

THE
McKinsey Quarterly

2005 麦肯锡高层管理论丛

总编 欧高敦

极限竞争



McKinsey Quarterly

2009年 第 3 期 (总第 100 期)

第 100 期 2009 年 3 月

极限竞争



F270

XHX 2005 麦肯锡高层管理论丛

极限竞争

总 编 欧高敦(Gordon Orr)

主 编 徐浩洵

副主编 王书燕

编 委 劳燕蓉 解 丹

肖 文 刘欣欣

谢国红



经济科学出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

极限竞争 / 欧高敦主编. —北京: 经济科学出版社,
2005.5

(2005 麦肯锡高层管理论丛)

ISBN 7-5058-4948-4

I. 极... II. 欧... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 042179 号

图字 01-2005-2642

本期部分插图由 Getty Images/ 超景图片提供。

责任编辑 解 丹
统 筹 第九编辑中心
封面设计 王 坦
技术编辑 战淑娟 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 2005 年 6 月北京第一版
2005 年 6 月北京第一次印刷
开 本 889 × 1194 毫米 1/16
印 张 6.5
字 数 90 千字
印 数 0001 ~ 8000 册
书 号 ISBN 7-5058-4948-4/F · 4220
定 价 48.00 元

随着全球经济的持续发展，科技进步、物质丰富、信息快速流通、人民生活水平日益提高。但在一切繁荣的背后，企业的竞争更加激烈，正如杰克·韦尔奇曾说过的那样，行业竞争正进入逐渐激化的“生死搏斗”年代。新的竞争对手如雨后春笋般出现，老牌企业正在承受更大的生存压力。本辑封面文章《极限竞争》详细分析了当今年代发生的极限竞争，并就如何有效应对提出了六大致胜法则。本辑有关战略方面的其他文章还有《创新的后坐力：来自亚洲的破坏性管理实践》和《平衡短期业绩与长期业绩》。

对于一个公司来说，领导队伍可谓整个公司团队的航向标。一支具备必需能力的领导队伍是公司实现发展目标的必要条件。《领导队伍：战略的起点》一文以案例生动阐述了忽视领导力可能导致的严重后果，以及领导力如何能真正成为战略的起点，并就如何弥补领导力的缺陷指出了述津。像波音、戴尔、迪斯尼公司一样，越来越多的美国公司开始将董事长和首席执行官这两个角色相分离。该如何更好地分离这两个角色？《如何分离董事长和首席执行官的角色》一文阐述了五个步骤，确保这一分离过程更加顺利、成功地实施。

入世三年多以来，中国按照加入WTO的条款要求，分步骤、分阶段开放金融服务业，完善金融法规体系和监管体系。中国正在着手解决银行体系存在的不良贷款等问题。《如何治理中国的银行体系》一文指出，中国的银行监管者只有加快不良贷款的处置，遏制新增不良贷款的增长，改善银行治理和风险管理，才能建立起更加强大的银行体系。

中国的经济发展取得了举世瞩目的成就，这使得人们开始推测中国的软件外包业可能很快就能达到可以和印度竞争的水平。然而，麦肯锡最近对中国软件业的调查结果显示，中国的软件业要具备印度的行业竞争力还为时尚早。中国必须对过于分散的软件业进行有效整合，这样才能积累规模，提高

技术能力，从而争取到大型的国际项目。详细内容请参见本辑收录的《中国是否具备 IT 服务领域的竞争力？》一文。

本辑《麦肯锡高层管理论丛》刊登的其他文章有：《东方：可解之谜》、《管理品牌组合的艺术》、《消费品的新战略》、《新兴市场中的物流》和《管理银行业务中的操作风险》。



欧 高 敦
麦肯锡公司大中华区董事长兼总裁

《2004 麦肯锡高层管理论丛》

《新兴市场上外商直接投资的真相》

《离岸外包攻势》

《打造中国汽车业的未来》

《今日中国专辑》

《中国市场投资解析》

《2005 麦肯锡高层管理论丛》

《极限竞争》

* 其他研究成果将陆续推出

北京

麦肯锡中国公司北京分公司
北京市朝阳区光华路1号
嘉里中心南楼2020号
邮编: 100020
电话: (86-10)6561-3366
传真: (86-10)8529-8038

香港

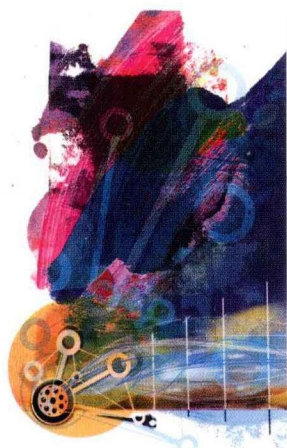
麦肯锡公司香港分公司
香港中环皇后大道中2号
长江集团中心25楼
电话: (852)2868-1188
传真: (852)2845-9985

