

THE
McKinsey Quarterly

2003 · 3

麦肯锡高层管理论丛

总编 欧高敦



公司理念： 我们这里的做事方式



麦肯锡高层管理理论丛 2003.3

公司理念：我们这里的做事方式

总编 欧高敦 (Gordon Orr)

主编 方向明

编委 韦 恩 文 白 劳燕蓉 何 萍
周 旭 谢国红



生活 · 讀書 · 新知 三联书店

图书在版编目(CIP)数据

公司理念：我们这里的做事方式 / 方向明主编. — 北京：
生活·读书·新知三联书店，2004.2

(麦肯锡高层管理论丛)

ISBN 7-108-02052-1

I.公… II.方… III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 122393 号

本期部分插图由 Getty Images/ 超景图片库提供。

责任编辑 潘振平

统 筹 竞争力工作室

封面设计 罗 洪

电脑制作 薛 宇

出版发行 生活·读书·新知 三联书店

(北京市东城区美术馆东街 22 号 100010)

经 销 新华书店

印 刷 北京外文印刷厂

版 次 2004 年 2 月北京第 1 版

2004 年 2 月北京第 1 次印刷

开 本 889 毫米 × 1194 毫米 1/16 印张 6

字 数 90 千字

印 数 0,001—7,000 册

定 价 48.00 元

导 读

选择一条什么样的道路走向国际市场,是中国企业关注的一个话题。有的通过兼并与收购打通国际市场;有的走上 OEM 之路,不培育自有品牌,而是为国际品牌做“代工”;有的通过低成本基础上的行业整合;也有的在海外市场自建品牌、开发渠道,努力打造真正的国际化品牌。这些模式各有所长,中国企业必须根据自己行业的结构、现状、以及企业自身的能力来选择一条适合自己的道路。本期《中国的冰箱巨头》一文是麦肯锡北京分公司总经理吴亦兵对海尔集团首席执行官张瑞敏进行的访谈录,访谈的核心问题是如何在西方市场建立海尔品牌。

本期《麦肯锡高层管理论丛》的封面文章是《公司理念:我们这里的做事方式》,摘自 Marvin Bower 1966 年所著《管理的意志》一书。Marvin Bower 是麦肯锡公司的创始人之一和多年的董事长兼全球总裁(1950—1967);六十多年来始终指导并影响着公司的发展。Marvin 在文中指出,公司理念的基本原则应被视为管理体系中最为优先、压倒一切的组成要素。值得一提的是,在他归纳的公司理念的五大要素中,高水平的道德标准被列为第一要素。Marvin 强调保持高水平的道德标准是实现企业最大成功的关键,因为道德标准高的企业更能激发员工的干劲,更易吸引高水平的人才,并可以与客户、竞争对手和公众建立起更好的关系。Marvin 的观点在今天读来仍深具指导意义。Marvin 于 2003 年 1 月 22 日去世,但他杰出的管理思想将永远伴随、指引着我们。

你在使用宽带服务吗?随着时间的推移,提这样的问题也许会变得很滑稽。不经意间,宽带已经快速渗透到我们的日常生活和工作中,在个别市场,宽带甚至已经进入了饱和期。飞速发展的宽带技术将给许多行业的市场结构带来重大影响。《再思宽带之意义》指出,所有行业的领先者都应当密切关

注宽带在其市场的发展，随时准备应对这一技术重塑价值链的时刻。

重组已经成为企业变革的重要杠杆之一，但并不是所有的重组都能取得成功，《重组见效之际》一文指出：如果没有强大适时的业务理念的支撑，任何的重组都是枉然。《用好您的整合经理》也是一篇关于企业内部重组的文章，文中强调，整合经理能推动重组取得成功，但需要高层给予持续和认真的重视。CEO的知人善任将使整合经理本人以及公司合并本身双双获得成功。

一个企业拥有高明的战略和优秀的人才，但仍然不能实现业绩目标，如何解决这一悖论？《解开业绩疲软的谜团》将通过对一个案例的透彻分析提供一些有益的借鉴。作为公用事业企业，电力公司如何将投资重点转到用户最为关注的服务项目上，《电力用户到底需要什么》会给读者有益的启示。本期其他的文章还有：《保持台湾地区的高科技优势》、《IT再集中》、《走向成熟的东欧银行业》、《汽车零部件供应商的采购优化》、《产品开发的未来》。



