

中文版

Managerial Excellence

# 麦肯锡最佳管理

麦肯锡公司鼎力推荐  
《哈佛商业评论》

1980~1994 年麦肯锡一等奖

(美)迈克尔·波特 等著  
薛有志 等译

长春出版社

[美]迈克尔·波特 等著 薛有志 等译

# 麦肯锡最佳管理

——1980 ~ 1994 年麦肯锡一等奖

长 春 出 版 社

**图书在版编目(CIP)数据**

麦肯锡最佳管理:1980年~1994年麦肯锡一等奖/  
(美)迈克尔·波特等著;薛有志等译.—长春:长春出版社,2003.1

ISBN 7-80664-461-X

I.麦... II.①波... II.②薛... III.企业管理  
-文集 IV.F270-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第099483号

责任编辑:张中良 封面设计:郝威

Copyright © 2001 by Bertelsmann Asia Publishing  
Published by arrangement with Harvard Business  
School Press Through Arts & Licensing

长春出版社出版

(长春市建设街43号)

(邮编130061 电话8569938)

长春市正泰印务有限责任公司制版

长春新世纪印业有限公司印刷

新华书店经销

787×1092毫米 16开本 18.375印张 300千字

2003年1月第1版 2003年1月第1次印刷

印数:1-8000册 定价:36.00元

# 序 言

---

莱吉特·葛普塔(Rajat Gupta)

《金融时报》上最近的一篇文章描述了一家公司如何就围绕产品还是围绕市场组织其国际机构的问题绞尽脑汁。我有一种错觉,我问自己,做跨国生意的公司要就这个或其他的长期性问题争论多久:市场细分、销售队伍管理、管理权限、公司总部角色以及渠道选择等。抛开所有的管理方面的时尚和解决问题的新技巧,有关战略和组织的基本问题总是难以解答。

这些问题依然存在,而且它们所发生的环境不确定,也不可预知。全球市场变化如此之快,人们不禁要问,有关管理的建议和理论对于需要实时做出决定的领导者是否真的有帮助?非常有意思的是,这本书的第一篇文章就是《管理经济衰退之路》。文章发表于1980年,抨击了一种它定义为MBA式的管理方法——分析性过强、技术水平差、思路以控制为主。作者认为,管理者的这种思维正使美国公司业绩遭受损失。

文章对于我们许多人意义重大,尤其是那些新科MBA,总以为有了解决问题和分析的技能就可以获得成功。即使没读文章,人们也很快地通过以往经历认识到,二维思考在一个多元的世界里作用不大。可是对许多学管理的学生来说,他们的研究和发现都坚持世界应该更简单一些。

在《思考的实践者》一书中,唐纳德·施翁(Donald Schön)认为,在20世纪70年代,业内人士的行为就好像这个世界是确定的、简单的、对知识和工具很易于接受的,结果他们失去了可信性。可是“问题相互联系,环境不断变化,仅就管理者通过行动塑造未来而言,未来又是不可确定的。在这种情形下,所需要的不仅仅是经营研究中传统的分析技巧,还要有设计美好未来和创造其实现途径的积极、综

合的技能。”<sup>①</sup>

施翁描述了一种对管理学在思想和研究方面进行根本性变化的需要。不仅是剖析过去、讲述因果、设计结果,管理学的研究现在着眼于未来,关注雄心抱负、能力培养、为新市场开发新产品以及检验不确定的未来的方法。管理学的研究越来越反映了,或者越来越需要反映鲁塞尔·阿考夫(Russell Ackoff)所提出的有关管理的描述:“经理们所面对的不是彼此独立的问题,而是动态环境下不断变化、相互作用的问题所组成的复杂系统。我将这种环境称为混乱状态。问题就是通过分析从混乱状态(messes)中提炼的抽象观念;他们对于混乱状态就像原子之于图表……经理们不是解决问题;他们是管理混乱状态。”<sup>②</sup>

