创新创业教育

大学生

"

"’

语文出版社

课时分配表

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **章序** | **课程内容** | **课时** | **备注** |
| **1** | 创新创业概述 | 3 |  |
| **2** | 创新意识与创新思维 | 3 |  |
| **3** | 创新方法与创新成果 | 4 |  |
| **4** | 创新能力与创新精神 | 4 |  |
| **5** | 创业团队与创业计划 | 4 |  |
| **6** | 创业环境与政策 | 4 |  |
| **7** | 创业机会与商业模式 | 4 |  |
| **8** | 创业资源与创业融资 | 4 |  |
| **9** | 新企业的成长与管理 | 4 |  |
| **10** | 大学生创新创业赛事概览 | 2 |  |
| **总计** |  | 36 |  |

第7课

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **课 题** | 创业机会与商业模式 | |
| **课 时** | 4课时（180 min）。 | |
| **教学目标** | **知识技能目标：**  1. 了解创业机会的特征。  2. 熟悉创业机会的评价方法。  **思政育人目标：**  让学生通过学习创业机会与商业模式，了解一个真正的创业机会必须是实实在在的、具备实施条件的，是能够用来作为新创企业的基础的。 | |
| **教学重难点** | **教学重点：**创业机会的识别与评估  **教学难点：**商业模式的开发与设计 | |
| **教学方法** | 讲授法、问答法、讨论法 | |
| **教学用具** | 电脑、投影仪、多媒体课件、教材 | |
| **教学设计** | 第1节课：考勤（2min）--知识讲解（40min）--作业布置（3min）  第2节课：知识讲解（40min）--课堂小结（3min）--作业布置（2min）  第3节课：知识讲解（40min）--课堂小结（3min）--作业布置（2min）  第4节课：知识讲解（40min）--课堂小结（3min）--作业布置（2min） | |
| **教学过程** | **主要教学内容及步骤** | **设计意图** |
| **考勤**  **（2min）** | ■【教师】清点上课人数，记录好考勤  ■【学生】班干部报请假人员及原因 | 培养学生的组织纪律性,掌握学生的出勤情况 |
| **知识讲解**  **（40min）** | **【教师】**讲解创业机会的识别与评估（一）  **一、创业机会的识别**  创业机会识别作为创业活动的初始阶段和核心环节，对于新创企业起步与发展方向至关重要。  **（一）创业机会**  无论何种创业都要善于抓住好的创业机会。好的创业机会往往又来源 创业机会评价于好的创意，可以说“好的创意是成功的一半”，把握住了任何一个稍纵即逝的、真正的好创意，创业就等于成功了一半，创意是创业机会的来源。然而，“创意”并不等于“创业机会”，管理学认为创意是一种创新，其突出的标志是具有新颖性、独特性。任何一个创意的产生，可以天马行空，可以不必十分注重其实现的可能性。但是一个真正的创业机会却必须是实实在在的、具备实施条件的，是能够用来作为新创企业的基础的。所以，创意是否具有商业价值存在不确定性。  好的创意应该具备实用性和价值性，即能够付诸实施，并能给消费者带来真正的价值，但创意的价值需要通过市场检验。这种具有商业价值的创意，往往能够点石成金，激活创业活动，推动产业升级，甚至创造出全新的产业，极大地推动社会进步，并获得巨大的经济效益。  **（二）创业机会的特征**  美国百森商学院蒂蒙斯教授在《21 世纪创业》中提出创业机会具有以下四个特征。  1. 很能吸引顾客  创业机会要满足真实的市场需求，只有能为消费者创造新价值或增加原有价值，才能对顾客产生吸引力，才可能具有良好的市场前景，也就是说创业机会要有价值性。  2. 能在你的商业环境中行得通  有价值的创业机会能让创业者在承担风险和投入资源之后，不仅能收回投资，也能创造更高的价值，即消费者认为购买你的产品或服务比购买其他的产品或服务能够获得更高的价值，这也体现了创业机会的价值性。  