

洛桑大学教授

伊夫·皮尼厄(Prof. Yves Pigneur)

国际知名商业模式大师

《设计企业商业模式》 授课讲稿

全国职业经理MBA双证班

认证系列: 职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理企业总经理、医院管理、工厂管理、企业管理咨询 MBA 等高级资格认证。

颁发双证: 高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书(含 2 年全套学籍档案)

证书说明: 证书附档案、电子注册,是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限: 3 个月(允许提前毕业,毕业后持续辅导 2 年) **收费标准:** 全部学费 **1280** 元

咨询电话: 13684609885 0451- 88342620 **招生网站:** <http://www.mhjy.net>

电子邮箱: xchy007@163.com **颁证单位:** 中国经济管理大学 **主办单位:** 美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址: www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】 xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

伊夫-皮尼厄： 设计企业商业模式



第一次到中国做这样的主旨演讲，我们今天讨论话题什么工具可以用的进行商业模式的设计。我脑海里有一个问题，几年之前就问自己怎么设计一个成功商业模式呢？在解释之前我想再跟大家介绍三个例子。首先第一个大家可能注意到这个人，他曾经获得今年最佳商业领袖的奖项，是由财富杂志所颁的。下一个人是雷军，他也启动创业型的公司。第三个是百度的创始人李彦宏，我的问题就是根据三个新型公司还有他们商业模式，他们之间有什么共

同之处？

1、他们看起来并没有只是关注产品创新，而是给这个产品更多的能力，通过商业模式给产品更多的能力。

2、他们不是简单抄袭现有的模式，而是从中获得一些启发，然后创新全新的商业模式，和竞争对手完全不一样的商业模式。

3、他们在落实之前没有足够时间证明这个模式是不是有效？

但是他们都是非常成功的公司，一开始其实没有这种证明的，所以说要成为好的企业家，必须做到这三点。我下面阐释，什么商业模式？第二个谈论一下关于设计互相抄袭、拷贝，来设计怎么样打造你的思维、思路进行设计，第三个建议大家在你推出大型公司或者正式落实之前进行可能性的测试，比如通过客户模式或者模型的测试得到答案。最后我给大家举一些例子，我会给大家介绍非常著名的公司，接下来挑选非常具体的例子和今天话题非常相关，怎么样实现盈利还有实现社会价值平衡。

开始之前我并不知道大家对我有什么期望，每个人期望也许不同的，我们并不是商业模式的专家，可以进行潜水的试游，至少应该需要知道设计商业模式当中需要不同技能，然后才能开始真正专业设计，我的预期希望能够避免这样的情况。

第一个设计商业模式如何执行的？

1、商业模式，在十年之前问同样问题，商业模式到底是什么？脑海中可能有这样的问题，五个人可能有五个不同的答案，我们共同创建一个商业模式，但是如果你说的语言不一样就很难做，所以人们就想开创出一种工具，有共同的语言能够避免所谓巴比塔的困境。如果想设计这个商业模式，至少有共同的概念共同的想法才能在一起工作。

我们共同语言目标首先就是要有非常简单易行的语言，就像这个小宝宝一样，他们处理都是非常简单的语言，通过简单的语言来设计自己商业模式。第二我们希望有全面综合的方式，他们都是可以紧密结合在一起，互相非常适合。第三我们希望有视觉化的效果，大家可

以看到、可以共享，共同形成商业模式，这就是我们搭建共同语言的目标，希望避免这样的情况，实际上在战略性董事会上经常会出现，这个人在说，另外其他人根本不在乎，这就是我们极力避免的一个现象。

2、我们有一个工具叫商业模式画布，我给大家展示基本的商业模式画布。

(播放视频)

这就是今天下午利用的商业模式，我们会一一过一下视频提到九大部分。

第一大部分有很明显、很清晰的客户细分，你的产品要有目标客户，目标市场一定要明确。第二对于产品非常重要价值主张，客户到底从你的产品服务获得什么，也就意味着你的产品和服务能够给客户带来的价值。第三部分分销渠道和通过现实的渠道、也可以通过互联网或者其他方式，通过什么方式接近你的客户。第四个部分希望跟客户搭建什么关系。

3、客户关系。在零售业人们会来购买东西就走了，如果你购买个性化奢侈手表就不一样，比如在亚马逊[微博]网络，肯定会强调调整个性化和大众化的网站。他们希望把原来的客户保留下来。

4、收入来源，是订购费还是通过其他方式创建收入的，还是通过商业模式定价产生收入的，这些都是非常重要的组成部分。不同的部分如果想要透视自己企业这些都是非常重要的部分。

