

THE
McKinsey Quarterly

2003 · 2

麦肯锡高层管理论丛

总编 欧高敦

泡沫之后话IT

An abstract illustration featuring a black silhouette of a person standing on a large red puzzle piece. The person is reaching out to place another red puzzle piece into a gap in a larger structure composed of various blue and red puzzle pieces. The background is a deep blue with some lighter blue and white geometric shapes, creating a sense of depth and complexity.

麦肯锡高层管理论丛 2003.2

泡沫之后话IT

总编 欧高敦 (Gordon Orr)

主编 方向明

编委 韦 恩 文 白 劳燕蓉 何 萍

周 旭 谢国红



生活·讀書·新知 三联书店

图书在版编目(CIP)数据

泡沫之后话IT/ 方向明主编. —北京: 生活·读书·新知
三联书店, 2003.9
(麦肯锡高层管理论丛)
ISBN 7-108-01978-7

I.泡… II.方… III.信息技术—高技术产业—
企业管理—研究 IV.F49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 075710 号

本期部分插图由 Getty Images/ 超景图片库提供。

责任编辑 潘振平
统 筹 竞争力工作室
封面设计 罗 洪
电脑制作 薛 宇
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
印 刷 北京外文印刷厂
版 次 2003 年 9 月北京第 1 版
2003 年 9 月北京第 1 次印刷
开 本 889 × 1194 毫米 1/16 印张 6.25
字 数 80 千字
印 数 0,001—7,000 册
定 价 48.00 元

导 读

一场突如其来的SARS风暴并没有对中国经济产生根本性的影响,经济生活恢复的速度之快令世界惊奇也使世人欣慰。本期《麦肯锡高层管理论丛》收录的文章涉及IT、公用事业、汽车、电信等领域。此外,我们还专门收录了一篇关于中国零售市场的文章——《中国高成长的大卖场》。

随着资本市场上网络股股价的反弹回升,人们有理由相信,IT产业已经进入了复苏期。但是对于所有IT公司而言,如果不对“泡沫时代”进行深刻反思,重蹈覆辙的危险就依然存在。很显然,复苏并不是对以往鼎盛时期的简单重复,随着IT应用者的日趋理智和谨慎,加之产能的过剩,IT产业在复苏的同时也进入了更加残酷的竞争时代。

如何在复苏期抢占先机?本期封面文章《泡沫之后话IT》一文在对IT业深入分析的基础上指出:当前IT产业的成功要素已经与以往鼎盛时期截然不同,只有那些能够帮助客户获得竞争优势、创造价值的供应商才有可能成为赢家。

政府机构对本国产业所采取的保护性措施和对市场的过度干预,在发展中国家常被视为理所当然,即使在发达国家也屡见不鲜。这种做法对产业发展和生产率的提高是否真有益处?《法德两国的生产率复兴》一组文章对此做了深入分析。此文源于麦肯锡全球研究院于2002年对法德美三国生产率差别的深入研究,该研究对此三国的汽车、零售银行、电信、公路运输等6个行业进行了比较,从政府对市场的监管、需求差异、人口年龄结构三面对生产率增长的动因和障碍进行深入剖析。结果表明,IT支出的差异并不是美国与法德两国生产率差异的根源。从长远来看,只有创新才是生产率增长惟一的不竭之源,而恰恰是政府机构对市场的监管不善扭曲了竞争环

境，成为抑制创新活动的罪魁祸首。

电信业和互联网一样，也曾有过一个狂热的扩张期。经历了对3G市场的美好憧憬之后的欧洲电信运营商不得不重新回到残酷的现实中来。《欧洲电信企业的求生之道》所给出的并非“锦囊妙计”，而是一套切实可行的求生之道。一项新的法规有可能左右一个行业的命运，欧盟委员会关于限制温室气体排放的提案就将对欧洲的发电企业产生深远的影响，《欧洲电力市场的阴晴变幻》对此做了全面分析。本期的《麦肯锡高层管理理论丛》收录了三篇关于欧洲市场的文章，相信这些看似与中国市场并不相干的文章有着前车之鉴和他山之石的重要意义。

近年来，汽车消费已经成为中国市场最大的消费热点之一。无论是消费者还是媒体，他们关注的焦点多集中在制造商、品牌、车型上，而对至关重要的分销体系却较少关注。《汽车销售新方法》一文对欧洲和美国这两个世界上最大的汽车消费市场的销售体系进行了比较，文章相当精彩。在此不多赘述，留待读者细细品位吧。



