

商业模式

企业如何创造价值、传递价值和获取价值

几 昆虫 制作

关于.....	1	战略.....	3
画布.....	1	流程.....	4
式样.....	2	参考.....	4
设计.....	2		

关于	
商业模式描述了企业如何创造价值、传递价值和获取价值的基本原理。	
画布	用来描述、分析、设计商业模式的工具
式样	基于领先商业思想家理念的商业模式式样
设计	帮助你设计商业模式的技术方法
战略	通过商业模式视角重新解读的战略
流程	一套帮你设计创新商业模式的能用流程



9 个构造块

客户细分	企业或机构所服务的一个或多个客户分类群体。
价值主张	通过价值主张来解决客户难题和满足客户需求。
渠道通路	通过沟通、分销和销售渠道向客户传递价值主张。
客户关系	在每一个客户细分市场建立和维系客户关系。
收入来源	收入来源产生于成功提供给客户的价值主张。

核心资源	核心资源是提供和交付先前描述要素所必备的重要资产……
关键业务	……通过执行一些关键业务活动，运转商业模式。
重要合作	有些业务要外包，而另一些资源需要从企业外部获得。
成本结构	商业模式上要素所引发的成本构成。

①客户细分 CS

描绘一个企业想要接触和服务的不同人群或组织。

示例

大众市场、利基市场、区隔化市场、多元化市场、多边平台或多边市场

问题

我们正在为谁创造价值？

谁是我们最重要的客户？

②价值主张 VP

描绘为特定客户细分创造价值的系列产品和服务。价值可以是定量的（如价格、服务速度）或定性的（如设计、客户体验）。

要素

新颖、性能、定制化、“把事情做好”、设计、品牌/身份地位、价格、成本削减、风险抑制、可达性、便利性/可用性。

问题

我们该向客户传递什么样的价值？

我们正在帮助我们的客户解决哪一类难题？

我们正在满足哪些客户需求？

我们正在提供给客户细分群体哪些系列的产品和服务？

③渠道通路 CH

描绘公司是如何沟通、接触其客户细分而传递其价值主张。

类型

销售队伍、在线销售、自有店铺、合作伙伴店铺、批发商

阶段

- （认知）我们如何提升公司产品和服务在客户中的认知？
- （评估）我们如何帮助客户评估公司的价值主张？
- （购买）我们如何协助客户购买特定的产品和服务？
- （传递）我们如何把价值主张传递给客户？
- （售后）我们如何提供售后支持？

问题

通过哪些渠道可以接触我们的客户细分群体？

我们现在如何接触他们？我们的渠道如何整合？

哪些渠道最有效？哪些渠道成本效益最好？

如何把我们的渠道与客户的例行程序进行整合？

④客户关系 CR

描绘公司与特定客户细分群体建立的关系类型。

类型

个人助理、专用人人助理、自助服务、自动化服务、社区、共同创作

问题

我们每个客户细分群体希望我们与之建立和保持何种关系？

哪些关系我们已经建立了？这些关系成本如何？

如何把它们与商业模式的其余部分进行整合？

⑤收入来源 RS

描绘公司从每个客户群体中获取的现金收入（需要从创收中扣除成本）。

方式

资产销售、使用收费、订阅收费、租赁收费、授权收费、经纪收费、广告收费

问题

什么样的价值能让客户愿意付费？

他们现在付费买什么？他们是如何支付费用的？他们更愿意如何支付费用？

每个收入来源占总收入的比例是多少？

定价机制

固定定价：根据静态变量而预设价格的定价。

标价	单独产品、服务或其他价值主张的固定价格
基于产品特性的定位	基于价值主张特性的数量或质量的定价
基于客户细分的定价	基于客户细分群体的类型和特点定价
数量	基于客户购买的数量定价

动态定价：根据市场情况变化而调整的定价。

协商定价（谈判定价）	双方或多方商定价格，最终的价格取决于谈判能力或谈判技巧
收益管理定价	基于库存量和购买时间的定价（通常用于易损资源，例如旅馆的房间或飞机的座位）
实时市场定价	价格基于市场供求的动态关系决定
拍卖定价	价格根据竞拍结果决定

