

大綱

- 一、什么是行销
- 二、爲什麼要學習商業模式
- 三、【business model canvas】
- 四、應該注意事項
- 五、Q & A



第一节：什么是行销

任何企业都有三项最重要的运作

1. 生产/营运 (Operation/Production)
 - 生产或者创造 {满足顾客需求} 的产品或服务, 所需要的所有营运活动
2. 销售与行销 (Sales and Marketing)
 - 把公司创造的商品或服务卖给顾过程中所有的活动
3. 财务运作 (Financial Management)
 - 记录所有投入与产出的所有活动
 - 所有活动都可以被转换成为财务数据, 以展现其价值

营销与销售的差别

- SELLING is a transactional process （重视交易达成、过程）
- MARKETING is more than transaction （营销是一个大系统）

THE PROCESS OF MARKETING: STPM

- **Segmentation** 把市场区隔，必须找到区隔市场的因素；绝对不只是价格
- **Targeting**，选择您要的市场区隔；没有一家企业、公司可以做完整个市场
- **Positioning** 必须选择组织需要服务的市场区隔，做到极致、有优势
- **Marketing Mix** (4 P: Product + Pricing + Placing + Promotion)

Create value **for customers** and build customer relationships

Capture value
from customers
in return

1. Understand the marketplace, customer needs and wants

Research the marketplace, customer needs and wants

Manage marketing information and customer data

2. Design a customer-driven marketing strategy

Select customers to serve:
Segmentation and Targeting

Design a value proposition:
Differentiation and Positioning

3. Construct an integrated marketing programme

Product (or service) design and building strong brands

Pricing and making attractive

Place (Distribution): making available

Promotion: communicate customer value

4. Build profitable relationships and create delight

CRM: building strong relations with target customers

PRM: building strong relations with marketing partners

5. Capture value from customers to create profit and customer equity

Create customer satisfaction and delight

Capture Customer Lifetime Value

Increase market share and share of customers

第二节：为什么要学习商业模式



爲什麼新創公司要學習 Business Model Canvas

• 什麼不是商业模式

- 创意不是商业模式
- 把国外成功的模式带进来，不够
- 只是线上销售不是新的商业模式
- 只有小范围的成功不是商业模式
- 不能赚钱的不是商业模式
- 不能规模化经营的不是商业模式
- 没有被印证可行性的不是商业模式

爲什麼新創公司要學習 Business Model Canvas

- 一張圖說完你的事業計劃
- 經常和你的團隊修正你的事業計劃
- 這裏面包含了**行銷、策略、財務、營運**
- 你需要在最短的時間吸引別人的注意
- 幫助你做好簡報
- 利用這個來分析別人/競爭者的商業模式

从行销企业的角度来看商业模式

- 商业模式是要找到明确的顾客需求
- 商业模式是可以帮助有效的传递企业的价值
- 企业行为是一种交换价值的行为
- 商业模式要能够产生竞争优势
- 商业模式告诉我为什么顾客需要我们
- 商业模式说明我们怎样创造独特的价值
- 商业模式会有盈利模式
- $\text{盈利} = \text{毛利} - \text{开销}$

