

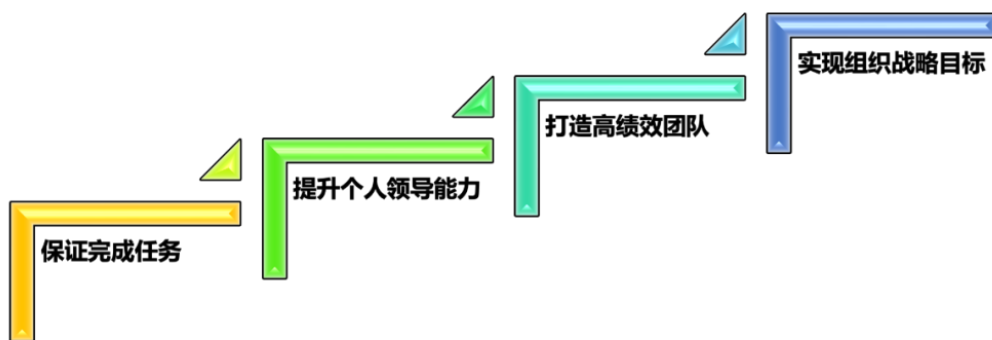
“水大鱼大”之企业家的战略沙盘

课程背景：

在当下复杂多变的商业环境中，全球经济格局深度调整，市场竞争愈发激烈，企业面临着前所未有的挑战。数字化浪潮汹涌而来，技术创新日新月异，使得行业边界日益模糊，跨界竞争成为常态。同时，消费者需求愈发多元化、个性化，对产品和服务的品质、体验要求持续攀升。在此背景下，企业不仅要应对同行的竞争，还要时刻警惕新兴企业借助新技术、新模式带来的冲击。

诸多企业在经营管理中陷入困境。从内部来看，各职能部门间沟通协作不畅，信息壁垒严重，导致资源错配、流程繁琐，运营效率低下。战略规划缺乏前瞻性和灵活性，难以适应快速变化的市场环境，短期利益与长期发展难以平衡。从外部而言，企业难以精准把握市场趋势，产品与服务创新滞后，在争夺市场份额的过程中逐渐失去优势。此外，融资困难、人才流失等问题也进一步制约着企业的发展。

本课程属于高端经营管理沙盘模拟课程，从战略角度阐释，在复杂市场环境里的企业经营和管理故事，分享如何在资源有限、充满限制的条件下，制定战略、设定目标、卓越领导、高效完成组织任务，最大限度提升经营业绩。



课程收益：

1. 深刻理解战略的内涵，从全局高度理解企业的经营与管理；

2. 能够运用 SWOT 工具，并理解组织战略制定过程，辅助企业实现顶层设计；
3. 从目标设定和系统思考的角度，提升管理综合能力；
4. 从创新的角度，提升管理者战略洞察力与战略分解落地能力；
5. 理解企业、产品、市场的生命周期，学会 OGSM 工具，提升领导力；
6. 掌握在有限的资源、复杂的外部环境下，创造性地解决战略执行问题的思维模式。

课程时间：2 天，6 小时/天

课程对象：

1. 企业 CEO、财务总监、内审总监、合规负责人
2. 会计师事务所风控合伙人、券商保荐代表人
3. 拟 IPO 企业财务骨干（需 3 年以上从业经验）

课程方式：理论讲授+案例分析+小组讨论+沙盘模拟

课程大纲

沙盘背景：

背景设定为一家已经经营若干年的企业，由 6~8 名学员组建成新公司经营团队，分别担任 CEO、CFO、CMO、COO、CIO 等职位，并制定 5 年战略，通过优化内部资源配置，调整竞争策略，激发成员潜能，提高企业核心竞争力与盈利能力，以期在市场上战胜对手。

引言：战略、竞争、人才、团队

导入：沙盘讲解与实战演练

一、沙盘模拟准备

1. 沙盘背景介绍
2. 沙盘推演规则介绍

3. 团队组建

二、沙盘推演

1. 模拟组建新公司经营团队
2. 制定 5 年战略
3. 体验市场竞争和企业经营

第一讲：企业经营本质与战略框架搭建——明“鱼”之根本

一、企业经营本质

——利润/成本/销售

二、企业经营的基本元素

1. 顾客价值
2. 合理成本
3. 有效规模
4. 具备人性关怀的盈利

案例讨论：企业到底在追求什么？

三、企业使命、愿景和战略目标

1. 战略的四大问题
2. 组织愿景、使命、核心价值观与战略的关联
3. 顶层设计的宏观要素

案例分析：波特竞争理论与波特人马一的倒闭

讨论：战略的起点在哪里？

4. 战略分析的 SWOT 工具

——成本领先、产品差异、目标集中战略对比

案例分析：价值是由谁创造的？

二、公司层、业务层及营销战略

1. 战略与决策

- 1) 德尔菲法·中长期发展战略
 - 2) 年度经营规划
2. 企业战略需要的组织结构与运作流程

讨论：战略如何管理？

3. 全面经营管理的思想

- 1) 目标设定&系统思考
- 2) 战略目标 SMART 原则
- 3) 穿越未来的战略

三、战略落地与领导力

1. 卓越领导者的战略管理

案例讨论：支付宝到底归谁管？

2. 战略落地工具

- 1) OGSM 模型
- 2) RIDER 模型

3. 卓越领导力与战略变革三步曲

- 1) 追随变革
- 2) 预告变革
- 3) 领导变革

4. 战略管理与创新思维

- 1) 戴明的管理思想

2) 高德拉特的极限理论

第二讲：战略生态扫描与分析——辨“水”之态势

一、宏观水域扫描

1. 全球产业趋势与政策红利捕捉
2. 产业链价值分配动态分析：定位高利润环节

案例：新能源电池材料端 vs 整车端

3. 技术颠覆预警：AI/区块链对传统行业的渗透路径图

二、竞争水域测绘

——五力模型实战推演

1. 上游供应商议价力模拟分析

案例：原材料断供危机应对

2. 新进入者威胁评估

案例：跨界巨头降维打击

3. 竞合策略设计：从零和博弈到生态位互补

案例：安卓联盟 VS 苹果闭环

三、组织水性诊断

——核心能力审计工具

- 1) VRIO 矩阵量化资源价值
- 2) 瓶颈突破：产能/技术/资金短板动态测试（极限压力场景）

第三讲：战略定位与路径选择——择“鱼”之优径

一、水域定位——市场锚定

——三维定位

- 1) 客户细分：Kano 模型
- 2) 价值主张：蓝海画布
- 3) 利润模式：订阅制 VS 买断制

沙盘实战：差异化破局

案例：Costco 会员制 VS 沃尔玛低价策略

二、鱼群选择——业务组合

1. 波士顿矩阵动态管理

- 1) “现金牛”收割策略：提价与降本的对比
- 2) “问题业务”生死决策：关停、并购与孵化的选择

2. 第二曲线孵化

沙盘模拟：资源倾斜度模拟（研发投入占比 $\geq 15\%$ 的阈值测试）

三、体型进化——成长引擎

——规模增长三路径

- 1) 横向扩张：并购整合风险模拟
- 2) 纵向延伸：全产业链控制成本效益分析
- 3) 密度提升：单客经济价值深挖