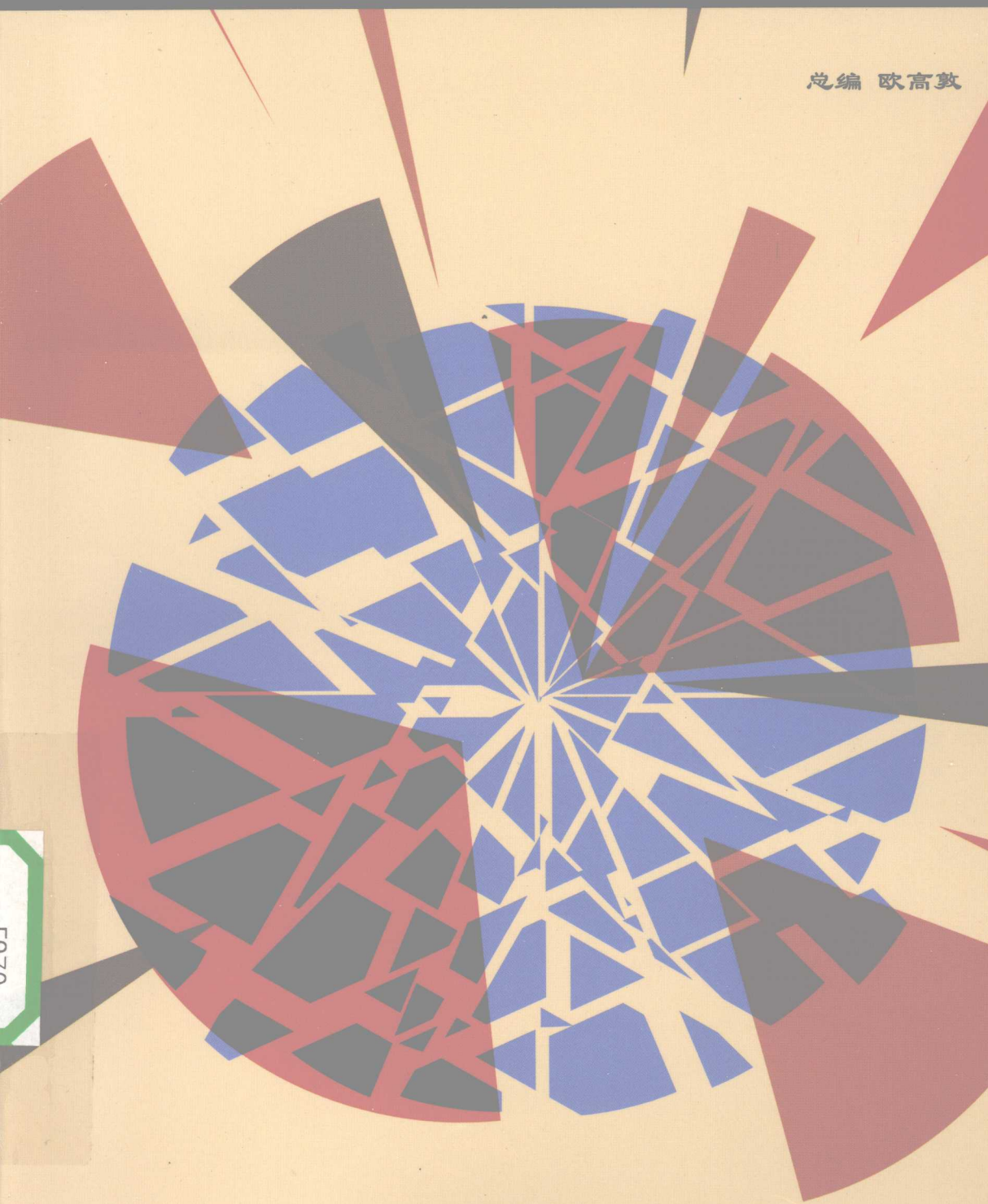


The McKinsey Quarterly

危机：管理的新时代

总编 欧高敦



危机：管理的新时代

副 主 编 吕亚亮

编 委 马 敏 王东萍 白留杰

刘殿和 张惠敏 凌 敏



经济科学出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

危机：管理的新时代 / 欧高敦编. —北京：经济科学出版社，2009.3
ISBN 978 - 7 - 5058 - 7997 - 3

I . 危… II . 欧… III . ①领导学②管理学 IV . C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 029884 号

责任编辑 刘殿和
封面设计 王 坦
技术编辑 王世伟
出版发行 经济科学出版社
经 销 新华书店
印 刷 中国科学院印刷厂
版 次 2009 年 3 月北京第 1 版
2009 年 3 月北京第 1 次印刷
开 本 889×1194 毫米 1/16
印 张 8
字 数 100 千字
印 数 0001~8000 册
书 号 ISBN 978 - 7 - 5058 - 7997 - 3
定 价 48.00 元