什麼是商業模式

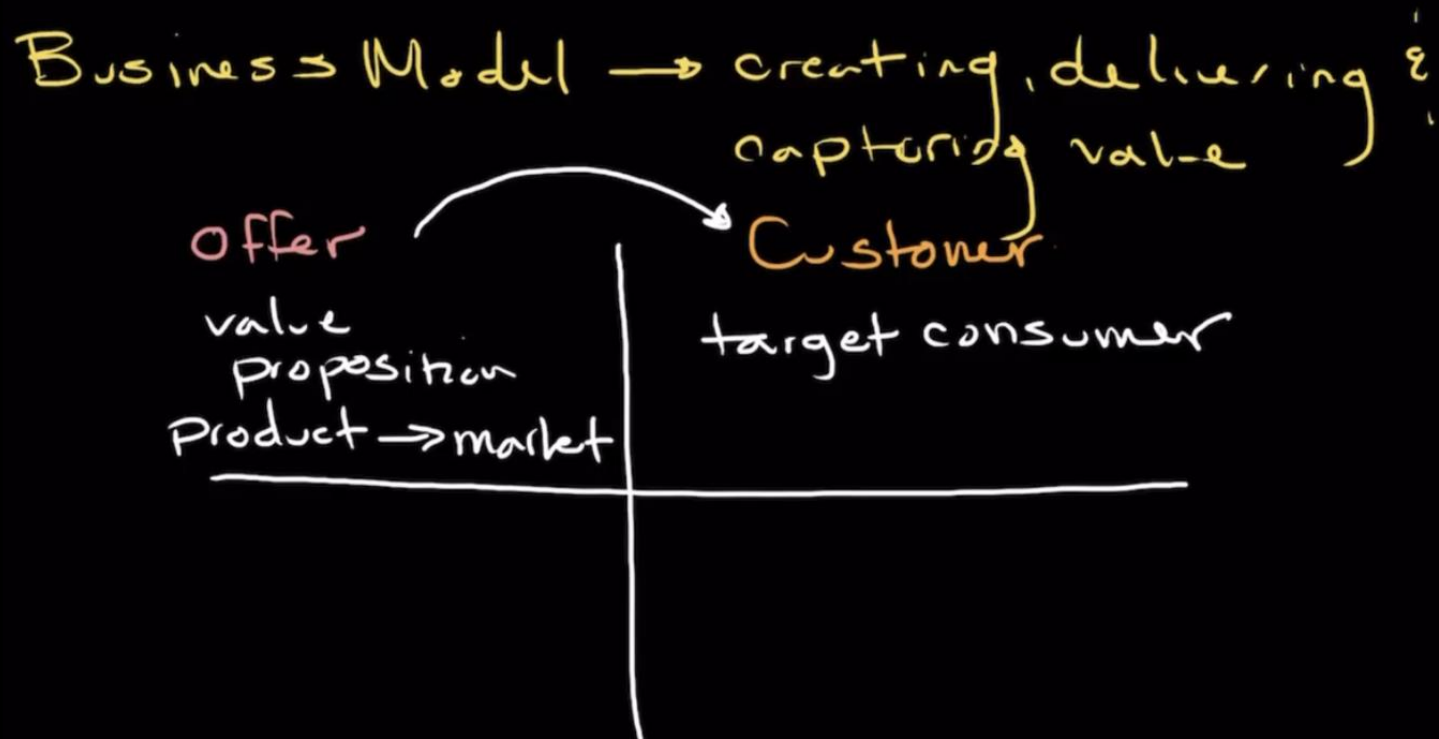
WHAT IS BUSINESS MODEL

- 創造價值
- 傳遞價值
- 價值變現

Business Model → creating, delivering & capturing value

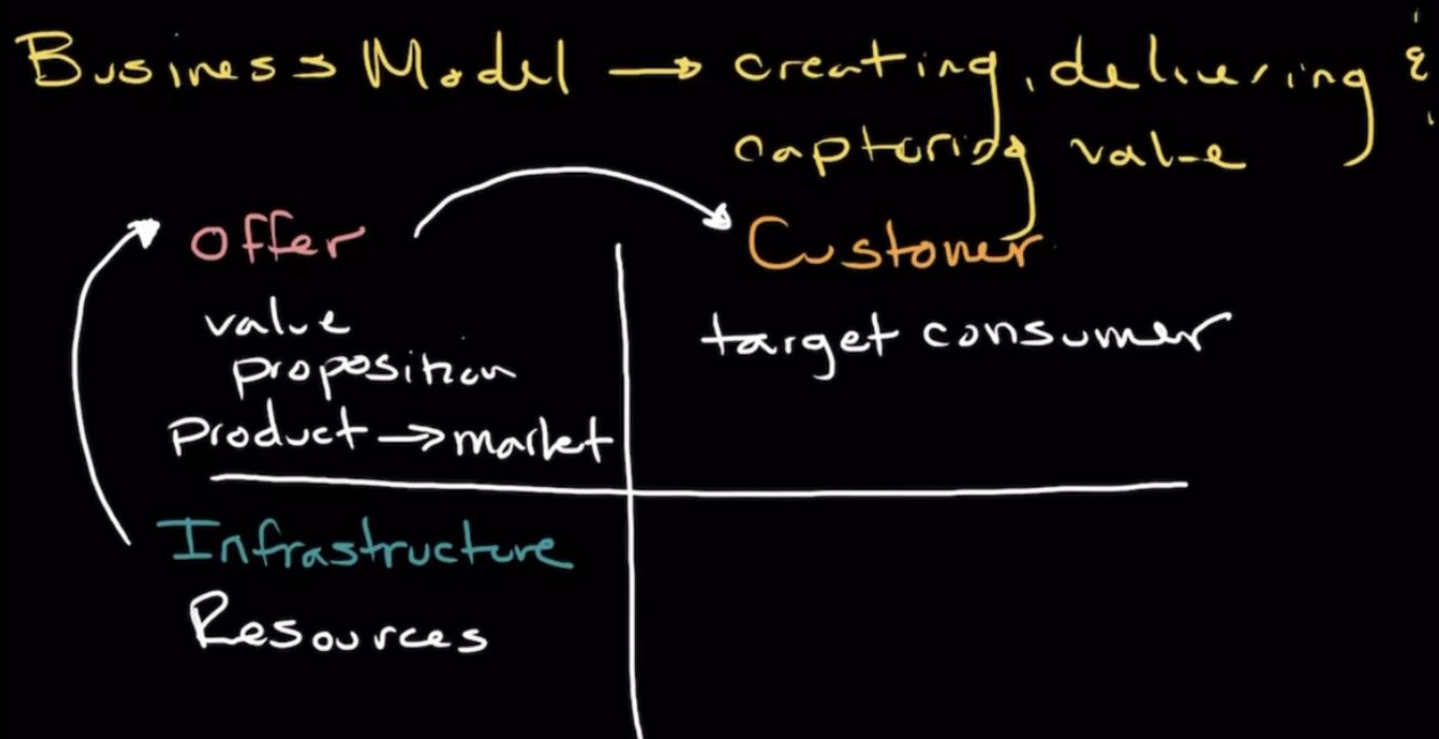
什麼是商業模式

WHAT IS BUSINESS MODEL



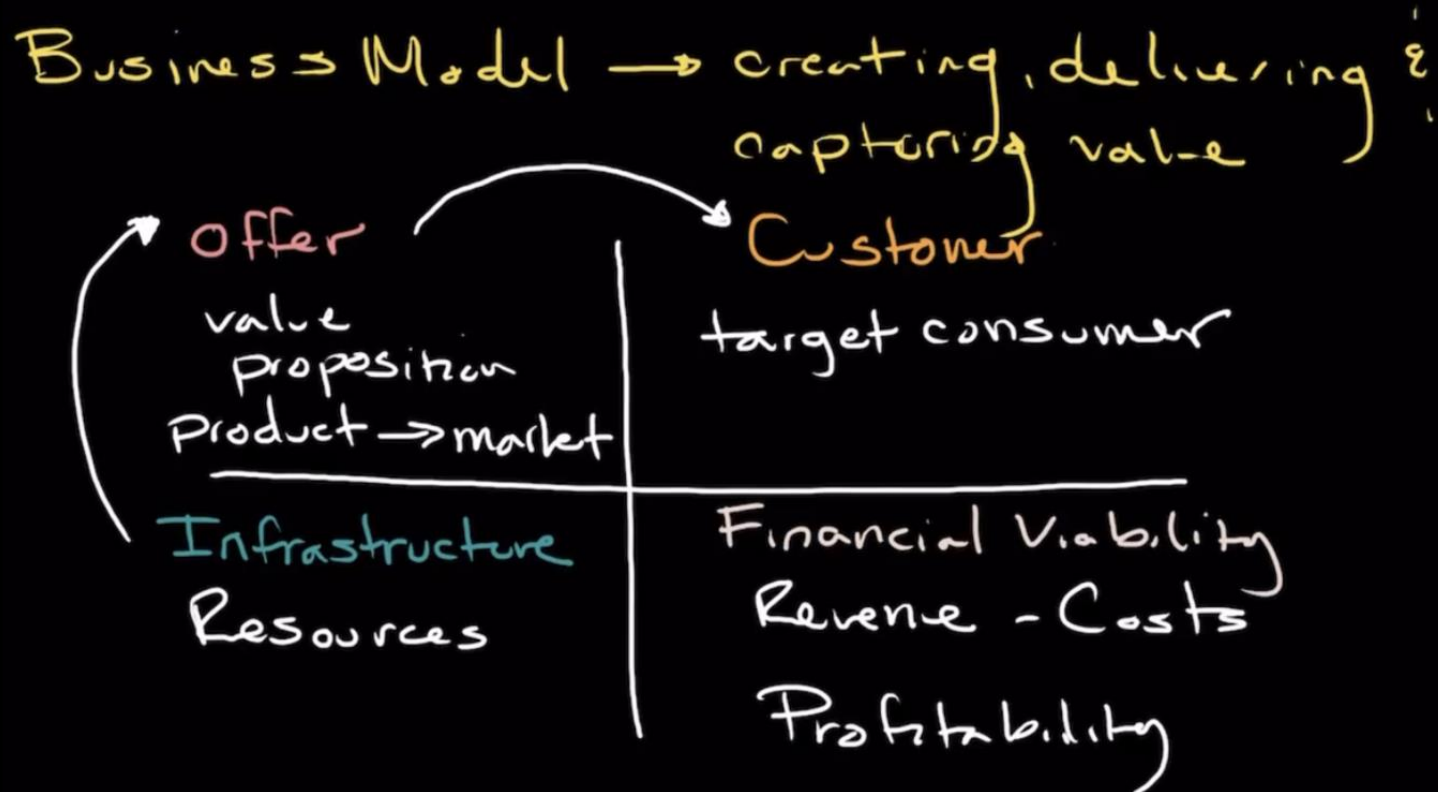
什麼是商業模式

WHAT IS BUSINESS MODEL



什麼是商業模式

WHAT IS BUSINESS MODEL





(三) 认识商业模式 桌布

獲利世代

Business Model
Generation

自己動手，畫出你的商業模式



#fishleong666

**Key
Activities**

**Value
Proposition**

**Customer
Relationships**

**Key
Partners**

Customers

商業模式圖

Business Model Canvas

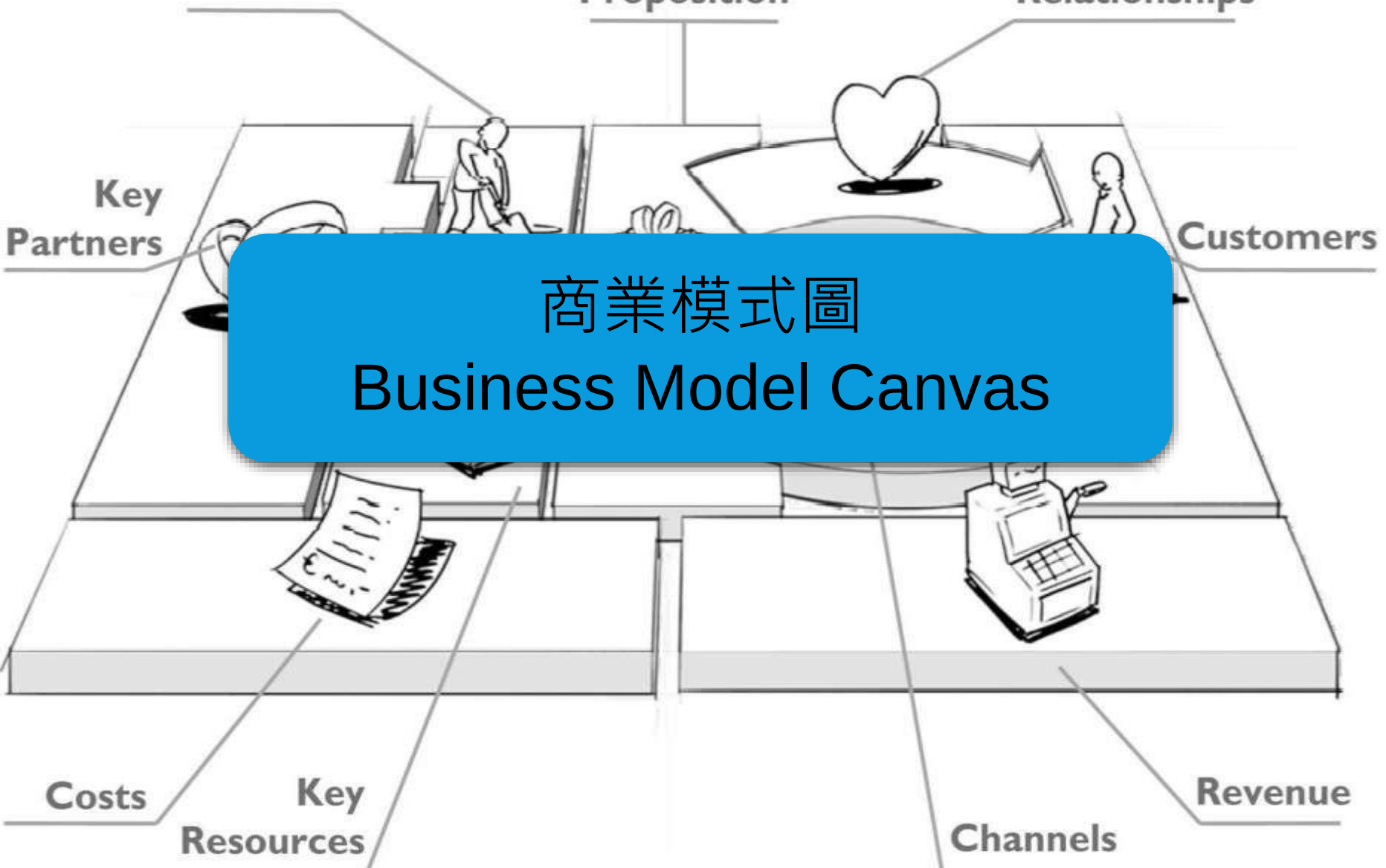
