

THE
McKinsey Quarterly

麦肯锡高层管理论丛

2000·1

主编 欧高敦



经济科学出版社



2000 · 1

麦肯锡高层管理论丛

主编 欧高敦(Gordon Orr)

编委 (按姓氏笔划为序)

冯海啸 孙 武

汪小红 费 燕

范星槎 谢国红

曾 怡 方柏林

经济科学出版社

责任编辑:刘殿和
责任校对:徐领弟
版式设计:代小卫
技术编辑:董永亭

麦肯锡高层管理论丛 2000·1

欧高敦 主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销
社址:北京海淀区万泉河路 66 号 邮编:100086
总编室电话:62541886 发行部电话:62568485
网址:www.esp.com.cn

电子邮件:esp@public2.east.net.cn

麦肯锡公司邮件:Inquiry_china@McKinsey.com

网址:www.McKinsey_quarterly.com.cn

新华彩印厂印刷

三佳集团装订厂装订

889×1194 毫米 16 开 6.75 印张 130000 字

2000 年 3 月第一版 2000 年 3 月第一次印刷

印数:0001—4200 册

ISBN 7-5058-2060-5/F·1468 定价:48.00 元

(图书出现印装问题,本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

图书在版编目(CIP)数据

麦肯锡高层管理论丛/ 美国麦肯锡公司著. - 北京: 经济科学出版社, 2000. 3

ISBN 7-5058-2060-5

I. 麦… II. 美… III. 企业管理-经验-美国-文集

IV. F279.712.3-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 11485 号

前 言

首先,我很荣幸地告知各位读者,《麦肯锡高层管理论丛》中文版电子网站业已开通([www.McKinsey quarterly.com.cn](http://www.McKinsey_quarterly.com.cn)),访问者可以根据文章主题以及出版时间在網上查阅自1998年以来所有中文版论丛的文章,同时亦可下载全文阅读。此举旨在向华语读者提供一个更便捷、更自由的接触麦肯锡观点的途径,我们热忱欢迎您的意见和反馈。

在本期论丛中,我们选取了两篇有关创业的文章。《自己创办自己的硅谷:利用商业计划竞赛,激励创新精神》一文着重介绍了麦肯锡公司参与创办、组织的一套聚集、识别、评判,并最终付诸实施的创业方案的竞赛模式,不失为硅谷之外的成功典范,很值得传统上缺乏沟通的中国商界与科技界人士一读。《大公司创建新业务项目:资金过多,反成祸害》主要探讨了许多公司在投资新业务时常常犯的错误,即给予了过多的资金。本文指出了这种错误的原因,并提供了一个指导性的运作模式。

全球化的趋势已波及往日地方势力雄居一方的零售业市场,无论是综合型的大卖场或是连锁专营店,如果局限于本地和本

国的市场，不免将落入那些咄咄逼人的开拓者的并购之中。零售商如何突破地域、文化限制走向世界？请阅《零售商走向世界》一文。

在全球化的同时，市场细分更为不易。以价值为标准的市场细分通常无法吻合于以人口结构为基础的市场细分，这就导致了市场营销方案无所适从。《实用的市场细分》一文中提供了“评价模型”和“双目标细分”解决方案，并指出市场细分实际上并未受到决策层的应有的重视，文章建议企业决策层一定要参与市场细分方案，而且在操作中要循序渐进，以降低风险。

公司往往认为市场预期稀奇古怪，无从了解，但本期中的《市场与战略》一文介绍了几种探索市场预期的方法，希望有助于上市公司在风云变幻的股市中更好地把握自己企业的命运。

有关企业组织结构，本期论丛收录了三篇文章。《告别董事会游戏》探讨了如何建立有效的董事会体制，而《管理人才与领袖人才》和《管理系统》分别从人才特征和企业组织特征入手，提供了可供实际操作使用的意见。

对于本期文章中的观点或内容，欢迎各界人士不吝赐教。

欧高敦 (Gordon Orr)

麦肯锡大中华区董事长兼总经理

目 录

实用的市场细分	(1)
John Forsyth, Sunil Gupta, Sudeep Haldar, Anil Kaul, Keith Kettle	

告别董事会游戏	(9)
Diane Grady	

[封面故事]零售商走向世界	(17)
Denise Incandela, Kathleen L. McLaughlin, Christiana Smith Shi	

