

业务战略规划编制的流程、 方法和工具



附件2—业务战略规划介绍

2010年11月13日

CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY

Any use of this material without specific permission of McKinsey & Company is strictly prohibited

内容

- 详细介绍业务战略规划的关键成功因素，流程和最佳实践
- 业务战略规划工作小组成员需要掌握的具体方法和工具

何谓“战略和战略规划”？

战略是指一系列的决策，这类决策有如下特征：

- 在很大程度上或完全决定了该企业今后的各项决策和举措
- 直接关系到该企业能否达到各项目标

战略规划是指作出这类决策的流程，不论是以下哪种决策方式：

- 正规
- 非正规
- 自上而下
- 自下而上

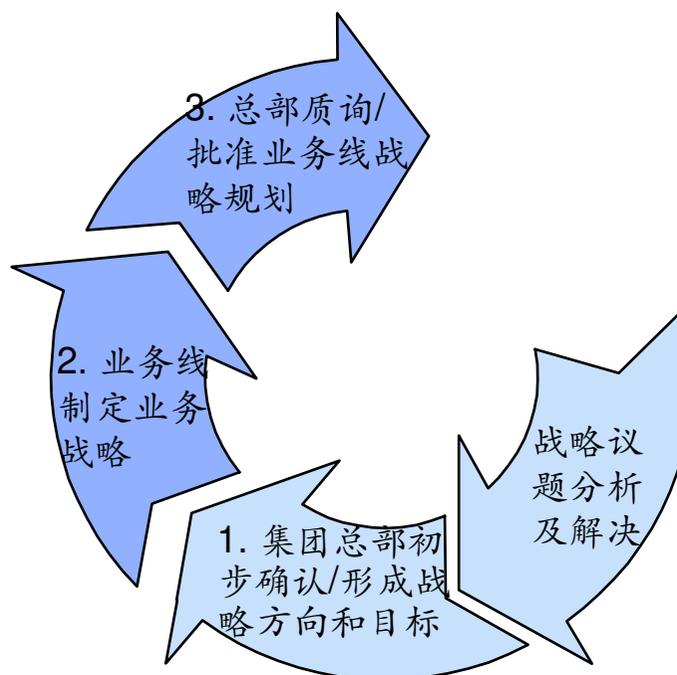
业务战略规划的目的和原则

目的

- 制定未来三年的业务战略发展目标，包括在哪些市场及如何进行竞争，以及量化的财务目标及资源需求