Costs

**Key
Resources**

Channels

Revenue

drawings by JAM





KP
關鍵夥伴



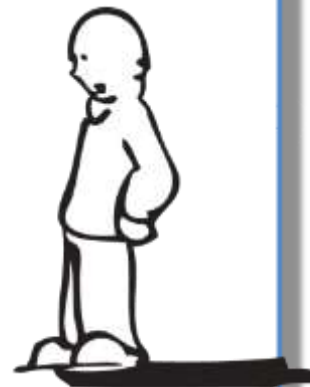
KA
關鍵活動



VP
價值主張



CR
顧客關係



CS
目標客層



KR
關鍵資源



CH
通路



C\$成本結構



R\$收益流

你如何達成

你提供甚麼

貨幣如何流動(量化、質化)

CS目標客層(群)

□ 爲什麼要設定目標顧客群

□ 區隔客戶的方法

- 一、市場型態(大眾、利基)
- 二、區隔變數(年紀、地理位置)
- 三、生活型態(價值觀、偏好)
- 多元市場 (Amazon cloud)
- 多邊平臺 (信用卡、免費平臺)

□ 利用Pesona分析

□ 我只會有一個主要目標客群嗎？

1.1

目標客層 Customer Segments

我們為誰創造價值？
誰是我們最重要的顧客？

大眾市場

針對同一個大群體的顧客
這些顧客的需求和問題大致相同

利基市場

針對利基市場的商業模式
會迎合明確而特定的目標客層

區隔化市場

針對客層的需求和問題只有些微差異

多元化市場

多元化客層的商業模式
是替兩個無關的客層服務

多邊平台

至少兩個相互依賴的目標客層

CS目標客層(群)