欧 高 敦

麦肯锡公司大中国区董事长兼总裁

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

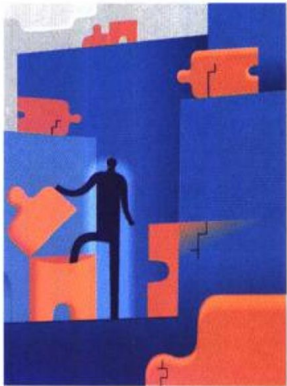
麦肯锡公司香港分公司
香港中环皇后大道中2号
长江集团中心25楼
电话: (852)2868-1188
传真: (852)2845-9985

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



目 录

CONTENTS

零售业



彭显伦
缪志仁

中国高成长的大卖场 1

那些有意分食中国庞大的零售业市场的国际零售业者,必须了解中国与其他市场的不同

计算机与技术

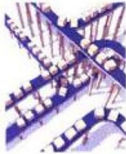


James M. Manyika
T. Michael Nevens

【封面文章】泡沫之后话 IT 5

IT还会东山再起,前提是技术供应商必须懂得如何帮助客户盈利。

宏观经济



Diana Farrell
Heino Fassbender
Thomas Kneip
Stephan Kriesel
Eric Labaye

法德两国生产率的复兴 16

IT支出方面的差异并非美欧之间生产率出现差距的根源。欧洲的根本问题在于：监管不当阻碍了创新。

电信业：法德优势凸显 22

Thomas Kneip Eric Labaye Jurgen Schrader

银行业务：展示信息技术的威力 25

Stephan Kriesel Peter Leukert Tidjane Thiam

公路运输：长途货运中的信息技术 28

Francois Bouvard Stephan Kriesel

汽车业



Micheal V. Marn
Eric V. Roegner
Craig C. Zawada

汽车销售新方法 31

美国和欧洲汽车企业迫切需要创建一套更加行之有效的交付体系

改造欧洲汽车分销业 32

Erik Bohman Joachim H. Rosenbrg Peter Stenbrink

充分挖掘美国的汽车分销潜力 39

Stefan M. Knupter Russell K. Richmond Jonathan D. Vounder Ark

信息技术



Kishore Kanakamedala
Glenn Ramsdell
Vats Srivatsan

把供应链软件用对地方 47

对较早使用供应链管理软件的公司进行的一项研究表明，供应链管理软件系统的使用适得其时效果最佳，但若想用它来遮掩业务流程的瑕疵，则毫无功效可言。



Frank Maltern
Stephan Schönwälder
Wolfram Stein

简化复杂的 IT 系统 54

如果想要简化公司的信息系统，请把眼光放远

电信业



Shanker Jagannathan
Stanislav Kura
Michael J. Wilshire

欧洲电信企业的求生之道 63

传统电信企业必须调整组织结构并且掌握新的技能，才能击溃进攻者并赢得这场寸土必争的战斗。

金融服务



Andre Bailey
Suzi Chun
黄伟权

亚洲呼唤征信服务 73

征信服务机构 (credit bureau) 可以为亚洲的借贷机构提供至关重要的信息，帮助他们应对信贷风险。然而，事实并非如此。



Lars Jacob Bø
Mans Hultström
Terje Pilskog

简评保险业交易的表现 77

20世纪90年代，保险行业的并购交易在股票市场上并不被看好。不过，在一片嘘声中仍有一些亮点。

能 源



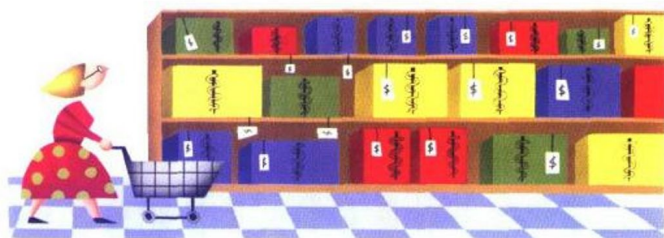
Enrique de Leyva
Per A. Lekander

欧洲电力市场的阴晴变幻 79

发电企业应密切关注欧盟委员会关于限制温室气体排放的提案，这一提案可能产生意想不到的效果

零售业

中国高成长的大卖场



彭显伦

缪志仁

那些有意分食中国庞大的零售业市场的国际零售业者，必须了解中国与其他市场的不同

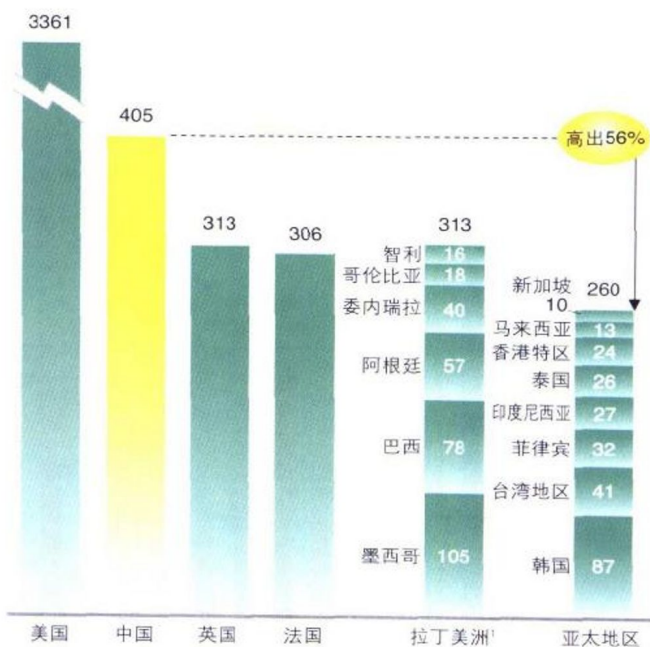
在中国快速成长的零售业中，大卖场(hypermarket)已逐渐成为成功的经营业态。大卖场不但深受中国消费者的喜爱，而且与超市、百货公司等其他零售业态相比，利润更加丰厚^①。然而，不论是国内还是国际零售业者，若是有意进军大卖场市场，必须注意中国与其他市场的不同。

