
力出一孔：基于 BLM(业务领先模型)的战略规划工作坊

主讲老师：蒋石刚

【课程背景】

您的企业是否面临以下问题：

1、发展缺雄心

- 老板看到全是机会，下面看到全是困难；
- 基于现有资源能力限制老板的想象空间。

2、增长缺路径

- 业务设计不明确，没有较深的护城河；
- 战略与运营脱节，战略举措石沉大海。

3、上下缺共识

- 没有统一的语言/方法，上下相互不理解；
- 思想/目标/行动不一致，各自为战。

【课程收获】

对企业的价值：

- **抓机会**：廓清战略，找准增长破局机会点，牵引高增长的战略规划；
- **定路径**：将战略意图形成业务组合及创新策略，最终落到客户选择、盈利模式等业务设计中去；
- **促共识**：统一战略思想/语言/方法，上下共识，力出一孔；
- **掌握战略规划**的通用流程、工具、方法及模板。

【课程特点】

- 导师团队平均职业及咨询经历超 20 年，辅导后的企业都实现高增长（最高实现 3 倍增长）；
- 基于本企业真实业务场景，采用咨询与训战结合的方式，输出成果拿回即用；
- 真实的案例解析，导师团队全程辅导。

【参课对象】

CEO/总经理、人力资源负责人、技术产品部门负责人、市场经理/营销经理及其他各职能部门主管等。

【培训课时】

18 课时（一天一夜）。

【课程大纲】：

1、 战略与战略管理概述

- 战略管理：洞察市场变化，抓住战略机会，构筑能力，持续发展
- 谁负责战略？各组织都思考本领域内的战略，奋力牵引公司进步
- 领先者思维模式，由弱到强
- 战略管理全景图：DSTE，实现 SP、BP、KPI、PBC 的闭环管理
- 战略的灵魂：经营哲学、核心价值观与业务理念

2、 战略规划

- 方法论介绍 BLM
- 战略研讨“登山图”
- 第一站：关注两种差距：绩效差距和机会差距
 - 不满意是对现状和期望业绩之间差距的一种感知
 - 进行差距分析：由表及里，找到可以行动的根因
 - 以差距为导向，集中力量解决关键业务问题
 - 分组研讨，成果发表，评委点评
- 第二站：市场洞察
 - 五看：看宏观/行业、看客户、看竞争、看自己，看机会寻找方向、目标、差距与战略机会点
 - ① 看市场：用市场地图评估客户购买和决策流程，通过分解客户的完整购买行为来分析市场需求
 - ② 看客户：从客户的系统经济学来看客户和需求，客户和需求是处于变化中的；案例分析：某产品为什么卖不动了？
 - ③ 看竞争：全方位分析竞争对手；案例分析：竞争对手的软肋
 - ④ 看自己：用商业模式画布(Business Model Canvas)分析自己
 - ⑤ 看机会：通过 SPAN 图判断机会的优先级；市场评估的内容及输出——机会、威胁的识别；案例分析：案价值转移驱动因素
 - 分组研讨，成果发表，评委点评
- 第三站：战略意图
 - 公司的方向和最终目标；体现竞争优势，格局目标
 - 战略目标制定常见的问题
 - 价值主张、使命、愿景、价值观、目标及战略的关系
 - ① 价值主张筛选的方法
 - ② 价值主张输出的关键步骤
 - ③ 四种价值主张
 - 为什么要制定目标与战略？
 - 制定目标与战略的原则（将战略转化成战略描述）
 - 分组研讨，成果发表，评委点评
- 第四站：创新焦点
 - 业务（产品/服务）组合策略

-
- 创新的三种典型模式
 - 使用难易程度和收益矩阵来收敛“点子”
 - 构筑制胜的战略模式
 - 分组研讨，成果发表，评委点评
- 第五站：业务设计
- 业务设计框架
 - 价值获取模式与案例：发现利润区
 - 战略控制点：企业护城河，为基业长青保驾护航
 - 业务设计思考方向，如何落实聚集、创新和压强
 - 分组研讨，成果发表，评委点评
- 课程总结回顾及展望
- 战略规划课程总结
 - 学员问题深度交流
 - 对战略解码应用的展望