

首席财务官训练营（高阶）

(3天)

课程背景

我国经济正处于疫情后艰难的恢复期，海外供应链还未完全恢复、海外订单减少等不利因素让企业生存和发展举步维艰；国际政坛风云动荡，美国新政府的经济政策重塑，对华政策也做出大调整，国际市场面临着前所未有的不确定性，这都决定了企业的竞争日趋酷烈。如何预测宏观经济走向？如何使企业生存和盈利？这都是首席财务官需解决的重大课题，也是首席财务官提升到更高级管理能力的难得机遇。

课程收益

- 提前判断未来宏观经济走向
- 掌握成为高级首席财务官的密码
- 具备打造新生代商业模式并匹配相应融资模式的前瞻性
- 掌握融资、投资与资本运作的创新方法
- 掌握通过股权顶层设计赋能企业提升管理动能的技巧
- 掌握运用数字化工具实现集团财务管理的诀窍
- 掌握如何打造业财融合的财务人才梯队的组合工具包

课程亮点

实战派风格，追求“落地”文化，针对性强，诊断式、咨询式培训解决企业痛点，生动幽默通过视频、分组讨论、点评、角色带入等教学手段，调动学员的参与性和积极性，通过分享落地实战模板。

确保课程：**听得懂、拿得走、用得上、有实效！**

课程大纲

第一单元 未来宏观经济走向预测

- 未来经济真的可以预测吗
 - 美林投资时钟
 - 从特朗普经济到拜登经济转型对我国的影响
 - 特朗普经济政策回顾
 - 拜登经济政策转型
 - 拜登经济政策对我国的“危”与“机”
- 【案例】拜登胜选前抢投新能源汽车
- 我国未来宏观经济预测
 - 货币政策
 - 税收政策
 - 房地产政策房价

- 人口政策
- 其他政策

第二单元 如何成为数字化时代中具有国际视角的高级首席财务官

- 数字化时代财务管理的发展趋势
 - 财务管理目标的发展趋势
- 【案例】周工资
 - 拥有投向全球的国际视角
 - ◇ 从经济运行中发现汇率风险
 - ◇ 汇率风险管控的金融工具
- 【案例】四双眼睛看世界
- 【案例】某钢铁集团从海外购进生产线的结算币种设计
 - 体系价值最大化
 - ◇ 价值链、价值网络和价值星系
 - 内部资源数字化整合
- 【案例】立白“三台”数字化管理模式与收益
 - 内部资源高效配置
- 【案例】复星财务共享服务中心
 - 外部资源集中整合
- 【案例】让供应商成为“共赢商”
- 【案例】客户成为助 IPO 的决定性“稻草”
- 如何成为数字化时代高级首席财务官
 - 高级首席财务官的使命
 - 高级首席财务官的十大角色定位
 - 高级首席财务官必备的三个职业综合素质
 - 成为高级首席财务官须修炼的六大内功

第三单元 打造新生代商业模式与匹配融资策略

- 【案例】几乎倒闭的“泡泡玛特”改变盲盒商业模式获得融资成功上市
- 好的商业模式结构两个特征是什么
- 新生代商业模式是如何打败传统商业模式的
- 处于不同生命周期的企业对于商业模式的需求
- 打造新生代商业模式与匹配融资策略
 - IP 生产力模式
 - 附加商业模式
 - 试用商业模式
 - 交叉商业模式
 - 众筹商业模式
 - 众包商业模式
 - 会员制商业模式
 - 数字化商业模式
 - 直销商业模式

- 网络电商商业模式
- 体验式商业模式
- 多方共赢的平台模式

【案例】中力模式

- “类金融”商业模式盈利

【案例】长租公寓

【案例】国美类金融

- 颠覆的“强现金流”先收款商业模式

【案例】HUMER 中国的下游资金快速裂变“强现金流”商业模式

- 与ZF合作的“借鸡生蛋”式商业模式

【案例】治大国如烹小鲜

- 聚焦生态环境的商业模式

【案例】美国的再生银行

【案例】盲盒

【案例】四川航空与东风汽车打造的多方共赢经典案例

【案例】治大国如烹小鲜的“借鸡生蛋”式商业模式

【案例】Soda StreamPK 可口可乐的商业模式

【案例】唱吧（降维攻击）

■ 新生代商业模式的顶层设计

- 商业模式创新需改变三点
 - ◇ 社交化，顺从人性
 - ◇ 即需即供，根据使用权定价
 - ◇ 充分利用杠杆资产与赋能

【案例】万科“小股操盘”

【案例】利乐包装

- 设计交易结构
 - ◇ 跟谁交易？也就是利益相关者是谁？包括客户、伙伴、竞争对手等。
 - ◇ 交易什么？你的活动环节和资源能力是什么？
 - ◇ 怎么交易？责、权、利配置。
 - ◇ 如何定价？收入、支出、时点……
- 设计商业模式的流程
 - ◇ 客户洞察
 - ◇ 创意选择
 - ◇ 合规审视
 - ◇ 故事描述
 - ◇ 情景带入
 - ◇ 沙盘推演
 - ◇ 修正定型
 - ◇ 实施管控
- 设计商业模式的十大要素
 - ◇ 价值主张
 - ◇ 消费者目标群体
 - ◇ 分销渠道
 - ◇ 客户关系

