

麦肯锡 高层管理理论丛 (VII)

主编 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：徐领弟

版式设计：代小旦

技术编辑：董永亭

麦肯锡高层管理论丛(Ⅷ)

主编 欧高敦

*

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

北京新华彩印厂印刷

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 16开 7印张 120000字

1998年9月第一版 1998年9月第一次印刷

印数：0001 5000册

ISBN 7-5038-1556-3/F·1092 定价：48.00元

图书在版编目(CIP)数据

麦肯锡高层管理理论丛 (Ⅷ)/欧高教主编. 北京: 经济科学出版社, 1998.7

ISBN 7-5058-1556-3

I. 麦… II. 欧… III. 企业管理-文集 IV. F270-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 13025 号

前言

谨此奉上《麦肯锡高层管理论丛》第七期。该论丛中的文章都是由麦肯锡公司在世界各地的咨询专家根据全球广泛的咨询项目经验、以及对重要管理议题的深入研究撰写而成的。

企业存在的根本目的在于使价值最大化，若一味追求规模扩张，忽视价值的创造，终将导致企业的不断衰弱直至最后倒闭。本期论丛中，我们特地精选了两篇有关价值管理的文章——“价值管理人”和“以价值为基础的管理”。文章介绍了进行价值管理的具体理念，相关的管理工具，以及如何将价值管理融入现有的管理体系中去的方法。

本期还包括了几篇针对不同行业的发展趋势及相应对策的文章。“零售观念革新中的艺术与科学”指出，零售概念有一定的生命周期。零售企业应不断为翻新零售观念作好准备，而且他们必将从中得到超乎寻常的回报，最新调查样本显示，革新成功的企业平均可以得到25%的资本投资收益率。“商业银行能否相互借鉴对方的经

验?”阐述了全世界范围内，商业银行正朝着同一个模式发展，无论哪个国家的商业银行，都要学会采用最优化工作方式。而“钢铁业危机的教训”则是一篇有趣的文章，它生动地概括了国际钢铁业的变迁，以及在各种变化情境下一些钢铁企业的反应。此文旨在给予高层管理者们一个警醒，即战略必须要根据市场变化作灵活调整，钢铁行业的文化也必须作一番调整，方能适应于不断的挑战。

此外，本期还包括了一些全球企业界领导关注的最新管理议题。“新组织经济学”介绍了目前最具创新能力及成功先进企业的策略与组织规划，以及以激励及协调人类活动为研究重点的新组织经济学。“知识战略”介绍了如何制定有赖于专业知识的策略以步向新的获利增长的途径。“电子商务：三种新兴战略”阐述了购买方和销售方如何采取适当战略，以便在这种全新的经商形式——“电子交易”中获得最大盈利。

希望该书能对您的工作有所裨益。如您愿意就刊中任何文章作进一步探讨，欢迎与我们联系。

欧高敦(Gordon Orr)
麦肯锡北京分公司总经理

华强森(Jonathan Woetzel)
麦肯锡上海分公司总经理



商业银行能否相互借鉴对方的经验?	(1)
Reinhold Leichtfuss, Frank Mattern	

价值管理人	(18)
Thomas Copeland, Timoty Koller	
Jack Murrin	

以价值为基础的管理	(31)
Timothy Koller	

电子商务：三种新兴战略	(45)
Kenneth Berryman, Lorraine Harrington	
Dennis Layton-Rodin, Vincent Recolle	

钢铁业危机的教训	(52)
Louis L. Schorsch	

新组织经济学	(68)
Jonathan D. Day, James C. Wendler	

知识战略 (80)

Jonathan D. Day, James C. Wendler

零售观念革新中的艺术与科学 (86)

Kathryn Bye Burns, Helene Enright,
Julie Falstad Hayes, Kathleen McLaughlin,
Christiana Shi

商业银行能否相互借鉴 对方的经验？

Reinhold Leichtfuss
Frank Mattern

在世界范围内朝着一个模式发展
“最优化的工作方式”归根结底有其实际意义
商业银行中的先行者可获得 20% 的 ROE

解除管制，新科技，客户的需求变化，以及更加积极主动、更具竞争力的行为方式，决定了 90 年代后半期商业银行这一行业的主基调。在这个日新月异的时代，大多数银行为获取利润必须经受很大的压力。但是对那些最具实力、最为成功的竞争者来说，这样一种环境赋予他们的是机会，是更多的利润增长点。商业银行的服务对象是一些个体客户或是小企业主，因此他们竭力使他们的业务水平更加专业化，并且热衷于能从那些优秀的跨国公司那里学到些东西。对那些热切希望能成长为世界一流的银行来说，不管他们现在的业务在欧洲、美洲，还是在亚洲，都必须熟练掌握一些必备的核心能力。

