

决策者的 战略工具手册



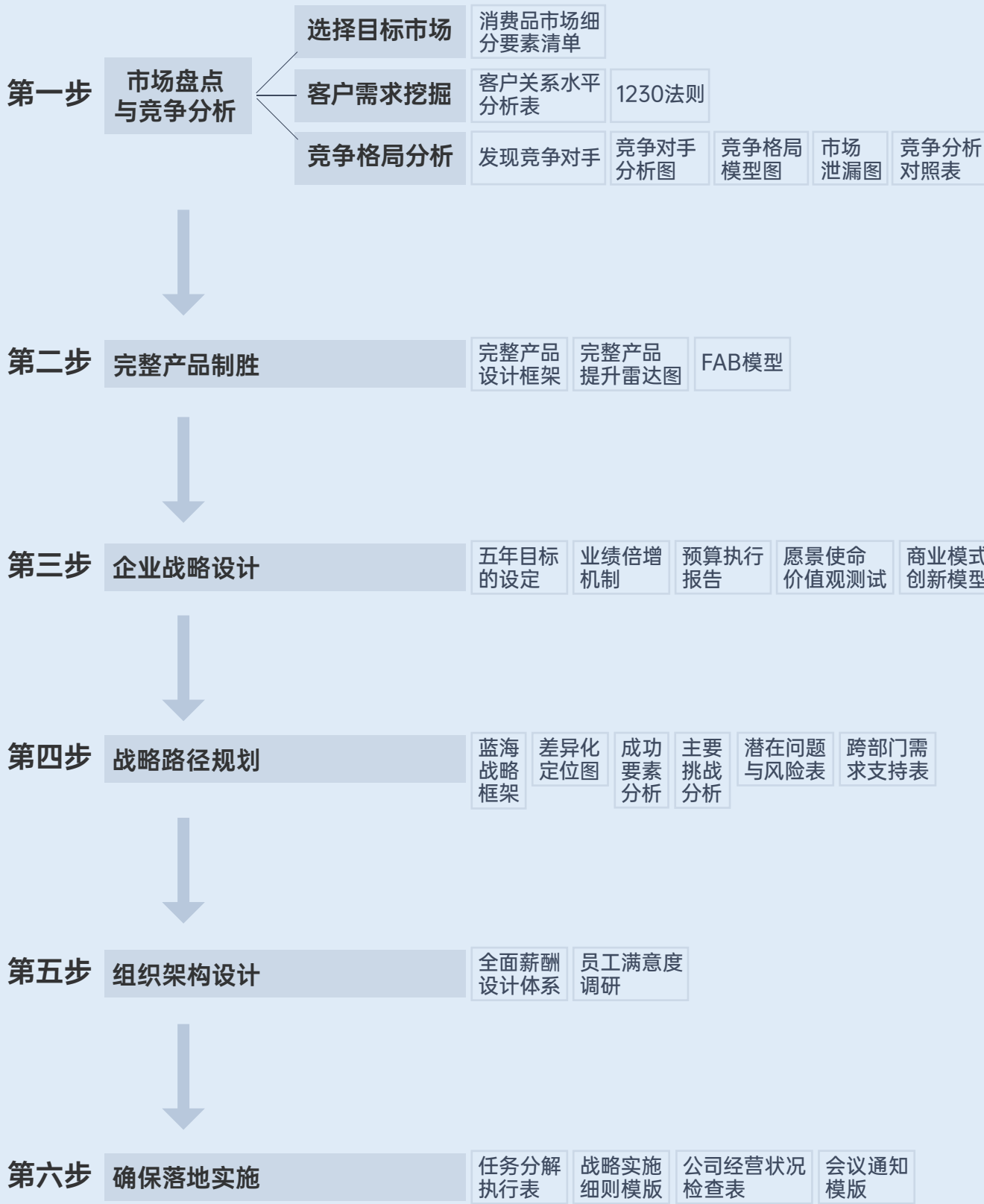
高建华

著名战略管理专家
前中国惠普助理总裁、CKO



得到

企业战略设计“六步走”



第一步：市场盘点与竞争分析

选择目标市场

如果你正在做消费品的市场细分, 你可以填写下方要素清单, 形成客户画像。
如果你做的是其他品类, 请根据自身行业和企业特点, 修改清单并完成你的客户画像。

消费品市场细分要素清单

生活在_____地方	接受过_____教育
居住在_____地域	工作在_____行业
收入在_____范围	在从事_____职业
性别是_____男/女	担任了_____职务
年龄在_____范围	在_____工作环境

根据客户画像, 你选定的目标市场是:

第一目标市场

第二目标市场

第三目标市场

❗ 操作提示

- 填写清单, 完成客户画像。
- 根据客户画像, 按照重要性和优先级, 选出三个目标市场。
- 做调研的时候, 判断调研对象是否属于这三个目标市场。如果是, 就把他变成目标客户; 如果不是, 就无需再费功夫。

客户需求挖掘

客户通常由4类人构成：决策者、购买者、使用者和影响者。
挖掘客户需求的时候，请你先使用下表，分析你与客户之间的关系。

客户关系水平分析表			
决策者	购买者	使用者	影响者
评分标准：5分是铁哥们，4分是好朋友，3分是普通关系，2分是稍有反感，1分是毫无联系。			

❶ 操作提示

- 1. 罗列出你的产品对应的每个客户单位的决策者、购买者、使用者和影响者。
- 2. 根据评分标准，分别对你们之间的客户关系进行打分。
- 3. 根据最终得分，调整后续的工作。

市场调研：1230法则

在你做市场调研的时候，请你按照「1230法则」来进行。

怎么调研？



去谁那儿调研？



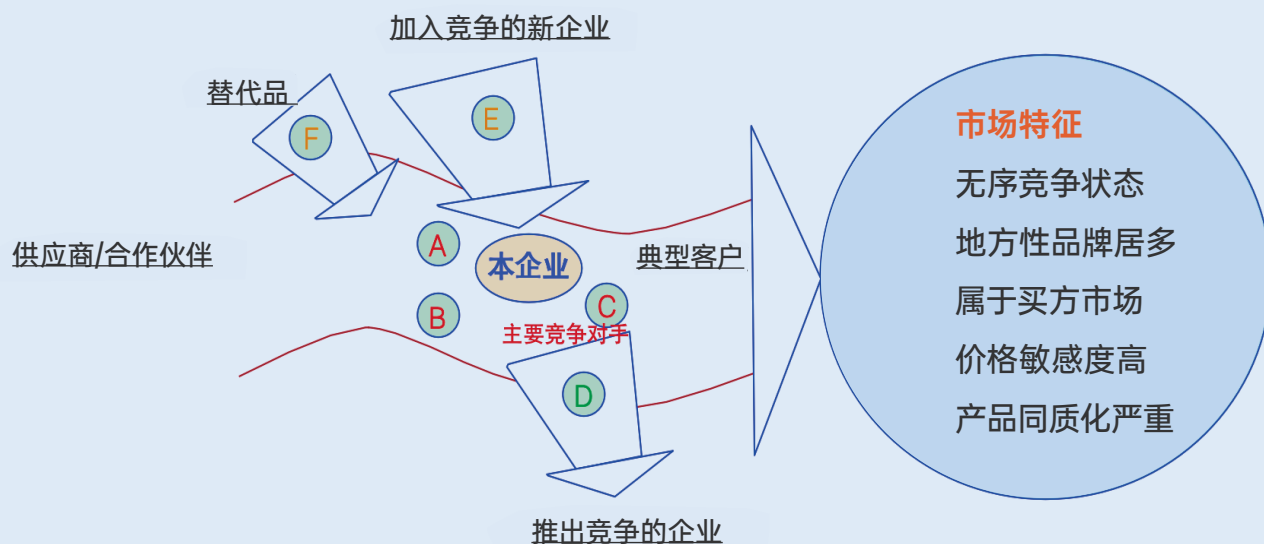
❶ 操作提示

1. 找10个「消费了以后对现有产品不满意」的人，问问哪里不满意。
2. 找10个「看不上现有的产品、还在观望还没消费」的人，问问现有的产品哪不好，为什么看不上？
3. 找10个「自认为自己没需求」的人，问问为什么觉得产品没用？

