

# 商业模式与业务设计创新训战营（咨询式培训）

## ■ 训战背景

“当今企业之间的竞争，不是产品之间的竞争，而是商业模式之间的竞争。”

——现代管理学之父 彼得·德鲁克

随着工业技术的突飞猛进、信息技术的不断革新、全球竞争的激化、消费者生活方式的变迁，经济环境的演变，已经彻底改变了商业游戏规则。

中国企业正处于一个前所未有的变革时代，经营环境和竞争方式的改变已经远远超过通常的产品、技术、营销等所能操作的范畴，更不是传统思维模式所能解决的。现在商业竞争已经不是产品、技术、人才、营销等单项竞争了，而是系统模式的竞争，中国企业竞争将不可逆转地进入到“商业模式”层面的竞争！

企业经营就像游戏通关，升级打怪，需要逐级通关，最终爆机获取胜利！倘若提前有通关秘籍，有章可循，企业经营必事半功倍。本课程从商道的本源出发，站在满足以客户为中心的价值出发点，以产业价值链的角度重构价值网，通过商业模式的设计和业务模式设计实现企业的持续倍增，给中国企业家提供一整套指引企业以价值创新为内核的商业模式设计思维方法，帮助企业掌握成功商业模式的关键环节和致胜系统，让企业在竞争中始终站在制高点。

## ■ 训战目标

- ✓ 透析商业模式与业务设计的本质
- ✓ 设计一套企业特有的商业模式与业务设计
- ✓ 掌握商业模式九大模块的工具应用
- ✓ 模式组合创造不同的商业效果

## ■ 课程特色

**系统教学：**详细阐述商业模式设计与业务设计的系统精髓

**落地指导：**分析企业实际案例，讲师教练一对一帮助企业辅导落地

**落地训练：**掌握商业模式九大模块的工具方法

**行动建议：**商业模式与业务设计的实战模拟练习与行动指南

**提升建议：**引爆商业模式创新与业务突破的行动方案

## ■ 学员对象

- ✓ 高层：董事长、董事、CEO、总经理，副总裁、事业部总经理

- ✓ 中层：关键部门一、二把手（战略、市场、产品、研发、生产运营、售后、HR、财务等部门领导）
- ✓ 企业核心骨干、重点培养对象等

## ■ 训战营时长

共计 2 次面授（2+2 天），4 周辅导，约 1 个月时长

## ■ 课程内容

课程模块	课程内容	通关成果
访谈、诊断	导师通过工作坊的方式到客户现场对学员进行面对面访谈，并且撰写诊断报告	《调研记录表》、 《诊断报告》
<b>第一次训战（两天，每天 09:00—17:00）</b>		
商业模式概述	商业模式导论 企业的成功之道是什么？—商业逻辑 VS 商业模式 做生意的“攻关秘籍”是什么？ 1、商业模式的定义 2、商业模式能解决什么？ <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 如何提供</li> <li>➢ 提供什么</li> <li>➢ 为谁提供</li> <li>➢ 成本多少</li> <li>➢ 收益多少</li> </ul> 3、商业模式九张画布框架 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 细分客户</li> <li>➢ 价值主张</li> <li>➢ 渠道通路</li> <li>➢ 客户关系</li> <li>➢ 收入来源</li> <li>➢ 核心资源</li> <li>➢ 关键业务</li> <li>➢ 重要合作</li> <li>➢ 成本结构</li> </ul>	
第一关 细分客户与 价值主张构 建	1、客户细分的定义 2、客户细分分析：我们正在为谁创造价值？ 谁是我们最重要的客户？ <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 客户工作分析</li> <li>➢ 客户痛点分析</li> <li>➢ 客户收益分析</li> </ul>	明确我们针对哪些客户细分提供什么样的价值主张？ ——客户细分确立 ——价值主张确立

