

价值主张设计：如何构建商业模式最重要的环节

作者：（瑞士）亚历山大·奥斯特瓦德（Alexander Osterwalder）
（比利时）伊夫·皮尼厄（Yves Pigneur）（瑞士）格雷格·贝尔纳达（Greg Bernarda）

目录

[导论](#)

[画布1](#)

[1.1 客户概况](#)

[1.2 价值图](#)

[1.3 契合](#)

[设计2](#)

[2.1 创建原型可能性](#)

[2.2 出发点](#)

[2.3 了解客户](#)

[2.4 做出选择](#)

[2.5 发现正确的商业模式](#)

[2.6 在现有的组织中设计](#)

[测试3](#)

[3.1 测试什么](#)

[3.2 一步一步测试](#)

[3.3 实验库](#)

[3.4 汇集所有片段](#)

[发展4](#)

[达成一致意见](#)

[衡量和监测](#)

[不断改进](#)

[不断重塑自我](#)

[淘宝：重塑电子商务](#)

[吸取的经验教训](#)

[后记](#)

[术语表](#)

[核心团队](#)

[首批读者](#)

[作者简介](#)

本书由“行行”整理，如果你不知道读什么书或者想获得更多免费电子书请加小编微信或QQ：
2338856113 小编也和结交一些喜欢读书的朋友 或者关注小编个人微信公众号名称：幸福的味道 id：
d716-716 为了方便书友朋友找书和看书，小编自己做了一个电子书下载网站，网站的名称为：周读网
址：<http://www.ireadweek.com>

导论

如果你曾遭受如下痛苦，你一定会爱上价值主张设计.....

□

被真正的价值创造压得喘不过气

有时你感觉：

- 应该有更好的工具来帮助你为客户和公司创造价值。
- 也许你正在从事一项错误的任务，并且对下一步感到不确定。
- 掌握客户的真正需求是如此困难。
- 你从潜在客户那里获得的数据和信息过多，不知道如何组织它们。
- 超越具体的产品和特性，深入了解客户的需求，进行价值创造是一项巨大的挑战。
- 就像拼图游戏，你缺少一个总图来把那些杂乱的碎片匹配在一起。

□

被没有效率的会议和目标不一的团队搞得筋疲力尽

你一定遇到过这样的团队：

- 缺乏共同的语言和对为客户创造价值的相同理解。
- 被许多没有很好组织的、无效率的闲谈会议而困扰。
- 没有清晰的过程和工具来进行工作。
- 更多地集中于技术、产品和功能，而不是客户身上。
- 让人筋疲力尽的会议却没有清晰的结果产生。
- 目标不一致。

□

参与被远远夸大的项目

你一定看到过这样的项目：

- 投入很大的、赌博性质的项目最后失败，浪费了很多钱。
- 投入很多的人力、物力来完善一个商业计划，直到最后认识到，若要真实地投入运行只是一个幻觉。
- 花了很多时间制作一个详细的电子表格，最终都完成了，却被证明是错误的。
- 花费了很多时间来形成和讨论一个想法，却没有同客户和利益相关者一起来测试它。
- 认为观点比从现场收集的数据更重要。
- 缺乏清晰的程序和工具来使风险最小化。
- 使用过时的流程来运营业务而不是开发新的创意。

□

为一个好想法的失败而失望

□ 获得“从失败到成功”的海报

价值主张设计将有助于你成功.....