在管理混乱状态时如何做得更好?“去行动,去尝试,去解决,”<sup>③</sup>《追求卓越》一书的作者在詹姆斯·布莱恩·奎因(James Brian Quinn)的有关“逻辑的渐进主义”的言论基础之上写到。可是世界变化得太快了,它看上去并不逻辑,也不容忍渐进主义。很显然,经理们应该认清需要,发展能力,尝试着不仅完成战略,还通过互动的行为和分析来设计战略。我们通过实验来发现,来发明创造。施翁在他对新型职业人“思考的实践者”的分析中,描述了各种各样旨在理解环境、改善环境的试验。“当实践者在行动中有所思索时,他的试验就立即具有了探索性,检验行动步骤,检验假说。”<sup>④</sup>

按照施翁的论断,再联系管理层今天所运作的环境,研究人员、咨询人员和经理人员的角色开始混合就不足为怪了。咨询人员更多地搞研究(麦肯锡 McKinsey 每年投入 5000 万到 1 亿美元)以帮助客户做出实时决定;研究人员更多地做咨询以测试他们的意见的有用程度;经理们,十分清楚他们实践背后的理论,更加情愿去尝试新的方法。我们所有的人都需要“在行动中有所反思”。

那么为什么要读这本书呢?因为,这些文章不同于其他的书,是在探寻理解,而不是给出解决所有问题的新答案。在 1980 到 1994 年间获得麦肯锡奖(McKinsey Award)的文章反映了动荡的岁月、收购和兼并的浪潮、艰难学得的教训和一个真正强有力、让人显得渺小的全球市场的崛起。

对于年轻的管理者来说,这本选集提供了一个很好的回顾过去 15 年间一些

① Donald Schön, *The Reflective Practitioner* (New York: Basic Books, 1983), p. 16.

② Richard Ackoff, "The Future of Operational Research Is Past," *Journal of Operational Research Society* 30, no. 2(1979), 93 - 104.

③ Thomas J. Peters and Robert M. Waterman, Jr. *In Search of Excellence* (New York: Harper and Row, 1982).

④ Schön, p. 147.

最优秀的管理学思想的机会,也是一个决定自身发展应追求什么的好机会。而对于有经验的管理者来说,这本书提供了一次从年年都在变化的管理时尚重返相对坚实的基础的机会。对于 CEO 来说,这本书提示了一项艰巨的任务——通过让人去面对新的管理挑战和经历来锻炼人、提高人。

# 前 言

---

南·斯通(Nan Stone)

70多年来,《哈佛商业评论》与任何的商业杂志或学术刊物不同,在出版物当中一直占据独一无二的地位。《哈佛商业评论》由哈佛工商管理学院的D·W·唐汉姆(Dean Wallace Donham)于1922年创办,旨在建立一种融管理知识和经验为一体的杂志,就像普通法之于法理学家一样,使之能对企业领导有所帮助。因此,从一开始,《哈佛商业评论》的读者和作者就都有一种共同的对实践、对想法的信念,认为有效的管理终于行动而始于思考。

为了支持这一信念,《哈佛商业评论》总是从范围很广的投稿人当中选取文章——投稿人包括有总裁、学者、管理咨询人士和各行业专家。不管作者背景如何,他们文章的特点都是一致的:思想完整,贴近管理。《哈佛商业评论》最优秀的文章特色鲜明:研究新思想,关注实际的管理问题。按照这一标准,本书收集的麦肯锡奖(McKinsey Award)获奖文章正是最好里的最好。

从1959年以来,麦肯锡管理研究基金会(McKinsey Foundation for Management Research)每年把奖金授予两篇发表在《哈佛商业评论》上的最好文章的作者。每年由编辑们选出一个由公司总裁、学者、政府或社会机构领导人组成的独立的专门小组,决定奖落谁家。文章对现有知识的贡献,轻松应对传统思想的能力,分析深度,合理的逻辑和清晰的风格都在评选中发挥重要作用。然而最终,最为关键的还是文章对于经理人的实际工作、对于他们面临的问题是否相关。简单说,文章内容是否会引起人们的思考和行动?

