**本次课教学组织与设计**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 课 次 | 第11次课 | 授课时间 | 第 周  |
| 章 节名 称 | 商业模式及其设计评价 |
| 授 课方 式 | 面授 | 教学时数 | 2学时 |
| 教学目标与要求 | 知识目标：了解商业模式的定义、本质与构成要素，了解商业模式的盈利逻辑。能力目标：掌握商业模式设计思路方法。 态度目标：认识到商业模式在当前创业模式中的重要价值。 |
| 教 学重 点难 点 | 教学重点：商业模式的设计。 |
| 教学难点：商业模式的盈利逻辑。 |
| 教 学方 法手 段 | 1.讲授法：对课程知识点进行讲授和强调，帮助学生理解，启发学生思维。2.举例讲授法：把比较枯燥的理论知识，加上实例一起讲授，能加深学生的理解，更好的深化知识。3.小组讨论法：通过问题的提出与解答，或者小组讨论解决问题的过程，使学生集中注意力，掌握相关知识。4.课堂活动法：组织课堂的各种活动，包括课堂练习，带领学生学以致用，深化理解学习内容。5.归纳总结法：对重要知识点进行归纳、总结，强化学生的认知。 |
| 讨 论练 习作 业 | “硬币”带来的创业机会 |
| 主要参考书目、资料 | 1.徐俊祥.创未来——大学生创业基础知能训练教程.现代教育出版社，2017.2.李家华.创业有道——大学生创业指导.高等教育出版社，2011.3.当年国家有关大学生创业、就业相关文件 |
| 教 学后 记 |  |

**教 案 讲 稿**

**教学时间:**

90分钟

**时间安排:**

1.课程导入 10分钟

2.商业模式的内涵 5分钟

3.商业模式的本质 5分钟

4.商业模式的四大要素 10分钟

5.商业模式的价值逻辑 10分钟

6.课堂活动——“硬币”带来的创业机会 20分钟

7.商业模式设计的五个步骤 20分钟

8.十种常见的商业盈利模式 5分钟

9.布置作业，总结课程 5分钟

**主要内容：**

**一、****课程导入**

同学们，本节课，我们来学习一下商业模式的设计。

首先，我们来看一个案例（播放视频）：

学生观看视频，并观看教材中的案例……

同学们，你们谁能来总结一下共享单车的盈利模式？如果要为你们小组的项目设计商业模式，你会如何设计？

学生讨论、分享……

**二、商业模式的内涵**

前时代华纳CEO迈克尔•邓恩说过：在经营企业过程当中，商业模式比高技术更重要，因为前者是企业能够立足的先决条件。

什么是商业模式呢？

商业模式是指为实现客户价值最大化，把能使企业运行的内外各要素整合起来，形成一个完整的高效率的具有独特核心竞争力的运行系统，并通过最优实现形式满足客户需求、实现客户价值，同时使系统达成持续赢利目标的整体解决方案。

商业模式是一个非常宽泛的概念，与商业模式有关的说法很多，包括运营模式、盈利模式、B2B模式、B2C模式、“鼠标加水泥”模式、广告收益模式等，不一而足。商业模式是一种简化的商业逻辑。

商业模式具有“点石成金”的功能。比如，我们来看一个例子：

三个人拿同样的一两银子做生意，第一个人买来草绳做草鞋，赚了一钱银子；第二个人看到春天来临，买了纸和竹子做风筝，赚了十两银子，第三个人看到人参资源将慢慢枯竭，于是买了很多人参种子，走到人迹罕至的深山播下，七年后收获上好的野山参，收获了30万两银子。

从案例中我们可以看出：人们付出同样的时间和精力，但是却收获不同的利润。第一个人做的是衣食住行的生意，这是必需的需求，总会有市场，每个人都可以做，因此收获一分利，如同现在很多人靠产品与规模取胜。第二个人做的是吃喝玩乐的生意，跟随的是潮流，目标客户范围扩大百倍，而收获十分利，靠眼光取胜。第三个人看到的是未来的商机，敢做而善忍，最终创造了数百乃至于数千的生意，靠的是成功的商业模式取胜。