□

理解价值创造模式

以简单的方式整理客户相关信息，以使价值创造模式清晰明了。最终你将直接以客户最迫切、最重要的工作为目标，更有效地设计价值主张和盈利的商业模式。

获得清晰明了的模式

□

平衡团队中的经验和技能

通过策略性的交谈、创新练习以及行动上的协调一致，使你的团队有共同的语言以克服无效沟通。这将使会议更加友善、充满活力，产生更多给客户和商业创造价值的可行性方案，而非仅仅关注于技术、产品和特点。

使团队行动协调一致

□

避免无效创意的时间浪费

为降低失败风险，测试商业创新潜在的、最重要的假设，这将使你在追求大胆创新时避免耗尽资源。塑造新的创新过程对你现有的过程将是有用的补充，能帮助你运转业务。

降低失败风险

□

设计、测试和交付客户所期望的东西

□ 获得“从失败到成功”海报

我们的价值主张

□

□

价值主张设计的工具和过程

□

价值主张设计的核心是应用不同的工具寻找客户所需的价值主张，并在后期的搜寻中始终与客户需求保持一致。

价值主张设计展现了你如何应用价值主张画布反复搜寻客户想要的、好的价值主张。价值主张设计是一个永无止境的过程，你需要不断更新你的价值主张以使其与客户相关联。

Design Squiggle adapted from Damien Newman, Central

一套完整的工具

价值主张画布是此书的核心工具。价值主张画布使价值主张有形、显而易见、易于讨论和管理。它完美地与商业模式画布和环境图这两个工具相结合（在《商业模式新生代》[\[1\]](#)中详细讨论了这两种工具），共同奠定了商业工具的基础。

价值主张画布放大了商业模式画布中的两大构件。

□

□

商业模式画布

将价值主张嵌入可行的商业模式中以获取组织价值。如此一来，你能使用商业模式画布来描述你的组织是如何创造、交付和获取价值的。商业模式画布和价值主张画布完美地融为一体，价值主张画布像商业模式画布的一个插件，将放大创造客户价值的细节。

本页的商业模型画布对于本书以及创造好的价值主张来说已足够。如果你想对此进行更深入的了解，请访问在线资源或参见《商业模式新生代》[\[2\]](#)，它是此书的配套书。

客户细分

是公司或组织用特定的价值主张来获得或为其创造价值的一群人或组织。

价值主张

基于一些能为客户创造价值的产品和服务。

渠道通路

描述通过沟通、分销和销售，价值主张是如何沟通和交付给客户群的。

客户关系

概述与每个客户群建立和维持了何种关系，解释如何获得客户和如何维持客户。

收入来源

指由于向客户群成功提供了价值主张而获得的收益。组织是如何以客户愿意支付的价格获取收益的。

核心资源

对提供和交付上述所描述项目所需的最关键资产。

关键业务

组织有效运行所需的最重要的活动。

重要合作

外部资源和活动中所引进的供应商和合作伙伴。

成本结构

描述在商业模式运作中所产生的所有成本。

利润

从总的所有收入来源中减去总成本。

□

价值主张设计是为.....

你正独自白手起家进行创业或你正从业于某家公司？基于你的情况，有些事做起来会难些，有些则会相对容易些。

相对于就职于现有企业的项目经理，一家新创企业的企业家需要应对不同的限制。本书中所列工具适用于这两类情况。基于你所在的起始点，你将按不同的方式来处理以平衡优势和克服不同的障碍。

新企业

个人或团队从零开始着手创造价值主张和商业模式。

主要挑战

- 出示有效的证据，证明你的创意在有限的预算下能实施。
- 管理投资者（如果你的创意能大幅度扩展）。
- 在找到正确的价值主张和商业模式前，面临资金短缺的风险。

主要机会

- 使用快速决策和灵活的优势。
- 借助所有权的动力，作为项目成功的驱动因素之一。

□

既定组织

现有公司内的团队，着手于改进或创造价值主张和商业模式。

□

- 获得“在既定组织内的创新”海报

主要机会

- 建立在现有价值主张和商业模式上。
- 借助现有资产（销售、渠道、品牌等）。
- 建立商业模式和价值主张组合。

主要挑战

- 得到高层的认可。
- 获取现有资源。
- 管理产品相互替代。
- 规避风险。
- 克服死板和缓慢的过程。
- 以巨大的胜利推动变化。
- 管理创新者职业风险。

使用价值主张设计用于.....