上海

麦肯锡中国公司上海分公司
上海市淮海中路333号
瑞安广场23楼
邮编: 200021
电话: (86-21)6385-8888
传真: (86-21)6386-2000

台北

麦肯锡亚洲股份有限公司
台北分公司
台北市敦化北路167号宏国大楼10楼
电话: (886-2)2718-2223
传真: (856-2)2718-2199



目 录

CONTENTS

I 战·略



William I. Huyett
S. Patrick Viguerie

【封面文章】极限竞争

1

全球化趋势、科技进步和经济自由化等多种因素叠加起来,正在使老牌企业的生存承受比以往更大的压力



John Seely Brown
John Hagel III

创新的后坐力:

13

来自亚洲的破坏性管理实践

西方企业对于新兴市场国家的看法过于狭隘。如果它们不小心,可能最终沦为被动防守方,而非主动进攻方



Janamitra Devan
Anna Kristina Millan
Pranav Shirke

平衡短期业绩与长期业绩

25

公司如能走稳平衡长短期业绩这一钢丝绳,必能获益匪浅

II 公司治理



Tsun-yan Hsieh
Sara Yik

领导队伍：战略的起点

29

如果公司缺乏一支正确的领导班子，不具备必需的能力，职级安排不尽合理，即便是最好的战略，也可能失败



Rober F. Felton
Simon C.Y. Wong

如何分离董事长和首席执行官的角色

35

许多公司认为自己知道该如何分离这两个角色，但在实际运作的过程中它们却遇到了很多困难，举步维艰。本文所阐述的五个步骤将确保这一分离过程更加顺利、成功地实施

III 企业金融



Marc H. Goedhart
Timothy Koller
梁敦临

东方：可解之谜

46

价值与增长相关联。那么，快速增长的亚洲市场为何价值较低呢？

IV 金融服务



Robert S. Dunnett
Cindy B. Levy
Antonio P. Simoes

管理银行业务中的操作风险

51

危机发生时，银行不仅要妥善处理危机事件本身，更要积极消除事件对股东造成的影响



毕启明
黄 河
Gregory P. Wilson

如何治理中国的银行体系 56

旧的坏账还没有完全解决,新的坏账已经不断出现。但是,中国有能力清除银行体系中的各种问题,从而规避一场系统性风险

V 市场营销



Stephen J. Carlotti Jr.
Mary Ellen Coe
Jesko Perrey

管理品牌组合的艺术 64

品牌的数量增长很快。从现在开始,公司必须对品牌加以控制

VI 运输业



Nikolai Dobberstein
Carl-Stefan Neumann
Markus Zils

新兴市场中的物流 75

在现有基础设施内优化物流比扩建基础设施更有意义

VII 零售业



Peter D. Haden
Olivier Sibony
Kevin D. Sneader

消费品的新战略 79

通过提高生产率和着重发展核心品牌,消费品行业已经获得了许多本应获得的效益。与此同时,该行业的动态正在发生变化。接下来将是怎样一种情况呢?

VIII 高科技



朱德沛
侯 钧
叶远扬

中国是否具备

88

IT 服务领域的竞争力?

行业过于分散, 使得中国难以扩大其在全球软件外包市场上的份额

极限竞争

William I. Huyett
S. Patrick Viguerie

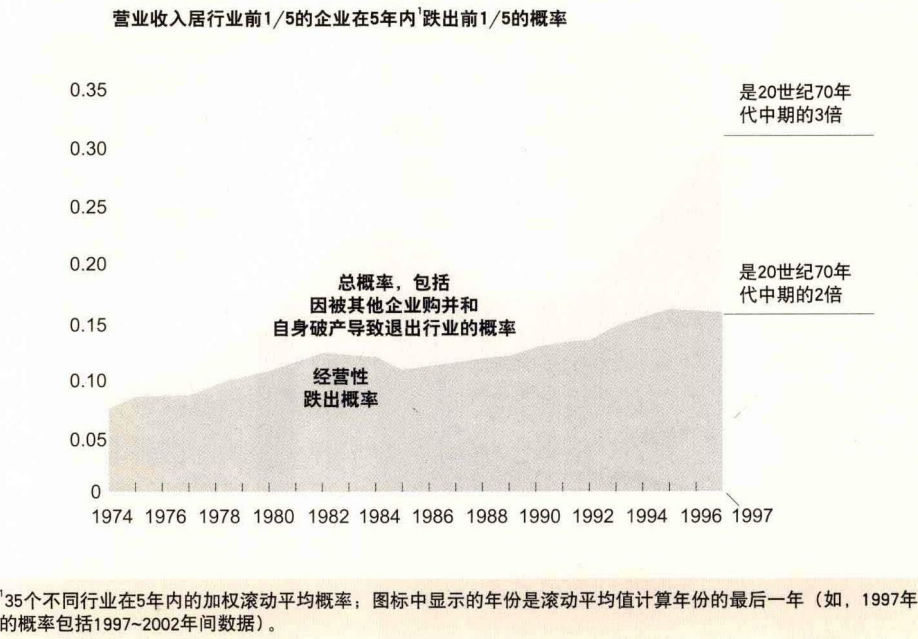
杰克·韦尔奇曾经说过，20世纪80年代将会是一个行业竞争逐渐激化的“生死搏斗”年代，而90年代这种竞争则更为激烈。尽管在这一时期，全球很多地区呈现有史以来最大的牛市，人们收入节节攀升，经济发展呈现出前所未有的繁荣局面，但事实最终证明，通用电气前任董事长杰克·韦尔奇的话是正确的。到20世纪90年代中期为止的20年间，用以衡量企业丧失领先地位比例的“颠覆率”翻了一番（图表1）。新技术使各行业的老牌龙头企业黯然失色。与此同时，身手更加敏捷和灵活的竞争对手凭借更准确的价值定位和更低的成本，似乎从一夜之间就冒了出来，取代了老牌企业的行业龙头地位。

