

創業管理

Chapter 3 商業模式

蘇永盛 編著

學習目標

- 商業模式的意涵
- 尋找商機
- 商業模式構面
- 商業模式各個構面的內容
- 商業模式應用個案



Chapter 3 商業模式

3.1 尋找商機

3.2 商業模式的意涵

3.3 結語



蘋果公司消費電子產品的商業模式

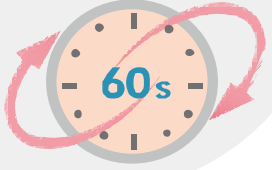
- iPod + iTunes
 - 整合硬體與軟體完整的服務，提供顧客數位生活的完整解決方案
- iPhone、iPad + App Store
 - 上百萬支的應用程式，讓消費者不斷探索還能找到什麼有趣與實用的應用程式



3.1 尋找商機

- 問題就是商機
 - 能夠解決顧客的難題就像是止痛藥，止痛藥如果不馬上吃，就難過了
 - 如果你的產品，顧客可要可不要，那相對就要付出更多的努力才能讓顧客購買產品或服務
 - 「好神拖」的發明，解決了棉條拖把笨重、不易擰乾的缺點，讓家庭主婦可以輕鬆拖地





公主的月亮

- 很多聰明人不能解決的問題，在顧客的想法中可能沒那麼複雜，能夠滿足顧客需求，就能解決問題
- 以後如果碰到有人對你出難題，記得先問問他期待的解決方案是什麼
- 要確實瞭解顧客的需求，就要站在顧客的立場來看問題

同理心地圖



3.2 商業模式的意涵

- 「商業模式」 (Business Model) 就是企業經營之道，描述企業創造、傳遞與獲取價值的手段與方法
- 也就是將商機展開成為可以執行的商業模式



3.2.1 Mitchell and Coles 的 5W2H 企業商業模式

- Mitchell and Coles (2003) 以5W2H建構企業經營模式，認為：

「經營模式由企業相關人員（何人；Who）、針對營運目標（何物；What）、在適當時間（何時；When）、在適當地點（何地；Where）、以適當誘因（為何；Why）提供顧客產品或服務（何事；How）並投入成本（多少錢；How much），透過努力獲得其價值」。



Mitchell and Coles 的5W2H 企業商業模式

經營要素	定義	範例（網站企劃）
Who（人）	定義企業服務或有所影響之對象（利益關係人）。	目標客群、網站建置與管理、行銷活動企劃者。
What（物）	敘述商品，並探討商品對利益關係人的正面與負面影響。	產品內涵（核心利益……）、網站賣點與定位。
When（時）	把握商品能夠影響客戶（利益關係人）的時機。	網站建構與推廣、行銷活動時機。
Where（地）	定義企業傳遞利益與影響的地方。	主機放置地點、管理者位置、網頁語言選擇。
Why（為何）	企業提供商品給顧客的基本理由。	價值訴求？是否經營電子社群？網站會員的附加價值？
How（事）	說明企業提供商品的方法與售後服務。	網站曝光企劃、如何增加網站會員、如何評估網站效益。
How much（成本）	商品的價錢與所有顧客為了購買商品投入的成本。	網站經營與行銷成本、消費者購買成本。

創業管理／高雄第一科技大學作者群編著／新陸書局股份有限公司發行



「5W2H」綜合實例—蘋果公司APP store

1. **who (人)**：由蘋果公司提供APP 開發平台，讓程式開發商設計應用程式上架到APP store，提供iPad 與iPhone 用戶購買與下載應用程式。
2. **What (物)**：蘋果公司只提供iPad 與iPhone 的作業系統 (iOS) 與少數常用的應用程式，客戶可依個別需求到APP store 從上百萬支的應用程式中選擇購買與下載。
3. **When (時)**：透過網路提供24小時全年無休的服務，不定時推出限時促銷或免費下載的優惠。
4. **Where (地)**：雖然網路沒有地域與國界，但語言會造成實質的限制。

