

企业战略管理

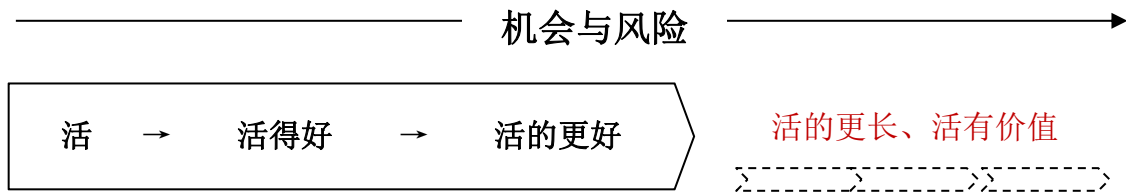
1. 掌握战略的基本概念
2. 形成我们的战略思维
3. 建立战略管理的基本框架体系
4. 掌握一些战略管理的工具
5. 更重要的是战略落实，如何跨越战略与执行的鸿沟

战略认知

战略思维

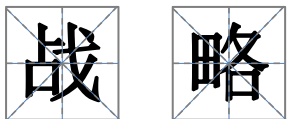
战略落实

战略控制命运



- 一个企业可以走多远，取决于这个企业是否具有**战略的思维**和**战略落实能力**
- 对于战略本身的理解决定着每一个企业能否存活下来，以及如何实现持续发展
- 在持续增长的同时，很多企业会逐步丧失其战略的根本点，企业必须**始终需要在战略基本面上去累积**
- 没有战略基本层面的累积，是无法走得很远的

什么是战略？



致胜之道

著名学者对战略的定义

- 战略是对如何竞争做出的清晰取舍。 ---杰克·韦尔奇 通用电气前CEO
- 企业战略涉及三个基本问题：我们的企业是什么？我们的企业应该是什么？为什么？战略决定组织将要干什么以及如何干的问题。 ---彼得·德鲁克，1954年
- 战略是决定企业的基本长期目标，以及实现这些目标采取的行动和资源的分配。 ---阿尔弗雷德·钱德勒，1954年
- 所谓战略，就是这样一种方式，通过该方式，一个公司在运用自己的有关实力来更好地满足顾客需要的同时，将尽力使其自己区别于竞争者。 ---大前研一，1975年
- 战略就是创造一个唯一的、有价值的、涉及不同系列经营活动的地位。 ---迈克尔·波特，1980年

兵者，国之大事也。死生之地，存亡之道，不可不察也。《孙子兵法》

战略的定义迄今为止，仍无一个公认的定义

我们对战略的认识就如同盲人摸象，没有人具有审视整个大象的眼光，每个人都只是紧紧抓住战略形成过程的一个局部，而对其他难以触及的部分一无所知。而且，我们不可能通过简单拼接大象的各个部分去得到一头完整的大象，因为一头完整的大象并非局部的简单相加。

《战略历程》亨利·明茨伯格



对战略的定义就如同盲人摸象

战略管理的十大学派

规划	1. 设计学派	战略形成是孕育过程	安德鲁斯，SWOT分析
	2. 计划学派	战略形成是程序化过程	安索夫，正规化定量分析
	3. 定位学派	战略形成是选择过程	波特，五力模型/价值链分析
企业家 创新	4. 企业家学派	战略形成是洞察过程	熊彼得，战略的关键在于企业家对未来的洞察
	5. 认知学派	战略形成是认知过程	西蒙，人的心智模式决定战略
进化	6. 学习学派	战略形成是涌现过程	奎因，战略是动态的集体学习过程中涌现的
	7. 权力学派	战略形成是多方协商过程	萨克米兰，战略即平衡不同利益相关者
	8. 文化学派	战略形成是集体思维过程	莱恩曼，战略根植于公司文化和集体价值观
	9. 环境学派	战略形成是被动适应过程	汉纳，战略完全是对环境变化的被动适应
	10. 结构学派	战略形成是多变组合过程	明兹伯格，企业在不同发展阶段应该采用以上不同学派的战略进行动态组合

什么是管理？

管理的本质

一个问题

- “作为一名管理者，职责是什么”

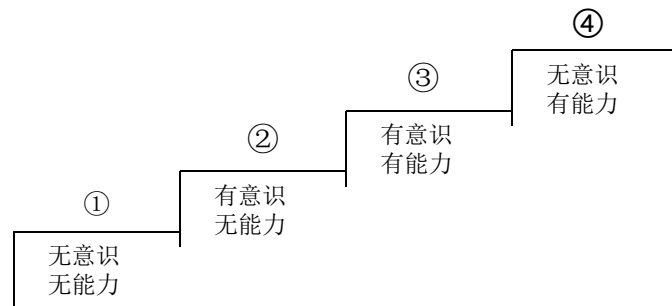
发现什么问题了吗？



科学、艺术，更是手艺

“管理是一种实践，其本质不在于知，而在于行，其验证不在于逻辑，而在于成果，其唯一的权威就是成就。”

——彼得·德鲁克



2024，新的一年

贺卡

祝你新年度
遇到更大的问题

你可以轻松应对更大的问题！



我们每个人聚力关注的焦点：“巨石”
当遇到了“巨石”时，管理过程就产生了

1890年，在彼斯堡的一场酒会上，高朋满座，卡内基也在其中。卡内基曾经是美国最富有的人，也是美国钢铁公司的创办者。

- 卡内基待在房间的一角抽着雪茄，别人给他引荐了泰勒，一个擅长整合工作而名声日上的 人。泰勒就是我们现在说的科学管理法的开创者
- 卡内基对泰勒说：“年轻人，如果你告诉我一些管理学方面有用的东西，我就给你一张1万 美元的支票。”
- 在1890年，1万美元可不是一笔小数目。旁边的人们停止了谈话，纷纷转身想听听泰勒究竟 会说什么。
- 泰勒说：“卡内基先生”，“我会建议您列出10项要做的最重要的事情，然后，从第一项 做起。”
- 一周后，泰勒收到了一张一万美元的支票。



练习：优先清单

优先清单

目前公司遇到了哪些问题，让你烦恼甚至夜不能寐

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.

关键挑战：

- 1.
- 2.
- 3.

战略决策：抱着破釜沉舟的决心，决定把“一旦投入就无法挽回的经营资源”用在何处

战略管理	战术管理
思考“为什么”（目的）	思考“怎么办”（手段）
<ul style="list-style-type: none">• 怎样才能赚钱• 重视决策过程	<ul style="list-style-type: none">• 日常工作的成本优化• 改善作业的效率优化
<ul style="list-style-type: none">• 具有前瞻性• 关注关键挑战• 关注未来风险• 关注未来的不确定性	<ul style="list-style-type: none">• 关注短期成果• 关注细节• 在当前工作的延长线上思考问题• 不关注未来的不确定性

做个选择题

1. 思考问题时您需要停下来思考
2. 可以一边小跑一边思考

“6个如何的问题”就是一份战略问题清单

战略思考与决策的6个如何？

1. 如何应对外界环境的变化？
2. 如何利用机会来发展业务？
3. 如何在市场上进行定位？
4. 如何吸引顾客？
5. 如何与竞争对手展开竞争？
6. 如何实现公司的业绩目标？

有“战略眼光”就是比别人更加“不短视”。

有“战略眼光”就意味着要比一个轻率的自己更加“不短视”

战略认知

战略思维

战略落实

1. 战略是在关键阶段的重大抉择，做正确的事以及如何正确的做事
2. 战略是一个对未来的可行性假设
3. 战略是集中资源聚焦效能
4. 战略是一种挖掘机会能力
5. 战略是一种取舍
6. 战略是一种基于客户价值的商业模式
7. 战略是选择差异化的竞争方式并获得可持续性竞争优势
8. 战略是一种整体性的长期、连贯、协调的务实行动计划

我们最大的成本是什么？

1. 战略是.....

在关键阶段的重大抉择，做正确的事以及如何正确的做事



- (1) “重大抉择”意味着什么？
- (2) 什么是“关键阶段”？
- (3) 如何理解“做正确的事”、“正确的做事”？
- (4) 我们的三项经营任务

(1) “重大抉择”意味着什么？

抱着破釜沉舟的决心，决定把“一旦投入就无法挽回的经营资源”用在何处

决策，选择**最好**的方案，以有限的**资源**达到**目标**

- **有选择**---没有选择就没有决定可做。没有更好的选择，就做不出更好的决策
- **资源是有限的**---资源如果是无限的，我们就可以做任何想做的事，而不需要做选择
- **有目标要达成**---没有目标，任何决定都无所谓

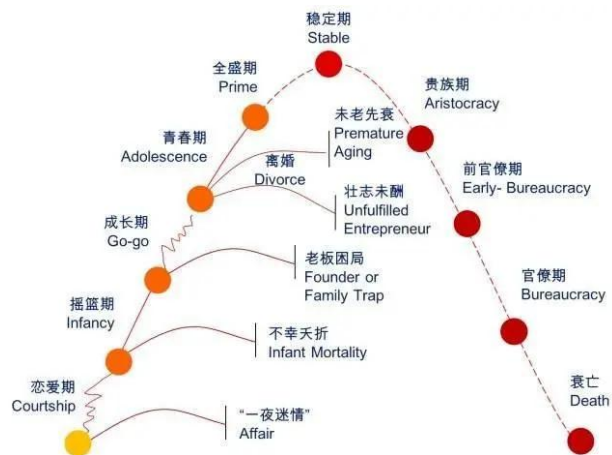
决策的实质，就是资源的分配

- 决策是需要付诸执行落实的，要付诸执行落实就需要分配资源
- 如果没有分配资源，就没有真正做决策
- 如果我们不准备改变资源的分配，那就表示我们不准备改变现有的状态，那就没有做出不同的决策

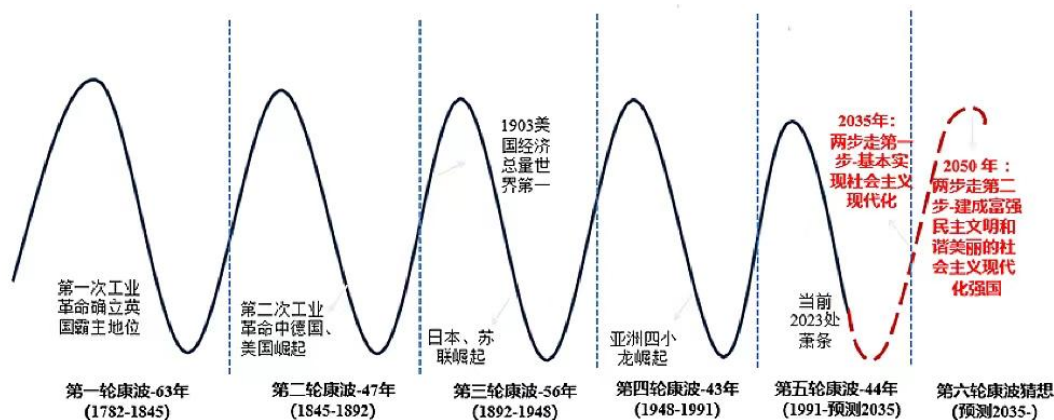
(2) 什么是“关键阶段”？

■ 企业的发展过程都是非连续性 (A→B, From To...), 在不同时期会遇到不同的关键挑战 (趋势、拐点)

- 单向发展的趋势性
- 周期性发现趋势变化 (产品生命周期、企业生命周期、康波周期.....)



爱迪思





● 外部战略拐点

● 内环境战略拐点

一、拐点-机会

1. 对外保持预见
2. 对内保持关注
3. 主动变革

二、拐点-能力

1. 组织是一种能力
2. 保持组织敏感度
3. 培养组织能力
4. 抓住组织变革的拐点

三、拐点-迟钝

1. 敏捷的神经系统
2. 迟钝是生存与发展的天敌
3. 农耕文化是迟钝的土壤

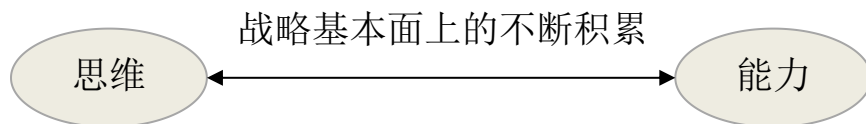
四、拐点-诱惑

1. 选对方向
2. 遇到野心
3. 家中优粮

五、拐点-破坏

1. 破坏也是创新
2. 破坏是追随者超越领导者的明智选择
3. 破坏需要实力

(3) 什么是“做正确的事”和“正确地做事”？



“做正确的事”是一种思维

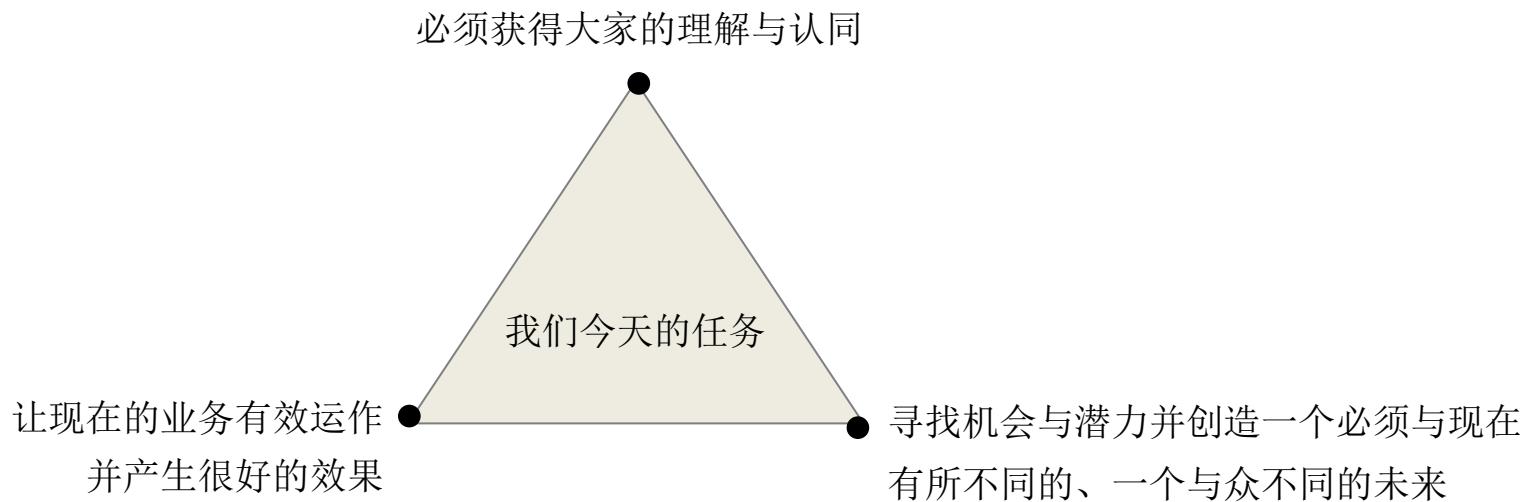
“正确地做事”是一种能力

- 战略的本质是一种思维，掌握了这种思维才能动态地做出正确的决策，并最终沉淀为一种能力，这不是领导者一个人的能力，而是领导者和核心团队共同拥有的解决问题的能力。
- 任正非说“不确定性的时代要有确定性的抓手”，什么是确定性的抓手？就是战略思维和战略能力。有了战略思维和战略能力，才能以不变应万变。

“如何把事情做好”不是企业应该提出的问题，而是“如何找到正确的事情做，并集中资源和力量做好这些事情”。---德鲁克

“做正确的事”和“正确地做事”，这两句听起来很简单的话，但绝大多数却没做到呢？为什么？

(4) 我们的三项经营任务

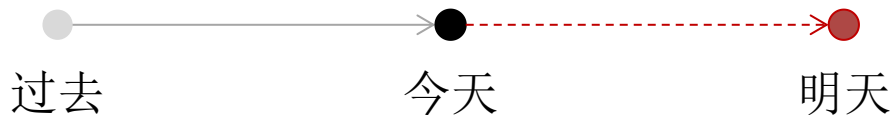


创造未来的行为不会在明天发生未来

2. 战略是一个对未来的可行性假设

未来取决于今天我们做了什么

没有抽出足够的时间来思考未来，或对未来未予以足够的重视



创造未来的努力不是为了确定我们明天应做什么，而是为了确定我们今天应做什么，才能拥有明天

对于未来，我们只知道2件事：

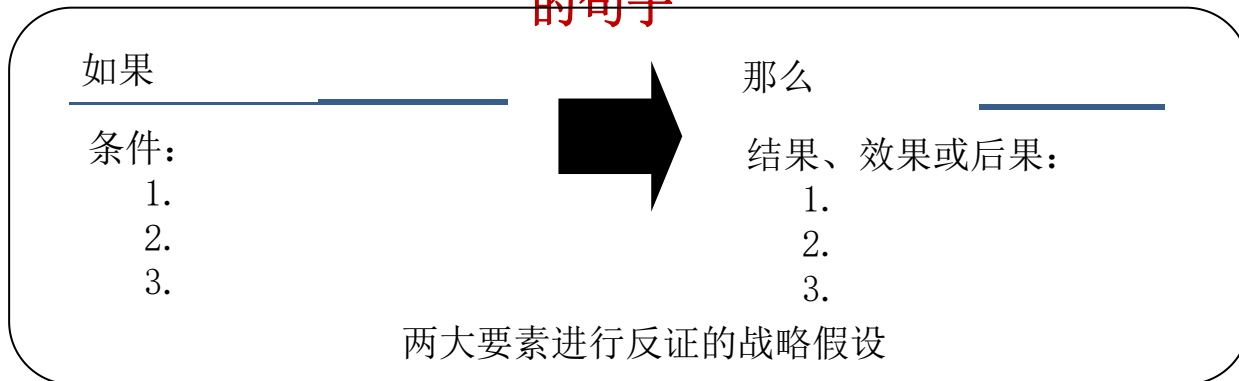
1. 未来是未知的
2. 未来与现在存在的事实和我们现在的希望截然不同



对于未来，我们只能做的2件事：

1. 预测已成为现实的未来
2. 促使未来成为现实的创意力量

战略是一种“可行性假设”，是一个由“如果...那么...”引导的句子



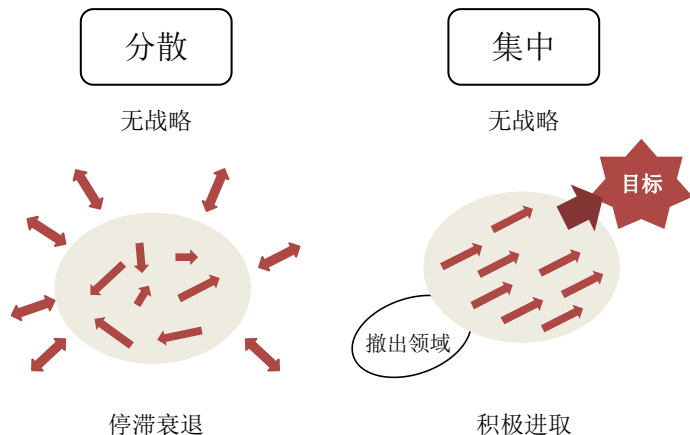
- 由条件词“如果”引导的条件说明，达到特定结果所必须具备的条件
- 由“那么”引导的具体说明期望达到的结果
- 战略假设的可反证性是建立合理战略的**必要**条件，而非**充分**条件
- 假设句的条件和预期结果表述得越精确，该战略就越便于**检验和反证**

3. 战略是集中资源聚焦效能

集中绝对优势兵力，打歼灭战。

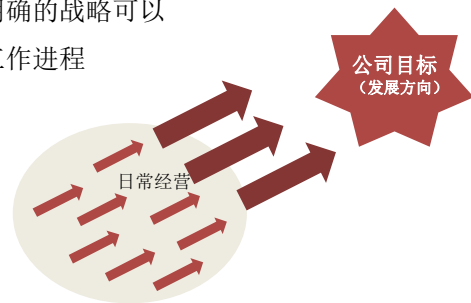
只有确立明确的战略，企业才能突破现状、持续发展

有无战略的不同结果



战略就是把整个公司合成一体的力

拥有明确的战略可以
加快工作进程



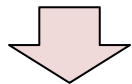
力出一孔，强化执行力
避免走弯道，避免浪费

- 企业的现状可能是资源的不合理配置
- 集中是经济成果的关键
- 必须在决定性的地点投入尽可能多的军队进行战斗。——克劳塞维茨

企业的现状可能是资源的不合理配置

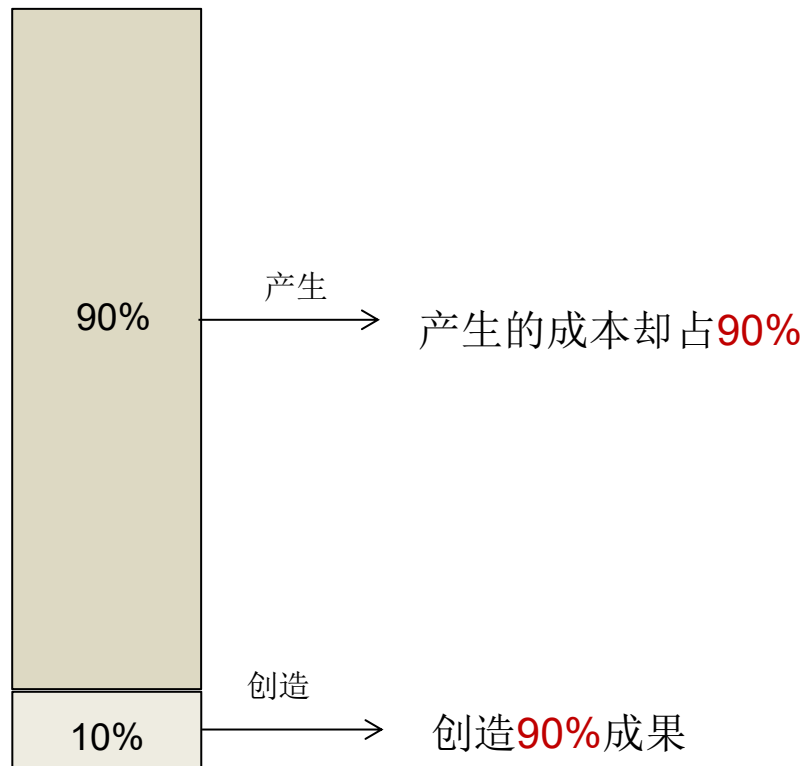
资源和付出的努力 →

- 资源和付出的努力通常会被分配给**90%**的事件，而这些事件实际上创造不出成果
- 它们会根据事件的数量自行进行分配，而不是根据成果进行分配
- 努力、成本、资源会不由自主地扩散能量