欧洲、美国或是日本的银行可以从对方身上学到些什么呢？“很少”——直到现在，大部分的银行家都还会这么回答，同时还会一再强调不同地区有不同的法规管理体系。在欧洲，银行一直能够提供完整的全套金融服务；而在美国，政府规定并限制了银行所能提供的服务，尤其是证券行业，该领域已经成为一群专家独占的领地。同时，欧洲的银行与他们的美国同行相比，可以从事经营更多种类的金融投资产品，使得他们能够更多地参与私人家庭的资财管理，享有更多的市场份额(图示 1)。

图 1

客户资产的银行份额

客户的金融资产 百分比		资产控制于:				
		银行, S & Ls		共同基金, 经济人		养老金, 保险公司
地区	银行储蓄	股票	债券	共同基金	保险与共同基金	
欧洲						
1987	44	15	9	4	28	
1992	39	14	9	6	32	
美国						
1987	31	22	9	7	31	
1992	23	22	8	10	37	

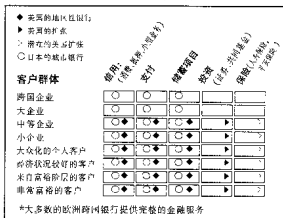
* 自 1991 年以来，与银行有联系
 † 自 1990 年以来，是银行的部分

然而，从全球的观点来看，各个地区的银行在战略发展上像是有有一个有趣的收敛会聚的趋势。尽管他们的出发点各不相同，但是欧洲、美国和日本的银行都趋于走向同一个零售化商业模式：通过市场细分，为个人以及小企业主提供综合的金融服务。而为了达到这一模式，不同的银行面临着系列不同的任务：

● 对“欧洲”的银行来说，主要的挑战来自于打破目前仍然铁板一块的旧和管理结构。在商业银行的运作里，关键性的任务在于发展明确的经营理念。这就意味着要树立或建立起以市场为导向的、系统化的经营，包括标准化的金融产品，强烈的崇尚销售的文化，以及相应的核心功能和报酬分配体系。他们中的先行者将来会以一种更加专业化的方式处理他们的业务，把他们的经营内容划分成各个单元，为不同对象提供服务，例如：个人客户，富

图 2 富裕客户或是大众客户。

美国银行向新的金融商品领域扩张



平均年龄以及富裕程度不断增长的形势下，对银行来说，学习和了解如何操作共同基金以及其他种类的证券投资业务将会变得越来越重要

未来金融服务机构的整合后模式尽管略有差别，但从根本上说，它是在欧洲、美国、日本银行的不同出发点之间形成的一个平衡点。目前，虽然这

些银行的优势所在不尽相同，但却有他们的互补性。因此，与以往相较，他们可以从相互之间学到更多的东西。

同时，这也意味着我们必须重新探讨一下什么是“最佳业务模式”。对未来的零售商业银行来说，在探索什么是未来零售商业银行的成功因素和核心能力之时，必须拥有跨国经营的理念，同时不仅要考虑到银行的作用，还要重视其他的金融服务机构。

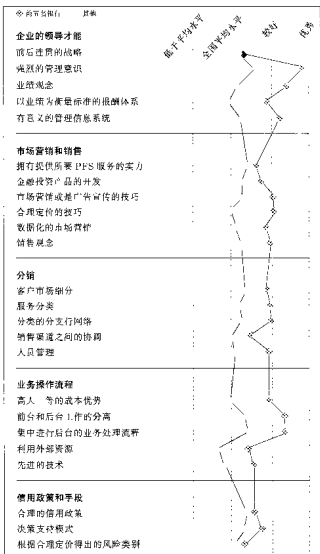
一、什么是“最佳业务模式”

尽管“最佳业务模式”的评判在其他行业来说已或多或少有了国际上通用的标准尺度，但对银行业来说却仍然是个例外。要分析何为“最佳业务模式”，我们首先需要确定哪些银行有着高人一筹的金融业绩。在美国及欧洲，一些商业银行中的佼佼者们在过去的五年里所获得的税后净收益大于20%，而相比之下，绝大多数银行的平均收益只有14%。下一步我们需要分析的问题是：这些佼佼者们在什么领域有突出的表现、他们拥有哪些突出的核心能力？他们究竟在哪些方面比别人做的更好？

