

高等学校动画与数字媒体专业
『全媒体』创新创业系列教材

设计领导力

基于商业模式创新的
设计管理

郑思露

梁文俊

贾鹏江

陈奕冰

X

X

参 编 编 著

Design Leadership

Design Management for Business Model Innovation

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书主要介绍基于商业模式创新的设计管理中的设计领导力相关知识,共6章,内容包括商业模式创新、设计团队的建立、设计团队的运作、设计管理者的领导力、设计沟通、云端设计管理。

本书可作为高等学校设计类专业设计管理课程的教材,也可供对设计管理感兴趣的人员参考。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

设计领导力:基于商业模式创新的设计管理/陈奕冰编著. —北京:电子工业出版社,2022.12

ISBN 978-7-121-45276-5

I. ①设… II. ①陈… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国国家版本馆 CIP 数据核字(2023)第 049856 号

责任编辑:张 鑫

印 刷:

装 订:

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编:100036

开 本:720×1 000 1/16 印张:11.5 字数:154 千字

版 次:2022 年 12 月第 1 版

印 次:2022 年 12 月第 1 次印刷

定 价:42.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zlt@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式:zhangxinbook@126.com

前言

P R E F A C E

创新被认为是商业价值的驱动器，随着设计组织成熟度的提高，创新需要卓越的领导力来鼓励和加速。设计是团队工作，设计师需要经常参与各种跨职能、跨专业团队来完成各种项目。设计师在工作3到5年的时候，有成为设计团队管理者的机会，领导项目组完成设计开发工作，或带领设计团队为企业服务；有些设计师在工作8到12年的时候，会成立自己的设计团队或者设计公司。设计师刚开始从事设计工作时，思考“我”如何做好工作；逐渐成长起来后，思考“我们”如何做出成果。

从设计师成长为团队的设计领导者，是一个需要不断学习和总结的过程。团队表现是否达到预期效果？设计师每天都在进步吗？在遇到团队方向问题、战略沟通问题、人际交往问题这些挑战的时候，很多设计师会感到压力巨大，从而无法胜任设计团队管理者的角色。这是一个从“我”到“我们”的过程，设计领导力是设计师在成长过程中逐渐掌握的一个非常重要的能力。设计领导力是可以通过学习获得的。设计经常被人看成个性的、艺术的事情，设计师的角色总是与创造力有关。可是同时，设计师敏感、个性鲜明、理想主义等性格特征也让其带领设计团队更富挑战性。

本书针对设计类专业本科生和研究生在设计团队管理中的领导力技能需求，围绕设计管理的核心理念和方法，帮助读者学习建立卓越设计团队、创造出色的产品和服务的领导力知识与技能，提升读者在设计团队内外的影响力，使其成为合格的设计领导者。本书贴近设计师团队管理和项目管理的工作需求，站在设计师的视角，从管理学、营销学的理论和实践案例中选取适用于设计师工作情景的“商业模式的创新”“建立和运营高效设计团队的方法”“提升设计沟通技巧”“云端设计管理”四个模块内容，用设计师的语言来谈管理学的方法与工具，提升设计专业学习者的设计领导力。

培养一名具有设计领导力的设计师，由他带领设计团队完成设计项目，利用创新帮助企业完善解决方案，正是本书所要讲述的内容。

本书由陈奕冰编著，广东工业大学郑思露、梁文俊、贾鹏江参与了本书部分内容的编写工作。书中引用了很多专家学者的著作或文章，在此表示感谢。

本书可作为高等学校设计类专业设计管理课程的教材，也可供对设计管理感兴趣的人员参考。

由于作者水平有限，加之编写时间仓促，错误之处在所难免，敬请读者批评指正。

作 者

2022年11月

目录

CONTENTS

第1章 商业模式创新 / 1

- 1.1 实现创新想法 / 1
 - 1.1.1 知己知彼 / 1
 - 1.1.2 良性循环 / 2
- 1.2 制定创新策略 / 5
 - 1.2.1 核心竞争力 / 5
 - 1.2.2 业务模式 / 8
 - 1.2.3 盈利模式 / 11
 - 1.2.4 可持续性的商业价值 / 14
- 1.3 商业模式工具 / 15
 - 1.3.1 商业模式画布 / 15
 - 1.3.2 STOF 商业模式 / 22
 - 1.3.3 VISOR 商业模式 / 26

第2章 设计团队的建立 / 31

- 2.1 设计团队的目标 / 31
 - 2.1.1 制定团队目标 / 32

- 2.1.2 传递团队目标 / 35
- 2.1.3 团队成员目标的一致性 / 36
- 2.2 设计团队的结构 / 39
 - 2.2.1 嵌入型设计团队结构 / 39
 - 2.2.2 集中型设计团队结构 / 42
 - 2.2.3 混合型设计团队结构 / 43
- 2.3 设计团队的规模 / 45
 - 2.3.1 个人满意度和团队规模的关系 / 46
 - 2.3.2 个人贡献和团队规模的关系 / 47
 - 2.3.3 协作难易度和团队规模的关系 / 48
- 2.4 找到对的设计师 / 50
 - 2.4.1 岗位对设计师专业能力的要求 / 50
 - 2.4.2 岗位对设计师软技能的要求 / 53
- 2.5 团队的角色 / 62
 - 2.5.1 成员角色分类 / 63
 - 2.5.2 角色运用 / 66

第3章

设计团队的运作 / 69

- 3.1 设计团队的章程 / 69
 - 3.1.1 保持团队一致性的工具 / 69
 - 3.1.2 定义团队总体目标、资源、工作流程和约束的文件 / 70
- 3.2 设计项目的目标 / 72
 - 3.2.1 目标制定的 SMART 原则 / 73
 - 3.2.2 设计目标的运用 / 79
- 3.3 奖惩结合 / 81
 - 3.3.1 奖励的类别 / 81
 - 3.3.2 奖励制度的制定 / 82

- 3.3.3 奖惩结合 / 83
- 3.4 设计师的工作权责 / 87
 - 3.4.1 明确工作权责的重要性 / 87
 - 3.4.2 分配工作权责的步骤 / 88
- 3.5 绩效考核 / 92
- 3.6 设计团队协作的障碍 / 97
 - 3.6.1 第一障碍：缺乏信任 / 97
 - 3.6.2 第二障碍：害怕冲突 / 100
 - 3.6.3 第三障碍：缺乏投入 / 101
 - 3.6.4 第四障碍：逃避责任 / 103
 - 3.6.5 第五障碍：忽略团队成果 / 105

第4章

设计管理者的领导力 / 107

- 4.1 领导力的五个层级 / 107
 - 4.1.1 职位 / 108
 - 4.1.2 认同 / 109
 - 4.1.3 成果 / 111
 - 4.1.4 团队培育 / 112
 - 4.1.5 巅峰 / 113
- 4.2 设计领导者的动态角色 / 115
 - 4.2.1 设计发现阶段 / 115
 - 4.2.2 项目定义阶段 / 116
 - 4.2.3 方案构思阶段 / 117
 - 4.2.4 项目交付阶段 / 118
 - 4.2.5 项目评估阶段 / 119
- 4.3 激励和信任 / 121

