

你的战略市场定位有效吗？

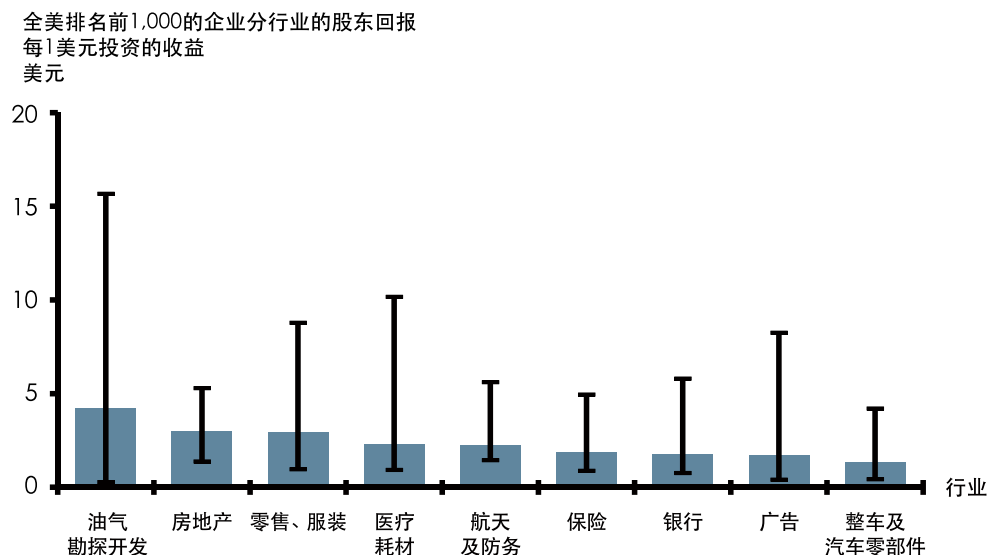
隐藏的价值：发掘利润增长的新途径

价值隐藏在哪里？为什么寻找价值很重要

想在商业竞争中取得成功，就意味着要创造价值。那么，价值隐藏在哪里？是否只有跻身热门行业才能实现盈利性成长？是否只有业绩一流的公司发现了隐藏的价值？企业应该在哪里竞争、在哪里寻找价值？

多数实业界人士已经从实践中感受到，创造价值绝非那么简单。倘若来挖掘一下全美排名前1,000的大企业的股东回报中隐藏的信息，你会发现一些有意思的现象。表1中的数据源自《华尔街日报》的年度“股东计分牌”，纵轴是每股回报值，横轴分成不同的行业。在图中我们分别给出了一系列不同行业的平均回报（灰色柱）以及行业内最佳和最

表 1
全美排名前1,000位的公司及行业的业绩差异（1999~2004年）



资料来源：《华尔街日报》

《你的战略市场定位有效吗？隐藏的价值：发掘利润增长的新途径》的作者是Stephen Sunderland (孙德岚)，L.E.K. (艾意凯) 咨询上海分公司董事总经理；腾勇，艾意凯咨询上海分公司副董事；及张帆，艾意凯咨询中国区业务发展总监。如需了解更多详情，请发送电子邮件至 lekchina@lek.com 与我们联系。

差公司的回报（I线段的上下两端），各行业之间平均回报的差异要比同一行业内不同公司的差异小得多。实际上，在差不多每个行业中，回报最高的公司与最低的公司之间的差距不是5%或10%，而是200%，300%，甚至1,000%。

那些业绩一流的公司，在发现价值方面要显著优于其竞争者，他们学会了如何将客户偏好、生产者经济状况及企业融资的原理结合起来，知晓在何处扩张以及如何扩张才会对自身业务最有利，掌握了如何寻找并捕捉战略价值，即何为有效的“战略市场定位”（Strategic Market Positioning, 简称SMP）。

举几个例子：

电路城（Circuit City）曾经是专业零售领域里最强大、最受尊敬的从业者之一。后来该公司的二手车部门卡迈斯（CarMax）被剥离出来，卡迈斯自此成长为行业内业绩最佳的公司。而在与此同时的五年之内，电路城在同类的大型专业零售公司中业绩垫底。如果当初对卡迈斯投资1,000美元，五年之后已经升值到13,427美元。而同样的1,000美元如果投给电路城，五年之后会损失近半，贬值到535美元。这个热门的被剥离公司与原母公司在股东回报上的差异有多大？答案是惊人的1,289%。

