

机密

麦肯锡战略咨询经验



联想电脑公司

项目建议书修改稿附件

目录

1. 案例一：移动电话公司业务单元战略

2. 案例二：某能源公司战略

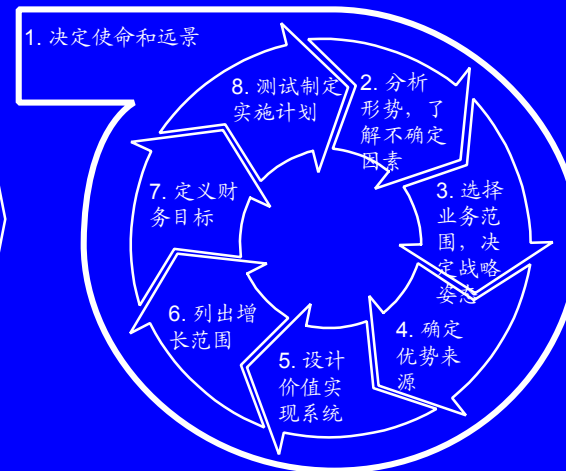
3. 其它相关战略及高科技行业项目案例

在中国移动通讯设备市场上制定和实施一项致胜的战略

客户形势

- 在华的市场份额不到1%
- 对竞争激烈的分销和电子商务市场认识有限
- 产品组合缺乏竞争力
- 品牌知名度小
- 服务能力不足
- 产品策略缺乏明确定义
- 制造能力的开发缺乏明确定义
- 对必要的关系管理认识有限
- 在人才争夺战中失败
- 需要全方位的战略，竖立一个长期方向