这些年来,获奖文章涉及许多主题,而主要还是三个大的方面。第一,也是最大的一个方面,获奖文章集中在有效的企业管理上,更具体一些是高级管理者的工作。第二类文章则关于企业的角色以及它同社会的关系。第三类也是最后一

类文章是关于竞争的问题。然而近来,这些类之间的界限变得越来越模糊了;读者也会有这种感觉。

让我们看一下很典型的一个例子,最近获奖的克里斯·阿吉利斯(Chris Argyris)的文章《阻碍学习的良好沟通》。文章的论题是启发性的,与直觉相反:高级管理者最为熟悉的沟通技巧(诸如对雇员调查、现场管理、焦点小组晤谈一类)破坏了他们旨在获得的目标。不是建立个人的信诺和组织的高效,而是滋养不主动、限制变化,按阿吉利斯的话说:“它们不会使人们对自己的工作行为进行反思。”

阿吉利斯的文章来自于他一生在社会心理学方面的突破性工作。乍一看上去,他所发展的观点远离管理者的日常生活(也很难实践)。双向学习,防守型推理,所信奉的原理同所运用的原理相对立,正面思考有危险:观点很是复杂。忙碌的经理人考虑其时间投入是否合理是可以理解的。问题的答案,毫无疑问就是“是”。接触这些观念并应用它们确实可以转变读者——和组织——思考、行为的方式。

在这一层面上,阿吉利斯的文章也是很典型的麦肯锡奖(McKinsey Award)获奖文章。不论是对美国公司还是其他国家的公司,全书中的文章,从第一篇到最后一篇,都引人思考,催人行动。今天的读者将会发现——或重新发现——这些文章依然具有引发、激起和煽动变革的威力。



# 目 录

---

## 序言

莱吉特·葛普塔

## 前言

南·斯通

## 1

### 管理经济衰退之路 / 1

罗伯特·H·海伊斯, 威廉·J·艾伯纳希

美国人总是将衰弱的美国经济归咎于通货膨胀、政府管制和税收政策的影响,或者是 OPEC 价格的逐渐上涨。作者认为责任不仅是这些一般的经济因素,还有美国管理人员在保持企业技术竞争力方面工作的失败。为此作者提出了自己关于美国企业走向健康之路的治疗方案。

## 2

### 新的产业竞争 / 22

威廉·J·艾伯纳希, 金姆·B·克拉克, 艾伦·M·艾特罗

美国的制造厂商长期以来一直感觉到来自欧洲和日本的竞争对手的竞争压力。以汽车制造业为案例,作者揭示了日本汽车制造商成功的秘密——即出众的制造工作是如何改变了游戏规则。处于危机产业中的美国企业面临

的挑战,就是认识和适应这种新的世界范围内的产业规则,并学会管理变化。

### 3

#### **管理似乎与明天有关 / 45**

罗伯特·H·海伊斯, 戴维·A·加文

美国的管理人员正在尝试将更多的理性应用于投资决策。他们已经逐渐求助于复杂的分析技术来评估计划投资。然而,作者断言这样的做法将会导致对股本(生产能力、技术和各种各样的员工技能等)的严重低投资,而这些股本正是公司所依赖的。管理人员需要警惕那些会导致投资极度偏差的技术。

### 4

#### **处于危险中的质量 / 59**

戴维·A·加文

利用对几乎每一个美国和日本的室内空调制造商生产运作的多年研究成果,作者证明了竞争对手质量绩效水平的巨大变化。他的分析揭示了杰出的绩效水平不仅来自于文化优势和民族性,而且还来自于有效的管理实践的系统实施。

