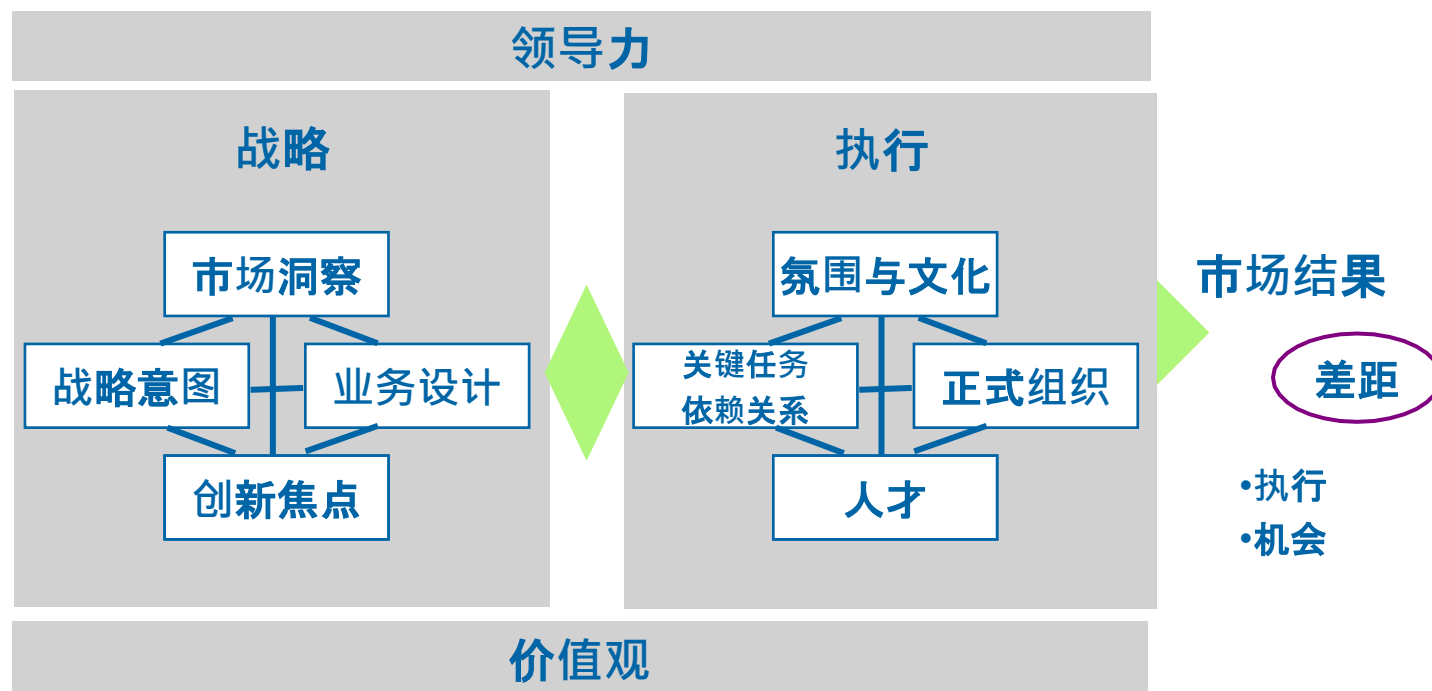

业务领先模型 (BLM) 理论与实践

内容提要

一	业务领先模型概述
二	业务领先模型内化与应用
三	市场洞察与战略规划课题演练

业务领先模型 (BLM, Business Leadership Model)

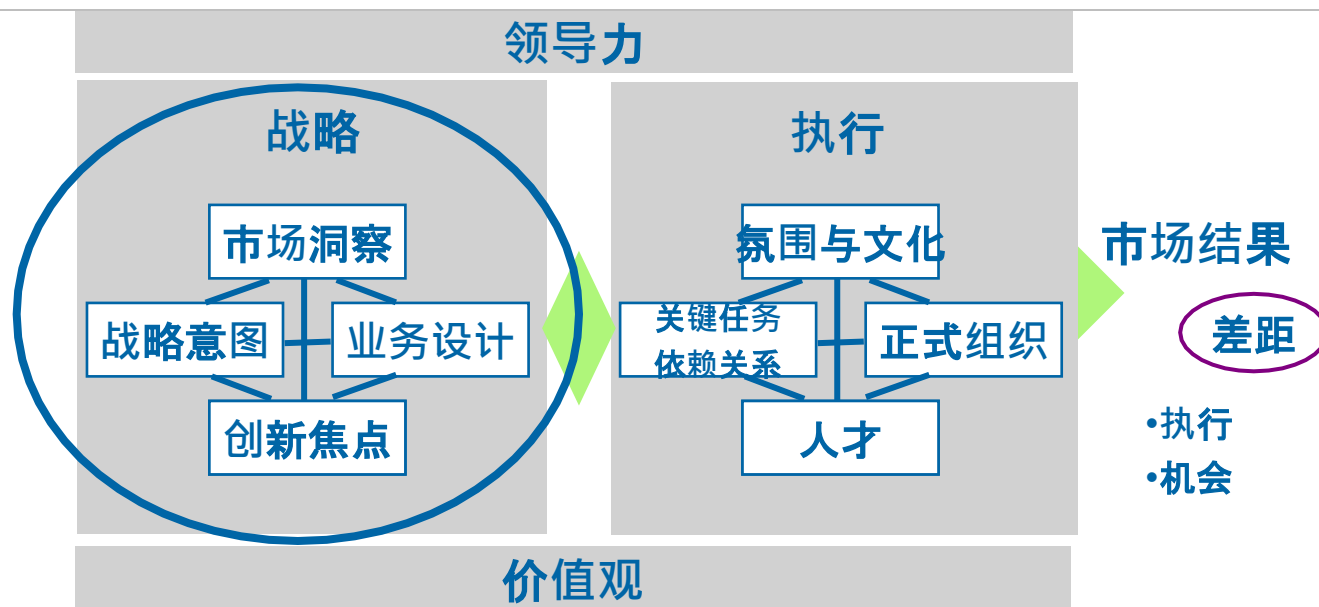


⊕ BLM是什么？

- 是通过持续的市场洞察和创新保持业务领先
- 是企业高层管理者须具备的基本能力和必备能力，是思维方式，是变革工具

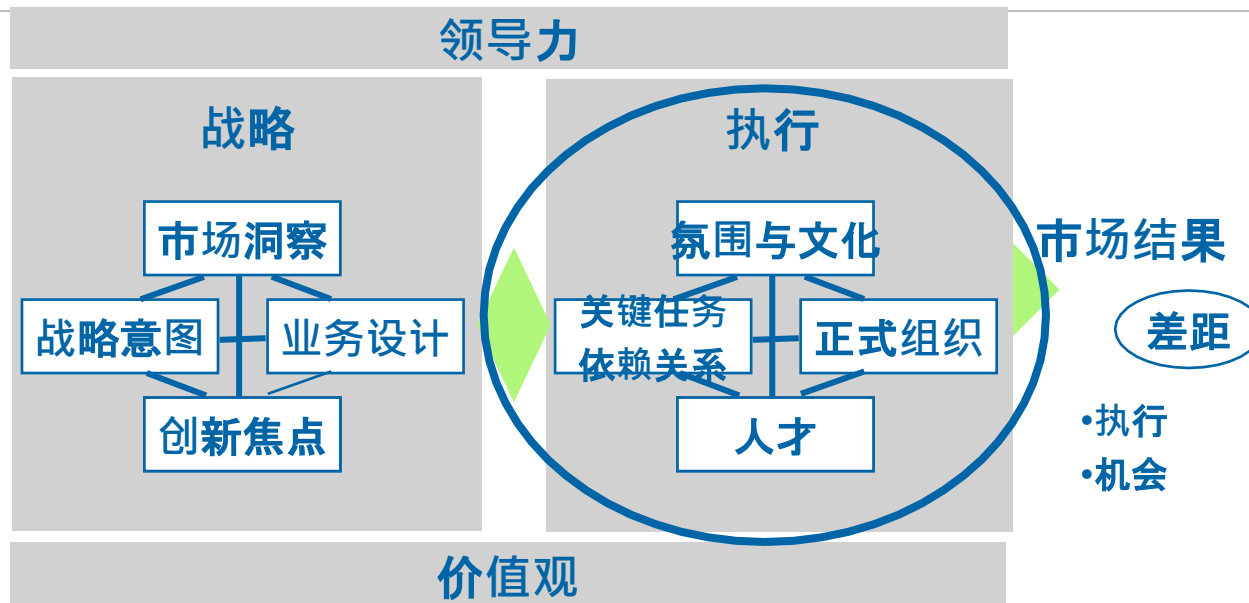
⊕ 新奥对BLM的引进是对已有的市场-战略绩效管理体系进行的细化和深化。

业务领先模型——战略规划



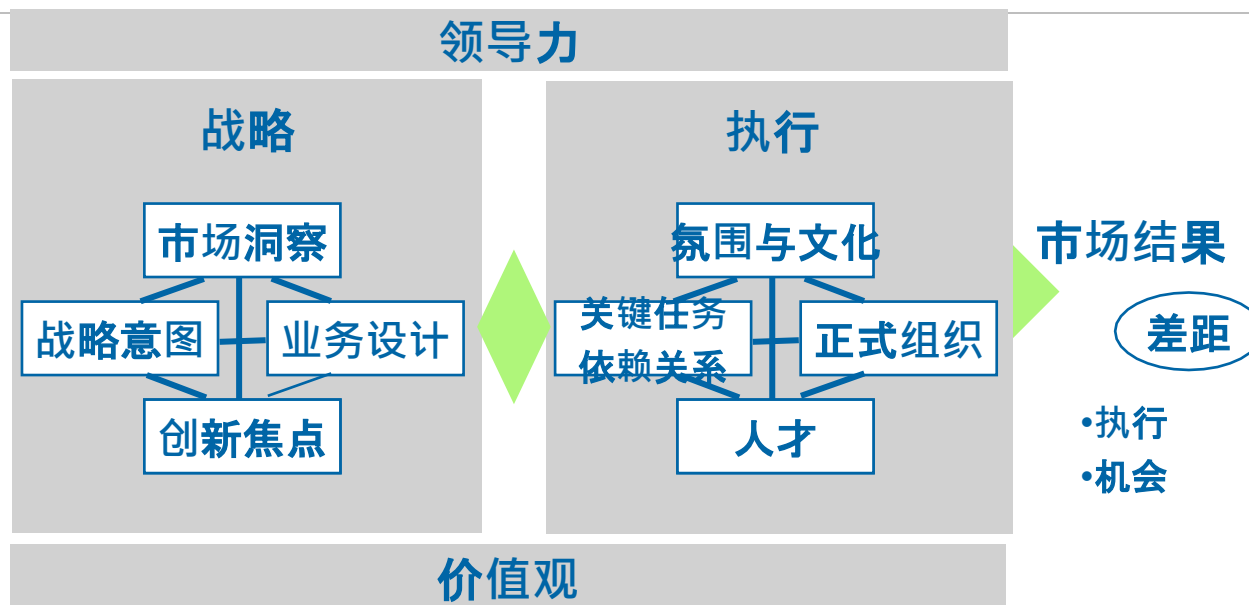
市场洞察	<ul style="list-style-type: none"> 对宏观、行业、竞争及客户需求进行前瞻性洞察，识别机会与风险，列示可能的业务机会 解释市场上正在发生什么变化——这些变化对我们意味着什么——我们如何应对——量化
战略意图	<ul style="list-style-type: none"> 产业集团、企业的方向和最终目标，应与集团的战略重点相一致
创新焦点	<ul style="list-style-type: none"> 根据执行差距与机会差距探索创新，根据资源状况选择聚焦 技术创新、产品创新、商业模式创新、管理创新等，
业务设计	<ul style="list-style-type: none"> 业务设计要建立在对外部环境和内部资源能力深入的理解和把握的基础上 业务设计涉及六要素：客户选择、价值主张、如何盈利、竞争优势、主要活动和风险控制

