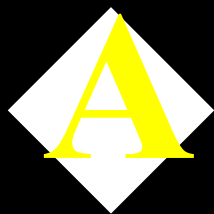
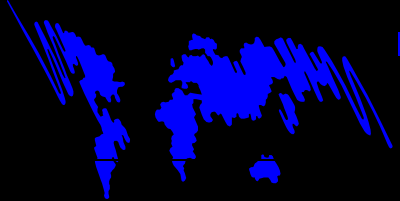


战 略

概述与基本框架



工作手册



目录

第一部分

第1章: 战略目标

价值模型

适应公司远景及战略

第2章: 定义经营单元战略

战略规则/业务构想

在哪里竞争

怎样竞争

价值假设

可持续竞争优势

何时竞争

一系列相互协调的举措

价值传递系统

第3章: 发展战略思考流程

第1步: 设定目标

第2步: 定义经营单元

第3步: 进行环境分析

结构-行为-绩效分析

波特模型

行业参与者模型

客户

消费者/需求分析

竞争者/供给分析

供应商和分销商分析

市场分析

第4步: 产生战略选择

5-Cs模型

竞争

集中

获得

创造

合作

业务动态框架

第5步: 测试动态影响并作出选择

第6步: 设计细节并实施

SMILE框架

7-S框架

促进变革

第7步: 监测结果并调整战略

第二部分

第4章: STI/MSF 战略流程

传统模型

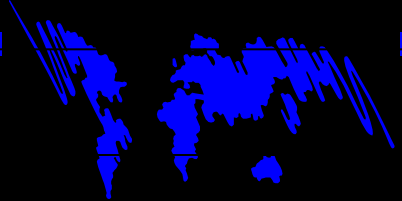
近期战略革新

环境分析

诊断

STI/MSF 综合战略流程

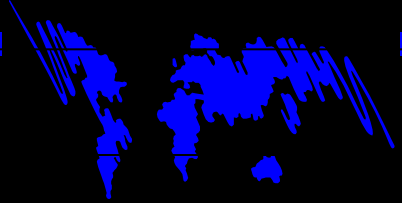
第1章: 战略目标



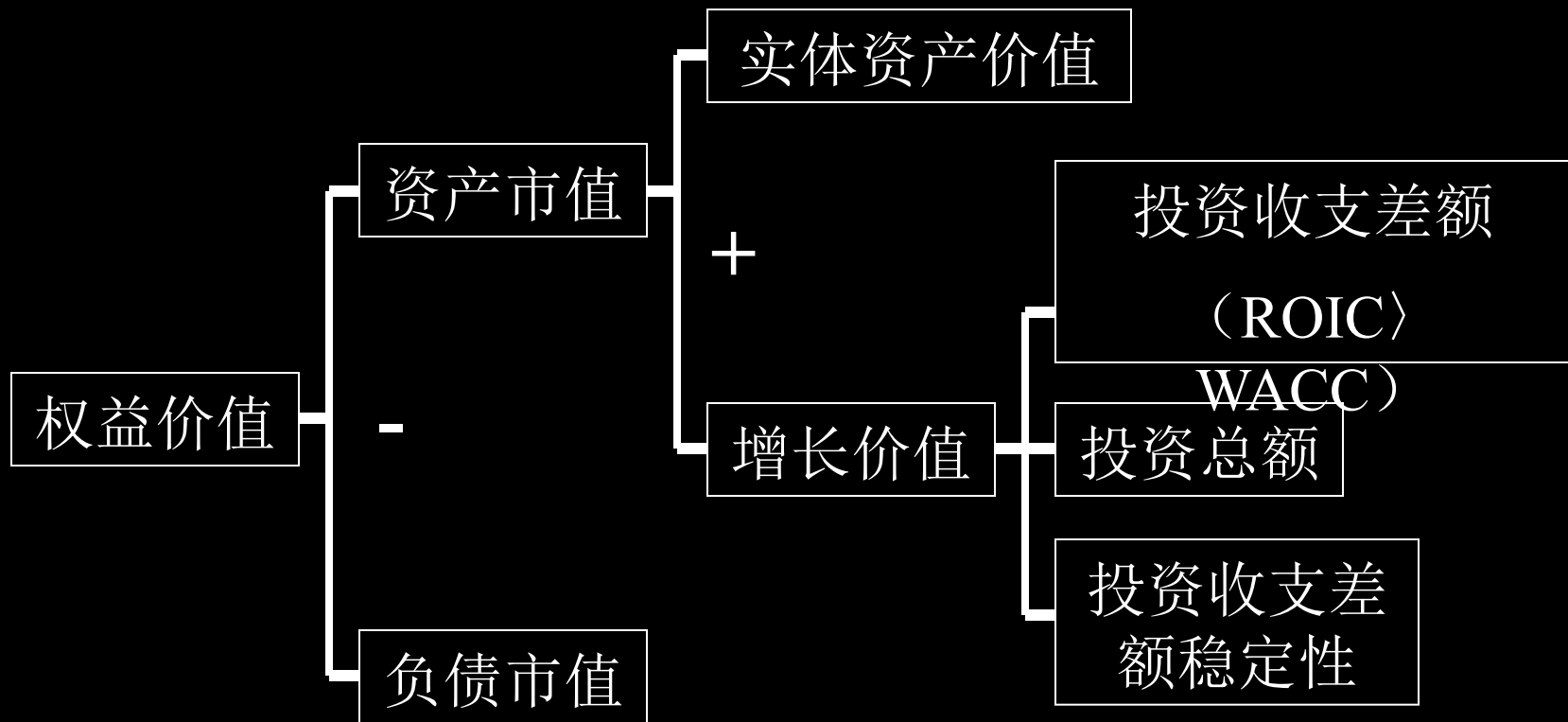
经济价值模型-战略目标是使股东价值最大化

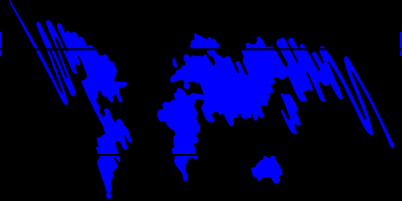
利益相关者剩余模型-定义利益集团并使整个集团财富最大化

除了财富创造的其它目标-作为实际财富替代物或以某项任务的实现衡量的目标



战略目标：经济价值模型





战略目标：利益相关者剩余模型

战略目标是在客户终身实现利益相关者剩余的最大化，并将其在资源提供者之间进行合适的、可持续的分配。

利益相关者剩余=以市场价格对所有资源的投入进行补偿后的可分配现金



除了财富创造的其它目标

回避风险

- 总体风险回避
- 特殊风险回避

令人满意

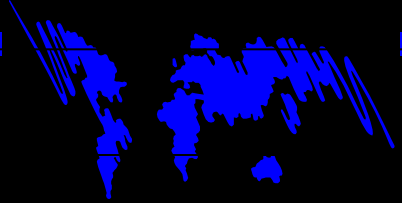
- “足够好就行”
- 最大可能危害最小化

非直接利益的目标

- 象征性的目标：
 - 市场份额
 - 消费者满意度
 - 销售量
- 组织利益：
 - 维持/创造就业
 - 维持企业
 - 国家福利

使命性目标

- “在最低的成本下创造最高质量”（质量协会）
- “为妇女获得发展、领导和权威创造机会”（妇女协会）



使命、远景和战略的区别

理解了企业的财务目标后，在发展经营单元战略之前还必须了解公司的使命和远景。对于经营单元在公司整体中的位置没有一个清楚的认识，战略发展将是无效的。

使命

公司为什么存在？

- 为组织内所有决策提供前提
- 描述一个持久的事实
- 可以是一个无限时期的解答（而没有时间限制）
- 为和外部人员提供指导



远景

领导者希望公司发展成什么样？

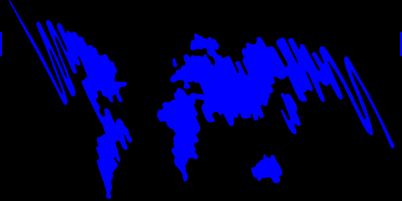
- 指导战略和组织的发展
- 描述一个鼓舞人心的事实
- 可以在一个特定时期内实现
- 主要是为人员提供指导（有些口号也可提供给外部人员）



战略

击败现有及潜在竞争者的计划

- 列出一系列举措以提供产品或服务，创造高于其成本的价值
