

麦肯锡

高层管理论丛

主编 程嘉树 欧高敦

Mc KINSEY
QUARTERLY

9.1

经济科学出版社

97
F279.1
118
2

THE Mc KINSEY QUARTERLY

麦肯锡高层管理理论丛

主编：程嘉树、欧高敦



3 0084 2084 0

经济科学出版社

1996.12.



C

419212

责任编辑：刘殿和
责任校对：杨晓莹
封面设计：卜建辰
版式设计：代小卫
技术编辑：刘 军

麦肯锡高层管理论丛

主编：程嘉树、欧高敦

*

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销
北京博诚印刷厂印刷

*

889×1194毫米 长16开 7.75印张 120000字

1996年12月第1版 1996年12月第1次印刷

印数：0001—5000册

ISBN 7-5058-1070-7/F·783 定价：20.00元

图书在版编目 (CIP) 数据

麦肯锡高层管理丛书/陈嘉树主编.-北京: 经济科学出版社, 1996.12

ISBN 7-5058-1070-7

I. 麦… II. 陈… III. 企业管理-丛书 IV. F270-51

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 23130 号



伙伴 斯蒂芬·F·达尔、
威廉·A·莫恩、托马斯·诺伦(1)

面对低成本竞争者——得自美国航空公司的教训
..... 托马斯·I·伯金、
O·斯塔芬·赫泽尔、斯蒂芬尼·J·扬(10)

俄罗斯航空业能否起死复生 道格拉斯·S·哈内德(22)

基础材料工业中设备能力的经营管理 乔奇姆·豪森、
保尔·乌哈格、约翰·林德尔·费发、
萨费·阿奇、亚历克斯·尼克(32)

你是否有足够坚韧不拔的劲儿管理好分销渠道
..... 克里斯廷·B·巴克林、斯蒂芬·P·迪法尔科、
约翰·R·德瓦森蒂斯、约翰·P·莱维斯第三(39)

雀巢：各地经理们的眼界
雀巢公司总经理接班人皮特·布拉贝克-莱特迈斯访谈
..... 安德鲁·J·帕森斯(48)
雀巢公司美国公司主席兼总经理——乔·韦勒访谈
..... 安德鲁·J·帕森斯(63)

雀巢公司巴西分公司董事兼总经理——罗兰·迈耶斯

访谈 安德鲁·J·帕森斯(67)

通过收购而增长：再考察 帕特里西亚·安斯林格、
汤姆·科普兰(72)

德国尚能革新否 于尔根·克鲁格、
鲁佩特·德格、于尔根·武拉姆(84)

为什么小型钢铁厂给美国钢铁工业带来巨大的优势
..... 路易斯·朔尔施(95)

更快、更省、更好 安德烈亚斯·齐尔克(108)

伙 伴

斯蒂芬·F·达尔

威廉·A·莫恩

托马斯·诺伦

与供应厂商合作只是第一步

客户和销售渠道，甚至竞争对手也可以成为

伙伴应集中精力创收

营销的第五个“P”是与企业战略直接相关的。

米德包装公司是一家制造饮料箱的大厂家。1992年初，米德包装公司与皮尔斯伯里公司的关系不断恶化，米德包装公司是皮尔斯伯里公司最重要的冷冻烘烤食品部的供应厂商。当时皮尔斯伯里公司50%的生面团合装包装盒由米德公司供应，此种供应受到了危及。两家公司的关系严重对立，以至皮尔斯伯里公司已决定“撇开米德公司”，并在积极探索改换供应商的方法。米德公司的一项富有价值的计划虽然在世界范围内得到了饮料制造商的好评，执行得很顺利，但却不合皮尔斯伯里公司生面团业务的需要。

在面临遭受重大损失之际，米德公司提议两家公司的领导举行一次会晤。自从1992年秋的那次会晤之后，两家公司携手建立了一种堪称范例的伙伴关系。成立了联合工作小组，制订了一项全面改进工作的计划，该计划缩短了生产和订货间隔期，减少了存货，加快了反应速度，提高了产品质量。两年之后，皮尔斯伯里公司把其全部冷冻生面团合装业务给予了米德公司。

