

商业模式庖丁解牛（1）

原创2017-04-18王德生 [三视角智慧](#)

（下文为2017年4月9、10、12日微信群分享实录。由杨恩立原始记录、华明初步整理。）

王德生-湖南新加坡：

还记得**商业模式九元素**吗？首先大家说说什么叫做**企业的商业模式**？企业的**事业理论**和**商业模式**有紧密关系，这个关系可以从企业的三视角来定义，如此就把二者系统地结构地关联起来了。

企业这个生命体有三个视角：对比视角，变化视角，分布视角。那么，企业的事业理论讲**这个企业是什么**，所以就是企业的**对比视角**。

而商业模式就是**企业具体如何去进行自己的生命活动**，以具体的变化形式去实现企业的对比本质视角，所以商业模式就是企业的**变化视角**。

这是我们应用三视角首次对企业的商业模式给出的一个统一的定义。它适用于任何企业，其实也是任何非赢利性组织的‘事业模式’的定义。

比如学校的‘事业模式’，可以定义为‘**学校的变化视角**’。

根据变化视角和对比视角的关系，即变化就是对比的具体化，于是企业的商业模式就是企业的事业理论的具体化。

如何具体化呢？

具体化就是：应用三视角理论的三视角细分方法，把每一个视角进一步细分得到九个视角。

我们发现，这九个视角竟然和商业模式画布九元素大部分重叠。很多大公司都在应用这个画布进行商业模式创新，包括 GM 这样的大公司。

我们先回忆这九个元素或九个格子。

第一组是:顾客价值，市场细分，分销渠道

第二组是:企业顾客关系，收入流，企业伙伴关系

第三组是:成本结构，资源配置，核心能力或竞争力（或说核心资源）

这个九格子既可以用来进行企业创新设计，也可以用来诊断分析现有企业的健康状况。

下面我们分三次对这九个元素或视角的每一个进行三视角细分，这样就更加明白商业模式的具体内容。

我们先分析第一组。

第一组是:

顾客价值，市场分划，分销渠道

第一组是怎么来的呢?谁说说看?第一组这三个元素是怎样推导出来的呢?

范家豪:是顾客的三视角。

王德生-湖南新加坡:

对。我们也说是**企业的使命**的三视角具体化，因为企业的使命就是创造顾客，而创造顾客的对比本质就是发现顾客的价值需求，进而提供产品满足顾客。

这里就有三个视角:价值，具体产品，渠道。所以具体的不同产品是变化视角，就是不同的产品能满足相同的价值需求。

比如牙膏的顾客价值需求一样，但是因为顾客的偏好，就有不同种类的牙膏。其实这个不同种类就是**市场细分**。

而顾客和顾客的不同关系，即使使命和使命的不同关系，主要体现在企业的不同的营销渠道上，也就是渠道的本质是根据顾客和顾客的关系决定的。所以分销渠道是顾客的分布视角之一。

