

AIORGLAB · 业务场景 · 看清方向

战略解码地图

锐拓 (RealTop) · 3C 配件出海

老周，方向你已经定了——做品牌、把命脉从低价里拔出来。这份地图做的是下一件事：把这个方向，拆成全公司扛得动、说得清的目标和任务。先说我们这轮要做的三件事：

- 把你列的那一长串，**收敛成几场真正的必赢之战，并替你把摇摆的主次排定**；
- 给每场仗配上『**目标—指标—举措—责任**』四件套，尤其帮你补上你最没概念的那块——用什么数字看『品牌做没做出来』；
- 点破一个你已经发现的事实：**你现在的组织，接不住这些新仗**——所以地图里会告诉你，要打这些仗，得补哪些『现在还没有的角色』。

有一点先讲明：具体的目标值定多高、那个负责人具体是谁、预算给多少——**这些只有你能定，我不替你拍**。我负责把结构搭对、把该看的指标和该补的角色给你点出来。下面凡是要你来定的地方，我都标了出来。

第一部分 战略解码地图（可直接用于团队对齐）

把方向落成结构：三场必赢之战 + 一条粮草底线，各自配齐四件套。

一、先收敛：你列了七件，真正的仗只有三场

你准备表里列了七件，这很正常——但解码第一刀就是收敛。我先替你拔掉两件不该在今年清单里的：

- TikTok、独立站（你的第 6、7 件）——拨回去**。你自己也写了『知道说过暂缓，但心里还痒』。老周，这正是战略最容易破功的地方：定好的取舍，一到列任务就又偷偷溜回来。它们不是不做，是『产品立住之后』才做。今年把它们放进必赢之战，就是违背你刚定的『有先后』。
- 你的第 1、2 件，其实是一件事**。『做出品牌产品』和『品质明显比白牌好』是同一件事的两面——没有后者就没有前者。合成一场仗。

收敛之后，今年真正要打的是三场仗，外加一条必须守住的粮草底线：

一号工程：打造第一个品牌爆品 | 必赢之战②：搭起海外仓履约 | 必赢之战③：补齐打新仗的关键团队
〔粮草底线：稳住走量盘子的现金流〕

二、解开你的摇摆：一号工程只能有一个

你在『做品牌产品』和『守现金流』之间晃，问我哪个是一号工程。我给你一个清醒的判断，这也是这份地图最重要的一句话：

一号工程只能是『打造第一个品牌爆品』。守住走量盘子的现金流极其重要，但它是『粮草』，不是『主攻方向』——这两件事不是并列的选择题，是『进攻』和『后勤』的关系。你不会把『保证粮草』当成一场战役的取胜目标，对吧？

为什么必须分清这个？因为一旦你把『守现金流』也当成主攻，你的资源和注意力就会被旧盘子继续吸走，转型就永远是『等忙完这阵再说』——而这阵永远忙不完。把它定性为底线，意思是：它只要『不垮、够发工资、够供血给新仗』就行，不需要再增长、再加码。你的好钢，要用在一号工程上。

三、每场仗的四件套（目标 / 指标 / 举措 / 责任）

关于指标，先教你一件你说『没概念』的事：你过去盯的 GMV、利润、ACOS 都是『结果指标』——事后才知道。要管品牌，你得加一类『领先指标』——能提前告诉你产品到底立没立住。下面每场仗我都给你点出该看的领先指标；**但具体目标值定多少，得你对照现在的基线来定，我不替你拍脑袋编一个数。**

一号工程 打造第一个品牌爆品

目标：在你最熟的品类（如充电类）里，做出一款明显比白牌好一档、用户愿意为它多付钱、且会回购的产品，把『锐拓 = 靠谱』这个印象先在一个单品上砸出来。

指标：结果指标——该单品的溢价幅度（相对白牌能高多少且卖得动）、毛利率。

领先指标（重点，能提前看出立没立住）——① 复购率：白牌几乎没有复购，品牌才有，这是判断品牌立没立住的核心信号；② 好评中提到『质量/手感/耐用』而非只提『便宜』的比例；③ 自然流量占比（不靠砸广告也有人找上门，说明记住你了）。

