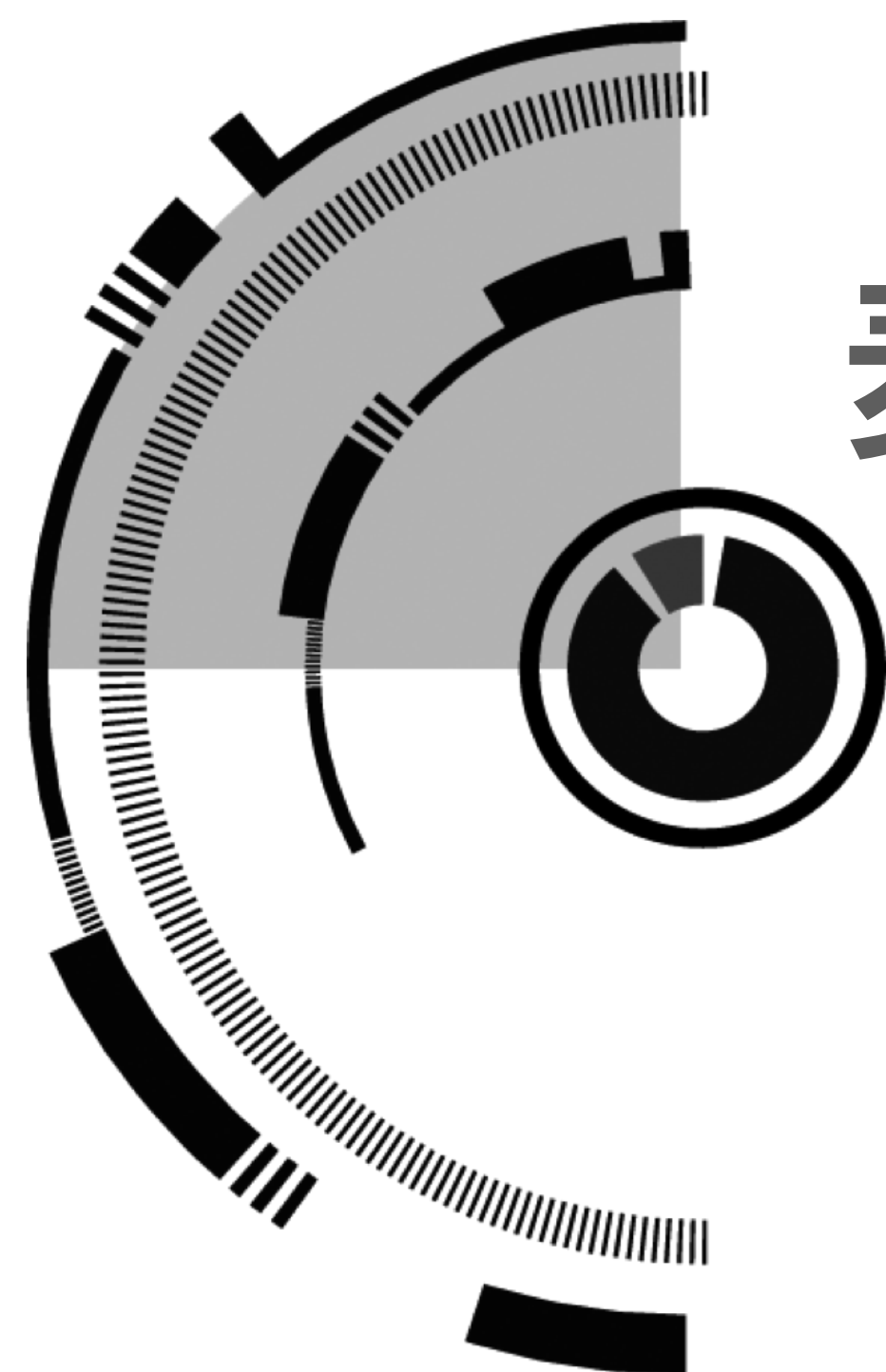
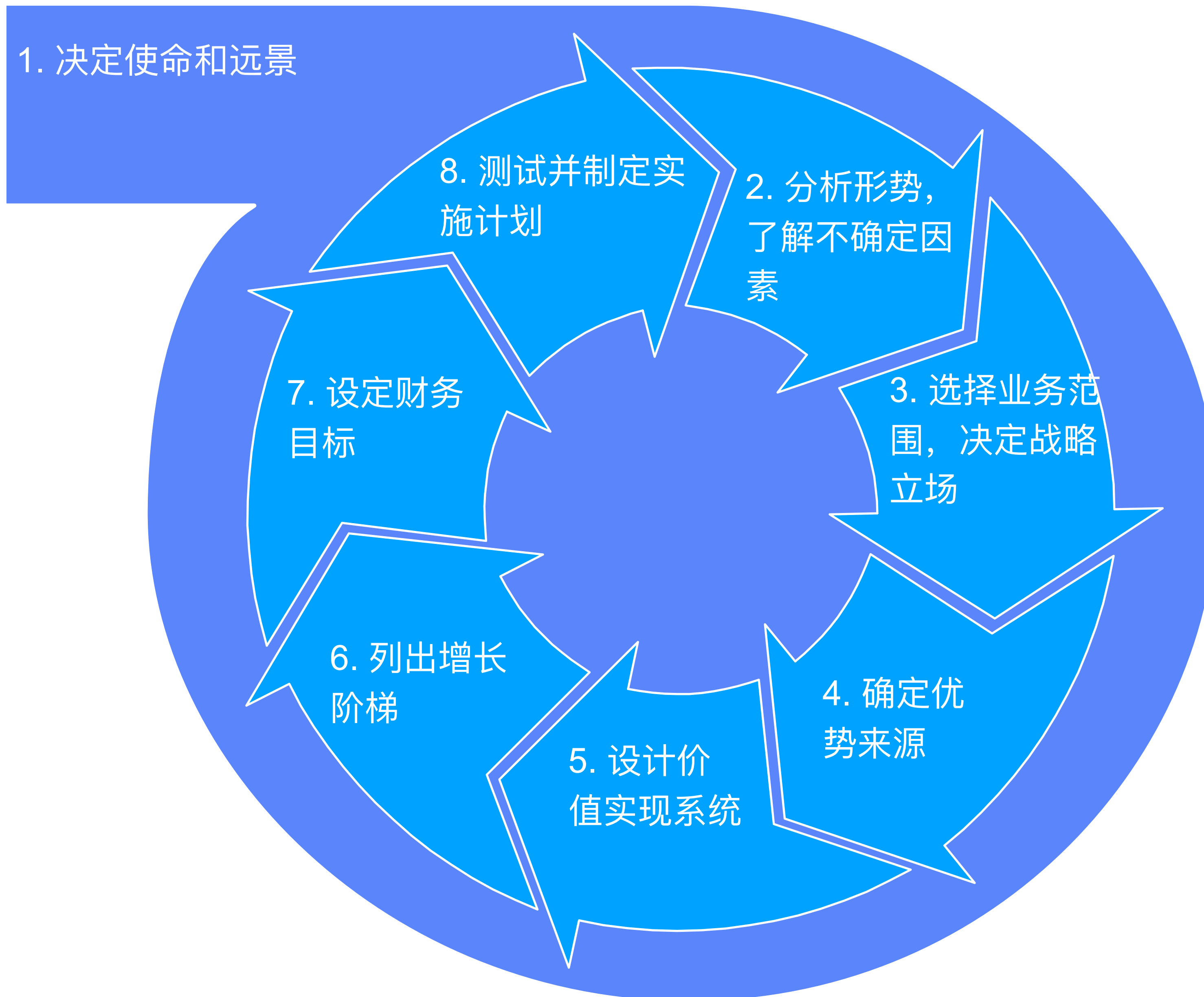




