

5.1 商业模式创新的设计方法

方法论是人们在总结组织经营管理活动经验的基础上形成的标准、模型、框架等知识沉淀。方法论对于商业模式创新而言，是不容忽视的。

商业模式创新的设计需要来自设计领域的一系列的技术方法和工具，帮助设计更好、更具创意的商业模式。在我们通常认知的设计中，如产品设计，设计师的任务包括持续追求最好的设计方法，探索未知的领域并实现所需要的功能。设计师的工作就是拓展思想的界限，毫无保留地探究新的方向，发现未知并加以实现，因而需要有找到“还有什么不存在”的能力。Osterwalder和Pigneur（2010）认为，一些来自设计同行们的设计方法、设计工具和设计理念，同样是商业模式创新取得成功的必要条件。

本节主要从是什么、怎么做两方面分别介绍六种商业模式创新的设计方法，包括客户洞察、创意构思、可视思考、原型制作、故事讲述和情景推测。

5.1.1 客户洞察

1. 什么是客户洞察？

客户洞察是企业有效获取、识别与分析用户信息的关键能力或过程。企业采用客户视角作为整个商业模式创新设计过程的指导原则，选择价值主张、渠道通路、客户关系、收入来源。

2. 如何进行客户洞察？

“移情图”是帮助企业进行客户洞察的一个常用工具或方法。任何研究商业模式的人都应该能够大致描述出所需要满足的客户细分群体的特征。移情图（empathy map，感同身受之意）是XPLANE公司开发设计的一个可视思考工具。我们更喜欢将其称为“超简客户分析器”（really simple customer profiler）。这个工具可以超越客户的人口学特征，帮助使用者更好地理解客户的环境、行为、关注点和愿望。这样可以开发出更强大的商业模式，因为对客户的深入理解可以指导我们设



视频讲解

计更好的价值主张，更方便地接触客户的途径和更合适的客户关系。最终，这个工具可以让你更好地理解客户为什么愿意付钱。

如何使用（客户）移情图呢？首先，找出你的相关商业模式中可提供服务的所有客户细分群体。选出三个有希望的候选人，并选择一个开始客户描述分析。其次，给这个客户命名并附加一些人口统计特征，诸如收入、婚姻状况等。然后，参考表5.1，通过询问和回答以下六方面的问题，在活动挂图或白板上描绘这个新命名的客户。

表5.1 移情图“六问”

问题1	问题2	问题3	问题4	问题5	问题6
她看到的是 什么	她听到的是 什么	她真正的想法 和感觉是什么	她说了些什 么，又做了些 什么	她的苦恼是 什么	她想获得什么
描述客户在她 的环境里看到 了什么	描述客户所处 环境是如何影 响客户的。描 述客户在她 的环境里听到 了什么	设法概述你的 客户所想的是 什么	想象这位客户 可能会说什么 或者在公开场 合可能的行为		
<ul style="list-style-type: none"> • 环境看起来像什么？ • 谁在她周围？ • 谁是她的朋友？ • 她每天接触什么类型的产品或服务（相对于所有市场产品或服务）？ • 她遭遇的问题是什么 	<ul style="list-style-type: none"> • 她的朋友说了什么？她的配偶说了什么？ • 谁能真正影响她？如何影响？ • 哪些媒体渠道能影响她 	<ul style="list-style-type: none"> • 对她来说，什么是最重要的（她可能不公开说）？ • 想象一下她的情感，什么能感动她？ • 什么能让她失眠？ • 尝试着描述她的梦想和愿望 	<ul style="list-style-type: none"> • 她的态度是什么？ • 她会给别人讲什么？ • 要特别注意在客户所说和她真正的想法与感受之间的潜在冲突 	<ul style="list-style-type: none"> • 她最大的挫折是什么？ • 在她和她想要的事物或需要达到的目标之间有什么障碍？ • 她会害怕承担哪些风险 	<ul style="list-style-type: none"> • 她真正想要和希望达到的是什么？ • 她如何衡量成功？ • 猜想一些她可能用来实现自身目标的策略

移情图的模型并不是固定的，有很多种，不过大同小异。最常见的表现形式是一个正方形，被分成了几个象限，中间一个大圆圈，代表用户；其他每一个象限都代表了一个维度空间，分别为所思和所感（Think & Feel）、所听（Hear）、所见（See）、所说和所做（Say & Do）、苦恼（Pain）和获得（Gain），如图5.1所示。把“苦恼”和“获得”单独放在底部，是因为这两个维度将直接决定用户是否选择使用我们的产品，我们

