

哈佛百科之

哈佛战略经营与组织管理

HAFO ZHANLUE JINGYING YU ZHUZHI GUANLI

法律·经济大全
青苹果电子图书系列

哈佛战略经营与组织管理

目 录

绪 论

第1章 经营战略与方针 竞争中的致胜法宝.....	(3)
本章概要	(4)
本章目标	(4)
1.1 经营战略的概念及其产生	(5)
1.1.1 篇首案例 柯罗尼亚公司,战略计划及追踪审核	(5)
1.1.2 经营战略的概念.....	(6)
1.1.3 经营战略的产生.....	(7)
1.1.4 经营战略的特点.....	(9)
1.2 战略管理过程	(10)
1.2.1 规定组织的使命.....	(12)
1.2.2 制定方针	(13)
1.2.3 长期目标和短期目标	(14)
1.3 竞争战略	(17)
要点回顾	(18)
案例及应用	(18)

第1篇 经营战略的基础分析

第2章 经营战略基础的分析与决策过程	(23)
本章概要	(24)
本章目标	(24)
2.1 关键性问题分析	(24)
2.1.1 篇首案例 荷兰皇家/壳牌石油公司,政策指导矩阵	(24)
2.1.2 学会正确地提出问题	(25)
2.1.3 问题的抽象过程	(27)
2.1.4 关键问题图的运用	(28)
2.2 关键因素分析	(32)
2.2.1 剖析市场	(32)
2.2.2 找出成功者和失败者之间的差别	(34)
2.2.3 仅确定成功的关键因素还不够	(35)
2.3 决策过程	(36)
2.3.1 标准化决策过程	(37)
2.3.2 不同类型决策的过程	(51)
要点回顾	(67)
案例及应用	(67)
第3章 经营战略基础的行业结构分析	(69)
本章概要	(70)
本章目标	(70)
3.1 行业结构分析	(70)
3.1.1 篇首案例 :IBM/360 战略	(70)
3.1.2 行业结构分析的导入	(75)
3.2 行业竞争强度的决定因素	(78)
3.2.1 进入的威胁	(79)
3.2.2 现有竞争者之间的抗衡强度	(82)
3.2.3 来自替代产品的压力	(86)
3.2.4 买方的讨价还价能力	(87)
3.2.5 供应方的讨价还价能力	(89)
3.3 行业演化规律	(90)
3.3.1 产品生命周期	(91)
3.3.2 行业演化过程	(94)
3.4 竞争者分析	(95)

3.4.1 未来目标	(95)
3.4.2 假 设	(97)
3.4.3 现行战略	(99)
3.4.4 潜在能力	(99)
3.5 将四个组成部分合在一起——竞争者反应轮廓	(100)
要点回顾	(102)
案例及应用	(103)

第2篇 竞争战略分析

第4章 通用的竞争战略	(107)
本章概要	(108)
本章目标	(108)
4.1 通用竞争战略	(108)
4.1.1 篇首案例 通用电器公司的战略计划	(108)
4.1.2 竞争优势与通用的竞争战略	(114)
4.2 成本领先	(116)
4.3 别具一格	(119)
4.3.1 别具一格的来源	(120)
4.3.2 别具一格的成本	(122)
4.3.3 别具一格易犯的错误	(123)
4.4 集中一点	(125)
4.5 夹在中间	(126)
4.6 通用竞争战略的实施	(128)
4.7 通用竞争战略的风险	(130)
要点回顾	(132)
案例及应用	(132)
第5章 居于行业不同发展阶段的战略	(135)
本章概要	(136)
本章目标	(136)
5.1 新兴行业的竞争战略	(136)
5.1.1 篇首案例 新日铁,未来钢铁的开发	(137)
5.1.2 新兴行业的结构特征	(139)

5.1.3 新兴行业的战略制订	(139)
5.2 成熟行业的竞争战略	(141)
5.2.1 成熟行业的竞争环境信号	(142)
5.2.2 成熟行业的战略含义	(144)
5.2.3 成熟行业中的战略隐患	(147)
5.3 衰退行业的竞争战略	(149)
5.3.1 衰退行业的竞争决定因素分析	(150)
5.3.2 衰退行业的战略方法	(158)
5.3.3 衰退行业的战略选择	(160)
要点回顾	(162)
案例及应用	(162)

第6章 居于行业不同竞争位置的战略选择	(164)
要点回顾	(165)
案例及应用	(165)
6.1 高密度竞争——位次竞争战略的形成	(165)
6.1.1 篇首案例·富士胶卷稳步发展	(165)
6.1.2 位次竞争战略	(170)
6.1.3 第一位企业的包围战术	(170)
6.1.4 第二位企业的位次战略	(171)
6.1.5 第三位企业的适应战略	(172)
6.1.6 第四、五位企业的战略	(172)
6.2 后发企业的竞争战略	(173)
6.2.1 后发企业的基本战略	(173)
6.2.2 后发企业的战略路线	(173)
6.2.3 市场细分与重点突破	(174)
6.3 进攻战略——瞄准出头鸟	(175)
6.3.1 进攻领先者的条件	(175)
6.3.2 进攻领先者的途径	(178)
6.3.3 阻止领先者的报复	(183)
6.3.4 领先者脆弱性的信号	(185)
6.4 防御战略——迎接挑战者	(186)
6.4.1 挑战者的入侵	(187)
6.4.2 防御战术	(189)
6.4.3 防御战略	(197)
要点回顾	(202)
案例及应用	(202)

第3篇 战略与管理

第7章 战略与经营方针管理	(207)
本章概要	(208)
本章目标	(208)
7.1 战略管理的主体及经营特点	(209)
7.1.1 篇首案例 德州仪器公司 OST 制度	(209)
7.1.2 战略管理的主体	(220)
7.1.3 大企业的经营特点	(221)
7.1.4 中小企业的经营特点	(222)
7.2 大型企业的战略选择	(223)
7.2.1 大型企业各经营单位之间的相互关系	(223)
7.2.2 有形的相互关系	(224)
7.2.3 无形的相互关系	(232)
7.2.4 竞争者之间的相互关系	(235)
7.2.5 大型企业产品构成的 PPM 管理	(238)
7.2.6 大型企业的多样化经营	(255)
7.3 中小企业的战略选择	(265)
7.3.1 集中一点‘小而专、小而精’战略	(265)
7.3.2 寻找空白‘钻空隙’战略	(267)
7.3.3 与众不同 经营特色战略	(268)
7.3.4 联合竞争战略	(268)
7.3.5 承包经营战略	(269)
7.4 特许体系成长战略——大企业与小企业的联姻	(270)
7.4.1 特许体系的概念及发展历史	(270)
7.4.2 现有特许体系的四种类型	(272)
7.4.3 特许母公司和特许子公司的关系	(273)
7.4.4 子公司的选择	(274)
7.4.5 母公司和子公司之间的契约	(275)
7.4.6 经营指导和控制	(278)
7.4.7 特许体系的效果和实例分析	(279)
要点回顾	(283)
案例及应用	(284)

第8章 经营方针管理	(286)
本章概要.....	(287)
本章目标.....	(287)
8.1 经营方针管理基础	(287)
8.1.2 篇首案例 以通信和电子计算机战略攀登高峰	(287)
8.1.2 经营方针与企业活动	(288)
8.1.3 基本经营方针和年度经营方针	(289)
8.1.4 年度经营方针的分类	(290)
8.1.5 年度经营方针的项目	(292)
8.1.6 年度经营方针的制定	(293)
8.2 企业基本经营方针范例	(295)
8.2.1 基本经营方针(范例 A)	(295)
8.2.2 基本经营方针(范例 B)	(296)
要点回顾.....	(299)
案例及应用.....	(299)

第4篇 组织行为学管理与应用

第9章 组织行为学	(305)
本章概要.....	(306)
本章目标.....	(306)
9.1 组织行为学基础	(306)
9.1.1 组织行为学的形成和发展	(306)
9.1.2 组织行为学的基本概念体系	(310)
9.1.3 组织行为学的传统方法	(313)
9.1.4 组织行为学的当代方法	(314)
9.2 有效组织的全新概念	(316)
9.2.1 组织有效性的构成	(316)
9.2.2 确定组织的有效性	(317)
9.2.3 组织有效性的决定因素	(318)
9.3 管理工作 组织行为学的一般应用	(319)
9.3.1 管理工作的基本特征	(319)
9.3.2 高质量、简洁变化的工作	(320)
9.3.3 非例行性的工作	(322)
9.3.4 繁多的口头交际	(323)

9.3.5 频繁广泛的交流网络	(324)
9.3.6 权利与义务的融合	(324)
9.4 社会系统中的组织行为	(325)
9.4.1 社会系统的均衡、有效	(325)
9.4.2 社会责任和工作态度	(327)
9.4.3 角色与地位	(329)
要点回顾	(333)
案例及应用	(333)
 第 10 章 管理中的个体分析	 (335)
本章概要	(336)
本章目标	(336)
10.1 人性假设与管理	(336)
10.1.1 篇首案例：Y 理论改变东方公司面貌	(336)
10.1.2 “经济人”假设	(337)
10.1.3 “社会人”假设	(338)
10.1.4 “自我实现的人”的假设	(339)
10.1.5 现代管理理论关于“复杂人”的假设	(340)
10.2 个体差异的分析与测试	(342)
10.2.1 感 知	(342)
10.2.2 气 质	(348)
10.2.3 个 性	(350)
10.2.4 能 力	(356)
10.3 运用学习理论与强化方法的管理	(360)
10.3.1 职工行为管理方法	(360)
10.3.2 学习类型	(361)
10.3.3 强化方法	(363)
10.3.4 组织行为修正	(371)
10.3.5 行为的自我控制	(372)
10.4 工作满意问题	(374)
10.4.1 工作满意的原因	(374)
10.4.2 工作满意的结果	(378)
10.4.3 工作满意度的趋势	(381)
10.4.4 工作满意度的调查	(384)
要点回顾	(388)
案例及应用	(388)

第 11 章 群体动态与决策	(391)
要点回顾	(392)
案例及应用	(392)
11.1 群体间的动态特性	(392)
11.1.1 篇首案例 对工作满意度的调查	(392)
11.1.2 差异与关系分析	(393)
11.1.3 群体之间的冲突	(403)
11.1.4 平行群体间的管理机制	(412)
11.1.5 纵向群体间的管理机制	(416)
11.2 群体决策过程	(419)
11.2.1 个人决策对群体决策	(419)
11.2.2 参与的程度	(420)
11.2.3 群体决策的内容	(421)
11.2.4 群体参与的好处与局限	(422)
11.2.5 结合式群体解决问题	(423)
本章概要	(425)
本章目标	(426)

绪论

第1章 经营战略与方针 竞争中的致胜法宝

企业战略是着眼长远、适应企业内外形势而作的总括性发展规则,它指明了在竞争环境中企业的生存态势和发展方向,进而决定了最重要的工作内容和竞争方式。为了实现战略,还必须具有具体经营方针的支持。

在跨入 21 世纪的今天,世界市场更加风云变幻,企业组织也反复经历重整组合。即使置身于如此动荡的生存环境,大凡能够搏取成功的企业,在事关企业方向的综合决策方面,总有着相对一贯的战略规划。经营战略与方针管理,已经成为欧美企业界竞相尊奉的致胜法宝,全美 500 家最大工商企业无一例外都订立自己的经营战略方针 在哈佛商学院(HBS)相应课程被列在 MBA 教学内容之首。

第一章

第 1 章

经营战略与方针——竞争中的制胜法宝

关 键 词

key word

经营战略(*Business Strategy*)

经营方针(*Business Principle*)

企业集团(*Enterprise Group*)

竞争优势(*Dompetitive Advantage*)

竞争战略(*Dompetitive strategy*)

现代企业的领导艺术(*The Leadership Factor*)

经营业绩(*Performance*)

壁垒(*Rampart*)

本章概要

1) 经营战略的概念及其产生

- 篇首案例 柯罗尼亚公司, 战略计划及追踪审核
- 经营战略的概念
- 经营战略的产生
- 经营战略的特点

2) 战略管理过程

- 规定组织的使命
- 制定方针
- 长期目标和短期目标

3) 竞争战略

本章目标

学习本章内容以后, 您将能够:

1) 理解战略管理的主体按经营规模可以分为大型企业和中小企业。这两类企业的划分固然司空见惯, 但在战略管理中确实面临不同的战略选择, 经营特色各异;

2) 掌握经营单位之间存在着三大类型的相互关系: 有形的相互关系、无形的相互关系和竞争者的相互关系。三种类型的关系对竞争优势都有重要的影响, 但影响各有不同。它们不是互相排斥的;

3) 深知企业的竞争地位, 是要先于绝对市场占有率和相对市场占有率而加以考虑的重要概念;

4) 了解企业为获得最大的经济效益和长期稳定经营, 开发有发展潜力的产品, 或通过吸收、合并其他行业的企业, 以充实系列产品结构, 或者丰富产品组合结构;

5) 理解特许子公司在满足独立经营动机的同时, 获得了孤立的中小企业所不能获得的经营、技术、商标和优质产品, 解决了劳动力、资金、销售等所遇到的困难问题, 能有保障地获取一定的利润, 甚至通过购入从未实验过的整套技术, 得到母公司帮助开业。

1.1 经营战略的概念及其产生

1.1.1 篇首案例 柯罗尼亚公司, 战略计划及追踪审核

柯罗尼亚公司是大洋洲一家颇具规模的公司, 设有 3 个事业部: 蔗糖部、建筑与建筑材料部和矿业与化学品部。每个事业部下面又分若干分公司。近年来该公司在经营管理方面进行改革, 引进‘战略计划’及‘追踪审核’制度, 业务发展迅速。为了使各下属部门能制定出符合公司总目标的战略计划, 该公司经常召开各种会议, 通过这些会议使各级管理人员了解整个公司的业务情况和各种目标。在每个月的董事会会议之后, 公司总经理要会晤各部门的 50 名高级主管人员, 同他们商讨公司的业务情况。另外, 公司每年还召开 2 次中级经理人员会议, 使他们了解外界环境的各种变化及其对公司业务的影响。

在 3 个事业部中, 以赫伯特领导的矿业与化学品部的计划工作最为成功。计划工作的程序是自下而上。参与制定计划的人员包括该部所属的 10 家公司的经理, 在某些情况下, 还包括这些分公司的厂长和业务经理。

为了使各个分公司的步调能够一致起来, 赫伯特总是把总公司对通货膨胀及其他各种经济因素的看法, 及时告诉各分公司的经理, 让他们把这些因素作为制定计划时的参考资料。

各个分公司从每年的 4 月份(该公司会计年度开始的月份)开始制定自己的战略计划, 其 8 月份之前制定完毕, 并交给大部的经理。按公司规定, 战略计划所包括的时间为 5 年, 其内容包括生产目标、投资计划等。部经理在收到这些计划之后, 先进行挑选, 再安排先后次序, 最后是在这些计划的基础上制定出大部的战略计划。部计划包括对各分公司未来 5 年的展望, 主要的问题, 所采用的战略, 以及各种投资计划等内容。该计划还对投资报酬率和现值报酬率进行调整和修正。计划的说明书简明扼要, 第 1 页仅包括一些重要的数据, 如 纳税前和纳税后的利润目标、投资报酬率和整个计划的总投资数额。第 2 页才包括一些比较详细的统计资料, 包括各分公司的财务计划和大部的总财务计划。

各事业部把自己的计划送到总公司的财务部, 财务部于 9 月份将各部的计划送往公司总经理办公室。在此后的 1 个月中, 总管理处与各部的经理仔细研究和讨论他们的计划。对有些单位的扩建计划, 总公司可能予以批准, 对另一些单位的扩建计划, 总公司可能不予以批准, 而是让

他们先集中力量去降低产品的成本。总公司也可能让某个分公司推行增产某种产品的计划。

在每年的 11 月份之前,总公司会把各种指导性文件发到各大部,该文件详细地说明了哪些计划已被批准,以及总公司对各部有什么希望。在这个会计年度的最后几个月里,各部根据总公司发给的指导性文件,重新制定自己的战略计划并编制预算。随后,总公司再根据这些计划制定出整个公司的总计划。总计划应对整个公司的目标和战略做出详细的说明,并附有必要的统计资料。

为保证战略计划的完成,该公司还建立了一套‘追踪审核’制度,该制度规定,在每一个会计年度结束之前,各分公司都应指派专门的稽核人员,对计划执行的情况进行检查,并写出‘追踪审核’报告,这种报告能使下一年的预测更为准确。

该公司认为,上述制定战略计划的程序和‘追踪审核’制度有不少优点:①由于战略计划有明确的目标,因此公司就可以根据这些目标的完成情况对职工进行考核,并据此对其晋升和加薪问题做出决定;②高级主管人员可根据计划给下级授以更多的权利,而自己则可把更多的精力放在对战略计划实施情况的监督上;③使高级主管人员有时间对其他重要问题进行研究,并做出相应的决策。

1.1.2 经营战略的概念

战略一词来源于希腊字 *Strategos*,其含义是‘将军’。当时,这个词的意义是指军队的艺术和科学。今天,在经营中运用这个词,是用来描述一个组织打算如何实现它的目标和使命。大多数组织为实现自己的目标和使命,可以有若干种选择,战略就与决定选用何种方案有关。战略包括对实现组织目标和使命的各种方案的拟定和评价,以及最终选定将要实行的方案。

企业要在复杂多变的环境中求得生存和发展,必须对自己的行为进行统盘地谋划。20 世纪 60 年代以前,在某些企业中虽然也存在着类似于这种谋划的活动,但所使用的概念不是经营战略,而是长期计划、公司计划、企业政策或企业家活动等。直到 20 世纪 60 年代,美国的 H. I. 安索夫的《企业战略论》一书出版后,经营战略才以一种具有科学性的概念,开始在企业管理学中使用。

关于经营战略的含义,安索夫认为主要是关心企业外部胜于企业内部,特别是关系到企业生产的产品构成和销售市场,决定企业干什么事业,以及是否要干。美国的彼特·F·德鲁克认为经营战略回答两个问题:我们的企业是什么?它应该是什么。总之,经营战略关系着企业未来的发展方向、发展道路、发展行动等。

还有人认为经营战略是用来指导企业行为的一系列规则。并认为这种规则有四类：

(1) 企业现在和将来经营成效的测量标准,即战略要达到的目标。

(2) 发展企业同其外部环境关系的规则。包括企业将开发什么样的产品和技术,产品在何处销售、销售给谁,企业怎样获得胜过竞争者的优势等。

(3) 在企业内部建立内部关系和运转过程的规则。

(4) 企业用于指导其日常经营活动的规则,称为作业政策。

根据人们对经营战略的认识,我们把经营战略定义为 经营战略是企业面对激烈变化、严峻挑战的环境,为求得长期生存和不断发展而进行的总体性谋划。它是企业战略思想的集中体现,是企业经营范围的科学规定,同时又是制定规划(计划)的基础。更具体地说,经营战略是在符合和保证实现企业使命条件下,在充分利用环境中存在的各种机会和创造新机会的基础上,确定企业同环境的关系,规定企业从事的事业范围、成长方向和竞争对策,合理地调整企业结构和分配企业的全部资源。从其制定要求看,经营战略就是用机会和威胁评价现在和未来的环境,用优势和劣势评价企业现状,进而选择和确定企业的总体、长远目标,制定和抉择实现目标的行动方案。

在这里需要强调说明,经营战略是一种以变革为实质的概念。现代企业,生存在激烈变化、严峻挑战的环境中,要在这种环境中生存发展,必须通过不断革新来创造性地经营企业。也就是通过实施具有革新实质的经营战略,使企业从适应(或不适应)目前的环境状况,转变成适应未来的另一种环境。

要变革企业,就要正确地回答以下四方面的问题：

(1) 应该变革什么？

(2) 应该向什么方向变革？

(3) 应该变革到什么程度？

(4) 怎样实现这些变革？

这就是经营战略所要解决的本质问题。

总之,企业在变化激烈、挑战频生的环境中,必须探索未来的动向,寻求未来事业的机会,变革企业现在的经营结构,选择通向未来的经营途径。

1.1.3 经营战略的产生

经营战略是对企业长远发展的全局性谋划。在早期的企业管理中没有经营战略,它是商品经济发展到一定阶段时的产物,是在企业外部环境

范围扩大、内容复杂、变化频繁,从而使企业的生存和发展经常面临严峻挑战的情况下产生的。它是 20 世纪 50 年代首先在美国产生的,后来传到联邦德国、日本,现在已在更大范围传播开来。

美国在 20 世纪上半叶,经历了两个时代。

第一个时代是大批量生产时代(前 30 年)。这个时代从经济发展上看,主要是巩固和发展 19 世纪工业革命的成果。从企业来看,主要是完成大批量生产的机制,促使单位产品成本降低。当时的企业管理者,对企业的发展前景十分满意,认为只要能提供低价的、标准的产品,就能获得盈利和发展,所以企业把主要精力放在提高内部生产效率上,企业实行的是控制性管理。这时,虽然也出现过某种挑战性的问题,但是,当时企业管理者并不认为是对企业的威胁,虽然由于工业领域的扩大为企业提供了许多新的发展机会,但企业很少想到要改变经营方式和进入新的经营领域,加之企业和社会中倍受宠爱,政府限制很少。显然,在这种条件下,企业还没有谋划未来的需要。

第二个时代是大批量销售的时代(后 20 年)。从经济发展上看,这个时代基本消费品的需要正逐步趋向饱和,当时工业的主要任务是适应基本消费品以外的更高需求的高涨要求,以及市场进一步国际化的要求。从企业来看,应付环境的变化、满足市场多样化的需求,成为最重要的问题。所以,在这个时代,企业不得不面向外部、转向市场,在更广阔的市场上进行更加剧烈的竞争。而且,由于企业在国际市场上还要经受关税、金融汇率、保护政策、文化差异等的干扰,总之,与过去相比,企业的环境更加复杂,更富有挑战性,竞争更加剧烈,企业仅靠内部控制式管理,已无法应付未来的挑战和实现自己发展的愿望。正因为如此,在这个时代产生了以销定产和产品差异等新的经营观念。也正是在这种条件下,企业产生了筹谋未来发展的要求和行为,采取了推断式的管理方式,如目标管理、预算管理和长远计划等。那时的长远计划是建立在未来一定会比过去好、未来可以根据历史推断的假设基础上的,完全是依靠历史的推断来确定企业未来的目标和行动,并以此来应付环境的变化。显然,这还不是对企业未来发展的科学谋划。

从 50 年代起,美国进入了一个更新的时代(有人称为后工业时代,也有人称为突变时代)。进入 50 年代后,美国的需求有了很大变化,企业的经济、政治、文化和自然环境与过去比竞争更加激烈,科学、技术高速发展,从而使企业面临着许多更为严峻的挑战和许多难以预料的突发事件。这个时代的主要特点是:

1. 需求结构发生变化

通过工业时代的生产发展,基本消费品的需求已经达到饱和,社会已从对生活‘数量’的需要转向对生活‘质量’的需要,需求发生了多样化的转变。这就引起了许多基本消费品生产增长速度的减慢,许多老企业经

营非常困难,出现了许多提供高级消费品的新行业。

2. 科学技术水平不断提高

在第二次世界大战中研究开发的科学技术,一方面导致许多行业陈旧过时,另一方面又使一些以技术为基础的新行业产生。由于技术革命的加快和技术革新周期的缩短,推动企业大力开展研究与开发,从而增加了企业的技术密度,更进一步加速了产品和制造工艺的发展,生产了许多属于‘创造需要’性的新产品。同时,也加剧了企业间的竞争。

3. 全球性竞争日益激烈

在这个时期,不仅产品的出口数量和范围有了很大扩展,而且资本输出,特别是国外办厂也发展到新的水平,跨国公司迅速发展。这样就使争夺国外资源、国际市场的竞争激烈。这种对国际市场的重新瓜分,既形成了对企业的威胁,又为企业提供了新的机会。

4. 社会、政府和顾客等提高了对企业的要求和限制

由于企业一味重视获利,给社会带来许多消极影响,如经济发展波动大,通货膨胀,垄断行为,对消费者操纵、夸耀性和欺骗性广告,售后低质服务,环境污染等等。这一切引起了社会、政府、顾客对企业的不满,从而提高了对企业的要求,并提出了许多对企业的限制。

5. 资源短缺、突发事件不断出现等

这些特点,使企业外部成为一种特别庞大的、复杂的、不熟悉的、变化频繁的、难以预料的环境。使企业经常面临着许多生死攸关的挑战。企业仅靠推断型的管理,再也不能保证自己的生存和发展了,而必须对新的环境进行深入分析,做出新的响应,采用新的管理方式,来谋求自己的生存和发展。企业经营战略就是在这种条件下应运而生的。

1.1.4 经营战略的特点

1. 全局性

企业的经营战略是以企业的全局为对象,根据企业总体发展的需要而制定的。它所规定的是企业的总体行动,它所追求的是企业的总体效果。虽然它必然包括企业的局部活动,但是,这些局部活动是作为总体行动的有机组成部分在战略中出现的。这样也就使经营战略具有综合性和系统性。

2. 长远性

企业的经营战略,既是企业谋取长远发展要求的反映,又是企业对未来较长时期(5年以上)内如何生存和发展的统盘筹划。虽然它的制定要以企业外部环境和内部条件的当前情况为出发点,并且对企业当前的生产经营活动有指导、限制作用,但是,这一切也都是为了更长远的发展,是

长远发展的起步。凡是为适应环境条件的变化所确定的长期基本不变的行动目标和实现目标的行动方案,都是战略。而那种针对当前形势灵活地适应短期变化,解决局部问题的方法都是战术。

3. 抗争性

企业经营战略是关于企业在激烈的竞争中如何与竞争对手抗衡的行动方案,同时也是针对来自各方面的许多冲击、压力、威胁和困难,迎接这些挑战的行动方案。它与那些不考虑竞争、挑战而单纯为了改善企业现状、增加经济效益、提高管理水平等为目的的行动方案不同。只有当这些工作与强化企业竞争力量和迎接挑战直接相关、具有战略意义时,才能构成经营战略的内容。应当明确,市场如战场,现代的市场总是与激烈的竞争密切相关的。经营战略之所以产生和发展,就是因为企业面临着激烈的竞争、严峻的挑战,企业制定经营战略就是为了取得优势地位,战胜对手,保证自己的生存和发展。

4. 纲领性

企业战略规定的是企业总体的长远的目标、发展方向和重点、前进道路,以及所采取的基本行动方针、重大措施和基本步骤,都是原则性的、概括性的规定,具有行动纲领的意义。它必须通过展开、分解和落实等过程,才能变为具体的行动计划。

经营战略的上述特性,决定了经营战略与其他决策方式、计划形式的区别。根据上述经营战略的特性,我们又可以说,经营战略是企业对具有长远性、全局性、抗争性和纲领性的经营方案的谋划。

经营战略的上述四种特性,决定了经营战略决策的特点:

(1) 其决策的对象是复杂的,很难把握住它的结构,并且是没有先例的,对其处理上也没有经验可循。

(2) 其面对的问题常常是突发性的、难以预料的。所依靠的是来自外部的关于未来如何变化的很少的情报。

(3) 其决策的性质直接涉及到企业的前途。进行这种决策不仅要有长时间的准备,而且其效果所持续的时间也长,风险也大。

(4) 评价困难,难以标准化。

1.2 战略管理过程

战略管理是指对一个组织的未来方向制定决策和实施这些决策。它大体可分解为两个阶段:战略规划和战略实施。

战略规划是指下列诸方面的决策:

(1) 规定组织的使命;

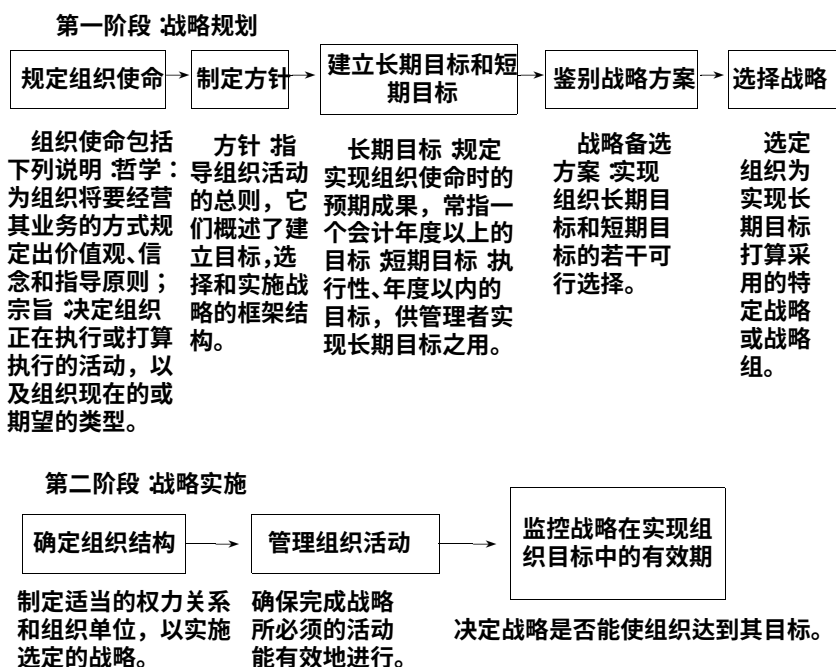
- (2) 制定出指导组织去建立目标、选择和实施战略的方针；
- (3) 建立实现组织使命的长期目标和短期目标；
- (4) 决定用以实现组织目标的战略。

战略实施是指下列诸方面的决策：

- (1) 建立实现战略的组织结构；
- (2) 确保实现战略所必要的活动能有效地进行；
- (3) 监控战略在实现组织目标过程中的有效性。

图 1.2.1 说明战略管理过程的步骤。尽管图示各步骤是分离的和依次相联的,但重要的是要注意到它们相互间存在相当程度的交叉。例如,建立长期目标和短期目标可能同时进行,同样,方针的制定可与目标确定过程同时进行。此外,战略管理的全过程必然有大量的反馈产生。比如说,假设某一特定战略未能实现组织的目标,除了其他原因外,还可能是因为确立的目标不现实,或选择的战略有错误。由于战略管理过程各个步骤间的相互依赖性,在战略未成功时,需要审查所有的步骤。同样,当战略取得成功时,也需要审查所有的步骤,以便确保未来的成功。

图 1.2.1 战略管理过程



1.2.1 规定组织的使命

一个组织的使命包括两个方面的内容：组织哲学和组织宗旨。所谓组织哲学，是指一个组织为其经营活动方式所确立的价值观、信念和行为准则。国际商用机器公司前董事长小 T. J. 华森 (Thomas J. Watson, Jr.) 论述了组织哲学的重要性，他说：

我的论点是，首先，我坚信任何组织为了生存并获得成功，必须树立一套正确的信念，作为它们一切方针和行动的前提。

其次，我相信一个公司成功的最主要因素是其成员忠诚地坚持那些信念。

最后，我认为如果一个组织在不断变动的世界中遇到挑战，它必须整个寿命期内随时准备变革它的一切，唯有信念却永远不变。

华森接着阐述了国际商用机器公司的哲学：

(1) 尊重个人。这虽是一个简单的概念，但在我们公司，它却占去了管理者的大部分时间。我们在这方面所作的努力超过了其他任何方面。

(2) 我们希望在世界上的所有公司中，给予顾客最好的服务。

(3) 一个组织应该树立一个信念，即所有工作任务都能以卓越的方式去完成。

有趣的是，在华森表述这 3 条基本信念的 20 年后，该公司董事长 F. 卡里 (Frank Cary) 说：“我们的工艺、组织、市场经营和制造技术已经发生了若干次变化，并且还会继续发生变化，但是在所有这些变化中，这 3 条基本信念依然如故。它们是我们顺利航行的指路明灯。”

所谓组织宗旨，是指规定组织去执行或打算执行的活动，以及现在的或期望的组织类型。明确组织宗旨，有关键性的作用。没有具体的宗旨，要制定清晰的目标和战略实际上是不可能的。此外，一个组织的宗旨不仅要在创业之初加以明确，而且在遇到困难或繁荣昌盛之时，也必须经常再予确认。例如，假定铁路公司过去就明确其宗旨是在运输业中建立稳定的地位（而不是严格限制在铁路运输业上），它们就不会处于今天面临的经济形势。事实上，南方铁路公司 (Southern Railway Company) 确定的宗旨即是运输服务，目前已拥有铁路行业中最高的股金收益。该公司通过谨慎地收买其他铁路的业务，以及维护其为顾客提供适用的运输服务，达到了现在的地位。

R. 汤塞德 (Robert Townsend) 把艾维斯汽车租赁公司 (Avis Rent - A - Car) 的宗旨表述为：“我们希望成为汽车租赁业中发展最快、利润最多的公司。”注意，这一宗旨规定着艾维斯公司的经营业务，它排除了该公

司开设汽车旅馆、航空线和旅行社业务的考虑。

当 J. D. 洛克菲勒 (John D. Rockefeller) 想出建立标准石油托拉斯的主意时, 他的宗旨是要在炼油业中形成垄断, 他不惜采用种种挤垮竞争对手的手段, 从而在很大程度上实现了这一宗旨。当然, 洛克菲勒以及其他具有相同宗旨和手段的人的行为, 促成了 1890 年雪尔曼反托拉斯法的建立。

规定组织的宗旨是看它与顾客的关系, 在这方面, P. 德鲁克 (Peter Drucker) 曾有论述:

要了解一个企业, 必须首先知道它的宗旨, 而宗旨是存在于企业自身之外的。事实上, 因为工商企业是社会的细胞, 其宗旨必然存在于社会之中。企业宗旨的唯一定义是“创造顾客”。

因此, 要确定一个组织的宗旨, 就得首先确定它现有的和潜在的顾客。在确定现有的顾客时, 需要回答下列问题:

(1) 谁是顾客?

① 顾客分布于何处?

② 顾客为何来购买?

③ 如何去接近顾客?

(2) 顾客购买什么?

(3) 顾客的价值观是什么 (即顾客购买商品时他或她期望得到什么)?

在确定组织的潜在顾客时, 需要回答下列问题:

(1) 市场发展趋势及市场潜力如何?

(2) 随着经济的发展, 消费风尚的改变, 或竞争的推动, 市场结构会发生什么样的变化?

(3) 何种革新将改变顾客的购买习惯?

(4) 目前, 顾客的哪些需求还不能靠现有产品和服务得到充分满足?

在决定组织的宗旨时, 需要考虑的最后一个问题是 组织的经营业务是否适当? 是否应改变其经营业务?