由此，我们可以看出商业模式的重要性。

**三、商业模式的本质**

商业模式，从本质上看，是一系列制度结构和制度安排的连续体，其核心直指企业组织的价值产生机制。

价值创造是企业组织存在的根本理由和发展的必要条件，也是经营活动的核心主题。一般主要有三个来源：组织自身价值链．技术变革和价值网络。

静态地来看，在组织自身价值链层面，商业模式从制度上决定业务流程，而业务流程又与信息系统密切相关，两者适应与否决定了组织能否实现价值预期。在技术层面，商业模式是技术开发与价值创造之间的转换机制，其成本／收益结构也即决定了技术开发成本能够获取的价值收益。随着信息技术和电子商务的发展，组织边界日益模糊，大大增加了交易和协作创造价值网络增值的可能性。

动态地来看，上述三个方面是商业模式在特定时间和空间下的静态实现。但事实是今天的模式也许并不适用于明天，甚至成为发展的障碍。为了使企业组织获得长期的、韧性的核心优势，商业模式必须提供基于制度结构和制度安排的动态连续性，必须始终保持必要的灵活性和应变能力——动态匹配的商业模式才能获得成功。

**四、商业模式的四大要素**

著名商学教授与作家加里•哈默尔认为，商业模式由四个要素构成：核心战略、战略资源、伙伴网络和顾客界面，接下来我们分别介绍一下。

首先，核心战略。

核心战略从企业的使命、产品/市场范围、差异化基础等方面描述了企业如何与竞争对手进行竞争。

企业的使命，描述企业为什么存在及其商业模式与其实现的目标。比如，戴尔公司的使命是成为世界上最成功的电脑公司，在所服务的市场上传递最佳的顾客体验；星巴克公司的使命是把星巴克建成世界第一流的高品质咖啡店。

企业的产品/市场范围定义了企业集中关注的产品和市场。一方面，产品的选择对企业商业模式的选择有重要影响。比如，亚马逊网站起初是作为网上书店而创建的，不过它逐渐开始销售CD、DVD、服装等其他产品，它的商业模式已经拓宽，涉及对出版商之外的其他很多供应商和伙伴关系的管理。另一方面，企业从事经营活动的市场也是其核心战略的重要因素。比如，戴尔公司把企业客户与政府机构作为它的目标市场，Gateway电脑公司则把个人、小企业和首次购买电脑的客户看成目标顾客。

企业选择的战略会对它的商业模式产生很大影响。成本领先战略要求商业模式专注于效率、成本最小化和大批量。由于专注于低成本而非舒适性，成本领先的企业不会追求产品的新颖。相反，差异化战略要求商业模式集中于开发独特的产品和服务，索要更高的价格。而且，采用差异化战略的企业把大量精力和财力用于创造品牌忠诚上，即顾客对某个品牌产品的忠诚，如苹果电脑。

第二个，战略资源。

企业的核心竞争力和战略资产是两种重要的战略资源。

核心竞争力是一种资源或能力，是企业胜过竞争对手的竞争优势的来源。它是超越产品或市场的独特技术或能力，对顾客的可感知利益有巨大的贡献，并且难以模仿。企业的核心竞争力在短期和长期内都很重要。在短期内，正是核心竞争力使得企业能够将自己差异化，并创造独特价值。从长期看，通过核心竞争力获得成长以及在互补性市场上建立优势地位也很重要。比如，戴尔公司已经建立了装配和销售个人计算机方面的核心竞争力，并开始将它们移向计算机服务和其他电子设备市场。

战略资产是企业拥有的稀缺、有价值的事物，包括工厂和设备、位置、品牌、专利、顾客数据信息、高素质员工和独特的合作关系等。一项特别有价值的战略资产是企业的品牌。比如，星巴克花了很大力气来建立品牌形象，其他咖啡零售商要想获得同等的品牌认知需要付出极大努力。

