

THE
McKinsey Quarterly

2001 • 2

麦肯锡高层管理论丛

总编 欧高敦

亦真亦幻的核心竞争力

麦肯锡高层管理论丛 2001.2

亦真亦幻的核心竞争力

总编 欧高敦 (Gordon Orr)

主编 方向明

编委 孙 武 冯海啸 张 芳 官 青
谢国红 韦 恩 文 白 周 旭



生活 · 讀書 · 新知 三联书店

图书在版编目(CIP)数据

亦真亦幻的核心竞争力/欧高敦总编. - 北京:
生活·读书·新知三联书店, 2001.6
(麦肯锡高层管理论丛/欧高敦总编)
ISBN 7-108-01581-1

I. 亦… II. 欧… III. ①企业管理-市场竞争-
研究②企业管理-风险投资-研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 036835 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	2001 年 6 月北京第 1 版 2001 年 6 月北京第 1 次印刷
开 本	889×1194 毫米 1/16 印张 7
字 数	110 千字
印 数	0,001-8,000 册
定 价	48.00 元

导 读

最近一段时间以来,在国企改革以及规范和发展证券市场中最引人注目的便是对公司治理的强烈呼吁。其实,公司治理的问题不仅仅是体制问题,同时也涉及到投资和管理等方方面面。股东(投资者)、董事会和CEO们如何达成三赢的局面?

麦肯锡的一项调查发现,注重长远价值的投资机构,无一例外地青睐拥有强有力的董事会治理的公司,愿意出高价购入其股票。原因非常简单,独立的、优秀的董事会可以帮助企业纠正错误,渡过危机,从而创造股东回报。而软弱无能的董事会只会落得个被股东罢黜的下场,公司的治理也将为之大乱。本期的《投资者为什么青睐强有力的董事会?》一文对此进行了充分的阐述。

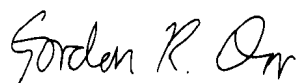
在经历了韩国企业大而全模式的失败和DOTCOM泡沫之后,一个老生常谈的话题又重新浮出水面:企业的核心竞争力到底是什么?如何才能建立、保持并运用核心竞争力?本期封面文章《亦真亦幻的核心竞争力》一文概述了麦肯锡的三个战略:演变、孵化和购并。这篇文章曾被《哈佛商业论坛》和《华尔街时报》全文刊登,受到了企业界的普遍关注。

DOTCOM的冬季远未过去,曾经名噪一时的互联网公司濒临破产,它们的失误不尽相同,但无一例外地忘记了传统企业一向关注的“业绩”。在麦肯锡一项长达18个月的调研中发现,早在纳斯达克狂泻之前的6个月,分析数据就已经屡屡显示出危机的征兆,即“致命吸引力”:网站吸引越来越多的访问者,却无法将他们转变成购买者或频繁购买者。吸引力越大,成本就越高,亏损也就越大。时至今日,投资者的信心已荡然无存。不过,希望之光已开始绽现: B2C 赢利的日子已经不远。同样,这也是来源于数据分析

的启示。请参阅本期《E 业绩：通向成功之路》一文，可以从中得到许多启示。

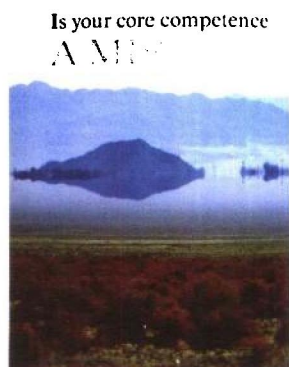
虽然新经济和高科技的光环开始褪去，但它们对经济的影响却丝毫不减。不久以前，Naspter 一案以其败诉告终，可唱片公司依然心有余悸。如果互联网可以提供所有的音乐，那些唱片公司的出路何在呢？消费者谁还愿意花 15 美元买 CD 唱片呢？唱片公司无以生存，唱片产业乃至音乐是否走入了末路呢？《奔放的旋律》一文揭示了另外一个机遇，即类似有线电视网的经营模式，可以将整个唱片业的规模从现在的 400 亿美元增加到 800 亿美元。《无线 B2B 市场上的利润》和《用户心中的宽带网》就移动商务和宽带网提供了麦肯锡近期研究的结果。

