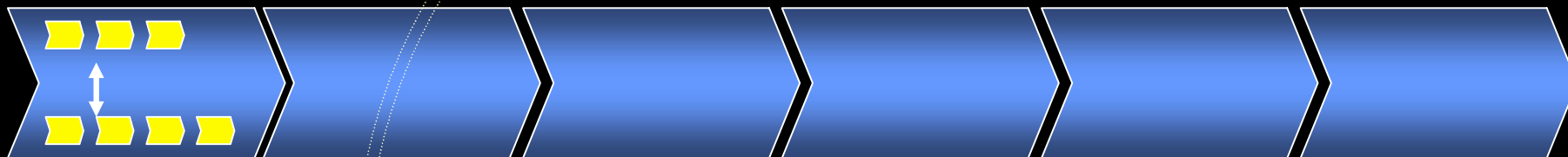


麦肯锡九大手册之九

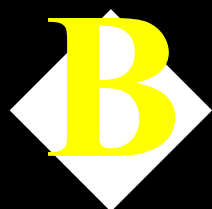
工具与方法



工具与方法

概述与基本框架

本手册及附件包括了McKinsey公司顾问客户服务培训所需的全部基本资料。拿到本手册的McKinsey员工必须确保本手册没有被复制、散发或采取任何方式为第三方所用（包括我们的客户）。在您离开McKinsey公司时，有义务归还本

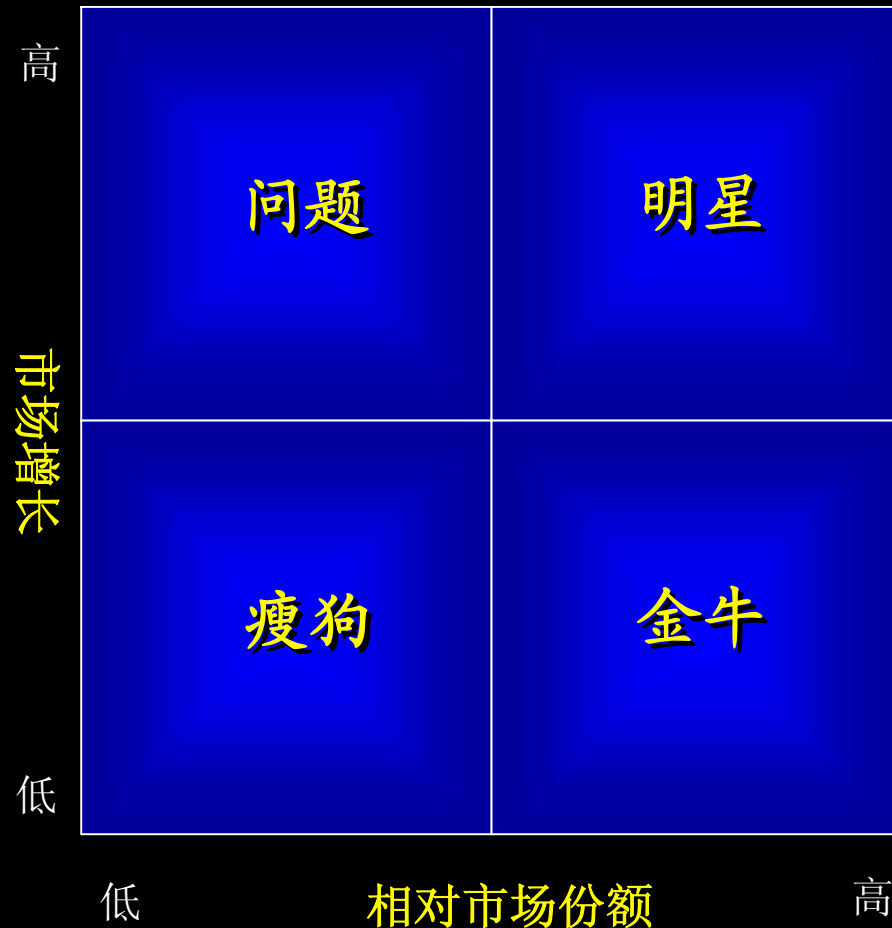


工作手册

麦肯锡的程式看似刻板，却有其内在的思维逻辑

通维才力式造及
力思有能方创感
能化个种作及灵
的统一这工感长
题系何得维灵助生
问而任获思杀会产
决密，能的扼而的
解缜物都序会反力
于是产士有不，造
• 善常的之。并力创

分析工具之一：波士顿矩阵



波士顿矩阵帮助多种经营的公司确定：哪些产品宜于投资，宜于操纵哪些产品以获取利润，宜于从业务组合中剔除哪些产品，从而使业务组合达到最佳经营成效

确定某单位精确的市场实际占有率。该方法可用于分析产品、企业单位或其他要分析的单位。

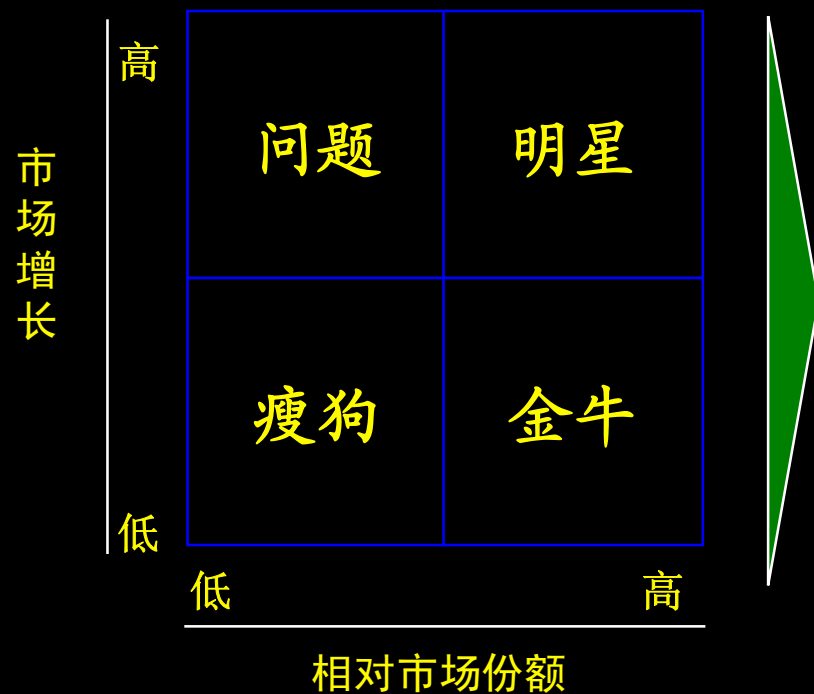
就每一个要分析的产品或企业单位收集其年销售额、年市场增长率及其竞争对手年销售额的数据

计算相对市场份额即一单位的收益除以其最大竞争对手的收益

将产品/企业单位按相对份额和市场增长率标于矩阵上，建立市场增长份额矩阵

根据波士顿关于矩阵内现金流动和每一象限内产品/企业单位业绩的假设，对公司业务组合进行评估

分析工具之一：波士顿矩阵（续）



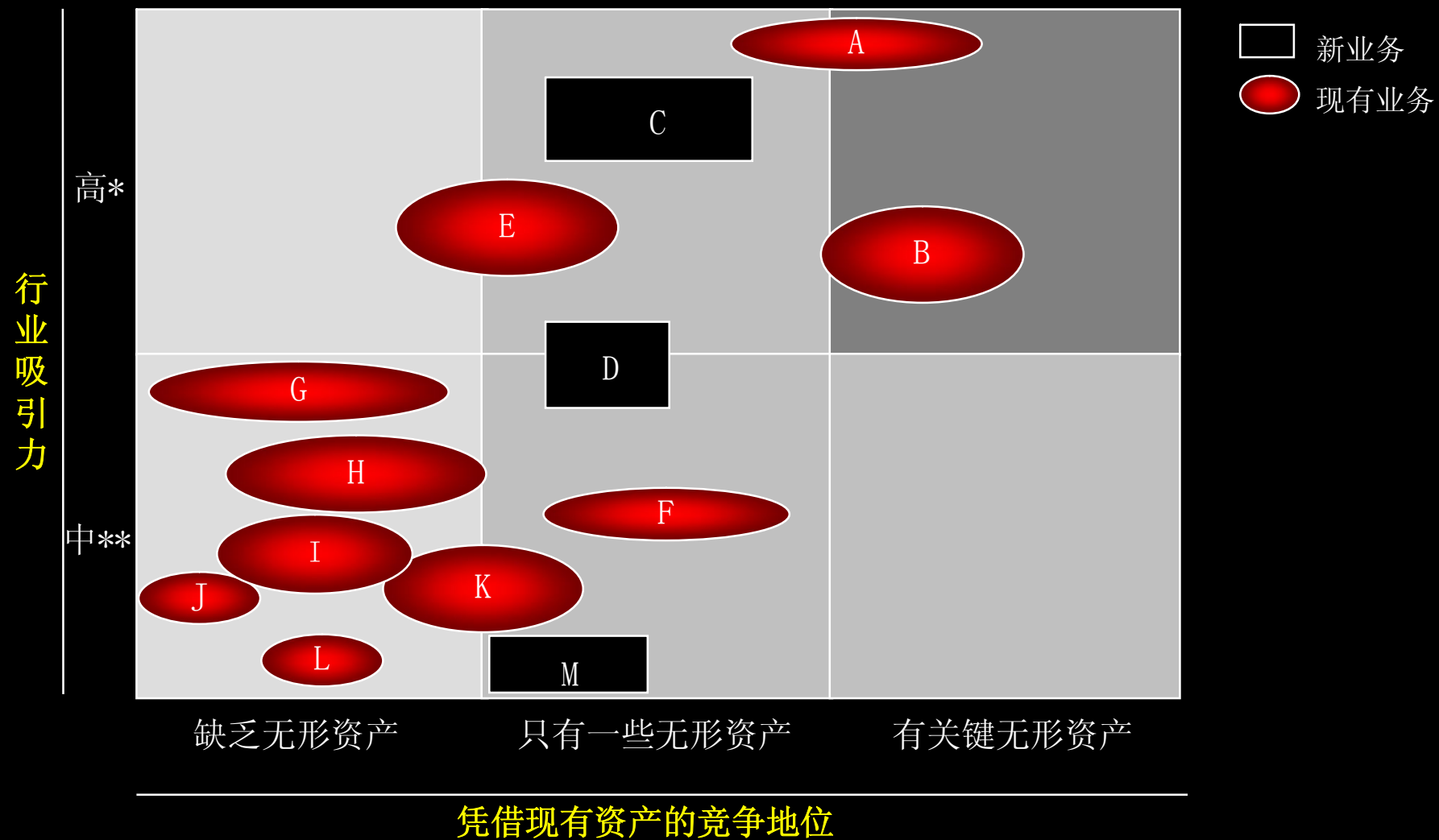
高增长、高相对份额。处于产品生命周期的成长阶段。尽管现金流动性强，却可能难以满足市场迅速扩张的需要。