今晚要仔细分析价值、市场细分、分销渠道的三视角，这样就可以得到九个视角，也就是企业使命的九个视角，或者顾客的九个视角，这样对于分析顾客就会非常具体了。

先说顾客的价值需求，或者说企业能够提供顾客需要的价值。这个价值的三视角是什么呢？就有：

- 1.顾客价值需求的对比本质？
- 2.顾客价值需求的具体变化形式？
- 3.顾客的价值需求和其他价值需求的关系？

大家自由说说看看，比如牙膏满足了客户什么价值需求？

恬恬：

对比视角：漱口刷牙牙膏的本质属性需求，

变化视角：顾客对牙膏的一些其他方面品质的需求。

北京三幸光学龚秀：牙齿健康。

王德生-湖南新加坡：

电视满足了客户的价值需求，三视角培训满足了学员的价值需求，这都是些什么价值需求呢？顾客肯定不是需要商品，而是商品满足客户的需求。

比如学校满足学生的什么价值需求？

范家豪:成长。

恬恬:学习知识。

北京三幸光学龚秀:拥有知识。

王德生-湖南新加坡:比如一幅画满足客户的什么需求？

北京三幸光学龚秀:审美。

范家豪:被尊重和认可的价值要求。

王德生-湖南新加坡:比如上馆子吃饭满足顾客的什么价值需求？

恬恬:身体营养价值。

恬恬:被尊重，被认可。

王德生-湖南新加坡:所以他们就是各种不同的价值内容，就是顾客价值需求的变化视角，那么对比视角就是这些不同内容的共性，顾客追求各种价值满足的本质是什么呢？

開心:自身需求。

恬恬:找到内心需求的价值感。

王德生-湖南新加坡:学校满足客户的什么需求？一幅画满足什么？就是内心需求。那么我们的内心需求什么呢？内心需求的是不是内心需要的粮食？

恬恬:是的。

王德生-湖南新加坡:是不是内心需要成长的材料？

北京三幸光学龚秀:是的。

王德生-湖南新加坡:那么我们的内心的组成是什么呢?

北京三幸光学龚秀:理智意志情感。

王德生-湖南新加坡:这是具体形式。就是什么样的材料吃下去才能使内心成长?

恬恬:灵魂的归属感。

王德生-湖南新加坡:我们的内心需要健康成长，需要什么?如果没有，我们会饿，就不能得到满足，就会想办法去得到满足。

+基督是我家之主+:知识。

恬恬:积极正能量健康的粮食。

范家豪:真理。

标杆人生:神的话。

北京三幸光学龚秀:被爱。

王德生-湖南新加坡:不只是知识，你们要思考各种不同的满足。人的心的本质的三视角是什么?

万豪矫珞服饰:七情六欲。

+基督是我家之主+:知识，信息，人与人之间的关系。

万豪矫珞服饰:信望爱。

王德生-湖南新加坡:人的心的本质就是人的对比视角。

土肥圆信望爱:人和其他万物的区别。

恬恬:理智、情感、意志。

王德生-湖南新加坡:真，善，美就是人的内心的食粮。我们渴望美的满足，所以我们消费什么?

+基督是我家之主+:美感。

王德生-湖南新加坡:我们渴望真善美。这就是正常的顾客的内心需求的本质。

万豪娇珞服饰:为了真善美的需求。

王德生-湖南新加坡:所以产品和服务的本质就是要提供顾客真善美的价值满足！所以，价值不是产品和服务，而是产品和服务带来的真善美的内心的满足。

王德生-湖南新加坡:

我们赚很多钱的目的就是要满足更高的价值需求，就是真善美的内心需要。我们不会为了赚钱而赚钱，比如有的人是满足安全感，那是一种善的满足，善就是 good for me。

仅仅拥有钱是无用的，如果钱不能拿来实际满足内心的某种需求。

所以认识顾客的价值需求的本质是**真善美的需求**非常重要。于是具体的各种真善美的需求就是变化视角，就是真善美的具体化。

这包括人生的各种欲望和渴望，当然是正常的欲望和渴望，比如满足身体健康的需要，这是一种善的满足。

电脑非常便利，就是善。学校读书得到知识和明白世界，这是真的满足。大家自由举一些例子。

如果真善美都能满足就很有竞争力，比如手机设计一定要同时考虑真善美才有市场竞争力，才能赢得客户。

恬恬:美的渴望:衣橱总是少了一件衣。

万豪娇珞服饰:买漂亮衣服，美的满足。

标杆人生:比如说想穿上得体优雅的服装，就是美的需求。

范家豪:美容院提供美的满足。

王德生-湖南新加坡:女生喜欢购物广场溜达，也是美的满足。那么真善美的内心满足是怎么被具体地表现出来的呢?这个对于客户调查和分析很重要的。

+基督是我家之主+:产品。

王德生-湖南新加坡:对于市场调查非常重要，就是顾客的需求满足会显露出来，以什么形式呢?我们通过什么形式去接触他们呢?其实就是内心的满足是以什么方式表达出来的。

恬恬:售后认可。

万豪娇珞服饰:换位思考。

王德生-湖南新加坡:这个就是价值需求得到满足的具体表现，当女士得到美的欣赏会怎样表现出来呢?

北京三幸光学龚秀:开心。

范家豪:展示。

标杆人生:分享。

万豪娇珞服饰:内心的愉悦。

王德生-湖南新加坡:那叫做美感的显露。

+基督是我家之主+:情感，与顾客的关系。

王德生-湖南新加坡:

所以顾客的价值得到满足的具体表现形式是**理智、情感、意志**，就是通过三个视角表现出真善美的满足，这个非常非常重要，是市场营销心理学的内容。

所以理智情感意志的具体表现是顾客的价值需求的变化视角。

那么**顾客价值的分布视角**是什么呢?就是顾客的真善美得到满足后会产生什么影响?

