

2025/11/25

# 如何做战略规划

汇报人：庄表伟



## CONTENTS

# 目录

01

各种制定战略规划的方法论

02

目前的两个项目

03

同学们可以做的工作



# 01

各种制定战略规划的方法论

# 华为“五看三定”战略方法论解析



## 战略洞察：五看框架

“五看”包括看行业、看市场、看客户、看竞争、看自己，通过系统化扫描外部环境与内部能力，识别机会与威胁，为企业战略制定提供全面的数据支撑。



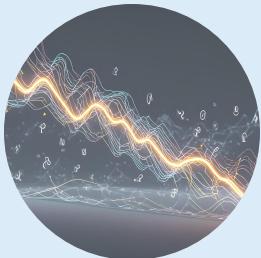
## 战略制定：三定核心

“三定”指定战略控制点、定目标、定策略，明确企业在市场中的独特价值主张，设定清晰的阶段性目标，并规划实现路径，确保战略落地的可行性和一致性。



## 方法论价值：全局视角

华为“五看三定”强调从全局出发，避免局部优化陷阱，帮助企业动态调整战略方向，提升竞争力，尤其在快速变化的行业中更具实践意义。



## 实践启示：持续迭代

该方法论不仅是静态工具，更是一种动态思维模式，要求企业不断审视内外部环境变化，通过持续迭代保持战略的前瞻性和适应性。

# 麦肯锡7S模型解析

## 战略与结构协调

战略决定目标，结构支撑执行。两者需要紧密配合，确保任务分配合理、决策高效，从而推动组织竞争力的提升，实现长期发展目标。

### 硬件要素

- 战略 (Strategy)
- 结构 (Structure)
- 制度 (Systems)

## 软件要素驱动文化

共同价值观、员工技能和领导风格塑造组织文化。这些软件要素虽抽象，但深刻影响行为方式和团队凝聚力，是变革成功的关键所在。

## 制度保障整体效能

正式与非正式制度流程确保组织运作顺畅。通过优化财务、人力资源等系统，能够有效支持战略实施，同时促进硬件与软件要素的协同一致。

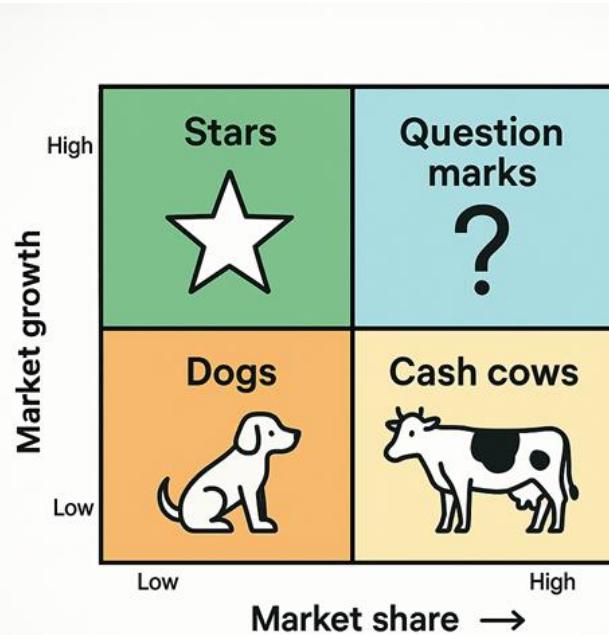
### 软件要素

- 共同价值观 (Shared Values)
- 员工 (Staff)
- 技能 (Skills)
- 风格 (Style)

# 波士顿矩阵：战略分析工具的核心逻辑

## 市场份额与增长的双重维度

波士顿矩阵通过“市场份额”和“市场增长率”两个维度，将业务划分为明星、金牛、问题和瘦狗四类。明星业务高增长高份额，需持续投入；金牛业务低增长高份额，是现金流的主要来源；问题业务潜力巨大但需谨慎投资；瘦狗业务则应逐步退出或优化资源配置。



## 战略决策的直观框架

该矩阵帮助企业快速识别资源分配优先级，尤其在多元化经营中作用显著。例如，某消费品企业通过矩阵分析，集中资源扶持高潜力问题业务，同时缩减瘦狗业务投入，最终实现整体利润提升20%（数据来源：BCG案例研究）。