- 不同群體，提供不同需要
- 不同通路接觸不同群體
- 不同群體，可以有不同的客戶關係
- 不同群體獲利性不一樣
- 不同群體為不同面向/痛點埋單

人物誌的英文叫 Persona, 也有人稱之為 Avatar。

- 簡單來說，「人物誌」是一個半虛擬的人物，它是一份用來「詳細描述」你目標客群的資料。
 1. 一般我們會先幫人物誌取一個名字，如果你的目標客群是外國人，或許你可以取 **Nick, Stanley** 等英文名字。
 2. 如果你的客戶群比較本土，或許你可以叫小美或是阿霞。
 3. 再來，你會定義出性別、年齡、興趣、他的目標、他的挑戰、他心裏在想什麼、以及他在日常生活中發生的細節。

愛比價的「阿霞」阿嬤



老闆，這個有沒有打折？

年齡: 55-75

角色: 阿嬤

家庭: 已婚、有孫子或孫女

居住: 台灣

性別: 女

個性



喜歡高CP值的商品

喜歡省錢

寵愛孫女

目標

- 在網路上幫孫子/孫女找到漂亮有便宜的衣服
- 隨時獲得最新促銷活動的訊息
- 喜歡加入會員，累積點數，換取日常生活用品

挑戰

- 網站太多，沒時間一個一個做比較
- 特定網站有促銷活動時，無法立即取得通知
- 不知道小孩子喜歡穿什麼樣的衣服，被孫子嫌難看

Bio

阿霞是一位68歲的阿嬤，目前已經退休。她早上會跟朋友去公園跳土風舞，結束後會去市場買菜，中午的時候去孫子/孫女家幫他們煮飯。

阿霞很愛自己的孫子/孫女，所以常常會幫他們購買最新衣服，零食，玩具等生活用品。

阿霞雖然有錢，但她喜歡把金錢花在刀口上，絕對不浪費。但是只要是高 CP 值的產品，只要有需求，就算貴一點她也會不猶豫的買下去。因為自己過去辛苦過，所以她深知錢難賺。

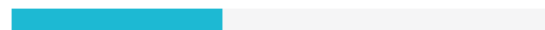
阿霞每天下午做完飯後，就習慣上網用 LINE 與朋友話家常。最新也學會使用 Facebook, 常常在朋友的板上留言，互相按讚。在 Facebook 也會看到一些很高 CP 值的商品，有時候會直接在 FB 上消費。他也很喜歡 PCHOME 24小時的快速服務。

