

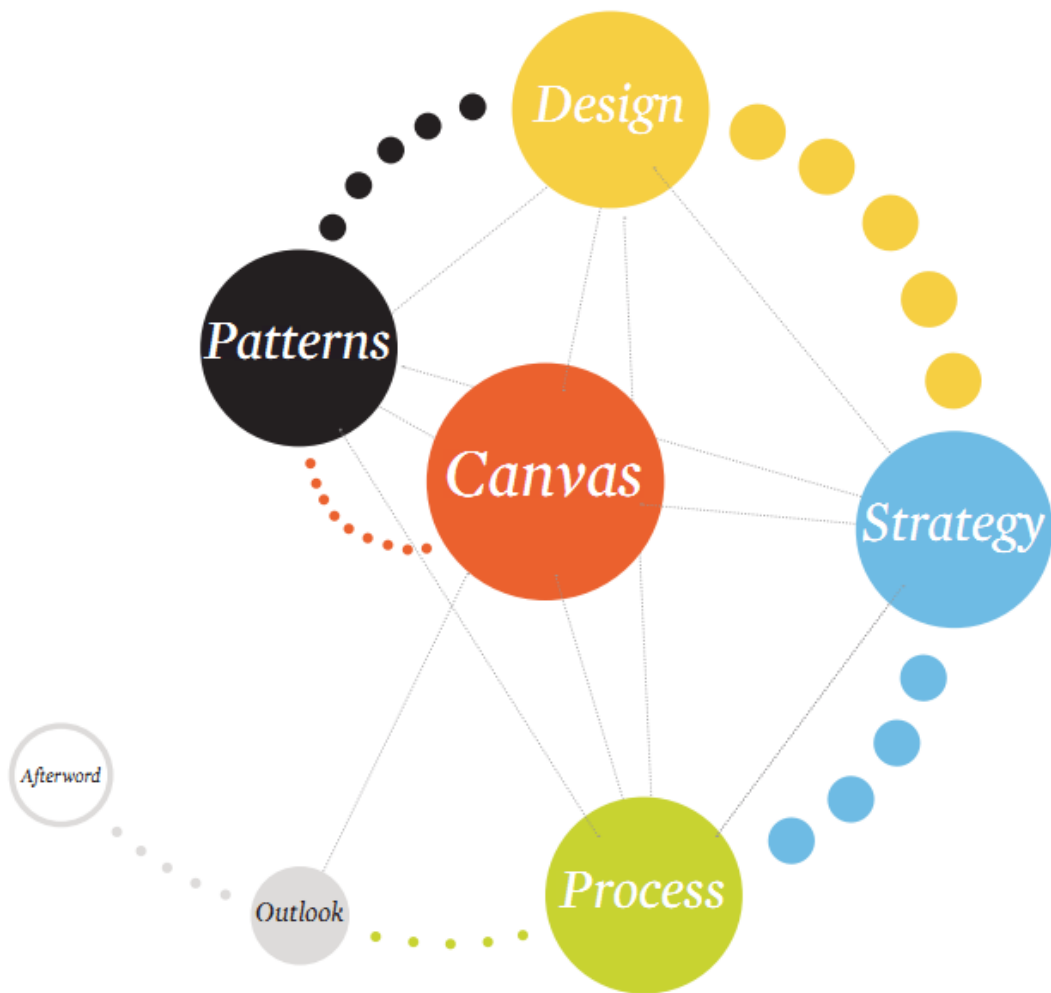
Business Model Generation

读书笔记

[中国科大] 张静宁 (Jenny Zhang)

17th, Oct, 2015





目录

- 1** 画布
- 2** 式样
- 3** 设计
- 4** 战略
- 5** 流程

Canvas

BIZ Model

描述企业如何**创造**、**传递**和**获取**价值

Canvas

描述商业模式的可视化工具

4

个视角

如何提供

提供
什么

为谁提供

成本收益

9

个构造块



8 重要合作



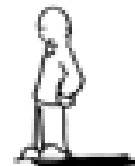
7 关键业务



2 价值主张



4 客户关系



1 客户细分



6 核心资源



3 渠道通路

9 成本结构



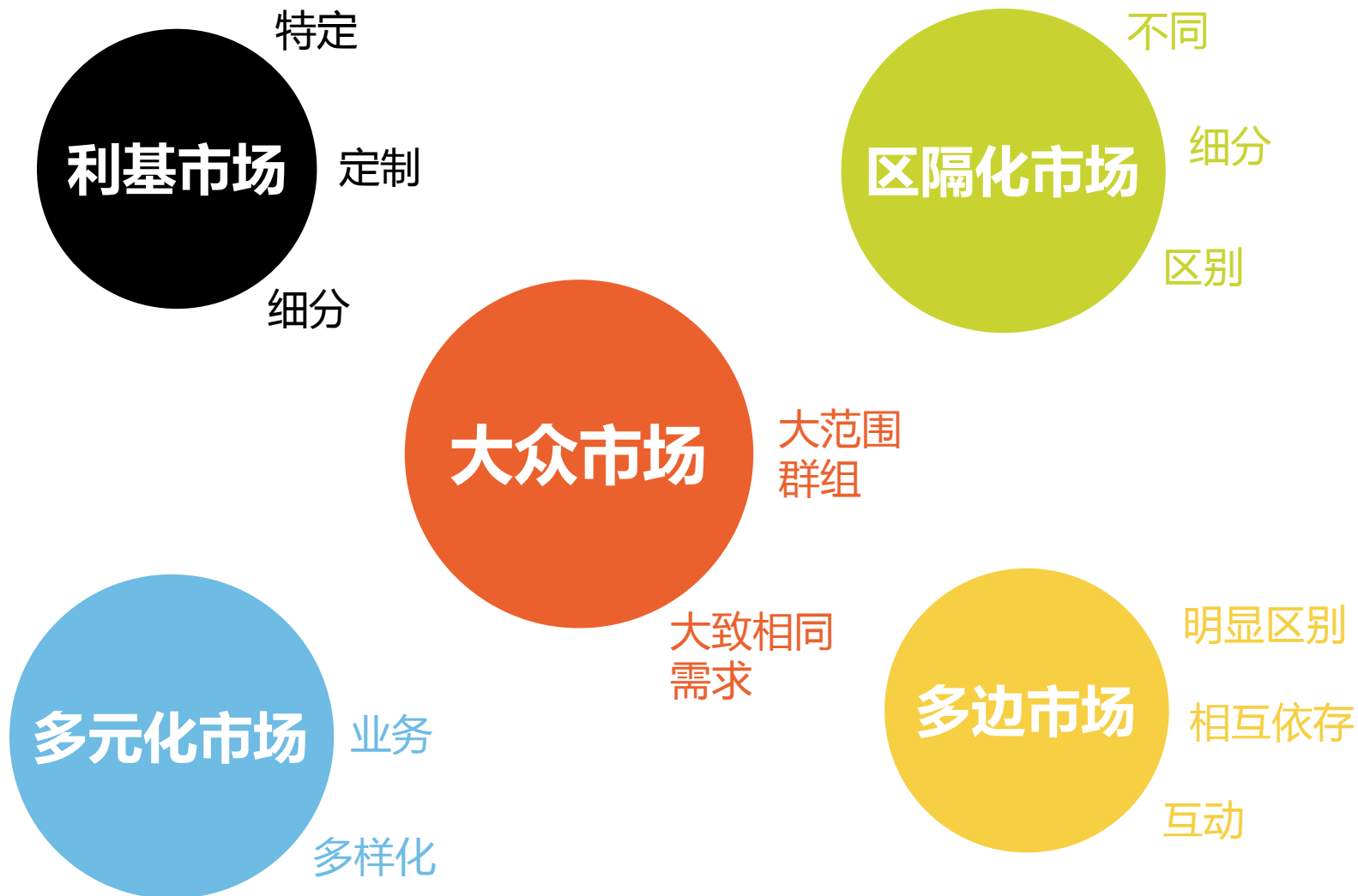
5 收入来源



1 客户细分 (Customer Segments)