- 描述公司战略选择的“价值方案”
- 随市场分析、消费者经验、试验而不断改善
- 最好严格限制在使用



公司战略是一系列经营单元个体战略的协同集合，既由经营单元战略集合而来，又有指导后者作用。除了公司的使命和远景，还有一些影响发展经营单元战略的关键因素：

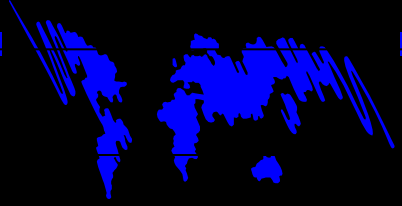
- 业绩期望
- 公司价值观
- 业务领域
- 核心技能
- 未来经营环境



第2章: 定义经营单元战略

在第3章描述发展战略的思考过程之前, 这一章将刻划一些一个完整的战略应该清楚描述的一系列概念和决定, 包括:

- 一个战略构架 (业务概念)
- 导致的一系列紧密联系的举措



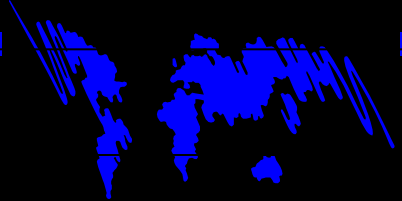
战略构架（业务概念）

战略构架抽象描述了一个公司在市场上正在或期望扮演的角色，以及这样的角色能够长期稳定地创造价值的核心原因。

战略构架的三轴模型是麦肯锡战略组件中最常用工具（以及后面提到的“业务系统”），形成许多公司战略思考的核心。它们经常被表述为：

- **在哪儿竞争** 指从广泛的市场参与（即众多的产品种类，及可能吸引的各类消费者）中选择一些目标市场、产品和顾客，以集中力量于一些细分的产品或顾客市场上。在这些可能的选择中，顾问人员再选择最合适市场中的关键点作为目标。
- **如何竞争** 指列举所有该产业通常的可能竞争方式，并尝试采用不同的基本竞争手段（例如，采用新技术，或不同的基本手段以满足顾客需求）。
- **何时竞争** 指战略的时间动态考虑，即随着时间推移，战略构架需不断改变成新模式。

在哪儿竞争



一个完整的战略描述应该在五个相互协调的子轴上定义客户的业务活动：

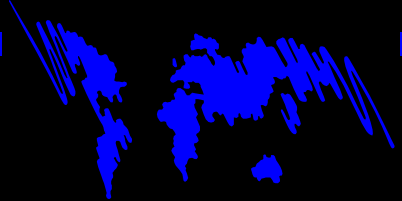
- 顾客
- 产品
- 地理区域
- 渠道
- 垂直整合程度

如何竞争



一个完整的战略应该清楚地描述客户与四组市场参与者的关系：

- 为顾客提供“价值方案”
- 防止客户在市场上被竞争者取代
- 建立与主要供货商、分销商建立良好关系
- （有时）建立与其他利益相关者的良好关系



“价值方案”清晰、简单描述了客户为目标消费群体提供的利益及为利益索取的价格。价值方案可被认为是清晰、简单描述了为什么顾客选择客户而不是竞争者的产品或服务的原理。做任何选择时，顾客使用相互作用的两个标准：利益和价格。利益是那些顾客认为是重要的东西。同样，“价格”是那些顾客认为是为产品而付出的所有东西。如果顾客发现（某个产品或服务的）总利益超出价格，这就代表了一个正的价值（经济学表述为消费者剩余）。即价值等于利益减价格。顾客选择客户的产品或服务，是因为他们认为其价值大于竞争者可提供的。

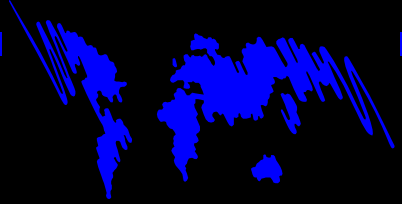
经营单元提供给消费者一定的价值，即利益和价格的组合，这就是价值方案。

如何竞争：通过价值方案影响顾客



一个价值的保证（利益减价格）使得顾客选择某种产品而不是竞争者的：

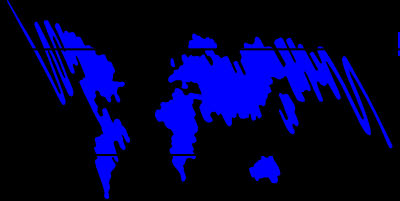
- 利益清楚、独特、显而易见
- 价格明确
- 有明确的目标消费者
- 清楚这样的价值方案对于目标细分市场为什么是优秀的
- 显然有充足的需求
- 显然有足够的回报
- 在竞争者的价值方案影响下仍然可行
- 革新方案在当前经营环境中是可行的
- 是客户几个可能的价值方案中最好的
- 清晰、简单