⑥核心资源 KR

描绘让商业模式有效运转所必需的最重要因素。

类型

实体资产、知识资产、人力资源、金融资产

问题

我们的价值主张需要什么样的核心资源？

我们的渠道通路需要什么样的核心资源？

我们的客户关系呢？收入来源呢？

⑦关键业务 KA

描绘为了确保其商业模式可行，企业必须做的最重要的事情。

类型

制造产品、问题解决、平台/网络

问题

我们的价值主张需要哪些关键业务？我们的渠道通路需要哪些关键业务？

我们的客户关系呢？收入来源呢？

⑧重要合作 KP

描述让商业模式有效运作所需的供应商与合作伙伴的网络。

类型

在非竞争者之间的战略联盟关系、在竞争者之间的战略合作关系、为开发新业务而构建的合资关系、为确保可靠供应的购买方——供应商关系。

动机

商业模式的优化和规模经济的运用；

风险和不确定性的降低；

特定资源和业务的获取。

问题

谁是我们的重要伙伴？谁是我们的重要供应商？

我们正在从伙伴那里获取哪些核心资源？

合作伙伴都执行哪些关键业务？

⑨成本结构 CS

描绘运营一个商业模式所引发的所有成本。

类型

成本驱动、价值驱动

特点
固定成本、可变成本、规模经济、范围经济
问题
什么是我们商业模式中最重要的固有成本？
哪些核心资源花费最多？哪些关键业务花费最多？
式样
非绑定式
三种不同的基本业务类型，各自包含不同的经济、竞争和文件驱动因素。

	产品创新	客户关系管理	基础设施管理
经济	更早地进入市场可以保证索要溢价价格，并获取巨大的市场份额：速度是关键	获取客户的高昂成本决定了必须获取大规模的客户份额：范围经济是关键	高昂的固定成本决定了通过大规模生产达到单位成本降低的必要性：规模是关键
竞争	针对人才而竞争；进入门槛低；许多小公司繁荣兴旺	针对范围而竞争；快速巩固；寡头占领市场	针对规模而竞争；快速巩固；寡头占领市场
文化	以员工为中心；鼓励创新人才	高度面向服务；客户至上心态	关注成本；统一标准；可预测和有效性

示例
私人银行、移动运营商。
长尾式
核心是多样少量：关注于为利基市场提供大量产品，每种产品相对而言卖得都少。
示例
lulu.com 对图书出版行业的变革；
LEGO 乐高工厂：客户设计玩具套件；
多平台式

多边平台将两个或更多有明显区别但又相互依赖的客户群体集合在一起。只有相关客户群体同时存在的时候，这样的平台才有价值。多边平台通过促进各方客户群体之间的互动来创造价值。多边平台需要提升其价值，直到它达到可以吸引更多用户的程度（网络效应）。
示例
Microsoft 免费赠送 Windows SDK 来鼓励程序员为其操作系统开发新的应用软件，数量度大的应用程序把更多的用户吸引到 Windows 平台上来，同时增加了 Microsoft 的收入；
Google AdWords 搜索关键词广告服务；
Apple App Store 发行、销售和下载应用程序。
免费式
至少有一个庞大的客户细分群体可以享受持续的免费服务。免费服务可以来自多种模式。通过该商业模式的其他部分或其他客户细分群体，给非付费客户细分群体提供财务支持。

免费增收模式：基础免费，增值收费；
保险模式：颠倒的免费增收；
诱钩模式：通过廉价的、有吸引力的甚至免费的初始产品或服务，来促进相关产品或服务未来的重复购买。
示例
免费报纸、开源、Flickr、Skype、Google、RedHat、免费广告，免费移动电话；
REGA 非营利山区营教组织；
亏损特价品、Gillette 剃刀与刀片、打印机与墨盒；

开放式
用于那些通过与外部伙伴系统性合作，来创造和捕捉价值的企业。可以将外部的创意引入到公司内部，也可以将企业内部闲置的创意和资产提供给外部伙伴。
示例
宝洁：连接和发展。建立三个“桥梁”：技术创业家、互联网平台和退休专家（yourencore.com）；

