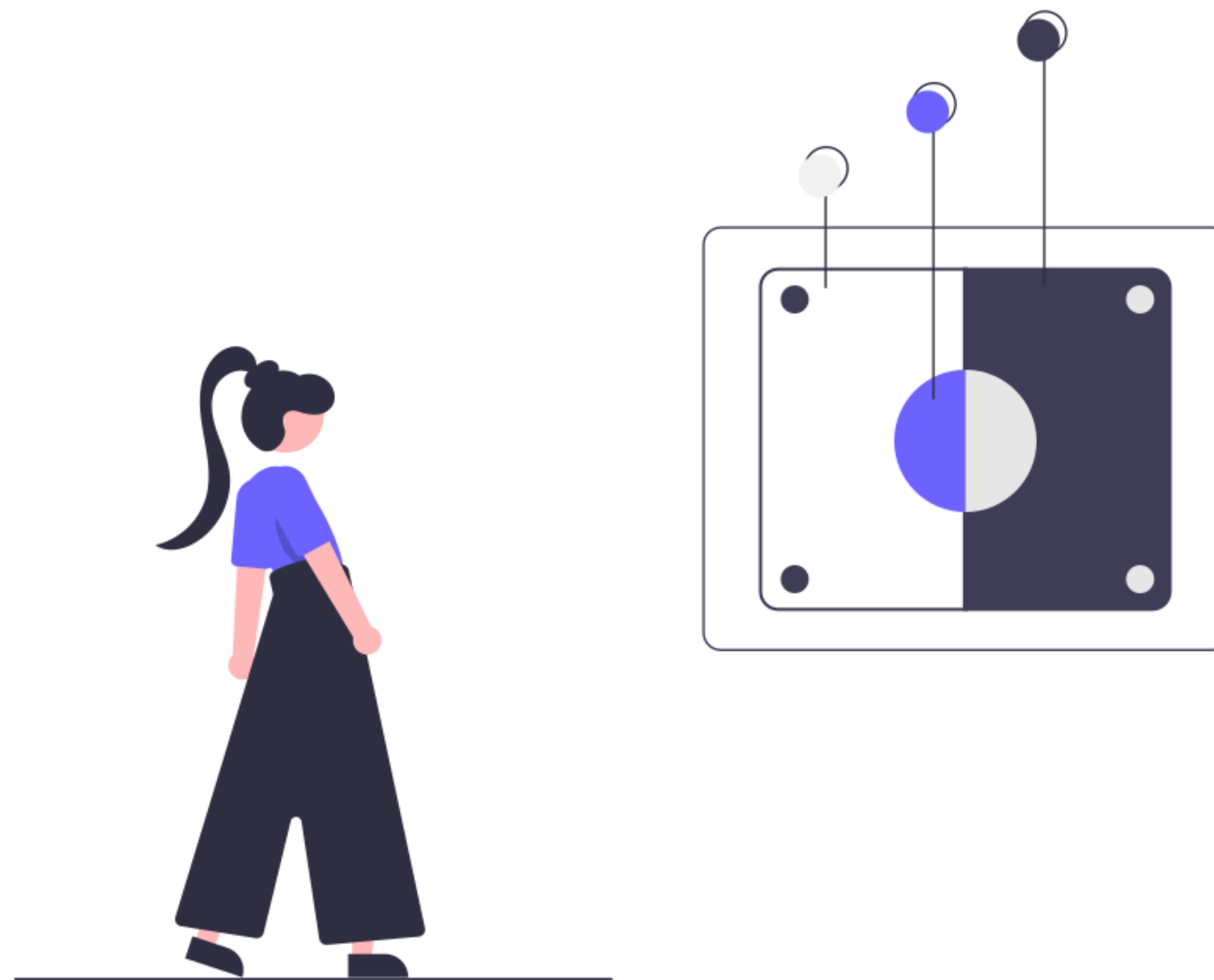


战略创新私教坊

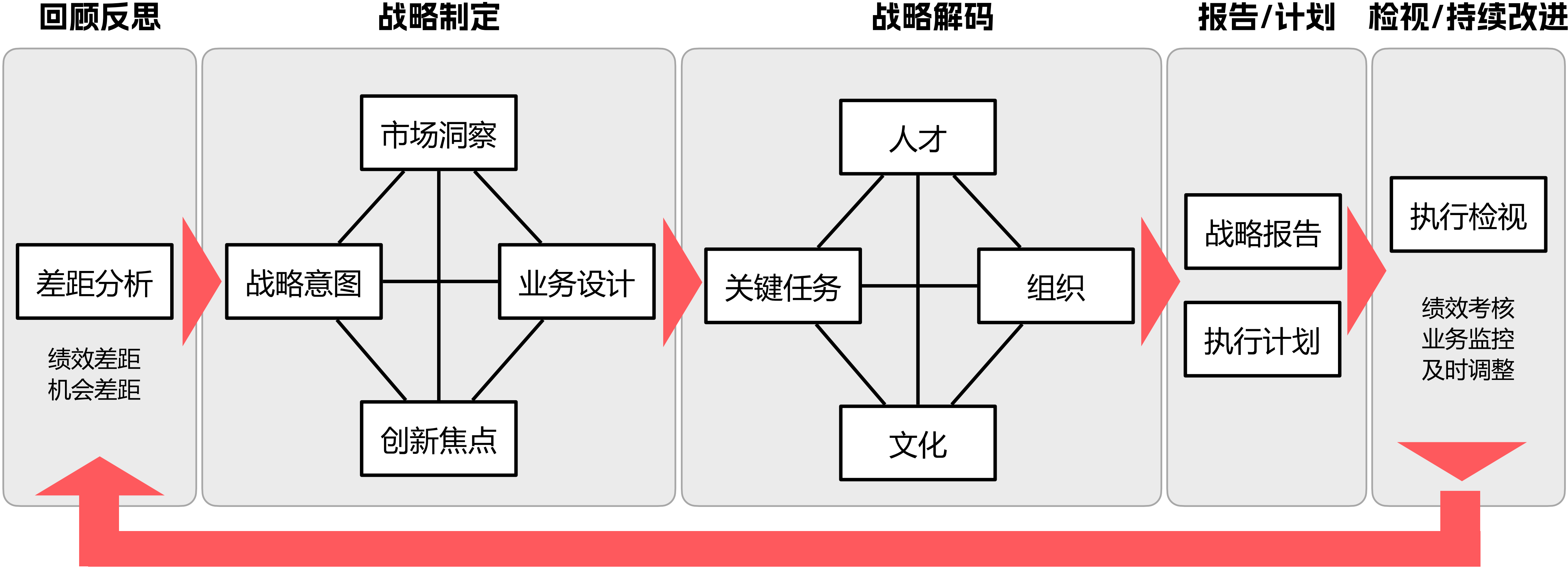
-用战略创新驱动组织长期可持续发展

4.战略设计-B.创新焦点

业务设计



业务领先模型 (BLM)



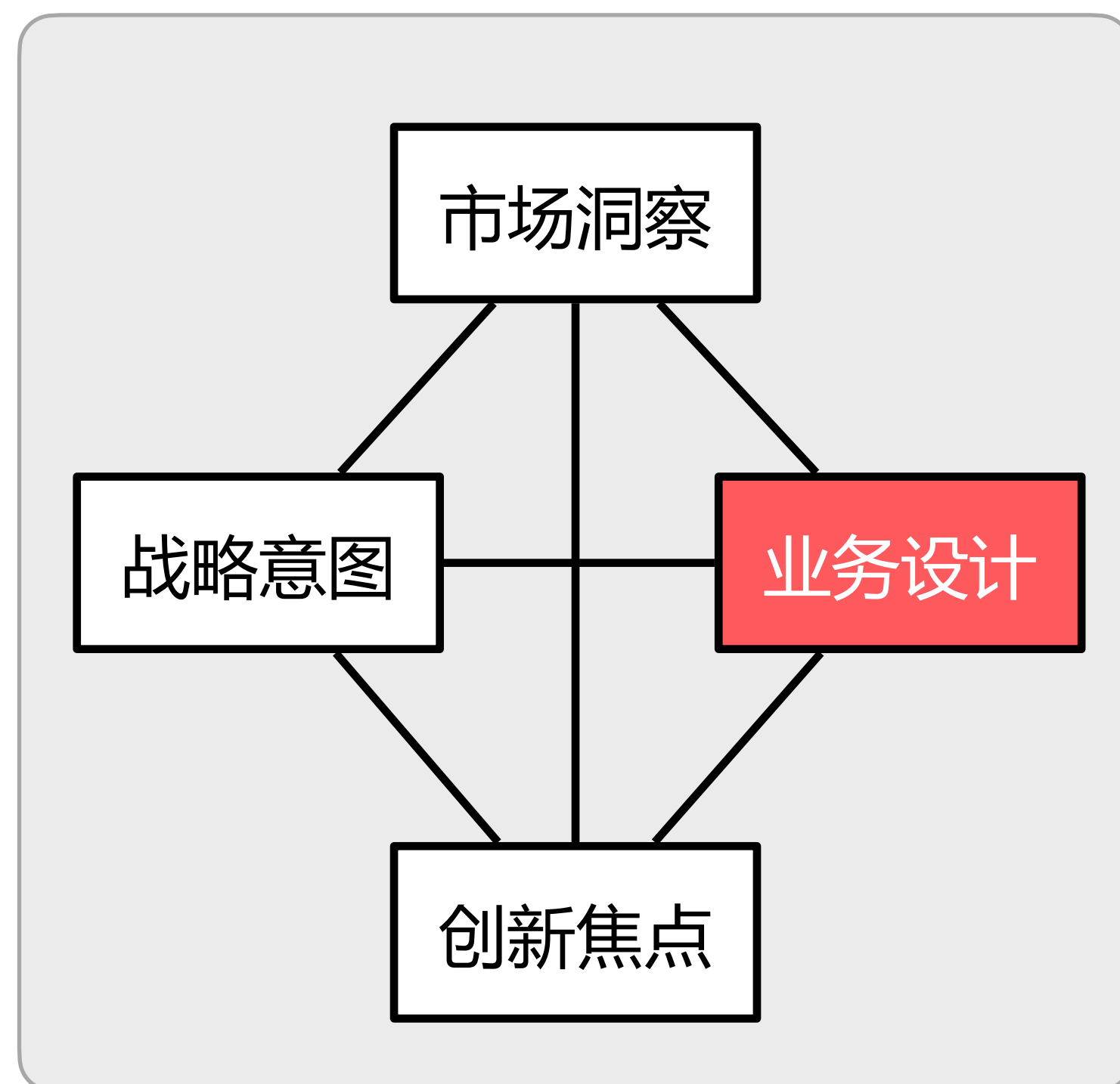
卓越领导力



一致价值观

创新焦点

战略制定



通过业务设计对整体的战略创新进行结构化的定义

- 定义细分客户、确定核心价值主张
- 定义渠道和客户连接管理模式
- 定义盈利结构和成本结构

业务设计工具 - 商业模式画布



业务设计工具 - 商业模式画布



关键伙伴

- iCake 小店合作伙伴
- 短视频运营合作伙伴
- 3D蛋糕打印设备研发战略合作伙伴

关键活动

- iCake Designer开发
- 活动创意策划案库建设（全球汇聚，招募写手）
- iCake小店选址设计及上线
- 短视频矩阵运营
- 供应链/集成交付管控体系
- 营销裂变系统设计
- 3D 打印设备研发

关键资源

- 3D 蛋糕制作设备
- 3D 建模工程师
- 互联网产品研发/运营团队
- 短视频运营经理
- 采购合伙人

价值主张

1. 活动创意策划案
2. 强参与感和仪式感的设计与创造（DIY Interface & 3D 组件库）
3. 集成一站式服务

客户关系

- 企微客服
- 活动创意策划案交流社区
- 推广大使之家

渠道通路

- 抖音/快手/视频号：短视频矩阵
- 口碑裂变：朋友圈营销/转介绍/推广大
- 活动创意策划案库

客户细分

企业

高创意行业人力行政口

- 互联网、游戏、投资、广告、媒体、直播...等行业
- 1~2 线为主

个人

1~2 线城市高收入群体（年家庭营收100万+）
知识分子家庭

成本结构

- 互联网产品研发运营团队
- 3D 建模工程师（兼）
- 3D打印机(Foodini 5000\$)
- 2D打印机(2000¥)

蛋糕 500¥，成本 200¥（不含外购）

打印机折旧	5%
3D 打印原材料	20%
蛋糕基座	25%
运输成本	15%
店面成本	20%
人工成本	15%

增值服务：蛋糕 = 1:2，毛利润 20%

收入结构

创意蛋糕 60% | 甜点/果盘/饮品 25% | 增值集成业务 15%

模块介绍

模块	定义
客户细分设计	针对市场进行分析洞察， 谨慎的选择和清晰的定义 目标客户。 选择同时也意味着放弃
价值主张设计	客户的需求和痛点分析，我们的核心价值主张定义，我们到底要提供怎样的 极致的 产品/服务/解决方案，提供怎样的产品组合来极佳的满足了这些需求和痛点
渠道通路设计	为 提高获客质量、效率和持续降低获客成本 ，需要严格设计 触达客户的通路和渠道，谨慎分析这些渠道的特点、成本、策略等，并有效的对渠道进行组合使用
客户关系设计	建立电话、客服、社群等多种方式，以确保客户的业务咨询、使用解惑、日常关怀等，从而 增加线索、保持客户粘性和推动持续的复购
收入结构及营收设计	设计收入的来源和组成结构，规划业绩指标及分解推进机制，以 确保业务经营有稳健的现金流

模块介绍

模块	定义
核心资源设计	生产产品服务，交付价值主张，发展渠道，保持客户关系，创造营收都需要人、财、物、关键技术等核心资源的支撑和保障
关键活动	为了生产产品、发展渠道、保持客户关系、创造营收、获取核心资源，必须要梳理出我们所需做的关键任务，并确保这些关键任务得以有效的落地和执行
合作伙伴设计	有一些核心资源和关键任务需要依托合作伙伴来共同完成，需要来谨慎的设计和选择合作伙伴，分析成本和风险，设计好策略
成本结构及成本控制设计	详细规划和设计我们的成本架构和分布，比如人力成本在各职能单元的分布、人力成本在营收中的占比等，建立清晰的成本规划和管控策略

