

麦肯锡 高层管理理论丛(IV)

主编 程嘉树 欧高敦



THE
M c KINSEY
QUARTERLY

经济科学出版社

责任编辑：刘殿和
责任校对：段健瑛
封面设计：卜建晨
版式设计：代小卫
技术编辑：刘 军

麦肯锡高层管理论丛（Ⅳ）

主编 程嘉树 欧高敦

×

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

北京博诚印刷厂印刷

出版社电话：62541886 发行部电话：62568479

经济科学出版社发行部地址：北京海淀区万泉河路 66 号

邮编：100086

×

889×1194 毫米 长 16 开 7.5 印张 160000 字

1998 年 3 月第一版 1998 年 3 月第一次印刷

印数：0001—5000 册

ISBN 7-5058-1308-0/F·926 定价：40.00 元

图书在版编目 (CIP) 数据

麦肯锡高层管理论丛 (4) / 程嘉树主编. - 北京: 经济科学出版社, 1997. 12

ISBN 7-5058-1308-0

I. 麦… II. 程… III. 企业管理 - 文集 IV. F270-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 27857 号

目

录

比照世界一流业绩	史蒂文·沃勒克 大卫·奥哈洛伦、查尔斯·里德 (1)
----------------	-------------------------------

战略性外购	詹姆斯·布瑞安·奎因 费里德里克·G·希尔默 (17)
-------------	--------------------------------

质量产生利润了吗?	京特尔·隆美尔、 罗尔夫·迪特尔·肯皮斯、汉斯-维尔 纳·卡斯 (38)
-----------------	--

德国人竞争力的秘诀	京特尔·隆美尔 (54)
-----------------	--------------

汽车是下一个商品吗?	兰斯·伊莱 路易斯·特路耶诺-伯穆德茨 (69)
------------------	-----------------------------

电子业的成功之路	阿瑟·P 西蒙托、于尔根·克鲁格、 洛莎·斯坦 (81)
----------------	---------------------------------

医药品业 ——合并势在必行	威廉 R·珀斯奇 (93)
------------------------	---------------

钢铁也需要营销	路易斯 L·斯高奇 (102)
---------------	-----------------

比照世界一流业绩

史蒂文·沃勒克
大卫·奥哈洛伦
查尔斯·里德

竞争力分析是制定战略的有力工具，因为它能量化成本、质量、应时性等方面的竞争力差距。但它通常不能使人们对创造卓越业绩的过程和技能进行深入的了解。然而，比照本行业和其他行业世界一流的业绩则不仅能量化业绩差距，而且还能超越分散的产品评估进而比较制造和管理过程。这种比照表明，为达到世界一流水平的功能性和跨功能性业绩，一个公司还需做多大的努力予以改进。

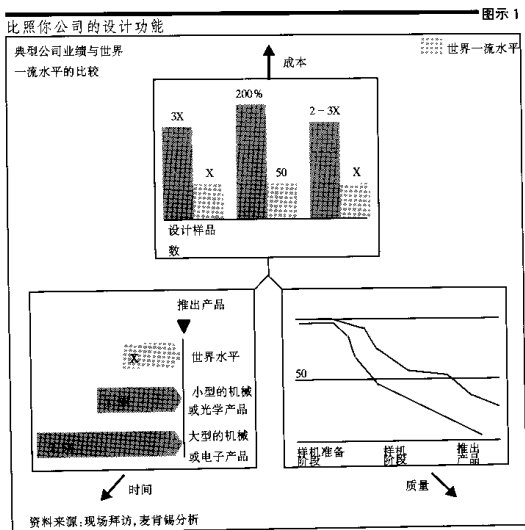
· 一个美国电子线路板组件制造商发现，它的总生产成本是世界上最好的制造商的 4 倍，而质量水平却仅为其 1/5，它花在非生产活动上的时间相应地是最好厂家的 2 倍。

