

# 战略项目管理的底层逻辑



## 摘要

1. 公司战略项目的基本思考逻辑（复杂系统下的系统思考方式）。
2. 系统化思考方式在过程中的重要意义。
3. 故事/场景/案例背后的逻辑是如何来识别。

## 友情提示

大家在学习本文的案例过程中需要注意几点：

1. **角色认知**：站在管理者的身份来思考问题，并且需要大家能够进行角色认知及角色切换，方可了解其中的真实意图（否则就仅仅是故事了）。
2. **思考逻辑**：通过过程的陈述，重点了解案例背后的思考逻辑。
3. **空杯心态**：大家在理解本文过程中建议以空杯的心态来看待，暂时放下自己过往的经验、甚至是成见，跳出当前的思维方式来跟随本文的脉络，这样效果会更好。

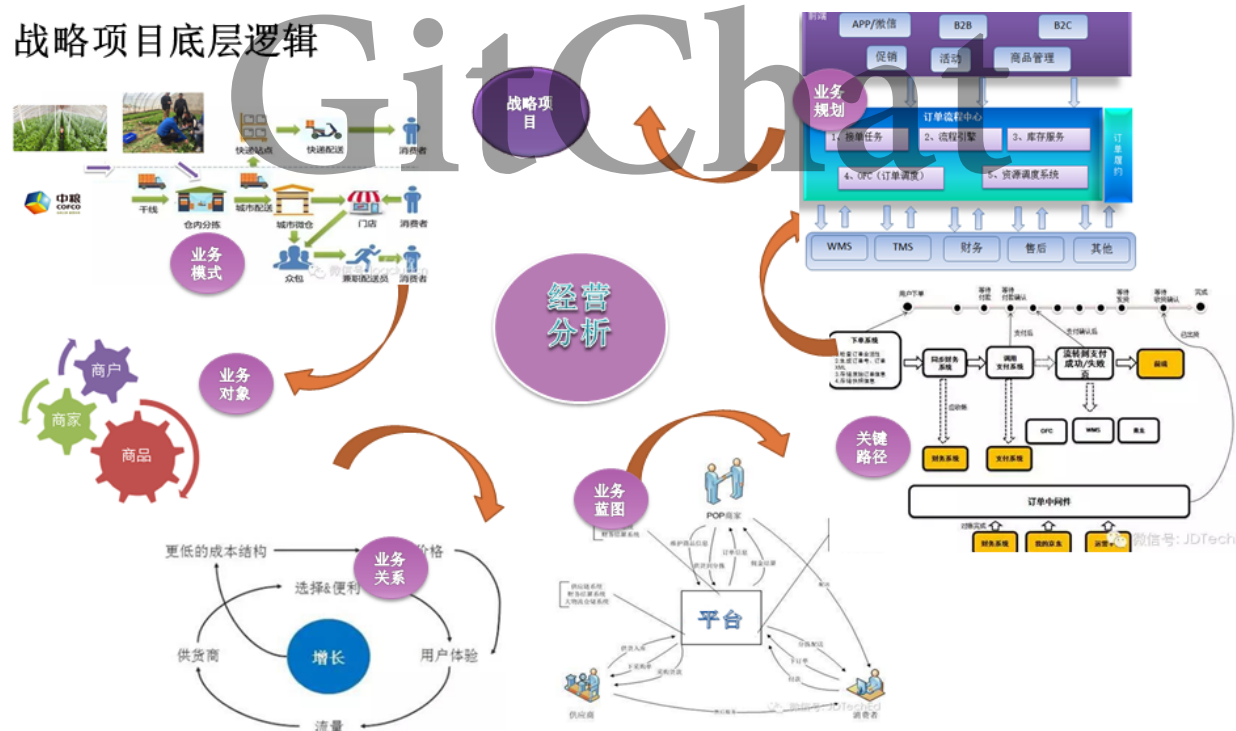
4. **浏览的顺序**：对于这篇文章，分别可以两个方面来看，如果对此方面了解的话可以自下而上来学习（高屋建瓴）；如果初识这个话题，则可以按照自上而下的顺序来阅读（归纳演绎）；还有，就是其中涉及生鲜电子商务领域、系统化思考方式、项目管理整体思路三大知识域，篇幅有限，因此具体知识性的介绍将会省略（大家有问题的话可以随时交流）。