描绘一个企业想要接触和服务的
不同人群或组织

客户细分类型



2 价值主张 (Value Propositions)

描绘为特定客户细分创造价值的
系列产品和服务

价值要素



3 渠道通路 (Channels)

描绘公司如何沟通、接触其客户
细分而传递其价值主张

渠道类型和阶段

渠道类型

自有
渠道

合作伙伴
渠道

直接
渠道

非直销
渠道

渠道阶段

认知

购买

售后

评估

传递

4 客户关系 (Customer Relationships)

描绘公司与特定客户细分群体
建立的关系类型

客户关系类型

- 个人助理：10086、淘宝店小二
- 专用个人助理：高级服务
- 自助服务：产品帮助
- 自动化服务：网上登机、订单查询
- 社区：课程论坛
- 共同创作：优酷视频分成

5 收入来源 (Revenue Streams)

描绘公司从每个客户群体中获得
现金收入的渠道

收入来源类型

- 资产销售
- 使用收费
- 订阅收费
- 租赁收费
- 授权收费
- 经纪收费
- 广告收费

6 核心资源 (Key Resources)

描绘让商业模式有效运转所必需的**最重要因素**

核心资产类型

- 实体资产
- 知识产权
- 人力资源
- 金融资产

7 关键业务 (Key Activities)

描绘为了确保其商业模式可行，
企业必须做的**最重要事情**

关键业务类型

- 制造产品
- 问题解决
- 平台网络

8 重要合作 (Key Partnerships)

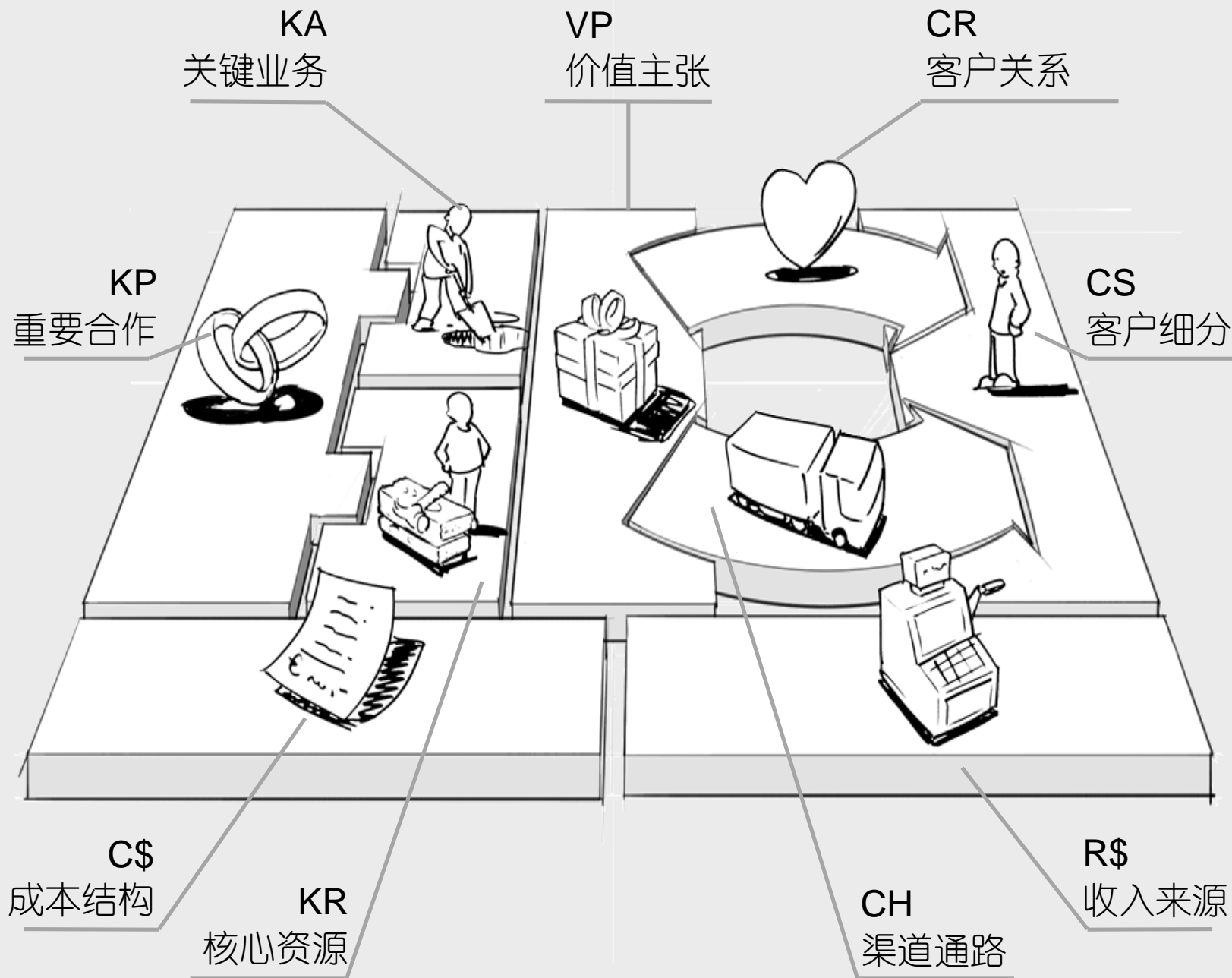
描绘让商业模式有效运作所需的供
应商与**合作伙伴网络**

9 成本结构 (Cost Structure)