万豪矫珞服饰: 个性服务。

恬恬:分享。

北京三幸光学龚秀:再购买。

王德生-湖南新加坡:顾客就会和产品或企业产生什么关系?

+基督是我家之主+:与你持续互动。

恬恬:信赖。

北京三幸光学龚秀:支持。

王德生-湖南新加坡:就会对商品产生信，..... 填空吧。

+基督是我家之主+:相互依赖。

万豪矫珞服饰:持续消费。

北京三幸光学龚秀:喜欢。

恬恬:信望爱。

范家豪:分享。

王德生-湖南新加坡:对。只是信任不够，产生信，望，爱。可不可以只产生爱，没有信和望?

北京三幸光学龚秀:不会的。

王德生-湖南新加坡:

信望爱是三个视角。今晚只能讲完顾客的价值满足的三视角，明晚继续讲。今晚的内容就是**顾客心理学**。

当然还有一些邪恶的内心需求，我们不需要去了解。因为我们不会因为满足邪恶的内心需求而赚钱，企业的使命就是要满足顾客的真善美内心需求，所以商品的本质应该也是真善美。

明晚讲**市场细分**的三视角，也是很有意思的。

王德生-湖南新加坡:谢谢大家！今晚我们讲**市场细分**。首先我们复习一下所学的。

大家说说，三视角产品和服务能给顾客在真善美三视角提供哪些顾客价值需求？大家可以具体化。

北京三幸光学龚秀:更好地认识组织、个人。

王德生-湖南新加坡:要具体化，比如某些人群的特殊需要。

北京三幸光学龚秀:企业家，教会牧者。帮助他们认识本质，生产更好的产品和服务。

王德生-湖南新加坡:

这是服务企业。善的角度呢？美呢？你们没有听过三视角美学。三视角伦理学就是善。

广州培训的学员告诉了我们一些初步的价值满足，但这只是三视角带来的客户价值的冰山一角。

一个新的思维方法和模式出来，带来的是整个社会、经济和人类的深刻变化，无法估量的！

最为核心的地方是，三视角单独无法给我们任何具体知识，但是我们可以去有方向地寻找，而且一旦找到就是丰满的，这个是最有价值的！

虽然我们无法证明三视角的充分性，但是我们从来没有遇到反例。因为我们至今为止的三种理性思考模式都被包含在三视角里，所有现有的所有逻辑思维模式都能由三视角解释，而且它又是具体的。

比如，三视角方法的威力告诉我们：我们竟然能从企业的事业理论推导出商业模式画布九元素，这个画布理论现在被很多大公司使用，非常流行，作者是通过 1000 家公司归纳总结出来的，而我们竟然可以直接推导出来，出乎我的意料！当然也是情理之中！

现在大家上百度查查**商业模式画布理论**看看，看看那个九组成块是什么呢？我们把它分成三组，看看大家能一起回忆出来不？

第一组是**企业使命组**：

顾客价值主张，顾客对象群或市场细分，第三个是什么呢？

第三个是**流通渠道**，就是价值如何被流通到客户那里，这是客户和客户的关系的具体体现，也就是流通渠道的本质是客户和客户的关系。明晚我们会讲流通渠道的三视角。

第二组是**企业分布视角组，就是关系组**。

1.企业与顾客的关系

2.关系的具体不同表现是什么呢？就是各种不同的收入流。

3.企业合伙人的关系

这里告诉我们，企业的各种收入的‘水流’的本质是企业 and 顾客的不同关系的具体表现。

这样就能解释很多问题，根据顾客的不同角色，即与企业的不同关系，比如是消费者、经销商还是合伙创造者，我们可以设计各种价值流和现

金收入流，而与企业合伙人的关系实际上就是这些收入流之间的关系，或者是各种顾客关系的关系！

第三组是**企业核心竞争力组**，其实就是企业的**具体生命活动**表现。企业通过人力资源将各种资源进行合理优化组合，进而创造出顾客满意的产品和服务，以创造财富。

因为企业一定要有利润或说产生经济效益，所以企业的活动一定要有竞争力。只要是企业，它的具体活动就一定是核心竞争力的表现，没有竞争力的不能叫做企业。中国很多企业实际上不能叫做企业。

