

THE
McKinsey Quarterly

2002 · 1

麦肯锡高层管理论丛

总编 欧高敦

创造性破坏



麦肯锡高层管理论丛 2002.1

创造性破坏

总编 欧高敦 (Gordon Orr)

主编 方向明

编委 韦 恩 文 白 刘 琛 刘婷婷

李 哲 周 旭 谢国红 (以姓氏笔划为序)



生活 · 讀書 · 新知 三联书店

图书在版编目(CIP)数据

创造性破坏/方向明主编. - 北京:生活·读书·
新知三联书店, 2002.3
(麦肯锡高层管理论丛)
ISBN 7-108-01701-6

I. 创… II. 方… III. 企业经济-经济发展战略
-研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 013092 号

责任编辑 潘振平
统 筹 竞争力工作室
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
排 版 北京新知电脑印制事务所
印 刷 新华彩印厂
版 次 2002 年 3 月北京第 1 版
2002 年 3 月北京第 1 次印刷
开 本 889×1194 毫米 1/16 印张 6.5
字 数 100 千字
印 数 0,001-8,000 册
定 价 48.00 元

导 读

今年，杜邦公司将度过200岁生日。由此引发的如何使一家公司“长生不老”的话题，将成为业界人士讨论的热点。一些公司也曾信誓旦旦地宣称要将自己建成“百年老店”。然而现实要比人们的梦想残酷得多。

据统计，入选标准普尔指数的公司的平均保持时间，已经由20世纪20年代的65年下降到90年代的10年。市场的变化越来越快，而绩优公司的寿命却越来越短。公司为适应市场变化而进行的内部变革，就像是与市场进行的一场博弈，而最终的赢家总是市场。如何使公司自身更像市场那样运作呢？本期封面文章《创造性破坏》将进行深入的探讨。

该文的意义在于，将人们通常所说的“创新”赋予了更加精准的涵义——创造性破坏，并提醒公司的经营者：公司在运营良好的条件下，内部创造性破坏的快慢决定着企业的持续竞争力和业绩表现。

是否已经建立起企业资源管理系统（ERP），曾经被认为是衡量一家企业的管理是否现代化的标志，甚至一度成为企业的时尚。但是，当一些不成功的案例和一些负面因素被公之于众的时候，一股对ERP作用的质疑情绪又甚嚣尘上。本期《ERP的第二股流行风》一文将对ERP的价值和作用进行客观的探讨。

市场变化日新月异，为了更好地捕捉商机，一种新型营销模式应运而生——风险营销组织（VMO）。本期《通向市场的新道路》将对这一新型模式进行分析。

在刚刚加入WTO的大背景下，中国的汽车厂商于今年年初掀起了一场

轰轰烈烈的价格大战。毫无疑问，中国是未来最具潜力的汽车消费市场。但是，价格并非赢得市场的惟一因素。本期《加速汽车品牌建设》一文通过大量的对比数据，分析了消费者的购买心理和汽车厂商进行品牌建设的重要性。相信本文会给中国的汽车厂商很多有益的启示。

越来越多的公司倾向于将繁琐的边缘业务交给专业公司“代劳”。给别人的车轮上充当一个齿轮看似索然无味，但是却有利可图。《外包的另一面》一文从服务供应商向客户提供服务的规模和范围等方面，分析了服务供应商的制胜之道。文章认为，当供应商抓住了客户不能够捕捉到的价值，他们就会成功。

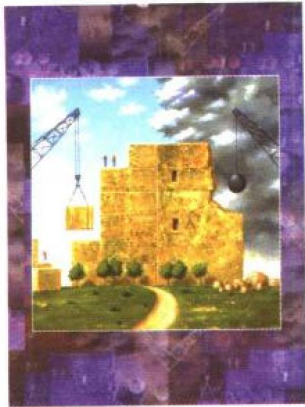
在中国，市场化进程的不断加快和加入 WTO 带来的挑战，增加了破除诸如电信等行业垄断行为的紧迫性。麦肯锡通过研究其他国家的经验发现，一旦失去了政策的保护，垄断行业中的企业不可避免地会流失部分客户。公司经理们为了防止新的竞争对手出现，往往抢先价格，希望通过价格战战胜进攻者。《竞相奔向深渊》一文提醒这些公司经理们：错误的价格策略会比经营失误更快地破坏公司价值。