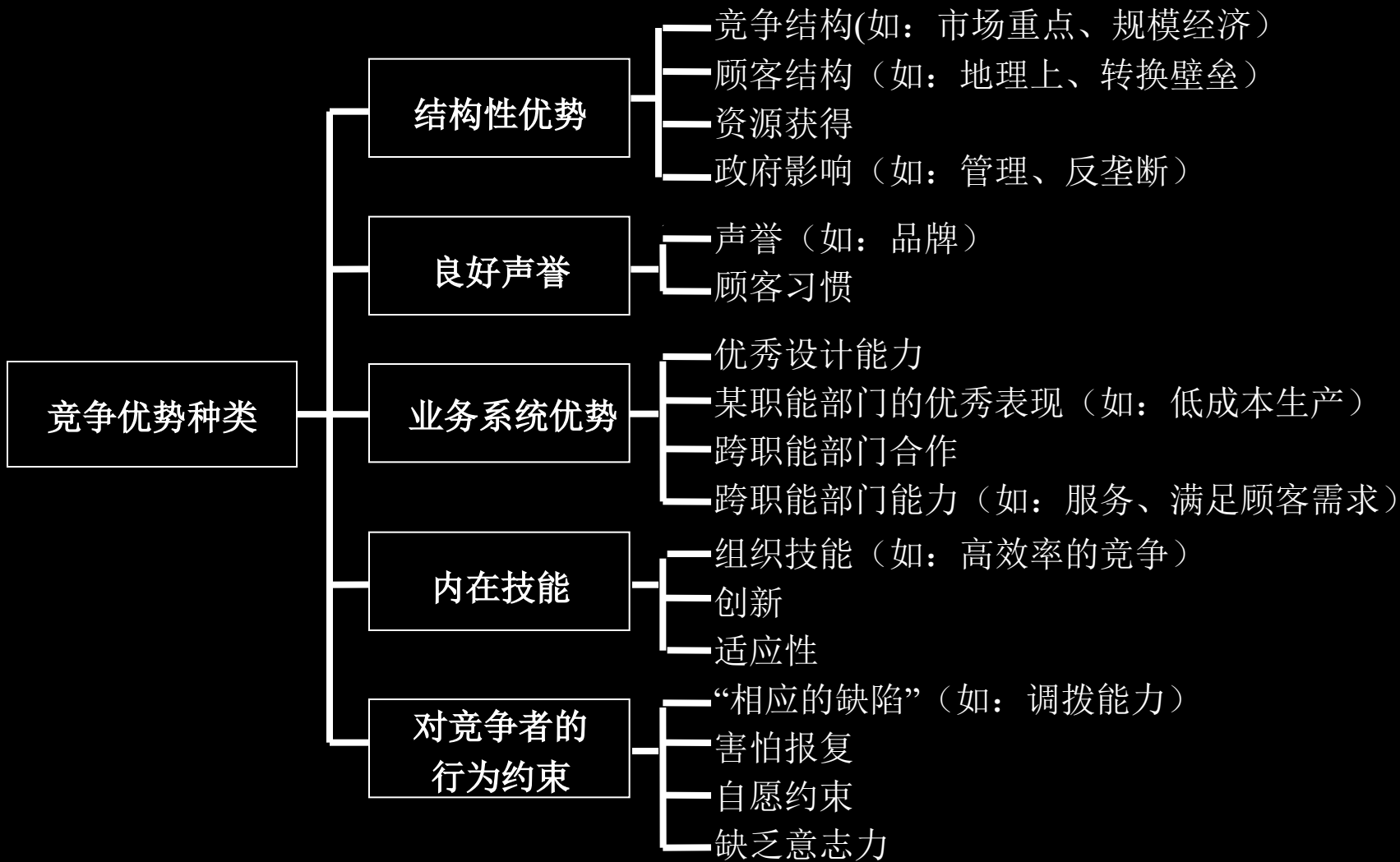
公司在如下几个条件下可以有持久的竞争优势：

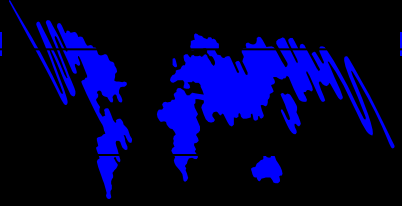
- 顾客能感到客户与竞争者的产品在重要产品/传递特征上有明显的不同（即客户创造、传递并交流着一个卓越的价值方案）。
- 这种不同直接来自与客户与竞争者的“能力差别”。
- 竞争者不能或不愿采取行动弥补这种差别。

第三个条件可能是最难达到的。



如何竞争：持久竞争优势的种类





何时竞争

第三个业务战略的轴表示：公司有时会有许多互不影响的选择，必须排列这些举措的时间次序；或是在不同的阶段有不同的战略选择机会。这时，我们必须决定战略动作的时间性。

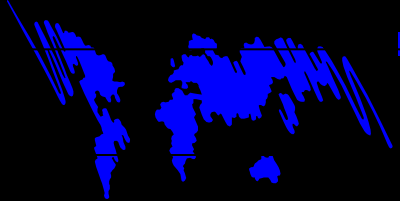
何时竞争并不是一个在所有行业都必须重视的轴，但它在如下行业很重要：

- 随时变化的，优势来源快速转换的行业（如：由于科技快速变化）。
- 结构性竞争优势不重要的行业。例如胜败主要取决于一系列优秀的市场动作，而不是建立一、两项长期竞争优势。

何时竞争的量度包括：

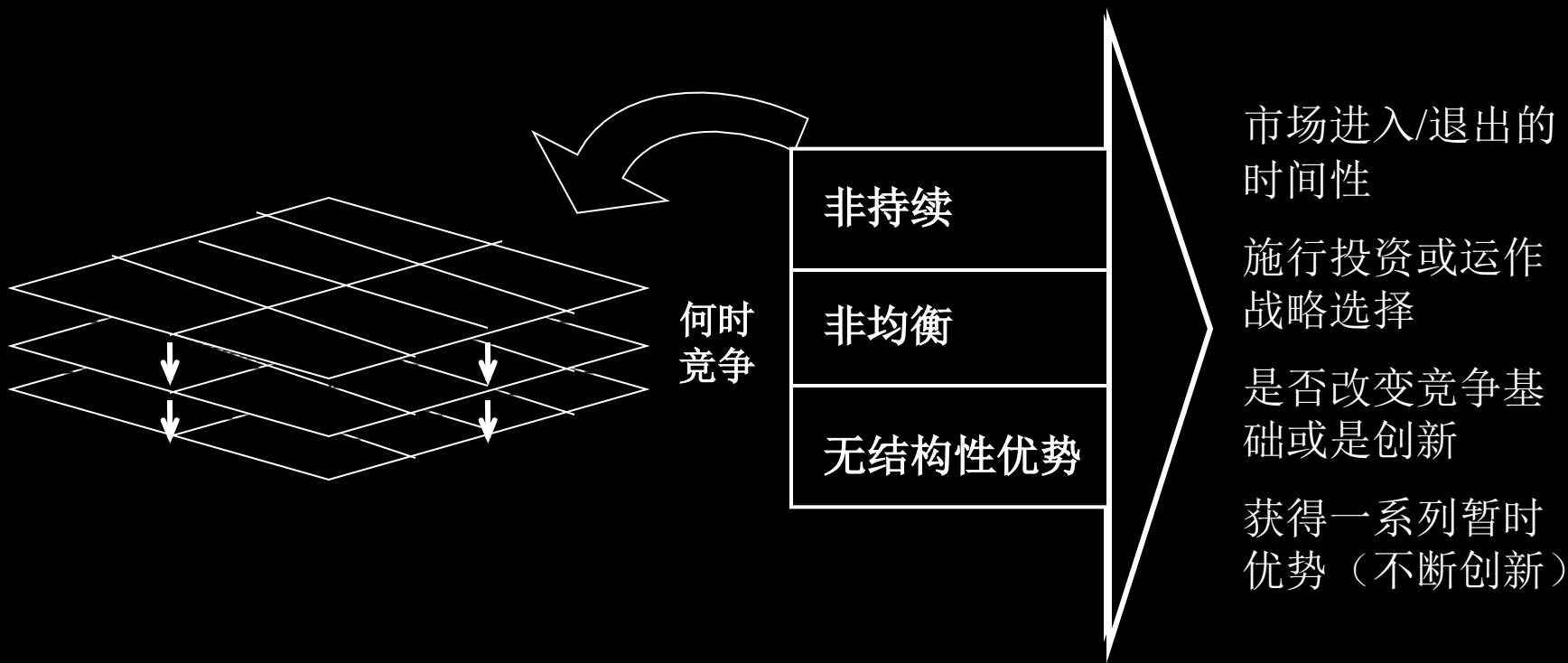
- 决定何时进入或退出一个市场
- 决定何时施行不会改变行业竞争基础、但会带给公司在现行行业竞争基础上的暂时优势的投资或运作选择（如：建造新工厂、移动生产基地）。
- 决定在什么情况下可以施行改变竞争基础或创造性的举措（如果公司有这样的方法）。对创新及随后的创新战略的决定取决于公司业务在两个轴上的位置：a.所需的创造本身和 b.经营单元的相关能力。成功的创新需要一个依据现有资源的创新战略、一个组织、一个令创新成功的文化，和令创新风险最小化、回报最大化的管理流程
- 决定是否在现有的暂时优势基础上竞争，这些优势中的每一个都是会被模仿的，但也会被客户的下一个优势所取代。（这是个不断增加创新的战略）

