

WILEY

商业模式 设计新生代

如何设计一门好生意

[荷] 帕特里克·范德皮尔 (Patrick van der Pijl)

[美] 贾斯汀·洛凯茨 (Justin Lokitz) ◎著

丽莎·凯·所罗门 (Lisa Kay Solomon)

丁晓松 宋冰玉 李凤清◎译

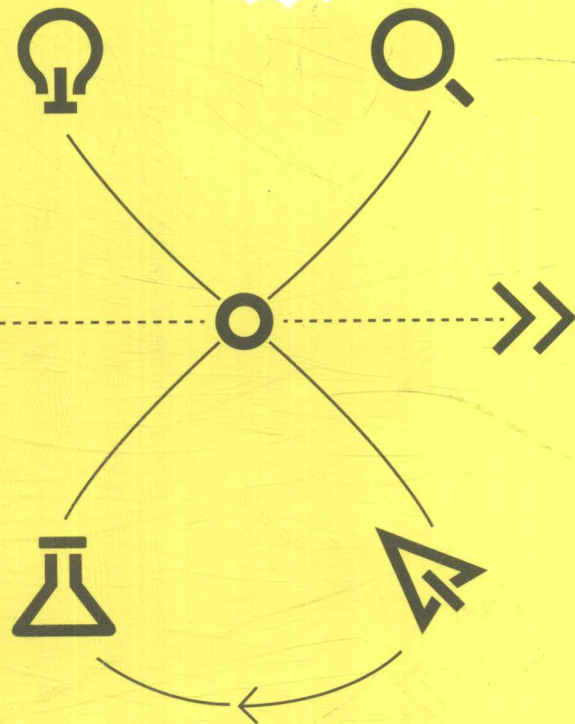
张瀚文◎审译

DESIGN A BETTER BUSINESS

NEW TOOLS, SKILLS, AND MINDSET
FOR STRATEGY AND INNOVATION

全球50位精英创业家、战略设计师和思想领袖
手把手教你设计出一门持续赚钱的好生意

★★★★★
原班团队倾力打造
《商业模式新生代》
最新升级版
★★★★★



中国人民大学出版社

商业模式设计新生代

如何设计一门好生意

[荷] 帕特里克·范德皮尔 (Patrick van der Pijl)

[美] 贾斯汀·洛凯茨 (Justin Lokitz)

[美] 丽莎·凯·所罗门 (Lisa Kay Solomon)

◎著

丁晓松 宋冰玉 李凤清 译

张瀚文◎审译



DESIGN A BETTER BUSINESS

NEW TOOLS, SKILLS, AND MINDSET
FOR STRATEGY AND INNOVATION

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

商业模式设计新生代：如何设计一门好生意 / (荷) 帕特里克·范德皮尔 (Patrick van der Pijl), (美) 贾斯汀·洛凯茨 (Justin Lokitz), (美) 丽莎·凯·所罗门 (Lisa Kay Solomon) 著；丁晓松，宋冰玉，李凤清译. -- 北京：中国人民大学出版社，2018.9

书名原文：Design a Better Business: New Tools, Skills, and Mindset for Strategy and Innovation

ISBN 978-7-300-25393-0

I . ①商… II . ①帕… ②贾… ③丽… ④丁… ⑤宋… ⑥李… III . ①商业模式—研究 IV . ① F71

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 006117 号

商业模式设计新生代：如何设计一门好生意

[荷] 帕特里克·范德皮尔

贾斯汀·洛凯茨 著

[美] 丽莎·凯·所罗门

丁晓松 宋冰玉 李凤清 译

Shangye Moshi Sheji Xinchengdai : Ruhe Sheji Yi Men Hao Shengyi

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 天津中印联印务有限公司

规 格 240mm×190mm 16 开本

版 次 2018 年 9 月第 1 版

印 张 16.25 插页 1

印 次 2018 年 9 月第 1 次印刷

字 数 300 000

定 价 99.00 元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换

推荐序

林志垚 Business Models Inc. 大中华区执行总裁、战略设计师

说到创新，你会发现那些能够长期保持成功、总是能为生意带来源源不断的新意的企业，必然是有叛逆精神的企业，这类企业能够在高风险与不断变动的模糊情境中，在不可能中找到可能。那么，这种“叛逆精神”是可以学习、可以复制的吗？

