

第五章 商业模式设计

学习目标:

商业模式的重要性;

商业画布的分析法;

辨认创新创业项目的商业模式;

先行案例:

近年来，中国涌现了大量本地生活服务 O2O 平台，餐饮外卖 O2O 平台也随之兴起。饿了么、美团外卖平台在市场中排名前三。从苏州、南京、常州、天津、无锡、深圳、广州等十大城市来看，这些外卖平台与近万家多家品牌餐厅建立了合作关系，拥有超过千人的自有物流团队，为上百万家庭用户提供送餐服务。

互联网公司的兴起，为用户解决了很多衣食住行的问题，外卖平台让用户可以方便地在线订餐、享受美食。同时饿了么率先提出既要为用户服务，也要为餐饮商家服务的概念。饿了么秉承“极致、创新、务实”的信仰，致力于推进餐饮行业数字化的发展进程，成为外卖界的“淘宝”，最终“连接与吃有关的一切”。美团外卖新秀爆发，全方位的选择性和便利性。主要合作商家为中小型餐饮企业，主要对象是高校学生及白领群体。美团外卖旨在为消费者发现最值得信赖的商家，让消费者享受超低折扣的优质服务。同时也引发很多商业话题：

1. 这两家外卖平台存在哪些异同？
2. 它们的经营方式能否持久？
3. 它们的商业模式是什么？如何盈利的？

5.1 引言

我们走进琳琅满目的超市，看到货架上一件件商品，类似物品这么多，还不断产生新的商品，在购物结账时，会产生一些困惑，这些商品都卖得掉吗？他们怎么挣钱的呢？

赚钱，是商品得以继续生产的理由。“商业模式”尽管它第一次出现在 20 世纪 50 年代，但直到 90 年代才开始被广泛使用和传播，现如今已经成为挂在创业者和风险投资者嘴边的一个名词。“商业模式”从本质上就是解释如何挣钱？

如何盈利的？只要有赚钱的地儿，就有商业模式存在。简而言之，饮料公司通过卖饮料来赚钱；快递公司通过送快递来赚钱；网络公司通过点击率来赚钱；通信公司通过收话费赚钱；超市通过平台和仓储来赚钱等等。

随着创业这不断涌现，创业项目层出不穷，越来越多的商业形式呈现在市场上，带来商业概念的自身提升，不能再单一的认为电脑公司卖电脑就能挣钱了，因为类似的商品太多了。商业模式变得更加复杂，包括产品、服务、市场、用户、供应商、供应渠道、营销主体、平台、运营等概念，逐渐成熟最终演变为完善的商业模式。所以对于商业模式是一种包含了一系列要素及其关系的概念性工具，用以阐明某个特定实体的商业逻辑。它描述了公司所能为客户提供的价值以及公司的内部结构、合作伙伴网络和社会资源，资本关系，等用以达成这一价值并产生可持续盈利收入的要素。

5.2 商业模式画布

商业模式画布是一种用于梳理商业模式的思维方式和工具，可以帮助我们描述商业模式、评估商业模式和改变商业模式，并以一种及其简练的、可视化的、一张纸的方式表现出来。

商业模式画布描述了企业如何创造价值、传递价值和获取价值的基本原理，展示了企业创造收入的逻辑，帮助我们更加清晰的建立商业模式有关的各种逻辑关系。

商业画布能够帮助管理者催生创意、降低风险、精准定位目标用户、合理解决问题、正确审视现有业务和发现新业务机会等。

5.2.1 商业模式画布前世今生

商业模式画布又叫 BMC，是 Business Model Canvas 的缩写。它是由瑞士的亚历山大·奥斯特瓦德在《商业模式新生代》这本书中提出来的强大的通用商业模型。他认为，一个完整的商业模式应该包括 4 个视角和 9 个模块，基于此他提出了著名的商业模式画布。此后很多企业发现规划战略和商业模式仅需一页纸就可以完成，在梳理商业计划书时也更加容易，得益于这种精简高效的模式，商业模式画布在全世界流传开来，至今仍作为企业、创业者分析商业模式时惯用的模型。

商业画布包含九大模块：客户细分 CS、价值主张 VP、渠道通路 CH、客户关系 CR、收入来源 RS、关键资源 KR、关键业务活动 KA、关键合作伙伴 KP 和成本结构 CS（具体如下图所示）。



这九大模块覆盖了商业的四个视角：客户、产品或服务、基础设施及财务能力。对整个商业模式画布来讲，以【价值主张】模块为分隔线，其左侧的四个模块更重视“效率”，其右侧的四个模块更重视“价值”。

5.2.2 商业模式画布九大模块解读

1. 客户细分 Customer Segments

描述企业的目标用户群体是谁，这些目标用户群体如何进行细分，每个细分目标群体有什么共同特征。企业需要对细分的用户群体进行深入分析，并在此基础上设计相应的商业模式。

在此模块，企业应梳理两个问题：我在为谁创造价值？谁是我们最重要的客户群体？

2. 价值主张 Value Propositions

描述为细分用户群体创造价值的产品或服务。

在此模块，企业应梳理两个问题：这些产品和服务能帮细分用户群体解决什么问题？满足他们的哪些需求？

3. 渠道通路 Channels

描述企业通过什么方式或渠道与细分用户群体进行沟通，并实现产品或服务的售卖。

在此模块，企业应梳理四个问题：接触用户的渠道有哪些？哪些渠道最为有

效？哪些渠道投入产出比最高？渠道如何进行整合可以达到效率最高化？

4. 客户关系 Customer Relationships

描述企业与细分用户群体之间建立的关系类型。比如通过专人客户代表与用户沟通、通过自助服务与用户沟通、通过社区与用户沟通等。

在此模块，企业应梳理两个问题：用户需要什么方式的沟通？用什么方式能保持客户持久联系？

5. 收入来源 Revenue Streams

描述企业从每个细分用户群体中如何获取收入。收入是保证企业继续经营的大动脉。

在此模块，企业应梳理四个问题：企业通过什么方式收取费用？客户如何支付费用？客户付费意愿如何？企业如何定价等问题？

6. 核心资源 Key Resources

描述企业需要哪些资源才能让目前的商业模式有效运转起来，核心资源可以是实体资产、金融资产、知识资产和人力资源等。

在此模块，企业应梳理两个问题：优势资源是什么？哪些资源能直接运用？

7. 关键业务 Key Activities

描述企业在有了核心资源后应该开展什么样的业务活动才能确保目前的商业模式有效运转起来。比如制造更高端的产品、搭建高效的网络服务平台等。

在此模块，企业应梳理两个问题：保证企业正常运转的业务是什么？有没有其他能在行业内有优势的业务？

8. 重要合作伙伴 Key Partnerships

描述与企业相关的产业链上下游的合作伙伴有哪些，企业和他们的关系网络如何，合作如何影响企业等。

在此模块，企业应梳理三个问题：与企业业务紧密相连的业务伙伴有哪些？在业务占比中最大业务伙伴是谁？哪些伙伴是能带来业务资源的？

9. 成本结构 Cost Structure

描述企业有效运转所需要的所有成本。应分清固定成本和可变成本。

在此模块，企业应梳理三个问题：成本结构是如何构成的？哪些活动或资源花费最多？如何优化成本？

最后，要注意在使用九个模块分析的时候，需要讲究一个逻辑：首先要了解目标用户群（目标客户），再确定他们的需求（价值定位），想好如何接触到他们（渠道通路），通过怎样的商业活动（关键业务）与客户打交道（客户关系），怎么盈利（收入来源），凭借什么筹码实现盈利（核心资源），寻找能帮你实现这些目标的企业（合作伙伴），以及根据综合成本定价（成本结构）。

5.2.3 商业模式画布应用

在使用商业模式画布时，我们要注意一定的逻辑性，要按照顺序依次填充九个模块和方格即可，就像我们作画时填充画布一样。在完成这张图的时候，企业的商业模式也水到渠成了。

但是要注意九大模块的填写不是完全随便和随机，而是具备一定顺序的。首先要确定目标用户群体（客户细分），然后确定目标用户的需求（价值主张），接着制定接触用户的方式和渠道（渠道通路），之后确定企业与客户保持什么的关系（客户关系）；再确定企业的赚钱方式（收入来源）；再接着确定实现盈利的核心资源（核心资源），有了核心资源之后制定关键业务行动（关键业务）；再确定和评估企业的合作伙伴（重要伙伴）；最后确定以上各环节发生的成本开支（成本结构）。

5.2.3 商业模式画布案例讨论

【如下图】，一家线上教育机构的商业模式画布，可以用作课堂练习及问题讨论。请同学们参考这张商业画布，讨论这个培训机构的商业模式是什么？

重要伙伴	关键业务	价值主张	客户关系	客户细分
广告商 产品供应商 服务商	软件安装 教育信息介绍 学生交易平台 资料保存平台	学生市场：便利、综合 教师市场：综合化 广告商：客户群体基数大、低价 产品提供商：客户群体基数大	提供预订服务 通过小盆栽人性化沟通 走动员工模式	学生市场 教师市场 广告商 产品提供商
	核心资源		渠道通路	
	课程辅助 校园活动资源		软件	
成本结构		收入来源		
管理费 基建费用/维护费 产品成本 技术费		广告收入 软件安装收费 交易平台提成 资料保存收费		

5.3 典型商业模式分析

越来越多的创业项目参与比赛中来，投资人会经常问这样一句话：“是科转项目还是文创项目？”所以，从项目的类别来分，我们把项目分成两大类，文创类项目，例如，教育培训、旅游文化、养老服务等；科转项目，就是以科技创新为主，技术为核心的项目。这两类项目在商业模式上有什么不同，或者说上商业模式构建有什么特点呢？本章节通过案例做详细解读。

5.3.1 文创项目的案例分析

案例：新片场——北京邮电大学参赛项目，获得 2016 年第二届中国“互联网+”大学生创新创业大赛国赛金奖

新片场，在参加作品的概述是下一代传媒公司，依托创作人社区的互联网影视内容出品发行平台，是国内领先的新媒体影视创新者，我们的使命是：用年轻人的方式为年轻人输出有价值的内容。公司依托于影视创作人平台“新片场”，通过互联网方式，聚集大量互联网内容生产者，发掘和培育优秀的、年轻的影视创作人，为新一代的文化市场提供更优秀、更丰富的内容产品。

新片场以其优质的商业模式及行业领先性获媒体及资本市场认可。公司愿景

是做一家百年的企业，以“正直、执行、靠谱、创业精神、创新、成长”为核心价值观，我们愿意与业内优秀创作人一起，共同成长为中国影视领域的中流砥柱。

创业项目源自于创业团队的四个成员现实中，新片场的四位创始人正用自己的经历，讲述着“北邮合伙人”的故事。四位创始人都毕业于北京邮电大学，都人有一个共同的爱好就是拍摄短片，正是这个爱好，把他们紧紧的拴在了一起，成就了日后的“新片场”。还在上学时，一个手机俱乐部举办了一个设计比赛，读研究生的尹兴良和陈跃找了几个伙伴参加比赛。很快，他们提交了商业计划书，还拍了个产品使用场景的视频，拿了全球第四名。第二学期，他们开始想把这个产品实现下来，但因为一些原因，最终未能继续下去。不过四个人开始意识到，团队一起努力，或许可以做一些有影响力的事。

当时他们经常看国外的视频网站，为何不搭建一个平台，将热爱视频制作的人聚拢在一起，推荐、分享微电影？怀揣着这个想法，想让同样喜欢拍片儿的人能有一个交流的据点，上线之后，很多创作人在这个平台上活跃起来，这是新片场的前身。2012年，新片场正式成立。

凭借着精准的定位，新片场成长为国内最大的影视创作人平台。盈利模式上，新片场的主要收入来源包括：拍摄和发行网络电影、短视频视频网站等渠道获取的发行收益。在陈跃和团队眼中，网络影视IP化也是重要的商业路径，可见“人”的生意始终是新片场看重的重要一环。

2014年新片场收获来自阿里的千万元投资。2015年红杉资本出资3600万元，认购新片场16%的股份。2015年新片场正式在新三板挂牌上市，成为“中国新媒体影视第一股”。2016年新片场完成C轮融资，而此轮融资，由天星资本领投，红杉资本跟投，融资后估值达到6.7亿元。

2016年新片场影业出品、发行了《四平青年之浩哥大战古惑仔》《痞子兵王之特种使命》《男狐聊斋》等近百部网络电影、网络剧作品，现在在行业里面只要提到网络电影、网络剧，基本上都能看到新片场影业。

据报道，新片场对网络电影的投资，平均每部在300万左右，一个好的项目大概可以收回上千万元，不过内容都是有赚有赔的。新片场同腾讯、爱奇艺、21世纪福克斯等一起做了“比翼新电影”计划，从腾讯动漫中选出10个头部IP，从新片场创作人社区中选出10名优秀年轻导演，联合来做漫改电影，在2017

年暑期陆续上映。新片场在这个计划中担任制片方的角色，负责扎扎实实把片子做出来。

2016 年新片场营业收入为 7299.13 万元，在新三板所有影视公司中，新片场的营业收入增幅最快。

2017 年，8 月 8 日新片场宣布完成 1.47 亿人民币的定向增发，新一轮融资将进一步帮助其拓展在互联网影视领域的版图。据了解，本轮融資由上市公司完美世界旗下基金领投，其他新引入的投资者包括孚惠资本、永桐资本等多家投资机构，泰合资本担任独家财务顾问。

