



WILEY

全球畅销书《商业模式新生代》作者的又一力作！

18种语言译本！聚焦于商业模式设计的最核心环节和关键思考工具——价值主张设计。

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 (Alexander Osterwalder)

[比利时] 伊夫·皮尼厄 (Yves Pigneur)

[瑞士] 格雷格·贝尔纳达 (Greg Bernarda)

[加拿大] 艾伦·史密斯 (Alan Smith)

著

余锋 曾建新 李芳芳 译

Value Proposition Design

How to Create
Products and
Services Customers
Want

 机械工业出版社
China Machine Press



Value Proposition Design

How to Create
Products and
Services Customers
Want

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(Alexander Osterwalder)

[比利时] 伊夫·皮尼厄(Yves Pigneur)

[瑞士] 格雷格·贝尔纳达(Greg Bernarda)

[加拿大] 艾伦·史密斯(Alan Smith)

著

崔西·帕帕达克斯(Trish Papadakos) 设计

余锋 曾建新 李芳芳 译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

价值主张设计: 如何构建商业模式最重要的环节 / (瑞士) 奥斯特瓦德 (Osterwalder, A.) 等著; 余锋, 曾建新, 李芳芳译. —北京: 机械工业出版社, 2015.10

书名原文: Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want

ISBN 978-7-111-51799-3

I. 价… II. ①奥… ②余… ③曾… ④李… III. 商业模式—研究 IV. F71

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 240052 号

本书版权登记号: 图字: 01-2015-4283

Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Greg Bernarda, Alan Smith. Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. Copyright © 2014 by Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith, Greg Bernarda, and Patricia Papadakos.

This translation published under license. Simplified Chinese translation copyright © 2015 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 公司授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有 John Wiley & Sons 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

价值主张设计: 如何构建商业模式最重要的环节

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 董凤凰

责任校对: 殷虹

印刷: 北京诚信伟业印刷有限公司

版次: 2015 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 240mm × 186mm 1/16