- ◇ 价值配置
- ◇ 核心能力
- ◇ 合作伙伴网络
- ◇ 成本结构
- ◇ 收入模型
- ◇ 融资模式

第四单元 融资、投资与资本运作

- 当今融资的环境倒逼融资创新
- 房地产行业的三条红线及应对
- 产融结合是融资新常态
- 融资的传统渠道与创新
 - 内部融资
 - 债权融资
 - 股权融资
- 【分享】全生命周期的融资渠道图
- 【讨论】“零利息”的内部融资创新法
- 【案例】华为如何让员工“既出钱又出力”
- 【互动】首席财务官如何节约融资成本
- 未来不宜投资进入的行业
- 新经济常态下投资什么行业
 - 传统行业现状
 - ◇ 制造业的行业前景分析
 - ◇ 三条红线下房地产行业的“危”与“机”
 - ◇ 服务行业能复苏吗
 - ◇ 内忧外困的外贸行业
 - 12个新投资热点行业
- 首席财务官的资本运作
 - 资本运作的主要方法
 - 运用并购进行资本运作
- 【案例】恒大造车的产融结合
- 【案例】阿里巴巴美国 IPO 的估值
- 【案例】TCL 的并购之痛
- 【案例】宝万之战的并购与反并购
 - 反并购的措施
 - ◇ 毒丸计划（负债毒丸计划、股权毒丸计划、人员毒丸计划）
 - ◇ 降落伞计划（金降落伞计划、银降落伞计划、锡降落伞计划）
 - ◇ 股权结构调整（自我控股、相互持股、员工持股、朋友持股）
 - ◇ 焦土战术（出售冠珠、企业虚胖、增加负债）
 - ◇ 股票回购
 - ◇ 白衣骑士

- ◇ 帕克曼防御
- ◇ 驱鲨剂
- ◇ 牛卡计划
- ◇ 绿色邮件
- ◇ 法律诉讼

【案例】宝万之战的并购与反并购

- 资本运作的税务筹划

【案例】节税 97% 的资本运作税务筹划

第五单元 股权架构顶层设计与优化

【课堂互动】火车与动车

【视频】团队的力量

- 股权十条生命线的法律权利
- 新设公司需提前规划的 12 件“财、税、法”相关事项
- 运用合伙企业的优势设计股权架构
- 活用章程保护条款保护股东权益
- 十二个股权激励方案优缺点对比和组合选择
 - 超额分红
 - 在职分红
 - 期股
 - 业绩股票
 - 干股
 - 虚拟股票

【案例】乔家大院虚拟股票的成功

【案例】“员工又出钱又出力”的华为虚拟股票

- 延期支付模式
- 实股

【案例】员工直接持股的华谊兄弟（300027）

【案例】员工通过平台持股的中国平安（601318）

- 股票增值权模式

【案例分析】招商银行（600036）

- 限制性股票模式

【案例】光明乳业—限制性股票

- 管理层收购模式

【案例】联想 MBO

- 股票期权模式

【案例】华海药业股票期权

【分享】上市公司与非上市公司常用的股权激励模式

【讨论】实股、期股、虚拟股三大类的优劣势对比

【互动】常用具体股权激励模式对比及缺点应对措施

【思考】以上方案各有利弊，有无可以兼顾各方案优点的股权激励方案呢？

【分组讨论】根据你公司的情况设计多种方式融合的综合激励体系

第六单元 运用数字化工具实现集团财务管理

【思考】数字化的数据从何而来（立白）

- 数字化大潮对企业管理的影响
- 如何分阶段实现财务管理数字化
- 集团财务管控的模式及优缺点对比
 - 财务管控型
 - 战略管控型
 - 运营管控型
- 集团财务架构及职能
 - 资金本部
 - 会计本部
 - 税务本部
 - 预算本部
 - 管理本部
 - 审计内控本部
- 运用数字化工具实现集团财务管理
 - 上半场：从财务中来
 - 下半场：到业务中去

【工具】200多张的集团管理报表

【案例】找出这个产品成本差异并到现场解决问题

【案例】通过分析17层的杜邦分析提升ROE

第七单元 如何打造业财融合的财务人才梯队

- 新生代团队的性格特质已悄然改变
 - 【视频案例】从热播电视剧“正青春”的章小鱼看新生代团队性格特质
- 掌握团队的核心诉求
- 各级业财融合的财务人才需具备哪些核心素质
 - 高层人才的综合素质：格局、统筹、担当、沟通
 - 中层人才的综合素质：财业、敬业、勤业
 - 基层人才的综合素质：学习、进取、积极、专业
- 如何打造符合要求的财务人才梯队
 - 【案例】成本会计掌握的技能
 - 【案例】最为公平的自带动力的3P工资法
 - 【案例】8个组合工具的激励体系
 - 【案例】财务团队晋升通道及蓝图
 - 【现场答疑】