



高等院校工商管理专业系列教材

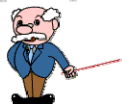


运营管理

张 杰 编著

清华大学出版社

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

16 年先进办学单位，20 年实战教育经验，教委批准成立正规管理类教育机构（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班[®]，毕业颁发双证书，全国招生，近期开课。咨询电话：13684609885

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mhgy.net>

【咨询邮箱】 xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户（存折）： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户（卡号）： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户（卡号）： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。



第一章 运营管理概论



- 重点掌握“运营管理”的基本概念。
- 了解运营职能的范围以及它与其他主要职能的相互关系。
- 了解运营管理的演变过程。
- 了解运营管理的发展趋势及其对现代组织的影响。



【核心概念】

过程 运营管理 生产率 单因素生产率 多因素生产率 生产 服务



【引导案例】

“中国制造”从哪里突围

“中国制造”想要完成从大到做强的转变，没有从“中国制造”到“中国创造”的蜕变是不可能的。对于外贸依赖度超过了 73.5%，外贸总额已位居全球第二，并可能在 2010 年前问鼎全球第一的中国，蜕变可以说是生死攸关。

2008 年以来，以“物美价廉”为最大特点的“中国制造”，遭遇了五十多年来最严寒的春天。人民币升值、资源价格暴涨、劳动力成本急剧上升，使得“中国制造”仰仗的价格优势迅速丧失。

大批的外资在华企业逃离珠三角、长三角，逃离中国，再加上全球一波又一波的对“中国制造”的反倾销诉讼官司，使得中国成为全球反倾销诉讼的头号目标，以致我们不得不问：2008 年，还有多少“中国制造”能存活下来？

当然，每个硬币都是具有两面性的，我们也不必把这件事看得过于严重。这样的形势将会迫使处于价格低端的“中国制造”向价格中端甚至高端迈进，“中国制造”是必须发生这样的蜕变，以绝地求生的。渐渐脱离廉价的消费品市场，向中高档的产品市场前进。这样的事迟早会发生，这道坎也早晚得过。

中国必须打造数量众多的、属于自己的中国品牌，而且“中国制造”也具备了建造中国品

牌舰队的实力,中国已初步达到了与发达国家在中高档产品上一较高下的发展阶段。“中国制造”不能总是“物美价廉”,不能一直靠卖苦力、卖资源生存,“中国制造”不能总靠价格低廉、广种薄收、利润菲微血拼,而是要尽快地完成从“中国制造”向“中国创造”的转变,生产高科技、高附加值、高性价比的产品,真正地让“中国制造”扬眉吐气。

(资料来源:观察与思考,2008年5月4日)

【案例导学】

“中国制造”靠什么获取竞争力?生产系统的能力和优越性是企业参与竞争的关键资源,低成本只是运营管理目标的一个方面,仅仅靠低廉的劳动力是不够的。优秀的运营管理水平是企业提高竞争力的保障,只有充分发挥运营管理职能,提高它与企业其他职能的协调水平,合理地组织生产过程,有效地利用生产资源,缩短运转周期,降低库存水平,减小生产资金的占用,通过高效的运营管理向市场提供有竞争力的产品或服务,提高企业的经济效益,才是中国企业在当今全球性竞争环境中所应追求的目标。

第一节 引言

传统上人们一提到“生产”二字就自然想到工厂、流水线、设备和工人。的确,过去的生产管理研究的问题几乎只局限于制造业,更多强调的是工厂中的工程、技术、工作方法和日常生产活动的管理。但在近代,随着制造业的发展,随着新的科学技术的不断出现和应用,生产率大大提高,使得生产管理的领域不断拓宽。制造业的发展也推动了服务业的发展,人们开始将原来应用于大生产活动中的概念、方法和管理模式也应用于对服务系统和其他类型的组织的业务活动的管理中去,如银行、连锁零售企业、医院、酒店、咨询机构、学校、物流企业等,目的是提高这些系统的效率和业绩水平。有些公司提出在服务质量上向制造业看齐,强调服务质量的标准化。在制造业,次品率往往低于千分之一甚至万分之一才算合格;而在服务性行业,能达到90%以上的客户满意度就非常不错了。但当代优秀的企业也提倡“服务零缺陷”的目标,这是非常困难的,因为与客户接触的服务流程环节可能是非常多的,而服务又不容易做到标准化。这就需要对每个过程、每道工序能够进行控制和测量,要建立完善的质量体系。近年来,诸如ISO9000质量管理体系和六西格玛管理在服务业也得到了广泛的应用和推广。因此,现代“生产”是一个广义的概念,现在更多采用的术语是“生产与运营管理 Production and Operations Management”或“运营管理 Operations Management”。来涵盖各种类型系统的运营层面的管理问题。



一、过程的概念

任何一个组织，无论它是制造型还是服务型、私营还是国有、营利性还是非营利性，它的成功都取决于它吸引和保留顾客的能力，它要通过提供给顾客所需要和期望的有形的产品或无形的服务来满足顾客需求。没有满足的顾客可能去寻求其他的供应源，这样会造成企业在收入和名誉上的损失。任何一个组织都是通过其业务流程来提供产品或服务的。从管理的角度来看，建立一种企业的运营活动的模式化是非常重要的。过程(Process)，是用来将投入要素变成期望的产出。因此在研究运营管理的问题中首先建立过程的概念，这里将“投入→转换→产出”这一模式称为过程，如图 1-1 所示。它包括资源的投入、一系列增值或不增值的转换作业、有形的产品或无形的服务的产出以及内外部信息的反馈。运营系统可以是一个过程，也可以由一系列过程组成。在制造系统中，不同的过程就是不同的生产工艺流程；而在服务系统中，过程就是不同的业务流程。运营管理是面向过程的管理活动，包含对一个过程的设计、运行、控制和改进，使运营活动能够使用可靠的投入资源，由最佳的作业流程提供顾客满意的产品或服务。

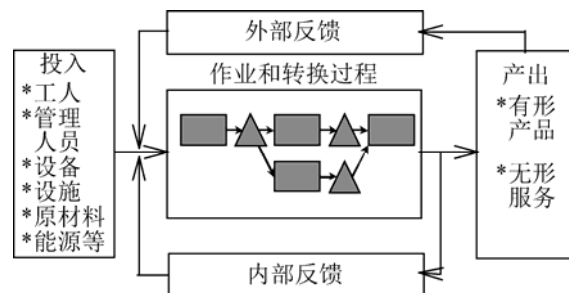


图 1-1 过程的一般模式

任何一个组织都可以用过程描述其功能，它们都有投入、产出和一系列转化作业。根据产出的形式，可以将不同组织划分为两大类型：制造业和服务业。制造业是提供有形产品的，如汽车、家用电器、机械设备、食品和日用品等；而服务业是提供无形的服务，如银行的贷款业务、邮局的信件邮递、宾馆的客房服务、物流公司的货运业务、大学的教育和科研等。表 1-1 列举了一些组织和它们相应的投入产出过程的内容。

表 1-1 一些组织及其投入产出过程的内容

组 织	投 入	转化活动	产 出	监控内容
邮局	服务人员 设备 邮件车	运输 打印	邮件传递 发行的邮票	邮件数量 分拣 丢失情况

电影院	电影胶片 小吃食品 观众 电影院	电影放映 食品准备	娱乐 售出的食品	电影的反响 可支配收入
制造厂	原材料 设备 工人 技术	切割 成型 焊接 钻孔	化工制品 消费品 残次品	物流 产量 质量



续表

组 织	投 入	转化活动	产 出	监控内容
学校	书籍 教师 设施 学生	教学 科研 咨询	受教育的学生 科研成果 技能	教学环节 科技发展

表 1-1 的例子中有些属于制造业，有些属于服务业。制造与服务的主要区别如下。

(1) 生产率对于制造业要比服务业容易测量。如一个汽车轮胎厂很容易计量它一天生产轮胎的数量；而一个汽车修理厂的服务可能是修理或更换一个有形的部件，但其主要的服务是经验的应用和有技能的劳动。一种完全无形的服务是很难进行测量的。

(2) 对于服务业来说质量标准较难建立，质量水平较难评估。服务不能称重，也很难使用仪器设备测量质量。顾客可以通过比较汽车在修理前后的性能情况来评价维修服务的水平，但要评价一个律师辩护的质量是非常困难的，因为没人知道法官将如何裁决律师的辩护。

(3) 提供服务的人通常要与顾客直接接触，而制造产品的人则很少与使用其产品的人直接接触。

(4) 制造系统可以累积和减少最终产品的库存量，特别是标准产品。相反，无形的服务不能建立库存，如理发店不能为它的高峰需求而在空闲时间多为一些顾客理发。服务的提供者往往通过处理需求的过程来克服这些问题，如电话公司通过对空闲时间提供一些价格优惠来鼓励打电话的顾客错开高峰时间。

(5) 制造业大多是资本密集型，需要较大的设施和设备投入；而服务业大多是劳动密集型。

二、过程的要素

在图 1-1 定义的模式中，一个过程有四个基本要素：投入和产出；流程单位；转换过程中的作业和缓存；信息结构。

(一)投入和产出

对一个过程而言，首先要识别它的投入和产出，还要界定它们的边界。投入要素是一个过程的外部环境流进其内部的任何有形的或无形的内容。产出则是从一个过程内部流回到外部环境任何有形的或无形的内容，可能是物品、信息、能源、现金或得到服务的顾客等。因此，一个过程的投入和产出便构成了一个过程与其外部环境的界面。

(二)流程单位

流程单位是一个过程中被用来分析的基本单元。它可以是一个投入的单元(如一个顾客)，可以是一个产出单元(如一件产成品)，也可以是一个中间产品单元(如一个汽车制造厂生产线上的汽车座椅)等。流程单位的确定对于一个过程的质量和业绩的测量、评价和分析具有重要意义。表 1-2 列举了一些常见的业务流程及相应的流程单位。

表 1-2 流程单位的例子

业务流程	流程单位	投入产出转换过程
订单处理	订单	从接到订单到完成交货
生产	产品	从收到原材料到完成产成品
送货	产品	从生产结束到将货物送到顾客手中
采购	采购品	从发出采购订单到收到采购品
客户服务	顾客	从顾客到达顾客离开
新产品开发	开发项目	从识别需求到新产品面市
财务	现金	从资金支出到应收账款回收

(三)转换过程中的作业和缓存

转换过程是由各项内部作业、作业之间的逻辑关系以及活动之间的缓冲库存构成的。如果是一个多品种的产品生产过程，不同产品将使用不同的作业流程。这一工作完成一个生产工艺或一个业务流程的设计，从而将投入转化成期望的产出。在达到相同产品功能的情况下，不同的工艺或业务流程其效率可能是不同的。流程设计应寻求使转化过程效率最高的作业流程。

