



五环战略系列课程之四：解读经典战略工具 BLM

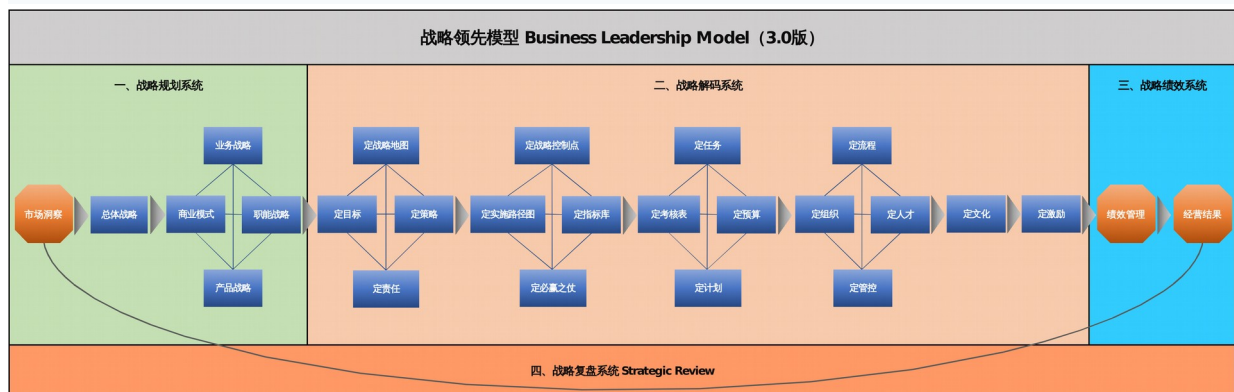
什么是 BLM (Business Leadership Model) ?

2005 年，华为花费 3000 万，和 IBM 深度合作，引入战略领先模型 BLM。经过近二十年的管理实践，BLM 在华为成了领导者人人都精通的四确保工具：确保一流的战略规划，确保一流的战略解码，确保一流的战略执行，确保一流的战略绩效，任正非说 BLM 为华为的基业长青贡献了力量。BLM 创建了一套独特的战略逻辑和战略语言：①首先，进行市场洞察，四选六看四汇总，输出五环战略。②其次，对五环战略进行具体全面的战略解码，将战略具象化，产十八定。③将战略解码的内容输入到战略绩效系统中。④定期进行战略复盘。

课程介绍

冉斌老师对 BLM 有着非常深入的研究，在多年的战略咨询实践中，一直对 BLM 进行着与时俱进的创新，详见冉斌老师的著作《五环战略》和《21 张战略画布》等。创新后的 BLM3.0 和 BLM1.0 相比，有着非常大的区别，BLM3.0 把战略横向分为战略规划、战略解码、战略绩效、战略复盘四大系统，纵向分为总体战略、商业模式、业务战略、产品战略、职能战略五个层次，模块数量从 12 个增加到了 27 个，理论工具在 VDBD 和 BEM 的基础上增加了五环战略模型、绩效模型、纳德尔图斯曼模型、复盘模型等，详见附件。五环战略系统已在一汽奥迪、南方航空、中国兵器、中大总裁班、湖大总裁班等上百家企业和高校有效落地。

授课讲师：冉斌



## 第一章、BLM 的十个明确

- 1.1 明确了战略的起点、过程、终点
- 1.2 明确了战略的广度
- 1.3 明确了战略的深度
- 1.4 明确了战略的产出
- 1.5 明确了战略的思维
- 1.6 明确了战略分析的逻辑
- 1.7 明确了战略规划的逻辑
- 1.8 明确了战略解码的逻辑
- 1.9 明确了战略绩效的逻辑
- 1.10 明确了战略复盘的逻辑