描绘运营一个商业模式所引发的
所有成本

成本结构类型

- 成本驱动
- 价值驱动



和阿文一起学信息图表

重要合作



网易云课堂

关键业务



开发课程

宣传推广

课程维护

价值主张



课程

动手

客户关系



微博、微信

课堂论坛

客户细分



学员

核心资源



品牌

课程内容

开发团队

自有渠道

渠道通路



微博互动

课堂平台

成本结构



开发课程

宣传推广

平台费用

收入来源



课程销售

画布左侧

效率



画布右侧

价值

用起来



Patterns

模式归类

式 样

- ① 非绑定式商业模式
- ② 长尾式商业模式
- ③ 多变平台式商业模式
- ④ 免费式商业模式
- ⑤ 开放式商业模式

非绑定式 商业模式

定义：

认为存在三种不同的基本业务类型

冲突、拆分

三种核心的业务类型

产品创新

客户关系管理

基础设施管理

经济

更早地进入市场可以保证索要溢价价格，并获取巨大的市场份额；速度是关键

获取客户的高昂成本决定了必须获取大规模的客户份额；范围经济是关键

高昂的固定成本决定了通过大规模生产达到单位成本降低的必要性；规模是关键

竞争

针对人才而竞争；进入门槛低；许多小公司繁荣兴旺

针对范围而竞争；快速巩固；寡头占领市场

针对规模而竞争；快速巩固，寡头占领市场