目 录

CONTENTS

战 略



吴亦兵

【封面文章】 中国的冰箱巨头

1

张瑞敏，中国海尔集团——全球第五大白色家电企业的首席执行官，描述了其创建国际品牌的宏图大志。

计算机与技术



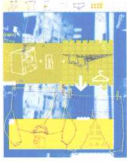
包博然

保持台湾地区的高科技优势

9

为获得优势，很多台湾地区的高科技制造商移师中国内地开展运营。如今，他们必须对运营实施精简，才能在竞争中保持领先。

组织架构



Marvin Bower

公司理念：我们这里的做事方式 12

基础性的原则应该成为公司管理体系中最为优先、压倒一切的组成要素



Jonathan D. Day
Emily Lawson
Keith Leslie

重组见效之际 19

无论设计原理多么先进，倘若没有紧扣现实且强大适时的业务理念，任何重组都是枉然



Matthew Robb
Paul Todd
David Turnbull

解开业绩疲软的谜团 28

在没有理清问题间的复杂关系及其起因之前，不要试图去解决它们

企业金融



Michael J. Shelton

用好你的整合经理 35

整合经理能使公司合并更为成功，但前提是公司高层要知人善任。

宽 带



Scott Beardsley
Andrew Doman
Pär Edin

再思宽带之意义 42

宽带技术的迅速发展将影响到许多行业的市场结构，做好准备吧！

信息技术



Bradford Brown
James M. Kaplan
Thomas Weber

IT再集中 51

通过建立新的组织架构，由IT部门和业务部门共担责任，公司可以更有效地管理其IT系统

金融服务



Fedele Di Maggio
Piotr Romanowski
Cornelius Walter

走向成熟的东欧银行业 56

当资产不多但借贷需求较大的年轻企业家成为银行最好的客户时，提供有针对性的产品或服务并采取慎重的信贷风险管理方法将是成功的关键。

经营运作



Russell Hensley
Zubin J. Irani
Aurobind Satpathy

汽车零部件供应商的采购优化 66

汽车零部件供应商都十分清楚该如何优化采购，但至今心有余而力不足



Richard Holman
Hans-Werner Kaas
David Keeling

产品开发的未来 71

通过将侧重点从改善流程转向改善信息管理，企业可大幅提高产品开发的绩效

能源



Richard Hunter
Ronon Melnik
Leonardo Senni

电力用户到底需要什么 81

大多数客户对供电服务的可靠性是满意的。既然如此，供电商为何还要在电力设施上投以巨资呢？

战 略

中国的冰箱巨头

吴亦兵

张瑞敏，中国海尔集团——
全球第五大白色家电企业的首席
执行官，描述了其创建国际品牌
的宏图大志

很多企业，无论是国内企业还是跨国公司都在中国生产产品，然后将产品销往世界各地的消费者手中，中国已经成为全球制造业的巨头。目前，绝大多数国际领先的企业都在这里生产、销售产品。尽管竞争十分激烈，在中国市场特别是消费电子和家电市场，仍然是由中国本土成长起来的巨人一统天下，它们在国内已经建立起很强的品牌。然而在海外市场，情况就大不一样了。很多中国企业对在美国和欧洲市场建立品牌、开发渠道的挑战望而生畏，于是选择走OEM之路，即不培育自己的品牌而转为全球性品牌企业生产产品。例如，格兰仕为全世界80余个品牌生产微波炉产品。

但是，现在中国还是有少数大型本土企业在政府的鼓励下正在努力建立真正的国际化品牌。第一个走出国门的的就是海尔集团，这是一个多元化的生产商，生产80余种产品，包括使其成为世界第五大白色家电生产商的冰箱、洗衣机和空调等核心产品直至移动电话和电视机。近20年来，中国家电市场上后起之秀辈出，诸侯争霸激烈，而海尔却在尘埃四起的中国市场中树立起质量、创新以及客户服务的美誉。它的品牌在各个主要市场的占有率都遥遥领先——洗衣机24%、冰箱23%、吸尘器18%、空调机13%。

如今，海尔的产品销往全球160多个国家和地区，在海外拥有13个生产厂，其中包括设在美国的一个冰箱厂。2002年，海尔全球销售收入超过85亿美元，比2001年同比增长18%。海尔的管理层相信，他们可以通过向



