

淺談商業模式與應用

文圖 / 吳建銘、林靈

一、商業模式簡介

商業模式定義廣泛，Timmers(1998)指出商業模式是一種涵蓋產品、服務及資訊流的架構，是一段說明利潤來源、為企業帶來獲益過程的描述。Afuah and Tucci(2001)認為商業模式是一連串規劃價值與執行的活動，描述公司收益來源、定價策略與方法。Michael Rappa (2002)認為商業模式是企業為保持永續經營所採取的營業方式，也就是如何獲利。從商業模式可以看出一家企業如何透過在價值鏈中的定位來獲取利潤，簡單來說商業模式就是企業賺錢的本事。在獲利世代(尤傳莉譯, 2012)一書中，Alexander Osterwalder(2012)認為商業功能具四大構面，包含顧客、產品服務、基礎建設、成本效益等，衍生出九個要素(圖1)，透過目標客層、價值主張、通路、顧客關係、收益流、關鍵資源、關鍵活動、關鍵合作夥伴和成本結構九個構面(表1)，利用九個構面的商業模式圖，有系統地進行新的商業模式發明、創造及實行，進而增加企業的獲利與競爭力。由於此商業模式圖能簡單釐清企業獲利模式，因此為近來最受歡迎的工具，本篇主要以 Alexander Osterwalder 提出之商業模式圖進行說明，以下為各要素說明。

(一) 價值主張：能解決與滿足顧客的需要，

可能是產品、服務或兩者組合，簡單來說就是顧客為什麼找上這家企業而不找別人的最主要原因，也是企業存在市場的最主要根本價值。

(二) 目標客群：一個企業或組織所要服務的一個或數個客戶群，針對特定客戶群提供專屬的解決方案，並帶來獲利，若無可帶來利潤的客群，則企業無法穩定經營。

(三) 顧客關係：企業希望與目標客群建立的關係型態與方式，也是維繫目標客群的一種方式，關係可為個人、社群或自動化，而針對不同客群可建立不同的顧客關係。

(四) 通路：企業傳達價值主張給目標客群的管道，讓顧客能了解與購買商品或服務，並提供售後服務，通路包含自有與合夥、直接與間接通路等。

(五) 營收：企業來自目標客群產生的現金，營收的類型可以分為資產銷售、服務收入、會員收入、授權金、仲介費與廣告費等。設計時應考慮到目標客群可以接受的價格是多少、付費的方式以及所有收入來源對整體營收與獲利的貢獻度。

(六) 關鍵伙伴：讓商業模式運作的重要外部供應商、夥伴網絡，可分為無競爭關係的策略聯盟、競合關係夥伴、

合資對象、以及上下游的供應商與客戶。

(七) **關鍵活動**：讓商業模式能運作的重要活動，能為客戶創造價值的重要活動，分為生產型活動、解決問題型活動，平台或網絡活動等，企業必須有關鍵活動才能創造並傳遞價值主張、進入市場、維繫顧客關係，並獲取利潤。

(八) **關鍵資源**：讓商業模式運作的重要資源，關鍵資源讓企業得以創造並提供價值主張、接觸市場與目標客層維繫關係，然後賺得收益，包含實體資源、智慧資產、人力與財務資源等。

(九) **成本**：運作商業模式所產生的成本，分為固定成本與變動成本兩種類型，以成本驅動之商業模式聚焦於規模經濟、外包或自動化，以價值驅動之商業模式則強調價值創造與客製化服務。

商業模式圖從目標客群端開始延伸，企業確認價值主張與目標客群需求謀合後，建立與客戶的關係，再以顧客介面活

動產生收益流，內部則以基礎設施包含關鍵資源、活動、夥伴產生與傳遞價值主張，若是管理得當，則可降低成本，因此商業模式是一種透過檢視經營體內部供應循環及外部銷售循環，協助經營者掌握產品供應鏈現況，並針對企業經營目標，研擬加值改善對策的管理工具，商業模式圖可讓企業更系統性思考組織運作，了解各運作元素及之間的關聯，表達出企業的商業邏輯，也就是說所有企業生意運作背後都有一套商業模式的支持。

二、商業模式於農業應用

商業模式圖應用廣泛，除在商業經營使用外，同樣可應用於農業相關領域，如以商業模式探討結球萵苣供應鏈，並提出加值整合策略(陳勵勤, 2016)、以商業模式探討蔬菜種子企業供應鏈效能提昇之研究(周明燕等, 2016)、以商業模式探討新興農產品虛擬通路(江政道, 2016)、探討水產公司之創新商業模式(吳岱儒, 2016)等，說明商業模式可應用於農產業分析上，並提出改善與加值策略，期能找出新的獲利模式。筆者 2017 年嘗試以商業模

