

THE
McKinsey Quarterly

2001 • 4

麦肯锡高层管理论丛

管理知识经理

总编 欧高敦



麦肯锡高层管理论丛 2001.4

管理知识经理

总编 欧高敦 (Gordon Orr)

主编 方向明

编委 韦 恩 文 白 刘 琛 安 琳

李秀兰 杜 莘 周 旭 洪 婧

谢国红 解加辉 (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

管理知识经理/方向明主编. - 北京:生活·读书·
新知三联书店, 2001. 12

(麦肯锡高层管理论丛/欧高敦总编)

ISBN 7-108-01679-6

I. 管… II. 方… III. 发展中国家-公司-经济
体制改革 IV. F279.11

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 087932 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 12 月北京第 1 版
2001 年 12 月北京第 1 次印刷
开 本 889×1194 毫米 1/16 印张 6
字 数 100 千字
印 数 0,001-8,000 册
定 价 48.00 元

导 读

从美国的惠普与康柏合并到中国华润收购蓝剑啤酒,几乎每一桩兼并案都引会起广泛关注。兼并已经成为企业谋求超常规发展的重要手段。重大的兼并案对行业的发展乃至整个经济体系产生了重要的影响。然而,并不是所有的兼并案最终都是成功的。

本期的《为什么兼并会失败》一文所讨论的并不是兼并过程本身,而是兼并后企业的发展。兼并后企业维持收入和增长率的能力是检验兼并的成功与否的标准。麦肯锡的研究显示,没能关注收入这个重要因素是许多兼并没有盈利的原因所在。兼并后的公司之所以丧失了收入增长的推动力是由于他们过多专注于获得成本协同效应,或是由于没有注重兼并后系统整体收入的增长。

与广为人知的 CEO 相比,人们对 CKO 的含义知之甚少。CKO(首席知识官)出现在 20 世纪 90 年代早期,他们的职能好像管道工一样,将各种信息通过不同的管道,导向适当的人员。与其他的管理者相比,首席知识官可以采取更具战略性的视点进行观察,干预跨越正式的业务边界的事物。本期的封面文章《管理知识经理》论述了首席知识官在企业中的独特作用。

与过去任何时候相比,是无形资产,而不是有形的资产,构成了决定胜负的因素。对于发展中国家而言,人才的流失是制约经济发展的重要因素之一。通过创建侨民网络、建立与祖国方便快捷的信息交流系统、有针对性地鼓励生产性投资等措施,鼓励侨民参与国内经济建设。《外脑》一文认为,这一战略将减少发展中国家因人才流失而造成的损失。在全球人才战中,新兴市场不一定是失败者,而可能成为胜利者。

公司的治理结构是麦肯锡长期关注的话题。本期发表的《无所不包的家

族》所讨论的是家族制企业的治理问题。发达国家的投资者常常用怀疑的眼光看待家族制企业。他们认为家族成员只关心自身利益，而非企业本身的利益。本文以拉美国家的家族企业为例进行剖析。

在大部分新兴市场上，使用移动电话的用户比使用固定电话的用户要多。这样就为通过移动通信提供金融服务的公司创造了机会。为了抓住这一重大机遇，金融机构和电信公司彼此间要建立稳固的合作关系。移动银行服务能使没有银行账户的人享受到银行的基本服务，这一史无前例的创举吸引了相关服务供应商转向这一新兴市场。详情请阅《移动银行可以全球化吗？》一文。

在新兴市场中发展无线通讯业务是否有利可图？《连通未通达之地》一文指出：由于新兴市场中为数以百万计的人没有固线电话，无线通讯网可以赚取巨大的利润。通过降低运营商的成本、将网络成本分摊给更多的利益相关者（如增值服务运营商）、减少消费者接入的成本等一系列举措，可以构成一个通过高速延伸到低收入群体来扩展现代经济的强有力的模式。

.com 公司在纳斯达克市场上泡沫的破灭，并没有动摇人们对信息时代的美好憧憬。随着宽带媒体的快速普及，有关它将革命性地改变电视和录像娱乐的预言也甚嚣尘上。《宽带媒体：三思而后行》一文提醒那些从事宽带节目制作的传媒公司，在宽带成本降低和必要技术到位之前，最明智的做法是进行实验。本期另一篇关于宽带网络的文章是《家庭乃是网络之源》。

