

Value

How to create products and services customers want.
Get started with...

Proposition Design

價值主張年代

設計思考×顧客不可或缺的需求
=成功商業模式的獲利核心



亞馬遜Amazon商業、策略、行銷暢銷書
讀者4.5顆星熱讀推薦！18種語言譯本！

《獲利世代》未能詳盡，卻絕不可或缺的關鍵思考工具

Alex Osterwalder、Yves Pigneur、Greg Bernarda
Alan Smith_著 Trish Papadakos_設計 季晶晶_譯

李吉仁 導讀 洪小玲、李彥甫、林之晨、簡士傑、林志焄 推薦

生產過剩、差不多的替代品不斷湧現，唯有獨特明確的價值主張，才是抓住顧客的關鍵。

全球百萬暢銷書《獲利世代》作者 奧斯瓦爾德Alex Osterwalder最新著作 深入策略核心的必備規劃工具

3張圖幫你看清環境關係、找到顧客迫切需要、企業又能獲利的創新

「價值主張」×「商業模式」

商業模式不是企劃書，尤其需要先找到目標顧客的價值主張，兩者反覆交互驗證。

作者奧斯瓦爾德Alex Osterwalder發現，許多企業組織用「商業模式圖」找顧客價值主張，經常碰壁，因為那不是挖掘價值主張的工具。他因而發展出「價值主張圖」的思考架構，化繁為簡的圖像式策略工具，解答每個成功商業模式都必須先回答的關鍵問題：我到底如何為顧客創造價值？

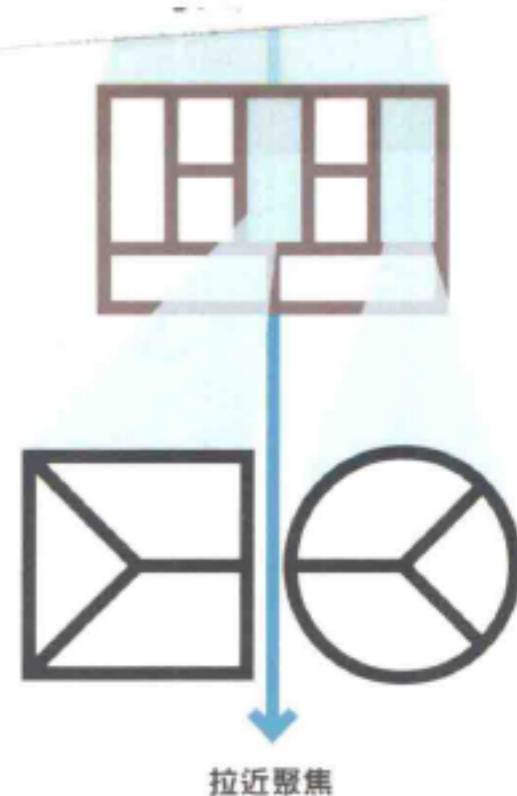
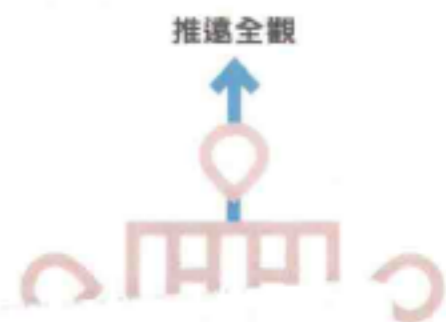
你可以在《價值主張年代》中學到：

- 🕒 **了解價值創造的模式**：協助你針對顧客最重要的任務（jobs）、痛點（pains）、獲益（gains），找出適切對應的價值主張，並設計出可獲利的商業模式。
- 🕒 **避免浪費時間在不可行的構想上，降低失誤風險**：嚴格測試最重要的假設，以降低失敗風險，即使進行大膽的構想也不會耗盡資源，也補強既有流程，幫助運作順利。
- 🕒 **讓好點子發展成獲利的好生意**：配合書中豐富的實際案例練習，協助你改善產品、服務或新的經營概念。