然而，从很多方面来说，20世纪90年代还只是全球经济大规模重塑的开始，这一趋势还将在未来持续10~20年时间。在这段时期，创新、劳动生产率和GDP将在三个供给因素的共同推动下以前所未有的规模大幅增长。这三个因素包括：第一，全球化。其主要特征是低成本的大规模经济体与全球供给和需求基地实现一体化。第二，技术创新。加之20世纪90年代建设起来的网络和通信基础设施在这一时期将得到充分利用。第三，经济自由化。蛋糕仍在做大，而且增长速度很快，但让我们愈加不安的现实是，增量（包括利润）的分布极为不平衡，也不可预测。



图表1

传统强势企业岌岌可危



我们已经迎来极限竞争年代。多年来，供给因素显现出来的种种趋势加快了经济变革的步伐，扩大了经济变革的领域。行业性质决定了有些行业和其他行业相比更容易受到冲击，但最容易受到冲击的，则是占据行业主导地位的老牌企业——它们面临着竞争加剧和行业整体平均业绩下滑的双重打击。过去30年间，美国汽车企业在低成本、高质量的日本竞争对手的打击下，逐渐失去了市场份额，如今这种优势逐渐衰退的趋势，不会再次出现在老牌企业身上。

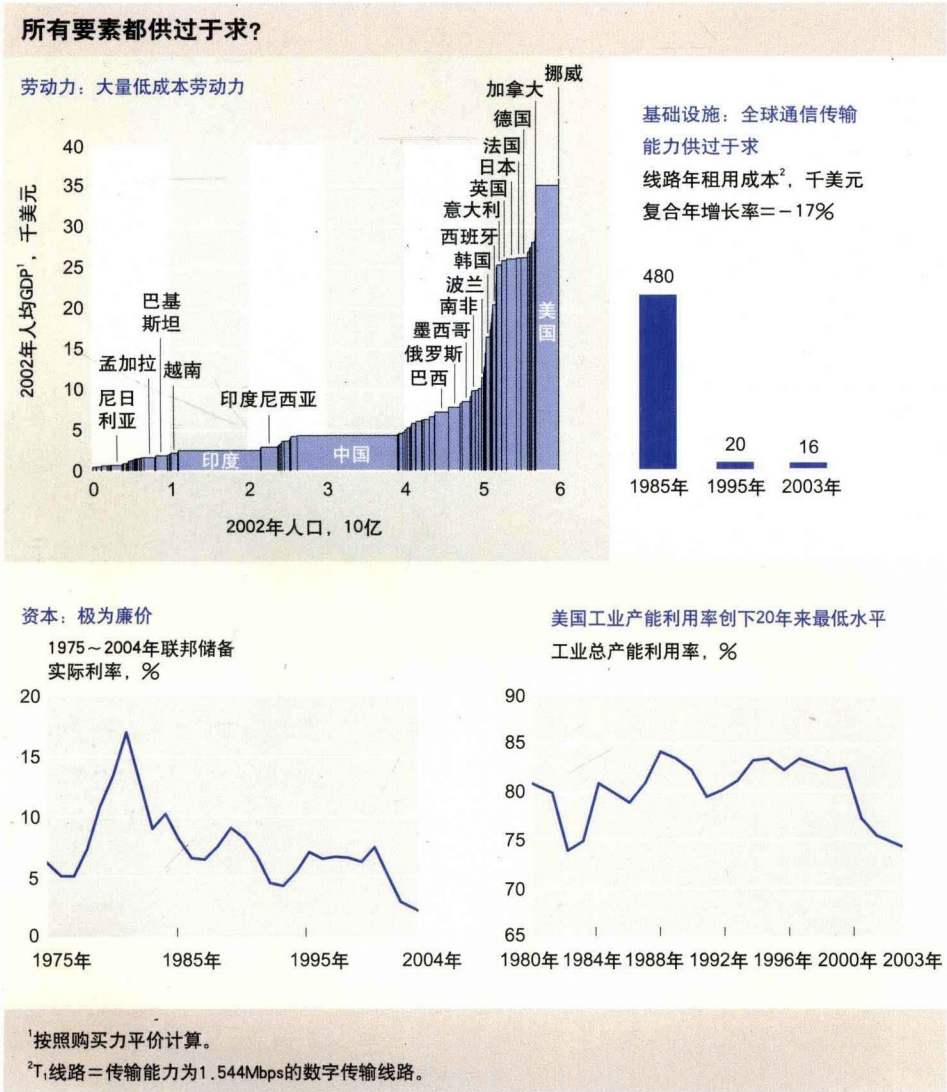
在这一形势下，很少有老牌企业能够从容应对。它们的决策流程普遍过于迟缓，观念陈旧，应对措施通常是渐进式的，不够大胆。很多老牌企业需要一套建立在速度、灵活性和抗冲击能力基础上的有竞争力的新型应对模式。很多有关企业战略的教科书中找不到现成的应对模式，企业领导人以往应对渐进变革时积累下来的成功经验也不足以提供借鉴。