核心资源是什么，也就是你的主要工具是什么？核心能力可以是实际的物品，比如你的卡车或者仓库，也可以是一些更为虚化的东西，比如技能、或者公司专利技术等。

关键业务是什么？必须做什么帮助企业实现价值主张？那就是公司的关键供应链等在内关键业务。

另外一个不可或缺的东西也许公司内部没有的，但是你需要和其他合作公司搭建重要的伙伴关系。可以把业务外包重要的合作伙伴，让他们带来更多的价值，专有的技能、专有的

能力服务你们。

最后是成本结构，不是财务报表的细节，而是你在公司内部成本的分析。电信运营商都需要搭建基础设施，SPA 没有基础设施他是软件开发商，这是商业不可或缺的部分，我们会放在一张表上就像框架似的。

通过价值主张分析我们商业模式，然后还有商业模式不可或缺的部分。我会给大家举一些例子，这个画布已经下载 100 万次，我选择这样的苹果公司，有很多亚洲用户用的 iPhone，我只描述商业模式，苹果店所谓音乐的模式，这大概十年之前做的事情，而且用画布描述商业模式。苹果的商业模式是 iPad 价值主张提供无缝的音乐服务，只是一个设备，而且把网络、电脑、以及软件联系在一起 IT，关注整合和集成。谁是顾客？高端一点客户，最开始渠道他们用电脑渠道，包括苹果店以及零售商、以及苹果网站，但是那个时候有 IOX 软件，从应用上下载音乐。客户想要情感互动的体验，比如你的手里边有一千块钱，他们想要和 Google 保持很好的关系，如果把苹果产品换成其他产品互换成本很高，这样的话就不换了，收入模式基于两点：第一点每一首歌就是一美元，在左边我们可以看到有核心的资源，这些核心资源就是他们拥有的资源，这个对电脑进行生产就有这些资源，他们有聪明的设计师生产设计，而且打造这个品牌，有两个不同的核心资源，要有商业模式必须有这种核心资源。第一个就是开发软件，同时有能力签署合同，尤其很多音乐人士，比如索尼生产音乐的公司，帮助他们管理。比如中国公司核心业务三部分，第一部分所有开发都是基于软件、硬件、以及集成，在生产阶段和营销阶段有不同的关注点，这是他们简单的商业模式描述。

我来自于瑞士，在瑞士十年之前我们一个家庭 1000 亿买咖啡，大概 10 年之后在瑞典这个数减少还是增加，就是我们花在买咖啡的钱？第二个问题你认为我们每一年花在咖啡钱更多，我们会花更多钱买咖啡吗？这个数字也就是我们花了 6—8 倍钱买咖啡，并不是喝咖啡更多了，同样的咖啡现在它的价格更贵了，因为 ESPRESSO 非常有名的公司，这个公司就是十年之前成立的。

这是我们第一次把咖啡放在小盒子里边，然后放到机器里边，由 ESPRESSO 同样的质量磨，你们要猜谁是顾客？这个设备大概 200—300 欧元，ESPRESSO 决定如果分销哪些是渠道？电子商务还是经销商等，我们面前已经有画布，现在要一些学生和同事把不同的标识给你们，你们大概收到 20 个标签，包括商业模式不同部分，设计商业模式的时候了解不同商标的特点，

现在可以把它放在帆布进行部署，大家做这个练习，就可以了解不同的成分，以及我给大家描述商业模式。

大概花六到七分时间做练习确定商业模式，最后我们就有几百个商业模式，我会把不同的商业模式部分给大家讲解一下。尽快做出决定你有哪些商业模式？产品基于设备能够把设备卖出去，你高质量的咖啡必须买这种胶囊式的产品，两个人共用一个画布，你们很快做一下。

(做练习)

有两种客户，包括办公人员，这样可以把咖啡机卖给办公室的人员或者把成品卖给家人。我简单给大家谈谈渠道，最开始 ESPRESSO 有三个渠道，他是 15—20 年年轻公司，基于零售，但是之前我们可以写一封信并且预定咖啡，有不同的小塑料(9960,125.00,1.27%)盒包给你，同时我们可以给呼叫中心打电话买这种咖啡，随后有第四个渠道就是网站，这是电子商务趋势，这一点可以通过电子商务寻找更多的客户，甚至在北京、上海也有另外的渠道，先没有门店了，你买咖啡机就像买奢侈品一样，他们想和客户保持强有力的关系，基于你是不是某一个俱乐部成员，如果你买一个设备填写五个单子，你就成为单元了，收入来源于咖啡机，你买设备只买一次，但是咖啡豆经常要买，他核心的商业活动就是生产这个设备，而且生产咖啡胶囊进行分销，这是我们认识到第一次 ESPRESSO 从 B2B 方式转到 B2C 方式，用不同的渠道直接延伸到客户，而且他们和不同的设备生产商形成合作的关系，包括德国的博士等，而且这个成本和营销生产相关，以及和分销相关，这是他们 ESPRESSO 商业模式。

