

THE  
McKinsey Quarterly

2003 1

麦肯锡高层管理论丛

总编 欧高敦

# 定价的力量





麦肯锡高层管理论丛 2003.1

# 定价的力量

总编 欧高敦 (Gordon Orr)

主编 方向明

编委 王秀兰 王 琰 王 颐 韦 恩

文 白 许可立 劳燕蓉 何 萍

周 旭 谢国红 (以姓氏笔划为序)



生活·读书·新知 三联书店

→ 600

**图书在版编目(CIP)数据**

定价的力量 / 方向明主编. —北京: 生活·读书·新知  
三联书店, 2003.4

(麦肯锡高层管理论丛)

ISBN 7-108-01864-0

I. 定… II. 方… III. 价格学 IV.F714.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 021939 号

本期部分插图由 Getty Images/ 超景图片库提供。

**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  
**印 刷** 北京外文印刷厂  
**版 次** 2003年4月北京第1版  
2003年4月北京第1次印刷  
**开 本** 889 × 1194毫米 1/16 印张 6.125  
**字 数** 100千字  
**印 数** 0,001-7,000册  
**定 价** 48.00元

# 导 读

中国消费者对“价格战”想来不会感到陌生，近年来，形形色色的“价格战”在各个领域竞相上演，降价已经成为中国企业争夺市场份额的利器之一。然而，“价格战”是一柄“双刃剑”，其结果往往是不尽如人意。在当前全球经济疲软的局势中，卓越的定价技能已经成为企业生存发展的关键因素之一。

《定价的力量》一文向读者介绍了一种名位交易定价的定价方式，即针对每个客户、每笔交易正确定价，以求在理论定价不变的情况下使企业获得的实际利益最大化。文章指出，在当前的经济形式下，企业学习和应用必要的技能来实现高超的交易价格管理尤为重要和可行。

麦肯锡的一项研究表明，一些现代化企业中有很多的宝贵资产遭遇冷落，主要是专利、企业自有的技术和工艺等知识产权。这些资产本可以通过出售或提供特许使用等方式为企业创造价值。麦肯锡的研究发现，这类资产为企业带来的创收可以达到运营收入的5%—10%，在某些特定行业，知识产权的特许使用已经成为一种谋生手段。如何对这些资产加以充分利用？《点击知识产权：携手走向盈利》会给读者有益的启示。

中国电力行业进入了新一轮改革期，每一个电力企业都将无一例外地受到这一重大变革的影响。中国电力企业可以从国际上其他经历了管制放开的企业中学习有价值的经验，从而形成对所面临挑战的务实评估，积极面对竞争。本期《麦肯锡高层管理论丛》专门遴选了两篇相关文章，供读者参考。《欧洲电力：强化管理，迎接管制放开的新市场》细致考察了左右欧洲电力行业转型的种种因素，并分析了发展中的业务环境下价值链各环节所蕴藏的机遇。《公用事业的监管：方法是否正确？》一文则分析了用于价格设置的

RPI—X 公式，并介绍了滚动式历史基准这一更好的监管模式。

近年来，越来越多的企业管理人员、市场分析人士和管理学者都认为：应该由业务领导而非技术人员来负责企业的信息技术。这些人士认为，信息技术在企业中的作用已经发生变化。因此，企业对自身技术投资的管理方式也必须做出相应的调整。《IT，谁之责？》一文所讨论的是如何使企业内部的 IT 部门和业务部门更好地协调。文章告诫企业高层管理者，必须通过明确责任来促进 IT 部门和业务部门双方的合作。惟其如此，技术才是一项必要的支出，而且能成为重要的战略武器。

在 1997 年的亚洲金融危机中，韩国的银行系统遭受重创。但是短短几年之后，韩国的许多银行就从濒临倒闭的边缘恢复过来，重新在国际上赢得声誉。金正泰任 CEO 的住宅与商业银行即是其中的杰出代表。《亚洲银行界有奇人》以访谈的形式，向读者揭示金正泰这一亚洲银行界的奇人的成功秘诀。