这样，第三组有

- 1.成本结构（关键成本）
- 2.关键活动即资源活动配置
- 3.关键资源，即核心竞争力

这一组很难理解。成本结构是说各个活动花多少钱，为何是企业具体活动的对比本质呢？

企业的任何活动都需要资源，就需要花钱，哪怕是五分钟的人力时间也是钱，因为企业的任何活动都是经济性的。

所以企业的任何生命活动的本质就是要**花钱，就是要消耗各种资源**，不论是人力资源，物资资源还是财务资源，它的具体内容就是**成本结构**。

表面上是各种企业活动，其实是一个一个的成本需要，合起来就是成本结构。企业的活动，比如一个销售活动，就是一系列的成本开支，就是一个成本结构，所以我们要对企业的任何一个活动的成本结构要非常敏感，而**资源和活动的互相配置**就是具体的不同的企业活动。

这就是说，我们每设计一个具体企业活动，就是给它配置资源，所以对企业的**关键活动**要特别注意，同样对**关键成本**也是必须重视。

一般说来，关键成本总是花在不同的关键活动上。而企业活动和活动的关系，或者不同成本或资源的关系，就是要很好地优化组合各种资源，从而**最大化企业生产力**，这个就是**核心竞争力的表现**。

凡是能提供生产力的资源包括技术、人、钱、物，都是核心竞争力范围的，所以又可以成为**核心资源**。把成本结构，资源配置核心活动，核心竞争力在一起考虑就非常清楚了。

一切核心的资源比如技术、品牌、资金、人才，甚至商业模式，都将成为企业的核心竞争力。关于核心竞争力，我们会有专题讲座的。

复习完后，今晚我们的题目是**市场细分**或者说**目标客户群**。

大家说说市场细分的

1.对比本质视角

2.变化视角

3.分布视角

分别是什么？

这个是对客户的三视角具体认识。也就是目标客户群的三个视角是什么？这就是如何具体认识明白"目标客户群"。

对比视角就是对目标客户群进行定义。这个定义可以从顾客价值，目标客户群，渠道上一级三视角来定义。

因为目标客户群这个视角是顾客价值的具体化，什么意思呢？就是有一群顾客，他们有具体的共同的价值需求，比如对牙膏大家都有价值需求，就是要保持牙齿清洁。所以每一个人都是顾客。

但是这里有市场细分。比如有些人喜欢来点保健味道的，这样就有细分市场了。这个细分市场就出了什么中草药牙膏，我是不喜欢这个的，所以我不属于这个细分市场的。

所以市场细分或者目标客户群的对比视角就是具有共同价值需求的客户群。如果没有共性，我们就无法满足客户，无法造出产品和服务，因为我们不可能给每一个人造一种产品，即使是现在的客户订制也是具有市场细分的特征的。

所以具体产品或服务的来源是去发现具有共性价值需求的顾客群，从这些顾客群的价值要求去创造产品和服务，才能真正成为价值。没有用户的产品和服务是没有价值的。

那么目标客户群的变化视角是什么呢？其实我已经说了，变化视角说的是，对同一种价值需求，不同的客户群又有具体的不同变化。

比如买电脑，都是满足一些基本的价值需求，但是有的客户偏好外表，有的偏好用途，有的对价格敏感，这样就有不同的客户群，所以会有不同型号和款式的电脑。

而这些偏好其实就是对真善美价值的不同偏重要求而已，有的客户群偏好真，或者偏好美，或者偏好善，或者几个组合，就形成多种多样的顾客偏好，形成具有不同的共性价值需求的客户群体。

这就要求我们创造产品和服务要尽量从客户实际需求出发，不能凭自己的智慧想象。

那么第三个视角就是客户的价值需求和价值需求的关系，这个很重要的，也就是在客户的眼里，各种价值需求是有一个排队的，只有排在最前面的才有可能成为非常渴望实现的，才有可能成为市场细分的客户，才有可能成为一种刚需。

所以我们从三个视角出发，才能深刻地认识目标客户群，才能真正做到从市场出发。

比如我们说说三视角企业如何发现目标客户群，从对比视角来说，好像每一个人都是目标客户，因为都需要学习三视角，其实不是。

从对比视角看，客户有不同的需求：有的需要学习如何应用，有的偏向理论，有的希望使用开发的产品，不想学习三视角本身，所以三视角企业不能假定每一个人都需要学习理论，但是他们都希望得到三视角带来的益处，这个是顾客价值视角。