我们观察何为“最佳业务模式”并不能或者说并不是要得出一个成功的专利公式。尽管如此，理解不断出现的新

最佳银行在核心能力上的排名

图示 3



要求和新机会，可以帮助我们勾勒出应该如何成为一家世界一流的零售商业银行(图示3)。

● 强有力的高层管理，它可以保证企业有一个以业绩为先导的观念。这最终将是最具决定性的因素，同时它也是银行界的佼佼者们与一般银行的最大区别所在。

● 一个高度专业化的市场营销手段，它可以将客户信念及时地反应到有效的销售策略中去。即使是最优秀的银行也需要不断强化自己在这领域的的能力。

● 细分的、有效率的分销系统。除了要重组现有分支行网络及提高员工的销售水平以外，其中的关键还在于开拓新的销售渠道并将其纳入分销网络，同时做好新渠道之间的协调工作。同样，即使是最优秀的银行在这方面也有足够的改善空间。

● 简洁、高效、自动化的运作程序带来的低成本。在这一方面，欧洲的银行将不得不加倍努力以赶上他们的美国同行。

● 最后，一项足以使银行应付风险的信用政策。如果没有必要的决策标准以及风险评估能力，就没有哪家银行能永保不败；因为每一次经济衰退或是信用膨胀都可能危及它的生存，给它带来潜在的、毁灭性的打击。

如果一家零售商业银行能在以上这五项核心能力上取得优异业绩，它一定能成为一家世界级的银行。尽管这些能力都十分的关键，但对各个不同的银行来说，因为他们各有自己不同的起点及战略目标，所以将会有自己不同的侧重点，以及一系列不同的优先级。

诚然，大多数银行都在努力构筑自身各方面的能力；其中许多可能会说他们已拥有了必要的能力。但我们的分析表明，在每一个领域里，“优异”与“一般”之间还是有很大差距——“一般”的业绩离“世界一流”还是有很长一段距离的。如图示3显示，银行界中的佼佼者几乎在所有的能力上——不论是市场营销、销售的技巧，还是分销方面——都要高人一筹。然而，如果拿2000年的成功标准来衡量，即使是这些佼佼者也有许多需要提高的地方。

二、管理与文化

和其他所有行业一样，要想取得高人一筹的业绩，通常离不开强有力的上层管理，以及一个以业绩为先导的观念。无论是在其长远的抱负或目标，还是它每日的运作中，一个世界一流的商业银行决不容忍平庸。只有突出的

业绩才是人们所期望的，才是值得奖赏的。这就意味着它必须时力争第一，不满足于“比较好”才行。高级管理层必须有发起变革的意识，并予以实施，在必要时，还要承担起作出艰难决策的责任。

促成有效的公司领导体系的其他因素——例如一个雄心勃勃的远景目标和战略，或是以业绩为衡量标准的报酬分配体系，抑或是有效的管理信息系统——对业绩管理有着支持的作用，但同时却也不能把它们当作替代品。他们的品质及效果在不同企业也会有很大差异，而且值得我们努力在各个方面去追求最出色的效果，因为这种努力一定会带来好的收益。

发展一个以业绩为先导的文化可以说是高级管理层的首要任务。它包括以下几个步骤：

- **设定业绩目标并创造合适的组织结构。**高级管理层应负责设定业绩目标，并保证这些目标既有挑战性，又有可实施性。明确的承诺和有效的交流是其中的关键。一个职责明确的组织结构——以利润为中心构筑的有效的决策和业务处理流程——可以为未来的成功提供理想的环境。

- **将业绩目标转化为有形的具体目标。**这些具体目标可以是针对利润中心的，也可以是针对不同集体或是雇员的。整个计划与控制程序都应该以几个关键性的成功措施为中心，以使人们集中力量解决关键性问题，并避免相互传递出矛盾的信息。公司的总体目标必须分解成为一些小的具体目标，下放给各个业务单位、集体，或者可能的话，下放给个人。雇员们需要了解他们的具体目标是什么，并知道他们个人对实现较大范围的公司总体目标可以发挥什么样的作用。