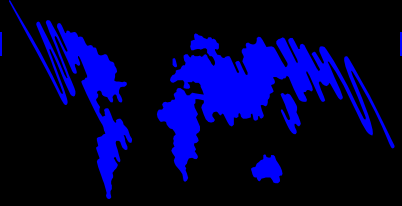
战略构架：何时竞争



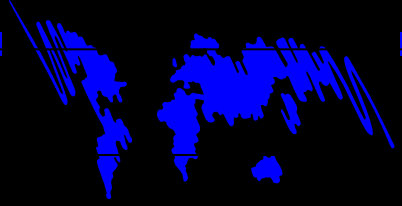
对重要性起作用的条件

何时竞争的量度





在特别多变的环境中，一些专家发现建立很高的机动性对公司战略是很关键的。随着知道更多的市场信息和公司建立起竞争能力，公司不断地增加新战略，这样才可能实现机动性。在这种环境中，由于不确定性，竞争优势的持续时间将减短。



一系列紧密联系的举措

客户必须将业务概念转化为一系列有形的举措，使得：1. 顾客、竞争者、供应商、分销商改变其行为，而为客户创造财富，或 2. 改变客户的成本结构和/或资产使用以在任何给定的产出水平上提高利润。



一系列紧密联系的举措：业务系统

行业

业务系统

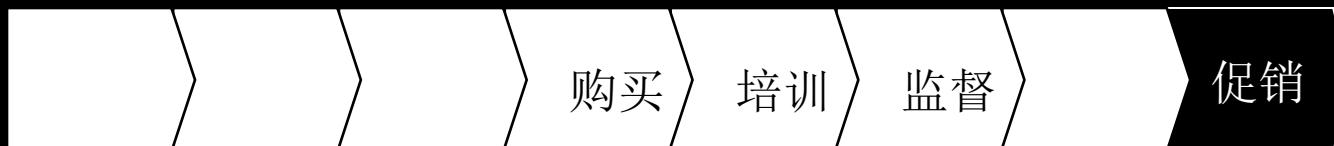
制造业



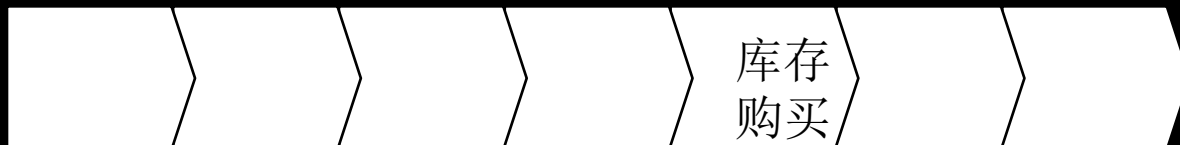
金融（如：
证券公司的
债券业务）

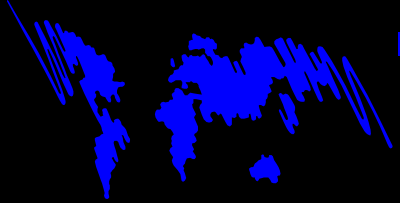


餐饮业（
如：快餐
业）



零售业





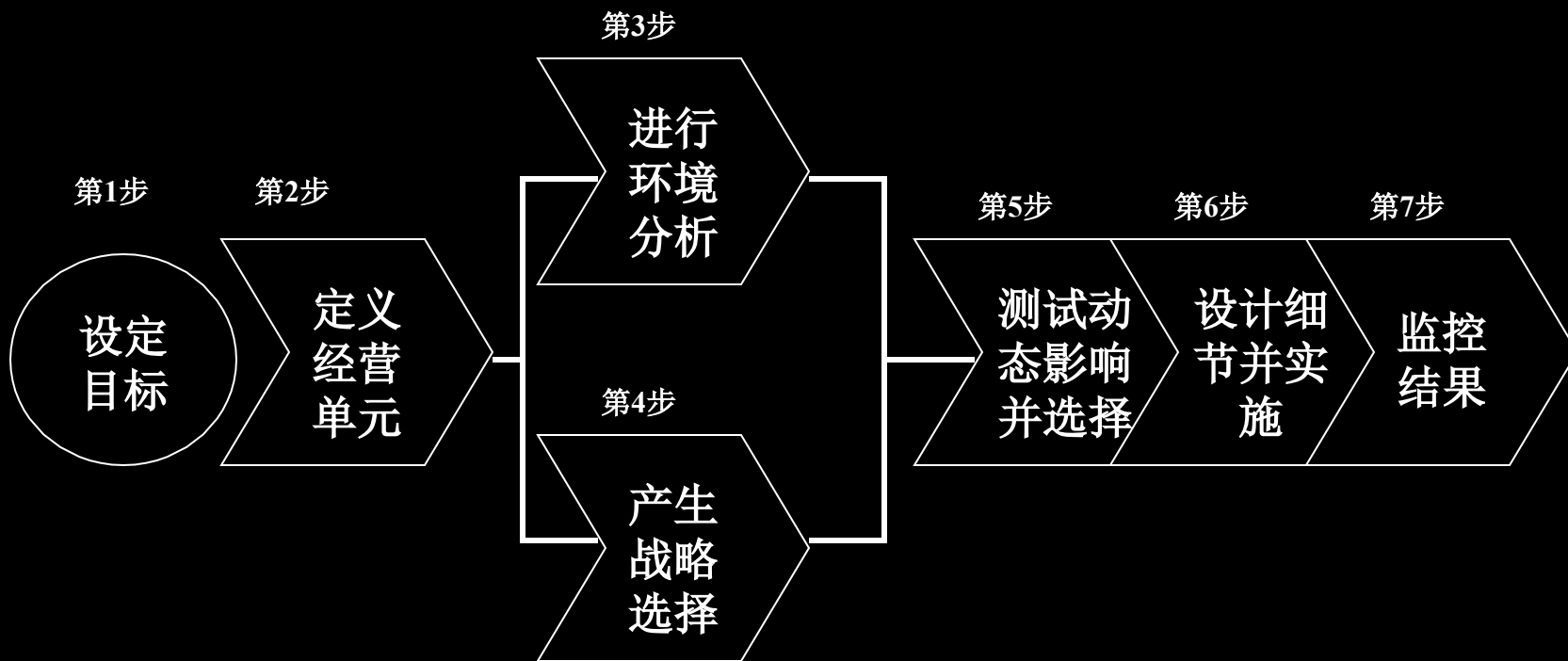
原始业务系统是一个有效的工具。然而，在设计一个业务系统时，我们建议顾问使用VDS模型（价值传递系统）。这个模型专注于为顾客提供产品特性/利益/价值的核心作用，及在设计业务系统的各部分时都要考虑价值的重要性。在VDS中，业务系统各职能部门被归类在三个基本职能中：选择价值、提供价值和传递价值。作为本材料介绍的战略集成框架的一部分，VDS被使用时，顾问应该已经完成了第一步（选择战略），这应该是前面所述的战略构架/业务概念的一部分。





第3章: 发展战略思考流程

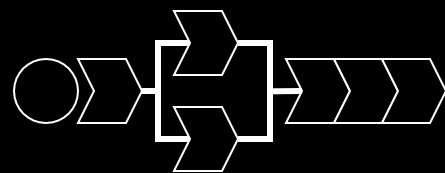
发展战略思考流程



第1步:设定目标



每一个战略都必须建立在顾问与客户对战略（财务）目标有一致认识的基础上。这一阶段的核心概念框架已经在第1章介绍过了。这里要补充的是，作为公司面临的各种条款的结果，顾问组和客户必须尝试明确/理清需要做出的决定。

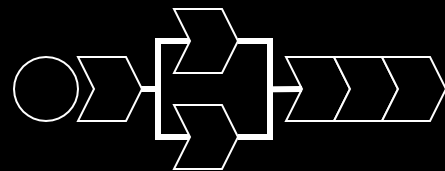


第2步:定义经营单元

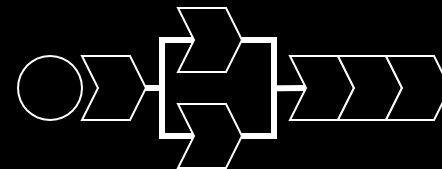