1.2.2 制定方针

方针是指导组织行为的总则, 它概述了建立目标、选择战略和实施战略的框架结构。从逻辑上说, 方针应来自组织的哲学。例如, 小 T. J. 华森在说明了国际商用机器公司的哲学以后, 对该公司的一个方针作了如下概括:

开放方针——公司的每一雇员都有权力向他愿意找的任何人（包括最高管理层的成员）讨论他所关切的管理活动或决策方面的问题。

方针有助于确保组织中的一切单位按相同的基本准则来行动，也有助于组织内部各单位之间的协调和信息沟通。

方针的制定受到若干因素的影响。一个重要的因素是联邦、州和地方政府。政府的法规在许多方面制约着组织的行动，诸如竞争（反托拉斯和垄断）、产品标准（安全性和质量）、定价（效用）、雇人方式（公民权）、工作条件（职业安全与健康）、工资（最低工资）、会计实务（所得税规章）以及股票保险（证券交易委员会）。为了引导雇员们遵循所有这些法规，组织应制定其方针。

竞争对手的方针也影响组织的方针，在诸如雇员工资、福利及工作条件等人事方针上更是如此。

在制定方针时，需要考虑的一个极为重要的问题是，方针应有助于成功地实现组织的目标和战略的实施。最常见的情况是，方针来自组织的历史、传统和早期的事件。环境状况和组织目标的变化会导致组织方针的重新评价，以确定它们是否仍然适用或应加以改变。

1.2.3 长期目标和短期目标

长期目标规定着组织执行其使命时所预期的成果，它通常超出该组织一个现行的会计年度。长期目标不能含糊和抽象，它是特定的、具体的和可以衡量的结果，如果组织要成功地实现它的使命，就必须取得这些成果。

组织目标因组织及其使命而异。尽管各组织的目标差异较大，但一般不外乎如下几类：①盈利能力；②为顾客、委托人或其他对象的服务；③雇员的需要和福利；④社会责任。大多数组织在建立长期目标时可以考虑以下项目。

1. 盈利能力

用利润、投资收益率、每股平均收益、销售利润率等来表示。例如：

(1) 4年内使税后投资收益率增加到15%。

(2) 3年内使利润增加到1500万美元。

2. 市场

用市场占有率、销售额或销售量来表示。例如：

(1) 3年内使销售总额中的民用品销售额增加到85%，军用品销售额减少到15%。

(2)4 年内使 X 产品的销售量增加到 50 万单位。

3. 生产率

用投入产出比率或单位产品成本来表示。例如：

3 年内使每个工人的日产量(每天按 8 小时计)提高 10%。

4. 产品

用产品线或产品的销售额和盈利能力、开发新产品的完成期表示。

例如：

两年内淘汰利润率最低的产品。

5. 财力资源

用资本构成、新增普通股、现金流量、流动资本、红利偿付和集资期限等来表示。例如：

(1)5 年内使流动资本增加到 1000 万美元。

(2)3 年内使长期负债减少到 800 万美元。

6. 物质设施

用工作面积、固定费用或生产量来表示。例如：

(1)3 年中把储存能力增加到 1500 万单位。

(2)3 年内把西海岸工厂的生产能力降低 20%。

7. 研究与创新

用花费的货币量或完成的项目表示。例如：

5 年内以不超过 300 万美元的费用,开发一种中价的发动机。

8. 组织结构与活动

用将实行的变革或将承担的项目来表示。例如：

3 年内建立一种分权制的组织结构。

9. 人力资源

用缺勤率、迟到率、人员流动率或有不满意情绪的人员数量来表示,也可用培训人数或将实施的培训计划数来表示。例如：

(1)3 年内使缺勤率降低到 8%。

(2)4 年之内以每人不超过 400 美元的费用对 300 个工长实行 40 小时的培训计划。

10. 顾客服务

用交货期或顾客不满程度来表示。例如：

3 年内使顾客的抱怨减少 40%。

11. 社会责任

用活动的类型、服务天数或财政资助表示。例如：

3 年内我们对联合行业的资助增加 30%。

一个组织不会在所有这些方面都定有自己的目标。宗教团体和其他非赢利性组织的目标显然与私营企业组织不同。一般而言,凡在其成就和成果直接影响组织的生存和繁荣的那些方面,都需要建立长期目标。

长期目标必须支持组织的使命,而不是与之发生冲突。它应清楚、简洁和尽可能量化,并且应足够详尽,使组织成员都能清楚地知道组织的意图。长期目标应遍布于组织内所有重要部门,而不要局限在某一领域。不同领域的目标可以相互制约,但它们应协调一致。最后,目标应是动态的,可以随情况的改变而调整。

短期目标是执行性目标,其时限常在 1 年以内,是管理者用来实现组织的长期目标的。短期目标应来自对长期目标的深入评价,这种评价应按照各目标的轻重缓急顺序进行。顺序一旦确定,即能建立短期目标,以实现长期目标。

组织内各部门、各单位的长短期目标应以整个组织的长、短期目标为依据。组织中任何层次的长、短期目标必须从属于上一级的长、短期目标,并与之协调。这样的目标体系就能确保所有目标的一致性(即相互不矛盾)。

一些短期目标的例子如下:

- (1) 下一年使利润增长 5%。
- (2) 本年第三季度在德克萨斯州的达拉斯城开设办事处。
- (3) 本年内使我们教会成员增加 10%。
- (4) 下一年开设 10 个新的零售商店。

长期目标和短期目标所起的作用都是指明组织实现其使命的方向。

表 1.2.1 战略管理中常用的几个概念

长期目标	规定着组织执行其使命时所预期的成果,通常超出该组织一个现行的会计年度。
短期目标	是执行性目标,其时限常在 1 年以内,是管理人员用来实现长期目标的。
战略管理	涉及到对有关组织未来方向作出决策和决策的实施。它包括两个方面:战略规划与战略实施。
战略规划:	与下述决策有关 规定组织的使命、制定方针、建立目标和拟定达到组织目标的战略。
战略实施:	与下述决策有关 确定实现战略的组织结构、人员配备、领导和激励、监控战略在实现组织目标中的有效性。
组织使命	包括说明组织的哲学和宗旨。
组织哲学	为组织将要经营其业务的方式规定出价值观、信念和指导原则。
组织宗旨	决定组织现在的或打算进行的活动,以及组织现在的或预期的类型。
战 略	说明组织打算如何去实现自己的目标和使命,包括各种方案的拟定和评价,以及最终选定的将要实行的方案。
方 针	是指导组织行动的总则,它概括了建立目标、选择战略和实施战略的框架结构。

1.3 竞争战略

竞争是企业成败的核心所在。竞争决定了一个企业对其行为效益有所贡献的各项活动,例如,革新、具有凝聚力的文化或有条不紊的实施过程等等是否恰如其份。竞争战略就是在一个行业里(即竞争产生的基本角斗场上)寻求一个有利竞争地位。竞争战略的目的是针对决定产生竞争的各种影响力而建立一个有利可图的和持之以恒的地位。

竞争战略的选择由两个中心问题构成。首先是从长期盈利能力和决定长期盈利能力的因素来看各行业所具有的吸引力。各个行业并非都提供同等的持续盈利机会,一个企业所属行业的内在盈利能力是决定这个企业盈利能力的一个要素。竞争战略的第二个中心问题是在一个行业内决定相对竞争地位的因素。在大多数行业中,不管其平均盈利能力怎样,总是有一些企业比其它企业更有利可图。

这两个问题中任何一个都尚不足以指导对竞争战略的选择。在有非常吸引力的行业里,一个企业如果选择了不利的竞争地位,依然可能得不到令人满意的利润。与此相反,一个具有优越竞争地位的企业,由于栖身于一个前景黯淡的行业,从而获利甚微,而且即便努力改善其地位也无济于事。这两个问题都不是静止不变的,行业吸引力和竞争地位都在变化着。随着时间的推移,行业的吸引力会增加或减少,而竞争地位则反映出竞争厂商之间的一场永无休止的争斗,甚至长期的稳定局面也会因竞争的变动而突然告终。

行业吸引力和竞争地位两者都是可以由企业来加以改变的,这也正是竞争战略的选择具有挑战性和刺激性的地方。行业吸引力部分地反映了一个企业几乎无法施加影响的那些因素,而竞争战略却有相当可观的力量增强或削弱一个行业的吸引力。同时,一个企业也可以通过对其战略的选择显著地改善或减弱自己在行业内的地位。因此,竞争战略不仅是对环境做出的反应,而且是从对企业有利的角度去试图改造环境。

竞争优势归根结底产生于一个企业能够为其客户创造的价值,这一价值超过了该企业创造它的成本。价值是客户愿意为其所需要的东西所付的价钱。超额价值来自于以低于竞争厂商的价格而提供同等的受益,或提供的非同一般的受益足以抵消其高出的价格而有余。竞争优势有两种基本类型,即成本领先和别具一格。

要点回顾

1)在解决问题的过程中,有效的方法是一开始就要以便于发现解答的方式列出问题;

2)战略家在确定成功关键因素的过程基本上有两种方法:①尽可能富有想象力地剖析市场,确定市场的关键区隔;②找出是什么因素使盈利公司不同于亏损公司,然后分析两者之间的区别;

3)领导者经常处于这样的情况——他们需要选择新的更加有效的解决问题或取得成果的途径。达到目的的最理想的手段是运用一定的创新过程,而不是依赖不受约束的创造飞越。

案例及应用:可口可乐公司:面向 21 世纪的使命

1. 我们面临的挑战

为了表明我对我们公司 1990 年的看法,我必须首先提出我们 80 年代使命的预计完成情况。我认为,我们面临的挑战就是使我们目前极为成功的主要事业以及可能从事的新事业的利润不断增长,使利润率大大高于通货膨胀率,让股东们获得超过平均水平的投资总收益。要把继续维持和提高本公司产品举世无双的地位,作为我们的基本目标。

2. 我们的事业

我认为,到 90 年代,在世界上每一个对我们经济上适合的国家里,我们将继续保持或成为软饮料业的统治力量,我们将继续重视世界范围内的产品质量,以及在不断扩大的市场上提高市场占有率。食品事业部的产品也将继续成为食品市场、特别是美国市场中的先驱。葡萄酒系列产品将继续经营,迅速发展,特别注意资产收益的优化。

在美国,我们还将包装消费品行业方面变得更加强大。我也不排除为这方面的顾客提供适当的服务。很可能我们将从事现在尚未涉及的行业。然而,我们不会远离我们的主要优势:顾客对我们产品完美无缺的印象;名列前茅的、独特的联营系统;对世界各地工商界情况的详细了解和良好的关系。

在选择新的经营领域时,我们希望所进入的每一个市场必须有足够的、内在的增长潜力,保证这种进入有光辉的前景。我们并不希望在新领域内的停滞市场中为提高市场占有率而持续奋斗。总的说来,工业市场不属于我们的经营范围。

最后,我们将孜孜不倦地去调查那些补充我们产品线和与顾客印象相匹配的各种服务。

3. 我们的顾客

公司各级管理人员都应竭尽全力为我们的产品饮用者和顾客,以及

与顾客相联系的零售和批发销售网服务。这是我们的主要目标。世界是我们活动的舞台,我们必须在这个舞台上赢得市场经营的胜利。

4. 我们的股东

在下个 10 年内,我们仍然对股东们完全负责,保护并增加他们的投资和对公司的信任,保持公司的特点、风格、产品、形象。

5. 我们的基准线

我的财务观点并不复杂,但要自始至终地实现财务目标,并在动荡不安和通货膨胀的年代实现实际利润的有效增长,仍需极大的勇气和责任感。

我们极为有利的资产负债表和财务状况将得到充分的维护。这样,公司就能经受住任何经济上的风暴,并使它能利用可补充我们现有业务的、能提供可以接受的增长收益和投资收益率的任何扩张机会。

我们希望继续付给股东们稳定增长的红利。年收益的迅速增长,将会做到这一点。同时,必须降低红利在付款部分中的比率,以便收益中用于再投资的比例有所增长,保持我们必要的增长率。如果某些资产不再带来最低限度的收益增长率,我们就考虑收回投资。保持股票年收益和资产收益率的日益增长仍然是我们的主要策略,但要使其不至于达到威胁我们较长期的活力的程度。

6. 我们的人员

最后,让我谈到这一方面,它影响着我们这个具有生命力的国际性经营实体的‘生活风格’(或企业行为)。前面我已指出我们在 80 年代发展中缺乏的勇气和责任感。在这里,我想再增加整体性和公正,并坚持认为,上述 4 种道德观应在我们组织内上上下下融为一体,从而使我们的所作所为产生出领袖人物、优秀的管理者,最重要的是产生出企业家。我期望,以创新精神取代消极反应,激励有识之士敢于去冒风险。

作为拥有多种文化和多国雇员的真正的国际性公司,我们必须培育“国际大家庭”的观念,这个观念是我们传统精神的组成部分。在公司内部,所有雇员都有同样的成长、发展和提升的机会,他们的进步将仅仅取决于他们个人的能力、抱负和成就。

7. 我们的智慧

当我们跨入 90 年代时,我希望可以充满信心地说我们全公司职工都以自己的方式显示了:

- (1) 有洞察当前行动的长期后果的能力;
- (2) 如有必要,宁肯为长期利益牺牲短期利益的意愿;
- (3) 具有能预测并适应变化(顾客生活方式的改变、顾客爱好和需要的改变)的敏感性;
- (4) 有责任感,能以良好的方式管理我们的企业,使我们在业务所及的每个国家中,总是受到欢迎并成为该国工商业的重要部分;

第一篇

第 1 篇

经营战略的基础分析

第 2 章 经营战略基础的分析与决策过程

第 3 章 经营战略基础的行业结构分析

本

篇为实干家而写 那些负责企业战略、必须对如何获取竞争优势做出决策的人 那些寻求更深入地理解企业及其行为的人。企业中竞争优势的潜在资源无处不在。每个部门、每项设备、每个分支办事处和其它的组织单元都发挥着作用,必须加以明确和认识。所有雇员,即使与企业战略的形成过程毫不沾边,也必须认识到他们有助于企业竞争优势的获取和保持。在战略领域之外研究竞争的学者们也需要将他们的研究工作与竞争优势的总体思想联系起来。我希望所有这些读者会觉得本篇值得一读。

第二章

经营战略基础的分析与决策过程

关键词

key word

创造(Create)

自动化(Automation)

目标(Objective)

战略决策过程(The process of strategic Decision)

关键因素(The Cracial Factors)

市场组合(Market Combination)

标准化(Standardization)

本章概要

1) 关键性问题分析

- 篇首案例 荷兰皇家/壳牌石油公司,政策指导矩阵
- 学会正确地提出问题
- 问题的抽象过程
- 关键问题图的运用

2) 关键因素分析

- 剖析市场
- 找出成功者和失败者之间的差别
- 仅确定成功的关键因素还不够

3) 决策过程

- 标准化决策过程
 - 不同类型决策的过程
-

本章目标

在学完本章内容以后,您将能够:

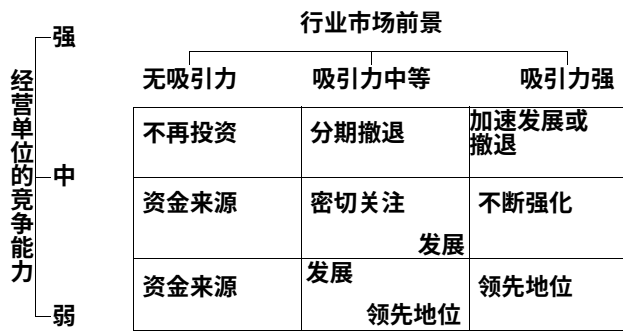
- 1) 正确指出情况中的关键问题;
 - 2) 确定你的生产部门的成功的关键领域,并将资源的正确的组合调配给它们,使自己处于一个真正有竞争优势的地位;
 - 3) 经常地采取行动,改善局势,提高工作质量,防止出现危及现行计划执行的一些问题。
-

2.1 关键性问题分析

2.1.1 篇首案例 荷兰皇家/壳牌石油公司,政策指导矩阵

荷兰皇家/壳牌公司(Royal Dutchshell)创立的政策指导矩阵,主要是用矩阵来根据市场前景和竞争能力定出各经营单位的位置(见图2.1.1)。市场前景分为吸引力强、吸引力中等,无吸引力3类,并用赢利能力、市场增长率。市场质量和法规形势等因素加以定量化。竞争能力分为强、中、弱3类,由市场地位、生产能力、产品研究和开发等因素决定。

图 2.1.1 政策指导矩阵



由矩阵可看出,对落入不同区域的产品,用了不同的关键词指明应采用的战略类型。这里必须指出,由那些矩形组成的区域并未精确地加以限制。该公司的经验是:①各区域的形状是不规则的;②区域的边界不固定,可以相互变化;③在某些情况下,区域之间允许重迭。

处于矩阵中不同位置的拟议战略可概括如下:

- (1) 领先地位。应优先保证该区域产品需要的一切资源,以维持其有利的市场地位。
- (2) 不断强化。应通过分配更多的资源,努力使该区域产品向下一区域(领先地位区)移动。
- (3) 加速发展或撤退。该区域产品应成为公司未来的高速飞船。不过,只应选出其中最具有前途的少数产品加速发展,余者放弃。
- (4) 发展。这个区域中的产品一般会遇到 2~4 个强有力的竞争对手,因此,没有一个公司处于领先地位。可行战略是分配足够的资源,使之能随着市场而发展。
- (5) 密切关注。该区域产品通常都有为数众多的竞争者。可行战略是使其能带来最大限度的现金收入,停止进一步投资。
- (6) 分期撤退。这些区域应采取的战略是缓慢地退出,以收回尽可能多的资金,投入盈利更大的经营部门。
- (7) 资金源泉。可行战略是只花极少投资于未来的扩展,而将其作为其他快速发展的经营部门的资金来源。
- (8) 不再投资。所应采取的战略是尽快清算,将其资金转移到更有利的经营部门。

2.1.2 学会正确地提出问题

战略思考过程的第一阶段是正确指出情况中的关键问题。每一个面

临问题的人都自然会用自己的方式努力洞察问题的关键。在解决问题过程中,有效的方法是一开始就要以便于发现解答的方式列出问题。

举例来说,假设某一公司加班加点问题日益严重,导致利润下降,如果我们问“减少加班加点要解决哪些问题?将可能有如下的许多回答:

- (1)在规定的时间内努力地工作;
- (2)缩短午饭时间和喝咖啡休息时间;
- (3)禁止长时间打私人电话。

一些邀请全体雇员来参加无缺点运动和质量控制小组以便努力降低生产成本。提高产品质量的公司就经常运用这种征求问题解答的方法。大家的意见被集中上来,经过筛选,最后被应用到工作改进中。但这种方法有内在的局限性,它没有指出问题的根本解决办法,而是头痛医头,脚痛医脚。

现在回到上面加班加点的问题上,假如我们设想要从根本上解决问题,那我们就会问:“为了完成公司的所有任务,公司的劳动力是否充足?”

这一问题的回答只能是“是”或“否”。为了得到肯定的回答,就需要作大量的分析,可能包括将该公司与同行业的公司进行比较,考察每一个雇员的劳动量和自动化程度,计算机化程度以及公司的经济效益的变化趋势。另一方面,在仔细研究了公司的销售记录、每个雇员的利润、直接人员和辅助人员之间的比例,并与其它公司进行比较之后,回答也可能改为否定的,即公司的现有人员并不充足,这就得到了问题的根本解答。解决的办法是,增加人员,应用通常的管理数据就能证明其有效性。如果公司采纳了这个办法,获得所希望的结果的可能性就会增加。用这种方法,理智的分析就可以取代感情的争论。

但是,并非只有这样的提问方式,才能解决问题。我们还可以这么提问:“雇员的工作能力能适应他们的工作性质吗?这个问题的提出与前一个问题一样,可以引伸出可能解决问题的办法。如果回答是否定的,是指缺乏合适的人选,解决的办法将或是培训雇员或是从其它地方招聘有才能的人。相反,如果回答是肯定的,这就意味经常加班加点的症结不是工作性质,而是工作量的问题。因此,解决问题的关键就不会是培训和招聘人才,而是增加劳动力。

如果正确地提出了以解决问题为目标的关键,并且所进行的分析也是正确的,那么即使是用不同的方式开始提问,用不同的途径来寻找解决问题的办法,最后的答案也会是一样的。在任何一种情况中,有关工作性质和工作量的提问都能导致讨论趋于问题的焦点,比较容易得到明确的结论。

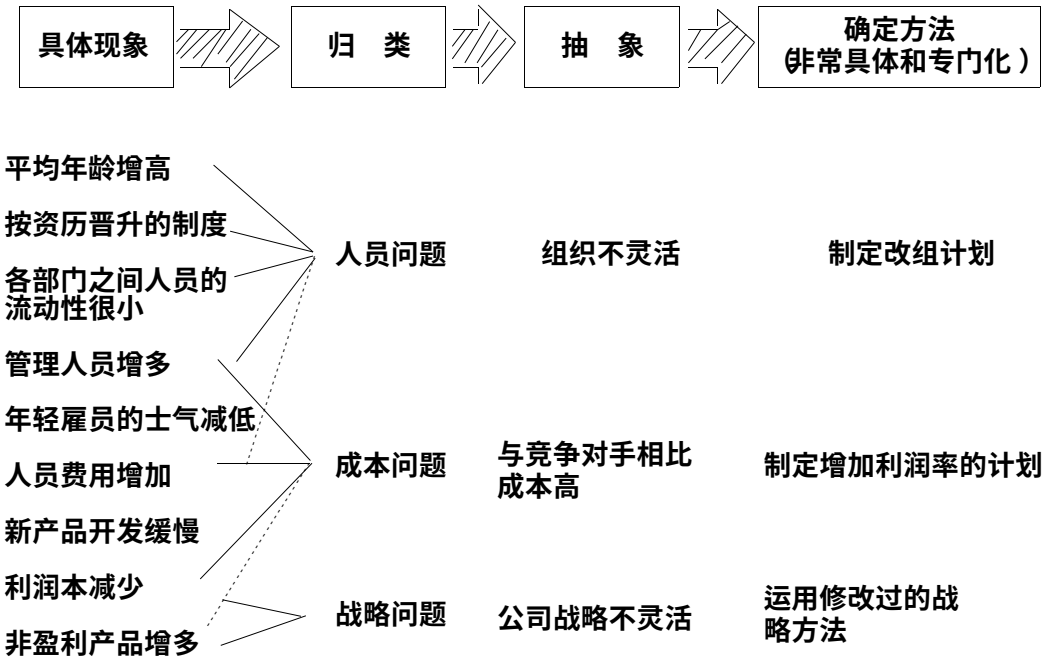
强调正确地提出问题,无疑是很重要的。正如在许多建议箱中所看到的那样,训练有素并受过启发要提出正确问题的人,将不会提出一些含糊不清的建议。他们中会产生具体的实质性的意见。由于抓不住关键性

问题,现在太多的高级经理迫使他们自己和下属人员过分忧虑,担心他们的努力以失败或受挫而告终。只有重视和正确掌握关键性问题,才能形成以解决问题为目标的提问。清楚了解已经确定了的 问题性质,能造成一种促使人们找到创造性结论的压力。如果关键性的问题未被确定或者问题还没有弄清,富有创造性的思想就不能得到充分发挥。因此,充分暴露问题的要点,换句话说,确定关键性问题,对发现解决问题的办法是至关重要的。在最初阶段,最重要的是通过研究来缩小关键性问题的范围。

2.1.3 问题的抽象过程

图 2.1.2 描述了战略家在抽象过程中常用的一种方法,它表明一个大型公司在面临竞争力衰退问题时可以怎样做。

图 2.1.2 抽象问题的过程



抽象过程的第一步是运用‘脑力激荡术’和征求意见的方法,集中并详细列出公司与竞争对手相比的不利条件。然后将这些条件按它们的共同点归纳成几个要点(参见图 2.1.2 具体现象一栏)。

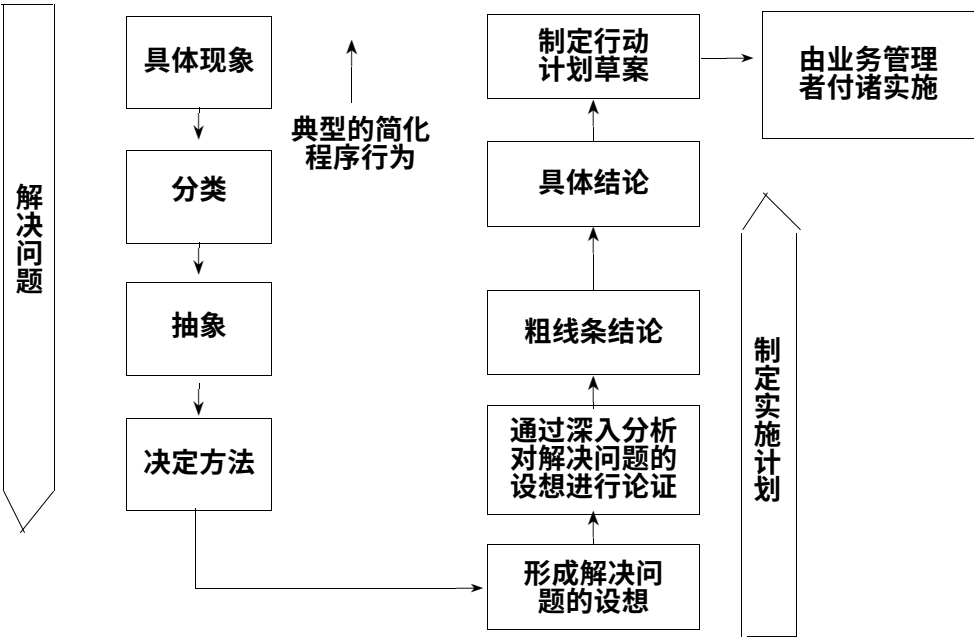
第二步是将有共同特性的现象合并为一类,以每类为单位再次检查

并问一下这一类提出了什么关键性问题。在寻找解决问题的办法之前，务必弄清问题产生的根源。这样，抽象过程能使我们看清关键问题并避免过分强调某一因素的重要性。

一旦抽象过程结束，我们必须确定下一步能找到解决问题办法的正确方法。当解决问题的办法原则上确定后，留待完成的任务就是如何拟订详细的行动计划。不管解决问题的办法是多么完美，到付诸实施以前，它是一点用处也没有的。许多公司的经理总想简化确定关键性问题和付诸实施之间的必要程序，跳过中间步骤，直接进行管理的改进计划和具体活动的组织。实际上，即便是最有才华的第一线的经理也不能只通过一个步骤就能使抽象计划变为行动。

后面，我们将看到一些比较详细的中间步骤的例子。这儿暂时先记住图 2.1.3 中列出的程序就够了。这种从抽象逐步转化为具体的改进计划的程序的特点是注重在关键性问题上寻找解决方法。

图 2.1.3 战略思考的阶段

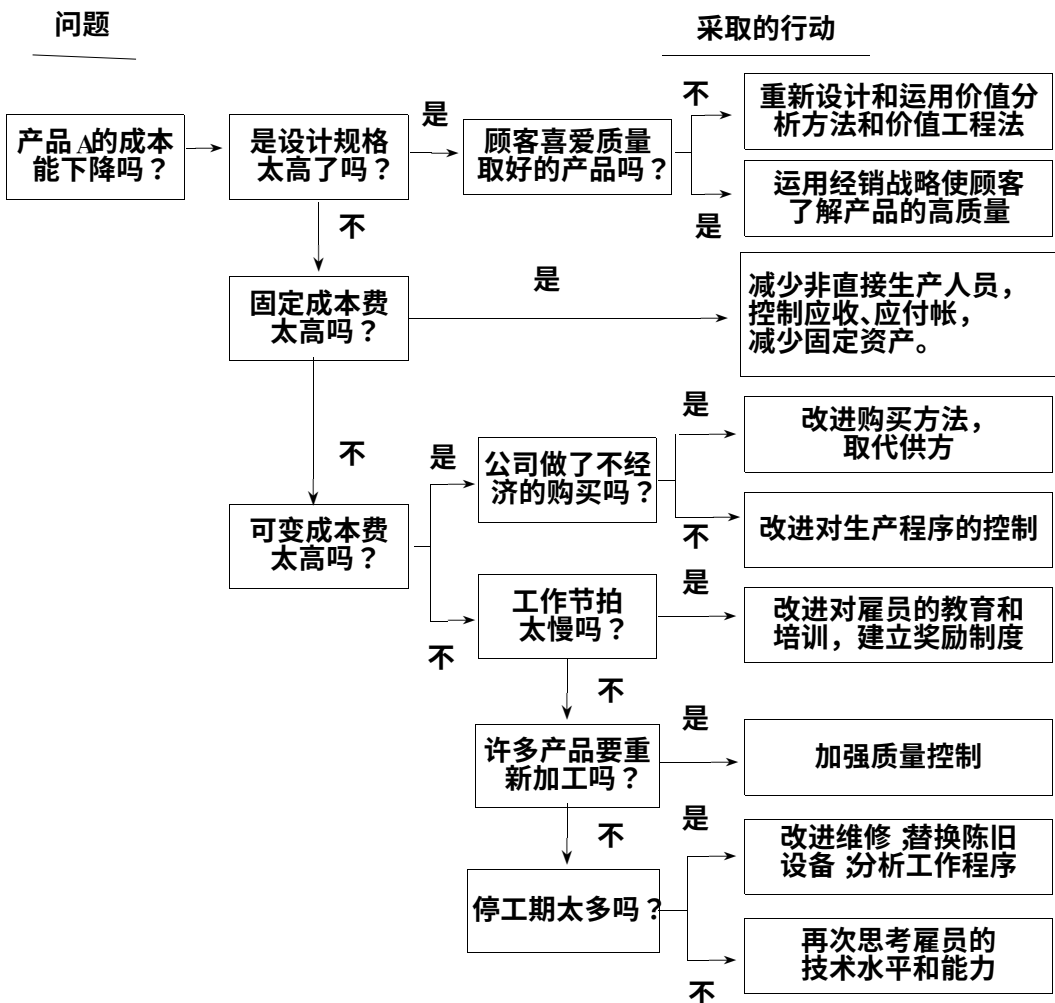


2.1.4 关键问题图的运用

关键问题图对具有计算机程序经验或在决策时运用决策树的经验的人来说是熟悉的。它的特点是将整个问题分解为两个或两个以上既相互

排斥又互相补充的子问题,然后再对这些子问题重复进行这样的过程,直到最后分解出的各个子问题都能比较容易地得到解决为止。运用这种方法,即使原来看起来大得难以解决的问题,也能逐渐地分解为一系列较小的问题。这里的诀窍是,最后的子问题经过人们的努力是可以管理的,其结果也必须是可确定和量度的。

图 2.1.4 关键问题图



例如,某一个公司的产品 A 由于成本上升,竞争力急剧下降。成本必须降低,但怎么降?公司环境和产品 A 的历史发展情况和变化将决定如何来回答这一问题。

战略家决不会不分析客观因素,就简单地凭经验和直觉轻率地得到解决方法,他们会拿出一张白纸,画一张关键问题图(图 2.1.4)。其推理过程如下:

当产品 A 的制造成本过高时,首先应考虑的是产品的设计。如果产品 A 是按现有规格制造,并由于成本过高失去竞争力,那就表明产品的设计水准过高了。但这并不一定表明我们应立刻改变产品设计。在改变之前,我们必须研究顾客的基本需要和爱好,然后估计在竞争中愿意放弃多少市场份额,以及如果按产品 A 的现有实际制造成本以较高的价格出售它会对利润产生什么影响。

如果我们确信产品 A 在萎缩的市场中能赢得比盈亏相抵更多的利润,那么下一个工作重点应该放在扩大销售领域上。例如,可以发动一场较大规模的广告运动,使一部分合适的顾客信服产品 A,以它的高价格代表它的高质量。(富豪、保时捷和奔驰汽车就是用这种方法成功地把它们‘高出的’生产成本转嫁给了顾客。)

但是,假如由于固定的价格政策或较小的市场规模使我们未能将产品 A 的高成本转移给顾客,那么在这种情况下,最好的办法是运用价值分析法和价值工程法。目前,这两种方法是每个日本制造商用于日常控制企业经营活动的主要手段之一。使用这两种方法的目的是从价格的角度,考察和分析购进的材料或零部件是否合理,以便制定降低成本和开发新产品的规划。对购进物资进行研究,检验它们的质量和可靠性是否适用于某种特殊产品的设计和功能的价值工程法,检验它们的成本对产品的价格来说是否合理为价值分析法。同样,对生产工程、成本结构和供货一方都要进行类似的检验。

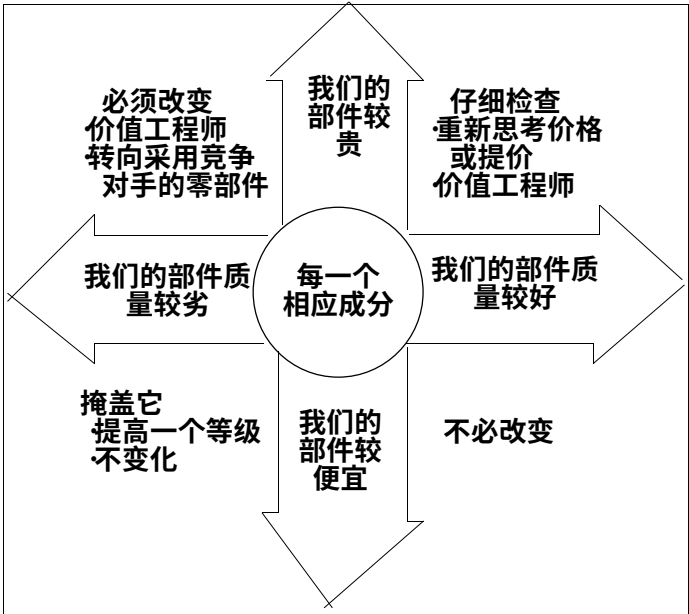
现在回到我们所举的例子上,假设对产品设计费用 and 市场需求之间的比价经过充分权衡以后,得出的结论是产品 A 停留在目前的设计基础上不可能获利。在这种情况下,价值分析法和价值工程法可以帮助我们形成能使产品 A 在市场上有竞争力的必要条件。

请记住,市场是由产品 A 和它的竞争对手组成的。任何产品都不是在沙漠中或月球上出售,产品价格和它们所服务的一部分顾客是在竞争环境中决定的。如果市场上所有的制造商都生产同样高质量的产品,其销售价格也都较低(也就是边际利润较少),那该怎么办?在这种情况下,如果公司为了降低成本,修改产品 A 的设计,将会遭受惨重损失。比如,即使在技术上已被证实利用塑料外壳代替金属外壳是可行的,新产品也将因其价格低被排挤出市场,原因是顾客已经偏好高质量的产品,在他们看来,低价产品的质量低劣。

然而,价值分析和价值工程的技术不是在真空中安全地使用的。设计人员不可能躲在象牙塔里在不了解市场发生的情况下虚构节省费用的设计方案。在我所描绘的情况中,提高竞争活力的最好办法是找一种最

有竞争力的与产品 A 同类的产品,将它们完全拆开并在每一个方面仔细地加以比较 如组合方法、零部件的数目、材料和零部件的质量等等。这可以使公司发现产品 A 的那一部分或那一方面与它较高的成本直接相关。这样,通过运用价值工程法,我们就可以将与竞争者有关的这一部分或这一方面的成本降低,而并不影响产品 A 的市场竞争力(见图 2.1.5)。

图 2.1.5 剖析竞争产品后产品改变可做的选择



同时,我们的调查也可能表明,虽然产品 A 的成本已是够高了,但竞争者的产品所用的材料质量还要高,所用的装饰还要好。在这种情况下,我们可能需要改进产品 A 的材料规格或设计,并接受较高的成本。

每一种分析都需要一定的技能和经验,而且只有不断掌握准确的市场信息才能认真着手进行。市场意识强的公司有规律地收集市场信息,定期开展分析。市场意识弱、偶然收集市场信息的公司是不会像他们那样幸运的。如果这些公司也希望每一项分析有可靠的结果,则需要作出额外的努力来填补他们在市场信息方面的差距。

正确的经营战略不可能建立在零碎的知识和片面的分析上。如果这种战略碰巧产生了好的结果,只是一种侥幸或灵感。真正的战略家不依赖它们,而是依赖较可靠的成功诀窍。

2.2 关键因素分析

当资金、人力和时间像今天这样的珍贵时,把有限的资源集中在能决定企业获得成功的关键功能领域是至关重要的。仅仅像竞争对手那样调配资源不会产生竞争优势。如果你能确定你的生产部门的成功的关键领域,并将资源的正确的组合调配给它们,你就可能使自己处于一个真正有竞争优势的地位。

确定成功的关键因素并不总是很容易的。战略家在处理过程中基本上有两种方法。第一,尽可能富有想象力地剖析市场,确定市场的关键区隔。第二,找出是什么因素使盈利公司不同于亏损公司,然后分析两者之间的区别。

2.2.1 剖析市场

图 2.2.1 表示一个日本船舶制造公司如何将市场分解成几个主要的区隔,作为集中分配主要资源的第一步。公司的产品(油船和货船)由上到下地排列在左边的纵轴上。要注意的是,该公司不是将所有油船都看作同样的产品,而是把它们按大小进行分类。同样,由于高级货船的每吨价格是低级货船的两倍,因此,货船也按附加价值的大小,分成高、中、低三个等级。排列在水平轴上的每一产品系列的不同顾客有其不同的特点,例如,欧洲的头等客商与二等客商在重要性和订购船舶的型号上都是很不一样的,希腊头等船主与希腊的小船主的行为也很不一样。

用图 2.2.1 的方法将整个船舶市场分解成小的区隔,公司就能确定产品市场的各个区隔,并能辨认出那一个区隔具有战略上的重要性。下一步是为关键的市场区隔制定产品——市场战略,并规定实施区隔战略的职责(在这一案例中,公司任命一个熟悉大的散装货船业务的地区经理负责联系希腊头等船主)。在制定了战略和规定了实施职责后,公司对每个区隔进行经济论证,也就是计算所建议的资源的资源需要,再把所需要的全部资源加在一起,最后根据公司可以利用的全部资源,修整重点区隔。

图 2.2.1 造船业的产品——市场组合(实例)

船舶种类：(产品)	欧洲头等顾客	欧洲二等顾客	希腊头等船主	希腊小船主	香港	石油公司	发展中国家	共产党国家
大型油船	▽	▽	▽			▨	▽	
中型油船								▨
小型油船							▨	
产品运输船								
集装箱船	▨							
		▨						
高级货船								
中级货船	▷		▨		▨			
低级货船	▷	▨		▨			▨	
大型散装船			▨					
小型散装船								
液化汽运输船	▨							

年度国际市场销售额：

	四千万美元以下		关键产品
	四千万至四亿美元		关键市场
	四亿美元以上		

在剖析市场方面获得成功的另一个日本公司是一家铲车制造商。该公司一开始就认识到,不同的铲车市场区隔对产品性能有着不同的要求。他的五分之四以上的顾客都需要同一种铲车,这种铲车要比为满足整个市场而进行的设计,成本低百分之二十。

该公司在将市场分解、并弄清了每个区隔的要求后,决定把力量集中在零售业和建筑业的顾客上,而把其它的市场区隔(如从事港口业务和木材采伐业务的顾客)都留给他的竞争对手。这使公司能用一个低价格的、以价值工程为指导的产品系列来满足一个已明确确定的市场区隔,他在这个区隔中很快就获得了统治地位。

2.2.2 找出成功者和失败者之间的差别

确认成功关键的另一可能比较创新的办法是找出成功者和失败者之间的差别,以及为什么。还是以日本铲车工业为例,从顾客的区域构成来看,它与卡车工业完全不同。占全部卡车销售额的百分之七十的顾客集中在三个工业部门,而铲车的顾客则分散在各个工业部门,卡车的三大顾客购买的铲车不超过全部铲车销售额的百分之三十。

图 2.2.2 不同产业的成功因素

上	关键因素 或功能	工业部门类别	
		目的 增加利润	目的： 增加市场份额
上	原料资源	铀	石油
	生产设施 (规模经济)	船舶制造 炼钢	船舶制造 炼钢
	设计	航空	航空、高保真度 音响设备
	生产技术	纯碱、半导体	半导体
	产品范围 花色品种	百货商场	零部件
	工程设计和 工程师的应用	微型计算机	大规模集成电路 微处理机
	销售力 (质量×数量)	ECR	汽车
下	销售网络	啤酒	胶卷 家用电器
	销售后的 服务	电梯	商业性汽车 如出租汽车

现在假设,有一个制造卡车而且销路很好的公司,试图在销售铲车方面也获得成功。将发生什么呢?仅仅访问卡车三大主要顾客的公司推销员将发现卡车的顾客很少需要铲车。他们还往往会忽视另外百分之七十的市场,因而能销出去的铲车将非常少。另一方面,如果一个拥有铲车销售网络的公司也用同样的方式去销售卡车则也不会成功。尽管他的销售

网可能覆盖整个卡车市场,但却没有足够的力量重视三大主要顾客工业部门去赢得占统治地位的销售份额。如果发现一个销售额很大的铲车公司采用一个完全以销售铲车为目的的销售网络,我们不应感到惊奇,一个既想销售卡车又想销售铲车的公司不可能成功。没有认识这一基本事实的公司会处于可能被知道这一成功关键的竞争对手所击败的危险境地。事实上,一个公司在认识这点后,应马上转向建立专门销售铲车的网络,争取挽救自己。

当然,不同的产业部门的成功关键因素位于不同的功能、不同的领域、不同的销售渠道等等。图 2.2.2 表示不同的产业部门在盈利和获得市场份额方面的成功关键因素落在从原材料资源到顾客服务的不同的功能活动线上。例如,原料资源是铀工业的关键,因为低质矿需要很复杂的高成本的加工。由于铀的市场价格在不同的生产者之间没有什么变化,因此,选择铀的资源是最基本的,它决定每个生产者的利润。

相反,在纯碱工业部门,生产技术是关键因素。因为获得同样质量的纯碱,汞制作法的效益要比半渗透膜法高两倍以上。采用后一种方法的公司,无论作多大努力来减少额外成本,也不可能利润上获胜。因此,当纯碱生产厂选用半渗透膜技术时,等于已经承认在利润上败于竞争对手。

当然,也有例外,有时,国家政府的规定可能改变上述基本情况。例如,为了减少汞的污染,政府对经济上缺乏吸引力的技术给予优惠。有关成功的关键因素的另一个有趣的例子是电梯行业。至少在日本,没有一个人有足够的耐心愿意在发生故障的电梯里等几个小时。因此,一旦有个公司决定进入这个行业,就自然有义务建立和维持一个费用昂贵的服务网络。可以说,这是一种固定的进入市场费用。服务成本是决定任何一个电梯公司利润率的关键因素。

2.2.3 仅确定成功的关键因素还不够

当战略家全力以赴地寻找某个行业或企业获得成功的关键因素时,需要对从原料到产品售后服务的经营系统的全过程进行仔细的检查。

在经营人员心中所有这些因素一般都是错综复杂地搅合在一起的,因此经营的每个阶段都并不是那么清楚。理清整个经营的模式是战略家的首要任务。

但这并不等于说,总体战略必须包括公司运行的每一阶段,从原材料到服务,都面面俱到。试图在管理过程的每一方面都取得决定性优势可能会使各种管理资源都过度紧张。幸运的是,实际上控制一、二个关键阶段一般就足够建立起竞争优势的地位。

有趣的是,通向成功的最有效的捷径看来是较早地把主要资源集中到一个具有战略影响的功能中,迅速跃入第一流的企业,这是真正切实可行的、有竞争力的。然后,利用这种较早的第一流的地位所产生的利润加强其它功能,使它们也领先于别的企业。当今所有产业部门的主导企业,毫无例外,都是从果断地应用以成功的关键因素为基础的战略开始的。相反,许多落后的企业,尽管他们的活动与他们的成功的手表面上有些相似,但由于他们或者没有完善已经找到的成功的关键因素所依存的功能,或者虽然认识到了成功的关键因素,但缺乏充分开拓它们的彻底性和持久性,最后终于被其它对手所击败。

如果仅仅知道成功的关键在那儿,不作有效的努力,预期的结果是不会自动出现的。战略家必须有勇气去赌博、去冒险。这种赌博——即战略决策犹如一个窄门,如果某个公司想在竞争领域、特别是在正面竞争中赢得优势,必须通过这个窄门。

如果你和一个具有相同能力的竞争对手进行竞争,在关键的功能领域作出有效的和持续的努力可能是能使你和竞争对手不同的唯一因素。丰田公司持续地在他的组织中根除浪费,日立公司在全公司范围内改善管理,这些都是在每一个企业都遇到的经营领域中做得比其它企业好得多的典范。

