

《商业模式设计与创新》课纲（版权课）

——如何基于企业市场环境，设计最佳产品商业运作模式？

【课程背景】

- 商业模式包括什么？如何设计商业画布？
- 商业模式、盈利模式、运营模式有什么区别？有什么关系？
- 如何根据企业实际情况，确定适合自己的商业模式？
- 企业在不同阶段，如何对商业模式进行评估和选型？
- 产品创新、营销跟商业模式之间有什么冲突和影响，如何协同？
- 产品定价调整，跟商业模式之间有什么关系？如何联动？
- 在不同的产品生命周期，商业模式会有什么变化？

【课程收益】

本课程为版权课程，所有商业画布设计技术模型均为注册版权！版权登记号：粤作登字-2018-L-00002578

- 了解商业画布的构成要素
- 了解商业模式的设计流程
- 了解新商机的挖掘和识别方法
- 了解盈利模式设计、运营模式设计
- 了解商业模式跟产品创新、营销创新之间的协同关系
- 了解商业模式跟市场分析、产品战略之间的关系
- 通过大量案例和应用，解析商业系统打造的方法论！适用于不同的行业、以及不同形态的产品或服务！

【培训对象】

CEO、事业部经理、战略管理总监、产品总监/经理、品牌总监、营销/客服总监、研发总监/经理、项目经理、及其他技术骨干等；

【课程大纲】

一、 商业模式的概念和原理：什么是商业模式？

1. 概念与内涵：商业模式，要设计什么？包含什么？
2. 商业模式设计目的：如何盈利？如何运营？
3. 商业模式的基本构成：盈利模式和运营模式
4. 商业模式设计的基本原理图：基于价值流循环的运营作业链
5. 商业模式对企业的价值和意义
6. 不同企业类型的商业模式需求：初创型企业、成长型企业、轻资产、重资产企业
7. 不同市场环境的商业模式需求：市场区位差异、竞争环境差异、宏观政策差异
8. 案例研讨：一个小店，对不同企业，在不同市场环境下，商业模式有何不同？
9. 常见商业模式介绍

二、 商业模式设计方法和流程

1. 商业模式要素：资源、供应链、产品价值、市场、成本构成、收益…
2. 商业模式画布介绍
3. 商业画布的构成模块
4. 价值传递机制：企业如何创造价值、传递价值和获取价值？
5. 价值链循环：投入和收益的循环与平衡
6. 商业模式与战略目标的协同平衡
7. 商业模式与企业生命周期的进化演变
8. 商业模式设计的具体步骤
9. 商业模式设计的常见问题

三、 新商机挖掘和识别

1. 什么是商机？如何挖掘商业？
2. 新商机挖掘的意义：企业转型、新赢利增长点、抗风险等
3. 新商机挖掘的主要维度和导向：用户导向、企业导向、技术导向、环境导向等
4. 新商机挖掘：基于用户导向的商机挖掘
 - 1) 基于用户活动过程挖掘
 - 2) 基于需求痛点挖掘
 - 3) 基于用户群关联性挖掘
5. 新商机挖掘：基于业务产品的商机挖掘
 - 1) 基于企业产业链的新业务延伸
 - 2) 基于企业供应链的新业务延伸
 - 3) 基于企业技术的新业务挖掘
6. 新商机识别：基于企业资源的商机挖掘
 - 1) 资源的类型：有形资源、无形资源
 - 2) 基于企业人才资源的新业务延伸
 - 3) 基于企业关系资源的新业务延伸
 - 4) 基于企业的平台资源、

- 5) 基于固定资产的新业务延伸
- 7. 新商机识别：基于宏观环境变化的商机挖掘
 - 1) 人口变化产生的新机遇
 - 2) 新科技发展趋势带来的新机遇
 - 3) 基于政策法规变化的机遇变化
 - 4) 竞品的动态
 - 5) 产业链的变化
 - 6) 国际金融和政治环境带来的新机遇
- 8. 新商机的定义和评估
- 9. 案例解析：金山软件的产品生态圈构架
- 10. 案例解析：某电商平台的产业融合
- 11. 案例解析：智能物流行业的新业务挖掘和延伸