3. 必须在机会之窗存续期间被实施  机会之窗是指商业创意被推广到市场上去所花费的时间，若机会窗口存续时期同是创业的时间期限，即时机，所谓“机不可失，失不再来”。而且新产品市场建立起来，机会窗口就被打开了。机会窗口一般会持续一段时间，不会转瞬即逝，但也不会长久存在。随着市场的成长，企业进入市场并设法建立有利可图的定位，当达到某个时点，市场成熟，竞争者已经有了同样的想法并把产品推向市场，那么机会之窗也就关闭了。因此，特定的创业机会仅存在于特定的时段内，创业者务必要把握好这个“黄金时间段”，这体现了创业机会的时效性。  4. 必须有必要的资源  “在你的商业环境中行得通”是前提，说明创业机会必须适合创业者所处的市场环境，创业者才有可能开发和利用这种机会，这就是创业机会的可行性。否则，机会再好，创业者却因缺乏必要的资源无法加以利用，这样的市场机会对于特定的创业者不能称之为创业机会。  **（三）创业机会的来源**  创业机会主要来自一定的市场需求和变化。我国的创业机会主要来源于问题、发明创造、差异、变化。  1. 问题  创业的根本目的是满足顾客需求，顾客需求在没有满足前就是问题。寻找创业机会的一个重要途径是善于发现和体会自己和他人在需求方面的问题或生活中的难处，新的需求出现以及需求方式的改变往往产生新的问题，有经验的创业者就可能从中找到富有价值的创业机会。  2. 发明创造  发明创造提供了新产品、新服务，更好地满足了顾客需求，同时也带来了创业机会。在人类社会发展史上，每次重大的发明创造都引起产业结构的重大变革，产生无数的创业机会。200多年前，蒸汽机推动了第一次工业革命，催生了众多产业部门；100 多年前第二次工业革命中诞生了发电机、内燃机、汽车、电话机等一批革命性创新产品，引发了全球性创业高潮；20 世纪50 年代之后，半导体、计算机、集成电路、互联网等发明创造将人类带入了崭新的信息时代，开创了许许多多新的产业部门。即使你不能发明新的东西，但如果能跟上时代的步伐，成为销售和推广新产品、新服务或新技术的人，也会带来无限商机。  3. 差异  如果你能寻求和其他企业的差异，弥补竞争对手在消费者定位中的差异或产品的差异，这也将带来新的创业机会。  4. 变化  创业机会大都产生于不断变化的市场环境，环境变化了，市场需求、市场结构必然发生变化，就会给各行各业带来商机。变化是创业机会的重要来源，没有变化就没有创业机会，人们通过这些变化，常常会发现新的创业机会。著名管理大师彼得·德鲁克将创业者定义为那些能“寻找变化并积极反应，把它当作机会充分利用起来的人”。  **（四）创业机会的识别**  1. 创业机会的识别过程  创业机会的识别是创业领域的关键问题之一。创业过程开始于创业者对创业机会的把握。创业者从成千上万繁杂的创意中选择了他心目中的创业机会，随之不断持续开发这一机会，使之成为真正的企业，直至最终收获成功，这一过程中，机会的潜在预期价值以及创业者的自身能力得到反复的权衡，创业者对创业机会的战略定位也越来越明确，这一过程称为机会的识别过程。这一机会识别过程实际上是一种广义的识别过程，因为它事实上囊括大部分研究中提到的机会搜寻、机会识别、机会评价等活动。  （1）阶段一：“机会搜寻”。创业开始的关键可能来源于一个新产品或服务的创意，而创意往往来源于对市场机会、技术机会和政策变化信息的感知和分析，来源于创业者在个人经验基础上的“灵感”。机会搜寻阶段就是创业者对整个经济系统中可能的创意和“灵感”展开搜索阶段。如果创业者意识到某一创意可能是潜在的商业机会，具有潜在的发展价值，就将进入机会识别阶段。  （2）阶段二：“机会识别”。识别创业机会是思考和探索反复互动，并将创意进行转变的过程。相对整体意义上的机会识别过程，这里的机会识别应当是狭义上的识别，即从创意中筛选合适的机会。这一过程包括两个步骤：首先是通过对整体的市场环境以及一般的行业分析来判断该机会是否在广泛意义上属于有利的商业机会；第二步是考察对于特定的创业者和投资者来说，这一机会是否有价值，也就是个性化的机会识别阶段。  （3）阶段三：“机会评价”。评价是仔细审查创意并分析其是否可行的阶段，主要包括技术方案评价、市场潜力评价和成本收益评价。