适合群体

- 1. 组织中（比如部门）管理者。
- 2. 业务型及其他类型项目管理者。
- 3. 公司战略规划及战略项目管理者。

通过生鲜电商推演思考的底层逻辑

本主题以生鲜电商为例，通过生鲜电商平台的起步、发展、规划、关键路径、执行几个步骤，来一起思考、理解其背后的逻辑是怎样的，且看如下大图：



根据此图我们一起来看看是如何一步一步的分解和探索的，基本的思考方式如下：

业务模式

通过业务模式的推演、形成整体的业务场景，涉及到人、机、料、法、环、财，也就是什么角色的人在怎样的场景/环境下、通过怎样的方式、做了怎样的行为、对外界产生了怎样的结果或者效果，其中通过信息流、物流、资金流进行交互，在这样的活动过程中

将对行业、领域、社会等产生的重要意义，也就是“我是谁”（定位）、“我具有怎样的功能”（特性）、“带来怎样的价值”（价值）。



在此以生鲜电商为例，说明如下（生鲜电商领域思考依据/支撑点大概如下）：

- 总体：农业（三农）、中间商（一批、二批、及批发市场）、平台、供应链、餐饮店铺，在这个过程中通过信息流、物流、资金流联动起来（根据不同阶段，战略的转移也会是在这个链条上面调整）
- 核心：商品（品类、价格、品质）、商家（自由、直采、战略合作商、POP等）、商户（中小餐饮逐渐转向中高，以及建立起商户这样一个销量渠道，在此基础上可以做很多事情）。

## 业务蓝图

有了如上美妙场景的畅想下，那么面对这样一个“复杂的系统”接下来该如何来做，从哪里着手、落脚点将会在哪里、可能的瓶颈点又将会在哪里，如果从点的问题出发，将会有若干种解决方案、若干种思路和方法，然后结果却是难以预料的，究竟从下手哪里作为突破口呢？

因此需要对如上整体场景进行解构、剖析、抽象出最关键的对象，也就是事务中最主要的矛盾，主要矛盾中的关键要素、要素之间的关联关系、关键路径从而制定整体的业务蓝图（犹如打仗时候的作战地图）。

## 基本思路

业务抽象、业务关系、业务蓝图。

### 业务抽象



商品（品类、价格、质量）、商家（物美、价廉、质量）、商户（体验、流量），以及围绕这些所涉及到的介质，包括存储、物流、运力及供应链体系，通过信息流、物流、资金流的交互形成一个有机的整体，完整性、结构性、动态性、功能性。