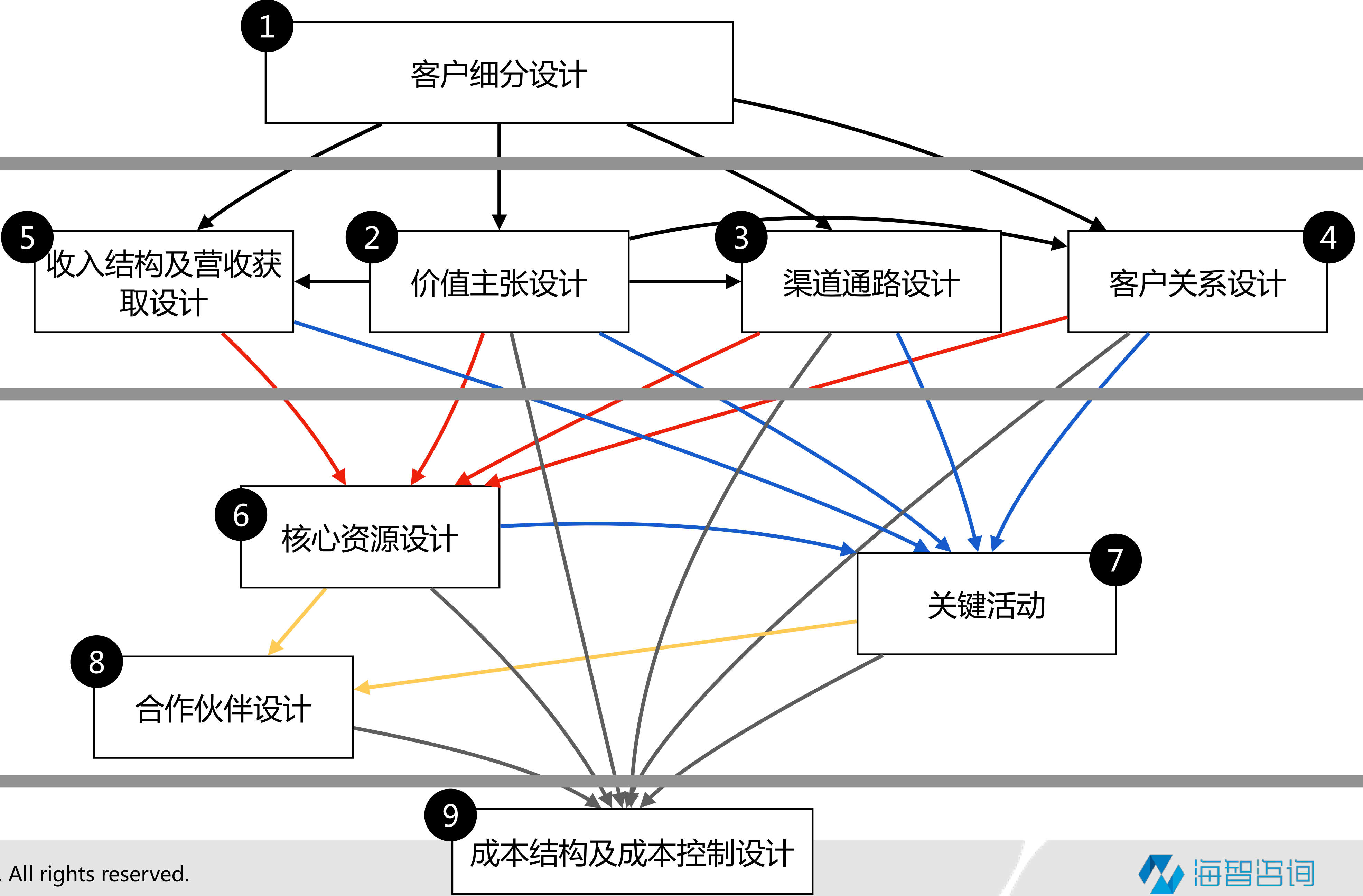
运作逻辑

确定市场和客户

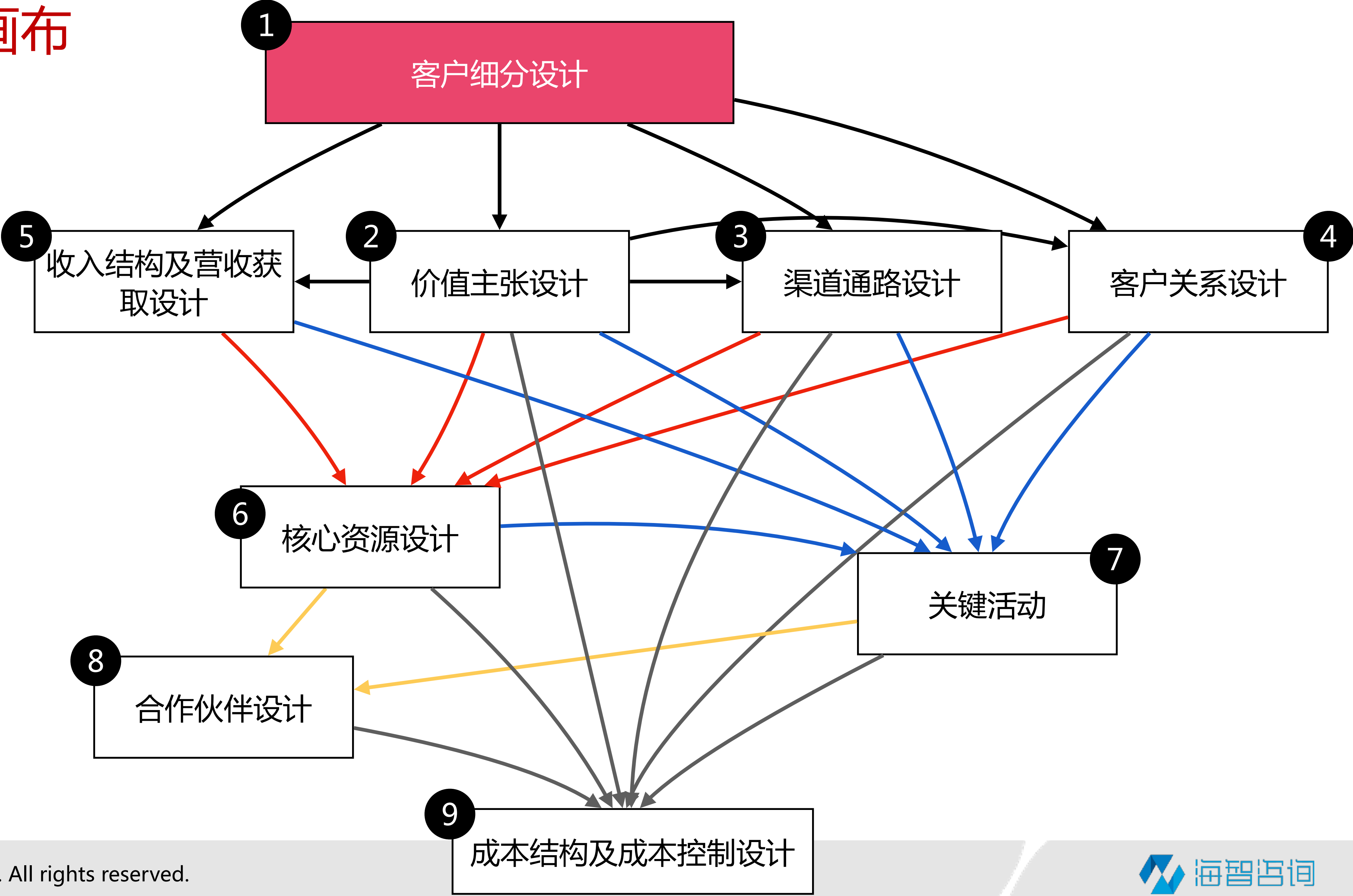
业务解决方案

确定支撑力

算好钱



商业模式画布



客户细分设计的定义

客户细分设计通过对市场和消费者的洞察，谨慎选择和清晰的定义企业所希望接触和服务的目标人群。

客户是构成商业模式的核心，为了更好的满足客户，企业需要将客户进行细分区隔，每个细分区隔中的客户具有共同的需求、共同行为和其他共同属性。客户细分设计的核心就是要做出决策，企业应该服务哪些客户细分群体、忽略哪些客户细分群体。一旦做出决策，就可以凭借对特定客户群体的需求的深刻理解和分析，来详细设计商业中的其他模块。

如何进行分区划分？

- **需要和提供明显不同的产品/服务以满足客户的需求；**
 - 比如荣耀和华为MATE系列，比如 丰田和雷克萨斯系列，普通门诊和专家门诊；
- **需要通过完全不同的分销渠道来接触；**
 - KA客户 和 SMB（中小企业）客户；
- **客户群体的盈利能力（收益）有本质的区别；**
 - 普通舱和头等舱的客户；
- **客户群体愿意为产品和服务的不同方面进行付费；**
 - 设计公司的纯设计服务和包工包料服务面对的不同客户群里；

客户细分设计的基本原则

- **第一原则：任何业务都必须进行客户细分设计**
 - 在这个产品高度同质化的时代，没有任何一个产品可以、应该满足所有用户的需求；
 - 必须进行客户的细分选择和有目的放弃；
 - 客户细分设计的核心意义是 **聚焦**，客户聚焦后，产品才能聚焦，渠道发展才能聚焦，策略才能更加清晰，业务推进才能更加犀利；
- **第二原则：可以选择多个客户细分，但不同的客户细分需要设计不同的产品、渠道、客户关系、盈利及成本分析**
 - 可以选择多个细分市场，比如 大众市场和高端市场（丰田和雷克萨斯），比如 统考省区和非统考省区
 - 针对不同的细分市场，不要怕麻烦，应设计 **各自独立的业务规划**

客户细分设计的基本原则

- **第三原则：可衡量、可进入、可盈利**

- ρ 必须清晰的定义、度量和描述细分市场；
- ρ 拥有基本的资源和能力切入该细分市场；
- ρ 细分市场有足够的盈利空间，要有利可图；

- **第四原则：长期稳定**

- ρ 作为业务规划选择的细分市场，应保持在中长期上的稳定可靠；
- ρ 目标客户不会发生剧烈的规模、特点、特质的抖动和改变，否则后面整体业务规划所依赖的客户基础发生了改变，业务规划就要重新设计；

客户细分设计 - 必须要回答的问题

- ① 我们如何对市场进行切割和细分，基本的原则是什么？
- ② 目标市场可以划分成哪几个「客户细分」？定义是清晰的、准确的、一致的吗？
- ③ 我们应该选择哪1个或者哪几个「客户细分」？放弃哪些？为什么？
- ④ 在我们选择的「客户细分」中，优先级设定关系哪几个维度，它们的权重是怎样的？
- ⑤ 我们选择的「客户细分」中，哪些是A类、哪些是B类、哪些是C类客户？

客户细分设计 - 主要行为

- 1 研究目标市场的组成和结构
- 2 设立细分的原则和策略
- 3 执行市场细分的选择和设计，定义市场细分和持续的优化
- 4 执行市场细分的选择和决策，决定选谁，放弃谁
- 5 确定选择的细分市场的更精确、清晰和一致的定义和描述
- 6 确定细分市场优先级的排序原则，执行ABC排序，确定进攻的优先级顺序

案例



年轻人的“健康版” 可乐

- 一二线城市
- 中高收入群体
- 年轻群体：20-29岁年轻群体
- 关注时尚
- 热爱健身，关注热量，对健康比较关注的客户

2016年成立，2020年估值 200亿

案例

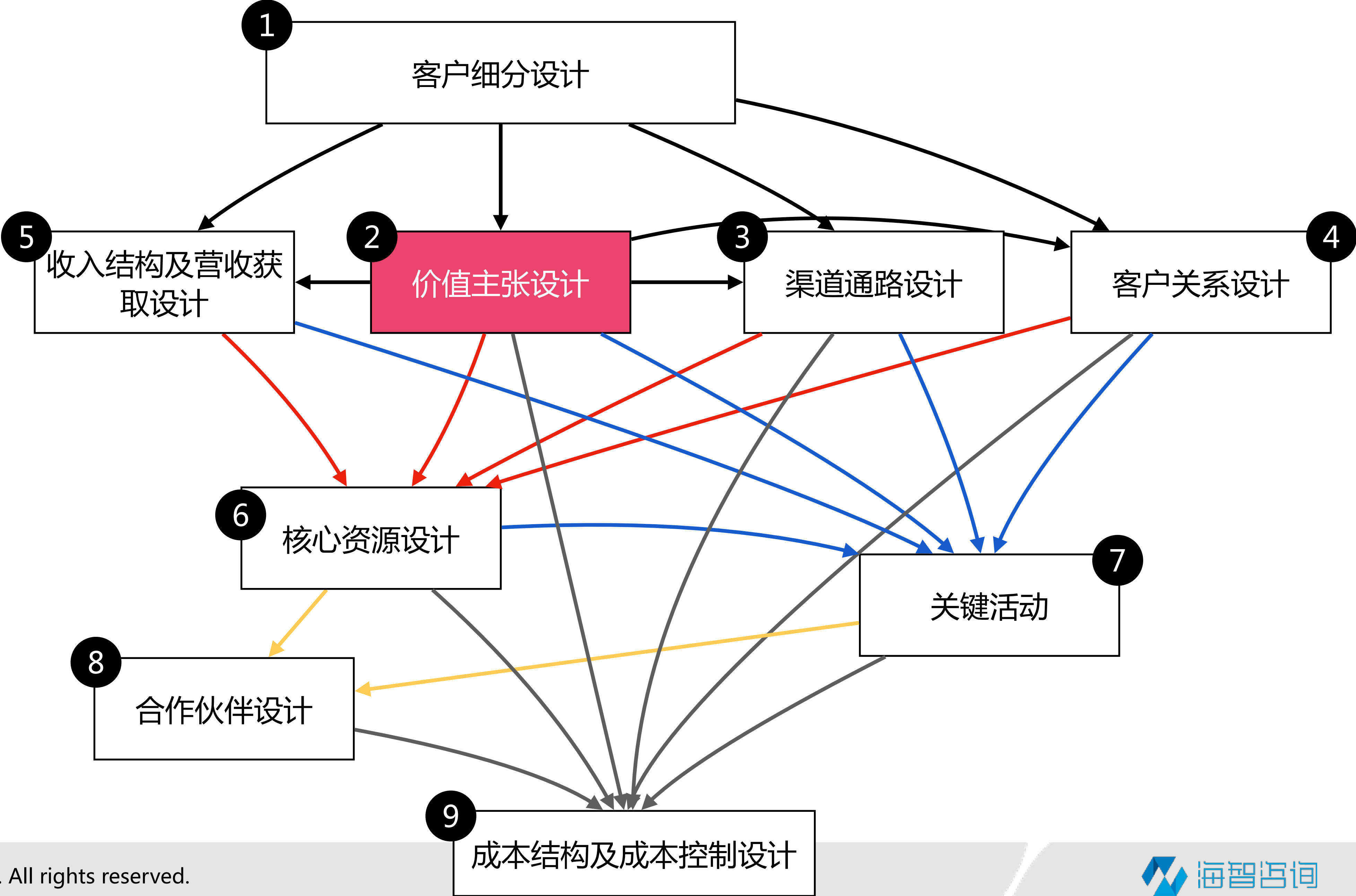


新生代青春小酒

- 80/90后年轻群体
- 追求简单纯粹的生活方式的人群

2012年成立，2018年营业额突破20亿！

运作逻辑



价值主张设计的定义

在确定了客户细分后，价值主张设计阐述了针对所选择的细分客户群的哪些核心需求和痛点，所创造的系列的产品和服务！

价值主张是客户从一个公司转向另外一个公司的核心原因。一方面是我们无法更好的满足用户的需求，解决客户的痛点。另外一方面可能是竞争对手更好的满足了客户的需求和痛点。而客户在转移到新的产品所获的收益已经大于了它的转移成本，这时客户就会产生转移和流失。