「5W2H」綜合實例—蘋果公司APP store

5. Why (為何)：整合全球程式開發商，共同設計iOS 作業系統之應用程式。
6. How (事)：APP store 是蘋果公司為使用iOS 作業系統的產品提供的應用程式平台，應用程式開發商程式上架前必須通過蘋果公司的審查，以確保程式安全及相容性
7. Howmuch (成本)：網站開發、經營與維護成本及消費者購買應用程式成本（含有形的金錢與無形的搜尋、購買程序、測式與學習所花費的時間與精力）



3.2.2 Osterwalder & Pigneur 商業模式的九個構面

- Osterwalder & Pigneur (2010) 則將商業模式分成九個構面：
「從目標客層、價值主張、顧客關係與通路策略，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，算出成本結構；最後營收扣掉成本，就是你的獲利模式。」



3.2.2 Osterwalder & Pigneur 商業模式的九個構面

關鍵夥伴 (KP)	關鍵活動 (KA)	價值主張 (VP)	客戶關係 (CR)	目標客層 (CS)
	關鍵資源 (KR)		通路策略 (CH)	
成本結構 (C\$)		營收來源 (R\$)		



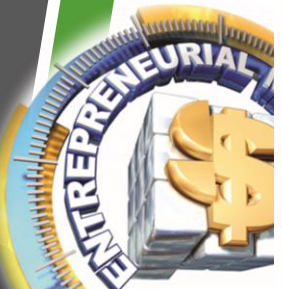
目標客層 (Customer Segments, CS)

- 目標客層是企業鎖定為目標，要接觸服務的個別消費者或群體
- 因此我們要先確認企業的顧客是誰？誰會用我們的產品？
- 不同的目標客層就是企業不同的營收來源
- 「目標行銷」是將企業資源與優勢，專注投資在最有機會被滿足的顧客身上



Philip Kotler 「STP」目標行銷三步驟

步驟	思考重點	作法
1. 劃分市場區隔 (Segmentation)	市場上有哪些不同需求與偏好的購買族群？找出市場中具相似偏好的顧客，以便對這些具有相同特性的顧客做行銷訴求。	確認構成市場上消費者需求或慾望的特徵，並根據這些特徵，將市場切割成幾個區塊。
2. 選擇目標市場 (Targeting)	企業選擇要經營哪一個（或多個）市場區隔，比較容易成功。	考量企業的目標和能力，對所切割的市場區塊進行評估，並選擇進入合適的區塊。
3. 確立品牌定位 (Positioning)	如何將商品的獨特利益，傳遞給市場區隔中的顧客？	在目標市場內塑造獨特的產品／品牌或服務具競爭優勢的形象。



「目標客層」綜合實例—蘋果公司

1. **劃分市場區隔**：蘋果公司為一般消費者開發iPad，以簡單友善的操作介面及多元的應用程式，創造了新市場需求。蘋果公司整合通訊、影音、遊戲結合之個人行動娛樂智慧市場，成功地創建全新的商業模式
2. **選擇目標市場**：蘋果公司產品由電腦延伸至消費性電子，並以iTunes Store 與APP Store 提供持續性服務
3. **確立品牌定位**：蘋果公司成功建立「創新時尚與以人為本」的品牌文化，擁有高忠誠度的「蘋果迷」



價值主張 (Value Propositions, VP)

- 價值主張又稱價值訴求，是企業吸引顧客，也是顧客選擇一家企業的主要原因
- 企業可以透過各種價值主張，解決不同顧客的問題，滿足不同顧客的需要



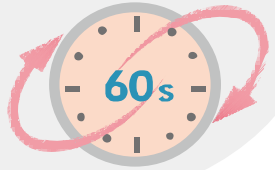
能為顧客創造價值的元素

- 提高設計質感、彰顯社會地位的品牌價值
- 新穎的產品 / 服務
- 改善產品 / 服務的功能
- 提高顧客購買及使用產品的便利性
- 客製化、幫助顧客完成重要工作
- 以更低價格提供相同的價值、降低顧客採購成本、降低顧客的購買風險

