

# 电信行业战略规划与解码高级研讨课程大纲

(线上或线下互动单天版)

【课程关键词】电信行业、洞察形势、聚焦差距、分析根因、转型突破、业务设计、高效执行

【课程时长】单天（估计 6 小时）

【课程对象】电信行业的董事长、总经理、高层管理者，区域或事业部总经理、职能部门正副职负责人、战略部负责人

【课程形式】

丰富新鲜的案例分析,深刻的问题解决建议,将与授课紧密结合。

授课现场需准备投影仪,电源拖板,如再配白板和白板水笔更好。

采用了电影剪辑和情境片断等多媒体培训技术,力求既紧紧扣住培训要点又营造活跃,轻松和积极的培训氛围。

采取论坛式教学,在现场影音设备的良好配合下,学员人数无限制。

【课程背景】

近 10 年,中国经济进入了一个全新的阶段,其主要表现为:

- (1) 经济增长趋势改变,增长速度连续十多年下滑;
- (2) 供需关系改变,原先绝大多数产品供不应求的状况变成了

绝大多数产品都供过于求的状况；

(3) 市场规模改变，由于人口红利消失，之前的增量市场变成了存量市场，市场规模不再持续扩大；

(4) 增长方式改变，原先高投入、高能耗、高污染、高速度的增长方式已无法持续，只能调整为低速度、高质量的增长；

(5) 行业热点改变，随着技术进步、需求升级和要素成本的改变，一些新的行业出现，而一些传统行业逐步衰退；

(6) 竞争格局改变，由于市场竞争加剧，出现了企业高淘汰率的情况；

(7) 较长时间持续的新冠疫情，给企业经营和供应链带来较大的不确定性。

中山先生说过：“世界潮流，浩浩荡荡，顺之则昌，逆之则亡”。经济持续高速增长的时代已经过去，我们进入了低增长速度的“新常态”。在新的阶段，转型升级已成为宏观经济、行业发展和企业运作都必须面对的核心问题。本课程旨在帮助企业在新时期实现高质量、可持续的发展，并展示如何通过系统的方法和有效的创新，找到通向卓越企业的路径。

企业战略规划的重点在于“看准方向、抓住机会、理清业务、设计组织、落实执行”，建立一个企业的核心竞争力和差异化优势，为企业的长期发展奠定

基础是企业战略规划的目标。

企业在不同的发展阶段，如何确定符合自身实际的战略规划而不是写在墙上的标语口号？

如何让年度经营计划不再成为集团公司、分子公司和事业部之间讨价还价、对赌博弈的工具？

作为集团公司，总公司的高层管理者，当您看到怎样的年度经营计划才会觉得高枕无忧、一切尽在掌控？

BLM 模型（Business Leadership Model），或称为业务领导力模型，是华为公司从 IBM 导入并发扬光大的切实有效的战略解码与执行的体系，是专业用于企业战略制定与执行连接的方法与平台。BLM 模型从市场分析、战略意图、创新焦点、业务设计、关键任务、正式组织、人才、氛围与文化以及领导力等几个方面，协助管理层进行经常性的战略制定、调整及执行跟踪。该模型可以和著名的波士顿矩阵、SWOT 分析以及迈克波特的五力模型相提并论。

本课程通过精典的方法论研讨、大量案例剖析、学员企业现场分享等多种形式，带领大家重新理解和审视战略与经营，其主要目的在于帮助学员把握战略的本义和实质；深刻理解华为的 BLM 模型这一企业战略制定与执行连接的方法与平台，掌握战略解码和年度经营计划的通用流程和方法；并学习进行过程监控和结果保障；了解战略规划、经营计划和集团与总部管控、资本运作之间的关系。使企业在纷繁复杂的外部环境下找到一条符合自身特色的可持续发展之

