跟华为学战略：从战略到执行的高质量增长

High-quality Growth from Strategy to Implementation

|  |  |
| --- | --- |
| **讲师/Lecturer：**张老师 | **费用/Price：**¥9800元/人 |

**课程排期/Scheduling**

**深圳：2024年10月25日-26日**

**课程概述/Overview**

**课程背景**

谋无术则成事难，术无谋则必败。战略对于一家企业来说有着至关重要的位置，战略的成功与失败从根本上决定了一家企业的增长和成败。

企业是同时具备经济和社会两种属性的复杂生命体，这导致企业在增长过程中总会面临各种各样的机会选择，但资源永远是有限的，哪些机会是必须要抓住的，哪些是应该放弃的？这是对企业战略能力的考验。

课程通过复盘华为、公牛和安克创新等最具活力的一批企业的战略实践，拆解业务领先模型（BLM）、七步成诗模型（麦肯锡7S）等，看战略如何从规划到良好的执行；如何通盘考虑，从愿景到战略到目标和关键任务，再到匹配的组织、人才和数字化，打造一个引领和支撑企业持续增长的系统。

**常见痛点问题**

1.战略概念纷繁复杂，难以分辨好战略和坏战略；

2.缺少使命、愿景和价值观的输入，战略难以明确方向和重点；

3.战略工作开展缺少章法、指引和边界，难以做出取舍；

4.横向不对齐，各业务和部门对于公司战略的理解不一致，难以形成有效配合；

5.纵向难落地，公司和上级认为战略清晰，下级不理解，难以形成自身目标；

6.不会洞察，看不清市场趋势，做一步看一步，导致战略迭代不够敏捷，总是落后于市场变化；

7.业绩增长靠机会和运气，没有持续增长的能力；

8.摸不准战略机会点，企业资源投错方向；

9.战略控制点不清晰，难以打造核心竞争力，陷入无效价格战。

**课程收益**

1. 为企业植入战略框架，统一战略语言

2. 看清外部行业趋势，挖掘市场和客户机会点

3. 分析自身优劣势，把握业务增长和组织发展机会点

4. 明确战略意图，确定增长目标，以及在战略意图指引下逐步构建核心竞争力

5. 设计战略控制点，实现差异化发展

6. 战略规划分解到组织绩效

7. 开好经营决策会，保障战略落地

8. 做好战略评价和复盘，让战略规划到执行更加敏捷，匹配动态的市场变化

**课程时长**

2天1晚（15小时）

**课程大纲/Outline**

**一、统一战略语言，构建战略框架**

1. 为什么做战略

1)通过两个实例，互动讨论“好战略”和“坏战略”

