

THE
McKinsey Quarterly

2001 · 1

麦肯锡高层管理论丛

总编 欧高敦



F270-53

6

麦肯锡高层管理论丛

2001.1

总编 欧高敦 (Gordon Orr)

主编 方向明

编委 孙 武 冯海啸 张 芳 官 青
谢国红 韦 恩 文 白 周 旭



生活 · 讀書 · 新知 三联书店

图书在版编目(CIP)数据

麦肯锡高层管理理论丛/欧高敦,方向明主编. - 北京:
生活·读书·新知三联书店,2001.4

ISBN 7-108-01547-1

I. 麦… II. ①欧…②方… III. 企业管理-文集 IV.
F270-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 14911 号

责任编辑 潘振平
统 筹 竞争力工作室
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
排 版 北京新知电脑印制事务所
印 刷 新华彩印厂
版 次 2001 年 4 月北京第 1 版
2001 年 4 月北京第 1 次印刷
开 本 889×1194 毫米 1/16 印张 6.5
字 数 100 千字
印 数 00,001-10,000 册
定 价 48.00 元

导 读

新千年对亚洲来说将是又一次大演变的历史时期。如果说第二次世界大战之后亚洲完成了向工业经济的转变,那么1997年金融风暴之后,这一地区的每个国家都在摒弃政府干预经济的管理手段,采取以市场为基础的经济模式。互联网的兴起更是起到了推波助澜的作用。

而中国则正在经历三重变革:从农业经济到工业经济,从政府管理到市场经济,从传统经济到新经济。在过去的三年时间里,我们看到中国在政治、金融和企业领域实施了一系列的改革措施,本期《麦肯锡高层管理论丛》针对一些关注的焦点,如公司治理、市场营销和联盟等等,介绍一些亚洲国家或企业的做法,希望起到他山之石的作用。

如何建立有效的公司监管体系?如何让董事会发挥管理作用?这是中国企业改革进程中迫切需要解决的战略问题之一,因为它不仅关系到公司的生死存亡,更是金融监管的前提,因此也是经济体制改革的重点。本期《打造亚洲的董事会》一文依据麦肯锡公司在韩国的工作经验采写而成,建议政府在董事会的组成和工作流程上切实落实严格的监管,对中国可能有许多启迪。同样,市场将愈来愈看中监管好的企业,投资者在购买股票时愿意付出溢价,企业监管的价值的确有价可估,详情请阅《关于公司监管的三个调查》一文。

近几年中国市场内需不足导致了价格战、促销战愈演愈烈,互联网的加入更是火上加油。各种各样的促销、金卡会员等旨在吸引消费者的营销活动层出不穷,现在该是认真检查其功效的时候了。《忠诚的代价》一文讨论了如何检测一系列消费者回报计划的有效性,即盈利状况。同样《摒弃商品传统观念》一文则针对公对公业务销售的“唯价格论”,探讨了如何将商品“非商品化”,发现和捕捉无形价值,从而获取更多的利润。

当然，无论公对公或公对私的营销，对顾客的理解和认识是万源之本，即使在e时代也不会过时。《电子营销的失败教训》和《细分在线市场》针对在线营销的误区，将在线消费市场细分，并一再强调要为不同的目标对象度身定做特色服务或产品。

中国的公用事业之一铁路运输的改革已经拉开帷幕。《让印度铁路走入正轨》提出铁路改革的当务之急不是私有化——这在中国其实很难实现，而是将其公共服务的职能从商业运作中分离出来，将商业运作部分公司化。

最后，我非常高兴地宣布，从本期开始《麦肯锡高层管理论丛》将由国内著名的三联书店出版，并通过邮购和各地的书店向社会公开发行。在此，我谨代表麦肯锡公司感谢三联书店的工作，使我们可以与更多的人分享麦肯锡的理念和研究成果，我们也热忱地期待着社会各界人士不吝赐教。