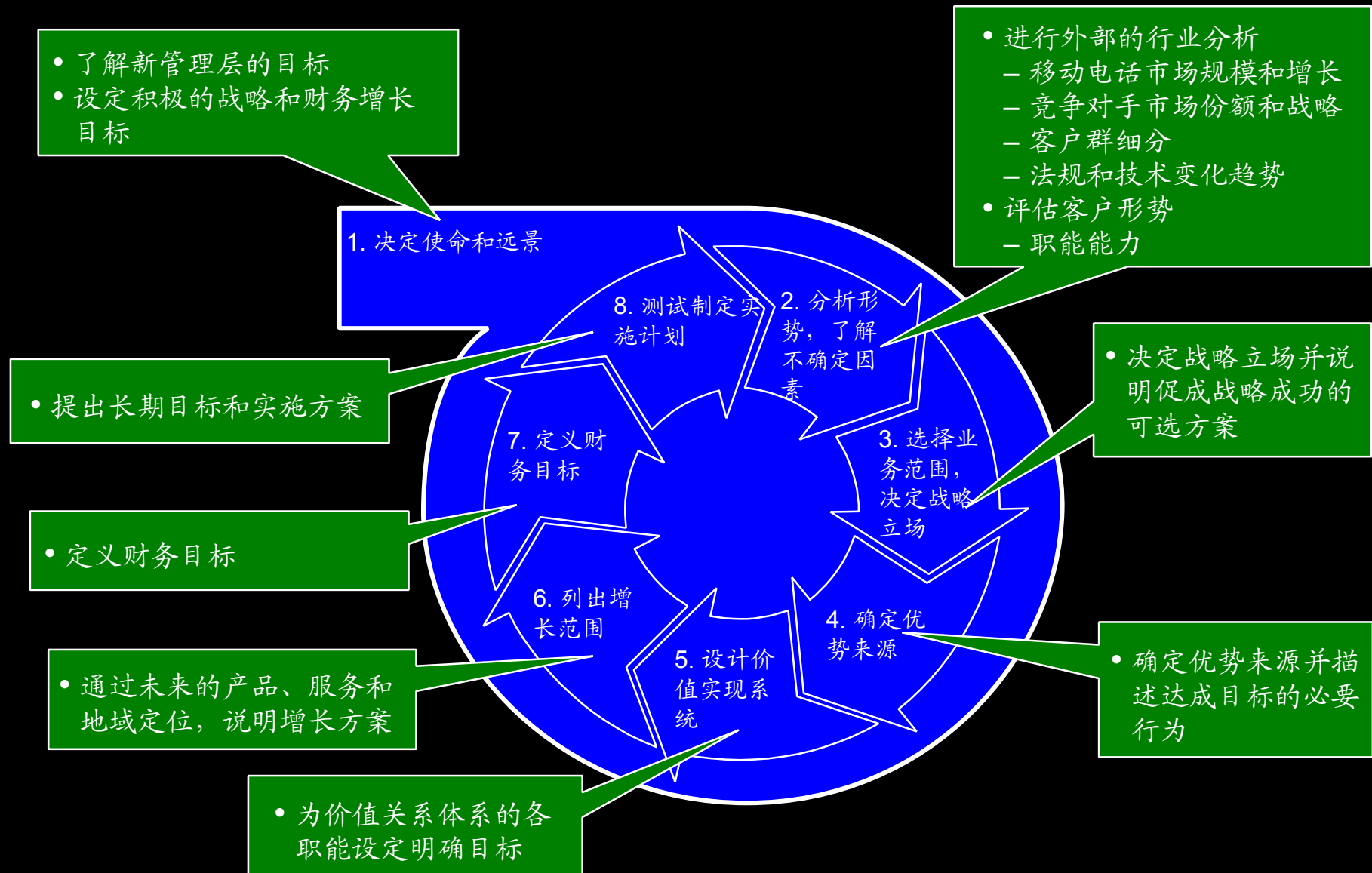
麦肯锡帮助制定致胜战略



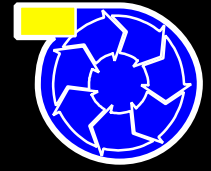
效果

- 定义并就致胜的长期战略达成共识
- 就战略向公司的全体利益相关者进行有效沟通
- 使每一个人明确长期的方向
- 市场份额一年内增加10倍

麦肯锡致胜战略发展流程综述



与高级管理层召开目标研讨会，从而制定积极的财务和战略增长目标

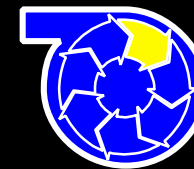


在中国移动通信市
场上位居前3名

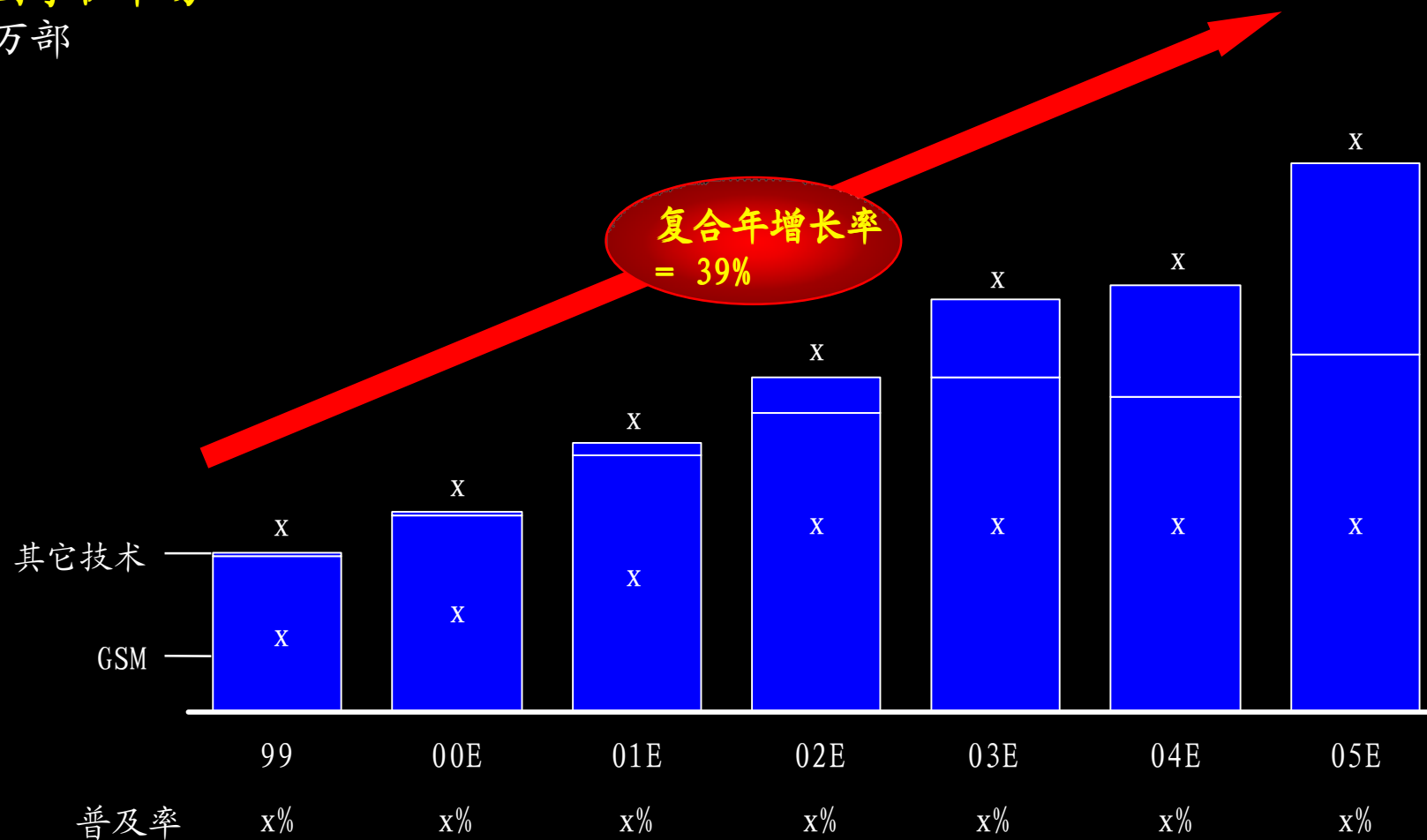
在华移动业务每年
翻一番

创造巨大的增
值经济价值

预测中国手机市场规模和增长



中国手机市场
百万部

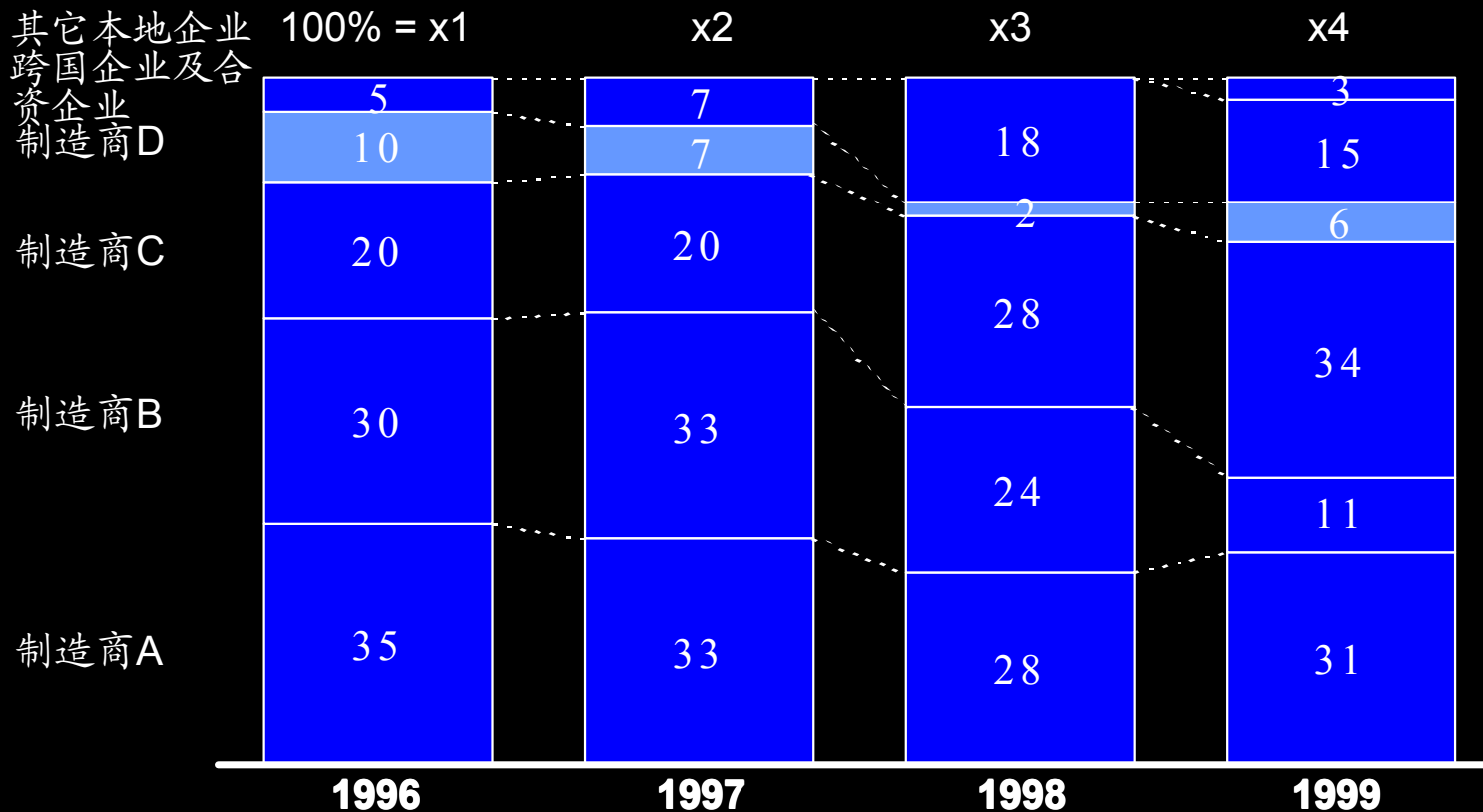


资料来源：麦肯锡分析；CNNIC 报告

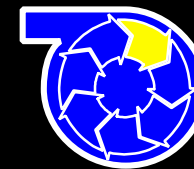
分析竞争对手的手机市场份额



中国手机市场
百万部



了解手机竞争对手的战略是必要的



“前3名”

- 全力维护市场份额和巩固领先地位

其它跨国公司/合资企业的市场挑战者

- 加大营销力度，树立在华的品牌形象
- 增加投资，扩大本地的生产和产品线

纯粹的中国市场挑战者

- 携强大政府支持和市场大份额目标进入市场

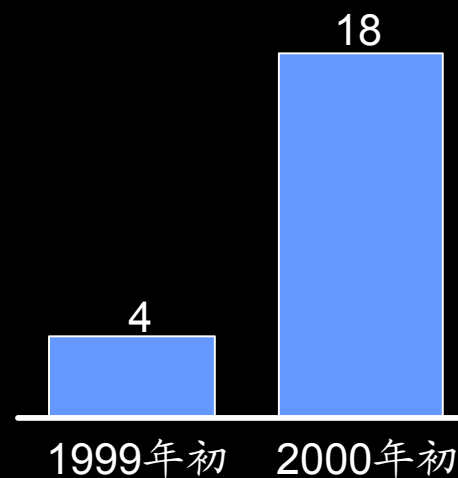
截止2000年，摩托罗拉在华投资将达到25亿美元... 其50%的原件采购将在本地进行

摩托罗拉(中国)
总经理

日本电气将扩大在华生产活动并将更多新产品投放市场

日本电气(中国)
销售总监

纯中国手机从业者数量



评估细分客户群的特点



市场上的产品
(非全部)

商务用户细分	人口特点	占现有商务用户 总数比例	现有的主要需求	市场上的产品 (非全部)
公司用户	<ul style="list-style-type: none">• 公司高级主管• 经理• 个人收入高， >3000元RMB• 年龄：25~50	30%	<ul style="list-style-type: none">• 电话转接/秘书服务的兼容• 全国/国际范围的质量统一• 职业风范－尺寸、颜色、重量• 信誉好、规模大的零售商作为销售和服务点• 对价格不敏感，中等换机率	<ul style="list-style-type: none">• 高端：Motorola V998, Nokia 8810• 中端：Motorola L2000, CD 928, 338C, 2088; Nokia 6150; Ericsson T18; Philips 929; Siemens S2588
创业者	<ul style="list-style-type: none">• 小企业主• 小店老板• 个体户• 年龄：25~45	70%	<ul style="list-style-type: none">• 电话转接/秘书服务的兼容• 地区性质量统一• 外观实际－重量比美观重要• 方便可靠的小型零售商作为销售和服务点• 对价格较敏感；中等换机率	<ul style="list-style-type: none">• 中端：Motorola L2000, CD 928, 338C, 2088; Nokia 6150; Ericsson T18; Philips 929; Siemens S2588, C2588; TCL, Kejian• 低端：Nokia 5110, Siemens C2588, Motorola 3688, 308C, Ericsson 398, local players-- Konka, Xoxeco, Haier, Eastcom, etc.

确定中国市场的变化趋势



国家计委对跨国移动电话制造商在华生产限定配额，并且不批准建立新的销售和生GSM移动电话的合资企业

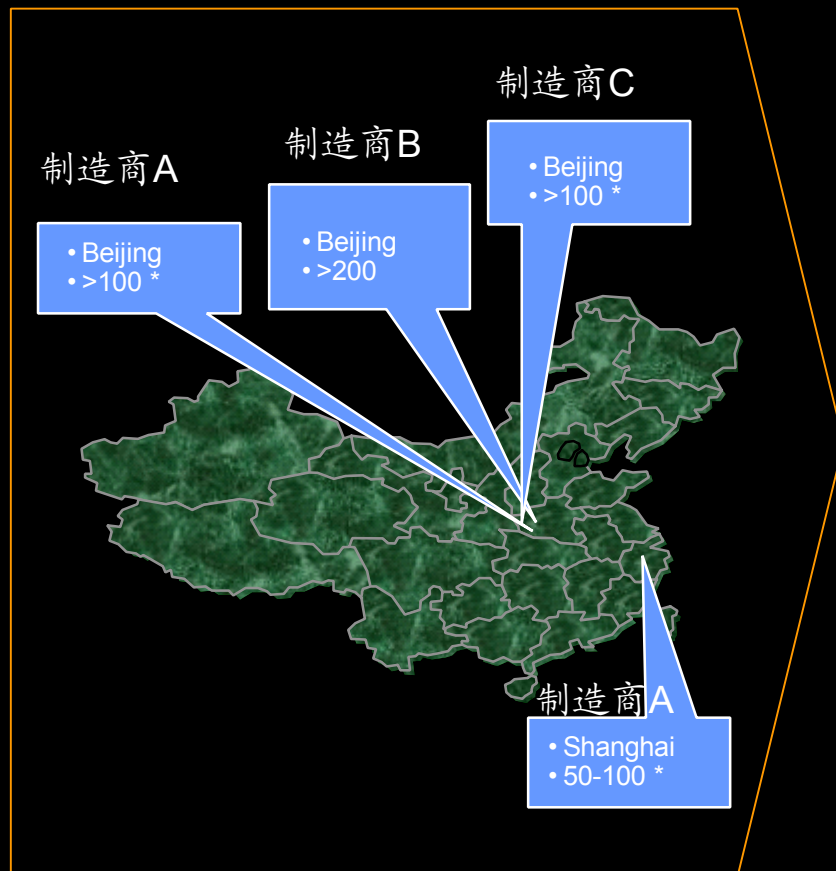
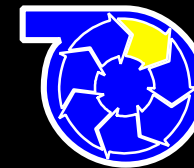
跨国公司移动电话从业者和芯片供应商正在积极拓展其业务，同时寻求与本地从业者建立合作伙伴关系

