精益服务创造方法

LEAN Service Creation

Risto Sarvas
Hanno Nevanlinna
Juha Pesonen

futurice LEAN SERVICE CREATION | NCPO 九品设计咨询 编译团队

CC BY SA

“我比昨天更强!”

LSC画布手册 v1.82
www.leanservicecreation.com

关于作者

原作者

RISTO SARVAS

HANNO NEVANLINNA

JUHA PESONEN

LSC 中文编译团队

Open+创新实验室

九品设计咨询 是一家以数字化体验创新为核心的全链路设计咨询机构。
我们助力合作伙伴探寻需求内核，制定更具竞争力的研究策略、创新设计落地，提供一站式的解决方案。
Open+创新实验室是 九品设计咨询 的知识交流平台。我们乐于分享知识，并提倡共享、共创。
通过对谈和工作坊的形式，我们为不同领域的专业人士，提供一个开放的设计知识实验平台。

参与伙伴

Zhiqiang Qiao 乔志强
Tetsu Wang 王来
Licher Li 李成瀚
Ethan Pitt 毕庭硕

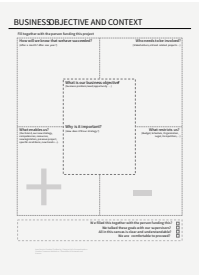
译本说明

本中文译本经过原著团队官方许可，由九品设计咨询编译，旨在行业分享交流，不得商业使用。
读者如有勘误意见或有意交流合作，请发邮件至qiao@nepoui.com

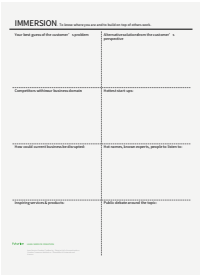
内容

什么是精益服务创造方法？ 1

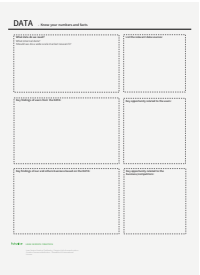
为谁？如何？为什么？ 3



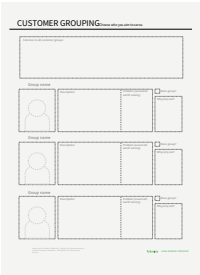
商业目标
和背景
5



分析&调研
7

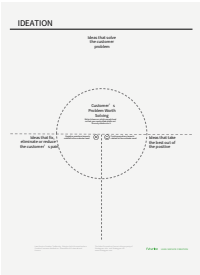


数据
9

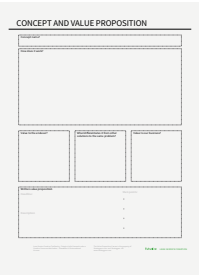


客户分组
11

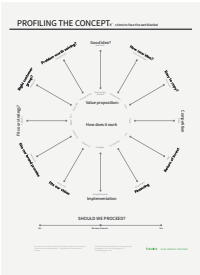
客户研究
13



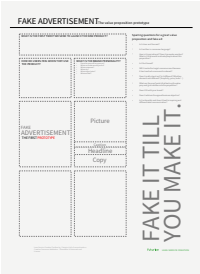
创意点子
15



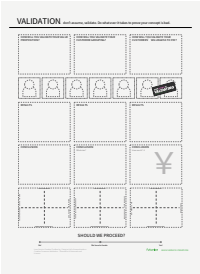
概念与价值主张
17



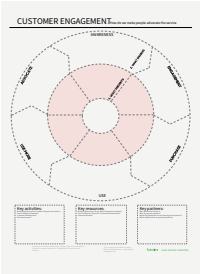
描述概念
19



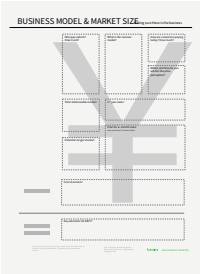
推广概念
21



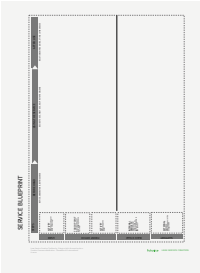
验证
23



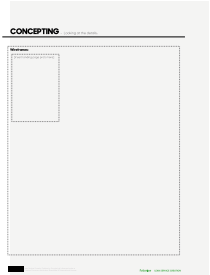
客户互动
25



商业模式&
市场规模
27

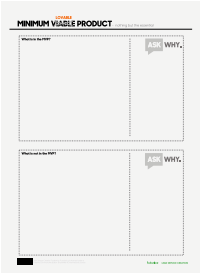


服务蓝图
29

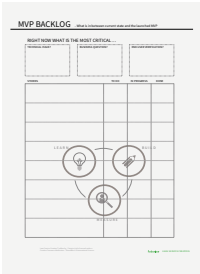


绘制原型
31

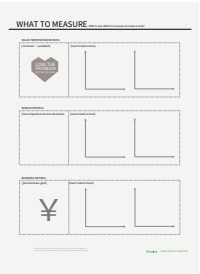
试验
33



被喜爱的
最低可行性产品(MLP)
35



核心待办事项
37



衡量标准
39

它到底是什么样子的? 41

附录1 45

附录2 47

作者简介 48

什么是
精益服务创造方法?

LSC是一组工具

简单地说,LSC是一组排列无序的画布,可以根据自己的需要进行调整使用的顺序。
LSC的目标是给你和团队提供一份来寻找问题及组织答案的方法清单。画布被设计成纸质海报,这样您的团队就可以在办公室中进行协作、讨论和工作。

LSC的行动和行为

如上所述,画布不仅仅是固定的问题和工具,LSC鼓励运用画布进行实际的操作。
画布将轻轻的推动您创造具体结果,促进共同创造;
给予和接受高质量反馈;
试验,试用和原型设计;
快速试错,迭代和学习;
逐步解决问题,把抽象的东西变成有形的东西,并向他人展示,然后去看、去听和其他人讨论。

LSC是一种思维方式和态度

一旦您采用了LSC工具和操作,您可能会发现自己在反思旧的思维方式。这是很重要的!
LSC暗示了一种特定的心态:小心功能性壁垒,你的目标是要组件一个多样化背景的团队,给所有专家平等的发言权。不要预设结果,并以实际产出的结果为准。要有整体性,看到更多的东西。拥抱不确定性,与客户共同设计,最大化现实主义来克服自我欺骗。始终坚持验证=学习、度量、构建。保持开放和好奇的心态,工作时要有乐趣,但别忘了生活中有比LSC更重要的事情:拥抱你的妈妈与配偶并陪伴她们。

LSC是一种共享语言

改变自己往往比改变别人更容易。为了让您的团队(或整个组织)真正进行协作,您需要一种共同语言。LSC旨在成为您在商业、数据科学、编程、设计、研究、营销等方面的通用语言。LSC使您、您的团队、老板、利益相关者、分包商、客户等有可能拥有平等的基础。没有人拥有权威(不是老板、不是专家)每个人都被赋予一个声音给予反馈,并勇于创新。

LSC作为公司文化

想象一下,一群人在工具、行动和思维上使用相同的语言。这是您整个公司文化开始转变的时候,改变的是什么?
LSC意味着一个对变化作出反应的组织,在其迭代中快速,并不断学习。正因为如此,它成功地开创了新的业务。
为了实现这一目标,LSC支持一种新型的领导方式,即高管和基层专家都是领导者,因为他们受到关注和尊重。这些领导者也会犯错并从中吸取教训,他们也会与大家一起工作,他们信任团队并会帮助他们取得成功。

LSC作为社会变革

什么是塑造我们社会的主要力量之一?
信息和通信技术的创新,产品和服务,创造新的业务服务。这就是为什么拥有创造新业务的技能,工具和思维的人具有很多社会力量。这种力量应该平等地提供给每个人而不仅仅是一小群受过教育的专业人士。这就是为什么我们积极地让LSC开放、免费和可用,以便任何地方的任何人都可以学习、应用和创造新的产品和服务,并通过精益服务创造塑造社会。我们希望您也加入其中!