在食品零售商之中，奥斯丁（Austin）的全食超市（Whole Foods Market）每1,000美元的回报为4,143美元；西夫韦公司（Safeway）的回报为552美元，比最初投入的1,000美元少了448美元。

如何解释这些业绩排名前1,000位公司彼此间如此巨大的业绩差异呢？

业绩的差异很大程度上来自各家公司对业务增长点 and 增长方式的选择，来自它们建立和提升自身的战略市场定位（SMP）的能力。

从战略市场定位出发，发现隐藏的价值

在很多情况下，从一个或多个方面实现市场份额的提升将会显著提高回报率（利润除以投资额）。然而，在出现新的市场需求时，有很多公司

却未能充分利用规模效应，导致的结果就是这些公司的盈利能力直线下降。因为大多数公司使用的市场份额是一个容易产生误导的量度方式，这里的关键是要找到最应该提升份额的细分市场。应该怎么做？依据的又是哪一种“市场份额”的定义？答案是战略市场定位。

战略细分（strategic segment）指的是一个经过界定的竞争场所，在该竞争场所内，假设其他条件相同，则拥有更大规模或占有更大市场份额的竞争者总是能创造机会实现更高盈利或占据市场优势。“细分市场”（market segment），表示对某些商业决策可能有意义的一个市场或一个行业，但它并不能代表一个单独的战略细分。

对于只在某一个战略细分的范围内竞争的业务或产品线，战略市场定位就是该业务在其战略细分市场内的市场份额；而对于同时在多个战略细分内开展竞争的公司，其战略市场定位即在所有战略细分中各项业务的战略市场定位的加权平均值，其中，某项业务的战略市场定位的权重取决于该业务在其对应战略细分中的销量或投资额；战略市场定位的概念还被用于描述寻找战略细分的过程，以及寻找公司的市场定位以获取更高的总体战略市场定位和更高盈利与成长的过程。

真正理解了战略市场定位的企会利用它来寻找隐藏的价值，会把自身涉足的行业领域划分为多个战略细分市场，并有选择地在某些细分市场中，为股东带来更高的回报，占有真正的优势。在正确的战略市场定位中提升市场份额，意味着显著提高回报，所带来的主要优势会包括：（1）规模效益；（2）由于提供了更丰富的产品种类或更全面的解决方案，对用户产生更大的吸引力；（3）经销商基于产品数量而对企业产生更多关注及依赖；（4）更有效率的物流等等。

从健身俱乐部的案例中发现价值：

倍力健身是成立于1962年的一个网球和健身俱乐部，开设了超过400家健身俱乐部，年收入8亿美

元，后来成长为全美最大的上市健身俱乐部。由于受到错误投资、2003年利润重述以及欠佳的增长战略等因素影响，倍力的股价从1998年36.62美元的高点滑落至2006年初的每股8美元多一点。2011年至2014年间，在申请破产保护后，倍力出售了其大部分健身俱乐部资产。