业务领先模型——战略执行



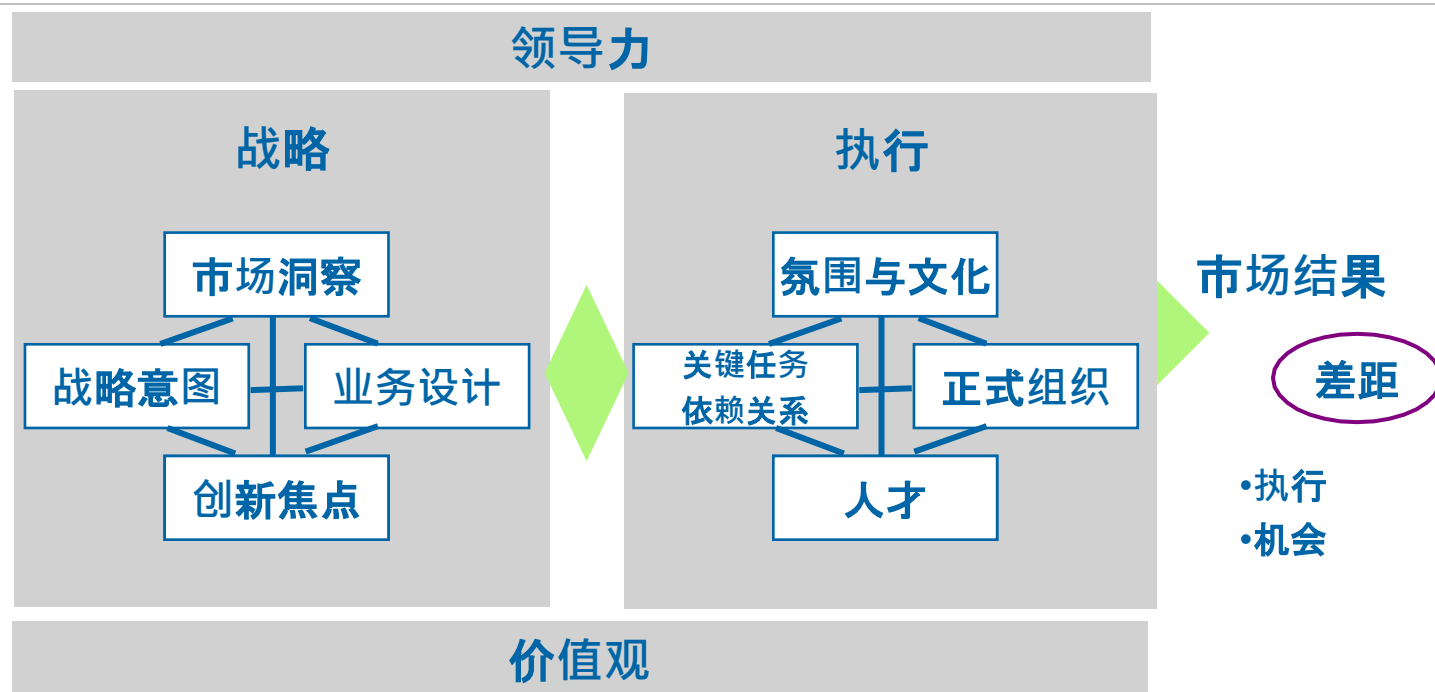
关键任务	满足业务设计和它的价值主张的要求所必须的措施和行动
正式组织	为确保关键任务和流程能有效地执行，需建立相应的组织结构、管理和考核标准，包括人员单位的大小和角色、管理与考评、奖励与激励系统、职业规划、人员和活动的物理位置，以便于经理指导、控制和激励个人和集体去完成团队的重要任务
人才	重要岗位的人员要具备相应的能力以完成出色的业绩
氛围与文化	创造好的工作环境以激励员工完成关键任务，积极的氛围能激发人们创造出色的成绩，使得他们更加努力，并在危急时刻鼓舞他们

业务领先模型——领导力、文化氛围及差距分析



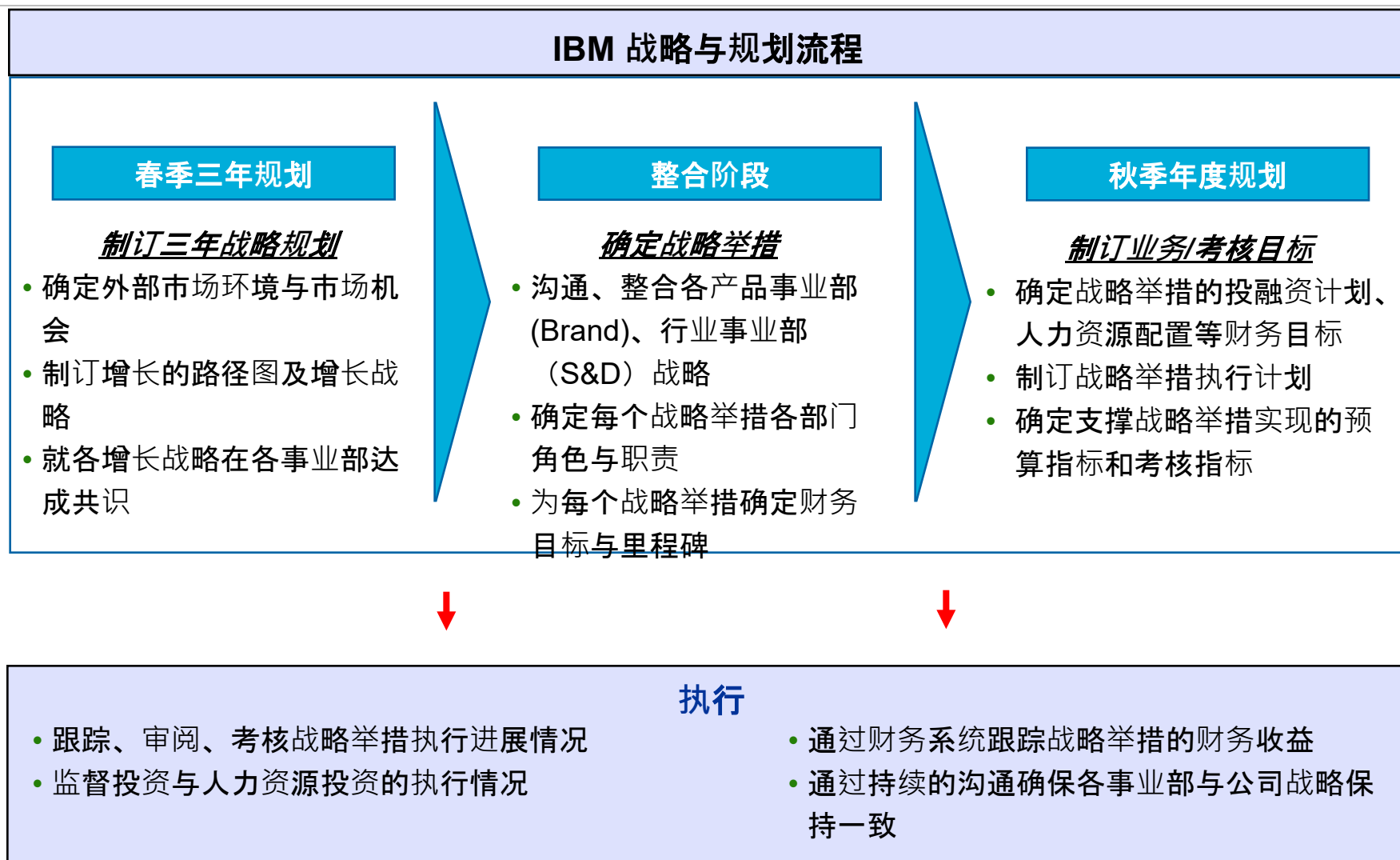
领导力		<ul style="list-style-type: none"> • 领导者的素质和风格,将对战略规划和战略执行产生重大影响 • 影响文化氛围,进而影响人才团队建设,影响市场结果
价值观		<ul style="list-style-type: none"> • 决策与行动的基本准则
差距分析	执行差距	<ul style="list-style-type: none"> • 是现有经营结果和期望值之间差距的一种量化的陈述
	机会差距	<ul style="list-style-type: none"> • 机会差距是现有经营结果和新的业务设计所能带来的经营结果之间差距的一种量化的评估

业务领先模型——整体逻辑

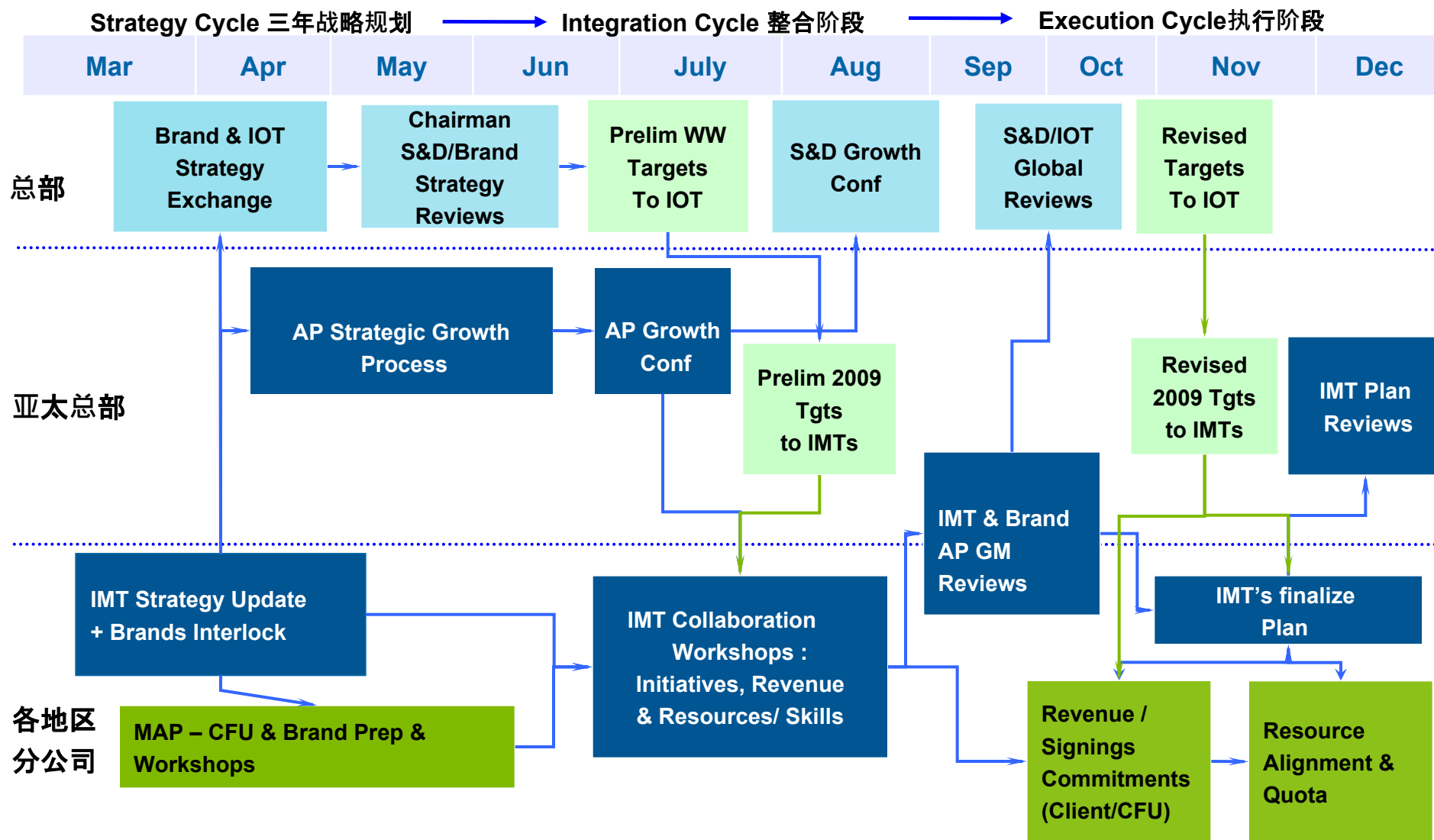


- ⊕ 业务领先模型从战略设计、执行计划，对战略执行取得的市场结果进行偏差分析，成为新一轮战略设计优化的输入，形成战略管理循环。领导力是关键，价值观是基础。
- ⊕ 战略设计：通过市场洞察落实战略意图，为了弥补差距进行聚焦创新，业务设计是落脚点
- ⊕ 执行计划：通过关键任务落实业务设计，组织、文化和人才是资源配置的重要内容
- ⊕ 领导力：对战略规划和战略执行产生重大影响，影响文化氛围、团队建设乃至市场结果
- ⊕ 价值观：是决策与行动的基本准则

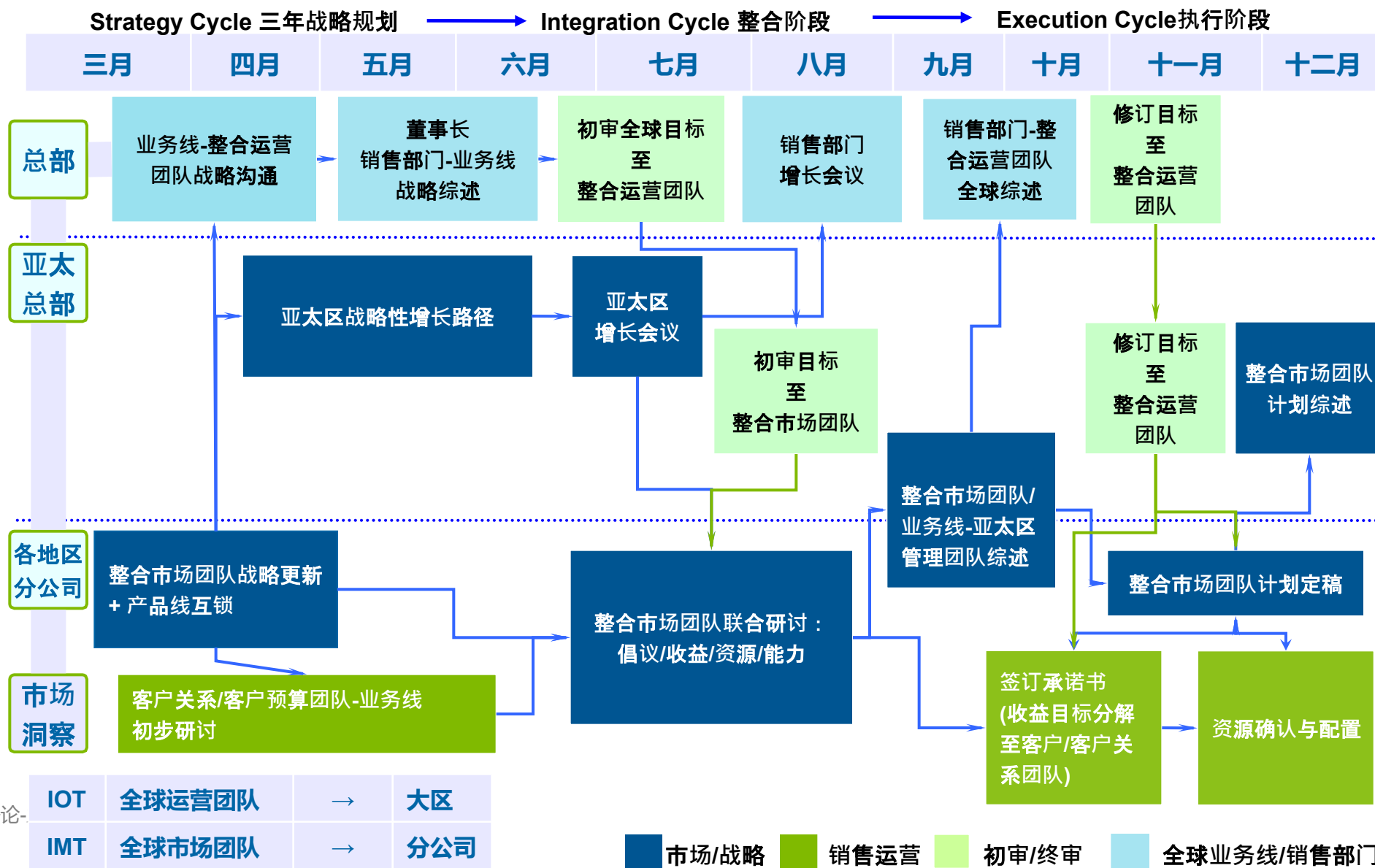
战略管理流程——通过统一的流程确保战略落地



战略管理的成功在于多层面互动并达成共识——IBM流程



战略管理的成功在于多层面互动并达成共识——IBM流程



IBM战略管理流程——通过统一的战略管理流程确保战略落地

Sample signed

1.0 **FINANCIALS**

	2H09 Current Estimates	2H09 Business Case	B/(W)
Revenue			0.0
Investment			0.3

- M incestment released in June 2009 for duration
- M opportunities identified for 2H09 - 1H10;