为了谁?
怎么做?
为什么?

把LSC当做和你有很多类似经历的朋友。就像一个真正的朋友，LSC准备好问你困难的问题，把你推出舒适区。这里的画布并不能替你完成你的工作但他们给了你一个起点，一个粗略的大纲，一些特定的问题，以及需要执行的具体行动。

谁用过LSC里的画布，怎么用的?

- 服务设计人员，使用它来发现业务问题和更多的技术问题。
- 业务人员，使用它去建立以客户为中心的工作方式。
- 工程师，使用它将设计思想集成到他们的敏捷工作方法和架构规划中。
- 初创企业，使用它来交流自己的想法，看看下一步该怎么走。
- 研发组织，使用它来形成一种共同语言和一种以敏捷和客户为中心的工作方式。

LSC里的画布可以解决这些问题:

- 从各个角度查看服务的综合清单。
- 一个简单的循序渐进的过程，将其引入多学科团队，以创建一种共同的语言和一种通用的方法。
- 一种直观、快速、简单的方式，可以将您的工作传达给其他人，并鼓励他们提供高质量的反馈。
- 一个简单的工具箱，可以适应和应用于不同类型的服务和不同的现有工作文化。
- 一个成熟的工具，可以快速、高效和全面地创建新的创新服务。
- 一种循序渐进的方式来介绍和教授如何在数字时代创建新业务。

在开始前需要准备什么?

- 一些产品和服务开发的基本知识。你的经验越丰富，你就能越快地调整画布，使之最适合你。
- 一个创造性的和以结果为导向的心态，工具本身永远不会创造出令人惊叹的东西，这些东西必须得由你和你的团队进行创造出来。
- 谦虚的态度。你必须准备好抛弃你喜爱的想法，你必须能够倾听客户和同事的意见。你必须准备好接受不相干的，有时是愚蠢的反馈。谦虚地问自己:你是在建立一个新的企业还是建立你的自我?
- 不同颜色的笔、许多不同颜色和大小的便利贴、胶带、剪刀、纸、空墙、尺子、胶水，还有一个合适的房间。
  (如果没有参照，去幼儿园看看他们都有什么)

商业目标和背景

你的企业为什么要这么做?您通过建立这个产品或服务来解决什么商业目标?在这里,您可以将项目与公司更大的诉求联系起来。因此,与高管和老板一起填补这一空白是非常重要的。它会让您集中精力,帮助您做出独立决策,并阐明您的成功标准

A. 我们的商业目标是什么?

当你不明确当前公司的商业(业务)目标时,你可使用此画布来帮助你找到商业(业务)目标,如行业问题/用户需求/创新机会等。寻找到良好的商业(业务)目标后并不意味着能预先定义解决方案。

B. 它为什么如此重要?

商业(业务)目标重要之处在于,当商业(业务)目标达成时能对企业发展产生积极的影响。它如何能适应企业的发展策略、部门的策略,所以你在制定商业(业务)目标时必须要有意义,且须与企业发展策略并行。

C. 我们怎么知道我们已经成功了呢?

想象一下一年后的您。您如何知道您成功地实现了业务目标?客户的数量?钱吗?增长率?名声?诺贝尔奖?您的老板同意这个目标吗?接下来,再想象一下一个月的时间然后回答同样的问题。

D. 谁需要参与?

可能还有其他人要需要参与。谁是内部利益相关者?其他项目的人?做过类似项目的人(爬过很多坑的人)?处理同类问题点其他部门成员?

E. 什么能帮助我们?

公司其他创新产品中有什么相关的吗?品牌变革即将来临?政府政策会很快改变吗?在这里写下你认为在这个阶段需要考虑的任何机会。

F. 什么限制了我们?

预算有限?您庞大的企业官僚?内部利益相关者太多?法律限制?只有两个月的时间来运行?您目前的业务做得太好,无法支持风险承担?或者你知道你的团队缺乏某些技能?

G. 检查这些内容

如果这张画布上没有任何重要的老板参与,你只能猜测。另一方面,如果高层填完后直接给到你,那么这些目标和理由对你可能不理解。这里的这些复选框是为了强调团队需要与最终BOSS在一起填写这些框!此外,确保团队中的每个人都了解目标等内容,并乐于继续工作(团队成员的主管也了解他们的员工接下来几个月的工作内容)。

商业目标和背景

与资助该项目的人员一起填写

我们怎么知道我们成功了？
（一个月后？一年后？）

C

谁需要参与？
（利益相关者，旧的和相关的项目.....）

D

我们的商业目标是什么？
（业务问题/需求/机会.....）

A

它为什么如此重要？
（它如何适合我们的策略？）

B

什么能帮助我们？
(我们的品牌，我们的新战略，能力，资源，政府政策，之前的项目，具体情况，新趋势.....)

E

什么限制了我们？
(预算、进度、组织、法律、竞争...)

F

G

- 我们和老板一起填的？ ☐
- 我们和主管谈过这些目标吗？ ☐
- 这幅画布上的一切都清晰易懂吗？ ☐
- 我们可以继续了吗？ ☐

Lean Service Creation Toolbox by Futurice Ltd is licensed under a Creative Commons Attribution - ShareAlike 4.0 International license.

分析&调研

这是一个画布，填写这些框并查看你填写的内容将为你节省数周的时间。它可以帮助你在深入开展新业务之前了解你现在处于什么阶段。

A. 对客户问题的最佳猜测

在这个阶段，大胆的猜测客户可能会遇到的问题。如果您不确定，不用担心，只需记下你觉得有根据的猜测。顺便说一句，这也是在猜测你最好的客户是谁。

B. 从客户的角度考虑替代解决方案

你要考虑的不仅仅是你的竞争对手，你需要争夺客户的时间与注意力，这时与你产生竞争的可能是顾客的朋友、游戏、电视等，甚至于顾客他什么都不想做，想想你如何打败“什么都不做先生”？

C. 我们业务范围内的竞争对手

这些是您与之竞争的公司和组织。这些都是与你相似的业务，你要密切关注。

D. 热门初创企业

在每一次创业的背后，都有一个新的想法，但没有其他人执行过。有时候他们很聪明。在此列出与您相关的内容，观看他们的相关视频与资料并订阅他们的微信与微博，邀请他们进行分享，然后复制他们的好想法（不过不要违反任何法律）并改进它们。这样你可以节省很多时间，因为你不需要重新发明轮子。或者干脆买下新公司，节省更多的时间和金钱。

E. 你的生意会如何被竞争对手扰乱？

如果你是一家老牌公司，肯定有一些想法可以削弱你的地位。问问你自己，你知道自己的生意是如何被打乱的。还要继续无知是福吗？不相信吗？听说过柯达吗？

F. 热门名词与趋势，知名专家，意见领袖

外面有人可以帮助你。一个研究这个领域多年的科学家能在两小时内告诉你的比你搜索两周内所能得到的更多。也许有一个大V，他有50万粉丝，他是你的潜在客户。或者也许在你的领域中有一些思想领袖，你应该与之交谈。

G. 你遇到过觉得很酷的服务和产品

你最后一次受到酷炫新服务的启发是什么时候？在你的工作中？在你的生活中？这是您列出激励您的精彩内容的方框。它可能与您正在处理的服务无关，但是，你喜欢它，因此，这很重要！

H. 与这个主题有关的舆论

报纸上关于你们的话题是怎么写的？社交媒体呢？你们公司的会议？这是一个很好的方法去了解问题以及别人对这个主题的感觉及当前存在的问题。
此外，您的服务应该旨在为这场辩论带来新的东西：每个人都渴望得到的解决方案。

分析&调研 - 要知道你现在处于什么阶段，并在别人的工作上有所建树。

对客户问题的最佳猜测

A

从客户的角度考虑替代解决方案

B

我们业务范围内的竞争对手:

C

热门初创企业:

D

你的生意会如何被竞争对手扰乱:

E

热门名词与趋势，知名专家，意见领袖:

F

你遇到过觉得很酷的服务和产品:

G

与这个主题有关的舆论:

H

futurice LEAN SERVICE CREATION

Lean Service Creation Toolbox by Futurice Ltd is licensed under a Creative Commons Attribution - ShareAlike 4.0 International License.