一个召唤领导力的时代

这是一个不同寻常的时代。历史悠久、声名显赫的独立投资银行雷曼兄弟和贝尔斯登已不复存在；各国的央行行长和财政部长们正共同采取行动，努力设法摆脱困境；中国政府正在向该国经济注入数千亿美元的资金；美国金融服务业和汽车行业的首席高管们纷纷赶到华盛顿，低声下气地向国会寻求救助。

与此同时，许多曾被企业、政府和学术界长期认为理所当然的有关全球化、市场、风险和债务的核心价值观开始受到质疑。一个已经开始发生的巨大转变是，政府正在经济中发挥着比以前重要得多的作用，无论是通过将原来的私营资产直接国有化，还是通过加强监管。另一个不可避免的结果是：行业结构也在发生巨大变化。由破产或并购导致的企业整合已经改变了金融服务业的格局，随着信贷危机对整个实体经济的连锁冲击和影响，其他行业看来注定也会发生结构性变革。

本期《麦肯锡季刊》的封面专题主要聚焦于刚刚开始的经济转变对管理的启示。在这个涉及许多内容的重要主题中，由 Lowell Bryan 和 Diana Farrell 撰写的“在不确定性中引领前行”探讨了如何应对当今商业环境中无处不在且异乎寻常的不确定性。Richard P. Rumelt 教授在其文章中指出，为了制定战略，企业不仅必须考虑范围异常广泛的各种可能结果，而且必须能面对和处理带有“结构突变”特征的经济低迷所造成的影响。我们还精选了一些对企业高管具有实用意义的文章，内容涉及管理成本、筹措资金、与监管者共事、改进销售和营销。在这些问题上，高管们目前比在以往任何经济低迷时期更迫切地需要新颖的思想观念。

最后，我想就领导力问题简单说几句。目前，世界迫切需要国际层面的领导力，以重振全球金融体系，并避免出现可能会使经济发展偏离轨道或挫伤创业精神的保护主义抬头或过度监管——尤其是在正在摆脱贫困的国家和地区。而在组织内部，强势的领导力同样至关重要。满腹忧虑的员工、消费者、供应商和股东们正在寻求企业领导人伸出的“毫不颤抖的手”，以及清晰而坦率的信息，而不是可能到下周就过时的不切实际的表态。

世界正期待着。



戴颐安

麦肯锡公司董事长兼全球总裁

封面专题

危机：管理的新时代

战略



在不确定性中引领前行

Lowell Bryan
Diana Farrell

战略 / 特约专文



“结构突变”中的战略

Richard P. Rumelt

14

2008年9月雷曼兄弟公司的破产引发了一系列事件，这些连锁反应使企业高管们面临前所未有的变幻不定的商业环境。

不确定性所涉及的不仅是经济衰退持续的时间和深度，而且还波及全球经济秩序的未来。

在这样的环境下，企业必须对纷繁多样的宏观经济结果和反应策略进行评估，然后，做出反应，使自己更加灵活、敏锐和富有弹性。

那些采取积极措施的企业所获得的回报远不止于只是幸存下来；如果以史为镜，今天的不确定性也会奉献绝佳的机遇。

25

这种结构突变通常意味着艰难时期的到来。调整既不是一件容易的事，也很难迅速完成。困难重重和变化不定的经济环境会将一些企业淘汰出局。

而另一些企业却过得红红火火，因为它们知道如何利用新桃换旧符的变幻所创造的机会。在这种时候，企业的首要任务是生存；而接下来，就得去探索从新模式中获益。

结构突变是造就战略家的黄金时代。因为在变革阶段，竞争优势的旧来源逐渐式微，新的竞争优势来源脱颖而出。随后，后起之秀很快就可以超越那些表面看来坚不可摧的元老。

封面专题

危机：管理的新时代

战略



应对不确定性的战略新探
——《慧眼预测》作者 Hugh
Courtney 专访

33

作者Hugh Courtney认为，尽管处于最高水平的不确定性不能阻止企业对于所处困境进行理性的分析，但金融危机仍显示出人们所用工具以及思维的局限性。

认真对待小概率事件

——《黑天鹅》作者纳西姆·尼古拉斯·塔勒布专访

37

《黑天鹅》(The Black Swan)的作者纳西姆·尼古拉斯·塔勒布解释为什么某些事件并不因其罕见和难以预料就不重要。

创造性毁灭与金融危机

——《创造性毁灭》一书作者
理查德·福斯特专访

40

《创造性毁灭》(Creative Destruction)的作者之一理查德·福斯特谈金融危机将如何改变业界和资本主义体系。

营销



经济低迷
为营销商制定的新规则

David Court

56

全世界范围内，人们都在要求营销和销售高管少花钱多办事。许多人在过去的艰难岁月都听到过这种要求，多数经理也都对付过来了。但是，目前经济低迷的性质，以及营销和销售环境从2001~2002年的衰退以来所经历的变化性质似乎表明，遵循应对低迷的老一套生存法则的人这次是在冒险，把赌注押在了错误的市场、客户、广告手段或销售方法上面。