但是客户细分视角告诉我们，有不同的人群他们的对三视角的渴望有不同的共性，这些不同的共性就是变化视角，而如何认识这些共性，我们需要进入客户的价值分布视角，就是认识这些客户群的各种价值需求的重要性排队。

只有排在最前面的，才有可能成为真正的目标客户群。

至此，**目标客户群**的三视角分析完毕。三个视角是：

- 1.对比本质就是客户具有共同的价值细分
- 2.变化视角就是具体各种不同的客户群
- 3.分布视角就是客户的价值需求排队

大家自由说说看，您希望三视角提供什么样的产品和服务满足您的什么价值需求？作为一个例子来解释市场细分，如果推销产品或者设计产品不懂市场细分，就会出大问题的。

恬恬:提供高端私人定制商业模式满足我开发顾客的需要，如何合理的去进行市场划分呢？不是很懂，潜在客户，准客户……

王德生-湖南新加坡:这就是如何进行市场细分？首先需要对顾客进行全面深刻的了解，如何了解呢？

我们提出三个视角：

1. 客户的事情
2. 客户的痛苦
3. 客户的所得

客户的事情就是客户认为什么事情最为重要的，客户每一天做很多事情，有功能性的，社会性的，情感性的。客户在做这些事情时，会出现各种问题，从而产生痛苦。

企业的目的就是去帮助客户解决问题，解决痛苦，带来幸福和实现客户的所得：即客户在完成他的事情所得到的。

于是企业要提供一些产品或者服务，这些产品和服务要能解决这些顾客的问题和减少或者去掉痛苦。

痛苦是个广义的定义，但是这些痛苦必须是来自顾客认为重要的事情，因为如果不是重要的，顾客可以不做，就没有痛苦，也不会有所失去。比如家庭孩子的游戏问题，就是父母亲在社会性的事情里遇到的问题和痛苦，就是父母亲在处理社会关系，即和孩子的关系里出现的痛苦。

但是如果有的父母认为这个关系的处理不重要，那么他们遇到的痛苦也就不是真正的痛苦，也就会认为教育是否成功（客户所得）并不重要。因为他们可以不去做这件事情。如果觉得重要，而且经常教育不成功，遇到痛苦，渴望解决。

那么三视角企业就可以把这些目标客户群细分，针对他们开发设计创造不同的产品和服务。解决他们的问题和痛苦，或者至少帮助他们，使他们能一定程度解决一些问题，减少一些痛苦，获得一些所希望的结果。

这样才是真正创造价值。所以，客户的各种价值需求有一个排队的，我们需要具体进入市场，接近顾客才能明白这个价值需求排队。

分解这个就是：重要事情的重要问题，痛苦和所失需要解决或帮助，其实就是理智情感意志三视角。事情是意志行动，痛苦和所失是情感，问题解决就是理智。

顾客的具体生命总是这三个视角出问题。这个就是顾客心理学的再一次应用，所以我们的三视角企业的产品开发也必须遵循这些原则。

否则花大力气开发一个产品，没有顾客！所以我们不能采用想当然的方法。记住：**没有客户的产品和服务一文不值，尽管它是无限的完美（只是从企业的角度来看的）！**

基督徒信主是因为圣灵重生我们，将我们的**最强的渴望**转变成对**永生和耶稣基督的渴望**，转变成对新的生命的渴望。

有了这个渴望，我们才会觉得就是花掉所有一切也要得着耶稣，这就是从最强的渴望到价值的要求的满足，这个就是**市场细分的最原始模型**。

人人都需要新生命，但是只有被重生的才会有渴望，才会觉得没有是痛苦的，才会需要价值的满足。从这里才能明白真正的市场细分。如此就可以从圣经去理解顾客心理学和市场营销学和创建一个新的学科。

恬恬:就是让顾客有新生命的感觉！从痛苦中走出，重见日光。

王德生-湖南新加坡:对。我们需要去唤醒顾客的需求。所以，德鲁克说，顾客是企业创造的，不是自动出现在市场的！顾客的大部分价值需求都是在潜意识里，需要企业去引导出来和慢慢增长！

