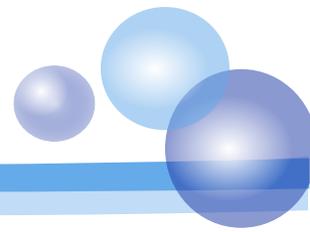




# 新常態下的商業模式創新

致理科技大學 楊雅棠 教授

# 大綱



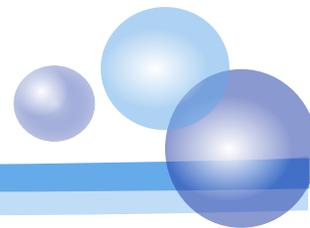
- ❖ 為什麼要談商業模式
- ❖ 商業模式是什麼
- ❖ 商業模式的設計要素
- ❖ 疫情對消費市場的衝擊
- ❖ 新常態下的價值趨勢
- ❖ 未來已至



❖ Why talk about  
business models?



# Why talk about business models

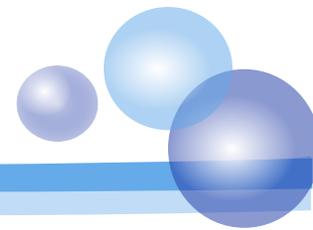


- ❖ 彼得杜拉克(Peter Drucker)：「現今企業的競爭，不是產品之間的競爭，而是**商業模式之間的競爭**」
- ❖ IBM調查：**商業模式創新**比產品創新與製程創新更為重要

Uber  
VS  
傳統計程車



# 商業模式的起源與發展



## ❖ 階段1：——至1990年為止的

1. 商業模式從「貨幣發明」開始
2. 持續創造新的商業模式，卻缺乏詞彙精準描述的時期
3. 1970年代，用來描寫資料與流程之間的關連與結構

## ❖ 階段2：1991至2001年

商業模式等同**電子商務獲利模式**的時期  
仰賴速度及IT的創造期

## ❖ 階段3：2002年至今

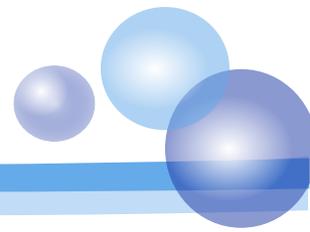
商業模式的創新時期



# ❖ What is Business Model?



# Business Model is .....



- ❖ 是一種「賺錢的方法」
- ❖ 是一種「做生意的撇步」
- ❖ 是一種「產生獲利的機制」
- ❖ 是一種「企業以某一主要特徵模組化，以簡化傳達企業價值所在」，如：30分鐘送修取件為特徵的商業模式
- ❖ 是一種「創造顧客價值之經營設計」
- ❖ 是一種「由誰、做了什麼、什麼時候、為什麼，以及一家企業花了多少成本，來提供它的產品與服務，並獲得報償」
- ❖ 是一種「經營資源的整合」



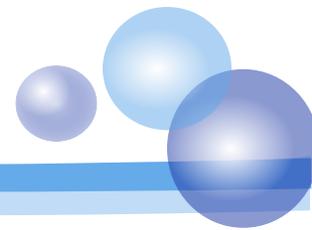
# Business Model is .....

- 將**事業活動**加以**模式化**後所表現出的概念
- 其事業活動之構成因素是**為誰**提供什麼樣的**價值**，以及**如何提供**該價值。

**羊毛**出在**狗**身上**豬**來買單!



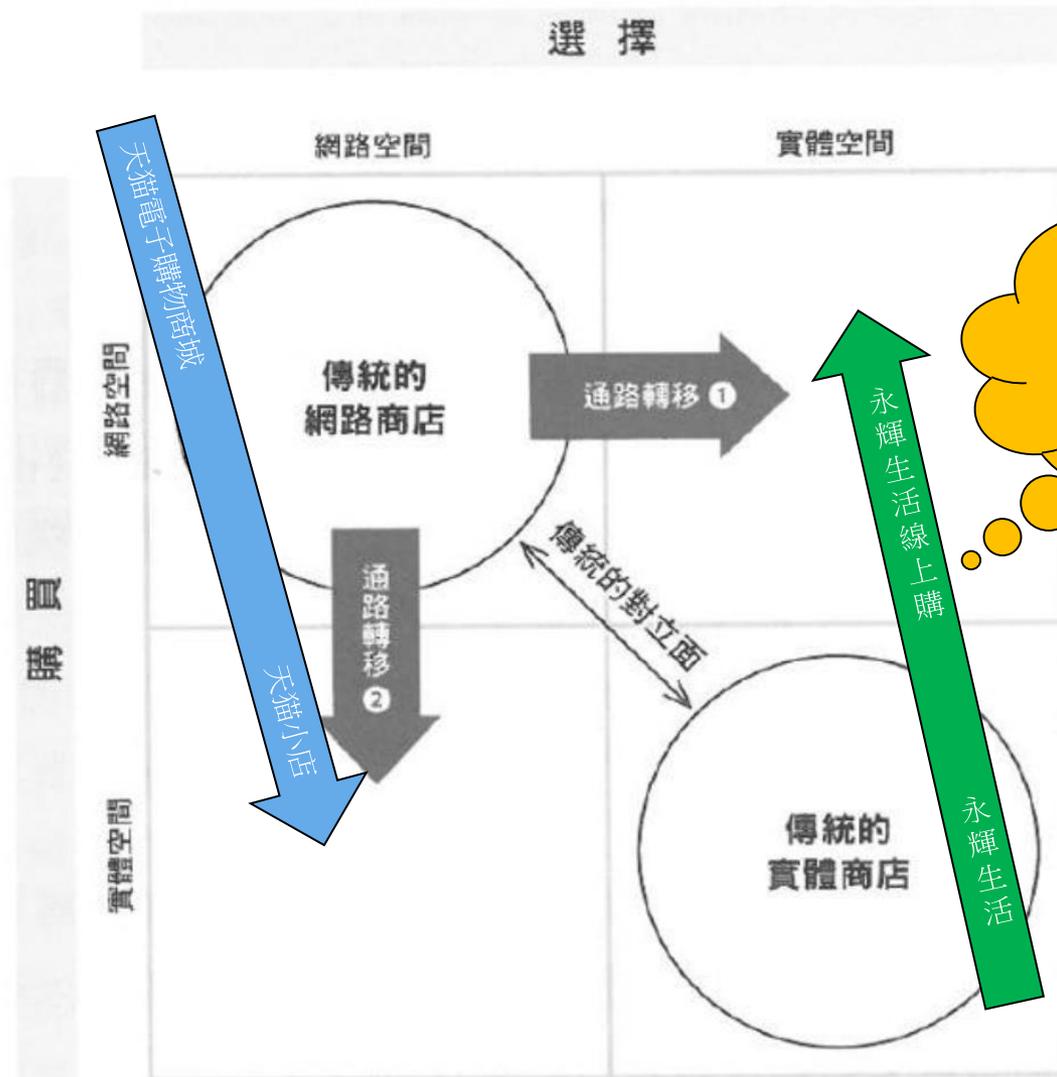
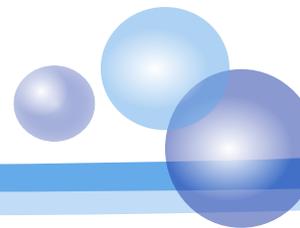
# 商業模式發展案例



