

战略创新私教坊

-用战略创新驱动组织长期可持续发展

2.战略及战略管理

战略为什么很重要？



杨国安教授

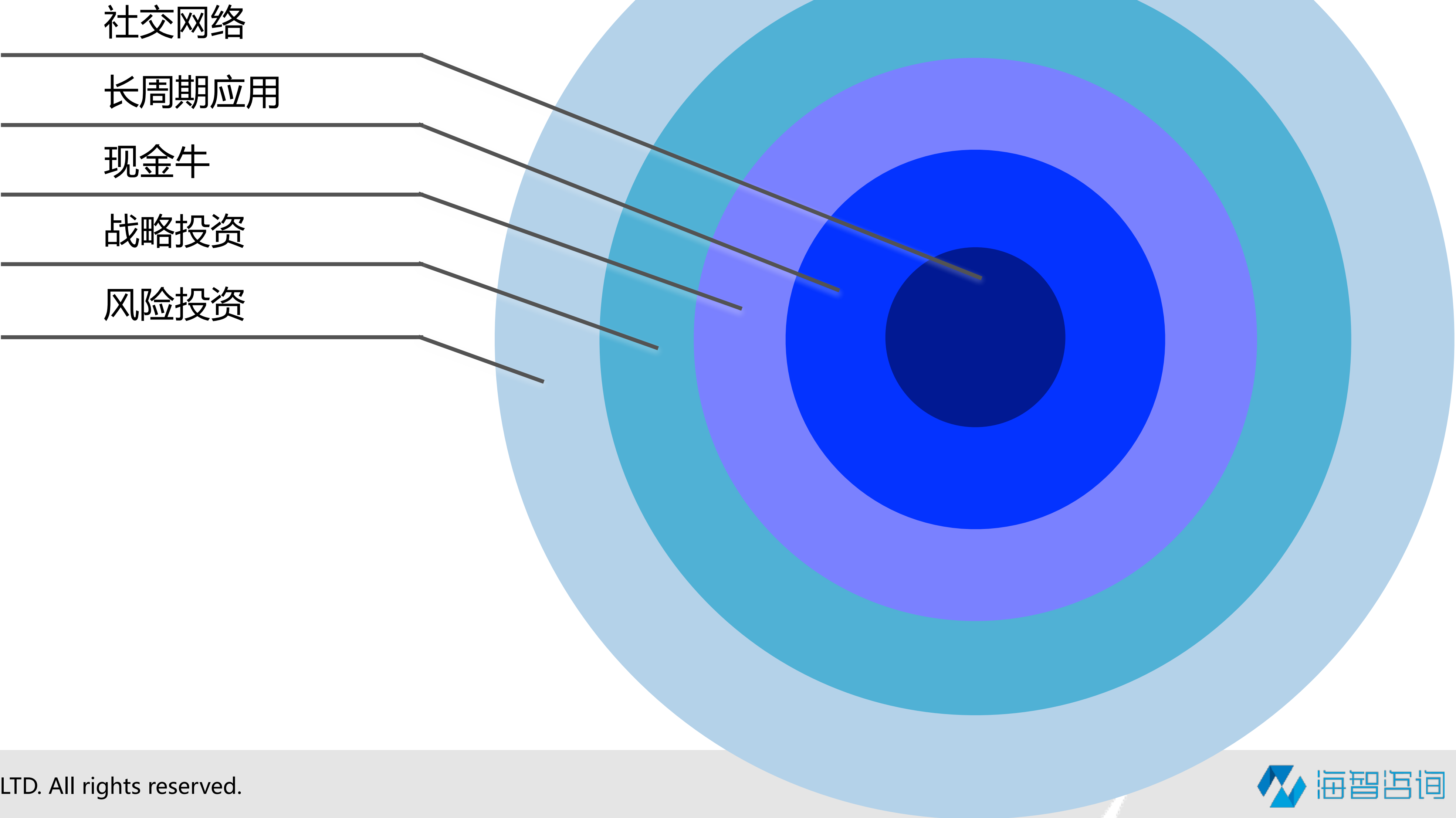


企业成功 = 战略 × 组织能力

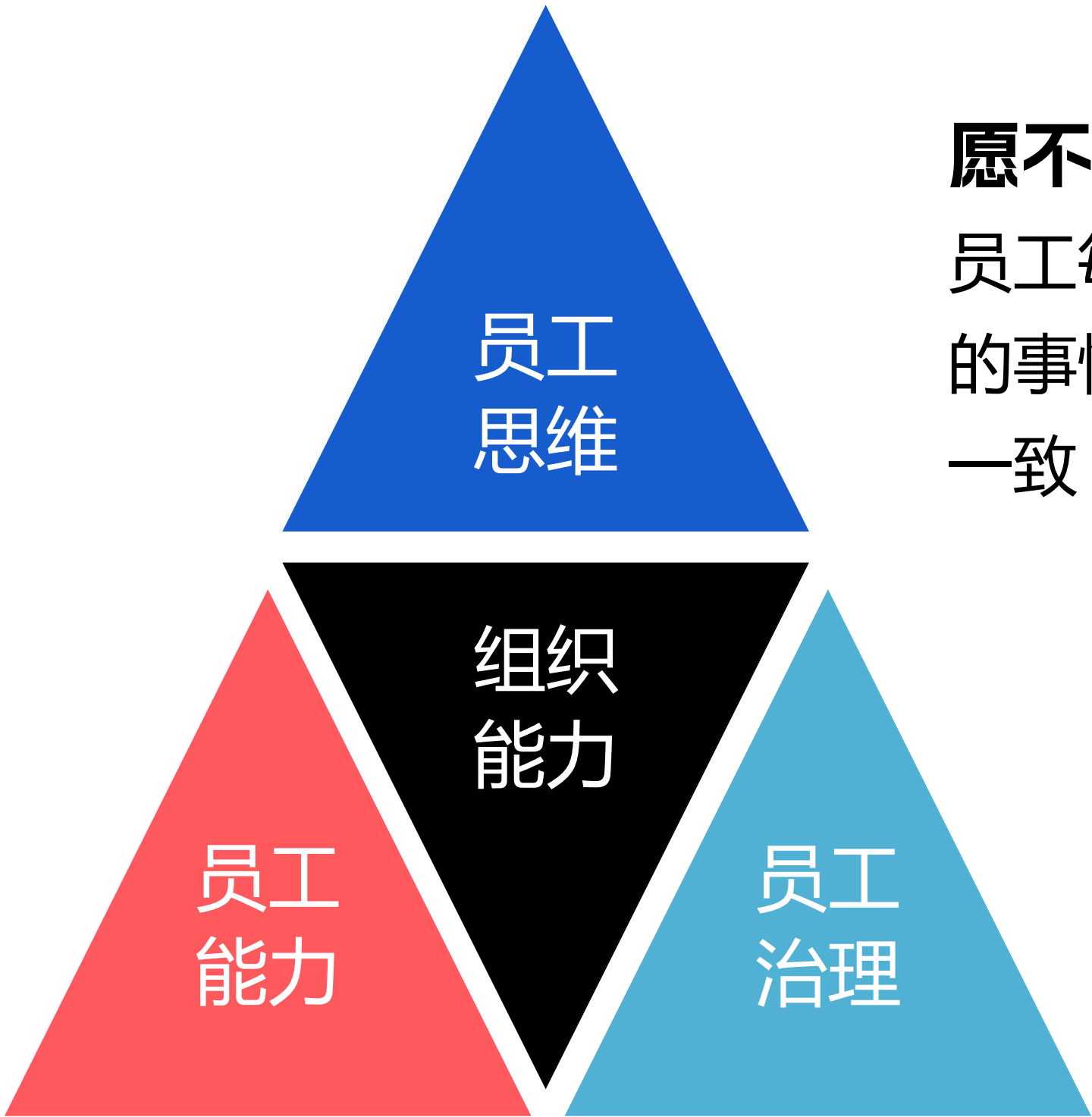
战略管理要回答的几个关键问题

- 1 未来要向哪里？它是什么，不是什么，包含哪些重要的画面？
- 2 如何创造性去到那里？
- 3 如何落地，如何配置组织、文化、人才和核心资源？

腾讯的战略



组织能力



会不会

员工知识、技能和素质是否能做出与组织能力匹配的决策和行为

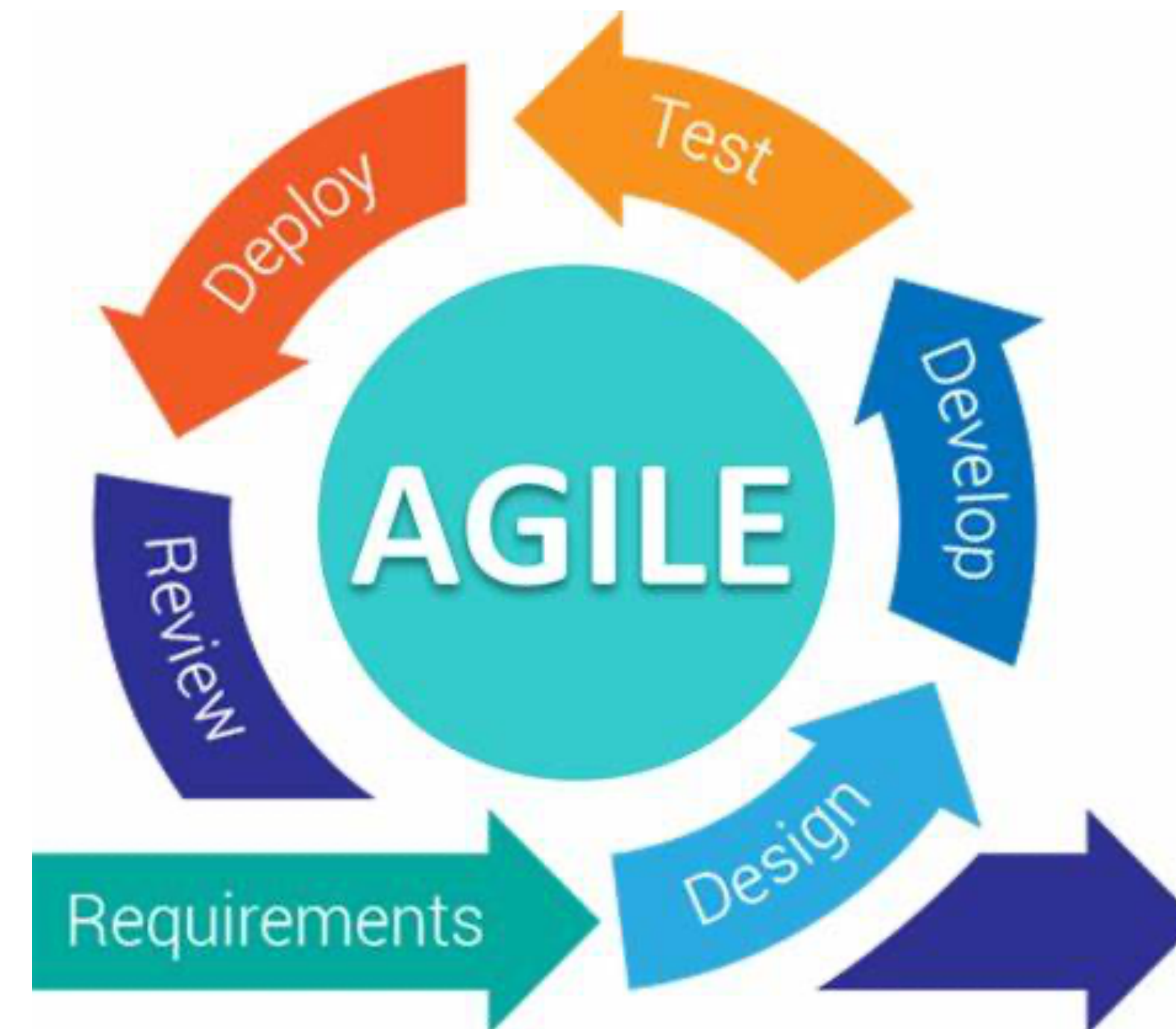
愿不愿意

员工每天最关心、追求和重视的事情与所需的组织能力是否一致？

允不允许

提供有效的管理支持和资源，还允许人才施展所长，执行公司战略

核心组织能力

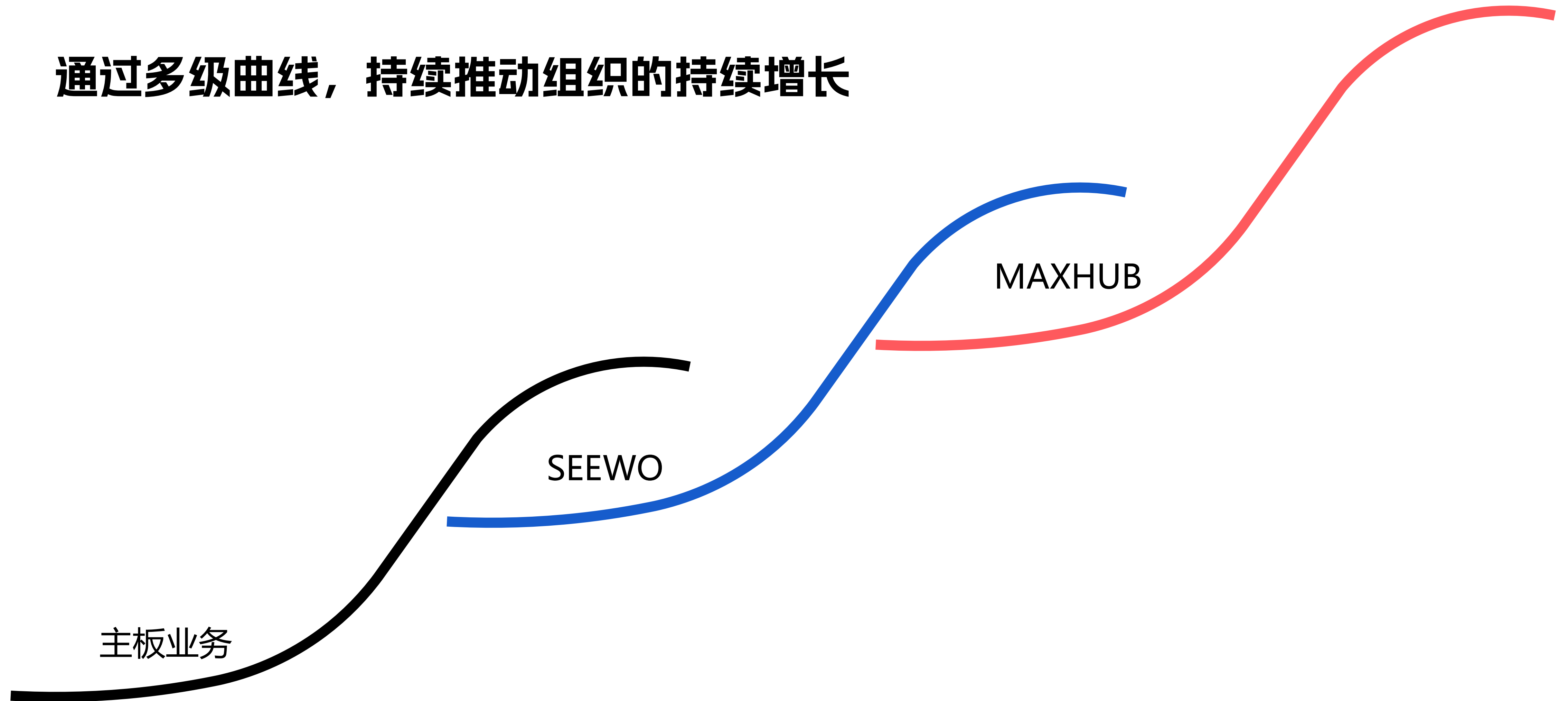


视源股份

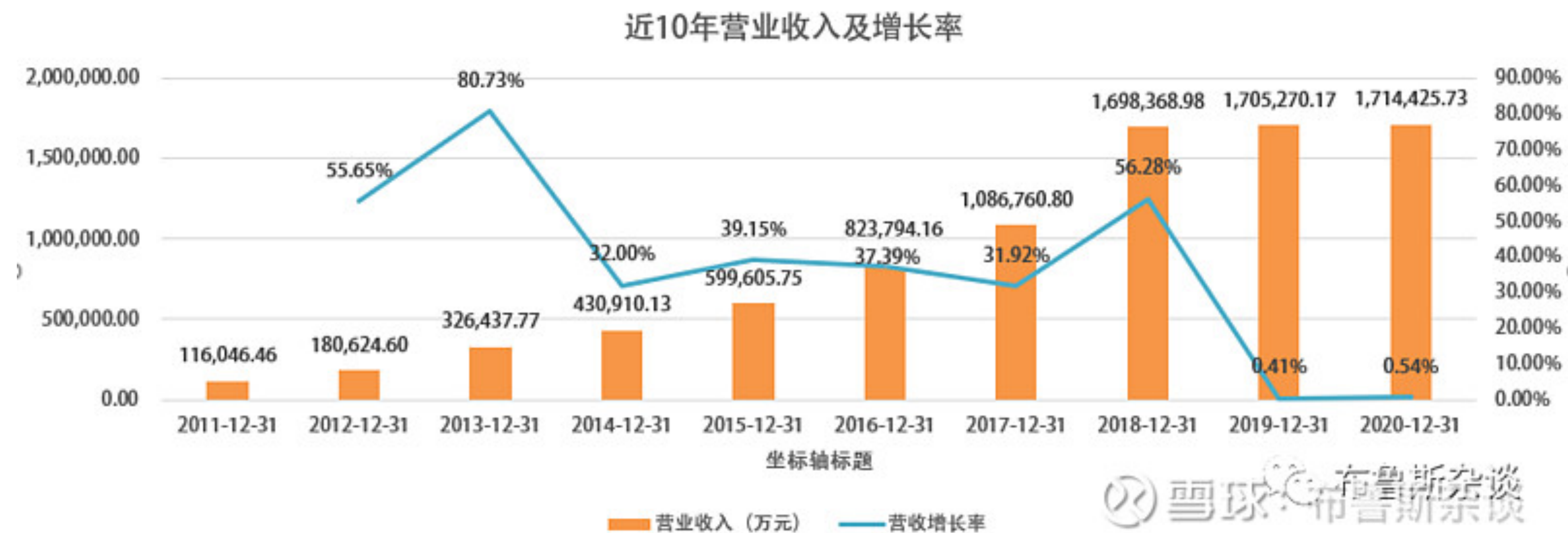


视源股份的多级曲线战略

通过多级曲线，持续推动组织的持续增长



三级曲线所驱动的收入



视源股份2011年营收规模为11.6亿，2020年快报显示其全年营收为171.4亿元。近10年营收增长14.77倍，年复合增长率为34.88%

CVTE | 视源股份

CVTE 视源股份

CVTE | SEEWO | MAXHUB

0 - 50

