

麦肯锡 高层管理论丛(V)

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：董蔚挺

版式设计：代小卫

技术编辑：潘泽新

麦肯锡高层管理论丛（V）

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 长 16 开 6.5 印张 120000 字

1998 年 6 月第一版 1998 年 6 月第一次印刷

印数：0001—5000 册

ISBN 7-5058-1442-7/F·1028 定价：48.00 元

图书在版编目 (CIP) 数据

发肯锡高层管理论丛 (V) / 欧高波主编. — 北京: 经济科学出版社, 1998.6

ISBN 7-5058-1442-7

I. 发… 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

目

录

鲍姆巴迪尔公司的发展哲学	梅尔达 A·巴格哈 斯蒂芬 C·科利、罗纳德 H·法默、 雨果 萨拉赞	(1)
--------------------	---	-----

大石油，小型化	蒂莫西·布利克利、 戴夫·吉、罗恩·休姆	(24)
---------------	-------------------------	------

为小企业服务的银行业： 如何适应新竞争形态	特瑞·A·奥斯特伯里、 杰弗里·A·布朗、帕西·P·奥斯特洛夫	(46)
--------------------------------	------------------------------------	------

采购： 再单打独斗就太慢了	蒂莫西·J·查普曼、 杰克·J·登普西、格伦·拉姆斯德尔、 迈克尔·R·里奥佩尔	(56)
------------------------	--	------

石油天然气行业上游联合	戴维·厄恩斯特、 安德鲁·M·J·斯坦恩胡布尔	(67)
-------------------	----------------------------	------

为你客户的客户提供服务	马克·费希尔、 海因尔·弗兰克穆勒、卢茨·彼得·佩普、 卡斯腾·施韦	(78)
-------------------	--	------

创造股东价值的良性循环	雅克·布因、 托马斯·E·科普兰	(86)
-------------------	---------------------	------

鲍姆巴迪尔公司的发展哲学

——飞机、火车和摩托雪橇

(采访董事长兼总裁劳伦特·博丁)

梅尔达 A·巴格哈

斯蒂芬 C·科利

罗纳德 H·法默

雨果 萨拉赞

麦肯锡：鲍姆巴迪尔是如何走到今天的？

博丁：我在这公司已整整有 34 年了，所以这个问题很难一下子说清。概括来讲，我认为鲍姆巴迪尔的发展变化不是突然的，而是一个循序渐进的发展过程。

应我岳父的邀请，我在 1963 年加入公司，我岳父约瑟夫·阿曼德·鲍姆巴迪尔于 1942 年创建公司，生产工业用和商用雪运工具。那时我已是注册会计师，我加入公司时任财务总管。但在 6—7 个月后，我发现我几乎任何事都干，当时我 25 岁。那时我岳父发明了一种新产品，即 ski-Doo 摩托雪橇，市场火爆。公司并不怎么大——员工 700 名，销售额约 1 000 万元，但公司是成功的，利润大约有 250 万元。



劳伦特·博丁

一年后，即1964年，我岳父去世，我妻子的哥哥杰曼接管了公司，但由于健康原因于1966年离开了公司，从此我成为总经理。早期的那些日子是学习的过程。摩托雪橇业发展迅速，我们必须把一大批人组织起来，提供培训，激励他们并提高效率。

这批员工改变了公司的面貌。他们推动公司迅速地发展，到1970年，我们的销售额达2亿元。我们同时获得了丰厚利润。在1973年发生能源危机之前，我们是摩托雪橇业的领头羊，前景看上去非常好。在1972年，摩托雪橇售出50万辆，而1974年，销售量下降至25万辆。那时，我们不断致力于壮大劳动队伍，丰富资源和拓展生产能力，然而市场越来越不景气。能源危机犹如釜底抽薪，我们被迫寻找其他出路。我们可以进入许多行业，但我们决心进入能够很好发挥我们技能的行业。

我们意外地发现了机遇。九年前，也就是1969年，我们收购了Rotax公司，它是一家为我们的摩托雪橇制造发动机的公司。由于我们实际上利用了它的所有生产能力，同时它的发动机又是我们机械的心脏，我们觉得我们必须对此加以控制。一揽子收购计划的一部分是对Rotax的控股公司Lohner Werke公司进行收购，它在维也纳制造有轨电车。我们实际上并不想购买它，因为那时有轨电车看上去没有前途，但我们没有选择的余地。碰巧的是，拥有一部分公共运输业务对我们来说并不是坏事。