路。

### 【课程收益】

(1) 帮助管理者掌握战略规划方法，认清宏观趋势，建立全新理念并制定合理的发展战略；

(2) 帮助企业进行商业模式优化；

(3) 帮助企业进行最优的客户资源选择与管理；

(4) 让企业管理人员掌握投资决策的理论和方法；

(5) 帮助管理者系统掌握企业运营创新的思路和方法；

(6) 帮助企业在新的发展阶段建立新的竞争优势；

(7) 掌握创建品牌和提升品牌价值的方法；

(8) 帮助企业建立最优的管理体系。

最终，帮助管理者掌握企业升级战略的完整思路和系统方法。

## 第一部分：企业战略规划系统方法论

IBM 的战略发展设计利器：业务领导力模型

华为公司持续战略成功的五看三定方法论

麦肯锡公司的三层业务布局

亚德里安·斯莱沃斯基的发现利润区和 22 种盈利模式。

罗伯特·卡普兰的战略地图

海因茨·韦里克的 SWOT 分析法

企业的价值观，使命和愿景对企业战略的作用

上级集团的战略意图与区域公司或事业部战略发展路径的关系

问题互动研讨：如何设定 BHAG（胆大包天激励人心）的战略愿景？

问题互动研讨：如何融会贯通市场洞察和发展规划方法论，设计企业个性化的战略发展路径？

问题互动研讨：中小企业如何用轻量级方法设计战略发展路径？

问题互动研讨：大型国有企业如何兼顾效益和社会责任，设计战略发展路径？

## **第二部分：设计战略发展路径从聚焦差距开始**

聚焦差距是为了关闭差距

与上级战略意图的差距分析

与自身使命愿景的差距分析

与竞争对手的差距分析

与优秀标杆企业的差距分析

如何进行量化的差距分析？

如何进行差距的根因分析？

稻盛和夫的差距分析案例

微软公司的差距分析案例

问题互动研讨：企业的经营复盘和差距分析的过程如何组织？

问题互动研讨：事业部和区域公司如何承接上级的战略意图？

问题互动研讨：职能部门如何承接上级的战略意图？

电信行业的案例分析

### **第三部分：分析宏观环境捕捉发展信号**

宏观环境洞察的重点不是过去而是未来

PEST 宏观环境洞察工具

从宏观环境洞察中挖掘外部的机会和威胁。

“禁酒令”政策对白酒行业的经营影响与策略设计案例。

宏观经济政策对进口产品市场份额的影响预测案例。

日本社会变迁与 7-11 的发展成功案例

当前一些著名企业家对宏观环境的分析

PEST 工具与 SWOT 分析的整合

根据环境机会和威胁形成企业发展的初步策略议题。

问题互动研讨：如何在企业中建立对于宏观环境敏锐洞察的机制。

电信行业的案例分析

### **第四部分：洞察行业发展趋势探寻发展方向**

行业分析的重点不是现状而是未来价值变迁

十二个行业价值变迁的规律性趋势举例

波特五力模型概述

波特五力模型的行业细化分析案例

国际电信行业的技术发展趋势案例

ICT 行业创新趋势分析案例

消费品行业的市场和渠道分析案例

某大型跨国公司的波特五力行业分析案例

如何从行业分析中寻找企业发展的机会和威胁

波特五力分析与 SWOT 分析的结合

根据行业机会和威胁形成企业发展的初步策略议题

问题互动研讨：如何在企业中建立对于行业趋势进行有效监测分析的机制。

电信行业的案例分析

第五部分：辨析客户需求变化把握发展焦点

只有细分客户才能看清客户。

只有把握需求的变化才能找到发展的焦点。

不要忽略潜在的高价值客户

云服务市场的客户细分案例。

To C 客户细分的方法举例。

To B 客户细分的方法举例。

细分客户之后进行合并分类的案例。

用市场交易地图分析客户需求。

把市场交易地图的分析成果与 SWOT 进行整合。

用客户系统经济学分析客户需求。

辨别 requirements wants pains 三层次需求。

节能减排的政策对 IT 行业的大客户带来的需求变化分析案例。

问题互动研讨：如何从客户视角对 SWOT 分析的初步发展策略议题进行筛选聚焦

问题互动研讨：如何在企业中建立对于客户进行有效细分和分析的机制

电信行业的案例分析

## **第六部分：紧盯竞争模式改变抢占发展先机**

准确定义谁是你的竞争对手

竞争和合作的动态变化分析

直接竞争对手

间接竞争对手

微弱的竞争对手

未来的竞争对手

分析竞争模式的十八要素模型

某个区域市场的竞争对手份额分析案例