恐惧和焦虑

野心和欲望

2）战略是伴随企业的成长逐步诞生和显性出来的：

第一阶段：让自己和身边人变得更好

第二阶段：为更多客户创造更多价值

第三阶段：让世界变得更好

3）华为

第一阶段：从通讯设备代理商

第二阶段：到全球通信市场三分，华为有其一

第三阶段：再到建设全连接的智慧世界

4）复星

第一阶段：从企业咨询和城市规划

第二阶段：到基础设施开发和产业孵化（地产和医药）

第三阶段：再到全球资源嫁接中国动力（全球投资和产业整合），让全球十亿家庭消费者的生活更加健康、快乐和富足

3）战略的本质和企业成长的本质都是为更多的人创造更多的价值

思考：自己的企业正处在战略诞生的哪个阶段？

2. 什么是战略

1)老板的个人能力和眼光，能否替代公司的战略？

2)战略是在不确定的环境下，看十年，想三年，干一年

3)战略源于战争科学，是增长方式和方式的选择，战：明确方向；略：有所不为

4)战略既是科学规划出来的，也是自然生长出来的

5)公司战略解决方向问题：核心是企业架构的顶层设计

6)业务战略解决竞争问题：核心是各项业务的商业模式设计

7)组织战略解决能力问题：核心是平台或组织的能力架构识别和能力塑造

思考：自己的企业架构、业务商业模式和能力架构是否清晰？需要的核心能力是否具备？

3. 做战略的节奏

1）战略启动的节奏

逻辑节奏：在阳光灿烂的日子里修屋顶

市场节奏：当增量市场向存量市场转换的时候

组织节奏：当老板无法叫出所有同事的名字的时候

2）战略产出的节奏：长期主义

3）战略的产出的有鲜明的滞后性，战略层面正确的事，通常需要时间积累

思考：自己企业的战略启动了吗？战略启动和产出的节奏是合适的吗？

4. 做战略的角色

1）美国第101届国会众议院军事委员会对理想战略家的定义：

具备复杂环境下快速洞察本质的分析能力

拥有挑战现状的勇气，追求创新价值

能够有意识不断重构自身思考和决策系统的实用主义者

经历过多领域教育和实践的通才

2）华为的选择：

高层端杯咖啡仰望星空吸收宇宙能量

高层砍掉手脚，中层砍掉屁股，基层砍掉脑袋

3）字节的选择：

Context，not control，信息是最有效的赋能

全员共创目标和关键结果

思考：自己企业的战略负责人拥有怎样的特质？我们的选择是？

**二、战略从规划到执行**

1．战略的初心和原点：愿景、使命、价值观

1)愿景是企业对未来的期望和追求

2)使命是企业为了达成愿景而存在于市场中的原因

3)价值观是是企业对客户、员工和社会的承诺，体现了企业的信誉和社会责任

4)愿景使命价值观是战略得以执行的底座和重要保障

2. 清晰洞察市场，识别战略机会，明确业务战略

1）市场洞察的五个维度，所有的洞察是为了找到战略机会

2）看行业：宏观环境分析，看清整体经济大趋势，通过价值转移驱动因素看行业

3）看客户：从客户的系统经济学来看客户和需求

4）看竞争对手和看自己：全方位分析竞争对手和自己的优劣势

5）看机会：吃着碗里的+看着锅里的+望着田里的

3. 从机会识别到创新焦点和业务设计

1)构建战略控制点，建立竞争壁垒

2)评估战略控制指数，确定增长能力

3)构建创新管理机制，创新带来突破

4)业务设计能帮助企业有效抓住机会点

5)业务组合：三个成长的地平线

6)谁是我们的客户？

7)客户为什么选择我们？

8)商业画布模型进行业务设计

4. 从业务设计解码出关键任务

1)战略解码的基本原则

2)战略解码的过程就是战略对齐，战略落地的过程

3)SP分解到BP，BP要分解到预算

4)围绕战略主题，解析战略地图

5)年度“必赢之仗”行动计划分解

训战演练（晚上进行专门的实战训练）：复盘自己企业当前最核心的业务战略，绘制该业务的商业模式并解码关键任务，暨演练一个业务战略从规划到执行的完整过程。

**三、战略与组织：能力建在组织上，权利放在流程中**

1)组织能力是战略高效且有效落地的基础，需要匹配公司企业架构和支撑业务的商业模式

2)企业经营本质上是价值创造基础上的价值分配，在目标和激励明确的基础上谈授责和分权

3)华为：流程型组织

4)字节：赋能型组织

思考：我们希望把自己的企业建设成为怎样类型的组织？

**四、 有效过程监控，战略运营闭环**

1)战略从规划到执行的三个关键会议

2)统一的数据标准是过程监控的基础

3)厘清并明确任务关键控制节点

4)战略评价和复盘：不断审视战略与执行的一致性，确保组织长短期收益与持续稳定发展

思考：我们如何评价自己企业的战略从规划到执行的质量或者效果？

**五、我们应该期待怎样的战略产出**

1)知止：知止而后有定，定而后能安，安而后能虑，能虑才能有所得

2)守拙：衣带渐宽终不悔，为伊消得人憔悴

3)亮剑：破釜沉舟，百二秦关终属楚

**讲师介绍/Lecturer**

**张老师**

战略、投资和组织发展专家

**曾任：**

华为投资总监

公牛战略投资总监

复星集团战略执行总经理

安克创新战略负责人

致欧科技首席运营官

**核心领域：**

向企业创始人和核心团队提供战略、组织和数字化三个领域的

个人教练服务

团队培训服务

企业咨询服务

**服务客户及项目经验：**

分别为民用电工、智能硬件和家居行业的头部消费品集团，三次从零到一整合和建立数字化战略运营体系，升级核心管理团队，发展矩阵式组织发展模式，构建数字化和平台化业务组织能力，实现业务多品牌增长的商业模式落地。

为全球领先的信息与通信基础设施和智能终端提供商，设计、领导和开发全球子公司董事会运营机制并落地；

服务于全球领先的家庭消费产业集团期间，通过规划和领导运营体系数字化变革项目，实现集团管控模式从投资管控向运营管控到转型；

通过零到一建立和整合数字化战略运营体系，分别帮助客户实现以下程度的营业收入增长：

1)安全用电专家：68亿→88亿

2)全球智能硬件创业者平台：92亿→125亿

3)全球互联网家居领导品牌：39亿→55亿

4)全球领先的在线零售综合体：78亿→240亿

领导和参与投资项目10个，累计投资金额超过70亿人民币，涉及行业包括互联网通讯、工业自动化及机器人、消费品。项目IRR平均超20%。

累计帮助9家企业成功上市，其中A股上市3家、H股4家，美股2家，平均市值超百亿人民币。