发生了什么？

能源危机使得人们谈论交通工具的替代品和其大众化形式。已经具有有轨

电车线路的城市开始考虑扩大它们和更换老式机车。作为 Lohner Werke 公司的拥有者，我们对该行业所需的技能有一些了解。大约在 1974 年，蒙特利尔城市正在计划为它的地铁系统购置新型机车。一些市政官员问我们对制造机车的招标是否有兴趣。他们只有一家投标者，他们希望有竞争。

起初，我们对此并不感兴趣，但随后我们想到了我们要努力的目标：开发一种产品或进入一个行业，能以一种与我们的主要业务摩托雪橇完全不同的方式对像能源危机这样的事件作出反应。换言之，我们想有一些产品对我们现有的系列产品具有反周期作用。因此我们决定前往参加投标。毕竟，我们对电车有一些经验，并具有所需的诸如生产、组装、金属成形和焊接等方面的技能。

由于我们的主要产品不景气，我们考虑让离开公司的人汇集在一起成立一个特别小组，要求他们准备我们的投标。我们从法国购买了橡胶轮胎地铁机车所需的技术。最终我们中标。我从来没有想过从奥地利购买的生产发动机的企业会将我们带入了公共运输业，但结果证明这个决策为我们带来了幸运。我们不用关闭工厂，我们可以对摩托雪橇经营程序加以调整，将其集中在一个厂，其余的厂则可被用于制造地铁机车。

赢得这一份业务合同我们非常幸运：由此我们开创一个新业务。本质上来讲，我们走到今天靠的是：实事求是，拥有高素质的员工，寻找适合企业发展的机会，并且敢于挑战风险。我已经说过，我们总是力图运用我们开发的技能；我们不会进入我们不能增加价值的领域。

你们是如何将运输业融合到你们的组织中的？

不久我们就发现我们不能脱离摩托雪橇业来经营运输业，它是我们业务的基础。我向董事会建议指定一个过渡总裁负责建立集团总部，这给了我充足的时间进一步调整摩托雪橇业务。我们建立了一个专门管理小组负责运输业，那就是鲍姆巴迪尔多元化经营的开始。

那时进入运输业的风险如何？

每个人都认为它是一种冒险——特别是当我们的核心业务遇到麻烦时——但我们知道我们必须采取一些行动。因此当出现地铁招标时，我们在决策前进行了全面彻底的准备。我们研究了运输系统的所有方面——业务、技术、经营，以及各种成本。卖给我们橡胶轮胎地铁机车技术的法国公司，估计该项目的成本为6 000万—7 000万元。但我们估计该项目的总成本将超过1亿元。我们想我们可能算错了，因此核算了数目，但看来仍是正确的。在投标中，我们以1.18亿元第二个投标。低于我们投标的价格不符合项目要求。该市政项目规定的车钩是非常贵的，但其他投标者使用了较廉价的替代品。

这第一次经验对我们来说非常有益。使我们对自己进入新行业的能力充满信心。从此以后，我们在美国赢得了一些小的招标，在1982年，我们参与了数亿元的纽约地铁工程招标，我们赢得了这个项目。从1974年到80年代早期，我们不但掌握了技术而且了解了行业的方方面面。

在你们首次尝试中，什么使得你们在蒙特利尔招标中估价如此精确？

在60年代后期，我们针对摩托雪橇生产，开发了自己的生产工艺，从成本和制造角度来看，我们总是对我们自己的产品了如指掌。所以这次尝试只是如何将我们熟悉的东西应用到运输业务。原理是相同的，制造业就是制造业：开发产品，制定一份完整的原料单，了解你所有的成本。不管你涉足何种业务，这是业务的起点。如果你不了解你的成本，你就会遇到麻烦。

经营能力看来是你所从事的所有业务的核心？

是的，此外还有合适的产品。产品开发是至关重要的。但我们必须能够在—一个竞争成本基础上制造我们的产品。就像我对同事所说，我们赚钱的地方是车间，而不是办公室。

如果你处在制造业，你或者有高成本效率或者必须找出最佳方法购买，它是一个连续的价值评估过程：我们应当制造还是购买？几年来答案已经发生转变。

战略管理

与鲍姆巴迪尔有限公司战略与公司事务部执行副总裁 Yvan Allair 博士 (麻省理工学院) 的会谈

麦肯锡: 鲍姆巴迪尔通过收购非相关企业获益, 取得了快速的发展, 大多数追求这种方式的公司若按利润和股票业绩去衡量不是失败就是付出了很重的代价, 你们是如何力图保证成功实施这项战略的?