那么，以商品为基点、围绕提升客户体验为基本原则推演如下。

### 业务关系

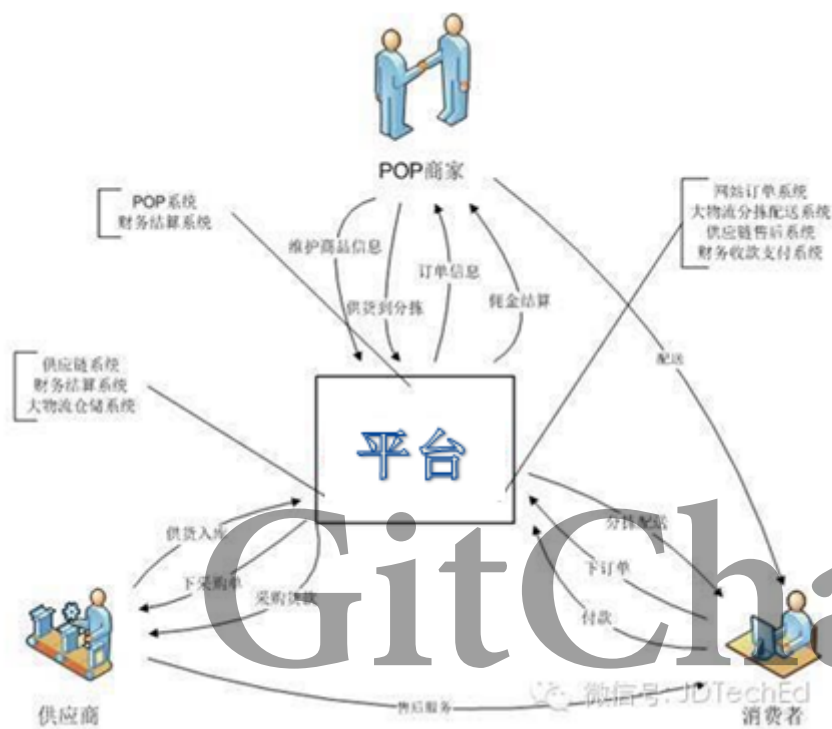


此处以亚马逊业务飞轮为例举例说明其中的关系。

- **核心**：围绕着“增长”。
- **对象**：商品（品类、价格、质量）、商家（物美、价廉、质量）、商户（体验、流量）。
- **关联性**：
  - **增长**：围绕增长，则需要满足更低的成本结构（包括内、外，全供应链价格透视）。
  - **成本结构**：那么就需要更低的进货价格、和售卖价格（其中在毛利率中进行平衡），优化价格结构、提升价格优势。
  - **体验**：从而提升了客户体验、促进复购、覆盖、转化、渗透。

- **流量**：增加流量。
- **货源**：向供货商议价、信誉体系、优胜劣汰。
- **供应链**：优质的商品、及服务，高效、便利的供应链体系。
- **闭环**：循环到用户体验、流量、增长。

## 业务蓝图



在此业务蓝图基础上进一步思考：

### 开源：

- 货源供应渠道：农田（周边地头直采、或者定向合作）、品牌供应商（益海嘉里、中粮等）、自有品牌等。
- 销售渠道或方式：传统地推、商城线上营销、加盟合作、夫妻店合作、大客户、POP平台、预制菜等合作。
- 品类：聚焦品类、聚焦核心SKU、品类线纵向管理。
- 其他：创新业务等。

