

《破解增长魔咒、开启第二曲线》

新商业时代下的商业模式创新实战系统

主讲：刘长教授

【课程背景】

对于企业家而言，做企业，有两个直接的目标：

一个目标是要让企业赚钱；一个目标是要让企业值钱。而这两个目标的实现，全部有赖于更加直接的四个字：业绩增长。

关于业绩增长，企业家需要回答三个问题：

第一，如何实现业绩增长？

第二，如何实现业绩持续增长？

第三，如何实现业绩健康持续增长？

为了解答这三个问题，我们中国的企业家们不可谓不努力：

签单喝到胃出血，不惜投入重金引进高端人才，重塑激励机制把股权分给员工，参访标杆企业，学华为、学小米、学阿里巴巴，引入稻盛和夫的阿米巴经营模式……

然而，这种虚心学习和努力付出，大多数时候换来的是这样的结果：

企业层面：增长越来越慢、成本越来越高、利润越来越少。

个人层面：身体越来越差、情绪越来越坏、情感越来越淡。

很显然，这绝不是我们想要的结果。

为什么会这样呢？

特斯拉 CEO 马斯克的观点可谓一语中的：我们生活当中的大多数人都是用类比推理，这使得我们只是照搬别人的做法然后稍加改动，要知道，只跟随别人的人，永远都不可能开创新事业，开发出好产品的。

那我们究竟应该如何做呢？

马斯克给出的答案是：用第一性原理思维，从事物的基本本质推理，寻找创新的突破点。

管理大师德鲁克也曾说过：企业的两大基本功能就是营销和创新。

然而，遗憾的是，我们中国企业却只看到了营销的重要性而忽略了创新的重要性。

于是，我们在营销上下了太多的功夫，投入了太多的资源，以至于完全偏废了创新。

试想一下，如果我们的产品和服务做的足够好，足够创新，足够有差异化价值，还有必要在营销上花太多时间吗？

答案是：没必要。

因为好产品是永远都是稀缺的，永远都是供不应求的。

毫不夸张地说，由于“创新缺失”而导致的“做不出好产品”才是中国企业深陷增长困局的首要原因！

因此，破局的关键，必须从“价值创新”开始！从“做出好产品”开始！

在此背景下，这门《商业模式创新第一课》应运而生，其独特价值可概括为八个字：

一听就懂——围绕“战略升级转型与商业模式创新”难题，对经典商业理论进行了简化和重构，用“说人话”的方式让创新理论变得“深入浅出、通俗易懂”。

一学就会——以“业绩持续增长”为目标，以“价值创新、做出好产品”为中心进行现场实战授课，力求“一针见血、一剑封喉”。

“彻底搞定企业商业模式创新，做出好产品，只听这一课就足够了”！

【课程收益】

- 了解宏观经济整体走势以及对企业发展的影响
- 理解市场竞争环境变化给企业带来的机遇和挑战

- 塑造一个有共识、能打硬仗的商业模式创新团队
- 掌握一套科学的、系统的商业模式创新方法论
- 制定一个明确的、可行的商业模式创新落地路线图

【课程特色】 一听就懂、一学就会、学完就能用。

【课程对象】 董事长、CEO、总裁、总经理、常务副总经理、总裁助理、人力副总等高管人员

【课程时间】 6 -12 小时

【课程大纲】

一、如何建立商业战略家思维？

1、赚钱的企业 vs 值钱的企业

- 选一个还是两个都要
- 思维实验：如果只选一个？

2、企业持续增长的魔咒

- 企业家的三大终极叩问
- 业绩增长的核心命题

3、商业世界的两种企业战略

- 战略升级转型与商业模式创新
- 10%增长的第一曲线战略
- 10 倍增长的第二曲线战略

4、商业模式创新的两种方式

- 技术创新：做出别人做不出的产品
- 模式创新：做出别人不敢做的产品

案例：苹果、华为、小米、阿里巴巴、京东、腾讯、保时捷、金蝶

二、如何理解商业模式创新的本质？

1、企业价值测试

- 三大关键前提假设
- 四个勇敢的问题
- 如何理解测试结果

2、商业模式的三大核心要素

- 产品要素：功能/性能、情感/情绪、精神/意义
- 时间要素：时间点、时间段、节奏感
- 空间要素：地域空间、机遇空间（四海空间矩阵）

案例：牧马人、江小白、大众点评、碧桂园、趣头条、花点时间

三、为什么要重新定义商业模式创新的目标？

1、企业目标的现实困境

- 如何解决个人目标与企业目标的错位
- 如何重构短期目标与长期目标的失衡
- 企业目标：共创引领共识

2、商业模式创新的两大目标

- 明确实目标：十倍增长
- 重构虚目标：使命和愿景

- 两个不同的企业“物种”：你是哪一种？
案例：逻辑思维、樊登读书会、混沌大学、沃尔沃、微软

四、什么是企业的真问题？

1、阻碍目标实现的三大问题

- 惊心动魄的三大追问

2、假问题 VS 真问题

- 谁在解决假问题
- 什么是真问题

案例：汽车之家、课程现场真实案例

五、超级武器：六度聚焦商业模式创新方法论

1、创新从战略聚焦开始：三线聚焦模型

- 产品线聚焦
- 产业线聚焦
- 空间线聚焦

2、顶级商业战略家从好问题开始

- 不变 VS 变化

3、商业模式创新的三阶段

- 第一阶段：从 0 到 1 的价值创新
- 第二阶段：从 1 到 n 的价值增长
- 第三阶段：从 n 到 ∞ （无穷）的价值持续

案例：格力电器、华夏幸福、淘汰郎、连咖啡、亚马逊、新东方

六、案例讲解+现场实战：如何运用六度聚焦商业模式创新方法论？

1、第一次聚焦：产业聚焦，回答：我们为谁而生？

- 产业聚焦三步骤
- 核心关键词：产业链链主
- 如何寻找链主

2、第二次聚焦：需求聚焦，回答：客户需求是什么？

- 客户需求的分类
- 从痛点满足需求
- 从爽点创造需求

3、第三次聚焦：客户聚焦，回答：谁是我们的目标客户？

- 链主的三种类型
- 谁是目标客户
- 目标客户的精准画像

4、第四次聚焦：价值聚焦，回答：客户为什么要选择我们？

- 价值聚焦公式
- 让客户无法抗拒的商业模式
- 敢为天下先

5、第五次聚焦：营销聚焦，回答：如何让更多客户选择我们？

- 价值增长的驱动力法则
- 聚焦有效市场
- 从 1 到 n 的价值引爆

6、第六次聚焦：能力聚焦，回答：为什么只有我们能做成？

- 护城河的五大要素
- 核心能力圈的三要素
- 从 n 到无穷的持续增长

案例：爱空间、海澜之家、链家地产、汉庭酒店、海底捞

七、如何实现商业模式创新从方案到产出的落地？

1、商业模式创新难以落地的本质原因分析

- 高层自嗨：盲目乐观、总觉得自己无所不能
- 中层糊涂：一头雾水、搞不清为什么要“瞎折腾”
- 基层茫然：事不关己、弄不懂跟自己有什么关系

2、破局之道：从形式到内容的全员共创

- 超级私董会：决策层+高层+中层+基层
- 禀赋效应：自己的孩子永远是最好的
- 上下同欲：从“要我做”到“我要做”到“我们一起做”

3、成长型思维：没有终点的商业模式创新之路

- 自我颠覆：不断跨越第二曲线
- 十年之心：保持足够强悍的战略定力
- 终极目标：自由