

THE
McKinseyQuarterly

2005 麦肯锡高层管理论丛

总编 欧高敦

有利于竞争的管制



2005 麦肯锡高层管理论丛

有利于竞争的管制

总 编 欧高敦(Gordon Orr)

主 编 徐浩洵

副主编 王书燕

编 委 徐 雷 解 丹

谢国红 刘欣欣



经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

有利于竞争的管制 / [美] 欧高敦主编. —北京: 经济科学出版社, 2005.12

(2005 麦肯锡高层管理论丛)

书名原文: Mckinsey Quarterly

ISBN 7-5058-5274-4

I. 有... II. 欧... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 132892 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 12 月北京第一版
2005 年 12 月北京第一次印刷
开 本 889 × 1194 毫米 1/16
印 张 5.75
字 数 80 千字
印 数 0001 ~ 8000 册
书 号 ISBN 7-5058-5274-4/F · 4541
定 价 48.00 元

导 读

邓白氏公司是一家全球商业信息、工具和专业建议的供应商，但1999年未能实现预期收入和利润，在这种情况下，Allan Z. Loren于2000年5月以董事会主席和首席执行官身份加入了公司。在Loren的领导下，邓白氏公司在五年后振兴了品牌，提高了领导力并制定了一系列有效的客户解决方案。公司在过去的四年内每年实现两位数的利润增长，而且公司市值在四年内增长了3倍以上。Allan Z. Loren如何使邓白氏公司扭亏为盈并迅速发展，详情请参阅本辑文章《领导扭亏为盈——与邓白氏公司董事会主席的访谈》。自2005年开始，中国银行业已经进入了“WTO后过渡时期”，国内外的银行都为2007年的开放做着准备工作。随着国外银行机构逐步进入中国的金融市场，那么中国的消费者将如何选择？他们对银行到底有何种期许？本辑金融服务方面的文章《中国消费者对银行期许几何？》的研究显示，中国的客户在寻求更好的服务。

如今的企业领导者经常挂在嘴边的话是：“我们要把这块蛋糕做大。”但是对于资本市场来说，蛋糕做大是否真如人们惯常认为的那么重要？请参阅本辑企业金融方面的文章《规模对资本市场是否重要？》。

俗话说：没有规矩不成方圆。管制机制能够规范交易行为，纠正市场失灵，支持竞争。但是政府如何才能制定更为有效和平衡的管制机制？根据麦肯锡全球研究院（MGI）对17个国家的研究以及麦肯锡与监管者和企业的长期深入的合作经验，总结出三个最为常见的管制陷阱和一些有助于监管者避免陷阱的基本原则，详细内容请参阅本辑封面文章《有利于竞争的管制》。

本辑《麦肯锡高层管理论丛》刊登的其他文章有：《全球高管人员如何看待增长与风险？》、《大力提升营销投资回报率》、《机会正向中国的中小型企业招手》、《更好地提高企业对企业的销售业绩》、《步履维艰的印度金融体

系》、《减少汽车业的浪费》和《大型石油企业的未来在哪里？》。

A handwritten signature in black ink, reading "Gordon R. Orr". The signature is fluid and cursive, with the first name "Gordon" and last name "Orr" clearly legible.

