

第 1 章 商业模式概论

- 1.1 商业模式的起源与发展
- 1.2 商业模式的定义及构成要素
- 1.3 商业模式、经营策略与竞争优势的关系
- 1.4 商业模式的创新
- 1.5 本书架构

彼得·杜拉克 (Peter Drucker) 曾经指出“现今企业的竞争,不是产品之间的竞争,而是商业模式之间的竞争”^①,理解、设计以及执行商业模式的能耐,已经成为创造高绩效的关键之一。在一份对 IBM 全球 765 位部门经理的调查中,有 1/3 的经理认为商业模式创新比产品创新与制程创新更为重要,并且当竞争对手更为重视产品创新与制程创新的情形下,采取商业模式创新的 IBM 部门,可以获得高于竞争对手 5% 的利润^②。若将视角拉回中国台湾地区,在半导体产业的台积电、餐饮产业的王品牛排以及芯片设计产业的联发科,商业模式创新也正是这三家企业崛起的关键之一,由此可以看出,深入了解商业模式,已是现代商业社会所不可或缺的。

1.1 商业模式的起源与发展

关于商业模式概念的起源,最早是出现在 20 世纪 70 年代,用来描写资料与流程之间的关联与结构^③。到 20 世纪 90 年代中期,随着网际网络时代的来临,商业模式这个观念开始蓬勃发展,不断出现在各种学术期刊或实务性杂志上^④,到了 2001 年, Fortune 杂志所列出的五百大企业中,已有将近 27% 的企业,在年度财务报表中出现商业模式的字眼^⑤。从这些趋势可以看出,商业模式已成为分析企业营运时的一项重要观点。

虽然商业模式这项概念,是在 20 世纪 70 年代才被正式提出,但是这项概念的实践,在一百多年前就已经开始进行了。在 19 世纪的美国,一个鲜明的商业模式创新的例子,是肉品加工包装业的 Swift 公司的改造,在 19 世纪 70 年代之前,活牛是经由铁路从奥马哈、堪萨斯城和芝加哥等中西部城市运送到东海岸,在东海岸城市进行屠宰并在当地市场出售。当时 Swift 公司的创办人, Gustavus Swift 认为若是可以在中西部地区进行屠宰,就可以将屠宰活动集中,

① Drucker (1995).

② Pohle and Chapman (2006).

③ Konczal (1975).

④ Ghaziani and Ventresca (2005).

⑤ Shafer, S.M., Smith, H.J. and Linder, J.C.. The Power of Business Models [J]. Business Horizons, 2005, Vol.48, pp.109-207.

用冷藏货运车运送牛肉，在生产及运输上，可以产生可观的经济利益，也可以将市场拓展到更广大的市场，更可以提高最终肉品的品质^①。

Swift 公司的新商业模式，迅速取代了包括运输主、东海岸的屠宰业者和铁路在内的旧商业模式。Swift 公司最大的挑战，是在东海岸市场销售点及配销系统中，缺乏冷藏仓库。Gustavus Swift 必须建立全国性的冷藏设施网络，而拥有冷藏设备的当地批发商，就成为 Gustavus Swift 建立伙伴关系的对象。Gustavus Swift 在克服了消费者对远地宰杀的牛肉的排斥、证明远地宰杀的牛肉也同样新鲜，且更为便宜之后，市场就开始大幅增长。

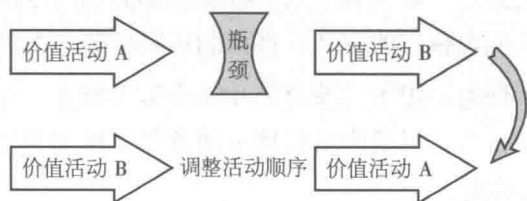


图 1-1 “改变活动顺序，消除流程‘瓶颈’”模式

较近的一个例子发生在货柜业，传统的货物装船方式是在码头进行，货物上船下船花费相当多的时间，Malcolm McLean 是美国一家大型货运公司的业主，他认为传统装船方式的效率极低。1955 年，他聘请工程师设计一个既可以脱离车体底盘，也可以在轮船上堆叠的货柜。他收购了一家小型轮船公司，更名为海陆工业 (Sea-land Industries)，这家公司后来被马士基海运公司 (Maersk Line) 合并。他还开发了钢架结构，以稳定牢固货柜，他发展出货柜装船的标准程序，免费将海陆工业的专利提供给国际标准组织 (ISO) 使用，促进了海运产业的发展。海陆工业从 1966 年开始在北大西洋航线上提供海运服务。当海陆工业在 1969 年被人以 5.3 亿美元收购时，Malcolm McLean 从中分得 1.6 亿美元^②。

在中国历史上，土地的收租制度，同样也存在商业模式演进的现象。在早期封建时期，土地所有者（地主）向土地承租者（佃农）收取地租，是以分成制为主，在分成制之下，佃农耕作收获物的一

Swift 公司：“改变活动顺序，消除流程‘瓶颈’”模式（价值链模式 9）

Sea-land Industries：“改变活动顺序，消除流程‘瓶颈’”模式（价值链模式 9）

分成制：“寻求变动营收”模式（营收成本模式 14）

①② Teece (2010).