麦肯锡战略制定流程

时间：2020年1月

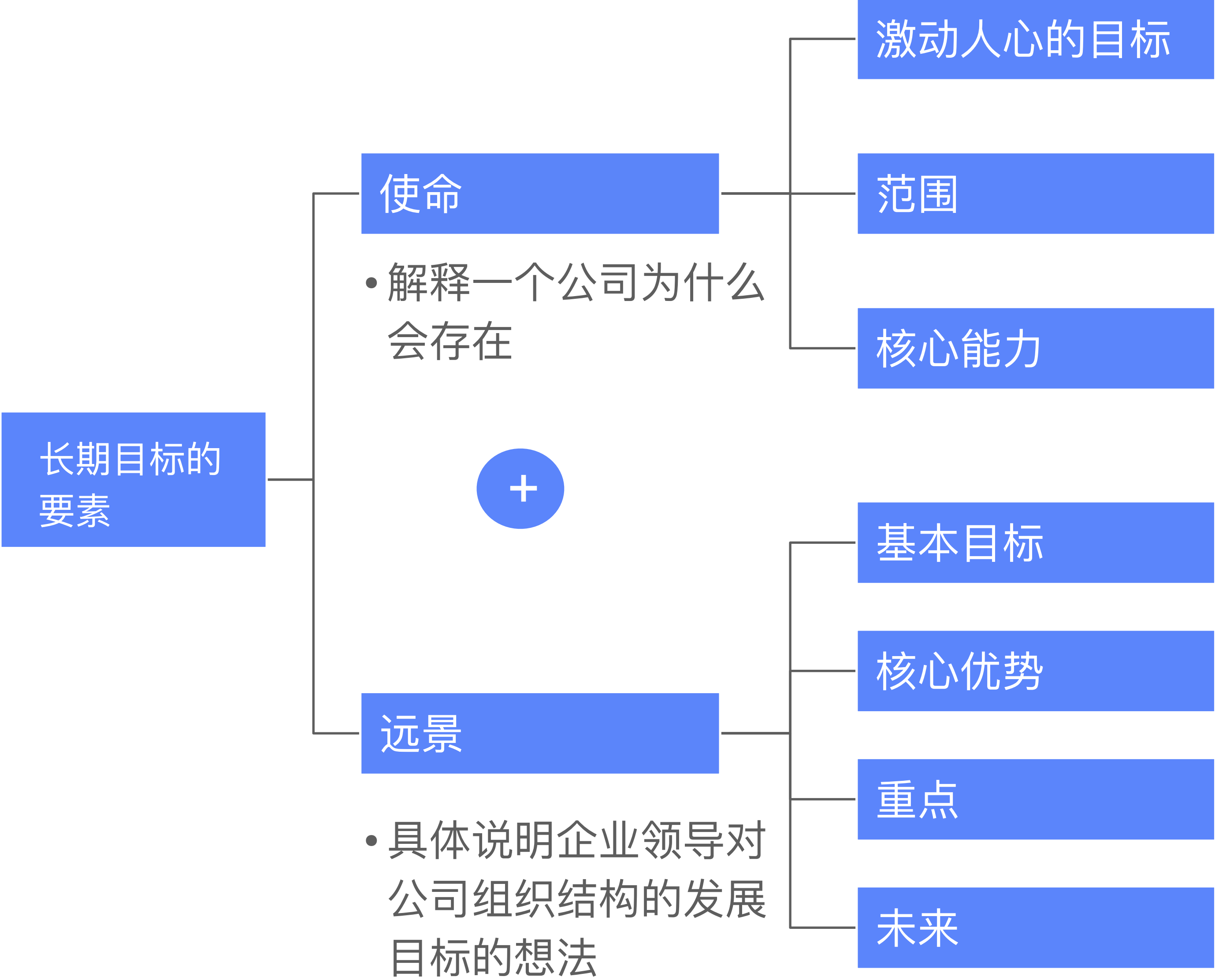
► 麦肯锡战略制定流程综述



1 决定使命和远景

1

►1.1 确定长期目标的要素



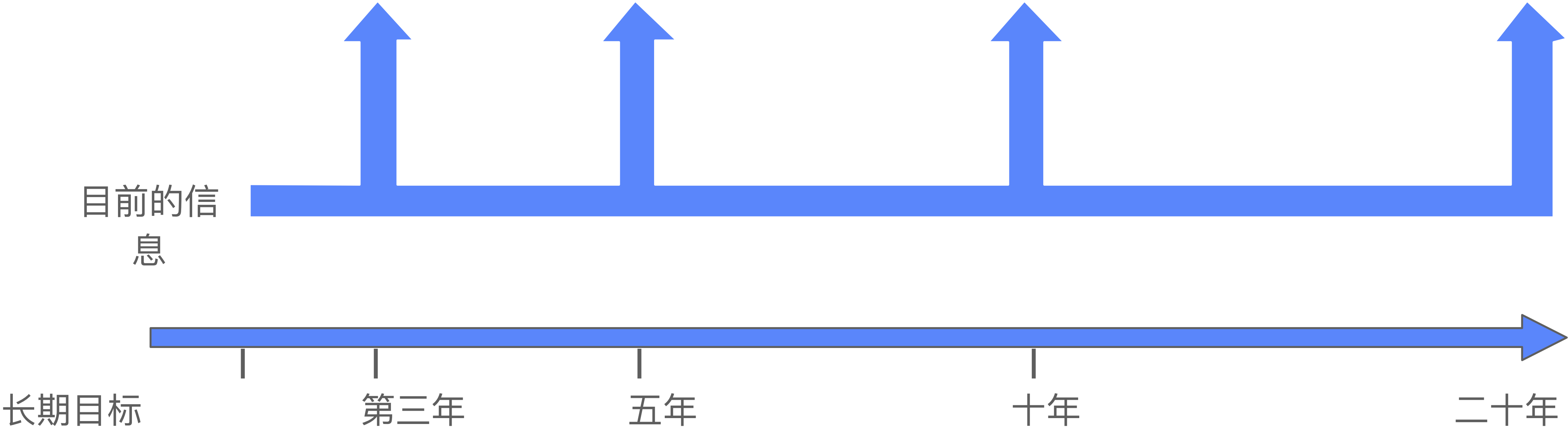
►1.2 重新审视长期目标

- 我们是否正朝着中期目标前进？