竞争者正在迅速行动，进入移动电话业务

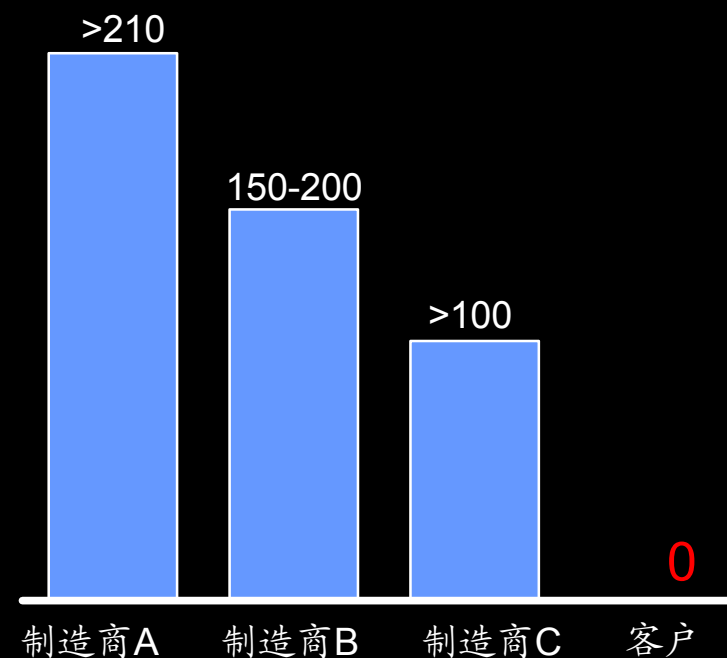
国家计划选择十家本地的移动电话从业者，提供资本(四十亿元研发资金)和配额支持

本地移动电话从业者正在迅速行动，进入移动电话业务

评估职能部门能力，特别是研发能力



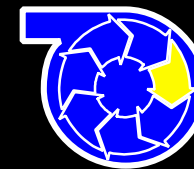
研发人员
工程师人数



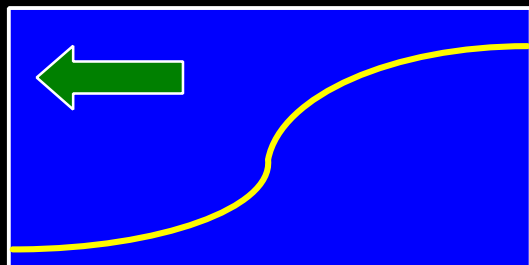
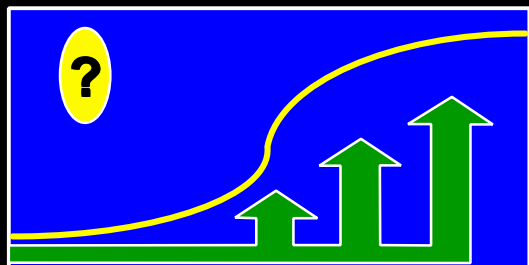
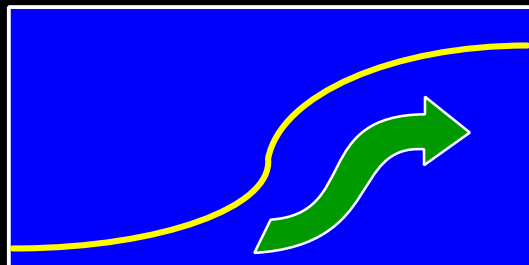
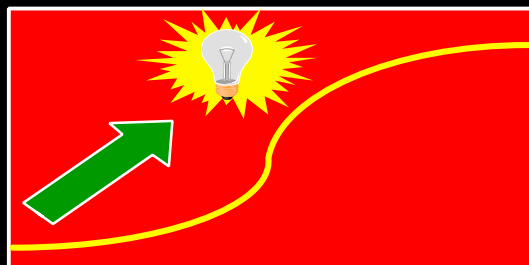
确定战略立场



选择的姿态

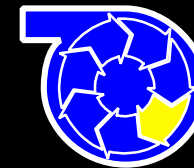


可选方案



- 高层管理致力于“塑造未来”
 - 投下数个“大笔赌注”，创造“塑造未来”的机会
 - 塑造未来的技术
 - 进入新的业务
 - 根本性的结构重组
- 列出数个“真实的可选方案”
 - 大宗外包交易
 - 大型研发合作伙伴关系
 - 电子商务的引入
- 数次“义无反顾”的举措
 - 增强制造能力
 - 增强销售和服务能力

确定优势来源



优势来源 当前位置 未来目标

结构



必要的行动

- 根本性结构重组

一线执行



- 引入弹性目标
- 调整关键业绩指标
- 核心流程再设计

洞察力/预见能力



- 建立关系的主要影响
- 充分利用外部支持

为价值实现系统的各项职能定义清晰的目标



研发战略

目标

- 利用中国的研发资源开发出“尖端”的中国手机，并树立优秀“企业公民”的形象

制造战略

目标

- 在中国发展强大的高成本效益的制造能力，以开发2代和3代手机市场
- 充分利用已有的生产基地，并通过外包创造新的生产能力

整个价值

目标

- 定义致胜的价值实现系统，推出未来在移动市场的竞争

服务战略

目标

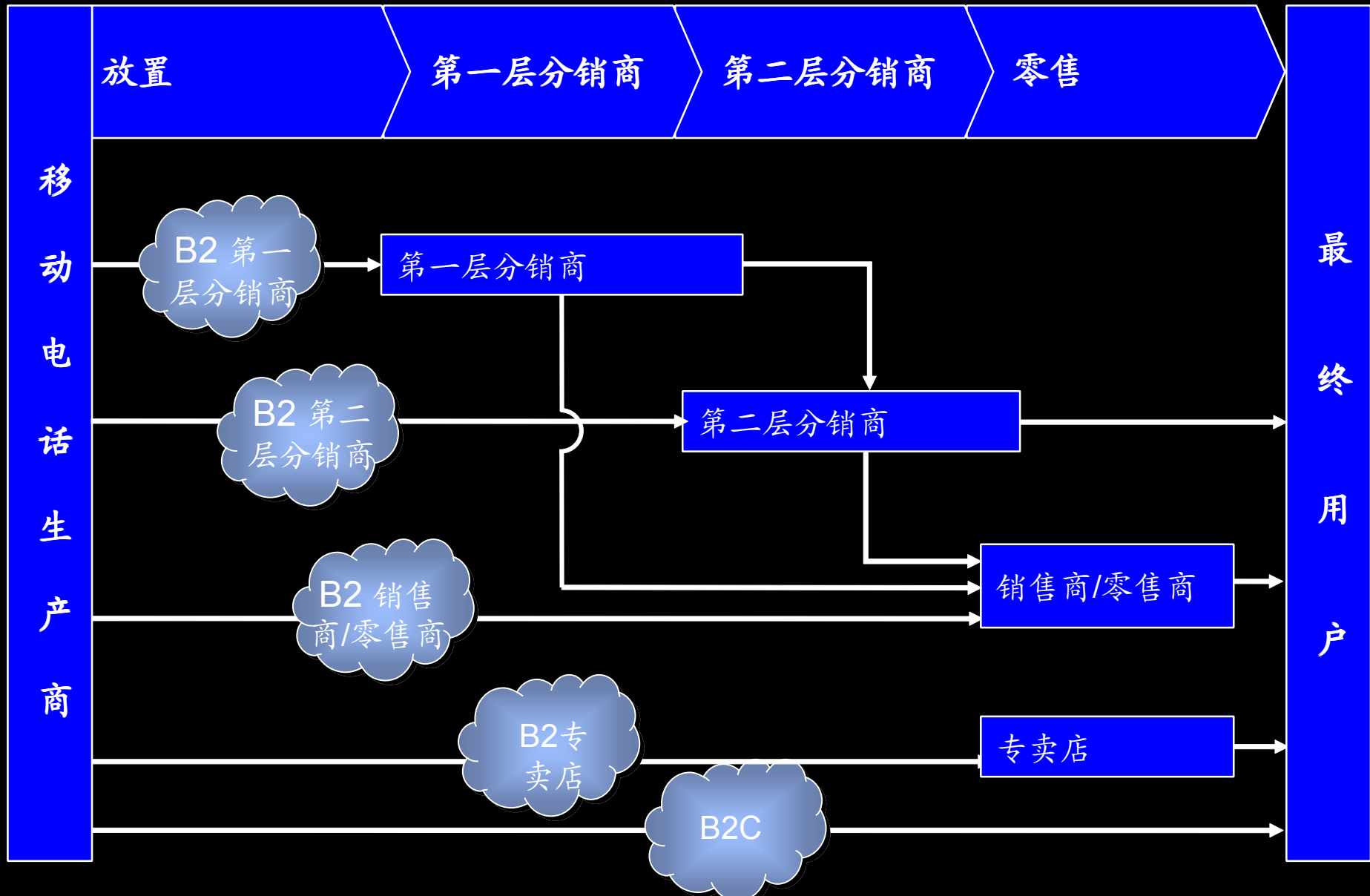
- 明显提高服务能力，特别是服务质量和深度，及全国性覆盖

销售战略

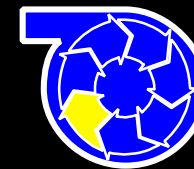
目标

- 逐渐拥有自有品牌手机的“独家”销售和营销权
- 通过引入电子商务，打通分销渠道

定义电子商务在价值实现系统中的角色



制定商业概念和增长战略



亚太地区排名第3

中国排名第3，在亚太地区扩张

以中国市场为主

- 移动电话
 - 1~3个产品组合

- 移动电话
 - 1~3个产品组合
- 移动电话配件
 - 基本配件
- 无线模块
 - 单一产品组合

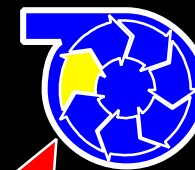
- 移动电话
 - 全方位产品组合
- 移动电话配件
 - 竞争集中在中低档
- PDA
 - 单一产品组合
- 无线模块
 - 全方位提供
- 制造服务
- 研发服务

