中和企略 · 企业战略落地实战系列

从规划到执行
战略闭环实战课

DSTE 框架 · 8 节完整体系 · 面向老板与高管

战略迷茫与总览 | 愿景与衡量标尺 | 业务组合取舍 | 单业务战略
集团协同校验 | 组织人才资源底座 | 战略解码与执行管控 | 战略复盘与迭代

刘伟峰，中和企略合伙人

第1节

企业普遍的困境：战略与执行两张皮

从规划到执行，战略闭环实战课

本节我们要解决什么

学习目标与课前自查

核心问题

- 战略这么重要，为什么在组织的日常运行里几乎看不见它？
- 都说规划和执行两张皮，这两张皮到底「皮」在哪里？
- 想让战略真正影响组织行为，企业缺的到底是什么？

学习目标

- 理解战略的内涵与常见表达：定位、目标、思路、重点任务
- 看清两张皮的本质：不是战略错了、也不是人不行，是缺一套程序
- 建立对 DSTE 的认知：一套系统的、并被严格执行的战略规划与管理程序

课前自查：关于你所在组织的战略，请先想两个问题

1. 战略到底是如何影响组织行为的？
2. 自己的企业，是不是存在比较严重的规划和执行两张皮问题？

（这两问不用马上有答案——它们就是今天这一节要走的两段路。）

本节不产出工具——工具从第2节开始，一节一节亮出来。

战略是什么：一个没人反对的定义

这一页不给新知识，只做一件事——把公共语言对齐

战略，是一个相对较长时期内，组织的：定位（我是谁·使命与愿景）、发展目标、发展思路与重点任务。

定位	发展目标	发展思路	重点任务
我是谁 为谁创造价值 （使命、愿景）	去哪儿 到什么程度 （3—5年）	怎么去 靠什么赢 （关键路径）	先干哪几件 谁来干 （资源与责任）

三种常见表达：在哪儿（现状） → 去哪儿（未来） → 怎么去（思路 + 重点任务）

悖论：这么重要的战略，为什么在组织运行里很难被感知到，最终变成两张皮？

每次复盘都会发现：当初规划的和组织实际运行，好像没有必然联系

战略这一端	两张皮	组织运行这一端
• 使命与愿景 • 三年发展目标 • 重点举措与路线图 • 战略规划文本与汇报材料		• 月度经营会 • 部门 KPI 与考核 • 日常审批与资源申请 • 项目排期与交付节奏

战略写在纸上，运行按惯例走。自上而下的目标任务驱动、自下而上的计划干预，难以有效联动——
两条线各走各的，中间没有咬合的地方。这就是「规划和执行两张皮」：它不是执行不力，是两条线压根没接上。

归因各异，结论只有一个：企业缺的是战略基因

不同企业原因不一样，但都指向同一件事

碰到两张皮，给出的解释差异度会很大——比如：

战略不清晰	执行不到位	资源没跟上
目标空泛、路径不明， 各业务、各职能横向对不齐	中层不理解、动作走样， 换了几任人还是推不动	要人要钱批不下来原地打转， 会哭的孩子有奶吃

不同企业的原因确实不一样，这些说法也各有各的道理。但你会发现一件事：重写战略、换人、加考核、投资源之后，两张皮往往还在。

换人、换方案、加考核，最后还是两张皮 —— 因为缺的不是某个人的能力，也不是某一版方案的质量。
出现两张皮，说明这家企业还没有形成「战略基因」。

战略基因：组织有一套系统的、并且被严格认真执行的战略规划与管理程序。

战略基因：一套系统的、并被严格认真执行的战略规划与管理程序

两个词缺一不可——系统，和执行

战略基因 = 组织有一套系统的，并且被严格认真执行的，战略规划与管理程序

判据一：是「系统」，不是零散动作

- 年初开个会、年底写个总结，中间没有衔接
- 愿景、业务取舍、资源、执行、复盘各管一段
- 环节之间不咬合，谁也不知道自己那一段在下游接谁

→ 这叫有动作，不叫有系统

判据二：是「严格执行」，不是进抽屉

- 战略方案做完就锁进抽屉，第二年推倒重来
- 战略会开不开看心情，年度节奏不稳定
- 定了的取舍和配额，遇到压力第一件事就是推翻

→ 这叫有文本，不叫有执行

战略不是长在某个人身上，是长在组织的一套程序上。

人走了，程序还在，战略还能接着跑——这才是战略基因。

这套程序就是：从规划到执行/DSTE。战略 = 规划 + 执行

本课统一的底层公理

规划·回答方向

- 核心是业务取舍：做什么、不做什么
- 目标
- 业务布局
- 取胜思路

执行·回答落地

- 把规划变成结果
- 资源、组织、人才
- 管理机制、文化保障
- 过程管控

只有规划没有执行 = 空想；只有执行没有规划 = 瞎忙。

DSTE就是把规划和执行打通的闭环体系。

转化为程序，有7个步骤

一套系统的、可以被严格执行的战略规划与管理程序



规划段：愿景 → 业务组合 → 各业务战略 → 集团协同校验

执行段：资源配置 → 解码管控 → 复盘迭代

核心要点：

① 复盘之后回到前端，重新审视业务组合——这是持续滚动的循环，不是单向一次走完

② 规划段不从SWOT起步：先定业务组合假设，再在单业务内部做SWOT、差距分析

③ 分析工具用来验证业务假设，不是用来发散找初始方向

④ 全部单业务战略输出后，增加集团协同校验，完成规划段闭环

通过这套程序，实现三个一致，指引、约束企业的日常计划

缺战略基因，首先缺的就是共识

方向一致	标准一致	理解一致
对「我们要去往哪里」的认知一致	**对「优先次序与取舍规则」的判断一致**	**对「达成路径与配套资源」的理解一致**
战略方向、目标、愿景， 管理层讲出来是同一个故事	什么该投、什么该砍， 不靠嗓门大小，靠一套统一标准	业务怎么赢、谁来配资源、 谁承担什么结果，没有各说各话

共识不是所有人想法一模一样，是大家在同一套框架下做决策——
少一点内部博弈，多一点向前合力。

本节小结 & 下节预告

本节小结：

- ✓ 战略的构成：定位、目标、发展思路、重点任务（在哪儿、去哪儿、怎么去）
- ✓ 两张皮不是执行不力，是战略端与运行端根本没有咬合
- ✓ 缺的不是战略、也不是人，是战略基因——一套系统的、并被严格执行的程序

自检：今天回去，问自己一句 —— 我们企业有没有一套程序，能让战略持续地影响每个人的动作？
如果答案是「靠我推」，那就还没有战略基因。

下一节：愿景——从一句话愿景到可衡量标尺，指引、约束企业的战略。
DSTE规划的起点是愿景。很多企业愿景停留在墙上口号，无法衡量、无法校验。
下一节我们用一个真实案例，把愿景拆成可跟踪的指标体系。

第2节

愿景——从一句话到可衡量标尺

DSTE规划的起点：愿景拆解 → 衡量指标 → 战略主线

本节我们要解决什么

核心问题 + 学习目标 + 交付输出

🎯 核心问题

- 愿景写得很漂亮，但怎么判断我们离愿景还有多远？
- 一句话愿景，怎么拆成可跟踪、可校验的指标体系？

📚 学习目标

- 理解愿景为什么必须可衡量，而不是停留在口号
- 掌握愿景关键词拆解法，把定性愿景转成分层指标
- 了解集团型企业如何从愿景进一步提炼战略主线

✅ 本节课交付输出（课后作业）

输出：《本企业愿景达成衡量量表》

有现成愿景就拆解提取衡量指标；没有就先草拟愿景描述，再搭建量表

（下一节业务组合开篇，将用这份量表作为顶层校验标尺）

典型误区｜很多愿景，仅仅是一句口号

听起来很好，但无法牵引组织行动

我们经常看到这样的愿景表述——

「成为行业一流企业」

「打造受人尊敬的百年公司」

「持续创新，为客户创造价值」

「国内领先、国际知名的服务商」

感受：立意很好、有感召力

写得正气、大气，开大会念出来，
员工听了也觉得提气、有方向感。

问题：无法判断、也无法牵引

没有标尺，说不清离愿景还有多远；
做业务取舍、投资源时，它帮不上忙。

愿景和企业日常经营行为之间弱关联——这就是典型的「墙上口号」。
下一页：给愿景配一把「达成标尺」，让它能牵引业务选择和资源投放。

价值1｜愿景成为可衡量的达成标尺-从愿景到愿景指标　　案例A

把一句定性愿景，拆成可量化跟踪的衡量标尺

企业愿景：成为「国内一流、国际著名」的高端金属制品研发制造企业

国内一流	国际著名	高端	金属制品	研发制造
核心目标	**核心目标**	**约束条件**	**业务范围**	**重要内涵**
如何定义"一流"？	如何定义"著名"？	不做低端，聚焦高价值	绳索丝为主，六类产品	技术驱动，非纯加工