- 需要不断地重新评估和校正
- 必须能够搞清企业在问题和机会的处理上付出多少努力

发生的事件



集中式经济成果的关键

1.集中应付尽可能少的产品与服务

- 经济成果要求管理者集中地应付尽可能少的产品、产品系列、服务、顾客、市场、分销渠道、最终用户等，它们带来的收入越多越好。

2.专注能带来经营成果的关键活动

- 要创造出经济成果，雇员就需要专心处理少数几项能够带来相当大的经营成果的活动。

3.集中控制几个关键成本

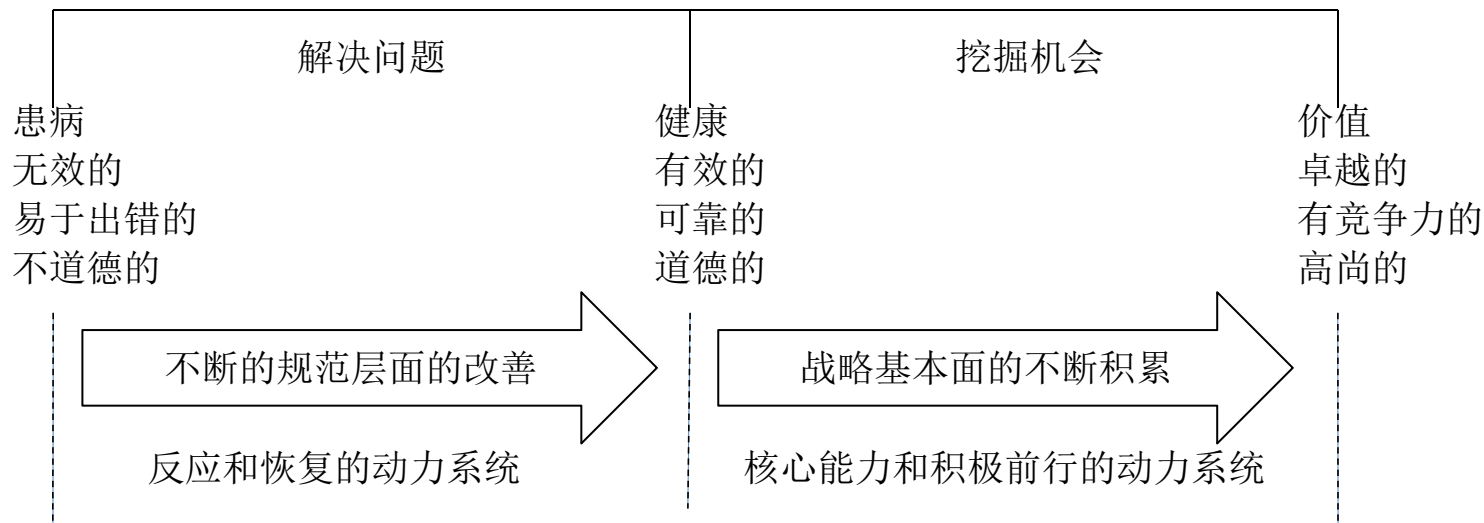
- 要有效地控制成本，企业同样需要集中地在少数几个方面付出劳动和努力，在这些方面，成本绩效的改进会有效地影响经营绩效和经营成果，即如果效率得到小幅提升，经济效果就会大幅增加。

4.人力资源必须集中地应对几个重要机会

- 在所有人力资源中，管理人才是企业最有限、最昂贵，也可能是最有效的资源。通过这些人，知识可以在工作中发挥有效的作用。

4. 战略是一种挖掘机会的能力

战略的成功是靠挖掘机会，而不是靠解决问题

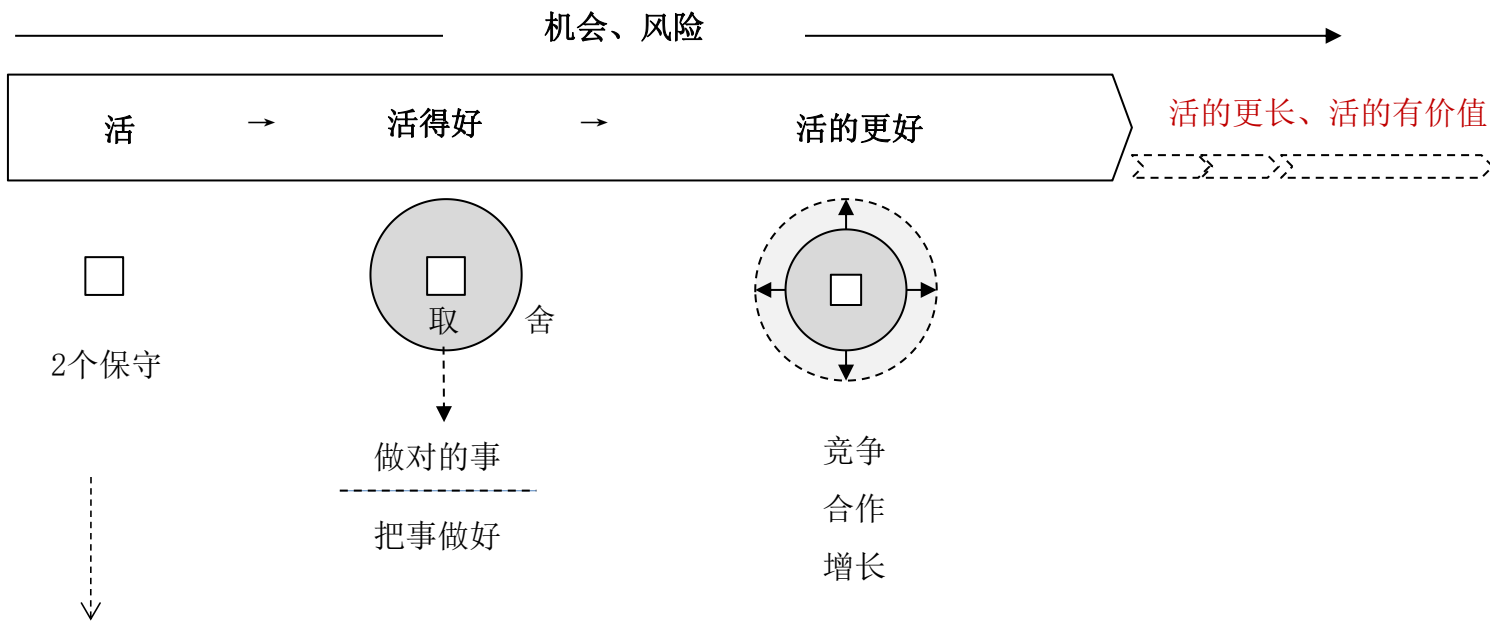


- 在解决问题的过程中，我们惟一有希望得到的是恢复正常秩序
- 成果本身必须来源于对机会的挖掘，成果本身必须来源于对机会的挖掘
- 要创造出成果，资源必须分配给机会，而不是被分配给问题
- “机会的最大化”是对企业经营工作的有意义的定义

5. 战略是一种取舍

战略价值观

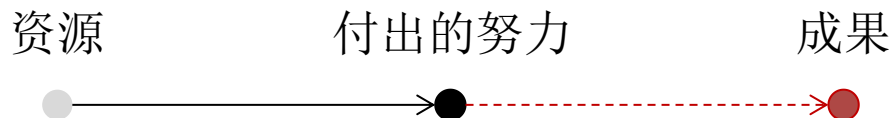
企业价值= f (盈利性、良性增长、规模、风险)



在法律和财政上的意义（不是从公司结构及经济上）上来说，现在的有120年历史的公司将活不过25年”。

（彼得·德鲁克）

成果不是来源于企业内部，它来源于企业外部



- 企业内部没有利润中心，只有成本中心。
- 对于任何经营活动来说，无论是设计、销售、制造，还是会计，我们惟一可以确定的是这些经营活动需要企业付出努力，因此产生成本。
- 成果取决于企业外部的人——基于市场化导向的：顾客。
- 决定企业付出的努力能否转化为经济成果或是否会落得竹篮打水一场空的总是外部的人。

成果区（企业成果的三个因素）：产品、渠道、客户

6. 战略是一种基于客户价值的商业模式

企业最低纲领是什么？

- 活下去。活下去是企业的硬道理
- 活下去，长期活下去，能够活到最后的公司一定是最好的公司

如何活下去，意味着：积极寻找活下去的理由和活下去的价值

- (1) 生存下去充分且必要条件是什么？
- (2) 活下去靠什么支撑？
- (3) 活下去的基础是什么？
- (4) 活下去取决于谁？

(1) 生存下去充分且必要条件是什么？

首先得生存下去，生存下去的充分且必要条件是**拥有客户**

- 公司长期生存的理由：首先是客户需要我们，为此，我们必须不断地更好的满足客户的需求，为客户创造价值。
- 价值创造的来源：以客户为中心，只有客户成功，才有公司的成功
- 顾客的利益所在，就是我们生存与发展最根本的利益所在。要以服务来定队伍建设的宗旨，以顾客满意度作为衡量一切工作的准绳。

(2) 活下去靠什么支撑？

价值创造靠什么支撑？ ---公司文化支撑

资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。一切工业产品都是人类智慧创造的。

华为没有可以依存的自然资源，唯有在人的头脑中挖掘出大油田、大森林、大煤矿……企业真正具有巨大潜在价值的、能够创造价值的资源是人力资源。

这个道理是如此朴素，不免使人们对其熟视无睹、浅尝辄止。殊不知，恰恰是朴素的思想造就了伟大的企业。

---任正非

(3) 活下去的基础是什么？

活下去的基础：不断提升核心竞争力

- 核心竞争力提升的必然结果是我们的发展壮大

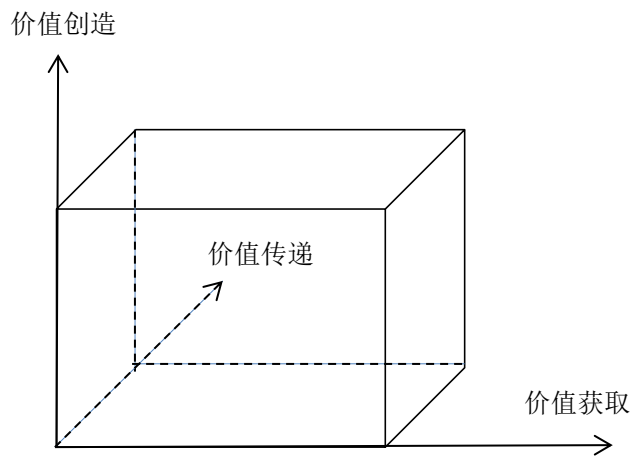
(4) 活下去取决于谁？

- 能否活下去，**取决于自己，而不是别人**。活不下去，也不是因为别人不让活，而是自己没法活
- 活下去，不是苟且偷生，不是简单地活下去
- 活下去并非容易之事，要始终健康地活下去更难
- 因为我们每时每刻都面对外部变化莫测的环境和激烈的市场竞争，面对内部各种人员的因素
- 我们必须在不断地改进和提高的过程中才能活下去



拥抱变化！

商业模式的定义：一个商业模式描述的是一个组织创造、传递以及获取价值的基本原理。



企业价值最大化的三个步骤



任何一个商业模式都是一个由客户价值、企业资源和能力、盈利方式构成的。

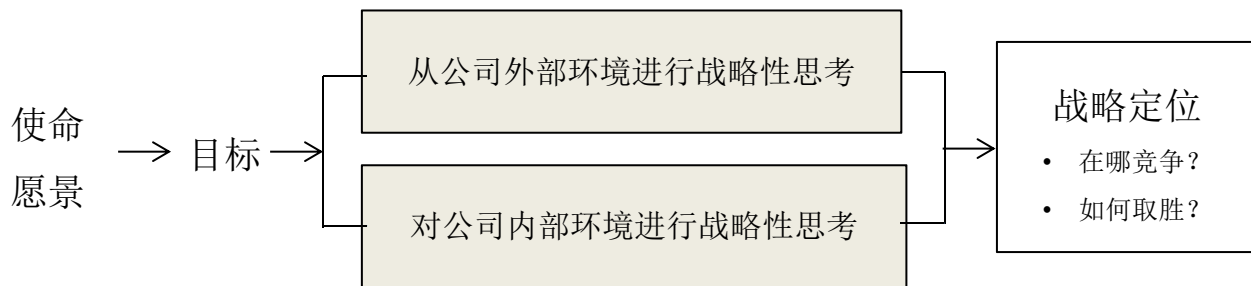
商业模式画布



7. 战略是选择差异化的竞争方式并获得可持续性竞争优势

- 只有保持领先，企业才能创造出经济成果，而仅有能力是不行的
- 想创造出经济成果的公司必须在某些为顾客或市场带来真正价值的方面取得领先地位
- 企业的现状是逐渐变老
- 任何领先地位都是短暂的，而且很可能昙花一现
- 管理者的任务就是扭转司空见惯的下滑趋势

从对公司现状的战略思考到做出战略选择



“由内及外”还是“由外及内”

35.9%

3.12%

只有保持领先，企业才能创造出经济成果，而仅有能力是不行的

企业在有意义的领域做出了独一无二的贡献，或者至少做出了截然不同的贡献，它获得的回报就是利润；而且什么是有意义的事情是由市场和顾客决定的。

只有提供顾客认为有价值的、并愿意掏腰包购买的东西，企业才能赚取到利润。同时，价值总是意味着领先者出现分化。

想创造出经济成果的公司必须在某些为顾客或市场带来真正价值的方面取得领先地位。

---德鲁克

任何领先地位都是短暂的，而且很可能是昙花一现的

永远稳坐领先宝座的企业是不存在的。

市场和知识都是普遍可及的，而市场是成果的载体，知识就是资源。

领先地位只不过是暂时的优势，即利润只来源于创新者的优势，并随着创新成为例行公事而消失殆尽。

在企业中，能量往往总是呈扩散之势（物质系统也是如此）。企业往往由领先变为平庸。平庸者离微乎其微的利润近在咫尺。

那么，管理者的任务就是扭转司空见惯的下滑趋势。

他的职责是把企业经营的中心放在机会上并远离问题，重新带来领先优势并阻止迈向平庸的趋势，用新的活力和新的方向取代迟钝和惰性。

德鲁克

企业的现状是逐渐变老

大多数管理者的大多数时间用于解决今天的问题的说法是一种委婉的说法。昨天的问题占用了他们的大部分时间。管理者花费较多的时间试图回到过去，而不是做其他事情。

恢复正常状态始终是徒劳无益的；“正常状态”只符合昨天的现实。

管理者的责任不是在已经发生变化的今天强行使用昨天的标准；而是改变企业及其行为、态度、希望、产品、市场和分销渠道，使它们符合新的现实。

德鲁克

星巴克与瑞幸咖啡

- 星巴克创立于1985年，最初只有美国华盛顿州西雅图市的9家门店，现在已经发展成世界上最著名的咖啡商和零售商。
 - 瑞幸咖啡自2017年10月第一家门店开张，到2019年底，在全国的营业门店数已达到4507家。而对比咖啡行业领军者星巴克，从1999年1月在中国大陆开出第一家店，截止2018年9月30日，花了近20年时间，这个数字才变成3521家，瑞幸的扩张速度10倍于星巴克，可谓一骑绝尘。
- 您认为瑞幸咖啡与星巴克选择了怎么不同的竞争方式？
- 为了获得所定位的差异化竞争方式，瑞幸咖啡需要哪些战略举措来获得竞争优势？





第三场所

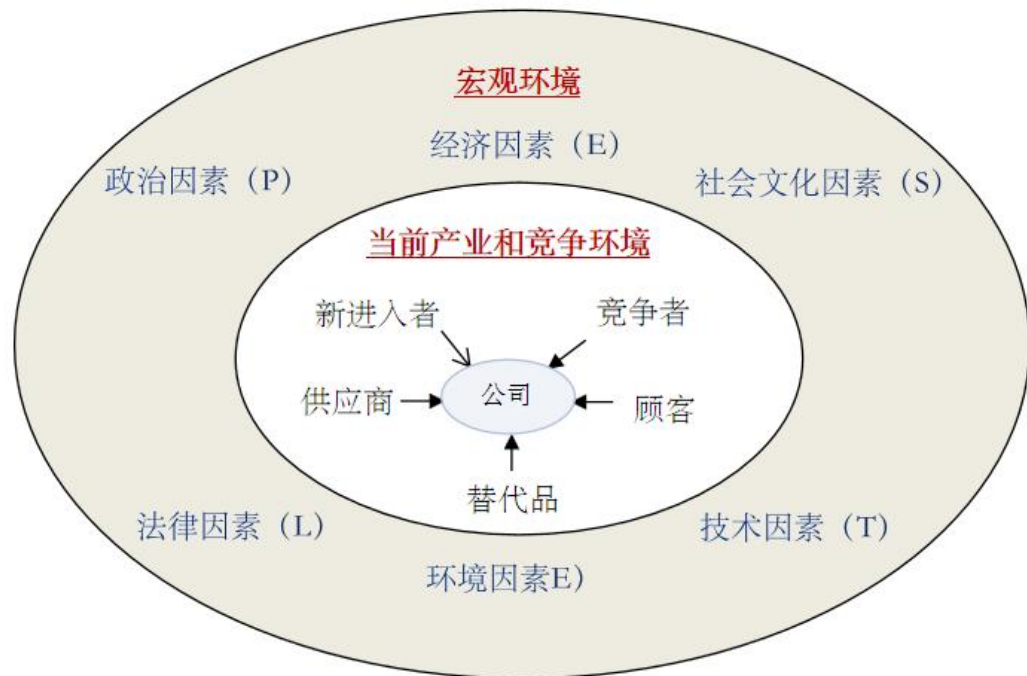


好咖啡不贵

对外部环境进行战略性思考

对外部环境进行战略性思考，要探讨的7个问题	战略分析工具
1. 对我公司具有战略意义的宏观环境因素有哪些？	PESTEL
2. 我公司在产业内面临哪些竞争力量，每种力量的强度如何？	五种力量
3. 哪些因素推动了产业变化，它们对竞争强度和产业盈利能力有哪些影响？	驱动力
4. 产业竞争者处于什么样的市场地位---谁占有强大的地位？	战略集团
5. 竞争对手接下来可能会采取什么战略举措？	竞争对手分析框架
6. 目前产业中有哪些合作的力量，公司如何利用它们来获得优势？	价值网络
7. 获得竞争成功的关键因素是什么？	关键成功因素

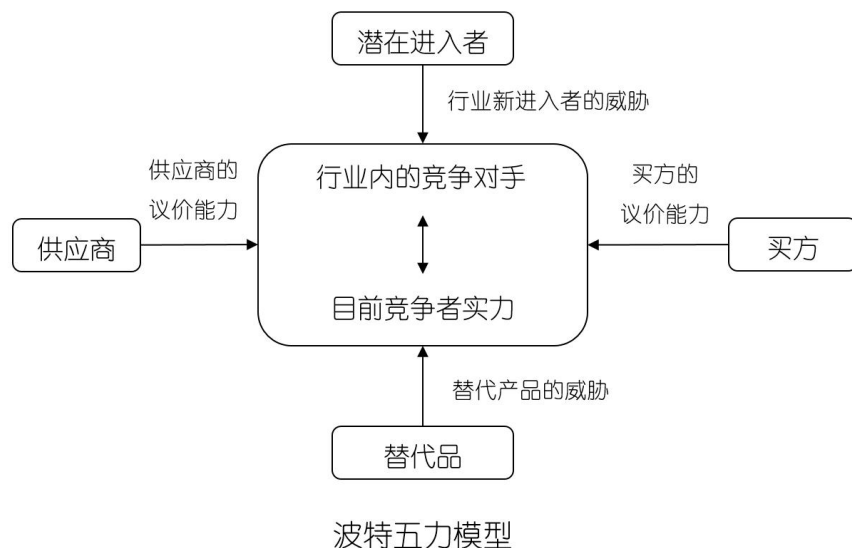
(1) 对我公司具有战略意义的宏观环境因素有哪些？



(2) 我公司在产业内面临哪些竞争力量，每种力量的强度如何？

行业竞争分析五力模型

五力模型就是一种必然的竞争结构



- 反五力
- 五力最一个非常重要的力

“竞争战略形成的核心在于将公司及其所处的环境紧密联系起来”，而“核心因素”是企业所在行业以及这个行业的结构。

进入壁垒，巴菲特提出的“护城河理论”

五力各方的主要影响因素

新进入者（进入壁垒）

1. 规模经济
2. 产品差异
3. 资本需求
4. 转化成本
5. 分销渠道
6. 技术壁垒
7. 品牌强弱
8. 成本优势

(3) 哪些因素推动了产业变化，它们对竞争强度和产业盈利能力有哪些影响？

驱动变化的力量与产业动态

- 驱动力，最强大的变革动因，它们在重塑行业格局和改变竞争状况方面具有最大的影响力

步骤1：拐点（价值转移趋势）-识别驱动行业变化的因素（驱动力）有哪些？

1. 行业长期增长率的变化
2. 新兴互联网功能与应用
3. 产品购买者及产品使用方式的变化
4. 技术变革与制造流程创新
5. 产品创新
6. 大公司的进入或退出
7. 成本与效率的变化
8. 不确定性与商业风险的上升与下降
9. 政府政策、行业规则的变化
10. 社会关注、态度以及生活方式的变化

步骤2：从总体上评估变化的驱动因素会使行业更加（或失去）吸引力？为什么？

1. 总体而言，驱动力导致产业内产品的需求增加了还是减少了？
2. 驱动力的综合效应导致竞争激烈程度更强还是更弱？
3. 驱动力的综合效应导致产业盈利能力更好还是更低？