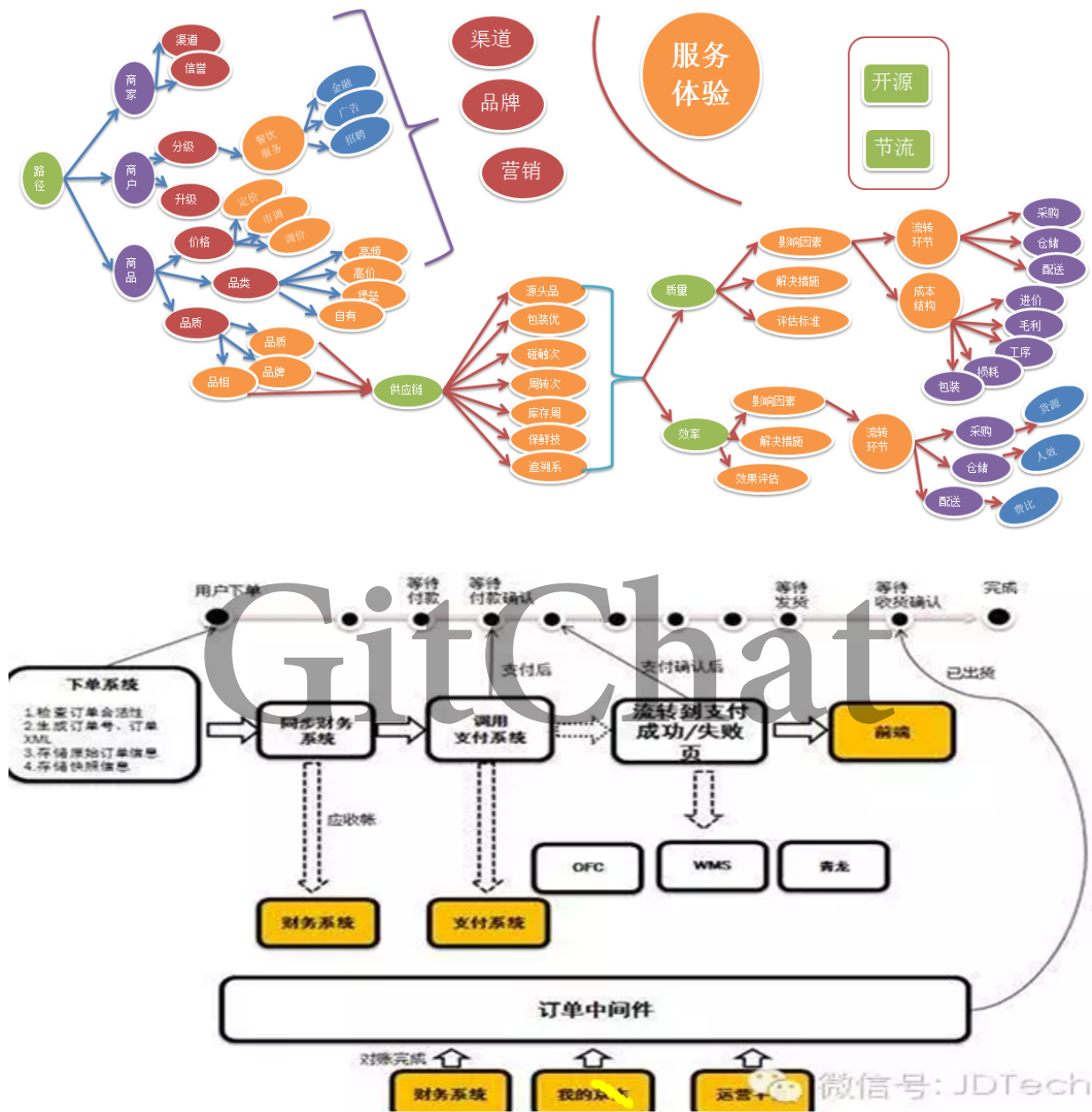
### 节流：

- 成本：核心是损益分析（成本结构），根据经营分析及盈利点找到临界值，其中包括人力、管理、仓库耗材等。
- 效率：供应链的升级（重点体现生产效率）、组织效能提升等。