拆解结果：愿景分层衡量量表

愿景台阶	指标大类	具体衡量指标
国内一流	**规模类**	营业收入、总产量
国内一流	**效益类**	毛利率、经营性现金流、人均营收、净资产收益率
国内一流	**内涵类**	高端客户占比、市场占有率、专利数量、客户投诉率
国内一流	**发展类**	新产品收入占比
国际著名	**知名度类**	外贸高端客户数、参与国际标准数、外贸营收占比
修正项	**动态校准**	年度复盘时增删指标，适配外部环境变化

说明：全是结果/状态指标；技改、专项工程等举措指标不在本表。不同行业企业需重新定制，不能照搬。

量表构建四步法

怎么动手搭建本企业的愿景衡量量表

第一步

拆解愿景关键词内涵

把愿景里每个关键词拆开，回答：达成这个状态，可以用哪些结果型指标来衡量？

第二步

外部对标找基准

选取行业头部对标企业，提取行业一流状态对应的指标参考值，避免拍脑袋定目标。

第三步

结合现状+高层研讨

结合企业历史基线数据、管理层对3-5年发展期望，确定本企业规划期目标值，分配指标权重。

第四步

收敛形成结果型量表

只保留结果/状态类内涵指标，用来定期打分，评估企业距离愿景还有多大差距。

⚠ 注意：实现愿景需要的项目、技改、专项工程属于「举措类指标」，是后续战略环节的产物，不属于愿景量表。

价值2｜愿景对战略路径的约束与指引

价值1解决「怎么才算靠近愿景」（结果标尺）；价值2解决「依靠什么走向愿景」（行动指引）

战略路径标准范式：通过【行动/能力/业务选择】，实现【愿景下的阶段性状态】

要点：
①「通过」后是打法/能力/原则，不是结果指标；
②「实现」后写定性状态，不直接填数字（数字放愿景量表）；

③ 多维度收敛：愿景关键词约束 + 现状差距 + 行业本质 + 对标 + KSF
💡 企业常说的「X大战略」，本质就是这一组集团战略路径

示例：某高端金属制品企业愿景——「成为国内一流、国际著名的高端金属制品研发制造企业」

1	通过聚焦高价值产品与目标客户，拒绝低端同质化价格竞争，实现产品结构持续向高端跃迁。	高端
2	通过拓展海外高端客户群体、参与国际标准共建，实现海外业务影响力持续提升。	国际著名
3	通过持续投入产品技术研发、夯实核心制造工艺能力，实现技术驱动型的业务增长。	研发制造
4	通过坚守金属制品主业赛道，审慎评估跨领域机会，实现业务布局不偏离顶层定位。	金属制品
5	通过推进节能技改、严控环境风险，实现生产经营的绿色可持续运行。	行业本质·高耗能
6	通过发挥规模化制造优势，在标准化走量市场坚持成本领先，实现夯实基本盘、反哺高价值利基业务。	行业本质·规模效应

❌ 反面避坑：
①「实现成为高端金属制品行业的领先者」——只有结果没有行动，只是复述愿景；
②「通过大力创新、锐意进取，实现高质量发展」——空泛口号，无法用来约束业务选择。

战略路径源自愿景，反过来约束后续全流程——第3节业务取舍、第6节资源配置、第7节战略解码，
每一步都要回头校验：业务选择、资源投放、关键举措，是否匹配这组战略路径。

课后作业｜构建本企业愿景及衡量量表

下一节业务组合开篇将以此为顶层校验标尺

作业任务：有现成愿景就拆解提取衡量指标；没有就先草拟愿景描述，再搭建量表

维度	现状（2025）	3-5年目标	权重	对标企业
业务规模				
行业地位				
核心能力				
客户&生态				

可选拓展输出：基于愿景关键词与现状差距、行业/对标信息，草拟 2-4 条「通过……，实现……」格式的集团战略路径。

提示：这是中长期愿景标尺（3-5年），不需要拆解到年度。

下一节课讲业务组合，我们将同时使用【愿景衡量量表】+【集团战略路径】两套标尺，校验所选业务集合是否支撑我们走向愿景。

本节小结 & 下节预告

本节小结：

- ✓ 愿景 = 文字描述 + 两大顶层交付物
- ✓ ① 愿景衡量量表：评估距离终点的结果标尺
- ✓ ② 集团级战略路径（通过…，实现…）：约束业务取舍的行动原则指引
- ✓ 实操路径：关键词拆解 → 构建衡量量表 → 推导集团战略路径
- ✓ 课后作业：输出本企业愿景衡量量表（可选草拟集团战略路径）

下一节：业务组合决策——做什么、不做什么。

我们先用 GE 九宫格把业务盘点清楚，再做取舍。

课后作业产出的【愿景衡量量表】与【集团战略路径】，就是评判取舍的顶层标尺。

第3节

做什么业务——业务组合取舍

DSTE规划段第一个任务：从业务盘点到GE九宫格，输出业务组合决策

本节我们要解决什么

学习目标与交付输出

🎯 核心问题

- 我们集团未来应该做哪些业务？哪些业务要坚决退出？
- 不同业务的资源投入力度怎么区分？不能一刀切。
- 怎么把「感觉」变成可讨论、可共识的判断？

📚 学习目标

- 掌握存量业务盘点 + 新机会清单两个工具，产出待评估业务池
- 学会用市场吸引力、业务竞争力两套评价量表打分，把抽象判断变可共识
- 把打分结果投射到GE九宫格，直观判断业务归属和资源基调

✅ 本节课交付输出

输出1：待评估业务池
存量业务盘点清单 + 新机会头脑风暴清单
（每个业务一行，作为后续打分输入）

输出2：业务组合取舍表
GE九宫格落位 + 处置策略 + 资源基调
（每个业务一行：做/不做/怎么投）

注：业务组合是DSTE规划的第一个任务，不从SWOT起步；取舍表输出后作为后续单业务战略的输入。

结果先行：本节课的最终输出

业务组合取舍表——先看成果长什么样，再倒推怎么做得出来

业务名称	业务类型	GE落位	处置策略	资源基调	协同业务	主要风险
A 传统零部件加工	现金流	低吸·高竞	守住、提效	维持性投入	支撑B交付	价格战、产能过剩
B 高端定制方案	明星	高吸·高竞	加速投入	优先保障	复用A产能/渠道	交付能力跟不上
C 设备远程运维	种子	高吸·低竞	试点验证	小步试错	依托A设备存量	商业模式未验证
D 老旧标准件线	退出	低吸·低竞	收缩退出	停止新增	客户导流至A/B	退出节奏失控

每个业务一行：做什么/不做什么、怎么投，都在这一张表上说清楚（示例为机械加工企业四类业务）。

要产出这张表，走三步：

第一步　业务从哪来？

存量业务盘点 + 新机会清单
→ 待评估业务池

→

第二步　怎么定位业务？

两套量表加权打分
→ 投射GE九宫格
→ 定GE落位、业务类型

→

第三步　配套怎么安排？

由GE落位推导处置策略
再研判资源基调、协同业务
主要风险

说明：GE九宫格输出业务定位与处置方向；资源基调、协同关系、主要风险，为业务组合层面的附加研判项。

第一个问题：这些业务从哪里来?

不能拍脑袋，要有工具归集

存量业务盘点

把企业现有所有在营业务、产品线、服务项目全部列出来。

不遗漏：哪怕一个小产品线、一个边缘客户群，也要先盘点。

目的：知道我们现在手里有什么，哪些是利润来源，哪些是包袱。

新机会清单

从四个渠道收集新业务想法：

- 客户痛点访谈（现有客户还没被满足的需求）
- 行业趋势扫描（政策、技术、竞争对手在做什么）
- 内部创意研讨（团队头脑风暴）
- 上下游延伸（供应链、渠道、服务）

⚠ 常见误区：

① 只盘点赚钱的业务，亏的、边缘的业务假装看不见

② 新机会只靠老板一个人想，不做客户访谈和行业扫描

③ 机会列了一大堆，不筛选就全部进入打分环节——资源分散

✅ 正确做法：存量全盘点，机会广收集，先做一轮粗筛，再进入正式打分

工具：业务归集清单

一张表，把存量和新机会全部列进来

序号	业务/机会名称	来源	简要描述	是否进入打分
1	传统零部件加工（A）	存量	年营收8000万，主机厂配套	✓ 是
2	定制解决方案（B）	存量	运行1年，小批量定制，500万营收	✓ 是
3	远程运维服务（C）	新机会	行业趋势，尚未投入	✓ 是
4	老旧标准件产品线（D）	存量	毛利持续下滑，库存积压	✓ 是
5	XXX（待填）	新机会	客户访谈发现的需求	? 待定

