
疫情下的战略思考

宝山

北大纵横管理咨询集团高级副总裁

北京吾祺纵横管理咨询有限公司董事长

宝山 先生

■ 个人简介

蒙古族，

中国社会科学院经济学博士，中国人民大学工商管理硕士

中国社会科学院MBA特聘讲师兼校外导师

社科（校友）1978咖啡副董事长

品牌中国战略规划院专家委员会委员。

■ 服务过的主要企业

主持海尔地产集团、中国建筑总公司、中国材料集团总公司、中国民生银行总行、中国对外贸易集团总公司、中国电工集团、山东省商业集团公司集团、中交集团下属二级子集团XX、济南市高新区、重庆能源投资集团、重庆市外经贸委、西安高新地产集团、广东碧桂园地产集团、苏宁环球集团公、深圳南山集团、富通地产集团、温州正泰集团品牌、温州金狮啤酒集团、温州康奈集团、中国福建361度体育用品有限公司、浙江敦奴集团、中国故宫博物院。



联系方式：13311036305

现状思考：

- **新型冠状病毒肺炎疫情正在肆虐，疫情将延续多久？**

- **在2019年经济下行压力较大背景下，疫情将对中国经济产生多大影响？**

分析：一季度中2月份经济生产基本停滞，三月逐步开工，GDP预计下降一个点，一个点的GDP原则上影响500万左右的就业。无就业则无消费，影响经济发展的三家马车之消费

- **“国际公共卫生紧急事件”涉及外贸出口业务影响因素有哪些？**

分析：因进出口物资的替代性影响，出口受影响半年以上，而深层次的影响是中美贸易摩擦后中国产品替代趋势加强，甚至影响一路一带国家战略，影响经济发展的三驾马车之出口

- **企业迟迟不能开工，对那些劳动用工依赖度比较高的企业影响有哪些？**

分析：工业自动化到智能化的深度普及，智能服务机器人、VR相关产业发展机遇

- **员工工资和社保与五险一金发放与缴纳，现金流断了怎么办？**

分析：此次疫情影响重点是民营中小企业，尤其是中小创业企业，一是现金流准备不足，融资停滞；二是应对风险经验不足，捉襟见肘；三是创业企业的团队忍耐性和信心相对五年以上传统企业较弱。