· 类似地，一个医药公司发现它的纯度标准仅是它在该地区潜在竞争对手的 1/10，它的生产过程也比竞争对手差。

· 第三个公司是一个中等规模的汽车零部件制造商，它发现若应用现成的技术，则它的总生产周期就能从 16 周缩减为 6.5 周。然而，世界一流的业绩意味

着按单定制只需 3.5 周——这是一个直接竞争对手目前还不能达到的目标。

最好的和一般的公司之间相当大的业绩差距，不仅存在于生产过程中，而且还存在于设计过程中。



图示 1 显示了世界一流水平的产品开发与一般公司在成本、质量、时间等方面的业绩差距。

这些并不是孤立的例子。巨大的业绩差距在所有的行业都可以发现。即使在那些业绩较好的企业中，也存在有的企业比另外一些企业更有成本效益、更灵活、更有质量意识。通常在某一行业内，最好和一般企业之间业绩和反应能力的差距可达 10 倍，功能类似的产品成本差距在 30%~50% 是很常见的。

这种业绩差距不仅存在于面向亚洲对手的行业，而且也存在于面向北美和欧洲对手的行业。最好的竞争者不仅在成本上，而且几乎总是在质量和灵活性上也具有优势。

一、进步微小

这些比较令人警醒，那么为什么大部分公司甚至整个行业不经常地用外在标准去比照它们的业绩？

我们认为这并不是因为没有意识到。近来对于产业竞争力的研究十分强调比照的作用。比如，麻省理工学院的产业生产力委员会就发现“所有业绩最好的美国公司（不管大小）的一个特点是对于竞争力比照的重视；对它们的产品和工作过程与世界领先者的产品和工作过程加以比较以改进和提高”。广为宣传的Halcolm Baldridge全国质量奖即以是否具有有效的与外界企业进行对比的计划为评选标准之一。

那么，为什么进步会这么小？我们认为有三个原因：

1. 认为革新优于效仿。很多先工业化国家的经理都被告知，创造性的解决之路始于一张白纸。面临一个新的问题，工程师学会首先把问题分解成几个简单的概念，进而创立最初的原则而不是去参考别人的或寻找相似的解决方法。我们不习惯从别人的经验中寻找答案。

2. “自命不凡”症。几乎没有例外，商人们都对他们的行业和公司区别于其他行业 and 公司的复杂性和历史事件而深感自豪。当遇到卓越的实践时，多数经理会申辩：“那个在我们这儿不灵，我们的情况跟他们不一样”，而不是想办法调整他们的公司并采用新的方法。

3. 对“工业间谍”进行道德和法律制裁。在美国，对其他公司的行为有太多的好奇心是会被人怀疑的，在欧洲则有之而无不及。而在日本则相反，存在着一个“顾问”行业，为赚取咨询费他们对共享资源进行整理，利用老同学关系网，甚至深入来路不明的信息渠道。丰富的、深邃的竞争智慧在那个高度竞争的市场是事业成功的重要组成部分。

在本文中我们将阐述比照（benchmarking）的含义，并对那些想运用它的公司提供一些指导。我们也将讨论在一个企业里与世界一流水平的比照如何促使经营业绩持续改进。但是，首先我们将回顾一下传统的竞争力分析法，因为这样做有助于理解如何才能最有效地运用竞争力分析以及比照法在哪些方面对传统的竞争力分析法起到最好的补充作用。

二、竞争力分析

竞争力分析是经理们所拥有的最为重要的战略工具之一。通过竞争力分析

而对竞争对手之强点和弱点的了解的增加有助于更有效地制定战略。这是一种有力的工具，而且它通常是正式计划过程的组成部分。

传统的竞争力分析通常包括三个独立的部分，这三部分相互整合、相互印证共同构成竞争对手实绩的画卷。倒推产品设计是大部分分析的重要组成部分。它强调有效的产品设计、成本和生产技术。对公开可得的信息进行全面的财务分析则对竞争对手的成本状况提供了进一步的证据，因为这种分析集中于总体的业务系统的效益。

财务分析能够体现产能利用率，说明达于市场之不同路径的优点和缺点，分清竞争对手使用资源之方法的差异。最后，这些努力再辅之于现场工作——采访供应商、分销商和消费者——就能发现在知识上的差距，并说明各种方法在市场上的见效程度。