参考集 卡片 | http://refs.cn/cards

连接器：InnoCentive。“求解者”将创新难题发布在 InnoCentive 网站上，用现金奖励那些成功的问题“解决者”。
设计

客户洞察
创新的成功需要依靠对客户的深入理解，包括环境、日常事务、客户关心的焦点及愿望。采用客户视角是整个商业模式设计过程的指导原则，应该让客户视角来指引我们关于价值主张、渠道通路、客户关系和收入来源的选择。
围绕客户的商业模式设计相关问题
我们的客户需要做什么？而我们又如何帮助他们？
我们客户的愿望是什么？而我们又如何帮助他们实现？
我们的客户希望是什么样子？作为企业一方，我们该如何最好的适应他们的日常工作？
我们的客户希望我们与他们建立什么样的客户关系？
客户真正会为什么样的价值付款？
如何使用移情图来理解客户的环境、行为、关注点和愿望？
1.找出你的相关商业模式中可提供服务的所有客户细分群体，选出三个有希望的候选人，并选择一个开始客户描述分析；
2.给这个客户一个名字和一些人口统计特征，诸如收入、婚姻状况等等；
3.通过移情图表，询问和回答以下六个问题。

1	她看到的是什么？ 描述客户在她的环境里看到了什么。 # 环境看起来像什么？ # 谁在她周围？ # 谁是她朋友？ # 她每天接触什么类型的产品或服务（相对于所有市场产品或服务）？ # 她遭遇的问题是什么？
----------	---

2	她听到是是什么？ 描述客户所处环境是如何影响客户的。 # 她的朋友说什么？她的配偶呢？ # 谁能真正影响她？如何影响？ # 哪些媒体渠道能影响她？
----------	---

3	她真正的想法和感觉是什么？ 设法概述你的客户所想的是什么。 # 对她来说，什么是最重要的（她可能不公开说）？ # 想象一下她的情感，什么能感动她？ # 什么能让她失眠？ # 尝试着描述她的梦想和愿望。
----------	--

4	她说些什么又做些什么？ 想象这位客户可能会说什么或者公开场合可能的行为。 # 她的态度是什么？ # 她会给别人讲什么？ # 要特别留意在客户所说和她真正想法与感受之间的潜在冲突。
----------	---

5	这个客户的痛苦是什么？ # 她最大的挫折是什么？ # 在她和她想要事物或需要达到的目标之间有什么障碍？ # 她会害怕承担哪些风险？
----------	--

6	这个客户想得到什么？ # 她真正想要和希望达到的是什么？ # 她如何衡量成功？ # 猜想一些她可能用来实现其目标的策略。
----------	---

我们的目标是建立一种客户的视角，来持续质疑你的商业模式中的各种假设。客户概貌分析能

帮助你得到这些问题更准确的答案。

创意构思
设计新的商业模式需要产生大量商业模式创意，并筛选出最好的创意，这是一个富有创造性的过程。你可以从几个不同的出发点生成针对创新商业模式的创意，使用商业模式画布来分析创新的核心问题，或使用“假如”提问的方式。

创新的集中点

1

资源驱动

起源于一个组织现有的基础设施，抑或合作关系拓展，抑或转变更有商业模式。
示例：Amazon Web Services 基于亚马逊网站的零售基础设施，为其他企业提供服务器能力和数据存储空间。

2

产品/服务驱动

以建立新的价值主张的方式来影响其他商业模式构造块。

3

客户驱动

基于客户需求、降低获取成本或提高便利性的。就像所有从单一集中点所引发的创新一样，来自客户驱动的创新同样可以影响商业模式的构造块。

4

财务驱动

由收入来源、定价机制或成本结构来驱动的，同样影响商业模式的其他构造块。

5

多中心驱动

由多个集中点驱动的，并会显著影响商业模式的其他多个构造块。

“假如”提问的力量
以提问作为开始，帮助我们发现能够使假设问题成立的商业模式。
创意构思的过程

1	团队构成 关键问题：我们的团队是否有足够的多样性来创造新的商业模式构想？ 召集合适的团队对于有效产生新的商业模式创意来说是必不可少的。团队成员应该具备多种不同的资历、年龄、经验水平以及业务部门归属、客户知识和专业技能。
----------	--