在本期论丛中，还收入了《芯片技术开创新天地》、《面向所有平台的门户》两篇关于高科技公司战略的文章。《电力：以分钟计算》一文是关于能源领域的价格策略。



欧 高 敦

麦肯锡公司大中国区董事长兼总裁



目 录

CONTENTS

战 略



Tobias C. Hoschka
John Livingston

制胜的亚洲战略 1

虽然亚洲的管理者们并不信任西方的企业战略，但在一流的亚洲企业中，这些战略已经开始得以启用。



Richard N. Foster
Sarah Kaplan

【封面文章】创造性破坏 5

企业如何使自身更像市场那样运作？本文摘自同名畅销书。



Andreas Florissen
Boris Maurer
Bernhard Schmidt
Thomas Vahlenkamp

竞相奔向深渊 15

一个行业的管制被放松后，经理们面临着陌生的挑战。价格战往往成为不幸的、不必要的结果。

公司治理



Dorien James
Malcolm L. Wolf

ERP的第二股流行风 25

企业资源管理系统(ERP)的实施过程可能极为艰难,然而当你真正建立起系统并开始运行的时候,它们却可能会与电子化经营所需要的快速反应和灵活性背道而驰。ERP是否是种浪费?不,但系统真正的好处并非显而易见。

市场营销



Nora A. Aufreiter
Teri L. Lawver
Candace D. Lun

通向市场的新道路 33

对于传统的市场营销人员来说,组织本身即意味着架构:不同的产品、销售渠道和客户群。但对于新型的营销组织而言,在瞬息万变的市场环境中,传统的架构已经不能推动价值的攀升。

高科技公司战略



Elliott Grant
Philip Nolan
Dickon Pinner

芯片技术开创新天地 41

塑料半导体替代硅半导体,给老牌公司提出战略性挑战。

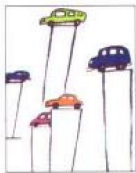


Francis Deprez
Jörgen Rosengren
Vivek Soman

面向所有平台的门户 46

宽带接入网络拥有的门户网站开局不错。但长远看来,自由竞争将成为主旋律。

汽车业



Anjan Chatterjee
Matthew E. Jauchius
Hans-Werner Kaas
Aurobind Satpathy

加速汽车品牌建设 55

为什么两款小轿车表面酷似，在市场上遭遇的命运却截然不同呢？原因就在品牌资产的建设。

能源



Justin A. Colledge
Jason Hicks
James B. Robb
Dilip Wagle

电力：以分钟计算 65

除非监管者将批发和零售市场的价格联系起来，否则美国供电公司又将面临加利福尼亚式的危机。

电信业



Josep Isern
Maria Isabel Rios

欧洲电信面临困境，必须做出艰难的抉择 73

两年前，欧洲电信公司的命运似乎取决于他们是否愿意进攻新的市场并积累巨额资产。现在这些公司的生存却要取决于他们是否有选择地撤出一些领域。

服务业



Byron G. Augustine
Yvonne Hao
Marc Singer
Michael Wiegand

外包的另一面 83

虽然困难重重，通过为其他公司经营日常的运作是能够赚到钱的。

战 略

制胜的亚洲战略

Tobias C. Hoschka

John Livingston

虽然亚洲的管理者们并不信任西方的企业战略，但在一流的亚洲企业中，这些战略已经开始得以启用。

全球众多的成功企业发现，它们的优秀业绩往往取决于集中业务领域、减少自有资产以及全球化。在亚洲，许多企业经理人都对这种做法表示怀疑。通常，这些企业都采用集团公司的模式，经营资产密集的地方产业。然而，我们的研究表明，那些业绩最佳的亚洲企业已经开始采纳在世界其他地方证明成功的西方企业战略。

为了找出亚洲最为成功的企业，我们排出了1995年12月至2001年5月^①创造股东价值的前200名企业。由于近来该地区正面临着经济困境，73%的企业股价表现都不如摩根斯坦利资本国际世界指数(MSCI)，这一点并不奇怪(图表1)。MSCI涵盖了世界上所有主要的股票市场并按照相对市值加权。在表现欠佳的亚洲企业中，有一些是亚洲最大、最有名的公司。