评价是机会识别中的关键环节，要求创业者对创意的可行性客观、公正地评判。  2. 创业机会的识别技巧  识别和把握创业机会的一般行为技巧如下。  （1）从国家经济发展趋势中判断商机。创业者一定要眼界开阔，关注并研究国家宏观经济政策和行业发展态势，这是大势。国家鼓励发展什么，限制发展什么，行业未来发展趋势如何，都与创业机会密切相关。例如，根据我国“十三五”国民经济和社会发展规划纲要，循环经济、绿色制造业将在未来 5 年内大有可为，因此，这个领域内蕴含了大量的商业机会，被不少创业者发掘进行了创业。又如，国家近年来放宽准入，鼓励民间资本进入铁路、市政、教育、金融等领域，创业者就可以放手在这些产业中发掘金矿。  （2）市场环境变化孕育商机。变化中常常蕴藏着商机，许多创业机会产生于不断变化的市场环境。环境变化将带来产业结构的调整、消费结构的升级、思想观念的转变、政府政策的变革、市场利率的波动等。例如，在国有企业民营化的过程中，创业者可以在交通、电信、能源等产业中发掘创业机会；循环经济、绿色制造的理念将变革传统的生产和消费模式，带来节能减排、废物回收、材料更新、循环利用等领域的创业机会；移动互联网、3D 打印技术、“云计算”等高新技术的出现，必将引发新一轮产业革命。任何变化都能引发甚至创造出新的创业机会，这需要创业者凭着自己敏锐的嗅觉去发现和识别。  （3）资源整合创造无限商机。创造性地整合资源，不仅可以创造出新的价值，还可以带来无尽的商业机会。奥地利学派经济学家柯兹纳就认为，机会是一种通过对资源的创造性整合，满足市场及客户的需求的渠道。  （4）科技发展催生商机。世界产业发展历程告诉我们，几乎每一个新兴产业的形成和发展，都是技术创新的结果。产业转型、技术创新、产品换代，都会带来前所未有的创业机会。创业者如果能够及时了解最新的科技发展动态，持续跟踪产业发展、技术创新的步伐，即使你不发明新的东西，也会从其推广、应用、销售、维护、开发和咨询等项服务中开发出新的市场机会。  （5）市场“空缺”蕴含商机。市场的“缺口”或“边角”往往蕴含了大量被人们忽略而未被满足的市场需求，充分开发利用这些机会空间，另辟蹊径，人无我有、人有我新，就一定能够出奇制胜。  （6）解决问题过程中发掘商机。问题往往隐含了被精巧掩饰的商业机会。许多创业者都是从发现问题开始，在解决问题的过程中，找到满足消费者需求、能为消费者创造价值的方案后，往往就能捕捉到极具市场前景的商机。  （7）竞争对手的缺陷隐藏商机。研究竞争对手，从中寻找其产品或服务的弱点，若能有效弥补其缺陷和不足，在激烈的竞争中胜出，就很可能从中找到重要的创业机会。 | **讲解创业机会的识别与评估（一），让学生更加仔细的了解创业机会的识别与评估（一），从而激发学生的学习欲望。** |
| **课堂小结**  （3min） | 【**教师**】**回顾和总结本节课的知识点。**  **这节课我们一起学习了创业机会的识别与评估（一），让学生了解创业机会识别作为创业活动的初始阶段和核心环节，对于新创企业起步与发展方向至关重要。** | 通过对所学知识的回顾，培养学生的归纳总结能力 |
| **作业布置**（2min） | **【教师】**布置课后作业  简述创业机会的识别。  完成《大学生创新创业实训手册》项目七“实训五 识别大学生创业机会”。 | 通过课后练习，使学生巩固所学新知识 |
| **知识讲解**  **（40min）** | **【教师】**讲解创业机会的识别与评估（二）  **二、创业机会的评价**  **（一）创业机会评价的特殊性**  尽管创业机会的评价已经构建了不少定性、定量的评价体系和模型，但机会的识别与把握却依然一半是科学、一半是艺术，这是因为创业机会的评价具有多方面的特殊性。  1. 机会信息的不对称性  创业者在创业机会的解读上通常面临信息的不对称。好的创业机会本身需要具备的知识、信息、资源、社会关系网络等，要求创业者具有丰富的工作经验和社会阅历、广博的知识结构和广泛的社会关系网络，但创业者往往由于知识结构、工作经验、个人特质和资源禀赋方面的差异和局限性，必然影响对特定创业机会评价的准确性。  2. 