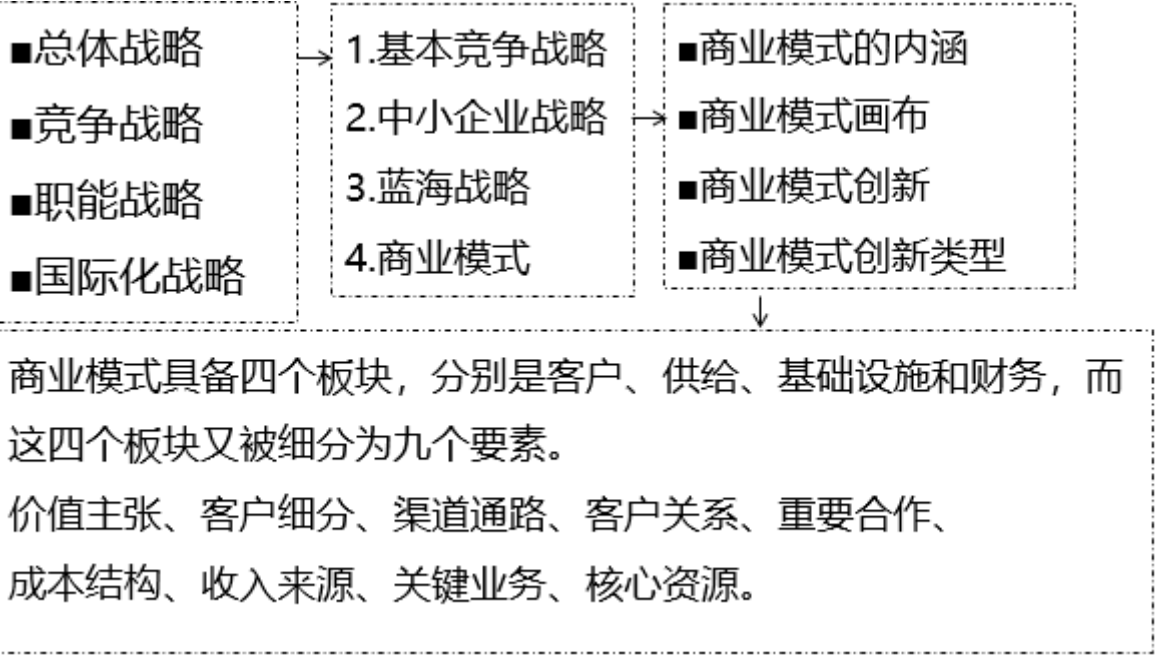


第四部分： 考点内容



|                      |                                      |                         |                     |                     |
|----------------------|--------------------------------------|-------------------------|---------------------|---------------------|
| 重要合作<br>企业所构建的合作关系网络 | 关键业务<br>企业需要做的关键任务                   | 价值主张<br>全业要为自己客户创造的核心价值 | 客户关系<br>与客户建立怎样的连接  | 客户细分<br>企业要为谁创造主张价值 |
|                      | 核心资源<br>实体资产<br>知识资产<br>人力资源<br>金融资产 |                         | 渠道通路<br>将价值传递给客户的方式 |                     |
| 成本结构企业在价值创造中带有要付出的代价 |                                      |                         | 收入来源企业如何赚钱创道价值      |                     |

价值主张

价值主张是企业形成商业模式的第一步。

价值主张是指通过针对某个群体的需求定制一套新的元素组合来为该群体创造价值，这种价值可以是数量上的，如价格、服务响应速度等；也可以是质量上的，如设计、客户体验等。

客户细分

是指企业对想要接触和服务的客户或市场所进行的划分。

客户细分可以分为五种类型：

- ①大众市场
- ②利基市场
- ③区隔化市场
- ④多元化市场

## ⑤多边平台或多边市场

### 渠道通路

是指企业将能够带来价值的产品或服务传递给目标客户的途径。

企业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，其中自有渠道包括自建销售队伍和在线销售；合作伙伴渠道包括合作伙伴店铺和批发商。

