以可持续为导向的雅安砂器商业模式设计实践

曹媛，何人可，张军
（湖南大学，长沙 410082）

摘要：目的 探究地域性公益品牌以可持续为导向的商业模式创新方法。**方法** 从运作独立性、关键业务、发展模式、价值体现、融入性 5 个方面，对现有公益品牌商业模式创新方法进行了系统的研究，根据市场趋势提出以目标用户为中心，构建公益品牌商业模式内容的创新方法，并通过实际项目进行尝试。**结论** 地域性公益品牌可以通过基于 O2O 的开发模式，将本地资源进行整合和推广，并根据用户需求驱动产品设计、服务模式和用户体验等各个层面的不断迭代和创新，从而推动当地经济的可持续发展。
关键词：可持续设计；商业模式创新；情感设计
中图分类号：TB472 **文献标识码：**A **文章编号：**1001-3563(2019)06-0206-07
DOI：10.19554/j.cnki.1001-3563.2019.06.035

Sustainable-oriented Business Model Design and Practice for Castle of Sand in Ya'an

CAO Yuan, *HE Ren-ke*, *ZHANG Jun*
(Hunan University, Changsha 410082, China)

ABSTRACT: The article aims at exploring the innovation method of regional public welfare brand whose business model regards sustainability as orientation. A systematic research is made to the business model innovation of existing public welfare brand through operating independence, key business, developing model, value proposition and integrity. The innovation for how to construct business model for public welfare brand which is centered with its users based on the market trend was proposed and the experiment on practical project was carried out. Regional public welfare brand could integrate and develop the local resources through O2O developing model. What's more, it could promote the sustainable development of local economy according to alternation and innovation in the clients' requirements, design for drives products, service model and users' experience.
KEY WORDS: sustainable design; innovation of business model; emotional design

2012 年以来，全球气候变暖引发了多次地质灾难的发生，给世界带来了更多的危机和问题，因此，以可持续为导向的社会公益创新得以发展，从理论研究领域延伸到了实践领域，并取得了一定成果。欧盟第六框架 EMUDE 提出，从可持续的角度探索社会公益创新的发展潜力，不断更新社会结构[1]。中国 CCSL 提出，以全新的思维方式把问题的焦点从以环境为中心转移到以可持续发展的生活方式和商业模式为中心[2]，如 Carpooling，Purchasing Group，Co-housing，Mutual Neighborhoods，Time Banks 和 Rediscovery of Bicycle。这些案例层出不穷，通过与当地政府、公益机构、各方企业、本地民众、跨领域科学研究团队以及网络平台用户群体之间建立密切联系，促进当地文化和产业的扩大与发展。

1 可持续设计与公益品牌商业模式现状

在《我们共同的未来》报告中，首次对可持续发

收稿日期：2018-11-11
基金项目：国家社科基金艺术学项目“基于云南民族与地域文化的设计文化生态系统策略研究”（18AG007）
作者简介：曹媛（1990—），女，河南人，湖南大学博士生，主要研究方向为产品设计、人机交互设计。
通信作者：何人可（1958—），男，湖南人，湖南大学教授、博士生导师，主要研究方向为产品设计理论与方法、设计管理、设计与商业模式。

展进行解读，即“在保证当代人发展的同时，满足后代人的需求[3]”。以人与自然的和谐相处为前提，强调环境质量和环境投入，提高人们实际收入和改善生活质量的设计，即为可持续设计[4]，主要体现在均衡考虑文化背景、生态环境、经济以及社会需求等问题，采用可持续满足需求的设计策略活动，建立和引导持久的生活和消费方式。可持续设计作为一种战略手段，在发展的过程中给予各环节以支持，例如产品设计、系统设计、用户体验、服务模式、商业模式等，从而保证企业乃至国家经济的自主发展，综合实力的不断提升。