視覺化思考+系統化架構！創新你的思維！

- 🕒 **化繁為簡的圖像思考工具**
邏輯、理論圖像化，加速理解
- 🕒 **線下閱讀，線上擴充應用**
購書讀者獨享網路線上影音、圖表工具下載
- 🕒 **Step by Step 帶領思考與設計的流程**
猶如顧問在旁、步步提醒，測試你的構想與假設

無論你選擇新創公司或在組織內創新，每個人都需要一套簡單明確的工具，協助聚焦創新最重要的工作、持續推進。



www.cwbook.com.tw



天下雜誌 天下雜誌出版

書號 | BCCF0285P
定價 | 980 元 特價 | 569 元

Value

How to create products and
services customers want.
Get started with...

Proposition

Design

價值主張年代

設計思考×顧客不可或缺的需求
=成功商業模式的獲利核心

價值主張年代

設計思考 X 顧客不可或缺的需求 = 成功商業模式的獲利核心

Value Proposition Design

作者 / 亞歷山大·奧斯瓦爾德 (Alex Osterwalder)、伊夫·比紐赫 (Yves Pigneur)、亞倫·史密斯 (Alan Smith)、葛瑞格·柏納德 (Greg Bernarda)

設計 / 翠西·帕帕達克斯 (Trish Papadacos)

譯者 / 季晶晶

責任編輯 / 蘇鵬元

封面完稿 / Javick 工作室

發行人 / 殷允芃

出版一部總編輯 / 吳韻儀

出版者 / 天下雜誌股份有限公司

地址 / 台北市 104 南京東路二段 139 號 11 樓

讀者服務 / (02) 2662-0332

傳真 / (02) 2662-6048

天下雜誌 GROUP 網址 / <http://www.cw.com.tw>

劃撥帳號 / 01895001 天下雜誌股份有限公司

法律顧問 / 台英國際商務法律事務所·羅明通律師

印刷製版 / 中原造像股份有限公司

裝訂廠 / 中原造像股份有限公司

總經理 / 大和圖書有限公司

電話 / (02) 8990-2588

出版日期 / 2015 年 5 月 6 日第一版第一次印行

2015 年 5 月 13 日第一版第二次印行

定價 / 980 元

特價 / 569 元

國家圖書館出版品預行編目 (CIP) 資料

價值主張年代：設計思考 X 顧客不可或缺的需求 = 成功商業模式的獲利核心 / 亞歷山大·奧斯瓦爾德 (Alex Osterwalder) 等著；季晶晶譯。-- 第一版。-- 臺北市：天下雜誌，2015.05

面；公分。-- (天下財經；285)

譯自：Value Proposition Design

ISBN 978-986-398-060-5 (平裝)

1. 商業管理 2. 策略規劃 3. 顧客關係管理

494.1

104006217

Value Proposition Design

Copyright © 2014 by Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith, Gregory Bernarda, and Trish Papadacos

All rights reserved.

This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

Traditional Chinese translation copyright © 2015 by Commonwealth Magazine Co, Ltd.

書號：BCCF0285P

ISBN：978-986-398-060-5 (平裝)

天下網路書店 <http://www.cwbook.com.tw>

天下雜誌我讀網 <http://books.cw.com.tw/>

天下讀者俱樂部 Facebook <http://www.facebook.com/cwbookclub>

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換

【導讀】

有效縮短「從 A 到 Z」的路徑

文／李吉仁

眾所周知，新創公司的成功率極低，深究其原因，固然天時、地利、人和、甚至運氣都有關係，但諸多案例都告訴我們，關鍵可能都在於沒能即時調整到對的商業模式。很多人都會同意，很少有（甚至是沒有）創業團隊一開始起步的商業企劃書，就是最後能夠存活的商業模式。因此，逐步探索與優化商業模式，幾乎是每個新創團隊必須學習的課題。難怪常有人會說，創業不僅是「從 0 到 1」的過程，搞定商業模式更猶如「從 A 到 Z」的歷程。