- ❖ 「替換刀片」的創新發明—吉列
- ❖ 創新商業模式：新的製造方式、新的銷售方式、使用專利保護
- ❖ 「廣告模式」的創新發明—CBS(哥倫比亞廣播公司)
- ❖ 創新商業模式：羊毛出在狗身上，豬來買單！  
成功關鍵：節目品質+廣告客戶
- ❖ 「以量計價」的創新訂價—全錄
- ❖ 訂閱經濟的始祖
- ❖ 創新商業模式：賣斷轉為租賃、銷售轉為服務、以量計價



# 通路的翻轉—全通路

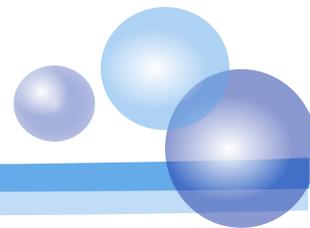


通路的翻轉  
與整合！



<https://www.youtube.com/watch?v=yGk7WAEBxfA>  
 線上線下加物流 中國新零售模式  
 成形

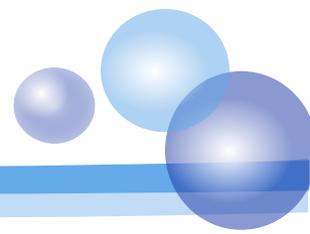




# ❖ 商業模式設計要素



# 商業模式設計的要素



## 四大要素

為了誰？提供什麼樣的價值？

如何提供該價值？

如何彙整提供價值所需要的經營資源？

對於所提供的價值該如何制訂收益系統、取得應得的報酬？



# 你面對的市場—多元的共世代

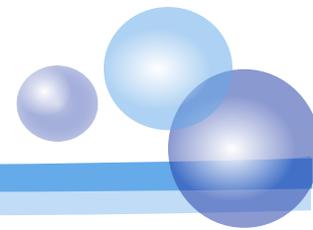
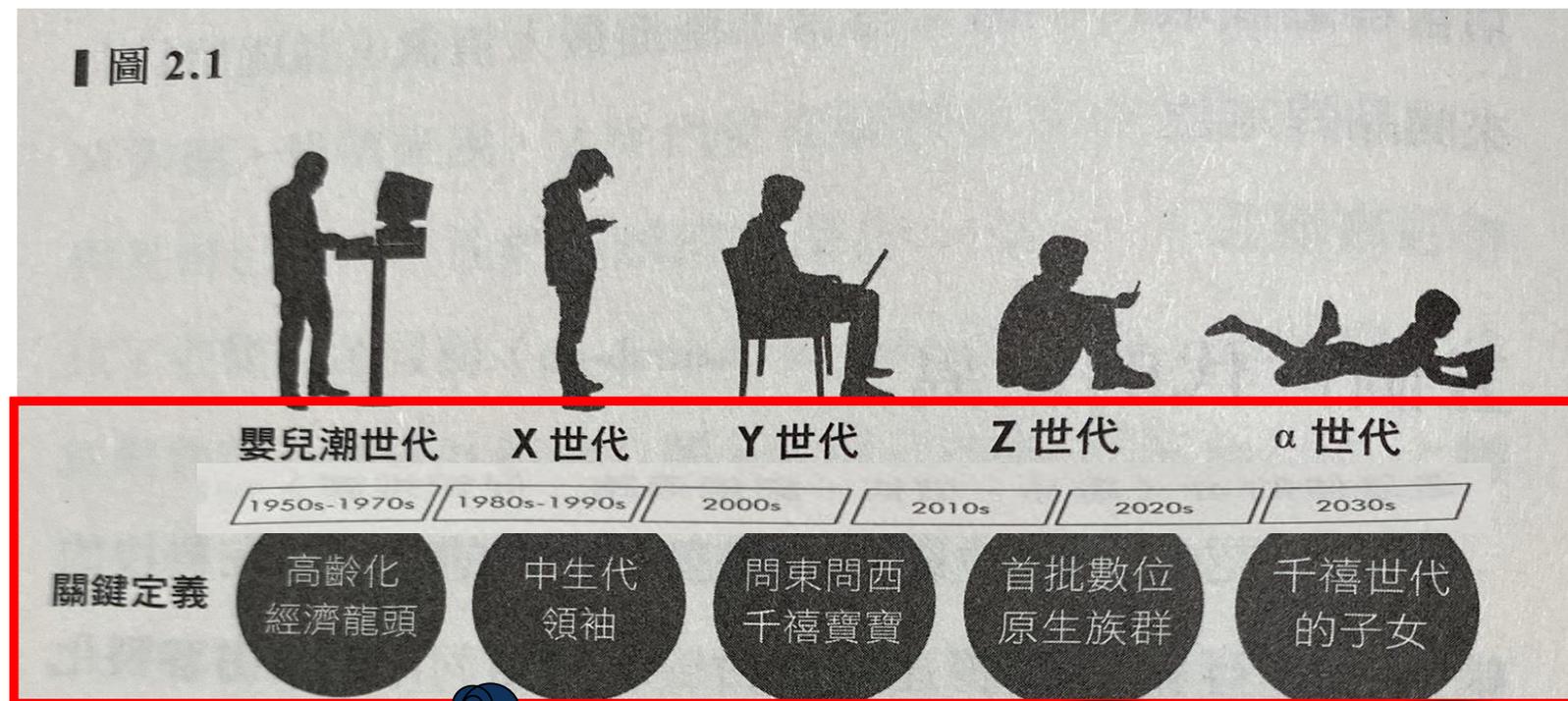


