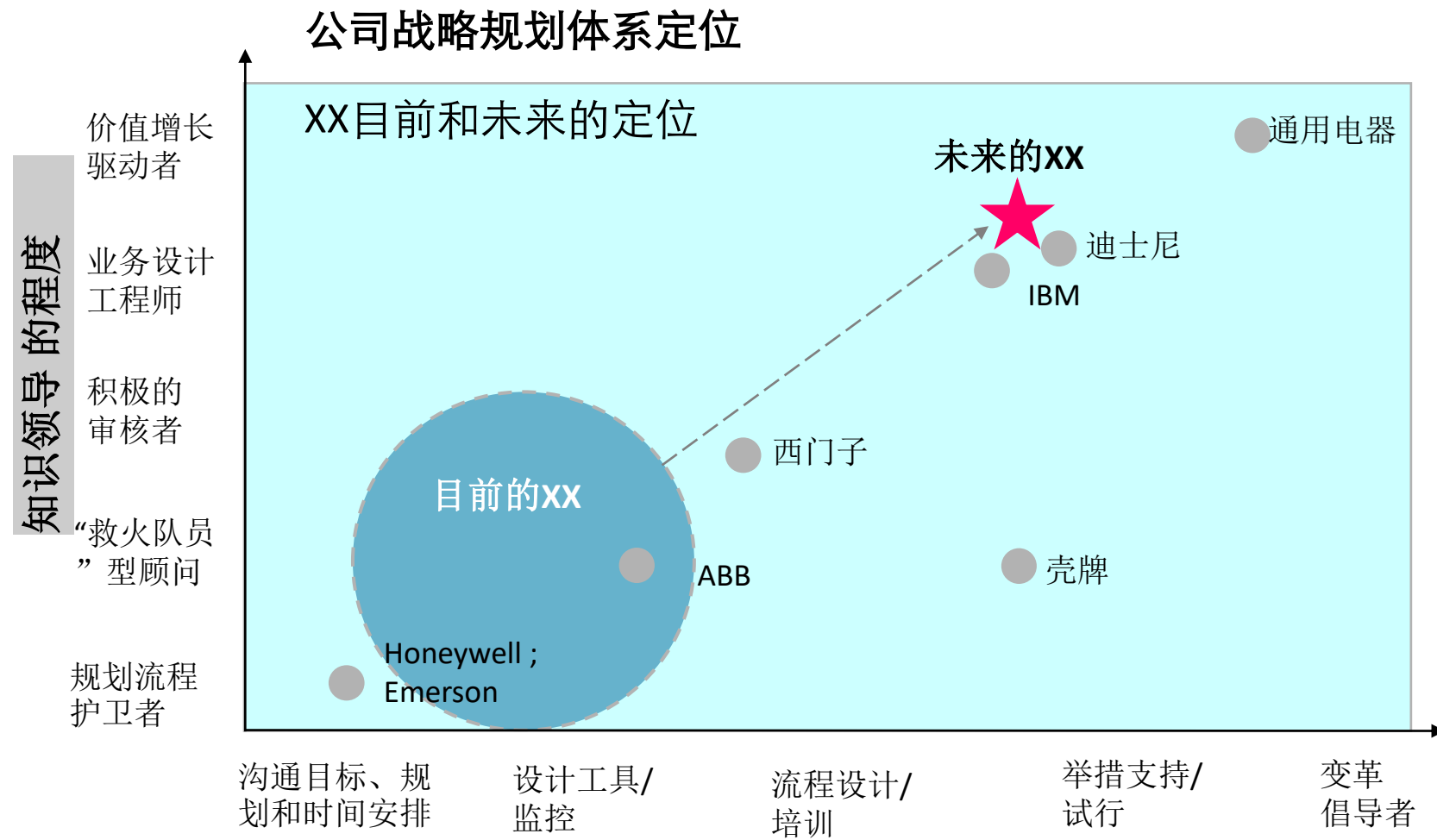


# 华为战略规划SP与业务计划BP流程