在本期的论丛中，我们还特别选收了《大公司能成为成功的风险投资商吗？》一文，希望能为中国企业在寻求投资方向方面提供一些具体的经营模式作为参考。此外，在金融领域，《请给亚洲一点信用》、《在贷款到期的地方放贷》探讨了在亚洲这样一个金融环境极不成熟的市场，如何防范风险，提高个人信贷和企业信贷的效率和利润。



欧 高 敦

麦肯锡公司大中国区董事长兼总裁



目 录

CONTENTS

麦肯锡近期研究



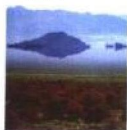
无线 B2B 市场上的利润	1
用户心中的宽带网	4



Paul Brody
David Ehrlich

大公司能成为成功的风险投资商吗?	8
或许能,但他们必须首先懂得什么使 风险模式起作用。	
有四个好的理由去尝试。	

Is your core competence
A MIT?



Kevin P. Coyne
Stephen J. D. Hall
Patricia Gorman Clifford

【封面文章】亦真亦幻的核心竞争力	20
如今的管理者几乎把一切都视为潜在的 核心竞争力。	
你的企业是否明显超出同行,其优势能 否具体衡量出来?其出众之处能否长久维系, 是否至关重要?	
建立核心竞争力有三种方法。	

