

华为产品战略规划全景训战





目录

CONTENTS

第一部分 战略规划基础知识

第二部分 产品战略规划制定

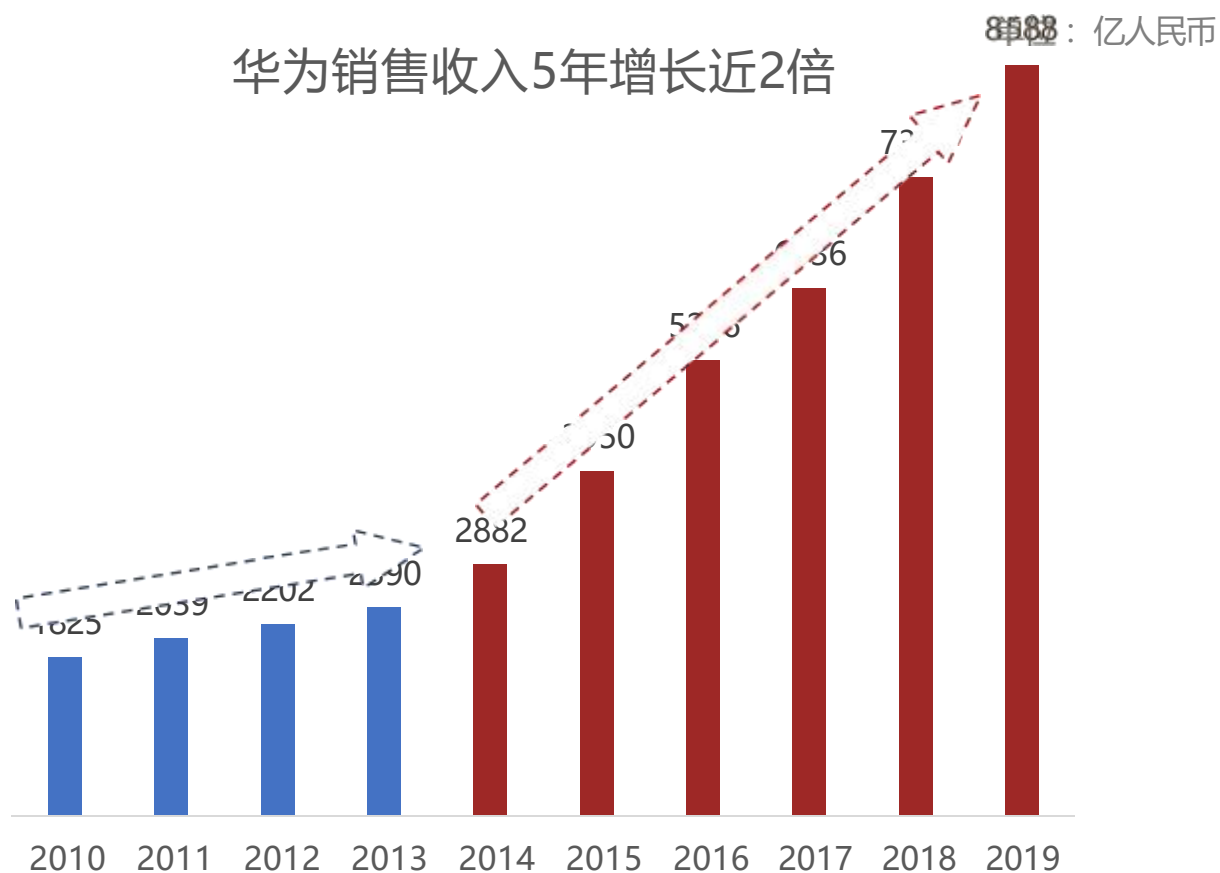
第三部分 产品战略规划执行

一 战略的价值和定义

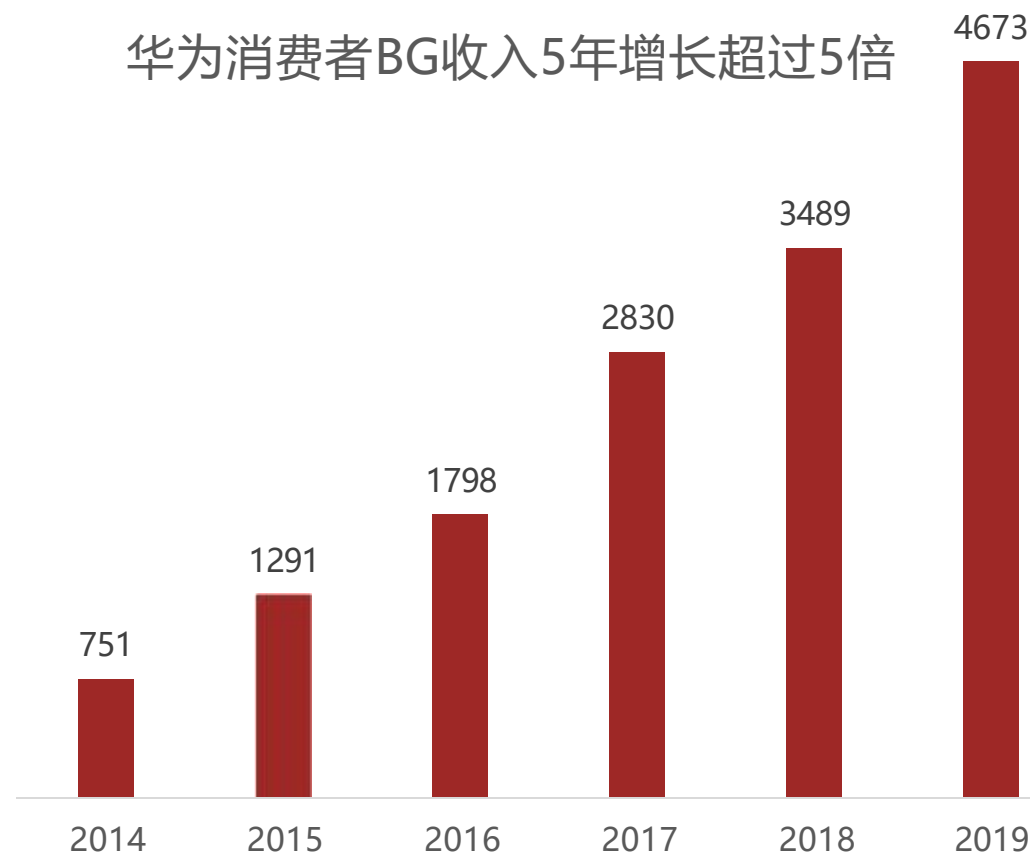
案例： 战略有什么价值？ 大象也能跳舞

2B-》2C成功转型

华为销售收入5年增长近2倍



华为消费者BG收入5年增长超过5倍



战略是什么？

战略来源于军事谋略



孙子

- ◆ 一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。
- ◆ 不战而屈人之兵。
- ◆ 知己知彼者，百战不殆。

企业战略的定义



大前研一

- ◆ 公司战略就是一家公司改变其对 稀缺资源 的分配方式来获得 持续竞争优势，从而达到公司 (增长) 目标的方式。

战略要回答的3个关键问题：where+how+what

◆ WHERE：我的长期和中短期的目标是什么？（方向）

- 我是谁？现状如何？（差距）
- 未来有什么机会？（洞察、取舍）

◆ HOW：我如何实现目标？（路径设计）

- 创新
- 业务设计
- 各领域策略

◆ WHAT：执行的关键措施和计划是什么？（资源分配）

- 有哪些关键任务？计划什么时候完成？
- 谁来干？
- 人才、组织、文化氛围如何支持战略落地？

战略规划的目标：谋定而后动，先胜而后战

人有我廉

人有我优

人无我有



先见

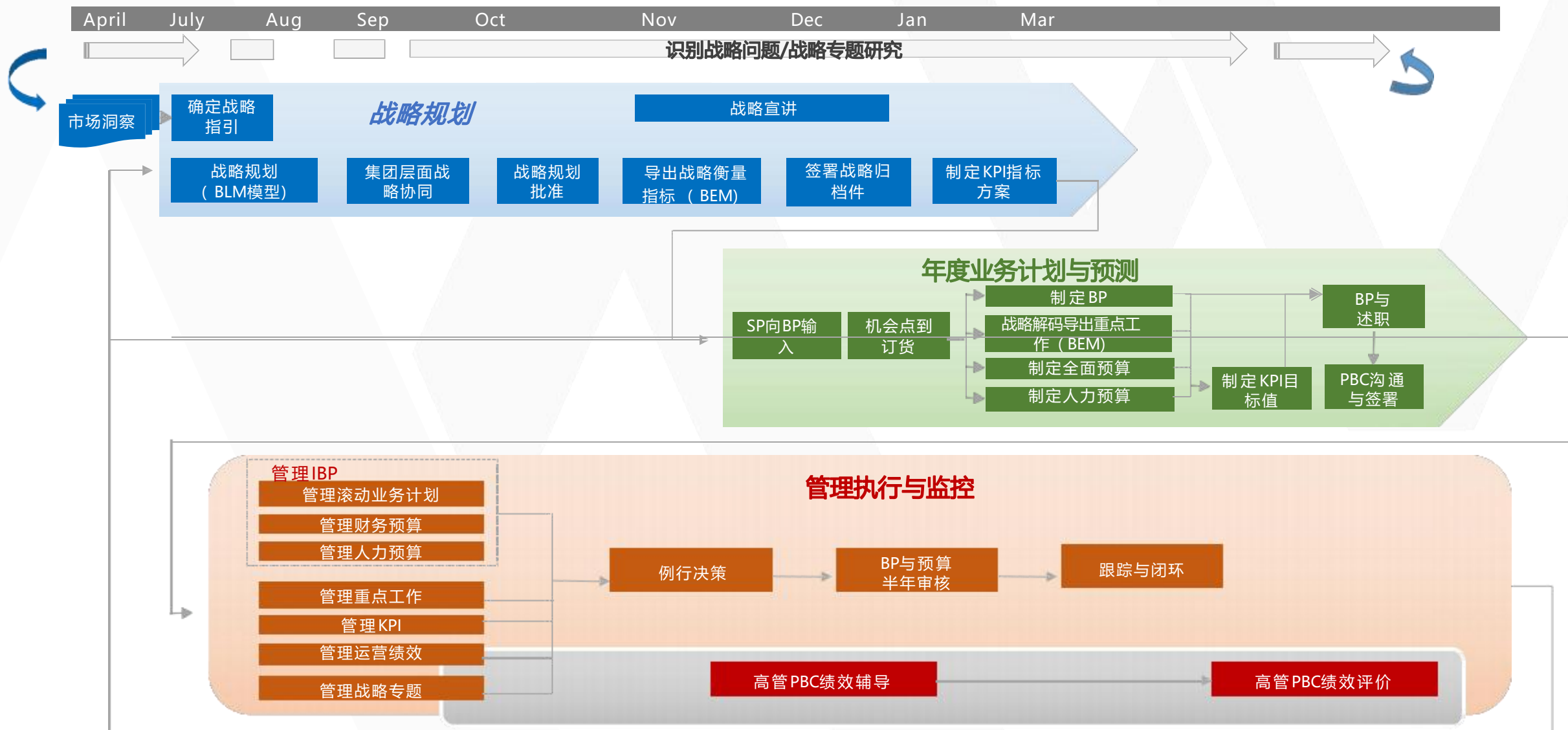
+

先决

+

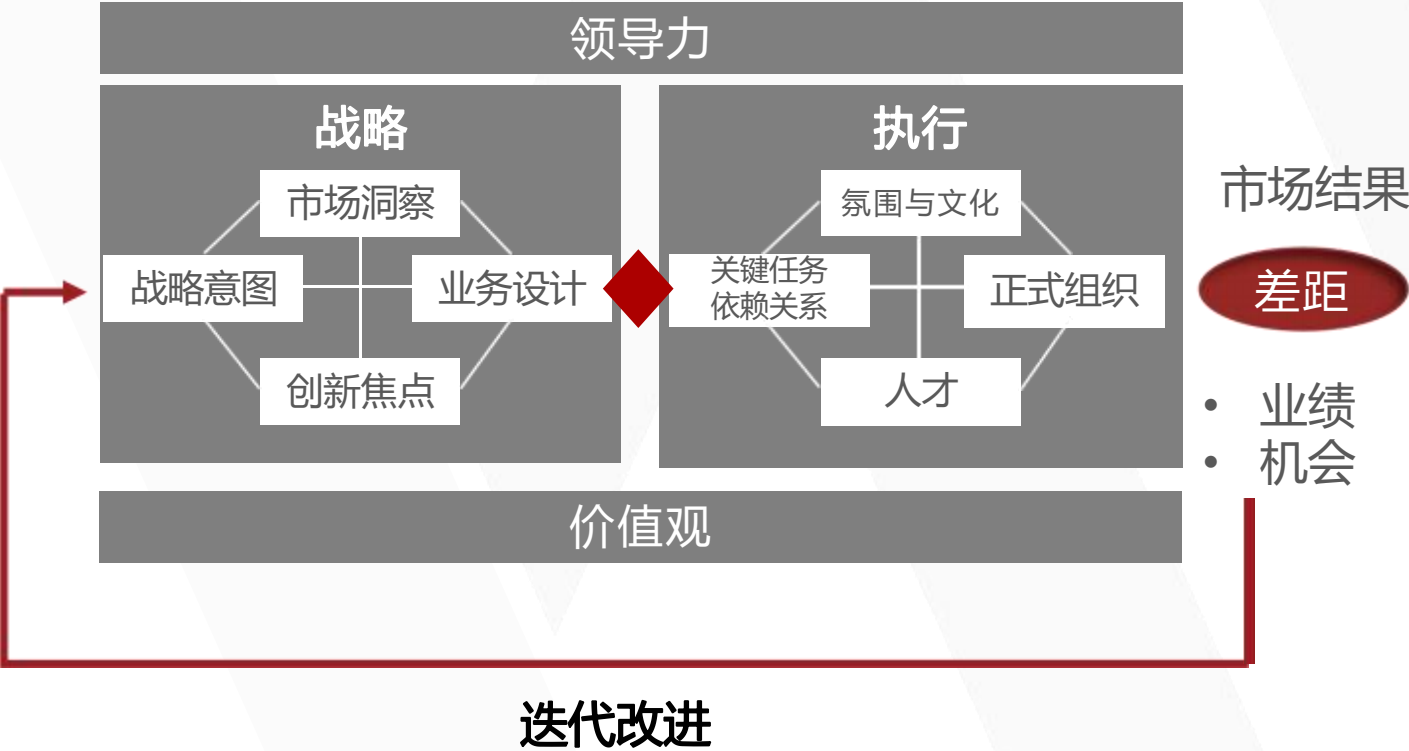
先行

DSTE流程：战略规划、年度业务计划与预算、管理执行与监控



二 BLM模型

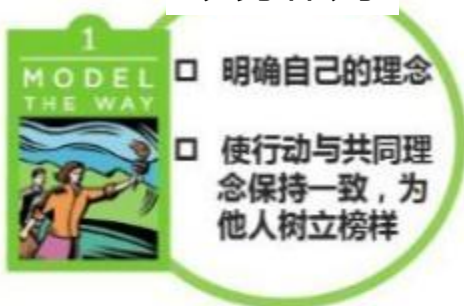
战略规划方法： 业务领先模型（BLM）



- ◆ 共同的语言
- ◆ 共同的价值观
- ◆ 共同的目标
- ◆ 共同的战略
- ◆ 共同的承诺
- ◆ 共同的结果

管理者的领导力是根本

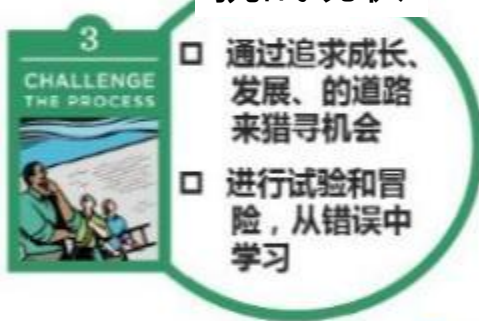
以身作则



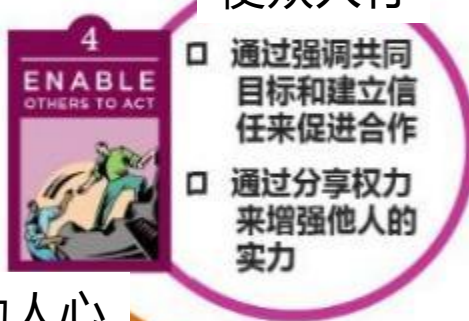
共启愿景



挑战现状



使众人行



激励人心



- 公司高层领导要仰望星空，把握好公司前行的宏观方向，持续构建好公司发展的思想，不断赋予公司成长的愿景
- 每个新业务要立项，首先要找到合适的业务领袖，一把手是最重要的。因为领袖是天然产生的，不容易找得到。对于一把手，关键看带领业务成功的潜力，资历、年龄不是最重要的选拔因素



