

第二节 业务单位战略

2. 商业模式画布

(5) 重要合作

重要合作指企业选择其他组织作为合作伙伴，建立合作关系网络。

合作类型可以分为四种：

①非竞争者之间的战略联盟关系；②竞争者之间的战略合作关系；③为开发新业务而构建的合资关系；④为确保获得供应品而与供应商建立的合作关系。

(6) 成本结构

根据商业模式画布理论 成本结构是指商业模式运转引发的所有成本。

成本结构可以分为两种类型：

①成本驱动型；②价值驱动型

(7) 收入来源

收入来源是企业 从客户获取的收入，通常包括七种类型：

①资产销售；②使用收费；③订阅收费；④租赁收费；
⑤授权收费；⑥经济收费；⑦广告收费。

(8) 关键业务

关键业务涉及业务流程安排和资源配置，是企业确保商业模式运行最核心的活动。

关键业务可分为以下三种类型：

①制造产品；②平台/网络；③问题解决。

(9) 核心资源

核心资源是企业所必须的资源及能力，可以分为四种类型：

①实体资产；②知识资产；③人力资源；④金融资产

3. 商业模式创新

商业模式创新是企业探索创造与获取价值的新方法、新逻辑，主要包括四个构成要素：价值主张、价值创造、价值获取、价值实现。

(1) 价值主张是对客户价值即客户其实需求的深入描述，包括两部分内容，即目标客户、产品和服务的内容；

(2) 价值创造是指企业创造客户价值的方式；

(3) 价值获取是指企业生产、供应满足目标客户需要的产品或服务的系列业务活动以及支撑业务活动的核心资源与合作伙伴；

(4) 价值实现是指企业通过正确的机制在有吸引力的价值定位上产生利润，主要涉及企业成本结构与收入来源。

4. 商业模式创新类型

(1) 平台商业模式

是一种基于外部供应商和顾客之间价值创造互动的商业模式。

从价值活动的基本角色看，平台商业模式覆盖平台提供者、平台支持者、用户、供应方、互补方等多个主体。其中平台提供者通过设计价值主张、价值创造、价值获取、价值实现四个构成要素，连接与聚合多方群体，从扩大用户规模和增强关系密度两个方面来创造网络效应并从中获利

①价值主张方面，平台商业模式将精准对接细分用户、满足用户多元化价值需求作为价值体系的起点；

②价值创造方面，平台商业模式致力于构建价值共创网络，平台提供者、用户、参与方等主体明确各自在价

值共创网络中的定位 并在此基础上展开协作；

③**价值获取方面**，平台商业模式通过构建良好的平台伙伴关系和设置严谨的隔绝机制来应对来自平台内部和外部的竞争威胁；

④**价值实现方面**，平台商业模式运用社会化思维分解价值链和节约成本，使得平台提供者与其他各方主体实现共赢。

多边平台商业模式的价值主张所创造的价值通常体现为：

- ①吸引不同的客户群体
- ②对不同的客户群体进行双边匹配
- ③提供交易环的环境，并降低交易成本

（2）长尾商业模式

所谓长尾商业模式是指，只要产品存储、流通和展示的渠道足够宽广，需求不旺或销量不佳的产品所共同占据的市场份额可以和那些少数热销产品所占据的市场份额相匹敌甚至更大，即众多小市场的汇聚可产生与主流市场相匹敌甚至更多的收益。

安德森指出了长尾商业模式不可或缺的**六个条件**：

- ①在任何市场中，利基产品都远远多于热门产品，而且，随着生产技术变得越来越廉价，越来越普及，利基产品所占比例仍以指数级速度提高；
- ②数字传播、强大的搜索技术和宽带的渗透力组合成了一种力量，使得获得这些利基产品的成本显著下降；
- ③从自动推荐到产品排名，一系列的工具和技术都能有效帮助消费者找到适合特殊需求和兴趣的利基产品，从而真正改变需求；
- ④有空前丰富的品种和用来作出选择的过滤器，热门产品的流行度相对下降，利基产品的流行度则相对上升；
- ⑤虽然没有一个利基产品能够实现庞大的销量，但是由于利基产品数不胜数，它们聚合起来，将共同形成一个可与大热门市场相抗衡的大市场。
- ⑥平台成为核心资源，长尾商业模式的关键业务包括：开发、维护小众产品的获取与生产；提供平台管理服务以及平台升级。