2014 ~ 2022 (亿)







ATOUR
HOTEL

亚朵的核心经营战略



(来源：招股书)

其三，同样是源于消费主力的迭代，消费渠道无边界化、私域流量兴起推动品牌发展，“新”浪从中受益加速成长。亚朵而言，A-Card会员计划下其会员数量持续扩容，会员复购率较高且不断提升。截至2021年3月末，亚朵注册会员累超2500万，2015年至2020年的复合年增长率为79.6%，其中30岁以下注册会员的复合年增长率为113.2%。2020年，亚朵会员复购率（即同一年中第二次预定房间）达到48.7。同时，基于会员制度、自有App和小程序，亚朵2019年和2020年通过OTA平台的客房预订占比仅为22.8%和19.9%，渠道依赖相对较低。

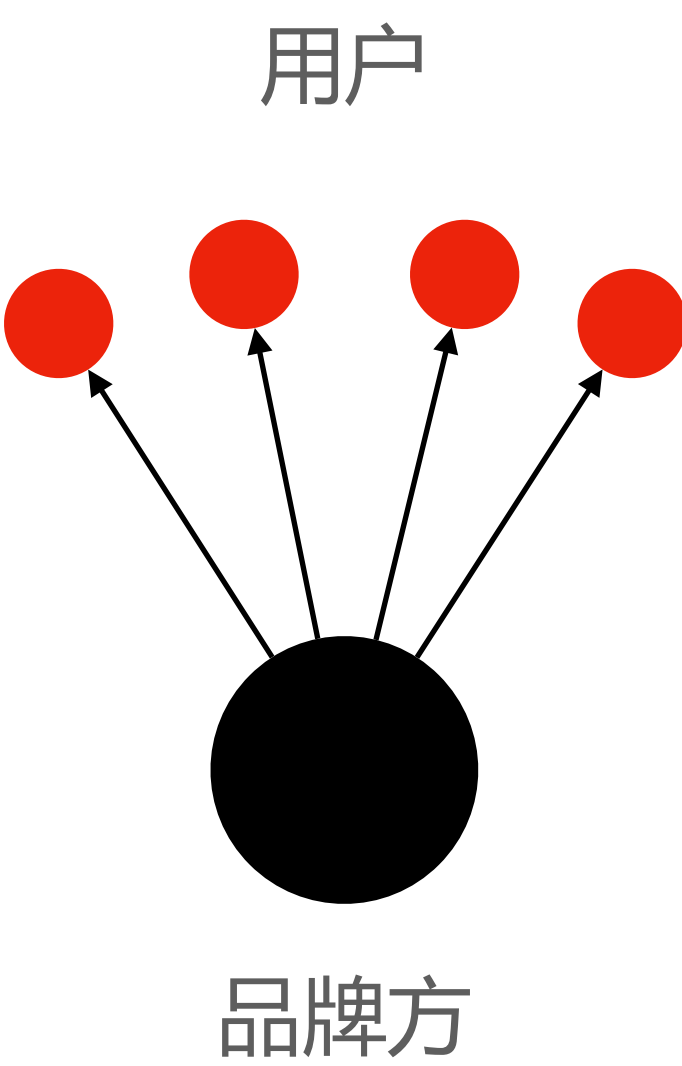
亚朵

(来源：招股书)

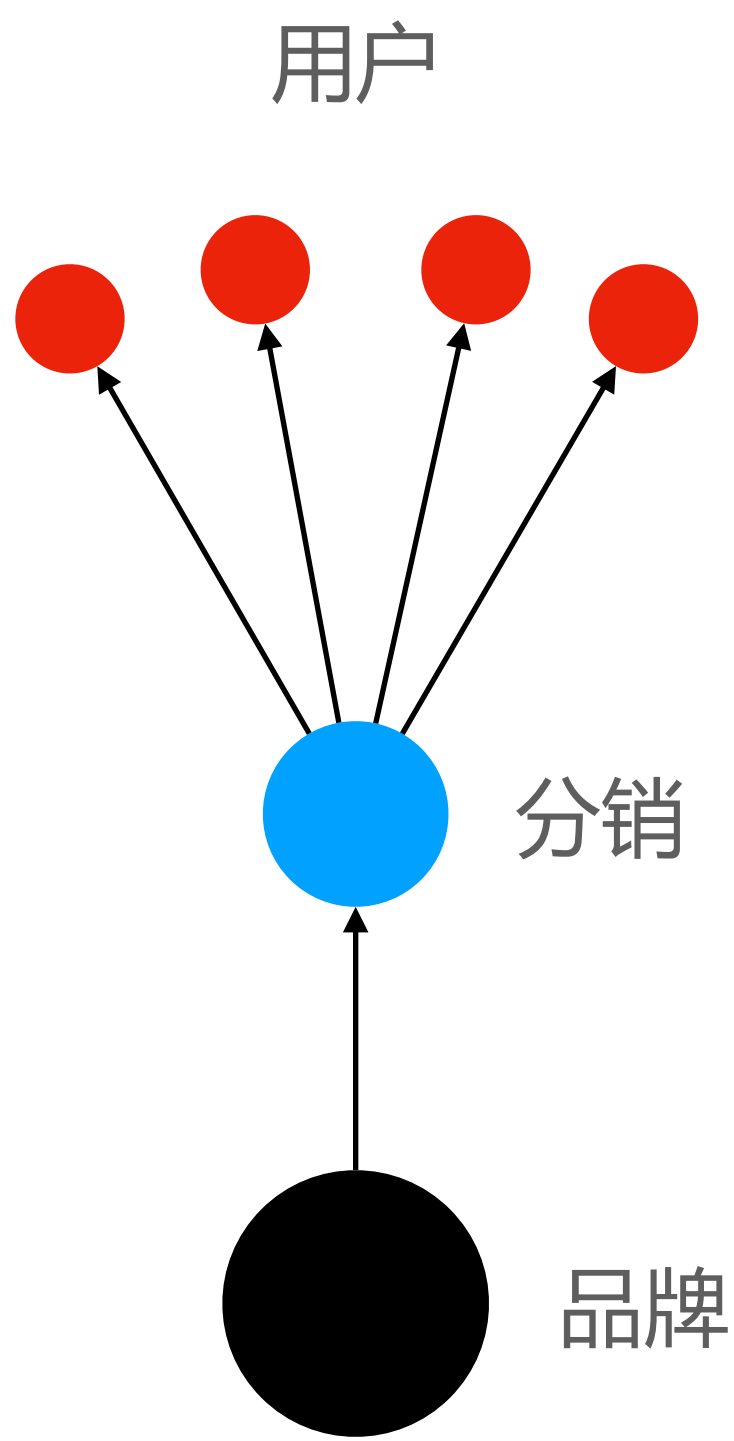
其三，同样是源于消费主力的迭代，消费渠道无边界化、私域流量兴起推动品牌发展，“新”浪从中受益加速成长。亚朵而言，A-Card会员计划下其会员数量持续扩容，会员复购率较高且不断提升。截至2021年3月末，亚朵注册会员累超2500万，2015年至2020年的复合年增长率为79.6%，其中30岁以下注册会员的复合年增长率为113.2%。2020年，亚朵会员复购率（即同一年中第二次预定房间）达到48.7。同时，基于会员制度、自有App和小程序，亚朵2019年和2020年通过OTA平台的客房预订占比仅为22.8%和19.9%，渠道依赖相对较低。

