

创造不平等竞争力的策略——黄海战略规划

课程背景：

中国改革开放已经超过 40 年了，中国企业谈论战略也至少超过 20 年，目前中国企业已经不是进行要不要战略规划的科普教育，而是需要战略管理深度变革的新思想、新思维。

波特的红海战略将企业竞争定位在产业链优势上差异化与低成本，蓝海战略将企业定位在寻找没有竞争的蓝海市场，在这样的情况下，一个全新的竞争战略产生了，一个创造不平等竞争力的策略——《黄海战略》，将竞争的焦点放在企业能否创造不平等竞争力上面。落脚点在竞争路径与商业模式。

中国企业现在普遍的问题呈现为：战略无光，就是战略无洞察力，企业找不到发力点。因此才出现二级战略：文化无用、运营无智（没有商业模式）、管控无力（不懂组织模式）、执行无序、后继无人、薪酬无效。这一切的焦点是因为战略无光，企业战略没有洞察力。没有新思想、新思维，从而导致后面的一系列的问题。

课程收益：

- 帮助企业找到战略规划过程中的新思路、新方法，创造出与竞争对手不平等竞争力的策略。
- 帮助企业在战略规划过程中寻找到新的商业模式，创造出与竞争对手不平等竞争力的策略。
- 帮助企业在战略规划过程中发现新的战略路径，创造出与竞争对手不平等竞争力的策略。
- 帮助企业在战略规划过程中发现新的管理模式，创造出与竞争对手不平等竞争力的策略。
- 帮助企业认清战略规划过程中的误区，解决企业战略问题，降低战略规划中的经验成本。

课程时间：2 天，6 小时/天

课程对象：董事长、总经理、中高层管理者

课程方式：案例讲解+视频+演练

课程大纲

课前秀：一系列漫画图开启你的黄海战略之旅，不同战略理论，没有要坏之分，都是当时情景下指导企业参与竞争的战略理论，但是，他们会有境界高下之分。

黄海战略是站在前人的肩上，创造出的适合解决当前企业困局的战略创新理论。当下是什么情况，是什么世界格局，是东升西落，未来的全球化是中国主导下的全球中国化，在这样的情况下，黄海战略代表中国文化思想下的战略，必将创造出一个又一个企业的奇迹。

前言：企业经营管理的逻辑——守正出奇

1. 守正——正心诚意，蓄深养厚，成人达己，内圣外王
2. 出奇——产业为本，战略为势，金融为器，创新为魂

第一部分：黄海战略思想

第一讲：黄海战略的基础思维

1. 黄海战略的策略——创造不平等竞争力的策略

案例：苹果与诺基亚

2. 黄海战略思维方式——路径是生产力

案例：华为、沃尔玛、海底捞

3. 黄海战略是一个思维的哲学

1) 公式——企业成果=能力 X 激情 X 思维方式

案例：苹果与诺基亚

4. 一个好战略的标准（具体的战略没有好坏之分，但有高下之别）

案例：乍浦乍浦

5. 战略者的知识结构——国事+产业+管理+资本

案例：万科王石，华夏幸福

6. 理论、工具与方法

第二讲：战略管理要解决的六大难题

一、战略管理“做什么？”

1. 战略是什么？黄海战略是什么？

2. 目标：一个什么目标，什么事业足慰平生

3. 使命、愿景——我是谁，从哪里来，到哪里去

案例分析：宋江的招安之路，马丁路德—我有一个梦想

4. 价值观——做人何为正确，做事何为正确

案例分析：稻盛和夫

5. SMART、EBRIM 战略模型

二、战略分析为什么——为做什么找到充足的理由

1. 我像谁——战略知胜之道（市场定位），知己识彼

案例分析：海底捞与小天鹅

2. 为了谁——战略谋胜之道（路径，商业模式）

案例分析：万科的“君万之争”

3. 超越谁——战略长胜之道（根据资源与能力，如何创造不平等竞争力的策略）

案例分析：联想与华为

三、何时做——战略管理的“天时”

1. 何时做？——天时：宏观大势与产业变迁

案例分析：中远修船，武钢养猪，鞍钢种土豆

四、哪里做——战略管理的“地利”

2. 哪里做？——地利：在哪里做，我有什么，我能做什么（资源与能力）

案例分析：中远修船远赴新加坡上市

五、谁来做——战略管理的“人和”