步骤3：动态管理战略以准备应对驱动力的变化-确定需要作出哪些战略变化，以应对驱动力的影响？

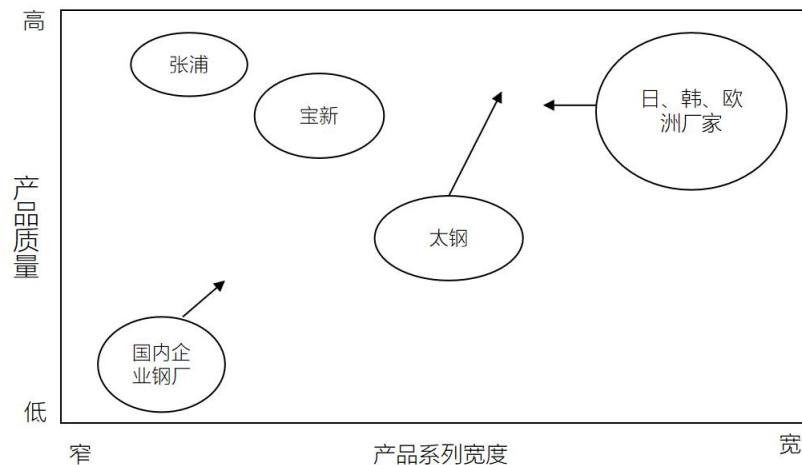
我公司所处行业驱动力分析

我公司所处行业有哪些行业驱动力？	这些驱动力会产生怎样的影响？	它们是否会导致竞争更加激烈？会导致利润更高还是更低？
列出3条公司为了应对驱动力的负面影响而采取的行动		
负面驱动力	应对采取的行动	

(4) 产业竞争者处于什么样的竞争地位——谁占有强大的地位？



战略集团图：揭示产业内竞争者市场地位的最好技术工具



中国特种钢市场战略集团布局图

- 确定产业内哪些企业是直接竞争对手，哪些是距离较远不会直接竞争的对手
- 哪个位置“最佳”，找到具有吸引力的位置，以及为什么？
- 哪些位置注定会发展繁荣
- 哪些位置注定要陷入困境

(5) 竞争对手接下来可能会采取什么战略举措？

竞争对手分析框架

通过竞争对手在四个维度上的特点，可以了解竞争对手的战略特征，进而判断其行为倾向

当前战略 (当期是如何竞争的)	目标 (战略性目标和绩效目标)	资源和能力 (关键优势与劣势)	假设 (对自身和所在产业怎么看的)
<ul style="list-style-type: none">• 当期市场竞争地位如何？• 当期的财务状况如何？• 当期采取的主要竞争策略是什么？	<ul style="list-style-type: none">• 战略KPI是什么？• 市场/产品战略目标是什么• 主流产品的业务模式是什么？	<ul style="list-style-type: none">• 核心竞争力是什么？• 优劣势是什么？	<ul style="list-style-type: none">• 对行业趋势和客户需求的看法如何？• 对自己优劣势的看法如何？• 技术和产品创新趋势如何？

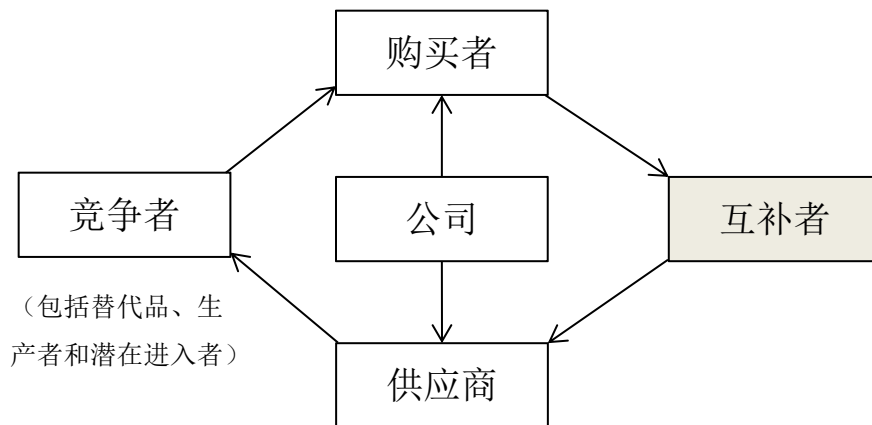
预测竞争对手的下一步行动

- 竞争对手的驱动力是什么？
- 竞争对手的战略意图和市场目标是什么？
- 竞争对手的后续竞争策略是什么？
- 竞争对手对我们公司采取的战略反应可能是什么

我的战略举措和结果（行动与反应）：

(6) 目前产业中有哪些合作的力量，公司如何利用它们来获得优势？

价值网络



价值网络与互补者

- 产业内的企业之间的互动方式不仅是竞争，开展合作尤为重要，联盟（合作）战略

(7) 获得行业竞争成功的关键因素是什么？

获得行业竞争成功的关键因素是什么？

行业成功关键因素，影响行业中企业在市场上盈利性的能力的主要因素，例如产品性能、竞争力、能力、市场表现等

一个产业成功因素可有3个问题来推断	行业的	竞争对手			我公司
		A	B	C	
1. 顾客根据什么选择产业内竞争性品牌（什么产品属性和服务特征至关重要？）					
2. 我未来竞争成功必须具备哪些资源和竞争能力才能在竞争中取胜？					
3. 哪些缺点最能使企业在竞争中处于明显的劣势地位					

•成功企业一般在行业关键因素上要保持竞争力，同时至少要在1、2项因素上超群

例子：行业关键成功因素上的竞争对比

总体竞争优势加权评估举例

关键成功因素/优势评估指标	权重	竞争优势评估（分数范围：1=非常脆弱；10=非常强大）					
		我公司		竞争对手1		竞争对手2	
		优势评分	加权得分	优势评分	加权得分	优势评分	加权得分
质量/产品性能	0.10	8	0.80	5	0.5	1	0.10
声誉/形象	0.10	8	0.80	7	0.7	1	0.10
生产能力	0.10	2	0.20	10	1.00	5	0.50
技术能力	0.05	10	0.50	1	0.05	3	0.15
销售网络/分销能力	0.05	9	0.45	4	0.20	5	0.25
新产品创新能力	0.05	9	0.45	4	0.20	5	0.25
财务资源	0.10	5	0.50	10	1.00	3	0.30
相对成本地位	0.30	5	1.50	10	3.00	1	0.30
客户服务能力	0.15	5	0.75	7	1.05	1	0.15
权重总和	1.00						
总体竞争优势加权评级			5.95		7.70		2.1

对内部环境进行战略性分析

- 内部环境分析能够让我们确定战略能否获得明显优于竞争对手的竞争优势
- 内部评估与外部分析结合在一起，能够帮助我们战略定位，利用机会，应对威胁

内部环境分析将焦点集中在5个方面

1. 公司目前战略的运行效果如何？
2. 公司最重要的资源和能力是什么，它们是否会给公司带来相对于竞争对手的持久竞争优势？
3. 公司的价值链活动如何影响我们的成本结构和客户价值主张？
4. 在市场机会和外部威胁方面，公司优势和劣势是什么？
5. 与主要竞争对手相比，公司的竞争力是强还是弱？

张三有一台“造银机器”。这台机器每年可以制造出价值100万元的白银，而不需要任何成本，也就是说，不需要任何能源、材料或者劳动力的投入。

假设不需要缴税，利率一直保持在10%。张三以1000万元的价格将其卖给了你。

我们的问题是：你在白银市场上有竞争优势吗？

1. 有
2. 没有

(1) 公司目前战略的运行效果如何？

第一、战略运行效果的评价（公司运行的效果越差，或外界环境变化得越快，越需要质疑公司当前的战略）

从4个方面来衡量战略运作情况：

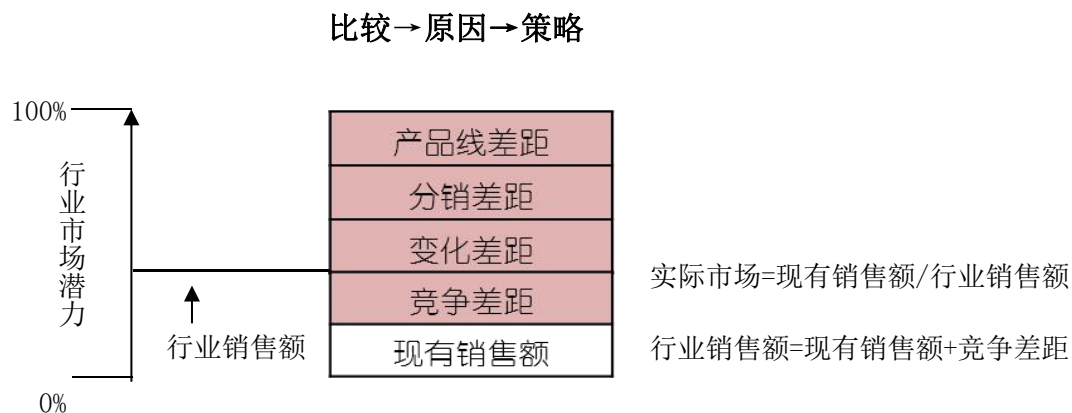
- ① 一个关键：战略举措推进的如何，是否增强了我们的核心竞争力
 - ② 公司是否实现了既定的财务性目标和战略性目标
 - ③ 公司的财务绩效是否高于行业平均水平
 - ④ 营业额是否在增长，市场份额是否在扩大
- 健康的增长表现为市场份额的增加，而这种份额增加与利润率是同步出现的

具体的5个财务绩效和战略目标绩效指标：

- ① 公司销量和盈利增长的趋势
- ② 公司的整体财务实力
- ③ 公司的客户留存率
- ④ 新客户开发率
- ⑤ 内部流程改进的情况。如缺陷率、订单履行、交货时间、库存天数和员工生产力

第二、差距分析：以“差距”为始，以弥补“差距”为终的战略管理方法

- 战略是由不满意激发的，而不满意是对现状和期望之间差距的一种感知
- 任何一个战略制定，实质上就是因为存在“差距”与填补“差距”
- 二种差距：机会差距、业绩差距（绩效差距是“当下的差距”，机会差距是“未来的差距”）
- 业绩差距（蝉型经理人），机会差距却是“隐形”的，往往看不到、摸不着
- 三个视角找差距：客户视角、未来视角、竞争视角



(2) 公司最重要的资源和能力是什么，它们是否能给公司带来相对于竞争对手的持久竞争优势？

- 公司运营是否健康的一个基本要素是公司资源和能力是否获得了竞争优势
 - 公司的资源和能力是公司竞争战略基本组成部分。是**竞争性资产**，决定了公司市场竞争力强弱
 - 竞争性资产平庸的公司几乎总是在行业中处于落后地位
- ① 如何识别和评估企业的竞争优势？
 - ② 挖掘你可能忽视的隐蔽资产

如何识别和评估企业的竞争力

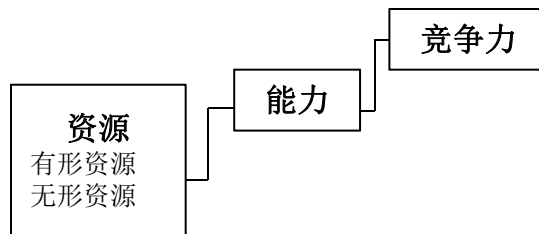
步骤1：识别公司的资源和能力

- 盘点资源，对能力进行仔细研究，以确定哪些是我们的竞争力或能成为竞争力
- 能力识别的2种方法：
 - ① 将公司资源列表，看是否以及多大程度上能够建立相关能力
 - ② 从职能视角来识别公司能力

■ **什么是资源**，是公司拥有或控制的生产性投入或竞争性资产

■ **什么能力**，一种可重复的方式，去完成一项非常具体明确任务的胜任力

- **能力来自资源**，是在利用公司资源的过程中建立起来的，是在资源使用的过程中得到锻炼与提升
- **所有能力都是以知识为基础**，体现在人和公司制度、流程之中。如，交付能力、研发能力、创新能力



盘点公司的资源

有形资源		无形资源	
财务资源	<ul style="list-style-type: none"> • 现金或现金等价物 • 有价证券 • 其他金融财产，如信用评级和借贷能力 	人力资源	<ul style="list-style-type: none"> • 员工教育、经验、知识、才智 • 组织中的集体学习 • 专业团队、管理才能和领导技能 • 特定人员的创造力和创新性
组织资源	<ul style="list-style-type: none"> • 信息系统 • 计划、控制系统 • 组织设计和报告结构 	文化和激励	<ul style="list-style-type: none"> • 内部的行为规范 • 商业准则和根植于内在的信念 • 员工对公司理念的依赖性
实物资源	<ul style="list-style-type: none"> • 土地和不动产 • 制造工厂、设备或分销设施 • 商店、工厂位置等 	声誉资源	<ul style="list-style-type: none"> • 品牌、商标、公司/产品形象 • 顾客忠诚度和商誉 • 质量、服务和可信度方面的声誉 • 与供应商和合作伙伴的声誉
技术资源	<ul style="list-style-type: none"> • 专利、版权 • 生产技术、创新技术 • 工艺流程 	关系资源	<ul style="list-style-type: none"> • 联盟伙伴 • 分销网络 • 与各类合作伙伴建立的关系

族	IA	IIA	IIIB	IVB	VB	VIB	VIB	VIII	IB	IB	IIIA	IVA	VA	VA	VIA	VIA	O	
周期	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	1 H	2 He																
2	3 Li	4 Be	元素周期表									5 B	6 C	7 N	8 O	9 F	10 Ne	
3	11 Na	12 Mg										13 Al	14 Si	15 P	16 S	17 Cl	18 Ar	
4	19 K	20 Ca	21 Sc	22 Ti	23 V	24 Cr	25 Mn	26 Fe	27 Co	28 Ni	29 Cu	30 Zn	31 Ga	32 Ge	33 As	34 Se	35 Br	36 Kr
5	37 Rb	38 Sr	39 Y	40 Zr	41 Nb	42 Mo	43 Tc	44 Ru	45 Rh	46 Pd	47 Ag	48 Cd	49 In	50 Sn	51 Sb	52 Te	53 I	54 Xe
6	55 Cs	56 Ba	57-71	72 Hf	73 Ta	74 W	75 Re	76 Os	77 Ir	78 Pt	79 Au	80 Hg	81 Tl	82 Pb	83 Bi	84 Po	85 At	86 Rn
7	87 Fr	88 Ra	89-103	104 Rf	105 Db	106 Sg	107 Bh	108 Hs	109 Mt	110 Ds	111 Rg	112 Cn	113 Nh	114 Fl	115 Mc	116 Lv	117 Ts	118 Og
镧系			57 La	58 Ce	59 Pr	60 Nd	61 Pm	62 Sm	63 Eu	64 Gd	65 Tb	66 Dy	67 Ho	68 Er	69 Tm	70 Yb	71 Lu	
锕系			89 Ac	90 Th	91 Pa	92 U	93 Np	94 Pu	95 Am	96 Cm	97 Bk	98 Cf	99 Es	100 Fm	101 Md	102 No	103 Lr	

- 能力是商业业务的要素。是商业业务价值链的基本单元或构件。
- 界定一种核心能力，根据的是它创造经济价值（为客户）的能力，以及提供相对于竞争对手而言的差异化的一种来源的能力。
- 能力组合可以产生**倍增效应**，能创造出巨大的新力量，才是真正的核心竞争力。很少一种能力能成为核心竞争力，当然有，比如专利
- 几个关键能力的组合（**能力包**），能力包可以创造出倍增的动力，会造成巨大的差异化的竞争优势的产生，导致发展轨迹的截然不同



练习：我们的核心能力是什么？

我们的核心能力（竞争力）

- 请列出3-5项能力，这些能力或是我们赖以同竞争对手区别开来（所谓差异化）的处于最核心最关键的地位，能为客户创造最大的价值的

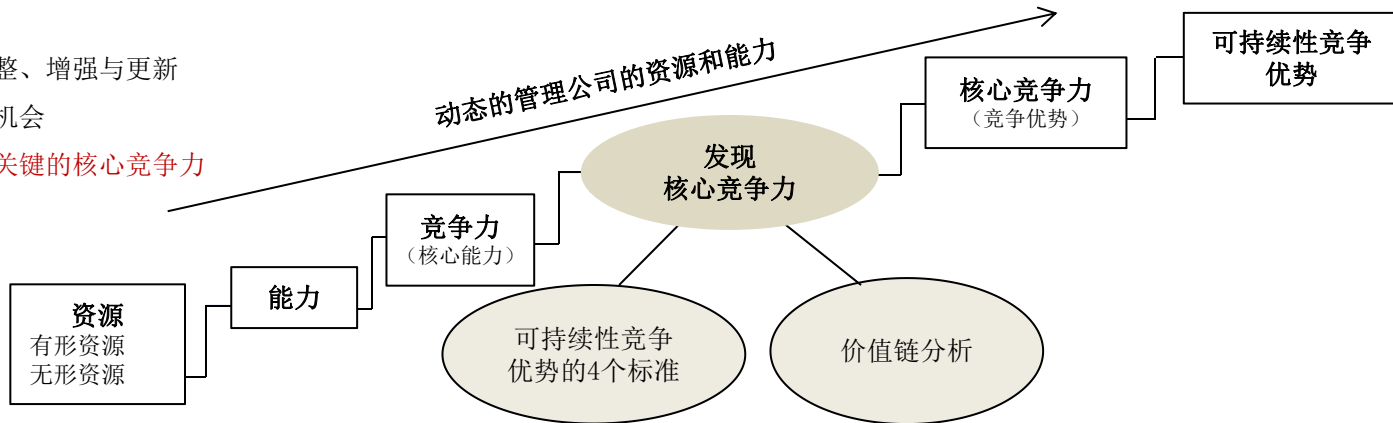
	核心能力	是否具有不对称性	未来将如何变动
1			
2			
3			
4			
5			

- 核心能力是组成竞争优势的最基本的元素
- 竞争差异的来源：不对称性
- 注意：我们无法管理界定的东西

动态管理公司的资源和能力

- ①对现有竞争性资产持续调整、增强与更新
- ②密切关注开发全新能力的机会

注意：动态核心能力是一种关键的核心竞争力



步骤2：通过竞争力四项测试

竞争力的四项测试			
决定了资源或能力能否带来竞争优势（核心竞争力）		决定了竞争优势能否持续（可持续性竞争优势）	
有价值的	稀缺性	难以模仿	不可替代性
<ul style="list-style-type: none"> 是否能帮助企业减少威胁和利用机会 	<ul style="list-style-type: none"> 是否只被少数企业所掌握 	<ul style="list-style-type: none"> 历史的：独特而有价值的组织文化和品牌 社会复杂性：管理者之间、供应商及客户间的人际关系、信任 	<ul style="list-style-type: none"> 是否不会受到同类资源和能力的替代威胁的影响？

挖掘你可能忽视的隐蔽资产

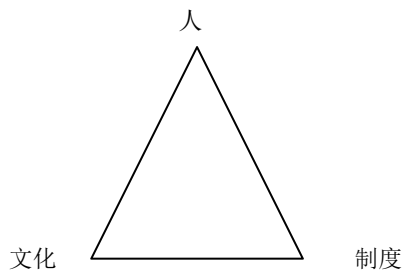
随着时间的推移，实际我们是在不断积累资产。我们拥有但尚未被完全赏识或认清的价值、性能或潜力。这可能是我们尚待开发的“金矿”。

如：

- 新的细分市场
 - 特殊的信任关系
 - 未尽其用的数据和信息
 - 未被开发的邻接扩张（新的地域、分销渠道...）
 - 非核心业务
 - 能力的重新组合，才是倍增效应
-
- 人员
 - 时间

战略人力资源管理

- 所有能力都是以知识为基础，体现在人和公司制度、流程之中



人和其他成本、资源或资本，至少有6个不同

1. 人有情感
2. 人有知识
3. 人有关系
4. 人有理想
5. 人有期望
6. 人有个性

主导价值观		动词
人力成本	最大化的节约	节约
人力资源	最大化的利用	利用
人力资本	最大化的回报	回报
把员工当人	?	?