问题与创意

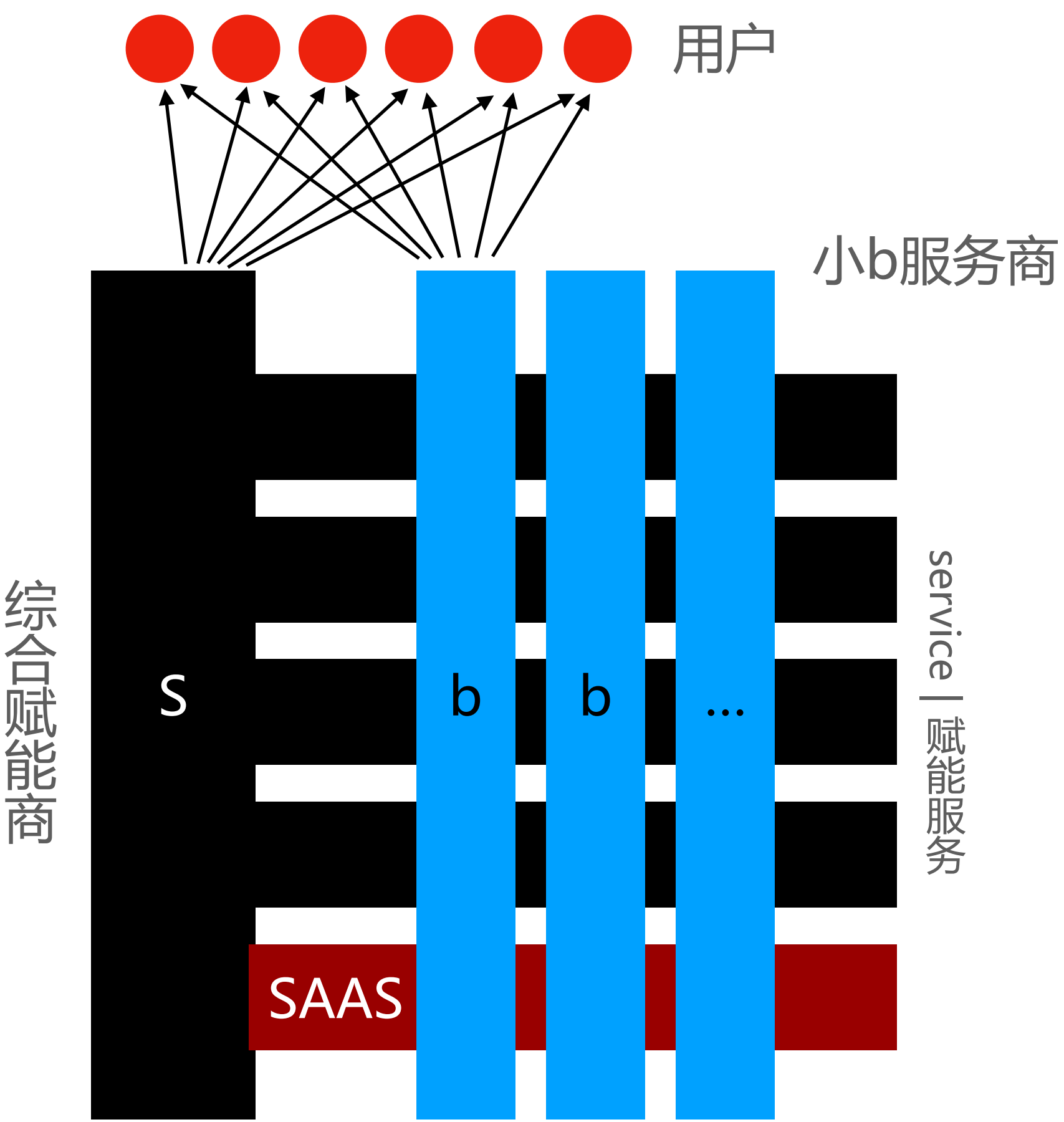
纯电商/直营品牌



传统品牌



新型新零售品牌



商业模式创新：S2b2c



曾鸣 | 阿里首席战略官

长链条、多中介的b2b2c模式，必然无法有效的解决与消费者的深度连接、深刻洞察、敏捷市场响应和持续经营问题。

而S2b2c商业模式，实现了综合赋能方（S）和经销商（b）的角色重新定位，并通过穿透型SAAS平台，实现了S联合小b，共同为c端提供服务，并能实现规模化经济的管理。

S2b2c必然会成为未来商业发展的最重要解决方案！

S2b2c 的三个连接和关系的变化

变化 1

赋能和管控的平衡

S 方对小 b 即要提供综合的赋能，帮助小 b 更好的开展业务，走向盈利和成功。同时 S 方也要对小 b 进行严格的管控和治理，限制小 b 的随意性和自由散漫，并充分发挥小 b 的长处

变化 2

三个归属

明确三个归属。品牌、订单和用户的归属权属于 S 方而不是小 b 方。S 是从订单中给小 b 分钱，而不是小 b 拿到订单向 S 方进行采购。S 方获得所有的订单签约权和营业额的归集

变化 3

穿透型SAAS平台

S 提供穿透型的 SAAS 平台，在与用户建立连接、对用户提供服务中，小 b 需要调用此 SAAS 平台。小 b 的服务过程对 S 是透明的。同时 S 也可以通过 SAAS 平台为用户直接提供服务。S 和小 b 是联合为用户提供服务

战略驱动型的华为

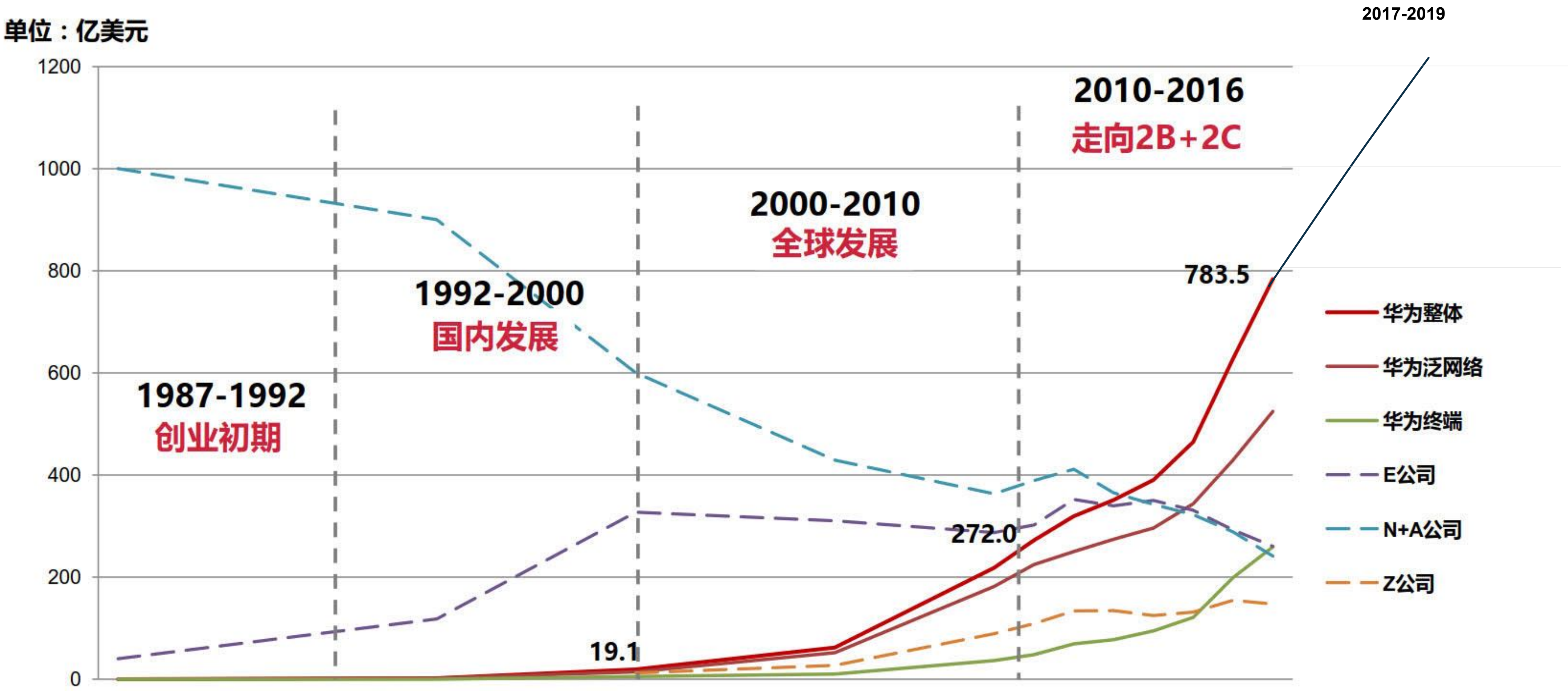
7月1日，在2019年世界经济论坛新领军者年会（又称“夏季达沃斯论坛”）中国经济前景展望分论坛现场，中化集团董事长宁高宁对当前中国企业的发展现状与机遇进行了剖析。

“目前的国内外经济形势给了中国企业最好的教育与警醒。中国企业家心目中的英雄已经从过去的地产商、首富变成了任正非。”