- 4.3.1 自主权 / 121
- 4.3.2 目标 / 124
- 4.3.3 控制 / 125
- 4.4 高效率会议 / 126

第5章 设计沟通 / 131

- 5.1 传递设计价值的沟通 / 131
 - 5.1.1 团队层面的设计沟通 / 131
 - 5.1.2 项目层面的设计沟通 / 132
- 5.2 价值共生的设计沟通 / 134
 - 5.2.1 使用协作者的语言描述设计 / 134
 - 5.2.2 使用决策者的语言谈设计 / 136
- 5.3 设计沟通的规范 / 137
 - 5.3.1 设计沟通的媒介 / 137
 - 5.3.2 制订项目沟通计划 / 139
 - 5.3.3 统一的设计规范 / 141

第6章 云端设计管理 / 145

- 6.1 构建标准化的云端工作系统 / 145
 - 6.1.1 建立沟通体系 / 145
 - 6.1.2 安排定期会议 / 146
 - 6.1.3 清晰分配任务 / 147
 - 6.1.4 确保工作时间重叠 / 147
 - 6.1.5 使用项目管理工具 / 147
 - 6.1.6 给予丰富的反馈 / 148

6.1.7 授权设计师 / 148
6.2 创造轻松的工作氛围 / 150
6.2.1 保持联络 / 150
6.2.2 劳逸结合 / 154
6.3 远程团队协作工具 / 155

参考文献 / 167

电子工业出版社版权所有
盗版必究

商业模式创新

适合的商业模式能够造就成功的企业。在进行商业模式创新时，要保障创新想法的实现，结合企业价值定位选择合适的商业模式是至关重要的。商业模式是组织创造、交付和获取价值的基本原理。对商业模式的创新可以帮助组织或企业在经济、社会、文化、行业环境中创造、交付、获取价值。

1.1 实现创新想法

创新是保持竞争力的最好办法。著名学者埃弗里特·M. 罗杰斯（Everett M. Rogers）认为“创新包括新技术、新实践或者新想法，采纳者可以是个人或组织”^[1]。当个人或组织比竞争对手更便宜、更好或更快地解决客户问题，提供与竞争对手相比有差异化的价值时，会催生成功的创新^[2]。澳大利亚昆士兰大学学者蒂姆·卡斯特尔（Tim Kastelle）认为当你能让想法变成现实，并且明白实现它价值的方法时，你将会成功^[3]。

1.1.1 知己知彼

创新能使企业提高竞争力，企业为实现创新需要正确审视行业竞

争态势，知己知彼，通过创新想法把握发展机会，甚至改变行业竞争态势。

W. 钱·金在《蓝海战略》一书中，将行业市场形式比喻成“红海”和“蓝海”。“红海”指现有存在的产业空间，此空间内的组织或企业通过对产品、服务或业务流程的创新等方式提高市场份额；“蓝海”指潜在的待开发市场空间，此空间内的组织或企业应尽力挖掘创新机会，创新竞争环境^[4]。一个组织或企业如果选择“红海”内的市场，会与大量知名品牌竞争，压力就会较大；如果能够领先发现“蓝海”内的未知市场，便拥有更多的机会建立一个独特的产品或服务，实现自我创新想法。

选择一个全新的领域创新创业并不是一件简单的事情，领先进入市场的组织或企业往往面临很大的风险，需要考虑多方面的影响因素，包括用户的接纳度、想法的创新性、实现的可能性等。商业项目的创新需要是全面而系统的，包括在产品或服务、技术、平台、渠道、盈利模式、成本结构、合作伙伴等多方面对现状与未来的深入创新和预判。

1.1.2 良性循环

不同企业采用不同商业模式时，结果往往难以预料。单独评估一个创新想法，它看起来非常优秀，但是将其放入市场与其他竞争企业互动时，创造的价值可能大打折扣。这种单独思考与评估创新想法的方式往往会导致业务失败。可实现的创新想法、有竞争力的商业模式时常会产生“赢家通吃”效应。“聪明”的企业懂得加强自身的良性循环，削弱竞争对手的良性循环。成功的商业模式产生自我强化的良性循环，主要有

以下特点^[5]:

- 与企业愿景一致, 这种商业模式所带来的结果促进企业愿景的实现; 不能盲目选择一些与企业目标无关的选项, 即使它非常诱人;
- 具有内部一致性, 各类细节相辅相成, 不可相互矛盾, 当矛盾产生时应有所取舍来修正商业模式;
- 具有抵御性, 能够抵御一些外部威胁, 如竞争对手模仿自身的商业模式、创新的想法等。

例如, 游戏公司 RockStar (见图 1-1), 对旗下每款作品精益求精的态度, 加上高投入高回报的商业模式, 使其在全球各地的游戏玩家心中有口皆碑。在近千人的开发团队历经三年半的开发和超过 1 亿美元的成本投入后, 于 2008 年发布了《侠盗猎车手 4》。其



图 1-1 RockStar Logo

(图片来源于 RockStar Games 官网)

电影般的任务模式使该游戏在发售当天便卖出了 360 万套。《侠盗猎车手 4》的成功让 RockStar 再次动用全公司 80% 的人力, 用了八个游戏工作室及全新的表情动作捕捉等技术, 耗时五年并投入 2 亿美元的研发资金, 造就了载入电子游戏史册的《侠盗猎车手 5》。RockStar 将开放世界游戏的规模提升到了极致, 创新性的玩法也重新定义了开放世界游戏的玩法。RockStar 在一个作品取得成功后并没有着急地进行下一个作品的开发, 而是斥巨资研发了 Rage 游戏引擎, 为下一个作品的开发奠定基础。RockStar 的不断投入与研发的创新形成良性循环, 造就了 RockStar 如今在游戏界的地位。

美国的电子游戏与软件开发公司 EPIC, 通过《战争机器》等系列游

戏赚得盆满钵满后，选择收购其他游戏工作室来壮大自己的团队。可惜这些游戏工作室不见起色。最终 EPIC 将未来发展方向转到游戏引擎开发上。虚幻引擎是 EPIC 独立开发的游戏引擎，也是其发展的核心。从游戏设计师的角度看，虚幻引擎的核心优势是高效。设计团队只需要设计 3D 模型，利用虚幻引擎的蓝图可视化脚本，无须编写任何代码，便能实现高级的效果，如图 1-2 所示。EPIC 甚至放开了游戏制作权限，如图 1-3 所示，只要使用虚幻引擎制作的游戏不进行商业化运作，就可以免交授权和分成等费用。EPIC 的这一系列营销举措，刺激了核心玩家、业余游戏开发者和普通的游戏企业，使虚幻引擎名声大噪（资料来源于钛媒体官网）。加上 EPIC 对虚幻引擎的大量资金注入，使虚幻引擎走向了良性发展的循环。

