



下载APP



## 34 | 宝洁战略模型：P8+/P9怎么看懂业务战略？

2021-02-17 李运华

大厂晋升指南

[进入课程 >](#)**讲述：安晓辉**

时长 14:11 大小 13.01M



你好，我是华仔。

对于 P8+/P9 级别来说，业务方面的要求主要是**看懂业务战略**。如果你想要快速地入门业务战略，建议学习宝洁战略模型。

P9 和准备晋升 P9 的 P8+ 技术人员，需要参与大量的业务相关的会议，比如业务讨论、业务规划和业务汇报等。这类会议一般是由 P9/P10 主持，各条线的骨干 P8/P9 参加，讨论的内容是整个业务接下来的战略，短则 1 年，长则 3 年。



通常情况下，由 P9 级别的产品或者运营人员来提出可选的战略，由 P10 或者更高级别的老板来拍板。技术人员在这个过程中，主要是理解战略，从技术的角度评估战略的可行性，或者从技术的角度提出有助于战略实施的方法。

比如某出行公司的业务战略目标是，3 年内实现无人驾驶出行，那么技术人员就需要评估 3 年实现是否有可能，可能性有多大，是 10% 还是 70%。这个评估意见会对战略决策有很大的影响，所以技术人员必须要有一定的战略思维和理解力。

如果你已经直接负责某个业务的话，那就不仅仅是具备业务理解能力，而是要直接具备业务规划能力，这样才能带领团队创造“作品”。

## 宝洁战略模型

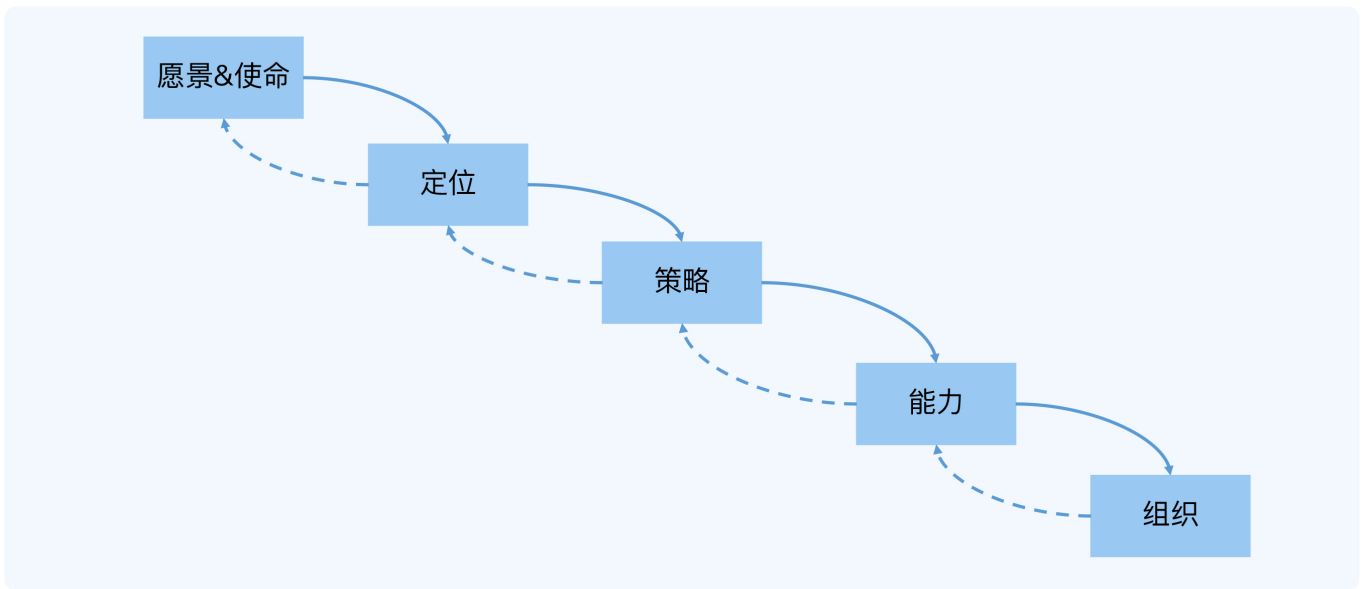
关于战略的理论研究非常多（越不确定的东西理论越多），比较有名的有迈克尔·波特的“竞争战略”、杰克·特劳特的“定位理论”和普拉哈拉的“核心能力”等。