一个在全国市场占有很大份额的领先企业怎么会损失如此之多的价值？答案很清楚：糟糕的战略市场定位。

表2是倍力健身的经济数据，当中包括对经营成本的逐项分析，我们来看一下各项成本随着各类型和水平的规模变化的情况下，倍力健身的价值如何：

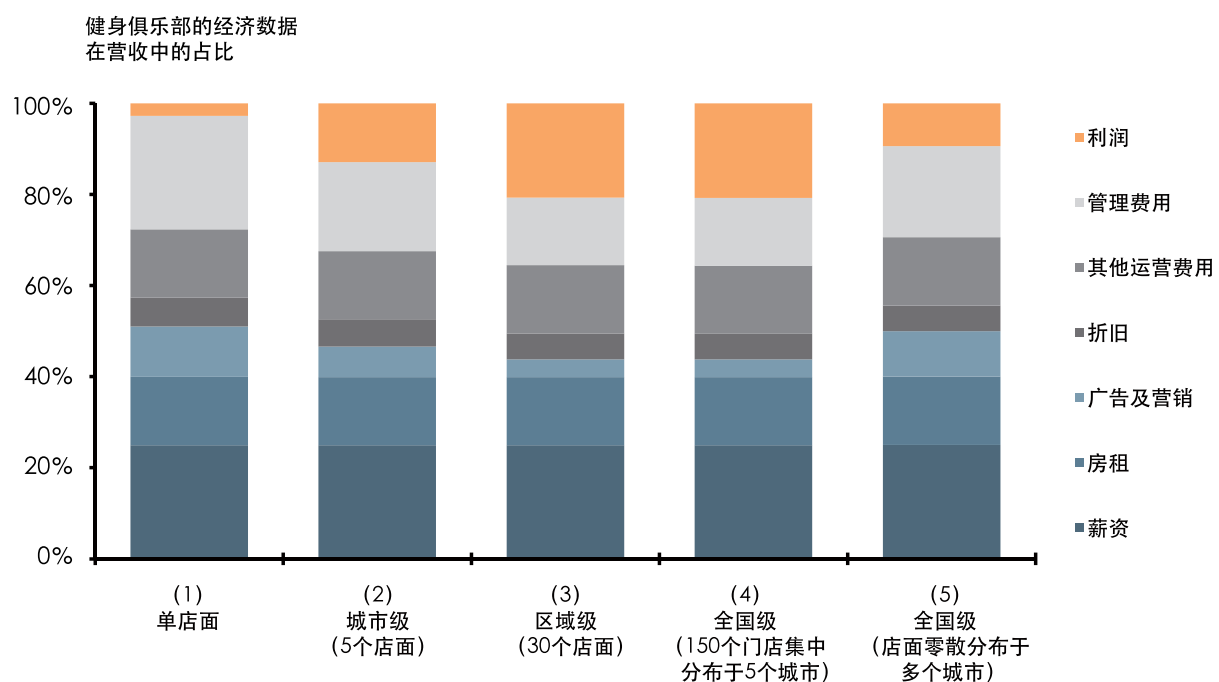
(1) 你在第一列中会看到，在只有一家俱乐部时，人工成本占了一个俱乐部营业收入的25%，房租占比15%。除此以外还有广告与营销支出，再加上折旧、其他经营支出以及管理费用，单店的利润很少能超过5%；

(2) 当变成5家俱乐部时，就需要5倍数量的健身教练、5倍的前台接待，等等。每一家店面还是需要相同的人力和租金投入，因此，人工成本、房租、洗衣、清洁等其他支出的情况都类似，并不能获得什么竞争优势。但广告营销费用则实现了节约，因为当地电视台的广告全市都能看见，相当于一份广告为5家店做了宣传；每家店的设备成本则不变；而假设5家店距离不远，一个总经理可以同时分管五家店，那么管理费用会较单店经营同等水平降低20%。这样一来，利润可以上升到略高于10%；

(3) 如果达到区域市场参与者的级别，如拥有30个店面或类似规模的公司，同时仍然假设这些店面彼此相距不远。这种情况下的成本状况如何？人工成本、租金以及其他一些支出都还是与营业收入成正比，所以从这里找不出额外收益。但由于规模变大，所以会更进一步摊薄广告和营销的费用。另外，还可以进一步降低公司的管理层人数，减少管理费用水平。结果是什么？利润会从略高于10%上升至20%或更多；

表 2

倍力健身俱乐部的经济数据（在营收中的占比）



资料来源：艾意凯研究与分析

(4) 现在考虑达到全国市场参与者的级别的情况，规模为大约150家门店，且集中分布在5个城市。此时情况会如何？广告和营销上得不到更多的规模收益，因为不同城市的广告无法共享，此时必须从不同类型的媒体购买对应的营销服务。而设备，供货商可能已经给你最高的折扣。至于管理费用，你只能不断复制区域市场的管理费用模式，因为一座城市的总经理不能管理其他城市的门店。当从区域市场晋升为全国市场参与者的时候，你的公司仍保持强劲的盈利能力，只是不会变得更高了。通过分析发现，如果你在占据优势的5个区域市场中每一个都开设了很多店面，那么以后你会获得最佳经济效益；

