

《大危机时代——场景化危机的解决》

◆ 课程介绍：

当下，企业面临的危机已经不只是那些单纯的公关式危机，企业内外的危机是多发的，也是频发的，危机已经越来越常态化，所以说，以危机范围广且常态化为特征的大危机时代来了！

大危机时代，企业危机已经渗透在企业业务的各个环节中了，而企业的业务又越来越场景化，所以危机管理就不能脱离企业业务而空洞地进行，我们要改变以往狭义的公关式危机的理解，解决危机要深入业务一线，在真实的业务场景中找到行之有效的解决问题的“奥秘”。

那怎么解决场景化危机呢？

本课程以企业危机为入口，动态聚焦企业的外部 and 内部，首先用结构性思维汇总出 40 个危机场景，即先建立企业自身危机解决的场景模型整体框架，框架里面既包括企业外部的疫情因素、经济形势、互联网+、数字化、商业模式、资本市场、品牌影响、产品竞争、用户管理、市场营销、政府政策、新老媒体、公众客户、国际化等内容，也包括企业内部的组织设计、战略决策、运营模式、转型升级、多元发展、管理体系、团队建设、人力资源、流程制度、经营绩效、投资融资、成本费用、风险管控、安全健康等内容；再用第一性思维抓住危机本质；然后逐一分析这些场景下的痛点危机，复盘危机的过程，萃取实践中处理危机的实战经验，最终给出相应的化解之道和解决之术，直奔解决的结果。

课程内容就是一部大危机时代各类场景化痛点危机解决的系统性实战集成与指引，既有危机的应急处置，也有危机管理的整体章法，其中对一些危机事件进行了还原，目的就是让发生危机的主体身临其境，能够拨开危机表象问题，用第一性的思维直指场景化危机的本质，进而一站式、整体式解决这些场景下的痛点危机，建立自身的反脆弱性，并获得危机红利。

◆ 课程亮点：

1. 结合热点危机事件，洞察企业危机并管控。
2. 提出大危机的观点，并指出企业的危机将常态化，企业要学会与危机共处。
3. 改变以往狭义的公关式危机的理解，拓宽了危机的内涵与外延。
4. 深入企业真实的业务场景分析危机与痛点，并解决危机与痛点。
5. 每个业务场景中有 3-6 个危机化解之道和解决之术。

◆ 课程收益：

1. 重构企业管理者管控危机的 4 个思维与格局。
2. 由以往应急式管控危机提升到动态式管控危机。
3. 系统掌握企业内外痛点危机的解决方法，并在实际操作与实践应用中有效落地。
4. 既有危机的应急处置，也有危机管理的整体章法。
5. 在 40 个业务场景中应对危机，进而把危机化为转机，并获得商机。

课程大纲：

第一部分：企业为什么要重构危机的思维、格局、场景、解决？（案例分析）

1. 企业已经处在一个大危机时代

- (1) 危机的范围非常之广
- (2) 危机已越来越常态化

2. 企业要重构面对危机的思维与格局

- (1) 疫情把可能遭遇的危机大写并加粗
- (2) 疫情危机更实锤了世界是不确定的
- (3) 怎样看待与面对疫情比疫情更重要
- (4) 疫情下的反思是责任，行动要开始

3. 疫情一定过去，但企业危机管理不能远去，管理要动态化

- (1) 常态化的危机，需要动态化的管理
- (2) 还原企业内外各种痛点危机的场景
- (3) 落地危机的化解之道以及解决之术
- (4) 复盘危机的实战，以获得危机红利

第二部分：如何解决场景化危机——企业外部危机的解决方法？

（案例分析、互动研讨）

危机场景 1. 疫情这类的黑天鹅危机，企业要系统性应对

- (1) 疫情危机成了社会性与行业性危机
- (2) 疫情危机下，内外支持、获得转机
- (3) 应对突发疫情危机的 2 个当务之急
- (4) 疫情危机时刻的自救，危中寻商机
- (5) 疫情危机下，修炼内功，化危为机