3. 谁来做？——人和：谁来做，与谁同行（战略领导力）

案例分析：阿里的 18 罗汉、二战领导人选、TCL 李东生的思考

六、如何做——战略规划如何做

1. 选择与决策

1) 洞察时机——时来天地皆同力，运去英雄不自由，战略洞察力之训练

2) 洞察产业——企业家的 N 个产业思维

3) 洞察市场——市场细分与产品市场

4) 洞察资源与能力，优势与劣势

案例分析：呷哺呷哺与海底捞

2. 战略部署与执行规划——管理模式选择

1) 组织管理模式

2) 流程管理模式

3) 文化管理模式

4) KPI 管理模式

案例分析：华为与联想

第二部分：黄海战略规划四步

第一步：黄海战略规划——机会与趋势

一、外部环境分析

1. 宏观环境 PEST 分析

- 1) 大政方针
- 2) 增长阶段
- 3) 科技创新
- 4) 乡村振兴
- 5) 世界格局
- 6) 商业潮流
- 7) 产业态势
- 8) 资本潮流

案例：李嘉诚、马云的战略之道

2. 行业现状——SMART 产业分析模型

- 1) S——产业结构 (Scale)、产业结构 (Structure)
 - 2) M——商业模式 (Model of Business)
 - 3) A——资源或资产分布 (Assets)
 - 4) R——法律与监管 (Regulation)、行业规则和惯例 (Rule)
 - 5) T——技术 (壁垒、创新、更替)
3. 目标客户

案例分析：武钢种养猪，鞍钢种土豆

二、内部环境分析

1. 创新能力
2. 个性化服务能力
3. 标准化运营能力

4. EBRIM 战略能力模型

- 1) E——企业家
- 2) B——商业模式
- 3) I——产业
- 4) R——资源
- 5) M——管理

案例分析：小米的快速崛起、中国大批企业进入世界 500 强

第二步：战略规划——使命、愿景与目标

一、使命

1. 企业存在的根本目的和原因

讨论：公司为什么存在？

2. 人的使命高于物的使命
3. 共同使命高于个人使命
4. 社会使命高于企业的使命
5. 用户价使命高于生产使命

案例分析：腾讯、星巴克、联想、万科

二、愿景

1.“我们的目标”是什么——企业在一定阶段内期望达到的发展蓝图

三、做人做事何为正确，价值观与经营哲学

1. 企业成果=能力 X 激情 X 思维方式

2. 企业家战略领导力

案例分析：崛起的日航

第三步：战略规划——战略路径的选择与核心依据

一、战略路径的五种选择（只抽取 5 种讲解，其他触类旁通）

1. 产融互动战略的选择与运作机理

2. 生态战略的选择与运作机理

3. 产品领先战略的选择与运作机理

4. 亲近顾客战略的选择与运作机理

5. 运营卓越战略的选择与运作机理

案例分析：思科的崛起，苹果的起死回生

二、战略路径选择的核心依据

1. 基于聚焦战略，进行战略路径选择

1) 黄海战略九宫格分析法

2) 产融互动 FLA 分析法

3) 产业组织理论

案例分析：和君为什么选择产融互动战略

2. 基于同一行业公司的差异，可以有不同的战略路径选择

1) 哈默企业核心竞争力理论

2) 组织竞争力理论

3) 波特的行业五力分析

案例分析：海底捞、鼎泰丰、呷哺呷哺

3. 基于决策的边界条件有意识的进行战略路径选择

1) 波特的竞争差异化策略

2) 波特的成本领袖策略

案例分析：沃尔玛决策之道

4. 基于商业模式的一脉相承进行战略路径选择

1) 战略评估的四性标准理论

2) 商业模式与企业战略的关系

案例分析：阿里巴巴与京东的战略选择差异

5. 基于资源与能力进行的战略路径选择

1) 波士顿矩阵分析法的陷阱

案例分析：2004 年联想为什么淡出了互联网业务

2) 哈默——战略是挑战资源与能力的匹配理论

第四步：战略规划——战略部署与执行

一、战略部署的关键要素

1. 组织结构——战略决定结构，组织结构是为战略服务的

案例分析：联想 2017 年的组织变革

案例分析：朱镕基领导的国务院组织变革

2. 关键流程——流程是为组织效率服务的

案例分析：华为的流程再造工程

3. 企业文化——企业在新战略指引下任然改变不了文化，则企业必须改变战略
案例分析：联想 2000 年后的三次战略转型想法都是对的，但都被文化打回了原型。

4. 战略控制与执行工具——平衡计分卡

案例分析：小米的去 KPI 化

二、不同战略选择的投资方向

1. 生态战略的投资方向
2. 产品卓越战略的向
3. 产融互动战略的投资方向
4. 平台战略的投资方向
5. 运营卓越战略的投资方向

案例分析：华为与联想

三、不同战略选择下的组织模式对比

1. 生态战略的组织模式
2. 产品卓越战略的组织模式
3. 产融互动战略的组织模式
4. 平台战略的组织模式
5. 运营卓越战略的组织模式

案例分析：呷哺呷哺与海底捞

四、不同战略选择下的关键流程对比

1. 生态战略的关键流程
2. 产品卓越战略的关键流程
3. 产融互动战略的关键流程
4. 平台战略的关键流程
5. 运营卓越战略的关键流程

案例分析：沃尔玛与家得宝的区别

五、不同战略选择下的文化模式对比

1. 生态战略的文化模式
2. 产品卓越战略的文化模式
3. 产融互动战略的文化模式
4. 平台战略的文化模式
5. 运营卓越战略的文化模式

案例分析：呷哺呷哺与海底捞的企业文化模式

六、不同战略选择下的 KPI 对比

案例分析：美国西南航空与新加坡航空、联想与华为的 KPI 对比