细分市场客户提供创新型的产品，将其强大的国内品牌优势扩展到西方市场，然后逐渐扩展到更大的产品上。他们认为这种战略可以使海尔赢得品牌销售所特有的高额利润率而不是靠在成本上拼杀而成为西方企业的廉价供货商。与此同时，面对来自国内后起之秀的竞争和诸如西门子这样的海外巨擘抢滩登陆的压力，海尔更加坚定了其逐步增加对美国、欧洲和日本销售的决心。

张瑞敏先生是海尔集团的董事长兼首席执行官，也是海尔国内成功和向海外发展战略的总设计师。他于1984年接手海尔，当时的海尔还是一个连年亏损的集体企业（由青岛市政府和国家共同所有的集体所有制企业）。经过多次重组与并购，张瑞敏将企业改造为一个

拥有3万余名员工的大型多元化集团企业，其中西合璧的创新管理使海尔上下形成了注重客户喜好并以市场手段满足客户需求的企业精神。

张瑞敏于2002年当选为中共中央候补委员，是极少数享有如此殊荣的中国企业家之一，其优越的政治地位更有利于他领军海尔迈向世界。但是，要在海外再现国内市场的辉煌，海尔面临着极大的挑战，从学习了解新客户的偏好，到管理不断增长的海外业务运营等等。在美国，海尔已经建立起桥头堡，以海尔品牌通过 Home Depot、Sears 和沃尔玛等渠道销售，主打的是面向机会细分市场的产品，但真正的考验要到试图销售更多主流家电产品时才会到来。

在与麦肯锡董事、北京分公司总经理吴亦兵博士以及《麦肯锡高层管理论丛》（以下简称《论丛》）的访谈中，张瑞敏畅谈了海尔将如何应对这些挑战。下面是访谈的具体内容。

带领海尔更上一层楼



张瑞敏

基本情况：

- 1949年1月5日出生于中国山东省莱州市
- 已婚，育有一子女

教育程度：

- 1995年获工商管理硕士学位

职业生涯：

- 海尔集团（1984年至今）
青岛电冰箱总厂厂长（1984—1993年）
海尔集团董事局首席、首席执行官、高级经济师（1993年至今）

简要情况：

- 2002年当选中国共产党中央委员会候补委员
- 个人箴言：“永远战战兢兢，永远如履薄冰”

《论丛》：海尔向全球市场扩张所采用的战略是什么？这种战略与其他中国企业的战略有什么不同？

张瑞敏：大多数中国企业都以出口换汇为导向，只要能换回外汇就可以了。我们出口的目的是要在海外树立我们的品牌，一定要叫人知道海尔是一个很好的品牌。这一点是我们与其他企业相比很大的不同之处。我们在中国创建了一个非常有影响力的品牌，现在正在把这个品牌推向海外市场。另外，我们和其他出口导向型中国企业的战略相比，是逆向思维，他们是先易后难，我们是先难后易。一般企业总是先到东南亚去，那里虽有竞争但没有强大的主导性品牌，而西方市场中却强手如林。我们则与之刚好相反，我们先难后易，先到美国和欧洲去。这些市场要大得多，还是我们全球最大竞争对手的大本营，我们相信如果能在那里成功，那么，在比较容易的市场中就更能成功。海尔的产品从20世纪90年代开始出口到美国，到现在已经十几年时间，到今天我认为效果显露得比较明显。我们在美国市场中建立了品牌声誉，销售利润高，而很多中国企业却只能给世界名牌做OEM，且利润要低很多。

《论丛》：您是如何着手在西方市场建立海尔品牌的？

张瑞敏：要想在海外取得成功，我们就要求自己一定要能做出本土化的名牌。在美国，我们要让人们认为海尔是一个本地的品牌，而不是从中国来的。在欧洲，我们也希望做到这一点。