创新和改进价值主张。用于管理和更新价值主张（和商业模式）研究所需的工具，将价值主张和商业模式用于在组织内创建一种创造价值的共同语言。以持续创造和改进价值主张来满足客户的需求，这是永无止境的工作。

□

评估价值主张设计技能

完成在线测试，评估你是否拥有进行成功价值主张设计所需的态度和系统化技术。

- 在线完成技能测试

□

创业知识

你非常喜欢尝试新事物。你未能看到失败的风险，这也是学习和进步的一个机会。在战略和战术方面，你能熟练驾驭。

□

工具技能

你系统地使用价值主张画布、商业模式画布、其他工具与程序来搜寻价值主张和商业模式。

□

设计思维技能

在选择和优化一个特定方向前，你要考察多种方案。你要能够适应价值创造的非线性和迭代性特征。

□

客户同理心

你从客户的角度进行考虑，更多聆听客户的心声而非只向客户进行推销。

□

实验技能

你系统地寻找支持你想法的证据，对你的观点进行佐证。你在前期的佐证过程中能学到哪些是有效的，哪些是无效的。

向你的同事推销价值主张设计

□

□

[\[1\]](#) Business Model Generation, Osterwalder and Pigneur, 2010.

[\[2\]](#) Business Model Generation, Osterwalder and Pigneur, 2010.

画布1

价值主张画布有两面。客户概况阐明你对客户的理解。价值图描述你打算如何为客户创造价值。当客户概况和价值图相吻合时，你能在这两者之间实现契合。

□

1.1 客户概况

□

客户工作

工作描述了你的客户在工作或生活中正尽力完成的事项。客户工作可能是客户正在进行或尽力完成的工作、正尽力解决的问题或他们正尽力要去满足的需求。在进行此项调查时，请务必从客户的角度进行分析。从你的视角去分析你所认为重要的很可能未必是客户实际正尽力完成的工作。[\[1\]](#)

识别以下客户要完成的主要工作和辅助工作：

功能性工作

你的客户试图执行、完成特定的任务或解决特定的问题，比如修草坪、健康饮食、写报告或专业地帮助客户。

社会工作

你的客户想看起来气色好或有威望、有地位，这些工作描述了客户想呈现给他人的气质，比如作为消费者看起来很时尚，或者让人感觉非常专业、干练。

个人/情感工作

当你的客户寻求特定的，诸如感觉好、感觉安全的感情依托，比如作为投资的消费者寻求内心的平静，或在工作场所获得职业安全感。

支持性工作

客户也会从消费者及专业人员方面做一些采购和消费价值领域方面的支持性工作，这些工作来自以下三方：

- 价值购买方：与购买价值相关的工作，如报价对比、决定买哪类产品、准备结算、完成购买或接收所购买的产品或服务。
- 价值共同创造者：与你的组织共同创造价值的工作，比如发布产品评论及反馈或参与产品及服务的设计。
- 价值转移者：价值主张产品周期末端的相关工作，比如取消订购、报废产品、将产品转移或转卖。

□

工作背景

客户工作的开展常常基于他们所处的特殊背景而进行。这些背景情况可能会存在某种约束或限制。例如，你在火车上旅行时给某人打电话和正在开车时给某人打电话是不同的，同样和你的孩子一起去看电影与和爱人看电影是不同的。

工作重要性

□

非常重要的认知是：对客户而言不是所有工作都具有相同的重要性。在客户的工作或生活中有一些更重要的事项，如不能完成的话将会导致严重的后果。有一些事项不重要，因为客户更关注其他事项。有时一个客户会认为一项工作很重要，因为它经常发生或因为它将会导致一些预期或不期望的结果。

□ 下载启发性问题帮助发现客户的工作

客户的痛点

欢迎访问：电子书学习和下载网站（<https://www.shgis.cn>）

文档名称：《价值主张设计：如何构建商业模式最重要的环节》（瑞士）亚历山大·奥斯特瓦德

请登录 <https://shgis.cn/post/661.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

