

# 《商道智慧》课程教学教案——商业模式

任务一、二 商业模式、设计与创新 <span style="float: right;">编号：51.2</span>			
一、任务基本信息			
所属项目	项目 5 商业模式	授课学时	2 学时
授课对象	2021 级国际贸易	课程性质	理实一体
典型任务	商业模式构成；商业模式创新方式；商业模式设计与再造		
教学目标	知识目标	1. 理解商业模式的含义和构成要素； 2. 掌握商业模式创新的主要方式； 3. 掌握商业模式改革与创新。	
	能力目标	1. 能使用商业模式画布； 2. 能灵活运用商业生态环境创新商业模式； 3. 能洞察客户的需求，并以此创意构思。	
	思政目标	1. 弘扬创新创业精神，传承商业文化； 2. 实事求是，脚踏实地的精神； 3. 培养学生接受新事物，增强商业环境体验感。	
教学重点	1. 商业模式构成要素； 2. 商业模式设计与创新。	重点落实	小组讨论，小组成员共同进行商业模式的含义、特征和构成要素等资料的解读分析，总结提炼。
教学难点	1. 商业模式画布； 2. 商业模式改革与创新。	难点突破	1. 结合企业战略定位、资源创新、商业生态环境创新成功的具体事例，对商业模式的设计与再造做深入了解和体会。 2. 组织学生进行创意构思，可视化思考，感受商业模式的丰富内涵。
教学策略	根据教学内容将实际生活中的真实案例加以典型化处理，将学生自主学习过程中遇到的问题融入到课堂任务中，在解决问题的过程中强化学生对新知的理解；最后，通过对案例的实训来启发学生的创造潜能，将所学知识加以内化吸收。		
教学内容			

## 二、教学过程

课前准备:

1. 借助超星和网络教学平台上传的视频学习什么实施商业模式;**思政融入**
2. 若自学中遇到问题可通过网络教学平台和超星在师生之间进行交流反馈;
3. 初步分析典型企业的商业模式;
4. 教师根据自学情况作出评价。

步骤一：案例导入

教师引导：**问题导入：**

**你如何描述一个商业模式？为什么研究商业模式？**

（商业模式描述了企业如何创造价值，传递价值和获取价值的基本原理）



图1 四个视角

步骤二：明确本次任务的能力目标和知识目标。（见课程基本信息）

步骤三：学生自己丰富“工具箱”



在5分钟之内在网上搜集商业模式的相关知识，了解商业模式的由来、特点、基本形式等，放入自己的“工具箱”中。

步骤四：展示教师“工具箱”内容，师生互动，教师点评

### 一、商业模式的由来

商业模式已经成为挂在创业者和风险投资者嘴边的一个名词。几乎每一个人都确信，有了一个好的商业模式，成功就有了一半的保证。

**教师提问：到底什么是商业模式？它包含什么要素，又有哪些常见类型呢？**

## 《商道智慧》课程教学教案——商业模式

用最直白的话告诉大家：商业模式就是公司通过什么途径或方式来赚钱。简言之，饮料公司通过卖饮料来赚钱；快递公司通过送快递来赚钱；网络公司通过点击率来赚钱；通信公司通过收话费赚钱；超市通过平台和仓储来赚钱等等。只要有赚钱的地儿，就有商业模式存在。

商业模式是一个比较新的名词。尽管它第一次出现在 50 年代，但直到 90 年代才开始被广泛使用和传播。今天，虽然这一名词出现的频度极高，关于它的定义仍然没有一个权威的版本。目前相对比较贴切的说法是：

商业模式是一种包含了一系列要素及其关系的概念性工具，用以阐明某个特定实体的商业逻辑。它描述了公司所能为客户提供的价值以及公司的内部结构、合作伙伴网络和关系资本（Relationship Capital）等借以实现（创造、推销和交付）这一价值并产生可持续盈利收入的要素。

### 二、商业模式的概念

商业模式的定义：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。

人们在文献中使用商业模式这一名词的时候，往往模糊了两种不同的含义：一类作者简单地用它来指公司如何从事商业的具体方法和途径，另一类作者则更强调模型方面的意义。这两者实质上是有所不同的：前者泛指一个公司从事商业的方式，而后者指的是这种方式的概念化。后一观点的支持者们提出了一些由要素及其之间关系构成的参考模型（Reference Model），用以描述公司的商业模式。