過去 15 年來，互聯網與移動通訊技術的快速發展，加速了數位匯流（digital convergence）的實現，這使得商業交易條件中的時間與空間因素，發生了根本上的改變。電子商務與實體經濟得以分庭抗禮，供應鏈的端對端（end-to-end）速度加快，過往需要高成本才能提供的客製化服務、或小眾市場需求，現在也都變得可行且親民。創新的價值主張（value proposition）與商業模式，如線上線下整合模式（O2O）、平台模式（platform model）、雙邊或多邊市場（double-sided or multi-sided markets）的概念與成功應用個案，將會更加層出不窮。如果，再

加上物聯網（Internet of Things, IoT）願景所衍生的服務與整合商機，未來創業能否成功，必然與商業模式的創新有效性息息相關。

本書係坊間流傳甚廣的「商業模式圖」（Business Model Canvas，或稱為商業模式九宮格）原創人，亞歷山大·奧斯瓦爾德（Alex Osterwalder），繼《獲利世代》（*Business Model Generation*）之後的同型作品，主要係針對商業模式設計的核心問題：如何建立目標客群（target audience, TA）與價值主張的適配（Fit），根據九宮格畫布的實際使用經驗，提出更為細部、具體的導引問題與工具。

基本上，本書認為有效的商業模式都需反覆歷經「設計→測試→演進」的三階段過程，而有意義的需求內涵，需充分掌握顧客待完成任務的「痛點」（pain）與「獲益」（gains），而產品或服務的價值主張便是要有效地解決顧客的痛點，並放大其獲益。同時，本書亦提供詳細的價值主張測試方法與步驟，以及如何讓商業模式與日精進的方法。另外，本書也以開放的態度，廣納其他有用的商業模式設計邏輯與創業、策略規劃工

具，如哈佛商學院克里斯汀生（C. Christensen）教授的價值主張設計邏輯、歐洲工商管理學院（INSEAD）金偉燦（W. Chan Kim）教授的藍海策略設計圖、以及萊斯（Eric Rice）的精實創業與最簡可行品概念等。整體而言，本書可說是一本非常實用的商業模式設計教戰守則（playbook）。

已故的管理大師彼得杜拉克（Peter Drucker）曾經說過：「生產並不是將工具應用到材料上，而是將邏輯應用到工作上；正確的邏輯運用得愈清楚、愈理性，生產所受的限制就愈少，機會就愈多。」在漸趨複雜的商業環境中，產生創新商業模式需要的不只是神來一筆的創意，而是持續運用正確的商業邏輯檢視模式的內在一致性，搭配精實的市場測試，建立外部一致性，從而完成價值適配，以有效的縮短「從 A 到 Z」的路徑；個人認為這是本書對於事業發展（BD）經理人或創業者的最大價值所在。

（本文作者為臺灣大學國際企業學系教授、臺大創意與創業中心與學程主任）

各界推薦

找出價值主張，全新投入

文／洪小玲

這是暢銷書《獲利世代》「商業模式圖」主要的兩位作者再次推出的新書，《價值主張年代》說明「價值」和顧客的關係，並提供具體設計和發展「價值」的作法，書中說明價值與價值適配（Fit）的重要性，還有評估該價值帶來的商業機會可能有多大，這對發展商業模式是個重要的開始。

在這個「唯一不變的就是變」的時代中，亞馬遜（Amazon.com）創辦人暨執行長傑夫·貝佐斯的一個有關創新名言是：「專注未來十年不變的事物，全心全力投入。」我認為可以運用「價值主張設計」幫助找出這個不變的事物帶給消費者的價值。在行動網路與應用快速發展的現在，有人認為消費者永遠在尋求免費，或是最低價的商品或服務，也有人主張消費者願意為更好或更快的服務付費，究竟那一種「顧客價值主張」能讓企業在未來立於不敗的地位？許多企業也都高喊

「Mobile First」，什麼樣「Mobile First的價值主張」較有機會勝出呢？當下許多企業都在重新檢視願景與定位，這本書或許可以提供思考的角度與作法。

