

## 本书褒赞

“毫无疑问，汇聚了设计思维和商业战略的商业设计，是下个时代的创新工具。这本书讲述的商业设计思维通俗易懂，巧妙地融合在企业先进战略的制定过程中，并且一步一步地指导其使用方法。总之，《赢在商业设计》是不可或缺的一本书。”

——VF 公司战略和创新副总裁

史蒂芬·道尔（Stephen Dull）

“希瑟·费雷泽将商业设计的精华提炼成一个 DIY 剧本，从而使得任何有创新激情的人都可以从中获得灵感。本书中包含的工具已经帮助我们的团队事半功倍地进行创新，并致力于满足顾客和购物者的需求，同时去展望如何在现有产品的基础上做进一步的超越。”

——菲多利公司（Frito-Lay）高级副总裁兼首席营销官

安·穆克吉（Ann Mukherjee）

“《赢在商业设计》教授领导者如何运用这些准则在公共或者私人部门中解决长期问题，并引领变革。这本有用的书不仅教授‘如何做’，更重要的是，也探讨了这些方法为什么重要。”

——大学健康网络总裁和首席执行官

罗伯特·贝尔博士（Dr Robert S. Bell）

“在有远见的首席执行官、领导团队或者公司战略制定者手中，本书为其获取竞争优势带来了商业设计的视野、准则和实践。这本书的出版恰逢其时，因为现今的企业必须重新思考、重新创造和重新设计它们的将来。成功不是靠运气，而是靠设计！”

——耆卫保险公司（Old Mutual Group）全球 IT 创新主管

丹尼·奈杜（Danny Naidoo）



创造性的事物影响商业战略。这就需要进行平衡。

这就是商业设计的由来。它起源于宝洁公司（P&G, Procter & Gamble）在 2005 年所遭遇的挑战。在 2001 年，宝洁新上任的 CEO 阿兰·乔治·雷富礼（A. G. Lafley）看到了改变宝洁商业设计的巨大潜力，他任命克劳迪娅·科奇卡（Claudia Kotchka）为宝洁的首位设计创新及战略副总裁。在克劳迪娅·科奇卡的领导下，企业开始对设计进行大量投资。在几年的努力之后，很显然，为了让所有伟大设计工作的成果在赢得市场的举措中得到体现，就需要在整个组织中运用设计。2005 年，克劳迪娅·科奇卡让我帮助她应对该挑战。和希瑟·费雷泽一起，我们运用最好的设计思维，这也离不开我同事的努力——大卫·凯利（David Kelley，建立了斯坦福大学设计学院）和帕特里克·惠特尼（Patrick Whitney，伊利诺伊技术研究所的设计研究院院长）——他们指出如何完美地将我们已经知晓的宝洁的战略发展融入到设计中。

我们创造出可以产生融合的框架，即商业设计的三个齿轮：共情能力和深度的人文理解、概念可视化、战略商业设计。这个框架在宝洁内部运用得非常好，我们又将其带到了罗特曼管理学院和已建立的罗特曼设计中心（Rotman DesignWorks）之中。

在随后的几年里，希瑟·费雷泽完善了方法。罗特曼设计中心促使学生的能力得到提高，并且促使高管进行商业设计的实践。这已经成为罗特曼管理学院既重要又独特的学习体验，提高了学生的生活能力和职业能力。除此之外，这也帮助了世界上的商业领导者解决他们棘手的挑战，而且为了获得成功还设计出了新的战略。

本书讲述了商业设计的三个齿轮的故事，简单实用。本书的目标就是给渴望使用商业设计精华的组织提供简单实用的指导。任何愿意尝试的组织都可以学到商业设计的过程。我希望你能享受本次阅读经历，并从创造性的解决过程中获益。

罗特曼管理学院（Rotman School of Management）院长

罗杰·马丁（Roger L. Martin）

考如何设计解决方法和新的战略的框架。以商业设计总览开始，然后用三章分别讲述三个齿轮的故事，之后一章是为你的探索做准备，最后一章对变革进行总结，分享如何学习更为广泛地运用到企业实践中去，从而加强创新文化。