使用的網路平台



有影響力的廣告平台

傳統報紙



電視廣告



Facebook 廣告



LINE 廣告





KP
關鍵夥伴



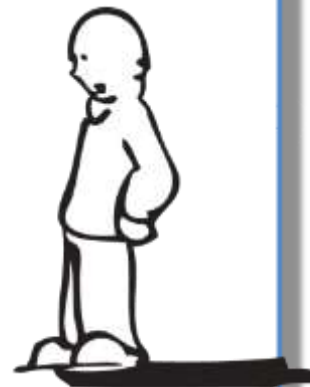
KA
關鍵活動



VP
價值主張



CR
顧客關係



CS
目標客層



KR
關鍵資源



CH
通路



C\$成本結構



R\$收益流

VP價值主張

我們給顧客的價值是甚麼？

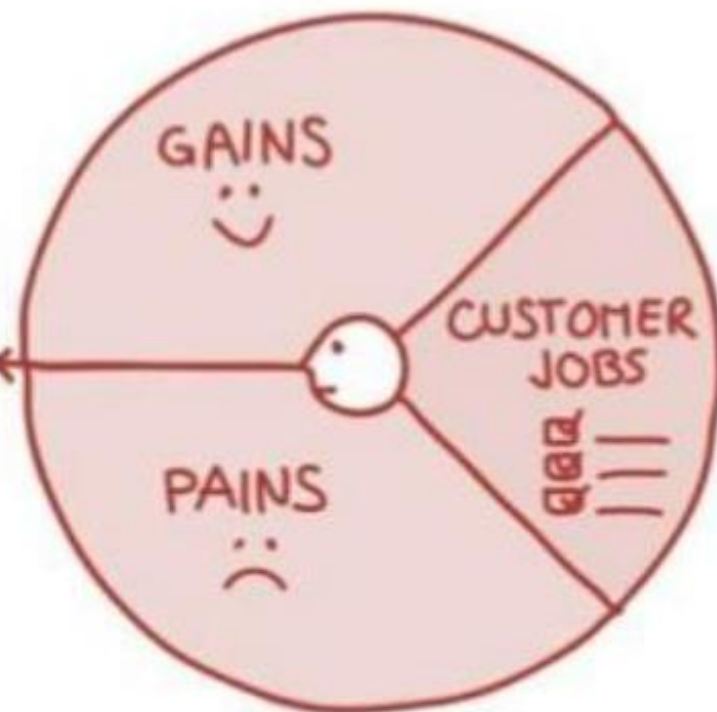
問：

- 我們能幫助顧客解決什麼問題？
- 我們滿足了顧客那些需求？
- 什麼是我們的product、service offering
- 爲什麼非向你買不可？



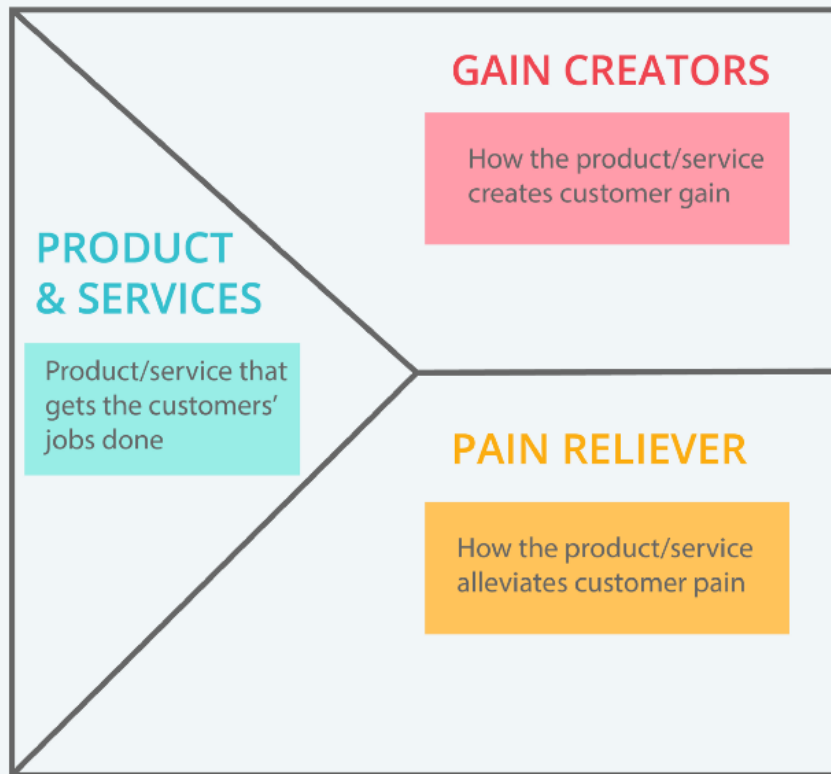


Value Map
價值地圖

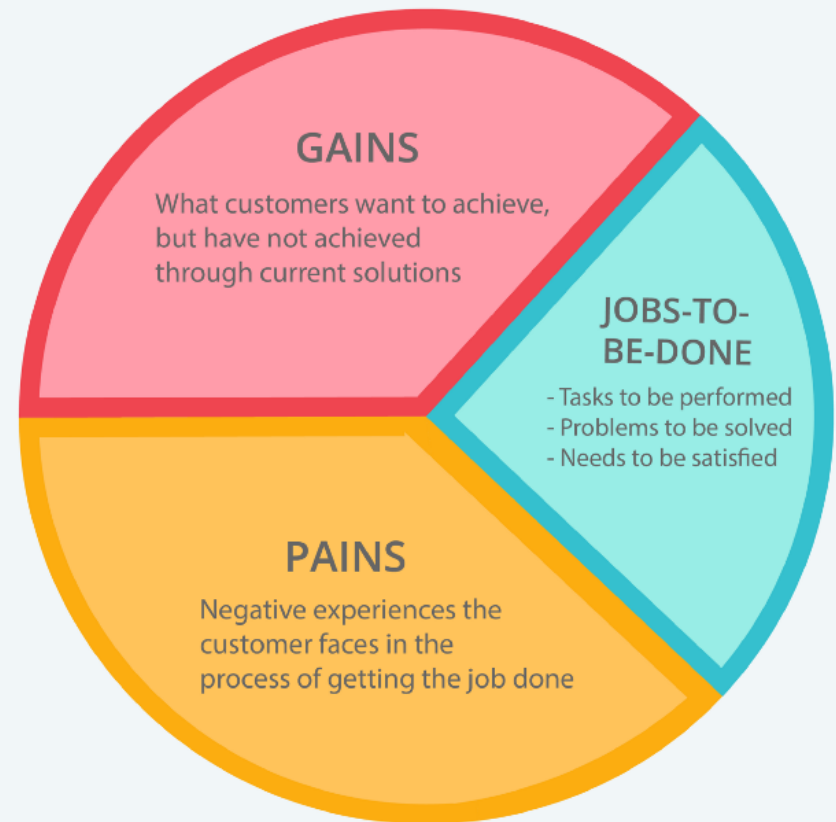


Customer Profile
顧客側寫圖

VALUE PROPOSITION CANVAS



VALUE MAP



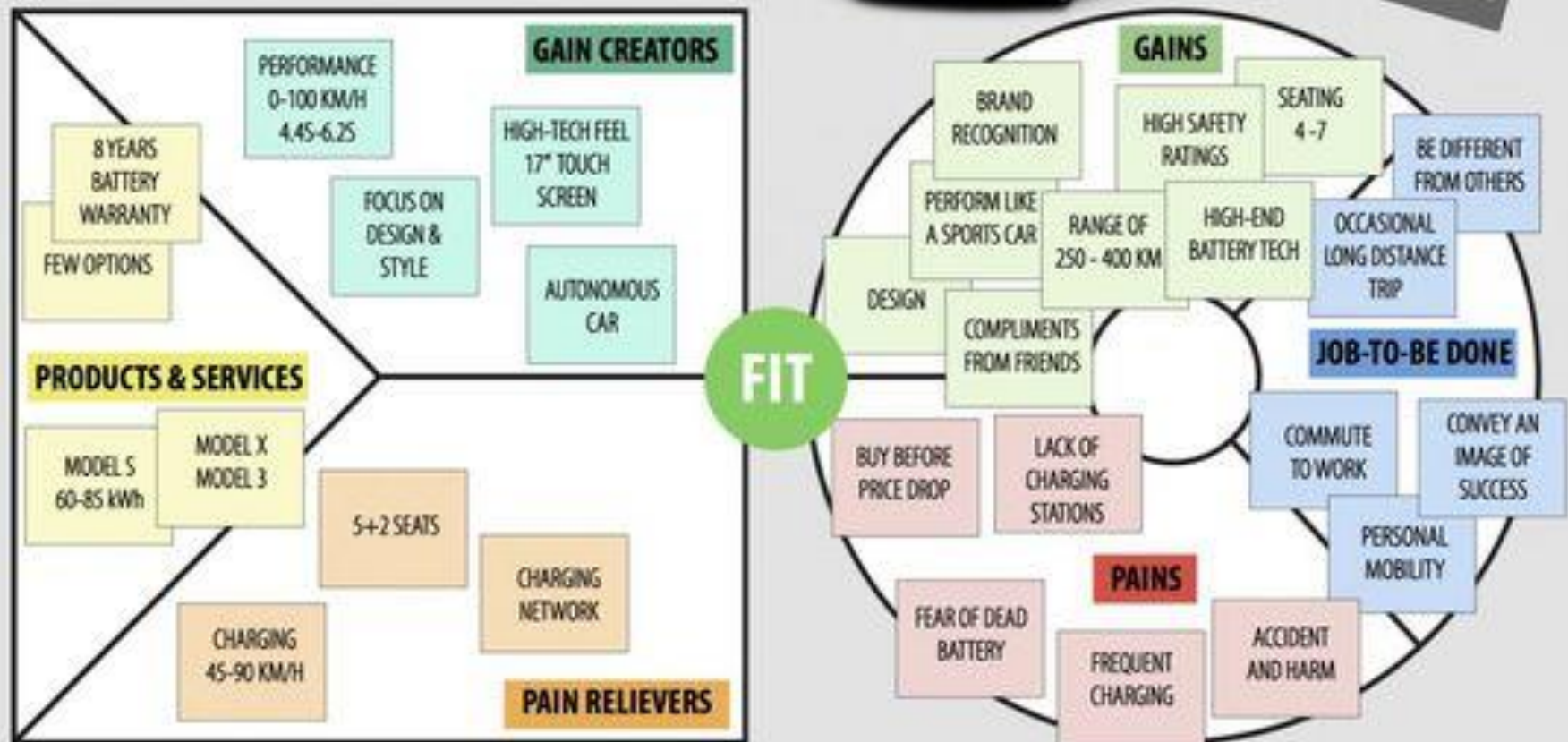
CUSTOMER PROFILE

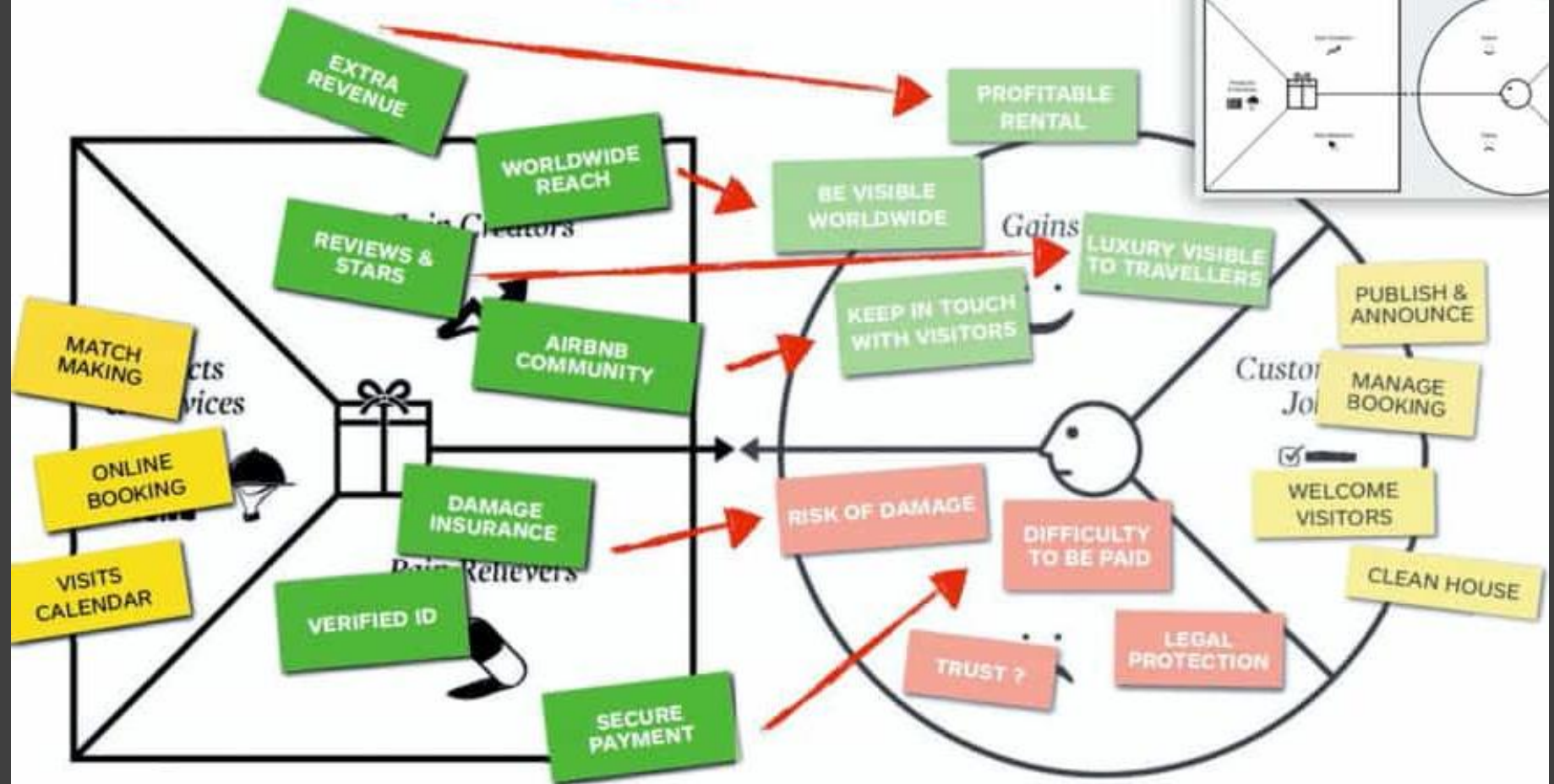
VALUE PROPOSITION CANVAS

TESLA

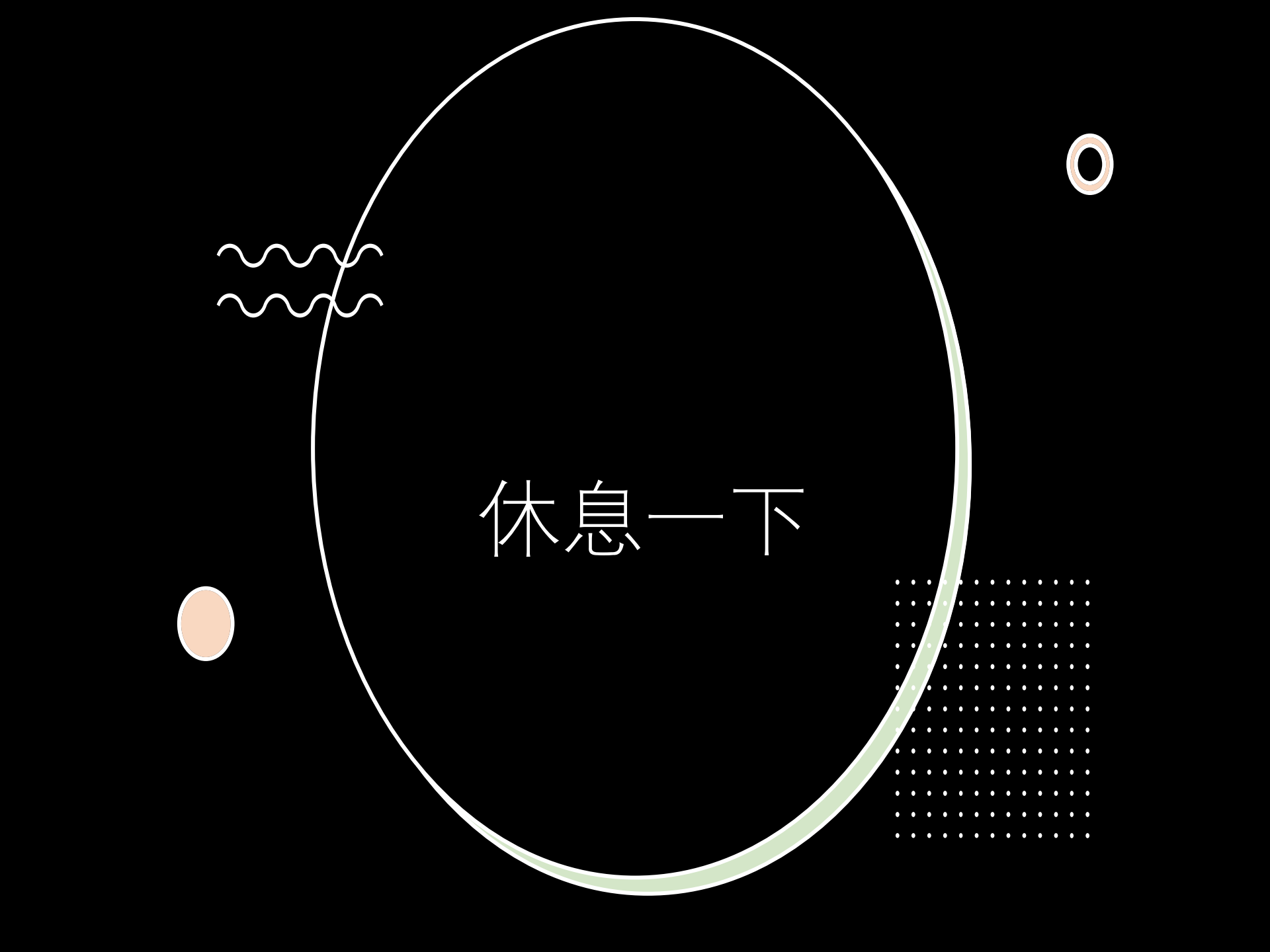


UPPER MIDDLE
CLASS MALE
\$100k+ INCOME





ตัวอย่าง Value Proposition Canvas



休息一下