竞争格局分析

发现竞争对手

做竞争分析之前, 请你根据下图的几个维度, 罗列出你的竞争对手。



❗ 操作提示

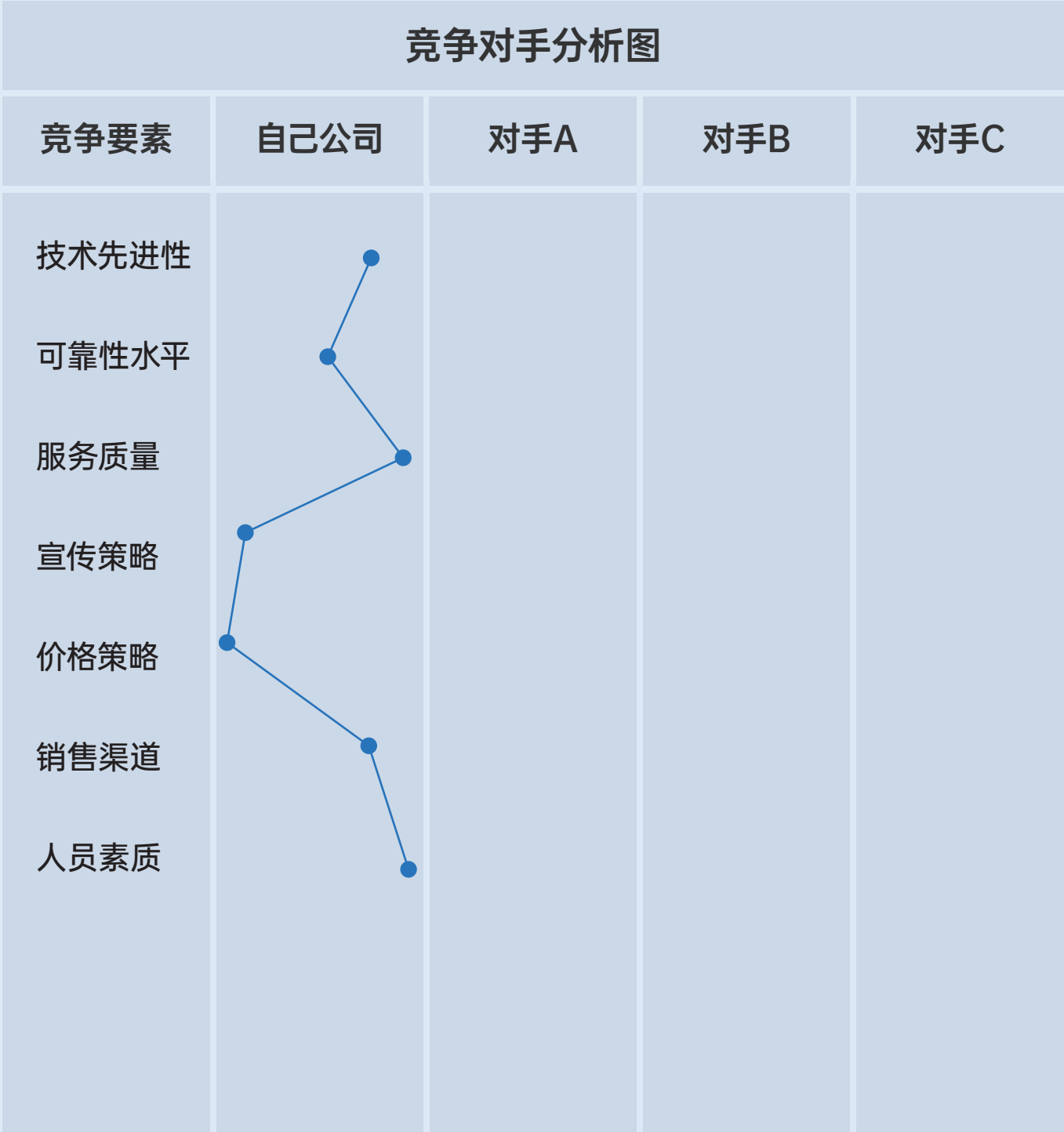
并不是说生产同类产品就是竞争对手, 而是**争夺同一个客户群体**才是竞争对手。

比如, 我看上了某个市场, 另外一个竞争对手也看上了这个市场, 那我们就是竞争对手;

比如, 你去一个客户那儿投标, 你看看参与者还有谁? 那就是你最典型的、直接的竞争对手。

竞争对手分析图

当你分析竞争对手的时候, 你可以使用下表, 了解自己最强的竞争优势、自己最差的弱点, 做到知己知彼。

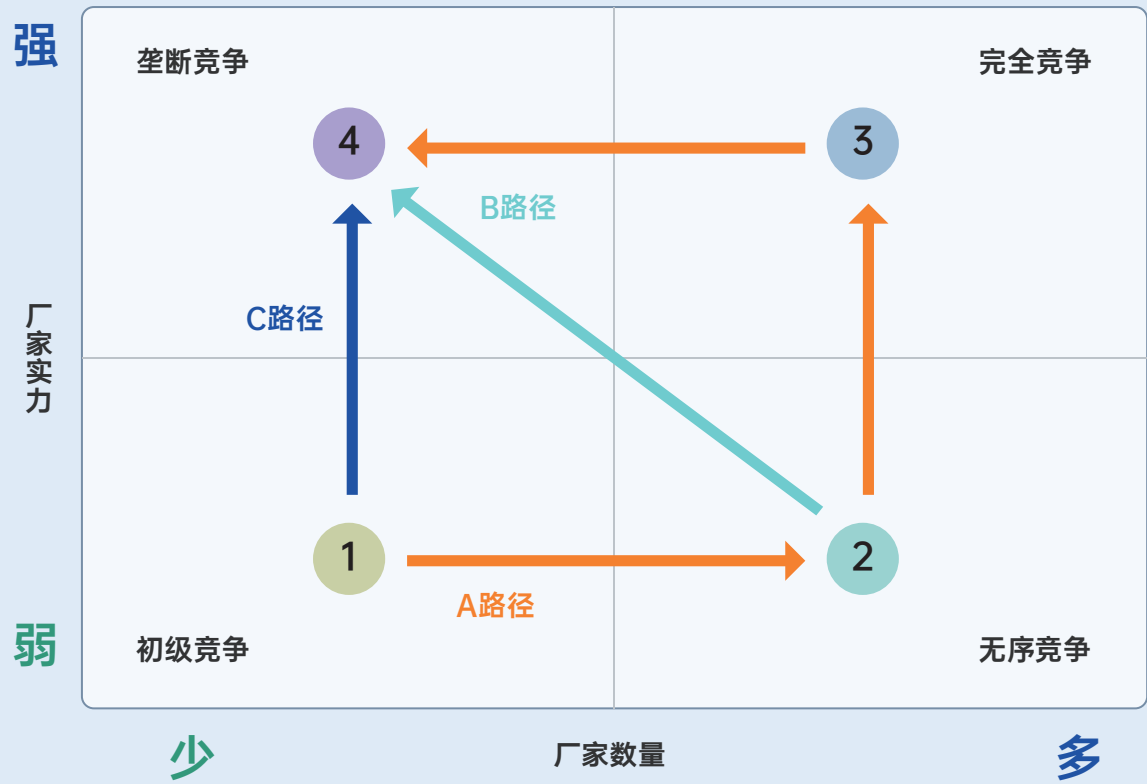


❗ 操作提示

- 1. 请罗列出你在市场上「靠什么竞争」, 例如技术、可靠、性能、功能等等。
- 2. 为自己公司的每一个竞争要素打分, 并连成一条折线。
- 3. 选出自己最主要的3个竞争对手, 为他们打分。

