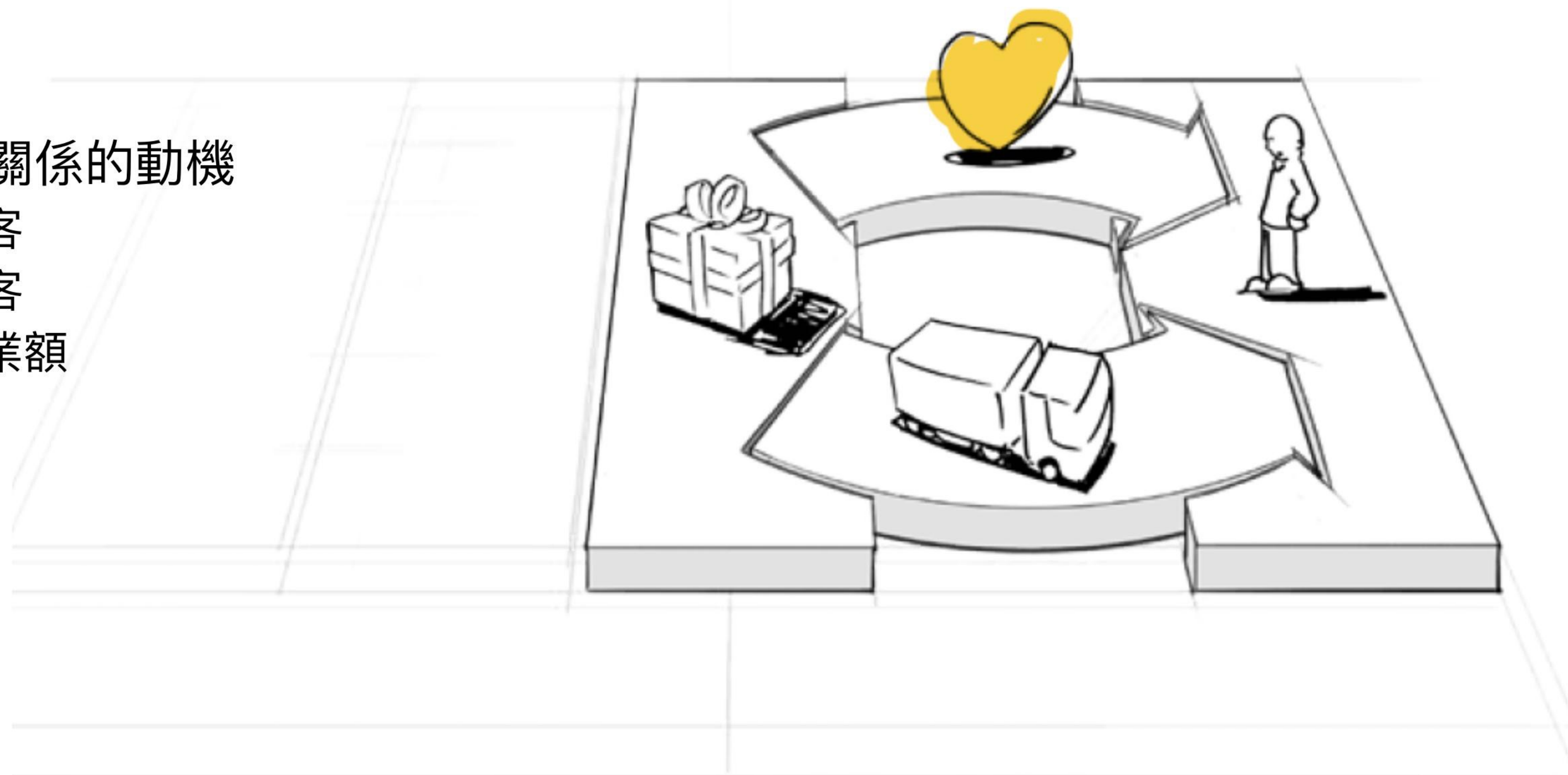
肆. 顧客關係 Customer Relationships

一家公司與特定的目標客層所建立起來的關係型態

The Customer Relationships Building Block describes the types of relationships a company establishes with specific Customer Segments

驅動顧客關係的動機

- 獲得顧客
- 維繫顧客
- 提高營業額



肆. 顧客關係 Customer Relationships

- 1.客層希望我們跟他們建立或維繫的關係類型？
- 2.哪些關係是我們已經建立的？要花多少成本？
- 3.這些關係要如何融入我們的商業模式？

We can distinguish between several categories of Customer Relationships, which may co-exist in a company's relationship with a particular Customer Segment:

客戶關係可以分成好幾類，而且可以同時建立多種不同的客戶關係

Personal assistance：個人協助，如客服或業務直接溝通

Dedicated personal assistance：專屬個人協助，如VIP理專

Self-service：自助式，公司提供所有必須手段讓顧客自行解決問題，不接觸

Automated services：自動化服務，更細緻的自助服務，甚至模擬客戶的需求

Communities：社群，如減肥藥成立的減重社群，與客戶與潛在客戶互動

Co-creation：共同創造，如Web 2.0網站、亞馬遜（客戶評論）、You tube...