美国邮政总局不久前发现，它的市场份额越来越小，被联邦捷运公司和**UPS**公司蚕食，因为它不能在其分送系统中追踪包裹在什么地方。更为糟糕的是，一项内部调查发现，要具有这种能力，得（像联邦捷运公司和**UPS**公司那样）花费几年的时间，耗资巨大，而且要求具有该机构所不具备的系统技术。面对竞争威胁，美国邮政总局找一家名叫**SHL**的系统合成公司帮忙。没过多久，它便拥有了自己的追踪系统。

对顾客来说,美国邮政总局现在由于拥有了这一重要系统而更具竞争力了。顾客所不了解的是,美国邮政总局的追踪系统完全是由 SHL 公司管理和操作的。SHL 公司跨越了外部公司只能执行“后台”职能这一传统界线,帮助美国邮政总局处理各种事情,以至执行像回答顾客电话询问这样的“前台”职能。这两家机构合并了其部分业务系统以提供新的价值。通过这种独特的伙伴关系,美国邮政总局得以较为迅速和花费较少地与对手竞争,而假如它像联邦捷运公司和 UPS 公司那样力求建立自己的追踪系统则无法做到这一点。

一、结为伙伴的定义

结为伙伴是过去十年最为强大的趋势之一:企业以前所未有的亲密程度一起工作来实现共同的目标。以上所述只是用以说明这种趋势的两个例子。世界上也许有成百上千个相同的故事。本文打算探讨这种关系背后的共同的、但常常是隐蔽的主题:即企业正如何把伙伴关系当作一种武器来向其他企业推销自己。

什么是结为伙伴,应如何给它下定义,人们众说纷纭。对我们的论题来说,结为伙伴就是两家或两家以上企业同意改变从事业务活动的方式,把各自的一部分业务系统结为一体共同加以管理,并共同分享由此带来的利益(见图示1)。企业作出此种安排,是因为它们深深知道各自能为这种伙伴关系做出什么贡献,知道利用互为补充的资产和技术可“把(共同分享的)蛋糕做大”。虽然还有其他一些解释和一些与此相重叠的概念如结盟等,但我们是在考察了成功的伙伴关系如何达到其目的之后才下这一定义的。正如拆除企业内部各种职能间的墙壁可产生协同作用那样,取消企业之间的传统边界并代之以有利于双方的新方法、新行动和新活动,也可以产生同样或更为强大的协同作用。

