

# 商业模式创新进阶工作坊

## 课程说明

此课程目标在于帮助企业探索颠覆性创新的项目机会，协助企业打开全新的视野，重新塑造其核心竞争力，进而能有效接近目标，创造出商业飞轮，使其得到持续增长的成果！组织战略转型的实现在于对市场的洞察与组织核心创新资源的匹配能力，本课程中运用了哈佛大学全球创新研究院的全局战略分析地图，在逐步分析中协助企业定位战略优势，并找到独一无二的市场价值，一步步拆解行动与衡量标准，从组织架构到人员能力实现战略目标！

## 课程特色

- 集全球创新研究之大成，结合美国哈佛大学及麻省理工大学主导的全球创新研究院（GIMI）的创新战略分析法、全球 500 强企业的创新实践，兼具理论先进性及实操性，含金量极高；
- 直面组织战略与业务问题，实战性强，以半咨询形式产生实际的落地成效。不但提升创新思维，学习创新工具和方法，更紧密结合业务，将创新战略转化为商业价值，使用先进的创新方法论及工具研讨业务，找出业务创新突破点，挖掘商业机会点，获得盈利增长。

## 版权工具介绍

本课程的方法论来自全球创新管理研究院的商业创新全景地图(详情参见官网 <https://www.giminstitute.org/>)，全球创新管理研究院（Global Innovation Management Institute，简称 GIMI）是创新管理领域的全球标准认证委员会，其创新管理工具是一套全球公认的创新标准与流程程序。研究院由来自世界各地的首席创新官、创新执行官、学者和顾问组成。由该研究院发布的“商业全景地图”是一套完整的创新框架，包含创新战略、创新流程、创新能力等全维度的综合运用，是一套完整的创新指导手册。该工具由 800 多个组织共同参与研发，该创新框架由全球杰出创新专家、领先的管理咨询公司、学术界科研人员 and 行业从业者共同制定、审批和认可。在哈佛大学商学院、新加坡管理大学和霍尔特国际商学院等全球顶尖大学均提供创新培训。世界五百强企业中超过三百家企业都在 GIMI 的框架和流程的基础上进行了创新领域的开发拓展，包括 NASA、苹果、波音、宝洁、麦当劳、阿里巴巴等企业。

该工具直面组织战略与业务问题，实战性强，帮助企业产生实际的落地成效。该工具不但能够帮助学员提升创新思维，掌握创新工具和方法，更是紧密结合业务，关注与业务的结合、以客户价值为中心的创新，能将创新战略转化为商业价值的方法，使用先进的创新方法论及工具研讨业务，找出业务创新突破点。注重从创意激发到创新落地的过程及工具方法、将创新转变为被大众所接受并产生商业价值的全链条方案工具。

吴大有博士是中国大陆区第一位获得该研究院资格认证的专家，吴老师致力于将该创新管理标准流程工具引入众多在华五百强企业，在 IBM、欧莱雅、阿里巴巴、强生等企业均提供商业全景地图相关的培训与咨询服务，拥有丰富的落地实践经验，兼具理论先进性及实操性，过往帮助众多五百强企业成功解决其真实业务挑战。

## 培训方式

本课程为工作坊形式，以讲师讲授、画布研讨、案例演练以及小组讨论为主，课程时长为 2 天。

## 课程提纲

课程核心架构：

创新意图探索——洞察创新机会——搜寻商业潜能——提出市场构想——设计落地计划

### 第一章 战略意图分析：颠覆式创新还是维持性创新？

目的：确认创新应该在何处发生

说明：运用系统视角检视整体的创新构想蓝图，更快速准确地找到创新战略

- **创新的四大象限**
  - \*选择的策略与时机
- **颠覆性创新的驱动要素**
  - \*科技驱动还是数据驱动？
  - \*锁定北极星指标：用户忠诚度
- **用户忠诚度的四个意义**
  - \*用户重覆购买率
  - \*用户主动推荐率
  - \*用户正向建议率
  - \*用户多元尝试率
- **组织的现有的竞争模式分析**
  - \*主要价值主张与市场策略
  - \*目标核心客群的变化与需求洞析
  - \*现有商业模式的盈利方法
  - \*企业目前的关键竞争力分析
  - \*企业的品牌与渠道影响力现况
  - \*企业行业变化与趋势分解

### 第二章 洞察创新机会：内外部扫描

目的：辨识更具潜力更慧眼独具的潜在机会

说明：使用分散工具转化上一阶段得到的讯息，强化其可操作性，使价值链的功能发挥到最大

- **行业未来发展预测与分析**
  - \*哪些新兴科技可能影响行业？
  - \*用户人群变化如何影响需求？
  - \*行业面临哪些可能挑战？
  - \*环境与政策可能带来哪些变动？
  - \*行业目前在国际上有哪些发展趋势？

### 第三章 搜寻商业潜能：市场全局分析

目的：驱动可持续的成长动力

说明：辨识上述产出的创新模拟方案，并且持续探索各种更有突破性的概念

- **竞争对手优势对比**
  - \*眼前与潜在竞争对手搜查
- **相关产业与可能合作伙伴挖掘**
  - \*以产业现有的平台合作模式进行分析
  - \*以用户的需求变化推测可能合作资源
  - \*潜在相关产业竞争优势洞察

#### □ 行业价值链上下游分析

- \*企业现在供应链协作形态检视
- \*发现价值链中的显性与隐性冠军
- \*分析价值链企业竞争优势能力

### 第四章 提出商业构想：设计战略竞争方案并定义核心竞争点

目的：建构出最理想的商业策略

说明：使用检验工具测试前述概念有效性，快速找出实证根据以过滤出可用选项

#### □ 完成市场全局竞争图谱

- \* 进行远中近期战略连线与研讨
- \* 依目标战略模式进行战略陈述
- \* 战略内容元素检视

#### □ 战略核心竞争点确认

- \* 由战略陈述分析核心竞争点
- \* 反向失败因素分析与风险预测
- \* 组织资源能力盘查，发现与战略目标间的差距与障碍

### 第五章 组织目标设计：落地方法拆解

目的：让创新产生成果

说明：使用相应工具快速验证创新计划落地的可能性

#### □ 组织愿景与目标结合

- \* 企业现有的使命确认：我们想对这个世界带来怎么的改变？
  1. 历史墙展示
  2. 企业的文化故事
- \* 企业现在的愿景确认：我们想对这个世界发出什么样的讯息？
  1. 愿景蓝图描绘
  2. 关键价值提炼

#### □ 设定行动目标与指标内容

- \* 组织目标拆解与指标设定
- \* 确认各领先指标与里程碑行动

#### □ 战术落地测试与迭代

- \* 开放空间讨论与反馈收集
- \* 使用PDCA进行迭代
- \* TA测试与优化