欧 高 敦

麦肯锡公司大中国区董事长兼总裁



目 录

CONTENTS

麦肯锡近期研究



互联网购并风潮	1
亚洲的无线未来	4
空前发展的中国无线数据业	7
细分在线市场	10
让印度铁路系统走入正轨	14

市 场 营 销



James Cigliano
Margaret Georgiadis
Darren Pleasance
Susan Whalley

【封面文章】忠诚的代价 如何知晓你的忠诚计划是否有效?	18
--------------------------------	----



John E. Forsyth
Alok Gupta
Sudeep Haldar
Michael V. Mann

摒弃商品的传统观念 没有一件产品应该简单地被视为“商品”， 其中的经营诀窍在于了解顾客的需求，从而收 取更多的费用。	28
---	----

公 司 治 理

Jonathan D. Day
Michael Jung

非危机状态下的企业转型

34

领导企业进行深层次变革的艺术是可以学而习得的，技巧就在于如何帮助企业的每个成员发现全新的现实。

Dominic Barton
Robert F. Felton
Ryan Song

打造亚洲的董事会

43

才过了一年多时间，一度是新生事物的董事会监管就已在韩国的金融体制中扎下了根。对于那些还在丧失经济公信力的泥潭中挣扎的其他亚洲国家而言，韩国的经验大有可资借鉴之处。

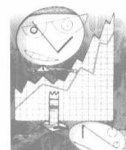
Paul Coombes
Mark Watson

关于公司监管的三个调查

52

投资者称，如果企业监管良好，他们购买其股票时愿意付出溢价。这些假设的溢价对市场的影响到底有多大，还很难精确测算。但可以肯定的是，良好的企业监管确实能带来不同。

电 子 商 务

Rajat K. Dhawan
Ramesh Mangaleswaran
Asutosh Padhi
Shirish Sankhe
Karsten Schween
Paresh Vaish

亚洲 B2B 电子商务的差异所在

56

如果亚洲 B2B 电子市场能够根据这个市场的特殊环境而发展，其前景将不可估量。

Vittoria Varianini
Diana Vaturi

电子营销的失败教训

66

推出电子商务时，最关键的营销知识是什么？答案是你必须知道什么时候可以走捷径，什么时候不能；你必须知道应该了解些什么，什么可以暂时搁在一边。

企 业 金 融



David Ernst
Tammy Halevy

何时考虑联盟 76

有些情况下，市场对联盟的回报大大丰厚于对购并的回报。或许市场掌握了一些不为管理层所知的情况。

化 工 业



Florian Budde
Brian R. Elliott
Gary Farha
Charles R. Palmer
Steffen Rudiger

知识的魔力 86

以资产为本的资本战略价值正在减弱，而以知识为本的知本时代正在来临。

麦肯锡公司近期研究项目简介

互联网购并风潮

David Marock

John Nas

Hannelore Strickroth

互联网存在的时间不长，但麦肯锡的研究表明，互联网引发的购并案在交易额和交易量上均已跃居全球的 20% 还多（图表 1）。

对增长的渴望是一系列互联网购并风潮的驱动力，而在其他更成熟的行业，导致购并的原动力往往是为了降低过剩的生产力，取得规模效应。而当一家网络公司购入另一家网络公司时，其目的则是为了建立主营业务，（如一家网上的股票交易公司收购一家财经信息公司）；或是为了扩大其现有的业务（如一家网上的书籍、唱片零售商收购玩具业务）；或者是为了地域扩张，（如互联网服务提供商（ISP）或门户网站购买本土之外的门户网站）。并购传统公司的网络公司一般也会选择同一行业或类似行业（图表 2），而传统公司并购互联网企业则是为了实现向互联网行业大举挺进。在此类并购案中，被并购的对象通常是从事商务服务的 dotcom 公司，如 ISP（互联网服务提供商）、互联网咨询公司以及 B2B 服务供应商。