定额租制：“寻求固定
营收”模式（营收成本
模式 15）

押租制：“以抵押 确保
权利”模式（营收成本
模式 25）

定比例，会作为地租交给地主，这种收租制度，可能让地主为了有更多的地租收入，干预佃农的耕作方式，徒生困扰。到了明朝，随着耕作者生产技术的进步，主流的收租制度，从分成制转变为定额租制，就是佃农不论耕作的收获是多少，都向地主缴交固定的地租，因此地主不必再干预佃农的生产活动，佃农也有安排全年生产、合理利用全家劳动力的自由。

随后，由于土地集中、人口增长、佃农经常会抗租，地主为了防止佃农欠租，在出租田地时，就向佃农索取一笔押金作为保证，地租制度又转变成押租制，佃农在缴交押金以后，定额的地租还是要缴，如果欠租，地主就在押金中扣除。押金不生利息，退佃时归还佃农。地主若是不退押金，或者押租租佃关系尚未满期，地主也不能随意终止佃农耕作的权利。押租制可以保障地主的地租，佃农为了能够取回押金，也不会随意离开地主的土地，一定程度上限制了佃农的移动自由，但是也限制地主随意停止租佃关系的权利，使租佃关系比较稳定。

押租制再进一步演变成永佃制，在永佃制下，土地所有权和土地耕作权是分离的。佃农取得耕作权后，即使地主将田地出卖，也无权变更原先佃农的耕作权，地主权力受到限制。同时，佃农亦可将自己的耕作权出卖或出租给第三者，作为“二房东”。

时间再推移到 2010 年的中国台湾地区，其行政主管部门农委会推动“小地主，大佃农”政策，造成了另一种租佃关系。“小地主，大佃农”政策，起源于中国台湾地区农业农民高龄化，并且农户平均耕作的农地规模过小、细分零散，无法有效率地耕作经营。在这项政策下，地方政府辅导无力耕种的老农或无意耕作的农民，把原先自有土地长期出租给愿意扩大经营规模的农业经营者，包括专业农民、产销班、农会、合作社或农企业公司等大佃农，以鼓励年轻人加入农业耕作经营，提高农业经营效益。至此，租佃关系又呈现一种新的模式。

模式案例研讨 1-1

清朝苏州棉布整理加工业的商业模式

在清朝，棉布的整理加工是在作坊（称为踹坊）进行，在粗棉布上放置菱角样式的巨石，由工匠脚踏巨石，左右滚动，

使布质紧密光滑，是高度劳力密集、劳动强度很大的工作。

作坊的业主称为“包头”，包头必须准备菱角样式的巨石、木滚工具、各式加工器具、房屋，召集工匠居住，也必须支垫工匠生活所需的柴米银钱；还需要向客店领取粗棉布、供工匠执行业务，每匹粗棉布工的加工，工钱一分一厘三毫，都归工匠所得。工匠的所得，需要逐月给包头三钱六分，以抵偿房租家伙之费。

在作坊内，包头是工匠的雇用者，但并不提供主要的物料投入，包头雇用工匠，却不支付工资。包头也垫支资本，但又向踹匠收取生产工具的租赁价。包头的身份，对工匠来说，像是“老板”，对供应粗棉布的布商来说，又像是中间人或包工头。