在成熟市场阶段占主导地位的产品能提供大量现金，可用于投资明星产品和问题产品

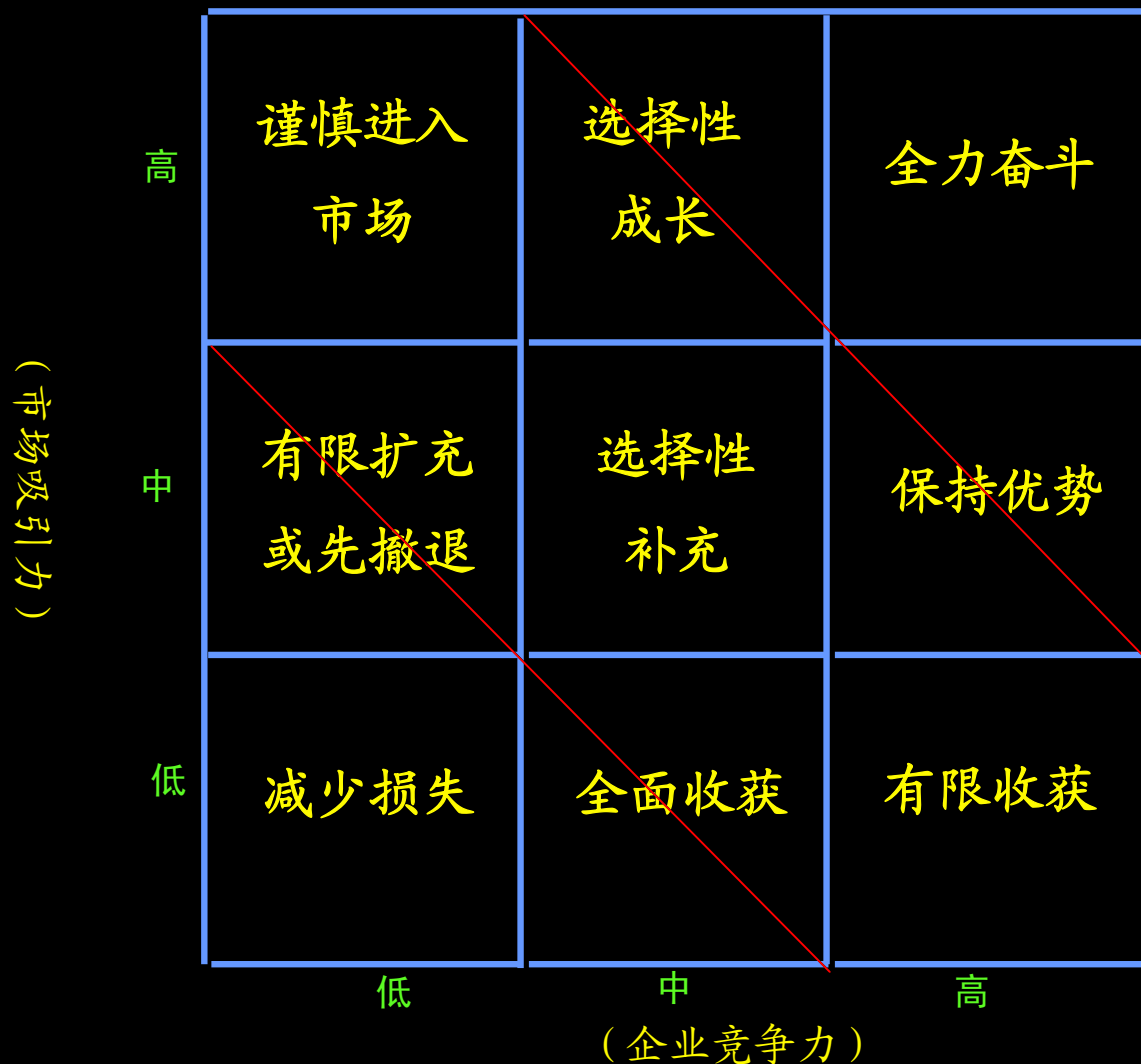
若一个成长中的市场所占相对份额低，意味着现金流动较差，需相当数量的现金以维持份额。在问题产品上投资可能增加相对份额

在缓慢成长的市场上的低相对份额产品。由于竞争地位差，其现金流动慢，还常常出现负数。可以考虑放弃该产品，把资金转而向问题产品和明星产品

分析工具之二：通用电气矩阵



用通用电气矩阵进行业务组合管理



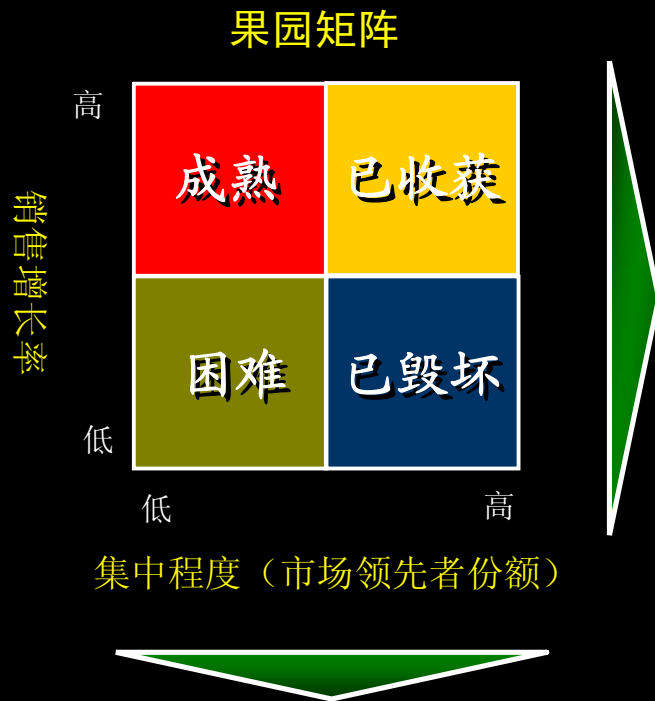
通用电气矩阵也有其不足

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是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。