优秀运营

创建强大品牌并
控制分销渠道

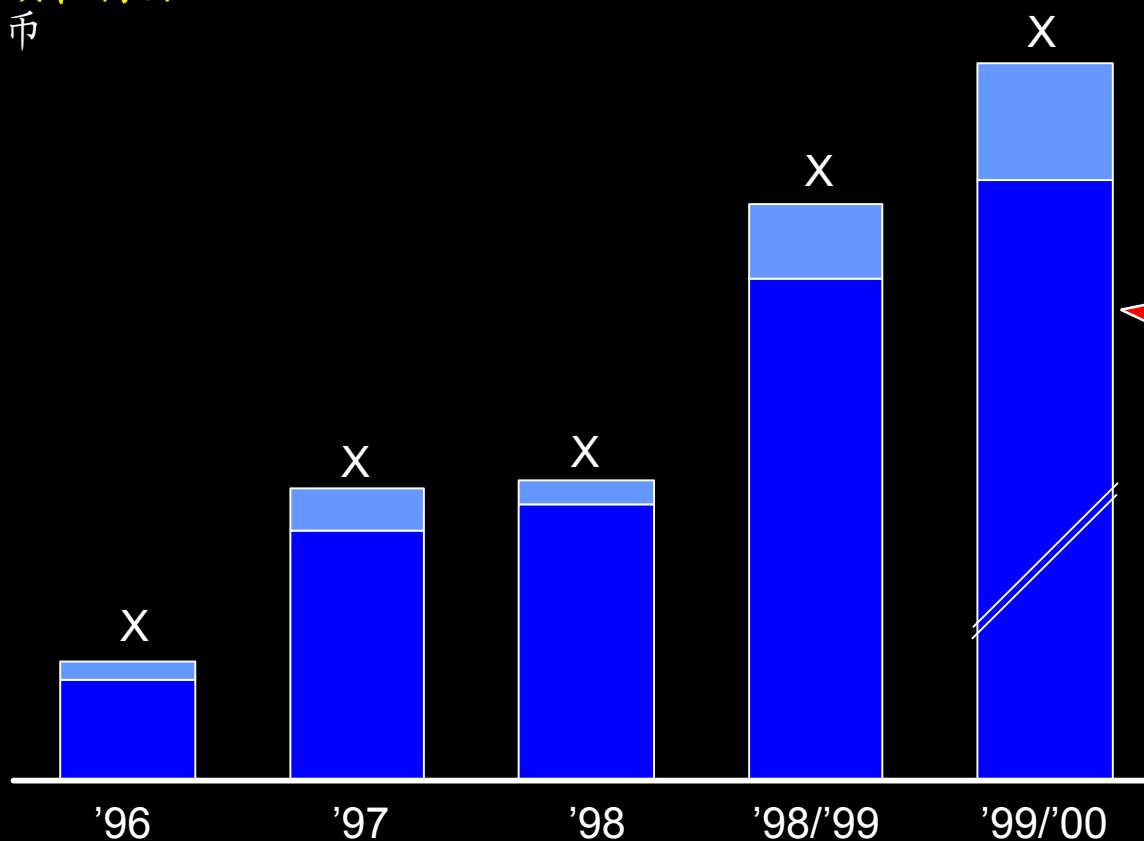
技术领先

确定财务目标并就此达成共识



客户的销售额和利润
百万元人民币

收入
利润



收入年增长率
75%

利润年增长率
56%

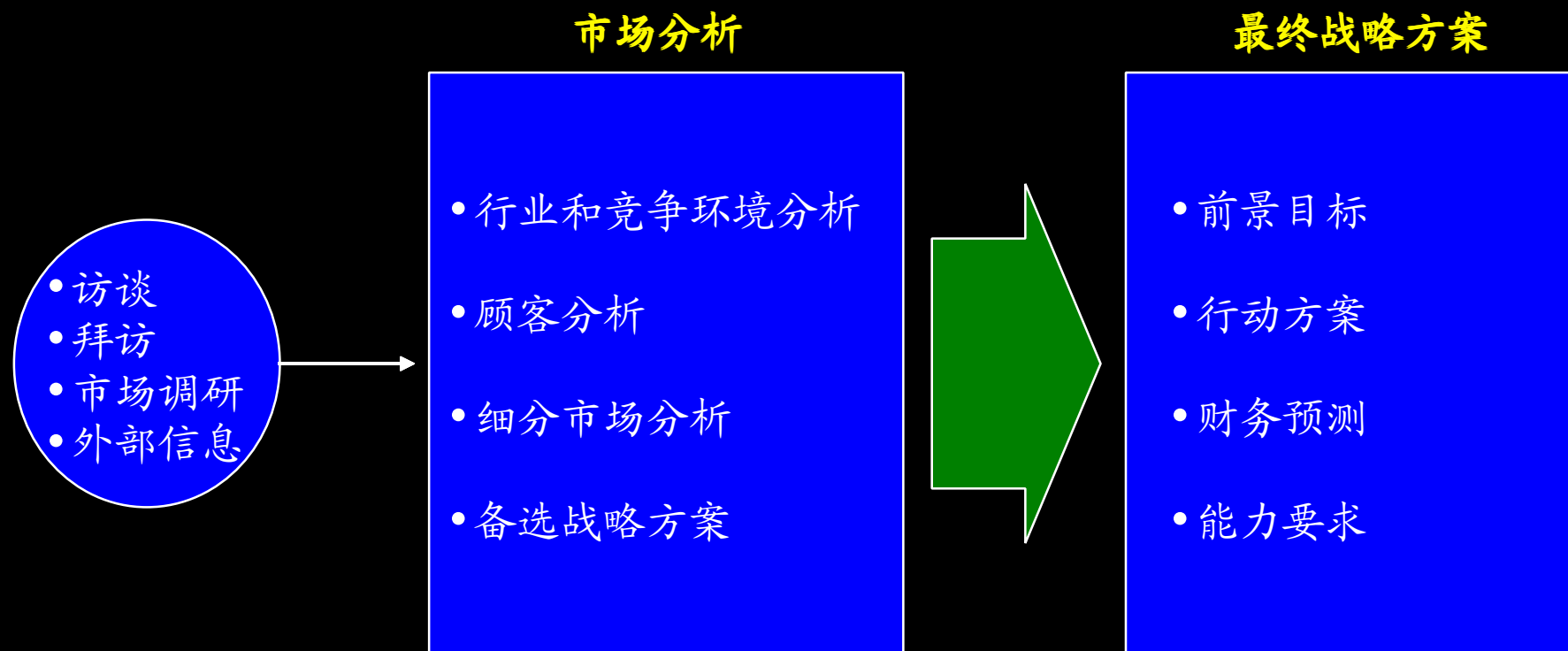
目录

1. 案例一：移动电话公司业务单元战略

2. 案例二：某能源公司战略

3. 其它相关战略及高科技行业项目案例

标准的战略项目最终成果



下面的内容是有关为一家能源产品公司制定
在中国的战略，这些内容已经经过了删节和
简化，以不暴露客户的商业信息

战略制定的流程

一月至四月			
评估当前的环境并预测未来	制定并选择战略方案	制定行动	提出要求
<ul style="list-style-type: none">• 竞争环境分析• 顾客需求评估• 行业前景预测	<ul style="list-style-type: none">• 战略选择方案<ul style="list-style-type: none">— 退出— 维持— 集中 ✓— 拓展	<ul style="list-style-type: none">• 地域分布• 销售渠道• 产品• 顾客• 品牌	<ul style="list-style-type: none">• 人员• 财务



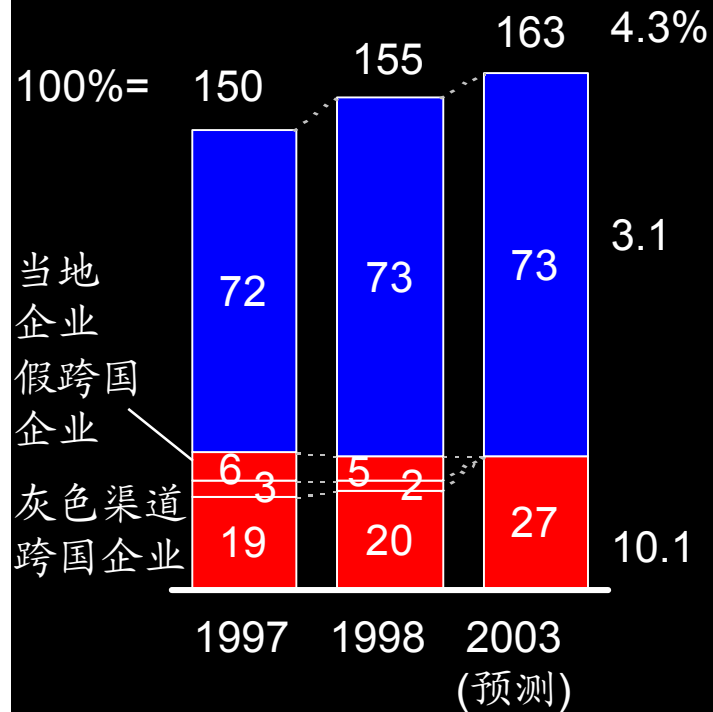
- 在3个主要城市对300多名顾客进行市场调研
- 通过包括对OEM(原生产厂商)访谈在内的调查, 详细描述13个关键的行业市场
- 在8个主要城市对分销商、竞争对手和零售商进行250多次访谈
- 在全国范围内对代理商进行调研, 建立关于竞争、定位和市场份额的专门数据库
- 举办4次讨论会以评估数据和战略方案

行业前景

产品A

千吨

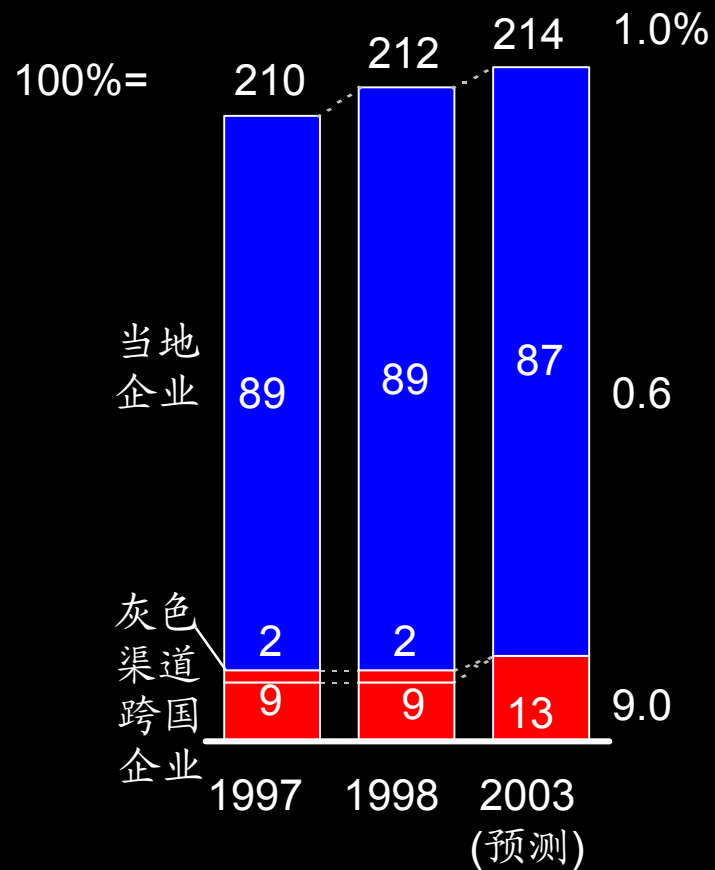
年平均增长率
1998-2003



产品B

千吨

年平均增长率
1998-2003



■ 跨国企业
非实际数字

驱动因素

- 跨国企业由于在当地生产而变得在成本上更具竞争性
- 跨国企业采取更积极的行动进入渗透率较低的市场
- 成功的当地企业在品质和市场营销方面逐渐赶上跨国企业
- 假冒的跨国企业和灰色渠道数量将减少，但不太可能完全消失