危机场景 2. 经济形势不好，企业生存和发展的难度较大

- (1) 经济短期陷困境，还受国际影响
- (2) “黑天鹅”群飞成了企业的常态
- (3) 中国经济的上半场不同于下半场
- (4) 不仅要抬头看路，还要低头拉车

危机场景 3. 互联网影响到企业经营模式与处理危机方式

- (1) 互联网的触角越来越广、越来越深
- (2) 互联网的发展决定了对企业影响的变化

(3) 互联网时代危机 4 个新特性、新应对

危机场景 4 . 企业遭遇到外界信息爆棚和跨界打劫的痛处

- (1) 信息密度大，让企业焦虑重重
- (2) 这个时代变化到底有多快
- (3) 消灭你，与你无关
- (4) 痛！那怎么办？

危机场景 5 . 新型商业模式层出不穷，企业是用还是不用

- (1) 商业模式的 3 个深层洞察
- (2) 危机时刻的商业模式 3 特性
- (3) 企业商业模式定位的 4 要点
- (4) 不玩虚的，理性、务实

危机场景 6 . 多层次资本市场，是好事，机会多但风险大

- (1) 地产时代逐步进入金融时代
- (2) 资本市场的机会多、风险大
- (3) 资本并购的风险及防范
- (4) 我们进入比稳时代

危机场景 7 . 做企业难，竞争激烈，品牌塑造越来越不易

- (1) 确实难做、激烈、不易
- (2) 竞争背后的焦虑和定力
- (3) 现在的品牌塑造 8 种新玩法
- (4) 通过共生体做企业、塑品牌

危机场景 8 . 是企业不懂得用户还是用户不懂我们的企业

- (1) 用户始终关注利益需求，也逐步关注心理需求
- (2) 互联网时代和智能化时代用户彰显个性
- (3) 商业的本质是发现用户本质需求并创造价值
- (4) 满足“非顾客”需求，结果玩不转

危机场景 9 . 行业蓝海变成企业红海，产品价值如何实现

- (1) 产品价值观塑造
- (2) 企业的产品有没有做到极致
- (3) 通过营销的故事看产品 8 个价值的实现
- (4) 客户说你的产品太贵

危机场景 10 . 外部市场恐怕持续低迷，整体营销困难重重

- (1) 再也回不到人傻、钱多、速来的那个阶段
- (2) 没有落后的营销，只有落后的营销思维
- (3) 营销模式与时俱进，如 C2B 、 C2M 或 C2F 等
- (4) 互联网时代营销的 6 句话

危机场景 11 . 传统销售渠道陷入困境，新型招商也不顺利

- (1) 过去传统销售渠道的定位
- (2) 物联网、全渠道、新零售

- (3) 消费场景化、渠道数字化
- (4) 渠道 VR 化、AR 化
- (5) 新型销售渠道和招商的闭环平台思维

危机场景 12 . 政府对企业监管多且力度大，怎样跟其相处

- (1) 反黑腐、绿生态、趋完善、规范化
- (2) 提高政商，构建亲清新型政商关系
- (3) 呼吁各级职能部门放管服应该到位
- (4) 企业发生危机时应当积极政府公关