第三个要素，伙伴网络。

新创企业往往不具备执行所有任务所需的资源，所以需要依赖其他合作伙伴以发挥重要作用。比如，戴尔公司因其装配计算机的专业技术而具有差异化优势，但它却从英特尔公司那里购买芯片，戴尔公司当然可以自己制造芯片，但它在这方面不具有核心竞争力。

企业的伙伴网络包括供应商和其他合作者。

供应商是向其他企业提供零部件或服务的企业。比如，英特尔公司是向戴尔公司提供芯片的供应商。几乎所有的企业都有供应商，它们在企业商业模式的运作中起重要作用。

除了供应商，企业还需要其他合作伙伴来使商业模式有效运作。合资企业、合作网络、社会团体、战略联盟和行业协会是合作关系的一些常见形式。合作关系给企业带来更多的创新产品、更多有益的机会和高成长率。

创业者创建具有可持续竞争优势的新企业的能力，依赖于企业自身技能，也依赖于外部合作伙伴的技能。例如，合作伙伴关系有助于企业保持敏捷，集中精力发展核心竞争力。当然，合作伙伴关系也包含着风险，在仅有的合作关系成为企业商业模式的关键要素时更是如此。由于种种原因，很多合作关系没能实现参与者初期的愿望。企业联盟也有一些潜在劣势，如专有信息丢失、管理复杂化、财务和组织风险、依赖伙伴的风险以及决策自主权的部分丧失等。

最后一个要素，顾客界面。

顾客界面是指企业如何与顾客相互作用。与顾客相互作用的类型依赖于企业选择如何在市场上竞争。比如，当当网通过互联网销售书籍，而新华书店则通过传统书店和网络两种途径来售书。下面分别从目标市场、销售实现与支持、定价结构三个方面来表述顾客界面的内容。

目标市场是企业在某个时点追求或尽力吸引的有限的个人或企业群体。企业选择的目标市场影响它所做的每件事情，如获得战略资产、培育合作关系以及开展推广活动等。拥有清晰界定的目标市场将使企业受益。由于目标客户的明确界定，公司能够将自己的营销和推广活动聚焦于目标顾客，并且能够发展与特定市场匹配的核心竞争力。

销售实现与支持，描述了企业产品或服务“进入市场”的方式，或如何送达顾客的方法。它也指企业利用的渠道和它提供的顾客支持水平。假定，有一家新创企业开发出一项移动电话技术，并为此申请了专利。为了形成自己的商业计划，企业在如何把该技术推向市场的问题上有几种选择。它可以：将技术以特许经营方式转让给现有移动电话企业，如苹果公司和三星公司；也可以自己生产移动电话，并建立自己的销售渠道；还可以与某个移动电话公司合作生产，并通过与移动电话服务提供商的合作关系来销售电话，这都是实现方式。

定价结构，企业的定价结构随企业目标市场与定价原则的不同而变化。例如，有些租车企业收取日租金，另一些企业则按照行驶的公里数收取租金。有的咨询企业按照提供服务的次数收费，而另一些企业则按照时间收费。在某些情况下，企业还必须决定是直接向顾客收费，还是通过第三方间接收费。

总之，新创企业从整体角度审视自己，理解商业模式的重要作用，根据自身核心战略及资源优势构建适合的、有效的商业模式。

**五、商业模式的价值逻辑**

接下来，我们再来看看商业模式的价值逻辑。

商业模式的盈利逻辑是基于企业战略产生，从内外部环境、市场、资源、产品/服务、价值主张等开始，是基于企业的产品/服务能力、价值网络关系、价值要素等的一种资源整合和价值匹配，是企业的一系列价值活动过程，是从价值发现到价值实现的过程，我们来具体梳理一下这个逻辑。

首先，价值发现。

价值发现是基于企业愿景与目标，通过内外部环境的SWOT分析，对企业的战略进行定位，进而利用核心优势创造市场价值的过程。价值发现主要立足于发现市场需求，深入分析企业的价值链环节和客户需求，判定企业的利润区分布和市场容量，分析产品或服务的市场价值。