随着人民物质水平的提高，公益事业逐渐成为各界关注的焦点，但是也存在着诸多挑战。例如，目前国内大部分公益事业在发展的过程中存在项目设计不落地、组织结构不健全、内部管理机制混乱、资金不足等问题[5]。本文通过对近几年世界范围内较突出的公益品牌商业模式创新实践案例的研究，从运作独立性、关键业务、发展模式、价值体现、融入性 5 个方面进行归纳和总结，见表 1。由此可见，公益组织应根据当地实际情况运用创新的商业模式实现该地区经济的独立运转，在帮助社会弱势群体的基础上开展关键业务，立足于当地，并且在运作过程中时刻关注受助者的参与度，以及所提供的产品和服务的市场反响，从而进一步推动区域产业的可持续发展。

表 1　商业模式对比

Tab.1 Comparison of business model

	羌绣计划	设计丰收	BRLink	Airbnb	Track2000	SEE 生态协会
运作独立性	壹基金	国家自然科学基金	企业	1.Paypal 信用卡公司 2.在地摄影师	起初政府资助，后期不接受外来资助	与政府建立稳定合作关系
关键业务	1.设计和生产当地手工艺产品 2.搭建电商平台（生产型 + 平台型）	1.设计和销售特色农副产品 2.民俗体验（生产型）	每卖一双鞋捐款 1 元给当地小朋友（平台型）	1.持续经营社群 2.挖掘服务需求 3.开发新产品（平台型）	在废弃物和新产品间，捐赠者和消费者之间搭建平台（平台型）	小额信贷
发展模式	立足于当地	立足于当地	台湾、印度、尼泊尔等	在世界范围内复制业务发展模式	立足于发源地，但不排除未来扩展领域和空间	内蒙古
价值体现	销售手工艺商品	销售农副产品 提供民俗体验	销售鞋	向出租者和租用者收费	销售翻新商品	信贷利息
融入性	1.羌族妇女参与度低 2.手工艺商品市场竞争性较低	1.仙桥村农民参与度不高 2.缺乏商业动力 3.市场融入性不高	1.受助儿童参与度低 2.市场融入性不高	1. 出租者和租用者参与度较高 2. 市场融入性高	1.社区居民参与度高 2.商品翻新的市场融入性高	1.当地农民参与度高 2.小额信贷的市场融入性较高

2　雅安砂器以可持续为主导的商业模式分析

雅安重建社会创新项目，是以解决雅安地震所导致诸多问题的社会创新教学及实践。联合湖南大学设计学院、清华大学美术学院、四川美术学院 3 所高校的设计力量，与雅安砂器作坊合作的方式进行设计生产。目的是以可持续作为发展的指导依据，对本地产品设计、产业结构、商业模式展开深度研究和创新，同时利用先进的互联网技术实现信息的共享，从而逐步构建一个“设计、征集、合作生产、品牌推广”的砂器创新设计服务及信息共享平台。

约翰·洛克菲勒（John D Rockefeller）认为，公益的本质是从根本上解决受助者的问题，使其拥有独立克服困难的能力，相反，则是失败的公益。由此可以得出公益品牌的特殊性商业模式，即需要采取针对性的措施和方法，实现经济利益和公益事业的持续发展[6]。20 世纪末期，受到资源短缺的限制，产品和技术周期的缩短，以及全球化进程的发展，可持续设计驱动创新的方法逐渐成长起来，企业开始转而关注消费者的需求[7]。情感作为人际交往的纽带，是人与人之间构建良好关系的桥梁，也是满足用户需求和促进消费行为的动力。其实质是以人的情感体验和情感需求为前提与首要条件的创新过程。本文将奥斯特瓦尔德&皮涅尔（2009 年）提出的商业模式画布作为研究的理论基础，以客户为中心将整个商业模式中与之相关的各项元素进行语义的替换，研究其内在的情感联系，本文所指的客户主要包含当地受助者和消费者。针对不同元素的作用时间和重要程度进行排序，采用