按照从前应对衰退的老办法行事的企业也许会去追逐那些在当前低迷期吸引力较差的市场和细分市场，并将太多的资源投入到传统营销手段和一线销售人员上。为了避免这些代价高昂的错误，营销和销售高管必须以动态方式重新评估，在地区、客户、广告以及销售队伍方面分出轻重缓急。

企业金融



危机为何未曾动摇资本成本

Richard Dobbs

江滨

Timothy M. Koller

65

资金紧张使得很多项目举步维艰。但资本的可获得性与成本是两码事。分清二者的区别很重要：如果成本走高，企业用以确定某一项目价值是否超过成本的基准最低预期回报率也会随之攀升。

许多已发表的报告把资本的可获得性与成本混为一谈，但麦肯锡的分析表明，对相对传统的商业模式而言，资本成本并未发生根本性的变化。

事实上，与资本成本的变化相比，现金流的不确定性对价值的影响要大得多。这种不确定性已明显增加。

聚焦特写

战略



新时代的监管管理

Scott C. Beardsley
Luis Enriquez
Robin Nuttall

78

2008年的金融危机或许将被看作是两个不同监管时代的分水岭。经过25年的自由化，形形色色的政治家和评论家都在呼吁要加强监管。

在这种新环境下，企业高管与监管者应该在信任和透明的基础上建立关系。他们应该把监管视为在从稳定金融到气候变化等一系列问题上双方适时合作的一种方式。

企业高管应该寻找能让重要利益相关方都受益的解决方案，这些方案还要能促进利益相关方之间的合作，建立联盟，从而将企业的优先任务转变为实现切实可行的折衷妥协和可持续的监管规则。

本专题其他文章：

低迷时期 裁减有道

45

从运营中释放现金

48

保持客户体验的质量

51

人才升级

54

管理 IT 开支

70

特约专文

20世纪30年代的创新启示录

73

经济低迷期的行业趋势一瞥

86

特约专文

金融危机与改革：温故知新

90

评论

金融危机与亚洲的未来

运营

从精益技术到持续改进：
坚持不懈地改进运营

David Fine
Maia A. Hansen
Stefan Roggenhofer

97

在过去20年里，精益技术已成为被全球制造商（近来也被更多服务商）所采用的两种著名的绩效改进技术之一（另一种是六西格玛技术）。

不过，我们发现，企业组织在执行或推广源于精益技术或六西格玛理念的运营改进计划时，忽视了高达一半的潜在节约机会。

它们面临的最基本的挑战是，如何将众所周知的运营工具和方法的“硬件”（如即时生产方式）与“软”的因素整合到一起。这些“软”因素包括：培养能帮助团队持续不断地确定和实施有效改进的领导人；使董事会与生产车间保持联系并密切合作；以及培育能够产生真实效益的技术能力和人际关系技能。

领先的企业掌握了“软”的技能，在运营改进中收到了巨大的、可扩展的和可持续的效果。它们的成功实践为制造业和服务业企业以及公共及社会部门提供了灵感和启迪。

聚焦特写

其他栏目

战略 / 高科技



谷歌看未来 ——谷歌首席执行官埃里克·施密特专访

James Manyika

107

因特网以非常快的速度给社会带来了巨大变化。不过，对于网络技术带来的每一个改变，在地平线的那边都还有更多的变化蓄势待发。我们最近走访了谷歌CEO埃里克·施密特，请他发表了对因特网如何改变、还将如何继续改变我们组织和管理企业的方式的看法。

施密特认为，下一代的计算技术包括功能更为强大的各种“数字助手”，它们来自“云计算”、来自速度越来越快的市场演变，也来自各类组织中日益增大的人类创造性的作用。

115

《季刊》网站读者来信选登

网站内容

VII

《麦肯锡季刊》网上奉献
(china.mckinseyquarterly.com)