的产品是否能帮助他们消除苦恼或从中获得收益。

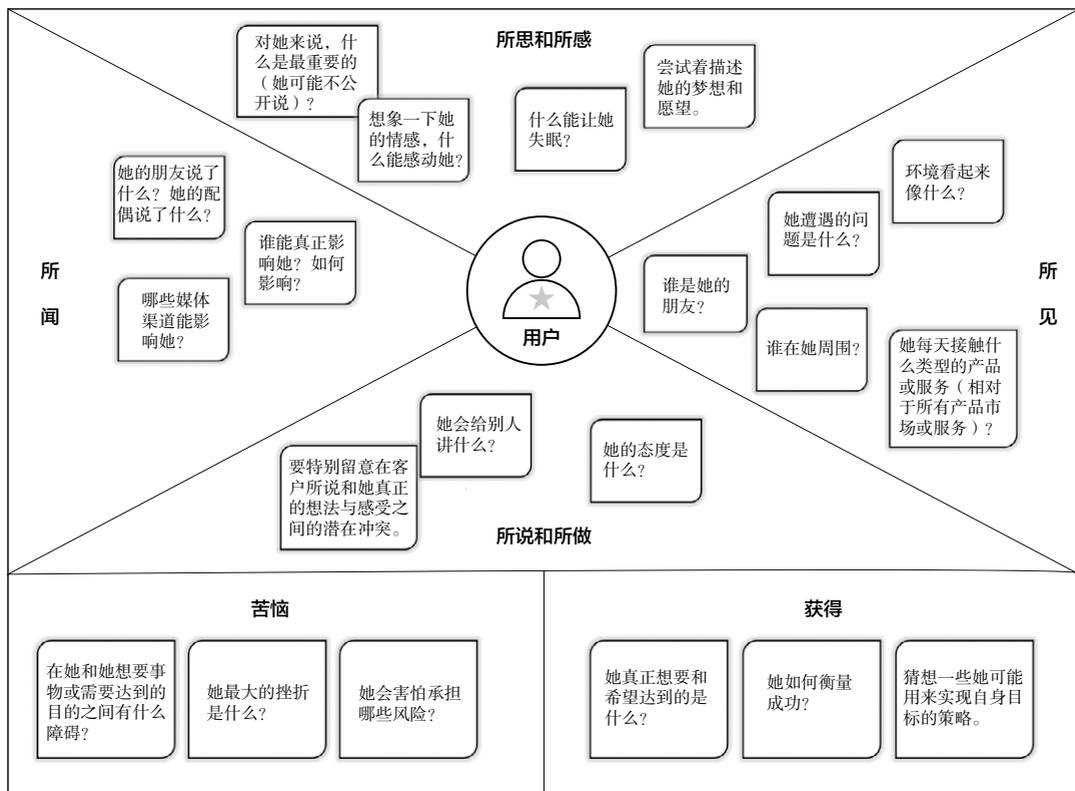


图5.1 移情图的画法

5.1.2 创意构思

1. 什么是创意构思

绘制一个已经存在的商业模式是一回事，设计一个新的商业模式是另一回事。设计新的商业模式需要产生大量商业模式创意，并筛选出最好的创意，这是一个富有创造性的过程。这个收集和筛选的过程称作创意构思。当设计可行的新商业模式时，掌握创意构思的技能就非常关键。

创意构思有两个主要阶段：创意生成，这个阶段重视数量；创意合成，讨论所有的创意，加以组合，并缩减到少量可行的可选方案。这些可选方案不一定要代表颠覆性的商业模式，也许只是把现有的商业模式略作扩展，以增强竞争力。

2. 如何进行创意构思

(1) 使用画布分析商业模式创新的核心问题。商业模式创新的创意可以来自任何地方，商业模式的9个构造块都可以是创新的起点。我们可以把这些创新区分为4类不同集中点的商业模式创新（如图5.2所示）：资源驱动、产品/服务驱动、客户驱动和财务

驱动。

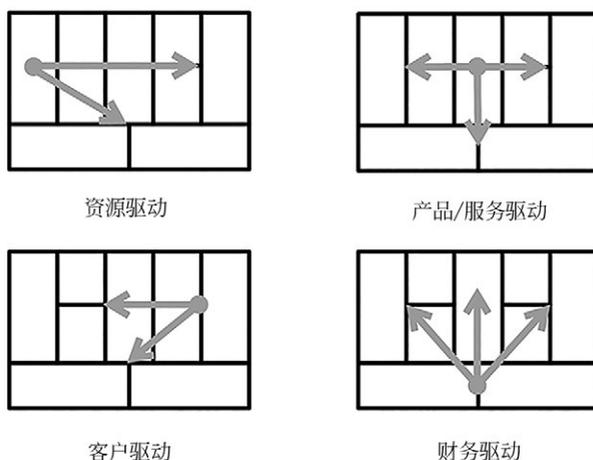


图5.2 4类不同集中点引发的商业模式创新

资源驱动型创新起源于一个组织现有的基础设施，抑或拓展合作关系，抑或转变现有商业模式。产品/服务驱动型创新以建立新的价值主张的方式影响其他商业模式构造块。客户驱动型创新是基于客户需求、降低获取成本或提高便利性的考量的。财务驱动型创新是由收入来源、定价机制或成本结构驱动的，同样影响商业模式的其他构造块。

这4类集中点的每一个都可以成为主要商业模式变化的起点，每一个都可以对其他8个构造块产生强大的影响。有时候，商业模式创新可以引发自多个集中点。此外，变化的起点经常源于那些通过SWOT分析后被标识出来的区域：针对一个商业模式的优势、劣势、机会和威胁的调查研究。

(2) 使用“假如”的提问方式。我们在构思新的商业模式的时候总会遇到困难，因为我们都会被现状限制自己的思维，而现状遏制了想象力。克服这个问题的方法之一就是利用“假如”问题挑战传统假设。有了商业模式构成正确认知，那些我们认为不可能的事情也许就可行了。

“假如”问题可以帮助我们打破现有模式强加的束缚。这些问题会激励我们挑战自己的思维，进而提出一些让我们好奇而又难以执行的命题。

例如，日报的经营者可以问自己：如果停止发行印刷版，改为通过亚马逊Kindle电子图书阅读器或者完全通过网络数字发行会怎么样？这将极大地降低生产和物流成本，但需要弥补平面广告损失的收入，同时把读者转换到数字渠道上来。

“假如”问题只是个开始，这些问题将帮助我们发现能够使假设问题成立的商业模式。有些“假如”问题可能得不到答案，因为它们太有挑战性了；而有些可能仅仅需要正确的商业模式就可以变成现实。