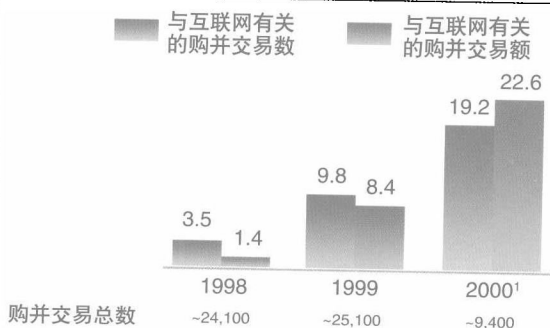
我们可以预言，增长仍将是未来互联网并购案的主要推动力。但同时，互联网公司也会像传统企业那样，寻求同一领域内具有互补优势的公司展开兼并，以期达到规模效应。

对互联网业并购增长的预测基于以下几方面原因：

◎机会的窗口正在迅速关闭。互联网公司自身的发展速度远远赶不

图表 1

交易越来越多，金额越来越高，互联网购并风潮正在兴起



¹ 此处数据截止 2000 年 5 月底，但不包括美国在线与华纳的购并。如果计算在内的话，交易额比例将上升到 33%。

资料来源：Thomson 财经证券数据；麦肯锡分析。

图表 2

物以类聚				
购并交易数目 ¹				
互联网公司购并另一家互联网公司，往往是同类项的合并				
被购者	接入	基础设施	电子商务	接入
	6	7	28	
	7	99	14	
	25	6	12	
购并者				

互联网公司购并传统公司，常常选择同行业目标					
被购者 (传统公司)	其他 ²	电信	商务服务	媒体	散装软件
	1	7	0	2	4
	1	5	0	6	0
	0	2	1	1	0
	1	6	1	5	0
	6	7	0	0	0
购并者(互联网公司)					

¹ 所有 1998 年 1 月 1 日至 2000 年 5 月 22 日之间发生的交易的价值评估均超过 1 亿美元。
² 如专业从事零售和批发业的公司或金融公司。
资料来源：Thomson 财经证券数据，麦肯锡分析。

上这一行业每时每刻正在发生的巨变。

◎进入门槛日益提高。在一些较为成熟的领域和地区，吸引客户的成本昂贵无比，致使购并的代价再大，仍不失为进入的首选和惟一选择。

◎对资产控制权的要求增加。迅速发展的企业需要的往往不是合资或其他形式的资产分治，而是建立在全权资产基础上的一套简单和直接的管理模式。

◎可购并的对象不断增加。随着互联网行业的发展，一些拥有战略性资产（例如优势技术和网络）的公司具备足够可供出售的有形资产，更为重要的是，这些公司和它们的股东正处在发展的十字路口，与其靠自身成长，还不如出售。同时，市场总体价值评估的低迷以及上市的暗淡前景也使得这些卖家的价格可以让买家承受。在

这样的状况下，拥有较高价值的上市公司可以将其股票作为一个有利的收购工具。

上述最后一个因素在我们的分析中清楚地反应出来。约有 90% 的并购方是上市公司，其中包括成功的传统企业和已经上市并拥有较好市场表现的互联网公司。一些公司已经在很短的时间内完成了几宗购并交易。如思科系统（Cisco Systems）和 Healtheon/WebMD 都各自在 2000 年 5 月之前的 27 个月内相继完成了 27 宗和 9 宗购并，被购的公司通常是那些不太知名、未上市的企业。

值得注意的是，市场对于购并的反应往往因购并方的不同而相差甚远。传统企业并购其他企业容易得到认可，而初创的电子商务公司的购并却困难重重，因为这类购并通常被认为是掩盖其亏损的烟雾弹（图表 3）。

购并对股价的影响也参差不齐。在麦肯锡公司调研的时间段内（1998年1月1日至2000年5月22日），股东平均回报率在购并宣布之前一周到之后一周期间上升了约5%，但最大的回报率为260%，而最差表现则为-47%，反映出市场的态度差异。而在传统企业领域，类似的购并新闻则一般会引起股价平均上升19%。

涉及互联网的购并，即卖家或买家有一方是互联网公司，在1998年1月到2000年3月期间上升了11%，但在2000年4月至5月间，此类交易大幅下降。纳斯达克在此期间的跳水，迫使互联网企业重新考虑正在计划中的购并交易和条件。但一伺市场趋于稳定，我们可以预言，购并还将卷土重来。^{MQ}