2	全情投入 关键问题：在创造新的商业模式创意之前，我们需要研究哪些要素？ 理想情况下，团队应该进行一个沉浸投入的过程，其中包括普通研究、了解客户或潜在客户、审议新兴技术，或者评估再有商业模式。全情投入的过程可以持续数周，也可以像几次专题研讨会练习（如移情图）一样短。
----------	---

3	扩展 关键问题：针对商业模式的每个构造块，我们都能想到哪些创新？ 团队扩展可能解决方案的范围，旨在生成尽可能多的创意。商业模式的每个构造块都可以成为创新的起点，所以这个阶段的目的就是数量，而不是质量。强制型头脑风暴可以强迫人们持续专注于发掘新的创意，而不是过早进入评估各个创意的可行性的阶段。
----------	---

4	条件筛选 关键问题：什么是我们商业模式创意排序的最重要准则？ 通过扩展可能的解决方案之后，团队需要定义条件准则，把创意减少到几个可管理的数目。条件准则应该与你自己的业务相关，可以包括诸如预期实施时间、收入潜力、潜在客户阻力和对竞争优势的影响等。
----------	---

5	“原型制作” 关键问题：每个入围创意的完整商业模式是什么样子的？ 有了条件准则的定义，团队应该能把创意缩减到一个包括 3～5 个潜在商业模式创新优选的短名单。使用商业模式画布，将这些创意所代表的商业模式原型描绘出来，并把每个创意作为一个商业模式原型讨论。
----------	--

召集多样化的团队
创意构思应该是一个团队的集体实践，团队应该包含多样化的成员，帮助构造、讨论、选择新创意。一个多样化的商业模式创新团队的成员应该：来自不同业务部门、年龄不同、具备不同领域的专业技能、有不同层次的资历、拥有不同经验阅历、来自不同文化背景。

可视思考	
通过便利贴实现视觉化	
有三个简单的指导准则：	
# 使用粗的马克笔；	
# 每张便利贴上只写一个元素；	
# 每张便利贴上只写几个词，以便捕捉要点。	
通过绘图实现视觉化	
草图和图画在许多方面都能发挥作用：	
# 基于简单图画解释和交流商业模式；	
# 勾绘出一个典型的客户和她所处的环境，用来阐明你的其中一个客户细分市场，激发更明确更彻底的讨论；	
# 勾绘出客户细分群体的需求和满足需求所需要做的工作，本身就是一个充分利用可视化技术的方式。	
这些图画可以激发建设性的讨论，而商业模式的新创意也将从这些讨论中出现。	
可视思考改进后的四个过程：	

1	理解本质
视觉化的语法、抓住大局、查看关系	
2	促进对话
收集参考点、共同的语言、共同的理解	
3	探索创意
灵感触发器、演示	
4	促进交流
建立全企业范围内的共同理解、内部推销、外部推销	

针对不同需求的不同类型的视觉化	
根据目标的不同，商业模式可视化可以呈现出不同层次的细节。使用画图与文字结合，向投资人、合作伙伴和员工解释创新商业模式，比单纯使用文字有效得多。	
讲述视觉化的故事	
解释商业模式的一个很有效的方式是讲故事，每次配一幅图像。可以在便利贴上预先绘制好所有元素，然后当你解释商业模式的时候，按设定好故事情节，一张接一张地粘上来。这能够让观众跟随商业模式的构建过程，并对你的解释有视觉上的补充认知。	

原型制作	
价值	
让概念变得更形象具体，并能促进新创意的探索，探索那些我们的商业模式应该尝试选择的方向，同时，迫使我们处理结构、关系和逻辑的问题，推动我们思考。	
设计理念	
“如果过快地专注于一个创意，你就会迷上它。如果急于精雕细琢某个创意，你就会变得依附于它，很难保持不断地探索、不断寻找更好的创意。对于那些不成熟的早期模型尤其需要审慎小心。”	

原型的作用：	
# 实施前的可视化和测试；	
# 作为探索新可能性的思考辅助工具，帮助我们获得对商业模式本质更好的理解。	
不同程度的原型	
原型可以是草图和粗糙的模型，也可以是精致的功能丰富的原型。原型制作代表了一种不妥协的承诺，通过勾绘出许多原型，来发现新的和更好的商业模式。你还可以用不同层次的原型做试验。	

