

课程 7：战略思维提升（1 天）

▣ 课程设计思路

2023 年 12 月 11-12 日，中央经济工作会议指出：坚持稳中求进、以进促稳、先立后破……有效需求不足、部分行业产能过剩、社会预期偏弱、风险隐患仍然较多，国内大循环存在堵点，外部环境的复杂性、严峻性、不确定性上升……

企业战略管理本身是个个性化的过程，进而是个复杂的过程，它是随着宏观大环境的变化而变化的，而战略的制定和实施在不同行业、不同领域、同一企业的不同发展阶段也会表现出相应的特点，战略管理的基本理论方法在不同的企业中又是如何运用的呢？本课程通过大量企业实操案例进行解读。

▣ 内容提要

本课程主要介绍当前宏观经济形势、战略管理的八大理论、六大分析工具，辅以战略思维的介绍，结合“数字化”、“新质生产力”等当前热点问题剖析大量企业实操案例。

▣ 课程大纲

1. 战略与当前环境

- 战略解析与定义
- 看看当前全球经济环境
- 看看当前国内经济环境
- 简要解读《政府工作报告》2024.03.05.

2. 八大现代战略理论

- 资源配置战略理论——安索夫
 - 以资源为基础的战略分析过程
 - 依靠“竞争能力”的时代已经来临
- 竞争战略理论——波特
 - 案例：差异化战略到极致——这有山
 - 案例：差异化——有壁垒的稀缺价值——朝日唯品
 - 案例：目标聚集——足力健老人鞋

- 案例：长线思维驱动战略能力，进而驱动 EVA——亚马逊
- 目标战略理论——安德鲁斯
- 5P 理论——明茨伯格
 - 案例：战略是一个动态的过程
- 定位战略理论——艾·里斯、杰克·特劳特
 - 案例：小米战略定位混乱！
 - 案例：瑞幸——这次的定位非常准
 - 案例：李佳琦——没搞懂定位啊
 - 案例：沙僧的人生定位
- 蓝海战略——W·钱·金与莫博涅
- 业务领先模型——IBM
- 从战略到执行体系——华为
 - 案例：借势奔跑的山姆会员店

3. 战略构成与逻辑

- 战略的层次
- 核心能力
- 日本：中国 ——企业经营思路对比
- 战略的升维与降维
 - 案例：用市场细分从 0 到 1，用多元化从 1 到 N——露露乐檬
- 定位自身企业的点、线、面、体
 - 案例：腾讯智慧零售的点、线、面、体
 - 案例：战略逻辑——我们应该向巴菲特学啥？
 - 案例：伯克希尔·哈撒韦股东大会 2023.05.06.
 - 案例：强周期、重资产行业的投资逻辑——你不了解的三星

4. 战略分析的六大工具

- 从商鞅变法看企业战略管理全过程
- PEST 分析
- 波特钻石法
- 五力分析

- 案例：涪陵榨菜
- 价值链
 - 案例：为什么现代价值链要从客户研究起
 - 案例：美的 T+3 背后的逻辑——看板管理
- 成本管控中如何运用价值链分析
 - 案例：华为是这样论述技术的
 - 案例：百年夏普是如何衰落的？
 - 案例：特斯拉的设计成本控制
 - 案例：聊聊电动汽车
 - 案例：收购 Twitter1 年，马斯克才是降成本的高手？
- 产品功能成本决策——评分法
- 产品功能成本决策——强制确定法（0—1 评分法）
- 波士顿矩阵
 - 案例：盈亏平衡点法（量本利分析法）举例
- SWOT 分析（态势分析法）
- 战略达成体系——26 要素
- 战略产业分析
 - 案例：我为什么不看好瑞幸咖啡？
 - 案例：萧规曹随，贵在不折腾——换副眼镜看库克
 - 案例：战略失衡，雾锁波音
 - 案例：这就是“内外合规”——美国联邦航空局处置波音
 - 案例：喜马拉雅融资历程及估值
 - 案例：快狗打车（HK.2246）市值跌破 A 轮融资
 - 案例：Keep（3650.HK）终于上市了

5. 基于数字化的运营战略

- 把数据作为生产要素看
- 中国是全球首个将数据列为生产要素的国家
- 新质生产力与既有概念的联系
- 这是新质生产力
- 数据资产定义与变现

- 基于数据、算法的决策
 - 案例：数字化的瑞幸，正在颠覆咖啡
 - 案例：数字化的李宁
 - 案例：李宁网络舆情的特点与危机应对
- 负面舆情是否回应？
 - 案例：让你刷证，就是“合规”——没有规矩，不成方圆
 - 案例：武铁舆情危机应对这样可好？
 - 案例：用数字化解释为什么不要在中国抢银行
- 数字经济时代的增长逻辑
- 企业数字化水平和成熟度评测表
- 数字中国建设整体布局规划 中共中央、国务院 2023.02.27.
 - 案例：恒大事件始末与 VIE 架构
- 战略选址规划——因素评分法
 - 案例：特斯拉第二工厂选址逻辑
 - 案例：传说中的 costco 什么样？
 - 案例：疫情 3 年逆势增长的奥乐齐（ALDI）（德）
- 伟大公司的两个基本模型
 - 案例：优衣库实现逆势增长
 - 案例：京东 2023 年执行低价战略