第一部分（商业设计总览之后）大多数章节设立如下：一个故事来引出商业设计的应用；简短概括阶段目标和活动的发展；强调指导一系列活动的原则、框架、关键精神状态。每章以与第二部分相关的工具和建议来结束。

第二部分是应用到商业设计之中的工具和建议的集合，也有一些简短的指示和不同项目的例子。这些工具可以帮助扩展自己的发现和发展过程，最重要的是，开启了企业团队固有的创造力。毫无疑问，这些工具是详尽的，而且我们在罗特曼设计中心教授和实践的时候，其他人也认为这些工具和建议在商业设计中非常有用。

## 名词解释

每个准则都有其术语，经常被误认为是行话。在本书中有一些词语将被经常使用。下面列出了一些专业术语，并解释了我为什么使用这些词语，以及你应该怎样理解它们。

**价值：**商业设计中最重要概念，广义的价值指的是任何相关的、值得的、有成绩的或者重要的事项——财务上的或者其他的方面。

**企业：**任何致力于创造价值的组织——公共的、私人的或者非营利组织。企业反映了各种组织随时准备承担重要的、困难的项目以及开始实施计划的精神。这也是商业设计及本书的精神所在。

**利益相关者：**你最终的顾客（消费者、顾客、客户或者客人），重要的促成者和影响者。在一个综合的解决方案中，很多的利益相关者都将是你的新的解决方案的使用者。

**框架：**不必对方法和工具感到困惑，框架会帮助引出、激励或者组织你的思想。

**方法：**常被认为是一种方法论，一种做事的方式。方法和“工具”是可

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| 财务敏感性分析——评估不确定性和风险 .....     | 193 |
| 实验——检验未知因素 .....             | 195 |
| 快速制胜——一开始就进行学习 .....         | 197 |
| 管理系统设计——设计支持系统并衡量什么最重要 ..... | 198 |
| 致 谢 .....                    | 201 |

世界上各个城市都建立了自己的旗舰店。奈斯派索俱乐部已经有超过 1000 万会员，并且数量还在不断地增长。

奈斯派索巨大的成功使它跻身于市场上长期获得成功的公司队伍中，这些公司包括苹果、迪士尼、宝洁、恺撒医疗集团（Kaiser Permanente）、耐克、宜家、四季酒店（Four Seasons）、任天堂、维珍航空公司（Virgin）等公司。在调查研究这些公司的过程中，每个人都称赞这些公司在很多方面做得很好，我们也可以看到他们在如下三方面做得尤其好：

①展示对其顾客以及顾客需求的深度、综合的理解。

②传递满足需求的独特服务和体验。

③参与一系列能够增强企业差异化能力的活动，这对于其他企业来说是难以复制的。

第三个因素对于企业的持续成功很重要，也使企业获得持续的竞争优势。这就是战略的本质——使企业在市场上获得成功的独特活动和能力，使企业获得竞争优势，以及更好的投资回报。清晰的战略和计划实施经常是在创新和新产品推广中缺失的一环，也是新产品和新的项目容易失败的可能原因之一。来自创新咨询公司德布林（Doblin Inc）的调查，结果显示：近 96% 的创新尝试都无法获取合理的投资回报。毫无疑问，创新受挫是高层讨论的问题，如罗杰·马丁在前言中指出：“如果完全关注创造性的想法而没有考虑如何转化成赢利的战略，那么创造力就无用武之地了。”而且，这三个因素必须协调一致：有效的战略需要对服务顾客持续地投入，不断扩大投入的可能性，有目标意识、有毅力地在战略方向上激活一系列实验和增加主动性。

这就是核心框架的灵感所在：商业设计的三个齿轮。在这个框架内，基本准则是通过积累更深度、更综合的顾客理解，创造出更有突破性的解决方案，设计出使企业获得成功的商业战略，从而帮助企业增加成功的概率。

## 商业设计的三个齿轮

在 2005 年我们帮助宝洁公司设计项目的时候，我们发展出来了此框架，

服务之外的人。考虑围绕产品、服务的更广泛的活动会以新的方式扩展创造价值的机会。

了解更大范围的利益相关者，包括顾客、重要的事件促成者、关键的影响者等相互之间的关系和角色是非常有用的。这些重要的关系会影响成功，促成你获得解决方案并充分发挥其潜能。对需求探寻的深入、广泛的理解有助于把重点放在未开发的、为利益相关者创造有意义的、新的价值的机会。