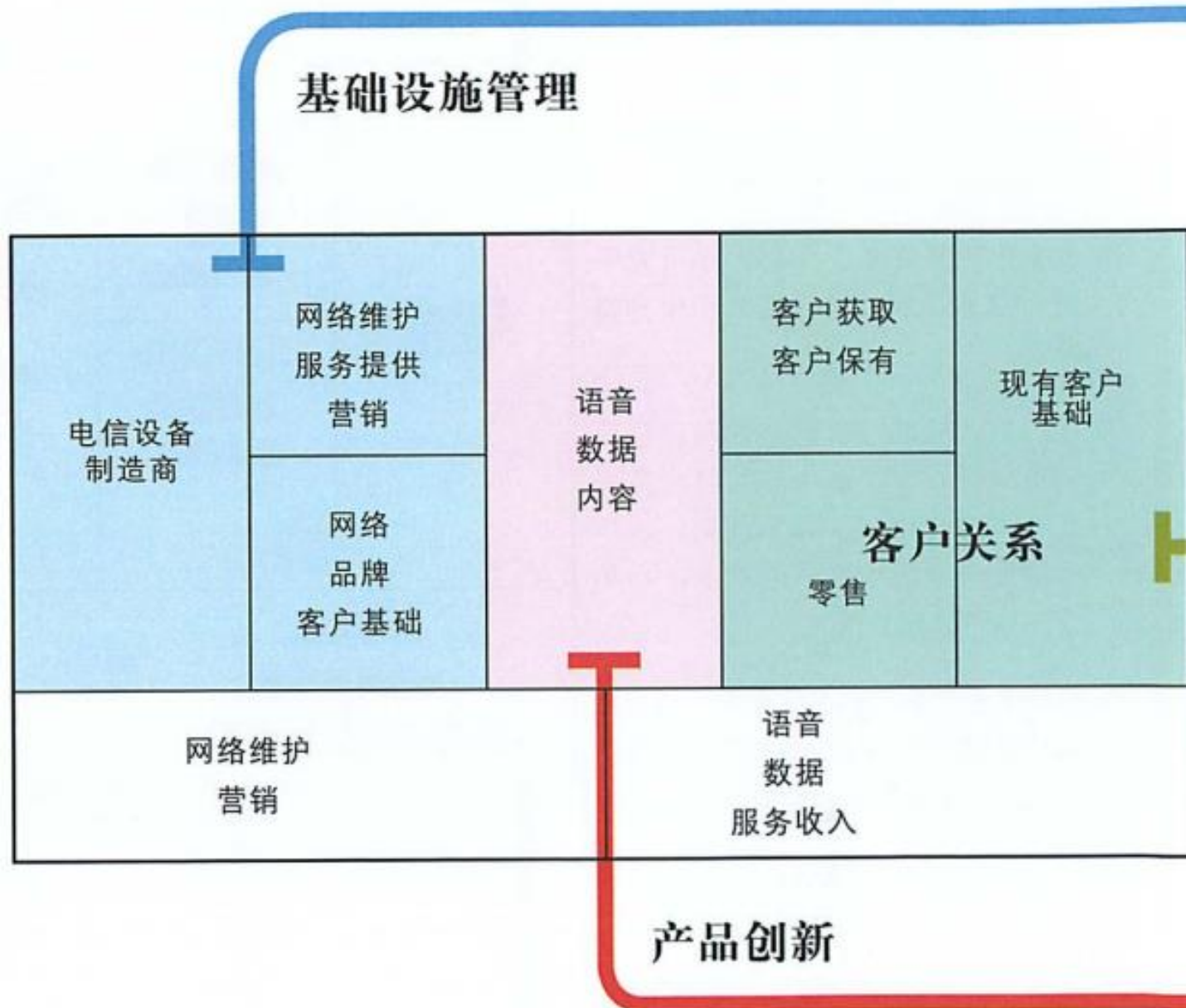
文化

以员工为中心；鼓励创新人才

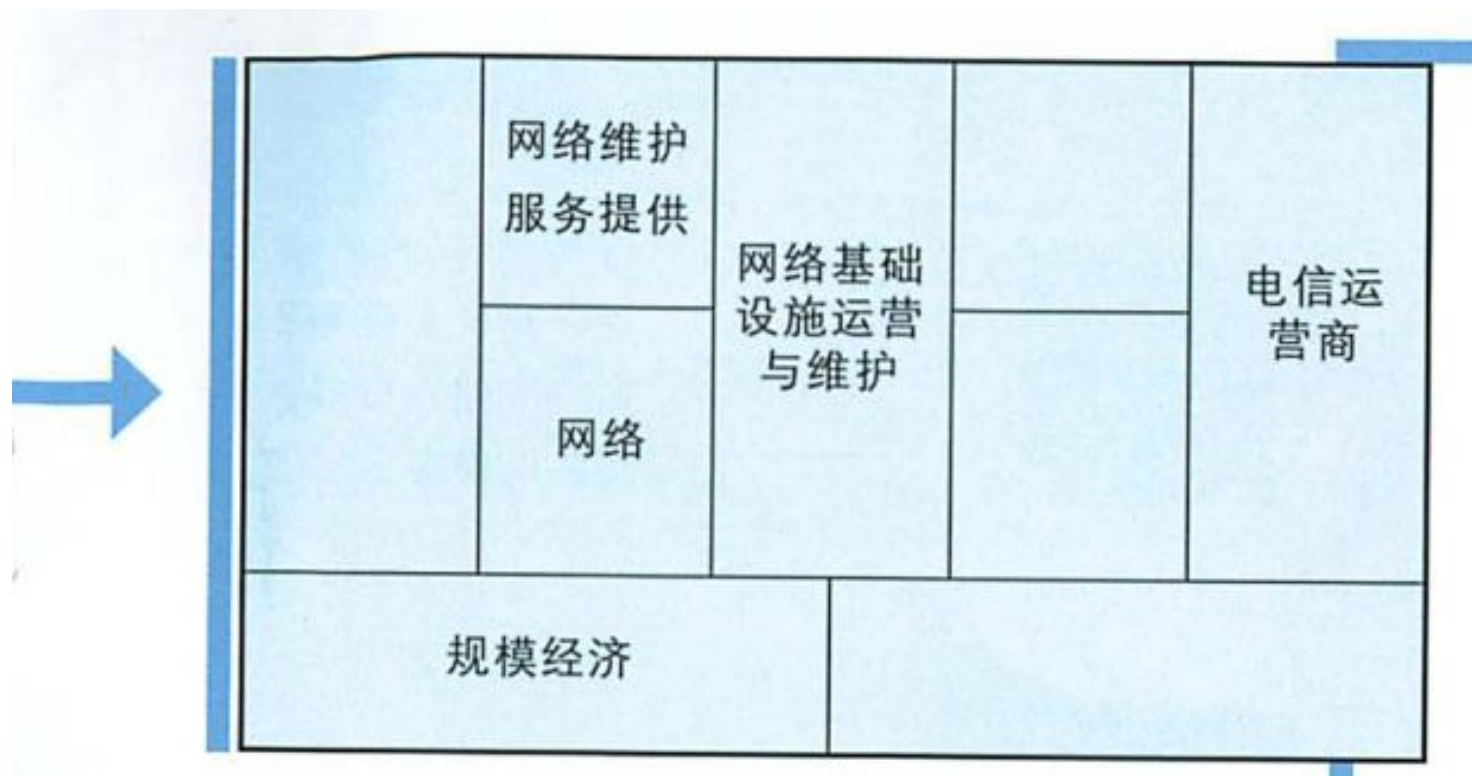
高度面向服务；客户至上心态

关注成本；统一标准；可预测和有效性

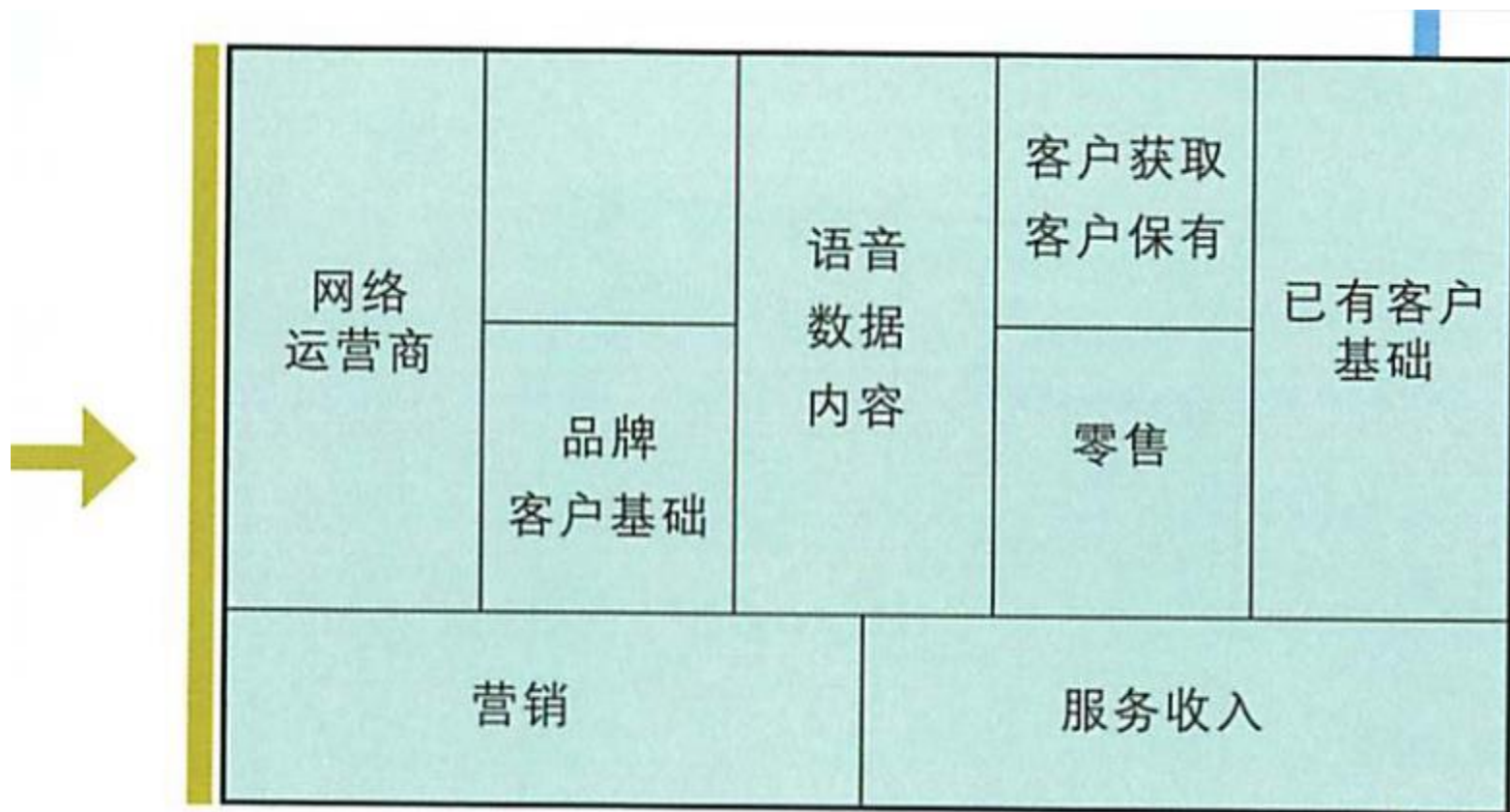
移动通信行业的业务分拆



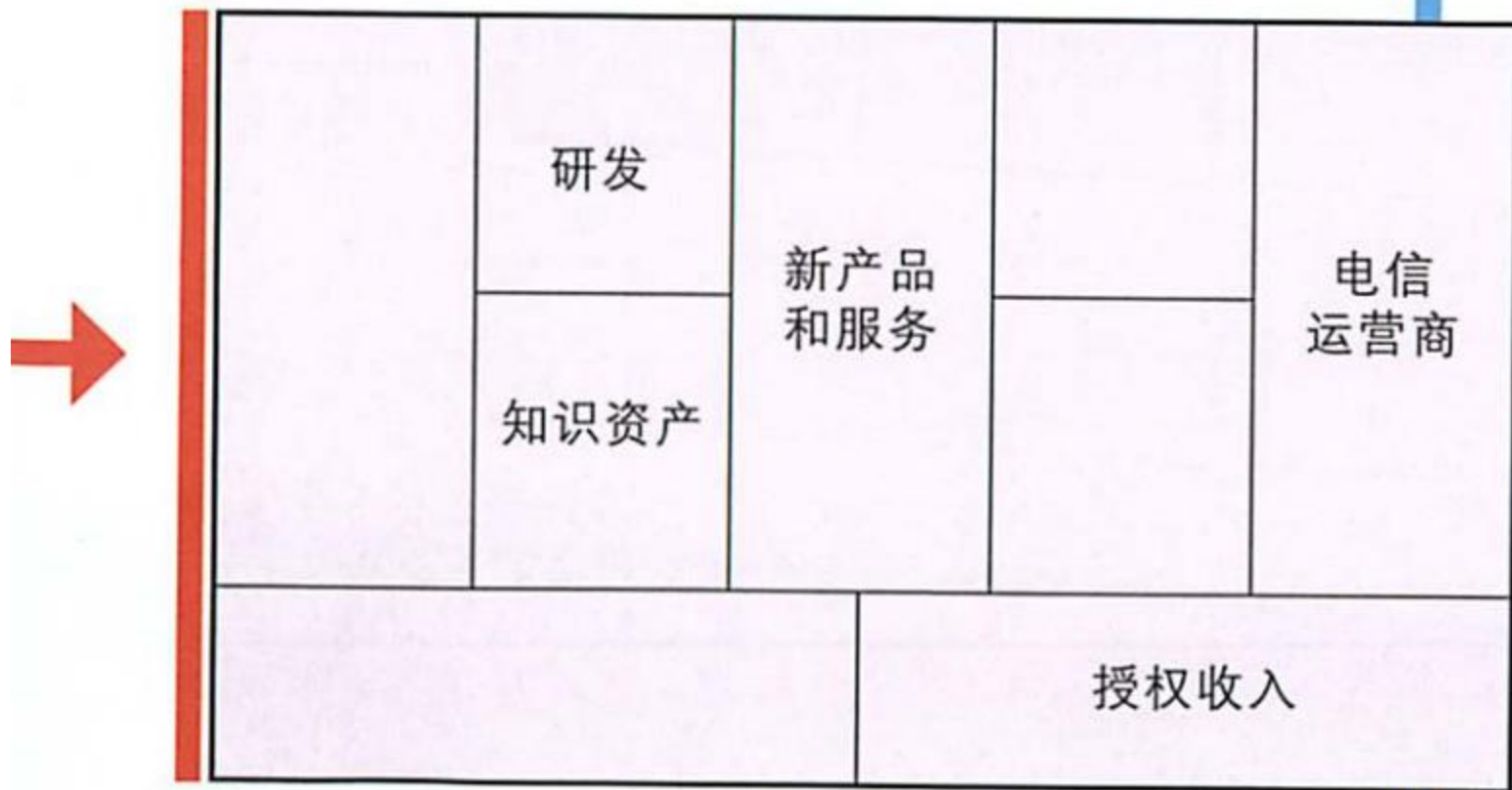
电信设备制造商



拆分后的电信运营商



内容供应商



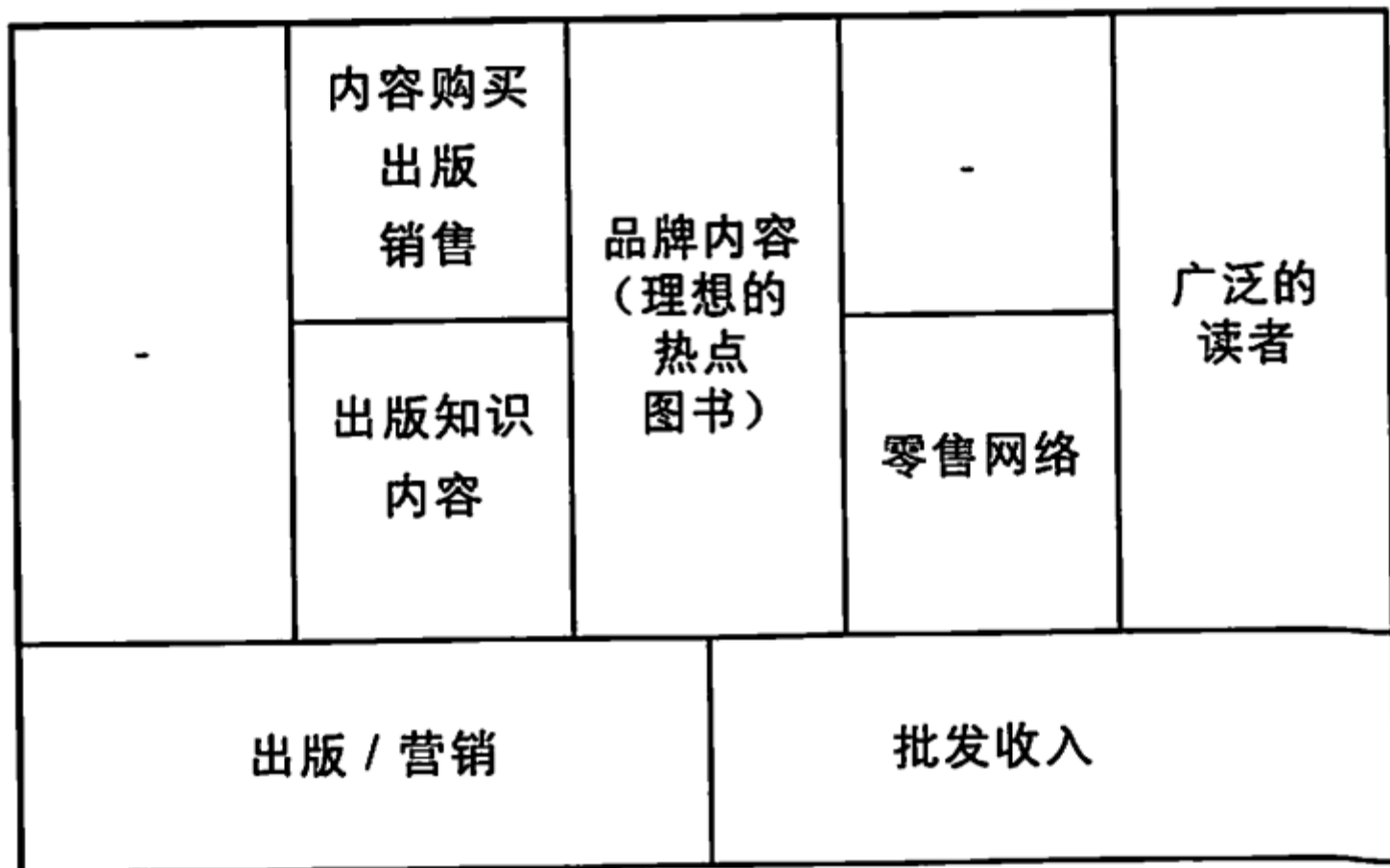
长尾式商业模式

定义：

核心是多样少量：