「價值主張」綜合實例—蘋果公司

1. 蘋果公司致力整合現有科技，開發消費者的潛在需求
2. 以消費者美好體驗為目標，提供數位生活的完整解決方案
3. 透過iTunes 結合唱片公司以合理的收費機制，解決音樂來源與版權的問題，同時讓顧客擁有輕鬆、美好的音樂體驗
4. 建立App Store 結合軟體開發商，提供上百萬支好用的應用程式，並成為後續產品的獨特競爭優勢





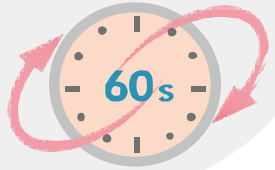
價值工程觀念公式(價值等於機能除以成本)

$$V(\text{價值}) = \frac{F(\text{機能})}{C(\text{成本})}$$

Value 產品或服務的價值

Function 產品或服務所達成的機能

Cost 提供產品或服務的成本與支出

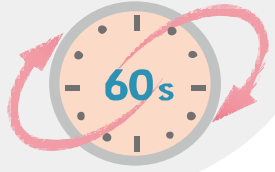


(1) 因成本降低而提高價值 (以便宜的成本取得同樣機能的東西)

$$V(\text{價值}) \uparrow = \frac{F(\text{機能}) \rightarrow}{C(\text{成本}) \downarrow}$$

範例：飯店可與鄰近的公立游泳池合作提供房客游泳服務，節省自建泳池的龐大費用



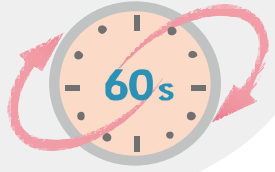


(2) 因成本降低與機能提昇而提高價值 (以便宜的成本取得較佳機能的東西)

$$V(\text{價值}) \uparrow = \frac{F(\text{機能}) \uparrow}{C(\text{成本}) \downarrow}$$

範例：百貨公司發行聯名卡
· 除可取得授權費用
· 信用卡公司還會提供來店禮給顧客



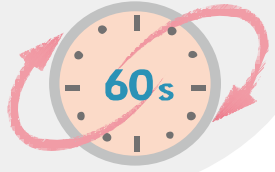


(3) 因機能提昇而提高價值 (以相同的成本取得較佳機能的東西)

$$V(\text{價值}) \uparrow = \frac{F(\text{機能}) \uparrow}{C(\text{成本}) \rightarrow}$$

範例：請服務人員表演上菜秀



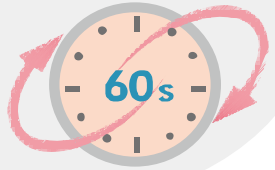


(4) 增加少許成本而大幅提昇機能與價值 (使用者導向做法)

$$V(\text{價值}) \uparrow = \frac{F(\text{機能}) \uparrow\uparrow}{C(\text{成本}) \uparrow} \quad F \uparrow\uparrow > C \uparrow$$

範例：飯店提供迎賓水果，飯店提供上網服務，餐廳提供開胃小菜與飯後水果





(5) 機能降低少許而成本大幅減少 (使用者導向做法)

$$V(\text{價值}) \uparrow = \frac{F(\text{機能}) \downarrow}{C(\text{成本}) \downarrow\downarrow} \quad F \downarrow < C \downarrow\downarrow$$

範例：西南航空票價低廉，但不是供劃位與餐點服務全聯社



通路 (Channels, CH)

- 通路是一家企業和顧客溝通、接觸、銷售、售後服務的管道，藉以傳達企業的價值主張，將商品或服務遞送給顧客



通路種類

通路種類	說明	範例
1. 溝通	運用溝通、廣告，向目標客群傳遞企業的價值主張，提高顧客對公司產品認知、幫助顧客評估公司的產品與服務。	蘋果公司奉行「保密文化」反而激起媒體報導的興趣，所以在產品發表會後全球媒體都有大篇幅的報導，讓消費者充滿期待。
2. 銷售	透過直接（直銷／網路銷售）或間接（店頭銷售／批發零售通路）銷售管道，幫助顧客購買公司的產品或服務。	蘋果公司一方面透過 Apple store 直接銷售，也間接透過與電信商合作及重要的 3C 通路銷售產品。
3. 配送	藉由配送管道，幫助公司配送產品給顧客。	蘋果公司與其協力廠共同建立全球運籌系統，得以快速配送產品給經銷商。
4. 售後服務	透過顧客服務與維修中心，提供顧客售後服務。	蘋果公司在各個銷售國家都提供維修服務，提供顧客全球保固服務。