创始人尹兴良被评选进“福布斯 30 位 30 岁以下精英”榜单。

2020 年 6 月 23 日，第 11 届金鼠标数字营销大赛各奖项获奖作品公布。素有“数字营销风向标”之称的金鼠标，由网赢天下网主办，作为领衔数字营销领域的专业赛事，一直肩负着记录行业发展进化和颠覆创新的使命，挖掘并传递数字营销的黄金价值。此次新片场短视频共荣获三个奖项：1、美的冰箱“城市净味正当潮”整合营销案获得年度数字媒体整合类-金奖；2、京东 818 “超能星机队”内容营销获得年度视频整合营销类-铜奖；3、同时新片场短视频荣获年度数字营销创新力代理公司。这是对于新片场短视频创新营销能力极大的认可。

5.3.1.1 新片场的商业模式分析

翻看新片场参赛作品在行业背景分析中，对整个视频网站行业做了调研后，发现“2016 年 6 月爱奇艺会员数已超过 2000 万，半年增长近 2 倍”，“2016 年 Q2 季度，网络大电影播放量持续走高”。

在调研中分析出：

1. 网络大电影具有院线影片所有特质：网络大电影电影有完整的故事情节，也承担演员片酬、制景、后期制作等费用，用户需付费观看；每单次有效观看（观影时长 6 分钟以上为一次有效观看），片方能从视频平台分账 0.5-3.5 元；
2. 网络大电影行业发展概况：2013 年开始试水；2014 年爱奇艺上线网大 450 部；2015 年爱奇艺上线网大 612 部，平台分账超百万票房网大 35 部，市场规模约 3.5 亿左右；2016 年预计全年将超过 2200 部，其中分账超过百万的影片数量将超过 200 部，网络大电影今年有望成长为一个 10 亿市场规模的行业。

创业团队从调查中总结：用户付费习惯养成，视频平台急需优质内容吸引和

沉淀付费用户，在以爱奇艺为代表的视频平台大力扶持下，网络大电影彻底爆发。

所以项目最早期，新片场的主要业务就是创作人社区，相当于人才库，是新片场的发动机，这个社区把创作人都聚集到一起，并基于此形成了另外两条业务线：一是魔力 TV 短视频，二是新片场影业，主要做网络电影、网络剧的出品和发行。

短视频和新片场影业是两条内容优先的业务线，新片场影业带来大量营收，2015 年下半年开始做网络电影。新片场的营收来源之一是——公司出品和发行网络电影、网络剧从视频网站、社交媒体、资讯媒体等渠道获取的内容分成收益。短视频下半场，核心在于跑通盈利模式。不少人是通过《造物集》认识到了新片场，这个来源于一对小夫妻的生活方式类短视频项目，2017 年 7 月已经突破 5 亿余次的点击量，《造物集》的背后推手就是新片场。在窗口期，短视频行业增速非常快，内容播放量和聚众粉丝的效果都很好，新片场也匹配了重资源来为此加大宣传曝光。有视频网站推广资源、APP 推广资源、运营商推广资源、电视台推广资源、互联网电视资源、其他渠道推广资源（如阿里云、分众传媒等）。

如今短视频窗口期正在成为过去，竞争开始进入下半场。“上半场是用户缺内容，流量增速快也是因为需要大量的内容去补充，中场休息后，下半场的核心在于怎么样去把盈利模式跑通，并且形成一种人效非常高的商业化方式。”新片场的短视频业务盈利模式很简单，就是商业广告，电商化尝试也有，但不是重点。

总之，新片场的短视频项目基本围绕生活方式、美食、情感、娱乐、时尚 5 个大类，比如《小情书》《魔力美食》等，内容有自己产出的，也有和社区内创作人合作的，然后分发到各个短视频平台，管理每个品牌。

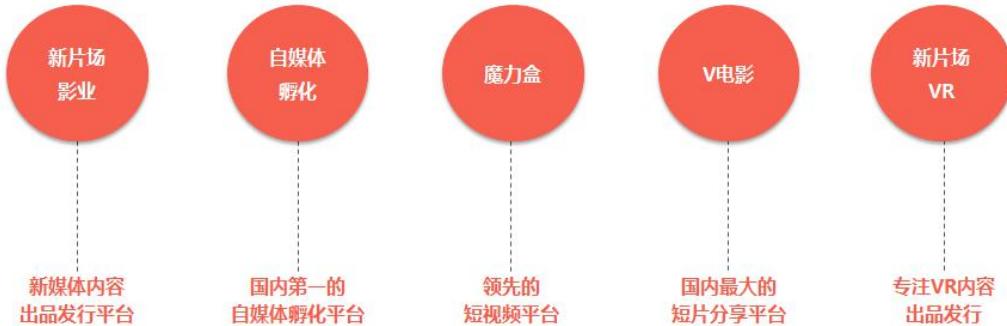
5.3.1.2 新片场的主营业务

翻看 2016 年新片场参赛项目作品，能迅速在行业蹿红，而且获得那么多优势资源，主要是抓住了市场需求，用户的习惯养成。主营业务对每一个细分领域都做了布局。后来的业务发展及演变也是在最初业务的模式下延展。

新片场为新生代影视创作人提供创意支持、学习交流、作品展示、个人推广、项目合作的线上、线下社区。

社区认证创作人 2 万+，覆盖 32 个国内外地区，拥有 186 万+原创作品，囊括约 82% 的年轻创作人资源，不断为市场孵化出丰富、优质的网生内容。新片

场是北京国际电影节、上海国际电影节、英国瑞丹斯电影节新媒体短片、大学生原创影片唯一线上报名平台。



5.3.2 文创项目的商业模式分析

随着市场文娱文创领域项目越来越多，很多跟精神文化消费相关的项目都貌似可以归为文创项目。与社交、O2O 不同，文创涉及的项目类别比较多。通过 2015 年至 2016 年公布的市场上文娱文创项目融资情况来看，（资讯来自对外有披露的主流天使 /VC 机构）及一些对文娱文创项目有偏好的基金的融资案例的汇总。

文创项目常见的商业模式有内容聚合平台、互联网艺人经纪、垂直新媒体、CP、SP、IP。其中 CP、SP、IP，主要从游戏领域中借鉴指视频内容领域的生产、运营及版权；CP 指 PGC 生产内容的模式。SP 指做内容渠道发行、营销整合等；对 CP 生产的内容进行运营的模式；IP 指对比较成熟、有一定用户粉丝基础的 IP 的运营的模式

1. 内容聚合平台

这种类型的项目就是内容上下游供应链如何打造。可以将知乎、秒拍甚至微博等看作是内容聚合平台。内容是很难做的，早期启动可以通过 PGC 来完成内容的原始积累，但后续如何持续的进行内容生产以及生产的内容要持续迎合用户粉丝的口味，做内容沉淀，不是件容易的事，内容聚合平台则将内容运营转化成了用户运营。就是我们经常说的口口相传。可一旦抓住了能生产优质内容的用户，并持续激励其进行生产，是比较容易建立壁垒优势的。

2. 互联网艺人经纪

新娱乐时代的偶像组合，如 SNH48；草根网红，直接利用粉丝进行变现。从

投资角度看，对于前者，不容易判断什么样的偶像组合，怎样的包装塑造，能成明日之星，大家现在都在做女团，从内容上几乎看不到差异化对于后者，通过对直播 /秀场平台流量上的掌握或是对电商供应链渠道等的掌握，将网红经济做的很好，现金充裕，不需要融资或是打造好了会给投资机构一个天价的估值。

3. 垂直新媒体

“垂直新媒体”的定义比现在提到的广义上的新媒体要小，指的是对某垂直领域进行相关报道、研究的网络数字媒体。如报道无人机的媒体、报道 VR 的媒体、报道电子竞技的媒体等。

手机的普及让垂直媒体传播更迅速，是大众原本日常生活接触不到的信息的途径。有特色或有较大优势的财经、体育、娱乐的新媒体也很值得关注。

4. CP 的模式，关于视频内容的生产。

这一类是门槛最低、现在做的最多，在“内容聚合平台”中已经提到的，持续的生产符合用户粉丝心理预期的内容是比较困难的，尤其是更高级的，将某种文化导入用户粉丝心智中，使其对生产的内容产生某种依赖。能够产生大众传播效应的品牌栏目是怎样炼成的：

沉淀积累，在某个恰当的时机，某件恰巧的事让节目内容进入大众视野并受追捧从两个方面来看“CP”类的项目：作为 PGC 模式中的“P”，在该领域是否足够顶尖，以自身技能优势形成壁垒；生产的内容中是否有性格鲜明、被塑造的很鲜活的人物角色。

前者比较容易理解，在某一领域的知识、技能的储备是需要足够时间沉淀的，这其中没有捷径可走，更不像互联网创业可以用烧钱来缩短扩张发展时间。比如教育板块，“7-12岁小孩及家长”和“普通大众人群”的科普类文创项目，其背景都比较资深。一个团队的核心是台湾自然科学博物馆馆长、国立台湾大学物理系孙维新教授，另一个团队是中科院一些科研人员。其中一个小天使，准备 Pre-A 轮融资，一个还未进行融资。

对于后者，源于对网生内容的理解。网生内容是近几年流行（或产生）的概念，主要由合一（优酷土豆）集团提出，一般指的是网络视频的内容生产。但其实，所谓的“网生内容”很早就有了，在互联网处于原始阶段时期，视频因为带宽及技术问题离互联网人群还比较遥远，所以首先进入网民眼中的网生内容是

网络文学小说（起点中文网于 2002 年 正式成立）。现在的视频网生内容跟已经发展的很蓬勃的网文网生内容具有很多相似性，网络文学发展中出现的问题，在视频的发展中也同样遇到。一般提到的网络文学往往被诟病为快餐文学，流量大而没什么营养，其中的营养指网文作品中的意，其所蕴含的文化。

一些优秀的网文，因为其读者粉丝的基数确实够大，找到了同样作为快餐式消费代表的手游页游，能将 IP 卖个还不错的价钱，而且随着市场对新文化价值的认知与认可，文娱文创的高热，IP 的电影、电视剧、网剧的改编权，也很值钱了。基于这些，来看视频网生内容。

B 站就是很好的例子。所以对于想要生产、打造出大 IP 的 CP，看其能否塑造出鲜活有个性的人物。

5.3.3 文创项目的案例讨论：

案例“互联网+”国风漫画创作源计划——吉林动画学院项目，获得 2017 年第三届中国“互联网+”大学生创新创业大赛国赛金奖；

21 世纪是动漫产业最具创意的朝阳时代。中国虽然有着世界上增长最快的动漫消费市场，市场总额已达 3000 亿元。但数据显示，美、日动漫产品市场份额超过 90%，国产动漫产值则不到 300 亿元，市场占比不足 10%。而这不足 10% 的市场份额里，还到处充斥着美、日风格，真正的国风漫画凤毛麟角。针对这些痛点问题，第三届中国“互联网+大学生创新创业大赛金奖项目，互联网+国风漫画创作源计划”的项目创始人路现娜开始了她的创业计划，要擎起互联网时代下国风漫画文化的大旗。国风漫画能否在这种夹缝中闯出自己的一片天地，这毫无疑问是广大国风漫画爱好者所期盼的。虽然整个漫画市场大环境对我国漫画发展尤其是国风漫画发展很不利，但是风靡全国的《哪吒》《山海经》《大圣归来》《大鱼海棠》等系列动漫已成为漫画爱好者关注的焦点，吸引了更多的人关注国风漫画。大三开始，路现娜借助学校之力，使三昧动漫公司在 3 年时间内发展成为一流的国风漫画团队。目前，共有专业创作者 90 余人，外围人才梯队 100 多人。每年以 500~1 000 部的速度不断充实剧本题材库、高达 20T 的各类素材库。拥有完备的数字制作体系，自主研发国风画笔 50 套、纹理插件 120 套。尤其是与美国安德鲁麦克米尔报业联合出版公司合作了《山海经》《三十六计》两部作品，并受邀参与了安纳海姆 WonderCon 动漫展。

项目创始人路现娜认为，“不能说国人画的漫画就叫国风漫画，国风漫画要质 4 原味，从精神内核到表现形式再到故事内容，都应该有中国文化传最有人担心，传统文化与商业会冲突，但路现娜似乎并不担心。因为他们的团队有着先进的、效率极高的制作模式和广泛的宣发销售渠道。路现娜相信，随着中国日益强大，国人对中国文化的认同感和自信心也会越来越强，国风漫画的星星之火将使我国传统文化于世界舞台大放光彩。

这个项目案例，可以用作课堂练习及问题讨论。请同学们讨论国风漫画这个项目的商业模式是什么？

5.3.4 科转项目的案例分析

案例：编程猫 ---北京邮电大学参赛项目，获得 2017 年第三届中国“互联网+”大学生创新创业大赛国赛金奖

编程猫创业之初的 2015 年，国内少儿编程尚处于发展的初期阶段。当时，多数少儿编程机构都选择使用国外开源的 Scratch 进行本地化改造来开发产品。毕竟 Scratch 是一套国际主流的、已有解决方案的编程工具，切入门槛较低。但也由此导致了很多课程产品趋于同质化。且 Scratch 作为一个成熟期的开源产品，更新迭代相对较慢，不太可能根据每个地区或国家的本土特色需求进行个性化改进和优化，而国内少儿编程呈现持续爆发性增长，挖掘了相当多的本土化需求。因此，很多少儿编程课程一定程度上受限于 Scratch 所提供的功能和扩展性，欠缺核心竞争力。