我们都同意这一点这个商业模式非常成功，他们知道在过去十二到十五年平均增长是 30%，一个产品线有 30 亿美元的收入，这个商业模式改变销售 ESPRESSO 产品的模式，刚才说到这些数字，比如一千到一万或者到八千，但是更引人注意的最开始的时候，大概几年前这个公司快倒闭了，为什么有这么好的发展？也是启动同样的产品，他们的机器还有胶囊、还有非常复杂的高质量咖啡，他们就是通过采用完全不一样的商业模式实现这种变化、实现这种蜕变。

雀巢是大的 B2B 公司，主要供应大的饭店，他的分销趋势主要是机器制造商还有合资企业，而这些制造商销售自己的产品用我的咖啡，但是商业模式非常不成功。所以新的 CEO 上台之后，决定实现完整的改变，彻底改变 B2B 方式，改变刚才我们看的那个模式。我想说我

们不仅仅关注产品创新，而应该在商业模式方面进行创新，这样的话把所有不同组成部分更好利用起来，然后创造再进行设计。

下一点我想介绍一下，设计商业模式到底需要什么？直接引入东西还是全新的创造，这里边有两种不同的模式或者不同的态度。第一分析的思维，这种态度所有商业模式非常熟悉，商业人士经过长期的训练，必须决策决策，但是他们所做的设计工作好像都是由艺术家完成的，设计思维既不是决策，而是创建全新的商业模式、全新的盈利模式，谁比较熟悉设计思维，当然是设计师或者设计人员、工业设计以及建筑设计师才熟悉这个设计思维。对于 CEO 来说，必须要理解不同工具的区别，就是我们在决策方面确实需要非常多的技能，但是对于设计这里边技能更多，这里边有设计、创新。

如果我们回顾模型设计几种方式的话，这个人大家熟悉吗？他是大厦设计师，这是在香港一个建筑，他有非常好的机会进行长期的观察，以及设计，他们确实用了一些技能，这些大家都不是熟悉，也用一些草图，不仅仅一张草图很多很多草图，他们还用了模型，真正大厦建设之前设计流程、不同规模、采用不同技能、不同方式，通过这种设计方式使使用者和客户真正了解这个大厦，有一个全新的视角。

什么是演练呢？演练就是说我们应该设计不同的选择方案，在此以后才真正实际方案的时间，在此之前有各种各样不同想法的验证和设计，然后在这些草图当中进行选择，到底选哪一个再进行深入的探讨。我为大家展示一个视频，视频最后他说一句话，太早僵化你的思维，那么你很快喜欢你这种做法，一定强迫我们创新，找到一二三四商业模式选择，选择最后才想设计哪种最终模式，以哪种模式为准，可以用各种各样机制、不同的方式，或者像草图一样、在画布加一些词语等。我们大概三到四年之前帮助一个出版社进行样板设计，先进行模型模式化，我们甚至写一本书，如果登录我们网站可以看到我们这些书，每周都有更新章节，当然要获得这些照片是收费的，大概 80 美金左右。我们和商业模式社区进行非常好的沟通，通过沟通才获得真知灼见，最后进行结论部分，可以说这是不断测试创新的程序。

说到这一点如果过早僵化一个想法，很快爱上他，就像垃圾箱一样，把所有想法当做垃圾一样，很快把它扔掉。对于企业家来说把这么多想法很快扔出去不太可能的，要有态度、这种行为非常重要的，它虽然很新但是不好，我需要创建新的东西。

(播放视频)

有些时候一定要有很好的勇气,有新的产品免费提供试用,比如像 Google 还有其他公司,像 testing 一开始进行产品免费试用,一定有勇气打破原有思维模式,如果有不同的模型的话,必须需要一个测试,测试也是一种商业模式,对于大部分企业家来说考虑是哪个商业模式最好的,然后要求投资者更多的资金。

另外一个例子大家知道这个设备,这个设备四到五年之前由高通[微博]发明的,可以通过这个进行视频点播,可以点播电视节目,现在智能手机更过于先进一点或者更流行,但是高通设计这样的设备,产品启动半年之后取得成功,启动产品之前进行非常多的测试以及验证,在 6 年之前启动这个产品,但是结果证明消费者并不欢迎。所以 FLO 电视服务设备不得不退出市场,他们就找咨询公司,这个市场模式可以启动,他们之前起码应该做一个测试,测试这个模型到不到底成功,然后再进行产品实际的启动,所以非常相信测试和验证重要性,我们要开很多的会,看起来非常大的商业模式,理想的形式就是说要走出去,但是落实产品之前必须和客户多交流,不止问他们一年之后对这个产品感兴趣,实际你没有充分跟客户感兴趣,这个产品交给客户不存在的,预测的时候就需要跟客户很多的交流,要看客户有什么想法,他们觉得非常伟大、非常好就可以进行行动了,我们走出大楼,不要固步自封、闭门造车,可以和客户进行讨论,尝试一下你们提供的服务。