“以人为本”的动词：

1. 人有情感——关心
2. 人有知识——培养
3. 人有关系——“爱”
4. 人有理想——目标
5. 人有期望——激励
6. 人有个性——尊重

时间的驾驭成为竞争力

- 成本、品质，这二种管理上的竞争优势存在极限，20世纪80年代以后开始获得世界性关注的竞争关键因素，就是“时间”
- 基于时间的竞争的基本原理：对客户与企业双方而言，时间才是最珍贵的资源

时间的特性

时间是任何活动所不可缺少的资源

创造差异化获得竞争优势

绝对性

- 很难通过努力获得更多
- 不可逆性
- 不能储存
- 供给毫无弹性
- 无法取代
- 体验性

相对性

- 时间周期利润
- 相对快慢
- 资本是时间的穿梭机

3. 时机

- 把握时机
- 创造时机
- 等待时机

时间的驾驭：节奏、趋势、时机的有机统一



1. 节奏：时间节奏的控制力

- 企业自身的节奏
- 生态系统（如价值链系统）的节奏
- 竞争中的节奏

2. 趋势：借助时间趋势发展功能

- 单向发展的趋势性
- 周期性趋势变化

(3) 公司的价值链活动如何影响其成本结构和客户价值主张

评价公司情况好坏的二个迹象：

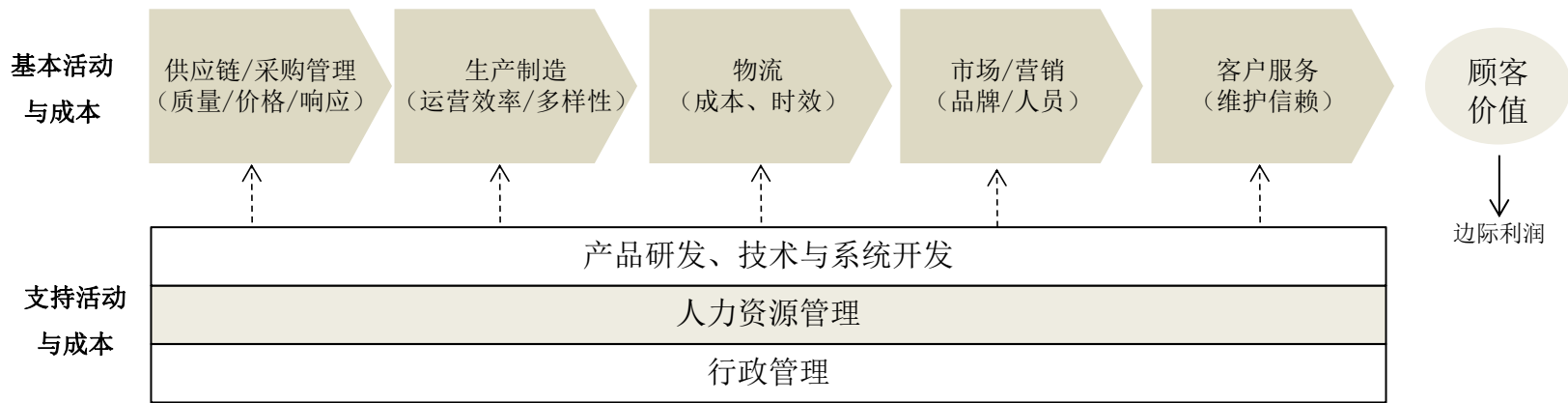
1. 与行业内的竞争对手相比我们的成本是否具有竞争优势
2. 与竞争对手的差异化表现：如何有效传递顾客价值主张

价值链分析是必不可少的工具，用来确定公司：

1. 是否很好地执行特定职能和活动，成本与竞争对手相比情况如何
 2. 是否以不同的方式提高顾客价值
 3. 是否需要改进某些内部活动和业务流程
- 特别注意：资源和相关活动集合是否具有竞争优势



价值链分析



公司的价值链

- 公司价值链的主要活动和支持活动的类型因公司业务的具体情况而不同

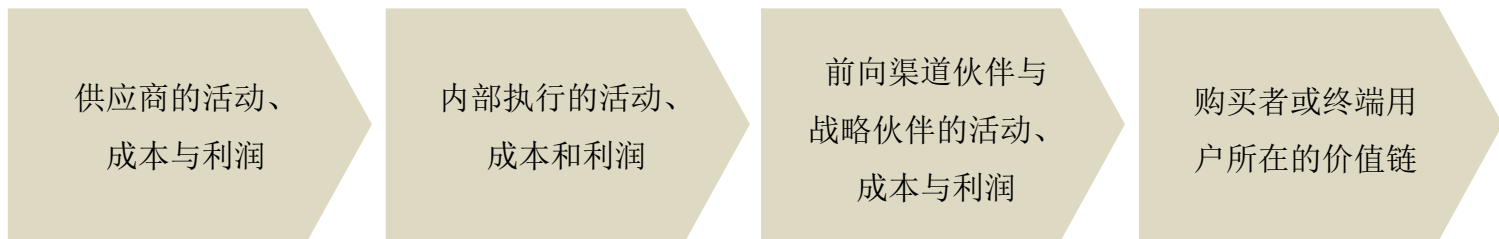
价值创造活动可以在两方面为公司带来竞争优势

1. 带来比竞争对手更高的效率和更低的成本
 2. 价值链是提供差异化的基础
- 不论你是何种差异化，在企业内部都表现在价值链的管理中。

供应商相关的价值链

公司自身的价值链

前向渠道的价值链



价值链系统



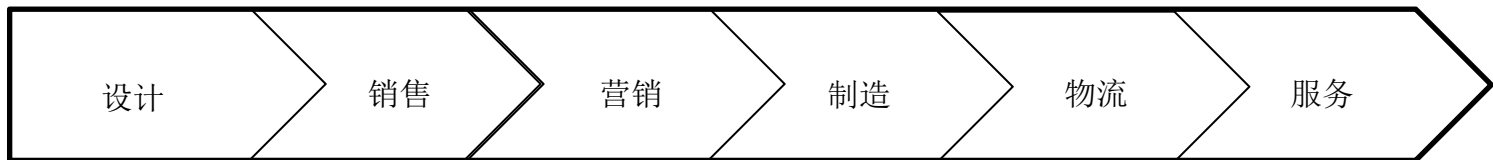
练习：画出您公司的价值链和系统价值链

1. 比较竞争对手的价值链
2. 通过公司的主要活动和支持活动识别出内部成本结构的主要组成部分
3. 弥补成本或价值劣势的战略选择
4. 将公司擅长的价值链活动转化为竞争优势
5. 在系统价值链中有哪些可以整合的机会

价值链来帮助我们界定竞争优势（核心竞争力）的最佳4个工具

1. 有哪些能力？

价值链

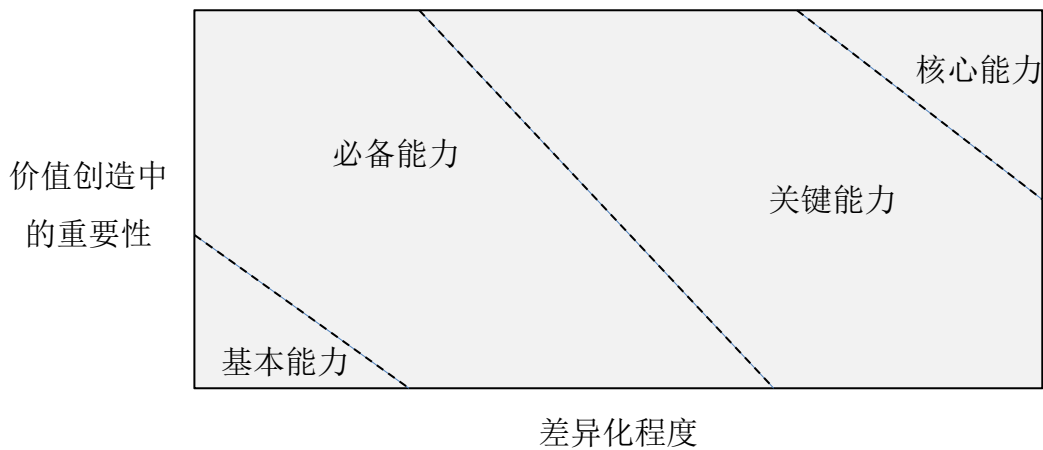


能力：

第一种能力：	第一种能力：	第一种能力：	第一种能力：	第一种能力：	第一种能力：
第二种能力：	第二种能力：	第二种能力：	第二种能力：	第二种能力：	第二种能力：
第三种能力：	第三种能力：	第三种能力：	第三种能力：	第三种能力：	第三种能力：
.....

“价值链”这项举措是一个良好的出发点：对企业的主要活动和潜存于它们之下的能力，以及价值和差异化予以直观或形象的说明

2. 核心能力网络：与非核心相比，哪些是核心？



“核心能力网络”，可以帮助我们从中分离出明确的核心活动，能够：

1. 创造价值
2. 有助于推动差异化
3. 在利润空间里，地位重要
4. 对自身而言，具有战略意义或价值

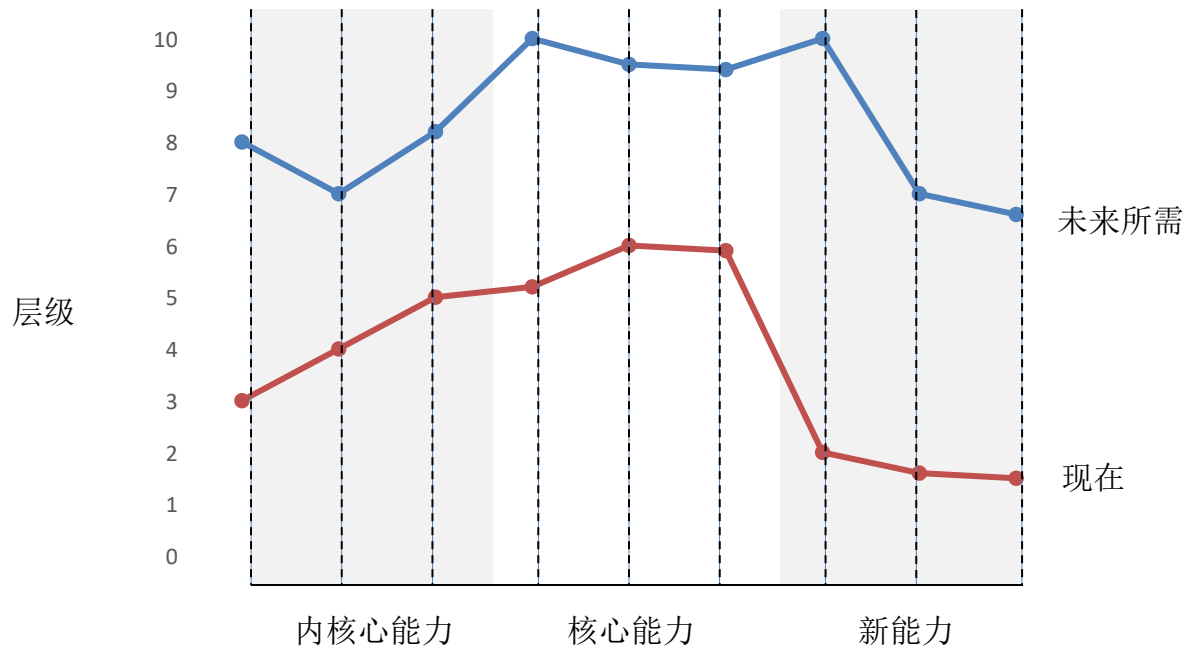
3. 差距分析：与竞争对手相比较，它们情况如何？

核心能力	基准：与竞争对手或外部相比					差距大小
第一种能力：	++	+	0	-	--	
第二种能力：	++	+	0	-	--	
第三种能力：	++	+	0	-	--	
.....	++	+	0	-	--	

“差距分析”，可以帮助我们弄清楚最重要的能力的状态，有助于回答2个问题：

1. 与主要竞争对手相比，什么是我的能力的差距（正面还是负面）？
2. 随着时间推移，它展开的轨迹会是什么（扩大还是缩小）？

4. 能力投资计划是什么？



“能力投资计划”，可以帮助我们识别哪些是我们需要购进或需要通过投资予以强化的能力。

界定我们的核心能力

价值链的7个询问，以辨别和描述我们的核心能力：

1. 从客户角度来看，哪些步骤能带来最大的价值？
2. 哪些步骤与最大的一些利润空间相关联？
3. 处在价值链上最重要的部分中的能力是些什么？
4. 我们在哪些能力上与竞争对手们有着最显著的差异化？为什么如此？
5. 我们有多少利润是由这些竞争差异化带来的？
6. 我们能够度量这一优势及其发展轨迹（是在增大还是在减弱）吗？
7. 这一局面将带来可能会怎样变化？

4张表合在一起可以为我的能力提供有价值的写照，汇集这些零星部分的过程，必然会激发思路，提示新的战略选择，或把对一些已知选项的要求更清晰地显示出来。

(5) 与主要竞争对手相比，公司的竞争力是强还是弱？

需要认真回答的两个问题：

- ① 在行业成功关键因素上，相对于竞争对手，公司情况如何
- ② 公司与主要竞争对手是否存在一个绝对的竞争优势或劣势

要回答这两个问题，一个简便易用的方法是：对三项进行量化评级

- ① 公司及其主要竞争对手在行业关键成功因素
- ② 核心竞争力
- ③ 价值链活动上

外部和内部环境分析，小结

1. 每个企业都会遇到战略拐点，穿越战略转折点为企业设下的死亡之谷，是一个企业必须历经的最大磨难。
2. 二个战略拐点：外部战略拐点、内部战略拐点。要保持敏感度，马王爷的2只眼，一只眼看外部，一只眼看内部，春江初暖鸭先知，决不可“桥到船头自然直”。
3. 拐点关联的五个关键词：机会、能力、迟钝、诱惑、破坏。
4. 对外部环境进行战略性思考，需要探讨7个问题。
5. 对内部环境进行战略性思考，将焦点集中在5个方面。
6. 公司运行的效果越差，或外界环境变化得越快，越需要质疑公司当前的战略。
7. 战略是由不满意激发的，而不满意是对现状和期望之间差距的一种感知。二种差距：机会差距、业绩差距。
8. 能力来自资源，是在利用公司资源的过程中建立起来的，并得到锻炼与提升。所有能力都是以知识为基础，体现在人和公司制度和流程之中。
9. 我们拥有“造银机”不重要，重要的是如何提高“造银机”的价值。
10. 资源相当于元素周期表格子中的元素，要注意惰性元素，各种元素的不同组合可以创造出我的核心竞争力，获得竞争优势要在价值链活动中能力的组合，产生的倍增效应。
11. 竞争力需通过四项测试：有价值的、稀缺的、模仿的、不可替代。
12. 要学会能力的重新组合，和挖掘隐蔽资产的能力，比如人的资源、时间的竞争优势。
13. 要学会在核心能力上的持续投资，今天的利润是明天的成本。

战略定位

- (1) 战略类型框架
- (2) 战：在哪竞争
- (3) 略：如何取胜

(1) 战略类型架构

战略类型架构图



(2) 战：在哪竞争

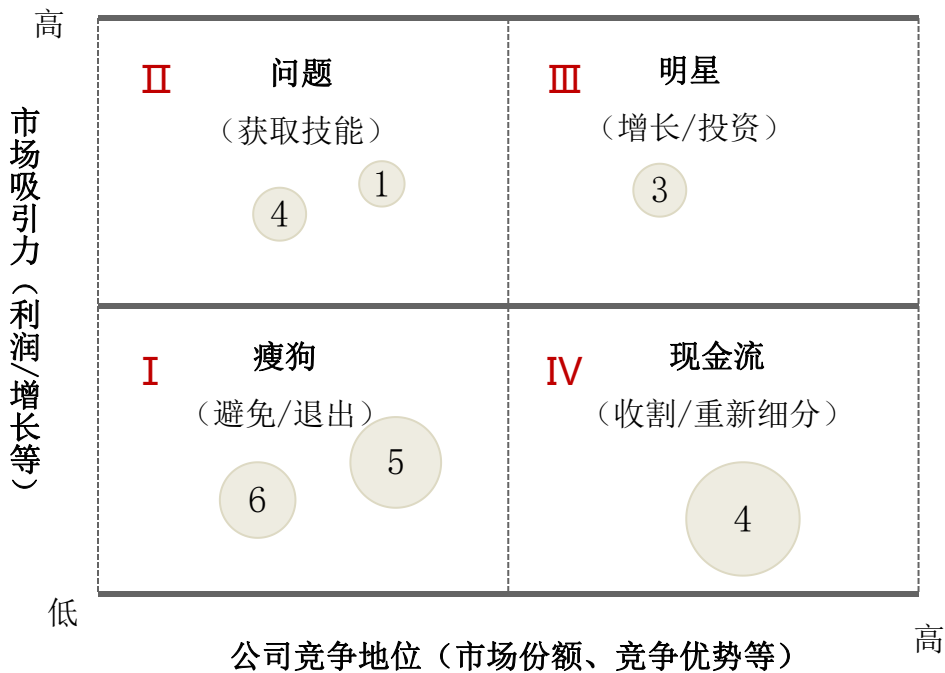
战：在哪竞争，略：如何取胜

- 思考清楚这两个问题就可以找到在哪实现差异化，以及如何实现差异化的答案。

战：在哪竞争	
定义业务类型	设计未来业务组合
核心业务 •-收入与利润的主要来源	分析现有业务 •BCG矩阵
成长业务 •-市场增长和扩张计划来源	新业务发展战略 •安索夫矩阵
新兴机会 •-未来增长的机会	•第二曲线



BCG矩阵



游击战
侧翼战
进攻战
防御战



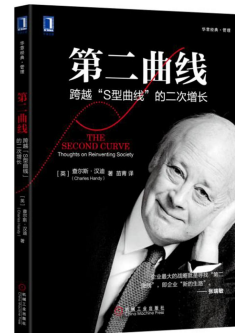
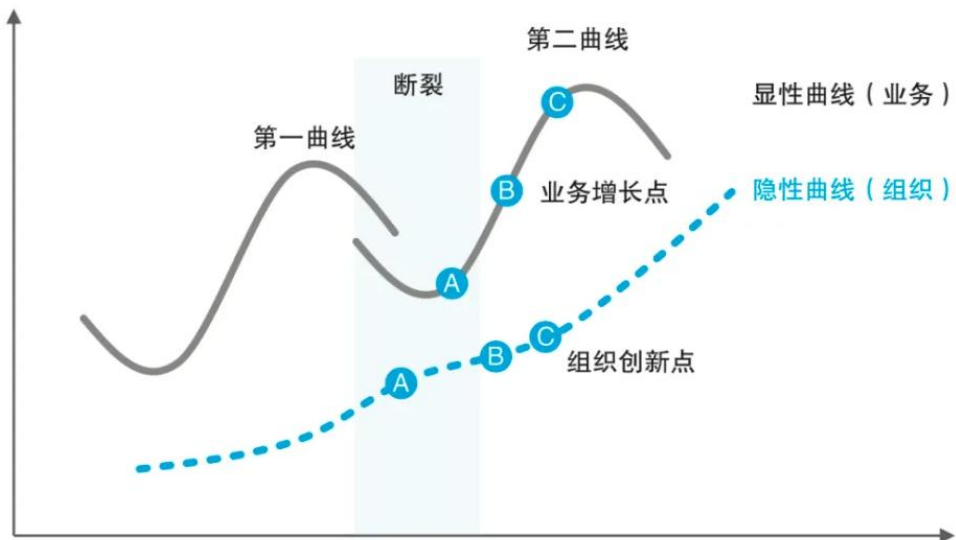
战略工具：安索夫矩阵

安索夫矩阵，从产品-市场角度分析企业成长的途径。

安索夫（Ansoff）矩阵

	新市场	市场开发	多元化
	原有市场	市场渗透	产品开发
		原有产品	新产品

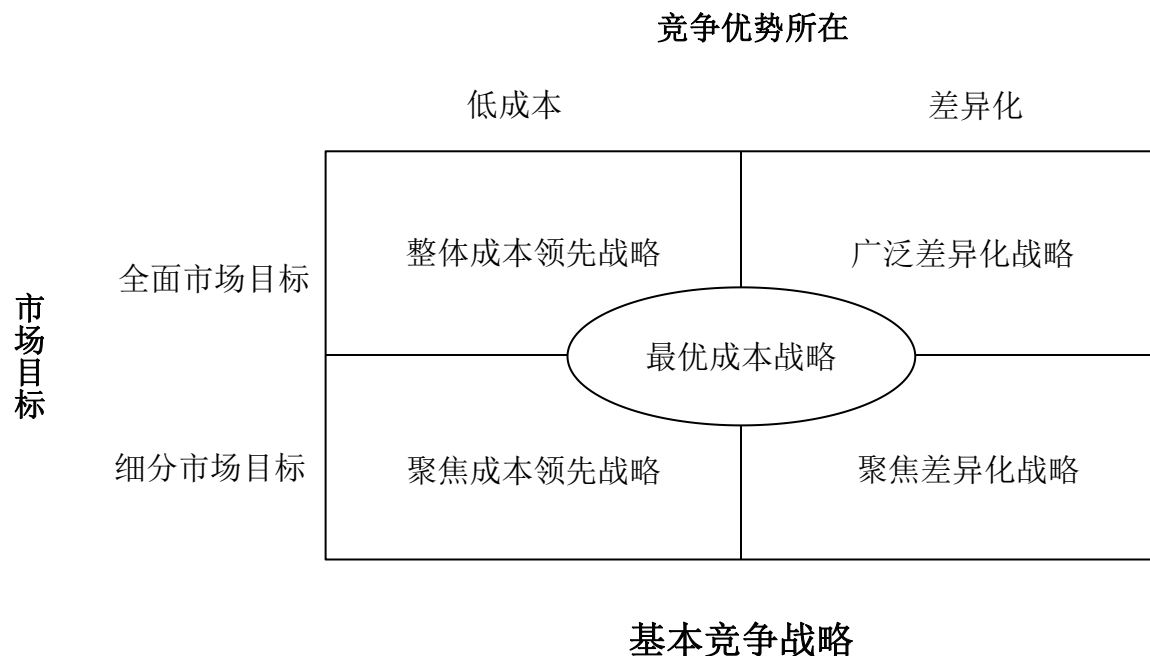
第二曲线



(3) 略：如何取胜

战：在哪竞争，略：如何取胜

- 任何战略的核心和灵魂都在于管理者所采取相对于对手的差异化竞争方式，并获得竞争优势的行动和举措。



成本领先战略

(1) 如何理解成本

- 要高度关注成本的2个理由
- 价格的2种自信
- 降价只是一个决定，降成本却是一个能力
- 成本是牺牲价值还是创造价值

(2) 什么是成本领先战略？

(3) 如何才能成为成本领先者？

(4) 不要忽视的其他重要成本

(1) 如何理解成本

■ 企业要高度关注「成本」这个元素，有两个理由：

- ① 做所有经营都要依赖于投入
- ② 能否在行业中有相对优势，很大程度上拼的是成本

■ 低成本优势可以有2种转化

- ① 利用低成本优势，制定低于竞争对手的价格，并吸引大量对价格敏感的购买者，来增加总利润
- ② 保持现有的价格，维持现有的市场份额，利用低成本获得更高的边际利润

■ 价格的2种自信

- 特别强的企业会选择两个突破：要么破最高价格，要么破最低价格
- 破最高价的企业一定是对顾客价值很有信心，破最低价格的企业是对成本很有信心
- 在任何一边破价格的都是在经营上有主导权的企业

■ 降价只是一个决定，降成本却是一个能力

- 当行业达到饱和状态，供大于求的时候，行业中的很多企业会选择降价求规模，行业的价格衰减，在企业战略上是一个非常大的挑战，因此，降价只是一个决定，降成本必须是一个能力