在转换过程内部的这些作业，由于协调问题，它们之间可能存在库存，又称为在制品。这种库存的存在，不仅要占用资金，还将影响生产周期或业务周期。因此，它们是需要改进的主要方面。

(四)信息结构

信息结构表示在管理转换活动或进行管理决策时需要的信息或可获取的信息，包括内部反馈和外部反馈。在过程图中通常用虚线表示信息流。

过程概念的建立有利于管理者评价和改进一个系统的绩效。它既适用于制造系统中的生产工艺问题，也适用于其他非制造系统业务流程的分析，如财务部门的应收账款工作、产品设计团队的工作、租赁公司的业务等。而且它又是跨职能部门业务流程分析的重要工具，也是质量管理(如 ISO9000 和六西格玛管理)和企业业务流程再造(BPR)的基础。

运营管理(Operations Management)是对提供产品或服务的过程的计划、组织、实施、控



制和改进相关的各项管理工作的总称。

三、产品与过程特性

经营运营系统的目的就是企业投入的资源转变成顾客期望的产品或服务。不同的顾客有不同的需求，追求顾客满意是运营管理的一个重要目标，为此运营管理人员必须能够意识到其提供产品的主要特性。一般来讲，顾客对产品或服务主要有以下几个方面的要求：质量、品种/批量、价格和交货期。

一个企业如果照搬其他企业的经营方式，没有自己的特色，也就没有竞争优势。今后的时代，是寻求怎样才能比其他企业更占优势的竞争时代。因此企业必须确定自己的运营战略。

运营战略的选择是建立在运营系统上有重点地突出质量、柔性、成本和交货期四个方面某些方面特性的程度，以取得在市场竞争中的有利地位，表 1-3 说明了产品特性与过程特性的对应关系。

表 1-3 产品特性与过程特性

产品特性	过程特性
产品成本(价格或使用成本)	过程成本(固定成本和可变成本)
产品的交货期或反应速度	过程的流程时间及交货期的可靠性
产品的品种/批量	过程的柔性
产品质量(性能与可靠性)	过程的质量体系(可控性)

无论什么企业，同时追求具有最低的成本、最高的质量、及时的交货期和多变的品种是困难的，因这四个特性往往是互相制约的。所以一个企业应给成本效益、质量、交货期及柔性这四个业绩特性一个优先级，从而形成企业的竞争能力。

1. 成本效益

一个企业如果强调成本效益，那么运营管理职能应力图使它的劳动力、原材料、废料、管理费用得到有效控制。在设计运营系统时应努力降低单位产品的成本，为此可能要投入一定的资金提高设备和设施的自动化水平。

2. 质量

一个企业如果将质量作为自己的竞争重点，那么它应努力在产品或服务的高性能、可靠性和一致性上保持高水准。为此它需要建立质量体系，以提高产品或服务的设计质量和加工质量的管理水平。

3. 交货期

一个企业如果注重交货期，那么它应努力提高自己的交货速度，缩短提前期，准时供货和加快产品开发的速度。为此它可能要有充分的生产能力储备，具有一支高水平的产品研发队伍，保证产品或服务的可供性和准确交货期。

4. 柔性

一个企业如果以多品种小批量作为自己的竞争重点，它应能做到灵活改变它的产品设计、产品结构及产量，满足顾客个性化需求。为此，生产系统要具有较大的柔性。

运营战略重点的选择取决于上层管理的决策。企业在成本效益、质量、交货期及品种四个业绩方面都面临竞争对手的挑战，但由于企业资源的限制，它不可能在各个方面与其他企业展开竞争，否则整个公司的财力、物力和人力资源将不会有效地利用，其结果是没有自己的经营特色。

第二节 运营职能的重要性

任何一个企业，无论它是提供有形的产品还是无形的服务，从其组织结构来看有三个基本职能：运营、营销和财务。这三个职能分别完成不同但又相互联系的活动(见图 1-2)。这些职能需要相互配合或进行团队工作才能实现企业的目标，为此每个职能都发挥着重要的作用。运营管理的重要性在于以最佳的方式为顾客提供满意的产品或服务，这是任何企业所追求的一个基本目标，因为企业要通过其产品或服务在市场中获取竞争优势，从而为企业带来利润。一个企业的运营职能是企业管理的核心(见图 1-3)。企业的运营活动所需的资金需要通过财务职能从资本市场上去融资和运作；运营活动所需的劳动力需要通过人力资源部门招募和培训；消费者的需求可通过营销职能预测；而经营活动所需的物品或服务需要通过采购部门去获取。

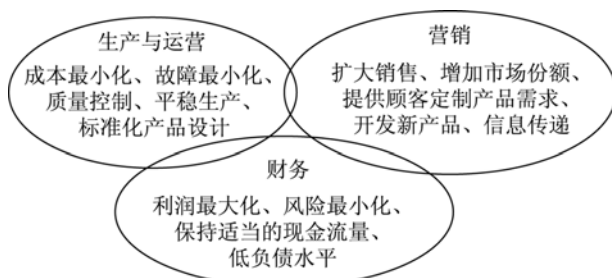


图 1-2 运营管理作为一个基本职能

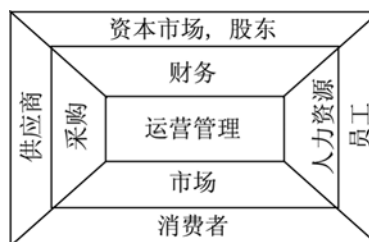


图 1-3 运营作为一种管理的核心

通过下面的例子来看运营职能对企业竞争的重要意义。



在美国,快餐业的竞争不断加剧,顾客越来越精明,他们的需求变得多样化,对品牌的忠诚度在降低,为此企业要付出更大的努力去吸引顾客。例如,麦当劳重新评价其提供的一些快餐品种的制作方式,考虑改变预先烘烤汉堡包的工序,因为通过调查发现顾客更喜欢新做出来的面包饼,它们的口味和口感更好。另一方面,没有经过烘烤的面包饼的生产工艺可以减少生产准备时间和取消对烘烤设备的需求,因而可以降低相应的运营成本。麦当劳每天要加工成千上万的面包饼,为此降低的成本是相当可观的。

美国的两大连锁型零售企业凯玛特和沃尔玛都始建于 20 世纪 60 年代,到 1987 年,凯玛特还主导着美国折扣连锁零售的市场,其销售额达 256.3 亿美元,而沃尔玛仅为 159.6 亿美元。然而到 1991 年 1 月底,沃尔玛 326 亿美元的销售额开始超过凯玛特 297 亿美元的销售额。有趣的是,到 1991 年沃尔玛取得了连锁零售业第一的地位,但它相对凯玛特来说,其店铺数(1721 个)仍少于凯玛特的店铺数(2330 个)。到 1997 年,沃尔玛完全确立了自己在零售业中的主导地位,销售额上升至 1061 亿美元,凯玛特仅为 314 亿美元。凯玛特市场份额从 1987 年的 34.5% 下降到 1995 年的 22.7%,而沃尔玛则从 20.1% 上升为 41.6%。到 2002 年,凯玛特几乎到了破产的边缘。市场上业绩的变化反映出什么问题呢?凯玛特为了应对来自沃尔玛的竞争,采取的策略是注重营销实力,聘请著名人士作为代言人,加强在国内电视台上的广告攻势。而沃尔玛则采用不同的策略,它在其运营系统投资数百万美元用于降低运营成本。例如沃尔玛开发了一个覆盖全公司的计算机信息系统,将每个销售店的销售数据即时地传送到总部、供应商和配送中心,这样非常有利于对每个销售店库存的控制。另外,沃尔玛开发了复杂而有效的商品配送系统。一体化的信息系统和配送系统使得很少发生缺货的情形和高库存的浪费。沃尔玛在收款台采用条形码读码技术,从而省去了对商品价格检查的需要,既提高了信息的准确度,又改进了顾客服务水平。现在,沃尔玛的物流成本占销售额的 1.3%,而凯马特则占到 8.75%,沃尔玛与凯马特相比,物流成本要少 18.625 亿美元,运营成本要低 25%。沃尔玛已成为当代有效进行供应链管理的典范。

上面两个简单的例子充分说明了运营职能的差异性和重要性。在麦当劳的例子中,可以看出如何通过对服务系统的运营去提高顾客满意程度和竞争能力。对运营系统的改进既满足了不同顾客的需求,同时又降低了成本。沃尔玛的例子则说明一个公司可以通过改进其运营职能的基础管理(如控制库存)来获取竞争优势。

第三节 运营管理的发展历史

随着企业产业环境的改变,或是新技术的发展,运营管理也在发生着重大的变化。特别是现代科学技术和信息技术的发展,对企业运营管理的模式产生了重大的影响。即使在纺织、印刷和建筑业上取得了进步,但一直到 1765 年,世界的商业和技术都没有发生什么大的变化。到 1768 年,商业世界仍然面对同古代文明一样的问题。不管是人、货物、信息

的传递速度都受到限制，在陆地上最快的是马的速度，在海上最快的是风的速度。在 16 世纪末，从美国的纽约到波士顿的路程，距离是 175 英里，需要用三天时间。

(一)工厂化生产和生产专业化

直到 1765 年，上述情况才开始发生巨大的变化，当工厂化生产宣布工业革命的开始，手工艺人和他们作坊式的生产才逐渐消失。工厂化生产是以下三个革新的产物。

(1) 苏格兰经济学家亚当·斯密(Adam Smith)提出劳动分工和工作的专业化，可在成本和质量品质上得到提高。

(2) 苏格兰工程师吉米·怀特(Jimmy White)发明了蒸汽机，使得有动力的机器代替人工劳动成为可能。以蒸汽为动力，使得运输速度提高了 20 倍。

(3) 工厂里集中化生产的试验开始。

(二)从标准化生产到大量生产

1810 年，以埃尔·惠特尼(Eli Whitney)等在马萨诸塞州的春田的国家兵工厂进行的试验为基础，形成了美国式的生产模式，推出了可相互更换部件的生产，从而消除了在组装过程中对特定部件的需求。标准化生产开始出现。在 19 世纪末科学技术的发展使得生产工艺也得到了改进，组装方式开始出现。另一个基本的改变出现在 1913 年 4 月 1 日，亨利·福特(Herry Ford)在设在密歇根州的高地公园推出了他的流动组装线，从而开创了大量生产时代。

福特式的生产很快表现出生产成本和装配时间的减少。规模经济和产品的标准化使得对一个大量的市场提供大量低价格的汽车成为可能。在流水线作业的最初阶段，福特的 T 型车要求 12.5 个小时的组装时间，最后组装只需要 1.5 个小时。不久，福特在密歇根的工厂将最好的生产设备和电子系统结合在一起，使得从原材料到货到最终将产品变成现金只需要 36 个小时。