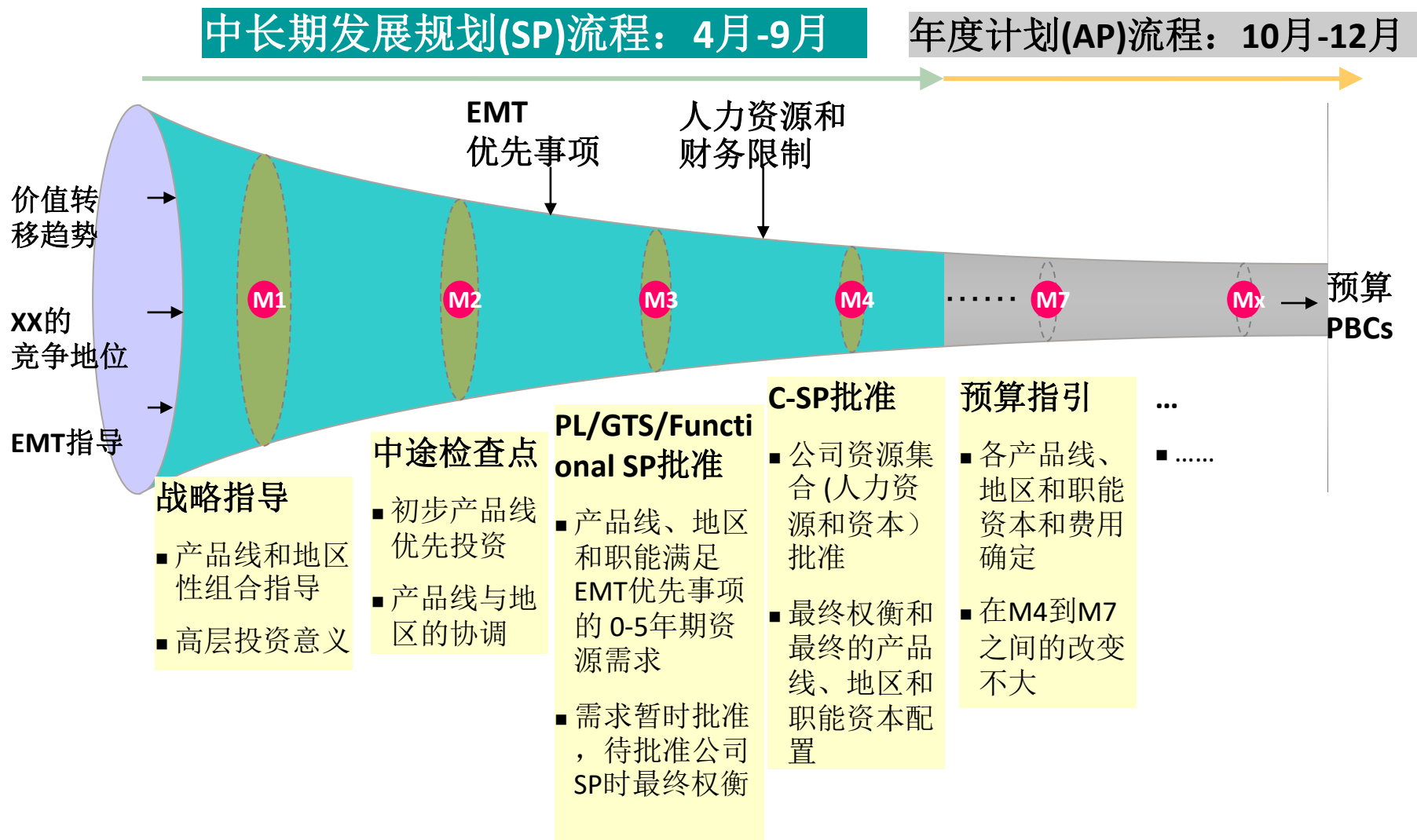
[www.huawei.com](http://www.huawei.com)