线性结构将客户与元素之间的关联呈现出来，见图 1；并在此商业模式结构的基础上完善商业模式的内容，见图 2。其中，红色模块代表整个商业模式的核心，围绕客户需求建立的O2O业务系统由橙色模块体现，绿色模块由商业模式中的资源和成本组成，紫色模块是整个商业模式的价值体现。

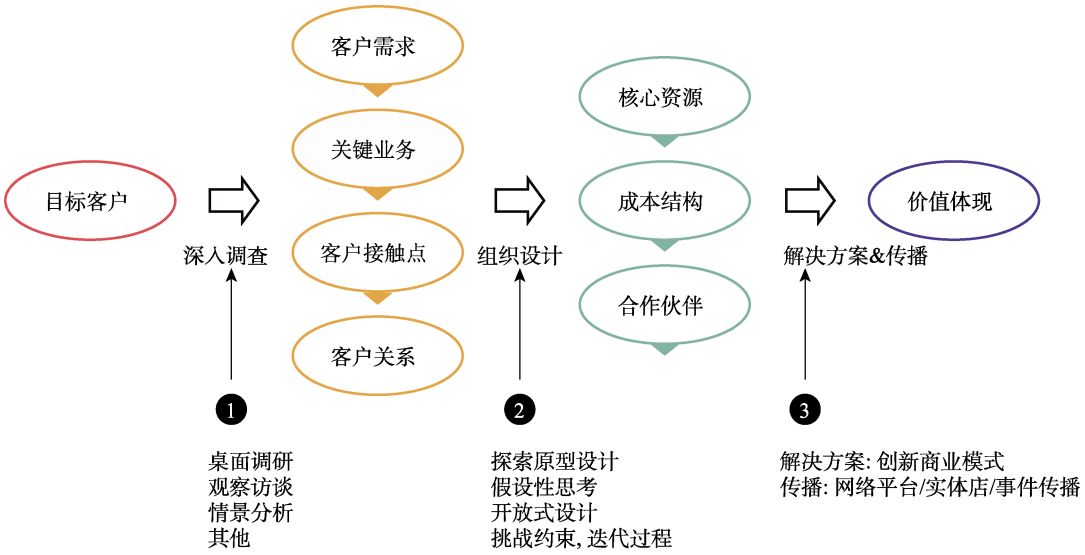


图 1 雅安砂器商业模式创新结构

Fig.1 Innovation structure of Ya'an castle of sand business model



图 2 雅安砂器商业模式内容

Fig.2 Contents of Ya'an castle of sand business model

2.1 目标客户

项目团队在研究的过程中主要采取实地调查、资料收集整理以及市场调研等综合方式对目标客户展开分析，将其划分为购买产品或服务的用户和当地的受助者。其中用户是在茶方面掌握一定知识，并且具

备一定经济实力可以满足自身品茶需求的群体。调研数据显示这类人群在情感上对于茶及茶文化相关的产业有更深一层的理解；受助者主要包括当地居民、企业工人和手工艺人。

2.2　围绕目标客户建立业务系统

在对目标用户的各类信息采集整理之后，项目团队人员采用头脑风暴、筛选和排序的方式深入挖掘出用户深层次的需求和促使购买行为的真正动机，将其作为各项关键业务开展的重要依据。首先，面对信息爆炸和商品同质化严重的时代，用户更希望在购买产品的第一时间获得全新的情感体验；其次，受助者因为自身和所处环境条件的限制，造成在信息获取更新方面存在严重的滞后性，导致在整个商业活动过程中参与创新的程度较低。针对上述分析，项目团队采用 O2O 的开发模式，将线下的商业机会与互联网结合，让互联网成为线下交易的平台。通过线上平台实现对品牌故事的深度挖掘，并将产品背后的故事进行传播和推广，见图 3。线下结合数字化方式将创意黑砂器物作为载体，在完善产品设计的基础上，将与茶文化相关的产业，如茶叶、茶点、竹编、木材、石材等具有优势的地方资源进行有效整合运用和销售推广，同时提供个性化定制和实地体验服务，见图 4。最终通过构建一个人与人，人与群体，群体与群体之间信息交互、资源共享、产品买卖的平台，提高当地受助者的参与程度和积极性，实现产品升级，产业化、规模化、丰富产品类型，提供更多的就业岗位。