2.3 决策过程

管理人员对已经发生的事件的分析,迟早会转入实际行动。正确的问题分析是行动的前提。当有把握转入解决问题的时候,调查原因的工作也就应该开始收缩,这是最理想的转折时机。但必须懂得,并不是所有的行动都是对具体问题的必要反应。管理的基本思想恰恰是:优秀的管理人员应该把问题解决在发生之前。他们应该经常地采取行动,改善局势,提高工作质量,防止出现危及现行计划执行的一些问题。

在决策过程中,不确定情况的性质同因果分析中的不确定情况的性质有着根本的区别。当今的管理者常常会碰到这样的问题——必须选择将来要付诸实施的行动。这里的关键是,在这种情况下有没有有充分依据的资料,用来比较各个备选方案的不同后果。如果没有,就无法确切知道选择的方案将会产生什么后果。因此,这就要求管理人员要审度多种选择,坚定信心,查清 X 方案比 Y 或 Z 方案是否更符合提出的目标。应该说,这是一个极为复杂的过程。

正如因果分析一样,决策过程同样要求坚持合理的和有条不紊的工作方法。管理人员作出的决策,一定要有贯彻执行的绝对必要,并明确责

任。决策一旦作出,便不能轻易改变。应该注意,在决策过程中挑选方案的分析步骤与我们在因果分析中所遵循的步骤有所不同。管理人员在分析现有和将有的资料时,不能采用在分析过去事件时采用过的步骤。

决策是选择达到预先规定结果的行动方案的一个过程。这个过程可以有多种形式,它们是:

- (1)有一套备选方案的标准化决策;
- (2)双重决策(‘行’与‘不行’);
- (3)多方案型决策(有非常广泛的备选方案);
- (4)创新型决策——在没有可行性方案情况下的决策。

2.3.1 标准化决策过程

在这里,我们将主要研究标准化决策。这是因为:①它是最常见的决策类型;②这个必要的分析步骤,同样适用于其它类型的决策。

我们已经指出,在因果分析中,调查和核实原因阶段最需要运用经验。但这并不是说在因果分析的其它阶段不需要经验,相反,从决策的第一个步骤开始,甚至包括整个过程,都需要运用经验。但必须指出,在因果分析中管理人员切忌以个人嗜好判断原因,因为这样的判断可能成为个人‘惯用选择’的牺牲品。即使是采用‘惯用方式’也可能会歪曲整个分析过程并可能导致做出人们以前的‘惯用选择’。对待决策采取有条不紊的工作方法的目的是提高分析的客观性,保证对所有重要资料给予足够的重视。当分析是一个迫使管理人员首先收集资料,尔后再批判性地进行删除和筛选的演绎过程时,那么就需要为决策过程建立一个从中选择可行方案,筛选和剔除不够完善备选方案的资料库。这里的最终结果必须是一个单义的选择,但它并不是无条件的,它只能反映问题的真正原因。我们在这个阶段所要做的一切都是为了把备选方案的数量减少到便于比较容易地做出最佳选择的程度。

决策过程中的基本步骤:

- (1)提出决策目标;
- (2)确定方案标准;
- (3)划分方案标准(限制标准和合格鉴定标准);
- (4)制定若干备选方案;
- (5)比较备选方案;
- (6)预测风险;
- (7)估价风险(可能性/严重性);
- (8)决策。

第一步,提出决策目标。任何决策过程,都应该从分析该决策的必要

性开始。所以,重要的是,首先要提出做出什么样的选择的问题。因为它可以帮助我们完成以下三项任务:

- ①指出决策与选择方案的关系;
- ②提出寻求备选方案的方向;
- ③排除与预定目标不一致的备选方案。

这里最难解决和最重要的问题,是处理好以上三项任务的相互关系。例如,一个销售组织中负责某一区域业务的管理人员想要辞职,他就会提出下面三条当中的一条:①已找到另外的管理者;②确定销售组织在该区域内更正确的销售方法;③决定提拔的人选。这三个方案是三个不同的方案。方案①说明现况不变,没考虑改革区域销售业务的可能性。方案②涉及广泛选择备选方案的问题,但如果已经决定保持现有组织结构,对该方案的审理就是多余的了。方案③要求由该组织的现有工作人员填补职位空缺。假如总公司的现行政策决定了只能接受某一方案,那么,应该采用的只能是这个方案。

这就是为什么决策目标的正确程度取决于它与形势以及上述方案关系的原因。

由此可见,为了确保提出正确的决策目标,管理人员一定要回答下面这样三个问题:

(1)“我打算做出什么样的选择?”这个问题提出了问题的起点(它将进一步被以下两个问题说明)。

(2)“为什么这个方案是必要的?”这个问题把所研究的方案与存在问题的形势联系在一起。例如,“为什么要购买印相设备?”假如回答:“因为现有设备陈旧了,”那么你可能想进一步知道,能否租赁设备或者能否改善现有设备的维修服务。正如我们已经指出的,一种情况必然引起一连串的反应,选择总是和存在问题的具体情况联系在一起,这是很清楚的。

(3)“最后采用的应是什么样的方案?”这个问题和目标设想紧密相关。按照这一观点,一切决策都是根据目标设想而构成的一定的链条。所以,查明该方案在链条中的位置是非常重要的。如要制订干部培训规划这一决策,其目的是实现改善劳动条件的措施,那么在提出这个决策之前,一定要弄清以下问题:“改善劳动条件是否就可以改善工作人员的精神状况?”如果是这样,那么由此又出现另外一个问题:“为了这个目的,是否需要制订一个干部培训规划?”只有对这些问题作出回答之后,才能着手制订规划。要记住,要获得上面问题的答案,只能作严肃认真的分析。

正确地提出方案既关系到将要产生的结果,又关系到现在需要调整的结果。而且方案还应向人们展示出一个良好的最终结果。

第二步,确定方案标准。当我们确认决策目标具有重要意义和决策处于链条所需环节时,决策方可转入选择方案的过程。

假如管理者说:“早在6个月前我们就已经做出了很好的决策。”那么

他应自问：“这个判断的依据是什么呢？”该问题包括两个方面：①是否确实达到了预期结果？②结果是否在没有产生有害副作用的情况下获得的？

判断方案的依据首先是方案可能产生的效果,根据对这些效果的分析理智地开始选择。这些效果被称为“方案标准”,它是实际实施选择的基础。管理人员应该很清楚地知道他要达到的目的。这里的关键问题是:“在进行选择时应考虑到哪些因素?”通过对这个问题的回答就会弄清许多在选择方案时应该注意到的因素。在某些决策中,这个问题的提出将使与该决策有关的人员有可能有机会提出自己的要求和发表自己的意见。

下面我们分析一个包含决策过程所有步骤的例子。在这个例子中，我们假定自己是一个干洗总店的总经理。在对收入和支出以及市场潜力等情况进行分析后，你决定发展事业，开设第三个干洗店。在对情况综合分析后，确定了决策目标——为第三个干洗店选择位置。制定方案标准的第一个可能尝试见表 2.3.1。

表 2.3.1 **分析提出的决策目标**

第 一 步	提出决策目标
为第三个干洗店选择位置应考虑的因素：	
1. 建筑面积	2. 停车场条件 3. 支出
4. 对建筑物的评价	5. 位置

显然还有其它因素可以补充,但对于本例来说,以上因素就足够了。

如果仅仅把已列举的因素停留在抽象的空谈上,那么这些因素的提出就不会起到任何积极作用。为了使这些作为选择方案的标准能给我们以帮助,必须使它们变为各项具体的要求。在进行这项工作之前,一定要考虑到有关工作人员的意见,因为他们将处于影响被采用方案的位置。而且他们还可能会提出扩大选择可能的判断依据。同时,弄清上级领导的意见也是必要的,这样做可以争取上级的支持,避免出现‘难道你们不知道……?’一类的责问。

为了使被分析的各个因素更加具体,必须用论证的手段对其逐一做出评价:“无论我们做出什么决定,它必须符合……。”后半句的结束词即为该方案标准的准确含义(表2.3.2)。

表 2.3.2

详细制定决策标准

第二步 确定方案标准	第三步 标准的分类	
建筑物面积 不小于 372 平方米 支 出 年支出不超过 17000 美元 处所位置 位于 D-4 平面配置区内 位于主要街道,早晨主要交通流向的右侧 在各类商店和其它服务网点附近 位于行人最密集的街区 停车场条件 顾客车辆停靠方便 对建筑物评价 适用于工业利用 经过简单改造可安装设备	限 制	
	合格鉴定标准	评 价

第三步,划分标准。在对标准划分后,就有了一个十分具体的标准一览表,它可作为比较各种备选方案的基础。各种不同标准的作用不尽相同。例如,一些标准是必须遵守的限制,而另一些标准则是判断满意评价的依据。为了能找到有效的方案,应该把这些标准分为硬性限制标准和合格鉴定标准。在实际应用中,后者也可不列出。这一步骤的关键问题是:

- (1)如果备选方案不完全符合标准,那么是否可以采用?
- (2)能否精确衡量已提出的限制?

表 2.3.3 反映了划分限制标准的过程。

假如在我们所举的例子中,要求方案必须符合表 2.3.3 列出的限制标准,而某些建筑或者面积小于 372 平方米,或者处所的一年租金超过了 17000 美元,或者该建筑物位于另一平面配置区内(另一环境中),或者该建筑物不在主要街道早晨主要交通流向的右侧,那就必须在以后的研究中排除这些备选方案,而不要留恋初选地方所具有的满意的合格鉴定。总之,所列出的限制标准将取消任何一个不符合最低要求的选择方案。这样做是必要的,因为它可以限制备选方案的数量。既然限制是筛选方案的标准,那么所有其它标准则是对方案是否满意的合格鉴定标准。

表 2.3.3 从方案标准中划分出限制标准

第二步 确定方案标准	第三步 划分标准	
建筑面积 不小于 372 平方米 支 出 年支出不超过 17000 美元 位 置 位于 D—4 平面配置区内 位于主要街道,早晨主要交通流向的右侧 在各种商店和其它服务网点附近 在行人最密集的区域 停车场条件 顾客车辆停靠方便 对建筑物的评价 适用于工业利用 经过简单改造可安装设备	限 制 三年期间年平均支出不超过 17000 美元; 面积不小于 372 平方米; 位于 D—4 平面配置区内; 位于主要街道;早晨主要交通流向的右侧	
	合格鉴定标准	评 价

这样一来,以上标准就被分为两类 限制标准和合格鉴定标准。为了对后者按重要程度排队,这里应该有一个补充步骤即折衷步骤。在管理决策时,折衷往往是不可避免的。例如,您是否认为薄利多销好呢?您是否准备提高服务质量而使修理速度放慢呢?每一个决策者是不可能回避这些问题的。为了做出好的决策,需要按先后次序排列好合格标准,这是为了当选择时机成熟时,为了更重要的标准,以便果断地做出抉择。

评价行政决策的方法有很多种。最简单不过的是分数评价法。它是为了考虑到更重要的标准而评定基础评分的过程(在我们这个例子中,满分为 10 分)。表 2.3.4 表明了用分数进行评价的具体评价方法。

各项合格标准的评价分数分别指出了它在决策时的相对价值和影响。需要指出的是,在估价其相对价值时,其他人的见解也不可忽视。因为通过大量的估价讨论可以提高研讨的准确性。

第四步,制定备选方案。在标准化决策中,制定备选方案对于管理者来说并不困难。标准化决策的特点是,它有一套包含限制标准的备选方案。在我们这个例子中,为了选择新的干洗店的地点,需要对若干不同地点进行比较。任何一个不动产交易商行都会提出一个价格大约相同的房产地点清单,该清单是您在决策中所必需的。在进行其它类型的决策,特别是在创新型的决策时,该步骤将是比较复杂的。

表 2.3.4 划分出合格标准

第二步 确定方案标准	第三步 划分标准	
建筑面积	限 制	
不小于 372 平方米	三年期间年支出不高于 17000 美元；	
支 出	面积不小于 372 平方米；	
年支出不超过 17000 美元	位于 D—4 平面配置区内；	
位 置	位于主要街道,早晨交通主要流向的右侧	
位于 D—4 平面配置区内	合格标准	评价分数
位于主要街道,早晨交通主要流向的右侧	适用于工业利用	10
位于各类商店及其它服务网点附近	经过简单改造可安装设备	9
在行人最密集的街区	位于行人最密集的街区	7
停车场条件	顾客交通方便,备有停车场	7
顾客车辆停靠方便	最大面积	7
对建筑物的评价	位于各类商店附近	5
适用于工业利用		
经过简单改造可安装设备		

第五步,比较备选方案。审定决策要求拟定出一系列备选方案,通过这些备选方案的比较选择出最佳方案。

有时所有方案看起来似乎都很好,没有一个方案明显优于其它方案。在这种情况下,为了选择出最佳方案,管理人员需要通过一定的方式来比较这些备选方案。下面我们就对其中部分方式进行研究。

毫无疑问,比较备选方案应从收集有关方案的资料开始。但在很多情况下,某些备选方案起初是非常笼统的。例如,“我们可以组织完成外地的工作”或者“我们可以雇用临时工”。为了能够比较这些备选方案,必须弄清楚选择的实质问题,提出诸如以下问题:“完成外地的工作需要多大开支?”“这项工作能否有效完成?”“这项工作何时完成?”“我们能否取得上级领导的同意?”等等。

在缺乏足够备选方案资料的情况下,大概是不可能比较备选方案的相对优点的。所以,充分收集每个方案的资料是至关重要的。

能否完成备选方案情报资料的收集任务,直接取决于方案标准。我们收集的情报资料要有助于测定该方案达到各项标准的程度。这个过程只是一个有计划的数据收集过程,而不是对这些被发现的数据做出任意反应的过程。

当管理人员鉴定备选方案后,首先要解决的问题是:“如何分门别类地系统整理、对比这些资料?”这时,必须遵守以下基本原则 始终坚持把不同备选方案与规定的标准相比较,切勿方案和方案比较,以避免出现

“方案游戏”的弊病,因为方案和方案比较只能使管理人员无休止地比较各种备选方案,从而失去决策目标,造成无效决策。

表 2.3.5 根据限制标准分析备选方案

第三步,划分标准		第四、五步,拟定和比较备选方案											
限 制		方案 A	适合/		方案 B	适合/		方案 C	适合/		方案 D	适合/	
		限 制	不适合		限 制	不适合		限 制	不适合		限 制	不适合	
三年期间年开支不超过 17000 美元		17000 美元	适合		15000 美元	适合		15500 美元	适合		15000 美元	适合	
位于主要街道,早晨主要交通流向的右侧		主 要 街 道右侧	适合		主 要 街 道右侧	适合		主 要 街 道左侧	不适合		主 要 街 道右侧	适合	
位于 D—4 平面配置区		D—4	适合		D—4	适合					D—4	适合	
面积不小于 372 平方米		390 平 方米	适合		372 平 方米	适合					399 平 方米	适合	
合格鉴定	评价 分数	合格 鉴定	分 数	合 计	合格 鉴定	分 数	合 计	合格 鉴定	分 数	合 计	合格 鉴定	分 数	合 计
适用于工业利用	10												
经简单改造适 可安装设备	9												
位于行人最密 集的街区	7												
顾 客 交 通 方 便、备有停车 场	7												
最大面积	7												
位于其它商店 附近	5												
		总 计			总 计			总 计			总 计		

在这个阶段,还可能出现另一种弊病——“分析停滞。”当把收集备选方案情报资料当作最后目的时,这种弊病就可能发生。决策——即寻找建立在最可靠情报资料基础之上的最佳方案的过程。永远也不存在一开始全部资料就都具备的决策。将备选方案和决策标准进行比较的过程。是试图帮助决策者专意分析关键的原始资料的过程。要把精力集中在标准上,而不是集中在备选方案上。只有这样才能摆脱以上两种决策弊病。

现在让我们看看在对不同备选方案的比较分析中会出现些什么情况,有无被排除的方案?有何方案将被排除(表 2.3.5)。

不难确定,应排除采用第三个备选方案(方案 C)的可能性,因为它不符合有关早晨交通主要流向的要求。其它方案符合以上要求,应予审议。

在很多情况下,标准一览表(包括限制标准)是在决策的初级阶段编制成的。在领导利用这些限制标准之前,可能要经过很长时间。这就是为什么要重新估价限制标准和重新估价它在新形势下使用价值的原因。

例如,管理人员规定了销售总增长率不低于 15% 的限制。但是,由于市场需求量下降,或者由于竞争加剧,一个月后,这个要求可能不再是现实的了。这时更重要的任务是度过难关,而不是坚持过时的限制标准。决策的限制标准应是保证完成最低效益的要求。

现在我们回到剩下的 A、B、D 三个方案上来,利用合格鉴定标准比较(表 2.3.6)。

表 2.3.6 依照合格标准分析备选方案

第三步,划分标准		第四、五步,拟定和比较备选方案						
限 制	方案 A	适合/	方案 B	适合/	方案 C	适合/	方案 D	适合/
	限 制	不适合	限 制	不适合	限 制	不适合	限 制	不适合
三年期间年开支不超过 17000 美元	17000 美元	适合	15000 美元	适合	15500 美元	适合	15000 美元	适合
位于主要街道,早晨主要交通流向的右侧	主 要 街 道右侧	适合	主 要 街 道右侧	适合	主 要 街 道左侧	不适 合	主 要 街 道右侧	适合
位于 D-4 平面配置区	D-4	适合	D-4	适合			D-4	适合
面积不小于 372 平方米	390 平 方米	适合	372 平 方米	适合			399 平 方米	适合

合格鉴定	评价 分数	合格 鉴定	分 数	合 计	合格 鉴定	分 数	合 计	合格 鉴定	分 数	合 计	合格 鉴定	分 数	合 计
适用于工业利用	10	正在建造中,完工后可使用			仅适用于商业用						适用于工业利用		
经简单改造可安装设备	9	改造费用为2500美元			改造费用为5000美元						改造费用为3500美元		
位于行人最密集的街区	7	在大学附近,行人很多			旁边有商店和车场						附近是居民区,行人很少		
顾客交通方便、备有停车场	7	停车场在街旁,有使用限制规定			建筑物附近备有大型停车场						停车场位于街旁,场地狭小		
最大面积	7	390 平方米			372 平方米						399 平方米		
位于其它商店附近	5	有一个不大的商业中心 (10家商店)			并排坐落着个大型百货商店						仅有并排的3家商店		
		总 计			总 计			总 计			总 计		

利用计分的方法评价方案符合满意标准的程度。为了做到这一点，必须提出下面的问题：“哪一个备选方案更符合该项标准？”这个最符合该标准的方案在这个方面就应得 10 分。对其它方案相对应方面的评价取决于它对下面问题的答案：“该备选方案比得 10 分的方案差多少？”从表 2.3.6 我们可以清楚地看到,对建筑物的最低改造费用作出估价是必要的。按照这一标准,第一个方案是最佳方案,因为它比其它方案更符合我们的要求。这就是为什么对该方案的评价是 10 分的原因。接下来要解决的问题是：“耗费 2500 美元比耗费 3500 美元和 5000 美元好多少？”它

们之间的区别可以用分数表现出来。第二和第四个备选方案的适当分数应分别是 7 分和 4 分。表 2.3.7 分别标明了根据所有标准对各个方案的评价结果。

表 2.3.7 评价备选方案的相对作用

第三步,划分标准			第四、五步,拟定和比较备选方案										
限 制			方案 A	适合/	方案 B	适合/	方案 C	适合/	方案 D	适合/	适合/		
			限 制	不适合	限 制	不适合	限 制	不适合	限 制	不适合			
三年期间年开支不超过 17000 美元			17000 美元	适合	15000 美元	适合	15500 美元	适合	15000 美元	适合			
位于主要街道,早晨主要交通流向的右侧			主 要 街道右侧	适合	主 要 街道右侧	适合	主 要 街道左侧	不适合	主 要 街道右侧	适合			
位于 D—4 平面配置区			D—4	适合	D—4	适合			D—4	适合			
面积不小于 372 平方米			390 平方米	适合	372 平方米	适合			399 平方米	适合			
合格鉴定	评价分数	合格鉴定	分数	合计	合格鉴定	分数	合计	合格鉴定	分数	合计	合格鉴定	分数	合计
适用于工业利用	10	正在建造中,完工后可使用	10		适用于商业用	0					适用于工业利用	10	
经简单改造可安装设备	9	改造费用为 2500 美元	10		改造费用为 5000 美元	4					改造费用为 3500 美元	7	
位于行人最密集的街区	7	在大学附近,行人很多	10		旁边有商店和车场	8					附近是居民区,行人很少	3	

顾客交通方便、备有停车场	7	停车场在街旁，有使用限制规定	4	建筑物附近备有大型停车场	10				停车场在街旁，场地狭小	9
最大面积	7	390 平方米	8	372 平方米	7				399 平方米	10
位于其它商店附近	5	有一个不大的商业中心（10家商店）	10	并排坐落着大型百货商店	8				仅有并排的家商店	3
		总 计		总 计		总 计		总 计		

为了对每一个备选方案做出总评价或是给一个“ 权衡分数 ”,应当分别用被鉴定条件合格程度的所得分数乘以相对应标准重要程度的评价分数。这就要求,符合重要标准的备选方案的得分应高于符合次要标准的备选方案的得分。该项工作的结果见表 2.3.8。

表 2.3.8 根据限制标准分析备选方案

第三步,划分标准	第四、五步,拟定和比较备选方案							
限 制	方案 A	适合/不适合	方案 B	适合/不适合	方案 C	适合/不适合	方案 D	适合/不适合
	限 制		限 制		限 制		限 制	
三年期间年开支不超过 17000 美元	17000 美元	适合	15000 美元	适合	15500 美元	适合	15000 美元	适合
位于主要街道,早晨主要交通流向的右侧	主 要 街道右侧	适合	主 要 街道右侧	适合	主 要 街道左侧	不适合	主 要 街道右侧	适合
位于 D—4 平面配置区	D—4	适合	D—4	适合			D—4	适合
面积不小于 372 平方米	390 平方米	适合	372 平方米	适合			399 平方米	适合

合格鉴定	评价 分数	合格 鉴定	分 数	合 计	合格 鉴定	分 数	合 计	合格 鉴定	分 数	合 计	合格 鉴定	分 数	合 计
适用于工业利用	10	正在建造中,完工后可使用	10	100	仅适用于商业用	0	0				适用于工业利用	10	100
经简单改造可安装设备	9	改造费用为2500美元	10	90	改造费用为5000美元	4	36				改造费用为3500美元	7	63
位于行人最密集的街区	7	在大学附近,行人很多	10	70	旁边有商店和车场	8	56				附近是居民区,行人很少	3	21
顾客交通方便、备有停车场	7	停车场在街旁,有使用限制规定	4	28	建筑物旁边有停车场	10	70				停车场在街旁,场地狭小	9	63
最大面积	7	390 平方米	8	56	372 平方米	7	49				399 平方米	10	70
位于其它商店附近	5	有一个不大的商业中心 (10家商店)	10	50	并排坐落一个大百货商店	8	40				附近仅有并排的3家商店	3	15
		总 计			总 计			总 计			总 计		

所得总分(394、251 和 332)概括了对每一个备选方案价值的评价。这些分数仿佛提供了对这些方案对比鉴定的快照相片。但这些评价不是选择方案的唯一依据,它们提出的评价,仅仅提供了各个备选方案根据这些标准而被采用的可能性,至于该方案所冒的风险目前尚不清楚。

第六步,测定风险。我们已经指出,估价决策效果的基本依据是 能否成功地避免出现影响最终效果的不良副作用。一个优秀的领导在做出最终选择之前先要‘测定风险’。

大部分决策理论都规定了预测风险程序。该程序根据不同的情况而

发生变化——从运筹学模式的复杂概率分析到纯直观推测。后一种可以用提问的形式提出。例如：“当我们宣布提高价格后，他们会做出什么反应？”我们倾向于使用直观推测法，这种方法快速有效，而且不需要复杂的数学装置。

测定风险是建立在两种原始资料基础之上的。管理人员往往是在时间不足的情况下决策，因而，他们常常疏忽将来具有决定性意义的标准。除此之外，对备选方案进一步的认识常常取决于能否获得新的信息资料，但这些信息资料实际上是不可能预先预测出的。而在测定风险时，以上两种资料又都是必须的。

为此，应该按顺序审查所有方案，并且努力预测在实施各个方案时可能遇到的各种困难。利用提出问题的方式可以发现所冒风险的类型。例如：“如果我们为新的干洗分店选择 I 号地点（方案 A），可能会出现什么情况？”

需要强调指出，逐一审查测定各个备选方案所冒的风险是非常重要的。因为，实施方案 A 可能出现的偏差与实施其它方案可能出现的偏差通常毫无共同之处。

以下是可能出现的两种风险：①如果施工不能按期完工，干洗店就不得不延期开业；②如果干洗店的位置选在大学附近，那么它在夏季的生意将受到影响（大学放暑假），收入会降低。

这类风险是应加以考虑的典型否定效果。看来，第一种情况在制定标准时就应事先预测到。把建筑物按时完工作为一个标准列入标准一览表是应该的。第二种情况虽然不能用标准加以规定，但仍须考虑到它。

第七步，估价风险。认识到风险的存在是重要的，但这还远远不够，还必须进一步估价其重要程度。在估价风险时应考虑到两个因素：可能性和严重性。根据可能性因素推断出哪一种情况将发生？如果某一事件肯定发生，那么再根据‘严重性’因素推测出该事件对局势的影响程度。最简单的方法是采用我们曾使用过的等级方法进行判断。

这种方法使我们得出如下结果：

可能性	严重性
10——事件肯定发生	10——决策失败
1——事件发生的可能性很小	1——事件几乎不会产生任何影响

如果利用以上估价方法来分析我们预测的风险种类，其结果见表 2.3.9。

表 2.3.9

风险种类估价

第六、七步 测定和估价风险		
备 选 方 案 A	可能性	严重性
假如施工不能按期结束(可能性)	6	8
那么干洗店就不得不延期开业(严重性)		
假如选在大学区,夏季服务需求将减少(可能性)	9	2
那么收入就会减少(严重性)		

从表 2.3.9 可以看出,干洗店很可能不能按期开业。这样一来,会对企业的成功产生消极影响。然而,夏季对干洗服务需求下降的后果并非相当严重,因为在这个季节可以通过缩减人员或者其它途径解决这一问题。

既然备选方案 A 稍优于备选方案 D,其评价总分也仅相差 62 分,那么就有必要分析一下备选方案 D 的风险。除此之外,第一个方案(方案 A)所担的风险之大也是促使进一步讨论另一方案的原因。经常出现这种情况,被领导者采用的方案有时效率并不很高,但该方案却有着顺利实施的有利条件。

第八步,决策。风险程度指数可以帮助我们做出更加合理的决策,因为这些数据可以使我们对各个备选方案效率进行充分比较。应该指出,风险指数相互之间并没有联系,没有用以比较指数的公式。因此,必须提出以下问题:“我们将要获得的补充效果是否值得冒这个风险?”通常,管理者不是急于最大限度地减少风险,而是争取使风险达到可以接受的和可以抑制的程度。本例的第一个方案优于其它方案,它仅存在一个风险——耽误干洗店的开业时间。负责决策的领导者可能认为该情况并不降低该方案的优点,因此可能做出有利于这一方案的决策。但如果经过估价,认为该风险是严重的,那就有必要把它和第 4 个方案所担的风险加以认真比较。其结果可能作出有利于效果居第二位但所担风险较小的第二个方案。

在做出选择时,管理人员要做出一系列的判断,对这些判断进行确切分类是极其重要的,因为决策就是估价性判断的总合。表 2.3.10 展示了决策的标准化过程。

表 2.3.10

标准化决策过程

第一步,确 定 决 策 目 标								
第二步,确定 方案标准	第三步,划分标准		第四,五步,制定和比较备选方案					
	限 制		方案 A 限制	适合/ 不适合	方案 B 限制	适合/ 不适合	方案 C 限制	适合/ 不适合
	合格 鉴定	评价 分数	合格 鉴定	分数 合计	合格 鉴定	分数 合计	合格 鉴定	分数 合计
				总 计		总 计		总 计
第六、七步,测定和估价风险								
方 案 假 如： 就： 假 如： 就：							可能性	严重性

2.3.2 不同类型决策的过程

以上论述的决策过程适用于管理者遇到的绝大多数情况。这类决策的前提是具备一套备选方案。它是大家所熟悉的决策类型,其基本任务是揭示这些备选方案的效益对比。但是,既然决策的特点各异,对其分析过程提出的要求也应有所区别。这就决定了要把决策划分为不同的类型。本节将详细研究双重决策、多方案决策以及创新决策的过程。

1. 双重决策过程

在双重决策中,提出的方案是两个完全相反的备选方案,就其性质而论,它们是两个彼此对立的方案。它们迫使管理者做出‘对’与‘否’的选择(例如,是否再开一个事务所)。这种类型决策具有很大的不定性。两个备选方案的相反性迫使决策者常常采取使选择陷入混乱的完全对立的立场。

双重决策反映了事物的不正常状态,这种不正常性是由对选择方案施加的限制而引起的。“对与否”做与不做’类型的限制严重地缩小了选择的范围。所以,此种类型的决策只是极少数。我们认为,大多数双重决

策只是因为对问题进行必要的分析才发生的。

出现双重决策的原因有以下几种：

(1)把决策重新提交给上级领导。部属、承办人或其他力图对决策施加影响的人员往往以双重形式将方案呈报审核,这种有意或无意的做法的目的是迫使决策者做出符合他们本身利益的选择；

(2)分析问题表面化。在很多组织内,提出是否存在达到同一目标的不同途径的问题被认为是不能接受的行为。这样一来,这种二者必择其一的双重决策便成为一种常用的决策形式；

(3)没有足够的时间制定最佳方案。在时间不足的压力下,往往在没有弄清楚为什么要解决该问题之前,便匆忙选定行动方针。果断被认为是现代管理的特征,所以很多公司提倡和鼓励人们善于做出‘对’与‘否’的决断。但是,鼓励果断精神也有其危险的一面。它可能造成不合理地频繁改变决策或匆忙决策。这样一来,仅仅为了显示决断能力的决策便会成为决策的最终目的。在这种情况下,认真地分析事实反而被认为是行动迟缓和过分谨小慎微。于是,二者必择其一的双重决策就成了管理人员公认的和关键的标准。

(4)某些情况下的双重决策被证明是正确的。有些形势可以使管理人员在审查决策链条时,能够获得最具体的结果——“对”或“否”。在我们的咨询实践中,这种情况通常是一系列有意识决策的结果,这种情况下的双重决策本身就是决策链条中的最终决策。像‘是制做还是购买’一类的决策可以说是双重性决策的典型范例,特别当货源只有一家时更是这样。

由于在双重决策中,备选方案相互排斥,所以运用标准化决策方法就可能很困难。这时就应该对标准化过程进行修改,以适应双重性决策。

在进行这项工作之前,首先要明确决策目标,并尽可能简明扼要地说明它,证实它确实属于双重决策范围,而不是仅仅依靠似是而非的判断。

在没有回答‘需要做出决策的情况是如何产生的?’这个问题之前,确定决策类型实际上是不可能的。以上我们提出了四种可能导致双重决策的原因。如果出现前三种原因中任何一种的话,就必须再次审查双重决策提法的依据,这种审查的方法是重新审核决策目标。

既然双重决策是由决策目标决定的,那么,当希望改变决策类型时,首先要改变决策目标的提法。例如,如果决策目标的提法是“是否去芝加哥参加训练班?”那么选择的可能性就受到严格的限制,决策方案只能局限于‘去’或者‘不去’。如果借助于标准化决策过程一节中的提问来分析该提法,就可以改变提法,使备选方案增加。这样一来,决策的依据将更加充分。这些问题应该是：

(1)为什么该决策是必要的?为什么要参加训练班?它将解决什么问题?通过参加训练班将获得什么技能?这些问题能揭示实施该类型决

策和实施其它类型决策的因果关系,并能衡量因果关系核查的合理程度。

(2)最后方案是什么?这个问题有助于把这个方案和先前的方案进行比较。本例可以接受的答案是:有必要获得这些技能,训练班是达到该目的的正确途径。如果做出的不是这样的决策,这说明应该改变最初的决策目标。

变‘是否去芝加哥参加训练班?’为‘通过什么途径可以获得提高专业水平的必要技能?’是本例最合理的改变决策目标的方法。这样就扩大了选择范围,出现了更加广泛地收集备选方案的可能性,使‘到芝加哥参加训练班’的选择方案仅仅成为其中的选择之一。其它可选方案还有:在工作岗位上提高专业水平、参加其它训练班、掌握毗邻职业技术、到大学深造等等。这样一来,就比较容易找到一种合适的备选方案。为了有比较地评价这些备选方案,这时可以运用标准化决策的方法。

我们希望以上的判断是确实可靠的和有充分根据的。只有在这种情况下,才可以采用标准化决策过程中的步骤。即使这样,也还是要倍加小心谨慎地按规定步骤行事。这里的关键步骤是制定标准。特别要强调的是,这种类型的决策必须排除任何主观意志对选择标准的影响。但是,正如已经指出的那样,也存在着无法改变双重决策形式的情况。这时,为了使双重决策准确地进行,需要制定一个标准一览表。标准一览表中尽可能不要只包含仅仅反映一个备选方案的资料。如果确实只能这样做的话,那也应附上对另一方案的评价,以使这种缺陷得到补偿,从而提高分析的客观性。很多管理人员建议把鉴定两个备选方案特征(无论是肯定的特征,还是否定的特征)的标准统统列入一览表。在实践中,这些标准即为对每一个行动方针所表示的‘赞同’或‘反对’。通过对照这些标准,可以获得情况的客观图像。但是,仅仅依靠这些‘赞同’或‘反对’的判断尺度进行决策还是困难的。因为它们不一定是双重决策所要求的相互排斥的判断标准。为了简化任务,决策者应对这些标准进行某种形式的改造。

上文以化学干洗总店为例,研究了决策的标准化过程。既然大家对该例已经熟悉,现在我们再用本例来说明双重决策过程。

干洗店如期开业,一切都在按计划进行。经营在正常地发展,新设备运转情况良好。但因为在购买设备时特意使设备能力留有了余地,结果出现了洗衣机、刷洗机、烘干机等机器设备利用不充分的现象。很显然,现在需要采取一系列新的措施。

(1)1号方案。“是否要开展取送衣物服务项目?”这个时候,首要的和关键的步骤是弄清需要进行双重决策的原因。如果需要提出决策目标这个基本问题的话,那么这个问题便是:“为什么要取送衣物?”答案是:“为了在现在的服务范围之外增加服务量和扩大业务量。”另外,进而提出诸如“最后提出的是什么方案?”“我们研究过哪些备选方案?”一类的问题

可以使我们弄清楚在这之前还未考虑过的问题。在对这些问题做出回答之后得出结论 需要对这些问题做出双重决策处理。

下一个基本步骤是——更加概括地提出决策目标。例如：“增加服务的最佳办法是什么？”通过对这个问题的回答来分析更加广泛的备选方案,如有关扩大广告宣传、收送衣物业务等方面的方案。然后利用标准化决策过程确定最有效的方案。

表 2.3.11 在‘行’与‘否’基础上制定方案标准

第二步,揭示潜在结果	第三步,确定方案标准
“肯定”方案——订立商业合同 潜在的肯定结果 增加服务量 增加利润 满足设备负荷 潜在的否定结果 只能在晚上工作,在各机关下班后取下需要洗的窗帘, 挂上洗好的窗帘 需租用卡车 零活盈利降低 服务对象单位拖欠支付帐单 影响为居民服务的质量 “否定”方案——不订立合同 潜在的肯定结果 灵活扩大为居民的干洗服务范围 一般不需晚上工作 零活的盈利稳定 潜在否定结果 如果不签订合同,总店将不被看作承包单位,并可能 因此影响取得其它合同 假如为居民提供的服务发展缓慢,设备负荷不足的状况将持续下去	

(2)2 号方案。“是否和各机关签订为其化学干洗窗帘的合同？”我们认为,这是一个双重性的决策。因为,①这里所说的是新出现的有利可能 ;②仅仅需要做出‘行’与‘否’的决定。该决定只是决策链条中的最低层次。在这种情况下,第 1 步应该是列出两个备选方案所导致的肯定结

果和否定结果,在全部‘行’与‘否’一览表的基础上制定出方案标准。该表的可能格式见表 2.3.11。

很多管理人员往往只局限于揭露两个备选方案的优缺点。按照常规,这些‘赞同’和‘反对’意见本身并不能直接产生最终决策,但它们是测定标准的很好资料,方案的选择就是在这些标准基础上做出的。

这样一来,我们可以利用肯定和否定结果的清单来制定标准一览表。在这个过程中,我们可以运用标准化决策的标准制定原则。公式‘无论我们选择什么标准,它都应该是……’是确定方案标准的基础。表 2.3.12 列出了根据预先准备好的‘肯定’和‘否定’意见清单制定出的标准。这些标准和标准化决策过程的标准一样,分为限制标准和合格的鉴定标准。

表 2.3.12 以‘赞同’和‘反对’的结论为基础的标准一览表

第四、五步,划分标准和比较‘肯定’与‘否定’备选方案							
限 制		“肯定”方案	肯定/否定		“否定”方案	肯定/否定	
预定服务项目盈利率不低于 14% 为居民的日服务量保持正常水平							
合格鉴定标准	评价 分数	合格鉴定	评分	合计	合格鉴定	评分	合计
增加设备负荷	10						
在服务需求下降期保障预订 服务项目	9						
增加为居民的服务	9						
晚上加班时间保持在最低水 平	7						
增加盈利总额	7						
附加开支保持在最低水平	5						
			总计			总计	

现在获得的标准可以用来评价‘肯定’和‘否定’两个备选方案的相对效果。这个比较过程和标准化决策的比较过程是一样的(见表 2.3.13 和表 2.3.14)。

表 2.3.13 按照限制标准分析‘肯定’和‘否定’备选方案

第四、五步,划分标准和比较‘肯定’与‘否定’备选方案							
限 制		“肯定”方案	肯定/否定		“否定”方案	肯定/否定	
预定服务项目盈利率不低于 14% 为居民的日服务量保持正常水平		14% 正常水平	肯 定 肯 定		16% 正常水平	肯 定 肯 定	
合格鉴定标准	评价 分数	合格鉴定	评分	合计	合格鉴定	评分	合计
增加设备负荷	10						
在服务需求下降时期保障预 订服务项目	9						
增加为居民的服务	9						
晚上加班时间保持在最低水 平	7						
增加盈利总额	7						
附加开支保持在最低水平	5						
			总计			总计	

表 2.3.14 按照合格标准分析‘肯定’和‘否定’备选方案

第四、五步,划分标准和比较‘肯定’与‘否定’备选方案							
限 制		“肯定”方案	肯定/否定		“否定”方案	肯定/否定	
预定服务项目盈利率不低于 14%		14%	肯 定		16%	肯 定	
为居民的日服务量不低于正常水平		正常水平	肯 定		正常水平	肯 定	
合 格 鉴 定 标 准	评价 分数	合格鉴定	评分	合计	合格鉴定	评分	合计
增加设备负荷	10	一个月内增长 70%	10	100	机器设备利用率不变(50%)	6	60
在服务需求下降期保障预 订服务项目	9	及时签定合同 (要考虑到风险)	10	90	情况不变	8	72
增加为居民的服务	9	增加商业合同	7	63	劳务服务的增 长不受限制	10	90