圖 2.1



- ✓ 五世代共存，複雜了市場的特性
- ✓ 因成長背景有異，造就不同世代的價值觀及消費特徵

# 你面對的市場——兩極化的社會價值

- ✓ 兩極化的社會趨勢，引發兩極化的市場需求
- ✓ 高端和低端產品成長，中間市場產品逐漸遭淘汰



## 工作兩極化

高價值又高薪的工作，以及低價值又低薪的工作增加，而中階工作萎縮



## 意識形態兩極化

世界觀與意識形態兩極化，例如保護主義與自由貿易對立



## 生活方式兩極化

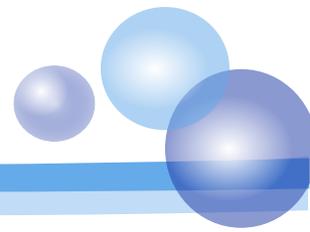
極簡主義與消費主義的生活方式同時普及，影響民眾對產品與服務的消費



## 市場兩極化

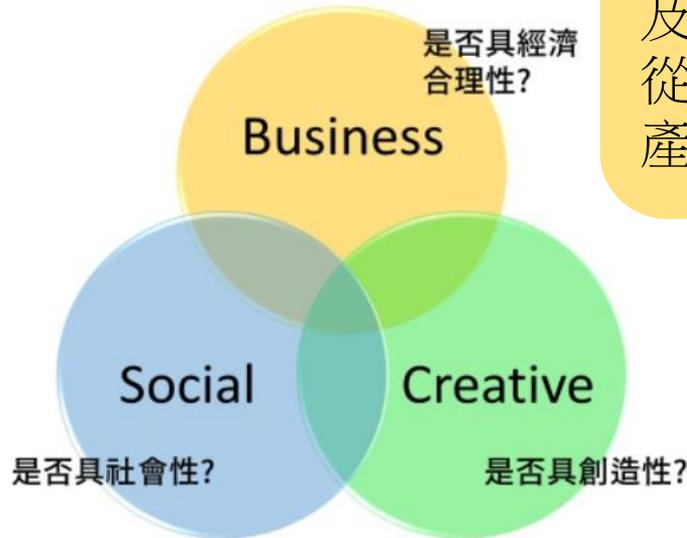
高級奢侈商品與低價特惠商品增加，而中間市場萎縮

# 具永續發展的商業模式



## 均衡且滿足SBC會帶來企業價值

企業營運應該考慮內外部的利益者，包含員工及家庭、管理者、供應商、客戶、股東、社區、社會(環境等)、國家(政府機構)等8個面項；透過創造各方利益來提高公司價值



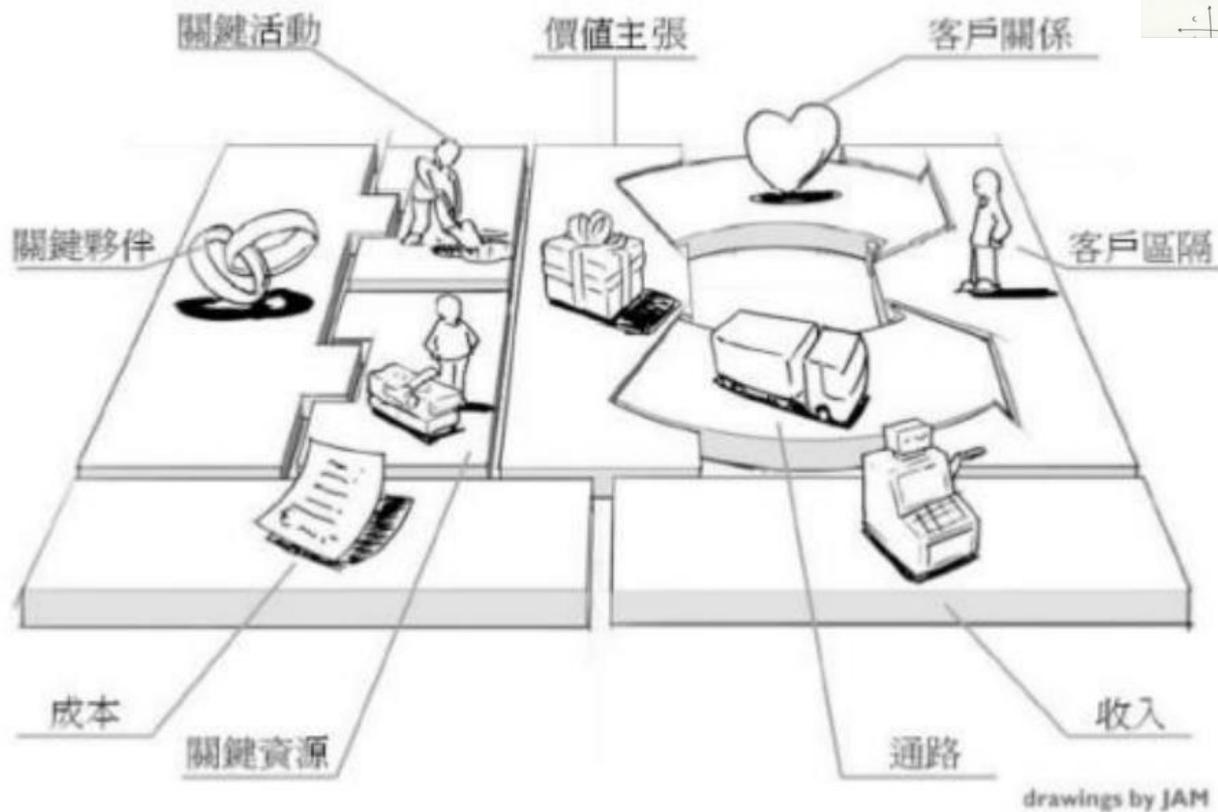
營運應該具備營利的來源；透過獲取的資金(包含負債及資本)，轉換為各項資產，從而為客戶提供價值，並產生利益的過程

解決客戶所面臨的痛點；將有形資產轉換為無形資產的過程，而無形資產包含品牌、人才、創意、商譽等等



# 如何解讀商業模式-商業模式畫布(九宮格)

## 商業模式



<https://www.youtube.com/watch?v=eUwGePieHCg>

獲利世代正席捲世界！全球逾**10**萬人採用！