3. 创意构思的过程

第一步：团队构成

关键问题——我们的团队是否有足够的多样性来创造新的商业模式构想？

召集合适的团队对于有效产生新的商业模式创意来说是必不可少的。团队成员应该具备多种不同的资历、年龄、经验水平以及业务部门归属、客户知识和专业技能。

第二步：全情投入

关键问题——在创造新的商业模式创意之前，我们需要研究哪些要素？

理想情况下，团队应该经历一个沉浸式投入的过程，开展的活动包括普遍研究、了解客户或潜在客户、审议新兴技术，或者评估现有商业模式。全情投入的过程可以持续数周，也可以像几次专题研讨一样短。

第三步：扩展

关键问题——针对商业模式的每个构造块，我们都能想到哪些创新？

在这个环节中，团队扩展可能解决方案的范围，旨在生成尽可能多的创意。商业模式的每个构造块都可以成为创新的起点，所以这个阶段的目的是数量，而不是质量。强制型头脑风暴可以强迫人们持续专注于发掘新创意，而不是过早进入评估各个创意的可行性的阶段。

第四步：条件筛选

关键问题——什么是商业模式创意排序的最重要准则？

通过扩展可能的解决方案之后，团队需要定义条件准则，把创意减少到几个可管理的数目。条件准则应该与你自己的业务相关，可以包括诸如预期实施时间、收入潜力、潜在客户阻力和对竞争优势的影响等。

第五步：原型制作

关键问题——每个人入围创意的完整商业模式是什么样子？

有了条件准则的定义，团队应该能把创意缩减为一份包括3~5个潜在商业模式创新选项的短名单。使用商业模式画布，将这些创意所代表的商业模式原型描绘出来，并把每个创意作为一个商业模式原型来讨论。

5.1.3 可视思考

1. 什么是可视思考

对于商业模式的相关工作来说，可视思考是必不可少的。可视思考是指使用图片、草图、图表和便利贴等视觉化工具来构建和讨论事情。商业模式是由各种构造块及其相互关系所组成的复杂概念，不把它描绘出来将很难真正理解一个模式。

商业模式是一个系统，其中的一个元素可以影响其他的元素，只有将这个系统作为一个整体看待的时候才有意义。若不把它可视化，就很难捕捉到商业模式的全貌。事

实上，通过可视化地描绘商业模式，人们可以把其中的隐形假设转变为明确的信息，这使得商业模式明确而有形，并且讨论和改变起来也更清晰。视觉化技术赋予了商业模式“生命”，并能够促进人们参与共同创造。

将模式描绘出来，这个模式就转换成一个持久的事物，也是一个可以随时返回讨论的概念原点。这很关键，因为它把谈论的内容从抽象变为具体，并且显著改善了讨论的质量。通常，如果想要改善一个现存商业模式，视觉化地描绘它将有助于发现逻辑上的差距，并促进人们的讨论。类似地，如果要设计一个全新的商业模式，把模式画出来将帮助你更容易地讨论新商业模式的各种选择，你可以很容易地添加、删除或随意移动图片。

2. 如何进行可视思考

(1) 便利贴视觉化。在人们构想商业模式的时候，一组便利贴是必不可少的工具，每个人都应该把它放在手边。便利贴就像创意的容器，可以增加、减少或在商业模式构造块之间进行调整移动。这一点非常重要，因为在商业模式讨论中，人们经常不会马上确定某个元素是否应该出现在商业模式画布中，或者应该放在什么地方。在探索性的讨论中，有些元素会被移走或者被多次取代，以便探索新创意。

以下是三条简单的指导准则：①使用粗的马克笔；②每张便利贴上只写一个元素；③每张便利贴上只写几个词以便捕捉要点。使用粗的马克笔还有一个很重要的优点：不会让你在一张便利贴上写太多的信息，也更容易阅读浏览。

同样需要记住的是，用便利贴创建最终商业模式图画的讨论过程与最终结果同样重要。讨论在商业模式画布上该贴上去或移走哪些便利贴，以及讨论一个元素如何影响其他元素，都会让参与者对商业模式及其动态变化有很深的理解。因此，便利贴不只是一片贴纸，它还能代表一个商业模式构造块，成为战略讨论的载体。

(2) 绘图视觉化。绘图甚至能比便利贴更加有效，因为相对于文字，人们对图画反应更强烈。图画可以在瞬间传递信息，简单的图画就能表达出需要大量文字才能表达的含义。

这种方法比我们想象的更容易。一个笑脸的简笔画就能表达情绪，一个大钱袋和一个小钱袋就能表达比例。问题是，很多人都认为自己画不出来，都担心自己画出来的草图显得单纯或幼稚而出现尴尬。但事实是，即使再粗糙的画，只要如实呈现，都能让事情变得形象具体和可理解。要看懂简单的画面远比理解用文字表达的抽象概念容易得多。

草图和图画在许多方面都能发挥作用。最明显的作用是，基于简单图画解释和交流商业模式变得更加容易。另一个作用是描绘出一个典型的客户和她所处的环境，用来阐明某一个客户细分群体。相比于用文字概述典型客户特征，这种方法能激发一场更明

确、更彻底的讨论。最后，描绘出客户细分群体的需求和为满足需求所需要做的工作，本身就是一种充分利用可视化技术的方式。这些图画可以激发建设性的讨论，而商业模式的新创意也将从这些讨论中出现。

(3) 思维导图视觉化。思维导图又称脑图、心智地图、脑力激荡图、灵感触发图、概念地图、树状图、树枝图或思维地图，是一种图像式思维工具以及利用图像式思考的辅助工具。

思维导图视觉化是企业家在设计商业模式时常用的视觉化思考方法。与绘图视觉化不同，思维导图视觉化可以全面展现商业模式设计思路。因此，确保商业模式设计的完整性是思维导图视觉化的最大优势。