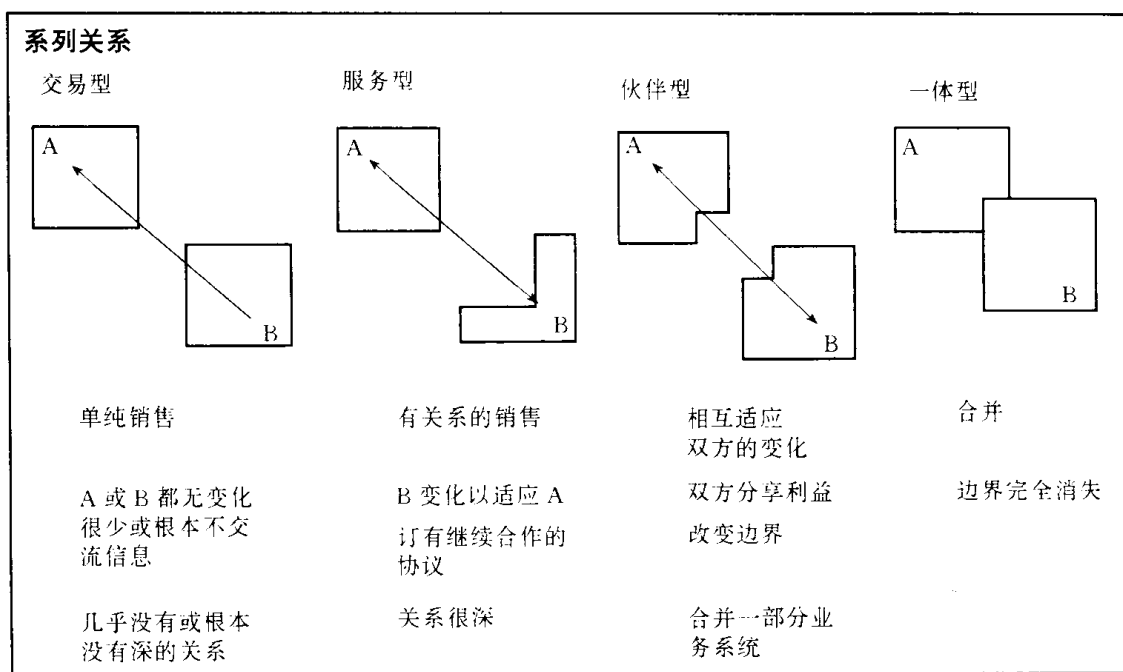
二、四种伙伴关系

10至15年前,结为伙伴几乎完全被视为大制造商降低供应成本的一种手法。看到这样做有好处,这些制造商便推广了这一教理,着手与其他客户也建立伙伴关系。现今,侧重于供应的伙伴关系到处可见。积极建立伙伴关系的公司,几乎都与其供应厂商建立了伙伴关系。

但伙伴关系已不仅仅是供应商和客户之间的事了。虽然伙伴关系源自供应厂商与客户之间的关系,但许多公司已超出了仅与供应厂商合作的范围。与供

图示 1

什么是伙伴？



应厂商的合作获得了一些有益的经验，现在这些经验正用于与中间人或销售渠道的合作，用于与同等地位的公司或盟友的合作，当然也直接用于与客户合作（见图示 2）。

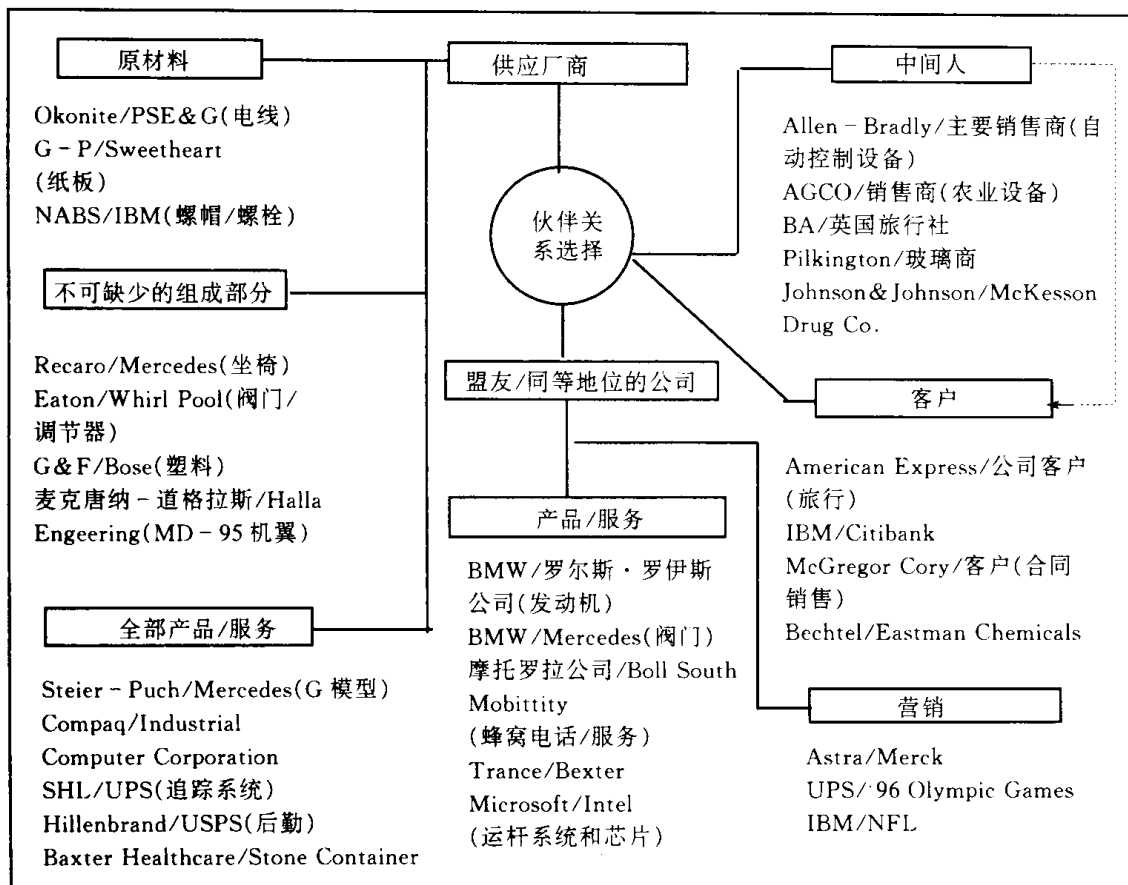
一些最著名的公司在决定做某件事情时，总要仔细考虑如何利用这四种伙伴关系。艾伦-布拉德利公司是世界上首屈一指的自动控制设备制造厂，它是个极好的例子，可说明一家公司如何利用各种伙伴来达到其目的。当然，它与供应厂商有伙伴关系（如与摩托罗拉公司有伙伴关系，由其供应微处理机），但更令人感兴趣的是，它还利用了其他伙伴关系。譬如，艾伦-布拉德利公司与其长期主要销售商的关系已不再是传统的那种关系，而已变为销售渠道伙伴关系。