# 如何解讀商業模式-商業模式畫布(九宮格)

## ⑧ 主要合作夥伴 關鍵夥伴關係



讓商業模式有效運作所需的  
供應商與合作夥伴的網絡

- 誰是我們的重要夥伴？
- 誰是我們的重要供應商？
- 我們正在從夥伴那裡獲取哪些核心資源？
- 合作夥伴都執行哪些關鍵業務？

## ⑦ 主要營運項目 (關鍵業務活動)



為了確保其商業模式確實可行，  
企業必須做的最重要的事情

- 我們的價值主張需要哪些關鍵活動？
- 我們的渠道通路需要哪些關鍵活動？
- 我們的客戶關係呢？收入來源呢？又分別需要哪些關鍵活動？

## ⑥ 主要資源



讓商業模式有效運轉所必需的  
最重要因素有哪些？

- 我們的價值主張需要什麼樣的核心資源？
- 我們的渠道通路需要什麼樣的核心資源？
- 我們的客戶關係呢？收入來源呢？又分別需要什麼樣的核心資源？

## ② 價值定位



用來描繪為特定客戶細分創造價值  
的系列產品和服務

- 我們該向客戶傳遞什麼樣的價值？
- 我們正在幫助我們的客戶解決哪一類難題？
- 我們正在滿足哪些客戶需求？
- 我們正在提供給客戶細分群體哪些系列的產品和服務？

## ④ 客戶關係



公司與特定客戶細分族群建立的  
關係類型

- 我們每個客戶細分族群，希望我們與之建立和保持何種關係？
- 哪些關係我們已經建立了？
- 這些關係成本如何？
- 如何把它們與商業模式的其餘部份進行整合？

## ③ 通路



公司如何溝通、接觸其細分客戶，  
而傳遞其價值主張

- 通過哪些渠道可以接觸我們的客戶細分族群？
- 我們現在如何接觸他們？
- 我們的通路渠道如何整合？
- 哪些渠道最有效？ 哪些通路成本效益最好？
- 如何把我們的通路渠道，與客戶的例行程序（日常行為）進行結合？

