

109 全國高中職創新創業商業模式競賽 宣導說明會





109全國高中職創新創業商業模式競賽

- 一、活動名稱：109 全國高中職創新創業商業模式競賽
- 二、活動目的：本校為了提升全國高中職學生商業模式創新創業規劃實作能力，特別舉辦全國高中職創新創業商業模式競賽。
- 三、主辦單位：樹德科技大學
- 四、承辦單位：樹德科技大學行銷管理系
- 五、協辦單位：全國高中職學校在學學生



六、報名與競賽方式：

- Step 1. 下載詳閱【競賽說明會PPT】與【比賽專用商業模式九宮格格式】
- Step 2. 每組成員(以3~5名為限；指導老師1~2名)，【一般商業組】與【餐飲觀光組】，選擇一個知名企業或品牌填寫商業模式九宮格。
- Step 3. 將作品於2020年11月2日(一)17:00前上傳到比賽官網(網址：<https://www.mm.stu.edu.tw/109bm/>)
- Step 4. 作品經初選評選委員評選入圍，於2020年11月6日(五)17:00前公布於樹德科技大學行銷管理系網站<https://www.mm.stu.edu.tw/109bm/>
- Step 5. 入圍隊伍請於2020年11月30日(一)24:00前上傳作品簡報影片至youtube平台並到決賽報名系統網站(<https://www.mm.stu.edu.tw/109bm/>)完成報名，進行決賽，逾時繳交視同棄權。
- Step 6. 獲獎公告於2020年12月4日(五)17:00前公布於樹德科技大學行銷管理系網站<https://www.mm.stu.edu.tw/109bm/>



七、獎勵方式

· 一般企業組

- 金獎一名：獎金3000元、獎狀乙紙
- 銀獎一名：獎金2000元、獎狀乙紙
- 銅獎一名：獎金1000元、獎狀乙紙
- 優選：擇優錄取若干名，頒發獎狀乙紙
- 佳作：擇優錄取若干名，頒發獎狀乙紙

· 餐飲觀光組

- 金獎一名：獎金3000元、獎狀乙紙
- 銀獎一名：獎金2000元、獎狀乙紙
- 銅獎一名：獎金1000元、獎狀乙紙
- 優選：擇優錄取若干名，頒發獎狀乙紙
- 佳作：擇優錄取若干名，頒發獎狀乙紙



報名網址



報名網站



樹德科技大學 行銷管理系
DEPARTMENT OF MARKETING MANAGEMENT

109全國高中職創新創業商業模式競賽



大綱

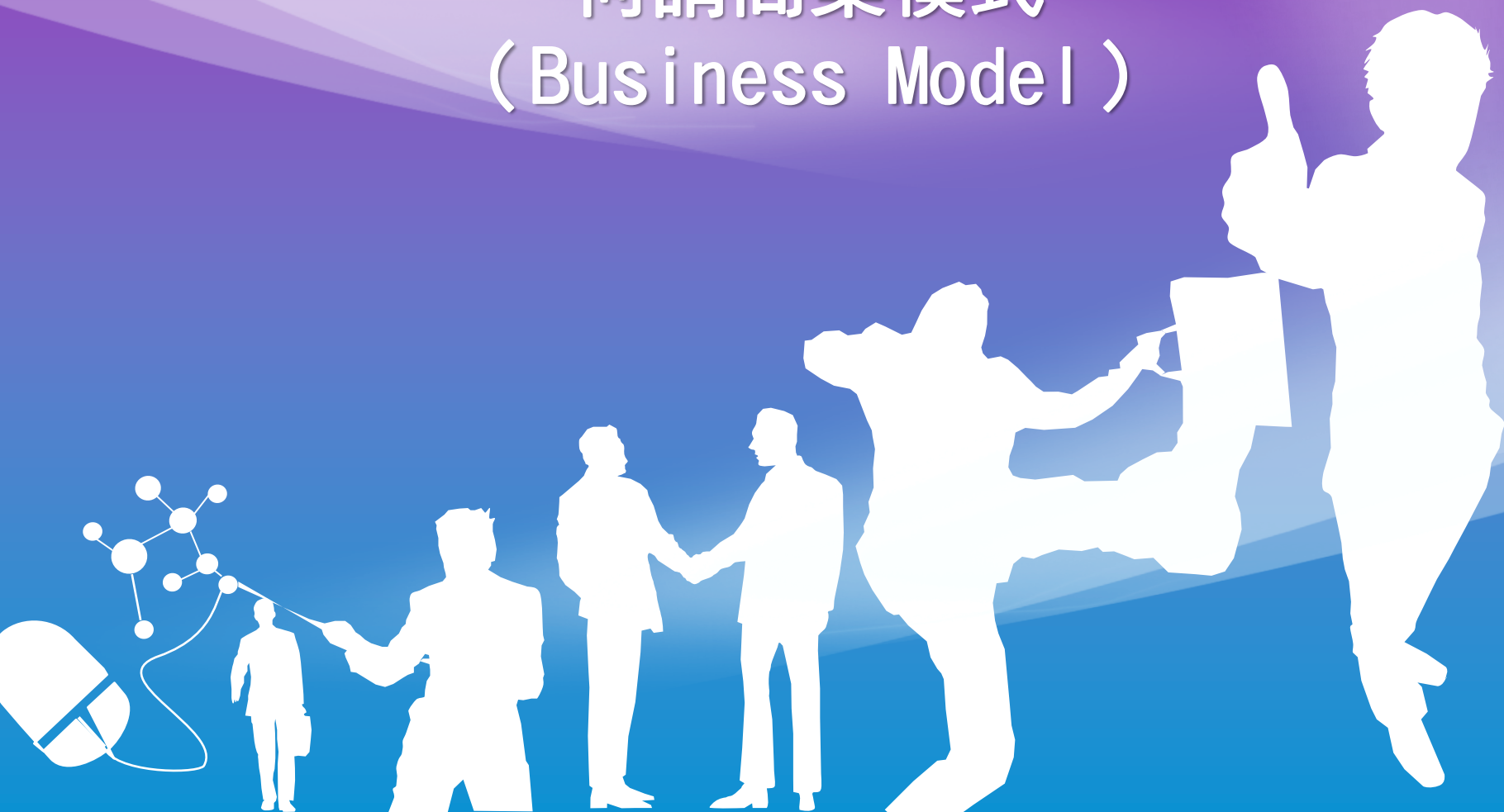
- 前言
- 何謂商業模式
- 商業模式的概念
- 商業模式的八大元素
- 商業模式九宮格
- 商業模式九宮格之應用
- 結語



前言

- 為何要有商業模式？
- 您的商業模式是什麼？
- 商業模式的應用
- 商業模式是策略思維
- 商業模式是指導方針
- 商業模式是團隊共識
- 商業模式是……………

何謂商業模式 (Business Model)





商業模式的定義1

- 商業模式的定義：為體現消費者價值最大化的商業邏輯或哲學。
- 商業模式是一種包含了一系列要素及其關係的概念性工具，用以闡明某個特定實體的商業邏輯。它描述了公司所能為客戶提供的價值以及公司的內部結構、合作伙伴網路和關係資本（Relationship Capital）等藉以實現（創造、推銷和交付）這一價值並產生可持續盈利收入（永續經營）的要素。



商業模式的定義2

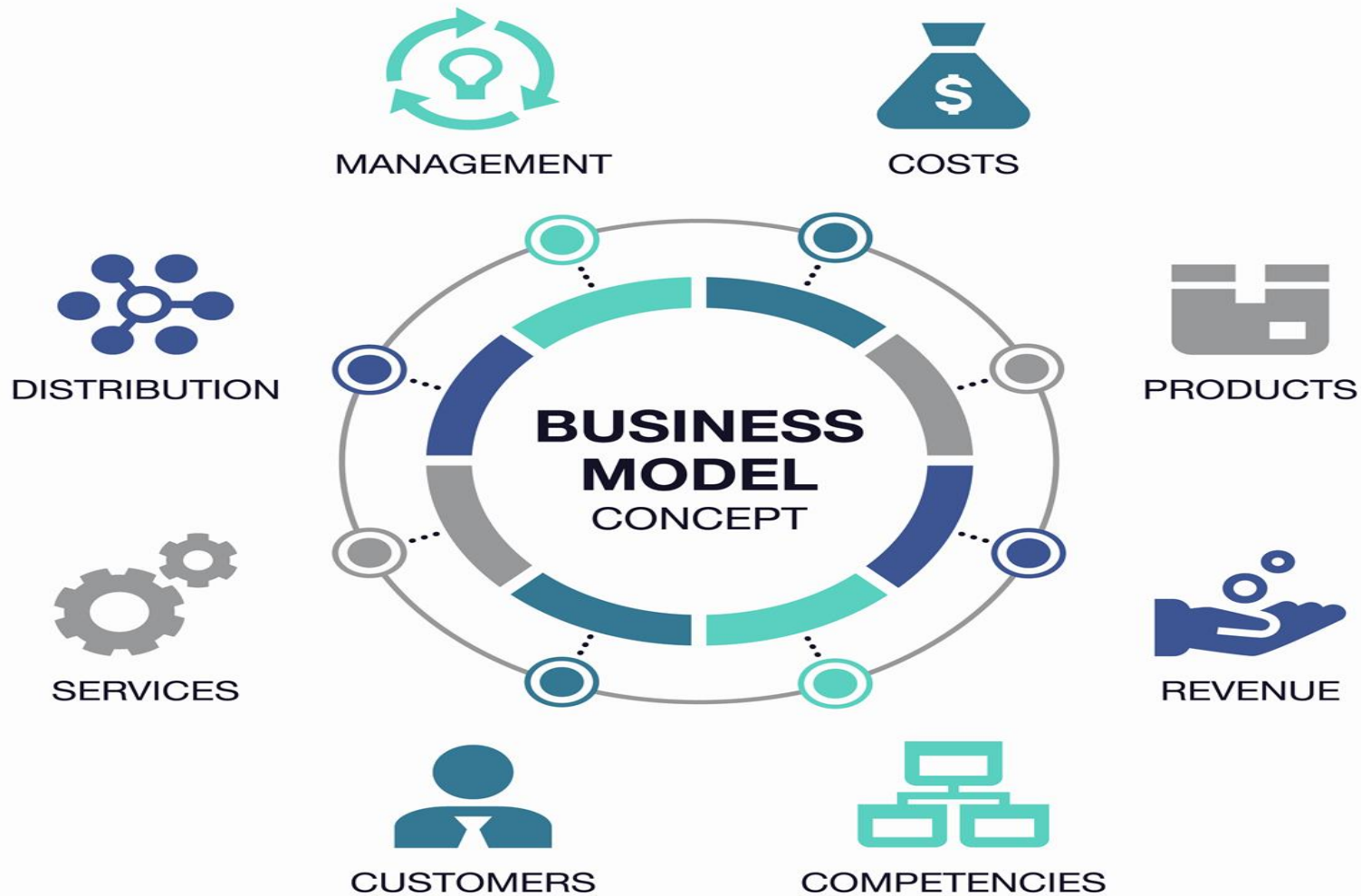
- A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value
- 所謂商業模式，
 - 就是描述一個組織如何**創造、傳遞及獲取價值**的手段與方法。