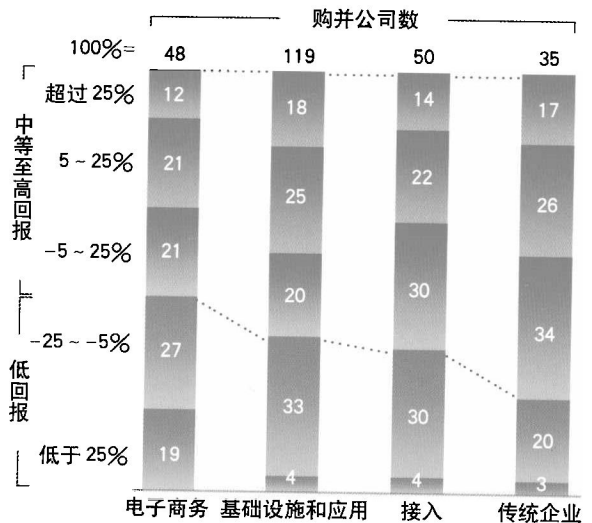
译自 *The McKinsey Quarterly 2000 Number 4*，作者David Marock是麦肯锡伦敦分公司的咨询顾问，John Nas是麦肯锡斯德哥尔摩分公司的副董事，Haunelore Strickroth 是麦肯锡苏黎士分公司董事。

版权所有 © 麦肯锡公司 2000 年。未经许可，不得作任何形式的转载或出版。

图表 3

需要引起购并者注意的

与标准参照指数相比，收购者所获额外回报变化情况。百分比¹



¹此处数据是购并宣布之前一周与之后一周的比较值。所有在1998年1月1日至2000年5月22日之间的购并价值评估均超过1亿美元。坐标根据道琼斯互联网综合指数和Datastream的美国媒体和美国软件指标设定。

资料来源：Thomson 财经证券数据，Primark (Datastream)；麦肯锡分析。

翻译：舒 欣

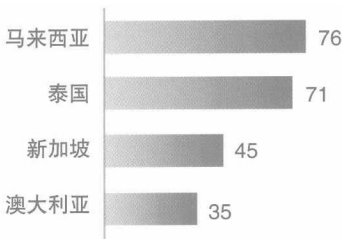
编审：冯海啸

亚洲的无线未来

Jeffrey Bernstein
George Riedel
Shinichi Yokohama

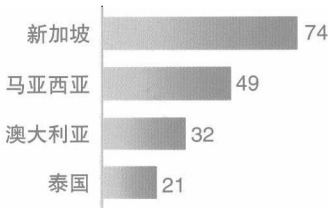
与西方相比，亚洲的互联网用户更关心网上交易的安全性，因此造成亚洲部分地区电子商务发展滞后。解决网上交易安全性的途径之一是通过移

图表 1
各国对无线数据兴趣不同
被采访人对是否有可能或极有可能使用无线服务的回答(百分比)



资料来源：麦肯锡 1999 年专项调研。

图表 2
亚洲消费者愿意支出消费无线数据服务费用
愿意支出比现有月话费更高费用的消费者(百分比)



资料来源：麦肯锡 1999 年专项调研。

动电话账单支付，人们普遍认为这种方法比在万维网(www)上填写信用卡账号要安全得多，因此可能会推动网上交易的快速增长。

麦肯锡公司为了更多地了解无线数据业务在亚洲的潜力，在亚洲展开了一项调查。通过采访澳大利亚、马来西亚、新加坡和泰国的 100 多名手机用户，结果表明绝大多数的亚洲消费者愿意选择移动电话账单或货到付款(现金)的方式购物。

亚洲的无线数据服务也正在快速发展，日本最大的移动运营商 NTT DoCoMo 以此开发了极为成功的 I-Mode 服务。在仅推向市场的一年后，即 2000 年 2 月底，就吸引了 425 多万用户。由于 I-Mode 的成功，DoCoMo