Allair: 我在公司的 12 年中, 从开始为总裁的顾问, 直至在我现在的职

图示 1
鲍姆巴迪尔业务综述

业务		领先地位
鲍姆巴迪尔公司	机动消费品集团	
	摩托奇械 (Ski-Doo)	世界第一
	个人船舶 (Sea-Doo)	世界第一
	小型引擎 (Rotax)	在轻型引擎中排名第二, 正在投放市场
	电动机车 (NEV)	世界第一
鲍姆巴迪尔集团	运输集团	
	公共运输系统	北美第一, 欧洲第四
	航空集团*	
	商业喷气机 (挑战者, 全球快运, Learjet 31A, 45, 60)	世界第一
	商用飞机 (Canadair Regional Jet, Dash 8)	在全球 29~90 座飞机中排名第一
鲍姆巴迪尔集团	水陆飞机 (CL415)	世界第一
	金融集团	
	分销库存融资	在这些小而稳固的市场上地位强大
	工商融资	
	有机机动车辆租赁	
鲍姆巴迪尔集团	生产用房抵押	
	目标客户融资	
	服务集团	
	商用和军用飞机	1996 年新组建的集团
	维护和修理	
	滑雪准备服务	

* 第三大民用飞机制造商, 位于波音/麦道公司和空中客车公司之后

** 财政年度截止于 1997 年 1 月

位上，我观察到鲍姆巴迪尔从来没有过度地追求多种经营或急功近利。

第一，在1974年进入了公共运输设备行业。12年之后才收购了Canadair。在每一次最初进入新的行业后，我们在该行业内进行了一系列收购，加强我们的地位。

第二，从主要生产工艺、采购、工程设计和产品开发的角度来说，我们进入的每个新领域，都具有有一些基本的相似之处。

第三，我们多元化经营的每一次举动都是由同一位董事长和总裁实施的。Laurent Beaudoin投入了大量的时间和精力去熟悉新进入的行业。他是今天鲍姆巴迪尔公司的缔造者，他能迅速有效地管理公司的所有复杂局面。

在鲍姆巴迪尔的发展过程中，有效管理是指什么？

在过去的20年中，我曾就管理事宜为许多大型的多元化公司提供咨询，我逐步意识到当公司发展成更具多样化和复杂化时，公司面对的根本挑战是将他们公司领导方式从一般管理转向战略管理。通过战略管理，我的意思是利用正式的或非正式的程序，公司对其各种业务进行调整、鼓励、监督和控制。

取得有效战略管理的第一步取决于领导，在公司的保护伞下，随着他带来了更多的多样性和复杂性，他必须改变他的领导风格和思维模式——这总是一件困难事。他不必事事躬亲，应该避免制定应由经营小组负责制定的决策。他也必须具有对经理来说，经营各种业务的强烈的自信心，同时，他必须非常相信下属的业务经理，即了解他们的业务，理解他们的战略问题，决定他们的定位，对他们的计划和项目表现出洞察力和良好的判断力，并且时刻想到困难。

鲍姆巴迪尔在这方面非常幸运，Laurent Beaudoin 30多年来一直在经营建立和改进它。他知道它的每个细微之处，更重要的是，作为一位领导者，他一直走在公司发展的前列。他知道怎样能成功经营一家大型的多元化公司，他为自己和公司实行了一流管理系统所需的严格纪律。

你们的管理程序是什么，它是如何运作的？

如果要用简单的术语来描述战略管理，我认为它是在公司总部和各个业务单元之间开展互通有无和实时的战略对话的能力。它大约是建立一种企业领导像企业家那样的感觉和表现的环境，而公司领导层制定他们的战略定位，参与主要决定。它是一张精细的核算和平衡的网络，它由紧密的一体化过程组成：战略计划、预算、新产品和计划的批准及复审、计划的延续和招标的审核，以及财政控制、战略计划的监控和激励创造业绩的制度。

在60年代后期，摩托雪橇经营是纵向一体化，业务发展快得使我们不能保证许多部件的供应：惟一的方法是自己制造部件。以橡胶轨道为例，以前鲍

鲍姆巴迪尔公司如何实施它的战略计划？

作为公司，我们不仅仅只有一个战略计划，公司管理层负责战略规划程序，但我们的每个业务都准备自己的计划，这个程序包括二个明确的特定企业会议。第一个会议，大致在年中间段举行，注重战略定位、挑战、议题、竞争、新产品和业务机会。对企业来说，这是一个与公司管理层交换信息和不确定事项的机会，同样对公司管理层，特别是总裁来说也是一次机会，对管理提出异议、买入股份、制定或更改定位。第二次会议是在财政年度末举行，对业绩目标和承诺的义务进行审核，提出预算和营运计划。每项业务有一个根据在第一次会议上达成调整的战略计划；这个计划包含了特定的行动计划和一个三年业绩保证与五年财政规划。

