
概述

彼得·杜鲁克说过：“做对的事，比把事做对更重要！”但问题就在于我们怎么知道什么事情是对的？

许多人都误会策略思维只是一个概念或意愿，而这是完全错误的。策略思维就是能够拉高看远而后做决策。一个人要拉高看远，只是努力是完全不够的，而应该使用正确的工具和技巧下，才能做到。例如：登高望远要靠梯子和望远镜。而大部分的策略课程都是讲师说教敦敦教诲和分享一些大公司的策略案例，这些都是无用的，因为策略不是理论而已，而是一种结合理性和直觉的选择。

策略从来不是领导就能够完成的，即使是领导做出的决定，也需要团队的执行。而团队成员对于策略的认同感是非常重要的！而提升认同感最好的方式是让形成策略的过程中，团队成员的参与就是认同感的保证。于是，在整个课程中，让所有学员获得相同的市场信息，对于市场情势有共同的认知，一同发展策略。这样就可以获得团队成员对于公司的策略，有最高的认同感，更能获得他们对于任务目标的承诺。

因此，在本课程的执行方式是在课前发一份问卷，帮助学员探索及反思当前情势的发展，为正式课程进行做准备。而在课程进行中，讲师会先分享理论及工具，然后让学员将所学的工具，应用到自己的案例，不但可达到最佳学习效果，同时也让学员马上连接到自己的工作。在课后可以举办策略计划发表会，让学员整理课程中的策略计划，在会上发表策略计划，不但增加学员的自豪感，更是提升学员在策略计划的认同感，进而提升工作绩效。策略从来不是组件的组成，而是将公司的资源整合后推向市场的过程，也就是策略计划应该用故事的方式来与他人沟通的。因此，本课程的设计就是用这样的概念。课程的流程是：

1. 基础概念：帮大家回顾市场营销的理论，并对于公司在市场的整体的情境达成共识。
2. 营销故事：透过「商业模式画布」的工具，对于市场推广有共同的理解。更能够用概念的方式，将小组的市场推广说清楚讲明白。
3. 运营故事：透过「商业模式画布」的工具，在运营的层次来探究要如何能够支持营销故事，让营销故事能够顺利实施。
4. 整合故事：在完善营销故事和运营故事后，就开始整合成为一份策略计划。也可以说，营销故事和运营故事是站在高处看生意模式应该如何架构，而整合故事就是开始准备落地。
5. 战略计划：在确定整合故事后，就开始要落地实施。

课程收益

在课程结束后，您的学员将学会以下技巧：

- 能够绘制生意模式，掌握生意的核心竞争点。在九个模块中都有相对应的工具，能够帮助学员掌握核心工具及理论
- 能够利用生意模式，制作 SWOT 分析，掌握竞争状态
- 能够建立可行而挑战的目标及愿景
- 如何从之前的分析，找到成长的机遇而发展有效的策略
- 能够从策略的高度，转换到可以执行的步骤，明确所需要的资源
- 学习如何评估计划的方式，在执行的过程中可以自行调整
- 了解如何将策略计划报告，做很好的呈现获得高层的支持及核准

课程亮点

本课程的亮点有：

- 用企业自身的案例为课程进行所用，能够达到培训最佳的效果，没有之一。
- 发展策略的流程中，都有最佳的工具，学员课后立即可用。
- 销售领导在课前可以指定策略课题，在课程中用工具发展该策略。
- 在课后，学员可以向领导报告策略计划（最好是一周后，让学员有时间进行优化）。
- 课程的进行循环：工具讲解 - 工具演示 - 学员使用工具 - 学员相互指导 - 讲师指导。这是依照根据成人学习理论所设计的教学循环。
- 凌老师有参与过一千场以上的策略计划报告；授课时数超过一万小时；自行创业 5 次；在企业工作时间超过三十年；做副总/总经理超过十五年。

商业模式策略计划

教学方法	时间分	课程大纲	模块
<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 猜猜看 • 小组讨论 	30分	(开场 (客户方 • 破冰活动 • 研讨公约 • 课程介绍 • ? 讨论：学员面临的挑战是什么 •	课程导入
<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 工具介绍 • 小组讨论 	90分	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：帮大家回顾市场营销的理论，并对于公司在市场的整体的情境达成共识。 • 产品设计与推向市场的不同 • 市场营销的基本概念：买方市场与卖方市场 • 四种经营策略的不同 • STP 理论 (市场目标定位) • 活动： <ul style="list-style-type: none"> - 是事实还是观点？ - 目前公司的策略 	第一单元 基础概念
<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 工具介绍 • 个人练习 • 小组讨论 	180分	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：透过「商业模式画布」的工具，对于市场推广有共同的理解。更能够用概念的方式，将小组的市场推广说清楚讲明白。 • 客户细分，探究客户方的客户细分是如何定义 • 价值主张，探索客户是如何定义价值主张，让其客户愿意付钱来购买 • 商业模式环境分析，由四个维度来分析，影响客户方营销故事的因素，通常这是机遇来源最重要的部分 • 渠道通路，客户方是如何销售给其客户，而我们具有哪些机遇可以提高其渠道通路的效率 • 客户关系，客户方是与其客户保持什么样的关系，而我们有哪些机遇可以提升其客户关系的质量 • 收入来源，分析客户是如何定价，我们就能理解我们的机遇是如何影响客户方的收入，甚至能否帮助客户方提价 • 工具：营销故事，将前面的工具整合成为一个营销故事，客户方是如何销售和营销给其客户的，从我们的视角来看，我们能够做什么来提升客户方的价值 • 活动：小组讨论及互相提供意见 	第二单元 营销故事

<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 工具介绍 • 个人练习 • 小组讨论 	180分	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：透过「商业模式画布」的工具，在运营的层次来探究要如何能够支持营销故事，让营销故事能够顺利实施。 • 关键资源，支持客户方创造及维持其价值主张的关键资源有哪些？在未来的发展中，我们如何提供客户所欠缺的关键资源 • 关键活动，支持客户方创造及维持其价值主张的关键活动有哪些？在未来的发展中，我们如何提供客户所欠缺的关键活动 • 关键伙伴，我们要与客户维持什么样的关系，才能让我们提升价值 • 成本结构，客户方的成本结构是什么？而我们有那些机遇可以提高价值 • 工具：运营故事，将前面的工具整合成为一个运营故事，客户方是如何运营来创造价值，从我们的视角来看，我们能够做什么来提升客户方的效率 • 活动：小组讨论及互相提供意见 	第三单元 运营故事
<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 小组讨论 • 跨组建议 	150分	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：在完善营销故事和运营故事后，就开始整合成一份策略计划。也可以说，营销故事和运营故事是站在高处看生意模式应该如何架构，而整合故事就是开始准备落地。 • 制作策略地图 • SWOT 分析：总结市场企业的优势及弱势，市场的机会和威胁。 • 收集 - 机遇点及问题点 • 分析 - 机遇点及问题点 • 活动：制作整合故事 	第四单元 整合故事
<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 小组讨论 • 小组报告 	150分	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：在确定整合故事后，就开始要落地实施。 • 战略计划的层级 • 目标：SMART 原则 • 拟定战略 • 细化战术 - 行动计划 • 角色扮演：策略计划的报告 	第五单元 战略规划
13小时 0分			: 总课时长
上下午各一场 15 分钟休息			: 休息时间
个小时 1			: 中饭时间