



能力模型

# 商业能力

POINT.



商业能力

# 竞品分析

POINT.

# 行业研究：其他人在做什么？



**POINT.**

# 上游

# 中游

# 下游

## 原料商&生产商

原材料供应商



...

代工厂



...

包材供应商



...

## 品牌商

传统本土美妆

CHICMAX 上美



Jahwa 上海家化

PROYA 珀莱雅

...

新锐本土美妆



WINONA 薇诺娜



HomeFacial Pro Beauty Creates



SPENNY® 诗佩妮

...

## 销售渠道

综合电商



线上渠道

社交电商



内容电商



其它 (品牌官网等)

...

CS渠道

SEPHORA



线下渠道

KA渠道



专柜渠道

(百货+购物中心+专卖店)



PARKSON 百盛

其它 (免税店、直销等)

...

## 其它服务商

代运营



...

电商SaaS服务商



...

MCN机构



...

媒体



其它 (传统媒介等)

...

经销商

消费者

# 了解行业现况：商业模式画布

## 关键伙伴

研发、生产、推广相关涉及的关键合作伙伴

## 关键业务

- 在实现客户价值主张方面开展了哪些活动？
- 使用的资源是什么？
- 时间/专业知识/产品分销/技术发展/ 战略/ 提供资源（人力/物力）？
- 采取什么行动来实现价值交换？

## 关键资源

人力、物力、财力、知识、技术、关系、数据...等

## 价值主张

- 我要解决的问题是什么？
- 为什么有人想要解决这个问题？
- 这个问题的根本动机是什么？

## 客户关系

- 亲自（一对一）
- 第三方承包商
- 在线的
- 活动（一对多）
- 电话

## 渠道通路

- 将如何告诉我们的客户群我们的价值主张？
- 我们的客户在哪里？
- 他们在社交媒体上吗？他们在开车和听广播吗？
- 他们在活动或会议上吗？

## 客户细分

- 我们在为谁解决问题？
- 谁会重视我的价值主张？
- 他们是另一家企业吗？如果有，这些企业的特点是什么？
- 或者，他们是其他人吗？
- 我的价值主张对不同性别、不同年龄的人有什么不同？
- 寻找我的价值主张的人的特征是什么？