商業模式的概念





商業模式概念與範疇

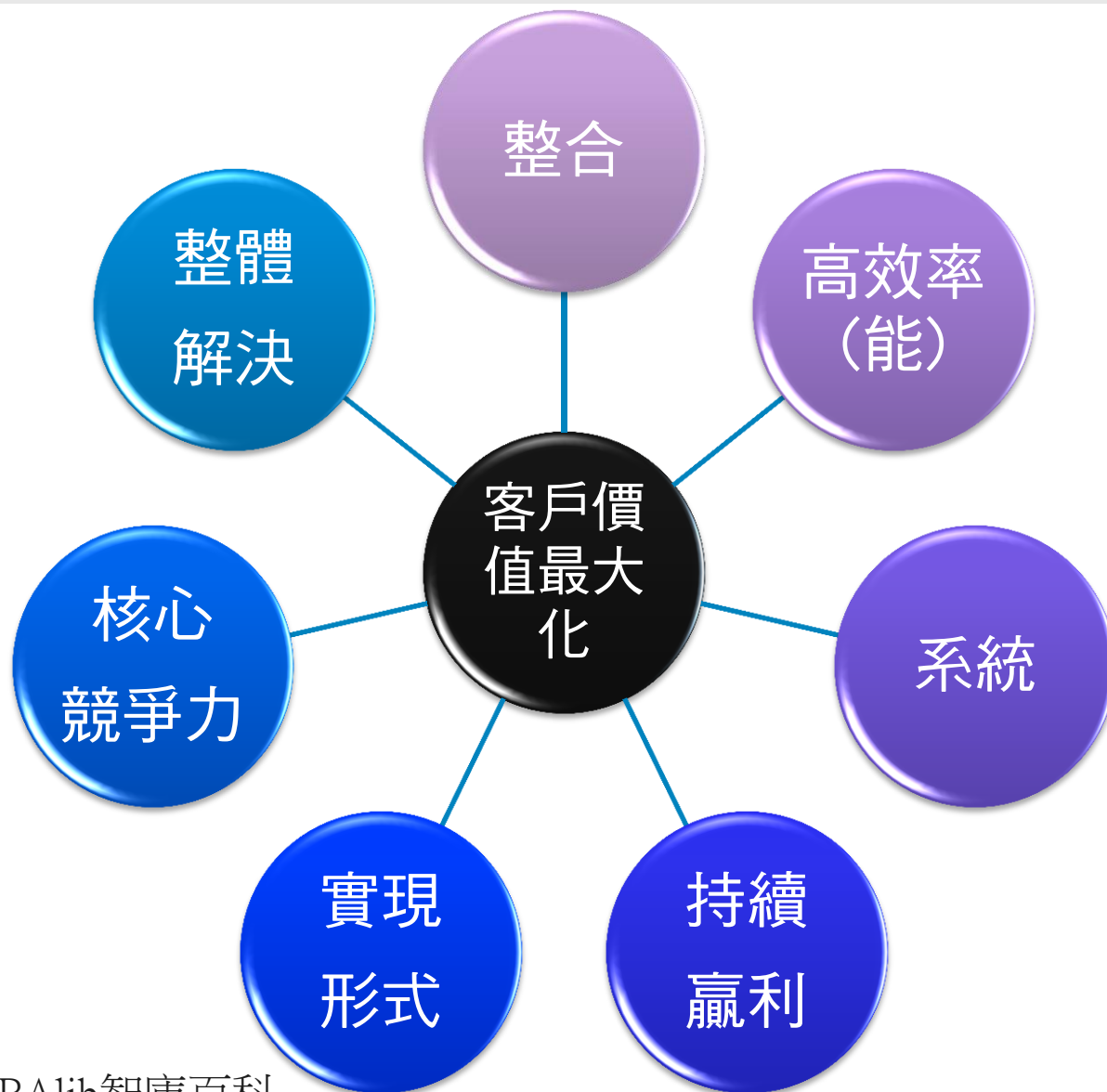


商業模式的八大要素





商業模式的八大要素

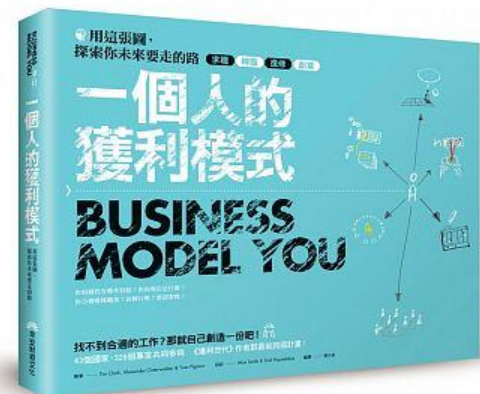
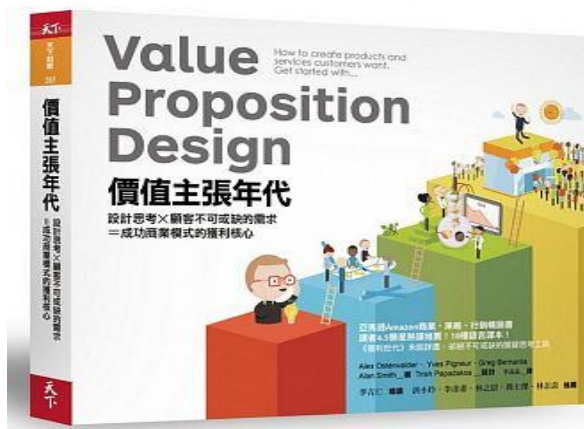