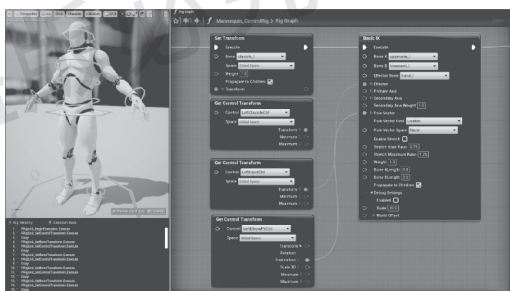


图 1-2 EPIC 开发的虚幻引擎

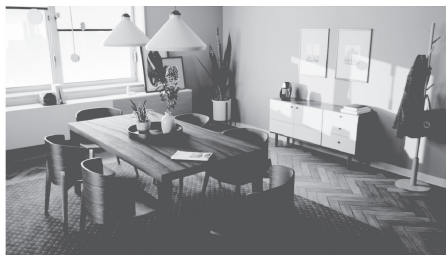
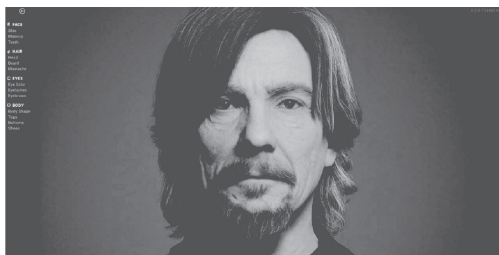


图 1-3 虚幻引擎渲染效果图（图片来源于虚幻引擎官网）

核心梳理

在构建商业模型前，要学会审视行业竞争态势，知己知彼。

可实现的创新想法、有竞争力的商业模式时常会产生“赢家通吃”效应。

创造一个在行业内良性循环的商业模式是实现创新的基础。成功的商业模式要与企业愿景一致，具有内部一致性，具有抵御性。



讨论题

请大家讨论，在构建商业模式时实现创新想法的策略有哪些。

1.2 制定创新策略

一个企业应综合内外部环境因素，拟定产品和服务的目标客户，明确有竞争力的价值主张，验证其在某一领域的强大竞争力。明确的市场定位能给企业带来很大优势。一个优秀的商业模式，能够培养企业的核心竞争力，并有清晰的价值定位。

1.2.1 核心竞争力

全球许多企业正在进行商业模式创新的工作，在竞争激烈的市场中，企业只有培养核心竞争力，才能得到长远的发展。

1. 分析企业竞争力

企业竞争力是指在某些方面区别于竞争对手而占据更大市场份额、

争夺更多资源的能力。

企业竞争力包括一般竞争力与核心竞争力。

一般竞争力是指企业生存发展所需要的产品研发能力、企业财务能力等一般能力。

核心竞争力是指处于核心地位、能够帮助企业长期稳定发展且短时间内难以被竞争对手模仿或复制的能力。

核心竞争力具有为客户带来好处、竞争对手难以模仿的特点。了解并确定企业核心竞争力，即确定核心产品和服务独特的优势，能够推动良好声誉的建立与发展，是向客户证明企业价值的重要策略。常见的核心竞争力有以下六点。

(1) 始终如一的高品质，带给客户独特的用户价值。

(2) 无法比拟的价值，与其他竞争企业形成差异性竞争，借助政策优势、技术优势、管理优势等为客户带来差异化价值。

(3) 卓越的创新能力，产品和服务的系统开发与转化能力是企业竞争力的核心。

(4) 强大的销售团队，有一个经验丰富的销售团队能通过广告、品牌形象推广等方式给客户留下深刻印象，取得良好的销售业绩是企业竞争力的关键。

(5) 优质的客户服务，长期为客户提供卓越服务且持续关注客户满意度的企业往往能在市场中占据一定优势。

(6) 健康的资金链，可以为企业的生存和发展提供坚实的保障。

2. 提升核心竞争力

企业在多方面建立核心竞争力，要制定相应的战略。

（1）增强创新意识。企业容易实现渐进式创新，例如，在软件上增加新功能或者降低产品的成本。颠覆性创新因风险高而容易被大型企业所忽视，却被一些专注于颠覆性创新的小型初创企业所挑战。因此，为了增强企业的长期生存能力，进行不确定性较高的颠覆性创新有时是必要的。管理者要有将创新变为现实的深刻理解，从事具有挑战性的创新型项目，积极掌握团队创新所需的技能^[6]。

（2）加强技术创新。创新和技术紧密交织在一起，新技术对市场产生巨大影响。它不仅会推动人们的新行为，从而带来潜在的新市场，而且在行业中，当新技术可用时，组织可能会改变业务领域^[7]、商业模式和价值链。

（3）整合有效资源。企业在运作中吸收内外部有效资源，如购买专有技术、引进关键技术人员、学习其他企业的专业能力，在与其他企业的相互学习中，整合有效资源，逐渐形成独特的自我竞争能力。

（4）投资企业员工持续学习的计划，改善培训体验。除线下的面对面培训外，利用数字化培训软件和人工智能技术，为员工不同的职业需求定制学习路径，为员工提供个性化的培训也是未来的培训趋势。员工甚至可以随时随地打开手机 App 进行学习，提升良好的企业学习体验^[8]。

（5）建立强大的品牌形象。确定品牌主要受众、确立主要业务目标、定义品牌角色，塑造在客户心目中脱颖而出的独特品牌形象，制定相应的营销策略。在品牌策略中通过整合公共关系、活动、社交媒体、自媒

体、免费媒体和付费媒体、奖项、搜索来推广产品或服务。

1.2.2 业务模式

按照业务模式分类，企业的业务可分为产品驱动型业务和客户驱动型业务，如图 1-4 所示。



图 1-4 按业务模式分类

1. 产品驱动型业务

产品驱动型业务是以产品为导向的业务模式。以产品为导向的企业倾向于关注其提供的产品而不是客户，关注产品及开发，之后为产品寻找买家和市场。企业认为一个好的产品会吸引大量客户，带来收入、利润的增长。例如，以产品为导向的洗发水企业的广告信息说：“我们的洗发水由芦荟、牛油果油和摩洛哥坚果油等天然成分制成，有助于保湿，让你的头发丝滑。”这种类型的产品广告强调产品属性，设计师相信有独特性的产品会吸引有这种需求的消费者。

产品驱动型业务企业里，各部门经常在一起，围绕产品开发讨论想法，大部分的努力和资源都用于产品 and 设计。企业的所有职能都集中在

产品上——它的设计、特性、功能及后续的制造。所有部门都为产品提供支持，包括财务、人力资源、技术部门。营销和销售团队负责将产品推向市场，找到客户。以产品为导向的典型企业如 Apple。乔布斯和他的团队成功地创造出了当时消费者都不知道其需要或想要的产品。企业按照“有了这个产品，客户就会来”的战略运作，先创造了产品，知道产品一经推出就会有市场。以产品为导向的企业必须确保每个产品都是独一无二、与众不同的。Apple 推出了与众不同的产品（iPod 如图 1-5 所示），因此在发布或推出产品时，Apple 是唯一销售这款产品



图 1-5 Apple iPod
(图片来源于 Apple 官网)

又如，皮克斯动画工作室是世界上最知名的动画电影企业之一。它也是一个产品驱动型业务的例子。皮克斯动画工作室以设立皮克斯智囊团而闻名，工作室的所有导演、作家和故事板艺术家定期聚集在一起，互相审视彼此的项目并进行同行评审或批评。通过这些审查，他们可以推进电影项目的创作、制作和最终发行。

