

传统型企业的转型之路

企业转型的最高难度

主讲：张宇主席

【课程背景】

企业转型已经成为了目前商业界谈论的较多的话题，依难度分：可分为新型数字企业转型，新型传统型企业转型和老旧传统型企业转型。其中难度最高，最难以推行的就是老旧型传统企业转型，由于长时间弊端的积累，导致转型过程异常艰难，绝大多数都以失败而告终。

- 下边的员工集体反对，怎么处理？
- 来自政府部门的压力，如何应对？
- 转型的结果怎么判断？能达到预期收益吗？
- 那些大量收购传统企业的投资银行，是怎样玩资本的游戏的？
- 老旧传统企业到底蕴藏着什么样的利润点？为什么我作为企业的拥有者，看不到？

这些问题困扰着每个老旧传统企业，使它们挣扎在生死线上。

IFC 集团的董事执行主席张宇，有着十几年的企业并购经验，他旗下投行部门的年营业额超过 400 亿美元，他旗下的投资银行部门总是以低价收购目标企业，然后对企业进行转型改造，提高其价值后，进行资本运作，使企业重新焕发活力，重新崛起。是老旧传统企业转型改造和资本运作方面世界级的专家。

【课程收益】

- 学员将理解老旧传统型企业转型难点是什么？
- 学员将理解推行企业转型的过程和注意事项。
- 学员将会理解什么是老旧传统型企业转型过程中致命的陷阱。
- 学员将了解企业问题形成的原因和解决方法。
- 学员将初步理解，老旧企业的资本运作方式。

【课程特色】

本课程一直以来，在美国和香港等金融中心，作为投资高级管理课程，深受高层管理阶层的欢迎和重视。企业转型改造是高端投资家必备的基本功之一，大多数的投资收益都来自于企业转型后价值的提升，因此，受到资本圈内高层的极端重视，很多华尔街大型金融集团掌门人都亲自到被投资企业担任董事等职务，老旧传统型企业的改造需要极高的政商关系处理技巧，极高的管理手段和资本运作技巧。

本课程在欧美金融界，普遍被认为最适合于高级管理人员的必修课程，企业改造的水平，也是管理专家业务水平的试金石。

主讲的张宇老师，在香港执业期间，在此方面经验丰富，业绩骄人，受到了北京市股权交易所的邀请，参与了众多大型国企混改的过程。他致力于推广这门在欧美被极端重视的课

程，将多年的实际经验，结合中国企业的特性，对精髓进行了完美的诠释，一经推出，便受到了学员，特别是传统企业家的欢迎和高度评价，学员普遍认为：这门课程令他们耳目一新，他们从来没有从这些角度去考虑过那些困扰企业的难题，点出了实际推行转型过程中问题核心。

【课程对象】 董事长，高级管理者，直接参与企业转型的中高层人士（因内容涉及到大型组织的管理控制，强烈不建议中低层管理人员及无关人员参加）。

【课程时间】 1-2 天（6 小时／天）

【课程大纲】

企业积弊是怎么形成的？

- 1、理解什么时候应该放权？什么时候应该收权？
- 2、收权太晚，导致企业内部和外部利益团体的形成。
- 3、利益纠缠 – 无法下手的重要原因
- 4、企业高速发展时期种下的苦果
- 5、彼以此兴，必以此亡的深层次原因
- 6、企业成为提款机之旅
- 7、长期企业无法增长的危局
- 8、长年积累的矛盾总爆发
- 9、请神容易送神难的困局
- 10、严重的信息不对称 – 混乱的产生
- 11、在利益链条中无法自拔
- 12、来自于外部的巨大压力
- 13、信贷等资源的严重不足
- 14、总结：流水不腐

推行企业转型 – 陷阱与手段

- 1、典故：日俄 203 高地之战 – 那些必须外部人来做的事情
- 2、打破固化的利益链条
- 3、如何巧妙地借用外部的力量
- 4、清查 – 高手的双刃剑
- 5、为大家找到新的宝库
- 6、提高维持现状的成本

- 7、定点清除 – 他们必须走
- 8、无懈可击的理由 – 你需要它们来做准备工作
- 9、人事调整 – 如何精确地做转型的准备工作
- 10、沟通 – 切断一切干预的力量
- 11、稳定核心员工，客户及债权人
- 12、厚积薄发，一蹴而就 – 一个月完成不了，一辈子也完成不了。

资本运作

- 1、拆分重组
- 2、重组的终极技巧
- 3、重新融资的起步
- 4、重塑财务报表
- 5、表外资产的精妙运用
- 6、董事会的控制和管理层的重新任命
- 7、资产的重新组合
- 8、信贷的力量
- 9、上市及产品发行

总结：同样的东西，在不同的人眼中价值是不一样的，资本运作不是改变物体的本质，而是改变所有人对它的看法。