企业的价值观是基础

- ◆ 作为业务的主要战略家的总经理，要确保公司的价值观反映在公司的战略上，各级领导者要确保公司价值观是日常执行中的一部分。
- ◆ 公司价值观是我们决策与行动的基本准则。



与消费者BG管理团队午餐会上的讲话

在大机会时代，千万不要机会主义，我们要有战略耐性。

消费者BG一定要坚持自己的战略，坚持自己的**价值观**，坚持自己已经明晰的道路与方法，稳步地前进。成吉思汗的马蹄声已经远去，现代的躁动也会平息，活下去才是胜利。

2014年3月11 日

战略是由不满意激发的，差距分析是 战略的起点

方法：复盘总结 + 5个WHY





目录

CONTENTS

第一部分 战略规划基础知识

第二部分 产品战略规划制定

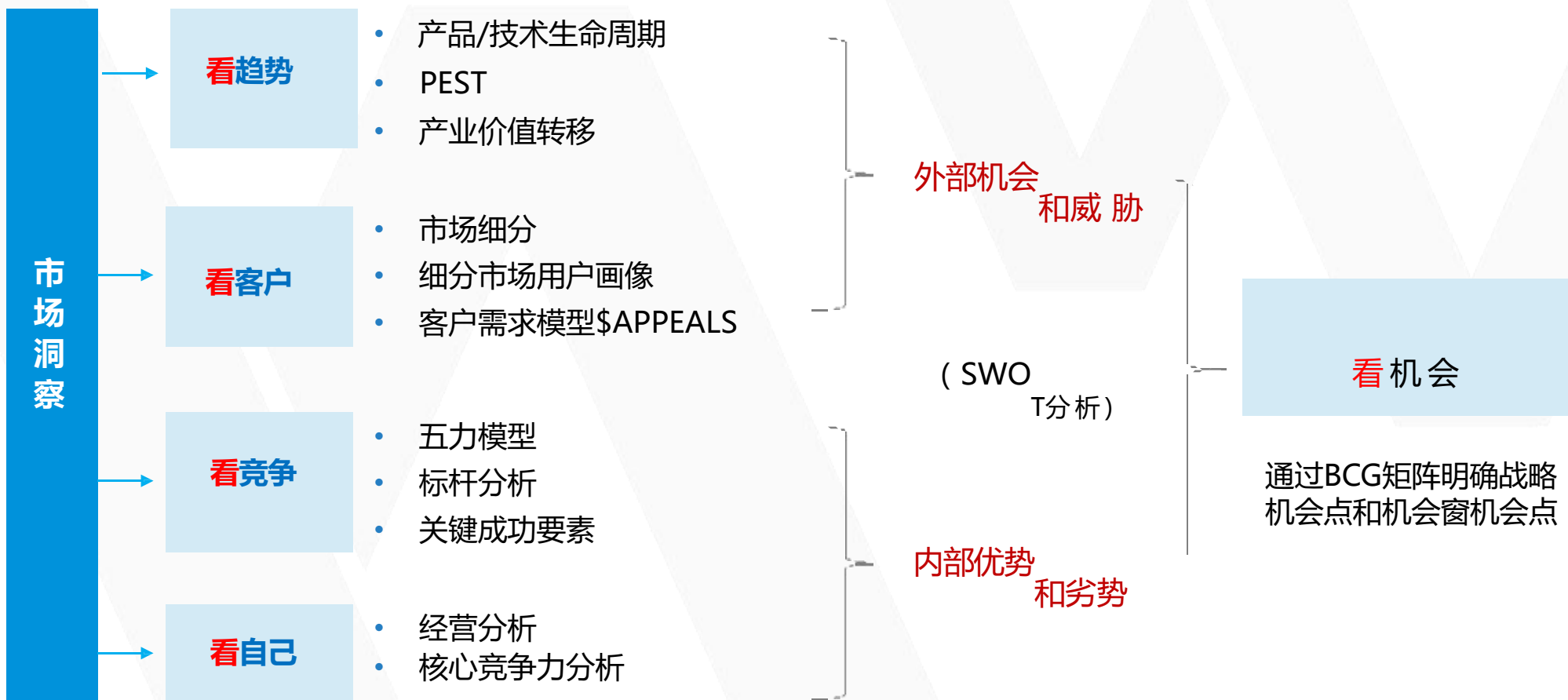
第三部分 产品战略规划执行

战略制定

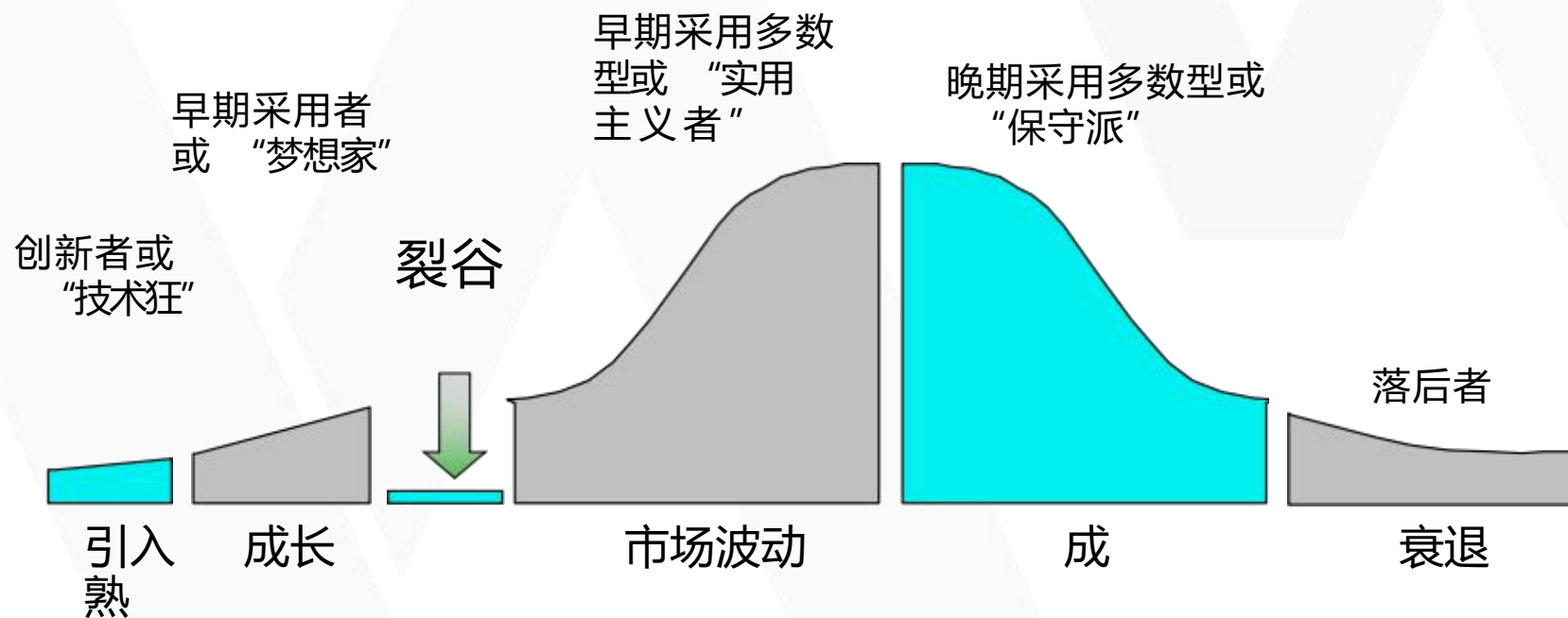


一 战略制定：市场洞察

市场洞察：洞悉前世今生和未来



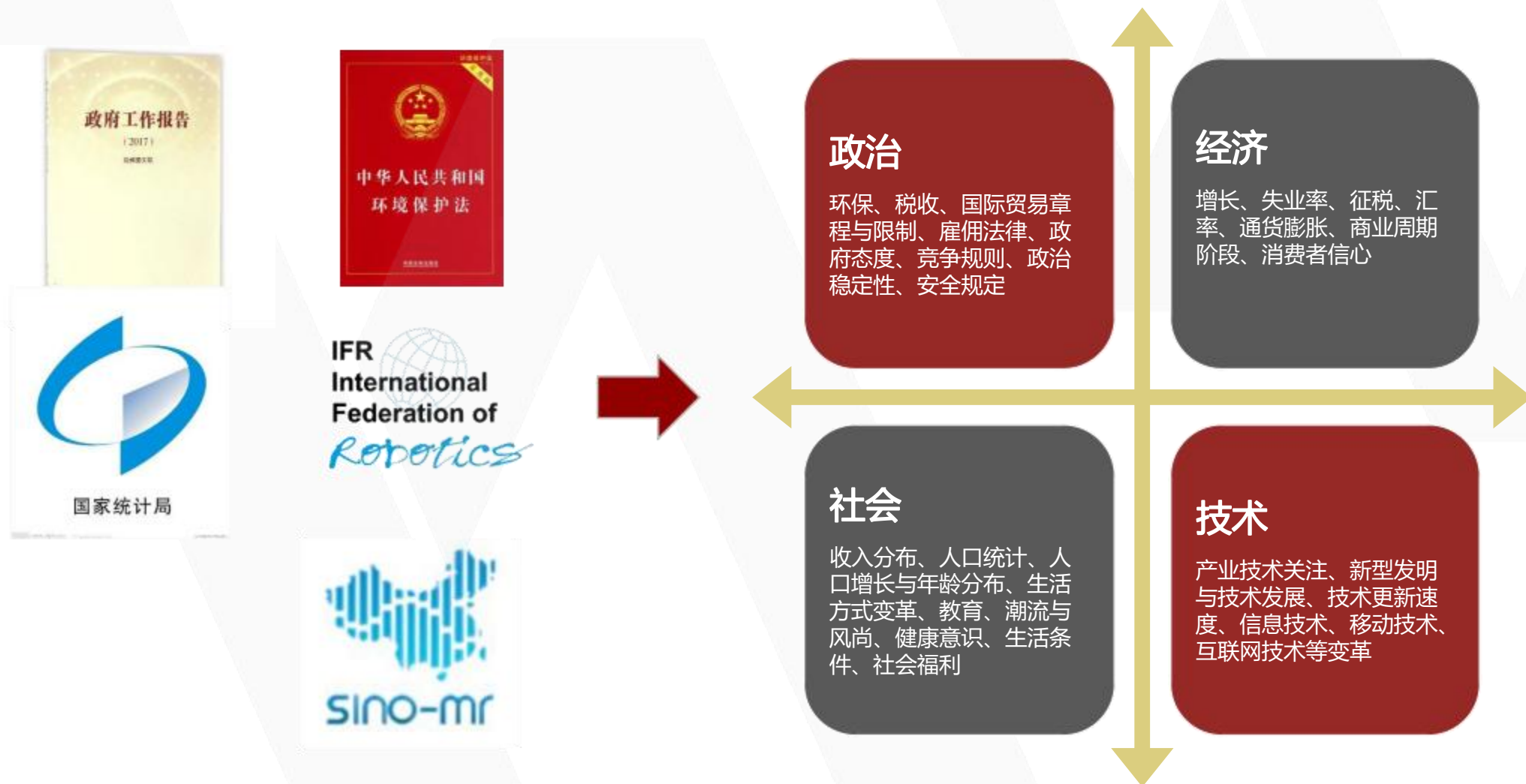
(一) 看趋势： 工具1- 产品/技术生命周期



生命周期各阶段

概念来自： Geoffrey A. Moore

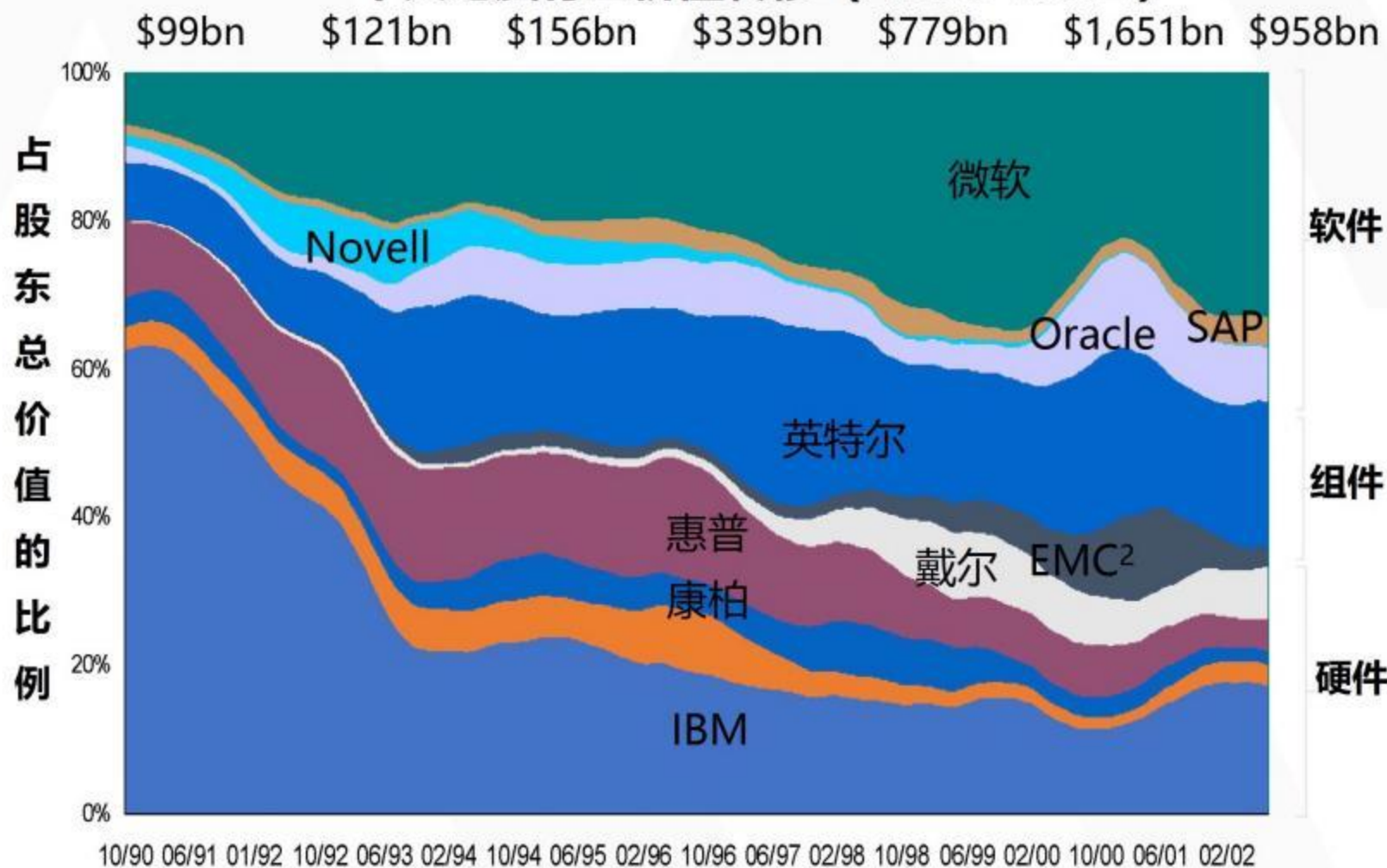
(一) 看趋势： 工具2- 宏观环境分析PEST



(一) 看趋势：工具3-产业价值转移

专业·成就·价值

个人电脑行业价值转移 (1990-2002)