- 要达到目标，我们必须采取哪些新的举措？

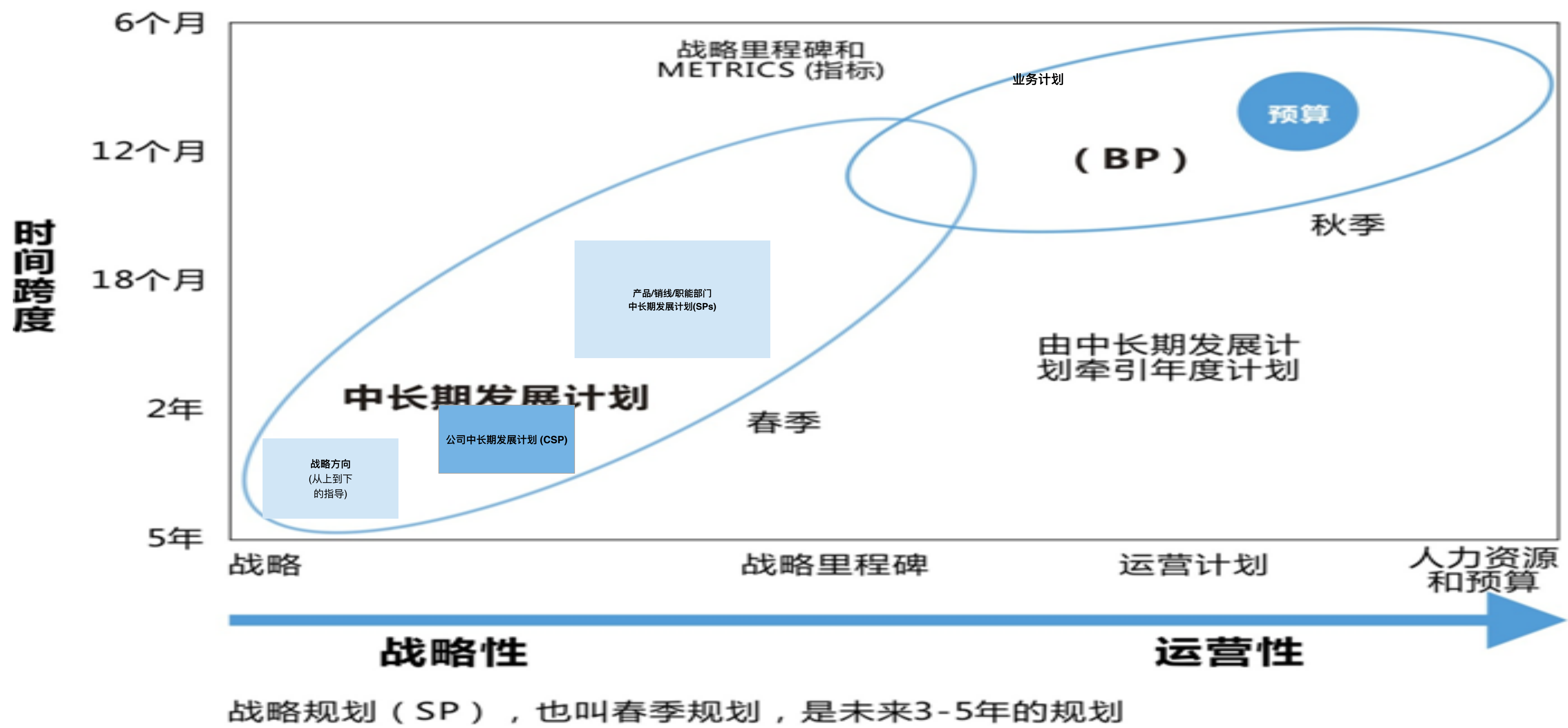
- 在实现长期目标的过程中有哪些新的障碍？

- 我们的业绩必须达到什么水平？
- 我们必须具备哪种新的能力？

- 我们如何理解变幻莫测的未来？
- 面对股东，我们应对业绩做何变革？



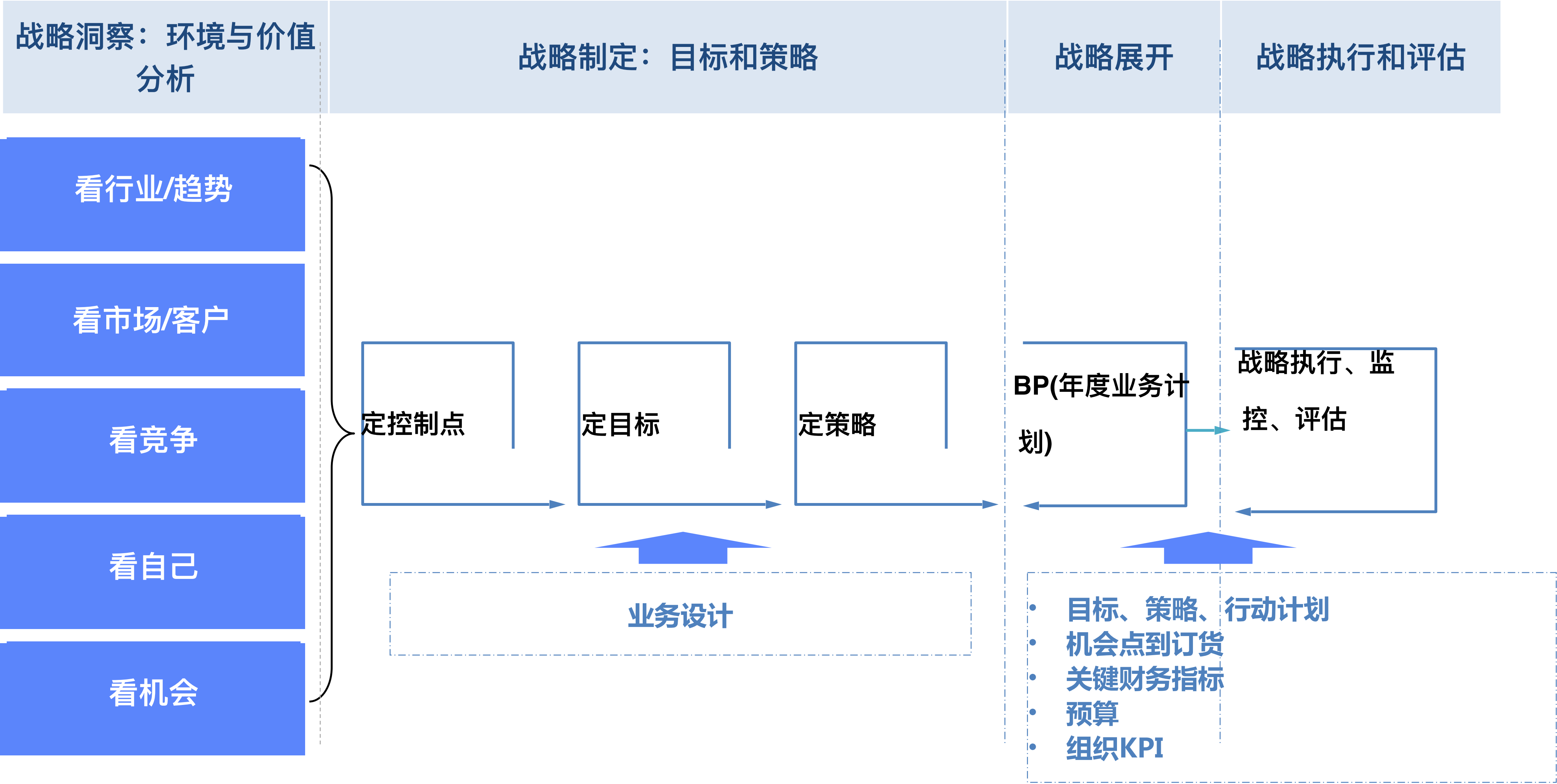