数据

让我们充分利用我们拥有的真实数据并尽量减少猜测。了解你知道什么，不知道什么。查看公司内部和公共来源的数据。

A. 我们需要什么数据?

你应该掌握什么数据?若你要重构自己的业务或进行业务升级。请收集并分析当前正在提供服务的所有业务数据。特别要注意从访客到实际付费客户的转换百分比等。

B. 列出相关数据来源

当你知道需要什么数据后，你要找到它。通常你需要企业/公司的一些帮助才能获取内部数据。所以你需要明确知道它来自哪里，来自谁。

C. 用户数据中挖掘的主要信息

数据会告诉你，有关用户的信息、用户数量、消费数据、使用频率、日活人数、用户流失率等信息。此外你还需关注长期的数据增减趋势。

D. 与用户有关的关键机会

你能在数据中看到一些有趣的机会吗?例如：在某一时间节点活跃用户量很高/很低；在某些地区或场景下用户使用频率很高/很低等。

E. 商业数据的主要发现

所谓商业数据，是指一个产业，其价值链上各个重要环节的历史信息和即时信息的集合，其内容包括商业企业内部数据、分销渠道数据、消费市场数据等。它不但能揭示这个产业的历史，还能反映产业的最新发展，更重要的是能预示产业的未来，为该产业价值链上各类企业的战略、研发、营销、管理等提供可靠的咨询和指导。

F. 商业机会

你能否从真实的数据分析中洞察到商机?这是一个很重要的感知能力。

数据 - 了解你的数据和事实

A

我们需要什么数据?

我们需要那些内部数据?
我们应该做大规模的市场调查吗?

B

列出有关的资料来源:

C

用户数据中挖掘的主要信息:

D

与用户有关的关键机会:

E

商业数据的主要发现:

F

商业机会:

futurice LEAN SERVICE CREATION

Lean Service Creation Toolbox by Futurice Ltd is licensed under a Creative Commons Attribution - ShareAlike 4.0 International License.

客户分组

这是为分组而定制的画布。记住，你不可能一次就做好。根据你所学到的，提炼和重新绘制你的客户群体是成功的秘诀。从一个组开始，除非一开始就有两个以上很明显客户分组。当你对你的客户和他们的问题有了更多的了解，你可能会发现拆分团队的基本原理。用基本的人口统计数据来定义你的群组（性别、年龄段）简直就是偷懒！不同的群体有不同的问题值得解决，你要积极发现问题与解决问题。

A. 客户的共同点

你的每一个客户群体可能有着不同的问题需要解决，但尽管如此，他们之间可能也有共同之处。如果它们足够常见，也许他们都可能成为你的客户。你可以从这个框开始，亦或是最后把它填满。

B. 组名称

你需要给小组命名，把它写在便利贴上，以后你会多次修改它。当你在做的时候，画一张代表你的小组的图。或者打印一张描述性的照片？有趣的去完成它。

C. 描述

写下三个要点，描述符合这个分组的特征。
你可以这样想:如果一个人走到你面前，你要用那三个标准去判断他属不属于这个分分组。

D. 认为值得解决的问题

从客户的角度出发(当然是属于这个群体的客户)，他/她有什么值得解决的问题。如果你还没有和这个组里的任何人交谈过，写下你的假设。

E. 主组吗?为什么/为什么不?

在此画布上，你会提炼不止一个客户分组。
你应该选择一个分组作为你的主要客户群体。然后写下你的理由：为什么这是主要客户群体?为什么其他人不是?请记住，你可以随时回到这个画布并进行修改。

客户分组 - 选择你的服务对象。

客户的共同点

A

B

组名称 ：

描述:

值得解决的问题(假设):

主要组?

为什么/为什么不?

C

D

E

组名称 ：

描述:

值得解决的问题(假设):

主要组?

为什么/为什么不?

组名称 ：

描述:

值得解决的问题(假设):

主要组?

为什么/为什么不?

Lean Service Creation Toolbox by Futurice Ltd is licensed under a Creative Commons Attribution - ShareAlike 4.0 International License.

futurice LEAN SERVICE CREATION

客户研究

离开你的办公室去见一些真正的客户!这个画布可以帮助您计划向客户询问什么，以及如何分析他们说了什么。你需要的是对你的客户(细分市场)的洞察，并找到一个值得解决的问题。这就是为什么你的第一次访谈是所谓的“问题访谈”:你在尽最大努力从他们的角度看世界，并找到一个你可能为他们解决的问题。我重复一遍，不要谈论或询问关于服务的解决方案或想法。不要在问题访谈阶段就提出解决方案!

请参阅这本小册子的附录。在那里，我们添加了一个特别的备忘单，用来做好访谈。

A. 在这里插入访谈的问题脚本

这是访谈脚本的粗略模板。关键是让受访者感到舒适，并让他们诚实地告诉你，他们的想法和感受。另外，事先计划您想要了解的主题和问题是什么。询问事实和例子，如果他们不能顺利表达自己的意思可以尝试让他们画出来或者用任何他们熟悉的方法表达他们的意思。
问问为什么、再问为什么、然后再问为什么、然后问为什么，大部分时间应该是他们进行讲述，你只需要轻柔地指导他们，并在需要时要求解释。在每次采访后，立即写下三个最重要的发现。
那么你应该采访多少客户呢?根据每个客户群体，最少5人以上。

B. 在这里插入照片

让公司购买一台拍立得，因为您需要在此处插入受访者的照片。为什么是一张照片?因为最终你的客户是真正的人，而不仅仅是粘滞便笺上的一个分类。并在这里写下他们的名字/昵称。

C. 需求+其他关键发现:

这个人真正需要的是什么?提供一个例子吗?你认为他们真正需要的是什么?也许他们说他们需要咖啡，但你认为他们实际上需要一些东西在早上叫醒他们。把他们的原话写在这里。同时，把你认为重要的发现写在这里。

D. 思考和感受

每一次成功的服务都会在情感层面产生共鸣。因此，您需要了解人们对与问题领域相关的主题的想法和感受。若你没问他们对事情的感觉?现在给他们回电话!
下次别再忘了。

E. 让我们惊讶的是

你学到了什么?你学到了什么意想不到的东西?这是精华:这是深入了解你客户的机会!

客户研究 – 深刻理解客户打开业务机会大门的动机

在这里插入问题面试脚本

- 介绍
- 营造气氛
- 真正的数据收集
- 结束
- 即时的想法

示例"问题访谈"脚本

欢迎(2分钟)

简短介绍一下你在做什么。让人感到舒服。

基本信息统计

动机和大局

不要谈论解决方案。让对方谈论手头的问题。问问为什么……（"问这个人除去交通和打问题是什么的帧？"）的做了什么来修复它?最点是什么?因为什么要这样做?遭遇手段……？）

请这个人评估与主题相关的问题:

有多重要?

多大的问题?

目前是如何解决的?

谢谢您

ASK WHY.