此外，有正式的年度审查和在总裁与经营小组负责人间的大量特别讨论。

鲍姆巴迪尔公司的公司管理层的作用是什么？

对我们来说，这个议题是基本：集团总部如何能创造价值？首先，通过保持他自身小规模，我们的集团总部共由 70 个人组成——那就是对一个公司来说具有五个经营集团的集团总部在九个国家内拥有 4 万余名员工。

然后，公司全体人员必须要求加强作为所有经营集团主管的总裁的效率，那是指在其他事务中，为他提供及时的、高质量的、整理过的财政和战略信息。

每个公司管理职能部门也必须具有创造力，寻求最佳价值法和先进的管理方式。然而鲍姆巴迪尔公司并不追求时髦管理。提交董事长的任何创新必须通过二次决定性检验：它在设计上是否正确，对鲍姆巴迪尔公司是否有商业意义？我和 Laurent 在这方面成立了一个优秀小组；我们管理创新的方法不同，但相互补充。

当一项创新通过检验，它迅速有力地付之实施。我们是那批率先采用创造股东价值衡量方法来评估新的投资和作为我们经理报酬的基础。最近，我们开始实施 Six Sigma 计划——一项高度的有序的质量和成本改善计划——因此参加了一个由摩托罗拉、Allied Signal 和 GE 公司组成的、非常小的俱乐部。

集团总部还有一个更重要的作用：决定鲍姆巴迪尔公司的命运。为了处理“成功孕育失败”综合症和“原地踏步”的危险，通过产生新产品的想法和新企业设计，我们必须继续向前发展。再创新和重塑鲍姆巴迪尔公司是一个持续的过程。

鲍姆巴迪尔先生需要一种没有接缝的环状轨道，当时他找不到一家公司愿意为他制造这种产品，鲍姆巴迪尔自己开发了模具，最终我们有了橡胶业务。同样的

情况，我们有了塑料、玻璃纤维和钢铁业。我们制造所有零部件。

但随着工业的发展，我们需要在橡胶、塑料和钢铁业中变得更加专业化，我们必须跟上技术的发展，支持一系列的专业技能，同时继续开发我们的产品。我们开始向外寻求供应商，这样技能和技术将变成他们的事而不是我们的事了。在70年代晚期，我们卖掉了所有制造零件的小厂。现在，我们生产自己的摩托雪橇车架，并控制最后的组装；其他的任何部件是靠买进。

当市场疲软时，纵向一体化就会遇到问题。这就是所谓的一步受挫，步步受挫。因为当你的主要客户遇到了麻烦时，你不但需要调整主要业务，而且需要调整次要业务，因此你不可能迅速地作出反应。

因此，我们现在依靠外部供应商，通过及时采用新技术，我们已显著削减了动力类消费品基本资产。现在我们只需做的是对技术、产品的开发、组装和分销进行控制。其他的所有事情均是外来资源。

这种向外寻找资源的方法广泛

应用在你们的所有业务吗？

航空航天工业更加一体化。我们仍制造一些主要部件，但我们正考虑我们如何能少生产一些，仅需控制最后的组装。航空航天业总是由航空器机架制造商汇总的企业。它从其他供货商处购买引擎和航空电子设备等等，它负担所有的风险。我们正试图另辟蹊径做这件事。

我们新的远程飞机——全球快车，它的引擎、电子设备、起落架和机翼的供货商都是这个计划中的伙伴。他们的工程师参加计划。其中有劳斯莱斯公司、宝马公司、Honeywell公司和三菱公司。作为我们的伙伴，当我们从客户处收到款项后再付款给他们。这是一种开发新型航空器较有效的途径，特别是像全球快车这样的产品，它需要大量的投资，这使它在竞争中有明显的优势地位。

通过采用这种方式，我们已开发出一种比现在世界上商业飞机飞得更远更快的飞机。我们在威奇托（Wichita）的试飞中心——这是一项我们控制的活动——刚证实全球快车航程可达到6700英里。这就是说我们的客户能从纽约直飞东京，路途不需加油，飞行速度大约为音速的9/10。