5.1.4 原型制作

1. 什么是原型制作

对于开发创新的全新商业模式来说，原型制作是一个强有力的工具。与可视思考一样，原型制作同样可以让概念变得更形象具体，并能促进新创意的探索。原型制作来自设计和工程领域，在这些领域中，原型制作被广泛地用于产品设计、架构和交互设计。它很少用于企业管理，因为组织行为和战略的本质很少可被形象感知。原型制作在商业和设计交叉领域已经发挥了很长一段时间的作用，例如工业产品设计。近些年来，原型制作在流程设计、服务设计甚至组织与战略设计领域也越来越受欢迎。本节仅展示原型设计在商业模式构造中所扮演的重要角色。

尽管术语相同，但产品设计师、建筑师和工程师对什么是“原型”有不同的理解。我们则把原型看成未来潜在的商业模式实例（原型作为用于讨论、调查或者验证概念的工具）。商业模式原型可以采用简单的草图形式，可以用商业模式画布描述经过深思熟虑的概念，也可以表现为模拟了新业务财务运作的电子表格形式。

重要的是，我们要明白，不必把商业模式原型看成某个真正的商业模式的草图。相反，原型是一个思维工具，可以帮助我们探索不同的方向——商业模式应该尝试选择的方向。例如，如果增加另一个客户细分群体，对商业模式意味着什么？消除高成本资源将是怎样的结果？如果免费赠送一些产品或服务，并且用一些更具创新性的产品或服务替代现在的收入来源，又将会意味着什么？

同时，制作和使用商业模式原型迫使我们处理结构、关系和逻辑的问题，而这些即使通过更多的思考和讨论也很难达到。要真正理解不同可能性的优点和缺点，以及进一步的调研，需要在不同层次精炼商业模式来构建多个原型。相比讨论来讲，使用原型来互动更容易产生创意。

商业模式原型可能是发人深省的，甚至有点疯狂，因而有助于推动我们思考。原型可作为路标，在原本很难想象的方向上指引我们前进，而不是仅仅作为将要实现的商业

模式的说明。

2. 如何进行原型制作

商业模式原型的制作离不开“探究”。探究（inquiry）意味着一个严格的探索最佳解决方案的过程。只有经过深入的探究，才能有效地选出一个原型，并在设计成熟后实施。

原型制作的“探究”需要设计者摆脱“一切照旧”“逐步改进”“将数据视为最主要的考虑”等陈旧思维的偏见，建立“随机思考”“多个商业模式共存和交叉”“商业模式转变行业”“关注设计”“关注价值和效率”的全新的思考模式。

在探究过程中，在为一种具体的商业模式提供原型前，认真考虑大量的基础商业模式的可行性是非常必要的。这种刨根问底的精神对于专业设计人员来说是关键。“探究”精神（或称设计态度）的特点包括愿意探索粗略的想法理念，快速筛选更替，花大量时间检验各种理念的可行性，然后从中选取少量理念精雕细琢，不断地接受不确定性，直至某一方向的设计理念日趋成熟。这些精神或态度并不是每个商务人士与生俱来的，但它们正是开拓一种新的商业模式所需要的。“探究”精神或设计态度要求人们转变思维方式，从简单地作决策转向于创造可供选择的方式。

建筑师在一个项目中可以构建无数的原型，有草图和粗糙的模型，也有精致的、功能丰富的原型。在制作商业模式原型时，我们可以将同样的方式应用于构建商业模式原型，不过是以一种更为概念化的方式。商业模式的原型既可以是画在餐桌上的草图，也可以是具体到细节的商业模式画布，还可以是一种可以实地测试的成型商业模式。

5.1.5 故事讲述

1. 什么是故事讲述

在商业世界里，讲故事是一门被低估、被轻视的艺术。就像商业模式画布帮助你绘制和分析新模式一样，讲故事能帮助你有效地表达新的商业模式和理念。

讲故事的妙处在于它将事实与虚构之间的界限模糊化了。这样，未来各种可能的商业模式就不再那么抽象了。这可以帮你挑战现行的商业模式，或是为推行新的商业模式提供理论依据。

好的故事能引起听众的兴趣，所以讲故事是一种理想的工具，可以为我们深入讨论商业模式和其内在逻辑预热，打消对未知事物的疑虑。

2. 如何进行故事讲述



视频讲解

讲故事的目的，是要把一种新的商业模式以形象具体的方式呈现出来。故事的内容一定要简单易懂，主人公也只需要一位。结合观众的实际情况，可以从不同的视角塑造出不同的人物形象。这里推荐两种可能的视角：公司员工视角和客户视角。

从员工的视角，以讲故事的方式来解释商业模式。让员工成为故事的主人公，来证

明为什么这种新模式是可行的。这样做是因为员工们频繁地关注着客户的烦恼，而新的模式可以解决这些烦恼；抑或是，新的模式相较于先前的旧模式，能更好地利用资源、业务或是合作方式（例如控制成本、提高生产效率、创造出新的收入来源等）。在这样的故事中，员工体现的是公司及其商业模式的内部运作机制，为推行新的模式提供了依据。

客户的视角也能够为整个故事开个好头。在故事中，客户成了讲故事的主人公，她道出了困扰她的烦恼和她必须解决的问题。接着，话题转到了你们公司是如何帮她创造价值的。在故事中，她描述了自己得到了什么样的产品和服务，这些产品和服务是如何解决她的问题的，以及作为一个消费者，她所愿意购买的产品和服务是什么样的。甚至，还可以将生活中的一些小插曲、小情愫穿插其中，来证明你们公司是如何让她的生活变得更为轻松和方便的。如果能把你们公司是如何帮助客户解决问题、借助什么产品和服务、以什么样的方式等加入到故事中，那就更完美了。从客户的视角讲故事面临的最大挑战是如何让故事具有真实感，而不是给人留下一种夸张的、做广告的印象。