(三)柔性问题与生产率的冲突

福特式生产的优势是低成本和快速供应，但它只生产 T 型车，因此柔性很差。到 1927 年，从 T 型车到 A 型车的转变是福特这种优势的最后阶段。斯隆(Sloan)在通用汽车推出了“每年一种型号”的概念和口号，一辆车以不同的价格满足不同需求。柔性式大量生产使产品多样性成为可能，因而形成了汽车工业中第二个竞争模式。但是这种模式使得生产率受到冲击，生产者必须在生产率与产品多样性之间作出选择。

(四)从科学管理到雇员参与

20 世纪的前十年也见证了科学管理的出现，科学管理是建立在 20 世纪刚开始时泰勒(Taylor)对时间和动作的研究上的。泰勒的哲学是在科学的基础上用客观的管理来代替主观



的管理。这主要集中在以下三个方面。

- (1) 用科学法则来管理一个工人每天能生产的数量。
- (2) 发现这些法则并将它们应用到生产系统作业的管理是管理部门的职责。
- (3) 工人应毫无疑问地执行这些管理的决定。

泰勒不断寻求最优方法和提高效率影响了福特的组装线,而且这也是大学工业工程系中开设课程的主要内容。在 20 世纪 30 年代,泰勒的产业组织和科学观察思想激发了美国数理统计专家休哈特(Shewhart)进行统计质量控制方法的研究以及在美国西部电器由梅奥(Mayo)主持的关于工人行为的霍桑研究,霍桑研究强调了雇员参与和激励机制在提高生产率上的重要性。

(五) “二战”后的多维竞争

第二次世界大战后的一段时期,美国在世界范围内的生产率都处在绝对垄断地位。由于欧洲和日本的工业在“二战”中受到严重破坏,没有能力满足不断增长的消费需求,因此,提高产量和规模经济就成为当时美国经济发展的主要呼声。

20 世纪 70 年代,日本制造商开始探索和采用将高质量与低成本相结合的战略。丰田开始开发一种被称为丰田生产系统(TPS)的生产模式,并且获得了成功。在 20 世纪 80 年代,日本制造商在全球以制造业领导者的全新形象为世界制造业带来了更新浪潮,他们在生产的合理性方面的努力为世界作出了贡献。这一时代,生产与运营领域不断出现了许多新的管理思想和模式,包括全面质量管理(TQM)、准时制生产(JIT)、基于时间的竞争和企业流程再造(BRP)等。另外,计算机辅助设计和制造(CAD/CAM)、柔性制造系统(FMS)、机器人生产和以互联网为基础的流程,在现代化的企业生产经营活动中正扮演着重要的角色。

第四节 运营管理的发展趋势

20 世纪 80 年代以来,运营管理的发展表现出如下趋势。

(一)经济的全球化

经济的全球化体现在世界贸易组织的成立、欧共体的发展、世界经济格局的重新组合、市场国际化的广泛认同。国际贸易和跨国公司的发展推动了国内经济向区域经济和全球经济的转变,美国在 1970 年,进口占美国国内生产总值的 5%,2006 年占 14.5%左右;日本 1970 年进口占 10%,2006 年占 12.4%左右。这种转变使企业面对的经营环境是全球性的市场、全球性的资源和全球性的融资。在全球经济中,顾客是最重要的组成部分,顾客有权也有机会从更大范围内选择购买他们认为是最好的产品或服务。特别是在国际市场中,现代的消费者总是期望能从提供者那里获得物有所值的产品或服务。例如,现在一个白领员

工可能使用一台日本东芝笔记本电脑去完成他的项目报告，驾驶的是一辆德国帕萨特轿车，在家使用的是韩国三星的电视机，而用中国格兰仕微波炉加热食品等。因此，能够提供顾客所期望产品和服务的企业才能够得到发展，否则将无法生存。如何通过有效的运营管理向消费者提供满意的产品和服务是企业非常关心的问题。

企业需要了解其他国家的社会背景，理解不同国家消费者的需求特点，建立有效的供应链，在不同国家寻求合作伙伴。在全球性竞争环境中，一个企业的生产经营活动可以发生在世界上任何一个使其生产成本最低的地方。然而，跨国的生产经营活动是有风险的，如亚洲国家经济的飞速发展已使一些国家的交通基础设施的建设达到了极限，港口、公路和铁路出现了瓶颈，延误产品供给市场。由于不同国家的语言、风俗、贸易壁垒和发展水平差异使得市场缺乏整体性，给企业的生产带来很大困难。不同地区的销售渠道组织无力，效率不高。这些意味着企业不但要使其产品满足不同国家消费者的需求，同时还要对供应链进行认真规划。

(二)信息时代

工业时代向高技术信息产业时代的转变，要求企业在人力、技术和系统资源上有更大的灵活性去适应这种挑战。现在的生产市场越来越细化，可以生产出非常个性化的产品，未来先进的生产方式是小规模生产。过去通过大规模实现的低成本，现在可以通过知识智能的运用来实现，因而不需要数千名劳动力工作在流水线上。通过改变软件来改变产品的某一部分，把知识信息传到机器中去，就可以生产颜色、形状和功能各不相同的产品，甚至可以为度身定做。

在企业中，信息技术的应用已经渗透到各个方面，联网的电脑，可以有效地加强公司员工的内部合作，提高生产力；可以对生产、库存、财务、人事等进行有效管理，提高公司的管理水平；可以从网上获取最新的市场动态和信息，并迅速作出反应；可以通过电脑和网络联系客户，把自己的业务扩展到世界各地；应用信息技术，大企业可以向小企业那样灵活，对生产、市场、用户需求作出快速反应，而不再是“船大不好掉头”；而中小企业则可以向大企业那样，开拓更广泛的业务空间。

科学技术的发展带来了大量的新产品和新工艺，也给企业的运营管理带来了革命性的变化，包括产品设计、产品特性、工艺技术、信息处理和通信。在新材料、新方法和新设备上的技术进步也对运营管理产生了深远的影响。企业对新技术的应用将影响到自己运营系统的柔性、质量、成本、生产率，从而决定自己的竞争能力。

(三)生产率对竞争优势的影响

生产率是产出与投入的比值，是测量一个企业竞争能力的重要指标。

$$\text{生产率} = \frac{\text{产出的数量}}{\text{投入的数量}} \quad (1-1)$$

**【例 1-1】** 计算生产率。

下面两种情况 4 名图书管理员 8 小时整理图书 640 册。

解析 生产率=整理的图书册数/人工小时数

$$=640/(4 \times 8)$$

$$=640/32=20(\text{册/小时})$$

上面的计算只涉及一种投入资源,因此称为单因素生产率。更广义地,生产率是通过各种投入资源(包括劳动力、物资、能源和资本)来测量的,因此被称为多因素生产率。多因素生产率的计算公式如下:

$$\text{多因素生产率} = \frac{\text{产出的数量}}{\text{劳动力成本} + \text{原材料成本} + \text{管理费} + \text{其他}} \quad (1-2)$$

计算多因素生产率时,公式中投入要素使用统一的价值额为度量单位。

【例 1-2】 计算下面多因素生产率。

产出: 7400 单位

投入: 人工 1200 元; 原材料 500 元; 管理费 2000 元, 不考虑其他费用

解析 多要素生产率=产出/(人工费+材料费+管理费)

$$=7400/(1200+500+2000)$$

$$=2(\text{单位/元})$$

企业可以有不同的途径提高生产率,如有些企业通过技术改进使生产系统的产出增加,而投入只有小量或没有增加;有些企业厉行节约,在保持产出不变的情况下,尽可能减小原材料、能源、人力和设备资源的消耗;有些企业通过努力,使投入和产出都较以前有较大的提高,但产出增加的速度更快;也有的企业投入和产出都较以前有所下降,但投入下降的速度更快;还有很多企业,通过生产过程重新设计使产出增加同时投入下降,使生产率发生突破性的改进。

如果将生产率表示成一个劳动力在单位时间内的产出(劳动生产率),它可以用来测量一个国家的生产率水平,表示一个国家整体生产的产品或服务的质量水平、平均每人在一定时间内创造的价值水平和生产的效率。生产率水平反映了一个国家的生活水平,因为人力资源的生产率水平决定了人民的收入水平。

图 1-4 表示 1994 年至 1995 年 8 个工业发达国家投入与产出的增长情况。美国在 20 世纪 70 年代末到 80 年代初出现了生产率危机,主要原因是在生产率改进方面的投资较少,美国在新设备和设施上的净投资占 GNP 的 6%,而日本在这方面的净投资占 GNP 的 18%。日本自 20 世纪 60 年代以来,在学习和借鉴美国生产管理经验的基础上,结合本国国情,形成了日本式的全面质量管理和准时生产方式,这些对日本的经济振兴起到了巨大的推动作用,也对当代生产管理产生了深远的影响。日本的制造业走的是一条高效率、低成本、柔性化和高质量的发展道路,生产率高于其他工业发达国家,成为美国的主要竞争对手。由于生产率增长缓慢,美国在飞机、塑料制品、农业机械、铁路机车、建筑等领域在世界

上的市场份额下降，而日本则替代了美国的市场，如汽车、半导体、计算机、钢铁、家电、造船、通信业等。

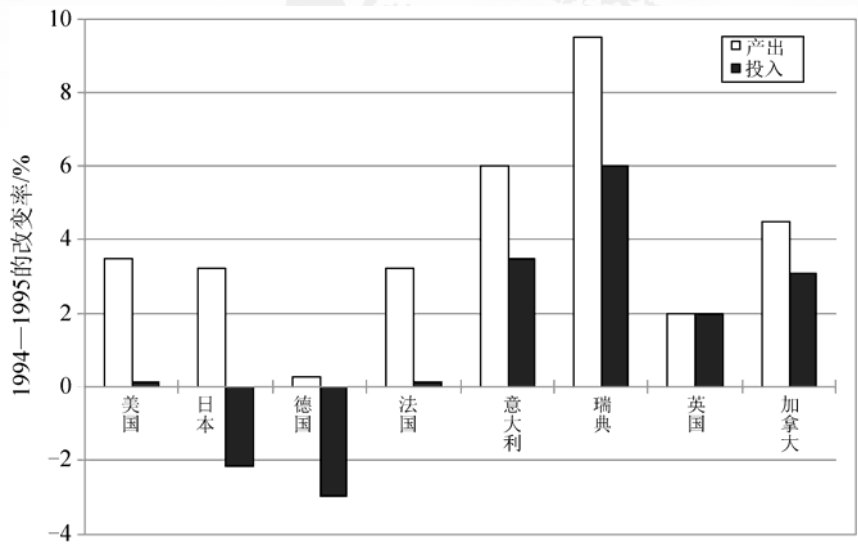


图 1-4 8 个工业发达国家的投入与产出增长率对比

美国原以为日本的优势在于廉价的劳动力，后来美国人发现，日本人在美国开办工厂，用的是美国的劳动力，工资不低于美国的企业，却同样能够生产出与在日本本土上一样的物美价廉的产品，生产率达到了日本本土相同的水平。如日本丰田设在美国的工厂采用准时制生产和柔性生产线，它的工人只有 3100 名左右，而美国通用汽车公司同等规模的工厂要有 5000 名工人。本田公司在美国的工厂采用日本式的协调解决问题的方法，简化产品设计，限制库存，简化厂内布置，注重质量管理，生产率可以达到日本本土相同的水平。