1	餐巾素描
概括和抛出一个粗略的想法	
绘制一个简单的商业模式画布。使用关键元素描述这个想法。	
# 概括想法	
# 包含价值主张	
# 包含主要的收入来源	

参考集 卡片 | <http://refs.cn/cards>

2	详细绘制画布
探索怎样才能让这个想法可行	
绘制一个更详细的画布，探索可以让这个商业模式可行所需的所有元素。	
# 绘制一个完整的画布	
# 考虑你的业务逻辑	
# 评估市场潜力	
# 理解各种构造块之间的关系	
# 做些基本事实检查	
3	商业案例
检查想法的可行性	
把详细的画布转变成电子表格来评估模型的赢利潜力。	
# 制作完整的画布	
# 包括关键的数据	
# 计算成本和收入	
# 评估赢利潜力	
# 测试基于不同假设的财务场景	

4	现场测试
调查客户的接受度和可行性	
你已经决定了潜在的新商业模式，现在要进行实地测试某些方面。	
# 为新模式准备一个站得住脚的商业案例	
# 在实地测试时，包括预期的和实际的客户	
# 测试价值主张、渠道、定价机制抑或市场中的其他要素	

原型很少能描述一个“真实”商业模式中的所有元素。相反，原型着重于启发模型中的某些特定部分，进而指明探索的新方向。

故事讲述	
价值	
讲故事能帮助你有效地表达新的商业模式和理念。好的故事能引起听众的兴趣，为我们深入讨论商业模式和其内在逻辑预热，利用商业模式画布的说明能力，打消我们对未知事物的疑虑。	
为什么要讲故事？	

1	介绍新事物（让新创意不再抽象）
即使是极优秀的商业模式，要想得到各级管理层的点头认可，最终被采纳为公司的发展战略，也颇费周折。所以，有效地向管理层推销新的商业模式创意变得至关重要。	
2	推销给投资者（要讲得清晰、易懂）
着手筹备商业计划之前，通过讲故事的方式来介绍你的商业模式是最理想的。通过讲故事，描述你如何为客户解决问题的，清楚明白地把你的整个想法介绍给听众。	
3	鼓励员工参与其中（调动员工的积极性）
在一个公司从现有商业模式过渡到一个新商业模式的过程中，公司必须说服员工参与到其中。员工需要对新的商业模式有一个清晰的认识。	
比起逻辑，人类更容易被故事所打动和吸引。将你的模式所包含的逻辑融入有趣的故事叙述中，能更容易地将听众引入新的未知领域。	

设计故事	
讲故事的目的，是要把一种新的商业模式以形象具体的方式呈现出来。故事的内容一定要简单易懂，主人公也只需要一位。结合观众的实际情况，你可以从不同的视角塑造一位不典型的主人公。如公司视角、客户视角等。	
技巧	
要把故事讲得吸引人的技巧有许多，每种技巧也有其优势和劣势，适用于不同的场合和听众。在了解了谁是你的听众、你会出席什么场合后，再来选择一种匹配的技巧。	

1	谈话和图画
用一幅或者几幅图画讲述主人公的故事和他所处的环境。	
何时使用：小组或会议报告	
2	视频片段

借助视频讲述主人公的故事和他所处的环境，模糊现实和虚构的界限。	
何时使用：面向大批观众的广播或内部讨论事关财务状况的决策	
3	角色扮演
让人们扮演故事中主人公的角色，呈现真实而具体的商业场景。	
何时使用：在有参与者介绍新设计的商业模式研讨会上	
4	文本和图画
用文字和图画来讲述主人公的故事和他所处的环境。	
何时使用：面向大批观众的报告或广播	
5	连环画
用一系列的连环画来生动具体地讲述主人公的故事。	
何时使用：面向大批观众的报告或广播	

