

《战略盈利模式》

--- 用战略拥抱利润

主讲人：齐磊 老师

课程背景

科学而恰当的制定战略是企业发展的必备要素，无战略，战略缺失，以及战略不清晰等问题已经严重阻碍了企业的良性发展。导致很多企业迷失、茫乱、缺少内心的安宁。

齐磊老师积累多年的战略管理实践，提出从企业发展的原点出发，按照从远而近，从大到小，从上而下的逻辑来制定公司战略方向，遵循大多数人讨论，少数人商量，一个人拍板的原则来制定公司战略模式。真正实现战略的系统性、科学性、可执行性。让战略引起企业全员的共鸣，成为团队为之而努力的指明灯。

战略规划框架解析：

课程设计 (12小时)	要解决的问题	具体内容	授课形式	输出
知天——凝聚人心： 战略指导思想	凭什么来指导我们的思想？	1. 远景 2. 使命 3. 价值观 4. 战略目标	讲授40% 训练60%	贵企业的愿景、使命、价值观、战略目标
知地——整合业务链： 业务指导原则	凭什么来指导我们对业务的安排？	1. 今天：核心业务 2. 明天：增长业务 3. 后天：种子业务	讲授50% 训练50%	贵企业的未来5—8年的业务安排
知己知彼——客户细分： 创造比较竞争优势	凭什么获得比较竞争优势？	1. 客户细分 2. 价值战略 3. 竞争战略	讲授60% 训练40%	贵企业的客户细分及优势对比
不战而屈人之兵—— 核心竞争力：创造持续竞争优势	凭什么获得持续竞争优势？	1. 核心竞争力认定与培育 2. 基于核心竞争力的战略安排	讲授40% 训练60%	贵企业的核心竞争力及整套战略体系

在企业实践过程中，战略往往被作为总裁的商业机密或隐私，没有形成全员的共识，最终极易形成“团队有力量无方向”的困态。提到战略很容易联想到竞争，于是无数的管理者将竞争作为主要的思考重点，把消灭敌人作为主要目的而却忽略了自己所能提供的价值，陷入“你死我活”的极限竞争。真正的战略以发挥自身优势，极尽提供价值为核心。违背社会规律的战略不是战略，违背客户价值的战略不是战略，与个人能力有关而与团队能力无关的战略也不是战略。所以战略管理不是总裁的一厢情愿，不是总裁的一偏盖全，更不是总裁的一意孤行。战略需要在社会规律之下，聚焦团队力量直指客户价值，这是前提。

我们认为制定企业战略必须从企业发展的原点开始，从梦想开始，通过团队参与的形式梳理出企业的愿景、使命、价值观等关键指标并达成共识。继而由总裁制定出战略目标。这个顺序是由远及近的一个过程，由不清晰到清晰的一个过程，由感性到理性的一个过程。当然战略管理不仅仅是制定出战略目标，接着需要从公司业务着手来分析目前企业经营中的业务安排。区分现阶段下的核心业务，增长业务，种子业务是什么，以及如何应对三层业务。这个过程全是“内功”。对外我们则

需要对竞争对手进行分析，从而找出自己的优势。这种优势不是企业竞争持续的根本，只是现阶段下的比较竞争优势。整个过程是从内向外的思考，先梳理好内部的逻辑，再向外思考价值战略。

因此齐磊老师建议此课程培训是从问题入手、采取训练的方式，让大家多参与，多针对企业实际问题做作业，团队动手梳理出公司的战略，让学员对战略有更加清晰深入的认识，让大家对公司的战略信以为真并且做到内心的安宁。

课程纲要

课程主题	《战略盈利模式》	培训目标及收益			
序号	章	节	要点	教学方法	时长
1	凝聚人心：愿景、使命、价值观、战略目标	1) 诺基亚，苹果，三星管理案例分析（为什么战略管理毁了诺基亚，问题挖掘、根本原因分析，解决思路和建议）	通过案例分析，解读战略管理的误区，从源头梳理的思维理念和方法； 战略凝聚人心的源头：梦想、愿景、使命、价值观。；	案例分析	上午
		2) 为什么管理者和员工会不理解和抵触战略，什么是真正的战略		提问与研讨	
		3) 什么不是战略，战略理解误区；		讲解	
		4) “我有一个梦想”案例展示，现场训练		训练	
		5) 愿景、使命、价值观维度及标准		提问与研讨	
		6) 现场训练并制定出愿景、使命、价值观。		训练	
2	整合业务链	1) 战略目标的维度，要素。梳理出战略目标，形成滚动式三年战略目标。	战略目标与愿景、使命、价值观的逻辑关系。 三层业务链梳理与训练	讲授	下午
		2) 制定战略目标的“头脑风暴法”		讲授	
		3) 三层业务链讲解		讲授与研讨	

		4) 三层业务链的案例分析		讲授	
		5) 三层业务链的现场演练		训练	
		6) PK训练加评比		训练	
		7) 制定出贵公司的三层业务链		讲授	
		8) 战略“内功”总结		讲授	
3	客户细分	1) 客户细分的原则与标准	转变管理者对客户细分的标准与原则。 掌握独特客户价值分析的方式方法	讲授	上午
		2) 价值战略与竞争战略的区分		讲授	
		3) 客户细分现场训练		训练	
		4) 独特客户价值曲线讲解		讲授	
		5) 独特客户价值分析训练		训练	
		6) 比较竞争优势提取		讲授	
		7) 案例分析		讲授	
4	核心竞争力	1) 核心竞争力与比较竞争优势的区别	掌握核心竞争力与比较竞争优势的区分，明白核心竞争力培育的要素。	讲授	下午
		2) 核心竞争力的两个要素		演练与研讨	
		3) 案例分析：沃尔玛的核心竞争力		讲授	
		4) 案例分析：茅台啤酒的悲哀		讲授	
		5) 如何在客户心中留下“不死”的基因		讲授	
		6) 企业短期盈利不难，持续盈利的根本是核心竞争力的培育与打造。		演练与研讨	
		7) 战略规划纲要大PK		训练	
		8) 战略总结		讲授与研讨	