欧 高 敦
麦肯锡公司大中华区董事长

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

《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》

《新兴市场崛起的全球领袖企业》

《有利于竞争的管制》

*** 其他研究成果将陆续推出**



目 录

CONTENTS

I 战 略



Brian Hanessian
Carlos Sierra

领导扭亏为盈—— 与邓白氏公司董事会主席的访谈 1

Allen Loren 解释他在过去的四年中如何实现每年两位数的收益增长，并将公司的市值提高了3倍以上



Steven D. Carden
Lenny T. Mendonca
Tim Shavers

全球高管人员如何看增长与风险？ 13

全球化步伐的加快，带来新的市场机遇，也带来新的竞争者，希望与忧虑并存

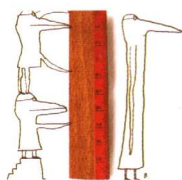
II 金融服务



毕启明
林国澧

中国消费者对银行期许几何？ 22 中国的客户寻求更好的服务

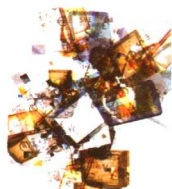
III 企业金融



Robert S. McNish
Michael W. Palys

- 规模对资本市场是否重要?** 26
- 仅仅做大规模无法提高价值乘数

IV 市场营销



David C. Court
Jonathan W. Gordon
Jesko Perrey

- 大力提升营销投资回报率** 31
- 20 世纪 60 和 70 年代的经验之谈已经逐渐失效。如今，我们需要采取一种更为严谨的方式看待营销——即把营销支出看成是一种投资



欧高敦

- 机会正向中国的中小型企业招手** 41
- 中小企业必须具备创造力才能在中国竞争



Marynne Q. Hancock
Roland H. John
Philip J. Wojcik

- 更好地提高企业对企业的销售业绩** 43
- 尽管与客户建立协作关系的工作可能是复杂的，需要耗费许多时间，但是一旦这种关系很好地建立起来，回报就可能相当丰厚

V 公共事业



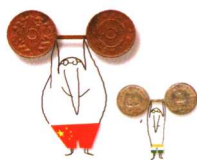
Scott C. Beardsley ·
Diana Farrell

【封面文章】 有利于竞争的管制

53

管制通常会带来负面效果，那么政府该采取何种措施来予以纠正呢？

VI 经济研究



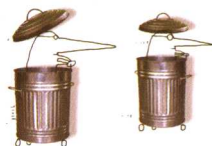
Diana Farrell
Aneta Marcheva Key

步履维艰的印度金融体系

63

印度必须大力发展本国的金融体系，以便赶上中国的发展步伐

VII 汽车业



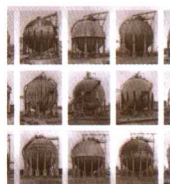
Russell Hensley
Stefan M. Knupfer

减少汽车业的浪费

66

汽车制造商和零件供应商可以节省巨大开支，但前提是双方要更为紧密地合作在一起

VIII 能源业



Ivo J.H.Bozon
Stephen J.D.Hall
Svein Harald-gygard

大型石油企业的未来在哪里？

69

寻找新的石油来源的竞争日益加剧，大型石油企业也在努力补充其储备。需要创新方法才能确保这些企业的长期生机

I 战略

领导扭亏为盈—— 与邓白氏公司董事会主席的访谈

Brian Hanessian

Carlos Sierra

Allen Loren解释他在过去的
四年中如何实现每年两位数的收益
增长，并将公司的市值提高了3倍
以上

D&B 公司（邓白氏公司）以前称作 Dun & Bradstreet 公司，该公司可作为著名公司在遭遇挫折后恢复价值的商学院案例。这家市值14亿美元的公司作为全球商业信息、工具和专业建议的供应商，在过去的几十年中向全世界公司提供数据。客户购买邓白氏公司的产品，例如商业信息报告（详细的公司介绍）和B2B营销目录，以增加现金流、降低风险并增加收入。20世纪80年代和90年代的一系列收购和剥离损害了公司的业绩和品牌形象，到了90年代末它已经不能专注于公司真正的价值来源。邓白氏公司在1999年未能实现预期收入和利润，股东对此十分生气。总部设在新泽西州 Short Hills 的邓白氏公司成为一家资产利用率低下、业绩糟糕的公司。

这些就是2000年5月 Allan Z. Loren 作为董事会主席和首席执行官加入公司时面临的问题。Loren 当时刚刚从美国运通公司首席信息官的位置上退休，他帮助过这家同样著名的公司实现扭亏为盈。他认为如果邓白氏公司能够选准领域重点突破，振兴品牌，提高领导水平并明确价值定位，就能成为一家使客户受益良多的公司。

在 Loren 的领导下，邓白氏公司迅速制定了一项战略，以帮助其确定



如何在市场上获胜以及如何获得实施战略计划所需的信心。公司很快采纳了一种商业模式，旨在提高品牌核心能力的投资以及增长定位的商业模式。将重组中节约的资金进行再投资进行业务扩张并提高每股盈利（EPS）——这是扭亏为盈的重点。邓白氏公司同时建立了新的领导文化，Loren认为这些都是维持所有业务的关键。