危机场景 13 . 资讯发达，社会透明度增加，信用低有麻烦

- (1) 信用低会让危机处理越来越麻烦
- (2) 看他起高楼、看他宴宾客、看他楼塌了
- (3) 信用意识、契约精神、敬畏规则

危机场景 14 . 有没有通用的处理套路针对频发的外部危机

- (1) 外部危机处理的 4 个要求
- (2) 外部危机处理的 4 个原则
- (3) 外部危机处理的 6 项实务

危机场景 15 . 除技术之外，怎样平衡情、理、法处理危机

- (1) 国人处理问题的惯例
- (2) 意外危机背后的情理法
- (3) 道德绑架、道德滑坡、诚信危机
- (4) 道德的归道德、法律的归法律

危机场景 16 . 有些危机企业不全错，但处理还得考虑很多

- (1) 冷静一点、智慧一点
- (2) 说正确的话、做正确的事
- (3) 处理外部危机需要考虑社会背景
- (4) 处理外部危机需要考虑文化背景

危机场景 17 . 各式媒体曝光，产品和服务的问题频遭指责

- (1) 首先树立大质量观
- (2) 外部环境的变化
- (3) 既然曝光，就要弄清究竟谁的原因

危机场景 18 . 媒体上门要采访，负面舆情网上飞，该咋办

- (1) 媒体应对与舆情管理的 4 个预案
- (2) 传统媒体面对面的 3 个方式与 4 点注意事项
- (3) 网络媒体与新媒体舆情的 4 个管理
- (4) 回应传统媒体和网络媒体的 4 个内容

危机场景 19 . 公众客户的维权意识增强，相应的投诉多了

- (1) 企业成立危机公关小组
- (2) 企业对内加强各级协调

- (3) 企业对外展开各方沟通
- (4) 企业引进权威介入处理
- (5) 企业实施危机公关预案

危机场景 20 . 国际化的机遇增多，但企业风险也随之增加

- (1) 宏观来看影响风险的因素
- (2) 国际化时，要注意风险外部驱动
- (3) 国际化风险，是发展的必然结果
- (4) 防范国际化风险

第三部分：如何解决场景化危机——企业内部危机的解决方法？

(案例分析、互动研讨)

危机场景 1 . 组织管理中的股权安排等顶层设计是否周到

- (1) 组织结构下的股权设置是否科学
- (2) 股权稀释下的合理设置
- (3) 保证核心团队控股
- (4) 要预留股权池
- (5) 合理的股东退出和股权回购方案
- (6) 组织管理中的设计

危机场景 2 . 领导忙，中层还找其救急，企业反而没做好

- (1) 找到企业没做好的问题共性
- (2) 企业责权利的匹配
- (3) 领导要做驱动型领导人物
- (4) 建立价值认同并改进
- (5) 加强对中层的管理

危机场景 3 . 管理者面临舆情、品行、法律、健康等危机

- (1) 管理者的言行引发的舆情危机
- (2) 管理者的品行危机及深层次根源
- (3) 管理者的法律危机
- (4) 管理者的健康危机
- (5) 人生不是童话剧，世界不是西游记

危机场景 4 . 做企业的逻辑是什么？到底向何处去很困惑

- (1) 企业在发展的逻辑上要对，要实现逻辑自治
- (2) 战略是一种动态实践定位
- (3) 向有结果的权威学习是战略之一
- (4) 保持战略定力，坐标准确

危机场景 5 . 企业增速放缓，陷入做大还是做强的矛盾中

- (1) 节奏是企业或人的成长密码
- (2) 骨子里要有做大做强的基因

(3) 寒冬面前，活下来最重要

危机场景 6 . 发展模式是否升级，转型创新反而成了疑问

- (1) 传统的发展模式已经遇到瓶颈
- (2) 风口会停、但趋势不改
- (3) 企业的转型创新之路
- (4) 转型创新背后防范伪需求
- (5) 自主创新、增强核心竞争力

危机场景 7 . 经营绩效不好，信心不足，下一代不愿接班

- (1) 解决绩效不好的关键
- (2) 信心不足时，需要的是熬过自己
- (3) 学会被时代改变
- (4) 关于接班，要弄清的问题以及做法

危机场景 8 . 拍脑袋式的盲目多元化，导致经营进退两难

- (1) 一种危险的倾向正在逼近企业
- (2) 机会过剩的年代里，大道至简
- (3) 多元化时就要做风险综合分析
- (4) 清楚做企业是件很理性的事情
- (5) 做企业必须永远保持自救状态