我自己和企業內部與外部新創事業團隊約在二年前開始利用《獲利世代》的「商業模式圖」作為討論新業務的共同語言，它不僅讓團隊更有效率的發想與溝通，也協助大家問問題與更深入討論。不論在新創企業或是在內部組織創業中，或是正考慮用想到的好點子開創新事業，還是在企業內希望改善產品、服務或流程，《價值主張年代》可能可以幫你看清楚目前提供的價值和顧客的關係，或是協助你和團隊用共同的語言一起為實現夢想快速前進。

（本文作者為遠傳電信網路暨電子商務事業群執行副總經理、時間軸科技董事長）

價值主張是產品與服務的靈魂核心

文／李彥甫

全球傳統媒體都面臨轉型壓力，一方面開創有效的數位傳播途徑，同時也尋找新的商業模式。

媒體人面對必須改變的浪潮，即使心態上能適應，但最缺乏的，卻是「方法」：一種善於歸納、簡單易懂、沒有大堆專有名詞的思考方法，而且最後會形成「共同的語言」。

2014年，聯合報系在「興業人才」的訓練課程中，引進Canvas商業模式圖做為訓練主軸，一年內有超過六十位上完課程、學做訪查、畫出心目中的商業模式圖。然後在內部的創業競賽中，開始採用新的思路，思考創新模式。重點並非結果，而是改變的過程。

一切都從最基本、也是最容易忽略的部分做起：了解你的顧客（讀者、觀眾、用戶、客戶都是）。如果無法清楚正在對誰說話，如何能確保

我們說了正確的話？

清楚顧客的輪廓、站在顧客的立場思考，找出他們重視的任務、痛點和獲益，在反覆不斷檢視與討論的思辨過程裡，最重要的產出不是產品服務，而是找到「價值主張」，這是每一項產品與服務的靈魂核心。

正是因為「價值主張」如此重要，很開心看到天下雜誌出版了中譯版，讓我們可以依照簡潔的步驟、有趣的圖表，重新面對自己、檢視自己。

更進一步地，這也是資訊亂世之中，做為一個努力轉型及堅持理念的媒體，應該為「價值主張」去用力主張且實踐價值。

我們正在做，歡迎一起做。

（本文作者為聯合報系總管理處總經理辦公室主任、聯合線上公司總經理）

產品與商業模式設計者的聽診器

文／林之晨

這本書中的工具，就像給產品與商業模式設計者的聽診器，幫助我們有效分析潛在用戶需求，提出確實對應的解方。最終，產品真能滿足客戶，就是價值的創造。

（本文作者為《創業》作者、AppWorks創辦人）

高成長公司的重要工具

文／簡士傑

我第一次接觸到價值主張設計是方略管理顧問執行長林志堯（Steve）幫 UNT 主持了一場策略規劃工作坊的時候。UNT 跟很多網路界的公司一樣，當思考未來發展時，面臨非常多的可能性，覺得什麼都想做，什麼都可以做。在參加工作坊之前，讓我困擾的其中一件事是，我們有那麼多事情想做，內部累積那麼多 know-how，但是總是覺得缺乏一個大藍圖把所有的一切串在一起，讓團隊看未來看得更透徹。

Steve 引進了價值主張設計裡面好幾個模式圖，這些模式圖提供給經營團隊一個很完整的架構，讓團隊重新檢視 UNT 這個事業和目前正在籌備的大型計劃。而所有的模式圖串接起來，就可以引導經營團隊一步步地回答最重要的問題，其中包含：

- 客人長什麼樣子？
- 我是誰？
- 我們今天的競爭力是否足夠？
- 不足的話缺乏什麼？
- 明天如何贏？

在參加價值主張設計工作坊過程中，我們也考量了國內外大環境的市場變化，哪些可能會對 UNT 帶來衝擊。此外，經營團隊如何看待在未來幾年後的經營目標。整個工作坊從頭到尾所勾勒出來的是一套很有邏輯、很清晰的大藍圖，把所有的想法緊密地拼湊在一起：未來該進行哪些計劃、客戶需求、內部強處與弱點、應該要緊盯的大環境變數、未來的願景。