价值创造的方向

- 新颖
 - 给客户带来从未有过的感受和体验；
- 性能
 - 改善产品和服务的性能，比如从4核CPU提升到8核CPU，从V6发动机提升到V8发动机；
- 定制化
 - 提供了定制化的产品和服务，以满足用户的个性化的需求；特别是最近几年柔性生产以及互联网技术的普及，实现大规模定制以及客户参与定制的发展；
- 帮助客户把事情做好
 - 云服务提供了更优质的服务 and 价值、灾备容错能力等，帮客户把计算能力做到更好；

价值创造的方向

- 设计
 - p 在时尚和消费类电子领域，设计是价值主张中一个特别重要的部分，用户愿意为优秀的设计买单；
- 品牌和身份地位
 - p 一些小众和特定的品牌，给客户带来特别的价值；比如劳力士手表或者奢侈品品牌；
- 价格
 - p 以更低的价值提供同等品质的产品和服务，满足价格敏感性用户的核心诉求；比如沃尔玛、小米等；
- 帮客户降低成本
 - p 通过提供的产品，帮客户降低整体经营成本，比如具有自动检测纸巾消耗速度的纸巾盒以及更换路径推荐系统；

价值创造的方向

- 帮客户挣钱
 - p 帮助客户更好的挣钱，提升客户的营收；
- 帮客户识别和控制风险
 - p 比如库存预警系统，帮客户建立对库存的不足和积压的预警管理机制，减少客户库存的资金占用风险；
- 便利性/易用性
 - p 通过提供更加便捷、更加操作便捷的产品，帮客户提供效率、节约时间。比如 iPod 下载音乐非常方便。

价值主张设计的基本原则

- **第一原则：试图解决细分客户的所有需求和痛点是错误的**
 - p 客户的需求和痛点的解决也符合80/20原则；
 - p 应致力于选择重点解决最核心的20%的关键问题；
- **第二原则：针对需求和痛点的解决要极致、性感！**
 - p 解决方案就是我们切向市场的刀。极致的解决方案就是一把极快的刀，才能把我们想要的最肥的肉切到
 - p 不断的问，我们还可以做的更好吗？更极致吗？还可以更优雅一些吗？
 - p 极致必须围绕着「解决客户的核心需求和痛点」之上来开展，不能失去了焦点和核心，导致产品的臃肿、复杂、难用、以及高昂的成本；

价值主张设计的基本原则

- **第三原则：极致是一个最佳的平衡**
 - 我们需要在满足需求和痛点、核心资源获取的难度（比如技术和人才）、定价、成本、利润、速度等诸多方面的有机平衡；
 - 最佳的平衡才是极致，而不是功能越多、越强大才是极致；

价值主张设计 - 必须要回答的问题

- ① 细分客户的未被满足的核心需求和痛点是什么？
- ② 我们是如何解决和满足哪一类核心的需求和痛点的？核心的价值主张描述是什么？
- ③ 有哪些解决方案？最终选择的解决方案够极致吗？够性感吗？
- ④ 我们提供的价值是否远超于客户放弃原有产品所付出的转移成本了吗？
- ⑤ 我们针对细分市场提供的产品的系列是什么？如何组合这些产品，组合策略是什么？

客户细分设计 - 主要行为

- 1 目标典型客户的访谈、调研以及需求痛点的研究和分析
- 2 选择重点要解决的需求和痛点（没有必要解决用户所有的需求和痛点）
- 3 分析需求和痛点，设计解决方案，寻找最优的解决方案（可用七步成诗来指导）
- 4 持续的打磨解决方案，删繁就简，强化该强化的，去除不必要的
- 5 更严肃的书面定义出产品的关键特征，并反复论证、添加和裁剪
- 6 分析系列产品矩阵、系列组合中各产品的定位、组合策略
- 7 定义产品的度量体系和数据指标
- 8 输出客户细分设计规划

案例



价值主张

- 保障足够的“甜度”，满足年轻人对甜食的需求
- 无糖零卡
- 气泡水，刺激、爽
- 简约时尚的设计
- 亲民的价值

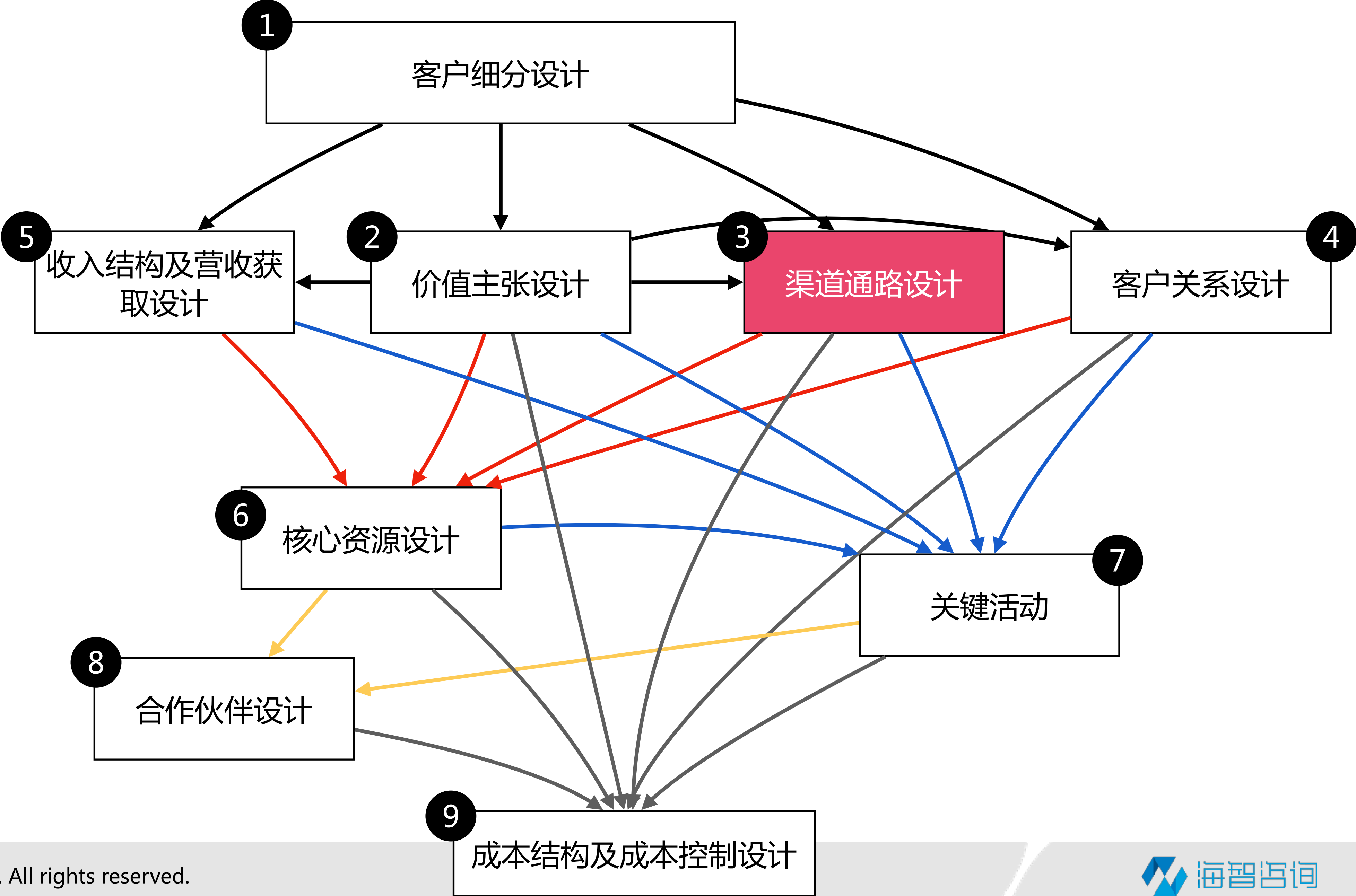
案例



全面迎合年轻人的诉求

- 为年轻人量身打造的小曲清香纯高粱酒，老味新生
- 度数低、口感清淡、好入口
- 瓶上文案具有新鲜、心灵共鸣、幽默
- 外观设计精妙，瓶型厚且磨砂，瓶盖铝合金材质，具有一定的品质感
- VI具有青春和时尚的感觉

运作逻辑



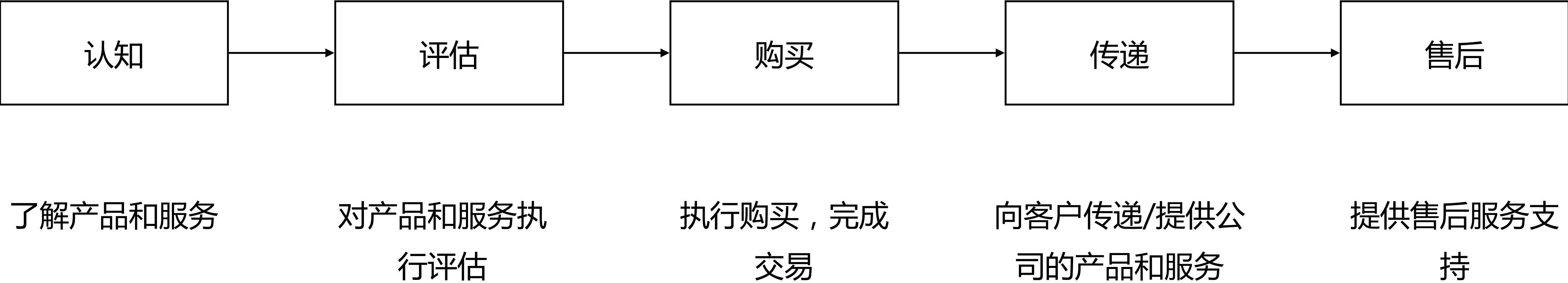
渠道通路设计的定义

渠道通路的设计是通过选择优质渠道，设计渠道组合并达成平衡，从而实现低成本、高效率的连接和接触客户，传递价值主张！

沟通、分销和销售这些渠道共同构成了公司相对客户的接口界面。渠道通路是客户的接触点，它在客户体验中扮演着重要的角色。

渠道分直销渠道和非直销渠道（分销渠道），也可以区分为自有渠道和合作伙伴渠道。

消费者购买的流程



每个渠道都经历上面这5个部分或者全部的阶段。

渠道通路的功能

- 提升公司产品和服务在客户中的认知
- 帮助客户评估公司价值的主张
- 协助客户购买特定的产品和服务
- 向客户传递价值主张
- 提供售后客户支持

渠道通路设计的基本原则

- **第一原则：渠道设计必须要考虑业务所处的阶段**
 - 在不同的阶段应该使用不同的渠道策略和组合。比如起步阶段，获取高质量、具有影响力的客户，使用的渠道和在高速扩展、快速占有市场规模时的渠道组合和策略均是不同的；
 - 因此渠道通路的设计必须结合业务推进的节奏，来深化渠道的使用、组合和具体的策略；
- **追求极致的ROI**
 - 渠道成本越来越高，渠道的规划和设计必须要考虑极致的ROI，最佳的投资回报率，极致的效率
- **原则3：一切以赢得市场为核心**
 - 所有的渠道策略设计必须以赢的市场为核心，赢得客户，快速建立起规模壁垒
- **原则4：必须建立清晰明确、犀利的渠道开发策略**
 - 策略非常关键，必须有非常清晰的开发策略，并严格执行这些策略；

渠道通路设计 - 必须要回答的问题

- ① 接触我们的细分客户有哪些渠道？
- ② 这些渠道的成本、质量、效率以及特点是怎样的？
- ③ 哪些渠道是最有效的？哪些渠道是成本效益最高的？
- ④ 如何设计最佳的渠道组合策略，以综合的使用多个渠道，达到最佳的效率和ROI？

渠道通路设计 - 主要行为

- 1 现有渠道整理和分析（ 直销渠道和分销渠道 ） ， 规模、质量、成本
- 2 新的渠道的列表和分析
- 3 筛选优质渠道，设计渠道定位和开发策略
- 4 渠道组合解决方案设计，选择和设计渠道组合，设计组合策略，定义渠道的度量体系和数据指标
- 5 反复甄选和评估渠道的组合、策略和目标的设计
- 6 输出渠道建设及发展规划

案例



渠道设计

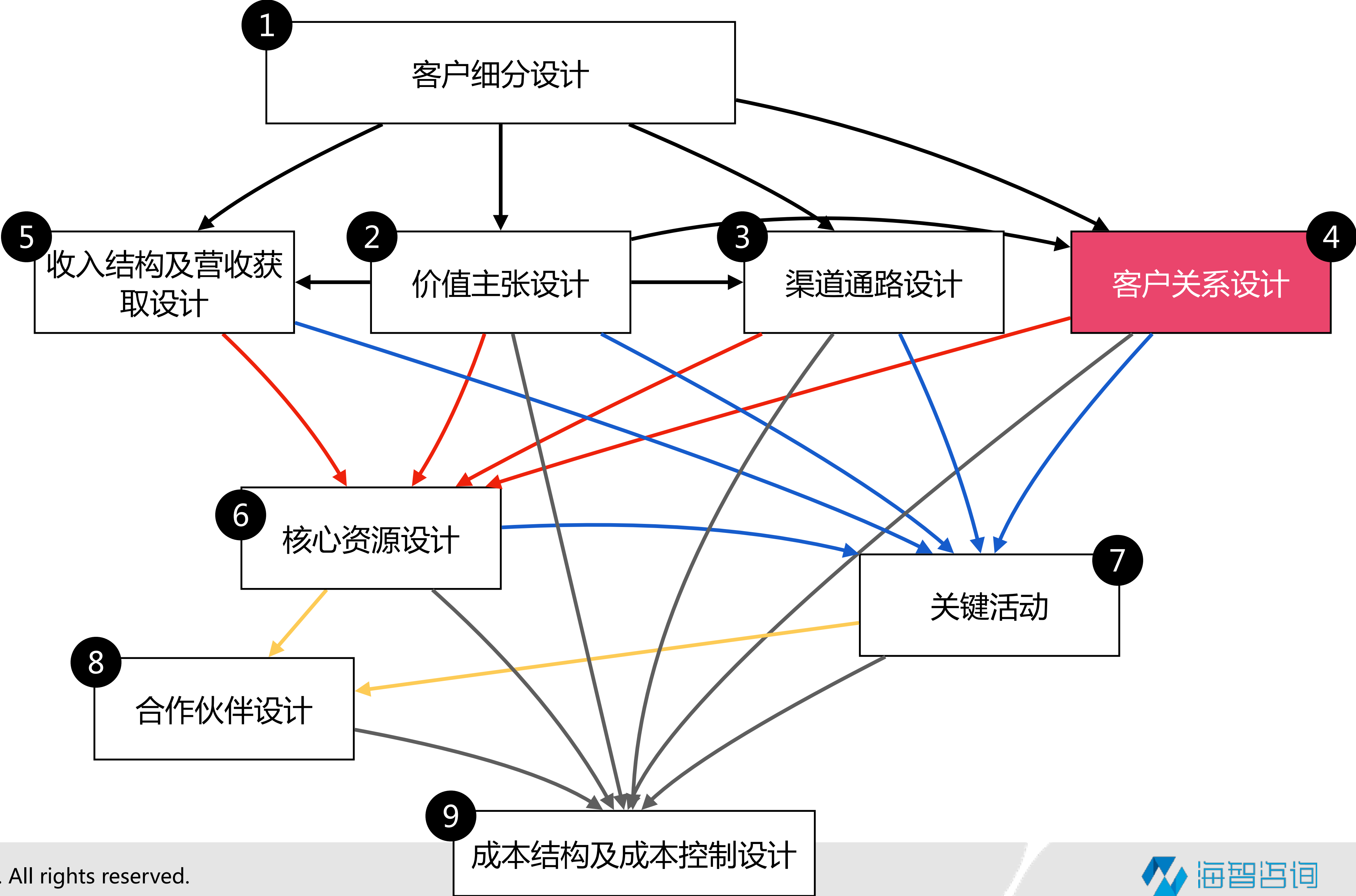
- 对一二线城市线下高密度布局连锁店，7-11、全家、喜士多等全方位的战略合作
- 线上依托互联网打法快速扩张，线上占比 40% 的销售额
 - 热门综艺节目植入
 - 小红书、微博的强力的社会化营销
 - 发力天猫和京东电商平台
- 采用在电商和零售店统一定价的管控策略