►1.3 长期战略到执行



中长期发展规划

注：SP，Strategy Plan 中长期战略规划；BP Business Plan 年度业务计划

► 战略管理框架（五看三定模型）



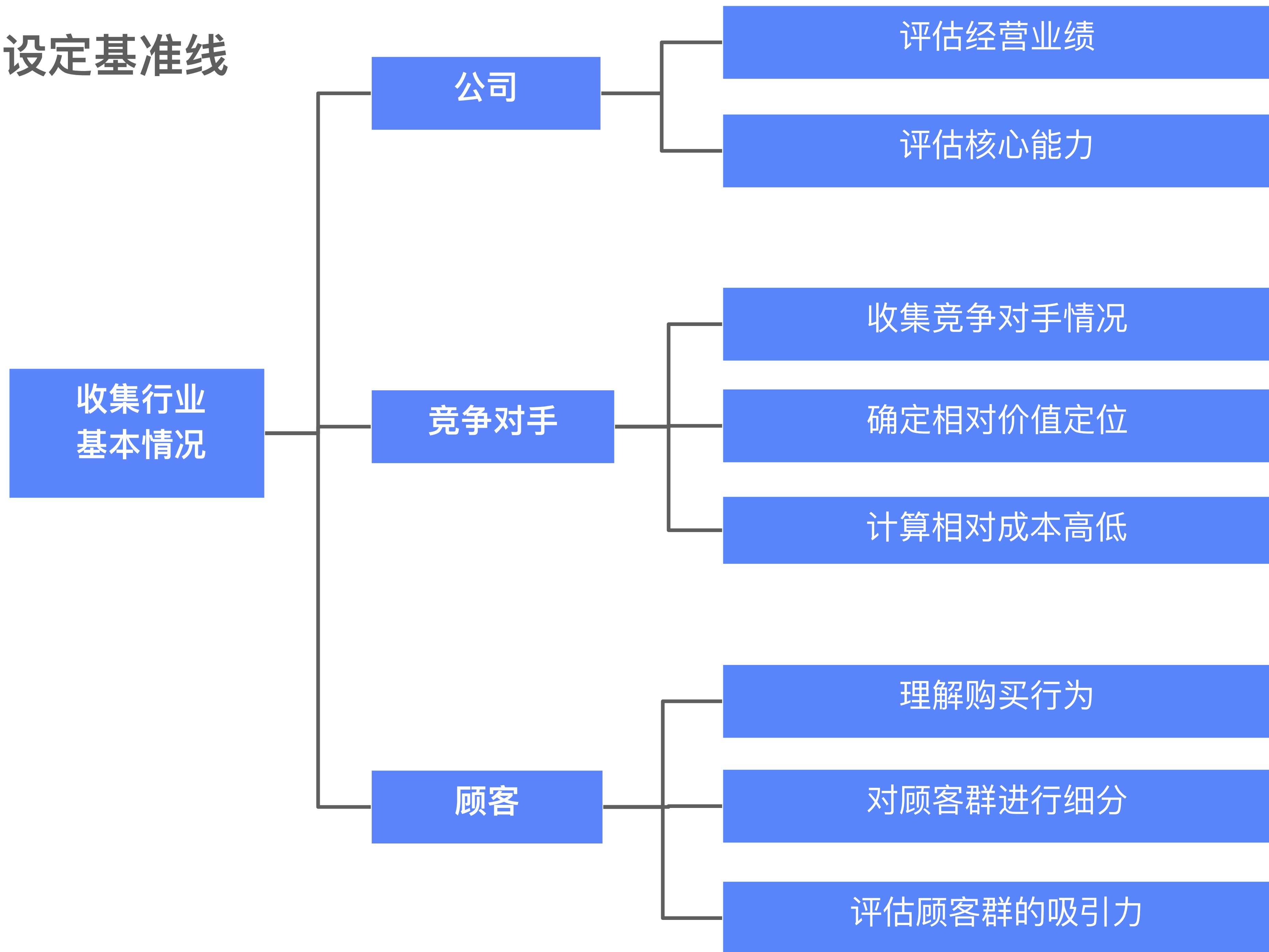
2 分析形势，了解不确定性

2

►2. 分析形势，了解不确定性