我为了提升自己的业务理解水平，读了很多这方面的书，结合工作中参与业务讨论积累的经验来看，我认为“宝洁战略模型”是最适合入门阶段学习的。

宝洁战略模型出自《宝洁制胜战略》。这本书由宝洁传奇 CEO 阿兰·雷富礼（Alan G. Lafley）和“全球最具影响力 50 大商业思想家”（2009 年顶级咨询公司 Crainier Dearlove 评选）之一的罗杰·马丁（Roger Martin）共同完成。

马丁是管理思想家，而雷富礼又具有丰富的实战经验，他们两个人完美地融合了理论与实践，所以宝洁战略模型既具备理论的系统性，又容易落地实践。

宝洁战略模型的核心思想是，**战略就是选择**，包括想做什么、能做什么、要做什么和做什么。这一系列的选择决定了企业的行动，企业的行动又决定了最终的业务结果，而如何做出更好的选择，选择的标准是什么，就是宝洁战略模型涵盖的内容，模型示意图如下：



根据我的理解，宝洁战略模型实际上融合了迈克尔·波特的竞争战略模型（对应图中的“策略”、“能力”）和杰克·特劳特的定位理论（对应图中的“定位”），所以整体上更加完备和系统。

接下来，我逐一介绍其中的五个部分。

## 1. 愿景 & 使命

**第一个部分是愿景和使命，决定了企业要做的事情的范围和目标。**

愿景和使命具有长期的指导意义，如果一两年就变一次，那就不是愿景和使命，而是 KPI 了。

愿景、使命，再加上和做事准则相关的价值观，它们就形成了企业的核心的指导思想。谈到这三个词的时候，我发现有一个比较有趣的现象：很多人都分不清它们之间的区别。

这里我分享一个通俗版的理解：

愿景：你最终想成为什么？

使命：你为别人带来什么价值？

价值观：你做事的准则是什么？

以阿里巴巴为例：

愿景：成为一家活 102 年的企业。

使命：让天下没有难做的生意。

价值观：六脉神剑（客户第一，团队合作，拥抱合作、敬业、诚信、激情）。

## 2. 定位

**第二个部分是定位，决定了企业决定进军哪类市场。**

以宝洁的护肤品为例，可以分为高端、中端和低端市场，不同市场的目标消费者、定价策略、销售渠道和推广方式都不一样，不可能靠一款产品同时满足高中低三个市场所有消费者的需求，所以设计产品的时候必须要做出选择。

互联网业务也是这样，电商业务目前的三巨头是淘宝、京东和拼多多，它们就分别定位在不同的市场上，所以也采取了不同的竞争策略，比如京东的优势是正品和物流，淘宝的优势是全品类，拼多多的优势是低价。

## 3. 策略

**第三个部分是策略，决定了企业采取何种方式和手段来赢得竞争。**

通过定位选好了一个目标市场，并不意味着你就可以轻易地占据那个位置，因为无论你选择什么定位，都一定有别人来跟你竞争。

如果完全没有竞争者，那很大概率是因为这个定位并没有什么吸引力，或者是一个全新的行业。其实就算是全新的行业，只要稍微有点发展势头，肯定马上就会有大批竞争者涌入的。

所以宝洁战略模型认为，策略是整个战略的核心，因为策略关注的是如何赢得竞争。

策略总体上可以分为两类：**总成本领先**和**差异化**。

通常情况下，行业巨头可以采取总成本领先的策略，因为有规模效应，而其他参与者一般都是采取差异化的策略。但是，差异化具体体现在哪里，如何实现差异化，如何让用户认可差异化，这些都是需要在制定策略的时候仔细思考和验证，并不是随便找个差异化就能够吸引用户。