晚上加班时间保持在最低水平	7	在一个月內每星期加班三次,每次两个小时	5	35	不必额外加班	10	70
增加盈利总额	7	附加收入 4000 美元	10	70	总收入未发生变化	0	0
附加开支保持在最低水平	5	附加开支包括邮递税 (1000 美元) 和卡车租金	6	30	不需要现金支出	10	50
			总计	388		总计	342

评分的评价方法对于方案的最后选择具有非常重要的意义。这里应该特别强调指出备选方案的评分必须按统一的合格标准进行,无论得 10 分的方案,还是得 0 分的方案,标准只有一个。另外,倘若一个受欢迎的方案在几个方面都获得了 10 分时,也不应该完全忽视另一个方案的优点。也就是说,一个方案在按某一标准获得 10 分时,另一个方案的相对方面也应受到重视和进行相应地排队比较。另外,在对两个方案的各项鉴定指标评分时,尽量不要做出 10:0 的评价。因为,即使统一标准重要程度的评分是满分(10 分),零与之相乘也只能是零。这样一来,某项具体鉴定标准的得分对总评价的影响可能大大超越实际情况。

由于潜在的否定结果还在确定方案标准的初级阶段便暴露了出来,其风险程度在当时可能尚未充分估计到。因此,有必要收集两个方案的补充资料,这将有助于发现新的足以引起重视的潜在否定结果。双重决策中的风险分析与标准化决策过程中的风险分析一样,具有同等重要作用。分析中运用的也是大家所熟悉的确定不同事件后果可能性和严重性的方法。从逻辑上进,本例的‘肯定’备选方案是一个完全行得通的方案。但是,一定要查清合同规定的期限和业已形成的为居民提供服务的制度会不会遭到破坏或者遇到障碍,因为这是该方案决策中可能出现的不利因素。

最后要说明一点,双重决策和其它类型决策的区别是 这种类型决策对决策环境有着严格的限制。由于该决策的性质所决定的两个备选方案的相互对峙性非但不能促进资料的客观性,反而可能歪曲资料。所以,无论在什么情况下,领导者或决策机关都应努力使双重决策变为标准化决策。如果必须进行双重决策,那也应根据表 2.3.15 说明的步骤进行。

表 2.3.15

双重决策过程

第一步， 提出决策目标											
第二步， 揭示潜在 结果	第三步，确定方案 标准	第四、五步,划分标准和比较‘肯定’与‘否定’备选方案									
		限 制		“肯定”方案		肯定/否定		“否定”方案		肯定/否定	
“肯定”备选方案 (潜在的肯定和否定效果)											
“否定”备选方案 (潜在的肯定和否定效果)		合格鉴定标准	评价分数	合格鉴定		评分	合计	合格鉴定		评分	合计
				总 计				总 计			
第六、七步,预测和估价风险											
“肯定”备选方案		可能性		严重性		“否定”备选方案		可能性		严重性	
假 如： 就： 假 如： 就：						假 如： 就： 假 如： 就：					

2. 多方案型决策过程

标准化决策过程要求管理者提出一整套标准,尔后分别根据这些标准把每一个方案和其它备选方案进行对照比较。试想一下,假如有 300 个备选方案,如何完成如此大量的交叉比较呢?这未必容易做到,或者仅仅是一种愿望。虽然如此多方案的决策并不常见,然而这种情况应当引起注意并加以研究。当然,当管理者遇到类似情况时,如果他认为逻辑分析已不再有益,他们往往拒绝对这些方案进行逻辑分析。对待这种情况的唯一正确办法是对程序进行变形处理。

此类决策的前两个步骤相当于标准化决策过程,即提出决策目标、确定方案标准。这些标准也应像标准化决策一样分为限制标准和合格鉴定标准,而且要按其相对价值进行顺序排队。尤其在管理者不愿排除那些属于限制之列的备选方案时,这个程序尤为重要。

此类决策所必需的程序变型处理,恰恰是在确定方案标准阶段进行的。很显然,在多方案决策情况下,通过对备选方案的相互比较来运用标准确定备选方案的相对价值是不可能的。因为,对 50 个甚至更多的备选

方案进行交叉比较实际上是一个不可逾越的障碍。因此,必须把标准一览表改造成为绝对衡量表,这样就可以按衡量表对方案进行直接评价。

我们下面再利用大家所熟悉的化学干洗店的例子,说明多方案决策的过程。

化学干洗店自开业后生意越来越兴隆,以至不得不再雇用一个工作人员负责出纳和接收衣服的工作。这个工作不需要很高的专业技术,对它感兴趣的中学生、干洗店工作人员的亲属、朋友和其他人员不计其数。现在的问题是:“如何雇用一个较为理想的人?”但要对每一个竞争者都进行面试显然是不可想象的。

标准的确定过程和排队过程见表 2.3.16。该标准一览表只是为了举例说明,在实际运用中还可能会复杂和全面的多。在此类决策中,限制标准有着根本的意义,其职能是排除那些不能接受的备选方案,以避免在那些不符合限制标准的竞争者身上花费时间。这样一来,符合进入最终审查条件的备选方案的数量就会大大减少。

表 2.3.16 多方案型决策标准的顺序排列和
综合评价,以及绝对标准评价的计算

第二步,确定标准	第三步 ,划分标准	
	限 制 上班日期——不晚于 7 月 1 日 每小时工资不低于 3.75 美元 星期六不休息	
	合 格 鉴 定	评 价 分 数
	有干洗作业经验 具有中等教育水平 为更好地接待顾客须掌握一门外语 热情接待顾客 有现金进款工作经验	
	综合评分 满分(综合评分乘 10) 最低分数	36 360

在多方案决策时,同样可以利用在标准化决策情况下运用合格标准评价备选方案的方法。合格鉴定标准的作用是测定备选方案的相对价值。最重要的鉴定标准应得到最高的评价分数(例如 10 分),而其它标准的评分则视其重要性而定,并按顺序排列。

多方案型决策的复杂性首先反映在运用合格鉴定标准阶段。我们已经知道,在标准化决策程序中,合格鉴定标准是为了测定备选方案的相对价值,作为相对标准出现的。但是,当备选方案大量出现,各个备选方案实际达到的指标繁多,因而必须实行多方案型决策的情况下,相对合格鉴定标准就难以完成众多备选方案相对价值的测定。为了克服这一困难,必须改变合格鉴定标准的作用,即把合格鉴定标准作为判断备选方案价值的绝对标准,而不是把它当作备选方案的相对标准。这就是说,要对每一个备选方案进行单独评价,不是把一个备选方案和其它备选方案相比,而是把它和最理想的模式相比,即与满意的绝对标准相比。

本例最理想的评分是 360 分,这是一个完美方案在理论上所能达到的最高分数。换句话说,只有完美方案的各项鉴定都完全符合相应的绝对标准,即各项标准的鉴定都得 10 分时,才可能出现这个分数。无论这样的方案在实践中是否存在,以这个最理想的方案和现实中的各个备选方案进行比较还是可以的。

现在应该根据各项绝对标准评价每一个备选方案并给予评分,以此鉴定该方案在多大程度上接近于完美方案。例如,根据“热情对待顾客”这一标准,某候选人可能得 10 分中的 8 分。这样一来,他按照这个标准将得总分 56 分(该项标准本身价值的评价分乘以符合该标准程度的分数,即 $7 \times 8 = 56$)。

然后把每个候选人的评定总分与以下两种不同的数字指标加以比较:

(1)与完美方案的评分比较(看竞争者在多大程度上符合雇主的要求)。

(2)与最低限度的评分比较(雇主在多方案型决策中通常规定最低分数线。例如,可规定 360 分中的 250 分为最低分数线)。

这样一来,在不把单个方案归结到统一的信息矩阵和不进行相互比较的情况下,便可以快速地单独测定备选方案。

如果候选人的数量有限,领导者可以运用标准化决策模式。

多方案型决策过程见表 2.3.17。

表 2.3.17 多方案型决策过程

第一步,提 出 决 策 目 标						
第二步,规定方案标准	第三步,划分标准		第四、五步,制定和比较备选方案			
	限 制		备选方案	限 制	肯定/否定	
	合格鉴定标准	评价分数	合格鉴定		评 分	合 计
	总计、满分数(总计分乘 10)、最低分数		备选方案的最低分数线			
第六、七步, 预测和估价风险						
方 案 假如： 就： 假如： 就：				可能性	严重性	

3. 创新型决策的过程

以上我们研究的决策类型就其性质来说,分类是合理的。这些类型决策的方法就是系统整理大量事实和评价已分类资料。但在进行创新决策的时候,管理者会遇到这样的情况 要在没有明显的现成备选方案的情况下做出选择。处于这种情况下的管理人员应该从逻辑思维转向创造性思维。

在创新型决策中,制定有效备选方案的困难性是与把逻辑思维过程转向创造性思维过程,尔后再回到逻辑思维过程的必要性分不开的。正是这种转换构成了制定有效方案的特殊复杂性。而且,创新过程本身也应该形成一定的结构,只有这样,它才是真正有益的。

在对逻辑思维过程和创新思维过程进行对比之后,我们就会发现它们之间的相同之处和不同之处(表 2.3.18)。

必须强调指出,任何一个创新尝试都有其一定的行为连续性。这种连续性向着一定的受抑制的结果发展。任何一个创新尝试程序都绝对不是某个人随意而定的和建立在管理人员‘豁然开窍’基础之上的。

下面研究几个常见的创新活动的原则。

原则 1 创造创新气氛。

关于科研团体经常要遇到的困难已有过很多论述。科学家们把这些困难编制了一个详细的清单,其中有科研团体共有的,或仅存在于个别科技工作者面前的文化上和心理上的篱笆,它们阻碍着科学家创造能力的充分发挥。这就是为什么需要创造一种容许偏离常规、容许存在‘没有根据的见解’以及容许团体内存在不同工作方式的原因。如果不实行鼓励行为自由的原则(当然这是有限度的),那么创造发明活动就不会得到发展。这是组织创新工作最重要的原则。

原则 2 决策要从普通的可行备选方案开始。

对于大部分已经出现问题的情况或客体来说,无需‘小题大作’。最好的办法是进行简单的完善或修正。所以,首先要详细研究以前使用过的或者现在正在其它组织部门应用的方案。有时最简单的办法只是登上椅子换下已烧坏的灯泡,而无需发明《可伸缩式换灯泡装置》。

原则 3 不要一开始就急于寻找最佳方案。

既然大部分可以接受的决策方案往往是从数个相互竞争的方案中经过选择产生的,那么,指望一眼就认出最佳方案是不现实的。同时,不应轻易抛开那些看起来不尽完美的方案,只有在对方案进行系统比较分析之后才能决定方案的取舍。

原则 4 吸收其他人员参加。

在广泛收集方案的工作中,要时刻准备接受其他人的帮助。虽然工作小组并不总是解决问题的最合适的组织,但它仍然是制定决策方案最广泛应用的,也是十分有效的组织形式。利用他人的思路,或者参考别人的意见,有可能制定出单独一个人所无法达到的更具有创新性和最切合实际的方案。小组讨论的形式恰好可以弥补一个人单独决策可能出现的偏见。这种集体讨论的形式常常能够用新的观点分析问题,提高制定备选方案的客观性。

4. 方案标准最优化方法

在分析方案时,可以运用方案标准最优化方法。该方法通常在已知备选方案中没有一个是合适备选方案的情况下使用。标准最优化的基本思想是综合各个备选方案的优点,以便做出更加有效的决策。在传统的制定方案的方法达不到效果时,运用该方法将有助于决策的完成。

运用标准最优化方法的第一个步骤是编制最终满意结果,即最终标准一览表(表 2.3.19 的第二步)。既然还没有备选方案,我们就称这些标准为‘设想标准’。该一览表应包括所有已知的期望达到的最终结果,应说明该决策要达到的目标。设想标准不仅指出了产品的革新方向,而且还能成为推进创新思想的动力。

第二步是按照标准的先后次序,分别制定出每一项标准的最佳方案

(表 2.3.19 的第三步)。这时,并不对任何其它标准的方案进行估价,而仅仅根据该项标准这一唯一因素来构成方案。在这个过程中唯一要加以考虑的问题是:“完全符合该项标准的备选方案的效果如何?”在这个过程中,每一个设想标准都要重复一次,直至编制出合理标准一览表为止(见表 2.3.19)。

表 2.3.19

确定最佳标准

第一步,提出决策目标		
第二步,制定设想标准	第三步,详细制定最佳标准(设想)	
1. 培训时间—2 个月	估价	a. 一般不需要培训,应利用现有工长
2. 集训时间—10 天		a. 运用程序化培训方法缩短理论学习时间 b. 培训和实际工作相结合,以提高培训效率
3. 培训开支—为每个学员支出训练费 500 美元		a. 请求国家培训资助 b. 训练时利用报废部件,以节约现金开支,利用自己的干部担任教员
4. 达到现工厂的中层领导环节的 leadership 水平		a. 派数个现任工长到新厂 b. 组织新工长到老厂实习一个月
5. 新工长应会组织工作岗位上的技术训练		a. 让学员担任 6 个月的工长
合 计		
最佳评分(合计乘 10)		
最低分数线		

在根据标准制定方案的阶段,特别需要创新思想。经验证明,“头脑风暴法”或其它群体创造形式是达此目的的最好方法。在这个阶段,切实遵循以上阐明的创造活动的组织原则是极为重要的。不受约束地提出设想必然提高推出最终满意方案(包括方案的各个组成部分)的可能性。

到此为止,根据各个单独的标准分别提出的合理设想一览表就算编成了。现在的任务是认真地对这些设想进行估价,并在此基础上编制出整体方案。如果不运用标准最优化方法,该方案是无法获得的。这种综

合现有设想最佳特征的方法可导致做出更加有效的决策。

在着手把各个单独标准的最佳设想综合为一个最终方案时,首先要检查它们是否相互吻合。由于这些设想都是单独制定出来的,所以这些设想完全有可能相互矛盾。这就要求把以上程序进行完以后,还要把每一个标准的单独最佳设想和其它所有设想相互比较,检查它们是否存在潜在矛盾。在这个阶段,领导者的判断起着关键的作用。所以,一定要做出正确的判断。如果两个标准的设想相互矛盾,就只能确定其中一个列入整体方案。

下一个步骤是比较各个单元(见表 2.3.19)的最佳设想,检查它们是否相互抵触。它们可能是一个自然结合体,并且相互弥补,相互补充。这种成对的设想应有机地结合到一起,并作为最终方案的基础。

全部工作的最终结果应该是所有设想的有机结合,即有效创新的“协同备选方案”。有时在综合理想方案的过程中会产生几个可行方案,它们可以独立地存在。这就提供了对几个可行方案进行比较选择的可能性。

假如使用标准最优化方法后获得了几个备选方案,那么决策者应考虑运用标准化决策程序中的第五个步骤,即对这些方案进行比较的步骤。当运用标准最优化方法仅得出一个方案时,编制出的备选方案的最初标准即变为评价方案的工具。在这个阶段,重要的是务必按照绝对衡量标准和合计评分的程序完成对刚刚编制完的备选方案进行评价的工作。该程序在多方案型决策一节中已经介绍过,在这里就不再讲了。这样,可以弄清楚最起码的效益水准是否得到了保证。同时,决策人员还可通过这一程序预防不适当的妥协。

下面我们举例说明在一般情况下标准最优化方法的应用。例如,某顾主要求为新建厂制定出一个训练工长的规划。

决策目标——为即将在 3 个月内开工的工厂详细制定出一个培养 20 名工长的规划。

规划的设想标准如下：

- (1) 培训时间——2 个月；
- (2) 集训时间——10 天；
- (3) 培训开支——每人 500 美元；
- (4) 达到现工厂中层领导环节的 leadership 水平；
- (5) 新工长应会组织工作岗位上的技术训练。

当然,以上标准一览表还可以再增加内容,但对于最普通的案例分析来说,以上标准已经够了。

以上每一个标准都是作为该方面唯一的选择因素而提出的。这里要提出的问题是：“如何最大限度地符合该标准？”这个问题的可能答案见表 2.3.19。

“设想”栏目中的各个方案是根据各个单独标准而提出的建议。它们

是工作小组在没有对各项标准进行估价和研论的情况下提出的。下一步的工作是把这些未经分析估价的建议变为一个统一的吸取每个建议优点的总设想。本例中的某些设想是不妥的,自然应予否决。其中时间为两个月的训练计划由于无法妥善安排而被推翻。对‘设想’进行的详细分析和审查的目的是使之相互适应和相互补充。

表 2.3.20 以标准最优化法为基础的决策过程

第一步,提出决策目标						
第二步,订出“设想标准”		第三步,制定最佳标准(设想)	第四步,把各单独设想综合为一个整体备选方案	第五步,进行最佳总分和最低总分的比较		
	评价、评分				评分	合计
1.		a. b. c.				
2.		a. b. c.				
3.		a. b. c.				
4.		a. b. c.	第六、七步,预测和估价风险			
总评价			方 案 假如： 就： 假如： 就：	可 能 性	严 重 性	
最佳分数						
最低分数线						

以上程序提供了把若干设想归纳为一个协调一致的工长培训规划方案的可能性。

本例的最终决策是：

把专职教员派往新建厂担任六个月工长，让他们具体组织工作岗位上的工长培训。

从现在的工厂抽调 8 名工长到新工厂，以保障使学员达到可以接受的领导水平。这些老工长熟知训练方法，他们将按照联邦政府关于国家职业训练规划大纲培养当前短缺的新工长。

选择设想的范围越大，决策的效益就越高。但正如已经证明的那样，管理者有时会遇到必须采用创新型决策的情况。在采用创新型决策时，标准最优化方法可以帮助管理人员顺利制定决策的备选方案和实施决策。

以标准最优化方法为基础的决策程序见表 2.3.20。

要点回顾

1) 在解决问题的过程中，有效的方法是一开始就要以便于发现解答的方式列出问题；

2) 战略家在确定成功关键因素的过程基本上有两种方法：1) 尽可能富有想象力地剖析市场，确定市场的关键区隔；2) 找出是什么因素使盈利公司不同于亏损公司，然后分析两者之间的区别；

3) 领导者经常处于这样的情况——他们需要选择新的更加有效的解决问题或取得成果的途径。达到目的的最理想的手段是运用一定的创新过程，而不是依赖不受约束的创造飞越。

案例及应用 樱花公司的机会在哪里

虽然各个公司的产品完全不一样，但几乎对所有的公司来说，都可能将它的产品与竞争对手的产品加以比较，以便确定能够扩大市场份额的独特的产品实力。为此，一种办法是将本公司的产品与每一个竞争对手的产品系统地进行比较，即将一个已装配好的产品全部拆卸，分析每一个零部件的不同之处，以便确定那些地方或在价格或在成本上你能取得相对优势。

假设你的产品的一个零部件的价格较高，但它的质量却比竞争对手好。你应该采取提高产品零售价的办法来支付这个昂贵部件的额外成本吗？你必须和负责市场的职员来商讨这一问题。如果他们不赞成提价，那么销售人员应利用这个质量优势作为推销工作的重点。

在彩色胶卷行业中有一个相对优势的有趣例子。日本的业余摄影的

彩色胶卷市场目前被三家公司所控制,其中两家是日本公司,占主导地位的富士公司和樱花公司。在过去十五年内,富士胶卷的市场在不断扩大,而在五十年代初曾占一半以上市场的樱花胶卷的市场份额在逐步被他的两个竞争对手夺去。检验结果表明,问题不在于产品的质量,而是樱花胶卷公司在产品的商标上用了不合适的名词。在日文里樱花使人引起色彩柔和、轮廓模糊、带有粉红色的联想。相反,富士牌胶卷的名称自然使人联想起日本圣山上的明朗的蓝天和白雪。樱花牌的严重失利在于它不幸的形象,尽管该公司通过广告为消除这种不利局面做出了很大努力,但结果还是无济于事。

最后,樱花胶卷公司开始从结构、经济性和顾客的观点出发,分析是否可能找到开发竞争优势的机会。他们真的发现了一条线索。

樱花公司发现,购买胶卷的顾客的成本意识在增长。冲洗胶卷的工艺人员反映,业余摄影者一般在使用三十六张的胶卷时,总是剩下一至两张未曝光的,但同时却总是在使用二十张的胶卷时尽力想多拍几张。樱花公司的机会就在这里。公司决定生产二十四张一卷的胶卷,其价格与竞争对手的二十张一卷的价格相同。这种产品所增加的成本是很低的,但一旦他的主要竞争对手跟着他的路子走,就会面临不可忽视的惩罚。如果竞争对手降低二十张一卷的价格,樱花公司就将迎战。樱花公司这样做的目标是两方面的。第一,它将促进使用者的成本意识增长。第二,也是更重要的一点,它将使人们的注重力从他们所不可能取胜的牌子形象方面转向经济方面,这是他们具有相对优势的地方。

经营战略基础的行业结构分析

关 键 词

key word

风险(*Hazard*)

压力(*Pressure*)

行业演化规律(*The Trade Evolve Regular Pattern*)

战略调整(*Adjustment of Strategos*)

市场营销管理(*Marketing Management*)

竞争者反应(*Competitor Reaction*)

防御能力(*Defending Ability*)

本章概要

- 1)行业结构分析

•篇首案例 :IBM/360 战略

•行业结构分析的导入
- 2)行业竞争强度的决定因素

•进入的威胁

•现有竞争者之间的抗衡强度

•来自替代产品的压力

•买方的讨价还价能力
- 3)行业演化规律

•供应方的讨价还价能力

•产品寿命周期

•行业演化过程
- 4)竞争者分析

•未来目标

•假设

•现行战略

•潜在能力
- 5)竞争者反应轮廓

本章目标

- 在学完本章内容以后,您将能够：
- 1)运用竞争战略的基本规律,并将其进行变换使其对企业有利；

2)了解行业演化过程并能推测其变化,从第一个选择最佳战略的优势中获得最大的利益；

3)预测行业的兼并目标,依据其所有权情况,应付行业发展的前途的能力,以及作为该行业的经营基础的潜在的吸引力,综合进行竞争者分析；

4)对某个竞争者的未来目标、假设、现行战略和潜在能力进行分析之后,提出一系列有关该竞争者可能提出或作出的反应轮廓的至关重要的问题。

3.1 行业结构分析

3.1.1 篇首案例 :IBM/360 战略

1. 耗资 50 亿美元的民间企业

“要干！不管怎么样,一定要执行这个计划。”IBM 公司一向令人敬畏的最高级副经理温塞特·T·利亚森终于作出决定,一直争论不休的 IBM/360 计划开始执行。《幸福》杂志刊载了这则消息。

在发表 *IBM/360* 前后的四年间,研制费、生产费、贷款利息和推销费总计开支大约高达 50 亿美元。计划规模之大是空前的。这项计划如果失败,*IBM* 公司就会有破产的危险。第二次世界大战中,美国为原子弹开发计划(曼哈顿计划)投入 20 亿美元,*IBM/360* 计划竟远远超出原子弹开发计划的规模,甚至与当时美国的宇航计划一年中的投资总额相比,也不相上下。

并且,*IBM/360* 系列中包含了一些看来是破天荒的设计思想。反映这些新设计思想的课题有:①必须使原来彼此独立的一些产品具有兼容性,并把它们纳入一个系列之中。②必须超出原有产品的应用范围,使新产品真正具有通用性。③对于构成系列的每个机型,都应具有输入/输出设备标准接口,使之能互相连接。

1961 年 8 月至 10 月期间,*IBM* 公司各事业部的负责人往来频繁,不时进行争辩,但始终未能统一意见。在这种情况下,最高级副经理利亚森出面召集各主要部门的代表 20 人,组成 *SPREAD* 委员会(包括系统、程序设计、调查、工程技术、开发等各个领域组成的委员会)开展工作,于同年 12 月中旬,提出了 80 页的报告,建议完成上述课题。

2. 利亚森与沃森二世携手合作

强行牵引着充满纠纷的 *SPREAD* 计划前进的火车头式的人物利亚森毕业于哈佛大学,1935 年进入 *IBM* 公司,常年活动于商业领域。在他颀长身材和堂堂的男子汉风貌中隐藏着一种生机勃勃的气质。1954 年,沃森二世提拔利亚森任公司副经理。1956 年,他又被任命为统管普通产品事业部和数据系统事业部的 *IBM* 公司最高级副经理,还兼任集团执行董事。由于 *IBM/360* 系列的成功,利亚森于 1966 年被提升为 *IBM* 公司总经理,主管全公司工作。

利亚森在 *IBM* 公司任职期间,表现出了犹如高山万年积雪永不融化般的、无与伦比的、不屈不挠的精神,给人以沃森二世所不能比拟的压倒一切的印象。他处理事务态度坚决,有时甚至近乎粗暴。而沃森二世,在第二次世界大战期间,曾任向莫斯科空运美国高级军官的任务,在执行军事任务中,成为一名飞行时间超过 1500 小时的优秀空军中校。同时,他也是一位技艺超群的滑雪运动员,又是一位操纵高级私用快艇的航海爱好者。他敏锐地感觉到 *IBM* 公司的未来,正是他把老沃森的集权式经营转变为分权化的经营。1969 年,他把美国拥有 75954 名职工(*IBM* 世界贸易公司有 4322 名)的各个部门都健全起来。他认为,为了着手开发 360 系列这样的单一生产线,无论如何,利亚森这个性格坚强的人物是必不可少的。

利亚森虽是经商出身,但他具有预见技术开发转向销售能否发挥优势的洞察能力。当一些工程技术人员在技术论证会上动辄显耀自己的技术知识,或者为使自己的主张得到采纳,故意卖弄一些晦涩难懂的术语的

时候,利亚森会像机枪扫射一样令人不得喘息地提出一系列质问,以致大多数技术问题都能迎刃而解,消除假像而暴露事物的本质。

3. IBM/360 系列提前发表

1964 年 4 月 7 日,IBM 公司提前发表了 IBM/360 系列机。这也正是司法部以‘为了先发制人,在检测尚未达到要求的阶段,就抢在竞争对手的前面予以发表’作为反垄断法诉讼的起诉理由之一。发表是在美国 62 个主要城市和海外的 14 个城市同时进行的。提前发表的主要原因,据说是由于 1963 年底霍尼韦公司发表了 H/200 系列,在其发表后的一月之内,定货量竟超过了该公司过去 8 年内计算机的总销售量。随后, H/200 系列机以破竹之势取代了 IBM/1401 型机,招来了新的顾主。在这种情况下,IBM 公司的推销部门多次要求提前发表 IBM/360 系列,对公司的压力非常大。于是,就将已经问世的公司内部代号为 SPREAD 的机器,作为一种通用系列机,命名为‘360’系列提前发表了。起名 360 是为了给人们一种新的印象,使人们以为在各种应用领域都进行了 360 度的全面革新。

IBM 公司在当天同时发表了 IBM360 系列的 30、40、50、60、62 和 70 这 6 种机型,而根据原计划,这些机型本应在 1964 年第 1 季度至 1965 年 3 月份逐步发表。以后,到 1969 年,又先后增加了 IBM360 系列的 20、25、44、65、67、75、85、90 和 195 型机。

IBM/360 系列发表之后,获得了巨大成功,使 IBM 公司在世界市场上确立了决定性的、不可动摇的统治地位。可以说,IBM/360 系列具有如下划时代的意义。

(1) 首创世界上任何制造厂家都未曾设想过的单一生产线概念。

(2) 虽然过去由于技术方面的原因,担心发生供不应求的现象而采用了混合集成电路,IBM 公司还是从 IBM/1401 时代的标准模块电路转向采用固体逻辑集成电路。美国无线电公司针对 IBM 公司的弱点,在 1964 年 11 月发表了完全采用半导体集成电路的 SPECTRA/70 系列。随后,其他的一些生产厂家也发表了采用半导体集成电路或镀线存储器作为主存储器的系列机。这样,IBM 公司在以后所发表的 IBM360/85 和 25 等机型中也不得不采用半导体集成电路。

(3) 决不能说在硬件方面已具备完全的兼容性,而可以说,从销售战略方面考虑,是有意不使低档机器具有兼容性,总之,使之具有兼容性的目标基本上已经实现。但是,使软件具有兼容性的目标却未能达到。尽管如此,IBM/360 系列的操作系统仍然是前人未敢涉足的大规模尝试。通过这个系列,在体制上确立了所谓的系统控制程序,并且,机型操作系统具备自动解读(模拟)功能已成为制造厂家出售机器的一个优越条件。

4. 善于积累经验

为了适应新的形势,IBM 公司总结了一些全新的经验:

(1)在世界范围内,包括在德国、法国、英国、加拿大和日本等国的 IBM 分公司在内,统一组织、分工生产特定的机种。既要充分发挥各国技术的潜在能力,又要按统一的方式实施生产。如果公司的控制缺乏权威性,那么,各个工厂生产出来的产品就会很不规范,甚至五花八门。IBM 公司终于最大限度地实现了分工生产,在 1967 年和 1968 年,中央处理机及外围设备等都分别由相距很远的工厂生产。最后,按照用户的要求,在主厂把送来的标准化的设备组装成整机,并使之成为系统,然后出厂。这就是说,从第二代计算机以后,在制造工程方面采用了计算机控制技术。

(2)集成电路全部由本公司自己生产。在第二代计算机以前,IBM 公司设计的电路大部分依赖得克萨斯仪器公司生产。沃森二世认为,电子电路是计算机的心脏部分,它的研制成果也就是电路的技术秘密,不能向其它公司泄露,而应当由 IBM 公司自己进行生产。于是,他在 1960 年下达了要求研究本公司自行生产电路器件的命令,并且在 1962 年的董事会议上,批准拨款 1 亿多美元设立器件事业部和建设器件工厂的投资方案。

在 1967 年和 1968 年,制造集成电路的企业如果每年不能推销 100 万件产品,就不能收回研究开发费,赚不了钱。IBM 公司生产集成电路的企业,却因 IBM/360 系列的成功,充分保证了生产量。甚至有时因 IBM/360 销售过多,不足的一部分电路芯片还得从外面购买。这样,IBM 公司又变成了世界上第一流的集成电路制造公司了,不仅生产中规模集成电路和大规模集成电路,而且还致力于以 FS 系列机为目标的超大规模集成电路的企业化生产。

此后,集成电路工艺取得很大的进步。并且实现了自动化,单位面积和单位时间的生产效率有了惊人的发展。针对这种情况,1973 年 9 月 IBM 公司撤消了器件事业部,将其合并到生产硬件的各个工厂(为了提高质量和效率,海外使用的大规模集成电路由日本的野州工厂和法国的埃索纳工厂进行生产)。按照利亚森董事长的说法,此时这样做的理由是“由于大规模集成电路的发展,以往能够分工明确的工程设计、制造、器件设计和系统开发的各个工序已经互相渗透、互相重叠,对应于这种情况决定进行改组工作,是为了更有效地利用 IBM 公司的资源。

5. 操作系统开发费超出数倍

第三条经验来自指令数目庞大的 IBM/360 操作系统的开发工作,若根据第二代计算机当时投入的人力来估计,IBM 公司投入的编程人员、打字员、操作员、书记、秘书、管理员、支援小组人员等,在高峰时期超过 1000 人,从 1963 年共用了 4 年时间,才完成了 IBM/360 系统程序。

沃森二世对如此的耗费人力和费用深感惊愕,多次询问:“为什么编辑程序那么困难?”费雷德里克·P·布鲁克斯博士于 1974 年撰写的往昔

辛勤工作的回忆录《按人月计算的神话》回答了沃森二世提出的问题。据该书所述,IBM/360 操作系统的开发费用超出当初预算好几倍,而且历经千辛万苦才完成了这个操作系统。

软件开发与硬件开发不同,如果要在短时期内完成软件的开发工作,即使增加从事开发项目的人数也是无济于事的。因为程序设计工作根本不同于收割稻子之类的工作。收割稻子这种单纯的劳动无论谁都可以干,只要增加人数,那么稻子就可以比预定时间提早割完。而软件设计则如运动员登山一样,有若干条路线可走,有一定的独创性。另外,一般编程人员都比较年轻,充满了自尊心和自信心,也比较乐观,他们总是在考虑自己的编程方法。但是,在设计相互间有关联的系统程度(当然其它的程序设计也有这种情况)需要互相配合时,这种自信心反而会招灾惹祸。

在操作系统的设计中,需要全体编程人员在设计思想上完全统一,要抑制自己的创作欲望,对于偏离方针的任意改动必须慎重。并且,应当经常交流设计进展情况和开发现状。正像某位博士所说的,《旧约》中所记载的没有完成的通天塔的失败,并不是因为当时的土木工程技术不高明,而是因为神与神之间互相交流思想的语言太混乱。绘制程序框图和程序设计,恰似做外科手术一样,操刀者必须是主任医师,其次才是为使手术作得完美所必需的各方面助手。IBM 公司 1000 多名程序设计人员按照 10 人左右的规模编成许多小队,各队均以优秀的编程人员为首,其下配有程序设计助理员及各个方面的助手。

软件的开发是相当复杂的,若把软件的开发状况文献化,做到在必要时无论是谁都能够阅读,那是最费劲的一项工作。但是,通过计算机而实现的,大大节省劳动力的文献编辑系统已经设计出来,并且若把硬拷贝(文件)堆积起来,则比美国纽约时报的办公大楼还要高数倍,将这些文献逐次拍成微型胶片,就可以用摄影仪进行检索。

此外,还开发了模拟实验 IBM/360 操作系统的模拟程序,提高了第二代计算机的使用效果。总之,IBM/360 操作系统的经验,就在于民间企业进行了特大规模的软件工程,从而使 IBM 公司的销售力量能够有力地保持下去。

6. 60 年代后半期各种管理体制的确立

1964 年至 1970 年,IBM/360 系列机装配总台数高达几万台。在这种情况下,为了坚持世界范围的开发、制造、销售的思想,并准备向 IBM/370 系列过渡,必须改革各项管理制度。有关产品开发、市场销售、产品发表、价格制定和利润计划政策,IBM 公司也实行了不少措施,例如:① 1960 年制定了灰皮书编号程序;② 1968 年把必须选择价格设定、利润率、收入最佳方案的思想落实到管理人员;③ 在百慕大召开了经常首脑会议,就推进 8 项重要计划项目的问题作出了决议(1968 年)。

灰皮书模拟了 12 年的各年收入和利润情况的报告,即首先计划开发

产品量,按“产品全部出租”“产品全部出售”“产品出租和出售相结合”三种情况,设定种种价格,然后同成本相比,计算其价格能创造多少收入和利润,同时附有即将开发,发表的新产品的特点和概要。1960年,将此模拟程序输入 IBM/7010 计算机,输入后用 22.5 分钟即运算出结果。

百慕大会议的 8 项重要计划是 :①研究在世界范围内的资金分配的算法 ;②加强从事特殊产品和工程设计的销售部门的作用 ;③激励对 IBM 世界贸易公司起作用的国内数据处理组的管理人员,并充分估量他们的作用 ;④对于 IBM 世界贸易公司的产品决策,由经营评价委员会进行评价 ;⑤确定包括价格制定部门和预测部门在内的顾主装配部门的权限 ;⑥提议设置小型系统部门(这个部门后改为通用系统事业部) ;⑦评价现有领导班子的规模及作用,以及当时拟议的领导班子的规模及使用 ;⑧确立研究所的管理体制。

IBM 公司如此孜孜不倦地为建设灵活的组织而呕心沥血,因此对于新的形势,能够随机应变。

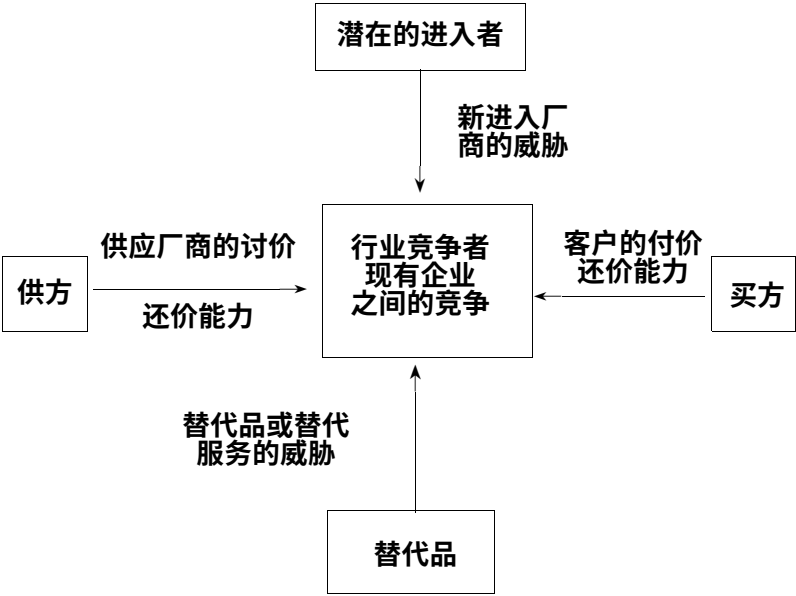
3.1.2 行业结构分析的导入

决定一个企业盈利能力的首要的和根本的因素是行业的吸引力。竞争战略必须从对决定行业吸引力的竞争规律的深刻理解中产生。竞争战略的最终目的是运用这些规律,最理想的是将这些规律进行变换使其对企业有利。在任何行业里,无论是在国内还是在国外,无论是生产一种产品还是提供一项服务,竞争规律都寓于如下五种竞争力量之中 :新竞争者的进入,替代品的威胁,买方的讨价还价能力,供方的讨价还价能力和现有竞争者之间的竞争(见图 3.1.1)。

这五种竞争力量的集合力决定了企业在一个行业里取得超过资本成本的平均投资收益率的能力。这五种竞争力量的强度因行业而异,并可随行业的发展而变化。其结果是各个行业从其内在的盈利能力的角度来看并非都是一致的。

在那些五种力量都属有利的行业中,例如医药业、软饮料业和数据库出版业等等,很多竞争厂商都能赚取具有吸引力的收益,而在那些其中一种或多种力量的压力较为集中的行业,例如橡胶业、钢铁业等等,尽管管理人员竭尽其能却几乎没有哪家企业赢得具有吸引力的收益。行业盈利能力不是由产品的外观或该产品所包含的技术高低来决定,而是由行业结构所决定的。

图 3.1.1 决定行业盈利能力的五种竞争力量



这五种力量决定了行业的盈利能力,其原因是它们影响了行业内的价格、成本和企业所需要的投资,即影响了投资收益率的诸要素。例如,买方力量影响着企业能够索取的价格,替代品威胁的作用也是如此。买方的力量也可能影响到成本和投资,因为有力的买方需要成本高昂的服务;供方的讨价还价能力决定了原材料和其它各种投入的成本;竞争强度影响了产品价格,也影响了在诸如厂房设施、产品开发、广告宣传和推销队伍等各方面展开竞争的成本。新的竞争厂商进入市场的威胁限制了价格,并造成了防御进入所需的投资。

五种力量中的每一种力量的长处都是行业结构或作为行业基础的经济特征和技术特征的一个函数。行业结构是相对稳定的,但又随行业发展的进程而变化。结构变化改变了竞争力量总体和相对的强度,从而能够以积极或消极的方式影响行业的盈利能力。对于战略最为重要的行业趋势就是那些影响行业结构的趋势。

如果五种竞争力量及其结构的决定因素只取决于行业内在的特征,那么竞争战略在很大程度上就依赖于选对行业,在对五种力量的认识上比竞争厂商略胜一筹。然而,当这些对任何企业都无疑是重要的任务,而在某些行业里又是竞争战略的本质所在时,企业通常并不是其行业结构的奴隶。企业通过其战略可以影响五种力量,企业如果能改造其行业结构,它就能从根本上改善或破坏行业吸引力。很多成功的战略都以这种方式改变了竞争规律。