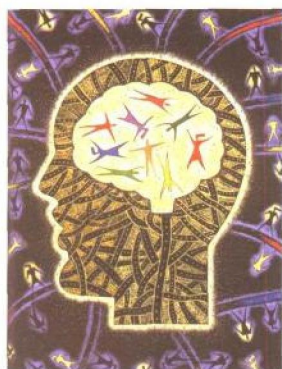
本期还收入了麦肯锡的三位咨询顾问对联想集团总裁柳传志的访谈录——《一个成长中的电脑传奇》。其他的文章还包括，《充满希望的经济》、《提高英国的劳动生产率——一项内部的工作》、《发展中国家的公司改革》。

本期《麦肯锡高层管理论丛》是 2001 年度最后一期。《麦肯锡高层管理论丛》正式公开出版发行一年来，受到各界人士和读者的热心支持，谨在此表示衷心感谢并祝新年快乐。我们期待着在新的一年里继续得到你们的支持。

Gordon R. Orr

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



为什么兼并会失败? 1

我们跳舞好吗? 5

战 略



Roger Abravanel

充满希望的经济 8

自从纳斯达克股票市场崩溃之后,美国在以色列的投资大幅缩减,但是亚洲和欧洲的企业和投资者可能填补这个缺口——让每个人都受益。



Janamitra Devan
Parth S. Tewari

外 脑 12

通过利用海外人才,新兴市场可以在全球人才争夺战中取得胜利。

管理变革



Paul Coombes
Mark Watson

发展中国家的公司改革 20

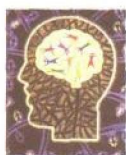
人们在倡导进行更为有效的公司治理时，往往只关注公司改革，而忽视了体制改革。现在是改变这一做法的时候了。



Allan R. Gold
Glenn Leibowitz
Tony Perkins

一个正在成长中的电脑“神话”——联想 24

主要启示：想进入中国市场的跨国企业注意了：联想之所以能宏图大展，能拥有30%以上的市场占有率，而且还在不断成长之中，正是因为它能了解并满足中国消费者的需求。



Nathaniel W. Foote
Eric Matson
Nicholas Rudd

【封面文章】管理知识经理 31

首先你需要在想要实现的目标上达成共识，然后再制订并执行一个行动计划。



Luis F. Andrade
Jose M. Barra
Heinz Peter Elstrodt

无所不包的家族 39

拉美的家族制企业需要更强的治理结构，以便在全球化的时代得以生存和繁荣。

公司治理



Stephen J. Dorgan
John Dowdy
Peter Whawell

提高英国的劳动生产率：一项内部的工作 46

低下的劳动生产率将使英国的制造企业很容易成为外国兼并者的收购目标。而现代化管理手段可能就是其解决之道。

企业金融



Arnab Datta
Mehmet Pasa
Tom Schnitker

移动银行可以全球化吗? 50

移动金融服务能使没有银行账号的人享受到银行的基本服务，这一史无前例的创举吸引了相关服务提供商转向这一新兴市场。

电 信 业



Rajat Dhawan
Chris Dorian
Rajat Gupta
Sasi K. Sunkara

连通未通达之地 59

利益相关者之间的合作能将移动通信网扩展到新兴市场上的几百万新客户，并给所有的参与者以回报。

传媒及娱乐业



Scott A. Christofferson
Michael A. Gatzke

宽带媒体：三思而后行 67

坏消息：宽带技术、基础设施，以及经济效益仍然不够。

好消息：比起万维网时代早期，宽带广播公司抵御攻击的安全性已经提高了很多。



Jacques R. Bughin
Renee C. Foster
Alan Miles
Luis A. Ubina

家庭乃是网络之源 77

未来几年中，家庭网络将跳出科幻杂志的文字，飞入寻常百姓家中，但这笔钱要由谁来付？怎么付呢？

麦肯锡近期研究

为什么兼并会失败?

Matthias M.Bekier

Anna J. Bogardus

Tim Oldham

兼并会促使收入增长的信念 是虚幻的吗?