比如京东当初跟电商巨头淘宝竞争的时候，差异化的点之一就是自建物流。但自建物流的成本其实很高，幸运的是用户认可物流这个优势，有的网购用户宁愿商品价格贵点也希望当日达或者次日达。

## 4. 能力

**第四个部分是能力，决定了企业是否能够真正将策略落地并取得结果。**

就算你制定了清晰明确、符合市场竞争需要的策略，也并不代表你的策略能够自然而然地成功。策略的实施需要依靠企业的能力，如果企业不具备对应的能力，再好的策略也是镜中月水中花。

以出行行业为例，假设某个新进入的企业提出人工智能出行的策略来实现和滴滴出行的差异化竞争，因为人工智能又炫酷，又可以减少司机的成本，但是如果企业内部连人工智能的人才都没有，那么这种策略就没有实际落地的可能性。

当然，如果企业坚定要往某个方向发展，是可以逐步来构建对应的能力的，比如通过收购、对外合作和重新搭建团队等方式。但是这些措施所需要的时间和资金成本，也需要在制定策略的时候一并考虑。

## 5. 组织

**第五个部分是组织，决定了企业的各个团队能否协同一致高效的落地策略。**

组织是宝洁战略模型最后一环，但同时也是最容易被忽视的一环。通常情况下，高层管理团队制定战略（定位 + 策略），然后交给各个部门来展开行动。但是如果没有适合的流程、组织结构和衡量方法来进行支撑，执行的效率可能非常低，效果可能很差。

举个例子，对于支付宝钱包这种用户量巨大、涉及资金安全的业务，内部的决策逻辑必然是非常谨慎小心的，决策时的各种讨论、设计方案时的各种验证、开发时的各种安全和保

障措施以及各种质量保证手段等都是必须的。

但如果将这套运作流程和机制应用到内部孵化的创新业务就不合适了，因为创新业务要求的是快速验证用户需求，需要快速决策快速验证，毕竟这个时候用户量也不多，对于质量、安全等方面并不需要类似支付宝那样的高的要求。所以，创新业务需要一套新的流程机制和组织结构来支撑，才能满足“快速验证”的要求。

## 宝洁战略模型应用

了解宝洁战略模型后，我们来看看技术人员在实际工作中如何应用这套战略模型。

### 愿景和使命

首先是愿景和使命。从我的实践经验来看，对于 P9 以下级别，感受最多的还是价值观的各种要求，愿景和使命基本上只是一个需要理解的宣传口号，对实际工作几乎没有什么影响。

有的团队也会照猫画虎地提出自己的愿景和使命，但实际上也没有多大意义，因为团队的变动本身就比较频繁。我和业界同行交流的时候，大部分人也认为愿景和使命可能主要是老板需要关注和思考的（其实大部分企业最大的愿景就是“赚钱”）。

### 定位和策略

其次是定位和策略。对于 P8+/P9 的技术人员来说，看懂业务战略的核心就是理解业务的定位和策略，比如：

为什么选择某个定位

为什么采取当前的策略

竞争对手的定位

竞争对手的策略

策略的执行效果

.....