那些真正创造价值的亚洲企业应该归功于其采取的战略，即迅速拓展以抓住全球市场上机会，原子化(即挑选一个相对集中的市场，迅速建立起规模，而非跨整个行业或市场竞争)，以及通过利用无形资产减少实物资产(图

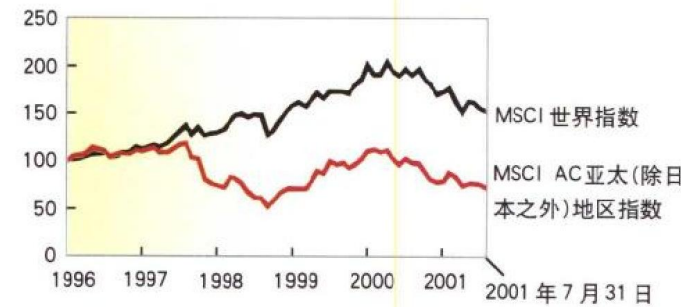
^①为了将股东价值进行量化，我们计算了一家公司在两个时间点上市场资本总额的差别，对新发行股份、回购股份和红利做出相应调整，并将结果与摩根斯坦利资本国际世界指数的变动进行了对比参照。

图表 1

困境中的强劲业绩

萎靡不振的股市使众多亚洲企业受损

摩根斯坦利资本国际世界指数(MSCI)与MSCI亚太地区(除日本之外)的所有国家(AC)指数对比。指数: 1996 年的股价=100

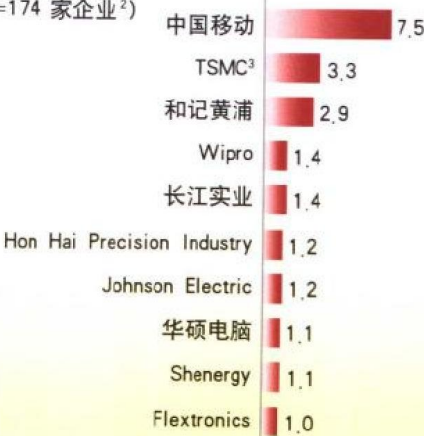


MSCI 世界指数

选定亚洲企业与 MSCI 世界指数相比¹。百分比(100%=174 家企业²)



创造股东价值最多的前10名亚洲企业¹。年股东价值创造额。单位: 10 亿美元



¹1995 年 12 月 31 日至 2001 年 5 月 15 日

²不包括 1997 年后上市的 26 家企业

³台湾地区半导体制造企业

资料来源: 摩根斯坦利; 麦肯锡分析

表2)。我们也考察了其他可能使得一流企业脱颖而出的因素, 结果表明, 仅仅选择恰当的时机、恰当的国家或行业, 并不足以使一家企业有优秀的业绩表现。

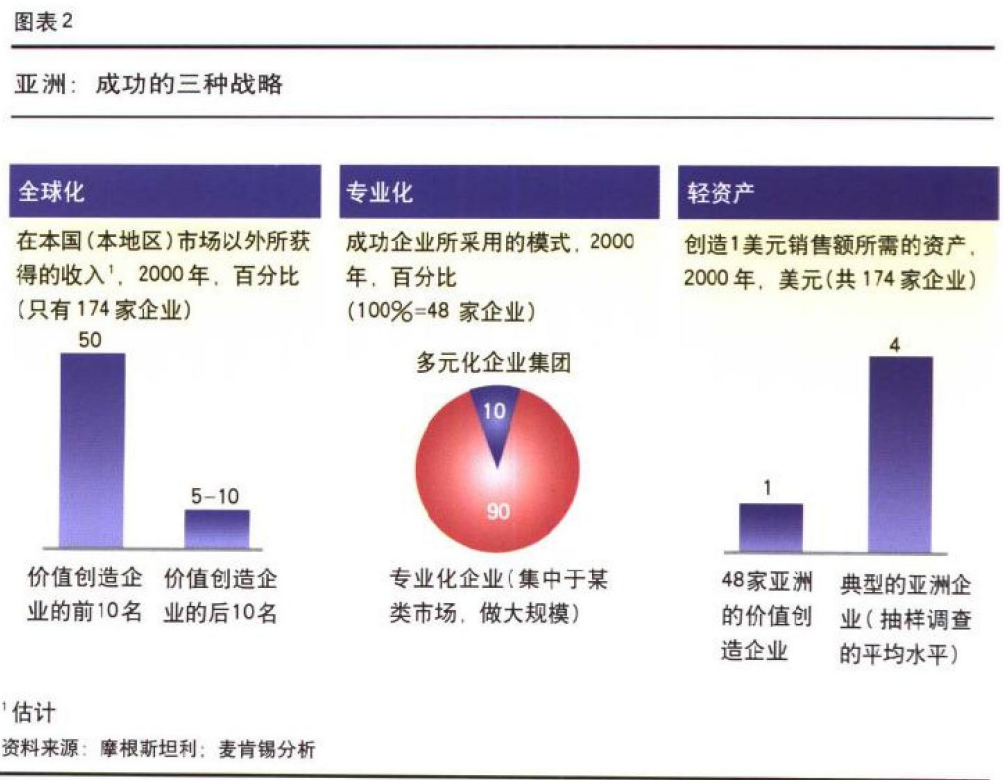
并不是每一家成功的亚洲企业都遵照以上提到的三种战略, 但是大多数都采用了其中至少一种。虽然这些重要的战略并不是企业获得成功的惟一要素, 然而, 分析表明那些表现欠佳的企业基本上都没有采用这些战略。