专注利基市场

低库存成本、
强大的平台

传统书籍出版



长尾模式书籍出版

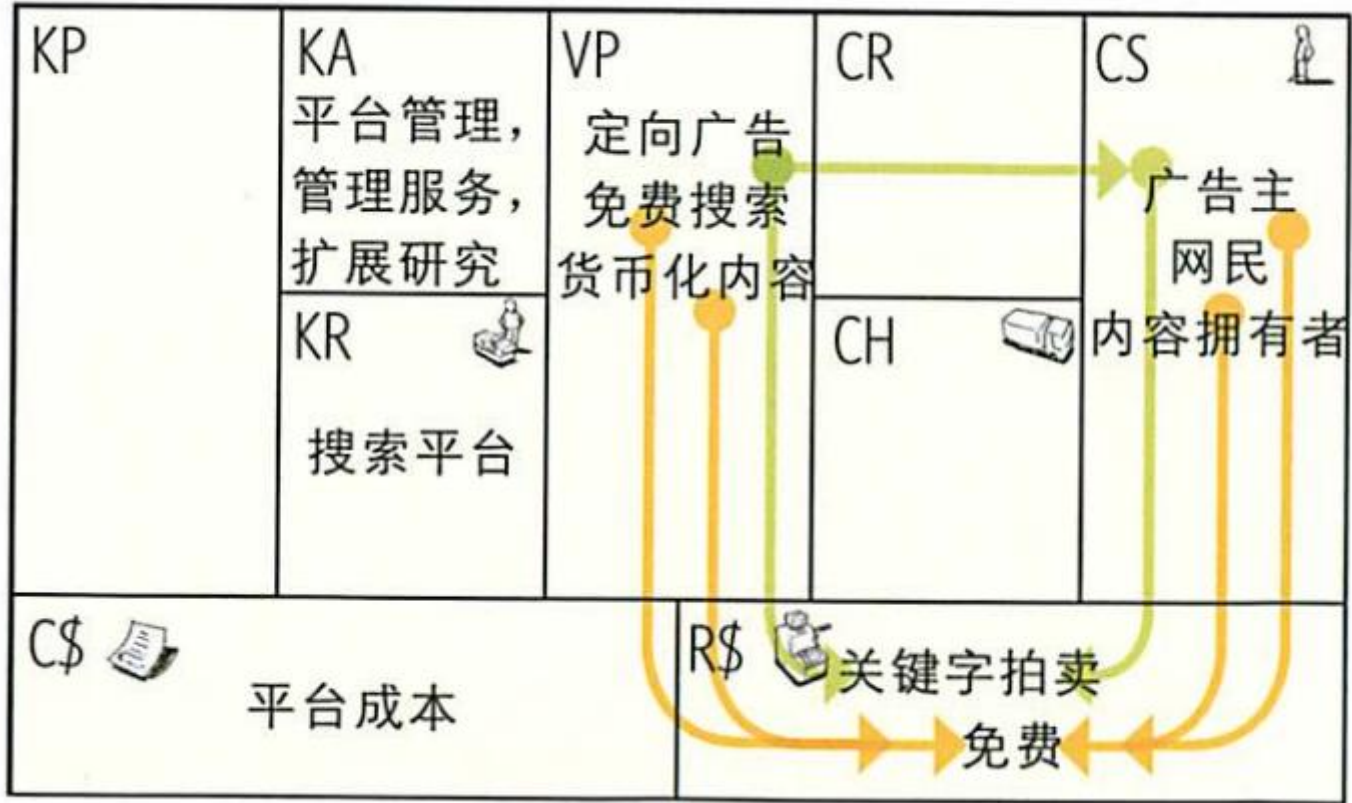


多边平台式 商业模式

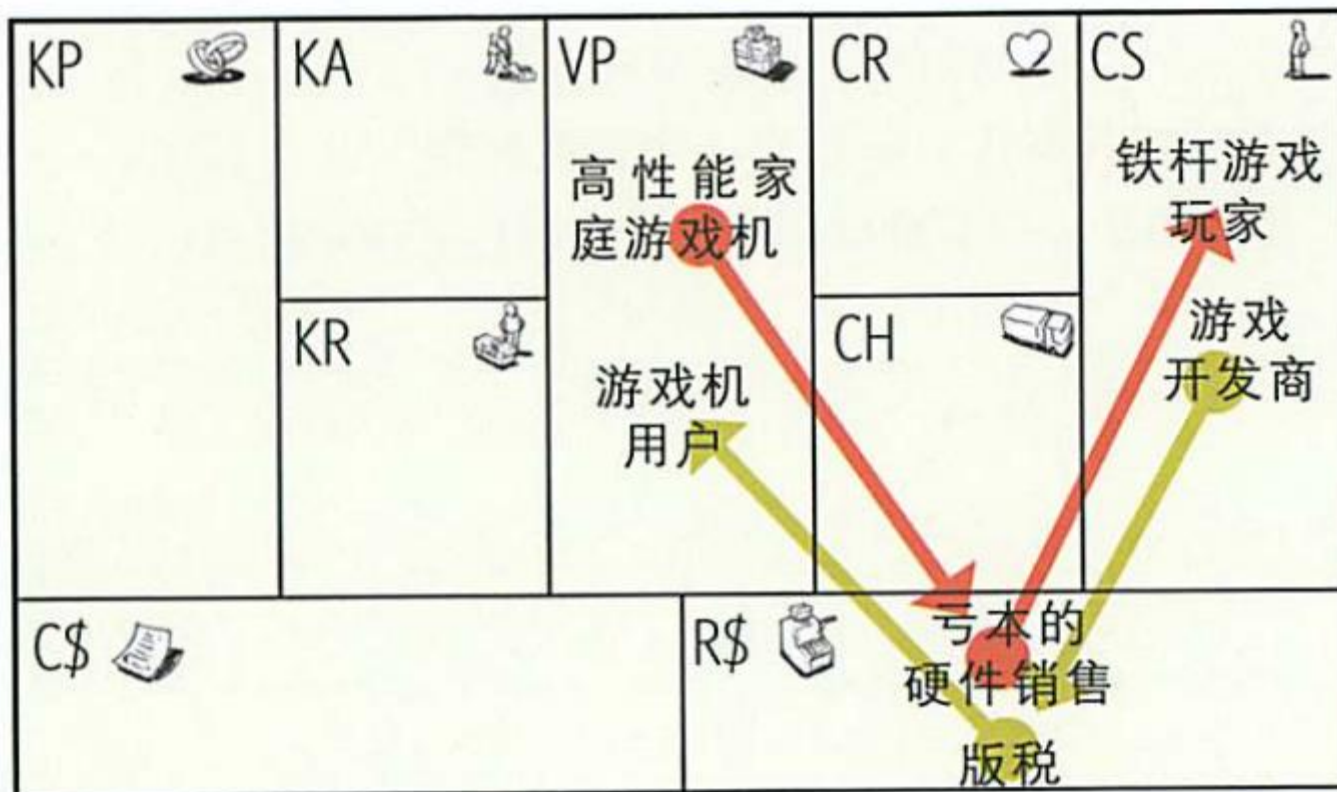
定义：

将两个以上明显区别、相互依赖的客户群体集合在一起

群体间互动创造价值



视频家用游戏机：PSP/Xbox



多边平台式面临的问题：先有鸡先有蛋

- 能否为平台各边吸引到足够数量的用户？
- 哪边客户对价格更加敏感？
- 能够通过补贴，吸引价格敏感一边的用户吗？
- 平台另一边是否可以产生充足的收入来支付这些补贴？