竞争格局模型图

当你判断要进入什么市场的时候, 请根据模型图, 找到你的产品对应市场的竞争状态。



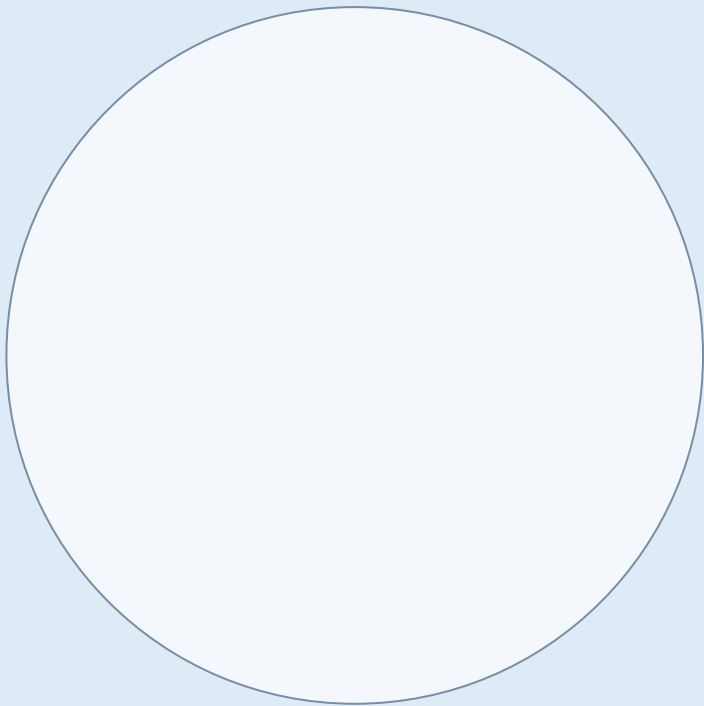
❶ 操作提示

- 如果处于**初级竞争**阶段, **抢先一步**;
- 如果处于**无序竞争**阶段, **杀出重围**;
- 如果处于**完全竞争**阶段, **坚持到底**;
- 如果处于**垄断竞争**阶段, **稳健经营**。

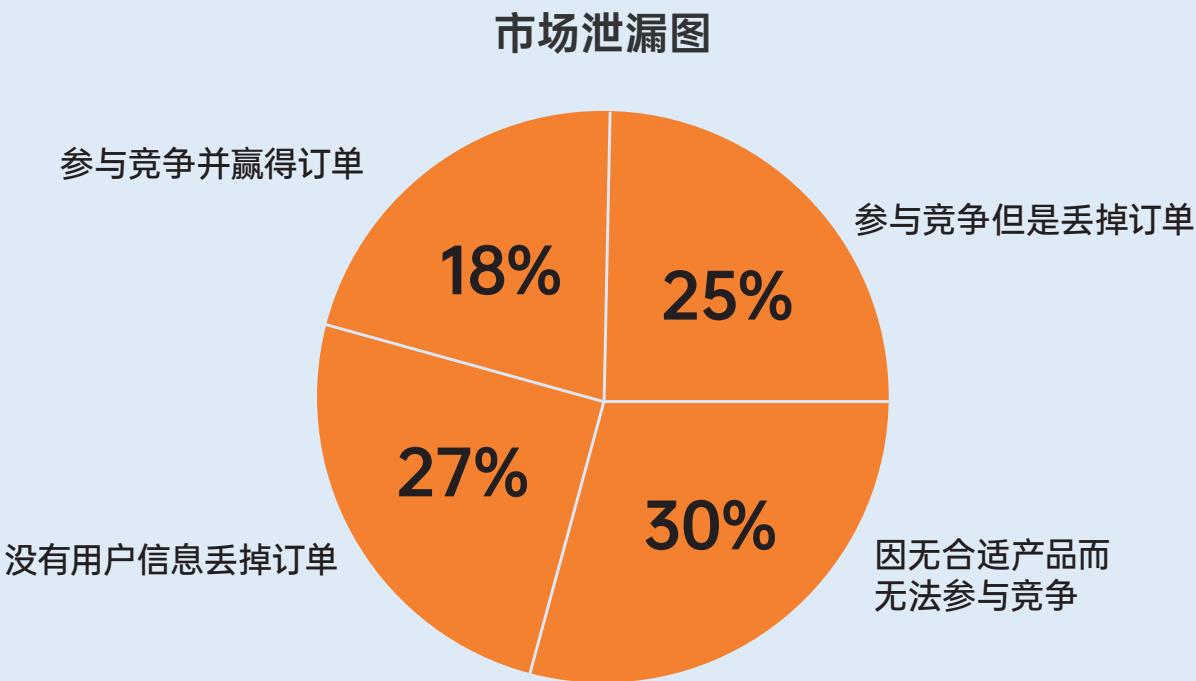
市场泄漏图

当你在为某个具体产品做竞争分析的时候, 请为你的产品做一张「市场泄漏图」。

- 1. 参与竞争并赢得订单;
- 2. 参与竞争但是丢掉订单;
- 3. 没有用户信息丢掉订单;
- 4. 因无合适产品而无法参与竞争。



绘制示例:



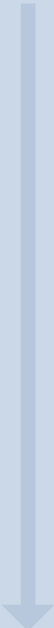
❗ 操作提示

- 1. 计算四个维度对应的份额, 在空白图中绘制出占比情况。
- 2. 根据占比情况, 反问自己: 我们的份额去哪儿了? 我们的生意被谁抢走了?

市场泄漏图

当你在评估你的企业目前的竞争分析水平的时候, 你可以使用「6层竞争分析」做对照。

6层竞争分析

易·低 	1	能找出/列出谁是竞争对手。	
	2	能描述竞争对手的状况。	
	3	能分析竞争对手的状况。	
	4	能掌握竞争对手的方向。	
	5	能翻译出竞争对手的战略意图。	
	6	能引导竞争对手的行为和战略。	
难·高			

❗ 操作提示

- 第一层, 你知道谁是竞争对手, 至少说得出他的名字来。
- 第二层, 你能简单描述这个竞争对手长什么样, 有些什么特点。
- 第三层, 你知道这个竞争对手在市场上活得怎么样, 擅长什么、什么不行。
- 第四层, 你知道他的战略方向。
- 第五层, 你能替他写一本战略规划书。
- 第六层, 你让他去哪, 他就去哪, 你可以引领他的行为。

第二步：完整产品制胜

完整产品设计框架

当你设计一个新产品的时候, 你可以通过下表, 从三个维度来考虑。

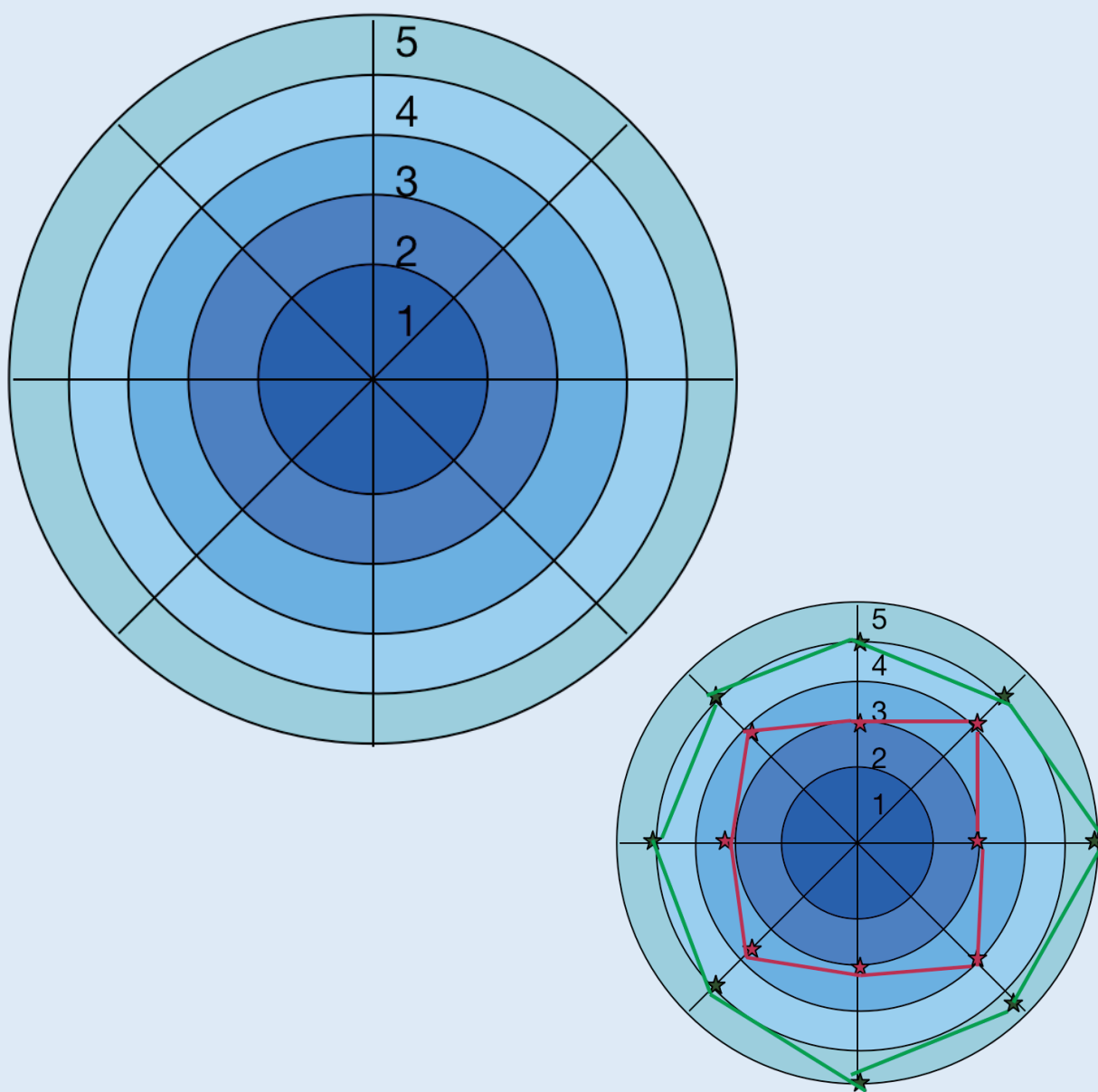
	客户关心什么？	加权值	目前得分	期望得分
核心产品 体验与感觉				
外围产品 服务与配套				
外延产品 功能与性能				