伍. 收益流 Revenue Streams

公司從每個客層所產生的現金（收益必須扣除成本，才能得到利潤）

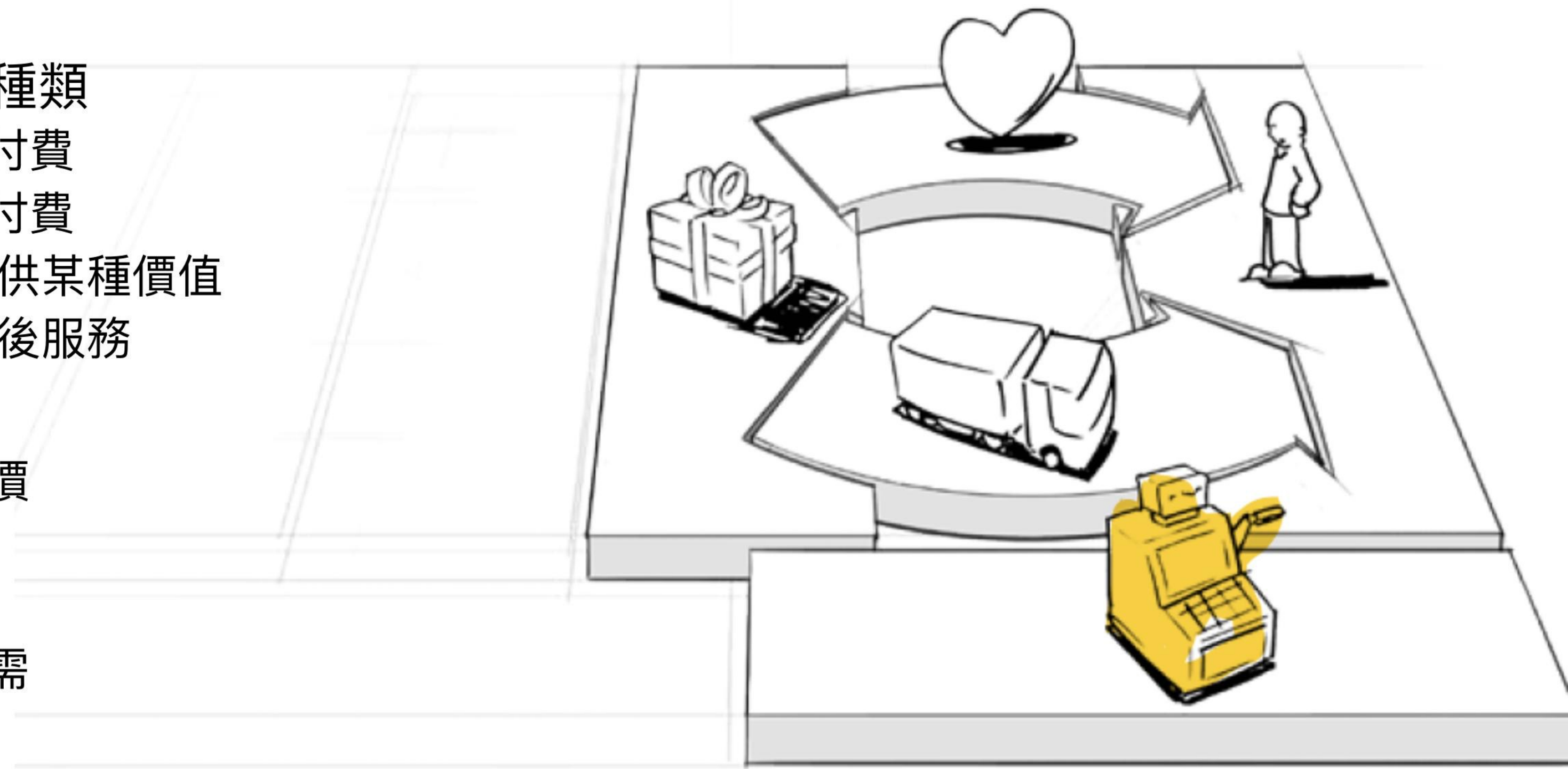
The Revenue Streams Building Block represents the cash a company generates from each Customer Segment (costs must be subtracted from revenues to create earnings)