图 3.1.2 行业结构的组成因素

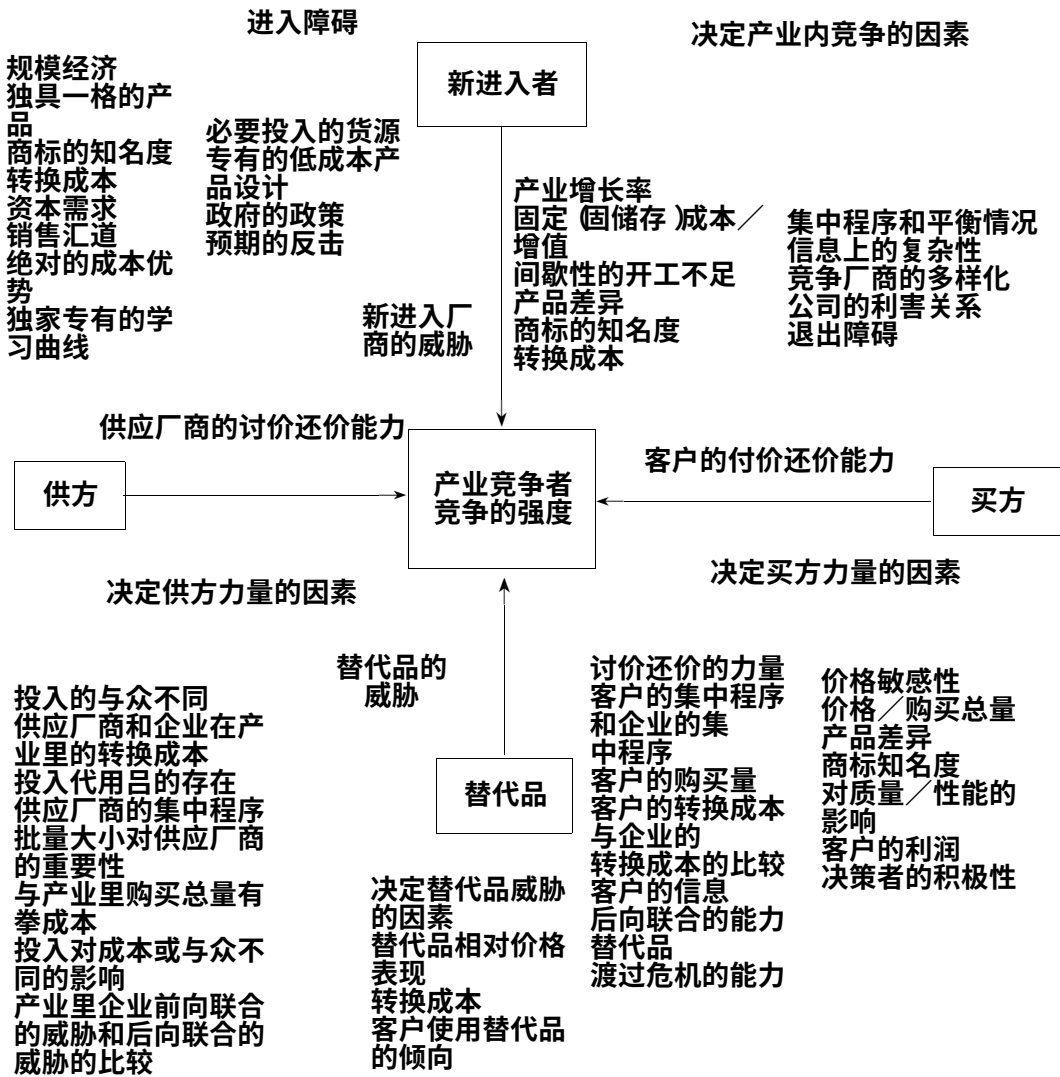


图 3.1.2 突出表明了行业结构里可能推动行业内竞争的所有因素。在任何特定行业里,并非所有五种力量都同样重要,特别结构的重要因素会有所不同。每个行业都是独此一家,都有其独一无二的结构。五种力量的框架使企业能在扑朔迷离之中冲破迷雾,准确地揭示在其所属行业里对竞争至关重要的那些因素,并确认那些最能提高行业和企业自身的盈利能力的策略创新。五种力量的框架并不排除在行业里探索竞争的新

方式时需要发挥创造性,与此相反,它将管理人员的创造力引向对长期盈利能力来说最为重要的那些行业结构方面。在此过程中,框架的目的就是增强发现令人满意的策略创新的可能性。

改变行业结构的战略可能是有利也有弊的事情。因为一个企业能改善行业结构和盈利能力,也同样能轻而易举地摧毁它们。例如,一种能削减行业进入障碍或增加竞争局势动荡不定的新产品设计或许会破坏行业的长期盈利能力,即使推出新设计的企业能一时获取高额利润。此外,旷日持久的削价可能会有损别具一格的效果,不经注册的商品可能会增强客户对价格的敏感性,触发价格竞争,并削弱拒新来者于门外的广告宣传的高壁垒作用。由于主要铝制品生产厂家为分散风险、降低资本成本而建立的合资企业同样可能对其行业结构起着潜移默化的破坏作用。主要厂家邀请了一批有潜在危险的新竞争厂商进入该行业,并帮助他们排除了进入障碍。合资企业还会因一家工厂在关闭之前必须得到合资各方的同意而加强退出障碍。

企业在作出战略抉择时往往对行业结构的长期后果置之不顾。他们只看到如果一举成功可以增强他们的竞争地位,却未能预见到竞争厂商的反应会造成无穷的后患。如果主要竞争厂商都步其后尘,结果摧毁了行业结构,那么大家的日子就都不好过了。此类行业的‘破坏者’通常是那些想方设法要克服其主要竞争劣势的二级厂商,是那些问题重重、为摆脱其困境而孤注一掷的厂商,或是那些不计代价或对前途抱有不切实际幻想的‘笨蛋’厂商。

企业改造行业结构的能力给予行业中居领先地位的厂商添加了一个特殊的负担。居领先地位的厂商由于其规模以及对于买方、供方和其它竞争厂商的影响,所采取的行动可能对行业结构产生不同程度的影响。同时,居领先地位的厂商的高市场占有率保证任何改变整个行业结构的因素都将同样影响到他们自己。因此,居领先地位的厂商必须不断调整自身的竞争地位,使其与整个行业的健康发展保持平衡,他们往往采取措施改善或保护行业结构而不是为自己谋求更大的竞争市场,由此而改善自己的竞争地位。可口可乐和坎贝尔汤料(Campbell's Soup)等领先公司看来是遵循这条原则的企业。

3.2 行业竞争强度的决定因素

这五种竞争势力——新参加竞争的厂商、替代产品的威胁、买方的讨价还价能力、供应方的讨价还价能力,以及行业现有竞争者之间的抗衡——反映了这一事实,即某行业的竞争完全超出了已在行业内立足的竞

争者的范围。客户、供应方、替代产品和潜在的参加竞争者是某一行业内厂商的全部“竞争对手”，根据不同的具体情况，它们的重要性可能或多或少有些不一样。在这种更广泛的意义上，竞争也许可以被称作“扩展的抗衡”。

所有这五种竞争势力共同地确定了行业竞争的强度和获利能力，并且从战略制定的观点来看，最强大的某个或某些势力是起着支配作用的，并具有决定性意义的。例如，某家公司即使在潜在的新参加竞争者不具有什么威胁作用的行业内拥有非常强有力的市场地位，但如果它面临某个占优势的、成本较低的替代产品，那么它将获得较低的收益。即使不存在替代产品且阻止新竞争者的进入，现有的竞争者之间的剧烈抗衡也会限制潜在的收益。竞争强度的极端情况发生在经济学家所谓的具有完全竞争力的行业内，即参加竞争是自由的，行业现有的厂商对供应者及客户没有讨价还价的能力，并且由于大批的厂商和产品的情况大体相同，所以抗衡会是激烈的。

某个行业在经济上和技术上的许多重要特征，对每一种竞争势力的强度来说都是至关重要的。这些特征将依次加以讨论。

3.2.1 进入的威胁

新进入某个行业的竞争者会带来新的生产能力，促进获得市场占有率的愿望，并且往往带来可观的财源。这种情况可能造成价格暴跌或行业内部企业费用飞涨，由此减少了获利能力。从其他市场进入了该行业从事多样化经营的公司常常利用其财力造成某种剧变，如菲利普·莫里斯公司对付米勒啤酒公司那样的做法。因此，企图巩固其市场地位而并入了某个行业的现象可能被看作是某种参加竞争的意图，即使并未形成什么新的实体。

新厂商进入某个行业的威胁取决于目前的进入障碍，同时依赖于进入者所能预料的来自行业现有竞争对手的反应。如果障碍是高的，或新厂商能预料到来自地位牢固的竞争对手的报复是严酷的，那么新厂商进入某行业所带来的威胁是低的。

1. 进入障碍

进入障碍有七个主要来源：

(1) 规模经济。规模经济是指某项产品的单位成本(或生产某项产品所花费的经营或职能方面的成本)随着每个时期的绝对产量的增长而下降。规模经济通过迫使进入者采取大规模的进入方式并甘冒行业现有厂商会作出强烈反应的风险，或者采取小规模进入方式并面临成本劣势来阻止进入，这两种经营方式都是令人不快的。某家企业的几乎每一个职

能部门,其中包括制造、采购、研究与发展、市场营销、服务网点、销售能力利用和分配等方面都可能存在规模经济。例如,施乐公司和通用电气公司遗憾地发现,在计算机主机行业中的生产、研究、市场营销和服务部门的规模经济可能是新厂商进入该行业的主要障碍。

规模经营可能与某个完整的职能领域有关,在销售能力方面的情况就是如此,或者它们也许产生于特定的经营或活动,这些经营活动是某个职能领域的组成部分。例如,在电视机制造中,彩色显像管生产中的规模经济是大的,而在外壳细木工艺和整机组装工作中,其意义就不太重要了。因此,鉴于其在单位成本与生产规模之间的特殊关系,分别研讨成本的各个组成部分是很重要的。

(2)产品差异。产品差异是指已立足的厂商拥有受到确认的厂牌和客户的忠实性,这些均产生于以往的广告宣传、客户服务、产品多样化等情况,或者仅由于首先进入该行业的种种活动所致。产品差异迫使进入者耗费巨资去征服现有的客户忠实性,由此造成了某种进入障碍。这种努力通常包含投产的损失,而且经历的时期也会延长。闯出某种牌子的投资所冒的风险特别大,因为一旦进入失败,这种投资就没有什么残余价值。

在儿童保健用品、门市零售药品、化妆品、银行投资及公众会计方面,产品差异或许是最重要的进入障碍。在酿酒业中,产品差异往往在生产、市场营销和分配方面与规模经济结合在一起,从而产生很高的障碍。

(3)资本要求。竞争所需要消耗的巨额投资会造成某种进入障碍,尤其是该资金需用于有风险的或未能补偿的、预支的广告宣传或研究与发展的场合。不仅生产设施需要资金,而且像客户赊账、存货或弥补投产亏损之类事情也都需要资金。例如,在复印机行业中,当施乐公司选定出租复印机而不是痛快地将复印机出售时,则这种做法大大增加了所需要的流动资本,因而对进入复印机行业者造成了某种较大的资本障碍。虽然今天一些大公司企业有财力足以加入几乎任何一个行业,但是,像计算机和采矿业这类领域对巨额资本的要求,限制了进入者可能的合伙经营。即使可在资本市场上获得资本,但由于预期的进入方必须承担支付利息的风险,对进入的资金使用仍具有风险。这些情况对现有的厂商是有利的。

(4)转手成本。转手成本的存在会造成某种进入障碍,这是某个买主将一个供应厂商的产品转移到另一个供应厂商时所面临的一次性成本。转手成本可能包括重新培训雇员的费用、新的辅助设备的费用、测试某项新来源或验证其是否合格及其所花时间的费用、由于依赖卖方的工程援助导致的技术协助所需要的费用、产品重新设计费用,或者甚至由于切断关系而造成的心理费用。如果这类转手成本很高,那么新的进入者必须在费用或产品性能方面作出较大的改进,以便买主从某行业内部的厂商中转移出来。例如,在医院里使用的静脉注射液及其成套器具方面,不同

的竞争性注射液之间的注射病人的方式也是不同的,而且悬挂注射瓶的器具也不是可以互相通用的。在这种情况下,产品转换会遭到负责护理的护士们的竭力抵制,并需要在悬挂器具方面作出新的投资。

(5)进入分配渠道。新进入者为其产品获得分配渠道的需要会造成某种进入障碍。当情况发展到这样的地步,即已立足厂商的产品供应已伸展到那些合乎逻辑的分配渠道时,新厂商则必须通过价格间断、对联合广告实行津贴等方法来说服这些分配渠道接受其产品,这种做法会减少利润。例如,某种新型食品的制造商必须通过推销契约、零售商的积极的销售努力,或其他一些手段来说服零售商在激烈竞争的超级市场货架上给其一席之地。

某产品的批发或零售渠道愈是受到限制,现有竞争者愈是堵住这些渠道,显然,进入该行业将更为艰难。现有的竞争者与这些渠道的联系也许是基于长期的关系、高质量的服务,或者甚至与某个特定的制造商的渠道所建有的专门关系。有时,对进入者的这一障碍是如此之高,以致于某个新厂商想越过它就必须开创出一条全新的分配渠道,梯密克斯公司在手表行业中就采用这种手法。

(6)不受规模支配的成本劣势。无论潜在的进入者的规模如何以及是否达到规模经济的程度,他们都无法到达类似于已立足厂商可能拥有的那种成本优势。最至关紧要的优势是如下这些因素:

①专有的产品工艺 通过专利或保密手段来保持产品的专有的生产技能或设计特点。

②取得原料的有利途径 :也许早在原料需求比现行需求低的时候,已立足的厂商就按当时的价格封锁了最有利的原料来源,并把可预见到的需求也冻结起来了。例如,多年前,由于弗拉希公司的采矿技术,使该公司的硫磺厂商在矿藏拥有者还没有意识到其矿藏的价值之前就已像得克萨斯海湾硫磺公司那样,控制了某些非常有利的大型盐坡面硫磺矿床。然而,从事石油勘探的石油公司常常使硫磺矿床的发现者感到失望,他们并不轻率地对其作出高度的评价。

③有利的位置 在市场势力还没有哄抬价格去获取其全部价值之前,已立足的厂商也许就已经垄断了那些有利的位置。

④政府补贴 政府的特惠补贴会使已立足的厂商保持其在某些企业中的长久优势。

⑤知识曲线或经验曲线 在某些业务中,当厂商在产品生产中获得的经验越积越多时,可观察到会出现一种单位成本下降的趋势。成本的下降是因为工人们改进了他们的作业方法并且效率愈来愈高(即典型的知识曲线),布局有所改善,专用设备和工序有所发展,通过设备逐渐使操作更为完美,产品设计变化使制造更为容易,测量技术和作业控制有所改进,等等。经验只不过是某些技术变化的一个概念性名称而已,它也许不

仅仅适用于生产,而且还适用于分配、后勤和其他职能。和规模经济的情况一样,成本随经验而下降的情况与整个厂商无关,而是产生于个别的经营活 动或组成厂商的个别职能部门。经验能够降低市场营销、分配和其他领域的成本,以及降低生产成本或生产过程中的作业成本。对成本的每个组成部分必须加以审查,以便经验的效能得以发挥。

(7)政府政策。进入障碍的最后一个主要来源是政府政策。通过对申请发放许可证的控制及对获取原材料的限制(如在煤场或煤山上要建造滑雪场),政府能够限制或甚至阻止某个或某些行业的进入。比较明显的例子是控制货车运输、铁路、酒类零售、水陆空货物转运之类的行业。更为微妙的是,政府还能借助于大气和水源污染标准以及产品安全和功效法规等控制手段对进入加以限制。例如,污染控制要求会增加进入所需的及技术难度所要求的资金,甚至还需扩大最理想设施的规模。在像食品行业和其他与健康有关的产品行业中普遍流行的产品检验标准能够强行使投产准备期大大延长,这不仅提高进入的基本投资,而且也使已立足的厂商能充分注意到即将发生的进入,从而有时能全面了解新的竞争对手的产品,以此来制定报复性战略。政府在这些领域内的政策必然会有直接的社会效益,但也会对事先认识不足的进入产生一些副作用。

2. 预期的报复

潜在的进入者对现有的竞争对手的反应所抱的期望也会影响进入的威胁作用。如果预计现有的竞争对手会作出强有力的反应,以致进入者在行业内的逗留成为一件不愉快的事,那么进入完全有可能受到阻止。标志着对进入有很大可能的报复并因此而阻止其进入的条件如下:

- ①对进入者的强烈报复的某种历史记录;
- ②拥有大量财力的已立足厂商进行的回击,其中包括过剩现金和尚未使用过的借贷能力,能满足未来所有可能需求的充分过剩的生产能力,或者对分配渠道和客户的巨大影响力;
- ③对行业承担大量任务的以及得以使用行业大部分不流动资产的一些已立足厂商;
- ④缓慢的行业增长,会在不削弱已立足厂商的销售能力和财务活动的情况下限制该行业吸收某家新厂商的能力。

3.2.2 现有竞争者之间的抗衡强度

现有竞争者之间的抗衡采取的是人们所熟悉的尔虞我诈、唯利是图的形式——使用诸如价格竞争、广告战、产品介绍,以及增加客户服务项目或提供保单措施等类战术。抗衡之所以会发生是因为一个或更多竞争者感到有压力或看到有改善其地位的机会。在绝大多数行业内,某家厂

商采取的竞争性行动会对其竞争对手产生引人注目的影响,从而会触发报复或抵制该项行动的努力。那就是说,诸厂商之间是相互依赖的。这种方式的行动和反应,也许会使发起行动的厂商以及整个行业的情况有所好转。如果行动和抵制逐步升级,那么该行业内所有的厂商会蒙受损失,以致其处境比过去更糟。

从获利能力的观点来看,有些竞争形式,例如引人注目的价格竞争,是极不稳定的,并很有可能使整个行业每况愈下。价格削减很快又很容易被对手仿效,一旦被仿效,就会降低所有厂商的收入,除非行业的价格需求弹性相当高。另一方面,广告战会充分扩大需求或提高该行业内的产品差异水平,以利于所有的厂商。

在有些行业内,抗衡的特点可以用这样一些短语来形容,如‘好战的’、‘痛苦的’或‘残酷的’,而在其他一些行业内,则被说成是‘彬彬有礼的’或‘绅士风度的’。剧烈的抗衡乃是大量相互作用的结构因素所导致的结果。

1. 为数众多的竞争者或势均力敌的竞争者

当厂商为数众多时,各厂商自行其是的可能性是大的,有些厂商习以为常地认为它们能随意地采取行动而不被人察觉。甚至在厂商相对较少的场合下,如果它们在规模和可观的财源方面保持相对平衡,不稳定性就会产生,因为它们很容易互相比较量,并拥有足够的财力以进行持续而又激烈的报复。另一方面,当该行业高度集中或由一家或几家厂商控制时,那么就不存在什么使人误解的相对实力,并且行业领导者通过采取类似订价领先制度的手段来强行纪律措施以及在行业内起一协调性角色的作用。

在许多行业中,无论是国外向该行业出口的或是通过国外投资直接参加的国外竞争者在行业竞争中充当一重要的角色。虽然国外竞争者与国内竞争者相比尚有些不同之处,这些以后将会指出,但从结构分析的目的出发,国外竞争者应该完全按国内竞争者那样加以同样对待。

2. 高固定成本或高储存成本

高固定成本对所有要充实生产能力的厂商来说会产生强大的压力,当出现生产能力过剩时往往会导致价格削减的迅速升级。例如,像纸张和铝之类的许多基本材料会遭受这一问题的损害。成本的重要特性是与增值价值有关的固定成本,而不是作为总成本的一个比例关系的固定成本。尽管事实上固定成本的绝对比例是低的,但在外部输入物资(低增值价值)中进货成本占很高比例的厂商会感到有巨大的压力来充实其生产能力,以便收支相抵。

某种与高固定成本有关的情况是,产品一旦生产出来,要加以储存是十分困难的,或者要花费很大资金。在这种情况下,为了确保销售,诸厂商还将容易受到略减价格的引诱。在某些行业中,如捕虾业、危险化学品

制造业和有些服务性行业中,这种压力会使利润保持很低的水平。

3. 产品差异或转手成本的缺乏

在产品或服务被理解为某种商品或准商品的场合下,买主的选择主要基于价格和服务,由此导致激烈的价格和服务竞争的压力。如已讨论过的那样,这类形式的竞争特别反复无常。另一方面,产品差异形成一些针对冲突的隔离层,因为诸买主对一些特定的卖主有偏爱和忠实性。早已叙述过的转手成本有着同样的作用。

4. 大量扩大的生产能力

在规模经济支配下必须大量增加生产能力的场合,生产能力的增加经常会破坏行业的供求平衡,尤其是在把追加的生产能力串在一起的场合下要冒一定的风险。行业会面临再次发生生产能力过剩和价格削减的时期,就像那些制造氯、乙稀基氯化物和氮肥行业所面临的苦恼那样。

5. 形形色色的竞争者

在战略、起源、个性以及与其母公司的关系上各不相同的竞争者会有各种不同的目标、对如何竞争有着不同的战略,并有可能在交往的过程中不断地互相残杀。他们也许要度过一段艰难的时期才能精确地理解彼此的意图,并对该行业的一系列‘竞赛规则’取得一致意见。战略上的抉择对某个竞争者来说是正确的,而对另一个竞争者来说则有可能是错误的。

由于所处的环境不同及目标常常变化,国外竞争者往往给行业增添了大量的多样性。独自经营的小型制造厂商或服务公司也会遇到同样的情况,因为他们满足于一般低于正常投资报酬率的收益以维持其私人所有制的独立性,然而对于一个公认的大型竞争者来说,这种低收益是无法接受的,并且显然是不合理的。在这样一种行业内,这类小型厂商的姿态也许会限制大型公司的获利能力。同样,那些把市场看作是(在倾销的情况下)剩余生产能力的某种出路的厂商将会采取与那些把市场看作是一种主要出路的厂商截然相反的政策。最后,参与竞争的营业单位与其上级公司的关系方面所存在的差异也是某个行业的多样性的一种重要来源。例如,如果某个营业单位是其公司组织的垂直化连锁企业中的某个组成部分,那么它完全有可能采取不同的目标,甚至是相抵触的目标,而不像在同行业中参加竞争的某家独立自主的小厂商。或者,如果某个营业单位在其母公司的业务范围中处于‘金牛’位置,那么它将有区别地采取行动,而不像在该母公司中由于缺乏其他机会、为了长期增长正处于发展中的那种单位。

6. 高度战略性赌注

如果大量厂商在某个行业内为了取得成功而下了很高的赌注,那么该行业内的抗衡会变得更加反复无常。例如,某家从事多种经营的厂商会十分强调其在某个特定的行业中所取得的成功,以便促进其公司全面战略的形成。或者,某家国外厂商,如博希、索尼或菲利普等公司,会感觉

到有一种要在美国市场上确立牢固地位的强烈需要,以便树立全球性威望或技术上的信誉。在这种情况下,这类厂商的目标也许不仅形式不同,而且是更加不稳定的,因为这些目标具有扩张性并包含有牺牲获利能力的潜在愿望。

7. 较高的退出障碍

退出障碍系指经济上、战略上和情绪上的使公司在诸企业中保持竞争状态的因素,即使它们获得的投资报酬是低的或甚至是负的。退出障碍的主要来源如下:

①专门资产 高度专门用于特定的企业或地点的资产,具有较低的清算价值或较高的转让费用或兑换成本。

②退出的固定成本 这类成本中包括劳工协议、安置费用、零部件的维修能力,等等。

③战略上的相互关系 营业单位和公司内其他单位之间在商誉、营销能力、进入金融市场的途径、分摊的设施等方面的相互关系。这种相互关系使厂商把高度战略性的重点放在所从事的业务上。

④情绪上的障碍 由于对特定企业的自居作用、对雇员的忠实心理、对自己个人的职业生涯的担心、自豪感及其他原因,使管理部门不愿意作出从经济上来说是正确的退出决定。

⑤政府和社会的限制 这类限制包含着政府因担心失业问题和局部性经济影响而拒绝接受退出或劝阻退出 这类限制在美国国外尤其普遍。

当退出障碍高时,过剩的生产能力并未脱离该行业,而且那些在竞争较量中失败的公司也没有认输。相反,它们将坚韧不拔地维持下去,而且由于它们的弱点,不得不求助于极端的战术。结果,整个行业的获利能力只能继续保持较低的水平。

虽然从概念上来说退出障碍与进入障碍是有区别的,但它们的共同水平却是行业分析的一个重要方面。退出障碍与进入障碍往往是彼此相关的。例如,生产中的相当可观的规模经济通常是与专门资产相联系的,就如专有技术的存在情况一样。

以简化的情况为例,在该情况下退出障碍和进入障碍既能高又能低:(见图 3.2.1)

从行业利润的观点出发,最佳情况是进入障碍高而退出障碍低。在这种情况下,进入将被阻止,而失败的竞争对手将退出该行业。当进入障碍和退出障碍都处于高水平时,潜在的利润是高的,但通常伴随着更大的风险。虽然进入被阻止,但失败的厂商仍将留在行业内继续奋斗。

进入障碍和退出障碍两者都低的情况是不足以令人振奋的,但最糟糕的情况则是进入障碍是低的而退出障碍却是高的。在这种情况下,进入将会被经济状况的好转或其他暂时的意外收获所吸引而容易告成。

图 3.2.1 障碍与获利能力

		退出障碍	
		低	高
进入障碍	低	低的、稳定的收益	低的、有风险的收益
	高	高的、稳定的收益	高的、有风险的收益

然而,当种种结果日趋恶化时,生产能力也不至于会退出该行业,由此而造成生产能力积压在该行业内,以致获利能力长期不振。例如,某个行业有可能处于这样一种倒霉的情况,如果供应方或贷方将欣然同意地去资助进入行动,但是一旦进入成功,该厂商将面临巨额的固定筹资费用。

3.2.3 来自替代产品的压力

从广义上说,某个行业内的所有厂商都在与生产替代产品的行业进行竞争。替代产品通过规定某个行业内的厂商可能获利的最高限价来限制该行业的潜在收益。替代产品所提供的可供选择的的价格指标愈是吸引人,则对行业利润的限制更为严格。

正如乙炔和人造纤维制造商曾在其各自的许多应用领域内遭遇来自可供选择的低成本原料的激烈竞争,今天,一些面临大规模高浓度果糖玉米糖浆(一种糖的替代品)商品化挑战的制糖商们正在接受这个教训。替代产品不仅在正常时期限制利润,而且还在繁荣时期减少某个行业所能获取的财源。1978 年,由于能源成本高涨加以冬天气候酷寒,绝缘玻璃纤维制造商得以享有前所未有的需求,但是该行业的提价能力却被过多的绝缘替代品的冲击而缓和下来了,其中包括纤维素、石棉和聚苯乙烯泡沫塑料等。一旦为了满足一时的需求,工厂一窝蜂地进行扩建,从而提高了生产能力,那么这类替代产品必然会更强有力地限制着获利能力。

识别替代产品是一件寻求能履行与该行业产品相同功能的其他产品的事情。有时这么做可能是一项微妙的工作,且该项工作是要将分析家引入似乎与该行业完全无关的事务中去。例如,证券经纪人正不断地遭

遇到这样一些替代物,如房地产、保险、金融市场基金,以及其他个人投资的方法等。

与替代产品相比,地位也许完全是一件涉及行业集体行动的事。例如,由某家厂商所进行的广告活动可能还不足以支持该行业反对某一替代产品的立场,但由行业所有参加者进行的大量而又持久的广告活动却完全有可能改善该行业的集体地位。同样的论点还适用于诸如产品质量改进、营销努力、提供更大的产品有效性等领域内的集体反应。

最值得引起注意的替代产品是:①容易受改进其价格指标、并可与该行业产品相交换的产品的趋势所支配;②是由获得高利润的行业所生产的产品。在后者的情况下,如果某种发展增加了其行业内的竞争并引起价格下降或性能改进,那么替代产品往往会迅速地发挥作用。在决定是否从战略上设法阻止某种替代产品,还是以此作为一种不可避免的关键因素来制定战略,那么对这种趋势加以分析乃是重要的。例如,在安全防卫行业中,电子警报系统就代表一种强有力的替代产品。而且,由于劳动力密集型的防卫服务行业正面临不可避免的成本升级,它们只能变得越来越重要,而电子系统却有可能要改进其防卫性能和降低其成本。在这种情况下,基于把安全警卫员重新解释为一个熟练的操作人员,安全防卫公司的正确反应可能在于提供整套的警卫装置和电子系统,而不想使电子警报系统在整个部门中竞争失败。

3.2.4 买方的讨价还价能力

买方通过迫使价格下跌与行业竞争,指望获得更高的质量或更多的服务,在完全损害行业获利能力的情况下摆布竞争者们彼此作对。每个行业的主要买主集团的这种讨价还价能力取决于其市场状况的许多特征以及在与其总的业务活动相比较下从某行业进货的相对重要性。如果下列情况适用,则某个买主集团便是强有力的。

1. 相对于卖方的销售来说买方是集中的或进货批量是大的

如果某个特定的买主的进货额占销售的比例很大,其结果会提高该买主业务的重要性。如果行业的特征是固定成本很大,那么大批量进货的买方就成为特别强有力的势力——例如,就像它们在精制谷物和大宗化学制品中所作的那样——并提高了为使生产能力得到充分发挥所下的赌注。

2. 买方从行业购买到的产品代表其成本或购买活动方面的一个重要组成部分

在这种情况下,买方易于花费必需的财力以便购买优惠价格的产品并能有选择地进行采购。当行业出售的产品只占买方成本的一小部分

时,买方通常对价格就不那么敏感。

3. 买方从行业购买的产品是标准的或无差异的

如果买方确信始终能找到可供选择的供应方,那么它们会摆布某家公司去与另一家公司作对,就如它们在铝制品行业中所作的那样。

4. 买方几乎不面临什么转手成本

早就明确过,转手成本会把买主与特定的卖方紧密连接在一起。相反,如果卖主面临转手成本就会提高买主的讨价还价能力。

5. 买方挣的是低利润

低利润会对较低的进货成本产生极大的刺激。例如,克莱斯勒公司的供应方一直在抱怨它们为了争取优惠条款而正在受到压力。然而,获利能力高的买方一般对价格的敏感较小(当然是指该项价格如果不占其成本的很大部分),并且从更长远的观点来看会有助于保护其供应方的兴旺状态。

6. 买方形成一种可信的后向一体化的威胁

如果买方已部分一体化或者形成可信的后向一体化的威胁,那么它们就能够要求减价优惠。大型汽车制造商,如通用汽车公司和福特汽车公司,就是利用这种‘自造’威胁作为讨价还价的手段而出名的。它们从事所谓渐缩一体化的实践,即在公司内部生产其所需的某个特定的部件,其余的零部件则向外部的供应商进货。不仅其进一步一体化的威胁尤为可信,而且在公司内部进行部分制造使其能详细了解有助于谈判的成本情况。当行业内的厂商对买方行业形成前向一体化的威胁时,买主的讨价还价能力就会部分地被抵销掉。

7. 行业的产品对买方产品的质量无关紧要

当行业的产品对买方产品的质量有很大的影响时,买方一般对价格的敏感较小。处于这种形势的行业包括油田设备行业,一旦某个产品发生故障会导致很大的损失(最近在墨西哥一个近海油井内因防喷器发生故障所蒙受的巨额损失就是一个例证),以及制造电子医疗和测试仪器外包装的行业,这类外包装的质量如何会大大影响用户对包装内设备质量的印象。

8. 买主拥有全面的信息

如果买主拥有有关需求、市场实际价格,甚至供应厂商成本等全面信息,这种情况通常会使买主产生比在信息贫乏时更大的讨价还价的力量。拥有全面的信息,买主就更能确保其接受提供给其他买主的最有利的价格,并能够对付供货厂商在其生存权利受到威胁时所提出的申诉。

上述买方讨价还价能力的来源绝大多数可以归因于消费者以及工商业买主;只是有必要对其准则加以修改而已。例如,如果消费者们正在购买那些毫无差异、与其收入相比价格还是昂贵的、或者其质量对他们来说并不特别重要的产品,则他们趋向于对价格更为敏感。

批发商和零售商的买方讨价还价能力取决于上述同样的条例,但还需添加一条重要的条例。当零售商能够影响消费者的购买决定时,他们就能得到比制造商更有效的讨价还价能力,正如他们在音响元件、珠宝、用具、体育用品和其他产品方面所做的那样。如果批发商能够影响零售商或其他批发对象的进货决定,那么他们能同样地得到讨价还价的能力。

9. 改变买方的讨价还价能力

当上述因素随时间或由于公司的战略性决定而发生变化时,买方的讨价还价能力会自然地上升或下降。例如,在成衣行业内,当买方(百货商店和服装商店)越来越集中,而其控制权则已转移给一些大的连锁商店时,该行业就处于不断增长的压力的下降,该行业就不能使其产品差异化或产生能卡住其买主缓和这种趋势的转手成本,即使进口产品涌入其市场也无济于事。

一家公司选择买主集团作为其销售对象应被看作是一项至关重要的战略决策。某家公司可以通过找到拥有最小能力足以起反作用的买主来改善其战略姿态——换句话说,即买主选择。某家公司所有的买主集团难得享有同等的讨价还价能力。即使某家公司出售其产品给某一单独行业,那么该行业内存在的诸部门通常比其他部门运用讨价还价的能力要小(因此对其价格敏感也更小)。例如,绝大多数产品的更新市场比原始设备市场对价格的敏感要小。

3.2.5 供应方的讨价还价能力

供应方可以通过提价或降低所购货物和服务的质量等威胁向某个行业内的参加者运用讨价还价的能力。由此,实力强大的供应方能够从某个无法用自己的价格去弥补成本增长的行业中榨取利润。例如,化学品公司通过提价的办法有损于气溶胶包装商的获利能力,因为这些包装商正面临来自买方自造产品的激烈竞争,从而限制了其提价自由。

使买方变得强大的条件也反映出那些使供应方变得强大的条件。如果下述情况适用,那么某个供应厂商集团便是强有力的:

(1) 供应方是由几家公司控制并且比其销售对象的行业更为集中。向更为分散的买方进行销售的供应方通常能够对价格、质量和贸易条件等方面施加相当大的影响。

(2) 供应方不必同出售给该行业的其他替代产品作竞争。如果供应方同替代产品竞争的话,即使更大、更强有力的供应方,其讨价还价能力也会受到牵制。例如,即使对个别买主来说个别厂商是相对大的,但生产增甜剂代用品的供应方仍激烈地为争取更多的应用而竞争。

(3) 该行业并不是供应厂商集团的一个重要客户。当供应厂商向诸

多行业出售时,而某个特定的行业并不代表其销售的一个重要组成部分时,供应方更倾向于运用讨价还价能力。如果该行业是一个重要客户,那么供应方的命运将与该行业紧密地联系在一起,从而这些供应方将会通过合理定价和对那些像研究与发展以及游说疏通之类的活动进行协助来保护该行业。

(4)供应方的产品是对买主业务的一种重要投入。这种投入对于买主在制造工艺或产品质量方面取得成功具有重要意义。这种做法会提高供应厂商的讨价还价能力。当这种投入不可储存时,情况尤其如此,从而促使买主得以逐步扩充其库存量。

(5)供应厂商集团的产品有差异或已建立了转手成本。面向买方的产品差异或转手成本阻止买方随意摆布某家供应厂商去与另一家供应厂商作对。如果供应厂商面临转手成本,则效果适得其反。

(6)供应厂商集团形成一种可信的前向一体化的威胁。这种威胁牵制了行业改善其进货条件的能力。

我们通常把供应方看作是其他一些厂商,但劳动力也必须被看作是一个供应厂商,即在许多行业内能发挥极大的讨价还价能力的供应厂商。大量经验表明,缺乏高度技术熟练的雇员以及紧密团结于工会的劳动力会廉价出售掉一个行业内有潜在利润的某个重要组成部分。当把劳动力作为一个供应方时,确定其潜在的讨价还价能力的原则类似于刚讨论过的那些原则。对评估劳动力的讨价还价能力所需补充的一些重要原则是劳动力的组织程度,以及所缺乏的各种劳动力的供给来源是否能够扩大。在劳动力已被紧密组织起来或者所缺乏的劳动力的供给来源受到抑制时,劳动力的讨价还价能力可能会高些。

确定供应方能力的条件不仅容易发生变化,而且往往是厂商所无法控制的。然而,当厂商具备买方讨价还价能力时,它有时能够通过战略来改善其处境。这种厂商可以增强其后向一体化的威胁,以求排除转手成本或类似的不利因素。

3.3 行业演化规律

行业演化对制定战略是极其重要的。行业演化能作为某种投资机会增加或减少某个行业的基本吸引力,而且它还经常要求厂商作些战略调整。了解行业演化过程并能推测变化是重要的,因为战略上作出反应的代价往往是随着变化的需要越来越明显而有所增加,并且对第一个选择最佳战略的厂商来说,从中得到的利益会是最大的。例如,在战后初期的农机设备行业内,结构变化提高了由公司资助撑腰的某种强烈排他性的

零售网点的重要性。认识到这种变化的厂商首先从零售网点中挑选出中意的零售商。

3.3.1 产品寿命周期

推测行业演化的大概过程的原始概念就是所熟悉的产品寿命周期。该周期假设某一行业要经历若干阶段——导入阶段、增长阶段、成熟阶段及衰退阶段。这些阶段是分别以行业销售额增长率中的拐点来加以规定的。由于某种新产品的创新及传播过程,行业增长顺着一条“S”型曲线前进。行业增长平坦的导入阶段反映了克服买主惰性及刺激新产品试制的困难性。一旦产品证明本身是成功的,随着众多的买主涌入市场,行业就会迅速地增长。当产品的潜在买主的渗透最终完成时,行业的快速增长会停顿下来,并且达到与有关买主集团的基本增长率相同的水平。最后,随着新的替代产品的出现,增长终将逐渐减少。

随着行业经历其寿命周期的各个阶段,竞争的性质也会变化。表 3.3.1 概括了关于某个行业如何随寿命周期而变化以及此变化如何影响战略的一些最常见的推测。

表 3.3.1 对有关战略、竞争以及经营活动方面的
产品寿命周期理论的推测

	导入阶段	成长阶段	成熟阶段	衰退阶段
买主及买主行为	高收入购货商； 买主惰性； 必须说服买主去试用产品；	扩大的买主集团； 消费者质量要求不一；	大型市场； 市场饱和； 续购； 在厂牌之间挑选是一惯例；	客户都是产品的老主顾；
产品与产品变化	低劣质量； 产品设计与开发关键； 许多不同的产品品种,无标准； 设计经常更改； 基本产品设计；	产品具有技术上与性能上的差异； 对复杂产品的可靠性关键； 竞争产品的改进； 优良质量；	优质； 较少产品差异； 标准化； 较少迅速的产品变化—更多的年度式样的轻微变化；	无产品差异； 产品质量参差不一；