情景推测	
通过细化设计环境，帮助我们熟悉商业模式设计流程。	
类型	
1	描述不同的客户背景
客户是如何使用产品和服务的，什么类型的客户在使用它们，客户的顾虑、愿望和目的分别是什么。这种建立在客户洞察之上的情景推测更进一步，把对客户了解融入一组独特、具体的图像。通过描述特定的场景，关于客户的情景推测就能把客户洞察具体形象地表现出来。	
2	描述新商业模式可能会参与竞争的未来场景（“情景规划”）
目的不是预测未来，而是要具体形象地草绘出未来的各种可能情况。这种技巧训练能帮助创新者，针对未来不同的环境设计出最为恰当的商业模式。在商业模式创新中，运用这种情景规划技巧“迫使”我们去思考商业模式在特定的环境下可能的演变趋势，这样加深我们对于模式的认知和可能有必要调整的理解。是为重要的是，它帮助我们更好地迎接未来的商业环境。	

战略	
“不存在单一的商业模式……实际上只存在多种机会和可选项，而我们要做的就是把它们都找出来。”	
通过商业模式画布视角来重新解读商战策略，帮助你建设性地质疑已确立的商业模式，并且从战略的角度去审视你的商业模式所运作的环境。下面将探索四个至关重要的部分：商业模式环境、评估商业模式、商业模式视角下的蓝海战略，以及如何在企业中管理多个商业模式。	
环境	
商业模式环境：背景、设计的驱动因素和制约因素	
商业模式是在特定的环境中进行设计和执行的。培养你对公司所处的商业环境的深入理解，有助于构建更强大、更具竞争力的商业模式。	
持续的环境审视比以往更为重要，因为日益复杂的经济环境（如网络化商业模式）、更多不确定性（如技术创新）和严重的市场混乱（如经济危机、革新性的价值主张）。理解商业环境的变化趋势能帮助你更有效地适应不断变化的外部因素。这里把外部的商业环境看成一种“设计空间”。	
为了更好地了解你的商业模式“设计空间”，建议把商业环境大体上映像成四块主要领域范畴。	

1	市场影响因素（市场分析）
# 市场问题	
# 市场细分	
# 需要和需求	
# 转换成本	
# 收益吸引力	

2 行业影响因素（竞争分析）

- # 竞争对手（目前的）
- # 行业新进入者（搅局者）
- # 替代性产品和服务
- # 供应商和其他价值链参与者
- # 利益相关者

3 重要趋势（远见）

- # 技术趋势
- # 监管法规趋势
- # 社会和文化趋势
- # 社会经济趋势

4 宏观经济影响因素（宏观经济）

- # 全球市场情况
- # 资本市场
- # 商品和其他资源
- # 经济基础

评估

定期评估商业模式是一种重要的管理工具，它可以评估出组织在行业内的“健康”程度，并适时地做出一些相应的调整。这种健康检查可以成为商业模式不断改进优化的基础，甚至能在商业模式创新上产生一些深刻的影响。

两种评估模式：

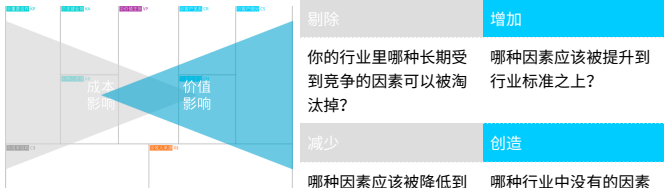
对商业模式进行整体分析；

设计一组检查清单，对商业模式进行 SWOT 分析。

宏观角度商业模式分析和微观角度的构造块分析是相辅相成的。商业模式的评估应在个体构造块和整体模式的视角间交替进行。

蓝海

价值创新、四项行动架构与商业模式画布



蓝海战略和商业模式画布的融合可以帮助你系统而整体地分析商业模式的创新。针对每一个商业模式构造块，你都可以提出“四项行动构架”的问题，并可以迅速发现这些变化对商业模式其他部分的影响。

