
“王牌商业模式” 创新工作坊

【透析商业的本质、规律及核心要素，打造企业商战新蓝海】

一、工作坊背景：

“王牌商业模式”模型结合了东西方商业模式的前沿研究和最佳实践，按照东方人的逻辑思维、理解方式，以“王”字结构为模型精心设计而成，既有理论的高度和系统性，又有可操作的实战性。

本次工作坊将以企业的核心技术和优势为依托，以行动学习法的引导技术和教练技术为导引，借助微私董会的形势进行结构化研讨，最终形成企业自己的“王牌商业模式”。

工作坊期间将有大量的、精彩的商业模式创新案例分享和严谨的理论讲解，令私董们在系统思维的框架下进行创新创意。工作坊整体逻辑严谨，深入浅出，张弛有道。

二、工作坊成员：微私董、公司决策者、公司骨干

三、工作坊周期：3天2夜+复盘6次/年（每次1-2天）

四、工作坊人数：6-8人

五、工作坊收益：

1. 引导私董们碰撞出企业的新商业模式；
2. 令工作坊成员熟悉商业模式的设计架构，各元素之间的逻辑关系，和各元素的设计要点；
3. 令企业的商业模式获得私董们的有效支持；
4. 通过引导企业的骨干，找到落地执行的方案。

五、课程优势：

- 1、引入微私董会的模式进行商业智慧借鉴；
- 2、通过行动学习法和教练技术有效挖掘私董们的智慧，帮助企业进行创新尝试；
- 3、“王牌商业模式”融合了东西方关于商业模式研究的精华，结构清晰，明了，并进行可视化的设计，研讨、修改和升级；

六、工作坊流程设计

“王牌商业模式”创新工作坊

第一部分：私董会-商业模式创新工作坊

一、课程前行引导

-
- 1、 创建私董会
 - 2、 商业的诞生
 - 3、 商业的本质
 - 4、 商业模式总论
 - 5、 王牌商业模式概览

二、“王牌商业模式”创新工作坊

第一步：背景信息

注：由企业创始人向私董们介绍企业的背景信息，现场接受提问，并给与澄清。

第一步：畅想未来

注：私董们畅想企业未来五年的发展愿景，并使其充分 VAK，体验真实的荣誉感，激发内心对成功的热望。

第二步：TOWS 矩阵分析

注：通过 TOWS 矩阵分析，引导私董们进行战略定位。

第三步：王牌商业模式七大元素

注：每一步都要进行理论讲解、商业模式案例分享、企业相应元素研讨、教练式引导与催化

- 1、 **目标客户**（我们的客户到底是谁？他们在哪里？他们有什么特征？他们的痛点是什么？痒点是什么？兴奋点是什么？）
- 2、 **市场定位**（我们将通过什么样的方式来满足客户的需求？如何占领他们的心智模式？我们可以为目标客户提供怎样的产品/服务？我们的产品拥有怎样的优势？）
- 3、 **顶层设计**（如何做好顶层设计？我们的使命、愿景、价值观是什么？我们的战略是什么？）
- 4、 **关键业务**（让整个商业模式运转起来的关键业务包括哪些？这些关键业务必须做到什么程度才算达标？）
- 5、 **资源能力**（保证良好运营，不可或缺的资源能力是什么？在这些关键资源能力中，哪些是我们具备的，哪些是我们不具备的？不具备的资源能力如何解决？）
- 6、 **合作伙伴**（利益相关者包含哪些人/组织？他们能够提供的资源或能力是什么？他们的价值诉求是什么？利益相关者的交易结构是怎样的？与不同的利益相关者交易的价值、成本和风险如何？）
- 7、 **赢利模式**（收入模式应该如何设计？成本结构是什么？如何确保稳健充裕的现金流？）

第四步：商业模式路演

注：当所有元素研讨结束后，私董们在教练的引导下制作出完整的商业画布，并进行路演。

第二部分：中高管—商业模式落地工作坊

第一步：商业模式解读

注：由教练或创始人解读已经确定的商业模式。

第二步：需求发布

注：由创始人发布商业模式落地执行的需求

第三步：愿景的价值

注：通过大家的努力在达成目标后，我们想以怎样的方式来庆祝胜利。这样的胜利拥有哪些非同凡响的意义呢？

第四步：精英的承诺

注：每个人自愿做出自己的承诺，愿意为共同的目标，和行动计划做出怎样的贡献。

第五步：行动计划

注：此环节由企业各级、各部门管理者共同完成；每一个关键业务都要走一遍如下的流程。

1、 达成共识

注：组内对于问题、要求、规则的共识

2、 个人头脑风暴

注：给每个人 10-15 分钟独自思考，并由此形成若干思想

3、 观点分享分类

注：分享观点，提问与思考，团队列名

4、 小组头脑风暴

注：组内自由交流，审视已有结果，激动更多创意

5、 群组命名

注：为思想分类、命名

6、 关联结构

注：为原因构建关联结构

7、 任务认领

注：每个任务都必须落实到人头上

8、 行动步骤

注：领到任务后，每个人都必须制定出明确而详细的行动步骤

第六步：城镇会议

注：邀请公司高层以城镇会议的方式审核每个小组及个人的行动方案，并提出改进建议。

第七步：复盘行动

注：此次工作坊结束后，每隔一个月做一次集体复盘，推进计划，修复问题，相互借鉴学习，共同提升组织智慧。

行动学习法介绍：

行动学习法在上世纪 40 年代，由英国管理学思想家 [雷格·瑞文斯](#) (Reg Revans) 发明，并在全世界得到了广泛的应用（如 GE、波音、三星、微软、丰田、中粮、华润、阿里巴巴、百度、中国移动等），如今已经发展成为学习型组织构建与实践的最佳工具。

简单说“行动学习就是一组人共同解决真实的问题并从中学习的过程”，它包含了如下要素：一个真实的问题、一个行动学习小组、一位行动学习教练、提问和倾听、质疑和反思、采取行动、复盘学习，最终达到的结果是：问题得以解决，组织智慧得以提升，并拥有了学习型组织的雏形。

[雷格·瑞文斯](#)说过的，“一个生物体想获得生存和发展，它的学习速度必须大于等于环境变化的速度。”对于组织而言，在瞬息万变的信息时代，面临的问题高度复杂，客户需求不断变化，只有激活每个人的活力与智慧才能让组织生机勃勃。