思考点：为什么粗棉布商不直接跟工匠接触？

清朝苏州棉布整理加工业：“提供关键投入要素，衔接上下阶段”模式（价值链模式8）

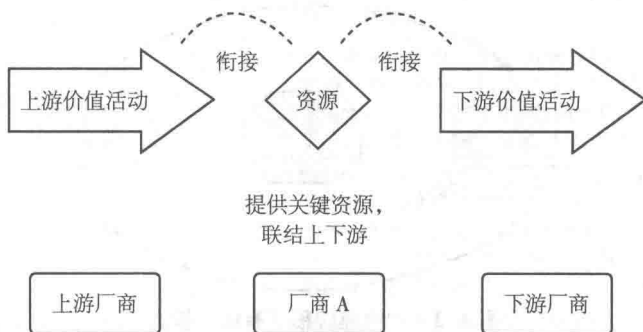


图 1-2 “提供关键投入要素，衔接上下阶段”模式

模式案例研讨 1-2

CD 可以这样卖？

美国新泽西州的史考地唱片行（Scotti's Record Shops）（<http://scottisrecordshops.com>）在 2005 年推动“现买、现烧、现换”（Buy It, Burn It, Return It.）的服务，鼓励顾客在店内购买全新或二手的 CD 之后，回家自行烧录喜欢的歌曲，然后在十天之内将光盘拿回店里，以相当于原价七折的信用点数进行退换，作为下次消费时扣抵之用。

史考地唱片行：“快速转移所有权”模式（价值体系模式 11）

这项政策推出之后，消费者反应强烈，唱片销售额明显上升，显然老板和顾客都很高兴，只有代表主流唱片公司的美国录音工业协会（Recording Industry Association of America, RIAA）极为困扰。协会发言人珍妮·英格柏特森（Jenni Engbretsen）针对史考地唱片行的新促销方式，发表了措辞强硬的声明，警告史考地唱片行可能涉及侵犯版权以及违法出租影音出版品。

尽管史考地唱片行强调他们在推出这项服务之前，曾经与律师讨论过有关版权和租售的相关法规，但是仍然表示愿意和 RIAA 合作，并且在必要的时候修正这项服务的内容。英格柏特森随后又发表了一份措辞和缓的新声明，赞许史考地唱片行“从善如流”，也希望共同合作，开创新的商业模式。

思考点：史考地唱片行的商业模式的特色是什么？

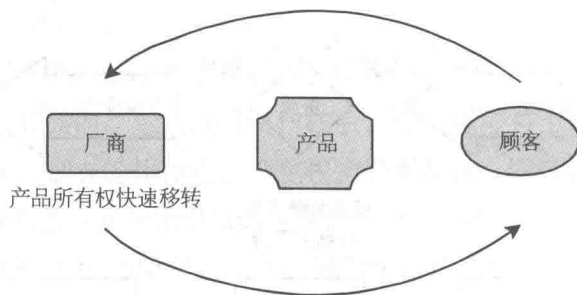


图 1-3 “快速转移所有权”模式

1.2 商业模式的定义及构成要素

1.2.1 商业模式的定义

在商业模式领域的发展过程中，包括电子商务、策略、行销、物流等众多领域的学者，都投入了对商业模式的探索，不同领域对商业模式的关注层面也有差异，因此关于商业模式的定义，看法也就显得相当分歧，表 1-1 列出一些代表性的定义。

面对这些分歧的定义，要做出唯一的商业模式定义，有相当的

困难，也会过于武断。不过，尽管商业模式的定义分歧很大，仍可以从这些定义中，汲取出一项共同的核心项目，就是顾客价值。商业模式所关心的议题，也围绕着“顾客价值”发展出以下三项问题：①企业的商业模式为顾客提供什么价值；②企业的商业模式设计，要如何提供这些价值；以及③企业的商业模式要如何让企业为顾客提供的价值，可以成为企业的营收。这三项问题是每一个商业模式都必须处理的问题。

表 1-1 商业模式的定义

作者及年份	定义
廷默 (Timmers) (1998)	商业模式是一组产品、服务及资讯流的架构，此架构描述了牵涉在模式内的各类企业行动者及其角色、潜在获利以及收入来源
阿密特及佐特 (Amit and Zott) (2001)	企业利用商业机会，设计一组交易，以创造价值。商业模式则是关于这组交易的具体内容、结构及统治的陈述。商业模式也是一组相互依赖的活动构成的系统
确斯伯若及罗森布龙 (Chesbrough and Rosenbloom) (2002)	商业模式是将技术与经济价值的实现加以结合的一套逻辑
玛格丽塔 (Magretta) (2002)	商业模式是解释企业如何营运的一套故事。好的商业模式必须能回答“谁是顾客”、“顾客价值是什么”、“如何为企业获取赢利”、“以适当成本传递价值给顾客的经济原则是什么”等问题
莫里斯等 (Morris et al.) (2005)	商业模式是一组陈述，说明要如何制定与投资及产品架构相关的决策，以便于在特定市场上创造持久竞争优势。商业模式有六个基本要素：价值主张、顾客、内部流程/能耐、外部定位、创造经济利益的模式、人事/投资者布局
强森、克里斯廷森及克责曼 (Johnson, Christensen and Kagermann) (2008)	商业模式包含四项必须一起考量以创造及传递价值的要素：顾客价值主张、创造利润的途径、关键资源及关键流程
凯撒迪修斯—马山尼尔及李卡特 (Casadesus-Masanell and Ricart) (2010)	商业模式陈述足以支持一项顾客价值主张的有效性的逻辑及资料收入结构，以及传递这项价值所需的成本结构

资料来源：Zott, C., Amit, R., and Massa, L. (2011).