整体而言，中国零售业正以每年7%的速度成长，比大多数发展中国家要快得

图表1

零售业绩明显增长

按国家划分的零售销售额，2001年，十亿美元



^①大卖场的一般定义是：卖场面积至少在2500平方米以上，出售品种繁多的食品及非食用类商品。

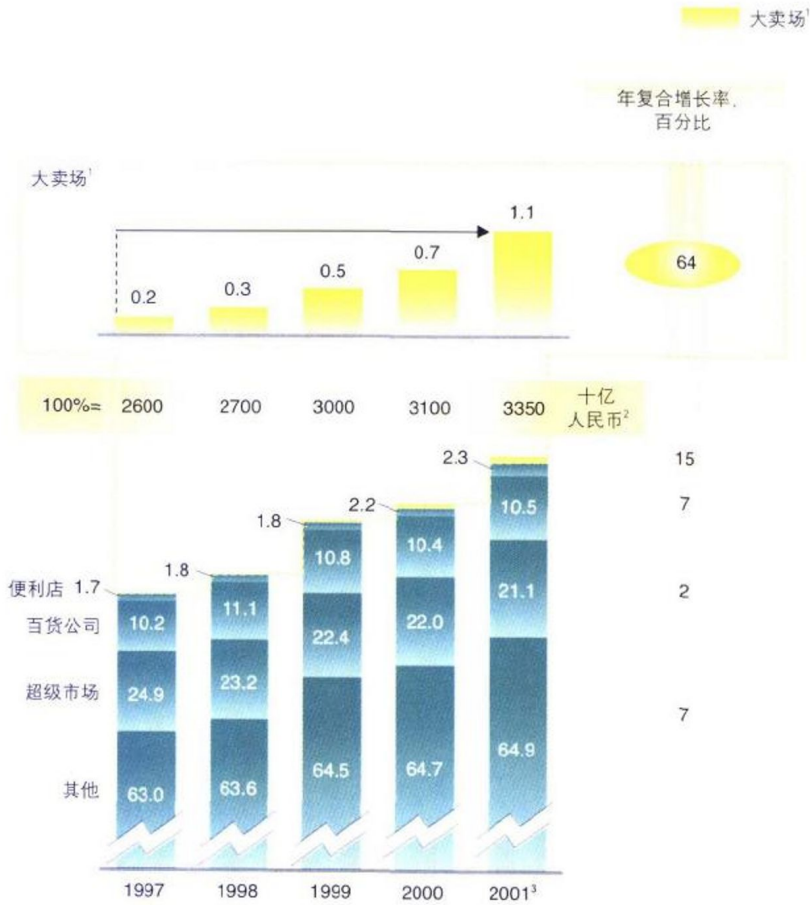
¹ 由于采取四舍五入计算，总和不等于100%。

资料来源：经济智囊团

图表2

高增长率

各零售业态占销售额的比例，百分比



¹ 定义为卖场面积大于2500平方米，非食品类商品占卖场面积至少35%

² 1美元≈8.3元人民币

³ 由于采取四舍五入计算，总和不等于100%

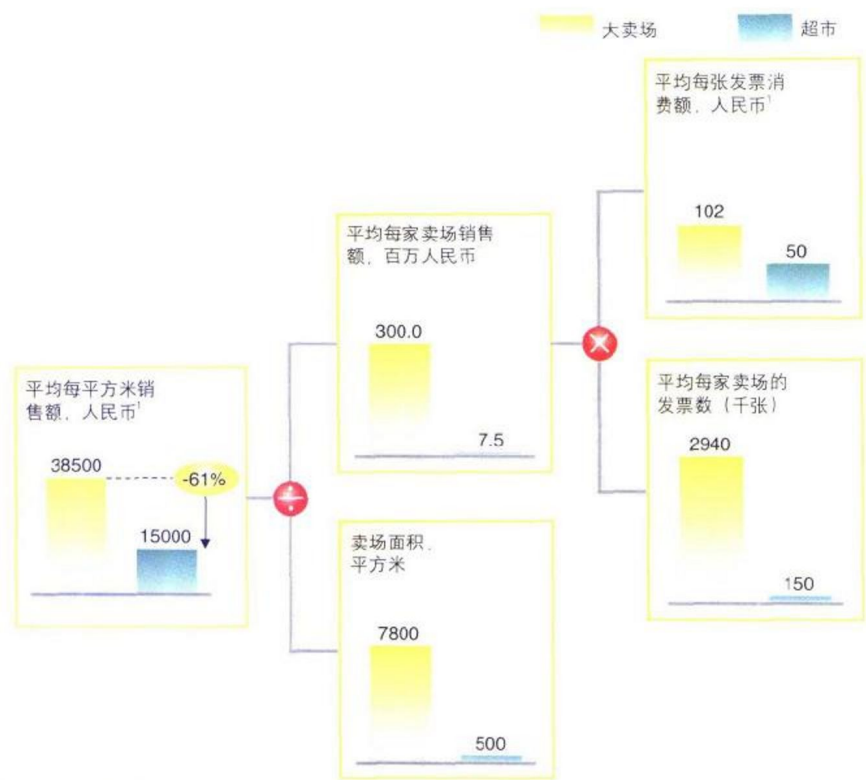
资料来源：经济智囊团；Euromonitor；麦肯锡分析

多。2001年，中国的零售总额为4050亿美元，比亚洲其他主要市场（日本除外）零售额的总和还要高出56%（图表1）。预计到2010年，中国的零售总额可达7130亿美元。虽然大型卖场在中国零售总额中的份额还不到2%，但是这些大卖场销售额的平均年增长率达64%，高于整个行业的平均水平（图表2）。虽然增长的速度正逐渐趋缓，但预计到2010年，大型卖场的销售额仍将继续以每年25%—30%的高速度增长。

中国的大卖场和西方一样，由于销量较大，能够向消费者提供较为低廉

图表3
数量创造价值

2001年上海各零售业态的销售生产率估算值



¹ 1美元 ≈ 8.3元人民币
资料来源：AC尼尔森；家乐福；访谈；麦肯锡分析

的价格。位于上海的巨型大卖场，平均每平方米销售额是当地超市的2.5倍多（图表3）。比起百货公司和普通超市，大卖场的价格通常要低10%—15%。有的大卖场如农工商，其价格甚至可以便宜20%。高销售额和低进货价使得大型卖场能从供货商处得到较低的价格，再回馈给消费者。有些国外大卖场业者在中国能获利3%，而本地超市的利润通常只有1%。