当高级管理层遇到主要的战略选择——收购或资产剥离、制造或购买、进入或退出或进行业务重组时，竞争力分析尤其有用。具体的和有效的竞争力分析也运用于带动积极的内部改进项目。

·6年以前，一大量数据储存装置制造商准备恢复它在同行业中成本和质量的世界领先地位。为此，它计划使成本降低60%，使质量提高10倍，而且这些计划也都实现了。

·4年以前，一美国汽车制造商开始实施一个项目以使工具制造和冲模维护重新统一在一起。这一项目成功的关键是每一个人时自竞争力分析的成本、质量和时间目标的认知。

然而，对于如何推进扭亏为盈项目的成功实施，竞争力分析也往往是无能为力的。在很多行业，竞争力差距很大而且尽人皆知，但落后的企业仍无力采取行动。

·3年以前，一欧洲重型设备制造商对其在欧洲的竞争对手进行了准确而详尽的竞争力分析，这种分析既关注业绩差的制造商，也关注业绩好的制造商。结果是令人吃惊的。即使在欧共体内部，同一设备的成本差距达30%也是很普遍的。较低的要素投入成本——较便宜的劳动力或是受补贴的钢材——占成本差距的1/3。较好的产品设计、程序设计和整体效率则占了成本差距的其余部分。然而，尽管有这些发现，企业管理层为缩小这种业绩差距所采取的行动仍然很少。

我们发现，详尽的竞争力分析尽管通常有其用处，但它实际上可能会延误管理者去发现无效、浪费和无活力的根本性原因，甚至会误导企业偏离正确的战略方向。

比如，在70年代，受如下一种指责和刺激，即它们不重视竞争性的侵蚀，于是一些美国汽车制造商在80年代就醉心于竞争力分析。竞争力分析中心建立起来了，数以百万计的资金被用于对世界上主要的竞争性产品进行设计改造。对于每一个具体的冲压，甚至是每一个具体的焊接点，都制定了详尽的成

本比较。它们也研究了过程技术、车辆设计过程、劳动力和供应商等，而且还制定出了详细的组织原则。此外，还成立了管理队伍章程和劳资联合研究小组，并聘用了数以百计的咨询和研究人員。

尽管如此，在 90 年代，竞争力差距仍然存在。美国最好的公司的车辆质量——以里程来衡量——已接近日本造的汽车。在能力得到充分利用的成功的模式中，成本通常是富有可比性的。但现在日本人已在其他方面领先了：推向市场的时间、变化成本和设计创新。广泛的竞争力分析和底特律汽车制造商为缩小竞争力差距所做的一切显然是不够的。

我们认为，竞争力分析法存在着三点缺陷，这些缺陷通常会导致错误的行动原封不动或行动迟缓。

（一）本行业的俘虏

集中于某行业的竞争力分析无法识别其他行业公司的业绩所引发的潜在机会。这使得这些公司成为其所在行业的俘虏。竞争力分析所衡量的是对手已取得什么成就而不是可以取得什么成就。它使某一公司只关注如何取得与对手一样的业绩，至多是如何在增量上占优势，而不是去刺激新的竞争方法以彻底超过竞争对手的能力。

（二）方向误导

尽管竞争力分析确实能量化业绩差距，但它却不能洞察优良的业绩是如何取得和维持的。因为它主要依赖于第二手信息资源，竞争力分析法通常无法提供竞争对手的有关第一手资料，比如公司结构、功能和责任、技能水平、管理实践、程序、激励方法等是如何作为一个整体发挥作用以刺激业绩的提高了。因此，竞争力分析法所建议的行动就可能与为扭转业绩所必须采取的行动正好相反。

一个恰当的例子是 70 年代末 80 年代初重要的美国制造商对于低成本、海外劳动力的追求，我们现在知道这一追求对于生产力的提高作用甚微。引导美国公司去寻求海外劳动力、劳动密集型部件装配的竞争力分析对于在世界的另一端的工厂里把产品和过程设计整合在一起将会有多么困难没有提供任何暗示，对于当供应链在全球延长时公司建立在时间和多样性基础上的竞争会有多么脆弱，竞争力分析也没有提供任何暗示。