■ 成本是牺牲价值还是创造价值

- 大部分情况下，我们都把成本看成是独立的、必须消耗的要素，所以，我们会一直想办法降低成本。但这种认知可能会向歧途
- 在成本上如果没有整体的理解，牺牲的可能是价值本身
- 成本，在本质上是一种价值的牺牲。但成功更是整体价值的一部分

- 如果愿意牺牲成本成本，这种牺牲必须是有意义的，没有系统理解成本，牺牲的可能是价值本身
- 所以，当我们考虑公司成本时，不要光想这是钱、这是投入，一定要思考这个成本、这个投入，要带来的是什么价值，更多的应该想这个投入能给客户带来什么价值，这是成本决策习惯

(2) 什么是成本领先

- 成本领先，就是孜孜不倦地追求较低的成本。
- 成本领先战略的企业依靠以降低成本为主要目标的商业模式实现竞争优势和超过行业平均水平的利润率。

在波特的基本战略中，有2种成本领先，广泛成本领先和聚焦成本领先

- 广泛低成本战略，力争在吸引广泛购买者的同类产品上比竞争对手的整体成本更低
- 聚焦低成本战略，通过专注某一特定的细分市场或特定产品获得成本优势

还有1个在中间的——物美价廉

- 最优成本战略，通过综合低成本和差异化为顾客所支付的价格提供更多的价值，目的在于，使产品对竞争对手的产品拥有最优的价格和特殊功能

(3) 如何才能成为成本领先者呢？

■ 要成为成本领先者，主要有两个方面：

第一，控制成本驱动因素——需要充分发掘和利用产生成本优势的任何源泉。成本优势的一些重要来源，包括：

- ① 寻找所有可获得的规模经济
- ② 充分发挥经验和学习曲线的优势：经营和专有技术的积累所带来的成本优势
- ③ 生产要素的低成本获取，比如原辅材料、资本、土地等
- ④ 轻微牺牲或不牺牲产品质量和性能的情况下，使用更低成本的投入
- ⑤ 智能化的生产，ERP系统
- ⑥ 改进工艺设计。。。等待

• 但是，我们现在很多企业可能面临的是原材料、人工成本上升太多、太快的现状，比如：人员低洼现象

第二，重组优化价值链系统

- 成本优势，更大的的是由其价值链的构成及质量决定的
- 这一点是我们需要特别注重的，因为我们最容易做的就是去降低看得见的，马上见效的成本，而会忽视在价值链的优化重组上的积累成本

(4) 不要忽视的其他重要成本

① 时间成本，和节省顾客时间

- 成本还有一个核心概念是节省顾客的时间，是降低顾客的成本。成本并不是内部的事情，它实际上是顾客的成本、顾客的时间、顾客的效率。如果能回到顾客，就能真正理解「成本」，所有牺牲的成本就有意义
- 第一，我们所降低的成本不是内部成本，而是顾客成本。成本是一种价值牺牲，但牺牲必须换来东西，就是顾客和你之间的关联，所以降成本的核心方向是降顾客成本，不是降自己的成本。
- 第二，一定要节省顾客的时间。如果你能以这样的逻辑做成本，经营水平就非常高了。

② 实际我们还有很多看不到的巨大成本，决策成本、沟通成本和试错成本，人员士气成本。这是我们需要特别关注的

美的、现代汽车都是追求成本领先战略的例子，但是这些公司却在广告宣传上有着大量投入，而这些宣传投入又是与产品差异化战略联系在一起的（如强调质量可靠性）。

这些公司是真的追求成本领先战略呢，还是通过强调它们的低成本来追求产品差异化战略呢？

关于成本

1. 成本领先战略，这并不意味着公司放弃其他类型的战略
2. 成本优势是一切竞争战略的基础，不论采用何种战略，都离不开成本控制的能力。低成本战略是一种最基本的且最重要的竞争战略
3. 低成本更多的要体现在重组优化供应链系统上
4. 不要忽视其他重要的成本：决策成本、沟通成本、人员士气成本和试错成本
5. 成本决策思维：要养成成本是价值牺牲还是价值创造的成本决策习惯，特别要从提升客户价值角度来思考值还是不值的

差异化战略

- (1) 什么是差异化战略
- (2) 获得市场能力和影响力的差异化的4种方法
- (3) 差异化战略的创造层面
- (4) 合力打造差异化优势

(1) 什么是差异化战略?

差异化战略，通过创造一种顾客认为重要的有差别的或独特的产品或服务来获得竞争优势。

在波特的基本战略中，分成广泛差异化战略和聚焦差异化战略

1. 广泛差异化战略（大池塘的大鱼）

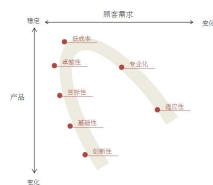
2. 聚焦差异化（小池塘的大鱼）

- 聚焦差异化，追求在特定目标市场上的良好业绩，而不是整个产业范围。如产品线聚焦、某细分顾客聚焦、地区聚焦

(2) 获得差异化的方式

获得市场能力和影响力的差异化的方法

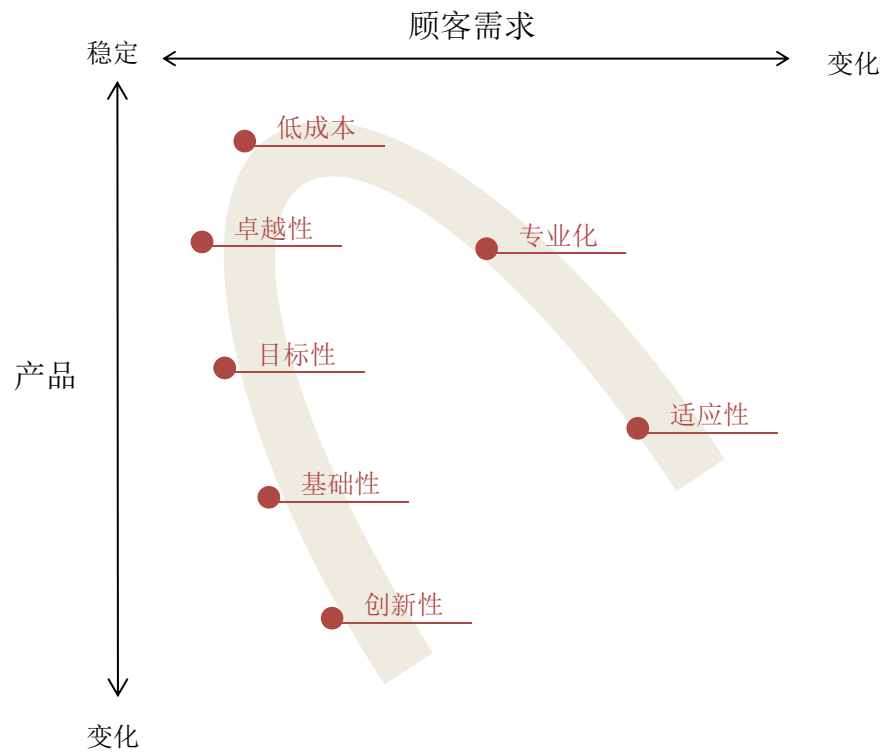
以客户为基础 (客户忠诚度)	以渠道为基础 (渠道控制权)	以产品为基础 (产品差异化)	以资本为基础 (获取资本)
<ul style="list-style-type: none"> ❑ 全面客户解决方案 ❑ 优质服务 ❑ 卓越客户关系 ❑ 转化成本 (系统锁定) ❑ 客户行为和需求的准确把握 ❑ 新客户细分制定经营模式 ❑ 品牌 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ 渠道垄断 ❑ 与渠道领袖合作的伙伴关系 ❑ 在分销网络中的控制点 ❑ 渠道的拓展能力 ❑ 渠道的管控能力 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ 低成本 ❑ 专业化 ❑ 适应性 ❑ 卓越性 ❑ 创新性 ❑ 基础性 ❑ 目标性 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ 拥有充足的资本以超越竞争对手并进行投资



成本优势是一切竞争战略的基础

不管选择哪种战略，创造层面都是价值链活动

内部发展战略：组织能力带来的核心竞争力

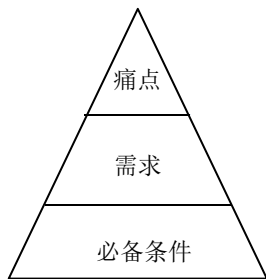


(3) 差异化战略的创造层面

■ 需要从顾客价值的四个问题来思考

- ① 我们的顾客是谁？
- ② 顾客需要什么样的产品或服务？
- ③ 在产品或服务的哪些构成面上进行差异化？
- ④ 我们怎么才能获得差异化？

- 差异化不是由营销或广告部门策划出来的，也不仅仅限于各种各样的不同的质量或服务，差异化存在于整个公司价值链的活动中。
- 差异化战略要从顾客价值去思考，从公司价值链的环节中去创造差异化
- 不管选择哪种战略，创造层面都是价值链活动
- 来源于企业所进行的各项具体活动和这些活动影响顾客的方式



- 产品多久可以送达？
- 产品搬运是否方便？
- 配送途中是否会磕碰？

- 使用是否需要培训？
- 使用过程中可能存在哪些障碍？
- 用户最关心哪些特性和功能？



- 在哪里可以找到需要的产品？
- 为什么买我们的？
- 支付能力的匹配产品
- 交易环境、成交细节

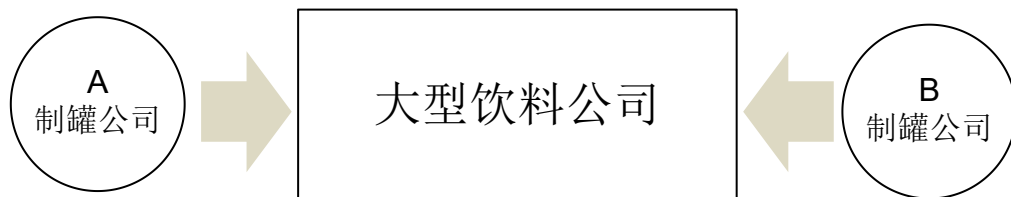
- 拆箱是否容易？
- 安装过程是否困难？
- 组件拆换是否容易？

- 产品是否有故障提示？
- 用户自己维修保养的主要困难是什么？

案例：

皇冠公司是一家专业的容器生产商。包括金属容器、塑料容器等，主要的客户是饮料食品企业。

市场情况是，整体容器市场增长缓慢，有几家大型的制罐公司。产品基本没有差异化，行业产能过剩、大型饮料食品企业的议价能力非常强，价格竞争激烈，加之，原材料价格的上涨，但供货价格不涨反跌，行业利润非常的低，行业资产回报率只有3%-5%——这些都是可以通过基本的产业研究，借助波特著名的“五力模型”很容易分析出来。



问题：既然投资环境如此恶劣，为什么还有公司愿意扩大投资呢？”

但皇冠公司的利润率要高出行业平均水平60%以上，是如何做到的呢？皇冠公司的战略究竟是什么呢？

✘ 低成本生产者

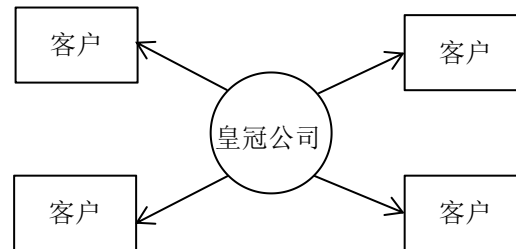
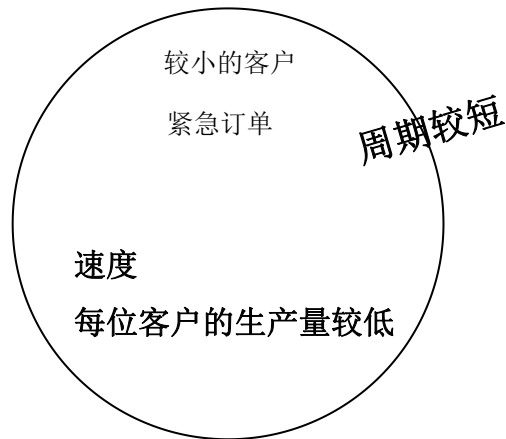
举措

✓ 技术援助好
售后快速响应

制造

- 较小的工厂
- 每个工厂的客户较多
- 为了紧急订单而保持产能过剩
- 为客户保留库存

目的



战略的基本目的：让自己保持长期的竞争优势

寻找固有不对称性与创造不对称性，这些不对称性就是获得竞争优势的源泉

举措

目标

不对称性：竞争差异的来源

已存在的

固有不对称性

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

- 地理方面
- 此前已存在的部分市场
- 专利
- 其他

为新战略需创造与培育的

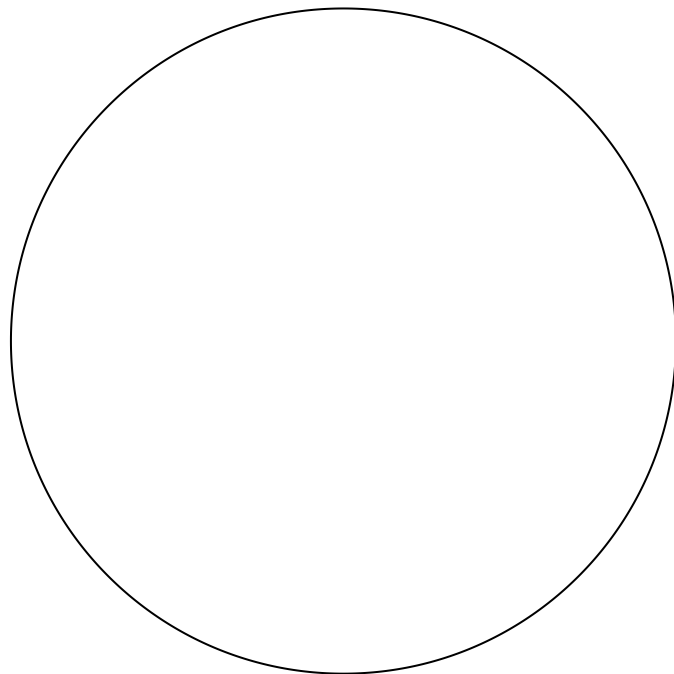
创造的不对称性

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

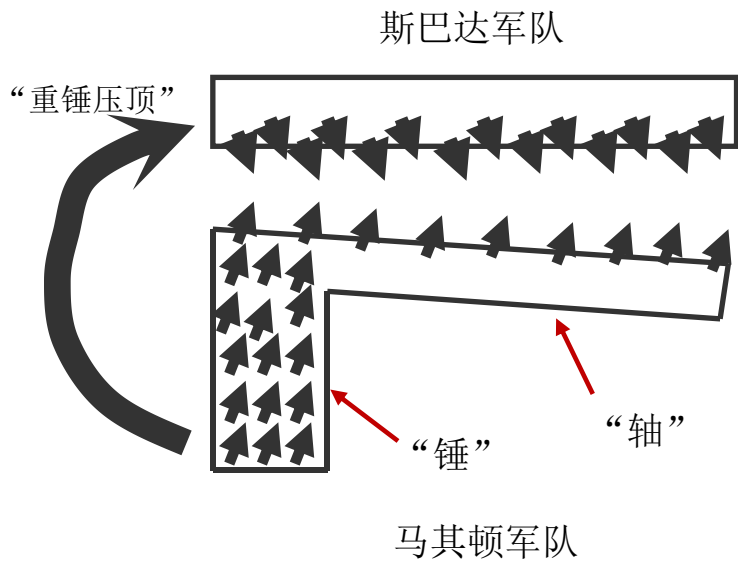
- 职能方面---由于突出公司某一部门业务系统而造成的

例如：

- 产品性能/设计
- 营销能力/品牌
- 研发能力
- 销售和服务能力
- 制造成本
- 与各方关系



(4) 合力打造差异化的竞争优势



要素1：“锤”

- 集中力量的地方
- 向竞争对手发起进攻的地方
- “锤”必须依赖于“轴”

要素2：“轴”

- 进行防御的地方，就是一直需要坚守，以便向“锤”输送资源的地方

差异化竞争方式并获得竞争优势的5个重要问题

问题	我的答案
1. 我的战略是否有可识别的“轴”？在何处保持防御？如何建立坚固的“轴”？	
2. 在“轴”中“轴承”是什么？	
3. 我的战略是否有识别的“锤”？在何处集中力量？如何建立强大的“锤”？	
4. 在“锤”中“锤头”是什么？	
5. 我的战略的各部分是否具有自我加强作用，即是否具有互补性？如果有，怎样实现互补性？	

选择-集中-差异化

- 在某领域里选择突破点，然后集中经营资源夺取差异化的战略优势
- 选择就是“该做什么”和“不该做什么”
- 互补性，在供应链系统中确定哪些是进攻的，哪些是防御的，防御的一定要保障进攻

水M电器公司主要客户电力系统，2017年营业额1.5亿左右。产品相对比较同质化，主要靠公司6名业务经理原有的一些客户关系来获得业务，主要服务工厂所在地的电力系统。

水M电器公司，如何打造差异化竞争优势？

以客户为基础 (客户忠诚度)	以渠道为基础 (渠道控制权)	以产品为基础 (产品差异化)	以资本为基础 (获取资本)
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 全面客户解决方案 <input type="checkbox"/> 优质服务 <input type="checkbox"/> 卓越客户关系 <input type="checkbox"/> 转化成本 (系统锁定) <input type="checkbox"/> 客户行为和需求的准确把握 <input type="checkbox"/> 新客户细分制定经营模式 <input type="checkbox"/> 品牌 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 渠道垄断 <input type="checkbox"/> 与渠道领袖合作的伙伴关系 <input type="checkbox"/> 在分销网络中的控制点 <input type="checkbox"/> 渠道的拓展能力 <input type="checkbox"/> 渠道的管控能力 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 低成本 <input type="checkbox"/> 专业化 <input type="checkbox"/> 适应性 <input type="checkbox"/> 卓越性 <input type="checkbox"/> 创新性 <input type="checkbox"/> 基础性 <input type="checkbox"/> 目标性 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 拥有充足的资本以超越竞争对手并进行投资
成本优势是一切竞争战略的基础			
不管选择哪种战略，创造层面都是价值链活动			
内部发展战略：组织能力带来的核心竞争力			

水M电器公司的差异化竞争优势

锤	渠道的拓展能力	<ul style="list-style-type: none">原是依靠6名业务经理原有的客户关系，业务受到发展瓶颈。将渠道的拓展能力作为核心能力，成立了一个新部门，1年半的时间发展到了36名专业的人员，主要的工作是收集信息和通过电话沟通方式与全国潜在客户的关键人员建立联系并发展和维护关系。当挖掘出相对确定的信息后，在转交至业务部进行招投标。
锤头	卓越客户关系	<ul style="list-style-type: none">非常之专业的客户挖掘、发展和维护的管理方案相配套的自行开发的CRM系统人员的专业化素质与日常的管理
轴	专业化	<ul style="list-style-type: none">专注相对单一的组合产品，以卓越的产品性能在市场上立足。成长来自不断壮大的市场，拓展到全国市场。
轴承	全面客户解决方案	<ul style="list-style-type: none">优化与完成整个公司价值链系统，针对整个客户售前、售中、售后的每个关键环节制定标准，并提升跨部分的协同

成本优势是一切竞争的战略基础，继续持续优化成本管理

对锤头的杠杆作用来自于“轴”，我们竞争力的创造层面是全价值链管理

绝不忽视：组织能力的建设

蓝H环保公司的业务是专业的垃圾站除臭设备与制剂制造商。客户是各城市的二级垃圾中转站。

蓝H环保公司，如何打造差异化竞争优势？

以客户为基础 (客户忠诚度)	以渠道为基础 (渠道控制权)	以产品为基础 (产品差异化)	以资本为基础 (获取资本)
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 全面客户解决方案 <input checked="" type="checkbox"/> 优质服务 <input type="checkbox"/> 卓越客户关系 <input checked="" type="checkbox"/> 转化成本 (系统锁定) <input type="checkbox"/> 客户行为和需求的准确把握 <input type="checkbox"/> 新客户细分制定经营模式 <input checked="" type="checkbox"/> 品牌 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 渠道垄断 <input type="checkbox"/> 与渠道领袖合作的伙伴关系 <input type="checkbox"/> 在分销网络中的控制点 <input type="checkbox"/> 渠道的拓展 <input type="checkbox"/> 渠道的管控能力 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 低成本 <input type="checkbox"/> 专业化 <input type="checkbox"/> 适应性 <input type="checkbox"/> 卓越性 <input type="checkbox"/> 创新性 <input type="checkbox"/> 基础性 <input checked="" type="checkbox"/> 目标性 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 拥有充足的资本以超越竞争对手并进行投资
成本优势是一切竞争战略的基础			
不管选择哪种战略，创造层面都是价值链活动			
内部发展战略：组织能力带来的核心竞争力			

蓝H环保公司的差异化竞争优势

锤	目标性	<ul style="list-style-type: none">• 瞄准特定的细分市场，来设计此特定客户的产品与产品组合，为特定市场中的顾客提供优质服务。• 此战略是首先明确产品，然后寻找开发能够满足该顾客群体需要的产品和服务。
锤头	转化成本	<ul style="list-style-type: none">• 在改造或新建项目中，在一次性设备等方面利润非常低• 客户投入使用后，锁定了耗品
轴	优质服务	<ul style="list-style-type: none">• 提供全面、完善的售后服务，并配套物美价廉的其他客户需要的非核心产品
轴承	品牌	<ul style="list-style-type: none">• 通过优质服务，将每一家客户都打造成样板，通过样板效应，在行业内生成知名度与美誉度

