

# 《识局布局破局 新思维新战略》

## 新时代的战略规划与落地实施

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。

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商业思维、战略思维、管理领导力。包括：

- 1、如何在大变局时代，提前谋篇布局，最终实现企业破局，掌控局面？
- 2、在数字化时代，提高认知与新思维，通过提升企业的核心竞争力，整合资源，如何制定新战略，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，如何洞察新机会，在互联网浪潮中加速实现转型升级弯道超车，或推动企业可持续性发展？

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、知世破局，建立新思维新战略，获取新价值新财富。

### 【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、系统掌握企业战略规划罗盘与**4步法**：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，收获实战前沿的战略规划案例集；
- 4、收获**20多个**可持续应用的战略规划模型、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、 什么是战略？

- 1、 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
  - 从“第二曲线创新”看什么是战略
  - 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？
- 2、 最简单的战略规划方法：531 模型
- 3、 战略罗盘（战略规划四步法）

案例：在发布 iPhone 之前，乔布斯挽救苹果的战略

案例：张小龙的微信与雷军的米聊的“快战略”

案例：新希望六和集团（000876）成功战略转型升级的逻辑

案例：安迪·马歇尔的竞争战略—美国拖垮苏联的国家战略

#### 二、 站在战略管理大师的肩膀上，思考什么是竞争战略？

- 1、 迈克尔·波特的 3 种基本竞争战略

案例：小米的低成本战略与生态圈打造

案例：苹果的差异化组合战略

案例：“沙漠风暴行动”海湾战争 – 聚集化战略

#### 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
- 2、 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：深圳创想三维成立 5 年来，业务从 2016 年到 2020 年持续每年保持 100% 的增长的商业逻辑是什么？

案例：小米商业模式解密与互联网战略布局

思考题：商业模式是不是非常重要？

#### 四、 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
- 3、 SWOT 分析法：连接公司内外部环境的桥梁

#### 4、新机会新挑战：科技创新 消费升级 商业模式

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

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

练习：以自己公司为例，完成 SWOT 分析

### 五、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

### 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：上海数造科技（870857）如何通过业务战略优化，18 和 19 年持续保持 40% 业务增长，逆风翻盘？

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、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

案例：河北 J 公司如何通过“营销体系”战略设计与执行，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，加速推动企业 IPO？

练习：以一个核心职能为例，列出未来 3 年职能战略

#### 2、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

### 3、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？

## 九、并购与重组战略实施前中后，我们需要思考什么？

1. 并购整合前，我们需要思考我们为什么要并购整合

1、并购过程中，我们需要思考如何更准确的评估标的、谈判、签订合同完成交割

3、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 M&A 并购案例？