

解码增长之道： 如何成为行业排名前20%的赢家？

Udo Kopka, 许达仁, Daniel Zipser

三项业务底子、两个方向选择和五大战略举措是成为行业赢家的关键所在。

众所周知，行业内表现最好的两成企业赚取了市场八成以上的利润。选择重点接触和转化的目标消费者只是实现增长的第一步。在此之上，企业还要识别关键增长抓手以制定“赢家通吃”的战略。

一般而言，企业是在框架假设和案例参考基础上加以推导形成战略的。这种依赖于经验的、定性的传统方法往往错失真正的制胜之机。

为了探索增长之道，麦肯锡花费三年时间，从公开信息渠道收集了覆盖59个行业的全球2402家企业、跨越15年的40多个企业经营指标数据，并对数据进行了定量分析。这项研究让我们获得了六项洞察，可解决企业领导者最关注的三大战略问题。

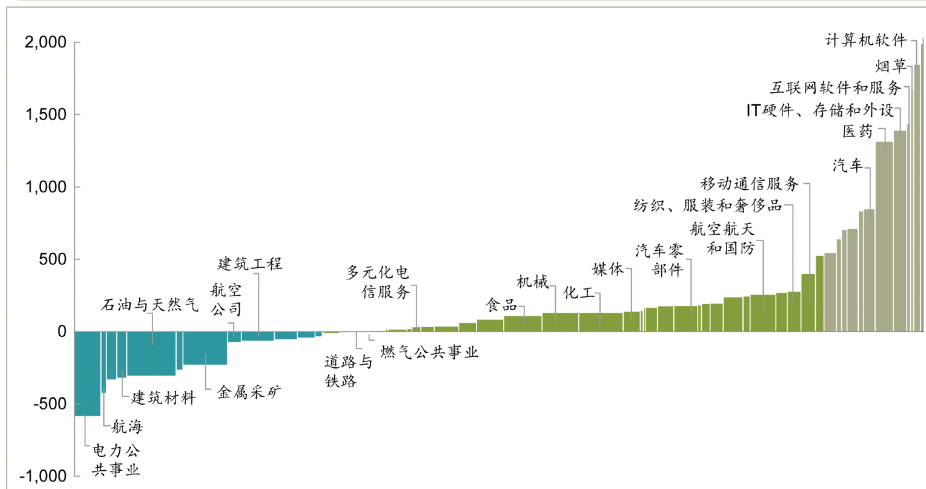
战略问题一：我的公司应该进入哪个行业？是不是一个好的行业？

洞察一：不同行业的价值创造能力差异巨大

这项研究发现，不同行业的价值创造能力差异巨大，且呈现出两端高、中间平的分布趋势（见图1）。排名前20%的行业占据了整个市场经济利润（即企业创造的经营利润减去所投入的资本费用）的近90%。快消品行业中家庭和个人护理、饮料和酒类的价值创造能力市场领先，而食品行业位于中游。企业

图1 不同行业的价值创造能力差异巨大，且呈现出两端高、中间平均分布的趋势

各行业平均经济利润¹，2011-2015
百万美元，N=2,402家公司和59个行业



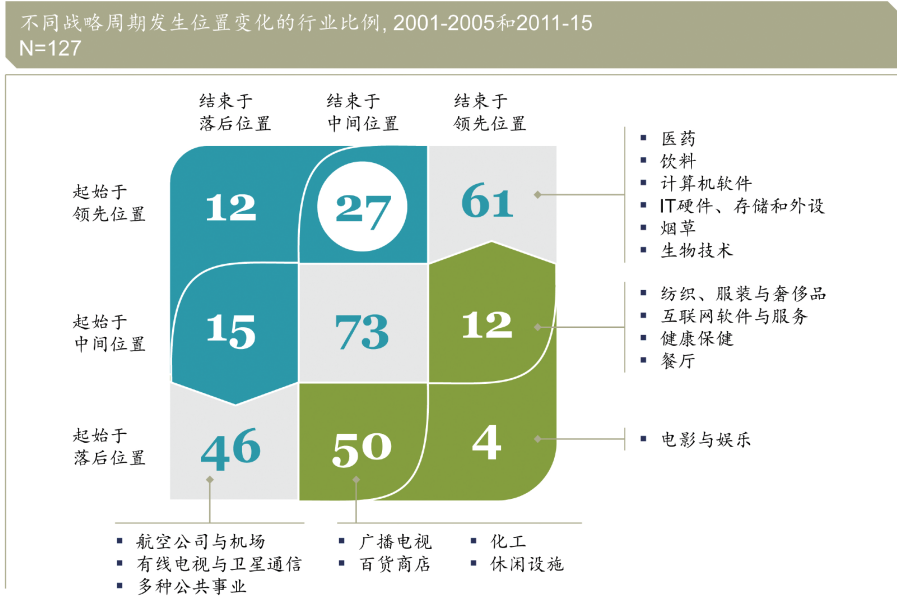
¹ 麦肯锡数据中每个行业的整体经济利润除以这个行业的公司数量
² 全球最重要的3,000多家非金融上市公司提出缺乏足够信息计算2001至05和2011至15两个战略周期情况的公司
数据来源：McKinsey Strategy Practice (Beating the Odds model) and Corporate Performance Analytics™

选择进入哪个行业直接奠定了其价值创造能力的基础。

洞察二：行业价值创造能力在市场所处位置很大程度决定了未来发展

通过比较不同行业15年间在市场所处位置的变化，麦肯锡发现，价值创造能力领先的行业（如饮料和酒类等）有六成以上概率保持优势，而价值位居中游的行业（如食品等）73%的概率保持现状（见图2）。在制定发展策略时，不但要考虑行业现在的价值创造能力规模，更要考量行业在市场中所处水平。