- **为雇员的工作提供条件。**传统的由上而下的方式已不足以解决问题。相反，必须充分调动雇员的积极性，给予他们机会去学习有效的工作方法和处事方式。

- **对经营业绩进行评估，使发展保持在正确的轨道上。**对目标进展必须进行定期的跟踪调查，并在雇员之间进行交流，以使他们在必要的时候做出相应的调整。要达到这一目的，必须有一个有效的信息系统。对许多欧洲银行来说，尽管他们拥有复杂的信息系统，但事实上信息经常滞后。而最优秀的美国银行却能在每月结束后不过几天时间里得出相关信息。

- **根据业绩进行奖惩。**从严格意义上来说，业绩的优劣要看目标完成的好坏。目标达到与否必须与管理层以及雇员的升迁和报酬有明显的关联：如果目标达到，则他们相应会有较快的事业发展，而相反如果目标一次又一次地失败，则会有相应的惩罚。在一些一流的美国银行里，接连的失败将意味着一个职员事业的终结。

对许多欧洲银行来说，要建立一个以业绩为导向的组织，认识到成功与

失败的差异将会是不可或缺的一步。一位经理的评述很是一针见血：“我在这里工作了20年，从没有人给我过一句赞誉之词，也没人告诉过我要做得更好或是换一种方式工作。”坚持根据是非功过来量才取用的原则对构筑一种恰当的业绩文化是一个很重要的组成部分。

报酬分配体系对强化业绩文化很有价值。在美国，许多一流零售商业银行的管理人员以及许多非管理性人员的很大一部分薪水(10%~20%)是浮动的。而在欧洲，只有几家具有革新精神的银行能采取同样的方式在职员中进行报酬分配。

一套有效的管理信息系统也是提高经济效益的关键之一，但仅此一套系统尚不足以发挥作用。即使把它设计得可以测算出各项关键值——实际上往往并非如此——它也只能在提供的信息被采纳后才对目标的实现有所帮助。假设这个信息系统发现一种金融投资产品或服务带来亏损，但人们并不对相应的价格或成本进行相应的调整，或者是继续提供此类金融投资产品或服务，那么我们可以说这个信息系统并没有发挥它的作用。

三、市场营销及销售

市场营销及销售能力是保持分销系统运转的“软件”。尽管它们并非银行的传统“项目”，但近年来它们已成为从银行竞争中脱颖而出的一些佼佼者的工作重心。在市场营销及销售中取得优秀的业绩对那些较有革新精神的银行服务机构来说，将在他们为获取有利的市场竞争地位的努力中扮演着重要的角色。那些渴望成为世界一流的银行将会从市场营销及销售中找到许多机会，为客户提供有特殊价值的服务。

变革的历程应该包括以下三项基本工作：强化销售的文化；提高市场营销的能力；促进金融投资产品的开发和价格的调整。在这三个方面，对一家特定的银行来说，相应的工作重心将取决于它的发展起点以及它的战略方向。

1. 强化销售文化

要强化销售文化，第一步必须把绝大多数销售人员从行政事务中解放出来，使得他们能够集中力量搞销售。当然，单纯地减轻他们的负担并不能顺理成章地把他们造就成为优秀的销售人员。要想达到这一目标，还需要有一项结构合理的培训计划以调动人员的积极性，以及一套有效的销售管理系统。最成功的培训计划通常应包括一个相对平衡的综合训练计划，其中既有自上而下的指导性训练，又能自下而上地放手让培训对象进行自主训练；同

时还可以包括一些适时的在岗培训以适应银行的特定需求。

在许多国家，银行已经经历了上述这些发展，并且看到他们销售观念业已有了实质性的提高，以及由此而带来的销售和利润的增长。

为了保证持续的发展，我们必须掌握一些十分有力的技能：

● **有的放矢的监控和有效的培训指导。**这项内容应具体到各个销售队伍和销售人員。在大多数银行，必须首先建立起一种已业绩为导向的训练指导观念。

● **“相互信任”的销售方式，可以保证销售第一线有丰富的想象力。**项目责任经理必须不断从银行外部或是内部(尤其是后者)最优秀的销售人员那里找出“最佳的工作方式”，以了解新的销售观点，在一些银行界的佼佼者中，处于销售队伍最底层的销售人员必须去寻找最优秀的销售人员，从他们身上找出使他们成功的因素。除此以外，还可以通过更加有组织的方式来实现最佳的作业方法：例如，通过金融投资产品专员、金融投资产品开发小组以及研究或销售指导队伍的支持等。

