

商业模式细解(1)

原创 王德生 三视角管理智慧 2020-08-24 19:57

整理：华小明 陈小星



=====

01

回顾：商业模式的定义：企业的变化视角的对比视角

=====

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、结构性地关联起来了。

企业这个生命体（由人构成的组织）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。而商业模式就是从理论上讨论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的本质，即变化的对比视角。有时我们说是"建筑蓝图或者施工图"。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“学校的变化视角的理论表述”。

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。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。

=====

02

商业模式九元素

=====

我们先回忆这九个元素或九个视角。

- 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）

这个九视角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。

=====

03

我们先分析第一组。

第一组是：顾客价值，市场细分，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？

（是创造顾客的三视角。）

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。

今晚要仔细分析顾客价值、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：

=====

04

- 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？

（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。）

（牙齿健康。）

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？

（成长。）

（学习知识。）

（拥有知识。）

比如一幅画满足客户的什么需求？

（审美。）

（被尊重和认可的价值要求。）

比如上馆子吃饭满足顾客的什么价值需求？

（身体营养价值。）

（被尊重，被认可。）

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？

(自身需求。)

(找到内心需求的价值感。)

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？

(是的。)

是不是内心需要成长的材料？

(是的。)

那么我们的内心的组成是什么呢？

(理智意志情感。)

这是具体形式。就是什么样的材料吃下去才能使内心成长？我们的内心需要健康成长，需要什么？如果没有，我们就会饿，就不能得到满足，就会想办法去得到满足。

(知识。)

(积极正能量健康的粮食。)

(真理。)

(神的话。)

(被爱。)

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？

(七情六欲。)

(知识，信息，人与人之间的关系。)

(信望爱。)

人的心的本质就是人的对比视角。

(人与其他万物的区别。)

(理智、情感、意志。)

真、善、美就是人的内心的食粮。我们渴望美的饱足，所以我们消费什么？

(美感。)

我们渴望真、善、美，这就是正常的顾客的内心需求的本质。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。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。

(美的渴望:衣橱总是少了一件衣。)

(比如说想穿上得体优雅的服装，就是美的需求。)

(美容院提供美的满足。)

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。

(产品。)

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。

(售后认可。)

(换位思考。)

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？

(开心。)

(展示。)

(分享。)

(内心的愉悦。)

那叫做美感的显露。

(情感，与顾客的关系。)

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？

(个性服务。)

(分享。)

(再购买。)

顾客就会和产品或企业产生什么关系？

(与你持续互动。)

(信赖。)

(支持。)

就会对商品产生信，.....填空吧。

(相互依赖。)

(持续消费。)

(喜欢。)

(信望爱！)

(分享。)

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？

(不可以。)

信、望、爱是三个视角。

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。

=====

05

市场细分的三视角，也是很有意思的。

=====

今晚（第二晚）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。
(更好地认识组织、个人。)

要具体化，比如某些人群的特殊需要。
(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。)

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，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，这是客户和客户的具体的体现，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’的本质是企业和顾客的不同的关系的具体表现。

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？

精彩绝伦部分明天继续！请看商业模式细讲（2）。