组织架构



Russel Eisenstat
Nathaniel Foote
Jay Galbraith
Danny Miller

业务单位的超越

34

企业组织架构的未来发展取决于企业业务单位之间的横向协作能力。机遇型组织架构设计也许能帮助您取得成功。

投资者为什么青睐强有力的董事会？



Jennifer A. Hawkins

投资者为什么青睐强有力的董事会？

42

不愿施行强有力公司治理的首席执行官们可能会陷入困境。机构投资者或监管机构可以警告他们，董事会应该是什么样子的。

请给亚洲一点信用



Florence Hui
Mehmet Pasa
Mike Sherman

请给亚洲一点信用

46

一项针对亚洲人个人金融消费观念的调查显示，很多亚洲人说的和做的并不一致。



Dominic Barton
Ragnar Hellenius
David A. von Emloh

在贷款到期的地方放贷

50

改善贷款风险体系的路程，可能要用长达两年的时间才能走完。但是即便是信贷人才匮乏、资料奇缺的亚洲的银行，只用上6个月时间也能大见成效。

确定价值，而不是价格



Ralf Leszinski
Michael V. Marn

确定价值，而不是价格

57

第一个任务是将客户眼中的利益和价格进行对比。

记住价值均等并不意味着市场份额均等。

关键的决策：你是否保持在价值等价线上，或是偏离等价线。

电 子 商 务



Vikas Agrawal
Luis D. Arjona
Ron Lemmens

E 业绩：通向成功之路 76

成功的电子商务公司正在仿效实体世界的“经考验证明可靠”原则。

传 媒 及 娱 乐 业



Brett May
Marc Singer

奔放的旋律 89

音乐的数字化让音乐业的最高管理者无所适从。

麦肯锡近期有关电信方面的研究一览

无线 B2B 市场上的利润

Erkko Autio
Marcus Hacke
Vesa Jutila

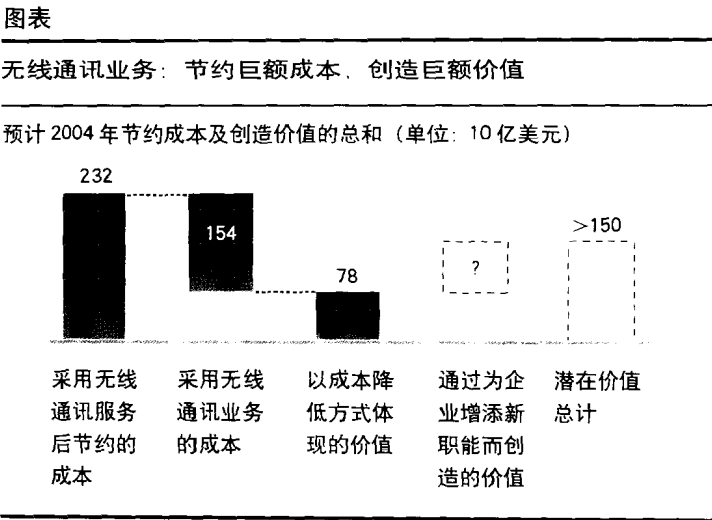
无线通讯业务正在改变各个公司的运营方式。

如果我们把整个无线通讯市场比作一块馅饼，那么这块馅饼中最大的部分应该属于系统集成商、系统平台开发商和应用服务开发商。

在无线通讯市场上，人们似乎把所有的目光都投向了属于“企业对消费者”（B2C）类型的服务。与此同时，庞大的“企业对企业”（B2B）类型的无线市场仍处于襁褓之中。然而，在主要的发达国家，由于技术的不断进步，B2B 产业迅速发展，企业靠无线服务获取巨额利润的条件已经成熟了。

其实，因为无线通讯业务可以为企业降低成本，所以全世界的无线服务商在 3 年内创造的价值就可以达到约 800 亿美元。如果各公司利用无线通讯服务来改善现有业务或开发新业务的话，至少相同的价值会被创造出来（图表）。

信息密集型企业，特别是那些雇佣移动劳动力的公司，最有可能从无线数据传输中获益。无线通讯服务业为各个公司改进销售、物流等方面的业务流程以及实现“流动办公室”提供了可能。比如，联邦快递（FedEx）和 UPS



(United Parcel Service), 都用无线通讯系统来管理各自的运输船队。无线通讯服务也能协助企业与企业间进行交易。

最大的商机潜藏于企业的业务流程中,该领域中所提供的服务将只针对于个别行业。比如,美国和欧洲各国共有6亿个水、电、气表。根据Yankee Group 研究机构的估计,在3年内,这些表的1/10就会安装上可以自动读表的无线装置。这样,就可以避免派人逐家查表,从而节约巨额的成本。面对销售点的无线通讯服务提供了一个如何通过改进客户服务而创造新价值的具体例子。比如,如果一家公司能在线上查得信用记录和客户档案,它就获得了竞争优势。Yankee Group 研究机构估计,在美国,到2004年这种面对销售点的无线通讯服务终端会达到110万个。

其他的服务项目将依照企业所需的特别功能而定。通过开发应用程序,人们可以更好地管理那些需要大量协调工作的部门(比如物流、销售和市场营销)和需要大量售后服务的部门。比如,通过计算机辅助的无线自动化服务,澳大利亚的一家远程通讯服务商Telstra,可以把野外工作分配给位置最近的受过培训的技术员,并在工作结束后更新客户记录。除了降低成本之外,这项服务系统还能提高生产率和客户满意度。

无线通讯服务还可以提高流动工人的效率,因为它基本实现了“移动办公室”的职能。收发电子邮件,访问公司信息库,从外部信息服务商处获得旅行和金融等信息——这些功能都可以在一个移动门户网站中实现。一家国际研究机构Ovum预计到2004年时,全球移动办公室的数量将从2000年的1500万个增至1.37亿个。

对于移动通讯市场的B2B交易,麦肯锡估计到2004年时,全球B2B电子市场的交易总额将达3万亿美元,其中只有4%是无线通讯业务创造的。一方面,手机的显示屏很小,而且传输信息的能力有限。另一方面,由于因特网已经革新了B2B交易的方式,无线通讯业务创造的价值会相当有限。根据粗略估计,无线通讯手段所降低的交易成本只有60亿美元,只相当于无线B2B贸易额的5%。因此,无线B2B交易的主要价值来源将是它增加的服务功能:由于无线通讯能够使人们随时随地进行交易,所以它可以加速交易过程并拓展B2B市场的范围。无线通讯业务将只会主宰一些高机动性的现场交易,比如交通能力的分配和木材的现场直销等等。

毫无疑问,无线通讯服务将改变公司及其职员开展业务的方式。为了获得所需的服务,客户会向网络运营商、技术提供商、内容服务和交易服务商支付数以亿计的美元。我们认为,从获取最大市场份额的角度来看,技术提供商(包括应用软件和平台的开发商、以及无线系统集成商等)处在最有利