# XX公司规划管理体系的愿景

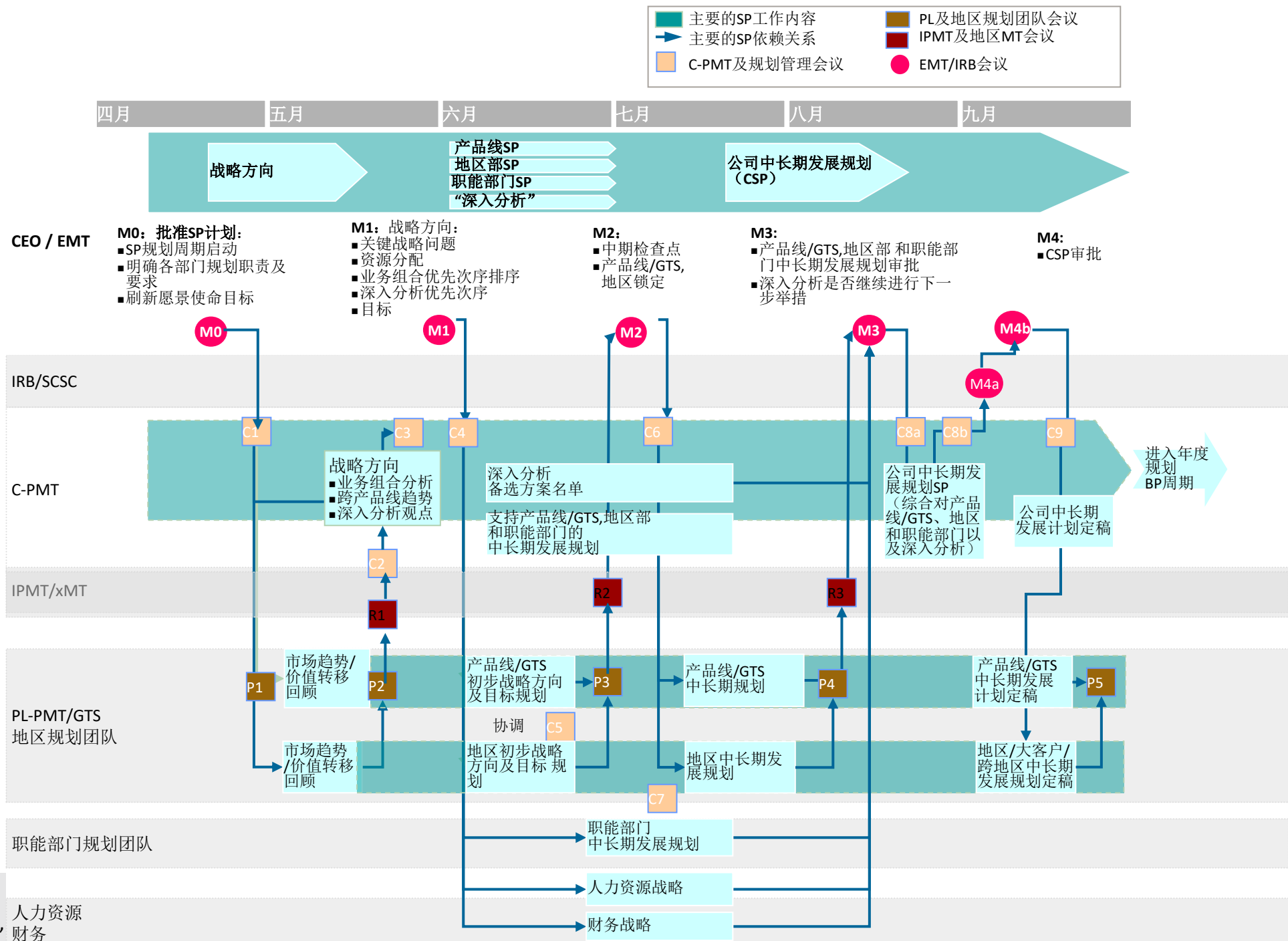


在驱动变革过程中的角色作用

# SP围绕的主题：中长期资源分配的方向和重点

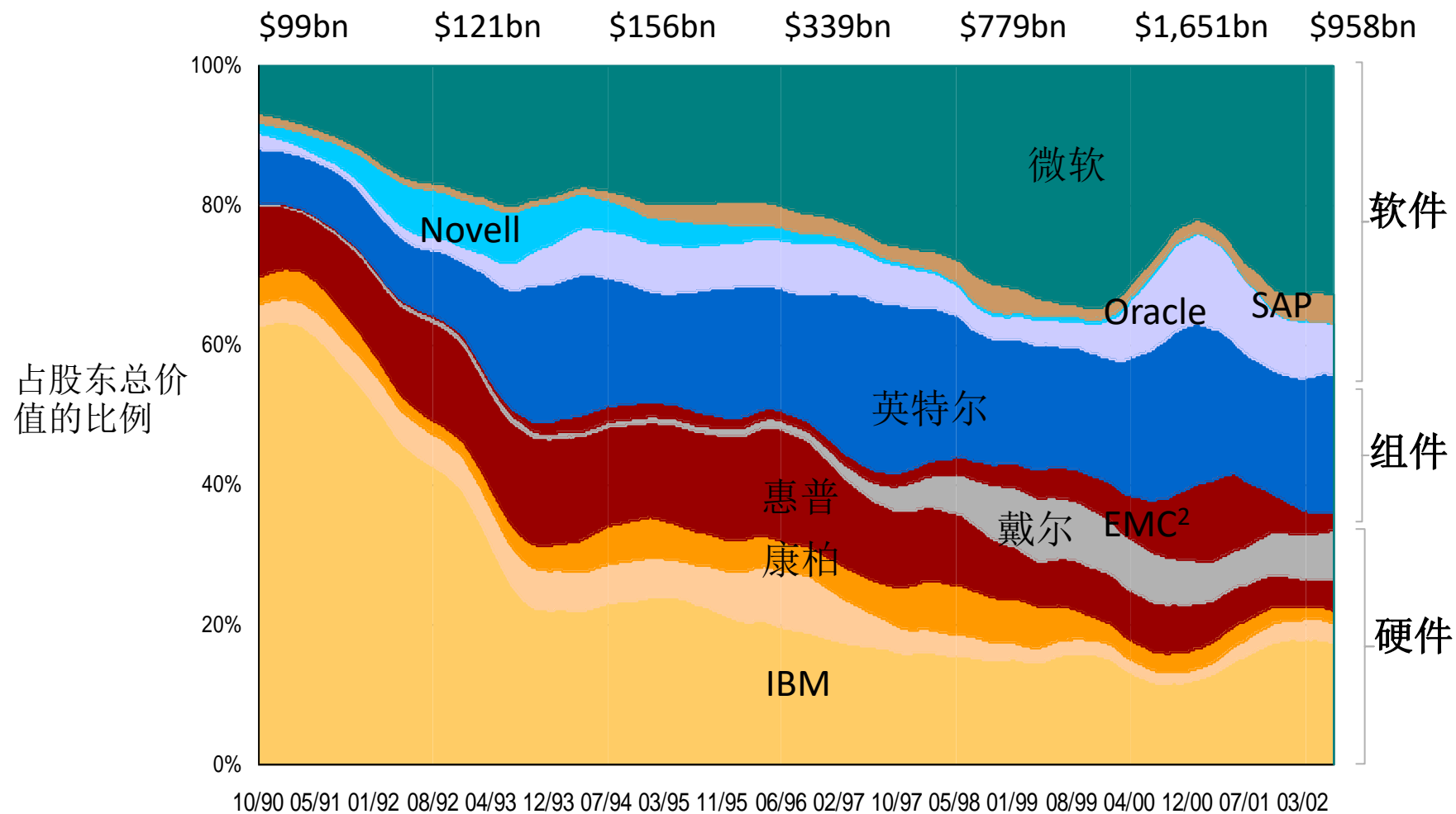