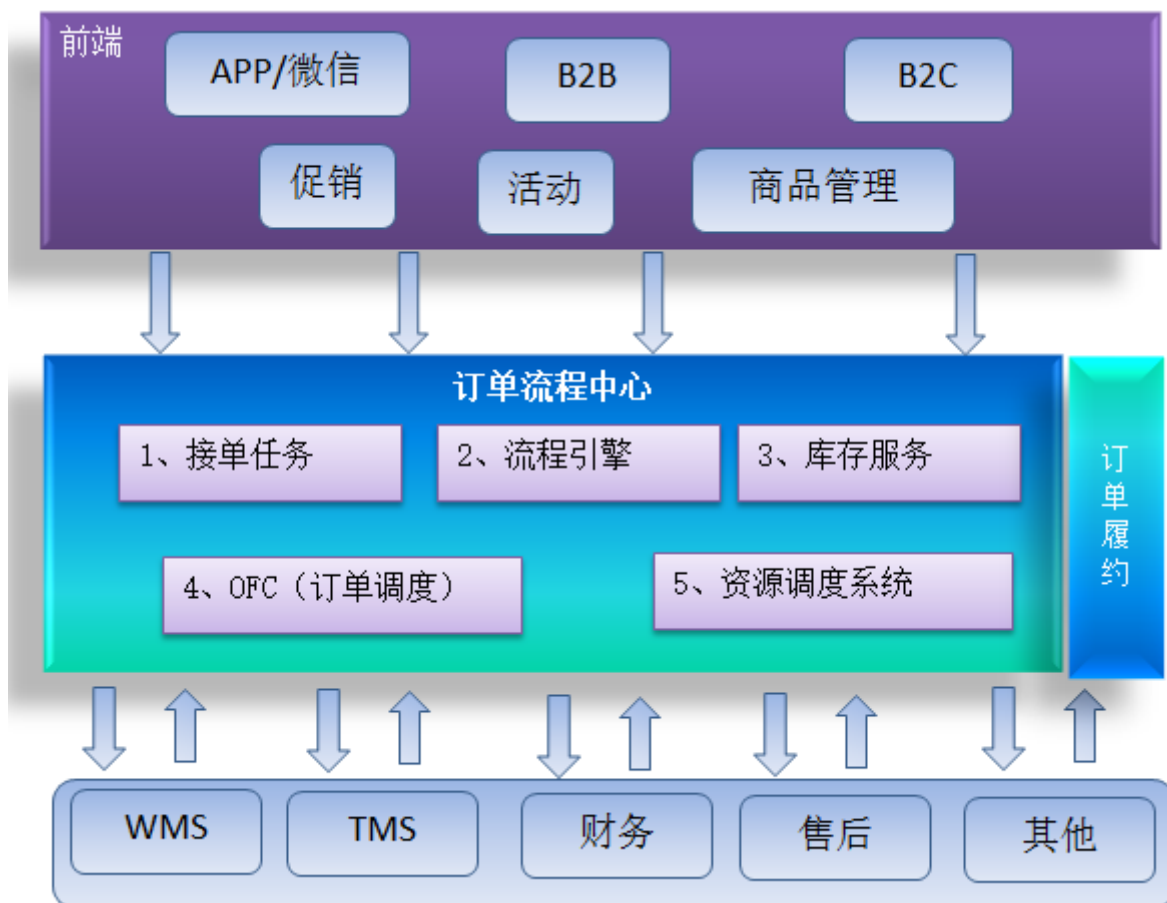
关键路径：

有了业务蓝图，那么接下来如何打、行动策略如何制定，需要根据在整体业务蓝图基础上找到关键的突破点、从而形成执行过程中的关键路径，在相对一段时间内，始终以组织愿景为指导方针、以关键路径上的事务为重点事务、集中优势团队重点突破，在激烈的竞争市场中寻找更大的战机。