因此，利用齿轮 1 中的方法论补足你的技能，有利于发现新的机会，重新建构目前的挑战或问题。通过这个过程，人们会发现以前的问题要么没有被准确地定义，要么在最开始的时候观点过于狭隘。因此，这个过程有助于启发和激励团队；正如我们在设计中心工作时一直被告诫的一样：“更为真诚可信地与人交往，使我们的作品具备意义和目的性。”

这份努力的效果就是重新建构你当前的机会，给予你强有力的创新基础和价值创造，从而顺利进入齿轮 2 中的活动。

## 齿轮 2：概念可视化——什么是突破性的想法

要想产生出带有贡献性的、创新性的想法来实现更好的顾客体验，需要去探索新的可能性，包括那些在你目前操作模式之外的可能性。如果把探索限制在类似的、易做的事物中，组织将会把自己限制在那些表现出增长趋势但是收益递减的想法中。如果只关注顾客需要什么样的产品或服务，以及产品的配送问题，会给顾客的体验留下不足之处。只有更为丰富、更具突破性的体验以及以人为本的解决方案，才是考虑到整体性的体验，也更有潜力去创造有意义的新的价值。

齿轮 2 平衡了在齿轮 1 中界定的共情心和以需求为基础的创新标准。概念可视化通过想象新的可能的过程，从而创造出新的、全面的、多维度的体验。雄心勃勃的想法需要直觉、想象力和勇气——这些都是和风险相关的。通过使用启发性的设计准则、方法，去探索先前的想法。你可以扩大想象的可能性，获得能够创造出有意义的价值的长远视野，完善在重大投资之前所

访谈中总结的好的、清晰直观的实践商业设计的洞察和灵感。

## 商业设计：方法和心态

为了理解三个齿轮，你可以参照各种各样具有启发性的设计方法和思维，以此来帮助你提高创新成功实现的概率。通过教育和实践，设计师开发了他们工作的方法，也开发了传统的商科学校不会教授的，也不会在企业实践中建立的、联系世界的方法。这并不是说很多成功的商业人士不是像设计师那样思考；相反，很多创新性的商业人士更会这样去做。这也是他们成功的部分原因，同样被奈斯派索和其他成功的企业所证明。最关键的是要有思想性，并有执行性。

商业设计的实践有助于开启任何形式的创新。在罗特曼设计中心里，我们将商业设计的准则应用到食品、服务、医疗设备、企业知识管理、船舶工程、医院体验、商业服务、保健服务之中，以及工匠团体、巧克力吧、手机等经济模型之中。

你也许会问：什么能够帮助你完成三个齿轮中启发性的设计方法？下面概述了一些在这本书中贯穿三个齿轮过程的方法，这些方法能够帮助你设计出初始的、有形的、新问世的价值。

**需求发现：**齿轮 1 关注培养出对他人而言重要事物的深度理解，使用更多人类学方法，例如观察、听故事与量化分析形成互补；

**可视化：**以可视的方法而不是依赖于文件资料和言语的描述，帮助他人“看见”联系、新的概念甚至新的战略；

**反复的原型化：**将抽象的概念转换成固定的原型——解决方案的有形模型和早期（在大量现金流之前）的商业模型的雏形——作为思考、对话、学习和加速发展的催化剂；

**系统性地图：**将人、解决方案和企业系统全部联系在一起，以此合成路径性的、产生关联的、可视化的联系；

**合作：**在不同学科团队中，把握不同的观点，以此产生更丰富、更强大、

适应组织文化和结构的，属于自己的、可重复的、可扩展的实践。

商业设计是持续的、敏感的活动。可以在日常的项目或者挑战中尝试这些准则，或者将商业设计实践作为长期项目发展中一个完整的过程。你越多地运用这些准则和实践，这些准则和实践在个人、合作中就越为直观。你实践的越多，就会越多地连接你的思考和工作的方式，越多地培养创新性文化。

