

创新犹如一座围城，有的人想进去，但有的人想出去。
——创新者的窘境

创新围城[©]

宋游泳注



创新围城

越来越多的4种难题阻碍团队前行

市场不确定性与变化是新常态，团队亟需应对难题的新思维和新方法



前进方向混沌

面对市场不确定性，对业务扩大发展的下一步关键举措模糊不清；依靠少数管理者决策，不确定风险高



方案思维僵化

探索解决业务新挑战和难题时团队难以跳出过往经验和既有思维，难以打破常规地突破获得有效的方案



团队缺乏共识

面临业务挑战和需求，团队成员意见难以统一，导致成员参与度低，协作低效，拖累团队士气、效率与绩效



试错成本巨大

传统流程需要数月的投入才能获取数据，决定关键产品、策略和下一步工作，如果验证失败数月投入白白浪费

如何在资源有限的情况下：压成本、增产量、提速度、升质量……？

如何快速抓住问题的本质和重点，精准、有效的解决？

如何在一次课程中就能激发员工创意解决当下企业面临的难题？

创新，企业基业长青之本；《创新围城》，培训课程创新之巔。

要注重创新驱动发展，紧紧扭住创新这个牛鼻子，强化创新体系和创新能力建设，推动科技创新和经济社会发展深度融合，塑造更多依靠创新驱动、更多发挥先发优势的引领型发展。

——习近平主席

或者创新，或者消亡。尤其是在技术推动型产业，再也没有比成功消失得更快的了。

——《时代周刊》总编比尔·萨波里托

《创新围城》桌游课程，给挣扎在创新荒时代企业的启示，合力跑赢时代

代

人们害怕创新是因为其不确定性：你怎么知道你会成功还是失败？创新围城桌游版权课程以一种有趣的方式模拟了创新过程中的混乱：卡牌的随机性、骰子的掷出或者其他玩家的突袭。太多事情不在你的掌握之中，但你永远可以控制的是你的技能：宏观战略力、围观操盘力以及起死回生的创造力。创新围城旨在培养的恰恰是这些核心技能。鼓励学员从每一张牌中创造可能性，突破围城！