商業模式九宮格





商業模式九宮格



亞歷山大·奧斯瓦爾德
ALEX OSTERWALDER

主要作者·Strategyzer創辦人



伊夫·比紐赫
YVES PIGNEUR

指導作者



葛瑞格·柏納達
GREG BERNARDA

作者



亞倫·史密斯
ALAN SMITH

作者 + 創意指導·Strategyzer共同創辦人



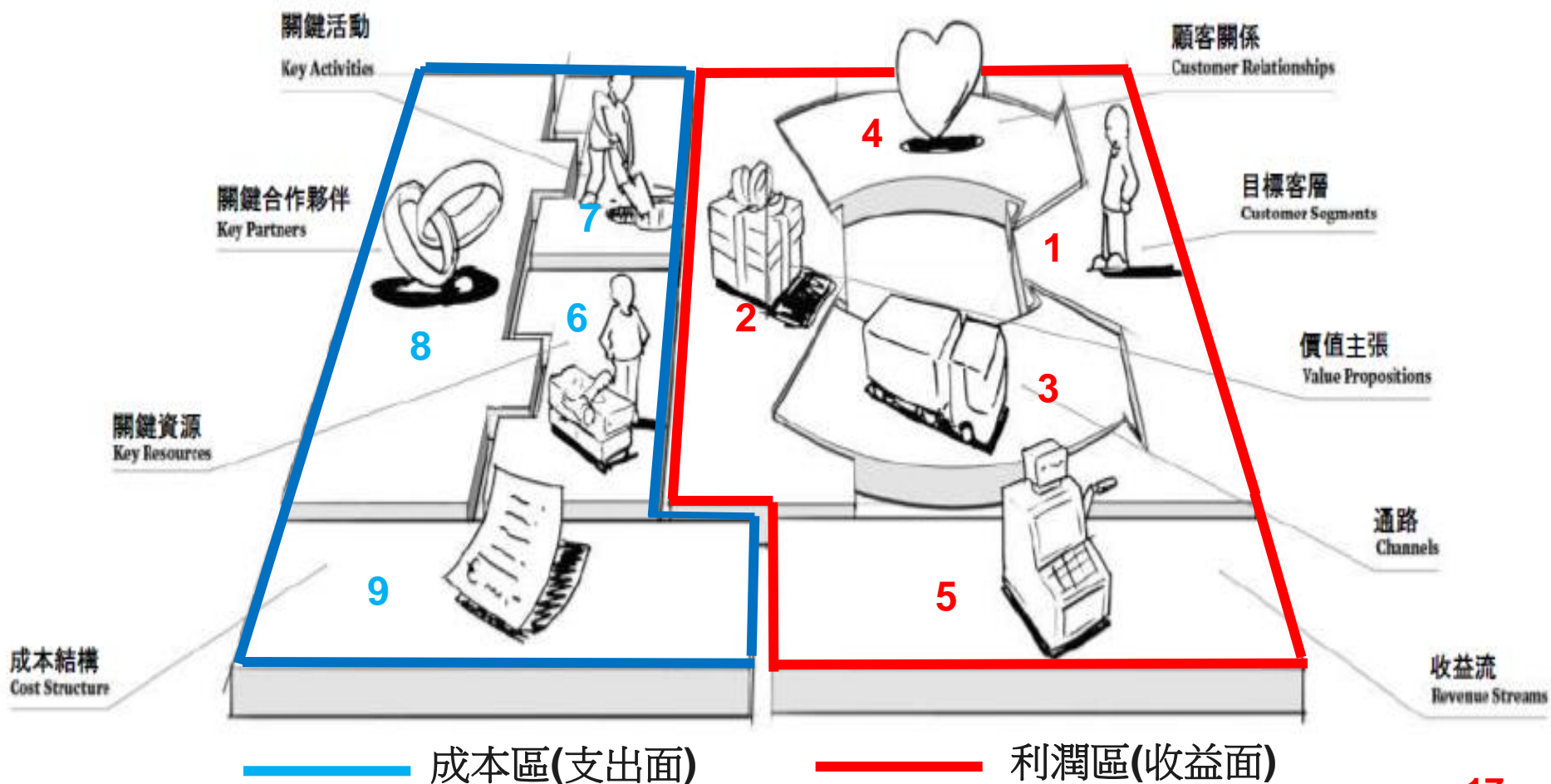
翠西·帕帕達科斯
TRISH PAPADAKOS

設計師



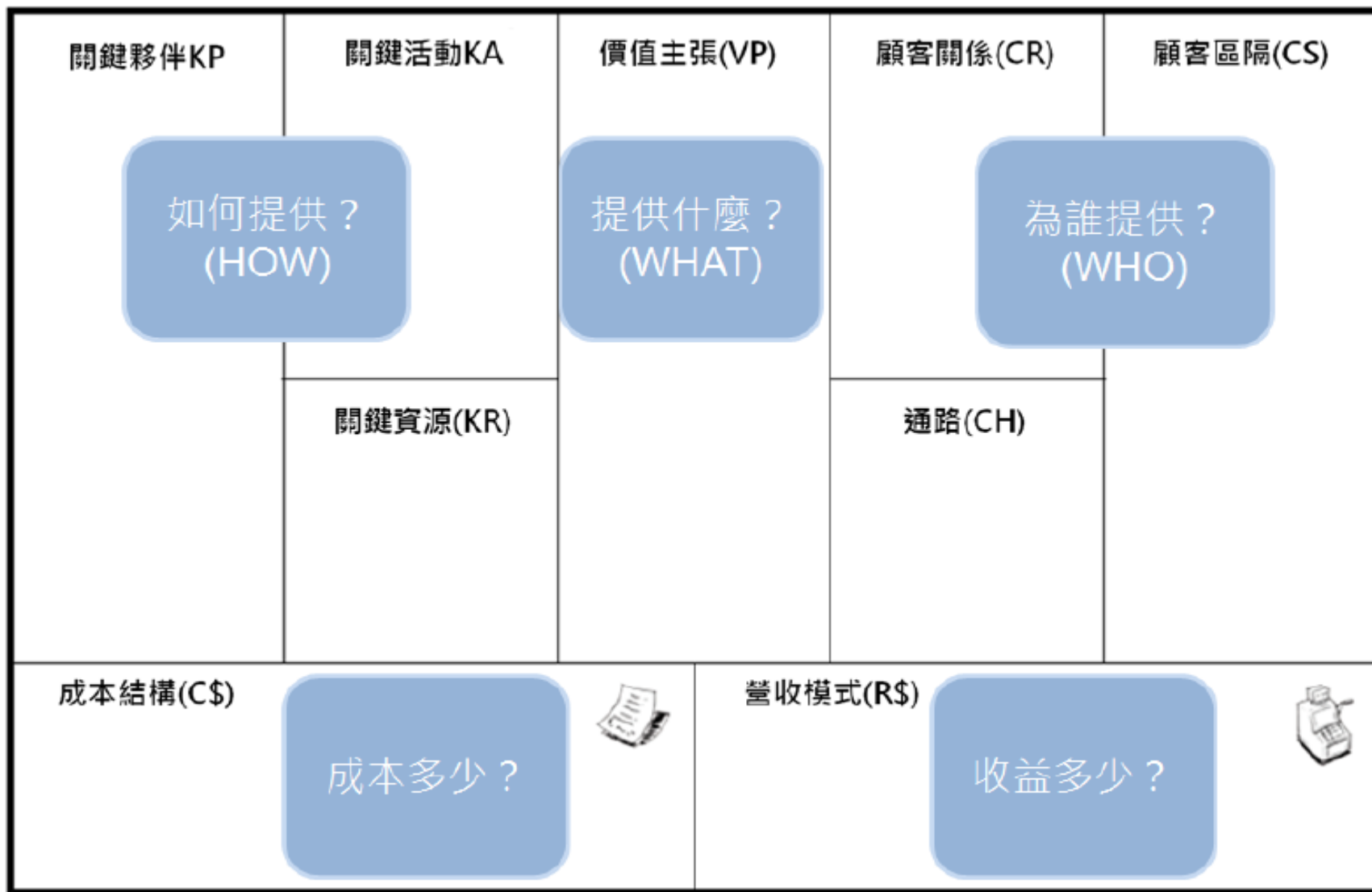
商業模式九宮格

• The 9 Building Blocks 九個構成要素





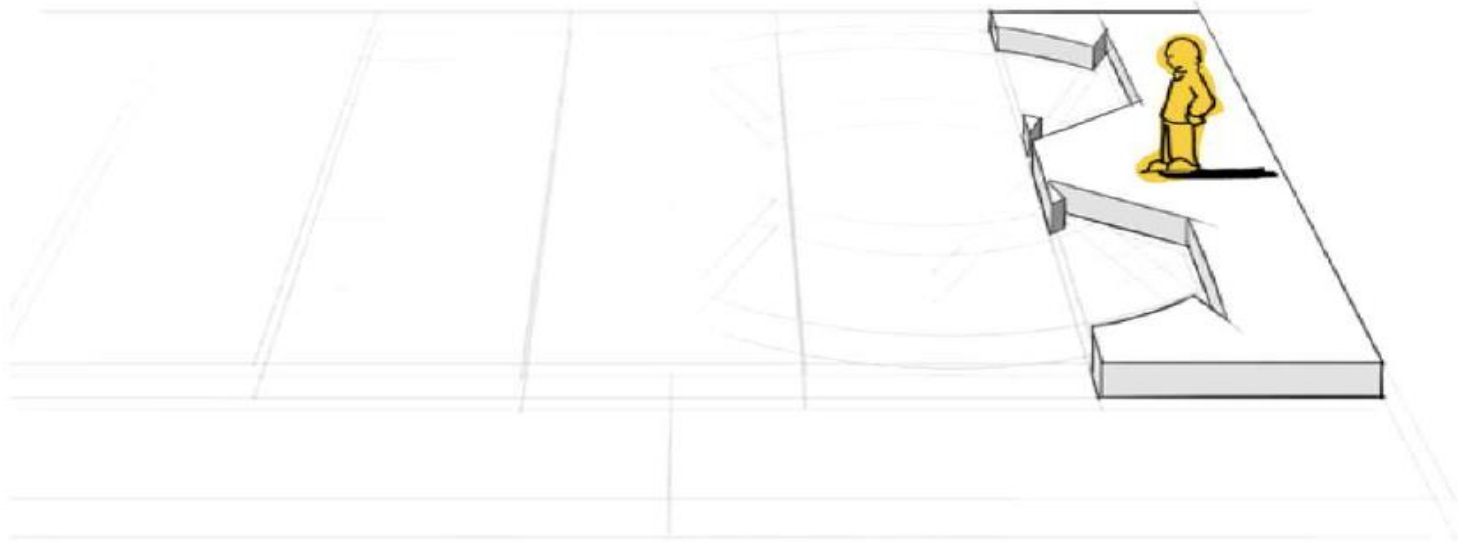
商業模式九宮格





1. 目標客層 (Customer Segments, CS)

- 1. 目標客層 (Customer Segments, CS) :
The Customer Segments Building Block defines the different groups of people or organizations an enterprise aims to reach and serve.
- 一個企業鎖定為目標，要接觸或服務的個人或組織群體



目標客層 (Customer Segments, CS)

• 1. 目標客層 (Customer Segments, CS) :

企業或組織所要服務的一個或數個客群。

– 我們為誰創造價值?

– 誰是我們最重要的顧客?

– 運用行銷管理SWOT-STP觀念找目標市場

• 市場區隔(S)-目標市場選擇(T)-市場定位(P)

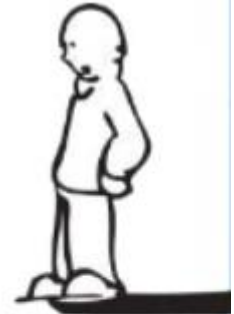
• 大眾市場/利基市場/區隔化市場(差異化市場)

• 多元化市場/多邊市場:信用卡/有線電視

• B TO B/B TO C

– 我們的顧客長什麼樣子?(人口變項/生活型態/消費時機/消費頻率)

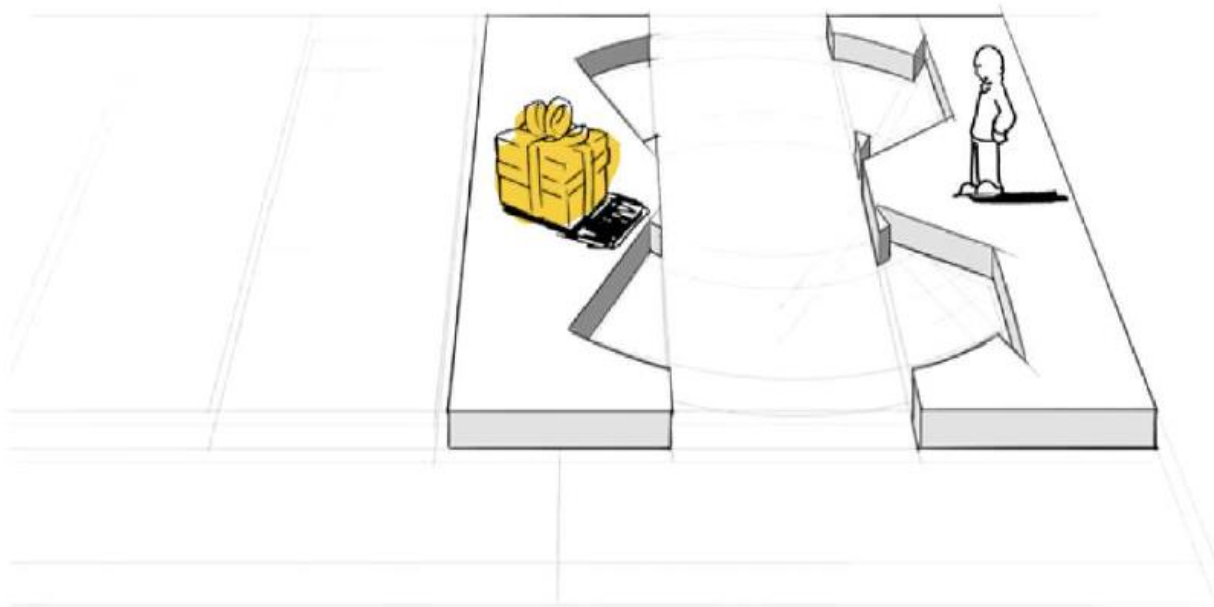
– 我們的客層有幾個?(彼此有關連互補/互斥/替代性)



CS
目標客層

2. 價值主張 (Value Propositions, VP) :The Value Propositions Building Block describes the bundle of products and services that create value for a specific Customer Segment.