的市值在同一时期从 760 亿美元猛增至 3120 亿美元，大大激励了亚洲其他国家的运营商拓展无线数据服务。

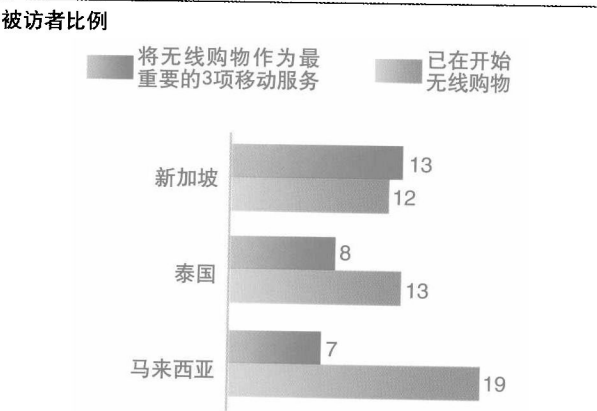
麦肯锡的调查发现，无线数据服务存在着巨大的市场需求。57% 的被访者表示可能通过无线电话使用包括互联网接入、信息、留言和完成电子商务交易等服务。但尝试的兴趣却有不同。马来西亚和泰国的消费者兴趣远远超过澳大利亚和新加坡(图表1)。原因之一可能是,在马来西亚和泰国,互联网普及率远远低于手机,通过无线电话提供数据服务填补了互联网接入的缺乏。

我们的调研还发现,消费者愿意为享受更多的服务品种而支付更高的价格,他们愿意为无线数据服务交付比现在的无线话费多出44%的费用。但亚洲的消费者也有自己的限度。澳大利亚的被访者表示有兴趣每月多支出 5 美元作为无线数据服务费,但如果月费增加到10美元,只有 40% 的被访者表示仍有兴趣。新加坡消费者总体上对价格不太关心,而泰国消费者对价格最为敏感(图表2)。这其中部分

的原因也许是无线数据用户相对年龄较轻,在每个被访国家,无线数据服务在年轻人中最受欢迎,其中 26 岁至 29 岁之间的年轻人最感兴趣。

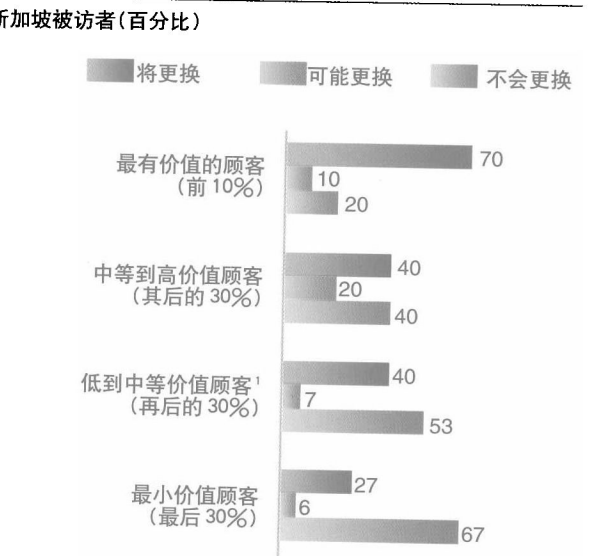
被访者纷纷表示最有可能使用无线数据中的email和综合信息服务,虽然用手机在网上购物目前还未被列入首选的前3项移动服务,但在被调查的 4 个国家中的 3 个国家,有 7%到 13%的用户表示对此项服务有兴趣,而且有

图表 3
无线购物有可能增加到固线水平



资料来源：麦肯锡 1999 年专项调研。

图表 4
最有价值的顾客最有可能更换运营商



¹顾客的价值程度根据其月移动话费。
资料来源：麦肯锡 1999 年专项调研。

迹象表明这种兴趣还在增长。新加坡和泰国对无线购物感兴趣的被访者也数量众多,其规模相当于这两个国家目前在互联网上购物的人数。这也许可以说明,在这些市场,移动手机购物将会像固线互联网购物一样流行。(图表3)。