## 局限性与动态调整的重要性

尽管波士顿矩阵逻辑清晰，但其静态视角可能忽略行业动态变化。因此，在实际应用中，需要结合PEST分析或SWOT模型进行补充，确保战略决策的灵活性与前瞻性。

# SWOT分析法的核心解读



## 什么是SWOT分析法

SWOT分析法是一种战略规划工具，通过评估内部优势（Strengths）、劣势（Weaknesses）与外部机会（Opportunities）、威胁（Threats），帮助企业制定清晰的发展方向。



## 实施SWOT的关键步骤

首先明确目标，然后系统收集内外部信息，最后整合分析结果形成行动计划，确保策略兼具可行性和前瞻性。



## SWOT的应用场景

该方法广泛应用于市场调研、竞争分析和战略决策，尤其在企业面临转型或新项目启动时，能有效识别关键因素并优化资源配置。



## SWOT的价值与局限性

虽然SWOT能够快速梳理复杂问题，但其主观性强，需结合数据验证，避免因信息偏差导致决策失误。

# 波特五力分析：行业竞争与利润的关键

## 替代品的潜在冲击

满足相同需求的不同方案（如打车与地铁）越多且性价比越高，行业定价权越弱，企业需创新以应对替代威胁。

## 新进入者威胁

进入壁垒如品牌、技术专利和规模经济决定新玩家是否能轻松入场，低门槛会导致市场份额被稀释，长期利润承压。



## 现有竞争者的激烈程度

行业内竞争对手数量多、产品同质化严重或退出成本高时，竞争加剧，企业难以维持高利润，尤其在成长放缓的市场中更需警惕。

## 购买者的议价能力

看客户能不能“压价、挑剔、货比三家”。当客户数量少、采购规模大、信息充分、转移成本低时，客户议价能力就很强，会不断要求降价、提高服务。

## 供应商的议价能力

指原材料、零部件、技术或劳动力供应方，对企业价格和条件的掌控能力。如果供应商很集中、替代供应商很少，或者关键技术被少数公司垄断，它们就有更强的议价能力，挤压企业利润。

# 商业画布分析法



## 核心框架解析

商业画布是一种战略工具，包含九大模块：客户细分、价值主张、渠道通路、客户关系、收入来源、核心资源、关键活动、重要合作和成本结构。它帮助企业系统化梳理商业模式，快速定位问题与机会。



## 应用场景广泛

适用于初创企业设计商业模式，也适合成熟企业优化运营。通过可视化的方式，团队能够高效协作，确保战略一致性，并快速响应市场变化。



## 实践案例参考

某科技公司利用商业画布重新定义客户细分与价值主张，成功将市场份额提升15%。结合数据驱动决策，该工具成为企业创新与增长的加速器。

# 商业战略分析的核心逻辑



## 明确起点定位

“**我在哪里**”是战略基础，需清晰了解自身位置、资源与竞争环境。通过盘点现有优势与劣势，明确核心竞争力，为后续目标设定提供依据。



## 锁定目标方向

“**要去哪里**”定义了战略愿景，包括目标可行性评估与市场占位能力。确保目标具体、可量化，并结合外部机会判断其可持续性与发展潜力。



## 规划行动路径

“**怎么过去**”聚焦执行策略，制定清晰路线图并识别关键缺口。优先解决高影响力问题，合理分配资源，确保战略落地的效率与效果。



02

目前的两个项目

# 天工开物开源基金会的战略规划



## 开源AI发展战略规划

AI技术相关现状，开源AI技术现状，开源AI商业模式，各国开源AI相关政策，开源基金会的定位分析

# XXX企业的开源战略规划



## 工业软件开源规划

分析ROS现状，比较闭源与开源产品，探讨市场与商业模式。



03

同学们可以做的工作

# 同学们可以做的工作

## 理论搜集

深入挖掘相关领域的经典与前沿理论，为研究奠定坚实基础，尤其注重权威来源的引用与验证。

## 数据收集与整理

系统化采集多维度数据，并运用科学方法进行清洗与分类，确保信息的准确性和可用性。

## 现状调研

通过问卷、访谈等方式全面了解当前领域的发展动态，捕捉关键趋势与潜在问题。

## 案例分析

剖析典型成功或失败案例，提炼经验教训，为研究提供实践支持与启发性洞见。