新商品上市的通路行銷

1. 選擇適合品牌定位的通路將商品上架
2. 輔以具創意的有效推廣活動
 - (1) 通路外吸引消費者興趣
 - (2) 通路內靠創意影響消費者選擇
3. 效率評估



顧客關係

(Customer Relationships, CR)

- 顧客關係是企業與顧客建立的關係型態。首先，企業要瞭解目標客群對公司的期望，顧客希望和企業建立或維繫那種類型的關係，這些關係要如何融入我們的商業模式？特定顧客關係如何與商業模式整合？也要評估維持特定的顧客關係所需花費的成本？
- 企業要建立顧客關係可以採取個人協助、專屬個人服務、自助式服務（例如自助餐）、自動化服務（例如自動收費停車場）、社群關係（例如Facebook）、共同創造價值的關係等方式，企業除了顧客外，還要考慮到所有接觸與關心產品或服務的利益關係人



規劃維持顧客的有效策略

1. 提供留住顧客的誘因
2. 重視顧客滿意
3. 建立與顧客聯繫之管道，並維持其暢通
4. 重視售後服務與接觸
5. 加強服務修復



「顧客關係」綜合實例—蘋果公司

1. 忠誠的蘋果迷認同蘋果品牌文化，將蘋果品牌視其為可用以投射自我形象之工具
2. 蘋果公司消費電子全部採用專屬的作業系統（iOS）與應用程式，強調友善的使用介面與穩定的操作環境，無形中也增加了使用者的轉換成本