定义经营单元是重要的一步，然而有时为追求战略形成而被草率、肤浅地进行。投入时间和人力进行定义经营单元是很关键的，不这样做将会导致有缺陷的战略发展。定义经营单元有五个潜在决定因素：

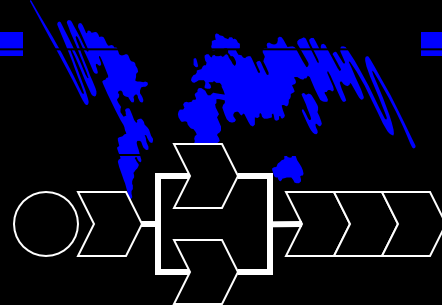
- 产品
- 顾客群体
- 技术
- 成本结构
- 地理因素



第3步:进行环境分析



第3步:进行环境分析

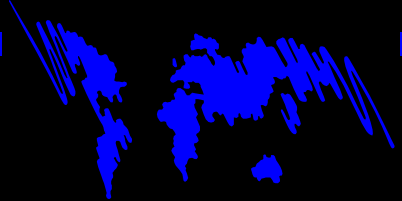


- 技术突破
- 政府政策/管理改变
 - 国内
 - 国际
- 口味/生活方式的转变

- 需求经济学
 - 替代产品可获得性
 - 产品差异性
 - 增长率
 - 变更性/周期性
- 供给经济学
 - 生产商集中度
 - 进口竞争
 - 生产商差异性
 - 固定/可变成本结构
 - 产能运用
 - 科技机遇
 - 供给曲线
 - 进入/退出壁垒
- 产业链经济学
 - 供应商讨价能力
 - 顾客讨价能力
 - 信息市场失败
 - 纵向市场失败

- 营销
 - 定价
 - 批量
 - 广告/促销
 - 新产品/研发
 - 分销
- 产能改变
 - 扩张/收缩
 - 进入/退出
 - 收购/合并/剥离
- 纵向整合
 - 前向/后向整合
 - 纵向合资企业
 - 长期合同
- 效率
 - 成本控制
 - 物流
 - 过程发展
 - 组织效能

- 财务
 - 盈利性
 - 价值创造
- 科技发展
- 雇佣对象



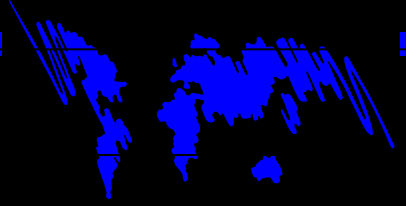
哈佛教授迈克尔·波特在他1980年出的书《竞争战略》中介绍的钻石模型：行业和竞争者分析技术，是可以替换上面分析的一个模型。尽管钻石模型（或叫波特模型）是有益的及大家熟悉的，麦肯锡认为S-C-P模型在行业分析上更加强有力，因为S-C-P：

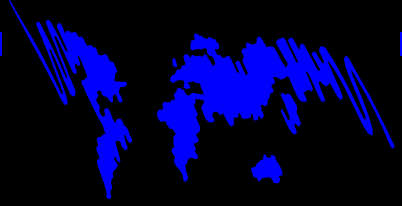
- 要求一个更加严格的**战略分析**过程，而不仅是定型的和描述性的
- 着重把**行为**作为取得业绩的关键
- 有清晰的**动态**模式来解释如何及为什么业绩随时间而改变

实际上，波特模型描述的是S-C-P模型中的“S”。

由于波特模型的盛行和被广泛接受，顾问组可能会遇到客户方甚至麦肯锡成员不愿放弃该模型的问题。因此，我们建议结合钻石模型使用S-C-P模型，以提供客户业务环境及行业位置的更强有力、更完整的规划。