我们多次调整和改变这个模型,从客户意见当中最终做一些决定到底采取那种模型。要测试一个商业模式非常重要的,只要经过测试之后才能把产品投放市场上,虽然有时候觉得要进行测试,吸引很多客户到你的办公室测试,这里边可能有很多不确定因素和风险的,比如寻找商业模式过程当中可能要花很多的钱。

接下来我给大家举一个例子,这家公司生产太阳能光板的公司,几年前这家公司进行这样的考虑,大的零售中心、购物中心实际非常好的应用领域,因为他们用的是冷链冷藏的设备,冷藏需求使耗电量非常大,每个月需要很高的设备,如果太阳的话就不用电池,把这些电池储起来晚上可以用,当时有非常明显、非常清晰的思路而且大型公司屋顶非常广阔,他们找到第一个商业模式,直接在客户那里安装太阳能帆板,通过销售太阳能帆板获得收入,这就是他们商业模式,和我们现在需要很好的工程师,因为我们在这个领域是高科技领域,还需要生产者,还有获得更多的客户关系。

首先我们在客户那里测试一下他们感觉怎么样，这些零售公司或者大的百货公司他们怎么想？但是他们没有做好准备，为什么？他们需要初始投资，这笔投资量非常大，需要十年左右才能收回成本，我们一点点通过节省成本才能回收成本，所以需要花好几年时间才能收回，所以初始投资对于这些公司来讲难以承受的，只要告诉他们这个面板是你们可以支付起的，也可以用的就行了，可以减少电源的消耗。他又有第二个想法，把太阳面板免费给客户安装，我会和客户做长期的合作协议，把这些面板赠送出去，给你安装这些面板，你会给我一些钱来运营你的太阳能面板，你可以告诉他想法非常好明天就可以成为你的客户，这种费用可能更昂贵，必须事先进行投资，自己会拥有安装的面板等，从长期角度来讲可以盈利。还有第三个想法你没有做好准备，不想成为我的股东，但是你会成为我的顾客，他加了一些新的内容，这些新的内容和太阳能本身没有关系，他决定把长期的合同拆分小的合同，找到这些机构想让他们投资，你们是不是想买一部分，这是非常纯粹的商业产品，有新的价值主张，用另外一个分销渠道，和太阳能没有关系，也是和金融业相关的，想锁定顾客，比如来自于经销商、金融机构或者私人银行等，这是商业模式的一部分，现在自己有 PPM，他的收入来自于零售商，也来自金融机构，在不到两年时间成为美国的最大太阳能面板供应商。

我给大家展示一些例子，测试你的商业模式，成立公司之前看看是不是可以用创新的方式进行修整，比如公司的商业模式，刚才谈到最开始想对电源消耗产生影响，最后有新的主张。我只是想让大家了解基本的工具，可以用基本的工具进行商业模式的测试。

最后信息我们可以获得风险投资之前，对新的商业模式进行测试。谢谢大家！



对话大师伊夫-皮尼厄：

画出你的商业模式

伊夫-皮尼厄：画出你的商业模式。

以下为对话实录：

主持人 刘勇：很荣幸有机会主持对话环节，首先邀请伊夫·皮尼厄教授，机械出版社副总编辑周中华；麒麟影业 CEO 庞洪；凤凰网副总裁金玲；触宝科技 CEO 王佳梁；即略网总裁王雨豪；智新超越董事长耿军。

主持人 刘勇：刚才伊夫·皮尼厄讲的，我之前没有看过这本书，刚才一个多小时时间收获非常多，结合我们在移动互联网做的投资，比如那个例子非常好的说服产品创新和商业模式创新相辅相成，如果你的产品老的话可能无法实现新的商业模式，就像 ESPRESSO 做出咖啡机和非常方便的杯子，如果用老一套 B2B 销售也不能创造更好的价值。第二个例子说明我们对商业模式持续性的探索，首先给大型超市太阳能业务从销售变成租赁业务，第二融资方式的创新。

每一位嘉宾都带着使用商业模式画布方法。

周中华：非常高兴跟在座很多企业家一起完成我们新的商业模式的创造，我的画布想了很久，因为伊夫·皮尼厄在商业模式新生代我们誉为图书的阿凡达，在里边学到很多怎么创造商业模式的过程，我的商业模式画布就是这样的。