创业环境的不确定性  随着经济全球化、信息化和科学技术的迅猛发展，今天的创业者面临的是一个更加复杂多变的、不确定的市场环境，而且往往机会创造价值的潜力越大、科技含量越高，环境不确定性就越大，信息也就越不完全，创业者就越难做出全面、准确的评价。当然，环境的不确定性并非只有消极作用，它会提供开创新事业的诸多机会，创业正是对环境不确定性的回应，而且这种应对结果往往进一步催生大量新的不确定性机会。  3. 创业者的有限理性  有限理性的概念最初是阿罗提出的，他认为有限理性就是人的行为“既是有意识的理性，但这种理性又是有限的”。首先，有限理性与创业环境的不确定性密切相关。人们对环境的预测能力和认识能力是有限的，人不可能无所不知。其次，创业者个人特质尤其是性格特征、认知因素、职业兴趣存在很大差异，即便是面对同一机会，不同的创业者也会表现出不同的看法和评价。此外，由于受到情境的影响，在很大程度上创业者的创业警觉性往往依靠以往的经验直观推断或偏见。在复杂情境下，一个人不可能获得所有的信息来做出合理的决定，人们只具有有限的理性。此时，创业者的冒险精神、创造力起着关键性作用。  4. 多种其他因素的影响  创业机会的识别与评价还受到创业者性别、创业团队、地域差异等多种因素的影响。  **（二）创业机会的评价方法**  在机会开发过程的各阶段，创业者会对市场或资源进行非正式的研究，对机会做出多次评价，这些评价会使创业者识别出其他的新机会或调整其最初的看法。其中，比较普遍的一种评价方法是阶段性决策方法。这一方法要求创业者在机会开发的每个阶段都要进行机会评价。  1. 定性评价方法  1994 年，斯蒂文森等人认为对创业机会的充分评价，需要考虑潜在的利润是否足够弥补资本、时间和机会成本的投资，带来令人满意的收益；机会是否开辟了额外的扩张、多样化或综合的商业机会选择；在可能的障碍面前，收益是否会持久；产品或服务是否真正满足了目标市场真实的需求。1998 年，隆杰内克等人提出了评价创业机会的如下 4 项基本标准。  （1）对产品有明确的市场需求，推出的时机也是恰当的。  （2）投资的项目必须能够维持持久的竞争优势；投资必须具有一定程度的高回报，从而允许一些投资中的失误。  （3）创业者和机会之间必须相互适合。  （4）机会中不存在致命的缺陷。  2. 定量评价方法  （1）标准打分矩阵。标准打分矩阵法是通过选择对创业机会成功有重要影响的因素，并由专家小组对每一个因素进行最好（3 分）、好（2 分）、一般（1 分）三个等级的打分，最后求出对于每个因素在各个创业机会下的加权平均分，从而可以对不同的创业机会进行比较。表中列出了其中 10 项主要评价因素，在实际使用时可以根据具体情况选择其中全部或部分因素来进行评估。  （2）蒂蒙斯创业机会评价模型。1999 年，蒂蒙斯提出了包含 8 项一级指标、53 项二级指标的评价指标体系，几乎涵盖了其他一些理论所涉及的全面内容，包括行业和市场、经济因素、收获条件、竞争优势、管理团队、致命缺陷问题、个人标准、理想与现实的战略差异等方面，被认为是目前最为全面的创业机会评价指标体系。  （3）刘常勇的创业机会评价框架。我国台湾的创业学教授刘常勇归纳的创业机会评价框架比较简单，具有一定代表性。他认为创业机会评价主要围绕市场和回报两个层面展开。  **（三）创业机会评价技巧**  创业机会评价有利于创业者应对并化解环境的不确定性，但是由于创业机会评价具有特殊性，常规的市场研究方法不一定完全适用于创业机会评价，尤其是对于原创性创业机会的评价。因此，学习了解科学的创业机会评价的技巧就显得十分重要。创业的核心产品和所面对的市场，属于创业机会的自然属性，它们显然不依赖于创业者自身或者创业机会的其他特征而客观存在。因此，我们认为对于创业者所选择的创业机会来说，主要存在两个客观的考察维度。  1. 市场层面维度  市场层面维度主要指创业者所面临的市场环境的特征，包括市场的成长性、市场的规模、市场的竞争程度，是否拥有良好的市场网络关系等。无论你的公司经营什么，都必须了解行业及其市场竞争状况。行业及市场竞争分析是对公司商业生态环境的重要层面做战略性的评估。行业之间在经济特点、竞争环境、未来的利润前景等方面有着重大的区别。  行业经济特性的变化取决于行业总需求量和市场成长率、技术变革的速度、该市场的地边界、买方和卖方的数量及规模、卖方的产品或服务是统一的还是具有高度差别化的、规模经济对成本的影响程度、到达购买者的分销渠道类型等因素。  