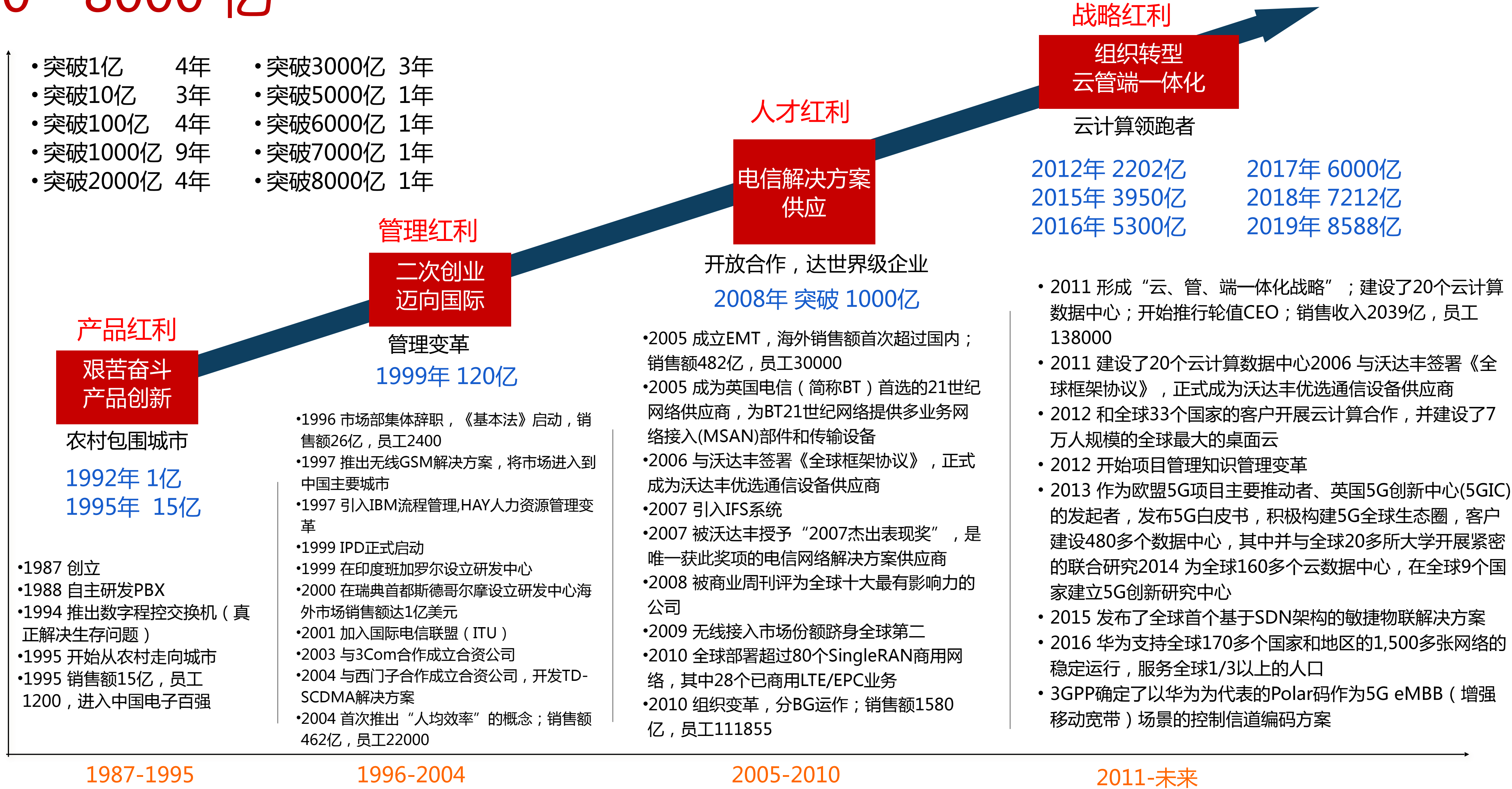


一家注册资本2.1万元，1987年成立的民营企业，何以
用了32年的时间，成为一家让世界上最强的国家——美国万分忌惮、举国打压的对象？
5年来以每年营业收入增加1000亿人民币以上的速度在高速增长？
不仅在to B业务上大放异彩，而且同时在to C的消费品市场也能称霸世界？
这就是任正非旗下的华为！一家中国本土成长的世界500强！

三十年的积极进化



0 ~ 8000 亿



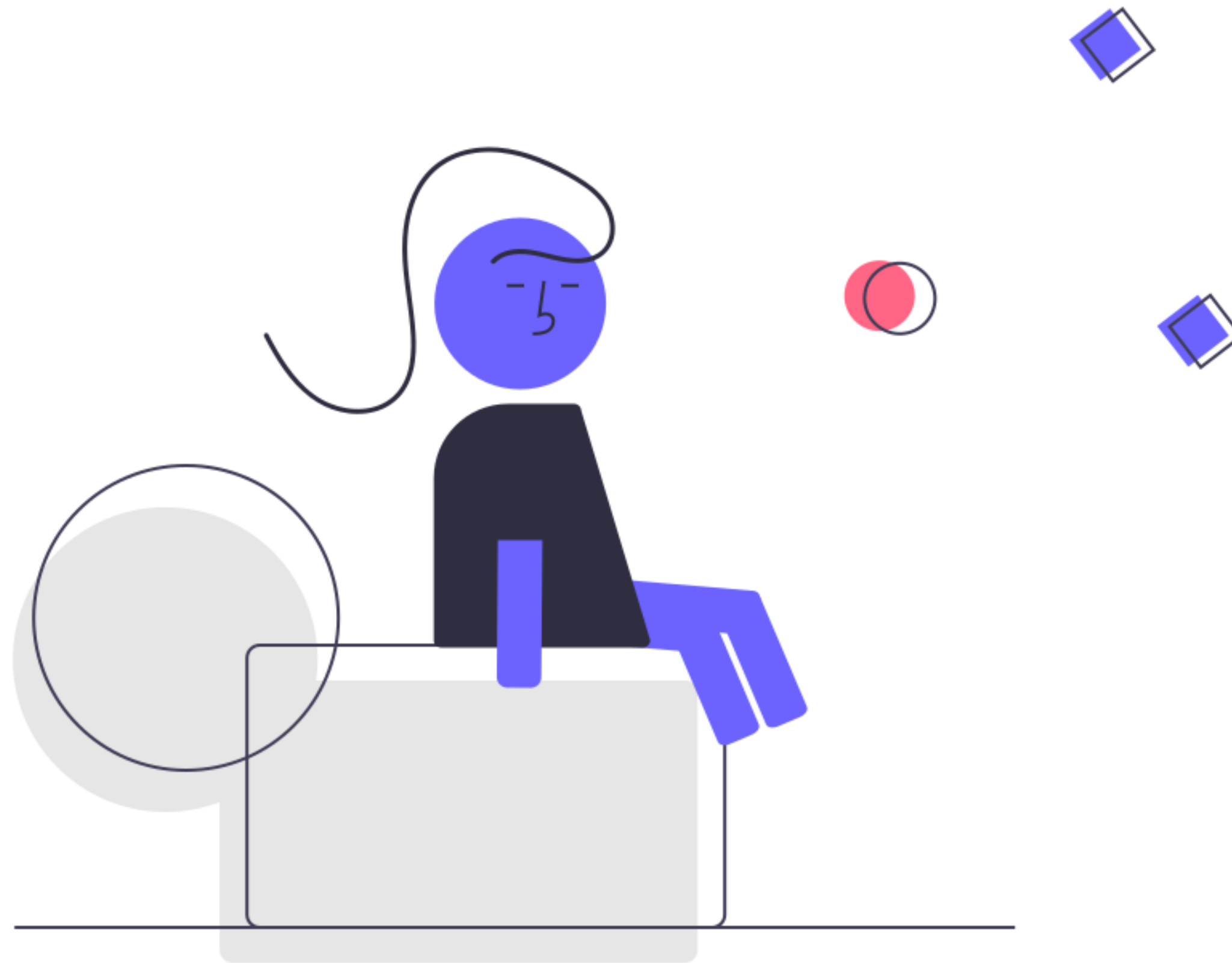
华为 30 年关键战略举措总结

1. 初创期：3000万利润全部投入做研发，九死一生，最终开发出C&C08万门交换机，解决了吃饭问题；
2. 农村包围城市期：拿出上一年利润的一半，投入1996年北京国际通信展，硬闯强者大门；
3. 从人治到法制期：拿出一年的利润10个亿，启动IPD流程变革，建设不依赖于人的体系；
4. 2004年，投入做海思芯片；
5. 2008年，中国电信3G地板价中标；
6. 2011年，云管端三大BG启动，分别投入1万人研发队伍启动终端和企业业务；
7. 2012年，鸿蒙操作系统立项。

战略所带来的长期可持续增长

- 视源股份2011年营收规模为11.6亿，2020年快报显示其全年营收为171.4亿元。近10年营收增长14.77倍，年复合增长率为34.88%
- 华为2011年营收2039亿元，2020年营收约8885亿元（1367亿美元），近10年增长4.35倍，年复合增长率17.76%；
- 苹果2011年营收1082亿美元，2020年营收2745亿美元，近10年增长2.53倍，年复合增长率10.89%；
- 小米2015年营收668亿元，2020年营收2459亿元，5年营收增长3.68倍，年复合增长率29.77%；

好战略 | 坏战略



反思&参悟



商业经营的本质是什么？





VALUABLE

商业经营的核心和本质

商业经营的核心和本质是 价值创造!

