



	动员	理解	设计	实施	管理
目标	为组织成功的商业模式设计项目做准备	研究和分析商业模式设计活动所需的因素	创造并验证可行的商业模式方案，从中选择最优的方案	实地实施选取的商业模式模型	根据市场的反应调整和优化商业模式
焦点	前期准备	钻研	探究	执行	演进
描述	为成功的商业模式设计活动做充分的准备。让大家意识到需要新商业模式，描述该项目背后的动机，建立一种统一的语言来描述、设计和分析讨论商业模式。	你和商业模式设计团队完全沉浸到相关的知识里：客户、技术和环境。你们收集信息，访谈专家，研究潜在客户，还要识别需求和问题。	将前一个阶段的信息和创意转化为可被开发与验证的商业模式模型。在深度探究商业模式后，选择最满意的商业模式设计。	实施所选的商业模式设计。	建立管理组织架构来持续地监控、评估、调整或改变你的商业模式。
活动	<ul style="list-style-type: none"><li>制定项目目标框架</li><li>验证最初的商业创意</li><li>计划</li><li>组织团队</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>扫描环境</li><li>研究潜在客户</li><li>访谈专家</li><li>调研已经被试过的模式（比如失败的例子和它们失败的原因）</li><li>收集创意和观点</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>头脑风暴</li><li>建模</li><li>验证</li><li>甄选</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>沟通和参与</li><li>执行</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>扫描环境</li><li>不断评估你的商业模式</li><li>更新或者重新思考你的模式</li><li>在整个企业范围内调整各种商业模式</li><li>管理各种商业模式之间的协同和冲突</li></ul>
成功的关键因素	<ul style="list-style-type: none"><li>合适的人、经验和知识</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>对潜在目标市场的深入理解</li><li>超越对目标市场的传统定义的条条框框</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>与组织中各个部门的人共同创造</li><li>有能力跳出现状看问题</li><li>花时间探索多种商业模式创意</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>项目管理的最佳实践</li><li>有能力和意愿快速地调整商业模式</li><li>“新”“老”商业模式的对接</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>长远的眼光</li><li>主动性</li><li>各种商业模式的管理</li><li>机制</li></ul>
主要风险	<ul style="list-style-type: none"><li>高估最初创意的价值</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>过度研究：研究活动和目标之间的脱节</li><li>带着偏见研究，思维受到某个商业创意的约束</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>稀释或压制大胆的创意</li><li>轻易地青睐某些创意</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>干劲不足或者越来越小</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>未能及时调整，成为早期成功的受害者</li></ul>
在成熟企业中运作的注意事项	<ul style="list-style-type: none"><li>项目合法性：比较有效的是，最开始就让一位高层管理者加入到团队。</li><li>管理既得利益：小心识别和管理好组织内部的各种既得利益，有的设计活动会威胁到一些人的利益。</li><li>跨职能团队：理想的商业模式设计团队是由组织中各种类型的人组成的，包括不同的业务单元、业务职能、资历和专业技能等。</li><li>引导决策者：计划好用相当多的时间来引导和教育决策者，让他们理解这些商业模式、重要性，以及设计和创新的流程。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>绘制/评估当前商业模式：成熟组织中的创新需要从当前商业模式开始。绘制和评估要分别通过两次研讨会完成，从多角度观察现在新商业模式的创意和观点。</li><li>跳出现状看问题。</li><li>不要局限于当前的客户群体。</li><li>展示进展：及时向管理层展示项目的进展，避免失去支持。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>避免对大胆想法的遏制：保持微妙平衡，为每一个商业模式画一个“风险/收益”图像</li><li>参与式设计：让大胆的创意更可能被采纳或实施的方法就是在组织设计团队的是后续尽可能包含各类人员。</li><li>新旧模式之间的关系：独立运营还是合并运营。</li><li>避免聚焦短期利益：避免期望在第一年就收获很多。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>主动管理“路障”：在动员、理解和设计阶段，组织内部人员全方位地参与，提前发现管理障碍。</li><li>项目赞助人：项目赞助人持续且明显的支持。</li><li>新旧商业模式之间的关系：为你的商业模式创造正确的组织结构，被拆分成实体还是新业务。</li><li>内部沟通活动：组织一次引人注目、多渠道的内部沟通活动，宣布新的商业模式。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>商业模式管理机制：成立一个小组来专门管理各种商业模式。</li><li>管理协同和冲突。</li><li>商业模式组合：用当前挣钱的业务补贴面向未来的商业模式实验。</li><li>空杯心态：保持初学者的空杯心态帮助我们避免成为自己成功的受害者。</li></ul>