案例



- 江小白运用互联网社区、微博等社会化营销工具，采取线上线下结合的方式，即“O2O营销”，让消费者主动分享传播，更大程度上提高营销效率和价值，打破原有白酒渠道为王的销售逻辑，和用户做朋友，自带流量，从用户端倒逼渠道。
- 江小白线下渠道去中间化，各省只有一级经销商，平台直营深度分销，从餐饮渠道切入，人海战术精耕细作，一个个餐饮网点去攻破，每天一个小组可以抢下200-300个有效餐饮网点，这种快消式打法使得江小白快速高效地抢占终端。
- 由于线上社交媒体已经积攒了一定的用户数，所以当江小白进驻天猫/京东时，可以实现一定的导流。同时江小白布局了一些可以为其线上导流的资源（如影视剧），效果很好，巨大的品牌关注度产生了巨大的流量，带动线上销售高速增长。

运作逻辑



客户关系设计的定义

客户关系设计定义了公司与细分客户群体建立的关系类型和方式，以用于获得销售线索、维系和关怀提升忠诚度、推动口碑传播以及持续的复购

建立和维系良好的客户关系，推动用户的持续复购，是企业的核心工作之一。在企业的不同的阶段，客户关系的策略也会有所不同。比如早起圈地时，客户关系的策略主要是获取。在后期市场趋向饱和后，客户关系的策略主要是保留以及提高单客户平均收入（ARPU值）

常见的客户关系类型

- 人工客户团队：提供在线的客服团队，由客服人员对客户进行指导，解决客户的需求
- 自助服务系统：客户可以自助去检索、查询以获取建议，并自己独立完成处理。比如自助安装手册。比如BMW官网的 Mini颜色的个性化配置系统，实现客户的自助服务。
- 自动化服务系统：提供自动化系统，来实服务的个性化。比如 阿里的千人千面、头条/抖音的内容自动推荐引擎，实现针对客户的自动化服务。
- 社区：通过构建社区，与客户保持联系。比如针对家长，我们在to C的小程序上构建一个家长社区，让家长们可以在里面吐槽和咨询，专家们来回答问题，也可以发起社区线下妈妈聚会或者读书会。在母婴、美妆、医疗保健领域都开始采用社区来构建和管理客户关系。
- 共同创作：公司与客户之间超越了传统的售卖关系，客户也是产品创造的一个部分。比如亚马逊的书评、Airbnb的房客评价和打分，这些本身就是平台提供的服务的一个部分，客户也参与进来共同来创建产品和服务。

客户关系设计的基本原则

- **第1原则：必须跟业务的推进阶段项关联**

- ρ 客户关系在不同业务阶段重心和策略是不同的，在快速抢市场阶段和保留深挖价值阶段是不同的；
- ρ 必须把关系关系放到业务不同的发展阶段上来规划客户关系；

- **第2原则：客户关系是可以采用组合策略的**

- ρ 在客户连接和关系维系上，我们往往采用多种方式的组合实现；
- ρ 需要规划好不同的客户关系类型的定位和组合策略；

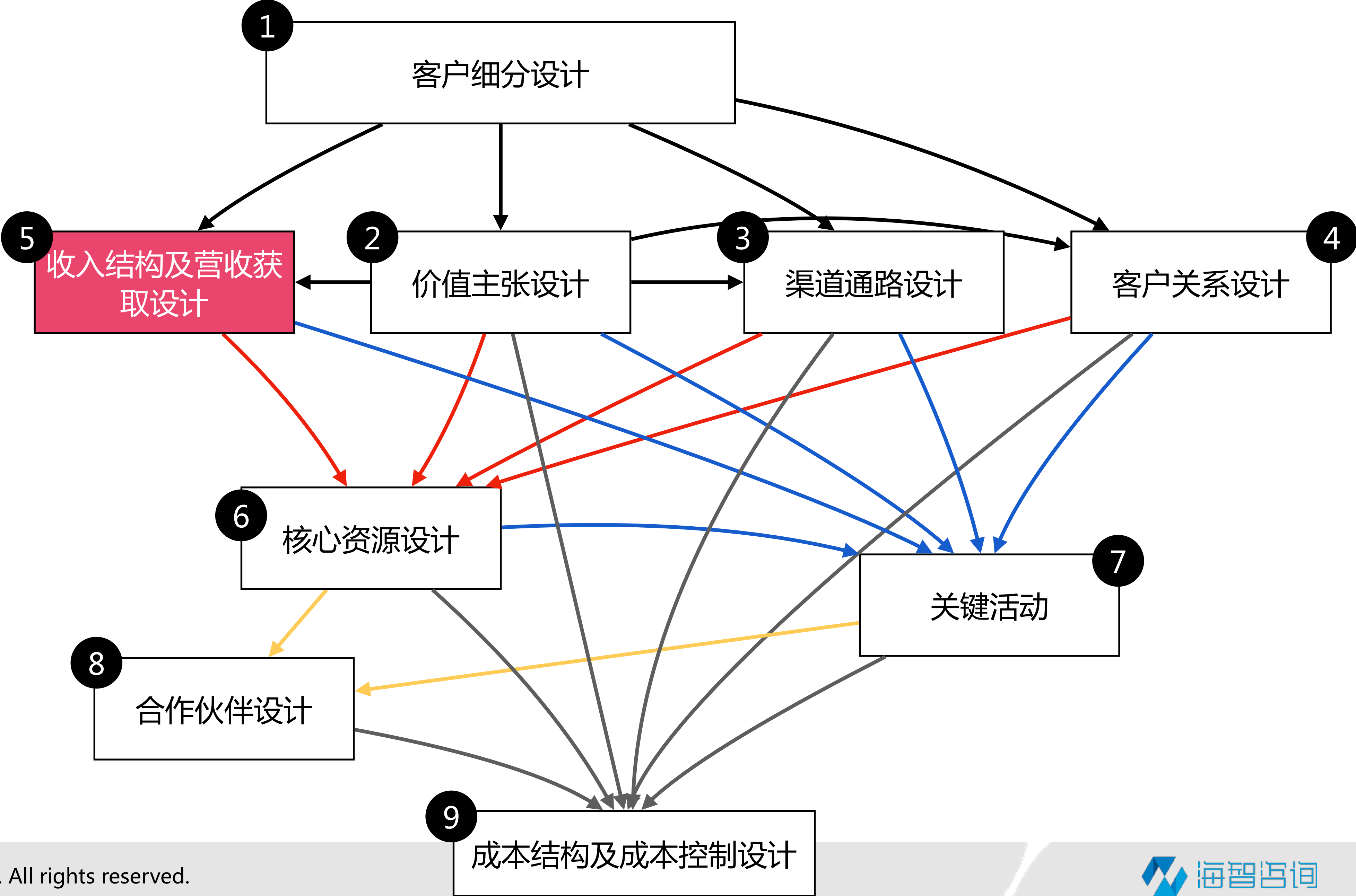
客户关系设计 - 必须要回答的问题

- ① 业务在不同的阶段对客户关系的保持的目标是什么？
- ② 客户关系类型的组合方式和组合策略是怎样的？
- ③ 我们设计的客户关系组合能够最大化的实现在客户关系上的目标吗？
- ④ 客户关系在不同业务阶段上进化和演进的方式是怎样的？

客户关系设计 - 主要行为

- 1 定义业务在客户关系建立和保持上的目标
- 2 分析现有的客户关系机制、效果以及与目标的差异
- 3 提出对客户关系的优化改进建议和设计方案（含度量体系和数据指标）
- 4 持续论证设计方案，打磨和完善客户关系方式组合、定位以及组合的策略
- 5 输出客户关系设计规划

运作逻辑



收入结构及营收规划设计的定义

定义公司的收入的组成结构以及对企业的营收规划进行设计

营收是企业的血液。收入规划需要定义清楚企业是如何定价的，收入主要来自于哪些产品和服务，收入的在一个产品的不同收费中的比重（产品收费、服务收费）以及收入在不同产品服务中的分布和比重。

常见的收费类型

- 产品销售收费：销售产品获得具体的收入；
- 使用收费：按照使用的次数和时长进行收费。比如三陶的双师课程使用。运营上的电话费用等；
- 租用收费：出租产品，收取相应的租金；
- 订阅收费：主要用于销售可以重复使用的服务。比如健身房、得到专栏的订阅服务。
- 授权收费：主要是针对知识产权、品牌的授权使用。比如ARM、迪士尼都产生了大量的授权使用收入；
- 佣金收费：按照交易双方所提供的中介服务收取交易佣金。比如三陶平台售卖第三方的课程，收取30%的交易佣金；
- 广告收费：为第三方平台提供广告服务，并根据曝光量和效果收取广告费用；

常见的定价机制

- 固定价值：产品固定价格模式；
- 按需购买：产品可以拆分，按需购买所需要的模块和特性，按需付费；
- 阶梯定价：按照不同的购买数量阶梯提供不同的定价机制

收入设计的基本原则

- **第1原则：以市场为导向**
 - p 收入方式和定价不能拍脑袋，必须经过严格的市场调查和确认；
 - p 加强市场竞争产品的收入结构以及定价的研究和对比分析
- **第2原则：针对收入执行严格的测算**
 - p 收入必须依托客户规模、组成结构、定价机制等进行严格的测算；
 - p 收入设计应符合科学、可度量、可达成的基本原则；

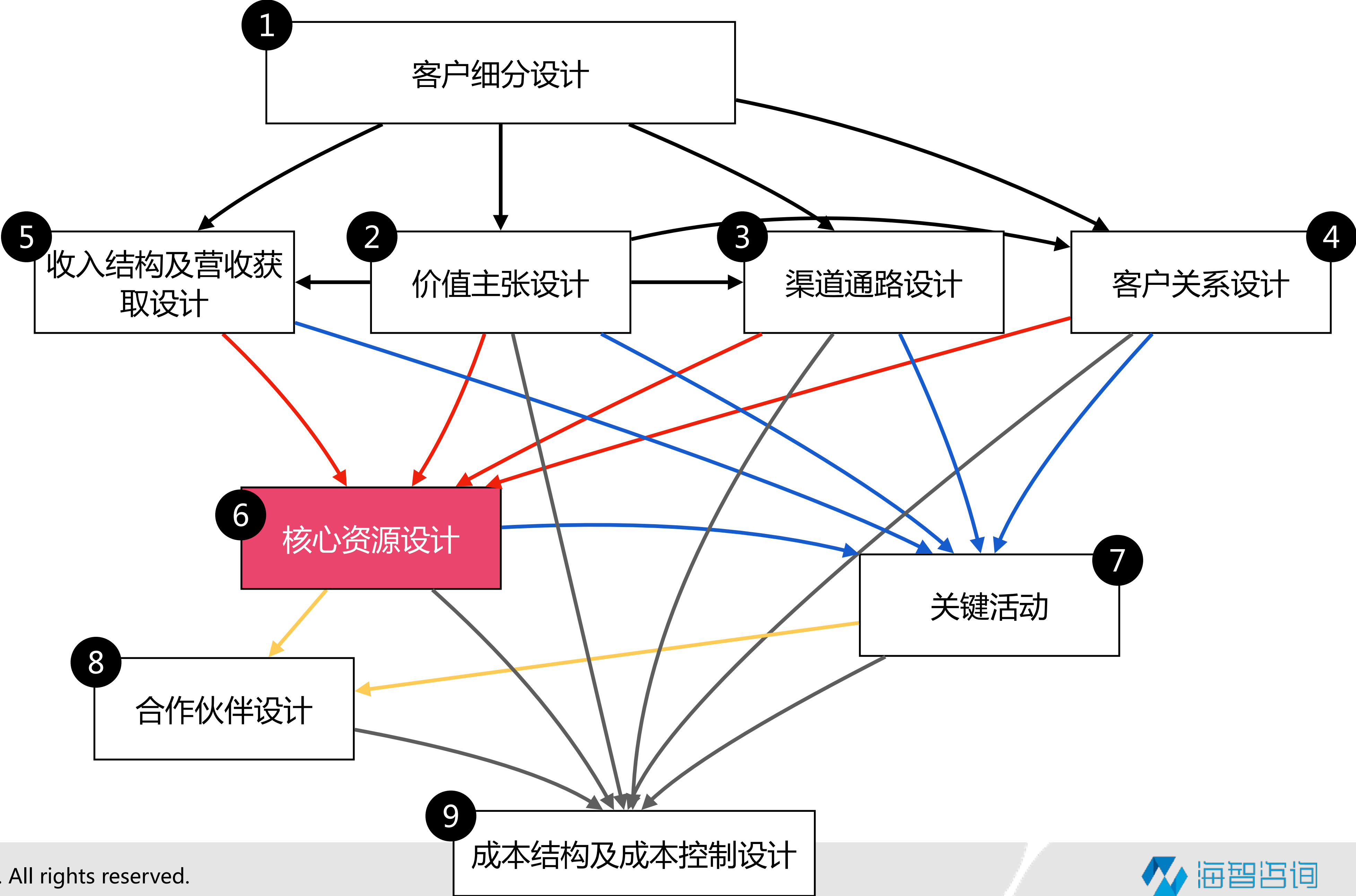
收入设计设计 - 必须要回答的问题

- ① 客户会为什么价值（产品、服务和解决方案）买单？
- ② 他们能接受怎样的定价模式？起步心理门槛多少？累计支付能力如何？
- ③ 我们的收入的组成和结构是怎样的？测算的依据和模型是怎样的？
- ④ 收入的主要度量指标和目标是怎样的？设计的依据是什么？

收入设计 - 主要行为

- 1 市场竞品定价及收入模式的研究和分析
- 2 收入结构和定价的概要设计
- 3 反复执行用户调研和论证，持续的改进收入结构和定价，使之更加合理
- 4 确定详细的收入度量体系及关键指标
- 5 输出收入结构及营收规划的关键设计