❗ 操作提示

- 1. 请先把调研过程中, 客户关心的问题罗列出来, 并进行合并同类项。
- 2. 在三大类 (核心、外围、外延) 中, 各选出3条, 填入表格。
- 3. 做加权分析, 把100分按照优先级赋分给表中的9项, **有先后顺序, 也有重要性差别**。
例如, 客户最在乎的, 给20分; 客户没那么在乎的, 有的可以给5分, 有的可以给10分, 有的也可以给15分。
- 4. 根据企业目前表现, 在1-5分的范围内, 评出目前得分和期望得分。全行业遥遥领先, 5分; 比别人略微强一点, 4分; 跟别人一样, 3分; 比别人略差, 2分; 全行业最差, 1分。

完整产品提升雷达图

当你做产品迭代与提升的时候, 可以绘制一个雷达图, 明确需要改进的方向。



绘制示例

❗ 操作提示

1. 从「完整产品设计框架」的9个要素里, 选出你认为最重要的8个。
2. 将8个要素分别写在放射线的一端。
3. 分别标注出得分: 用红色线代表现状, 用绿色线代表期望。
4. 指定专人: 每个要素有一个负责人, 明确多长时间将这个要素从几分提升到几分。

提炼产品价值：FAB模型

当你提炼产品的价值诉求的时候, 可以使用「FAB模型」, 找到品牌差异。

F

产品本身的
特性/属性

A

相对于竞争对手
产品的优势

B

产品带给用户的
利益/价值

❗ 操作提示

在填写F的时候, 你可以思考: 我的产品是什么人设计的? 用的什么材料? 用的什么标准?

在填写A的时候, 你可以思考: 我的产品比竞争对手的好在哪儿? 优点是什么?

在填写B的时候, 你可以思考: 站在客户的立场上, 我的产品给客户带来了什么价值?

第三步：企业战略设计

四个方面设定五年目标

当你为企业设定五年目标的时候，你可以从「业务、用户、员工、管控」这四个方面考虑。

	五年发展目标	衡量标准
业务方面	1.营业额	1.
	2.利润率	2.
	3.市场份额/新市场开发占比	3.
用户方面	1.用户满意度	1.
	2.新客户开发质量	2.
	3.老客户流失率	3.
员工方面	1.员工满意度	1.
	2.员工流失率	2.
	3.优秀员工流失率	3.
管控方面	1.应收账款	1.
	2.内部审计	2.
	3.各种管理流程	3.

填写示例：

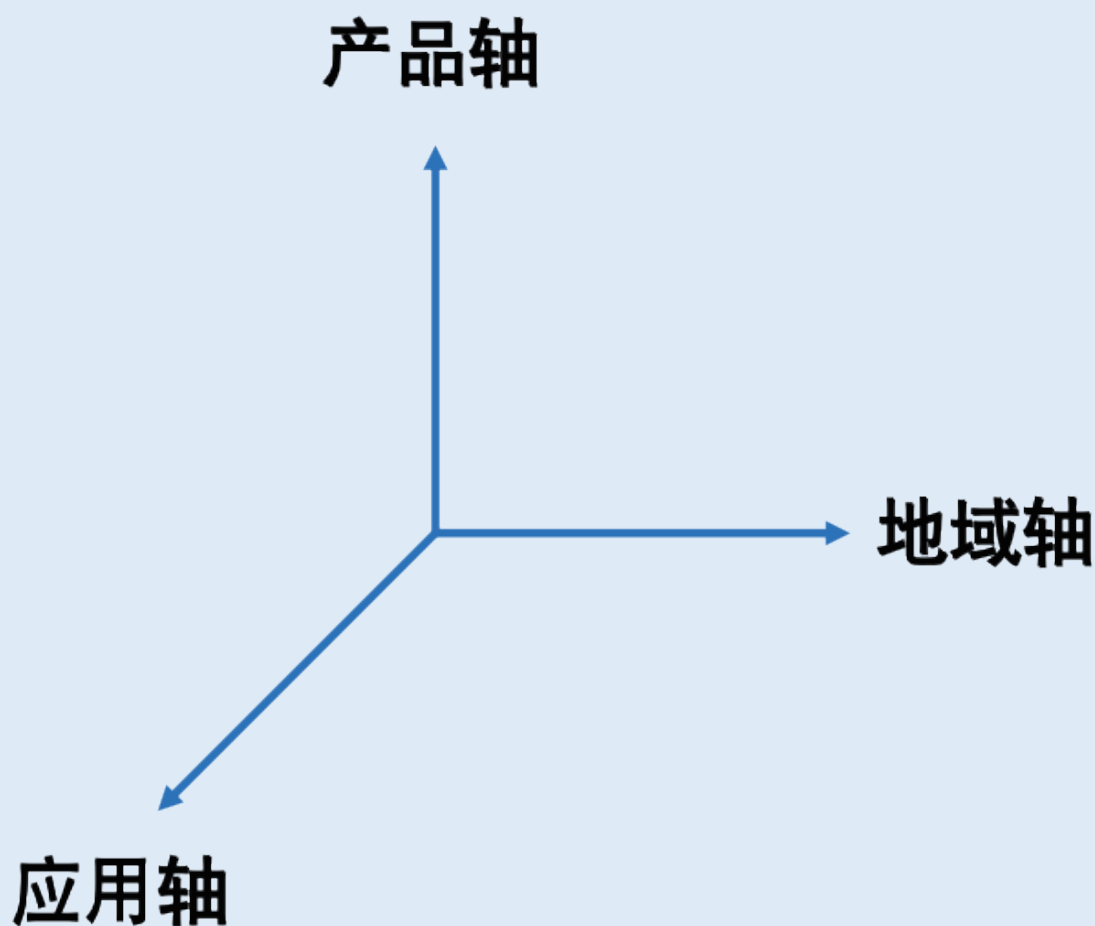
	五年发展目标	衡量标准
业务方面	30万平方米	+/-10%
	15亿营业额	+/-10%
	市场占有率20%	+/-20%
用户方面	成为外企白领市场的老大 新开发客户占比50%	+/-20%
员工方面	人才流失率小于10%	+/-20%
	员工培训35小时/年	+/-10%
	年度评估拖延0%	+/- 0%
管控方面	库存率小于20%	+/-10%
	逾期回款率14%/30天	+/-10%
	90天/5%，360天/1%	+/-10%

❗ 操作提示

- 业务目标中，「营业额」和「利润率」是固定设置项；而「市场份额」和「新市场开发占比」，你可以根据你的行业特点选择其中一个。
- 设置完五年目标后，请为每一条目标匹配出衡量标准。
一般来说，能够要求**10%**的都是优秀的企业，**20%**正常，30%有点宽松、误差较大。

业绩倍增机制

在定目标的时候, 你还可以使用业绩倍增机制, 从宏观角度思考。



❗ 操作提示

1. 地域轴: 从地域扩张的角度, 最终能做到多大?
2. 产品轴: 考虑到开发新产品的数量和客户的购买能力, 最终能做到多大?
3. 应用领域: 随着应用的扩展, 营业额会上升到多少?

