



SMP揭秘价值驱动力

在作业成本法显示出种种局限之后，越来越多的企业正将战略市场地位（SMP）应用于公司业务，将其拓展应用于销售和市场的优先选择，从而发掘价值的真正驱动因素。

文/斯图尔特 E.杰克逊 王景辉

企业领导人有时候需要做出一些至关重要的决定，比如卖什么、如何卖？公司想要提供和推广怎样的产品和服务？应该注重哪些渠道？公司的目标客户是谁？

这些问题从来不缺乏答案。一家公司的企业战略、业务开发和营销团队会不断提出关于产品和服务的新概念，而直接与客户打交道的销售团队也能带来无穷无尽的新想法。

但是大多数公司不可能，也不应该试图去满足每个人的所有需求。甚至有时候，一次销售失败也可能是件好事。我们应该思考某些业务是否实际上并没有那么重要？是否有一些客户或产品已经不再与公司的能力相匹配，并妨碍公司把握更有前景的机遇呢？

通常情况下，企业高管求助于作业成本法（Activity-based Costing）来回答这个问题。该会计工具能使管理人员了解公司业务各个组成部分（如不同的产品线、客户群和渠道）的真实盈利能力。这种分析往往能揭示公司盈利显著失衡的业务。比如20%的客户或产品贡献了公司80%的利润；或者在考虑了所有间接成本之后，有一部分业务实际上是亏损的。这一系列情况并不罕见。

通常我们自然而然地会得出一些结论：比如取消那些亏损或低利润业务，并将资源更有效地集中起来。但是经理们会告诉你事情并没有那么简单，低利润产品对于满足高价值的大客户来说可能是必不可少的，而低价值客户也能分摊不少产品的成本。如果单独使用这种分析就会受到束缚，从而无法对任何低利润的业务采取行动。

作业成本法是一个强大且有用的工具，然而单单基于这一工具而做出的决策却可能会影响到企业长远的成功。为了克服这种局限而发掘价值的真正驱动因素，许多企业领导人越来越多地将战略市场地位（SMP Strategic Market Position）的概念应用于公司业务，并将其拓展应用于销售和市场的优先选择。

简而言之，SMP是战略细分市场的份额，能够指出公司在所

处行业的竞争优势。对于公司具有强势SMP的产品或客户群，进一步提升其份额能够让公司利用到这些产品或客户群的战略地位优势，并常常能够创造更多的价值。相反在公司SMP较弱的细分市场中寻求机遇则是一个艰巨的任务，往往难以取得丰硕成果。

为了说明这些观点并更好地理解SMP是如何起作用的，本文将以前C.H.冈瑟公司（C.H. Guenther & Son, Inc）为例进行详解。

C.H.冈瑟公司的难题

C.H.冈瑟公司是一家总部设在美国德克萨斯州圣安东尼奥的面粉公司，拥有四家食品厂，产品供应美国南部和西南部的22个州。该公司向零售商提供品牌食品干混料，生产并通过分销商销售制作面粉的品牌产品。该公司与包括麦当劳在内合作的连锁餐饮业务也日益增多。

几年前，冈瑟公司认为应该采用一种更系统的方式来筛选企业的战略选择。虽然冈瑟公司一直保持着较高的增长水平，销售额以两位数的百分比增长，但利润却只在缓慢提高。更为严重的结果是，公司发现对未来增长项目的投入变得难以为继。公司并没能实现规模经济和高利润率的双赢，反而每一个新的增长项目似乎都在把公司拖入低利润率的泥潭。

相比冈瑟公司而言，通用磨坊公司（General Mills）这样的全国性企业则持续获得更高的利润率。难道冈瑟公司将一直处于低利润的困境之中？是否可以尝试一些业务上的改变？例如他们的产品或渠道究竟表现良好还是糟糕？公司是否应该在产品供应品种或渠道策略上进行改变？哪些应该改变、如何进行改变？

为了回答这些难题，公司首先对通过三个主要渠道销售的所有产品开展了大规模的作业成本法分析。结果证明，不同的产品在盈利能力方面有着巨大差异。接着公司着力分析研究了各类成本是如何与包括收益/销售成本、运费、管理费用和生

产利润在内的主要因素相关联的。图1显示的结果中有一些惊人的发现。

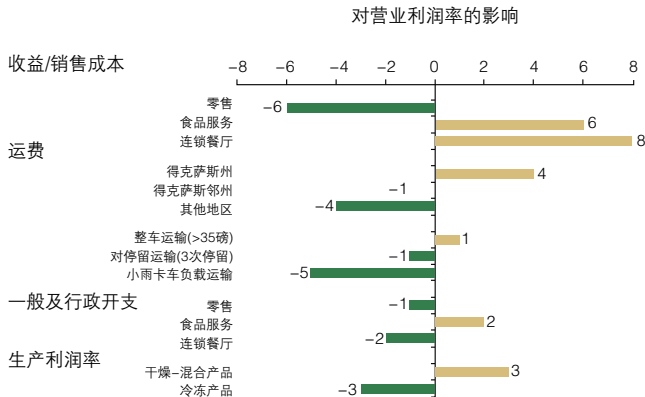
出人意料的是，冈瑟公司的高管们发现长期以来一直作为公司支柱的零售业务其实盈利能力最弱。图1中位置0代表全公司的平均利润水平，零售业务低于公司平均标准6个点。而相比之下，公司针对餐厅的食品服务业务则高于平均值6个点，其中盈利能力最强的是针对连锁餐厅的业务。