艾伦-布拉德利公司以前仅仅是向机电商品销售商供应其产品，现在则致力于增强整个销售网的实力。目前，艾伦-布拉德利公司更为迅速地制造和装运产品以帮助销售商减少存货，对销售商的售货人员进行技术培训，并为先进软件提供维修服务。反过来，销售商也不再只是卖更多的产品，而且还回报以其他有价值的东西。例如，销售商开始提供更为详细而及时的售货点资料，这些资料将有助于艾伦-布拉德利公司提高生产率和更好地为客户服务。

因为许多客户需要的范围和复杂程度是无法单靠其一家公司的力量予以满足的，所以艾伦-布拉德利公司还与同等地位的公司建立了伙伴关系，这种关系占其伙伴关系的 80% 以上。为了实现为客户解决问题的目标，它寻找并仔细挑选了一些能补足其产品和服务的公司——尽管其中一些在某些方面是直接的竞

图示 2

伙伴关系选择



资料来源:报刊报道;(结为正确的伙伴)。

争者。(大凡软件或电信等高技术产业中的企业,都会把与同等地位的企业建立伙伴关系视为理所当然的事。比如,虽然微软公司把其成功在很大程度上归因于其首创的运行系统,但若没有它在全世界部署的纵横交错的伙伴关系网,它的支配地位是不会那么突出的。)每年,艾伦-布拉德利公司都把同等地位的伙伴召集到自己举办的展销会上与客户见面。最为重要的是,通过这些伙伴,该公司可向销售商提供品种齐全的产品,于是销售商便无需到竞争对手那里凑足产品种类了。

最后,与米德包装公司一样,艾伦-布拉德利公司也认识到了与客户建立伙伴关系的重要性,并挑选了为数不多的一些世界一流公司,与其建立密切的关系来开发新产品,打入新市场以及发展能为客户创造价值的技术。该公司由于利用了这四种伙伴关系,业务有很大发展,赢利能力有很大提高。

三、营销的新“P”

利用伙伴关系创造价值的最明显方式是降低成本，但企业也可以通过建立伙伴关系来创收。要做到这一点，可利用自己没有而伙伴有的技术或资产来为客户创造附加价值；可通过伙伴接近新客户和新市场，从而增加收入；可与伙伴共同开发和推出新产品以刺激需求。

这种增长导向型伙伴关系的例子比比皆是。最常见的是利用这种伙伴关系进入一新市场，或增强在一市场上的虚弱地位。阿斯特拉公司是一家瑞典制药公司，它与莫克公司建立了伙伴关系，利用后者在美国的实力进入了一巨大的市场。在此之前，阿斯特拉公司一直未能很成功地使其产品在美国立住脚。

当时，阿斯特拉公司是一家较小的公司，但研究与开发能力很强。莫克公司是世界上最大的制药公司之一，在其国内市场上占有很大份额，发现阿斯特拉公司的产品颇具吸引力。于是莫克公司负责临床试验，注册登记和在美国市场上营销阿斯特拉公司的 12 项研究项目研制出的产品。

1989 年，这种伙伴关系取得了真正的成功。阿斯特拉公司和莫克公司在美国推出了抗溃疡特效药“普里洛塞克”。到 1994 年，此种药在美国的销售额已达 8.5 亿美元，而且预计将成为世界销量第一的药，每年在全世界的销售额将超过 50 亿美元。1994 年 11 月，此种伙伴关系发生了变化，阿斯特拉公司支付给莫克公司 8.2 亿美元得到了双方建立的一个合资企业 50% 的股份，该企业名为阿斯特拉-莫克公司。两家公司此前已有协议，一旦阿斯特拉公司的产品在美国的销售额达到某一规定水平，便由双方出资建立一家合资企业。