（3）免费商业模式

①免费商业模式的内涵和逻辑

互联网时代下市场双方格局发生了重大变化，开始强调市场双边的合作而不是竞争。

免费商业模式的实质是单方免费，多方收费，免费是为了给商家带来人气、声誉和销量，最终目的是扩张地盘，赚取利润。

②免费商业模式的盈利模式

克里斯·安德森将免费商业模式的盈利模式**概括为四种**：

- 增值服务收费模式
- 广告模式，又称 方市场模式
- 交叉补贴模式，也称基本品免费、互补品收费模式
- 非货币市场模式

【例-单选题】N 公司原本的业务是租寄 DVD 光盘，消费者下单后等它们寄到，看完后再寄回去。N 公司发现宽带网络呈现一种爆炸式增长，意识到高速、实时地进行线上播放电影会形成气候后，推出了线上按需观看。N 公司重建市场边界遵循的基本法则是（ ）。

A.重设客户的功能性或情感性诉求

- B.放眼互补性产品或服务
- C.跨越时间参与塑造外部潮流
- D.审视他择产业

答案：C

解析：“N 公司发现宽带网络呈现一种爆炸式增长，意识到高速、实时地进行线上播放电影会形成气候后，推出了线上按需观看”表明 N 公司重建市场边界遵循的基本法则是跨越时间参与塑造外部潮流，选项 C 正确。

【例-单选题】甲公司是一家区别于传统火锅店方式的火锅餐饮企业，在给顾客提供餐饮服务的同时，还免费给顾客提供擦鞋、美甲、擦拭眼镜等服务。甲公司的经营模式取得了成功，营业额高速增长。甲公司实施蓝海战略的路径是（ ）。

- A.跨越时间
- B.重新界定产业的买方群体
- C.跨越战略群体
- D.重设客户的功能性或情感性诉求

答案：D

解析：本题考核“蓝海战略”的知识点。本题通过为顾客提供经营范围之外的其他服务，更好地满足消费者的需求，属于重设客户的功能性或情感性诉求。选项 D 正确。

【例-单选题】下列关于蓝海战略的表述中，正确的是（ ）。

- A.“蓝海”的开创是基于价值的创新
- B.“蓝海”的开创是基于价值的突破
- C.“蓝海”不会萌生在产业现有的“红海”之中
- D.企业不能以系统的、可复制的方式去寻求蓝海

答案：A

解析：由于蓝海的开创是基于价值的创新而不是技术的突破，是基于对现有市场现实的重新排序和构建，而不是对未来市场的猜想和预测，所以企业就能够以系统的、可复制的方式去寻求它；“蓝海”既可以出现在现有产业领域之外，也可以萌生在产业现有的“红海”之中。

【简答题】随着生活节奏的加快，生活在都市的人们越来越希望能有一方净土，在空闲的时光摆脱繁忙的工作，通过劳动来净化自己的心灵，回归到最简单家庭亲情的生活方式中。此外，消费者对有机农产品的需求与日俱增，而一些企业的不规范行为导致消费者对市场销售的有机农产品的真实性产生质疑。

一种新型的社区支持型农业顺应这些需求而产生，其中以小马驹市民农园最为知名。

小马驹市民农园成立于 2008 年，农园将农业、休闲业、教育产业融为一体，以会员制的模式运作。会员分为两种类型——配送份额会员和劳动份额会员。对于配送份额会员，农园提供配送服务，包括宅配和取菜点两种方式。宅配即配送到家，配送频率为每周一次或两次；小马驹农园在市区设立了三个取菜点，会员可以自行选择时间和取菜点。这些配送为消费者提供了便利，使他们享受到被关爱的体验。