晋升答辩的时候，评委考察业务理解力的重点，也会放在对业务定位和策略的理解和思考上。

如果你已经有机会参与业务规划的决策和讨论，那么请注意，分析和讨论的过程，其实就是不断澄清各种定位和策略问题的过程。

而如果你已经是业务的负责人了，那么就需要自己来明确定位和策略，这需要一定的行业经验和积累。

## 能力

然后是能力。对于 P8+/P9 的技术人员来说，理解了业务的定位和策略之后，在能力评估阶段就可以发挥出技术的巨大价值，包括评估策略的技术可行性、可选技术方案和所需的技术成本等。

举个例子，假设某个团队准备做个新业务，P8+/P9 可以参与做这样一些决策：

是做一个独立的 App，还是做小程序，还是两个一起做？

是用自建机房，还是购买云服务？

业务要求千人千面，目前团队是否有推荐系统？

目前团队的人员能力能够支撑么？需要从哪些方面加强？

## 组织

最后是组织。对于 P8+/P9 的技术人员来说，理解了业务的定位、策略和所需能力之后，就可以思考组织上进行优化和调整以适应策略的落地执行，包括组织结构和流程运作的调整。

对于 P7/P8/P9 这个级别的管理者来说，常见的组织结构调整手段包括以下这些：

**专项团队：**针对特定目标成立的虚拟团队，在一段时间内聚焦某个目标，比如“性能优化团队”和“用户体验改进团队”等。

**横向团队：**团队按照领域来划分，支撑多个业务，比如“Android 团队”和“前端团队”等。

**纵向团队：**团队按照业务来划分，可能包含多个技术领域的人员，比如某个商家的业务团队可以划分为“拼多多业务团队”和“淘宝业务团队”等。

**负责人制：**指定某件事情的负责人，授权负责人处理某一方面的事情。

当然并不是来个策略就调整一下流程和组织结构，而是应该深入理解业务定位和策略后判断是否需要调整，以及怎么调整才是最优的。

比如 2012 年左右，国内正是移动互联网快速发展的时期，当时 UC 内部各种创意和新产品层出不穷，业务团队基本都是采用小快灵的“游击队”模式，十几个人就可以快速开发一款新的互联网产品；而 MySQL、Memcached、Hadoop 和 Nginx 等基础技术，就交给了“基础技术部”来统一研究。