反思&参悟



价值创造的起点是什么？

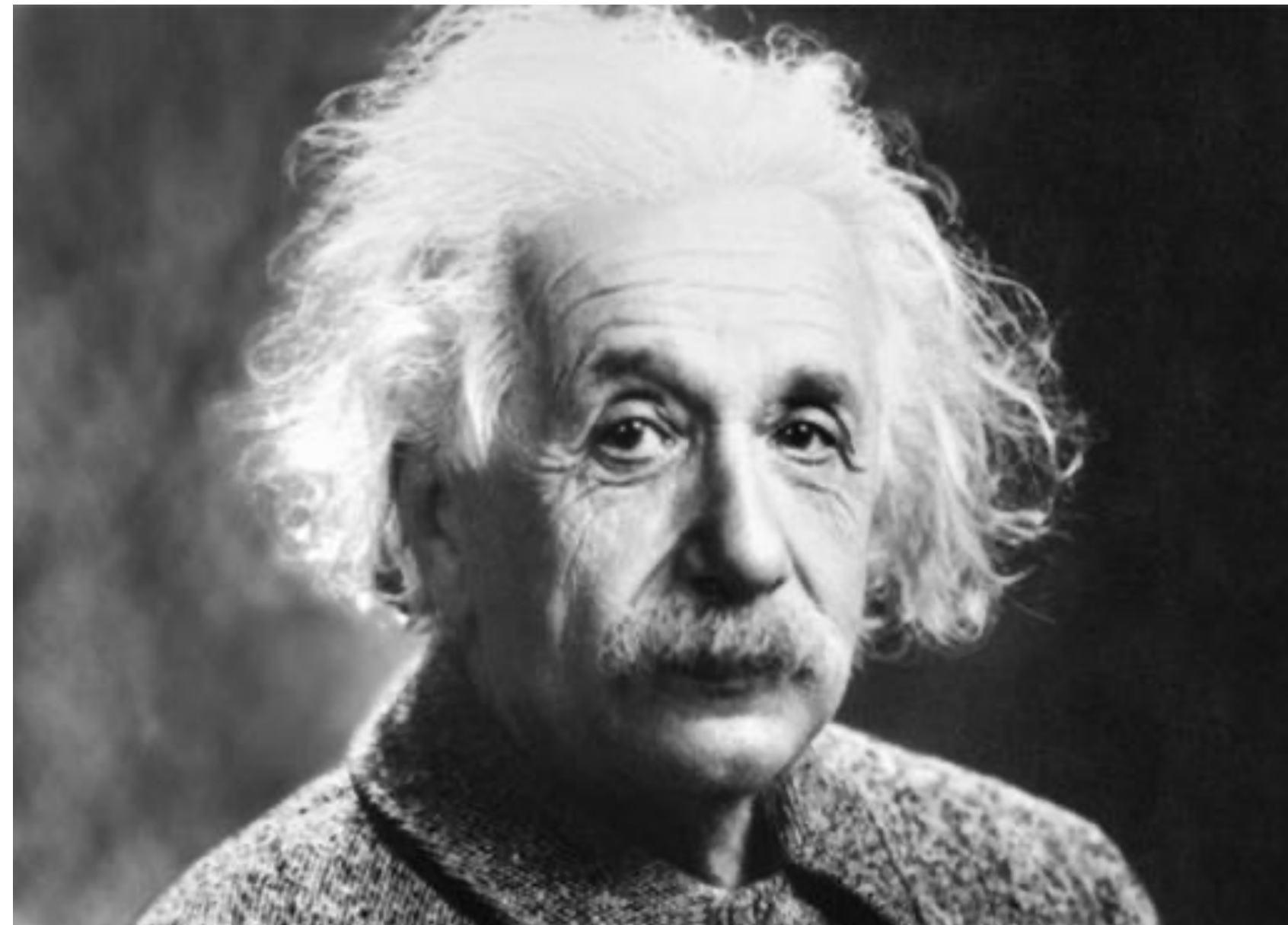




价值创造的起点

价值创造的起点是 一个好的问题

问题的重大意义



提出一个问题往往比解决一个问题更为重要！

- 爱因斯坦 《物理学的进化》1938

问题的重大意义



提出富有建设性的问题，推动团队的深度思考和持续探索是总经办的核心工作策略、内容和方式！

- Pony Ma

反思&参悟

什么是“好的”问题？



好的问题的三个特点



开放 | 打开思维

好的问题不是给定答案，不是限制和约束，而是推动我们打开思维，去探索更多的可能性



深度 | 推动深潜

重大的创新一定是基于深度思考之上的。好的问题致力于深潜下去，寻找深层次的原因，并提出创造性的解决方案

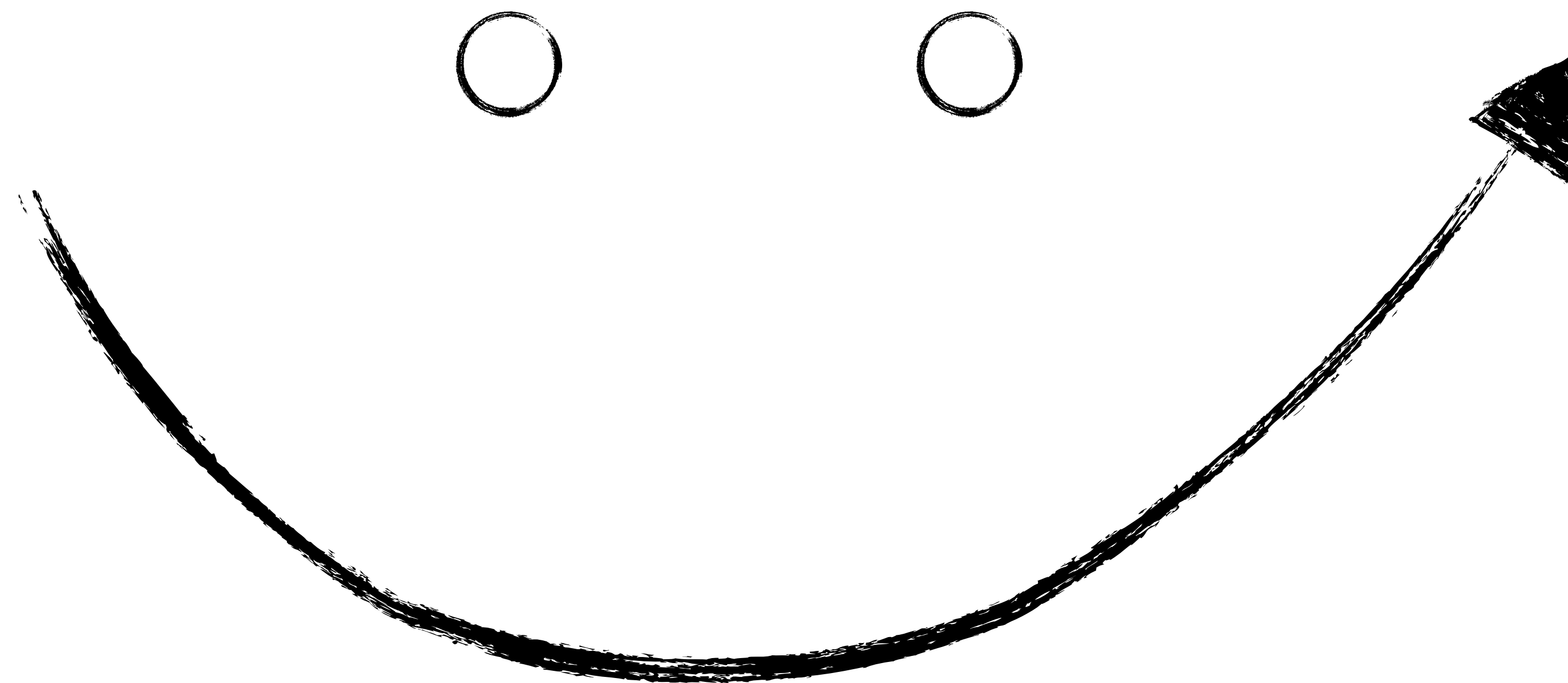


行动 | 导向行动

好的问题是导向行动的，它蕴含了巨大的能量，吸引、激发和促进我们立即着手去行动，去探索，去测试



笑脸模型



笑脸模型

积极喜悦

在整个过程中，始终保持敏锐的觉察，保持积极的态度，释放喜悦的力量

暂悬挂起

暂悬和挂起那些旧的模式、认知和习惯，打开思维

连接感知

与「对象」（人、物、概念）建立深度的连接，倾听和感知，打开心流

洞见真相

看见那些之前无法看见的更重要的真相，获得关键的洞见，打开意志

结晶萃取

执行创意涌现，并反复的雕琢，完成创新的萃取结晶，形成那闪闪发光的梦想画面

开发实现

完成更细节的设计开发以及实施推广，实现产品和业务的新变革

小结

战略开发的过程就是高层管理团队以喜悦的态度 共同去寻找 重大的问题，内部的问题和外部的问题，并把他们化为组织创新和持续增长的机会，提出 创造性的解决方案，完成设计和落地实施

