

企业二次创业课程大纲

--- 创新创业项目孵化

【学习方式】：面授

【课程分类】：业务类—培训

【培训对象】：CEO，CTO、CMO、创新事业部负责人、核心骨干、产品人员、技术开发人员、市场人员

【核心讲师】：徐增利

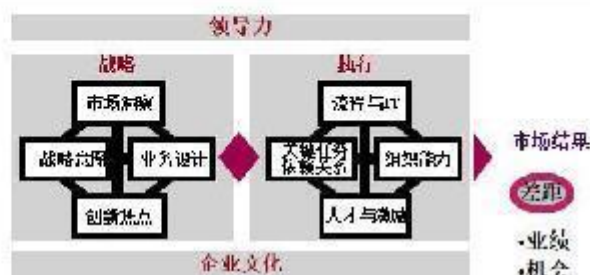
【关键词】：机会点 竞品分析 风险 商业模式 商业画布 团队管理 股权激励 领导力 能力模型 产品设计 专利

【工作坊背景】

本坊是徐增利老师在基于《BLM 业务领先模型》的基础上，结合老师在多家优秀公司及创业公司工作期间的业务/产品战略规划与执行实操经验，倾力打造的一堂适合创业团队的咨询式培训实战课程。基于下图的框架进行的课程内容开发：

具体内容---徐增利老师

- 概述
- 战略
- 执行
- 领导力
- 企业文化
- 讨论



- Business Leadership Model升级版是徐增利老师根据中国优秀公司的实践，提炼出的一套中高层用于战略制定与执行联接的方法与平台
 - 它从市场分析、战略意图、创新焦点、业务设计、关键任务、组织能力、人才与激励、流程与绩效以及领导力与企业文化等各个方面帮助管理层在企业战略制定与执行的过程中帮助系统的思考，务实的分析，有效的资源调配及执行跟踪

【学习目标】：

- 1、 如何寻找商业模式与商业计划书撰写；
- 2、 如何进行业务设计与产品 demo 设计；
- 3、 产品 0 到 1 时如何对团队进行管理，团队文化的打造；
- 4、 产品 1 到 10 时如何培养自己与下属的领导能力；
- 5、 创新的激励措施；
- 6、 专利的管理；
- 7、 掌握各种文档模版与工具的使用；
- 8、 通过行动学习或场景化学习，直接带着公司的创业团队成员进行某个领域的创新项目模拟实战，让学员掌握技能，而不是常规的案例分享与理论教学。**