## ① 客戶族群 客戶細分區隔



用來描繪一個企業想要接觸  
和服務的不同人群或組織

- 我們正在為誰創造價值？
- 誰是我們最重要的客戶？

## ⑨ 費用結構



運營一個商業模式所引發的所有成本

- 什麼是我們商業模式中最重要的固有成本？
- 哪些核心資源花費最多？
- 哪些關鍵業務花費最多？

## ⑤ 收入金流

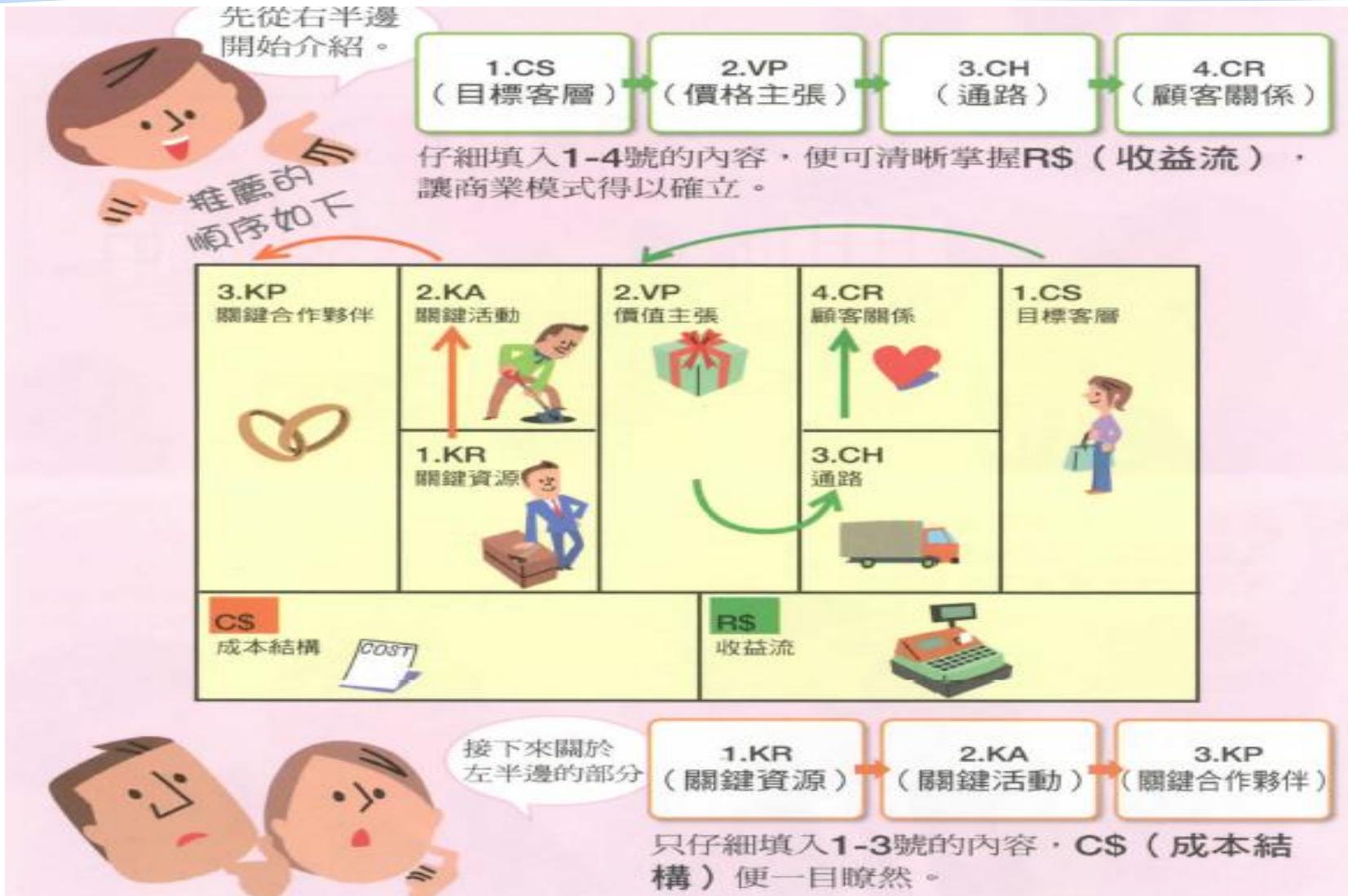


公司從每個客戶區隔族群中，獲取的現金收入（需要從創收中扣除成本）

- 什麼樣的價值能讓客戶願意付費？
- 他們現在付費買什麼？
- 他們是如何支付費用的？
- 他們更願意如何支付費用？
- 每個收入來源占總收入的比例是多少？



# 如何解讀商業模式-商業模式畫布(九宮格)



資料來源：今津美樹著，王立言譯，商業模式創新實戰演練入門：原來創造自己的商業模式這麼簡單，2020，如果出版社

# 如何解讀商業模式-商業模式畫布(九宮格)

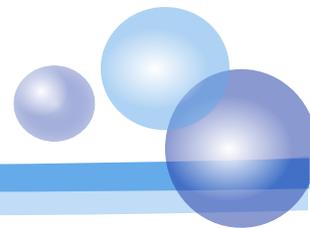
廉價航空公司的商業模式圖



www.businessmodelgeneration.com

資料來源：今津美樹著，王立言譯，商業模式創新實戰演練入門：原來創造自己的商業模式這麼簡單，2020，如果出版社