与销售渠道或中间人建立伙伴关系常常是为了增收的目的。欧洲曾有一家航空公司谋求增加在其主要市场上的份额，而又不降低票价，因为降低票价最终会减少利润。与中间商建立伙伴关系成了主要工具和强有力的杠杆。该航空公司具有较丰富的销售知识和技术，着手与一些精心挑选的旅行社建立伙伴关系。通过联合售票（在细心组织和安排了共同培训之后才开始共同售票的）、规划、建立信息系统、促销和营销，该航空公司得以在保持票价稳定的情况下使其市场份额急剧增加——甚至在竞争对手后来也采取促销、交易和价格等措施之后情况依然如此。

伙伴关系最初是侧重于降低成本，但常常可通过增长来创造价值。例如，摩托罗拉公司和 UPS 公司之间的伙伴关系，起初通过缩短装运时间和降低成本而给摩托罗拉公司的亚洲和拉丁美洲工厂带来了巨大效益，而依赖这种伙伴关系还产生了新产品：UPS 公司目前推出了一种统一结算方法，此种方法独特地将

大宗和单件包装运送业务结合在了一起，当初是为摩托罗拉公司采用的一种方法。而摩托罗拉公司也通过其与 UPS 公司的伙伴关系，为客户提供快速直接交货服务。

除了降低成本和增加收入外，精干伙伴关系的另一共同原因是减少或分担风险。在飞机制造等行业中，研制新产品的风险越来越大，超过了飞机制造公司的承受能力。研制新型 777 喷气机时，波音公司与联合航空公司建立了亲密的伙伴关系，把后者定为“接受首批产品的客户”。选择一大航空公司作为合作伙伴，波音公司减少了产品无人定购的可能性，因为联合航空公司无疑将购买大批新飞机。而且，这种伙伴关系不可避免地会影响联合航空公司的主要竞争对手，它们不希望联合航空公司享有明显的装备优势；因而会有更多的公司购买波音 777 飞机。

麦克唐纳-道格拉斯公司围绕其新产品 MD-95 型飞机，部分为了减少投资风险，也采用了建立伙伴关系的方法。它与韩国的哈拉工程公司和重工业公司建立了伙伴关系研制这种新飞机的机翼，与 BMW 公司和罗尔斯-罗伊斯公司建立了伙伴关系研制发动机。总的说来，麦克唐纳-道格拉斯公司花的研制费将不超过两亿美元，低于此种飞机全部研制费用的 1/5。同样，艾伦-布拉德利公司也在减少进入新市场的风险，办法是与客户建立伙伴关系，跟随其进入新市场，建立起立足点之后再进一步发展。

还可以把伙伴关系当作强有力的竞争武器。譬如，以此拴住主要客户、销售渠道或供应厂商。另一个用途是向客户提供竞争对手既不容易立即察觉，也不易马上模仿的有价值的东西（如专门培训销售商的内部售货员）。这可以在产品或服务创新会被立即仿效的行业内悄悄地进行。或者，像在美国邮政总局的例子中那样，可利用伙伴关系对竞争对手的创新迅速作出反应，或较为迅速地进行自己的创新。康柏公司就是这样利用伙伴关系的：提供了三年的保修期，同时降低了保修成本，而其他公司只提供一年的保修期。

也可利用伙伴关系来降低价格。麦克唐纳-道格拉斯公司在研制 MD-95 型飞机方面广泛建立伙伴关系，其明确目标就是使生产和销售此种飞机的费用小于同类型波音飞机和空中客车飞机的 1/3。因为这两个竞争对手也都在尽力降低成本，所以尚不清楚麦克唐纳-道格拉斯公司是否会取得它所力争的价格优势。但建立伙伴关系肯定有助于该公司降低向航空公司销售飞机的价格。

一些公司利用伙伴关系影响行业结构，促使行业行为更加健康，更加有利可图。几年前，波音公司及其竞争对手空中客车公司在研制可运载 600 名乘客的超大型喷气式飞机问题上，陷入了典型的“囚犯两难困境”。两家公司都查清，超大型飞机肯定有市场，但需求强度很可能只能使一家公司偿付研制此种飞机的巨额投资——数额超过 150 亿美元。如果波音公司先走一步，空中客车公司