据调查，美国公司近年来通过改进汽车的设计，减少了汽车零配件的数量，使得装配和维修都更加简便。但按从汽车模型的冲压开始到组装完成所需的工时计算，日产汽车公司在北美的工厂目前生产一辆车仅需 28.3 小时，丰田和本田公司分别为 29.5 小时和 30.9 小时，而通用、福特和克莱斯勒公司分别为 44.6 小时、37.6 小时和 40.5 小时。日产、本田和丰田三家公司在美国的汽车产量总和已经相当于福特公司的产量，从而给美国公司施加了巨大的竞争压力。

(四)全面质量管理的广泛应用

很多发达国家的企业和一些中国企业现在已经将全面质量管理(TQM)应用于自己企业经营活动的管理。在 TQM 中，整个企业从总裁到所有的员工都要对产品或服务的质量作出贡献，形成积极参加并进行永无止境改进的企业文化。TQM 的主要特征是：团队解决问题，发现和消除问题，强调为顾客服务和连续不断地改进系统。



国际标准化组织颁布的 ISO9000 质量体系推动了全球制造业乃至服务业质量管理工作，许多公司都将 ISO9000 质量认证标准作为与供应商签订合同的必要条件。近些年来在国际和国内空前发展的六西格玛管理，将企业的质量管理工作推向了更高的水平。

(五)业务流程再造

很多企业对业务系统进行了根本性的变革、以改进其运行的业绩。业务流程再造 (Business Process Reengineering, BPR) 是对流程进行重新设计，明确企业经营的动因，提出基本准则和假设，其目的是对企业的业务流程进行突破性的改进，如满足顾客需求的程序或新产品开发的模式上的重大改进。通过这种重组工程使企业的业绩发生明显提高，如缩短业务周期、降低成本等。

(六)环境保护要求

环境问题是一个牵扯到方方面面的系统工程，单凭环境保护部门的力量显然难以奏效。伴随着全球范围内风起云涌的环境保护运动而出现的 ISO14000 系列环境管理标准，引起了全球工业、商业、政府部门、非营利团体和其他各类组织的高度重视。为了从根本上解决环境污染和资源浪费问题，ISO14000 要求实施从产品开发设计、加工制造、流通、使用、报废处理到再生利用的全过程的产品生命周期评定制度，以对这个过程中每一环节的活动进行资源分析和环境影响评价。这使得对企业环境行为的评价超越了企业的地理边界，包括企业产品在社会流动的全过程。

以上所有的变化都要求企业必须重新审视自身的业务过程，最终按客观环境的发展要求实现业务过程的动态重建和企业组织机构的快速重组。

第五节 运营管理的范围

我们用下面两个例子来说明运营系统所涉及的管理活动。

在一个典型的汽车制造厂，它可能从事的运营活动包括：有关专业人员的产品设计活动的管理；从供应商处采购零部件，如发动机配件、轮胎、玻璃和电子元件等；将这些部件与自己制造的车架、车身和发动机等经过流水线的组装流程装配成特定型号的汽车。在从事这些活动之前、之中或之后，该厂要做生产进度安排、自制和外购的决策、选择供应商、按计划实施采购、设备的维修保养计划和组织、质量标准和控制、工人工作的设计和激励机制以及零部件和产成品的库存管理等一些重要工作。

另一个例子是一个典型的民航机场，它可能没有明显的制造工作，主要是提供服务。其系统主要包括机场停机坪、乘客候机大厅、空中飞行管制系统和飞机维修设施等。该系统设计的主要业务工作和管理工作可能包括乘客需求和需求特征的预测、机场机位能力的

规划和运营、对机上食品饮料及其他必需品的供应及库存管理、对前台办理登机手续的服务的设计及效率的管理、对服务人员的业务培训、信息系统的建立和运行等。

上面两个例子的运营方式是完全不同的，一个是生产有形产品，一个是提供服务。但它们也有许多共同点，例如对需求的预测、工作进度安排、供应商管理、库存管理、员工业务培训和激励机制、设备的维修保养、质量体系的建立和质量控制等。

运营管理的应用领域非常广泛，既包括制造业的运营管理，也包括服务业的运营管理。从内容上来说，运营管理包括三大方面，即预测、设计和运行，涉及预测、产品和运营系统的设计、运营计划、供应链管理、库存管理和项目管理等内容。表 1-4 对运营管理的范围及其决策问题进行了概括。

表 1-4 运营管理的范围

范 围	决策问题
预测	需求状况和趋势如何？
设计	
产品与服务设计	顾客需要什么？产品和服务如何改进？设计与运营如何结合？
运营能力规划	需要多大的运营能力？企业如何满足所需运营能力？
流程选择	企业采用什么流程来生产产品或提供服务？
设施布置	如何安排部门、设备、人员、工作流程和仓库，以提高生产率？
工作系统设计	员工使用什么工作方法以及如何改进？如何提高生产率？如何进行工作测量和确定工作定额？
选址	生产或服务设施设在哪里最佳？
运行	
质量管理	如何确定质量？如何测量质量？如何进行质量改进？
综合计划	中期需要多大的运营能力？调整运营能力的策略是什么？
库存管理	订货量有多大？什么时候订货？库存管理的策略是什么？
物料需求计划	需要什么物料？何时需要？需要多少？
精益生产	如何减少浪费？如何准时生产？
时间进度安排	如何最好地规划工作和资源？工作分派如何安排？
供应链管理	如何整合整个供应链的物流和信息流？
服务系统排队管理	如何规划和安排服务系统的服务能力？
项目管理	项目的目标是什么？需要完成什么工作？需要什么资源？进度如何安排与控制？

本章小结

运营管理部门是企业组织中负责计划和协调资源的利用从而使投入转化为产出的部



门，它是企业组织的基本职能之一。运营职能既存在于产品导向型的组织中，也存在于服务导向型的组织中。运营决策包括设计决策和运行决策。设计决策涉及生产能力计划、产品或服务设计、流程设计、设施布置和选址，而运行决策涉及质量保证、工作进度计划安排、库存管理和项目管理。而很多现代管理模式如供应链管理和精益生产等既涉及设计决策又涉及运行决策。本章还讨论了运营管理的历史演变和发展趋势。

复习与思考题

1. 以图 1-1 和表 1-1 为模板，指明以下系统的投入 - 转换 - 产出以及内外部反馈内容，并描述在这些系统中运营管理的本质。

- (1) 航空公司。
- (2) 汽车制造商。
- (3) 医院。
- (4) 保险公司。

2. 为什么要研究运营管理？是什么因素使得当今人们重新开始重视运营与供应链管理？

3. 运营经理的职责与营销经理或财务经理的职责有什么区别和联系？

4. “生产管理”与“运营管理”之间的相同之处与差别是什么？

5. 产品特性与过程特性之间有什么关系？企业如何通过对过程的管理去满足顾客的需求？

6. 请阐述未来运营管理所面临的挑战，并简述这些挑战对中国企业可能的影响。

7. 环境的变化(如需求变化、新出的环保法规、汇率波动和价格波动等)如何影响运营管理？请说明每一种变化对运营管理的影响。


8. 你认为哪些因素可能会对生产率产生影响？

9. 阐述信息科技对运营管理的潜在贡献。为什么在现代运营管理中，信息管理如此重要？

10. 请从报纸、杂志或互联网等不同信息来源中寻找一些运营良好和运营不良的案例。从这些案例中，你能学到什么？

11. 计算下面两种情形的生产率。

- (1) 一个水果和蔬菜加工企业的 4 个工人半小时可以加工 400 箱罐装水果。



(2) 某包装纸公司一天生产 2000 卷纸，劳动力成本是 1600 元，材料成本为 500 元，管理费为 3200 元。



阅读资料

运营创新的威力

运营的威力在于运营创新，也就是发明和实施与竞争对手截然不同的做事方法，从而打造令人刮目相看的运营特征。这些特征可以转换成各种形式的差异化竞争优势和战略优势。

以 Gamesa-Quaker 为例。这是百事可乐设在墨西哥的一家分公司，年营业收入达 10 亿美元，主攻当地饼干市场。Gamesa 的前身是一家成立于 20 世纪 20 年代的公司，此后它一直是行业的领头羊。但是到了 20 世纪 90 年代中期，Gamesa 大部分产品的市场份额遭遇萎缩，利润也下降到了令人失望的程度。而到了 2004 年，公司的各项业绩奇迹般地回升：市场份额上扬了 12%，销售也从负增长强劲反弹至正数，运营利润增长了 3 倍。

1. 变革运营流程

这些明显进步的根源是 Gamesa 的运营方式发生了转变。公司改进或重新设计了关键的运营流程，包括产品/包装创新、消费者促销、供应链等。这种转变并不是战略上的重新定位，它的关注焦点是如何完成公司的日常工作。这些新流程的确降低了成本，但是更重要的是，它们还缩短了将新产品推向市场所需要的时间，确保了新概念不会被束之高阁，缩短了完成客户订单所需要的时间，同时提高了供应比率等。

在 Gamesa-Quaker，变革要求对运营流程重新进行设计，建立新的组织模式，其核心是端到端价值创建流程，而不是各自为政的部门。变革还造就出了新的陌生的管理角色，导致企业文化的转变，使其转而强调团队精神和客户的重要性。

许多公司都利用出色的运营手段使自己处于竞争和战略优势地位。

年营业收入达到 30 亿美元的美国施耐德物流公司(Schneider National)就重新设计对客户的需求方案说明书作出回应的流程，并将回应的时间从 30 天缩短到了 1 天。结果，公司所赢得的新商机增长了 70%。通用磨坊(General Mills)也重新考虑了它的谷物类产品的生产和分销方法，决定要根据客户需求而不是预测来管理这些方法。它的库存水平因而马上就减少了 25%，同时提高了现货供应比率，这些又反过来大大降低了成本，并使利润率有了显著提高。

同样，前进保险公司(Progressive Insurance)通过重新设计处理索赔和为潜在客户提供报

价的流程，从庸庸碌碌的境地一跃成为美国第三大汽车保险公司。

2. 追求运营创新

近代商业历史中某些最惊人的成就的确可以归功于运营方面的创新。每当人们谈起沃尔玛的成功之路时，都把注意力过多地放在了它最初作出的进入服务不充足市场的决定，但是该公司崛起的关键因素是它在物流和供应链方面实施的创新举措。

