

差异化定位——增长战略与落地执行

(中高层战略思维与管理实务)

课程背景：

什么是战略？什么是战略分析？什么是战略定位？什么是战略落地？什么是战略执行？战略就是决定企业成败的大格局、大方向、大目标和大计划。战略分析就是基于系列战略工具对企业进行外部环境分析、行业态势分析、竞争对手分析和核心能力分析的全过程。战略定位就是企业各项业务在公司链、价值链、利润链、供应链、空间链、资金链上创新性的设计与选择。战略落地就是基于平衡计分卡将文字化战略转化为可视化方案的全过程。战略执行就是战略任务在组织、流程、绩效、薪酬、股权、文化、人才、领导力等八大领域的具体执行！

战略思维不仅仅是企业中高层高屋建瓴、顶层设计的基本的思维休养，更是企业中高层承上启下，落地执行战略的重要保证。

本课程以大量的实践案例为基础，将“讲”与“练”结合起来，启发并训练学员的战略思维，既有理论的高度，又有落地的实操，实现了“教”与“学”的完美结合。能够深入理解公司战略，并根据实际情况对战略内容进行因地制宜的补充和修正，近而为企业战略增长及落地创造条件并提升企业的整体战略管理水平。

课程收益：

- 掌握战略核心流派及重要思想
- 掌握战略能力要求及行业本质
- 掌握战略定位及插位的主要方法
- 掌握战略管理体系设计全过程
- 掌握战略解码及落地核心工具
- 掌握战略绩效复盘质询工具
- 学习知名企业战略共创及落地优秀实践
- 结合企业现状，进行定位及落地复盘演练

课程对象：企业中高层管理者、战略管理人员

课程时间：2天，6小时/天

课程方式：专题讲授+案例讲解+游戏互动+小组研讨

课程大纲

第一讲：基石——战略的六大核心思想

案例分享：王老吉的战略重新定位——从1亿到200亿

案例分享：春秋航空低成本定位

一、战略核心理念

二、五个战略核心流派（明茨伯格 5PS）

1. 观念学派（代表动物：狼）

2. 定位学派（代表动物：牛）

案例分享：四大经典名著如何关联性定位

3. 权利学派（代表动物：狮子）

案例分享：某国有设计院战略定位失败

4. 计划学派（代表动物：松鼠）

5. 模式学派（代表动物：猴子）

案例分享：ZARA、美特斯邦威、开心网、淘宝等企业模式

第二讲：修炼——企业必备的三大战略能力

一、不同生命周期对企业的六大要求

要求一：创业——企业生存阶段所需要的生存能力

要求二：团队——把个人能力变成团队能力

要求三：销售——业绩上规模

要求四：品牌——市场定位和品牌定位相结合

要求五：战略——驾驭企业面临的多种选择

要求六：文化——跨越企业并购的兼并重组的文化模式

案例分享：联想并购IBM的个人PC业务（文化融合）

二、企业需抓住行业的本质

1. 消费品行业（理性与感性）

案例分析：白酒-洋河、海之蓝；醋-陈醋

2. 服务行业（有形与无形）

案例分享：巴国布衣

3. 工业品行业（让渡价值与客户信赖）

.....

三、企业战略规划三大使命

1. 定战略—方向、目标、方法

案例分享：外国企业与中国企业的差异

2. 重执行—组织、团队、流程

案例分享：联合舰队组织模式

3. 看结果—做大、做强、做长

第三讲：规划——战略管理体系设计

一、战略面临的四大挑战

挑战一：自由竞争

挑战二：经营风险

挑战三：行业本质

挑战四：国际化

案例分享：劣币驱逐良币

案例分享：TCL 国际化

二、战略的三大层面

1. 集团战略

2. 业务战略

3. 职能战略

案例分享：华源集团战略

三、战略的四大基本类型

1. 一体化——前向、后向、横向

2. 加强型——市场渗透、市场开发、新品开发

3. 多元化——同心多元、无关多元、横向多元

4. 防御型——合资、收缩、剥离、清算、组合

四、战略规划的体系设计

1. 七种竞争性定位

1) 产品特性定位

- 2) 属性和利益定位
- 3) 价格与价值定位
- 4) 竞争者定位
- 5) 使用者定位
- 6) 使用和应用定位
- 7) 品类定位

2. 九种竞争性插位

- 1) 跳跃 2) 斜形 3) 垂直 4) 异地
 - 5) 颠覆 6) 破坏 7) 捆绑 8) 比附 9) 联合
3. 三大基本竞争战略——低成本、差异化、聚焦

4. 业务组合设计

- 1) 市场洞察
- 2) 战略意图
- 3) 创新焦点
- 4) 业务设计

现场演练：基于市场洞察，制定企业的业务组合，定位及配称

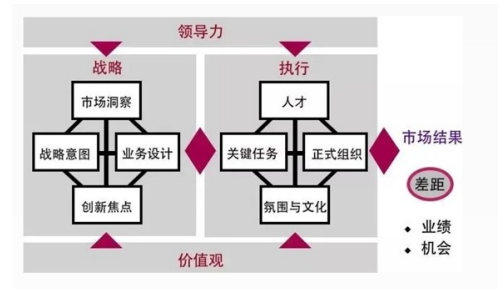
五、战略思维的八大原则

- 原则一：集中力量
- 原则二：找准焦点
- 原则三：寻求简单
- 原则四：重强避弱
- 原则五：无形资产
- 原则六：客户导向
- 原则七：时间原理
- 原则八：实验原理

第四讲：执行——战略落地

一、战略落地的四个视角

1. 财务视角：发现利润区，利润最大化



2. 顾客视角：客户满意及市场占有率
3. 内部视角：优化流程以提升效率、质量、成本
4. 员工成长：员工发展为组织提供无形资产

二、战略解码——关键任务设计

第一步：重解码：战略解码提炼财务目标、管理目标、人才目标

工具：战略地图、平衡积分法、目标与仪表盘

第二步：抓关键：BSC、关键目标仪表盘、战略绩效及行动计划

工具：WBS、行动计划

第三步：定人才：精准配置、教练与辅导、快速培养、有效激励

案例分享：华为人才战略

第四步：推文化：凝聚人心，与时俱进

案例分享：华为奋斗文化、阿里业务文化双面驱动

第五步：抓落实：关键里程碑及关键性成果确认、辅导及反馈

第六步：定期（月或周）复盘：战略及行动计划为先导、数字化结果及管理进步为抓手，总结分析，制定新一轮行动计划，形成管理闭环

工具：

- 1) 高层-战略绩效质询表
- 2) 中层-KSF 月度计划质询表

案例分享：某钢铁集团月度、季度复盘

实战演练：结合企业战略要求，提炼月度战略绩效