现状思考：

疫情带来三个可能：

第一、经济上，很难持续GDP保持6%的增长了，财政金融政策放宽；

第二、商业形态，会在5G的基础上更加互联网化，线上生活与线上办公更加趋势化；

第三、社会方面，第一代互联网原住民开始接手社会治理，孩子指导父母戴口罩、订机票，孩子们革了父母的命，时代强行变革了。

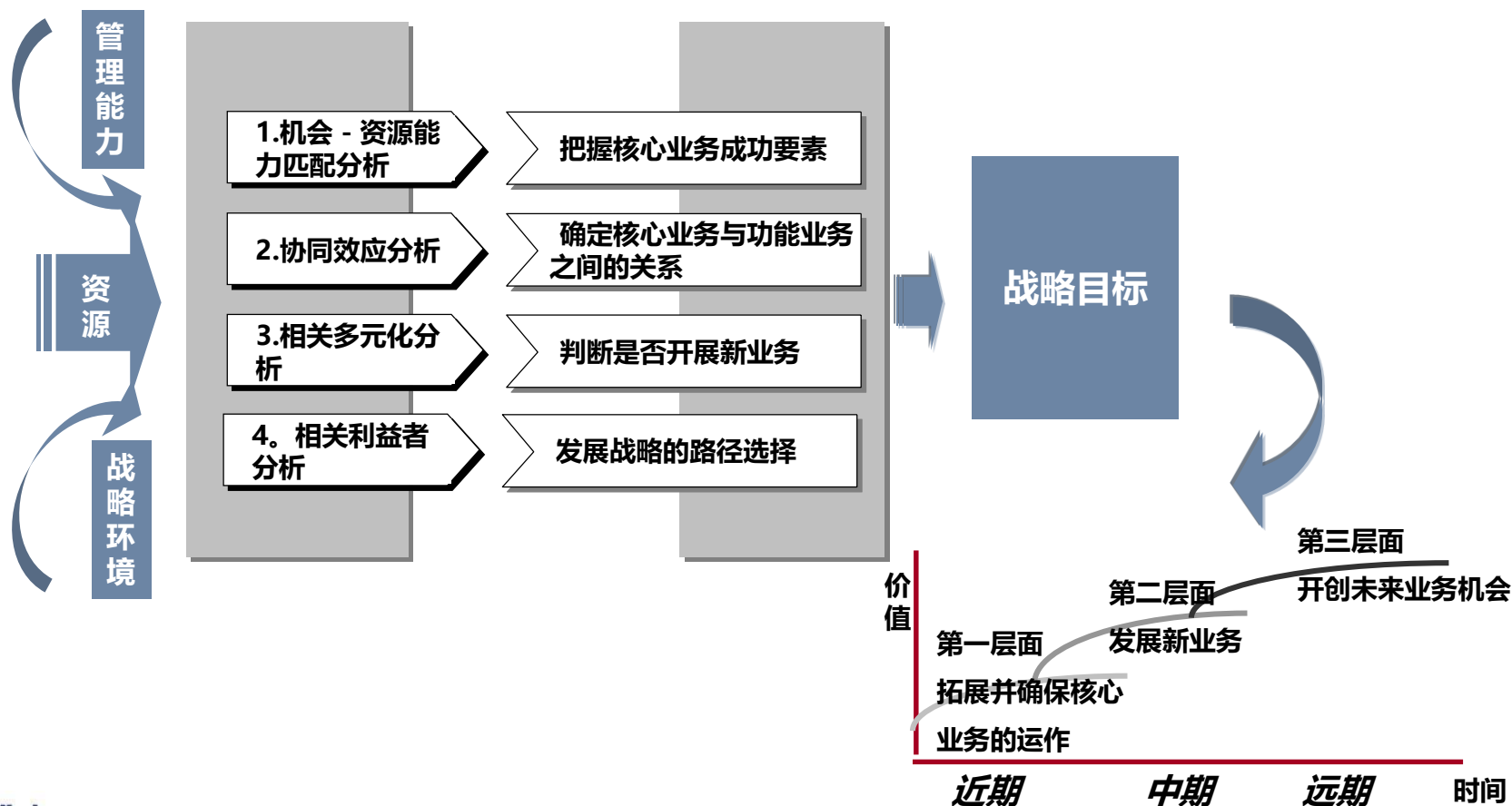
现状思考：

从战略学的角度看，任何外部环境的重大变化都是企业战略调整的时机，甚至是不得不做战略调整。企业战略背后有一个非常重要和关键的一个词是“选择”，人什么时候需要选择？是在十字路口的时候需要选择，企业什么时候需要选择？是在外部环境发生重大变化的时候需要选择。毋庸置疑，此次新冠肺炎疫情对中国经济和中国的企业都是非常大的外部环境影响，对于很多企业来说可以是遇到了战略转折点，如果应对不好，轻则企业受到重创，重则甚至倒闭关门被市场淘汰出局。

阶 段	主要问题	重组主题	运行目标
出现阶段	方向	战略	生存
扩张阶段	执行力	流程	投资回报
成熟阶段	敏感性	品牌	市场地位
防护阶段	领导	创新机制	创新
复杂阶段	再造	资产重组与业务重构	新增长点

战略思考：

此次疫情对于中国经济的影响会有政府采取相应的措施予以应对，但是对于大多数企业界人士来说，每个企业管理人员不得不思考疫情中和疫情后的企业战略思考，**并根据自己行业特征与企业特性进行战略调整 and 战略布局。**



战略思考：

虽然新冠肺炎疫情对中国经济和众多中小型企业有很大的影响，但是所有的战略转折点都是风险和机遇共存的。正如网络上盛传一则信息，祸福总是一体两面，一起想想这事的好处或预测带来的改变：网络盛传将有部分行业会因此次疫情得到较大增长，例如：1) 电商、短视频、游戏、线上教育、知识付费等线上项目；2) 无人零售、无人餐饮、无人机配送 等高科技行业会强势崛起；3) 各种配送平台和上门服务平台，比如蔬菜配送、定制化餐饮配送、清洁/保姆/搬家等各种上门服务；4) 线上办公软件，尤其是能够实现个体协同的办公软件，是未来的趋势，工作不再受地理空间限制；5) 家用办公家具、家用娱乐设备等代表个体崛起的时代因素，预示将有越来越多的人在家里办公、远程办公；6) 同城物流、跑腿服务等，未来的人会变的越来越懒，越来越独立，越来越不喜欢与人接触；7) 私人医生、私人心理医生，以及各种线上咨询服务会逐步兴起，未来将有越来越多的人需要心理抚慰；8) VR/AR等场景体验类项目，将再次受到关注，再加上5G的成熟，其应用方面会加快进展，虚拟世界将一步步地与现实世界混合；9) 各种能够深入社区的项目快速增长，包括乡村，帮助和提升社会进行网格化管理；10) 医药健康、养生保健行业继续保持高昂的增长势头，人们挣钱更多的用于购买健康，包括身体和心理健康。