我的客户由我们原来模式的职业经理人变成企业级学习者系统里边，就是我们客户细分转变企业级学习者。

第二个我客户关系通过 SNS 社区和俱乐部构建。我的渠道分线上和线下，价值主张企业自学习解决方案的提供者，内涵通过评测和自学习系统帮助企业和个人成长。

我们核心资源评测咨询和系统内容，我们重要特点专业研发团队和技术团队，原来出版

企业成本构成主要是制作，也就是我们出版，因为有很多硬的成本包括知识产权，我们现在成本是内容研发知识产权和营销，产品形态发生变化，原来都是纸介质，现在变成数字化，所以收入来源发生很大的变化，通过咨询的服务议价加上数字化学习平台的构建加上数字化。

伊夫·皮尼厄：我有一个问题要问，比如音乐行业里边随着技术发展对音乐有很大的变化，刚才你加了所谓的电子书，如何和竞争者开始竞争，你是不是被说服，你说的这种商业模式会颠覆整个出版业呢？

周中华：从利润上、产品形态上、盈利模式上都会颠覆。

伊夫·皮尼厄：你好像是同样的客户群，同样的渠道或者你有所谓电子学习的平台，你认为这够了吗？和其他竞争者竞争够了吗？

周中华：倒是发生巨大的变化，因为原来出版社在渠道里是渠道商，但是我认为未来渠道分销渠道会发生非常大的变化，通过在线平台构建直接和 C 用户直接的方式。

王佳梁：我看一下这个关系，对于触宝而言，因为我们现在做的是手机应用这一块或者移动互联网行业，实际跟三位不同的群体打交道，首先手机用户、第二手机厂商、第三是移动运营商，触宝两种商业模式都有，一个手机下载、一个手机厂商的预装，核心资源就是我们专利，我们尽管公司成立不久但是申请 20 多项专利，我们是把应用预置手机里边，大家都知道三星[微博]和苹果专利官司，所有运营商跟我们合作第一个问题不是价格多少、产品怎么样？第一个问题有没有自己专利，我们抓住这样的核心资源构建我们商业模式，谈到这个商业模式其实酝酿破坏性的创新，国际市场上边输入法和手机预装还是厂商付费的方式，对于我们来看中国市场很多免费出来，合适的用破坏性的商业模式颠覆授权的商业模式，在我看来授权的商业模式最终走向寿终正寝。

伊夫·皮尼厄：我有一个问题你能不能详细介绍一下，你们用的是什么机制来管理两个商业模式之间平衡的？

王佳梁：我不觉得这是两种不同的商业模式，一个是终端用户下载、一个是预装，并不是商业模式，只是两种分销的模式。对于全新的分销模式一个是许可、一个创新的免费模式，

现在我们讨论能否对增值服务进行付费。

伊夫·皮尼厄：你说不是两个商业模式，第二个颠覆第一个，实际还是管理这两个商业模式。

王佳梁：是的，目前我们进行第二个商业模式市场测试，在中国和欧美不一样的，所以我们正在进行这方面的测试和探索。

庞洪：这种模式我们第一次接触，我把我们行业和自己企业所做简单跟大家分享一下，客户细分部分，就现在价值主张做的影游互动、三屏合一，不仅仅靠电影票房回收，除了电影票房和版权收益、电视的播映权，另外想在延伸产品像游戏、书籍授权方面做更大的开发，另外大家也知道中国都是文化热，好多商业地产、文化地产包括文化产业园比较大，但是这个部分只是做概念的投入，没有做具体的产业园。随着画皮成功之后，全国各地找我的比较多，我个人觉得比较盲目，没有想好也不敢接产业园的活。

细分还是针对电影主流观众群考虑，中国电影主流观众还是年轻观众，平均年龄 23.6 岁，到今年《画皮 2》上映观众群年轻 21.3 岁，针对主流观众群年纪，我们故事编写的时候有一个考虑，《画皮 1》讲的小三的问题，到 2012 年再谈小三问题可能更加落伍了，是年轻人面对很多困惑如何面对，是这样的主题，所以电影是针对主流的年轻观众，所以我的客户分年轻、主流的，随着这批年轻观众成长了，可能有更加走新的群体。从性别可能细分女性观众，一般男性观众看电影还是比较被动的。客户关系还是看中国电影发展角度来看，十年前中国电影进入很低谷而且基本不存在，十年前电影票房 8 亿，到今年已经 160 亿，这个发展速度比中国经济发展还快，但是未来肯定更加细分。