- 可以為特定的目標客層，創造出價值的整套產品與服務





2. 價值主張 (Value Propositions, VP)

• 2. 價值主張 (Value Propositions, VP) : 以種種價值主張，解決顧客的問題，滿足顧客的需要。

- 我們給消費者的價值是什麼?
- 我們能幫助顧客解決什麼問題/痛點?
- 我們滿足了顧客哪些需求?
- 我們提供每個目標客層是什麼樣的產品與
- 這個VP是顧客需要/想要/渴望的嗎?
- 價值元素: 創新、效能、客製化、把事情搞定、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、……………。

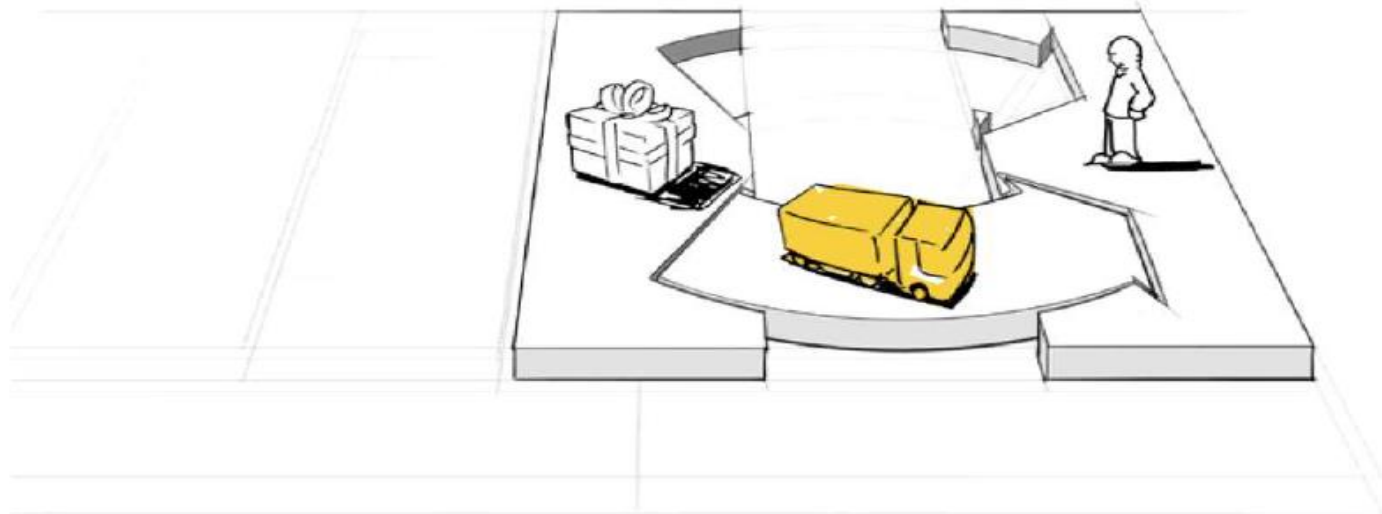


VP
價值主張



3. 通路 (Channels, CH)

- **3. 通路 (Channels, CH):**The Channels Building Block describes how a company communicates with and reaches its Customer Segments to deliver a Value Proposition
- 一家公司如何和目標客層溝通、接觸，以傳達其價值主張





3. 通路 (Channels, CH)

- 3. 通路 (Channels, CH) : 價值主張透過溝通、配送及銷售通路，傳遞給顧客。
 - 目標客層希望我們透過那些通路與他們接觸?
 - 現在如何接觸他們?
 - 通路該如何整合? 哪些通路最有效率接觸客層?
 - 哪個通路最符合成本效益? (VP透過哪些CH最能體現?)
 - 我們該如何配合顧客的例行狀況，整合這些通路?



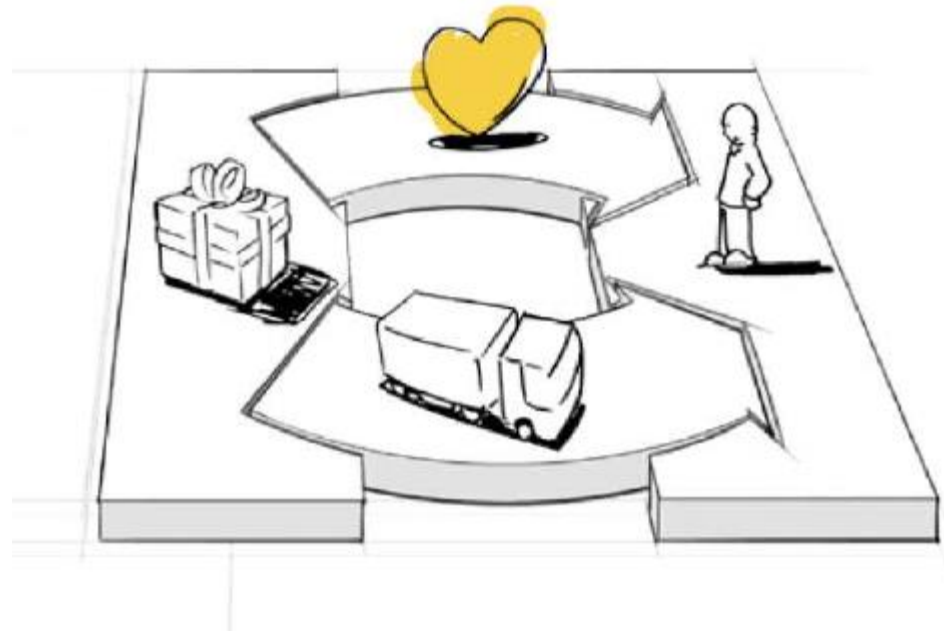
CH
通路

| 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 | | | | | |



4. 顧客關係 (Customer Relationships, CR)

- 4. 顧客關係 (Customer Relationships, CR) : The Customer Relationships Building Block describes the types of relationships a company establishes with specific Customer Segments
- 一家公司與特定的目標客層所建立起來的關係型態
- 驅動顧客關係的動機
 - 獲得顧客
 - 維繫顧客
 - 提高營業額





4. 顧客關係 (Customer Relationships, CR)

· 4. 顧客關係 (Customer Relationships, CR) : 跟每個目標客層都要建立並維繫不同的顧客關係。

- 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?如何形容這彼此的關係?
- 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(VP)
- 關係模式:



CR
顧客關係

- 個人協助，如客服或業務直接溝通
- 專屬個人協助，如VIP理專
- 自助式，公司提供所有必須手段讓顧客自行解決問題，不接觸
- 自動化服務，更細緻的自助服務，甚至模擬客戶的需求
- 社群，如減肥藥成立的減重社群，與客戶與潛在客戶互動
- 共同創造，如Web 2.0網站、亞馬遜（客戶評論）、YouTube...



5. 收益流 (Revenue Streams, R\$)

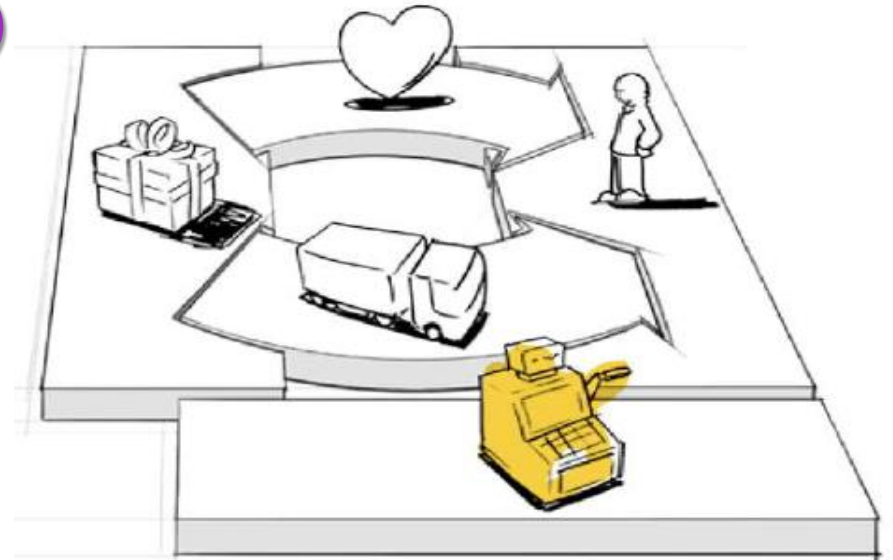
- 5. 收益流 (Revenue Streams, R\$) : The Revenue Streams Building Block represents the cash a company generates from each Customer Segment (costs must be subtracted from revenues to create earnings)
- 公司從每個客層所產生的現金（收益必須扣除成本，才能得到利潤）

收益流的種類

- 一次性付費
- 持續性付費
- 提供某種價值
- 售後服務

定價機制

- 統一定價
- 議價
- 拍賣
- 市場供需
- 數量
- 收益管理





5. 收益流 (Revenue Streams, R\$)

- 5. 收益流 (Revenue Streams, R\$) : 成功地將價值主張提供給客戶後，就會取得收益流。
 - 我們的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？
 - 每個受益流對整體收益的貢獻是多少？
 - 收益流型態：資產銷售(擁有權的費用)/使用費/會員費/租賃費/授權費/版稅/仲介費/廣告….