5.1.6 情景推测

1. 什么是情景推测

在新商业模式的设计和原有模式的变革上，情景推测能起到很好的作用。所谓情景推测，是将商业模式未来应用环境、服务群体、所解决的痛点等信息进行具体呈现，并将其转化为可执行的内容的活动。同可视思考、原型制作、故事讲述一样，情景推测把抽象的概念变成具体的模型。通过情景化推测，企业家可以提前熟悉商业模式设计和运营流程，以及商业模式即将面临的市场竞争，以加速商业模式落地。

2. 如何进行情景推测

这里主要介绍两种类型的情景推测。

第一种描述的是不同的客户背景：客户是如何使用产品和服务的，什么类型的客户在使用它们，客户的顾虑、愿望和目的分别是什么。这样的情景是建立在对客户洞察的基础上的，但更进一步地把对客户地了解融入一组独特、具体的图像。通过描述特定的场景，关于客户的情景推测就能把客户洞察具体、形象地表现出来。

第二种情景推测描述的是新商业模式可能会参与竞争的未来场景。这里的目的并不是去预测未来，而是要具体形象地草绘出未来的各种可能情况。这种技巧训练能帮助创新者，针对未来不同的环境设计出最恰当的商业模式。这一领域的商业战略文献都称这种技巧为“情景规划”。在商业模式的创新中，运用这种情景规划技巧“迫使”我们去思考商业模式在特定的环境下可能的演变趋势，加深了我们对于模式的认知和可能存在调整的必要性理解。最为重要的是，它帮助我们更好地迎接未来的商业环境。

5.2 商业模式创新的评价方法

如何评价商业模式创新，是人们比较关心的话题。人们从不同角度提出了商业模式创新的多种评价方法。

5.2.1 维度视角下的商业模式创新评价

商业模式有其不同的维度划分，因此很多人尝试基于商业模式的不同维度划分进行商业模式创新评价。

1. 价值创造、价值主张和价值获取

Clauss于2017年开发了一种评价商业模式创新的量表。量表的开发思路和主要步骤大致如下。

首先，定义了商业模式创新的范围和维度。该研究认为解释企业商业模式的三个主要维度是价值创造、价值主张和价值获取。价值创造定义了企业如何以及通过何种方式利用组织内和组织间的资源和能力沿着价值链创造价值。价值主张包含了为客户提供的解决方案组合以及它们的提供方式。价值获取定义了价值主张如何转化为收入。

然后，在现有量表的基础上开发量表题项，并在必要时开发新题项。再次，在一个定性的预测试过程中验证初始题项，并对制造业的125家公司进行了首次调查。

最后，在对同一行业的232家公司进行第二次抽样调查的基础上，最终确定了评价指标，如表5.2所示。

表5.2 基于价值创造、价值主张和价值获取创新的商业模式创新评价

评价维度	评价子结构	评价题项
价值创造创新	新能力	我们的员工不断接受培训，以发展新的能力
		与直接竞争对手相比，我们的员工拥有最新的知识和能力
		我们不断思考需要建立哪些新的能力，以适应不断变化的市场需求
	新技术/设备	我们不断更新公司的技术资源
		与竞争对手相比，我们的技术设备非常创新
		我们定期利用新的技术机会来扩展产品和服务组合
	新的合作伙伴关系	我们一直在寻找新的合作伙伴
		我们定期利用新合作伙伴融入我们的流程所带来的机会
		我们定期评估外包的潜在效益
		新的合作伙伴定期帮助我们进一步发展商业模式

续表

评价维度	评价子结构	评价题项
价值主张创新	新流程	我们最近能够显著改进内部流程
		我们在产品制造过程中采用创新的程序和工艺
		定期评估现有流程，并在必要时对其进行重大更改
	新产品	我们定期解决未满足的客户新需求
		与竞争对手相比，我们的产品或服务非常创新
		我们的产品或服务定期解决客户的需求，而竞争对手并没有解决这些需求
	新客户/市场	我们经常抓住新市场或不断增长的市场中出现的机会
		我们定期处理新的、未得到服务的细分市场
		我们不断为产品和服务寻找新的客户群体和市场
	新渠道	我们经常利用新的分销渠道来销售产品和服务
		我们渠道的不断变化提高了渠道功能的效率
		我们不断地改变分销渠道组合
	新客户关系	我们试图通过提供新的服务来提高客户忠诚度
		我们强调创新/更新行动，以提高客户忠诚度
		为了加强客户关系，我们最近采取了许多行动
价值获取创新	新的收入模式	我们最近开发了新的收入机会（例如额外销售、交叉销售）
		我们越来越多地提供综合服务（如维护合同），以实现长期财务回报
		我们最近用长期经常性收入模式（如租赁）补充或取代了一次性交易收入
		我们不依赖现有收入来源的持久性
	新的成本结构	我们定期反思价格—数量策略
		我们积极寻求节约制造成本的机会
		我们不断检查生产成本，必要时根据市场价格进行调整
		我们经常利用价格差异带来的机会