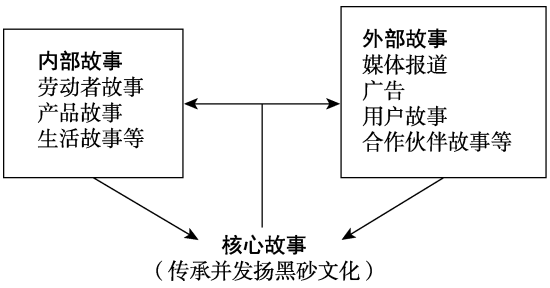


图 3　雅安砂器品牌故事结构
Fig.3 Structure Ya'an castle of sand brand story

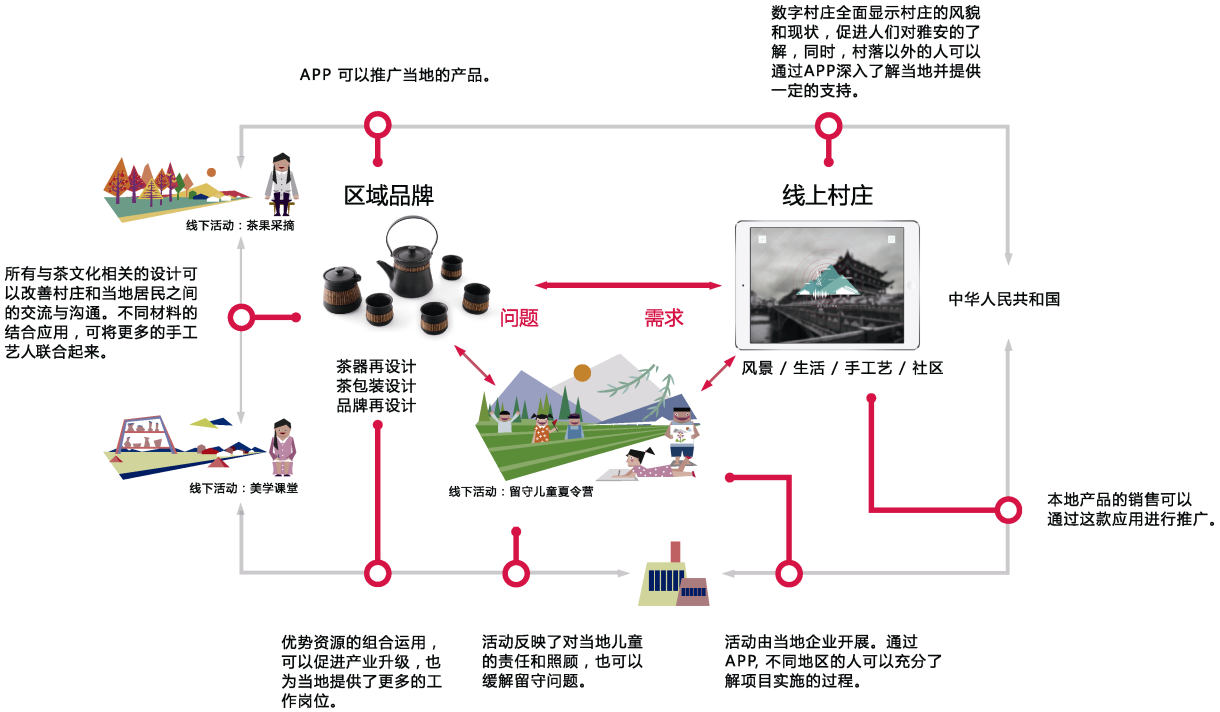


图 4　安家项目系统
Fig.4 An home system

与此同时，客户关系是商业模式中企业和客户之间实现利益共赢的基础。设计师要从企业发展的角度和目标客户的需求出发，分析公益品牌如何维持和增加产品与客户，品牌与客户之间的沟通和联系，即在人与物接触的过程中需要更好的使用体验[8]。在雅安砂器的商业模式中，设计师是以独立身份加入到手工艺企业中，通过合作，建立风格独立的子品牌。同时，商业设计所产生的产品可采用分红制度，鼓励设计师设计出最具商业推广价值的作品。例如雅安砂器的商业模式在设计的过程中引入了情感设计的概念，即通过设计使当地受助者、企业和用户以及设计师之间建立良好的情感桥梁与交流媒介，使产品更好的满足客户的情感需求。雅安砂器 APP 基本界面层级展示见图 5，利用雅雨安城 APP，用户、企业、设计师、公益组织等利益相关者不 s 仅可以有效地获得产品各项信息，而且可以了解当地受助者的生活现状和发展问题，从而提供直接的援助和信息交互，帮助当地艺人更好地完成产品设计和生产。用户在使用产品的过程

中也可以通过品牌介绍、产品使用说明、产品系列图册，了解到每一个产品从构思、设计到制作生产的每一个环节都倾注了当地人的期望和寄托。同时当地企业也可以定期开展交流研讨会，现场制作活动，邀请用户参与活动，将黑砂产品的使用效果和不足及时反馈给设计师和企业。并通过网络及时发布各类产品信息以及维护小知识。这不仅可以带给用户良好的体验感，还让企业与设计师、客户之间的思路相互作用，形成更贴近实际的综合设计和可持续的合作关系。设计师由此成为企业产业链中的一份子，企业也从被服务对象转变成了服务设计的角色，从而真正地将设计思维应用到了企业的创新中去。