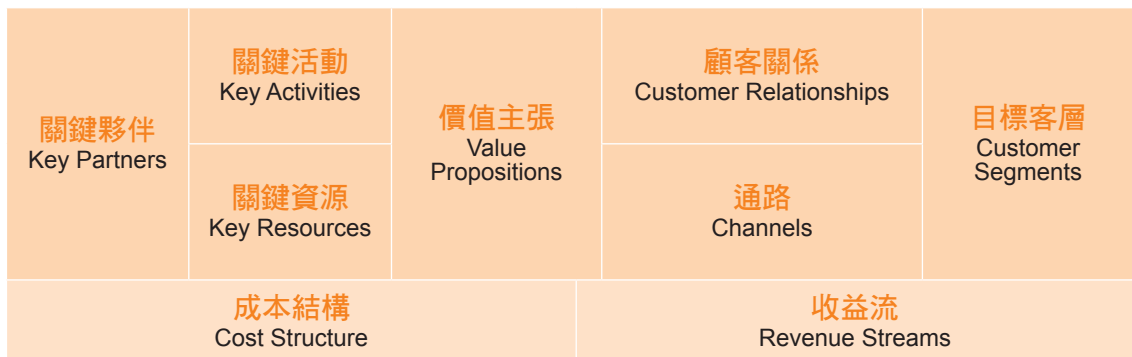


圖 1. 商業模式圖 (Alexander, 2012)

表 1. 商業模式各構面簡略說明

構面	要素	簡略定義
價值主張	價值主張	企業為特定的目標客層創造出價值的產品，滿足及解決顧客的問題
顧客介面	目標客層	企業鎖定要服務的客群
	通路	企業如何跟特定目標客層溝通或接觸以傳達公司的價值主張
	顧客關係	企業跟特定目標客層所建立的關係型態
基礎設施	關鍵資源	企業要讓商業模式運作所需的最重要資源，可能是實體、智財、人力資源等
	關鍵活動	企業要讓商業模式運作所需的最重要必辦事項
	關鍵夥伴	企業要讓商業模式運作所需要的供應商及合作夥伴網絡
成本效益	收益流	企業從目標客層所獲取的利潤
	成本結構	企業運作整個商業所需要花費的成本

(資料來源 Alexander, 2012)

式圖盤點中部地區某農會稻米經營模式如圖 2，該農會為具完整稻米烘乾、調製、碾米、包裝等設備，除協助公糧收購處理外，導入稻米生產專區計畫，輔導農民取得產銷履歷驗證與契作良質米，銷售方面，包含自有通路與業者合作於通路商上架等，並代工其他農會稻穀或貼牌販售，收益流多元，是一個具產製儲銷能量的農會。

面對外在環境變化與競爭，商業模式圖也並非一成不變，如目標顧客有新的需求、新科技產生（社群媒體等）、大量低價物品或服務產生時等，都會影響原有商業模式之獲利，因此需經常進行商業模式檢視與修正，此外，可利用 SWOT 分析協助檢視原有商業模式之九個元素，例如

探討價值主張之優勢（是否與顧客需求一致）、劣勢（是否常接到客訴）、機會（我們能滿足哪些額外的顧客需求）、威脅（有替代產品或服務嗎）等，藉由組織內部優劣評估與外部市場分析，調整原商業模式運作內涵，以維持或提高企業獲利。以前述中部地區農會水稻經營模式為例，面對零售市場競爭，在供應鏈循環可擴大與加強契作戶輔導（關鍵資源、關鍵伙伴），導入更多特色米品種，或提高安全驗證門檻（關鍵活動），如友善或有機等，達到品質差異化、安心之價值主張，供應鏈循環方面，以安心高品質之特色米為主張（價值主張），建立品牌差異化與顧客信任（顧客關係），加強通路擴展客群（通路、目標客層），增加收益流（收益流），持續

投資新特色米種、擴大契作與提高驗證門檻 (價值主張)。

結語

商業模式圖讓經營者能快速、簡單理解組織運作或獲利的模式，賺錢的企業都有屬於自己專屬的獲利模式，而商業模式並非長久穩定獲利的絕對保證，需因應市場環境變動進行現況檢視與調整，適時

修正才能持續符合目標客群需求、獲取利潤、降低成本等，因此一個好的商業模式應該是持續創新變動的。此外，商業模式也不限於企業組織利用，同樣可應用於個人管理經營上，現在不妨開始動手嘗試描繪屬於您個人或組織營運的專屬商業模式吧。

關鍵合作夥伴	關鍵活動	價值主張	顧客關係	目標客層
契作戶 (特色米) 公糧戶 (台南 11 為主) 非契作戶 (台南 11 為主) 糧商 (本地或外地) 其它農會 (公糧儲放、調製包裝、直接貼牌採購) 通路商中間商	契作戶輔導計畫 (專區計畫) 公糧處理 收購與操盤 (台南 11 為主) 代工貼牌 通路拓展與行銷	農會品牌 (在地、安心、信任) 特色米 (品質差異化) 專區米 (安心、友善) 產銷履歷 (安全、差異化) 收購量大 (盤價影響者之一)	農會會員 品牌信任 良質米品質 夥伴關係 (其他農會) 調貨採購對象 (糧商)	零售消費者 通路商門市 農會超市 (特色米) 公司行號 (業務用米) 其它農會 (代工貼牌) 糧商 (濕乾穀)
關鍵資源			通路	
農會在地品牌 (形象與深耕) 稻米生產重鎮 (收購量大) 契作農戶 烘乾調製設備與儲藏場地 人員稻米操盤經驗豐富			農會超市、通路中間商、網路行銷、電話行銷、毛遂自薦、產業活動、媒體報導、農會餐廳、體驗活動	
成本結構		收益流		
烘乾設備、儲藏設備、包裝設備、碾米設備、產銷履歷驗證費、檢驗費、運輸成本、採購成本、收購成本、人事管銷費用等		公糧處理費、賣米收入 (特色米、業務用米等)、農特產品、代工收入 (調製與貼牌)		

圖 2. 農會稻米經營商業模式圖