收益流的種類

- 一次性付費
- 持續性付費
 - 提供某種價值
 - 售後服務

定價機制

- 統一定價
- 議價
- 拍賣
- 市場供需
- 數量
- 收益管理



伍. 收益流 Revenue Streams

- 1.顧客真正願意付錢購買的是什麼價值？
- 2.顧客現在付錢購買的是什麼？
- 3.他們現在如何付費？
- 4.他們比較希望如何付費？

There are several ways to generate Revenue Streams:
產生收益流的方式：

Asset sale 資產銷售：賣實體產品

Usage fee 使用費：如電信費、快遞費、飯店房間費

Subscription fees 會員費：遊戲月費、健身費年費

Lending/Renting/Leasing 租賃：長期租車服務

Licensing 授權費：智慧財產權為主

Brokerage fees 仲介費：從兩方交易中獲利

Advertising 廣告費：常見於媒體或活動單位

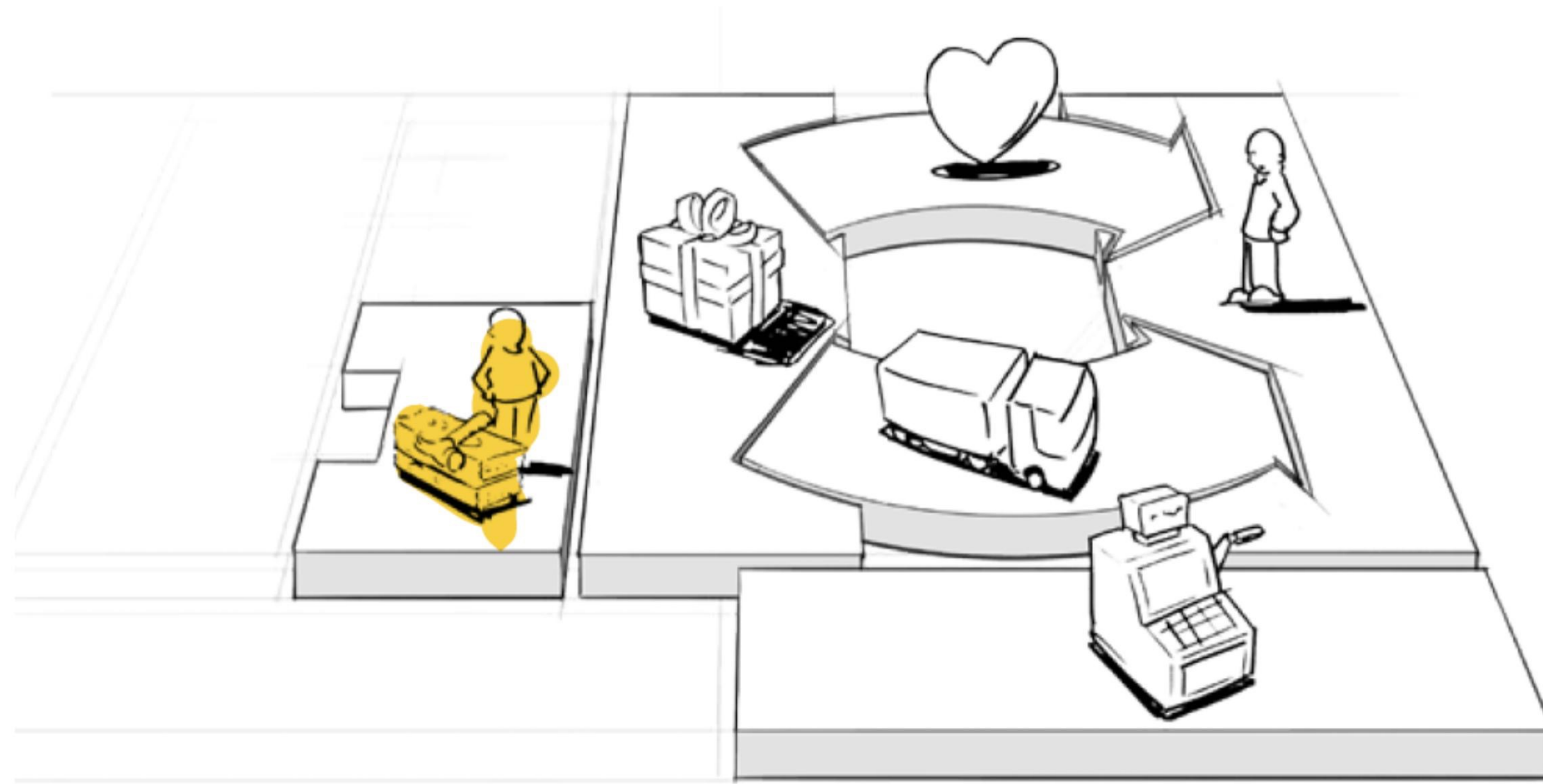
伍. 收益流 Revenue Streams

訂價機制			
固定訂價 根據靜態變數預先決定價格		動態訂價 根據市場狀況而改變價格	
統一訂價	個別的產品、服務或其他價值主張，其價格都是固定的	協商	買賣由兩方或兩方以上協商，價格決定於談判權力的大小，或談判技巧，或兩者皆有
由產品特色決定	價格由價值主張的多寡或品質來決定	收益管理	價格視存貨多寡及購買時機（通常用於非耐久性資源，例如飯店房間或機票
由目標客層決定	價格是某個目標客層的型態和特性而定	即時市場	價格是根據供需動態狀況而定
由數量決定	由購買數量決定價格	拍賣	價格由競標結果決定

陸. 關鍵資源 Key Resources

要讓商業模式運作所需要的最重要資產

The Key Resources Building Block describes the most important assets required to make a business model work



陸. 關鍵資源 Key Resources

我們的價值主張、配銷通路、顧客關係、收益流，需要什麼樣的關鍵資源？

Key Resources can be categorized as follows:

關鍵資源可分為下列幾類：

Physical 實體資源：廠房、機器、車輛...