的位置,因为大多数公司的当务之急将是把无线通讯系统整合进它们现有的系统中去。无线数据传输服务将不会出现一家独秀,不过亚洲、欧洲、美国的价值链可能会有所不同,而且各地营运商的处境也会各有高下。但在这个日渐膨胀的市场上,最终用户将是最大的赢家。^{MQ}

作者简介: Erkkö Autio 是赫尔辛基技术大学的教授, Marcus Hacke 是麦肯锡法兰克福分公司的副总经理, Vesa Jutila 是麦肯锡赫尔辛基分公司的咨询专家。

版权所有©麦肯锡公司 2001 年。未经许可,不得作任何形式的转载或出版。

翻译: 王峥

编审: 张芳

麦肯锡近期有关电信方面的研究一览

用户心中的宽带网

Erkko Autio
Veit Dengler
Marcus Hacke

麦肯锡的一项研究表明，由于消费者中长期存在着不同的群体，企业将不得不向每个群体提供不同的服务。

目前，人们对宽带网的讨论大多集中于宽带网的交付方式。对企业来说，尽管了解宽带网消费者网上的行为及其演变方式将极大地帮助它们制定相应的服务策略，可是人们对这方面的情况却知之甚少。

乍看起来，麦肯锡和传媒测量（Media Metrix）以及生动证据（Vividence^①）公司一起作的研究初步表明：许多消费者使用宽带网的方式和使用窄带网的方式差别不大。如果我们把宽带网和窄带网的消费者访问的网站按内容进行分类，并按照所有访问者中惟一访问者所占的百分比排序，我们会发现，两组用户之间几乎没有什么差别，只不过宽带网用户访问的内容似乎更广。宽带网对消费者的吸引力在于，他们不会掉线，而且速度更快；因此上网更有效率，获得的信息量也更大。这样一来，宽带网吸引消费者花费更多时间上网也就不足为怪了（图表1）。

然而，进一步的研究表明，宽带网的确带来了不同。它使更多的人开始使用万维网的多媒体功能（图表2）。更重要的是，宽带网和窄带网用户光顾的网站类型区别很大。宽带网用户的注意力从门户网站和因特网服务商转移到了新闻和娱乐网站（图表3）。当被问及宽带网已经或将要如何

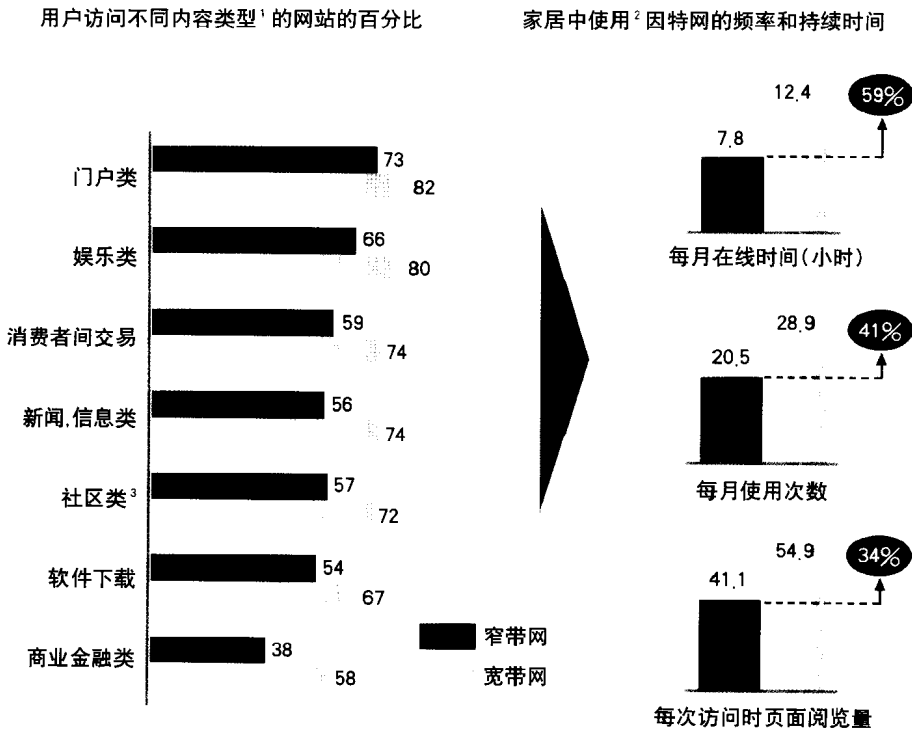
^①传媒测量(Media Metrix)致力于对因特网和数字媒体的测量,生动证据(Vividence)致力于评估人们对万维网的体验。