- 公司领导通过对各业务战略规划严格质询，指导业务战略发展方向

原则

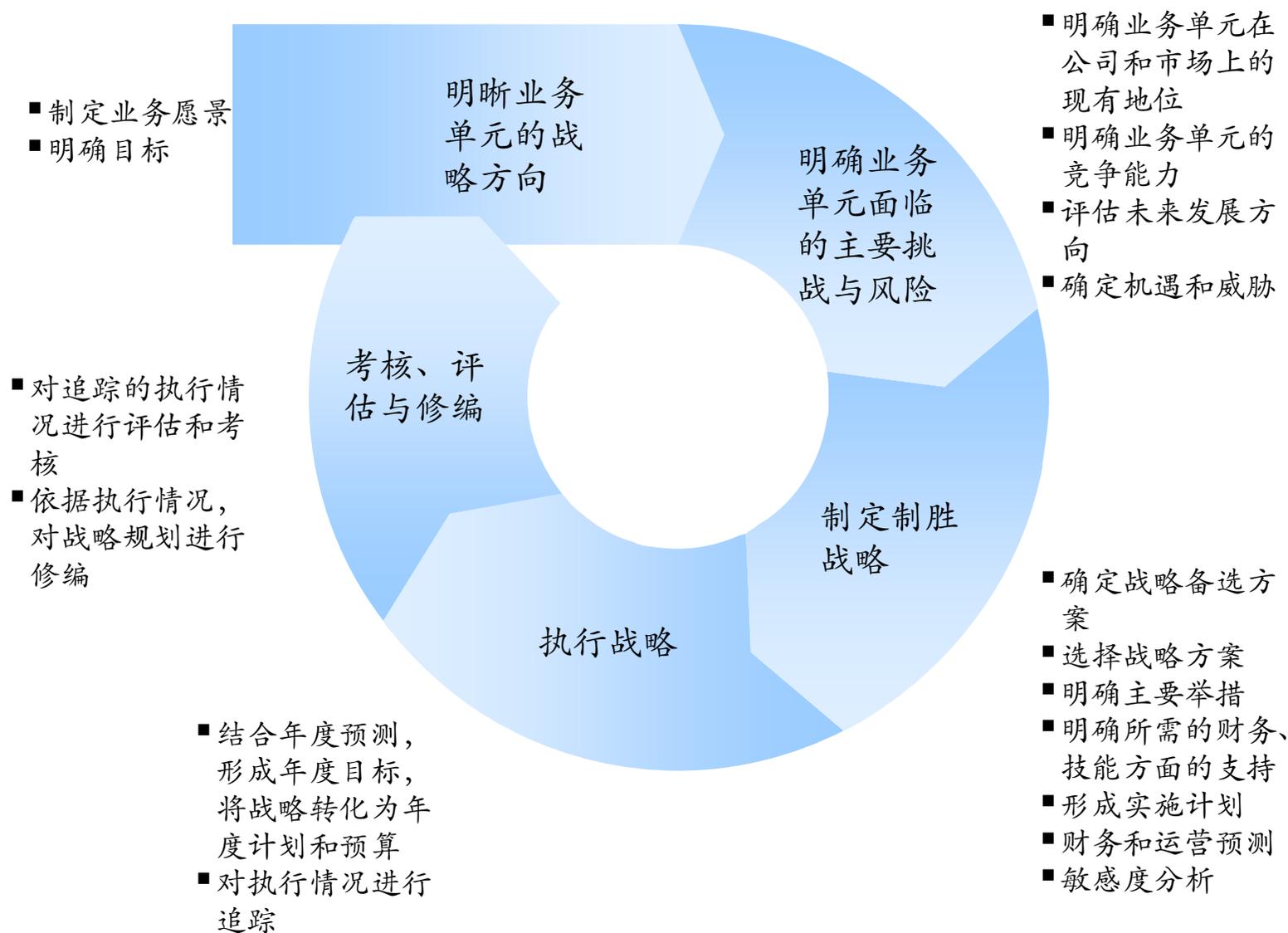
- 业务战略规划是集团战略的体现及细化，是对将来的展望
- 总部下属各业务线的负责人“拥有”各自的业务战略规划
- 总经理及公司高层领导投入大量时间对各业务线提出的战略规划提出严格的质询，以确保目标的可行性及高度
- 总部战略规划部门提供集团高层领导和业务线在规划过程中的支持，而不是规划的批准者
- 业务战略规划必需以严谨的市场及竞争形势分析为基础
- 业务战略规划每年要进行审核及向前滚动修正，以适应市场变化的需要



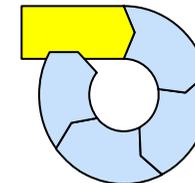
主要内容

1. 业务线发展宏图及三年战略目标概述
2. 宏观经济环境及行业发展分析，及对业务线的影响分析
3. 本业务线现状分析
4. 公司面临的主要竞争对手分析(国内外竞争者)
5. 业务线三年战略(方案)
6. 业务线三年财务目标预测
7. 配合公司战略的主要资源需求预测
8. 和前一年战略规划的差异及总结