〔目标值请你定〕这些指标现在的基线是多少、今年要拉到多少，你比我清楚，由你填。关键不是某个绝对数，是看它们能不能持续往上走。

举措：① 选定那一个品类、那一款主打产品；② 在品控和产品定义上做出真实差异（不是换个 logo）；③ 配套讲清『为什么值这个价』的产品内容与视觉。

责任：需要一个『品牌产品负责人』牵头——**而你现在没有这个角色（见第三部分）。这是这场仗的最大前提。**

必赢之战② 搭起海外仓履约

目标：关税之下低价直发已死，把核心产品的履约从『国内小包直发』切到『海外仓发货』，先保住活下去的物流基础。

指标：领先指标——核心 SKU 海外仓覆盖比例、平均妥投时效；结果指标——单均履约成本、因时效导致的差评率。

举措：① 先从一号工程那个品类的核心 SKU 开始小步切换，跑通流程再放大；② 选定海外仓服务商或合作仓。

责任：暂由供应链牵头，但他们没干过，需要补海外仓运营经验（见第三部分）。

必赢之战③ 补齐打新仗的关键团队

目标：把打新仗最缺的关键角色补上——这是其他两场仗的前提，没有人，仗无从打起。

指标：关键岗位到位数与到岗时间；以及——用『结构化面试』把人选准的命中率（别再像上次那个总监一样看走眼）。

举措：① 明确今年必须补的 2-3 个关键角色（建议：品牌产品负责人、海外仓运营、懂内容/视觉的人）；② 用结构化的方法识人，而不是靠面缘。

责任：你亲自牵头招关键人（这种级别的人，老板不亲自抓招不到对的）；**识人方法用接下来的『结构化面试』来补。**

粮草底线 稳住走量盘子的现金流（不是主攻，是后勤）

目标：让旧的走量盘子『不垮、够供血』，平稳为转型输血——不追求它再增长。

指标：守住底线即可——现金流为正、能覆盖工资与新仗投入。

举措：维持现有运营，不再往里追加人和钱；逐步、有节奏地把资源腾向一号工程。

责任：现有运营部按老办法守住，但定性要全公司清楚：这是要逐步退出的旧业务，不是主战场。

四、为什么这样排（一条因果链）

补齐关键团队（组织能力）→ 才能做出第一个品牌爆品（一号工程）→ 配上海外仓让它在关税下还能稳定交付（内部运营）→ 用户认这个牌子、愿意复购和溢价（客户）→ 利润从价格战里挣回来

(财务结果)。

一号工程之所以是『品牌爆品』，因为它站在这条链的中枢：没有它，团队补了也没产出，海外仓搭了也没好货可发，现金流守住了也只是慢性等死。它通，整条链才活。

第二部分 承接与对齐建议

地图画好只是第一步。下面帮你把它落到部门、对齐接口、开好那场解码会。

一、承接清单：仗对到人

把每场仗对到责任人。但这里有个你必须正视的现实——你现在的部门，大多接不住这些仗。所以这张清单里，有的责任人是『现有部门』，有的是『你还得补的新角色』，我都标清楚了：

- 一号工程（品牌爆品）→ **【需新设】品牌产品负责人**，直接向你汇报。现有的运营/选品可配合，但牵头人现在没有。
- 海外仓履约 → 供应链牵头，但 **【需补能力】海外仓运营**（招人或找有经验的人带）。
- 补关键团队 → 你亲自牵头，现有 HR（发 offer、考勤那位）只能做支持，担不起识别高端人才的活。
- 粮草底线（现金流）→ 现有运营部，按老办法守住即可。