分析工具之三：市场吸引力矩阵



步骤

- 估测每一市场的销售增长率
- 估测每一市场的集中程度
- 将各市场标于矩阵上
- 作出诠释

矩阵的四个象限显示了相应的相对吸引力

成熟——

一个增长率高而并不存在强大的主导公司市场，显然是可以摘取的成熟果实

困难——

增长率低而集中程度低的市场可能易于进入，但要获利却会显得困难

收获——

增长率高但已存在强大行业领导公司的市场将难以渗透，因为已经有公司在那里收获了

毁坏——

增长率低且存在强大主导公司的市场是四种市场中吸引力最小的一个——它已经被现有竞争者毁坏了

分析工具之四：关键成功（KSF）因素分析

比较法

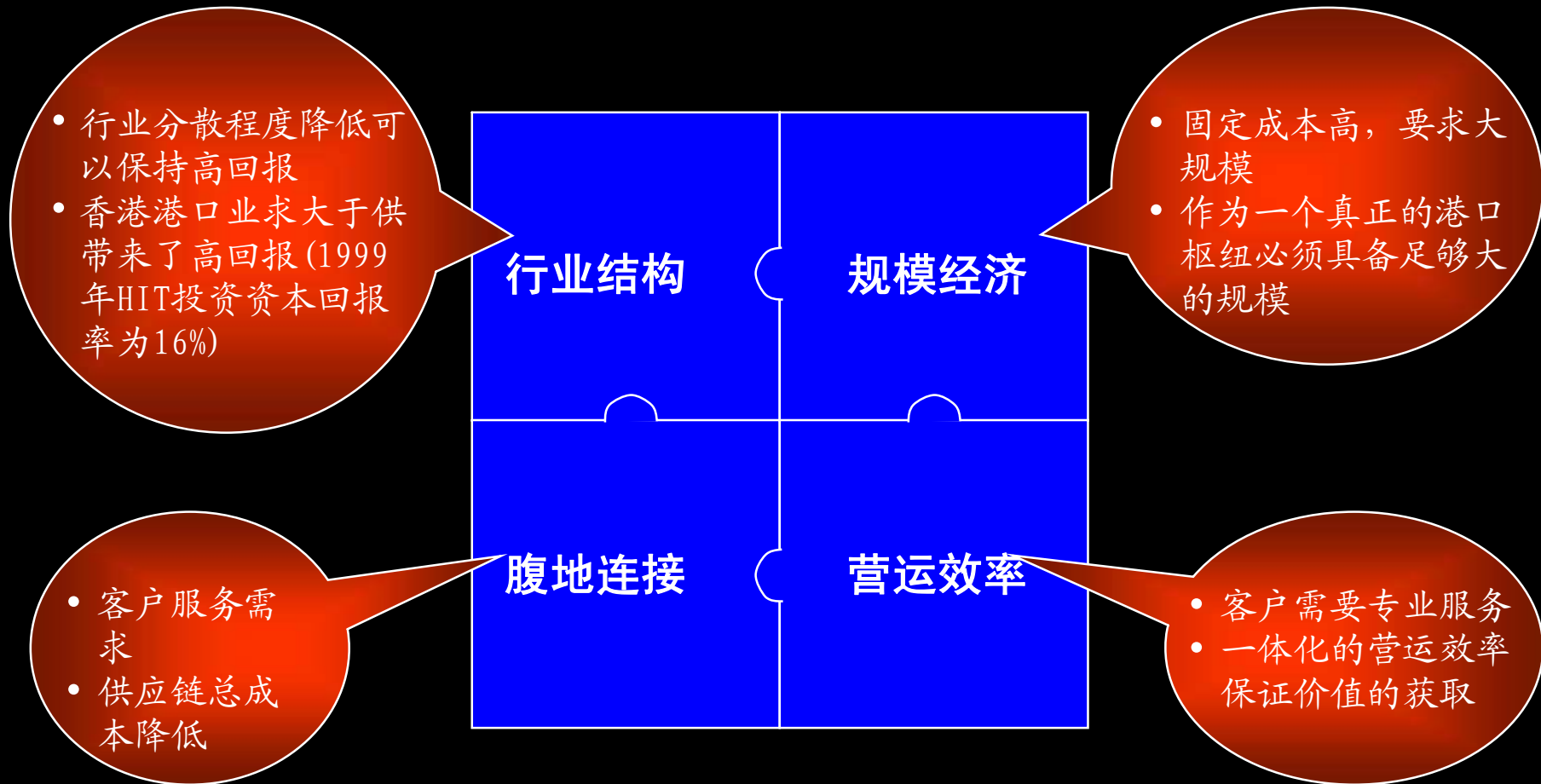
将本行业内成功企业与失败企业进行比较，分析差距及造成差距的原因，差别之处就是关键成功因素

市场分析法

运用细分市场的原则分析整个行业市场，找出关键性的市场和具有战略意义的产品进行分析，据此确定关键成功因素

关键成功因素是指那些在行业中占重要地位、对企业竞争力有重大影响条件、变量或能力等特定因素

关键成功因素分析方法在港口行业的运用



比较法：比较与本行业成功企业的差距及其原因

市场分析法：运用细分市场的原则，分析关键性的市场和具有战略意义的产品

宝供储运有限公司关键成功因素的分析

举例

IT能力

极强的系统开发能力，通过建立内联/外练网络，开发并不断完善系统软件，进入高利润的信息物流服务领域

客户选择/关系

80%的客户为需求较大的知名外资企业，如飞利浦、宝洁、联合利华、雀巢、百威、沃尔玛等
根据客户需求提供量体裁衣的增值服务，从而和客户建立良好的合作伙伴关系好

良好的品牌和市场营销

通过为知名企业提供一贯的良好服务逐步建立信誉
通过举办研讨会为自己的服务作宣传

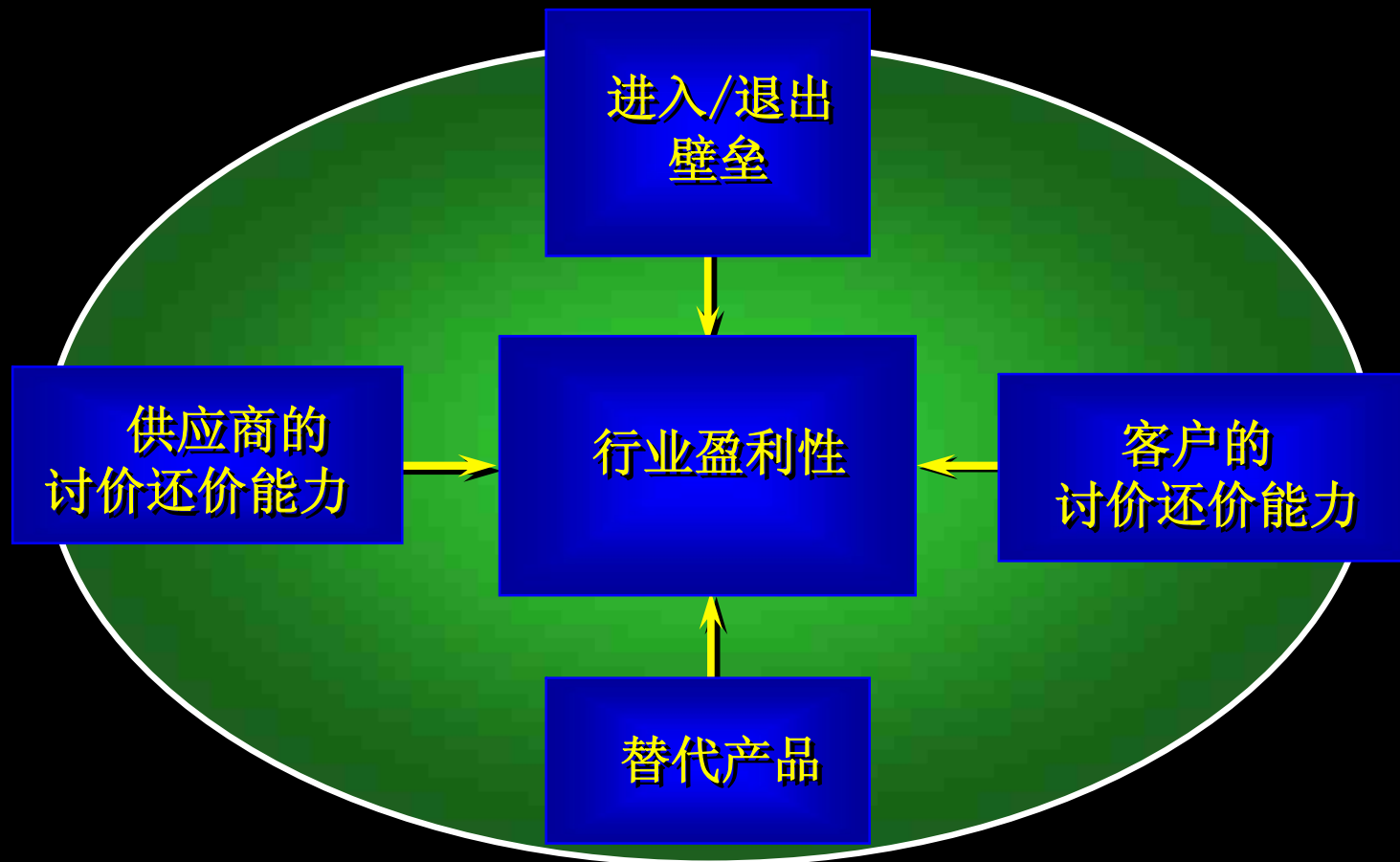
有效而完善的服务覆盖

提供包括实物和信息两方面的物流服务
服务范围涵盖供应链全程
在全国设有40多家分公司从而实现全国的市场覆盖，并正向国际市场进军

人事管理

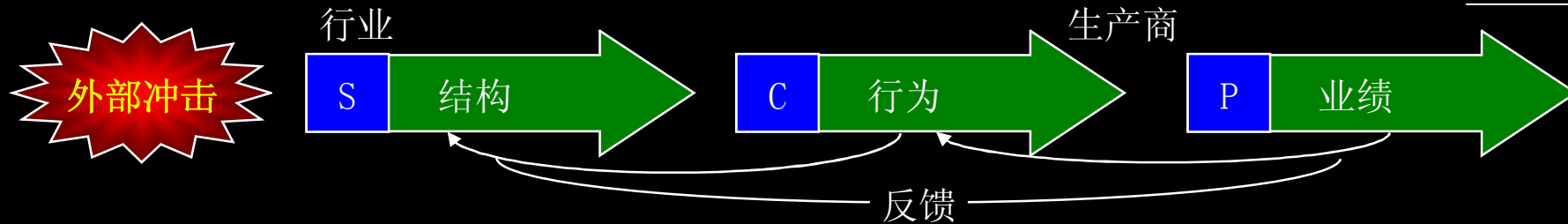
重视人才的招聘与培训
灵活的机制

分析工具之五：波特的行业结构模型



分析工具之六：结构-行为-业绩模型 (S-C-P)