通过在仓库里对货物进行直接转运(Cross-docking)而不是储存，通过和供应商共享各门店的销售数据以及诸多其他运营创新手段，沃尔玛将其运营成本降至远远低于竞争对手的程度，同时又保持服务水平不变。

历史证明，创新者的竞争对手永远也无法复制创新者技压群雄的运营方式，即便能仿效，也为时已晚。丰田公司因为允许竞争对手参观其先进的工厂而声名远扬，它自信对手即便是学到了什么东西，也缺乏付诸实施的内部能力。时至今日，不是所有的零售商都效仿得了沃尔玛的做法，不是所有的科技生产商都跟得上戴尔的步伐，也不是所有的保险公司都复制得下前进保险公司的举措。

实施创新的运营手段还可以为日后推出战略举措提供一个平台。例如，Gamesa 依靠出色的零售服务和其新流程所提供的针对客户的创新方案，增加了新的产品类别，如即食谷物早餐等。固特异(Goodyear)将其管理客户库存的创新流程变成了一种新业务，即管理汽车厂商的零部件库存并收取一定的费用。这些零部件还包括竞争对手的产品，有些甚至是它自己根本不生产的类型。前进保险公司凭借其卓越的索赔和报价流程，从传统的高风险人群客户进入到更大的汽车保险标准市场和偏好市场。如果没有这些流程，前进保险就不会有与业内已经站稳脚跟的同行展开竞争的基础。

(资料来源：节选自《世界经理人》杂志 MICHAEL HAMMER 的文章，2008 年 5 月 15 日)

思考问题：

1. 如何理解运营创新可以改变一个公司？举例说明。
2. 如何理解实施创新的运营手段还可以为日后推出战略举措提供一个平台？

第二章 运营战略与竞争能力



【学习要点及目标】

- 了解什么是运营战略。
- 明确公司战略与运营战略的关系。
- 了解公司运营战略的制定过程。
- 了解战略定位与运营有效性的关系。



【核心概念】

运营战略 战略定位 运营有效性 战略契合 聚焦战略 运营边界 权衡



【引导案例】

业务战略与竞争优势：联想与戴尔之战

联想是全世界第一个引入影视明星作广告的 PC 厂家，从 1+1 电脑，到各种系列的家用或商用机，联想玩的都是这种将 PC 品牌消费化，将价格敏感度隐藏起来的“增值游戏”。

在任何一个战场上，如果你要玩 PC 游戏，都不得不直接面对戴尔模式的三个金律：压缩库存、倾听顾客意见和直接销售。

在一个既定的产业中，对竞争优势的争夺主要是围绕所谓的“三维竞争优势”——客户优势、地域优势和产品优势展开的。联想的成功在很大程度上是将这三者整合为一体，创造性地将高科技的 PC 竞争转化为消费化竞争。通过把握消费者心理、品牌推广、销售渠道控制与区域网络建设，以及在国企及政府部门方面建立起业务关系网，联想将销售点、消费者(特别是政府和企业)与它自己之间的三角关系变成了一个“价值增值游戏”，每个参与者都从游戏中获得了好处，从而使得联想成为最大赢家。

戴尔的三个金律使戴尔在产品、客户和地域上创造的竞争优势，在除中国外的市场上都屡战屡胜。如果不能从成本和收益上拿出赶走游戏主角的方案，结果就只能是自己被赶走，这就是 IBM、康柏等退出 PC 的原因。不是 IBM、康柏真的没有实力与戴尔长期一拼，而是 IBM、康柏没想出比戴尔更好的招数来当老大，这个“招数”就是竞争优势与核心竞争力结合下的赢利模式。因此，联想进入国际市场绝不仅仅是一个规模和品牌问题，而是它的竞争优势与核心竞争力结合下的赢利模式问题，为什么 Acer 在国际市场终究无法成大器，原因也在于此。

为了与戴尔比“效率”，2002 年 3 月联想集团高级副总裁马雪征在香港表示，联想加速其

按订单生产的个人电脑(PC)业务，以抵抗戴尔电脑的竞争，来维护其市场份额。戴尔能称霸全球个人电脑生产商，部分原因就在于其按订单生产的销售模式的实力。

针对这种情况，戴尔公司的 CEO 迈克尔·戴尔在香港接受记者采访时说：“这一点都不奇怪。我们的许多竞争对手以前都这样做过，他们是否成功了呢？我想许多人都会做出否定的答案。至于联想是否会取得成功，我们还是拭目以待吧。”

(资料来源：经济观察报，2002 年 9 月)

【案例导学】

联想的优势在于其对分销增值体系的把握，从而实现生产商、经销商与零售商、消费者三方的“共赢”。而低成本和直销的商业模式是戴尔的比较竞争优势，按订单装配与对供应链系统的设计和实施能力构成戴尔的核心竞争力，是今天的戴尔获得成功的主要原因。联想的竞争优势是“品牌支撑渠道”，而戴尔的竞争优势是“低成本和高品质”。戴尔是依靠自己建立起的运营职能而形成的核心竞争力，它会潜移默化地发挥出来。联想应该学习的正是这种按订单装配的低成本的供应链运营体系的实施能力。

第一节 战略制定过程

一个在市场中竞争出色的企业通常要有一个成功的企业发展战略。英文“Strategy”即战略一词是从古希腊的军事术语 Statégia 演变而来的，它的意思是“将军的艺术”。它是指科学计划一场战争的艺术。而当今在激烈的商业竞争环境中，人们将当初用于军事活动中的这种战略思想和“艺术”应用于对企业市场中商务活动的指导。实际上，国外很多企业已经将我国早期的“孙子兵法”用于指导企业战略的制定。

开发和保持一个企业的竞争力是企业高层管理者的职责，而竞争力取决于上层决策者采用什么样的企业战略。因此，一个企业的战略对该企业的发展具有深远的意义，一个企业的战略制定过程给出了该企业未来的发展方向和它的使命，指导企业长期和短期的决策。

图 2-1 表示一个企业战略制定的基本过程。战略规划制定过程的基本投入包括顾客需要的产品或服务、企业竞争的优势与劣势、整个商业环境、竞争对手的优势与劣势、企业的文化与资源。

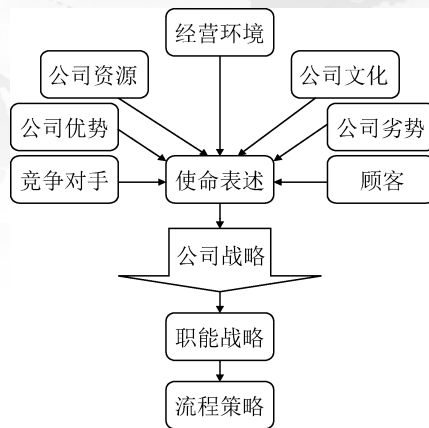


图 2-1 战略制定过程

一、使命

使命(Mission)是一个企业的价值观或企业存在的原因，它回答了“我们是从事什么的”这一基本问题，需要用文字明确地表达出来，它是制定企业战略的基础。使命激发员工或部门创造更高的业绩水平，鼓励员工作出承诺。表 2-1 列举了一些公司使命的例子。

表 2-1 使命表述的一些例子

联想集团

为客户：联想将提供信息技术、工具和服务，使人们的生活和工作更加简便、高效、丰富多彩。

为员工：创造发展空间，提升员工价值，提高工作生活质量。

为股东：回报股东长远利益。

为社会：服务社会文明进步。

IBM

研究、开发并制造出该行业最先进的信息技术，包括计算机系统、软件、网络系统、存储装置和微电子产品。

IBM 的两个基本使命：

在研究、开发和制造最先进的信息技术方面争创第一。

作为世界上最大的信息服务公司，将把先进的技术变成用户的财富。遍布世界各地的专业人员将在特定行业、咨询业、系统一体化、方案开发以及技术辅助方面提供专业知识。

海尔

海尔集团 2003 年的发展主题是速度、创新、SBU(战略业务单元)。因为在网络时代，企业必须是沿着这样的轨迹发展，要不然就会被这个时代所抛弃。这三点综合起来看就是在网络时代如何去获得用户。三者虽然都是指向了用户，但三者之间是递进的关系。

速度创造用户资源。通俗地说，就是通过速度成为用户首先选择的对象。

创新是在创造用户资源的前提下再创造用户的价值。

每个人都成为“SBU”，就会创造用户的忠诚度。

二、战略

战略(Strategy)表示为实现企业使命的目标而制订的计划。如果将目标视为最终目的的话,那么战略就是达到此目的的途径。一般来说,在一个公司中战略规划横跨不同的层次,包括公司整体战略和公司内部各职能部门的职能战略。

在一个多样化经营的公司的最高管理层,公司战略不仅规定了公司将进入的产业,并且详细说明如何获得公司所需的关键资源,以及如何分配这些资源。因此,公司层次战略的形式就是组合管理——管理部门或产品线的组合,以便能确信相互配合以获得竞争优势。另外,公司层次的战略制定还包括根据所能提供的产品和所服务的市场细分程度,规定每个部门或业务单元的规模。战略包括了下面要提到的战略定位——以竞争的业务单元为基础来选择关键产品的特性。其目标是通过以产品特性为依据来建立竞争重点,从而使公司同竞争者之间存在差异,这些产品特性包括成本、质量、多样性和反应时间等。

在下一个层次,市场营销、运营和财务管理是大多数公司都要执行的三个主要职能。

市场营销职能包括识别公司的顾客,提供满足顾客需要的产品或服务,以及明确公司的竞争环境。

运营职能包括计划和管理公司为顾客提供期望产品或服务所需的业务流程。

财务管理职能负责运营一个企业的业务流程所需资源的获取和分配。

上述每一个职能必须将企业战略目标转化成对自己职能战略目标的表述。特别是,运营战略包括设计、运行和改进业务流程,这种业务流程使公司可以生产和提供公司战略中明确的产品或服务。运营战略必须支持整个公司的战略。例如,日本东芝公司的战略中提出,以具有价格优势和技术领先的产品在市场中参与竞争。为此,公司运营部门提出不断改进生产过程、提高柔性、降低成本的部门战略。