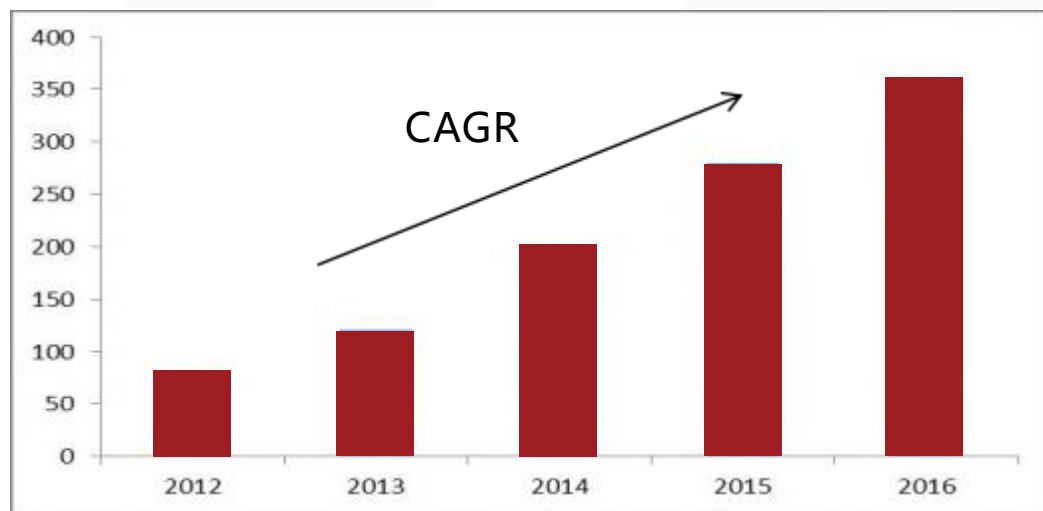


◆ 价值转移：利润收益和市场价格在行业之间、行业内不同企业间、同一企业的不同部门间转移的运动过程

◆ 利润区：企业可以获取高额赢利的经济活动领域

(一) 看趋势： 工具4-市场需求预测法

市场需求预测



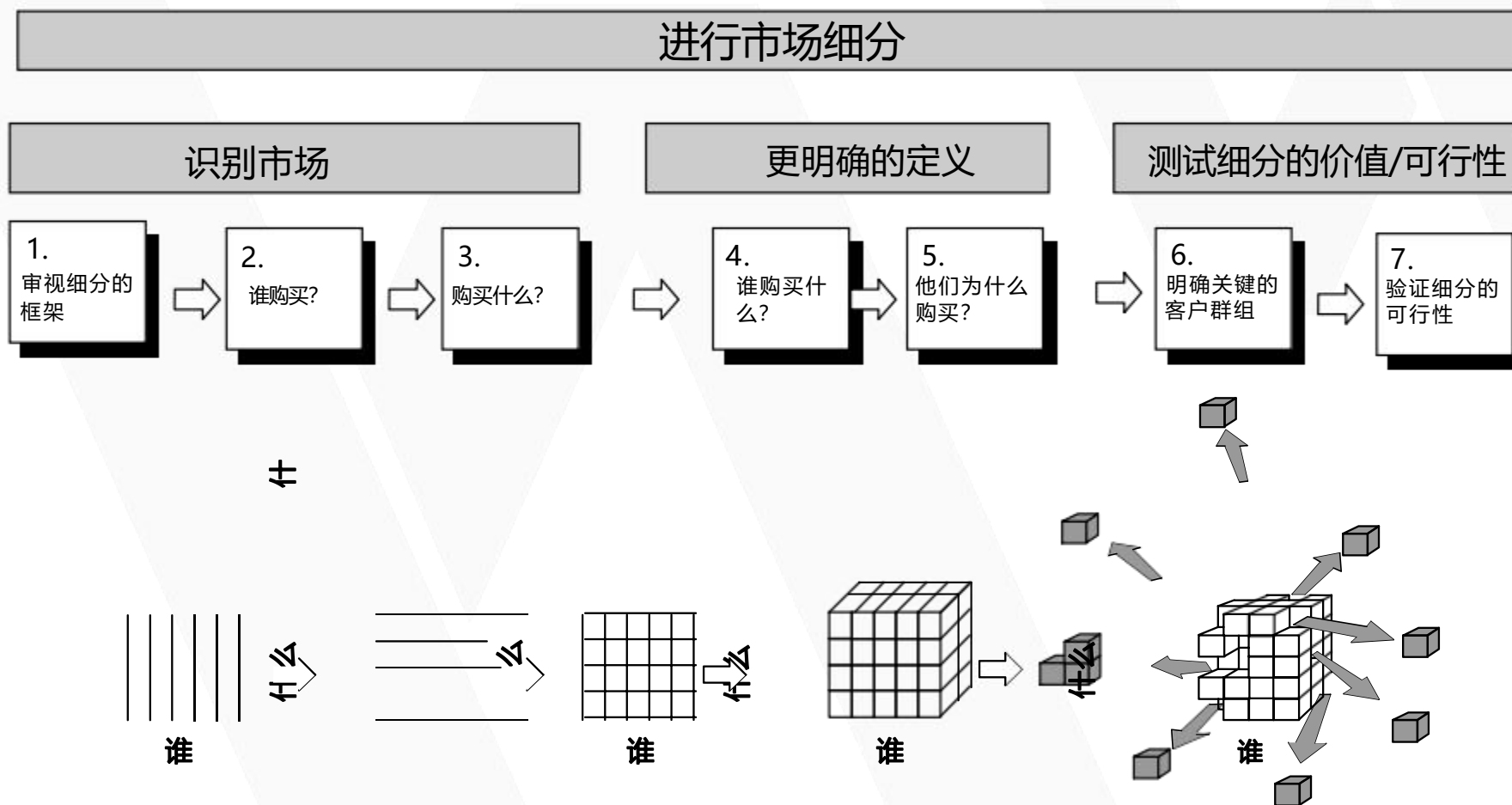
◆ 市场规模估算 方法:

- 自上而下的市场调研
- 自下而上的市场调研、 自下而上估计客户规模、 自下而上估计竞争者规模

◆ HOOOF方法 预测市场需求:

- 历史增长情况
- 过去的驱动力因素
- 将来的驱动力因素
- 预测市场增长率

(二) 看客户： 工具1-市场细分



市场细分： 常见维度 (2C市场)

地理位置



- 北方和南方地区
- 发达地区和不发达地区
- 沿海和内陆
-

人口统计变量



- 年龄
- 性别
- 教育程度
- 家庭规模
-

心理变量



- 生活形态
- 社会阶层
- 个性
-

行为变量



- 动机 (例如出差, 度假)
- 寻求的利益 (例如牙膏的保健, 美观, 社交)
- 使用率
-

市场细分： 常见维度 (2B市场)

按照购买者的特征来细分

- 规模
- 行业
- 决策类型
-



按照预见的利益来细分

- 用途
- 追求的利益
- 购买行为
-

市场细分： 要注意的问题

- ◆ 市场细分的目的是便于企业集中资源在高利润回报的客户群体中寻找到企业的_____
- ◆ 不存在一个 “唯一”、“绝对” 的细分市场方法， _____完全照抄竞争对手的市场细分
- ◆ 实现一个好的、 实用的细分市场需要大量有关行业， 消费者/用户， 竞争对手， 利润/成本方面的信息和数据， 最关键的是取决_____
- ◆ 目标细分市场要具有内在的_____， 企业要具有服务于细分市场的_____， 二者缺一不可

答案： 1、 蓝海； 2、 避免； 3、 市场洞察能力； 4、 吸引力； 5、 竞争优势

(二) 看客户： 工具2-细分市场用户画像

通过线上的大数据分析，或者线下的市场调查，精准概括用户的关键特征

通过用户特征，分析用户的痛点和痒点（需求），并据此确定在该细分市场投放何种类型的产品



(二) 看客户： 工具3-客户需求模型\$APPEALS



客户需求： 挖掘客户隐藏的真正偏好和需要解决的问题

已表明的-》未表明的-》未来的

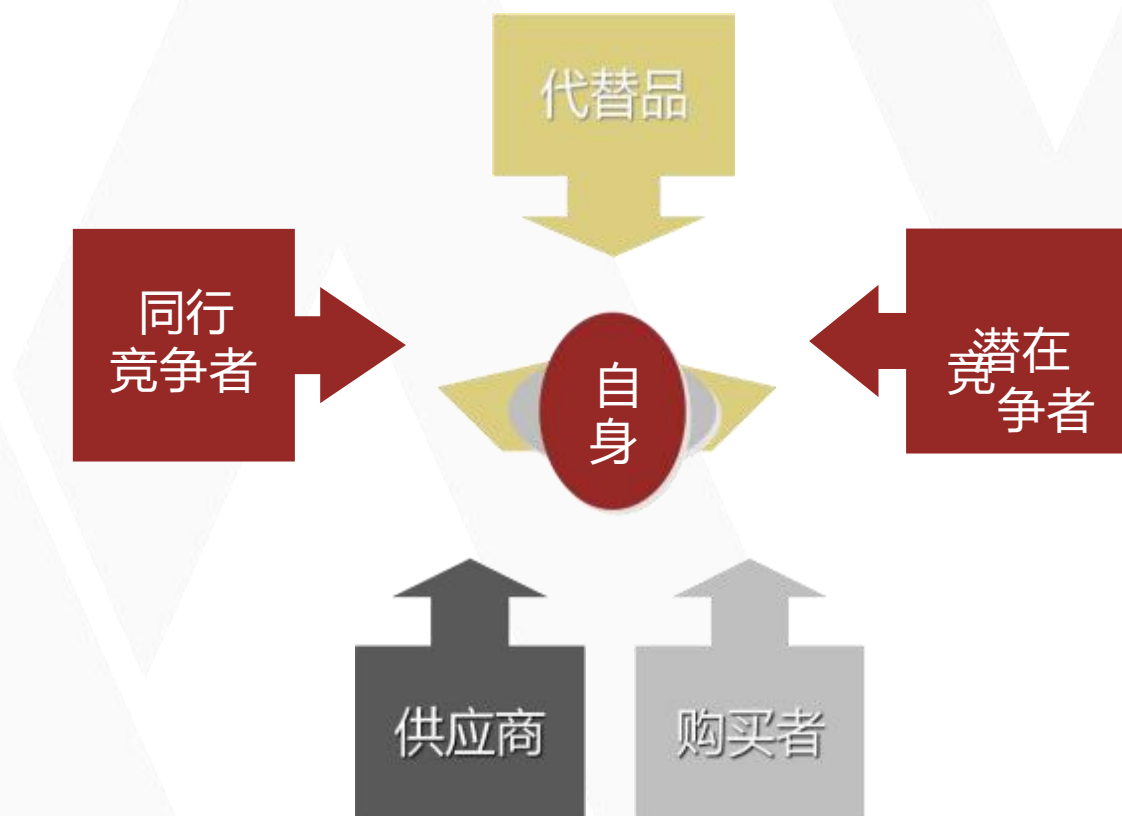


需求=问题+解决方案

亨利福特： “如果听用户的， 我们根本造不出汽车来， 用户就是需要一匹快马。 ”



