

# 《识局布局破局 新思维新战略》

## 数字化转型升级与战略管理

主讲：周黎明 老师

### 【课程背景】

数字化时代，国内外新的商业环境发生大变局，尤其疫情与中美关系带来的重大冲击，给中国的企业管理提出了巨大的挑战，尤其是传统企业。

作为企业的管理者，必须紧跟时代的步伐，充分了解和认知新的商业环境，洞察企业管理面临的新机会新挑战。

开发这门课程，旨在帮助企业经营者和管理者系统提升认知、商业思维、战略思维、管理领导力，进而推动企业数字化战略转型升级。包括：

- 1、如何在数字化大变局时代，提升认知与新思维，提前谋篇布局，最终实现企业转型升级，掌控局面？
- 2、如何洞察新机会，整合资源，制定新战略，创造新价值，拥有新财富？
- 3、通过快速学习模型工具方法，借鉴优秀企业的成功案例和转型升级路径，推动企业管理体系升级与落地实施。

课程结合老师的一线管理实战与咨询经验，结合优秀企业真实新颖鲜活案例，结合工具模型方法思路，结合学员实际工作场景问题困惑，互动式、案例式教授与学习，让学员达到活学活用、现学现用的目的；

老师注重实战实用实效，有用能用好用，带领学员洞察变局、谋篇布局，推动企业数字化转型升级与落地实施。

### 【课程收益】

- 1、了解和认知数字化变局时代的特征和企业管理面临的新机会新挑战；
- 2、系统掌握企业数字化转型升级的 **8 个实施路径**，以及战略规划 **4 步法**，包括战略分析、战略制定、战略保障、战略解码；
- 3、学习和研讨 **20 个以上**国内外优秀企业的战略管理案例，借鉴和转化成功经验；
- 4、收获 **20 多个**可持续应用的战略规划模型、工具、方法，尤其是企业管理体系升级的工具方法，既有理论依据，又能简化思路；
- 5、建立企业管理系统观全局观，建立新思维新战略，提升管理领导力。

### 【课程特色】

- 1、一线管理实战经验：老师有 20 多年的管理实战经验与管理咨询经验，积累了丰富的实战经验与实用案例；
- 2、立足企业真实情况：课程所用案例与场景大部分是老师在工作 20 多年中积累的国内外、大中小各种类型企业的实际案例，20 个以上案例新颖鲜活，符合学员实际工作场景，实战实用实效，有用能用；
- 3、成熟的知识体系：课程内容涉及战略、组织、集团管控、市场销售、人力资源、企业文化、制度流程、股权激励等 8 个以上的职能，逻辑严谨，系统化体系化；20 多个模型、工具、方法，工具多方法多；
- 4、互动式、案例式教与学：通过讲授、练习、点评、讨论 4 维度教学方式，围绕业务战略问题，全方位的案例分析与实战场景演练，让学员达到活学活用、现学现用的目的。

### 【课程对象】

董事长、总裁、CEO、总经理、副总裁、副总经理、总裁助理、战略总监、人力资源总监、中高层管理人员、一线经理等

### 【课程时间】

12 小时

### 【课程大纲】

#### 一、 数字化时代，如何谋篇布局，最终引领企业战略转型升级？

##### 1、什么是企业的转型升级？

- 企业转型升级的 5 个推动要素
- 企业转型升级的 3 个核心内容：企业思维转型、战略转型、管理体系升级
- 管理体系升级的 4 个关键内容

##### 2、企业思维转型

- 企业思维转型的 2 个维度 8 个内容
- 商业环境的变化带来了哪些新机会新挑战？
- 数字化转型不是信息化升级，而是认知的升级

##### 3、数字化战略转型升级

- 4 家知名企业对数字化转型的定义
- 数字化转型的 4 种模式
- 数字化转型落地实施 5 步法

案例：微软、IBM、阿里巴巴、华为

##### 4、什么是战略，战略为什么如此重要？

- 从企业生命周期看什么是战略转型升级
- 从“第二曲线创新”看什么是战略转型升级
- 从“人民日报点评批评社区团购”看“为什么战略如此重要”
- 为什么战略落地如此之难？

##### 5、最简单的系统战略规划方法：531 模型

##### 6、战略罗盘：系统战略规划四步法

#### 二、 企业战略转型升级的方法论：8 种路径

##### 1、升级式转型战略：从低端产品为主转向中高端产品为主

- 为什么更多的企业是升级，而不是转型？

案例：50 亿营收的 J 钢铁加工集团，如何转型升级，2019 年价格引领行业市场，2020 年新产品供不应求？

##### 2、差异化转型战略：从大众化产品转向小众化产品

- 差异化战略与低成本战略的对偶格局

案例：苹果的差异化组合战略

##### 3、聚焦化转型战略：从大而全、小而全，转化为大而专、小而专

案例：在发布 iPhone 之前，乔布斯挽救苹果的转型升级战略

##### 4、特区式转型战略：通过试验田来降低整体转型的风险

案例：海尔“创客森林”孵化创业“生态圈”

案例：张小龙的微信与雷军的米聊的“快升级战略”