二、跨部门协作点（最容易掉链子的接口）

- 品牌产品负责人 × 供应链：产品要做出差异，重度依赖供应链能不能配合改款、控品质。这个接口不通，『好一档的产品』就落不了地。
- 品牌产品负责人 × 海外仓：第一个爆品和海外仓切换是绑在一起的——产品在哪、仓备在哪、货怎么走，要一开始就一起规划，别等产品做好了才想物流。
- 你 × 全员：方向是你昨天才理清的，团队还不知道。最大的『接口风险』其实是你自己——这个方向你不正式讲、不反复讲，下面接不住。

三、怎么落地：开好一场战略解码会

- 先讲方向，再分仗。会上第一件事，是把『品牌为纲、退出低价、暂缓多平台』这个方向亲口讲清楚——你准备表里说团队还不知道，那这场会就是『让他们知道』的起点。
- 当场确认承接。每场仗的责任人当场认领、复述自己要扛的目标和那几件大事。认不了的（比如没有品牌产品负责人），就当场定下『什么时候之前补到位』。

- **别开成务虚会。**散会时每个人手里要有：我扛哪几个数、做哪几件事、什么时候对一次。没有这个，开完会又回到原样。

第三部分 缺口与风险自检

解码不只是分任务，更要照出『战略要的』和『现在能给的』差多少。建议每季度对照一遍。

一、能力与资源缺口扫描（要打赢，还缺什么）

- **一号工程缺『会做品牌产品的脑子』：**产品定义、品牌运营，全公司没人会，这是最致命的缺口。补法：招一个真能从 0 做出差异化产品的负责人（不是会讲 PPT 的——你已栽过一次），必要时先找外部顾问带。
- **海外仓缺运营经验：**供应链没干过海外仓。补法：招有经验的人，或先用成熟的第三方海外仓服务商，边做边学。
- **缺『用数据管品牌』的能力：**你们只会看运营数据，不会看复购、自然流量这类品牌指标。补法：先从本地图给的领先指标建起一个简单的看板，养成看它们的习惯。
- **不缺钱，缺会花钱的方向：**你有粮草，这是优势。别再把它撒在『几条路一起烧』上——集中投一号工程。

二、指标自检（每季度勾一遍）

- 我有没有为每场仗都定了至少一个『领先指标』，而不只是 GMV、利润这种结果数字？
- 一号工程的复购率，我有没有真的在盯？它是不是在往上走？
- 我定的目标值，是对照基线定的，还是拍脑袋拍的？
- 我是不是又不知不觉只盯着『卖了多少』，而忘了看『品牌立没立住』？
- 那两件被拔掉的事（TikTok、独立站），有没有又悄悄溜回我的资源清单里？
- 每个责任人，能不能清楚说出自己今年扛哪几个数、做哪几件事？

三、常见的战略解码误区（提醒你回避）

- **战略重点太多不聚焦：**你列了七件就是这个倾向。记住——什么都想抓，结果什么都抓不住。今年就这三场仗。
- **只考核财务结果：**这正是你的老习惯。只盯 GMV 和利润，你会到年底才发现品牌没做起来——那时已经晚了。

- 把『日常工作』当成『战略举措』：运营部『把亚马逊店铺管好』是日常，不是今年的战略举措。别让日常活占了战略的名额。
- 解码做完却没人真正承接：最大的浪费——地图画得漂亮，开完会大家回去该干嘛干嘛。承接确认这一步，必须当场完成。

最后一句叮嘱。老周，这份地图帮你做了两件你自己做不下手的事：一是把摇摆的主次定死了（一号工程就是品牌爆品，现金流只是粮草），二是逼你看见『现在的组织接不住新仗』这个真相。剩下的——目标值定多高、那几个关键的人到底是谁——只有你能拍。但你现在至少知道了：要打这些仗，第一件事是把对的人放到对的位置上。这恰好是你下一步『结构化面试』要解决的。

本战略解码地图由 AI 组织进化实验室《战略解码》Skill 生成 | 作者 高勇 Lorenz Gao | lorenzgao.com