假设举例



- 技术突破
- 政府政策/法规变化
 - 国内
 - 国际
- 品位/生活风格的变化

需求

- 有替换的产品
- 产品的差异性
- 增长率
- 动荡/循环性

供应

- 生产商的集中化
- 进口竞争
- 生产商的多样化
- 固定/可变的成本结构
- 技术机会
- 供应曲线的形状
- 进入/退出障碍

行业链

- 供应商讨价还价的能力
- 用户讨价还价的能力
- 信息市场失效
- 垂直市场失效

营销

- 定价
- 容量
- 广告/促销
- 新产品/研发
- 分销

容量变化

- 扩张/合同
- 进入/退出
- 合并/资产剥离

垂直整合

- 向前/向后整合
- 垂直合资企业
- 长期合同

内部效率

- 成本控制
- 物流
- 研发
- 组织绩效

财务

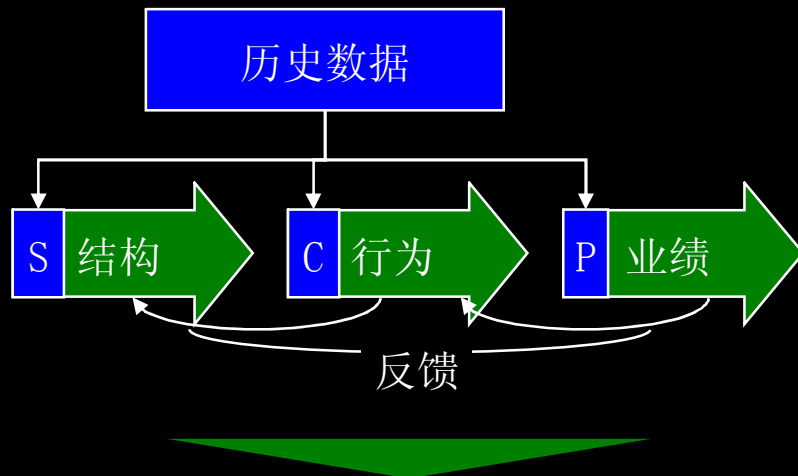
- 盈利性
- 价值创造

技术进步

人员招聘目标

使用SCP分析行业的现状与未来

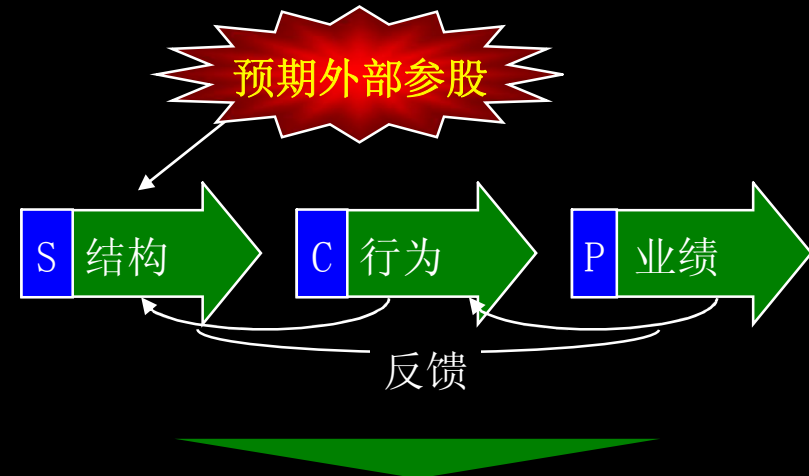
目前



SCP提供了既相互有别又相互补充的组织框架

- 确定关键问题
- 突出信息差距
- 理解S、C、P之间的联系

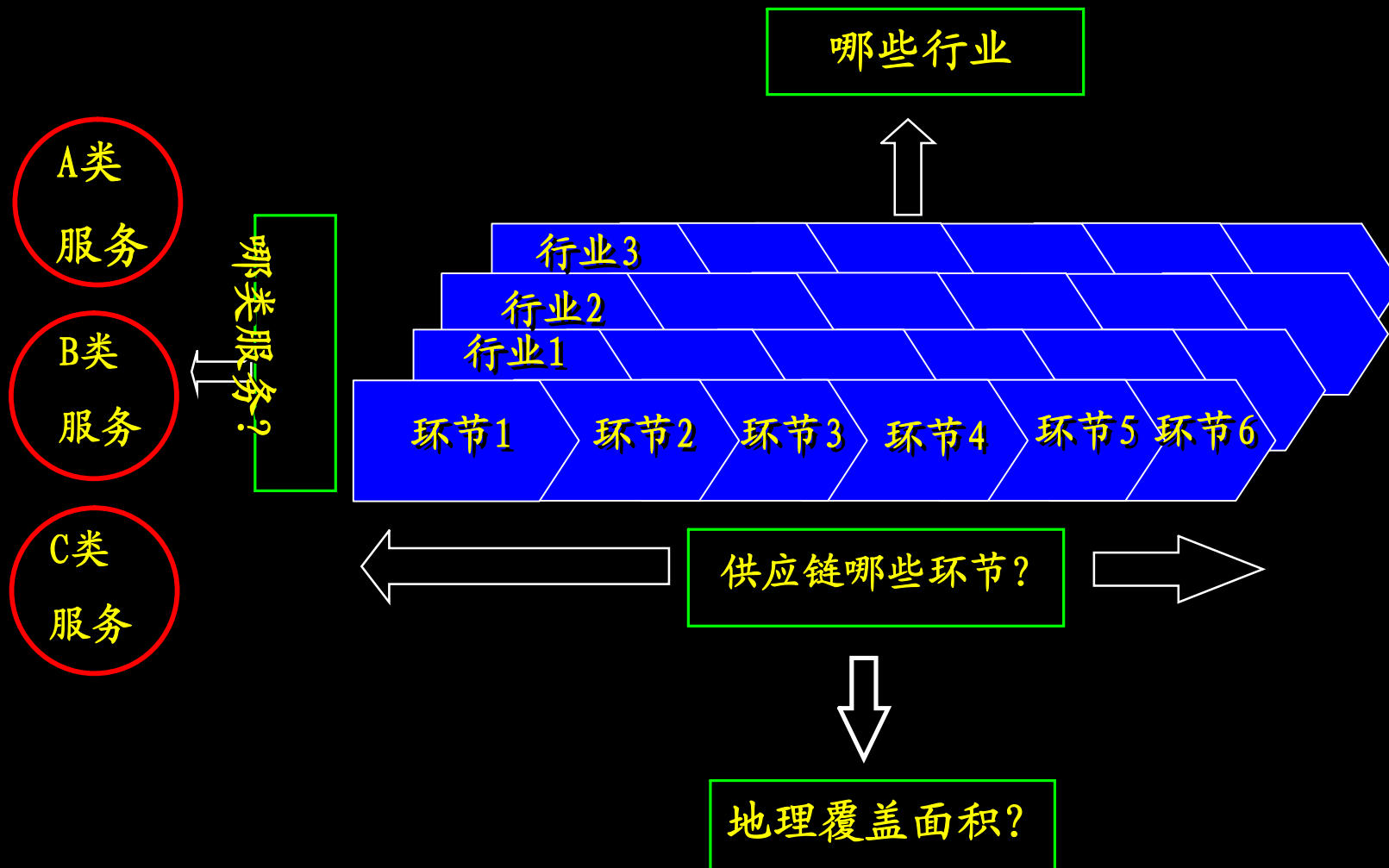
将来



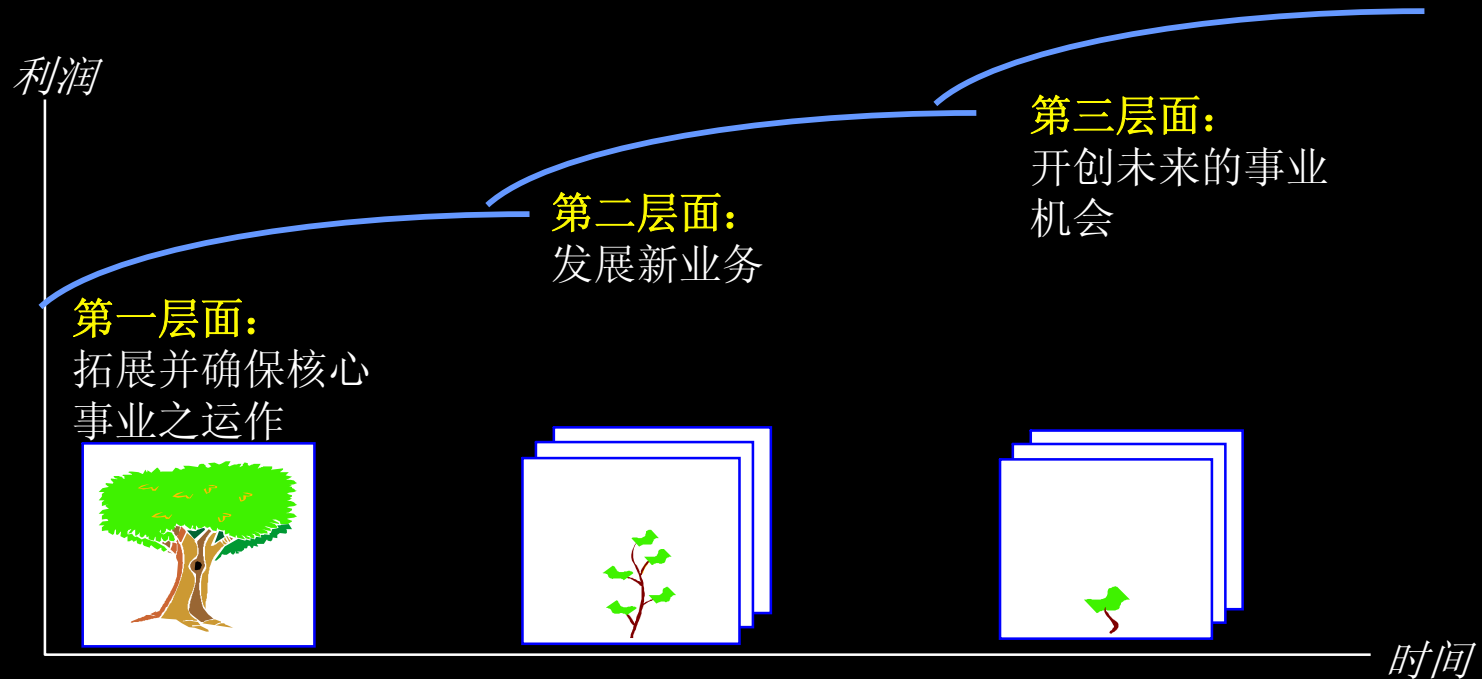
SCP运用强有力的手段预测预期外部参股对行业的未来影响

- 对S最初的影响
- 对C产生的影响
- 对P最终的影响
- 反馈效应

分析工具之七：波特的价值链

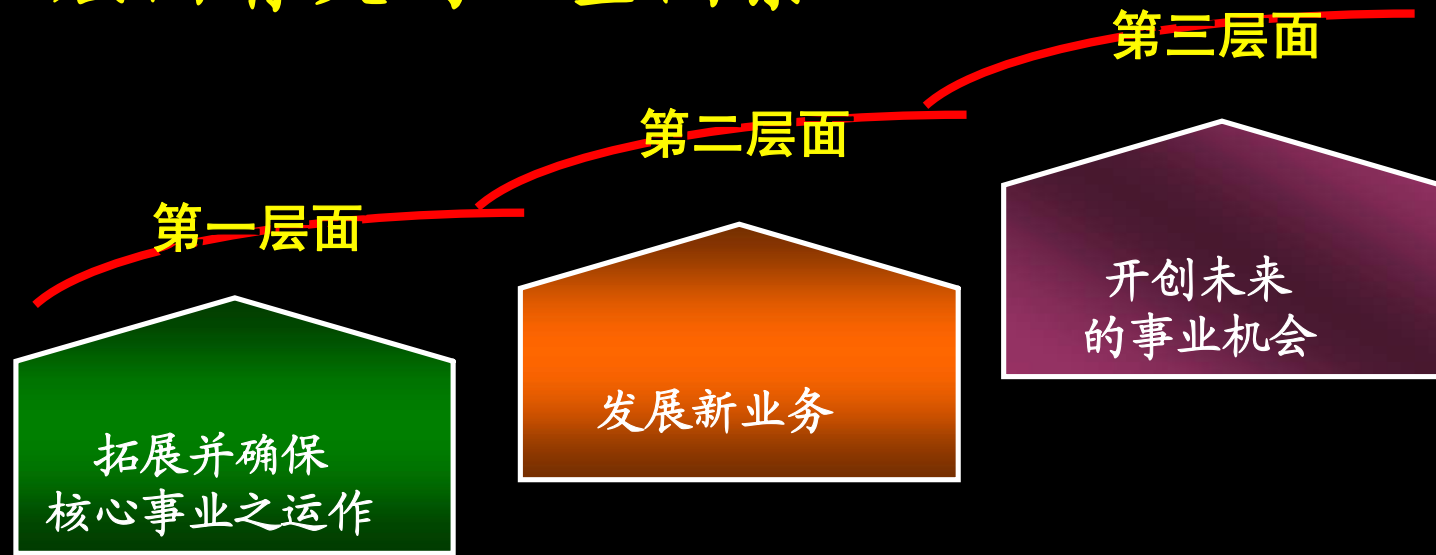


分析工具之八：三层面论



企业必须不断地开展业务增长的各种活动；
必须以对现有业务的同等专注来关心企业未来的发展方向；
需要当前业务、新建业务和未来可选业务之间保持协调平衡的方法

与增长三层面有关的一些因素



关键成功因素

- 注重绩效
- 营造创业环境
- 独特的竞争优势

评估标准