2. 价值提供、价值架构、收入模式

商业模式的维度理解具有多样性，通常涉及3~5个维度。大多数商业模式理解所包含的内容相当一致，包括三个核心的维度：价值提供、价值架构和收入模式。

Spieth和Schneider于2016年基于商业模式的以上三个维度开发了商业模式创新的评价量表。Spieth和Schneider将商业模式创新定义为至少一个商业模式维度的变化。量表的开发遵循了严格的开发程序。首先，明确了商业模式和商业模式创新的定义。其次，进行了指标规范和内容有效性评估，确保生成的指标充分反映商业模式创新的各个方面。再次，评估了指标共线性，以确定排除潜在的多重共线性问题。最后，通过使用反思性指标测试形成性测量模型来评估外部有效性。具体的评价指标如表5.3所示。

表5.3 基于价值提供、价值架构和收入模式创新的商业模式创新评价

评价维度	评价要素	评价题项
价值提供创新	目标客户	目标客户发生了变化
	产品和服务	提供的产品和服务发生了变化
	公司的竞争定位	公司在市场上的定位发生了变化
价值架构创新	核心能力和资源	公司的核心能力和资产发生了变化
	内部价值创造	内部价值创造活动发生了变化
	价值创造中的合作伙伴	合作伙伴在价值创造过程中的角色和参与度发生了变化
收入模式创新	分销渠道	分销渠道发生了变化
	收入机制	收入机制发生了变化
	成本机制	成本机制发生了变化

3. 其他类型

Latifi等（2021）认为商业模式创新是一个二阶建构。根据Barjak等（2014）的观点，将商业模式分为三个维度：价值创造、价值交付和价值获取。这三个维度体现了商业模式创新的不同方面，并且具有很高的相互关联性。采用了7个项目来衡量商业模式创新，具体题项如表5.4所示。

表5.4 基于价值创造、价值交付和价值获取创新的商业模式创新评价

评价维度	评价题项
价值创造创新	创造了新的收入来源
	引入新的定价机制
价值交付创新	开始与新的业务合作伙伴协作

续表

评价维度	评价题项
价值交付创新	与业务合作伙伴分担新的责任
	专注于一个全新的细分市场
价值获取创新	将新产品作为新的价值主张推出
	引入新服务作为新的价值主张

5.2.2 画布视角下的商业模式创新评价

描述商业模式构造块的商业模式画布也被用来评价商业模式创新。人们通过衡量商业模式画布九个模块的变化程度来评价商业模式创新。例如，Pedersen等于2018年使用商业模式画布的九个组成部分的变化来衡量商业模式创新。他们认为商业模式创新是一个程度问题，而不是非此即彼；他们的目标不是明确区分创新公司和非创新公司，而是在开发现有能力和探索新的商业机会之间建立一个连续体。该研究请受访者为每个模块进行打分（1~10分），1分代表企业的重点在现有活动，10分代表企业的重点在新活动。具体的评价指标如表5.5所示。

表5.5 基于商业模式画布九模块的商业模式创新评价

1 —————> 10	
重点是改进现有的产品和（或）服务	重点是开发全新的产品和（或）服务
重点是服务现有市场和客户群体	重点是识别和服务全新的市场和客户群
重点是培养现有资源和能力（技术、人员、IT系统等）	重点是开发和/或获得新的资源和能力（技术、人员、IT系统等）
重点是改进现有核心流程和活动（设计、物流、营销等）	重点是开发新的核心流程和行动（设计、物流、营销等）
重点是深化与现有战略业务合作伙伴（供应商、分销商、最终用户等）的关系	重点是与新的战略业务合作伙伴（供应商、分销商、最终用户等）建立关系
重点是改进建立客户关系的现有工具（个人服务、会员资格、奖金系统等）	重点是开发建立客户关系的新工具（个人服务、会员资格、奖励系统等）
重点是通过现有渠道（自有店铺、合作伙伴店铺、在线等）销售产品和（或）服务	重点是通过新渠道（自有商店、合作伙伴商店、在线等）销售产品和（或）服务
重点是最大限度地减少运营公司时产生的现有成本	重点是对运营公司时发生的成本组合进行重大改变
重点是提高现有收入来源（产品、服务、租赁、赞助等）的销售额	重点是开发新的创收方式（产品、服务、租赁、赞助等）

5.2.3 新颖设计下的商业模式创新评价

部分学者根据商业模式设计主题中的新颖型主题来评价商业模式创新。新颖型设计主题强调交易参与者之间采用新方式进行交易，其主要目的是创造新的交易类型，即采纳新的交易内容、新的交易结构和新的交易治理。新颖型设计主题与商业模式创新内涵契合度较高，常被用来衡量商业模式创新。其中，Guo等（2016）为新颖型商业模式创新开发了较为典型的测量量表，具体题项如表5.6所示。

表5.6 基于新颖型设计主题的商业模式创新评价

序号	项 目
1	我们的商业模式提供了产品、服务和信息的新组合
2	我们的商业模式吸引了许多新客户
3	我们的商业模式吸引了许多新的供应商和合作伙伴
4	我们的商业模式以新颖的方式将参与者联系在一起
5	我们的商业模式以新颖的方式将参与者与交易联系在一起
6	我们经常商业模式中引入新的想法和创新
7	我们经常商业模式中引入新的运营流程、惯例和规范
8	我们是商业模式创新的先锋
9	总的来说，我们的商业模式是新颖的

此外，Yi等（2022）同样基于新颖型设计主题进行了商业模式创新评价，具体题项如表5.7所示。

表5.7 基于新颖型设计主题的商业模式创新评价

序号	项 目
1	商业模式提供了产品、服务和信息的新组合
2	这种商业模式使参与者的种类和数量达到前所未有的水平
3	商业模式采用了新的交易方式
4	商业模式创造了新的盈利方式
5	商业模式创造了新的利润点
6	公司不断在其商业模式中引入创新
7	商业模式不断引入新的操作流程、惯例和规范来开展业务
8	总体而言，该公司的商业模式是新颖的