运作逻辑



核心资源设计

核心资源设计用于描述整体业务运作所必需的最重要的要素，这些要素可以是实体设备、资金、知识技术、IP、人力资源。

每个商业都必需要有核心资源，这些资源是企业研发产品、发展渠道、建立和维系客户关系、创造营收和收入的必需的要素。不同的业务所需要的核心资源也有所不同。

常见的资产类型

- 设备
- 知识（品牌、专有知识、专利、版权、合作关系、关键数据等）
- 人力资源
- 金融资产

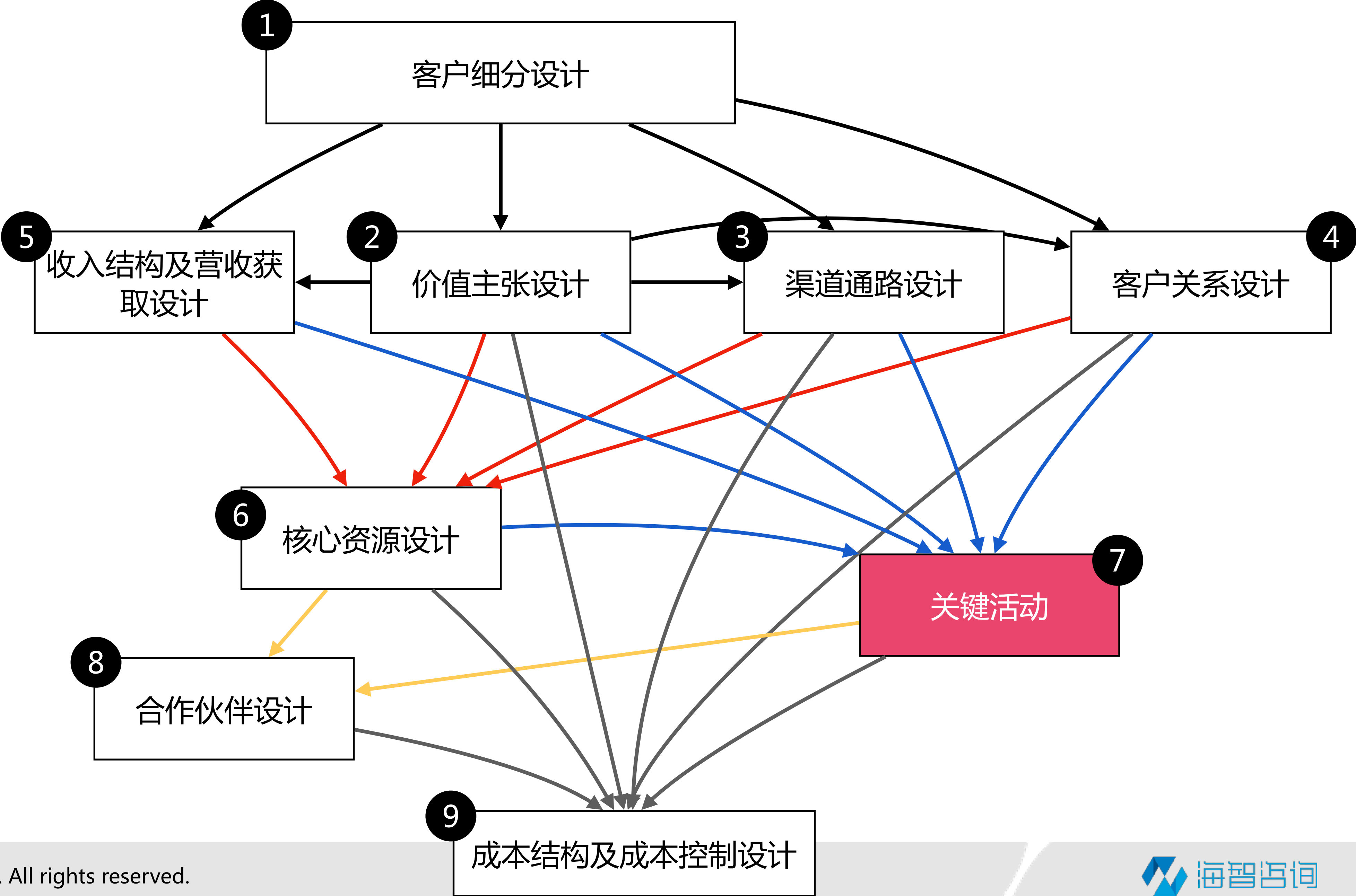
核心资源设计-必需要回答的问题

- ① 我们的价值主张（产品/服务和解决方案）打造需要什么样的核心资源？
- ② 我们的关键渠道建设和发展需要什么样的核心资源？
- ③ 我们的客户关系的保持和建立需要什么样的核心资源？
- ④ 为完成收入结构按预期构建及创造良好的收入，我们需要什么样的核心资源？

收入设计 - 主要行为

- 1 定义我们目前已经拥有的资源类型以及可能涉及到的资源类型
- 2 分析价值主张（产品/服务和解决方案）开发，定义核心资源
- 3 分析渠道设计及开发，定义核心资源
- 4 分析客户关系建立及开发，定义核心资源
- 5 分析收入结构建设及营收发展，定义核心资源
- 5 汇总分析，形成核心资源的设计

运作逻辑



关键活动

关键活动用于定义为了确保整体的业务设计（产品/服务/解决方案开发、渠道开发、客户关系建立及维系、营收开发、核心资源构建）高效落地，企业必需要执行的最重要的事情

企业的业务需要落地，必需要通过关键业务去支撑和落地。在不同的业务中，其关键业务不同。比如SAAS软件开发商其关键业务是平台软件开发；咨询公司，其关键业务是咨询业务的提供和交付；小米，其关键业务包括设计和供应链管理。

关键业务的类型

- 产品制造：产品、服务和解决方案的设计、开发都属于产品制造领域
- 渠道开发：涉及到关键渠道的建立和开发；比如战略合作渠道的谈判和签约；
- 客户关系维系：构建客户关系所产生的关键业务，比如 构建一套CRM系统或者建立顾问式咨询服务团队等关键业务

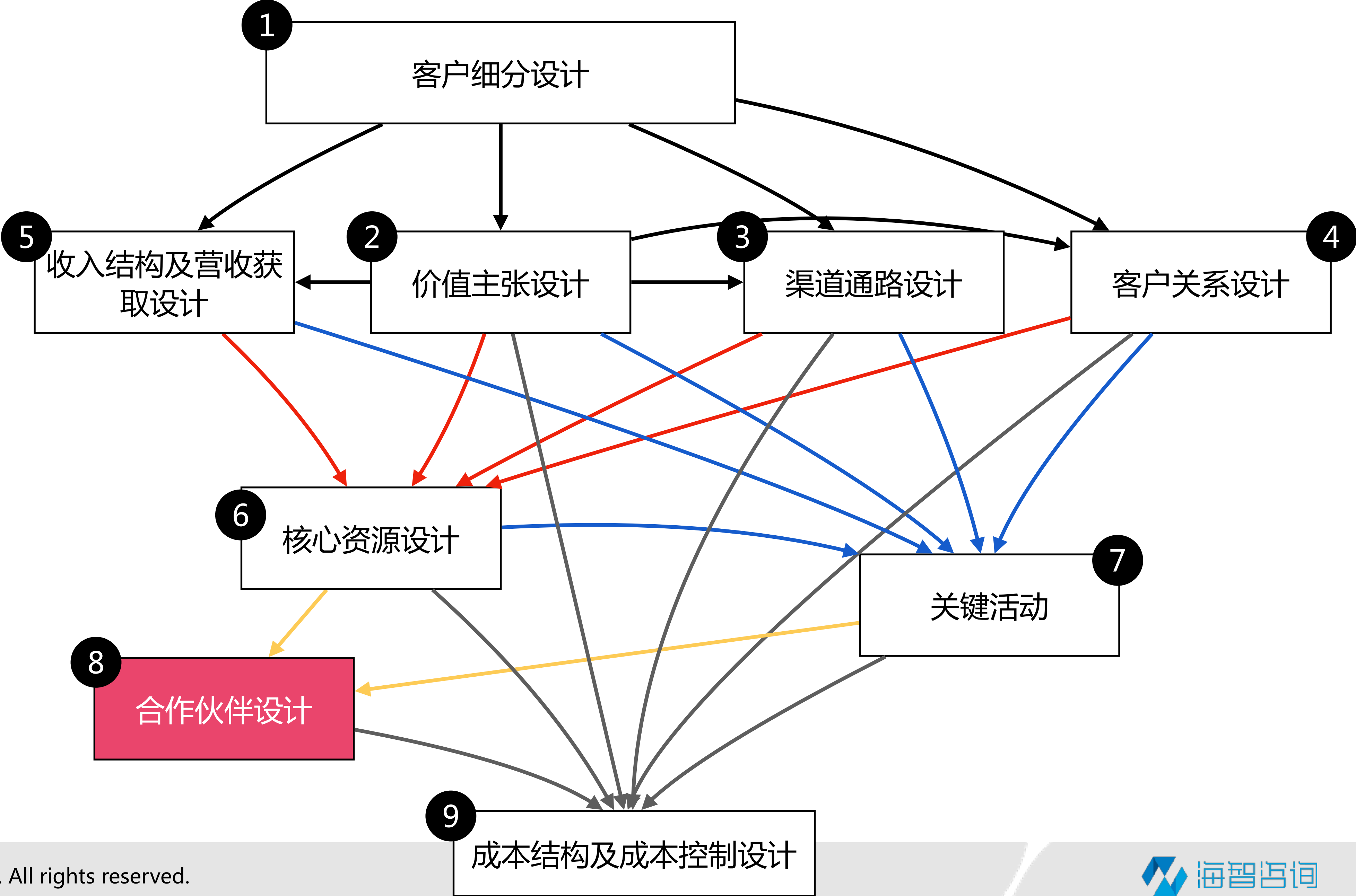
核心资源设计-必需要回答的问题

- ① 我们的产品/服务和解决方案开发都需要什么关键业务？
- ② 我们的渠道开发都需要哪些关键业务？
- ③ 我们的客户关系建立和维系都需要哪些关键业务？
- ④ 为了建立收入结构及获取收入，我们需要哪些关键业务？

收入设计 - 主要行为

- 1 分析产品/服务和解决方案的设计，提炼关键业务
- 2 分析渠道通路设计，提炼关键业务
- 3 分析客户关系设计，提炼关键业务
- 4 分析收入结构设计及营收获取设计，提炼关键业务
- 5 汇总分析，形成关键活动

运作逻辑



关键合作伙伴设计

合作伙伴用于设计我们哪些业务需要寻找外部的供应商及合作伙伴

每个企业都是上下游的一个环节，企业不可能什么都自己构建。企业需要考虑哪些核心资源和关键业务是要交给供应商和合作伙伴的，哪些是必需要自己负责不能移交的。比如 iPhone 的生产组装是交给富士康的，或者企业的法务管理是委托给一家律师事务所的

为什么需要合作伙伴

- **规模性不足导致无法做到成本最优化**
 - p 自己做，会导致成本无法达到最优化
- **专业度不够，导致风险和不确定性加大**
 - p 自己做，由于经验和人员的问题，专业度不够，会导致企业的风险和不确定性变大
- **特定资源的获取**
 - p 企业自身无法在短期内获取到一些特定资源，比如支付牌照、IP、技术专利等等

合作伙伴的四种类型

- 在非竞争者之间的战略联盟关系：比如 APPLE和富士康；
- 竞合：在竞争之间的战略合作关系。比如腾讯和DNF的韩国游戏开发商，既有竞争，又有合作；
- 为开发新业务而建立的合资关系，比如 基地校业务探索 或者 艺考的业务探索；
- 采购的供应商关系，比如我们采购的iPAD；

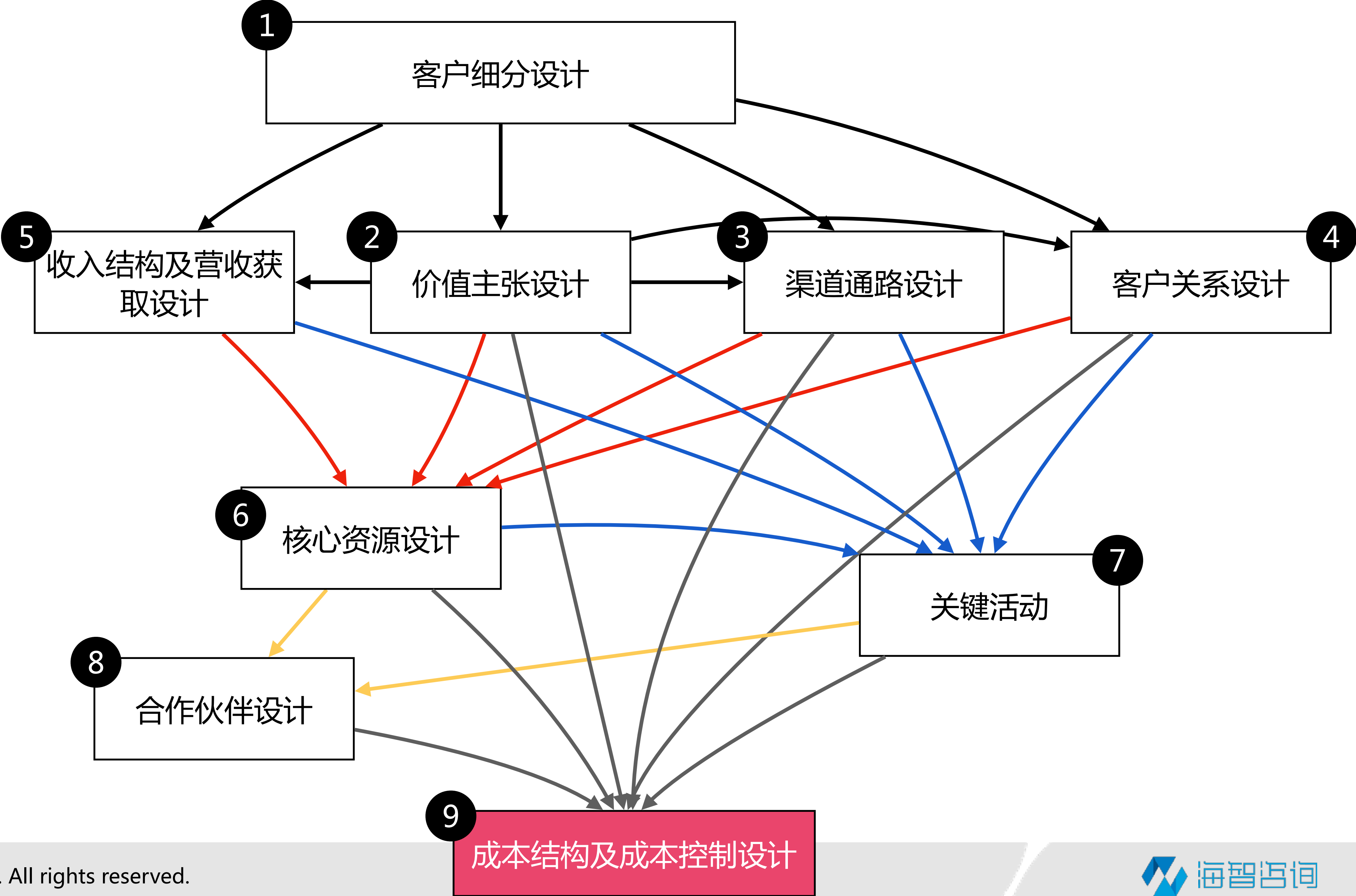
关键合作伙伴设计-必需要回答的问题

- ① 我们有哪些核心资源需要从合作伙伴那里获取？为什么？
- ② 我们需要建立怎样的战略联盟关系？为什么？
- ③ 合作伙伴帮助我们执行了哪些关键业务？
- ④ 重要合作伙伴的关键风险是什么？如何规避？