你既可以在几天之内快速地运用商业设计的基础知识，也把它作为一个持续几个月的成熟的开发过程，或者在你从事的大型项目中长期使用。

本书中大多哲学观浓缩在以下的摘录中，主要来自对伊萨多·夏普（Isadore Sharp）的访谈，他是四季酒店（Four Seasons Hotels and Resorts）的创始人，《四季酒店：商业哲学故事》（Four Seasons: The Story of a Business Philosophy）这本书中记录着他的故事。他和我分享了关于建立商业更为人文的一面，以及共情能力、想象力、勇气、宽容和信任的重要性，而这正是商业设计三个齿轮启发性的前奏。

### 伊萨多·夏普——四季酒店创始人

四季酒店工作的重点一直在顾客上。尽管顾客一直在改变，但是他们给顾客所需的、期待的服务并且一直超越他们的期望。

我们把很多首要的事情放在一起，其他经验丰富的人会说：“你疯了！这会耗费你很多的金钱，人们并不真正需要它们。”总是有很多的反对者。人们需要勇气想出他们相信可以实行的事情，因为这些事情也许不能实现。这样的现象一直都在发生。我花了五年时间建立了小型汽车旅馆。这五年里面有各种反对者，人们时时刻刻嘲笑我的旅馆，但是这没有阻止我。我能看到旅馆运行的可行之处，尽管人们会指出种种不可行的原因。

创新需要相信自己的能力和观点，尽管没有人赞同你。你会遇到很多聪明的人。你需要勇气去做正确的事情，并且对结果做好准备。

我们决定将自己定位于通过服务建立起优势的企业。这种软性的目标——你怎么用一种与众不同的方式来描述它？为了成为最好的旅馆之一，我们需要有为客户提供特殊体验服务的劳动力，使我们的服务与众不同。这



识别需要满足的需求。

**表 1**                      **医疗保健中的 SPICE**

| 患者                 | 需求  | 专业人员                 |
|--------------------|-----|----------------------|
| “我并不是独自一人。我需要支持。”  | 社会性 | “我需要知道我可以信任网络中的其他人。” |
| “我不想生命就像颗定时炸弹。”    | 生理性 | “最新的技术帮助延长和改善生命。”    |
| “我的生命值得活下去。”       | 身份性 | “我只想给患者最好的。”         |
| “我只想知道我发生了什么。”     | 交流性 | “紧跟最新的技术和协议。”        |
| “为什么这是令人感到困惑和困难的。” | 情感性 | “我想对如何管理患者充满自信。”     |

聆听来自顾客和朋友的故事，问问自己：在需求方面，这些故事揭示了什么？SPICE 在故事中体现在哪里？你如何深度和全面地理解重要利益相关者的需求？

量化的数据有助于在具体的情境中确定这些需求、确定更多的机会，但是它们不是以共情为主，也不是基于活动发现需求从而揭示更深度的视野。例如，某些国家肥胖症患者的日益增多已经成为主要的趋势，但是这既没有指出需要做什么，如何遏制这个趋势，也没有研究人口统计特征的概况和习惯。聆听有关他人努力保持健康和管理体重的故事，会显示出更深层次、更丰富和多维的需求蓝图。所有好的研究和机会建构都涉及了定性的需求和定量的分析。

## 关键因素——谁重要

在最初的利益相关者地图和需求探寻研究中，保持角色的明确有助于你的成功。组织有时候聚焦于典型的使用者，而忽视了涉及参与、传递或者影响想法如何实现的其他人。利益相关者一般被分为三类：最终使用者、促成



者和影响者。

**最终使用者是核心，他们是解决方案的最终受益者。**最终使用者是最后说明想法是否具有价值的人。最终使用者可以是消费者或者商业消费者（在购买产品或者服务的情形下）、患者（消费产品、信息和服务来改善健康和福利）或者雇员（如果是短期的项目，帮助他人以富有成效和获得报酬的方式进行工作）。在核心利益相关者的情形下，这里也许没有单独典型的形象，但是这里有许多有着共同的、潜在的、未被满足的需求的个体，需要你为他们提供新的解决方案。