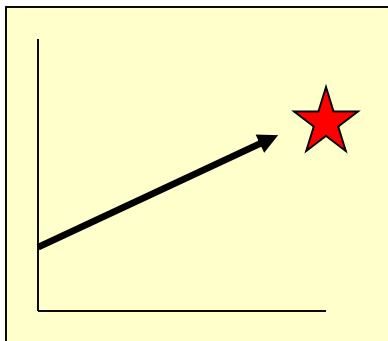
战略思考：

远程视频办公和线上生活将会在5G的技术的支撑下有大的发展，信息化技术支持下的数字化转型将是不可替代的趋势，企业战略模式也将从**相对静态的设计型战略走向相对动态的探索型战略**。过去的传统模式下的设计型战略是基于外部环境分析后的SWOT分析，在产业边界内确定企业的产业链定位和企业市场定位，进而通过企业目标的确定设定战略实现路径和三阶段规划。而**探索性战略是在相对未知的生态产业环境下，通过企业自身的多方面能力建设，构建探索型战略架构，用产业生态的视角，借助移动互联网信息化技术，将企业市场敏感度感知能力及应对能力、企业研发为基础的产业竞争力以及供应链资源整合能力系统化的构建企业的探索型战略体系。**

外部环境分析：不确定程度

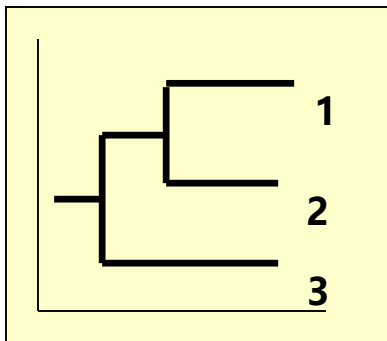
复杂性和不确定性增加

可预测的未来