需要完成五个阶段的工作：

- ①扩大知名度   ②客户评价   ③完成购买
- ④传递价值主张   ⑤售后服务

### 客户关系

是指为了进行信息的反馈交流，企业与客户间所建立的联系。

客户关系大致可以分为六种：

- ①个人助理   ②自助服务   ③专用个人助理   ④自动化服务
- ⑤社区   ⑥共同创作

### 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。

### 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

### 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

### 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。

关键业务可以分为以下三种类型：

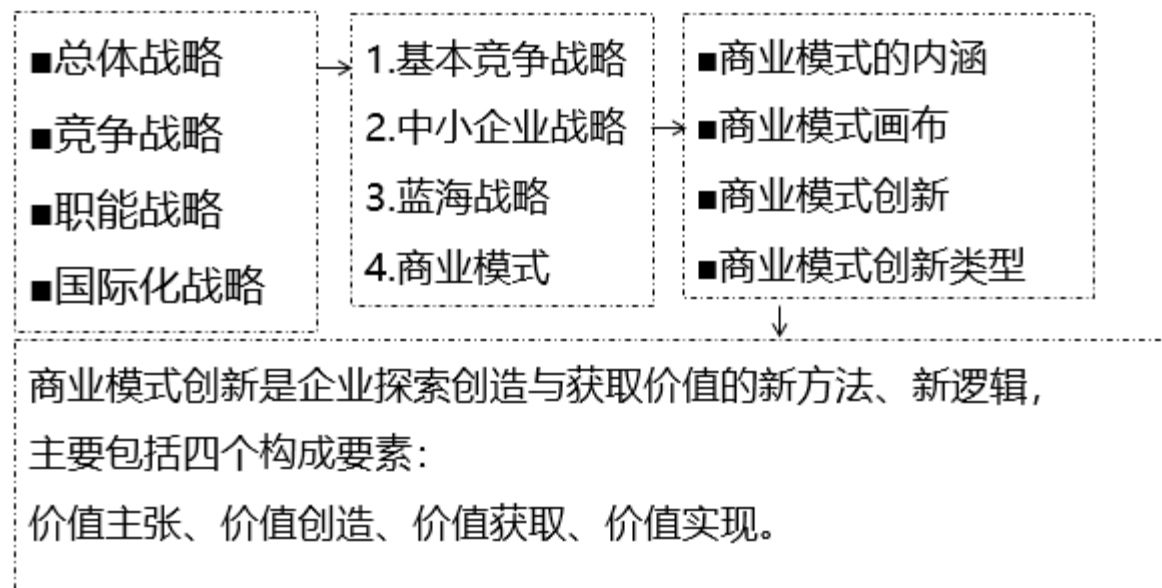
- ①制造产品
- ②平台/网络
- ③问题解决

核心资源

核心资源是企业实现商业模式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

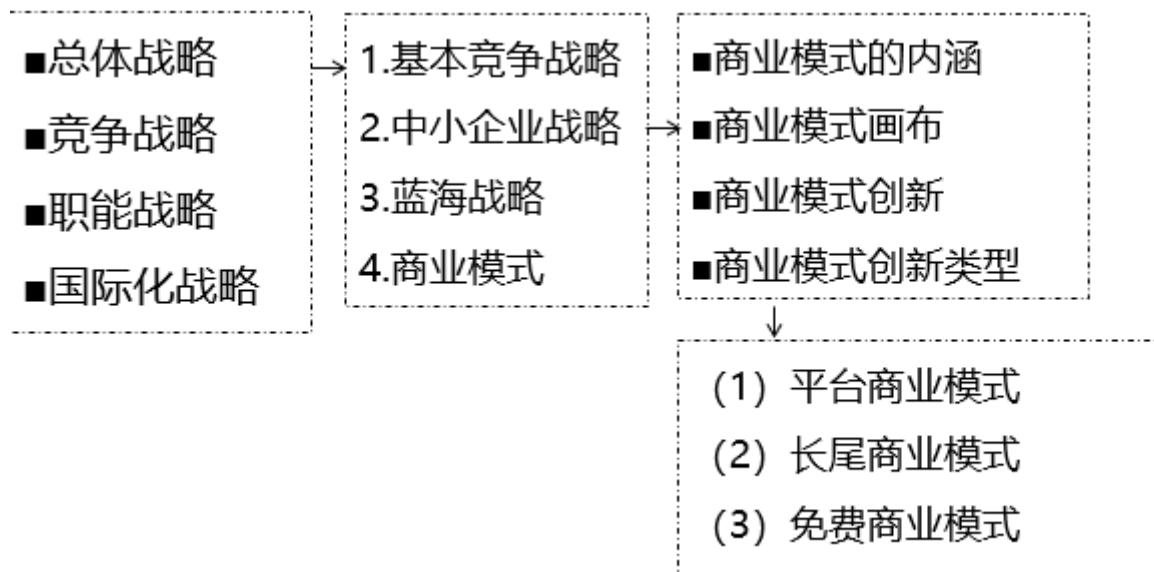


1. 价值主张是对客户价值即客户真实需求的深入描述，包括两部分内容，即目标客户、产品和服务的内容。

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一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。



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

### 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

## 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

## 经典考题

**【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

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。