市场营销	广告/销售活动激烈； 撇奶油价格策略； 市场营销成本高；	广告活动多,但推销活动的百分比较低； 大规模推销凭处方出售的药品； 非技术性产品的广告及销售分配关键； 销售分配关键：	市场细分化； 努力延长寿命周期； 扩充产品种类； 服务及零售更为普遍； 包装显得重要； 广告竞争； 广告/销售活动缓和；	广告/销售活动及其他市场营销活动少；
制造与销售分配	生产能力过剩； 短期生产过程； 高度熟练劳动素质； 专门化的销售分配渠道；	生产能力不足； 转向大批量生产； 争夺销售分配； 大型的销售分配渠道；	某种程度的生产能力过剩； 最优状况生产能力； 制造过程不断增长的稳定性； 劳动技能要求降低； 具备稳定技术的长期经营； 削减产品种类以改善其盈利的销售分配渠道； 由于产品种类广泛而造成的物流高成本； 大型的销售分配渠道；	大量的生产能力过剩； 大批量生产； 专业化的销售分配渠道；
研究与发展	不断变化的生产技术；			
外贸	部分出口；	大量出口； 少量进口；	出口减少； 大量进口；	无出口； 大量进口；

总战略	增加市场占有率的最佳时期； 研究与发展、工程起关键性作用；	对改变价格或产品质量有实际意义； 市场营销活动起关键性作用；	增加市场占有率的不利时期； 对市场占有率低的公司特别不利时期； 拥有竞争性费用成为关键； 改变价格或产品质量的不利时期； “市场营销效果”起关键性作用；	成本控制关键；
竞争	极少数公司参与竞争；	进入行业； 众多的竞争者； 大量合并及意外事件；	价格竞争； 实力不足者被淘汰； 私有厂牌增加；	退出行业； 较少的竞争者；
风险	风险大；	由于增长掩盖仍要承担风险；	周期性上升	
毛利与利润	高价格与高毛利； 低利润； 个别卖主的价格弹性不如成熟阶段大。	高利润； 最高利润； 价格比导入阶段低； 抵制衰退； 价格弹性高； 兼并的有利时机。	价格下跌； 利润较低； 毛利较低； 零售商毛利较低； 市场占有率及价格结构的稳定性增加； 价格与毛利最低； 兼并的不利时机—难以出售公司。	低价格与低毛利； 价格下跌； 在衰退后期价格可能回升。

产品的寿命周期已引起一些合理的批评：

(1) 各阶段的持续时间在行业与行业之间大不相同，而且对某个行业究竟处在寿命周期的什么阶段也往往是不明确的。这一问题削弱了产品寿命周期这一概念作为一种制订计划工具的实用性。

(2) 行业增长并不总是不折不扣地顺着‘S’型模式前进的。有时，行业越过成熟阶段而直接由成长阶段跳到衰退阶段。有时，在经历了一段

衰退阶段之后,行业增长又重新恢复元气,正如在摩托车及自行车行业内曾发生过的以及最近在无线电广播行业内所发生的情况那样。某些行业似乎还会完全越过缓慢起步的导入阶段。

(3)通过产品的革新及重新定位,诸公司可以影响增长曲线的形状,使曲线以各种方式延伸。如果某公司决定接受既定的寿命周期模式,该模式就成为一种不受欢迎的自我实现的预言。

(4)对不同的行业来说,与寿命周期各阶段相关联的竞争性质也是不同的。例如,有些行业一开始就出现高度集中化并且保持那种方式。另外一些行业,如银行现金自动处理机行业,则保持很长一段时间的集中化,然后就逐渐分散。还有一些行业一开始就高度分散化,其中有些会合并(如汽车行业)有些则不会(如电子元件经销行业)。这些歧异的模式也同样适用于广告活动、研究与发展费用、价格竞争程度,以及大多数其他行业特性。这类歧异模式引起对归因于寿命周期的战略含义表示异议。

与产品寿命周期作为行业演化的预报者有关的真正问题在于它只试图描述经常会发生的行业演化的一种模式。除了行业的增长率之外,对于为什么会发生竞争变化竟与寿命周期相关联这一问题几乎没有什么基本理论可循。既然实际的行业演化采取那么多不同的途径,那么寿命周期模式并非也始终适用,即使是一种常见的或甚至是最常见的演化模式。概念中没有任何东西使我们能够推测此模式何时将适用以及何时将不适用。

3.3.2 行业演化过程

显然初始结构、结构潜力,以及特定厂商的投资决策都是每个行业所特有的,我们仍可能对什么是重要的演化过程这一问题加以概括。尽管演化过程的速度及方向随行业不同而不同,在每一行业内却都存在着一些以种种方式发生的、可加以推测的(以及互相作用的)动态过程:

- ①增长的长期变化;
- ②受服务的买主市场面的变化;
- ③买主的学习;
- ④疑难问题的减少;
- ⑤专有知识的传播;
- ⑥经验的积累;
- ⑦规模的扩展(或缩减);
- ⑧投入成本及货币成本的变化;
- ⑨产品创新;

- ⑩市场营销创新；
- ⑪加工工艺创新；
- ⑫邻近行业内的结构变化；
- ⑬政府政策的改变；
- ⑭进入及退出。

3.4 竞争者分析

在讨论竞争者分析的每个组成部分之前,确定一下应该研讨哪些竞争者是很重要的。很清楚,必须分析所有重要的现有竞争者。然而,对可能出现的潜在竞争者加以分析也是很重要的。预测潜在的竞争者并不是一件容易的工作,但往往可以通过下列归类加以识别:

- ①不在该行业内但能够特别容易克服进入障碍的那些厂商；
- ②该行业内的具有明显的协同作用的那些厂商；
- ③认为行业内的竞争只是公司战略的一种明显的延伸的那些厂商；
- ④那些有可能进行后向一体化或前向一体化的客户或供应商。

另一个有潜在价值的实践是试图在已立足的竞争者之间或在有牵连的外来竞争者之间推测其合并或兼并的可能性。合并能够即时推动某个弱小的竞争者一举成名,或者使某个已经难以对付的竞争者实力增强。预测正在兼并的厂商所遵循的逻辑与预测潜在的进入者相同。预测行业内的兼并目标除了考虑其他一些方面外,还可以依据其所有权情况、应付行业发展前途的能力,以及作为该行业的经营基础的潜在的吸引力。

3.4.1 未来目标

由于种种理由,竞争者分析的第一个组成部分,判断竞争者的目标(以及如何根据这些目标来衡量自己)是很重要的。对目标的了解将有助于推断每个竞争者是否对其目前的地位和财政成果感到满意,并由此推断该竞争者改变战略的可能性以及对于外部事件(如商业循环)或其他厂商的行动所作出的反应的力量有多大。例如,与一家对保持投资收益率最感兴趣的厂商相比,一家珍惜销售稳步增长的厂商可能对一种商业下降趋势或对于另一家公司取得的市场占有率增长作出迥然不同的反应。

了解某个竞争者的目标还将有助于推断其对战略变化的反应。已知某个竞争者的目标及其可能面临来自母公司的任何压力,则某些战略变化将比其他东西对竞争者有更大的威胁。这种威胁的程度将影响报复的

可能性。最后,对某个竞争者目标的判断有助于解释该竞争者采取主动行动的严重性。某个竞争者所采取的一项战略行动如果表达了其中的一个中心目标或是针对某个关键目标寻求恢复其经营活动,则这种行动并不是一种偶然事件。同样,对其目标的判断将有助于确定某个母公司是否将认真地支持其某个营业单位所采取的主动行动,或者确定其是否将为该营业单位针对竞争对手采取报复行动时作后盾。

对竞争者的未来目标的分析应包含以下问题:

(1) 竞争者已声明和未声明的财政目标是什么?在目标确定中竞争者如何作出内在的权衡,例如长期经营活动与短期经营活动之间的权衡?利润与收益增长之间的权衡?

(2) 竞争者对风险抱什么态度?如果财政目标基本上是由获利能力、市场地位(占有率)、增长率及风险的合适水平所组成,那么竞争者将如何出来平衡这些因素?

(3) 竞争者是否拥有广泛分享或由高级管理部门掌握的经济方面或非经济方面的组织准则或信条,这些准则或信条是否大大影响其目标?它是否想成为市场领导者(如得克萨斯仪器公司)?行业政治家(如可口可乐公司)?持异见者?技术领导者?它是否具有仿效已被订入某项目标中去的某种特定战略或实用政策的传统或历史?是否强烈地坚持有关产品设计或产品质量的观点?是否有地区上的偏爱?

(4) 竞争者的组织结构(职能结构、已有或暂缺的产品经理人员、各个研究与发展实验所,等等)情况如何?对于像资源分配、定价和产品变化之类的关键决策该结构是如何分配责任和权力的?竞争者的组织结构在一定程度上表明不同职能部门的相对地位,并提供那些在战略上被认为是重要的协调作用和重点。例如,如果销售部门是由一位直接向总裁报告的高级副总裁担任主任,而制造部门是由一位向负责后勤部门的副总裁报告的主任所领导,则这种情况表明销售部门比制造部门更有权势。负有决策责任的部门将会提供有关最高管理部门想要对这种组织结构施加什么影响的线索。

(5) 控制和奖励制度是否适当?对高级职员是如何进行酬报的?对销售人员是如何进行酬报的?经理人员是否拥有股份?是否有适当的分期付款制度?经营活动定期跟踪的措施是什么?间隔时间有多长?虽然所有这些情况有时很难加以辨别,但它们对于竞争者认为什么是重要的及其经理人员在指望获得报酬的情况下将对事件如何作出反应等方面会提供重要的线索。

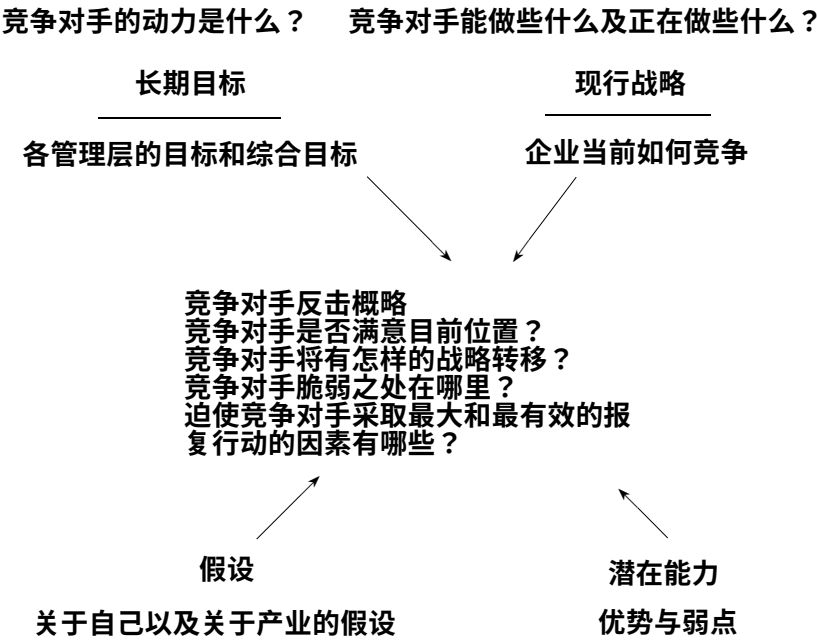
(6) 是否有适当的会计制度和惯例?竞争者是如何评价存货的?如何分配成本的?这类涉及会计政策的问题会强烈地影响竞争者对其经营活动的理解力、对其成本的看法及其定价的方法,等等。

(7) 构成竞争者的领导部门,尤其是最高行政官员是哪类经理人员?

其背景 and 经历如何？看来有可能获得奖励的是哪类较年轻的经理人员，其明显的重要性是什么？在雇进公司的外来者位置上是否存在着足以表明该公司正要采取某种方向的任何模式？例如，比克公司具有一种明确表示要从行业外部雇用人员的策略，因为它认为需要采取一种不落俗套的战略。处于领导地位的经理人员是否即将引退吗？

(8) 管理部门中间有关未来的方向究竟存在多少明显的一致性？其管理部门的各个派别是否正在支持不同的目标？要是这样的话，这就有可能导致战略上的突变，如同权力转变那样。相反，一致性可能导致极大的持久力，甚至在面临逆境时还可能导致顽固性。

图 3.4.1 竞争者分析的组成部分



3.4.2 假 设

竞争者分析中的第二个至关紧要的组成部分是识别每个竞争者的假设。这些假设分成两大类：

- ① 竞争者对自己的假设。
- ② 竞争者对行业及行业内其他公司的假设。

每家厂商都是在对自己所处的境况进行一系列假设的基础上经营业

务的。例如,它可能把自己看作是一家有社会意识的厂商,看作是行业的领导者,看作是低成本生产商,看作是拥有最佳销售能力的厂商,等等。这类有关自己境况的假设将指导该厂商的行为方式及其对事件作出反应的方式。例如,如果某一厂商认为自己是低成本生产商,则可能用自己的削价去试图惩戒某个削价者。

一个竞争者对其自身境况所作的假设可能是精确的,也可能不是。在假设不够精确的场合下,这就提供一种有迷惑力的战略手段。例如,如果某个竞争者认为它在市场上拥有最大的客户忠实度,但其实并非如此,那么一种挑逗性的价格削减可能是获得地位的有效方法。该竞争者可能断然拒绝与价格削减相较量,它认为这种价格削减不会对其市场占有率产生什么影响,直到它认识到自己假设中的错误,才发现已失去了重要的市场地位。

识别竞争者的假设可通过对以下问题的分析:

(1)根据竞争者的公开陈述、管理部门和销售人员的主张,及其他迹象,在成本、产品质量、技术的尖端性,及其业务的其他关键方面,该竞争者看来对其有关的地位是怎么认为的?它是如何看待自己的强弱点的?这些看法是否精确?

(2)竞争者是否在历史上或情绪上对一些特定的产品或特定的实用政策有强烈的识别能力,诸如对产品设计方法、对产品质量的要求、制造地点、销售方法、分配措施,等等,其中哪一方面将会牢固地坚持下去?

(3)是否有什么会影响竞争者对事件的觉察和重视程度的文化上、地区上或民族上的差别?这方面的例子很多,仅举一例,德国的公司有时宁可损害单位成本和市场营销的情况下非常倾向于生产和产品质量。

(4)是否有什么严密制订的组织准则或法规会影响对事件的看法?还有什么公司创始人当初强烈信奉的政策至今仍在延续起作用?

(5)竞争者看来对产品的未来需求及对行业趋势的深远意义是怎么认为的?是否因为对需求毫无根据的疑问而对增加生产能力犹豫不决,或是因为相反的原因而可能过多地建设?这是否易于导致错误地估计特定趋势的重要性?例如,当行业可能不在集中时,是否认为它正在集中?这些方面都是可能建立那些战略的契机。

(6)竞争者对其竞争对手的目标和潜在能力是怎么认为的?它是否将过高或过低地估计其中任何一位竞争对手?

(7)竞争者看来是否相信行业方面的‘传统信条’或那些并不反映新市场状况的历来的经验主义和一般的小型行业所采用的方法?所谓传统信条是指这样一些概念,诸如:“每家厂商都必须具有十分丰富的产品种类,”“劝说客户们买更高价的东西,”“某方必须控制该行业中的原料来源,”“分散经营的工厂是最有效率的生产系统,”“某方需要大量的零售商,”等等。从某个竞争对手的报复的适时性和有效性出发去识别传统信

条在何处不适当或在何处能够加以改变可产生有利的结果。

(8)一个竞争者的假设完全有可能微妙地受到其现行战略的影响,并在其现行战略中得到反映。通过对过去和现在的情况加以去伪存真,可以看到行业中发生的新事件,而这种做法不一定会通向客观现实。

3.4.3 现行战略

竞争者分析的第三个组成部分是逐步展开对每个竞争者的现行战略的陈述。最有用的做法是把某个竞争者的战略看作是在该营业单位的各个职能领域内的主要的经营策略以及该营业单位如何寻求把这些职能互相联系起来的途径。这种战略也许是明确的,也许是含蓄的——是始终以这种方式或那种方式存在的一种战略。

3.4.4 潜在能力

现实地评价每个竞争者的潜在能力是竞争者分析过程中的最后一个判断步骤。竞争者的目标、假设和现行战略将会影响某个竞争对手作出反应的可能性、时间选择、性质和强度。竞争者的强弱点将会确定其发起战略行动或对战略行动作出反应的能力,以及对付周围及行业内所发生的事件的能力。

竞争者的潜在能力包括以下几个方面:

1. 核心潜力

①竞争者在各个职能领域内的潜在能力如何?其最佳能力在哪个职能部门?最差能力在哪个职能部门?

②竞争者如何符合其战略一致性检验的要求?

③随着竞争者的日趋成熟,在那些潜在能力中有可能出现一些变化?这些变化将随着时间而增长还是减少?

2. 增长能力

①如果竞争者增长,其潜在能力将会增长还是缩小?在哪些领域?

②在人员、技能和工厂的生产能力方面,竞争者的增长能力如何?

③在财政方面竞争者能承受的增长如何?假定以杜邦分析系统作分析,它能随行业而增长吗?它能增长市场占有率吗?能承受增长对筹集外部资金的敏感性如何?想要取得良好的短期财务成果吗?

3. 迅速反应的能力

①竞争者对其他竞争者的行动作出迅速反应的能力或发动即时进攻的能力如何?这种能力由下列因素来确定:

- ②未支配的现金储备；
- ③储备的借贷能力；
- ④过剩的工厂生产能力；
- ⑤尚未推出的但已不能流行的新产品。

4. 适应变化的能力

①竞争者的固定成本相对于变动成本的情况如何？其未利用的成本潜力如何？这些情况将影响其对变化可能作出的反应。

②竞争者对各个职能领域内变化的条件的适应和反应能力如何？例如，竞争者能否适应：

- ③成本方面的竞争？
- ④管理更复杂的产品种类？
- ⑤增加新的产品？
- ⑥服务方面的竞争？
- ⑦市场营销活动中的逐步升级？
- ⑧竞争者能否对外部可能发生的事件作出反应，如
- ⑨持续高涨的通货膨胀率？
- ⑩使现有厂矿过时的技术变化？
- ⑪经济衰退？
- ⑫工资率的增长？
- ⑬将会影响本企业的政府最有可能采用的规章形式？

⑭竞争者有否退出障碍，这种障碍将趋向于阻止其按比率缩减或剥夺其在行业中的经营活动？

⑮竞争者是否与其母公司的其他单位分享制造设施、销售人员，或其他设施或人员？这些情况会对适应性造成抑制且可能妨碍成本控制。

5. 持久耐力

①竞争者对维持一场长期的较量的能力如何，这种能力可能会对收益或现金流通施加压力吗？这种能力将是下列要考虑的一种职能：

- ②现金储备；
- ③管理部门之间的一致性；
- ④其财务目标中的长时间水平。

3.5 将四个组成部分合在一起——竞争者反应轮廓

对某个竞争者的未来目标、假设、现行战略和潜在能力进行了某种分析之后，我们就能开始提出一系列有关该竞争者可能如何作出反应的轮廓的至关重要的问题。

1. 进攻性行动

第一步是要推测竞争者可能发动的战略变化。

(1)对现行地位的满足。将竞争者的目标与其现行地位相比较,竞争者是否有可能想要发动战略变化?

(2)可能采取的行动。根据竞争者与其现行地位有关的目标、假设和潜在能力,它最有可能将作出些什么样的战略变化?这类变化将反映竞争者对未来的见解,及其对自身实力的看法,它认为哪一位对手易遭致攻击,它喜欢怎样去竞争,由最高管理部门带给营业单位的偏见,以及由先前分析中所提出的其他要考虑的问题。

(3)行动的强度和严肃性。对某个竞争者的目标和潜在能力进行的分析能够被用来评估这类可能采取的行动的预期强度。这对于评估该竞争者可能从这类行动中获得什么收益也是很重要的。例如,有一项行动将使该竞争者能与其他部门分摊成本,从而戏剧性改变其相对的成本地位,这一行动可能比起一项在市场营销效果中导致增量收益的行动来,其意义要大得多。对从该行动中可能获得的收益结合对该竞争者目标的了解来进行的分析,将表明竞争者在面临抵抗的情况下是多么认真地去从事该项行动的。

2. 防御性能力

塑造一个反应轮廓的下一步骤是要开立出一张某厂商在该行业内可能制订的可行性战略行动范围的清单,以及一张该行业可能发生的变化和环境变化的清单。

(1)易受攻击性。竞争者最易受到攻击的是哪些战略行动以及哪些政府的、宏观经济的或行业的事件?什么事件具有不对称的获利后果,即对某个竞争者的利润影响比对发起行动的厂商的利润的影响是大还是小?哪些行动可能需要这么多的资金去进行报复或仿效,以致于使该竞争者无法冒险去采取这类行动?

(2)挑衅。什么行动或事件将会挑起竞争者们之间的报复,即使报复可能花费昂贵并导致边际财务成果?即,是什么行动如此威胁到某个竞争者的目标或地位,以致于被迫进行报复,不论其是否愿意?大多数竞争者都会有“麻烦环节”,或某一单位的某些领域内有某种威胁将会导致不相称的反应。“麻烦环节”反映了强烈坚持的目标、道义上承的义务,以及诸如此类的情况。只要有可能,就要回避之。

(3)报复的有效性。已知该竞争者目标、战略、现有的能力和假设,它被什么行动或事件所阻止而不作出迅速而有效的反应?可能采取什么行动过程可使竞争者在此过程中不会有什么效果,如果试图与之较量或竞争的话?

3. 选择较量地点

假定竞争对手们将会对某厂商发起的行动进行报复,该厂商的战略

议事日程将为其与竞争对手们一决雌雄选择最佳的较量地点。这一较量地点是竞争对手们未作好充分准备、最不热衷于,或对竞争最感不舒服的市场面或战略范围。最佳的较量地点可能是在成本基础上的竞争,集中在产品种类的高档产品或低档产品,或者集中在其他领域。

理想的状况是要找到一项使竞争对手们对其现状毫无反应的战略。竞争对手们的过去和现行战略的传统会使其对要仿效的某些行动得花费一笔很大的费用,而对发起行动的公司来说,则困难和费用都很少。例如,当福尔杰公司的咖啡用削价的办法入侵麦氏公司在东部的据点时,对麦氏公司来说,由于其较大的市场占有率,要战胜这种削价的费用是巨大的。

另一个来自竞争者分析的关键性战略概念是给竞争对手们造成混合动机或相抵触的目标这样一种形势。这种战略包含着找到某些虽会遭到有效的报复,但会伤害竞争对手更广的地位的行动。例如,当国际商业机器公司用它自己的微机来对微机的威胁作出反应时,它可能加快其大型计算机增长率的下降,并加速向微机的转化。使竞争对手们处于相抵触目标的形势之中,对于进攻那些已在其市场内取得成功的、已立足的厂商来说,可能是一项非常有效的战略措施。小型厂商和新进入的厂商往往在该行业内现有的战略中没有什么传统,并能够通过找到惩处那些在这类现有战略中下了赌注的竞争对手的战略而获得极大的收益。

要点回顾

1) 决定一个企业盈利能力的首要的和根本的因素是行业的吸引力,竞争战略必须从对决定行业吸引力的竞争规律的、系列理解中产生;

2) 新进入某个行业的竞争者会带来新的生产能力,促进获得市场占有率的愿望,并且往往带来可观的财源。这种情况可能造成价格暴跌或行业内部企业费用飞涨,由此减少了获利能力;

3) 现有竞争者之间的抗衡采取的是人们所熟悉的尔虞我诈、唯利是图的形式——使用诸如价格竞争、广告战、产品介绍,以及增加客户服务项目或提供保单措施等类战术;

4) 从广义上说,某个行业内的所有厂商都在与生产替代产品的行业进行竞争。替代产品通过规定某个行业内的厂商可能获利的最高限价来限制该行业的潜在收益。替代产品所提供的可供选择的价格指标愈是吸引人,则对行业利润的限制更为严格;

5) 买方通过迫使价格下跌与行业竞争,指望获得更高的质量或更多的服务,在完全损害行业获利能力的情况下摆布竞争者们彼此作对。每个行业的主要买主集团的这种讨价还价能力取决于其市场状况的许多特征以及在与其总的业务活动相比较下从某行业进货的相对重要性;

6)供应方可以通过提价或降低所购货物和服务的质量等威胁向某个行业内的参加者运用讨价还价的能力。由此,实力强大的供应方能够从某个无法用自己的价格去弥补成本增长的行业中榨取利润;

7)了解行业演化过程并能推测变化是重要的,因为战略上作出反应的代价往往是随着变化的需要越来越明显而有所增加,并且对第一个选择最佳战略的厂商来说,从中得到的利益会是最大的;

8)预测潜在的竞争者并不是一件容易的工作,但往往可以通过下列归类加以识别:

- 不在该行业内但能够特别容易克服进入障碍的那些厂商;
- 该行业内的具有明显的协同作用的那些厂商;
- 认为行业内的竞争只是公司战略的一种明显的延伸的那些厂商;
- 那些有可能进行后向一体化或前向一体化的客户或供应商。

案例及应用 竞争变迁

决定竞争激烈程度的诸因素可以也确实发生变化。最常见以的例子是产业变为成熟所带来的产业增长变化。随着产业逐步成熟,增长速度下降,继而引起竞争激化、利润锐减,同时往往发生裁员。70年代初娱乐性汽车产业的崛起使几乎所有生产厂家经营良好,但从那以后产业增长速度降了下来,除了个别最强的竞争厂家,其余生产厂家再也无法获取高收益,更不用说那些被排挤掉的弱小公司了。同样的情形在一个又一个产业中重演 机动雪车、喷雾罐、运动器械仅为这类情形中的几例。

另一种常见的竞争变迁的发生是通过收购使一种截然不同的个性渗入该产业。例如:菲利浦·莫利斯公司买下的 *Miller* 啤酒厂及宝洁(*Procter & Gamble*)买下的查明纸业(*Charmin Paper*)公司都属于这类情况。同样,技术革新可以提高生产过程中的固定成本,同时增加竞争的变异性,正如冲印产业 60 年代从分批处理到流水线生产。

尽管一个公司的生存必然伴随着许多决定产业竞争激烈程度的因素,因为它们是融汇于产业经济条件之中的,但或许仍存在通过战略变迁改进现状的活动余地。例如,公司或许可以通过对顾客的技术支持,使公司产品设计与客户业务对路,或使顾客对公司的技术咨询产生依赖从而提高他们转换的成本。公司或者还可以通过新的服务项目、营销创新或产品的变化来提高产品歧异。将销售工作的重点集中于固定成本最低、成长速度最快的细分产业或细分市场上,可以减少产业中竞争的影响。同样,如果可能,一个公司总是避免遇到退出壁垒很高的竞争对手,这样可防止卷入严酷的价格削减战,或者公司也可从自己一方降低退出壁垒。

第 二 篇

第 2 篇

竞争战略分析

第 4 章 通用的竞争战略

第 5 章 居于行业不同发展阶段的战略
选择

第 6 章 居于行业不同竞争位置的战略
选择

本

篇通过系统地考察公司在—个产业中竞争所面临的几种重要战略决策：纵向整合、业务能力扩展、以及进入新业务领域等，完成对整个分析框架的介绍。每一种战略决策的分析都要用到前面有关篇章中所提到的战略分析的一般方法，同时也要用到其它经济学理论以及管理和激励一个组织的行政管理知识。

第四章

第 4 章

通用的竞争战略

关 键 词

key word

方便商店(*Convenience Store*)
竞争区隔(*Competitive Segments*)
产品利基(*Prodcutniche*)
总成本领先战略(*Overall Cost Leadership*)
标歧立异战略(*Differentiation*)
目标聚集战略(*Focus*)

本章概要

- 1)通用竞争战略

•篇首案例 通用电器公司的战略计划

•竞争优势与通用的竞争战略
- 2)成本领先

3)别具一格

•别具一格的来源
- 别具一格的成本

•别具一格易犯的错误

4)集中一点

5)夹在中间

6)通用竞争战略的实施

7)通用竞争战略的风险

本章目标

- 在学完本章内容以后,您将能够：
- 1)采取切实可行的通用战略,深入探索通往竞争优势的必由之路；

2)追求低成本,学习向下移动曲线,寻找和探索成本优势的一切来源；

3)从你的产业是挑选出为许多客户们所重视的一个或数个特质,仅自己置于别出心裁的地位上以满足这些需求,从而得到溢价的补偿；

4)使你的企业通过完善适合其目标市场的战略,谋求在它并不拥有全面竞争优势的目标市场上取得竞争优势；

5)当企业面临着争取成本领先的精明能干的竞争对手时,你会遇到进一步削弱成本就要牺牲别具一格的形象问题。这时,通用竞争战略便发生了冲突,而你会做出正确的抉择。

4.1 通用竞争战略

4.1.1 篇首案例 通用电器公司的战略规划

通用电器公司是美国最大的电器公司。该公司拥有职工近 40 万人，制造、销售和维修的产品约 13 万种,其中包括飞机引擎、核子反应堆、医疗器械、塑料和家用电器等,业务范围遍及 144 个国家和地区。1978 年,公司的销售额约达 200 亿美元,利润超过了 10 亿美元,其中 40% 来自国际市场。

1. 战略计划的由来

由于通用电器公司的规模越来越大,产品的种类越来越多样化,公司在经营管理上,面临着以下几个关键问题:一是冒一定的风险使利润迅速增长,还是使利润持续不断地低速增长?二是需要一个分权式的组织机构以保持组织上的灵活性,还是建立一个集权式的组织机构以加强对整个公司的控制?三是如何对付环境、技术和国际等方面的新挑战?经过研究,公司选择了利润高速增长的经营战略,这意味着即使在经济下降时期,也要使利润持续不断地增长。为了做到这一点,该公司在业务上保持了多种经营的方式,以抵消经济危机对某些业务的影响。为此又需要一个分权的组织机构,以促使下属各单位不断地改进经营管理并使利润增长。但是,怎样管理这样一个机构,并对付来自环境、政治、经济、技术和国际上的各种挑战呢?通用电器公司的答案是需要制定战略性计划。

通用电器公司管理制度的演变大体经过了三个阶段:

(1) 60年代的分权时期,促进了该公司的增长和经营的多样化。

(2) 70年代的战略计划的制定,使公司扩大了规模、增加了产品的种类并使利润持续不断地增长。而战略计划的重点就是建立战略计划经营单位,以及把各个下属单位的战略需要和整个公司的财源分配战略结合起来。

(3) 80年代公司已进入了第三个时期,即战略经营管理时期。在60年代,通用电器公司有一个高度分权的利润中心结构。这种结构共分四层,最下层是事业部,共有175个,每个事业部都有一个利润中心。这些事业部由45个部管辖,45个部又由10个大组管辖,这10个大组形成最高管理层,它们向公司最高办公室报告工作。最下层的部门的销售额,一般不超过50006000万美元,如果超过这个限度,这个事业部就分为两个事业部。当时,通用电器公司占统治地位的管理哲学是控制幅度,这个幅度要“小到一个人足以管理得起来的程度”。这套高度分权的利润中心结构,在60年代曾大大促进了公司的发展。

随后通用电器公司碰到了一个新问题,即公司的销售额大幅度增长了,但每股的红利并没有随着增长,与此同时,公司的投资报酬率也下降了。

出现这种情况的原因是:①由于事业部数目的猛增,事业部之间在竞相使用各种资源时发生了重复的努力。②在60年代的繁荣时期,没有对公司各下属企业的前途进行充分的比较就进行投资,而实际上并非所有下属企业都需要投资。有些企业应该尽力使其利润不断增长。但由于这些企业可能在将来被淘汰,因此,不需要大量投资,而另一些企业因为很有发展前途,则应为其今后的发展需要大量投资。

鉴于上述情况,通用电器公司开始革故鼎新。从70年代初期开始,公司开始制定战略性计划,并建立了一套制定战略性计划的机构、程序和

原则。

2. 制定战略计划的机构、程序和原则

从组织机构上来说,通用电器公司在传统的事业部和大组的机构上,又建立了一种制定计划的结构——战略(计划)经营单位。这些经营单位的规模不一,大组、部、部门都可成为战略经营单位。在全公司共建立了43个战略(计划)经营单位。从定义上来说,一个战略计划经营单位,必须有一致的业务,相同的竞争对象,有市场重点以及所有的主要业务职能(制造、设计、财务和经销),所有这些都由战略(计划)经营单位的经理负责。在建立了战略计划经营单位之后,通用电器公司就形成了双重结构和双重任务,即新建的战略(计划)经营单位是计划机构,其职责是制定战略,原有的组织机构的任务是执行战略。

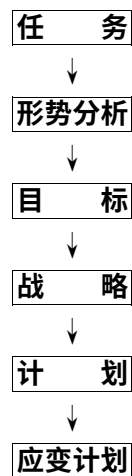
例如,公司的大型蒸汽轮机部是一个庞大的组织,其年销售额近10亿美元。此外,公司还有一个燃气轮机部,其规模为前者的一半。虽然这两个都很庞大,但都不是计划部门或战略(计划)经营单位。计划的制定工作是在统辖这两个部(以及其他部)的轮机业务大组一级进行,也就是说,这个轮机业务大组是个战略(计划)经营单位。这个大组的战略思想,是向全世界的工业和公用事业用户提供发电设备。大型蒸汽轮机的功率高,而燃气轮机的特点是灵活,将两者包括在一个战略(计划)经营单位之内,就可使它们相辅相成,而不是相互竞争。

又如,通用电器公司用两种牌子(通用电器和‘热点’)。销售包括电冰箱、洗衣设备在内的全套家用电器设备。为了有效地进行生产,这些家用电器被分别组织在一些不同的部门之内。但是,为了制定战略性计划,所有生产家用电器的部门,被集中到一个单独的主要家用电器业务大组内。这个大组便成为一个战略(计划)经营单位。这既可使公司对顾客有一个内中一致的战略,又可使公司具有业务上的敏感性。

这种把生产组织和计划机构分开的思想,也应用在其他方面。例如,生产食品加工设备、特种电子元件和特种变压器的各个部和事业部被划入一个工业零件大组,但在这些产品之间并没有战略上的共同点。每个部和事业部都在它独特的领域内进行生产,每个部和事业部都是一个战略(计划)经营单位,并制定自己的战略性计划。但是,将这些部和事业部都划进工业零件大组的目的,是为了便于在生产上进行控制,而不是为了成为一个制定计划的机构。

建立了制定战略机构之后,下一步就是采用一种制定计划的程序,这个程序可简化为图4.1.1。

图 4.1.1 制定战略计划的程序



制定战略计划的程序,主要是靠一步一步地进行分析,例如,当观察外界环境时,通用电器公司考虑到社会、经济、政治和技术发展趋势,在过去和将来如何影响到市场、顾客、竞争对手和供应厂商,并由此可找出发展机会和对公司的威胁。当分析到本公司的资源时,应考虑到本公司酝酿、设计、生产、销售、资金和管理等方面的能力,由此可以找出本公司的强点和弱点。当分析到企业目标时,应考虑到公司股东、贷方、顾客、雇员、供应厂商、政府和社会的期望,并辨别出每一个因素如何指导或限制着企业的发展。总之,这个过程所强调的是进行全面的分析,在分析时将一切因素都考虑进去。该公司认为,经过这种分析,就会出现非常有效的战略。

例如,在 60 年代,通用电器公司的机件维修业务部的任务,仅限于修理本公司在美国卖出超过保修期的电动机、变压器和断路器。在制定了战略计划之后,这个部将业务扩大到非通用电器公司产品、非电器产品和外国产品的修理方面。这样做的结果,就使这个部的业务扩大到了全世界,在过去 5 年中,年销售额和利润都增长了 20% 以上。

又如,在 60 年代的无线电业务方面,通用电器公司的竞争对手有美国无线电公司、飞歌公司、齐尼思和爱默森公司。这些竞争对手今天都从市场上消失了,因为这些公司认为他们的任务是生产和制造无线电。与此相比,通用电器公司认为自己的任务是供应无线电。该公司将无线电业务扩大到国外,从远东的供应厂商那里得到无线电。由于生产和供应的这两种战略上的差别,就使得通用电器公司今天在无线电工业中,处于遥遥领先的地位。

再如,通用电器公司现在在向市场供应喷气式飞机的引擎方面取得

了很大的成功,这是由于公司生产了对路的产品,而能够生产对路的产品,又是由于进行了周密的环境分析的结果。经过分析,公司认识到飞机引擎的发展周期是 5 年多,还认识到今天对噪音水平、化学污染、燃料节约、第一次生产成本、服务能力等方面的全面要求,已大大不同于 70 年代初期了。通用电器公司认为,他们对这些问题的综合考虑,应归功于战略计划的制定。

制定战略计划过程中的各个分析步骤,也使通用电器公司找到了发展业务和进行多样化生产的机会。通用电器公司下属的战略计划经营单位下决心兼并了考克斯广播公司,这使得通用电器公司,在广播和可视电报方面有了新的市场。公司之所以如此快地进行这次兼并,是由于通过战略性的分析,预计到在这方面有发展机会。

同样,对犹他国际公司的兼并,也是出自战略上的考虑。这次兼并使得通用电器公司加强了自己在能源和工业原料供应方面的地位。

在采用了上述制定战略计划的程序之后,还需要规定一些共同遵守的原则,以保证计划的制定。这些原则可以从以下几个方面加以说明:

(1)所有管理人员都要参加战略计划的制定和学习。通用电器公司的 320 名高级管理人员,要集中 4 天时间研究和制定战略计划。428 名未来的计划人员,要集中用 2 周时间全部完成战略计划的制定工作。在全公司 1 万名各级经理人员,要接受一天了解战略计划的视听训练。公司认为,这种时间代价虽然大,但却是成功的关键。

(2)制定计划时间表,以便对各种战略计划进行检查,并通过预算对不同的发展机会分配公司的资源。对战略计划的审查是为了使其付诸实施,通过预算对不同的发展机会分配资源,是为了从物质上保证战略性计划的实施。

(3)用投资矩阵图(又称业务屏幕)来表明投资的轻重缓急。每年通用电器公司都用上述矩阵安排自己的投资。战略计划经营单位用顶上的横轴估价工业的吸引力,用边上的纵轴来估价自己的企业在该行业中的竞争力量。对投资增长类的企业在投资时予以优先照顾,对选择增长类的企业(即还有一定发展前途的企业)在投资时排在第 2 位。而对选择盈利类则要求它们在投资同利润之间保持平衡。对业务萎缩类的企业,则逐渐撤回投资。

公司认为,关键的问题是如何衡量工业的吸引力和企业本身的力量。为了解决这个问题,公司应用了多种因素估计表。

对与外界各种因素和企业本身的力量有了精确的估价后,战略计划经营单位的经理就有了做出投资决策的信心。

(4)对战略计划经营单位的经理人员实行奖励制度。对于战略计划经营单位经理人员的考核,主要是看这些经理人员对通用电器公司的全面贡献如何。对投资增长类的企业经理人员来说,当他们的行动和计划

能为全公司带来长远利益时,他们会得到更多的奖励。另一方面,对于业务萎缩类企业的经理人员来说,奖励的多少主要是看这些经理人员能否在短期内为公司赚到更多的利润。把奖励与战略性的任务联系起来,有助于克服那种不顾企业本身的实际潜力而使业务盲目增长的倾向。