业务战略规划的主要流程



I. 阐明业务战略方向

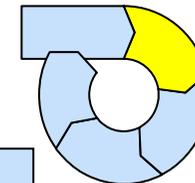


A. 制定业务愿景，本业务单元在公司愿景中的重要性

B. 目标。阐明为实现公司愿景今后五年必须实现的本业务单元的根本目标，如

- 本业务线市场份额增加 10%
- 本业务线营运利润增加 2%
- 及时推出三款新产品

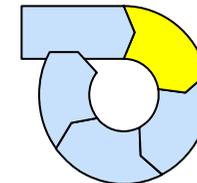
II. 明确主要挑战和风险



A. 明确业务单元在公司、客户、产品/服务和市场细分方面的 现有地位

- 业务单元在公司当前的收入、成本、利润的比例
- 谁是我们当前的客户？
- 哪些是潜在客户？
- 潜在客户规模有多大？
- 这些客户分布在哪些细分行业？
- 我们向他们销售什么产品/服务？
- 客户需求有哪些？
- 客户如何采购？
- 市场渗透率如何？

II. 明确主要挑战和风险（续）

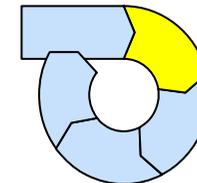


A. 明确业务单元在公司、客户、产品／服务和市场细分方面的现有地位

B. 明确业务单元在客户、产品／服务和市场细分方面的竞争能力

- 明确竞争对手
- 潜在竞争对手
- 当前市场份额
- 实现哪些客户价值
- 产品／服务对标（价格、质量、服务水平）
- 财务对标（成本、研发支出、资金）
- 优势比较
- 劣势比较

II. 明确主要挑战和风险



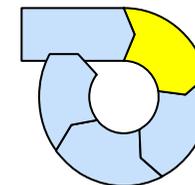
A. 明确业务单元在公司、客户、产品／服务和市场细分方面的现有地位

B. 明确业务单元在客户、产品／服务和市场细分方面的竞争能力

C. 评估本业务单元所处行业未来发展方向，包括客户趋势、竞争格局、技术演变、全球化等

- 市场增长或萎缩
- 价格上升或下降
- 成本增加或降低
- 客户需求变化
- 竞争对手战略发生变化
- 新的竞争对手的出现
- 新的产品／服务
- 主要技术趋势
- 区域性变化

II. 明确主要挑战和风险

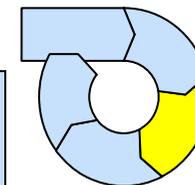


- A. 明确业务单元在公司、客户、产品／服务和市场细分方面的现有地位
- B. 明确业务单元在客户、产品／服务和市场细分方面的竞争能力
- C. 评估业务单元所处行业未来发展方向，包括客户趋势、竞争格局、技术演变、全球化等