2. 客户驱动型业务

客户驱动型业务是以客户为导向的业务模式。企业在制定业务策略时围绕不断变化的客户需求向客户提供新价值。在包括研究、开发、运营和销售在内的所有策略中，采用客户驱动型业务模式的团队会注重以客户需求为导向来制定策略。

客户驱动型业务企业，关注的是客户意见和信息。根据客户研究

开发产品，以客户为导向，始终如一地了解让客户满意的方式。企业明白其生存取决于客户的满意度和幸福感，因此其行动旨在确保客户的满意度。企业不断努力提供最优质的产品，并辅以卓越的客户服务。

在以客户为导向的业务中，产品围绕客户期望和需求而设计——始终考虑到客户的需求和偏好。即使在产品设计和推出之后，这些企业仍不断地在个性化和定制产品服务上努力。为了跟上客户不断变化的需求，产品必须具有优势和良好功能。由于客户驱动型业务广泛依赖于客户及其周围数据，因此企业需要专注于客户相关数据库维护、数据挖掘等活动，所以获取数据非常重要。企业的产品越方便和灵活，客户对它们的偏好就越强。客户期望产品和服务能够便利他们的生活，节省他们的时间，并使事情变得容易，如即用型产品、合适的包装、多种支付方式、老年人优先，以及其他灵活的便利因素。此外，以客户为导向的企业会花时间和精力与客户保持联系，并设置团队专门为客户提供支持，作为客户与企业之间的纽带。客户驱动型业务企业对产品开发的速度和敏捷性要求较高。

梦工厂是世界上最大的电影制作企业之一，制作电影、电视节目和视频游戏。梦工厂非常注重从工作人员、电影观众和电影爱好者那里征集影片的创新想法，而不是单独听高管和董事成员的。

在当今的商业环境中，采用产品驱动型业务还是客户驱动型业务在很大程度上取决于企业的资源、运营方式、产品和客户。以产品为导向的企业基于技术优势做产品，一旦企业构建了产品，就会采用策略来吸引客户；而以客户为导向的企业致力于了解客户的需求，围绕这些需求

构建产品和运营策略。在产品驱动型的企业中，愿景的发展从企业内部流程开始；在以客户为导向的企业中，愿景始于企业外部，尤其是客户所在的市场。无论采用哪种方法，最终真正重要的都是让客户保持满意度，从而使企业具有商业价值并持续取得成功。

1.2.3 盈利模式

在创新的实现中，企业的盈利模式是商业模式中的重要部分。盈利模式决定了企业将如何向客户收取产品或服务的费用以产生收入，如图1-6所示。如果没有具体的盈利模式，企业就会盲目经营，盈利的可能性大大降低^[9]。

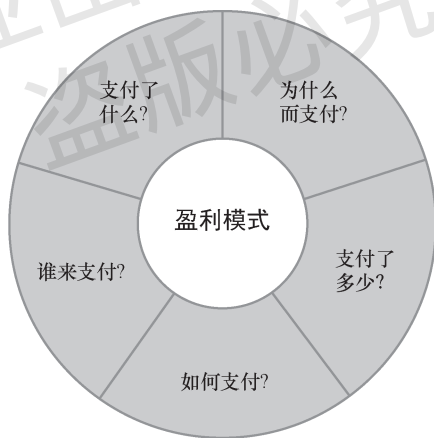


图 1-6 盈利模式

在创业前，要明确企业面临的费用及期望的盈利模式。企业类型和行业的不同导致盈利模式有所不同^[10]。市面上常见的盈利模式主要有以下10种。

1. 零售商模式

零售商是供应链的最后一个环节，零售商从制造商或分销商处购进商品再出售获利。例如，沃尔玛、Costco 就是传统零售商的代表，通过海量选品与价格低廉的商品满足顾客不同的需求。

2. 订阅模式

收取客户费用，为其提供持续的产品或服务体验，可应用于传统的实体店和电子商务业务。例如，美国 Adobe 公司，旗下的 Photoshop、Premiere Pro、After Effects 等软件都是采用订阅模式为用户提供服务的。订阅制让 Adobe 拥有充足的现金流进行版本的更新工作，使用户获得更好的体验。

3. 免费增值模式

客户可以免费体验产品或服务的一部分，但是需要额外付费来解锁其他功能，如跳过广告。百度网盘免费为用户提供一定量的云存储空间，用户可支付一定费用来扩展存储容量，或需要充值成为 VIP 会员才能免去广告和提升下载速度。

4. 基于产品的服务模式

企业向客户收取产品使用费用，还可能额外收取订阅费或单位时间使用费。例如，特斯拉以更低的市场价格推出仅具备基本功能的 Model 3 电动汽车，然后提供更多付费功能供用户购买。如果用户想要特斯拉的全自动驾驶功能，就需要购买一个名为自动驾驶的应用程序，截至 2019 年 10 月，该模式收入占 Model 3 产品销售价格的 17%，利润可观。

5. 租赁模式

企业购入某些品类的产品，租赁给其他企业或个人使用，从中收取费用。以神州租车服务平台为例，平台提供了汽车的即取即用、分时租赁服务，消费者可按用车需求预订车辆，平台满足用户一些碎片化的用车需求，提供更好的出行服务^[11]。

6. 有偿服务模式

企业对特定服务收取费用，此模式下企业可通过为其他客户工作或提高付费率来增加收入。例如，会计师、律师、房地产经纪人等都对其专业服务收取费用。

7. 绑定模式

企业将两种或两种以上的产品作为一个单元销售，价格往往低于单独销售的价格。例如，超市将临期酸奶和新鲜酸奶捆绑销售，以提高酸奶的销量。

8. 特许经营模式

原始经营者与特许经营者合作，进行营销、融资等商业活动。加盟商需要支付一定的加盟费用和一定比例的利润。例如，现有很多知名餐饮店或奶茶店采用这种模式，通过收取品牌加盟费进行分店管理。

9. 广告或联盟营销模式

企业以受众作为资产，出售受众的注意力进行广告宣传。广告商需要为空间付费，费率一般由企业受众规模决定。例如，早期智能电视产品的主要收入来源是开机广告，以此保证企业持续获得稳定收入。

10. 配件盈利模式

企业为客户提供利润很低的产品增加销量，从高利润的消耗品中得利。例如，一些品牌的驱蚊器本身价格低，而配件驱蚊片是消耗品，企业从客户反复购买的驱蚊片销量中获得利益。又如，吉列公司在推出剃须刀产品时，通过免费送刀架扩大市场份额，再通过出售与刀架匹配的刀片实现盈利。

盈利模式是企业商业模式的一个重要部分，设计师洞察企业的盈利模式对产品开发和创新实现非常关键，企业的盈利模式对产品和服务设计有各种直接或间接的影响。一名优秀的设计管理者要了解和思考企业盈利模式，在构建产品方案的时候会进行更全面的考虑（资料来源于indeed网站）。

1.2.4 可持续性的商业价值

研究发现，大多数新兴想法和创新未能对创意的目标群体产生大的影响，通常不是因为想法无法实现，而是因为无法吸引用户或让用户买单，因此不具有可持续性的商业价值^[12]。