2.0 **CLIENTS/OPPORTUNITIES**

Client Name	Opportunity Description	SSM Stage	Estimated TCV	Owner	Next Steps/Comments	Due Date	Resourcing*
1	IT Blueprint & CB Reference study		0	Chen	RFP anticipated in August; To work with ABC to shape RFP reqts;	Aug-09	Need Banking SME help GBS Korea. Reply due early Aug
	Private Banking - Consulting		5	Zhang	RFP anticipated end of Jul Team in preparation mode for RFP	Jul-09	
2	Loan Origination		~ 5	Tian	New project sponsor to be announce Jul-Aug.	Aug-09	
	Next Generation CB Design		0	Mang Li	Engaging on CB Blueprint	Aug-09	

- Noticing
- Identifying
- Validating
- Qualifying
- Conditionally Agreeing
- Winning
- Implementing

3.0 **RESOURCES**

- Market Relationship and Relevancy
 - Resource not in place
- Business Leadership and Integrity
 - Still looking for "One Team" Transformation Leader and Resource Manager to lead.
- Sales, Solution and Delivery Skills
 - Imbalance in skill/experience/Chinese language mixed.

4.0 **KEY MILESTONES/PROJECT EXECUTION**

-
-
-

5.0 **RISKS/CRITICAL SUCCESS FACTORS**

- Help needed to staff key position of Program Leader and Resource Manager
- Need risk mitigation plan due to the shear size of project. Will leverage IBM global expertise. (e.g Korea & Taiwan experiences & competency centers like Montpellier, Barcelona)
-
-
-

内容提要

一	业务领先模型概述
二	业务领先模型内化与应用
三	市场洞察与战略规划课题演练

市场-战略绩效管理体系

市场-战略绩效管理体系是新奥基于企业发展和战略创新的要求而进行的管理创新，是在美国知名绩效管理专家卡普兰、诺顿的战略地图-平衡计分卡理论基础上，根据新奥迅速发展中的管理创新，融入世界战略管理最佳实践，形成的**市场导向、战略牵引、绩效驱动、资源保障、能力支撑**的管理体系。

- 市场洞察与市场规划
- 战略制定与目标分解
- 资源配置与能力提升
- 战略执行与执行监控
- 组织绩效到个人绩效
- 价值共建与价值共享

市场 - 战略绩效体系、平衡计分卡与业务领先模型

市场-战略绩效管理体系是新奥基于企业发展和战略创新的要求而进行的管理创新，是在战略地图-平衡计分卡理论上，根据新奥迅速发展中的管理创新，融入世界战略管理最佳实践，形成的**市场导向、战略牵引、绩效驱动、资源保障**的管理体系。

战略地图 - 平衡计分卡是美国知名绩效管理专家卡普兰、诺顿开发的战略绩效管理工具。它是绩效衡量工具，从财务、客户、内部运营、学习与成长四个层面衡量企业绩效；它是绩效管理工具，管理和描述战略目标；它是战略管理工具，打通战略到绩效的循环，化战略为行动。

业务领先模型是IBM的最佳管理实践，是变革管理的工具与方法论。**对组织而言**，通过持续的市场洞察和创新保持业务领先；**对领导者个人而言**，是必须具备的思维方式和基本能力。

其相同之处：是基于市场洞察，进行战略规划，通过执行监控/差距分析进行持续改进和创新，从而实现战略目标，获得更好绩效。

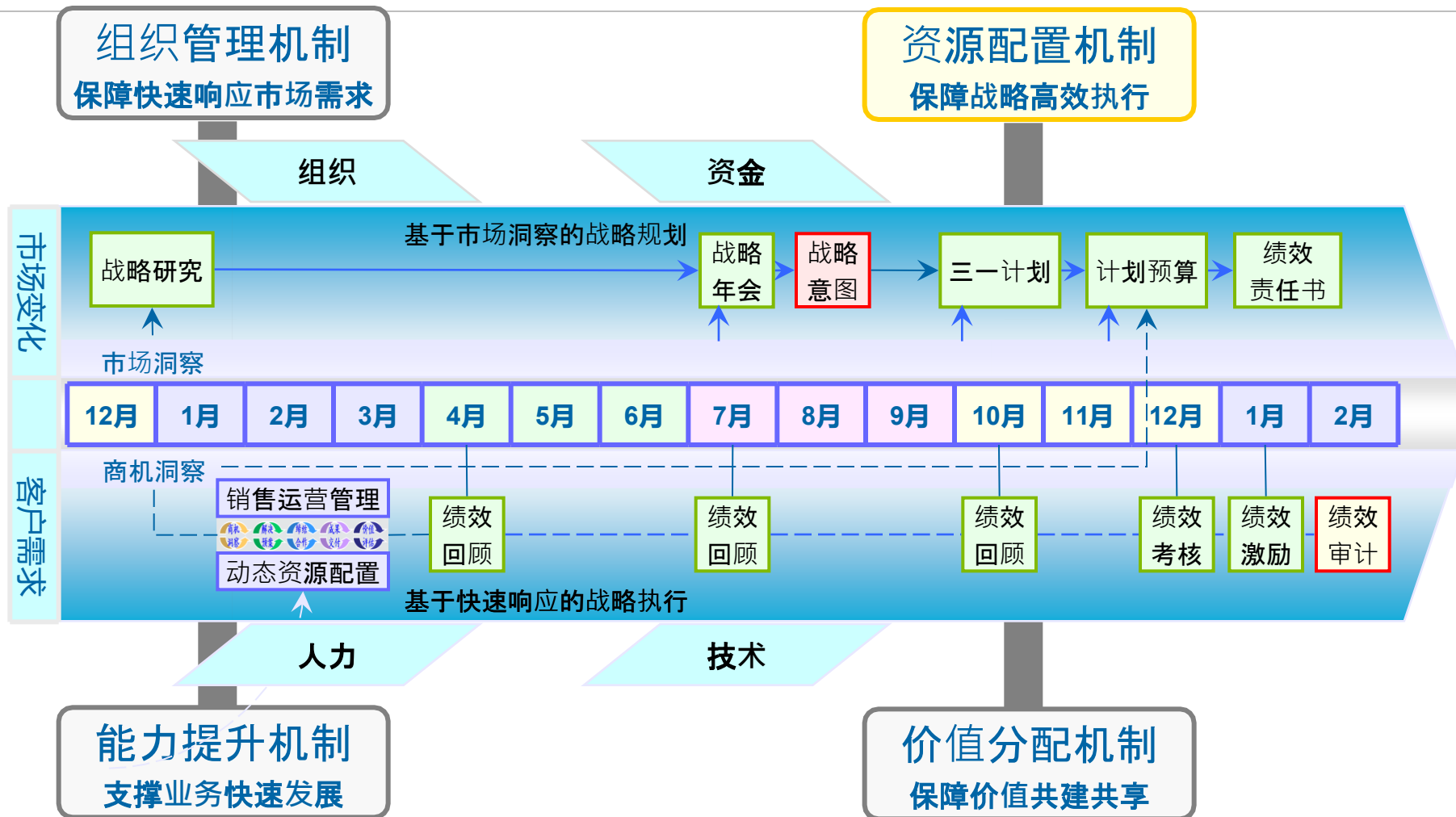
其不同之处：**市场 - 战略绩效体系**明晰了战略规划和战略执行的主线，但缺乏细化的工具方法论支撑，特别是业务设计不够细致；**业务领先模型**则明晰了通过市场洞察落实战略意图，为了弥补差距进行聚焦创新，通过关键任务落实业务设计，对战略执行取得的市场结果进行偏差分析，成为新一轮战略设计优化的输入，形成逻辑清晰的战略管理循环。

其联系之处：业务领先模型的输出作为战略地图的输入，为战略地图 - 平衡计分卡的开发提供有效支撑。

市场-战略绩效管理体系持续创新历程

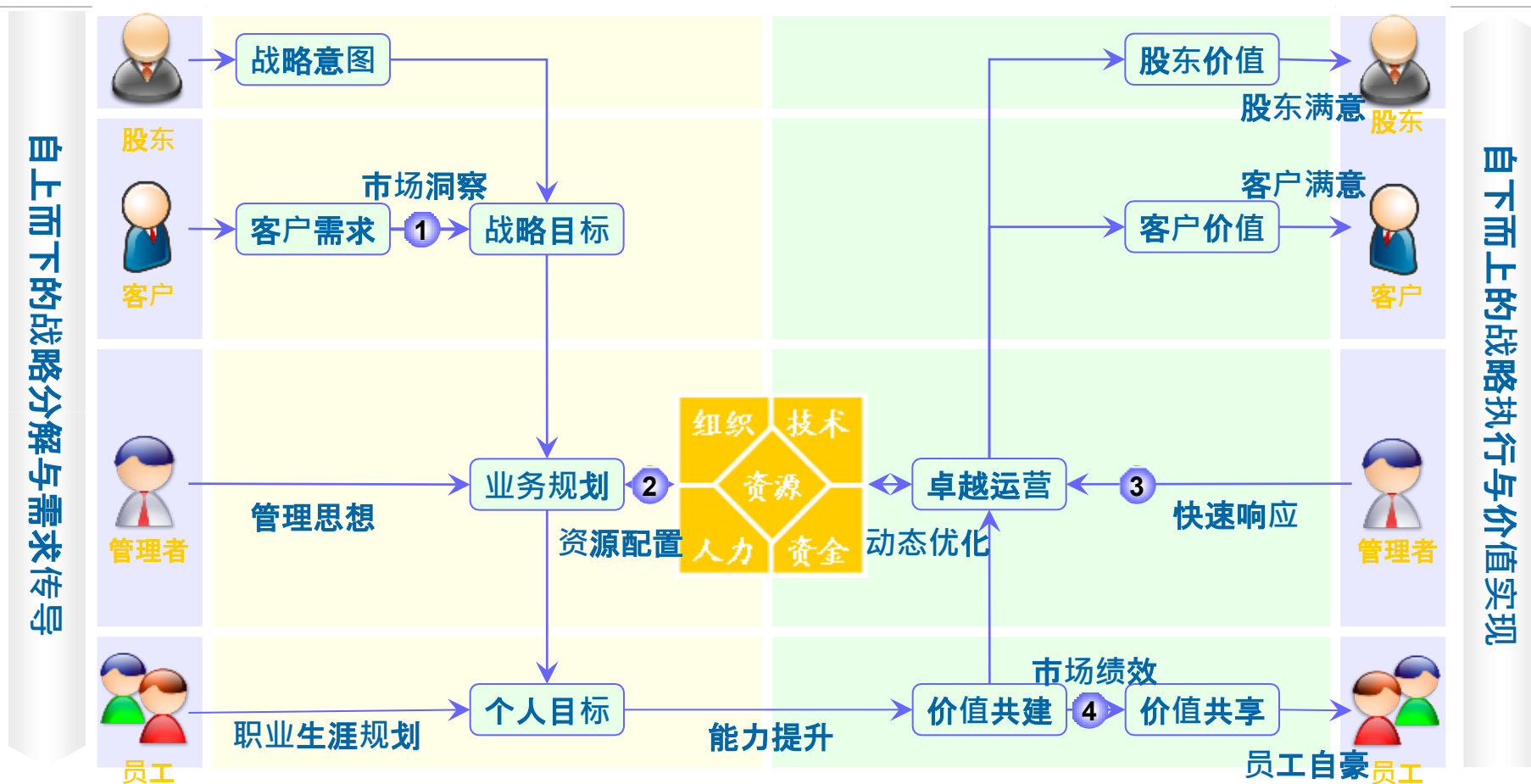


市场-战略绩效管理体系框架



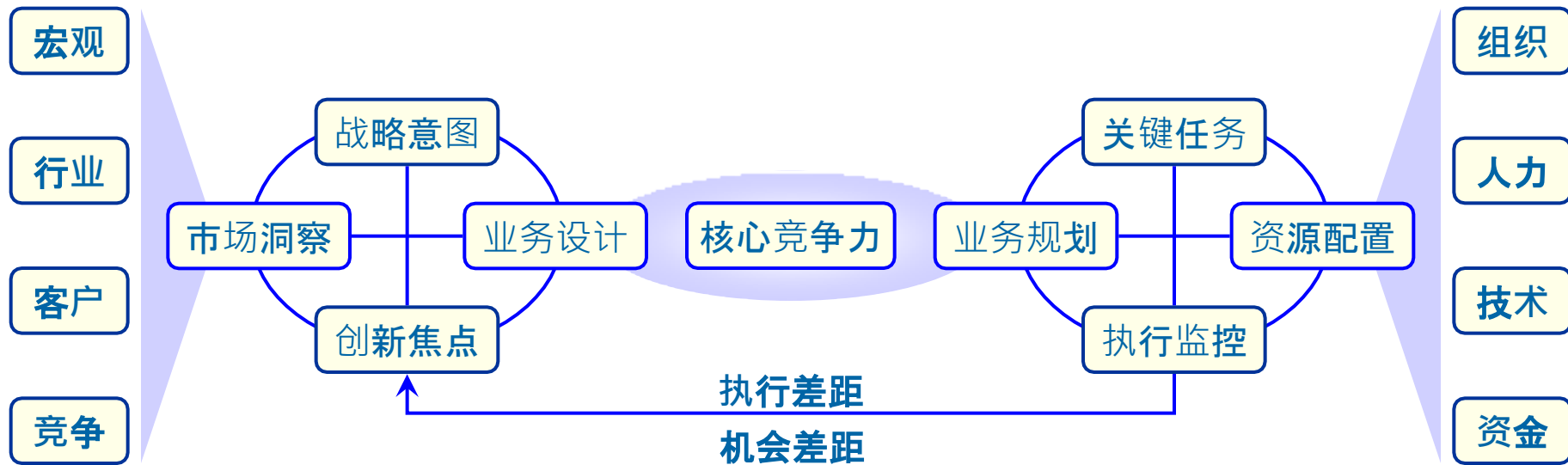
战略目标基于市场洞察——可量化；业务规划基于资源配置——可执行
 战略执行快速响应市场——可调控；价值分配基于市场绩效——可预期