图 5 雅安砂器 APP 基本界面层级展示

Fig.5 Basic interface hierarchy of Ya'an castle of sand APP

2.3 资源与成本

可行性是公益品牌商业模式设计的根本，设计师需要对有限的资源进行充分整合，创造最大的经济效益，完善产品业务体系[9]。针对上述的研究需求，设计师将朱氏砂器为代表的几家黑砂制造厂、塔山茶叶厂、瑞南藏茶、竹编、石材、根雕等在当地享有名气的企业整合在一起，充分发挥各方优势从设计、生产、包装、销售等各环节全面提升产品和服务质量。除此之外，与当地黑砂企业和手工艺大师多次联合开展了产品研发交流会，并邀请资深客户参与，以便直接面对客户了解产品的体验效果，及时发现产品中存在的问题，结合新技术、新资源、新方式为下一代产品的升级制定科学的策略。因为材质的特殊性，所以在产品生产的过程中需要设计师、手工艺人、砂器厂工人等各方人员参与其中，不断推动产品的更新换代。可见，雅安黑砂器商业模式的成本主要由固定成本、人工成本、产品宣传推广成本和运输成本构成。

2.4 价值体现

商业模式的价值体现是指其能够为企业和利益相关者创造多大的经济效益，因此，经济的稳定增长是商业模式可持续发展的基础，也是商业模式创新的根本。安家项目的经济来源主要包含：（1）销售黑砂产品、配件、茶叶、果干；（2）向用户提供私人定制服务；（3）开展活动的过程中收取体验和培训费用；（4）向销售代理或个体收取一定的代理费和购买费；（5）利用发展成熟的网络平台收取流量费以及广告费。