行业之间的差别还体现在对下列各因素的竞争重视程度，如价格、产品质量、性能特色、服务、广告和促销、新产品的革新。在某些行业中，价格竞争占统治地位，而在其他行业中，竞争的核心却可能集中在质量上，或集中在产品的性能上，或集中在品牌形象与声誉上。  一个行业市场的经济特性和竞争环境以及它们的变化趋势往往决定了该行业未来的利润前景，对于那些毫无吸引力的行业，最好的公司也难获得满意的利润；相反，颇有吸引力的行业中，弱小的公司也可以取得良好的经营业绩。  2. 产品本身维度  产品本身维度主要指产品本身的技术优势，包括产品的技术是否存在进入壁垒、产品技术是否有成本优势、技术优势能否持久等。根据这两个维度，可以建立一个坐标轴，纵向为市场特征，横向为产品本身的技术先进性。为了方便对问题的分析，将市场优势和产品的技术优势分为强弱两种。  创业机会不同维度的建立，可以直观地分析和比较不同创业机会的实际开发成长过程，这一过程，实际上也正是创业者制定创业战略，促进新创企业良性成长的过程。因此，在创业战略的制定过程中，需要对创业机会作深入分析，不同的创业机会需要不同的创业战略来支持，才能获得较好的成功。因此，创业机会的特征对于创业战略的制定具有重要的导向作用。这里直观地将机会分为四种类型，然而，在实践中，它们的应用程度各不相同。  Ⅰ型的创业机会市场特征和产品特征俱佳，然而，这样的机会常常转瞬即逝，大量的市场追随者使得市场优势不再，或者是技术的飞速发展使得原有的技术优势很快成为过去，即从Ⅰ型变成Ⅱ、Ⅲ型甚至是Ⅳ型的创业机会。Ⅳ型的机会在市场和产品两个维度上都不具备优势，创业者最好暂缓创业，等待市场进化或者技术发展到一定程度再开发创业机会。  因此，在实践中真正用于创业的机会主要集中于Ⅱ、Ⅲ型的创业机会，对于这两种类型的机会的研究最具借鉴意义。为直观地说明创业机会与创业战略之间的关系，这里提出一个机会导  向的创业战略制定模式。根据这一分析模式，在分析创业者的可行战略规划时，首先要考虑的是创业者拥有的创业机会的特征。 | **通过讲解，让学生理解创业机会的识别与评估（二）。** |
| **课堂小结**  （3min） | 【**教师**】**回顾和总结本节课的知识点。**  **这节课我们一起学习了创业机会的识别与评估（二），让学生了解尽管创业机会的评价已经构建了不少定性、定量的评价体系和模型，但机会的识别与把握却依然一半是科学、一半是艺术，这是因为创业机会的评价具有多方面的特殊性。** | 通过对所学知识的回顾，培养学生的归纳总结能力 |
| **作业布置**（2min） | **【教师】**布置课后作业  简述创业机会的评价。 | 通过课后练习，使学生巩固所学新知识 |
| **知识讲解**  **（40min）** | **【教师】**讲解商业模式的开发与设计（一）  **一、认识商业模式**  **（一）商业模式的概念**  商业模式是指为实现客户价值最大化，把能使企业运行的内外各要素整合起来，形成一个完整的高效率的具有独特核心竞争力的运行系统，并通过最优实现形式满足客户需求、实现客户价值，使系统达成持续盈利目标的整体解决方案。  商业模式的内在范围涵盖了企业的整个运营流程，也就是我们通常所说的价值链，它是一个整体的、系统的概念，而不仅仅是一个单一的组成因素，是由包括融资、研发、生产、营销等相关联的价值活动所构成的，它是企业构造价值链的方式。  简而言之，商业模式即公司通过什么途径和方式盈利。例如，汽车公司如何通过卖车来赚钱；食品公司如何通过卖食品来赚钱；快递公司如何通过送快递来赚钱；超市如何通过平台和仓储来赚钱等。只要有潜在或直接的盈利环节，就有商业模式存在。  **（二）商业模式的特征**  商业模式是企业与企业之间、企业的各部门之间乃至与顾客、渠道之间都存在的各种各样的交易关系和联结方式。其主要包含以下两个特征。  1. 商业模式是一个整体的、系统的概念  商业模式是一个整体的、系统的概念，而不仅仅是一个单一的组成因素。如收入模式（广告收入、注册费、服务费）、向客户提供的价值（在价格上竞争、在质量上竞争）、组织架构（自成体系的业务单元、整合的网络能力）等，这些都是商业模式的重要组成部分，但并非全部。  2. 