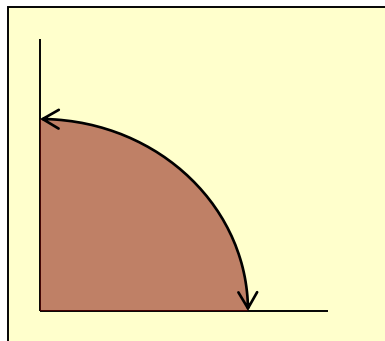
- 单一的预测足够精确，能够决定战略方向
- 愿景型战略

离散的情景



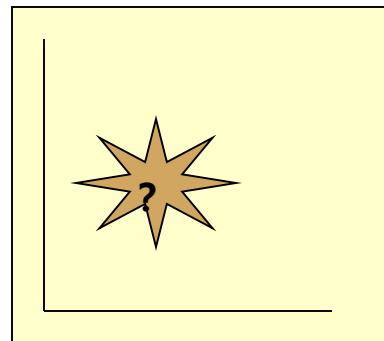
- 少数不连续的结果确定了可能的未来环境
- 规划型战略

情景范围



- 一系列的可能结果，但是没有明显的自然情景
- 竞争型战略

未来未知

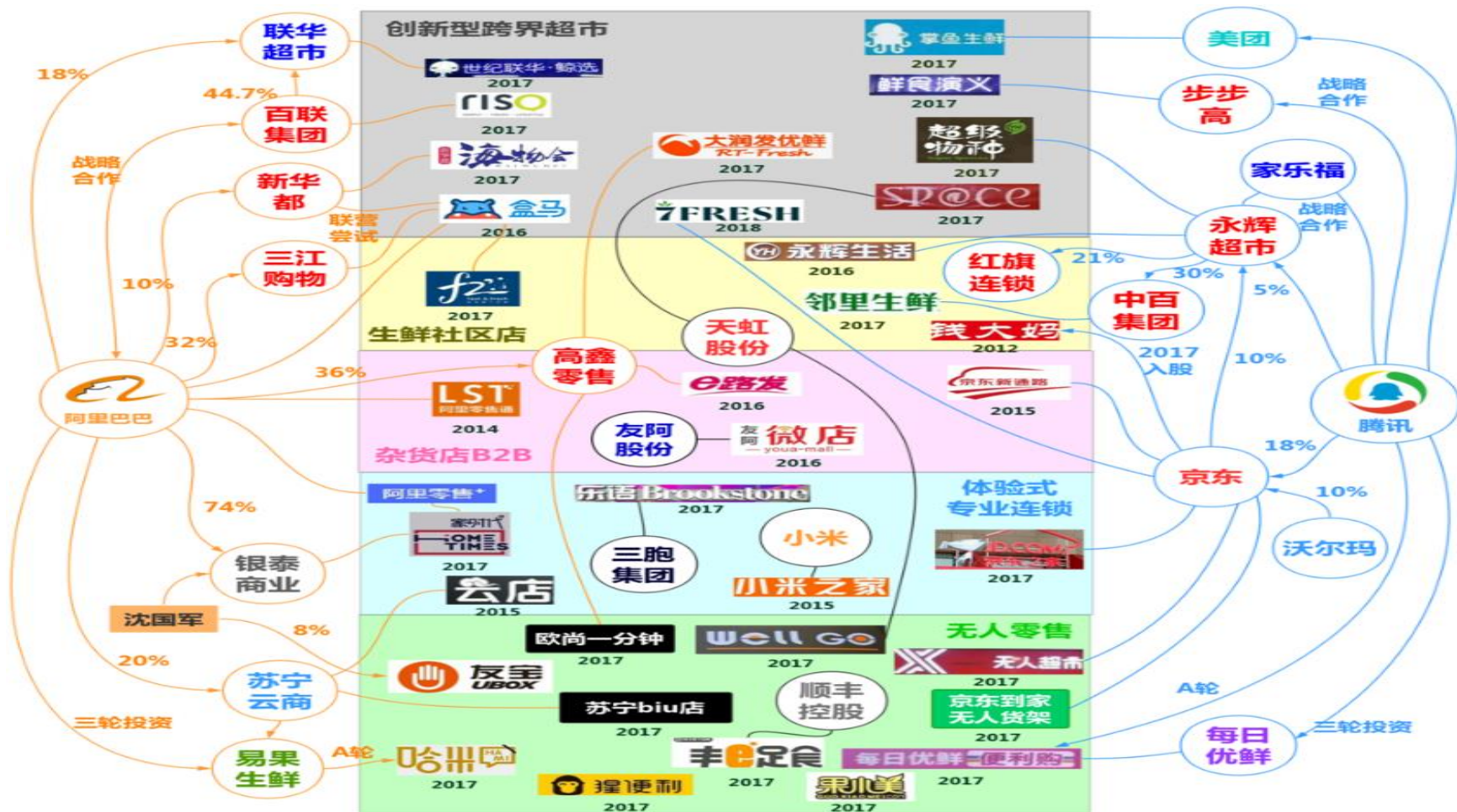


- 除了模拟和非线性动态模型外，没有预测未来的基础
- 适应型战略

商业环境可以被分类进入上述4个不确定性的层级中，针对每个层级决定可能的未来环境的分析手段各不相同。

产业生态视角：商业生态与政府生态

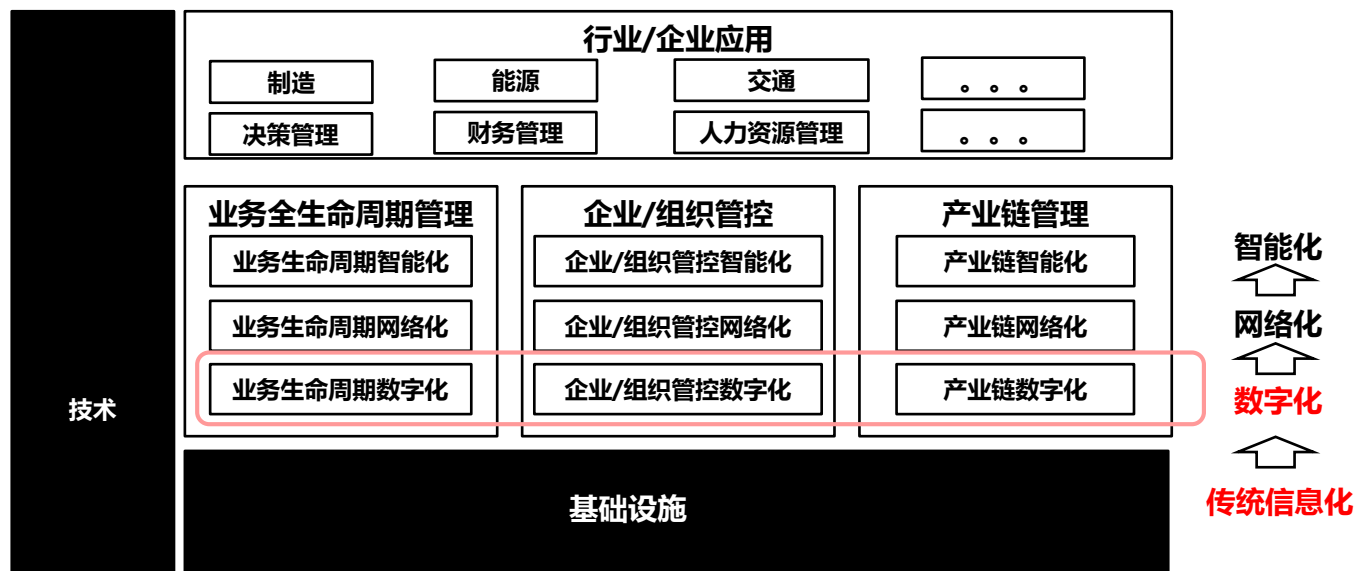
政府治理能力是产业生态的外部边界，此次疫情极大的受地方政府治理能力的影响，地方企业因此而受损或收益。