（三）分析的乏力

对直接竞争对手的分析所提出的问题总是比它所能回答的多，而且这些问题通常是能引发进一步研究的有趣问题。

被分析的竞争对手几乎总是被淹没于竞争性产品和业务的公司结构之中。公共可得的信息几乎总是过时的、不充分的和部分地矛盾的。而且，处于管理层的几乎每一个人都对竞争强项和弱项有一个先入为主和固守着的看法。这种状况有可能使人们陷于一种对细节的无休止的争论之中，而实质性的结果则少之又少。

竞争力分析显然是个非常有用的出发点。然而，在很多情况下，对直接竞争对手的分析对于揭示管理层所面对的真实挑战又是很不够的。它可能会把人们引向对于竞争力差距之有效性的费时费力又毫无成效的争论之中。而且，它倾向于鼓励管理者培植击败今天的竞争对手的能力，而不是培植击败明天之竞争对手的能力。

三、业绩比照

比照世界一流的业绩从竞争力分析开始，但又远超越于此。竞争力分析着重于产品比较，而业绩比照则不仅要比较产品，还要比较生产产品的运行和管理技能。而且，竞争力分析只局限于生产相近产品或服务的公司，而业绩比照则可自由地寻找程序和技能的“最好的种群”，而无论它在哪儿可以找到。不像竞争力分析，对任何程序的深入比照通常都要求一线人员的积极参与。因此，业绩比照就不仅仅是一个分析的过程；它也是鼓励变革的工具。

运用业绩比照的一些公司已经发现，它已成了它们的管理文化的一个具有极强渗透力的组成部分。比如，10 年以前，施乐公司只注重产品比较——主要通过反向设计——来解释佳能公司在小复印机方面的优势。但是从那时起，对众多行业中领先的几家日本制造商所进行的更加综合的调查却导致了施乐公司在管理供应和开发新产品方面的根本性变革。这是施乐公司今天闻名于世之竞争力的主要源泉。

另一个比较有效地运用比照业绩法的公司是摩托罗拉，它对每一个新产品、每一个资本项目和每一个改革努力都是从对世界上“最好的种群”的研究开始的。“离我们用于比较的行业越远，我们就越高兴，”摩托罗拉一高级经理说，“毕竟，我们所追求的是竞争优势而不仅仅是竞争均势”，以这种方式来看，业绩比照就是一种技能、一种态度、一种实践，这种实践确保一个组织总是能洞察卓越之所在，而不仅仅是为了改进。

业绩比照法甚至能在人员分析和项目设计之间架起一座桥梁。它能鉴别什么是公司需要着力的问题，并建议为支持各种功能和跨部整合机制以缩小差距，什么是公司需要做的事情，而且，通过参与对高度结构化的现场访谈，一

线管理人员可以直面卓越的营运实践。因此，一个合理设计的业绩比照对于变革来说就意味着建立起了信心和承诺。

（一）比照什么

大部分负责比照世界一流业绩的项目组都从工厂中看得见的和资本或劳动密集的过程开始，而这样开始是错误的。

比照项目组的第一项工作必须是确定比照什么。在大部分制造公司中，内部附加值只是商品总成本的一部分——40%或略少。而且对于那些公司能够自制的零部件或配件来说，通常也可以从海外获得（见图示2）。因此，了解你在供给链中的作用——无论目前还是将来——就必须先于对过程选择的比照。

你的公司商品成本的一半或更多要依赖于供货商管理吗？若此则供货管理就要比任何其他过程更有必要比照。你的供货商在国际市场上的竞争性如何？在管理供应商自己方面你能做得多好？在管理跨职能的程序方面你又能做得多好？跨职能程序能促进卓越的供给管理，比如，供应商对设计的介入，完整的后勤管理和通过“购买或自制”分析来制定战略等（见图示3）。在大部分制造公司，对这些职能和跨职能管理过程的卓越执行给获利能力和竞争态势所带来的影响比工厂层面执行的任何过程所带来的影响都要大。