**促成者在成功传递新的解决方案中有决定性的作用。**在最终使用者做决定或者采取行动时，促成者扮演着在做决定时传递信息的角色。促成者可能是看病的医生，也可能是孩子的母亲，还可能是价值链中的合作伙伴，或者是企业之间的商务合作关系中的一个采购经理。在所有的情形下，你不仅想要了解促成者对于最终使用者的看法，也想了解他们的动机需求。如果你想把他们加入到你的想法当中，这是很重要的。下面有些例子展示了理解和满足促成者的需求的故事，增加了最终使用者和成功的解决方案。

**消费者：**如果消费者在商店里购买产品依赖的是零售商给出的，他们认为的最适合消费者的产品的建议，那么在设计你的解决方案的时候，理解和考虑零售商的需求会增加他们对消费者购买你的产品的支持。

**商业消费者：**如果和顾客交流的重要中介是商业代表或者其他商业合作者（例如分配者或者第三方），必须看到他帮助完成项目的价值。

**患者：**如果解决方案对于患者满意度和治疗效果有利，但是在解决方案中没有考虑到相关医疗保健专业人士的需求或者第三方支付者（例如保险人）的需求，该解决方案可能就不会实现。

**雇员：**如果解决方案重新考虑培训、激励、理解如何协调雇员的需求和高级管理者或者人力资源，这将有助于将设计出来的最好解决方案融入到公司的实践中。

**影响者影响了使用者和促成者的决定和行动。**尽管他们不直接传递解决方案，但是他们的想法和智慧很有价值。例如，在一个食品项目中，我们引

感——让病患在医院等待治疗时，“失去时间”的感觉变为“获得时间”，从而让他们在治疗的过程中更有参与感和主动性，提升治疗效果。

在第一环节历时 90 分钟的讨论之后，参与者们提出了超过 300 个想法。包括门房服务、提供咖啡、头等“座椅”、日本禅宗花园（Zen garden）、休息豆荚（relaxation pods）等。然而其中一些想法很难实现，这些小组意识到他们要提出更现实的方案来实现他们想解决的问题。例如，一个小组将患者治疗和坐飞机进行了类比。一些患者治疗时间较短（如小于 60 分钟的飞机旅程），而另一些患者的治疗时间长（如多于 4 个小时的飞机旅程）——就像维珍航空。这个小组从这里找到灵感，提出了一些建议来提升治疗舒适度（如可调节式座椅）、娱乐性（如飞行中的活动）和工作效率（如网络、工作间）。这个想法让这个小组围绕着提供舒适治疗豆荚，通过一系列的激励和活动使患者参与治疗，设计一天就可以完成的理想的治疗椅等方面提出建议，为提升治疗体验提供了方案。另一些小组聚焦于基于科技的解决办法（如网络、个人电子服务），还有一些小组提出了以服务为导向的支持方案。

我们还要求参与者在头脑风暴的过程中用图画表达他们的观点。我们鼓励他们不用文字，而是通过绘画、速写和作图对他们的想法进行说明。这样可以使他们的想法更切实，使讨论更发散，使提出的观点更具体。头脑风暴这个环节为新的治疗设备及病患体验提出了很多新的可能。这些方案不仅关注治疗方面，也考虑提供在医院和家中都能够实现的面向病患的治疗服务。

有了这么多令人兴奋的设想，“赢在商业设计”团队将所有的想法整合加工为粗略的、概念化的想法雏形，然后通过可视化的情节串联板反馈给医务人员和患者。这些情节串联板将利益相关者的理想化想法变为现实，提升病患治疗服务质量。各级医务人员和患者一起讨论每个想法原型和建议的利弊，并提出改进意见。让医务人员和患者积极参与反馈，在最终成果形成时，所有的利益相关者都会有很强的荣誉感。这些想法原型在交互式的讨论中得到进一步精炼和评估，直到理想的患者体验完全形成（见图 8）。