R\$收益流



5. 收益流 (Revenue Streams, R\$)

訂價機制

固定訂價

根據靜態變數預先決定價格

動態訂價

根據市場狀況而改變價格

統一訂價

個別的產品、服務或其他價值主張，其價格都是固定的

協商

買賣由兩方或兩方以上協商，價格決定於談判權力的大小，或談判技巧，或兩者皆有

由產品特色決定

價格由價值主張的多寡或品質來決定

收益管理

價格視存貨多寡及購買時機（通常用於非耐久性資源，例如飯店房間或機票）

由目標客層決定

價格是某個目標客層的型態和特性而定

即時市場

價格是根據供需動態狀況而定

由數量決定

由購買數量決定價格

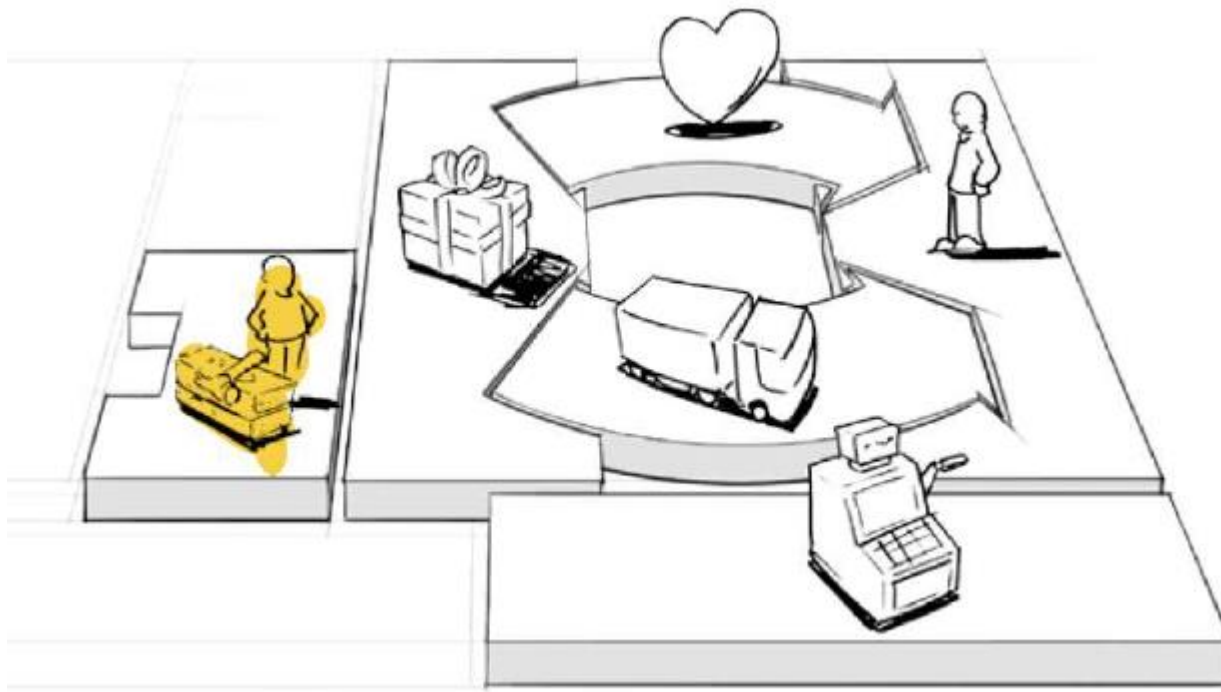
拍賣

價格由競標結果決定



6. 關鍵資源 (Key Resources, KR)

- 6. 關鍵資源 (Key Resources, KR) : The Key Resources Building Block describes the most important assets required to make a business model work.
- 要讓商業模式運作所需要的最重要資產





6. 關鍵資源 (Key Resources, KR)

- 6. 關鍵資源 (Key Resources, KR) : 想要提供及傳遞前述的各項元素，所需要的資產就是關鍵資源……。

- 我們的價值主張、配銷通路、顧客關係、收益流、需要什麼樣的關鍵資源？

- 關鍵資源取得容易嗎？穩定嗎？時間對KR的影響如何？

- 資源型態：

- 實體資源：店鋪/工廠/原料/倉儲/物流/科技

- 智慧資源：品牌/專業知識/專利/著作/夥伴關係/個資(數據)

- 人力資源：律師/研發工程師/業務

- 財務資源：現金/信用額度/股票選擇權



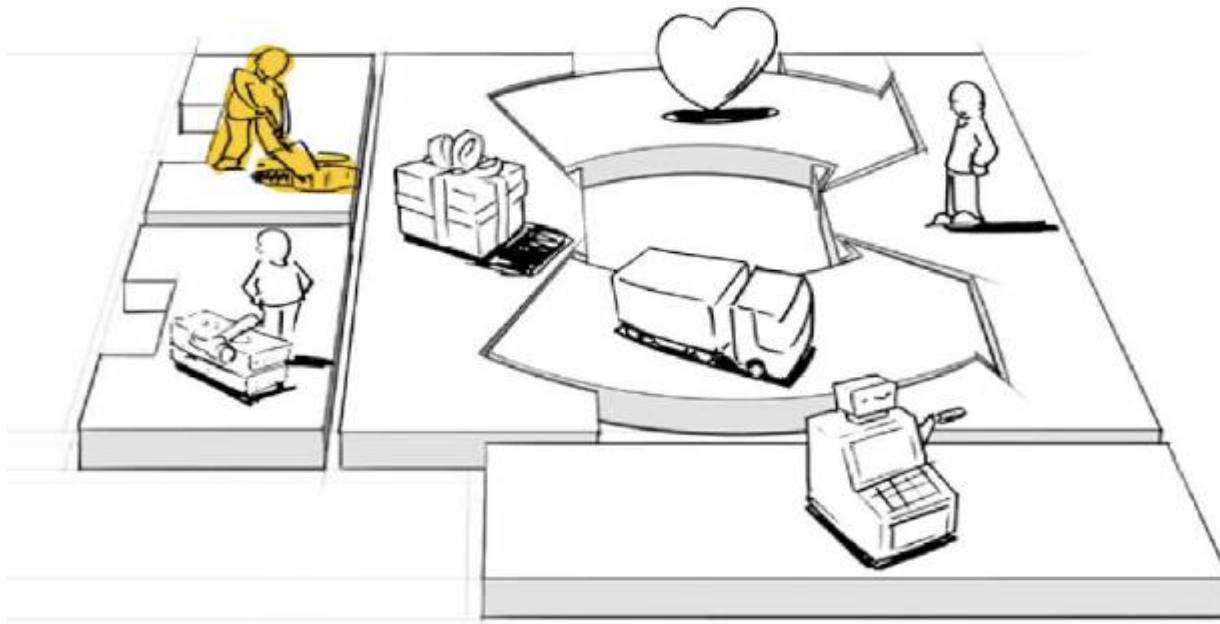
KR

關鍵資源



關鍵活動 (Key Activities, KA)

- 7. 關鍵活動 (Key Activities, KA) : The Key Activities Building Block describes the most important things a company must do to make its business model work.
- 要讓商業模式運作最重要的必辦事項或活動





關鍵活動 (Key Activities, KA)

- 7. 關鍵活動 (Key Activities, KA)：運用關鍵資源所要執行的一些活動，就是關鍵活動。
- 我們的價值主張、配銷通路、顧客關係、收益流，需要什麼樣的關鍵活動？
- 關鍵活動的類型：
 - 生產：設計、製作及傳送數量可觀/高品質的產品
 - 解決問題的方案：如顧問公司、醫院或其他服務性組織
 - 平臺/網絡：持續開發並維繫平台、平台管理、推廣

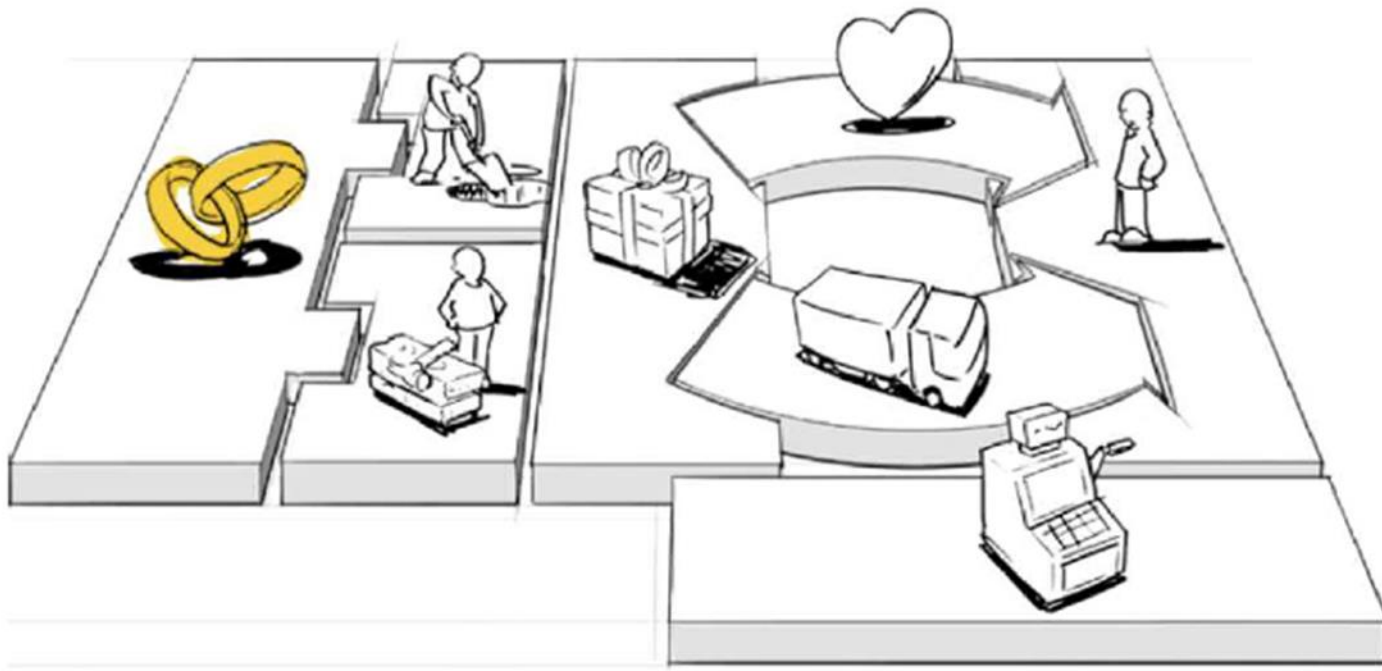


KA
關鍵活動



關鍵合作夥伴 (Key Partnership, KP)

- 8. 關鍵合作夥伴 (Key Partnership, KP) : The Key Partnerships Building Block describes the network of suppliers and partners that make the business model work
- 要讓商業模式運作所需要的供應商及合作夥伴網路





關鍵合作夥伴 (Key Partnership, KP)

- 8. 關鍵合作夥伴 (Key Partnership, KP) : 有些活動要借重外部資源，而有些資源是由組織外取得。
- 我們的關鍵夥伴是誰？我們的關鍵供應商是誰？
- 哪些關鍵資源是從合作夥伴處取得的？
- 哪些關鍵活動是由合作夥伴執行的？
- 區分以下三種建立夥伴關係的動機，會非常有用
 - 最適化與規模經濟：採購商和供應商的關係，目的是為了降低成本，甚至會外包或共用基礎建設
 - 降低風險與不確定性：藍光光碟的共同開發商，彼此又是競爭關係
 - 取得特定資源與活動：如知識、授權、顧客門路，像是保險公司與保險經紀人公司合作