发生这种情况的主要原因有以下三个^[13]：

- （1）没有足够多的人有这个需求；
- （2）需求已经得到充分解决，但是解决方法还不够好；
- （3）这个想法的商业模式不可持续，不能以最有效或最具竞争力的方式将产品和服务交给最适合的消费者。

因此，创新要思考的系统问题比我们预期的还要多。创业团队与在一个领域深耕多年的企业一样，同样面临挑剔的消费者和市场挑战。在创新创业的时候，需要思考以可持续和可扩展的方式提供价值，确定要解决的问题及方法。

核心梳理

在进行商业模式创新时，要思考并确定企业的核心竞争力。

在竞争激烈的市场中，企业只有培养团队核心竞争力，才能得到长远的发展。

在当今的商业环境中，采用产品驱动型业务还是客户驱动型业务在很大程度上取决于企业的资源、运营方式、产品和客户。

一名优秀的设计管理者要了解企业盈利模式有了解和思考，在构建产品方案的时候也会更全面。

团队要构建能够实现的商业模式，持续以最有效或最具竞争力的方式将产品和服务交给最适合的消费者，才能为其提供可持续性的商业价值。



练习题

根据本节内容，为你现在正在进行的设计项目构建创新策略。

1.3 商业模式工具

1.3.1 商业模式画布

以前创业者坐在办公桌前写一份详细的商业计划，并附上未来5年

的预测是常用的创业策划方式，可是企业开始实施这些计划后，它很快就会被遗忘，因为一旦参与其中，企业会发现真实的业务和之前的想法相差太远。

过去十年中，许多创新研究者开发了一系列工具，帮助创新者来思考和构建创业模式，如史蒂夫·布兰克（Steve Blank）开发的精益创业方法论（the Lean LaunchPad）、埃里克·莱斯（Eric Reis）提出的精益创业方法（Lean Startup）、亚历山大·奥斯特瓦尔德（Alexander Osterwalder）提出的商业模式画布（Model Canvas）等。很多方法通过引导创新者建立客户同理心来实际问题，而且这些工具大多可以组合使用。例如，商业模式画布和产品开发在精益创业方法中的综合运用，可以帮助创业者思考如何为客户带来价值^[14]。

对努力寻求创新的企业来说，要想在不断涌入竞争对手的市场中确立一种新的创新，不仅要以客户为中心，还要更加开放的商业模式创新。

斯坦福大学创业中心的亚历山大·奥斯特瓦德和伊夫·皮尼厄（Yves Pigneur）将商业模式定义为组织如何创造、交付和获取价值的“基本原理”。

在《商业模式新生代》一书中，亚历山大和伊夫为创新者提供了一个模板，包含9项业务内容。这是创业者对创业模式的一系列假设，就像一块画布一样，所以也称为商业模式画布，如图1-7所示^[15]。

使用画布描述商业模式，可以避免许多常见的失败陷阱，因为错误的业务假设往往是导致新产品、新服务启动失败的原因。在构建产品和服务前，应先提出业务假设并进行真实客户的评测。

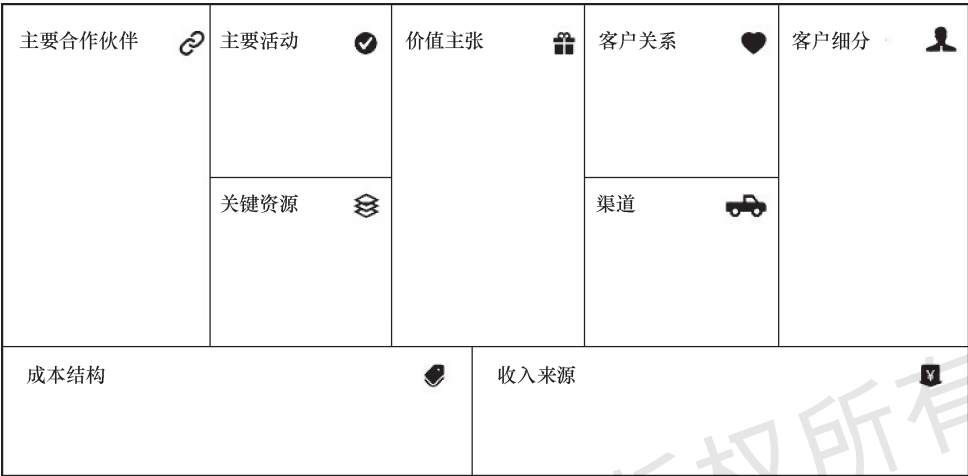


图 1-7 商业模式画布

商业模式画布是一种战略管理和精益创业工具，可以帮助创业者以直接的、结构化的方式理解业务模型。使用这个画布将深入了解所服务的客户是谁、主要合作伙伴、通过哪些渠道、提供哪些价值主张、企业的盈利模式、成本结构、关键资源、主要活动和客户关系等 9 方面经营维度的业务框架。

设计师参与创新创业项目，可用商业模式画布这个工具来思考创新的商业价值和可实现性。商业模式画布包括以下 9 项业务内容^[16]。

1. 客户细分

通过图 1-8 所示的 6 个步骤进行客户细分，列出前三个细分市场，寻找能提供最多收入的细分市场。



图 1-8 客户细分的步骤

2. 价值主张

价值主张是企业承诺向客户提供的产品或服务的利益。价值主张表达了企业的产品和服务比其他企业做得更好，也表达了客户要购买产品的原因。

3. 收入来源

列出项目前三项收入来源，包括免费项目、客户愿意支付的价值、支付方式。了解客户更青睐的付款方式。对盈利模式进行深入的调研和研究后确定收入来源。

4. 渠道

确定企业与客户沟通并传递价值主张的方式。了解客户所期望的接触渠道，如设计媒体、公开演讲、搜索引擎营销或搜索引擎优化、内容营销、社区广告等。尝试并发现效果最好的沟通渠道，将它们整合到客户的日常工作中去，如上班路上、开车、等候的时候。

5. 客户关系

通过用户旅程图分析企业与客户互动。分析客户参与产品和服务的各个接触点、痛点与需求，提升客户在各个接触点的用户体验，打造最佳的客户关系。

6. 主要活动

采用独特的战略措施实施价值主张。企业使用资源，如时间、专业知识，或提供的人力 / 物力开展活动，来实现客户价值主张。

7. 关键资源

关键资源包含经营业务所需的人员、知识、手段和资金等。思考用于竞争的独特的战略资源。

8. 主要合作伙伴

列出必须依赖的合作伙伴，并说明原因。

9. 成本结构

明白业务成本中最大的环节。找出最“贵”的关键资源和活动。

以宜家为例，作为当今世界上最大的家具零售企业之一，宜家在商品设计中保持造型、功能、品质、可持续性、低价等平衡。分析宜家的商业模式，可以帮助我们了解它在激烈的市场竞争中立于不败之地的原因。宜家商业模式画布如图 1-9 所示。