自己创办自己的硅谷： 利用商业计划竞赛，激励创新精神	(29)
Ansgar Dodt, Lothar Stein, Sigurd Strack	

在大公司里创建新业务项目： 资金过多反成祸害	(37)
James Clayton, Bradley Gambill, Douglas Harned	

市场与战略	(46)
Kris Bruckner, Stephan Leithner, Robert Mclena, Charlie Taylor, Jack Welch	

管理人才和领袖人物是不同类型的人吗?	(56)
--------------------------	------

Abraham Zaleznik

管理系统:体现组织特色和能力的语言	(74)
-------------------------	------

Thomas J. Peters

实用的市场细分

John Forsyth

Sunil Gupta

Sudeep Haldar

Anil Kaul

Keith Kettle

因为以价值为标准的市场细分通常不同于以人口结构为标准的市场细分,以至于有些解决方案就像隔靴搔痒,有些解决方案则正中要害。

当市场营销并不复杂时,会有以下营销情况。比如您的部门在一个可管理的地理区域中开展业务。您将目标顾客按照年龄、性别和收入进行划分。如果您做的是对公业务,则把它们按照公司的大小来划分。

但在当前迅速全球化的市场上,品牌和渠道的数量快速增长,即使最有经验的市场营销人员也会感到无所适从。在这样的环境下,您的市场营销队伍将如何根据客户情况来制定自己的营销战略呢?不同的顾客有着不同的看法、需求和好恶,但老办法已经帮不上什么忙了。那么今天应该注意什么呢?是客户当前的购买习惯吗?是他们追求的利益吗?是人口结构或者是在对公业务中类似的“公司”结构吗?

福特公司的“T”型战略——不管你想要什么颜色,我只出售黑色的汽车——一直大行其道,直到顾客有了其他选择。许多公司开始注意到这一问题,特别是某些公用事业公司,他们所从事的领域将迅速开放。这些公用事业公司要使能够带来最大利润的顾客群成为忠诚的用户,而不被竞争对手抢走,他们该怎么做呢?公用事业公司在过去很少需要市场营销,也不知道该如何进

行市场营销或提供什么样的产品和服务才能让顾客即使有其他选择,仍然保持忠诚。

公司经常细分市场,同一市场细分里的顾客和潜在的顾客带有相同的人口结构(比如收入或年龄)或价值和需要方面的属性。^①举几个突出的例子:摄像机生产厂商从那些准备迎接第一个孩子的家庭身上赚取了利润。电话公司努力向那些家里有十几岁的孩子的家庭出售电话等候业务。USAA 保险公司把军人作为展业的对象,因为他们相信这一群体同其他群体相比明显地更忠诚,当然也就更有利可图,而事实也正是如此。

简单的案例可以让市场营销人员在顾客群中找出有意义的不同点,并进行区分。我们称这种现象为“实用的细分”。不幸的是,这样的案例很少。更多的时候是这样的,尽管对基本模型进行了长达几十年的研究和修改,细分过程仍然让市场营销人员大伤脑筋。毫无疑问,像联合分析和潜在级分析这样的方法可以让他们用价值、需要或态度来对所有顾客进行分组(比如:按价格主导、服务主导和质量主导进行市场细分)。但结果是,很难辨别出这些细分里到底有哪些顾客。没有对所有的顾客进行全面询问,你怎么才能确定顾客主要关心的是服务还是产品质量?一家总部设在美国的保险公司为了解决这一问题,花费了大量的时间、金钱和人力进行市场细分,最后还是无功而返。

主要的困难是基于价值进行的市场细分一般不能同按人口结构的市场细分相吻合。于是,许多公司就避重就轻,开始按照人口结构和公司的不同特征进行细分。例如,消费品公司把顾客分为 baby boomers(美国生育高峰时期出生的人)、第 X 代等等。同样,许多做对公业务的公司把客户按照公司规模、业务量和行业来进行细分。不幸的是,尽管广告公司和销售人员发现这种方法很容易理解和付诸实施,但这种方法同按价值来细分的模式一样都不是十分有效:因为 baby boomers 决不会有相同的好恶和购买习惯,同样规模、同样业务量和同一行业的公司很可能有不同的价值和需求。