	<p>实战工具演练：客户概况图</p> <p>3、价值主张的定义</p> <p>4、价值主张定位</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 痛点解决方案</li> <li>➤ 提供物</li> <li>➤ 收益创造方案</li> <li>■ 实战工具演练：价值图</li> <li>◇ 案例分析：定位理论与价值主张——王老吉“怕上火，喝王老吉”的价值主张</li> </ul>	
<p><b>第二关</b> <b>渠道通路</b></p>	<p>1、渠道通路的定义</p> <p>2、渠道通路构建分析：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 通过哪些渠道可以接触我们的客户，细分群体？</li> <li>➤ 我们现在如何接触他们？</li> <li>➤ 我们的渠道如何整合？</li> <li>➤ 哪些渠道最有效？哪些渠道成本效益最好？</li> <li>➤ 如何把我们的渠道与客户的例行程序进行整合？ <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 案例分享：胶囊咖啡的逆袭之路</li> <li>■ 现场实战演练：构建你的渠道通路</li> </ul> </li> </ul>	<p>通过工具分析，明确本公司的渠道通路</p>
<p><b>第三关</b> <b>客户关系</b></p>	<p>1、客户关系的定义</p> <p>2、客户细分群体建立的关系类型</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 个人助理</li> <li>➤ 专用个人助理</li> <li>➤ 自助服务</li> <li>➤ 自动化服务</li> <li>➤ 社区</li> <li>➤ 共同创作</li> </ul> <p>3、如何建立客户关系？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 客户希望我们与之建立和保持何种关系？</li> <li>➤ 哪些关系我们已经建立了？这些关系成本如何？</li> <li>➤ 如何把它们与商业模式的其余部分进行整合？</li> </ul> <p>4、如何维护客户关系？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 维护客户关系，我们做了哪些工作？</li> <li>➤ 维护客户关系成本如何？</li> <li>➤ 如何把它们与商业模式的其余部分进行整合？</li> </ul> <p>5、如何培养客户关系？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 培养客户关系，我们做了哪些工作？</li> </ul>	<p>输出本公司客户关系图</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 为了提升销售额、追加销售，我们采取了哪些行动？</li> <li>➤ 如何把它们与商业模式的其余部分进行整合？</li> </ul> <p>■ 实战工具演练：客户关系图</p>	
<b>第一次线上辅导（两周时长，两位顾问）</b>		
结合公司实际情况，根据导师的要求进行工具实操，学员必须完成各项演练要求。顾问对前三关模板的形成过程与结果进行审查与反馈，逐个过关。		
<b>第四关 收入来源</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、收入来源的定义</li> <li>2、如何用商业模式赚钱？ <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 什么样的价值能让客户愿意付费？</li> <li>➤ 他们是如何支付费用的？他们更愿意如何支付费用？</li> <li>➤ 每个收入来源占总收入的比例是多少？</li> </ul> </li> <li>◇ 案例分析： <ul style="list-style-type: none"> <li>· 刀片：刀片改变世界</li> <li>· 施乐：复印机案例</li> <li>· 照明 LED:合同能源管理 EMC</li> <li>· PPP：政府和社会资本合作</li> </ul> </li> <li>3、22 种盈利模式，创新你的商业模式</li> <li>4、价值链分析：最简洁有效的盈利工具</li> <li>◇ 案例分析：Nike 的价值链分析</li> </ol> <p>■ 工具演练：价值链分析</p>	运用价值链工具打开思路，构建本公司的盈利模式
<b>第五关 核心资源</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、核心资源的定义</li> <li>2、核心资源的分类</li> </ol> <p>问题研讨：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 我们的价值主张需要什么样的核心资源？</li> <li>· 我们的渠道通路需要什么样的核心资源？</li> <li>· 我们的客户关系呢？收入来源呢？</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>3、资源与能力分析</li> </ol> <p>◇ 案例分析</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 彩妆“故宫口红”</li> <li>· 故宫博物馆“文创”</li> </ul> <p>■ 工具实战演练：核心资源分析</p>	运用核心资源分析工具，明确公司核心资源与能力

<p><b>第六关 关键业务</b></p>	<p>1、 关键业务的定义 2、 关键业务的分类 3、 关键业务设计：价值链分析 问题研讨： · 我们的价值主张需要哪些关键业务？ · 我们渠道通路需要哪些关键业务？ · 我们的客户关系呢？收入来源呢？ ■ 工具实战演练：关键业务价值链分析</p>	<p>运用关键业务价值链分析工具，找出公司的关键业务，创新业务设计模式</p>
<p><b>第七关 重要合作</b></p>	<p>1、 重要合作的定义 2、 重要合作的类型 问题研讨： · 谁是我们的重要伙伴？谁是我们的重要供应商？ · 我们正在从伙伴那里获取哪些核心资源？ · 合作伙伴都执行哪些关键业务？</p>	<p>梳理公司的重要合作伙伴及重要供应商</p>
<p><b>第八关 成本结构</b></p>	<p>1、 成本结构的定义 2、 成本结构的类型 ◇ 案例分析 西南航空公司 indicator ■ 问题研讨 · 什么是我们商业模式中最重要的成本？ · 哪些核心资源花费最多？ · 哪些关键业务花费最多？ · 哪些重要合作花费最多？</p>	<p>找出公司最重要的成本费用</p>
<p><b>第九关 创新商业模式</b></p>	<p>1、 商业模式创新的六大法宝 ➢ 客户洞察 ➢ 创意构思 ➢ 可视思考 ➢ 原型制作 ➢ 故事讲述 ➢ 情景推测 2、 商业模式九张画布案例全景 ➢ 某公司的商业模式九张画布构建全景 ➢ 克里斯提娜的个人商业模式全景 实战演练：最终通关——构建您公司的商业模式设计</p>	<p>通关秘籍达成：构建您公司的专属商业模式</p>
<p style="text-align: center;"><b>第二次线上辅导（两周时长，两位顾问）</b></p>		

结合公司实际情况，根据导师的要求进行工具实操，学员必须完成各项演练要求。顾问对商业模式画布的形成过程与结果进行审查与反馈，逐个过关。

**成果展示大会（半天，14:00—17:00，可选）**

召开成果展示大会，邀请公司相关领导参加。各小组组长和部分组员展示训战成果，由导师和公司领导点评。