3 雅安黑砂商业模式创新体系研究及实践

通过大量研究发现，针对公益品牌进行合理的商业模式设计，对于跨区域经济和文化的发展，提升品牌可识别度具有积极的作用，同时创造了更多的经济效益和减轻了就业压力[10]。未来的商业模式将从以营利为目的转向以人为本的设计和体验，逐步实现从注重完善产品设计向提升服务体验的转变[11]。“芒果 V 陶”是雅安灾后重建社会创新项目孵化的公益品牌，将雅安当地拥有两千多年烧制和使用历史的雅安荥经砂器这个典型的非物质文化遗产，作为主要设计对象和公益扶持载体，通过针对非遗技艺、器物和生产

方式的设计创新，提升当地砂器、竹编、木雕、皮具等周边文创资源的整体创新水平和推动产业复苏。到目前为止，在政府和社会各界的共同努力下，“芒果 V 陶”产品的类型逐渐增加，目前已经发展出茶器、食器、花器、工艺品等百余件产品，取得丰硕成果。“芒果 V 陶”系列产品设计见图 6，其中的“桦”系列产品根据砂器自身材质的特点，将传统砂器与原木材质相结合，既保留了砂器的传统功能和古朴造型，又增加了现代美感和多种使用方式，从而更适合现代家居环境使用。该作品已在 2015 年米兰设计周、威尼斯双年展成功展出，并在淘宝、东家等线上平台以及朱氏砂器、捐美手作、书院九号等合作实体店进行销售。



图 6　“芒果 V 陶”系列产品设计
Fig.6 Design of "Mango V Tao" series product

3.1　用户需求驱动商业模式内容创新

“芒果 V 陶”商业模式的创新，是以产品具有较高的实用功能为基础，以满足用户不同的精神需求和情感表达作为品牌营销的核心。借助品牌营销、优惠活动、宣传推广、信誉建立、感情设计等多元化的方式，在销售的过程中为产品和服务赋予情感，使原本冰冷的产品富有生命，从情感层面带给用户良好的体验，使用户对品牌更加认可进而产生共鸣。“芒果 V 陶”的商业模式是围绕客户开展的，首先对客户需求展开深度剖析，探究其在商业模式中与客户关系、销售渠道、关键业务四者之间的相互作用和影响。在此基础上，探寻商业模式中情感设计的价值和定位。例如，项目组与朱氏砂器达成合作，定期邀请相关领域的专家为当地的手工艺人和工人提供美学课程，提高本土设计的能力与创作水平。限量产品的包装纸会由当地的留守儿童进行绘制，提高受助者参与度的同时使消费变得更有意义。

3.2　构建基于社群平台的商业生态圈

社群平台指的是目标用户群体通过互联网进行信息和技术的交流。利用这个平台：（1）来自不同地区、研究领域，文化背景的学者、手艺人、设计师可以与当地企业进行跨界合作和沟通互动；（2）提高信息共享效率，丰富信息交流渠道；（3）消除信息不对称造成的负面影响，企业可以直接获取用户需求并及时根据市场环境进行商业模式的调整。另外，平台可以保证管理制度的完善，最大限度地维护消费者的合法权益，确保整个商业圈稳定持续地创造商业价值，因此，“芒果 V 陶”的商业模式设计是围绕客户展开，为设计师、手工艺人、企业提供多个交流平台。

1）信息交流平台。面向当地居民直接获取相关信息，第一时间掌握受助者需求以便提供援助。

2）展示平台。从风景、人文、物语、社区 4 个方面，对雅安地区的风土人情、习俗文化、特色产品进行全面展示，以及调研过程和震后商业重建采取的

措施、完善的管理模式以及为留守人员开展的线下活动。

3）销售平台。满足用户及时有效地获取产品信息以及购买最新产品的需求。

4）服务平台。平台及时发布相关的产品信息，向用户提供产品的维护知识，保证产品售后服务的及时有效，同时定期获取用户的反馈信息，根据用户的需求不断完善产品的品质。除此之外，提供实地体验制作和私人订制服务。