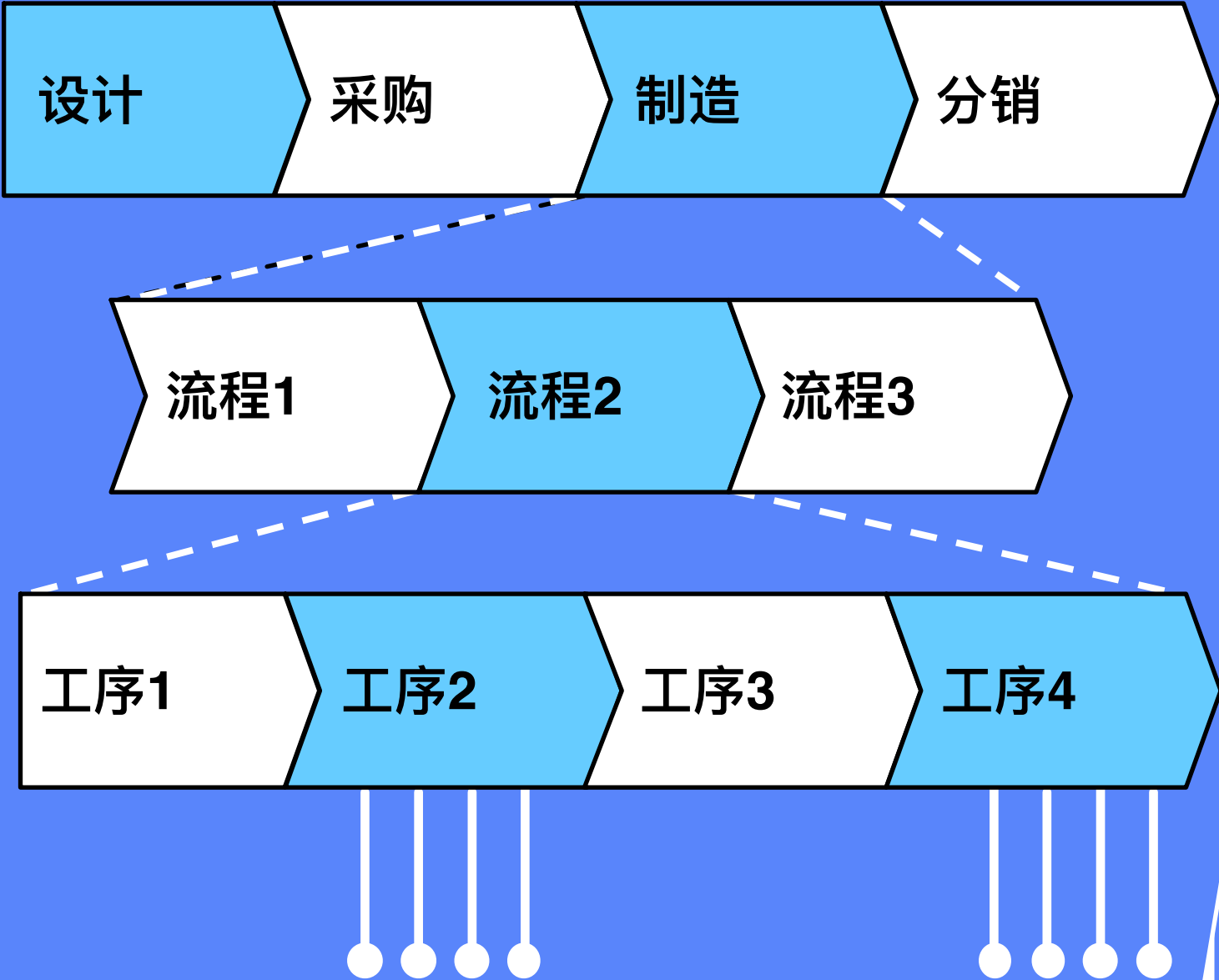
▶2.1 设定基准线



评估核心能力 – 营运技能

产生

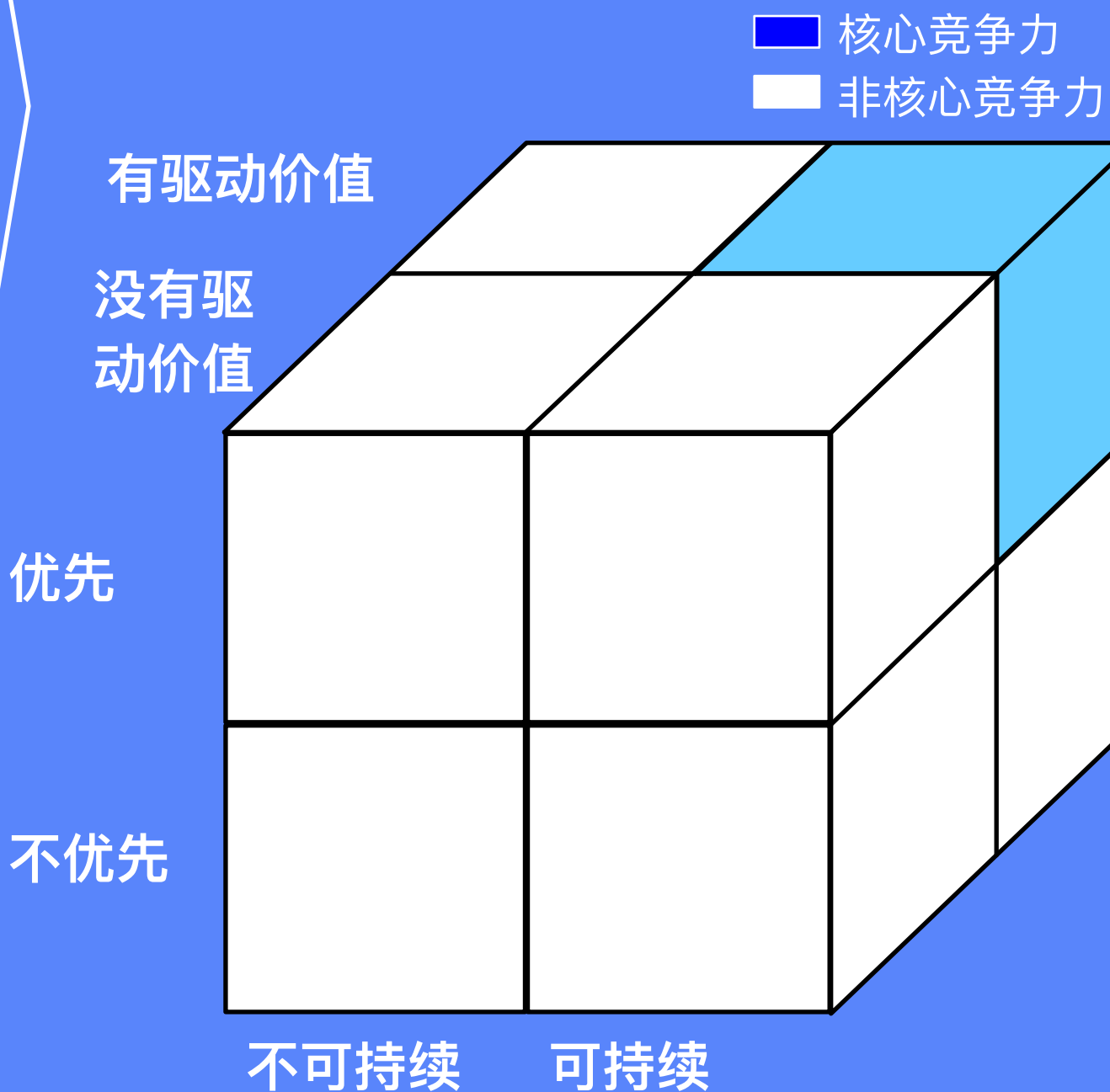
- 1. 列出价值链，确定含营运能力的步骤
- 2. 分解流程，确定创造价值最多的环节
- 3. 分解为子流程
- 4. 确定驱动子流程的特定技能和知识