一种优秀的商业模式，首先考虑的不应是能给企业带来什么，而是能给客户带来什么。一种商业模式所提供的生活方式或生产方式能否得到客户响应，关键在于其是否符合客户价值。价值发现，决定利润的来源。

其次，价值主张。

价值主张是公司通过其产品和服务所能向消费者提供的价值。一个能为参与者理解且接受的价值主张应该能使每一个参与者都增加其经济效用。价值主张的阐释必须清楚、准确。如果价值主张表述得太复杂，会使顾客在购买的时候产生犹豫。价值主张必须要对客户及其偏好深刻理解，必须是真实的、可信的、独特的，具有销售力。价值主张的渗透力越强，就越能打动消费者的心，通过产品或服务创造价值就越持久。

接下来，价值创造。

价值创造指价值是如何被创造出来的。产品研发与制造或服务是公司价值创造的核心。商业模式价值创造主要在于便捷性、成本低廉、新颖性、用户黏性、锁定、创新性。亚马逊在图书市场能脱颖而出正是凭借其网络图书销售的方便快捷和成本低廉。此外，公司提供给顾客的往往既有产品也有服务，两者之间的区别正在逐步缩小乃至消除。正如自动取款机，取款业务的重新安排给顾客提供了一种新价值，顾客取款不再受时间和地点的限制。

然后是，价值管理。

价值管理本质上是一种管理模式、一整套指导原则，是一种以促进组织形成注重内外部业绩和价值创造激励的战略性业绩计量过程。价值管理能够传承落实公司的远景，设定员工守则、工作信条等方法，通过团队激励和价值优化等核心内容，沟通组织内外部，凝聚组织与个人目标成为共同信念，增加组织成员与顾客满意度，提高组织持续竞争力。

随后，价值配置。

价值配置是资源和活动的配置。价值配置是为了企业资源和能力的有效配置和协同发展。价值配置涉及价值链的各个环节，涵盖了企业的整个运营流程。价值配置能有效整合价值网络中的各种资源，实现资源的最佳利用，促进网络价值创造活动，实现优化产出。

最后，价值实现。

价值实现指企业创造的价值被市场认可并接受，完成要素投入到要素产出的转化。价值实现主要依靠一系列商业策略来完成。微利时代的到来使得企业需要依靠独特的价值主张吸引更多的用户来获取利润。

**六、课堂活动——“硬币”带来的创业机会**

通过这部分的学习，我们来做一个实践活动。

实践情景是：

一名普通的大学生，利用闲暇时间做勤工俭学，在学生公寓打扫卫生。

第一次打扫学生公寓时，他在墙角、桌缝、床铺下扫出了许多沾满灰尘的硬币，这些硬币有1毛、5毛和1元的。

他将这些硬币还给同学时，谁都没有表现出丝毫的热情……

同学们，请根据以上背景信息，讨论：

1.有哪些创业机会？

2.创业项目可能的盈利模式是什么？

3.基于价值链的商业模式盈利逻辑，给出价值发现、价值主张、价值创造、价值管理、价值配置和价值实现各部分具体内容要点。

学生讨论，做总结……

好，通过之前的讲述和实践练习，同学们应该对商业模式有了一个清晰的认知。那么，回到我们最开始提的那个问题，如果你们为自己的项目设计商业模式，会如何设计？我们接下来就为大家讲解一下。

**七、商业模式设计的五个步骤**

商业模式的设计要经过五个步骤：

第一步，界定和把握利润源，也就是常说的顾客。

利润源是购买企业商品或服务的顾客群，它们是企业利润的唯一源泉。利润源及其需求的界定，决定了企业为谁创造价值。顾客群分为主要顾客群、辅助顾客群和潜在顾客群。好的目标顾客群，一是要有清晰的界定，没有清晰界定的顾客群往往是不稳定的；二是要有足够的规模，没有足够的顾客群规模企业的业务规模必然受到局限；三是企业要对顾客群的需求和偏好有比较深的认识和了解。