使用要点：先列全，再粗筛。明显不符合企业愿景、资源完全不匹配的机会，先标记"待定"，不进入正式打分。

第二个问题：吸引力和竞争力，太抽象了

怎么让团队打分有共识、不吵架？

学员一定会问：市场吸引力？什么叫有吸引力？竞争力？怎么判断我们强不强？
→ 光说这两个词，每个人理解不一样，打分就会变成各说各话。

解决方案：把每个维度拆成可观察、可打分的二级指标

市场吸引力量表

回答一个问题：这个赛道值不值得我们做？

拆成5个二级指标：
- 市场规模
- 增长速度
- 盈利水平
- 竞争格局
- 外部风险

每项1-5分，加权求和，得出吸引力总分。

业务竞力量表

回答一个问题：我们在这个赛道能不能打赢？

拆成5个二级指标：
- 产品/方案能力
- 客户与渠道
- 成本与供应链
- 组织与人才
- 专属资源

同样1-5分，加权求和，得出竞争力总分。

市场吸引力评价量表

赛道好不好？逐项打分

评价维度	权重	1分（很低）	3分（中等）	5分（很高）
市场规模与容量	20%	总空间<5亿，细分极小	10-50亿，有一定空间	百亿级以上，空间充足
未来3年增速	20%	萎缩或持平	5-15%平稳增长	>20%高速增长
行业盈利水平	20%	平均毛利<10%，价格战	毛利15-25%	毛利>30%，利润空间大
竞争格局与壁垒	20%	红海，无门槛，谁都能进	有一定集中度，头部3-5家	壁垒高，玩家少，新进入难
外部风险	20%	政策打压/技术替代临近	有风险但可控	政策利好/技术成熟，风险低

打分规则：每项1-5分，权重合计100%。加权总分≥3.5=高吸引力，2.5-3.5=中等，<2.5=低吸引力。

团队各自打分，再讨论对齐，分歧大的指标重点讨论——这才是量表的价值。

业务竞争力评价量表

我们能不能打赢？逐项打分

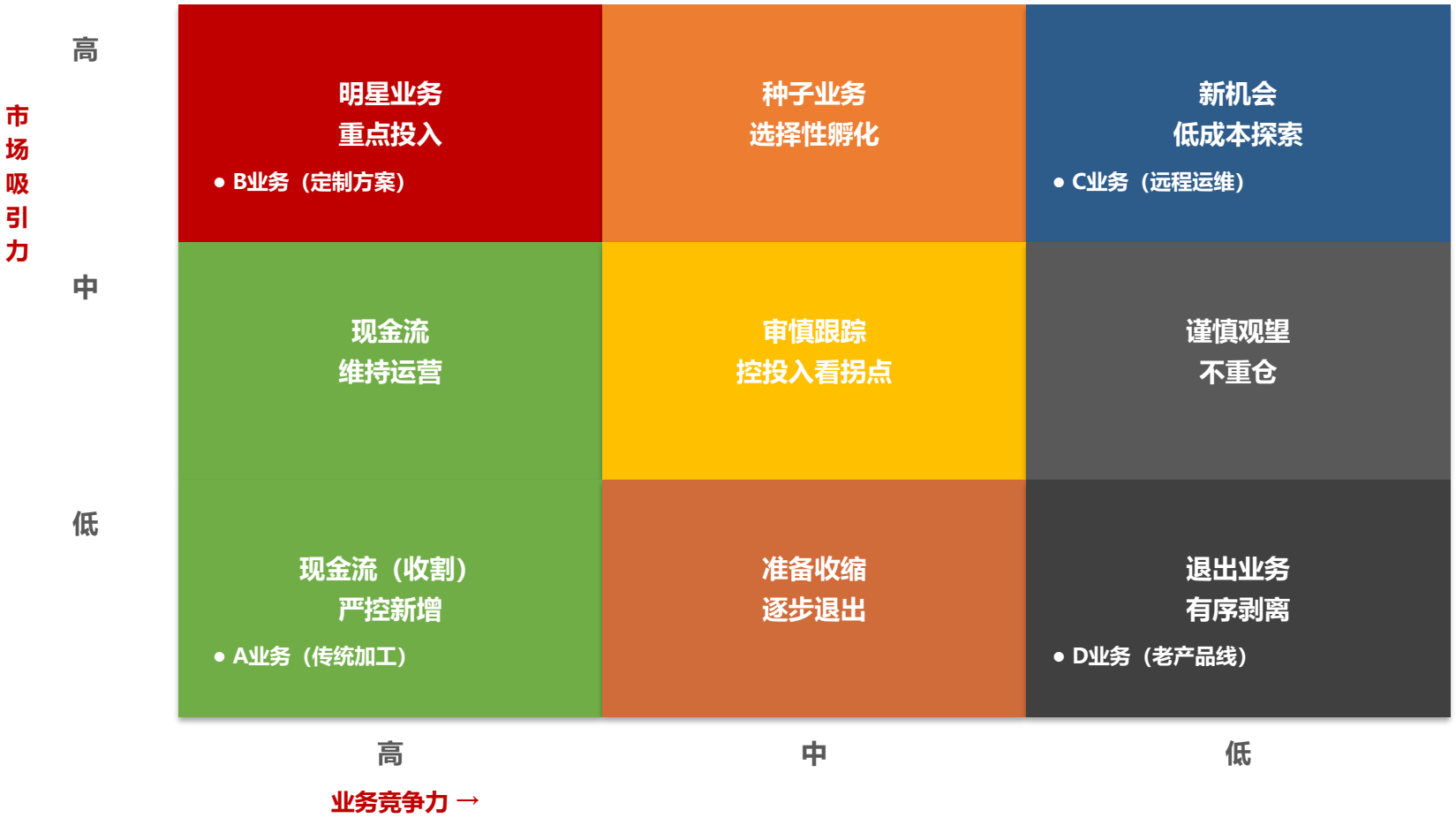
评价维度	权重	1分（很弱）	3分（中等）	5分（很强）
产品/方案能力	20%	同质化，无差异	有一定特色，客户认可	技术壁垒高，客户离不开
客户与渠道	20%	无积累，获客难	有客户基础，渠道一般	客户粘性高，渠道覆盖广
成本与供应链	20%	成本高，交期长	成本中等，交付稳定	成本优势明显，供应链可控
组织与人才	20%	缺团队，无关键人	有基础团队，需补充	团队成熟，核心人才到位
专属资源	20%	无资质、无专利、无资金	有部分资源支撑	资质齐全，专利/资金有壁垒

打分规则：同样1-5分加权。≥3.5=高竞争力，2.5-3.5=中等，<2.5=弱竞争力。

注意：竞争力打分要诚实，不要把"希望我们有"当成"我们已经有"。

GE九宫格：打分结果一目了然

把两个分数投进3×3矩阵，业务位置就清楚了



四条策略线

明星

高吸+高竞 → 加大投入，建壁垒

现金流

竞争力强+吸引力一般 → 收割利润，控新增

种子/新机会

吸引力高+竞争力待建 → 小资源试点

退出

双低 → 有序收缩，释放资源

九宫格和取舍表，是什么关系？

同一个结论，两种表达

GE九宫格

是什么：打分结果的可视化视图

用途：团队研讨时看图对齐，一眼看清业务位置，讨论争议点在哪里

特点：直观、快速，但承载信息少

类比：体检报告上的体温曲线，一眼看出哪里不正常

业务组合取舍表

是什么：九宫格结论的结构化固化

用途：把图上的落点翻译成可执行的战略安排，存档、下发、承接后续解码

特点：信息完整（策略、资源、风险、协同），是正式决策文件

类比：体检报告后面的诊断书和处方，写清楚怎么治

一句话：九宫格是决策视图（看图对齐），取舍表是决策存单（固化执行）。研讨定稿后，把九宫格落点回填取舍表。

第三个问题：定位之后，配套怎么安排？

建立业务组合假设，协同风险仅做初步标记

基于GE定位，先形成一套业务组合假设；协同、风险只做初步猜想标记，留待后续章节验证。

① GE落位 → 处置策略

GE矩阵经典推论，由象限直接对应：

高吸高竞（明星）→ 加速投入
低吸高竞（现金流）→ 守住提效
高吸低竞（种子/机会）→ 试点验证
低吸低竞（衰退）→ 收缩退出

② 处置策略 → 资源基调

资源投放口径跟着策略走：

加速投入 → 优先保障
守住提效 → 维持性投入
试点验证 → 小步试错
收缩退出 → 停止新增

③ 组合视角【初步假设】

先标记猜想，不做最终定论：

协同业务：猜想哪些业务可能共用客户、产能、渠道

主要风险：初步识别本策略下的显性风险点

⚠ 本节输出的是「业务组合假设稿」。协同、风险的正式分析验证，放到后面集团协同校验章节开展，再回头修正本假设。

业务组合取舍表（示例）

最终交付物：每个业务一行，写清怎么处置

业务	类型	GE落位	处置策略	资源基调	主要风险
A 传统加工	成熟现金流	低吸高竞	维持收割	保产能不扩产	价格战挤压利润
B 定制方案	种子成长	高吸高竞	重点投入	研发销售倾斜	高端人才缺口
C 远程运维	新机会	高吸低竞	试点孵化	小团队试点	数字化投入大
D 老产品线	待退出	低吸低竞	收缩退出	不再接单	库存处置损失