## 第二章、战略规划

### 板块一：市场洞察

#### 1.1 四选

- 1.1.1 选行业
- 1.1.2 选产业
- 1.1.3 选专业
- 1.1.4 选主业

#### 1.2 六看

- 1.2.1 看环境侧
- 1.2.2 看需求侧
- 1.2.3 看供给侧
- 1.2.4 看竞争侧
- 1.2.5 看利益侧
- 1.2.6 看企业侧

#### 1.3 两汇总

- 1.3.1 汇总战略机会点
- 1.3.2 汇总战略威胁点

共创：市场洞察画布

### 板块二、总体战略

- 2.1 使命、愿景、价值观
- 2.2 长期目标
- 2.3 产业布局

共创：总体战略画布

### 板块三、商业模式

- 3.1 公司商业模式
  - 3.1.1 产业布局
  - 3.1.2 财富逻辑
  - 3.1.3 运营逻辑

共创：公司商业模式画布

- 3.2 业务商业模式

3.2.1 价值定位

3.2.2 交易内容

3.2.3 交易逻辑

共创：业务商业模式画布

3.3 产品商业模式

3.3.1 品牌力

3.3.2 产品力

3.3.3 体验力

共创：爆品商业模式画布

#### **板块四、业务战略**

4.1 价值定位战略

4.2 利润区战略

4.3 品牌战略

4.4 市场战略

4.5 客户战略

4.6 广告战略

4.7 价格战略

4.8 组合战略

4.9 合作战略

4.10 服务战略

4.11 营销战略

4.12 竞争战略

共创：业务战略画布

#### **板块五、产品战略**

5.1 品类战略

5.2 品牌战略

5.3 颜值战略

5.4 科技战略

5.5 功能战略

5.6 质量战略

5.7 成本战略

5.8 体验战略

5.9 爆品战略

5.10 智造战略

共创：产品战略画布

#### **板块六、职能战略**

6.1 组织战略

6.2 管控战略

6.3 人才战略

6.4 绩效薪酬战略

6.5 股权战略

6.6 文化战略

6.7 领导力战略  
6.8 融资战略  
6.9 投资战略  
6.10 上市战略  
6.11 风险控制战略  
6.12 流程战略  
6.13 信息化战略  
共创：职能战略画布

### 第三章、战略解码

#### 板块七、定目标

7.1 定年度经营目标  
7.2 定年度管理目标  
共创：经营目标画布

#### 板块八、定战略地图

8.1 定财务视角的战略主题  
8.2 定客户视角的战略主题  
8.3 定流程视角的战略主题  
2.4 定学习发展视角的战略主题  
共创：战略地图画布

#### 板块九、定责任

9.1 定各战略主题的强相关责任者  
共创：战略地图责任者画布

#### 板块十、定策略

10.1 定各战略主题的实施策略  
共创：实施策略画布

#### 板块十一、定实施路径图

11.1 定各战略主题的实施路径图  
共创：实施路径图画布

#### 板块十二、定战略控制点

12.1 定总体战略控制点  
12.2 定业务战略控制点  
共创：战略控制点画布

#### 板块十三、定必赢之仗

13.1 定公司必赢之仗项目  
13.2 定部门必赢之仗项目  
共创：必赢之仗画布

#### 板块十四、定指标库

14.1 指标提取  
14.2 指标筛选  
14.3 指标结构性分析  
14.4 定绩效指标库  
共创：绩效指标画布

## **板块十五、定考核表**

15.1 组织绩效考核表

15.2 管理者考核表 PBC

15.3 员工绩效考核表 PBC

共创：绩效管理画布

## **板块十六、定任务**

16.1 定公司年度任务

16.2 定部门年度任务

## **板块十七、定计划**

17.1 定公司年度工作计划

17.2 定部门年度工作计划

## **板块十八、定预算**

18.1 定公司年度预算

18.2 定部门年度预算

## **板块十九、定组织**

19.1 定公司组织结构

19.2 定部门组织结构

共创：组织结构画布

## **板块二十、定流程**

20.1 定管理流程

20.2 定业务流程

共创：流程清单画布

## **板块二十一、定管控**

21.1 定管控模式

共创：管控模式画布

## **板块二十二、定文化**

22.1 定价值理念系统

22.2 定行为规范系统

22.3 定企业形象系统

22.4 定社会传播系统

共创：企业文化画布

## **板块二十三、定人才**

23.1 定人力资源数量规划

23.2 定人力资源素质规划

23.3 定人力资源政策规划

共创：人力资源规划画布

## **板块二十四、定激励**

24.1 定薪酬激励

24.2 定绩效激励

24.3 定股权激励

共创：激励画布

## **第四章、战略绩效**

**板块二十五、绩效管理**

25.1 绩效思想

25.2 目标管理

25.3 绩效教练

**板块二十六、经营结果**

26.1 经营报表

**第五章、战略复盘**

**板块二十七、战略复盘**

27.1 复盘结果

24.2 复盘执行

24.3 复盘计划

24.4 复盘战略

24.5 输出问题

24.6 解决问题