以人口结构和公司特征为标准的市场细分很难应用到实践中;这些方法不能帮助您为顾客提供正确的产品和服务。在下面,我们将讲述解决这一难题的四种方法。选择目标和自我选择是最简单的方法,可是却像是隔靴搔痒,没有解决问题;而评价模型和双目标细分则正中问题要害。

① 有一种流行的意见认为:顾客关系营销、因特网的互动性、现在的计算机可以收集、处理和提取大量用户的详细信息让市场细分方式发生了变化,从传统的细分方式向 segment - of - one(个人细分)转变。但我们认为这种“大规模个性化”——比如:顾客定制的李维(Levi's)牛仔裤不大可能会取代用于战略决策参考的市场细分。首先,对单个用户设计产品和服务的费用短期内不会有价格优势;其次,即使公司掌握包含目前顾客的信息的足够大的数据库,他们对竞争对手的用户和非用户还是毫无办法。信息革命反而可能会促进公司进行市场细分,以便更好地利用数以百万计的顾客的信息。

选择目标

有时候一个细分战略十分有效，即使你不知道这些区隔里的成员具体有哪些。

在 20 世纪 90 年代初，石油的价格战威胁着石油公司的盈利。为改变这一状况，美孚石油公司在 一个市场细分研究中对 2000 名用户进行了调查、发现只有 20% 的用户对价格十分在意，他们每年大约花费 700 美元来购买汽油，而其他市场细分中用户每年用于汽油的费用达 1200 美元。尽管美孚石油公司不能确认哪些顾客对价格敏感，哪些顾客对价格不敏感，但可以肯定的是有 80% 的用户对价格不敏感，并且大量消费汽油，这一信息让美孚石油公司把注意力从价格转移到其他方面。结果，美孚石油公司每加仑汽油涨了两美分，一年多赚了 1.18 亿美元，这是一个了不起的成就。

通常，选择目标是进行任何市场细分的首要任务。在担心如何找出并接触到某个市场细分中的个人用户之前，有必要看一看是否该市场细分本身的集体特征就可以提供一个有效的市场战略。

自我选择

自我选择法的基本思路是调换公司和顾客的角色：公司找出它想接触的客户群，并为他们提供享受公司服务的途径，而不是试图寻找客户关注的焦点，比如价格。

公司让消费者进行自我选择的最常见的方法是扩大商品种类（stock - keep unit）：包装大小不一的麦片或洗衣粉就是最明显的例子。处于各个市场细分的消费者到超级市场购买大小合适的产品。优惠券是另一个经典的选择机制，可以调查用户是否对价格敏感。尽管所有的消费者得到优惠券都有折扣的机会，但只有对价格敏感并能不厌其烦地剪下并保留优惠券的用户才会去兑换折扣。结果，超级市场可以从这些优惠券带来的交易中赚取比较少的利润，并从那些乐于全价的消费者身上得到更多的利润。

同样，航空公司经常为那些愿意在旅途中度过周末的乘客降低机票价格。这些公司意识到处于价格敏感的市场细分中的消费者愿意牺牲灵活性来换取低价机票，他们可能不知道这些需要低价机票的消费者是谁，但是那些想买低价机票的消费者会自动找上门来。

把同样的产品以不同的方式来包装也能起到同样的作用。位于加利福尼亚

圣地亚哥的 Quidel 公司专门从事用于快速诊断测试用品的生产。他的一个产品能在最初阶段迅速检测出是否怀孕。Quidel 最近才开始进行消费者市场推广,过去他一直专注于向医生进行推销。在 1993~1994 年,该公司的怀孕和排卵测试产品占医药市场的 80%,但在消费品市场上只有 18% 的份额。

Quidel 公司进行了市场细分调查,调查结果让该公司针对两种消费者分别采取了不同的市场战略:想要怀孕的人(希望的)和害怕怀孕的人(害怕的)。毫无疑问人口结构和相关的特征不能帮助公司区分这两种市场细分,因此公司采用了不同的包装。图示 1 说明了两种市场细分、品牌名、价格、包装设计和货架位置。^①

图示 1

通过包装进行市场细分

	希望的	害怕的
品牌名	Conceive	RapidVue
价格	US \$ 9.99	US \$ 6.99
包装	粉红色盒,微笑的婴儿	底色为紫红色,没有婴儿形象
货架位置	在排卵检测产品附近	在避孕套附近