工作坊結束後，我發現在會議中發展出來的模式圖還可以作為對董事會和內部同事們很好的溝通工具，所有人都可以很容易地了解未來的策略規

劃。透過價值主張設計的思維，像「美甲地圖」和「美妝評鑑團」這樣看起來短期無收入的計劃立即就獲得所有人認同。

我覺得價值主張設計對追求高成長的公司特別重要，因為這套工具可以幫公司集中注意力。當價值主張策略思維變成內部文化時，團隊對專研市場需求就不會鬆懈，而且優先投資於對客戶最有價值的點子。UNT 也很幸運地能導入商業模式和價值主張設計，這真的是一套很棒、簡單、又有效的工具。我衷心希望更多團隊能有機會體驗價值主張設計的思維。

（本文作者為 UNT 亞卡西雅公司總經理）

設計價值主張的態度

文／林志焄、沈美君

價值主張設計是對誰而言的價值？什麼樣的主張？要如何設計？我們覺得，這本書談的不只是工具、方法，而是「態度」；更謙卑的同理使用者、更務實的詮釋自己觀點、更積極的面對市場、不斷從反饋學習進步，並使價值產生意義（sense making）。

如果是用電影來形容這本書，奧斯瓦爾德和作者團隊所使用的運鏡手法，就像是美國設計師 Charles & Ray Eames 夫妻所拍攝的〈十的次方〉（Powers of Ten），讓讀者能從微觀到巨觀，從覺察與定義問題、測試與驗證產品市場適配，到建立可規模化且獲利的商業模式，並在這個往覆來回的過程中，從使用者與市場等不同面向，不斷檢視調整價值主張的定位與意義。

創新創業大部份是從自我認知的角度出發，進而去設計「認為對別人有用」，或是「很有市場潛力」的東西。但很多時候我們太專注於把東西做出來，搞到最後，我們愛上的是「自己的絕佳點子」，而不是「別人還沒被解決的問題」。我們相信，解決這些困擾的關鍵在於「態度」。如何創造一個過程與環境，讓大家去探索、觀察、同理、换位，進而改變思想與行為，理論與工具才能發揮功效，創新與創意才有機會萌芽茁壯。

這本新書在商業模式的基礎之上，進一步結合了人本思維、設計思考、與精實創業的精髓，清楚鋪陳的架構，對於想要了解完整思維邏輯的人可以流暢的讀下去；而想要解決自己急迫疑惑的人，也能從個別的章節得到啟發，並試著落實書中所設計容易操作的練習。此外，這本書的文字與繪圖淺入深出，讓讀者不需要具備高深的商業知識基礎，也能輕鬆的領會，開始運用。

近來創新創業活動風起雲湧，我們衷心的希望這本書可以給有志者一個務實的指引：要先愛上待解決的問題，而不是自己的解決方案；也請不要愛上你的第一個方案，你需要把想法具象化、執行市場驗證、持續修正。重新學習用腳底感覺地板存在的實踐家精神，在對的階段問對的問題，及早找到願意擁抱你價值主張的客戶！

（本文作者為 **Business Models Inc.** 方略管理顧問執行長、設計總監）

如果你曾經有下面這些經驗， 你會愛上價值主張



接下創造價值的任務， 但卻不知所措

你可能覺得……

- 應該有更好的方法，幫我思考如何為顧客與企業創造價值。
- 我的做法可能不對，對下一步的規劃沒把握。
- 很難真的知道顧客想要的到底是什麼。
- 從（潛在）顧客那裡得到太多資訊，不知道該怎麼梳理。
- 很難跳脫產品與功能，更深入了解如何為顧客創造價值。
- 不了解全貌，各項資訊兜不起來。



因為會議效率不彰和團隊步調 不一致而深感挫折

你覺得團隊……

- 缺乏對為顧客創造價值的共同語言與基本認識。
- 會議毫無進展，大家的發言沒有架構，不知所云。
- 做事沒有清楚的流程與方法。
- 只注重技術、產品和功能，而非顧客。
- 開會開到精疲力竭但沒有明確結論。
- 大家的目標與步調不一致。