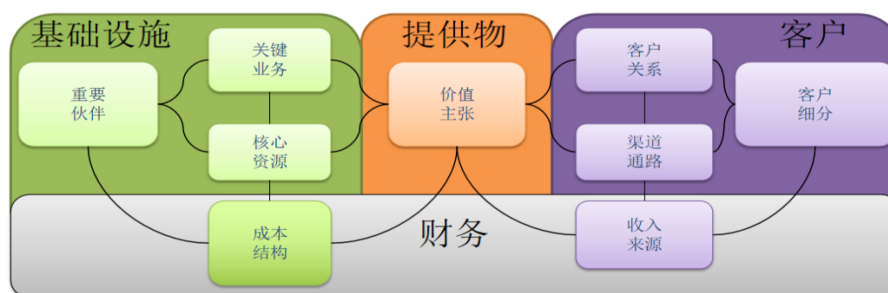


图2 商业模式框架

商业模式是一个非常宽泛的概念，通常所说的跟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、广告收益模式等等，

## 《商道智慧》课程教学教案——商业模式

不一而足。商业模式是一种简化的商业逻辑，依然需要用一些元素来描述这种逻辑。

**价值主张 (Value Proposition)：**即公司通过其产品和服务所能向消费者提供的价值。价值主张确认公司对消费者的实用意义。(sheneshi.cn 收集)

**消费者目标群体 (Target Customer Segments)：**即公司所瞄准的消费者群体。这些群体具有某些共性，从而使公司能够（针对这些共性）创造价值。定义消费者群体的过程也被称为市场划分 (Market segmentation)。

**分销渠道 (Distribution Channels)：**即公司用来接触消费者的各种途径。这里阐述了公司如何开拓市场。它涉及到公司的市场和分销策略。

渠道类型			渠道阶段				
自有渠道	直接渠道	销售队伍	1、认知	2、评估	3、购买	4、传递	5、售后
		在线销售	我们如何在客户中提升公司产品和服务的认知？	我们如何帮助客户评估公司价值主张？	我们如何协助客户购买特定的产品和服务？	我们如何把价值主张传递给客户？	我们如何提供售后支持？
自有店铺							
合作伙伴渠道	合作伙伴店铺						
合作伙伴渠道	非直接渠道	批发商					

**企业组织可以选择通过自有渠道、合作伙伴渠道或两者混合来接触客户**

图3 渠道通路

**客户关系 (Customer Relationships)：**即公司同其消费者群体之间所建立的联系。通常所说的客户关系管理 (Customer Relationship Management) 即与此相关。

**教师、学生互动：客户为中心，我们正在为谁创造价值？谁是我们最重要的客户？**

**价值配置 (Value Configurations)：**即资源和活动的配置。

**核心能力 (Core Capabilities)：**即公司执行其商业模式所需的能力和资格。

**合作伙伴网络 (Partner Network)：**即公司同其他公司之间为有效地提供价值并实现其商业化而形成合作关系网络。这也描述了公司的商业联盟 (Business Alliances) 范围。

**成本结构 (Cost Structure)：**即所使用的工具和方法的货币描述。

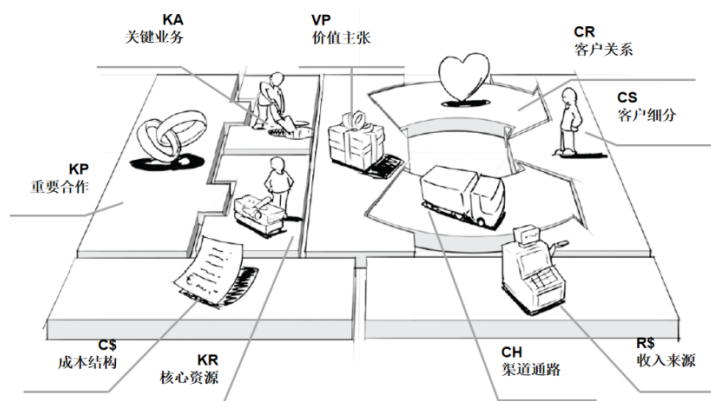


图 4 成本结构

### 教师、学生互动：

什么是我们商业模式中最重要的固有成本？

哪些核心资源花费最多？

哪些关键业务花费最多？



**收入模型 (Revenue Model)：**即公司通过各种收入流 (Revenue Flow) 来创造财富的途径。

泰莫斯定义商业模式是指一个完整的产品、服务和信息流体系，包括每一个参与者和其在其中起到的作用，以及每一个参与者的潜在利益和相应的收益来源和方式。在分析商业模式过程中，主要关注一类企业在市场中与用户、供应商、其他合作办的关系，尤其是彼此间的物流、信息流和资金流。

