



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

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。

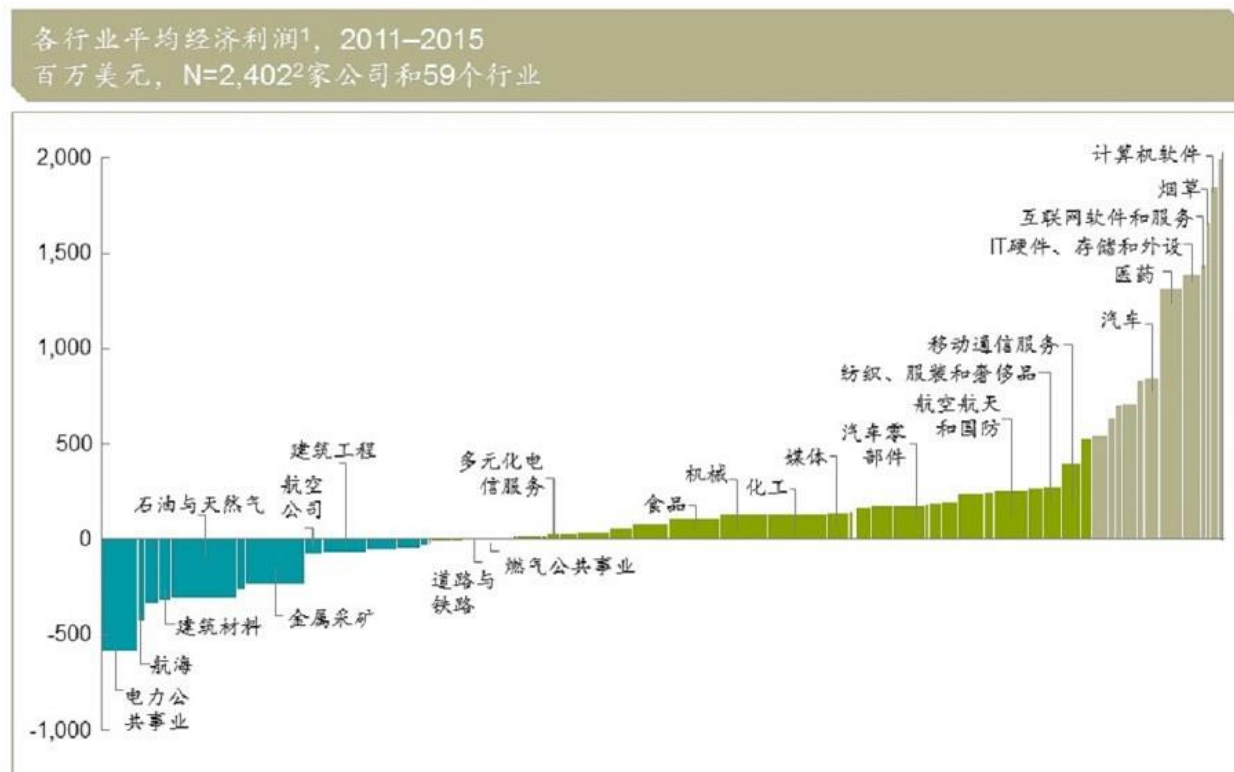
为了探索增长之道，麦肯锡花费三年时间，从公开信息渠道收集了覆盖 59 个行业的全球 2402 家企业、跨越 15 年的 40 多个企业经营指标数据，并对数据进行了定量分析。这项研究让我们获得了六项洞察，可解决企业领导者最关注的三大战略问题。

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。企业选择进入哪个行业直接奠定了其价值创造能力的基础。

图1 不同行业的价值创造能力差异巨大，且呈现出两端高、中间平的分佈趋势



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

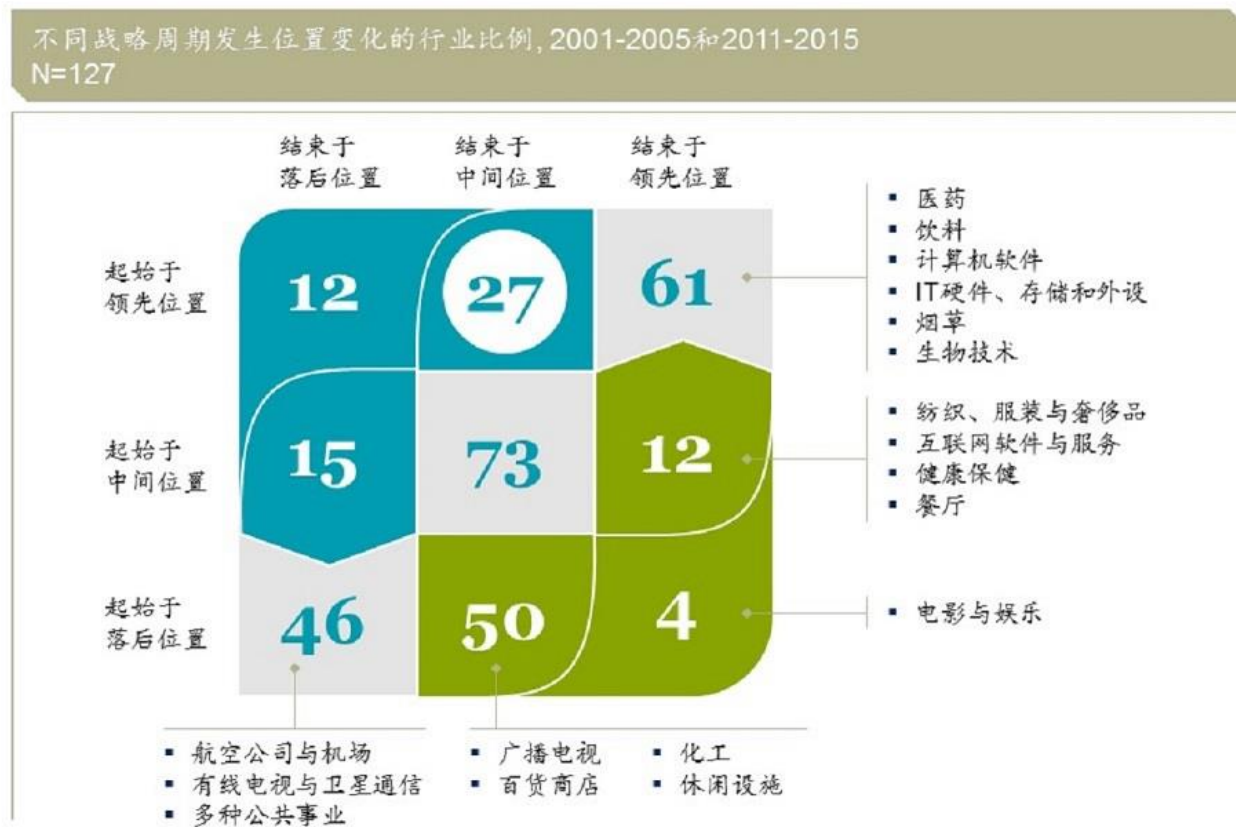
² 全球最重要的3,000多家非金融上市企业提出缺乏足够信息计算2001至2005和2011至2015两个战略周期情况的公司

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

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™

McKinsey & Company 3

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，一旦企业处于领先地位，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、调整快，因此很大可能摆脱落后的局面。

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

平均经济利润，2011-2015
百万美元，N=108

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™

McKinsey & Company 4

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33824