总体来说,有一半的被访者声称将会为了取得无线数据服务而更换运营商。如果以每月移动电话费用为衡量标准,高价值的用户一般比低价值的用户更愿意更换运营商(图表4)。由此可见,在上述被调查的国家中,最早拓展无线数据服务的公司最有可能去利用先行者的优势,获取最有利可图的市场份额。

马来西亚有58%的被访者表示愿意为了获得无线数据服务而购置新的手机,其比例明显高于其他国家,澳大利亚只有16%的被访者愿意这样做。这一比例的差异与各国对无线数据服务兴趣的不同有很大关系,因此值得运营商认真研究,在吸引客户购买手机时应提供怎样的优惠。^{MQ}

译自 *The McKinsey Quarterly 2000 Asia Revalued Edition*, 作者Jeffery Bernstein 和Shinichi Yokohama分别是麦肯锡东京分公司的咨询顾问和董事, George Riedel 是麦肯锡悉尼分公司的董事。

版权所有 © 麦肯锡公司 2000 年。未经许可, 不得作任何形式的转载或出版。

翻译: 舒 欣

编审: 冯海啸

麦肯锡公司近期研究项目简介

空前发展的中国无线数据业

Tony Perkins

Paul Brown-Kenyon

中国的无线数据接入正呈飞速增长。据预测,手机用户将从1999年末的4400万增长至2005年的1.5亿至2.5亿之间(图表1),中国也将因此成为世界上手机用户最多的市场,即使营业收入未必名列第一。根据这一发展趋势,在未来的5年内,中国的无线互联网用户将增加到4千万至5千万之间。而到2003年,用户向电信公司缴纳的无线上网费用可能高达40亿美金(图表2)。

推动中国的无线互联网发展的因素主要来自两方面:移动通信基础设施相比固定线路更为健全,并且手机价格相比个人电脑也更低廉。麦肯锡公司近期的一项研究项目抽样采访了北京、上海、广州三地的100名手机用户,其中68%的被访者对使用无线数据服务表示了浓厚的兴趣。

在基础设施方面,目前中国市场的移动网络整体来说数据传输的性能良好。国内最大的运营商中国电信以及中国联通已经在主要城市着手尝试GPRS系统,实现对第二代的GSM系统的升级,GPRS系统可望在2001年初投入运营。如果一切顺利,中国将成为全球最先使用该项新技术的少数国家之一。

中国拥有庞大的手机用户群,因此从商业角度来讲,他们的固线

图表1

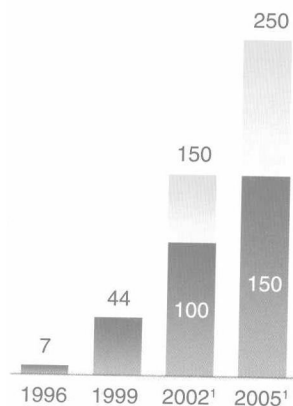
空前发展的中国无线通信业

用户数(百万)

■ 基本
状况■ 最佳
状况1999—2005年间
年复合增长率

34%

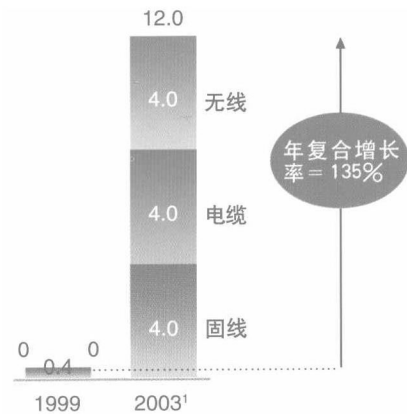
23%

¹ 预测。

资料来源: 经济学人资讯处; 分析报告: 麦肯锡分析。

图表 2
互联网接入营业额的增长指数

单位: 10 亿美元



¹ 预测。
资料来源: 麦肯锡分析。

用户更具商业潜力。这一特征也将极大推动无线互联网服务的发展。在年龄结构上, 92%的手机用户年龄在25岁左右, 只有58%左右的固线用户在25岁左右(图表3); 在收入结构上, 80%的手机用户人均年收入超过二千美元, 而固线用户只有28%超过这个收入水平。