设计商业模式的时候，首先需要分析顾客需求，目的就是要为产品寻找能够比较容易呈现价值的顾客群。一般来说，企业赢利的难度并非在技术与产品端，而主要还是在顾客端。有时纵然是把握好企业顾客的一点点需求，也可能产生巨大的顾客价值。

第二步，不断完善企业利润点，也就是我们的产品。

利润点是指企业可以获取利润的、目标顾客购买的产品或服务。利润点决定了企业为顾客创的价值是什么，以及企业的主要收入及其结构。

好的利润点是顾客价值最大化与企业价值最大化的结合点，它要求一要针对目标顾客的清晰的需求偏好，二要为目标顾客创造价值，三要为企业创造价值。有些企业的产品和服务或者缺乏顾客的针对性，或者根本不创造利润，就不是好的利润点。

第三步，打造强有力的利润杠杆，构筑商业模式内部运作价值链。

打造利润杠杆，规划企业内部运作价值链是商业模式设计与完善的重要内容，它决定了产品或服务是否为企业带来价值和带来价值的多少。企业利润杠杆主要包括：组织与机制杠杆、技术与装备杠杆、生产运作杠杆、资本运作杠杆、供应与物流杠杆、信息杠杆、人力资源杠杆等。这些内部运作活动可以清楚界定企业的内部运作的成本及其结构以及计划实现的利润目标。

将没有竞争优势的企业内部价值链外包，是打造利润杠杆的一条有效途径。很多公司意识到在一个非常长而复杂的企业内部价值链上，他们也许只能在价值链的 3至4个环节具有高度竞争力，但要想在所有环节上都具有竞争力是不太可能的，而一旦认识到企业内部价值中的优势环节，就应该把公司定位在那个位置，将其他部分以签约方式外包给别的公司，从而使利润杠杆更加有力。

第四步，疏通拓宽利润渠，构筑商业模式外部运作价值链。

利润渠，即企业向顾客供应产品和传递产品信息的渠道，是商业模式得以正常运作必不可少的外部价值链。产品或服务的价值传递是企业把产品和服务传递给目标客户的分销和传播活动，目的是便于目标客户方便地购买和了解公司的产品或服务。

第五步，建立有效的利润屏障。

利润屏障是指企业为防止竞争者掠夺本企业的目标客户，保护利润不流失而采取的战略控制手段。比较有效的利润屏障主要有建立行业标准、控制价值链、领导地位、独特的企业文化、良好的客户关系、品牌、版权、专利等。

创业面对的是一种不确定性极高的未来环境，而市场信息也无法全盘取得，因此没有一个商业模式能确保未来利润一定会被实现。在设计与执行商业模式的时候，一定要保持未来需要调整弹性，需要随环境变动，在执行时保持高度的弹性。

通过这五个步骤，我们可以为自己的创业项目设计出一个商业模式，那，这个商业模式是否合理，是否经得起检验呢？这就需要我们来评估一下。这个等到下节课我们会讲到。

**八、十种常见的商业盈利模式**

最后，为大家简单介绍十种常见的商业盈利模式：

1.B2B电子商务模式。

这种商业模式的代表是阿里巴巴。阿里巴巴被誉为全球最大的网上贸易市场，不仅推动了中国商业信用的建立，也为广大的中小企业在激烈的国际竞争中带来更多的可能性。阿里巴巴汇聚了大量的市场供求信息，同时通过增值服务为会员提供了市场服务。

2.娱乐经济新模式。

代表：创造101。这类选秀娱乐经济模式构筑了独特的价值链条和品牌内涵。从2004年开始，超级女声通过全国海选的方式吸引能歌善舞、渴望创新的女孩子参赛，突破了原有电视节目单纯依靠收视率和广告赢利的商业模式，植入了网络投票、短信、声讯台电话投票等多个赢利点，并整合了大量媒体资源。到如今的青春有你、创造营等等都是在原来模式上的创新。