邓白氏在五年后振兴了品牌，提高了领导力并制定了一系列有效的客户解决方案。公司在过去的四年内每年实现两位数的利润增长，而且公司市值同期增长了3倍以上。在接班人计划酝酿了近两年后，Loren于2005年1月将首席执行官的帅印交给Steven Alesio。Loren将继续担任董事会主席直到2005年5月为止，然后他将再次退休并由Alesio担任董事会主席和首席执行官。Loren在2月份和麦肯锡芝加哥分公司资深董事Brian Hanessian和副董事Carlos Sierra就邓白氏的转型过程进行了探讨。

《论丛》：您来到邓白氏公司时公司状况如何？

Allan Loren: 不巧的是，公司的状况不好。在20世纪90年代，许多Dun&Bradstreet旗下的公司以组合经营的方式被收购或出售。当我来到这家公司时，目睹了最后一次变动——穆迪和邓白氏的分拆。我来这里的几个月后邓白氏才真正稳定下来。

我觉得那时公司缺乏方向、战略和侧重的能力。邓白氏存在多种文化并在30多个国家开展经营。结果导致即使为同一个全球客户提供服务，德国分公司和英国分公司的做法之间的差异也很大。价格可能不同、价值定位可能不同，就连网站也可能不同。由于公司各部分都将自己视为独立和单独的部分，因此我们公司的营销手段多达几百种。

这为我们造成了巨大的损失。外界认为公司有很好的品牌认知度，但是大家没人知道公司的价值定位是什么。当我告诉朋友我将加入邓白氏时，他们的反应是：“太好了。顺便问一下，这家公司现在在干什么？”公司内部认为我们的决策人数太多但决策力太弱。我们同时存在人才问题，很多优秀的人才已经离开了公司。

《论丛》：您的变革远景是什么？您花了多少时间来制定和阐述变革战略？

Allan Loren: 我们在四个月内就初步制定了战略并不断加以修改。要知道你不可能在四个月的时间内考虑到所需要的一切问题。另一方面，你不可能每年制定一次战略，否则员工将坐等下一年战略的出台。我们的目标是制

定战略的框架，然后根据未来客户和公司收益的需求进行调整。

我们简化了战略框架。首要的重点在于振兴品牌，改变商业模式以获得品牌振兴所需的资金以及建立新型文化。建立新型文化是制定新战略的基础。我们采纳的商业模式称为“财务灵活的商业模式”，该模式假设经常性进行重组，然后释放资金以进行再投资。这意味着小组成员要经常变化。我们知道需要一种文化来支持持续性的变化，但问题是当时我们缺乏这种文化。



Allan Z. Loren

重要统计数据

- 1938年出生于纽约市
- 已婚，有3个子女和5个孙子女

邓白氏的转型大师

教育背景

- 1960年毕业于纽约城市大学皇后学院，获得数学学士学位

- 1961~1964年在美国大学从事数学和统计学的研究工作，并于1979年参加斯坦福大学的高级管理项目

工作经历

- Cigna (1971~1987年)
 - 首席信息官(1971~1987年)
 - 首席行政官(1979~1987年)
- 苹果电脑公司(1987~1991年)
 - 首席信息官(1987年)
 - 苹果电脑美国总裁(1988~1991年)
- Galileo International (1991~1994年)
 - 总裁兼首席执行官
- 美国运通公司(1994~2000年)
 - 执行副总裁和首席信息官
- 邓白氏 (2000年至今)
 - 董事长兼首席执行官(2000~2004年)
 - 董事长(2005年1月至今)

事实概述

- 担任新泽西州新泽西市自由科学中心董事会董事；担任好时食品公司、雷诺兹公司以及维纳多集团公司董事
- 本人宣布2005年5月将退休

战略本身并不独特。但是由于我们没有能力同时开展所有的工作，我们必须按照顺序进行实施。

例如：我们将战略称为增长蓝图，并且我们需要同时发展传统业务和电子商务。由于缺乏资金，我们没有试图立即进行增长。我们知道如果建立财务灵活的商业模式，振兴品牌并建立卓越领导的文化，我们将建立增长的基础。