商业模式的设计是商业策略 (Business Strategy) 的一个组成部分。而将商业模式实施到公司的组织结构 (包括机构设置、工作流和人力资源等) 及系统 (包括 IT 架构和生产线等) 中去则是商业运作 (Business Operations) 的一部分。这里必须要清楚区分两个容易混淆的名词：业务建模 (Business Modeling) 通常指的是在操作层面上的业务流程设计 (Business Process Design)；而商业模式和商业模式设计指的则是在公司战略层面上对商业逻辑 (Business Logic) 的定义。

### 三、商业模式概念的发展

在战略单元中加工、储存和共享信息变得越来越便宜了，使得公司在经营方式上有了更多的选择：价值链被分拆并重组；众多新型的产品和服务出现；新的分销渠道的出

现；更广泛的客户群体。最终导致了全球化的出现并且带来了更加激烈的竞争，同时也带来了许多新的经营方式。换言之，今天的公司在面对做什么、怎么做、为谁做这些问题的时候有了更多的选择。

这意味着对于经理人来说，他们拥有了一系列全新的方式来规划自己的企业，在每个行业都产生了许多新型的商业模式。以前，因为所有公司的商业模式都大同小异，只要确定一个行业就知道自己该干什么，但是今天，仅仅选择一个有利可图的行业是不够的，你需要设计一个**具有竞争力**的商业模式。此外，日益激烈的竞争和成功商业模式的快速复制迫使所有公司必须不断的进行商业模式创新以获得持续的竞争优势。作为一个公司，必须深入了解公司的商业模式和组成商业元素的不同元素之间的关系，才能在自己的商



图5 客户关系

#### 四、商业模式的八大要素

“客户价值最大化”“整合”“高效率”“系统”“赢利”“实现形式”“核心竞争力”“整体解决”这八个关键词也就构成了成功商业模式的八个要素，缺一不可。其中：“整合”“高效率”“系统”是基础或先决条件，“核心竞争力”是手段，“客户价值最大化”是主观追求目标，“持续赢利”是客观结果。

中国的企业在经历了要素驱动与投资驱动两个阶段后，开始向更高境界迈进，现在已经不是企业靠单一产品或者技术就能打天下的时代，也不是靠一两个小点子或者一次投机就能决出胜负的时代了。要想使企业有生存空间并能持续地赢利，必须依靠系统的安排、整体的力量，即商业模式的设计。未来企业的竞争，将是商业模式的竞争。商业模式的竞争将是企业最高形态的竞争！

**思政融入**

## 《商道智慧》课程教学教案——商业模式

企业经营也有“道、法、术、器”四个层面，商业模式就是“道”，是商道的最高境界。如果企业总是沉湎在“法、术、器”里找出路的话，就会像爬山一样，总在山脚、山腰打转转，很难直达山巅；而企业只有以商业模式——“商道”的高度，从上往下看时，就会豁然发现，通往山巅的捷径随处可见。企业的出路在于认知的高度，高度决定思路，思路决定出路。

**思政融入**

教师、学生互动：你如何接触你的客户？



通过哪些渠道可以接触我们的客户细分群体？

我们的渠道如何整合？

哪些渠道最有效？哪些渠道成本效益最好？

如何把我们的渠道与客户的例行程序进行整合？

### 五、商业模式的特征

商业模式必须具有以下两个特征

(1) 商业模式是一个整体的、系统的概念，而不仅仅是一个单一的组成因素。如收入模式(广告收入、注册费、服务费)，向客户提供的价值(在价格上竞争、在质量上竞争)，组织架构(自成体系的业务单元、整合的网络能力)等，这些都是商业模式的重要组成部分，但并非全部。