——研发团队

这是研修院迄今为止最精彩、最感人的项目。让参与者人人都能有收获、人人都能有突破。

——中国银行总行党委书记课后感言

实：从课题到内容，务实且接地气

新：紧贴业务需求，形式丰富多彩

全：从业务到管理，点线面有融合

——深圳水务领导课后评价

结构严谨、循序渐进、实用落地，创新解决问题是每一个可口可乐管理者都必须掌握的一项能力。

——可口可乐人力资源总监

学员对象：

找寻创新战略的中高层管理者

企业创新项目、试验项目的技术骨干

需要转型或持续开发/升级产品的产品经理

需要解决多重问题，不断创新改进的各部门负责人

课程收益：

➤ **对组织：**

降本增效：建立团队创新的流程、创新方法，创新工作模式改变思维，创造成果

形象提升：带给用户更走心的产品和服务，增加与客户及合作伙伴的粘性

➤ **对个人：**

能力提升：在多变环境中，能独立思考，快速找到解决方案

课程时间：1天

教学方式：

桌游卡牌 案例分析 小组研讨 实操练习



一个场景 一种理念 一套工具 一项能力 一轮练习 一阶成果

通过上千种组合激发灵感，帮助促进伙伴之间的交流、共创未来创新模式，寻找潜在的创新机会。它由四种不同卡牌类型简单易懂描绘创新模式。

红色用户卡：你的业务要服务的目标对象。

绿色功能卡：你提供给目标对象的某种产品/服务或者技术。

蓝色资源卡：区别于同样目标市场的企业，你的独特优势是什么。

黄色挑战卡：模拟真实商业场景中你的业务可能遇到的挑战，人力、财务、法律等问题。

其他教具：

一张按用户数量划分的影响力路线图

概念阶段为 100 人以下

初创企业为 1000 以下

小型企业为 1 万用户

中型企业为 10 万用户

世界型企业为 100 万用户

课程进度流程：

第一轮：每人抽取三张资源卡，自由组合，讲出创业 idea

演示想法 A 用 1 分钟的时间向 B、C、D 展示。

获得反馈 1 分钟的 QA，另外三人提问，并决定是否被说服。

移动小方块 A 投掷自己所有收集到的骰子，按照点数在路线图上。

第二轮：每人抽取 3 张挑战卡，为对手设置障碍

挑战别人的想法 B 选择一张挑战卡，发给 A、C、D 任何一人，挑战 ta 的 idea，对手有 1 分钟的时间回应。

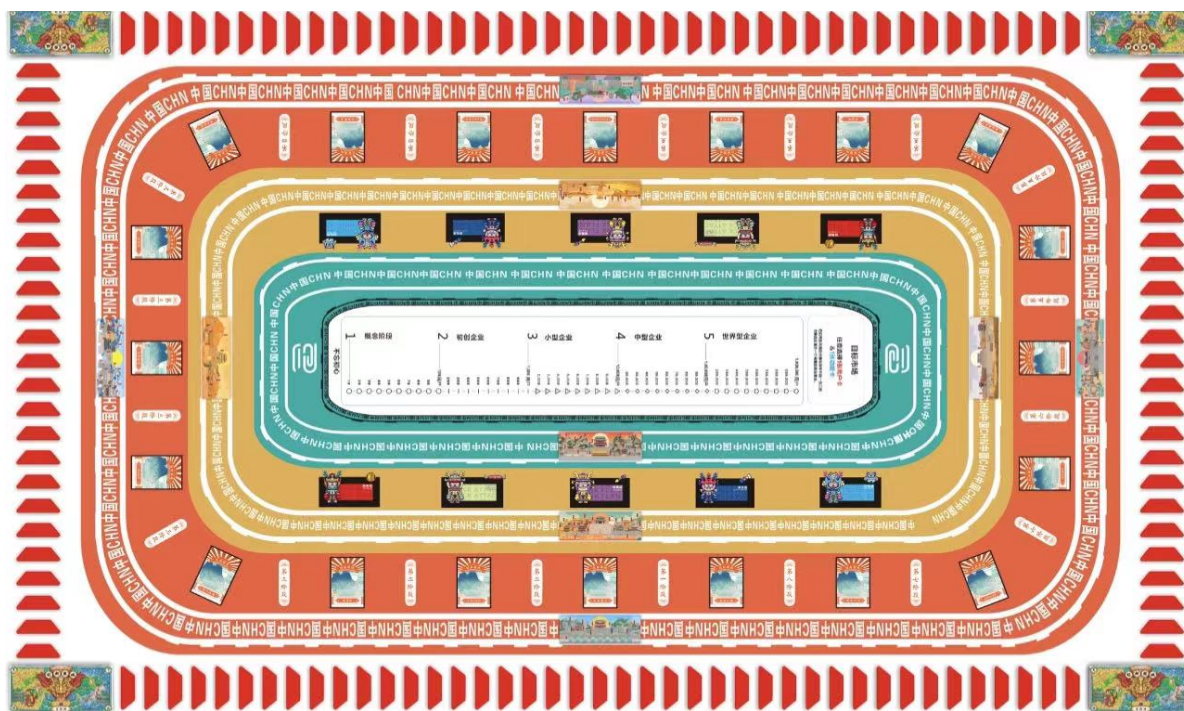
获得评价重复 1 分钟的 QA，之后其他三人决定这个人是否需要倒退或留在原地。

移动小方块被挑战者根据大家的决定，在露西拿图赏移动小方块。

第三轮：重复，直到某一玩家达到 100 万用户级别

每轮重复以下八步——即课程底层逻辑：

		学流程	练工具	化能力	出精品
《 围 城 》 课	第一步	分析预测，掌握规律	未来雷达	机遇力	《未来雷达图》
	第二步	寻找契机，设定目标	契机表格 故事板	洞察力	《创新契机分析图》 《故事板工具》
	第三步	目标锁定，分析需求	需求象限 顾客旅程	共情力	《相关人需求地图》《顾客旅程》《移情图》
	第四步	需求聚焦，激发创意	商业模式画布	独创力	《商业模式创新地图》
	第五步	举一反三，拓展创意	万能侠 WHAT IF	变通力	《行为+矛盾矩阵图》
	第六步	创意决策，达成共识	决策矩阵	共识力	《价值评估矩阵》 《需求点共识方案》
	第七步	共识落地，计划实施	行为设计	行动力	《创新落地行动方案》
	第八步	高效汇报，复盘成长	复盘	复盘力	《复盘工具》