所以我们做的影片还是动人的故事，画面很小唯美，而且制作精良，观众都是看美国好莱坞电影成长起来这一批，为什么国产电影上半年这么差？因为很多导演故事讲的非常好，但是特效、技术已经落伍了，可以说拍的片子都是旧社会，感觉像农村片，给现在主流观众有很大的距离。核心资源这一块建立制片人制度，中国不缺创意、不缺有才华的导演，但是我们缺的是标准、按电影工业标准生产的流程，缺少按照商业电影的一种模式好莱坞制片人管理体系，缺的是这个。所以我们很多电影花很多钱拍，拍完之后审查不通过，这个是对投资老板的不负责，我作为制片人坚持为投资老板、观众老板负责，你的投资、你的作品一定

让观众非常喜欢你，渠道除了电影院、新媒体、电视台之外，可能最主要让中国电影世界读懂，去民族化。希望我们电影未来更加国际化，而且让国际更加看懂听明白。我希望我们进行传承文明、弘扬真善美，谢谢！

主持人 刘勇：商业模式创新只要发展成功模式一做真的可以取得很大的成果。

伊夫·皮尼厄：实际还是一个问题，在一开始你说到了要将电影和游戏进行整合，我觉得这个确实听起来确实很激动人心，你们现在在公司商业模式内部有什么核心资源，解决这两个完全不同的行业，一个电影业、一个游戏，他们依然有很多不同，尽管需要他们有相当程度的整合，有什么必要的核心资源才能针对两个不同的资源进行相关的活动，创造未来商业机会？

庞洪：不是所有电影既拍电影又做游戏，我们做的公司是梦幻电影，等于你是全新的世界，大家知道做游戏是虚幻，另外我们是功夫电影，像游戏一样过关的，所以我们电影选题上一般跟我们电影游戏基本相结合，而且我们公司有游戏《成吉思汗》、《梦幻聊斋》等特别适合拍电影，《画皮》是 08 年成功的案例，所以我当时总结 08 年《画皮 1》虽然取得当年票房亚军，但是很多商业盈利模式并没有取得多么大的成绩，海外就收了一千多万，游戏基本没有做，所以这次在《画皮 2》策划之初已经做了方方面面的考虑，所以我们游戏才能和电影同步开发，游戏时间也很长，像电视播映权卖的非常好，网络播映权卖的中国最高 1200 万，电影改编电视权 700 万，还做三款游戏，对电影界做了很多尝试，有些确实赚钱，有些没有赚钱但是做宣传营销，路还长需要我们一点点摸索。

耿军：没有接触画布之前，我想的词就是不断满足，不断缓解中小学生学习压力。客户细分主要中小学生和学生的家长，通过对中小学生的精细化服务过程中自然产生家长客户群，对各地经销商细分培训、指导、服务，建立起家人俱乐部进行长期有效细分服务，在渠道通路这边我们有网络营销、成果展示会，还有通过快乐的家长特训营，今年有百万家庭参与，也是提供价值。

关键业务我们各种营和家长服务的工作，还有书籍分享，核心资源以价值为导向精细化服务，比如说学生服务到什么程度？现在通过数据的量化，对各地的代理商这样做见证服务的好还是坏，中国的合作伙伴高校给我们提供更好服务中小学生的案例，另外软件服务商。

成本结构方面主要是研发费用和品牌建设费用，收入当然学费、各地管理费。一切商业模式和一切创新最重要在这方面落地，现在学生压力确实非常大，让孩子更快乐的学习，伊夫·皮尼厄先生提的颠覆词，传统辅导班做文化课，或者一对一，但是我们这边现在做的从根源上、学习能力习惯养成，在这个过程谁把习惯养好希望学生习惯改变，影响一个家庭。

伊夫·皮尼厄：你想颠覆传统的一些产业的话，我要软技能比如给学生提供软技能，这是巨大的挑战，很多公司在教育领域方面有所改进，我的问题我们要试图给学生提供教材等等，为什么说你认为在这方面有最好的资源？比如刚才谈到有电子学习的平台，可以提供相关的教学材料，不仅仅从教育的内容提供，这是教育传统的方向、传统的内容，你会有两个不同的市场，有了商业模式的话就有不同的市场。

耿军：首先我们提供服务让孩子对成绩产生兴趣的课程，比如天外之音，学校教育以文化课为主，我们这边是产生兴趣为主前提，比如语文兴趣、英语兴趣、个人的兴趣点。在此基础上给予相应的学习方法，比如软件、思维导图。第三个有三个月的培训，前边上一个台阶，通过三个月量化回顾，预习习惯、和家庭怎么配合，把家长连接学校、连接家庭不可或缺的纽带。这是我们的价值。

伊夫·皮尼厄：我认为你有这个商业模式可能有一些很好的资产解决这些问题，包括给学生和家长提供服务，在你打造教学材料的时候，相当于这个出版社一样，因为自己生产这些教材，只是提供学生的话没错，如果转化商业合同中，通过平台把这个教材卖出去的话，就和传统出版商所做工作一样的了。