(2) 商业模式的组成部分之间必须有内在联系，这个内在联系把各组成部分有机地关联起来，使它们互

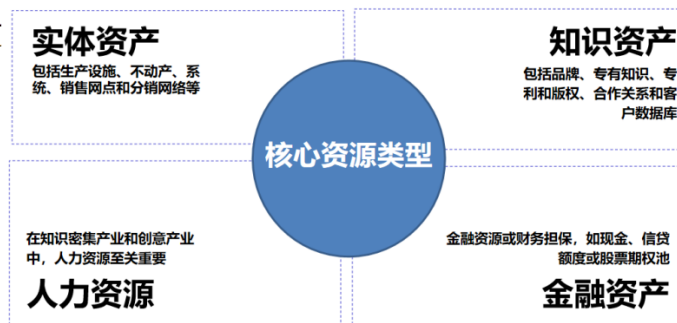


图6 核心资源

### 六、商业模式的类型

根据上述理解，可以把商业模式分为两大类

(1) 运营性商业模式。重点解决企业与合作伙伴的互动关系，包括与产业价值链环节的互动关系。运营性商业模式创造企业的核心优势、能力、关系和知识，主要包含以下几个

## 《商道智慧》课程教学教案——商业模式

方面的主要内容。

产业价值链定位:企业处于什么样的产业链条中,在这个链条中处于何种地位,企业结合自身的资源条件和发展战略应如何定位。

赢利模式设计(收入来源、收入分配):企业从哪里获得收入,获得收入的形式有几种,这些收入以何种形式和比例在产业链中分配,企业是否对这种分配有话语权。

(2)策略性商业模式。策略性商业模式对运营性商业模式加以扩展和利用。应该说策略性商业模式涉及企业生产经营的方方面面。

业务模式:企业向客户提供什么样的价值和利益,包括品牌、产品等。

渠道模式:企业如何向客户传递业务和价值,包括渠道倍增、渠道集中/压缩等。

组织模式:企业如何建立先进的管理控制模型,比如建立面向客户的组织结构,通过企业信息系统构建数字化组织等。

每一种新的商业模式的出现,都意味着一种创新、一个新的商业机会的出现,谁能率先把握住这种商业机遇,谁就能在商业竞争中先拔头筹。

**教师、学生互动:**

你如何用商业模式赚钱?

什么样的价值能让客户愿意付费?

他们是如何支付费用的?他们更愿意如何支付费用?

每个收入来源占总收入的比例是多少?



商业模式具有生命性,一个世纪前,吉利通过赠送产品来赢得财富,创造了一种新的商业模式,而今天当各商家都用打折或买一送一的方式来促销时,这就不再是一种商业模式;商业模式具有可移植性,如果今天我们生产剃须刀片的企业仍然通过免费赠送剃须刀来卖刀片,它就不能称之为商业模式,而当新型的网络企业通过各种免费方式赢得眼球时,我们就能称这种免费形式为网络企业的新商业模式。在企业的创办过程中,每一个环节上有多种创新形式,偶尔的一个创新也许就能改变企业的整个经营模式,也就是说企业的商业模式具有偶然性和广阔的衍生性。

### 七、制造商领域的商业模式

所谓的商业模式是指企业根据自己的战略性资源,结合市场状况与合作伙伴的利益要求,而设计的一种商业运行组织,这种商业运行组织一般会设计到供应商,制造商,经销商,终端商以及消费者等综合性利益,因此,商业模式是一种多赢价值体系下,主



## 《商道智慧》课程教学教案——商业模式

导企业一种战略性构思。商业模式不同于单一的渠道策略，商业模式更多地是一种基于利润结构为导向的组织结构性设计，而不是简单的一种渠道铺货策略。

制造商，品牌商，经销商，终端商，都有自己比较独特的商业模式。这里主要针对快速消费品与耐用消费品制造企业，因此，所说的商业模式主要是为制造商（含品牌商）商业模式。目前，制造商商业模式主要有如下六种形式。