A

B

C

D

E

名字	需求+其他关键发现:	思考和感受	让我们惊讶的是:
名字	需求+其他关键发现:	思考和感受	让我们惊讶的是:
名字	需求+其他关键发现:	思考和感受	让我们惊讶的是:
名字	需求+其他关键发现:	思考和感受	让我们惊讶的是:
名字	需求+其他关键发现:	思考和感受	让我们惊讶的是:

Lean Service Creation Toolbox by Futurice Ltd is licensed under a Creative Commons Attribution - ShareAlike 4.0 International

futurice LEAN SERVICE CREATION

创意点子

若你已找到商业目标并完成了客户分组、客户访谈，那么你非常棒！
现在欢迎您使用这个画布，在这里您终于可以开始为业务问题和客户问题寻找解决方案创建想法。
首先，根据访谈中的洞察，填满这个圈，然后围绕着他们集思广益，找出大大小小的创意点子。

不要犹豫，使用任何好的头脑风暴技术在这里，如：我们如何可能...怎么样...怎么样（HMW），或使用任何能打破阻碍创造力思维僵局的陈述或方法。

A. 值得去解决的客户问题

从访谈中提取您想要解决的客户需求和问题，以达到您最初的业务目标。

B. 负面情绪

从访谈内容中摘出与所选问题和需求相关的负面情绪。这些是客户在做这些工作或与这些工作相关的过程中产生的消极想法、感受、情绪、障碍等。记住，这些情绪是独立于你的服务而存在的。

C. 积极的情绪

这些是客户在解决这些需求时所拥有的积极的想法、感受、情绪、结果等。

D. 解决客户问题的创意点

在你选择了你要解决的需求、问题和情绪之后，你可以开始头脑风暴寻找解决方案。想出或大或小的创意点子来满足用户的需求或解决他们的问题。这个想法不需要是一个“完整的”想法，它只需要解决一个具体的点。你甚至可以称它们为功能。

E. 解决，消除或减少客户痛苦的创意点

现在试着创造一些想法，旨在消除或减少引起负面情绪的因素。

F. 积极的情绪中包含的创意点

把注意力集中在积极的情绪上，试着想想怎样才能最大限度地利用积极的情绪，你怎样才可以最大的地放大积极的一面。

创意点子

解决客户问题的创意点

D

值得去解决的客户问题

把它与在一个足够高的层次上，这样你现成的想法就不是唯一的解决方案。

A

解决，消除或减少客户痛苦的创意点

与客户需求相关的负面情绪/方面

与客户需求相关的积极情绪/方面

积极的情绪中包含的创意点

B

C

E

F

Lean Service Creation Toolbox by Futurice Ltd is licensed under a Creative Commons Attribution -ShareAlike 4.0 International License.

The Value Proposition Canvas is the property of Strategyzer.com and Strategyzer AG. www.strategyzer.com

futurice LEAN SERVICE CREATION

概念与价值主张

在你头脑风暴和产生想法之后，从这三个小组中各选一个好的想法，组成一个完整的概念。您最终可能会有多个概念可供选择。在创建概念时，要关注客户的问题、可行性和业务潜力。你可能需要熟读你的“商业目标与背景”画布，来提醒自己你的商业目标是什么。

A. 概念的名字

当你有很多概念的时候，最好给它起个名字，这样你们在一起讨论的时候就会更容易。

B. 它的运作原理

描述概念是如何工作的。客户或最终用户如何处理它，以及“内部”发生了什么。必要时你可以为概念绘画一个业务逻辑流程图，方便各部门人员参阅与理解。

C. 对最终用户的价值

解决方案给用户或客户带来的价值是什么?它正在解决什么问题?如何解决?

D. 它与相同问题的其他解决方案有什么不同?

解决方案与市场上已有的方案有何不同?为什么这样更好?

E. 对我们业务的价值

这个解决方案如何解决我们的业务问题?它创造了什么直接的、间接价值?

F. 书面价值主张

您现在应该拥有编写良好价值主张所需的一切：您了解客户的需求/问题，了解所附加的情绪，并了解您的解决方案如何解决需求，减少负面情绪并从积极的方面发挥最大作用。写一个2-3句简单的语句来描述这一切。如果您愿意，请使用这个模板。当您将想法传达给他人时，这将是您的主要工具。

概念与价值主张

A

概念的名字?

B

它的运作原理

C

对最终用户的价值?

D

它与相同问题的其他解决方案有什么不同?

E

对我们业务的价值

F

书面价值主张 :

标题:

描述

要点:

-
-
-
-

Lean Service Creation Toolbox by Futurice Ltd is licensed under a Creative Commons Attribution -ShareAlike 4.0 International License.

The Value Proposition Canvas is the property of Strategyzer.com and Strategyzer AG. www.strategyzer.com

futurice LEAN SERVICE CREATION

描述概念

在这个阶段，您已经准备好了初始的概念。在你开始往你的概念中注入更多的细节之前，是时候慢下来，仔细检查一下了。这个概念还符合最初的业务目标吗?考虑到你的资源，这可行吗?我们称这个阶段为死星。这可能有点戏剧性，但它提醒你必须做出决定。你真的准备好了吗?你是否应该迭代，甚至扼杀这个概念，然后后退几步。

A. 价值主张

将“概念与价值主张”画布中，得出的价值主张填在这里。

B. 它的运作原理?

简要描述这个概念。列出关键的功能、解决方案和必要的元素，无论它们是什么，以确保整个团队都在讨论相同的概念。

C. 描述概念

首先开始填充维度。要民主，忘记彼此的等级和地位。让每个人都在这些维度上标出自己的估计和评价。花时间讨论并证明每个人的观点。

一般来说，你可以把外圆看成是正的，内圆看成是负的。

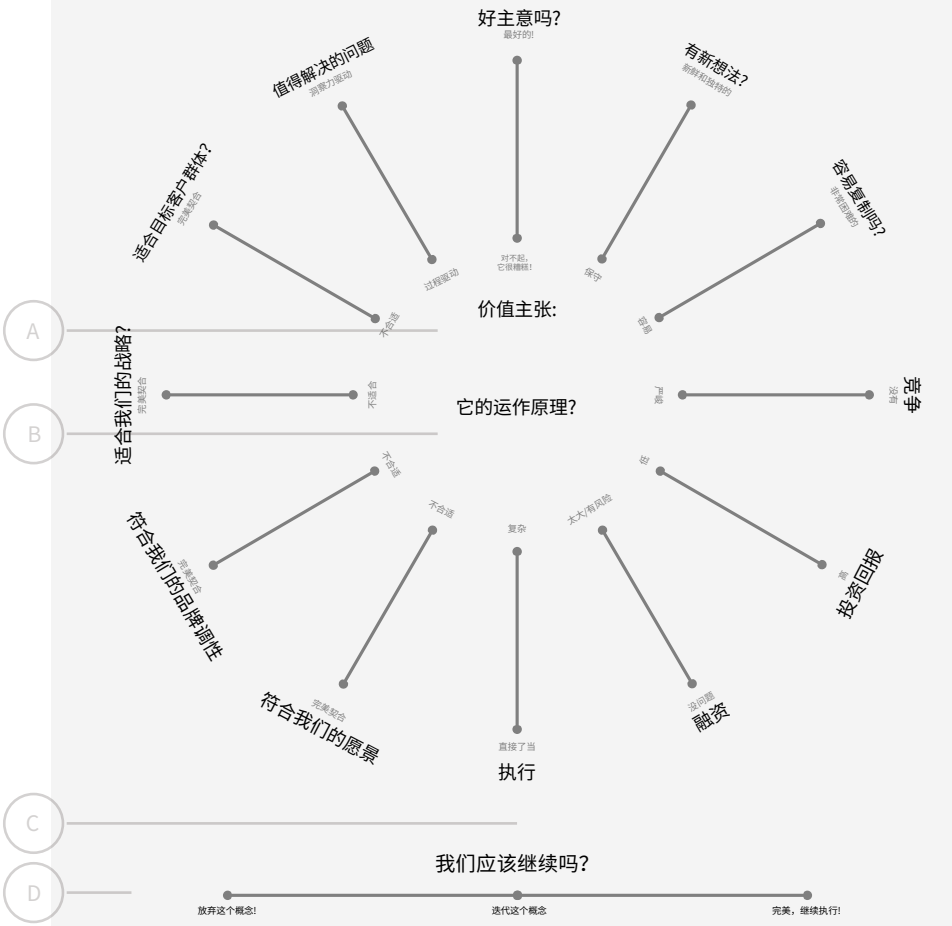
但这真的取决于你。对于什么是足够好的，没有严格的规则或阈值。如果您愿意，您可以在为项目设置目标时预先设置阈值。

D. 投票

当你填充了分析工具之后，你就能得到概念的图像。它是否能满足你们的目标和期望?你们都明白这个概念吗?它是否可行?你们是否应该继续这个概念?你们可以先讨论再投票，或者让领导做出明智的决定。

记住!迭代并不可耻。这是一种勇气的表现，让你回到过去，承认自己比以前更聪明了。

描述概念 – 是该面对现实的时候了



Lean Service Creation Toolbox by Futurice Ltd is licensed under a Creative Commons Attribution -ShareAlike 4.0 International License.