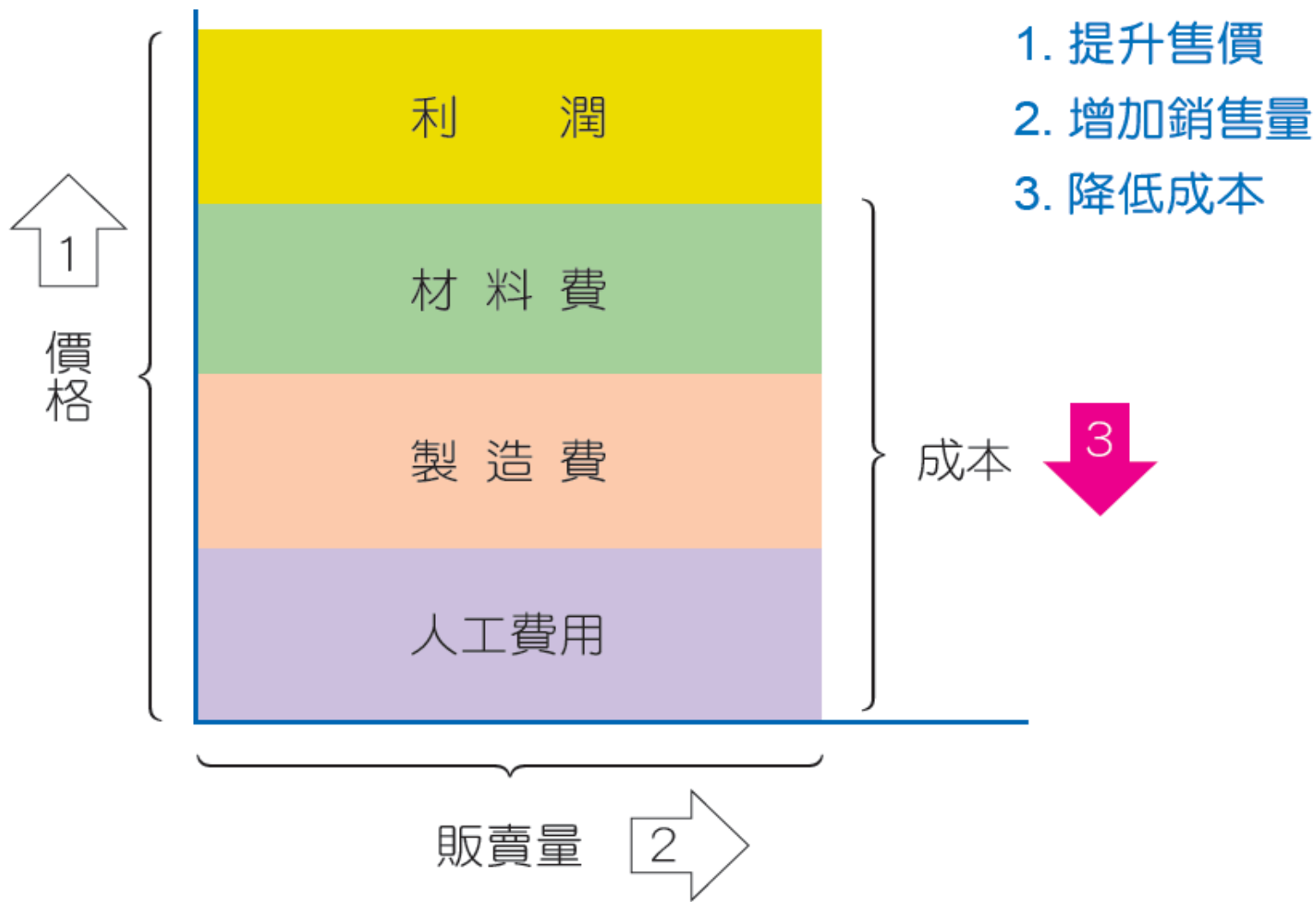
收益流

(Revenue Streams, R\$)

- 收益流是企業從每個客層交易中所產生的收入
- 收益模式應配合不同顧客層與價值主張而調整
- 我們分析的是顧客願意為了什麼「價值」付錢？他們付錢購買的是什麼？付多少錢？用什麼方式付費？每種營收來源對企業總體營收與獲利的貢獻度？



提昇企業利益的三個方法



「收益流」綜合實例—蘋果公司

- 2014 年1 ~ 3 月間iPhone 手機銷售量為4370 萬支、iPad 銷量為1630 萬台、iPod 賣出270 萬台，總營收為456 億美元，整體毛利率為39.3%。
- iTunes 部門2013 年的總收入為235億美元（包含 iTunes Store、App Store、Mac App Store、iBooks Store、AppleCare、授權許可），相當於半個 Google的營收。



關鍵資源

(Key Resources, KR)

關鍵資源包括：實體資源、智慧資源、人力資源與財務資源。

1. 實體資源：包括生產設備、建築、系統、配銷通路
2. 智慧資產：包括品牌、專業技能、專利、著作權、夥伴關係、客戶資料
3. 人力資源：是指一定時間內組織中的人員所擁有能夠被企業所用，且對價值創造具有貢獻作用的技能、經驗、研究開發、協調合作的能力
4. 財務資源：是指企業所擁有的資本，和使用資本的過程中所形成的能力與制度



「關鍵資源」綜合實例—蘋果公司

1. 2014 年其品牌價值據推估高達4.46 兆台幣
2. 擁有相關產品專利權，有效阻擋相關業者的模仿，享有創新優勢
3. 具有開發顧客潛在需求的能力，提供顧客良好的體驗
4. iTunes 平台的內容與協議，已成為蘋果公司的獨特競爭力與重要獲利來源
5. App Store 平台的內容與協議，也是蘋果公司的持續競爭優勢與重要獲利來源



關鍵活動

(Key Activities, KA)

關鍵活動 (Key Activities, KA) 讓企業的商業模式能夠順利運作，必辦的重要活動、行動或事情：

- 可以提高競爭力的產銷活動
- 針對客戶的問題，提出有效的解決方案；徹底解決問題往往要從設計開始
- 隨著通訊與資訊網路技術的進步，建構能發揮價值主張的網路平台已成為企業的關鍵活動