新奥市场-战略绩效管理机制



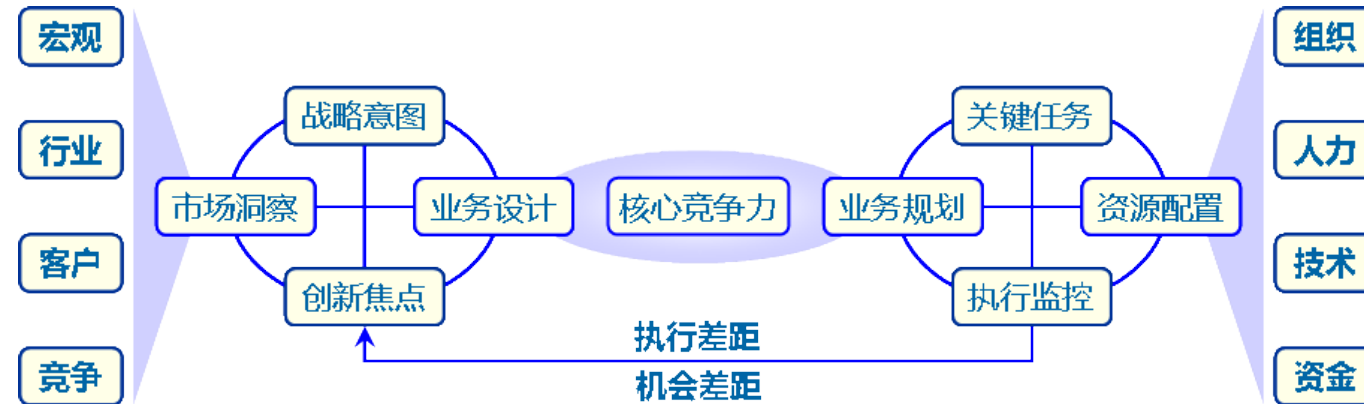
- ① 战略目标基于市场洞察——可量化
- ② 业务规划基于资源配置——可执行
- ③ 战略执行快速响应市场——可调控
- ④ 价值分配基于市场绩效——可预期

新奥市场 - 战略绩效管理模型



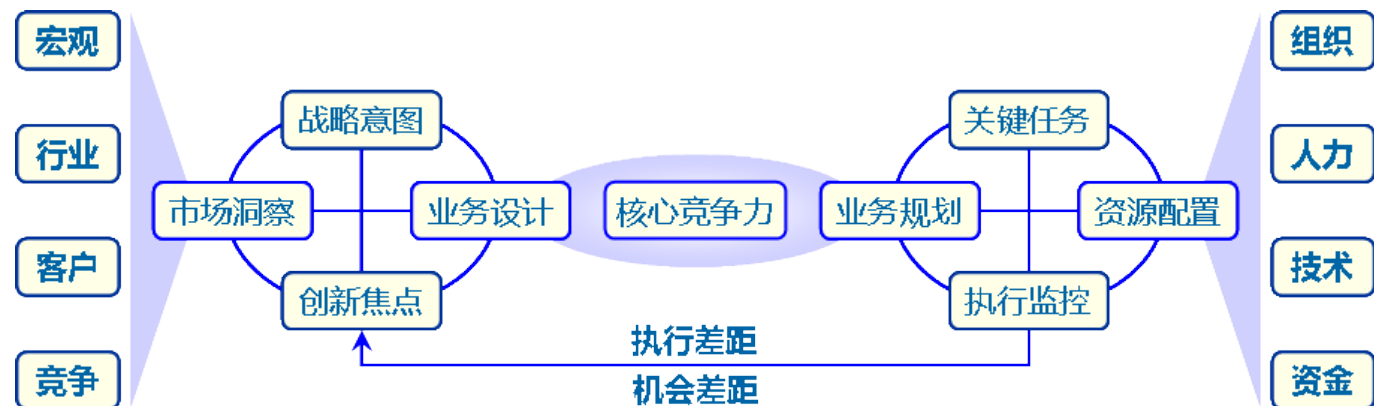
- ⊕ 本模型基于新奥市场—战略绩效管理体系，融合业务领先模型，阐述从市场洞察到业务设计、从业务规划到资源配置的战略规划全过程及各环节逻辑关系；
- ⊕ 通过战略执行监控进行差距分析，进行创新聚焦，形成循环改进和战略升级。

新奥市场 - 战略绩效管理模型



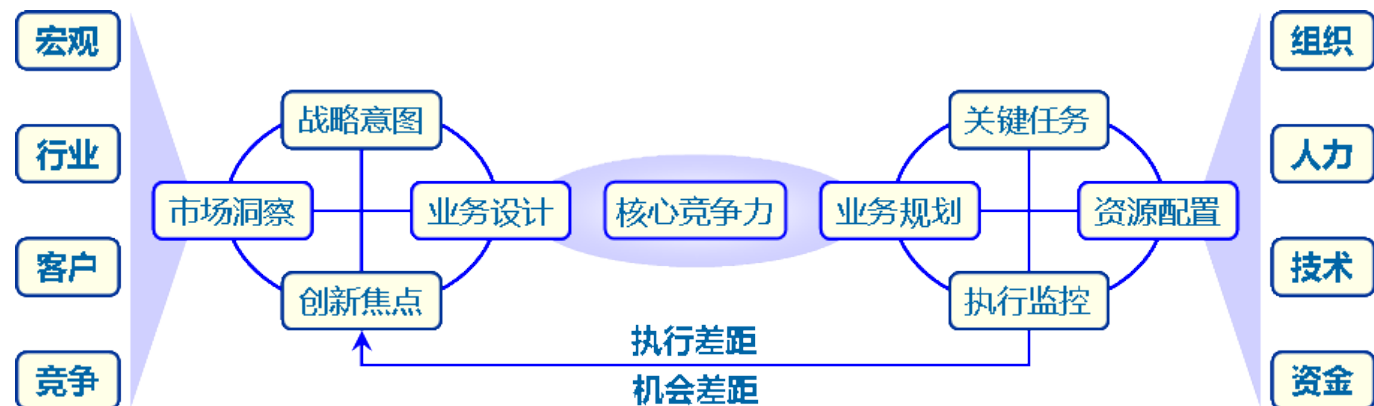
市场洞察	<ul style="list-style-type: none"> 了解客户需求、竞争者的动向、技术的发展和市场经济状况以找到机遇和风险， 解释市场上正在发生什么变化——这些变化对我们意味着什么——我们如何应对——量化
战略意图	<ul style="list-style-type: none"> 组织机构的方向和最终目标，与公司的战略重点相一致
创新焦点	<ul style="list-style-type: none"> 根据执行差距与机会差距探索创新，根据资源状况在众多的创新选择中聚焦 技术创新、产品创新、商业模式创新、管理创新等， 弥补执行差距通过精益管理实现卓越运营，弥补机会差距需要重新进行业务设计
业务设计	<ul style="list-style-type: none"> 对外部的深入理解，为利用内部能力和战略控制点探索可替代的业务设计提供了基础 业务设计涉及六要素：客户选择、价值主张、如何盈利、竞争优势、主要活动和风险控制

新奥市场 - 战略绩效管理模型



业务规划	<ul style="list-style-type: none"> 在业务设计基础上深入市场洞察，确定量化的目标，明确细分市场和相应的产品/解决方案 市场规模的确定：自上而下+自下而上
资源配置	<ul style="list-style-type: none"> 与业务规模相匹配的核心资源配置规划 组织、人力、技术、资金
关键任务	<ul style="list-style-type: none"> 满足业务设计、实现业务规划所必须的措施和行动
执行监控	<ul style="list-style-type: none"> 执行过程的实时监控 战略绩效回顾

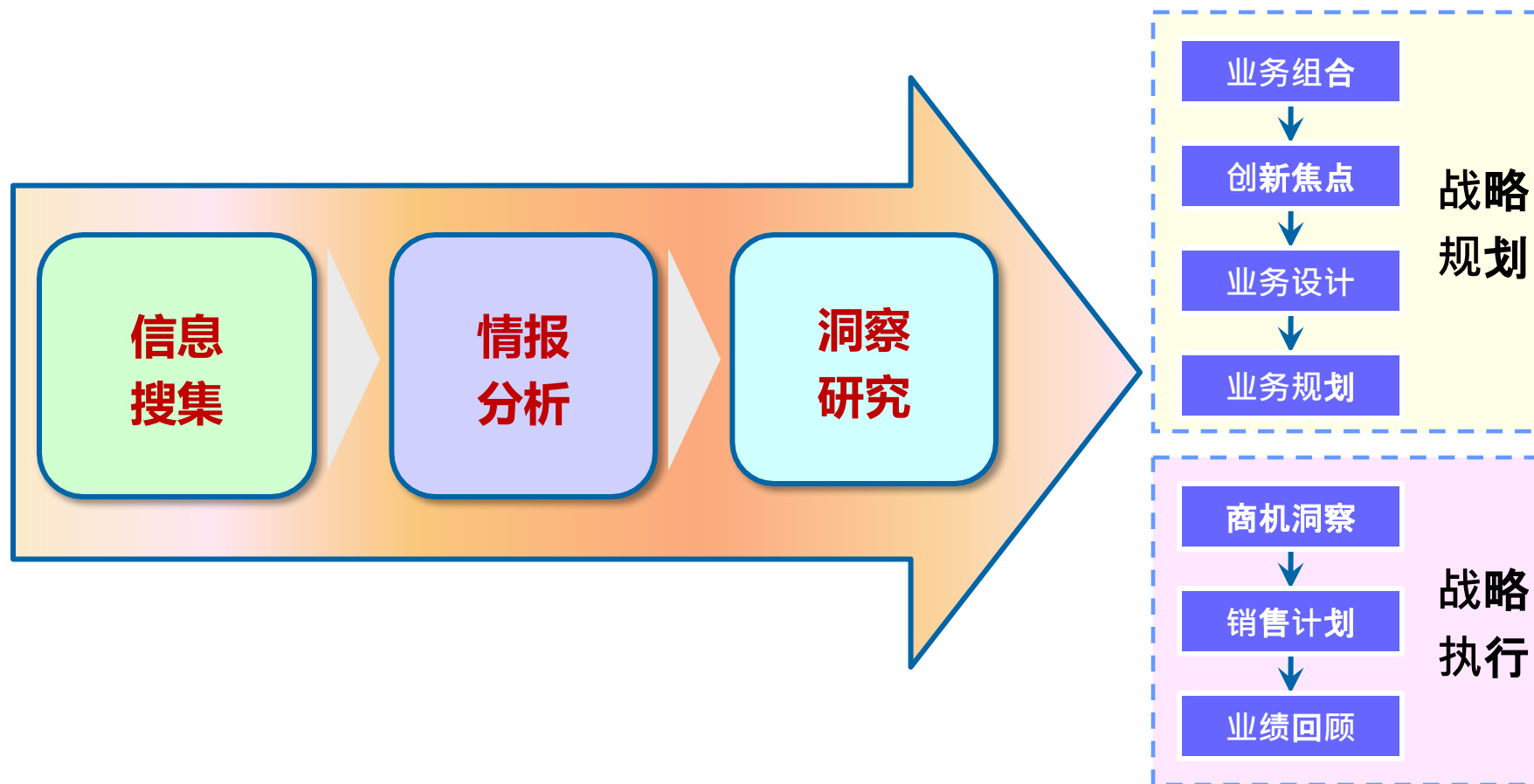
新奥市场 - 战略绩效管理模型



<p>执行差距</p>	<ul style="list-style-type: none"> •是现有经营结果和期望值之间差距的一种量化的陈述 •对新业务来说，是与战略意图之间的差距
<p>机会差距</p>	<ul style="list-style-type: none"> •机会差距是现有经营结果和新的业务设计所能带来的经营结果之间差距的一种量化的评估
<p>核心竞争力</p>	<ul style="list-style-type: none"> •建立在企业核心资源基础上的企业技术、产品、管理、文化等的综合优势在市场上的反映，是企业的经营过程中形成的不易被竞争对手仿效、并能带来超额利润的独特能力 •价值性、稀缺性、可替代性、难以模仿性
<p></p>	<p></p>