模式案例研讨 1-3

中国台湾大车队如何为企业省钱

中国台湾大车队为企业会员推出的乘车服务“月结”方案，加入企业会员乘车服务的企业员工出差或是上下班，可以通过简便的签账手续，公务搭车完全不必支付现金。

中国台湾大车队：“代管客户价值活动”模式（价值体系模式1）

中国台湾大车队每个月会提供e化电子对账单，清楚列出每笔车资明细，标明每个使用这项服务的员工编号、部门或项目代号以及上下车地点。对员工来说，免去了乘车出差要自行带钱，也省下出差必须保留乘车收据以及回公司报账的行政手续；对企业会员而言，这项服务能杜绝员工浮报出差车费，也减少了每次员工出差衍生的报账行政工作；对于台湾大车队来说，可以减少司机在街上寻客空走的时间。

思考点：这个模式对台湾大车队的经营者带来什么价值？

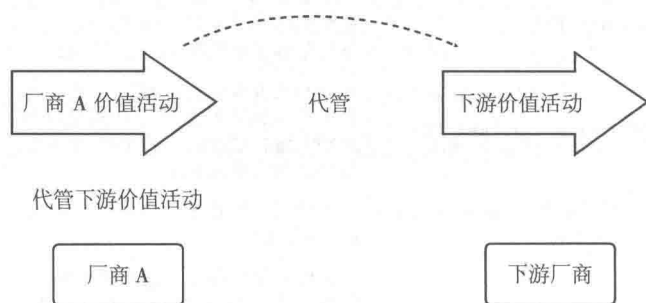


图 1-4 “代管客户价值活动”模式

1.2.2 商业模式的构成要素

商业模式的分析，可以从商业模式的构成要素着手，表 1-1 列出商业模式的各项定义，可以从中析取出商业模式的一些关键要素，这些要素包括：①顾客价值，②商业机会，③关键资源、能耐及内部流程，④由活动构成的系统，⑤物流、金流、商流及信息流架构，⑥各式各样组织成员，⑦收入来源，⑧经济原则，以下分别说明。

1.2.2.1 顾客价值

顾客价值是指顾客可以从企业提供的产品服务中，获得哪些需求的满足，例如在模式案例研讨 1-3 中，企业会员从台湾大车队提供的服务中，可以满足“节省出差成本”及“简化行政业务”的需求。这些企业所要满足的顾客价值以及满足的方式，就是商业模式的**价值主张 (Value Proposition)**。

1.2.2.2 商业机会

商业机会是指某个现有的或是有待未来创造的市场区隔，此一

区隔可以让企业设计出某个商业模式，从中获取收益，例如 85 度 C 的吴政学看到了两个商业机会：平价、中高级蛋糕的市场机会，以及将烘焙及咖啡两个产品加以组合的机会，并在这些商业机会上创造出有别于星巴克的新商业模式：在 85 度 C，烘焙占了营业额的一半；但在星巴克，烘焙营业额则不到其营业额的 20%。

1.2.2.3 关键资源、能耐及内部流程

资源是指企业所拥有的能为顾客创造价值的财务、实体、社会或人力资本，能耐是指一家企业整合及协调其资源，使这些资源具有生产力的技能，商业模式经常需要特殊的资源能耐作为支撑，例如联发科在 2007 年推出在当时能够大幅改变手机产业游戏规则的山寨机，关键在于联发科运用了独特的芯片整合能耐，使得手机组装业者不必再具备卓越的芯片整合能力，进而降低了手机组装的进入门槛，可以看出，联发科的芯片整合能力是其商业模式的主要支撑。

一家企业的能耐经常会表现在对内部流程的处理上，例如，物流宅配业如果要设计出在最短的时间内将货物送达的商业模式，需要内部信息处理活动、货物交换活动、货车运输活动、人员训练活动等各种活动有良好的协调，才能达成这项目标，这种协调能力，也就是企业能耐的展现。