运营战略的制定包括确定所要做的工作和所需的资源,并将它们概括在一个作业的网络结构中。这就构成了业务流程,正像第一章中所描述的那样,这个网络结构也规定了一个流程的其他因素,如投入和产出、流程单位和信息结构等。运营职能同样也要负责为支持公司的战略而开发或获得必需的流程能力和特性——运营成本、生产提前期、柔性和质量等。运营战略关注的是公司战略有效性和可执行性——如何生产以及应该达到的产品特性。运营战略必须建立同整个公司目标相一致的运营目标以及开发可以完成这些目标的流程体系。一个将产品成本作为竞争战略重点的公司,一定会有一个关注业务流程效率或精细业务流程的运营战略;一个想通过多样化产品来获得竞争优势的公司,它的业务流程必须具有柔性,使它能够生产和提供个性化的产品或服务;如果目标是提供快速的反应能力,那么正如后面将要讨论的那样,公司的业务流程需要在存货方面进行较多的投入(制造型)或需要在可用资源方面进行较多的投入(服务型)。最后,一个要求生产或提供高质量产品的公司战略必须要求配备精密设备和经过良好训练员工的高质量的业务流程。



三、策略

策略(Tactics)是用来实现运营战略的方法和途径,策略与战略相比更加具体,更具有可操作性,它回答“如何做”的问题。例如东芝公司通过采用不同类型的劳动力资源(正式工、临时工以及协作单位的工人)、动态平衡生产线、混流生产、不断优化生产线、不断创新等来实现生产系统的柔性化和降低成本。

对于如何保持不同层次战略的一致性,我们可以看看美国著名的零售公司沃尔玛的案例。图 2-2 展示了沃尔玛是如何将自己定位成一个中等质量产品但低成本零售商的战略定位。这些中等质量低成本的产品无论是在配送中心还是在销售货架上,都必须保持很高的可获得性和可接近性。为了支持这一公司战略,沃尔玛的运营战略要求有一个快速的、低存货的和高效率的配送流程。

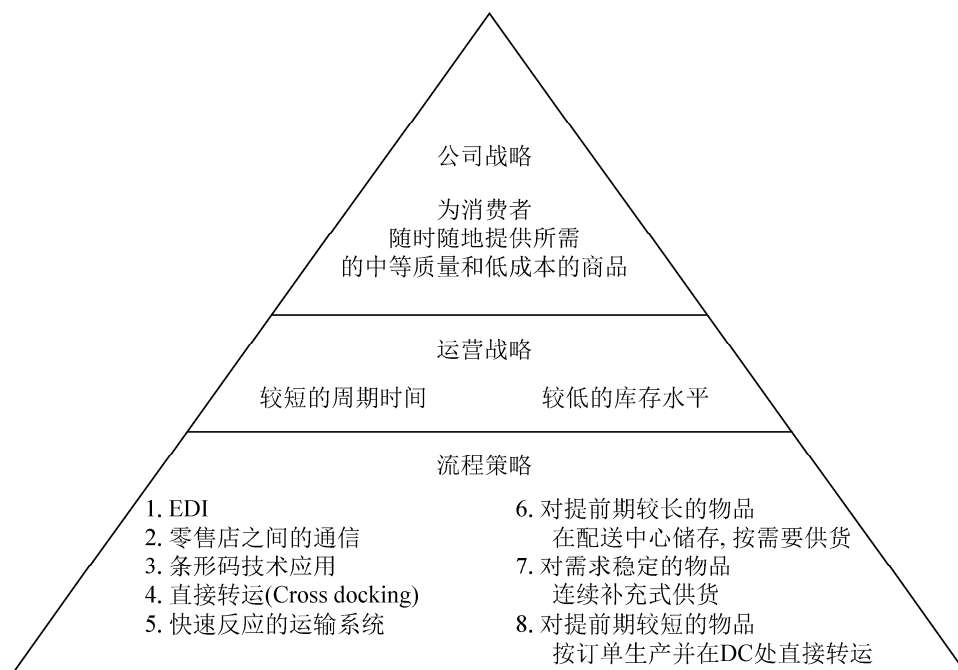


图 2-2 沃尔玛的战略运作结构

为了完成这些看起来相互矛盾的目标,沃尔玛的物流流程策略是:组建自己的运输车队和信息网络,并且配以连接在精心选择地点上建立的卫星联络系统。为了保证在零售网点和供应商之间的紧密联系,以便迅速补充库存,销售点数据通过电子数据交换系统(EDI)传送。沃尔玛通过直接转运系统来降低运输过程中和配送中心的存货,这个中心使进货的卡车与出货的卡车相对接,这样,货物就可以直接从进货卡车上搬到出货卡车上而不需要中间的储存。

整个过程的结果是惊人的：高存货周转率(是行业平均水平的 4 倍)提高了产品对市场的反应能力(较小的缺货损失)，明显提高了商店每平方米的销售额(在 1995 年达到 4079，是竞争对手凯马特的 2 倍)。因此，沃尔玛是一个在战略运作上很成功的例子，它把公司战略、运营战略和流程策略很好地结合在一起。

为了战胜竞争对手，一个公司不仅必须提出而且还要保持与竞争对手的不同。确实，由于同类的公司，特别是那些在同一产业的公司，在很多方面都表现一致，所以一个可保持的竞争优势就要求公司在经营上保持一定的差异性。

第二节 竞争产品空间

图 2-3 通过描述一个公司的产品特性组合在竞争产品空间的位置来表现战略差异性的概念。竞争产品空间用来帮助企业产品竞争重点组合，竞争重点是由第一章介绍的一些产品特性(即产品的成本、质量、多品种以及交货期等)组成的。图 2-3 表示的是一个两维竞争产品空间，表示两个产品特性的组合。公司可以通过一个产品特性的独特组合来为消费者提供价值，从而使自己具有独特的竞争优势。

在一个竞争产品空间内，量化一个企业的当前产品特性组合的价值，为每一个产品在竞争产品空间中确定一个位置，即一个点，这些点代表了公司的产品当前所处的位置。一个公司可能会选择提供低成本的标准产品(A 点)，而不是昂贵的个性化产品(B 点)。

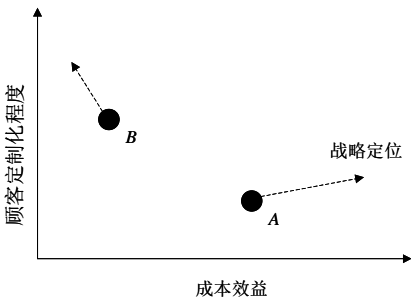


图 2-3 产品竞争战略的当前位置与竞争战略的发展方向

第三节 战略契合

本章前面描述了战略制定过程以及不同层次的内容。一旦公司战略规定了它在竞争空间中的定位(以成本、时间、产品多样性或质量等)，公司就要设计、运行和管理它的业务流程，从而获得并保持这个战略定位。接下来的问题是：什么是有效的业务流程？在制造业



中，一个普遍的倾向是将一个有效的流程等同于一个有效率的流程。例如成本效率(用最小量的投入获取期望的产出水平)显然是一种重要的竞争优势，但是公司同样也可以在其他一些战略定位上进行竞争，这些战略可能建立在反应时间、产品多样性或质量上。企业竞争优势可以表现在以下不同方面。

- (1) 创新能力：不断将新产品或服务引进市场。
- (2) 顾客定制：柔性的设计和生产能力可以满足不同顾客的个性化需求。
- (3) 产品和服务灵活性：不同模式或品种的产品之间可以快速转换，满足不同客户的需求。
- (4) 批量变化能力：快速和经济地进行小批量生产的能力。
- (5) 产品性能：所提供的产品或服务具有独特和高价值的特性。
- (6) 质量：没有瑕疵的产品或精湛的工艺。
- (7) 产品或服务的可靠性：产品以可接受的水平持续工作的能力。
- (8) 交货期的可靠性：能以承诺的交货时间准时交货或提供服务。
- (9) 反应时间：以极短的提前期提供产品或服务。
- (10) 售后服务：可以为用户提供连续的售后帮助。
- (11) 价格：具有低价格的优势。

战略契合是指一个公司将它寻求的竞争优势与为了取得这种优势所采用的业务流程和管理策略的三者进行结合，使之具有一致性。如果公司高层管理者对公司的业务流程缺乏足够的了解，或者他们安排对公司总体战略缺乏了解的技术人员来设计重要的业务流程，那么就很难保证这种一致性。因此，在战略的制定过程中要加强不同层次管理人员的充分沟通，甚至应该通过跨层次和跨职能的团队来完成，以确保战略定位、流程结构和管理策略的一致性。

这种战略契合的思想已广泛地被现代企业所接受。运营管理者已经认识到运营战略的重要，并努力去支持企业战略，从而取得了进步。这种趋势表现在 20 世纪 90 年代初期以来的业务流程再造(BPR)的浪潮，它强调对基本业务流程的再思考和重新设计，使得在诸如时间、成本、质量和服务等方面的业绩水平有突破性的改进。这种理论提倡在流程中进行根本性变化作为制定战略和设计流程的一个有效方法，而这种方法可以明显地改进公司的业绩。

战略契合可以通过两种方式来获得，即市场驱动战略和流程驱动战略。

市场驱动战略是指公司从关键的竞争重点出发，然后开发一种业务流程来支持它。

流程驱动战略是指公司从一个已有的流程结构出发，然后识别适合这一流程的市场定位。

技术革新型的公司倾向于驱动市场，而功能型产品的生产者倾向于市场驱动。例如索尼公司拥有一个开发小型化电子产品的核心流程技术，它利用这种核心流程不断开发新的产品甚至新的消费市场。如果索尼公司仅仅依靠对现有消费者需求的分析，那么随身听

(Walkman)这样的产品就不可能问世。

通常，战略契合同时要求市场驱动和流程驱动两种战略。直到两种战略完全结合在一起，战略契合才可使外部市场机会同内部流程能力一起识别和开发。在公司的内部能力(什么是它做得好的)和它的外部产业环境(市场需要什么和竞争者能提供什么)之间存在着必然的联系。

第四节 聚焦型运营

战略契合和可持续战略定位的概念是以确实存在的竞争重点需要为基础的。正如上文讨论的，战略契合需要有效的业务流程，这些流程与给定的公司战略相一致。然而，由于没有一个单独的流程可以在每个特性上都能有出色的表现，所以不存在一个流程可以适合所有的战略。因此，管理者必须确定哪些是企业成功的关键要素，然后集中企业的资源去实现它们。

显然，设计一个达到有限目标的流程比设计一个满足许多不同目标的流程要简单。这是一个称为聚焦战略的概念，即根据需求(产品和市场)和供应(投入要素、必需的流程技术和生产能力)瞄准一些有限的、一致的目标。这种方法通过专门设计和运营的业务流程(聚焦流程)集中在要服务的有限的市场细分，它容易满足市场的需要。

一个聚焦战略可以被一个聚焦流程以最佳方式来支持，聚焦流程的产品都落在竞争产品空间中的一个很小区域内，所有的产品都强调同样的竞争权重。如果产品组合在竞争产品空间所占的区域很小，那么提供产品的流程就是聚焦流程；或者，如果产品组合在竞争产品空间中非常分散，那么提供产品的流程就不是聚焦的。一个单件小批生产流程可以聚焦在提供多样化上，只要其所有的产品都有相似的质量、成本和交货期的特性，那么这些产品在竞争空间中就落在很小的区域内。