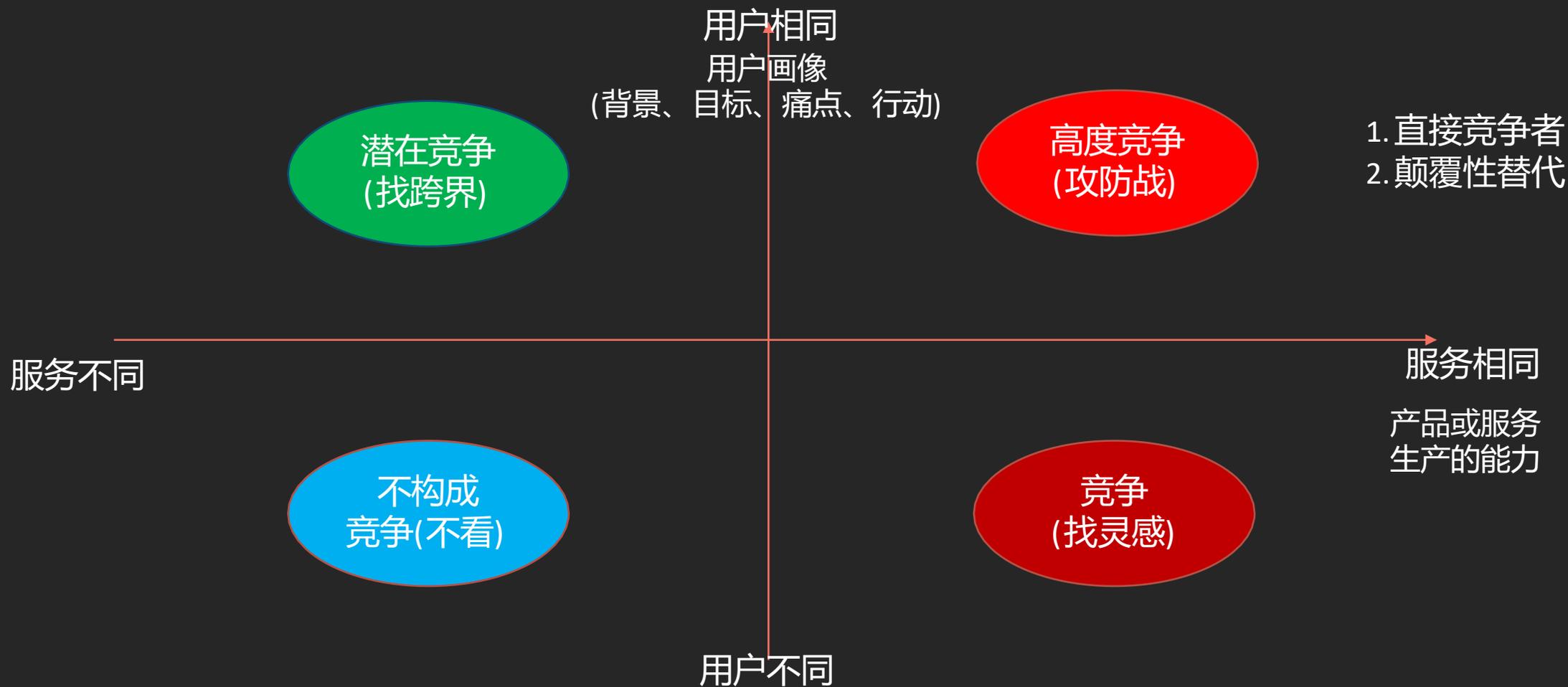
## 成本结构

- 实现我的业务关键活动需要多少成本？
- 我的关键资源和关键合作伙伴的成本是多少？
- 为我的客户/用户实现价值主张多少成本？
- 经营企业是否有额外成本？例如法规/保险？
- 我的业务成本是多少？

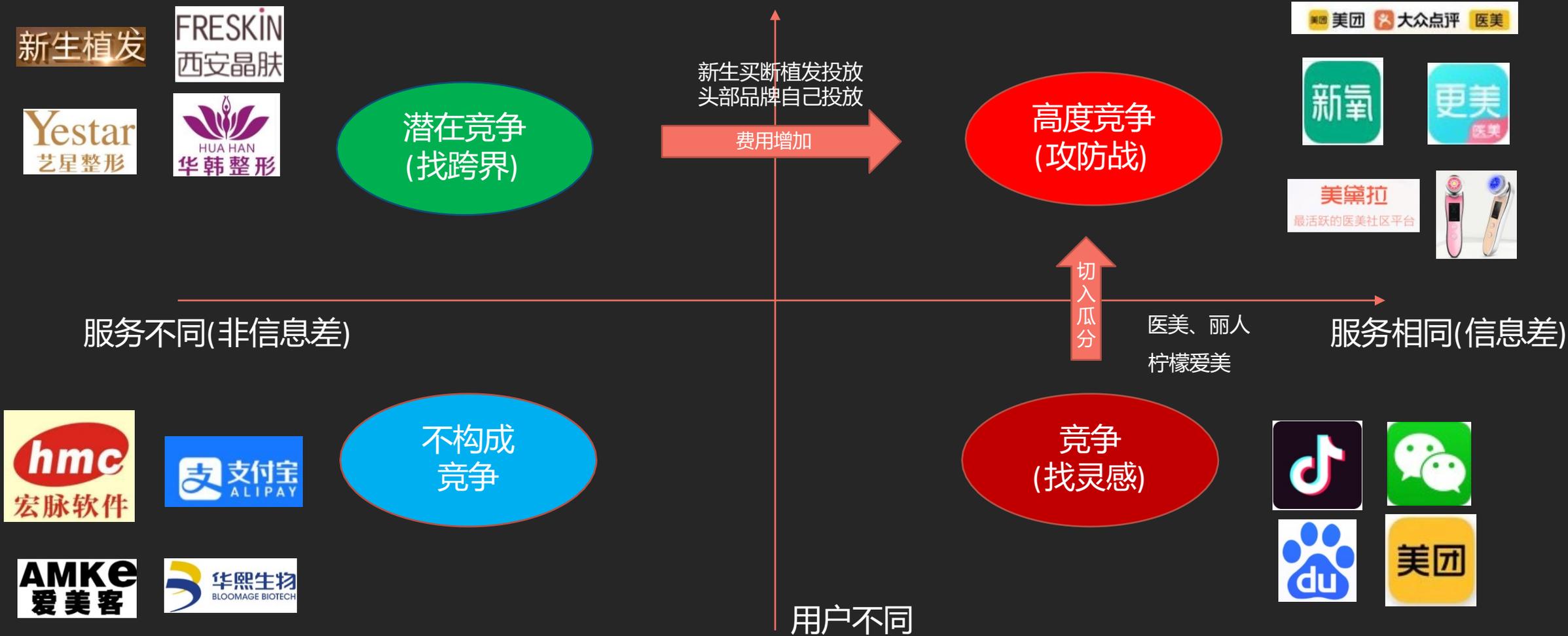
## 收入构成

按产品付费（按次付费） 服务费 固定费率  
订阅 股息 免费模式 股权收益

# 如何界定竞品：通过矩阵分析法



# 界定竞品：医美转诊



POINT.

# 竞品太多如何选？ 根据目的考虑以下维度