当要比照一个复杂的、跨职能的管理活动时，从一个假设即一个比照小组希望发现的成功型式开始是很重要的。这个假设的成功型式为结构性讨论和对数据的要求提供一个有价值的样板。比如，公开的文献资料显示，本田的设计过程得益于三个强有力的特征：卓越的个人设计能力、有力的项目管理技能和管理系统，这个管理系统在设计过程的早期有助于克服生产、采购和维护等问题。

访问本田公司的比照小组肯定没有时间和途径去对本田的设计能力的总体质量形成一个看法。但他们可以询问有关代理措施，对此本田公司是乐于回答的，包括：项目设计者的平均年龄为23岁，平均每个项目设计者以前所设计的项目数为2.3个，一开始通过的图纸被修改的比例为50%。

让比照小组确定他们认为最为有用的措施也是有益的，尽管有些措施并不能抓住世界上最好的实践。

我们发现，采用一种简单而又连贯的框架来衡量所有职能或跨职能的管理过程（见图示4）是有用的。管理过程的投入和产出都能加以衡量。产出的衡量是硬性的，它们会引起管理层的注意，因为它们把过程的卓越业绩与公司的总体成功紧密相联。投入则通常是“软”数字，它们试图量化卓越实践“基础”（How-to）。

图示 2

了解你的公司现在以及将来在供应链中的作用

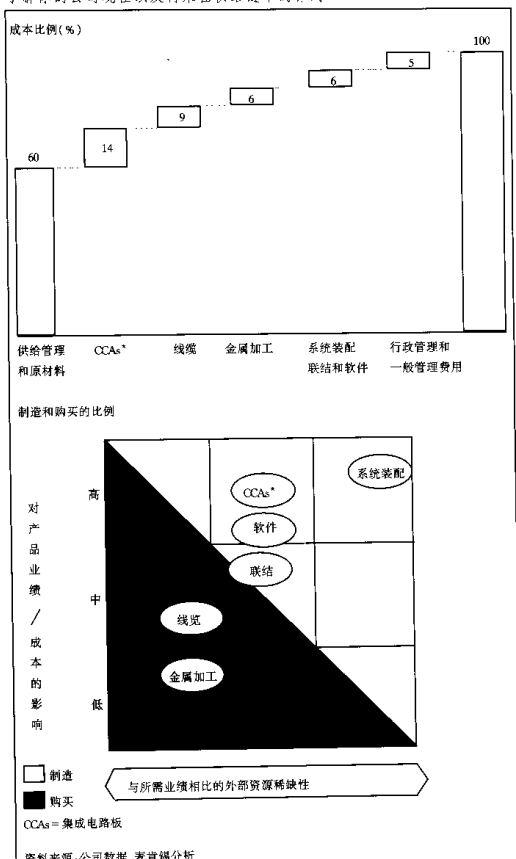
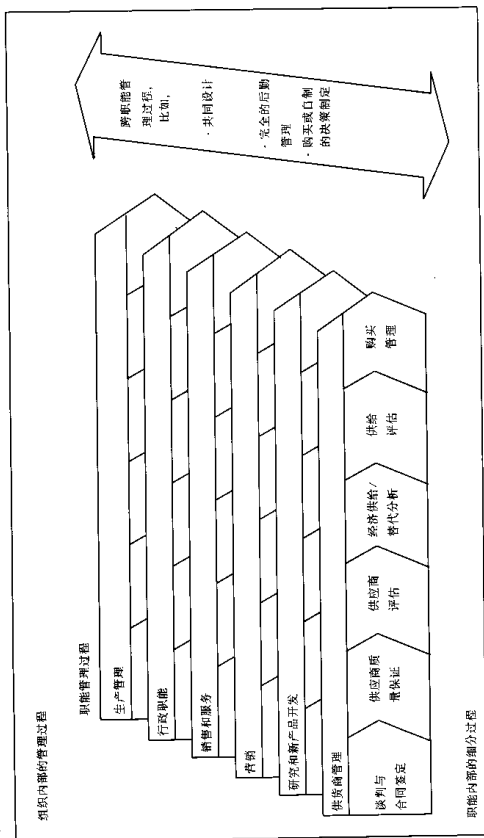