中国的大型卖场到底有什么不同之处呢？中国的有车族还不多，因此大卖场一般位于人口密集的城市，而不像欧美那样基本位于郊区。得地利之便，中国的大卖场因此建立起固定的客源。由于店面的成本较高，中国的大卖场业者必须改变类似仓储式、单一楼层的西式经营形态，改为多楼层店面。西方的消费者大多是一星期来一次大采购，而中国人则经常逛自家附近的大卖场，而且每次消费的金额较少。为配合本地的消费形态，一个很明显的改变是购物车的尺寸调整得较小。另外，由于汽车数量少，大卖场也想出

新点子服务顾客，例如在深圳，沃尔玛提供顾客往来巴士的服务。

在中国，每天到传统市场^①或超市选购新鲜蔬果实在是稀松平常。由于同样能提供种类繁多的新鲜及加工蔬果，大卖场正逐渐和这些市场形成正面竞争。不过大卖场和其他市场最不同的一点是：大卖场的顾客较多，食品销得也快，因此能提供消费者最新鲜的蔬果和肉类。

不过，对于要求货品符合西方卫生条件的外资大卖场或是想与外商抗衡的中国业者来说，货品来源可能是艰巨的挑战。一个中国大陆的大卖场可能有超过35000种不同的商品，往往很难追溯货品的来源。可惜的是，中国农业生产的卫生条件差别很大，尤其是管制杀虫剂使用的规定特别宽松。此外，在上海、广州等最大的城市，由于竞争日益激烈，寻找合适的卖场地点是另一项主要的挑战。不过，在成都、大连、南京和天津等其他大城市，仍然商机无限。预计到2010年以前，类似的33个城市还可以容纳800家新的大型卖场。

虽然国外和本地的大卖场业者面临战略和经营上的挑战，但是这些困难都阻止不了他们。大卖场市场的先锋家乐福自1995年以来已开了31家分店，并计划每年再开10家。除非其他形态有所跟进，否则大卖场将继续在中国广大的市场中持续成长。^{MQ}

本文译自McKinsey Quarterly 2003, No.2。彭显伦是麦肯锡香港分公司董事；缪志仁是麦肯锡香港分公司咨询顾问。

版权所有©麦肯锡公司2003年。未经许可，不得作任何形式的转载或出版。

翻译：严嘉宁

编审：王 琰

劳燕蓉

^①提供新鲜及加工食品的开放或半开放的市场。

计算机与技术

泡沫之后话 IT

James M. Manyika

T. Michael Nevens

IT 还会东山再起，前提是技术供应商必须懂得如何帮助客户盈利。

轰轰烈烈的企业信息技术黄金时代已经告一段落，至少在IT购买者看来，这一点不足为怪。从1995年到2000年，仅在美国对信息技术投资总额就高达1.2万亿美元。对于企业来说，在进行大规模部署之后，现在该是把那些虚无飘渺的生产率和利润率落到实处的时候了。

如果说买家们愿意给挥霍无度的日子画上句号的话，IT 供应商们自然另有一番苦衷：历年来销售额盲目增长的好光景已经一去不复返，随着客户心态渐趋平和加上产能过剩的出现，IT 企业进入肉搏战式的竞争时代。几乎一切都出现了过剩：销售代表、制造产能、工程师、管理人员。IT 企业必须改变在大兴土木、招兵买马时代的做法，对短期需求做出更合理的预测。更糟糕的是，由于当前客户的注意力更多地集中在已安装IT系统的维护和管理上，对新投资项目则更多地持怀疑态度，供应商可以预见到更严峻的价格压力。面对客户不断削减预算的压力以及日趋激烈的竞争，IT 供应商的利润空间还将进一步缩水。

仅仅依靠“瘦身”并不能从根本上解决问题。在未来的1年到1年半内，随着企业技术需求的逐渐复苏，IT成功的要素也将与以前的鼎盛时代截然不同。在20世纪90年代，供应商靠着一些纸上谈兵的资本回报率分析就能赢得订单。而现在，在进行任何一项投资之前，客户不仅要考虑当前的业务



