**本次课教学组织与设计**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 课 次 | 第12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：了解商业模式的盈利逻辑。  能力目标：掌握商业模式创新的思路方法，掌握评估商业模式的标准和方法。  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：商业模式的创新。 | | | |
| 教学难点：商业模式的评估。 | | | |
| 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 | 商业画布制作  商业模式检验与评价 | | | |
| 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 5分钟

2.商业画布和精益画布 20分钟

3.课堂活动——商业画布制作 30分钟

4.商业模式的创新 10分钟

5.商业模式的两种检验方法 5分钟

6.商业模式的设计评价 5分钟

7.商业模式的实施评价 5分钟

8.用七个问题完善商业模式 5分钟

9.布置作业，总结课程，课程答疑 5-10分钟

**主要内容：**

**一、****课程导入**

上节课，我们认识了什么是商业模式，并学习了如何设计商业模式，本节课，我们来学习一下如何商业模式制作的工具，以及如何对其进行创新与评估！

**二、商业画布和精益画布**

首先，我们来认识一下商业模式制作的工作——商业画布。

商业画布是一种关于企业商业模式的思想，直观、简单、可操作性强。在创业项目和大公司中，商业画布都起到了健全商业模式、将商业模式可视化及寻找已有商业模式漏洞的作用，在项目运作前常通过头脑风暴避免错误，减少失败决策带来的损失。

商业画布按照一定的顺序被分成九个方格，其内容包含：

客户细分：客户细分是用来描绘一个企业想要接触和服务的不同人群或组织。客户构成了任何商业模式的核心。没有（可获益的）客户，企业就无法长久的生存。企业可能把客户分成不同的细分类别，每个细分类别中的客户都具有共同的需求、共同的行为和其他共同的属性。到底该服务哪些客户细分群体，该忽略哪些客户细分群体。一旦企业做出决议，就可以凭借对特定客户群体需求的深刻理解，仔细设计相应的商业模式。对于初创企业，要学会抵御诱惑，千万不要想去做所有人的生意。

价值主张: 价值主张用来描绘为特定客户细分创造价值的系列产品和服务。它解决了客户困扰或者满足了客户需求，是客户选择你而非别人的重要原因。每个价值主张都包含可选系列产品或服务，以迎合特定客户细分群体的需求。在这个意义上，价值主张是公司提供给客户的受益集合或受益系列。价值主张可分为两类，一是可能是创新的，并表现为一个全新的或破坏性的提供物（产品或服务），而另一类则是与现存市场提供物（产品或服务）类似，只是增加了功能和特性。

渠道通路：渠道通路用来描绘公司是如何沟通、接触其客户细分，传递其价值主张和销售的这些渠道，构成了公司相对于客户的接口界面。渠道通路是客户接触点，它在客户体验中扮演着重要角色。渠道通路包含以下功能：提升公司产品和服务在客户中的认知；协助客户购买特定产品和服务；向客户传递价值主张；提供售后客户支持。

客户关系：客户关系用来描绘公司与特定客户细分群体建立的关系类型，企业应该弄清楚其希望和每个客户细分群体建立的关系类型，它可以被以下几个动机所驱动：客户获取、客户维系、提升销售额。例如，不少移动网络运营商的客户关系是由积极的客户获取策略所驱动，包括入网赠送免费移动电话或者进行补贴。当市场饱和后，运营商转而聚焦客户保留以及提升单客户的平均贡献度。

收入来源：收入来源用来描绘公司从客户群体中获取的现金收入。如果客户是商业模式的心脏，那么收入来源就是动脉。企业必须问自己，什么样的价值能够让各客户细分群体真正愿意付款？只有回答了这个问题，企业才能在各客户细分群体上发掘一个或多个收入来源。每个收入来源的定价机制可能不同，例如固定标价、谈判议价、拍卖定价、市场定价、数量定价或收益管理定价等。一个商业模式可以包含几种不同类型的收入来源：通过客户一次性支付获得的交易收入；经常性收入来自客户为获得价值主张与售后服务而持续支付的费用；转移支付。

核心资源：核心资源是用来描绘让商业模式有效运转所必需的最重要因素。每个商业模式都需要核心资源，这些资源使得企业、组织能够创造和提供价值主张、接触市场、与客户细分群体建立关系并赚取收入。不同的商业模式所需要的核心资源也有所不同。微芯片制造商需要资本密集型的生产设施和固定资产投入，而芯片设计商则需要更加关注“高精尖”的人才资源。核心资源可以是实体资产、金融资产、知识资产或人力资源。核心资源既可以是自有的，也可以是公司租借的或从重要伙伴那里获得的。