【课程学时】：2 天，了解客户的需求后，每次定制课程

【课程大纲】：

第一模块：商业模式设计

创新项目孵化总体框架-业务领先模型的介绍：领导力、战略、执行力与企业文化

战略规划如何寻找创业产品或项目的商业模式

产品有哪些类型的商业模式

商业画布分析

分组练习：项目商业机会分析

业务领先需要战略规划，包括市场洞察，战略意图、创新焦点与业务设计

市场分析

市场没有解决的痛点

用户洞察与用户需求

定位（用户、产品）与用户价值分析

竞品分析

差距分析

业务需求纬度分析与案例

如何识别项目需求是否为伪需求

如何识别项目的好话

风险点识别与控制：各种风险的介绍与应对方法

实战练习：项目或项目需求纬度编写

案例分享

向上级汇报时的商业需求文档 BRD 如何写

如何撰写商业需求文档 BRD

商业需求文档 BRD 容易犯的若干错误

案例分享

第二模块 产品 demo 设计

产品开发的流程介绍

产品版本规划与需求优先级

产品版本规划的案例

产品设计流程与工具方法

业务建模信息架构案例

各个阶段使用的工具，如思维导图、AXURE、VISO 等工具

产品需求文档 PRD 的撰写及案例

如何进行最小可行化项目验证

实战练习：产品 demo 设计，包括流程图的编写

第三模块：初创团队建设

团队组织架构的设立

以产品+项目型为中心的组织管理模式

敏捷型组织的搭建与注意事项

产品经理+项目经理+敏捷教练

产品从 0 到 1

初创团队是否需要建立团队文化

业务的落地需要领导力、执行力与企业文化的共同作用

核心成员如何搭班子

挖掘成员的优点与长处

团队成员的内部管理与驱动力

团队的愿景、使命、价值观等团队文化的打造

案例：腾讯公司与创业团队文化基因是如何培育的

团队的目标管理与关键业绩指标 KPI 制定

团队的绩效考核与绩效面谈

实战练习：组织绩效影响的因素与应对方法

第四模块：创始人领导力培养与下属的执行力培养

产品从 1 到 10

领导力的定义与通用模型

基于业务的领导力模型介绍

创业团队的 CEO 应具备哪些方面的领导力

领导力能力模型案例分享及如何落地的

创始人与团队核心成员的领导力能力的培养

执行力模型介绍，包括哪些内容

如何提高下属的执行力

案例分享

实战练习：基于公司业务需要的领导力模型撰写及如何落地

第五模块 创新的激励措施

短期与长期的激励

短期激励与长期激励的手段

员工长期激励的产生背景和原因

不同类型的股权及作用

干股/期权

虚拟受限股介绍

如何做股权激励

如何业界规范的持股比例安排及转让/退出机制

设计持股比例结构（文件）

案例分享

设计交易结构

制定股权管理制度（文件）

合伙人协议

股权代持协议

股权授予协议

股权管理办法及相关组织

股权管理制度案例分享

什么是员工持股计划

员工持股计划的基本形式

公司选择股东的原则

业绩承诺与股权分配

认购程序及股权生效标准

行权机制

验资划款、股份转移

自持/代持

股份回购

实战练习：模拟股权设置与成员沟通

第六模块 项目孵化周期

项目如何孵化，涉及到哪些角色

项目的孵化周期一般是多久

项目不同的投资阶段定义

投资人的视角

项目如何退出

创新项目失败后，团队成员如何管理

第七模块 专利管理

发明专利的商业价值

专利基础知识及申请流程

技术交底书的撰写技巧及要点

如何提高专利授权率-现有技术检索

PCT 及国外专利申请

第八模块 行动学习输出与总结

重要知识点的梳理与总结

行动计划，我们打算如何做

回答问题

推荐的书籍

课程满意度评估

【培训准备清单】：

- 1、 学员每组 6-8 人，最多分成 5-7 组
- 2、 A3/A4 纸张若干，分别准备 20 张
- 3、 一个平面(白板)
- 4、 如果打印学员版讲义，请为老师多打印一份
- 5、 定老师的酒店时，房间不要靠近主干道，老师怕吵
- 6、 **最迟培训前 5 个工作日，在不涉及到产品商业机密的情况下，客户向老师提供公司正在做或想做的业务产品介绍与系列文件，如果没有产品提供，由老师针对公司的业务产品进行练习**

备注：徐老师 2006 年在腾讯数据中心，参与腾讯早期云计算产品的功能设计与运营，多次参与腾讯公司产品经理的培训，经历 QQ 邮箱从体验不好到好的过程，见证马化腾指导张小龙的过程，见证了腾讯产品体系从小到大的过程。离开腾讯后作为甲方与乙方参与深圳市政府的信息化项目，项目包括工程/网络/安全/应用系统/系统集成，信息化系统产品都是从无到有。后来为若干家企业进行创新创业集训营的培训，包括为企业与政府提供服务的各类不同类型的公司。