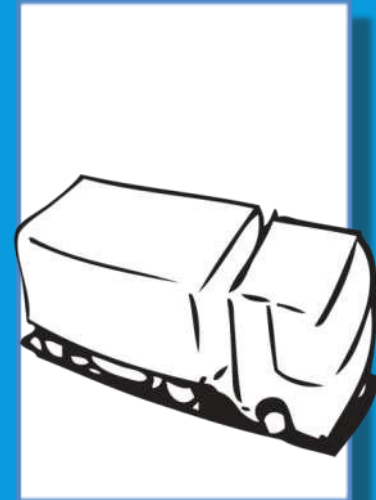
CH 通路

如何傳遞、溝通、接觸顧客以傳遞其價值主張的管道

問：

是最有效率接觸目標客層的方式？

VP透過此CH傳達的效果如何？



通路型態			通路階段				
自有	直接	人力銷售	1.認知	2.評估	3.購買	4.傳遞	5.售後
		網路銷售					
合夥	間接	自有商店					
		合夥商店					
		批發商					

渠道通路

-
- 通过哪些渠道可以接触我们的客户群体细分？
 - 现在我们如何接触他们？ 我们渠道如何整合？
 - 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？

渠道通路功能

-
- 提升公司产品和服务在客户中的认知
 - 帮助客户评估公司的价值主张
 - 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

CR顧客關係

與特定的目標客群，所建立起來的關係型態，從個人關係到自動化關係

類型：

BUILD -> GROW -> MAINTAIN

個人協助、專屬個人協助、自助式、自動
化服務、社群、共同創造

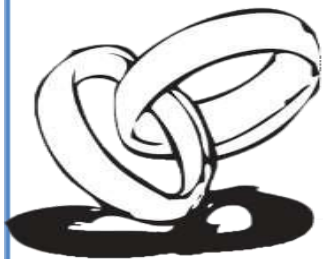


1.4

顧客關係 Customer Relationships

我們的每個客層希望我們跟他們建立或維繫什麼類型的關係？
哪些關係是我們已經建立的？要花多少成本？
這些關係要如何融入我們的商業模式？





KP
關鍵夥伴



KA
關鍵活動



VP
價值主張



CR
顧客關係



CS
目標客層



KR
關鍵資源



CH
通路



C\$成本結構



R\$收益流

