

《创新时代的民企战略设计》

训练营简介（12小时）

【什么是实战训练营】

战略管理虽然对企业至关重要，但是理论体系较为庞大，很多企业不知从何下手，望而却步，也有些企业一知半解依葫芦画瓢，做成了“跛脚”的战略管理体系。

针对这种现象，实战营是在学员有一定的理论基础上，辅导开展战略设计的实战工作，老师提供操作工具及操作要点，让大家在做中学、学中做。

另外，以往的战略通常是董事长一人决策，让管理层照章执行，这是战略管理的大忌，因为战略是动态发展的，

本实战营的目标：根据每个企业的实际情况，设计出自己的业务层战略、公司层战略和职能层战略。同时加强决策团队的共识度解决决策层对战略规划不全面、管理层对战略理解不统一、执行层对目标执行不到位等三大问题。使企业自上而下学之解惑，学之能用，战略得以落实，进而使企业在关键阶段的实现转型升级。

【课程背景】












- 科技发展带来产业环境巨变，传统企业原有的核心竞争力受到巨大挑战；
- 商业模式创新与多样化，促进各行业的角色改变；
- 社会人文环境变化，使企业与客户、员工的交互方式发生了巨大变化。

身处变革的时代，领导者必须对上述变化有敏锐的观察与清晰的判断；

战略管理是企业的最核心任务，在宏观环境、产业环境与社会人文环境的频繁变革的今天更是如此，企业急需找到新的发展空间。而在这个过程中，盲目冒进或者固步自封都是不可以的。需要依靠一套科学的方法和工具。

【学习收益】

完成以下分析并填写完毕下列表格：

-  1战略工作坊学习守则12条
-  2顾客定位分析表
-  3顾客需求分析表
-  4战略飞轮分析表
-  5低成本战略分析表
-  6差异化战略分析表
-  7集中化战略分析表
-  8核心竞争力分析表
-  9 SWOT分析表
-  10 多元化分析表
-  11公司级目标清单

【内容大纲】

第一部分 战略管理认知与常见误区；

- 一、企业的战略盲区——常见的几种“伪战略”。
- 二、股东利益和客户利益，哪个在先？
- 三、战略规划和战略执行是什么关系？
- 四、好战略的标准：回报高、时间长、应变快；
- 五、战略管理的定义、流程与内容框架；

第二部分 战略管理的常用分析工具

- 一、宏观环境 PEST 分析——政治法律、宏观经济、科学技术、社会人文；
- 二、产业环境波特五力分析——竞争者、潜在竞争、替代品、上游、下游；
- 三、内部资源能力——价值链分析；
- 四、如何构建核心竞争力——“五个不”标准；
- 五、竞争战略的三种选择：低成本、集中化、差异化；

第三部分 变革时代的特征

- 一、政策法律：高质量发展，要求企业战略升级；
- 二、互联网化：信息透明，价格竞争，要求效率提升；
- 三、科技进步：要求产品与服务不断升级；
- 四、巨头跨界，行业边界不稳定：导致不良竞争；
- 五、创业热潮：导致人才竞争；
- 六、新生需求：导致商业的文创化竞争；
- 七、其他突发事件：贸易战、港独事件、新冠疫情；

第四部分 战略设计与共识

- 一、我们正处在什么行业？
 1. 我属于什么行业？集中度如何？规范性如何？
 2. 上游有哪些行业？集中度如何？规范性如何？
 3. 下游有哪些行业？集中度如何？规范性如何？
 4. 谁是我的竞争者？我们有什么对策？
 5. 谁可能会侵蚀我的行业？我们有什么对策？
- 二、我们的顾客是谁？——聚焦，才能深度理解顾客
 1. 用户和客户分别是谁？
 2. 客户重要还是用户重要？
 3. 顾客的选择为什么要聚焦？
- 三、顾客的需求是什么？——分辨需求的种类，采取相应的策略
 1. 哪些是客户自己都不知道的需求？
 2. 是刚性需求还是显性需求？
 3. 我们选择满足顾客的哪些需求？
- 四、我们如何满足顾客需求？——扬长避短，差异化竞争
 1. 银行业举例；
 2. 机械制造举例；
 3. 互联网举例；
 4. 餐饮业举例；
 5. 服装业举例；
 6. 家电业举例；
- 五、我们的企业宗旨和定位是什么？
 1. 什么是加工业思维？
 2. 什么是产业链思维？
 3. 什么是生态思维？
 4. “我来自何方？”——基因的重要影响
 5. “我是谁？”——战略定位选择
 6. “我要去哪儿？”——使命和愿景
- 六、我们已经或将要参与哪些业务？——多元化经营的三种途径
 1. 上游不变，下游变（案例）；
 2. 下游不变，上游变（案例）；

3. 上游下游同时变（案例）；
4. 互相加持竞争力（案例）；
- 七、我们需要提高哪些内部能力？——SWOT分析
 1. 进攻战略；
 2. 扭转战略；
 3. 多元化战略；
 4. 防御战略；
 5. 上述四种战略的贯通使用。