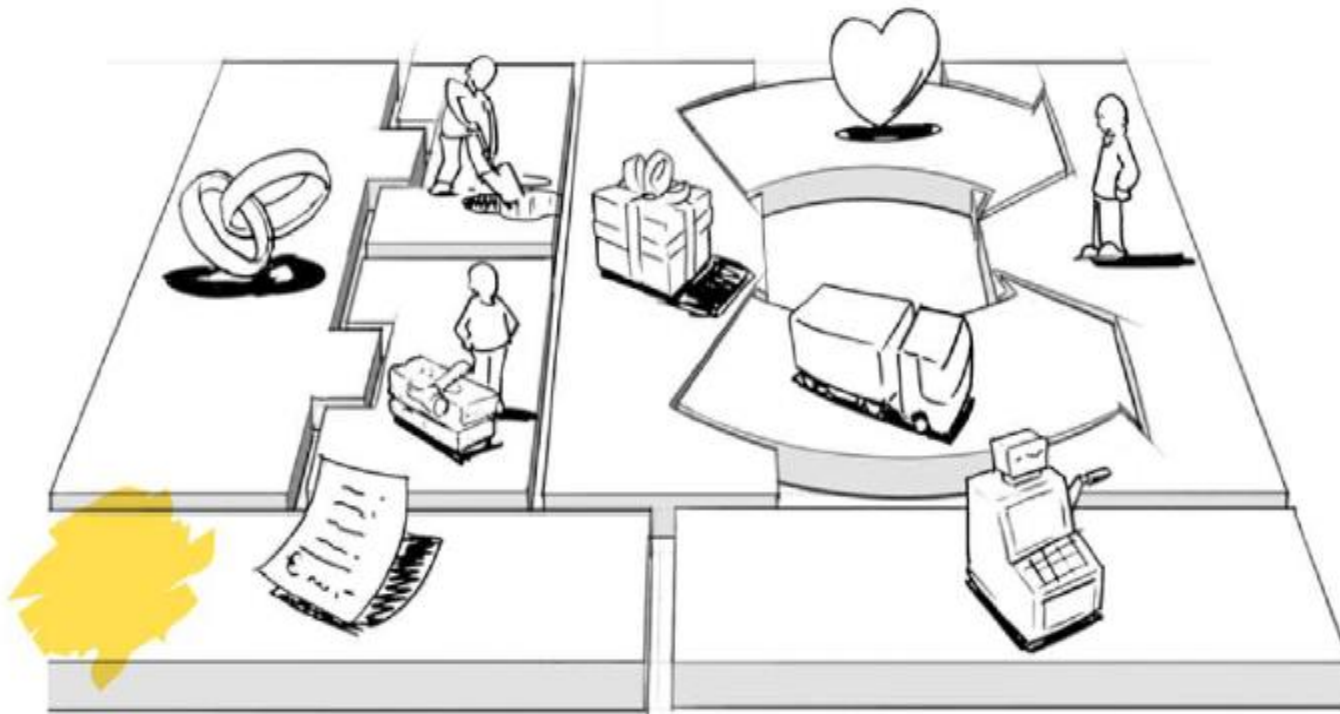


KP
關鍵夥伴



商業模式九宮格

- 9. 成本結構 (Cost Structure, CS) : The Cost Structure describes all costs incurred to operate a business model
- 商業模式運作所發生的所有成本





商業模式九宮格

- 9. 成本結構（Cost Structure, CS）：各個商業模式的元素都會形塑你的成本結構。
- 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？
- 無論哪個商業模式都應該把成本降至最小。但低成本結構對某些商業模式會特別重要。因此，最好是能區分以下兩大類商業模式的成本結構：成本驅動與價值驅動（很多模式是介於兩者之間）
 - 成本驅動-如廉價航空
 - 價值驅動-如豪華飯店



CS\$成本結構

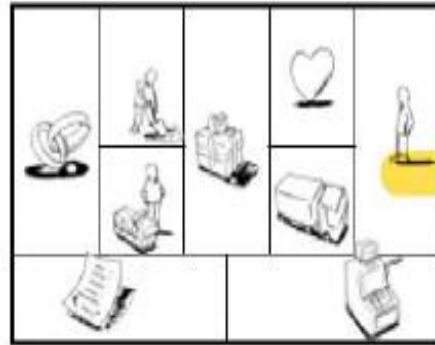
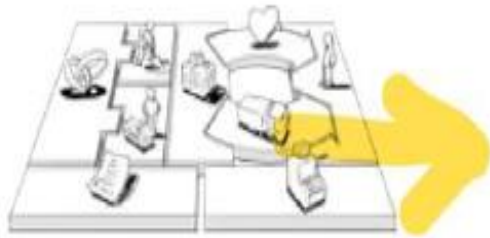
成本結構的特徵

- 固定成本-如製造業
- 變動成本-如服務業
- 規模經濟-如採購量大的產業
- 範疇經濟-如行銷和通路共用

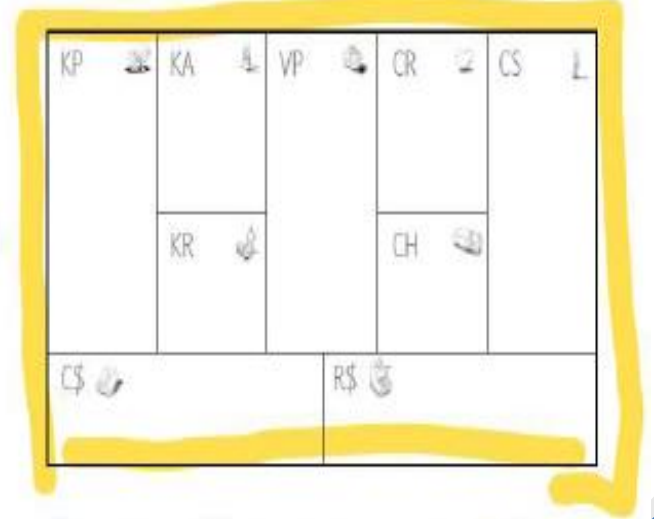


商業模式的九宮格

- 商業模式的九個構成要素，形成了一個便利工具的基礎，我們稱之為「商業模式畫布」。

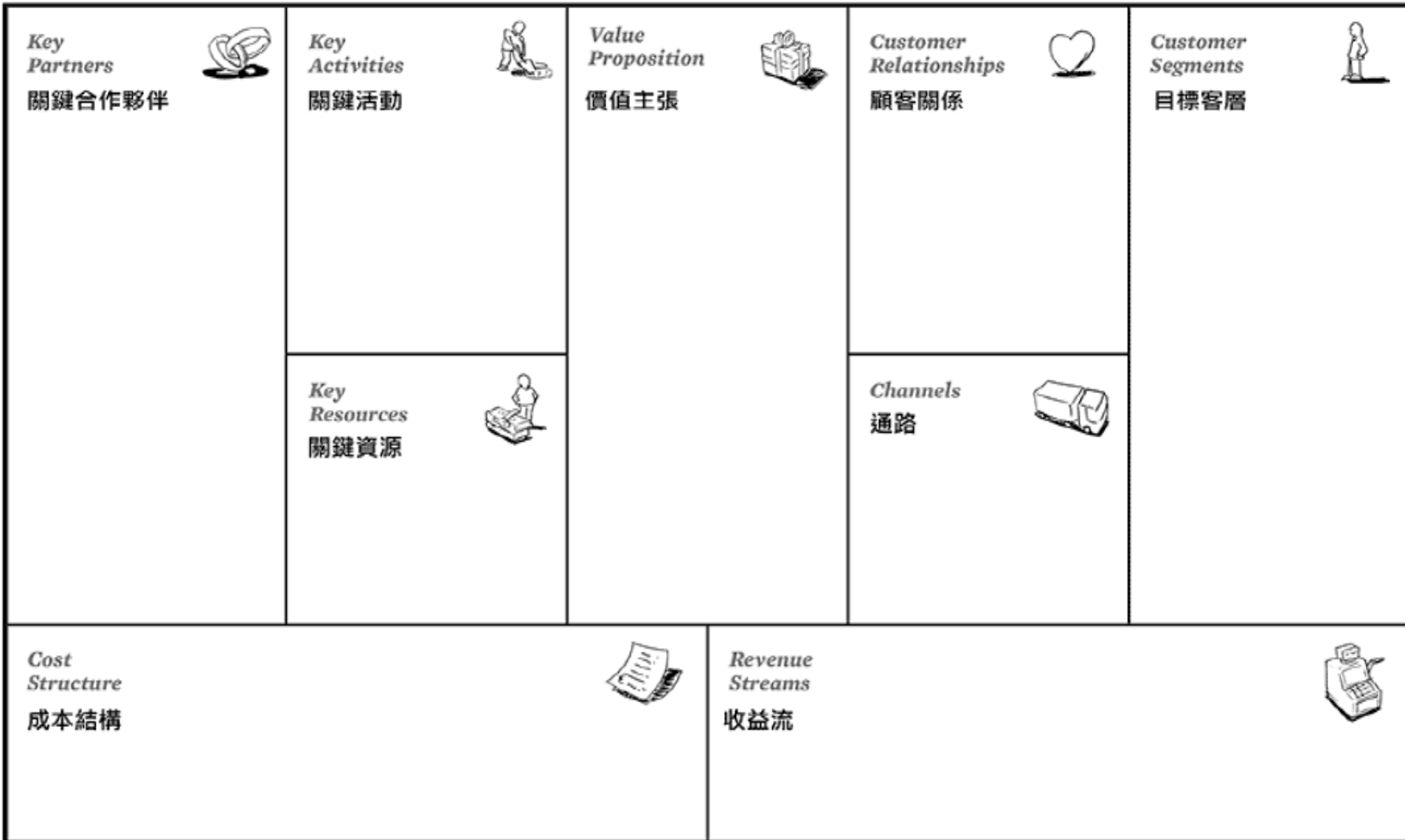


The Business Model Canvas





商業模式的九宮格



商業模式九宮格的應用



商業模式解析圖

Designed for : <http://blog.ccgic.com>

Designed by : 酷奇



① 客戶族群 客戶細分區隔

- 用來描繪一個企業想要
和服務的不同人群或組
- 我們正在為誰創造價
 - 誰是我們最重要的客

④ 客戶關係

- 公司與特定客戶細分族群建立的
關係類型
- 我們每個客戶細分族群，希望我們與之
建立和保持何種關係？
 - 哪些關係我們已經建立了？
 - 這些關係成本如何？
 - 如何把它們與商業模式的其餘部份進行
整合？

