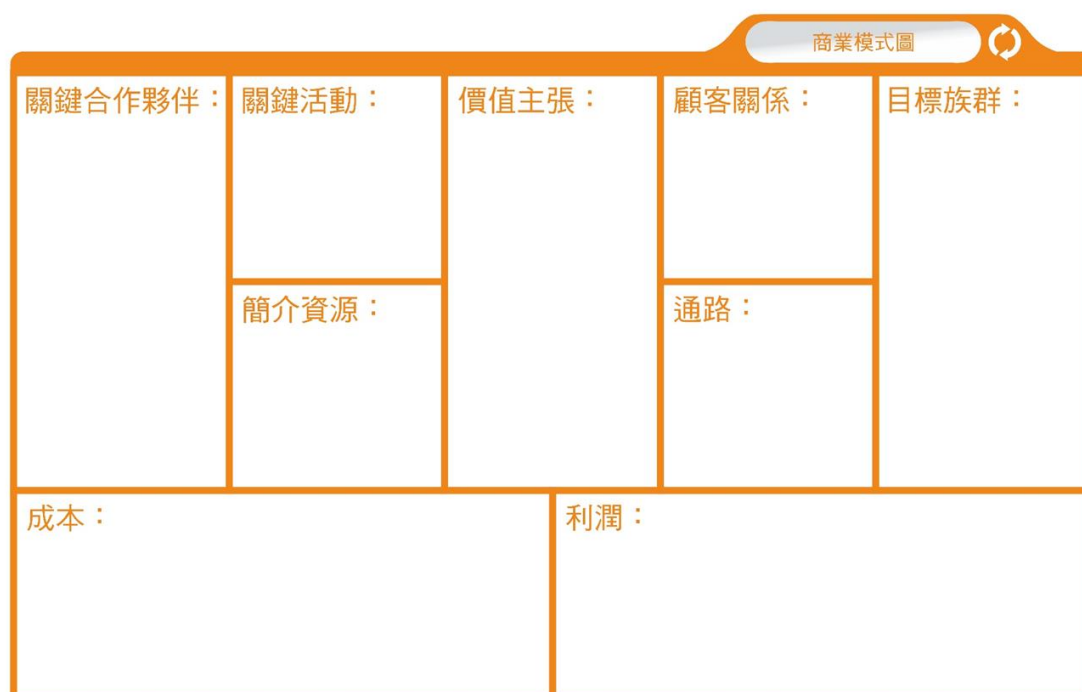


商業模式圖

What 什麼是商業模式圖？

商業模式圖為《獲利世代》(Business Model Generation) 作者所創，此書自 2010 年問世以來，被翻譯成 30 種以上的語言，被世界各地的新創公司奉為主臬，許多學校也拿書中所提出的商業模式圖 (Business Model Canvas)，來當作分析個案的教學工具。使用商業模式圖時，建議搭配價值主張圖 (Value Proposition Canvas)，可以更清楚地定義產品與服務，以及試圖解決其問題。



Why 為什麼要使用商業模式圖？

相較於傳統商業計劃書缺乏「全局」的觀點之缺點，商業模式圖把一個產品、服務或業務體系分為九個重點區塊，並且透過精心的區塊設計讓你一眼就看到它們之間的關係。從目標客戶、價值主張、客戶關係與通路策略，你可以得出營收來源，然後再確認關鍵資源、關鍵生產活動與關鍵夥伴，你就可以算出成本結構。營收減掉成本，就是你的獲利模式。

When 什麼時候使用商業模式圖？

1. 了解策略創造的模式：針對每個區塊的分析與連結，以想像、評估及實踐新商業模式的方式，找出經營的新方法。
2. 測試重要的假設：降低失敗風險，即使進行大膽的構想也不會耗盡資源，也補強既有流程，幫助運作順利。
3. 想要讓好點子發展成獲利的好生意：透過商業模式圖的使用，協助改善產品、服務或新的經營概念。

How 怎麼使用商業模式圖？

準備材料：

一個大白板 (或海報紙)、彩色筆、彩色便條貼

預估操作時間：

20 分鐘-60 分鐘

理解概念：

在大白板上劃分 9 個區域，分別代表關鍵合作夥伴、關鍵活動、簡介資源、價值主張、顧客關係、通路、目標族群、成本以及利潤。

使用步驟：

使用此工具前，團隊成員需要指派一名引導者針對相關的資訊進行帶領討論，討論方向從數據資料、人物誌以及價值主張地圖等著手，引導者在過程中也須鼓勵相關利益關係者從各個區塊的相關線索和提問中，在便利貼寫上相關敘述，並從中討論分類。