1.2.2.4 由活动构成的系统

在设计一项商业模式时，企业必须同时构思要让此商业模式顺利运作，必须执行哪些活动，这些活动要能彼此协调、相互调整，构成一套完整的、能满足顾客价值、吸引顾客的营运系统。例如，在电动车电池电量尚不足以让电动车长途行进的情形下，希望推广电动车的企业，必须构思如何设计出一套活动系统，能够让电动车顺利充电，如在各地新设充电站或是设计出能够即充即用的太阳能充电系统或是其他能解决车主充电问题的活动系统，都有可能成为解决方案，企业必须做出明智的抉择。

1.2.2.5 物流、金流、商流及信息流架构

物流、金流、商流及信息流有时会成为商业模式的骨干，例如，以能够满足顾客快速起伏的时尚需求、快速推出多样化服饰的 ZARA，其超过一半的产品都由西班牙自家工厂，只有流行性较低的产品外包给他厂代工。ZARA 在西班牙设计、在西班牙生产、在西班牙配送，这种高度垂直整合，将设计、生产、上架周期压缩到短

短 15 天。以卖往英国的产品为例，工厂出货后 48 小时即可抵达伦敦各店铺，货既送达，当天即可上架销售，可以看出 ZARA 产品流设计的独到之处。另外，在信息流方面，ZARA 打造了传达畅通无阻的内部信息系统，卖场销售人员利用手边的行动装置将顾客意见直接传回在西班牙的公司总部，处在西班牙公司总部的 300 位设计师，能掌握欧陆、北美和其他市场的需求脉动，每年提出两万件新设计。从 ZARA 的例子，可以了解到物流及信息流对商业模式的重要性。

1.2.2.6 各式各样组织成员

一项商业模式的落实，经常需要企业以外的各式各样组织成员共同参与，才能完成。例如，发卡组织 VISA 及 MASTER 设计出的信用卡支付消费商业模式，需要各国的在地银行、各国的在地店家以及各式各样愿意发行联名卡的组织共同合作，才能建构出此模式。企业在设计商业模式时，必须了解到并不是所有的活动都需要亲自执行，某些活动交给其他组织成员来执行，将会更有助于落实商业模式。

1.2.2.7 收入来源

一项商业模式若是无法为企业创造营收，即使可以高度满足顾客价值，也是无法长久持续的商业模式。2000 年创立的网络《明日报》，定位在满足读者对实时新闻的需求，但由于一直无法创造足够的广告营收，遂成为烧钱行业。2000 年，《明日报》全年的广告收入约 6000 万元，难以支付每个月 3000 余万元的基本费用，亏损高达 3 亿元，只好在 2001 年 2 月 21 日宣布停刊。

关心商业模式营收的企业，在思考收入来源时，经常需要以创新的方式检视可能的收入来源，例如，打印机制造厂商会降低打印机价格，转而从墨粉盒获利；刮胡刀制造商会降低刀柄售价，转而从刀刃的销售获利，在当时都是相当创新的想法。

1.2.2.8 经济原则

在设计商业模式时，前 7 项要素牵涉到具体操作的切入点，可说是商业模式的实质要素，但这些实质要素的选择以及组合运作，需要以特定理念作为指导原则，**经济原则是指串起整个商业模式的前述 7 项要素的理念。**例如，在麦当劳的连锁快餐商业模式中，其核心的经济原则，即为“标准化”，在“标准化”理念的指导下，员

工的各项作业都有标准作业程序可循，选择供货商也是以“能否提供品质一致的食材”作为准则，顾客愿意到麦当劳消费，也是因为它能提供品质一致、服务迅速的“标准化”餐饮。

经济原则有时与价值主张相当接近，很容易就可以让顾客明确感受到，如同前述麦当劳的例子一样；但某些经济原则并不是顾客可以轻易察觉到的，这时经济原则就与价值主张有差异。例如，在VISA及MASTER的信用卡支付消费商业模式中，顾客感受到的是方便、安全的支付消费，但是支撑起整个商业模式的**经济原则**，却是“网络外部性”此一概念。简言之，经济原则可以说是商业模式的核心精神，设计商业模式时，需要明确掌握商业模式的经济原则，否则便有可能偏离商业模式原先的设计及精神，出现定位不清或是营运成本大幅提高的情形。

1.3 商业模式、经营策略与竞争优势的关系^①

商业模式所陈述的内容，包括了顾客价值主张、如何为顾客创造价值，以及传递价值给顾客时牵涉到的成本结构及营收。好的商业模式，可以为顾客提供价值，也可以为参与模式的企业提供可观的利润，但是这并不足以保证企业可以获得长期的竞争优势，许多成功的商业模式要素在一段时间之后，往往易于被同业观察到，也就容易被模仿。例如，清心福全泡沫红茶的连锁经营模式，在取得初步的成功后，很快就被其他业者起而效仿，造成激烈的竞争；星巴克咖啡在台湾地区市场崛起后，也面临IS Coffee、西雅图咖啡等模式相近的竞争者，因此，设计出良好的商业模式，并不代表就可以在长期获得竞争优势。