免费式商业模式

定义：

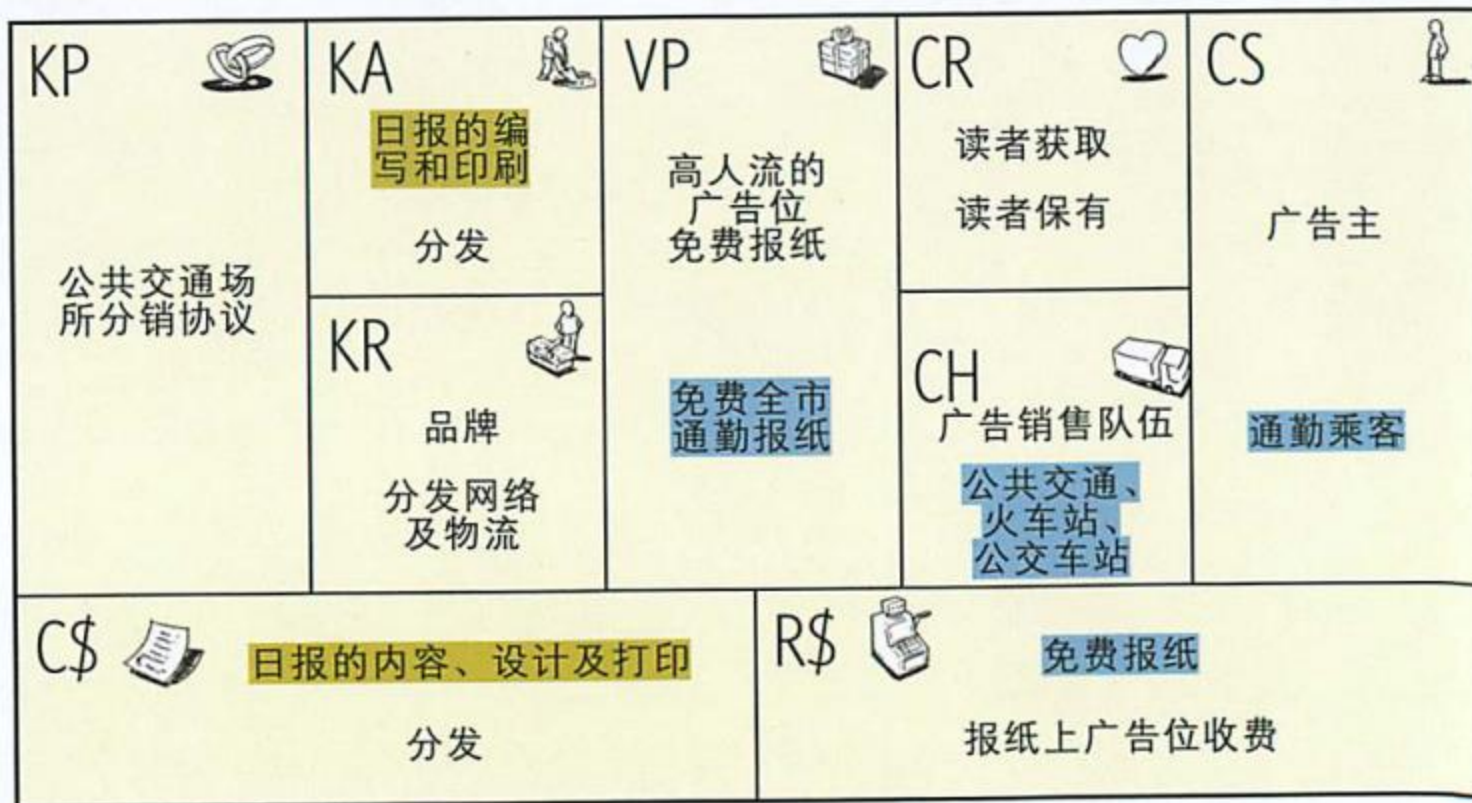
至少有一个庞大的客户群体享受持续免费服务

其他客户群体提供财务支持

多边平台模式

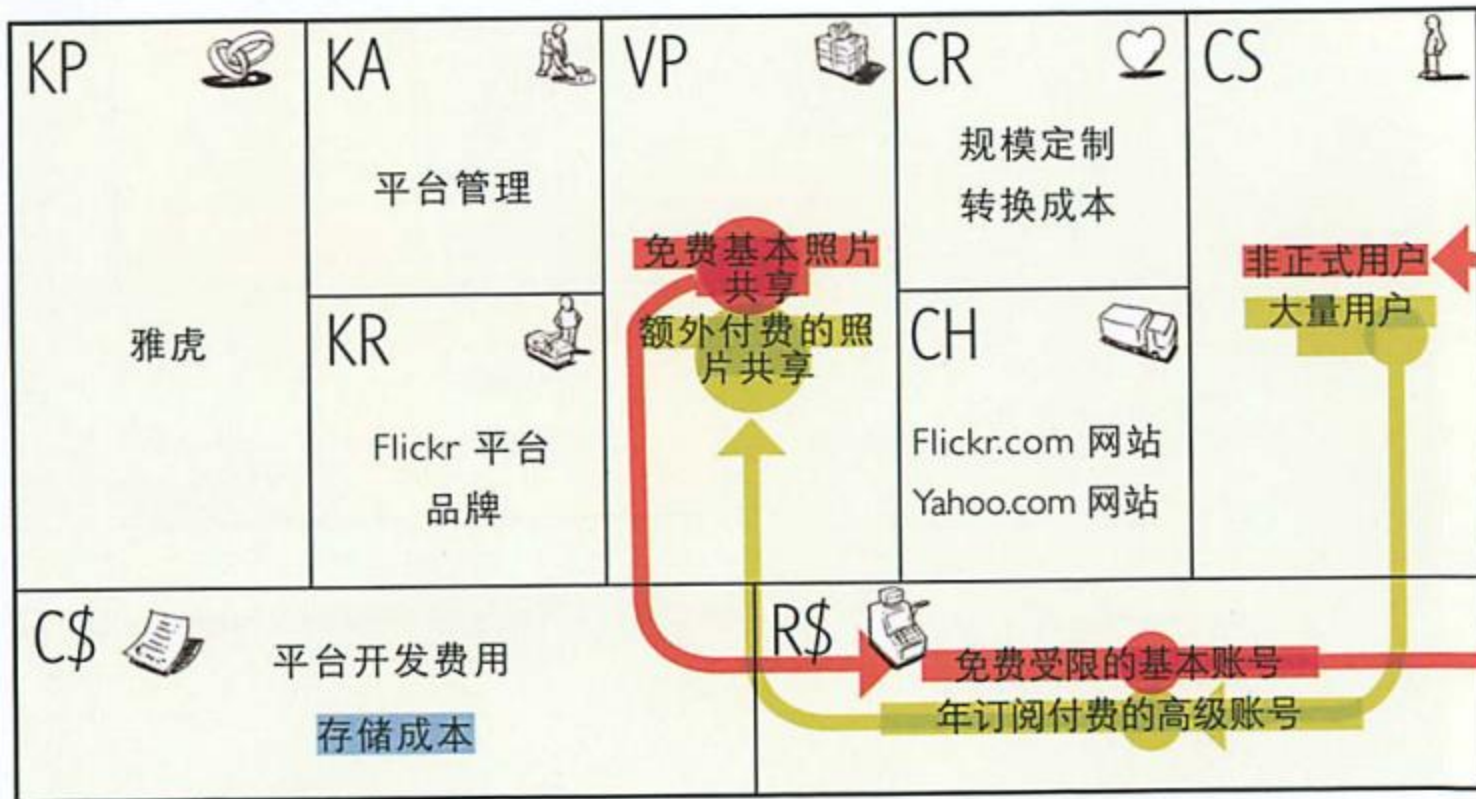
Metro

通勤阅读。



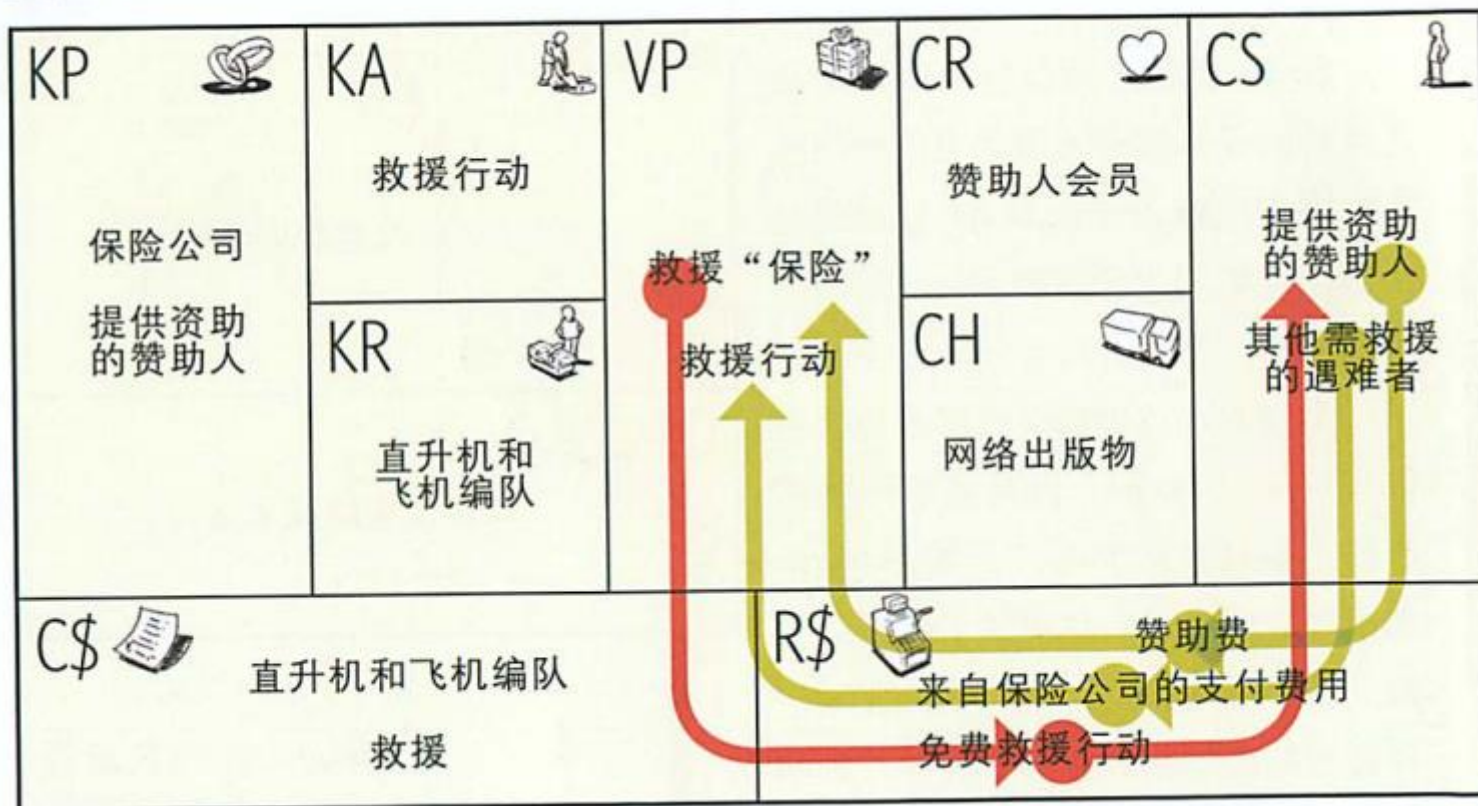