《后 TiVo 时代的营销》向读者介绍了一项名为 TiVo 的新技术，它可以被观众用于录取节目并将其中的广告删除。这对营销人员无疑是一项巨大的挑战。《大中华高科技高速路》一文分析了中国大陆加入世贸组织给台湾地区的高科技企业带来的商机。本期《麦肯锡高层管理论丛》刊登的其他文章有：《让股票期权物有所值》、《服务网络何其大，管理处处皆文章》。



欧高敦

麦肯锡公司大中国区董事长兼总裁

## 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

### 金融服务



Dominic Barton  
Jaehong Park

#### 亚洲银行界有奇人 1

韩国最大的银行的CEO畅谈如何将其银行改造成为世界一流的金融机构。

### 战 略



Jeffrey J. Elton  
Bajju R. Shah  
John N. Voyzey

#### 点击知识产权：携手走向盈利 11

企业出售专利和自主开发的生产工艺的创收可以占到运营收入的10%。但如何兑现呢？

### 企业金融



J. C. De Swaan  
Neil W. C. Harper

#### 让股票期权物有所值 20

各企业现在有机会重新考虑如何通过股票期权使高层管理者和股东双双获益。

## 市场营销



Michael V. Marn  
Eric V. Roegner  
Craig C. Zawada

### 【封面文章】定价的力量 25

交易定价是渡过目前经济低谷的关键，也是在低谷过后情况好转之时赢得繁荣的根本。

## 能源



Keith Leslie  
David Kausman  
Gustav Bard

### 欧洲电力: 强化管理, 迎接管制放开的新市场 38

重组势在必行

这就要求管理者敏锐洞察企业的哪些优势必须保留, 哪些应该直言放弃

迎接变革并控制变革步伐



Richard Dobbs  
Matthew Elson

### 公用事业的监管: 方法是否正确? 51

虽然英国的RPI-X模式被广为效仿, 但从长远的角度看, 这并不是改善服务和效率的最佳途径

采用滚动式历史参照基准的方法可以提供更有效的激励

## 信息技术



Dan Lohmeyer  
Sofya Pogreb  
Scott Robinson

### IT, 谁之责? 63

业务领导责无旁贷



## 经营运作



Hoyoung Pak  
Cody Phipps  
Tom Spathis

### 服务网络何其大，管理处处皆文章 71

企业高层已无需单凭经验来管理散布于不同地域的服务网络。这里介绍一套新的能针对各个不同市场提供解决方案的工具。

## 计算机与技术



陈维赞  
赵美荣  
贺穆廷

### 大中华高科技高速路 80

中国加入世界贸易组织将会为台湾地区的高科技企业及其在西方市场的客户都带来好处。

## 传媒及娱乐业



Michael P. Zeisser

### 后 TiVo 时代的营销 83

传媒世界的风云变幻正在重塑广告商与消费者之间的互动模式

金融服务

## 亚洲银行界有奇人

Dominic Barton

Jaehong Park

韩国最大的银行的CEO畅谈  
如何将其银行改造成为世界一流的  
金融机构。

**韩**国的银行系统在1997年亚洲金融危机的风暴中遭受重创，暴露了其管理不力和信贷管理水平低下的问题。当时，韩国许多银行濒临倒闭的边缘，但是经过几年的整顿已经恢复元气，重新在国际上赢得声誉。在银行扭亏为盈的大潮中，金正泰(Kim Jung Tae)即是掌舵者之一。

金正泰做了近一辈子的股票经纪商和交易商，直到1998年出任韩国住宅与商业银行(H&CB)的首席执行官，才涉足银行业。这是一家国有银行，1997年以前一直以受理居民住房按揭为主业，从而避免了向韩国公司大举放贷造成的恶果。在这一有利条件的基础上，金正泰又引进了西方的管理实践，因势利导，使该银行扭亏为盈。2001年11月，在金正泰的努力下，住宅与商业银行与其最主要的竞争对手，当时国内银行界的老大韩国国民银行实现了合并。此次合并活动进行得波澜不惊，韩国银行界的巨头由此诞生，同时加快了行业整合的步伐。强强联手之后仍然沿用国民银行之名，市值是除中国和日本之外的亚洲市场中位居第一，而且在纽约证交所挂牌上市。