仅仅成为国内市场上的领头羊, 已经无法再保证企业能够生存下去。因

为它们可能遭到跨国大公司的无情攻击，利润被迅速瓜分。我们发现，平均起来，创造股东价值最多的前 10 名的亚洲企业中超过一半的收入是在本国（本地区）以外的市场上获得的。其采取的手段包括利用亚洲的低成本劳动力，或者改造复杂且低效的供应链。Johnson Electric 是一家总部设在香港的“微型发动机”制造企业，其 70% 以上的收入来自于欧洲、日本和美国。又比如，印度的一家软件公司 Wipro 把财富 500 强中的企业作为自己的目标，其 80% 以上的收入来自印度以外的客户。这两家企业都是得益于本地熟练劳动力的低成本，从而赢得了全球市场份额。

与此同时，我们还发现，其中 90% 的成功企业都实行了原子化，即超过 80% 的企业收入是来自主业，例如银行业、消费品、电器组装、电力或是电信。这些企业和亚洲典型的大型集团公司有所不同，它们有着自己的业务重心，不愿建立庞大的多元化企业帝国。台湾半导体制造公司（TSMC）是该次调查样本中的一个佼佼者，专门从事集成电路的代工铸造。其创始人 Morris Chang 在企业章程中规定，公司必须专注于半导体代工铸造业务，因此企业不生产自有品牌产品，也避免了和现有客户的竞争。

在全球竞争中，实物资产已经越来越不重要：调查发现，要创造 1 美元的销售收入，创造股东价值最多的企业只需付出 1 美元的资产，而一般的亚



洲企业却需要付出4美元的资产。盈利最多的亚洲企业不太重视实物资产的投资,相反,它们十分注重无形资产,比如人力资本的培养,充分利用网络效应,同时通过品牌或声誉创造协同效应。

Hindustan Lever是一家印度的消费品公司,联合利华拥有其51%的股份。由于被公认为是当地最有吸引力的企业,Hindustan Lever可以吸纳到顶尖人才。同时,其实物资产很少,资产与销售额比率只有0.5。香港立丰公司(Li & Fung)是一家专门为国际企业管理供应链的公司,它自己没有任何的生产设施,而是向客户提供从产品开发到原材料采购和生产管理直至物流整合的一站式服务。这种减少资产的方法在亚洲显得尤为重要,因为亚洲的货币波动会大幅改变资产价值,而债务市场基本用美元结算,这种波动会导致用当地货币支付利息的费用发生巨大变动。

许多固守大型集团公司模式或者认为国内市场的保护壁垒会提供足够增长机遇的亚洲企业,都远远落在了西方对手的后面。如果它们不努力进行调整,差距就会越来越大,最终无法和那些在全球范围内经营的竞争者相抗衡。^{MQ}

本文译自 *Mckinsey Quarterly* 2002, No.1。Tobias C.Hoschka 是麦肯锡曼谷分公司的咨询顾问, John Livingston 是麦肯锡新加坡分公司的副董事。