市场洞察——市场洞察为战略规划、战略执行提供支持

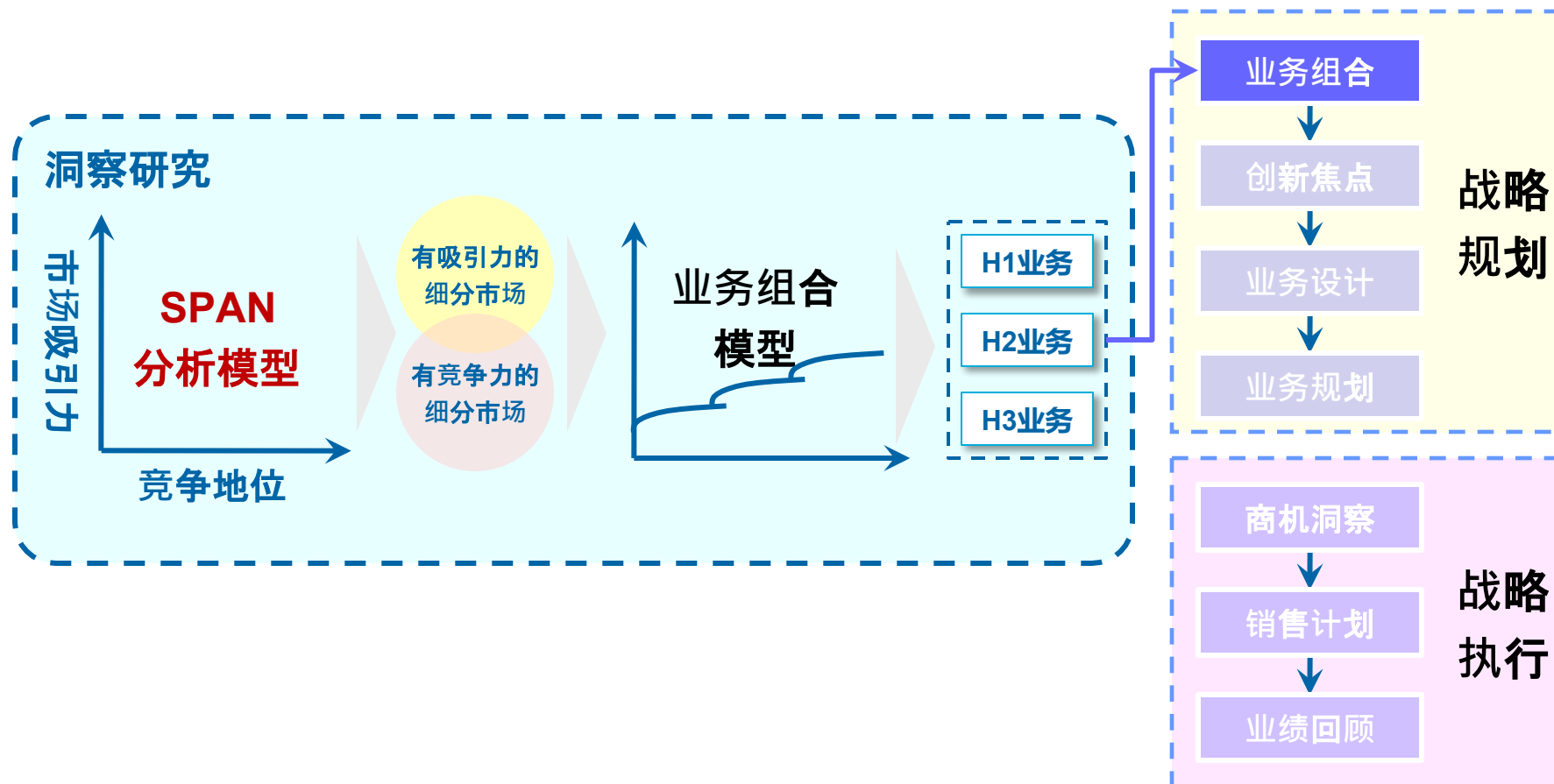
市场洞察包括信息搜集、情报分析和洞察研究三个环节，为战略规划制定和战略执行过程提供支撑。



通过市场洞察 优化业务组合



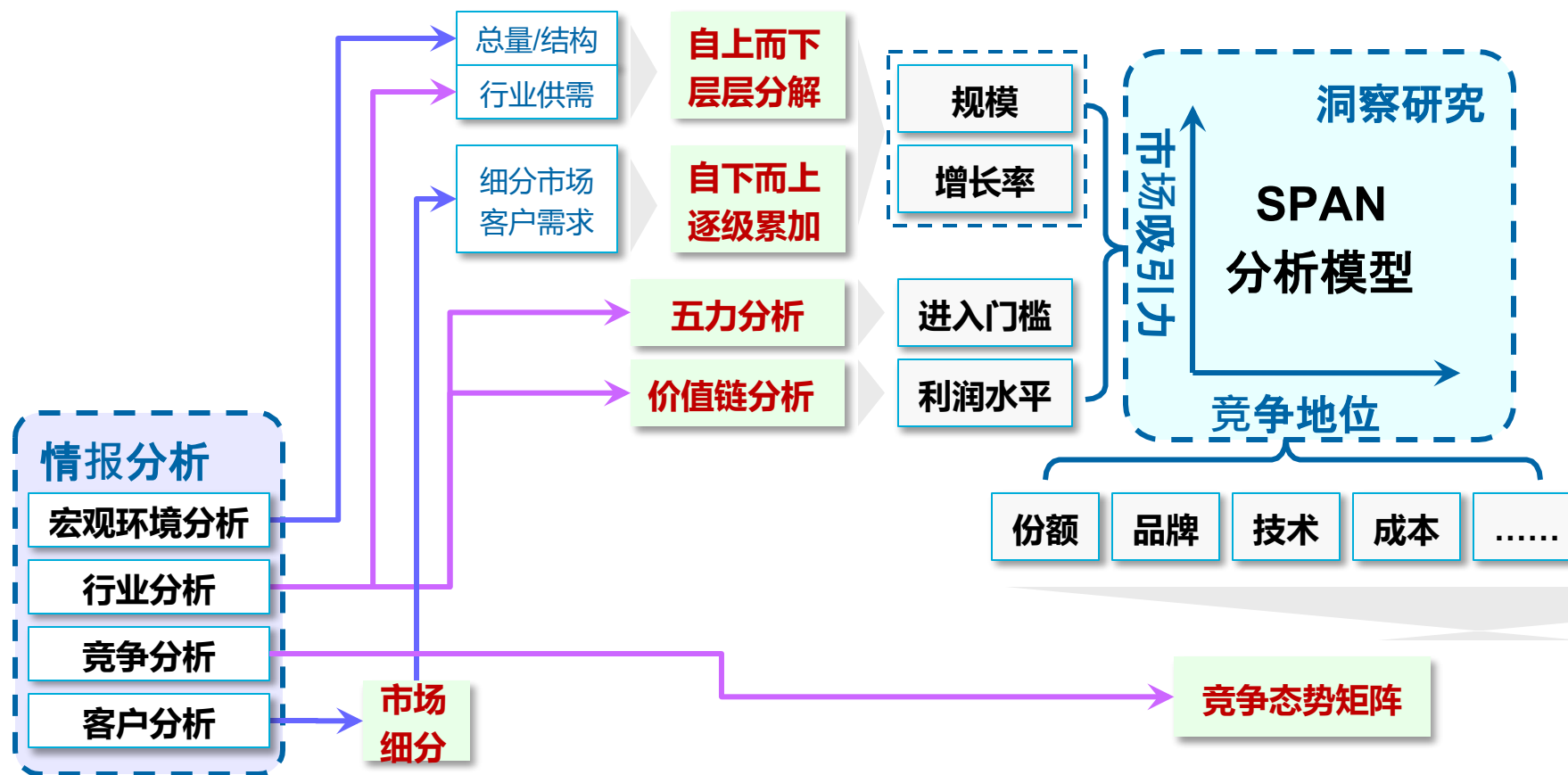
通过SPAN分析得出细分的目标市场，进而通过业务组合分析形成H1、H2、H3三个层面的业务划分，最终形成战略规划阶段的业务组合。



通过情报分析 明确战略定位 (SPAN)



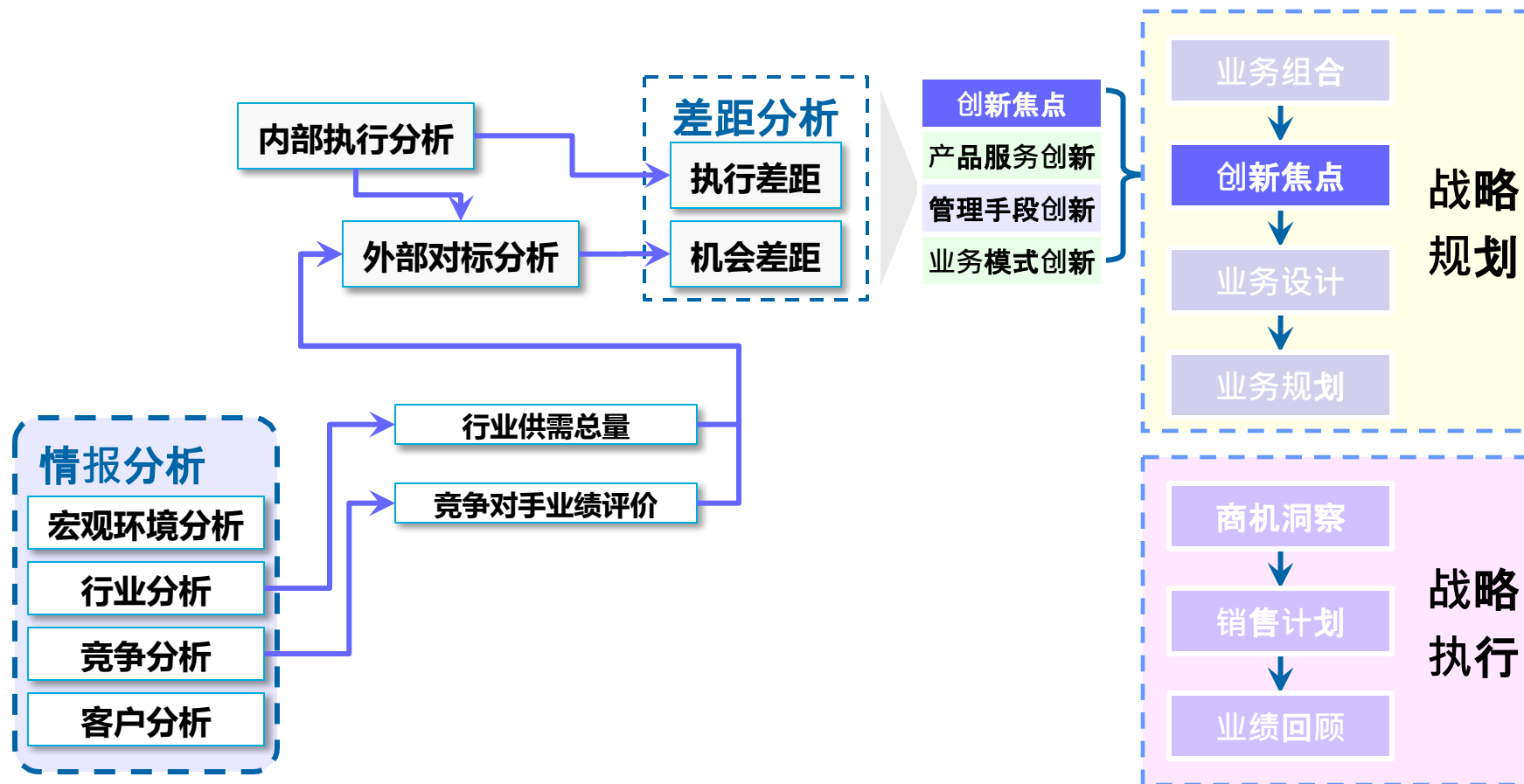
SPAN分析是市场洞察的枢纽环节，宏观环境、行业、竞争、客户等方面的信息情报经过分析工具的加工处理，为SPAN分析提供必要输入。