耿军：现在我们主要面对培训、拓展形式进行，我们也有出版，但不是最终业务。

王雨豪：人人猎头发布赏金，推荐成功以后可以拿到这个赏金，我们这个平台会收取不超过 30%的佣金，大部分给推荐人，所以我们这样模式就是这样。为什么做这件事情？中国大量的企业中高端招聘特别困难，511 效率特别低效，猎头公司收费非常高，25%三个月年薪，很多中国企业没有这样高的预算。第二个中国没有成熟的商业社交网络，中国社交网络基本微博、QQ 社会化网络，这是人人猎头出现的机会。

人人猎头是把钱分配给谁发生变化，原来猎头公司拿大头，现在社会微猎头赚这个钱。第二个变化，短短过去几个月猎头公司有以职位为主，我有职位再卖人，人人猎头把注意力放在人上，这个人才怎么销售出去，正在创造有海量有奖金、有悬赏中高端职位平台。

伊夫·皮尼厄：是很好的商业模式，问题在这个领域里创新来的很快，为什么已经做好准备创造新的东西，大概三年之前情况是完全不同的，因此现在你有很好的想法，而且可以在未来部署这个好的想法，下面一步怎么办做？但是现在有什么样的好的资源，来进入这个市场呢？

王雨豪：我们之前有名片碰碰现在也在用，这是猎头的子应用，提供海量专业商务人士名片，会把悬赏职位推送这些人，我几天跟中国新老啤酒全球总裁，他说我核心竞争力只有一个速度，比如 511、智联大概 40 亿规模，而猎头公司看不到一年规模超过 120 亿，这是非常庞大的市场，猎头行业是中国最后的古玩行，一个单子可以赚几万甚至几十万，可以保证整合资源、快速成长。只有速度和质量相抗衡。

主持人 刘勇：在这个行业我们观察，里边可能商业模式可以改进。

王雨豪：我觉得在我们这一块对于刚才讲的哪些有一个问题，为什么我们做手机猎头？手机里边有天然的社交网络就是手机通讯录，好的商业模式不是任何时间都可以，到那个点环境可以了才可以发力。

金玲：凤凰网在客户群体选择做了细分，选择中高端网民，相对年龄成熟一点 25 岁以上社会的主流网民，价值主张也是我们核心竞争力，我们网站提供最真实客观的报道，貌似很简单，但是在中国大陆做到蛮难的。我们收入来源三块，最重要是广告，第二部分是我们游戏收入，游戏收入也是基于现在月度覆盖 3 亿网民，这些用户有很多是男性，也是主要的玩家，并不是我们自己研发游戏，而是给游戏厂商做联合运营。第三个向用户收费，处于城市摸索阶段，有些用户可能不愿意被广告骚扰，可以收取年费，成为我们 VIP 会员非常流畅看到我们的节目。目前最重要的是广告。关于广告主这一块关于善的商业模式，作为媒体我们非常有社会责任感的，而且希望成为进步的力量，所以给广告主营销方案的时候，营销已经到 3.0 时期，从产品为核心经过服务为核心，到现在崇尚人文关怀。

互联网经常讲互动，真正跟消费者互动不在于因为你搞促销活动，点击你广告获得奖品，而在于真正引起消费者共鸣，共鸣才是真正意义上的互动，凤凰网更多鼓励广告主把商业宣传利益和社会责任联合起来，比如我们会发起一个关于梦想如何实现的专题活动、保护环境的主题，这种主题下一方面会跟企业价值观相呼应，同时跟产品本身相关的。重点对品牌关注的广告主。

主持人 刘勇：凤凰网独特的资源放在商业模式画布可能属于关键性。

伊夫·皮尼厄：我不是特别明白你的商业模式，我了解你的愿景，对我来说所有商业模式都是很远景相关的，你把你的远景和商业模式揉在一起。

金玲：免费给消费者提供咨询服务，用广告的方式变现。创新的是向用户收费定制我们服务。

伊夫·皮尼厄：他们通过内容来收费，我可以理解，我之前也了解这个公司，你有一个假设需要测试，我想想法非常好很有趣，但是这个想法可能还需要进行检测，或者你已经进行检测，因为非常不同寻常的想法，基于非常有用的想法，但是你怎么进行测试不太清楚，你用什么战略进行测试，推出这个商业模式或者融资之前测试怎么做的？

主持人 刘勇：下面我有一些问题问在座的嘉宾，在不同的公司里边都想做一件事就是商业模式创新，大公司创新和小公司创新都会碰到阻碍，我想请大家分享一下，你们在创新的时候怎么克服困难？