图表 1

对宽带网的早期认识：同大于异

使用宽带网与使用窄带网的消费者
访问的网站类型相近……

……但使用宽带网的消费者上网时间长



¹ 根据 2000 年 3 月对排名前 1000 位域名的访问率,包括窄带网与宽带网都能访问的 500 个域名。

² 不包括专利性质的访问应用,如美国在线、网上寻呼机和 Napster (音乐下载网站)。

³ 包括电子邮件、聊天室、个人网页托管以及各种兴趣小组。

信息来源: 传媒测量、麦肯锡

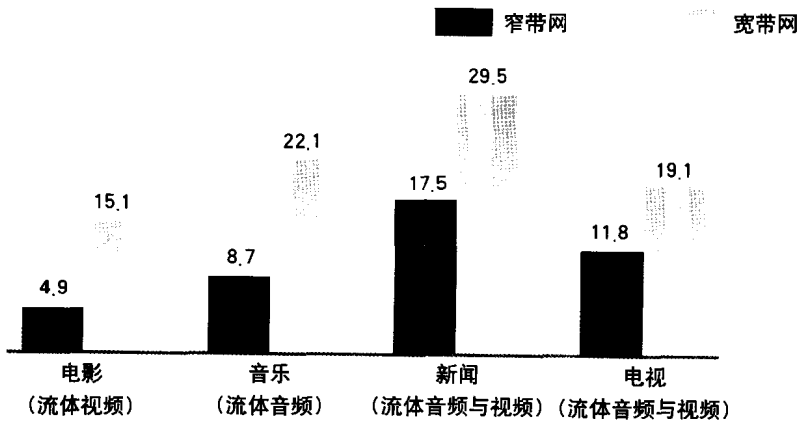
改变他们的在线行为时,79%的人回答他们开始在因特网上体验到了更多的快乐; 58%的人说他们下载了更多的音频、视频和软件; 41%的人觉得他们在网上购买了更多的产品和服务。在面对相同的问题时,窄带网用户作出肯定答复的比例明显下降。我们不排除这种可能性,即窄带网用户可能低估了宽带网对他们在网上行为的影响。无论属于何种情况,对宽带网用户之间的差异的调查表明: 至少存在三种宽带网用户(图表 4)。

第一种消费者可以被称为是“方便至上”的用户。他们没有因为用宽带网而改变网上的行为习惯,同时也最看重宽带网“永不掉线”和更高速率的

图表 2

多媒体正在迎头赶上

按网站内容分类,使用多媒体功能的惟一访问者的百分比¹



¹ 根据 2000 年 3 月对排名前 1000 位域名的访问率, 包括窄带网与宽带网都能访问的 500 个域名。

信息来源: 传媒测量、麦肯锡

特点。这一群体大多属于高收入家庭, 其中女性的比例很高。

宽带网对第二种用户的影响要严重得多。这些人更充分地使用宽带网的功能, 被称为“中庸型”。此类消费者也大多来自高收入家庭, 只不过性别比例较为平衡。

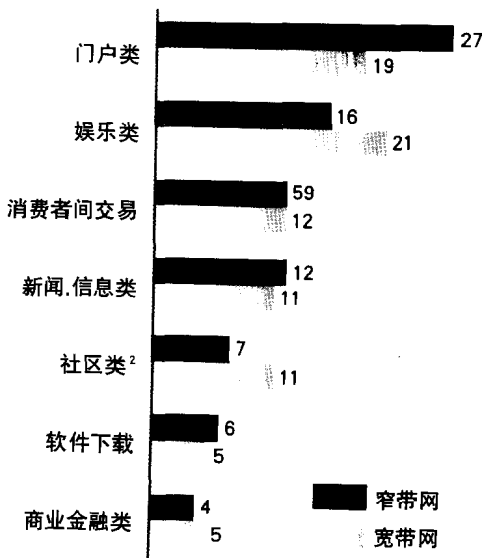
第三类消费者属于宽带网的爱好者, 他们大多是中产阶级背景的单身男性。当然, 他们是宽带网特性的最大用户, 这些特性包括下载多媒体等。这些人被宽带网迷住了。