我的同事们决定在《商业模式新生代》(*Business Model Generation*)的思维架构与落地应用的基础之上回应这些问题。我们想为不同形态及组织中有理想的叛逆者，写一本关于创新设计的新书，并且计划用100天写完。

我们首先问自己：市面上已经有这么多谈创新和策略的书，读者为什么还需要这本？于是，我们试着从服务全球客户的经验中寻找答案。我们的客户说，他们需要一套新的且清楚的架构来思考与执行策略，绝对不要空谈概念与理论。我们的客户需要落地、需要应用工具、需要清楚好用。同时，客户也表明他们不要那些显得遥远的、不能引起共鸣的“成功者”案例，他们需要的是能在案例中找到有启发性、贴近现实的“顿悟时刻”。

于是我们把探索创新过程中的经验，淬炼成一个简单易懂的“双回圈”。双回圈的中心，我们称为“观点”，是关于“初

衷”的，也就是你想要改变什么？你希望为谁创造什么价值？观点常被我们忽视，但它是成功生意的起点与差异化的源头。观点不是一天形成的，也无法闭门造车。我们必须在过程之中不断地挑战自我，反省自己存在的意义，才能在众多的机会中梳理出属于自己的成功路径。

横放的双回圈是一个代表无穷尽的数学符号，也意味着创新其实不是一个线性的过程，它始于观点，但没有终点。创新必须不断地被反复检视与修正，反复地“了解、构想、设计、验证”，才能在不断变动的经营环境与顾客间持续修正，创造出生意中的动态平衡与协调。

运用双回圈，我们需要设计思维。设计，不仅仅是一个名词或形容词，更不是特定部门或职业的人才需要的技能。它是一个动词，代表行动，也代表行动背后的态度与动机。设计以人为本，为你的顾客服务，以满足他们的需求为目标，因此设计在乎的是解决对的问题。如果无法解决顾客的问题，生意的存在就会有问题。

在设计思维的基础上，我们加入了更多商业元素以及可视化工具，以提高在商业中的可操作性，让读者可以针对商业模式

式创新的不同阶段，应用适当的工具，让设计思维体现在商业环境中，真正做到从想法到做法再到全方位的战略设计。

策略设计与创新是一个团队行动，在过程中需要内部与外部不同专业经验背景的人士进行观点交流，在碰撞之中发现盲点与机会，建立共识。困难之处是，除了每个人的个性、经验、与专业背景的差距之外，最重要的是每个人对于生意相关的词汇有各自的定义与诠释。因此，建立商业的共同语言，甚至让原本没有商业背景的人都能够一起讨论生意，是生意建立与成长的基础。

策略设计除了需要多方参与建立共识，也需要兼顾全局与细节，既要掌握客户需求，也要理解自己的需要。我们常说，策略设计的困难之处不在于选择做什么，而在于选择不要做什么。此时回到我们做生意的观点与初衷，设计明确的策略准则以规范创新的范围与框架十分重要，这是面对不确定时做出抉择的关键，也是我们策划这本书的目的。

创新要成功，工具、方法、技能、心态缺一不可。我们可以学习创新成果者的精神，勇于冒险犯难。但我们更需要学习拥抱不确定性的工具与方法。双回圈将为你带来一个非常务实

的起点，期待大家能够发挥战略设计师的精神，随时挑战问题的本质，从观点出发建立共识，让所有的利益相关者都有共同的话语与愿景，在不确定的旅程中知道如何抉择，并通过持续的设计与验证修正生意的走向。

