

开拓业务增长的战略

今日议题

- 远景目标
- 企业整体战略：增长的三个层面和对中国企业的启示
- 业务单元战略和业务计划
- 财务模型和财务指标制定

今日议题

- 远景目标
- 企业整体战略：增长的三个层面和对中国企业的启示
- 业务单元战略和业务计划
- 财务模型和财务指标制定

宏伟的远景目标是支持企业增长的首要因素

宏伟的远景目标是为了 . . .

- 对企业形成重大挑战，使之不满足于现状，从而确保不断的增长
- 鼓舞凝聚人心，吸引人才，使员工觉得前景广阔
- 创造大量的创新机会，为员工提供发展的平台
- 形成以业绩为主的企业文化---大家为了共同的理想而奋斗
- 提升在外界的地位

什么是好的远景目标？

- 有崇高的意义---如孟山都的“我们要向全世界提供粮食”
- 有比较明确的，又是十分具体挑战性的目标--如30%年销售额与利润增长率
- 简洁、容易对内外沟通，尽可能作到人尽皆知
- 基于对今后三、五及十年的市场、行业与公司发展去向和理想的认真考虑和分析

公司远景目标的要素

远景目标：基于对未来的观点，
高层管理人员对公司的远景做的一幅令人振奋的蓝图

对未来的观点	竞争领域	竞争优势的来源
对于未来公司业务所处的运作空间中政府法规、竞争及经济环境的展望	公司将参与的业务及地理范围	公司为实现远景目标将开发/重点倾斜利用的技能；一份对公司如何会取得成功的说明

举例---不同的电信营运商用着不同的远景来指导战略

法国电信

无论是通过互联网还是电话，传递的是语音、文件还是影象，在这个星球上，我们承诺我们将通过开发创新、便于使用的产品和服务给人们带来更多的交流上的便利。让我们来创造一个更智能化的世界

英国电信

英国电信为自己确立了一个宏伟的目标：成为世界上最成功的通信集团。为了实现这个目标，我们将通过下列工作，为股东创造价值：1) 在全球市场上把握各种机遇，2) 建设我们目前的业务，特别是在高速增长领域，3) 按最高的整体标准进行运作，4) 在我们所覆盖的社区中履行我们的义务。

新加坡电信

我们的目标是成为世界一流的电信和邮电集团，以最佳质量和可靠性能提供各种的优秀的物有所值的服务和产品。在为新加坡创造经济和社会财富的同时，尽我们对社会应尽的义务。

全新也应当拥有明确的、量身定做的远景

今日议题

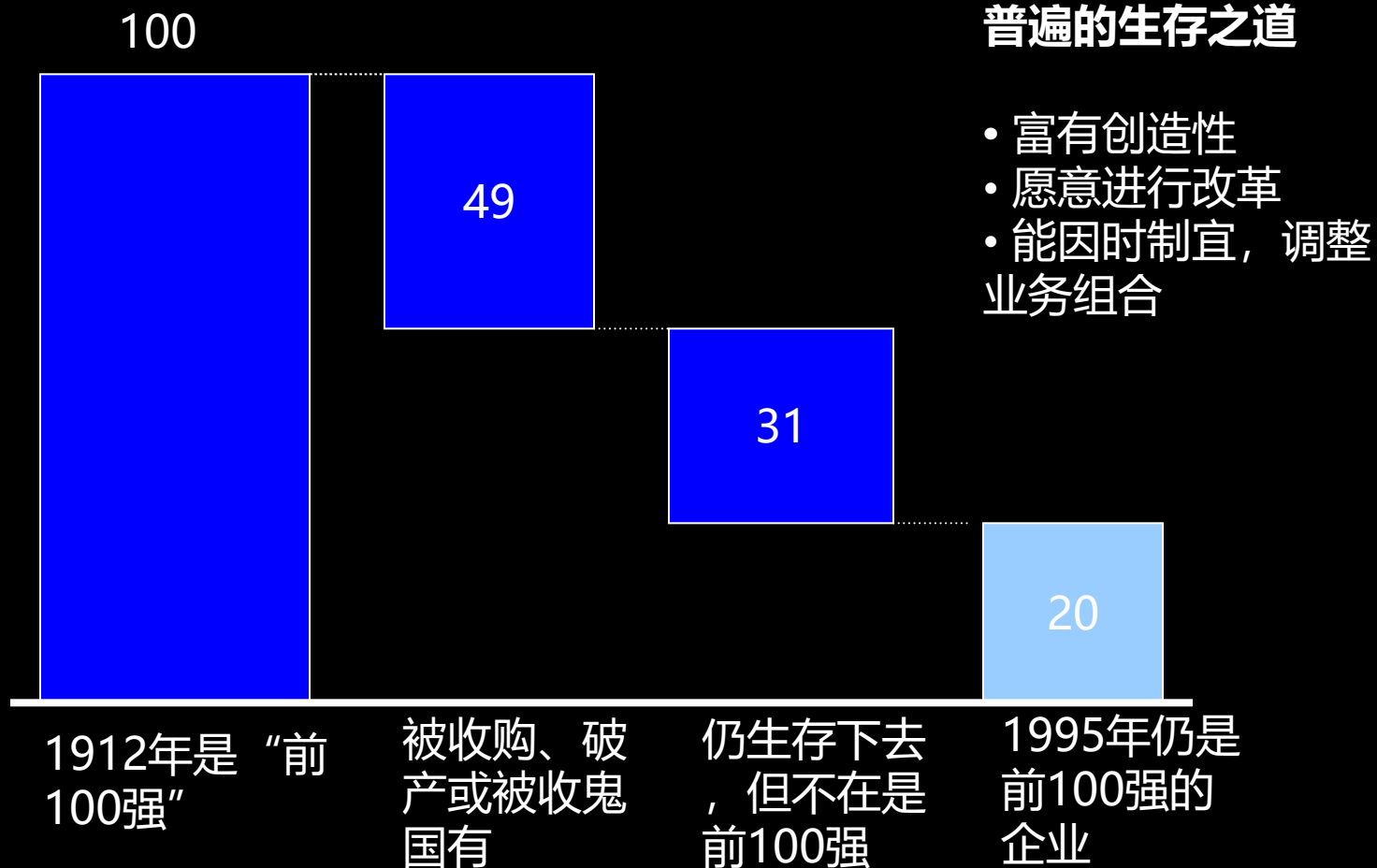
- 远景目标
- 企业整体战略：增长的三个层面和对中国企业的启示
- 业务单元战略和业务计划
- 财务模型和财务指标制定