通过市场洞察 明晰创新焦点



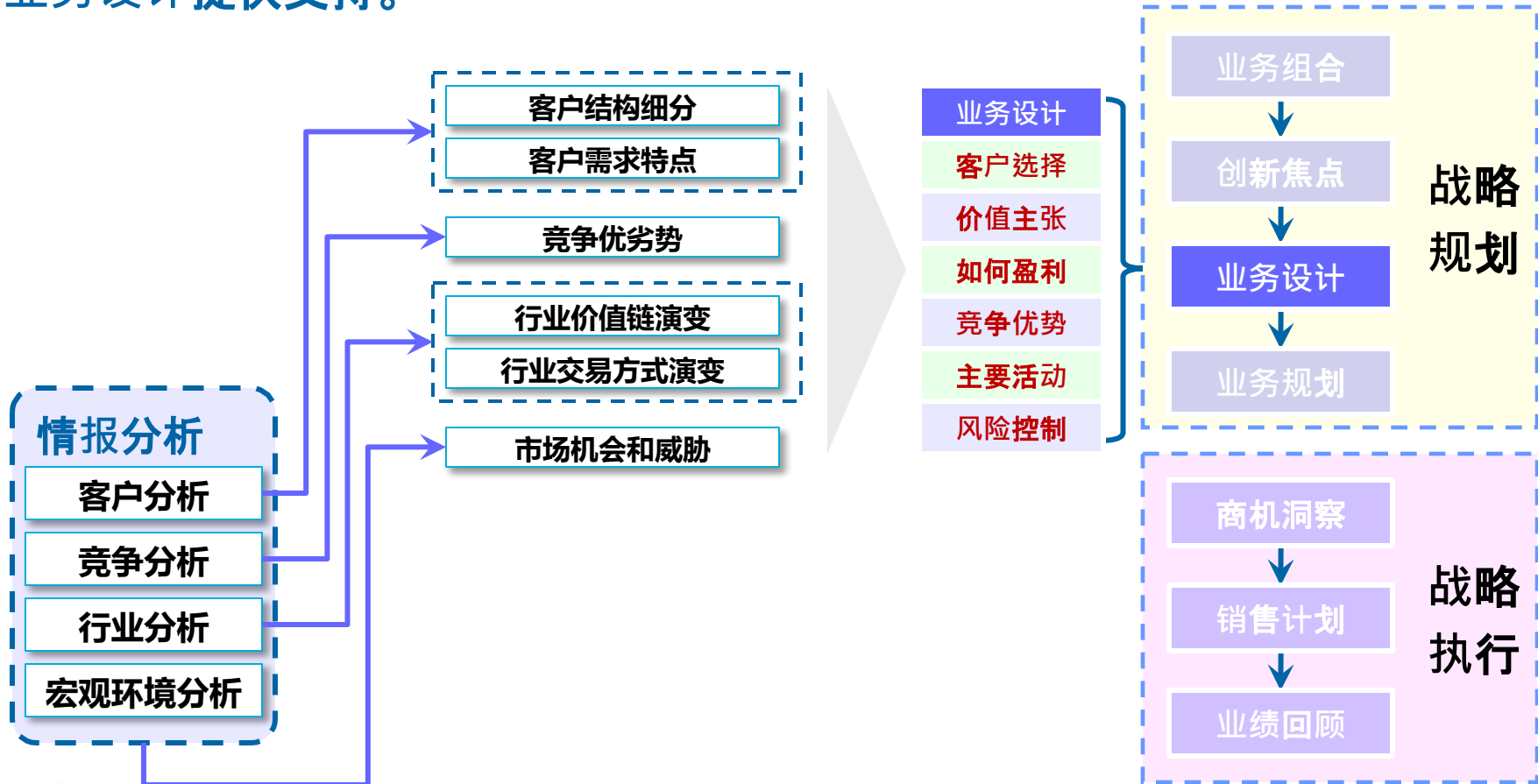
通过情报分析输出可供参考的行业供需总量、竞争对手业绩评价，为差距分析提供支持，最终形成战略规划阶段的创新焦点。



通过市场洞察 进行业务设计



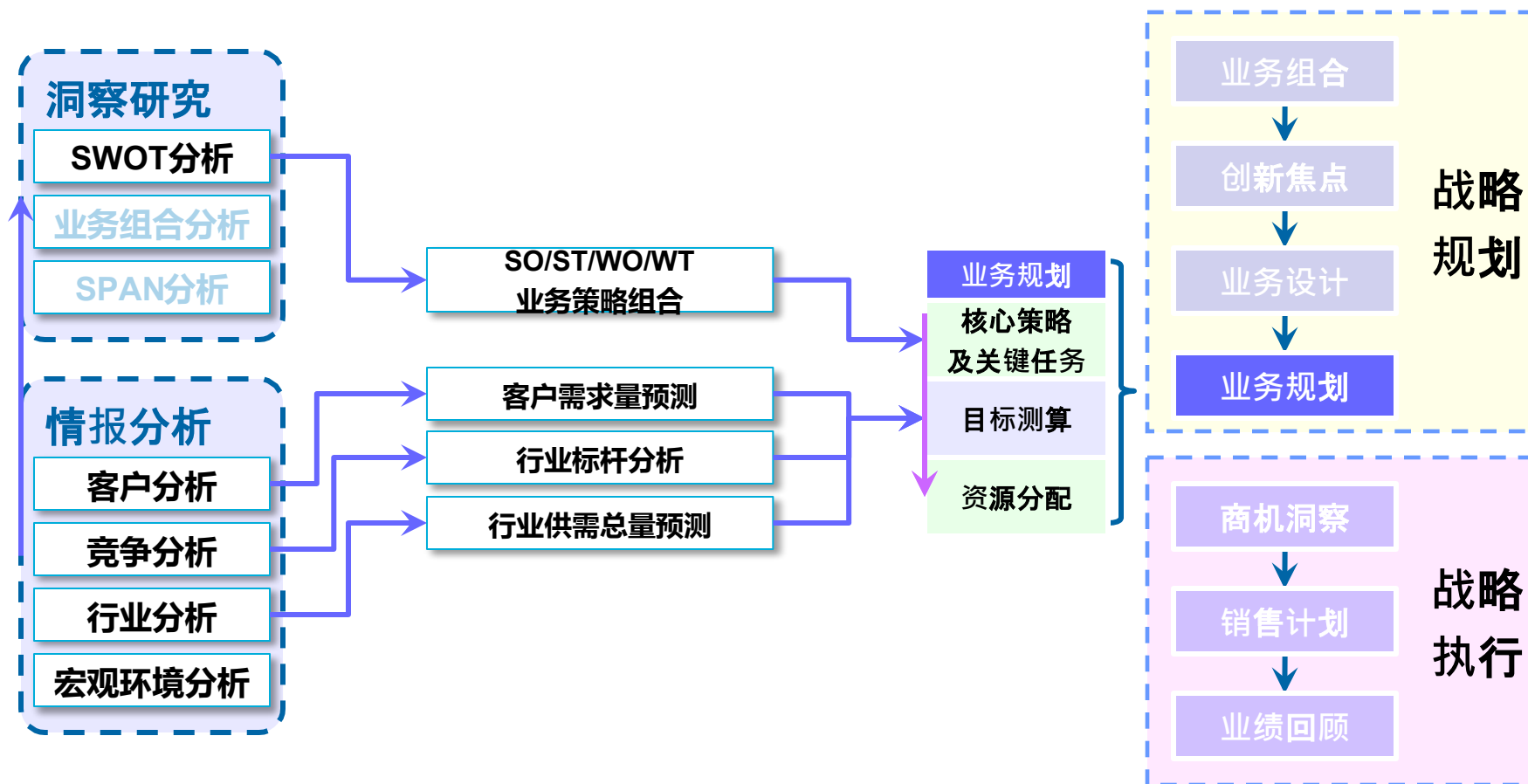
通过情报分析输出市场机会和威胁、行业价值链演变、行业交易方式演变、竞争优劣势、客户结构细分、客户需求特点等分析结果，为战略规划阶段的业务设计提供支持。



通过市场洞察 制定业务规划



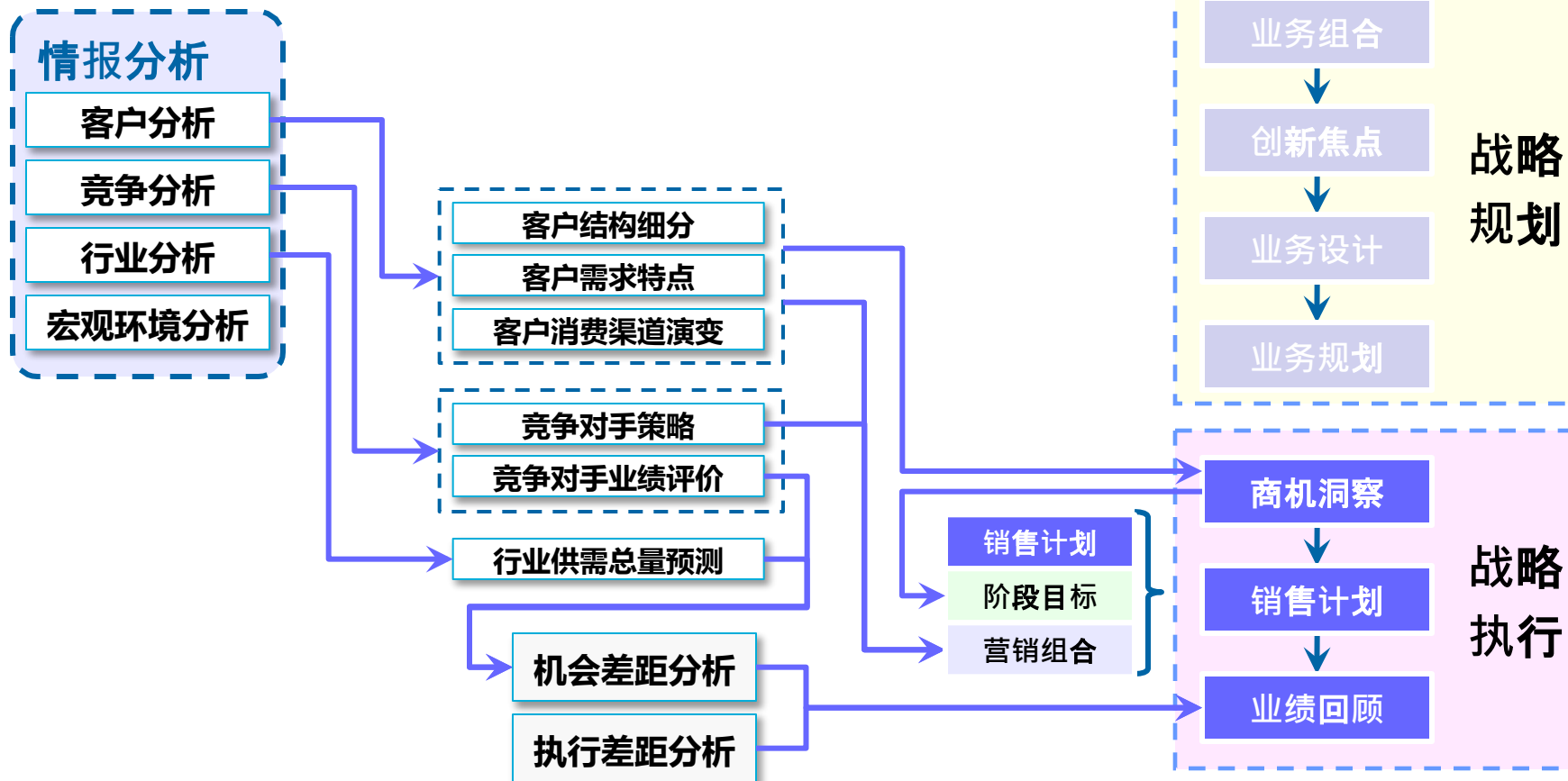
通过行业分析、竞争分析、客户分析以及SWOT分析，为业务规划环节制定核心策略和关键任务、测算业务目标、分配资源提供依据。



持续市场洞察 支持战略执行



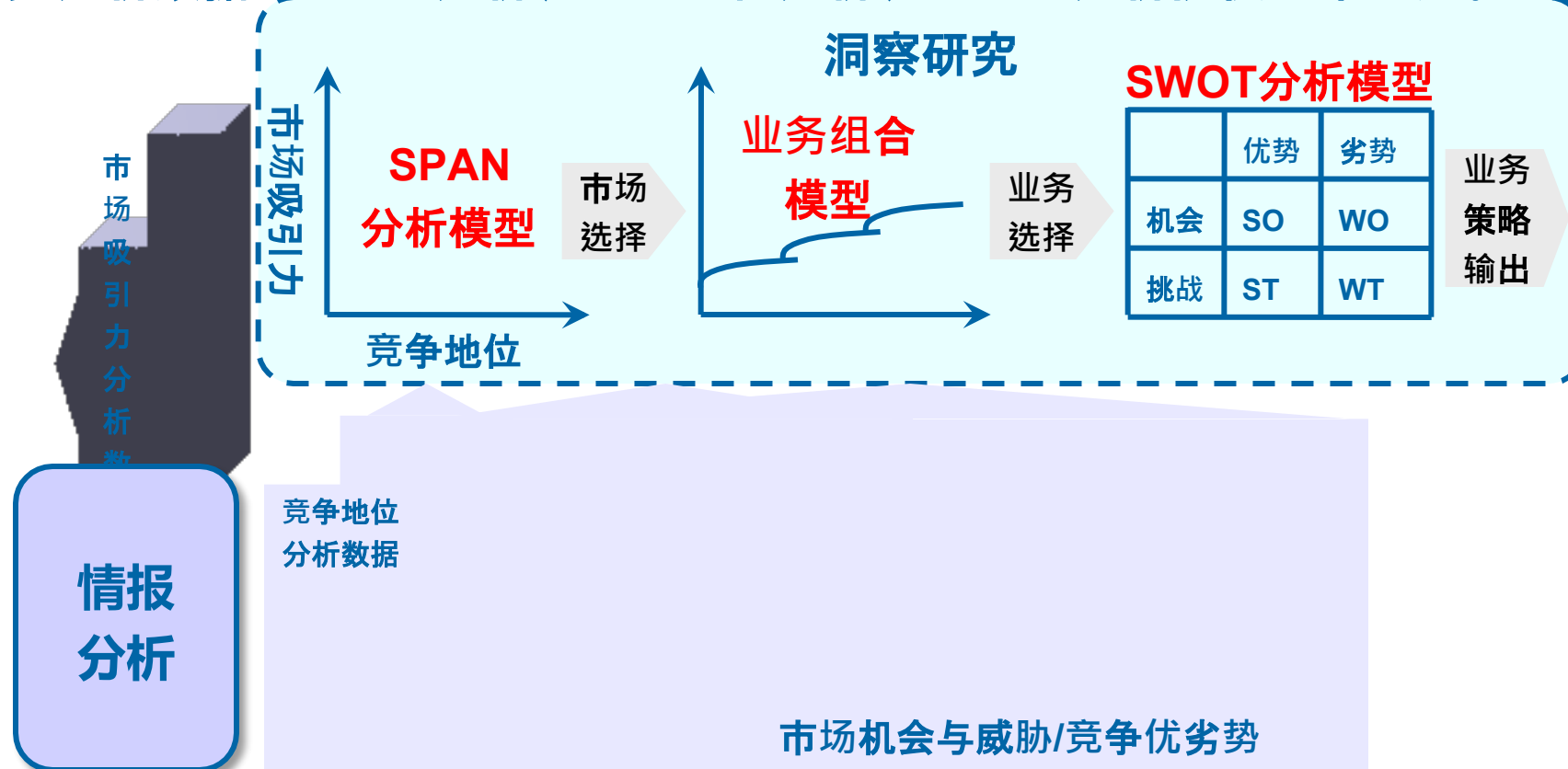
行业分析、竞争分析、客户分析的各项输出为战略执行阶段的商机洞察、销售计划制定和业绩回顾提供支持。