### 5

#### **与海蜇搏斗 / 76**

理查德·J·鲍伊勒

在一个大的企业中改变办公文化和管理模式是一个往往伴随着不确定结果的挑战性的任务。作者在这里详细地讲述了自己任霍尼韦尔公司担任副董事长和集团总裁时的组织变革经验。他记录了在一个部门内员工逐步放松传统的军队式的管理风格,代之以实施更多参与的管理方法的努力过程。

### 6

#### **管理创新:控制下的混乱 / 90**

詹姆斯·布莱恩·奎因

创新过程很少以有序和精密为特征。事实上,期待创新的公司都是在混乱和不确定中兴盛起来的。但是这些公司发展起来以后,都用详细的计划和官僚主义的程序抑制了创新。作者在一个多年的研究项目和若干个案例的基础上,从这些公司接受发展过程中必然的混乱开始,研究成功的大公司关于技术创新的方法模式。

7

### 生产率的怪圈 / 107

威克汉姆·斯金纳

当美国制造厂商为了改进劳动生产率和提高国际竞争能力经常求助于成本削减计划的时候,作者认为这些成本削减计划不总是改进效率的最好手段。虽然对成本的关注是重要的,但是制造厂商需要将注意力从成本削减转移到战略、质量改进和生产技术等方面——应当迅速定位于提高国际竞争力。

8

### 从竞争优势到竞争战略 / 115

迈克尔·E·波特

多角化战略在美国的多数大公司已经失败了。无论通过兼并、合资经营还是新建公司的方式,多角化基本上没有产生管理层寻求的盈利能力和竞争优势。为了确保能够从未来的多角化尝试中获得更好的效果,公司必须远离不插手战略,像投资组合管理等,转向更加协作的努力以利用组织内不同单位的连锁优势。

9

### 时间——竞争优势的下一个源泉 / 146

乔治·斯托克, Jr.

竞争的发展过程告诉我们,竞争已经从 20 世纪 40 年代的一种低劳动成本战略发展到 20 世纪 80 年代多种多样的竞争形式。领先的日本公司今天已经认识到时间是目前保持竞争优势的最关键的因素。基于时间的方法允许公司实

施更快的产品推广、更有效的制造、更迅速的销售和分销。利用以时间为中心的日本企业的案例,作者认为,当传统公司专注于成本和规模问题的时候,领先的公司已经从时间中获取竞争优势了。

## 10

### 战略意图 / 165

格里·哈默, C·K·普拉哈拉德

对于很多西方公司的经理人员,重新获得竞争优势的努力需要重新思考许多战略的基本概念。新的全球竞争者从一个与传统管理思想根本不同的视角走进战略。新的竞争者强调战略意图、竞争创新和聚焦于公司的足智多谋,而不是公司所能够控制的资源。作者提供了一种新的战略方法,强调充满野心的目标和残酷的市场探测术。

## 11

### 摩托罗拉大学:变培训为教育 / 187

威廉·威根豪恩

当摩托罗拉公司在1980年开始用一个新的技能培训计划的时候,最初目的只是为了在质量改进技术方面培训劳动力,如统计生产控制等。在计划进一步发展的过程中,出现了一个很明显的现象,即很多员工缺乏更多的商业技巧,经常不接受摩托罗拉公司所提供的教育。作者讲述了隐藏在他现在所领导的摩托罗拉大学怎样产生背后的一个迷人的故事。他叙述了摩托罗拉大学是如何从有限的培训教育发展到一个公司董事会委托的教育。

## 12

### 不生产计算机的计算机公司 / 206

安德鲁·S·瑞普波特, 斯缪尔·哈利维

在2000年的时候,竞争优势集中于“不生产计算机的计算机公司”,计算机公司主要将在计算机如何使用方面进行竞争,而不是如何制造计算机。因为竞争优势很少建立在硬件基础上,所以公司并不需要最先进的硬件,只要公司

