

《战略盈利模式》

--- 用战略拥抱利润

主讲人：齐磊 老师

课程背景 讲

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、茫然、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%	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%	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%	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%	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，让学员队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。

课程目标 讲

- 帮助学员掌握系统、先进、实用的管理技巧和沟通技能；
- 启发学员触类旁通，在管理实践中知行合一，在日常工作中艺术性应用所学的技能；
- 站在企业变革必须的角度，帮助参训人员更新营销理念，转变思维模式，统一思想；

运营模式 讲

- 1.分组：**课程开始前以分组的形式进行PK，加强团队的概念，模拟企业的实际情况进行PK与训练，借此也能发现每个员工对企业的贡献度与心态。
- 2.小红旗：**设置品牌积分榜，将红旗比作企业的业绩，每个小组通过不断参与互动，参与训练，参与学习与PK来获取业绩，激发学员的积极性与创造力。
- 3.分享：**每半天结束，所有学员都会领到锡恩公司特制分享卡，按照老师对分享内容的要求对半天所学内容进行书面分享，由主讲老师进行评分、公布并纳入品牌积分。每天的早上课前都会对头一天培训内容进行小组内的分享会，分享会的维度为5有：有主题，有主持，有嘉宾，有自由，有总结。
- 4.互动：**课程中有大量的互动，让学员参与其中，投入其中，我们认为经营的最高境界是让客户参与经营，管理的最高境界是让员工参与管理，只有不断参与，不断投入学员学习才会高效。
- 5.纪律：**课程前介绍本次课程纪律，并且由讲师把关，保证纪律坚定执行。

课程内容：

开营：团队建设

一、团队如何建设？

团队是由个体组成，只有互相提供价值，才有合作可能。没有内心的强大的员工，就没有强大的公司。

二、建立高效的学习环境

学习现场形成一种竞争 PK 的学习方式，用这种方式让学员快速进入学习和体验的状态。

第一讲:战略思维启蒙 战略启蒙----剥丝抽茧，揭开战略的神秘面纱

课程内容：

一、 关于战略的两个误区：1.大公司才做战略；2.战略是老板的事情；

二、 案例：北极熊与爱斯基摩人的故事；

三、 中国民营企业在战略方面的普遍问题

1. 无战略，走一步看一步；
2. 有战略，不清晰；
3. 有战略也清晰，只有老板一个人知道；

四、 什么是战略，什么不是战略；

1. 与市场规律违背的不是战略；
2. 与客户价值违背的不是战略；
3. 以个人能力取胜的不是战略；

五、战略是罗盘，是地图，是“道理”；

六、盈利模式：把什么产品，通过什么方式，卖给谁；

七、企业发展中的四个阶段的判断标准；

八、战略 4C 框架；

- 1.生死之理，企业凭什么存在；
- 2.存活之理，企业为什么存在并活下去；
- 3.致胜之理，企业靠什么取胜；
- 4.持续之理，企业靠什么持续以长盛不衰；

价值点：

1.正确认识战略。2.给自己企业定位，并明确战略方向。3.掌握并阐述制定盈利模式的思路。

第二讲：生死之理---知天的逻辑：凭什么凝集人心

课程内容：

- 一、企业管理是一个系统，管理不是靠“点子”；
- 二、案例：NOKIA 的发展；
- 三、制定战略的思维：
 - 1.敬畏规律，尊重科学；
 - 2.站在未来的角度看现在；
 - 3.头脑风暴；
 - 4.从远到近，由虚到实；
- 四、“我有一个梦想”训练；
- 五、企业愿景的维度和标准；
- 六、企业愿景的类型
- 七、企业愿景制定训练
- 八、使命的维度、标准、训练；
- 九、价值观的制定原则与方法；
- 十、战略目标的5大关键指标；
- 十一、战略目标的上下限标准；

价值点：

1.掌握制定战略的思维方式。2.掌握制定企业愿景、使命、价值观的方法与维度。3.掌握战略目标的维度与标准。4.了解头脑风暴法在战略目标制定中的应用流程。

第三讲：存活之理----知地的逻辑：凭什么安排今天、明天、后天的业务

课程内容：

- 一、案例 Motorola、P&G、杜邦业务分析；
- 二、企业三层业务链讲解；
- 三、三层业务链的特点及对应方式；
 - 1.三层业务链需要不同的人；
 - 2.三层业务链需要不同的计划管理；
 - 3.三层业务链需要不同的业绩管理；
- 四、三层区域链、三层客户链；
- 五、三层业务链现场演练；
- 六、战略“内功”总结；

价值点：

1.了解三层业务链对与企业持续的重要性。2.掌握制定三层业务链的思维方式。3.制定企业的三层业务链、三层区域链、三层客户链！

第四讲：致胜之理----知彼知己：企业凭什么取胜

课程内容：

- 一、 正确理解比较竞争优势与核心竞争力；
- 二、 战争思维与价值思维的特点；
- 三、 案例 Motorola、P & G、中国移动的产品定位；
- 四、 客户细分的标准与方法；
- 五、 独特客户价值曲线分析；
- 六、 寻找独特客户价值训练；
- 七、 通过产品、客户、区域三维聚焦获取竞争优势；

价值点：

1.掌握客户细分的原则与方法！2.掌握独特客户价值的分析。3.掌握比较竞争优势与核心竞争力，学会通过三维聚焦寻找竞争优势。

第五讲：持续之理---不战而屈人之兵：凭什么获得持续增长

课程内容：

- 一、 核心竞争力的关键：低标准、严要求；
 1. 工业化：批量
 2. 标准化：简单化
 3. 流程化：节点
- 二、 经营企业的核心：“不死”才是硬道理
- 三、 企业持续的源泉：在客户心中留下“不死”的基因；
- 四、 案例分析：百事可乐、芭比娃娃、茅台啤酒；
- 五、 核心竞争力本质：为客户提供“独特价值”的卓越执行力；
- 六、 战略规划纲要制定与 PK；
- 七、 战略总结；

价值点：

1.掌握客而核心竞争力的关键要素！2.制定出企业的战略规划纲要。3.学会战略性、系统性思考。

备注：本次培训以训练为主，训练与讲授的比例为 1:1