《论丛》：这是一个简单的结构，但是当您制定战略时，您如何知道哪些因素需要成为该结构的一部分呢？

Allan Loren: 关键是要有重点。在开始制定战略时，我们没有说：“让

我们制定世界上最成功的战略，靠这样的战略我们就能够获得成功。”我们说的是：“我们的市场机会十分诱人；我们的品牌价值十分强大；我们为客户提供的服务价值很高。我们就侧重在这些明显的贡献上为股东创造价值，并且将我们的投资针对在一些相对较小的领域以取得成果。”这就是我们能在四个月内制定战略的原因。我们没有试图让所有人做所有的事，或试图创造完美，或试图表现得很聪明。

而且，我们没有将精力放在战略执行上。相反，我们将重点放在如何实现小组成员的行为转变以帮助他们成长为领导。战略不能带来成功，带来成功的是通过我们称为“制胜文化”建立的领导力。这也就是我们一开始就说成功就是成为更好的领导、而不是制定成功战略的原因。我们希望领导能够集中精力、行为趋同——趋同而不是相同——这样我们的战略才能真正得到实施。

《论丛》：您在通过这种方式实施转型的过程中面临哪些挑战？

Allan Loren：战略的各个组成部分都是一体化的，且大部分取决于公司文化的变革。例如，即使在初步制定战略之前，我们最初所面临的挑战包括让员工认识到我们能控制成本。当时公司内部大家都认为公司的业务属于高固定成本业务，因此很难对成本进行控制。这是当时我们的思维定势，它让公司陷于瘫痪的境地。

要摆脱这种瘫痪的境地，关键是领导层应该认识到我们决定要做或放弃的工作会带来哪些后果，作为公司的领导，我们必须对这些后果“负全责”。下面我将举例说明这一原则是如何体现的。在我上任后不久，我和领导层开会讨论增长业务的点子。大家提出了一些好的点子，但是每当我说：“好的，我们就这样做吧”，有些领导就退缩并告诉我：“我们做不到，因为我们没钱投资。”我几次听到这样的言论后，我就回答他们：“如果你告诉我因为固定成本很高我们不能对公司投资，那么我们应该把公司卖了。如果我们对公司进行投资，公司就不会增长和改善。公司的处境如果不改善则会恶化，因此现在一定要开始行动，而不是等到将来。”

我告诉他们：“如果你告诉我因为固定成本很高我们不能对公司投资，那么我们应该把公司卖了。”

没有人想听这样的话，但是这启动了公司重构的对话。它打破了公司应该故步自封的观念。我们将面对不进行投资的后果。我们最终明确了节约的机会，然后把节约下来的钱用于业务再投资，终于在这个问题上取得

了进展。

《论丛》：我们来讨论一下战略，就从财务灵活度开始。在您做出对哪些领域进行降低成本，以及将节约的资金进行再投资的决策时考虑哪些因素或原则？

Allan Loren: 大多数类似的转型将会让收益大量缩水。我们不能让它发生。当我们拆分穆迪和邓白氏时，我们实质上创建了两家公司。大家认为拆分的价值属于穆迪。考虑到我们当时的股票价格，您可以以10亿美元的价格买下邓白氏。

我们希望确保不会引起股东造反或在业务转型时股价下跌，因为在公司所有者实现真正的长期潜力之前你可能失去对公司的控制权。在我们公司业务中所节约的每个美金中，约有60美分用于再投资、20美分用于重组交易的成本、20美分支付给股东。我们做出上述解释后，投资者将获得的20美分作为股利看待，这一因素支撑了转型过程中的每股收益。

所以这20美分让我们能够获得所需的每股收益并提高了股票价值。在过去的四年半中，我们的每股收益保持了持续增长。转型开始时，我们宣称能够实现10%的每股收益增长，但是我们每年实现了15%到18%甚至更高的增长幅度。我们将公司的市值从约10亿美元提高到超过40亿美元。

