

【面向未来的战略推演与增长模式设计】

增量战略：业务设计与管理变革

——数字化时代，洞察并抓住机会实现转型升级，未战先赢——

主讲：王京刚 博士



带你揭秘头部企业逆势增长及业务设计的创新机制

制定增量规划 下达增量任务 制定增量预算 落实增量绩效

让企业在高风险的战略变革中处于领先地位

参加对象：董事长与高管团队(营销/产品研发/供应链/战略/人资/财经负责人)

开课形式：企业内部沙盘推演、公开课、线下课、工作坊

电话：

帮助企业找到数字化时代跨越式增长的秘诀

痛点 01：缺少产业级的战略规划，没有解码出持续增长的关键路径，企业内部缺乏识别增长机会的方法，导致长期战略业务投入不足，经营行为过于短期化与泡沫化；

痛点 02：创新力不足，商业模式不清晰，转型升级动力不足，战略指向未来 3-5 年，而考核只关注当期经营要求，执行层都关注眼前和短期利益，导致优秀人员不愿挑战新业务、新产品、新区域，无法开疆扩土；

痛点 03：数字化时代，老板看到全是机会，员工看到全是困难。领导将目标往下强压，员工通过糟糕的完成率证明领导是错的，没有高远追求和雄心壮志，只有瞻前顾后和政策博弈；

痛点 04：组织协同不到位，例如：战略部管规划，营销部定任务，财务部做预算，人事部考绩效，四个部门从自身出发，意见不一致，信息不沟通、不关联，公司净利润无人关心；

痛点 05：业务规模越来越大，经营风险层出不穷，摞下葫芦起了瓢，没有一抓到底的预警、纠偏机制；没有把管理能力架设在组织上、流程上、体系上。

痛点 06：各部门不断申请编制需求，但人效不增长，人均薪酬增长慢，员工抱怨多，没有解决措施和路径；考核牵引分钱而不是挣钱，没有给奋斗者加满油。

归结为一句话，形成对未来的战略判断：就是在哪儿增长？增长多少？怎么增长？要形成系统的增长路径和战略控制点，最终把新的商业构想转化为商业价值。

课程两个核心价值点

1、能力迁跃：企业变革不是盲目引进职业经理人，或单一学习某种模式，更不是某一个职能部门“孤岛式”建立体系；而是先建立系统框架，在经营中不断解决问题，同步提升组织绩效与个人能力，把管理能力架设在组织上、流程上、体系上；

2、价值穿透：为企业制定“公司战略+业务战略+职能战略”提供了直指落地的操作模式，帮助企业建立“市场分类定位、产品分类策划、营销分层突破、团队分级管理、核算分灶吃饭、激励分步实施、预警分级复盘”的精细化战略协同模式，有针对性的解决企业自己做的战略“不系统”的典型问题。

本次研讨班收益

1、让战略落下来：将公司战略解码到组织行为，使各部门主动承担挑战性任务并积极寻找路径、提出资源需求，基于部门价值定位，输出组织绩效方案，使各部门主动承担新产品和新市场等增量任务。

2、让组织跑起来：本课程既要讲清楚业务战略规划（SP）是如何制定出来的，更会讲明白如何把业务规划转化为当年的经营计划（BP），以及 BP 与年度预算、KPI、薪酬包的关系。建立公司、部门效率模型和工资包，分灶吃饭、自我约束、自我管理，全使团队主动协同，形成合力，减少内部摩擦。

3、让知识沉下来：本课程讲求高效学习，通过二十多个行业的案例和大量模板的分享，带领学员们真正掌握 IBD 增量战略的精髓，找到适合本企业发展的逻辑、工具、方法论，快速驶上高质量发展的快车道。

主要内容及价值

模块	主要内容	学习成果、价值
一、我们如何突破增长瓶颈： 识别增长机会 捕捉战略机遇	1、学习头部企业指数级的增长模式 2、洞察行业及技术等变化，发现行业价值转移趋势 3、洞察客户群需求的变化，领先对手发现客户新需求 4、通过 SPAN 图和价值链分析构建新商业模式	1、转变思想，聚焦变革 2、如何选择增长快车道 3、把竞争力建立在流程和组织上 4、如何使增量节点清晰、重点突出
	解决问题： 澄清为何出现“假战略”：企业内部看不到机会，也对增长机会点没有共识。对于未来在哪里有机会，该去哪里找机会，产品部门与营销部门、业务部门与职能部门既看不清，也对不齐。在战略机会原点上没有共识，各部门无法协同、各自为战、一盘散沙、严重内卷，导致企业资源无序耗散，效率低下，业绩与利润双降。	
二、我们想做多大： 增量业务设计 与目标规划	1、增量从哪里来：业绩增量、机会增量 2、各经营单元的战略意图包括哪些内容 3、经营单元或产品线战略目标的分解	1、打通新的组织增量思维 2、梳理各个部门的战略构成 3、梳理战略规划和产品线
	解决问题： 澄清为何“低增长”：战略意图不分析增量机会点，一刀切地分配资源；年度计划、预算和组织 KPI 相互割裂，规划、预算和 KPI 不分级，部门之间争夺资源；或是由于害怕考核不达标而隐瞒增量机会，长此以往，弱化了公司核心竞争力。 沙盘演练：自我诊断与机会识别演练	
三、我们如何做	1、洞察识别出的机会在哪些细分市场	1、定位清晰的细分市场