验证

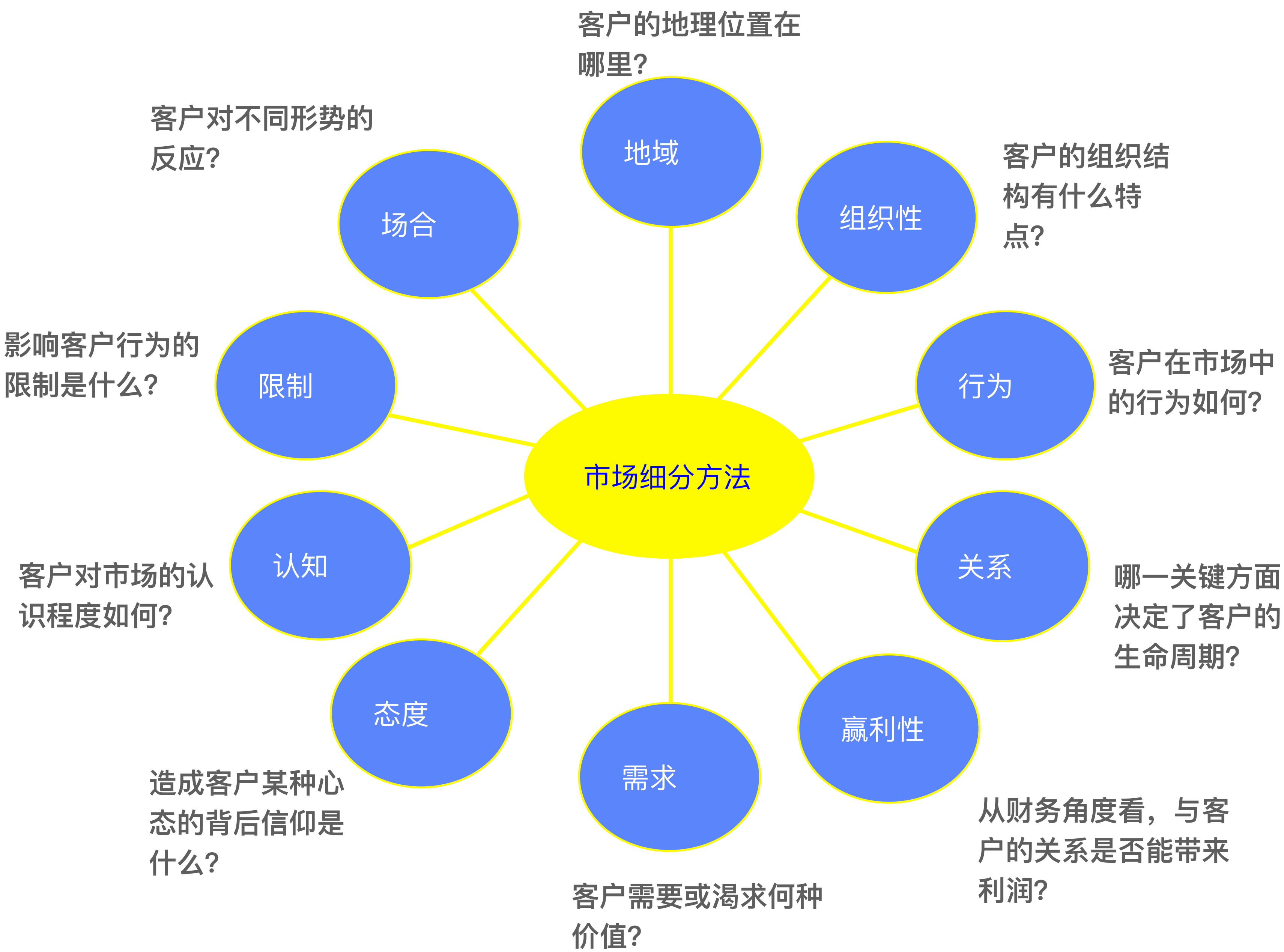
把初步的能力清单按下列标准测试

- 1. 其他竞争力/结构因素创造的驱动价值必须与公司的价值定位一致
- 2. 优于竞争的基准参照
- 3. 至少在中期有可持续性

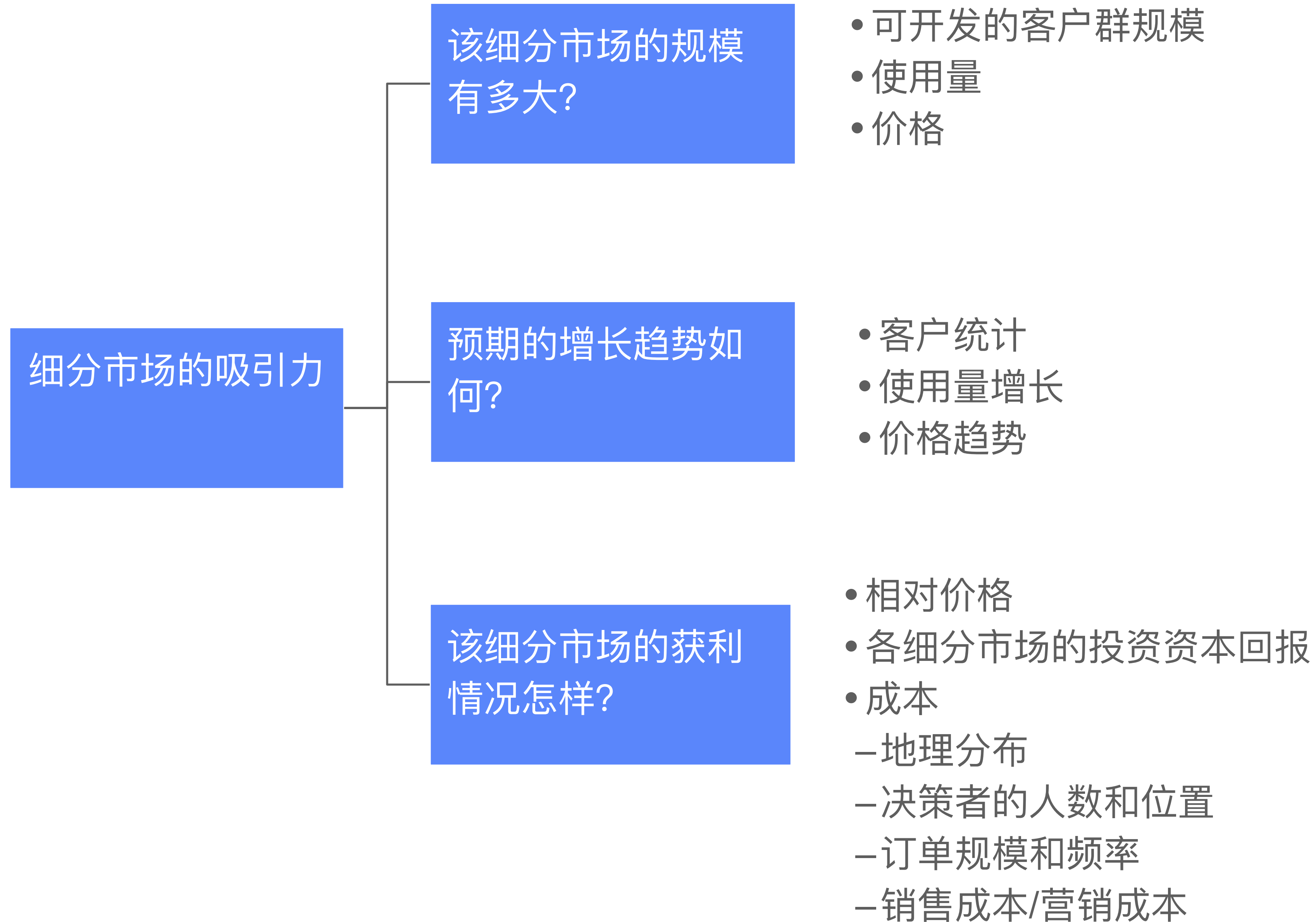


3-4 个核心营运能力

▶划分客户群类别



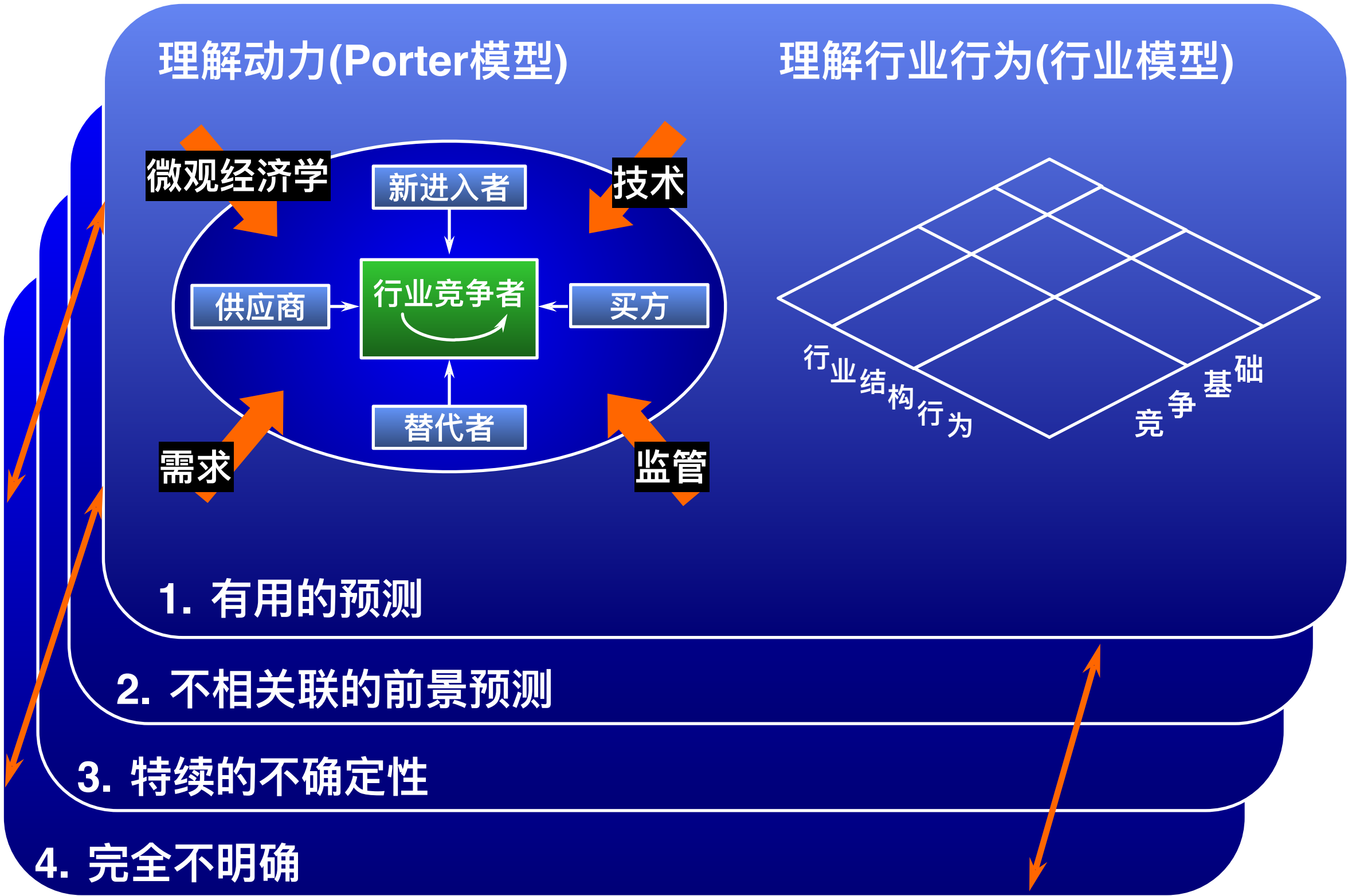
► 评估不同细分市场的吸引力



►2.2 制定未来发展目标

Porter模型

- 行业的微观经济学模型
- 建立一系列的动力- 在行业内外
- 说明这些动力如何影响行业经济效益



行业模型

- 行业结构/行为
 - 描述行业结构，如完全竞争或本地公司享有特权
- 竞争基础
 - 描述利润来源，如：结构优势与对中国政府决策的洞察力

不确定性模型

- 理解不确定性的层次，比如：准确的预测未来与完全不明确的未来(“没有人知道，任何分析都无法得出)

▶2.2.1 了解Porter的外部动力模型

1. 供应商能力的决定因素

- 投入的区分
- 行业内供应商与公司的转换成本
- 替代投入的出现
- 供应商的集中程度
- 销量对供应商的重要性
- 与行业总购买有关的成本