在兼并中,应更多地对收入予以关注。事实上,没能关注收入这个重要因素是许多兼并没有盈利的原因所在。太多的公司之所以丧失了收入增长的推动力是由于他们过多专注于获得成本协同效应,或是由于没有注重兼并后系统整体收入的增长。这些情况所导致的企业停止增长大大损害了公司市场业绩,其影响程度远远超过了企业未能控制成本所带给公司市场业绩的影响。

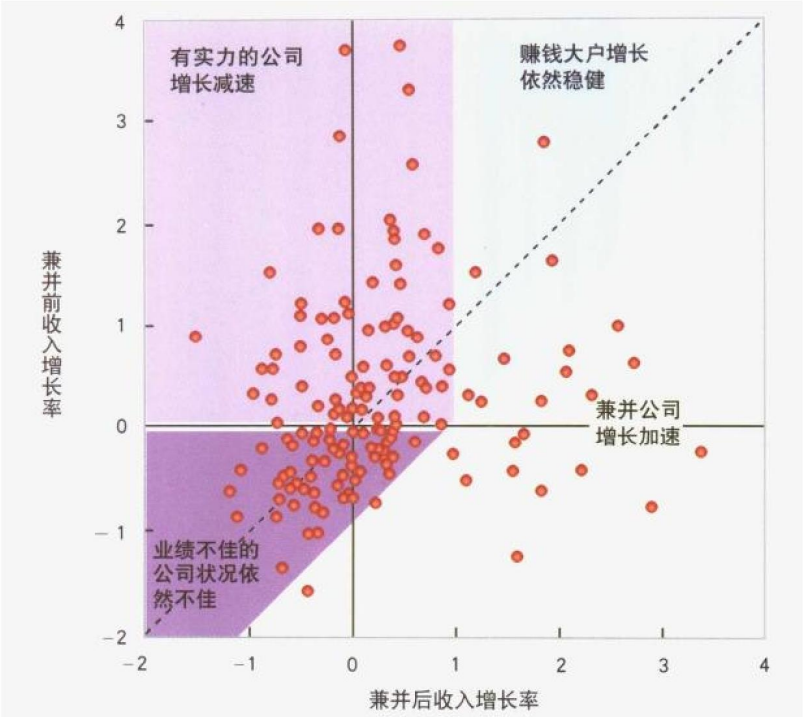
企业兼并能促使收入增加的理念,可以说是神话。南卫理公会大学从1990至1997年对超过价值1亿美元的193件兼并案进行研究后发现,兼并案中收入增加的案例几乎很难找到。对同行业进行的调查表明,仅有36%的目标公司在宣布兼并后的第一个季度内保持了收入的增加。到第三季度,仅有11%的公司避免了衰退,平均增长率则为12%。麦肯锡加入了南卫理公会大学的研究,经过仔细观察后发现,持续业绩不佳仅仅是衰退的原因之一,而顾客和雇员的心理不稳定是衰退的另一原因。

此外,这些收入的亏空并不代表J曲线的开始。麦肯锡研究在1995年至1996年进行了进一步调查,在160多个获取的兼并案例中,涉及跨11个工业行业的157家上市公司(图表1)。在这些公司中,仅有12%在兼并三年后大大提高了增长率。事实上,大部分业绩不佳的公司状况依然不佳,而大部分有实力的公司则出现衰退。总体来说,尽管兼并公司费尽心机,他

图表 1

兼并后收入增长不易

1995 年至 1996 年兼并案中，兼并前后的收入增长与行业平均水平的标准偏差¹



¹ 在 160 多个获取的购并案例中，涉及跨 11 个工业行业的 157 个上市公司；讨论的兼并前后收入增长是以混合的 2-3 年为单位计算的。

们的有机增长率^①仍比同行业者低 4%，而且还有 42% 的兼并公司没能达到。图表 2 展示的这家公司增长率虽然稳定、显著，但销售收入依然低于预期值。而如果兼并公司和目标公司还是分开的话，均能保持行业平均增长率。

这些研究结果在其他地方也同样适用。高科技和其他号称增长率高的行业的兼并与其他任何兼并一样，承受着兼并沉重的担子。而奇怪的是，公司的大小并不起作用——小公司冒险兼并大的公司，并不比大公司吃掉一两个刚起步的公司成功率低。通常，有经验的兼并公司并不比初试兼并的公司成功率更高。

那么，为什么对兼并案中的收入增长率甚为担忧呢？归根到底，是因为正是收入而不是成本决定了兼并的结果。无论兼并的目的是什么，事实上收

^①指企业依靠非兼并方式所实现的增长。

入与利润的关系最密切。如图表3所示，收入波动的影响很快超过了计划中成本节约变化的影响。假如收入增长减少1%，公司必须在成本节约上比预期超额25%的情况下方可创造价值。而超过目标收入增长率2%到3%即可弥补成本控制上50%的损失。