印张: 19.25

书号: ISBN 978-7-111-51799-3

定价: 85.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

如何创造客户需要的产品和服务开始于……

价值主张设计

作者

亚历山大·奥斯特瓦德

伊夫·皮尼厄

格雷格·贝尔纳达

艾伦·史密斯

设计

崔西·帕帕达克斯

WILEY

strategyzer.com/vpd

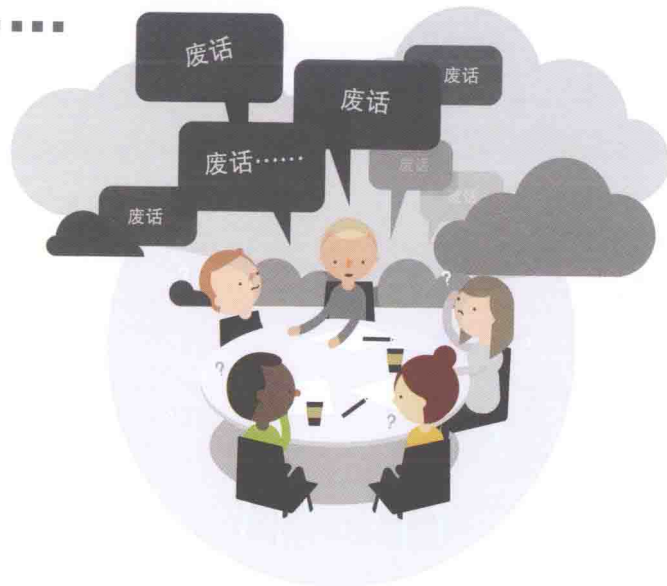
如果你曾遭受如下痛苦， 你一定会爱上价值主张设计……



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

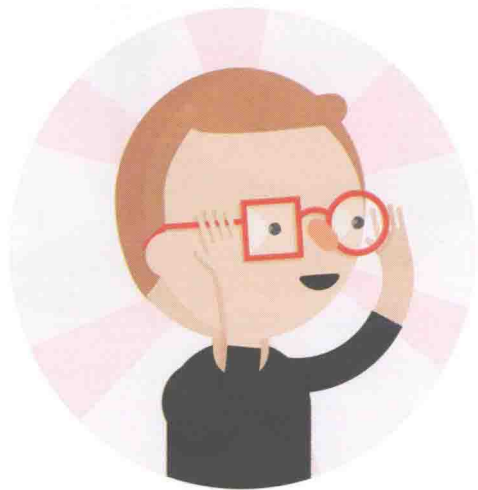
获得“从失败到成功”的海报

价值主张设计将有助于你成功……



VIII

价值主张设计 / 导论



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

每页页边的链接指向在线手册中的资源。

关注商标



跟踪这些网上链接

练习,

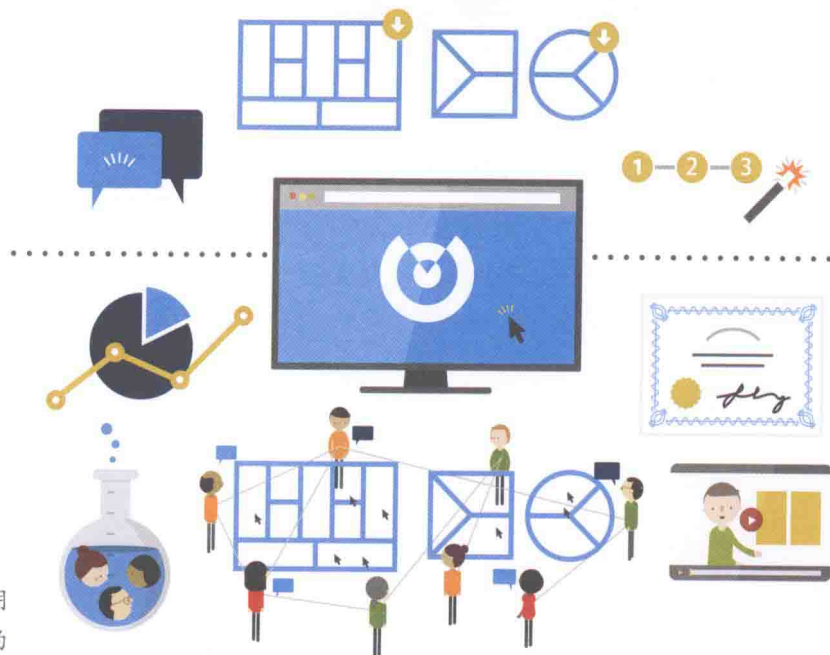
工具/模板,

海报和其他更多内容。

提示：为能够访问这些价值主张设计的独家在线资源，你需要证明你拥有这本书。将此书放在你附近，以便帮助你回答一些隐私性的问题来证明你确实拥有这本书。



价值主张设计书
+
价值主张设计在线手册



Web App+在线工具和课程

使用工具和课程进行深入学习

申请

帮助形成创意

结合其他的商业方法

结合商业模式画布

最小化风险和
(重大)失败

帮助创造人们所
需的产品和服务

被证实的一套有效
的商业工具

接触先进的材料
和知识

占用在线多媒体内容

软件支持的方法论

用于交流和合作
的共同语言

与同事的分享和学习

简洁、清晰和适
用的内容以避免
困惑

开始说明

实用、可视化+令人
愉快的格式

实施实践+技能
(自我)评估

成功!

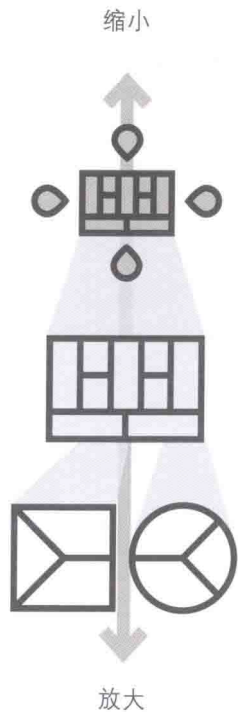
学习



价值主张设计的工具和过程

XII

价值主张设计 / 导论



画布

工具

设计 / 测试

搜索

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。



进展

通过系统地运用适当的工具和流程来管理价值主张设计中混乱、非线性的过程并降低风险。



发展

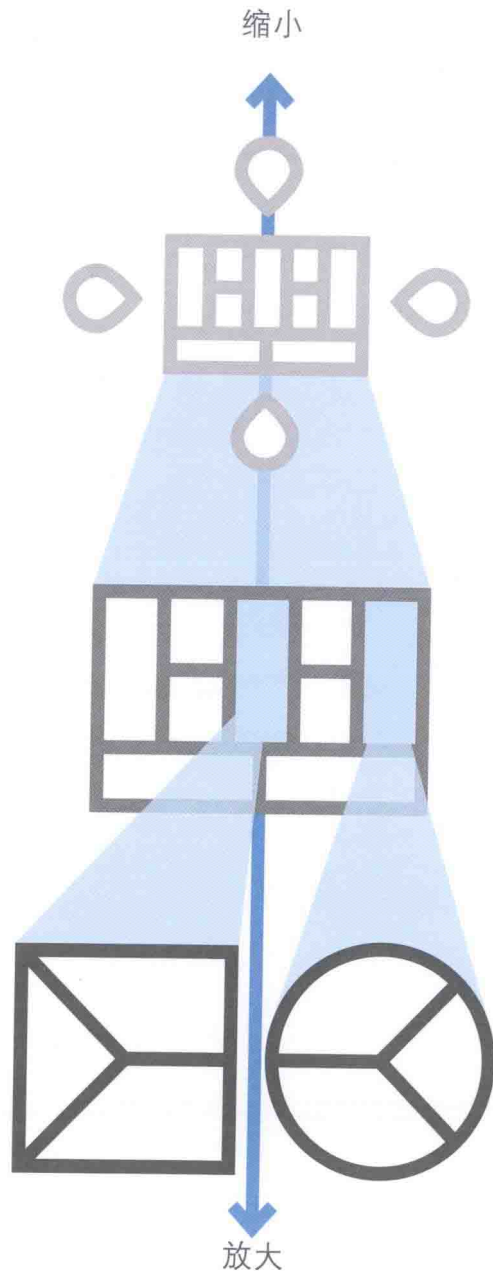


后期搜索

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。



环境图

帮助你了解所创造的情景

商业模式画布

帮助你创造商业价值

价值主张画布

帮助你为客户创造价值



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良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》^①，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。