以下摘录了部分案例

作为腾讯众创空间的创业辅导导师

对宝武集团的创新创业团队的辅导



在浙江大学 MBA 班对职业经理人进行创业辅导



聘任书

兹聘任 徐增利 先生

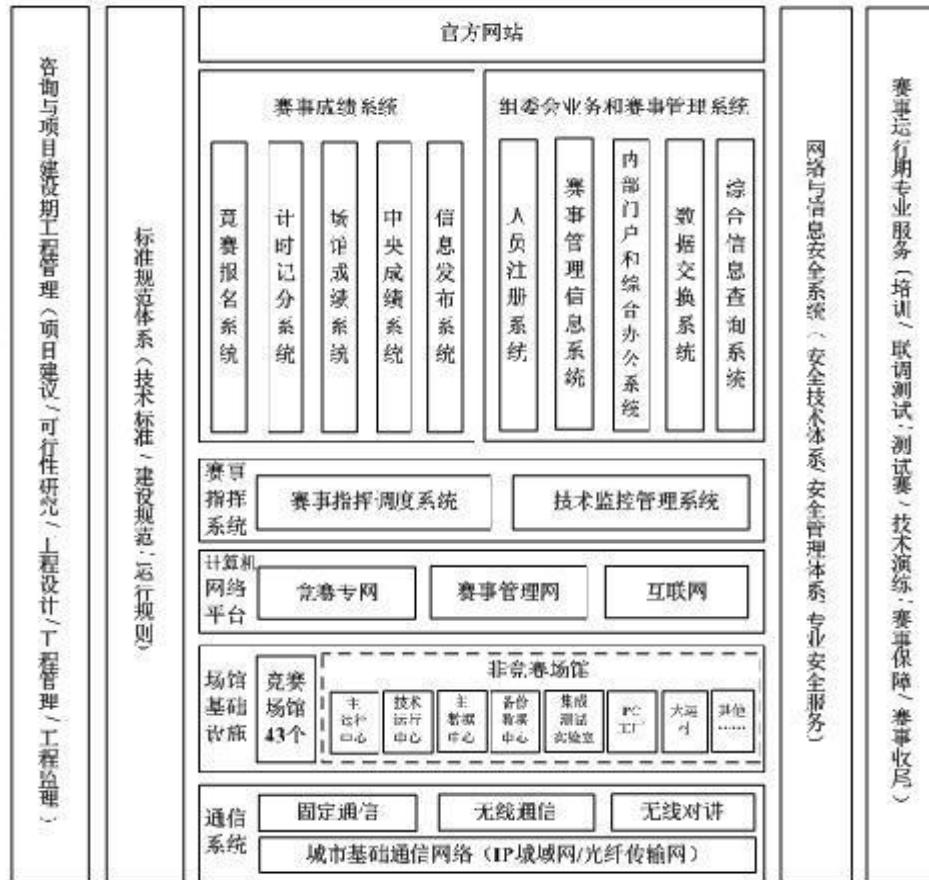
为2011年深圳第26届世界大学生夏季运动会通信和信息系统项目经理，聘期从即日起至大运会结束。

此聘

深圳第26届世界大学生夏季运动会
组委会执行局信息技术部
2009年11月11日
信息技术部

中国电信股份有限公司深圳分公司
大运会项目管理部
2009年11月11日
大运会项目管理部
42008-2011

大运会通信和信息系统总体框架



给北京海尔 U+ 的创新团队核心成员



曾经作为腾讯总裁投资的公司 CEO，为公司核心团队进行的股权激励

- 商业计划书
- 商业需求文档-Business+Requirement+Docu...

- 计划产商业计划书

- xxx公司合伙人协议
- xxx公司期权授予协议
- xxx公司未来3-5年股权激励规划
- xxx公司员工期权激励制度
- xxx公司员工期权激励制度
- 商业需求文档
- 商业需求文档BRD



动“中国制造2025”；专家称今年是住房制度重大改革年；



2018年1月28日 11:48



1 / 9



继续充电中---同事们思维活跃，结合着工作实践与腾讯系互联网企业管理专家徐增利老师进行深度交流研讨.....
🎉🎉🎉徐老师在华为、腾讯等企业工作多年，有着丰富的互联网产品管理经验👍👍👍



赞



评论



详情



哈尔滨联通李研总经理布莱...

聚焦重点领域，提升团队能力，打造核心产品！我们不仅是认真的而且是专业的——为期二天的2018年第一期产品能力提升培训结束了，收获满满，意犹未尽，期待着下一期的培训..... 🎉🎉🎉如何用互联网思维打造产品-项目型双型组织架构，更好地承担起全省政企客户线创新业务的产品经理、项目经理角色？已从培训中找到了方法、找到了思路、找到了答案！👍👍👍信心满满，全力践行.....👊👊👊



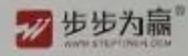
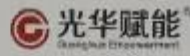
2018年1月28日 17:19



评论



发送



产品创新思维训练及创意商品化

学员手册

STUDENT HANDBOOK

光华管理学院高级讲师：徐增利

学员：_____

杭州光华
步步为赢
教育科技
有限公司

香港光华
管理学院
主办 协办

中国企业培训行业标杆品牌 浙江省企业经营管理人才培训基地 浙江省企业管理咨询培训行业示范机构