资料来源：统计年鉴；经济学家；麦肯锡分析

竞争分析

十吨, %

100%=

X

X

X

其它

25

40

32

埃索

20

20

壳牌

20

20

15

美孚

35

30

33

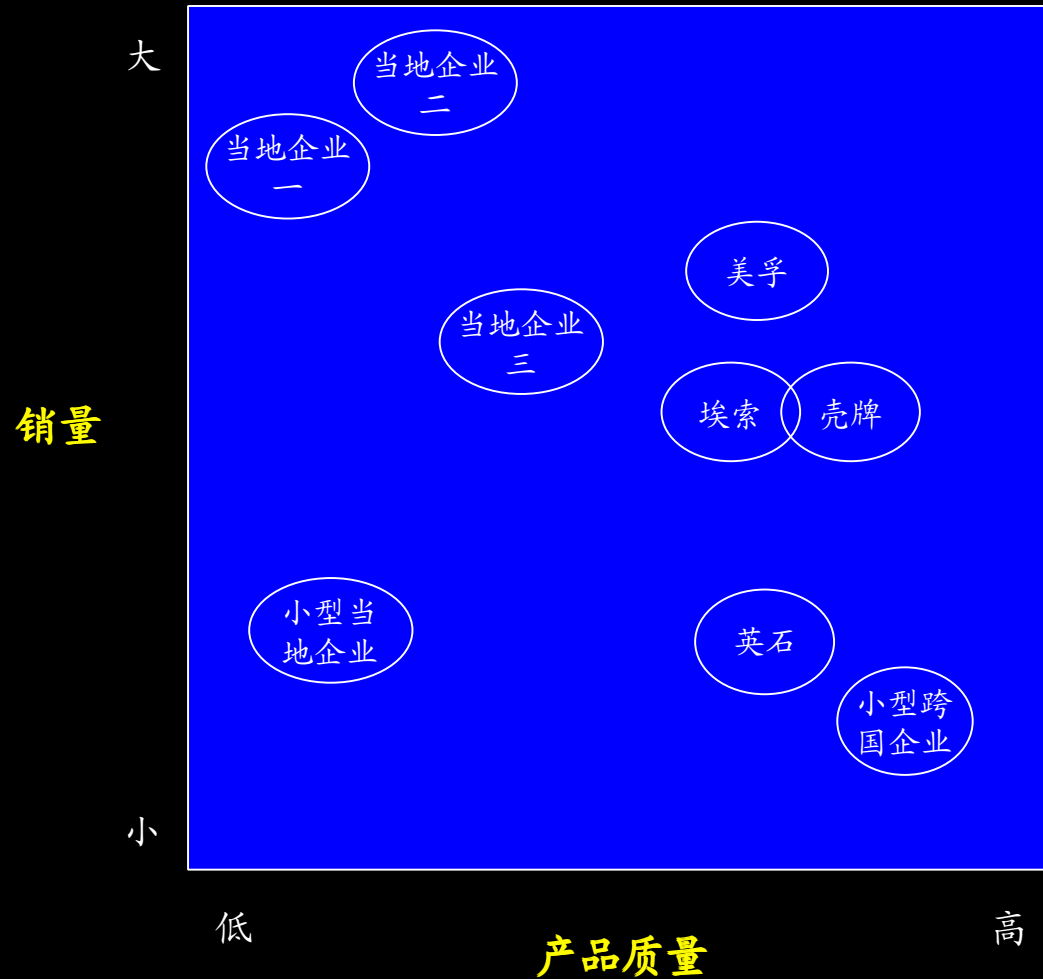
产品A

产品B

总计

资料来源: 麦肯锡分析

竞争形势图



市场竞争的基本假设

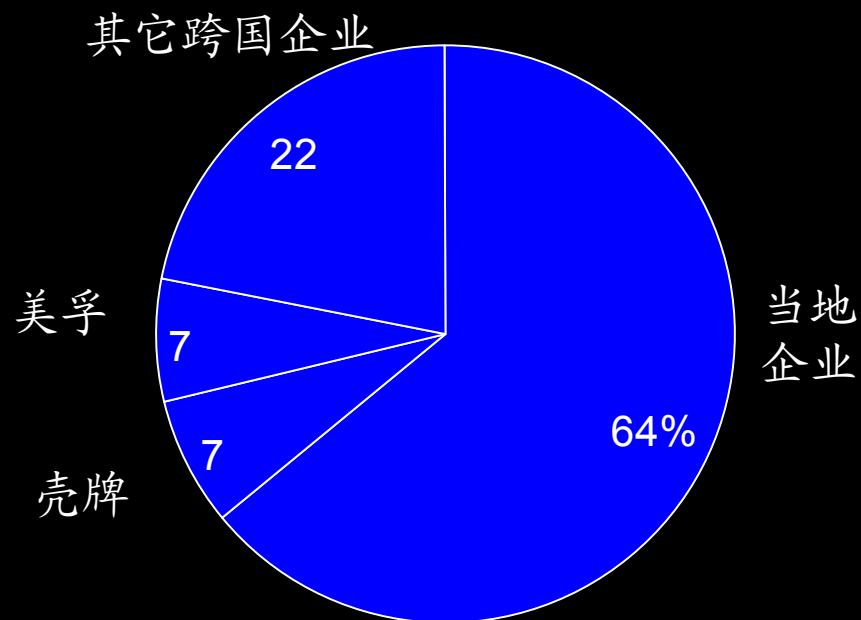
- 没有企业可以领导整个市场
- 相同质量产品的细分市场在价格上竞争越来越激烈
- 不容易定义一个明确的区隔市场

顾客分析

供应商的市场份额百分比

细分市场1

100%=X千吨

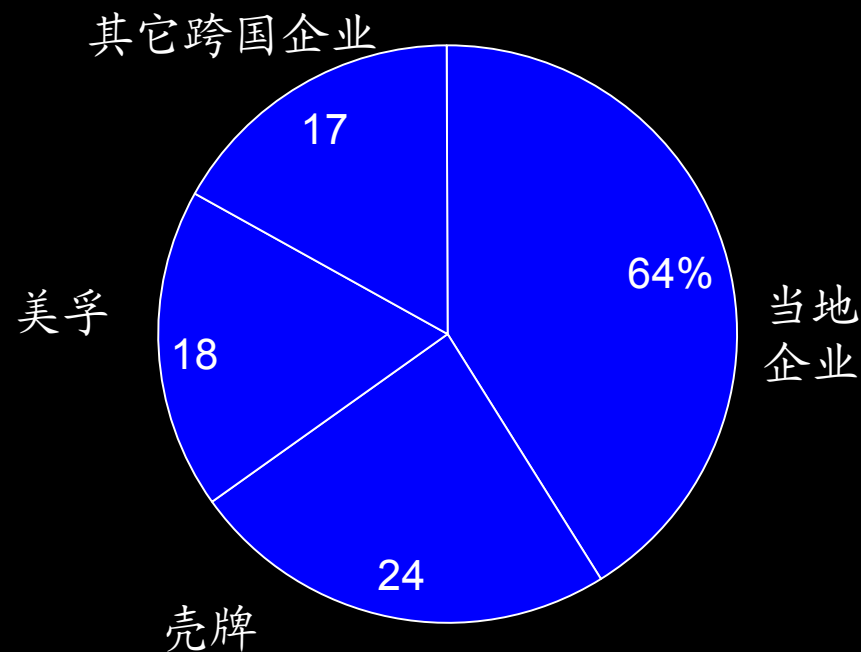


关键的购买因素

1. 价格
2. 购买方便
3. 质量

细分市场2

100%=X千吨



1. 质量
2. 品牌
3. 价格

资料来源：北京和上海的市场调研；麦肯锡分析

战略选择方案

选择
方案

如果我们相信...

则应采取如下变革措施

但评估结果表明...