**第一、直供商业模式。**主要应用在一些市场半径比较小，产品价格比较低或者是流程比较清晰，资本实力雄厚的国际性大公司。直供商业模式需要制造商具有强大的执行力，现金流状况良好，市场基础平台稳固，具备市场产品流动速度很快的特点。由于中国市场战略纵深很大，市场特点迥异，渠道系统复杂，市场规范化程度比较低，在全国市场范围内选择直供商业模式是难以想象的，因此，即使强大如可口可乐，康师傅等跨国企业也开始放弃直供这样商业模式。但是，利润比较丰厚一些行业与产业还是会选择直供方式商业模式，如白酒行业，很多公司就选择了直供的商业模式。云峰酒业为了精耕市场，在全国各地成立了销售性公司，直接控制市场终端，广州云峰酒业，西安云峰酒业，合肥云峰酒业，湖北云峰酒业等公司在当地市场上均具备一定的实力与良好的基础；如很多 OTC 产品也会选择直供市场。

**第二、总代理制商业模式。**这种商业模式为中国广大的中小企业所广泛使用。由于中国广大的中小企业在发展过程中面临着两个**最为核心的苦难**，其一是团队执行力比较差，他们很难在短时间内构建一个庞大的执行团队，而选择经销商做总代理可以省去很多当地市场执行面的困难；其二是资金实力上困难，中国中小企业普遍资金实力比较薄弱，选择总代理制商业模式，他们可以在一定成为上占有总代理上一部分资金，更有甚者，他们可以通过这种方式完成最初原始资金的积累，实现企业快速发展。

**第三、联销体商业模式。**随着大量中小企业选择采取总代理商业模式，市场上好的经销商成为一种稀缺的战略资源，很多经销商对于鱼目混珠的招商上产生了严重的戒备心理，在这样的市场状况下，很多比较有实力的经销商为了降低商业风险选择了与企业进行捆绑式合作，即制造商与经销商分别出资，成立联销体机构，这种联销体既可以控制经销商市场风险，也可以保证制造商始终有一个很好的销售平台。联销体这种方式受到了很多有理想，有长期发展意图的制造商欢迎。如食品行业的龙头企业娃哈哈就采取了这种联销体的商业模式；空调行业巨头格力空调也选择了与区域性代理商合资成立公司共同运营市场，取得了不错的市场业绩。

**第四、仓储式商业模式。**仓储式商业模式也是很多消费品企业选择商业模式。很多强势品牌基于渠道分级成本很好，制造商竞争能力大幅度下降的现实，选择了仓储式商业模式，通过价格策略打造企业核心竞争力。比如九十年代，四川长虹电视在中国大陆市场如日中天，为降低渠道系统成本，提高企业在市场上价格竞争能力，长虹集团就选择了仓储式商业模式，企业直接将产品配送到消费者手里。

仓储式商业模式与直供最大的不同是，直供属于企业不拥有直接的店铺，通过第三方平台完成产品销售，企业将货源直接供应给第三方销售平台。而仓储式商业模式是企业拥有自己的销售平台，通过自己的销售平台完成市场配货功能。

**第五、专卖式商业模式。**随着中国市场渠道终端资源越来越稀缺，越来越多的中国消费品企业选择专卖形式的商业模式。如 TCL 幸福村专卖系统，五粮液提出的全国两千家专卖店计划，蒙牛乳业提出的蒙牛专卖店加盟计划，云南乳业出现的牛奶专卖店与牛奶总汇等。选择专卖店商业模式需要具备三种资源中的任何一种模式或者三种特征均具备。其一是品牌。选择专卖商业模式的企业基本上属于具备很好的品牌基础，消费者自愿消费比较多，而且市场认知也比较成熟；其二是产品线比较全。要维系一个专卖店具有稳定的利润，专卖店产品结构就应该比较合理，因此，选择专卖渠道的企业必须具备比较丰富的产品线；其三是消费者行为习惯。必须看到，在广大的农村市场，可能我们这种专卖模式就很难起到推动市场销售的功能，因此，专卖商业模式需要成熟的市场环境。

专卖式商业模式与仓储式商业模式完全不同，仓储式商业模式是以价格策略为商业模式核心，而专卖商业模式则是以形象与高端为核心。

**第六、复合式商业模式。**由于中国市场市场环境异常复杂，中国很多快速消费品企业在营销策略上也选择了多重形式。复合式商业模式是一直基于企业发展阶段而作出的策略性选择。但是，要特别注意的是，一般情况下，无论多么复杂的企业与多么复杂的市场，都应该有主流的商业模式，而不能将商业模式复杂化作为朝令夕改的借口，使得营销系统在商业模式上出现重大的摇摆。而且，我们应该了解，一旦我们选择了一种商业模式，往往需要在组织建构，人力资源配备，物流系统，营销策略都应该做出相应的调整，否则，我们就不能认为这个企业已经建立了其成熟的商业模式。