(5) 最后一种情况，你是一个全国级别的参与者，你的150家店面并未集中在4个、5个或6个地区，而是分散在很多个不同的地区，在20个乃至30个州里都有你的店面。此时的经济效益会如何？在广告和营销方面你拿不到低价，因为你是很多个不同的媒体市场上同时采购。你也无法节约管理费用，因为在每一个店面你都要派驻经理。你仍然拥有的是较低的折旧，这归功于规模设备采购。如刚才说过的一样，设备采购上节约的费用不会太多，因为在你还是区域级参与者的时候就已经拿到很高的折扣了。可见，店面散布在多个地区的全国市场参与者的盈利能力实际上显著低于一个强势的地区级竞争者的盈利能力。

从倍力健身的案例中可以看到，简单地扩张到全国并不会带来更多好处。一个有所侧重的全国市场战略或者一个同等质量的区域集中战略都会带来更佳的盈利。健身俱乐部之间（尤其是同一个地方的俱乐部之间）竞争的常常是专门的训练课程，所以规模效益有太多意义，定位在区域集中战略才能对其盈利能力产生有利的积极影响。

战略市场定位的关键应用

作为一个职业经理人，最终目标是创造价值，为股东带来高于平均水平的回报。战略市场定位是一种有力的工具，是一种清晰而有条理的思维方式，它以战略性的视角，改变管理者和企业资源投入的决策方式。

用战略市场定位寻找新的市场：SMP理论分析模型为企业决策者们提供了一个很好的决策工具，帮助企业在决定是否进入某个新领域时做出正确的选择。SMP理论分析模型要求在考虑进军新市场时，需要回答以下四个问题：

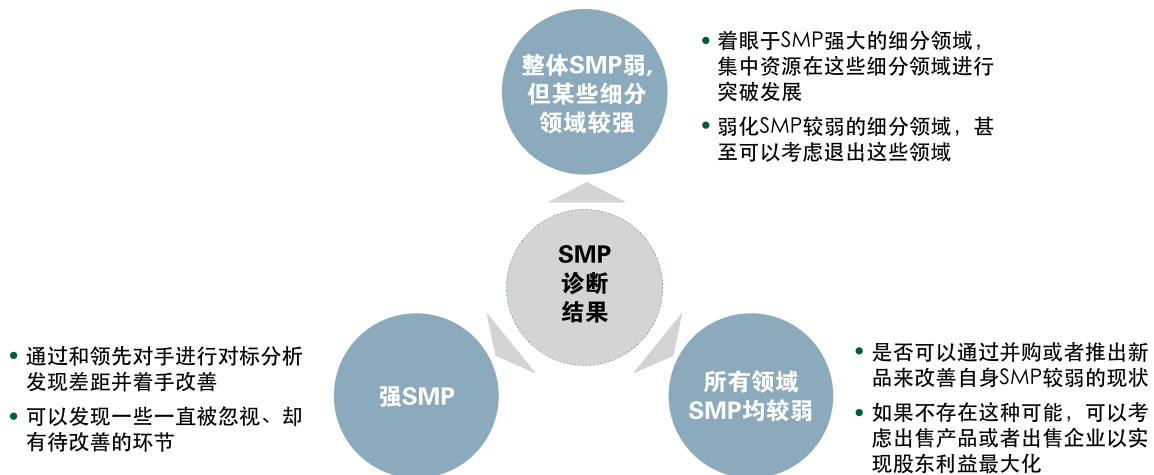
1. 我们打算进入哪个战略细分市场？竞争对手是谁？
2. 新业务是否可以提升企业原有战略细分市场的竞争能力？
3. 我们是否可以通过原有战略细分市场确保在新的战略细分市场取得竞争优势？
4. 新业务是否可以提升企业的整体战略市场竞争能力？

针对低成长或低利润业务制定战略市场定位战略：如果你处于一个低利润、低成长的行业，应该怎么办？管理者可以通过对每一个战略细分市场进行SMP能力的评估，根据评估结果采取相应的措施，以改善企业运营状况。如表3所见，依据SMP能力评估结果的不同，对标分析、选择扩张以及精简投资等战略措施，都是帮助企业从业绩表现不佳的境地摆脱出来的工具和战术。

