

什么是战略

定位 = 创业 + 运营 + 取舍

1. 战略就是企业通过一系列的与其他公司不同运营活动，创造出独特且极具价值的定位
2. 战略需要在竞争中作出取舍，选择不做哪些事。这不是好选择
3. 战略意味着企业要在所有活动之间创造一种配称。盲目效仿可能是灾难性的。

塑造战略的五种力量

五大力量：竞争对手，客户，供应商，潜在进入者和替代产品

非竞争力量的四大因素：行业增长率，技术与创新，政府，互补产品与服务

行业边界：一个维度是产品和服务的范围，另一个是地域范围。五力模型是一个工具，如果两种产品的行业结构相同或者类似，就是同一个行业。只要任何一种力量的差异很大或者多种力量存在差异，就是不同的行业

在行业最薄弱处寻找定位，利用好五大力量的变化。从“利己”的角度重塑五种力量。

如何构建公司愿景

核心理念：主张的理念和存在的理由，只对组织内部人员有意义

核心价值观：指导原则和信条

核心宗旨：组织存在的根本理由，工作的动机。宗旨没有完成之日，不要跟商业目标混淆

未来图景：渴望成为，渴望得到和渴望创造的

10-30年的BHAG目标(Big, Hard, Ambitious Goal)

生动的描述

关键不在于有怎样的核心价值观，而是一个组织有没有核心价值观。核心价值观不随市场而改变。

核心理念是发现的过程，未来图景是创造的过程。

重塑商业模式

考虑机遇，制定计划，与现有模式比较确定多大程度的变革

客户价值主张，盈利模式，关键资源，关键流程 - 参考商业模式新生代

何时需要新模式：

存在机会：现有方案过于复杂活昂贵。新技术或者现有技术在新市场中的应用。某领域空白

需要去：阻挡颠覆性竞争者。对竞争变化做出反应。

技术和商业模式的结合。不要忽略旧模式在新市场中的作用：盈利模式，关键资源和流程，业绩指标等都可能在新市场中复用。

蓝海战略

红海：成熟拥挤的市场。顾客对品牌忠诚度在降低

蓝海：尚未存在竞争的新市场

开辟蓝海：创造全新的行业，或者改变现有行业的边界，如太阳马戏团

开创蓝海并非一定是技术创新，多为既有企业开创，通常在核心业务内（价值创新），最适合的分拆单元是战略举措

蓝海战略最重要的特征是摒弃了价值与成本之间的权衡取舍，同时追求差异化和低成本 - 也可能是高成本高价值的。蓝海的业务模式模仿并不容易，先入者优势。

蓝海战略背后逻辑是反直觉的：重点不是技术创新，也未必需要进入不熟悉的领域，并且不要讲竞争当做必然之事

如何提高执行力

提高执行力的四大因素：首先是明确决策权；保持必要的信息沟通。其次才是激励机制和组织架构。调整组织架构之事提升两大因素的手段。

确保员工真正了解自己的职责，明确谁该做哪些决定，然后向他们提供必要的信息。

决策权：确保每个人了解自己负责的决定和行动（决策图），鼓励高层下方运营决策

信息流：保证竞争环境的信息能快速上传至公司总部（总部和地方，总部和业务部门，公司与合作伙伴），促进跨部门信息流通（横向的职能部门），帮员工了解他们的决定会如何影响公司盈亏

完善的流程和自动化智能化的系统能帮助决策权的有效执行。

平衡计分卡

阐释愿景与战略的四个维度：财务，客户，内部业务流程，学习和成长（目标，衡量标准，指标，举措）

阐释愿景 ->沟通与关联->业务规划->反馈与学习：iterative

将战略原则变成一线人员的行动

一句话战略，易于记忆和应用于实践的短语

只能有一个战略原则，关注与目标而不是纠结于具体做法

公司使命阐述公司文化，战略原则推动公司的战略

有效的战略原则：平衡资源需求，测试战略合理性，确定出行动边界

规划战略原则->测试持久性，传播力度和指导行动的能力->大规模传播

弥合战略和绩效的鸿沟

制定简单具体的战略，在规划前期阶段就开始进行资源配置决策，在执行总密切监控绩效

1. 具体简洁
2. 审核原计划而不是预测
3. 创造共同语言
4. 尽早讨论资源配置
5. 主次分明
6. 不断监控绩效
7. 培养执行能力

谁来做决策

全球决策与本地决策，总部决策与业务单元决策，部门之间的决策，公司内部与外部合作伙伴间的决策

RAPID模型: recommend, agree, perform, input, decide.

如果将共识作为决策标准，可能阻碍行动。如果达成折中，只能满足最低共同标准。更实际的目标是让更多人接受决策

跨部门决策中，重要的是让大家对所掌握的信息互通有无，设计一个能够协调各方决策的系统