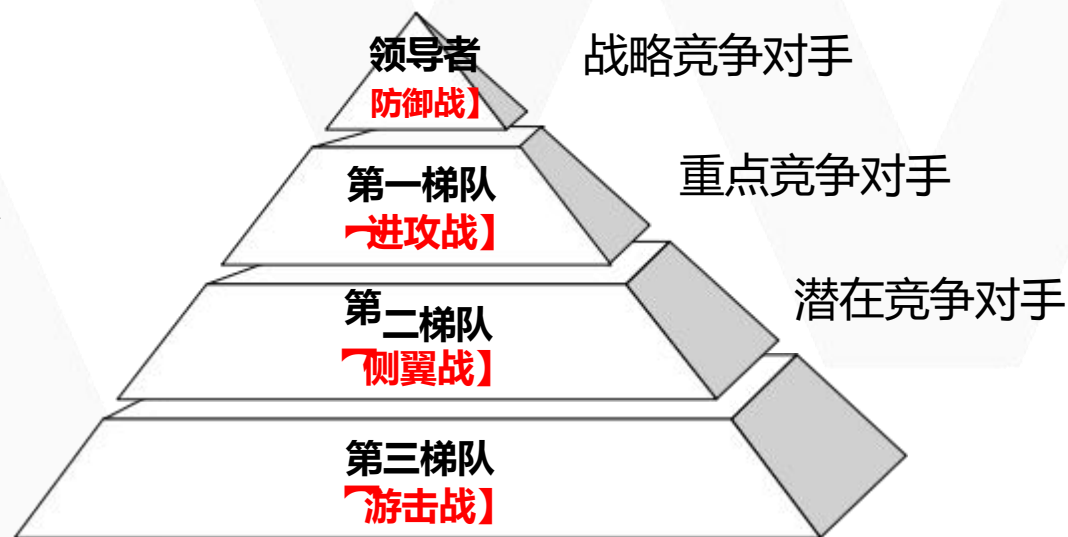
(三) 看竞争： 工具1-五力模型



(三) 看竞争： 工具2- 竞争格局 分析

◆ 竞争激烈程度：

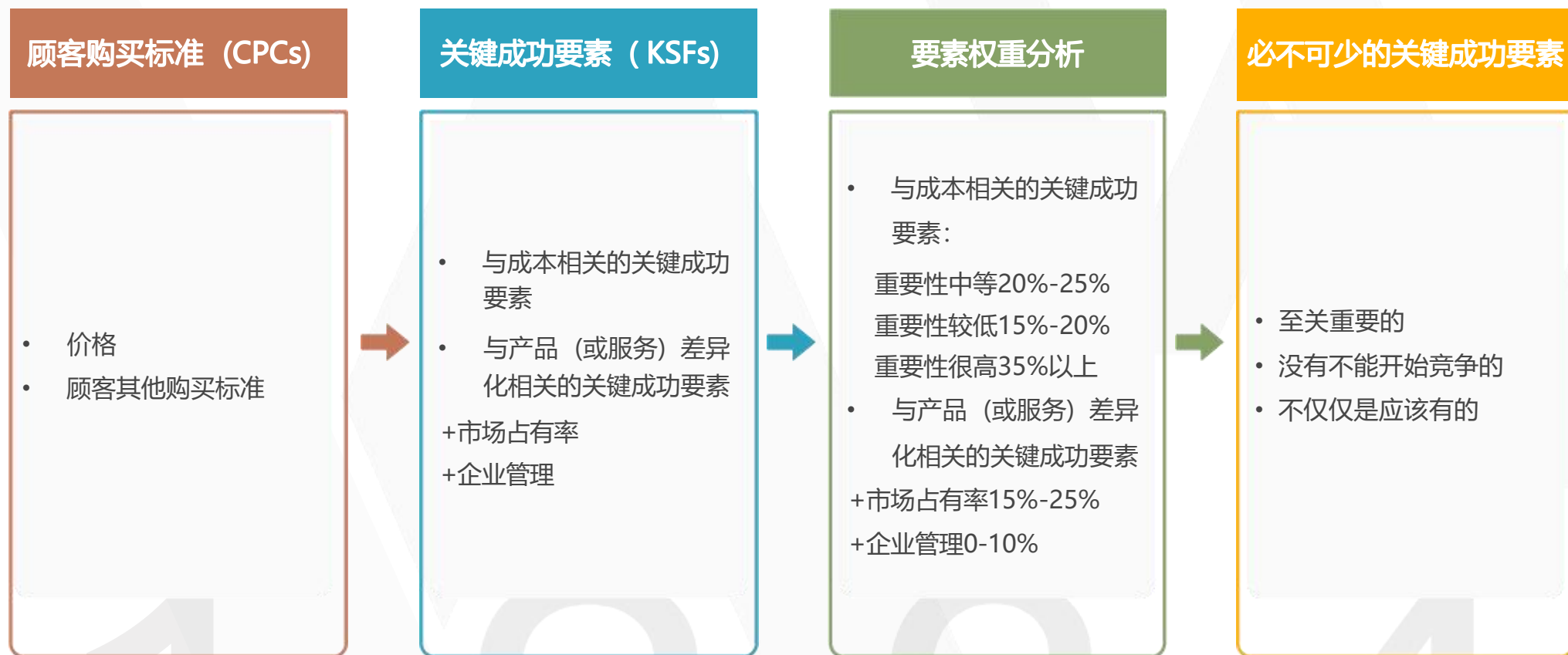
- 【市场TOP N企业：市场占有率、规模、平均利润率、新面孔数量和概况
- 行业集中度：TOP N企业合计市场占有率及趋势
- 上下游跨界情况



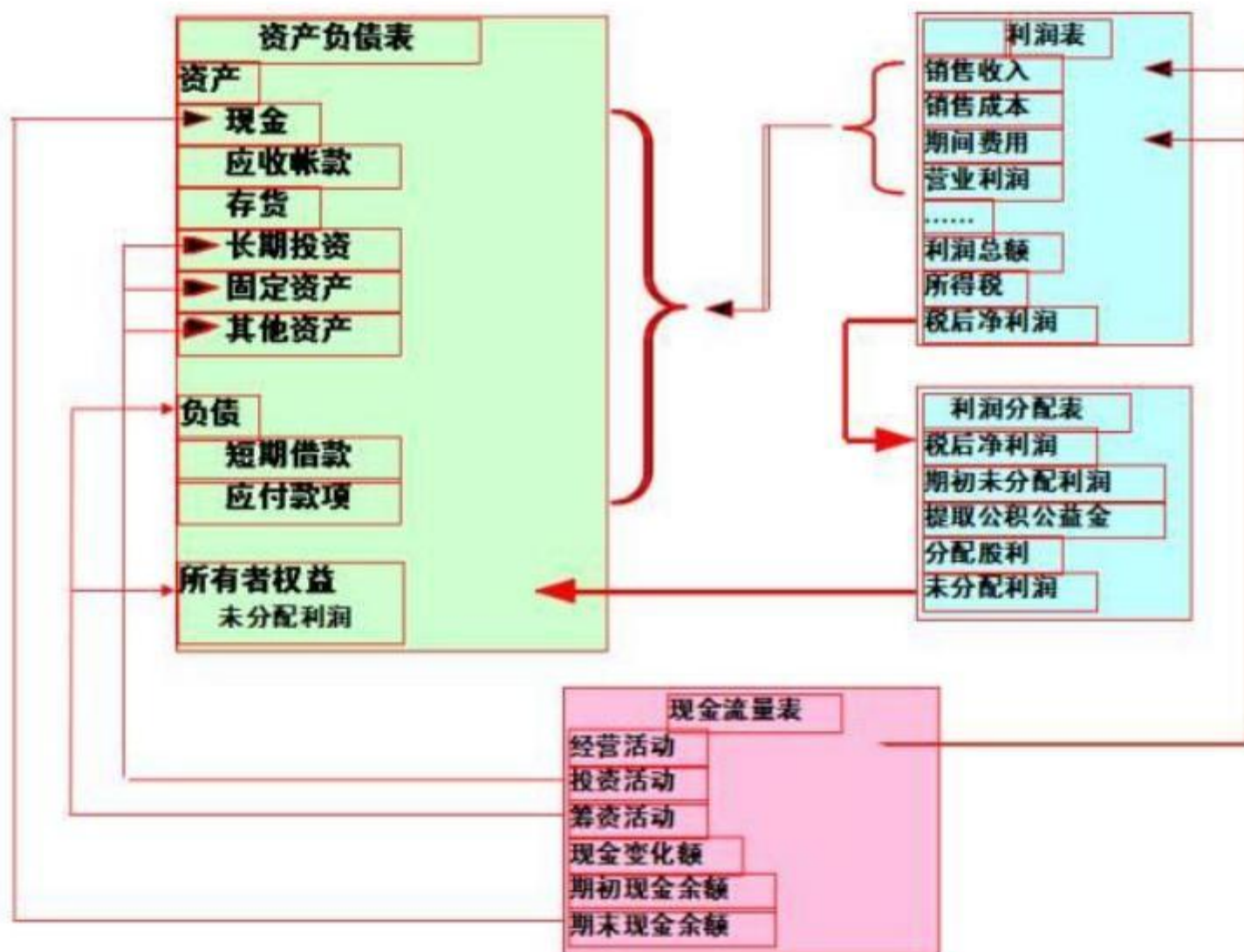
(三) 看竞争： 工具3- 杠杆 分析



(三) 看竞争： 工具4- 关键成功要素



(四) 看自己： 工具1-财务分析



◆ 整体

◆ 分事业部 (产品线)