商业模式的组成部分之间有内在联系  商业模式的组成部分之间必须有内在联系，这个内在联系把各组成部分有机地关联起来，使它们互相支持，共同作用。  **（三）商业模式的类型**  商业模式分为平台模式、网模式、资源衍生模式、开门模式、金字塔模式、饵与钩模式以及新盈利商业模式等。  1. 平台模式  通过搭建一个合理化的平台，吸引相关人群来经营发展，保证稳定的业务增长和持续发展的动力。例如，阿里巴巴、腾讯、百度等网络平台。  2. 网模式  通过构建密集完整的网络体系，最大限度地占有市场份额，保持对市场的控制度，并整合市场中尽可能多的资源。例如，家乐福、沃尔玛等就是网模式。  3. 资源衍生模式  从现有资源中挖掘衍生价值，构建新的盈利点和盈利模式，使利润成倍数增长。例如，加油站附带餐饮、商店经营；机场、火车站附带大巴客运等方式。  4. 开门模式  前期的销售是后续销售的铺垫，以培养客户的消费习惯和购买忠诚度为目标，使客户的购买行为变成一种长期的重复性行为。形成企业商业模式的一个关键是：找到更大的、可以被彻底消除的成本。例如，充话费送手机等。  5. 金字塔模式  根据客户的不同特点，对客户群进行细分，提供不同类型、不同层次的产品，以达到最大程度覆盖市场的效果。例如，化妆品、洗发水等根据不同需求设计各种功能型产品。  6. 饵与钩模式  以某种商品低价甚至零价格销售作为诱饵，以后续产品作为真正的盈利源。例如，打印机和墨盒、王者荣耀游戏公司等。  7. 新盈利商业模式  随着物联网的不断发展与运用等市场环境的不断变化，市场上出现了多种新的盈利商业模式。例如，B2B 电子商务模式、腾讯视频“创造 101”等选秀节目、C2C 电子商务模式、网络搜索模式等。  **二、商业模式的构成要素**  **（一）商业模式的构成要素**  商业模式就像一张蓝图，使得策略可以在组织化的结构、流程、系统中顺利实行。一般商业模式包括九大构成要素。不同要素解析了企业如何获取资源及分配资源，以及如何通过营销策略来接近目标消费者。  （1）价值主张。企业通过其产品和服务所能向消费者提供的价值。价值主张确认了企业对消费者的实用意义。  （2）消费者目标群体。公司所瞄准的消费者群体。这些群体具有某些共性，从而使公司能够创造价值。定义消费者群体的过程也被称为市场划分。  （3）分销渠道。公司用来接触消费者的各种途径。这里阐述了公司如何开拓市场。它涉及公司的市场和分销策略。  （4）客户关系。公司同其消费者群体之间所建立的联系。我们所说的客户关系管理即与此相关。  （5）价值配置。资源和活动的配置。  （6）核心能力。公司执行其商业模式所需的能力和资格。  （7）合作伙伴网络。公司同其他公司之间为有效地提供价值并实现其商业化而形成的合作关系网络。这也描述了公司的商业联盟范围。  （8）成本结构。所使用的工具和方法的货币描述。  （9）收入模型。公司通过各种收入流来创造财富的途径。  **（二）有效的商业模式**  有效的商业模式必须包括四个关键要素和三个界面要素：核心战略、战略资源、伙伴网络和顾客界面，以及顾客利益、构造和企业边界。以下主要阐述四个关键要素。  1. 核心战略  核心战略从以下几个方面描述了企业如何与对手进行竞争。  （1）企业的使命。描述了企业为什么存在及其商业模式与其实现的目标。  （2）产品 / 市场范围。定义了企业集中关注的产品和市场。  （3）差异化基础。企业战略会对商业模式产生很大影响。  2. 战略资源  企业拥有的资源会影响商业模式的持续性。  （1）核心竞争力。核心竞争力是一种资源或者能力，是企业胜过竞争对手的竞争优势的来源。  （2）战略资产。战略资产是企业拥有的稀缺、有价值的事物。  3. 伙伴网络  新创企业往往不具备所有的所需资源，因此需要依赖合作伙伴。  （1）供应商。供应商是向其他企业提供零部件或服务的企业。  （2）其他合作者。合资企业、合作网络、社会团体、战略联盟和行业协会是合作关系的一些常见形式。  4. 顾客界面  顾客界面指企业如何与顾客相互作用。作用类型依赖于企业选择如何在市场上竞争。  （1）目标市场。企业在某个时点追求或尽力吸引的有限的个人或企业群体。  （2）销售实现与支持。描述了企业产品或服务“进入市场”的方式，或如何送达顾客的方法。  （3）定价结构。随企业目标市场与定价原则的不同而变化。 | **通过讲解，让学生理解商业模式的开发与设计（一）。** |