3. 80 年代的战略管理

通用电器公司在 70 年代制定战略计划所取得的成功,促使公司走向 80 年代的战略管理。

为了应付迅速变化的外界环境,公司将保留计划机构和生产组织这种双重结构。为了应付日益扩大的规模,公司建立了一个新的管理层——大部。这个管理层介于公司执行办公室和每个单独的战略计划经营单位之间。全公司共分 6 个大部,即:消费品和服务大部、工业产品和零件大部、动力系统大部、国际部、技术系统和材料大部和犹他国际公司。其中规模最小的犹他国际公司,年销售额约为 10 亿美元,其他大部有些年销售额超过 40 亿美元。大部的经理人员对下属各战略计划经营单位的经营好坏负有责任。大部经理人员负有审查下属各战略计划经营单位的战略的责任,并负责制定大部战略。大部的战略不仅包括向各战略业务单位分配资源,而且还要在各战略计划经营单位所主管的业务范围之外制定业务发展计划。为了处理更加复杂的业务,公司已将原来在一个管理层制定战略性计划的做法,扩大到若干管理层制定战略性计划,甚至在不同的业务之间制定战略性计划。现在公司除有 4050 个战略(计划)经营单位的计划之外,还有 6 个大部的战略性计划和 1 个全公司的战略性计划。这些上层的计划不是下层计划简单的综合。每个管理层的计划都有不同的范围。例如,如果整个公司的增长指标要快于国民生产总值。那么消费品和服务大部的增长指标,就应该快于国民生产总值中的消费品部门,生产电视机的战略计划经营单位的增长指标,就应该快于整个电视工业。公司用以下例子来说明,在不同的范围内如何增添价值。在业务发展战略中,生产电视机的企业可以考虑将业务伸入邻近的视听设备领域。消费品和服务大部可考虑将业务伸入旅游服务领域,而整个公司可以考虑把多样化的经营发展到农业领域。总之,公司认为,不同范围、新增添的价值和统一的指标,这三者是制定多层次战略性计划的中心思想,也是在统一的指标下进行分权管理的中心思想。

处理复杂业务的第二个办法,是在多种业务之间制定战略性计划,其形式之一是制定资源计划。在公司和大部一级,公司对各种不同业务部门的职能——财务、人事、技术、生产和销售等进行观察,以求找出节省资源的方法。例如,公司的工业产品和零件大部准备帮助其下属的战略计划经营单位雇用和训练电子工程师。因该大部认为,整个大部总比每个下属的战略(计划)经营单位,有更多的搜罗人才的机会。又如,在主要家用电器大组里,建立了一个“超级采购队伍”,这个队伍负有为整个消费品

和服务大部中,各战略规划经营单位采购物品的责任。再如,工业销售部是一支重要的销售力量,30 个产品事业部可通过这个部的销售网将自己的产品销往 5000 个地方。总之,根据具体情况,组织大规模的销售力量,分享实验室以及进行大规模的采购,都可节省资源。

在各种业务之间统一计划的第三种形式是进行国际协调。通用电器公司正试图将世界范围的计划协调起来,并采用一种正式的程序去进行协调。

通用电器公司认为,从 60 年代的分权管理发展到 70 年代的战略计划的制定,又发展到 80 年代的战略性的经营管理,由于这种管理制度的演变,适应了公司规模和经营多样化的发展,因而给公司带来了巨大利益。为了管理像通用电器公司这样规模巨大的和多样化的企业,公司还在继续研究新的管理方法。但公司认为,管理程序,管理结构和管理制度固然重要,但同样重要的是,还需要有一批经理人员,这些处于各阶层的经理人员能够从战略上去思考问题。

4.1.2 竞争优势与通用的竞争战略

竞争战略的一个中心问题是企业在其产业中的相对地位。地位决定了企业的盈利能力是高于还是低于产业中的平均水平。一个地位选择得当的企业即使在产业结构不利、产业的平均盈利能力水平不高的情况下,也可以获得较高的收益率。

要长期维持高于平均水平的经济效益,其根本基础就是持之以久的竞争优势。虽然一个企业与其竞争厂商相比可能有无数个长处和弱点,但它仍可以拥有两种基本的竞争优势,即低成本或别具一格。一个企业拥有的一切长处或弱点的重要性,最终是它对相对成本或产品的特点产生影响的一个函数。成本优势和别具一格转而又来源于产业结构,它们是由一个企业比其竞争对手更擅长于应付五种竞争力量的能力所决定的。

F 两种基本的战略优势与企业谋求获得优势的活动范围相结合,就使我们得出了为在产业中取得高于平均水平的经济效益的三种通用战略:成本领先、别具一格和集中一点。集中一点的战略具有两种形式,即成本集中和别具一格集中。图 4.1.2 表明了三种通用的战略。

将所追求的竞争优势的形式的选择和要取得的竞争优势的战略目标的范围结合起来,则每种通用战略都包含着通向竞争优势的一条迥然不同的途径。成本领先和别具一格的战略是在广泛的产业部门范围内谋求竞争优势,而集中一点的战略则着眼于在狭窄的范围内取得成本优势(成本集中)或别具一格(别具一格集中)。实施每种通用战略要求采取的具体措施在各产业之间大不相同,正像每个特定产业切实可行的通用战略

互不相同一样。然而,尽管选择和实施一种通用战略并非轻而易举,它们却是任何产业都必须深入探索的通往竞争优势的必由之路。

通用战略思想的基本观念是,竞争优势是一切战略的核心。一个企业要获得竞争优势就需要作出抉择,即如果一个企业要获取竞争优势,它必须就争取哪一种竞争优势和在什么范围内争取优势的问题作出选择。“万事都要领先,事事都要每个人满意”的想法只会造成战略上的平庸和经济效益的低下,因为这往往意味着一个企业根本没有竞争优势。

图 4.1.2 三种通用战略

		竞争优势	
		降低成本	别具一格
竞争范围	广泛目标	1. 成本领先	2. 别具一格
	狭窄目标	3A. 成本集中	3B. 别具一格集中

成功地贯彻这类战略需要不同的财力和技能。这些一般性战略也包含着不同的组织措施、控制程序、和发明创造制度。结果,持久地把其中一种战略信奉为基本目标往往是为取得成功所必需的。在这些领域内通用的战略的某些共同含义如下：

表 4.1.1 三种通用战略

通用的战略	一般所需的技能和财力	一般的组织要求
成本领先	持续的资本投入和取得资本的途径； 加工工艺技能； 认真的劳工监督； 设计容易制造的产品； 低成本分配系统	严格的成本控制； 经常而又详尽的控制报告； 结构严密的组织和责任； 以满足严格的定量目标为基础的刺激

通用的战略	一般所需的技能和财力	一般的组织要求
别具一格	强有力的市场营销能力； 产品工艺设计； 创造性的眼光； 强有力的基础研究能力； 公司在质量或技术领导方面的声誉； 行业内的长期传统或吸收其他企业技能的独特组合方式； 来自分配渠道的强有力的合作	在研究与发展、产品开发和市场营销功能方面强有力的协调； 用主观衡量和刺激替代定量化的衡量； 吸引高技能劳动力、科学家或有创造能力的人材的舒适环境
集中一点	针对特定战略目标的上述政策的结合	针对特定战略目标的上述政策的结合

4.2 成本领先

成本领先也许是三种通用战略中最清楚明了的。在这种战略的指导下,企业决定成为所在产业中实行低成本生产的厂家。企业经营范围广泛,为多个产业部门服务,甚至可能经营属于其它有关产业的生意。企业的经营面往往对其成本优势举足轻重。成本优势的来源因产业结构不同而异。它们可以包括追求规模经济、专利技术、原材料的优惠待遇和其它因素。例如,在电视机方面,取得成本上的领先地位需要有足够规模的显像管生产设施、低成本的设计、自动化组装和有利于分摊研制费用的全球性销售规模。在安全保卫服务业,成本优势要求极低的管理费用、源源不断的廉价劳动力和因人员流动性大而需要的高效率培训程序。追求低成本的生产厂商地位不仅仅需要向下移动学习曲线,而是必须寻找和探索成本优势的一切来源。典型的低成本生产厂商销售标准化的或实惠的产品,并且要在强调从一切来源中获得规模经济的成本优势或绝对成本优势上大做文章。

如果一个企业能够取得并保持全面的成本领先地位,那么,它只要能使价格相等或接近于该产业的平均价格水平,就会成为所在产业中高于平均水平的超群之辈。当成本领先的企业价格相当于或低于其竞争厂

商时,它的低成本地位就会转化为高收益。然而,一个在成本上占领先地位的企业不能忽视使产品别具一格的基础,一旦成本领先的企业产品在客户眼里不被看作是与其它竞争厂商的产品不相上下或可被接受时,它就要被迫削减价格,使之大大低于竞争厂商的水平,以增加销售额。这就可能抵销了它有利的成本地位所带来的好处。德克萨斯仪器公司(Texas Instruments,手表工业)和西北航空公司(Northwest Airline,航空运输业)就是两家陷于这种困境的低成本厂商。前者因无法克服其在产品别具一格方面的不利之处,而退出了手表业,后者则因及时发现了问题,并着手努力改进营销工作、乘客服务和为旅行社提供的服务,而使其产品进一步与其竞争对手的产品并驾齐驱。

尽管一个成本领先的企业是依赖其成本上的领先地位来取得竞争优势的,而它要成为经济效益高于平均水平的超群者,则必须与其竞争厂商相比,在产品别具一格的基础上取得的价值相等或价值近似的有利地位。产品别具一格基础上的价值相等使成本领先的企业得以将其成本优势直接转化为高于竞争厂商的利润;产品别具一格基础上的价值近似意味着为取得令人满意的市场占有率所必需的降低幅度还不至于冲销成本领先企业的成本优势,因此,成本领先企业能赚取高于平均水平的收益。

成本领先地位的战略一般必然地要求一个企业就是成本领先者,而不只是争夺这个位置的若干厂商中的一员。许多厂商未能认识到这一点,从而在战略上铸成大错。当渴望成为成本领先者的厂商不只一家时,他们之间的竞争通常是很激烈的,因为每一个百分点的市场占有率都被认为是至关重要的。除非一个企业能够在成本上领先,并“说服”其它厂商放弃其战略,否则,对盈利能力以及长期产业结构所产生的后果就可能像一些化工行业中出现的情况那样是灾难性的。所以,除非重大的技术变革使一个企业得以彻底改变其成本地位,否则小成本领先就是特别依赖于先发制人策略的一种战略。

成本领先战略的成功取决于企业日复一日地实际实施该战略的技能。成本不会自动下降,也会偶然下降。它是艰苦工作和持之以恒的重视成本工作的结果。企业降低成本的能力有所不同,甚至当它们具有相似的规模、相似的累计产量或由相似的政策指导时也是如此。要改善相对成本地位,与其说需要在战略上做出重大转变,还不如说需要管理人员更多的重视。

许多企业失于从战略的角度充分理解它们的成本行为而不能利用改善其相对成本地位的机会。企业的估价和按照成本地位采取行动时会犯的一些最常见的错误包括:

1. 集中于生产活动的成本,别无他顾

提起“成本”大多数管理人员都会自然而然地想到生产。然而,总成本中即使不是绝大部分,也是相当大一部分产生于市场营销、推销、服务、

技术开发和基础设施等活动,而它们在成本分析中却常常很少受到重视。审查一下整个价值链,常常会得出能大幅度降低成本的相对简单的步骤。例如,近年来计算机和计算机辅助设计的进步对科研工作的成本有着令人注目的影响。

2. 忽视采购

许多企业在降低劳动力成本上斤斤计较,而对外购投入却几乎全然不顾。它们往往把采购看成是一种次要的辅助职能,在管理方面几乎不予重视。采购部门的分析也往往过于集中在关键原材料的买价上。企业常常让那些对降低成本既无专门知识又无积极性的人去采购许多东西;外购投入和其它价值活动的成本之间的联系又不为人们所认识。对于许多企业来说采购方法稍加改变便会产生成本上的重大效益。

3. 忽视间接的或规模小的活动

降低成本的规划通常集中在规模大的成本活动和/或直接的活动上,如元器件制作和装配等等,占总成本较小部分的活动难以得到足够的审查。间接活动如维修和常规性费用常常不被人们重视。

4. 对成本驱动因素的错误认识

企业常常错误地判断它们的成本驱动因素。例如,全国市场占有率最大的又是成本最低的企业,可能会错误地以为是全国市场占有率推动了成本。然而,成本领先地位实际上可能来自企业所经营地区的较大的地区市场占有率。企业不能理解其成本优势的来源则可能使它试图以提高全国市场占有率来降低成本。其结果是,它可能因削弱了地区上的集中一点而破坏自己的成本地位。它也可能将其防御战略集中在全国性的竞争厂商上,而忽视了由强大的地区竞争厂商所造成的更大的威胁。

5. 无法利用联系

企业很少能认识到影响成本的所有联系,尤其是和供应厂商的联系以及各种活动之间的联系,如质量保证、检查和服务等等。利用联系的能力是许多日本企业成功的基础。松下电器公司(*Matsushita*)和佳能公司认识和利用了联系,即使它们的政策与传统的生产和采购方法相矛盾。无法认识联系也会导致犯以下一类的错误,如要求每个部门都以同样的比例降低成本,而不顾有些部门提高成本可能会降低总的成本的客观事实。

6. 成本降低中的相互矛盾

企业常常企图以相互矛盾的种种方式来降低成本。它们试图增加市场占有率,从规模经济中获益,而又通过型号多样化来抵销规模经济。它们将工厂设在靠近客户的地方以节省运输费用,但在新产品开发中又强调减轻重量。成本驱动因素有时是背道而驰的,企业必须认真对待它们之间的权衡取舍问题。

7. 无意之中的交叉补贴

当企业在不能认识到成本表现各有不同的部分市场的存在时,就常常不知不觉地卷入交叉补贴之中。传统的会计制度很少计量上述产品、客户、销售渠道或地理区域之间所有的成本差异。因此,企业可能对一大类产品中的某些产品或对某些客户定价过高,而对其它的产品或客户却给予了价格补贴。例如,白葡萄酒由于变陈的要求低,因此所需要的桶比红葡萄酒的便宜。如果酿酒厂商根据平均成本对红、白葡萄酒制定同等的价格,那么成本低的白葡萄酒的价格就补贴了红葡萄酒的价格了。无意之中的交叉补贴又常常使那些懂得成本,利用成本来削价抢生意以改善自身市场地位的竞争厂商有机可乘。交叉补贴也把企业暴露在那些仅仅在定价过高的部分市场上集中一点的竞争厂商面前。

8. 增值的考虑

为降低成本所做的努力常常是在现有的价值链里争取增值改善,而不是寻求重新配置价值链的途径。增值改善可能会达到收益递减点,而重新配置价值链却能通往一个全新的成本阶段。

9. 损害别具一格的形象

企业在降低成本中万一抹杀了它对于客户的别具一格的来源,就可能损害其与众不同的形象。虽然这样做可能在战略上是合乎需要的,但这应该是一个有意识选择的结果。降低成本的努力应主要侧重在对企业别具一格没有什么好处的活动上。此外,成本领先的企业只要在任何不花大钱就能创造别具一格的形象的活动上下功夫去做,也会提高效益。

4.3 别具一格

第二种通用战略是别具一格。在别具一格的战略指导下,一个企业在客户广泛重视的某些方面力求在本产业中独树一帜。它从其产业里挑选出为许多客户们所重视的一个或数个特质,把自己置于别出心裁的地位上以满足这些需求,从而得到溢价的报偿。

别具一格的手段因产业不同而异。它可以建立在产品本身的基础上,也可以以产品销售的交货系统、营销做法及其范围广泛的其它种种因素为基础。例如,在建筑设备业,履带拖拉机公司(*Caterpillar Tractors*)的别具一格的战略,是以其产品的耐用性、服务、零部件货源和出色的销售网为基础的。在化妆业,别具一格的战略往往更多地建立在产品外观和商店里柜台位置的基础上。

一个能够取得和保持其别具一格的形象的企业,如果其溢价超过了为做到别具一格而发生的额外成本,就会成为其产业中高于平均水平的

佼佼者。因此,别具一格的企业必须始终寻求使自己别具一格的方式,使其由此而得的溢价大于为做到别具一格而付出的成本。它不能忽视自己的成本地位,因为其溢价会被一定程度的成本劣势地位所冲销。所以,它必须着眼于取得相对于竞争厂商而言的成本等价或近似价,在一切不影响树立别具一格形象的领域中降低成本。

别具一格的战略要求一个企业选择那些使自己别具一格而又不同于其它竞争厂商的特质。一个企业想要取得溢价,就必须真正在某个方面别具一格或被看作是别具一格的。然而,与成本领先恰恰相反,一个产业里如果有若干个特质是为客户所广泛重视的,那么就可以有多种成功的别具一格战略。

4.3.1 别具一格的来源

原材料采购和其它投入能够影响最终产品的性能并由此而影响别具一格的战略。例如,海内肯公司(*Heineken*)特别注意啤酒添加料的质量和纯度,因而使用一种固定的酵母。同样,斯坦韦公司(*Steirway*)使用熟练技术人员选择钢琴用的最好材料,而米士林公司(*Michelin*)在选用其轮胎中使用的橡胶等级方面比它的竞争厂商更严格。

其它成功的别具一格的厂商通过其它基本性和辅助性活动创造独特性。技术开发活动能够促进产品具有独特性能的产品设计,例如克雷研究所(*Cray Research*)在超级计算机方面所做的工作。生产作业活动会影响像产品的外观、规格相符以及可靠性等独特形式。例如,普渡公司(*Perdue*)声称其新鲜鸡肉具有与众不同的特点,因为它的鸡饲养环境控制严格,它为了使鸡的颜色更好,而给鸡喂金盏花。外部后勤系统可以决定发货的速度和稳定性。例如,联邦快递公司(*Federal Express*)利用孟菲斯中心建立起来的综合后勤系统,使它在没有进入小件投递市场之前就获得了可靠送货的名声。促销和销售活动也常常对别具一格有影响,例如提姆肯公司(*Timken*)的销售队伍帮助客户在其生产制造过程中更有效地使用滚珠轴承。

价值链中的任何一种活动都能够为公司实现别具一格发挥作用。即使物质产品是商品,其它活动也常常可以导致重大差别。同样,像维修或进度安排等非直接性活动也可以像装配或定单处理等直接性活动一样对别具一格发挥作用。例如,一座无尘无烟建筑物便可以大大降低半导体制造进程中的废品率。

然而,只占总成本一小部分的价值活动可能对别具一格有重大影响。例如,检验花费可能只占总成本的1%,但是如果把有问题的药品,哪怕是一包发给客户,也会对医药公司别具一格的形象有很大的消极影响。因此,为了进行战略成本分析而开发的价值链,不能把对别具一格的所有

重要活动隔离开。但别具一格的分析要求把一些价值活动再细分化,而把对别具一格只有很小影响的其它活动综合起来。

一个公司也可以通过其活动或经营范围广度而别具一格。皇冠瓶盖公司(*Crown Cork and Seal*)提供软木塞(瓶子盖)、装填机器和罐头。这样,皇冠瓶盖公司就可向其客户提供全套的包装服务,而公司在包装机械方面的专门技术又为其增加了信用并促进了罐头的销售。花旗银行(*Citicorp*)在金融服务方面的广泛性不仅加强了它在金融界的声誉,而且使它的销售渠道向客户提供更多的产品系列。产生于更广竞争范围的其它几个别具一格的因素如下:

- (1)在任何地点满足客户需要的能力;
- (2)如果更多产品的零部件和设计原理通用,就能为客户简化维修;
- (3)在客户可能采购东西的地方设零售点;
- (4)设客户服务点;
- (5)产品之间的良好互换性。

如果一个公司希望获取所有这些优点,就要求各种活动之间具有一致性或协调性。

别具一格也可以来自下游。公司的销售渠道可能是独特性的一个有力来源,并且可增强它的声誉、服务、客户培训及许多其它因素。例如,在软饮料中,制瓶商独立对别具一格至关重要。可口可乐公司和百事可乐公司花费很大的精力和金钱改造制瓶厂,提高它们的效率。例如,可口可乐公司(*Coke*)已准备把低效的制瓶厂卖给更有能力的新主人了。同样,观察家认为履带拖拉机公司(*Caterpillar Tractor*)的零售商就为公司提供了别具一格的一个重要来源。迄今为止,履带拖拉机公司大约有 250 位零售商,按平均人数相比是本行业最大的,其规模使这些零售商能够向客户提供更多的服务项目和买方财务服务。对有些公司来说,如艾斯提劳德(*Estée Lauder*)和哈瑟韦(*Hathaway*),利用精选的方法选择销售渠道也已证明是别具一格的极重要的来源。

公司可以通过下列活动加强别具一格中销售渠道的作用:

- (1)选择销售渠道以达到设施、能力或形象的一致性;
- (2)为销售渠道怎样工作确立标准和政策;
- (3)供销售渠道使用的广告条例和培训资料;
- (4)提供资金以便销售渠道可以向客户提供贷款。

很多公司总是把质量与别具一格的概念混淆在一起。虽然别具一格包含了质量,但别具一格是一个更广义的概念。质量的典型特征是与物质产品相关,别具一格战略则是通过价值链为客户创造价值。

4.3.2 别具一格的成本

别具一格的代价一般很高。公司为了竞争,要在从事有价值的活动方面做得与众不同,就一定会经常发生费用。例如,向用户提供超级工程设计支持活动,就需要增加工程师,而一个训练有素的推销队伍比经验不足的推销队伍费用要多得多。如果某种产品的寿命要做到比竞争者的产品寿命长,当然需要更多和更昂贵的材料——洛克维尔公司(*Rockwell*)的水表比对手的耐用,因为它的产品使用的铜更多。

有些形式的别具一格显然比其它形式的昂贵一些。由于很好地协调相关的价值活动而做到的别具一格不一定要增加成本,一个由自动化加工中心生产的产品由于加工精确、工差小、产品性能好,也不一定会增加成本。在柴油机车方面,自动化加工的发动机,工差小,成本不需要很多,就可以提高燃料效率。同样,从多种的产品特征中造成的别具一格要比按需要的特性形成的别具一格贵得多。

别具一格的成本反映了作为独特性基础的价值活动的费用驱动因素。独特性与成本控制因素之间的关系以两种形式反映出来:

- (1) 造成活动独特的因素(独特性驱动因素)可以影响成本驱动因素;
- (2) 成本驱动因素可以影响形成独特性的成本。

在追求别具一格的过程中,一个公司经常是仅向作用于某个活动的成本驱动因素有意地增加成本。把一种活动移到靠近买主的地方,由于位置成本驱动因素的作用,就可能增加成本。史密斯国际公司(*Smith International*)在现场保持了大量方便存货,虽然增加了成本,公司却在打井钻头方面做到了与众不同。

当独特性在通过影响成本驱动因素而提高成本的同时,成本驱动因素决定形成别具一格的成本。一个公司相对于成本驱动因素的状况,将决定于与竞争者有关的别具一格战略会怎样的昂贵。例如,公司要组织覆盖面积大的推销队伍,决定于推销工作是否具有经济规模。如果具有经济规模,增加覆盖面积的成本就会降低,而且在当地市场拥有高占有率的公司进行这种活动就不需要花费太大。

规模、相互关系、学习和时间在影响别具一格的成本方面是很重要的成本驱动因素。规模可以决定政策选择的成本,如大力做广告,或迅速开发新产品的成本。分摊也可以降低别具一格的成本。例如,国际商用机器公司受过高级训练而有经验的推销队伍,通过把成本分摊到各种产品上,从而不需要很多的费用。在形成别具一格的活动中,学得快的公司也会取得成本方面的优势,提早动作的公司在形成别具一格的时候会降低广告费,因为广告的作用是愿望或其它无形资产积累的结果。

成本驱动因素不仅在确定别具一格战略成功与否方面起着至关重要

的作用,而且具有重要的竞争含义。如果竞争对手在重要的成本驱动因素上具有不同的相对位置,那么他们为达到别具一格所花的费用也各有不同。同样的别具一格形式也或多或少地与各类活动的成本驱动因素有关。自动化加工能使机器部件达到更好的精度能。通过相互关系分担计算机加工中心费用的公司比没有这样能力的公司花费要少。另外,布莱克与迪克公司(*Black Decker*)引进新产品的速度比竞争对手快,但由于布莱克与迪克公司拥有世界范围的占有率,从而做到了高速度低成本。另外,一个公司在使某种活动别具一格时有很大的成本优势,以致使其在某些活动上的成本比不搞别具一格活动的公司还低得多。这就是一个公司为什么有时能够做到既与众不同又节约费用。

有时候使一种活动具有独特性也同样可降低成本。例如,如果一体化是成本驱动因素,那么它就既可使一种活动具有独特性而又降低成本。公司若要同时做到与众不同和降低成本,那么就说明:①一个公司并未为降低成本充分挖掘其潜力;②先前对在一个活动上实现别具一格估计不足;③当重大革新出现的时候,竞争对手还不能适应,例如,新的自动化程序可以在降低成本的同时改进质量。

有些公司总是不能利用协调有关加强别具一格特色的活动而降低成本的机会。例如,报价、采购和生产之间进度协调得好,就会在减少发货时间的同时降低库存成本。供应商如果对产品进行更广泛的检验,就可以在增加最终产品可靠性的同时降低公司的检验成本。事实上,不开发能影响质量的联系来降低成本的机会是支持‘质量不值钱’这一流行说法的原因。通过联系环节同时形成别具一格和降低成本是可能的,只是公司并未完全开发降低成本的机会,而并非别具一格的成本不高。

如果一个公司迫切想降低成本,那么试图做到与众不同通常会提高成本。同样,一旦你的竞争对手模仿你的主要革新成果,你只要增加成本,就可以维持与众不同的地位。分析形成别具一格的情况,公司必须把使一种活动具有独特性的成本与竞争者同等的成本加以比较。

4.3.3 别具一格易犯的错误

1. 无意义的独特性

一个公司在某些方面具有独特性并不意味着独特的东西就是别具一格的。一般的独特性如果不能按买方意图使买方成本降低或提高买方价值,这种独特性就不可能形成别具一格的特点。大部分有意义的别具一格通常来自于买方追求和可以衡量的价值来源,或来自于不能衡量但得到广泛了解的价值来源。一种独特性是否具有价值,很好的检验方法就是看一个公司是否能够在向了解其产品的用户推销时,控制和维持溢价。

2. 过分的别具一格

如果一个公司不懂得作用于买方价值和期望价值的机制,那么公司可能会搞出太过分的别具一格来。例如,产品质量或服务水平超过了用户的需要,那么这个公司相对产品质量适当、价格便宜的竞争对手的竞争地位就很脆弱。不必要的别具一格产生的原因是公司对自身行为分析失败或对买方采购标准的回收递减点分析失败。也就是说不了解公司的活动怎样与买方价值链相关。

3. 溢价太高

从别具一格中获得的溢价是别具一格的价值和持久性的函数。如果溢价太高,买方将摒弃已形成别具一格的竞争对手。除非公司能以一种合理的价格方式出台,与买方共同分享一些价值,这样可能会使买主走向生产后结合。恰当的溢价不仅是公司别具一格程度的函数,而且是公司全部相关成本位置的函数。如果一个公司不能把其成本保持在近似竞争对手的水平,即使公司能够维持别具一格,溢价的成本可能会增加而超过维持水平。

4. 忽视信号价值的需要

公司根据他们在使用标准上的区别战略,有时忽视信号价值的需要。然而,价值信号的存在是由于买方不愿意或不能够完全辨别供应商之间的不同。忽视信号标准可以使一个公司束手待毙,造成一种次等价值。

5. 不了解别具一格的价值

除非别具一格的买方价值超过成本,否则别具一格不能带来出色的效益。公司总不能忽视造成别具一格的活动所发生的费用和别具一格所具有的经济意义。因此,公司要么在别具一格方面承担更大的价格溢价成本,要么就设法找到一条降低费用的出路。

6. 只重视产品而忽视整个价值链

有些公司只注意从实际产品中寻找别具一格的机会,没有能从价值链的其它部分发掘形成别具一格的机会。正如前面所讨论过的,整个价值链总是提供别具一格的无数的和持久的基础,即使产品是商品。

7. 不能正确认识买方的市场

买方的采购标准以及它们的排队通常各不相同,因此要划分买方市场。如果一个公司不意识这些市场的存在,它的战略可能就无法满足任何一个买方,这样就经不起集中一点战略的攻击。买方市场的存在,并不是要求公司必须选择集中一点战略,而是别具一格必须以有价值的买方购买标准为基础。

4.4 集中一点

第三种通用战略是集中一点。这种战略与其它战略截然不同,因为它是在一个产业内狭窄的竞争范围里进行选择为基础的。集中一点的企业,选择一个产业里的一个部分或一些细分市场,使其战略适合于为这部分市场服务而不顾及其它。企业通过完善适合其目标市场的战略,谋求在它并不拥有全面竞争优势的目标市场上取得竞争优势。

集中一点的战略有两种不同形式:企业着眼于在其目标市场上取得成本优势的叫成本集中;而着眼于在其目标市场上取得别具一格形象的叫别具一格集中。集中一点战略的这两种形式都是以企业同一产业中的目标市场和其它市场的差异为基础的。目标市场上必须拥有其非同寻常需求的客户,或者为目标市场所提供最佳服务的生产和交货系统必须与产业里其它部分市场的情况有所不同。成本集中是从某些部分市场上成本行为的差异中获取利润;别具一格集中则是从特定部分市场中客户的特殊需求里获取利润。这种差异意味着这部分市场未能从范围广泛地设置目标市场的竞争厂商那里得到优质的服务,因为后者在为这部分市场服务的同时也为其它部分市场服务。因此,采取集中一点战略的企业可以通过专门致力于为这部分市场服务而取得竞争优势。目标市场的广度显而易见是一个程度问题,但集中一点的实质在于从一个狭窄的目标市场与产业的均势之间的差异中获取利润,狭窄的集中一点就其本身是不产生也不会带来足以取得平均水平的经济效益的。

哈默密尔造纸公司(*Hammermill Paper*)是采取集中一点战略的很好例子,它利用生产过程中的差异为不同的部分市场提供最佳服务来获利。哈默密尔公司逐渐转为生产批量相对小、质量高的专用纸。在这个方面拥有较大规模生产设备的大型造纸公司都面临着生产周期短所引起的高成本的惩罚。哈默密尔公司的设备则更适合于较短的生产周期和频繁的调整。

采取集中一点的企业从广设目标的竞争对手的两个不同方面的每一方面取得次优化优势。竞争厂商可能在满足某个特定市场的需求方面表现不力,这就为别具一格集中战略打开了门路;广设目标的竞争厂商也可能在满足一个部分市场的需求方面表现过火,这意味着它在为该市场服务时承担着高于必需的成本负荷,这就使仅仅为满足这个部分市场的需求的成本集中战略有机可乘了。

如果集中一点的企业目标市场和其它部分市场并不存在任何差异,那么集中一点的战略就无法成功。例如,在软饮料业,皇冠公司

(*Royal Crown*)专搞可乐饮料,而可口可乐公司(*Coca - Cola*)和百事可乐公司(*Pepsi*)生产多种味道的饮料,产品种类繁多。可口可乐公司和百事可乐公司也可以在为其它部分市场服务的同时很好地服务于皇冠公司的部分市场。这样,可口可乐公司和百事可乐公司因其拥有多种产品的经济性而在可乐市场上享有胜过皇冠公司的竞争优势。

如果企业能在其部分市场上取得持久的成本领先地位(成本集中)或别具一格的形象(别具一格集中),而且该部分市场从结构上来说具有吸引力,那么集中一点的企业会成为所在产业中高于平均水平的佼佼者。部分市场结构上的吸引力是个必要条件,因为一个产业里的一些部分市场会比其它部分市场利润率低得多。只要集中一点的企业选择不同的目标市场,那么每个产业往往都会有余地容纳若干种持久的集中一点的部分市场,每个包含着不同的客户需求,或不同的最优化生产,或交货系统的部分市场,就都是集中一点战略的候选市场。

4.5 夹在中间

企业采用了每一种通用战略但却又一无所成,这叫做“夹在中间”。夹在中间没有任何竞争优势,这种战略性地位通常是经济效益低于平均水平的一剂救命药方。由于成本领先的企业比享有别具一格的形象的企业和集中一点的企业在各个部分市场上处于更为优越的竞争地位,夹在中间的企业将只好从劣势地位上去竞争了。如果一个夹在中间的企业侥幸发现了有利可图的产品或客户,拥有持久性竞争优势的竞争厂商们就会迅速地来把硕果攫取一空。在大多数产业里,不少竞争厂商是夹在中间的。

一个夹在中间的企业只有在其产业结构极为有利,或者幸亏该企业的竞争对手们也夹在中间时才会赚到明显的利润。然而,这类企业通常比采取一种通用战略的厂商的赢利少得多。产业的成熟程度往往会加深遵循通用战略的厂商和夹在中间的厂商之间效益上的差别,因为它会在泥沙俱下的增长高潮中将在战略失误的厂商冲刷出来。

夹在中间的现象往往是企业不愿意就如何竞争做出抉择的明证。企业千方百计地争取竞争优势,结果一无所获,因为取得不同形式的竞争优势通常要采取互为抵触的行动。夹在中间的现象也折磨着成功的厂商,他们为了增长或体面而不惜损害自己的通用战略。拉克航空公司(*Laker Airline*)是一个典型的例子。拉克航空公司起初在北大西洋市场上采用不提供非必要服务为基础的明白无误的成本集中战略,其服务目标是那些对价格极为敏感的普通旅客这一特定部分市场。然而,时过境迁,拉

克航空公司开始增添一些花梢做法,增加新的服务项目和开辟新的航线。这就使它的形象含糊不清,使其服务和运输系统降次等水平。这样做的后果是惨重的,拉克航空公司最终步入破产的下场。

采取集中一点战略的企业一旦控制了目标市场,从而使其通用战略变得混乱不清,以至于难以摆脱夹在中间的诱惑力。集中一点包括有意识地限制销售潜力。成功能使集中一点的企业因忘乎所以而看不到其成功的原因,并会为了增长而损害自己集中一点的战略。企业与其损害自己的通用战略,不如去开拓能重演故技,使用其通用战略或利用与其业务上有相互联系的新产业,这样做往往会更有利。

克拉克设备公司在起重机行业中完全受困于中间地位,它在该行业内拥有全美和世界范围的处于领先地位的市场占有率。两家日本生产商,丰田公司和小松新木公司,采用了仅为高需求量的市场面服务、缩减生产成本和最低点价格的战略,还利用了日本钢材价格较低的优势,这种战略大大抵销了运输成本。即使克拉克公司拥有品种广泛的产品但缺乏低成本导向,它在世界范围内较大的市场占有率(百分之十八,在美国为百分之三十三)仍未能使其开拓成本领导。还由于其品种广泛的产品以及缺乏对技术的充分重视,克拉克公司始终没有获得过如希斯特公司那样的技术声誉与产品差异,希斯特公司把目标集中在大型起重机上,并大手大脚地把钱花费在研究与发展上。结果,克拉克公司的收益显然大大低于希斯特公司的收益,而克拉克公司一直处于衰落之中。

受困于中间地位的厂商必须作出基本的战略决策。要么它必须为获得成本领导或至少达到同等成本采取必要的步骤,这些步骤通常包含为了实现现代化而进行大胆的投资及可能包含购买市场股票的必要性;要么它必须使自己适应某一特定的目标(目标集中点)或获得某种独特性(产品差异)。后两者的选择完全可能导致市场占有率的减缩,甚至绝对销售额的减缩。对这些可供选择的方案所进行的挑选必须建立在厂商的潜在能力和局限因素的基础之上。如已讨论过的那样,成功地执行各种通用的战略涉及到不同的财力、实力、组织措施,以及管理作风等方面。很少有哪家厂商对这三种一般性战略都适合。

一旦陷入中间地位,往往需要花费时间和持久的努力才能使厂商摆脱这种不值得羡慕的地位。然而,似乎还存在着一种趋势使这些陷于困境的厂商在那三个一般性战略之间旷日持久地来回折腾着。如果在追求这三种战略中包含有潜在的自相矛盾,那么这样一种来回折腾时间的做法几乎总是注定要失败的。

这些概念暗示着市场占有率与获利能力之间存在着若干可能的关系。在某些行业内,中间地位遭遇到的问题可能意味着较小的(目标集中点或产品差异)厂商和最大的(成本领导)厂商是最有利可图的,而中等规模的厂商最无利可图。这种情况暗示着获利能力与市场占有率之间的一

种‘U’型关系。这种关系看来适用于美国分级马力电动机企业中存在的关系。在这些企业中,通用电气公司和爱默生电气公司拥有较大的市场占有率和强大的成本地位,通用电气公司还拥有强大的技术声誉。这两家公司都被认为在电动机行业中挣得了高收益。鲍尔多公司和古尔德公司采用了目标集中点战略,鲍尔多公司的目标是面向零售商渠道而古尔德公司的目标是面向特定的客户面。这两家公司的获利能力都被认为是良好的。富兰克林电气公司处于一种中间地位,既无低成本也无目标集中点。它在电动机行业中的经营活动被认为是步人家的后尘。当在全球的基础上进行考察时,这样一种‘U’型关系可能大致上还适用于汽车行业,该行业具有像通用汽车公司(低成本地位)和梅赛德斯汽车公司(产品差异)那样一些在利润方面处于领先地位的厂商。克莱斯勒公司、英国莱兰公司和法国菲亚特公司都缺乏成本地位、产品差异或目标集中点——它们均受困于中间地位。

4.6 通用竞争战略的实施

每一种通用战略都是为创造和保持一种竞争优势而使用的相互之间有很大差别的方法,它把企业所追求的竞争优势的形式和战略目标的范围结合起来。通常,一个企业必须从中做出选择,否则就会夹在中间。企业如果同时服务于一个范围广泛的部分市场(成本领先或别具一格),就不能从面向特定目标市场(集中一点)的战略上获取最大的利益。企业有时可能在同一个公司实体内创建两个在很大程度上相互独立的经营单位,各自奉行一条不同的通用战略。英国的一家饭店——特拉斯特豪思弗特公司(*Trusthouse Forte*)便是一个很好的例子。这家公司经营五个独立的饭店联号,每个联号都面向不同的目标市场。然而,除非企业把奉行不同通用战略的经营单位严格区分开,否则就会损害它们每一个取得其竞争优势的能力。由于公司的政策和文化在各经营单位的相互纠缠,可能造成用一种次等的竞争方法与他人竞争,便会导致夹在中间的结果。

取得成本领先地位和别具一格形象通常也不是并行不悖的,因为别具一格一般代价很大。企业想要别具一格并赢得溢价,就要有意识地提高成本,正像履带拖拉机公司在建筑设备业所做的那样。与此相反,成本领先往往需要企业放弃某些别具一格之处,把产品标准化,降低营销费用等等。

降低成本并不总是以牺牲别具一格为代价的。许多厂商通过采用效率更高、效果更好的做法或采纳一种不同的技术这两种途径,找到了不但

方法。有时,企业如果以前从未在降低成本上下过功夫,那么它就能在不影响别具一格的形象的同时收到降低成本的显著效果。然而,降低成本与取得成本优势不是一回事。当企业面临着也在争取成本领先的精明能干的竞争对手时,它就会最终遇到进一步削弱成本就要牺牲别具一格的形象的问题。这时,通用战略之间便发生了冲突,而企业必须做出抉择。

如果一个企业能同时取得成本领先地位和别具一格的形象,其报偿是丰厚的,因为好处是累加的。在别具一格战略带来溢价不同时,成本领先则意味着较低的成本。金属容器业的皇冠瓶盖公司(*Crown Cork and Seal*)是一个企业在其部分市场同时获得成本优势和别具一格的形象的例子。皇冠瓶盖公司瞄准啤酒、软饮料和烟雾剂行业里所谓“难以把握”的罐头的用途,它只生产钢罐而不同时生产钢罐和铝罐。皇冠公司在其目标市场上,以服务、技术帮助和提供种类齐全的钢罐、罐盖和罐装机为基础而树立了别具一格的形象。不同需求同时存在的产业的其它部分市场要取得这种类型的别具一格的形象就会困难得多。同时,皇冠将其厂房设备专用于生产既定部分市场的顾客所需求的罐头种类,并积极进取,在现代化的钢罐两段成形技术方面投资。结果,皇冠公司在其部分市场上大概也取得了低成本生产厂家的地位。