The Value Proposition Canvas is the property of Strategyzer.com and Strategyzer AG. www.strategyzer.com

futurice LEAN SERVICE CREATION

推广概念

关于你的服务，客户看到的第一件事是什么?UI ?登陆页?后端数据库?可能不是，它是一个让客户意识到您的服务存在的广告:网站上的banner、活动传单、公交车站的海报、网上的一条微博等等。另一方面，在这个阶段你最应该测试的是什么?UI ?登陆页?后端数据库?不，应该是你刚刚提出的价值主张。

A. 第一条“微博”是什么?

专注于你的价值主张的一种方法是写第一条关于你的产品/服务的微博。这迫使你从你的整个价值主张中提炼出一个清晰的观点。它也很容易测试:只要发一条微博看看会发生什么!

B. 用户使用产品时的感觉如何?

第一印象很重要。大部分的印象来自于人们的感觉。你的客户在使用产品时有什么感觉?权力?爱吗?控制?友谊?亲属关系?放松吗?信任?快乐吗?

C. 品牌个性是什么?

品牌是你和你的顾客之间的关系。把它看作是人与人之间的关系:你的产品/服务是什么样的人?如果是一辆车，是什么牌子的?什么餐馆?如果你是顾客的亲戚，你会是一位年长的阿姨还是一位聪明的年轻表妹?等等……

D. 模拟广告

这则假广告是你要带给客户的第一个原型。这是一个完美的原型来测试你的价值主张。使用给定的模板设计一个可以在报纸或公交车站的平面广告。选择一张信息丰富的图片，传达你想要的感觉和关系。记住，大多数人只看图片。头脑风暴一个好的标题，吸引客户了解更多。留点时间写文案，就像你在代表他(见上面你的品牌个性)写信给另外一个人。最后，检查画布右侧的检查表。然后，根据你的时间，用纸笔或设计工具和适当的品牌指导方针来完成你的广告。尝试一些不同的方法，看看客户是如何理解它们的。最多花一天时间做广告。我们通常花30分钟。

广告模拟 – 价值主张原型

A

我们发布新产品的第一条微博是什么?

B

用户如何使用产品?

品牌个性是什么?

- 把自己描述为一个人?
- 你会做什么车?
- 什么餐厅?
- 哪个城市?
- 什么歌手/演员?
- 什么动物?

模拟
广告
原型

图片

说明

标题

文案

D

C

为这个价值主张和虚假广告值得讨论问题:

- 它清晰而专注吗?
- 它是用消费者语言编写的吗?
- 它是如何鼓舞人心的? 它会产生情感吗?
  是什么能激发人们对这一主张的看法?
- 它是基于事实吗?
- 它会让目标消费者做出反应吗?
- 它真的脱颖而出吗? 有什么不同吗?
  那些关键要素有所不同? (简单，价格，外观……)
- 什么是支持价值主张的并为命题提供实质的证明点?
- 它适合您的品牌吗?
- 它是否符合商定的业务目标?
- 它是否具有可操作性，是否会带来鼓舞人心和差异化的沟通?

不断模仿和学习，直到你真的掌握

Lean Service Creation Toolbox by Futurice Ltd is licensed under a Creative Commons Attribution - ShareAlike 4.0 International License.

futurice LEAN SERVICE CREATION

验证

当有了清晰的概念，你可能已经在想怎么取得资金。但是在LSC模型中，我们需要检验我们的假设和概念是否正确。不要试着证明你的概念有多伟大，而是尽可能的推翻你的概念。对自己诚实，看看这个概念能不能经得起考验

A. 如何验证你的价值主张

不要只问关于它的意见，而是要衡量它的效果。使用模拟广告、用户访谈、实时登录页面、原型设计、试点研究或任何可以验证你的价值主张的东西。

要知道你的解决方案有没有用，最好的方法就是看人们愿不愿意为你的方案付出有价值的东西。他们会真的付钱购买吗?他们愿意参加试点研究吗?他们愿意参加进一步的访谈吗?在早期阶段，通常看看客户是否能看懂你的解决方案就足够了。

B. 如何验证您的客户分组?

为了让这个概念成功，你需要一个够大的客户群体，在这里写下关于你如何估算你客户群体的依据，并写下验证计划。你可以使用用户访谈、问卷调查等工具。

C. 如何验证您的客户群体的支付意愿

客户的问题有大到他愿意付费解决吗?他愿意花多少钱?不要猜测，去验证。在这里写下你的计划。你可以使用虚拟广告，访谈等方式。

D. 结果

在这里写下三个测试的结果，不要回避问题!

E. 结论

你从结果中得出了什么结论?

F. 投票

和团队一起对结论进行投票。
这里有两个维度：测试是否广泛、测试是否成功。接下来看看你是否能得到验证?如果你的答案是矛盾的，你需要和团队讨论。

G. 我们应该继续吗?

和团队一起投票决定是否继续、迭代、或终止项目。

验证 - 不要假设，进行验证。’尽一切可能证明你的概念是错的。

A

B

C

你将如何验证你的价值主张?

如何验证客户分组?

您将如何验证客户的支付意愿?

D

结果

结果

结果

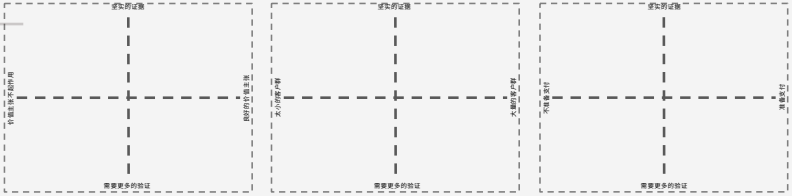
E

结论

结论
大小是多少?

结论
多少钱?

F



G

我们应该继续吗?

放弃这个概念!

迭代这个概念

完美，继续执行!

Lean Service Creation Toolbox by Futurice Ltd is licensed under a Creative Commons Attribution - ShareAlike 4.0 International License.

futurice LEAN SERVICE CREATION

客户互动

产品不仅仅是用户和界面之间的交互。如果您的客户非常喜欢您的价值主张，并愿意自己去玩这个产品的UI与交互，那么您应该感到幸运。一个好的服务是一个不断获得新客户并把他们变成快乐客户的循环。一个成功的服务就是成功地帮助客户在周期中迈出下一步。为了保持这个循环的运转(而不是混乱)，您需要定义您必须做什么(活动)、您依赖什么(资源)以及谁应该参与(合作伙伴)。

A. 意识

你的客户在哪里?当值得解决的问题出现时，他们会去哪里?他们找谁解决?他们会从谷歌中寻找答案吗?他们会查看说明书吗??问微信上的朋友吗?无论答案是什么，你都应该在你的客户在的地方，并且他们的心态是准备接受你的服务。那就是他们应该意识到你的服务的时候。写下2-3个最重要的地方，以及你如何吸引他们的注意力。

B. 试用&了解

现在他们听说了你们的服务。太好了。但是你需要让他们参与到你的服务中来，做一些事情让他们明白你的服务是什么以及它是如何成为完美的解决方案的。它是免费咨询、宣传册、有价值信息的登录页、免费试用、折扣券还是通过客服解释?