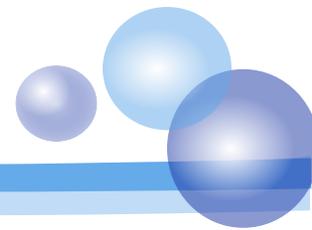




# ❖ 疫情對消費市場的衝擊



# COVID-19疫情下的市場影響



被動等待黎明？  
主動迎向微光？

衝擊劇烈

衝擊較小

顧客族群

- ◆年長世代中，數位移民與科技落後族群
- ◆上網機會有限的低收入族群

- ◆年輕世代中，數位原生與科技精通族群
- ◆上網機會充足的富裕族群

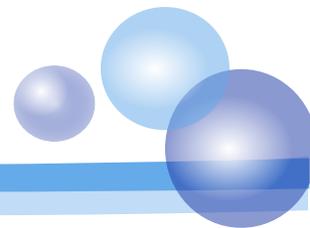
產業業者

- ◆面對顧客為主的企業
- ◆勞力密集的產業

- ◆數位營運為主的企業
- ◆組織精實的產業群

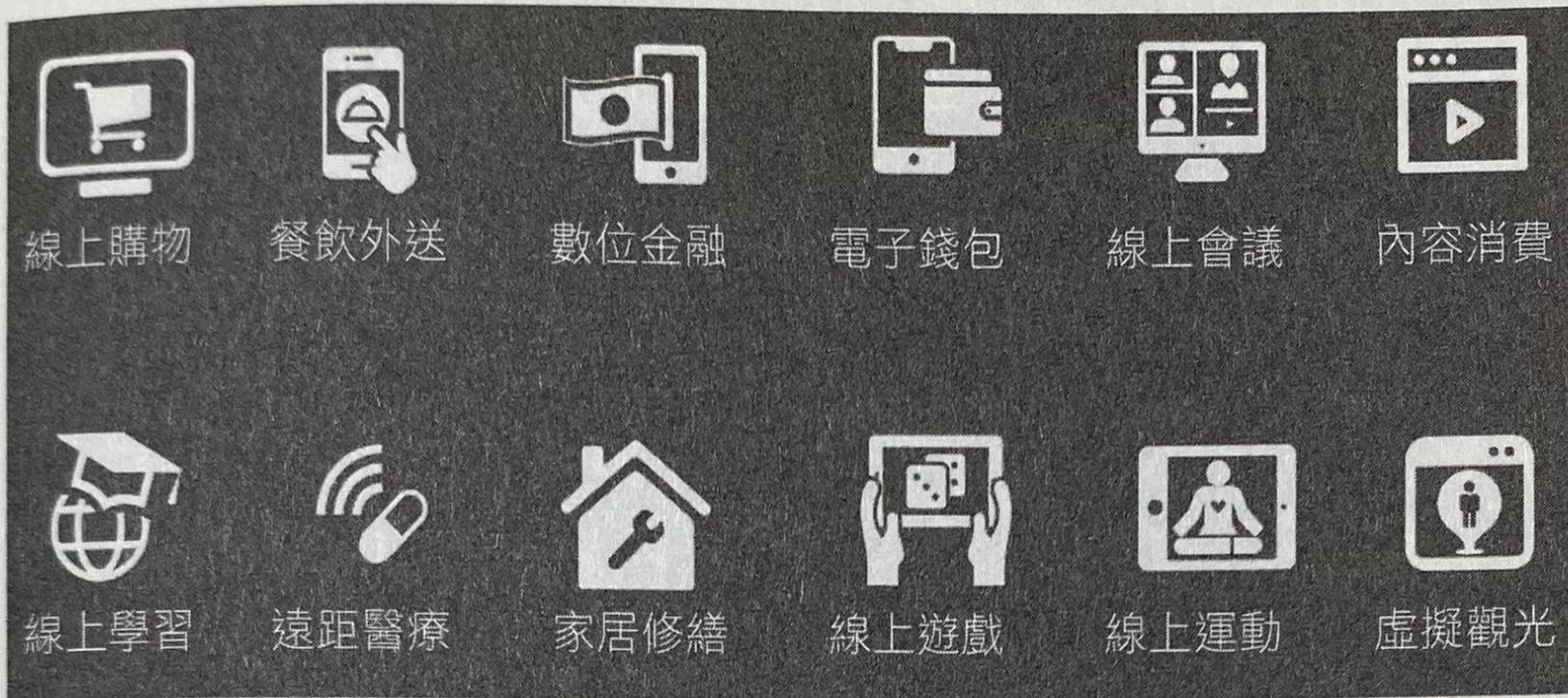


# COVID-19疫情下的市場影響



COVID-19疫情下消費需求的演化

加速數位化的需求與推動



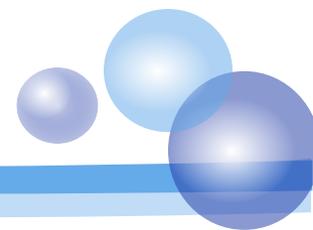
# 疫情改變你我的購物習慣？！



美食外送不再獨大，  
藥妝、寵物用品成  
快商務要角！



# 疫情下的消費生活產業變動



## ❖ 成長產業類型：

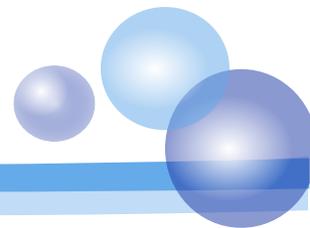
- ↑ 海空貨運 & 倉儲
- ↑ 新居家生活消費
- ↑ 數位行銷 & 通路銷售