希望大家能爱上这本工具书，帮助你设计一门好生意！



如何

目录

前言

> 准备

● 观点

🔍 理解

💡 构思

🚀 建模

⚖️ 验证

>> 规模化

附录

P01 绝妙的商业设计与双回圈

P16 团队配置、环境设置、工作方式

P38 敢于反对权威，扩展视野，更新设计标准

P74 加深对顾客、内容和商务内容的理解

P116 学习构想，扩展并筛选创意

P144 将设想付诸现实，设计并制作原型

P172 找出最高风险性的构想，进行实验

P206 规模化的最佳时机和方法，投资就绪水平

P246 本书出版的背后故事

8 大章节

48 个案例分析

20 种分析工具

7 大核心技能

29 位设计师

36 次修改审阅

> 150 幅插图

使用本书

本书包含了29位设计专业人士以及思想引领者的人生故事和实际经验，这些人生导师包括：

斯蒂夫·布兰克
(Steve Blank)

多萝西·希尔
(Dorothy Hill)
荷兰银行战略副总裁

罗布·菲茨帕特里克
(Rob Fitzpatrick)
作家，《母亲测试》
(*The Mom Test*) 的
作者



工具图标一览



个性化

这一工具需要使用者具有个性



弹性

这一工具帮助使用者学会构建事物



创造选项

这一工具帮助你创建选项



抓住焦点

这一工具帮助使用者确定并选择目标



常规任务

常规工作环节



高压锅模式

高压环节



团队规模

表示团队规模的大小



回顾

你多久回顾一次

本书的设计完全符合你的想象！与其他书籍不同，你可以采用多种方式阅读本书。

你可以选择按部就班一页一页地阅读，各章节内容环环相扣。同时你还可以浏览书中自己感兴趣的内容，搜寻新工具和新技能。另外，本书第14页还有一个快速浏览部分，方便你现在就获取自己感兴趣的话题和内容。

现在就
开始吧！



前言

不确定性：你的秘密武器

UNCERTAINTY:

YOUR SECRET

WEAPON

如何

目录

前言

> 准备

● 观点

🔍 理解

💡 构思

🎯 建模

⚖️ 验证

>> 规模化

附录

P01 绝妙的商业设计与双
回圈

P16 团队配置、环境设
置、工作方式

P38 敢于反对权威，扩展
视野，更新设计标准

P74 加深对顾客、内容和
商务内容的理解

P116 学习构想，扩展并筛
选创意

P144 将设想付诸现实，设
计并制作原型

P172 找出最高风险性的构
想，进行实验

P206 规模化的最佳时机和
方法，投资就绪水平

P246 本书出版的背后故事

8 大章节

48 个案例分析

20 种分析工具

7 大核心技能

29 位设计师

36 次修改审阅

> 150 幅插图

世界已经发生了改变。除了客户习惯、科学技术以及那些曾经使某些产业繁荣发展的社会潮流，整个市场也正因为当今互联网经济时刻存在的不确定性而不断变动、发展。有趣的是（当然对于某些人而言也许是令人火冒三丈的），这一变化在二十年前并不存在，但现在很多企业正在引领这一变化潮流。这个时代弄潮儿并非完全因为幸运或是雇用了更聪明、更有能力的员工。那么，它们究竟是如何在某些看似不可能的地方看到了升值空间的？答案只有一个：设计。

从根本上来说，设计强化了你看待世界的方式，这是一种可学习、可重复、经训练的过程，同时可以为使用者创造出独特而优质的价值。设计并非将自己所有的工具和商务技能一股脑儿丢出来，恰恰相反，设计能够使新手创造出全新的商业模式和市场，帮助他们依照一定的次序来使用自己的工具，采取崭新的方式，并最终做出更好的商业决策。

大多数情况下，设计就是在不确定性和不断变化中为企业创造条件，促使其成长并发展壮大。因此，优秀的企业往往能够采用新颖、系统的方式处理问题，更注重执行而非计划或预测。它们

能够将设计与决策相结合，把握机遇，在瞬息万变的世界中谋求发展与转向。

本书恰恰能够为你带来这些新工具、新技能，以及在关键时刻把握机遇的思维方式，帮助你做出更好的企业设计。另外，本书还囊括了大量的实例，向读者展示了熟谙设计本质的大师们的想法，以及基于设计进行决策以谋求转向的企业案例分析。不仅如此，正如设计是一项永不休止的活动，这本书也不仅仅是在设计之路上为读者保驾护航，同时也能为企业将某个项目或产品的设计规模化提供持续的参考。