免费增收模式

Flickr



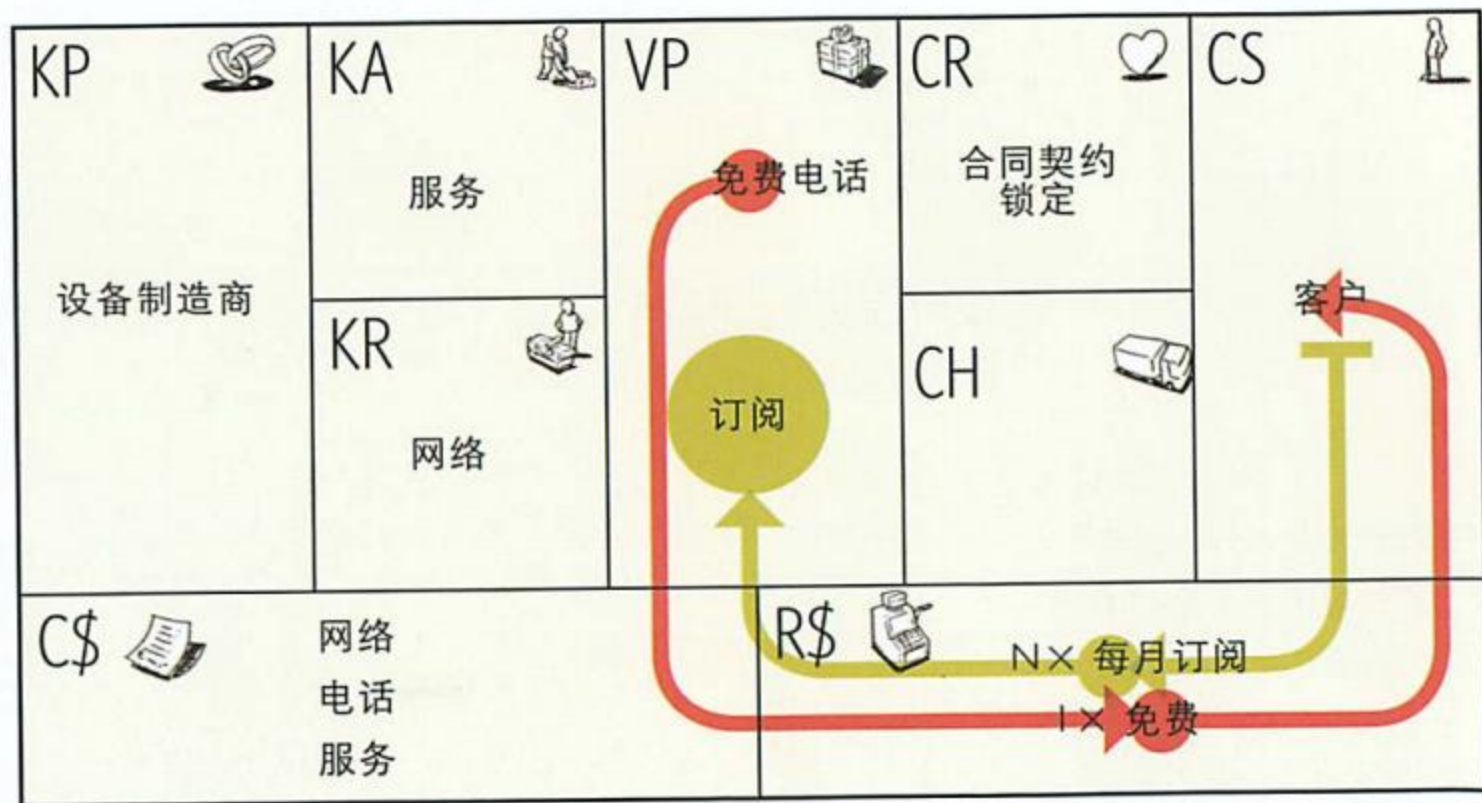
颠倒的免费增收模式

REGA



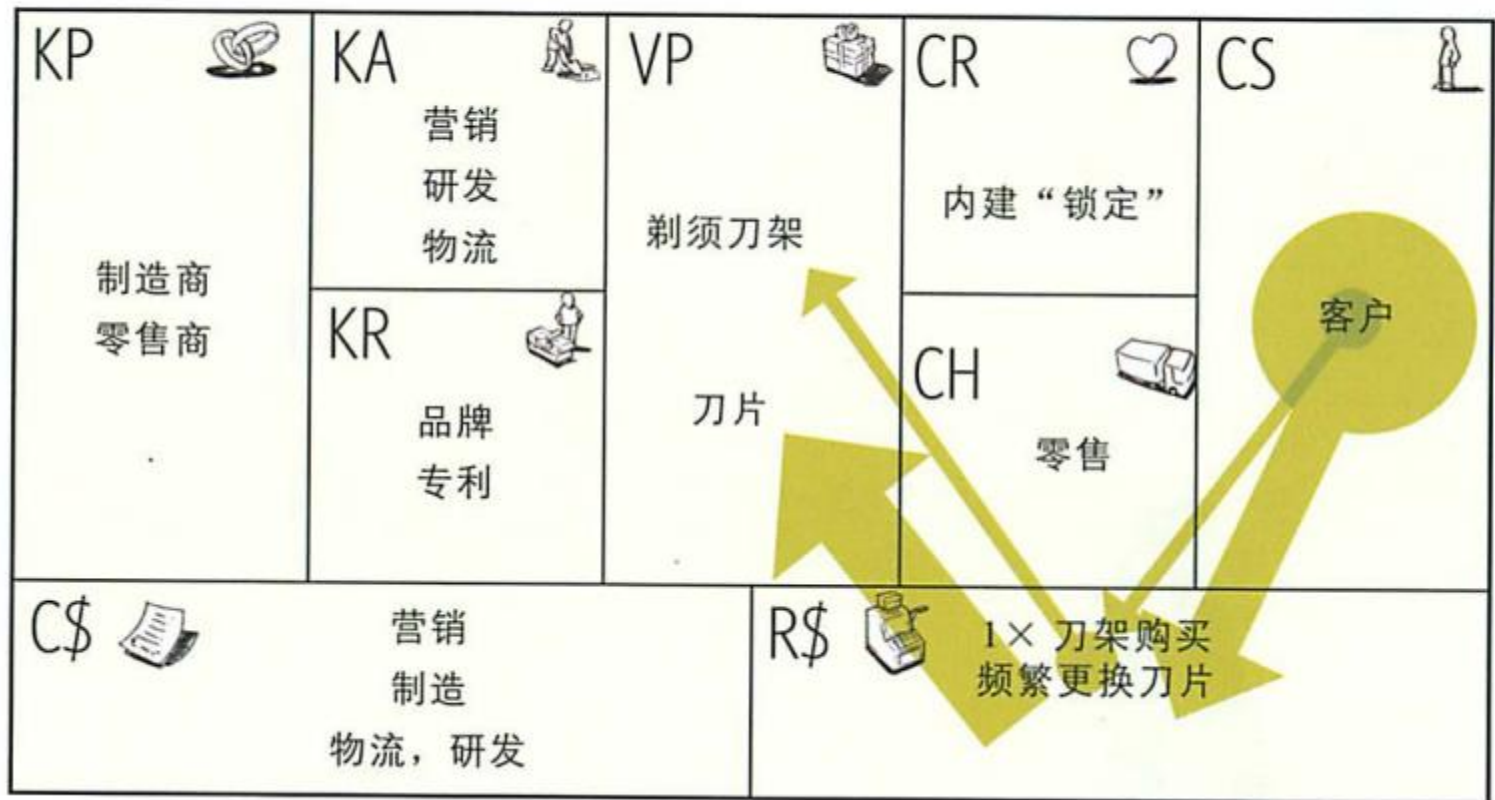
诱钓模式

免费移动电话的诱钓模式



诱钓模式

剃刀与刀片：吉列



开放式商业模式

定义：

与外部伙伴系统合作，创造价值

由外到内、由内到外