这张表是DSTE规划的第一个里程碑：

→ 后续每个业务做SWOT、定业务战略，都以这张表的"处置策略"为前提

→ 资源配置、组织设计、绩效指标，都按这张表的"资源基调"来安排

补充：业务组合相关理论与工具边界

不铺开深讲，帮大家建立知识坐标系，不混淆

理论/工具	核心解决问题	在本DSTE流程中的位置
安索夫矩阵	去哪里寻找新业务机会	业务归集、机会挖掘阶段（发散找机会）
BCG波士顿矩阵	简易评估增长率×份额，看现金流结构	快速粗筛，非正式研讨（太简单，不适合复杂B端业务）
GE麦肯锡矩阵（本课主工具）	多维度加权评估吸引力与竞争力，做取舍	本章核心：打分、九宫格落位、业务取舍决策
业务三层面理论	审视业务梯队：短期/中期/长期布局是否均衡	GE打分之后，全局结构校验（现金流/种子/未来）
波特竞争战略	单个业务怎么打赢、取胜逻辑是什么	下一章节：单业务战略（不属于业务组合评估）

⚠ 关键提醒：不要多个模型叠加堆砌。先想清楚要解决什么问题，再选工具。

我们DSTE链路：安索夫发散找机会 → GE做严谨评估取舍 → 三层面校验梯队结构是否健康。

课后作业：为你的主要业务搭建评价子模型

作业输出 = 下一节业务战略卡片的核心输入

任务：从公司业务清单中选一项主要业务，基于GE双维度框架，搭建适配该业务的评价子模型并打分。

① 选取一项主要业务（现金流/明星/种子均可），明确业务类型

② 参考基准指标库，筛选适合本业务的二级指标，删掉无关指标

③ 重新分配指标权重（合计100%），说明调整理由

④ 用自建模型逐项打分，加权计算吸引力总分、竞争力总分

⑤ 在GE九宫格中标注落位，写2条判断理由

💡 加分思考题：基于本次打分，你初步预判这个业务适合走哪类竞争战略？（成本领先 / 差异化 / 集中化）——提前为下一节做准备。

本节小结 & 下节预告

本节我们做了什么：

- ✓ 业务组合是DSTE规划的第一个任务，不从SWOT起步
- ✓ 先盘存量、再收新机会，产出待评估业务池
- ✓ 用两套评价量表（市场吸引力 + 业务竞争力），把抽象判断变可共识
- ✓ 分数投射到GE九宫格，可视化研讨业务位置
- ✓ 最终输出业务组合取舍表，作为后续所有战略工作的输入

下一节：业务组合定了之后，每个业务怎么做SWOT分析？SWOT不是堆数据，是用来导出业务战略假设的。

第4节

单业务战略：取胜逻辑与发展路径

从SWOT、差距分析出发，推导业务战略卡片

本节我们要解决什么

学习目标与交付输出

🎯 核心问题

- 每个业务选定之后，具体怎么赢？取胜逻辑是什么？
- 客户为什么选我们，而不是选竞争对手？
- 我们要抓哪几件核心动作，才能守住这个定位？

📚 学习目标

- 用SWOT + 差距分析诊断业务现状，识别客户价值缺口
- 从客户痛点出发，用波特竞争战略推导取胜逻辑和竞争定位
- 用KSF提炼关键举措，用SMART制定周期目标，识别风险预警

✅ 本节课交付输出

输出：《业务战略卡片》（每个业务一张）
包含：CVP客户价值主张 · 取胜逻辑 + 竞争定位 · 周期目标 · 关键举措 · 资源诉求 · 风险预警
上游输入：GE九宫格落位结论；下游输出：作为集团协同校验的输入材料

注：举措直接来自KSF，KSF源自SWOT+差距分析；不直接从SWOT逐条罗列动作。

结果先行：本节课交付物——业务战略卡片

先看最终成果，再倒推怎么填

项目	内容填写区
业务名称	高端装备定制解决方案（B业务）
GE落位	明星业务（高吸引力+高竞争力）
客户价值主张CVP	帮高端客户一站式落地非标产线，省去多家供应商协同的麻烦
取胜逻辑	依托自研方案能力，走差异化路线，提供一体化成套交付，解决客户多供应商协同痛点
竞争定位	聚焦头部高端客户非标产线；不参与低端标准件低价竞争
规划周期目标	3年营收2800万→7000万，毛利率≥32%，标杆客户新增12家
关键举措（3-5条）	① 扩充研发方案团队 ② 打造标杆客户案例库 ③ 搭建售前技术支撑体系 ④ 锁定上游核心零部件优先供货
资源诉求	研发预算、高端技术人才引进编制、高管客户对接资源
主要风险与预警	高端人才招聘不及预期；预警：连续2季度方案交付延期超阈值

卡片怎么填？每一栏都有工具和理论支撑

不是凭空写想法，是一步步推导

卡片栏目	支撑工具/理论	产出
取胜逻辑 + 竞争定位	SWOT + 差距分析 + 波特竞争战略 （STP辅助客户分层，内核是CVP）	价值主张、竞争打法、战场边界
规划周期目标	SMART原则 （匹配业务梯队属性：明星重增长/现金流重利润/种子重验证）	可量化周期目标
关键举措	KSF关键成功要素 （KSF的输入来自SWOT+差距分析）	少数、改变格局的战略性动作
资源诉求 / 风险预警	风险识别盘点 （预警信号要可观测，不是事后总结）	上报集团统筹、提前预警

推导顺序：GE落位 → SWOT + 差距分析 → 识别客户价值缺口 → CVP → 取胜逻辑+竞争定位 → KSF → 目标、举措、风险

第一步：SWOT + 差距分析

看清家底，找到价值缺口

SWOT分析

S 优势：我们独有的能力、资源、沉淀
W 劣势：我们的短板、卡点
O 机会：外部有利条件、客户需求变化
T 威胁：竞争、政策、技术替代风险

目的：盘点内外部条件，不堆数据，只找和业务取胜相关的关键项。

差距分析

两层差距：
① 业务自身差距：对比行业标杆、对比目标，我们缺什么能力
② 客户价值差距：客户当下得到的价值，和客户真正想要的价值之间的缺口

目的：找到我们要补的缺口，这是取胜逻辑的起点。

⚠ 常见误区：
① SWOT写成流水账，S/W/O/T各列十几条，没有重点
② 差距分析只看内部能力，不看客户价值缺口
③ 分析完就结束，不导出结论——SWOT和差距分析不是目的，是为了找到客户价值缺口

✅ 正确做法：每项不超过3-5条，聚焦和业务取胜直接相关的；差距分析必须落到客户价值层面。

第二步：从客户痛点推导取胜逻辑

波特三大竞争战略，扎根客户价值

成本领先

客户痛点：
客户对采购成本敏感，需求标准化，预算约束强

取胜逻辑：
靠规模、供应链、效率，持续降低综合成本，稳定低价交付

竞争定位：
聚焦标准化通用需求；放弃高定制、高溢价场景

差异化

客户痛点：
现有方案满足不了特殊场景，客户愿意为独特价值付费

取胜逻辑：
打造独有能力，解决别人解决不了的痛点，获取溢价

竞争定位：
聚焦有特殊痛点的客户；不参与同质化价格战

集中化/聚焦

客户痛点：
某类细分客户痛点，大厂不愿深耕，通用方案适配差

取胜逻辑：
锁定单一客户群/场景，深度吃透痛点，针对性打磨

竞争定位：
只服务该细分赛道；不向外扩张

推导顺序：客户痛点 → 选定竞争战略（取胜逻辑）→ 划定战场边界（竞争定位）。
CVP客户价值主张：取胜逻辑面向客户的价值表达，是卡片的内核。

第三步：KSF提炼关键举措

区分战略动作和日常运营

什么是KSF?

Key Success Factors，关键成功要素：
要实现取胜逻辑、守住竞争定位，哪些条件必须做到?

先识别KSF，再把KSF转化为3-5条战略举措。

不要一上来就列动作，先想清楚：这件事要赢，靠什么?

怎么区分?

战略举措（写进卡片）：
- 改变竞争格局的
- 补齐能力短板的
- 支撑取胜逻辑的

日常运营（不写进卡片）：
- 常规生产、常规售后
- 常规报表、例行会议
- 维持性工作

链路：SWOT + 差距分析 → 提炼KSF（取胜必须满足的核心条件）→ 转化为关键举措

示例（高端定制方案业务）：
取胜逻辑：差异化一体化交付
→ KSF：① 方案设计能力 ② 标杆客户案例 ③ 售前技术支撑 ④ 上游供应链锁定
→ 关键举措：扩充研发团队 / 打造案例库 / 搭建售前体系 / 锁定核心供应商
（举措直接来自KSF，KSF源自前面SWOT与差距分析，不直接从SWOT逐条罗列动作）

第四步：SMART设定周期目标

匹配业务在GE九宫格里的位置

S	**Specific**	具体：目标明确，不含糊
M	**Measurable**	可衡量：有数字、有指标
A	**Achievable**	可达成：跳一跳够得着，不是空想
R	**Relevant**	相关性：和取胜逻辑、业务定位相关
T	**Time-bound**	时限性：明确周期，3年/1年/季度

⚠ 目标要匹配业务梯队：

- 明星业务：侧重增长、份额、标杆客户突破
- 现金流业务：侧重利润、现金流、成本控制
- 种子业务：侧重模式验证，不强行压营收规模

第五步：识别风险与预警信号

预警要可观测，不是事后总结

什么是风险?