教具解读：

九边，又称九镇、明朝九边，是明朝弘治年间在北部沿长城防线陆续设立的九个军事重镇。《皇明九边考》称其为“九边重镇”。

限制（围城）无处不在，能否转化限制，是兴衰成败的关键。（《创新围城》版权教具）带大家穿越时空，在国潮范儿的沙盘上，引导各位将限制转化为优势，突围九边，直捣黄龙。

课程大纲：

第一步：分析预测，掌握规律

- 工具介绍
- 使用阶段
- 使用步骤
 - 1. 资料收集
 - 2. 分类资料
 - 3. 分析资料

成果产出：《未来雷达图》

第二步：寻找契机，设定目标

- 从“我习惯了”到“可以更好”
 - 做事 V.S. 做成事
 - 破解限制性信念
- 从“熟视无睹”到“把握机会”
 - 利用资源：资源盘点
 - 把握机会：机会收集
 - 解决问题：设定目标
- 从“问题思维”到“目标思维”
 - yes, and
 - 目标设定三原则

成果产出：《创新契机分析图》、《故事板工具》

第三步、目标锁定，分析需求

- 从“无从下手”到“聚焦重点”
 - 分析很难理解，分解比较容易
 - 借助经典框架，用套路助分解
- 从“单打独斗”到“众擎易举”
 - 盘点已经存在的利益相关人
 - 挖掘需要争取的潜在利益相关人
- 从“面面俱到”到“深度链接”
 - 挖掘利益相关人的需求
 - 聚焦关键相关人的关键需求

成果产出：《目标相关人需求地图》、《顾客旅程》、《移情图》

第四步：需求聚焦，激发创意

- 创意借用：从“行业惯性”到“跨界启发”

- 美第奇效应
- 同业借用是捷径
- 异业借用易突破（异业问题）

成果产出：《关键需求点创新方案》、《商业模式创新地图》

第五步：举一反三，拓展创意

➤ 举一反三：从“纠结形式”到“灵活变通”

- 把握本质，透过形式看原理
- 横向思考，突破思维的瓶颈
- 3) “广深高速”，组合拳应用，快速激发团队产出解决方案

成果产出：《行为+矛盾矩阵图》

第六步：创意决策，达成共识

➤ 设定标准，统一语境

- 意见相左时，制定标准是关键
- 关键利益相关人的关键需求
- 四大核心标准

➤ 评估方案，排序分区

- 标准前置
- 矩阵思维/象限思维

成果产出：《价值评估矩阵》、《目标相关人共识方案》

第七步：共识落地，计划实施

➤ 任务盘点，心中有数

- 脑中有图，胸有成竹
- 从杂乱无章到清晰有序

➤ 制定计划，回归行动

- 统筹规划，有全局、有重点、有控制
- 团队协同，同步追踪

➤ 行为设计：从“归咎于人”到“落到设计”

- 行为设计三要素
- 动机提升 2 法则
- 降低能力成本 12 个技巧
- 增加触发 3 个小技巧

成果产出：《创新目标落地行动方案》

第八步：高效汇报，复盘成长

➤ 方案提报的要点与技巧

- 提报前的准备工作
- 开场白：吸引注意，概述观点
- 提报中：论点有力，论据充分
- 结尾处：回顾总结，综述要点
- 巧答疑：避重就轻，回归主题
- **复盘**
 - 什么是复盘？为什么要做复盘？
 - 如何做复盘？分组复盘

辅导企业部分案例成果：

序号	时间	企业	成果
1	2017年	当当网	广州仓储拣选面积下降 71.4%
			货架数量下降 64%等等
2	2018年	中国南方航空 《鲲鹏绩效工坊》	微小创新方案 32 项
			主题课程落地方案 7 个
			实现一年降低 NFF 费用一年 27.4 万
			休息室创收一年 19 万等等
3	2019年	生活家	微小创新方案 37 项
			小组课题创新方案 6 个
			课题项目降低 870 万库存成本
			其中一个课题产品合格率提升 11%等等
4	2019年	中国银行总行 《从创意到绩效-中银学习创新思维训练营》	微小创新方案 216 项
			课题落地方案 6 个
			形成 AI 训练师完整方案
			获得全国第四届学习设计大赛金奖

辅导企业部分现场照片：



中国银行总行
《从创意到绩效-中银学习创新思维训练营》



世纪佳缘
《APP敏捷开发工坊》



华为大学 iCenter
华为创新训练营 HarmonyOS 专场



腾讯可持续社会价值事业部创新办学实验室
与
腾讯学堂联合推出的“E+研修营”



德勤中国
“大湾区创新训练营”



更多……