公司可以通过多种形式来提高自我选择,最流行的方法是优惠券、根据一天中时段和一星期中的某一天(电话公司或航空公司)所设计的价格结构和以不同的形式包装产品。针对消费者数量众多但每次的交易金额较小的商品,用这种方法比较合适,此时其他方式的市场细分或大规模个性化的做法是不经济的。

评价模型

一家电信公司想要进行市场细分,并由此对电信经理们进行了调查想找出市场是如何自然划分的。通过根据价格、方便和质量进行细分,他们找到几个消费群体。同样,这些经理们的需要不能通过他们就职的公司来预见。当电信公司的推销员用他们自己的判断来把消费者划到相应的市场细分中时,其效果稍微好一些,但也区别不大。

为了让市场细分能够真正指导行动,该公司开发了一种评价模型——基于叫做区分功能分析(DFA; discriminant function analysis)的统计方法,让消费者回答几个主要问题,市场营销人员通过答案来把消费者划到各个细分中去。信用卡公司运用这种评价模型来评定消费者的风险等级。

① 《福布斯》1994 年 8 月 29 日。

电信公司对市场研究调查的结果中的一半进行分析,以尽可能准确地建立起答案和市场细分之间的精确关系,用另一半来检测模型的预测准确度。也就是,这些答案分别被放在细分中,以检验细分预测的准确性。

当把销售人员的直觉和模型的结果相比较的时候,最重要的发现是销售人员倾向于把客户放到价格主导的细分中去,因而忽略了价值。图示 2 是简单公司特征信息,销售人员独立判断和评价模型等几种细分方法的准确率的对比。

图示 2

评价模式的效果

细分系统	准确率
按公司特征进行细分	33
销售人员的独立判断	47
评价模型	72

类似的方法帮助了一家美国公司向日本的企业用户销售办公设备。因为公司需要和一个在市场上根深蒂固的竞争对手展开竞争,该公司在日本的市场份额要大大低于其在国内的市场份额。市场调查显示日本市场分为三个部分,分别倾向于竞争对手的产品、方便和价格等优势。因为该公司潜在用户之间的区别不大,无法预见某个特定用户到底属于哪个市场细分。

该公司首先建立了一个评价模型来确认可能喜欢竞争对手产品的用户,另一个模型把其他用户放在重视方便或价格的市场细分中去。这些评价模型建立

图示 3

评价模式:案例

公司的销售代表想要把“设备 A”卖给公司 X。公司 X 有 200 名员工,6 个部门,没有设备 A。 通过打电话进行了一些询问,并制成一个评价模型。			
问题	可能的答案	答案得分	公司 X 的得分
贵公司有多少部门?	<9	1	1
	10 - 49	2	
	50 或更多	3	
有设备 A 吗?	有	1	0
	没有	0	
贵公司有多少员工?	<10	1	3
	10 - 50	2	
	>50	3	
计算			
得分 = $1.59/0.046$ (问题 1) 0.166 (问题 2) + 0.08 (问题 3) = 0.24			
结论			
因为得分小于 1.5,公司 X 属于重视方便程度的市场细分。			

在公共信息基础(比如公司的收入和全职员工的人数)上,销售人员在同销售对象见面之前,通过电话取得主要问题的答案。(图示 3)把那些不愿意购买竞争对手公司产品的公司划到重视方便或重视价格的细分中去,销售人员就知道对哪些用户推销全功能的产品,对哪些用户推销功能简单的产品。尽管公司没有增加销售人员,公司的销售额还是增长了 40%。