5）资源共享平台。企业、手工艺人和设计师可以自主地将地域资源，如雅安地区的特色产品资源、物质资源、人力资源以及文化资源等进行合理整合。平台的建立，为整个项目团队中的各方参与者提供了合作以及情感交流的机会，形成了以情感为主导的商业生态圈，从而在营销的过程中根据用户的需求以及市场的环境，对产品不断完善，不断创新，构建具有核心竞争力的可持续商业模式。

4 结语

本文探析了雅安砂器安家品牌的情感营销、产品迭代、服务设计、基于用户需求以及企业发展目标制定可持续的发展战略的商业模式创新方法，即根据目标用户和市场构建基于网络平台的商业生态圈，再通过对当地资源的整合，跨学科专业人员的合作，降低生产成本，采用高效的管理模式来实现商业模式的可持续发展。此模式对于未来公益品牌商业模式的发展具有一定的参考价值。

参考文献：

[1] Carla Cipolla, Roberto Bartholo, 严筱. 巴西的社会创新——将识别关系质量作为取得可持续性成果的战略方针[J]. 创意与设计, 2010(4): 44—47.
Carla Cipolla, Roberto Bartholo, YAN Xiao. Social Innovations in Brazil: Identifying Relational Qualities as a Strategy to Achieve Sustainable Results[J]. Creation and Design, 2010(4): 44—47.

[2] 巩森森, 谢辰宸, 董玉妹. 为中国社会创新而设计——可持续生活方式与产品服务体系设计初探[J]. 创意与设计, 2011(5): 18—23.
GONG Miao-sen, XIE Chen-chen, DONG Yu-mei. Design for Chinese Social Innovation: Pilot PSS Design Experiences for Sustainable Lifestyles[J]. Creation and Design, 2011(5): 18—23.

[3] World Commission on Environment and Development. Our Common Future[M]. New York Oxford University Press, 1987.

[4] 孟闯. 产品概念设计中的可持续设计策略研究[J]. 包装工程, 2014, 35(2): 81—83.
MENG Chuang. The Sustainable Design Strategy in Product Conceptual Design[J]. Packaging Engineering, 2014, 35(2): 81—83.

[5] 方少明, 张莉莎, 王蓉. 商业形式的公益事业发展模式探究[J]. 现代经济信息, 2012(7): 117.
FANG Shao-ming, ZHANG Li-sha, WANG Rong. Explore the Commercial Form of Public Welfare Undertakings[J]. Modern Economic Information, 2012(7): 117.

[6] 葛笑春. 企业公益品牌策略的案例研究[J]. 商业研究, 2009(4): 17—20.
GE Xiao-chun. The Case Study on Corporate Brand Strategy for Public Good[J]. Commercial Research, 2009(4): 17—20.

[7] HRIBAR M Š, BOLE D, PIPAN P. Sustainable Heritage Management: Social, Economic and Other Potentials of Culture in Local Development[J]. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 2015, 188(7): 103—110.

[8] 柳沙. 设计心理学中的从众现象和行为研究[J]. 装饰, 2003(4): 9—10.
LIU Sha. The Phenomenon of Following Mainstream and Action Research in Design Psychology[J]. Zhuangshi, 2003(4): 9—10.

[9] 张剑. 生活设计工作室“社会创新”课题思考[J]. 装饰, 2013(3): 139—140.
ZHANG Jian. The Living Design Studio Pondering over Social Innovation Topics[J]. Zhuangshi, 2013(3): 139—140.

[10] SAFIULLIN L, BAGAUTDINOVA N, SAFIULLIN N. Historical and Cultural Heritage and Region's Economic: Case Study Central and Eastern Russia[J]. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 2015, 188(6): 151—156.

[11] 陈星海, 何人可, 杨焕. 设计思维下的商业模式创新体系研究——以 MIUI 为例[J]. 装饰, 2014(8): 80—82.
CHEN Xing-hai, HE Ren-ke, YANG Huan. Research on Business Model Innovation Systems under the Design Thinking: a Case Study of MIUI[J]. Zhuangshi, 2014(8): 80—82.