阻碍取胜逻辑、导致目标完不成的核心不确定性。

常见风险：

- 关键人才招不到
- 供应链断裂
- 客户验证不及预期
- 竞争对手降价
- 政策变化

什么是预警信号?

提前看得见的指标，不是等到结果崩盘才发现。

示例：

- 人才风险 → 预警：连续2季度核心岗位到岗率<60%
- 客户风险 → 预警：标杆客户复购率<50%
- 交付风险 → 预警：连续2季度交付延期超阈值

写进卡片的风险栏：

① 主要风险是什么（1-3条）

② 预警信号是什么（可观测的前置指标）

③ 触发预警后谁来处理、提交哪层会议

这一栏直接对接后续战略解码和分层会议制度——月度经营会跟踪预警信号，季度复盘会评估是否调整战略。

实战案例｜某地方文旅国企·核心景区业务战略表

来源于某地方文旅国企战略咨询项目（脱密教学案例）

模块	案例内容（某地方文旅国企·核心景区业务）
业务定位	区域中心城市会客厅、市民后花园；集团文旅板块核心重资产载体；承担城市公共文旅功能，同时实现市场化经营；对标：西湖之于杭州。
取胜逻辑	① 独占大型世园会原址优质生态土地资源，本地无可替代；② 依托国企平台获取政策、土地、项目资源倾斜；③ 通过内容填充（研学/演艺/体育/拓展/垂钓五大基地），由观光景区升级为复合休闲度假目的地。
核心差距	有资源、缺内容：现状只有基础观光景观，缺少消费型业态；有资产、缺运营：市场化运营能力不足，收入高度依赖政府补贴；有场地、缺业态：土地地块零散，功能碎片化。
关键举措	① 空间重构：盘活空置场地，落地五大基地；② 运营补短板：引入外部专业团队，搭建市场化运营体系；③ 产品供给：水上+陆上演艺、赛事、研学、团建产品；④ 营销引流：接入智慧旅游平台，策划节事活动；⑤ 模式设计：自营+联营混合，降低重资产投入。
衡量指标	结果指标：年游客接待量、市场化经营收入（剥离政府补贴）、二次消费占比；过程指标：五大基地落地进度、运营团队搭建完成度、品牌活动场次。

⚠ 本案例只回答「这个景区业务自身怎么赢」；与集团其他业务的协同关系，留待下一章集团协同校验再分析。

实操演练：成套推导，填写业务战略卡片

按流程走一遍

1. 调取上一章GE打分结论、九宫格落位

2. 现场研讨：本业务SWOT分析（S/W/O/T各3-5条）

3. 差距分析：识别客户价值缺口

4. 提炼CVP，选定波特竞争战略，写取胜逻辑+竞争定位

5. 识别KSF，转化3-5条关键举措

6. 用SMART制定周期目标

7. 识别风险与预警信号，明确资源诉求

8. 完成整张业务战略卡片

所有业务卡片完成后，汇总提交集团，进入集团协同校验环节。

补充：业务战略相关理论与工具边界

主线实操 + 关联理论认知补充

理论/工具	和业务战略的关系	本课定位
SWOT + 差距分析	诊断现状、识别价值缺口	✅ 本节实操
CVP客户价值主张	取胜逻辑的内核，面向客户的价值表达	✅ 融入推导
波特竞争战略	选定成本领先/差异化/集中化打法	✅ 本节核心
KSF / SMART / 风险识别	转化为举措、目标、预警	✅ 实操工具
STP（细分/目标/心智定位）	客户分层、锁定目标客群；心智定位≠战略竞争定位	⚠ 认知补充
价值曲线（蓝海战略）	对比竞品重构价值，校验CVP独特性	⚠ 认知补充
波特价值链	拆解企业活动，追溯差异化能力来源	⚠ 认知补充
核心竞争力理论	校验取胜逻辑是否依托难以复制的长期能力	⚠ 认知补充
价值迁移理论	判断产业链价值环节长期变化趋势	⚠ 认知补充

本节小结 & 下节预告

本节我们做了什么：

- ✓ 业务战略卡片是单业务的战略载体，结果先行
- ✓ SWOT + 差距分析 → CVP → 取胜逻辑+竞争定位（波特）
- ✓ KSF提炼关键举措，SMART定目标，风险预警对接解码
- ✓ STP、价值链等关联理论做认知补充，不展开实操

下一节：所有业务卡片都做好了，每个业务都想着自己怎么赢。
但站在集团视角，业务之间有没有协同？有没有内耗？资源怎么全局统筹？

第5节

集团业务协同校验

从单业务战略 → 集团全局统筹，规划段闭环

- 输入：愿景衡量量表 · 业务组合取舍表 · 全部业务战略卡片
- **输出：集团业务协同校验底稿 • 集团资源诉求优先级清单**

本节我们要解决什么

学习目标与交付输出

🎯 核心问题

- 全部业务叠加起来，能否支撑集团愿景目标?
- 业务之间有没有内部竞争、重复建设？存在哪些协同共享机会?
- 各业务上报的资源诉求怎么收敛，区分轻重缓急?

📚 学习目标

- 分清业务单元本位与集团总部本位两种思考视角的差异
- 掌握集团四层校验逻辑：愿景对齐、冲突识别、协同机会挖掘、资源诉求收敛排序
- 完成集团横向扫描，识别业务间冲突与能力共享机会

✅ 本节课交付输出

输出1：《集团业务协同校验底稿》
记录愿景对齐结论、业务冲突、
跨业务协同机会、集团研判原则

输出2：《集团资源诉求优先级清单》
汇总各业务资源诉求，划分高/中/低优先级，
识别集团资源总盘缺口

注：均为3-5年中长期SP产出，不做年度拆解、不分配具体预算；输出物直接作为下一节资源组织人才配置的输入。

两种视角：业务单元 VS 集团视角

不是替代，是上下两层

对比项	业务单元：业务战略卡片（第3节）	集团层面：集团协同校验（本节）
思考立场	BU业务负责人本位，只看自身业务	集团总部本位，看全部业务一盘棋
关注对象	本业务取胜逻辑、定位、举措、资源诉求	全部业务放在一起横向扫描
核心关注点	我这个业务如何打赢市场	冲突排查、能力共享、资源总盘、对齐愿景
输出成果	单业务战略卡片	协同校验底稿 + 资源诉求优先级清单
时间颗粒度	中长期3-5年SP	中长期3-5年SP，不涉及年度分解

业务卡片回答「单个业务怎么赢」；协同校验回答「把所有业务合在一起，集团行不行」。

集团四大审视校验要点

拿到全部业务卡片后，集团要做四层校验

1 愿景标尺对齐校验

整套业务集合叠加，
是否能够支撑
《愿景衡量指标量表》
的中长期目标?

2 业务冲突与重复建设识别

有没有业务赛道重叠、
内部竞争、
重复投入研发/渠道?

3 跨业务协同&能力共享机会

哪些技术、渠道、客户、
供应链可以多个业务复用，
降低整体投入?

4 全集团资源诉求收敛排序

汇总各业务卡片上报的
人/财/物资源诉求，
识别总盘缺口，
划分高/中/低优先级。

这四点就是后面校验底稿的填写逻辑——所有研判都要落到纸面，不能只停留在口头讨论。

工具模板｜输出1：集团业务协同校验底稿

信息全部来源于各业务战略卡片

校验维度	涉及业务	现状描述 （冲突/机会/缺口）	集团研判结论	后续原则 （中长期）
愿景对齐校验	全部业务			
冲突&重复建设				
跨业务协同共享机会				
全集团资源诉求汇总优先级				

填写说明：

① 每一条信息来源于各业务《业务战略卡片》内容

② 完成整张底稿，形成集团研判结论

③ 基于本行资源诉求汇总内容，提炼生成输出2《集团资源诉求优先级清单》，完整闭环示例见后页

工具模板｜输出2：集团资源诉求优先级清单

从校验底稿提炼，作为下一节资源组织人才配置的输入

业务单元	资源诉求简述 （人/资金/技术/渠道等）	优先级 （高/中/低）	集团关键备注
业务A（传统加工）			
业务B（定制方案）			
业务C（远程运维）			
……			

填写说明：

- 诉求全部取自各业务单元《业务战略卡片》中的资源诉求栏
- 高优先级：保障中长期取胜逻辑必须投入，集团重点保障
- 中优先级：对业务有增益，资源宽裕条件下安排投入
- 低优先级：改善类诉求，中长期暂缓投入

⚠ 本清单只做优先级排序，不分配具体金额、编制数量；具体资源分配放到下一节执行段完成。

闭环示例｜从协同底稿到资源优先级清单

同一家企业案例连贯演示（上半区底稿 → 下半区清单）

① 先在协同底稿里完成全盘研判（示范填写）

校验维度	涉及业务	现状描述	集团研判结论
愿景对齐	全部业务	愿景：3年新业务营收占比40%；当前老业务占90%	方向匹配，但新业务成长偏慢，需资源倾斜
冲突&重复建设	A传统加工 / B定制方案	两支销售团队同类客户重叠，内部抢单、报价内卷	客户归口：标准订单归A，高毛利定制归B
跨业务协同	A加工 / C远程运维	A存量设备客户多，C运维服务可打包配套销售	A渠道搭载C服务，配套联合激励机制
资源诉求汇总	A / B / C	A：产线更新资金；B：研发与大客户销售人才；C：平台研发预算	B、C为增长主线优先保障；A为维持型