决策何时应该出手收购：如果你知道自己所处的战略细分市场的边界所在，而且能够看清产业的总体形势，那么你就可以应用战略市场定位清楚判断：

- 如何找到新的业务或收购机会
- 知道是否该为一个收购机会支付高额溢价
- 知道何时应该出售或兼并某个无法独立取得强势战略市场定位的业务

表 3
SMP模型能力评估及相应战略措施



资料来源：艾意凯研究与分析

方太案例——高端市场的捍卫者：

厨具在2002年之前都是国内品牌主导的市场，国产厨具市场占有率几乎达到100%。方太、帅康、老板、华帝都属于中国厨具的第一集团，市场占有率达到80%以上。方太一直定位于高端厨具，虽然市场份额领先，但领先优势相对于其他三大品牌而言并不太大。

当西门子决定进军中国厨具市场的时候，国内品牌都感受到了强烈的冲击。除方太以外其他三家都提供更低价的产品以争夺市场份额。但方太仍然坚持高端的市场定位，集中所有资源努力提高自身在该细分市场的战略地位，通过不断研发新技术、提高产品质量、提供更优质的服务进行竞争。

方太坚持以每年不低于销售额5%的费用，投入前瞻性的厨电科技研究，并不断推出新产品。从1996年的中国第一代完全自主设计的深型吸油烟机、中国欧式吸油烟机、近吸式吸油烟机、嵌入式成套化厨电、高效静吸吸油烟机，到今年推出的“全新一代风魔方”油烟机，方太始终以技术创新领导行业。

绩效体系的设计也体现出对高端市场的关注。例如，销售部门的关键绩效指标中占第一位的并不

是销售额，而是方太产品在高端市场中的份额。方太总裁茅忠群表示“如果我将销售额增长放到30-40%，在完成任为为导向下，销售人员不得已就会去打价格战，改做中低端。”

随着市场引导和消费升级，高端吸油烟机的市场份额一直在上升，方太在高端油烟机中的市场地位也不断增强。中怡康数据显示，2015年我国油烟机市场规模达73亿元，同比增长5.6%。以方太为代表的高端品牌把握住了市场先机，在>4,000元的高端油烟机市场中以超过20%的占有率领先于市场。而在其他高端厨电市场中，如高端消毒柜、高端燃气灶等，方太亦优势明显，均位列前三。在很多同行利润下降的情况下，方太2014年实现了达50亿的销售规模，同比增长超过30%。2015年上半年以超30亿元的销售规模雄踞厨房电器行业榜首，逆势强劲增长。

纵观方太面对市场竞争时候采取的战略，其牢牢抓住了自己细分市场的竞争地位，并通过技术升级不断巩固，而非盲目以低价或者更广的产品线应对竞争，符合战略市场定位的基本原则，因而在市场竞争中获得了成功。

艾意凯咨询全球案例

基于SMP理论，我们为客户提供深入的市场洞见及制定有效的战略计划，帮助他们在复杂的商业环境中提高盈利，取得成功。

帮助客户发掘8%的成本降低机会，快速改善利润：

餐饮业日益加剧的竞争迫使各类餐馆对菜式不断推陈出新，既要满足食客胃口又得让他们乐意掏钱。一个快餐连锁集团希望通过突出其食材的新鲜品质，并同时保持低廉的价格以在竞争中脱颖而出。拥有该餐饮集团的私募股权基金虽然支持该想法，但对其持续升高的成本表示担忧。我们接受该基金委托分析该餐馆的运营状况，分析了该餐厅日常经营中所需使用的30多项产品和服务——从调味品到准备食物用的手套。我们通过对比公司内部数据，找出各成本项的优化机会，同时评估了成本节约流程及操作难度，指出可能遇到的困难、陷阱及阻碍，并制定降低成本的具体步骤及计划时间表。最终，我们为该企业制定了详细的日常采购战略，并指出了每年超过100万美元的成本降低机会。重要的是，我们的建议都是可执行的，并且细化到了每个具体的采购项目，餐厅管理层已经根据我们的建议逐步开展上述成本降低计划。