Intellectual 智慧資源：品牌、智慧財產權

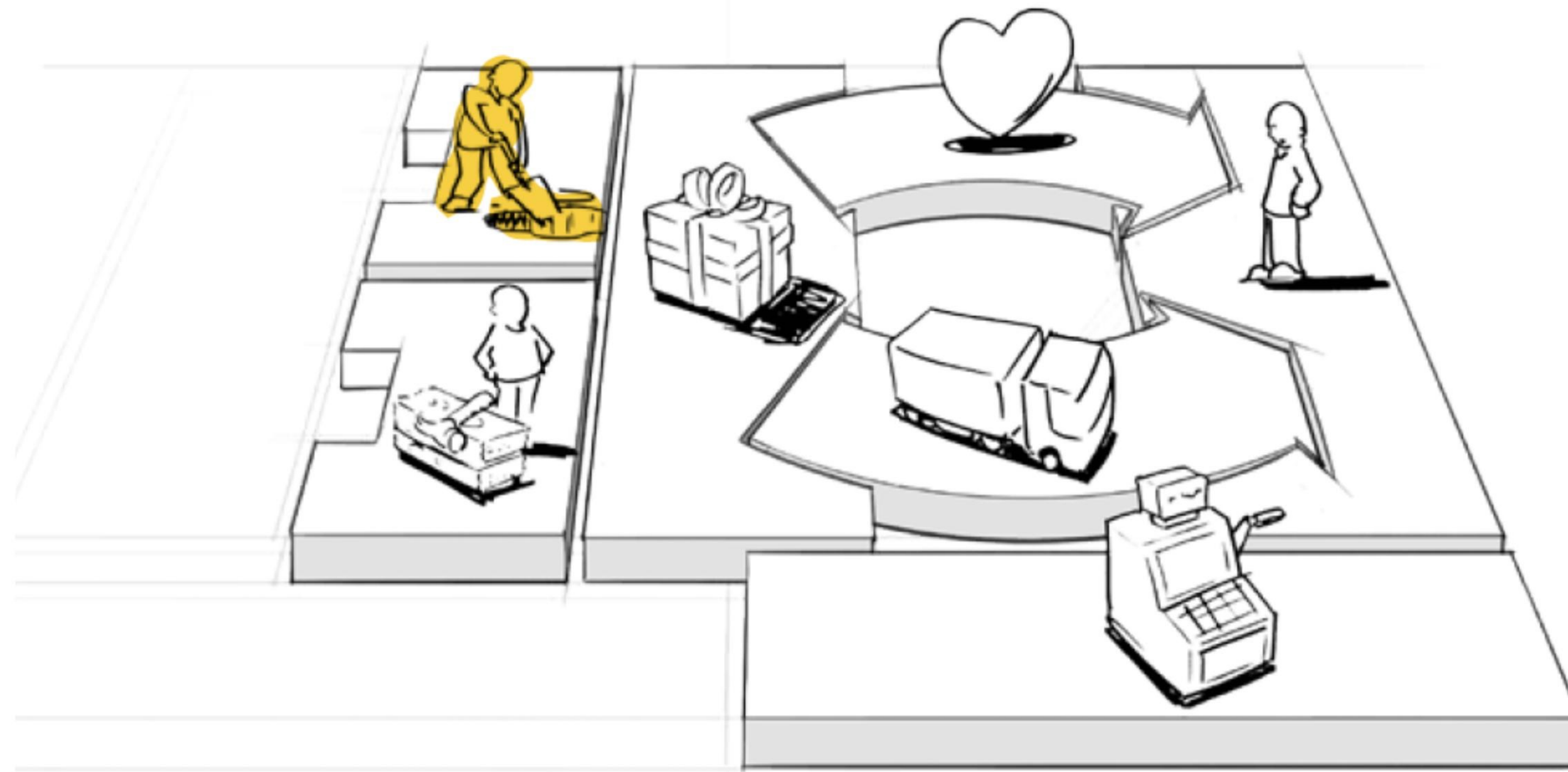
Human 人力資源：知識密集型產業和創業產業特別需要

Financial 財務資源：如現金、信貸額度、股票選擇權

柒. 活動 Key Activities

要讓商業模式運作最重要的必辦事項

The Key Activities Building Block describes the most important things a company must do to make its business model work



柒. 活動 Key Activities

我們的價值主張、配銷通路、顧客關係、收益流，需要什麼樣的關鍵資源？

Key Activities can be categorized as follows:

關鍵活動可以分為下列幾類：

Production 生產：設計、製作及傳送數量可觀/高品質的產品

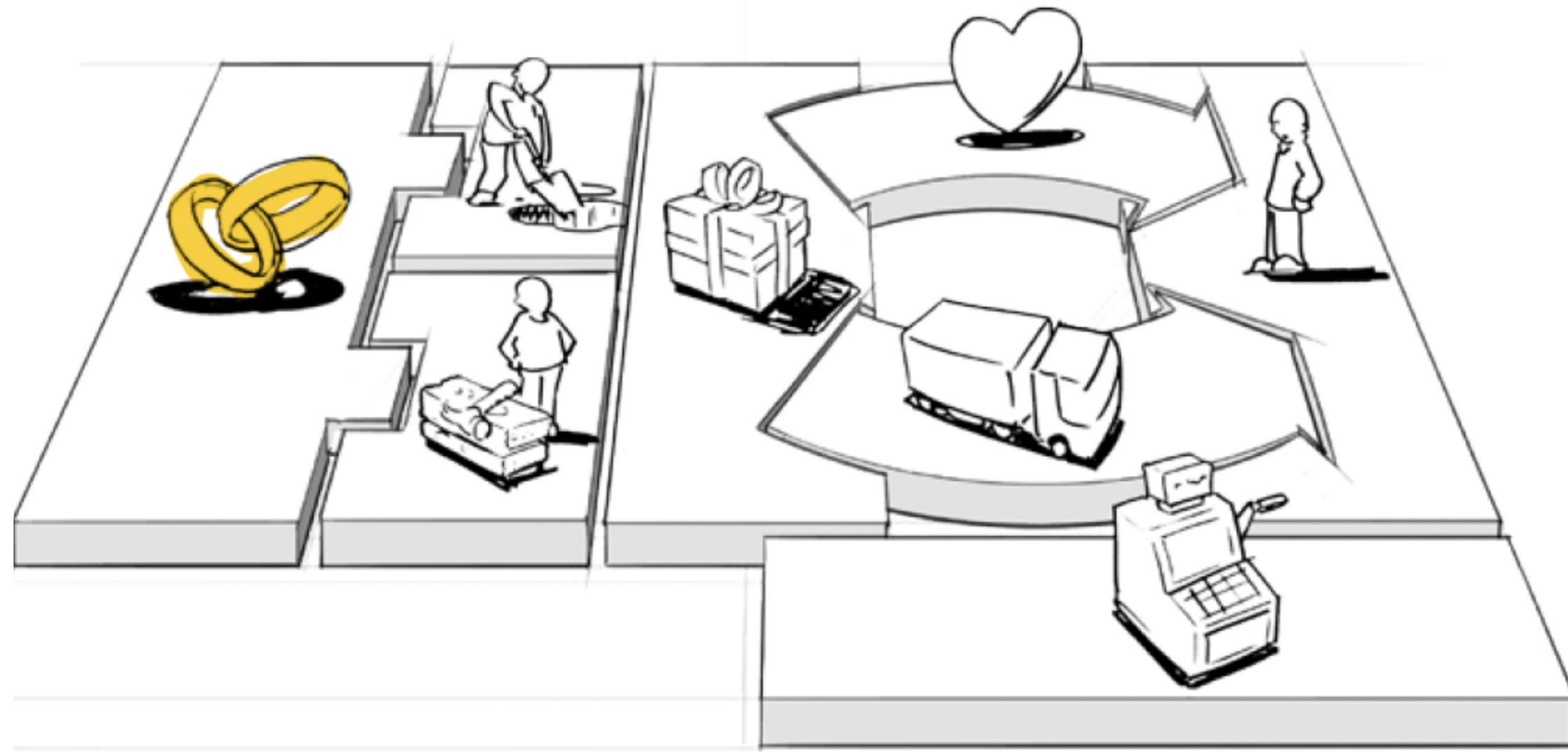
Problem solving 解決問題：如顧問公司、醫院或其他服務性組織

Platform/network 平臺/網絡：持續開發並維繫平台、平台管理、推廣

捌. 關鍵夥伴 Key Partnerships

要讓商業模式運作所需要的供應商及合作夥伴網路

The Key Partnerships Building Block describes the network of suppliers and partners that make the business model work