这三种类型用户的差

图表 3

宽带网用户网上行为

按访问内容分类¹, 宽带网用户网上时间的构成



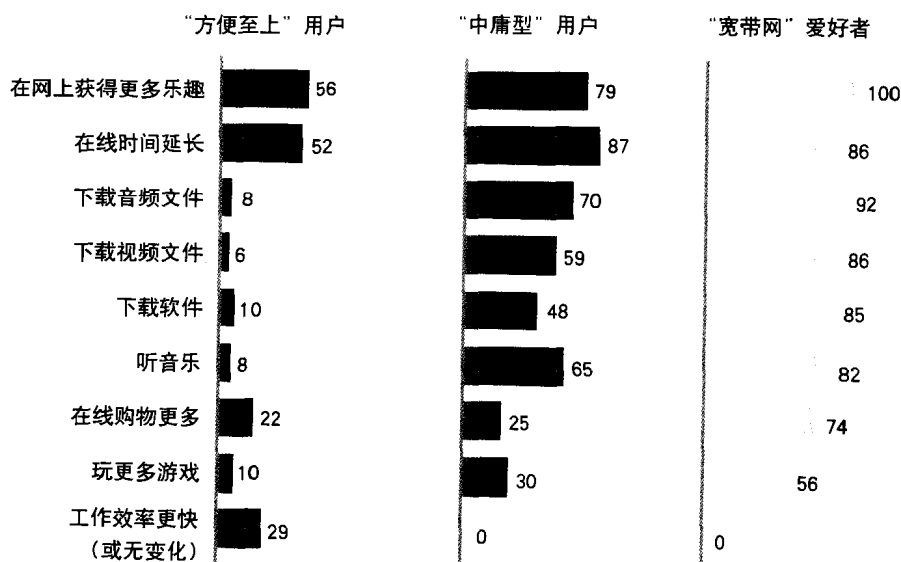
¹ 根据 2000 年 3 月对排名前 1000 位域名的访问率, 包括窄带网与宽带网都能访问的 500 个域名。

² 包括电子邮件、聊天室、个人网页托管以及各种兴趣小组。

信息来源: 传媒测量、麦肯锡

图表 4

宽带网用户分类

按接受调查者的百分比分类¹，用户从窄带网转换到宽带网后发生的变化¹ 根据一项 200 名家居宽带网用户的抽样调查

信息来源：生动证据、麦肯锡

异很可能反映了他们对多媒体熟悉程度的不同。另外，从长远来看，随着消费者对宽带网体验的加深，这三种人之间的界限将消失。不过，既然他们具有不同的人口统计学特征但却花费相似的上网时间，所以，具有特别需要的消费者群体也有可能仍将存在下去。企业必须学会如何向不同的人群提供与其特点相吻合的服务。^{MQ}

Erkko Autio 是赫尔辛基科技大学的教授，Veit Dengler 是麦肯锡洛杉矶分公司咨询顾问，Marcus Hacke 是麦肯锡法兰克福分公司的咨询顾问。

版权所有©麦肯锡公司 2001 年。未经许可，不得作任何形式的转载或出版。

翻译：王峰

编审：张芳

战略

大公司能成为成功的风险投资商吗？

Paul Brody
David Ehrlich

或许能，但他们必须首先懂得
什么使风险模式起作用。
有四个好的理由去尝试。

在开发新业务时，大公司常常希望采用风险投资的运作模式，这已不是什么令人惊讶的事。^①风险投资业的成绩记录的确令人艳羡：在过去6年中有5年时间，风险投资作为一个行业的业绩超过了标准普尔指数中的500家公司的业绩；在美国，1990年以来由风险投资支持的公司已经从股票的首发公募中筹集到400多亿美元资金（图表）。更重要的是，这种模式可以改善业务创新的进入渠道、提倡并保护创业精神、刺激对核心产品需求的增长，因此深得管理层的青睐。