D. 确定业务单元面临的主要机遇和威胁

- 哪三个机遇如果把握住能够实现业务翻番？
- 业务面临的三大威胁是什么？
- 可能／不可能出现的情景有哪些？

III. 制定制胜战略



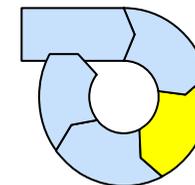
A. 明确阐述为把握机遇、抵御威胁将会采取的行动

今后五年内主要举措有哪些？如

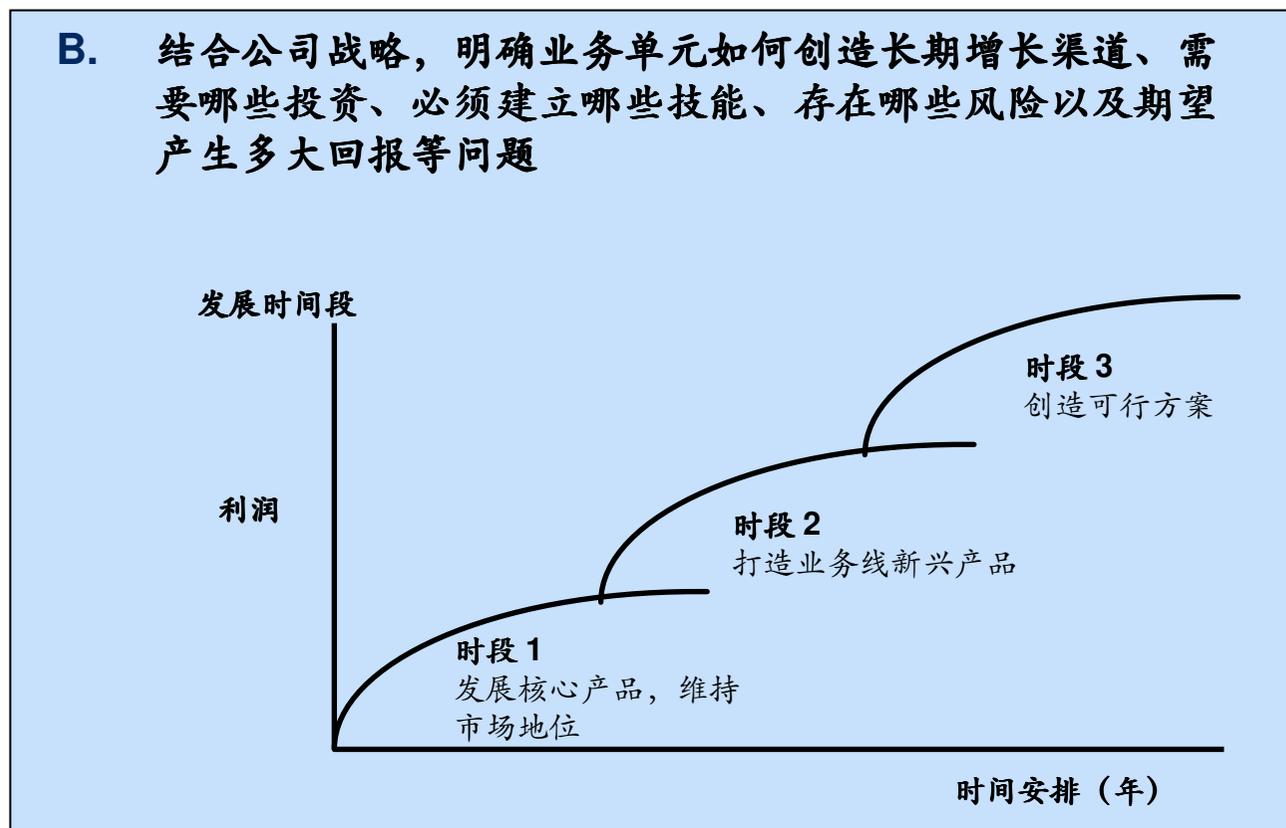
- 开发新产品
- 完善原有产品
- 服务新客户
- 削减成本
- 提高生产效率
- 地域扩张
- 能力建设
- 开发新的技术