↓ 提炼：剥离冲突、协同等研判记录，只保留资源诉求与优先级 ↓

② 从底稿资源汇总行提炼，生成《资源诉求优先级清单》

业务单元	资源诉求简述	优先级	集团关键备注
业务A（传统加工）	生产线扩产、设备更新资金，维持交付能力	中	成熟存量业务，资源宽裕再安排，不挤占新业务预算
业务B（定制方案）	方案研发工程师、大客户拓展销售人才	高	取胜逻辑核心抓手，集团重点保障编制与招聘预算
业务C（远程运维）	运维数字化平台研发预算、算法技术人员	高	新业务增长引擎，支撑业务转型目标，优先投入

边界澄清：本节是中长期SP规划，不是年度BP

规划阶段先把中长期逻辑理顺

对比项	规划段·本节：集团协同校验	执行段·后续：战略解码&年度BP
时间尺度	3-5年中长期SP	12个月年度
资源处理	汇总诉求，做优先级排序，识别总盘缺口	分配具体预算、人员，绑定年度项目
指标	中长期业务目标集合	拆解年度KPI、部门指标
输出物	协同校验底稿、资源诉求优先级清单	年度BP、战略专题项目、部门指标

⚠ 高频踩坑点：学员容易在这里直接讨论当年预算。

中长期先判断「要不要投」，执行段再处理「今年投多少」。

规划段完整输出物总览

规划段到此全部闭环

1 愿景+衡量量表（第1节）	2 业务组合取舍表（第2节）	3 业务战略卡片（第3节）	4 协同校验底稿+资源优先级清单
顶层评判标尺	做什么、不做什么	每个业务怎么赢	集团全局统筹

✅ **规划段到此结束！**

下一步进入执行段：基于已经排好优先级的资源诉求，
评估现有组织、人才底座能不能承接这套中长期战略。

本节小结 & 下节预告

本节小结：

- ✓ 业务战略卡片是业务单元视角，集团协同校验切换到集团一盘棋视角
- ✓ 四项校验：愿景对齐、冲突识别、协同机会挖掘、资源诉求收敛排序
- ✓ 本节交付两份输出：输出1《协同校验底稿》、输出2《资源诉求优先级清单》
- ✓ 注意边界：属于中长期SP规划，不做年度BP拆解
- ✓ 规划段闭环完成，下一步进入DSTE执行段

下一节：战略定好了，组织和人才跟不跟得上？

战略决定组织，组织追随战略——我们需要什么样的组织底座和关键人才？

第6节

组织、人才、资源底座

战略落地的配套保障：组织匹配 · 关键人才 · 资源配额

本节我们要解决什么

核心问题 + 学习目标 + 交付输出

核心问题

- 战略换了，组织、考核、资源是不是还停留在上一个周期?
- 新业务为什么总被老体系同化、耗死?
- 资源到底该按什么逻辑分，才是真的在支撑战略?

学习目标

- 建立核心原则：战略决定组织，组织支撑战略
- 掌握不同类型业务的差异化组织形态与考核方式
- 学会用资源配额把战略优先级真正落到钱和人上

✅ 本节课交付输出（三张表，整套带走）

输出 1：《业务组合 → 组织形态匹配表》（P5 附示例）
输出 2：《关键岗位人才盘点清单》（P6 附示例）
输出 3：《战略导向资源配额表》（P7 附示例）
（三张表合起来，就是本企业战略落地的配套保障底稿）

底层认知｜战略和组织的三类典型断层

战略没错，但配套体系还停在上一轮

断层一｜组织形态没跟上

战略换了，组织还是老架构。用成熟业务的职能型体系，硬去做需要敏捷试错的新业务。

结果：新业务被老流程层层审批耗死

断层二｜一套模板包打所有业务

所有业务用同一套组织、同一套考核、同一套流程，不区分成熟与探索。

结果：新业务被同化，长不出第二曲线

断层三｜资源跟着历史惯性走

预算按去年基数叠加分配，不是按战略优先级重新切块。

结果：战略重点拿不到资源，口号落空

一句话：很多企业不是战略错了，是组织、人才、资源这套配套体系，还停留在上一个战略周期。

核心原则｜战略决定组织，组织支撑战略

先定业务战略，再设计组织形态；不能反过来

前提：组织形态不是选最先进的，是选最匹配这类业务当前任务的

职能型组织	事业部型组织	孵化/特区型组织
适用：成熟老业务	**适用：多条成熟业务线**	**适用：种子新业务**
诉求：降本、标准化、效率、风险可控 特点：集中管理、统一流程、强管控 考核：成本、效率、合规	诉求：各自独立经营、独立核算 特点：分权经营、独立损益、统一战略 考核：利润、营收、周转	诉求：快速验证、容错、敏捷决策 特点：松管控、独立预算、简化审批 考核：里程碑验证、机会窗口

⚠ 最容易犯的错：把新业务塞进成熟业务的职能体系。

老体系的考核是「不出错、控成本」，新业务要的是「敢试、快试」——这两套逻辑天然冲突，新业务必被反噬。

推论：组织形态可以有多种并存——不是全公司只能一种，而是按业务类型分层设计。

输出 1｜业务组合 → 组织形态匹配表

对照自家业务组合，逐行勾选；这是本节第一张交付表

业务类型	战略诉求	推荐组织形态	考核方式	资源规则
成熟老业务（保底盘）	盈利、现金流、效率	职能型 / 事业部型	利润、周转率、成本	稳定预算，持续提效
成长业务（抢份额）	份额扩张、能力升级	事业部型	营收增速、毛利率	增量资源倾斜
种子新业务（探机会）	验证可行性、抓窗口	独立孵化 / 特区	里程碑验证、机会窗口	专项预算，不考核短期盈利

填表动作（现场 3 步）

① **落位**　把自家每个业务按上一节的组合结论，归到三类里（成熟 / 成长 / 种子）

② **对照**　看现有组织形态、考核方式，与「推荐」差在哪——差异就是待调整项

③ **定动作**　差异行写一句调整方向：合并、拆分、单设特区、换考核口径

提示：匹配表的价值不在「填对」，在把差异显性化——每一条差异，都是一个组织调整动作。

输出 2｜关键岗位人才盘点清单

战略底座优先锁定少数关键人，不是搞全员培训

逻辑：战略缺口上，少数几个关键角色决定成败；其余人靠体系和流程保障即可。

两类关键人，抓法不一样

老业务：守底盘的经营负责人

要的是稳定、效率、成本控制能力
来源：内部培养为主，长期沉淀

新业务：敢试错的带头人

要的是懂赛道、敢试、不被老流程束缚
来源：外部引进 + 内部抽调，可破格

关键岗位	支撑哪类业务 / 战略	现状	缺口判断	补法
新业务带头人	种子业务突破	暂无	关键缺口	外部引进 / 内部破格
成长业务经营负责人	份额扩张	已有，能力待升	能力缺口	内部培养 + 实战带教
老业务效率骨干	保底盘、降本	充足	无缺口	稳定留任

自检问题：支撑新战略的关键角色，我们现在有没有？内部能不能培养出来？如果都不行，什么时候必须引进？
误区提醒：一讲人才就搞全员培训——战略底座要的是少数关键岗到位，不是人人提升。

输出 3｜战略导向资源配额表

资源是战略的语言：钱和人投在哪，战略才真的在哪

核心逻辑：资源总量有限，给 A 多、B 必然少；老业务天然占有历史资源，新业务抢资源天然弱势。
所以资源不能按部门均分，要按业务优先级切块。

输出物：战略导向资源配额表（示例）

业务分类	战略优先级	年度预算占比	核心人力配额	专项约束说明
成熟老业务（钢丝绳等）	② 保底盘、现金流	65%	70%	以降本提效为主，增量资源严控
成长业务（高端索具）	① 重点扩张	25%	22%	向客户拓展、工艺升级倾斜
种子新业务（新型复合材料绳索）	③ 验证探索	10%	8%	独立专项池，不与老业务共用预算；不考核短期利润，按里程碑拨付

两条实操规则：

① 配额不是拍数字——它是上一节业务组合取舍结论的量化落地，优先级从组合结论来。

② 新业务必须设独立专项池，明确锁定、中途不许抽走补给老业务；比例只在年度战略复盘时统一调整。

与普通财务预算的区别：财务预算按部门历史延续；资源配额表按业务优先级重新切块，两者可以并行，但方向必须一致。

配套软底座｜文化与决策机制

文化不是墙上标语，是审批权限、容错规则、考核标准

维度	成熟业务要的	新业务要的	冲突点
决策风格	集体决策、层层审批、求稳	授权到人、快速决策、允许试错	新业务一个立项走老流程，窗口期已过
容错机制	出错必追责，零容忍	阶段性失败可接受，复盘即沉淀	没人敢试，新业务永远停在方案里
考核口径	利润、成本、周转	里程碑、验证结论、机会把握	用利润考新业务，一定被判死
协同规则	统一流程、统一标准	允许差异化流程、特事特办	老流程把新业务拖成老业务