## ❖ 衰退產業類型：

- ↓ 實體休閒 & 內用餐飲
- ↓ 大眾運輸 & 旅行
- ↓ 疫後退燒產業（過度擴張）

- ✓ 無形性
- ✓ 不可儲存性
- ✓ 不可分割性
- ✓ 變異性

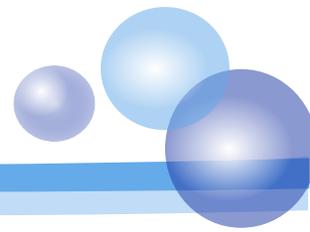




# ❖ 新常態下的價值趨勢



# 全球總體環境趨勢--PEST分析



## 政治法律

企業市場的穩定力  
消費市場的規範力

## 經濟趨勢

企業市場的資本力  
消費市場的購買力

## PEST分析

## 社會文化人口

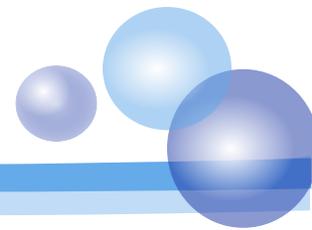
企業市場的勞動力  
消費市場的規模力

## 科技環境生態

企業市場的生產力  
消費市場的特色力



# 全球未來關鍵趨勢



## 全球重大趨勢

趨勢一：人口結構轉變

趨勢二：全球化的風潮

趨勢三：關鍵科技引領跨領域創新

趨勢四：跨領域科技整合

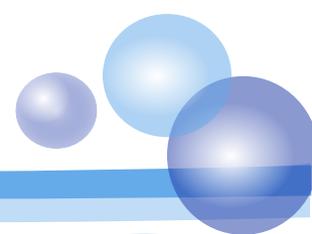
趨勢五：環保與精敏製造

趨勢六：資源效能提升

趨勢七：氣候變遷與災害複合



# 台灣2025將步入超高齡社會



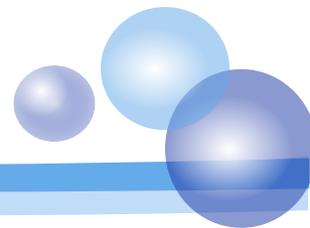
區域	國名	老年人口佔比(%)				
		2005	2015	2020	2030	2050
亞洲	台灣	9.7	12.5	16.1	24.1	36.9
	日本	19.7	26.5	28.5	30.4	36.3
	中國	7.7	9.6	12.1	17.2	27.6
	香港	12.0	15.1	18.2	26.3	34.5
	韓國	9.4	12.9	15.8	23.7	35.1
	新加坡	8.5	11.2	15.1	23.3	33.9
	馬來西亞	4.4	5.8	7.0	9.9	16.8
	印尼	5.5	5.4	5.9	8.4	14.0
	菲律賓	3.8	4.1	5.1	6.7	9.7
	泰國	7.8	10.4	13.0	19.5	30.1
	越南	5.6	9.3	8.0	12.4	21.0
美洲	美國	12.3	14.8	16.7	20.7	22.2
	加拿大	13.1	16.0	18.3	23.5	26.4
	巴西	6.1	7.9	9.4	13.5	22.8
歐洲	EU歐盟	15.9	17.4	19.3	23.1	27.6
	俄羅斯	13.8	13.1	15.2	18.8	20.9

亞洲超過半數國家將邁入超高齡社會

超高齡社會：  
65歲以上人口占總人口的21%以上



# 人口老化下的痛點與商機



## 生理

生理衰老  
產生之需求：  
以生活自立為訴求  
的高齡者市場

- ❖ 輔助自立：看護服務/商品（輪椅、看護床等）、輔助器具（假牙、老花眼鏡等）等
- ❖ 維持自立：能消除不安感的商品/服務（急救按鈴、健康監測系統、預防老化醫學/產品）等

## 心理

生命階段改變  
產生之需求：  
以生命階段為訴求  
的高齡者市場

- ❖ 排遣寂寞孤單（空巢期及退休後）：排遣時間的產品（機器寵物等）/服務、社交活動等
- ❖ 把握生命所剩餘之時間：旅遊、記錄生活、參與宗教性社團等
- ❖ 追求年輕活力：能讓自己看起來更年輕的美容、假髮、健身服務/產品等