III. 制定制胜战略

A. 明确阐述业务单元为把握机遇、抵御威胁将会采取的行动

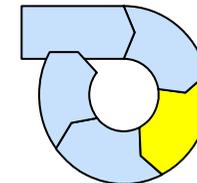


B. 结合公司战略，明确业务单元如何创造长期增长渠道、需要哪些投资、必须建立哪些技能、存在哪些风险以及期望产生多大回报等问题

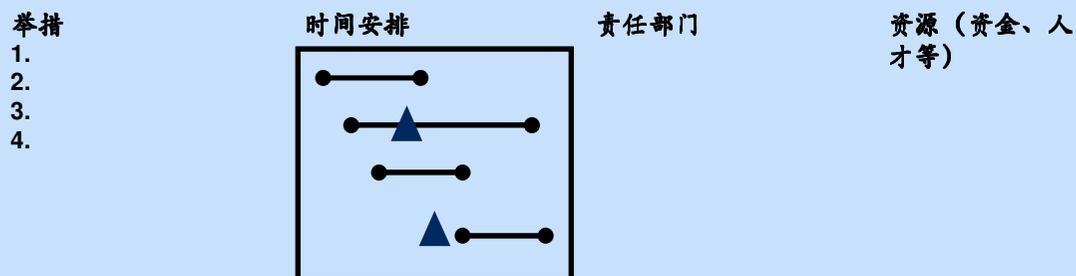


III. 制定制胜战略

- A. 明确阐述业务单元为把握机遇、抵御威胁将会采取的行动
- B. 结合公司战略，明确业务单元如何创造长期增长渠道、需要哪些投资、必须建立哪些技能、存在哪些风险以及期望产生多大回报等问题

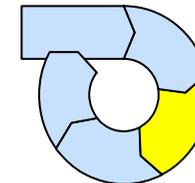


- C. 将上述行动转化为可操作的实施计划，包括具体步骤、时间安排、责任部门以及所需资源等

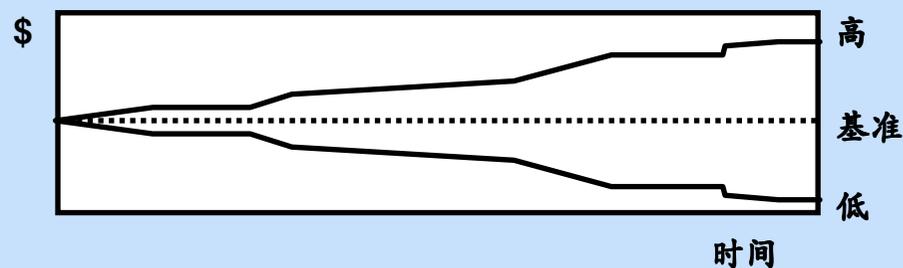


III. 制定制胜战略

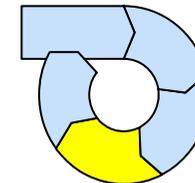
- A. 明确阐述业务单元为把握机遇、抵御威胁将会采取的行动
- B. 结合公司战略，明确业务单元如何创造长期增长渠道、需要哪些投资、必须建立哪些技能、存在哪些风险以及期望产生多大回报等问题
- C. 将上述行动转化为可操作的实施计划，包括具体步骤、时间安排、责任部门以及所需资源等
- D. 将操作计划转化为业务总体五年财务和运营预测



- E. 通过考察战略/预测对于不同假设的敏感度，探寻其它可能出现的情景，对战略和预测的合理性进行测试

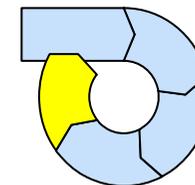


IV. 战略执行—战略与年度计划/预算结合



- A. 本业务线/地区公司战略规划及第一年目标概述
- 战略规划第一年目标
 - 经营计划及预算计划前提假设
- B. 主要经营业绩指标及计划
- 年度及月度销售计划
- C. 为达到战略目标以及主要经营业绩指标的主要经营举措、时间表、责任人及资源需求
- 市场及客户的开拓
 - 新销售渠道的建立
- D. 现状和集团目标要求之间的差异及填补缺口之具体举措
- E. 影响经营计划目标完成的主要风险，发生可能性，影响程度和防范举措