3.新直销模式。

代表：玫琳凯。多层次人力直销网络是直销模式的根基，这张庞大的销售网上的每一个节点——每一个直销员，都具备经销商和消费者的双重身份。与面向终端消费者、以产品消费价值招徕顾客的常规企业不同，这种销售是面向小型投资主体——个人与家庭，招募他们为经销商，加入直销大军。

4.国美模式。

代表：国美。家电在中国是成长性较好的商品之一，低价连锁的销售模式深得消费者的青睐。国美依靠资金的高周转率，以惊人的速度扩张，至今国美电器在多个城市拥有几百家直营门店。国美的扩张速度是世界知名的家电连锁巨擘百思买公司的4倍，利润主要来自供应商的返利和通道费。

5.C2C电子商务模式。

代表：淘宝。淘宝以连续数年免费的模式，将最大的竞争对手置于被动地位，并吸引了众多网上交易的爱好者到淘宝开店。淘宝网还打造了国内先进的网上支付平台“支付宝”，其实质是以支付宝为信用中介，在买家确认收到商品前，由支付宝替买卖双方暂时保管货款的一种增值服务。

6.分众模式。

代表：分众传媒。其商业价值来源于让等电梯的写字楼白领观看液晶屏广告，给广告主提供准确投递广告的新媒体。IZO企业电视台有效地结合了网络、电视、视频通话技术，是架构在企业网站上最新的媒体广告方式。它能够在企业网站上将宣传片等内容透过视频窗口在线播放，让企业可以轻松透过声音，影像及文字随时随地享受与世界互动互通。网民通过搜索引擎寻找到企业网站，并观看企业电视，了解企业文化，产品介绍等资讯，受众完全是自主选择的，不带有任何强制性的，这样的主动寻求而非被动接受使得受众更易产生兴趣及购买欲望。

7.虚拟经营模式。

代表：耐克。美国耐克公司是服装业虚拟经营的典范。耐克公司把精力主要放在设计上，具体生产则承包给劳动力成本低廉的国家和地区的厂家，以此降低生产成本。这种虚拟制造模式使耐克得以迅速在全球拓展市场。近年来，耐克试图转变既有的产品驱动型的商业模式，进而发展成为通过全球核心业务部门的品类管理，推动利润增长的，以客户为中心的组织。

8.经济型连锁酒店模式。

代表：如家。如家未必是中国经济型酒店的“第一人”，却是迅速地将连锁业态的模式运用于经济型酒店的革命者。由于快速地加盟、复制、扩张，如家快捷酒店及时地占据了区位优势，在众多的同行业竞争者中率先赢得华尔街的青睐，于2006年10月26日成功登陆纳斯达克。

9.网络游戏模式。

代表：盛大。盛大独自开创了在线游戏的商业模式。在2005年12月，盛大主动宣布转变商业模式，将自己创造的按时间收费的点卡收费模式，改为实施道具增值服务的计费模式。盛大希望以一种有效的运转模式发现和满足用户需求，延长游戏的生命期，并为公司的互动娱乐战略提供更持久的现金流。

10.网络搜索模式。

代表：百度。搜索引擎已经彻底改变了人们的生活方式，其中竞价排名是搜索最主要的收入来源。百度的收入对竞价排名的依赖程度很高，实质类似于做广告，即客户通过购买关键词搜索排名来推广自己的网页，并按点击量进行付费。由于网页左右两边都包含有竞价排名的结果，搜索者很难清晰地辨别哪些搜索结果是付费的。

好，以上几种模式我们就简单介绍到这里，如果同学们有感兴趣的，可以在课后多搜集一些资料进行进行。

此次课程就讲到这里，本节课我们主要讲到了：商业模式的内涵、本质、四大要素和商业模式的价值逻辑，还有商业模式设计的五个步骤，希望同学们通过本次课程的学习，认识到商业模式在当前创业模式中的重要价值，学会去设计自身创业项目的商业模式。

下次课，我们将一起学习如何去可视化、创新与评估商业模式，谢谢大家。