版权所有©麦肯锡公司 2002 年。未经许可,不得作任何形式的转载或出版。

翻译: 钱 君

编审: 刘 琛

战 略

创造性破坏

Richard N. Foster

Sarah Kaplan

企业如何使自身更像市场那样运作？本文摘自同名畅销书。

标准普尔创立于20世纪20年代，包括90家主要美国企业。当时列在这个名单上的企业平均保持入围资格65年，而到1998年为止，标准普尔指数已经扩大到了标准普尔500，企业停留时间平均为10年。如果按这个历史规律，那么在未来的25年中，如今的这些大型企业仅有1/3能够继续维持重要的经济地位。

这是福斯特(Richard N. Foster)和卡普兰(Sarah Kaplan)在名为《创造性破坏：以持久经营为目的的企业市场表现不尽人意的原因和改造》的畅销书中谈到的观点。^①福斯特是麦肯锡咨询公司的资深董事，而卡普兰作为创新领域的专家曾在麦肯锡工作了很多年。他们指出，市场的变化越来越快，为长达70年的企业发展时代划上了句号。福斯特和卡普兰对15个行业中的1000多家企业在长达36年期间的业绩表现进行的研究发现，要想成为像El Dorado公司那样业绩表现持续超出市场平均水平的顶级企业是根本不可能的。即使是最好的公司，为生存而努力也不能保证长期为股东带来优秀回报。

作者指出，事实上从长期来看，市场总是赢家。以往林林总总的管理理念和控制流程都是建立在连续性的基础之上，使企业忽视了接受“创造性破坏”（熊彼特提出）的重要性和经常性，对资本市场变化的速度及规模反应

①纽约Currency/Doubleday出版社，2001年。



迟缓。在下面节选的部分中，作者将探讨摒弃连续性假设的必要性，以及应该如何克服阻碍企业变革的文化障碍。

——编者按

企业文化闯的祸

企业如何使自身更加适应市场？一个通用的办法就是，在不丧失对现有运营进行有效控制的同时，将创造性破坏提高到与市场相同的水平。这不失为一个好点子，可是执行起来却很困难。

许多欧美企业的管理人员告诉我们，虽然他们很满意自己的经营能力，但对执行变革的能力深感不安。“一流的改革者会怎么做？”有些人会提出这样的问题，假定很好的改革者的确存在。“什么因素推动了创新突破？”另一些人想知道如何使企业拓展到核心业务以外的领域。其中一个最基本的问题就是：“我们怎样发现新的理念？”

困难在于，企业既需要控制现有的运营，又要为新理念的产生创造一个良好的环境，使旧理念在适当的时候及时消亡，这两者之间有着不可避免的内在冲突。这可能需要出售传统资产，质疑现有的分销渠道，或者进行会稀释股东权益的收购。但是无论如何，我们认为，除非放弃连续性假设，否则没有任何一家企业的业绩表现能够赶上甚至超过市场水平。James Reston Jr. 在《末日启示录：公元 1000 年的欧洲》^①一书中谈到，当时欧洲人惧怕第一个千禧年的到来会带来烈火熊熊的世界末日：千禧年来到后，启示录应验了；旧世界消亡，新的世界从一片废墟中

诞生。然而与其说末日启示录是一场剧变，努力尝试变革的企业屈指可数，而最终胜利到达彼岸的

倒不如说是一个维持了 40 年的过程。企业更是寥寥无几。

如今的启示录则是从一种连续状态转向重大变革的不连续状态，同样出乎人们的意料。美国的商业再不同于以往，游戏规则彻底改变了。有些企业成功到达彼岸。通用电气在杰克·韦尔奇的领导下业绩大幅提升；强生公司正在进行快速的变革；康宁公司不再仅仅依赖于消费耐用品，成为了高科技光纤领域的佼佼者；在法国，欧莱雅似乎已经走上正轨，找到了新的途径组织企业自身的运营，同时把美容的观念从一个国家传播到另一个国家。但

^①纽约 Doubleday 出版社，1998 年。

是这样的企业毕竟是极少数。努力尝试变革的企业屈指可数，而最终胜利到达彼岸的企业更是寥寥无几。

文化禁闭

在强生公司开发出泰诺之前，作为推动史特灵制药公司增长的主打药，拜耳阿司匹林独霸市场长达半个世纪。为了不至于削弱拜耳阿司匹林的市场主导地位，史特灵制药一直没有把Panadol引入美国市场，该药属于非阿司匹林的解热镇痛剂，是其在欧洲市场上的主打药。史特灵试图把拜耳系列推广到海外市场，但是没能成功。这次失败最终导致了它被伊士曼·柯达公司收购。史特灵制药一直采取一成不变的策略，对失败的恐惧阻碍其改变长达半个世纪的经营模式，包括凭经验行事的决策机制、控制流程以及决策所使用的信息在内的整体企业文化都使得史特灵固步自封，最终以惨败告终。尽管市场已经发出了明确的信号——是换一种新策略的时候了，史特灵还是把自己封闭在原有的框框中。