### 八、商业模式与技术创新

日益稀薄的利润，已经使众多企业纷纷开始寻找新的出路，而到底技术创新还是商

## 《商道智慧》课程教学教案——商业模式

业模式创新，在实际范围内都存在很大争议。

而在中国，商业模式的创新，显然比技术创新更为重要。

其根本原因，在于中国存在一个庞大而低端的消费市场，而且这个市场在绝对意义上说，远远没有饱和，无数商品还没有被寻常消费者享受到，商业并没有得到更广泛普及。而在短期内，国民的收入不会发生大的变化，这也导致中国对高端消费的抑制，这个时候，发现新的需求，并且创造出新的需求模式，显得尤其重要。

**教师、学生互动：**

**我们的价值主张需要哪些关键业务？**

**我们渠道通路需要哪些关键业务？**

**我们的客户关系呢？收入来源呢？**

**谁是我们的重要伙伴？谁是我们的重要供应商？**

**我们正在从伙伴那里获取哪些核心资源？**

**合作伙伴都执行哪些关键业务？**



成功者总是令人羡慕。但是，成功不能复制，成功者往往是最不可学的。

在 2005 年的西湖论剑时，很多人对阿里巴巴并购雅虎中国表示羡慕，几年之前，阿里巴巴不过是一个婴儿，几年后，即成为 IT 界的巨子。

当年大家都搞互联网的时候，只有搜狐，新浪等门户网站赚了大钱；等到大家都去搞门户的时候，互联网却遭遇寒冬，反而是做 B2B 的阿里巴巴赚钱了；等大家都去做电子商务的时候，没有想到出来个陈天桥，人家搞游戏就发财了，那些发财的人，都是走的与别人不一样的道路。

新的商业模式不仅仅表现在 IT 行业，在其它各个领域，也出现了新的商业模式，如家改变传统酒店模式，以连锁和简化酒店功能的新型商业模式，获得了商务人士的广泛推崇，分众传媒，“发现”了楼宇广告，并且开创了户外媒介传播的新方式。

发现新的需求，并且对各种商业元素进行融合，将导致商业模式的普遍改变。

同时，新的商业模式的出现，很大程度上在于未来的不可预知。那些具有异常商业嗅觉的人，才能够把握商机，迅速崛起，这就是为什么新的商业模式往往由新势力创造，而非相近领域的传统强大势力所创造的原因。

在日益激烈的竞争中，新的商业模式也会层出不穷，而这也正是商业社会的魅力之所在。也许某一天，从一个不知名的角落里，崛起一个巨大的商业帝国。

## 九、商业模式的设计

商业模式是一个企业创造价值的核心逻辑，价值的内涵不仅仅是创造利润，还包括为客户、员工、合作伙伴、股东提供的价值，在此基础上形成企业竞争力与持续发展力。

就是怎样建立企业并从中赢利的一整套方法。将战略，策略，战术，即战力打包成怎样赢利的一整套方法，因此商业模式就是战略的应用工具。

品牌是企业的有形的手，商业模式是企业无形的手。商业模式的核心就是资源的有效整合，其要点为：销售—运营—资本。

(一)、商业模式的设计要素

1.盈利      2.自我保护      3.能自启动      4.可调整      5.财务退出策略

(二)、商业模式的执行：运作流程是：钱→物→钱→进入下一个循环。

有一种观点认为，在企业已经非常重视商业模式创新的今天，决策层必须清醒的认识到，好的商业模式并不意味着最终的成功，这取决于它是否恰好拥有一个与之匹配的、能够驾驭它的创业家和创业家团队，创业家比商业模式更重要。这种观点只是说到点而没有考虑到面上。