C. 购买

到目前为止，客户应该已经很好地了解了您为他们提供的价值。你如何让他们购买你的服务?在这个阶段他们在想什么，他们的替代方案是什么?你如何帮助他们做出购买决定?记住，有时在这个阶段没有涉及到支付(如，您的服务是免费的，或免费下载)。关键在于如何让客户决定获取这个服务，或如何让他们决定开始使用

D. 使用

客户购买了，但是互动并没有在这里结束。现在你需要兑现你在价值主张中做出的承诺。简单地说，您需要让他们使用您的服务!把他们第一次使用时的情况写在这里，第一印象很重要。

E. 使用更多

绝大多数的移动应用，人们只会使用一次。那么如何让他们更多地使用你的服务呢?如何让他们将你的服务融入他们的工作、生活、思想、行动中呢?是什么让他们再次使用你的服务?

F. 倡导者

如何让客户成为你的销售人员?如果客户真的很喜欢您的服务，她可能愿意与其他人分享并推荐它。节省您的营销成本，并找到一个真正使其成为病毒营销的策略!

G. 是什么阻止了吗?

您可以将客户旅程看作一个带有两条轨道的圆圈。第一个轨道是列出当前使您的客户难以从一个阶段移动到另一个阶段的障碍。它们可以是思想、情感、偏见、太远了、缺失接触点或功能缺失。

H. 什么可以?

这是圆圈的第二个轨道。
在此列出如何让客户轻松地从一个步骤（阶段）转到另一个步骤（阶段）。这些是您对“什么阻止?”轨道中发现的问题的答案。

I. 关键活动?

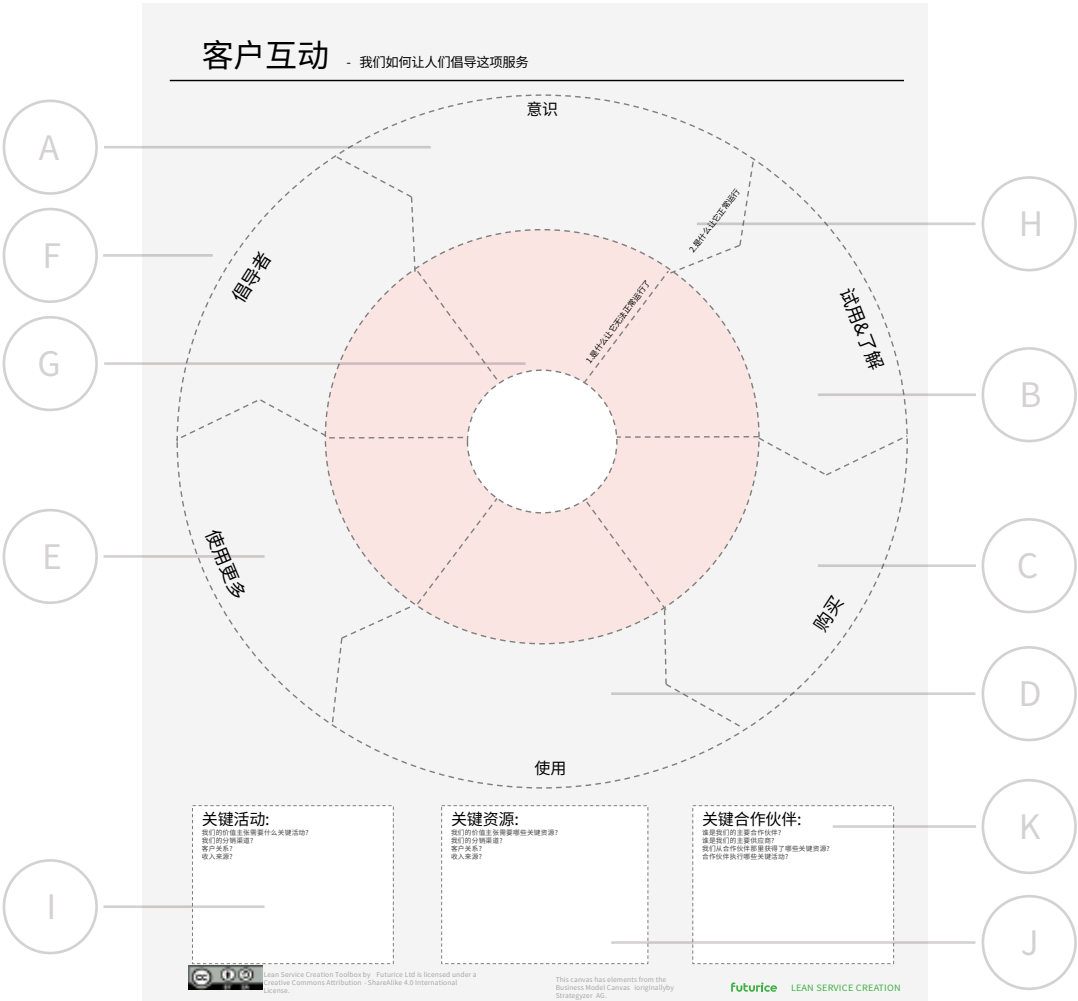
在这个阶段，您已经很好地了解了客户旅程(理想情况下)是如何从一个步骤过渡到另一个步骤的。看看这段旅程，你现在需要做什么来保持这个循环。积极监控关键字的百度指数/头条指数等?服务人员有没有很好的提供服务?送货上门?用信用卡支付你的服务?通常最好将保持服务的活动与构建服务的活动分开。

J. 关键资源?

你需要(或已经拥有)哪些最重要的资源来维持这个循环?客户关系管理系统中现有的客户群?实际使用数据?一个值得信赖的品牌?一个有效的分销渠道?与客户建立有效的账单/发票关系?

K. 关键合作伙伴?

也许有一家现有的公司没有与你竞争,但有一个有效的送货渠道或良好的客户关系,或者只是一个完美的品牌。或者他们可能是你的供应商,为你提供配件或原材料。无论如何,在这里列出合作伙伴以及他们为您的客户之旅带来的关键活动和资源。



商业模式&市场规模

这是从成本和收入的角度来看是否是有意义的画布。有时人们喜欢在这之前就开始讨论这些问题。然而，我们认为，在没有充分了解客户和您应该为他们构建的实际内容的情况下计算业务存在危险。就像这些画布上的所有问题一样，有些答案可能需要大量的工作。因此，你必须在“最佳猜测”和“准确数据”之间做出权衡。从你最好的猜测开始，然后只在最关键的猜测上深入挖掘。

A. 谁付给谁多少钱?

付给了谁?也许他们付钱给你的合作伙伴?也许你的服务是免费的?也许溢价和低价是不同的

B. 收费模式是什么?

你的钱从哪里来?直接从付费客户，还是从合作伙伴的收入共享模式?或者你的服务促进了其他服务的销售，而你的收入是间接的?获得这些收入的模式是什么:每月订阅、一次性收费、按次付费……?

C. 现在客户如何支付? 多少?

如果你发现了一个值得解决的问题，那么人们已经在试着用某种方式解决它了(说真的，如果你的客户没有采取任何措施来解决这个问题，那么这个问题可能不值得解决)。无论如何，通常他们已经在当前解决方案的某个阶段向某人支付了一些东西。他们给谁付钱，付多少钱?