金玲：我们相对来说的确比较稳健、稍大的公司，创新方面难点在于我们小的项目得不到重视，创新模式下带来很大的成本，而这个收入短期内看不到或者帮助不大，这个团队被边缘。得到重视有可能，需要把这个团队独立出去，所以现在公司考虑有好的创新项目到体外循环，如果放在公司内部一定长不大。

周中华：大的公司里边一般属于稳健性，所以有风险的应该到体外去。

主持人 刘勇：资源一般去能赚钱的部门，互联网有盛大，包括微软[微博]，小公司碰到

创新的时候有什么困难？

王佳梁：对大公司资源很难调配，对小公司意味着生死的问题，创新是高风险、高回报，失败率可能非常高，对于小公司可能一步走错满盘皆输。09年的时候手机操作系统面临变革，Android 操作系统刚刚起来，我们也在考虑是不是转到 Android 平台上边？当时也有其他新的平台，但是到最后我们还是选择赌一把，对于小公司而言创新就像一种赌博，到最后就看你的眼光到底有多长远，回过头不创新必然会失败的，创新不一定成功但是不创新必然走向失败。

耿军：我们基本在做企业发展过程中，基本以家长观念困难，认为自己孩子很不优秀，实际另外角度来讲，每个孩子非常精彩，把精彩这些告诉家长，唤醒他，在这个过程中不断唤醒，不断发现他更精彩的一面，之后让家长看见之后再进行数据量化，再形成扶上马送一程，通过良性循环越来越有效。

主持人 刘勇：在国内推动制片人主导模式有没有困难？

庞洪：任何行业推行都有困难，作为电影行业如果你不创新肯定死路一条，07 年拍《画皮》的时候，只是想加入 WTO 中国电影市场开放，如果国有电影制片厂，我是宁夏电影制片厂副厂长，如果不再拍商业大片，不掌握市场、了解市场肯定死路一条，当时成功之后很多人赶快拍画皮 2，如果把电影做成系列品牌怎么做？经过三年沉淀才启动《画皮 2》，《画皮 2》通过三年进行构思、进行准备，挖掘和选择国内年轻导演，《画皮 1》用香港导演，用国内明星和香港明星，《画皮 2》延续有名的演员，导演是国内导演。大片一定是资源的整合，我用制片人中心制美国好莱坞非常成功的模式，一种管理的模式进行中国电影剧组商业类型片的管理，整合方方面面的资源。

我联合所有出品方为我们电影做资源的匹配，正因为有这么多资源匹配之后，从政治上、经济上、资金上、社会资源上、营销模式上、包括整合宣传互换来的资源，为什么选择四川做首映？为什么选择杭州做联合出品？我是需要资源的匹配，加上电影这两个省，除了北上广深，浙江和四川是经济比较发达，而且观众消费电影院增长速度，包括四川成都那么安逸，让这些观众进到电影院，通过我们营销加大我们宣传，使我们电影最后取得票房的冠军，很多业内也不清楚为什么七亿多？讲的一般不如画皮 1，特技做的不如好莱坞，3D 有点伪 3D，

我觉得它成功肯定有他的因素。整个叙事结构全部按好莱坞商业电影拷贝的，试试中国观众能不能看懂，最后检验他成功了，我不能说用这个例子代表一切，但是相信一定走创新之路，坚持把好的商业模式拷贝学习。

主持人 刘勇：商业模式画布分析不同公司使用这个方法是不是有侧重点？

伊夫·皮尼厄：我觉得它是适用于所有公司的模式，就像我邻居说的，对于中小企业不见得非常足够的，但是是前提的条件，如果没有创新的话我们就死定了，不同公司核心业务不一样，要进行创新的时候，大公司有非常大的业务订单，对于大部分公司有非常强大的研发部门，如果给他们一个研发数字占 2%、3%，但是如果 CEO 非常致力于进行商业模式创新的话，考虑什么。如果大家非常坦诚肯定占 1%不到。

对于中小企业来说和大企业相比完全不一样，但是我们用同样工具依然进行设计、思维这种测试，这种工具对两者都是通用的。

主持人 刘勇：方法论可能像清单一样，请伊夫·皮尼厄教授点评五位企业家分享的类似。

伊夫·皮尼厄：我觉得他们所做的商业模式我印象非常深刻，深深打动无论对未来愿景还是更新的商业模式，他是非常好的想法，我们会看到这个想法未来是非常光明的，有些人已经开始重新的创新，很受启发。

主持人 刘勇：谢谢各位企业家和伊夫·皮尼厄教授。谢谢大家！

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理企业总经理、医院管理、工厂管理、企业管理咨询师 MBA 等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）**收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 **招生网站：**<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net