环境以及现有的IT投资,更要分析新推出的产品和服务对营业额和利润的影响。供应商必须借鉴成功企业的IT投资经验,并介绍给落后的企业客户以供效仿。

把这些经验学到手绝非轻而易举。作为供应商,必须掌握有关业务流程或垂直行业的专业知识,更好地了解客户的系统部署和配置,当然还有相关的经济效益。据我们估计,为了在泡沫破灭后新的行业环境中继续保持领先,那些在繁荣时期走在前列的IT供应商必须在未来的8—10年中舍弃现有业务组合中的一半甚至更多。实际上,现在他们就应该为将来早作绸缪了。

成功的时机就在眼前

IT企业赖以成功的因素已不同往年,原因有两个,都与20世纪90年代末期多数企业无法从IT投资中创造价值有关。首先,业绩欠佳的企业将不断敦促IT供应商帮助他们从已经在技术上投入的资金中实现短期效益。其次,他们眼看着少数有先见之明的企业借助IT获得竞争优势,便向供应商施压,指望着在中长期赶超行业领先者的先进水平。这两种心态对供应商来说意味着新的挑战,他们必须把产品和服务定位在协助客户创造价值。

从IT投资失败的案例中吸取教训……

在1995—2000年的繁荣时代,企业大规模地安装企业资源规划套装软件,同时借着PC机、服务器、存储硬件的价格下跌之机升级设备,大量地投资建设互联互通,包括支持跨越到互联网的技术,设法实现软硬件一体化,还不惜重金更新应用软件或是对付千年虫问题。^①技术供应商正好借机大发其财。

然而,在IT投资的热潮中,有所收获的企业寥寥无几,在部门和公司层面上都存在着投资和生产率脱节的现象。导致失败的原因有以下几个,许多企业因为实施困难或实施成本超出经济效益而最终放弃了新购置的系统;

^① 1995—2000年,美国IT产品和服务的投资总额超过1.2万亿美元,其中至少有1/3在每年8—10%的长期名义美元增长范围之外。当然,网络风险投资和通讯服务供应商凭着对新流量的过高预期而在技术上的投入也间接或直接地导致了IT泡沫。在新型网络企业的威胁之下,传统企业试图通过大额支出与挑战者平分天下。每个企业都害怕会被“Amazon”这样的企业吞并,结果是许多企业都卷入了技术“军备竞赛”。

有的企业则因为只对一部分业务流程实行了自动化，而不是端到端的自动化，致使收益大打折扣；有的企业没有将资金集中在对营业额和利润率影响最大的技术领域；还有的则未能配合IT系统的昂贵投入对业务流程或职能部门、具体工作进行改造，这属于一个严重的错误，要全面发挥企业资源规划系统（如供应链管理、企业资源规划等）的价值，企业必须彻底地改革原有的业务流程。

大多数的IT企业用户现在面临由于系统和软件过多，产能利用不足所导致的复杂的IT环境。他们对IT能否提升生产率产生质疑，加上总体预算收紧，多数企业在大幅削减IT支出的同时将注意力转向现有系统的维护管理以及IT基础设施产能利用率的改善。在未来谈判IT产品和服务的购买时，这些客户将对价格锱铢必较，而采购量却有限。而且他们将着眼于更加立竿见影的投资回报和生产率提升，并要求供应商协助从已有的投资中发掘近期可以实现的价值。

……学习成功者的经验

除了从IT过热时出现的问题中汲取教训之外，技术供应商还必须向成功企业学习，利用这些成功企业的经验帮助落后企业从其IT投入中收获类似的效益。

同样在20世纪90年代末期，的确也有企业在技术投资中获得了成功。嘉信理财、戴尔电脑、沃尔玛等先进企业不仅斥巨资进行IT建设，还相应地改造了流程，从而带动所处行业的关键生产率杠杆的改变。生产率的提高带来了更高的利润率，从而为客户创造更多的价值。这些以高生产率见长的先进企业已经做好了更充分的准备来接受今后一两年的风雨洗礼。

最成功的企业有五大作为。首先，管理创新配合技术创新同时发展。其次，将技术投资的焦点集中在降低对生产率影响最大的互动成本^①上，这些互动成本往往随客户所在的垂直行业的不同而不同，而多数领先的IT企业的投资在垂直行业中都有很强的侧重。

再次，这些领先企业清楚地了解自己所涉足的行业部门（以及子部门）

^①这里指的是在进行经济交换时所发生的成本——寻找交换方或合作方所需的搜索成本，进行交换或联手开展业务所需的协调成本，与交换实施或合同安排有关的监督成本等。