拥有令人信赖的计算机硬件供应就可以了。作者勾勒了在这个变化的竞技场中竞争、识别如何生存和获得市场力量的准则——通过计算机工业的转型。

### 13

#### 平衡公司权力：一个新的联邦制拥护者官文 / 226

查尔斯·汉迪

今天在许多最大的公司中首席执行官们试图管理他们日益复杂的组织，他们求助于世界上最古老的政治哲学——联邦主义。作者断言假如将组织看成一个小社会的话，政治原则应用于管理的思想就是合理的逻辑连结。联邦主义打破了权力和控制的矛盾，平衡了在组织中心、专业知识中心和行动中心的权力——特别是避免了独裁和中心管理机构过多控制的风险——并且取得了成功，因为独立的小单位知道自己是一个更大的整体的一部分。

### 14

#### 捕食者与被捕食者：一种新的竞争生态学 / 241

詹姆斯·摩尔

大多数管理学者认为竞争就是在一个产业中面对面的战斗，是一场残酷的市场份额之争。这里，作者根据对生物和社会系统的研究，提出了关于竞争的一个新的隐喻。他提出一个公司并不是一个单一产业中的一员，而是一个跨越众多行业的商业生态系统中的一部分。在这个环境下，众多公司围绕一个创新进行着“协同演化”，既竞争又协同地创造新产品和满足消费者需要——共同推进今天的产业转换。

### 15

#### 阻碍学习的良好沟通 / 259

克里斯·阿吉里斯

今天新的但已为人所熟悉的企业沟通技巧，如焦点小组晤谈和调查，经常阻碍组织学习，即便当一些问题已经有了解决方案的时候也是如此。虽然这些措施收集了简单的单环信息，但是作者指出，这些措施不鼓励这种在今天的

商业环境下如此重要的组织的自我检查。管理人员需要鼓励和评价那些不断地和有创造性地考虑组织需求的员工。

作者简介 / 276

麦肯锡二等奖论文及作者 / 277

译后记 / 279

# 1

## 管理经济衰退之路\*

---

罗伯特·H·海伊斯 (Robert H. Hayes)

威廉·J·阿贝纳西 (William J. Abernathy)

在过去的几年里，美国企业的竞争活力明显不如从前，人们对美国整个经济福利的担忧也与日俱增。许多经济学家和公司领导将这种经济健康和自信心的下降归因于这样一些因素：欧佩克（OPEC 石油输出国组织）的贪婪、政府税收政策和货币政策的不力以及政府调控的不断增长等等。我们认为这些说法是不充分的。

例如，这些说法并不能解释为什么美国生产率的增长速度同欧洲和日本相比，无论是在绝对数上还是在相对数上都下降了。这些说法也不能解释为什么美国不仅在成熟产业而且在许多高科技产业失去了它的领先地位。虽然已经提到的许多力量——政府调控、通货膨胀、货币政策、税法、人工成本及束缚、资本不足的担心、进口石油的价格——对美国企业造成了损害，但是这些力量对国外的经济形势也产生了同样的影响。

例如，这些说法并不能令德国的管理者信服。德国的石油有 95% 依赖于进口（美国为 50%）；德国国内生产总值（GDP）中大约有 37% 由政府分享（美国为 30% 左右）；而且在德国，大多数的重要决策需要征求劳方的意见。然而，自 1970 年以来德国生产率的增长速度在加快却是不争的事实，而且近来已达到美

---

\* 1980 年 7~8 月发表。

国的四倍多了。法国的经济环境也类似。然而在今天，法国制造业生产率的增长速度是美国的三倍多（尽管当前在钢铁业和纺织业发生了危机）。那些困扰着美国企业的问题与压力同样也影响着每一个现代工业国家。那为什么我们只发现美国公司的竞争活力不成比例地下降了昵？

我们的经历说明，今天大多数行业在市场竞争中的成功，都对组织在技术方面提出了史无前例的要求——也就是说，只有通过提供更好的产品才能赢得长期竞争。而美国的管理者，由于受那些他们认为是最新、最好的管理准则的影响，却越来越将其注意力转向别处。尽管这些准则非常缜密，也具有广泛的适用性，但是它们鼓励了两种倾向：（1）更倾向于超然的分析而不是利用亲身经历的经验来发挥洞察力；（2）更倾向于短期内的成本下降而不是对技术竞争力的长期开发。我们认为，正是这种新的管理信条在削弱美国产业活力的过程中扮演了主要角色。