假设一个战略要求为一个更广的市场细分服务，如果每个产品要求不同的战略重点(或者在竞争空间中的定位)，那么可以将这个战略分解为一系列子战略，每个子战略都聚焦在一系列有限的、一致的和清楚的目标上。每个子战略都可以被与其一致或聚焦的业务流程所支持。或者可以看成是在一个工厂中安装了不同的生产线，每条生产线都拥有自己的运营战略，以避免因战略更换而造成局面的混乱。这就是斯金纳(Skinner)提出来的所谓厂中厂(plant-within-a-plant, PWP)的概念。现在很多大型的制造企业采用这种聚焦战略的运营方式，一个聚焦流程可以支持一个产品的整个生命周期，将研发机构、原型实验室、生产、销售和营销、财务以及售后服务等职能分散在实现不同聚焦战略的流程中。

下面再通过一个医院经营的例子来说明聚焦战略和聚焦流程的概念。在一家普通医院中，如果想使用一个医务流程来同样操作急诊业务和非急诊业务，这等于要求该流程的产品具有不同的战略重点。像这样的流程在竞争空间中覆盖很大的区域，如图 2-4 所示。而且



对一家医院来说,在两个重点上进行竞争是很困难的。可以设想将该医院运营分成两个截然不同的医院(厂中厂),即急诊室和其他非急诊的科室,每一个“厂中厂”都有自身的竞争重点(反应时间或成本)和与支持该运营重点相一致的流程。例如,急诊室会雇用能随叫随到的医生和护理人员,他们具有迅速处理不同病案的能力。而非急诊科室则使用专业的医务人员提供针对特种疾病的专业门诊。在图 2-4 中,每个“厂中厂”的产品都具有各自的竞争重点,因此覆盖很小的区域。每个“厂中厂”的流程都是聚焦的,而且对每个“厂中厂”来说,在它确定的运营战略定位上更容易运营。

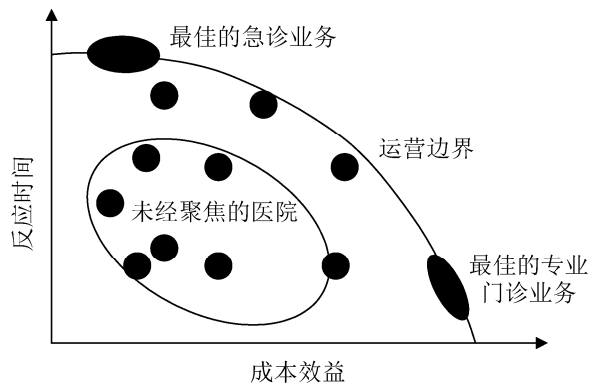


图 2-4 医院的聚焦战略

通过聚焦流程来获得战略契合的应用为公司提供一种对付竞争对手模仿的强有力的手段,从而保持自己的竞争优势。单个战略往往很容易被竞争对手模仿,但是一系列聚焦战略组合起来是很难模仿的,这种情况下的模仿无异于复制整个公司。

著名管理学家波特(Porter)用美国大陆航空公司试图模仿西南航空公司为例证,来说明试图在两个市场同时竞争所付出的昂贵代价。大陆航空公司通过在一些航线上取消航空餐供应和头等舱服务、增加航班起飞率、降低票价、缩短转机时间来创造成本的航运业务。而大陆航空公司在其他路线上仍然保持提供全面服务的航班(这是它的定位),它继续使用旅游代理商、它的混合机群编队以及提供行李安检和座位分配。一个航班可以模仿行为(取消航空餐供应),但是它不能同时做两件事(在一些航线上有航空餐,另一些没有),权衡导致了运营战略失败。

第五节 产品和流程的匹配

聚焦化的运营要求一家公司的产品和提供这种产品的流程必须匹配。这里用产品-流程矩阵来表示产品特性与不同流程的对应关系,如图 2-5 所示。

横坐标表示产品的多样性,范围从“低产量多品种”(对应单件小批生产)到“高产量标

准化”(对应流程型生产)。在最左端的产品例子为：摩天大楼、特制服装、咨询报告以及整形手术之类的独特产品。像这种个性化很高的产品，其需求量是很低的。而右端展示了另一种极端——高标准化的产品，如炼钢厂和造纸厂等，其产品的产量很大。在这两种极端产品之间是个性化程度和产量中等的产品。例如，一个房地产项目可能同其他一些房地产项目有所不同，但模式上很相近。它们允许在一定程度上的个性化、批量变化和重复程度。

纵坐标测量的是流程的柔性，流程的选择取决于适合产品多样性反应的供应能力。在图 2-5 的底部表示由高刚性、固定流程路线和特定资源组成的连续流程型生产，这种结构只能完成天天重复的工作。在图 2-5 的顶端表示的是高柔性的流程，它使用很多种类的资源，满足不同产品的生产要求。中间的一些流程形式表示中等程度的专业化程度、产量、中间资源的生产。矩阵中斜线之间的例子表示产品与流程相匹配的情况。偏离斜线的位置表示一种可能带来不必要的高成本，另一种情况则可能造成资源的低效使用。

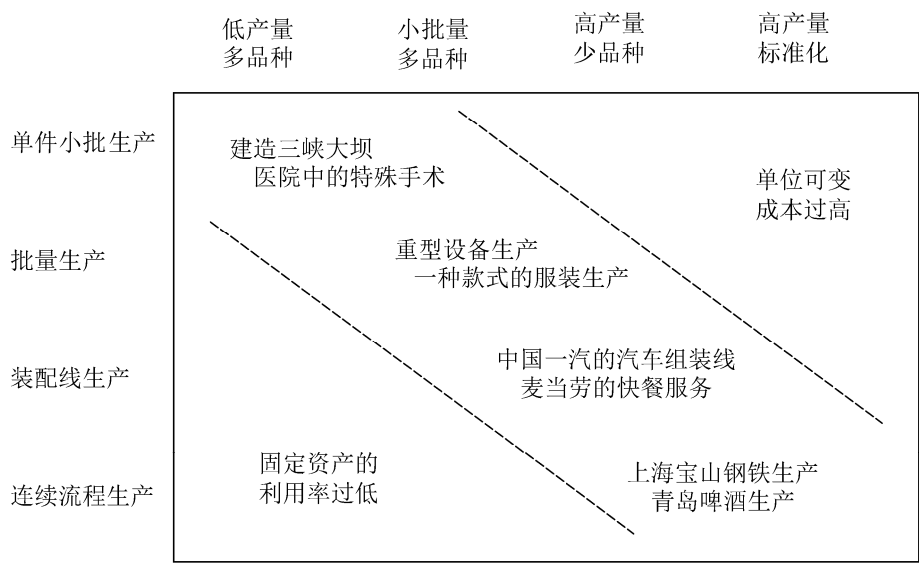


图 2-5 产品-流程矩阵

第六节 战略定位和运营有效性

一、战略定位

战略定位定义了企业在其竞争产品空间内想要占据的那些位置。相对于其目前所处的位置，战略定位通过对产品战略的不同维度中的每一个维度分配不同的权重，为将来的发



展确定一个移动的方向。可以将战略定位看成是从公司产品现在位置发出的带有方向的射线，而射线的方向代表了公司对于一个维度的相对战略权重的分配。例如，在图 2-3 中，B 产品的提供者为了提供个性化的产品，愿意以成本效率为代价；而 A 产品的提供者则主要关心成本。对于竞争对手的竞争产品特性，也要分析它的定位。这样在与竞争对手进行基准比较的情况下，公司可以构建和实施其战略活动的组合，进而确定它所需要的业务流程。

为了取得良好的业绩，公司必须努力选择一种产品的特性与业务流程的组合，而这种产品的特性与业务流程是同竞争对手的产品特性和流程完全不同的。例如，在汽车工业中，劳斯莱斯努力提供高质量的汽车，而现代汽车的目标却是低成本的定位。正如我们看到的，每个公司的业务流程都是不同的。而且为了达到良好的表现，公司也需要同竞争者存在某些方面的差异性，这种差异性就是公司的核心竞争能力，这种核心竞争能力应该是它的竞争对手很难模仿的。

二、运营有效性

一个公司除了要制定可持续的战略定位以外，还应该通过出色的运营策略来表现其与竞争对手的不同。例如，东芝公司通过使用不同形式的劳动力资源去组织生产，从而获得成本优势。运营有效性是指采用比竞争对手更有效的运营策略，更好地管理业务流程。运营有效性包括效率，但不仅仅局限于效率，它还包括公司利用投入要素和资源进行生产的措施的有效性，即流程策略。两个电视机公司可能引进相似的产品组装线和组装流程，但是它们的业绩水平可能是不同的，因为它们管理流程的策略可能是不同的。

三、运营边界

前面通过从现有的公司产品在竞争产品空间中的点或定位发出的箭头以及在战略发展的方向来表现战略定位。通过对特定产业的实证研究，可以得到每一家公司的产品在竞争空间的定位的测量。例如在图 2-6 中，用两维竞争空间表示成本和反应时间两个维度，而产品质量和多样性等被视为是固定的。图中每一个点代表一个公司的产品定位。运营边界定义为包含一个产业中所有产品定位的最小弧线。显然，运营边界代表了世界级公司的目前最好表现。根据产品特性，落在相同射线上的公司在目前有同样的竞争权重。但是，只有那些在运营边界上的公司才是表现最出色的公司，它们在管理它们的业务流程上也是最有效的。因此运营有效性与当前位置和当前的运营边界之间的差距有关。越靠近边界的公司就有越高的运营有效性。在图 2-6 中，A、B、C 公司的产品具有相同的战略权重方向，但是 A 公司产品有最高的运营有效性，说明它目前管理它的业务流程的方法是最有效的(因为它在边界上)，而 C 公司的产品的运作有效性是最低的(因为在测定的方向上它离边界最远)。

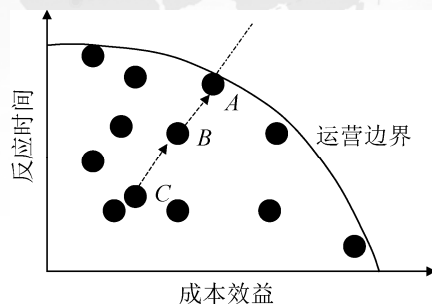


图 2-6 运营边界

四、权衡

权衡表示当企业运营策略之间发生矛盾时，为了突出某一方面就必然要削弱其他方面。在运营边界上的任何一点都是一个权衡。没有在边界上的公司就没有权衡的约束，它们可以在产品特性的不同方面同时改进。因此，权衡的概念只有在世界级公司的战略上才能显现出来。权衡只能使世界级公司的运营有效性在运营边界上的位置发生变化，如图 2-7(c) 所示。世界级公司如果想向前发展，就必须在运营管理上取得突破，重新定义运营边界，如图 2-7(e) 所示。丰田公司的运营管理给出了很好的实例。