坏战略的四种表现

1

说空话

故作高深，放之四海皆准，缺乏高质量的信息含量

2

不敢直面挑战

即没有清晰的定义问题，也没有提出创造性的解决方案

3

把目标当成战略

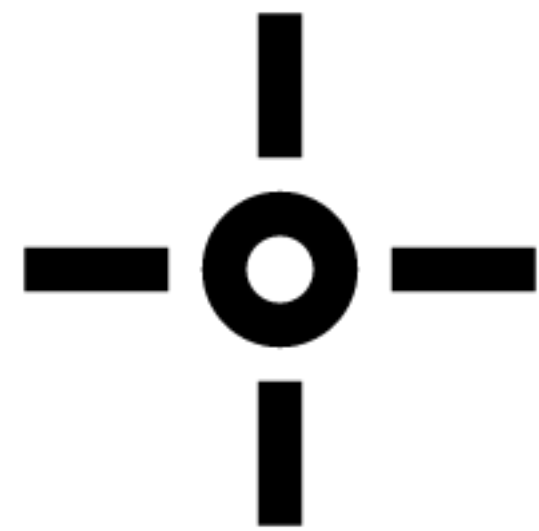
只是泛谈未来愿景，没有可执行的路径和计划

4

糟糕的战略目标

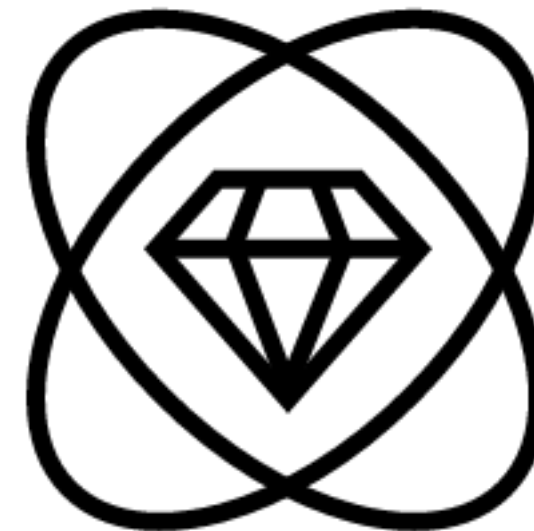
目标并不能有效的解决问题，甚至相互冲突

“好战略” 的三个特征



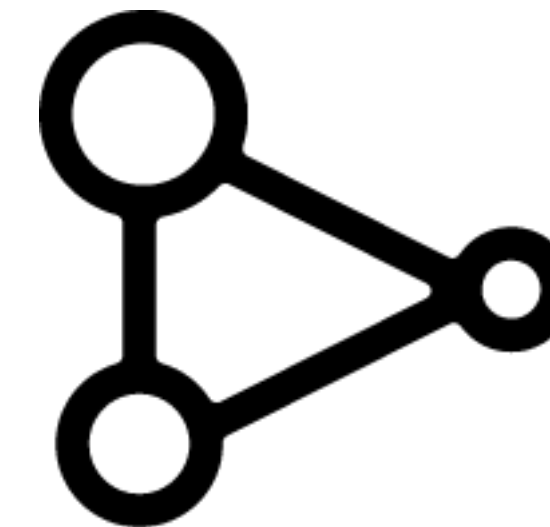
战略聚焦

聚焦突破，敢于
取舍



扬长避短

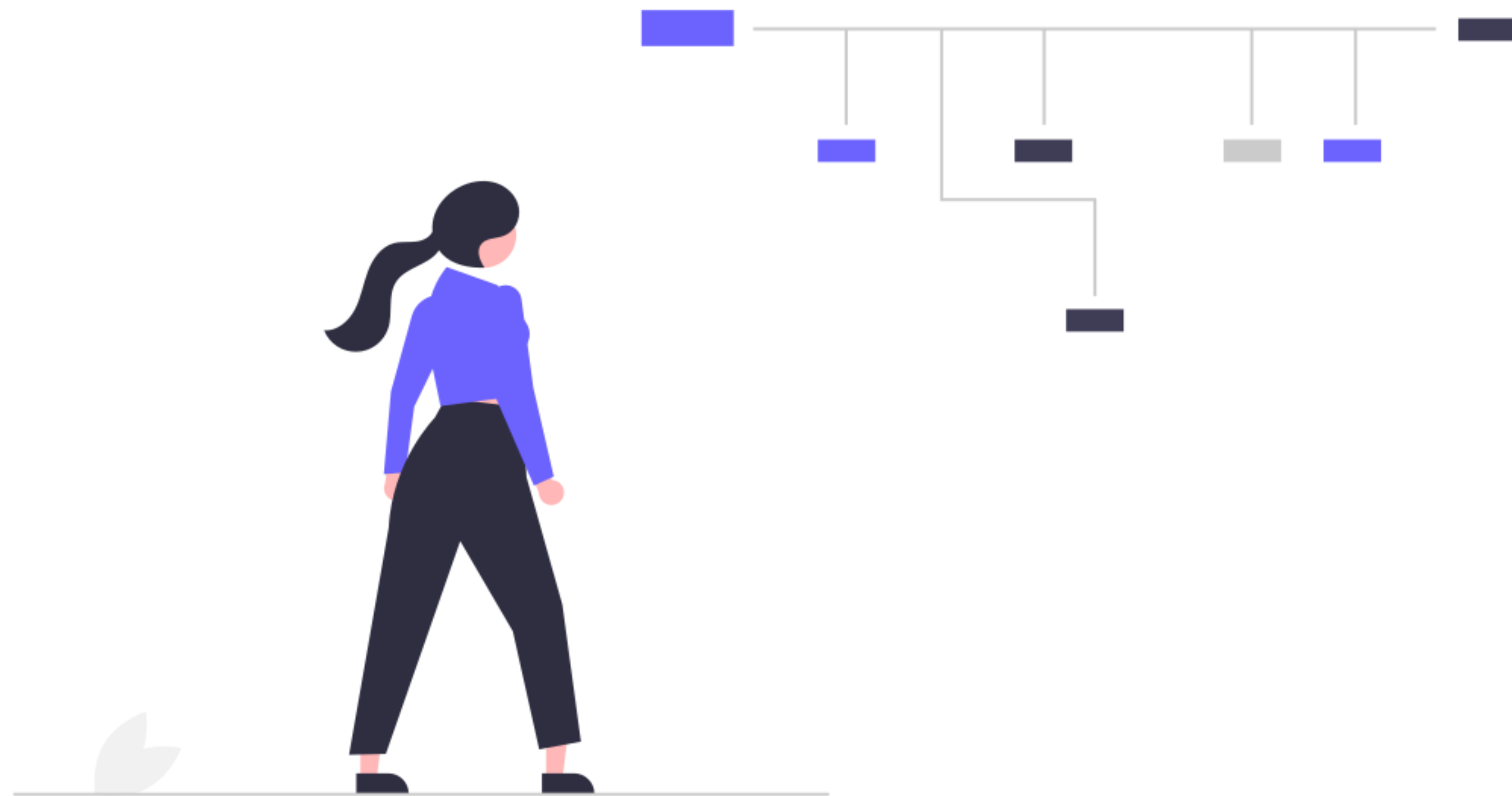
清晰认知自己，并充
分发挥企业优势



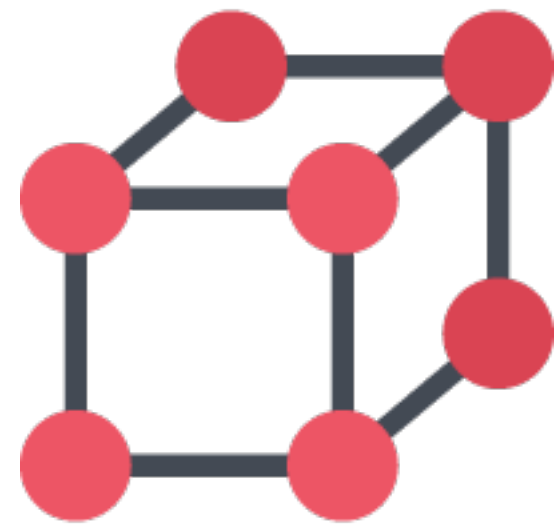
战术协同

战术与战略能够
紧密协同一致

战略管理的结构

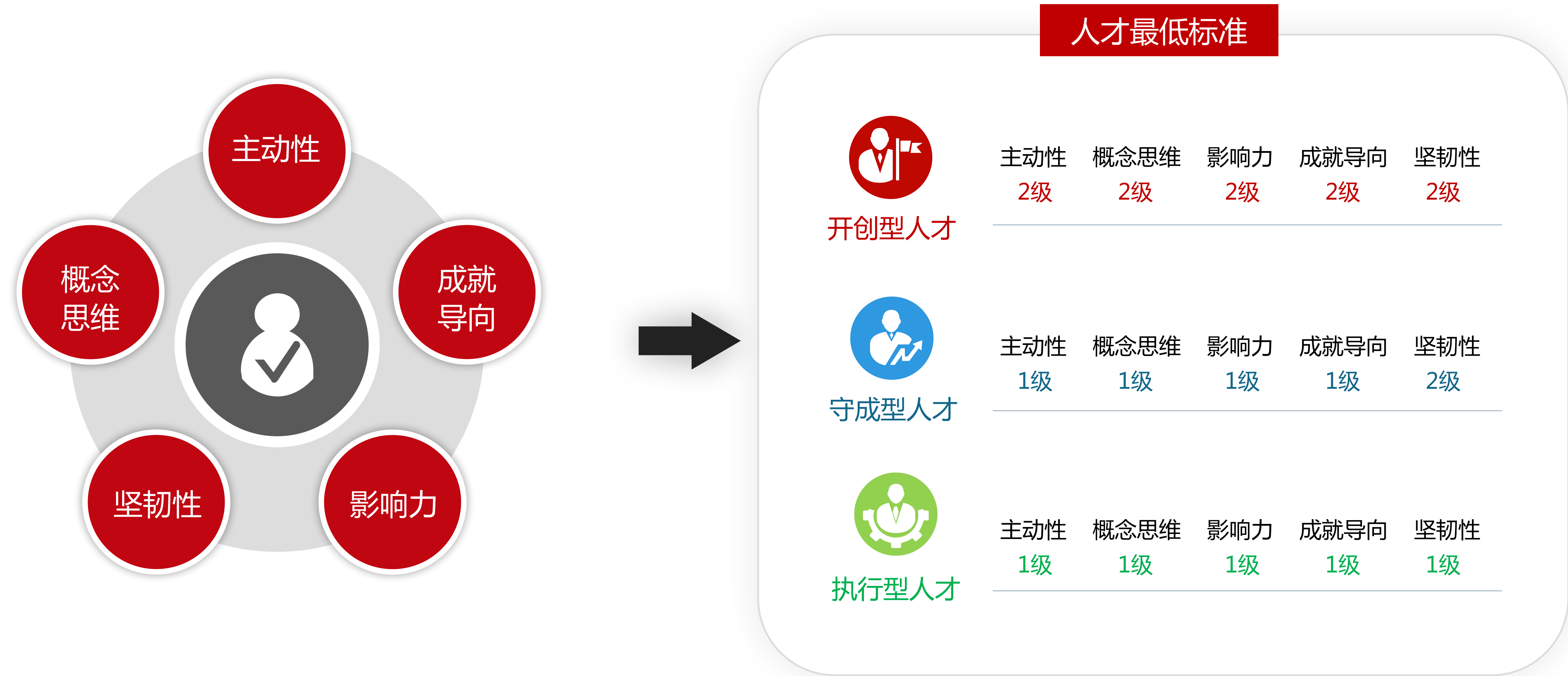


结构与结构化思维

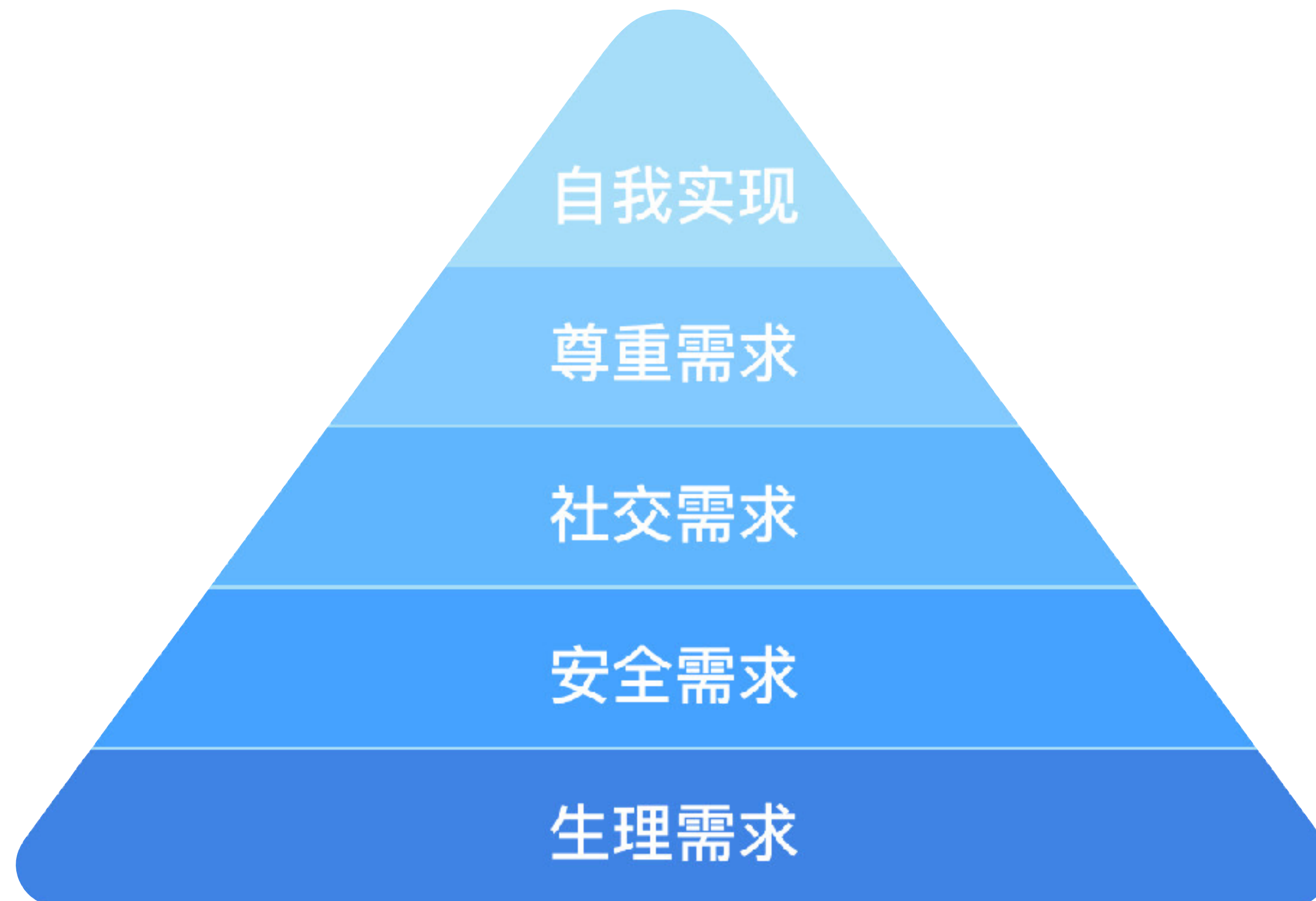


结构化思维是以 事物的结构为思考对象，来引导思维、表达和解决问题的一种思考方法！

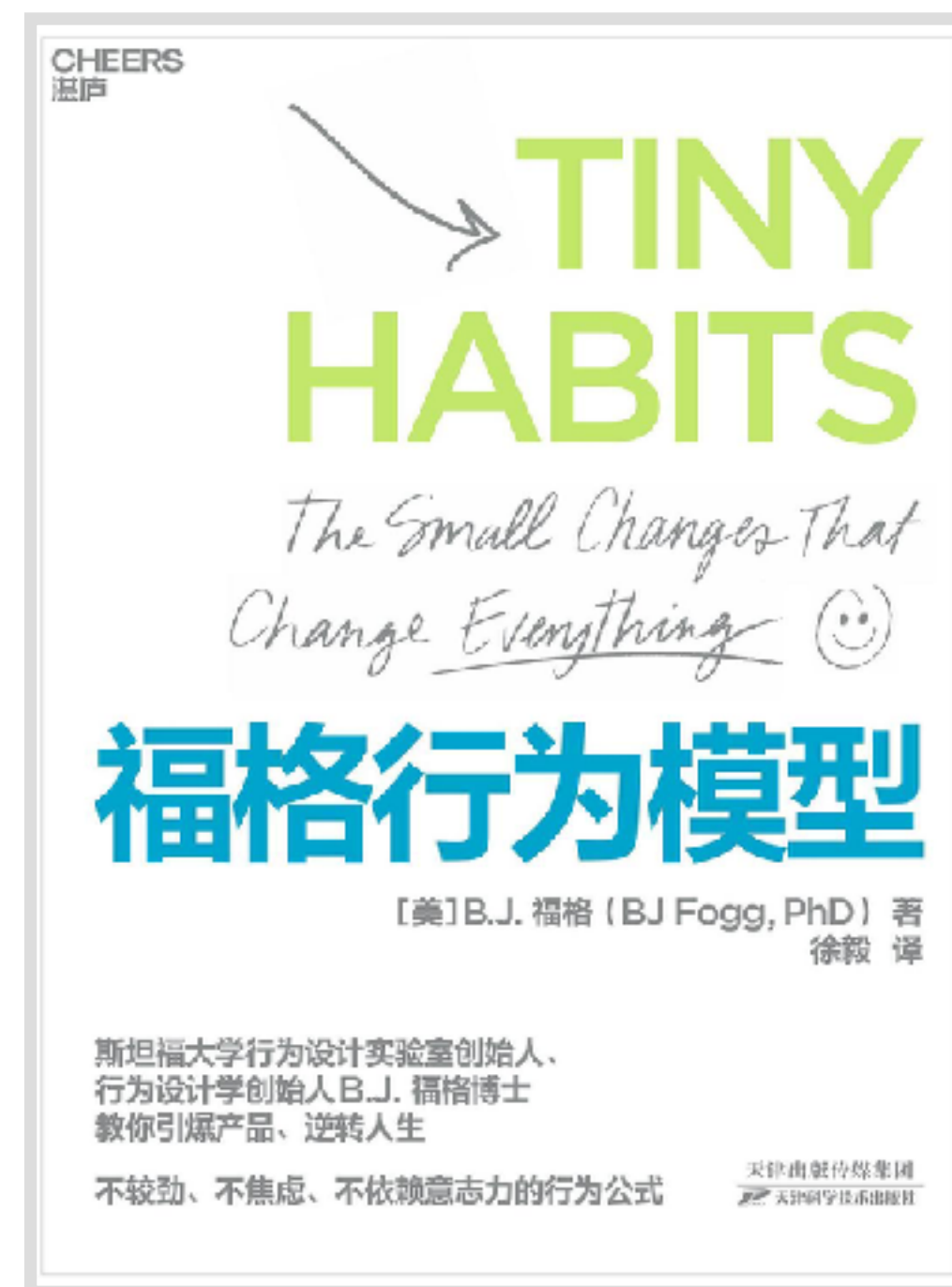
示例：通过五项素质模型提高招聘面试



示例 - 通过马斯洛需求层次理论分析诉求



示例 - 通过福格模型分析 “用户行为或者员工行为”