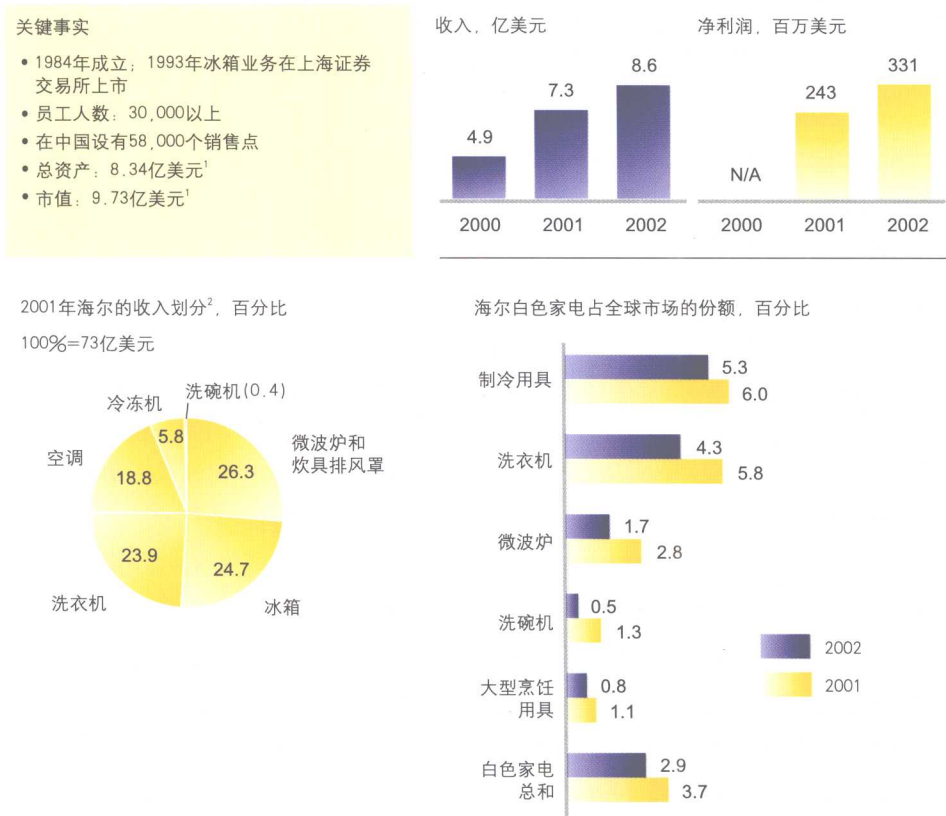
我们就是围绕了解客户需要什么以及怎样满足这些需要来运作的，而客户的需要有时差别很大。我们在中国做得好，是因为我们很重视满足客户的需求。整个公司就是围绕着理解客户需要什么以及怎样满足这些需要来运作的，而客户的需要有时差别很大。在西方发达国家市场我们也采用同样的战略。美国的消费者熟悉的是通用电气、惠尔浦（Whirlpool）等品牌。他们会说：“为什么我一定要买海尔的产品？从来都没有听说过嘛。”但大企业一般都按已有的流程运作，应变会慢一些，这就使我们看到在其本土市场与他们较量的机会，即在关注客户的需求方面做得更好。赢得消费者就是两条：第一是速度，第二是差异化。速度当然就是以最快速度满足消费者的需求，差异化就是推出全新产品或具备满足不同需求功能的产品。

我先来说说第二条——差异化。小冰箱在美国去年的销售量是150万

台，我们销售了67万台，占据了一半市场。为什么一下子取得了这么大的销售量呢？就是因为我们透彻地研究了美国的小冰箱市场，我们理解消费者的需求并满足他们的需求。小冰箱很大的一块市场就是大学生，他们租的房子很小，还常常会同时使用电脑。我们的小冰箱两边带有两块木制折叠翻板，支起来后就成了一个电脑桌，可以放电脑；需要屋子地方大一些时，就可以把翻板折起来。消费者喜欢我们提供的功能，大公司可能不会想得这么细。

速度也非常重要，以最快的速度满足消费者的需要才能赢得消费者的心。在美国，我们也销售酒柜。国际大公司从开始创意到拿到新产品一共要

图表
关于海尔



¹ 仅指截止2002年底的冰箱业务部分
² 由于舍入的原因，合计并不等于100%
资料来源：Euromonitor；麦肯锡分析

18个月，我们不到5个月就把新产品推上市场。正是因为能够发现并以最快的速度满足用户的需求，我们已经占据美国酒柜市场的半壁江山。去年美国市场大概销售10万台酒柜，其中海尔占了5.5万台。通常，大型家电生产商都不能做到这么灵活，因此对市场的反应慢了半拍。这也是我们能够与其一争高下的原因。