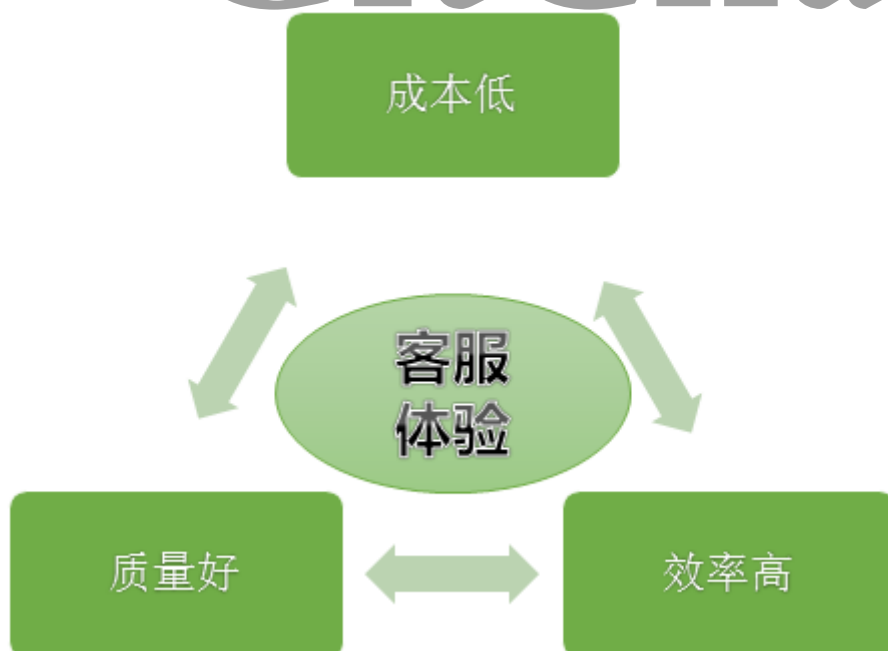
业务规划：

其中涉及到业务、组织、系统三个方面。



战略项目：

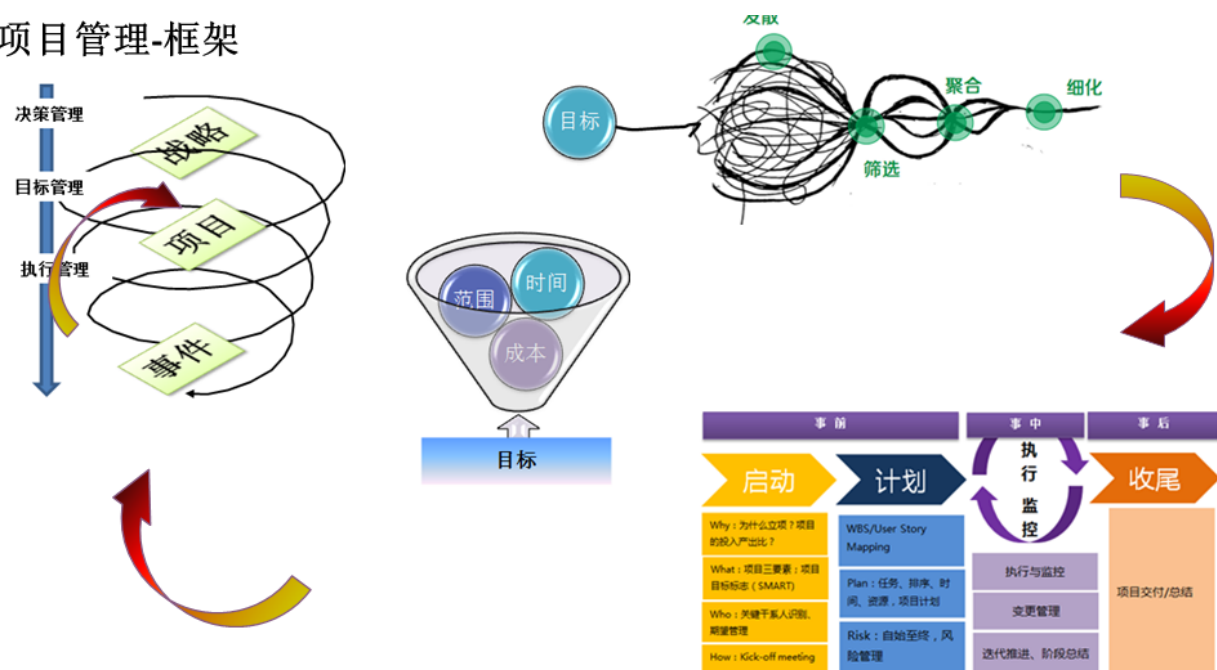
围绕以下几个方面、以及公司当前经营分析情况来制定相应的公司级战略项目。



由此会根据整体蓝图、关键路径上面的事务，制定相应的战略、及战略项目。具体项目实施框架的执行方法可以参照之前分享的“互联网项目管理的京东实战”，篇幅有限在此不再叙述。

下图是整体项目管理框架、以及思考过程。

## 项目管理-框架

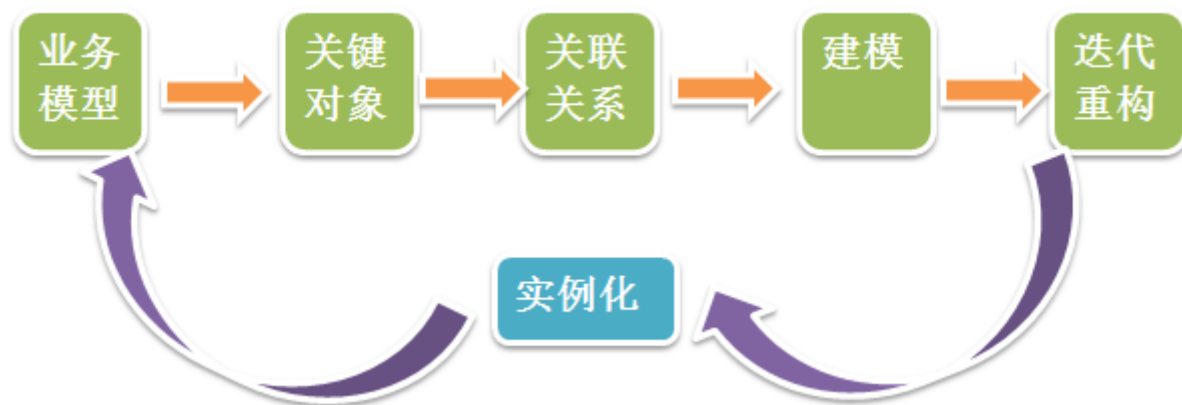


## 背后思考逻辑

如上的思考过程的背后是有一个逻辑的：

- 业务模式：基本的业务场景，比如帮助司机买货、送货，解决司机大清早起来去批发市场进货的需求，同时送货上门、保证质量与价格、在限定时间内可退货等优质服务。
- 关键对象：场景所涉及到的关键对象，如商品、商家、商户等，通过买入、卖出这两个动作关联起来，其中会涉及信息流、物流、资金流等。
- 关联关系：对象之间的关联关系：一般通过信息流、物料、资金流等方式贯通起来。
- 建模：根据当前实际状况，构建业务蓝图、业务规划，犹如大厦的基本框架。
- 迭代/重构：形成闭环螺旋式改进机制。
- 实例化：在此模型（基本逻辑）根基，就可以演化出更多的实例化场景、不断试错、寻找突破；（由此也能够发现的就是，战略并非是规划出来的）。