帮助食品公司开发新产品，在全球市场赢得更多消费者：

某全球财富500强食品公司，发现可将其业务范围从已有的强大核心业务，扩展到某些尚未涉足的餐食和零食品类的新市场机会。我们接受客户委托，评估客户集团是否应该在全球范围内进入某些高市场潜力品类，并协助该客户规划最佳市场进入策略（如是否依托自有资源、合作，或应透过收购等）。为了充分评估这些市场机会，我们客观地分析了各种市场进入策略对客户集团在财务表现和组织架构上的影响，目标市场涵盖了北美及巴西、中国、意大利、俄国等国际市场。通过这个项目，我们在两个方面为客户找出创造显著价值的机会

点。首先，我们设计了高价值创造的全面性战略将为客户带来15亿美元的新增收入并大幅提高业务利润率，五年内预计能够为客户股东创造每股3美元的新增价值。其次，L.E.K.在项目中与客户内部团队紧密合作，扫除了客户不同的事业体对某些目标品类的偏见，提升了各事业单位对目标品类的接受度，这将大大减少客户内部未来在业务整合上可能遭遇的阻力。

国际医疗诊断公司产品及地域增长战略规划：

医疗诊断行业正在保持高速增长，分子诊断、远程诊断、伴随诊断以及其他的新趋势不断推动技术的发展。行业的发展给那些为大型诊断平台提供相关耗材以及自动化技术的企业带来了各种挑战，国内外的低成本竞争者不断涌现，诊断平台相关产品的日渐成熟压缩了其利润空间。我们的客户，一家领先的医疗诊断器械供应商，尽管在全球市场上仍保持领先，但其核心业务面临着严峻的挑战，同时由于新产品匮乏使其短期内难以维持现状。我们接受客户委托，帮助其共同制定全面的增长战略。我们通过内部和外部的研究，以及与客户团队的深入探讨，明确了各个市场的关键成功因素、市场需求规模以及未来增长机遇。我们将研究成果与客户内部运营及外部业务发展相结合，为企业打造的未来增长战略。具体的增长战略包括了核心产品的确立、国际市场拓展、以及进入其他相关细分领域等主要方面有操作性的建议。如今，该战略的主要举措都取得了实质性的成功，客户其各个销售市场也都获得了增长，同时市值也显著的提升。

INSIGHTS @ WORK®

L.E.K. (艾意凯) 咨询是全球领先的管理咨询公司之一, 专注于帮助客户制定增长战略, 评估投资和收购机会, 解决组织和运营绩效等商业问题。成立于30年前的L.E.K., 在欧洲、美国、大洋洲和亚太地区的21个主要城市设有分支机构, 拥有超过1,000名的专业咨询人员。L.E.K.于1998年进入中国开展业务。

L.E.K. (艾意凯) 咨询为众多行业领先的跨国企业客户提供战略咨询和支持服务, 包括大型跨国企业和政府机构、私募股权基金以及新兴的创业公司。L.E.K.致力于协助商业领袖做出更好的战略决策, 提升业绩并创造更大的股东价值。欲了解详情, 请访问www.lek.com或联系我们在中国的分公司。

L.E.K.上海分公司

中国上海市南京西路1168号
中信泰富广场34楼
邮编: 200041
电话: 86.21.6122.3900
传真: 86.21.6122.3988
电邮: lekchina@lek.com

L.E.K.北京分公司

中国北京市朝阳区建国门外大街2号
北京银泰中心写字楼15层1501-1026室
邮编: 100022
电话: 86.10.6510.1075
传真: 86.10.6510.1078
电邮: lekchina@lek.com

L.E.K.全球分公司:

奥克兰
波士顿
金奈
芝加哥
伦敦
洛杉矶
墨尔本
米兰
孟买
慕尼黑
纽约
巴黎
旧金山
首尔
新德里
新加坡
悉尼
东京
佛罗茨瓦夫

法定免责声明

L.E.K. Consulting (L.E.K. (艾意凯) 咨询) 是L.E.K. Consulting LLC (L.E.K. (艾意凯) 咨询有限责任公司) 的注册商标。所有本文中提及的产品和品牌是其各自所有者的资产。

© 2016 L.E.K. Consulting LLC