导读

I 一个召唤领导力的时代

Ian Davis

研究一瞥

管理视角与观察

1 利用“幂曲线”评估行业动态

5 离岸基础设施管理的一缕清新之风

8 调查 《季刊》高管调查结果精选

10 一个韩国企业集团的转型 ——斗山工程机械董事长Yongmaan Park专访

焦点

当前管理趋势与课题瞭望

94 测评手段欠缺 数字营销受损

Jacques Bughin
Amy Guggenheim Shenkan
Marc Singer

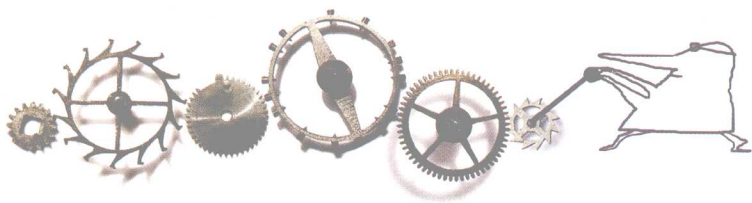
经典创意

不断为管理思维提供启迪的
麦肯锡思维框架

116 行业成本曲线

研究一瞥

管理视角与观察



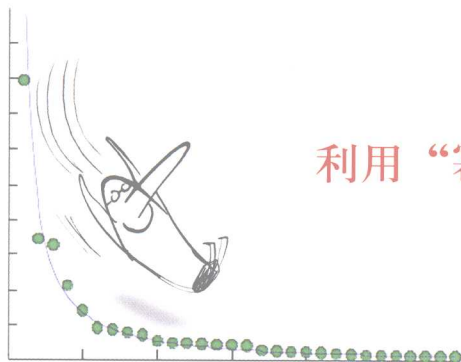
利用“幂曲线”评估行业动态 1

离岸基础设施管理的一缕清新之风 5

《季刊》高管调查结果精选 8

一个韩国企业集团的转型

——斗山工程机械董事长 Yongmaan Park 专访 10



利用“幂曲线”评估行业动态

Michele Zanini

严重的危机和经济低迷常常会引发衰退，并带来行业结构的重组。然而，危机并不能从根本上扭转基本的结构趋势：大型企业在规模和业绩上的不均衡逐渐增大。的确，像 2008 年的金融危机就有可能加速这一结构重组的长期趋势。

过去的十年中，我们目睹了很多“超级企业”的出现，这些规模和经营范围空前的公司逐渐从众多规模较小的竞争对手中脱颖而出^①。但容易被忽视的是：即便是这些超级企业，它们在规模和业绩方面也存在巨大的不均衡。举例来说，我们对

2005 年全球排名前 150 位的企业净收入分布进行了图表分析，结果并没有出现常见的钟形曲线——围绕一个平均值，各数值均匀分布的曲线。我们得出的结果是“幂曲线”，与正态分布不同，该曲线表明大多数企业都处于平均线以下。

该曲线的特征是短“头”——少数企业占有绝大部分收入，然后曲线急剧下滑形成了一个长“尾”，代表着许多企业只占有相比之下少得多的收入。这和少数极端富有的人掌握大部分财富的情况相似。借用数学上的关系，这种模式被称为“指数

^①请参见 Lowell L. Bryan 和 Michele Zanini 撰写的“全球巨头时代的战略”，《麦肯锡季刊》中文网，2005 年 11 月。

法则”（或幂律）^②。其关系可以简单表述为：一个变量（比如净收入）是另一个变量（比如净收入排名）和某一指数（排名的幂）的函数。

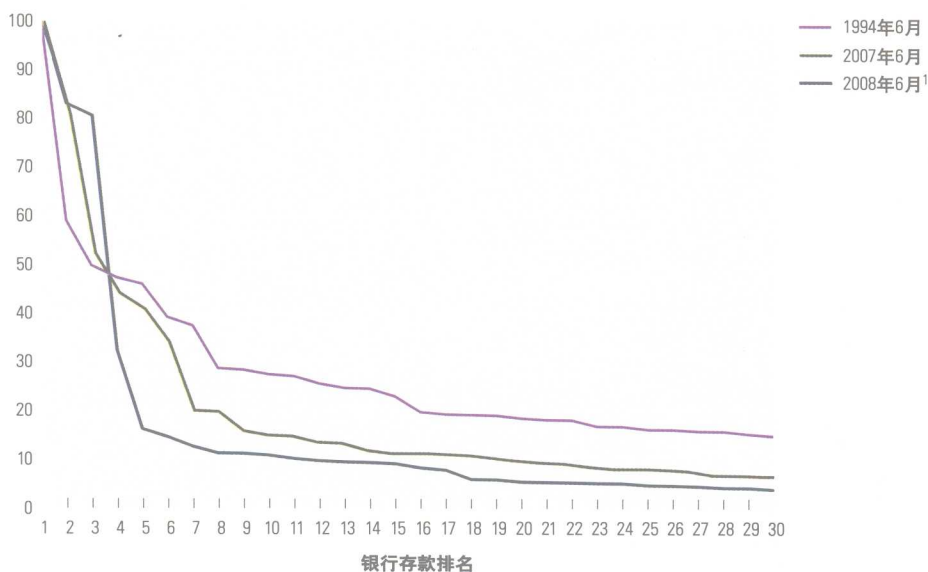
图表1显示了美国国内存款总额排名前30位的银行和储蓄机构在1994年6月、2007年6月和2008年6月的统计信息。其中，我们对2008年的数据进行了调整，以便反映当年秋季的银行业并购浪潮。该图表明，从1994～2008年，银行间的不均衡在不断扩大。1994年，排名第10位的银行存款额约为最大银行的30%，而到2008年，这一比例却下降到10%。该图