身为新国民银行的CEO，金正泰继续在他的改革道路上乘风破浪。行动之一即是一反韩国传统做法对申贷企业说“不”，缩小放贷范围，即使对方在商界声名显赫也是毫不留情。他还在银行导入了“论功行赏”的体制，把股票期权作为激励手段之一，信奉只有物有所值的人才精英才是成功的关键，而股东利益最大化则是他经营的宗旨之一。

麦肯锡汉城分公司的 Dominic Barton 和朴哉泓 (Jaehong Park) 对金正泰先生进行了一次访谈，现摘要如下。

问：您认为国民银行在今后 5 年内将怎样发展？

**金正泰** (以下简称“金”)：尽管韩国的 GDP 在全球已经排到第 12 位，但是还没有一家韩国的银行的市值能跻身全球 50 强之列。因此，我们的首要目标便是提高银行的市值，先跻身亚洲前五强，在规模上保证为我们客户提供的服务与国际先进水平接轨，在经济效益上取得与国际一流银行可比的业绩。

问：那么您准备怎样达到这个目标呢？

**金**：我们的一项主要工作就是培养和保留高素质人才。我们的经验表明，只要有高层的督促，建立国际标准的系统、流程和信息技术不需要花很长的时间。更加关键的是运作这些系统的人的素质，而提高人的素质绝非一日之功。

我们设计了好几套方案来培养人才、发展新入。我期望从外部更多地招贤纳士，包括更多的外籍人士加盟。我们还直接从美国的 MBA 毕业生中选拔人才。我们要的就是市场上最优秀的人才，而并不强调职业经验或是国籍。

我们还有一个方案是专门为那些希望进修 MBA 课程或是参加其他培训的员工提供支持。比如说，一个在银行工作了 4 年的员工可以申请去美国读 MBA。我们还导入了一套更是史无前例的长休假制度，工作满十年即可休假一年，在此期间仍然享受全薪和奖金。员工可以利用休假之际去远足休闲、到证券市场和投资市场积累一些经验，或是重返课堂学一些自己喜欢的东西。但条件是必须先申请，书面陈述

## 乘风破浪



金正泰

### 个人资料

- \* 1947 年出生于韩国光山 (Kwangsan)
- \* 已婚，育有两个子女

### 教育背景

- \* 1970 年毕业于汉城国立大学，获商业管理学位
- 1974 年获国际商务 MBA 学位

### 职业背景

- \* 大信 (Daeshin) 证券公司 (1976-1981)
  - 总经理 (1980 年)
- \* 东运 (Dongwon) 证券公司 (1982-1998)
  - 东运证券公司执行董事 (1982-1990)
  - 东运风险投资公司 CEO (1991-1993)
  - 东运证券副总裁 (1994-1996)
  - 东运证券总裁兼 CEO (1997)
- \* 住宅与商业银行 (1998-2001)
  - 董事长、总裁兼 CEO
- \* 国民银行 (2001 年至今)
  - 总裁兼 CEO

### 其他资料

- \* 出生于农民家庭，至今仍然喜欢在周末去农场劳动
- \* 凭着出色的领导能力和企业治理，2001 年 6 月被韩国证券交易所命名为“最佳 CEO”

图表 1

个人金融服务航母



<sup>1</sup>截至 2002 年 6 月 30 日

<sup>2</sup>截至 2001 年 12 月 31 日

<sup>3</sup>韩亚银行于 2002 年收购汉城银行(Seoul Bank), 兼并后实体于 2002 年 12 月 1 日投入运营。图中的资产和市场份额数据为两家银行的数据, 股本回报率指的只是韩亚银行的数据

<sup>4</sup>住房和商业银行截止 1998 年前垄断韩国市场所有的住房按揭贷款

<sup>5</sup>中小企业

资料来源: 金融监管服务署; 国民银行; 韩国银行联合会; 麦肯锡分析

休假计划及其原因,并在休假完毕之后报告自己的所作所为。长休假计划对员工是一个很好的机会来重新梳理自己的思想,或是调整自己在银行的工作方向。

问: 您凭什么认为这种长休假制度会使银行受益呢?