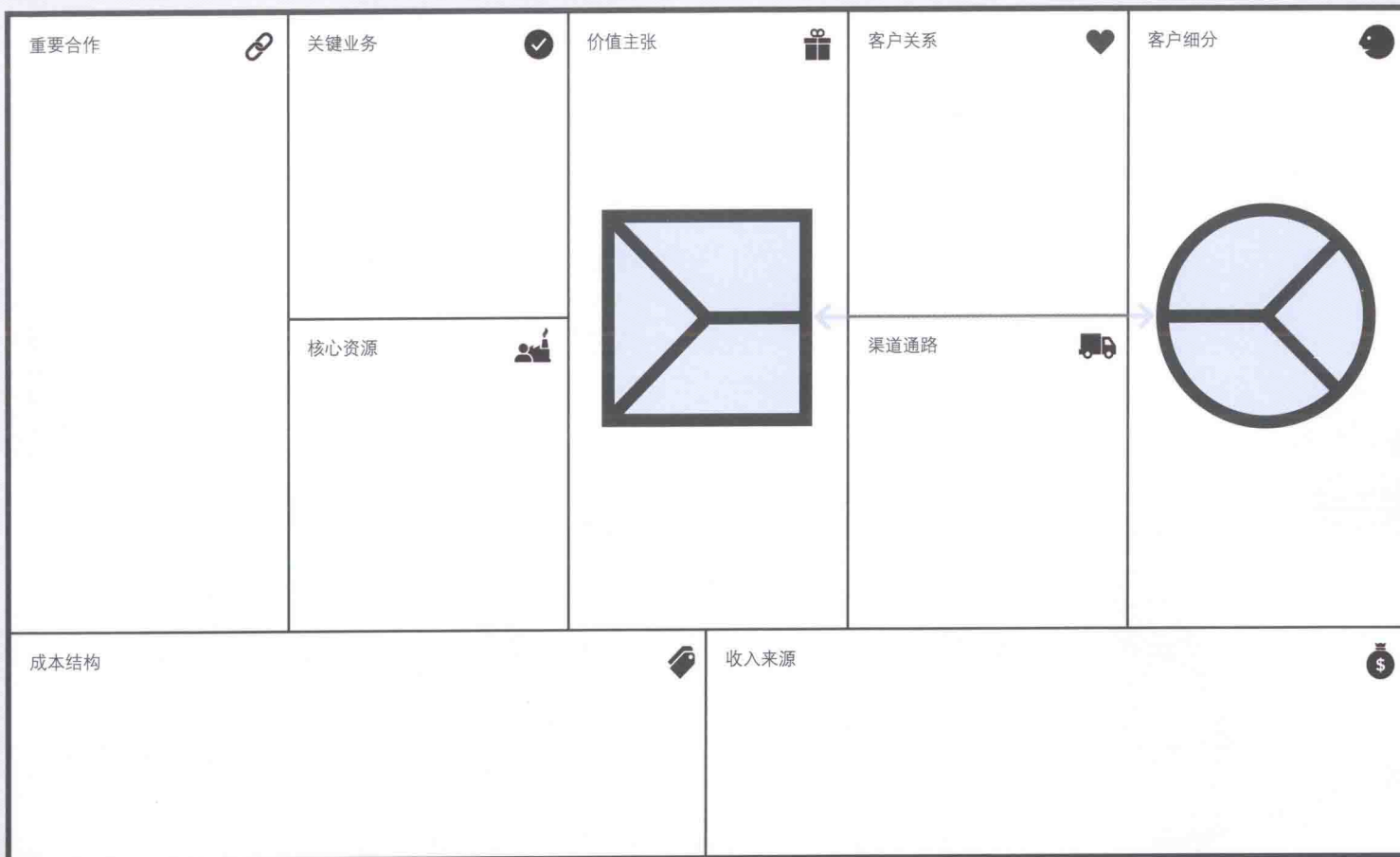
商业模式画布

为谁设计:

由谁设计:

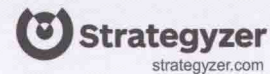
日期:

版本:



Designed by: Business Model Foundry AG
The masters of Business Model Generation and Strategyzer

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.



XVII

价值主张设计 / 导论

价值主张设计是为……



XVIII

价值主张设计 / 导论

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。

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。

新企业

个人或团队从零开始着手创建价值主张和商业模式。

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。