关键业务：关键业务用来描绘为了确保其商业模式可行，企业必须做的“最重要”的事情。任何商业模式都需要多种关键业务活动，这些业务是企业得以成功运营所必须实施的动作。正如核心资源一样，关键业务也是创造和提供价值主张、接触市场、维系客户关系并获取收入的基础。而关键业务也会因商业模式的不同而有所区别。例如对于微软等软件制造商而言，其关键业务是软件开发。对于戴尔等电脑制造商来说，其关键业务主要是供应链管理。对于麦肯锡等咨询企业而言，其关键业务主要是问题求解。

重要合作：重要合作用来描述让商业模式有效运作，所需的供应商与合作伙伴的网络。企业会基于多种原因打造合作关系，合作关系正日益成为许多商业模式的基石。很多公司采取创建联盟的策略来优化其商业模式、降低风险或获取资源。我们可以把合作关系分为以下四种类型：在非竞争者之间的战略联盟关系；在竞争者之间的战略合作关系；为开发新业务而构建的合资关系；为确保可靠供应，构建的“购买方—供应商”关系。

成本结构：成本结构用来描绘运营一个商业模式所引发的所有成本。创建价值和提供价值、维系客户关系以及产生收入都会引发成本投入。这些成本在确定关键资源、关键业务与重要合作后可以相对容易地计算出来。然而，有些商业模式，相比其他商业模式更多的是由成本驱动的。例如，那些号称“不提供非必要服务”的航空公司，是完全围绕低成本结构来构建其商业模式的。

我们可以看一下麦当劳用商业画布可视化出来，是什么样的？

播放视频……

接下来，我们再看看精益画布。

慕尔雅基于上述商业画布，根据自己的理论研究和创业经验认为，传统的商业模式画布的设计要素与框架不太适合类似大学生这样没有创业和企业经营经验的群体。他以精益创业理论为指导，对奥斯特瓦德的商业模式画布设计要素和框架进行了改造调整，构建了一套新的商业模式设计工具----精益画布。

慕尔雅认为，从初创者的视角，商业模式的设计要素这些方面：

1.问题和客户群体，是创业首先要找到、找准客户的痛点与问题，才能有效解决其问题并满足其需求。这一部分主要做：针对目标客户群体，准确勾勒他们最需要解决的1～3个问题并排序；列出解决问题的所有可能方案；找出所有可能的目标客户并进行细分；通过调查、分析，筛选确定细分的目标人群；为锁定的目标客户进行“画像”，详细描述其特征。

2.独特的卖点，是为目标客户所提供产品服务区别于竞争者的独特价值，是价值主张所具备且呈现出来价值特征的高度凝练。在设计独特卖点时，需要注意：挖掘产品的不同之处和优势，可从解决客户问题的排序出发寻找并验证解决程度；尽量优化产品设计和技术，避免产品平庸化和大众化；专注于产品的最终成效和客户的核心价值；通过头脑风暴等活动，斟酌选定好的表述方式，具有创意并可高频传播；聚焦于目标客户付费购买的关注度，通过“灯塔型”顾客进行验证其准确性和吸引力。

3.解决方案，是基于目标客户的痛点和问题，参考独特卖点，快速构建多种可能的解决方案。然后通过SWOT分析法和矩阵决策法，选出最优方案。根据最佳方案，快速制作出简单的产品原型，然后开发最小可行性产品进行市场验证。根据市场验证情况和客户反馈，进一步完善解决方案，逐渐对产品进行迭代升级，最终打造出满足客户需求的、受其欢迎追捧的产品。

4.渠道，渠道是实现价值主张的必要载体和途径。在创业的初始阶段，创业者要通过各种方式去探索适合的渠道，寻求一切能把产品有效推向目标客户的渠道，然后根据实际情况进行分析筛选。如果商业模式的实施依赖于大规模的客户，创业者选择渠道就更为关键，要尽早、尽快把渠道建立起来并进行市场测试。

5.收入分析，创业初期的产品是一件最小可行产品，收费是检查商业模式风险的最重要的部分，只有将产品真正销售给顾客，顾客愿意为该产品付费，才能真实地检验商业模式的可行性。然后根据顾客付费购买产品的市场实际反馈，来做收入分析，以此来设计并验证初始阶段的商业模式。