一句话结论：不同业务的「文化」不能靠喊，要靠三件事落地——

① 差异化的决策授权（新业务谁批、批到什么额度）；② 差异化的容错规则（什么算可接受的失败）；③ 差异化的考核口径。

这三样不动，文化就永远只是墙上标语。

现场研讨｜给自家战略做一次配套体检

建议 12 分钟，小组输出三张表的简版结论

研讨一｜组织匹配	把自家业务按成熟 / 成长 / 种子三类落位，看现有组织形态哪里不匹配。 输出：最需要调整的 1-2 个业务及调整方向。
研讨二｜关键人才	支撑新战略的关键角色，现在有没有？缺口怎么补？ 输出：1-2 个关键岗位的缺口判断与补法。
研讨三｜资源配额	现在的预算和人力，是否与业务优先级一致？哪里明显错配？ 输出：1 条最该改的资源分配规则。

研讨不看结论漂不漂亮，只看能不能指出一条具体的、下次就能动手的调整动作。

常见误区避坑

四个最容易踩的坑

❌ 误区 1

先改组织架构，再定战略

架构一动，人心先乱；战略还没想清楚就动架构，是拿组织赌方向

❌ 误区 2

新老业务一套考核 KPI

用成熟业务的利润指标考新业务，等于提前判新业务死刑

❌ 误区 3

资源按部门均分求公平

均分是财务逻辑，不是战略逻辑；战略重点必须拿增量

❌ 误区 4

只看硬资源（钱），忽略软资源

授权、决策权限、容错规则，同样是资源，往往比钱更缺

收尾一句：组织、人才、资源、文化四件事合起来是战略底座；底座不稳，后面解码执行一定断层。

本节小结 & 下节预告

本节小结：

- ✓ 核心原则：战略决定组织，组织支撑战略——先定战略，再调架构
- ✓ 不同业务要差异化：组织形态、考核口径、资源规则都不能一套包打
- ✓ 三个输出：组织匹配表、关键人才清单、资源配额表
- ✓ 软底座：决策授权、容错规则、考核口径，才是文化的落点

下一节：战略解码与年度经营计划。

配套底座备齐之后，就要把 3-5 年的战略，翻译成今年干什么、谁来干、怎么算干成了——

也就是战略地图、关键任务、年度 BP 与责任分解。

第7节

战略解码与执行管控

把战略语言翻译成年度经营动作，用 PDCA 持续纠偏

本节我们要解决什么

核心问题 + 学习目标 + 交付输出

核心问题

- 战略定完了，为什么中层接不住、部门各干各的?
- 一年只开年初和年底两次会，中间偏离了谁发现?
- 战略解码出来的指标，跟绩效考核是不是一回事?

学习目标

- 分清战略规划、战略解码、经营计划三者的差别
- 掌握解码逻辑：业务战略 → 关键举措 → 指标/里程碑 → 责任人
- 搭起月度经营会 + 季度战略评审会的双层管控节奏

本节课交付输出

输出 1：《战略解码表》——业务方向 / 关键举措 / 指标 / 责任人 / 节点（P5 附示例）
输出 2：《战略看板栏目清单》——高管季度评审会用（P9 附示例）
输出 3：两份会议节奏——月度经营会 vs 季度战略评审会（P8）

底层痛点｜战略和执行之间的三层断层

一年只开年初年底两次会，中间全靠自觉

断层一｜顶层接不住

高管讲取胜逻辑，中层听不懂、接不住，翻译成部门语言时走样。

结果：战略到中层就衰减成口号

断层二｜横向各干各

部门各自为战，没有对齐同一个战略目标，互相抢资源、推责任。

结果：整体动作加起来不等于战略

断层三｜中途没窗口

只有年初定目标、年底算总账，中途没有纠偏机制。

结果：年底才发现偏离方向，已经来不及

一句话：很多公司一年只开两次战略会——年初定目标，年底复盘；中间失控，等到年底才发现偏离方向。

核心概念｜什么是战略解码

规划回答往哪走，解码回答今年干什么

战略解码：基于已定的业务战略与资源配额，逐层拆解，
把「取胜逻辑」翻译成可跟踪、可认领、有时间节点的重点举措与衡量标准。

三条解码原则

① 不新增方向	只翻译、拆解前面已经共识的战略，不在解码环节另起炉灶
② 只挑战略举措	常规运维工作不进解码清单；优先拆解「取胜逻辑」背后的关键动作
③ 三要素齐备	每条举措必须绑定：结果指标 + 责任人 + 时间节点，缺一不可

⚠ 解码不是再做一遍战略讨论——前面方向有分歧，先回去对齐战略，不要在解码会上吵方向。

输出 1｜战略解码表（示例）

对照本企业业务组合，逐业务方向填一行

业务方向	取胜逻辑	关键举措	衡量指标 / 里程碑	责任主体	节点
成熟钢丝绳业务	稳现金流、降本增效	①工艺优化降本 ②淘汰低毛利订单	单位成本↓、低毛利订单占比↓	生产+营销	全年滚动
高端索具（成长）	抢国内高端工程份额	①工程渠道拓展 ②高端产品认证补齐	高端客户新增数、市占率	市场+研发	上半年认证，全年拓客
复合材料绳索（种子）	验证技术、拿试点订单	①小样迭代 ②寻1-2家试点客户	里程碑：测试报告、试点订单	新业务负责人	按阶段里程碑

填表动作（现场 3 步）

① 落业务　从战略解码表的行，直接对应业务组合里每一类业务

② 接逻辑　「取胜逻辑」直接抄上一节业务战略表，不要重新发明

③ 填三要素　每条举措配：指标或里程碑 + 责任人 + 时间节点

提醒：成熟业务用结果KPI，种子业务用里程碑——下一页专门讲这个差别。

两类跟踪标尺｜KPI 与里程碑怎么选

用错标尺，新业务会被成熟业务的KPI误杀

成熟 / 成长业务：结果 KPI

适用：业务模式已跑通、要持续经营

指标形态：

- 营收、利润、毛利率
- 市占率、周转率、成本率
- 客户数、复购率

特点：按月/按季跟踪，数据可量化

种子 / 探索业务：里程碑

适用：模式未验证、要快速试错

节点形态：

- 完成样品测试 / 拿到首单
- 跑通最小闭环 / 验证客单价
- 客户复购证明 / 商业模式成立

特点：按节点评审，不看财务结果

⚠ 最常见的死法：拿成熟业务的财务KPI按月考核新业务。

新业务前两年天然不赚钱——它要的是验证、是学习。

强行按月考利润、考营收，结果只有两种：

① 没人敢接新业务；② 接的人挑保守动作做，新业务永远长不大。

执行管控｜双层 PDCA 节奏

月度会管经营，季度会管战略——两类会不能混开

P 计划	D 执行	C 检查	A 处置
年度解码	**部门推进**	**双层会议**	**纠偏调整**
锁定重点任务、指标、责任人、资源配额	按授权与预算推进；高层只看节点、不插手日常	月度经营会：保交付、纠运营偏差 季度战略会：看战略假设还成不成立	小偏差在月度会纠；重大偏差上报战略委员会，重检业务假设

关键区分：两类会必须分开开

- 月度经营会：管交付。看订单、库存、回款、成本——找运营偏差，当场安排修正。
- 季度战略会：管方向。看战略假设、业务组合、资源配比——判断「当初的选择还对不对」，要不要调整业务假设或资源投向。

混开的后果：会议冗长、月度会被战略议题拖死，战略会又被运营琐事稀释。

输出 2｜战略看板栏目清单

高管季度评审会用，不是部门日常台账

① 战略目标总览	愿景量表 + 战略主线指标当前进度
② 各业务线进度	成熟业务KPI达成；成长业务进展；种子业务里程碑节点
③ 重大风险与卡点	影响战略方向的关键风险、需要协调的卡点
④ 跨部门 / 资源议题	需要高层拍板的资源追加、组织调整、跨部门协同

规则：看板只放战略级事项。日常生产琐事、部门内部台账，一律不上战略看板——否则重点被淹没。

澄清边界｜战略看板 ≠ 绩效考核

很多高管在这里混淆，导致战略会成绩效批判会

对比项	战略看板（战略管控）	部门绩效考核（人力绩效）
核心目的	战略假设有没有成立、方向有没有走偏	评价人/团队当期履职贡献
覆盖范围	只抓少数战略级重点举措	岗位全部职责：战略任务+日常工作+合规
调整节奏	季度评审会调整，不轻易改方向	按月/季/年固定周期评定
调整权限	战略委员会集体评审	人力+业务主管
结果用途	举措变更、资源追加、假设重检	绩效分数、奖金、晋升、淘汰

