

课程 8：战略管理（1-2 天）

内容主要包括：变革及其相关概念（变化、不确定性、应变、领导变革），战略风险管理及其相关概念，战略风险管理目标，战略风险管理框架，战略风险评估，战略风险管理策略，企业重要的战略风险管理，企业战略风险管理在 ERM 中的作用。

主要内容

- 战略管理的基本理论
- 战略管理的定义
- 现代战略管理理论
 - 资源配置战略理论
 - 竞争战略理论
 - 目标战略理论
 - 5P 理论
 - 战略是一个动态的过程
 - 定位战略理论
 - 案例：沙僧的人生定位
 - 案例：小米战略定位混乱！
 - 蓝海战略
- 战略管理的主要特征
- 战略管理的层次
- 核心能力理论
 - 案例：日本、中国——制造业对比
 - 案例：“山寨”的覆灭——众泰汽车
 - 案例：柯达回来了，但不再是胶卷
 - 案例：蚂蚁科技暂停上市始末
- 战略管理的主要内容
- 战略管理的主要内容
- 战略分析
 - 为什么要“瞻前”——别被劳动分工骗了，“定制化人才”是你贬值的开始
 - 为什么要“看中”——钉钉短崩
 - 为什么要“顾后”——巨人没了，回眸 GE 百余年
 - 杰克·韦尔奇的管理贡献
- 战略选择
- 战略实施
 - 案例：从商鞅变法看企业战略管理全过程
- 战略管理的过程
- 谁负责战略管理
- 战略管理的基本过程
- 战略分析主要内容
- PEST 分析

- 案例：敢在北京吃煎饼果子？搞你！
- 案例：特斯拉的战略
- 案例：萧规曹随，贵在不折腾——换副眼镜看库克
- 波特钻石法
 - 案例：粤港澳大湾区旅游产业竞争力分析
- 产业结构分析—五种力量分析
 - 案例：百年夏普是如何衰落的？
 - 案例：涪陵榨菜（002507）五力分析（2019 半年报）
- 价值链分析
 - 案例：为什么现代价值链要从客户研究起
- 波士顿矩阵
 - 案例：铃木走了——企业发展必须和国别经济水平结合起来
- SWOT 分析
- 战略逻辑
 - 案例：猪——本命年咋就这么不好过尼？
 - 案例：獐子岛扇贝又出事了
 - 案例：战略逻辑——满大街的平衡车是怎么来的？
 - 案例：战略逻辑——我们应该向巴菲特学啥？
 - 案例：强周期、重资产行业的投资逻辑——你不了解的三星
- 组织设计的基本原则
 - 案例：华为、阿里、腾讯的决策原则
 - 案例：供给侧改革---重庆引入京东方 A
- 战略性人力资源
 - 案例：奖勤罚懒
- 企业经营战略
- 企业经营之最基本战略：总成本领先、差异化、目标聚集
- 一般战略的风险
- 捆绑式经营战略优势与风险
- 交叉补贴战略优势与风险
 - 案例：二十世纪最精彩的营销战略
 - 案例：金帝巧克力迷失
 - 案例：中粮集团、加多宝、王老吉
 - 案例：160 亿美元全现金交易，奢侈品行业史上最大并购
 - 案例：起高楼、宴宾客、楼塌了
- 变革与战略调整
- 变革的基本概念
- 变革管理的思维
- 变革管理的主要类别
- 领导与管理变革
- 企业发展的经营战略调整
 - 案例：“巨无霸”惠普如何战略迷失的？
 - 案例：惠普跌落神坛
- 相关多元化
 - 案例：横向一体化，农村包围城市，安踏市值 10 年涨幅 16 倍

- 案例：超级纵向整合——CVS 收购 Aetna
- 案例：小米的纵向一体化
- 无关多元化
 - 案例：李嘉诚为什么要做“无关多元化”？
- 流程管理与优化
- 战略风险管理
- 战略管理可能存在的风险
 - 案例：萧规曹随，贵在不折腾——换副眼镜看库克
 - 案例：汇源果汁（HK1886），当时卖了该多好
 - 案例：百事 7 亿美元收购百草味
 - 案例：“战略风险”控制——良医治未病
 - 案例：稳健医疗
 - 案例：战略预判+胆量=赚钱
 - 案例：高端白酒行业战略解读（截至 2019Q3）
 - 案例：解读美团三季报
 - 案例：顺风的战略布局：两个维度+一个网络
 - 案例：“华为”的战略转移
 - 案例：战略失衡，雾锁波音
 - 案例：横向一体化，农村包围城市，安踏市值 10 年涨幅 16 倍
 - 案例：三星的战略失误——得中国者的天下
 - 案例：巨舰再起航——海尔 20 年三入哈佛课堂
 - 案例：创维 30 年带来的启示
 - 案例：我为什么不好看瑞幸咖啡
 - 案例：金龙鱼——不是国产品牌，上市了
 - 案例：“上天的”并购“入地的”背后的战略思维
 - 案例：光明之殇
 - 案例：遥想罗宁当年，羽扇纶巾……
 - 案例：暴风集团---我为啥不让你买理财？
 - 案例：北大方正爆雷，北大国际医院将归谁？
 - 案例：战略+绩效+运营+大数据，转型的李宁营收百亿
- 战略风险管理策略
- 战略风险管理措施与手段
- 监督和评价战略风险治理过程
- 建立企业风险管理战略
 - 企业风险管理战略的基本要素
 - 风险管理基本对策
 - 风险管理基本对策选用原则
 - 风险的防御型战略与进攻性战略
 - 风险管理的政策
- 企业战略层面风险管理
 - 管理企业重要的战略层面的风险：品牌、竞争、客户需求、法律环境等
- 几个常用的风险管理工具
 - 决策风险管理
 - 决策的概念

- 决策的基本要素
- 决策的类型
- 决策的原则
- 决策的过程
- 决策环境分析
- 决策机制
- 常用的定性决策方法
- 常用的定量决策方法
- 决策风险管理
- 企业全面风险管理决策环节的管理
- 附件：战略风险 120 条