此外，成本控制很难达到，有40%的兼并案未能实现预定的成本协同效应。这种偏差遭到了市场的严厉惩罚：如果收入指标仅仅降低5%，将导致股价15%的下滑。这种状况诱使企业过度削减开支，或是在不合适的方面削减成本。这种不仅仅减肥而且是伤筋动骨的做法无疑会降低企业未来收入。

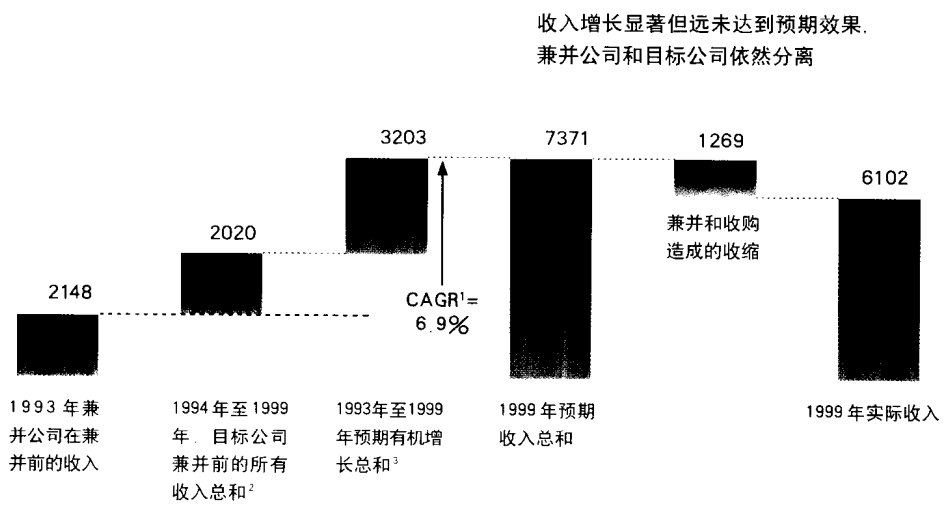
最后一点是，凡是在兼并中谋求增长率的公司能产生强大的推动力，使公司易于达到兼并目的，其中包括削减成本等等。对增长的关注大大优于比激励兼并各方有才干的雇员们削减成本所能带来的效果。

我们已经深谙收入的影响力，然而令人惊讶的是仅有少数几个准备兼并的公司对收入像对成本一样严加重视。而兼并成功的案例就更少。在对160个兼并公司的研究发现，仅12%达到了有机增长率（从1992年到1999年），并且已大大超过了他们业内同行的有机增长率；只有7家公司的股东回报率

图表 2

增长泡影

以计算机公司为例,百万美元



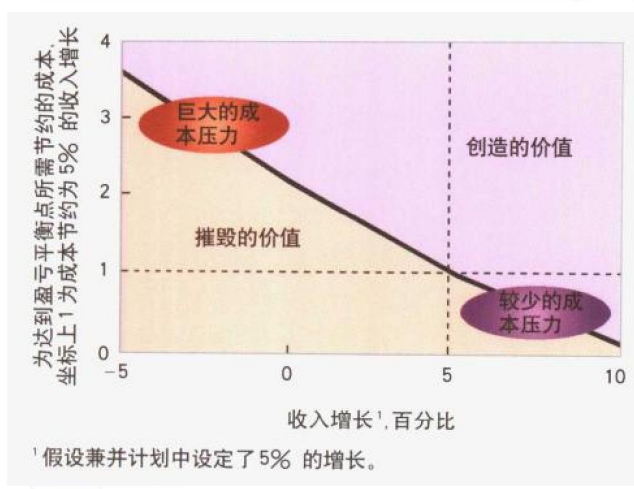
¹ 计算机年增长率。

² 兼并前最后一个完整年报：5 家兼并公司的收入，包括：1994 年的 3.68 亿美元；1995 年的 5.02 亿美元；1996 年的 9 千 4 百万美元；1999 年的 9.68 亿美元。