| **课堂小结**  （3min） | 【**教师**】**回顾和总结本节课的知识点。**  **这节课我们一起学习了商业模式的开发与设计（一），让学生了解商业模式的内在范围涵盖了企业的整个运营流程，也就是我们通常所说的价值链，它是一个整体的、系统的概念，而不仅仅是一个单一的组成因素。** | 通过对所学知识的回顾，培养学生的归纳总结能力 |
| **作业布置**（2min） | **【教师】**布置课后作业  简述商业模式的概念。  完成《大学生创新创业实训手册》项目八“实训一 典型企业商业模式分析”。 | 通过课后练习，使学生巩固所学新知识 |
| **知识讲解**  **（40min）** | **【教师】**讲解商业模式的开发与设计（二）  **三、商业模式的设计方法——商业画布**  **（一）商业画布的定义**  商业画布是指一种能够帮助创业者催生创意、降低猜测、确保他们找对目标用户、合理解决问题的工具。商业画布不仅能够提供更多灵活多变的计划，而且更容易满足用户的需求。更重要的是，它可以将商业模式中的元素标准化，并强调元素间的相互作用。商业画布涉及 3 个板块、4 个视角、9 个模块，如图 7-7 所示。    1. 3 个板块  3 个板块是指客户价值主张、资源与能力、盈利模式。客户价值主张用来描述为特定客户细分创造价值的系列产品和服务，用以解决客户难题和满足客户需求。价值主张是客户转向一家公司而非另一家公司的原因，它解决了客户的困扰或者满足了客户的需求。每个价值主张都包含可选系列产品或服务，以迎合特定客户细分群体的需求。资源与能力指企业能够加以控制的因素，即核心资源、关键业务、重要伙伴。盈利模式指按照利益相关者划分的企业的收入结构、成本结构及相应的目标利润。  2. 4 个视角  4 个视角是客户视角、提供物（产品和服务）视角、基础设施视角、财务视角。  3. 9 个模块  9 个模块是 4 个视角的细分。客户视角包括客户细分、客户关系、渠道通路；提供物（产品和服务）视角包括价值主张；基础设施视角包括核心资源、关键业务、重要伙伴。财务视角包括成本结构、收入来源。  创业者通过商业画布可以描绘自己项目的主要内容，向投资者表达自己商业模式的完整性、一致性。  **（二）商业模式选择的原则**  1. 经济性原则  企业运营过程中出现的固定成本及可变成本的变动影响着企业可自由支配的现金流量，进而影响企业发展过程中在投资规模、范围、竞争力强化等方面的战略抉择，交易成本、管理成本、运营成本及其他相关成本的节约，有利于增加企业流动资金数量，提高企业资本利用效率，扩大企业生产规模，以及实现企业战略发展目标。因此，企业选择构建的商业模式应能够减少企业不必要的成本支出，加强企业运营效率与效益以增加企业现金流，提高企业资本利用效率。  2. 有效性原则  商业模式的有效性一方面表现在对企业资源包括有形资源和无形资源的合理配置，企业所拥有的资源是有限的，因此，必须充分利用企业内部资源，并合理利用企业外部资源，实现企业资源的有效配置及高效利用；另一方面，商业模式是否具有有效性与企业能力相关，企业内部具有何种能力，是否存在未被有效开发利用的潜在能力，如何强化企业现有能力或挖掘企业潜在能力形成企业竞争优势是商业模式选择应该关注的问题；商业模式还要能够帮助企业实现内部价值链的有效整合，充分发掘和利用价值增值能力较高的环节，剥离价值增值能力低的环节，从而集中企业有效资源进行高价值创造，实现企业内部高效率运转，为企业和客户创造更多价值。  3. 差异性原则  差异性是指企业在选择商业模式时应该考虑与竞争对手形成差异性，并通过差异性商业模式获得竞争对手难以获取的比较竞争优势，打造企业自身独具特色的价值获取模式，否则企业在其发展的各个方面都可能会受制于先行的企业，无法超越行业中的竞争对手，始终做行业中的跟随者，无法获得行业中存在的超额利润，无法占据有利的市场地位，市场份额有限。差异性是一个相对短期、比较静态的概念，因此企业必须对商业模式进行不断地变动调整，进行商业模式的创新，以保证企业在行业中的优势地位。  4. 不易模仿性原则  不易被竞争对手模仿的商业模式能够为企业带来持续的竞争优势，对企业长远的发展具有十分重要的意义。