劳动份额会员可以在空闲时间到农场耕种自己的园地。有儿童的家庭特别青睐这种亲近自然、家庭团聚、寓教于乐的模式。小马驹农园策划了很多节事活动，包括开锄节、立夏节、端午节、立秋节、中秋节、丰收节等，在这些节事活动中，对小朋友进行传统农耕和文化教育。农园还开展了一些活动激发小朋友的兴趣，包括认识植物、喂养动物、挖红薯、拔萝卜、荡秋千、玩沙子、滚铁环、拔河、在野地里撒欢等，这些活动是孩子们在城市中不可能见到的。在农园一角设立了一个大食堂，会员在劳动过程中，可以到食堂用餐。农园要求会员用餐后自己洗碗，洗碗用的不是洗涤灵，而是麦麸，更增添了农园天然质朴环保的色彩。

小马驹市民农园新鲜的有机农产品去掉了中间商，可以直接被会员们购买，在传统农产品的激烈竞争中，确保了稳定的市场和农民可靠的收入来源；同时，由于降低了农产品物流和包装成本，会员们能够亲历有机农产品的生产过程，也满足了会员们能够放心地享用物美价廉有机农产品的消费需求。

要求：

- (1) 依据红海战略和蓝海战略的关键性差异，简要分析小马驹农园怎样体现蓝海战略的特征。
- (2) 依据蓝海战略重建市场边界的基本法则（开创蓝海战略的途径），简要分析小马驹农园如何在激烈的农产品生产领域，开创新的生存与发展空间。

答案：

(1) ①**规避竞争，拓展非竞争性市场空间**。“在传统农产品的激烈竞争中，确保了稳定的市场和农民可靠的收入来源”。

②**创造并攫取新需求**。“随着生活节奏的加快，生活在都市的人们越来越希望能有一方净土，在空闲的时光摆脱繁忙的工作，通过劳动来净化自己的心灵，回归到最简单家庭亲情的生活方式中。此外，消费者对有机农产品的需求与日俱增，而一些企业的不规范行为导致消费者对市场销售的有机农产品的真实性产生质疑。一种新型的社区支持型农业顺应这些需求而产生”。

③**打破价值与成本互替定伴，同时追求差异化和低成本，把企业行为整合为一个体系**。“小马驹市民农园新鲜的有机农产品去掉了中间商，可以直接被会员们购买，……由于降低了农产品物流和包装成本，会员们能够亲历有机产品的生产过程，也满足了会员们能够放心地享用物美价廉有机农产品的消费需求”。

(2) ①**审视他择产业或跨越产业内不同的战略群组**。

“农园将农业、休闲业、教育产业融为一体”。

②**重新界定产业的买方群体**。“小马驹市民农园新鲜的有机农产品去掉了中间商，可以直接被会员们购买”。

③**放眼互补性产品或服务**。“农园将农业、休闲业、教育产业融为一体”。

④**重设客户功能性或情感性诉求**。“这些配送为消费者提供了便利，使他们享受到被关爱的体验”；“有儿童的家庭特别青睐这种亲近自然、家庭团聚、寓教于乐的模式。小马驹农园策划了很多节事活动，在这些节事活动中，对小朋友进行传统农耕和文化教育”；“农园还开展了一些活动激发小朋友的兴趣，这些活动是孩子们在城市中不可能见到的”；“在农园一角设立了一个大食堂，会员在劳动过程中，可以到食堂用餐，农园要求会员用餐后自己洗碗，洗碗用的不是洗涤灵，而是麦麸，更增添了农园天然质朴环保的色彩”。

⑤**跨越时间参与塑造外部潮流**。“一种新型的社区支持型农业顺应这些需求而产生，其中以小马驹市民农园最为知名”。