根据战略规划与战略执行需求 进行洞察研究



SPAN分析、业务组合分析和SWOT分析之间具有前后承接关系。
通过情报分析得到的行业发展趋势、市场机会与威胁、竞争优劣势以及相关分析数据为SPAN分析、业务组合分析、SWOT分析提供基本输入。



根据情报需求 开展信息搜集



信息搜集维度包括宏观环境、行业、竞争、客户四个方面。

信息渠道包括专业信息渠道、媒体信息渠道和业务信息渠道三种类型。

宏观环境	行业	竞争	客户
<ul style="list-style-type: none">•政治环境•经济环境•社会环境•技术环境	<ul style="list-style-type: none">•行业政策•行业技术•产业链•行业供需	<ul style="list-style-type: none">•现实竞争者•替代品•潜在进入者	<ul style="list-style-type: none">•客户需求•客户上下游•客户业务动态

专业信息渠道	媒体信息渠道	业务信息渠道
<ul style="list-style-type: none">统计机构研究机构行业协会咨询公司专业会议	<ul style="list-style-type: none">政府网站企业网站交易平台网络媒体平面媒体	<ul style="list-style-type: none">政府部门合作对象终端客户现场考察市场调研

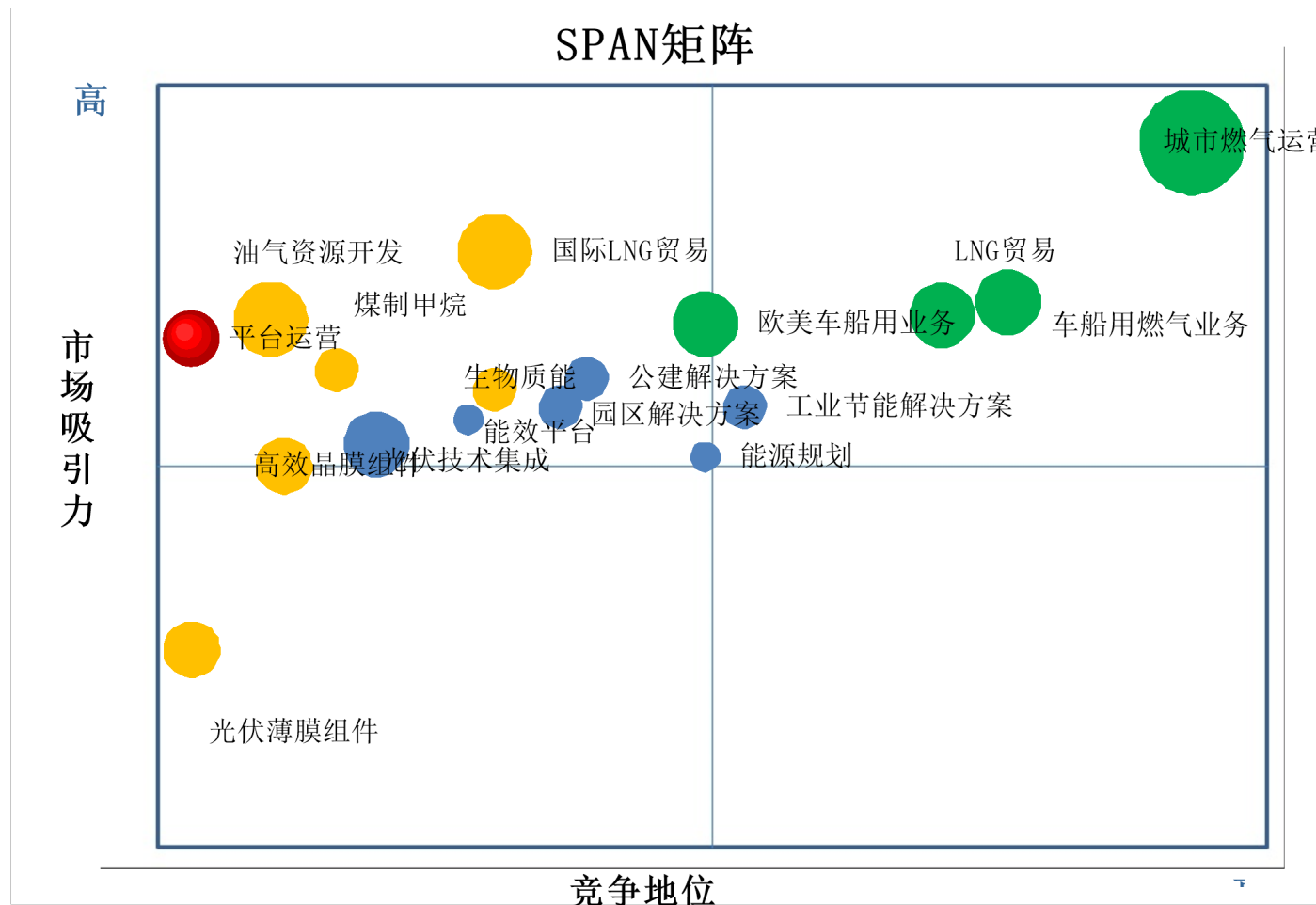
市场洞察分析——宏观/行业/客户/竞争

	趋势	机会	威胁	业务机会
宏观环境				
行业				
竞争				
客户				

模板

注：竞争者是针对竞争者的策略，客户须针对客户的需求和痛点。

2.1 市场洞察分析——SPAN矩阵



SPAN³/₄ØÖóÄ£°ã

示例

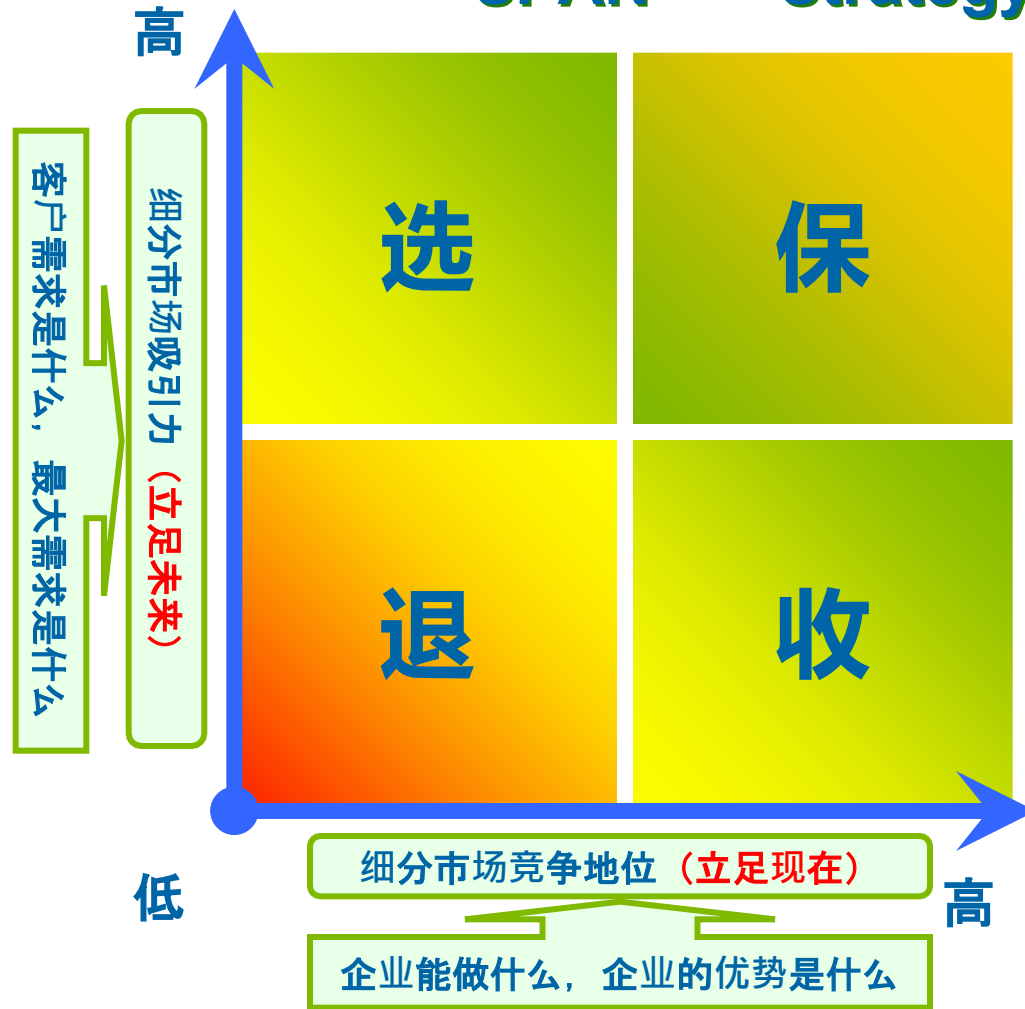
业务组合 - 三个成长的地平线



	特征	管理重点	关键指标
核心业务	收入与利润的主要来源	近期的利润表现与现金流	-利润 (收入/支出) -ROIC -生产效率
新兴业务	市场增长和扩张机会的来源	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
探索业务	产品/业务创新的组合	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

战略定位分析工具——SPAN

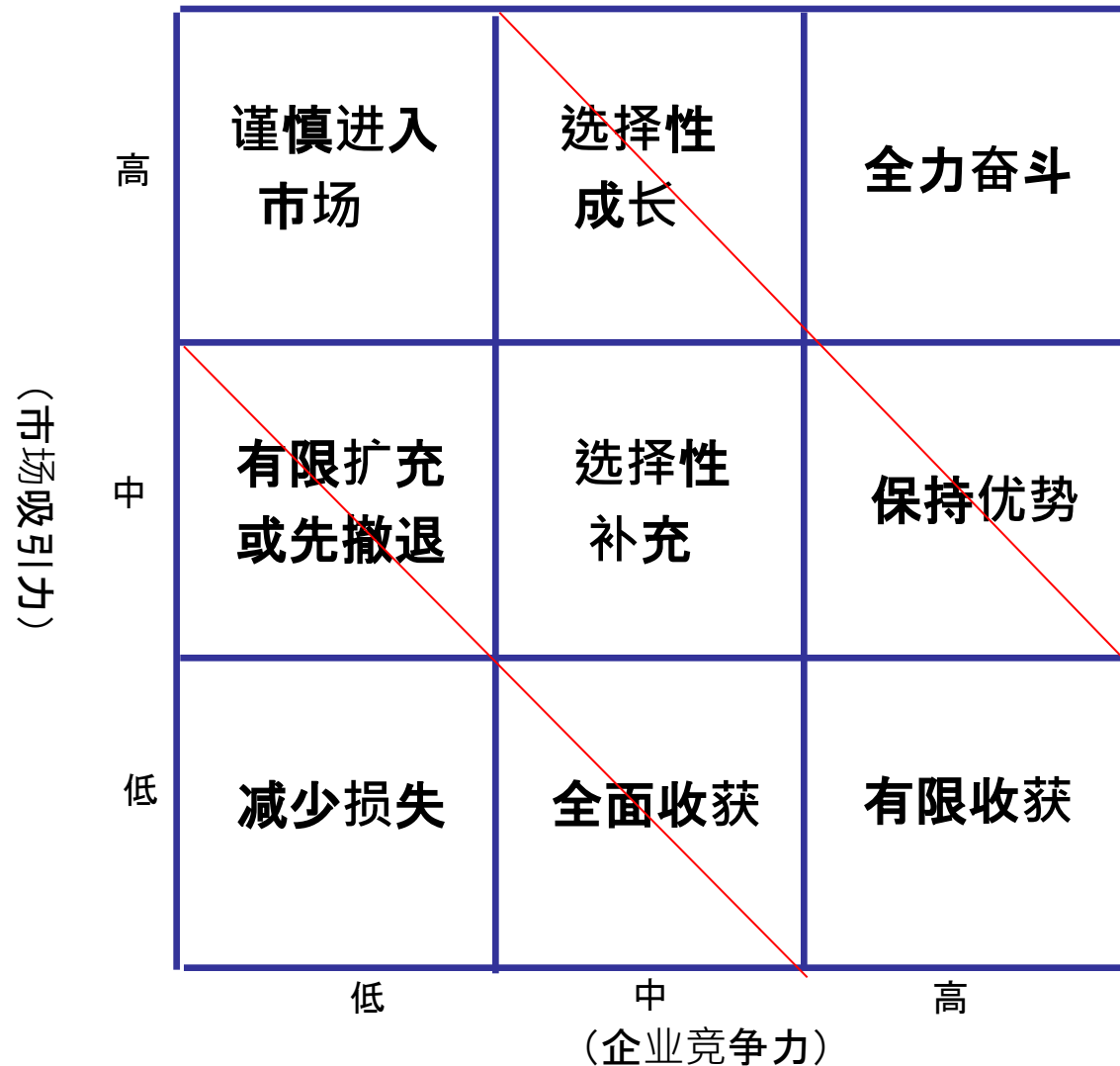
SPAN——Strategy Positioning Analysis



- **分析维度：**
 - 独特性、重要性、可衡量性、持久性和可识别性
 - 适合行业特点的关键成功要素
 - 根据细分市场特点确定权重
- **细分市场吸引力：**
 - 市场规模：统计数据/预测
 - 市场增长率：销售量/销售额
 - 利润潜力：价值链分析
 - 门槛：用波特五力竞争模型分析
- **细分市场上的地位：**
 - 技术先进性
 - 市场份额
 - 成本
 - 品牌