◆ 分区域

◆ 分产品

(四) 看自己： 工具2- 核心竞争力 分析

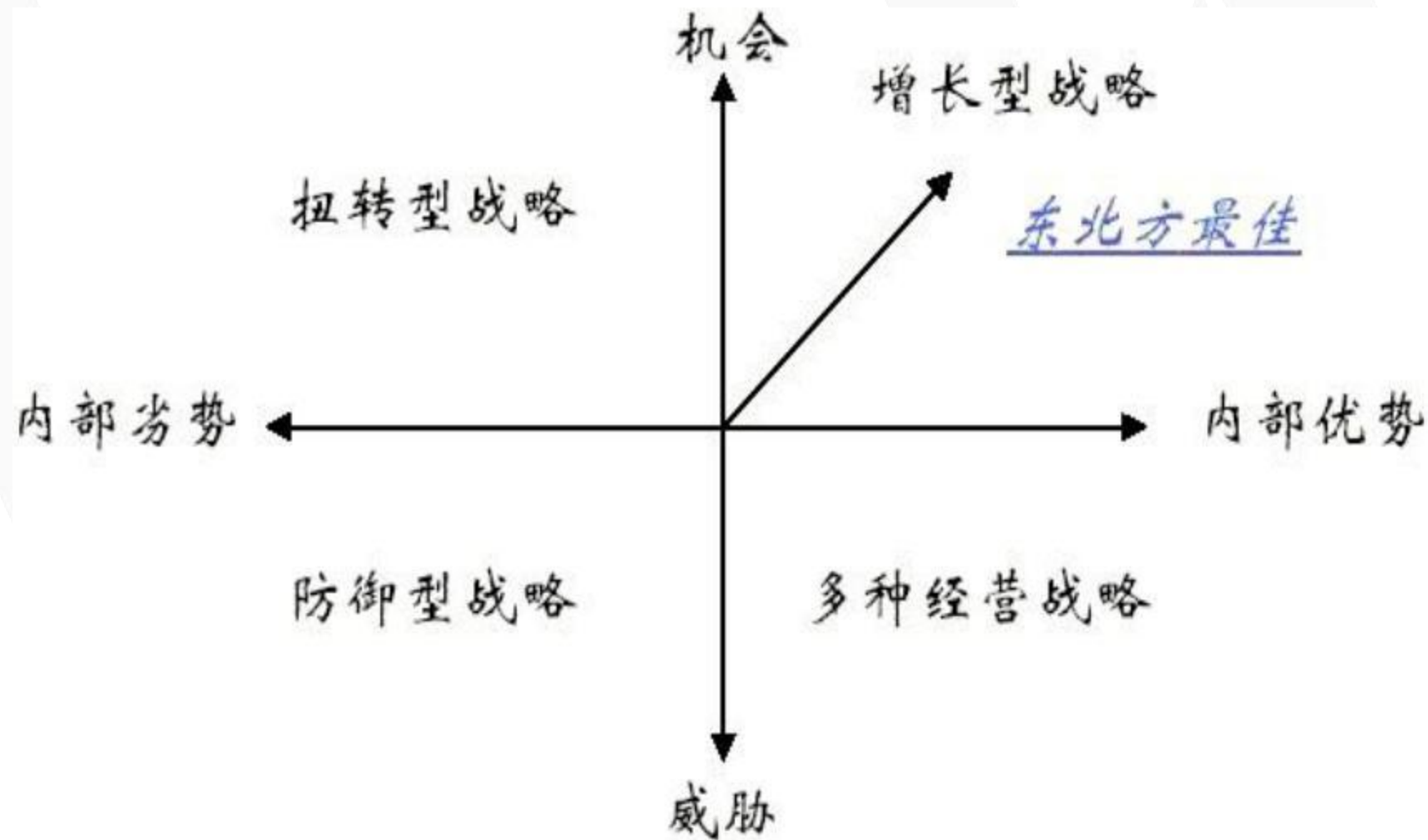
企业核心竞争力识别标准



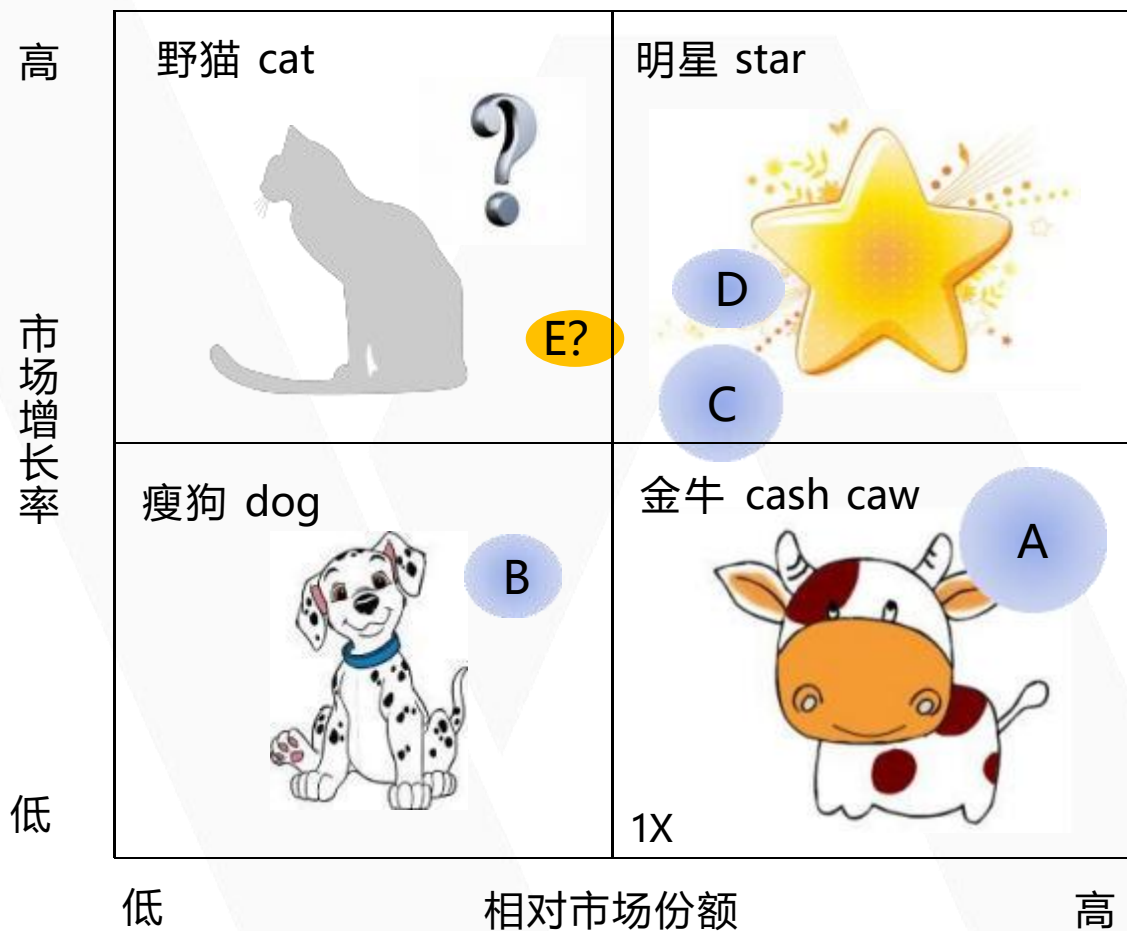
资源分析

资源	优势	劣势
财务		
技术		
市场地位/声誉		
产品		
人员		
销售/渠道		
其他		

(五) 看机会： 工具1-SWOT分析， **鲜花要长在牛粪上**



(五) 看机会：工具2- BCG矩阵 ， 不在非战略机会上消耗战略力量



现有细分市场



新的细分市场

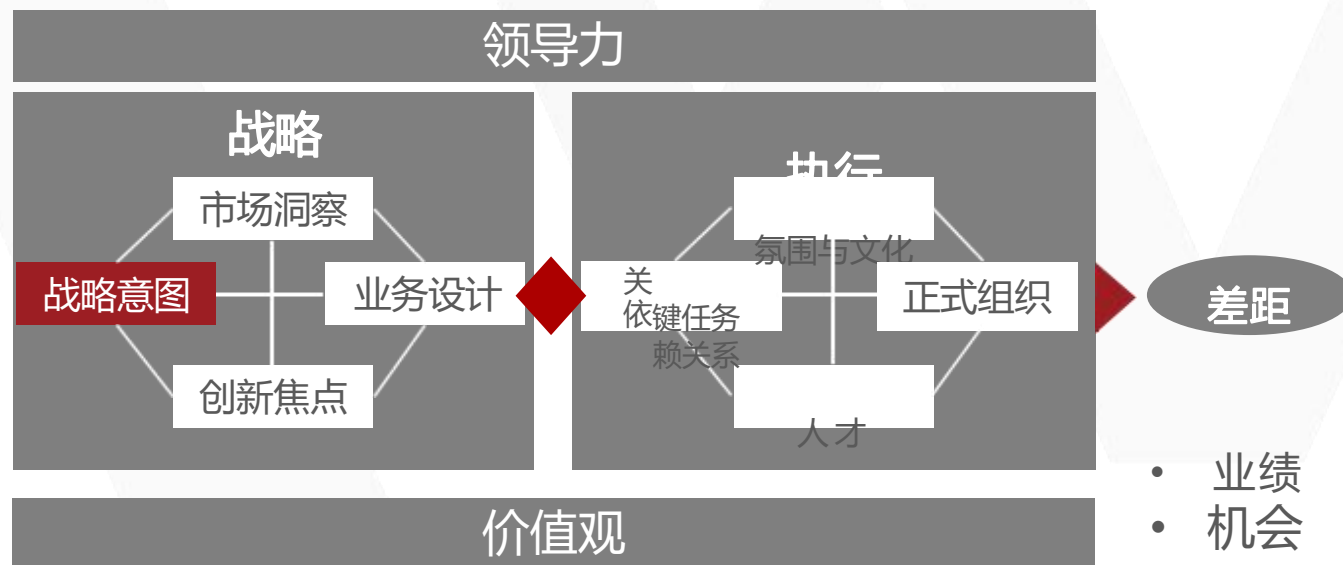
各细分市场该如何处理？

说明：气泡大小大致与当前盈利规模成正比

二 战略制定： 战略意图

战略意图： 方向要大致正确

1. 愿景
2. 战略目标
3. 近期目标



- ◆ 组织机构的方向和最终目标
- ◆ 组织机构的战略意图要与公司的战略重点相一致
- ◆ 能够体现公司的竞争优势

战略意图-愿景

- ◆ 创办公司或设立产品线的目的
- ◆ 公司或产品线的业务未来要变成什么样？未来十年、二十年业务发展的设想和蓝图
- ◆ 可持续的、占优势的业务领先地位，展示了长期的、可持续的获利能力
- ◆ 纲领意义，感情契约，现实但有挑战性

战略意图-战略目标

- ◆ 中期指向性和方向性目标，例如：三分天下有其一
- ◆ 在确立公司/产品战略目标时，要考虑以下五个方面：
 - 战略目标与要达到的具体目标不同
 - 应该是长期性的，否则它无法影响公司/产品的战略制定
 - 最好的、能起到激励作用的战略目标可能跟市场相关，例如：成为某个细分市场的领导者
 - 从财务的角度来看，确立公司战略目标时需要考虑到股东和利益相关者之间利害权衡问题
 - 涵盖价值问题，这样能更有效发挥作用，例如：不雇佣童工

战略意图-近期目标

- ◆ 业绩可衡量的具体目标：利润，成长率，市场份额，客户满意度及新产品等
- ◆ 发展节奏：不同阶段的战略重点和主要发展思路是什么？主要阶段性里程碑是什么？



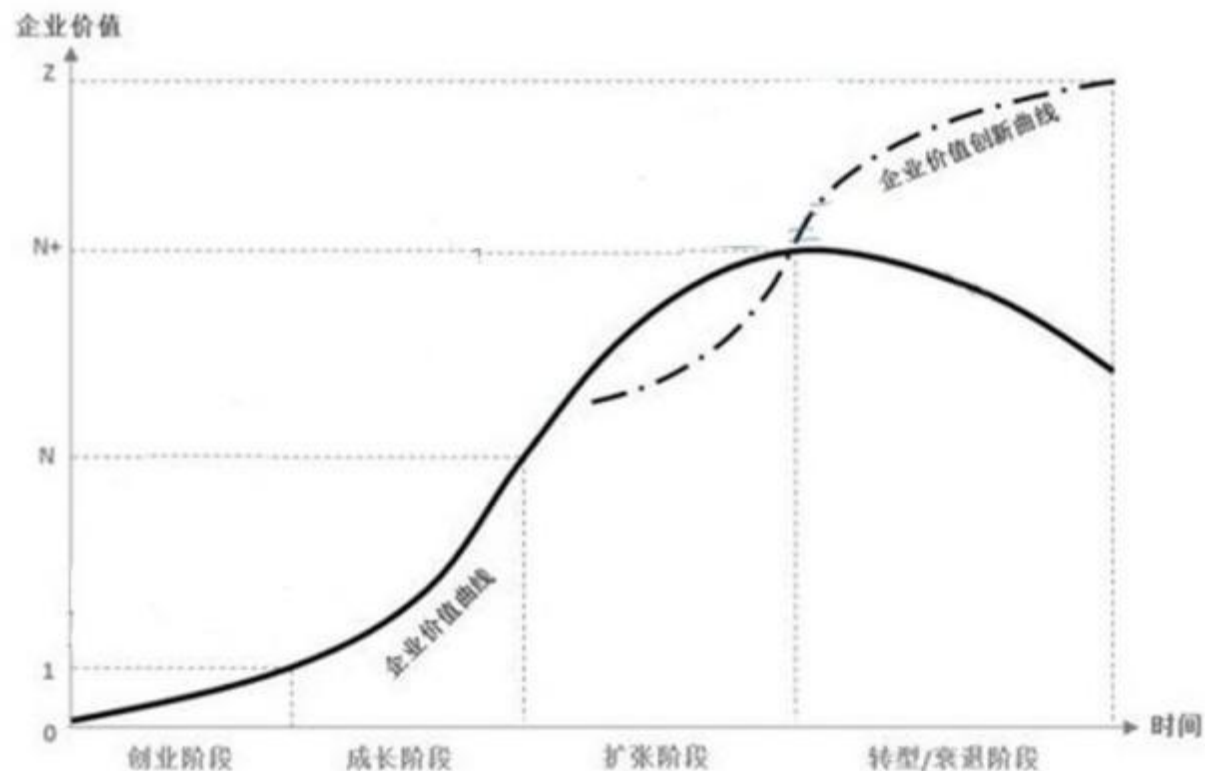
“很多组织误将好的意图当成了具体目标。”

—— 彼得·德鲁克

三 战略制定：创新焦点

创新的定义

保持企业价值不下滑，延长企业生命



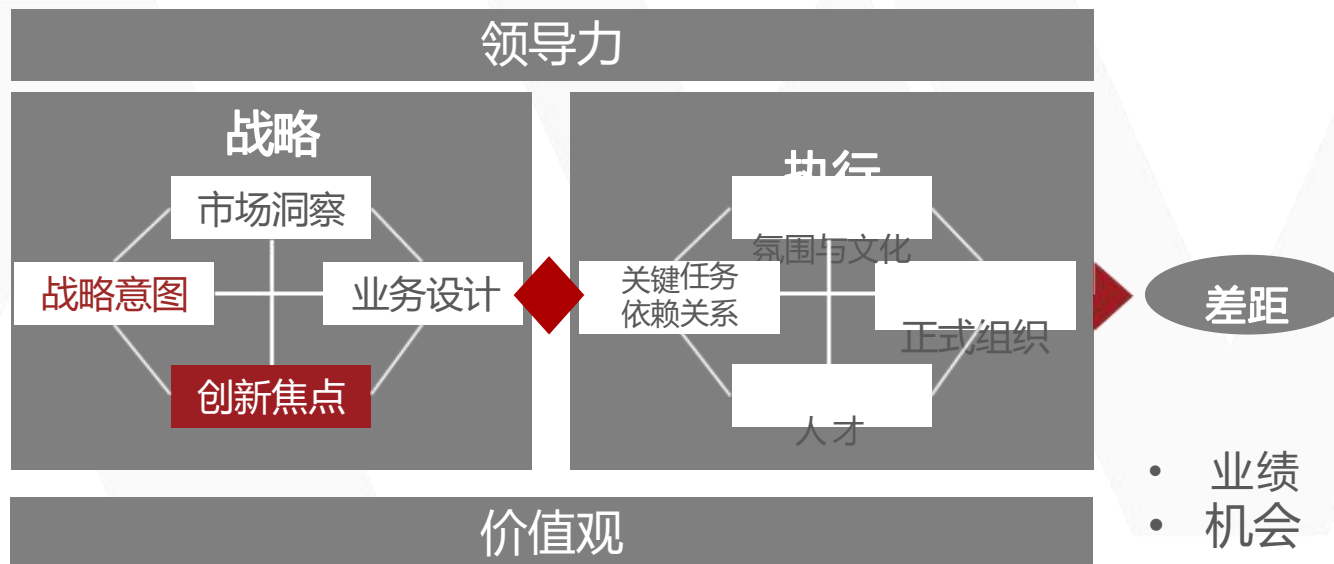
创新是什么？

- ◆ innovate：来自拉丁文 "*inovatus*"，意为“重建、改变”
- ◆ 中性词，不一定是“更好”或“更先进”
- ◆ 找到新的方法来改变事物
- ◆ 企业领域的创新：创造新价值

历史规律就是死亡，而我们责任是要延长生命。——任正非《一江春水向东流》

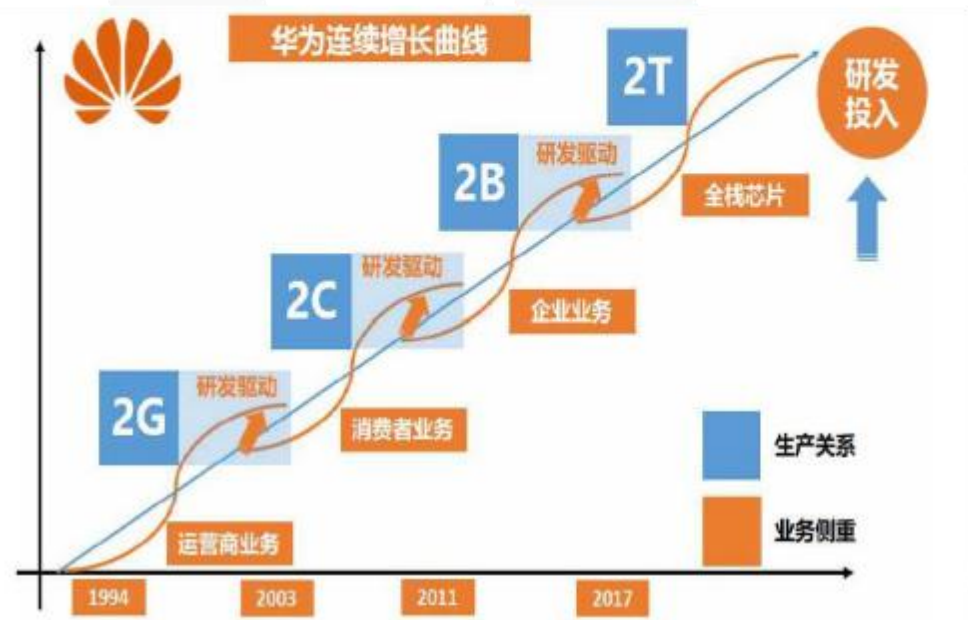
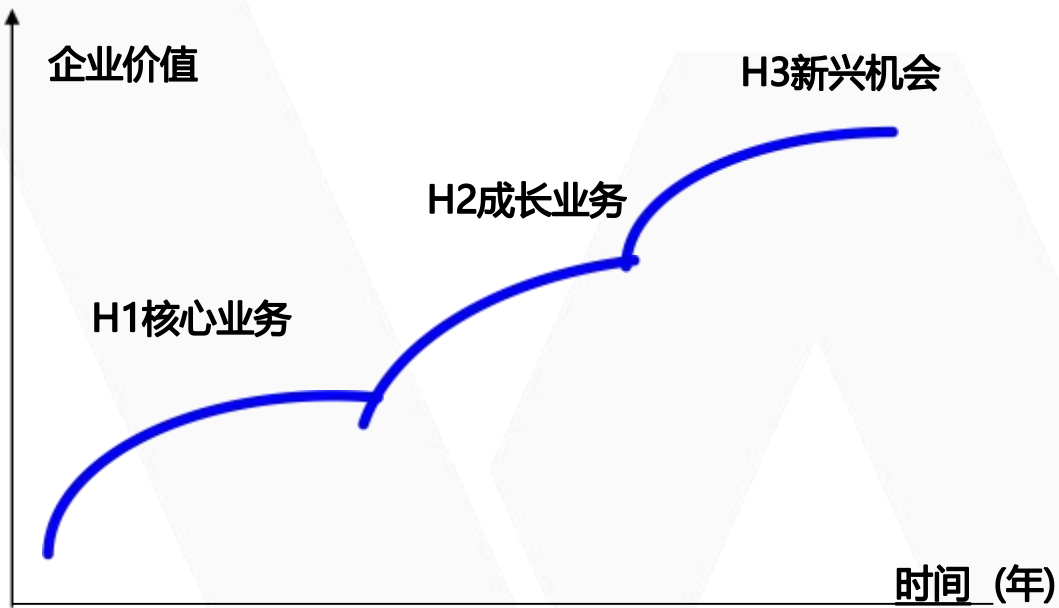
创新焦点

1. 培育未来增长点
2. 创新模式
3. 资源利用



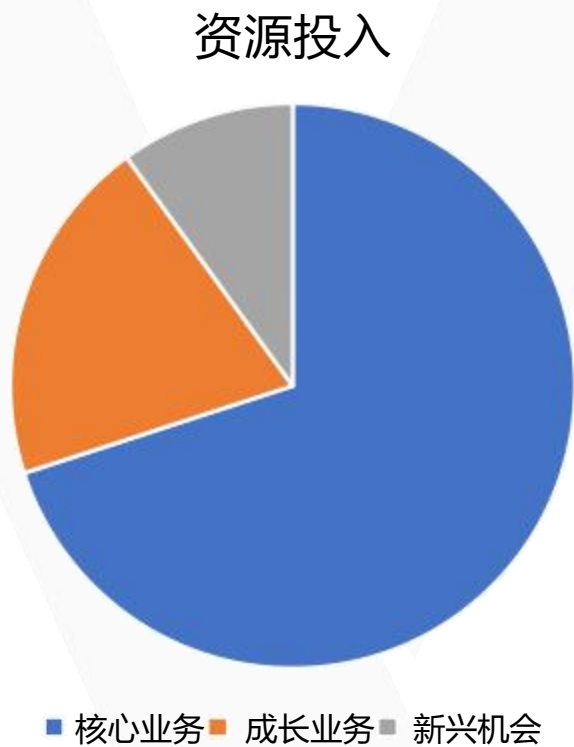
- ◆ 着眼于增长，考虑增长项目与现有业务之间的平衡
- ◆ 结合自己的优势，从广泛的资源中过滤想法，积极进行与市场同步的探索与试验
- ◆ 通过试点和深入市场的实验探索新想法，谨慎地进行投资和处理资源，以应对行业的变化