《论丛》：小冰箱和酒柜都是机会细分市场的产品，但上述战略是不是能适应于规模要大很多、成熟度也要高很多的白色家电市场，比如大型冰箱和洗衣机？

张瑞敏：我们销售大型冰箱的战略与小冰箱完全一样。例如，我们将研发人员派到美国直接与我们的顾客甚至更直接地与连锁店的销售人员交流，发现他们的特殊需求。我们供应美国市场的产品是在美国本地生产的，也就是说我们有人在当地进行设计与生产。将对消费者需求的理解和本地化的产品设计与生产相结合，意味着我们可以以最快的速度满足客户的需求。今年，在我们南卡罗来纳州工厂生产的产品中，一些功能是公司产品完全没有的。我们已经开始生产大尺寸冰箱，样品已经在市场上接受测试。

我们刚刚开始进入大冰箱市场的竞争。去年美国市场大冰箱销量为447万台，我们卖了大概8万台，不到2%。到2005年要达到10%的占有率目标，我们的产量要达到50万台以上。我们南卡工厂的生产能力是每年40万台，虽然那个工厂还要不断扩大产量，我们还是会有一部分从中国出口。

《论丛》：海尔的多元化进程十分迅速。到目前为止，您对公司的多元化努力满意吗？是否还有进一步的打算？

张瑞敏：多元化在国内仍是一个争议很大的话题，很多人认为不应该搞多元化。很多本来挺好的企业搞了多元化，结果跨掉了。但是，海尔提供的产品很多，从冰箱、空调、洗衣机、电视机一直到手机。我认为，从消费者角度来讲，这不是多元化而是专业化，因为消费群体是完全一致的。也就是说，一个消费者对你的冰箱、洗衣机、电视机感觉非常好、非常相信，那么当你卖给他其他家电的时候，他也会相信你。

今年可能我们更多的精力是放在手机和等离子平板电视上。像手机，我们与国际著名的手机生产商，如摩托罗拉和诺基亚相比，技术上很难与他们竞争，因此我们必须考虑如何使我们的产品与竞争对手间产生差异性，也就是要有差异化的创新。我们推出的手机可以当一个激光笔作演示报告用，也可以录音。我们已经为这种手机的设计申请了专利。

多元化的成功要靠在每个新领域中的执行能力，但这也是有限度的。例如，如果海尔决定造汽车，消费者即便对我们的家电相信也未必对我们的汽

车就一定有信心。海尔的优势在于白色家电，我们的目标是争取进入世界前三位，所以我们强调多元化还是在消费电子业内的多元化，以充分利用我们客户方面的协同效应。

《论丛》：您是怎么管理快速产品开发所带来的成本的？比如，您在美国国内生产销售到美国市场的冰箱产品，但您在那里并没有劳动力成本优势。

海尔的优势在于白色家电，我们现在排名世界第五，我们的目标是……进入世界前三位

张瑞敏：当然了，美国工人的人工费比中国要高很多，可能是我们的十倍以上。但我们对美国市场的战略不是要生产低成本的产品，如果还定位在中国产品到国外去一定要卖低价，一定到地摊上去，那你再低的成本也不行。换句话说，我们一定要生产质量很高能卖高价的产品。

谈到生产，我们是在努力分析客户群，充分理解他们的需求，为每个分销商或客户提供其需要的产品。比如说，我们一定要分析沃尔玛的客户群到底是哪些，客户到沃尔玛是要买什么产品，家乐福又是另一回事，北京的西单商场要的产品又不一样。在中国国内，我们为家乐福这样的零售商生产很多小批量的产品，因为零售商需要产品有各种不同功能。为了控制生产这么多产品型号所带来的生产成本，我们的产品设计上都是零部件模块化的，分为不同子系统，建立在基本平台上，可以进一步变更。我们定期增加一些新功能，但基本型号还是在那儿，我们不会随便改动。

《论丛》：海尔的发展速度很快。那么，随着海尔规模的不断扩大，您将怎样继续保持这种发展的高速度？

张瑞敏：海尔内部每个员工都要对着一个市场，也就是人人都有自己的一个市场目标，我们可以将外界市场的竞争引到内部来。比方说，研发部门有一个人设计一个产品，不是因为设计的那个产品多么好才拿奖励，而是看设计的产品在市场上创造了多大价值。如果产品卖到3万台就算是盈亏平衡，那么销售超过3万台，设计人员就可以分得一部分利润作为奖金。