- 投入对成本或区分度的影响
- 行业内公司前向整合与后向整合的威胁的比较

1. 供应方

5. 竞争的决定因素

- 行业增长
- 固定(存储)成本/增值
- 产品差异
- 品牌知名度
- 转换成本
- 集中与平衡程度
- 信息复杂程度
- 竞争对手的多样性
- 公司股份
- 退出障碍

2. 新进入者

5. 行业竞争对手

竞争激烈程度

4. 替代者

4. 替代产品威胁的决定因素

- 替代者的相对价格表现
- 转换成本
- 购买者使用替代品的习性(倾向)

2. 进入障碍的决定因素

- 规模经济
- 专利产品区别
- 品牌知名度
- 转换成本
- 资本要求
- 分销渠道的获得
- 绝对成本优势
 - 专利学习曲线
 - 必要投入的获得
 - 专利、低成本产品设计
- 政府政策
- 预期报复

3. 买方

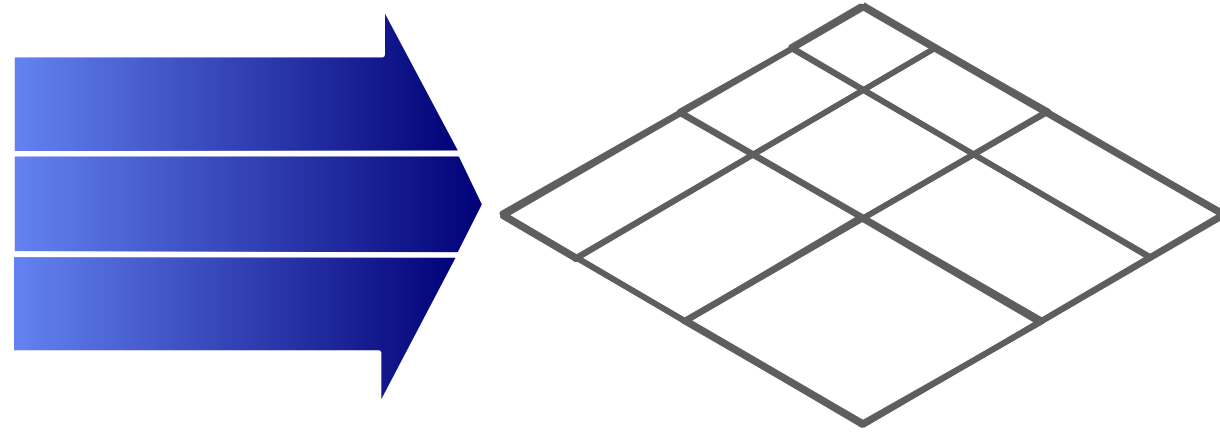
3. 购买力的决定因素

- 讨价还价手段(因素)
 - 买方集中程度与公司集中程度
 - 购买数量
 - 买方转换成本与公司转换成本比较
 - 买方信息
 - 逆向整合能力
 - 替代产品
- 价格敏感度
 - 价格/总购买
 - 产品差异
 - 品牌知名度
 - 对质量认识的影响
 - 买方利润
 - 决策者的激励机制