战略规划是解决企业发展问题，商业模式解决企业生存问题。

## 十、商业画布



图 7 商业模式画布

## 十一、商业模式典型案例

1. 苹果 iTunes 与 iPod

## 《商道智慧》课程教学教案——商业模式

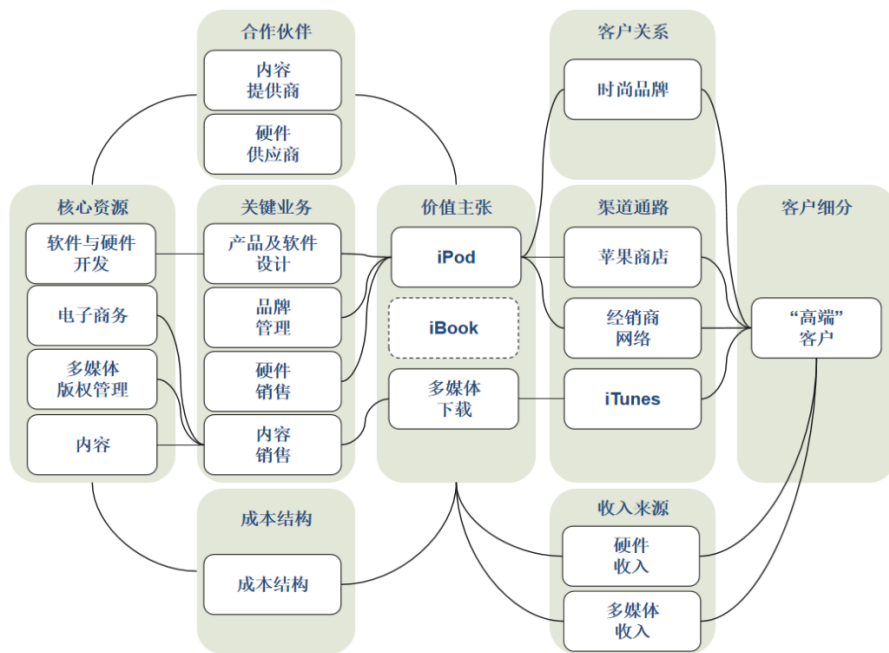


图 8 苹果 iTunes 与 iPod 商业模式

### 2. 亚马逊简单存储服务(S3)

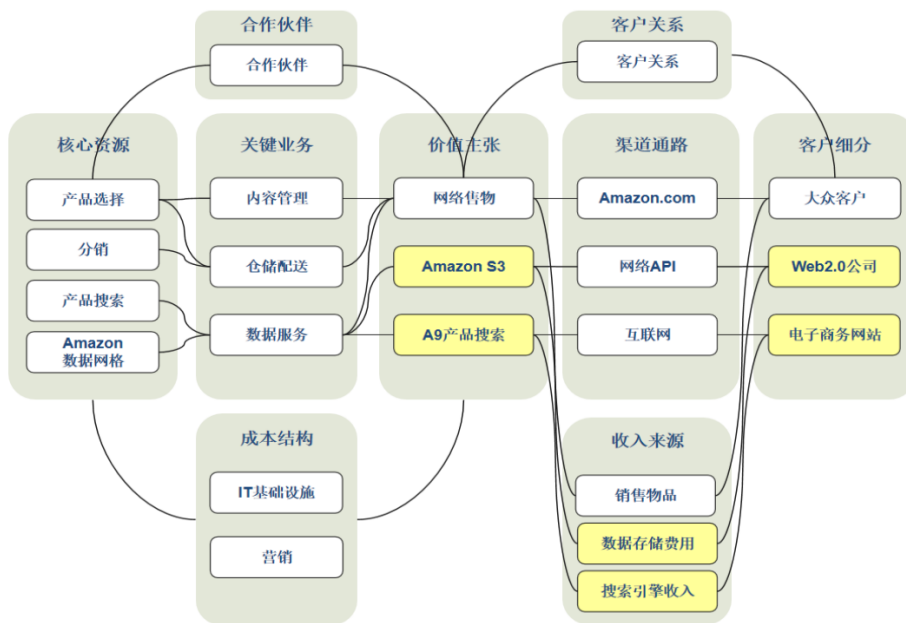


图 9 亚马逊简单存储服务(S3)