图2 不同行业15年间在所处的市场位置的变化



数据来源: McKinsey Strategy Practice (Beating the Odds model v20.2) and Corporate Performance Analytics™

战略问题二：与竞争对手比，我的公司处于什么位置？在行业中实现领先的机会会有多大？

洞察三：行业内少数企业享受了绝大部分经济利润，其他企业则碌碌无为

与传统对标分析不同，麦肯锡把每个行业的全部企业放到一起进行了比较，发现企业价值创造能力的分布仍然遵循着与行业在市场中分布类似的模式，而且更加极端。以食品行业为例（见图3），少数领先企业享受着整个行业的绝大部分经济利润，而大部分企业则碌碌无为。

洞察四：不同行业处于不同位置的企业其实现跃升的机会各不相同

通过对比不同行业内企业改变价值创造能力的机会，麦肯锡发现，不同行业中处于不同位置的企业成为行业赢家的机会差别很大。

以食品行业和整体市场作为对比（见图4）：

- 对任何行业来说，一旦企业处于领先位置，其稳定性均较高；
- 处于中游或落后的企业，不论行业，跃升成为行业赢家均非易事；
- 而处在落后位置的企业而言，食品行业的产品变化多、选择多、调整

图3 行业内少数领先企业享受了整个行业的绝大部分利润

图3：平均经济利润，2011-15
百万美元，N=108

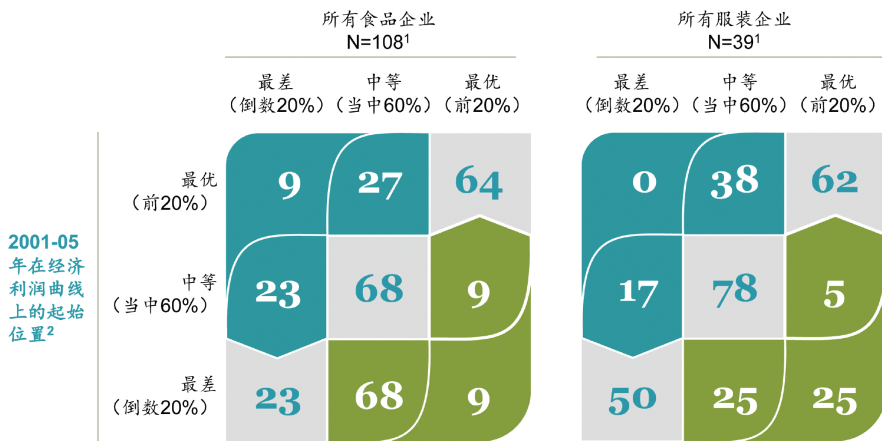
图3：食品企业价值创造能力的分布



数据来源：McKinsey Strategy Practice (Beating the Odds model v20.2) and Corporate Performance Analytics™

图4 食品和服装行业在不同战略周期发生位置变化示意

2011-15年在经济利润曲线上的终点位置²



1 在全球3000家公司中，在每个时期有至少3年的经济利润数据可用的企业（2015年）
2 分位划分基于2001-05年和2011-15年经济利润排名

数据来源：McKinsey Strategy Practice (Beating the Odds model v20.2) and Corporate Performance Analytics™



快，因此很大可能摆脱落后的局面。

战略问题三：能够帮助我的企业实现价值创造能力跃升的真正抓手是什么？

洞察五：三项业务底子、两个方向选择和五大战略举措是成为行业赢家的关键所在

通过对这2400家企业在15年中40多项经营指标的定量分析，我们发现了企业实现增长的关键所在。

(1) 以往经营所积累的三项业务底子：收入规模、负债能力和创新研发投入；

(2) 对未来发展的两个方向选择：进入竞争的品类和区域；

(3) 主动采取的五大战略举措：并购与剥离、资源再分配、资本支出、生产效率改善和产品差异化改善。

洞察六：企业实现飞跃的关键在于下决心做出大的改变，并且长期坚持

企业必须要下定决心做出真正的改变而非增量式优化，同时将具有规模效应的举措长期坚持下去。例如，企业在相当长的时间内应保持每年至少有一次中等规模的收购来达到累积提升效果，而不能寄希望于一次大型收购就解决所有问题。例如，快消巨头联合利华通过不断收购高潜力品牌和剥离低效益品牌从而保持了长期增长和领先价值创造水平。

总结而言，中国企业应在以下三方面深入思考才能成为行业赢家：

(1) 理解行业的价值创造能力。根据我们的研究，一家企业价值创造提升的65%取决于所选择的行业。企业应开展全面深入的分析以判断当前所处或准备进入行业的发展态势，做出正确选择。

（2）认清企业在行业中的位置。分析价值创造能力在行业当前所处位置和实现跃升的潜在概率，以明确未来发展的合理基调。

（3）把握提升价值创造能力的关键抓手。聚焦促进价值创造提升的关键抓手开展长期、有规模的变革。



在消费者和市场都在快速巨变的时代，中国企业尤其需要对自己所处行业和自身经营状况有更深刻、更全面的理解，清醒地判断未来，选对行业和品类、做对事情，让资源用在刀刃上，最终成为行业赢家。①

三位作者由衷感谢同事麦肯锡项目经理**周嘉**对本文的贡献。

Udo Kopka为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻北京分公司；

许达仁为麦肯锡全球副董事合伙人，常驻香港分公司；

Daniel Zipser为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻上海分公司。

麦肯锡公司版权所有©2017年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。本文经麦肯锡中国公司授权出版。