V. 考核、评估与修编



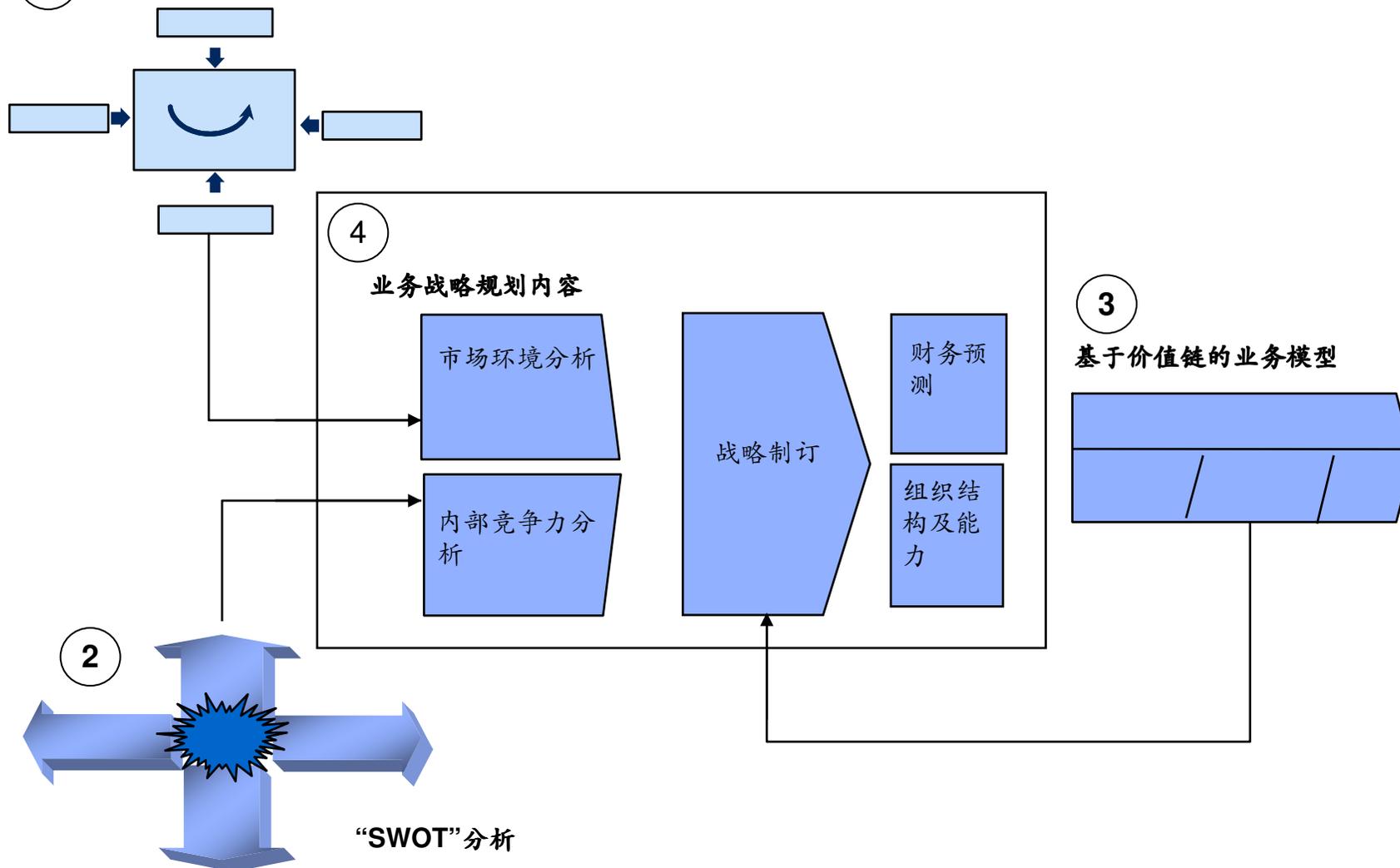
- A. 分解企业价值驱动因素，结合公司三年细化规划和年度计划，形成业绩指标
- B. 根据岗位职责和部门职责，落实业绩指标
- C. 追踪计划、举措的执行结果，对执行情况进行考核
- D. 依据战略考核、评估结果，开始对业务战略进行修编