6.成本分析，成本分析是分析影响商业模式实施和效率的主要财务方法。成本分析可通过经营过程各支出的分析列表，进行合理的推算和估计。成本分析要尽可能准确，然后，把收入和成本分析结合起来，计算出投资收益率、盈亏平衡点和盈亏平衡周期，从而帮助设计和完善商业模式。

7.关键指标，关键指标评估框架包括五个方面：获取，指企业如何获取客户，客户通过哪些渠道方式接触产品和服务；激活，指如何给第一次接触产品服务的客户留下极好体验与印象，并能打动其产生购买冲动；留客，指企业如何留存已产生消费的顾客，增加其重复购买率，建立客户忠诚度；口碑，指企业如何通过客户口碑进行自发宣传产品服务，更高效地获取更多客户；收入，指企业如何让客户认可产品服务价值，愿意付费购买，且能给企业创造良好的利润。

8.门槛优势，门槛优势是企业所设计的商业模式，要能构筑起一定的竞争壁垒，并具有核心竞争优势。门槛优势的来源很多，可以是创业团队、技术专利、市场渠道、客户质量与量级和服务系统等。

精益画布更适合早期创业者或创业经验缺乏的创业进行商业模式的思考和梳理。

**三、课堂活动——商业画布制作**

接下来，就请同学们基于小组选择的创业项目，并根据本章理论方法，设计并创新一个符合逻辑的商业模式，凝练概要并制作自己的商业模式画布，稍后我们请小组上来分享。

学生制作，分享……

接下来，我们就来学习商业模式的创新。

**四、商业模式的创新**

商业模式创新是对现有或设计的商业模式进行优化、革新、甚至颠覆，创造出局部创新或全新的商业模式的过程。

商业模式创新有两种基本途径：一是通过创造性活动，构建全新的商业模式；二是在已有商业模式的基础上进行调整和改变，逐步发展演变成新的商业模式。

实现商业模式创新需要具备一些基本条件，主要包括：1.企业可以提供全新的产品或服务，开创新的产业领域，或以前所未有的方式提供产品或服务；2.商业模式的要素可被改变，并导致与竞争对手产生明显差别；3.由要素改变所形成的商业模式创新，可为企业带来显著的经济效果和业绩回报，能够明显地提升企业的竞争力。

根据不同要素的改变情况引发的商业模式创新，主要分为4种情况：价值主张变动或价值链重构引发的价值创新，资源组合或资源能力变动引发的资源创新，以及运作流程变动引发的流程创新和界面模式变动引发的界面创新等。我们来分别看一下：

1.界面创新。

界面模式是企业为了获取利润而进行各种决策时所遵循的标准、法则、机制或模式，包括企业的营销原则、采购与供应原则、市场竞争原则和客户服务原则、产品的目标市场及其定位、生产规模、成本模式和收入模式等是构成企业界面模式的重要内容。因此，以上内容的改变都将引发界面模式的变动，从而引发商业模式的改变与创新。

通常来说，界面模式的改变会引起公司外部表现形式的变化，并能改变客户或公众对其印象与认知。比如，计算机公司改变市场定位，由高端市场定位向下拓展到低端市场，从而使定价方式和生产批量发生变化，即由过去较高的价格和较少的销售量策略，改变为较低价格与较大的销量策略，以适应低端市场顾客的价格承受能力，从而实现利润目标。此时公司界面模式的变化可能导致公司在其顾客及公众心目中的形象发生改变，但公司生产计算机所使用的技术与资源并没有发生本质上的变化，即公司商业模式中的运作流程和资源组合没有改变。因此，可以将界面模式的改变所引发的公司商业模式的创新称为界面创新。

2.流程创新。

所谓流程就是相互连接的企业运作活动。企业将全部资源以有效率的形式组织在一起，进行生产和销售产品/服务的活动，这些活动有效地衔接，并不断重复就形成了企业的运作流程，包括原材料采购、产成品的生产与销售、资金往来、后勤保障，等等。

运作流程变化往往对企业的商业模式产生重要影响，在改变生产效率的同时，可能带来界面模式的变化，从而引发商业模式由内向外的改变，导致商业模式推陈出新。比如，福特轿车将传统汽车组装作业，改变为现代化流水线作业方式所引发的创新，就属于流程变化给企业带来的创新，这种作业流程的变化看似简单，却极大地提高了生产效率，降低了生产成本。这种流程变化引发了企业目标市场的扩大和销售方式的改变。运作流程的改进和创新不仅可以导致企业商业模式主体层的创新，同时也可能引发界面层营销活动和采购活动的共同创新。