同时, 中国的固线用户中只有24%左右属商务型, 而商务型手机用户比例高达60%。商务型用户不仅收入和消费水平高, 同时拥有更高的通讯和信息要求。

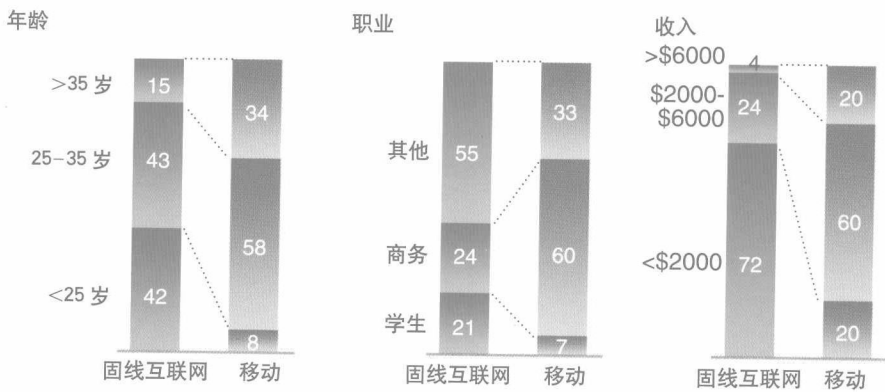
此外, 中国手机用户的使用率在全球高居榜首: 平均每位手机用户每月使用300分钟移动通信服务, 接入费用多达35美元, 由此可以推论, 通过手机上网的用户很有可能是集中在通话服务使用率高的客户群, 他们在电子商务上的消费也将比固线用户高。

由于商机无限, 无线互联网市场的竞争也在加剧。国内的运营商一方面更新网络设施, 一方面正在中国主要省份与设备制造商一起纷纷推出WAP服务。其中, 中国移动旗下的广东移动今年年初与爱立信、西门子分别合作, 旨在为广东地区的850万GSM用户提供WAP服务, 并将在GPRS投入运营后进行同样的合作。同样的合作也纷纷在北京、福建、上海、浙江等地进行。与世界其他地区一样, 中国的无线互联网将提供新闻、旅游咨询、预订、股市行情、电子邮件和娱乐服务。

当移动运营商纷纷更新网络, 推出WAP新服务项目时, 一系列的无线互联网企业、固线门户网站和国际运营商也争相开发独立的服务。互联网企业纷纷建立无线门户网站, 并已经开始吸引访问者和投资者。例如1999年成立的灵通网Linktone.com可以提供最新新闻快递、交通时刻表、电子邮件和天气预报等信息服务。同年成立的Byair.com已经从香港新世界集团、IDG和英特尔公司获得了1100万美元的风险投资。固线门户网站到目前为止虽未有大的动作, 但也开始在设备供应商的协助下通过WAP使用网络内容实现无线传递, 进入无线网络领域。国际大型的门户网站正在通过直接营运或取得经营许可, 积极挖掘中国的发展机遇。

图表 3
移动用户购买能力更强

2000 年用户构成(百分比)



需要明确的是无线网络的发展道路上还有许多障碍。目前WAP服务速度还很慢，且不太稳定，而且不是所有的手机都可以接入，因此早期用户往往会不甚满意。其次，在小小的手机屏幕上做广告的吸引力显然不大，因此相比传统的www万维网来说，无线数据服务更多依靠入网费和商业收入，而如果缺少一个健全有效的支付平台，一些WAP服务必将受到制约。而最大的障碍将来自于过高的期望值，手机生产商五彩纷呈的广告营销为消费者描绘了精彩刺激的WAP世界，但现实的服务却无法到位，失望的消费者会作何反应呢？^M_Q

译自 *The McKinsey Quarterly 2000 Asia Revalued*, 作者Tony Perkins是麦肯锡北京分公司的资深董事，Paul Brown-Kenyon是麦肯锡香港分公司的咨询顾问。

版权所有 © 麦肯锡公司 2000 年。未经许可，不得作任何形式的转载或出版。

翻译：舒 欣
编审：冯海啸