

课程:家居行业战略洞察与制定

前言:

商业社会是一个三千大道的、极其复杂、极其随机的世界，一切事物都有可能。如果我们拘泥于所谓的知识、经验和方法，只会陷入知识、经验和方法的泥潭。因为这是一个知识大爆炸的世界，知识已经极度充裕，个人穷极一生，获得的也仅仅是知识的沧海一粟。

“吾生有崖，而知无崖，以有崖求无崖，殆哉矣”。所以我们要超越知识、经验和方法。我们需要的是分辨知识、规划知识、总结知识。所以这就涉及到知识和方法论的本质：逻辑和智慧。

芒格说，世界的思维模型，也就百来个。芒格的思维模型，可以理解为世界运行的本质性逻辑。所以掌握本真的逻辑，才是我们研究、学习的要义。这个培训主题老师想传递的，是关于经营战略的思维逻辑，和经营智慧。

认知:

战略的真实定义，是企业判断市场趋势、运用自身优势，构建经营壁垒的行为。

所以所谓的战略方法，不过是我们对事物的一种标定，是判断和抉择的一种参照物。战略方法没有对错之分，只有是否适用之别。

好战略，应该是一场集体的共振

越来越多的企业开始重视战略，却容易在战略管理中逐渐迷茫。

课程架构设计:

(一)我们是怎么制定战略的?

从战略的本质来说，有两点是非常困难的——

- 1、战略要突破企业原有的业务和能力边界
- 2、战略会涉及到各业务部门

Ex:案例

(二)战略到底是誰的责任?

- 一、老板和核心团队一起做战略，够不够?

ex:999感冒灵

- 二、有了一份漂亮的规划方案，够不够?
- 三、有激动人心的愿景使命驱动，够不够?

全员参与，为什么失去了高度，没得到思想?

现象一：层层下任务，基层在做最高层战略

现象二：机会向前看，目标向后定

现象三：新一年的战略成为去年的复刻版

Ex:案例

(三)战略之成，非一日之功

需要用战略制定和管理的有效方法——DSTE

领先的战略与必胜的路径

- 识别头号战略问题

- 增长机会的洞察与取舍排序
- 有挑战且可达成的战略意图
- 业务设计之价值主张
- 战略控制点的构建
- “两会”创新机制

研讨及输出：

- 市场洞察-找到增长的机会，识别增长的引擎
- 业务设计-价值主张、战略控制点与创新机制

大研讨-市场洞察与战略意图

业务设计与创新机制

坚决的执行与能打的干部

- 战略解码、关键任务与BP
- 对准战略的流程与组织阵型
- 支撑战略的干部与活力机制
- 管理者核心职责三角支撑
- 目标管理五步法
- 团队管理三步骤

研讨及输出：

战略解码-关键任务与年度商业计划(BP)

大研讨-战略解码与任务落地

实操与案例解析：

顾家家居战略到战术9问

第1问：为什么顾家家居从几百万发展到20亿，用了将近30年，而从21亿到48亿只用了5年，从48亿到110亿只用了3年，从110亿到180亿只用了2年，顾家家居的慢与快，到底其背后有着什么样的增长逻辑。

第2问：从地产行业红利期，到后地产周期，顾家家居是如何调整的，从出口利好到贸易摩擦，顾家家居又是如何应对的，从增量竞争到存量竞争，顾家家居又是如何竞争的，从单品类竞争到多品类竞争，顾家家居又是如何布局的。

第3问：顾家家居是横向一体化，还是纵向一体化，还是两者都有；是专业化发展，还是多元化发展，什么时候专业化发展，什么时候多元化发展，多品类的边界是软体家居，还是综合家居。

顾家家居的纵向一体化是向上延伸，还是向下延伸，还是上下都延伸，是投资并购，还是业务新设，是以价值链控制为核心，还是利益分享为核心。

第4问：顾家家居的市场战略是国际化，还是全球化，是ODM还是自主品牌销售，是中国生产全球销售，还是全球生产全球销售。

第5问：顾家家居的竞争战略是聚焦，还是差异化，还是成本领先，如果是聚焦，聚焦沙发还是软体家居，如果是成本领先，是规模制胜还是纵向一体化制胜。

顾家家居的竞争战略，到底是聚焦，还是差异化，还是成本领先。

第6问：顾家的产品组合，是整家定制还是整装定制，是软体家具还是综合家居，是空间设计还是生活方式设计，是自主研发还是合作研发，是全国生产还是全球生产，是全部自制还是核心品类自制。

第7问：顾家家居的渠道，是经销还是直营，是线下还是线上，是大店还是中小店，是一二线城市还是全覆盖，是新店增长还是同店增长，是流量增长还是客单价增长，是线上线下统一，还是线上线下区隔。

第8问：顾家家居的组织，是组织变革，还是组织变革背后的运营管理，是品类事业部，还是区域营销事业部，是经营体还是区域零售中心，是营销前台事业部，还是营销前台事业部+产品中台事业部+资源平台事业部。

第9问：为什么顾家家居被称之为“家居行业的美的”、“精品宜家”，顾家家居的商业逻辑，是在对标，还是在创领，如果是对标，顾家家居是在对标美的，还是在对标宜家，是在对标美的的事业部制，还是美的的运营管理，是在对标宜家的产品供应链，还是宜家的商业模式。