# SP日程

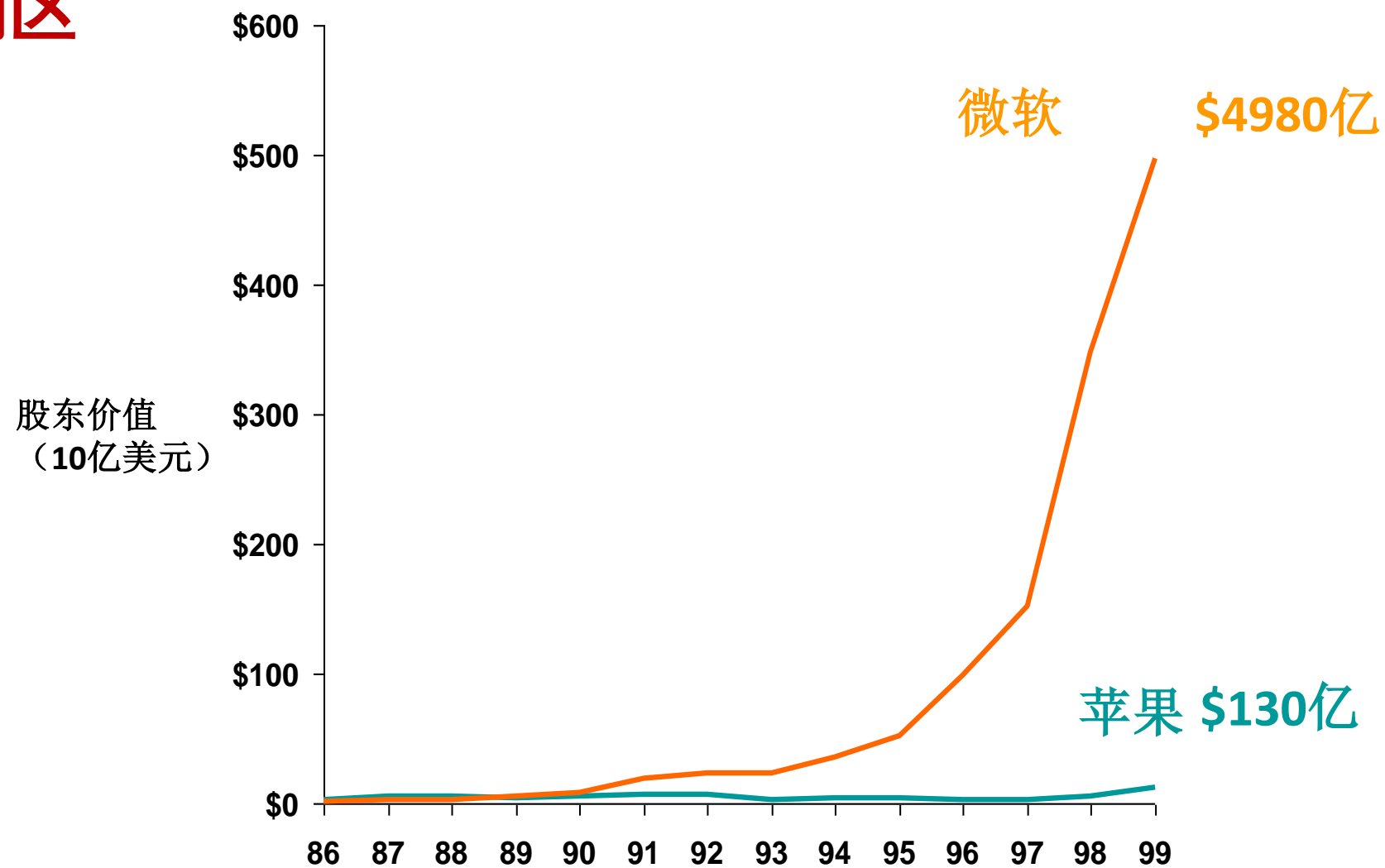


# 价值转移

个人电脑行业价值转移®：1990-2002



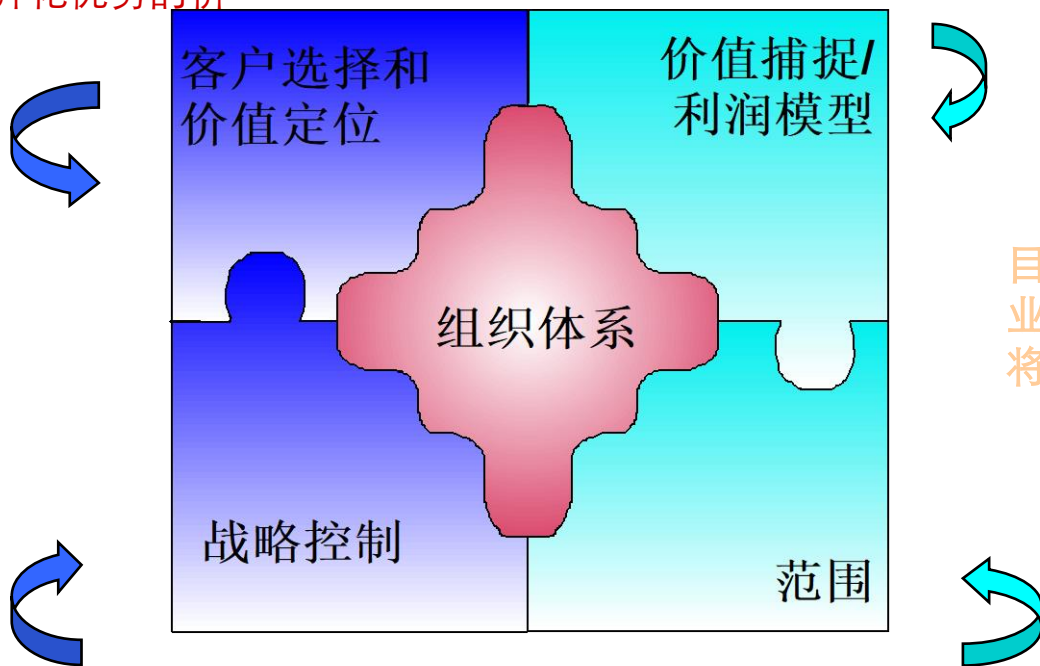