D. 你产品定位与定价的参考是什么? 你如何处理用户对价格的认知?

当苹果推出ipad时，他们是说ipad比智能手机更大且更贵，还是说ipad比笔记本电脑更轻更便宜?想想为什么?想想人们对现有的解决方案以及他们对相关服务的价格感知。参考一下身边的服务以及人们付了多少钱。(但也别忘了，一个经过设计，具有颠覆性的数字化战略企业独角兽是无价之宝)

E. 目标市场及规模

那么有多少人属于你的细分市场呢?3000万还是300万?总目标市场绝对是每个人都能买到的。你们的市场是什么?某个地方、某个国家、全球?

F. 潜在的目标市场?

老实说，不是每个人都会买你的服务或产品。他们可能会使用竞争对手的产品，他们可能现在没有钱，等等。如果一切顺利，这是你对你实际能获得多少客户的有根据的猜测。尽管这很难估计，先试着做吧

G. 第一年的销售额

第一年，你会卖多少?有多少客户和多少收入?按实际情况进行估算?你能保证吗?

H. 第一个月的销售计划

你从哪里开始销售?你应该把这个卖给谁?你能从一群最容易付钱的人开始吗?一年中有什么重要的时间点吗?(比如，足球热衷者在世界杯赛期间情绪状态有明显不同)?有多少客户和多少收入?

I. 成本结构?

生活中最美好的东西都是免费的，但运行服务却不是其中之一。最重要的成本是什么(人们的工资、广告、卡车燃料、服务和后台维护、知识产权所有者的版税……)?通常最好将开发成本和运行成本分开，看看实现它需要多少成本，以及保持它运行需要多少成本。同样，从你的猜测开始，然后在需要的时候深入挖掘。

J. 影响税前利润关键因素?

税前利润是利息和税前的收益。换句话说，您的利润，即收入减去成本。但是，有时候关键因素会很大的影响税前利润。是否有一些成本会根据天气变化而变化?是否有比其他人更有利润的收入来源?是否有些因素你需要优先考虑?

商业模式&市场规模 – 确保业务正常

A

谁付钱?
多少钱?

B

收费模式是什么?

现在客户如何支付? 多少?

C

你产品定位与定价的参考是什么?

你如何处理用户对价格的认知?

D

E

目标市场及规模

F

潜在的目标市场?

G

第一年的销售额

H

第一个月的销售计划
多少钱?如何?给谁?谁?

I

成本结构?

J

影响税前利润关键因素?

Lean Service Creation Toolbox by Futurice Ltd is licensed under a Creative Commons Attribution - ShareAlike 4.0 International License.

This canvas has elements from the Business Model Canvas ioriginallyby Strategyzer AG.

futurice LEAN SERVICE CREATION

服务蓝图

服务蓝图是客户旅程的兄弟，但更为严谨。如果需要的话，它可以包含到服务器和发票系统。当您需要弄清楚服务的所有部分之间的所有重要连接时，它是一个很好的工具；并循序渐进的完善它。最好的情况是，它将客户的步骤与您的接触点、后端和外部流程(合作伙伴)连接起来。根据我们的经验，您最终会绘制多个版本的蓝图，以找到合适的粒度级别。换句话说，您需要做一些草图来了解要记录的步骤的详细程度和抽象程度。

A. 活动

在这条线上写下用户(客户)的动作。有时活动触发服务接触点中的一些操作，有时则不会。总之，在这个通道上，从左到右，您可以从用户的角度读取流程。

B. 前台，接触点和活动

这是用户活动和前台活动之间的渠道或界面（即，前台是用户看到的有关您服务的所有内容的标签）。假设用户拿起她的智能手机并使用您的应用程序来检查天气。这里的触摸点是移动应用程序，它可能会触发您身边的活动。在此示例中，它可能会触发对天气数据库的请求。另一方面，触摸点可能是物理办公室的面对面请求，并且可能触发某些内容

C. 后台，内部流程

前台的活动常常触发后台的活动。后台标注了会发生的东西，但这些用户看不到包括：服务器、数据库、交付服务、发票系统、在餐厅烹煮的食物等。在天气的例子中,这可能是天气数据库提供天气数据到客户端应用程序的请求。

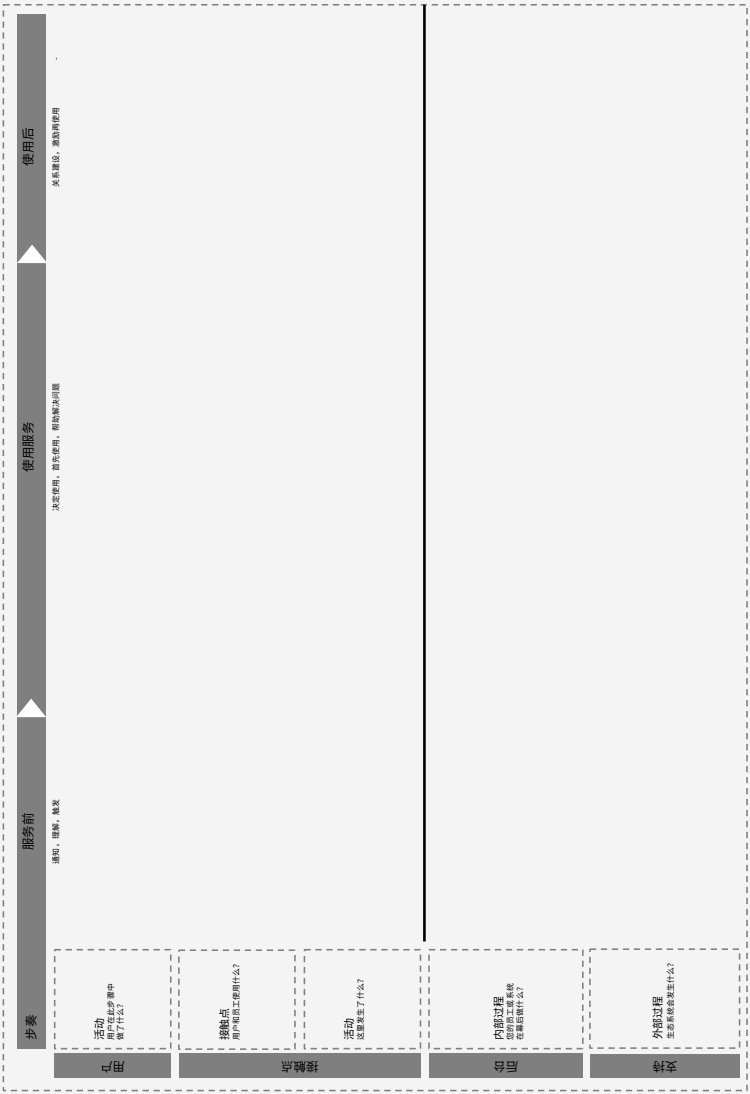
D. 支持，外部流程

您的服务可能使用合作伙伴或外部服务。前台或后台的活动可能会调用外部流程的帮助。或者餐厅可能会使用第三方服务将食物送到用户家中。

绘制线框

填写服务蓝图后，最好先开始绘制服务。绘制界面的第一个线框。目标网页的外观和感觉如何？用户交互如何从一个屏幕流向另一个屏幕？它是如何从一个接触点流向另一个接触点的？开始绘制UI的最重要部分，并查看您的客户旅程可能会为您决定UI最重要的部分提供好的想法。

服务蓝图



Lean Service Creation Toolbox by Futurice Ltd is licensed under a Creative Commons Attribution - ShareAlike 4.0 International License.

futurice LEAN SERVICE CREATION

A B C D

绘制原型

这只是为您的用户界面绘制第一个线框的空间。登陆页的外观如何？使用该服务的UI怎么样？实际上是谁登陆的？用户交互如何从一个屏幕流向另一个屏幕？它是如何从一个接触点流向另一个接触点的？开始绘制UI的最重要部分，并查看您的客户旅程可能会为您决定UI最重要的部分提供好的想法。

绘制原型 – 看着细节

线框图

[在这里手绘登录页原型]