³ 预计兼并公司和目标公司继续达到行业平均增长率的总增长。

图表 3

超越了收入目标自然缓解了成本的压力



高于业内平均水平。这些兼并大师们在获得整合利益前，都关注现有客户和收入。同时他们也盯着那些创造收入的人才，特别是负责客户关系的人才，并设法留住他们。

此外，兼并大师总结出了在多次成功兼并案中使用的三个互补的要点：

第一，成本控制必须强行在各级别实施和推行。这种方法使高级管理专注于收入问题。

第二，成功的兼并者认识到兼并成功可导致好的交易和好的结果的良性循环，所以这些公司制定了详尽的兼并管理制度，并使其在实践中不断完善。

第三，为建立业绩文化以提高增长率，他们用尽一切办法，最显著的是企业精神、训练有素的团队、具有雄心勃勃的目标和激励机制。

成功与否，取决于兼并后维持收入和增长率的能力。那些一头陷入成本控制而失去平衡的兼并公司不久便会被其同行甩在后面。^{MQ}

本文译自 *Mckinsey Quarterly* 2001, No.4。本文作者 Matthias Bekier 是麦肯锡公司悉尼分公司的董事，Anna J. Bogardus 和 Tim Oldham 是麦肯锡公司墨尔本分公司的咨询顾问。

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：刘 瑛

编审：李秀兰

麦肯锡近期研究

我们跳舞好吗?

Vitaly Klintsov
Eberhard von Löhneysen

莫斯科大剧院正经历着一场 自身的俄罗斯革命

莫斯科大剧院成立225年来极少为钱犯过愁。在沙皇时代和前苏联时期,大剧院不需要筹措私人赞助,也不需要乞求政府津贴。剧院的预算完全根据艺术的需要来决定;剧院票价低廉,以使顶尖品质的文化尽可能广泛地为大众所接触;至于资金上的缺口,自有政府慷慨填补。在这种体制下,大剧院成了世界上演出古典芭蕾的最佳舞台之一。

后来随着俄罗斯的经济转型,剧院因津贴被大幅削减而限于窘境。虽说尚可吸引慕名而来的舞蹈演员,已经功成名就的明星们却纷纷到海外去另谋高就了。大剧院认识到,要想实现其艺术抱负,争取到顶尖人才,剧院需要更专业化的管理,同时剧院的收入也必须翻一番才行。为此,剧院重新设计了戏票的销售系统,并开始积极筹措资金。其他措施目前也在考虑之中。

革命来临了又结束了,而大剧院却有个不变的特色,即被称为“蛀虫”的票贩子,他们聚集在大剧院那新古典主义的大柱子下倒卖戏票赚取差价。剧院的经理们在审核票价和销售方式的过程中,研究了票贩子的技巧。许多票贩子操此行当都已是第二代了,他们当场报价时不仅考虑距离表演开始所剩余的时间,甚至还考虑顾客的外貌和语言等因素,其精确性的确使人吃惊。

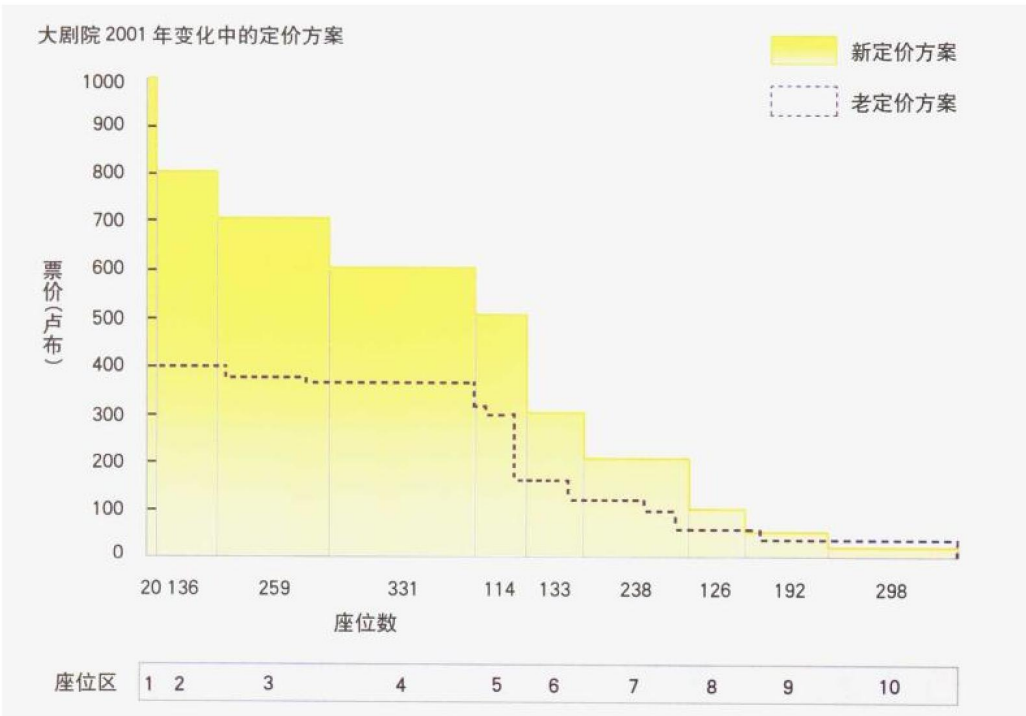
旧的戏票销售体系遗留下来一个大问题,即三分之一的戏票,往往是最好的那部分票,是为艺术家、剧院经理和政府官僚保留的。而这些票又往往