麦肯锡关于增长的三个层面的主要观点

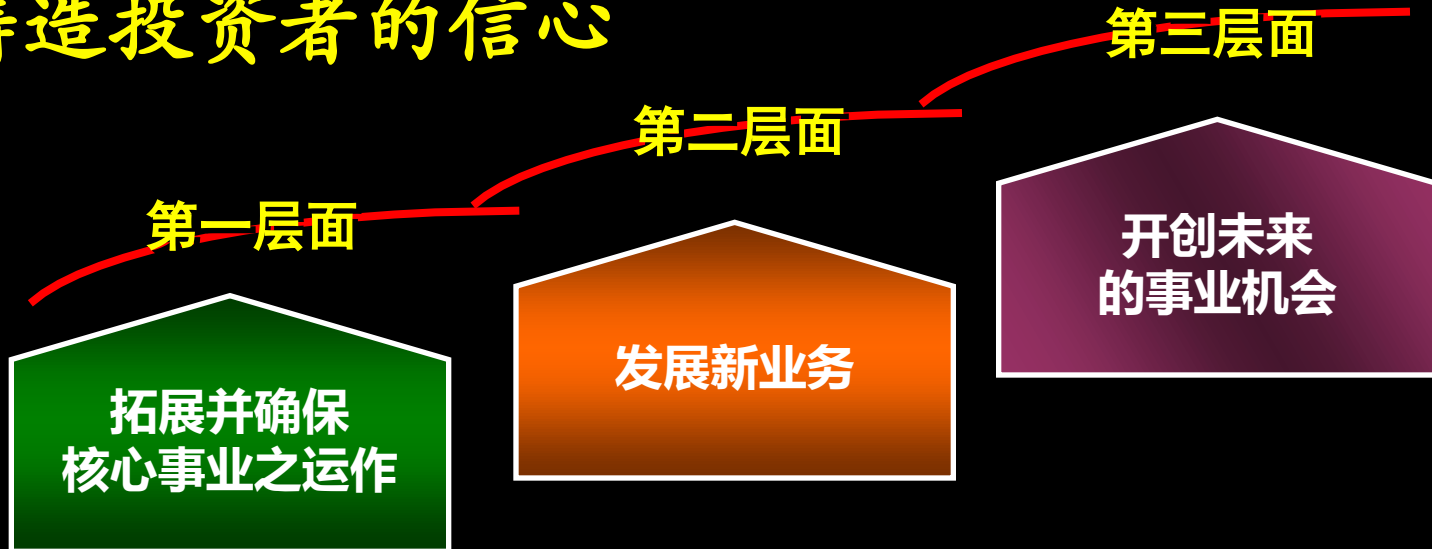
- 1、一个宏伟的远景目标和有效结合长、中、短三个时间层面的发展战略规划，是企业增长的关键
- 2、要成功启动增长，企业必须：
 - 2.1 取得增长的资格；
 - 2.2 形成增长的决心；
 - 2.3 建立独特的能力平台，获得增长的动力；
- 3、可持续发展要求有一种独特的企业文化，用不同的方式对长、中、短三个时间层面的业务、人才和业绩进行系统管理。

长期保持领先对任何企业都是一个挑战

100家最大的跨国工业企业多年来的业绩变化 (1912----95)



要达到领先，企业必须对三个发展层面进行均衡管理，铸造投资者的信心



衡量标准

- 利润
- 投资资本回报

- 销售收入
- 净现值

- 选择方案价值

关键成功因素

- 集中于业绩

- 营造创业环境

- 探索/特许的地位

员工

- 业务维持者

- 建立业务者

- 赢家和幻想者

能力

- 完整的能力基础

- 通过购买或自己发展需要的能力

- 能力要求可能不十分清楚

激励理念

- 以财务方面为主

- 以里程碑为主


- 以行为/具体工作为主

MCI均衡发展3个增长层面，实现了远高于竞争对手的收入增长

层面1：传统本地和长途电话经营服务

层面2：从合资企业收购公司，建立新业务，如数据通信、局域网。被收购的公司包括MCI通信公司，Embattle participators S.A. CompuServe, ANS通信公司，Brooks Fiber properties

