

《企业战略管理》

【课程背景】

企业最大的失误，是决策失误；企业最高的成本，是决策的成本。企业的失败，是战略执行的失败，企业今天的现况是企业昨天决策的结果，企业明天的强弱是企业今天决策的因果。所以，成功的企业总是顺应经济环境和产业发展的趋势，因应而动，率先谋划，掌控先机，先发制人。

本课程旨在通过系统的培训，提升企业高层决策者和战略管理人员的战略管理技能，帮助企业进行战略规划与执行落实。

【课程收益】

1. 掌握战略管理的基本概念、基本原理，在此基础上掌握战略管理的整体结构框架；
2. 掌握战略管理中的战略分析、战略制定、战略实施、战略控制与评价的常用方法和工具，逐渐形成观察、思考、分析和解决有关战略问题的能力；
3. 培养全局观念与战略洞察力，养成战略性思维习惯；
4. 掌握拟订企业战略规划的专业技能。

【课程特色】“道、法、术”兼有；实战，学之能用；投入，案例精彩；

【课程对象】企业高层管理人员、战略管理专业人员；

【课程时间】一天或两天

【课程大纲】

一、 企业的战略意识与战略思维

1. 案例分享：
 - 隆中对，农村包围城市、论持久战
2. 战略的概念
3. 战略的特征
4. 为什么企业需要战略意识？
 - 案例分享
 - 战略的目的在于构建连接未来和现状的桥梁
 - 始终如一做争取的事很困难

二、 愿景/使命

1. 愿景
2. 使命
3. 企业目标

三、 商业模式

1. 商业模式画布（九宫格）
2. 案例分享：小米的商业模式
3. 练习：本公司商业模式画布

四、 战略管理

1. 战略管理过程
2. 战略管理的原则

3. 成功的战略管理

五、 战略分析

1. 为什么要进行环境分析？

2. 外部环境分析

- PEST 分析
- 波特的“五种力量模型”

3. 内部环境分析

- 价值链
- 资源与能力
- 核心竞争力

六、 战略选择

1. SWOT 分析（内外环境结合分析）

- 增长（发展）战略
- 维持（稳定、防守）战略
- 紧缩（撤退）战略
- 组合型战略

2. 波士顿矩阵（业务投资组合分析）

- 练习：本公司产品波士顿矩阵

3. 行业吸引力矩阵（通用矩阵）

4. 波特三大通用竞争战略

- 成本领先战略
- 案例分享：传音手机的成本领先
- 差异化战略（或称别具一格战略）
- 案例分享：苹果手机的产品差异性
- 细分市场战略
- 案例分享：小米手机的极致性价比
- 产品生命周期与市场竞争策略

七、 战略制订

1. 企业战略体系

2. 企业战略规划的两个维度

3. 企业战略规划的七个原则

4. 企业战略规划的具体内容

八、 战略规划（案例分享）

1. 愿景、使命

2. 商业模式描述

3. 外部环境研究

4. 内部环境研究

5. 战略定位

6. 战略目标

7. 战略举措

- 案例分享：新能源汽车

8. 财务分析

9. 潜在问题与风险控制

10. 内外依存关系分析

11. 资源配置

九、 问题讨论：你如何理解战略思维？

1. 案例分享：拜登和特朗普，哪个更难对付

2. 具战略性思维者的主要特征

十、 结束