例如，企业的核心价值观，经过长时间的发展，已经注入企业的经营、管理、生产运作及员工的价值理念等中，有助于推动企业实现战略发展目标，对于竞争对手来说是很难模仿的。企业核心能力，有些能力是异质性的，是企业所独有的，不易被同行业中的竞争对手所模仿，有助于企业构建竞争优势，确定市场地位，获取丰厚的价值回报。  5. 适应性原则  企业是不能够独立生存在社会及市场大环境里的，因此它需要与社会及市场中的其他组织发生必要的联系，进行物质资源及信息等方面的交换，且受到外界环境中各种因素的影响和制约。企业在确定其发展战略目标的基础上对外部宏观环境及微观环境进行详细的调查分析，确定环境中存在的机会与威胁，从而根据自身具备的资源能力，选择能够适应外部环境变化，并利于企业发展的商业模式。  6. 价值创造原则  企业追求客户价值最大化的目标是为了实现企业自身价值的最大化，因此，企业选择商业模式的根本目的在于获取更加丰厚的利润，实现企业的可持续发展。为了这一目标，企业需要和那些与其发展息息相关的企业、团体、组织等互相协作、扶持，需要在为自己创造价值的同时，为供应商、顾客（包括分销商和最终顾客）、社区及政府等利益相关组织和群体创造价值，实现多方的共赢。  **（三）商业模式选择的步骤**  商业模式的选择主要是根据企业自身的特点及所具备的资源、能力，企业所处的外部宏观大环境、竞争环境等方面来进行的，具体可以分成以下几个步骤。  1. 把握外部环境，做出合理假设  企业应从经济、政治、法律、社会、文化、人口、地理环境、技术和竞争等方面分析影响企业商业模式选择的外部环境因素，对于这些因素的分析是为了能够对企业所处的外部环境有一个总体性的评价，进而形成较清晰的思路，对企业外部环境做出合理的假设。在这一环节，主要是为了确定企业所面临的机会是什么，又存在着哪些威胁，使企业选择能够趋利避害的商业模式，同时能够抓住环境中的有利机会，发挥企业优势，实现企业价值。  2. 综合评定企业内部资源、能力  在此环节，主要是通过对企业实施全面客观深入的分析，从公司财务状况、管理水平、规模与成本优势、技术优势、市场网络、独特的资源、品牌、社会网络、销售渠道、隐性资源、人力资源和特殊的自然资源等内部因素方面分析企业所具有的优势与劣势，发掘企业中具有价值的资源、能力，发现企业中具有较强价值增值能力的环节，发挥企业优势，避开劣势的决策。在对企业优势与劣势有很好把握的基础上做出企业内部条件的合理假设，根据假设选择能够扬长避短的商业模式。  3. 提出可供选择的商业模式方案  在综合分析企业外部环境与企业内部资源能力的基础上，提出能够很好地把握外部机遇以及能够充分发挥企业优势的商业模式备选方案。   1. 比较商业模式与企业战略发展框架方向是否一致，与战略目标是否匹配   战略发展框架为企业指明了通向未来之路，战略目标则指明了企业发展所要达到的结果，而实施某种商业模式的目的是为了能够实现客户价值最大化，进而实现企业价值的最大化，因此，企业选择的商业模式要能够与企业的战略发展框架方向一致，并且要有利于企业战略目标的实现。  5. 对各种商业模式实施效果进行预测，选定商业模式  商业模式的差异性导致企业运营的最终结果不同。将备选商业模式方案，按照对企业内外环境的假设做出合理的运行效果的预测，并综合企业高层管理人员对企业发展的意见，选择既符合企业管理层意愿，又能够实现企业战略目标的商业模式方案，并付诸实施。 | **通过讲解，让学生熟悉商业模式的开发与设计（二）。** |
| **课堂小结**  （3min） | 【**教师**】**回顾和总结本节课的知识点。**  **这节课我们一起学习了商业模式的开发与设计（二），让学生了解商业画布是指一种能够帮助创业者催生创意、降低猜测、确保他们找对目标用户、合理解决问题的工具。** | 通过对所学知识的回顾，培养学生的归纳总结能力 |
| **作业布置**（2min） | **【教师】**布置课后作业  简述商业模式的设计方法。  完成《大学生创新创业实训手册》项目八“实训二 研究商业模式设计思路”。 | 通过课后练习，使学生巩固所学新知识 |
| **教学反思** | 虽然利用了线上平台进行信息共享，但在创新创业资源的整合与网络建设方面仍有提升空间。 | |