在你们的技术战略中许可证经营和收购起什么作用？

让我们举个例子，运输业要采用技术来满足客户的特殊要求。你不可能开发一种新产品，说“我通过这种产品将占有市场”，它不可能如此。基本上，每个客户都有新的要求；每个客户要求它自己定制客车。这不像普通产品，这个市场基本上是单一市场。

你必须做的是确定实施项目的时机，并按客车规模、重量、每辆客车的车门数等需要，决定客户需要哪种技术。然后你必须控制你采用的材料如钢、铝及不锈钢所需要的技术。你还必须控制与具体产品，如地铁客车、有轨电车客车、城市间客车和高速铁路客车相关的技术。它们均各不相同。

在公共运输业，我们学习了组合技术。当我们早些时候接到订单，我们将努力找出一家制造那种类型车辆的公司，从它们那儿购买技术。在我们为蒙特利尔工程购买法国的橡胶技术后，我们可以参加墨西哥同样类型地铁客车的招标。通过纽约地铁项目，我们向日本人购买了不锈钢技术，尽管我们与日本人相互竞争这个项目。

最近几年来，我们开发了自己的技术；我们的倾斜式火车就是一个很好的例子。我们的另一个长处在于将客户引向新技术，培养他们使用新技术的能力。

你们是如何进入航空业的？

在 1986 年，我们打算购买 Canadair，它是一家大型商业喷气飞机制造厂，加拿大政府正准备使它私有化。我们以前曾有过接触，在 80 年代早期，他们说对我们不感兴趣，但现在情况变了。1985 年，在一次董事会上，我们决定走第三道路进行多元化；我们已经准备了，多亏了纽约地铁合同，我们能够有财力承担，因此我们在 Canadair 这事后后来以全新面貌出现。

我对这项业务进行了研究，我认为它与我们所做的没有多大不同。从管理角度看，程序是一样的：开发产品、制造产品和与高度专业化市场交易。尽管航空业是一个不同类型的市场，我们认为我们有能力去管理经营这个行业，所以我们决定尝试一下。

在收购后，我们很快发现航空业是一个非常小的世界，没有多少竞争者，

在几周内，你可熟悉每家企业。像在我们的其他企业一样，我们详细了解新业务的竞争情况和潜力，然后我们进一步展开收购以加强我们的实力。

制造过程中，程序是相当熟悉的，但思维方式是不同的。传统上，航空业的人士不太注重成本，一架飞机可以是一件非常有感情色彩的产品。当他们制造的飞机在处女航时工程师们会热泪盈眶，这种附带成分对盈利有所影响。

为了引进现代化的制造技术和刺激新的想法，我们从航空部门以外引进人才，主要从我们的运输部门。他们没有替代现有的工作人员：相反，他们的作用是与工程师和制造工人一起工作，向他们展示我们在其他部门开发出的方法用于航空。一旦人们认识到在生产步伐和批量上，制造飞机就像制造地铁客车，以及当我们将在公共运输业中的体制运用到航空业时，我们开始有了很大的收获。

与运输制造相比，我们努力减少了那些常常是公司制作的零部件，但我相信该业务仍旧是高度的一体化。如果我们白手起家，我们需要保持主要的组装——机翼和主要部件的组装——其他零部件全部外购。

我们将仅控制主要问题：设计、组装和营销。在这一行业，如果我们想在行业中保持成本最低，我们必须向外寻找更多一些能源，提高效率，减少我们的资产基地。

你们从商业飞机开始，然后转向 区域飞机，这个过程是怎样的？

商用飞机和区域飞机有很大差异。对商业飞机而言，你制造时就卖了，而区域飞机，你极有可能有存货。从财务角度考虑，商业飞机是投资收益前的现金交易，而区域飞机则是“带着翅膀”的一揽子财务计划。这很像不动产代理人在卖一座房子和卖一座购物中心的区别。

而且在使用方面也有不同，一架商业飞机一年可以飞 400—500 小时，区域飞机一般飞 2 500—3 000 小时，调度可靠性高于 99% 的商业飞机的客户服务和支持水平高于商用飞机一个数量级。因此收购 Canadair，然后扩展到区域飞机并不是一个自然进化。

我们的公司总是一个发展的公司，因此当我们认识到 Canadair 曾有计划开发 50 座客机，我们要求一个工作小组去处理这件事。当他们对他们的发现满意时，我们从 Canadair 抽出了一些最好的工程师，将他们安置在不同的房子里，要他们开发一种区域飞机。在开发中我们投入了大约 2.5 亿元，大约是那