主要合作伙伴  全球供应商 快递公司 设计师 被特许人	主要活动  设计模块化家具 制造模块化家具 广告和营销 客户服务与支持 关键资源  设计团队 库存与产品样本 知识产权和品牌	价值主张  经济实惠的家具 容易DIY和组装 家具易于运输 可再生资源 独特的产品设计	客户关系  优惠促销活动 自助服务 托儿服务 餐饮服务 渠道  宜家门店 餐厅 线上商店	客户细分  有成本意识的消费者 需要时尚、高质量家具的消费者 小型企业 餐厅爱好者 年轻的中产阶级
成本结构  人工工资 制造成本 市场营销及广告 物流成本 商店租金 研发设计		收入来源  家具及家庭用品 餐厅及食品 配件销售 安装服务费 特许经营费		

图 1-9 宜家商业模式画布

在主要合作伙伴中，宜家与供应商合作，在供应商必须保证低价供货的前提下，提供低息贷款服务，帮助其解决现金流问题^[17]，实现共赢。

在主要活动中，宜家秉承着模块化设计的风格，产品简约、美观、实用，受到了越来越多消费者的追捧。值得注意的是，宜家以“模块”为导向的设计模式，将产品分成不同模块进行设计，所以宜家的家具都是可以拆分的组装产品。这样创造性的模式在生产、采购、物流等环节都有较大节省成本的空间^[17]。

宜家的关键资源除拥有大量宜家体系下的供应商外，还在于它拥有一支优秀的设计团队。从1956年开始，推行至今的“平板包装”，即把所有产品都做成顾客可以方便安装的零部件^[18]，使其各个部件占用最小的空间，呈现最省空间的形状，大大提高了仓库储存利用率与运输效率，如图1-10所示。同时，宜家还拥有设计师设计的所有产品的专利，不仅避免了因产品专利而受制于供应商的状况，也维护了自身的独特性^[17]。



图 1-10 宜家“平板包装”概念（图片来源于宜家官网）

在价值主张方面，宜家向客户提供 DIY 风格的家具，不仅因其具有易于运输和组装的特性而吸引客户，而且使客户因自己参与而获得满足感。可再生资源的使用吸引客户关注企业的环保方面，即在业务和环境之间创造健康的平衡。

在客户关系中，宜家会根据客户来店的频率给予一些折扣优惠，有时会举行促销活动，培养客户逛店的习惯，提高客户的忠诚度。同时，还满足不同消费者的需求，如建设儿童乐园方便儿童家长更好地挑选产品，提供餐饮服务等。

在渠道方面，截至 2022 年年底，宜家在全球 63 个国家和地区拥有 460 家零售店，客户可以在门店浏览需要的家具，并获得免费的卷尺丈量家具，大大减少了客户退回的商品数量^[19]。如今宜家还推出了线上商店，消费者除在网站上查询家具的具体尺寸与功能外，还能够通过线上设计系统进行家具的搭配与摆放。客户还可以线上预约设计师进行全屋定制，宜家会安排当地服务人员完成测量服务。图 1-11 所示的是宜家线上设计系统。

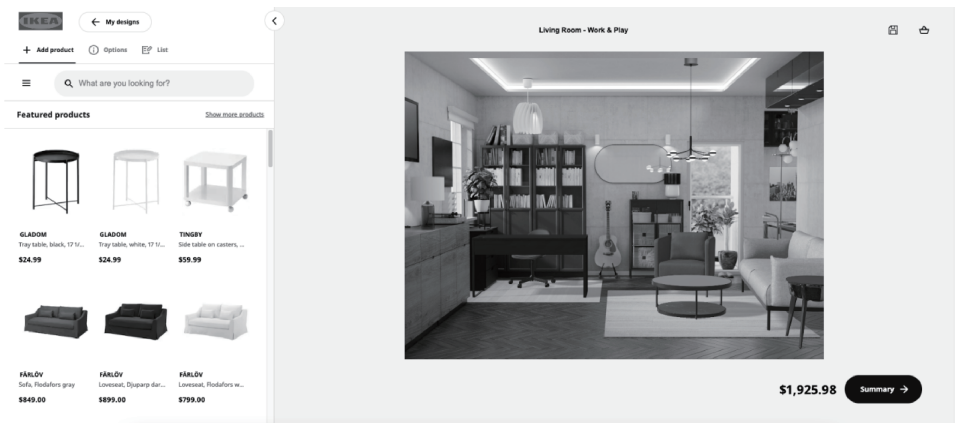


图 1-11 宜家线上设计系统（图片来源于宜家官网）

宜家的客户群是以单一客户为导向的。在客户细分方面，宜家面向的是年轻的中产阶级、小型企业等。他们注重成本并需要时尚、优质的家具。宜家通过强大的供应体系与产品设计，以低于竞争对手的价格提供此类产品来为他们提供服务。

在收入来源方面，除包括家具商品与食品的销售收入外，还包括安装服务费用、配件费用等。但宜家的大部分收入来自特许经营费和向特许经营商批发产品。特许经营商为了获得宜家商标的使用权，需向 Inter IKEA Group 支付其净销售额 3% 的年费^[20]。

与传统的几十页的商业计划书相比，商业模式画布对重要内容进行“思考”，便于创业者从全局角度调整具体某一项的规划内容。这样的画布更具透明度，容易理解。

1.3.2 STOF 商业模式

STOF 商业模式（如图 1-12 所示）适合技术创新和侧重于合作的组织。STOF 中的 S 代表服务（Service）和产品，包括价值主张和客户细分；T 代表技术（Technology）领域，如需要的信息和通信技术；O 代表组织（Organization），涵盖合作伙伴及如何一起工作；F 代表财务（Finance），涵盖成本和收入及企业的其他财务问题^[21]。创业者可以从这四个领域描述创业模式。与商业模式画布相比，STOF 商业模式侧重于：

- （1）服务或产品创新，而不是从单一企业的角度来看；
- （2）信息和通信技术在创新方面发挥关键推动作用；
- （3）合作伙伴之间的协作。

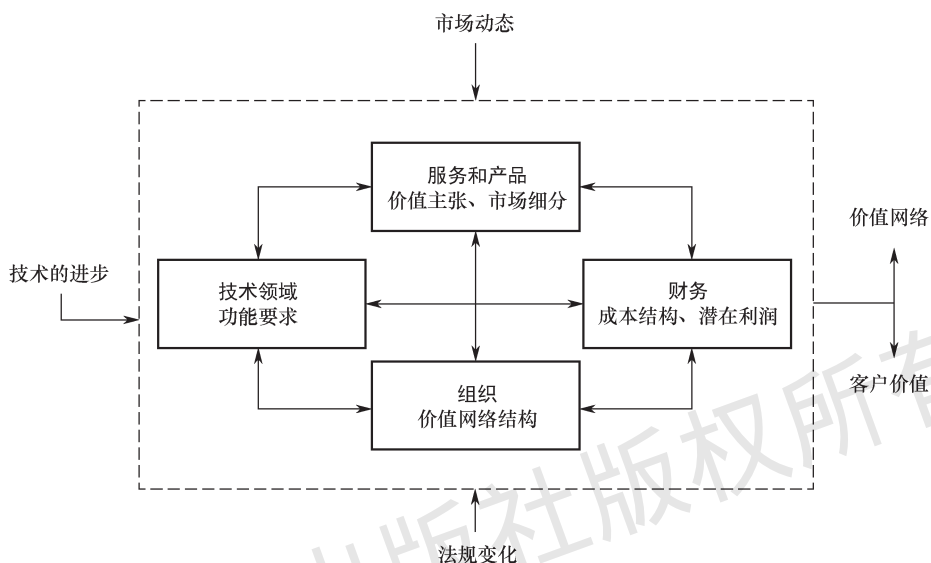


图 1-12 STOF 商业模型

在 STOF 价值网络结构的分析中，我们还可以与一个专门的合作者分析工具“合作者价值矩阵”配合使用，来评估合作者之间在资源、渠道、资金及其他方面的合作价值。合作者价值矩阵强调合作的双向价值，如图 1-13 所示，如果合作没有给双方带来长期对等的利益，合作容易中断。