捌. 關鍵夥伴 Key Partnerships

- 1.我們的關鍵夥伴是誰？我們的關鍵供應商是誰？
- 2.哪些關鍵資源是從合作夥伴處取得的？
- 3.哪些關鍵活動是由合作夥伴執行的？

It can be useful to distinguish between three motivations for creating partnerships:

區分以下三種建立夥伴關係的動機，會非常有用

Optimization and economy of scale

最適化與規模經濟：採購商和供應商的關係，目的是為了降低成本，甚至會外包或共用基礎建設

Reduction of risk and uncertainty

降低風險與不確定性：藍光光碟的共同開發商，彼此又是競爭關係

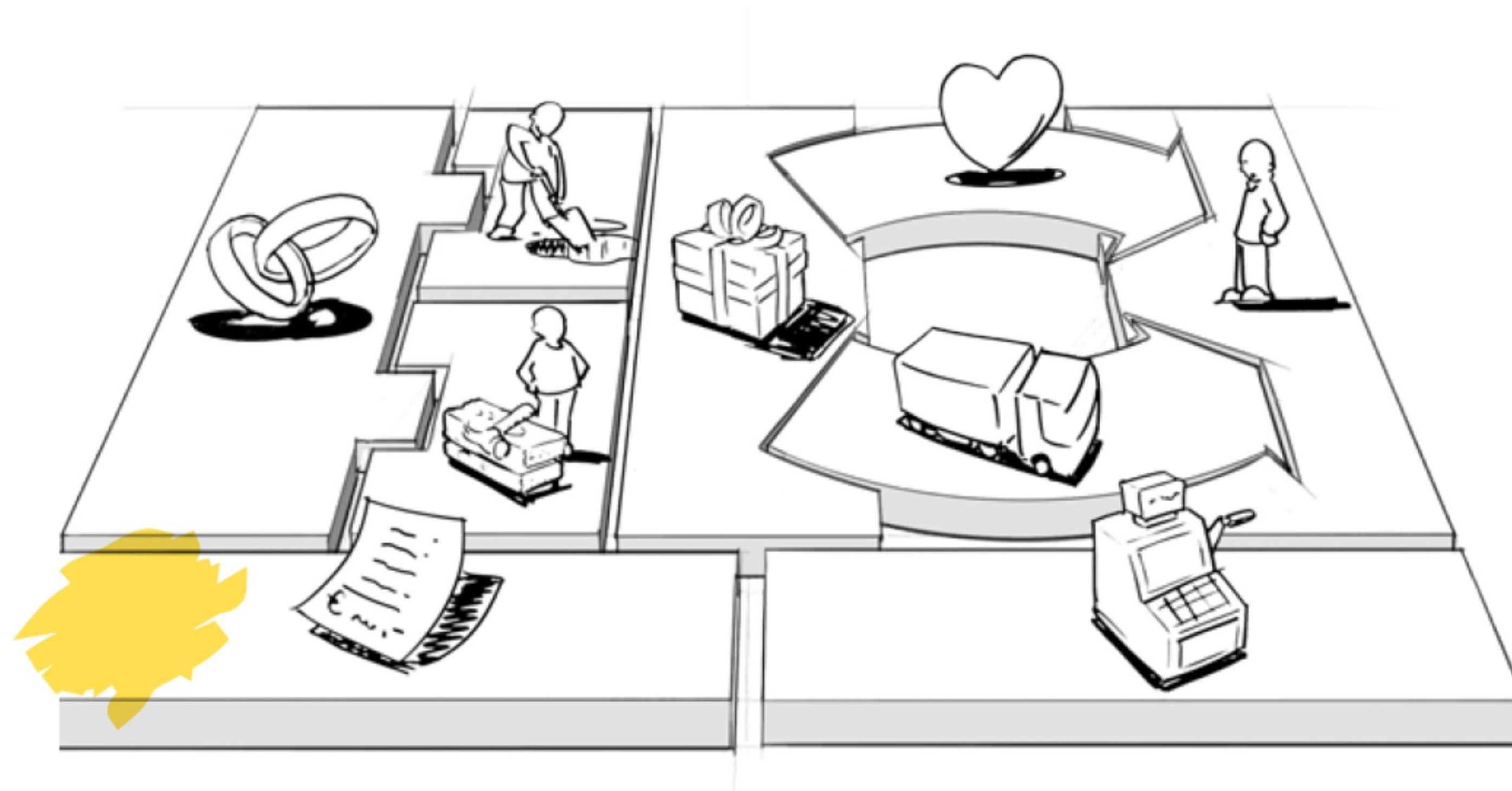
Acquisition of particular resources and activities

取得特定資源與活動：如知識、授權、顧客門路，像是保險公司與保險經紀人公司合作

玖. 成本結構 Cost Structure

商業模式運作所發生的所有成本

The Cost Structure describes all costs incurred to operate a business model



玖. 成本結構 Cost Structure

1. 我們的商業模式中，最重要的既定成本是什麼？
2. 哪個關鍵資源最昂貴？哪個關鍵活動最燒錢？

Naturally enough, costs should be minimized in every business model. But low Cost Structures are more important to some business models than to others. Therefore it can be useful to distinguish between two broad classes of business model