「關鍵活動」綜合實例—蘋果公司

1. 充分瞭解消費者需求：蘋果公司通過市場調查，可以瞭解消費者需要什麼；通過工程設計，可以探究能做什麼；通過用戶體驗，可以發現消費者的消費傾向和偏好
2. 卓越的產品開發與設計能力，以尖端科技整合軟、硬體應用
3. 貫徹神祕行銷在新產品上市時吸引全球媒體瘋狂報導



關鍵合作夥伴 (Key Partnership, KP)

- 建立良好的合作夥伴關係，可以獲得最適化與規模經濟、取得特定資源與授權，降低經營風險。考量：
 - 誰是重要的合作夥伴？
 - 誰是重要的供應商？
 - 希望從重要夥伴取得何種重要資源？
 - 希望重要夥伴協助完成的重要活動？



「關鍵合作夥伴」綜合實例—蘋果公司

因為蘋果公司主要負責產品開發與行銷，需要多方面的合作夥伴：

- (1) 要確保產品品質穩定，有賴產品代工廠商的充分配合，例如富士康
- (2) iTunes 兼顧各大唱片公司的收益，開創音樂合法下載的平台
- (3) App Store 以低進入門檻，讓世界上有能力的個人與廠商，加入應用程式開發的行列



成本結構

(Cost Structure, C\$)

- 成本結構是指運作一個商業模式，會發生的所有成本，企業要衡量最重要的成本是什麼？哪個關鍵資源最昂貴？那些關鍵活動最燒錢？值不值得？用什麼方法可以改善？



成本優勢

- 1. 規模經濟（ Economy of Scale ）：產量規模擴大可以有效分攤固定成本，讓單位成本下降
- 2. 範疇經濟（ Economy of Scope ）：相同資源與能力可擴大應用於其他產品的生產或配銷上



依成本結構區分商業模式

1. 成本驅動的商業模式（Cost-driven）：
聚焦於成本最低化，採取低成本的價值提案、自動化、外包
2. 價值驅動的商業模式（Value-driven）：
聚焦於客戶利益最大化，比較不考慮成本的因素



「成本結構」綜合實例—蘋果公司

Kraemer (2011) 分析2010 年蘋果公司iPhone 的主要價值分配：

- 原物料等投入成本為21.9%
- 勞工投入成本為5.3%(包含非中國勞工3.5%，中國勞工1.8%)
- 利潤：蘋果公司獨享58.5% 利潤，供應鏈分享利潤—南韓4.7%，美國(非蘋果公司)2.4%，歐洲1.1%，台灣0.5%，日本0.5，其他5.3%



3.3 結語

Osterwalder & Pigneur (2010) 的商業模式可進一步歸類為：

1. 價值主張：就是企業要提供的產品或服務。
2. 價值傳遞：要先決定目標客層、建立通路與維繫顧客關係。
3. 價值創造：關鍵夥伴、關鍵資源與關鍵活動，可讓企業保有競爭優勢。
4. 價值獲取：成本結構與收益來源是財務分析的重要資訊，可據此判斷商業模式的可行性。



Osterwalder & Pigneur (2010)

商業模式九個構面綜合比較表

商業模式構面	說明	型態／元素	範例——蘋果公司
1. 目標客層	企業鎖定為目標，要接觸服務的個別消費者或群體。	大眾市場、利基市場、區隔化市場、多元化市場、多邊市場（平台）。	<ul style="list-style-type: none"> 市場區隔：個人行動娛樂 目標市場：大眾市場 品牌定位：創新時尚與以人為本
2. 價值主張	企業吸引顧客，為特定的目標客層創造出價值的整套產品與服務。	為目標客群創造價值的元素：新穎、效能、客製化、解決問題、設計、品牌／地位、價格、成本降低、風險降低、可及性、便利性／易用性。	<ul style="list-style-type: none"> 以流行、創新的行動裝置，創造顧客需求 提供數位生活的完整解決方案 iTunes：輕鬆、美好的音樂體驗 App Store：好用的應用程式
3. 通路	企業和顧客溝通、接觸、銷售的管道，藉以傳達企業的价值主張，將商品遞送給顧客。	人員銷售、自有門市、批發經銷、電子商務、合作業務。	<ul style="list-style-type: none"> 零售通路 電信商 Apple 商店 Apple.com iTunes Store App Store