表还显示出，与排名位于第6～10位的银行相比，排名前5位的银行在2008年金融危机中获得了更大的发展。这些规模超大的金融机构凭借其相对健康的资产负债情况，对下一评级的银行进行兼并。监管或许能够对危机驱动下日益增大的不均衡起到一定的抑制作用，但幂曲线动态表明，它并不能扭转这一趋势。事实上，我们通过市值、营业收入、收益和资产等指标，按照排名对企业规模进行了统计分析，我们发现，在很多行业 and 市场中，企业在规模和业绩方面日益扩大的不均衡呈现出长期态势。

图表1

不断扩大的银行业不均衡状态

按国内存款总额排名的美国前30家商业银行和储蓄机构；指数：最大机构=100



¹ 经适当调整以反映2008年6～10月的并购。

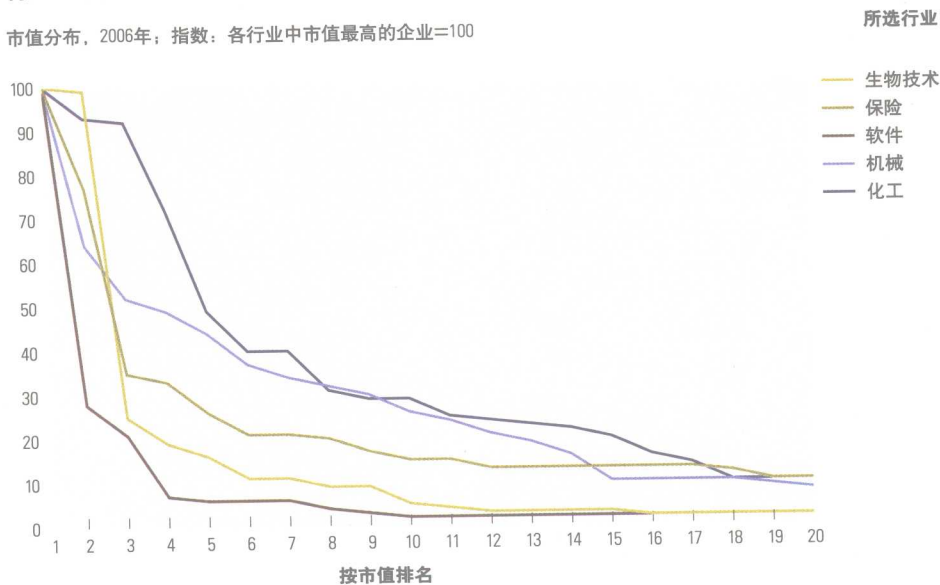
资料来源：美国联邦储蓄保险公司（FDIC），麦肯锡分析。

②探讨幂律现象的最新书籍如下：Nassim Nicholas Taleb 撰写的《黑天鹅》（The Black Swan），兰登书屋，2007年；Chris Anderson 撰写的《长尾理论》（The Long Tail），Hyperion，2006年。

图表2

行业区别

市值分布，2006年；指数：各行业中市值最高的企业=100



资料来源：Global Vantage；麦肯锡分析。

我们的分析表明，行业的开放程度和竞争强度对幂曲线的动态起着决定性作用。或许你会认为，当有更多的竞争者和消费者选择时，曲线走势会趋于平缓。而实际上，体系规模越大，排名第一和排名居中的企业之间的差距就更大。以图表 1 为证，自 1994 年美国州际银行实现自由化以来，与排名靠后的银行相比，名列前茅的银行的存款额增长更为迅猛，这使得幂曲线更为陡峭。较高的开放程度最初可以创造一个更为公平的竞技场，但随着时间的推移，就可能产生更大程度的分化和合并，这一点从美国对电信市场的自由化中得到了印证。