移动互联网信息化技术进行数字化转型是企业发展的方向

- ▶ 借助此次线下线上融合的被动性机遇，企业可以探索移动办公、移动商务、移动运营、移动业务服务等多项移动场景下的技术化可能。与传统信息化相比，数字化转型对企业战略、组织架构、业务流程、人力资源、技术方面等**变革影响更大**，涉及的层级和范围更广。
- ▶ 数字化转型的本质是**传统行业深度利用IT技术进行行业的深度变革**，通过促进数据的流动，为生产者、决策者和消费者更好的体验和更高的沟通效率提供支持，从而**提升产业的效率和社会经济运行的效率**。

是否需要数字化转型，取决于企业的信息交互处理方式以模拟型态即可满足，还是必需使用数字型态才能完成

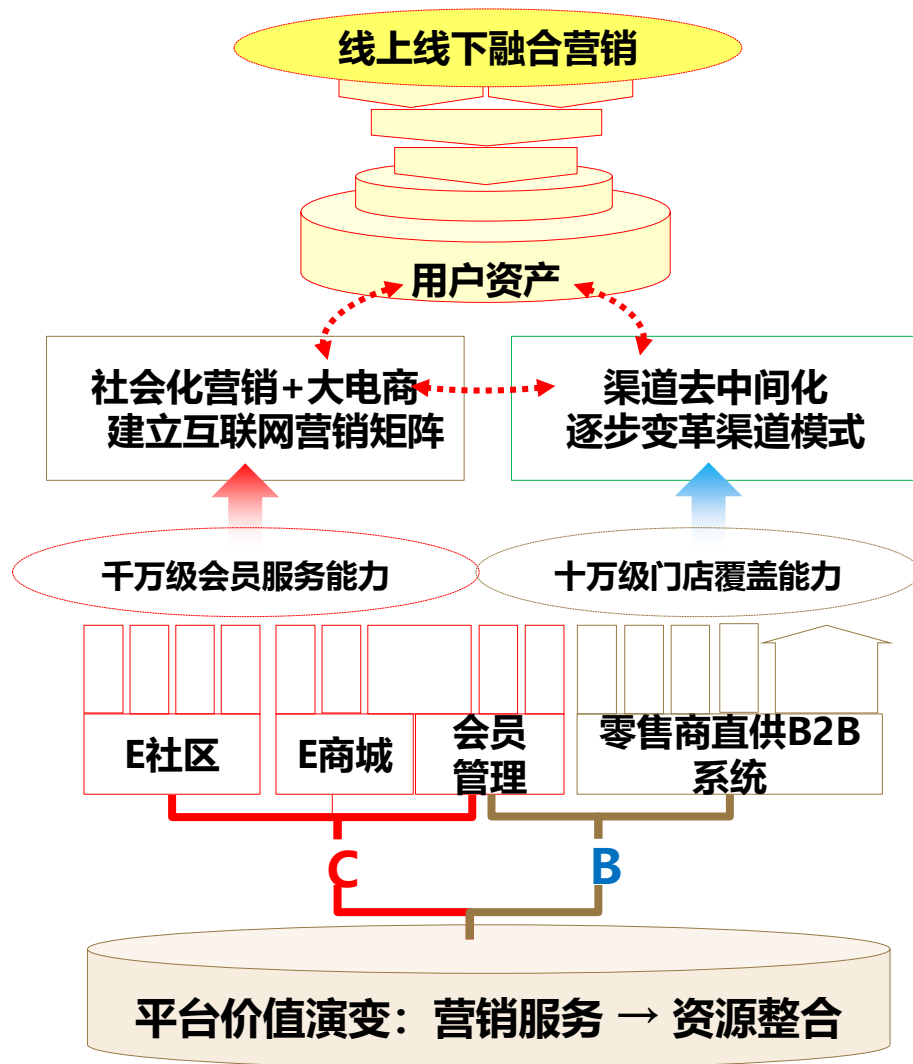


市场敏感度感知能力和渠道调动能力的建立

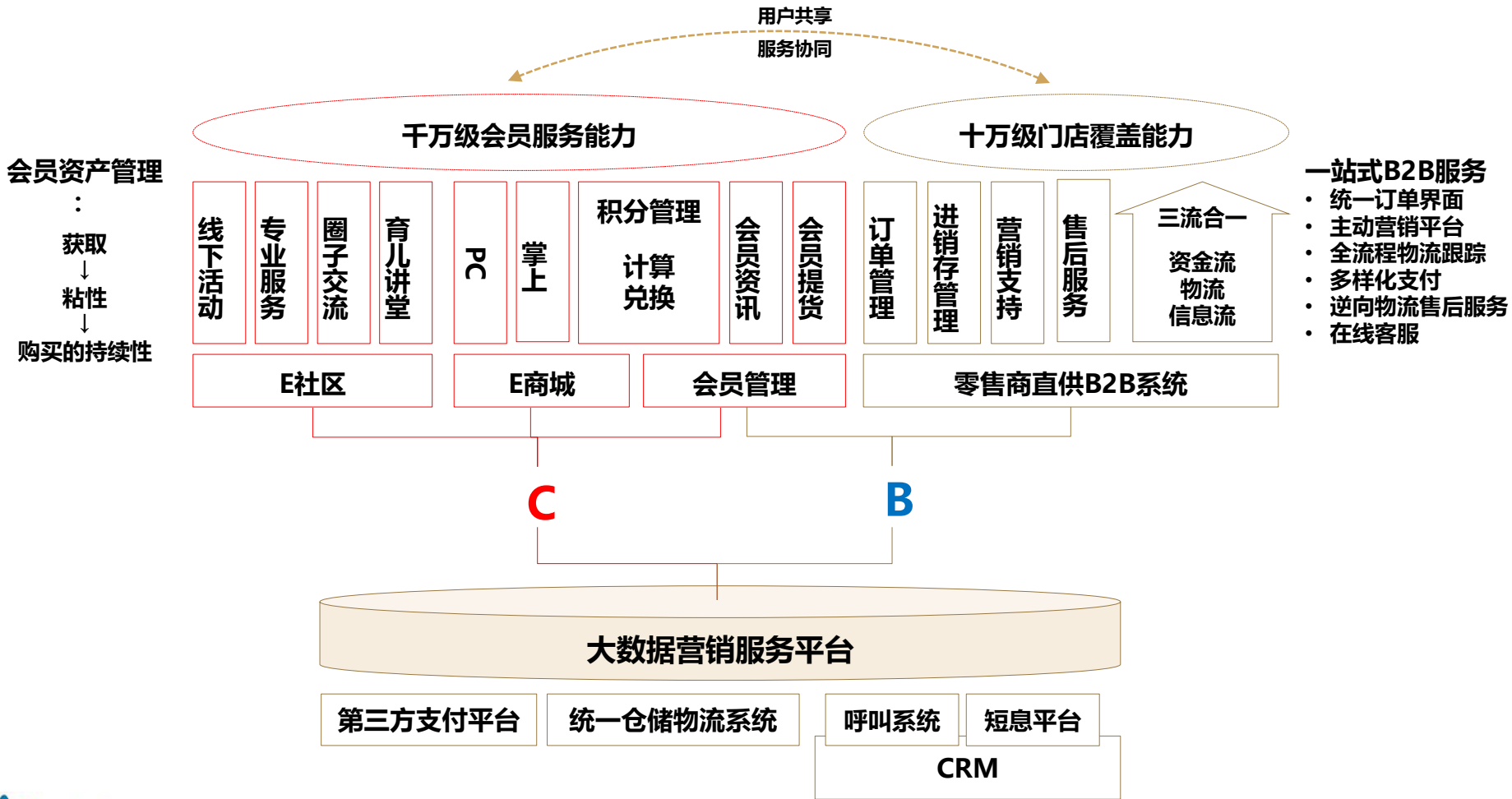
业务敏感信息报告

针对企业相关业务建立快速反应的信息报告，帮助企业短时间内把握行业走向，为企业业务发展选择提供及时帮助-
更加专注的感知影响企业运营的相关信息

01	上期回顾	对周期的报告进行回顾，对报告观点进行再评估
02	热点追踪	行业宏观政策和热点新闻、事件追踪
03	市场表现	行业资本市场表现
04	数据透析	行业及上下游相关数据分析
05	标杆探索 (含竞争对手分析)	每期一个行业典型公司案例分析