無論哪個商業模式都應該把成本降至最小。但低成本結構對某些商業模式會特別重要。因此，最好是能區分以下兩大類商業模式的成本結構：成本驅動與價值驅動（很多模式是介於兩者之間）

Cost-driven 成本驅動-如廉價航空

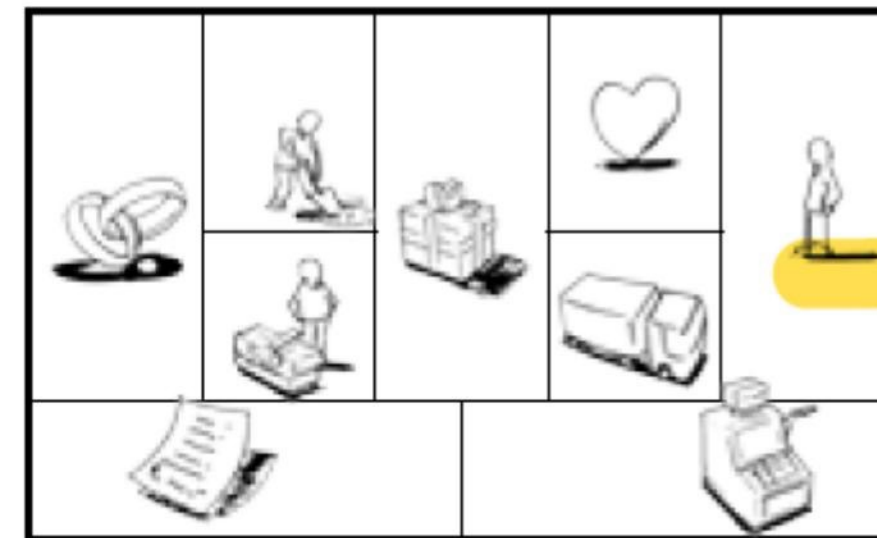
Value-driven 價值驅動-如豪華飯店

成本結構的特徵

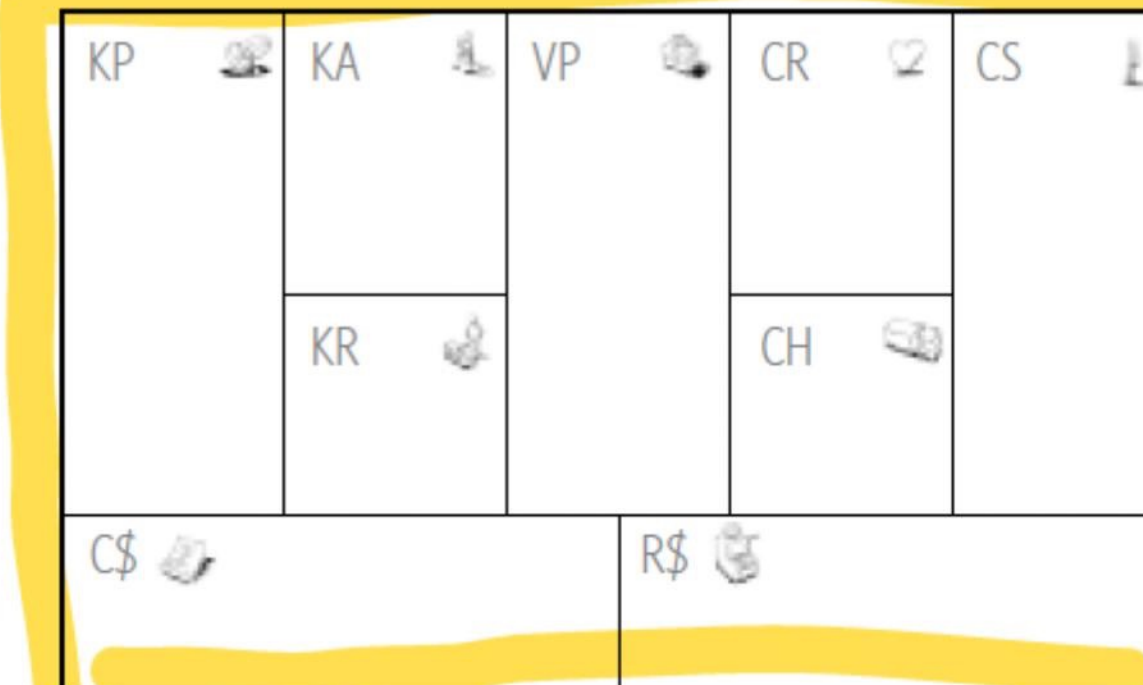
- 固定成本-如製造業
- 變動成本-如服務業
- 規模經濟-如採購量大的產業
- 範疇經濟-如行銷和通路共用

The nine business model Building Blocks form the basis for a handy tool, which we call the Business Model Canvas.

商業模式的九個構成要素，形成了一個便利工具的基礎，我們稱之為「商業模式畫布」。



The Business Model Canvas



This tool resembles a painter's canvas — preformatted with the nine blocks — which allows you to paint pictures of new or existing business models.

The Business Model Canvas works best when printed out on a large surface so groups of people can jointly start sketching and discussing business model elements with Post-it® notes or board markers.

It is a hands-on tool that fosters understanding, discussion, creativity, and analysis.