培育未来增长组合： 核心业务、 成长业务和新兴机会



定义与特征	核心业务：延伸、捍卫、增加生产力和利润贡献	成长业务：将已论证的业务模式扩大规模、增加市场份额、成长为市场机会	新兴机会：产品/业务创新的组合，播种未来长期增长的机会点和优势
管理重点与指标	近期的利润表现与现金流 - 利润（收入/支出） - ROIC - 生产效率	收入的增长和投资回报 - 收入增长 - 新客户/关键客户获取 - 市场份额增长 - 预期收益，净现值	回报的多少和成功的可能性 - 项目进展关键里程碑 - 机会点的数量和回报评估 - 从创意到商用的成功概率

三类业务的资源投入： 70/20/10原则

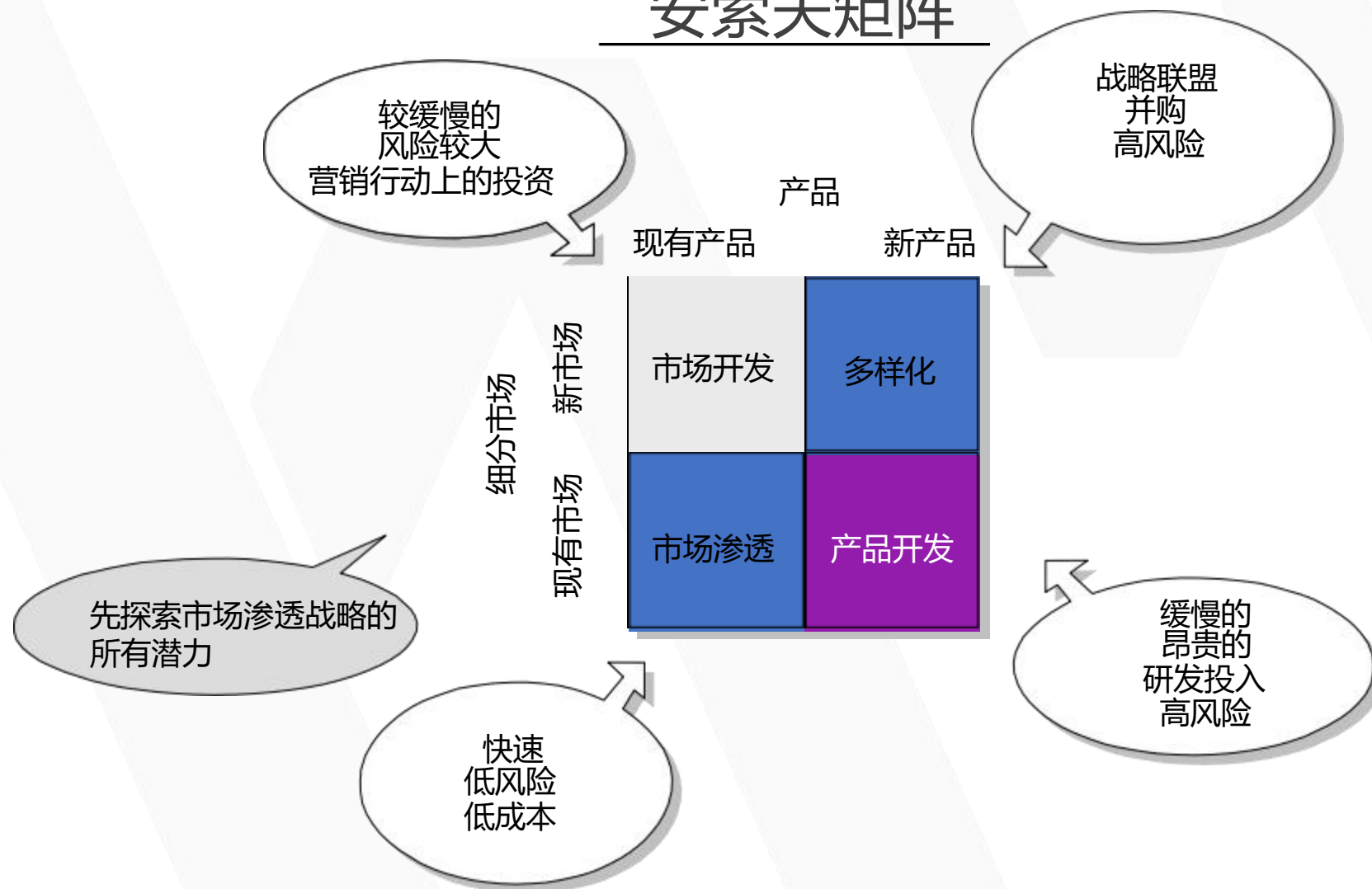


创意喜欢限制

- 苹果：牛顿电脑
- 五言/七言诗
- 图画有边框
- 亨利福特给汽车设置低廉定价
- 谷歌图书、谷歌街景

增长路径： ANSOFF矩阵

安索夫矩阵



创新模式

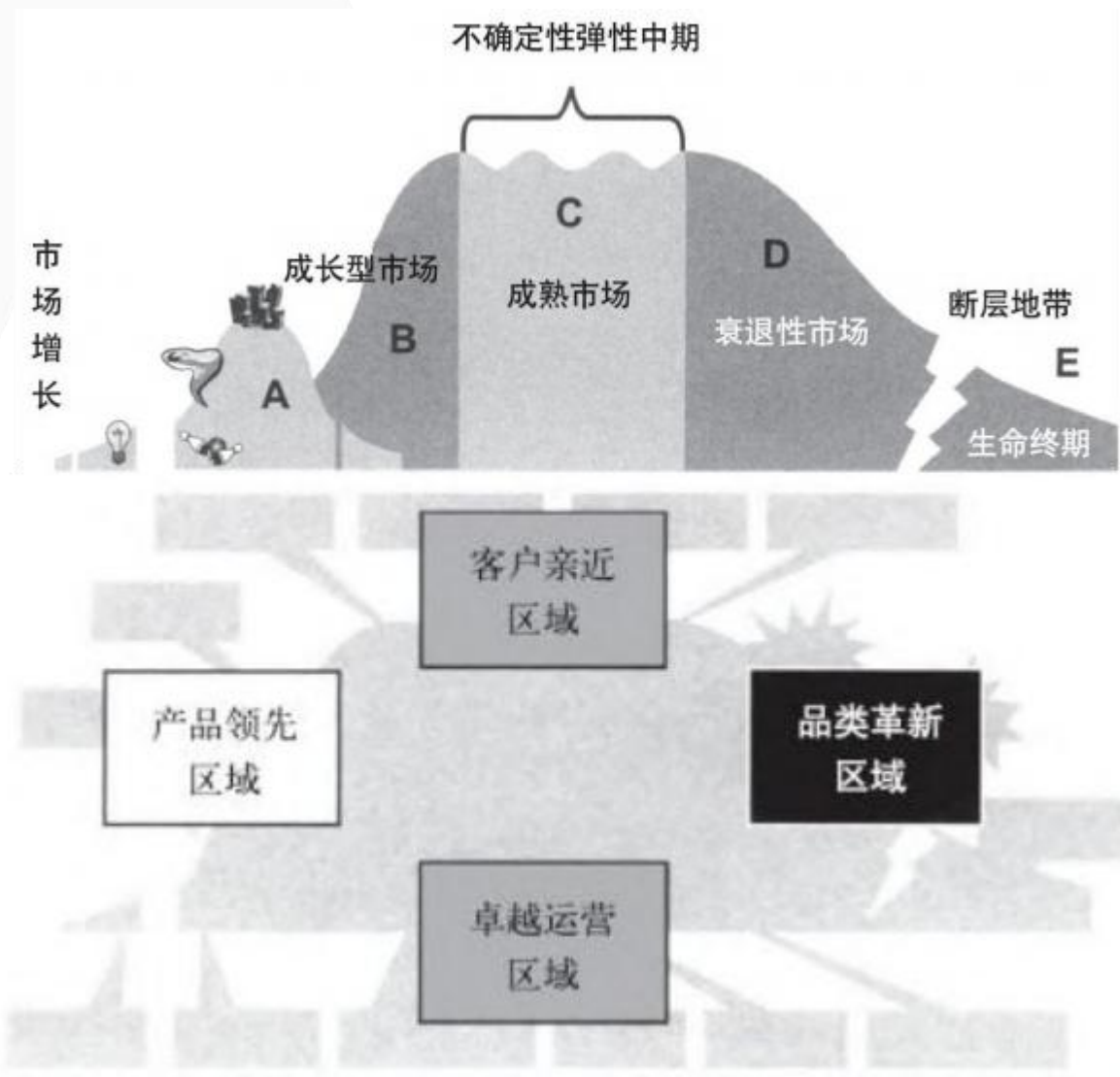
产品创新
服务创新
业务流程创新
业务模式创新
文化和管理创新



宜家家居



产品不同阶段创新



产品领先	客户亲近	卓越运营	品类革新
颠覆式创新	产品线延伸	价值工程创新	有机创新
应用创新	增强型创新	集成创新	并购创新
产品创新	营销创新	流程创新	盈利并退出
平台创新	体验创新	价值转移创新	