恬恬:老师，唤醒该从理智、意志、情感哪里入手比较合适呢？

王德生-湖南新加坡:这个看不同的人，比如年轻人，最好是情感。中年老成的使用理智，看人而定。先交谈和提问，就能明白对方喜欢什么。

渴望理智交流的就理智入手。理智交流的技巧是首先顺着对方进行分析，得出对方哪些是对的，然后进一步应用三视角，告诉对方是在哪些处境下是对的。

引导对方自己总结出，在哪些处境下是错的，然后在提出自己的方案。分析在同样的处境下，自己的是对的。这是以爱心说真理。

这个是一个心理学家罗杰斯的方法，很多基督徒反对。我是支持这个方法，中国智慧就是以退为进。

恬恬:老师，我还想问一个问题！我觉得在进行顾客交流的过程中一定的“配合”应该是非常重要的，可也有些人提出异议？

王德生-湖南新加坡:只要不要骗人就可以，比如一人讲理论，一人讲自己的经历，就是配合，但是不能作假，理智情感意志三配合最好。

恬恬:完全同意。

标杆人生:深有体会！

恬恬:期待老师还能从情感、意志等方面有更多深入的剖析！

王德生-湖南新加坡:

前晚我们讲了市场细分，就是**目标客户群**，今天我们说**分销渠道**。其实这个名词不完全正确，我喜欢用**客户渠道**，不一定是分销，这个渠道的功能远远超过营销产品。

首先我们分清两个名词，大家说说**市场营销**和**产品销售**有何差别？德鲁克说**市场营销的目的就是要使得产品推销不需要**。

梦里水乡:市场营销包括了产品销售。

王德生-湖南新加坡:营销学大师菲利普也说**营销渠道不是分销渠道**，市场营销就是从客户价值到产品创造一条龙。简单说，市场营销就是创造顾客的整个过程，这个是德鲁克的定义。

他说公司有两大基本职能:市场营销和创新。

我们说企业的使命有三个视角:顾客的价值，目标客户，客户渠道。这里我使用客户渠道，不说分销渠道。**我应该把客户渠道定义为什么呢？**

在本文的最开始，我们说分销渠道反映了客户和客户的关系。那么 客户渠道也应包含这些信息。

首先它肯定包括分销渠道，但是具有**更宽广的意义**。

先问大家一个问题：老师给学生一个使命，即将一本书还到图书馆，谁说说这个使命的三个视角？

使命的对比本质就是书要回归图书馆，使命的变化视角就是具体的书，具体的图书馆，那么使命的分布视角呢？就是这个使命的完成和周边处境事物的关系。这是什么呢？

大家说说这是什么呢？使命的完成和处境的关系是什么呢？对处境有什么影响。

Grace Chan 香花:期限，书籍循环系统，管理？

王德生-湖南新加坡:想想整个还书过程对外在环境的影响是什么？就是使命的完成这个社会活动对活动整个过程周边事物有影响吗？和周边处境的关系是什么？

Grace Chan 香花:交通，图书馆人流，管理员工作作业。

王德生-湖南新加坡:还有整个路线都是的，整个路线和路线的相关人都是受影响的。这个是不是"使命"的分布视角？

梦里水乡:是。

王德生-湖南新加坡:

这里就不只是包括一个路线，那么企业的"使命"的分布视角也是如此，也就是不只是一个"分销渠道"了。事实上，分销渠道这个概念对现在很多网络新企业已经不适用了，太窄了，所以使用一个新名词更好，叫做顾客渠道。

就是企业使命完成过程中和企业之外的事物发生的一切关系形成的一个流程图，这样就不只是以前的直销、代销，这样一些传统概念了，这个顾客渠道包括更多的元素，而且这个渠道很可能不是线性的，而是一个关系图，不再是几根线。

比如如果顾客既是销售者，也是经销商，还是和公司一起创造各种价值，比如顾客与顾客之间发生交易，而企业也得到利润，比如苹果的

Appstore 就是一个平台，顾客创造 app,卖给另外一个顾客，苹果收费 30%，这种是顾客和企业一起合作。

而且把顾客渠道定义为使命的完成与外界的关系也就很容易明白各种渠道的建立的原因。顾客渠道的变化视角就是各种各样的渠道，其目的是为了适应各种具体的处境，这里的处境还包括目标客户群。