《论丛》：财务灵活如何起作用？

Allan Loren: 我们的年度重构目标大约在7000万~8000万美元。

首先我们从容易上手的项目入手，整合了大量职能并削减一些不符合战略的项目。我们传统的重组流程包括削减职能、标准化、整合、自动化以及外包或离岸。邓白氏的差别在于我们持续进行重构，因为我们相信几乎所有的费用都可以进行重构，也就是说，所有的费用都是灵活的。我们将每1美元中的60美分对业务进行再投资，这些业务今后可以再次进行重构。这就是我们的循环。

《论丛》：您战略中第二个组成部分是品牌。您开始释放现金后如何进行再投资以振兴品牌？您将重点放在哪里？

Allan Loren: 我们投资几百万美元用于改善收集、存储和交付商业数据的流程质量。这也是我们对客户提出的核心价值定位。我们将其称为

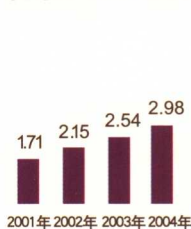
DUNSRight 质量流程。该流程包括五个步骤以确保我们向客户提供服务后，他们能够有信心做出信贷风险、供应商或针对性销售和营销活动的决策。这是别人没有的专用流程，属于关键的价值优势。邓白氏在20世纪90年代没有对该流程进行充分投资，结果数据库缺少许多新兴业务的信息以及公司保持竞争力所需的模型或相应能力。所以我们开始修复DUNSRight流程和我们的品牌。

图表

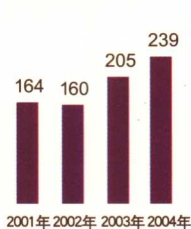
邓白氏公司概况

重要统计数据

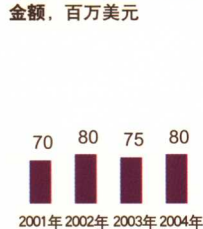
- 约4700名员工
- 为风险管理、销售和营销以及供应管理的决策提供商业建议
- 维护全球商业信息数据库，包括超过200个国家的9200万家公司

每股收益 (EPS)¹, 美元

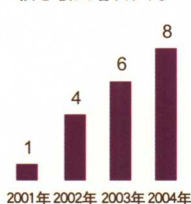
自由现金流, 百万美元



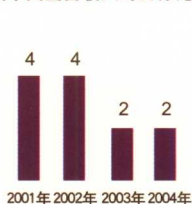
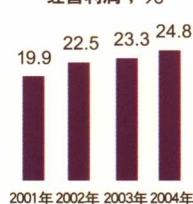
财务灵活获得的年节约金额, 百万美元



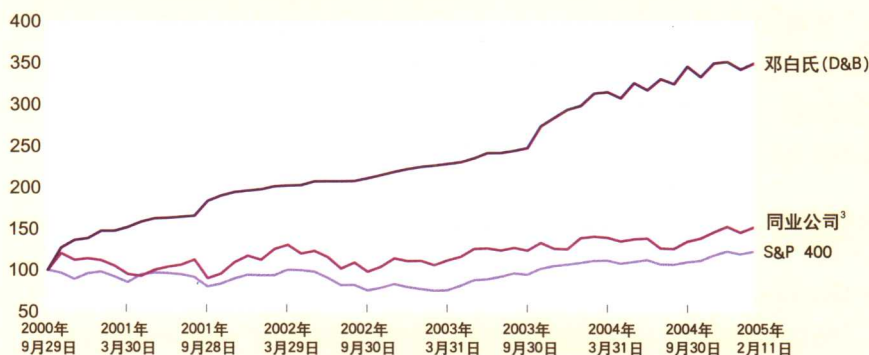
核心收入增长, %



资本支出占收入的百分比

经营利润¹, %

股东总回报: 指数: 2000年9月29日 = 100



¹ 未包括非核心业务收益和支出。

² 在任何支出分配前。

³ Acxiom、Equifax、Fair Isaac和InfoUSA。

资料来源: 邓白氏公司