成本优势是一切竞争的战略基础，继续持续优化成本管理

对锤头的杠杆作用来自于“轴”，我们竞争力的创造层面是价值链管理

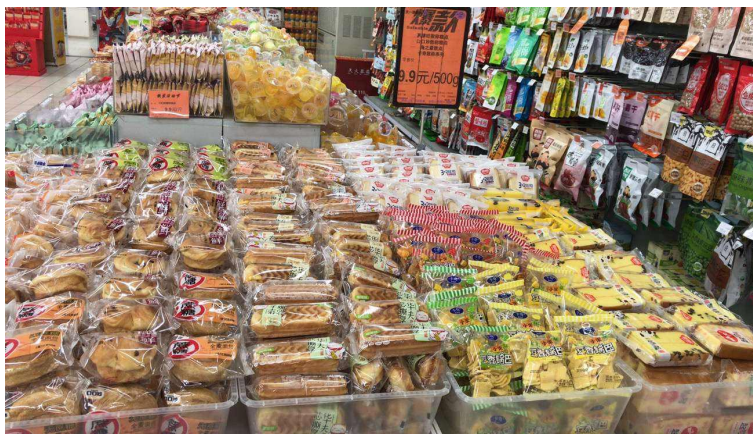
绝不忽视：组织能力的建设

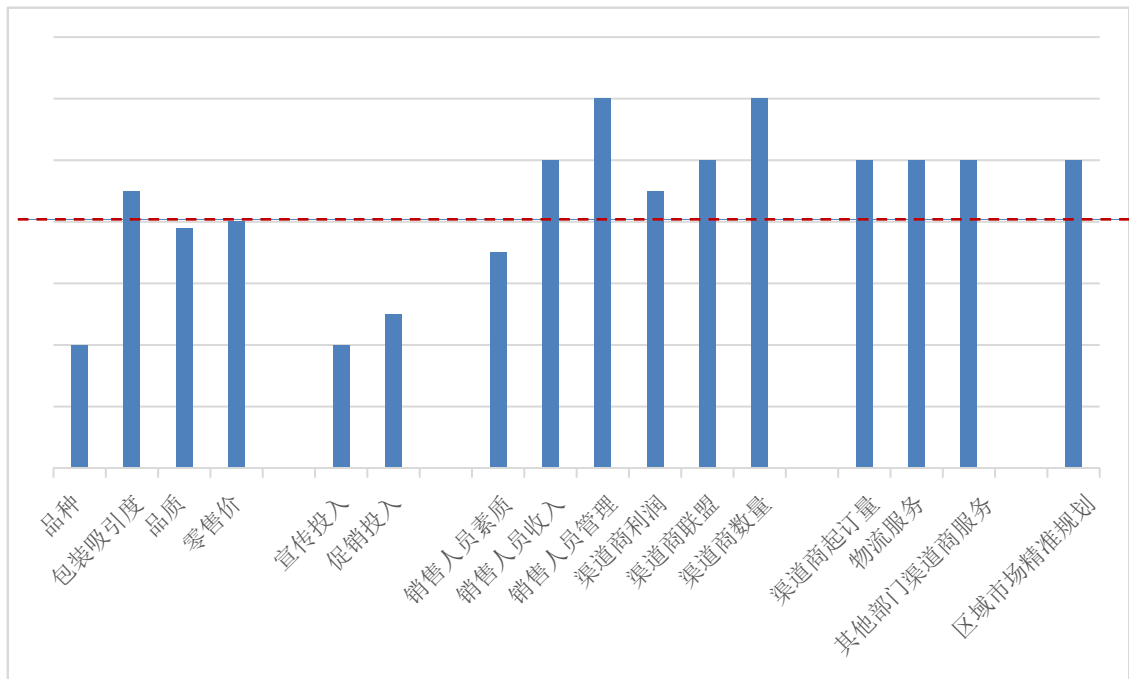
HZ烘焙食品公司

HZ烘焙食品公司，传统的散称蛋糕烘焙生产企业，年营业额4亿。通过代理商，在KA等传统渠道销售、批发。

行业内销售收入4-5亿有4家。 行业所有产品的零售价是一样的，都是19.8元/斤。产品同质化严重，在这个行业中有一句话，1米外看到的是一堆差不多的产品，分不出是哪家的。况且在行业中，也没有什么真正的品牌，因没有强势品牌，客户也基本是随机购买，造成了抢夺零售端的陈列，市场费用就加剧了。

HZ烘焙食品公司，通过重新战略定位，3年营业额增长2.5倍。





价值驱动因素

HZ烘焙食品公司

以客户为基础 (客户忠诚度)	以渠道为基础 (渠道控制权)	以产品为基础 (产品差异化)	以资本为基础 (获取资本)
<ul style="list-style-type: none">□ 全面客户解决方案□ 优质服务□ 卓越客户关系□ 转化成本 (系统锁定)□ 客户行为和需求的准确把握□ 新客户细分制定经营模式□ 品牌	<ul style="list-style-type: none">□ 渠道垄断□ 与渠道领袖合作的伙伴关系□ 在分销网络中的控制点□ 渠道的拓展□ 渠道的管控能力	<ul style="list-style-type: none">□ 低成本□ 专业化□ 适应性□ 卓越性□ 创新性□ 基础性□ 目标性	<ul style="list-style-type: none">□ 拥有充足的资本以超越竞争对手并进行投资
成本优势是一切竞争战略的基础			
不管选择哪种战略, 创造层面都是价值链活动			
内部发展战略: 组织能力带来的核心竞争力			

HZ烘焙食品公司的差异化竞争优势

锤	渠道商战略联盟	<ul style="list-style-type: none">谁是我们真正的客户？“冰箱”
锤头	全面客户解决方案	<ul style="list-style-type: none">渠道商战略联盟，他们要什么？利润小量订单的发货减少库存、物流的及时性、区域市场的共同规划和有计划的市场投入、厂家其他部门的优质服务（如客诉、财务的对账、结算的及时等接触点）
轴	渠道的管控能力	<ul style="list-style-type: none">公司的业务团队人员的素质，但人员进入公司是并不是素质很高的（也找不到，行业太传统），但收入可以拿到的高于行业的评价水平，加之强力的团队管理，单兵作战能力强
轴承	基础性	<ul style="list-style-type: none">并没有去追求新品的开发、品种的多，而且比竞争对手的产品品类少40%采用跟随型产品策略，密切关注行业新品，一旦可能有爆款产生，立即快速跟上但在外包装上下功夫，与非常好的设计公司合作，让产品在外观上凸显，在陈列上占有视觉优势
	低成本	<ul style="list-style-type: none">减低市场费用

成本优势是一切竞争的战略基础，继续持续优化成本管理

对锤头的杠杆作用来自于“轴”，我们竞争力的创造层面全价值链管理

绝不忽视：组织能力的建设

练习：您公司如何打造差异化竞争优势？

以客户为基础 (客户忠诚度)	以渠道为基础 (渠道控制权)	以产品为基础 (产品差异化)	以资本为基础 (获取资本)
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 全面客户解决方案 <input type="checkbox"/> 优质服务 <input type="checkbox"/> 卓越客户关系 <input type="checkbox"/> 转化成本（系统锁定） <input type="checkbox"/> 客户行为和需求的准确把握 <input type="checkbox"/> 新客户细分制定经营模式 <input type="checkbox"/> 品牌 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 渠道垄断 <input type="checkbox"/> 与渠道领袖合作的伙伴关系 <input type="checkbox"/> 在分销网络中的控制点 <input type="checkbox"/> 渠道的拓展 <input type="checkbox"/> 渠道的管控能力 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 低成本 <input type="checkbox"/> 专业化 <input type="checkbox"/> 适应性 <input type="checkbox"/> 卓越性 <input type="checkbox"/> 创新性 <input type="checkbox"/> 基础性 <input type="checkbox"/> 目标性 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 拥有充足的资本以超越竞争对手并进行投资
成本优势是一切竞争战略的基础			
不管选择哪种战略，创造层面都是价值链活动			
内部发展战略：组织能力带来的核心竞争力			

您公司的差异化竞争优势

锤

锤头

轴

轴承

成本优势是一切竞争的战略基础，继续持续优化成本管理

对锤头的杠杆作用来自于“轴”，我们竞争力的创造层面是价值链管理

绝不忽视：组织能力的建设

战略联盟

- (1) 战略合作的7个目标
- (2) 影响战略合作的6个因素
- (3) 6项条件使战略合作发挥作用

(1) 战略合作的7个目标

■ 当联盟具有7个目标时，它就是“战略性”的，而不仅仅是一个给各方带来便利的商业协议：

- ① 它有助于达成重要的业务目标（如，降低成本、通过更优品质、附加属性或更具有耐用性等形式，向顾客传递更多的价值）
- ② 它有助于建立、加强或维持核心竞争力或竞争优势
- ③ 它有助于弥补重要资源不足或竞争劣势
- ④ 它有助于抵御竞争威胁，或者降低公司业务蕴含的重大风险
- ⑤ 它增加对供应商或购买者的议价能力
- ⑥ 它有助于带来重要的新市场机遇
- ⑦ 它加快了新技术开发或新产品创新，比如，与大学或科研机构战略联盟联合开发

(2) 影响战略合作的6个因素

■ 影响战略合作的6个因素

① 选择好的合作伙伴

② 对文化差异敏感

③ 意识到联盟必须使双方受益

④ 确保双方履行各自的承诺

⑤ 构建在需要时能够迅速采取行动的决策流程

⑥ 管理学习过程，然后随着时间推移调整协议以适应新环境

- 什么是好的合作伙伴：
- 互补性优势
- 关键人员间良好的化学反应
- 双方对目标的看法
- 对如何构建和管理联盟方面的一致性

(3) 6项条件使战略合作发挥作用

如何使战略联盟发挥作用：

■ 能更成功地管理战略联盟和伙伴关系的公司具备6项条件：

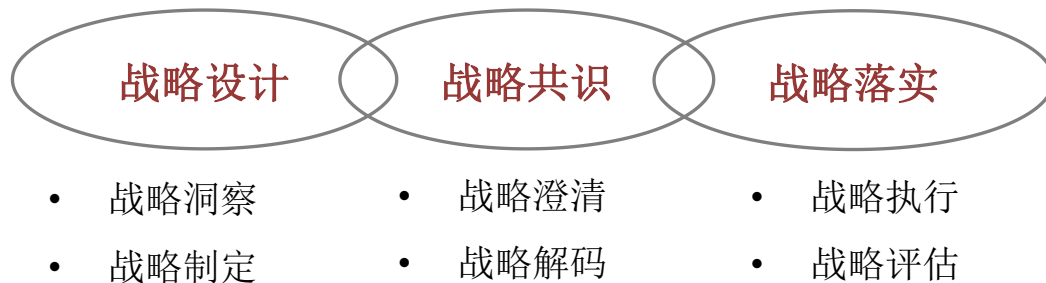
- ① 文化的影响力--文化
- ② 创建管理联盟的系统-沟通系统
- ③ 与合作伙伴建立关系的建立信任---信任
- ④ 通过设立防护措施，不受机会主义威胁---壁垒
- ⑤ 对合作伙伴做出承诺并要求其合作伙伴也做出相应承诺---双方的承诺
- ⑥ 使学习成为管理流程的常规部分--学习成长

关于战略定位

1. 战略定位，战：在哪竞争；略：如何取胜。
2. 定位有三种层次的地位，要现有战略定位。战略定位是选择差异化的竞争方式并获得竞争优势
3. 战略定位需要系统的思考与规划，需要回答三个战略的基本命题：我们现在的处境如何？想将公司带往何处？如何到达那里？
4. 成本优势是一切竞争战略的基础，不论采用何种战略，都离不开成本控制的能力。低成本战略是一种最基本的且最重要的竞争战略
5. 要养成成本是价值牺牲还是价值创造的成本决策习惯，特别要从提升客户价值角度来思考值还是不值
6. 要掌握获得市场能力和影响力的差异化的4种方法，并进行不同的组合来实现差异化
7. 寻找固有不对称性与创造不对称性，这些不对称性就是获得竞争优势的源泉
8. 差异化战略要从顾客价值去思考，从公司价值链的环节中去创造差异化

8. 战略是一种整体的长期、连贯的务实行动计划

战略管理三环



战略内涵和思维，小结

1. 战略决定命运，我们需要在战略的基本层面进行不断地积累。
2. 3种类型企业，暂时性胜利者、阶段性胜利者、战略领袖，我们要做哪种企业？
3. 战略，我们在关键阶段的重大抉择，做正确的事以及如何正确的做事。
4. 战略是科学、是艺术、更是手艺。
5. 有“战略眼光”就是比别人更加“不短视”。有“战略眼光”就意味着要比一个轻率的自己更加“不短视”。
6. 战术靠战略引领，战略靠战术落实。二者既相互关联，又不能彼此替代。
7. 战略是一种可行性假设，用“如果...那么...”引导的句子。异常现象，提出假设，专有知识，快速迭代就是一种假设的科学反证法。
8. 战略价值观，是盈利性、增长、规模、风险的选择与平衡
9. 战略是一种取舍，舍什么，战略的2个基本前提：法律保守和财务保守
10. 战略是一种取舍，取什么，选择做对的事。什么是对的事？谁是顾客、顾客价值主张是什么。
11. 战略是聚焦效能。必须在决定性的地点投入尽可能多的军队进行战斗。
12. 战略是选择差异化的竞争方式并获得竞争优势。
13. 战略是一种商业模式。任何一个商业模式都是一个由客户价值、企业资源和能力、盈利方式构成的。
14. 战略的五做，想做、可做、能做、该做、敢做
15. 战略意图是一种对胜利的执着，是一个主动的管理过程。让打胜仗的思想成为管理信仰。
16. 战略是一种整体的长期、连贯的务实行动计划。

战略认知

战略思维

战略落实

理解执行的含义和要求，必须牢记的3个要点：

1. 执行是一门学问，它是战略的一个内在组成部分
2. 执行是企业领导者的主要工作
3. 执行必须是一个组织文化中的核心元素

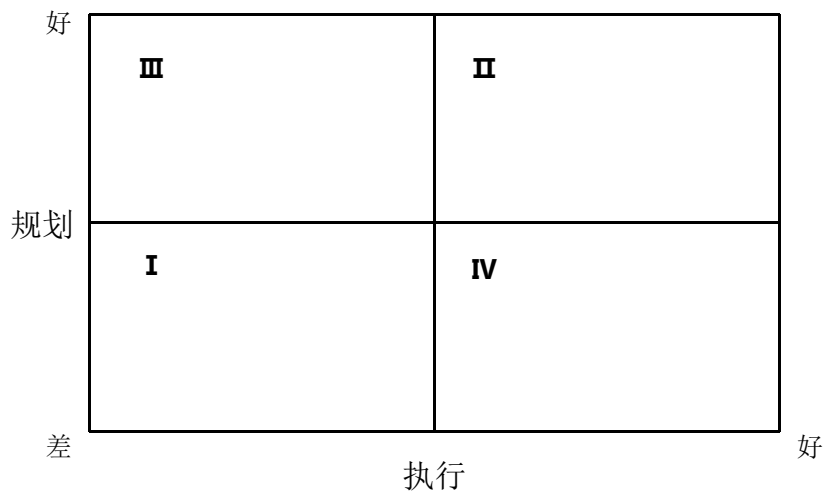
1. 战略执行学

■ 管理大师拉姆·查兰在《财富》杂志上发表的著名文章《CEO为什么会失败》中介绍了自己的研究成果：

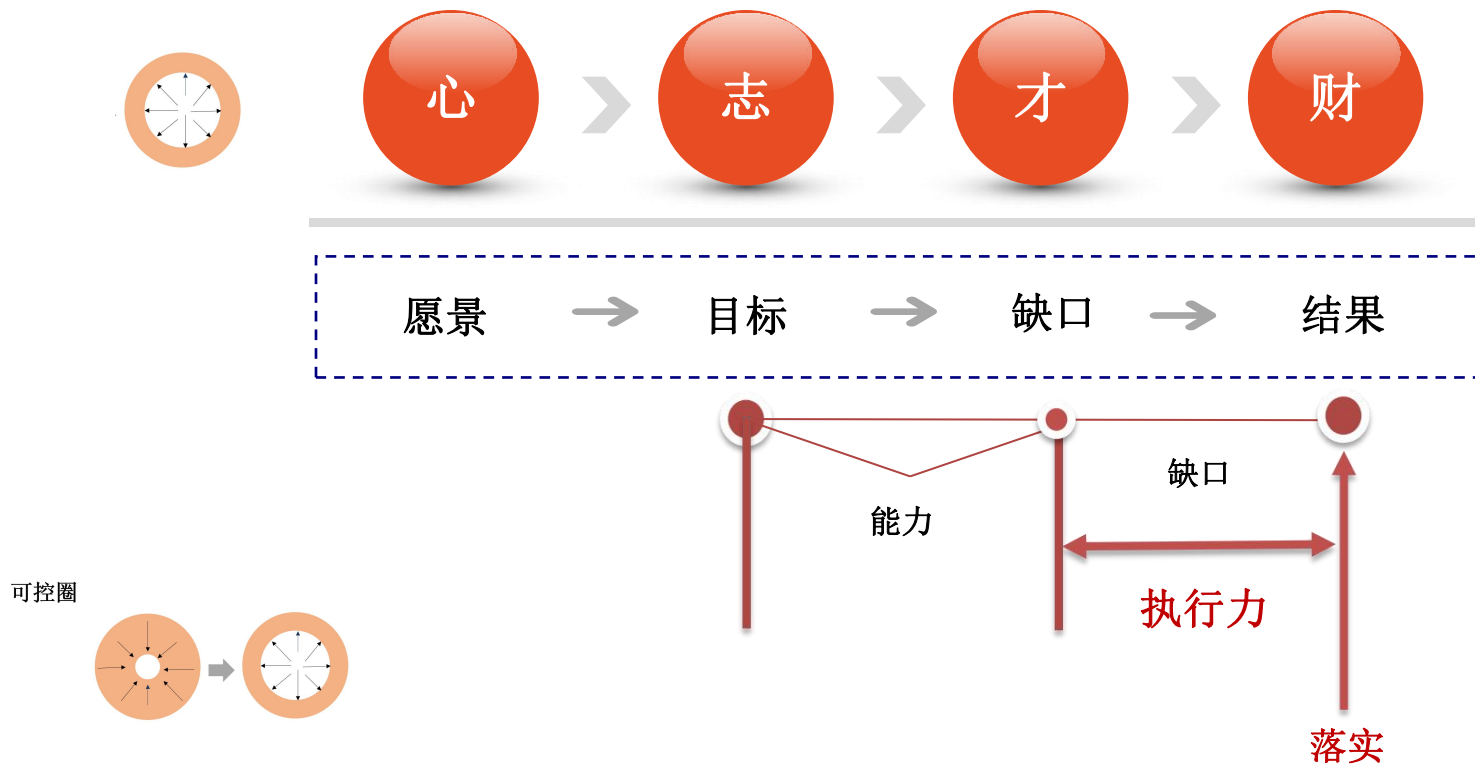
- “战略的缺陷并不是决定性的，没有忠诚地执行才是CEO下台的关键因素！”
- “在大多数情况下，估计有70%的情况下真正的问题不在于战略不好，而在于执行不到位。”

(R. Charan and G. Colvin, “Why CEOs Fail”, Fortune, 21 June 1999.)