尤其在二战后的20年里，美国管理令人印象深刻的惊人绩效曾经为其赢得了广泛的赞誉。然而，时代已经变了。在稳定的年代中形成和提炼出来的方法，可能非常不适合于变幻莫测、能源缺乏、全球化竞争和持续创新的新世界。20世纪80年代就是这样一个世界，或许还将持续到本世纪末。

这个时代早就需要对自身进行认真、客观的剖析。美国的管理者究竟做错了什么？他们管理公司技术工作的方式有什么致命缺陷？他们长期以来都没有被怀疑过的管理政策和管理实践所基于的假设是否存在什么问题？

## 管理的失败

过去，美国的管理者在三个不同的时间框架中计划详尽而且攻击性强的行为为他们赢得了全世界的尊重：

- 短期——尽可能有效地利用现有资产；
- 中期——用资本设备（Capital Equipment）代替劳动力和其他的短缺资源；
- 长期——开发新的产品和工艺以开发新市场或者重构原有市场。

第一个时间框架需要坚韧不拔的意志，需要决心，需要对细节密切注视。第二个时间框架则需要资本，并且要愿意承担一定程度的财务风险。第三个时间框架则是需要想象力以及一定的技术勇气。



美国的管理者还由于他们提高短期效率的方法而得到了广泛的高度评价。然而，欧洲和日本的管理者已经开始认为：美国缺乏有创业精神的想象力，也缺乏进行长期竞争性投资（Competitive Investment）的冒险精神。正如一位观察家对我们评论的那样：“在我所在的行业里，美国企业做起事来就像是银行。它们所感兴趣的只有投资收益率（Return on Investment）以及收回本金。有时，它们似乎对收购别的公司更感兴趣，而不是将产品卖给消费者。”

事实上，越来越多的人公开指责美国的管理者缺乏竞争远见，下述尖刻的评论事实上就代表了这一观点：“由于各种原因，美国企业正对自身尤其是对其未来失去信心。现在，美国的企业正通过削减成本以及求助于政府进行短期的微调，以求暂时的解脱，而不是主动迎接这个变幻世界的挑战……在企业中取得成功需要有耐心和精心的准备，在得到回报前长时间的的市场准备工作是有用的……只关心其下一季度利润表的管理者几乎不会对这些工作感兴趣。”<sup>①</sup>

更令人担忧的是，美国的管理者顶多夸张地耸耸肩以表示对这一指责的认同。在现有的业务中，一位负责调研的高层副总经理特别提到：“我们知道如何进行市场营销，也懂得技术，而且产品问题并不十分严峻。既然到处都有高利润、低风险的好机会，我们为什么要冒险将资金投入新的业务呢？”另一位管理者说：“生产合成纤维肉制品比生产柠檬酸橙蛋糕混合料困难得多。但是，之所以从事柠檬酸橙蛋糕混合料的生产是因为你能确信你将从中得到什么样的回报。生产合成纤维牛排需要更多的时间和更多的投资，而且失败的风险也更大。”<sup>②</sup>

这样的管理者并不是少数，他们代表了很多的管理者。他们要问的是：既然有很多的其他方法可以容易而且低风险地赚钱，我们为什么要投资到那些难以收回本金的业务中去呢？为什么要为了合成纤维牛排远期的不确定前景而忽视蛋糕混合料的已确定情形呢？为什么要承担生产更好、更具创新性产品所带来的竞争风险呢？

---

① Ryohei Suzuki, "Worldwide Expansion of U.S. Exports - A Japanese View," *Sloan Management Review*, Spring 1979, p. 1.  
② *Business Week*, February 16, 1976, p. 57.