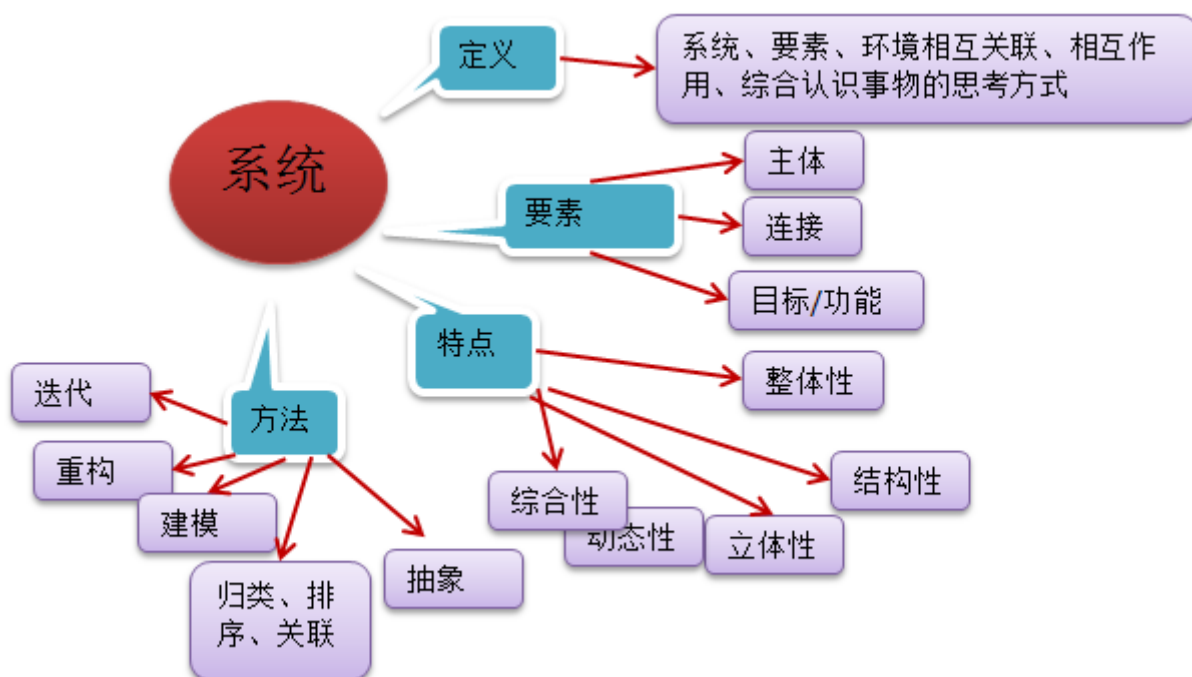
## 系统思考

如上的思考过程主要应用了系统思考的方法，一个系统主要包括如下：

**要素：**也就是一个系统/事务的基本组成，比如人体有身体、器官、血脉、筋骨、神经元、以及情感、情绪等组成；也可以是一些抽象意义的元素，比如一个知识体系的构成。

**关联：**元素之间交互的关联关系，比如一个仓储内部的入库、分拣、投线、投筐等环节，则通过信息流、物流贯通，使得这个系统按照一定规则有机的运作。

**功能/目标：**这个系统存在的价值，对外产生的功能、价值、或者目标等；就如组织中业务部门的存在，就是为了达成企业这个系统的某一项功能，而这个部门本身也是一个子系统就是需要在一定的时间、资源的规划和投入、产生出相应的价值或目标。



## 课后思考

1. 当前所在组织（公司/部门/团队）中规划是如何做的，大概的思路、步骤、挑战、结果、效果是怎样的？
2. （接上）这个过程思考依据（或支撑点）是什么？
3. 如上的规划是怎样的执行和落地的呢？效果如何？你处于其中的身份是怎样的？
4. 这个步骤背后的思考逻辑是怎样的？
5. 经常会看到公司的组织架构变化，背后的原因又是怎样的呢？

---

【感谢】感谢战略项目管理智囊团们，一起探讨、一起思考、一起践行，感谢冯国馨、赵晨蓉、廖君仪、周晓慧、高杉、陈涛滢、郭倩蕾、罗涛、李炯锋、罗涛等众位小伙伴们一起参与共创，接下来会通过专家小组的共创，形成更加系统化的内容、敬请期待！（感兴趣一起参与的伙伴可以联系我iamxiezhao）

# GitChat