金: 韩国的银行向大专院校招收的都是最优秀的毕业生。但是不管他们的理想和志向是什么,只要进了银行势必要承担某一项指定的工作,而我们的体制又不会去考虑他们自己的愿望。久而久之,这些新人很容易在工作中丧失兴趣和动力。从某种意义上说,发挥的效用就低了。所以,我们给他们放一年的长假,让他们有机会去做自己喜欢做的事情,回来以后还可以转到自己希望的岗位上继续工作。韩国的银行专业人员都是高素质的人才,但是传统的体制淹没了这种素质。而我们通过包括长休假计划在内的一系列投资,使这种潜在的素质发扬光大。

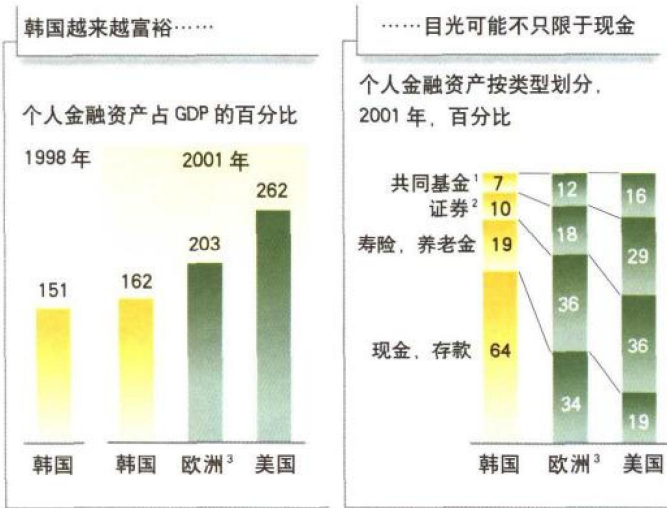
这些措施还能在银行中产生连锁效应。当初刚刚宣布 MBA 计划的时候,员工们都不遗余力地争取美国大学的就学机会。

问: 在韩国,很少有 CEO 这么重视人才问题吧?

金: 这倒不是,赞成培养人才的领导也不在少数。但即便如此,恐怕没有几个能真正落实到行动上。

图表 2

向主业以外进军——韩国显得胸有成竹



<sup>1</sup>包括受益公债(一种在韩国很普及的资产管理产品)  
<sup>2</sup>例如: 股票、债券  
<sup>3</sup>法国、德国、意大利、英国  
 资料来源: 大韩银行、韩国投资信托公司协会(KITCA); 麦肯锡分析

问: 您是从证券公司改行到银行的。您认为两者的管理风格有哪些不同?

金: 银行更加保守, 步子较慢。而在证券公司, 一切的关键决策是把握好时机。我在证券公司的时候, 韩国的证券交易时间是从早上9点到下午3点, 而大宗交易往往发生在下午2点50分至55分左右, 因此, 做决定的时间只有5分钟或10分钟。我当时抽烟很厉害, 现在戒了。5分钟正好抽一支烟, 抽完时间就到

了。第二天早晨知道成败, 如果成了, 我会把功劳算在具体负责的员工的头上, 如果不成, 责任全在我。在证券公司, 这种方式有助于鼓励员工改善业绩。

在银行这样变幻莫测的市场中, 紧迫感同样能成为一个优势。我初到银行工作的时候, 问一个问题总是要等到一两个月以后才能得到答复, 而等到那个时候, 连原先为什么问这个问题都想不起来了。当然, 我不是说证券公司的文化比银行优越。对证券公司来说, 客户利益至上, 因此以决策速度取胜。虽然答案不一定总是肯定, 但是时机至关重要。

问: 除人才培养计划之外, 您是否也推行了业绩管理改革作为补充?