人才、网络、品牌和知识产权等无形资产，也能影响幂曲线的走势。这是因为它们有助于推进规模收益的提高，创造范

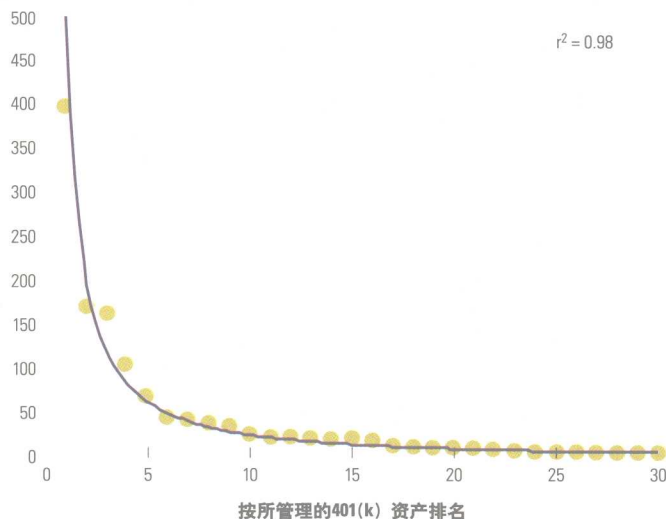
围经济，并彰显差异化价值主张。如图表 2 所示，在我们研究过的不同行业中，企业在规模和业绩上存在巨大的不均衡。可以看出，相比软件和生物技术等无形资产密集型行业，化工、机械等劳动力和资金密集型行业的幂曲线更趋平缓。

行业结构与结果似乎围绕着“自然”值进行分布，这一事实引导我们进入一个有趣的新研究领域——战略意义。显而易见，反映幂曲线特点的极端结果表明，要想显著提高企业地位，需施行强力推进战略，而不是渐进式增长战略。这一点从零售式共同基金行业可见一斑。在图表 3 中稳居幂曲线顶部的大公司，大可利用网络效应，与小公司拉开距离。例如，大公司能在网络中现有的 401(k) 计划的众多持有者中进行资产转移，把个人退休账户

图表3

陡峭斜坡

美国排名前30位的公司所管理的401(k) 资产，2006年，单位：十亿美元



R²是回归分析的方差比率。

资料来源：养老金与投资；麦肯锡分析。

(IRA) 交叉销售给他们。2008 年金融危机进一步扩大了这一机遇，因为被削弱了的金融机构意欲出售资产管理部门，以便筹措资金。

高管制定战略时，可以借助幂曲线这一有用的分析工具来了解行业的结构动态。特别值得注意的是，不同行业在曲线的走势上可能有诸多共通之处。这有助于我们在参考其他行业经验的基础上，更好地认识某一行业的发展。比如，随着各行业无形资产重要性的增加，传媒业和保险业的幂曲线会不会变得更加陡峭——就像软件和生物技术等无形资产密集型行业一样？幂曲线还可以标示行业业绩。特定行业的

曲线会演进多年而形成。因此，如果近期“正态”状况出现大的偏离则可能意味着业绩的异常，或是市场的不稳定。

与物理学定律不同，幂曲线并不是永恒不变的。它们的普遍性和连续性表明，企业不仅与企业互相竞争，同时也与日益变得不均衡的行业结构相对抗。对于多数企业来说，这种可能性使得幂曲线成为战略环境中的一个重要构成。高管层必须理解幂曲线的意义，并重视其影响。

Michele Zanini 是麦肯锡波士顿分公司副董事。

访问《麦肯锡季刊》中文网 (china.mckinseyquarterly.com) 浏览读者评论。



离岸基础设施管理的一缕清新之风

Vivek Pandit

Rajesh Srinivasaraghavan

企业已经开始尝试将自身 IT 基础设施的监控、维护和技术支持工作委托给离岸公司。这些服务被称为远程基础设施管理，自 2005 年以来，由此产生的收入已经实现了 80% 的增长，并有望在 2009 年达到 60 亿 ~ 70 亿美元。但是，我们的研究显示，企业大多没有尝试过对服务器和其他 IT 硬件进行远程管理。商业环境的变化可能导致这种方法的采用率产生井喷式增长。

根据我们的估计，远程基础设施管理潜在市场的总值是 960 亿 ~ 1040 亿美元。而 2007 年底的收入水平意味着只有不到 7% 的市场得到了开发。不过，在 5 年内，收入可能达到每年 260 亿 ~ 280 亿美元。

远程基础设施管理可能会带来十分可观的利益。IT 预算为 20 亿美元的财富 50 强企业，在 IT 基础设施方面可节约达 5 亿美元，这主要来自人工成本的节约。但是，其中也存在着风险。在过渡阶段或持续运营中，核心 IT 系统的中断可能带来