内部审计：预算执行报告

当你设计战略执行机制的时候，你可以设置内部审计，从而掌握预算执行情况，便于及时调整。

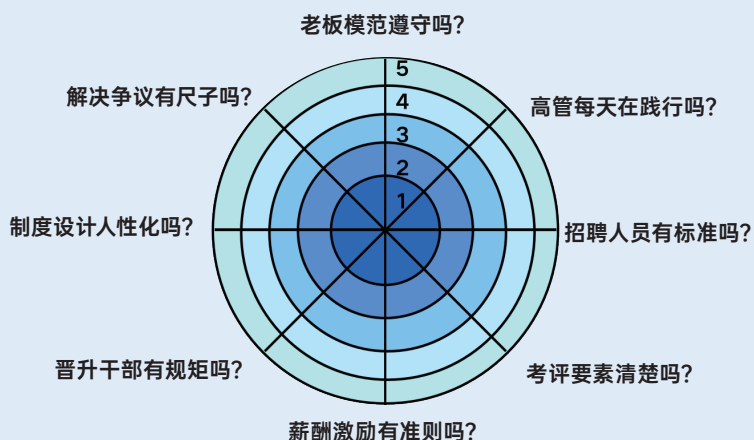
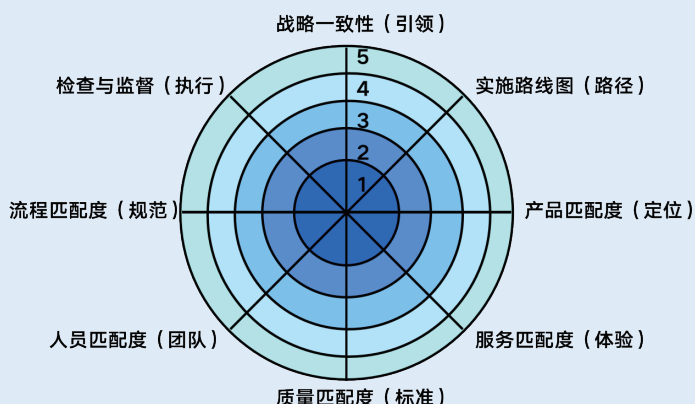
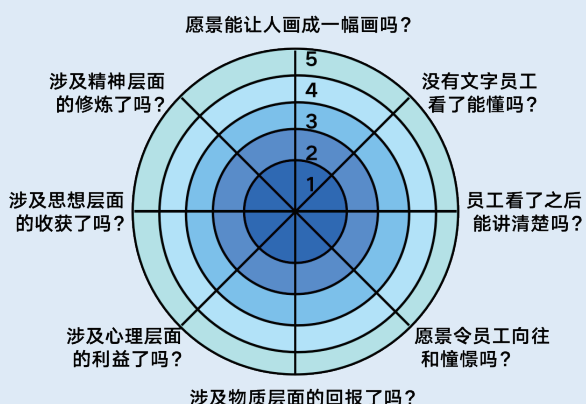
预算执行报告							
	预算执行项	本月计划	本月实际	本月偏差	本年度至今计划	本年度至今实际	本年度至今偏差
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
...							

❗ 操作提示

- 1. 每个月对每个部门进行一次内部审计。
- 2. 不要求每个月都必须严丝合缝地达到预算要求，全年控制在正负5%就可以，但不要有太大偏差。

愿景·使命·价值观测试

当你为企业设计愿景、使命、价值观的时候，你可以通过如下测试进行测评，便于调整。



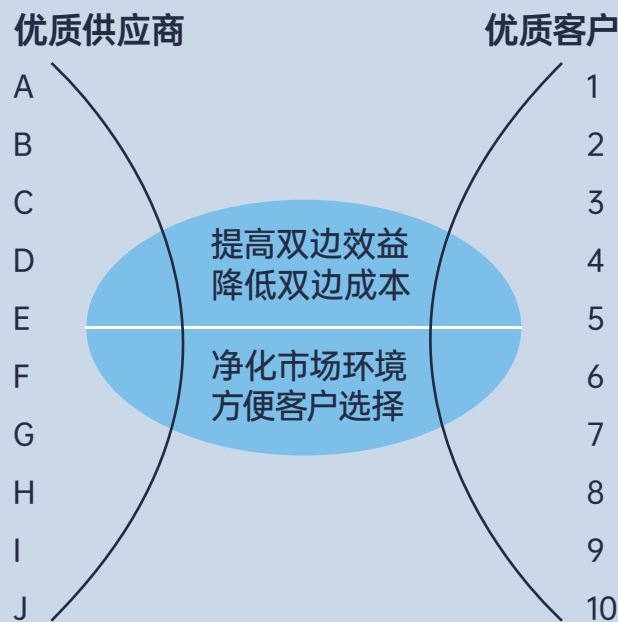
❗ 操作提示

1. 将你的员工分成高管、中层和员工三个组。
2. 让每一个人分别从8个方面进行打分，分别算出三个组的平均分（最终分值）。
3. 将这三个组的最终分值分别用不同颜色的线，在雷达图中标注出来。

商业模式创新

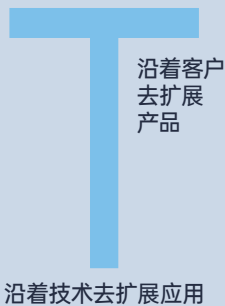
当你在进行商业模式创新的时候，你可以考虑以下几种玩法。

双边市场



扩张的三种模式

T型延伸



上下游延伸



非相关延伸



❗ 操作提示

1. 商业模式的创新一定要不走寻常路，不能跟在别人后面。
2. 你要明白以小博大靠什么，必须有一个支点。你往哪里跑？你怎么走这条路？必须得想清楚。
3. 你要想办法搭建一个生态，把若干个商业模式的模块组合在一起。

第四步：战略路径规划

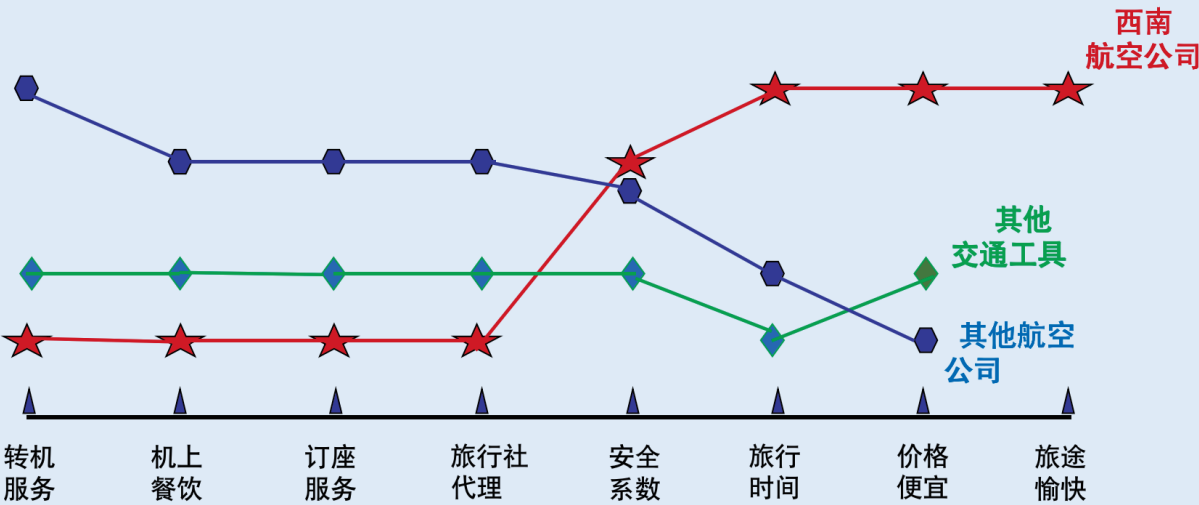
蓝海战略框架

如果你想走蓝海战略, 你可以根据你的企业和所处行业特点, 填写下方的设计框架表。

蓝海战略设计框架

	比竞争对手强的方面	与竞争对手一样的方面	比竞争对手弱的方面	
消费者最关注什么				消费者最关注什么

填写完成后, 你可以分别给填写的要素打分, 并将表格转化为图片。以下是课程中美国西南航空公司的图片转化示例:



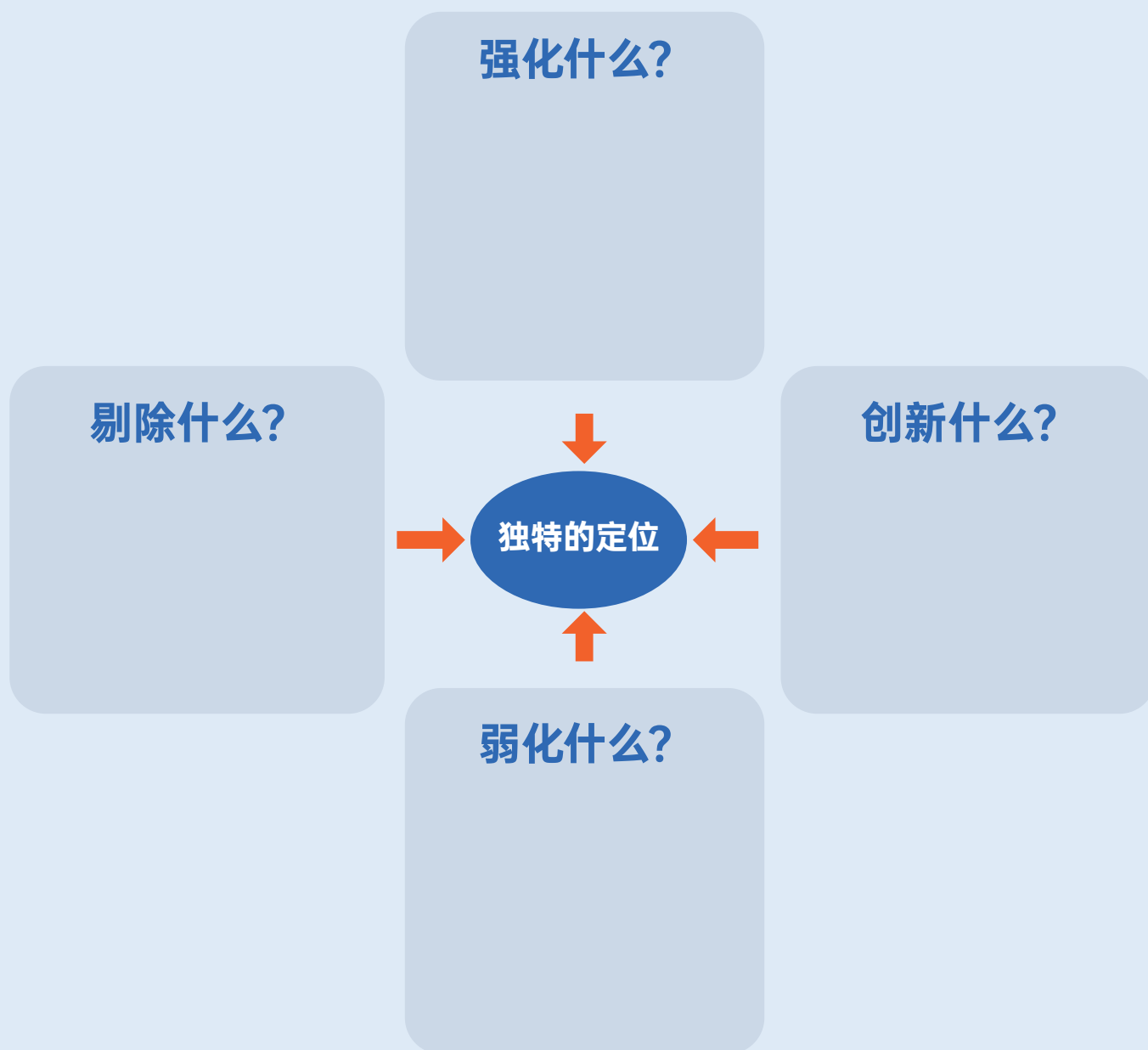
操作提示

最左栏「比竞争对手强的方面」指的是, 我要想在市场上取得竞争优势, 我必须在哪三个方面比别人强。而且这三个方面, 必须是消费者关注的地方。

最右栏「比竞争对手弱的方面」指的是, **我的目标客户**不在乎的缺点是什么。

差异化定位图

在思考企业定位的时候, 你可以使用「差异化定位图」。

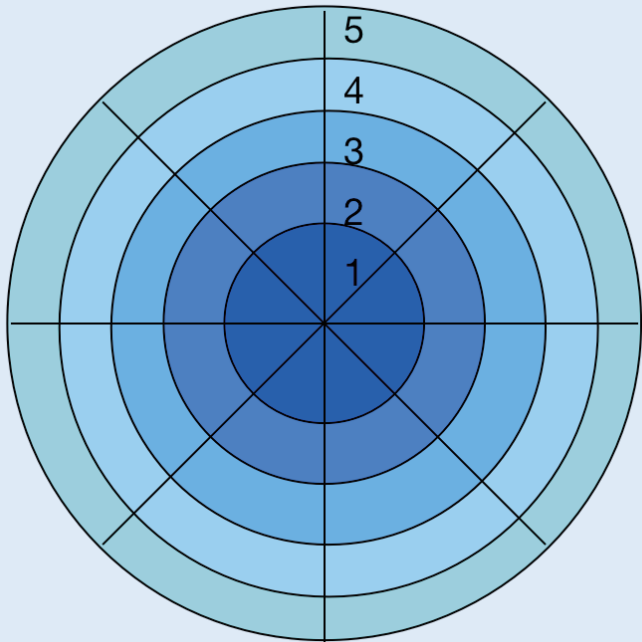


❗ 操作提示

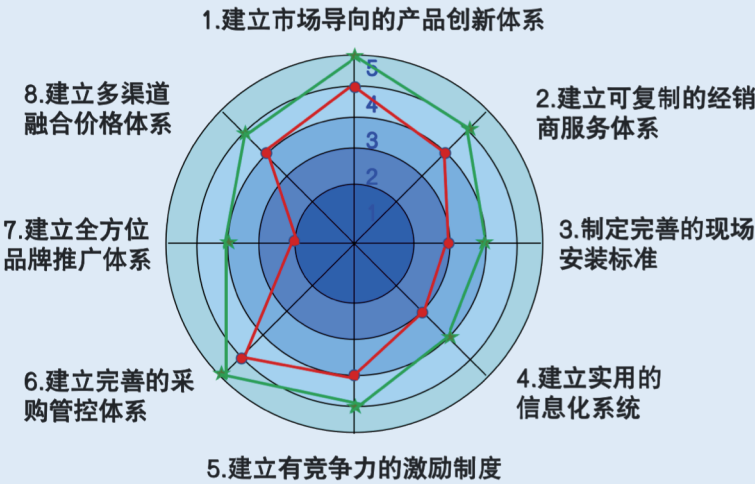
1. 你要想清楚你在什么地方与众不同, 要强化什么、弱化什么。
2. 浪费资源、增加成本的地方, 干脆就直接剔除。
3. 你还可以创新, 增加一些同行都没有的东西。