行为 = 动机 × 能力 × 提示

一个行为的发生，一定是集齐了 动机、能力和提示三个要素。优化三个要素，可以让行为更好的发生或者阻止行为的发生

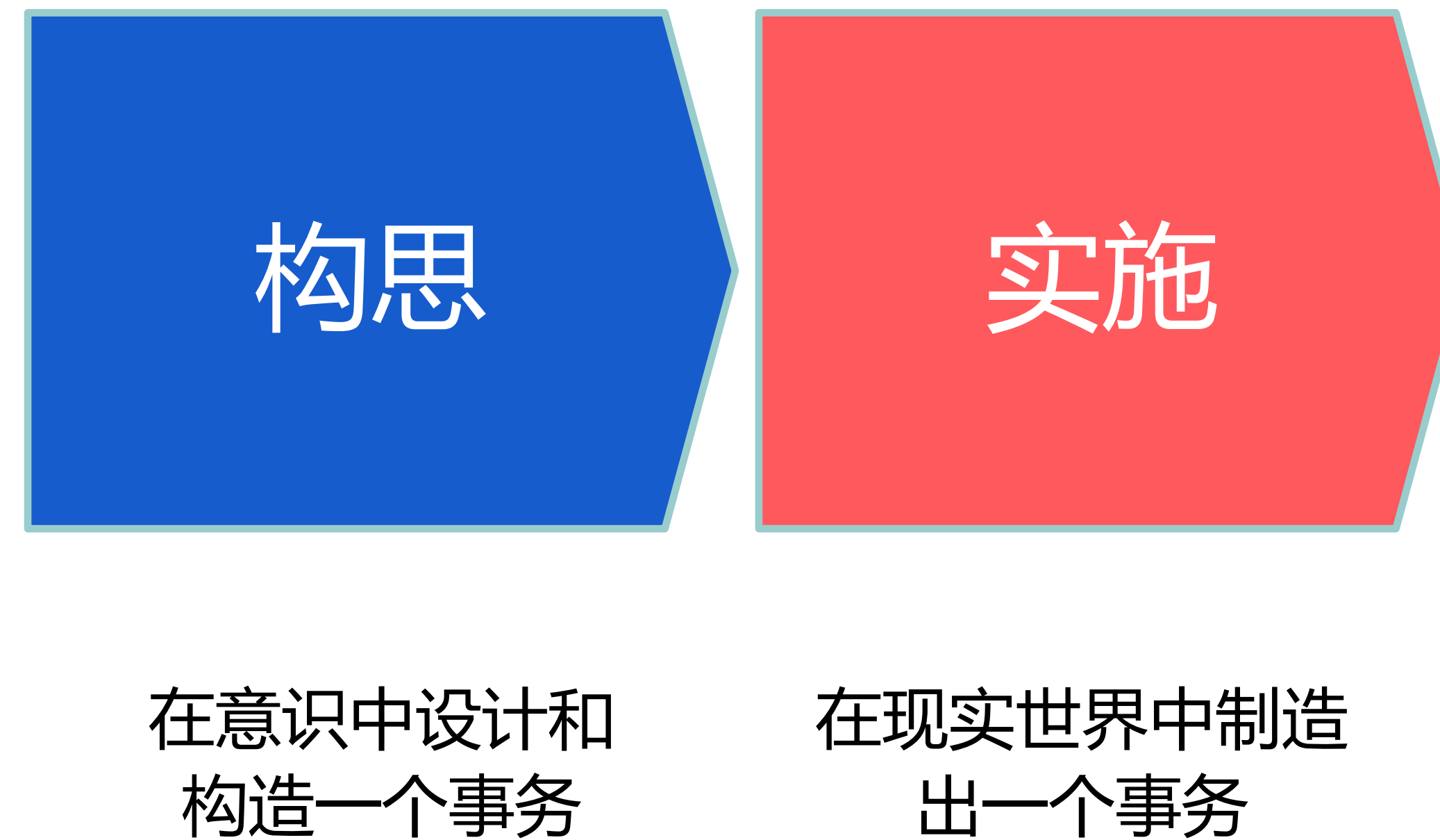
示例 - 创造新的结构，解决结构化任务部署及沟通对齐问题

工具：五对一测

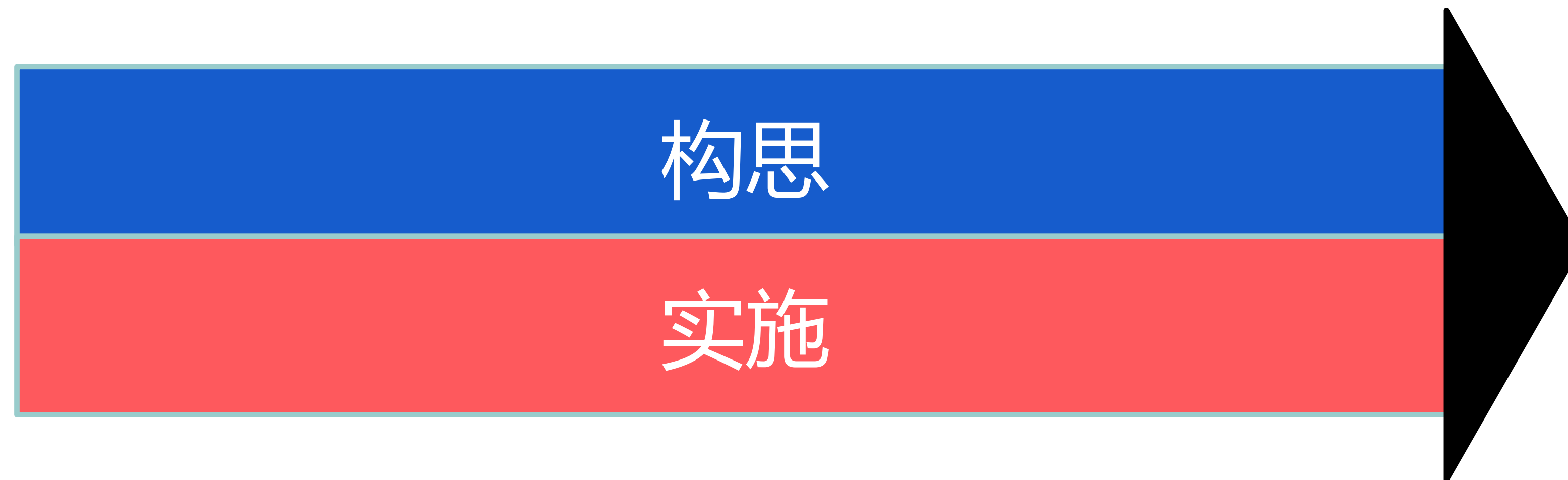
认知	意愿	目标	策略	反馈机制
----	----	----	----	------

- 1 一个工作的对齐，需要在以上这 5 个方面进行有效的对齐
- 2 需要确保这 5 个方面部署人和接受任务的同学是高度一致的
- 3 任务部署的过程即是沟通传递的过程，又是一个教练辅导的过程

战略管理的典型的二次创造的过程

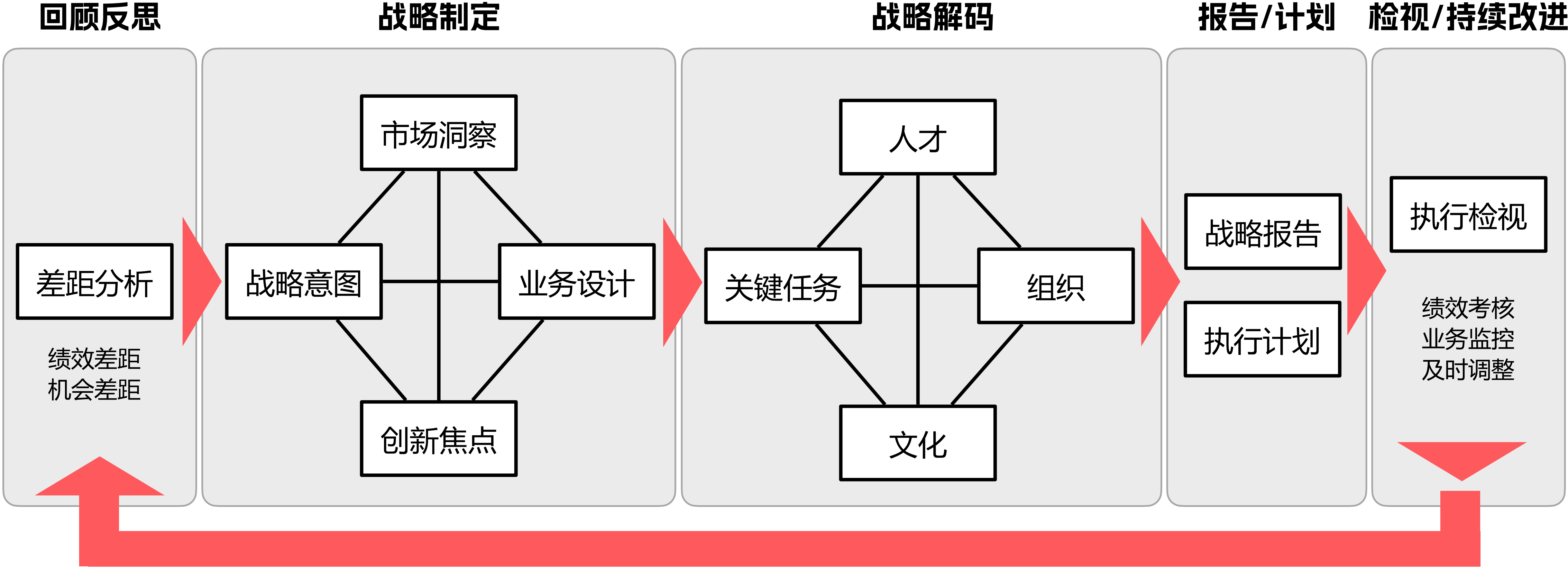


在长周期上构思与实施的双流共进



在长周期上，构思和实施同时发生，互相影响，协同共进

业务领先模型 (BLM : Business Leading Model)



卓越领导力



一致价值观

战略管理框架使用的几个重要观点



战略管理框架聚焦在中长期战略，而非短期经营目标管理

战略是聚焦中长期而非短期

战略管理框架是为了解决可持续发展而设计



BLM集成了创新框架，其追求创造性的解决方案

战略管理不是简单的目标制定和分解，战略管理不是目标管理

战略管理追求发现重大问题和机会，并追求创造性的解决设计

战略与创新是一体的，无法分离

战略管理框架使用的几个重要观点



战略执行与战略制定、解码同等重要

没有高质量的执行，再完美的战略也会变成一堆废纸
战略目标和成果只能靠执行来创建



战略管理是动态的、是一个可持续改进的闭环体系

市场、竞争、客户都是动态的
战略管理是设计创新，既有其线性的一面，也有其非线性的一面
战略管理必须形成一个可持续改进的闭环

战略管理框架使用的几个重要观点



战略制定和执行是企业智慧结晶，需要卓越领导力

战略是企业核心管理层的智慧的结晶

战略的制定、解码、执行及可持续改进是一个非常复杂的过程

卓越的领导力是战略管理的基础



共同的价值观是高质量战略的基础

战略的核心是聚焦和取舍

聚焦和取舍涉及到对什么是重要、什么是不重要的判断

共同的价值观是获得战略聚焦和取舍的基础和关键

问题的本质是什么？



问题的本质

问题的本质是 信息 ！



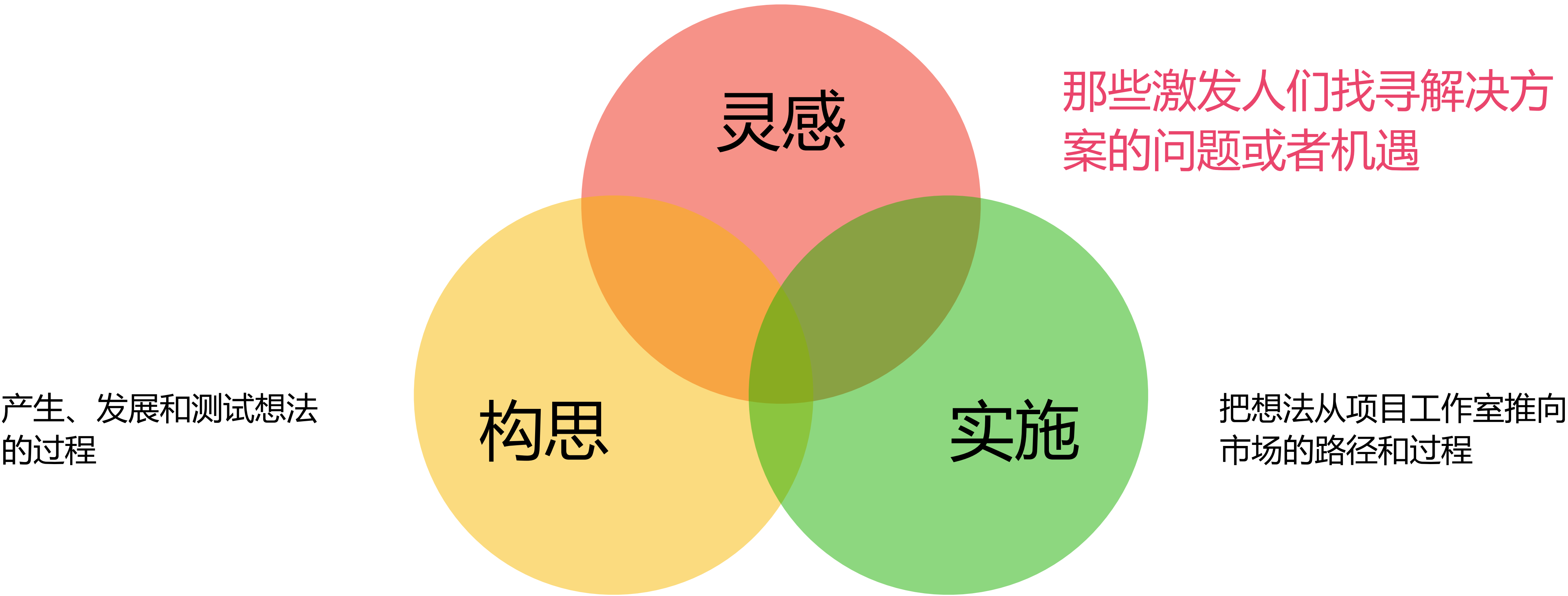
万物皆有裂痕，那是光照进来的地方！

— 鲁米

问题是创新的线索

问题就是那裂痕，是改变、创新和成长之光照进来的地方，问题就是机会，问题是驱动变革的能量！

设计创新的三个空间



《IDEO 设计改变一切》 Tim Brown

问题的本质是信息

如何让喝咖啡变成一种享受？

— 舒尔茨 (Starbucks CEO)