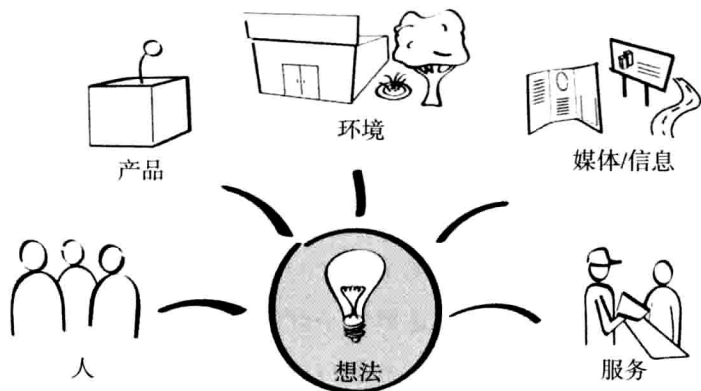


图 10 POME 框架

在玛格丽特公主医院的案例中，这个框架可以帮助你进行如下一些思考：

**人：**哪些人可以帮助终端用户？在玛格丽特公主医院的案例中，护士是如何为患者提供咨询服务的？

**产品：**这些产品都可以满足顾客的需求吗？在玛格丽特公主医院的案例中，患者如果想得到自己所需的信息，是通过电子查询还是与护理站周围的其他患者咨询更有效？

**环境：**什么样的场所可以提供更好的体验？在玛格丽特公主医院的案例中，自然光和其他自然因素是不是可以使患者更平静？

**媒体/信息：**什么样的信息是有用的，怎样可以使信息更好地传达？在玛格丽特公主医院的案例中，调度信息在家、在线访问，还是通过医院时刻被掌握更好？

**服务：**什么样的服务可以为好的体验提供支持？在玛格丽特公主医院的案例中，无线网络、电脑和电影是不是可以让患者不再感到“失去时间”，增强患者治疗的参与性，使疗效更好？

在设计解决方案的时候，以下几点都是设计无缝连贯体验的重要方面：

**探索低花费。**不要在早期想法原型上花太多钱，你需要用你的想象力将日常的想法转化为粗略的原型。你会惊讶地发现这些想法对激发灵感和对话有很大的作用。本书的“工具和建议”部分提出了很多不用花钱就可以表达



## 重要的活动和心态

齿轮 3 关注培养你系统思考和形象化的能力，在合适的要点上使创造力和理性评估达到平衡（见图 11）。齿轮 3 开始要清楚地定义什么是价值，然后把你的想法变为具体设计和可以实现的需求来进行传达。所有的这些都会作为策略来配置系统活动。评估交换价值的时候，你需要设计出最高效最具竞争力的方式，为你的终端用户传达你的观念，确保所有利益相关者在平等交换中获利。通过多个想法原型和分析来识别和减轻风险，可以使你速赢，让你专注于你的全面发展计划。图 11 是一些展开活动的方式。

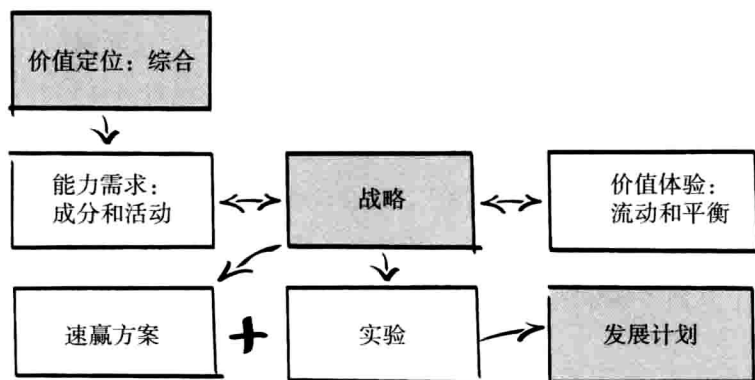


图 11 齿轮 3 的活动和产出

在这个阶段，重要的是能接受新的商业模式，愿意放弃阻碍你的旧的工作方式。如果你以开放的心态面对阻碍你当前发展的商业模式，你就一定可以找到解决方案，反之可能就找不到解决方案。面对沿途挑战的时候，你要前进的勇气，要有乐观向上的态度，这可以促使你在齿轮 3 取得成功的道路上前进一步。

“设计”之所以为“设计”，是你用你的设计方法和技巧，创建你的企业战略，即采用形象化的想法、多样化的原型、系统绘制、迭代和情节串联图。这会使齿轮 3 成为创造性和理性分析的完美结合。