层面3：MCI国际公司---通过合资进入国际市场（包括Echo Star communication和Telephonic de Espana）



结果

- MCI国际公司的销售额1998年达176.8亿，与1997年相比增加了140.5%
- 1999年上半年销售额比1998年同期增加266%
- 相反，竞争对手的增长却很有限
- AT&T销售额增长了3.7%
- Sprint: 7.7%
- SBC通信公司: 15.8%

注：MCI的财务欺诈与其业务发展战略无关

企业应该避免以下六种不健康之层面

- 1、核心业务受到严重威胁或由于没有新业务或长期规划而面临业务下滑
- 2、以核心业务为代价，过分强调增长
- 3、过分重视核心业务，而没有新业务
- 4、初始缺乏核心业务，因此无法为层面2和3的原动力提供资金
- 5、许多令人激动的未来业务选择没有转变为新业务
- 6、营建下一代业务，但并未发展层面3的新业务来确保长期发展

均衡发展三个层面的关键议题

层面1:

- 核心业务是否正在产生足够的收益和现金用来增长投资?
- 在以后的几年中是否存在强大的业绩导向来驱动利润的增加?
- 公司的成本结构与行业内其它公司的相比具有竞争力吗?
- 经营业绩是否稳定?
- 市场份额是否稳定/增长?
- 公司面对可改变产业结构的新竞争者、新技术或新法规时, 是否仍能保持住自己的市场位置?

层面2:

- 有哪些新业务能够产生与核心业务相同的经济价值?
- 新业务在市场上是否具有分量?
- 公司在作实质性投资来加速新业务增长时有困难吗?
- 在这些新业务中投资者的信心是否在不断增加?
- 新业务能够把创业人才吸引到企业内来吗?

层面3:

- 领导层是否花足够的时间去思考增长机会和产业演变?
- 公司是否已开发出一套用于扩展现存业务和创建新业务的新选择组合?
- 这些新业务的想法与去年的有无明显不同? 与3年前相比呢? 与5年前相比呢?
- 公司是否正在开发有吸引力的方法来将这些机会变成新业务?
- 这些想法是否已经从初始步骤变得切实可行?

麦肯锡关于增长的三个层面的主要观点

- 1、一个宏伟的远景目标和有效结合长、中、短三个时间层面的发展战略规划，是企业增长的关键
- 2、要成功启动增长，企业必须：
 - 2.1 取得增长的资格；
 - 2.2 形成增长的决心；
 - 2.3 建立独特的能力平台，获得增长的动力；
- 3、可持续发展要求有一种独特的企业文化，用不同的方式对长、中、短三个时间层面的业务、人才和业绩进行系统管理。

争取增长的资格

原则

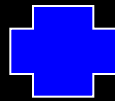
优良的营运业绩

描述

力图成为市场领
低成本生产企业

影响

- 使管理者能领导，并在财务上支持增长举措



战略性资产剥离

剥离对企业未来
无关紧要的业务



- 为建立增长的基础提供必要的业绩规范

铸造投资者的信心

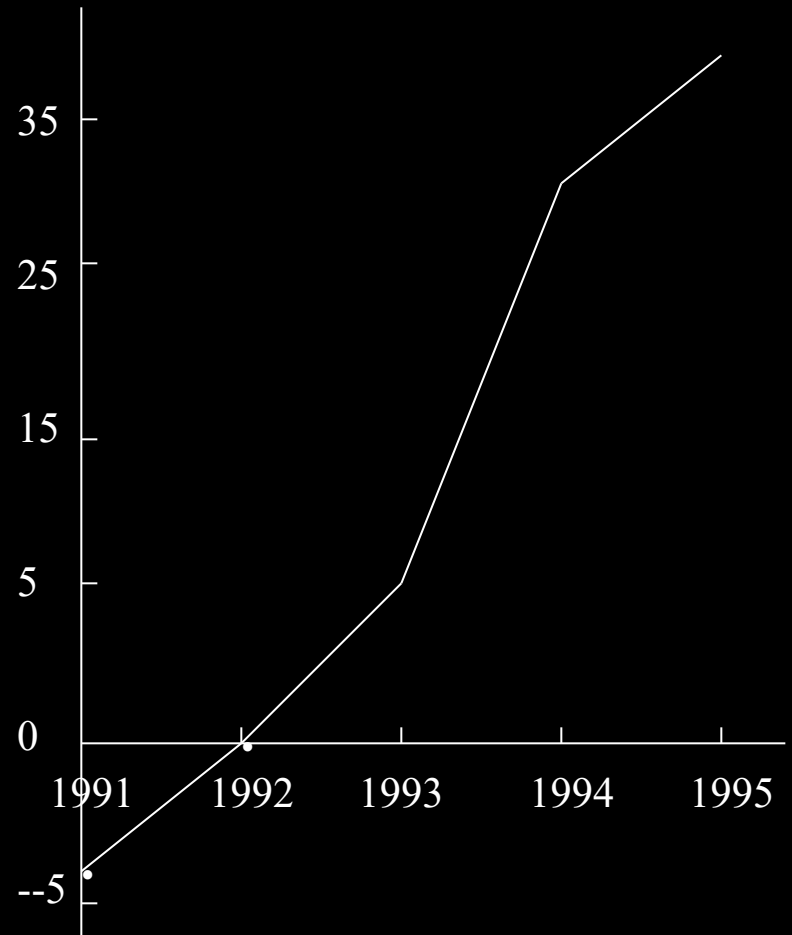
使投资者确信增
长举措是好的投
资

- 确保足够的资金以实现增长

优良的营运业绩：诺基亚，1990—96

- 采取激烈的营运合理化方案，提高效率（关闭工厂、裁员和降低营运资金）
- 外包零件生产
- 外包产品研究与开发

投资回报率%



诺基亚先卖掉不良资产再重回增长轨道

从…

1986年时有多元化的业务，但没有盈利
1996年出售电视业务
1993—95年出售公用事业业务
1988年出售鞋类业务
1996年出售电缆业务
1990年出售手巾纸业务
1991年出售化工业务
1991年出售电器业务