<p>大做强：</p> <p>业务设计与</p>	<p>2、如何评估并选择细分市场为目标市场</p> <p>3、打造 MCST 四位一体的业务驱动模式</p> <p>4、每个产品线的收入预测与差距评估</p>	<p>2、根据细分市场提供产品与客户定位</p> <p>3、拉通四位一体的增长战略布局</p> <p>4、如何进行收入预测与差距评估</p>
<p>客户群规划</p>	<p>解决问题：由于不进行客户细分，不进行客户投资分析，不从增量市场和增量客户出发，只考虑目标任务的制定，年度规划要么变成统计，要么高高在上、虚无缥缈，无法明确完成目标任务的路径，无法关注增量客户的需求，导致增量目标无法实现，公司发展停滞不前。</p> <p>沙盘演练：针对全景案例进行业务创新和业务设计的演练</p>	
<p>四、我们的关键任务是什么：</p> <p>关键任务解码</p> <p>年度硬仗清单</p>	<p>1、由市场洞察、战略目标输出产品组合、路标规划</p> <p>2、产品线：产品从规划进入开发，关键任务清单（责）</p> <p>3、资源线：如何做出资源预算，事先算赢（权）</p> <p>4、决策线：通过哪些绩效指标（KPI）来评价（利）</p>	<p>1、业务计划的节点控制</p> <p>2、打通市场业务计划行动</p> <p>3、产品高利润的秘密</p> <p>4、建立“挣钱、分钱、花钱”机制</p>
	<p>解决问题：公司应在业务计划上关注投入产出比，经营的本质应该回归到以解决供需矛盾为中心，同步建立如何挣钱、分钱、花钱的机制。</p> <p>沙盘推演：“目标/机会/策略/行动/资源”一致性</p>	
<p>五、我们的战略驱动力是什么：</p> <p>增量激励将</p>	<p>1、P 指标做大：战略控制节点指标的设计</p> <p>2、V1 指标做强：组织类指标的设计</p> <p>3、V2 指标做久：高管独特贡献指标的设计</p> <p>4、I1 指标做细：独特贡献和个人增量重点指标</p>	<p>1、掌握 PVI 指标的要点体系建设</p> <p>2、重点指标激励方法</p> <p>3、将经营目标变成结果</p>

<p>目标变成结果</p>	<p>解决问题：战略设计需要遵从责（关键任务）权（资源预算）利（KPI及奖金）对等的原则，权衡好三者关系，取消提成制，改为毛利以“内部虚拟核算比例+增量计算”的增量激励制度，增量越多，费用包越多，个人收入越多。</p> <p>沙盘推演：关键岗位的增量激励与考核设计</p>	
<p>六、我们还需要哪些组织能力支撑：</p> <p>组织优化与 流程创新</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1、战略执行效果不理想的根因分析方法 2、理解任职资格在战略管理中的作用 3、如何改善组织氛围提升战略执行力？ 4、如何优化组织架构和流程来提升执行力？ 5、如何储备战略执行的人才 	<ol style="list-style-type: none"> 1、执行效果的分析策略 2、价值观塑造的要点 3、重塑业务领导力 4、流程型组织的创新 5、储备内生人才的方法
<p>课后作业</p>	<p>解决问题：企业须对组织能力的提升提出建设性的要求或方案，并推动相关部门建立机动灵活的组织形式，建立产品线和资源线，产品线管理绩效；资源线管理任职资格和能力提升。</p> <p>沙盘推演：如何编写《基于责任中心制的组织机能说明书》</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、学员完成自己增量业务设计推进方案； 2、本企业战略落地方案； 3、导师点评辅导、合影、返程。 	

■ 导师简介：王京刚 博士 权威数字化战略专家



“数字化转型+战略竞争+组织变革”领域三栖权威专家；北大纵横高级合伙人；英国剑桥大学博士后研究员；山东特检集团独立董事；中芯控股（广东）集团有限公司独立董事；北京博雅国研信息科学研究院首席专家；北京大学、上海交大等多所高校 EMBA 特聘教授；著有《华为的战略》、《图解迈克波特竞争策略》等 10 余部著作；长期担任多家大型企业的管理顾问，在业界享有极高声誉。

■ 参加过的客户怎么评价？

公司发展到了 200 亿后，似乎突然进入产业转型升级的关键时期，对我们团队的组织能力提出两大挑战：一是战略定位问题，二是组织变革问题，一直困扰着我们。王博士的博学多识和团队的实战经验非常有助于我们发展，现在我们对未来的发展充满信心！

——天保集团董事长 张总

王博士的辅导不是传统的战略打法，而是一套有高度、有系统的企业成长方法论，王博士陪伴我们成长四年，我们的物资储备量翻了 75 倍，感谢！

——紫菜云董事长 褚总

产业大变革时代，正是有核心竞争力的企业彻底摆脱低层次竞争对手的最佳时机！