交集关系：战略举措里的关键指标，可以摘取纳入绩效考核，作为绩效的一部分；

但绩效考核不能整体等同于战略看板——不能把所有绩效指标堆进战略会，也不能把战略会开成绩效打分会。

最关键的差别：战略假设如果失效，哪怕负责人尽力了、里程碑没达成，不一定代表这个人绩效差。

战略看板看「事有没有走通」；绩效考核看「人干得怎么样」——这是两件事，不能混。

现场研讨｜把一条战略翻译成年度动作

建议 12 分钟，输出简化版战略解码表

研讨一｜解码一条	选一个业务方向，基于上一节的资源配额，写出 2-3 条关键举措。 要求每条都带指标/里程碑 + 责任人 + 节点。
研讨二｜标尺选择	讨论这些举措里，哪些用 KPI 跟踪，哪些用里程碑？ 指出最容易被错用 KPI 的那一条。
研讨三｜会议节奏	这条战略事项，是月度经营会跟踪，还是季度战略会跟踪？ 需要高层协调什么资源或卡点？

提醒：研讨不看举措列得全不全，只看有没有把「取胜逻辑」翻译成可认领的动作。

常见解码避坑

五个最容易踩的坑

误区 1	**把部门日常工作全塞进解码清单** 重点被日常事务淹没，战略举措反而看不见
误区 2	**只定数字指标，没有关键举措** 数字挂在那里没人认领，年底一样没动作
误区 3	**月度会和季度会混在一起开** 会议冗长、抓不住重点，战略议题被运营琐事稀释
误区 4	**解码一次就束之高阁** 环境变了不重检，半年后才发现方向偏了
误区 5	**战略看板直接等同于绩效考核** 用打分逻辑替代假设验证，战略会成绩效批判会

本节小结 & 下节预告

本节小结：

- ✓ 解码 = 把取胜逻辑翻译成可认领、有节点的关键举措
- ✓ 成熟业务用 KPI，种子业务用里程碑——标尺选错会误杀新业务
- ✓ 双层会议节奏：月度管经营，季度管战略，不能混开
- ✓ 战略看板 ≠ 绩效考核：看「事」和看「人」是两件事

下一节：第8节——战略复盘与迭代。

年底/周期结束时，回头看：愿景还对不对？业务组合要不要调？哪些经验沉淀、哪些教训要避坑？

这就是 DSTE 完整闭环的最后一环——让战略机制自己转起来。

第8节

战略复盘与迭代

让战略机制自己转起来——DSTE 闭环的最后一环

本节我们要解决什么

核心问题 + 学习目标 + 交付输出

核心问题

- 年底总结都在表功劳，战略偏差没人敢提？
- 复盘开完就散会，下一年还是凭经验拍脑袋？
- 战略是每年推倒重来，还是滚动迭代？

学习目标

- 区分战略复盘与年终总结、绩效面谈三件事
- 掌握四层复盘框架：愿景 / 战略假设 / 业务组合 / 执行动作
- 建立季度小复盘 + 年度大复盘的双层节奏

本节课交付输出

输出 1：《战略复盘会议程》——四层问题清单（P7 附示例）
输出 2：《经验教训台账》——沉淀为下一轮假设与规则（P8 附示例）
输出 3：DSTE 完整闭环图——8 节课一张图收束（P10）

底层逻辑｜不复盘的代价

战略失败大多不是方向错，是错了不知道

复盘的本质：把「假设」和「结果」对照，判断当初的战略判断还成不成立。

代价一｜重复交学费	同样的坑踩两次——因为上次没人把教训写下来。
代价二｜方向拖越久越难改	假设错了半年不发现，越往下投沉没成本越大。
代价三｜组织学不会	经验留在个人脑子里，人一走全部清零。
代价四｜战略变玄学	每次定战略都靠老板直觉，组织没有共同的判断语言。

先澄清｜战略复盘 ≠ 年终总结 ≠ 绩效面谈

三件事经常被混在一起，结果都办砸

对比项	年终总结	绩效面谈	战略复盘
核心目的	表彰先进、鼓舞士气	评价个人、定薪酬晋升	检验假设、迭代战略
聚焦对象	人 / 团队表现	个人贡献	事 / 战略选择
主要问题	今年干得怎么样?	你个人值多少分?	当初的判断还对不对?
输出物	表彰名单、奖金	绩效分数、晋升建议	假设修正、组合调整、规则沉淀
主持人	HR / 一把手	直属上级	战略委员会

为什么不能混:

- 把战略复盘开成绩效批判会 → 大家只表功不揭短，偏差看不见。
- 把战略复盘开成年终总结 → 注意力在人和奖金，不在事和假设。
- 把战略复盘开成目标加压会 → 变成「明年再加 20%」，没有任何学习。

复盘方法｜四层复盘框架

从愿景到动作，从上往下逐层问

第 4 层 愿景层	我们想去的地方还对吗？ 行业变了吗？客户变了吗？
第 3 层 战略假设层	当初的核心判断还成立吗？ 需求、竞争、技术、政策判断哪里变了？
第 2 层 业务组合层	哪些业务超预期？哪些不及预期？ 投退节奏要不要调？
第 1 层 执行动作层	解码表上的举措，哪些有效、哪些无效？ 资源投得值不值？

复盘顺序：从下往上看事实，从上往下做判断。先把执行层事实收齐，再决定要不要动上面三层。

复盘节奏｜季度小复盘 + 年度大复盘

和第7节的双层会议对齐：季度管战略，年度管方向

季度小复盘（3-4 小时）

聚焦：战略假设层 + 执行动作层

- 关键里程碑有没有达成？
- 当初的假设哪个要修正？
- 资源要不要重新切？
- 哪些举措要停掉、哪些加码？

产出：解码表滚动调整版

参加：高管 + 各业务负责人

年度大复盘（1-2 天）

聚焦：愿景层 + 业务组合层

- 愿景标尺达成度如何？
- 业务组合要不要重新取舍？
- 战略主线要不要重选？
- 组织、资源底座要不要调？

产出：下一年度战略输入

参加：董事会 + 经营班子

节奏对齐：季度小复盘就是第7节讲的「季度战略评审会」；年度大复盘是新一轮 DSTE 的起点，不是年终总结，是下一年战略规划的输入——这就是闭环。

输出 1｜战略复盘会议程（模板）

照此议程开，避免变成表功会

环节	时长	关键问题	主持人/产出
1. 数据回顾	30min	愿景量表、主线指标、各业务KPI实际值 vs 目标	战略部 / 一页数据快报
2. 偏差归因	60min	哪些超预期？哪些不及预期？是判断错了，还是执行差？	业务负责人 / 偏差清单
3. 假设重检	60min	当初的需求、竞争、技术假设，哪条变了？	一把手主持 / 假设修正表
4. 组合调整	45min	哪些业务加码、哪些收缩？资源配额怎么调？	经营班子 / 调整决议
5. 规则沉淀	30min	这次学到什么？要写进制度还是台账？	战略部 / 经验教训台账

三条会议纪律：

① 对事不对人——复盘会上不评价个人绩效，绩效另行面谈。

② 先看事实再归因——不许凭印象说「我觉得」，所有判断要有数据/案例支撑。

③ 必须有决议——每条讨论结束要落到「谁、什么时候、改什么」，否则不算开完。

输出 2｜经验教训台账

让组织学会，而不是只让个人记住

日期	事件 / 决策	当初的判断	实际结果	教训 / 新规则
2025.Q1	进入高端索具市场	工程客户重价格	客户更看重认证与案例	新业务先补资质再拓客
2025.Q2	投复合材料样品	技术可行即可	客户要小批量交付能力	种子业务里程碑加「交付验证」
2025.Q3	老业务降本过度	降本不影响品质	关键客户投诉返工	降本底线：核心工序不碰

台账三条规则

① 写「规则」不写「感想」 每条教训必须能改写下一条决策规则，不能停留在「下次注意」

② 每季度回顾一次 新季度复盘先翻台账，检查上次教训有没有真的落地

③ 全组织可见 不是老板一个人记，要让所有业务负责人能查到、能引用

复盘的最终产物不是会议纪要，是下一轮战略规划里那些「默认就这么做」的规则。

现场研讨｜把自家去年一个关键决策复盘一遍

建议 15 分钟，小组输出一页台账

研讨一｜选决策	选过去 12 个月里一个影响最大的战略决策（投了/砍了/进了/退了）。
研讨二｜写对照	按四列写：当初怎么判断的？依据是什么？实际结果怎样？差在哪？
研讨三｜提规则	从这次偏差里，提炼一条下次决策必须遵守的规则。

提醒：研讨不追究当时谁决策错了，只看「下次再遇到类似情况，我们应该怎么判断」。

课程收束｜DSTE 八步完整闭环

一张图回顾八节课

1 战略迷茫与DSTE总览	2 愿景与衡量标尺	3 业务组合取舍	4 单业务战略
5 集团协同校验	6 组织人才资源底座	7 战略解码与执行管控	8 战略复盘与迭代

闭环逻辑：愿景 → 组合 → 业务 → 协同 → 底座 → 解码 → 执行 → 复盘 → 回到愿景（滚动迭代）

最后送一句话：

战略不是一年做一次的项目，是一个组织持续校准方向、持续配置资源的日常机制。

这套机制跑起来之后，企业不需要「高人」指点，自己就知道下一步该怎么走。

谢谢

战略不是一年做一次的项目，

是一个组织持续校准方向、持续配置资源的日常机制。