基于客户视角和上级战略意图视角的\$APPEALS 竞争雷达图的绘制和分析

某政企市场的视频会议产品竞争雷达图分析案例

互联网视频应用行业的竞争雷达图分析案例

问题互动研讨：发现你的竞争对手的产品和模式没有弱点的时候如何突破？

把竞争模式分析的结果嵌入到 SWOT 的优势劣势内容中

根据竞争模式分析形成企业发展的初步策略议题

问题互动研讨：如何合法有效获得竞争对手的关键信息

问题互动研讨：如何在企业中建立对于竞争对手进行有效监测分析的机制

电信行业的案例分析

## **第七部分：审视自身资源优劣锁定发展关键**

审视自身是为了超越自己。

同业标杆

内部标杆

异业标杆

未来标杆

某大型企业选取标杆企业的标准案例。

问题互动研讨：用何种分析方法对自身的业务增长情况进行仔细的审视，才能找到新增长的破局点。

降本增效的关键指标分析案例

某大型企业的对标分析指标库案例

用商业模式画布进行全面的对标分析

问题互动研讨：如何在审视自身的时候，克服互相推诿责任的人性弱点

高效建立企业自身对标审视机制的案例

把审视自身资源的结果嵌入入 SWOT 的优势劣势部分

根据自身资源的对标分析形成企业发展的初步策略议题

如何通过业务战略的发展牵引职能战略的升级

供应链升级的案例

电信行业的案例分析

## 第八部分：聚焦创新争取重点突破

汇总所有的企业发展策略议题展开关键的创新设计。

对复杂而不确定性高的一些策略议题进行专门的研究。

IBM 公司对于复杂的企业发展议题进行探讨和决策的案例。

职能部门在企业设计中间的角色和参与时机。

产品和技术创新

服务的创新。

流程的创新。

业务模式创新。

文化和管理创新。

政策和社区创新。

问题互动研讨:如果上级下达了超出本单位有把握完成的业务发展目标怎么办？

市场和产品组合创新的工具。

争取发展突破的工具：立体思考树。

对非连续性多元化要非常谨慎的原因。

云行业的三层面业务突破的案例。

制造型企业三层面企业发展布局的案例。

问题互动研讨：如何激励团队大力拓展发展中的新业务。

在发展中提高资源效率的工具：战略定位矩阵。

问题互动研讨：在发展中两个吸引力相同的机会点，只能选择一个突破，如何决策。

问题互动思考：在难以用市场化的方式更换组织内的成员的环境下，如何用创新方法来推动业务的更新换代？

把经过创新迭代达成共识的策略整合到 SWOT 的交叉策略部分。

电信行业的案例分析

## **第九部分：业务模式设计打开新增长之路**

对企业升级发展的机会点破局点的选择和决策方法

对企业升级发展的交叉策略的选择和决策方法。

传统汽车行业零部件企业升级突破新能源汽车行业零部件市场的业务设计案例。

企业升级的细分客户选择设计和决策。

企业升级的客户价值差异化设计和决策。

企业升级的盈利模式设计设计和决策。

企业升级的价值链和价值网分工定位设计和决策。

企业升级的长期发展护城河设计和决策。

企业升级的风险管理设计和决策。

互联网的业务模式设计案例。

企业升级的长期发展护城河设计的案例。

企业的差异化客户价值主张设计案例。

传统行业的差异化价值主张设计工具价值树运用案例

传统制造业的盈利模式（订阅模式，量化模式，效用费用比模式和价值认同模式）的设计案例。

回避风险与利用风险的案例。

某企业三年业务升级规划的案例。

问题互动研讨：企业升级过程中，对于未来升级的市场机会空间，销售部门与上级主管单位意见不一致如何处理？

电信行业的案例分析

## **第十部分：明确关键举措实现高效执行**

不能忽略执行过程的走偏会极大的影响转型的成功率。

从企业转型的意图和策略设计中精准提取可执行的关键任务的方法

关键任务必须牵引企业的组织人才和文化方面的协同转型。

关键任务必须牵引企业的流程制度和数字化方面的协同转型。

企业转型的关键任务的执行体系的建设。

关键任务说明书模板。

问题互动研讨：高层和中层管理者在关键任务的执行方面如何分工协同。

问题互动研讨：关键任务的执行周期应该长还是短？

关键任务之间的依赖关系。

用良性博弈来保证不同关键任务之间的合理协同。

人才和组织设计与企业转型的策略高效协同的案例。

问题互动研讨：两个关键任务的目标之间出现矛盾如何处理？

关键任务牵引年度经营计划指定。

电信行业的案例分析