内容

-
- 详细介绍业务战略规划的关键成功因素，流程和最佳实践
 - **业务战略规划工作小组成员需要掌握的具体方法和工具**
-

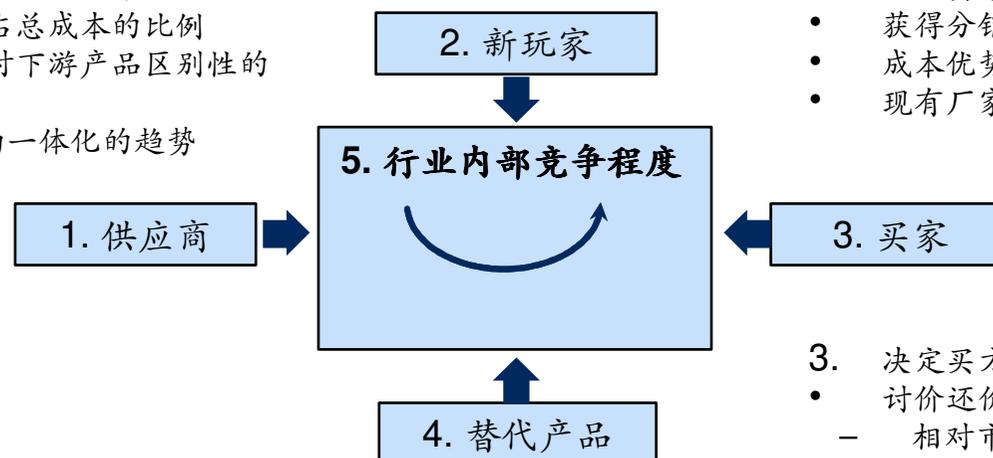
三个战略分析方法分别用于业务战略规划中的三个重要环节

① “五种力量对比”理论



① 对市场环境分析的十分有用的“五种力量”理论

1. 决定供应商力量大小的主要因素
 - 所供应货品/服务的差别程度
 - 供应商变更成本
 - 是否存在替代品
 - 供应商的市场份额
 - 采购量对于供应商是否重要
 - 该供应货品/服务占总成本的比例
 - 该供应货品/服务对下游产品区别性的影响
 - 行业供应链上纵向一体化的趋势