■ “绝大多数案例中，我们估计为70%，真正的问题不是笨拙的战略……是笨拙的执行。——《战略中心型组织》卡布兰



2. 战略落实的路径与要素



落实就是补缺口，补缺口就是执行力

未来，想获得的清晰、量化的

> 现在

> 现有能力/资源

二种思维：内-外

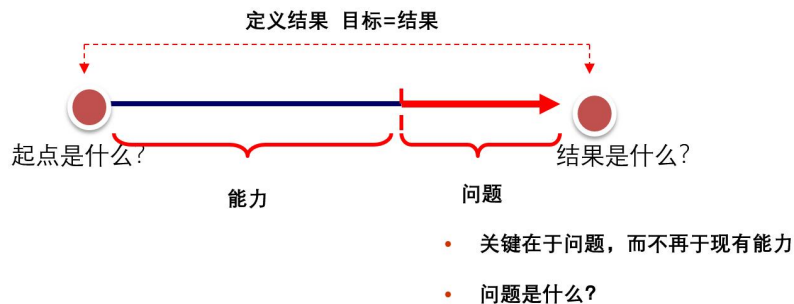
不合理、必要性

难度=努力

能力大≠轻松

可控圈，还能做什么→缺口

人才观



逆向思维，=界定结果

战略不是“以过去推导未来” 战略要的是“以未来推到现在”

战略面向未来的，应该以未来的战略方向来决定现在该如何行动，该如何取舍。

3. 战略最大的敌人

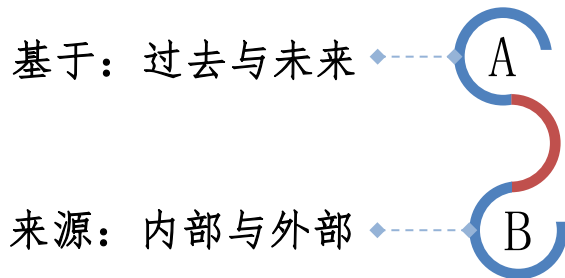
天生的盟友与仇敌



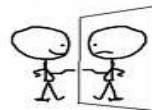
双胞胎



文化往往变成障碍战略取得成功的潜在敌人



战略成功最大的敌人是无影无踪、无处不在的组织文化



建立符合战略的“战略文化”

- 公司战略层面
- 战略主题层面
- 部门成功的文化

文化盘点与规划					
	战略成功的关键成功要素：	我们现在实际文化产出是：	是否符合战略要求（1-5分）	关键人员现在依赖的是哪些信念：	哪些力量造成了这些情况： 因为我们相信：
1					
2					
3					
4					

- 哪些力量造成了这些情况，包括有形的、无形的（如权力结构、语言、惯例、管理者因素、外部带入的信念或习惯）
- 实际产出中，哪些处于进攻态势，哪些是防御态势？

	战略成功的关键成功要素	我们现在实际文化产出是：	是否符合战略要求（1-5分）	关键人员现在依赖的是哪些信念：	哪些力量造成了这些情况	因为我们相信：
1	公司文化的认同	洗脑	2	有什么用，钱给多点什么都可以	<ul style="list-style-type: none"> 同行都对企业文化的不重视 管理干部不懂企业文化的基本概念、价值与如何建立团队文化的方法 	通过我们大家的研讨，我们的企业文化一定能成为我们的竞争力，也能提升我们的收入
2	单兵作战能力	什么品类提成高就销售什么	3	绩效考核不合理，提出太少，不重视自身的综合素质能力提升	<ul style="list-style-type: none"> 店长自身销售业绩考核比例过高，不重视店员的素质提升 公司没有在人员素质提升上建立模型、系统培训与考核 店员在自身素质能力提升没有主动性 	我们是带工具的人，自身的综合素质对我来说太重要了
3	客户关系管理信息化	<ul style="list-style-type: none"> 认真点的人还会去查询一下 不重视，不会使用 	2	客户数据是我们自己的，录入太麻烦了	<ul style="list-style-type: none"> 客户关系管理系统没有针对具体业务的输出表单，使用者淹死在一堆数据中 对客户数据的价值认知不够 	我们必须成为善于利用客户数据的专业人才
4					
<ul style="list-style-type: none"> 哪些力量造成了这些情况，包括有形的、无形的（如权力结构、语言、惯例、管理者因素、外部带入的信念或习惯） 						

4. 战略解码

用战略地图讲好战略故事：有战略和相信战略



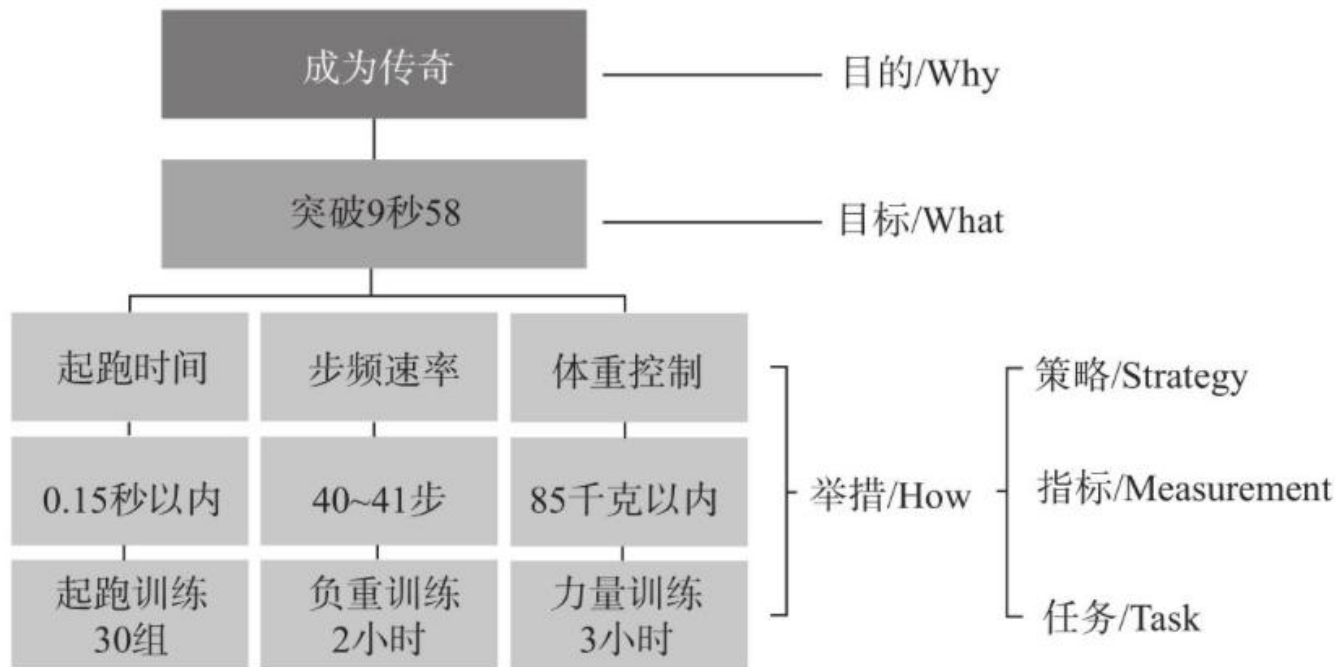
- 正是最初的地图提供了前进的方向，人们才会在实践中创作出更多新地图
- 至少在事前阶段，战略不是“对或错”的问题，而是“有或无”的问题



“

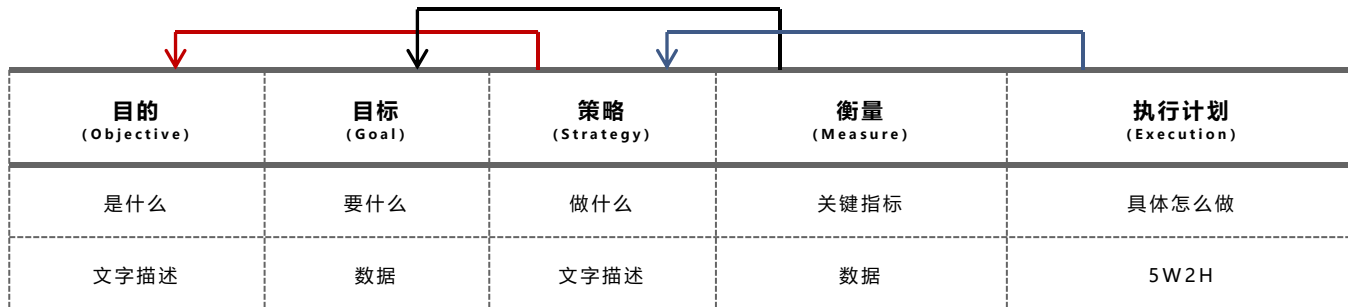
蝉联2008年、
2012年、2016年三
届奥运会男子100米、
200米的冠军，是男
子100米、200米等
项目的世界纪录保持
者，被誉为“牙买加
闪电”

目标体系一致性的力量



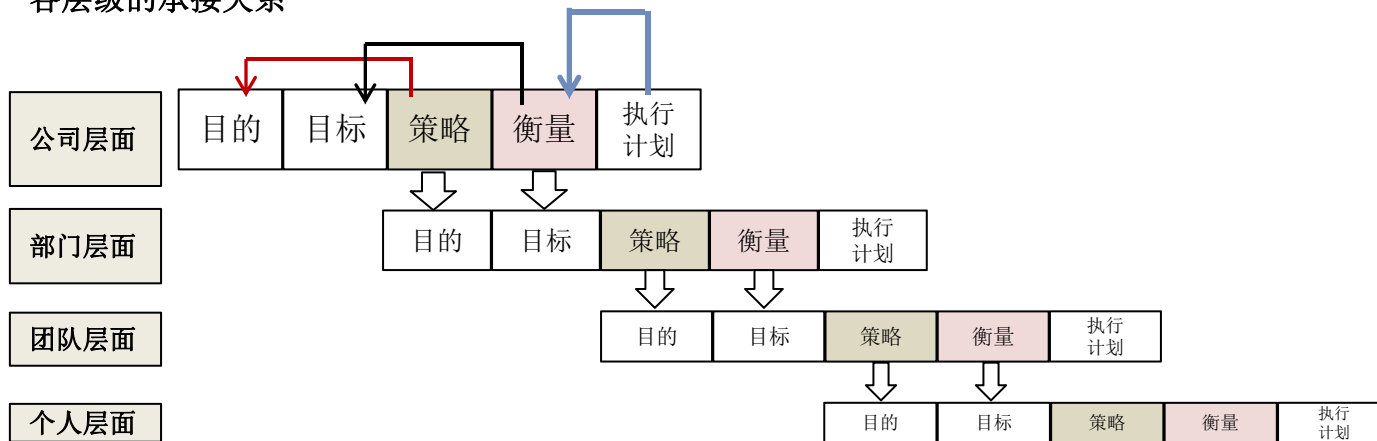
博尔特的目标体系一致性

议题：

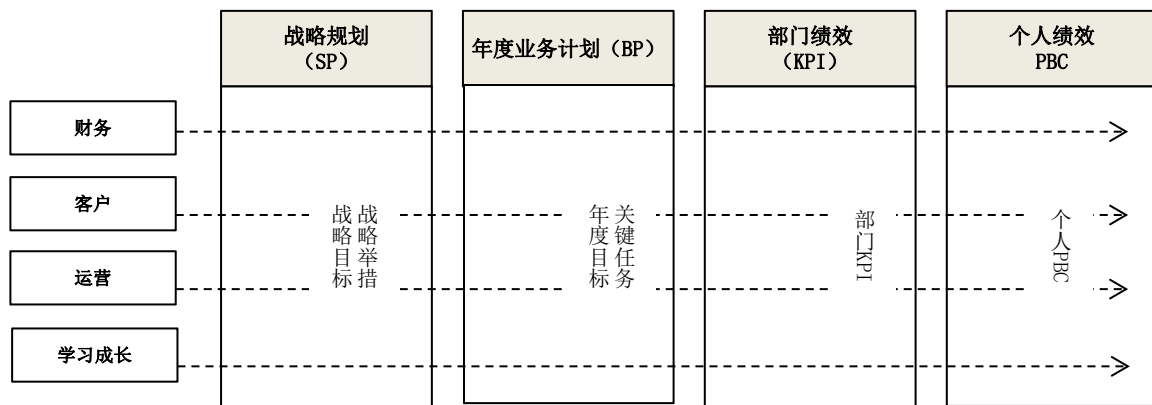


目的 (Objective)	目标 (Goal)	策略 (Strategy)	衡量 (Measure)	执行计划 (Execution)	截止时间	责任人	支持者	预算	完成情况
是什么	要什么	做什么	关键指标	具体怎么做					
文字描述	数据	文字描述	数据	谁、何时、资源					
提升网站首购用户数量	下月把网站首购用户数从月均1万提升到1.5万	1.推出低价爆款产品	增加5000新客人	市场部张学习一周内提供10个爆款产品					
		2.通知线下门店客户来网站上首购	增加3000新客人	王大山负责，通知直营店参与本次活动					
		3.推出满200减30元活动	增加7000新客人	淘大负责，技术开发满减功能					

各层级的承接关系

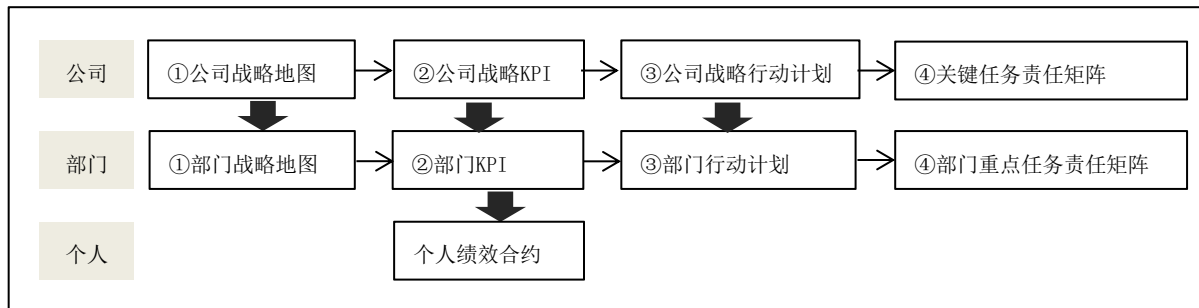


战略解码，一种可视化的转化过程，将组织的战略转化为大家可理解、可执行的、可衡量。使战略执行者在对战略的理解与领悟的同时，**最关键的是战略执行者在战略中找到自己真正应所处的位置，所承担的责任。**



战略解码遵循的原则：

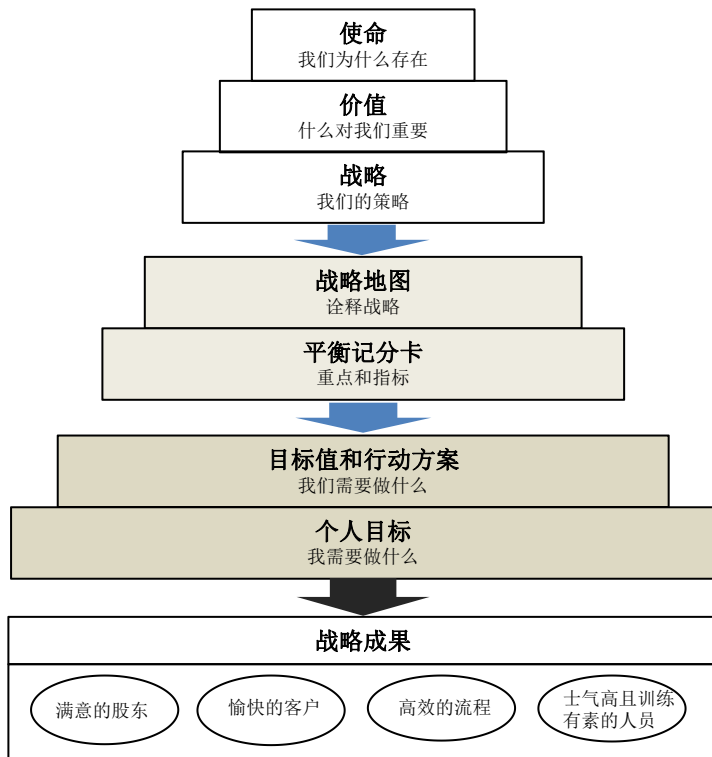
1. 水平一致性
2. 垂直一致性
3. 均衡性和导向性
4. 责任层层落实



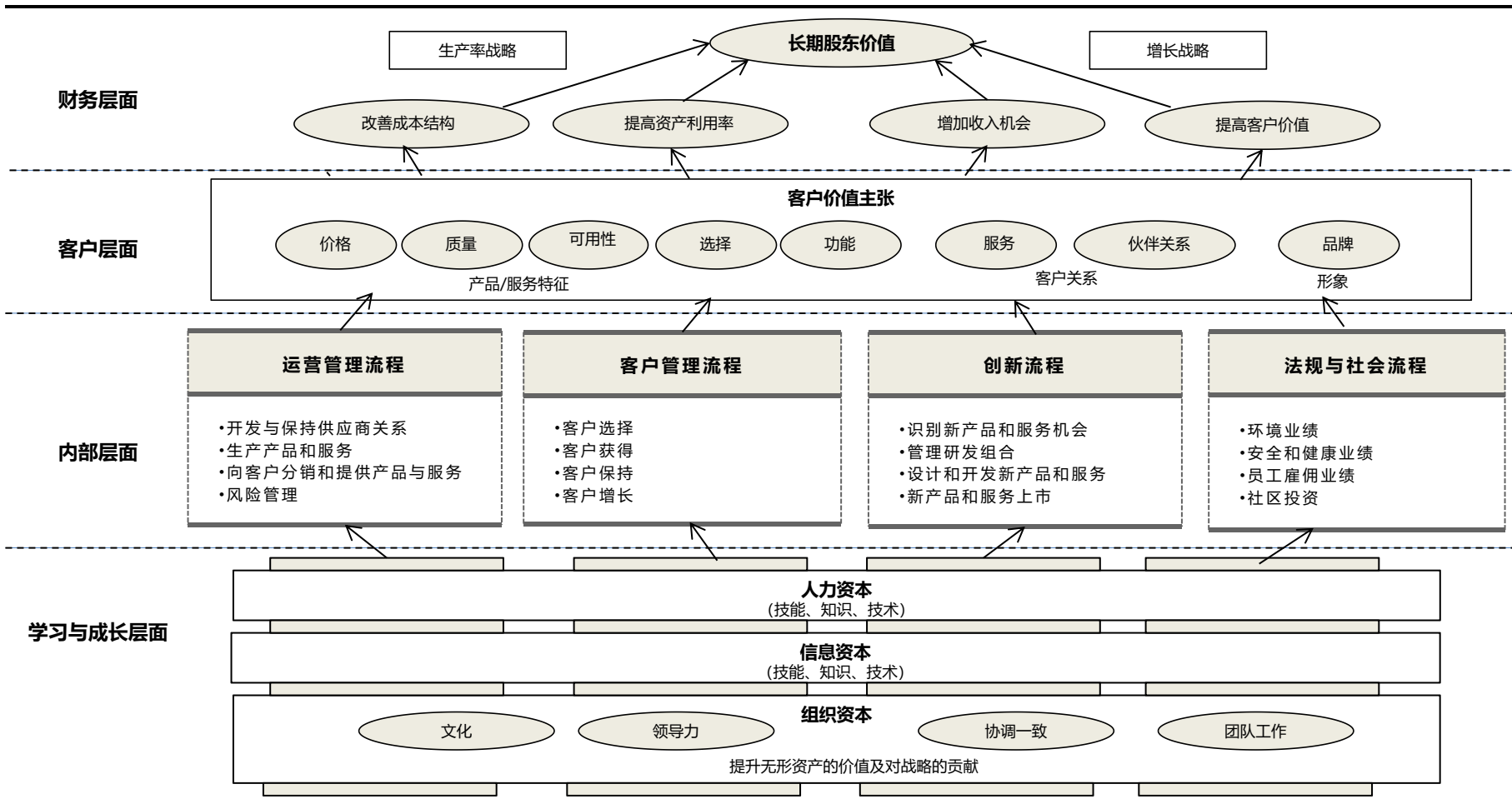


战略地图

战略规划与战略执行之间的鸿沟搭起一座桥梁



战略地图：提供了一个描述价值创造的战略框架



1. 战略框架-共同语言
2. 因果逻辑
3. 战略主题（关键战略举措）
4. 描述-衡量-管理
5. 重视无形资产

- 如果你能衡量它，那么你就能管理它；你无法描述的，就无法衡量；你无法衡量的，就无法管理
- 真正的核心竞争力恰恰是这些无形资产形成的
- 战略的制定和执行需要清晰地说明无形资产的运用与协调

A公司

①公司战略地图

②公司战略KPI

③公司战略行动计划

④关键任务责任矩阵

A公司战略KPI

维度	战略目标	核心衡量指标	目标值			支持计划	战略预算支出	主要负责人
			第1年	第2年	第3年			
财务	F1: 确保投资回报	净资产收益率				—		
	F2: 实现税后利润	税后利润				—		
	F3: 增加销售收入	销售收入				—		
	F4: 控制总成本占比	成本费用占比				—		
	F5: 加速流动资金周转	流动资金周转天数				—		
客户	C1: 开发IM新品销售	IM新增客户数量				市场营销计划		
	C2: 开发空白区域, 细化老市场	华北战略客户销售收入				市场营销计划		
	C3: 开拓新市场	战略客户锁定数量				市场营销计划		
	C4: 保持与战略客户的良好关系	战略客户满意度				—		
内部运营	持续的产品与技术创新							
	I1: 准确地分析产品开发盈利性	盈利性产品销售收入比重				项目评估模式优化计划		
	I2: 开发三大系列产品的标准化平台	IC-001项目计划达成指数				研发项目计划[IC-001]		
	I3: 有效地开发材料与新品	4A-001项目计划达成指数				研发项目计划[4c-001]		
		5C-002项目计划达成指数				研发项目计划[5C-001]		

A公司

①公司战略地图

②公司战略KPI

③公司战略行动计划

④关键任务责任矩阵

A公司战略KPI

维度	战略目标	核心衡量指标	目标值			支持计划	战略预算支出	主要负责人
			第1年	第2年	第3年			
内部运营	优良的供应商管理							
	14: 提高供应商协作与控制能力	供应商受控比例				供应商布局实施计划		
	15: 改善外协入库质量控制	外协件入库检验合格率				ISO9001推进计划		
	16: 降低平均采购单价	关键外协件平均协作单价				供应商布局实施计划		
	卓越的生产运营							
	17: 规范制程工艺和设备、质量行为	退货率				ISO9001推进计划		
		A级品率						
		重大工艺和设备事故发生频率				—		
		生产控制规范抽检不合格次数				工艺与设备纪律检查计划		
	18: 提升物流仓储管理水平	仓库评估合格 (大客户评估)				仓库整顿计划		
19: 实施日生产计划管理	订单满足率				—			
	战略客户订单满足率							
	平均生产周期							

A公司

①公司战略地图

②公司战略KPI

③公司战略行动计划

④关键任务责任矩阵

A公司战略KPI

维度	战略目标	核心衡量指标	目标值			支持计划	战略预算支出	主要负责人
			第1年	第2年	第3年			
内部运营	灵敏的客户服务与品牌管理							
	I10: 顺畅即使地反馈信息与预测	销售预测准确率				BPR (业务流程重组) 工作计划		
		重大市场信息不良反馈次数				—		
	I11: 提升品牌形象	品牌美誉度				品牌推广计划		
	I12: 快速战略客诉响应	战略客诉平均响应周期				BPR工作计划 (售后)		
		战略客户问题妥善解决率						
I13: 推进客户分级管理	客户分级实施计划达成评估				客户分级管理实施计划			
学习成长	L1: 提高人力资源准备度	人力资源准备度				战略工作组梯队计划		
	L2: 引入ERP系统, 提高内部运行效率	流程优化目标达成数量				ERP系统建设计划		
		ERP系统建设计划评价						
	L13: 推动企业文化认知与认同	企业文化认知度				—		
		企业文化认同度						
L14: 构建卓越战略执行体系	BSC计划实施评价指数				BSC实施计划			