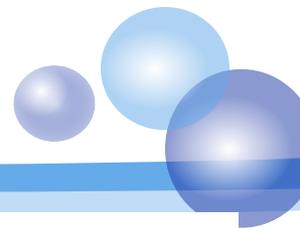
嗜好傾向改變  
產生之需求：  
以生活風格為訴求  
的高齡者市場

- ❖ 飲食改變：更清淡、健康
- ❖ 懷舊：特別懷念年少時曾經歷的事物、追尋彌補年少時未能完成之夢想
- ❖ 追求歷久不衰、具歷史性的東西

資料來源：日本博報堂生活綜合研究所，資策會MIC整理



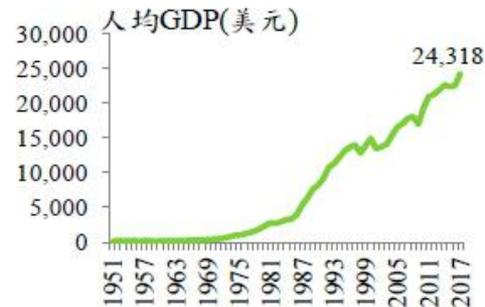
# 台灣新世代高齡者的成長歷程



❖ 相對於前一個世代而言，嬰兒潮世代不僅人數眾多，也趕上了台灣經濟飛騰的年代

- 戒嚴→解嚴→民主
- 保密防諜→台商西進
- 嚴父→慈父
- 鐵的紀律→愛的教育

- 刻苦、耐勞又抗壓
- 學識高、能力強
- 受到新事務、新文化衝擊
- 有能力且勇於追夢



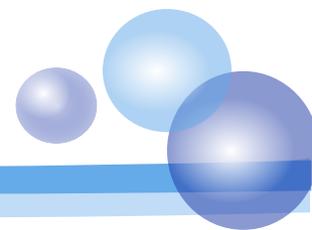
- 1943年國民義務教育6年開始
- 1968年國民義務教育6年→9年

資料來源：國發會(2016至2061年臺灣人口推估-中推計)，MIC整理

資料來源：商周出版，2020年，「不老經濟：同理新世代高齡者6大「怕」點 X精選40個商業實例，成功開創銀色新商機！」



# 翻轉你對高齡者的看法



高齡者都很有錢

縱使身家富裕，卻物欲低迷

高齡是一個龐大的市場

一群細碎市場的集合

年紀大就會不健康，需要照顧

可以獨立自主生活的人很多

年紀大學不會新事物

有興趣，還是可以學得很好

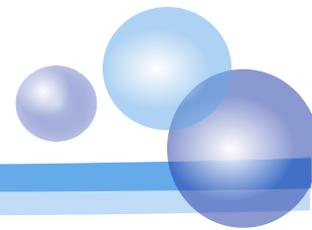
老人家都有3C產品恐懼症

不是3C兒童，而是3C老人

資料來源：商周出版，2020年，「不老經濟：同理新世代高齡者6大「怕」點 X精選40個商業實例，成功開創銀色新商機！」



# 全球產經發展趨勢下的商機



全球經濟  
成長趨緩

消費共享  
在地經濟發展

人口結構  
快速老化

健康照護  
橘色商機崛起

智慧科技  
運用成熟

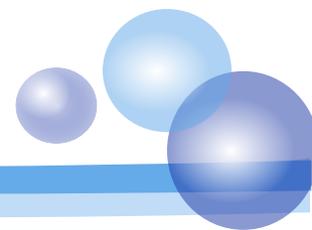
數位轉型  
商業模式創新

氣候暖化  
能源問題

短路經濟  
綠色在地供應

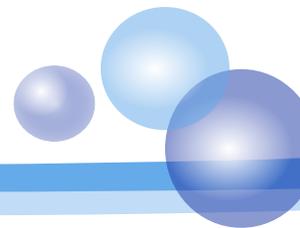


# 未來可以關注的產業



應關注的產業	產業組成
1.生技醫藥產業	生物科技、製藥、醫療器材業等
2.醫療輔助產業	長期照護、醫療、生物科技產業等
3.再生醫療抗老化	再生醫療、化妝品、健康食品、美容及促進健康等
4.次世代移動載具	電動車輛、個人移動通訊
5.精緻農業	植物工廠、基因研究、生態工場、農業的六級產業
6.電子產品與裝置	半導體、儲存記憶體、電腦、網絡、軟體等
7.新綠能源產業	指應用新及再生及節約能源技術，以有效減少污染排放，增加能源安全 包含水力、風力、太陽光電、能源技術服務業等產業
8.精密機械產業	機器人、MEMS、設計及製造及加工、航太工業
9.環境資源產業	資源回收、重複使用、減量技術等
10.國土安全	因應恐怖攻擊、天然災害、地緣政治之需求，為保護人身、系統、資產 與實體設施安全，所應用之監控、檢測、應變與維生等相關產品或服務
11.數位都心	因應都市更新、設施智慧化、居民數位能力提升，都市需建構數位基礎 建設、共用運算平台，發展高速、即時、無所不在之運算能力，以承載 未來整合性服務之應用需求
12.跨界服務	因應全球化與虛擬化趨勢，造成工作、生活與休閒型態改變，所衍生之 新興服務，含即時運算平台服務、跨國通用服務及虛擬世界服務等

# 永續價值導入商業模式中



## 財富創造

## 財富分配

- 12. 負責任消費與生產
- 13. 氣候行動
- 14. 海洋生態
- 15. 陸域生態

- 6. 乾淨水源與衛生
- 7. 平價乾淨能源
- 11. 永續城鄉與社會

- 8. 良好工作與經濟成長
- 9. 產業、創新與基礎建設
- 16. 和平、公義與健全制度
- 17. 促進目標的夥伴關係

- 1. 終結貧窮
- 2. 零飢餓
- 3. 良好健康與福祉
- 4. 優質教育
- 5. 性別平等
- 10. 減少不平等

環境  
觀點

人道  
觀點

包容

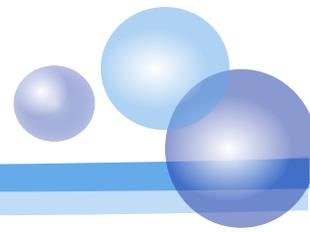
聯合國17項永續發展目標(SDGs)

1. 是否已在組織中接納以人為本的理念，並將社會影響力納入願景、使命和價值觀中？

2. 如何依照SDGs調整企業策略，藉此發揮更大的影響力；這17個項目中，哪些目標與你的產業相關？

永續

# COVID-19疫情下的數位轉型策略



加強數位領導力

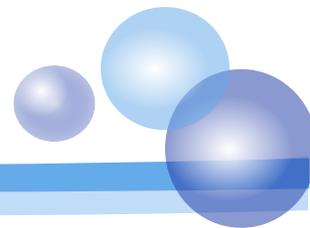
採用科技、導入全新顧客體驗、鞏固數位優先品牌的地方

把顧客遷移到數位通路

提供數位化誘因、因應數位化的挫敗點、透過數位化重現顧客期待的實體互動

企業打造數位能力

投資數位基礎設施、開發數位化顧客體驗、建立強大的數位組織



❖ 未來已至

❖ What's next--the next big thing



# What's Next--

## 人機合作，提升美好生活！

### 機器

高效處理資料、擷取資訊、管理知識

擅長具結構的聚斂思維、發掘模式

精通運用具特定演算法的邏輯思維

適合快速又大量進行重複且可程式化的工作



### 人類

能過濾雜訊、歸納洞見、發展智慧

善於擴散型思維、跳脫框架尋找解決方案

適切運用同理心來建立連結、產生共鳴

能彈性處理需要脈絡理解和常識推理的工作



# What's Next--

人類溫暖友善，創意無限！

學會仰望北極星，而非只依賴  
**GPS**。

結合人類與機器的優勢，創造

**the next big thing!**



資訊科技與生物科技的發展，對人類與管理的影響

<https://www.youtube.com/watch?v=x6J5blakNSo>

【好葉】你以為你還有自由？AI正悄悄的搶走你人生 | 21世紀的21堂課





Thank you for your attention.