

# 《商业模式设计工作坊》大纲（通用版）

## 一、工作坊目标：

孵化具有可行性的商业模式

## 二、项目组要求：

项目数量：4-8 个项目；

每项目组人数：3-6 人；

项目组成员由项目发起人召集；

## 三、工作坊时间：

3-4 个月、现场共 7 天

## 四、工作坊大纲：

### 第一天：

#### 1、团队介绍（1 小时）

1.1 各项目组长介绍：团队成员、团队创意、项目愿景描述；

1.2 团队成员自我介绍：姓名年龄专业学历目前职务、人生理想与志向描述。

#### 2、创意工具讲解（2 小时）

2.1 综合思维模型（系统思维+动态思维）；

2.2 最终理想解法（IFR）；

2.3 进化法则（S 曲线、第二曲线、8 个进化法则）；

2.4 创新原理（40 个）；

2.5 未来预测与分析（PEST）；

2.6 设计思维（同理心构思）。

#### 3、产品创意生成（3 小时）

3.1 团队头脑风暴：畅想应用场景，提出多种产品创意；

3.2 筛选创意：在头脑风暴产生的创意中筛选最有价值的创意（5 个）；

3.3 验证创意：网上检索目前已有的类似产品、技术瓶颈，最终筛选出 2 个创意；

3.4 二次头脑风暴：对选出的 2 个创意再次进行设计，提出细化设计方案；

3.5 二次筛选创意：在 2 个创新的各细化设计方案中筛选出最有价值的创意（2\*3 个）；

3.6 二次验证创意：网上检索是否存在技术瓶颈，最终筛选出 1 个创意；

3.7 建立创始场：找一个线上空间和至少一个线下空间，可进行持续头脑风暴。

第二天：

#### 4、市场分析方法讲解 (3 小时)

- 4.1 市场分析的步骤：定义目标、收集数据、估算规模、竞争分析、识别需求、细分市场、盈利测算、风险分析、营销策略；
- 4.2 市场调研方法：第一手资料（实地调研、顾客访谈、专家访谈、企业调研）、第二手资料（行业报告、政府统计数据、商业出版物）；
- 4.3 竞争分析方法：波特五力模型、SWOT 模型；
- 4.4 盈利能力分析方法：收入、成本、税费、利润、投资收益率；
- 4.5 未来趋势预测方法：基本面分析法、市场信息分析法、集中专家意见法。

#### 5、市场分析实操 (3 小时)

- 5.1 定义市场目标：定位细分市场，产品到底卖给谁？
- 5.2 市场规模分析：网上收集数据，估计市场规模；
- 5.3 竞争分析：网上收集数据，找到潜在的竞争对手，分析核心竞争力；
- 5.4 盈利分析：网上收集数据，估算盈利能力；
- 5.5 发展趋势分析：网上收集数据，估计市场未来趋势。

第三天：

#### 6、技术分析方法讲解：(3 小时)

- 6.1 技术分析步骤：技术成熟度分析、竞争技术分析、标准分析、专利分析、成本收益分析、技术路线分析、多维决策分析、技术风险分析；
- 6.2 成熟度分析：理论发现、实验室技术、单独验证、系统验证、模拟验证、实用验证；
- 6.3 专利分析：引证聚类分析、布局策略分析；
- 6.4 多维决策分析：解析层次过程 (AHP)、技术适应度和绩效评价 (TAPE)
- 6.5 成本收益分析：材料成本、设备价格、专利费用、消耗资源费用。

#### 7、技术分析实操 (2 小时)

- 7.1 技术成熟度分析：分析产品的生产、设备、工艺、运输、存储、使用中涉及的技术；
- 7.2 竞争技术分析：同类技术还有哪些？各自的优缺点是什么？发展前景展望；
- 7.3 标准分析：分析行业内的标准情况，是否有标准限制？
- 7.4 专利分析：分析行业内的核心专利分布、竞争对手的专利布局，是否存在专利壁垒？
- 7.5 技术路线分析：分析有几种可能的技术路线，哪个路线最合适；
- 7.6 成本收益分析：确定技术路线后，评估成本和收益；
- 7.7 技术风险分析：评估此技术路线存在什么样的技术风险。

#### 8、初步设计竞争方案 (1 小时)

- 8.1 产品竞争策略：产品的差异化策略，核心竞争优势是什么；
- 8.2 各技术获取策略：购买、交换、情报获取、策略获取、合作开发、自主开发；
- 8.3 专利布局策略；针对竞争对手制定专利布局策略；
- 8.4 情报策略；有针对性的设计情报获取策略；
- 8.5 合作策略：确定在哪些领域需要合作，与谁合作。

- 8.6 技术研发战略：还需要研发哪些技术，初步制定 8-15 年研发战略；
- 8.7 产品开发战略：设计产品组合，初步制定产品开发战略。

## **9、调研作业 (1-2 个月)**

- 8.1 调查研究，完成市场调研报告；
- 8.2 调查研究，完成技术分析报告；
- 8.3 调查研究，完成专利分析报告。
- 8.4 老师线上辅导！

**第四天：**

## **10、调研报告汇报与评价 (1 天)**

- 10.1 各项目组发布调研报告；
- 10.2 专家委员会（企业提供）提问，项目组答辩；
- 10.3 老师给出报告修改意见；
- 10.4 项目组在未来一个月继续完成调研工作。

**第五天：**

## **11、商业模式设计讲解 (3 小时)**

- 11.1 商业模式设计基础知识：商业的本质；
- 11.2 商业模式核心要素：9 个模块（商业模式画布理论）；
- 11.3 目前主流商业模式：生态链商业模式；
- 11.4 价值主张设计：10 个主流价值主张；
- 11.5 细分市场、客户关系与收益方式设计；
- 11.6 四个渠道通路的设计：品牌、评价、产品、售后；
- 11.7 成本结构设计：价值导向还是价格导向；
- 11.8 确定核心竞争力：建立“护城河”；
- 11.9 确定“关键业务”：产业链里哪几个业务最重要；
- 11.10 设计合作网络：需要跟谁战略合作。

## **12、商业模式设计实操 (3 小时)**

- 12.1 讨论制定“使命”与“愿景”；信仰驱动、使命召唤；
- 12.2 确定产品组合方案：维持现金流的产品与赚取超额利润的产品；
- 12.3 设计商业模式：完成 9 个模块内容；
- 12.4 设计创业团队：需要什么样的人，如何获得；
- 12.5 设计产品开发方案：制定产品开发路标规划。
- 12.6 设计营销方案：“好卖”与“卖好”；
- 12.7 财务测算：未来 5 年成本与收益、所需投资与投资回报率；

## **13、设计商业模式作业 (1-2 个月)**

- 13.1 调查研究，完成《商业计划书》；
- 13.2 老师线上辅导！

**第六天：**

**14、商业计划书汇报与评价（1天）**

- 14.1 各项目组发布商业计划书；
- 14.2 专家委员会（企业提供）提问，项目组答辩；
- 14.3 老师给出计划书修改意见。

**15、修改商业计划书作业（1个月）**

- 15.1 调查研究，修改《商业计划书》；
- 15.2 老师线上辅导！

**第七天：**

**16、商业计划正式答辩（1天）**

- 16.1 各项目组正式发布商业计划书；
- 16.2 专家委员会（企业提供）提问，项目组答辩；
- 16.3 专家委员会给出项目评审结果。