你如何達成

你提供甚麼

貨幣如何流動(量化、質化)

1.5

收益流 Revenue Streams

我們在顧客真正願意付錢購買的，是什麼價值？
他們現在付費購買的是什麼？他們現在如何付費？
他們比較希望如何付費？
每個收益流對整體收益的貢獻是多少？



收入来源



什么样的价值能让客户愿意付费？



他们现在付费买什么？



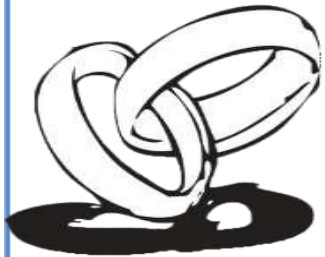
他们是如何支付费用的？



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？



KP
關鍵夥伴



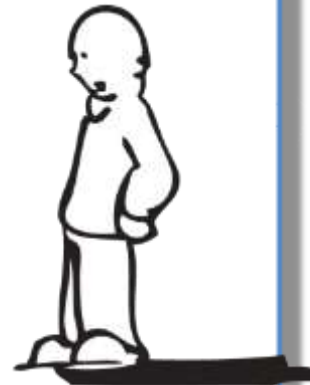
KA
關鍵活動



VP
價值主張



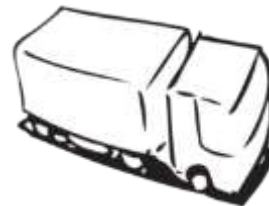
CR
顧客關係



CS
目標客層



KR
關鍵資源



CH
通路



C\$成本結構



R\$收益流

KA關鍵活動

讓其商業模式運作的最重要必辦事項
為你提出的VP，提出解決方案需要的活動

類別：

Production

生產

Problem Solving

解決問題

Platform / Network

平台/網路



問：

是否有其他更有效率的活動方式？
相較對手而言，是否較有優勢？

KR關鍵資源

讓一個商業模式運作所需要得最重要資產。

如果和別人一樣是Key Success Factor

你做得比別人好、優秀，那叫競爭優勢（SCA）

資源的種類

實體資源(店鋪、工廠、原料等)

智慧資源(品牌、專利、著作、個資等) 人力資源(律師、研發工程師、業務等) 財務資源(現金、信貸額度等)