双目标市场细分

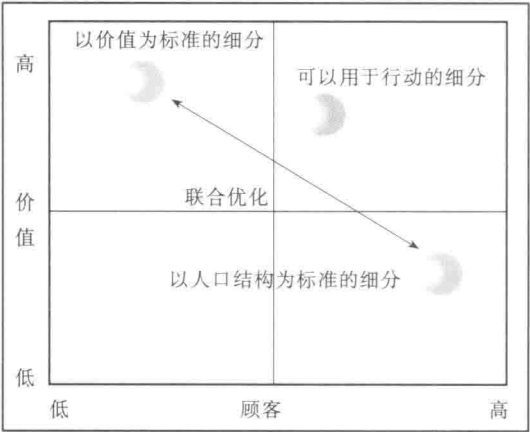
最近在市场研究和模型技术的进步可以让不实用的市场细分模式转化为实用的模式。^①

从根本上说,双目标细分模型(DOS)是通过对以价值为标准的市场细分和以人口结构为标准的市场细分进行优化综合,牺牲一点准确度来大幅度提高确认顾客的能力。

举一个例子。一个著名的技术公司认识到许多在欧洲开展业务的公司面对欧洲纷乱的市场,为了减少成本和集中力量从事核心业务,热衷于将信息技术部分的业务外包给别的公司处理,于是这家技术公司就想向这些公司提供网络系统管理服务。在开始之前,这家公司邀请资深技术经理们来找出促使这些公司外包信息技术项目的因素。根据经理们的回答,他们把市场分为了 6 个细分以达到准确度和覆盖范围之间的最佳平衡。

分析很快就显示了客户大小和客户是否购买之间没有多少联系。更麻烦的是,在 6 个细分中有 4 个的外包率在 40% ~ 50% 之间,外包率过低的市场细分太多了。对细分进行进一步研究,发现了四个有希望的客户群(他们分别追求性能、重视管理整个网络的能力、重视操作、追求技术),但公司仍不知道该对哪一个或哪两个群体进行重点开发。

图示 4
双目标细分



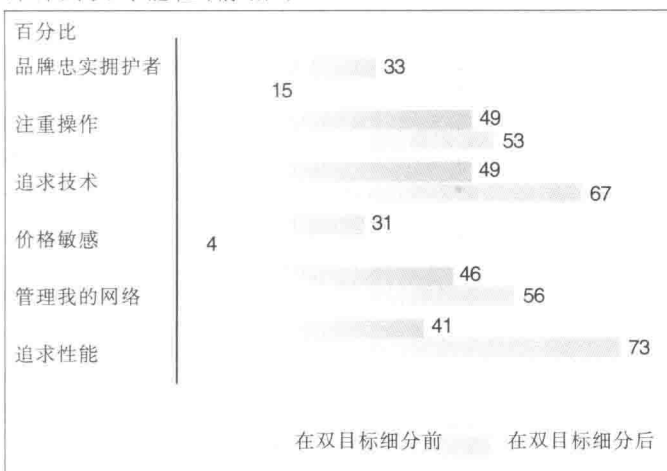
① 见 Abba M.Krieger 和 Paul E.Green 的《Modifying cluster - based segments to enhance agreement with an exogenous response variable》一文,《市场研究杂志》1996 年 8 月第 33 期,351 ~ 363 页。

现在, 细分计划原来的要求是把该技术公司将所有的顾客放到其最适合的细分中。但无论采取什么分类方法, 细分中都有明确属于这个细分的顾客, 也不可避免地有一些周边的顾客被比较牵强地划到该细分中了。在双目标细分模型的过程中, 一台计算机通过某种算法, 经过试验性地重新对顾客进行分类, 把一个细分周边的顾客划到另一个细分中去, 对细分系统进行微调。然后, 由计算机分析细分中的顾客和外包的可能性之间的关系。

当然把顾客从一个细分划到另一个看起来并不合适的细分是有代价的: 细分的划分变得模糊了。但这一做法的好处是, 在细分成员和外包的可能性之间建立了更紧密的联系。最后, 34% 的提供答案的公司被重新划分。在 DOS 后的数字明显地指出, 公司应该把性能追求者和技术追求者作为开展业务的目标——一个可行的方法 (图

图示 5

外部购买可能性(前、后)