# 利润区



# 业务设计

- 我可以为哪些客户真正增加价值并获得利润？
- 不愿服务于哪些客户？
- 我可以为客户提供哪些独特的，有差异化优势的价值？

- 如何为客户创造价值，从而获取其中的一部分作为我的利润？
- 采用哪种利润模型？



目前的业务设计？  
业界最强的竞争对手的业务设计？  
将来可能的业务设计？

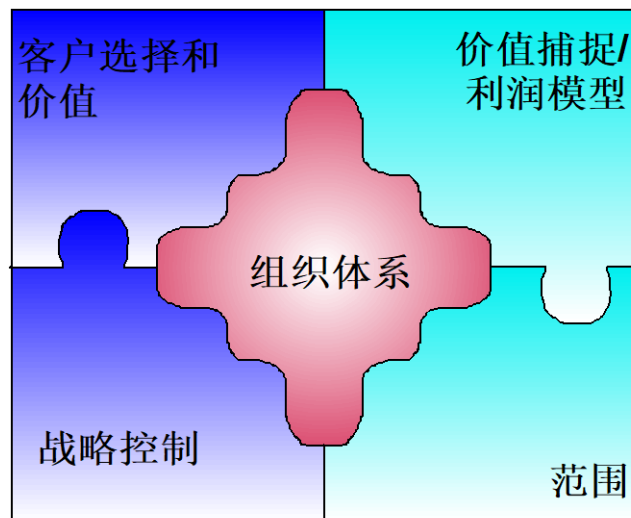
- 客户为什么购买我们的产品？
- 我方与竞争对手为客户提供的价值有何不同？
- 我方的战略控制点是什么？
- 如何保护我方利润流？