參與聲勢浩大的計劃， 最後卻失敗收場

你看過那些專案……

- 大膽冒進卻失敗收場，浪費一大筆錢。
- 花力氣修飾、調整企劃案，把幻想美化到好像真實可行。
- 花很多時間詳列試算表，但其實數字全是假設的，最後發現完全偏離事實。
- 花太多時間建構和爭辯構想，卻沒花時間直接測試顧客與利益相關人的反應。
- 意見凌駕現實狀況。
- 欠缺降低風險的明確流程和方法。
- 運用經營管理流程，而不是用發展新構想的流程。



構想好卻做不成， 讓人沮喪

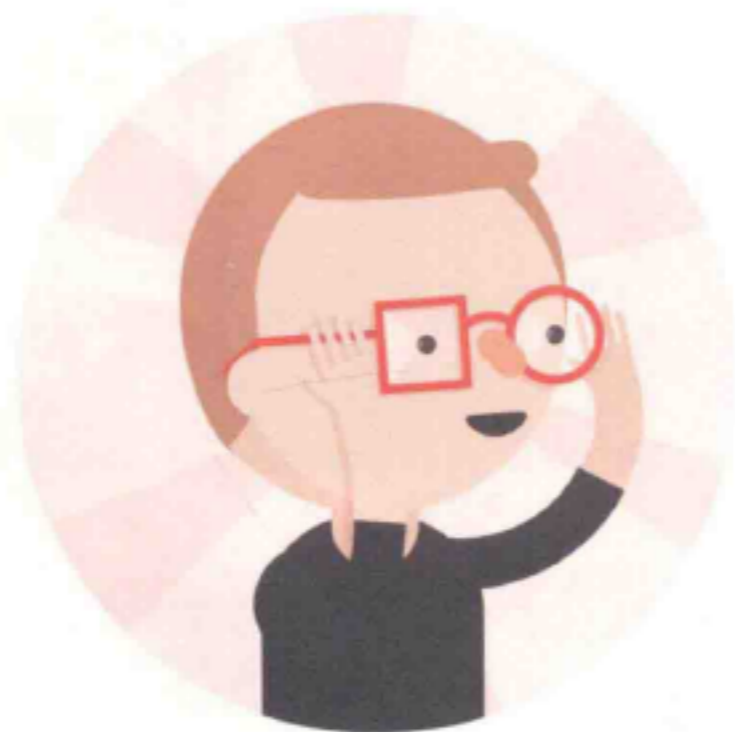
取得「從失敗到成功」海報

價值主張設計 可以協助你……



XII

STRATEGYZER.COM / VPD / INTRO

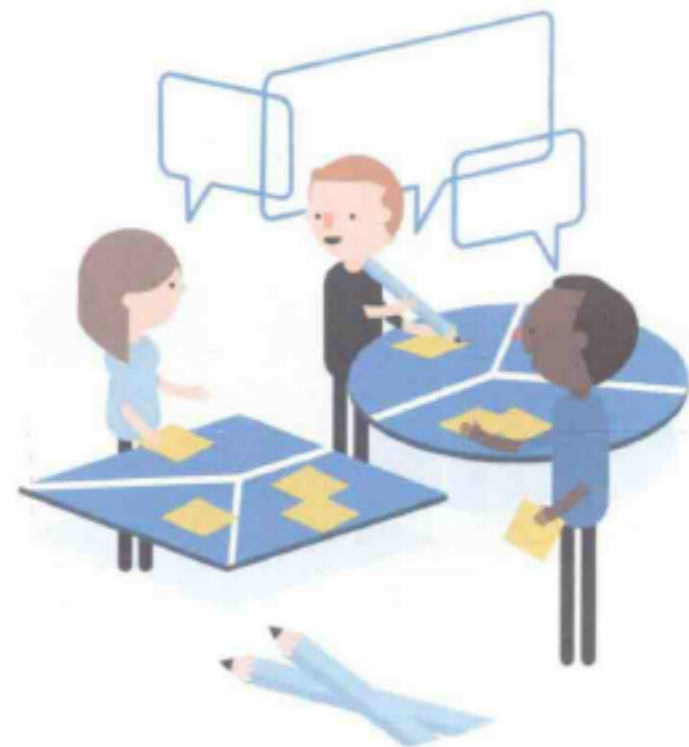


了解價值創造的模式

用簡單的方法整理顧客需求的相關資訊，看出價值創造模式。因此，你將能更有效的直接針對顧客最重要的任務（jobs）、痛點（pains）、獲益（gains），找出價值主張與設計出可獲利的商業模式。