“文化禁闭”指的是即使面对市场明确的威胁，企业仍无法改变自身的企业文化。它解释了为何企业难以对市场信息作出反应。企业架构失去活力，决策能力、控制体系以及思维模式的逐渐僵化，是导致文化禁闭出现的原因。它削弱了企业的创新能力或是摆脱不良业务的能力。此外，文化禁闭一旦出现，就意味着企业业绩不可避免地要下滑。以史特灵制药为例，一般说来，文化禁闭表现为三个恐惧：害怕某一种主导产品的地位被削弱；害怕与重要的客户发生渠道冲突；害怕战略收购会引起利润稀释。对于企业来说，这些担忧可能不无道理，但是市场却完全感受不到这些，因此导致企业跟不上市场发展的步伐。

倘若把企业比作人的话，文化禁闭就是其生命中“情感”阶段的最后一段。企业成立的初期，激情占据了主导地位，人们对创造充满了热情和动力。这个时候，远景目标取代了信息和分析，“我们知道正确的答案、我们不需要分析。”

随着企业一天天地老化，官僚风气开始占上风。激情冷却下来，取而代之的是“理性决策”。这时候，企业常常是把以往有效的经验固定成文，开始了搜集数据、展开分析、设想选择方案、制定出方案的过程。人们尽量避免主观扭曲信息的客观性。只有当理性决策成为主流，所有相关的信息才能以恰当的形式适时地汇总到适当的决策人那里，便于分析和阐释。至少在

一个时期内，理性决策获得了胜利。这一阶段经常被描述为企业的正常状态，虽然根据我们的经验，很少有企业像这样正常运营，尤其是在变革加速的时候。

最终，理性决策揭示，企业未来的发展潜力是有限的。通常，到了这个时候，企业对未来充满忧虑，就又会退回到保守状态，实行自我保护，避免厄运降临，就像人感到危险将至时会产生强烈的自我保护意识一样。对于企业的明天，管理层忧过于喜，这时的决策都是为了保护现有的业务。由于害怕吐故纳新（即业务间自相残杀），害怕渠道冲突，害怕收购会导致利润稀释，企业创造性破坏的步伐停止，即使察觉到未来的种种困境，知道应该采取行动，仍采取掩耳盗铃的态度。这时就产生了文化禁闭，阻碍了力挽狂澜的领导人或是团队的挺身而出。

产生文化禁闭的根源

为什么会产生文化禁闭？问题的核心就在于企业形成了一套看不见的规则，或者说是思维模式。而且，一旦成形，就很难改变。思维模式是一个企业的核心观念，即信念和假设、因果关系、理解语言和符号以及企业内部反复流传的故事的指导原则。作为沃伦·巴菲特的挚友和投资合作者，同时也是Berkshire Hathaway公司的副董事长，Charlie Munger把思维模式称作“一个帮助投资者更好了解世界的理论框架”。

思维模式在企业中是无形的，既不是外在表现的，也不能加以检验，但却渗透到企业的方方面面。如果使用得当，管理者可以利用它来预测未来，解决各种问题。然而一旦建立起来，思维模式就会不断地进行

自我强化、自我保持以及自我局限。如果它脱离了现实情况，管理层就会做出错误的预测，也无法得到理性的决策。事实上，连续性假设恰恰就是脱离了现实，从而导致管理层预测失误、决策不利。

在企业的控制体系中，我们不难发现思维模式的影子。不管是利用成本控制、资本支出控制还是控制核心人员的配置，该系统旨在确保完成可见的目标。有效的控制意味着消息灵通的管理者有理由相信倒霉的意外情况不会发生。

然而，控制体系也会导致企业内部出现“防御程序”，包括不能挑战现

如果思维模式脱离了现实情况，管理层就会做出错误的预测，也无法得出理性的决策。