如果其他因素影响不大，那么渠道的建立就由目标顾客之间的相互关系决定，这就是我们最先发现的。

如果渠道的外部因素很重要，那么有时就必须满足外部条件，比如中国政府不允许传销，那么这个渠道就不能靠顾客互相推荐建立，这个是外部影响。

那么**顾客渠道**的分布视角是什么呢？就是渠道和渠道的关系，这里主要是包括一个物流系统，信息流系统，资金流系统，是一个渠道系统，非常复杂的，相当于一个国家的各种交通系统，对于大型的公司比如京东，苏宁就非常重要。

物流体系如何建造，信息流如何建造，资金流如何建立，这三个流综合在一起就是渠道的分布视角，非常复杂的体系。

可以说，顾客渠道的分布三视角包括信息流系统、物流系统和资金流系统三个视角，分别对应于对比，变化和分布三视角。

渠道系统的设计也必须应用三视角来理解，它是一个场，这个场里有很多"流"，就相当于如何建设一个国家河流体系一样。

华明:物流有顺丰，金流有支付宝、微信，主要就是信息流了（宣传推广营销了）。

王德生-湖南新加坡:这些都不是以前的**分销渠道**概念能处理的了，一般的分销渠道的概念是从**表现描述**的，没有从本质进行定义。

既然客户渠道描述的是企业的活动与外界的一种关系，那么渠道体系就是要**系统优化各种关系和影响**。

物流体系差，那么影响就会很惨，此时才会明白渠道其实不是一个路线而已。路线本身其实描述的是企业使命完成活动对外界的影响和受外界的约束关系。

每一个运送商品过程，就会造成对外界的影响，这个影响的总和就是一个渠道，渠道里如果没有各种流:物流、信息流、资金流，就不叫做渠道。

而各种流的本质是产生了对外界的影响，比如水流是一种影响，对地面施加压力，对水流的围墙施加压力，这个认识很重要。

渠道不是一个外表的通道，而是一种关系和影响的描述，大家明白吗？当你明白了渠道的本质就知道如何设计渠道，就是要尽量**建立正面的关系**，建立有益于各种价值创造的关系，包括对顾客，企业和社会的各种价值。

这样渠道的设计也不再局限于一个线性的，或者平面的，就会思考渠道周边的各种因素了，尽量避免负面的影响和产生负面的价值。

Grace Chan 香花:是网状、立体的。

王德生-湖南新加坡:对中间商、代理商的影响尽量产生正能量的影响，即使在渠道上也可以创造价值，这样就**突破了传统的渠道建设总是成本**，因为渠道是一种关系的描述，就可能创造有新价值的关系。

有价值的关系就是一种**新的企业资源**。比如如何在物流的过程中创造新的价值，这是完全可能的，新的价值就是创造正面的影响和关系。

所以顾客渠道的定义就是**企业完成使命的分布视角**，包括完成使命的企业活动的处境和与处境的关系。不只是处境，即不只是通常说的分销渠道而已。

也就是说，当我们讨论一条路线时，离开活动对路线的影响毫无意义的。比如我们去某一个地方，如果环境中设置了很多困难障碍，那么我们的渠道设计就会受影响的。

所以顾客渠道是企业使命完成，或者价值到达客户，这个企业活动全过程的分布视角，这个就是很全面了，包括的内容就会很丰富，也就能具体指导我们如何设计渠道。

一般说来，渠道的影响是负面的，所以公司需要付出成本，但是也不排除企业在渠道里创造正面影响，从而创造价值。

恬恬:可以理解成譬如 KFC 的加盟连锁一系列的经营与销售管理过程吗？

华明:Opp、VOVO 手机为何合计销量超过苹果、华为，据报道一个原因就是渠道做的好。定位精准，卖点鲜明，广告打得也好，开店赚钱，销售员提成高……至少我两次去手机店，一眼就看到很显目的横幅标语促销，员工也是极力推这个。

王德生-湖南新加坡:渠道是一个图的结构，尽量让图上的节点产生正面影响，产生价值，对外界的负面影响减少，对顾客尽量产生价值，合起来就是一个很好的渠道。

比如三视角企业的渠道将是一个图，不是一个线性图，而且在图的每一个节点尽量产生顾客价值，在每一根边上尽量减少负面影响，这样渠道的总成本就会下降。