5.2.4 数字商业模式创新的评价

数字经济时代，数字技术的开发和应用为企业商业模式带来了许多新的特点，进而出现了“数字商业模式创新”的概念。数字商业模式创新的关键在于数字技术对于商业模式创新发挥的作用。数字技术发挥的作用主要体现在它实现了创造和获取价值的新方式、新的交换机制和交易架构以及新的跨越边界的组织形式。Trischler和Li-Ying（2022）将数字商业模式创新定义为“通过将模拟的或物理的对象、流程或内容转变为主要或完全的数字格式，对商业模式的关键要素进行有目的、非同寻常的动态变化”。

学者们在商业模式创新评价方法的基础上加以改进，形成了数字商业模式创新的评价量表。例如，Soluk等（2021）调整了先前研究中使用的商业模式创新测量题项，以适应数字创新背景，如表5.8所示。

表5.8 数字商业模式创新的评价

序号	项 目
1	在采用数字技术的背景下，我们的商业模式提供了产品、服务和信息的新组合
2	在采用数字技术的背景下，我们的商业模式吸引了很多新客户
3	在采用数字技术的背景下，我们的商业模式吸引了很多新的供应商和其他商业伙伴
4	在采用数字技术的背景下，我们的商业模式以新颖的方式将内部和外部参与者聚集在一起
5	在采用数字技术的背景下，我们的商业模式正在彻底改变商业交易的方式
6	在采用数字技术的背景下，我们的商业模式经常引入新的理念和创新
7	在采用数字技术的背景下，我们的商业模式经常引入新的流程、惯例和规范
8	在采用数字技术的背景下，我们是商业模式创新的先锋
9	总而言之，在采用数字技术的背景下，我们的商业模式是新颖的

问题思考

1. 商业模式创新的设计方法有哪些？如何操作？
2. 商业模式创新的评价指标有哪些？如何使用？



泡泡玛特的商业模式创新之路

2023年8月22日，泡泡玛特发布了2023上半年财报。报告期内，公司实现营收28.14亿元，净利润4.77亿元，超2022年全年净利润。成功乘上盲盒东风的泡泡玛特，在经历增长失速之后，告别曾经的野蛮生长，已经走向了一条规模化、标准化的商业之路。

1. 泡泡玛特的发展历程

第一阶段：探索期（2010—2014年）。

2010年，泡泡玛特在北京开设第一家店铺，最初是对标小型百货商店的商业模式，将自身定义为售卖潮流物品的“杂货店”渠道商。

店内商品非常丰富，从饰品、玩具到家居、服装，拥有近万个SKU（库存单位），种类繁多且成本较高，盈利主要依赖销售量及通过渠道代理赚取差价。但由于目标客户定位不清晰，商品盈利空间小，店面租金、员工报酬等成本压力较大，且随着行业竞争越来越激烈，潮流杂货的分销商越来越多，产品同质化严重，缺乏核心竞争力，极易被替代。同时，泡泡玛特作为渠道商，受其他代理品牌降低价格等不良竞争的影响，利润空间不断受到进一步挤压，致使公司连续亏损，营收规模增长相对缓慢。因此公司有意考虑对主营业务进行转型。

第二阶段：成长期（2015—2016年）。

2015年底，泡泡玛特公司发现虽然店内商品种类繁多，但大部分营业额来自代理的潮流玩具Sonny Angel。其不仅销量稳定且增速较快，一年能销售近60万个，贡献了店内销售额的近三分之一，同时不断有顾客购买Sonny Angel后在微博上与泡泡玛特创始人进行分享与互动。这一发现使泡泡玛特公司意识到潮流玩具市场的发展潜力和粉丝购买力。通过2016年与粉丝的微博互动后，泡泡玛特决定专营潮流玩具。

当时潮流玩具较为小众，大陆地区原创IP领域几乎空白，国外渠道不便且受“限量售卖”等因素影响，价格较贵，若想通过代理进行售卖，则盈利空间小且供应链不畅。于是，在顾客提议下，泡泡玛特公司获得了第一个IP——Molly的独家授权。当时Molly已有一定客群基础，加之其可爱的造型、强有力的IP号召力、较低的客单价，搭配上泡泡玛特新颖独特又刺激上瘾的盲盒销售方式，推出的Molly盲盒迅速占领了当时还是蓝海的中国潮流玩具市场，泡泡玛

特开始扭亏为盈。

2016年，泡泡玛特公司开始接触电商，开设天猫旗舰店，创新设立机器人商店，同时重视对顾客流量的运营和巩固。

为满足消费者对潮玩的分享、改造、互换等消费互动需求，泡泡玛特于2016年6月上线粉丝专属互动社区“葩趣”App。此时，泡泡玛特公司已初步形成由艺术家进行IP设计，泡泡玛特负责生产、销售及售后等剩余环节的全产业链一体化商业模式。同时，随着线上线下销售渠道的连通，进一步加大了品牌增值，标志着泡泡玛特开始向潮流玩具专营店转型。

第三阶段：发展期（2017年至今）。

2017年泡泡玛特公司于新三板挂牌上市，但由于2014—2016年亏损严重且自2016年起对公司商业模式和主营业务开始进行调整，成本逐渐增加，资金压力加大。出于运营成本等多方面的考量，泡泡玛特公司选择于2019年摘牌退市。

在此期间，泡泡玛特对公司运营及商业模式的调整也有条不紊地进行着，通过打造强大的IP资源，进行品类、IP资源的拓展，陆续推出Dimoo、PUCKY等多款爆火的IP产品，形成多元化IP矩阵，以期逐渐摆脱对Molly系列的单一依赖。