3.资源创新。

资源是企业为了实现价值主张而需要投入的全部资源，包括人力资源、原材料、厂房设备、专利技术、品牌商标等各种有形与无形的资源。如果环境条件改变了，即使价值主张没有改变，资源组合也可能随着外部环境的变化而改变。例如，研发出了新的技术、新的生产工艺、新的原材料和整合了新的资源，这些资源的变化和重新优化组合，会直接导致生产流程、生产成本、市场定位等方面的调整与优化，进而引发商业模式多层次的变革与创新。资源创新及其创新性的组合在引发企业的基础层与主体运作层发生变化的同时，也往往会导致企业界面模式与价值主张、渠道通路等方面的变化与创新，从而引发商业模式的创新。

比如纽柯钢铁公司，是技术资源创新带来商业模式创新的典型案例。引进新的炼钢技术，利用废钢生产建筑类钢铁产品，大幅降低成本，公司快速发展为全球低成本炼钢的典范。

4.价值创新。

价值创新引发商业模式的改变与创新，主要包括基于价值活动的创新、基于价值网络的创新、基于价值曲线的创新和基于价值主张的创新等几个方面。

基于价值活动的创新，主要表现为改变价值链中的定位（比如小米主要定位于研发和营销，将生产进行外包）、重组价值链（比如dell公司的网络直销）和创建独特的价值活动体系（比如春秋航空公司的经济型低价航空）。

基于价值网络的创新，主要表现为做交易的组织者（比如各种比价、导购网站）、打造交易的平台或桥梁（比如淘宝、阿里巴巴、京东等的销售平台模式）和成为交易的中介者（比如大众点评、美团等）。

基于价值曲线的创新，是企业创造独特的价值曲线专注于顾客价值的创造和服务的创新，为顾客提供更好的服务体验。“海底捞”火锅是这方面的一个绝佳案例。“海底捞”通过保留提供食品服务基本价值的同时，将停车、等位和表演等服务元素进行优化创新，极大地提升了顾客的餐饮体验，重新定义了餐饮服务的价值，获得了成功。

基于价值主张的创新，是企业提供的产品服务。价值主张决定着企业提供何种产品服务、产品服务的属性与特征、生产所需资源及生产流程以及如何向市场提供等问题。伴随价值主张的改变，商业模式的各个层面都将不可避免地发生相关改变。价值主张的变化与创新，必将导致企业资源组合、运作流程以及界面模式的一系列变化。例如，外卖将餐馆的价值主张由为顾客提供就餐价值，更改为在就餐价值之外还要为顾客提供更多的时间价值和便利价值。外卖与传统餐馆在资源需求、运作流程和生产服务方式都存在很大的不同。

好，商业模式设计、创新、完善之后，接下来，我们就要对商业模式进行评估与检验。

**五、商业模式的两种检验方法**

成功的商业模式一定是一种有效的赢利模式。商业模式必须经受逻辑检验和赢利检验。

首先，逻辑检验，是从直觉的角度考虑商业模式描述的逻辑性，隐含的各种假设是否符合实际或在道理上说得通。商业模式的逻辑检验要重点从4个方面：谁是自己的顾客？顾客重视的价值是什么？商业参与各方的动机和目的是什么？自己的商业模式的与众不同之处是什么？通过这四个方面以上商业模式的基本逻辑是否符合常识，商业模式的潜在优势和限制因素，可以判断出商业模式的逻辑是否顺畅。

其次，赢利性检验，商业模式的赢利性检验，也重点通过四个方面的分析来确定：基于损益表的检验；基于资产负债表的检验；商业怎么实现良性循环，以及瓶颈在什么地方。对市场的规模和赢利率、消费者的消费行为和心理、竞争者的战略和行动进行分析和假设，从而估计出关于成本、收入、利润等量化的数据，评价经济可行性。当测算出的损益达不到要求时，则该商业模式不能通过赢利性检验。