非电信业务的销售额占总销售额的比例从70%下降到30%

变为…

到1996年成为全球电信业的领导力量
在14个国家有生产基地
在45个国家有员工，在120个国家销售产品

电信业务的销售额从20亿芬兰马克增至258亿芬兰马克

作出增长的决心

获得高层主管的承诺

- 统一领导层的认识
- 关键管理人员要符合工作要求

提出更高的目标

- 树立远大的目标是表示决心的有利方法
- 推动员工采用新思维
- 企业活动和投入要有重点

去除组织结构中的障碍

- 确保企业文化、个人偏见、管理系统和激励机制不会对启动增长产生负面影响

诺基亚通过年报宣布增长的雄心

1991年年报

诺基亚是欧洲技术集团



1992年年报

诺基亚是国际电器及电器技术集团



1993年年报

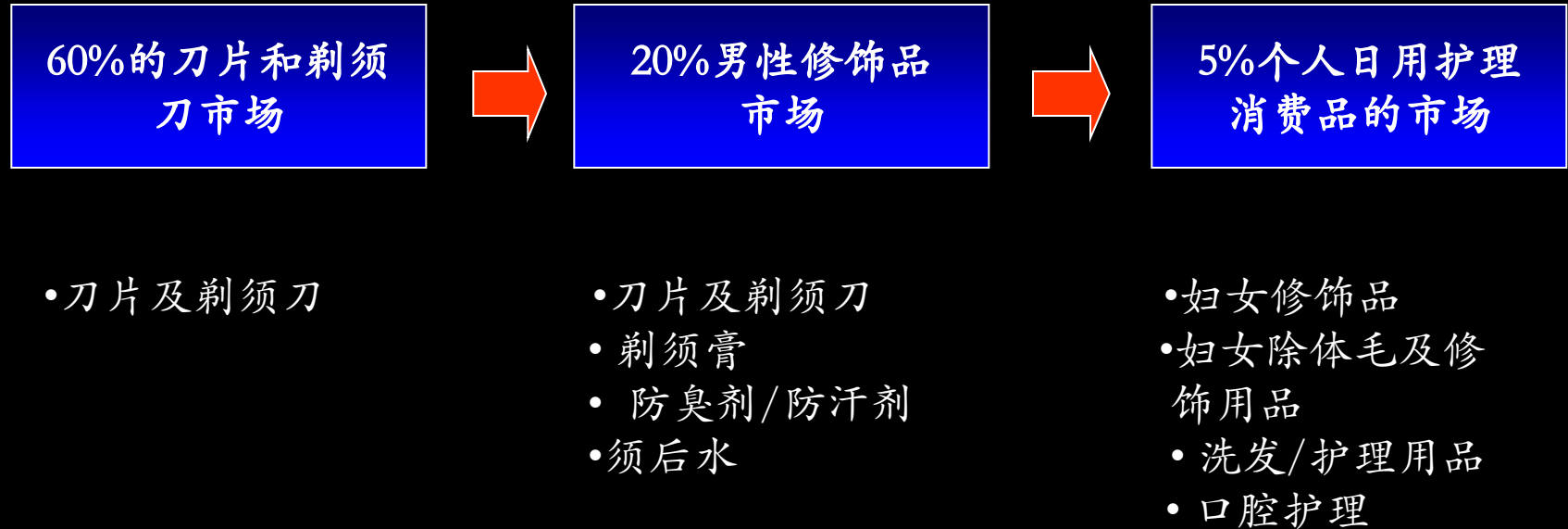
诺基亚是国际电信及电器集团



1994年年报

诺基亚是领先的国际电信公司

吉列重新定义市场，从而发现新的增长机会



增长的七个自由度

7

步入新的竞争领域

6

行业结构的改进

5

新的领域

4

新的运货方式

3

新的产品及服务

2

新顾客

1

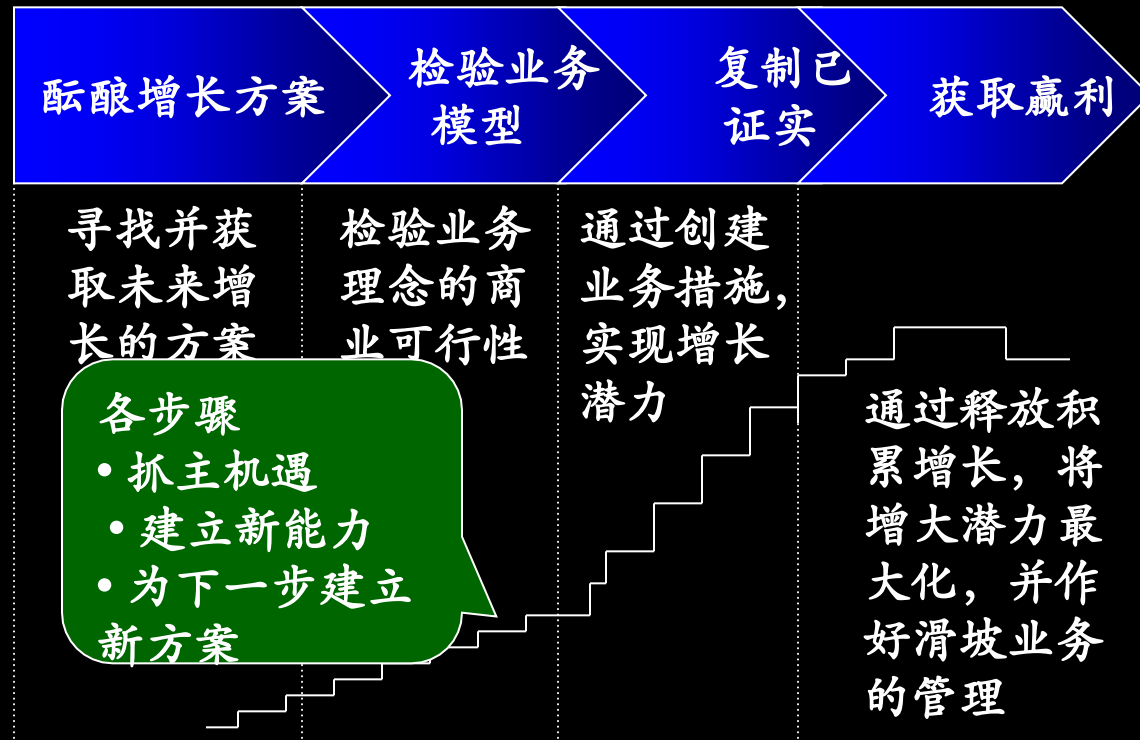
针对现有顾客的现有产品

我们应如何做……..

建立能力平台，取得增长的动力

- 获得成功增长的企业往往需要组合所需的能力，以良好的状态战胜竞争对手
 - 它们还能迅速判断在已有的能力中哪些是新的能力平台所需要的
 - 它们用切实的、一步一步的获取尚没有的能力，以充实能力平台
- 成功的企业的能力平台随不同层面业务的不同而不同，并能在增长阶梯的每一步，都能在原有基础上进行充实，以形成竞争者难以模仿的能力