与此同时，编程猫则在成立之初资源相对匮乏的阶段，就重点投入研发编程工具 Kitten。李天驰曾说，在团队有 500 人规模的时候，约有 300 多人都是在围绕工具做开发和规划，可见成本之高。虽然编程猫选择了一条“开始费力的路”，但回过头来再看时，其实更具前瞻性。这有利于编程猫树立技术壁垒和商业环，构建核心竞争力，掌握对未来的自主权。

2015 年，编程猫正式推出 Kitten，这也成为国内真正意义上的自主知识产权图形化编程工具。此后，编程猫结合本土情况与时俱进，延展开发了 Kids、Nemo、Turtle 等核心编程工具矩阵。

慕华投资合伙人李恒曾公开谈起选择编程猫的理由，“自己做底层的工具平台、自己研发语言，这是编程猫最大的价值。”他指出，只有做中国本土的工具

语言、应用层的产品，才能更符合中国孩子的学习习惯，更好地服务于本土用户。

编程猫 Kitten 将枯燥的代码封装成图形化积木，让孩子能玩着学编程。“好工具” Kitten 如何广受业内好评？，除了要掌握核心技术外，还要贴合本土化设计，即如何更符合中国孩子的学习习惯。也是编程猫对于“好工具”的标准。

编程一开始难的就是它的概念和代码，枯燥难懂。兴趣是孩子最好的老师，这便成了设计工具的关键切入点。本着“Kids No. 1”、“No fun go die”的理念，编程猫在经历无数次的产品探索后正式推出 Kitten(也叫源码编辑器)，将枯燥的代码封装成图形化积木。在操作中，孩子们只需通过移动积木的位置、设置参数，就能直观地感受画面的变化，理解画面交互与编程代码直接的关系。这很大程度上减少了青少儿对编程的心理抗拒性，让孩子能玩着学编程，极大地促进了国内少儿编程教育的普及提升，也给他们的未来提供了更多的可能。

除了容易使用外，Kitten 模块种类较多，且有大量的拓展积木，除了 AI 积木，还有硬件、云变量、素材、画板(+音乐)、格式转换(scratch 可导入)、代码语言转换等。在编辑器界面设计上，Kitten 完全采用卡通的形式，无论是 IP 形象还是 UI 设计，都更符合亚洲人的审美，处处彰显童趣。Kitten 还支持智能手机、平板、网页端等多端设备，也能将编程作品导出为 exe 格式、H5 网页等，让编程创作、分享无拘无束。同时 Kitten 占用内存仅为 Scratch 的一半，可支持多人协作编程以及接入超过 100 种硬件。此外，Kitten 还可与编程猫后续的 Turtle 海龟编辑器无缝连接，帮助学习者从图形化编程到 Python 学习过渡。

可以说，Kitten 无论是便捷性、设计感，还是延展性等，都有所突破。得益于以上优势，编程猫 Kitten 广受内业好评，走进各地中小学课堂，受到各大教育部公布的全国性主流赛事、考试等青睐，并作为中央电教馆指定编程工具，成为《第二十一届全国中小学电脑制作活动》及《第二十二届全国学生信息素养提升实践活动》的官方指定创作工具。

自 2018 年起，Kitten 已连续 4 年被全国中小学信息技术创新与实践大赛(NOC)编程猫创新编程列为主要参赛工具。2020 年 Kitten 被纳入到蓝桥杯全国软件和信息技术专业人才大赛青少年创意编程组比赛中；NCT 全国青少年编程能力等级测试中，图形化编程工具 Kitten 和 Python 海龟编辑器成为考试指定工具。

教育的最终目的就是培养符合时代需要的人才。上一波的全球化浪潮，使得

英语学科得到广泛普及。如今，随着智能时代的来临，少儿编程教育也进入加速普及期。但与传统学科不同，少儿编程有其特别之处，它并非表面的知识学习，而是用工具来开发孩子的创造性思维，这也正是少儿编程头部品牌编程猫一直倡导的教学理念。

六年来，编程猫打造了从 PC 到移动端一系列覆盖青少儿全年龄段的免费编程工具矩阵，影响了 3000 多万中国的孩子，成为国内首家免费提供多款国产自研工具的少儿编程企业，并实现编程工具的全面国产化，在编程工具、自主创新层面已具有全球竞争力。

“好工具”已是编程猫最核心的竞争力，成为“硬核”的代名词。在这个过程中，于创业之初自主研发的源码编辑器 Kitten 成为这股“硬核力”的发端，引领编程工具开启全面国产化。

5.3.5 编程猫的主营业务

从 2017 年编程猫参赛项目作品中看，编程猫能在行业内迅速占领市场，主要来自项目技术优势，产品适应市场需求。项目紧紧围绕 K12 教学研发出全学科拓展课程与科学分级的 9 级编程课程。

编程猫主要为针对 6 至 16 岁青少年的系列在线编程课程以及图形化编程平台。课程依据青少年的学习特点与现当代教育理念来设计，旨在让中小学生 通过游戏化、可视化的方式学习复杂的程序语言逻辑，培养孩子的多方面的能力。编程猫基于 PBL 项目驱动式的教学方式、游戏化的学习方法和多维度的考核方式，有效地激励孩子进行编程学习。孩子在多功能编程平台使用图形化编程工具创作游戏、软件、动画和故事等，在动手编程中培养逻辑思维能力、创造力、任务拆解和独立解决能力，充分建立 STEAM（科学、技术、工程、艺术、数学）等多方面青少年核心素养基础。

伴随着科技技术的不断发展，素质教育的重要性也日益显著，不少中小学 都陆续开展了素质教育课程，其中编程课程，变成了最受老师学生欢迎的素质教育类课程。编程猫成立两年多以来，已经拥有注册用户 30 万，2016 年 10 月开始开设付费课程，是目前国内用户量最大的少儿编程教育企业。编程猫一共有三条产品线：工具、内容和社区。具体来说，工具就是孩子实现编程的一个物理引擎，学生可以自由操作“动作”、“控制”、“外观”、“运算”、“变量”等

元素（现在已经有 100 多个模块），从中学会代码中的“循环”、“判断”等知识，如果再加上一些“坐标”、“变量”这样的逻辑 和音乐，就能完成一个类似植物大战僵尸的小游戏。

编程猫搭建产业链基础工具平台，占据上中游领先地位，与下游玩家合作共赢



5.3.6 科转项目的商业模式分析

科技成果产业化是科研开发和技术创新的终极目标，科技只有与产业相结合才能带来核心价值，我国在技术创新大会后，相继颁发相关鼓励政策，把高校科技成果转化为创新型国家建设规划。

高校科技成果转化项目，要以外部企业和顾客为根基，分析核心价值环节寻找科研项目的商业空隙，并非完全基于专业或学科优势。科技成果转化的评价标准，是企业顾客的市场需求，而非成果的学术价值和荣誉。在企业转型产业升级中，市场竞争的“鲶鱼效应”迫使企业采用新产品、新材料、新工艺新服务，以增强盈利能力。

高校科技项目要根据客户所需设计产品、改进工艺，进行品牌创新和营销创新，解决科技团队、资金筹措、商业模式创新等现实问题。高校科技管理部门要对现实市场和潜在市场深入调查，瞄准企业真实需求，选择具有科技优势和市场前景的项目。通过专业化的中介服务机构，如大学科技园、国家技术转移中心、生产力促进中心等组织，共同搭建科技转化互动平台。利用网络信息技术，建立类似于“项目自选超市”模式的科技成果应用平台，提供给高校和企业研发人员选择。

以盈利为目标，主要体现在与生产或销售的相关活动，即一个产品或一项流程的创新，或分销渠道流程创新，都以实现价值创造和提升为目标，最终成为现实生产力的过程。高校强调新颖性、创造性和学术性，企业强调应用型、实用性和技术稳定。企业客户期盼获得成熟的技术成果，而高校往往无法提供直接满足用户需要的科技成果。为了解决科技成果供需矛盾，许多高校与企业联合开发，组建产学研联盟，构建科技攻关队伍，明确合作目标，遵循行为规范、合理分配收益、共同承担风险。

5.3.7 科转项目的案例讨论

案例：中云智车—未来商用无人车行业定义者，北京理工大学项目，荣获2018年第四届中国“互联网+”大学生创新创业大赛全国冠军。

近年来，无人驾驶车辆在特定场景里着重关注人工智能技术，却忽略了一个明显的市场痛点，就是暂无专门用于无人车辆的真正车规级线控底盘可用。

北京理工大学“90后”在读博士、曾经载着300公斤电池“炸弹”从北京往返漠河7000多公里的“中云智车—未来商用无人车行业定义者”项目负责人倪俊说：“换言之，就是在这个千亿级甚至万亿级的无人车市场，无车可用是最需要攻克的难题。而我们的项目就是以推动特定场景无人驾驶车辆用户大范围落地为近期目标，致力于无人驾驶车辆车规级通用线控底盘研发，为特定场景无人驾驶车辆用户提供通用的智能底盘。”这个曾经多次为国征战的“中云智车”团队始创于2009年，十多年过去了，团队的传统和运营模式一届届传承了下来，练就了过硬的具有创新性的专业能力和研发能力。

2017年，赛车团队组建了一支由已经卸任的赛车队队长倪俊领衔的“地面航母”团队，参加第三届中国互联网十大学生创新创业大赛创意组比赛，但止步于北京市赛而无缘国赛。经反思团队找到“通过比赛促进科研成果转化落地”的创业之心。因此，团队于2018年初成立北京中云智车公司，先后推出小型无人车通用底盘“中云1.0”“中云1.1”，中型无人车通用底盘“中云2.0”，以及基于“中云”系列底盘的厂区无人运货车“中云智，承”，初步形成“系列模块化通用底盘+定制化功能上装”的未来商用无人车打造模式。

这是我国首个无人驾驶车辆通用底盘，最高车速80公里/时，续航能力300公里，负重3吨。该底盘拥有10余项发明专利，在种子轮融资数百万元

投资并已完成千万元天使轮融资，且建有年产能1 500台的生产基地，与10余家大型物流企业、高等院校、电商巨头等达成合作意向。与此同时，“中云智车—未来商用无人车行业定义者”项目报名参加第四届“互联网+”创新创业大赛并取得全国冠军，成为“中云智车”项目创业过程中第一个历史性里程碑。

我们能否掌握无人驾驶核心技术，关系到在这一世界智能汽车产业变革升级的历史机遇中，我国能否实现‘汽车大国’向‘汽车强国’的迈进之梦，更关系到我国未来新一代陆军装备发展的强军梦想。”倪俊说，这不仅是北理工的事情，这是中国汽车人的事情…为了我们的信仰，我们不惜一切；为了我们的国家，我们更不惜一切。”

这个项目案例，可以用作课堂练习及问题讨论。请同学们讨论“中云智车”这个项目的商业模式是什么？

5.4 商业模式构建步骤

商业模式包括运营模式、盈利模式、B2B模式、C2C模式等，商业模式是一种简化的商业逻辑。

运营模式：重点解决企业与环境的互动关系，包括与产业价值链环节的互动关系。运营性商业模式创造企业的核心优势、能力、关系、知识以达到资源整合和发展。

盈利模式：对企业经营要素进行价值识别和管理，在经营要素中找到盈利机会，即探求企业利润来源、生产过程以及产出方式的系统方法，是企业通过自身以及相关利益者资源的整合并形成的一种实现价值创造、价值获取、利益分配的组织机制及商业架构。

B2B模式：是企业与企业之间通过互联网进行产品、服务、信息的交换，使得企业之间可以通过网络在市场或经营等方面建立互补互惠的合作，形成水平或垂直形式的业务整合，以规模、实力、运作真正达到全球运筹管理的模式。

C2C模式：是以商家、消费者、个人姓名组成的独立消费平台，让每个人都拥有自己姓名的产权式独立网站模式。

5.4.1 商业模式中运营模式构建

管理学大师彼得德鲁克的一句话：“未来企业之间的竞争是基于商业模式之

间的竞争。”

很多创业者在创业的过程中也会很注意商业模式的设计，可惜的是，很多创业者对于商业模式的理解存在一点偏差，以至于在我们需要融资的时候困难重重。

创始人把营销策略当成了商业模式，一旦这个策略不成功，项目失败的可能性会非常高。而真正的商业模式一定不是围绕着策略进行，而是直接从用户这个角度来深入剖析，通过对不同的行业制定不同的模式，来吸引源源不断地客流到店或者是消费。

5.4.1.1 传统的营销模式越来越难赚钱

要想知道好的商业模式为什么赚钱，我们就要知道传统的营销模式为什么很难赚钱？既然是做生意，所有人都是想要赚钱，最好是赚大钱，因此很多人选择的行业都是有不错利润的行业。比如说：整形美容行业。

我们都知道整形美容医院是暴利行业，可是很多医院都会面临没有客户的情况，客户从哪来成为了最难的问题。为了得到这些精准的客户，整形医院就会跟外部的美容机构合作，也会跟整形的客户合作。也许一开始这种策略会有作用，毕竟整形医院会给合作机构或者个人一定的回扣。可是到了后来，你会发现这种策略不管用了，你的合作机构没有人愿意往你这里输送顾客。原因很简单，竞争对手给他们的回扣比例会更高。

但凡是营销策略，你的竞争对手是很容易学会的，最终行业就开始内卷。有的整形医院可以给中间人超 50% 的回扣，堂堂的整形医院最后变成给中间人打工的角色，不得不令人感慨。这种竞争的结果就是行业越来越混乱，消费者也不相信这个行业。