除合作者价值矩阵外，价值网络工具也是一种用于分析合作者之间价值的方法。随着数字技术的发展，今天很多企业在数字平台上共享数据。需要注意的是，很多创业者涉足的行业是交叉的，不是单一的。

例如，百度汽车是一个价值网络，需要合作伙伴之间进行价值交换，如图 1-14 所示。价值网络明确在百度汽车的商业模式中每个合作伙伴提供和获得的内容、可持续性程度，以及网络的工作方式。

合作者	他们能带来什么？				合作能给他们带来什么？			
	资源	销售渠道	资金	其他	资源	销售渠道	资金	其他

图 1-13 合作者价值矩阵（资料来源于 businessmakeover 网站）

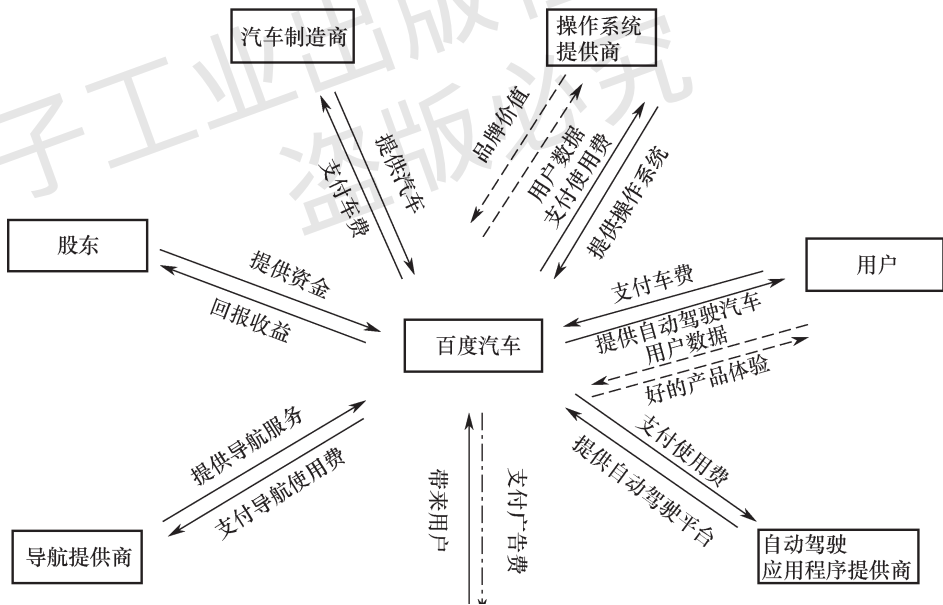


图 1-14 百度汽车价值交换图

建立价值网络的具体步骤如下。

第一步，明确要建立这个产品或服务的价值网络的对象。

第二步，全面考虑提供服务的角色。考虑需要哪些角色来提供该服务或产品。就百度汽车而言，角色有汽车制造商、操作系统提供商、用户、自动驾驶应用程序提供商、广告商、导航提供商、股东。

第三步，列出担任这些角色的演员。谁来履行角色，这就是我们所说的演员，百度汽车制造商是吉利汽车，操作系统的提供商是华为，自动驾驶应用程序的提供者是百度开发的阿波罗开放平台，导航提供商是百度地图。

第四步，需要绘制价值交换或流动的地图。例如，绘制百度汽车与每个参与者之间的价值交换图^[22]。

价值交换可以有形的。例如，提供给用户的汽车、百度向汽车制造商支付的车费。消费者是支付给百度还是吉利，还是两者都付？用户是否为导航应用付费？还是和车捆绑的吗？

价值交换也可以是无形的。价值交换的一种重要类型是数据或品牌价值，如百度从用户那里收集的有关其驾驶行为的数据。除无形的数据外，还有其他重要的无形价值。例如，百度为华为提供品牌价值，图 1-14 中虚线箭头是无形的价值流。我们要同时关注有形的和无形的流动^[23]。

检查所有价值流是否是双向的，有去就要有回。如果参与者只给予而无回报，这个价值网络就是不可行的，说明商业模式行不通^[24]。如果发现不是双向的循环，也许是因为忘记了某个价值流，或者是对合作伙伴的价值做出了错误的假设。价值网络会展示所需的角色和演员及每个合作伙伴的交换价值^[25]。

在商业模式的讨论会中，绘制价值网络对思考商业模式非常有帮助。通过价值网络中合作伙伴交换的内容对产品和服务的作用、合作伙伴交换价值的方式，来考虑其中是否有足够的让每个人都继续前进的价值。

本节讲述了侧重于合作的 STOF 商业模式、合作者价值矩阵和价值网络的相关知识。这些工具可以单独使用，也可以组合使用。

1.3.3 VISOR 商业模式

VISOR 商业模式是美国埃尔索伊（El Sawy）和佩雷拉（Pereira）的一项研究^[26]。VISOR 商业模式的不同之处在于它面向数字业务的生态系统，因为“生态系统复杂，主要参与者同时竞争和合作”^[26]。

VISOR 商业模式（如图 1-15 所示）由适合数字业务的关键部分组成，可分为价值主张和交付成本^[27]。

VISOR 商业模式提出企业必须建立 5 个变量来确定产品的可行性，即价值主张、交互界面、服务平台、组织模式、收入 / 成本结构。在一个健康的商业模式中，价值主张、产品交付方式及对技术平台的结合投资可以使收入超过成本，这对所有合作伙伴都具有吸引力^[28]。

例如，Nike 成立于 1964 年，是一家生产销售运动鞋的企业。自 20 世纪 70 年代初推出 Nike 产品线以来，已成为世界领先的运动鞋和服装制造商，产品涉及多种运动领域。一般的企业会认为制造高质量的产品会带来竞争性的成功，但 Nike 始终专注于理解其客户的价值主张，例如，篮球运动员在跳得更高时才会实现价值，短跑运动员在跑得更快时才意识到价值等。Nike 关注客户的价值体验，并据此设计鞋子和其他