退出
战略

即使长期也不能在
任何细分市场发展
具有吸引力的业务

- 关闭在中国的各个办
事处
- 卖掉或出租生产设备

重新进入的机会非
常小

维持
战略

随着时间的推移，
现行战略可让我们
追赶上其它企业并
出现盈亏平衡

不采取任何变革措施

无法继续承受财务
上的损失

集中
战略

我们具有在某些细
分市场占据领导地
位的技能、能力和
产品

- 选择目标细分市场
- 重新布置资源以适应
新的战略

进入可能性较高的
细分市场的确存在

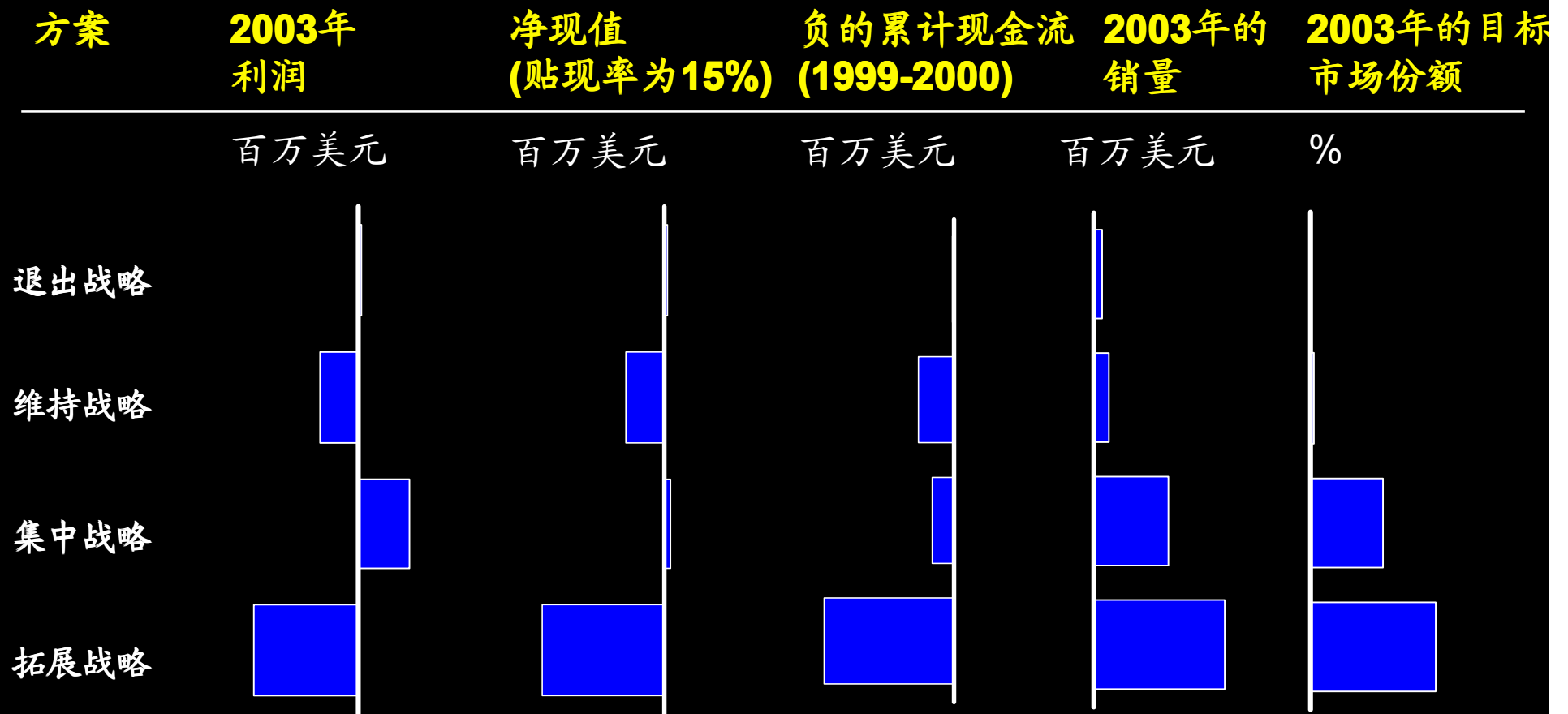
拓展
战略

我们具有超过市场
领导者的技能、能
力和资源

为迅速拓展投资

目前缺乏同市场领
导者竞争的资源
和关键能力

战略选择方案的价值评估



竞争行动的关键成功因素

成功的关键因素

地域分布

- 能够低成本覆盖
- 能够针对不同地域采取相应的顾客/渠道/产品组合

销售渠道

- 针对不同销售渠道进行不同的价值定位
- 无需对每一地理区域都进行大规模投资即可维持销售
- 能够通过有选择性的销售渠道向所有顾客提供服务

产品

- 具有同跨国竞争企业抗衡的专有产品
- 能够以产品吸引顾客
- 无需对每一地理区域都进行大规模投资即可维持销售

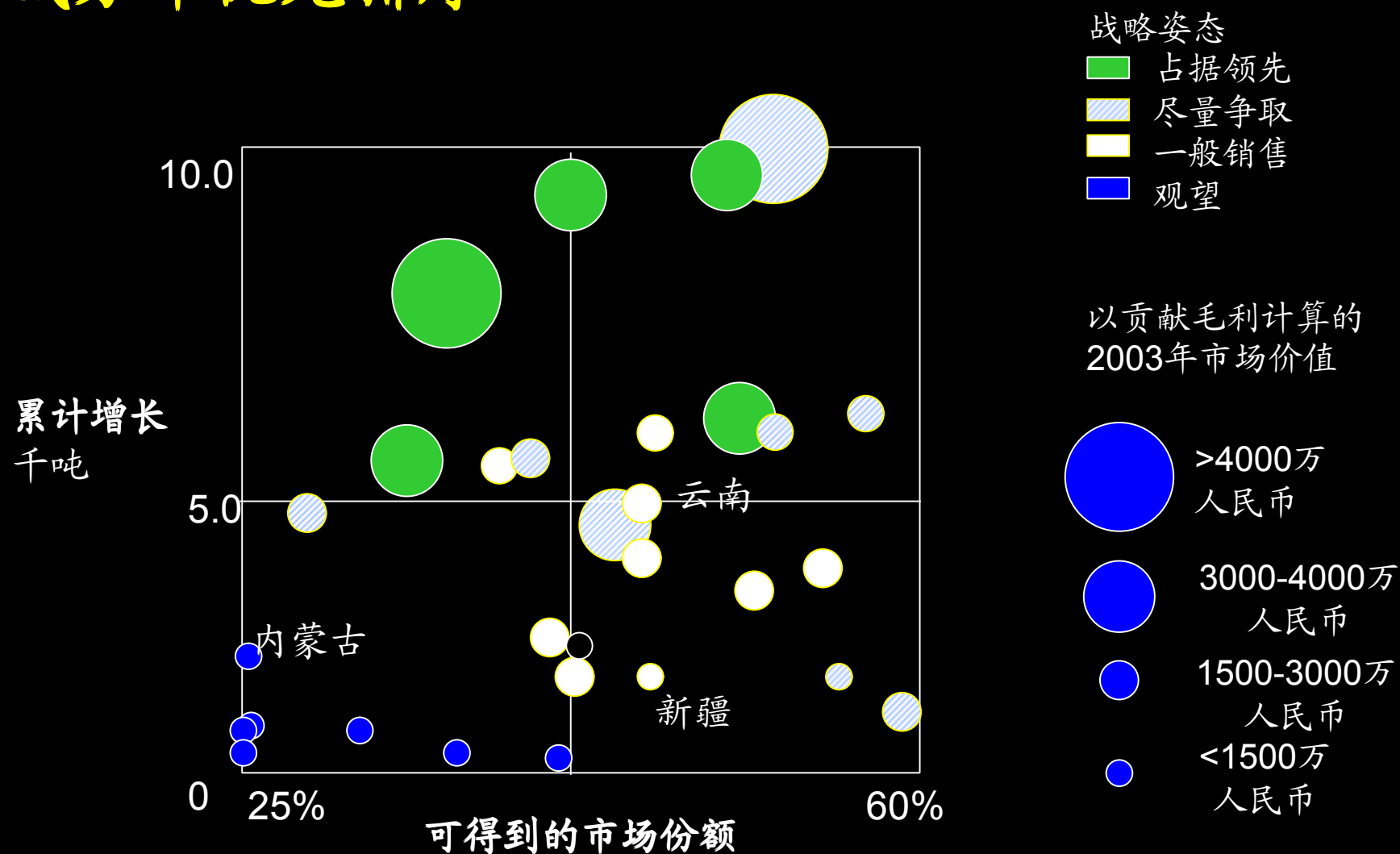
顾客

- 针对不同的顾客细分群进行不同的价值定位
- 能够通过独特的营销和销售渠道低成本达到目标顾客群
- 无需对每一地理区域都进行大规模投资也可维持销售

品牌

- 能够吸引顾客的强大品牌

地域分布优先排序



资料来源：统计年鉴；麦肯锡分析

分销渠道计划

采取一般销售方法的省份

- 每省X个合同分销商
- X个全国性分销经理

- 占据领先
- 尽量争取
- 一般销售
- 观望
- ★ 办事处



东北地区

- 每省X个合同分销商
- 每省X个分销经理

华北地区

- X个“影子”分销商
- X个合同分销商
- X个分销经理

山东

- X个“影子”分销商
- X个合同分销商
- X个分销经理

华南地区

- X个“影子”分销商
- X个合同分销商
- X个分销经理

华东地区

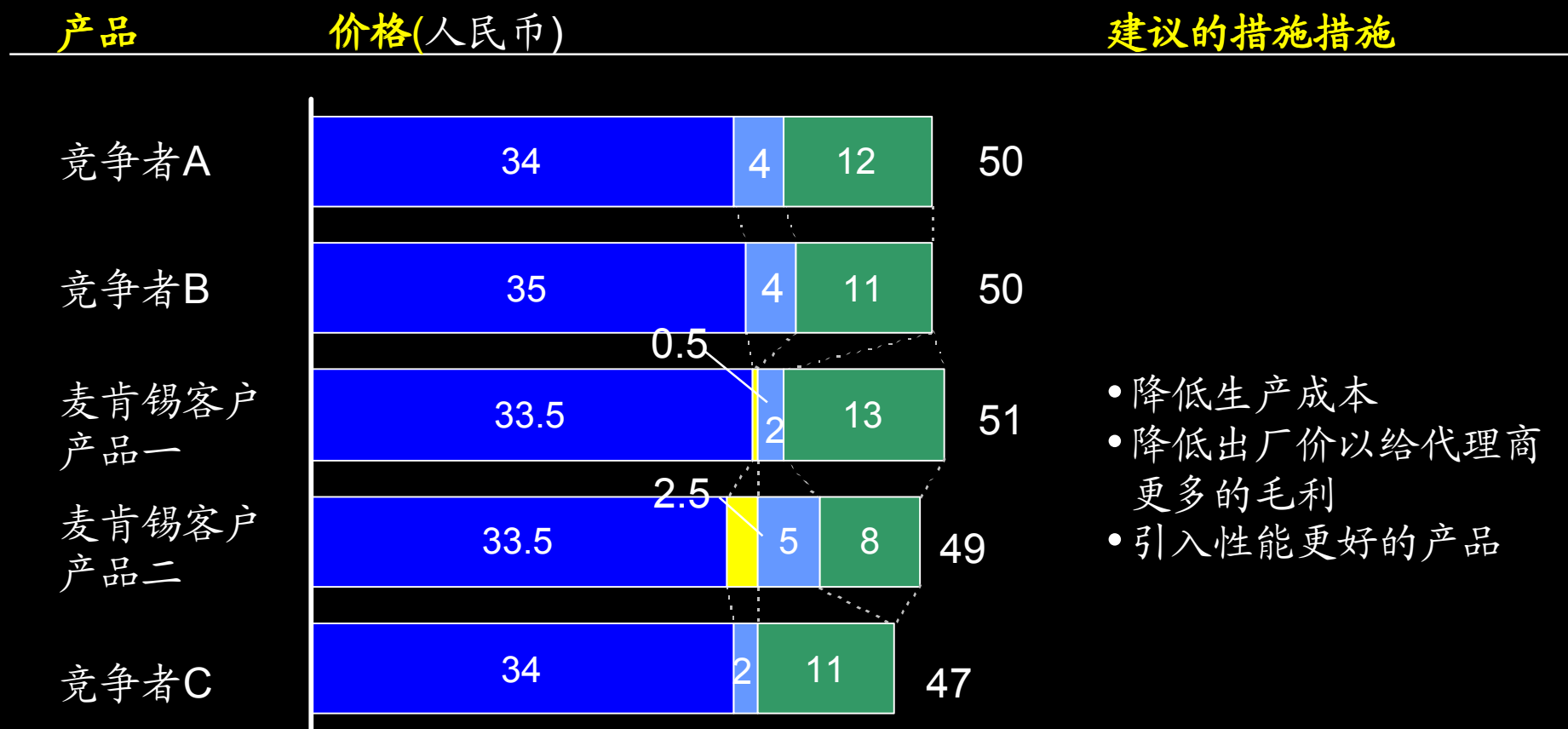
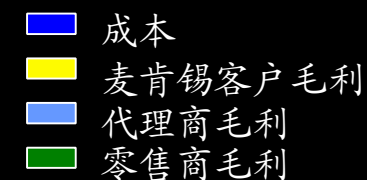
- 每省X个合同分销商
- 每省X个分销经理

资料来源：麦肯锡分析

建立分销网络

了解目前的状况并建立数据库	• 分布覆盖分销 • 成本分析 • 定性分析	评估和选择分销商	建立新的分销网络	管理分销商	试点并推广														