● **数据化的市场营销。**目前，只有为数不多的几家直销企业能真正以专业化方式进行这种操作。这种营销方式应该积极予以推广使用，以支持以分支行作为业务工作基础的营销模式，使之获得较高的“命中率”，从而可以降低单位收益成本并提高获利水平。这种方式的效果在大众市场上表现得尤为突出。在这里，“最佳工作方式”与“一般性的工作方式”的区别就直接体现在赢利或亏损上。

对银行来说，拥有一个独一无二的信息库可以使他们为顾客提供量体裁衣的金融投资产品和服务。但是，许多银行在这方面的开发还远远不够。有效的、数据化的市场营销可以创造出十分有力的竞争优势。它通常需要2~3年的时间进行系统的开发、优化以及信息的收集。没有这种能力，就没有哪家金融服务机构能在未来取得成功。

一家银行能在多大程度上实现其强大的销售文化，也取决于其销售队伍的绝对和相对的规模。如果销售部门较其他职能部门小的话，则销售人员事业发展的前景也有限——这无疑是影响销售热情的“阻尼器”。当银行发现自己有必要或是希望增加它的销售能力时，并不一定要从其他银行挖墙脚不行。在许多的美国银行里，一些最成功的部门经理并不是从一开始就是在银行从事工作的，有些曾是经营百货业的经理。

2. 提高在市场营销领域的专门知识

将来，领先的商业银行将会形成更好的、更独特的价值定位，使他们的业务系统直接围绕这些课题展开，并通过市场营销的努力来保持自己的竞争

优势。一些一流银行可以在广告上花费比同等规模的竞争对手多上一倍的钱。作为目标之一，他们要创造一个市场营销形象，使自己一方面能获得更高的价格，另一方面建立起与顾客之间的更加稳固的联系。

一些先进银行已经开始比较专业化地推行他们的市场营销，而同时其他一些银行仍然在为此伤脑筋，拿不准他们在市场营销方面的预算该投入多少、往哪儿投。还有一些银行还在担心他们这样做是不是在把他们的钱扔进无底洞。消费品工业的市场营销预算的规模和结构也许对我们找出正确的公式有所帮助，尽管这些方法需要经过调整才能搬到商业银行的市场营销中来。

3. 促进金融投资产品的开发和合理定价

所有的银行都必须促进他们的金融投资产品的开发能力以及合理定价的水平。由于在金融服务行业，抄袭是非常容易的一件事情，所以金融投资产品的开发常常不被看作是一项核心能力。然而，在最佳的和一般性的工作方式之间还是存在巨大差异的。一方面具有创新精神的企业能够利用一项新的金融投资产品吸引住成百万的客户；而另一方面，其他企业却忽视了这一机会，把他们自己放在了随大流、不思进取的位置上。

金融服务企业应当比以往更加注重不同细分市场的价格弹性，并以此获取竞争优势。在今天，没有哪一家银行能声称自己在价格定位上做得十分优秀。鉴于价格对利润的影响，我们必须对定价策略的重要性极为重视。我们对最佳工作方式的分析，很清楚地显示了大多数国家和银行的高利润率源自于高质量的定价。

四、细分的分销体制

随着技术的日趋复杂化，加上不同的客户有着不同的需求，细分的分销体制有了它存在的可行性和迫切性。这一体制的起点在于对客户群体进行可靠的市场细分，它可以使得一家银行不仅能够整合新开辟的分销渠道，而且能根据特定的客户团体的需求及经济情况量体裁衣，调整现有的分支行工作网络。细分的不断深入同时也意味着复杂性和成本的增长；此外，还需要对分销渠道进行恰如其分的协调，以期有更高的效率。因此，我们面临的任务将包括三个方面：市场细分、整合及重组。

1. 细分客户群体

作为今天的客户，大部分的金融事务实际上已不再需要亲自到银行去解

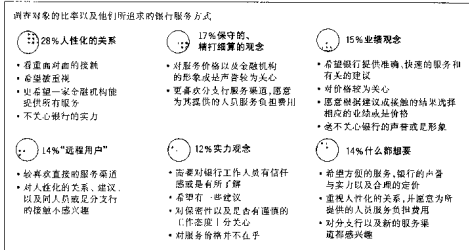
决。这种客户与分支行之间的“离心力”将会继续加强。而商业银行的服务可以通过各种各样的渠道到达客户，例如：电话，业务服务点（point-of-sale units），磁卡，现场服务，非分支行性质的自动柜员机（ATM 机），此外，还有分支行自身。2000 年后，诸如通过交互电视或计算机，加上“智能”卡的使用而形成的银行服务家庭化将会崛起并普及。