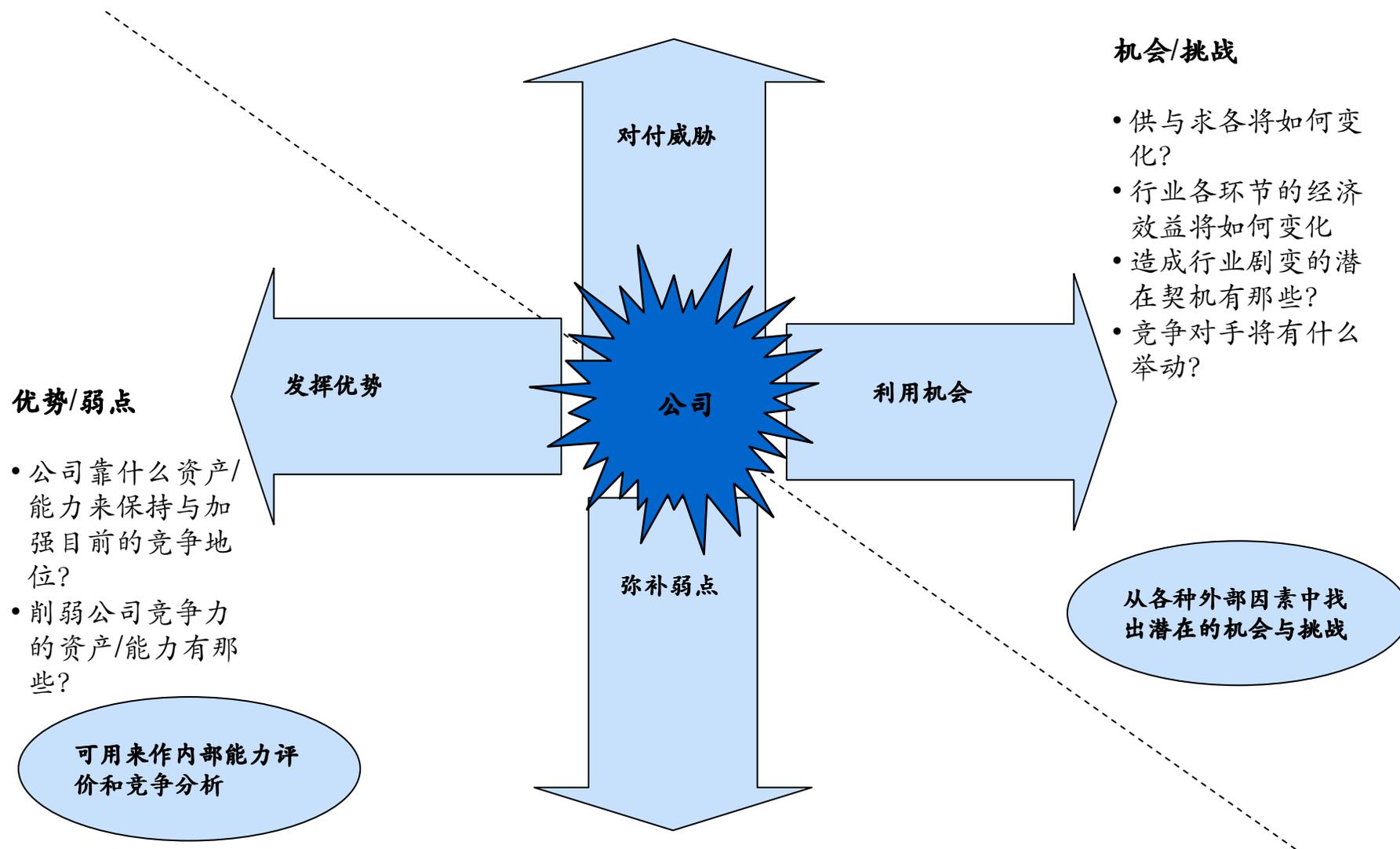
2. 决定进入壁垒强弱的主要因素
 - 规模经济
 - 技术专长的多少
 - 品牌的强弱
 - 顾客转变成本
 - 是否资本密集
 - 获得分销渠道的难易
 - 成本优势的坚固程度
 - 现有厂家的行为特点

5. 决定行业内部竞争程度的主要因素
 - 行业增长速度
 - 固定成本/附加价值
 - 能力利用率
 - 产品差异程度
 - 品牌认知度
 - 转换成本
 - 市场份额的集中与平衡
 - 信息复杂度
 - 竞争者的背景
 - 退出成本

4. 决定替代威胁性的主要因素
 - 替代品的价格
 - 转换成本
 - 买家对替代品的接受程度

3. 决定买方力量大小的主要因素
 - 讨价还价能力
 - 相对市场份额
 - 数量
 - 转换成本
 - 信息
 - 纵向一体化的能力
 - 替代产品
 - 价格敏感性
 - 采购总量
 - 产品差异性
 - 品牌
 - 对质量感受的影响
 - 买方的利润
 - 决策者的动机

② SWOT分析把公司内部竞争力与外部环境结合起来



③ 基于价值链的业务模型概括了业务战略的各要素

价值定位



如何提高经营额和市场份额

(损益表上部)

- 如何进行市场细分
- 向目标市场提供什么与竞争对手不同的价值
- 如何让客户认为他们付出的价钱是合理的

价值交付系统



如何创造与交付产品和服务

(损益表中部)

- 如何以最低成本提供所承诺的价值
- 如何获取所需的能力
- 如何利用已有的能力
 - 提高单个行为的效率
 - 改善行为之间的协同性

如何销售

(损益表下部)

- 如何让客户理解我们的价值定位
- 如何提升客户对于我们的价值感受
- 如何把价值宣传变成竞争致胜的工具

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/728036033026006024>