时公司的市场资本化的一半。非常幸运，挑战者的机舱可以使四人并肩座，因此我们的主要任务是扩展机身和机翼。当所有工作都完成后，它使得我们大胆向前走的自信心倍增。

今天，Canadair 区域喷气飞机是一个巨大成功，我们已经卖给世界上十多家航空公司 200 多架飞机，包括 Lufthansa, COMAIR, 大西洋东南公司，Tyrolean 和 AIR Littoral。我们的 70 座机型的计划进展顺利。

为发展航空业你们还做了些什么？

就在十年以前，我们根本没有涉足航空业。今天，我们是世界上第三大飞机制造商。1996 年，我们在区域飞机市场上的份额接近 50%。

我们与其他区域飞机制造商的不同之处在于，我们提供一系列产品，从 30~70 座涡轮螺旋桨飞机到 50~70 座喷气飞机。这样提高了竞争对手想与我们竞争所需提供的条件。通过利用一系列不同类型的飞机，航空公司能选择飞机的大小去满足特定的航线需要，同时，通过标准化的培训、保养和零部件，节省资金。

此外，我们提供给美国航空公司一部分所有权，商用喷气飞机 Solutions 允许公司或个人购买一架飞机的 1/8，这样降低了进入商用喷气航空业的成本。通过美国航空公司提供飞行员培训和我们作为原件制造商提供维护，这个计划提供了安全和便利。它使一大批新的人员意识到了私人飞行的优点：超过 75% 的客户以前从没有拥有商用喷气飞机。

通过合资我们也增加了世界其他地方对商用飞机的需求。我们与德国的 Lufthansa 航空公司和中国的南方航空公司有一项商业喷气飞机的包租业务，我们总是寻求扩展我们业务的道路。

你们在航空业上的扩展主要是通过 收购你们如何将各个不同的公司 融为鲍姆巴迪尔公司的一体？

收购在 1986~1991 年肯定起了一个重要的作用。然而，在过去的五年间，我们公司扩展的 70% 来源于新产品和市场份额的获得。

我们所收购的每一家航空公司有一鲜明的特征和声誉：Canadair, Short Brothers, Learjet, de Havilland。每一家仍具有它自己的明确作用，同时在我

们的航空集团中起着作用。以 1989 年我们收购的 Short Brothers 公司为例，它不再制造整架飞机，但它在鲍姆巴迪尔内是发动机舱、机身和水平安定面的主要供应商。多亏它的丰富经验，它同时也是我们在复合材料方面杰出的核心。

Learjet 公司当然生产 Learjet 飞机，但它也经营着世界水平的飞行测试中心，我们所有的测试证明程序均是在那儿进行的。我们不仅在经济规模上获取了利益，这也使我们能夸耀在飞行测试方面有一批顶尖人才。

当我们在推出像全球快车这样的大型项目时，所在这些不同的实体走到一起，带着它们的特长，这对我们在设计和生产一种新型飞机时起着重要的作用。我们的航空集团正从各个具有鲜明个性的企业组成的集合体逐渐转变成一体化和相互协调的航空公司。

鲍姆巴迪尔有自己的收购方式吗？

我们没有刻意追求机会，除非我们相信他们能帮助加强我们的竞争地位。我们从来没有将收购对象看作财务操纵。必须使我们相信一家公司有有价值的产品，这种产品或在他们自己的方面或通过与我们产品的一些形式的整合能扩展。我们为我们自己在研究目标公司时做了一个彻底的工作而骄傲。

当我们在考虑购买一个公司时，我们详细审查它的业绩，努力了解它的发展潜力。在制造业，几乎每一个组织结构都有自身的特点。我们并不想破坏它；确实，我们希望从那儿学到一些什么。但我们也必须确保能在合适的时期将其融入鲍姆巴迪尔制造系统中。通过利用切实可行的管理方式，我们坚持消除浪费，使经营不好的资产扭亏为盈。

我们在进行操作收购过程中，我们完全是加拿大式的。我们几乎从不解雇人员。经验已经告诉我们如果我们很好地对待他们和给他们合适的发展机会，他们将非常有效率并创造就业机会。我们的收购记录使得我们总是得到工人的支持；他们知道我们将在新产品中投资，因此能保留他们的工作。我们相信通过使他们的所有人员超水平的工作，这个良好的组织能取得意外的成绩。

最后，我们为收购公司的支出从不超过应该支付的数日，我们不为所有者过去的错误付出什么。总之，我们从不害怕错失一个机会。