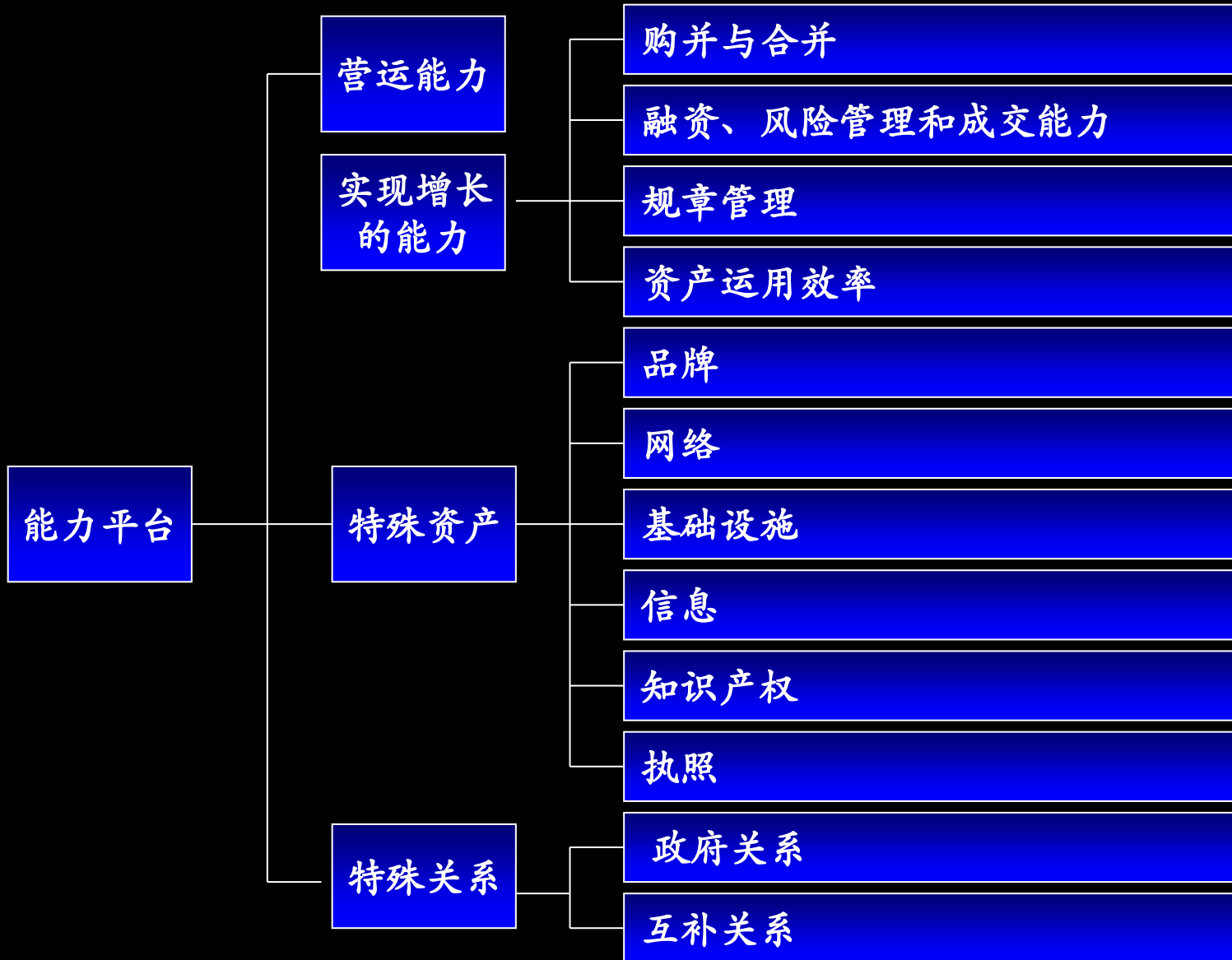
持续增长是一个能力的吐旧纳新、使业务阶梯式的演进的过程



优势

- 将远大目标和最初的步骤联系起来
- 建立可以管理的进一步措施
- 鼓励创业行为
- 使能力组合更为明晰
- 建立新能力和巩固的地位
- 按次序扩展“视野”
- 管理风险，增加资本效率