在 20 世纪 60 年代末至 70 年代初，日本国内经济低迷，汽车制造业面临的是一个萧条的市场，因而没有一个公司可以依靠单一的产品生存下来，各公司都在追求产品的多样性。在 70 年代，日本的丰田英二和大野耐在日本的丰田公司提出了丰田生产系统(TPS)。TPS 的关键在于准时生产，在所需的时间生产所需的物品。该系统的要求是：这种系统没有给人们留有犯错的空间。供应商和设备必须是可靠的，生产必须具有柔性，质量必须得到保证。这种系统成功的关键是与供应商发展可靠的合作关系，供应商必须满足按规定的进度和质量规格准时供货，供应商还要和汽车厂家一样具有柔性化组织生产的能力。

实际上，丰田生产系统是对早期福特的组装线生产方式进行了重大的修改：福特流水线聚焦在低成本和单一产品上，而丰田生产系统通过流程的柔性实现了产品多样化。丰田生产系统同时追求产品多样化、高质量、低成本和快速反应时间。它完全重新定义了运营有效性边界，使得全世界的竞争对手不得不努力追赶它。丰田树立了一个典范，它以制造作为竞争武器，通过建立了世界级的流水线，使丰田从落后的地位变为行业的领先地位。

由于竞争者开始模仿丰田生产系统的要素，使它们在成本和质量两方面显著得到了改进。它们认识到如果这样的运营有效性成为可能的话，那么传统上的在成本和质量或成本和产品多样化的权衡概念就不再成立。实际上，因为大部分竞争者其运营有效性的水平离行业最出色的公司还相差甚远，其运营有效性还相对较低，使得它们很容易拉近了与高水平行业的距离。



提高运营有效性与提高公司的战略定位是不同的含义。运营有效性是指在发展方向上测量公司当前的位置与目前的运营边界之间的差距，而战略定位的意思是在当前位置需提高的方向。如果将运营边界上的公司的运营有效性视为最出色的话，对这类公司的产品特性之间进行调整时都必须考虑权衡。而没有在边界上的公司可以通过对不同特性之间的改进来提高运营有效性，从而向边界靠近，此时运营有效性的目的就是使公司更接近运营边界，如图 2-7(b)所示。可以说，战略定位的目的就是确定改进的方向，以及公司期望在边界上占据的位置。

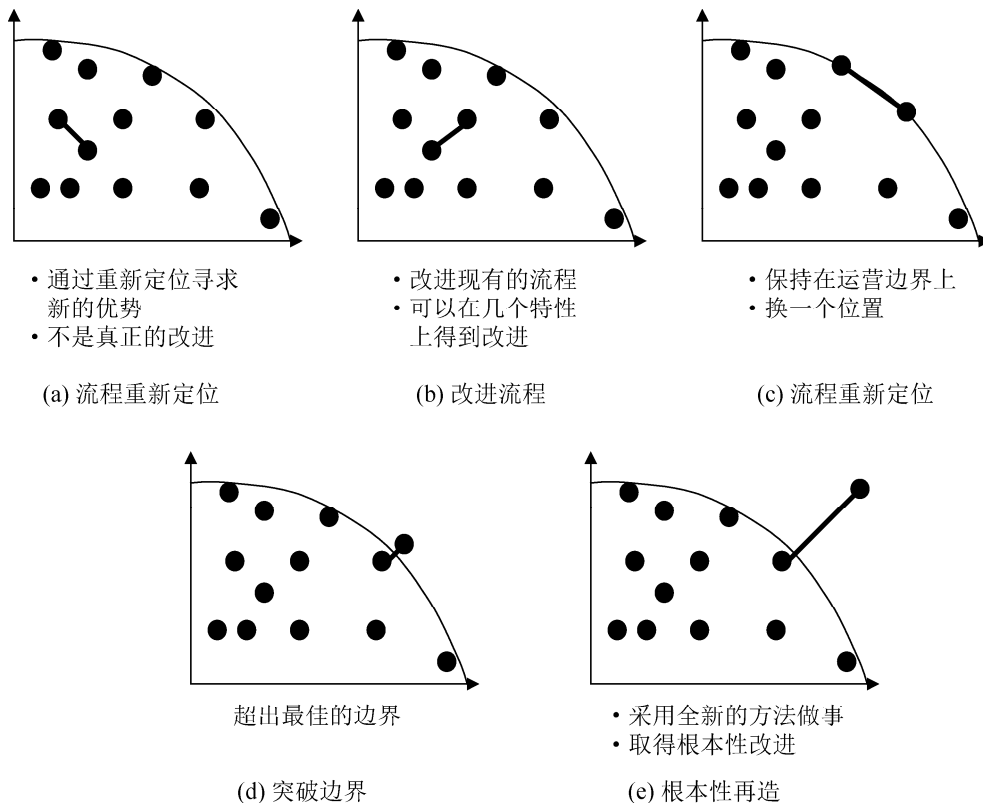


图 2-7 五种业务流程再设计的情形

本章小结

生产率是对一个组织有效利用资源状况的测定，生产率相对高的组织具有较强的竞争能力。提高生产率可以体现在很多方面，包括成本、质量、柔性 and 运转周期等。

一些组织不善于竞争，这通常是由于战略规划上的不足。战略是一个组织为实现其目

标所采用的规划方法。一个组织的战略指导着它的计划和决策。整个组织的战略又影响着各职能战略和具体运营的策略。职能战略应与整个组织的战略保持一致。现代很多组织为提高竞争力和生产率、更好地为顾客服务而采取了基于时间的战略或基于质量的战略。

复习与思考题

1. 何为战略？何为使命？何为策略？影响企业战略制定的因素是什么？
2. 运营战略最主要的重点是什么？你认为近年来这些重点之间的关系发生了什么变化？
3. 你所熟知的超市与沃尔玛之类的超市相比在战略上有何不同之处？它们的业务流程是如何支持其战略的？
4. 试比较海南航空公司与中国国际航空公司的战略和支持各自战略的业务流程的不同之处。从产品的不同特性、目标细分市场和流程特点方面进行比较。
5. 何为聚焦型运行？它的目的是什么？
6. 试确定倍耐力公司的运营战略。倍耐力公司如何与米其林、石桥轮胎和固特异三家巨头竞争，以在全球市场中寻找到机会？

阅读资料

运作管理：“低成本”考验春秋航空的整体管理能力

经过 11 个月的审查，上海第一家民营航空企业春秋航空终于取得了“航空承运合格证”，并于 18 日首航烟台。春秋航空打出了“低成本航空”的旗号，首航的最低票价只有 199 元。“低成本航空”很容易就让人联想到了美国西南航空公司，而春秋航空的确也是把美国西南航空公司作为自己的榜样，甚至直接喊出了“做中国的美西南”的口号。

首航的低票价很明显产生了效果，春秋航空的订票网站甚至几近瘫痪。虽然其发言人表示如此之低的票价只是庆祝首航，但是毫无疑问春秋航空廉价航空的旗号还是要打下去的。那么它如何实现低成本呢？春秋航空表示：“我们的飞机不提供餐食，只有一瓶矿泉水；我们通过网上订票减少中间环节；我们不使用中航信的系统；我们没有人力包袱；我们拥有统一的机型，这些至少可以省下 6%~7% 的成本，相比三大航也许省了 20%。”



低成本不仅和商业模式有关，更和企业的整体管理能力有关。春秋航空在火热的开始阶段过后面临的是如何延续低成本的考验。

首先，春秋航空面临着精细化运营的考验。西南航空的创始人赫伯特·凯勒尔有一句名言：“飞机要在天上才能赚钱。”美国媒体曾广泛宣传和赞扬过美国西南航空公司这样的航班纪录：8时12分，飞机搭上登机桥，2分钟后第一位旅客下机，同时第一件行李从前舱卸下；8时15分，第一件始发行李从后舱装机；8时18分，行李装卸完毕，旅客开始分组登机；8时29分，飞机离开登机桥开始滑行；8时33分，飞机升空。两班飞机的起降，用时仅为21分钟。但鲜为人知的是，这个纪录实际上却遭到了西南航空总部的批评，因为飞机停车场时间比计划长了将近2分钟。30多年来，西南航空用各种方法使它们的飞机尽可能长时间地在天上飞。

实际上这只是西南航空管理精细的一个方面。西方有一句谚语：“魔鬼就在细节中。”中国的企业家往往喜欢从宏观思考问题，而不愿意在细节上“浪费功夫”。其实好的管理就是在运作其中的一个个细节中体现的，一个个铜板也就是这样节省下来的。

其次，春秋航空面临着如何提高服务质量的考验。西南航空是有名的“最佳雇主”，有着家庭式的工作氛围，9·11之后美国航空公司纷纷裁员，但西南航空坚决不裁，与员工共渡危机。这使得西南航空的员工都有着高昂的士气，而士气又会通过对顾客的服务表现出来。在圣诞节乘西南航空航班回家的乘客可能会看到戴着驯鹿角的乘务员，听到扬声器里传来飞行员哼唱的圣诞歌曲，飞行员为了表示自己的愉快心情，还会将飞机轻微地摇晃两下。这些都令乘客开心不已。

西南航空的低成本背后其实是对顾客的高质量的服务，这些服务甚至是创新的、别出心裁的，提供这些服务的一定是对公司满心热爱的员工。如何能做到这些是春秋航空需要考虑的。

所以，商业模式其实并不难学，难的是如何学到这套商业模式背后的一整套管理体系，从而提高自己的整体管理能力。一次，由于天气原因造成航班延误，滞留机场的大部分旅客纷纷抱怨，只有西南航空的登机口传来欢声笑语。原来，值班经理宣布临时设立一项数目可观的奖金，奖励袜子上窟窿最大的旅客。联想到几个月前国内一家航空公司因为航班延误服务不周造成乘客打出横幅发誓一辈子也不乘坐这家公司的航班，两者服务质量的差异和效果是何等鲜明。春秋航空也提出了“差异化服务”，什么叫“差异化服务”？这就是。

(资料来源：根据世界经理人网站 2005 年 7 月 19 日的报道改编)

思考问题：

1. 春秋航空公司是否容易复制创新者西南航空公司技压群雄的运营方式？为什么？
2. 卓越的运营管理可以使公司在确立成本优势的同时还能提供特色服务，春秋航空公司如何做到？
3. 运营方式必须成为战略规划的核心内容，而不是什么附属品，你怎样理解？