接下来，商业模式的评价，这个主要从两个层次来进行，一个是，设计评价，另一个是，实施评价。

**六、商业模式的设计评价**

商业模式的设计评价是看我们设计的商业模式是否合理，从三个方面来进行：

首先，商业模式的适用性。适用性也可以称之为个性，是商业模式的首要前提。由于企业自身情况千差万别，市场环境变幻莫测，商业模式必须突出一个企业不同于其他企业的独特性。这种独特性表现在它怎样为自己的企业赢得顾客、吸引投资者和创造利润。严格地说，一个企业的商业模式应当仅仅适用于自己的企业，而不可能为其他企业原封不动地搬过去。商业模式没有好坏之分，只有是否适用的区别。适用的就是好的，适用较长久的就是最好的。

其次，商业模式的有效性。有效性是商业模式的关键要素。在经济全球化、信息化的今天，无论哪个行业或企业，都不可能有一个万能的、单一的商业模式，用来保证自己在各种条件下均产生优异的财务结果。因此，评价商业模式的好坏，最根本的一条在于它的有效性。

有效的商业模式是企业在一定时期、一定条件下，能够选择的为自己带来最佳效益的有效的盈利战略组合。根据埃森哲咨询公司对70家企业的商业模式所做的研究分析，这种盈利战略组合应当具有以下三个共同特点：

第一个，它必须是能提供独特价值的。这个独特价值可能是新的思想也可以是产品和服务独特性的组合。这种组合要么可以向客户提供额外的价值，要么使得客户能用更低的价格获得同样的利益，或者是用同样的价格获得更多的利益。

第二个，它必须是难以模仿的。企业通过确立自己与众不同的商业模式，如对客户的悉心照顾、无与伦比的实力等，来提高行业的进入门槛，从而保证利润来源不受侵犯。

第三个，它必须是脚踏实地的。脚踏实地就是实事求是，就是把商业模式建立在对客户行为的准确理解和把握上。

所以，有效的商业模式是丰富和细致的，并且它的各个部分要互相支持和促进，改变其中任何一个部分，它就会变成另外一种模式。搞得不好，就可能影响它的有效性。

最后，商业模式的前瞻性。前瞻性是商业模式的灵魂所在。商业模式是与企业的经营目的相联系的，一个好的商业模式要和企业比较高的目的相结合。商业模式实际上就是企业为达到自己的经营目的而选择的运营机制。企业的运营机制反映了企业持续达到其主要目标的最本质的内在联系。企业以盈利为目的，它的运营机制必然突出确保其成功的独特能力和手段，能够吸引客户、雇员和投资者，在保证盈利的前提下向市场提供产品和服务。但是，仅仅如此是不够的，因为这只是商业模式的“现在式”，而商业模式的灵魂和活力则在于它的“将来式”，即前瞻性。也就是说，企业必须在动态的环境中保持自身商业模式的灵活反应、及时修正、快速进步和快速适应。

**七、商业模式的实施评价**

商业模式设计的是否理想，实施商业模式后能否真正达到期望的效果，通常需要从三个角度进行评价：

第一个，客户价值实现的程度。创业者所设计的商业模式是否合理，首先要审视该模式对于创业团队所构想的“价值体现”的实现程度，即该商业模式能够在多大程度上实现创业团队原本拟为客户创造并传递的价值。而要回答这一问题，创业者一是需要评价该商业模式可能为客户创造并传递的价值是不是原本拟创造的价值。例如，创业者原本打算为客户创造“节能”的价值，但通过所设计的商业模式，是不是真的就能帮助客户节能。二是需要评价该商业模式实现拟定价值的程度。如前假设，如果所设计的商业模式能够为客户提供“节能”的价值，则还需要进一步评价该商业模式能够为客户“节能”的程度大小。

第二个，客户价值实现的可靠性。多数商业活动都存在风险，创业者借助所设计的商业模式为客户提供价值，存在着可靠性问题。创业者在设计特定商业模式之后，需要评价其能够在多大程度上为客户可靠的提供拟定的价值。显然，只有那些能够可靠地为客户创造拟定价值的商业模式，才是可取的。商业模式的可靠性评价，相当程度上是商业模式的风险评价。相应，即需要搞清特定商业模式的系统风险和非系统风险，还需要搞清各种具体风险的程度大小。只有搞清了各种可能的风险，才能称之为对特定商业模式的可靠性进行了较为充分的评价。

第三个，客户价值实现的效率。如果估计特定商业模式能够较为可靠地为客户提供拟定的价值，还需要进一步分析该商业模式为客户创造与传递价值的效率。在商业模式的顶层设计中，价值创造方式和价值传递方式二者共同决定客户价值的实现效率。创业者评价客户价值的实现效率，一是要评价特定商业模式为客户创造价值的效率，二是需要评价特定商业模式为客户传递价值的效率。而最终效率的形成，则是价值创造和价值传递两个效率的“乘积”，而不是两个效率的“相加”。只有特定商业模式的价值创造效率和价值传递效率都很高时，创业者才可能以较高的效率为客户提供价值；反之，如果其中任何一个环节的效率较低，都可能降低创业者为客户提供价值的效率。