<ul style="list-style-type: none">在目标地区对分销商进行调研<ul style="list-style-type: none">— 访谈— 拜访	<ul style="list-style-type: none">目标地区的人口和渠道需求分析• 独家代理指导• 业绩比较• 最小的可行规模• 定性分析• 服务概况	<ul style="list-style-type: none">• 业绩矩阵• 筛选出候选者• 经济影响• 全面检验• 价值比较	<ul style="list-style-type: none">• 分销商候选者<ul style="list-style-type: none">— 成长— 合并— 退出• 定义新的网络	<ul style="list-style-type: none">• 麦肯锡客户提供<ul style="list-style-type: none">— 地区独家代理— 培训— 支持— 激励— 广告和促销— 最佳做法共享• 麦肯锡客户要求<ul style="list-style-type: none">— 唯一被代理权— 定价权— 全面达到目标客户— 及时的付款— 销售/营销报告	<table><tr><th>年份</th><th>数量</th></tr><tr><td>2003</td><td>130</td></tr><tr><td>2002</td><td>100</td></tr><tr><td>2001</td><td>80</td></tr><tr><td>2000</td><td>60</td></tr><tr><td>1999</td><td>40</td></tr><tr><td>1998</td><td>40</td></tr></table>	年份	数量	2003	130	2002	100	2001	80	2000	60	1999	40	1998	40
年份	数量																		
2003	130																		
2002	100																		
2001	80																		
2000	60																		
1999	40																		
1998	40																		

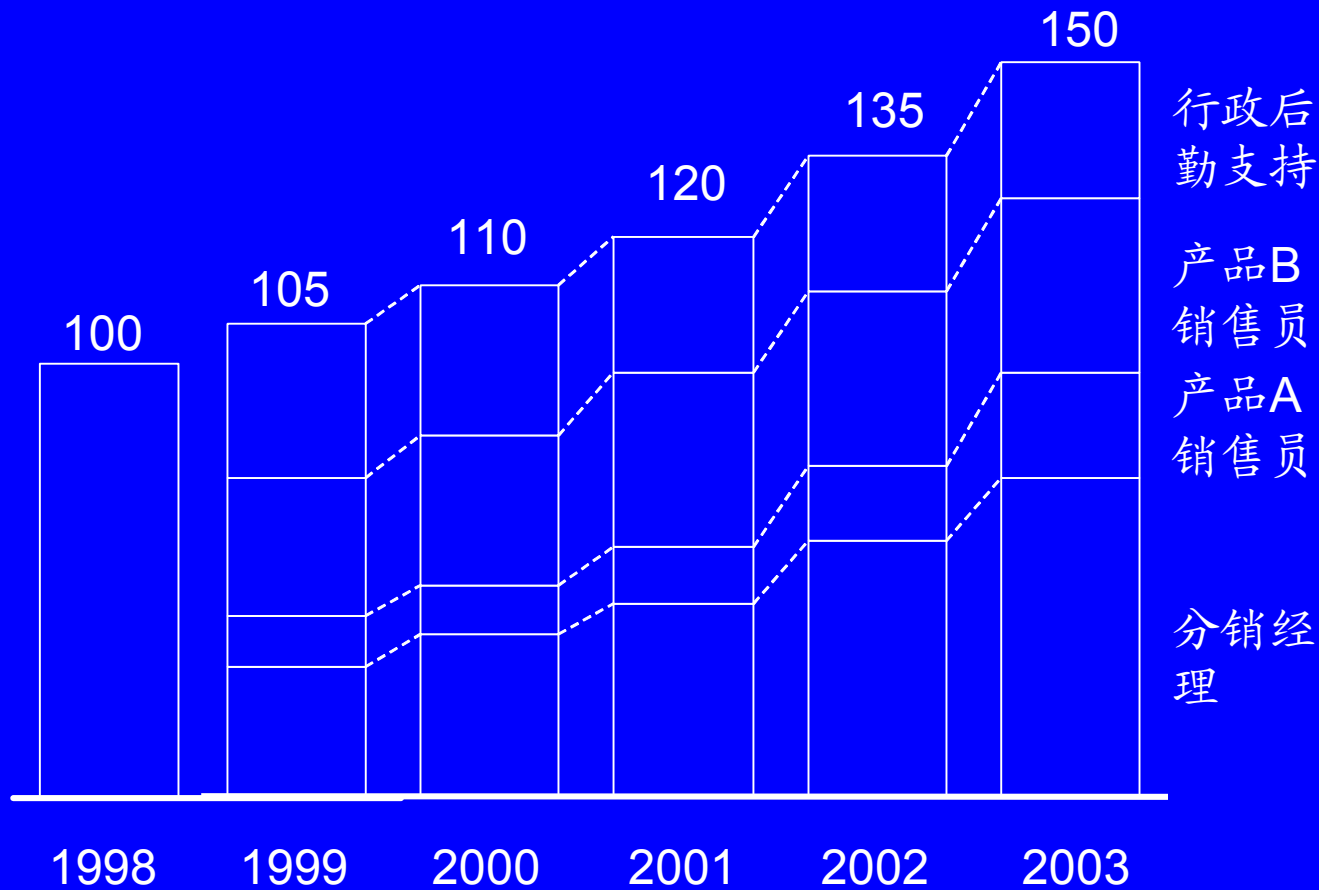
产品计划



资料来源: 访谈

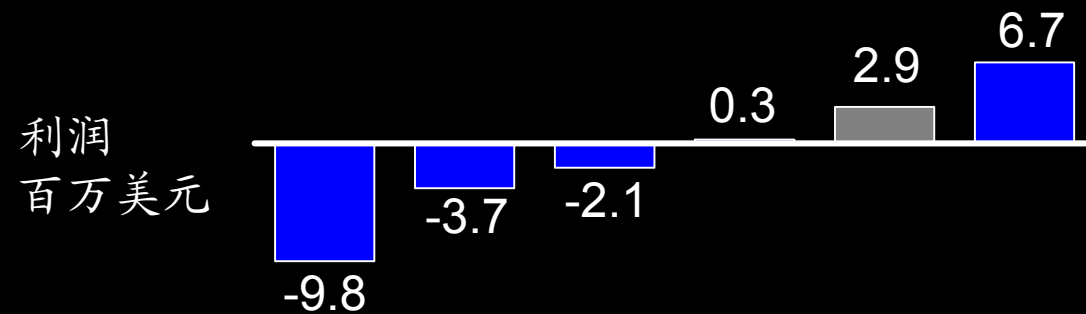
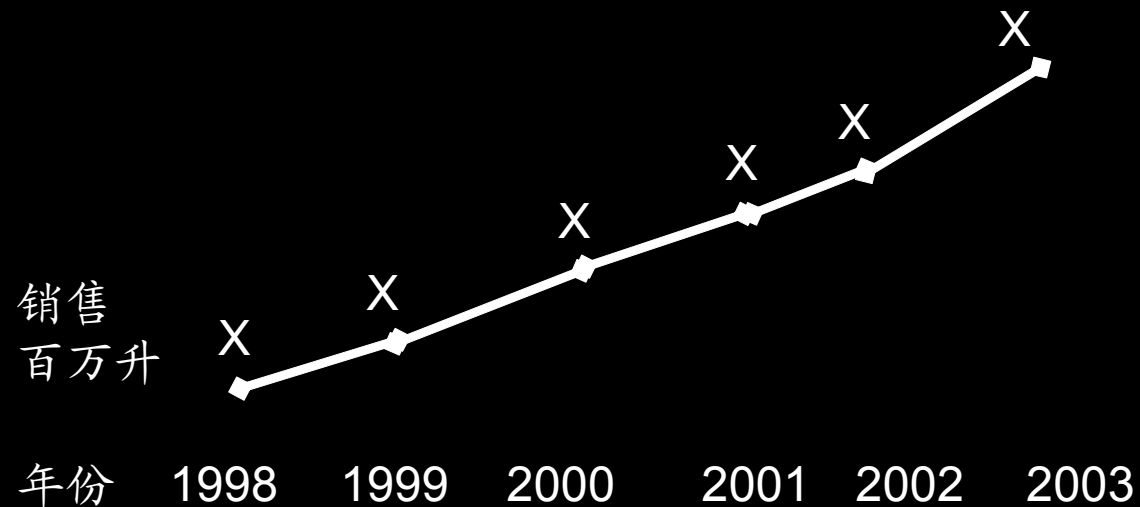
人员要求