重塑战略定位

有了这一分析结果，冈瑟公司的高管们意识到需要深入了解公司的战略细分市场，着力研究SMP原则。假设成本计算显示冷冻面团产品是一个低利润项目，根据SMP的原则，如果它不属于公司的某个战略细分市场，就可以终止此业务。而如果它属于某个战略细分市场，就应该慎重考虑是否应该降低对该产品的重视程度，因为这可能会削弱公司在某些生产领域或客户群体中的优势地位。

为了更好的理解公司的战略细分市场，冈瑟公司的管理

表1 作业成本法分析



层开始思考多大的全国性规模或市场份额才能产生规模经济效益或给客户带来利益。在冈瑟公司的三个渠道中，食品服务渠道面向成千上万的餐厅和餐饮机构，其中一部分经销商的业务覆盖全国，而绝大多数餐厅客户都是本地企业。因此市场规模和份额是否覆盖全国变得不那么重要，而代表了是否能有效开展区域分销和成功迎合当地餐饮口味的区域市场占有率则成为更重要的指标。连锁餐厅渠道的大部分客户则是全国性企业，需要为他们遍布各地的餐厅提供相同的产品。而零售渠道介于两者之间，在全国有一定的覆盖面。“干燥产品”和“冷冻产品”间体现出了明显的差异。对于冈瑟公司来说，是否有必要在食品服务和零售渠道中同时供应这两种产品并不是特别重要。而对于越来越重要的连锁餐厅业务，能提供面面俱到的产

品则是制胜的关键之一。

将各种分析结果归纳总结后，冈瑟公司确定了企业在烘焙产品市场的战略定位：

- 连锁餐厅：干燥和冷冻产品共享一个全国性的细分市场。
- 食品服务：干燥和冷冻产品拥有各自独立的细分市场，每个市场再进一步分解为区域市场。
- 零售业务：干燥和冷冻产品有各自独立的细分市场，区域市场日益向全国性市场转变。

明确了公司相关的SMP范围，冈瑟公司进一步对其销售和市场的优先次序进行了调整。公司制定了如下的战略方针：

- 重点维护和发展全国性连锁餐厅业务。因为这是利润率最高的渠道，且与冈瑟公司开发新产品的能力非常匹配。
- 进一步维护和发展干燥-混合产品的食品服务业务，但仅限于德克萨斯州及其邻州。冈瑟公司在该地区的区域竞争中处于有利地位，冈瑟的产品在这些地区需求旺盛，而且分销成本较低。
- 逐渐淡化冷冻食品服务业务。该业务通常利润率较低，由于它被划分为一独立的战略细分市场，所以冈瑟公司能够放弃这项业务而不影响其干燥-混合产品业务。而针对连锁餐厅的冷冻产品业务应予以保留，作为供应所有连锁餐厅的渠道。

· 逐渐淡化德州及其邻州以外的零售业务。冈瑟有必要适时地维护公司在核心市场的份额，但在核心市场以外与全国性食品巨头竞争，对冈瑟而言并不是一场志在必得的战役。

根据这个计划，冈瑟公司的产品会在未来几年从150种减少到60种。对于重要性降低的产品而言，或提高其售价，或削减促销费用，或减少销售人员，或是将此类方案通过组合的方式来实施。由此这些产品往往能够提升利润率，或者被市场淘汰。目前该方案已经取得了成效，公司的运营利润率在12个月内翻了一番。此外进一步明确关键战略细分市场的重要性意味着有更多的管理层关注和资金来支持更重要的增长计划。

以前冈瑟公司的销售人员把大量精力花在1万美元-2万美元的订单上，而现在销售团队转向了20万美元或200万美元的订单。在其重要的战略细分市场，由于冈瑟充分了解企业各业务领域的能力和相应的成本效益，因而公司能够为客户提供最具吸引力的价格。更重要的是，销售团队可以更好地利用研发资源和生产支持来赢得业务，使其平均订单规模及成功率都有显著提升。在转型成为一家业务更集中的企业之后，冈瑟公司能够更好地服务那些最具SMP效益的客户，公司在自身的销售规模更大、更成功的同时获得了更高的利润率，并为股东们带来了更高的增长，创造了更多的价值。●

(斯图尔特·E·杰克逊为L.E.K(艾意凯)咨询副总裁,王景辉为L.E.K(艾意凯)咨询经理)