**八、用七个问题完善商业模式**

最后，关于商业模式的评估，这里再给同学们推荐七个问题，同学们可以简单通过以下七个问题，分析评估一下创业项目商业模式存在的问题与风险，并在此基础上进行商业模式的完善。

第一个问题：客户的“转移成本”有多高。

转移成本是指客户从一个产品或服务转移到另一个产品或服务所需的时间、精力或者金钱。“转移成本”越高，客户就越忠实于某项产品或服务，不会轻易离开去选择竞争对手的服务。将“转移成本”融入到商业模式中一个很成功的例子是苹果iPod的产品。这是一个专注于存储的产品创新，也是一个商业模式策略，让消费者将音乐拷贝进iTunes和iPod里，这种方式会让用户一旦用了这个产品以后很难再用其他竞争对手的数字音乐播放器。仅仅是用户这一点选择偏好，就为苹果后来强大的音乐中心和创新打下了坚实基础。

第二个问题：商业模式的扩展性怎样。

扩展性是指在没有增加基本成本的情况下，能很容易地拓展商业模式，赢得利润。基于软件和互联网的商业模式比基于砖头和水泥的商业模式有天然的扩展性。

第三个问题：能否产生可循环的经济价值。

循环价值有两个主要的优势：第一，对于重复销售，成本只产生一次；第二，可以有更多更好的想法来构想未来怎样赚更多的钱。还有另外一种循环价值形式：从之前的销售中获取增值收入。比如，人们买一个打印机，需要持续购买墨盒，或者人们购买一个苹果手机，在从硬件销售中赚得利润的同时，还可以获得来自内容和APP的稳定增长收益。

第四个问题：是否可以在你投入之前就赚钱。

毫无疑问，每个创业者都希望在投入之前就获得收入。戴尔就把这种模式运用到电脑硬件设备制造的市场上。通过直销建立的装配订单，避免硬件市场可怕的库存积压成本。戴尔取得的成功就显示了其在投入之前就赚钱的力量。

第五个问题：怎么样让用户为你工作。

这可能是商业模式设计上最具有杀伤力的武器。如宜家就让顾客自己组装在店里购买的家具；Facebook让顾客上传照片，参加对话以及“喜欢”某样东西，这正是Facebook的真正价值——公司只提供平台，内容全部由用户创造，而公司却挣得天文数字般的利润。

第六个问题：是否具有高壁垒，以防止竞争对手模仿。

一个优秀的商业模式不仅能够为顾客提供优秀的产品，还可以使企业保持长时间的竞争优势。苹果主要的竞争优势来自于其商业模式而不是单纯的产品创新。对三星来说，模仿苹果的产品比建一个像苹果那样的应用商店生态系统要容易得多。所以，三星无论产品做多么好，它仍然很难撼动苹果的地位。

第七个问题：是否建立在改变成本结构的基础上。

降低成本是创业者的长期追求，有的商业模式不仅可以降低成本，更能够创造出一个与以往完全不同的成本结构。比如，巴帝电信——印度最大的移动运营商，一直在通过摆脱网络和IT的束缚来完善它的成本结构。该公司通过与网络装备制造商爱立信和IBM合作，通过购买宽带容量来降低成本。如今，巴帝电信已经能够提供全球价格最低的移动电话服务。

当然，没有一个商业模式设计能一一对应以上七个问题并且得到完美的10分，不过有的却可能会在市场上成功。对创业者而言，时刻用这七个问题提醒自己，有助于企业保持长久的竞争力。

好，此次课程就讲到这里，本节课我们主要讲到了：商业模式画布、商业模式的两种检验方法、商业模式的设计与实施评价等等内容，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、完善自身创业项目的商业模式。

课后，同学们基于小组选择的创业项目，并根据本章理论方法，对商业模式进行检验与评价，完善自己的商业模式画布，最后生成文字报告提交上来。

同学们在今天的课程中还有什么疑问吗？或者有自己的感悟想说一下……

学生提问题或分享感悟，老师回答、总结……

好了，下次课，我们将一起学习创业计划书的内容，谢谢大家。