問：

此資源最容易取得的方式是？ 此資源的來源是否穩定？
時間對資源的影響為何？

KP關鍵合作夥伴

要讓商業模式運作，所需要的供應商及合作夥伴網路

四種類型：

1. 非競爭者之間的策略聯盟
2. 競合策略 - 競爭者之間的策略夥伴關係
3. 共同投資以發展新事業
4. 採購商與供應商之間的夥伴關係

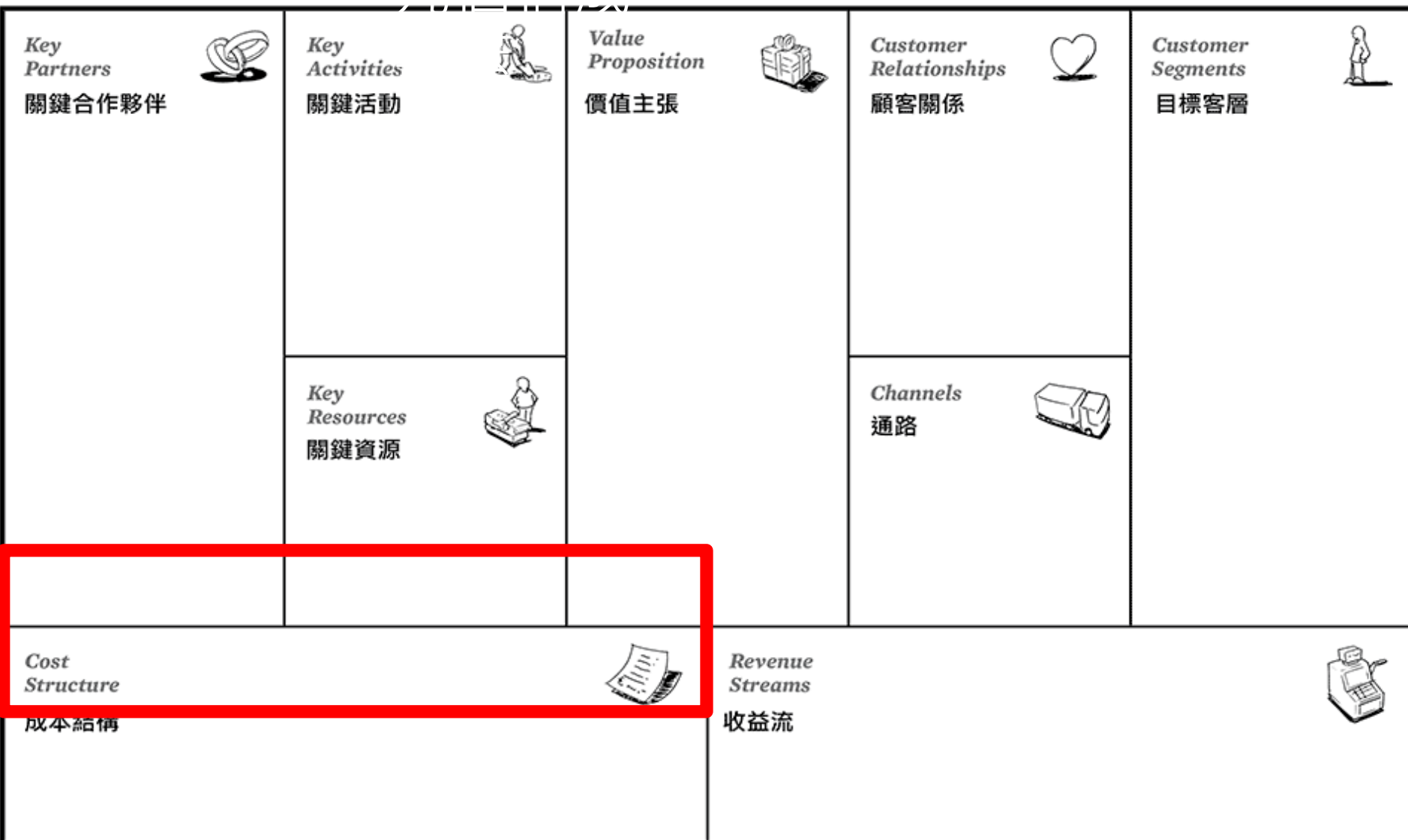


問：

是否還有其他更優質的夥伴？
跟他們的合作關係能持續多久？
有無會導致合作突然中止之因素？

九個構成要素

九個構成要素



1.9

成本結構 Cost Structure

我們的商業模式中
最重要的既定成本是什麼？
哪個關鍵資源最昂貴？
哪個關鍵活動最燒錢？





「Google關鍵字廣告」商業模式：



廣告版位(流量)
擁有者、
廣告代理商



優化廣告投放後台
系統、擴大廣告版
位觸及率、維持搜
尋引擎市佔率



一、廣告主
有效接觸並傳遞
價值給目標消費
族群且成本低廉
的管道



以良性循環方
式搓合雙方的
有效系統與平
台。



一、廣告主
希望將產品/服務/
理念傳達給目標需
求對象的個人、中
小企業與大型公司



廣告競價系統、
搜尋引擎、廣告
版位

二、大眾
免費讓你找到各
項精準資訊的搜
尋引擎



搜尋引擎、關
鍵字廣告後台
與聯播網版位

二、大眾
有資訊、疑問等需
求而使用搜尋引擎
或在網路上瀏覽頁
面的人



軟硬體資料處理中心的建置與
維護。



廣告版位競價
(CPC、CPM)

「P&G的潘婷與飛柔」商業模式：

 各賣場通路、行銷公關公司 大眾媒體	 品牌印象的塑造，功能定位的與連結	 區隔A:飛柔 平價，一瓶就擁有洗髮和一般護髮效果。	 符合你需求的民生產品	 區隔A: 想洗髮兼護髮的一般民眾
	 母公司的既有資源(通路、研發與行銷)	 區隔B:潘婷 給予顧客更高級的護髮效果	 大賣場、便利商店、康是美、屈臣氏等。	 區隔B: 想讓自己的秀髮擁有柔順又亮麗的光澤
 廣告媒體的大量曝光、行銷活動的設計與執行、公共關係經營			 商品銷售	

「Nespresso」商業模式：

 <

「太陽馬戲團」商業模式：

	 ✖ 照顧與訓練動物、表演訓練 ✖ 極致的感官體驗	 ✖ 雜耍明星、動物秀、叫賣小販、趣味幽默、危險刺激		 ✖ 家庭
	 ✖ 動物與雜耍明星 ✖ 節目內容與環境	✖ 優雅的環境、絢麗的燈光、華麗的服飾、動人的音樂與歌舞劇情		✖ 高收入族群
 ✖ 動物飼料與照顧者明星薪水 ✖ 節目製作與環境維護	✖ 便宜門票+食物/遊戲費用 ✖ 提高票價			

「Amazon」商業模式：



商業模式圖的不足

外部因素

- 未考量競爭對手資訊
- 進入市場的時機
- 環境的變化

內部因素

- 模式可行性乃主觀認知
- 優先要素仍仰賴人為決定
- 執行力會影響結果
- 無法反應部門間唇齒關係

不要只有 1 張

因為...

你還有競爭對手要分析

你可能有多個商品、服務

發現假設的兩個模式差異過大

可以比對過去、現在與未來(P225)

記住：

- 沒有商業模式畫布很難贏得創業比賽
 - 很好的商業模式不一定會贏得比賽
 - 贏得比賽的不一定最好：表現力、回答能力、說服評審
- 
- A series of white diagonal lines of varying lengths and thicknesses, located in the bottom right corner of the slide, creating a modern, abstract graphic element.

很重要的问题：

1. 请问你的是idea还是计划
2. 请问你的计划完整吗？
3. 你的计划可以被商业化吗？
4. 你的少爷计划可以被规模化吗？
5. 你的事业靠什么赚钱？
6. 你的模式带来了什么破坏或创新？

Q & A