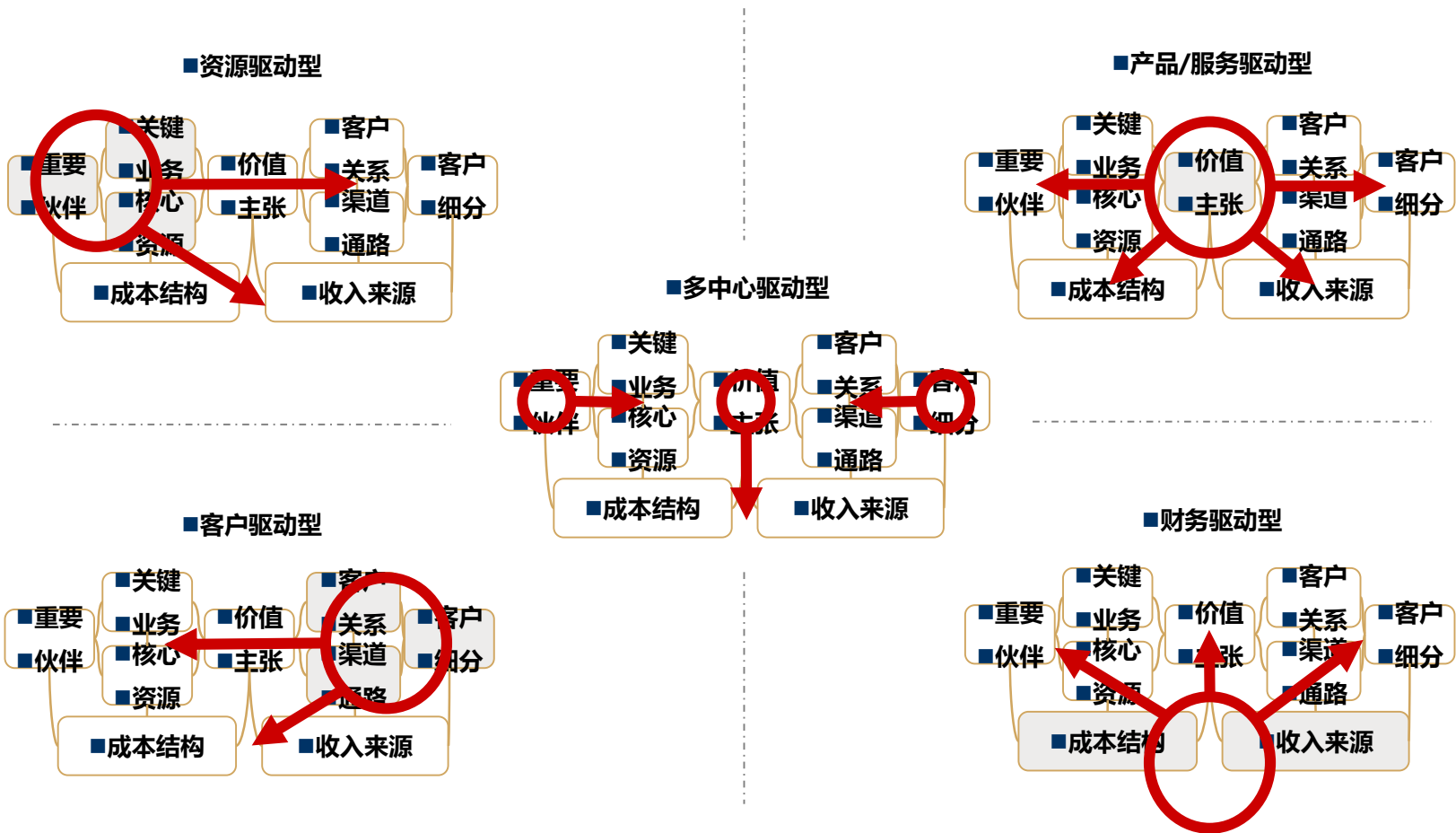


O2O模式之**大数据平台**：建立“大后台、轻前端”的全流程大电商体系的后台——B2C与B2B结合的电子商务服务大平台



企业研发为基础的产业核心竞争力是商业模式创新的切入点

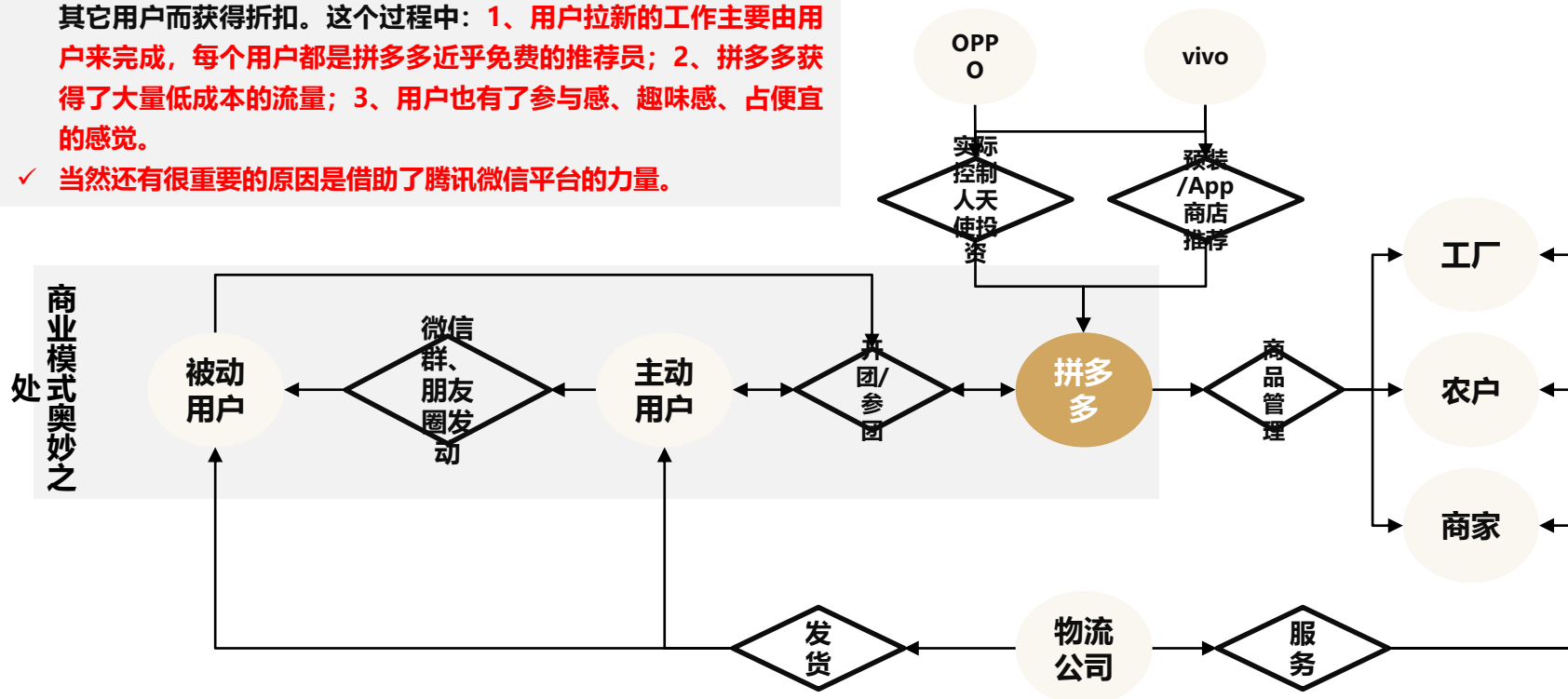
未来的企业研发越来越会从产业维度思考竞争，而不仅仅是基于企业自身的研发能力进行研发创新，因为扩展产业边界将是未来企业竞争力最重要的一个能力与指标



基于社会化大分工越来越细化的基础上主动的调动企业周边资源和被周边产业资源调动

- ✓ 社群社交，即企业通过IT连接、金融连接、营销策划连接、产品连接、内容连接等方式，让拥有相同目的、信仰、资源、偏好、需求、风险和其他特性的人聚在一起，使其具备相似的文化、频繁的互动和共同的利益，进而与这些充满热情、愿意贡献出时间和专业技能的爱好了建立了交易和互动

- ✓ 拼多多与一般团购网站的不同之处：用户通过主动分享、主动寻找其它用户而获得折扣。这个过程中：1、用户拉新的工作主要由用户来完成，每个用户都是拼多多近乎免费的推荐员；2、拼多多获得了大量低成本流量；3、用户也有了参与感、趣味感、占便宜的感觉。
- ✓ 当然还有很重要的原因是借助了腾讯微信平台的力量。



商业模式奥妙之处

□ 战略，随波逐流的艺术

战略咨询的观点

- 企业为什么要做战略——价值趋势——明确方向
- 战略对企业有什么用——价值分配——统一思想
- 战略关乎客户的命运——价值积累——行动计划
- 战略研究是关于**价值趋势、价值分配和价值积累**的理解

感谢!

宝山：13311036305



吾棋纵横-企业战略思考课
程交流群



该二维码7天内(2月16日前)有效，重新进入将更新