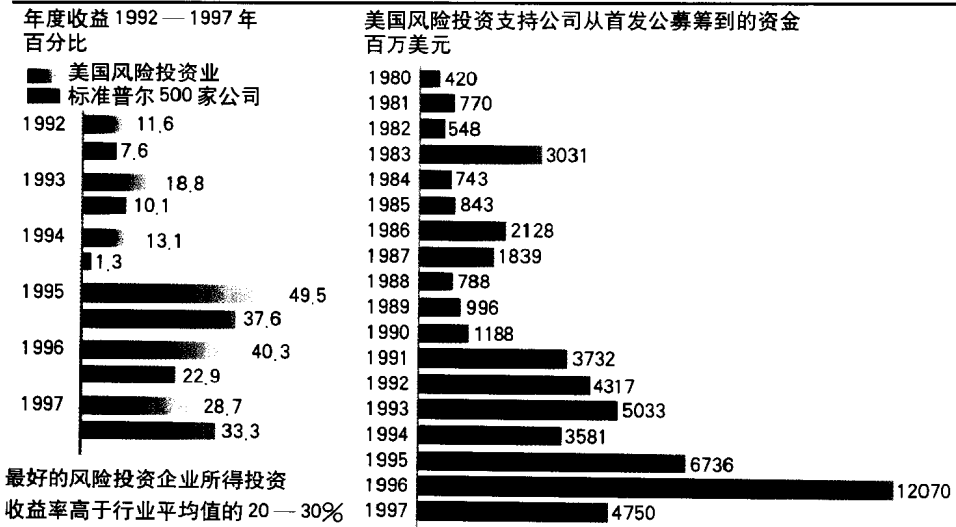
但大公司实行风险投资的运作模式，结果往往令人失望。许多公司很难建立起一流风险投资公司赖以成功的系统、能力和文化。在大公司里，管理人员极少享有同样的自由去投资创新项目，或取消那些已经上马但显然没有希望的项目。他们的技能和得到的培训通常是为了管理成熟业务，而不是开发新业务，同时，他们也缺乏与初创公司必不可少的联系和沟通。

尽管如此，大公司中也有成功运用风险投资模式的。以软件制造商阿

^①鉴于本文的目的，我们主要集中讨论初创公司或初期的风险资本筹资活动。同时，我们要感谢Nobuo Domae, Doug Harned, Wolfgang Huhn, Sarah Kaplan, Tetsuo Komori, Jürgen Laartz, Seongyeon Lee, Wayne Pietraszek, Eberhardt Schmidt, Lothar Stein, Sungwon Suh, and Jim Wendler，感谢他们的帮助。

图表

风险投资业的成绩记录



资料来源：私人股份业绩数据库，1998 年 4 月，风险经济信息服务公司；标准普尔指数中 500 家公司构成的日收益指数。

多比系统公司 (Adobe Systems) 为例。这家公司在 1994 年创办了一个有 4000 万美元的风险投资基金，以便投资对其核心业务具有战略意义的初创公司，如小瀑布系统股份有限公司 (Cascade Systems Inc) 和马缨丹研究公司 (Lantana Research Corporation)。这项投资成功地刺激了对 Adobe 核心产品的需求，最近 Adobe 又创办了第二个 4000 万美元的基金。

要想成功地运行风险投资模式，必须理解这一模式的特点以及哪些特点是成功的先决条件。其次，必须根据自身所处的环境，设计风险投资项目，并确保抓住关键的成功要素。更为主要的是，必须明确开办风险投资项目的原由：是从战略资产中获取更多的价值？或是在一个快速发展的行业中赶上创新的步伐？这些问题的答案对于设计一个有效的项目具有深远的意义。

风险投资模式成功的六个先决特点

风险资本业之所以成功，有赖于其运作过程的六个特点，每个特点都构成了对大公司环境中的管理人员的挑战。

重点明确

风险投资公司的目标很单纯，用钱生钱。他们对投资回报的执着有利于