以相当于市场价一个零头的价格转卖给了“蛀虫”。于是剧院通过削减保留票的数量,建立起一个根据音响和视线效果的定价结构,终于使剧院座位的真正价值得以实现(图表1)。在剧院的1847个座位中,最廉价的座位区约有300个座位,其票价在新的定价体系中被减到每张10到20卢布(相当于34美分到68美分),这个价格完全在学生或其他低收入者可以负担得起的范围内。

大剧院还分析出其他9个对票价有影响的因素,包括演员阵容中是否有大牌明星,该芭蕾舞剧或歌剧是否曾经演出过,以及某个个人或群体是否已经预订了座位。很少有剧院在制订票价时把上述因素全部考虑在内,但大剧院却通过这样的全面考虑较容易地预测需求,并为即将到来的演出旺季制订出恰当的价格。

启用新的售票体系的头一个月,剧院的票房收益就增长了82%。而新销售体系因有着众多卖点还可能进一步提高票价,将2001—2002年演出旺季的票房收益提高到一千万美元。相当于去年演出旺季的三倍。在这次革命中

图表1
为舞蹈筹资



资料来源:莫斯科大剧院;麦肯锡分析。

“蛀虫”们的末日恐怕真要到了。

但票价的猛涨还不是变化的全部。由于过去十年中发生的经济变化，剧院日益依赖私人捐赠。去年剧院筹集到 40 万美元，与世界上其他地方的剧院相比，这个数目显得微不足道（图表 2）。大剧院认识到筹资是当务之急后，建立了一个由俄罗斯政界和商界要人组成的理事会，还成立了专门的筹资小组。

理事会是一个游说组织，也是剧院内部产生新点子的智囊团。这些理事与世界上其他地方的剧院理事们一样，通过

利用各自的业务联系寻求集团捐赠，提高剧院声望。他们还游说政府以获取支持，游说立法机构批准其减免税务等有利于吸引主办人的措施。在 2001 年 4 月理事会的首次会议上，理事们共承诺搞到 2100 万美元的政府和私人赞助，比前五年的捐助总和都多。不久又有两名理事承诺再增加 1300 万美元赞助。为了扩大剧院的捐赠面，新筹款小组成立了“莫斯科大剧院之友协会”，按照捐款数额多少及捐款性质（个人或企业），协会共有九类赞助者。

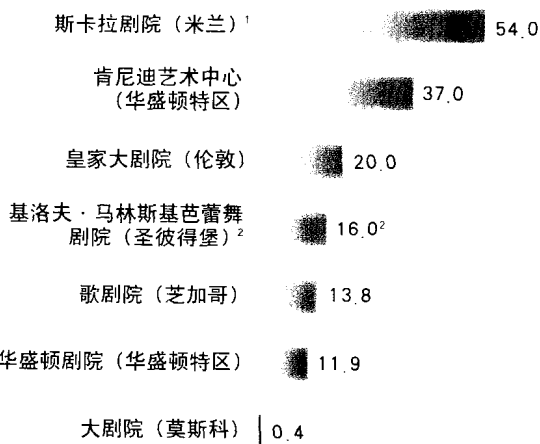
莫斯科大剧院的管理者以雄厚的财力基础支持艺术的努力，不仅为赞助者，也为整个艺术世界保存了剧院的艺术。^{MQ}

本文译自 *McKinsey Quarterly* 2001, No.4。Vitaly Klintsov 是麦肯锡莫斯科分公司的咨询顾问，Eberhard von Löhneysen 是麦肯锡莫斯科分公司的资深董事。