##### 5、延伸式升级战略：按照 T 型发展模式，找准支点，迭代延伸

- 通过战略联盟和新型竞合关系，大企业带动小企业

案例：小米的低成本战略与生态圈打造、苹果公司软件平台化

##### 6、多元化转型战略：从单一业务转向其他行业或领域

- 升级是存量激活，转型是增量布局
- 数字化转型升级，是企业人、货、场的重构
- 基于行业边界模糊与产业融合，创造新产品、新需求，实现跨产业转型升级

案例：新希望六和集团（000876）成功战略转型升级的逻辑

7、并购式转型战略：通过兼并收购其他企业提高竞争力

- 并购前，我们需要思考我们为什么要并购整合
- 并购后，我们需要思考如何顺利整合，这是兼并收购中最关键的一个环节

案例：施耐德电气并购国内民营企业雷士照明的失败案例，错在哪里？

案例：联想集团收购 IBM PC 业务，为什么这是一个非常成功的转型升级案例？

8、互联网转型升级：传统行业，借助移动互联网升级服务方式

- “互联网+”转型升级的 5 大盲区

案例：e 袋洗，如何把洗衣行业与移动互联网结合起来实现转型升级的？

案例：支付宝助力服务业数字化转型

### 三、企业战略与商业模式的关系是什么？

1、什么是商业模式 4S 模型？

- 企业赚钱的底层逻辑：DWD 模型

1、商业模式的 4 种定义

- 商业模式画布 9 宫格与魏朱模型

3、战略与商业模式的关系如何

案例：深圳 CX 成立 5 年来，业务从 2016 年到 2020 年持续每年保持 100% 的增长的商业升级逻辑是什么？

案例：小米商业升级模式解密与互联网战略布局

案例：名创优品重塑商业模式

思考题：商业模式是不是非常重要？

### 四、战略分析：如何做战略诊断与环境分析？

1、外部环境分析，机会、威胁、行业竞争、竞争对手分析

- 宏观环境分析：PESTC 方法
- 行业环境分析：波特 5 力模型与 3F 模型
- 标杆企业研究借鉴：商业运作模式、成功关键要素、借鉴意义

2、内部环境分析：资源、能力、核心竞争力分析

- 内部运营分析：
- 职能管理分析：组织、人力、文化、风控、财务、信息化等

2、SWOT 分析法：连接公司内外部环境的桥梁

案例：科创板第 1 家 3D 打印上市公司西安铂力特（688333）的 SWOT 分析，从“进口品牌分销商”升级为与“自主品牌产品制造商”相结合

案例：2008-2019 年业绩增长近 25 倍的北京东方雨虹（002271）的内外部环境分析，“内生式增长”升级为与“外延式扩张”相结合

练习：以自己公司为例，完成 SWOT 分析

### 五、顶层设计：如何制定战略规划（公司层）？

1、总体发展思路：

- 战略定位 3 部曲
- 业务发展模式与组合体系：GE 矩阵法

## 2、发展愿景与目标：

- 愿景目标与阶段实施路径
- 5年战略目标（业绩、管理、人才）

案例：华为、海尔、阿里巴巴的愿景与使命

案例：浙江诺力股份（603611）的战略定位、发展愿景与目标、业务组合体系；“内生式增长”升级为与“外延式扩张”相结合

## 六、 如何制定战略规划（业务层）？

### 1、业务战略3部曲：发展思路、发展目标、战略举措

案例：上海D科技如何通过“管理体系升级”，18和19年持续保持40%业务增长，逆风翻盘？

案例：陕鼓动力（601369），两次转型升级加速发展，自2015年起连续5年营业收入平均每年保持30%的增长

练习：以自己公司一个主要业务为例，列出未来3年业务发展战略

## 七、战略保障：如何设计战略支撑体系与实施？

### 1、关键职能保障体系

- 职能战略3部曲：发展思路、发展目标、战略举措
- 战略与组织、人力、文化、风控、信息化、财务等职能

### 2、人才与激励机制升级：如何用分权和股权激励来凝聚团队？

### 3、企业文化升级：如何打造适合90后员工的企业文化？

案例：河北J钢铁加工公司如何通过“组织、营销、人力资源管理体系”升级，2年后价格引领行业市场，新产品供不应求，2020年成为武汉疫情医院建设供应商？

案例：英科医疗（300677）如何通过组织变革升级，加速推动企业IPO？

案例：奈飞如何打造企业文化升级

案例：苏州固锟电子（002079）如何升级为幸福文化企业？

练习：以一个核心职能为例，列出未来3年职能战略

### 4、如何建立起保障战略落地的管控体系？

- 管控体系设计思路
- 管控模式选择
- 集团管控总部与二级单位功能定位
- 管控方式与方法

案例：2020中国工业界奥斯卡“中国工业大奖”获得企业陕鼓动力（601369）的管控体系分析

案例：被国家领导人称为“国家砝码”的沈鼓集团的管控体系是什么样的？

案例：百年历史巴林银行是如何被一个28岁小伙子搞垮的？

## 八、战略解码：如何通过战略地图解码建立战略绩效体系？

### 1、最简单的战略落地方法：实施计划表

### 2、战略地图解码框架模型与方法

- 什么是战略地图？
- 四种战略地图类型
- 如何开发战略地图

### 5、基于平衡计分卡的战略执行

案例：一个好的战略地图能够描述企业的战略，以 F 服务公司为例

案例：上海 Q 集团如何通过战略地图解码建立绩效指标体系，打造高绩效团队？