A公司

①公司战略地图

②公司战略KPI

③公司战略行动计划

④关键任务责任矩阵

A公司行动计划表

计划名称

I4：提高供应商协作与控制能力

计划编号

总负责人

第一负责人

第二负责人

制定

制定日期

审批人

审批日期

编号

关键任务

时间

计划要求

负责部门

协同部门

战略预算
支出分配责任
人

1

战略供应
商培养2021年1
月1日至6
月30日

1.目标陈述：与IM制造中心讨论确认重要备件目录

2.成功标准：对IM制造中心重要机组目录进行确认，并报公司领导审批

采购中心

IM制造中
心

张三

2021年7
月1日至12
月31日

2.目标陈述：通过市场调查，掌握直接供应商信息

2.成功标准：对IM制造中心重要机组备件供应商进行确认，并实施采购计划，培育直接供应商

采购中心

IM制造中
心

张三

A公司行动计划表

编号	关键任务	时间	计划要求	负责部门	协同部门	战略预算支出分配	责任人
1	战略供应商培养	2021年1月1日至6月30日	1.目标陈述：将资金占用大的重要备件与同类单位确定共储目录 2.成功标准：与**等同类单位确定自己占用大的重要备件的种类、型号、品牌及数量，并报公司领导审批	采购中心	IM制造中心		张三
		2021年7月1日至12月31日	2.目标陈述：将资金占用大的重要备件与同类型单位实现共储 2.成功标准：与**同类型单位确定资金占用大的重要备件的种类、型号、品牌及数量，并签订共储协议	采购中心	IM制造中心		李四
2	战略供应商培养	2021年4月1日至12月31日	1.目标陈述：培养战略供方。 2.成功标志：对重要备件，在培养**与**等知名、有实力的供应商的基础上，增加两家供应商，建立战略合作伙伴关系	采购中心	IM制造中心		李四
3	五图纸备件清理及档案完善	2020年1月1日至6月31日	1.目标陈述：清理IM制造中心的重要无图纸备件 2.成功标准：完成重要备件测目录，并包领导审批	IM制造中心	供应商管理部		张三、李四
		2020年3月1日至6月31日	1.目标陈述：对IM制造中心的重要无图纸备件补充测绘 2.成功标准：完成重要备件测绘图，并归档保存	IM制造中心	供应商管理部		张三、李四

A公司

①公司战略地图

②公司战略KPI

③公司战略行动计划

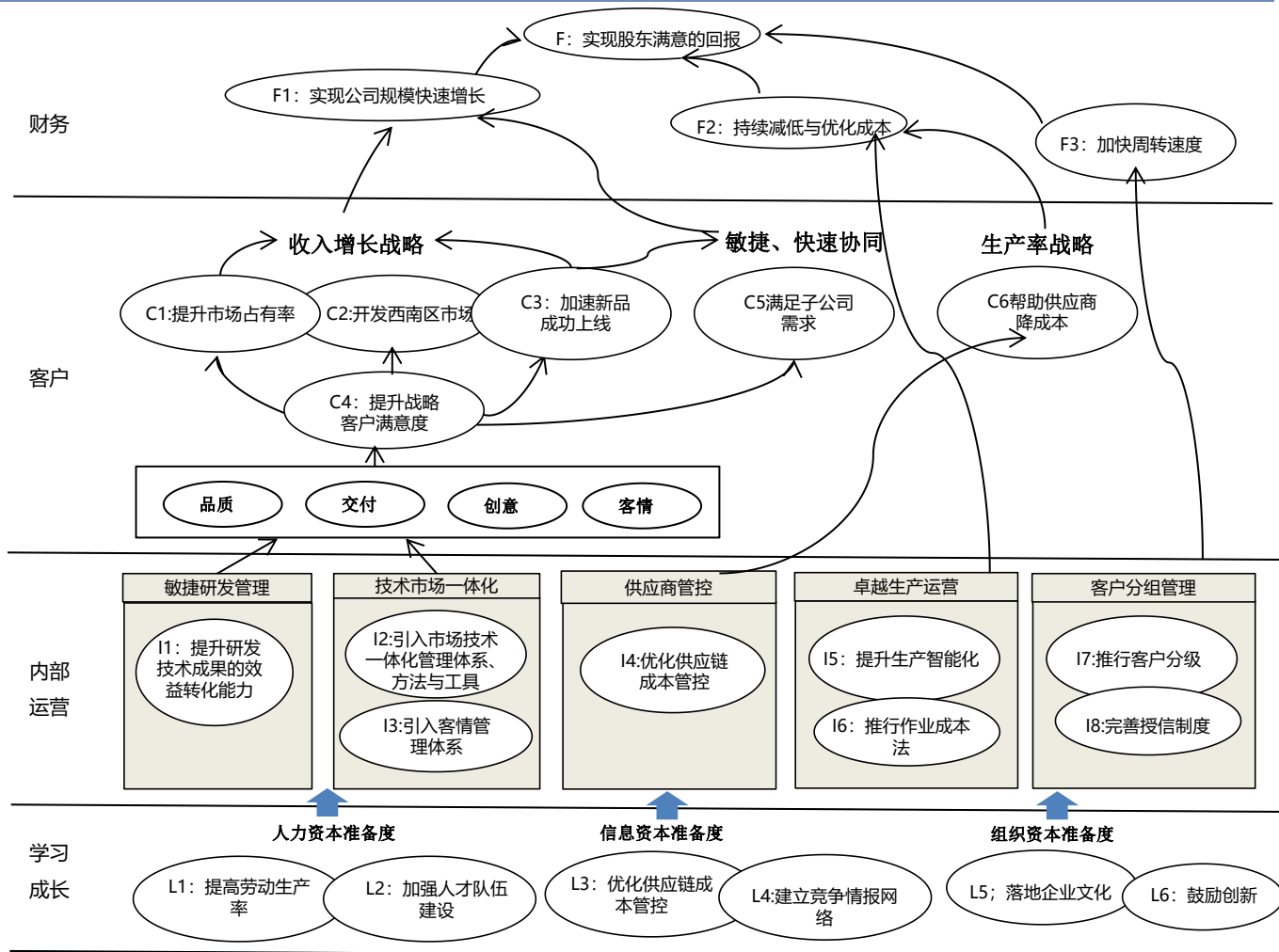
④关键任务责任矩阵

关键任务责任矩阵

	任务1	任务2	任务3	任务4	任务5	任务6	...
人员1	★	○	★	○	√	√	
人员2	○	★	○	√	○	★	
人员3	○	√	○	○	★		
人员4	√	√	√	★	√	√	
人员5	○	○	○	√	★	○	
...							

注：★表示主动，○表示参与，√表示支持

使命：使世界更美好； **价值观：**开发、敏捷、诚信、时尚； **愿景：**成为行业第一的制造企业



B公司

①公司战略地图

②公司战略KPI

③公司战略行动计划

④关键任务责任矩阵

B公司战略KPI

维度	战略主题	战略目标	核心衡量指标	目标值	战略行动计划	预算支出	责任人
财务	收入增长战略	F1:实现公司规模快速增长	净利润				
			销售收入				
	生产力战略	F2持续降低与优化成本	成本费用率				
			F3: 加速资产周转速度	流动资金周转天数			
客户	卓越产品与市场组合	C1:提高市场占有率	市场占有率				
			C2:开发西南区市场	新增战略市场客户数			
		C3: 加快新品成功上线	新品增长率				
			C4:提升战略客户综合满意度	综合满意度			
	敏捷、快速协同	C5:满足子公司需求	订单满足率				
	降低供应商成本	C6:帮助供应商减成本	供应商成本目标达成率				

B公司战略KPI

维度	战略主题	战略目标	核心衡量指标	目标值	战略行动计划	预算支出	责任人
内部运营	敏捷开发管理	L1:提升研发技术成果的效益转化能力	技术成果转化数量		技术研发实施计划		
	技术市场一体化	L2:引入市场与技术一体化管理系统、方法与工具	客情管理体系引进		客情管理体系建设计划		
		
学习成长	人力资本准备度	L1:提高劳动生产率	人均主管业务收入		关键人才培养计划		
		L2: 加强人才队伍建设	任职资格达标率				
	信息资本准备度	L3: 推动信息化系统建设	信息化系统建设		信息化建设计划		
		L4: 建立竞争情报网络	竞争情报网络建设数				
	组织资本准备度	L5:落得企业文化	文化认同度		企业文化建设计划		
		L6:鼓励创新	A类创新成果				

B公司

①公司战略地图

②公司战略KPI

③公司战略行动计划

④关键任务责任矩阵

B公司行动计列表

战略行动计划名称：关键人才培养行动计划

计划编号

总负责人

第一负责人：总经理； 第二负责人：人力资源总监

制定：人力资源部

制定日期：

审批：总经理

审批日期：

编号	关键任务	时间	计划要求	负责单位	协同单位	战略预算支出	负责人
1	AB公司人才现状调研	2020年2月16日至3月25日	1.目标陈述：对公司人才现状进行调研 2.成功标志：形成《AB公司人才培养体系实施规划设计调研》	人力资源部	15个部门、14个单位		
2	AB公司人才培养组织结构组建	2020年2月16日至3月30日	1.目标陈述：建立B公司人才培养组织结构并明确下属机构工作智能与工作人员	人力资源部	—		
3	完成AB公司人才培养体系三年规划	2020年3月25日至6月15日	1.目标陈述：完成AB公司人才培养体系三年规划 2.成功标准：形成《AB公司人才培养体系规划》，经总经理办公会通过	人力资源部	—		

B公司

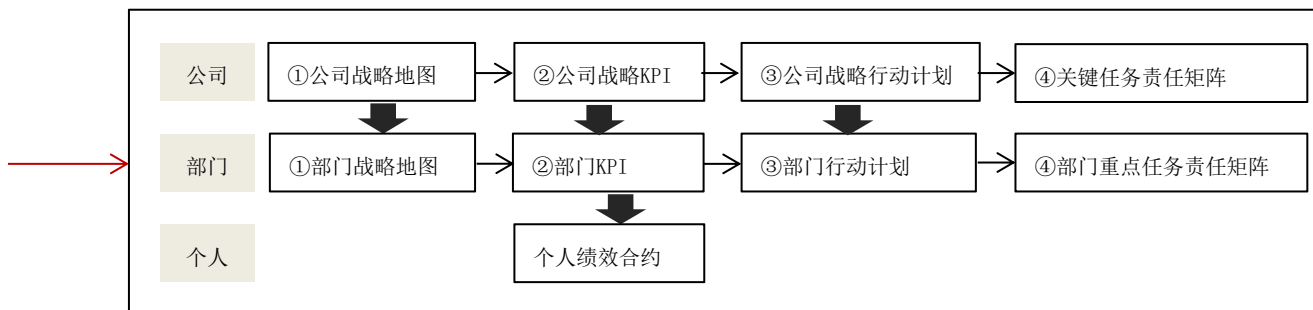
①公司战略地图

②公司战略KPI

③公司战略行动计划

④关键任务责任矩阵

编号	关键任务	时间	计划要求	负责单位	协同单位	战略预算支出	负责人
4	形成规范的2020年人才培养计划	2020年3月25日至6月15日	1.目标陈述：完成AB公司2020年人才培养计划 2.成功标志：形成2020年人才培养计划，并通过公司审批	人力资源部			
5	AB公司优良作风提炼与传导	2020年2月16日至4月30日	1.成功陈述：制定AB公司优良作风提炼与传导规划 2.成功标志：形成AB公司的优良作风提炼与传导固化，经总经理办公会通过	总经办	人力资源部		
		2020年2月16日至5月31日	1.目标陈述：提炼AB公司优良作风。 2.成功标志：形成阐述AB公司优良作风内涵的正式文	总经办	人力资源部		
		2020年5月1日至7月31日	1.目标陈述：AB公司优良作风素材收集 2.成功标志：整理AB公司优良作风案例50例以上	总经办	人力资源部		



部门

①部门战略地图

②部门KPI

③部门行动计划

④关键任务责任矩阵

以采购部为例，运用分解矩阵直接总结出采购部财务维度的战略主题

公司战略目标与指标分解矩阵分析表（分解职能部门战略地图）

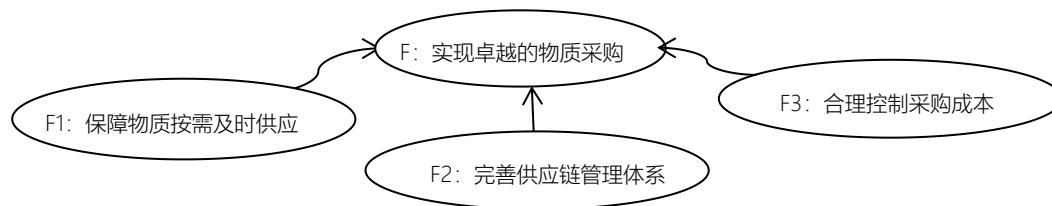
维度	公司战略目标与主题	核心衡量指标	采购部
财务	F1: 实现业务规模的快速增长	主营业务收入	1. 保证物质的及时供应 2. 保证物质的质量
	F2: 合理控制成本费用	成本费用率	合理降低采购成本
		销售费用率	保证优质优价的物质供应
	F3: 扩大**新产品线业务规模与利润贡献	**利润贡献率	1. 保证优质优价的物质供应 2. 保障生产设备采购

采购部战略地图

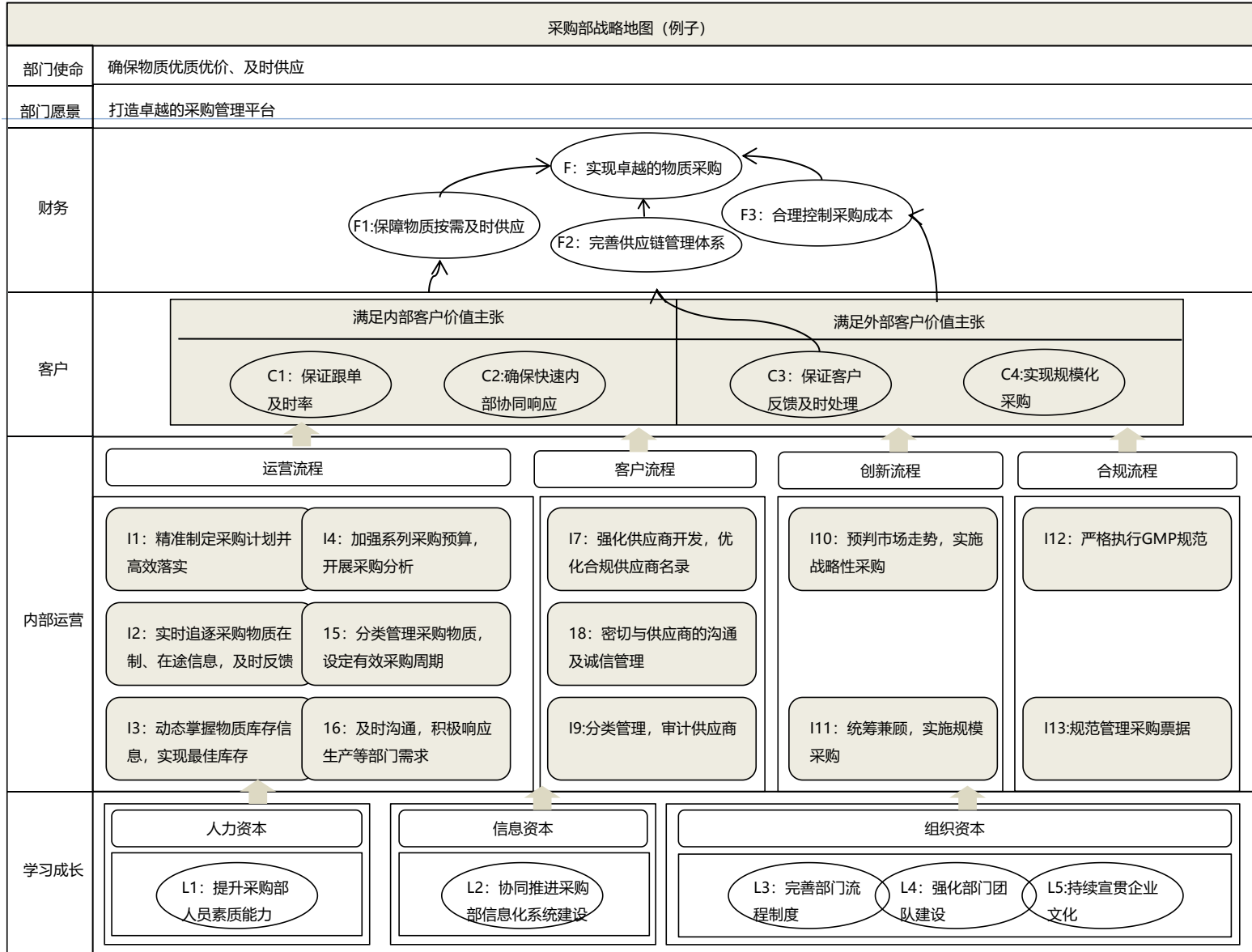
部门使命：确保物质优势、优价、及时供应

部门愿景：打造卓越的采购管理平台

财务



部门层
①采购部战略地图



部门

①部门战略地图

②部门KPI

③部门行动计划

④关键任务责任矩阵

采购部KPI

维度	战略目标	核心衡量指标	2020年目标值	战略行动方案	主要责任人
	F: 实现卓越的物质采购				
财务	F1:保障物质按需及时供应	采购物质按时交货率			
		采购原因影响生产次数			
		采购物质进厂检验合格率			
	F2:完善供应链管理体系	供应商审计按时完成率			
供应商资料完备率					
F3:合理控制采购成本	主导产品原料、包材采购价格波动				
客户	满足内部客户价值				
	C1:保证跟单及时率	跟单及时率			
	C2:确保快速内部协同响应	重大协同任务未达成数（月度）			
	满足外部客户价值主张				
	C3:保证客户反馈及时处理	外部客户反馈未及时处理件数			
C4:实现规模化采购	集中采购批次				
内部运营	运营流程				
	1:精准制定采购计划并高效落实	采购计划完成率			
	2: 实施追踪采购物质在制、在途信息，及时反馈	在制、在途对内信息传递及时性			
	3:动态掌握采购物质库存信息，实施最佳库存	安全库存量			
	4:加强采购预算，开展采购分析	采购成本分析报告提交次数			
		采购预算偏差率			
16:及时沟通，积极响应生产等部门需求	内部有效投诉次数				

采购部KPI

维度	战略目标	核心衡量指标	2020年目标值	战略行动方案	主要责任人
内部运营	客户流程				
	17: 强化供应商开发, 优化合理供应商名录	关键物质战略供应商开发书			
		关键物质备选供应商数			
	18: 密切与供应商的沟通及诚信管理	供应商有效投诉次数			
		供应商分类台账完整性			
	19: 分类管理、审计供应商	供应商审计合格率			
		流程创新			
	112: 严格执行GMP规范	GMP自查严重缺陷项数			
		GMP自查主要其缺陷项数			
		GMP自查一般缺陷项数			
113: 规范管理采购票据	抽查票据不合规数				
学习成长	人力资本				
	L1: 提升采购部人员素质能力	部门任职资格达标率			
		核心骨干员工流失率			
		采购人员引进人数			
		培训计划完成率			
	信息资本				
	L2: 协同推进采购部信息化系统建设	信息化系统建设计划完成率			
	组织资本				
	L3: 完善部门流程制度	流程和制度实施计划完成率			
		优化流程和制度条款			
L4: 加强部门团队建设	公司先进集体获奖次数				
	先进个人获奖人数				
L15: 持续宣贯企业文化	公司集体活动参与率				
	部门员工企业文化认知度				
		部门员工企业文化认同度			

部门

①部门战略地图

②部门KPI

③部门行动计划

④关键任务责任矩阵

部门关键任务责任矩阵（例子）

重点任务	上级部门	本部门	下属团队	时间计划	责任人	支持
1	A	C/E	R	××	××	××
2	A/R	C/E	C/P	××	××	××
3	R	C/E	C/P/R	××	××	××
4	D/A/R/P	C/E	C	××	××	××
...	R/A/P	C/E	C	××	××	××

A=批准 (Approve)

C=创建 (Create)

E=执行 (Excute)

D=授权 (Delegate)

P=建议 (Propose)

R=评审 (Review)

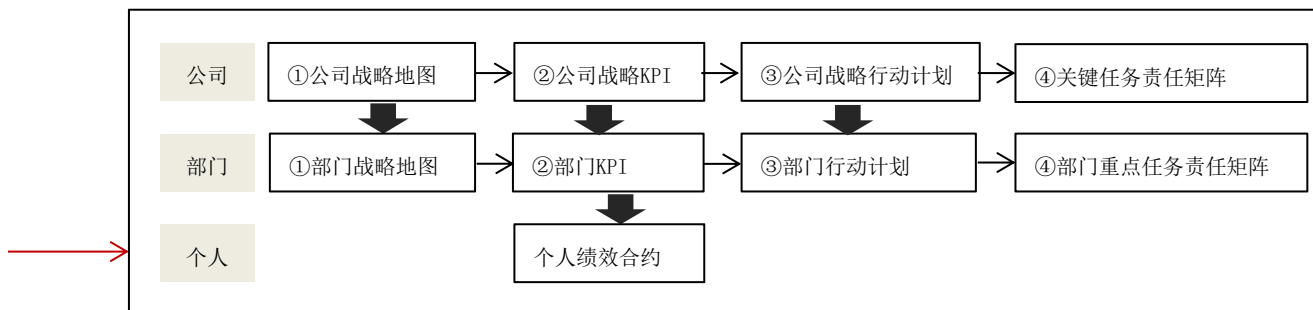
S=支持 (Support)

个人层：
部门绩效分解到个人绩效合约（PBC）

- 战略解码原则：“价值创造决定价值分配”
- 让人员理解公司战略KPI与部门KPI
- 将个人绩效与部门KPI捆绑

个人绩效合约PBC结构（例子）
一、业务指标
关键结构指标---个人承接KPI
（1）经营指标（KPI指标）
（2）市场目标
个人关键举措目标（6-8项）
（1）个人年度业务目标（战略诉求、山头目标、重要客户管理等）
（2）个人年度管理改进目标（交付流程改进、组织建设等）
二、人员管理目标（3-4项）
根据各责任部门的团队与人员管理挑战，设置目标
三、个人能力提升目标（2-3项）
根据个人能力短板，设置个人能力提升指标

企业中的每一个成员都有不同的贡献，但是所有贡献都必须为着一个共同目标；他们的努力必须全部都朝着一个方向，他们的贡献必须相互衔接而形成整体——没有缺口，没有摩擦，没有不必要的充分劳动。——彼得·德鲁克



战略定力

向前看，形成对未来的愿景；向回推理，设定边界和首要任务

向前看，预测行业的拐点；向回推理，春江初暖鸭先知，把握内环境战略拐点

向前看，把握客户痛点；向回推理，努力匹配这些需求

向前看，预测竞争对手的行动；向回推理，设置障碍阻止对手并努力锁定客户

向前看，万物在变，变化在，则问题在；向回推理，主动行为，又要顺势而为，坚持到底

跨越战略与执行的鸿沟，关键在于落实！