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。

图表 2

2000 年私人捐赠净收益（单位：百万美元）



¹1999 年。

²其中 1500 万美元来自一个人捐赠。

翻译：赵菊峰

编审：洪 婧

战 略

充满希望的经济

Roger Abravanel

自从纳斯达克股票市场崩溃之后，美国在以色列的投资大幅缩减，但是亚洲和欧洲的企业和投资者可能填补这个缺口——让每个人都受益。

尽管中东地区的政治和经济局势一直动荡不安，以色列具有创新精神的高科技领域却没有丧失活力。在仅仅 15 年中，以色列已经成为继硅谷之后全球第二重要的高科技企业聚集地。现在，在纳斯达克上市的以色列企业与欧洲企业几乎一样多。去年，以色列新创的高科技企业吸引了 32 亿美元的资本投资，其中大部分为外国资本——3 年中增长了 30 倍，其人均吸引投资额比其他任何国家都多。在这块总人口为 6 百万的土地上，这些资本帮助成立了 3000 个创新企业，平均每 2000 个居民就有一家。

纳斯达克市场的崩溃抑制了以色列高科技企业的出色业绩，可是在纳斯达克上市的以色列公司的股票价格下滑的幅度仍然远低于纳斯达克平均水平。但是市场调整掩盖了投资者对以色列高科技经济投资性质的根本变化。以前，美国的投资者在以色列寻找低成本的方法拓展业务，而现在全球化的投资者们把以色列的创新技术合并到他们的全球战略中。这些变化带来了新的机会。

美国对以色列风险基金的投资——作为政府、企业和学术界领袖们创建的高科技企业聚集地的支柱——由于纳斯达克市场的崩溃而大幅缩减。但是这个缺口却部分地被亚洲和欧洲企业和金融投资家们前所未有的兴趣所填补，而这些兴趣很可能会持续下去。在最近几个月中，诸如德国电信、法国电信以及诺基亚等公司不仅追加了他们对以色列风险基金的投资，以

获取1000多家以色列从事通讯技术的创新企业开发的创新成果,而且还与以色列成熟企业之间建立了业务关系。亚洲和欧洲企业,例如SAP、西门子和索尼已经在企业和消费软件等以色列技术获得领先地位的领域进行了投资。

与此同时,开创了在以色列投资先河的美国公司也似乎在领导着投资目标的转变。他们不再只重视简单的降低成本。例如,多年以来,以色列都是提供高质量、相对廉价的研发人员的来源之一——他们已经有了更加远大的目标:把以色列的创新技术和创新者们合并到他们企业长期整体的研发战略中,成为不可分割的一部分。

最初,以色列的高科技行业没有被纳入全球投资者的视野中。相反,以色列的高科技企业以前主要是通过美国对以色列研发中心和制造工厂中的投资,与美国联系在一起。而且,由于税务的原因以及靠近世界上最大的英语用户市场,半数以上的以色列公司都是在美国注册的。

在早期的发展阶段,以色列政府扮演了积极的倡导者的角色,代替以色列和其他国家的私人投资。除了补贴外国公司的实验室和工厂外,政府还从事了大量工作——从建立一个种子资本的风险基金(作为该国的私募基金基础),到成立一个高科技孵化中心,培养了20世纪90年代初过来的100多万俄罗斯移民中的很多人。政府资助的这些活动在加快高科技行业的发展方面起到了关键的作用。其结果是,现在它可以向全球的战略投资者们,尤其是欧洲投资者们——提供比在其自己的国家更多的选择。这一事实已经吸引了那些投资者以及其他的私人资本,例如风险投资公司,现在此类风险投资公司已经超过了100家。

使以色列的高科技公司开发出全世界都感兴趣的产品的另外一个独特因素是这些公司与以色列的安全和军事机构的密切关系。例如,以色列军队实行了一项培训计划、招募最好的理科专业学生,教会他们在团队中工作,强调最佳的表现和有形的结果——这些工作成果被有效地转移到民用行业中。这些研究人员开发出的很多技术——例如原本为军队开发,后来被一个领先的以色列公司(Check Point软件技术公司)商业化的因特网防火墙技术——被证明是完全可以转移。

因此,以色列的高科技行业吸引了全球的目光,这一点在最近一段时间中变得更加明显。因为以色列公司强调基础技术的创新,在当前纳斯达克市场的下跌过程中,相对于那些以服务为导向的很多.com公司受到的影响较小。以色列的特别优势包括生物技术、通信基础设施(在这个领域中,以色列的Comverse技术等企业是全球领导者)、客户关怀服务(Amdocs公司)、