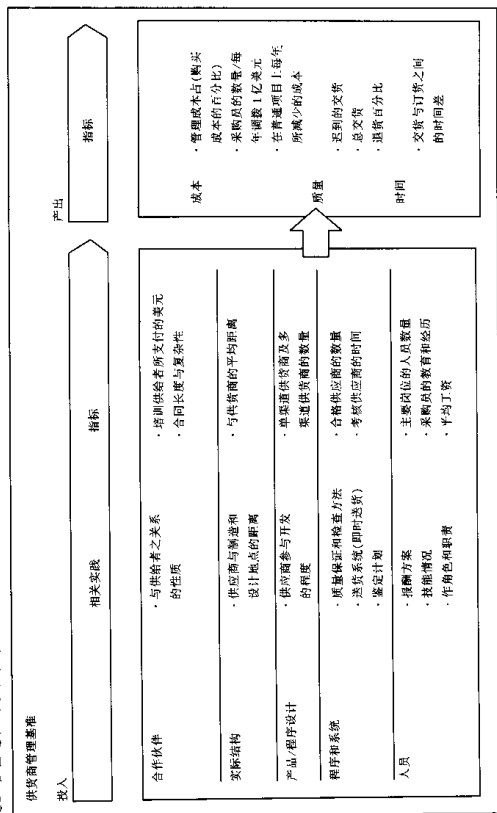
图 3

确定需比照的管理过程



图示 4

建立管理过程的软性及硬性标准



人们通常采用投入标准是因为它们能更好地体现两个公司之间的业绩差距，而不是因为自身代表着更好的实践。

我们发现，如果了解了公司在如下 5 个领域的方法，我们就能更全面地描述公司的营运过程：与合作伙伴之过程的联系、实物程序、产品与过程设计的合作、人的管理以及支持程序和系统的运用。对于每一个领域，确定一个相关的管理实践和一个相关的（即使不是直接的）度量标准是有用的。

当然，与它们自己消耗相比，某些过程将影响到更多的成本。比如，技术产品开发的观念和系统设计阶段所耗成本将占到产品生命周期成本的 5%~15%。然而，最有效的产品开发商懂得，这些早期阶段将决定生命周期成本的大约 85% 和大部分的产品定价区间。而且，这些早期设计阶段还是决定产品最后能否取得资金上的成功的最主要的因素。因此，对早期开发阶段进行卓越的管理是非常重要的，比照它们的业绩也就比对后期设计阶段进行详尽的检查来得更加重要。

（二）何处寻找业绩比照

通常在一家企业的生产及辅助性经营活动中影响产生大部分附加价值的程序只有少数几个。在某些特定的活动被选出来用于进行比较后，比照小组仍面临着何处寻找比照对象的问题。业绩比照必须考察可比过程的优良业绩，而不管它处于哪一行业。严格设定比较的标准可以把需考察的公司减少到只剩直接的竞争对手，而这些竞争对手不愿在一定具体程度上来分享经验，如果比较标准设定得过于宽泛，则很可能会起反作用，因为对于最终收集起来的资料，需要进行大多的调整或引进太多的“偏差因子”。

所遇到的第一个典型问题是候选比照过程是否足以像公司自己的过程从而能够进行公平的比较。危险是所将运用的标准是如此严格以致于学习的机会将会大受限制。如果对于可比性的考虑使对比仅限于对同一行业内相同方法的调查，那就将会一事无成。

对于生产过程，可比的产品特征是很重要的——比如，产品规格、产量、性能和等级数等。在现场工作或到工厂访问之前，确定一系列会限制可比性的变动因素通常是很有益处的。在作了一些访问之后，比照小组常常会大量地删去和简化他们所列的变动因素，因为他们会发现在自己的装配过程与比照对象的装配过程之间存在着很多相似之处。

