

---

# 企业战略思维与当前经济形势分析

## 一 企业战略管理训练系列课程

### ● 培训目标

世界上对成功企业的最新研究表明：一个成功的企业必须具备长远的战略谋划，即战略管理。

战略管理是指企业面对激烈的经营环境变化、适应未来严峻挑战，谋求长期生存和不断发展，在充分了解市场环境和分析自身条件基础上，对人、财、物及信息等资源总体性谋划和管理实施的过程。

当企业失败了，当城市落后了，人们很容易总结出各种失败和落后的原因。但我们最缺乏的是怎样及时地预知这些可能导致失败和落后的原因。理论家们为我们预备了应有的因果关系，但他们拒绝告诉我们什么时候是我们应该格外关注哪些因果关系的最佳时机。如果我们多留点心还会发现，那些片段的因果关系都隐含着各不相同的假设前提，可现实从不给我们预备好这些假设前提，更不会同时为我们预备好这些假设前提。

我们不缺乏管理知识，我们缺乏的是综合运用这些管理知识的思维能力。正是后者是管理知识中最艰难的部分。理论家们往往把这个任务留给了管理的实践者，他们认为这里简直没有可以用语言描述的规律。大部分企图总结这些知识的人最终也不得不要求学习者通过“修炼”来获取他那难以言传的“感觉”。

人们常说“思路决定出路、脑袋决定口袋”，也就是说明思维出现问题，那结果就不怎么样啦！

战略管理萌芽于20世纪50年代，在60年代至70年代逐渐为人们所认识。80年代以来随着企业战略理论的研究转向企业如何获取并保持竞争优势，战略管理的重要性被提到前所未有的高度，战略管理也为国际商界广泛使用。中国企业也纷纷学习和效仿国外的战略管理方法，SWOT、五力模型等都是大家耳熟能详的分析、制定、实施企业战略的方法。

但是这些战略管理方法在应对不断变化的竞争环境所带来的挑战时，并没有给企业带来预期的利益。并不是这些战略管理思想不成功，或是国外引入的理论水土不服，而是企业的管理者误解了战略的含义，忽视了战略管理存在的根基，要知道战略思维方法是科学具象思维方法的一个典型的应用。即作为战略决策制定者的管理者，其心智模式对战略管理所发挥的决定性的制约作用。

对管理者而言，公司的发展可以看作是公司首脑的更替或是领导集团的更替，但真正起作用的却是卓越的战略思维的更替。公司发展的战略思维主要有定位思维、路径思维、协调思维和持恒思维等方面，而其卓越性就在于超乎竞争对手战略思维的合理性和敏捷性。

综上所述，本课程的培训目标在于：

公司的战略思维首先是定位思维。定位思维即思考并确定公司的竞争地位，它是公司战略经营的要害。这种思考主要包括5个方面：一是业务领域定位，即在哪个行业从事经营活动。二是产品定位，即思考在所选择的行业中生产什么产品、服务于什么顾客、满足什么需求等。三是发展目标定位，即思考在一个历史阶段中要达到的目的地在什么地方。四是出发点定位，即思考公司现实的出发点在什么地方。五是资源、能力和知识的定位，即思考公司的资源、能力、知识潜力与竞争者的相对强弱。

定位思维是要明确现在的出发地和将来的目的地，而路径思维则要明确采取什么样的竞争方式和业务设计把出发地和目的地连接起来。结合定位思维的结果，以资源实力、能力特性和知识总量为基础，汇集起足够大的实现目标的能量去推动公司发展。同时也使高级管理者能清醒地了解当前中国企业所面临的经济形势（宏观环境和微观环境）了解环境对企业战略分析及战略制定的重要性。最终晓知企业战略管理发展趋势。

以上内容的培训需要一到二天时间。

---

## 培训大纲：

### 第一单元

## 战略管理者一定要学会做梦

### — 积极正确的心态学习战略管理

#### 引子

- 学习、研究战略要记住球王贝利的话：

我踢球“不是追着球跑,而是看球会落到哪里,先跑过去等着。”世界一些公司认为:企业必须借用贝利的观点制定公司战略:

- 临事有三难：！一难；！二难；！三难。
- 《孙子兵法》:战略“天下之事伺时而发，待机而动，万事而无不成。”

#### 一、 战略思维原理

- 1、什么是战略？
- 2、战略思维的核心思想
- 3、战略思维的基本概念
- 4、战略思维案例研讨
  - 1) 日常战略思维案例
  - 2) 军事战略思维案例
  - 3) 商业战略思维案例
- 5、把握事物有 3 种方式
  - 1) 以过去决定未来：
  - 2) 看别人的现在决定未来：
  - 3) 聪明的人是以未来决定现在：

#### 二、 战略思维的三句话

1. 战略第一句话：你改变不了环境，但你能
2. 战略第二句话：你把握不了过去，但你能
3. 战略第三句话：你调整不了别人，但你能

#### 三、 研究企业战略管理构成要素的意义

- 1、使我们认识构成要素对企业效能和效率的影响。（切·巴纳得 社会系统学派鼻祖）  
一般来说经营范围，资源配置和竞争优势决定企业效能，而协同作用决定企业效率。
- 2、使管理人员认为的四个构成要素存在于企业各个层次的战略之中。

---

## 第二单元

# 学会战略思维及态势分析

## 一 中国当前形势及企业战略环境分析

### 一、中国当前的经济与社会形势的战略思考

#### 1、中国经济的当前情况

目前我们的经济与消费状况分析

我们的内需被“三座大山”压着

中国经济的八大陷阱

#### 2、中国社会的当前情况

当前十大最突出的社会问题

我国社保改革面临四项挑战

中国市场环境特点

### 二、企业战略构成要素、层次的战略分析

#### 1、构成要素

(1) 经营范围

(2) 资源配置

(3) 竞争优势

(4) 协同作用

#### 2、层次分析

企业战略管理的可以分为三个层次：

(1) 企业总体战略

(2) 经营单位战略

(3) 职能部门战略

### 三、企业战略思维及战略管理的内涵

“六不是”

1、战略不是对外在变动的简单反应。（而是……）

2、战略不是仅仅规划几年的一系列数字

3、战略不是对去年或明年预算中的数字进行解释

4、战略不是企业某次经营活动计划或它的长期计划

5、战略不是表达美好的愿望或最佳意愿

6、战略不是企业中少数领导者思想的汇集

## 第三单元

---

# 调整思维，掌控全局，迈向未来

## 一 企业战略思维与管理的技术训练

### 一、总体战略分析方法

- 1、行业能力分析
- 2、潜在优势矩阵
- 3、经验曲线
- 4、成功关键因素分析
- 5、投资组合分析

### 二、经营单位战略分析方法

- 1、行业结构分析
- 2、行业内战略群体分析
- 3、行业重要性曲线
- 4、SWOT 分析法
- 5、价值链

### 三、战略管理的管理分析方法

- 1、计划决策分析
- 2、组织分析
- 3、领导分析
- 4、控制分析
- 5、系统和权变

### 四、战略管理发展趋势

- 1、企业战略与组织结构
- 2、企业战略与市场营销
- 3、企业战略与企业变化
- 4、企业战略与国际化经营

## 企业战略管理培训小结

**产业革命、科技革命是一个新的强国崛起的历史契机。**

第一次工业革命中的崛起。第二次技术革命中的崛起。

第三次科技革命中的崛起。第四次知识经济革命中谁将崛起？