Osterwalder & Pigneur (2010)

商業模式九個構面綜合比較表

商業模式構面	說明	型態／元素	範例——蘋果公司
4. 顧客關係	與每個目標客層建立並維繫的關係型態。	個人協助、自助式、自動化服務、社群、共同創造。	<ul style="list-style-type: none"> • 蘋果粉絲——高度的品牌忠誠度 • 專屬的作業系統 (iOS) 與應用程式，產品使用轉換成本高
5. 收益流	成功的將價值主張提供給客戶後，就會取得收益流。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 產生收益流的方式：資產銷售、使用費、會員費、租賃費、授權費、仲介費、廣告收益。 2. 因應不同客層採取的不同訂價機制。 	<ul style="list-style-type: none"> • 大量產品銷售收入 • iTunes Store 銷售利潤 (30%) • App Store 銷售利潤 (30%)
6. 關鍵資源	能讓商業模式順利運作、最重要的必需資源。	實體資源、智慧資源、人力資源、財務資源。	<ul style="list-style-type: none"> • 蘋果品牌、商標與商譽 • 研發實力堅強，可透過新產品與服務創造顧客驚艷的需求 • 擁有大量相關產品專利權 • iTunes 平台 (內容與協議) • App Store 平台 • 財務資源豐沛，持有龐大的現金

Osterwalder & Pigneur (2010)

商業模式九個構面綜合比較表

商業模式構面	說明	型態／元素	範例——蘋果公司
7. 關鍵活動	執行商業模式最重要的必辦活動。	生產、解決問題、平台／網路。	<ul style="list-style-type: none"> • 卓越的產品開發與設計能力 • 貫徹神祕行銷在新產品上市時吸引全球媒體瘋狂報導 • 有效控制代工成本
8. 關鍵合作夥伴	能提供重要外部資源的供應商及合作夥伴網絡。	建立夥伴動機：規模經濟、降低風險與不確定性、取得特定資源與活動。	<ul style="list-style-type: none"> • 全力配合的產品代工廠商 • iTunes：各大唱片公司 • App：應用程式開發廠商
9. 成本結構	運作一個商業模式，會發生的所有成本。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 商業模式：成本驅動或價值驅動 2. 成本結構特徵：固定成本、變動成本、規模經濟、範疇經濟。 	<ul style="list-style-type: none"> • 產品製造成本 • 人事薪資費用 • 行銷費用



禮德·愛思唯爾集團 商業模式

<p>關鍵合作夥伴</p> <p>KP</p> <ul style="list-style-type: none"> • 全球各大學 • 醫院、醫生 	<p>關鍵活動</p> <p>KA</p> <ul style="list-style-type: none"> • 電子書、圖書館、期刊、論文電子化 <p>關鍵資源</p> <p>KR</p> <ul style="list-style-type: none"> • 電子資料庫 • 3D 技術 	<p>價值主張</p> <p>VP</p> <ul style="list-style-type: none"> • 科學研究加速器 • 創新資料庫 (2000 多項) • 科技資訊 • 解決方案提供者 	<p>顧客關係</p> <p>CR</p> <ul style="list-style-type: none"> • 資訊供應商 • Web 0.2 社交網站 <p>通路</p> <p>CH</p> <ul style="list-style-type: none"> • 紙本書商 • 電子書上線 	<p>目標客層</p> <p>CS</p> <ul style="list-style-type: none"> • 研究機構 (醫學、科技、法律、教育、商業) • 全世界書商
<p>成本結構 C\$</p> <ul style="list-style-type: none"> • 建立圖書館資料庫 (含出版期刊、論文、圖書相關費用) • 建立數位出版平臺、資料倉儲和內容管理等相關系統費用 		<p>收益來源 R\$</p> <ul style="list-style-type: none"> • 授權研究與教學機構使用資料收費 • 根據使用資料 (可拆解) 收費 • 直接向使用者收費 		