- 利润
- 投资资本回报率 (ROIC)
- 营业收入
- 净现值 (NPV)
- 选择权价值

所需人才

- 企业经营者
- 企业创建者
- 前瞻开拓者

能力

- 完全结合现况的实力平台
- 自行发展或从外部取得能力
- 所需能力可能不确定

分析工具之九：内部因素评价矩阵（IFE）

对企业内部因素的优势与弱点进行分析评估的结果以矩阵的形式表现出来，形成内部因素评价矩阵。

关键内部因素	权重	评分	加权评分
优势			
1.			
2.			
n.			
弱点			
1.			
2.			
n.			
总计	1.0		

注：评分值涵义：1=重要弱点；2=次要弱点；3=次要优势；4=重要优势

分析工具之九：内部因素评价矩阵（续）

从企业内部的几个方面给出数十个问题，从中选出10-20个关键因素，包括优势与弱点两个方面——

根据上述因素在产业中对成功影响的大小确定其权重，对企业在因素上的表现给予评分，企业得分最高为4分，最低为1分，平均为2.5分，加权分数之和就是企业的加权总分——

这一结果越是高于2.5分的平均值，越接近于4分，企业的内部因素就越有优势。

**关键因素的确定至关重要，
主观的偏差将导致偏颇的结论和错误的行动**

分析工具之十：外部因素评价矩阵（EFE）

通过外部因素评价矩阵对企业外部的经济、社会、文化、人口、环境、政治、政府、法律、技术和竞争等因素进行归纳和评价。

关键外部因素	权重	评分	加权评分
机会			
1.			
2.			
n.			
威胁			
1.			
2.			
n.			
总计	1.0		

注：评分值表示企业对各因素反应的程度：1=反应很差；2=反应为平均水平；3=超过平均水平；4=反应很

分析工具之十：外部因素评价矩阵（续）

从前述几个方面，选择10-20个反映机会和威胁的关键因素——

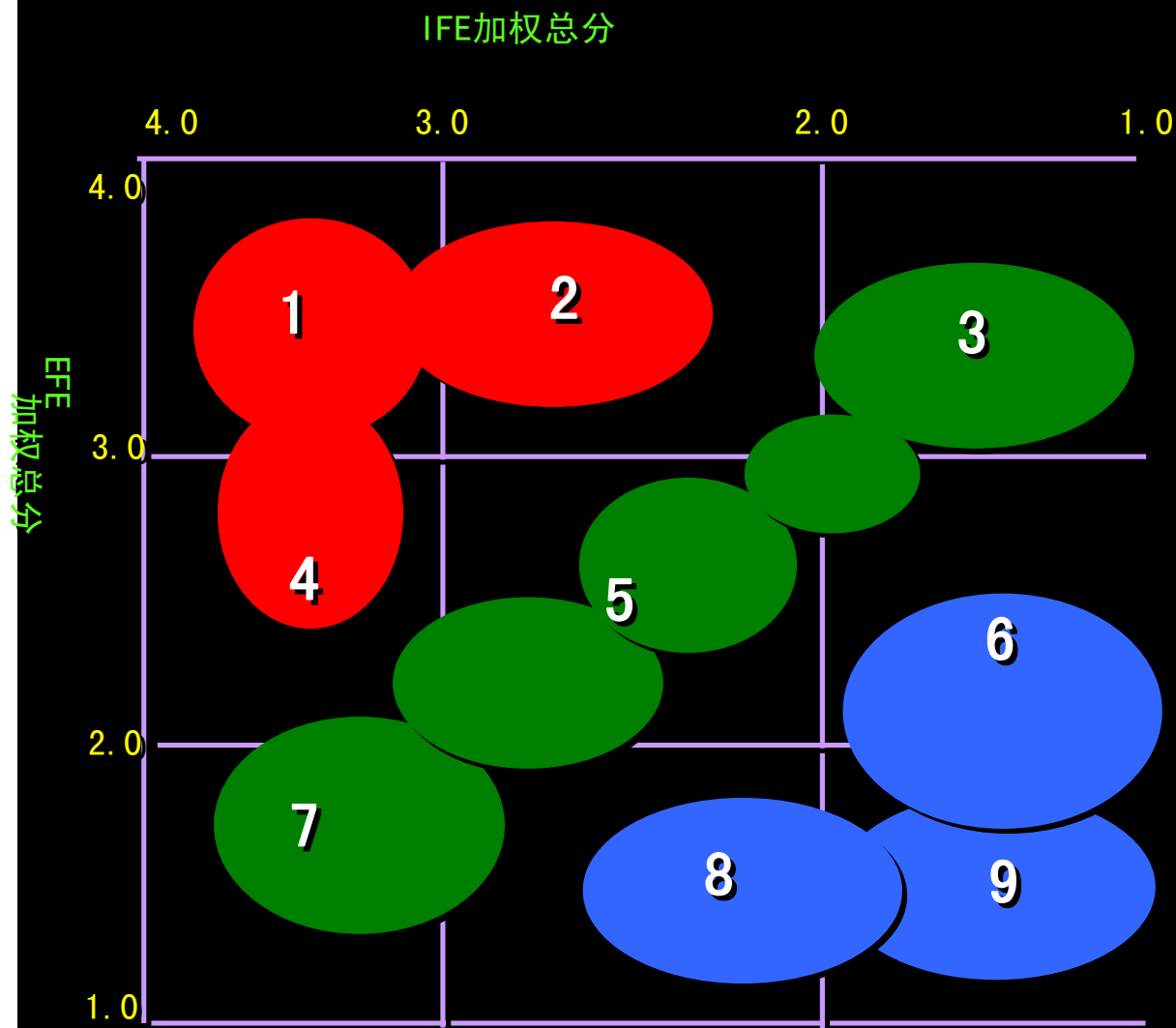
对企业在机会和威胁上的反应进行评分，并赋予每个因素以权重，计算出每个因素以及企业的加权总分。企业得分最高为4分，最低为1分，平均为2.5分——