对于管理过程，象征着公司和行业所面临的挑战之间相似性的一般特点足够多，能确保对它们进行有意义的比较。通常最有趣的比较来自外面它自己的行业和技术。例如，易腐食品公司在即使供应链管理方面做得非常好，它通常能教子品制造商很多东西，比如供求平衡、需求预测、生产进度和分销管理等。医药公司对生产过程文本、记录保存、质量保证、一次投料量或生产时间

的可追溯性等知之甚多。对此，干品制造商可从中学到很多。

对于其他的相似任务，各行业所达到的业绩水平是不相同的，因为不同行业影响竞争力的因素也不一样。对于整车制造商的竞争力来说，卓越的库存管理是绝对重要的，但汽车制造商的库存管理办法在医药行业却行不通，至少优良业绩的好处对消费者来说被认为是有着不同的价值的。但是，从一个被迫用根本不同的方式来实现同一任务的公司中又可学到很多。几乎无一例外地，这些公司都将会发展出一套富有创造力的方法来实现卓越的过程业绩，比如所需总资源比未遇到类似挑战的行业低。

（三）如何进行业绩比照

比照世界一流业绩的主要益处之一是它能为老总们提供一个机会以看一看一个过程究竟能做得多好。对一个个案例的解剖被证明是推动各个公司变革的强有力的杠杆。对于某些组织，知道哪些变革最易遭到抵抗就能揭示哪儿是最需要加以比照的。

比照访问与工厂巡视的不同

尽管大多数公司都把它们的高级主管送到工厂去作巡视，但比照访问与工厂巡视之间的不同还是非常明显的，这主要表现为四个方面：

- 在比照之前已对行业和公司进行了深入的分析，因此，比照小组知道要调查什么。由于要考察过程的方方面面，因此，比照小组的组成是跨职能部门，包括董事、经理和过程专家。

- 比照对象的选择经过仔细的分析以便于进行比较。有时最有用的访问并不是到那些全国知名的工厂和公司，因为那儿有太多的访问者，而是那些并不怎么知名的小公司。这里经理们可能愿意花较多的时间与客人们在一起并以更开放的心态面对困难。这种开诚布公的讨论对于促进双方的学习益处多多。

- 在措施安排方面取得一致，把从可得资源中获得的资料和措施整合在一起，对访问公司的考察任务进行分解，是有效而全面的现场调查的重要组成部分。

- 收集和解释结果不仅是最有趣，而且是最困难的工作，因此要求有与工厂访问所不同的原则技能。

实施比照首先要区分生产过程和管理过程，尔后选择出业绩优良之公司的

相应过程，最后详尽衡量这些公司的这些过程表现如何。

由于很多成本、质量、时间和最好的实践等需要把握，因此，比较有用的方法通常是详尽了解少数几个世界水平的公司而不是对众多公司作蜻蜓点水式的了解。在做那怕是第一次访问之前，必须详细列出可比照的过程和职能。对公司的每次访问都必须是针对多种生产和管理过程。即使在经营多种生意、有多个工厂的公司中，前面的工作在效率上也是很合算的，因为为安排好比照访问或交流需要付出很多的努力。在一次访问中想到很多题目通常也是能得到回报的，因为它会使比照小组对成功的模式有个彻底的了解。

根据经验，进行事前分析和项目设计，以及安排第一次场地访问，需要4~6个星期。出游的小组由6~12人组成，每次访问所考察的工厂和管理过程要多于1个，这是一个起码的效率标准。用于分析和评估访问的时间至少应与访问本身的时间一样多。这样，一个完整的比照项目是一个至少是4个月的项目，而且第一次项目通常需要6~9个月。

比照小组最常犯的错误是试图收集有关太多主题的资料、安排太多的会谈，因而消耗掉了本准备用来分析访问的时间。因此，根据经济重要性、未来战略重要性和变革的内部准备状况(见图示5)，把需比照的过程置于优先位

确定比照的优先性