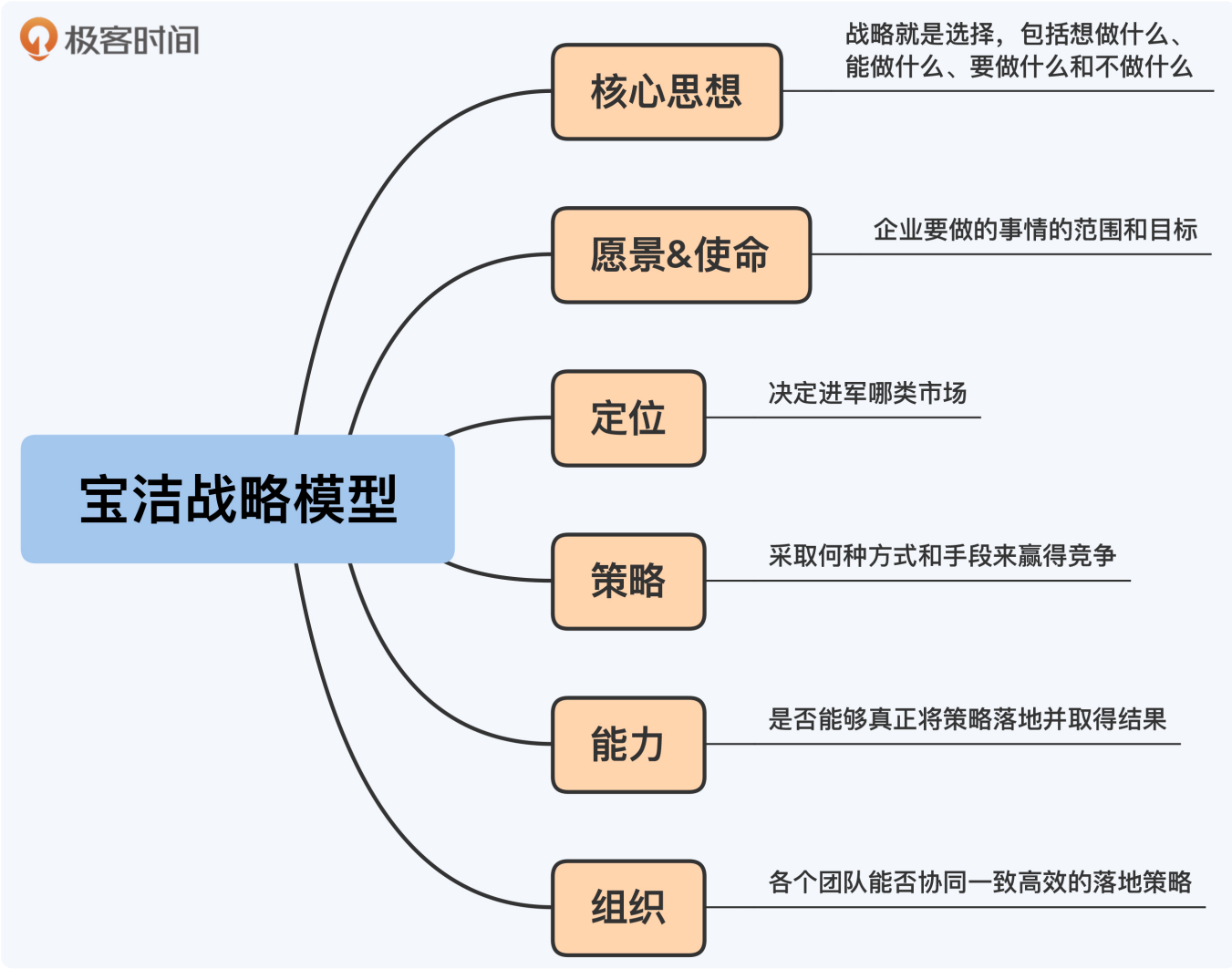
但是到了 2014 年左右，UC 已经基本确定了“浏览器 + 游戏 + 国际业务”的三大业务线。这时，业务团队的组织结构就调整为“集团军”的模式，“基础技术部”也取消，人员分散到各个业务线，各个业务线根据自己的业务特点和需求来成立团队研究对应的技术。

## 小结

现在，我们回顾一下这一讲的重点内容。

1. P8+/P9 级别在业务方面的要求主要是看懂业务战略，可以通过宝洁战略模型快速入门。它的核心思想是，战略就是选择，重点在于如何做出选择，选择的标准是什么。
2. 宝洁战略模型包括 5 个部分：愿景 & 使命，定位，策略，能力和组织。
3. 对于 P8+/P9 的技术人员来说，看懂业务战略的核心就是理解业务的定位和策略，这也是晋升答辩时评委考察的重点。

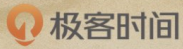




思考题

这就是今天的全部内容，最后，留一道课后思考题给你吧。按照宝洁战略模型来分析一下你现在负责的一级业务，看看你对业务的理解程度怎么样。

欢迎你把答案写到留言区，和我一起讨论。相信经过深度思考的回答，也会让你对知识的理解更加深刻。



战略 = 想做什么  
+ 能做什么  
+ 要做什么  
+ 不做什么



李运华《大厂晋升指南》

提建议

更多课程推荐

## 乔新亮的 CTO 成长复盘

千万年薪 CTO 是如何炼成的

乔新亮

彩食鲜副总裁兼 CTO  
前苏宁科技集团副总裁  
TGO 鲲鹏会荣誉导师



涨价倒计时 🕒

现仅半价 **¥69**，2月10日涨价至 **¥129**

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 33 | AARRR漏斗模型：P7/P8怎么掌握业务领域？

下一篇 加餐一 | 晋升等级：不同的职级体系如何对标？

### 精选留言

写留言

由作者筛选后的优质留言将会公开显示，欢迎踊跃留言。