- 我方欲售出什么样的产品、服务和方案？
- 哪些活动自己做？哪些通过合作完成？
- 我的主要资产配置在哪里？

# 举例：微软的基于标准的业务设计

- 直接客户（OEMs）
- 应用开发商
- 终端用户

- 创建标准
- 满足各主要客户群最重要的客户需求
- OEMs: 客户化
- 开发商: 支撑
- 用户: 应用



- 规模上的回报增加
- 定价弹性
- 升级版本/新产品包
- 核心应用

- 开发
- 颁发许可证
- 针对开发商的营销
- 针对用户的营销



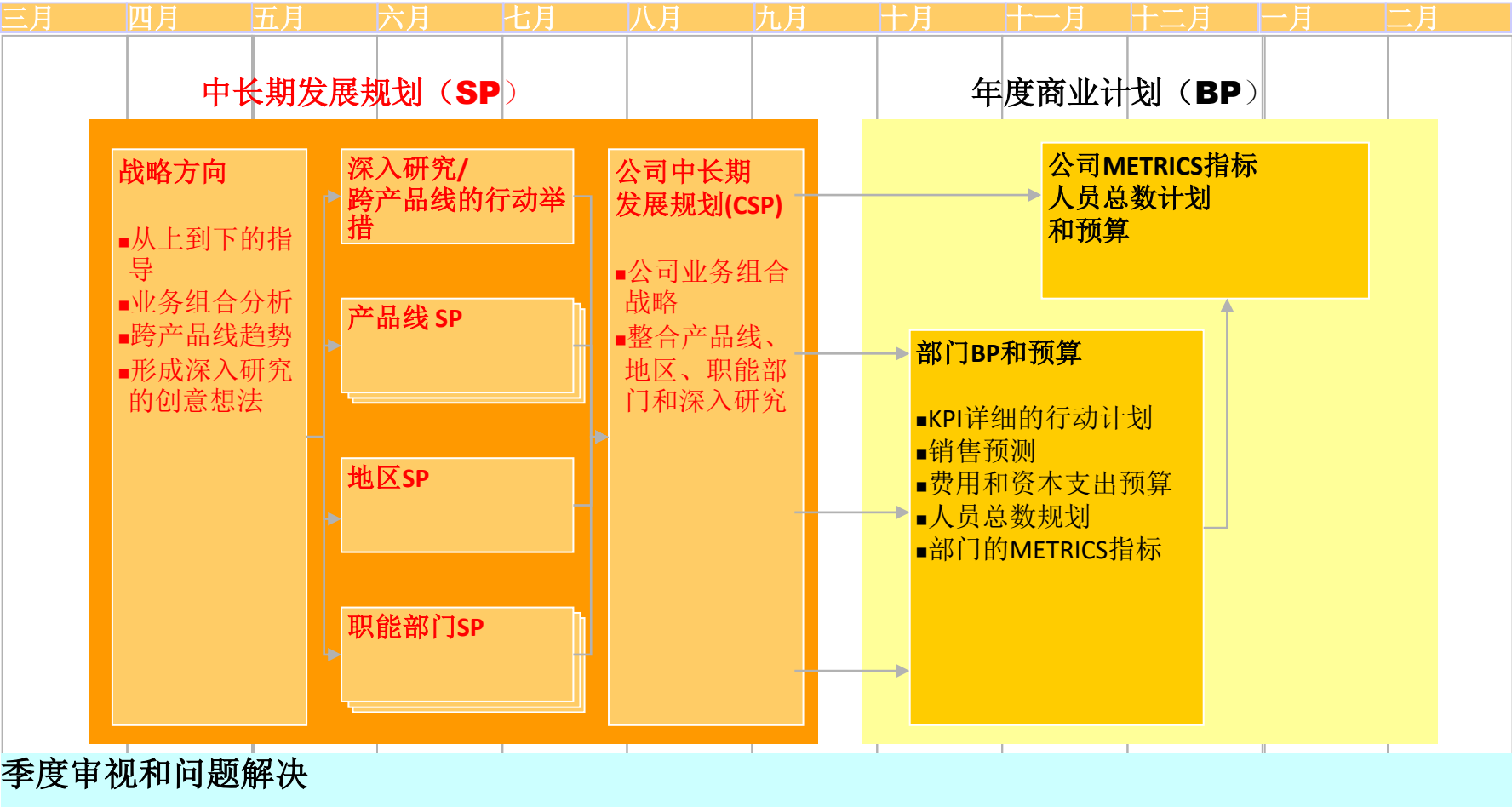
# 战略控制点：举例

战略控制 - 战略控制系数	例子
10 拥有标准	高通, ARM
9 价值链控制	苹果, 微软
8 绝对的市场份额	腾讯 (QQ、微信)、亚马逊 (云计算)
7 客户关系	兰德公司、华为
6 品牌	宝洁、Canon
5 技术领先一年	村田、Intel (FAB)
4 功能、性能、品质领先	大金、格力
3 10-20% 成本优势	富士康
2 具有平均成本	无数
1 商品	无数

# 商业计划（BP）

- BP是Annual Business Plan的缩写，即年度商业计划，时间跨度为下一个财政年度（XX的财年与自然年相同）。
- 各部门的BP包含了过去一年各部门的总体运营情况、未来一年各部门的目标、财务预算、产品策略、区域销售策略、客户拓展策略、服务策略、品牌策略、交付策略等内容，是跨度为一年的地区作战方案。

# BP规划周期日程表



# 从SP到BP分解



# 分解工具：价值树

每个运营驱动因素以及价值都会受到公司所有层级实施的战略和行动计划的影响



## 绩效目标设计：战略解码





# Thank you

[www.huawei.com](http://www.huawei.com)

**Copyright©2013 Huawei Technologies Co., Ltd. All Rights Reserved.**

The information in this document may contain predictive statements including, without limitation, statements regarding the future financial and operating results, future product portfolio, new technology, etc. There are a number of factors that could cause actual results and developments to differ materially from those expressed or implied in the predictive statements. Therefore, such information is provided for reference purpose only and constitutes neither an offer nor an acceptance. Huawei may change the information at any time without notice.