③ 通路

- 公司如何溝通、接觸其細分客戶，
而傳遞其價值主張
- 通過哪些渠道可以接觸我們的客戶細分族群？
 - 我們現在如何接觸他們？
 - 我們的通路渠道如何整合？
 - 哪些渠道最有效？ 哪些通路成本效益最好？
 - 如何把我們的通路渠道，與客戶的例行程序
(日常行為) 進行結合？

② 價值定位

- 用來描繪為特定客戶細分創造價值
的系列產品和服務
- 我們該向客戶傳遞什麼樣的價值？
 - 我們正在幫助我們的客戶解決
哪一類難題？
 - 我們正在滿足哪些客戶需求？
 - 我們正在提供給客戶細分群體
哪些系列的產品和服務？

⑦ 主要 營運項目 (關鍵業務活動)

- 為了確保其商業模式確實可行，
企業必須做的最重要的事情
- 我們的價值主張需要哪些關鍵活動？
 - 我們的渠道通路需要哪些關鍵活動？
 - 我們的客戶關係呢？ 收入來源呢？ 又分別
需要哪些關鍵活動？

⑥ 主要資源

- 讓商業模式有效運轉所必需的
最重要因素有哪些？
- 我們的價值主張需要什麼樣的核心資源？
 - 我們的渠道通路需要什麼樣的核心資源？
 - 我們的客戶關係呢？ 收入來源呢？ 又分別
需要什麼樣的核心資源？

⑧ 主要 合作夥伴 關鍵夥伴關係

- 讓商業模式有效運作所需的
供應商與合作夥伴的網絡
- 誰是我們的重要夥伴？
 - 誰是我們的重要供應商？
 - 我們正在從夥伴那裡獲取哪些
核心資源？
 - 合作夥伴都執行哪些關鍵業務？

⑨ 費用結構

- 運營一個商業模式所引發的所有成本
- 什麼是我們商業模式中最重要的固有成本？
 - 哪些核心資源花費最多？
 - 哪些關鍵業務花費最多？

⑤ 收入金流

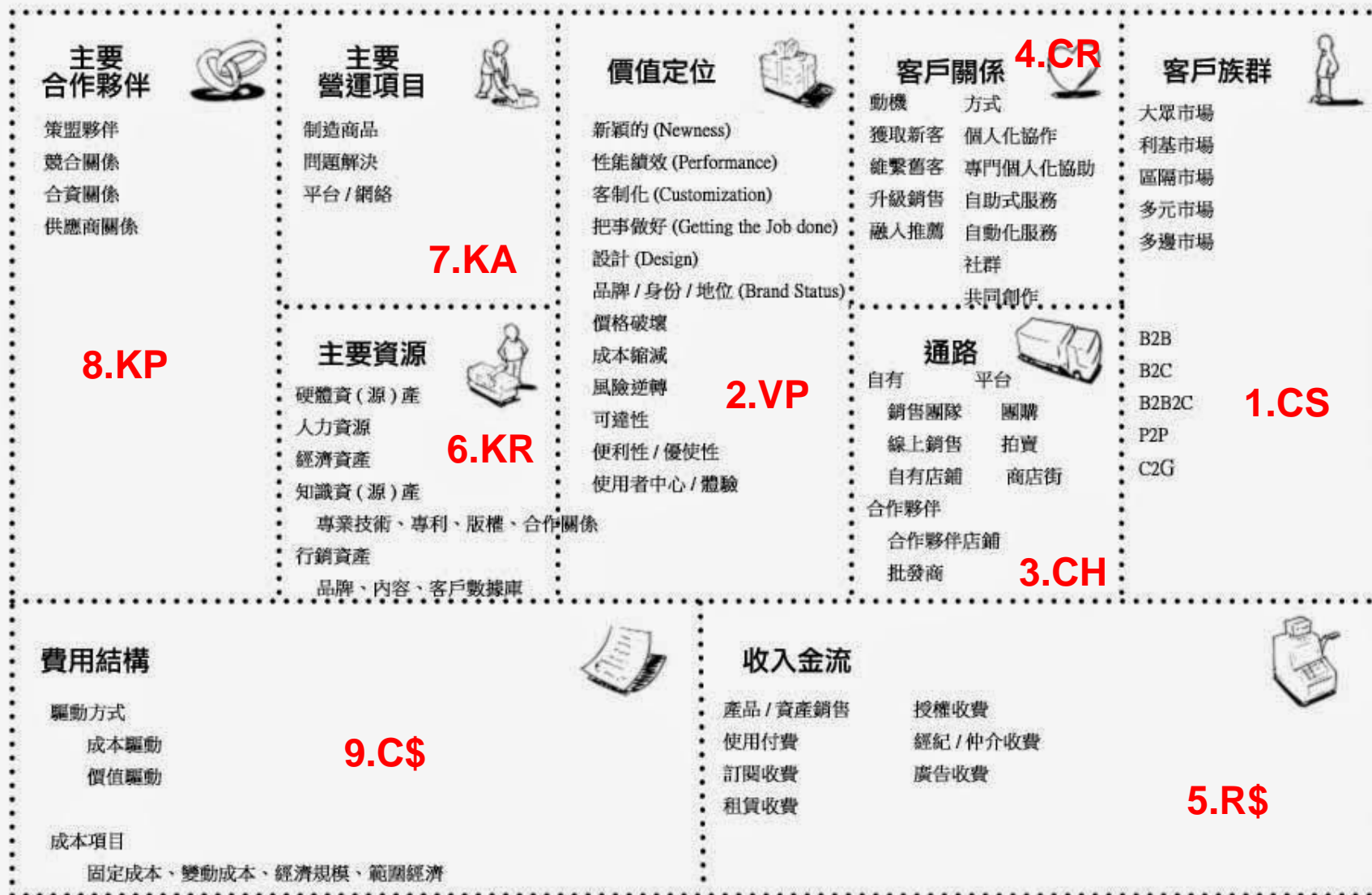
- 公司從每個客戶區隔族群中，獲取的現金收入 (需要從創收中扣除成本)
- 什麼樣的價值能讓客戶願意付費？
 - 他們現在付費買什麼？
 - 他們是如何支付費用的？
 - 他們更願意如何支付費用？
 - 每個收入來源占總收入的比例是多少？