高昂的财务和安全成本，其中包括丢失数据和运营中断等造成的损失。其他隐患还包括监管问题。

虽然如此，客户态度的变化还是印证了增长的潜力。2007 年，我们调查了跨国公司的 141 位首席信息官，他们中有 34% 希望在未来 3 年内实现某些基础设施服务的离岸运营，与一年前类似调查中 19% 的结果相比，出现了大幅度增长。从调查反馈中可以看出，这一增长将提供一系列范围广泛的远程管理机会，包括存储、咨询台、服务器和网络服务（图表 1）。

预期增长背后的因素是经济上的变化。随着硬件成本的下降，人工可能会成为基础设施中最亟需降低的成本。据我们估计，从 2000 ~ 2008 年，硬件、软件、维护（例如更新软件和更换硬件）和设施等非人工因素的成本已经下降了近 44%，这要归因于竞争压力、创新和与供应商的艰苦谈判。在 2008 ~ 2010 年间，非人工成本有望降低

图表1

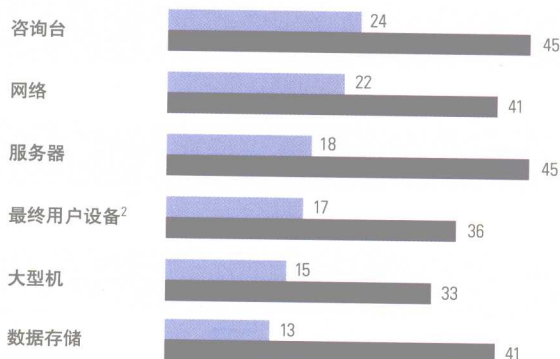
可能的增长

占受访者的百分比 (n = 141)¹

目前, 您所在的机构是否或计划对以下任何一种类型的基础设施工作实施离岸运营?

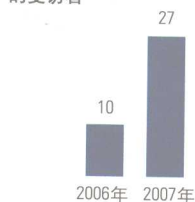
■ 目前已离岸运营

■ 目前已离岸运营和/或计划离岸运营

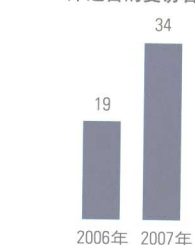
¹ 不包括无意进行离岸运营的受访者。² 例如台式机、笔记本电脑、PDA。

资料来源: 2006年和2007年麦肯锡对首席信息官的调查; 麦肯锡分析。

已将部分基础设施离岸运营的受访者



计划在未来3年内将基础设施离岸运营的受访者



54%，这要归功于虚拟化等创新。虚拟化技术实质上是将几个硬件组件作为一个组件使用，或反之，用一个组件来起到几个独立组件的作用。从2000～2010年，总体成本将下降近一半，但人工成本所占的份额却将是原来的两倍以上，即从30%增至62%（图表2），其中主要是基础设施管理成本。

在基础设施部署方面的变革，也使远程管理对越来越多的公司产生吸引力。许多公司已经简化了它们的IT架构。通过标准化来实现重复性任务的自动化，将复杂的任务分解为一系列较为简单的步骤，降低从远程位置管理复杂任务的难度。

与此同时，客户也变得更加老练：他们可以颇为明智地选出基础设施管理的一些部分外包出去，同时保留对于关键部分

的控制权。例如，一些公司仅仅将网络监控工作外包，而另一些公司则将现有数据中心的管理权和所有权全部外包。在基础设施方面，签署的合同数量大大增加了，单笔交易的规模减小，期限也变得更短；2002～2007年间，合同的平均价值降低了70%以上，平均期限缩短了20%以上。在这两大趋势的作用下，企业在与不同供应商签约时可以享有更大的灵活性。

数据通信的速度和安全性的提高，使企业与它们的外包商之间能够更方便、更稳定地交流，从而提升了自身对外包的适应程度。同时，市场上涌现出一大批高水平的供应商。例如，2000年，在最大的基础设施管理外包合同中，有84%被排在前六位的供应商夺得，而到了2007年，它们只取得了54%。

图表2

人工：最亟需降低的成本

占受访者的百分比 (n = 141)

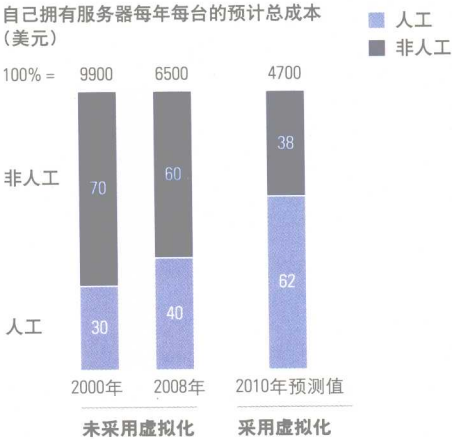
硬件价格一直在迅速下降

平均售价 (美元)