会跟上来，不想把这一领域让给其主要竞争对手。同样，如果空中客车公司先进入这一市场，波音公司也肯定会跟上来。若是这样，两家公司都会遭受损失。

这两家公司未这样做，而是结为伙伴关系更为仔细地研究制造超大型喷气飞机的可行性，从而放慢甚或停止了单方面的努力。由此而改变了开发新产品的竞争结构，避免了一场可能导致两败俱伤而耗资巨大的竞争。

许多公司最初是出于降低成本的需要而建立伙伴关系，可它们现在已超越了这一目标，试图通过建立伙伴关系来增加收入，减少风险，维持竞争能力和影响行业结构——这些都是企业营销的核心问题。随着建立伙伴的趋势不断增强和成熟，更多的企业正单纯出于营销的目的建立伙伴关系，而不再把降低成本当作主要目标。的确，结为伙伴关系的公司常用营销术语描述其伙伴关系，我们由此得出结论，结为伙伴（**Partnering**）已成为企业营销的一个新“P”，另几个“P”是产品（**Product**）、价格（**Price**）、地点（**Place**，指确定销售渠道）、定位（**Positioning**，指确定品牌）、促销（**Promotion**）、包装（**Packaging**）以及人员（**People**，指销售人员）。仔细考察一下最佳企业的营销情况就会发现，领先者和落后者的差别正在于是否善于结为伙伴，是否能广泛而明智地利用伙伴关系。

此种情况与全球经济发生的变化有很大关系。若没有信息技术的爆炸，结伴趋势决不会像现在这么强大。信息技术的爆炸使企业能较方便和较迅速地把业务系统的主要部分合并在一起，使它们能通过取消企业间的边界提高效率和效能。这一点突出了伙伴关系与结盟关系之间的区别，因为后者虽然需要采取协同行动来达到共同目标，但不一定要求（或得益于）合并业务系统。

促使企业建立伙伴关系的第二个大趋势是不断增强的要求企业改进财务状况的压力。当前致力于增长的周期运动更加突出了伙伴关系的重要性，愈来愈多的企业力求与具有互补性能力和资产的伙伴合作，而不单独一家承担成本和风险。

客户越来越多样化和复杂化是第三个大趋势，这一趋势也将促进企业建立伙伴关系。一个时期以来，许多要求高的大企业客户一直被为其服务的公司视为“一个完整的市场”。通过建立伙伴关系，此种公司可使用其产品灵活地适应这些客户的需求，同时保持高水平。而且，大多数为企业服务的大公司已认识到，识别出并服务于具有发展前景的或大的客户，对于增强和维持竞争力是极端重要的。为全球客户服务的早期开拓者早已看到了与客户建立紧密联系的好处，在此基础之上很自然地演化了许多种伙伴关系。

四、超越供应厂商

建立伙伴关系的第一步，是要从战略角度了解行业的结构、竞争者的行为以及销售情况，并制定一项条理清楚、深思熟虑的富价值的计划。然后问一下自己想要建立什么种类的伙伴关系。若付出努力想得到最大收获的话，眼光应远远超越供应厂商而看到中间商、同等地位的公司以及客户，应远远超越降低成本而看到增加收入、增强竞争能力、减少风险以及影响行业结构。

第二步是，公司应系统地评估一下潜在的合作伙伴。譬如，公司若想通过与供应厂商建立伙伴来增加对客户具有的价值，那就要考察一下哪家（现在的和潜在的）供应厂商可直接影响所要给予客户的好处的水平或质量，以及哪个候选者具有最大的潜力来最大限度地增加双方分享的利益。

力求建立伙伴关系的公司还应想一想，潜在的合作伙伴是否与自己合得来，也就是说，它是否有与自己相同的文化或价值观，或是否有与自己相冲突的地方。比方说，一个侧重于成本，另一个侧重于质量。米德公司和皮尔斯伯里公司就具有某些基本的相同之处：两者都表现出中西部地区的那种务实精神，坦率而真诚，且尊重个人和不同意见。不过，即使如此，合作也并非轻而易举，假如双方不都是进取心十足的、善于说服对方、总部设在曼哈顿的公司，这种伙伴关系也不会取得成果。

