

# 《商业模式创新与商业画布应用》

## ——降维打击的方法与案例

### 【课程背景】

2006年，段永平以62.01万美元（约合人民币436万）的价格拍得了与巴菲特共进午餐的机会。

段永平问：您投资公司最看重哪一条？

巴菲特答：商业模式。

——“拼多多”的创始人黄峥的商业教父

OPPO公司与vivo公司创始人

中国“巴菲特”段永平

中国是创业的热土，但是在美国，创业和创新已经被总结成教科书进入了课堂，而中国勇敢的创业家们却在凭着个人的聪明智慧和勇气在拼搏，如果能够总结别人的失败并且先尽量避免那些失败的话，代价无疑会小得多。

——硅谷创业之父保罗·格雷厄姆

商业画布可以帮助梦想家、游戏规则改变者和挑战者颠覆原有的商业格局，同时设计未来的企业。

——硅谷创业圣经《商业模式新生代》作者奥斯瓦尔德

### 【课程特色】

特色一：问题导向

商业模式和商业画布的价值毋庸置疑，但是商业模式到底是什么？为什么要提出这个新名词？商业模式跟公司战略、盈利模式有什么区别？商业模式的价值体现在什么具体的地方？

作为启蒙性的《商业模式新生代》这本大名鼎鼎的著作在中国每年数万人买书甚至听讲座，试问有多少读者谁能在五遍之内读得懂？为什么读不懂？怎么才能读懂？

特色二：训战结合

商业模式是利益相关者关系的结构。包括内部相关者、外部直接相关者、外部非直接相关者，他们之间的关系如何调整优化？课程设计了三个维度，通过让学员对照精心挑选的案例，画出组织架构图、产业链地图、产业生态图前后的变化，深入理解和应用商业模式的设计。

特色三：案例实操，互动性强

所选案例大部分都是骆老师亲自操盘的案例，可深度互动，广受好评。

## 【课程对象】

企业中高层管理者、战略管理人员

## 【课程时间】

1-2天

## 【课程目标】

- \* 理解商业模式跟几个容易混淆的概念之间的关系
- \* 了解创业创新背后的总逻辑
- \* 如何抓住商业模式的关键
- \* 如何利用商业画布设计商业模式
- \* 如何在中国环境下善用商业画布低成本验证商业模式
- \* 为融资、股权设计、业务战略等相关商业课程提供底层逻辑

## 【授课方式】

专题讲授、案例讲解、游戏互动、小组研讨+演练等，并通过大量情景案例和视频案例的分析讲解使教学过程寓教于乐、深入浅出、贴近实际。

## 【课程提纲】

### 一、什么是商业模式？

- 1、故事：四个兄弟卖鸡蛋的故事
- 2、案例：绝味食品依靠商业模式创新超越周黑鸭
- 3、商业模式的三个关键词
- 4、五种创新型的企业家

### 二、商业模式的价值

1. 三种竞争模式
  - a) 基于产品
  - b) 基于产业链
  - c) 基于产业生态
2. 有效的商业模式是降维打击

### 三、商业模式结构试画

- 1、案例：太平洋建设公司
- 2、三步画图：

- a) 第一步：公司与客户
- b) 第二步：相关利益方
- c) 第三步：关系优化

### 3、画出四个兄弟卖鸡蛋的四种商业模式

## 四、商业模式的设计方法

### 1、内部相关者

- a) 两张图
  - i. 公司组织架构图，公司股权图
  - ii. 案例与应用：公司与客户的关系
  - iii. 案例与应用：公司与员工的关系
  - iv. 案例与应用：公司与股东的关系

### b) 原理总结

### 2、外部直接相关者

- a) 一张图
- b) 案例与应用：供应商怎么了？
- c) 案例与应用：公司业务定位
- d) 案例与应用：行业共性问题解决

### 4、外部非直接相关者

- a) 一张图
- b) 案例与应用：平台型模式的小米
- c) 案例与应用：区域龙头公司化敌为友
- d) 案例与应用：传统行业挂钩高科技
- e) 原理总结

## 六、商业模式的风险规避

### 1. 创业型公司的商业模式分险与规避：

- a) 商业画布是什么？
- b) 商业画布对创业型企业的价值
- c) 商业画布的应用方法

### 2. 平台型公司商业模式创新的风险与规避：

- a) 目标倒推思维
- b) 资源能力辩证分析思维
- c) 饱和攻击思维

d) 面向未来思维

e) 迭代创新思维

## 七、答疑和沟通

(注：以上课程大纲为初步大纲，仅列明了课堂关键内容和思想脉络，在使用时具体内容会根据参训者情况有所调整。)