金: 我计划推出一套基于业绩的薪酬体系来奖励个人的贡献。工会极不赞成这种做法。经过几个月的商谈, 他们终于表示愿意在团队或部门层面执行基于业绩的薪酬, 对个人则不行。他们认为, 同一单位或部门从事同一工种的所有员工都付出了同样的努力, 尽了最大的力, 因此应该同工同酬。其实问题并不在于工作本身, 而在于成果, 而个人成果的好坏是参差不齐的。鼓励团体、部门的业绩, 鼓励个人之间的合作固然



重要，但是团队中肯定有某一些人的贡献更大，这一点我们也不能忽视。

关于对个人的奖励，我想与工会之间还会存在一些冲突。最近，我向工会的代表们介绍了一篇宣传连朝鲜都在引进基于业绩的薪酬体系的头条报道，希望他们能够注意到世界上的变化。我肯定要继续争取提高薪酬中根据个人考评结果浮动的比例。而且这一浮动的上限将设得很高，不但鼓励在职的员工，而且适用于那些展示出自身竞争力的合同制新雇员。

问：那么对于您的最高管理班子，激励制度又是怎样的呢？

金：除了基本薪酬之外，每年年底还支付一笔基于业绩的奖金。因此薪酬总额因个人的业绩不同而大有差异。执行副总的奖金范围为年薪的零至120%，CEO的奖金占年薪的比例则在0—200%之间浮动，具体的数字由董事会的薪酬委员会决定。这样算来，如果银行的业绩好，我可能得到两倍于年薪的奖金。执行副总的奖金则可高达年薪的1.2倍。而这一数字并不仅仅意味着奖金，如果某人得到奖金的比例为零或基本是零，那么可能连饭碗都保不住了。

问：您对股票期权怎么看？

金：不管美国国内如何众说纷纭，我仍然坚信股票期权是一种有效的激励机制。韩国的企业界刚刚引进期权体制不久，许多均未果。但是与美国相比，期权发放的范围和数量仍然显得相当有限，股东并未把它视为问题。在住宅与商业银行，我工作3年的所得只相当于1分钱，但是后来以期权的形式获得了补偿。我想这对年轻人意味着一种理念或是希望：只要你努力工作，总能得到回报。

除此之外，期权还有一大象征性意义。韩国资本主义发展的历史较短，企业管理层往往都是为了满足少数大股东的利益而牺牲小股东的利益，但这一现象已成为历史。期权能够改变这一现象。管理层和员工不仅仅为大股东效力，而是面向整个股东群体。业绩的评估也是基于对股东价值最大化的贡献进行考量。期权正好是有效的办法，而且也为股市传达了积极的讯息。

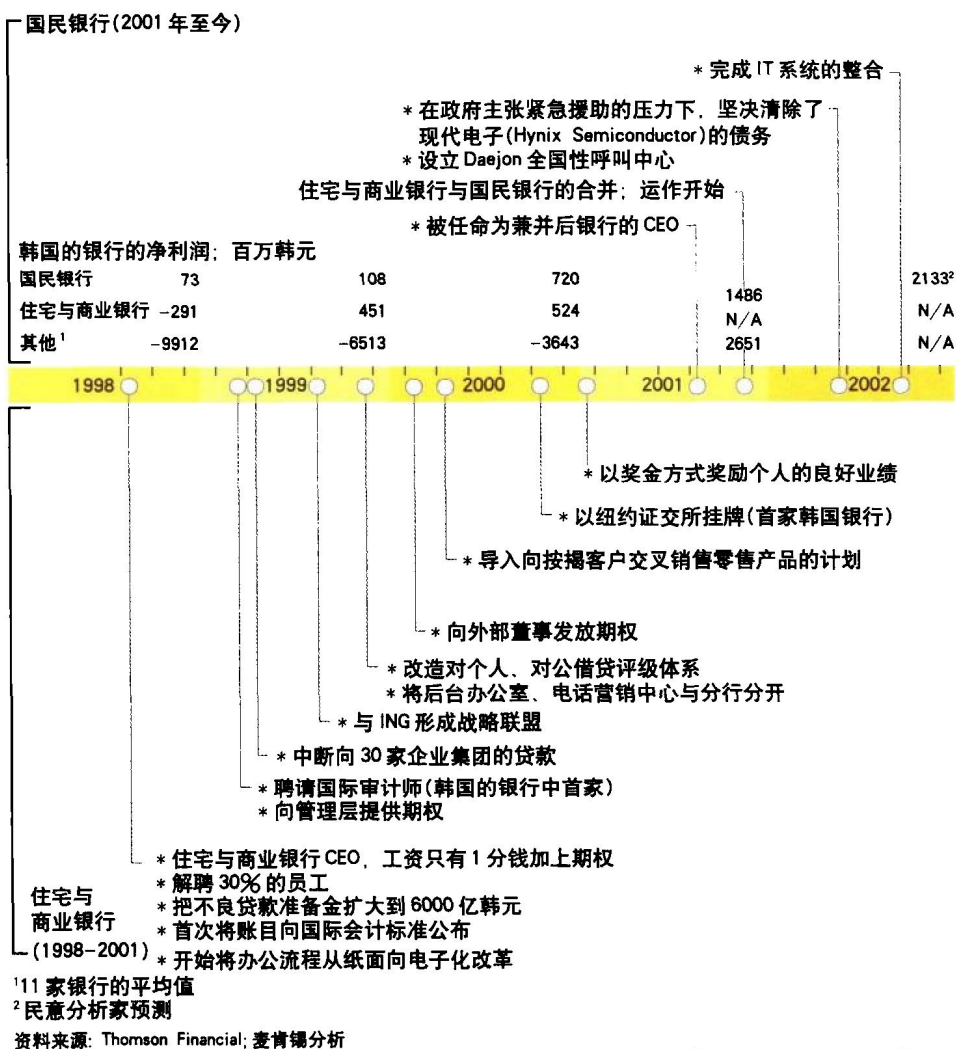
问：实现基于个人业绩的奖励制度要求体现透明和责权分明。您曾说过，“我们现在都是玻璃鱼缸里的鱼”，这是什么意思？