关键合作伙伴设计 - 主要行为

- 1 从聚焦、规模经济、风险/不确定性控制、特定资源获取几个维度审视整个业务
- 2 在产品研发、渠道开发、核心资源获取、客户关系建立等多维度上提炼合作伙伴策略
- 3 确定关键合作伙伴的设计以及相关的策略建立
- 4 反复审视合作伙伴的建立成本及风险
- 5 形成关键合作伙伴设计，输出

运作逻辑



成本结构设计及控制

成本结构设计用于详细定义一个业务模式主要的成本来源、组成结构以及控制策略

创造产品服务、发展渠道、维系客户关系、获取营收、构建核心资源、构建关键业务、与合作伙伴建立业务采购或者战略外包关系，都需要付出成本。成本结构设计的目的就是定义清楚成本的来源、结构以及管控相关策略

成本结构设计-必需要回答的问题

- ① 我们业务设计中的成本都来自于哪些方面，他们的结构是怎样的？
- ② 哪些核心资源/关键业务花费最多？
- ③ 行业的成本控制是在什么水平？我们目前在什么位置？期望达到什么位置？
- ④ 最容易导致成本严重失控的是个方面？为什么？如何规避？

成本结构及控制的设计 - 主要行为

- 1 从业务设计的每个模块出发，定义成本的来源和组成
- 2 建立模型，分析各部分成本所占的比重，分析成本的结构
- 3 分析与行业成本控制的水平的差异，找出问题，并寻找根本原因
- 4 建立成本管理和控制的关键策略
- 5 提炼成本结构及控制的设计，输出

iCake 业务设计展示



关键伙伴

企业为了让商业有效运作所需要的供应商和合作伙伴

关键活动

企业为了让商业有效运作所需要执行的关键业务活动

价值主张

企业为客户创造价值的产品/服务

客户关系

企业和客户建立的关系以及如何维系关系

客户细分

企业所服务的客户群的分类

关键资源

企业为了让商业有效运作所需要的核心资源

渠道通路

企业服务流程中的客户接触点

成本结构

商业运作所需要的成本结构设计

收入结构

企业向客户提供价值主张而获得的收入的结构设计

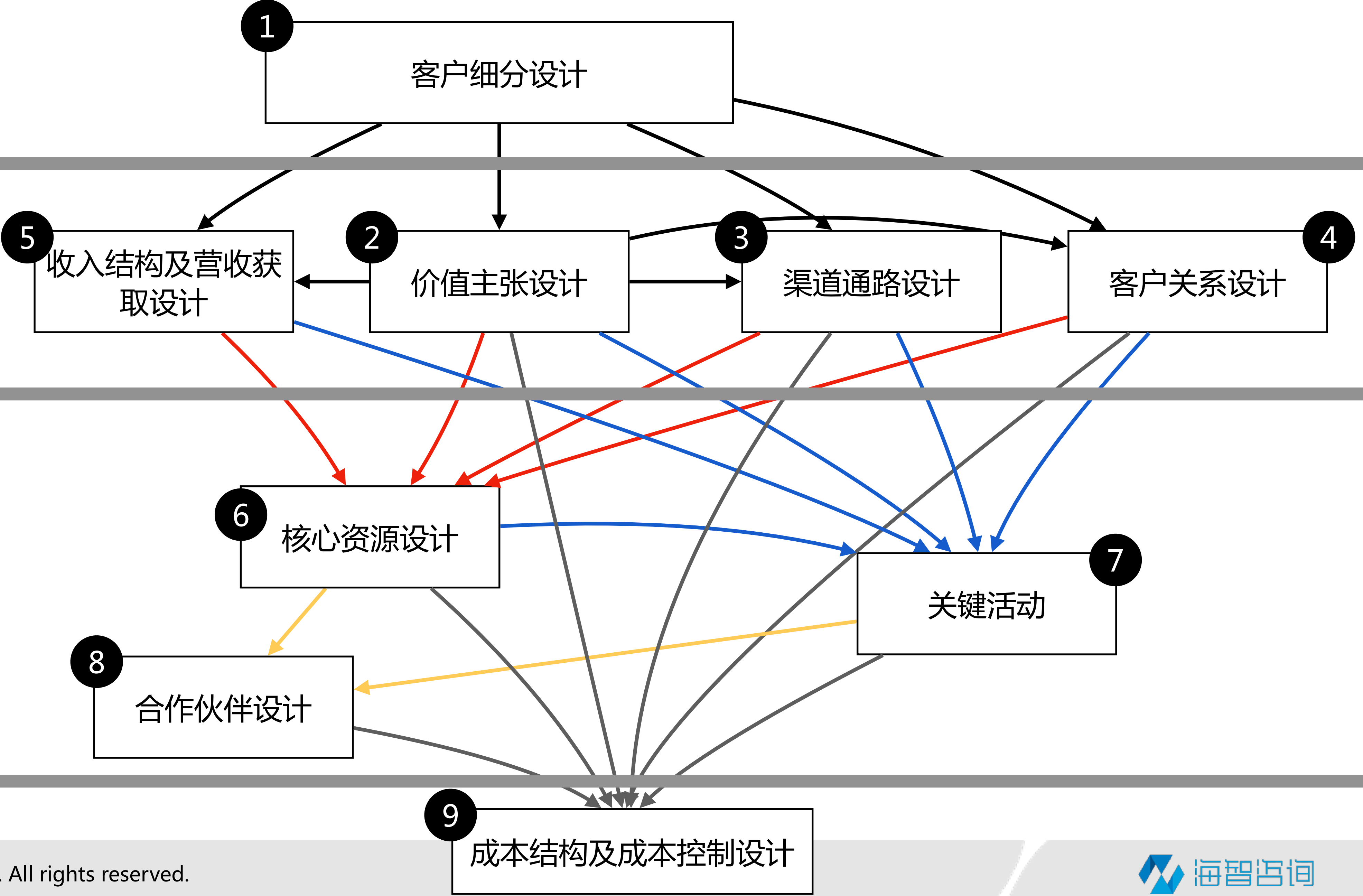
运作逻辑

确定市场和客户

业务解决方案

确定支撑力

算好钱



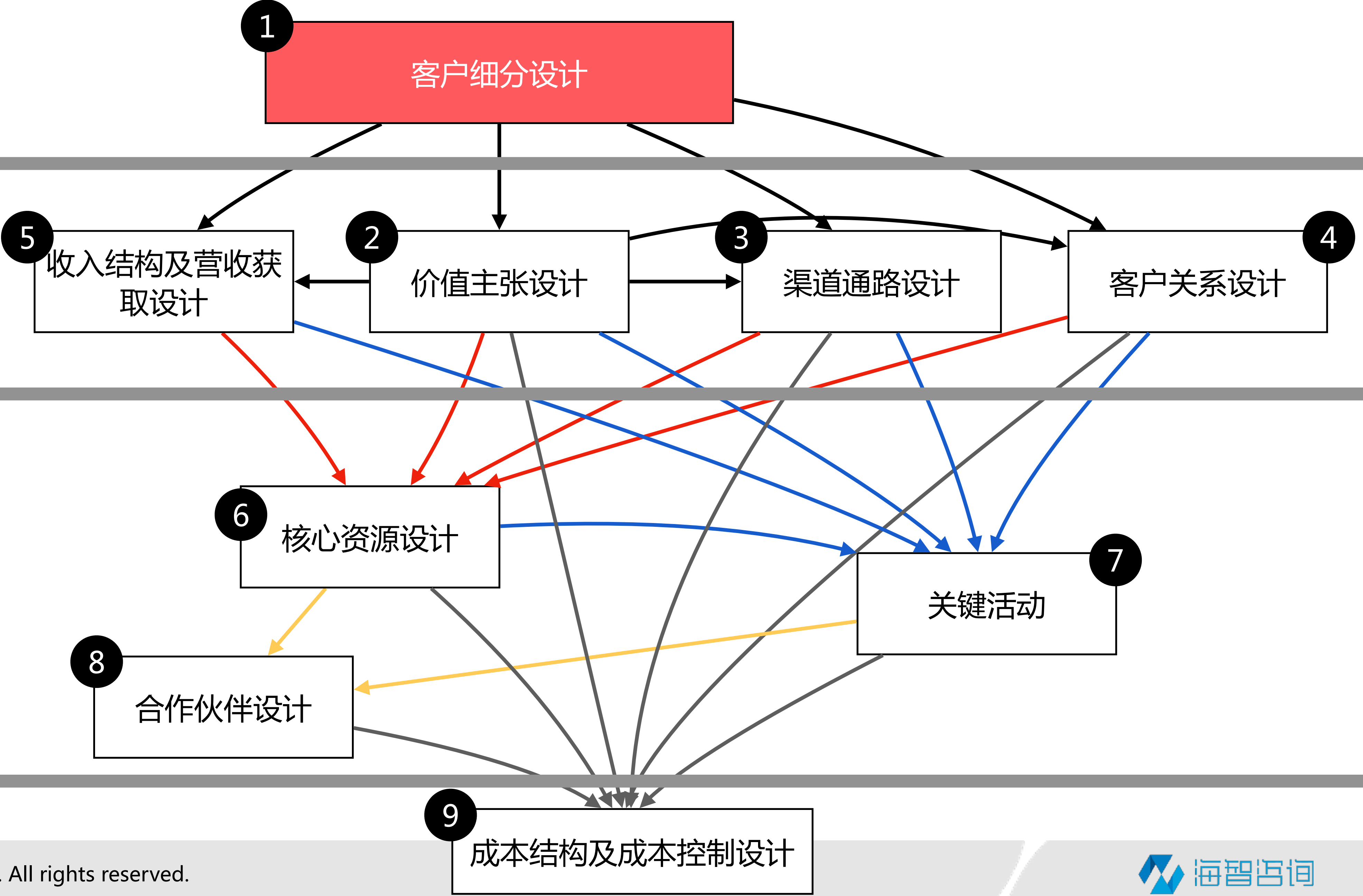
运作逻辑

确定市场和客户

业务解决方案

确定支撑力

算好钱



关键伙伴

企业为了让商业有效运作所需要的供应商和合作伙伴

关键活动

企业为了让商业有效运作所需要执行的关键业务活动

价值主张

企业为客户创造价值的产品/服务

客户关系

企业和客户建立的关系以及如何维系关系

客户细分

企业

高创意行业人力行政口

- 互联网、游戏、投资、广告、媒体、直播...等行业
- 1~2线为主

个人

1~2线城市高收入群体
(年家庭营收100万+)
知识分子家庭

关键资源

企业为了让商业有效运作所需要的核心资源

渠道通路

企业服务流程中的客户接触点

成本结构

商业运作所需要的成本结构设计

收入结构

企业向客户提供价值主张而获得的收入的结构设计

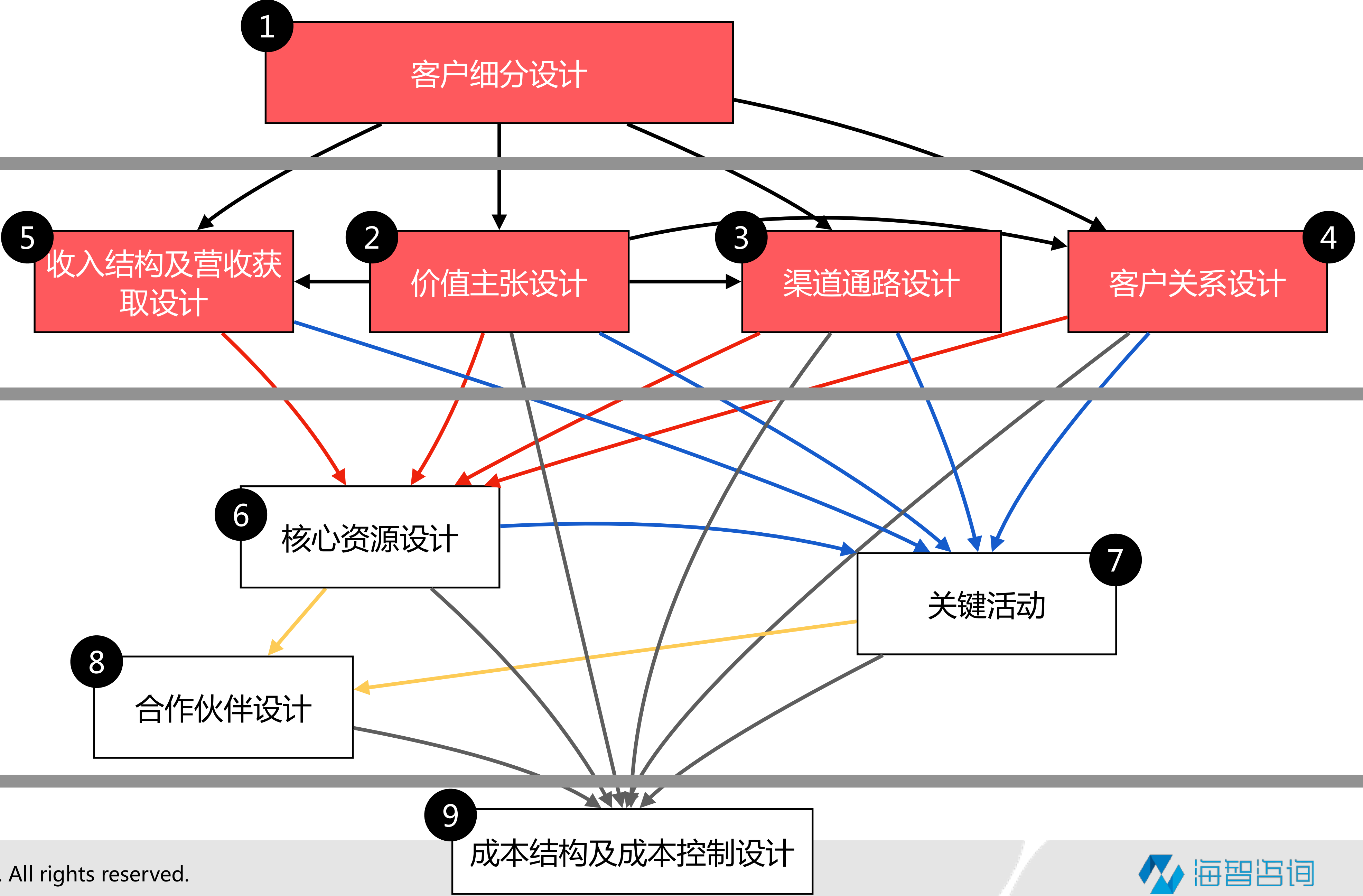
运作逻辑

确定市场和客户

业务解决方案

确定支撑力

算好钱



关键伙伴

企业为了让商业有效运作所需要的供应商和合作伙伴

关键活动

企业为了让商业有效运作所需要执行的关键业务活动

价值主张

1. 活动创意策划案
2. 强参与感和仪式感的设计与创造
3. 集成一站式服务

客户关系

企业和客户建立的关系以及如何维系关系

渠道通路

企业服务流程中的客户接触点

客户细分

企业

高创意行业人力行政口

- 互联网、游戏、投资、广告、媒体、直播...等行业
- 1~2线为主

个人

1~2线城市高收入群体
(年家庭营收100万+)
知识分子家庭

成本结构

商业运作所需要的成本结构设计

收入结构

企业向客户提供价值主张而获得的收入的结构设计

关键伙伴

企业为了让商业有效运作所需要的供应商和合作伙伴

关键活动

企业为了让商业有效运作所需要执行的关键业务活动

关键资源

企业为了让商业有效运作所需要的核心资源

价值主张

1. 活动创意策划案
2. 强参与感和仪式感的设计与创造
(DIY Interface & 3D 组件库)
3. 集成一站式服务

客户关系

企业和客户建立的关系以及如何维系关系

渠道通路

- 活动创意策划案库抖音/快手/视频号：短视频矩阵
- 口碑裂变：朋友圈营销/转介绍/推广大

客户细分

企业

高创意行业人力行政口

- 互联网、游戏、投资、广告、媒体、直播...等行业
- 1~2 线为主

个人

1~2 线城市高收入群体
(年家庭营收100万+)
知识分子家庭

成本结构

商业运作所需要的成本结构设计

收入结构

企业向客户提供价值主张而获得的收入的结构设计

关键伙伴

企业为了让商业有效运作所需要的供应商和合作伙伴

关键活动

企业为了让商业有效运作所需要执行的关键业务活动

关键资源

企业为了让商业有效运作所需要的核心资源

价值主张

- 1. 活动创意策划案
- 2. 强参与感和仪式感的设计与创造
(DIY Interface & 3D 组件库)
- 3. 集成一站式服务

客户关系

- 企微客服
- 活动创意策划案交流社区
- 推广大使之家

渠道通路

- 抖音/快手/视频号：短视频矩阵
- 口碑裂变：朋友圈营销/转介绍/推广大
- 活动创意策划案库

客户细分

- 企业**
- 高创意行业人力行政口
- 互联网、游戏、投资、广告、媒体、直播...等行业
 - 1~2 线为主
- 个人**
- 1~2 线城市高收入群体
(年家庭营收100万+)
知识分子家庭