我把齿轮 3 分为了两步：战略是第一步、激活是第二步。

## 战略——准则和框架

设计企业系统是创造的最后一步，因为它把好的想法变为经过深思熟虑和筹划的行动计划。这个时候空想常常被搁置在一边，因为它们没有被转化为企业要做的特别的、具有策略性的东西，无法使你更新的理念获取成功。此时你也需要定义企业的价值，回答以下不能避免的问题：怎样在赢得市场的同时赚钱，怎样可以赢利？我们该如何配置我们的活动系统使我们的竞争对手无法复制？

下面是一些要记住的原则。

**战略在不同的价值主题里均存在。**在新加坡希望案例中，主题如下：

新加坡希望

提供真实的文化体验及精心挑选的独特礼品，用国产面包让国外游客满意。

**核心主题由含有具体元素的体验传达。**这是齿轮 2 定义的“大想法”。第一步是通过系统确定如何采购、生产、推广和交付，实现提升终端用户体验质量的目的。这可以帮你明确怎么做才可以使你的新理念变为现实，以及它将被如何完成。在那之后，所有潜在利益相关者（包括供应商、产品推广者和合作者）的角色和贡献者都可以被定义。在希望案例中，产品设计、采购、品牌、促销和分销的需求都需要被定义和探究。

**战略是由不同的活动系统制定的，旨在传递价值。**要制定成功的企业战略，首先要为企业设定一个独特的市场定位，通过战略把企业各个部门集合起来，建立一个无缝连贯的高质量体验。价值通过与企业相关的独特活动系统被传递和巩固。这不只是确定成本和收入，它也不是仅通过电子表格运行（虽然确实有一部分需要电子表格）。设计战略时，你要考虑什么是你愿意为之投入时间和金钱的活动，并把它们编制在一起。企业要想建立具有竞争力的战略，就必须有自己的系统，使价值由企业独特的形式传递，而且要让竞



争对手难以复制。否则，它将不值得你为之付出时间和金钱。如果你希望你设计的模型稳定运行并且值得你付出，那么以上因素在为企业（无论是公共企业还是私人企业）设计可持续系统中是非常重要的。

活动系统建模是使你“怎样成功”战略形象化的重要方法。首先我将展示新加坡希望模型是如何形象化的，然后我会讲述另外两个成功的企业所设计的活动系统。他们采用了独特的战略，推动了一系列创造价值的活动的发展，支持企业总体价值主张，为企业建立了可持续的竞争优势。

战略活动系统形象化由以下几个部分构成。

**中心：**定义企业独特价值的核心活动；

**支持活动：**支持中心的具体活动；

**联系：**中心和活动是如何相互联系的，以及如何加强两者联系创造价值。

一个好的活动系统是可以让市场和企业协同创造价值的系统。

一些核心活动（也称“中心”）会使新加坡面包西果商公会独特的愿景更加完善，这包括提供新加坡标志性的食物，利用新加坡当地的生产网络建立品牌经验共享平台，通过战略合作伙伴关系让想法形象化并变为现实。该系统战略伙伴关系（旅游业、零售商和酒店合作伙伴）为国外游客提供这些服务。图 12 描绘了核心活动主题。具体活动连接并且支持核心活动。例如，通过选择合适的航空公司和酒店巩固品牌形象，增加游客获得产品的渠道。这些活动一起构成了新加坡面包西果商公会独特的战略。

奈斯派索胶囊式咖啡机是改变战略游戏规则的最好例子。它利用优质的咖啡体验为全世界的咖啡爱好者带来欢乐。当它的母公司雀巢还主要通过食品零售商来销售产品时，奈斯派索选择建立独特的全新的综合时尚咖啡系统（见图 13）。他们利用优质的货源、高质量的咖啡以及特殊的咖啡机技术生产出胶囊咖啡机。公司把设计和生产外包给顶级的设计师（例如阿莱西公司）及生产商（如克鲁柏公司和麦吉米克斯公司），而且广泛建立了高质量服务供应商网络。他们通过一对一的营销方式积极培养和顾客的直接品牌关系，专属奈斯派索俱乐部（Nespresso Club）成员现已有 1000 万人，并且在持续增加，他们的要求会在产品中直接得到满足。他们承诺在承担母公司社会责任