金：银行的员工往往会为了一些小事而冒越轨的风险。为了达到某个目标去搞一些小动作，即便是弄虚作假。我说“玻璃鱼缸”首先是指银行总部的制度十分健全，可以发现分行中的任何蛛丝马迹。而透明和诚信也是我们的组织赖以继的根本。我希望国民银行在韩国成为透明化管理的同义词。我们在内部将倡导个人业绩的透明，保证银行业绩对员工、客户和股东的透明。

在韩国，缺乏透明度是一个很严重的问题。安然 (Enron) 等企业东窗事发之后，有人对美国式的管理和会计制度大加抨击，我却不这么认为，不能因为几个人的过失而非难美国的整套制度。我们其实应该加倍努力提高韩国国内管理的透明度。作为这一努力的一部分，国民银行采取的一项措施即是为那些公司治理透明的韩国企业提供更加优惠的贷款利率，而且按韩国法律规定，如果一个企业的资产不足 70 亿韩元 (570 万美元)，即可免于审计，但是如果国民银行所放贷的企业主动要求审计，国民银行将为他们负担 70% 的审计费用。

图表 3

金正泰：从变革中求机遇



问：您所提倡的透明度究竟希望达到什么境界？

金：会计流程和决策流程的透明。当前的挑战是需要找到最有效的方法来评估企业的治理状况，继而以评估来带动更高水平的治理。

问：国民银行和住宅与商业银行在合并时，透明度是否也发挥了某种作用？

金：我认为，两家企业合并成功的关键是必须赢得双方的共识和支持，培养信誉和信任。我们两家银行合并时，作为原住宅与商业银行的 CEO，我十分注意争取国民银行员工的支持。在合并宣布一周后，我就四处走访这些员工与他们共餐，向他们介绍新银行的战略、远景目标以及合并后的计划。5 周的时间内，我与原国民银行的员工以 25 人至 50 人一组的形势进行了面对面的交谈，总共见了大约 6000 人，占总数的一半。正是依靠这种亲和之道，与他们见面、交谈、介绍目标和计划，最后有效地消除了原有的抵触情绪，尤其是对我个人作为合并另一方的 CEO 的抵触。

问：合并完成之后，您有没有继续这样的亲和之道呢？

金：是的，我现在仍然争取做到每周有一次这样的会面。就在上星期，我召开了两次会议，与原国民银行 7 个分行的约两百名员工见了面。我一般会做一段简短的演示报告或发言，介绍我们的战略、远景以及管理层计划将在今后如何作为。然后我和他们大家聚餐，共饮真露酒。<sup>①</sup>