企业外部因素总加权分，越是高于2.5分的平均值，越接近于4分，说明企业越能有效利用机会并将外部威胁的潜在不利影响降至最小。

关键性因素的选择很难保证其客观性

机会和威胁往往是一个事物的两个方面，通常很难形成一致的意见

分析工具之十一：内部-外部矩阵（IE）



内部-外部矩阵用9个方格表示企业各业务部门的竞争地位，用于多部门企业业务组合分析及竞争战略研究。

IE矩阵基于两个量值，即IFE加权总分作为X轴以及EFE加权总分作为Y轴，分数分为三个等级：3.0-4.0代表强势地位、2.0-3.0代表中势地位、1.0-2.0代表弱势地位，在两个数轴上的3个等级形成了9

个方框，根据各业务部门的加权总分可以确定其在矩阵上属于哪个方框

分析工具之十一：内部-外部矩阵（续）

1	2	3
4	5	6
7	8	9

处于1、2、4格的业务部门可以视为增长型和建立型的部门

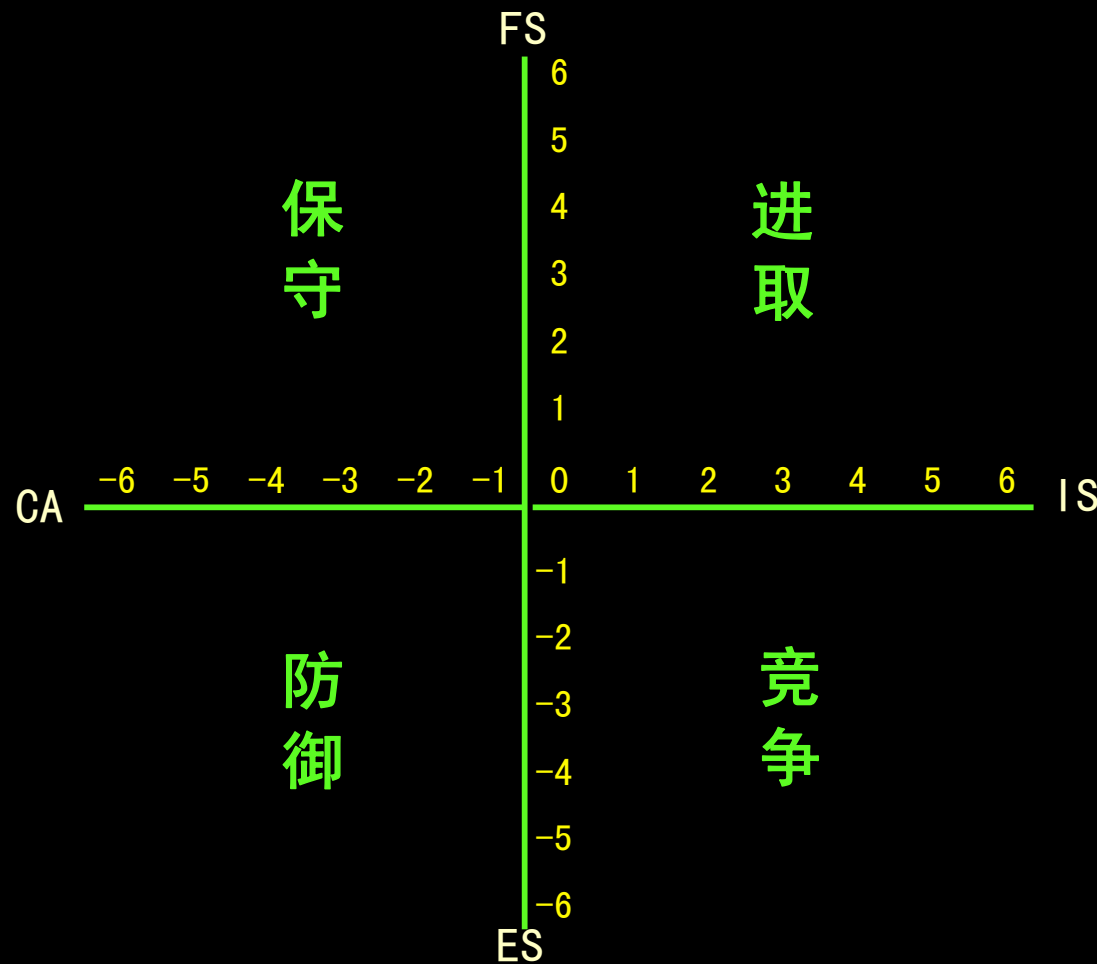
处于3、5、7格的业务部门属于维持型部门

处于6、8、9格的业务部门是衰退型的部门

内部-外部矩阵也只是利用了部分信息，在一定程度上描述了企业各业务组合以及企业整体的相对竞争态势可选战略

竞争力强的企业应能够使业务组合中的各业务部门处于矩阵的第1格或其附近

分析工具之十二：战略地位与行动评价矩阵



向量所在的象限就表明企业应采取的战略

横轴代表两个内部因素
纵轴代表两个外部因素

根据企业的不同，其轴
线可代表不同的变量组合

给选定变量一定的评分，
求出各数轴所有变量的平
均分值

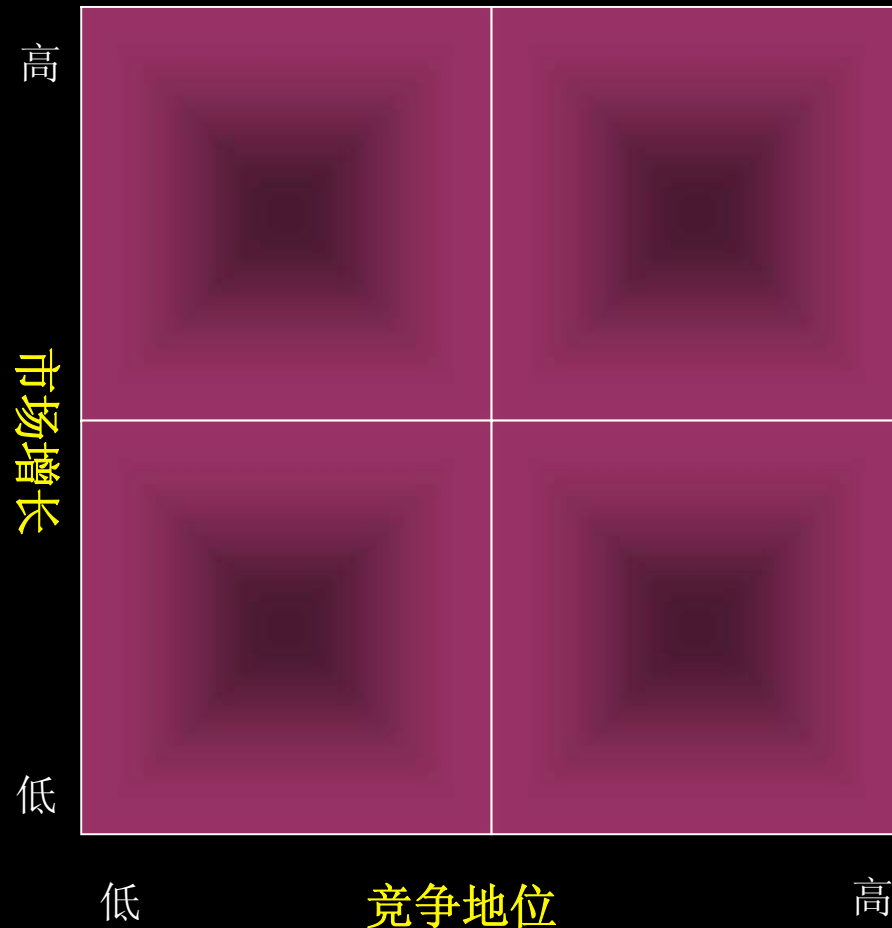
将两个X轴和Y轴上的分
值分别相加，得到X和Y
的值，其交点和原点连
接形成一个向量

分析工具之十二： 战略地位与行动评价矩阵（续）

战略地位与行动评价矩阵轴线变量可根据企业的不同情况有不同的变量组合。

内部战略处境	外部战略处境
财务优势 (FS) 投资收益 杠杆比例 偿债能力 流动资金 现金流量 退出市场的方便性 业务风险	环境稳定性 (ES) 技术变化 通货膨胀率 需求变化性 竞争产品的价格范围 市场进入壁垒 竞争压力 价格需求弹性
竞争优势 (CA) 市场份额 产品质量 产品生命周期 用户忠诚度 能力利用率 专有技术知识 对供应商与经销商的控制	产业优势 (IS) 增长潜力 盈利潜力 财务稳定性 资源利用 资本密集性 进入市场的便利性 生产效率和生产能力利用率