商业模式若要免于被模仿，维持竞争优势，必须与经营策略的制订相结合，将经营策略分析与商业模式设计结合，需要进行市场区隔，为每个区隔确认合适的价值主张，以合适的方式传递价值，接着建构各种机制，以免竞争者的模仿破坏商业模式及经营策略所创造的价值。例如，“复印机代理商为企业客户提供复印机租赁服

^① 本段落参考 Teece (2010) 及台湾地区案例写成。

务”这项商业模式，是卖复印机给企业客户的替代模式，但是作为竞争对手的其他复印机代理商，却可以快速复制这一商业模式，企业客户也可以绕过复印机代理商，直接与复印机制造商洽谈租赁业务，因此，复印机代理商必须构思一套经营策略，避免竞争者及顾客的作为减损自家商业模式创造的价值。

当产业竞争相当激烈时，商业模式分析对企业有相当重要的含义，通过商业模式的创新，企业有机会摆脱激烈的竞争，找到独特的利基，创造高于同业的绩效。例如，出租车是竞争相当激烈的产业，但是一些个人出租车司机，会将自己定位为旅游业的一分子，提供在地导游及包车旅游的服务，获得较高的报酬；出租车行也可以如模式案例研讨 1-3 的中国台湾大车队一般运作，为企业会员提供服务，避开一般出租车的激烈竞争。

1.4 商业模式的创新

企业如果希望从高度同质的竞争中跳脱出来，必须进行创新，让企业的产品服务能够摆脱激烈的竞争，取得独特的地位。商业模式创新，对于企业创造产品服务的独特地位，扮演相当重要的角色，特别是对缺乏稀有科技的中小型企业而言，商业模式创新更是取得独特市场地位的有效方式。

例如，在补教产业的 MPM 数学，将数学教材及数学教法加以标准化，以加盟的方式扩张，不断对教材进行研究发展，定期举办教师研习，提升教师素质及教材品质；在餐饮产业的王品牛排，以标准化的营运及服务流程，以相对低于高级餐馆的价格，提供原本在高级餐馆属于较高价位的类似的牛排餐饮；在医疗产业的国维牙医，则是通过设立牙医的进修教育中心，为加盟的牙医诊所准备高级的诊断设备，要求加盟的牙医参加读书会，分享知识，不断提升诊断品质，创造相当好的绩效。这三家处在不同产业的企业，所采用的创新的商业模式，却拥有相同的关键要素，就是连锁经营。

从这三个例子，可以得到以下两点启发。第一，不同产业中的企业，可以采用相同的商业模式。第二，援引自其他产业的商业模式，对企业自身原有产业而言，可能会成为一种创新。这两点启发

对陷入激烈竞争的产业特别具有意义, 在一些产业中, 经常可以看到不同企业彼此之间相互模仿, 采用大同小异的竞争策略, 设法满足同一群顾客的同样的需求, 从顾客的角度来看, 由于产业内大部分企业的产品服务都是类似的, 价格竞争也就成为企业主要的竞争手段, 最后整个产业陷入了高度同构型竞争、利润微薄的状态。在这种产业中, 商业模式的创新就更显重要。

商业模式的创新, 在构思上可以超越既有产业, 但在实践中又必须从既有产业内着手。

1.4.1 超越既有产业的构思

商业模式在构思上可以超越既有产业, 是指**新商业模式的构思可以来自其他产业, 同样的商业模式也往往可以运用于各式各样的产业**。例如, 标准化模式可以运用于制造业及餐饮业, 运用使用者社群的模式可以运用在软件开发业、汽机车业(哈雷机车)、书籍出版业。因此, **要从事商业模式创新, 必须将触角延伸至所在产业之外, 深入观察其他产业的商业模式, 掌握这些商业模式的经济原则**, 在本书的第8章及第9章, 将介绍跨产业的各种商业模式的经济原则。

1.4.2 在既有产业内的实践

商业模式创新的实践, 必须从产业内的现有商业模式的要素开始着手修正。例如, 市面上原本有许多非连锁经营、诉求独特风味的泰国料理餐厅, 一家企业若是希望跳脱现有的商业模式, 以连锁化、标准化的方式经营泰国料理餐厅, 那么在1.2.2节中所列出的顾客价值、商业机会、关键资源、能耐及内部流程、由活动构成的系统、产品服务流、金流、商流及信息流架构、各式各样组织成员、收入来源等要素中的其中几项就必须进行修正, 如在活动系统要素上, 烹调活动、食材采购、供应及准备活动, 都需要重新设计修正, 不能沿用与非连锁经营相同的活动设计。