这个道理放在其他行业也是一样的，比如说，我们是做抗癌药的，广告不让他做，我们能够想到的就是派出很多医药代表到医院里找医生合作。同理，你能够想到的，你的竞争对手也想到了他们也会去找医生合作。你们给医生 30% 回扣，竞争对手给 40%；你们给 50% 回扣，竞争对手给 60%，总之这是一个无限内卷的行业。

那么问题来了，这些行业难做是因为这些行业不好吗？一定不是的，任何行业都有做得很好的企业。之所以我们感觉难做，是因为我们的营销策略跟其他企业没有明显区别，这就难免卷入到行业内卷的浪潮当中。而解决行业内卷的最好

方法就是设计一套好的商业模式，因为好的商业模式是其他企业很难模仿的。

5.4.1.2 好的商业模式有什么特征？

商业模式构建从用户思维这个角度出发，了解市场，发现客户，设计模式。竞争对手是很难模仿的，一旦模仿，亏本是很正常的，严重的会出现倒闭的情况。就算有聪明的竞争对手花了好几个月搞清楚了对手整套商业模式，等他真正去做的时候，对手已经占领市场了，几乎没有他们的市场空间了。

第一步建立客户关系就是培养客户第一印象，价格，性价比为先。在这里一定不要指望赚大钱，而应该是微利或者是不赚钱，严重的是亏本状态。这样做有两大好处，第一、直接让利给客户，客户享受到实惠之后会产生较好的口碑效应，这样我们就可以圈到一大批用户；第二、竞争对手不敢跟进，因为他们不知道接下来该怎么做，一旦贸然跟进，结果就只剩下亏本了。

举个例子，现在很多快餐店的一顿午餐都在 20 元以上，而且有可能只有一个荤菜。我们开设这样一个快餐店，菜品有 30 种以上，价格都是同行的一半，10 块钱就能吃饱，15 块钱还能吃好。如果你是职场人士，同样的两家饭店都开在公司楼下，你会选择哪一家餐厅呢？很多人会选择便宜的对吧？

不过有个条件，只有会员才可以享受这个价格，会员年费是 365 元，你会不会因为 365 元年费就不选择这家饭店呢？

大部分是不会的，因为我们只要在楼下吃一天就可以省 10 块钱以上，只要吃 30 多天，就回本了。如果一年能吃 240 天，可以省 2000 元以上，依然会有很多顾客选择便宜的这一家。

如果你是隔壁的餐厅，你敢不敢跟进？如果跟进的话，你不知道饭店怎么赚钱。如果不跟进的话，饭店生意会更难，这完全是面对了“主动死和被动死”的问题。

我们再设想一下，我们将 365 元会员费的餐厅开遍了城市的每个商圈，只要你是会员，可以到任意一家会员店用餐，享受实惠，这又会是什么情况？

这影响绝对不是一家饭店的事，有可能影响整个城市的餐饮圈。我们这样做的话，前端获得了什么？不是金钱，而是海量的客户。假设我们现在就在本地城市做了这样一件事，有 1/10 的人成为了我们的会员，那么我们就有了将近 50 万的用户。在有了 50 万用户之后，我们是不是随便搞一个秒杀活动，哪怕一个

净赚 1 块钱，一天就可能赚 50 万元。

亚马逊、京东、拼多多等都是连亏多年，但是资本从来都不怕它们赚不到钱，市值轻松超过千亿美元。

第二步利用优势产品，产品是制胜法宝，就是我们主要的盈利产品，比如说：抗癌药、基因检测、珠宝等等。

如果我们通过设计第一印象，建立客户关系，吸引了几十万、上百万的用户，他们都是潜在客户，我们接下来再推出优势产品，是不是相对来说比较容易赚钱？也不会害怕没有客户来了？这样还能避免陷入到营销策略层面的考虑行业的内卷现象。

第三步产品迭代，不断营造产品信息。我们不要只满足于赚初始产品的钱，因为初始产品只能让你赚到行业平均水平的钱，还有一些行业是深不见底的，比如说：延长寿命的药。但是需要

有方法网罗到一大群人，最后通过漏斗形的产品设计，最终遴选出一些高端客户 VIP，给他们供应更加符合他们心意的产品。有时候，一个高端 VIP 客户一年贡献的营业额抵得上公司 10% 的营业额，因此，不能错过最赚钱的环节。

当我们的商业模式有了这三步，而且解决了所有人都愿意参与的问题后，那么这就是一个好的商业模式。

5.4.1.3 如何选择商业变现的通路

1. 明确产品优势

需要做这些分析：产品价值，产品能给用户提供什么样的价值？用户特点，用户拉新，留存，活跃度如何？付费意愿，哪些用户愿意为哪些服务付费？

2. 明确产品所处的生命周期阶段

节奏：有节奏有计划地上产品，而不是一次性全弄好。关注数据：不同生命周期阶段关注的数据指标不一样。

3. 变现路径选择

可以 TOB，以企业用户为主大流量，提供独特的产品价值和服务；

TOC，大用户量，提供独特的价值和服务；B2C，大用户量+大流量，

以用户量大大小，用户愿意付费的价值高低两个维度来看。

4. 商业产品的逻辑

商业收入=付费转化率*ARPU*复购率。对于付费转化率，产品可以优化核心体验流程，运营需要文案引导和促销。对于 ARPU，产品方面可以设置关联产品，运营方面需要刺激用户购买。对于复购率来说，产品可以发送促销消息，运营可以返券或者更新内容。

5.4.1.4 常见的商业模式

随着现在生意越来越难做，市场上出现的各种各样的商业模式，但是什么样的商业模式才是最有效的，什么样的商业模式才是落地的，常见的商业模式有哪几种？从现有的市场我们能看到：

1、时间模式

其实做的最成功的时间模式大家都知道，但是可能平时没怎么关注，或者说对他了解比较少，只是参与过，而不知道它就是时间模式。时间模式最成功的案例就是每年的双十一，双十一就是将产品的营销事件踏准一个时间点。还有双十二，将此营销事件的时间点做到每年的持续进行，以此让顾客对此产品的营销事件产生条件反射植入人的潜意识，达到让人失去思考的能力。

2、增值模式

增值模式就是产品要钱，提供的增值服务不要钱。增值模式也有最成功的案例，就是前不久才上市的海底捞火锅。大家都知道海底捞里面的服务是一流的，而且是非常有特色。我们也可以学习他的这种模式，让自己企业的服务有特色、有特点，让更多的消费人群记住，并且起到再次消费的回流作用，这样才是一个成功的增值服务模式。

3、客户模式

客户模式的核心就是从客户身上找到客户的特征，以此特征给予客户一个并买单的理由，以此起到相关联客户引流的价值作用。比如你是一家开小面馆的，就可以在小面馆的门牌钱照样写上：“为了感谢王氏的付出，请天下所有姓王的人**吃一碗面。”，这样就可以吸引大量的姓王的人进店来消费，他们进店来消费时，不可能只是一个人来，也许会带上好友。这样你的成本就赚回来了，量大了，那么自然利润也就高了。

总之，商业模式就是如何赚钱：1 谁付你钱—客户；2 给客户啥好处就是价值是什么；3 如何让客户掏钱就是营销方法；4. 你如何将价值送达客户就是渠

道方式；5. 你如何做就是主要现在要做的任务；6. 你缺少什么就是资源找寻；7. 谁能帮助你就是寻找合作伙伴；8. 你有多少种赚钱方式就是呈现核心产品及辅助产品；9 你需要花费才能赚到钱就是要全面计算成本结构。在计算盈利方面，需要了解几个问题：1、客户**成本（CAC），新客户身上的花费多了，你的销售和营销的效率可能就下降了？2、营销支出在 CAC 中所占比例？3、客户终身价值（LTV）与客户**成本（CAC）的比率；4、CAC 回收期？5、起源于营销的顾客百分比？6、收到营销影响的顾客百分比？

5.4.2 商业模式中常见的应用模型

随着市场上创新项目的不断出现，在各行各业呈现出利用项目构建的免费商业模式，这 15 种应用模型可供参考。

1、体验模式（让顾客体验，但不满足他）

让顾客免费体验，通过体验激发其购买欲望，让顾客觉得你能满足他的需求，美容行业比较喜欢采用这种方式。美体：十分钟体验后收费；理疗：两个穴位免费其他穴位收费

例如：丽福健女子健康美容瘦身管理中心，没有一个招商人员，市场快速拓展到全国，开店 600 多家，其精髓就是：免费体验 37 分钟，人在一定场景下太过舒服就会昏昏入睡，时间太短，用户还没睡着；时间太长，客户熟睡就缺失了营销机会。只有 37 分钟，她刚刚入睡，正美着呢，你每次都这样折腾她，她为了不让你折腾她，肯定花 1200 去 VIP 区！

2、第三方付费模式（你的东西由别人买单）

第三方付费模式的 4 个核心步骤：

1) 你更容易成为谁的载体？你的客户谁比你更需要。2) 按照先易后难的顺序成语思维列出流程需要什么设计出来让人填写要求通过准确的时间定位，让产品的性能充分展现，达到最优的效果展示，顾客就一定会买单。3) 找这些人达成战略合作。4) 定出合作细节。

如：园林工程引入团委的义务植树，宣传语“树苗已买好、工具已备好，就差植树人”，做到了不花一分钱，种下百亩树；可口可乐——百度糯米，蒙牛——花儿少年，益达——每日游，百事可乐——迪士尼。

3、主产品免费模式（主产品免费，带动其他产品消费）

主产品免费模式设计的 4 个核心关键点：1) 主产品一定得有驱动力，把客户迫切需要的免费掉，才有吸引力！2) 免费商业模式设计需要科学的数据模型和精准的概率测算，不是单纯照搬照抄就能做的！3) 没有全局观根本干不成事，老板的视界有多大，你的世界就有多大，视界决定世界！4) 模糊自己的目的，清晰对方的需求。

如：饭店——海参免费、河豚免费，其他菜加价。如：风景区门票免费，收如厕费、索道费、停车费、饭费、住宿费。

4、副产品免费模式（主产品要钱，副产品不要钱）

副产品是设计出来的，比如：主题公园，一张套票游戏设施免费。最终大多数因不想排队等又有遗憾，人气爆表。

如：眼镜店：免费洗镜面、免费换螺丝、免费换钉，但一个螺丝 320 元，同时返厂更换需要三天，这三天你能不戴眼镜？怎么办？是不是会再买一幅？如：饭店的经营策略：餐具免费、主食免费、小菜免费、擦皮鞋免费、水果免费、湿巾免费……最大亮点是擦皮鞋，让顾客脱了鞋，顾客就延长了滞留时间。

5、赠品模式（产品要钱，赠品不要钱）

如：联通移动电信存话费送手机再送空调、电动车.但是要注意核心价值 1) 赠品必须有价值；2) 赠品的价格很大，很透明，通过超具惊奇的赠品转移顾客的注意力。

6、时间模式（在特定的时间免费让顾客形成条件反射）

花别人的钱办自己的事；花未来的钱办现在的事；花核心的钱办外围的事。如：饭店营销方案：三八妇女节——凡女人来吃统统加送鲍鱼免费只能吃不能拿！临走还送哈根达斯，是不是更得爆满？中午吃饭五折仅限（11:30 到 14:00）！与其冷冷清清，不如不挣钱赚个人气，有时候，看似不挣钱，实际你在变相盈利！一家中午都爆满的饭店，难道不能说明点什么吗？晚上是不是可以稍微涨那么一点点价？

7、空间模式

充分利用现有空间或资源为社会提供免费服务，积累人气，增加流量，从而带动消费. 如：麦当劳的空间免费、厕所免费使用、可以不用消费、儿童乐园免费等等。顾客停留的时间越长，你的机会就越多，所有空间模型都是为了延长顾

客停留，没有人气就没有财气！

还有一种空间模型：在特定的空间免费，到其他空间收费；比如说，茶馆喝茶免费，但想在家喝，就得买茶叶和茶具；樱桃沟的樱桃随便吃，带走收费；快餐店米饭随便加，但带走则每份 1 元等。

8、客户模型

对特定的客户免费，带来其他客户消费。如：学校发给孩子免费的展览门票（科技馆、爱国主义教育基地），大人则需要掏钱 20 元一张，组织者通过门票实现收入，出来再买一本书《学习革命》21.8 元。这里有一个设定，必须设定一个人完不成的事，然后找准客户后送给他一个心动的产品关联当事人、产生消费让客户主动给你传播

如：海南养老地产，只许租不许卖，老人免费租，儿女收费。

9、高频模型（适用于大众的适用品 消费品）

使用消费频率高的免费，带动消费频率低的产品销售，从而实现产品盈利。如：E 洗车（平安领福利季 E 洗车送好礼）上门洗车赔钱，只洗高端车，在服务过程中谈两句话来锁定客户后端消费。聊天话题围绕业务：1) 你的车有道划痕；2) 谁的车保险快速理赔（讲案例）。

10、利润模型

产品免费提供，享受其后期利润分成。如：高速公路免费，周边地价上涨；如：医院 CT；如：富士康的职工公寓；如：移动信号基站；如：政府对公共设施推 BT/BOT/PPP 模式；如：冷藏设备免费，交押金就行，抽买冷藏品分成。

明确产生力量，态度确定结果，意愿大于一切实力，这个模型要求主导方必须拥有构建生态系统的实力，阿里、腾讯都是生态系统

任何一个商业模式停留在一个点都长久不了只有形成生态系统达到体内自我造血，才能正常循环

11、增值模型

围绕产品使用推出持续的专业售后服务，顾客买了你的产品后，免费提供一些产品以外的服务。如：张涛卖字画，找大相国寺主持开光；如：希努尔服饰，终生免费干洗；如：飞机场免费存包；如：海底捞免费美甲；如：在外旅游买新衣服，旧衣服免费邮寄到家。核心关键要点这些提供的服务必须专业：不专业，