第3步:进行环境分析-钻石模型



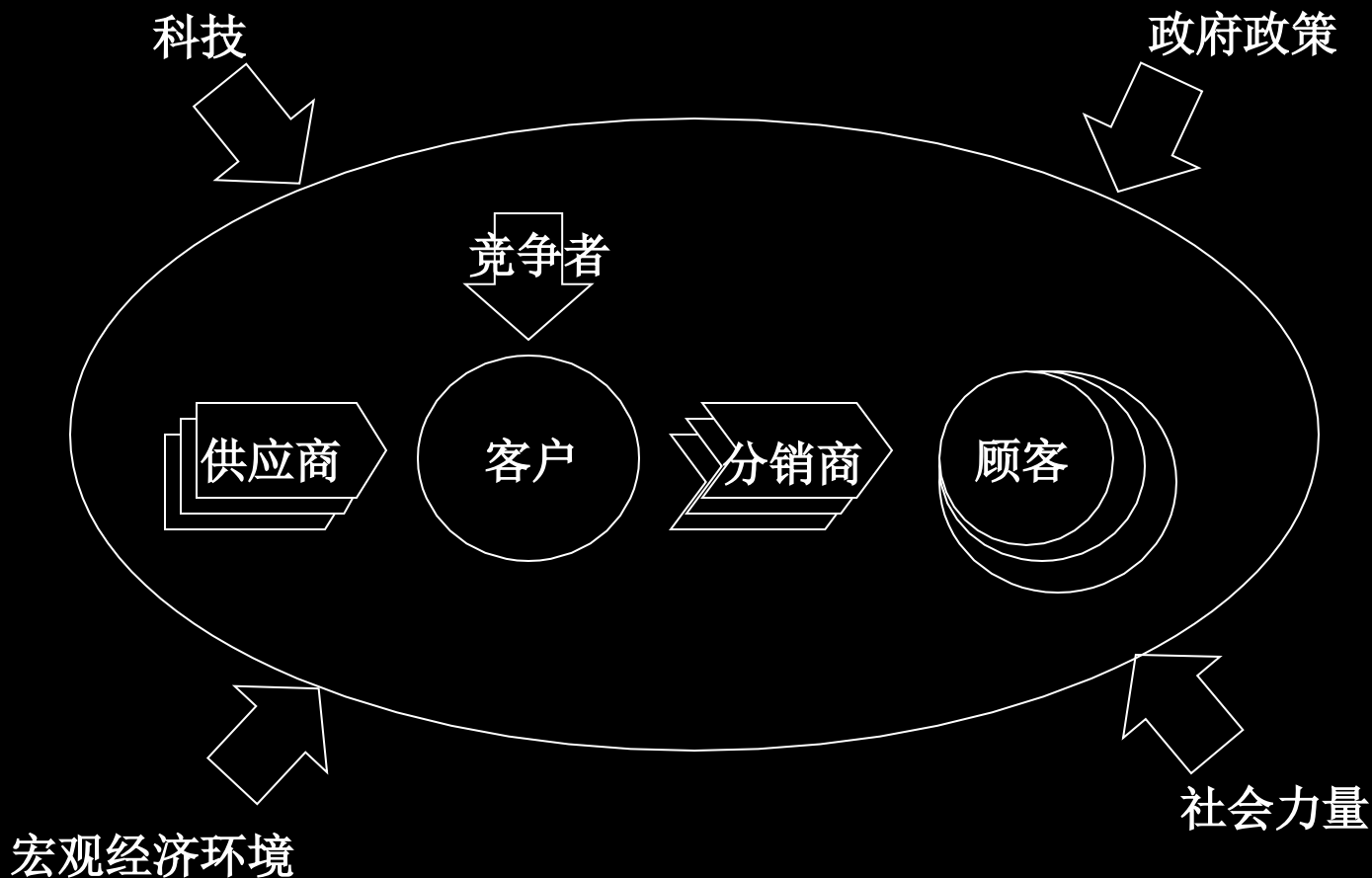


作为对波特模型的改进，我们建议使用行业参与者模型来划分行业参与者，及使用微观经济学工具分析各参与者。要重申的是，环境分析的目的是对环境结构及行业中各类参与者的可能行为有更深入的理解：

- 客户
- 顾客（需求分析）
- 生产商（供给和竞争分析）
- 供应商（如果有）
- 独立分销渠道（如果有）
- 市场环境（宏观经济环境，政府政策，科技，和社会变革）

下面的微观经济工具是从《微观经济模型》中节选的，我们推荐阅读该书。

第3步:进行环境分析-行业参与者模型



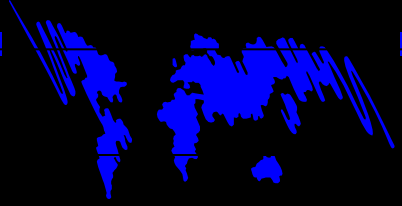
分析客户



既然客户是产品和服务的供应商，客户分析应从经济着手，理解现有收入的来源。同时，其他几项也应被细致了解：

- 经济，尤其是：
 - 成本结构（固定/可变成本分配）
 - 成本行为（导致成本的因素）
 - 收入结构（考虑竞争者的定价）
 - 为各主要的顾客群服务的相关经济学（见下部分）
 - 未充分使用的产能
- 目标/使命/愿望
- 战略性平衡表，包括资源，独特的、具杠杆性的竞争力，和缺陷（在第2章讨论）
- 现在与顾客的关系，包括：
 - 价值方案
 - 目标细分市场
 - 顾客忠诚度
- 竞争性行为（下面描述）
- 与供应商和分销商的关系

而且，顾问组应该关心客户的业务绩效，从而理解客户的财富创造及分配，这点前面有所描述。



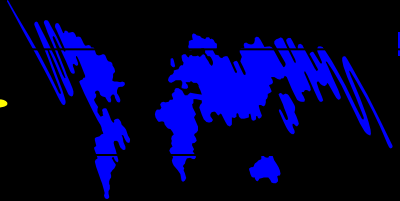
顾客/需求分析

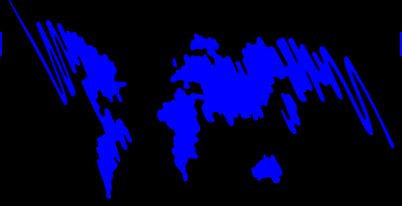
需求结构和顾客行为（即需求分析）最好用三阶段来分析：

- 需求/购买因素：
 - 确认一份顾客需求、购买因素、价格水平的全面列表。
 - 确认总体需求模式，包括需求动因，需求增长和周期。
 - 分解购买交易过程，包括定义“总体顾客满意度”。
- 不同细分市场是否存在（或不存在），每个细分市场被定义为下面两个轴的交叉点：价值差别和服务经济性的差别。
 - 价值细分的轴上集合了这样的顾客群，即类似的产品特性对他们有类似的（真实的和感受到的）利益。
 - 服务经济性的轴上集合了这样的顾客群，即厂商服务同一顾客群时有相同的成本/收入/利润经济性，服务不同的顾客群时的服务成本经济性是截然不同的。
- 需求弹性，这要求对细分市场、替代产品和讨价能力进行认识。