商业模式演练 1-1

请上瓦城泰国料理网站 (<http://www.thaitown.com.tw/index.php>)，观察其分店位置的选择，思考其如何及为何做出这样的选择。

1.5 本书架构

本书共分 14 章，除了第 1 章商业模式概论及第 2 章商业模式的环境分析外，其余 12 章分为三部分：第一部分包含第 3 章至第 7 章，说明商业模式的实质要素；第二部分包含第 8 章及第 9 章，说明贯穿整个商业模式实质要素的经济原则；第三部分包含第 10 章至第 14 章，说明商业模式的创新实践。以下分别说明。

第 2 章 商业模式的环境分析

企业建构商业模式时，需要先检视所在的环境是否有利于商业模式的运行，本章说明与商业模式有关的环境，从最广域的一般环境、产业环境，到最贴近企业的价值网环境，分别说明这些环境对商业模式分析的含义。

第 3 章 价值链与能耐资产

在建构及落实商业模式时，企业内部必须选择适当的价值活动 (Value Activity) 组合，构成一组价值链 (Value Chain)，并且以合适的能耐资产执行这些价值活动。能耐资产以及价值链，可以说是企业建构及落实商业模式的内部基础，若是缺乏必要的资源能耐，商业模式很可能会成为无法执行的计划。例如，希望以大规模连锁经营方式销售汉堡的企业，内部需要标准化的作业程序，以及严密监控成本的组织能耐；但若是要提供一份约 2000 元的汉堡，所需要的能耐则是食材挑选以及细心烹烤，第 3 章将说明能耐资产以及价值链安排对商业模式的影响。

第 4 章 顾客价值与产品定位

顾客直接为企业提供营收，是企业相当重要的外部环境。能够

有效满足顾客价值 (Customer Value), 是建构有效商业模式的必要条件, 而产品则是满足顾客价值的载体, 因此, 在商业模式中, 产品定位 (Product Positioning) 与顾客价值是联结企业与顾客的关键要素, 企业必须时刻检视目前商业模式所设定的顾客价值, 是否可以被目前的产品定位所满足? 顾客需求是否已经改变, 使得企业需要调整所设定的顾客价值?

以美国的加油站产业而言, 大约每隔 10 年, 加油站就会重新定义其所提供的主要顾客价值, 以满足不同时代的不同顾客需求。在 20 世纪 60 年代, 全套服务是加油站的主要服务, 由工人帮忙加油、擦车窗及检查机油, 加油站供应的是高性能汽油, 以满足马力强大、速度飞快的汽车。到了 20 世纪 70 年代, 能源危机发生、居民的生活形态更为忙碌, 许多加油站变成自助式, 让车主自行选择加无铅汽油或柴油, 同时加油站的数目大增, 以避免车主在行驶途中无油可加。

到了 20 世纪 80 年代, 加油站是以自动化洗车服务以及便利商店吸引顾客, 以便于让长时工作的通勤族可以在同一个地方快速完成购物需求。到了 20 世纪 90 年代, 为满足单身女性车主的安全需求, 加油站提供更快速的付款方式 (如快速信道及信用卡付款), 同时加强夜间照明及设置保全摄影机。到了 21 世纪, 加油站开始提供更多元的商品及服务, 包括与生产甜甜圈的厂商及连锁咖啡店合作, 提供较为精致的餐饮^①, 本章将说明商业模式中的产品定位及顾客价值。

第 5 章 价值体系及物流、金流、商流、资讯流

企业的商业模式经常需要依靠上游供货商, 甚至于下游顾客的配合, 才能为顾客创造价值, 因此, 企业的价值链需要与上下游厂商及顾客的价值链进行联结, 结合成价值体系 (Value System), 才能顺利执行商业模式; 因而商业模式的分析范围, 必须扩大至价值体系。在价值体系内, 上下游厂商及顾客之间存在着金流、商流、信息流以及物流的安排的议题, 在这四流上的合宜安排, 可以让上下游厂商及顾客之间出现良好的互动, 以实践商业模式。本章将说明价值体系中的金流、商流、信息流以及物流如何影响商