别人就不会再次使用。培养用户的使用习惯。

12、功能模型

把别人产品的功能在你的产品上免费掉。如：BB 机→数码相机→录音笔→手机；如：导航大王通过汽车导航实现电话功能免费；如：电动车可以给手机充电；如：酒瓶可以当花瓶；如：防盗门变成健身器材。

13、耗材模型

主产品免费、后期耗材盈利。如：租花不要钱，护理收费

如：认领花树不要钱，肥料收费（有机肥）；如：海底捞引入这种思维，把利润转移至调料厂，然后让其上市。

14、产品分级模型

初级产品免费占领市场、高级产品和个性化产品收费获取利润。

如：QQ、微博、微信等等；如：飞机场拍照片，钥匙链免费，大照片 20 元，全是净利润，暴力，不买就扔垃圾桶里。如：58 同城免费，想看资料收费。核心关键要点：高级产品树立品牌形象，中级产品追求盈利，初级产品占领市场。

15、跨行业模型：利用现有资源跨界经营其他行业

如：加油站，不但加油还做便利店；如：便利超市前台结账送其他商家的优惠券等。

5.4.3 商业模式构建案例讨论

案例：一世花开—优质月季切花助力精准扶贫，山东农业大学参赛项目，荣获第四届中国“互联网+”大学生创新创业大赛“青年红色筑梦之旅”赛道金奖。

团队依托学校学科优势，使我国北方也能生产优质的月季鲜切花，品质达国际标准。公司为贫困村农户提供生产技术指导，并且收购农户鲜花销售，解决农户所有生产和销售的问题，实现产销一体化。目前，公司产品已销往北京、江苏、河北、河南等地，打响了山东“玫瑰”的名片。

“南果北种”已经屡见不鲜，但是作为高风险、高收入的“南花北引”却因技术要求高而导致很少有人涉足，山东农业大学邓应龙带领“一世花 开—优质月 季切花助力精准扶贫”项目团队将家乡云南的月季切花“移花接木”带到了山东地区，带动了临沂、日照等地 10 多个贫困村 00 余 人脱贫，实现农民

人均年收入从 1 00 元提高到 25 00 累计获得政府支持资金 380 万元。

2015 年 3 月，在山东农业大学王晓云老师的推介下，项目获 20 亩多费实习基地。邓应龙硬着头皮从家里凑了 2 万元钱，将团队扩大到 64。第一年，试验田里辛苦引种的月季切花全部冻死，再次引种又被冰雹砸毁了大棚和所有的月季切花，邓应龙想尽办法，靠着外部合作帮助团队熬过了技术、人力和资金链紧张的“寒冬期”。

2015 年底，通过了解到的市场信息，邓应龙带着团队来到临沂市沂南县蒲汪镇大于家庄村实地考察，邓应龙发现，这里气候适宜，有着种植苗木花卉的传统习惯，具有良好的种植基础和技术，是苗木花卉“南花北迁”增加耐寒性和“北花南移”增加抗热性的理想中间站。但专业化水平低，经营管理相对粗放，交易手段落后，产品档次不高，销售服务体系不健全，技术落后也是当地面临的主要问题。

村民孟凡好被他的专业和热情感动，拿出 4 亩苗圃做邓应龙团队的试验田。寒假期间，邓应龙回到云南学习新品种的研发、新技术的推广和月季切花的生产及销售技巧。年后，邓应龙把学到的“真本事”都用在了老孟家的花里面，在前期市场调研的基础上，邓应龙发布了预售信息，老孟家的月季花从山东卖到了北京、江苏、河南、黑龙江等地。这种从实验室走向试验田、从试验田走向大面积复制推广的大学生创业路径值得创业者借鉴。

接着，邓应龙与蒲汪镇政府联合打造“江北玫瑰第一镇”，并培育了沂南县三源玫瑰种植专业合作社等 5 家龙头苗木花卉合作组织，带动全县 1 万多名农户参与花卉种植。2017 年，沂南县花卉种植面积发展到近 5 万亩，年产值达 9.622 亿元。目前，沂南县已成为江北玫瑰花木信息中心和重要的集散地之一。同时，该项目还带动了山东五莲县 3 个贫困村种植月季切花。“南花北引”工程直接推动了花木行业转型升级，推动了月季切花的产地向北延伸，对整个生产流通运输销售产业链进行了整合升级，为现代农业和乡村振兴提供了新的思路。

为没技术、没经验、怕风险，产业扶贫往往在发展过程中面临上述难题，邓应龙认为，企业最终还是要靠品质的竞争。由于专注品质，邓应龙指导生产的产品均价比市场均价高出 10%~20%，但在市场上仍然供不应求。两三年的时间过去了，邓应龙这个会种花更会卖花的大学生为临沂、日照等地 10 多个贫困村的花

农们搭建起了品种引进、技术转化、信息交流和人才培养的平台，让贫困户有了主心骨。他带领创业团队，把家乡云南的月季鲜切花优质品种带到山东，给贫困村农户提供技术指导，解决农户所有生产和销售问题，实现产销一体化，村民们亲切地称他为“月季王子”。三年多的时间里，他带动临沂和日照 10 多个贫困村 1000 余人脱贫，农民人均年收入从 1000 元提高到 25000 元，累计获得政府支持资金 380 万元。

这个项目案例，可以用作课堂练习及问题讨论。以下是一世花开项目商业模式构建步骤：

1. 为农户提供好的产品和技术支持；
2. 健全的售后服务，以及成熟的种植技术研发
3. 建立销售渠道等；
4. 培训更多的农大学生掌握核心技术；
5. 搭建起了品种引进、技术转化、信息交流和人才培养的平台

5.5 样本市场深度测试

样本市场的测试，是展示和促销一个品牌，是企业检验产品是否能大规模生产前必须要做的一个重要环节。当公司管理层和新产品开发团队对产品功能测试结果感到满意后，将新产品放到一个可采信的小范围消费者环境中对产品市场效果进行的测试。

目的是了解消费者如何试用、使用新产品，是否会再次购买及购买频率多高等消费行为。其按成本由低到高，分别有销售波研究、模拟市场研究、控制下的市场测试和实际市场测试等方法。

5.5.1 样本市场测试的方法

市场测试是一般说来，新品牌总是在具有“领头羊”地位的市场上进行测试（即一般是指某些可代表广大消费者的主要城市或城镇）。显然，如果该品牌在这些市场中销路很好，它们就可以在全国范围内投放市场或公开亮相。但是，如果产品的缺陷很快被发现，该品牌就需要加以改进，甚至有时也许不得不放弃。存在于市场测试本身的风险是：竞争者可能跟踪新产品窃取信息。

常用的测试方法：1、虚拟销售：要求潜在的买主做些如问他们是否有意愿

购买，从模拟的货架上取下产品这类事。2、控制销售：买方必须购买，销售可能是正式的也有可能是非正式的，但它是在受控制的环境下进行的。3、全面销售：由公司决定将产品完全投放到市场上，除非有异常情况，产品将在整个市场一起上市。传统的营销测试就是这种方法。

5.5.1.1 样本市场测试的用户选择

市场测试步骤：第一步，从新产品的目标市场获得有代表性的消费者样本来参与一系列的实验。在实验中，消费者被领入一间测试室，并要求完成一份有关他们的人口统计特征、购买实践以及关于新产品产品类别的购买行为的问卷调查；第二步，消费者观看在竞争环境中的新产品测试广告。这些商业广告在实际电视节目中播放，其中包括许多在产品类别中的现有品牌的商业广告，也有一些其他种类的产品和服务的商业广告。目的是测试环境尽可能现实，而并不是要覆盖产品类别中的每一种品牌。然而，保证将广告投入巨大的领先品牌包括在以内是非常重要的。第三步，参与者组成一些小组进入一家模拟商店。这家商店有他们在所看的节目中做了广告的品牌和一些测试实验内没有包括的其他竞争品牌。受测试者被给予一定数量的钱从这家“商店”中买东西，所给的钱数低于测试产品的价格。然后，要求他们根据自己的喜好进行购物（或决定不买）。很显然，要想购买测试产品就需要用他们至少一部分钱。这为其他方法设计的测试增加了一个现实因素。在这个测试中，只有哪些受到品牌特征和用途的强烈吸引的人才会用自己的一部分钱购买产品。第四步，讨论他们的选择以及做出选择的原因，同时填写覆盖同样问题的结构化问卷。在完成讨论和设计选择原因的问卷调查后，消费者回到家中，按平常的方法使用他们购买的产品。第五步，在过了足够长的一段时间后给参与测试者打电话或登门来收集他们使用产品的态度。

值得注意的是，受测试者事先并没有被告之会再次回访他们。回访跟踪调查的目的是为了了解：1. 他们对自己所选的产品感觉如何？2. 其他家庭成员对产品有怎样的反应（如果这是一种可能被其他家庭成员使用、消费和注意的产品）。3. 他们对产品的满意程度。4. 是否满意的原因。5. 他们对所选产品与其他他们曾经用过的同类型产品/品牌的比较。6. 他们使用的产品数量/频率。

5.5.1.2 样本市场的问卷测试

小迷糊面膜市场调查问卷

1、您的年龄是

18 岁以下

18 岁到 25 岁

25 岁到 35 岁

35 岁以上

2、您使用面膜期待的功效是什么？（多选）

美白焕肤

补水保湿

控油平衡

清洁祛痘

紧致肌肤

其他

3、您是通过什么方式听说或了解“小迷糊”面膜的？

电视广告

网络广告

促销活动

朋友介绍

其他

4、“小迷糊”鲜颜多效小彩膜面膜现有三大功效(平衡控油、水养润肤、焕肤提亮)，您认为可以满足您的需求吗？

能

不够

5、您认为“小迷糊”面膜满足以下哪些说法（多选）

价格适中

性价比高

产品功效好

喜欢广告

购买方便

市场调查问卷样本的选取分为个案法、综合分析法和典型案例分析法。1. 个案法：是对一个人、一个群体、一件事、一个社会集团或一个社区所进行的深入全面的调查。2. 综合分析法：这是一个直观有效的分析方法，可以将图形、文字、数据等转化成一个图表进行综合的分析，因为这个方法更加直观，易于掌握，准确率高，所以综合分析法是运用较为普遍的一种分析方法。3. 典型案例分析法。这就是要求在样本的案例中选取几个比较典型的作为析样本，然后进行深入分析，找出不同的样本案例。

那么我们在选取调查问卷的样本时应该注意哪些事项呢？首先，样本的选取要有一定的广泛性和代表性。也就是说要从不同层面，不同角度去抽取样本，抽取样本是要把有代表性的样本抽上来作为分析的数据。其次，样本数量的选择上要根据调查经费的具体情况来判定，因为样本的数量直接关系到样本分析成本，有效的样本数量越多，分析的准确率就越高。

5.5.1.3 样本市场的选择

我们对市场调查如何选择样本有了一个清晰的认识，但这不是永恒不变的，要善于通过具体情况来做出具体的选择。

1. 确定目标。过程的第一步就是确定测试目标。典型的市场测试目标有：估计份额和销售量、决定产品购买者特征、决定购买频率和目的 1、决定在哪里购买（零售渠道）、测量新产品的销售对产品线上现有相似产品销售的影响。

2. 选择一种基本方法在确定市场测试目标后，下一步是决定适合既定目标的市场测试方法的类型。基本测试的方法有三种：A. 模拟市场测试。模拟市场测试并非真正的市场上进行测试。这种方法的指导思想是我们把从总体中抽取的样本和目标组的代表暴露在多种刺激下（如新产品创意、广告、促销等），并让他们在这些刺激中做出类似的购买选择。B. 标准市场测试。这种方法是在有限的基础上进行真正的市场测试。C. 受控市场测试。

3. 制定出详细的测试程序确定了目标和基本测试方法后，就需要制定详细的市场测试计划。制造和分销决策的制定必须保证提供适当的产品，而且出售具体产品的方式在大多数店是可行的。另外，用于测试的营销计划细节必须详细地加以规定。应该选出基本的定位方法，制定出保证定位得以实施的商业广告计划、

价格策略、媒体计划以及各种促销活动。

4. 选择测试市场测试市场的选择是个很重要的决策。当做出选择时必须考虑许多因素：市场没有进行过太多的市场测试，被其他公司因测试目的而广泛利用的市场可能不会以同样的方式做出反应，就象它们以前没被利用过一样。在相应的分类中属于正常发展的市场，具体产品市场的销售应该有典型性，不能太高也不能太低。应该避免人口统计特征不寻常的市场，选种的城市应该反映出明显的地区差异。如果发现该类产品的销售量随地区的差异而产生极大的变化，那么所有主要地区应该至少选择一个城市作为代表进行测试。

被选中的市场应该没有什么信息传送到其他市场，而且也不接受其他市场的信息传播。例如如果在一个特殊市场内的电视台覆盖了该市场以外的大片市场，用于产品测试的广告可能从外界市场招揽顾客，最终结果将使产品看起来比实际更成功。市场惯用的大众传播工具形式与全国的标准类似。例如，电视观众不该与全国观众有太大的差异，否则可能会对全国市场的估计出现偏差。选中的市场应该大到足以提供有意义的结果，但市场太大可能导致测试成本过高。