产品，最终获得成功。

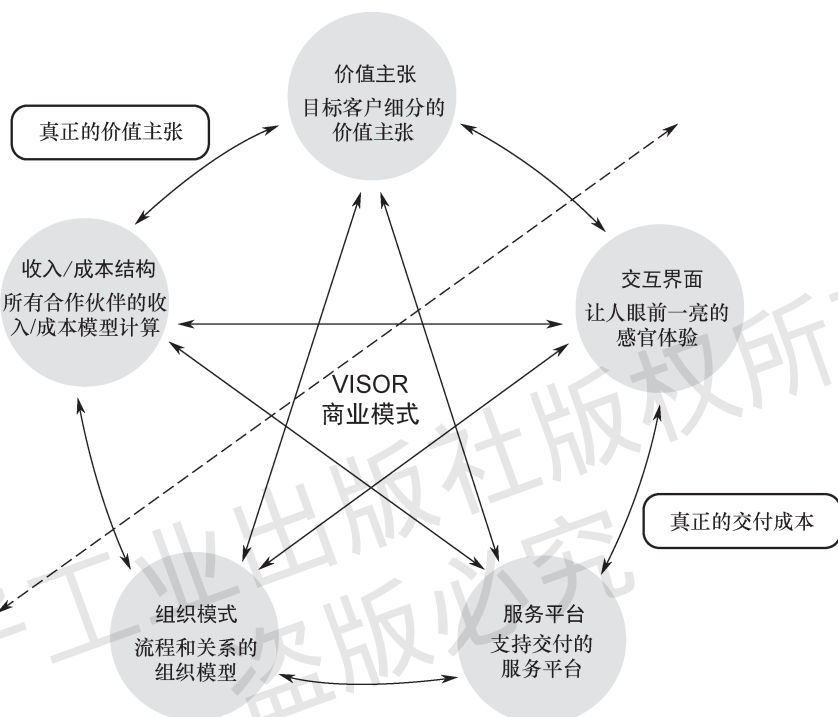


图 1-15 VISOR 商业模式^[29]

为了拓展运动服装的数字生态系统，Nike 意识到客户跑步体验的重要因素是性能反馈。随后，Nike 推出了一款名为 Nike Monitor 的试验性产品，它可以使用声呐监测跑步者的速度和距离。接着，增加了运动手表、心率监测器等设备，旨在给用户提供更运动数据。后来，Nike 的设计师注意到越来越多的慢跑运动员在跑步时会播放音乐，Apple iPod 正是他们的首选设备。而 Nike Monitor 等产品销量不佳的主要原因是，很难从设备中获取数据。Nike 很快看到跑步、音乐、性能数据可以与 iPod 的使用相结合，使客户获得竞争对手无法比拟的用户体验，并在 Apple 的帮助下开始开发 Nike+ 系统，如图 1-16 所示。

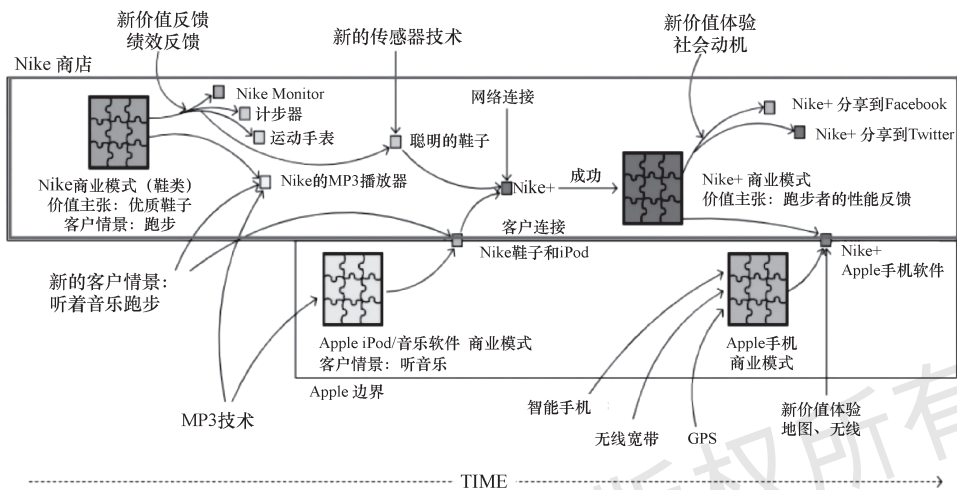


图 1-16 Nike 与生态系统的扩展图

使用 Nike+ 系统，客户只需购买一个传感器，如加速计、心率传感器等，并将其插入兼容的 Nike 跑步鞋里，iPod 就会自动开始记录跑步的时间、速度和距离。当客户将 iPod 与家用计算机同步时，客户可以看到自己的运动状态，甚至可以与朋友分享这些数据。客户不仅对观看自己的表现感兴趣，而且还想与朋友分享，并看看社区中的其他人在做什么。客户还可以组建跑步俱乐部，在不同的地方与朋友一起训练。客户购买 Nike 鞋并不是因为它的产品优于其他品牌，而是因为他们从 Nike+ 获得的使用体验价值远大于其他品牌的鞋所能实现的价值。

通过将新的数字技术融入传统商业模式，Nike 得以扩展其生态系统并提供新的数字服务。首先，Nike 通过与 Apple 合作，将传感技术嵌入跑步鞋中，并将 iPod 用作无线接收器，将客户价值主张扩展到健康领域；其次，通过将传感技术嵌入运动服装中，监控客户身体生命特征统计数据，由此 Nike 与传统医疗保健提供商建立了潜在的合作伙伴关系，如图 1-17 所示。

	传统的商业模式	Nike+
价值主张	高质量、运动鞋和服装门面、尽可能全的目录和在线订购	集合数字和传感技术，在运动服饰上监控身体生命特征统计数据
服务平台	限制合作伙伴进入的企业内部网	多种模式：商店门面、互联网在线下载和手机服务
组织模式	传统的物流供应链	与体育之外的公司合作，实现服装生态系统
收入模式	鞋类和运动服装的销售	鞋类和运动服装的销售，合作伙伴分成

图 1-17 Nike+：拓展运动服装的数字生态系统

（图片来源于 *Business Modelling in the Dynamic Digital Space* 一书）

随着新技术的出现及客户在环境中实现价值的新方式的出现，利用生态系统中其他企业的能力可以配置系统独特的价值。

以上几种商业模式有很多共同点，也有差异。每个商业模式框架都有自己适合的企业特征。我们要学会参考商业模式分析和呈现自己的创新模式。

通过本章的学习，我们掌握了商业模式创新的多种工具，设计和商业模式是一种新的交互体系，也是价值体系的创建过程。站在商业模式的体系中思考设计，可以让设计师和设计管理者对创意的想法有更多不同维度的思考，从而最大限度地提高设计项目和团队的成功率。

核心梳理

创新研究者开发了多种商业模式工具，帮助创业者从概念角度进行战略分析。每种商业模式都具有一定差异，根据企业特性进行选择。

商业模式画布是一种战略管理和精益创业工具，可以帮助创业者以直接的、结构化的方式理解业务模型。

STOF 商业模式适合技术创新和侧重于合作的组织。

合作者价值矩阵用于分析每个合作者为我们带来的收获、合作给他们带去的回报，以检验合作能否持续。

价值网络是一个强调分析参与角色价值交换的商业模式分析工具。

VISOR 商业模式面向数字业务的生态系统，提出企业必须建立 5 个变量来确定产品的可行性，即价值主张、交互界面、服务平台、组织模式、收入 / 成本结构。



练习题

从本节内容中选择一种或多种商业模式工具，对你正在进行的创新项目进行商业模式分析，并用图文结合的方式来呈现和表达。