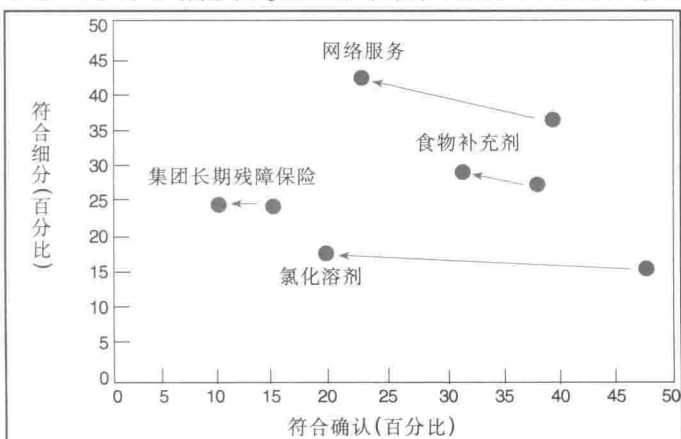


示 5)。由此, 销售人员认识到只有这两个市场细分中的顾客才应该大力争取。经过训练后, 销售人员向所有新的客户询问几个问题, 并根据回答把他们划到合适的细分中。

当公司特征本身不能为预见客户的行为提供什么帮助的时候, DOS 让人受益匪浅。我们运用 DOS 方法来进行另外三个案例研究 (图 6)。第一个通过对消费者关于健康生活的因素的看法的分析, 估计出食物补充剂的市场潜力。第二个通过对化学家关于氯化溶剂的未来需求的调查, 了解

图示 6

牺牲细分的清晰度来建立细分中顾客同购买习惯的关系



到该产品的市场前景。第三个是要确定什么促使经理们扩大他们公司的保险范围,把长期残障保险也包括在内。

像在网络服务公司的案例中一样,在建立 DOS 关系前,潜在的溶剂用户的特征和态度之间的联系很不明显;在 DOS 后,其百分比提高了一倍。在食物补充剂和长期残障保险的案例中,由于在建立 DOS 之前,其联系就比较明确,所以经过 DOS 后,提高并不显著——分别是 34%和 3%。最重要的是,在所有案例中,联系准确性的提高只在与公司和细分相符合方面造成了 5%的误差。

* * * * *

把问题弄明白只是整个事情的一大部分,不是全部。许多市场细分方案先被实施,然后被忽视,因为重要的决策者并没有参与市场细分工作,也不知道这些方案是如何实施的。公司的开展市场细分活动,应该有重要的人员参与。认真地讨论市场分会给公司带来什么样的影响至关重要。要想让这些人员参与研究,且使他们与研究利益相关的途径之一,就是让他们思考某个特定市场的分会是什么样的,可以采取什么行动来吸引每个细分中的顾客。

在细分行动之后和进行市场营销活动之前,要记住与决策者们进行沟通。他们会用他们的语言,而不是你的语言展示他们需要什么和如何完成。他们的观点也是对市场细分方案的一次实践检验。当然,市场细分方案不会完全有效。由于这些细分方案的不可避免的局限性,在全国或全球推广之前,一定要进行试点。循序渐进的做法可以降低风险。

最后,要做好准备去超越这些当前的细分模型。细分活动通常会揭示服务客户的新方式、新渠道、开展业务的新方法、培训和支持销售队伍的新途径。你会发现你的目标和你的顾客群一同发展。

John Forsyth 是麦肯锡斯坦福分公司的董事; Sunil Gupta 是哥伦比亚商学院教授; Sudeep Haldar 是芝加哥分公司的咨询员; Keith Kettle 是 M/A/R/集团的高级总裁。

版权所有©麦肯锡公司,1999 年

(本文翻译:吴红志)

告别董事会游戏

Diane Grady

为了发挥董事会应有的作用，公司的董事会将不得不使其成员多样化，并更多地参与董事会的工作，而且董事会成员也必须享有更丰厚的经济报酬。

当前公司董事会的运作方式究竟出了什么问题？从根本上说，问题出在董事会——还在按老一套行事，似乎企业环境还像过去那样有着相对的稳定性和可预见性，因此，因循守旧的董事会仍然老实听话，反应被动，强调遵守制度。

但是，今天竞争中的成功者都是不断进步的——打入新的市场，更新体制，改组结构。对于那些力争不被淘汰出局的企业来说，公司的改革是永远不会停步的，而董事会则必须更加主动，加强协作，发挥更大的作用，以此对种种变革作出反应。

董事会薄弱的企业

董事会的问题源于三个方面：工作程序，即董事会的运作方式；人员，也就是董事会的成员及个人的专业背景；文化，或者说董事会和管理部门的关系^①。

① 关于董事会作用的深入探讨见罗伯特·F·费尔顿、亚力克·赫德纳特和瓦尔达·威特所著“建立强有力的董事会”(Building a strong board)《麦肯锡季刊》1955年第2期，第162~175页，并参阅詹尼弗·A·霍金斯所著“投资者为何坚持要有强有力的董事会”，《麦肯锡季刊》1997年第3期，第144~149页。