成功要素分析

在规划战略路径的时候, 请根据你的企业的具体情况, 分析成功要素。



公司成功的8个要素（选3-4点）

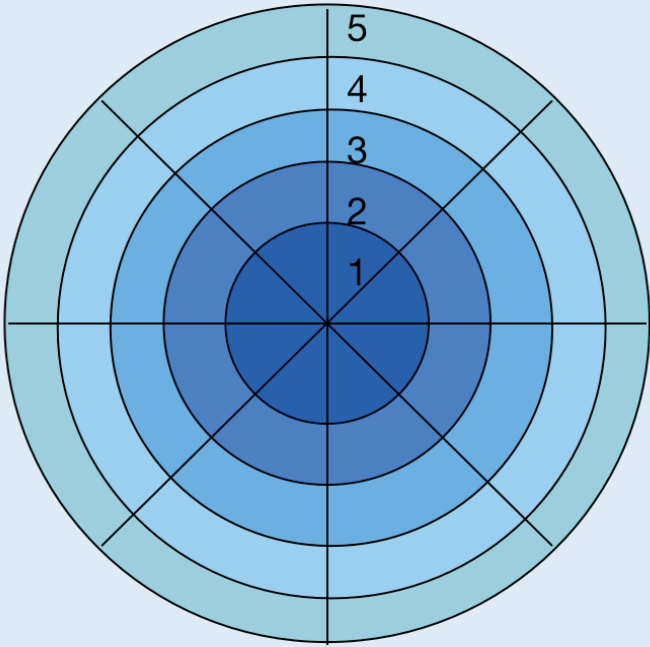


❗ 操作提示

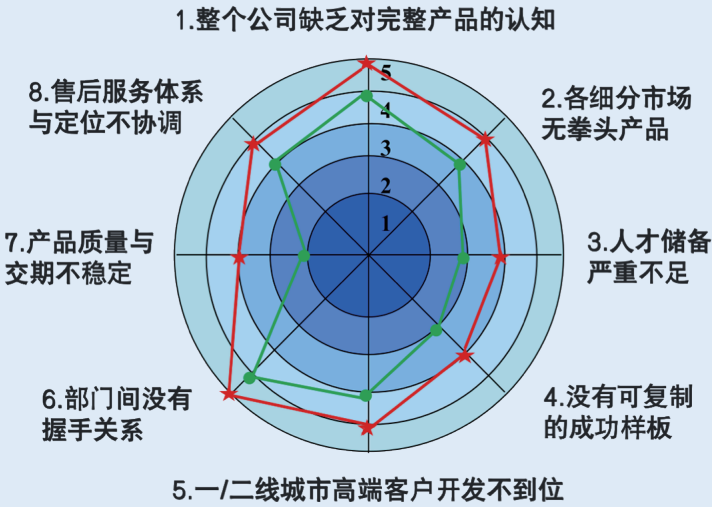
1. 你思考的问题是: 把哪些事儿做好了, 我就一定能成功?
2. 根据回答, 在雷达图的8个端点, 罗列出这8个要素。
3. 在雷达图上, 分别用红色和绿色, 对现状与期望值进行打分。
4. 根据呈现出来的分值, 选出3-4个重点任务, 找专人负责, 专项突破。

主要挑战分析

在规划战略路径的时候, 请根据你的企业的具体情况, 分析主要挑战。



公司面临的8个挑战（选3-4点）



❗ 操作提示

1. 你思考的问题是: 尽快把哪些瘸腿儿的东西补上, 我才能成功?
2. 根据回答, 在雷达图的8个端点, 罗列出这8个要素。
3. 在雷达图上, 分别用红色和绿色, 对现状与期望值进行打分。
4. 根据呈现出来的分值, 选出3-4个重点任务, 找专人负责, 专项突破。

潜在问题与风险分析表

在规划战略路径的时候, 你还要考虑潜在问题与风险, 防患于未然。

潜在问题与风险分析表					
以前从未发生过的 潜在问题与风险	一旦出现会导致什么严重后果	今后一年发生的几率			
		非常小	比较小	比较大	非常大

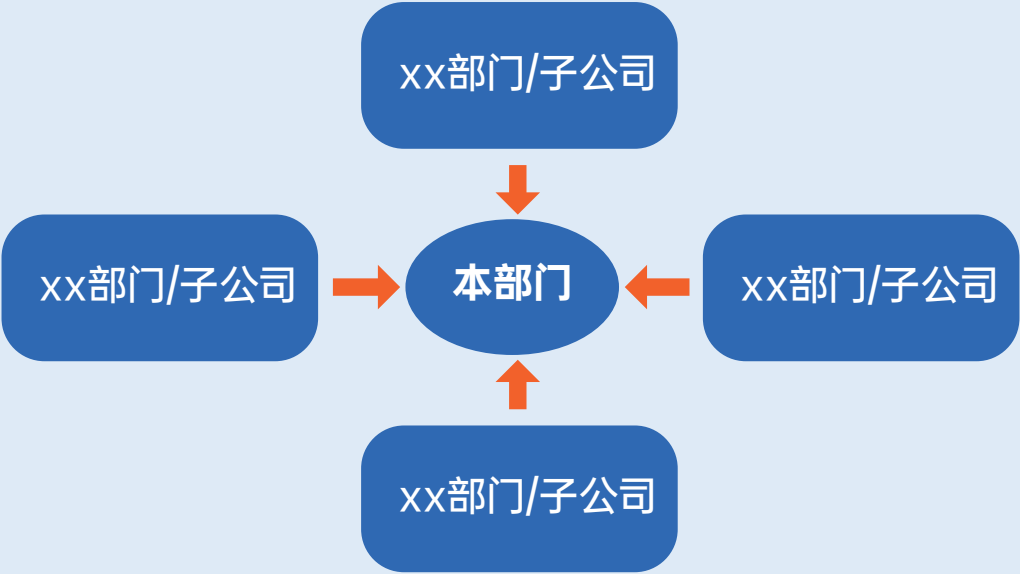
❗ 操作提示

- 1. 每个部门都要思考: 在未来三年你预见到什么事情可能会发生, 但是过去从未发生过。
- 2. 根据发生几率, 每个部门选取3个主要风险, 制定应急预案、寻找应对措施。

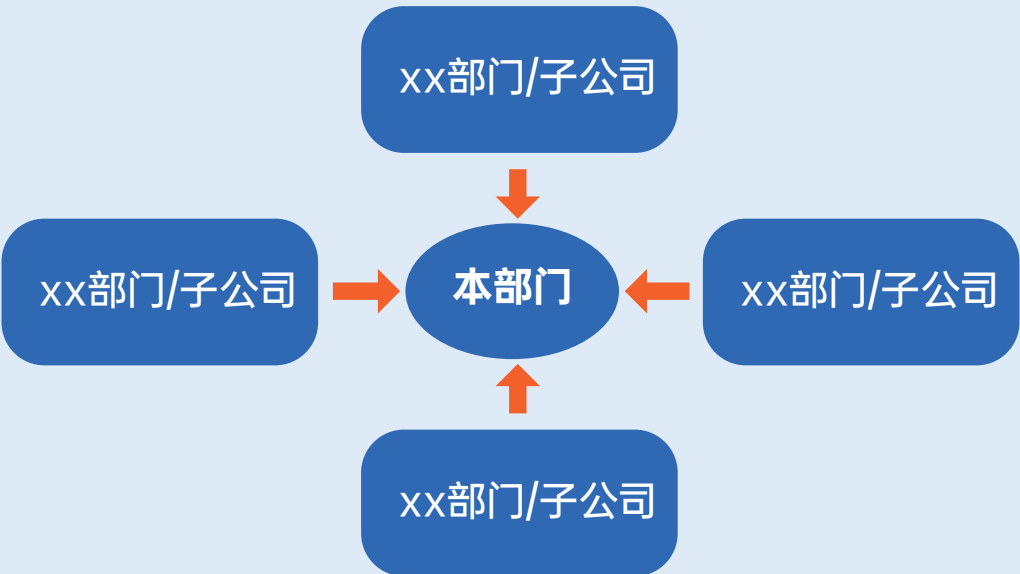
跨部门需求支持表

当你做跨部门协作项目的时候, 你可以绘制一份需求表, 理清思路, 让全司一盘棋。

我需要什么支持?



我能提供什么支持?