选定市场中的分销渠道应该反映全国模式。例如，销售某一具体产品的所有类型的商店都应该出现在市场中，而且应与占全国市场的比例相当。选定市场的竞争环境应该与该类产品类别的全国环境相似。例如，一个没有多个国内主要竞争者参与的市场不宜选为测试市场。所选择城市的人口统计情况应该彼此相似而且与全国的人口统计情况相似。

5. 执行计划，按照既定方案执行。
6. 分析测试结果，结合样本测试结果，一并反馈。

5.5.2 样本市场的产品测试

电子消费品、手机通讯行业等这些企业，往往在新品上市前都会生产出小批量的产品进行产品测试。产品测试是将产品原型或产品成品提供给消费者，由消费者根据自己的想法对产品属性进行评价，从中系统地获得消费者的意见和建议。产品改进测试有两种。第一种，产品在特征方面的创新和改进的目的是捕获更多的市场份额，这里，产品测试的目标是确定改进后的产物是否真的比改进前的好。第二种是缩减成本改进。这里产品测试的目的是确定顾客能否区分改进后的产品与改进前的产品之间的区别。

产品测试包括实际生产产品以及让消费者使用它，是最终用户或目标市场对产品(或服务)的评价。通常产品测试目的是根据被测试产品的发展或生命周期的不同阶段而定的，总体归纳起来，产品测试的目的是：发现现有产品的缺点；评价商业前景；评价其他产品配方；发现产品对各个细分领域的吸引力；获得营销计划其他元素的创意。

化妆品、洗涤用品行业，比较愿意用小样，免费派发给消费者，但是这些消费者在官方网站有注册信息，能够直接跟踪反馈试用效果。

如何使产品的属性特征最优化，从而更吸引顾客？如何识别竞争产品的优势和弱势，来确定产品在行业中的位置？与竞争对手相比，产品在哪些特性上更吸引顾客；就产品属性而言，是否吸引顾客；是否在某些属性上还可以改进；改进后的产品是否真的比改进前好；顾客能否区分改进前后产品的区别。

一些医药类、营养类或者替换类的产品，一次测试不够，还要反复去测试，为了精准产品的效果。及用户人群。

(1) 初始测试。这类测试是诊断性的，直接目的是消除产品的严重问题，粗略了解该产品与竞争产品相比所拥有的优势，此外还可以使公司发现产品的实际和潜在的使用情况，以便改换目标市场。通常这类测试是用小样本来完成的(往往利用便于获得的样本，如员工)。员工测试通常用于食品类产品的测试。

(2) 第二类测试是要求顾客在规定的时间限制内强制试用公司所提供产品，并做出反应。最后使用一个仿真购买环境，包括假设性的“您是否会购买”的问题，或者是一个实际选择情景，其中顾客要么选择一系列商品中的一种，包括新产品(通常以降低过的价格购买)，要么就选择“买”还是不买这种新产品。

(3) 产品测试最复杂的形式是产品在家庭里(企业里)放置较长一段时间。对于成包装商品来说，这段时间大约为两个月。这段时间的作用在于，其结果包含了初期期望的逐渐消失和那些只有随着时间流逝才会出现的问题(例如实效过期)的逐渐发展。被调查的人要完成“之前怎样”和“之后怎样”的问卷，还要对在这段测试期里每天使用新产品和竞争产品的实际情况做记录。在测试结束前做一次实际选择现情景测试将使结果呈现盈亏平衡导向。

产品测试的目的随着被测试产品的发展或生命周期的不同阶段而不同，决定采用哪种研究设计是建立在研究目的基础之上的，所以并没有一种设计可以称得

上是最好的。

(1) 在产品发展初期，只有原始模型，测试目标是如何使产品的属性特征最优化，从而更吸引顾客。此外，还可以帮助确定价格，将产品优势转化成显著的顾客利益。

(2) 当产品最终完成但还没有引入市场时，实施产品测试可以识别竞争对手的实力和弱势，同时还可以确定产品在目标用户中的位置。

(3) 一旦产品推出上市，进行产品测试通常有两目的。首先，作为质量监控手段，维持产品生命；其次，如果产品有做进一步改进的潜力的话，应该对改进产品进行测试。

产品测试研究中常用的产品测试方法有两类、四种：单一产品测试和竞争对比产品测试。

(1) 单一产品测试。在单一产品测试中，受访者尝试一种产品，然后对这种产品做出评价。数据收集变量通常包括购买兴趣、对属性的评价等级等。如果被测试产品多于一种，先将受访者分组，然后尝试每种产品，再相互比较。对一个受访者只测试一个产品。单一测试的特点是：更加贴近真实的生活；

对于效果逐渐显著的产品来说十分重要，如啤酒、香波；对于受访者无法从表面上对两个产品作出反应时十分重要，如强烈及持久的口味；对于新型产品，这种测试类型或许是唯一选择。通过运用两个或多个十分匹配的样本，可获得用以对比的信息；对于形成长期数据库非常有用，但需小心。存在的问题：(a) 价格。(b) 对于差异不是十分的敏感。

单一测试适用于：(a) 产品初期阶段。因为目标是获得有关产品吸引力的基础数据（例如，你喜欢还是讨厌这种产品）。(b) 当市场上没有直接显著的竞争对手的时候。原因是配对比较测试只能提供相对的被测试的可供选择的产品信息。而单一测试，提供相对的受访者自己的判断信息。因此，这种信息可以和在将来获得的单一测试信息（假设样本可比较）。最后，单一测试被视为是真实的，因为它基于顾客通常每次使用一种产品的事实。

(2) 竞争对比产品测试。在对比较产品测试中，受访者按顺序尝试两种产品。试完后，对每种产品进行评价并说出更喜欢哪种产品。因为在受访者尝试完两种产品后才开始问问题，所以对产品的评价通常是建立在两种产品的比较基础之上

的。对比较测试的特点是：

对受访者同时测试两个或两个以上产品；提示受访者可以同时测试产品，也可以测试完一个之后，再进行第二个第三个，这取决于产品性质、测试性质和用户通常的使用步骤；但与单一测试比较，对于产品的差异十分敏感，并且没有必要进行匹配样本研究；比如在两个相同的配方中进行选择或开发一种能接近现存竞争的新产品（特别是想进行性能匹配）。

存在的问题：(a) 显著的视觉差异能够掩盖在气味及口味上的差异；(b) 或许不太现实（因为不重要的差异掩盖了偏好）；(c) 与其他方案无法进行成果比较。

确定测试方法后，需要解决两个问题。一个问题是被测试产品是让受访者在家使用还是在工作地方使用，还是其他的相关地点；或者产品在某公共区域，商场、或者 MALL 的休息室。

(1) 在家中(入户)测试的优点：在产品测试中通常是一种很现实的方式；所有家庭成员的可能观点（不仅是家庭主妇）； 在家中可以烹制、清洗产品；经过一段时期的使用，产品可以在不同的前后关系中并被不同的家庭成员评价；对于让消费者困窘或敏感的产品非常有益；对于反应将随时间变化的产品非常有益；对于某些日用产品，是唯一的方式，如香波。

(2) 厅堂测试的优点：对于快速简略的测试十分有益；对于检查项目设计十分有益；或许是一种现实的测试，如口香糖；当大量产品被筛选时，对于获得敏感受访者的信息十分有益；当需要产品的测试后包装时，对于行为观察会更加容易。

(3) 在其他地方测试：当不在家中进行经常性消费，而且环境十分重要时采用。如在酒吧中进行啤酒测试；对于大型产品，如电脑、彩电、可以在专门设置的空间进行测试。另一个问题是，产品在受访者不知道名称情况下被测试，还是应该让受访者看见名称？这些取决于测试目的。不标名称的测试、不受品牌资产的影响，可以测量出产品真实的物理性能。在评价一个熟悉的知名品牌时会产生“光环影响”。从某种意义上讲，品牌形象比产品自身性能更能代表产品。因此，声称比竞争对手优越几乎是无根据的。然而，有名称的测试更加现实，增加预期的有效性。

产品测试是成功营销不可或缺的部分。来源于最终顾客的产品测试数据能够增加市场成功的可能性，减少市场灾祸。

5.5.3 文创项目的案例讨论：

案例“空气洗手装置”——浙江大学项目，获得 2016 年第二届中国“互联网+”大学生创新创业大赛国赛金奖；

中国是一个干旱缺水严重的国家，人均淡水资源仅 2200 立方米，为世界人均量的 1 / 4，居世界第 121 位，是全球 13 个人均水资源最贫乏的国家之一。扣除难以利用的洪水 泾流和散布在偏远地区的地下水资源后，中国现实可利用的淡水资源量则更少，仅为 11000 亿立方米左右，人均可利用水资源量约为 900 立方米。目前全国 600 多座城市中，有 300 多座城市缺水，其中严重缺水的有 108 个，全国城市缺水总量为 60 亿立方米。1 洗手作为日常生活中最为常见的用水方式，蕴含巨大节水潜力。权威数据表明，我国每 年仅在洗手上的用水量就多达 15 亿吨！而研究发现，在洗手过程中只有 5%的水起到对污 渍的溶解作用，而另外 95%的水都是起到冲刷作用。因此，若能推出一种高效用水的洗手 方式，其意义将非常重大。杭州绿之源科技有限公司基于上述问题，利用流体的共性，提出 了全新的空气洗手概念，利用空气代替这 95%的水起到冲刷作用，从 根本上实现节水！

项目基于流体共性，提出全新的空气洗手概念， 自主研发产品——空气洗手装置，以高速气流代替 水发挥清洗过程的机械作用，带走污渍；细密的水雾发挥溶解作用，完成高效清洗过程，并实现 90%的平均洗手节水率。该产品现已 获得 2015 全球重大挑战峰会 1 唯一金奖、第 44 届日内瓦国际发明展最高金奖 & 特别大奖以及 2015 年第八届全国大学生节能减排竞赛特等奖。现阶段，本公司已研发出两 种系列产品以满足不同使用场景的需求。今后，在不断完善产品 实用功能的同时，也将融入 信息可视化元素，将节水量在我们装置中体现出来。

1、电动空气洗手装置（主推产品） 电动空气洗手装置在采用双出水口的基 础上，由电机提供动力压缩空气，实现高效、 便捷、稳定的出水，装置外型及 使用方式几与 普通洗手装置无异。该款产品生产成本约在 100 元/台，适合产 品的大规模推广。我们的产品在不断发展的过程中，以创新 的思想改进了常见的水龙头，以极少量的电能 “取代” 了不可再生的水资源，并达到同样的清洁 效果。

2、人力空气洗手装置 人力空气洗手装置采用人力驱动装置集合 双雾化出

水龙头，使用者踏上踏板，即可为压缩空气提供动力，实现整个洗手过程的零功耗。该款产品生产成本约在 300 元/台，主要为打造高校节能的环保理念。

项目研发推出的两款空气洗手装置均具有超高节水率及低耗能的特性，产品节水率高达 90%。若在全国范围内推广本产品，意味着我国每年仅在洗手一项上就可节水达 14 亿吨，这相当于我国 1900 万人一年的日常生活用水量，具有巨大的经济效益与社会效益。本公司自主拥有空气洗手的核心技术——双雾化技术，并拥有与之相匹配的两项设备结构的知识产权。

项目初期市场为洗手市场，主要为高人流量的公共场所及企事业单位，投放点包括交通 20 公/商用市场特点 枢纽站、学校、商场、写字楼、景区、公共卫生间等。这些场所的洗手装置的使用特点为“单次用水少，使用频次高”，高人流量使得这些场所的洗手用水总量非常巨大，在这些用水方式简单的场所推广使用空气洗手装置能够节约大量的水资源，具有巨大的社会效益。同时，在这些场所应用空气洗手装置有助于空气清洗概念的普及和推广，为后续的市场推广与产品升级打下基础。

公/商用市场客户选用偏好：公/商用场所对于装置的稳定性考虑尤为突出。在选用新产品时在综合考虑洗手装置的节水性能的同时，会尤其注重产品的稳定性及耐用性。同时，对于装置后续的维修要求也相应较高。

公/商用市场客户水龙头选用行为分析在水龙头的安装上，由于公共场所的水龙头具有工程性、公众性的特点，所以其购买及安装也具有一定的特殊性。

这个“空气洗手装置”项目案例，可以用作课堂练习及问题讨论。讨论并设计这个项目的样本市场的测试问卷？

5.6 商业模式调整与优化

样本市场测试后，从获得的用户反馈、市场营销数据反馈、渠道反馈中调整并优化商业模式。

先行案例：

马应龙药业集团股份有限公司始创于公元 1582 年，是一家有着四百多年历史的中华老字号企业。1995 年启动国企改制对于马应龙发展具有重大的标志性意义，在这一年，宝安集团正式入主实施控股经营。“宝马联姻”二十年来，马

应龙在变革中发展，在发展中创新，各项经营指标始终保持两位数的正增长，由过去传统的生产型企业发展成为一家专业化医药类上市公司。纵览过往，我们发现变革、创新与可持续，构成了马应龙二十年改革发展的主线。2019年7月，马应龙口红以“卖痔疮药的马应龙跨界卖口红”登上微博热搜，被网友戏称“史上最强跨界”。