不同企业采取不同创新方式

不连续创新

- 一种新技术在刚开始性能并不具有优势，但随着新技术的发展，可能颠覆原有技术

③
颠覆式创新

新
突破式创新

- 采用新技术，且性能有明显的突破，成功概率小，一旦成功，影响巨大

- 在现有市场中，销售品质更好的产品，使企业具有竞争力

①
延续式创新

效率式创新

②

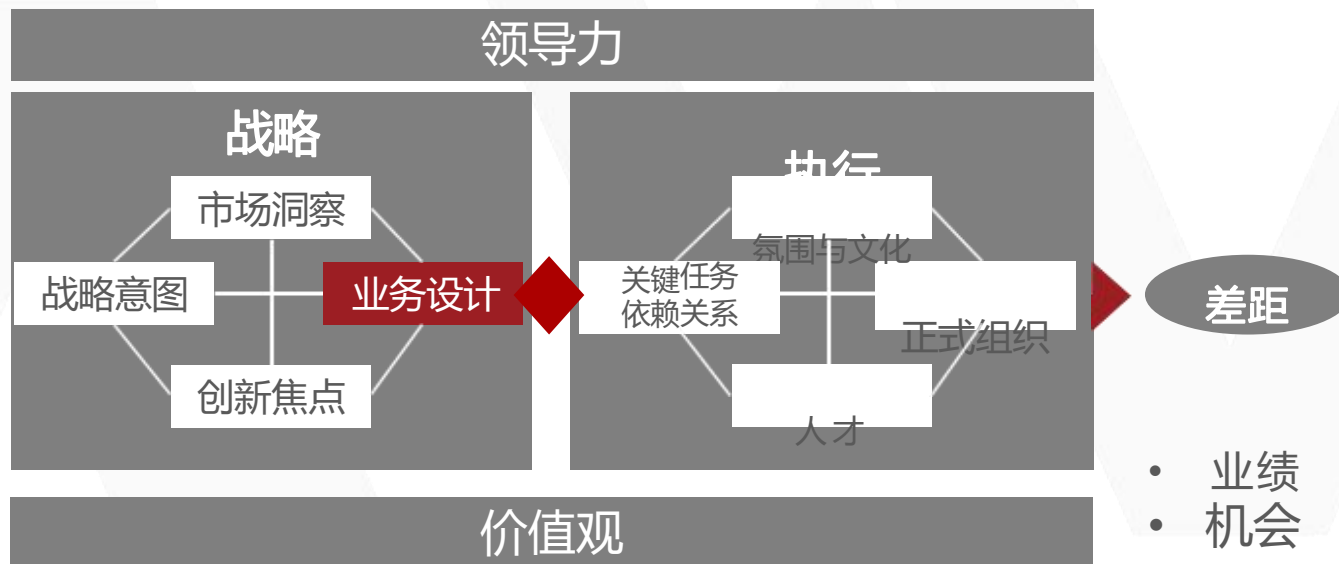
- 降低成本或提高生产率

四 战略制定：业务设计

业务设计

1. 客户选择
2. 价值主张
3. 活动范围
4. 战略控制点
5. 风险管理

- ◆ 应对外部的深入理解为基础
- ◆ 着眼于更好的利用内部能力和持续改进与变革
- ◆ 探索可替代的业务设计



(一) 客户选择

◆ 主要产品是满足哪类客户群体的？ 哪类客户群体不在服务范围内？ 怎么样协调现有市场和新兴市场群体？

- 基于企业最合适或最能够提供优质服务的客户群
- 确定选择客户的标准， 明确优先级

单一细分市场

	M1	M2	M3
P1		●	
P2			
P3			

选择性细分市场

	M1	M2	M3
P1		●	
P2			
P3	●		●

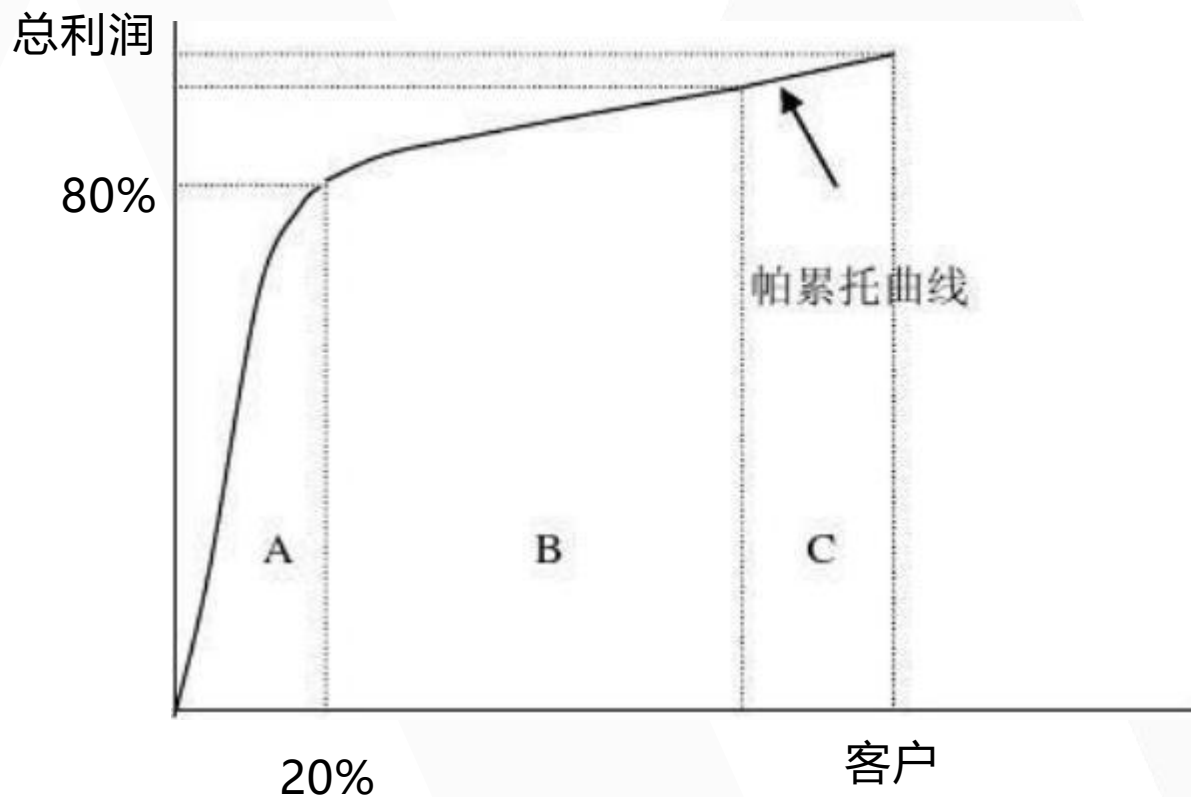
全覆盖战略

	M1	M2	M3
P1	●	●	●
P2	●	●	●
P3	●	●	●

	M1	M2	M3
P1	●	●	●
P2			
P3			

	M1	M2	M3
P1			●
P2			●
P3			●

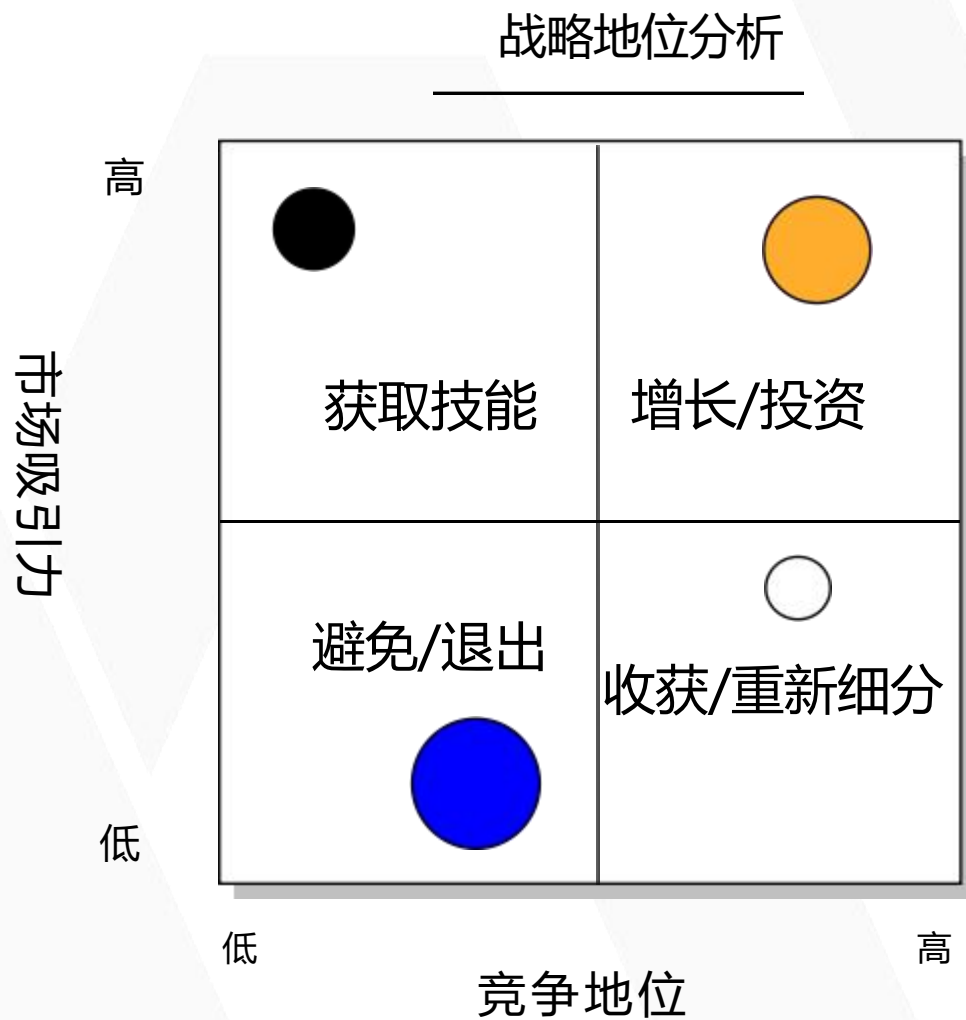
(一) 客户选择： 工具1-80/20法则



聚焦价值客户

- ◆ 80%利润来自20%的产品/细分市场，要重点研究、分析和满足那些在未来五年能贡献80%总利润的细分市场。
- ◆ 比尔盖茨：把80%的时间花在80%的收入上。
- ◆ 任正非：大家都知道水和空气是世界上最温柔的东西，因此人们常常赞美水性、轻风。但大家又都知道，同样是温柔的东西，火箭可是空气推动的，火箭燃烧后的高速气体，通过一个叫拉法尔喷管的小孔，扩散出来的气流，产生巨大的推力，可以把人类推向宇宙。像美人一样的水，一旦在高压下从一个小孔中喷出来，就可以用于切割钢板。可见力出一孔，其威力。

(一) 客户选择： 工具2-战略地位分析SPAN



(二) 价值主张

◆ 客户价值定位的特殊性在哪？企业怎样能赢得竞争性差异？

- 客户需求 – 我们提供的产品和服务是否以客户的最终需求为导向？
- 独特性 – 客户是否真正认可我们的产品和服务？
- 有影响力 – 是否能帮助客户实现增值和收益？

(二) 价值主张： 工具1-三种基本战略

基本战略

市场规模
目标市场

	成本领先	差异化	聚焦
大型市场	低成本 _____	差异化 _____	
中小市场		差异化 _____	聚焦低成本 聚焦最佳价值

战略优势/独特性能力或成本领先地位



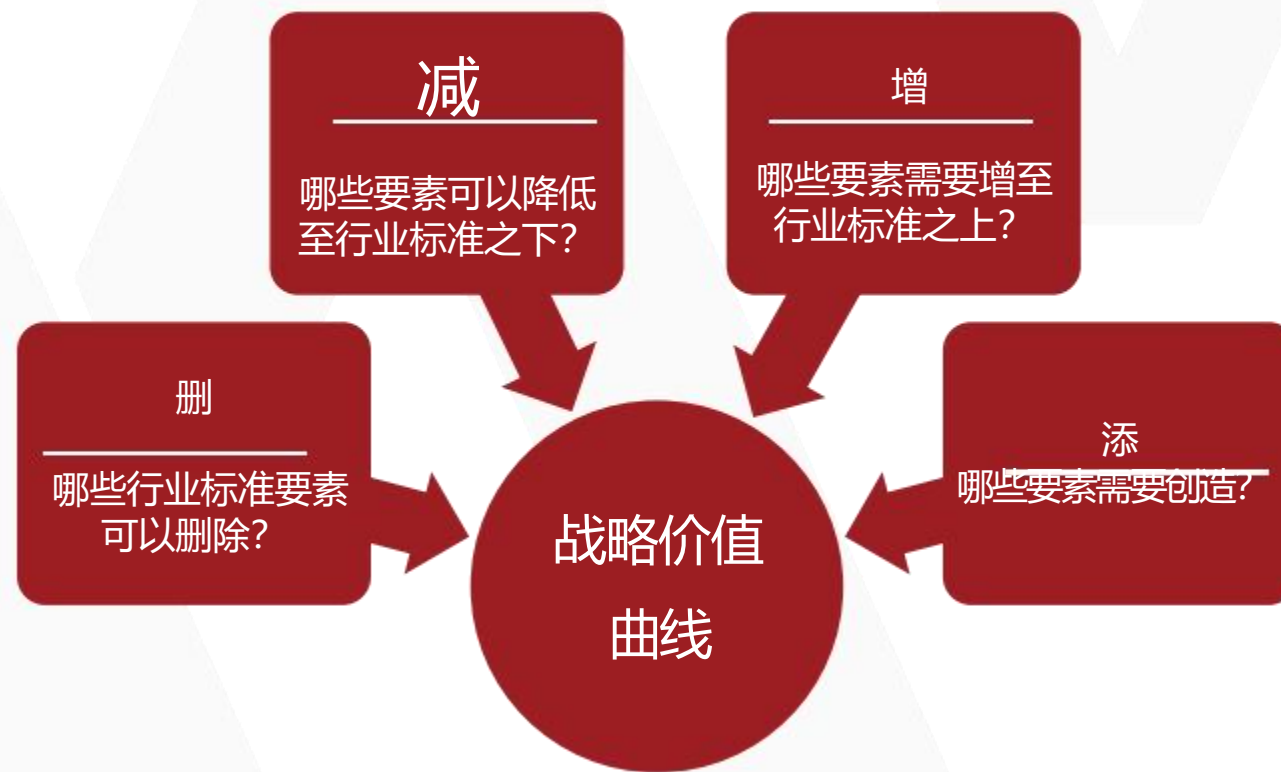
优秀的运营
(operational excellence)
强调：效率、成本、价格

产品领先
(product leadership)
强调：技术和产品优势、现金、品质

顾客亲昵行为
(Customer intimacy)
比竞争者更了解客户
长期发展与客户的关系

(二) 价值主张： 工具2- 蓝海战略

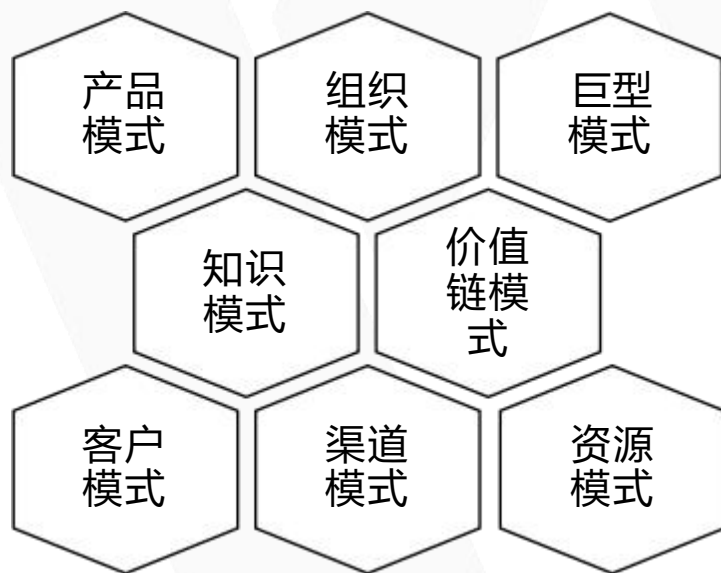
删、减、增、添



(三) 价值获取

- ◆ 如何赚钱？我们依靠什么吸引客户并获取利润？是传统的产品销售，服务协议，许可证，使用费？还是只是产权销售？
- ◆ 在你的商业领域主要通过什么来获得利润？ 主要竞争对手有哪些？企业扮演什么角色？
- ◆ 你为企业开发了其它盈利模式吗？

盈利模式类别



Ltd.



(四) 活动范围

- ◆ 经营活动中的角色和范围，哪些外包、外购？
- ◆ 与合作伙伴如何协作？合作伙伴有多大兴趣？他们的满意度如何？你对共同获利的合作伙伴的依赖性有多大？比如渠道合作伙伴和供应商。
- ◆ 各企业根据自己能力而确定

案例：手机厂商的活动范围

	苹果	三星	google
云服务	部分自己提供	无	部分自己提供
操作系统	自己开发	外购	自己开发
芯片	部分自己开发	部分自己开发	外购
屏幕	外购	自供	外购
内存	外购	自供	外购
生产	外包	拥有工厂	外购

(五) 战略控制点

- ◆ 客户需求的转移趋势，企业价值捕捉的定位是否有效？
- ◆ 价值链中的地位，如何最好地确保为客户长期提供持续的价值增值？
- ◆ 我们如何保护利润？快速响应，有效控制成本，专利……？



基业
常青

构建战略控制点，获取定价权

保护利润的能力

无高

中

低

战略控制 – 战略控制系数

- 10 拥有标准
- 9 价值链控制
- 8 绝对的市场份额
- 7 客户关系
- 6 品牌
- 5 技术领先一年
- 4 功能、性能、品质领先
- 3 10-20% 成本优势
- 2 具有平均成本
- 1 商品

例子

高通，ARM

苹果，微软

腾讯（QQ、微信）、亚马逊（云计算）

兰德公司、华为

宝洁、Canon

村田、Intel（FAB）

大金、格力

富士康

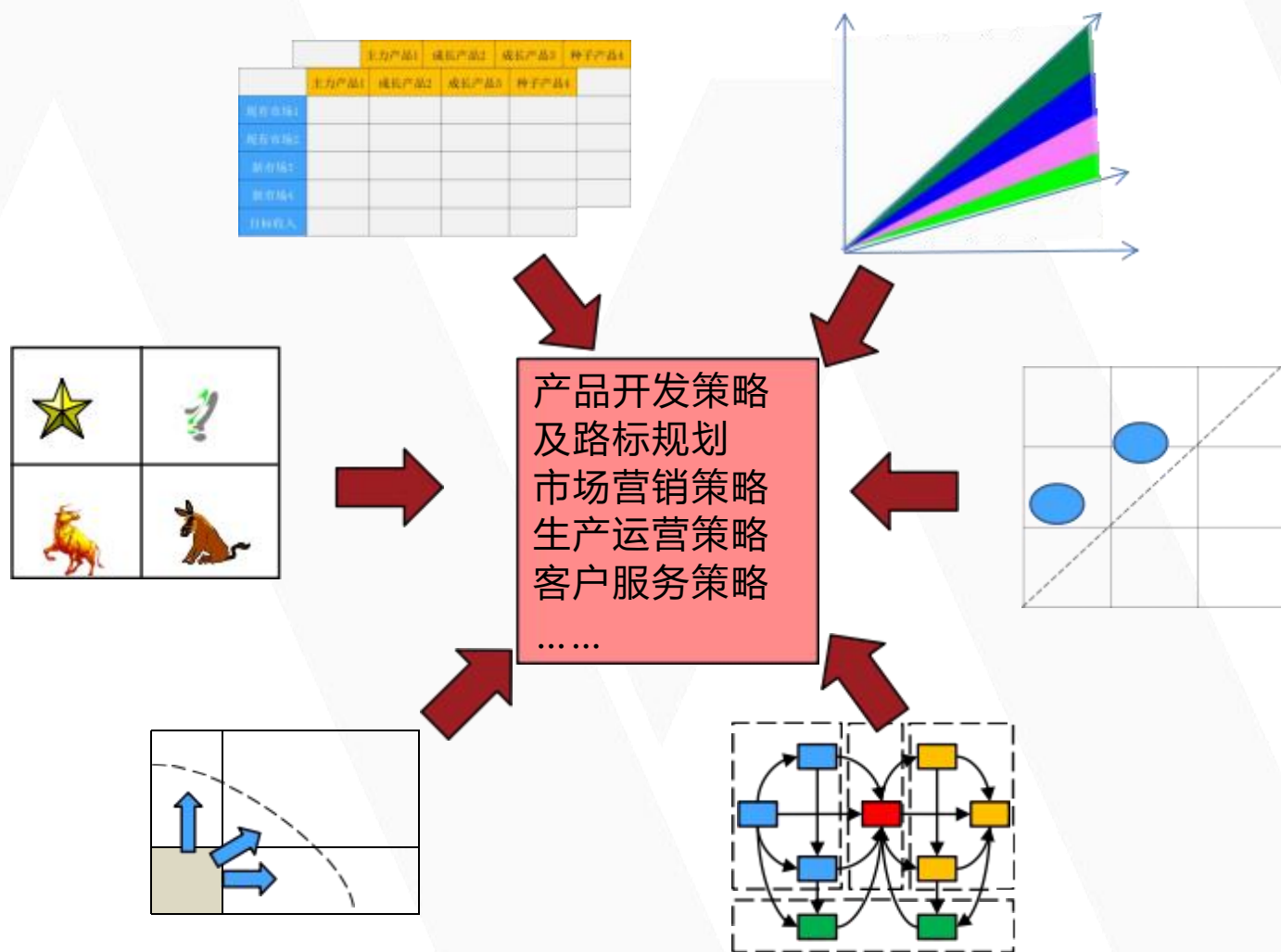
无数

无数

(六) 业务风险管理

- ◆ 如何保证对造就成败的不确定因素的识别、理解与管理？背后的根本原因是否被理解？
- ◆ 管理的风险是独立的还是系统的？市场、对手、技术等潜在风险要考虑全面。
- ◆ 我们如何通过更好的风险管理增加成功的可能性，同时降低失败的可能性？
- ◆ 我们如何利用公司的其他业务部单元或职能部门更好地进行风险管理？