许多公司并不是天然地具有合作能力，需要采取一系列主动行动来加强公司内部的合作意愿。譬如，每个合作伙伴是否有能力足够强的“替补”人员？这事看起来虽小，可在创立伙伴关系的富有魅力的公司领导人离开后，伙伴关系也常常随之而结束。如果一个合作伙伴的替补人员能力不够强，便很难发展成为伙伴关系所必须具备的那种跨组织和跨职能的亲密关系。

另一个重要问题是：合作伙伴是否具有取得预想效果所必须具备的技能和经验？最富有成效的伙伴关系是这样两个公司的结合，它们已具有创造性地重建的技能（这是取消公司间的边界和建立新生产过程所必需的）、管理主要帐目的技能、解决冲突的技能以及可适应新环境的信息系统。

发展上述技能只是伙伴关系过程的一部分。真正的工作开始于制定出计划，商定各自的作用，建立工作小组，确定取得成效的步骤，以及配备适当的领导人员和通讯设备以加强上述工作的基础。与其他营销工具一样，最终决定成功与否的，与其说是观念的质量，不如说是执行的质量。这尤其适应于这样的伙伴关系：这种伙伴关系的成功取决于两个公司能否很好地学会共同解决问题和工作——对于此种过程既没有诀窍也没有样板。

最后，运气，或确切地说好运气，也起着某种作用。取消公司间的边界会极大地刺激创造性思维。富有成效的伙伴关系在达到最初目标之后会继续受到推动而发展。原因很简单，伙伴关系会使两家公司频繁而强烈地相互影响，其中常包括共同利用某些雇员，会使人们能够经常谈论各种经营问题。通过这种动力，伙伴关系本身会发生变化，从过去只偏重降低供应厂商和客户之间的成本转而发挥营销作用。的确，随着这一强有力的工具在世界各地越来越多地被企业营销人士所接受，它将不断发挥新的营销作用。

伙伴关系并不是万应灵药，并非适用于所有关系，也不能补救无竞争力的产品或价格。而且建立伙伴关系是有风险的：可能会丧失对主要生产过程的控制，丧失独立性，付出管理时间，错过与非合作伙伴发展关系的机会，可能会选错合作伙伴，失去主要技术和市场，暴露财务状况，依附于别人。

尽管如此，最优秀的营销人员正利用伙伴关系来改变其所在行业的竞争格局。营销总是与战略相重合——特别是企业营销，因为企业营销人员也主要是想了解、影响和左右行业结构。伙伴关系现在已堂堂正正地成为这两个领域中的主要工具之一。

我们要感谢尼尔·拉克姆、劳伦斯·弗里德曼和理查德·拉夫，他们的著作《结为正确的伙伴》对本文的写作帮助颇大。此书已由麦格劳-希尔图书公司出版。

斯蒂芬·F·达尔和托马斯·诺伦分别是麦肯锡公司驻亚特兰大和斯德哥尔摩分公司的咨询专家；威廉·莫恩为麦肯锡公司驻奥斯陆分公司的董事。

面对低成本竞争者—— 得自美国航空公司的教训

托马斯·I·伯金
O·斯塔芬·赫泽尔
斯蒂芬尼·J·扬

先要弄清竞争对手的优势所在：投入成本、产品与生产过程设计
然后要问，这些优势在新市场上是否会不断发展？
四种抉择：退却、竞争、共存或竞争

在一个又一个行业中，传统的市场领先者正在遭受低成本竞争者的攻击。举例来说，皮特-斯塔弗公司（**Pet Stuff**）、全国抵押公司（**Countrywide Mortgage**）和盖科公司（**Geico**）分别是美国零售业、银行业和保险业的低成本竞争者，它们对历史较长的公司构成了严重威胁，正在蚕食其利润和市场份额。在美国空运业中，传统运输公司已不是一次而是两次面对低成本竞争者，20世纪80年代初曾成功地击退它们，可十年后它们又卷土重来了。

1978年，国会解除了对空运市场的控制，于是低成本竞争者便发起第一次进攻。解除控制鼓励了一些新运输公司进入该行业，它们大都采取削价策略，只提供最起码的服务。起初一些公司取得了成效，可没过几年就看得很清楚，它们是在打一场艰苦的战斗。仅仅低票价是不够的。