我们为了把这种方法制度化，在每个部门都引入了一个新概念，叫“资源存折”。存折上有两栏，一边是收入，一边是费用支出。对于产品设计人员，收入一栏是他所设计产品在市场上的总销售收入，支出一栏是开发这个产品的总投入。所以，最后如果只卖出1万台，其余两万台在存折中就要记成支出。当然，我们不会让他立即把这笔钱掏出来，损失将挂在账上。如果今后他设计的另一个产品销售很好，那个产品的盈余就会抵消过去产品的亏损。

再举一个每人面对一个市场的例子。我们物流部有一个采购,负责整个集团的钢材采购,每年我们用的钢总量超过十万吨。年初,我们与这个采购谈好钢价,整个一年内钢价不能超过我们在年初谈成的那个价格。采购必须努力去想怎么才能降低那个价格,低出来的价格会转成他的奖金。去年中国市场的钢价上涨了,那个采购必须做很多调研,找替代材料。最后他做到了,年底时拿到了奖金。

《论丛》: 您在管理上还进行了哪些创新,让员工把注意力始终放在市场因素上?

张瑞敏: 很多企业都有三张报表—资产负债表、损益表和现金流表。在海尔,每个人都要准备他自己的三张表。比如,员工的报酬要与其自身的市场表现挂钩,而且还要与其他员工的表现相比较。在过去,责任全由部门经理来承担,但现在责任落到部门每个人头上,不是部门经理来背这三张表,每个员工都要背自己的三张表。这样,每个员工的业绩才能衡量出来。

我们一直关注世界上一些新的管理模式,我们对待这些管理方法的态度是,第一要积极引进,但是要根据我们的实际情况决定怎么来用。

《论丛》: 您现在花时间思考最多的问题是什么?

张瑞敏: 我每天都在想的是怎么避免大企业的大企业病。大企业中常常是出问题不知道,等到知道的时候已经来不及了。我们一定要想怎么才能把市场无形之手的压力落在每个人身上,让每个人都来按市场的变化随时创新,迅速反应。我们努力让每个人都成为一个战略业务单元(SBU),这样,市场的压力就成了企业的动力。我最担心的就是海尔成为泰坦尼克号,为了不成为泰坦尼克号,这就要求不仅要船长一个人着急,每个人都要和船长一样着急,分担责任。

本文译自 McKinsey Quarterly 2003, No. 3。吴亦兵是麦肯锡北京分公司董事。

版权所有©麦肯锡公司2003年。未经许可,不得作任何形式的转载或出版。

翻译: 李 哲

编审: 陈永红



保持台湾地区的高科技优势

包博然

为获得优势，很多台湾地区的高科技制造商移师中国内地开展运营。如今，他们必须对运营实施精简，才能在竞争中保持领先。

台湾地区的原始设计制造商(ODMs)，如台式和笔记本电脑的合同生产商纬创资通(Wistron)以及印刷电路板的主要供应商华硕电脑(Asustek Computer)，在对包括惠普、IBM、微软和索尼在内的主要品牌厂商提供高科技产品的全球市场中占有可观的份额(图表)。然而，销售数字掩盖了未来日益增长的不确定迹象。台湾地区的劳动力成本比周边国家高，而合同制造商如新加坡的Flextronics和加拿大的Celestica正在挤入市场，从而将台湾地区的制造商置于危险的境地。与此同时，世界高科技市场目前正深陷于衰退之中。

台湾地区ODMs的第一个反应是将其劳动力密集度较高的生产环节转移至中国内地。根据我们对台湾地区数家领先高科技企业的调查，它们的下一步举措应为削减运营成本。的确，事实也已证明，向中国内地转移的举措是有利的，企业很快降低了总制造成本，依业务类型的不同，降低的比例在10%—30%之间。转移阵地不仅帮助厂商降低了成本，还使他们能够聘用中国内地大量的技术人才，同时进入广阔并快速增长的中国国内市场。

然而，台湾地区的ODMs尚未恢复其令人满意且能持续保持竞争力的市场地位。同台湾地区企业一样，国际合同制造商也纷纷移师中国内地，其中