所有要素都供过于求

让我们来仔细考察一下供给增长的种种要素——官方和经济学界经常用到这个说法，但在管理领域却不常见。每家公司都需要劳动力、原材料、通

讯基础设施、生产设施和资本，只是程度不同而已。随着时间的推移，这些生产要素自身及其在企业系统内的组合方式已经发生了巨大变化（图表2）。

图表2



以劳动力要素为例。全世界60亿人口中超过1/3的人口居住在中国和印度，但在25年前，发达世界还无法获得这样的劳动力。通讯技术和计算技术的效率大幅提高后，大量体力型和知识型工作就可以由中国和印度的劳动力完成。20世纪90年代后半期，北美地区工业生产能力和前前所未有的大幅提高。最后，资本也变得廉价和流动起来。美国联邦实际利率已由1980年的15%降到目前的接近零。

对工业产生的三种效应

充足、廉价和全球范围内流动的劳动力、资本、生产能力、基础设施和信息，对工业发展产生了深远的影响。从微观经济学的角度来看，这种供给要素的增长在三个方面产生了深远的影响：不同市场间出现集聚效应；市场交易能力和效率得到提高以及专业化（特别是供应链专业化）水平得到提高。

由于运输成本和（或）消费者的搜寻成本得到降低（如消费者可以通过互联网找到销售者），因此一个地区的企业就可以参与另一个地区的竞争，从而导致不同市场间出现集聚效应。此外，技术发展或监管放松还可以产生市场趋同效应，这是一种不同类型的市场集聚效应：正如不同地区间存在多样性一样，市场趋同可以很快造就替代者并催生出新的竞争者。由技术发展所导致的市场趋同现象在消费电子领域十分普遍（比如，现在的移动电话可以当作照相机和网络浏览器使用），而且随着通讯、计算和存储技术的继续发展，这一现象将更加普遍。监管放松也会导致市场趋同：如美国长途和本地电信提供商在合作文本上大笔一挥，接着双方互相提起诉讼，就成功进入对方市场了。

市场交易能力增强，意味着采购方可以更高效地做出采购决策。尽管长期以来，成熟的采购行为和采购方的规模已经成为集团采购力的推动力，然而在目前，信息的广泛传播、新的替代供给来源的出现及其带来的全然不同的采购经济效益，已经产生出前所未有的“供应商挤出效应”。竞争对手的成本结构与老牌企业极为不同，随着它们的产品和服务成为主流产品和服务的替代品，这些因素必将彻底改变许多行业的经济效益。

市场集聚效应和市场交易能力的提高共同产生了第三种效应：供应链专业化程度得到提高。随着运输、通讯和协调成本不断降低，供应商的生产活动可以更方便地在各生产设施和各地区间进行分布，供应商也可以更好地利用生产规模、靠近最终消费者以及劳动力、资本和原材料的成本差异，逐步实现生产最优化。

要探讨这些因素是如何塑造相关行业和这些行业内部企业的，个人电脑可能最能说明问题。20世纪90年代早期，个人电脑业存在三个领导者，它们是IBM、康柏（Compaq）和苹果电脑，此外还包括数十个组装企业。在过去10年间，市场的集聚程度大大加深了。从地域角度看，个人电脑需求呈现出全球化的特征；从产品部门角度看，大型企业已经明显认识到掌上电脑、音乐播放器等产品之间的电子化趋同趋势以及其中蕴含的威胁和机遇。