如何设计一款简单、易操作的照片分享应用？

— Instagram CEO

问题的本质是信息

如何即确保标准化同时又要满足超大规模的用户的人性？

— Steve Jobs , APPLE CEO

为什么挤牛奶的女工不会得天花？

— 爱德华 詹纳，免疫学之父，发明了牛痘疫苗

爱德华·詹纳 - 免疫学之父



创新的回流式瓶口



问题的本质是信息！

两个关键问题

1

遇到问题时，不评判，努力的去「寻找那些问题想传递给我们的关键信息」

2

如何找出更加重要的信息？



真正重要的东西，均隐藏于冰山之下。
真正重要的东西，都是肉眼看不到的，
要用心才能看得明白。

全球商业巨头 如何看待错误

- 乔布斯、任正非、孙正义等 -



乔布斯
苹果联合创始人

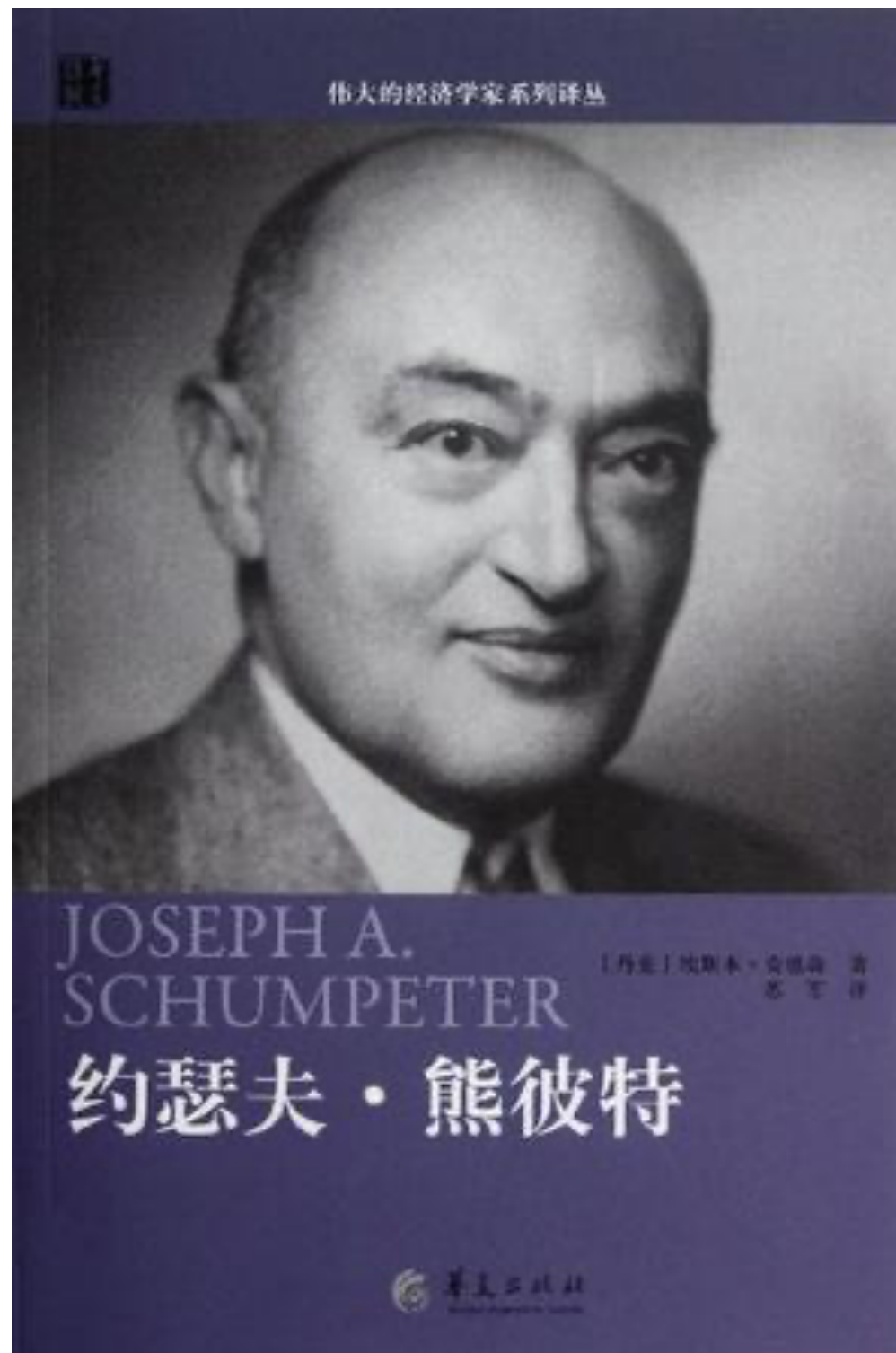
©全球商业认知

一路上也犯过很多错误

创新的本质是什么？



创新的定义



所谓创新就是要 **“建立一种新的生产函数”**，即 **“生产要素的重新组合”**，就是要将一种从来没有的关于生产要素和生产条件的“新组合”引进生产体系中去，以实现对生产要素或生产条件的“新组合”，而这种“新组合”的目的是获得潜在的利润，即最大限度地获取超额利润。

创新的本质

创新的本质是 改变 ！

「改变」更深层次的含义







MAXHUB

高效会议平台

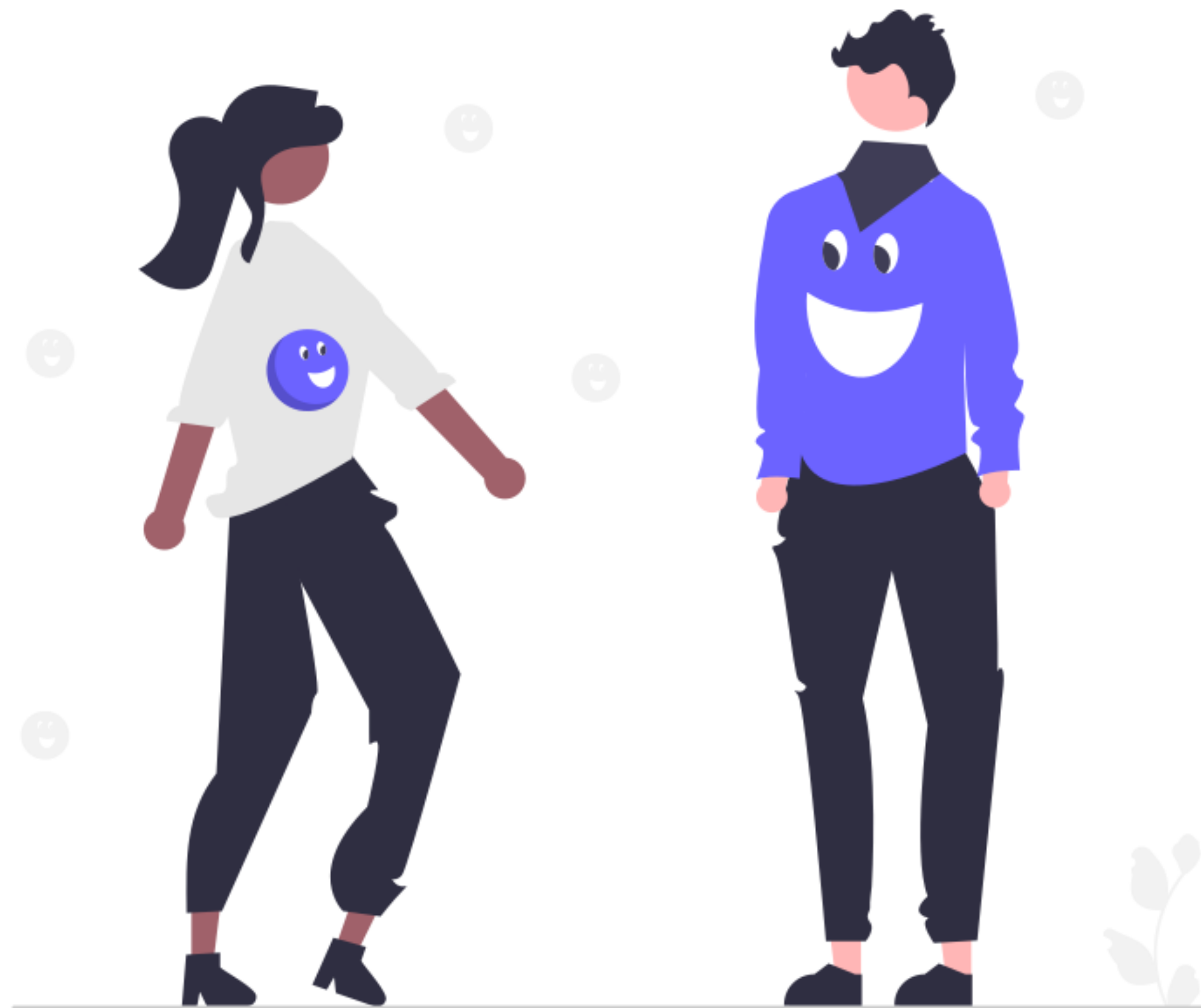




北记食品视觉检测系统

边缘计算 | 算法 | 自动弹出

态度重塑 - 消极的鸵鸟与孔雀勇士



态度决定一切！

鸵鸟式逃避

1

针对问题的常见的处理态度，假装问题不存在，拖延、忽视、掩盖；

2

只是聚焦在表面因，没有去探索深层因，缺乏系统的思考和推动深层解决方案开发，也是一种逃避



对比鸵鸟，什么是积极心态最适合的譬喻动物？

最适合代表积极心态的动物是什么？



最适合代表创新的动物？

为什么是孔雀（ Peacock ）？

孔雀食毒的典故



孔雀的羽毛之所以美丽，是因为孔雀喜欢啄食森林里一些毒性最强的植物的习惯，它们被这些树和灌木的味道所吸引，而这些毒性植物的叶子和果子可以毒死其他动物！

孔雀勇士



孔雀勇士 | Peacock Fighter

以孔雀主动寻求有毒植物的渴望心态来积极的寻找问题，寻找当下的问题，过去的问题和未来可能发生的问题，快乐的把问题吃下去，化为创新机遇，成就杰作

孔雀勇士的行为



孔雀勇士
Peacock Fighter

1

勇敢直面问题

勇敢的直面问题，不逃避，不掩盖，不拖延

2

积极的去寻找问题

积极的去寻找问题，寻找当下的问题，寻找过去的问题，以及未来可能发生的问题

3

开心的吃掉问题

以喜悦、开心的心情，把问题吃掉，提出综合的解决方案

4

化为杰作

创造性的分析问题和解决问题，把问题化为杰作



视频学习

视频学习：New MacBook Design



谢谢