步骤五 教师：如何讲述：市场驱动、技术驱动讲述方式？学生讨论，并举例说明。

【参考】

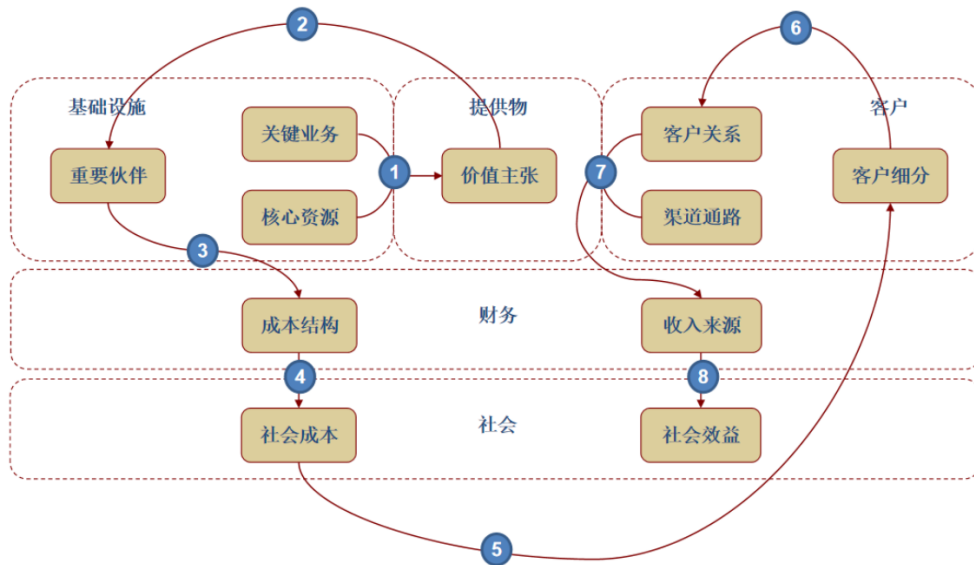


图 10 技术驱动讲述方式

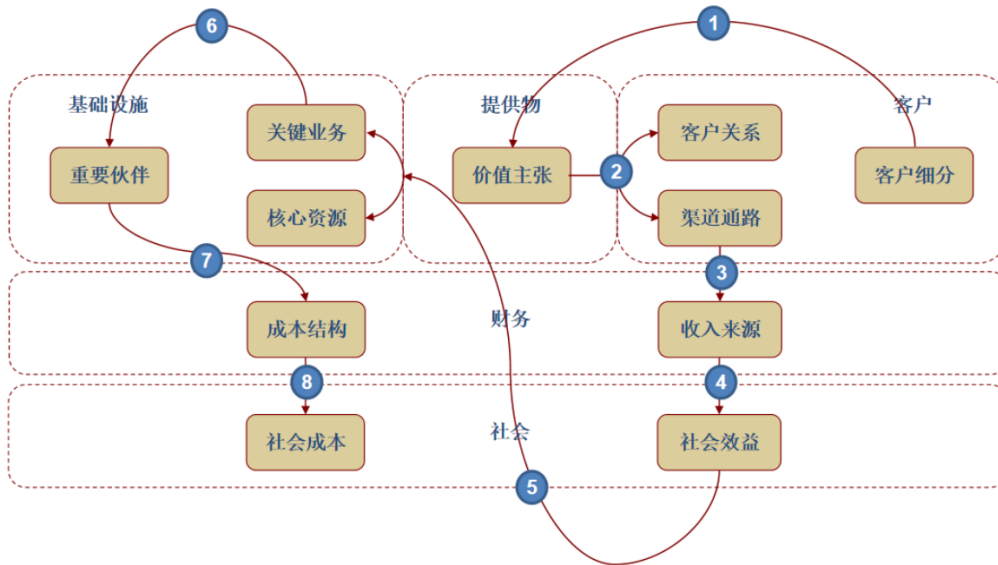


图 11 市场驱动讲述方式

步骤六 学生讨论课堂任务

课堂任务:

描述一下你的足球俱乐部的商业模式。

你针对哪些客户细分提供什么样的价值主张？

我们该向客户传递什么样的价值？

## 《商道智慧》课程教学教案——商业模式

我们正在帮助我们的客户解决哪一类难题？

我们正在满足哪些客户需求？

我们正在提供给客户细分群体哪些系列的产品和服务？

【参考】



图 12 足球俱乐部的商业模式全局图

### 步骤七 教师总结

1. 教师总结本次课重难点。
2. 教师当堂抽查一份作业进行点评。再根据同学互相评改情况作一个总结。
3. 布置作业：预习大商之道—道与术—商道无形，大商善谋，登录网络教学平台，完成视频资源的学习。