最为轰动的是人民捷运公司（**People Express**）的倒闭。在大运输公司不屑一顾或很少提供服务的航线，该公司利用低票价，尽量减少多余服务的策略，曾迅速发展。后来，大航空公司予以反击，利用自己的获利管理系统以同样低的票价出售闲置运输能力，遏制了其发展势头。人民捷运公司认为出路在于扩大规模和建立一个全方位的运输网，于是便尽力扩充，可扩充过了头，开始蒙受

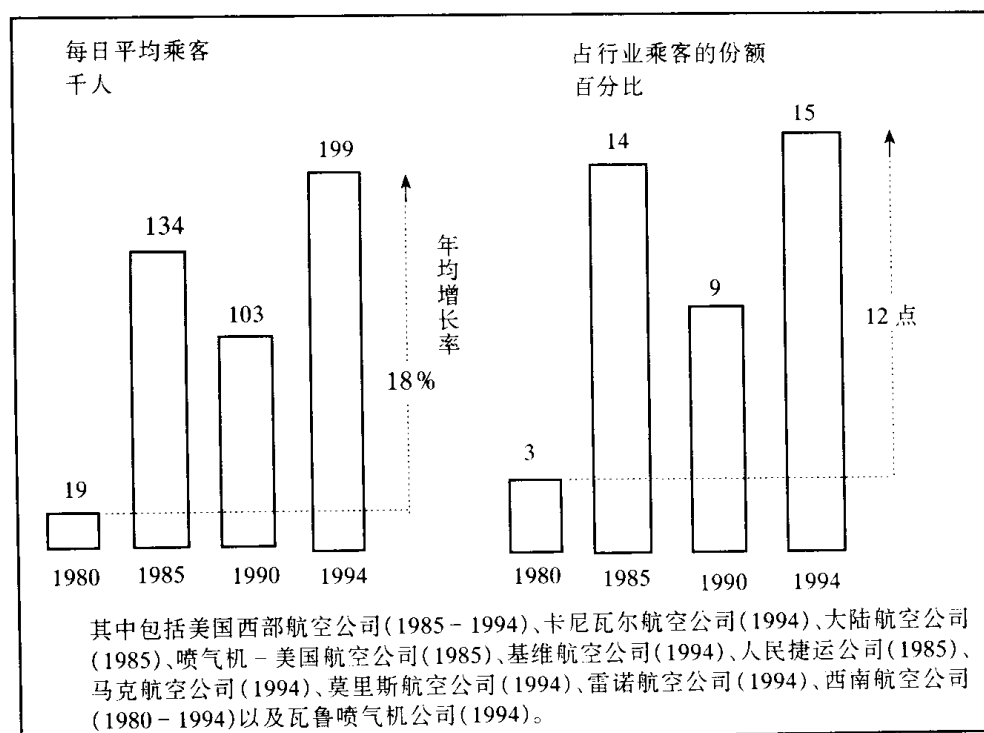
巨大损失。1987年，得克萨斯国际航空公司（Texas International）收购了它。

人民捷运公司的垮台和80年代后半期横扫空运业的破产和收购浪潮，似乎预示着低成本挑战的终结。但此后这些低成本运输公司又出现了，它们利用了80年代末运输飞机总数过快扩大造成的剩余运输能力和90年代初航空需求的不振。由于一些航空公司破产，另一些航空公司裁员，新成立的公司得以廉价购买飞机和雇用工作人员。1993年开始营业的瓦鲁喷气机公司（Valu Jet），以平均每架大约200万美元的价格购买了几架DC-9型飞机，而较新型的此种飞机每架售价约为2000万美元。而且该公司支付给驾驶员的工资大大低于空运业的平均水平。它吹嘘取得了空运业的最高利润率。

一些低成本运输公司似乎已找到了成功的秘诀。低成本航空公司削减票价的幅度高达70%，它们现在占有总客运量的15%（见图示1）。总部设在达拉斯的西南航空公司，可作为低成本公司的典范。几年前它还被视为该地区的小玩闹，可如今已成为美国的第八大运输公司，不仅票价低，而且又能使乘客高度满意，且能在其他航空公司严重亏损时使利润高速增长。

图示 1

低成本航空公司的的发展 *



资料来源：运输部；年度报告；麦肯锡公司分析。

一场残酷的战斗正在传统运输公司和低成本运输公司之间展开。像在80年代那样，传统航空公司正在完善其战略，以对付低成本竞争者。它们的经验提