你周围的世界以及你的企业都充满了种种不确定性，但在这种不确定之中又存在着无数机遇，帮助你创造（或重新创造）出能够翻盘的契机。机遇总是为有准备的人准备的，我们需要一双能发现机遇的眼睛。

你已经获得了一切。

成为一名设计师

设计是什么

就像“创新”这个词一样，设计也已经迅速成为一个冉冉升起的新兴热词，对不同的人而言，设计有着不同的含义。设计可以是一个名词、一个形容词，也可以是一个动词。从根本上讲，设计代表的是一种重建式的看待世界的方式，以及创造新的可能性，将这个世界变得更美好。

设计既是一个过程，一种思维方式，也是一系列能够帮助人们在变化与不确定性之中创造崭新、持久的价值的行动。然而，设计的另一个方面也常常令我们在面

对眼前突发的变动时变得不知所措，莽撞行事。

拥有更强的能力

对我们大多数人而言，好消息是我们至少在某些情况下已经是一名设计师了，即当我们有意识地根据灵感设计战略或是做出决策时，我们所做的就是设计师的工作。同时，我们在当前决策中使用的很多工具往往并不能一劳永逸地解决问题，至少仅仅依靠这几种方法是不能实现目标的。那么，真正的设计师们在进行决策时是如何做的，又使用了哪些工具呢？

迭代性

设计与设计工具的关键是：它们都遵循着一个迭代过程，像你一样，设计师们也是先有了脑中的灵光乍现，然后通过观察世界强化灵感，将自己现有的机遇具体为几个选项，评估各个选项，选取其中最符合自身境遇的选项执行。最重要的是，设计师从不会仅仅关注所选项目的执行情况，设计是一项长期迭代的工作，目的是为了长久地解决我们遇到的变化与不确定性。 ■

设计是一种经过训练的
发现、定义和获取价值的方法。

设计师：有理想的叛逆者

设计师的七大核心技能

一切从顾客开始。

对顾客的观察能够帮助我们更好地了解他们，以获得对他们的需求的最新洞见。同时还应当问正确的问题，以获得我们寻求的答案。

将构想与工作可视化。

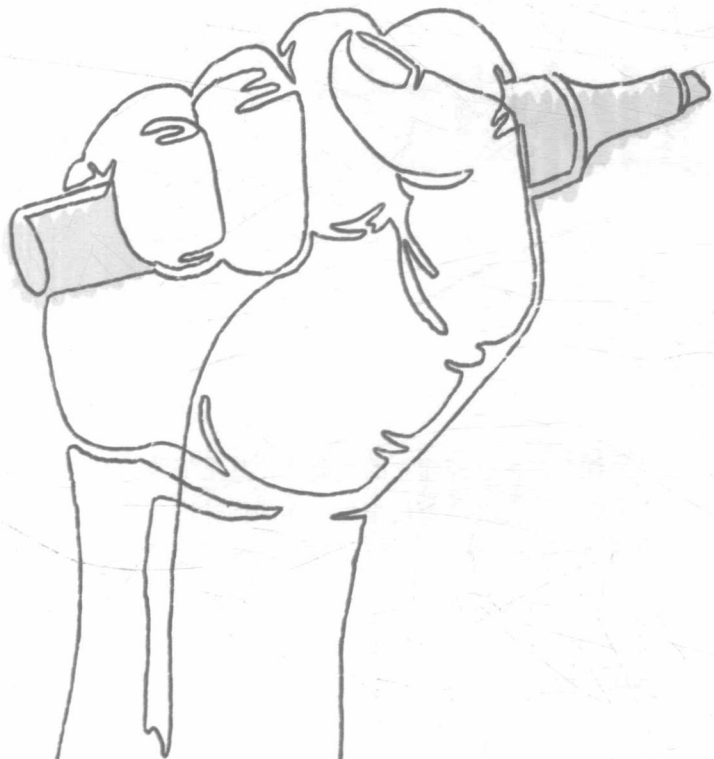
可视化使我们能看到更大的图景，让复杂的事物顿时一目了然，同时能够为决策会谈创建可见锚点，加强与听众的互动。