使人工和软件成为成本节约的关键杠杆

自己拥有服务器每年每台的预计总成本 (美元)



资料来源：弗雷斯特公司 (Forrester) 2005年报告；IDC；Meta公司2004年报告；麦肯锡分析。

虽然远程基础设施管理变得更有吸引力，但挑战依然存在。在转型过渡所产生的运营中断仍会导致实实在在的成本开销。规划和实施可能会占用4个月到1年的时间，一般会涉及企业IT和通信架构的变化，而且需要为网络中使用的远程故障排除和提高安全性的软件进行投资。此外，企业IT部门中的各个角色通常也会发生变化。

为了克服这些障碍，那些有意从远程基础设施管理中受益的企业必须在规划过

程中及早与供应商协作。讨论的主题包括：各方对于项目的各个方面应承担哪些责任、转型过渡如何规划，以及采用哪些绩效指标。选择这条途径的企业还应该完全重新设计其管理结构，而不是只调整现有系统来适应供应商的模式。

Vivek Pandit 是麦肯锡慕尼黑分公司董事，Rajesh Srinivasaraghavan 是麦肯锡慕尼黑分公司咨询顾问。

插图设计：Serge Bloch/Marlina Agency

麦肯锡公司版权所有 © 2009 年。未经许可，不得做任何形式的转载或出版。本节所有文章经麦肯锡中国公司授权发表。

欢迎对本文发表评论。
请将评论发送至 EQChina_Comments@mckinsey.com。

全文见《麦肯锡季刊》中文网 (china.mckinseyquarterly.com)。

调查

《季刊》 高管调查结果精选



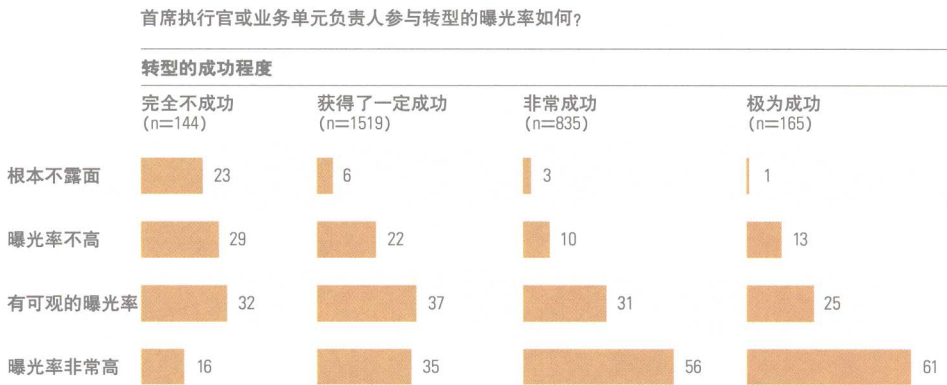
动员员工参与变革

能真正实现绩效逐步提高的变革并不多见。事实上，只有 3/10 的高管表示，他们组织的转型努力成功地做到了这一点。与那些转型并不成功的企业相比，这些成功的企业更有可能清晰地定义了能真正实现转型的变革目标，而且更有可能拥有一个在这方面参与程度和曝光率都很高的首席执行官。

这些企业还采用了更为多样化的策略来使整个组织都参与变革——它们采用策略的数量平均达到 5.1 项，而那些其受访高管认为转型完全不成功的企业所采用策略的数量平均仅为 1.6 项。在最成功的企业最经常采用的策略中，“通过持续不断的交流和参与（如庆祝各种成功），使整个组织都参与变革”以微弱优势超过“支持员工对结果负责”。有趣的是，在全体受访者中，该策略的排名下降到了第三位；而在那些表示转型完全不成功的受访者中，该策略的排名下降到了第五位。但是，即使是某些最成功的企业，为了确保一线工人对变革具有归属感，也有更多的工作可以去做——在这些企业的高管中，超过 1/4 的人表示，如果他们必须再次进行转型的话，他们将会花更多的时间去动员这些员工参与变革。

摘自“麦肯锡全球调查：实现企业组织结构转型”，2008 年 8 月，该调查结果包括了来自世界各地的 3199 名高管的反馈意见。

占受访者的百分比¹



¹ 回答“不知道”的受访者未包括在内；为了调整应答率的差异，我们根据所涉及国家的GDP对数据进行了加权处理。