管理

在进行商业模式的创新和变革时面临艰巨的任务：如何在保留再有模式的基础上实施并管理新的商业模式。

当决定是整合还是独立新的商业模式时，风险可以作为第三个变量进行考量。从品牌形象、营收、法律责任等角度，新的商业模式负面地影响现行的商业模式的风险有多大？

流程

设计流程

商业模式的创新有四大目标：

1. 满足被忽视的市场需求；

2. 把新技术、产品和服务推向市场；
3. 通过一个更好的商业模式来改进、颠覆或变革现有的市场；
4. 创建一个全新的市场。

挑战

- # 找出合适的模式
- # 全面上市之前进行测试模式
- # 推动市场接受新的模式
- # 结合市场反馈，持续不断地调整模式
- # 管理不确定因素

设计理念

尽管我们在实施流程化商业模式创新上做出了一定努力，但商业模式创新的复杂性和不可预测性仍是摆在我们面前的秘密战。这需要我们具备处理混乱与不确定性的能力，还需要坚持不懈，直到令人满意的解决方案出现。这是需要投入时间的。参与者必须愿意投入大量的时间和精力去探索各种各样的可能情况，而不是很快就采纳其中一种方案，轻率地得出结论。时间投入所得的回报将很有可能是一个能确保未来增长的强大和全新商业模式。

5 个阶段

1 动员

搭建舞台：为一个成功的商业模式设计项目做好准备工作

为成功的商业模式设计聚集起所有需要的元素。营造出一个亟需新商业模式的环境，说明创新项目的动机，并且建立一套描述设计和分析讨论商业模式的公共语言。

活动：确定项目目标、测试初步的商业想法、规划、组建设计团队

成功因素：合适的人员、经验和知识

主要风险：高估了初始想法的价值

2 理解

全情投入：研究和分析商业模式设计所需要的元素

你和商业模式设计团队需要全情投入到相关信息中：客户、技术和环境。你需要收集信息、访谈专家、研究潜在的客户，发现需求和问题。

活动：环境分析、研究潜在的客户、采访行业专家、研究前人的做法（如：失败案例及其原因）、收集想法和观点

成功因素：对潜在目标市场的深入了解、超越传统目标市场定义的界限
主要风险：研究过度（研究和目标之间脱节）、由于受到预先某个想法的影响，研究结果不客观

3 设计

调研探索：构建和测试可行的商业模式可选方案，并挑选最佳的方案

把前一阶段中获得的信息和想法转化为商业模式原型，并进行不断的探索和测试。在反复密集的商业模式探究后，选出最符合要求的商业模式设计。

活动：头脑风暴、原型制作、测试、选择

成功因素：与来自公司不同部门的员工一起设计、透过现状看本质的能力、投入时间探索多种商业模式

主要风险：低估或打压大胆想法、过快地“钟情”于某个想法

4 实施

实际执行：在实际环境中实施商业模式原型

实施挑选出来的商业模式设计。

活动：交流和参与、执行

成功因素：最佳项目管理、快速调整商业模式的能力和意愿、平衡新旧模式和新模式

主要风险：积极性降低或减弱

5 管理

演化发展：结合市场反馈来调整和修改商业模式

建立起管理架构来持续不断地监督、评估、调整和改变你的商业模式。

活动：分析环境、持续地评估你的商业模式、换一个角度思考你的商业模式、调整商业

模式（配合公司整体战略）、处理模式间的协同效应和冲突问题

成功因素：目光长远、积极主动、商业模式的管理

主要风险：成为成功的牺牲品（满足于现状而未能及时做出调整）

参考



《商业模式新生代》

ISBN: 9787111352211, 2011-08

商业模式巅峰之作，它可以帮助梦想家、游戏规则改变者和挑战者力图颠覆陈旧的商业模式。完美结合图像与策略思考的奇书，人人都有贡献的企业创新。

作者

Alexander Osterwalder、Yves Pigneur、Alan Smith

扩展阅读

<http://businessmodelgeneration.com/>

推荐图书

ISBN: 9787508634418 《长尾理论》 2012-09；

ISBN: 9787100044523 《蓝海战略》 2005-05；

ISBN: 9787111308928 《重构商业模式》 2010-06；

ISBN: 9787111386759 《商业模式新生代(个人篇)：一张画布重塑你的职业生涯》 2012-07；

版权所有 © 2017 参考集 refs.cn。保留所有权利。
没有参考集的授权，你不得以任何形式发布或出售本文档。



意见反馈 / 赞助机会
cards@refs.cn