危机场景 9 . 企业管理的困惑很多，要不要导入公司治理

- (1) 现代管理实际上是一种分配
- (2) 企业管理始终要为经营服务
- (3) 解决企业执行力落地问题
- (4) 诊断管理体制，公司整体治理的必要与安排
- (5) 管理制度的力量
- (6) 企业江湖式管理的红与黑

危机场景 10 . 团队建设弱，行动拖延打折扣，有效性不够

- (1) 团队建设弱一定有原因
- (2) 团队建设靠 2 个核心点
- (3) 团队要做到日事日毕
- (4) 说干就干，不来虚的，提高效率
- (5) 行动第一，有效并列第一
- (6) 引导团队思维、防范职场危机

危机场景 11 . 招人、育人、用人、管人过程中一连串难题

- (1) 招人的 8 个重点
- (2) 育人的 5 个观点
- (3) 用人的 6 个要点
- (4) 管人的 4 个难点

危机场景 12 . 员工积极性不高、责任心不强，综合能力弱

- (1) 员工价值观标准的量化和绩效的量化
- (2) 公司对员工了解多少
- (3) 公司对员工授权多少
- (4) 精准定义员工积极性、责任心、能力、靠谱
- (5) 积极性高+责任心强+能力全面=真正安全感
- (6) 引导、理解、鼓励、教育与带动员工

危机场景 13 . 企业人员一有可能就出去创业和老东家竞争

- (1) 人员为什么出去
- (2) 人员离职的高峰期
- (3) 辩证看待人员离职
- (4) 引导人员审视自身
- (5) 谁能享受到胜利成果
- (6) 行业禁止条款

危机场景 14 . 销售员离职就带走客户，业绩不稳，难突破

- (1) 销售过程流程化管理
- (2) 客户资源管理网格化、流程化
- (3) 不要把业绩完全依赖于销售员
- (4) 企业做好内部的冲突管理

危机场景 15 . 部门内外配合难，有人没事干，有事没人干

- (1) 部门内外责权利有没有分清楚
- (2) 部门领导的思维格局
- (3) 落实 360°考核
- (4) 部门内外怎么配合
- (5) 培育职场危机意识

危机场景 16 . 企业运营如投资等方面的风险大，怎样管控

- (1) 收集 5 类风险管控初始信息
- (2) 进行风险 3 项评估与度量
- (3) 制定风险管控 5 个策略
- (4) 实施风险管控 2 个解决方案
- (5) 风险管控的 3 种监督与改进

危机场景 17 . 融资很难、税费偏高、成本增加、利润微薄

- (1) 靠信用、多层次资本市场解决缺钱与融资难的问题
- (2) 好消息是，国家一系列减税、降费降成本的政策出台
- (3) 企业经营的加、减、乘、除
- (4) 瘦身增效，灵活，还要灵活
- (5) 深挖洞、广积粮，控制成本，确保盈利

危机场景 18 . 重资产，款拖欠，资金周转不灵现金流紧张

- (1) 加强现金流管理，控制经营风险，保证资金链健康

- (2) 提高掌控现金的能力
- (3) 宁可产能不够，不要产能过剩
- (4) 平衡应收与应付以及生产与仓储的关系

危机场景 19 . 产能过剩，库存积压，陷停工或半停工状态

- (1) 产能过剩、库存积压成了普遍现象
- (2) 研究并运用新零售解决库存问题
- (3) 把新制造融入生产流程
- (4) 活下去，不仅是一种信仰，更是迅速行动

危机场景 20 . 伤害、火灾、爆炸等生产经营安全事故多发

- (1) 安全事故应急处理的 3 项组织安排
- (2) 安全事故危机信息的获取传递
- (3) 安全事故危机事态的 8 种控制方法
- (4) 事后恢复与重建的 3 个内容
- (5) 安全事故处理的 11 个应急保障
- (6) 安全事故的防范重在平时