商業模式解析圖

Designed for : <http://blog.ccgic.com>

Designed by : 酷奇



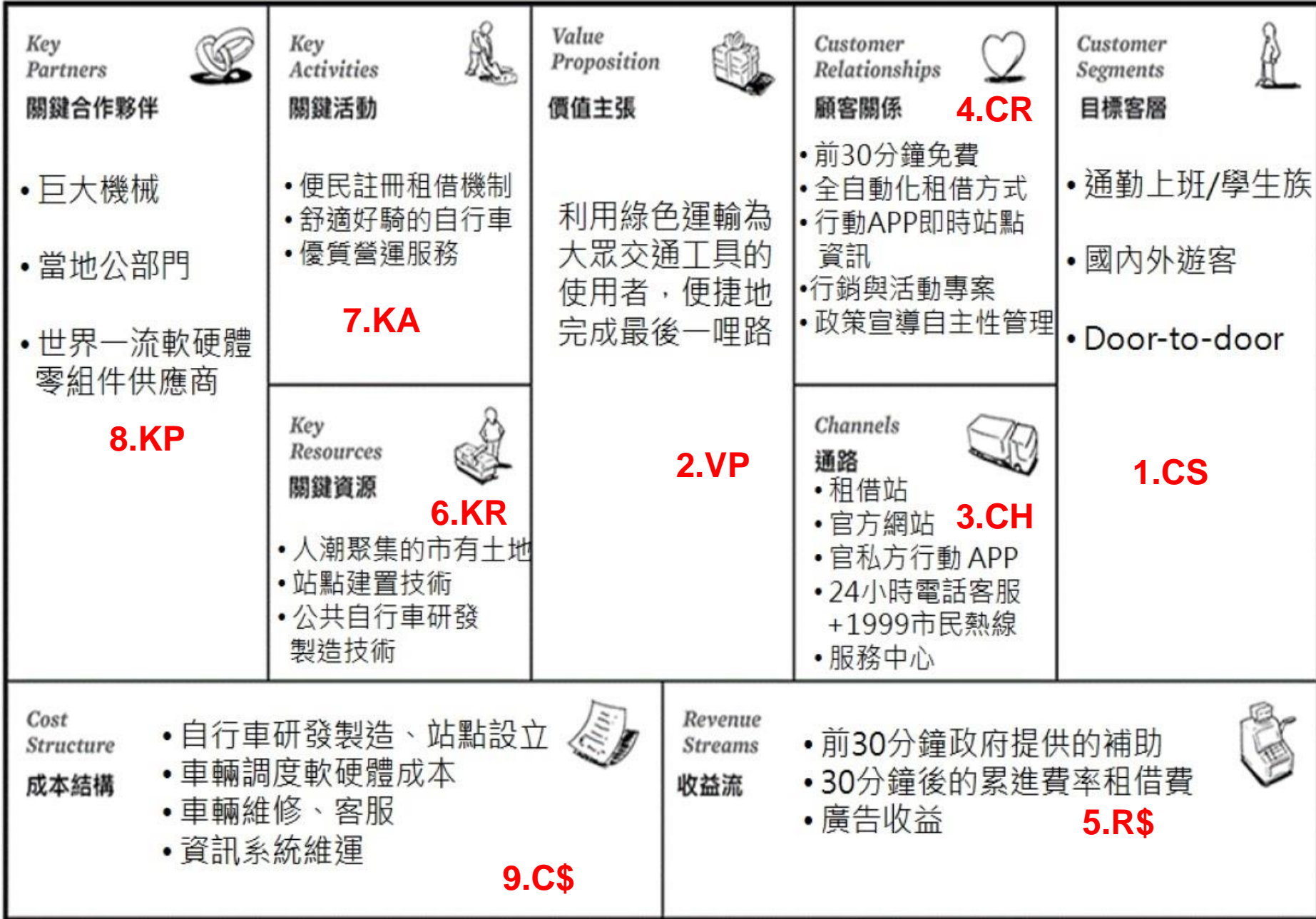




圖 2-6 YouBIKE 商業模式圖

範例：SKYPE商業模式

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| <p>關鍵夥伴(KP)</p> <p>8.KP</p> <ul style="list-style-type: none"> •付款提供者 (Payment Providers) •通路夥伴 (Distribution Partners) •電信夥伴 (Telco Partners) | <p>關鍵活動(KA)</p> <p>軟體開發</p> <p>7.KA</p> | <p>價值主張(VP)</p> <p>2.VP</p> <ul style="list-style-type: none"> •提供免費網路與視訊通話 •低廉的通話費用(打至電話) | <p>顧客關係(CR)</p> <p>大量客製化 (Mass Customized)</p> <p>4.CR</p> | <p>顧客區隔(CS)</p> <ul style="list-style-type: none"> •全球網路使用者 •想要打電話的使用者 <p>1.CS</p> |
| <p>成本結構(C\$)</p> <p>9.C\$</p> <ul style="list-style-type: none"> •軟體開發成本(Software Development) •抱怨管理(Complaint Management)  | <p>營收模式(R\$)</p> <ul style="list-style-type: none"> •免費(Free) •SkypeOut預付或訂閱 •硬體銷售 <p>5.R\$</p>  | | | |
| <p>關鍵資源(KR)</p> <ul style="list-style-type: none"> •軟體開發者 •軟體 <p>6.KR</p> | <p>通路(CH)</p> <p>3.CH</p> <ul style="list-style-type: none"> •Skype.com •耳機夥伴 •(Headset Partnership) | | | |



Nespresso咖啡的商業模式



「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

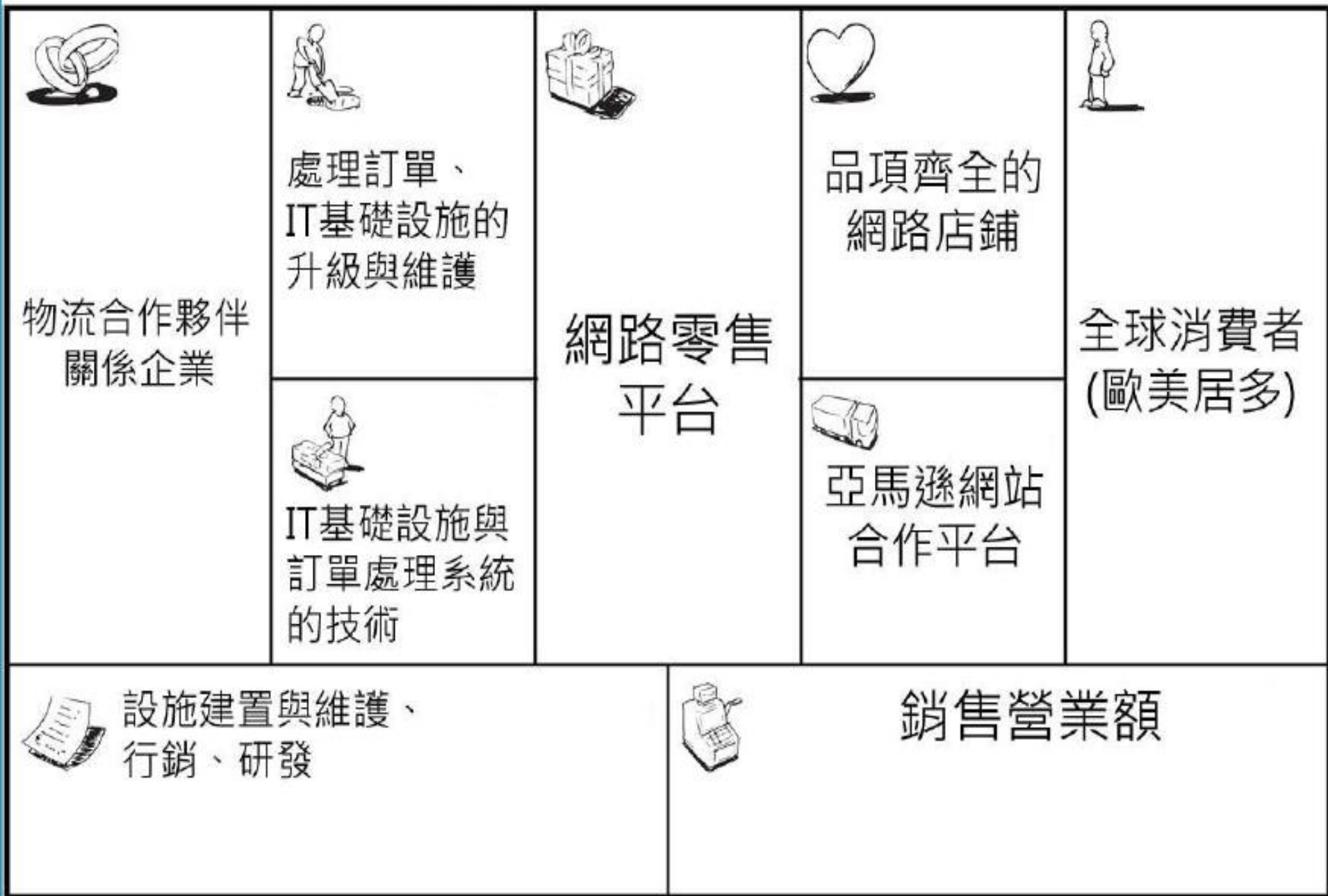


軟硬體資料處理中心的建置與
維護。

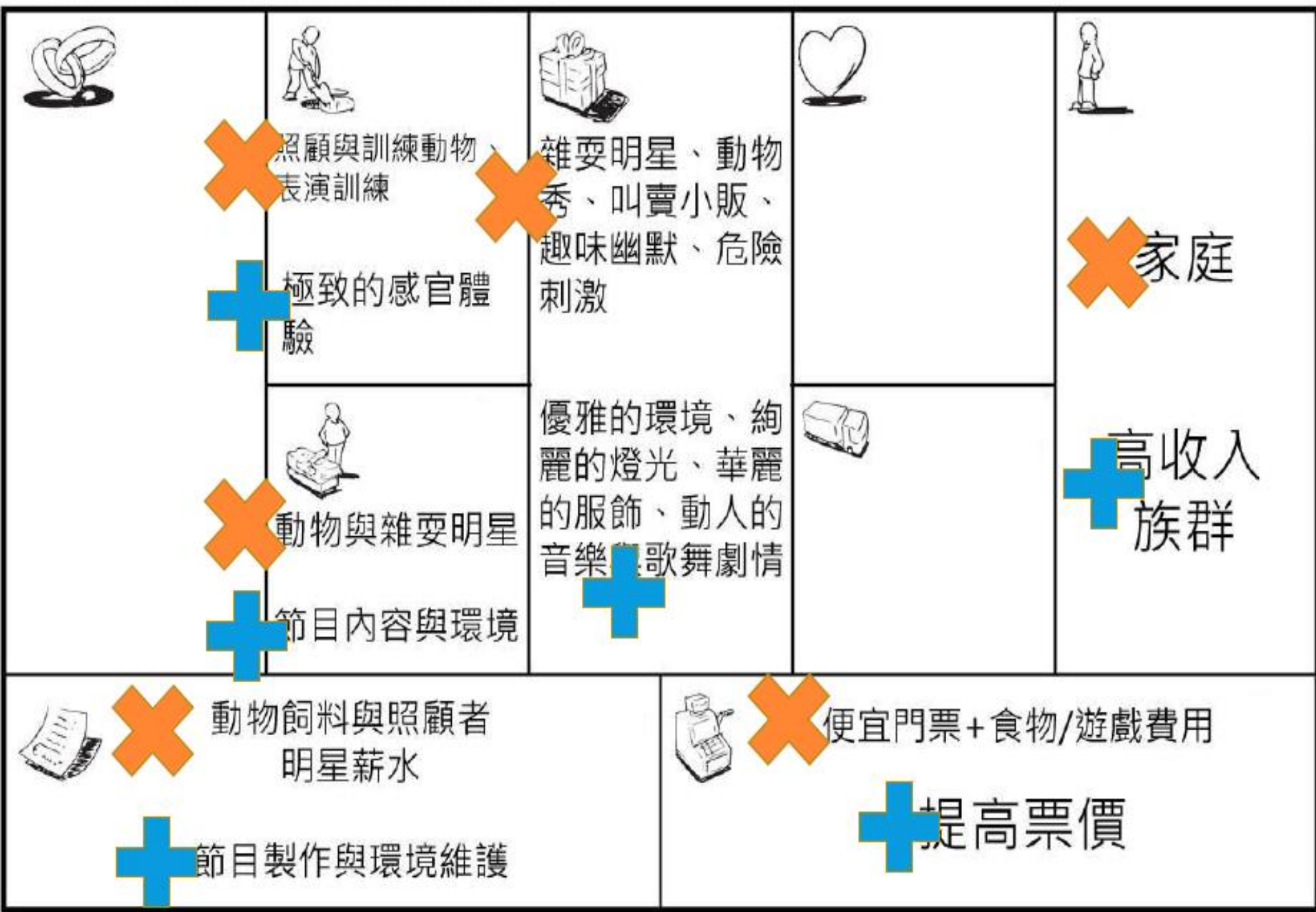


廣告版位競價
(CPC、CPM)

「Amazon」商業模式：



「太陽馬戲團」商業模式：





報名網站



樹德科技大學 行銷管理系
DEPARTMENT OF MARKETING MANAGEMENT

109全國高中職創新創業商業模式競賽

Thank You!





資料來源

- 李振勇(2009), 商業模式：企業競爭的最高形態，新華出版社。
- MBALib智庫百科
- Alex Osterwalder, Yves Pigneur, Greg Bernarda, Alan Smith, Trish Papadacos (2017), 價值主張年代：設計思考X顧客不可或缺的需求=成功商業模式的獲利核心(Value Proposition Design) ，天下雜誌。
- Tim Clark, Alexander Osterwalder, Yves Pigneur等(2012) (曹先進等, 2017), 一個人的獲利模式：用這張圖，探索你未來要走的路，(Business Model You), 早安財經文化。
- Alexander Osterwalder & Yves Pigneur(2010)等(尤傳莉 譯, 2012), 《獲利世代》，早安財經文化。
- 劉基欽, 商業模式新生代 個人篇 導讀
- 賴建源《獲利世代》導讀