在新加坡案例中，投资的关键在于创建一个引人注目的新品牌。

**每个利益相关者都要获利。**互利互惠是促进利益相关者交流和可持续发展的基本原则。为终端用户和企业创造价值固然重要，但是如果想让系统可持续发展，为所有的利益相关者创造价值也是非常重要的。在利益相关者之间设计价值交换时（谁提供什么及他可以获得什么利益回报），重点是确保交换平等，在交换中，钱是最容易衡量价值的，但是价值也可以用信誉、品牌、形象和声誉、市场份额和销售渠道及专业知识进行衡量。关键是要了解并认识各种形式的价值交换。否则系统就会瓦解。因此，从对方的角度看交换过程是非常重要的。要学习培养共情能力，站在对方的角度考虑问题。

例如，这可以用医疗保健公司的案例说明。医疗保健公司和多个合作伙伴有价值交换关系（见图 15）。医疗保健公司要想患者使用他们的新服务，就需要患者最信任的人——医生的帮助。医生希望可以用自己已有的知识帮助患者，并且通过问诊取得收入。患者需要建议并且愿意为它付钱，最终他们需要一个解决方案（产品或服务）来改善他们的身体状况。

在这个场景中，企业需要被认为是可靠信息的来源，否则它就会被其他的企业替代，失去患者这个市场。

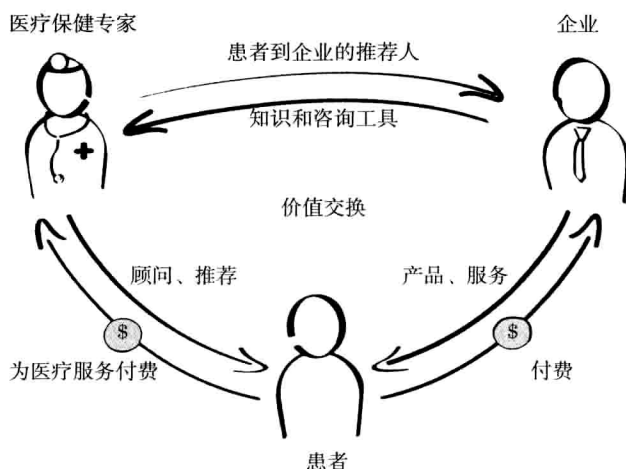


图 15 医疗保健价值交换



流是非常有益的，借助这种手段，每个成员都能随时登录进来参与，了解事情发展的状况。很多公司都有他们用于签到的内网或者虚拟空间。如果你没有自己的虚拟空间，还可以找一些为团队提供线上工作空间服务的在线资源。

根据你现有的结构和商业实践，在设计团队时，你可以考虑采用以下一个或两个方法。第一个方法，尝试利用完整的团队。它会保证你的连贯性、延续性。你要吸纳对开拓新道路有热情和专业性的现有伙伴。在雀巢的第一次研讨会上，伊丽莎白就利用了完整的企业团队。第二个方法，和会为团队带来有益的专业知识的人以及乐于挑战的人共同展开冒险。与这些人合作有助于你获得更大的成功。在随后的一系列年度战略规划会议上，糖果团队颇有新意地把瑜伽教练和厨师带到了会场。很多客户还带来了他们的代理合作伙伴，希望能带来额外的创造力，即刻促动在发展会议上新提案的实现。如果你们内部就有设计者，无论如何一定要让他们参与进来，他们一定会提出有价值的观点。

如果你不是管理人员，你就需要一个领导来担任管理代表。如果你需要的话，得到高层对你们努力的支持相当于取得“空中掩护”。由于一些项目在初期通常不引人注目，如果你真的想要有所突破，并做好了持续付出努力的打算，最好是能有一个高层来指导和支持。在你开始取得成绩之后，这还能为你带来宝贵的宣传效果。在本书中，所有的项目和设计都有它们各自的管理层级别的支持者。探索有了管理上的保证，你才能够畅想未来的商业计划。

让团队中成员的上级了解你的计划也不失为一种明智的做法。由于人们都需要照顾自己的时间和优先事项，鼓励参与和允许利用广泛的资源是很重要的。

## 评估现状

当你的团队已就位，你要做的第一件事就是盘点你的企业现状。你需要理解企业正在赖以获益的企业战略。你的企业正把时间和金钱投在什么样的活动和机会上？如果你已经建立起战略，正确认识你现在的战略所创造的价格