不要单打独斗，你并不比任何人睿智。

团结合作，广泛吸收不同的观点，将公司内和市场中的所有人都联系调动起来，往往能为我们带来意想不到的机遇。

讲好故事，分享经验。

故事应该具备清晰的开头和结尾，这样才能让听众们与主人公产生共鸣。精彩的故事往往能够吸引人们的注意，并且广为传播。



保持简单。

做好开头，不要试图开发最终产品，不要添加那些不能解决实际问题的特性。

进行小型实验并总结经验。

每一次小的迭代和实验都能将无数有用的新想法重新串联编织，这是我们在最开始进行项目时无法预见的。现实总是与我们的假设有所不同。

拥抱不确定性，这是对我们智慧的馈赠。

商业中只有变化是一成不变的。接受这一点，并且学会从不确定性中把握机遇。

设计更好的商业模式

联结创新、商业与战略

现在，作为一名设计师，你的任务是设计一个更好的商业模式。那么什么是更好的商业模式呢？我们应当如何设计这样的模式？

如今许多已经建立的企业，尤其是那些并非白手起家的企业，其关注点仅仅集中在如何让产品迎合市场的同时又能降低成本、提高利润。这些企业的商业战略是线性的：由准备到执行。它们往往忽略了交易活动中的另一方：顾客，以及那些为满足消费者需求在背后默默设计、制造产品的人。



观点 P38

设计师则不同，他们总是能够将顾客摆在第一位。设计师能够从独特的角度处理人际关系和生活中的问题，利用概念构思、建模以及验证等设计工具进行分析。设计师在工作中使用以人为本的工具、方法和理念，根据其理论知识去寻找、设计、创造新的价值定位和商业模式。设计师的工作具有重复性，通过不断迭代，在不确定的现实中寻找可以把握的机遇。

本书通过全新的方式向你展示设计师的设计过程，这个过程以你的观点为中心，其他所有的理解、构思、建模、验证等环节都会影响这一观点。设计的过程是迭代的、周期性的。

那么，什么是更好的商业设计呢？就是能够以人为中心，在设计过程中将设计工具、行为、步骤结合起来的设计。

运用自己的新工具、新技术、新理念指导设计决策，完成设计任务，而不是简单机械地完成每天的任务。

长此以往，你对未来的选择会更加清晰，更容易从不确定性中发现隐藏的机遇。>>



在设计过程中，设计师要持续不断地寻找新的顾客、新的价值定位以及新的商业模式，并通过商业活动和规模化将其付诸行动。设计师的工作就是要建立这种联结，为企业的可持续发展创造、测试新的商业选项，从顾客的角度思考问题，并从中获得新的独到见解。

要完成这些任务，设计师必须增强设计的严密性，

双回圈

设计之旅

双回圈源于一个简单的观察：每一个项目、每一个产品、每一家企业、每一个变化或是创意都是从观点开始的，而观点源于实际生活，也可能是推测。无论何种观点，要为企业带来持久的改变都需要付出努力，向目标迈进。

双回圈以设计师的观点为基础，同时增强了设计过程的严密性和持续性。在此过程中，设计师的观点会被不断地解读，产生新的创意，新的创意又可以催生新的观点。新观点经过建模和验证，对其实用性进行测评，反过来又为设计师提供反馈，使其能更好地将观点付诸行动。

每个设计过程都有开头，也有目标。就本书而言，设计始于筹备（体现在双回圈的左侧）。自我、团队、环境以及所用工具的准备都是你开启成功之旅的基础。双回圈右侧是目标——规模化。在本书中，规模化可以指两点：第一，将你的创意或变革付诸实施的规模化，这一切始于你的观点；第二，将设计过程规模化。这一切都是为了设计出更好的商业模式，设计是全书的核心。只有设计本身才具有规模化的价值。 ■