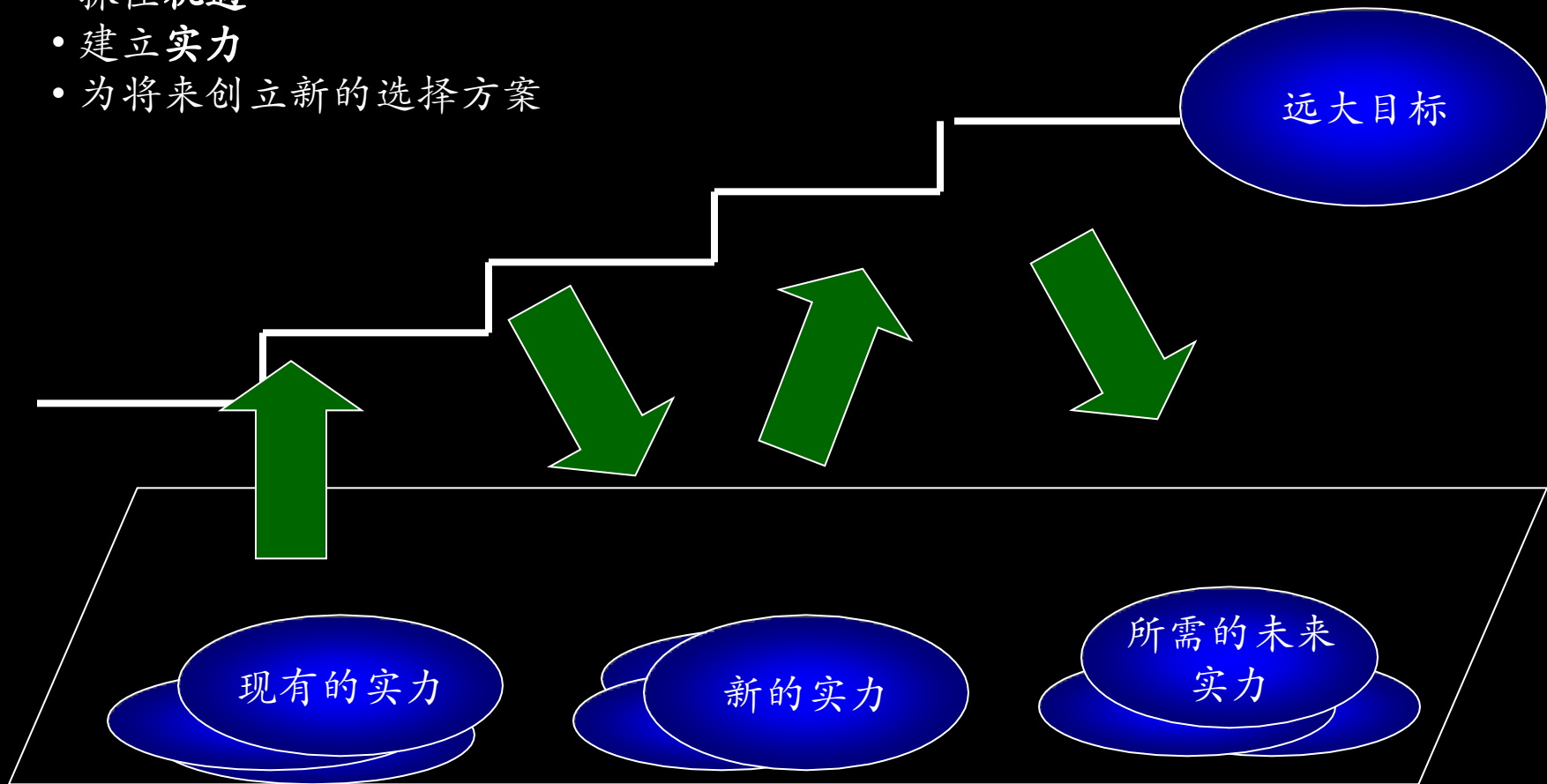
实现增长应具备的能力



增长阶梯动态

每一步必须：

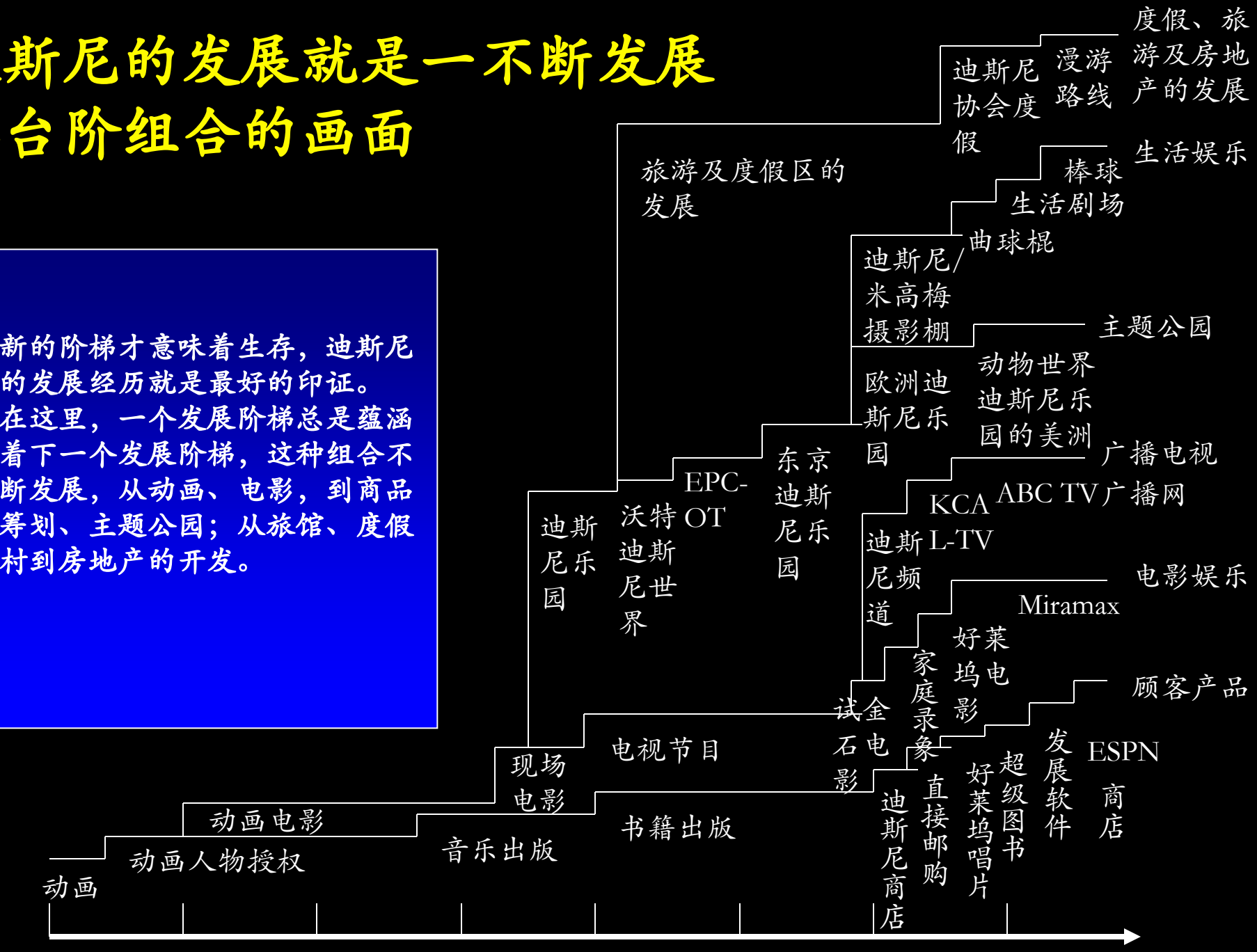
- 抓住机遇
- 建立实力
- 为将来创立新的选择方案



具体业务能力，发展能力，特殊资产，特殊关系

迪斯尼的发展就是一不断发展 其台阶组合的画面

新的阶梯才意味着生存，迪斯尼的发展经历就是最好的印证。在这里，一个发展阶梯总是蕴涵着下一个发展阶梯，这种组合不断发展，从动画、电影，到商品筹划、主题公园；从旅馆、度假村到房地产的开发。



持久的增长也要求新旧产品间顺畅的衔接转换

诺基亚举例

产品

市场

层面1

驱动核心增长

- 通过建立品牌促进手机销售
- 使产品系列延伸，例如“象Swatch一样的手机”
- 向公共电讯营运商扩大固定和移动网络的销售

- 进一步向斯堪的纳维亚半岛以及西欧部分地区渗透

层面2

建立新兴增长动力动势

- 通过开发新功能以及附件，例如电话外壳不同尺寸的电池等来扩大产品开发
- 赢得私人电讯营运商作为新的客户
- 推出第一代无线产品（例如Nokia9000集电话、传真、电子邮件和上网功能于一身）
- 通过更强大的分销网络，提高在亚太、美国和其他欧盟国家的定位