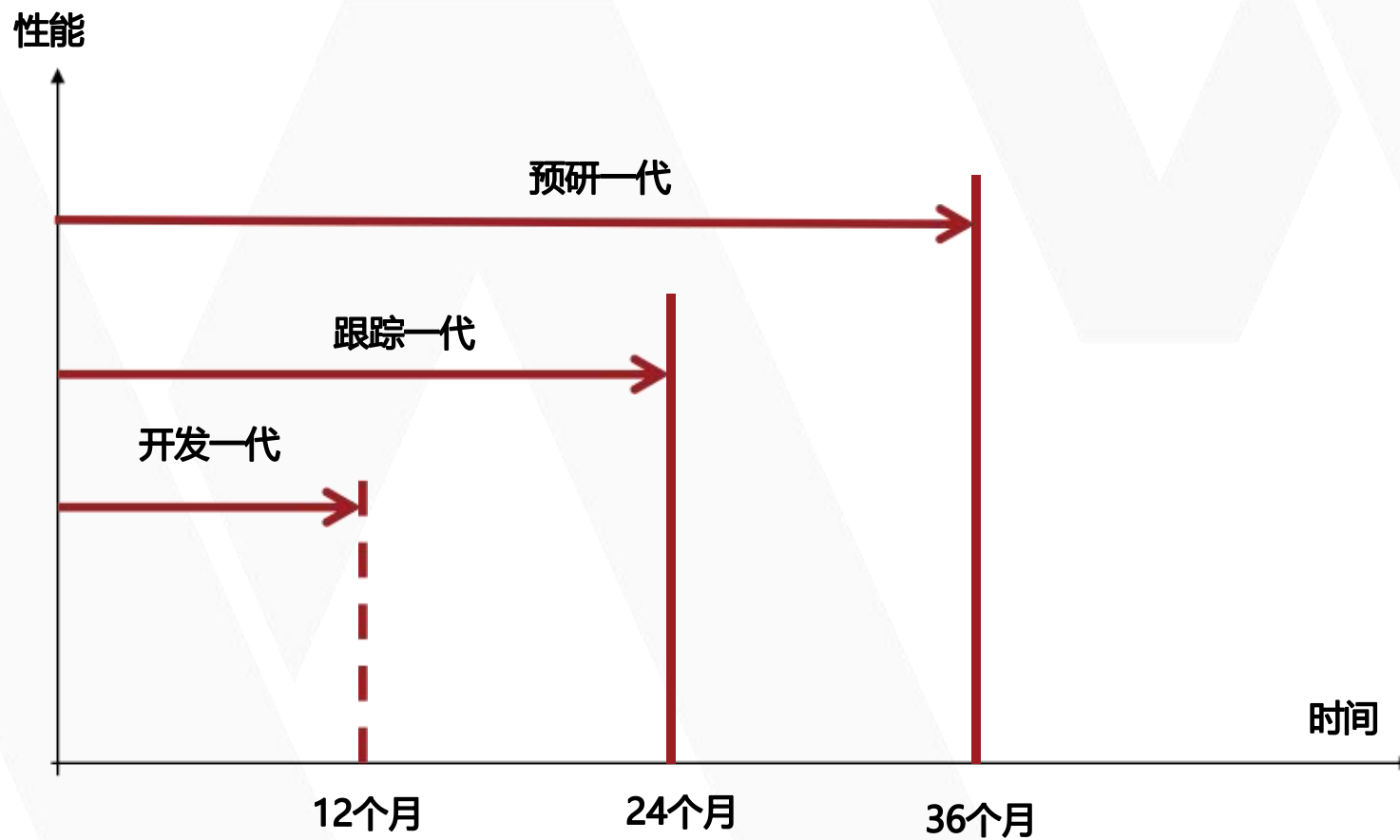
(七) 系统制定各领域策略： 3 + X能力提升是重点



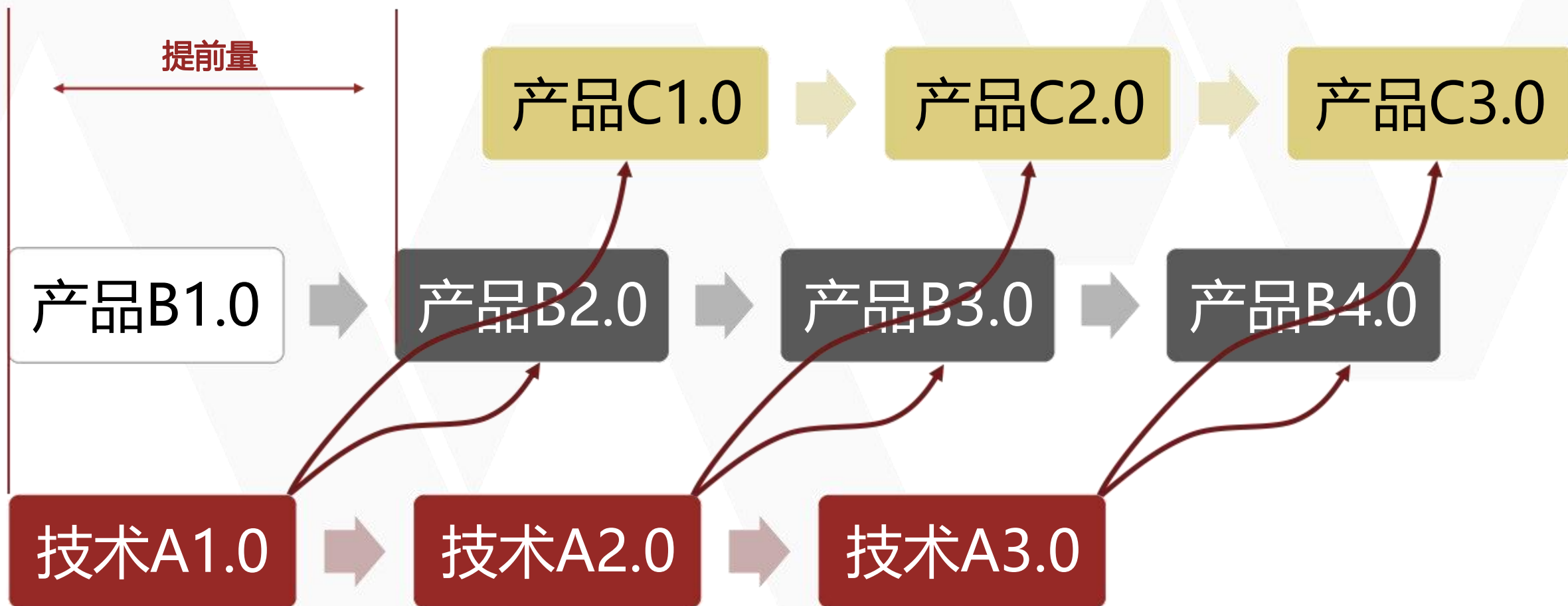
华为的吹牛叫战略，别人的战略叫吹牛

- ◆ 研发：产品布局、未来三年路标、技术规划、定价、降成本
- ◆ 销售/MKT：品牌构建、产粮区、渠道管理、零售管理、电商管理、GTM
- ◆ 人力资源：人力规划、组织结构、人才获取
- ◆ 交付：预测、物流、仓储、产能规划、核心制造能力、库存
- ◆ 服务：服务体系构建、VOC

产品路标规划： 开发一代、跟踪一代、预研一代



产品路标规划和技术路标规划对齐





目录

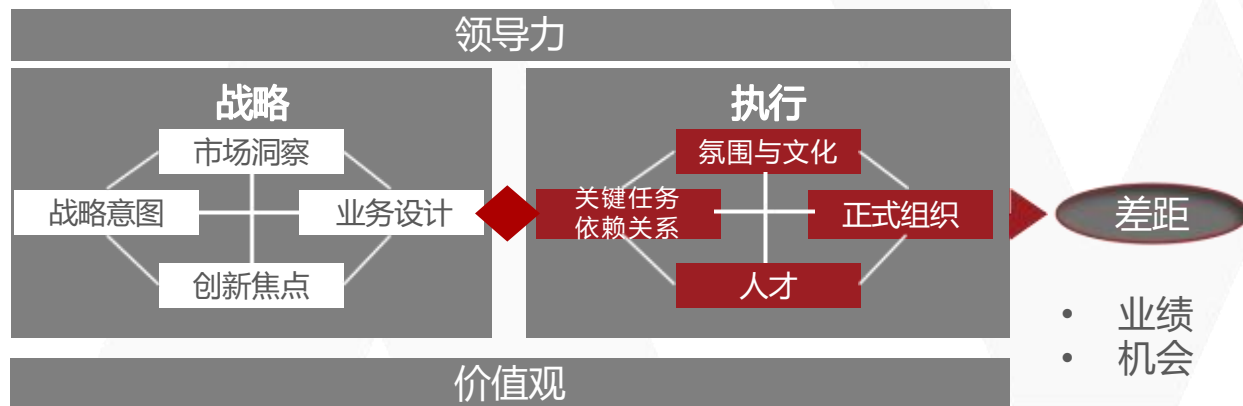
CONTENTS

第一部分 战略规划基础知识

第二部分 产品战略规划制定

第三部分 产品战略规划执行

战略执行：不能只是打鸡血、喊口号



关键任务 依赖关系

- ◆ 满足业务设计和它的价值主张的要求所必须的行动。哪些任务是由我们来完成的，哪些任务可以由价值网中我们的合作伙伴完成的？组织间的相互依赖关系是有效的业务设计的基础

正式组织

- ◆ 为确保关键任务和流程能有效地执行，需建立相应的组织结构、管理和考核标准，包括人员单位的大小和角色、管理与考评、奖励与激励系统、职业规划、人员和活动的物理位置，以便于经理指导、控制和激励个人和集体去完成团队的重要任务

人才

- ◆ 人力资源的特点、能力以及竞争力。要使战略能够被有效执行，员工必须有能力、动力和行动来实施关键任务。

氛围与文化

- ◆ 创造好的工作环境以激励员工完成关键任务，积极的氛围能激发人们创造出色的成绩，使得他们更加努力，并在危急时刻鼓舞他们

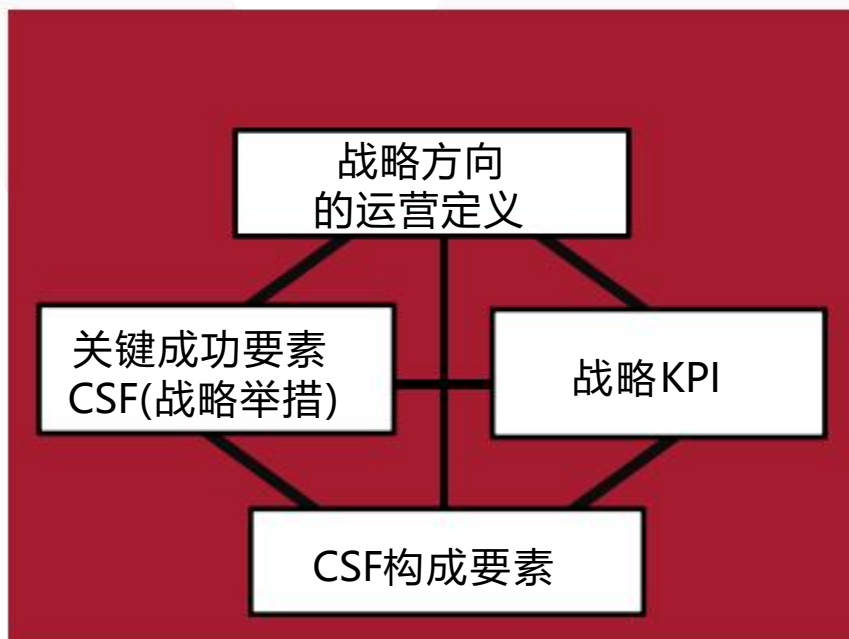
关键任务是战略与执行的连接点

- ◆ 关键任务统领执行的细节，支持业务设计、尤其是价值主张的实现
- ◆ 主要是指持续性的战略措施，包括业务增长措施和能力建设措施
- ◆ 可以从以下几个方面思考：客户管理；产品营销；产品开发；交付；平台；服务；风险管理和能力建设并将重要运营流程的设计与落实包括在内是执行的其它部分的基础
- ◆ 年度性的、可按季度跟踪衡量并识别出这些关键任务之间的相互依赖关系，譬如资源、设施等。

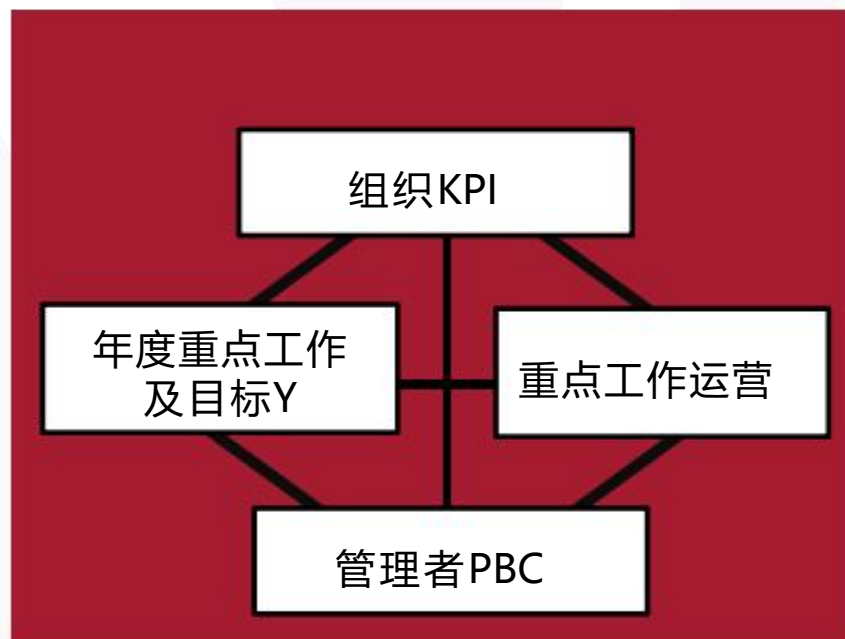
战略解码方法： BEM

- BEM(Business strategy Execution Model): 业务战略执行力模型
- BEM通过对战略逐层逻辑解码，导出可衡量和管理战略的KPI以及可执行的重点工作和改进项目，并采用系统有效的运营管理方法，确保战略目标达成。

战略导出CSF&KPI



战略解码并执行闭环



- BEM方法：将质量方法（6Sigma）融入战略到执行体系，用数据说话，将战略解码为可操作落地的行动并通过规范的改进达成目标。

战略解码过程

SP阶段

BP阶段



要点总结

- ◆ 战略思维
- ◆ 战略洞察
- ◆ 战略意图
- ◆ 战略创新
- ◆ 战略设计
- ◆ 战略执行

欢迎观看