四、 商业模式构建和设计：

- 1. 业务蓝图和产品生态圈架构
 - 1) 产业集群和生态圈
 - 2) 核心产品和产业集群
 - 3) 延伸产品/服务
 - 4) 补充和辅助性产品/服务
 - 5) 整合产品和服务：解决方案
 - 6) 平台型产品
- 2. 产品/市场组合模式设计：市场打击模式
 - 1) 产品/市场三维矩阵
 - 2) 模型 1: 新的细分市场延伸和细分
 - 3) 模型 2：将产品卖给不同的细分市场
 - 4) 模型 3：为专一市场提供产品全覆盖
 - 5) 模型 4：单一利基市场
 - 6) 模型 5：全覆盖差异化市场
- 3. 渠道/市场的流通模型设计
 - 1) 直销、旗舰店、分销、多级分销模式
 - 2) 病毒式传播、交叉传播、网络传播
 - 3) 线上线下交互传播
 - 4) 定制化传播
 - 5) 品牌/推广的认知模型设计
 - ◇ □ 自有品牌、延伸品牌
 - ◇ □ 合作品牌、组合品牌
 - ◇ □ 认证和资质
- 4. 定价策略设计
 - 1) 产品定价的四个导向：需求导向？竞争导向？
 - 2) 价格区间、基准价设计和敏感度测试
 - 3) 产品组合定价策略
 - 4) 计价方式：组合定价、按数量定价、按特征定价、按所有权定价、租赁收费、饵与钩等

- 5)支付方式：以物易物、抵扣、信用支付等盈利模式设计
- 6)战略性调价：不同生命周期下的调价和促销
- 5. 盈利模式设计
 - 1)从定价，到盈利模式之间的迭代
 - 2)盈利对象的识别：向上游、下游还是同行收费？
 - 3)盈利点挖掘：基于企业资源的盈利点挖掘
 - 4)盈利点挖掘：开放经营权
 - 5)盈利点挖掘：供应链延伸。。。。
 - 6)支出管控：运营开支、市场培养、供应商激励等
 - 7)盈利性暴增和驱动：收入和支出的价值循环和增长
- 6. 运营模式设计
 - 1) 低成本、低效率的运营 vs 高投入、规模化的运营？
 - 2) 企业运营的价值链分析：收益、成本和风险
 - 3) 自研产品、外购产品、合作研发、OEM、ODM 等
 - 4) 自助模式：用户自助、社区互助模式
 - 5) 按需生产、大规模定制、标准化、大规模标准化、柔性制造
 - 6) 自动化流程、精益化生产、手工生产运营
 - 7) 本土化、国际化运营
 - 8) 运营资源的招募、配置和调度
 - 9) 标准化运营：产品标准化、营销标准化、服务标准化
 - 10) 运营模式和盈利模式之间的关系和影响
- 7. 资源整合模型设计
 - 1) 所需资源、再生资源、贡献资源和合作资源的增值模式
 - 2) 联盟、合作、战略互补、竞合
 - 3) 特许经营、并购
 - 4) 供应链整合

五、 商业模式评估、选型和迭代:

- 1. 商业模式的评估和选型
 - 1) 战略目标制定
 - 2) 市场前景和绩效预测
 - 3) 企业投入产出分析
 - 4) 项目周期、时间成本和损益平衡分析
 - 5) 风险预测和前景分析
 - 6) 不同类型的商业模式评选策略
 - 7) 不同生命周期的商业模式评选策略
 - 8) 案例解析：智慧社区运营的商业模式设计和选型
- 2. 商业模式的调整和迭代：PMB 循环
 - 1) 商业模式调整，对产品与市场的冲击和影响
 - 2) 可生产性迭代：商业模式调整，对产品供应的压力和冲击
 - 3) 可营销性迭代：商业模式调整，对市场营销的压力和冲击
 - 4) 可盈利性迭代：盈利模式调整，对运营模式的压力和冲击

- 5) 商业模式的弹性设计：动态平衡
- 6) 商业模式的弹性设计：演化和变形
- 7) 案例解析：网约车平台的商业模式的动态平衡和演化