

《商业模式设计》思创融合课后习题集（完整版）

班级：_____ 姓名：_____ 学号：_____

一、单项选择题（每题 5 分，共 20 分）

1. 商业模式画布中，“客户细分”模块的核心是（ ）。
 - A. 描述企业为特定客户群体创造的系列产品和服务
 - B. 明确企业正在或希望为之服务的不同人群或组织
 - C. 描绘公司与特定客户群体建立的关系类型
 - D. 说明企业如何沟通、接触其客户群体以传递价值主张
2. 百丽集团通过控制百货商场的零售终端来掌握市场主动权，这体现了其在（ ）方面的核心资源与关键业务。
 - A. 品牌营销与推广
 - B. 供应链与渠道控制
 - C. 资本运作与融资
 - D. 产品设计与研发
3. 麦当劳的盈利模式中，其最大的利润来源是（ ）。
 - A. 汉堡、薯条等主打食品的销售
 - B. 通过参与供应链改造，降低原材料成本
 - C. 房地产、物流和信息化业务
 - D. 向加盟商收取的品牌授权费
4. 商业模式的三要素不包括（ ）。
 - A. 客户价值主张
 - B. 资源与能力
 - C. 盈利模式
 - D. 广告投放预算

【知识点关联】：本题直接考察 PPT 中“商业模式的概念与构成要素”模块，并与《商业模式.docx》中“商业模式的三要素包括价值、顾客、利润”的论述相呼应。

二、案例分析题（30 分）

案例背景：

“臻味坊”是一家新成立的初创企业，旨在将偏远地区的优质特色农产品（如高山蜂蜜、野生菌菇等）直接销售给城市中追求健康、高品质生活的中青年家庭。他们计划采用“线上社群+短视频平台”的方式进行推广和销售。

请运用商业模式画布的工具，回答以下问题：

1. **客户价值主张设计：**请为“臻味坊”设计其**客户价值主张**。它需要解决目标客户的哪些“痛点”或满足哪些“期望”？（8分）
2. **资源与能力构建：**为了实现上述价值主张，“臻味坊”需要具备或整合哪些**核心资源与关键业务**？（请至少各列出两项）（8分）
3. **盈利模式与成本结构：**请设想“臻味坊”可能的**收入来源**与主要的**成本构成**。（8分）
4. **思创融合：**这样的商业模式，除了商业利润外，还能创造出哪些**社会价值或环境价值**？（6分）

三、商业模式画布实践题（30分）

任务：

请选择一个你熟悉或感兴趣的**校园内的微小商业或服务项目**（例如：校园咖啡角、二手教材交易平台、个性化文创设计工作室、代取快递服务等），并为其填写一个简化的商业模式画布。

要求：

请在下表的九个方格中，用精炼的语言填写你的项目构想。

商业模式画布模块	你的设计
客户细分 （我们为谁创造价值？）	
价值主张 （我们提供什么价值？）	
渠道通路 （如何触达客户？）	
客户关系 （建立并维持何种关系？）	
收入来源 （价值如何变现？）	
核心资源 （需要什么关键资产？）	
关键业务 （必须做什么事？）	
重要伙伴 （谁可以帮助我们？）	
成本结构	

客户细分

（我们为谁创造价值？）

价值主张

（我们提供什么价值？）

渠道通路

（如何触达客户？）

客户关系

（建立并维持何种关系？）

收入来源

（价值如何变现？）

核心资源

（需要什么关键资产？）

关键业务

（必须做什么事？）

重要伙伴

（谁可以帮助我们？）

成本结构

商业模式画布模块 你的设计

（最大的花费是什么？）

【设计说明】：此题直接对应 PPT 核心教学工具，要求学生将理论知识应用于实践，完成一个完整的商业模式构思。

四、论述题（20分）

题目：

PPT 中介绍了凡客诚品“以人为本”的客户体验（如 30 天无条件退换货），以及麦当劳通过改造供应链与农民实现“共赢”。请结合这些案例，论述在商业模式设计中，企业如何通过“利他”来实现“利己”，并在此过程中践行社会责任？

参考答案及评分标准

一、单项选择题（每题 5 分，共 20 分）

1. 答案：**B**

- 评分标准：选 B 得 5 分。
- 解析：客户细分模块的核心是定义所要服务的目标用户或组织，这是画布设计的起点。

2. 答案：**B**

- 评分标准：选 B 得 5 分。
- 解析：百丽案例的核心在于其“纵向一体化”模式中对供应链和零售渠道的强力控制。

3. 答案：**C**

- 评分标准：选 C 得 5 分。
- 解析：麦当劳案例明确揭示了其“类房地产”的商业模式本质，房地产和基于此的加盟业务是其最大利润来源。

4. 答案：**D**

- 评分标准：选 D 得 5 分。
- 解析：广告预算属于具体的营销开支，是执行层面的事务，而非商业模式的战略性核心要素。

二、案例分析题（30分）

1. 【8分】客户价值主张

- **参考答案：**为客户提供**源头可溯、纯天然、无添加**的高品质农产品（4分）。解决客户对**食品安全不信任**的痛点，满足其对**健康生活、便捷获取优质食材**的期望（4分）。
- **评分标准：**价值主张清晰、有吸引力得4分；能准确指出痛点或期望得4分。

2. 【8分】资源与能力

- **参考答案：**
 - **核心资源：**稳定的优质农产品供应链、值得信赖的品牌形象、专业的线上内容创作与运营团队。（任选两项，4分）
 - **关键业务：**农产品品控与采购、线上社群的维护与内容发布、物流与客户服务。（任选两项，4分）
- **评分标准：**每列出一项合理且关键的核心资源或业务得2分，满分8分。

3. 【8分】盈利模式与成本结构

- **参考答案：**
 - **收入来源：**产品销售收入、未来可能发展的会员订阅费。（4分）
 - **成本构成：**产品采购成本、物流配送成本、平台推广与营销成本、团队人力成本。（4分）
- **评分标准：**收入与成本各列出两项合理的项目即可得满分。

4. 【6分】思创融合（社会/环境价值）

- **参考答案：****社会价值：**助力乡村振兴，为偏远地区农民提供可持续的收入来源（3分）。**环境价值：**鼓励和支持环境友好的生态农业 practices，保护生物多样性（3分）。
- **评分标准：**能答出“助农”、“乡村振兴”等社会价值得3分；能答出“环保”、“可持续农业”等环境价值得3分。

三、商业模式画布实践题（30分）

- **评分标准：**
 - 每个模块的设计内容**合理、清晰、符合逻辑**，得3-4分。
 - 九个模块总分为30分。
 - 特别鼓励**有创意、切合实际、思考深入**的答案，可在总分上给予1-5分的额外加分。

四、论述题（20分）

- **参考答案要点及评分标准：**

1. **案例解析（8分）**：能准确复述并解释凡客诚品通过**极致客户体验（承担风险）**建立信任，从而吸引和留住客户（利己）（4分）；能准确复述并解释麦当劳通过**技术扶持降低供应商成本**，从而实现自身采购成本下降与供应链稳定（利己）（4分）。
2. **理论提升（6分）**：能指出这种“利他”本质上是**着眼于长期价值和生态系统健康**的战略行为（3分）。能阐明企业的社会责任并非纯粹的付出，而是可以内化为其**商业模式的核心组成部分**，实现商业价值与社会价值的统一（3分）。
3. **逻辑与表达（6分）**：论述条理清晰，逻辑严密，语言流畅。