幫助看清全局



善用團隊成員的經驗和技能

讓你的團隊有共同語言，不再雞同鴨講，進行更多策略性對話和創意練習，大家步調一致。會議會變得比較愉快，充滿能量，獲致可以進一步行動的結論，不只專注在技術、產品、功能上，朝為顧客與企業創造價值的方向前進。



讓團隊步調一致



避免浪費時間在不可行的構想上

你能夠嚴格測試你最重要的假設，以降低失敗風險，即使進行大膽的構想也不會耗盡資源。而且，你形塑新構想的流程會符合任務的特性，也補強既有流程，幫助運作順利。



儘量降低失誤風險



設計、測試，
而且實現顧客
的期望。

取得「從失敗到成功」海報



本書的價值主張

由側邊連結
可以取得線上資源。

看到

🎯 Strategyzer 符號，
輸入網址，就可以
👉 上網練習，
📄 取得工具／範本，
📄 下載海報和更多資料。

註：要購買《價值主張年代》才能取得獨家網路資源。請你把書放在旁邊，以便回答機密問題，證明你購買這本書。



《價值主張年代》

+
《價值主張年代》網路資源



網路 App+ 網路課程

進一步取得專業工具和課程

應用

協助構想成形

工具軟體輔助

合作、溝通的共同語言

與同儕分享和切磋

內容簡短明確、方便應用

詳細說明如何踏出第一步

整合其他商業方法

整合商業模式圖

協助了解客戶在乎什麼

證明有效的商業工具

取得進階教材和知識

導入線上多媒體內容

實用、視覺化 + 編排美觀

方便練習 + (自我) 技能評估

幫助創造人人想要的產品與服務

減少(重大)失誤的風險

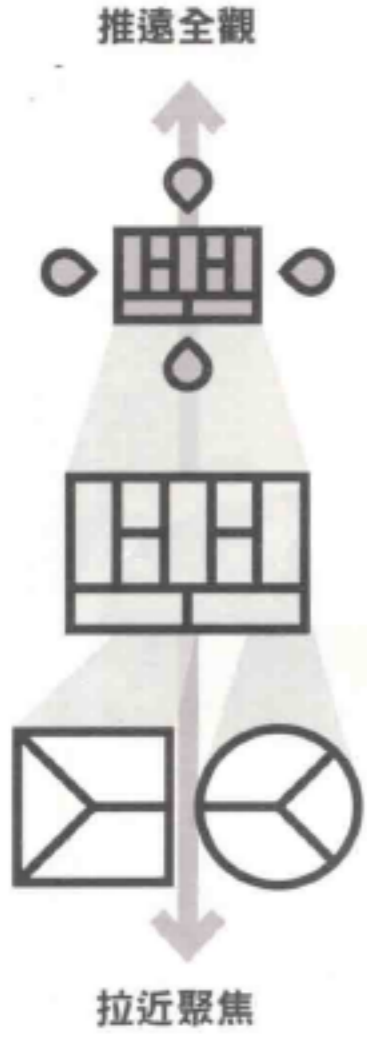
成功!

學習

本書的工具和流程

XVI

STRATEGYZER.COM / VPD / INTRO



價值主張圖

工具



設計 / 測試

搜尋

《價值主張年代》的核心，是運用工具梳理錯綜複雜的搜尋過程，找到滿足顧客需求的價值主張。進入後搜尋階段時，仍保持價值主張與顧客需求協調一致。

搜尋顧客的需求是互動的過程，《價值主張年代》教你如何**用價值主張圖去設計與測試**出絕佳的價值主張，價值主張設計沒有終止，你必須不斷**演進**你的價值主張，讓價值主張持續滿足顧客需求。

進展

管理價值主張設計雜亂且非線性的過程，有系統地應用適當的工具和流程來降低風險。

演進

後搜尋