Lean Service Creation Toolbox by Futurice Ltd is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

试验

这个画布看起来很简单，但实际并非如此。在你脚踏实地的设计和实际动手去做的过程之间，这是最关键的一步。这个画布将帮助您决定下一步要做什么。来构建待办事项列表，并对待办事项列表中的任务进行优先排序。这是最重要的一点:这个画布将使你专注于什么是有意义的和关键的，让你的业务启动和运行。总之，你应该关注重要的事情，而不是走流程

A. 我们的主要假设

在创建精益服务的这个阶段，您已经进行了大量有根据的猜测和假设。是时候去看看那些你不得不继续前行的地方，而不是花上几天去寻找正确的答案。将您的团队聚集在这个画布周围。每个人都在便利贴上列出一两个关键的假设。一个关键的假设，如果它是错误的，整个服务愿景就会失败。假设可以是关于技术、业务、客户、项目本身、您的组织……它可以是此刻对你的成功至关重要的任何东西。而且，假设通常是显而易见的，所以把它们写下来就更重要了。把所有的便利贴都放在第一栏。简单地谈一谈。然后投票决定哪些是你认为最重要的。

B. 如何试验

你可以用所有的假设或者最关键的假设来做这个步骤。然而，最好在计划试验之前写下所有的假设。试验是一种简单、快速、廉价的方法，来获得这个假设相关的内容。一个好的试验需要有创造力，它很容易落入传统方法的误区，这些方法往往过于繁琐或沉重。例如，“假设我们的客户组织愿意在他们的场所安装新的wi-fi”。一个繁杂的试验会是这样子的：“找一家营销研究机构来做个研究。”一个快速又省钱的试验是：“嘿，我们认识场地管理员。”我现在就拿起我的电话给他们中的三个人打电话，看看他们是怎么想的。”

C. 成功的标准

在做实验之前定义成功的标准是非常重要的，因为实验的结果往往需要一些解释。

D. 重要发现

这是收集最有价值的知识的地方。这是你写下你从实验中学到的东西的地方。当然，你会知道自己是否达到了成功的标准。你也会学到很多其他的东西:例如，关于传达你的价值主张，关于建立实验的技术选择，关于你在招募你的客户他们参与实验时的情况，等等。请注意，有时您可能希望构建MVP(或MLP，见下文)来处理最关键的假设。因此，在得到关键的发现之前，您可能会先使用下一个画布。

试验 - 在构建它之前找到答案...

如果概念/业务不能工作，它失败的原因是：

我们的主要假设	如何试验	成功的标准	重要发现

你觉得呢?你知道吗?你检查了吗?

Lean Service Creation Toolbox by Futurice Ltd is licensed under a Creative Commons Attribution - ShareAlike 4.0 International License.

被喜爱的最低可行性产品(MLP)

我们在这里用了“被喜爱的”代替了“最低可行”。我们花了几个小时讨论最低可行的产品是什么，应该是什么。简单的说，我们重新命名了它，以避开那些有趣但效果不佳的论述。

我们想强调的是，被人喜爱的最低可行性产品应该专注于构建客户会爱上的最小值。

在使用试验画布之后，您将拥有一组实验以及每个试验的成功标准。用你自己的标准判断，是将试验捆绑成最低可行性产品，还是说上面的实验非常轻松和快速，以至于没有必要实际做出任何东西（例如，打几个电话或访谈别人都不需要你实际去开发任何东西）

A. 被人喜爱的最低可行性产品需要包含什么

这将会是简单而强大的。把它的特性写在便利贴上，然后决定被人喜爱的最低可行性产品需要什么。换句话说，只有让你的客户爱上产品或服务的最基本要素。在右边你写下决定背后的基本原理:为什么你选择这个。

B. 被人喜爱的最低可行性产品不需要包含什么

在这个过程中，你可以插入所有被遗漏的功能(以及原因)。列出越来越多的“非必要功能”很容易发生，因此，这个框可能比上面的更重要。如果您的老板只是偶尔关注您的工作，那么有一个工具来解释为什么这个被人喜爱的最低可行性产品是这样的。

~~最低可行的产品~~

被喜爱的最低可行性产品 - 必须是最重要的

A

被人喜爱的最低可行性产品，需要包含什么

ASK WHY.

B

被人喜爱的最低可行性产品，不需要包含什么

ASK WHY.

Lean Service Creation Toolbox by Futurice Ltd is licensed under a Creative Commons Attribution - ShareAlike 4.0 International License.

核心待办事项

列出你所有需要执行的任务，比如：申请预算、联系潜在合作伙伴、制定项目计划等
这个画布需要根据不同的阶段进行更新与调整

A. 技术问题

查看“试验”画布，列出当前最迫切需要解决掉技术问题（或假设问题）

B. 业务问题

查看“试验”画布，列出当前最迫切商业问题（或假设问题）

C. 最终客户验证

这个客户分组对吗?这些人真的是你首先要瞄准的人吗?你是否充分验证了你的价值主张?你说的是客户的语言吗?

D. 待办事项

待办事项最重要的是，这些事情确实是可以完成的。
在这里列出你需要完成的第一个任务或者用户故事，然后列出执行这个任务的人员，完成后将它移到最下方。
控制好一个人在同一时间可以完成多少“正在进行”的任务。
你的待办事项可能会增加，你需要不断的调整它。

核心待办事项 - 现在的状态和MLP之间有什么关系

现在最关键的是……

A

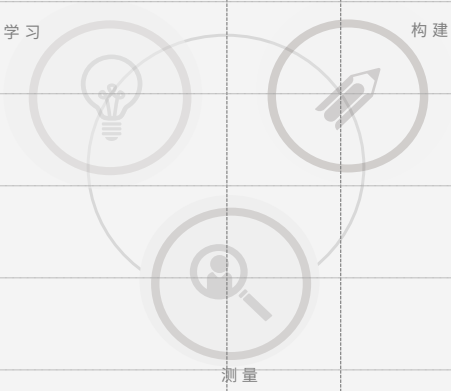
B

C

D

技术问题?	业务问题?	最终客户验证?

任务/故事	要做的事	正在进行中	完成



Lean Service Creation Toolbox by Futurice Ltd is licensed under a Creative Commons Attribution- ShareAlike 4.0 International License.

futurice LEAN SERVICE CREATION

衡量标准

这张画布是衡量你成果的标准，可以让你清晰当前设计与预期的差距从而使你更专注。

A. 价值指标

在这里写下得出的客户问题（需求）。
你的概念与价值主张需要解决这些问题，并保持客户能够理解并接受你的价值主张或者为你提供的价值主张付费。
指标可以是：价值主张被理解的关键设计、价值主张被接受度、付费比例、倡导者得分等。
你需要每周进行一次调查或定期采访少数客户

B. 服务指标

写下你提供的核心服务内容
查看“客户互动”与“被喜爱的最低可行性产品”画布，结合你当前所处的阶段来确定指标内容。

C. 业务指标

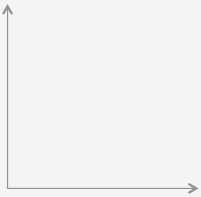
查看“商业目标与背景”画布
你的商业问题是什么？
你的成功标准是什么？
你应该衡量收入、利润还是成本？
你的业务目标是什么？
你的商业目标是什么？

衡量标准 - MLP的成果，如何让它令人兴奋?

价值指标

[客户的问题]

[插入指标]



A

服务指标

[最重要的服务元素]

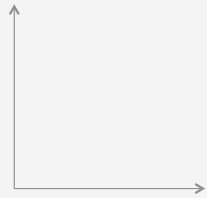
[此处插入指标]

B

业务指标

[您的业务目标]

[此处插入指标]



C

Lean Service Creation Toolbox by Futurice Ltd is licensed under a Creative Commons Attribution- ShareAlike 4.0 International License.

futurice LEAN SERVICE CREATION