❗ 操作提示

- 1. 思考你的部门或你本人, 都需要哪个部门的什么支持, **明确具体地**告诉对方。
- 2. 思考你的部门或你本人能为其他部门提供什么帮助, **主动地**告诉别人。
- 3. **凡是跨职能的交接都签一份握手协议。**我一张、你一张, 总裁办公室再留一份。

第五步：组织架构设计

全面薪酬设计体系

在设计薪酬制度的时候, 你可以参照以下六个维度来完善。

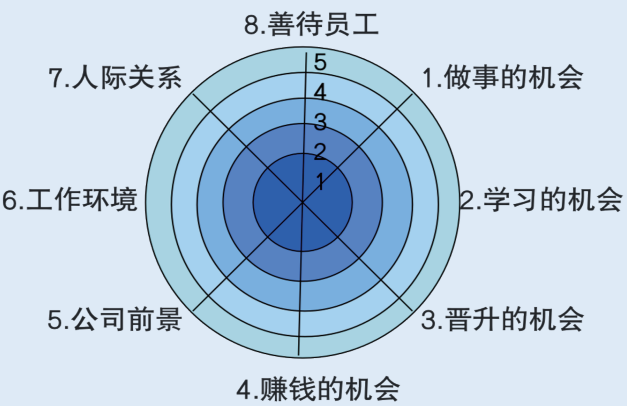
全面薪酬体系					
基本工资	可变薪酬	期权激励	奖励与认可	法定福利	额外福利
岗位工资 A.13薪 B.14薪	A.公司业绩 分红每年1次 B.销售佣金 C.研发项目 奖励和提成	A.3年后 一次变现 B.4年内 分4次变现	荣誉称号 优秀团队 优秀员工 物质奖励	五险 养老 医疗 失业 生育 工伤	住房公积金 在职培训 午餐补贴 商业保险 工会福利 带薪休假

❗ 操作提示

- 1. 设计全面薪酬体系的目的是让员工变成长期主义者。
- 2. 好企业不是达到最低标准, 而是比一般的标准高好几倍。

员工满意度调研

当你考虑如何激活团队的时候, 你可以先做一次员工满意度调研。



聆听员工的心声

	1	2	3	4	5	6	7	8	合计
员工1									
员工2									
员工3									
员工4									
员工5									
员工6									
平均得分									

❗ 操作提示

- 1. 让公司的每一个员工, 分别给雷达图上的8个维度打分。
- 2. 汇总分数, 计算出每个方面的平均得分。
- 3. 挑出得分最低的3项, 指定专人限期整改。

第六步：确保落地实施

任务分解执行表

在做战略落地的时候, 你可以使用下表, 把战略任务分解成一个个目标、动作。

部门:			实施计划表		
工作目标	责任人	评估标准			
实施细则: 1. 2. 3.					

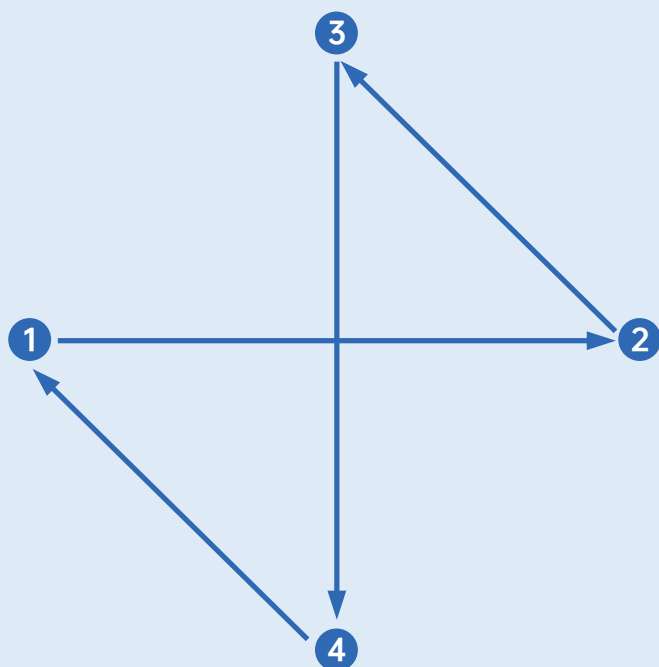
❗ 操作提示

- 1. 要有工作目标, 至少三个, 而且每个目标必须有一个明确的、具体的责任人。
- 2. 要有评估标准, 也就是某项工作目标做到什么程度是3分、什么程度是2分。
- 3. 要拉出实施计划表, 包括从哪个月启动、到哪个月结束, 这是具体的时间安排。
- 4. 要有实施细则, 先干什么、再干什么, 分成几步来干。

落地顺序：“走之字”与“打拍子”

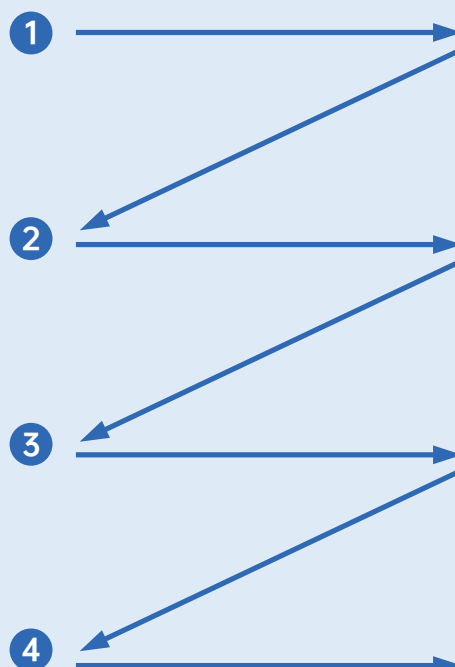
在设计任务排序的时候，建议你遵循「走之字」和「打拍子」的原则。

“打拍子”



先平级，后上级，再下级

“走之字”



上一个的“果”是下一个的“因”

❗ 操作提示

1. 走之字：在设计战略任务的时候，每一个动作的结束是下一个动作的开始。
比如，做市场调研---> 将市场调研报告发送到公司内部征求意见---> 基于意见反馈制定计划。
2. 打拍子：做了一个计划，不是先给领导看，而是先给有握手关系的同级看。
比如，做了计划---> 征求同级意见---> 根据同级意见调整方案---> 给领导汇报。

战略实施细则模版

如果你要拆解具体的战略实施细则，请参照以下模版，设定工作内容与时限。

	具体工作内容	责任人	完成时间
1	了解现状（了解、走访、调查、听取）		W02
2	根据调查结果对现状做出总结（分析、整理）		W04
3	将调查报告发送给相关人员，征求意见（通报、知会）		W06
4	根据相关人员的反馈意见制定实施计划（设计、完成）		W08
5	将实施计划通报相关部门，征求意见（得到、获得）		W10
6	将实施计划上报有关人员批准（得到、获得）		W12
7	落实人、财、物，完成准备工作（到位）		W14
8	实施第一阶段计划（开展、进行、着手、设计、推广）		W26
9	总结第一阶段实施情况（汇报、总结）		W28
10	通报相关人员第一阶段成果（效果、问题、发现）		W30
11	向上级领导汇报第一阶段成果和相关部门建议		W31
12	根据上级意见对下一步计划做出修正（修订、改善）		W32
13	将下一步计划通报相关部门，征求意见（获得、得到）		W35
14	实施第二阶段计划（开展、进行、推广、设计）		W42
15	总结第二阶段实施情况（汇报、总结）		W43
16	通报相关人员第二阶段成果（效果、问题、发现）		W44
17	总结经验教训（成功之处、不足之处、改进意见）		W45

❗ 操作要点

实施细则模版上每句话的开头一定要是**动词**。没有动词开头，就没有执行力。

公司经营管理状况检查表

如果你想要了解战略执行的阶段性情况, 你可以使用「公司经营管理状况检查表」, 定期检查。

公司经营管理状况检查表						
部门:	责任人:		时段:			
	控制极限	当季目标	实际表现			改进措施 (所有黄、红部分)
						
业务方面: -营业额 -利润率	+/-10%					
员工方面: -员工满意度 -员工离职率						
用户方面: -用户满意度 -用户忠诚度						
管控方面: -应收账款 -库存量						

❗ 操作要点

- 每个部门根据自身负责内容, **每个季度**汇报一次进展。如果是大公司, 一年一次也可以。
- 用红绿灯表示检查状况: 绿色表示圆满完成任务, 黄色表示出了一点偏差, 红色表示出大事了。

会议通知模版

如果你想要开一个高效的会, 建议你按照下方表格, 做一份会议通知。

会议通知	
会议目的:	日期
	时间
	地点
会议类型: eg.脑力激荡会, 问题解决会, 进展通报会.....	
会议目标: 1. 2. 3.	
与会人员:	
会议召集人:	会议联系人:
会议日程:	
会前准备:	

❗ 操作提示

- 1. **提前三天**将会议背景材料发给与会人员。
- 2. 用**一页纸**, 提醒与会人员重点关注什么。
- 3. 让与会人员清楚地知道开会目的和目标: 我们要解决什么问题?
- 4. 提前告知: 来开会时需要提前做好什么? 与会人员在会议期间要扮演什么角色?