顾问组可以使用麦肯锡大量的工具对客户的现有及潜在顾客进行深入理解。

第3步:进行环境分析-顾客/需求分析





近年来，我们靠集中力量在需求细分潜力上下工夫，而不断提高战略质量。作为需求细分的基础，价值细分被定义为这样同一组交易，即一组交易中顾客为同一感受到的利益支付同一价格，因为价值等于利益减价格：

- 在合适的购买环境中交易基础上的细分
- 在充分理解影响需求和购买全部因素前不要进行细分
- 通过细分预测需求

发展赢得细分市场的战略“艺术”是不断权衡不同的传递价值能力（即利益减价格）之间的优越性差别的过程。

第3步:进行环境分析-顾客/需求分析



...然而, 为一个细分市场服务的成本将会随更多的(更好定义的)细分市场而增加

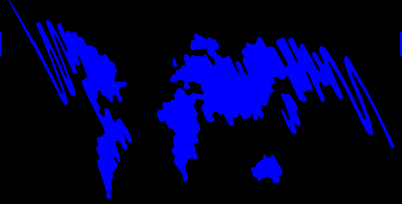


$$\text{价值} = \text{收益} - \text{价格}$$



更多的细分市场意味着更多的不同点, 这样从一个为每个细分市场定做的产品或服务就会带来更多的收益。

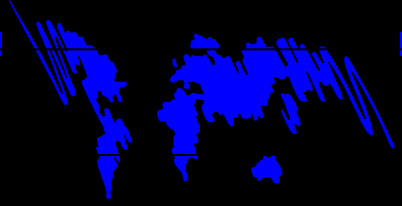
对战略者的挑战: 发现最有利于“利益-成本”权衡的细分标准(如: 细分市场的数目和定义)。



顾问组可以通过许多方法估计需求弹性，包括消费者态度调查，直接观察交易，及消费者访谈。然而，要严格估算弹性，顾问组应尝试使用下列三种模型/方法中的一种：

- 历史数据回归分析
- 使用产品对顾客的经济价值 (EVC) 构造需求曲线
- 使用组合分析构造需求曲线

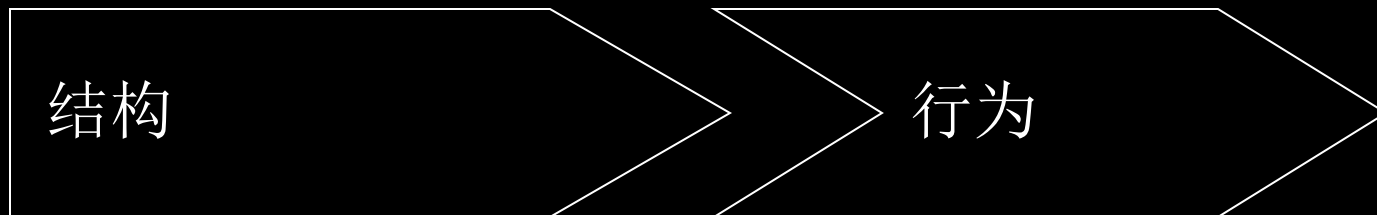
竞争者/供给分析



为充分认识竞争者，顾问组应该理解：

- 行业供应结构——至少，这包括理解供应商数量，他们在成本和重点上的不同，及他们面临的进入、移动、退出壁垒。在那些成功来自于成本优势而不是产品差异性的例子中，顾问组应对结构有更深入的理解——尽可能构造行业成本曲线（如：供应曲线，这点下面将有详细论述）。
- 供应商成本行为——指单个供应商的成本如何随战略选择而改变。尽管并不是每个供应商的这部分都必须了解，当顾问组必须对行业的有总体认识：
 - 固定/可变成本划分及其内涵
 - 带来成本的因素（即：顾客重量，单独订单数量，订单额，复杂程度，时间）
 - 成本变动——即：学习曲线；当地、地区、国家、全球经济规模
 - 对科技局限性的弥补
- 现在，将来可能的竞争者行为，尤其是：
 - 市场定位（例如：他们的价值方案？他们改变定位的困难程度？）
 - 投资（他们所增加的产能？他们是否在投资以获得市场份额？如果是这样，是否投资于研发，广告，产品发展，或是其它的？）
 - 获得成功的关键要素的相关技能
 - 敌对程度（竞争者是否会发动侵占行动？他们如何应付其他人的行动？）