只有让每个客户的具体要求得到相应的利益上的满足，一个上述类型的细分的分销系统才会是有效的。要达到这一目的，关键在于要对现有的以及潜在的客户群体进行一次科学的主动和被动的（由客户的反馈得出）调查并予以细分。通过把客户归结于几种基本的细分类型，并在其行为的基础上将他们分成各个类型的市场群体，银行即可以根据特定目标群体的特征“裁剪”它的服务渠道。

为了对客户群的喜好有一个更直观的了解，我们分析了德国的客户群体。从中我们发现了有六组观点（图示 4）。其中最大的一组 占总数的 28%，认为个性化的、朋友式的服务比其他更重要；对这一群体来说，实力并非是决

图示 4

德国客户分类群体举例



定性因素。第二大组占 17%，属于那些较为保守、精打细算的一群客户，他们更喜欢去分支行处理业务。“远程用户”占 14%，他们更偏爱于直接的服务渠道以及自助型服务，对和银行之间是否有个性化的联系不感兴趣。

对那些看重银行业绩的客户（占 15%）来说，最重要的是能有多少收益率，然后再看它是否能提供有水平的建议。而那些看重银行实力的客户来说，他们看重的是一个高水平顾问是否谨慎和可靠。最后一个细分群体是那些什么都想要的人，他们希望和一个顾问保持个人联系，有无数的销售渠道

可以选择,当然,价格低则更理想

大多数来自富裕阶层的客户主要可以细分成三类:“远程用户”,重视业绩的客户群体,以及重视实力的客户群体。与此同时,这些客户是最容易被调动的,从而也是最可能被直接服务型银行或是金融商品专员的许诺吸引走的一个群体。不管一家银行采取何种战略,如何在客户群体范围内确定这些重要的细分群体都将是至关重要的因素。

我们业已得出服务渠道的使用必须因客户细分的结果而异。来自富裕阶层的客户通过电话来处理他们大部分的银行业务,而源自于大众市场的客户却可能从未想过利用电话来处理银行业务。调查的结果说明有80%的这类客户还是宁愿去一家分支行或是专业咨询中心购买投资商品。直接服务型银行的业务在将来会有极大的增长,而同时传统的分支行系统将逐渐萎缩。这一趋势在高收入客户中尤其强烈。因此,对许多银行来说,所面临的核心问题之一是如何根据客户的特定需要建立起新的服务渠道,并能成功地、高效率地使它们协调发展。

2. 整合新的渠道

在当今这个科技潜力不断高速扩张的世界里,银行所面临的挑战将会是如何在开拓新的市场机会时更加具备企业家的眼光——也就是说,如何成为市场的先行者,而不只是像过去那样在其他银行后面亦步趋、因循守旧、领先是至关重要的。尽管它有可能在机构内部造成一些冲突或是难以对其可能产生的经济效益进行评估。这一点对直接服务型银行的业务尤为重要。

我们可以看到,一些服务渠道的革新者在成为市场的先行者后,取得了特殊的竞争优势。例如在英国,中部银行(Midland Bank)开设了一家直接服务型银行,即“第一直接服务型银行(First Direct)”,目标客户定位于那些有现代意识的、来自富裕阶层的、并对其他银行的服务不满意的客户群体。不到四年时间,该银行吸纳了40万的客户。不过其中有1/3是前中部银行的客户。在这家银行建成和运转后,与大多数传统银行的平均水平相比,它所能达到的成本与收益的比率要低大约10%~20%。有鉴于“第一直接服务型银行(First Direct)”的服务定价较其他以分支行作为业务操作基础的银行低(最初时的幅度较明显,现在相差不大,但还是略低),所以它所得的业绩也是足以让人刮目相看的。总的来说,尽管是从中部银行承袭了相对数量较大的客户,现在“第一直接服务型银行(First Direct)”还是被看作是一个成功的典范,并在1993年末宣布它已经做到收支相抵。

在规模较大的私人银行里,德国的巴伐利亚地产抵押及承兑银行已成为这一领域的创新者之一。它所建立的“德国直接投资银行(DAB)”在1994年