^① 本段资料引用自 D' Aveni, R. A. (2010)。

业模式的设计。

第6章 商业模式中的网络布局：产制、营销、使用者网络

商业模式的设计，牵涉的范围有时会扩大到需要重新建置一组新网络，就商业模式的分析，有三种重要的网络：产制网络、营销网络及使用者网络。产制网络是指在提供一项定位清晰的完整产品服务时，需要有哪些种类的业者共同参与，例如，要提供实时监测的居家照护模式，需要医院、诊所、医疗器材厂商、居家服务机构等业者，形成紧密互动的产制网络，共同提供完整的居家照护服务；营销网络是指企业产制出产品之后，是通过哪些方式让使用者接触到产品或是用何种方式将产品传递至使用者手上，企业可以使用网络销售、实体销售或是直销体系，来建构营销网络；使用者网络是指由顾客所组成的使用者社群，在使用者社群中，使用者可以相互交换产品使用心得、建立认同感或是对企业提出产品修正建议，例如，哈雷机车的车主俱乐部是全球规模最大、由制造商支持的机车车主俱乐部，现在的会员人数已超过百万。车主俱乐部极力宣扬哈雷机车所标榜的冒险生活方式形象，让哈雷得以卖出一系列品牌专卖服饰与收藏品，即使买不起哈雷机车的人，也可以购买哈雷的服饰及饰品，表达对哈雷的生活风格的认同。

本章将说明网络布局在商业模式中的重要性，企业可以如何设计产制网络、营销网络及使用者网络，建构商业模式。

第7章 商业模式的营收结构与成本结构

传统上，企业获取营收，是将产品售出给顾客，单纯收取一次性的收入，例如，消费者到超市购买矿泉水，是一次将款项全部付清，取得产品的所有权。但是这种单纯的“一次付清、银货两讫”交易方式，对于企业及消费者未必都是最佳选择，企业若是能设计出特殊的收费方式或是将产品加以拆解各自销售的商业模式，反而可以获取更多的总营收，也让消费者有更多元的付费方式组合。例如，一般熟知的刮胡刀柄及刮胡刀片模式，企业将刮胡刀这项产品拆解成刮胡刀柄及刮胡刀片两部分，先免费送刮胡刀柄，再出售刮胡刀片，通过这种方式，吸引消费者。

在营收设计的另一面，是商业模式的成本结构，一些商业模式的设计是从成本面出发，设法降低产制、营销以及顾客的使用成本，例如，宜家家具（IKEA）会将产品设计成使用最少螺丝钉的状态，

降低材料成本，同时将产品组件包装成方便运送的状态，降低运输成本，并且让使用者便于携运组合。

第8章及第9章 创造利润的经济原则

企业在建构商业模式时，需要对第3章至第7章提到的商业模式实质要素进行布局，布局的核心理念则是贯穿整个商业模式的经济原则，这些经济原则扮演驱动整个商业模式运行的角色，是商业模式构思发想的关键，也是让商业模式得以创造利润的基础。这些经济原则将分两章说明。

第10章 商业模式的变迁

在一个产业中，通常不会只存在一种商业模式，不同的商业模式会相互竞争，例如，在外食市场中，小吃店必须与便利商店提供的外食竞争；在补教市场中，传统大班教学方式的补习班，必须与新兴起的诉求一对一教学的补习班模式竞争。一项商业模式创造利润的能力，会因为替代模式的出现而有所消长，当这项商业模式无法再创造利润时，就会被市场淘汰，也就构成商业模式的迁移，企业需要不断检视环境中是否出现新的商业模式，足以威胁现行商业模式的获利能力，企业是否因而需要调整商业模式，是第10章的说明重点。

第11章 价值链调整驱动的商业模式创新

创新商业模式的驱动，经常是由同业或异业的既有商业模式进行调整而来，具体的调整操作方式，可以从构成商业模式的各种实质要素切入。本章重点是由价值链调整所驱动的商业模式创新，这是指企业经由改变内部价值活动及流程的种类或执行方式，而推出创新的商业模式。例如，土鸡全鸡的销售竞争相当激烈，全年毛利率平均只有5%，但是分切鸡肉的门槛稍高，毛利可以超过一成，凯馨实业是国内第一家有色鸡（土鸡、乌骨鸡、放山鸡）电宰的专业生产工厂，其鸡肉分切盘打进爱买、大润发与全联等各大超市量贩店以及鼎泰丰、长荣、华航。在成为专业电宰工厂的过程中，凯馨大幅调整价值链，将传统鸡只屠宰场，朝向CAS（优良农产品证明标章）、HACCP（食品安全管制系统）、ISO 22000等高规格食品安全转型，并且导入丰田式生产系统（TPS）的“来料生产”模式，借着掌握每笔订单的料源，控管品质。从过去领半天的料（土鸡全鸡），缩短到两小时、一小时，再进展到每半小时领一次，分切包装