第3步:进行环境分析-竞争者/供给分析



行业供应结构

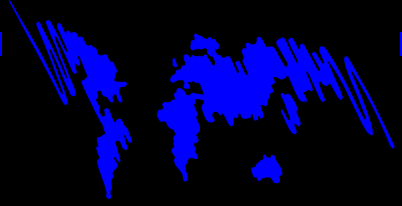
- 供应商数量
- 区别
- 移动壁垒
- 行业成本曲线

供应商成本行为

- 固定/可变成本
- 带来成本的因素
- 成本变动
- 科技局限性

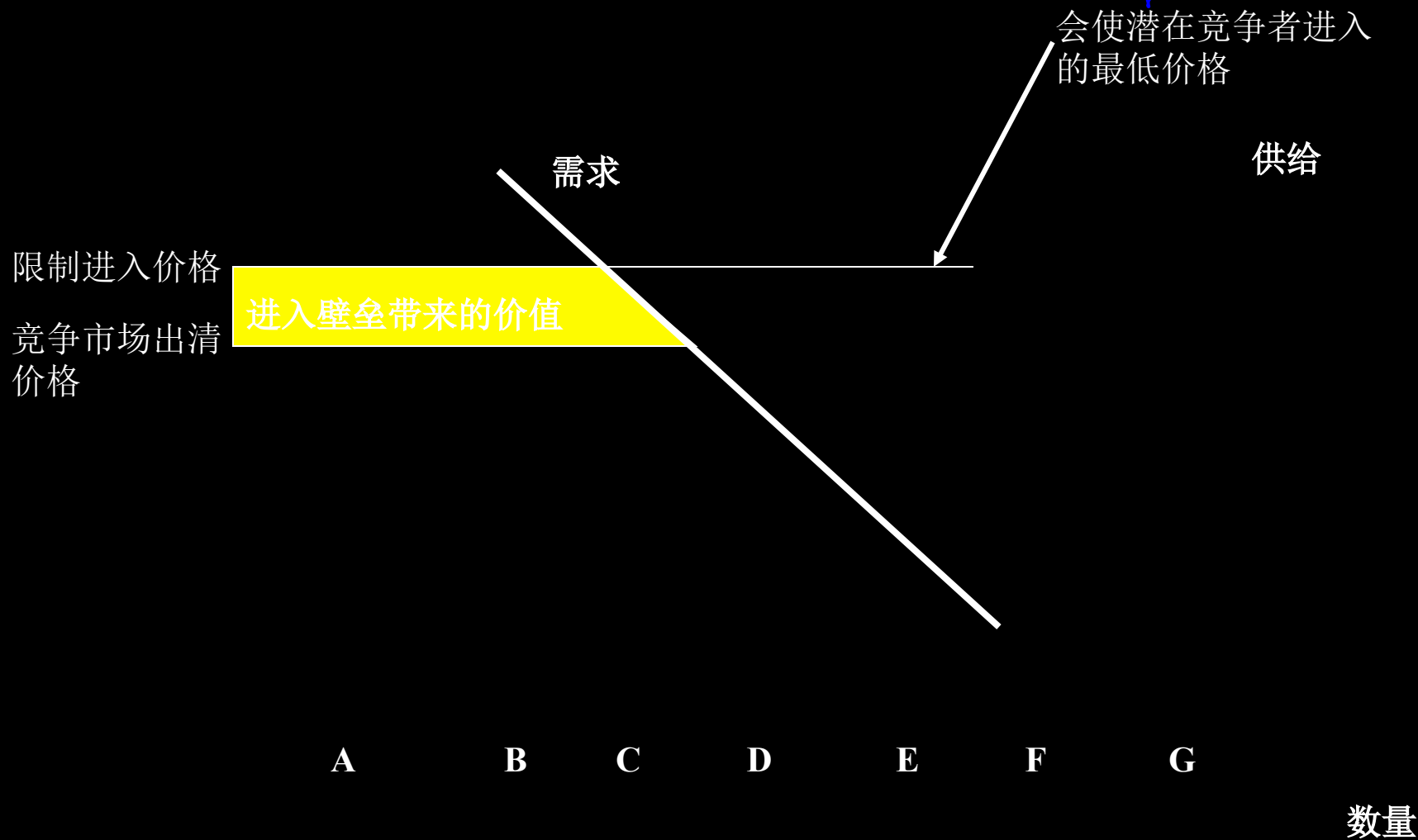
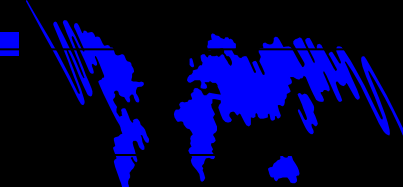
现在, 将来可能的竞争者行为, 尤其是:

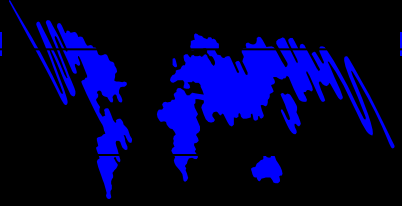
- 市场定位
- 投资
- 获得成功的关键要素的相关技能
- 敌对程度
- 博弈论



行业成本曲线是麦肯锡分析竞争者行为及其战略结果的最重要的模型。尤其在那些购买者将在某价格上改变其供应商的市场，如果生产商按其成本和产能排列，市场出清价格将在需求曲线与供应曲线交叉处，下一点产能的增加将不能被卖出。显然，一个精确的行业成本曲线能带来对客户和/或竞争者战略改变的深刻认识。它被用作表示价格趋势，新产能对价格及竞争者的影响，等等。然而很难构架成本曲线。除了估计竞争者产能和成本等基本问题，顾问组还会遇到不完全产品替代，市场获得的不等成本，产能使用的行为后果，及相关成本的定义等问题。所以，在顾问组构架成本曲线之前，它的使用意图必须被清楚地定义。

第3步:进行环境分析-行业成本曲线

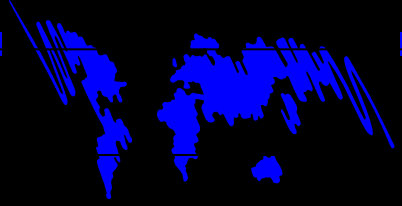




供应商和分销商分析

一般地，可以从相同的方面分析供应商和分销商：

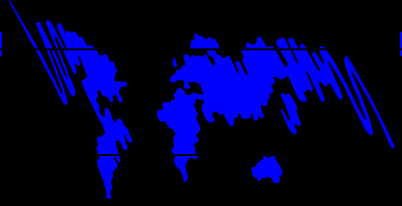
- 市场联系程度。供应商和分销商与单个生产商有联系，还是在公开市场上操作，有许多可联系的购买者和供货者，而没有一对一的合作可能？
- 供应商/分销商的（基础）经济学
- 每个主要的供应商和分销商满足客户绩效的能力标准。例如，生产商应分析每个分销渠道的三个重要方面：
 - 使用该渠道的收入/成本的经济考虑（效率）
 - 该渠道向大部分目标市场顾客的传递能力（效果）
 - 该渠道给产品带来在最终用户心目中的积极或消极作用
- 供应商/分销商行业与客户所在行业间的讨价还价能力，及这种能力的变化。



分析市场环境

因此，分析市场环境应从以下四个方面：

- 科技变革
- 政府政策变更
- 社会变革
- 宏观经济环境



第4步:产生战略选择

发展战略流程中最重要的一步是产生战略选择——尽管它经常花费最少的时间，也是麦肯锡过去拥有最少模型的一步。

顾问组应在项目的前期就花力气产生战略选择——最迟不超过进入环境分析后的2到3周。不应该等到传统的“三阶段分析的第二阶段”。

第二章介绍了一个对战略概念和业务系统简单描述的。然而，必须详细指出何地，如何，及何时竞争的内容，以判断在竞争中的生存能力；也必须详细描述业务系统，以确定这个战略选择是否可行。

为了帮助顾问组产生战略选择、我们开发了几个模型，例如战略自由度、模型革新、业务动力学。最综合的模型是由微观经济中心和战略发展中心开发的——5-Cs模型（正式称为4-Cs模型）。这个流程使我们区别于我们的竞争者，而在市场上取得独特位置。我们建议所有顾问组都用它产生战略选择。



5-Cs模型（下面所示的供给、需求曲线）清楚展示了客户在现有业务中所有可能提升利润的源泉。尤其是，5-Cs模型激励顾问组以供应商、客户、分销商现有的利润，及消费者享有的“超额”价值为目标而思考战略举措。如下面的供给、需求曲线所示，客户可以：

- **竞争**获得现在为直接竞争者所占有的剩余价值（图中①部分）
- 将产业链上供应商、分销商的剩余价值**集中**到客户手中（图中②部分）
- **获得**消费者享有的剩余价值，有些消费者要为产品多付费，当他们不是被强迫的，因为以前的价格是由边际消费者决定的。（图中③部分）
- 由扩展基本需求而**创造**剩余价值，由此增加行业总收入和利润——如，需求曲线下的全部区域（图中④部分）
- 与供应商、消费者、或竞争者**合作**获取剩余价值（图中⑤部分）

在产生战略选择阶段，顾问组应该系统地（可能是先后地）检查这些源泉，并使用下面及《微观经济模型》描述的工具。

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/467141141041010004>