分析工具之十三：大战略矩阵



大战略矩阵是制定备选战略的常用工具，主要依据市场增长和竞争地位评价结果来确定可选战略。

由市场增长和竞争地位的高低组合可以形成四个象限。

处于不同象限的企业和业务，可选战略也有所不同。

大战略存在波士顿矩阵和通用电气矩阵类似的缺陷

分析工具之十四：定量战略计划矩阵

定量战略计划矩阵是一种分析比较可选战略以确定可行战略的矩阵。在分析得出的可选战略中，根据战略对各关键因素的影响（战略吸引力）、权重，得出其总分，从而作出战略选择。

	备选战略						
	权重	战略1		战略2		战略3	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
关键外部因素							
1							
2							
3							
n							
关键内部因素							
1							
2							
3							
n							

AS=吸引力分数； TAS=吸引力总分；

吸引力分数：1=没有吸引力； 2=有一些吸引力； 3=有相当吸引力； 4=很有吸引力

分析工具之十五：竞争态势矩阵（CPM）

举例

用于确认企业以及企业主要竞争者的优势、劣势和相对竞争地位。

	被分析企业			竞争企业1		竞争企业2	
关键因素	权重	评分	加权评分	评分	加权评分	评分	加权评分
市场份额							
价格竞争力							
财务状况							
产品质量							
用户忠诚度							
总计	1.0						

注：评分值表示企业对各因素是否作出了有效的反应：1=弱；2=次弱；3=次强；4=强。为了简化，只列出5个关键因素，比实际矩阵中的因素少得多。

分析工具之十五：竞争态势矩阵（续）

竞争态势矩阵与内部因素评价矩阵和外部因素评价矩阵的评分、权重、加权总分确定方法相同——

不同之处在于：
基于比较而涉及的竞争企业不止一个；
比较内容包括企业内部和外部两个方面；
关键因素更为笼统，不包括很具体的硬数据，而且可能集中在内部问题；
对外部因素不再像EFE那样分成机会和威胁两类；
竞争企业在相同的因素上进行比较。

竞争态势矩阵只是利用了部分信息，在一定程度上描述了企业的相对竞争态势

分析工具之十六： 优势-弱势-机会-威胁矩阵 (SWOT)

	优势-S	弱势-W
	1 2 ... n 优势项目	1 2 ... n 弱势项目
机会-O	SO	WO
1 2 ... n	1 2 ... n 发挥优势 利用机会	1 2 ... n 利用机会 克服弱势
威胁-T	ST	WT
1 2 ... n	1 2 ... n 利用优势 回避威胁	1 2 ... n 减少弱势 回避威胁

SWOT矩阵是制订战略的匹配阶段的分析工具。

这个矩阵是在内部、外部关键成功因素确定的基础上，根据判断结果将内部优势与弱势、外部机会与威胁分别列出，由内部与外部的两种状态以及相互匹配关系，形成了左列四种不同的组合。

分析工具之十七：逻辑树(问题树)

逻辑树

它是什么？

一个概念性
框架

它能保证解决问题的过程的完整性

一个系统性的
分解过程

它能

- 将工作细分为一些利于操作的部分
- 确定各部分的优先顺序
- 明确地把责任落实到个人

它有什么用途？

纽带

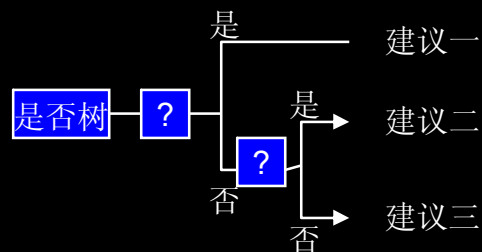
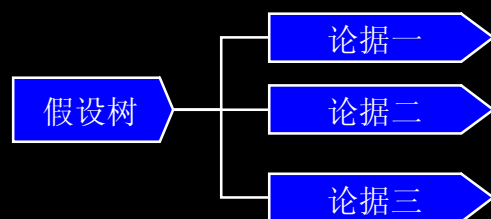
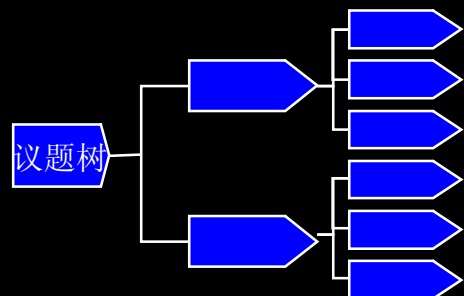
它是所界定的问题与议题之间的纽带

“确定范畴”

它能在解决问题的小组内建立一种共识

逻辑树的种类

类型



描述

- 将一项事物细分为有内在逻辑联系的副议题
- 假设一种解决方案，并确认足够必须的及足够的论据来证明或否定这种假设

为什么使用

- 将问题分解为可以分别处理的利于操作的小块
- 较早集中于潜在的解决方案，加快解决问题的进程
- 确认对目前要做的决定有关键意义的问题

什么时候使用

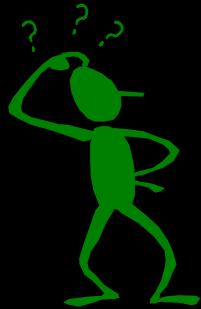
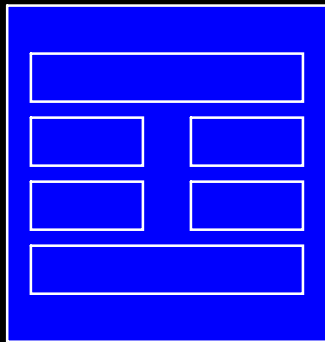
- 在解决问题过程的早期，这时还没有足够的可以形成假设的基础
- 当对情况有足够的了解，能提出合理的假设
- 当对事务及其结构有良好的理解，并可以将此作为沟通工具

* 也称为演绎树或分解树等。

逻辑树的用途

从一个被粗略界定的复杂问题...