The Business Model Canvas

<i>Key Partners</i> 	<i>Key Activities</i> 	<i>Value Proposition</i> 	<i>Customer Relationships</i> 	<i>Customer Segments</i> 
	<i>Key Resources</i> 		<i>Channels</i> 	
<i>Cost Structure</i> 			<i>Revenue Streams</i> 	

① PLOT THE
CANVAS
ON A
POSTER

把商業模
式描在一
張大紙上

② PUT THE
POSTER ON
THE WALL

把大紙掛
在牆上

③ SKETCH OUT
YOUR BUSINESS
MODEL

開始擬出
商業模式

Tips

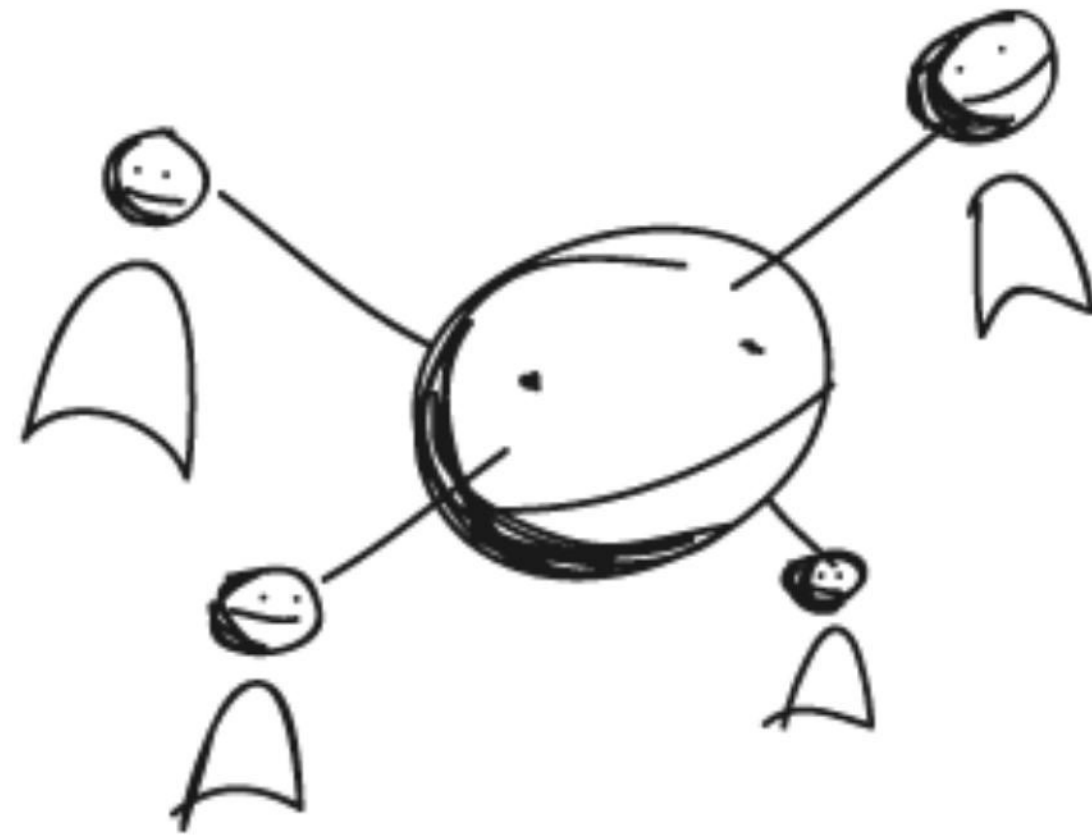
1: 善用利貼



利貼可以讓點子容易移動！

Tips

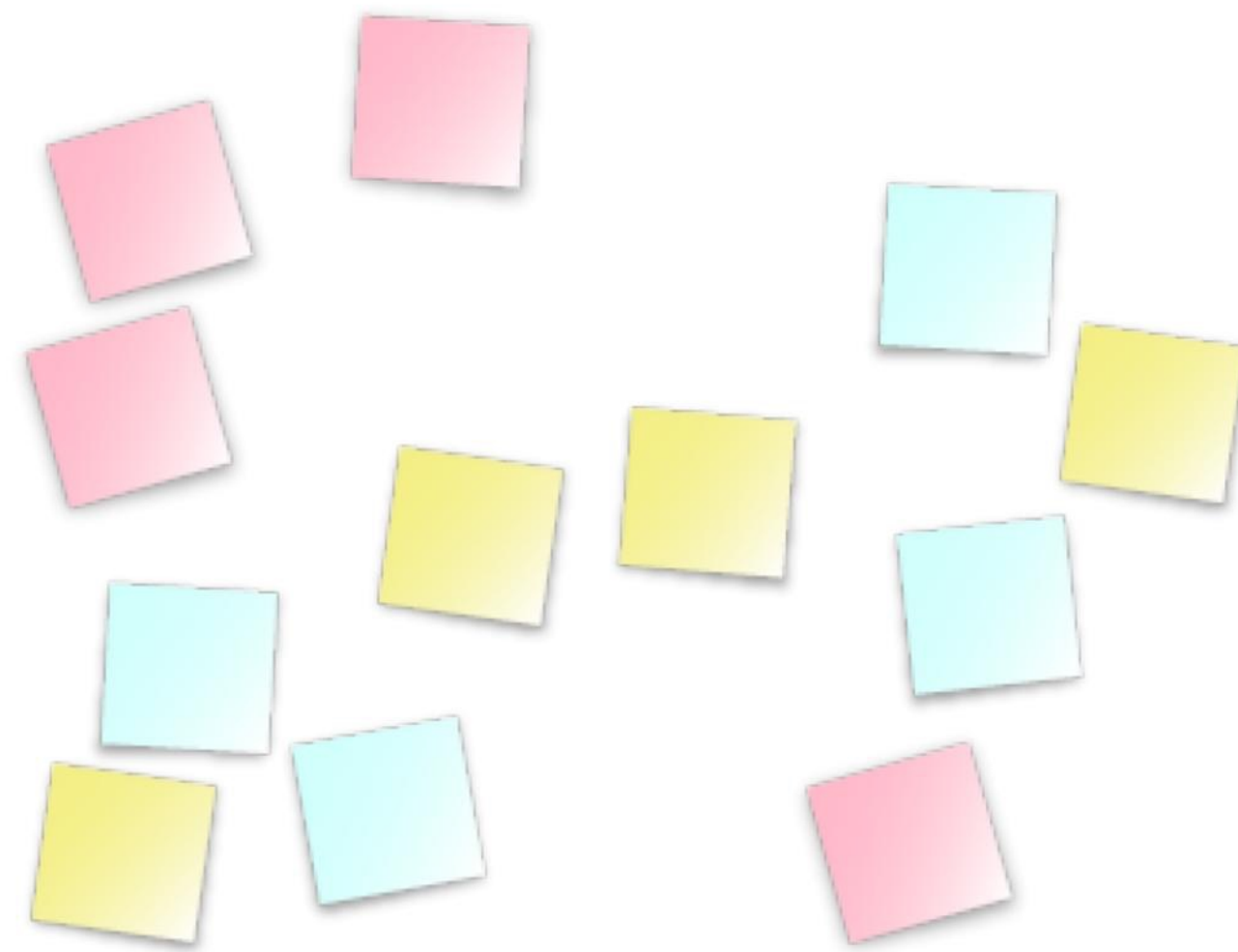
2: 用畫的



同時善用文字和圖像來描述商業模式元素
可以加強理解

Tips

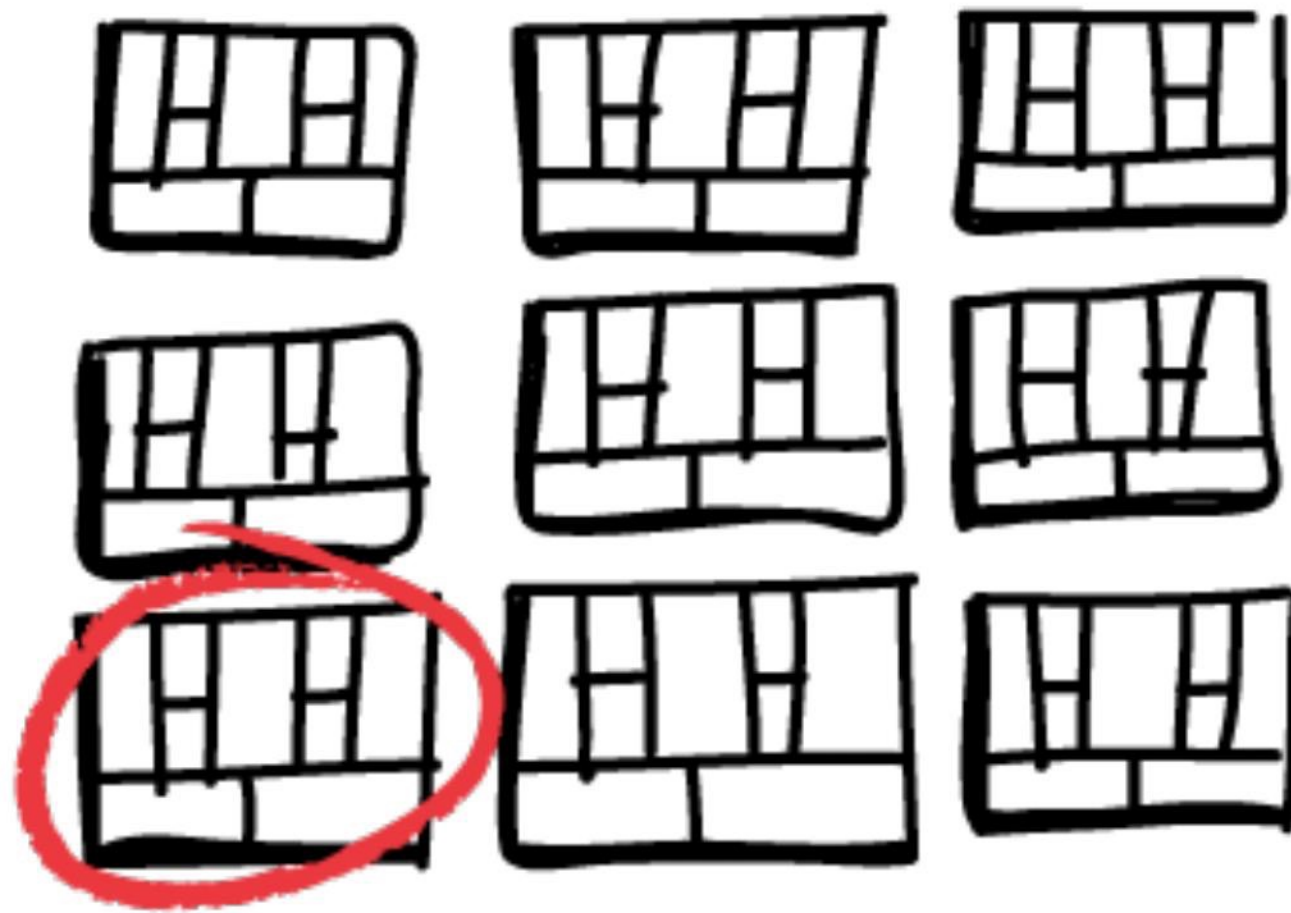
3: 用不同顏色分類



不同元素用不同顏色的利貼
便於辨識和管理

Tips

4: 多想幾種方案



不要愛上你一開始想的點子
你應該多想幾種模式 多一些選擇

Tips

5: 說故事



解釋商業模式時，應該從空白的畫布開始
一次貼上一張利貼，說明你的商業故事

Tips

6: 從最優秀的商業模式借鑒



研究所有你知道的創新、或新穎的商業模式
並且把它畫成商業畫布

了解它、學習它，並且應用到你的模式中