市场营销战略的提出主要是解决企业营运机制问题，宝安集团在控股经营之初即确立市场营销的龙头地位，明确以市场营销为突破口，推动公司的全面改革。

通过该战略的实施，公司建立了市场导向机制，明确“先销售后生产，先生产后生活”的导向性政策，“以销定产”的提出，促使营销工作成为经营重点，公司人力、财力、物力资源向营销倾斜，解决了初期产销不平衡的矛盾，推动了企业由生产型向经营型的战略转型；优化人员结构，推动营销队伍建设，通过企业内部的积极倡导和调整，营销人员占比由1995年的5%提高到2014年的45%；完善营销体系，构建营销网络，实行渠道终端分线管理，不断健全覆盖全国的销售网络；全面推行品牌管理模式，设立品牌经理统筹负责品类的营销推广工作；关注医改动向，争取产品资质，公司有17个品种入选《国家基本药物目录》，其中马应龙麝香痔疮膏入选国家基本药物目录独家品种，27个品种入选《国家医保目录》，其中4个品种为公司独家品种；构建同商业、医院、连锁药店间的战略合作，在业内首倡集团层面的产业合作，资源共享，合作多赢，形成了具有马应龙特色的营销管理体系。

创新是企业生存和发展的根本，是企业实现可持续发展的第一关键。尤其对马应龙这个具有四百多年历史的老字号来说，创新就意味着浴火重生。改制以后，马应龙建立了以市场为导向、以提高自主创新能力资源整合能力为主要目标的技术创新管理体系，其运行机制主要包括资源配置机制、项目管理机制、风险管控机制、团队管理机制以及可持续发展机制等，每种机制下都设有专门的委员会负责决策和推进。马应龙管理团队对创新经营有着高度的认识和重视，他们认为只有坚持技术创新、产品创新与制度创新、商业模式创新相结合，才能更好更快的促进创新成果向产业化的有效转化，才能促进百年老号插上腾飞的翅膀，弯道超车，快速实现中华老字号的现代化复兴。

1、品牌经营创新

品牌经营战略的提出主要是解决企业发展方向问题。宝安集团在控股经营初期即恢复马应龙企业品牌，深入挖掘老字号品牌价值；明确了以“肛肠及下消化道领域”为核心的战略发展定位，强化细分市场优势，打造强势品牌；坚持“目标客户一元化，功能服务多样化”的战略发展路径，满足客户需求，培育客户忠诚；建立健全系统化、模块化的战略营运系统、战略保障系统和战略控制系统，推动产品经营向品牌经营的转变，强化企业及各层级员工的品牌意识。

通过实施品牌经营战略，公司在市场细分领域建立与其他同类品牌相区隔的独特优势，打造全产业链条上的核心竞争力。马应龙按照“目标客户一元化，服务功能多元化”延伸战略，围绕肛肠病患者这一目标客户聚焦经营，深化马应龙品牌从药到医的延伸，开办马应龙肛肠专科医院并连锁化经营，构建了集药品经营、诊疗技术、医疗服务为一体的产业价值链。创新品牌传播方式，加强与年轻消费者沟通，打造寓教于乐的创意视频（如《菊花的秘密》《屁股欢乐颂》等）开辟医药行业内容营销的先河；积极拥抱互联网+，前瞻性布局移动医疗，

充分利用产品、连锁医院、线上和线下大药房实体等独特资源，在肛肠及下消化道领域为消费者提供重度闭合的健康垂直服务。

2、技术整合创新

改制后马应龙单独成立了产品开发中心，逐渐强化研发部门的经营职能。在产品研发方向上，不断完善治痔产品线，向多样化、系列化发展。在研发模式上，突破以往自主研发的局限，灵活整合社会研发资源，逐渐形成了以委托研发、联合研发为主，自主开发、项目引进、项目转让为辅，充分利用高等院校、科研院所和合作组织等各种社会资源的整合式研发模式，建立了半商业化研发运营机制和整合式研发模式，技术创新能力得到不断加强。

目前，马应龙的产品结构逐步完善，现已形成了以肛肠治痔产品为主，以妇科、皮肤、特药及化妆品为辅的产品线。马应龙企业技术中心被认定为“国家级企业技术中心”，马应龙被认定为高新技术企业、湖北省肛肠药物工程技术研究中心。经国家人事部核准，公司与北京大学、军事医学科学院分别组建了博士后工作站。长期以来马应龙一致致力于挖掘传统技术精髓，进行延伸应用开发，2011年马应龙眼药制作技艺成功获评国家级非物质文化遗产，为马应龙针对传统技艺、组方的挖掘再创新奠定了坚实的基础。

3、产业结构创新

产业结构创新说到底就是商业模式创新。马应龙从分析价值创造过程入手，构建核心点，整合产业链，充分利用社会资源，采取轻资产结构，盘活企业资源，提高资源利用率，规避经营风险，建立利益共赢和共享机制，以立足于为客户创造价值为出发点谋共赢，以立足于企业和员工共同成长为出发点谋共享，构建价值链上的利益共同体。

改制以来，马应龙贯彻“工业重速度，商业重质量，诊疗重布局”的思路，聚焦核心优势领域，实现产业立体化和聚焦叠加。目前，马应龙已经发展成为一个拥有药品经营、诊断技术、医疗服务三大业务板块，并向大健康领域延展，以推动中药现代化为己任的经营功能齐全的医药集团公司，跃居医药类上市公司二十强。

1) 工业板块：公司生产功能齐全，肛肠及下消化道类产品生产剂型范围已涵盖膏、栓、中药饮片、口服、片剂、洗剂等，生产功能超过 30 种剂型，拥有马应龙麝香痔疮膏、麝香痔疮栓、龙珠软膏等独家药品超过 20 个品种，可供生产的国药准字号药品超过 300 种。各类软膏年生产能力近亿支，栓剂生产能力过亿粒。生产设施先进，主要品种生产流水线及配套设施的技术水平已处于国内领先水平。除了药品外，马应龙也开始向大健康领域拓展，包括功能药妆产品的开发、婴幼儿护理产品的拓展、以及中药饮品的销售等，今后还将围绕大健康领域拓展新的整合业务。

2) 医疗板块：围绕“目标客户一元化，服务功能多元化”的经营思路，马应龙开办肛肠专科连锁医院，向诊疗业务实施品牌延伸，发挥品牌优势和医药互动经营优势。目前已在武汉、北京、西安、沈阳、南京、大同、宁波、迁安等地建立马应龙肛肠连锁医院，拥有床位总数近 500 张，主任、副主任医师 40 多人，博士生导师 6 人，硕士生导师 15 人，汇聚了一批由中国肛肠病治疗领域最具影响力的专家领衔组成的医生团队。

3) 商业板块：武汉马应龙大药房连锁有限公司拥有近百家直营药店，位列中国连锁药店百强排行榜前三十名，获得湖北省首家互联网药品交易服务资质，设立了湖北省第一家网上药店。湖北天下明药业公司是湖北省首批基本药物配送十家企业之一，是湖北省基药配送覆盖率最高和基药配送量最大的商业公司。

4、经营体系创新

马应龙在总结、提炼四百年人文内涵和十多年企业改革发展实践的基础上，着手构建了“三维三力系统”：以客户、股东、员工为经营对象、以方针管理模式为主轴的经营管理体系，将传统的平面的产业经营架构升华为立体的多维的经营架构。客户经营系统是构建以客户为中心，通过目标和流程设计，有效配置资源，着力打造企业的产品力、营销力和品牌力，并促进“三力”集成的运营模式。投资者经营系统通过打造公信力、创造力和发展力，对投资者实施影响，获得其认同，并创造价值。人力资源经营系统通过深化落实“让合适的人做合适的事”的人力资源经营理念，不断提升员工的压力、动力和活力。

三维三力系统是马应龙管理实践的结晶，具有较为较强的理论创新和模式创新，受到社会各界尤其是学术界的广泛好评。三维三力系统的主轴是方针管理模式，可以用“三个环节”、“两个支撑”和“三个能力”来概括。“三个环节”是指方针制订环节、方针实施环节和方针总结环节，构成方针循环的主线，使各项“指令”能够在企业中由上至下、由下至上的循环，有序落实。“两个支撑”是指绩效管理和预算管理两个基于协调配套的支持系统，前者给予人力资源方面的协调保障，后者提供财务资源方面的协调保障。“三个能力”是指通过方针管理模式的运行要达到强化企业的决策力、执行力和协同力，并实现三力集成的目的。

据了解，2019年马应龙强势推出口红，加入化妆品赛道。目前马应龙的商业模式主要分为三大板块，医药工业板块、医疗服务板块和医药商业板。医药工业板块以药品制造为主，聚焦肛肠及下消化道领域，明星产品马应龙麝香痔疮膏曾获评国家工信部单项冠军产品。同时，马应龙还生产了包括功能型化妆品、功能型护理品、功能型食品、滋补饮片、医疗器械等健康领域产品。医疗服务板块主要依托马应龙在肛肠治痔领域的独特优势，建立马应龙肛肠连锁医院，构建全国肛肠医疗服务终端网络；医药商业板块则涵盖线下实体药店、网上药店、医药物流等方面。

马应龙的创新、变革，顺应市场需求，推陈出新，继续发展壮大。尤其在2019年进入化妆品行业，企业发展有目共睹。所以，样本市场深度测试后，从目标市场、营销模式、推广方式三个方面研究，调整商业模式。这样的企业能快速找到发展方向，并能找到符合企业的市场营销模式，进一步加大品牌的影响力。

5.6.1 商业模式中的目标市场调整

经过样本市场测试后的，企业已经能从数据分析中，看到哪些市场是可以进入，而且能迅速找到真正用户的。

目标市场是指企业决定要进入并准备为之服务的市场，是企业制定营销战略的基础，企业的营销组合都是围绕目标市场制订的，而市场细分的目的，就是便于企业选择适合自己条件的目标市场，制定有效的市场战略，集中优势，取得业绩。

通常来说，企业在选择目标市场时有以下五种可供参考的模式。

1. 市场集中化

这是最简单的目标市场选择模式。即：企业只选取一个细分市场，只生产一类产品，供应单一的顾客群，进行集中营销。该模式用户集中，企业能更好地了解用户需求，更好地服务于该市场，使得市场地位相对稳固，但由于产品、客户、市场单一，这种模式的经营风险还是比较大的。

2. 产品专业化

产品专业化，是指集中生产一种或一类产品，并向各类顾客销售。如：饮水机厂只生产几种规格的饮水机，同时向家庭、机关、学校、银行、餐厅等各类用户销售。该种模式有利于提高在特定产品领域的技术积累，形成产品的专业化形象，但一旦新的技术或产品替代该产品，对于企业来说就会形成危机，典型的案例是柯达集团。

3. 市场专业化

市场专业化，是指专注经营用于满足某一特定顾客群体需要的各种产品。如：某工程机械公司，专注于建筑业用户，向他们提供推土机、打桩机、起重机、水泥搅拌机等各种建筑工程机械。该模式的顾客群相对单一，有利于企业更好地把握顾客需求，但一旦选定的细分市场出现波动，企业经营也会受到较大的影响，如：高铁建设放缓之后，给高铁提供配套设备的企业就面临了较大的经营压力。

4. 选择专业化

所谓选择专业化，选取若干具有良好的盈利潜力且符合企业资源条件的细分市场作为目标市场，其中，每个细分市场与其他细分市场之间联系较少。该种模式能够分散企业风险，但容易造成各业务各自为战的问题，难以实现企业资源的

良好共享。

5. 市场全面化

所谓市场全面化，是指生产多种产品，同时满足多个顾客群体的需要，该种模式适合于大型企业，风险分散，但投资大，管理难度大。

企业应根据自身情况选择适合的目标市场，判断目标市场是否合适，可以参考以下标准：

1. 可衡量性：目标市场的销售潜力及购买力的大小能被衡量。
2. 可盈利性：目标市场应当有较大的市场潜力，有较强的消费需求、购买力和发展潜力。
3. 可进入性：企业的资源条件、营销经验以及所提供的产品和服务在所选择的目标市场上具有较强的竞争力。
4. 可操作性：企业针对目标市场，能够有效地制定和实施营销计划。

5.6.2 目标市场调整与优化案例

以肯德基目标市场定位为例，在细分之时，文化定位其实是品牌营销的宽容之举。肯德基是以年轻男女为中心，然后兼顾孩子与年轻父母，中国洋快餐的消费，16-25岁的年轻人无论是在消费人群比重还是消费金额比重上，均在60%以上。而占30-40%的儿童与家长市场，消费权则基本由已成人的家长决定。可以说，洋快餐的消费决策者基本为成人，绝非儿童，尤其是在“快餐健康危机”频频的今天。

肯德基以鸡肉类的产品为主，适合于亚洲人尤其是中国人的口味，因此更容易为中国消费者接受。肯德基六十年烹鸡经验无法在短期复制，其“烹鸡专家”的形象更是无从模仿。在产品的本土化上，肯德基更是不遗余力地满足中国消费者的不同需求。从20世纪90年代中期起，肯德基就决意要为中国人打造一个合乎中国人需求的品牌。肯德基在中国的飞跃首先应该归结于决策层对中国市场特殊性的理解和重视，尤其是对跨文化管理的融合之道更是深领其中真谛，选择合适的将才才能避免失误。

其次，归结于肯德基在中国市场所实施的差异化的三大竞争战略（“瞄准高增长市场、先发制人、加速扩张”）、战略性连锁经营的多品牌整合协同和灵活的两种连锁模式（“直营连锁”与“特许连锁”），这种体系的保证为获取竞争优势