这些做法在消除合并双方人员之间的冲突方面发挥了关键的作用，整个合并过程不但风平浪静，而且奠定了良好的发展势头。例如，在 IT 系统方面，我们没有将两者原有的系统进行整合，而是冒着相对更大的风险保留了原来一方银行的 IT 系统。可想而知，这一决定引起了很大的风波，工会每天都在日报上登载反对的声明。但是，我所开展的这些对话和交流很快就为这项工作的开展铺平了道路，整合得以迅速进行并且没有发生什么问题。

不少人都预言，这起合并将是历史上最棘手的，结果却进行得十分顺畅。两家银行的员工现在同在一个办公室共事，我们在对人员实行轮岗，总部已经合并，地区总部也已经合并。一点都感觉不到人员分为两大阵营的现象。你可以说我们已经克服了企业文化上的障碍。更简单地讲，我们给予了员工真正的承认。这些挑战是必须走出去面对面才能解决的。

问：缩减人员编制一直是个棘手的问题，您是怎么处理的？

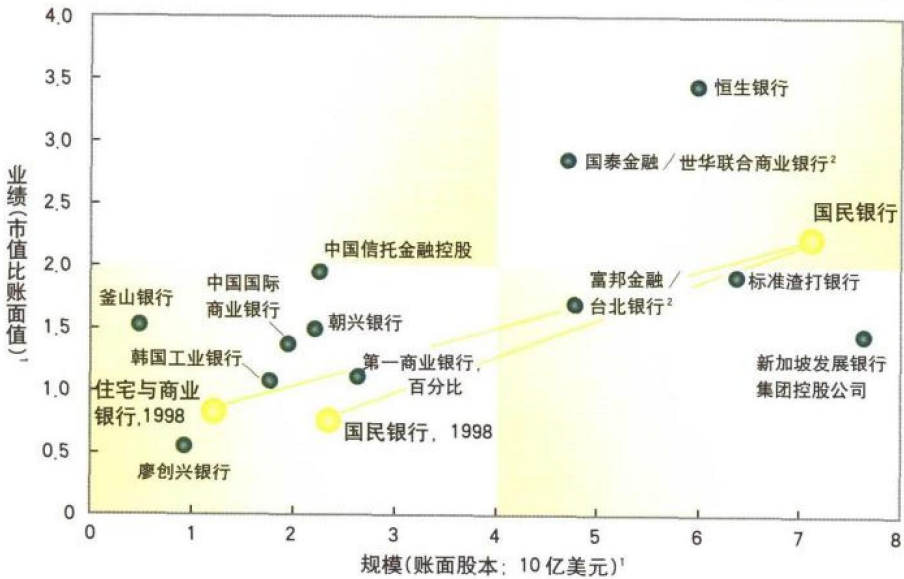
金：我们已经宣布，不会强制缩减员工编制。许多员工当然不相

---

①一种由大麦和红薯酿制的韩国传统白酒，味道类似伏特加。

图表 4

业内佼佼者



<sup>1</sup>2002年6月24日的市值；2001财务年度账面股本

<sup>2</sup>2002年8月宣布兼并

资料来源：Bloomberg；麦肯锡分析

信，这也是可以理解的。我担任住宅与商业银行的 CEO 时，确实一下子辞退过三千多人。但是今后针对必要的人员冗余处理，我计划采用自愿提前退休的办法，工会对此也没有提什么反对意见。

问：在整个合并过程中，您采取了什么办法来维持银行的收入水平？

金：在合并开始之前，住宅与商业银行和国民银行作为竞争对手都必须相互留心对方的一举一动，双方都没有很大的定价实力。但是说到合并完成之后，情况则有所不同，我可以举个例子：

国民银行发行国民银行债券已经有很长时间了，但是现在我们可以提供

的债券收益率低于国有银行发行的债券，因为我们的债券在市场上有更高的信誉。大韩银行当初意图提高贷款利息的时候，我表示不会亦步亦趋，而结果利率下降了。我们不仅仅在债券业务上具备这种实力，我们的存款和贷款利息在市场上也有着雄厚的实力。大韩银行当初意图提高贷款利息的时候，我表示不会亦步亦趋，而结果市场利率下降了。具备了这样的定价实力，我们就能提高净利差，降低贷款成本，增加资产管理业务收入，种种好处都在合并之后增加了银行收入。