►2.2.2 了解不确定程度

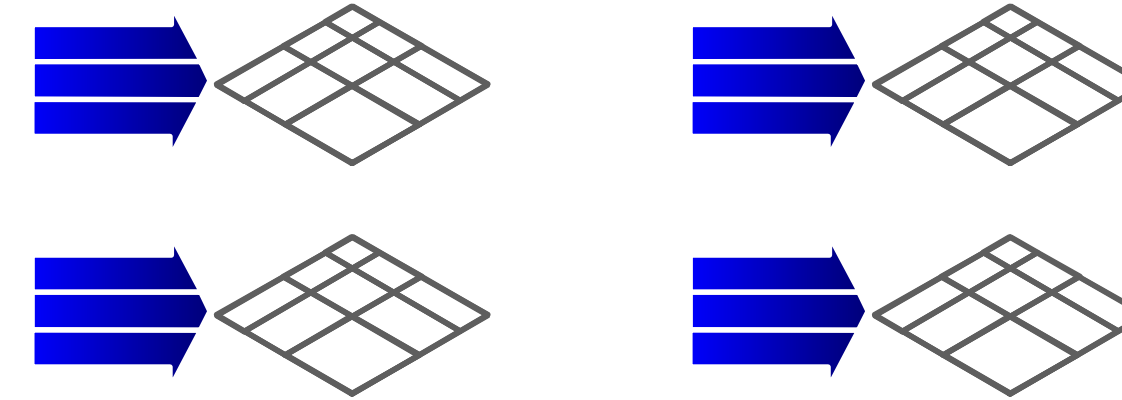
不确定的4个方面

1. 有用的预测



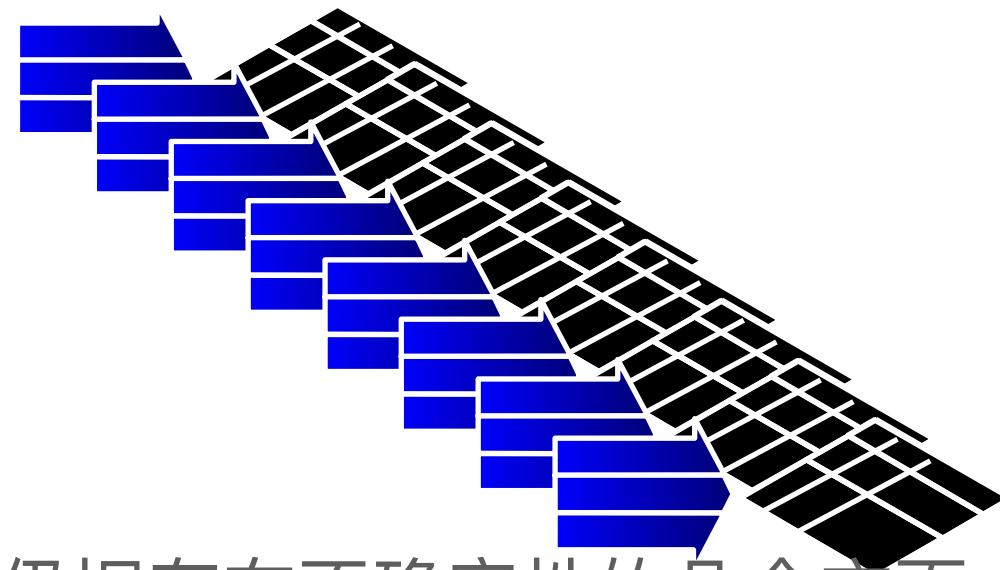
- 可以对未来做出有用的、准确的单一预测
- 如：预测手持移动设备的市场规模

2. 互不关联的前景预测



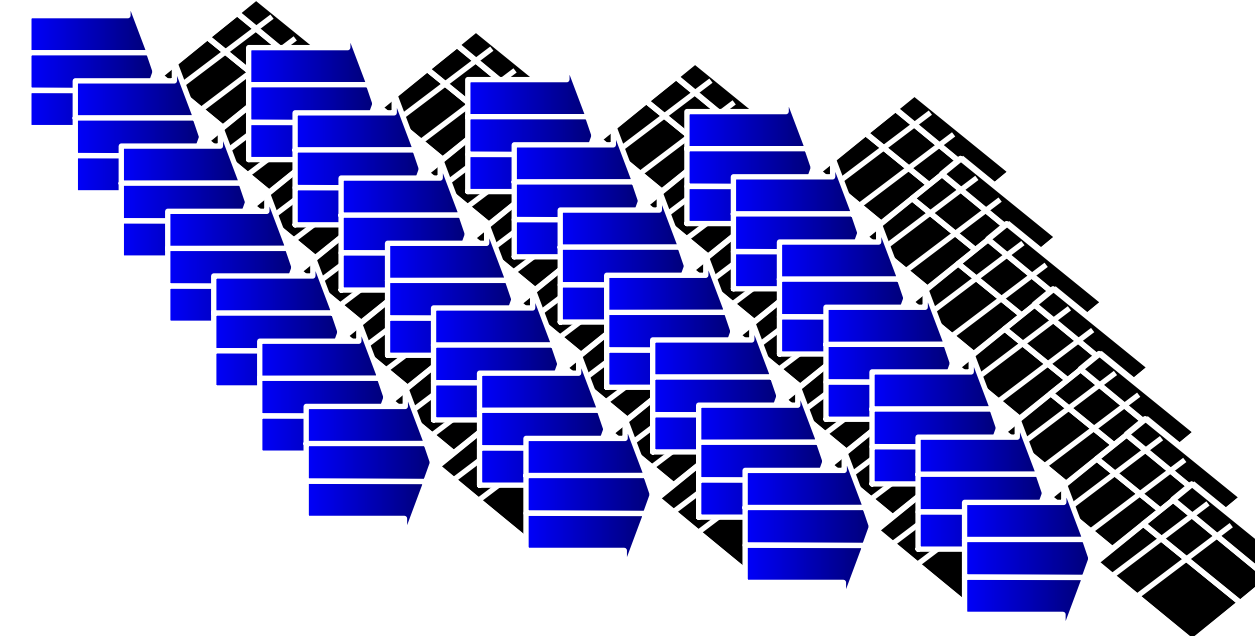
- 可以对未来做出几个互不关联的预测，但无法确定具体哪一个正确
- 如：竞争对手对容量投资的反应

3. 持续的不确定性



- 仍旧存在不确定性的几个方面，但是通过分析并不能减少几个互不关联的预测之间的结构的连贯性
- B2B市场的交易费用

4. 真正的不明确性



- 包含持续不确定性的多个方面
- 如：苏联解体后，在该国的早期投资

了解行业行为

行业结构/行为

相互依赖的系统

- 联盟、网络和互联网等系统把从业者直接联接在一起(比如：东信与摩托罗拉)

优先关系

- 同一市场的不因公司待遇不同(例如：华为，大唐)

传统上互不干涉的关系

- 传统上合理的结构，接近于完全竞争(例如中国VCD市场)

竞争基础

洞察力/预见能力

- 通过建立或拥有他人不具备的知识创造财富(比如：对监管的变化和客户需求的了解)

一线实施

- 通过在日常任务(比如：渠道管理)的实施中连续一贯的优于竞争对手的表现赢得胜利

结构优势

- 通过拥有结构优势(比如：市场进入，全球性规模，技术等)增加财富

▶通过彻底重新审视业务体系发现新机会

由:

今天一体化的公司职能重点



到:

将公司拆分成三个不同的业务体系



- 更大的解决方案空间并充分发挥创造力
- 更适合业务赢利的要求

►评价特定的技术

技术议题

- 可行性
- 与其他技术的相互作用
- 时间安排

业务议题

- 进步程度
- 符合战略要求
- 投资的规模和形式

经济议题

- 组织结构
- 技能
- 对下游的影响

必须继续跟踪新技术及新的“触发事件”

►总结： 分析形势， 了解不确定性

议题	要讨论的问题： 要回答下列问题	充分理解其中的逻辑关系
行业与趋势	▪ 价值转移趋势是怎样的？ 市场增长的驱动因素有哪些？ 什么市场？ ▪ 什么是“高影响”的技术？	趋势是什么
客户分析	▪ 什么客户群具有吸引力？ ▪ 客户改变的优先度是什么？ 客户的经济学是什么？ ▪ 公司是否做好准备， 是否具备能力服务这些客户？	客户是哪些
竞争分析	▪ 竞争对手有哪些优势和劣势？ ▪ 公司的定位如何？ ▪ 哪些是新兴的竞争对手？	对手怎么样
公司的优势和劣势	▪ 公司的核心优势何在？ 如何最大限度地发挥这些优势？ ▪ 公司的弱势何在？ 如何改进？	自己行不行
主要成绩与差异	▪ 公司去年的战略实施成效如何？ ▪ 为什么目标与绩效之间有差距？ ▪ 我们从失败中可以汲取什么教训？	机会是什么
新兴机会	▪ 公司的初步机会是什么？ ▪ 作为一个公司或单个产品线与地区， 公司是否有能力开发已发现的机会？	

3 界定业务范围并决定战略立场

3

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/138045076136006122>