势奠定了基础。肯德基以家庭成员为主要目标消费者。

推广的重点是较容易接受外来文化、新鲜事物的青少年，一切食品、服务和环境都是有针对性地设计的。这是因为青年人比较喜欢西式快餐 轻快的就餐气氛，并希望以此影响其他年龄层家庭成员的光临。另外肯德基也在儿童顾客上花费大量的精力，店内专门辟有儿童就餐区，作为儿童庆祝生日的区域，布置了迎合儿童喜好的多彩装饰，节假日还备有玩具作为礼品，一方面希望培养小孩子从小吃快餐的习惯，另一方面也希望透过小孩子的带动，能吸引整个家庭成员都到店中接受温馨的服务。儿童长大了，肯德基可能会变成他生活中的一部分。

肯德基一直想要营造的是一种全家一起用餐的欢乐气氛，强调的是这种附加的价值。这会给人留下一些较深的印象。他们有很多的美好记忆是在肯德基发生的。客人到餐厅里，首先感到吃的味道。

5.6.3 商业模式中的销售渠道模式调整

传统销售渠道以线下实体店为主，店铺、连锁店、商场、大型 MALL，专卖店等。经过样本市场测试，企业能通过大数据能迅速找到渠道营销销售数据最好，或者说渠道销售中拥有客户比较多的是企业最佳选择。如果没有，就需要做渠道创新优化。

渠道创新主要是指在短渠道上创新，废除传统的一、二、三级代理制，缩短到达客户的中间途径，甚至直接面对消费者，获取高额利润。

对于一家公司来说，发现新通路是比较困难的，原因之一在于消费者购物习惯在潜移默化地变化着，对一种新通路的接受是渐变的过程，厂商很难发现质变的一瞬间；原因之二在于厂商过分依赖中间商信息，与最终用户始终保持着距离，但中间商常常只向制造商传达有利于巩固自己地位的信息。同时，厂商常常具有延用自己传统分销通路的惯性，缺乏挖掘新通路的积极性。正像美国西北大学营销学教授 W·Stem 先生所言：“一个公司可以在短期内变动产品价格、更换宣传广告、聘用或解雇市场调研机构、修改促销计划或者改变产品生产线，但管理者一旦建立起营销渠道系统，就很难、也不愿对其进行改动。”

渠道创新的最大障碍往往在企业内部。从管理上说，企业往往专注于对分销渠道的控制和管理，忽视保持与消费者合理接触的重要性。不能及时、全面和准确地了解消费者感受和意见，许多企业甚至不能准确地掌握消费者的购买习惯；

其次，中国企业普遍使用外部渠道，与自己的最终用户很少有直接接触，它们不得不依赖外部分销渠道来传递市场信息，这使得企业过度仰仗分销商对于市场新兴渠道的敏感性，即寄希望于分销商发现和利用新渠道。

5.6.4 销售渠道调整与优化案例

中国咖啡市场发展潜力巨大，但一直存在着市场价格高和购买不方便两大痛点。大部分咖啡品牌主打的都是线下体验。据调查，我国咖啡店数量在快速增长的同时闭店率也不低，最高跌幅可达 28%。瑞幸咖啡便反其道而行之，主打外卖市场。通过自提+外卖的新零售模式，线上+线下的最佳融合，实现产品、价格、便利性的最优均衡。之前外卖咖啡领域，并没有占领用户心智的强势品牌，瑞幸咖啡有机会重新定义该市场并占领用户心智。

值得注意的是，瑞幸咖啡的广告投放没有选择以电视为代表的传统媒体，而是选择了以分众电梯媒体为主、朋友圈为辅的组合方式，短短一个月的时间，全面覆盖 2 亿主流城市人群。究其原因，分众电梯媒体实质上把广告放在一个消费者会主动看的特殊场景中，让广告实现了价值回归。在电梯这种场景中广告不再是一种打扰，而是自然地存在。瑞幸咖啡便是抓住了中国 2 亿城市主流人群必经的封闭的电梯空间，将品牌渗透到城市主流人群的生活场景中，从而实现对用户的强制到达，在短时间内迅速引爆。

瑞幸咖啡瞄准白领和小资人群，他们对咖啡消费有需求同时也十分注重生活品质，这部分人群年轻、有消费力。其中互联网广告受众集中于 18-35 岁的年轻人市场，电梯广告则集中于 26-45 岁中产人群，收入较高，他们重视品质，品牌，品位，是品牌消费的意见领袖和口碑冠军，具有消费的风向标意义。瑞幸将两者组合使用，有效地将品牌信息精准直达目标受众，使得品牌得到了极大的渗透。瑞幸又选择张震和汤唯作为代言人，他们在白领阶层杀伤力较大，具有较高的话语权和影响力，能够消除受众对瑞幸咖啡的陌生感。其内敛、不张扬、有品位的气质也均符合瑞幸的定位。

瑞幸咖啡选择投放的分众电梯广告主要集中在城区写字楼与社区，不考虑该区域当前是否覆盖配送，优先考虑更广泛的覆盖目标人群，部分未开店区域也可作为新店提前预热。消费者在上下班等电梯的这两三分钟之内，瑞幸咖啡凭借冲击感的画面，欢快活泼的音乐节奏牢牢抓住消费者视听感官，“这一杯，谁不爱”

的广告语以“强制观看+重复播放”的传播方式在目标消费者心中反复刷屏直至留下深刻印象。

线上，瑞幸咖啡则基于每一个新开的门店半径 1.5 公里之内通过精准微信 LBS 商圈定投迅速告知周边人群，以首单免费获取第一批下载用户，用有趣强力的裂变拉新（拉一赠一）吸引存量用户找增量用户的营销模式，借助社交传播，获得病毒式增长。在提高用户存留与活跃上，瑞幸后续又推出了咖啡券买二增一、买五赠五等各式各样的发券活动，促进用户多次购买，增加用户粘性。

5.6.5 商业模式中的营销推广调整

在产品宣传和推广上，传统的营销推广方式有报纸、户外媒体、电视等，而随着互联网越来越商用，新零售开始影响到各行各业。

5.6.5.1 新零售模式的形成与发展

新零售商业模式简单来说就是：线上线下趋于统一化、专业化。其实，消费者最开始选择电商消费的主要原因，不外乎零售店的体验不好，且价格昂贵。随着线上线下及物流的融合，未来零售体或将统一价格、质量、体验等方面，打破卖家秀与买家秀的落差，提供专业的服务、产品给消费者。

过去，品类丰富的大型综合超市拦截了大部分小超市的生意，如今，它们反过来要被社区型小型零售体所影响。随着社区消费趋势铺展开来，社区化将成为零售行业未来发展的重要方向。像沃尔玛、塔吉特，已经在国外开始做小型实体零售门店服务了，人口密集处的邻里社区型门店是它们瞄准的方向，相信很快，这样精细化运营的门店也会在国内出现。

随着用户消费需求的差异明显，一些个性化、创新性的消费模式将更受欢迎，如小众品牌的买手店模式。随着消费体验的优化，消费者购买力会提升，企业也会从中受益。

随着线上线下的结合，需求及生产供给信息相互融合，从生产到消费可以通过大数据等科技技术预测，以控制产能，全面消灭企业库存，提高效益。

5.6.5.2 营销推广调整与优化案例

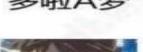
案例：优衣库 X KAWS 的联名 T 恤：让艺术潮流化、让潮流艺术化联名，本身就是品牌营销行为。这次优衣库跨界 KAWS，虽然让各大优衣库门店成了大型

撕衣现场，场面一度无法控制，但不可否认的是，优衣库品牌力中的“潮流艺术”标签已经牢牢钉进了年轻潮人的心智中。

在分析这次营销的爆红背后，我们需要先了解一个逻辑：艺术本无价，一件被标价的艺术品有了自己独特的收藏价值。如今各大品牌的营销，可谓百家争鸣，而跨界“打劫”成为新的营销热词。进入互联网经济时代，各个独立的IP主体，不断融合、渗透，碰撞出诸多新型的化学反应，撩动消费者的芳（钱）心（包）。

其实优衣库的联名跨界，早已玩的炉火纯青，2018年，联名Jump周刊推出系列动漫，海贼王、游戏王、火影、龙珠、银魂一度也卖断货，成为80、90日漫爱好者的收藏绝版珍品。

优衣库UT热门合作品牌及IP情况

分类	合作系列				
电影	 漫威	 卢卡斯影业			
动漫	 皮克斯	 迪士尼	 芝麻街	 多啦A梦	 海绵宝宝
	 托马斯&朋友	 小黄人	 高达	 柯南	 周刊少年JUMP
游戏玩具	 暴雪娱乐	 任天堂			
潮流艺术	 村上隆	 KAWS	 纽约现代艺术博物馆		
玩具	 乐高	 芭比			
音乐	 Music Icons	 环球唱片			
日本文化	 松竹歌舞伎	 书道	 浮世绘		

优衣库屡试不爽的饥饿营销，限量供应，一期一会。优衣库一直是玩转饥饿营销的佼佼者。这次营销推广活动具有三个特征：

1. 最后一次联名，中国地区，抢滩发售，比日本早了三天！

2. 这个讯号意味着，低门槛入手 KAWS 艺术品只此最后一次，错过这一次，再想拥有一件 KAWS 图案的产品，少则几百多则几千，自然在潮流爱好者中制造了恐慌；同时，中国抢滩登陆，除了显示品牌对中国市场的重视和信心之外，更进一步加剧了这种恐慌感。

3. 过季不再，不可复制的艺术藏品

艺术品通常都具有不可复制性和收藏价值，而优衣库的历次联名，都将这一点贯彻了下去，所有的联名产品，都是季节性产出，过季再无，一期一会。

在以往的联名中，出现了出于情怀和爱好收藏的消费者，而在与 KAWS 联名的合作中，更增加了一个理由——这是艺术藏品，也许它数量相对多，但一样不可复制，这个特有属性的加入，直接刺激消费者买单。

4. 提升投资价值，推动联名产品火出圈！

潮流产品的转售，可以看成是一种投资行为，尤其是在转售平台遍地开花的今天。购买单品，转售出手，赚取差价。相比于高昂价格的球鞋发售，本次联名以极为低廉的价格把参与投资行为的门槛降到最低，所有人都可以轻易拿出不止一个 99 元来购买优衣库 X KAWS 的衣服并且马上转售获利。即使一件衣服只能为我带来 20 元的收益，但却是超过 20% 的利润率。

5.6.6 商业模式调整与优化案例讨论

案例：90 后女孩有点“田”，扬州工业职业技术学院参赛项目，荣获第四届中国“互联网+”大学生创新创业大赛高教主赛道金奖和最佳带动就业奖。

冰草，学名冰叶日中花，它含有丰富的营养物质，是一种高营养价值的“养生”蔬菜，可清凉解暑、减缓脑细胞的老化速度、预防糖尿病等。

“将高营养价值的养生蔬菜冰草端上广大中国百姓的餐桌，让冰草的种子也能在我们的土地上生根成长，并带动农民增收。”第四届中国“互联网+”大学生创新创业大赛全国总决赛上，丁蓉蓉以“90 后女孩有点田”项目荣获高教主赛道金奖。

“随着国人对饮食健康需求的不断升级，冰草未来在中 1 一定会有市场。”带着这么分笃信，2013 年丁蓉蓉大费周折地将冰草种子从日本带到国内，面对里人的质疑和家人的不理解，丁蓉蓉坚持着冰草种植路，而且这一种就是 4 年。她办理了休学，天天吃住在大棚里，“晴天一身土、雨天一身泥”了她创业状态

的真实写照。“我们做的农业项目是技术含量较高的，真是农业领域里的‘黑科技’。”丁蓉认为，核心技术是他们的项目能够占据华东地区40%的市场份额、年销售额突破1500万元的利器。

“互联网+”创新创业大赛平台使得该项目团队的冰草知名度迅速扩大。获奖后，多地政府向其伸出了橄榄枝，该项目目前已在江苏、山东多地落地生根、开花结果。通过大赛，丁蓉自身也成长了：“大赛备赛过程对我帮助很大，我第一次正式思考企业的发展战略与经营策略，如果没有大赛，我顶多是最大的冰草种植户，而大赛让我成为一名真正的农业企业家。

在大赛现场专家点评，第四届中国“互联网+”大学生创新创业大赛中，该项目为全国仅有的两个职业院校获得金奖的项目之一，可见项目的优秀与含金量。好项目有六个特点：第一，项目主题鲜明。通过鲜明的主题，吸引投资人与市场的注意。第二，项目定位精准。精准定位细分客户、精准定位核心功能。该项目就围绕冰草一个核心产品，将需求挖深、将产品与市场做透。第三，项目逻辑清晰。该项目按过去、现在和未来的逻辑主线，清晰描述了创新创业项目的成长过程，有很大的借鉴价值。第四，项目内容丰富。该项目将冰草从育种到种植再到销售，进行了系统完整的规划，实现了在一个细分领城市场的龙头地位。第五，项目形式专业。该项目创业计划书不但内容充实，形式也非常精致，从内容与形式上实现双重打动。第六，项目结尾有力。在总决赛路演时，视频最后一页是一对幸福的年轻人，他们面带笑容，手捧着精心培育的冰草，字幕打出“让农民与消费者同享美好的生活”，让人印象深刻。是创新之田，是创业之田，是扎“90后”女孩有点“田”，这块田，当中国每一位青年人都能够根中国大地之田，是追求美好幸福生活之田。拥有一块用心耕耘的“田”时，未来的中国一定会更加富强，更加充满希望。

一个好的项目，在商业模式中要反复求证是否能带来真正受益，盈利是否清晰，这个项目案例，可以用作课堂练习及问题讨论。在哪些方面，做了商业模式调整与优化？