成本结构

商业运作所需要的成本结构设计

收入结构

企业向客户提供价值主张而获得的收入的结构设计

关键伙伴

企业为了让商业有效运作所需要的供应商和合作伙伴

关键活动

企业为了让商业有效运作所需要执行的关键业务活动

关键资源

企业为了让商业有效运作所需要的核心资源

价值主张

- 1. 活动创意策划案
- 2. 强参与感和仪式感的设计与创造
(DIY Interface & 3D 组件库)
- 3. 集成一站式服务

客户关系

- 企微客服
- 活动创意策划案交流社区
- 推广大使之家

渠道通路

- 抖音/快手/视频号：短视频矩阵
- 口碑裂变：朋友圈营销/转介绍/推广大
- 活动创意策划案库

客户细分

企业

高创意行业人力行政口

- 互联网、游戏、投资、广告、媒体、直播...等行业
- 1~2 线为主

个人

1~2 线城市高收入群体
(年家庭营收100万+)
知识分子家庭

收入结构

创意蛋糕 60% | 甜点/果盘/饮品 25% | 增值集成业务 15%

成本结构

商业运作所需要的成本结构设计

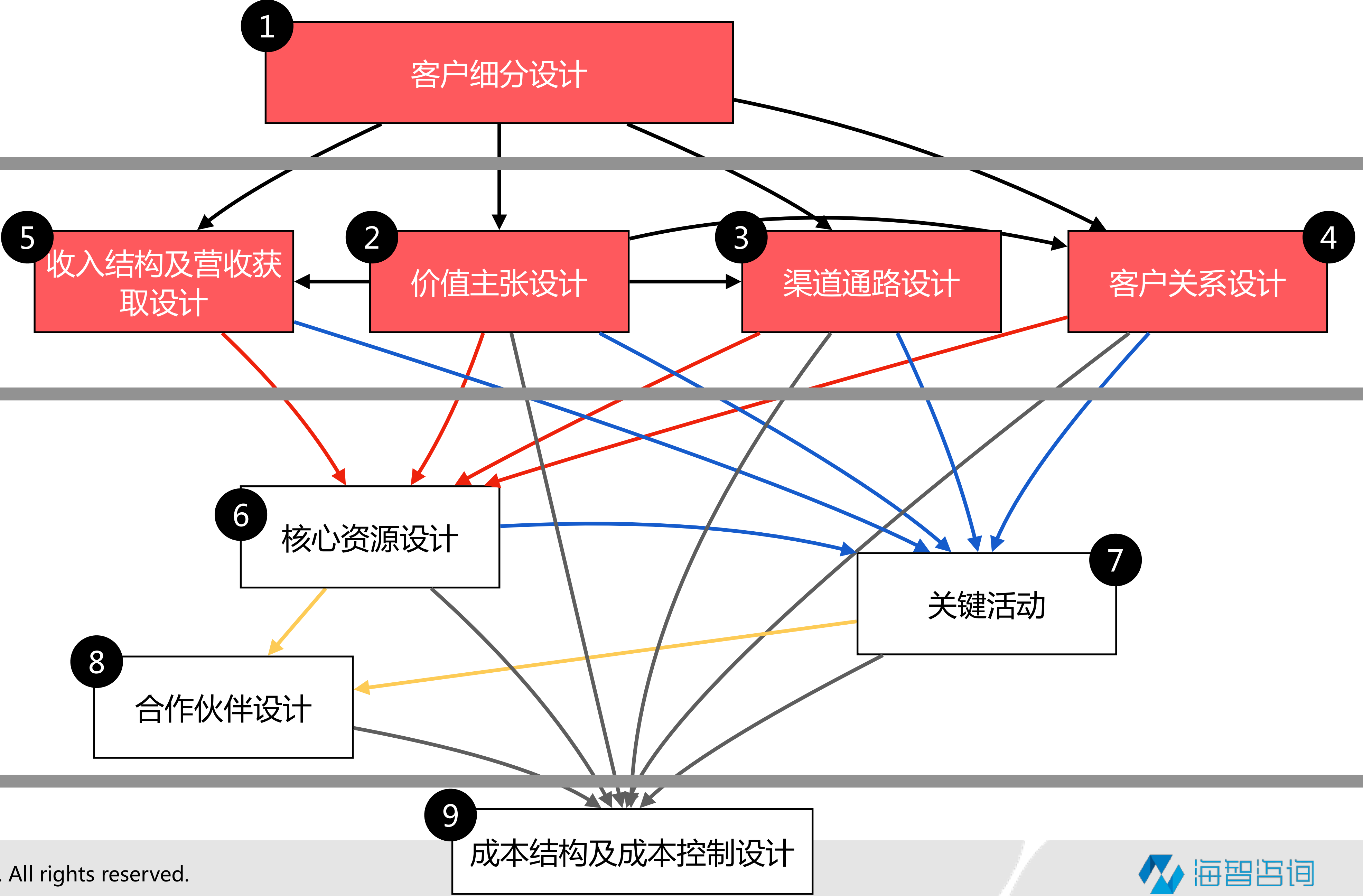
运作逻辑

确定市场和客户

业务解决方案

确定支撑力

算好钱



关键伙伴

企业为了让商业有效运作所需要的供应商和合作伙伴

关键活动

企业为了让商业有效运作所需要执行的关键业务活动

价值主张

1. 活动创意策划案
2. 强参与感和仪式感的设计与创造
(DIY Interface & 3D 组件库)
3. 集成一站式服务

客户关系

- 企微客服
- 活动创意策划案交流社区
- 推广大使之家

渠道通路

- 抖音/快手/视频号：短视频矩阵
- 口碑裂变：朋友圈营销/转介绍/推广大
- 活动创意策划案库

客户细分

企业

高创意行业人力行政口

- 互联网、游戏、投资、广告、媒体、直播...等行业
- 1~2 线为主

个人

1~2 线城市高收入群体
(年家庭营收100万+)
知识分子家庭

关键资源

- 3D 蛋糕制作设备
- 3D 建模工程师
- 互联网产品研发及运营团队
- 短视频运营经理
- 采购合伙人

成本结构

商业运作所需要

收入结构

创意蛋糕 60% | 甜点/果盘/饮品 25% | 增值集成业务 15%

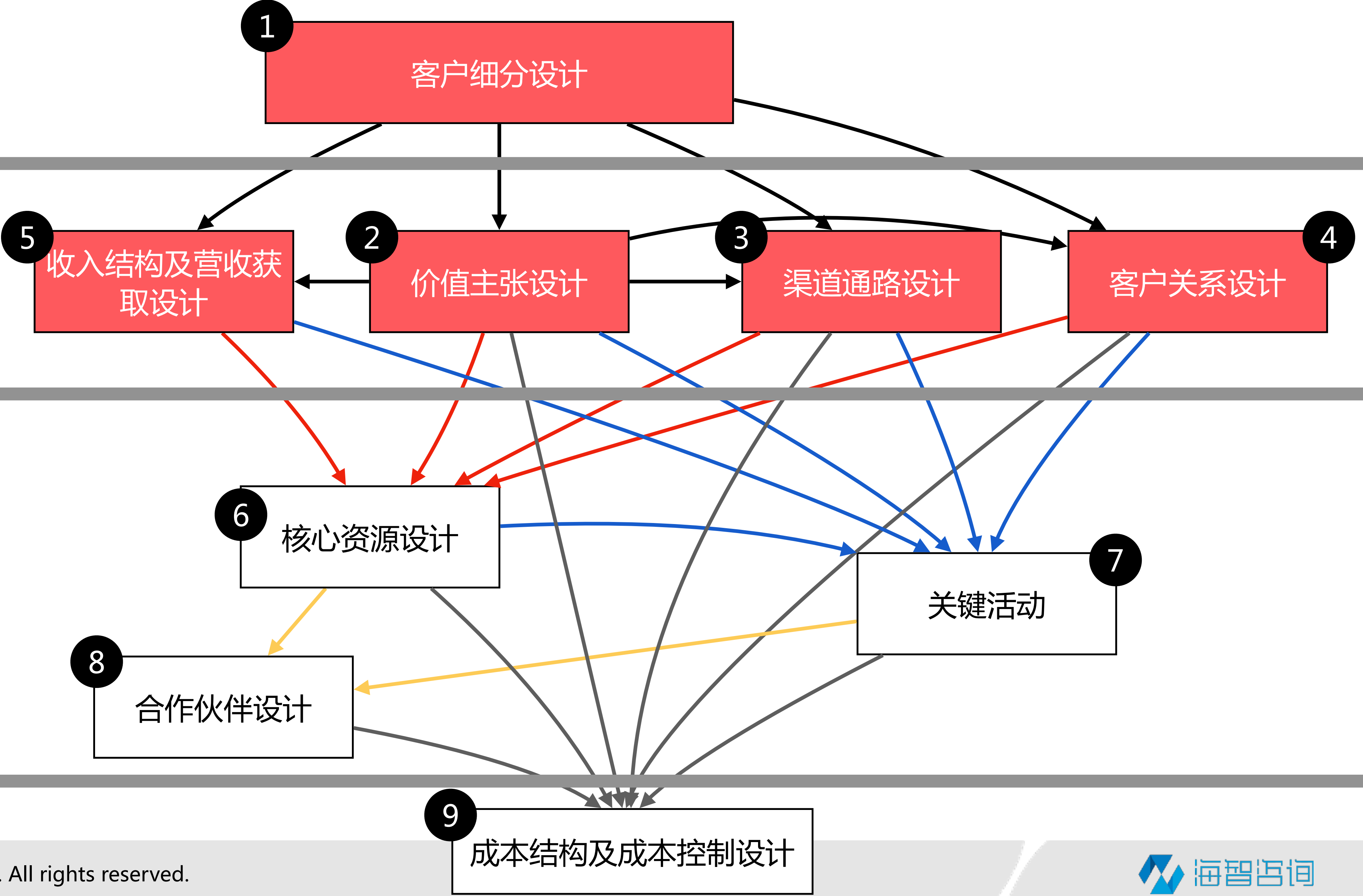
运作逻辑

确定市场和客户

业务解决方案

确定支撑力

算好钱



关键伙伴

企业为了
运作所需
和合作伙

关键活动

- iCake Designer开发
- 活动创意策划案库建设（全球采集及集中，招募写手）
- iCake小店选址设计及上线
- 短视频矩阵运营
- 供应链及集成交付管控体系
- 营销裂变系统设计
- 3D打印设备研发

关键资源

- 3D 蛋糕制作设备
- 3D 建模工程师
- 互联网产品研发及运营团队
- 短视频运营经理
- 采购合伙人

价值主张

1. 活动创意策划案
2. 强参与感和仪式感的设计与创造（DIY Interface & 3D 组件库）
3. 集成一站式服务

客户关系

- 企微客服
- 活动创意策划案交流社区
- 推广大使之家

渠道通路

- 抖音/快手/视频号：短视频矩阵
- 口碑裂变：朋友圈营销/转介绍/推广大
- 活动创意策划案库

客户细分

企业

高创意行业人力行政口

- 互联网、游戏、投资、广告、媒体、直播...等行业
- 1~2 线为主

个人

1~2 线城市高收入群体（年家庭营收100万+）
知识分子家庭

成本结构

商业运作所需要的成本结构设计

收入结构

创意蛋糕 60% | 甜点/果盘/饮品 25% | 增值集成业务 15%

关键伙伴

企业为了让商业有效运作所需要的供应商和合作伙伴

关键活动

- iCake Designer开发
- 活动创意策划案库建设（全球采集及集中，招募写手）
- iCake小店选址设计及上线
- 短视频矩阵运营
- 供应链及集成交付管控体系
- 营销裂变系统设计
- 3D 打印设备研发