... 到有完整内在联系的一系列相关议题



那么，现在
我该做什么
呢？

逻辑树

- 议题一
- 议题二
-
-
-
- 议题N



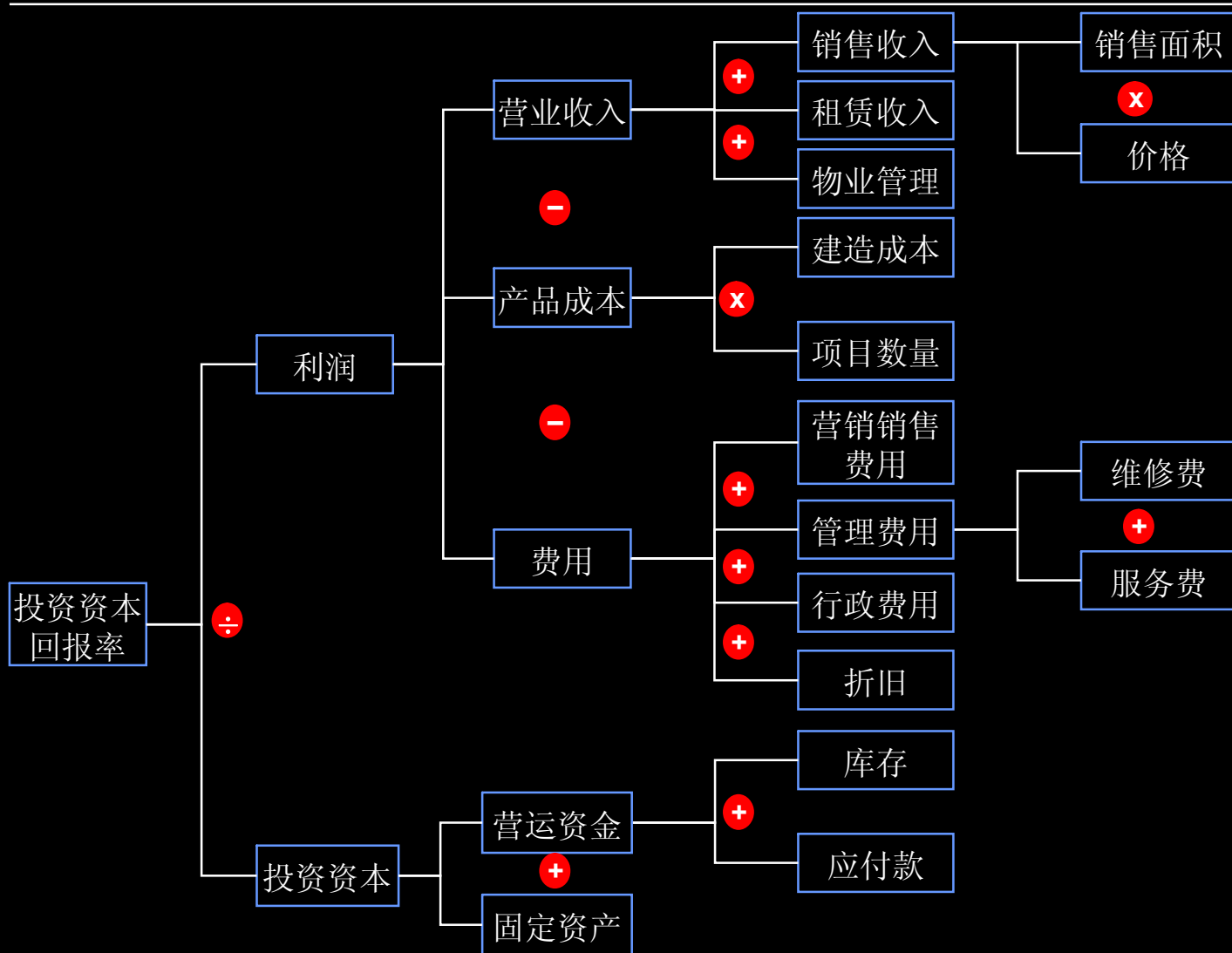
- 明确
- 完整
- 利于操作

用价值树的方式分解各个业务的价值体系

以地产业务为例

价值树

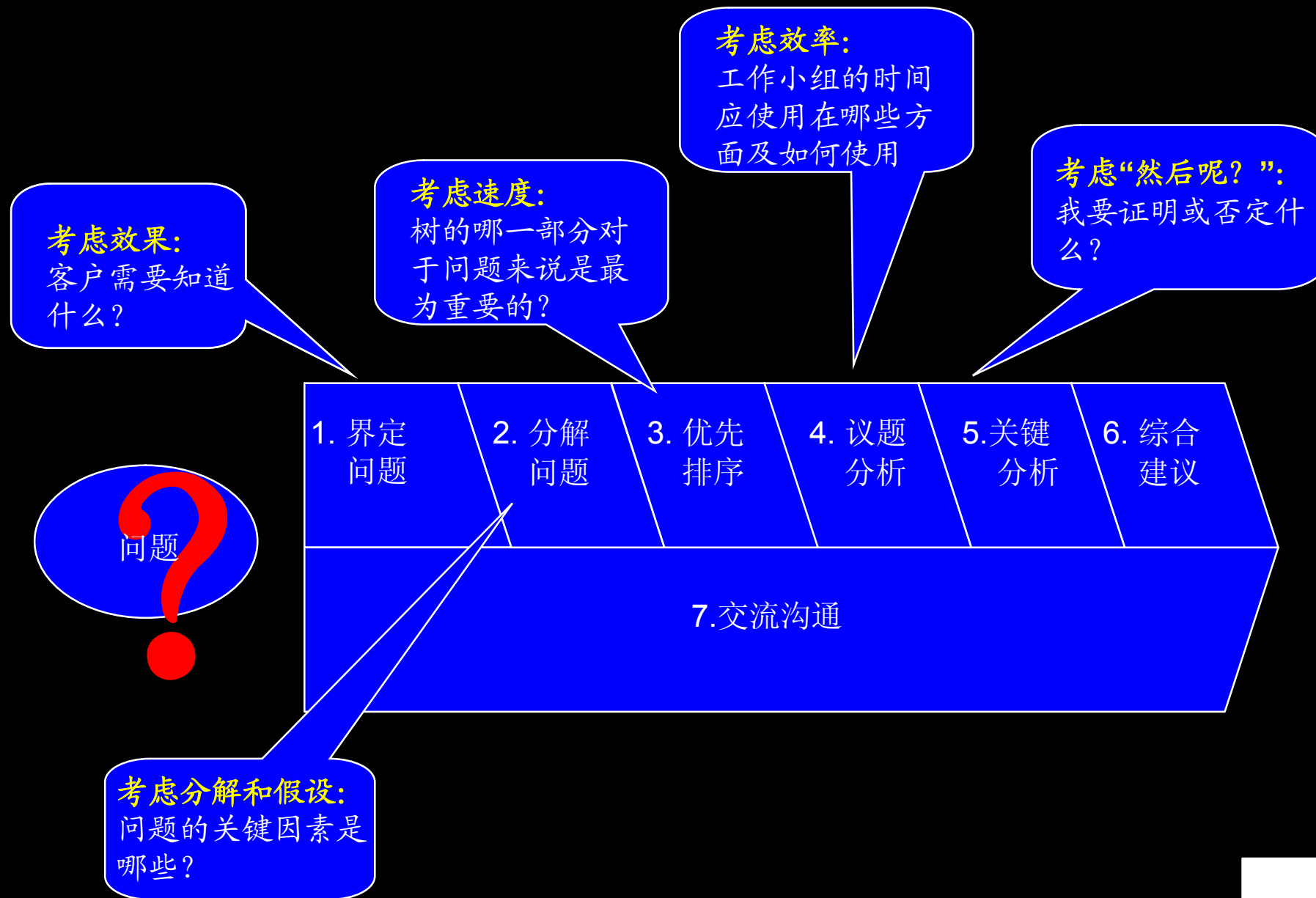
影响方面



原则

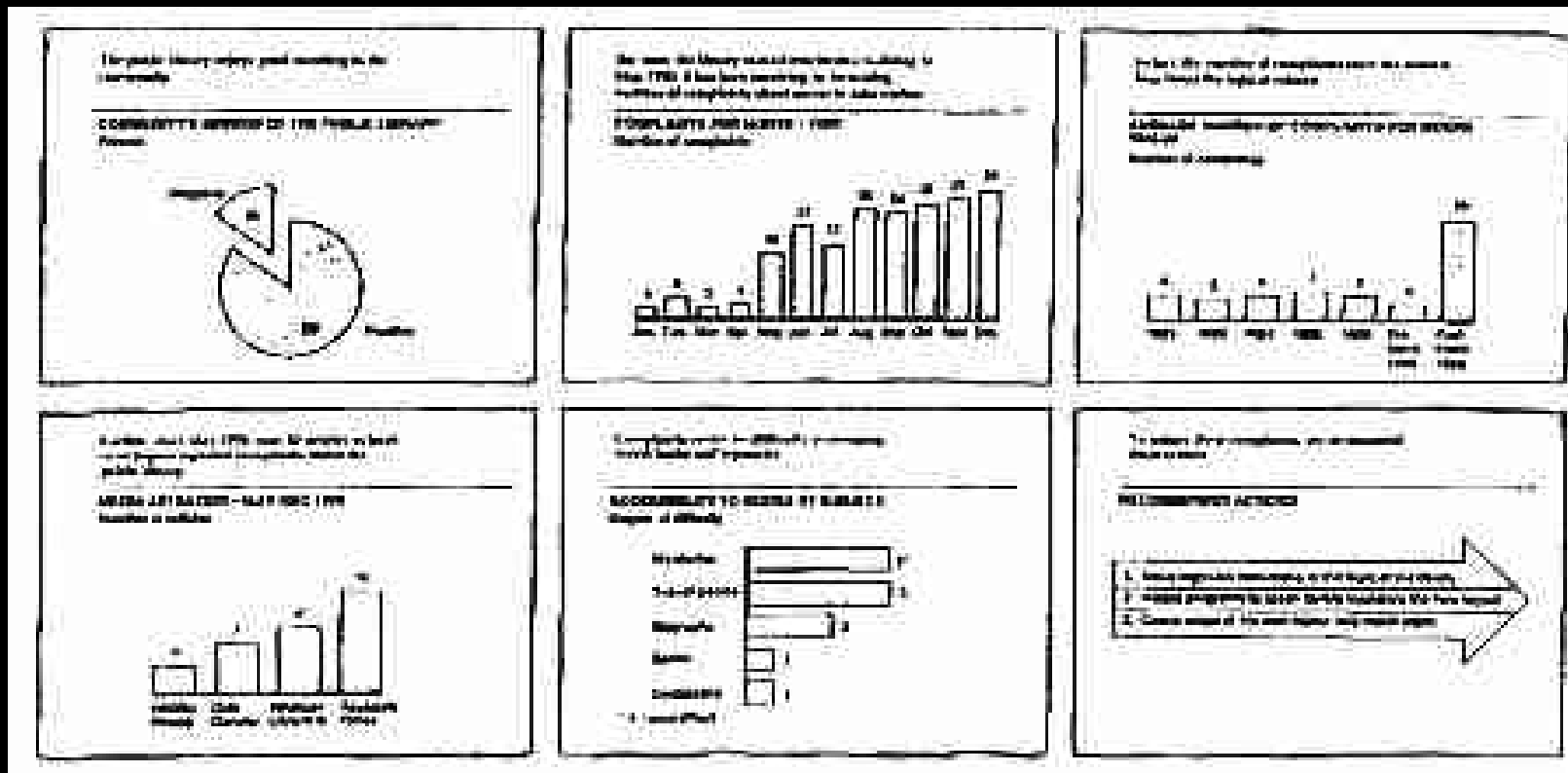
- 在各价值驱动因素中选择最关键的几个作为考核指标
- 考核指标以5-10个为佳，太少会出现考核片面，太多会使被考核者无重点性
- 明确被考核的对象

分析工具之十八：七步成诗法



交流沟通工具之一：用幻灯片说故事

准备故事图解：画出你所持论点的完整结构，以每张图表上方的讯息文字串连成一个合乎逻辑又具说服力的故事。



交流沟通工具之二:

	行动	最终产品
访谈	<ul style="list-style-type: none">- 收集信息- 建立关系	<ul style="list-style-type: none">- 涵盖主要观点- 被访谈者感到放松- 建立关系
解决问题		
结构	将观点融入导语	有价值得最终产品 <ul style="list-style-type: none">- 准确- 合乎逻辑- 相关
交付主题	<ul style="list-style-type: none">- 画图 (书面)- 讲解 (口头)	<ul style="list-style-type: none">- 充分理解主题, 没有误解- 有说服力- 达成共识