1. 價值主張：用來描繪為特定客戶細分創造價值的系列產品和服務。
例如：該向客戶傳遞什麼樣的價值？正在幫助客戶解決哪一項難題？正在滿足哪些客戶需求？正在提供給客戶哪些系列產品和服務？
2. 目標族群：用來描繪一個企業想要接觸和服務的不同人群或組織。
例如：公司的產品或服務正在為誰創造價值？誰是最重要的客戶或使用者？
3. 顧客關係：公司與特定客戶或細分群體建立的關係類型。
例如：每個客戶希望與之建立和保持何種關係？ 哪些關係已經建立？這些關係成本如何？如何把它們與商業模式的其餘部分進行整合？
4. 通路：公司如何溝通、接觸其特定客戶並傳遞價值主張。
例如：透過哪些管道可以接觸我們的客戶並細分歧族群？如何接觸他們？通路管道如何整合？哪些通路管道最有效？哪些通路管道成本效益最好？如何把我們的通路管道，與客戶日常的例行行為進行結合？
5. 利潤：公司從每個客戶或區隔族群中，獲取的現金收入。
例如：什麼樣的價值能讓客戶願意付費？客戶現在付費買什麼？客戶是如何支付費用的？客戶更願意如何支付費用？每個收入來源佔總收入的比例是多少？
6. 關鍵活動：為了確保其商業模式確實可行，企業必須做的最重要的事情。
例如：我們的價值主張需要哪些關鍵活動？ 平台通路需要哪些關鍵活動？我們的客戶關係如何？ 收入來源？ 又分別需要哪些關鍵活動？
7. 簡介資源：讓商業模式有效運轉所必需的最重要因素有哪些。
例如：價值主張需要什麼樣的核心資源？ 管道通路需要什麼樣的核心資

源？我們的客戶關係如何？收入來源？又分別需要什麼樣的核心資源？

8. 關鍵合作夥伴：讓商業模式有效運作所需的供應商與合作夥伴的網路。

例如：飯店需找一個專業攝影師幫助拍攝房間環境照片以提升訂房率。例如：誰是重要夥伴？誰是重要供應商？正在從夥伴獲取哪些核心資源？合作夥伴都執行哪些關鍵業務？

9. 成本：運營一個商業模式所引發的所有成本。

例如：什麼是商業模式中最重要的固有成本？哪些核心資源花費最多？哪些關鍵業務花費最多？

使用範例 (以 YouBike 為例)：

第一步：經過前期研究以及腦力激盪，引導者可以把商業模式圖印出貼在白板上或是在白板上畫出商業模式圖，針對前期的設計洞見，以 App 設計為例，成員可在每一區塊上使用 20 到 30 分鐘討論並在便條紙上寫下或畫下關鍵字或一段話。

第二步：從第一個區塊價值主張開始直至最後一個區塊，可針對優先需要注意或是重要性依序在每一個區塊上貼上該便條紙，直到完成整個商業模式圖。

第三步：商業模式圖初步完成後可有效觀察公司營運的優缺點為何，緊接著便要到了市場驗證是否可行，過程中仍需要不斷地測試、修改與進化。



重點提示：

1. 在規劃新事業時，在商業模式圖上大多數的元素都是「假設的」、「規劃出來的」，並不是觀察得來的事實。根據錯的假設，很容易就會發展出錯的答案。所以除了要時時更新商業模式圖之外，也必須確認這些假設是否為真，是否通過市場考驗。比如說，我們提的價值主張，目標客層真的認為這個有價值嗎？真的有這個需求嗎？獲利來源中，有沒有哪些其實並不可行、或是計算的基準需要更新？
2. 填寫時必須要描述的更明確一點，才會比較有意義。在填寫價值主張時，如果寫「提供卓越的購買體驗」，到底是怎樣的體驗？體驗可不可以再明確細分成幾個元素？填寫目標客層（Customer Segmentation）時，可不可以更明確定義客層的人口統計變項（demographics）或是這些客層有什麼特殊行為？填寫成本或收益欄位時，可否大概預估各元素所佔比例，計算方式？

錯誤觀念：

1. 沒有清楚理解定義：這是最基本的錯誤。舉例來說，價值主張 (Value Proposition) 指的是我們提供什麼「價值」，而非我們所提供的產品跟服務。
 2. 填完商業模式圖就結束了：填完圖，才是挑戰的開始，接下來需要想想同業是怎麼做的？各個元素還有沒有其他作法？當發現市場有新的發展趨勢時，商業模式應如何因應？時時拿出來討論、更新，才能發揮它的價值。
- 關鍵字列表：商業模式、價值主張圖、關鍵合作夥伴、關鍵活動、簡介資源、價值主張、顧客關係、通路、目標族群、成本、利潤**