战略规划方法论	• 市场吸引力时间轴概念	看5年还是看10年	重大投资起码看10年
	• 竞争地位是当前的	就不存在上下的移动	可以左右移动 不能上下移动

参考：用通用电气矩阵进行业务组合管理

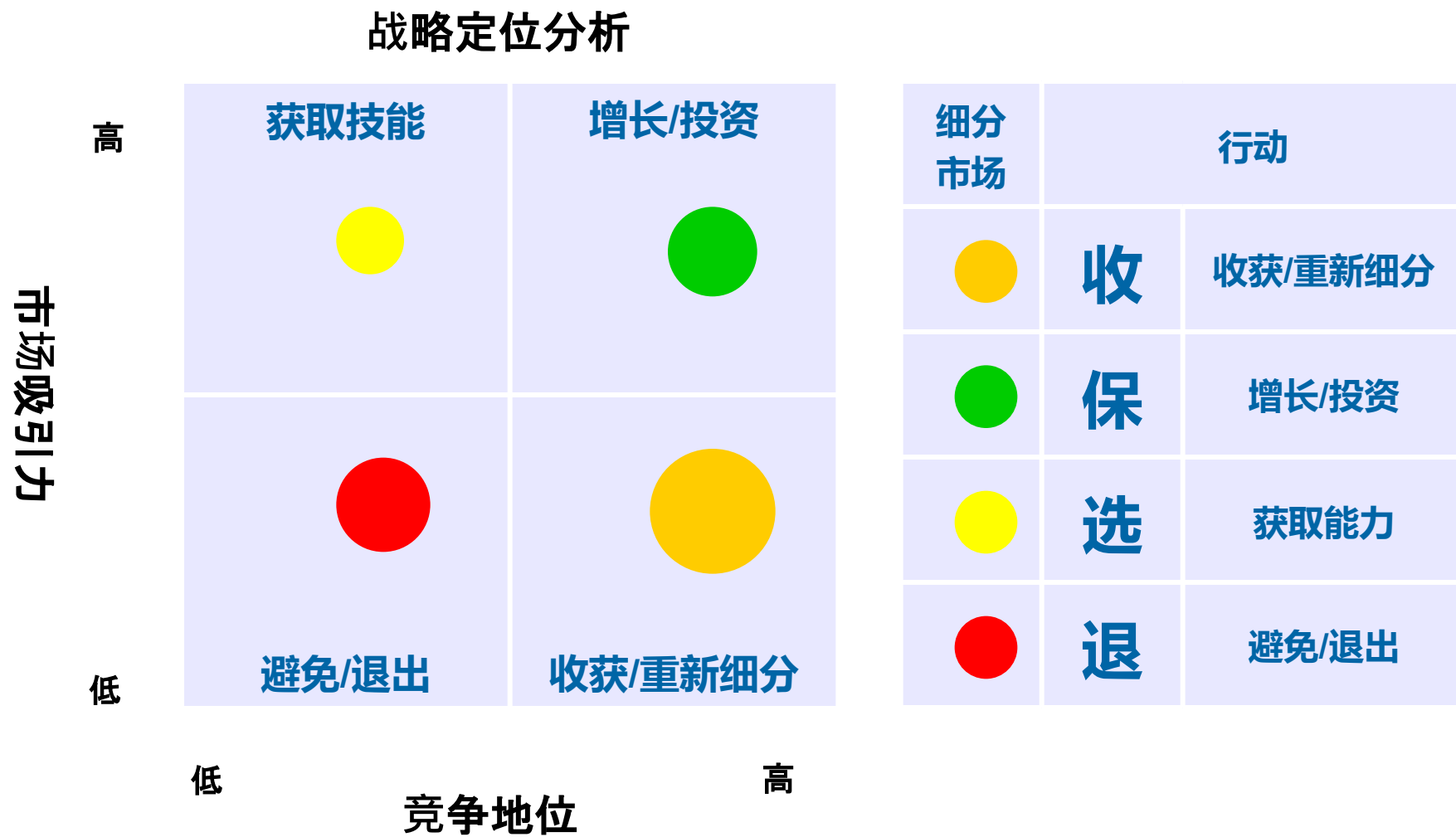


通用电气矩阵也有其不足

按照GE的思想，同一产业内的企业只有自身实力的不同，而不存在外部环境的区别，事实上具体企业层次上的外部环境与整个产业层次上的外部环境是不同的。该矩阵考察的因素大为增加，其中相当一部分要通过主观判断。

尽管选择的内外部因素较多，但基本上都是资源和环境的因素，没有直接体现关系未来长期趋势的企业内部能力因素和产业发展阶段的特征。

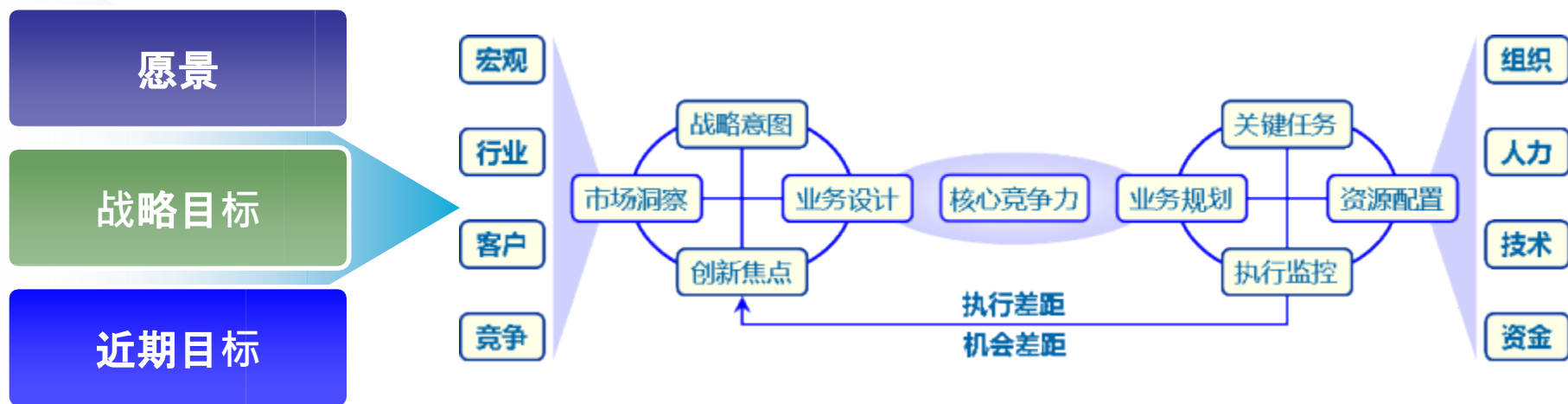
战略规划之市场洞察——战略定位分析SPAN



市场洞察分析——业务组合规划与管理要点

业务			
	H1	H2	H3
业务特点	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ 市场地位基本稳固 ⊕ 市场容量不断扩大 ⊕ 盈利模式清晰 	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ 市场容量在快速扩张 ⊕ 市场竞争格局还未形成 ⊕ 盈利模式基本清晰 	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ 技术产品尚未成熟 ⊕ 盈利模式处于摸索 ⊕ 潜在市场容量巨大
管理要点	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ 收入/利润总额/利润率 ⊕ 关注营运效率 	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ 增长率/市场份额 ⊕ 关注成长速度 	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ 商业模式可行性/技术进展 ⊕ 关注阶段目标达成情况 ⊕ 控制投入风险
	目前	1.5~3年	3~5年

战略规划之战略意图



- ⊕ 组织机构的方向和最终目标
- ⊕ 与企业的战略重点相一致
- ⊕ 体现竞争优势

战略意图

愿景	<ul style="list-style-type: none">⊕ 可持续的、占优势的业务领先地位，展示了长期、可持续的获利能力⊕ 纲领意义，感情契约，现实但有挑战性
战略目标	<ul style="list-style-type: none">⊕ 有效、合理、灵活的运营模式赢得现有市场的增长机会，但同时保持快速适应市场变化的能力⊕ 产品、服务、市场、客户、技术及时机
近期目标	<ul style="list-style-type: none">⊕ 可衡量的业绩指标⊕ 利润、成长率、市场份额、客户满意度及新产品

战略意图——愿景、里程碑

- 愿景:
- 5年的里程碑 -
-
-
.....

举例：战略意图的承接

集团愿景

做现代能源体系推动者，成为受人尊敬的全球生态城市服务商

智能能源愿景

成为技术顶尖、品牌卓越的节能环保解决方案服务商，助力生态城市高品质打造和高效运营

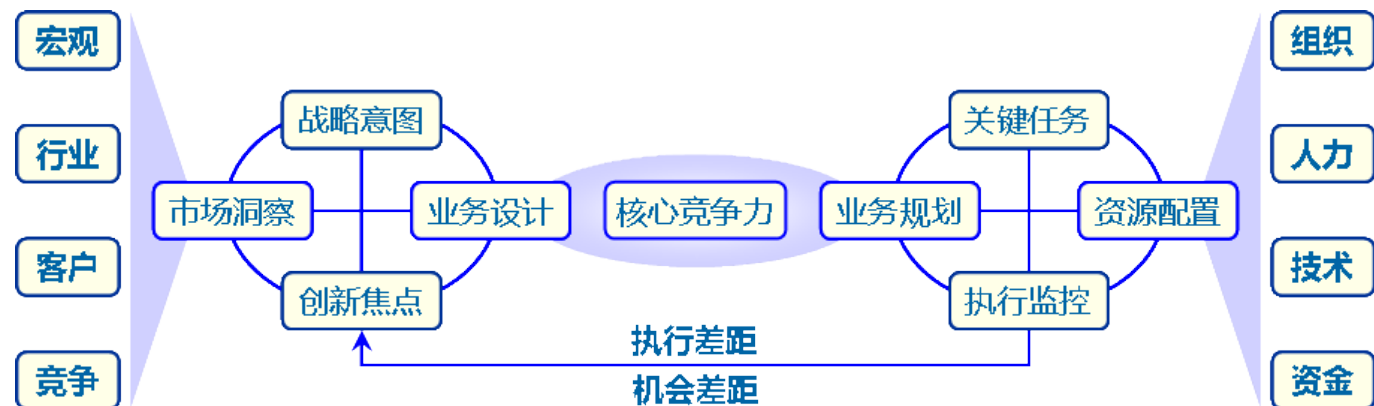
泛能系统业务 五年里程碑 (战略控制点)

- 2014年：差异化解决方案能力保持领先；泛能能效平台二代产品出生；业务实现较大盈利
- 2015年：形成泛能站解决方案大规模低成本交付能力；泛能微网解决方案基本成型；公司实现上市
- 2016-2017年：泛能微网解决方案投入商用，探索区域泛能网商业模式并初步成熟；形成强大的泛能产业联盟
- 2018年：成为分布式能源产业领导者（技术顶尖、品牌卓越、规模处于第一阵营）

战略意图——主要年度指标

	2014	2015	2016	2017	2018
销售收入					
年度增长率%					
利润					
年度增长率%					
市场份额 %					
客户满意度					

战略规划之创新焦点——执行差距与机会差距



- 战略是由不满意激发的，而不满意是对现状和期望业绩之间差距的一种感知。
- 执行差距是现有经营结果和期望值之间差距的一种量化的陈述，弥补执行差距常常可以通过高效的执行，并且不需要改变业务设计；
 - 机会差距是现有经营结果和新的业务设计所能带来的经营结果之间差距的一种量化的评估，弥补机会差距却需要有新的业务设计。

小练习

甲在一条商业街上经营一家土特产，主要出售自己承包的山上的土特产，每年的净利润约为20万元。去年因为选种的失误，产品等级低，价格不如往年高，同时，由于商业街改造，店铺的租金翻了一番，导致去年的净利润只有15万元。

当甲和本地的同行学习经验的时候，发现有些店净利润竟然达到上百万，原来他们靠收购土特产，再利用淘宝网在网上开店，将土特产销往全国各地。

【思考】

- 1.上面的故事中，哪些是机会差距、哪些是执行差距？
- 2.机会差距和执行差距分别应该怎样弥补？

差距分析

差距描述	形成差距的主要原因
1. 车用LNG没有按照预期的进度建站和完成销售收入	建站模式不确定和开发团队能力不足是建站数量达不到预期的关键；加气站车辆数量不足，导致难以完成销售收入，车辆数预测过于乐观。
2. 解决方案销售没有实质性突破	自身交付能力不足；没有建立起实质性的紧密型联盟合作伙伴；基于关键能力构建的并购目标不清晰、没有进展；市场开发策略不清晰，创新能力不足，开发团队能力弱。
3. 市场研发与产品开发滞后，难以支撑新业务的发展与战略转型	缺乏市场导向的产品开发机制与流程；开发团队能力不足，人员分散，没有聚焦重点突破。

执行差距和机会差距示例

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/227034011046006134>