同时，泡泡玛特公司开始逐步对潮流玩具产业链进行全面整合，上游通过培养自有IP、签约优秀艺术家、获取知名IP授权等方式，不断积累潮玩IP资源，加强品牌竞争力，巩固竞争壁垒。中游快速拓展销售渠道：线下开拓直营店、机器人商店，线上运用天猫旗舰店、微信小程序等，打通线上线下，进行全渠道售卖。下游借助微博、小红书、微信等社交软件，进行客户社群、私域流量管理，同时定期举办国际潮流玩具展推广品牌。

泡泡玛特公司上中下游相互配合的全产业链布局，使盈利大幅增加，销售额涨幅巨大，不但扭亏为盈，还使泡泡玛特一跃成为全国最大的潮流玩具公司，最终于2020年在香港交易所再次成功上市。

2. 泡泡玛特的IP运营标杆

纵观全球，迪士尼是拥有IP最多，也是运作IP最成熟的公司，泡泡玛特公司一直以来都在对标迪士尼。最初，泡泡玛特的市场定位为“要做中国的迪士尼”，但迪士尼对IP的开发和运营，与泡泡玛特有着完全不同的方式。

迪士尼的IP运营方式是从内容到商品，而泡泡玛特的IP运营方式更倾向于直接商业化。

泡泡玛特的自有IP没有动画、影视一类的内容做支撑，大多来自各个设计师的原创想法。由此，消费者可将自己期望的人设、情感赋予商品，更具想象力和情感性。

相较于迪士尼，泡泡玛特由IP运营出的潮流玩具更有专属感，而迪士尼对IP的运营使旗下IP更具生命力。当前，泡泡玛特公司运营的IP虽数量众多，但商业化价值高的却很少，且由于缺乏内容，IP之间无法联动形成自有世界，生命周期较短。

因此，近些年泡泡玛特公司将其市场定位定义为“要做中国的泡泡玛特”。从IP角度看，泡泡玛特公司已成功塑造多个IP，并具备持续打造爆款IP的能力。

截至2020年上半年，泡泡玛特公司已持有运营93个IP，其中包括12个自有IP、25个独家IP及56个非独家IP。在2020年，自有IP中的Molly和Dimoo，独家IP中的PUCKY和THE MONSTERS，因其IP可爱的形象、别致的造型，深受消费者喜爱而成为爆款。2023年上半年，泡泡玛特将原来的自有IP和独家IP分类合并为艺术家IP，包括SKULL PANDA、MOLLY、DIMOO和THE MONSTERS、小野、小甜豆、HACIPUPU等。

据文创潮发布的观察（2023年6月25日统计），在天猫榜单上，泡泡玛特2023年上半年盲盒销量较高的产品有泡泡玛特岁兔旺系列、泡泡玛特迪士尼经典童话系列、泡泡玛特英雄联盟经典人物系列、100% SPACE MOLLY周年盲盒、Molly X华纳周年系列、DIMOO约会日系列、DIMOO经典复刻系列、SKULL PANDA温度系列、SKULL PANDA食梦动物系列、SKULL PANDA平日奇境系列、PUCKY精灵兔咖啡馆系列等近20款。

为了丰富产品线，泡泡玛特在杭州成立了共鸣GONG工作室，定位为IP衍生品品牌，上半年推出7款产品。其中，“间谍过家家—阿尼亚的日常系列盲盒”，截至2023年6月末，上市一个月的销量已突破2.6万套。

2023年上半年，泡泡玛特的“大娃”——MEGA产品线保持增长，收入2.423亿元。2022年上半年，MEGA收入1.93亿元，超过2021全年。泡泡玛特将其MEGA分为Grand、Art、Lifestyle、Joy及Original五大产品系列。

2023年上半年，Grand系列推出了陶瓷材质潮玩MEGA SPACE MOLLY 1000%炉火纯青·燃。Art系列与韩美林、让·米歇尔·巴斯奎特与蜷川实花等艺术家合作推出产品，Joy系列与高达、派大星与空中大灌篮等IP合作推出产品。

在拍卖会上，泡泡玛特的“炉火纯青·燃”亲签手稿样品特别版，拍出了23万元的高价，打破了中国潮流玩具收藏品单品全球拍卖最高成交纪录。

3. 海外业务增势迅猛

全球化一直是泡泡玛特的重要战略之一。

泡泡玛特在海外的超高同比增长得益于直营新店的开设。2023年上半年，

该公司在法国、马来西亚开设了首批线下门店，零售店从2022年同期的11家增加到38家，同比增长245%，机器人店铺数量更是较2022年同期翻了三倍。截至2023年6月30日，泡泡玛特港澳台及海外门店达到55家（包括合营），售货机达到143台（包括合营及加盟），跨境电商平台站点数达到28个。

在完善渠道建设之外，泡泡玛特还通过参加海外大型展会、艺术家签售会等方式持续推动品牌的全球化，推广潮流玩具文化。2023年上半年，泡泡玛特参加了英国MCM动漫展、墨尔本OZ动漫展、雅加达动漫展、马来西亚IOICITY商场展会，展出的SKULL PANDA、MOLLY、DIMOO、THE MOSTERS等潮玩IP向海外消费者深入展示了IP魅力，并吸引更多海外艺术家和IP版权方与泡泡玛特合作。

问题讨论



1. 请分析驱动泡泡玛特持续进行商业模式创新的因素是什么？
2. 泡泡玛特每个阶段的商业模式设计或创新的主要聚焦点是什么？
3. 泡泡玛特商业模式创新成功的关键是什么？
4. 泡泡玛特商业模式的核心竞争力是什么，下一步的发展方向在哪里？