人员数量



- 需根据不同地域的需求重新布置销售和支持人员
- “集中”战略方案要求员工有正确的技能
- 高级行政人员急需培训
- 必须保证技能的传递

财务目标



关键假设

- 从2000年起全面革新
- 2003年的份额为12%
- 到2003年在5个关键市场占有30%的份额
- 根据地域/产品制定人员编制，广告和促销方案，和建立办事处
- 保留所有的设施

目录

1. 案例一：移动电话公司业务单元战略

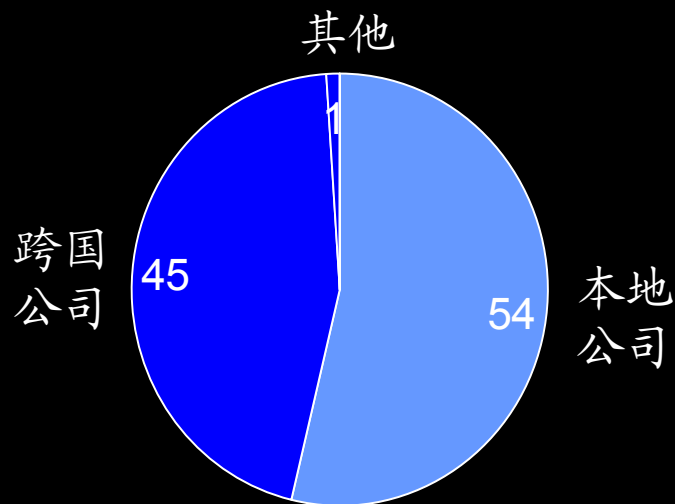
2. 案例二：某能源公司战略

3. 其它相关战略及高科技行业项目案例

大中华区的项目实践 - 为中国企业服务

百分比

按公司性质分类



最近的本地客户项目举例

- 为中国的一家新兴互联网公司制定公司战略，以建立基于互联网的股票交易业务
- 帮助一家高科技公司的管理层理解市场变化带来的挑战并采取具体的应对举措
- 帮助中国一家高科技公司实现变革，重新设计组织架构和关键流程
- 帮助一家中国消费品公司提升其营销技能，并改变核心管理流程，以实现其远大目标 - 成为一家世界级公司
- 为一家新成立的集团设计重组方案，以建立适当的公司结构

麦肯锡帮助客户在整个大中华区提高利润率

客户状况

- 中国第二大电脑供应商，占据国内市场20%的份额，但是这一份额正在迅速缩小
- 遇到大客户的应收帐款在交易渠道中被注消的情况
- 有一家生产零件的合资厂，开发面向出口的产品

麦肯锡的角色

- 诊断竞争状况
- 列出从策略上改进营运的计划，侧重于渠道管理
- 定义成功所需的组织架构要求

实效

- 大幅减少信用风险和应收帐款被注消的情况
- 提高整体的人员素质，从重建一个几乎全新的管理班子入手
- 建立新的分销渠道合作伙伴关系，保持市场份额

麦肯锡为跨国计算机制造商制定增长战略

客户状况

- 大型国际计算机制造商，最近重组了其亚太业务
- 希望将其大中华地区业务规模扩大三倍，并提高获利率

麦肯锡的角色

- 评估市场规模和趋势，帮助定义几个关键战略举措，并预测各业务单元的潜在收入增长
- 为新兴建的大中华地区业务管理小组举办战略规划研讨会
- 为高层管理人员准备大中华地区业务前景规划，并列出实现这些前景所需采取的战略投资举措
- 支持内部小组设计关键举措，包括渠道管理，大客户和服务与支持

实效

- 建立了公司进入下世纪的战略方向和重点
- 获得扩大规模和改进公司人才库所需的公司投资
- 获得政府部委对关键战略举措的支持

麦肯锡为跨国电信设备提供商重整销售营销职能

客户状况

- 领先的电信设备生产商，97/98财政年度全球业务部亏损
- 希望在一年内能显著改善局面，迅速扭亏为盈
- 中国被定位为一个关键市场

麦肯锡的角色

- 帮助公司定义地区总部和中国合资公司之间的角色和职责
- 制定战略，重组合资公司，并重新设计实施组织结构
- 制定销售营销战略和组织，并提供实施支持，制定并帮助实施了包括流程再造的生产和物流战略

实效

- 公司希望在6个月内把在中国的市场份额提高8-10%，在华生产量提高400%

麦肯锡帮助中国一家高科技公司管理层实施变革

客户状况

- 中国高科技制造商以50%的速度增长，在控制持续增长方面遇到困难
- 他们需要帮助来评估相对于外国企业的优势和发展需求

麦肯锡的角色

- 分析中国电脑市场的机遇，评估企业用户，发现并确定其增长机遇
- 评价组织结构的优缺点并建议明确的变革措施(如财务计划、关键客户管理、品牌管理)
- 分析客户的合资伙伴的经营战略

实效

- 使管理层认识到公司所面临的挑战的严重性以及
在销售中实施变革的迫切性

麦肯锡为中国一家新兴互联网公司制定战略

客户状况

- 国有投资者投资的新兴中国高科技公司，寻求建立基于因特网的股票交易业务
- 集中投资与提供服务所需的支持

麦肯锡的角色

- 评估中国证券市场和因特网市场的规模和发展趋势
- 进行多样的客户购买需求和价格敏感性的市场调查
- 制定产品和服务组合
- 设计组织结构，特别是区域销售和市场营销，以便于提供服务
- 准备财务报表和资金需求

实效

- 成功提供基本的股票信息服务
- 建立适合中国客户近期发展的多样化的股票交易系统
- 策划股票上市

麦肯锡帮助中国一家电生产商设计营销策略、组织程序

客户状况

- 中国一家白色家电生产商被同行业最大的厂商迅速夺去市场
- 需要新的市场营销策略：产品组合、渠道网、产品系列拓宽

麦肯锡的角色

- 设计策划新目标和组织程序
- 设计新的销售与营销的考评、管控程序
- 建立新的机制以把决策权放到公司组织的适当部门中去

实效

- 夺回销量与市场份额
- 项目实施后的三个月是公司近两年内最成功的阶段

麦肯锡为中国一家大型工业及消费品生产商制定增长战略

客户状况

- 中国最大的工业及消费产品生产商之一，正寻求在其优势领域成为世界的领先企业之一，但正面临着严重的质量问题及投资的不确定性

麦肯锡的角色

- 在市场充满不确定性的情况下，制定了强有力的增长战略
- 就行业演变以及如何保持卓越的财务业绩制定了战略观点
- 确定了实施计划
- 在两家主要生产厂实施质量改进工作

实效

- 战略的制定使客户向同行业世界前十位的目标发展，2001年收入预计将为1996年收入的2.5倍
- 战略获得董事会和控股集团的一致批准，并作为建立世界级公司的行动纲领
- 产品质量获得明显改善，在试点车间的废品率下降了30%以上

麦肯锡协助中国一家大型工业企业提高业绩

客户状况

- 一家领先的中国汽车零部件生产商，首度遭遇亏损，需要得到帮助以扭亏增盈

麦肯锡的角色

- 沿价值链对公司现有业绩进行调查并参照行业最佳做法挖掘降本和增长潜能并划定总体业绩改善的范围
- 制定短期(6个月)和中长期(18个月)业绩改善措施
- 制定变革方案以获得潜能

实效

- 通过业绩改善为客户带来了持续的价值(包含采购、生产/去除生产流程中的瓶颈、市场营销)
- 试点开始后仅4个月，试点区域的销售就增长了20%以上
- 在方案实施的头一年，全国销售增长了13%

麦肯锡为一家国有企业进行组织架构重组

客户状况

- 一家位于上海的电子和机械设备生产商刚刚完成了一次购并，形成了一个价值为40亿美元的集团，因此急需为集团设计一个新的公司结构
- 这个结构必须能够适应中国的不确定的市场环境，将独立的企业拆分成业务单元组，并帮助集团在2000年时达到100亿美元的规模

麦肯锡的角色

- 设计并建立了一个新的公司总部，包括招聘高级管理人员
- 建立了内部管理流程
- 诊断了业绩改进机会，并为一个业务单元设计了改革方案

实效

- 在4个月内建成了新的公司总部，并为持续进行以业务单元为中心的重组制定了蓝图

麦肯锡帮助中国一家大型国有企业实施新的管理流程

客户状况

- 中国的一家制药企业，最近重新设计了内部订单执行流程，并需要IT系统提供支持

麦肯锡的角色

- 协助选择IT供应商
- 就设计以及ERP系统的引入进行协调
- 指导客户小组领导在仓库重组、应收帐款以及库存药品管理方面实施新的管理流程

实效

- 单位成本目前已由销售额的9%降至7.5%

麦肯锡帮助一家中国客户制定了长期目标并设计了相应的人力资源系统

确定十年的增长目标

客户状况

- 中国一家主要的保险公司希望能制定一个具有竞争力的远景规划

麦肯锡的角色

- 寻找增长机会并确定了公司远景，使命和增长目标
- 制定在具体产品、市场和地域细分中的竞争战略
- 设计了一个新的以市场细分为基础的组织结构
- 帮助客户实施所制定的远景规划以帮助其实现远景规划

实效

- 确定了明确的今后5-10年目标以及指导纲领；并将这些向董事会、员工、股东及未来投资者进行宣传

重新设计公司的人力资源系统

客户状况

- 一家发展迅速的中国保险公司
- 希望能建立世界一流的人力资源系统来发展和保留最优秀的人才

麦肯锡的角色

- 为人力资源部门制定并实施新的战略和流程
- 为人力资源职能设计了一个新的组织结构

实效

- 为接下来的长达一年的人力资源改革方案完成指导蓝图并进行试点测试