关键资源

- 3D 蛋糕制作设备
- 3D 建模工程师
- 互联网产品研发及运营团队
- 短视频运营经理
- 采购合伙人

价值主张

1. 活动创意策划案
2. 强参与感和仪式感的设计与创造（DIY Interface & 3D 组件库）
3. 集成一站式服务

客户关系

- 企微客服
- 活动创意策划案交流社区
- 推广大使之家

渠道通路

- 抖音/快手/视频号：短视频矩阵
- 口碑裂变：朋友圈营销/转介绍/推广大
- 活动创意策划案库

客户细分

企业

高创意行业人力行政口

- 互联网、游戏、投资、广告、媒体、直播...等行业
- 1~2 线为主

个人

1~2 线城市高收入群体（年家庭营收100万+）
知识分子家庭

成本结构

商业运作所需要的成本结构设计

收入结构

创意蛋糕 60% | 甜点/果盘/饮品 25% | 增值集成业务 15%

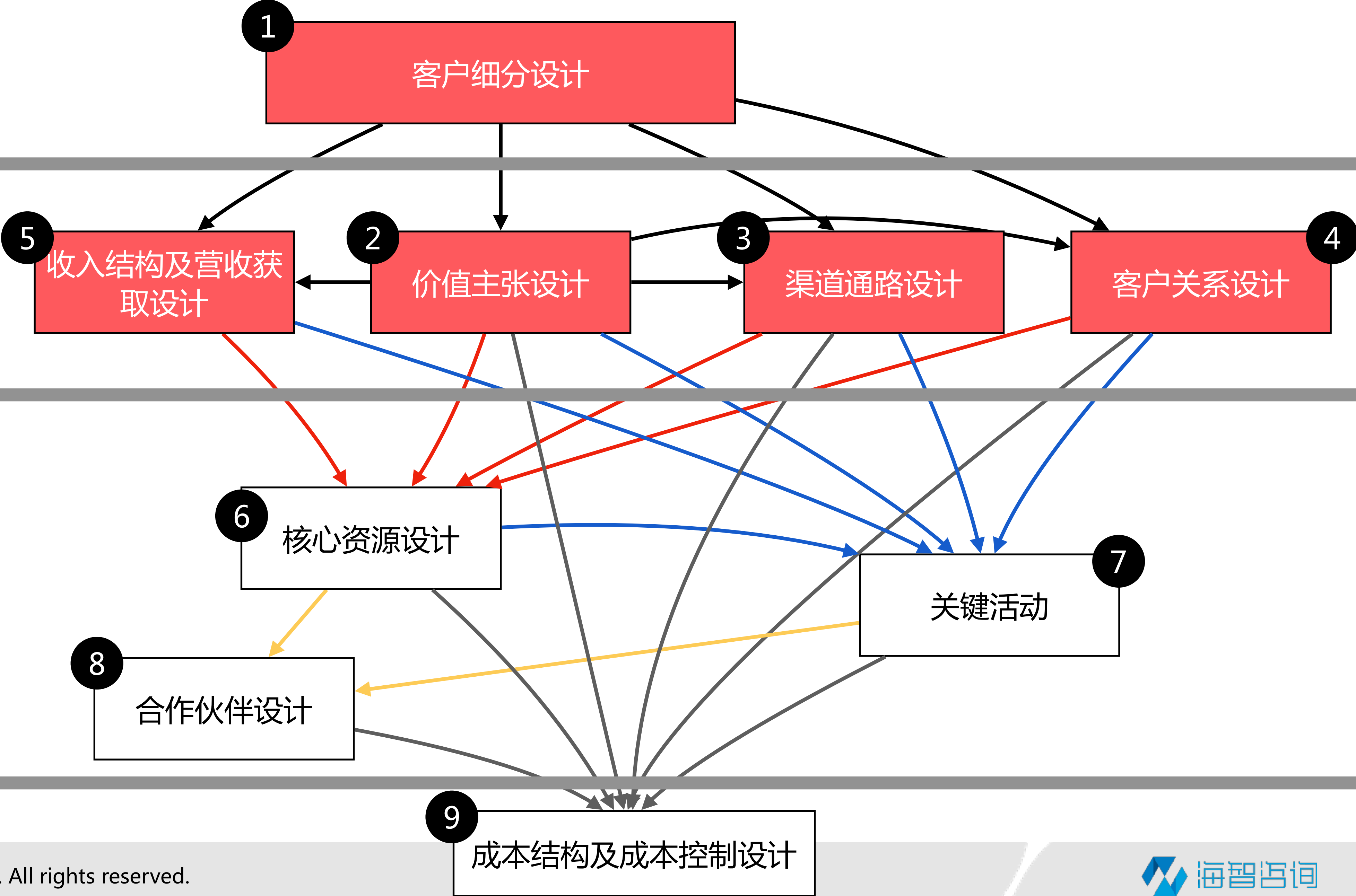
运作逻辑

确定市场和客户

业务解决方案

确定支撑力

算好钱



关键伙伴

iCake小店(小b)
合作伙伴

青媿短视频团队
立项支持

深圳职业技术学校联合研发 3D
蛋糕打印设备

关键活动

- iCake Designer开发
- 活动创意策划案库建设 (全球采集及集中, 招募写手)
- iCake小店选址设计及上线
- 短视频矩阵运营
- 供应链及集成交付管控体系
- 营销裂变系统设计
- 3D 打印设备研发

关键资源

- 3D 蛋糕制作设备
- 3D 建模工程师
- 互联网产品研发/运营团队
- 短视频运营经理
- 采购合伙人

价值主张

1. 活动创意策划案
2. 强参与感和仪式感的设计与创造
(DIY Interface & 3D 组件库)
3. 集成一站式服务

客户关系

- 企微客服
- 活动创意策划案交流社区
- 推广大使之家

渠道通路

- 抖音/快手/视频号：短视频矩阵
- 口碑裂变：朋友圈营销/转介绍/推广大
- 活动创意策划案库

客户细分

企业

高创意行业人力行政口

- 互联网、游戏、投资、广告、媒体、直播...等行业
- 1~2 线为主

个人

1~2 线城市高收入群体
(年家庭营收100万+)
知识分子家庭

成本结构

商业运作所需要的成本结构设计

收入结构

创意蛋糕 60% | 甜点/果盘/饮品 25% | 增值集成业务 15%

关键伙伴

- iCake 小店合作伙伴
- 短视频运营合作伙伴
- 3D蛋糕打印设备研发战略合作伙伴

关键活动

- iCake Designer开发
- 活动创意策划案库建设（全球采集及集中，招募写手）
- iCake小店选址设计及上线
- 短视频矩阵运营
- 供应链及集成交付管控体系
- 营销裂变系统设计
- 3D 打印设备研发

关键资源

- 3D 蛋糕制作设备
- 3D 建模工程师
- 互联网产品研发/运营团队
- 短视频运营经理
- 采购合伙人

价值主张

1. 活动创意策划案
2. 强参与感和仪式感的设计与创造（DIY Interface & 3D 组件库）
3. 集成一站式服务

客户关系

- 企微客服
- 活动创意策划案交流社区
- 推广大使之家

渠道通路

- 抖音/快手/视频号：短视频矩阵
- 口碑裂变：朋友圈营销/转介绍/推广大
- 活动创意策划案库

客户细分

企业

高创意行业人力行政口

- 互联网、游戏、投资、广告、媒体、直播...等行业
- 1~2 线为主

个人

1~2 线城市高收入群体（年家庭营收100万+）
知识分子家庭

成本结构

商业运作所需要的成本结构设计

收入结构

创意蛋糕 60% | 甜点/果盘/饮品 25% | 增值集成业务 15%

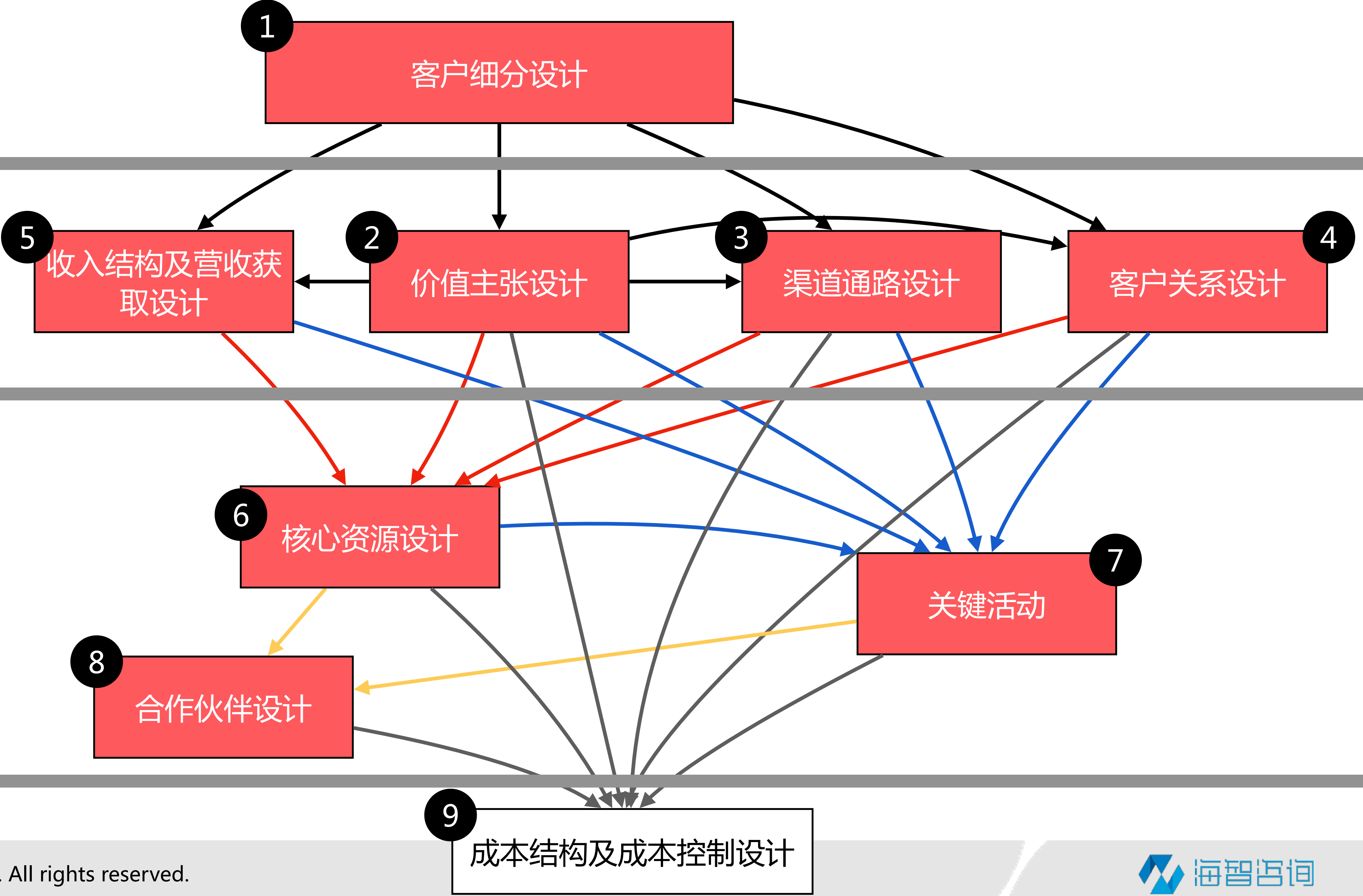
运作逻辑

确定市场和客户

业务解决方案

确定支撑力

算好钱



关键伙伴

- iCake 小店合作伙伴
- 短视频运营合作伙伴
- 3D蛋糕打印设备研发战略合作伙伴

关键活动

- iCake Designer开发
- 活动创意策划案库建设（全球采集及集中，招募写手）
- iCake小店选址设计及上线
- 短视频矩阵运营
- 供应链及集成交付管控体系
- 营销裂变系统设计
- 3D 打印设备研发

关键资源

- 3D 蛋糕制作设备
- 3D 建模工程师
- 互联网产品研发/运营团队
- 短视频运营经理
- 采购合伙人

价值主张

1. 活动创意策划案
2. 强参与感和仪式感的设计与创造（DIY Interface & 3D 组件库）
3. 集成一站式服务

客户关系

- 企微客服
- 活动创意策划案交流社区
- 推广大使之家

渠道通路

- 抖音/快手/视频号：短视频矩阵
- 口碑裂变：朋友圈营销/转介绍/推广大
- 活动创意策划案库

客户细分

- 企业**
- 高创意行业人力行政口
- 互联网、游戏、投资、广告、媒体、直播...等行业
 - 1~2 线为主
- 个人**
- 1~2 线城市高收入群体（年家庭营收100万+）
知识分子家庭

成本结构

- 互联网产品研发运营团队
- 3D 建模工程师（兼）

3D打印机 2D打印机
(Foodini (2000¥)
5000\$)

蛋糕 500¥，成本 200¥（不含外购）

打印机折旧	5%
2D/3D 打印原材料	20%
蛋糕基座	25%
运输成本	15%
店面成本	20%
人工成本	15%

增值服务：蛋糕 = 1:2，毛利润 20%

收入结构

创意蛋糕 60% | 甜点/果盘/饮品 30% | 增值集成业务 15%

关键伙伴

- iCake 小店合作伙伴
- 短视频运营合作伙伴
- 3D蛋糕打印设备研发战略合作伙伴

关键活动

- iCake Designer开发
- 活动创意策划案库建设（全球采集及集中，招募写手）
- iCake小店选址设计及上线
- 短视频矩阵运营
- 供应链及集成交付管控体系
- 营销裂变系统设计
- 3D 打印设备研发

关键资源

- 3D 蛋糕制作设备
- 3D 建模工程师
- 互联网产品研发/运营团队
- 短视频运营经理
- 采购合伙人

价值主张

1. 活动创意策划案
2. 强参与感和仪式感的设计与创造（DIY Interface & 3D 组件库）
3. 集成一站式服务

客户关系

- 企微客服
- 活动创意策划案交流社区
- 推广大使之家

渠道通路

- 抖音/快手/视频号：短视频矩阵
- 口碑裂变：朋友圈营销/转介绍/推广大
- 活动创意策划案库

客户细分

企业

高创意行业人力行政口

- 互联网、游戏、投资、广告、媒体、直播...等行业
- 1~2 线为主

个人

1~2 线城市高收入群体（年家庭营收100万+）
知识分子家庭

成本结构

- 互联网产品研发运营团队
- 3D 建模工程师（兼）
- 3D打印机(Foodini 5000\$)
- 2D打印机(2000¥)

蛋糕 500¥，成本 200¥（不含外购）

打印机折旧	5%
3D 打印原材料	20%
蛋糕基座	25%
运输成本	15%
店面成本	20%
人工成本	15%

增值服务：蛋糕 = 1:2，毛利润 20%

收入结构

创意蛋糕 60% | 甜点/果盘/饮品 25% | 增值集成业务 15%

沙盘演练 - 业务设计



沙盘演练 - 业务设计

使用商业模式画布，尝试对前面讨论的关键市场机会的业务设计



研讨形式：分组研讨

研讨时间：40 分钟

要求：

- 使用商业模式画布的结构进行业务设计

注意事项：

- 输出商业模式画布表格

关键伙伴

- iCake 小店合作伙伴
- 短视频运营合作伙伴
- 3D蛋糕打印设备研发战略合作伙伴

关键活动

- iCake Designer开发
- 活动创意策划案库建设（全球汇聚，招募写手）
- iCake小店选址设计及上线
- 短视频矩阵运营
- 供应链/集成交付管控体系
- 营销裂变系统设计
- 3D 打印设备研发

关键资源

- 3D 蛋糕制作设备
- 3D 建模工程师
- 互联网产品研发/运营团队
- 短视频运营经理
- 采购合伙人

价值主张

1. 活动创意策划案
2. 强参与感和仪式感的设计与创造（DIY Interface & 3D 组件库）
3. 集成一站式服务

客户关系

- 企微客服
- 活动创意策划案交流社区
- 推广大使之家

渠道通路

- 抖音/快手/视频号：短视频矩阵
- 口碑裂变：朋友圈营销/转介绍/推广大
- 活动创意策划案库

客户细分

企业

高创意行业人力行政口

- 互联网、游戏、投资、广告、媒体、直播...等行业
- 1~2 线为主

个人

1~2 线城市高收入群体（年家庭营收100万+）
知识分子家庭

成本结构

- 互联网产品研发运营团队
- 3D 建模工程师（兼）
- 3D打印机(Foodini 5000\$)
- 2D打印机(2000¥)

蛋糕 500¥，成本 200¥（不含外购）

打印机折旧	5%
3D 打印原材料	20%
蛋糕基座	25%
运输成本	15%
店面成本	20%
人工成本	15%

增值服务：蛋糕 = 1:2，毛利润 20%

收入结构

创意蛋糕 60% | 甜点/果盘/饮品 25% | 增值集成业务 15%

沙盘练习输出



谢谢