层面3

获取未来增长方案

- 建立研发联盟，以进行无线数据传输和终端技术的产品开发
- 为电信市场的完全开放以及进入其他市场作准备条件

麦肯锡关于增长的三个层面的主要观点

- 1、一个宏伟的远景目标和有效结合长、中、短三个时间层面的发展战略规划，是企业增长的关键
- 2、要成功启动增长，企业必须：
 - 2.1 取得增长的资格；
 - 2.2 形成增长的决心；
 - 2.3 建立独特的能力平台，获得增长的动力；
- 3、可持续发展要求有一种独特的企业文化，用不同的方式对长、中、短三个时间层面的业务、人才和业绩进行系统管理。

赢得持久的增长必须形成新的企业文化与系统

- 要实现持久增长必须把创业作为企业的行为，在企业鼓励和培育增长的文化，建立小型企业所具有的创新、创业精神
- 还有对不同层面的业务采用不同的创业、管理方式，包括系统化的、各有所别的人力资源与业绩管理模式

不同发展层面的系统化的业务管理模式


	第一层面	第二层面	第三层面	
人才管理	<ul style="list-style-type: none">• 人才类型• 人才管理策略	<ul style="list-style-type: none">• 营运人才• 根据短期业绩给予合理奖罚	<ul style="list-style-type: none">• 创业人才• 给予自我管理，行动的自由；给予创业的机会	<ul style="list-style-type: none">• 预见未来的人才• 给予荣誉，地位以及事业发展机会
业务计划	<ul style="list-style-type: none">• 计划各有侧重	<ul style="list-style-type: none">• 保护、延伸和提高现有业务的利润• 年营运计划	<ul style="list-style-type: none">• 投资建立新业务	<ul style="list-style-type: none">• 判断未来的机会选择
	<ul style="list-style-type: none">• 内容		<ul style="list-style-type: none">• 创业战略	<ul style="list-style-type: none">• 投资决定
业绩管理	<ul style="list-style-type: none">• 业绩• 衡量标准	<ul style="list-style-type: none">• 短期财务业绩和现金流量• 利润，成本，生产率	<ul style="list-style-type: none">• 增长和资金利用率• 销售增长，市场份额，新客户等	<ul style="list-style-type: none">• 回报量和成功率• 机会评估，项目各阶段设定的目标等

麦肯锡三层面增长理论对于中国企业的启示

- 第一个启示---中国企业要突出核心业务，为营造今后的主业而实施元化
- 第二个启示---企业发展必须有利可图，兼顾行业整体要求，竞争与合作并行
- 第三个启示---中国企业应着力于满足现有国内需求，同时通过创新适当超前，塑造市场
- 第四个启示---中国企业应学会在不景气中寻求发展机遇

尽管总体市场不够成熟，不少中国企业正在为持续发展做出巨大努力

企业	核心业务	实施的远景战略
海尔	<ul style="list-style-type: none">• 电冰箱/冰柜• 空调机• 彩电	<ul style="list-style-type: none">• 进入电脑生产和生物技术业，以使业务多元化• 成立数学科技发展公司• 与北京航空大学成立软件公司• 投资九千万购得80%青岛第三制药厂的所有权• 投资汽车业使之成为第二大支柱产业
春兰	<ul style="list-style-type: none">• 空调• 彩电	<ul style="list-style-type: none">• 建立国际水平的年产发动机100万台，摩托车100万辆的生产基地• 投资7000万元建成国家技术中心以改进制造技术和质量
厦华 康佳	<ul style="list-style-type: none">• 彩电• 彩电	<ul style="list-style-type: none">• 投资2亿元进入电信业务• 成为国际一流多元化集团，发展移动通信，使之成为第二大核心业务



?
这些企业
能否成功
的实现鸿
图伟略呢?

海尔增长的三个层面

层面一

- 电冰箱主业
- 强大品牌，市场占有率第一
- 利润良好，尽管利润近年有下滑所

层面二

- 更全面的家电产品，如
- 空调
- 洗衣机
- 信息家电

层面三

- 生物制药技术
- 金融业
- 等等还在发展

目标

成功的实现
多元化，
国际发展

过去近十年每年50%以上销售额
增长，成为中国最受人推崇的
公司之一

海南航空也在作出这样的努力

层面一

- 几个地区（海口、宁波）为主的点到点航线
- 旅游业

层面二

- 公务机
- 支线“毛细血管”网络

层面三

- 国际网络

目标

成为世界领先的航空公司，成为中国三大航空公司之一

从几千万资本起家，发展成为中国八大航空公司之一，其约8%的净利润率在国际航空企业中亦名列前茅。

中国企业在寻求增长和发展过程中，面临一系列的战略选择和困惑，往往可持续性不强

四大问题

- 1、搞好主业还是寻求多元化？
- 2、增长与利润是否有矛盾？哪个更重要？
- 3、赶超世界先进趋势还是满足现有国内需求？
- 4、宏观经济形式不景气，总需求增长缓慢，何谈发展机遇？

迄今为止的经验与教训

- 不少企业盲目发展多元化，失败例子很多（如著名的巨人集团）
- 过分追求规模与量的扩张，而忽视利润与价值创造，在许多行业造成恶性竞争、重复投资、市场高度不规范
- 技术创新理论上认识很多，实践成功还不多。不少企业仍缺乏真正的创新能力，同时也有不少企业觉得国内需求本身就与先进技术发展有脱节
- 98年以来的整体宏观经济环境使不少企业放弃了或至少延缓了本来宏伟的发展目标尤其是第二、三层面业务的开拓，企业缺乏自身寻找新的经济增长点，启动市场的能力

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/627142020041010004>