在以下三种情况下,企业能同时取得成本领先地位和别具一格的形象。

1. 竞争厂商夹在中间

当竞争厂商都夹在中间时,没有一家厂商的优势能迫使其它企业的成本和别具一格优势发生相互抵触。这正是皇冠瓶盖公司(*Crown Cork*)的情况。其主要竞争厂商未在成本低的钢罐生产技术上投资,这样皇冠瓶盖公司便取得了成本领先的地位,而又没有损害生产工艺上的别具一格之处。然而,如果其竞争厂商积极奉行成本领先战略,皇冠公司要同时做到低成本和别具一格的任何尝试都注定会使它夹在中间。皇冠公司的竞争厂商们早该利用这种不会损害别具一格形象的降低成本的机会了。

虽然夹在中间的竞争厂商们可以容许一个企业对别具一格和低成本兼而有之,但这种状况往往是暂时的。最终总有一个竞争对手会选择一种通用战略,并认真地实施它,解决成本和别具一格之间的权衡取舍的问题。因而,企业必须选择它打算长期保持的竞争优势的形式。企业面对软弱的竞争对手时的危险在于,它会开始在其成本地位或别具一格形象之间作出让步,以期两者兼得,而使自己处在很容易受到一个精明能干竞争对手的攻击的地位。

2. 成本受市场占有率或产业间相互关系的强烈影响

当成本地位在很大程度上取决于市场占有率而不是产品设计、技术水平、提供的服务或其它因素时,成本领先和别具一格也有可能兼而有

之。一个企业如果能获得一个大的市场占有率优势,那么它在某些活动中占有率的成本优势,使它可以在别处产生附加成本额,并仍然保持净成本额的领先地位,或者相对于竞争厂商而言,该占有率会降低建立别具一格形象的成本。在一种与此有关的情况下,当产业之间存在着重要的相互联系,而只有一个竞争企业可以加以利用,别家无法做到时,成本领先和别具一格也能兼而有之。独此一家的相互联系可以减少树立别具一格的形象的成本,或抵销其较高的成本。然而,在追求成本领先地位和别具一格的形象上脚踏两只船总是容易受到选定一种战略并积极投资实施,以期与占有率或相互联系相匹敌的精明能干的竞争厂商的攻击。

3. 企业首创一项重大革新

采用一项重要的技术革新可以使企业降低成本,同时又提高别具一格的形象,或许能做到两种战略兼而有之。正像引进新的信息系统技术来管理后勤或在计算机上设计产品一样,引进新的自动化制造技术可以收到这种效果。与技术无关的创新也可以收到这种效果,例如与供应厂商建立合作关系可以降低投入成本,提高投入质量。

然而,具有低成本和别具一格二者兼得的能力是属于拥有革新成果的那一个企业的。一旦竞争厂商也引进了革新成果,它又落到了必须做出权衡取舍的地步。例如,企业的信息系统设计与竞争对手相比是侧重成本还是侧重别具一格的形象?革新首创企业在同时追求低成本和别具一格的过程中,如果不认识存在着模仿其革新的可能性,企业就可能处于不利的地位。选定一种通用战略的竞争对手一旦能与这种革新技术并驾齐驱时,企业就可能在低成本和别具一格的形象上两者皆失。

企业应始终如一地积极进取,追求一切降低成本而又不必牺牲别具一格形象的机会。企业也应追求一切代价不大的可以树立别具一格的形象的机会。然而,除此之外,企业应有准备去选择其最终竞争优势的形式,并相应解决权衡取舍的问题。

4.7 通用竞争战略的风险

一个通用战略除非对竞争对手来说是可以持之以久的,否则就不会带来高于平均水平的效益。改善产业结构的措施哪怕是模仿性的,也有可能提高整个产业的盈利能力。三种通用战略的持久性都需要企业的竞争优势能经得住竞争对手的行为或产业发展的考验。各种通用战略都包含着不同的风险,具体见表 4.7.1。

通用战略的持久性需要企业拥有某些使其战略难以被模仿效法的障碍。然而,由于防止模仿效法的障碍并非不可克服,企业通常就要通过投

资不断改善自己的地位,给竞争厂商提供一个移动的目标。每一种通用战略也都是其它战略的一个潜在威胁。例如,如表 4.7.1 所示,采取集中一点战略的企业必须注意广设目标的竞争厂商的行动,反之亦然。

表 4.7.1

通用战略的风险

成本领先的风险	· 别具一格的风险	集中一点的风险
成本领先的地位无法保持： · 竞争厂商的模仿 · 技术变革 · 成本领先地位的其它基础遭到削弱 别具一格的相应地位丧失	别具一格的形象无法保持： · 竞争厂商的模仿 · 作为别具一格形象的基础对客户的重要性下降 · 成本中的相应地位丧失	集中一点的战略被人模仿 目标市场结构变得毫无吸引力 · 结构被破坏 · 需求消失 广设目标的竞争厂商占领了部分市场 · 该部分市场和其它部分市场的区别缩小 · 多品种生产的优势增加
成本集中的厂商在部分市场上取得了更低的成本	别具一格集中的厂商在部分市场上取得了更加别具一格的形象	新的集中一点的厂商进一步使产业市场细分化

表 4.7.1 可以用于分析如何向一个采用一种通用战略的竞争对手进攻。例如,进攻全面奉行别具一格战略的企业,可以是那些打开了大的成本缺口,缩小了别具一格程度,把客户要求的别具一格形象转移到了其它方面或集中一点的厂商。每一种通用战略都容易遭到采用不同类型战略企业的攻击。

在某些产业里,产业结构或竞争厂商的战略排除了获取一种或多种通用战略的可能性。例如,有时根本不存在使一个企业获得重要成本优势的可行方式,因为在规模经济、原材料货源或其它决定成本的因素方面,若干厂商的处境不相上下。同样,在细分市场甚少或细分市场之间区别甚微的产业里,如低密度聚乙烯业,采取集中一点战略的机会是微乎其微的。因而,通用战略的组合因产业而异。

然而,在许多产业里,只要企业奉行不同的战略,或者为别具一格或集中一点的战略选择不同的基础,这三种通用战略就能共存并赢利。产业中有若干个实力强大的厂商在奉行着以不同的客户价值来源为基础的别具一格的战略,这种产业往往是获利尤多的。这有助于改善产业结构和形成稳定的产业竞争。然而,如果两个或更多的厂商选择奉行同样基础上的同样的通用战略,其结果可能是一场旷日持久而又得不偿失的混

战。最坏的情况是几家厂商为全面的成本领先地位而争斗,于是,竞争对手们过去和现在选择通用战略对企业可作的选择和改变其地位的代价都具有影响。

通用战略的思想所依据的前提是取得竞争优势有多种途径,这又取决于不同产业结构的具体情况。在一个产业里,如果所有厂商都遵循竞争战略的原则,那么每个企业都会把竞争优势建立在不同的基础上,尽管并非所有的厂商都能成功,但通用战略为获得超额效益提供了可供选择的途径。某些战略计划设想仅仅狭隘地依据取得竞争优势的一种途径。最为突出的是依据成本战略。这种设想非但不能解释许多企业成功的原因,而且还将一个产业里所有的厂商都引向以同样的方式追求同一种形式的竞争优势,其结果一定是一败涂地。

要点回顾

1) 竞争战略的一个中心问题是企业在其产业中的相对地位。地位决定了企业的盈利能力;

2) 典型的低成本生产厂商销售标准化的或实惠的产品,而且要在强调从一切来源中获得规模经济的成本优势或绝对成本优势上大做文章;

3) 在别具一格的战略指导下,一个企业在客户广泛重视的某些方面力求在本产业中独树一帜。在追求别具一格的过程中,一个公司经常是反向作用于某个活动的成本驱动因素有意地增加成本;

4) 集中一点的企业,选择一个产业里的一个部分或一些细分市场,使其战略适合于为这部分市场服务而不顾及其他。企业通过完善适合其目标市场的战略,谋求在它并不拥有全面竞争优势的目标市场上取得竞争优势;

5) 受困于中间地位的厂商必须作出基本的战略决策:要么它必须为获得成本领导或至少达到同等成本采取必要的步骤,这些步骤通常包含为了实现现代化而进行大胆的投资及可能包含购买市场股票的必要性;要么它必须使自己适应某一特定的目标(目标集中点)或获得某种独特性(产品差异);

6) 选定一种通用战略的竞争对手一旦能与这种革新技术并驾齐驱时,企业就可能在低成本和别具一格的形象上两者皆失。所以,企业应始终如一地积极进取,追求一切降低而又不必牺牲别具一格形象的机会。同时,企业也应追求一切代价不大的可以树立别具一格的形象的机会。

案例及应用 别具一格——李蓝电气公司的油泵马达

亨德森一生时间都在观察、分析和拟定公司的竞争策略。

“我在三十年代任职的李蓝电气公司，是制造油泵马达的小公司，”他解释说：“它制造的油泵比美国任何一个公司都多。当时我并未发觉该公司真正有什么问题，直到很久以后才开始理解那是一件既有趣又古怪的事，你如果仔细想一想的话，你会发现里面带有重大的含义。”

为什么一家仅有数百名员工的小公司，所制造和销售的油泵马达要比“通用”和“西屋”这种公司价格低很多，却依然还有利可图？

因为所销售的是“有所差异”的马达，亨德森说。

对我们大多数来说，这种差异也许并不重要。不管怎么说，油泵马达只有抽油这一项功能，并且对消费者来说，也不太重要。

然而对购入和装配这种马达的油泵制造商来说，这种差异就非同小可。油泵马达必须要能防止爆裂。大多数制造商对自己采用的马达都有特殊设计，轴柄稍有不同，或是装马达的方法稍有不同，或是气孔的规范稍有不同。由于李蓝公司主要的生意就是制造这种稍贵的马达，因此它必须按照产品的特殊目的重新设计适用的马达。

西屋电气公司也制造油泵马达，但它主要的生意是一种标准化、轻便型的一般用途马达，因此该公司把这种马达装上铸铁框子之后，就当作防爆式油泵马达，而这个铸铁框子的制造成本却不低。

“西屋”的成本当中包括标准型马达、铁框成本，以及装上铁框的成本。“西屋”必须在生产线上制造这种产品，结果使原来的高速生产流程受阻。

因此，“李蓝”制造这种马达的成本只有“西屋”的一半。

由于成本和售价是产品本质当中的主要部分，因此亨德森结论认为李蓝公司真正在销售的是一种与西屋公司“有所差异”的产品，虽然两者似乎并无不同。“李蓝”的马达不但比较便宜，而且更适合特殊目的使用。由于小公司更能掌握马达的信誉，而顾客也知道这一点，因此就会比较信任“李蓝”的马达。

小小的李蓝公司能够抗衡强大的西屋公司的原因是：寻到自己的“产品利基”(Product Niche)。正如亨德森所指出的，同样的产品成本结构常常会大不相同，因为费用分摊、行销成本，或是因为产品设计的不同而产生的。

这种成本的差异叫人难以相信，而每一家成功的公司也都会表示：“我们的成本结构很好，因为我们的管理比较好，因此我们能赚钱。”然而它们的成本所以能比竞争者低，真正的原因在于它们做生意的方法在基本上有所差异，这种差异也就会在成本上反映出来。

这种差异是竞争的关键所在。它可以协助决定一个公司可能的“利基”，然后就可以对抗所有的敌人。

亨德森的说法是：“对每一位竞争者来说，它的‘利基’就是它在顾客和服务上享有相对于竞争者的竞争优势。”

亨德森进而提到关键性的步骤。他说“利基”具有潜在的“无限”数量。

这些“利基”的潜在数量是无限的,因为它们一直在改变。随着竞争者相互调适,并且进行增加相互差异的调整,“利基”之间的疆界也会改变。这就是为什么在超级市场对面会开设每周七天,每天二十四小时营业的“方便商店”(Convenience Store)。这两家商店都销售同样的产品项目,并且同样有钱可赚。然而在超级市场中,你有较多的选择,你可以就三种不同牌子、各种罐装容量的豌豆做选择。而在方便商店中,你只有一种豌豆可选——一个牌子、一个容量,可是你在白天或晚上的任何时间都可以购买。

“有许多次我长途旅行后从机场赶回家,”亨德森说:“我知道冰箱里的牛奶已开始发酸,我就在晚上九点时,到距离我住宅不远处街角商店——我甚至不知道店名,购买一大盒牛奶。不错,超级市场买的更便宜,可是我管不了这么多,因为第二天早餐时我必须有牛奶喝。”小商店和超级市场在同样市场销售同样产品,可是由于顾客的需求不一样,因此可以将之区分为“竞争区隔”(Competitive Segments)。换句话说,每一个能生存下来的竞争者,都有一个区隔市场。

方便商店销售的牛奶虽然比较贵,可是只要顾客不介意,这个商店就能维持住它的“利基”。

居于行业不同发展阶段的战略选择

关 键 词

key word

零和游戏(*A Zero Sum Game*)

公司(*Corporate*)

部门(*Sector*)

核心能力(*Core Capabilities*)

生产率(*Productivity*)

企业战略(*Corporate Strategy*)

运作能力(*Operations Capabilities*)

价值(*Value*)

成本(*Cost*)

需求变化(*Changes In Demand*)

本章概要

- 1) 新兴行业的竞争战略

- 篇首案例：新日铁，未来钢铁的开发
 - 新兴行业的结构特征
 - 新兴行业的战略制订
- 2) 成熟行业的竞争战略

- 成熟行业的竞争环境信号
- 3) 衰退行业的竞争战略

- 成熟行业的战略含义
 - 成熟行业中的战略隐患
 - 衰退行业的竞争决定因素分析
 - 衰退行业的战略方法
 - 衰退行业的战略选择

本章目标

- 在学完本章内容以后，您将能够：
- 1) 如果你的企业属于新兴行业，根据竞争规则，你会有所遵循并在这些规则下获得成功；

2) 如果你的企业属于成熟行业，你可以通过种种创新或其他激励行业参加者保持持续增长的事件，在对战略突破作出的反应中，恢复其迅速的增长并由此经历过渡阶段达到成熟；

3) 推迟对衰退战略的选择有助于消除极端的选择，并迫使厂商转向选择合适地位战略或选择收获战略。

5.1 新兴行业的竞争战略

新兴行业系指通过一些因素产生的那些新形成的或重新形成的行业，这类因素包括技术创新、相对成本关系的变动、新的消费需求的出现，或其他经济及社会方面的变化致使某种新产品或某项新服务得以提高到一个潜在可行的营业机会的水平。

从制定战略的观点来看，某一新兴行业的基本特征是不存在什么竞争规则。某一新兴行业内的竞争问题是必须确立所有的规则，以便厂商能有所遵循并在这些规则下获得成功。缺乏这些规则既是一种风险也是一种机会的来源，总之必须加以妥善处理。

尽管各新兴行业可能在其结构方面大不相同，却仍有某些共同的结构因素，这些因素看来是许多行业处于这一发展阶段中的特征。其中绝大多数因素，要么与缺乏已确立的竞争基础或其他竞争规则有关，要么与行业的初期小规模和新生程度有关。

5.1.1 篇首案例 新日铁,未来钢铁的开发

1. 钢铁业的成熟与经营的多边化

1980年2月,在‘经济合作与发展组织’国际钢铁委员会举办的演讲会上,新日铁公司综合调查部长河野力作了报告。他预计,在发达国家,对钢铁的需求不振。在发展中国家,工业较发达的国家生产钢铁的能力增强,自给率提高,形势发生了变化。在这种情况下,世界钢铁消费从1978年的7.29亿吨将提高到1985年的9亿吨,年平均增长率为3.1%,不可能再像过去那样任意扩大产量。由于企业之间的竞争,有的企业被淘汰,有的不断促进和提高钢材的质量。如提高抗拉性、耐腐蚀性、易加工和焊接等。有了这样的基础,可以适应高水平的发展,进而使钢铁业得到稳定的增长。这已成为当前注目的课题。

钢铁工业部门本身期待着使它成为高水平的产业结构的重要动力。为此,要充分而灵活地运用过去钢铁生产中积累起来的技术和诀窍。要求从多方面实现能源政策。在80年代,这也是扩充企业基础的一个途径。欧美代表性的钢铁企业,早在60年代至70年代就采取了多边经营的政策。如1979年钢铁部门占总销售额中的构成比率是:美国的钢铁工业为70%,阿默科62%,阿乌谷迪、踢茨森、毕由太(德国钢铁公司)为3.3%,积极促进了多边经营。日本的钢铁企业除了神户制钢所构成比率57%以外,钢铁部门的销售比率都很高,如新日铁公司为94%,川崎制铁公司为93%,住友金属工业为83%,日本钢管公司为88%。但是,70年代工程技术事业部门发展很快,其销售规模也有了扩大。新日铁公司、日本钢管、神户制钢所这3家钢铁公司能与工程技术专业的大公司(千代器化工建设、日挥、东洋工程)媲美。

2. 工程技术等于‘近铁’事业的第三回合

1980年3月决算的情况是,新日铁公司的工程技术事业部门的销售额为1.774亿日元,占总销售额28448亿日元的6.2%。80年代的努力目标是将其比率提高到20%。1979年6月,为了加强工程技术事业,实行了较大的组织改革,正式确立‘近铁’事业,建立了工程技术事业本部(实施计划的组织),中国协作本部(负责上海宝山钢铁厂等中国有关的项目)等3个本部,以此实现‘近铁’事业的第3个回合。第一个回合是,新日铁公司成立后,直到1974年6月设立工程技术事业本部时为止;第二个回合是,从那以后到三本部设立时为止。

新日铁公司的工程技术把炼铁技术为出发点,扩大到周围的部门,并使其事业化。从18号炼铁工程技术看到机械设备,海洋开发标准建筑物和积极开发市场的积极性。特别是作为发展的领域,围绕着开发海洋的任务发展和扩大了钢铁事业。这方面倾注了巨大力量。在海上建立了许

多开发海洋所需要的海洋结构项目。例如,1967年,从东京湾姊之崎海上的浮桥为起点敷设了20公里的海底输油管;1971年,在新泻县阿贺海上建立了油气共用的高台;1977年,在埃索马来西亚海上建立了停泊站,1978年,在印度孟买建立了石油、天然气站,生产了世界通用的马林根斯拖拉机,从而增强了人们的信心。现在,接受了美国独立系统联合石油公司的单独订货,即泰国的暹罗湾上油田开发项目(建设天然气用的停泊站12个)。

对于与国土、社会开发有关联的项目,新日铁于1962年首次参加了根据平行线电缆设计的‘长大吊桥工程法’的开发,稳步而扎实地建设了关门桥、韩国的南海桥、平户大桥等各种桥梁。另外,以海洋土木综合工程技术和利用钢材技术为武器,积极地推进了关西木综合工程技术和利用钢材技术为武器,积极地推进了关西国际机场项目的建设(其投资规模约24000亿日元,已进入具体实施阶段),这促进了东京湾横断公路项目的实施(桥梁、人工岛、隧道等综合结构体系的设想)。

3.‘超铁’事业向着钢铁的新世纪发展

以重新开发关西国际机场、东京湾横断公路以及东京湾沿海地区等国际项目为中心的综合性大型项目,是由开发计划本部(1977年6月成立,1979年6月改组,组成了开发事业部门)作为综合性的推动部门进行工作的。要完成这些尖端项目,必须考虑到技术、人力、社会的互相平衡,从综合整个工程到建设具体项目方面,要从不同角度积累经验,还需具有综合性的有体系的组织作用。开发计划本部能够担负起这一职能。

从炼铁、工程技术事业到‘超铁’的第三事业,要重视制定计划的工作,并予以重视,是具有长期战略意义的部门的事业。

当前的重要课题是,城市住宅环境的开发和地热资源的开发,并需要尽快加以实现。经过可行性试验的项目,要进行具体的实际工作。在城市的住宅环境方面,与竹中工务店、松下电工、松下兴产、高砂热学工业一起,于1979年7月完成了芦屋滨高屋住宅项目(作为ASTM共同企业体)。在此基础上,还参加了大阪南港码头城市的建设(人口4万,总面积100公顷,总工程费用为2000亿日元,是对高层住宅集中的开发)。还承包了建设‘花街’的综合计划,设计及施工任务。在海外,接受了阿尔及利亚钢铁公司的订货。与建设钢铁厂有关的城市计划,工厂住宅场地的工程技术项目在进行之中。在地热开发方面,与‘日铁矿业’一起,在鹿儿岛县雾岛地区进行了地热资源调查,为地质调查进行掘井作业,探索供给发电用蒸气的可能性。

新日铁公司开展了‘超铁’业务,这反映了向21世纪迈进的综合计划产业的新面貌。1979年11月,土木、造船、水泥行业等都成立了计划产业协会。为了向新时代的一流产业飞跃发展,提供线索,在海陆空新领域开拓了制定计划及工程技术方法的应用范围。这意味着可以看到新日铁

公司是依靠钢铁来开发钢铁的未来的。

但是,仍然面临很大的考验。如钢铁业同行之间,或者与不同行业的企业之间的竞争,随着国际市场的竞争力和外汇汇率的变化,需要考虑如何克服经济核算和资源分配方面存在的问题。不管怎么说,新日铁集团的全部力量都集中在竞争和挑战上面,这是千真万确的。

5.1.2 新兴行业的结构特征

1. 技术上的不确定性

在一个新兴行业内,存在着大量的技术上的不确定性:什么样的产品构造将最终证明是最佳的?哪一种生产技术将证明是最有效的?例如,在烟雾报警器行业内,究竟是照相电子探测器还是电离子探测器会赢得作为有利的选择对象这个问题上,继续存在着不确定性。这两种装置目前是由不同的公司所生产的。

2. 战略上的不确定性

与技术不确定性有关的,但在原因上是更为广泛的不确定性是由行业参与者正在试用的各种各样的战略方法造成的。没有什么“正确的”战略曾被明确地加以识别过,各厂家正在摸索各种不同方法来实行产品或市场定位、市场销售、服务,以及其他战略方式,并且正在对不同的产品构造或生产技术下赌注。例如,太阳能供暖厂商正在就有关相对于各系统的零部件供应、市场分割化,以及分配渠道等方面采取各种各样的竞争姿态。与这个问题密切相关的是,厂商往往在有关竞争对手、客户特点,以及处在新兴阶段的行业条件等方面缺乏足够的信息。例如,无人知道全部竞争对手是哪些人,而且也无法获得有关行业销售额及市场占有率等方面的可靠资料。

3. 初始成本虽高但成本急剧下降

相对于一般行业可达到的成本,较低产量及新生程度通常会在新兴行业内产生高成本。即使有关技术的学习曲线不久将趋于平稳,也通常会有一条急剧升降的学习曲线在起作用。在改进工艺、工厂布局,以及其他方面会迅速形成种种设想,以及随着对工作熟悉程度的增加,雇员们会在生产率上获得重大收益。不断增长的销售会大大增加生产规模及由厂商生产的计总产量。一般来说,如果处于行业新兴阶段的技术要比最终形成的技术具有更劳力密集型的话,则这些因素就显得很突出了。

5.1.3 新兴行业的战略制订

新兴行业的战略制订必须与行业发展这个时期内的不确定性及风险

相适应。竞争较量的规则大部分还没有明确,行业结构动荡不定而且还可能发生变化,竞争者也很难加以判别。然而,所有这些因素具有另一方面的性质——一个行业发展的新兴阶段可能是战略自由度最大的时期,并且在确定行业业绩方面也是通过良好的战略选择所产生的杠杆作用达到最高的时期。

正在成形的行业结构。在新兴行业中压倒一切的战略问题是厂商使行业结构成形的能力。厂商通过其战略选择能够尽力在像产品政策、销售方法,以及订价战略等领域内确定竞争规则。从长期来看,在行业根本的经济实利及财力的约束下,厂商应该以形成其最强有力的地位的方式来寻求划定行业内的竞争规则。

行业发展的外在性。在某个新兴行业内,一个主要的战略问题是厂商在行业宣传和追求其本身的狭隘私利两者之间达到平衡。由于在新兴阶段中的行业形象、信誉,以及买主的混乱状态等潜在问题,厂商自身的成功部分依赖于行业内的其他厂商。行业压倒一切的问题是引入替代品并且吸引首期买主,在这个阶段内帮助促进标准化、整顿不合格的产品质量及无信用的生产商往往是符合厂商利益的,还可以形成针对供应商、客户、政府,以及金融界的统一战线。

1. 进入时机的选择

合适的进入时机的选择对在新兴行业内进行的竞争是一种至关重要的战略选择。早期进入(或作为先驱者)包含有高度风险,但在另一方面可能包含有较低的进入障碍并能提供一笔大收益。当下列一般情况存在时,早期进入是合适的:

(1) 厂商的形象及声誉对买主来说是重要的,该厂商能够通过作为一名先驱者而把一种已提高了的声誉加以发展。

(2) 早期进入能够在一个营业单位内发动学习过程,在该营业单位内学习曲线是重要的,经验是难以模仿的,连续几代的技术也决不会使这种学习过程无效。

(3) 客户忠实度很大,因此首先对客户出售的厂商可以自然地得到好处。

(4) 通过对原材料供应、销售分配渠道等早期承诺能够获得绝对的成本优势。

在下述情况下,早期进入特别有风险:

(1) 早期竞争及市场细分化是在不同的、但对行业发展后期是重要的基础上进行的。因此,厂商会建立起错误的技能,还可能面临高的更改成本。

(2) 开辟市场的费用很大,包括诸如客户培训、规章制度的批准,以及技术开拓之类的费用,但是开辟市场的好处却不能为厂商所独占。

(3) 与那些小型的、新开办的厂商进行早期竞争将是耗资巨大的,但

在后期代替这些厂商的将是更加难以对付的竞争。

(4)技术变革将使早期投资过时并且使那些后期进入的、具备最新产品及工艺的厂商拥有某种优势。

战术行动。限制某一新兴行业的发展的问题却给可能改善厂商的战略地位提供某些战术行动：

(1)对原材料供应的早期承诺在短缺时期将产生有利的优先权。

(2)利用华尔街与行业的亲热关系得以选择筹措资金的适当时机,甚至在实际需要之前就进行筹措资金活动。这种步骤可降低厂商的资本成本。

2. 对付竞争对手

在某一新兴行业内对付竞争对手可能是一个难题,特别对那些已作为先驱者的厂商和已享受到主要市场占有率的厂商来说尤其如此。新形成的进入者以及脱离母公司的厂商的激增会引起不满,从而厂商必然会面临先前提到过的外部因素,这些因素使其为了行业的发展而部分地依赖于竞争对手。

新兴行业中的一个共同问题是先驱者花费过多的财力来保卫其高的市场占有率,并且会对那些从长期来看几乎没有什么机会能形成市场势力的竞争对手作出反应。这可能部分是出于感情的反应。虽然有时在新兴阶段内对竞争对手作出严厉的反应是合适的,但是更有可能的情况是厂商的努力最好还是放在建立其自身实力以及发展行业方面。或许通过发放许可证或其他手段来鼓励某些竞争者的进入可能是合适的。给定新兴阶段的一些特征,厂商往往可通过使其他厂商拼命地出售行业产品并援助技术发展而受益。厂商还可以同以产量著称的竞争对手打交道,随着行业成熟还可以放弃保持自身大的市场占有率的做法,而通过主要的已立足的厂商去邀请竞争对手进入行业。合适的战略是难以概括的,但是只有在极其难得的情况下,随着行业迅速地增长要防卫一种接近于垄断状态的市场占有率将是可行的,也是有利可图的。

5.2 成熟行业的竞争战略

许多行业从迅速增长时期过渡到较为适度增长的时期,作为其演化过程的组成部分,一般称作行业成熟时期。七十年代中期和末期,履带式雪上汽车、手摇计算机、网球场设备,以及集成电路等就是一些正经历这种过程的行业。行业成熟并非在某个行业发展过程中的任何一个固定点上发生,并且通过种种创新或其他激励行业参加者保持持续增长的事件能够推迟其发生。此外,在对战略突破作出的反应中,成熟的行业可能

恢复其迅速的增长并由此经历不止一个过渡阶段才达到成熟。然而,记住这些重要的条件,让我们来考虑正在某个行业成熟过渡中所发生的情况以及一切可用来阻止这种过渡的可能性。

当行业成熟过渡发生时,对一个行业内的诸公司来说,它几乎总是一段至关重要的时期。这是一段在诸公司的竞争环境方面常常会发生种种根本性变化的时期,也是需要作出各种艰苦的战略反应的时期。有时,诸厂商很难清晰地觉察到这些环境的变化,即使这些变化被觉察时,对这些变化作出反应也会要求厂商改变其本来不愿改变的战略。

5.2.1 成熟行业的竞争环境信号

行业成熟过渡时期常常能发出有关某个行业竞争环境中的一系列重要变化的信号。其中一些可能的变化趋势如下:

1. 缓慢的增长意味着对市场占有率更激烈的竞争

由于诸公司仅仅保持市场占有率而无法维持历史上的增长率,竞争的注意力就会转向从内部来攻击其他公司的市场占有率。1978年在洗碟机行业内发生过这种情况,当通用电气公司和梅塔格电器公司都开始在更高价的市场面内放肆地向霍巴特公司进攻时,这种竞争变得越来越激烈。加剧的市场占有率竞争需要对一家公司的前景从根本上重新加以定向,并且需要对竞争对手将如何行动和反应作出一整套完全新的设想。过去所获得的有关竞争对手的特点和反应的情况如果不予抛弃,就必须重新加以评估。不仅竞争对手有可能越来越敢作敢为,而且错误观念和“不合理的”报复的可能性也很大。在行业成熟过渡时期中,在价格、服务和推销方面爆发冲突是很普通的事。

2. 行业内的厂商正在日益加紧向有经验的老买主出售

虽然产品不再是新的,但它是一种已立足的、合法的产品。由于已购买过该产品,有时重复地购买过多次,所以买主们往往越来越有见识和经验。买主们的目标集中点从决定是否要购买该产品转向在厂牌之间作出选择。与这些导向不同的买主们打交道需要从根本上对战略作出重新评价。

3. 竞争往往转向更注重成本和服务方面

由于较缓慢的增长、更有见识的买主,以及通常更高的技术成熟度的结果,竞争就会趋向于变得越来越具有成本导向和服务导向。这种发展改变了行业内要取得成功的必要条件,并且可能要求在一个以往常常在其他领域内进行竞争的公司里,对“生活方式”进行戏剧性的重新定向。在成本方面增加的压力还可能通过迫使厂商获得最现代化的设施和装备而增加对资本的要求。

4. 在增加行业生产能力和人员方面存在一个非常突出的问题

当行业适应于较缓慢的增长时,行业内生产能力增加的速度也必须慢下来,否则将会发生生产能力过剩。因此,诸公司对于增加生产能力和人员的导向必须从根本上加以改变,并且还必须与陶醉于过去的欢欣相脱。一家厂商面临着需要密切地监视竞争对手的生产能力的增长,还需要精确地选择其生产能力增长的时机。迅速增长将不再通过迅速地排除过剩的生产能力来迅速地弥补过失。

这些在前景方面的变化很少在成熟的行业内发生,并且相对于需求的行业生产能力的过量是很普遍的。过量导致一段生产能力过剩的时期,使过渡时期中价格冲突的倾向更为突出。行业内有效增量规模越大,这个非常突出的问题就越是困难。如果要增加的人员需要具有高度技能并且需要花很长时间去寻找和培训,则这个非常突出的问题就尤为困难。

5. 生产、营销、分配、销售及研究方法等常常在经受变化

这些变化是由于市场占有率的加剧的竞争、技术的日趋成熟,以及买主的日益老练所致。厂商面临着,要么需从根本上对其实用政策重新定向,要么需采取某些将使重新定向显得没有必要的行动。如果厂商必须对实用政策的这类变化作出反应,那么资金来源和新的技能就总是需要的。新的生产方法可能会使上面讨论过的那些生产能力过剩的问题更加突出。

6. 新产品和新应用更难以得到

鉴于增长阶段可能一直是一种迅速发现新产品和新应用的阶段,因此一般说来,继续进行产品变化的能力会日益受到限制,或者随着行业的日趋成熟,成本和风险却日益增大。除了别的变化以外,这种变化需要对研究和新产品开发所抱的态度重新定向。

7. 国际性竞争加剧

由于技术的成熟往往伴随着产品标准化和日益注重成本的缘故,过渡时期常常以重大的国际性竞争的出现为标志。导致一个行业国际化的种种势力以及全球竞争的某些关键性含义将在第十三章中加以详细论述。国际性竞争者常常具有与国内厂商不同的成本结构和不同的目标,并且具有一个赖以经营的国内市场基础。在像美国那样的大型市场内,国内厂商的重大出口或国外投资通常在时间上早于行业趋于成熟的过渡时期。

8. 在过渡时期中,行业利润常常下降,有时是暂时性的,有时是永久性的

缓慢的增长、更老练的买主、越来越突出的市场占有率,以及所需要的战略变化的不确定因素和种种困难意味着短期内行业的利润将从过渡时期前的增长阶段的水平上下降。有些厂商要比其他厂商受到更大的影响,具有较小市场占有率的厂商通常受到的影响最大。在极其需要现金

流转的时期内,下降的利润会缩减现金流转。对公开的控股公司来说,下降的利润还会趋向于使股票行市下跌,并且会增加筹资还债的困难。利润是否将会回升,取决于流动性障碍的水平和行业结构的其他构成要素,这些已在第一部分中作过论述。

9. 经销商的利润下降,但其讨价还价能力却在增长

出于上述种种原因,行业利润常常降低,商人的利润会受到压缩,以致许多经销商人会退出营业——常发生在对生产商的利润产生令人瞩目的影响之前。最近,在电视机和周末旅游汽车的经销商人之中可以看到这一因素。这种趋势加紧了行业参加者之间对经销商的竞争,这些经销商可能在增长阶段中易于找到并加以控制,而在成熟阶段中则未必如此。因此,经销商的讨价还价能力会显著地增长。

5.2.2 成熟行业的战略含义

1. 与产品差异相对、与目标集中点相对的全面成本领导——行业的成熟使战略困境尖锐化

行业的迅速增长趋向于掩饰战略上的错误,并且也会使行业内的绝大多数公司,而不是全部,幸存下来,甚至在财政上兴旺起来。战略试验的可行性是高的,而各种各样的战略有可能共存。然而,行业的成熟一般会暴露战略上的草率行事。行业成熟会迫使诸公司(常常是第一次)面临在三个一般性战略之间进行选择的必要性。这是一件有关生死存亡的大事。

2. 周密的成本分析

在行业成熟过程中,成本分析对于使产品组合合理化以及正确地定价日益显得重要。

(1)使产品组合合理化。虽然在增长期中存在种类广泛的产品品种、频繁推出新品种和进行产品的挑选是有可能的,并且对行业发展常常是必需的和可取的,但是这种情况在成熟的行业环境中可能不再存在。成本竞争和市场占有的争夺是极其激烈的。因此,改进精确预算的产品成本中的份额对于从产品种类中削减那些无利可图的项目以及对于把注意力集中在具有某些独特的优势(如技术、成本、形象等)或那些其买主是“良好的”买主的产品项目上是有必要的。各类产品的成本预算的平均算法,或者为了成本预算的目的而平均摊派一般管理费用的算法显得不足以评价产品种类及可能增加的产品种类。使产品种类合理化的需要有时会产生设置计算机化的成本预算系统的需要,这种成本预算系统在行业开发时期内并未取得高度的优先权。例如,这种削减产品种类的做法曾是美国无线电公司对赫茨公司取得成功的关键。

(2)正确地定价。在行业成熟过程中往往必须作出的在定价方法上

的变化是与产品种类的合理化有关的。虽然平均成本定价或从总体上对产品种类而不是对个别产品项目定价在增长时期可能就已经足够了,但是行业的成熟常常需要按已增长的生产能力来衡量个别产品项目的成本并相应地作出定价。平均成本定价法产生的、在产品种类内部隐含的相互补贴却隐藏着市场无法支持其真实成本的产品,并且在买主对价格并不敏感的情况下放弃其利润。相互补贴还会引起竞争对手通过价格削减或新产品的推出来反对人为地提高价格的产品项目。由于缺乏合理定价的成本预算经验的竞争者阻碍着对不现实的低价产品进行价格调整,这些现象有时在成熟内构成一个难题。

在行业成熟的过程中有时可以并且应该改变其他方面的定价战略。例如,马克仪表公司重新议订包括有价格变动条款在内的合同而在韧性阀门行业内已取得了极大的成功。该行业内的各种合同在传统上曾是以固定价格为形式的,并且在发展阶段中通货膨胀的调整并非是提高价格的关键;从来没有其他厂商认为有必要重新议订价格变动条款。然而,马克仪表公司的做法已证明在成熟阶段有极大的益处,而在定价上升时再使手腕就已显得日益困难了。

概括该要点及其他各要点,我们就可以这么说,在各方面提高‘财务意识’的水平在行业成熟时期往往是必不可少的,而在行业的开发时期中,像新产品和研究之类的领域却可能占据中心位置。在依赖于培训和管理部门导向的行业内要提高财务意识可能多少有些困难。例如,在马克仪表公司的实例中,在由已立足的家族厂商占支配地位的某个行业内,提高财务意识的做法是利用某个财务上导向的局外企业来发动财务方面的创新的。

3. 工艺创新和生产设计

正如产品设计以及便于降低生产及管理成本的交付系统的设计所获得的报酬一样,工艺创新的相对重要性在成熟过渡时期往往有所增加。日本的行业极其重视这一因素,把其在诸如电视接收机之类的许多行业内的成功归因于该因素。生产设计也曾是坎蒂恩公司在成熟中的工业食品服务行业中改善其地位的关键因素。坎蒂恩公司已从让地方厨师自由准备膳食转变到全国范围共同配制的盘装食品。这种变化提高了膳食质量上的一致性,使得在各个销售地点之间更换厨师更为容易,促使经营更易管理,并导致在其他方面成本的节省和生产率的提高。

4. 扩大采购范围

扩大现有客户的采购范围也许要比寻求新的客户更合乎需要。对现有客户的增量销售有时可以通过供应外围设备及服务、提高产品档次、扩大产品种类等方法来得到增加。这样一种战略可把厂商从某一行业带进其他有关行业。该战略常常比寻找一些新客户要少花些钱。在一个成熟的行业内,争取新客户往往意味着与竞争对手争夺市场占有率,从而耗资

颇巨。

诸如南方贸易公司、家庭信贷公司和格伯物产公司之类的厂商已经或者正在成功地实施该战略。南方贸易公司正在向其商店增加快餐食品、无人充气装置、弹球游戏机及其他品种,以便从其顾客身上捞取更多的钱,并增加采购刺激及避免设立新地点的费用。同样,家庭信贷公司也在增加新的服务,诸如代算税款、增加贷款金额、甚至开展银行业务,以扩大其产品种类,以便向其广大的客户基础出售。格伯物产公司的‘为每个婴儿多花点钱’的战略是上述同样方法的另一种变体。格伯物产公司已在其所垄断的婴儿食品的领域内又增添了婴儿服装和其他婴儿用品。

5. 购买廉价资产

有时,由于行业成熟的过渡导致公司亏本的结果,资产就会非常廉价地被兼并。如果技术变革的速度并不很快的话,那么兼并亏本公司或购买清算资产的战略就能提高利润并产生一种低成本地位。在酿酒行业内鲜为人知的海尔曼公司曾成功地使用过这种战略。尽管酿酒行业不断集中于为首几家大厂商上,但海尔曼公司通过兼并地区性的酿酒商并且廉价购进旧设备,从1972年至1976年每年增长率达百分之十八(1976年的销售额达到三亿美元),资本利润率超过百分之二十。行业领导者们曾因反托拉斯法的限制而不得进行兼并,于是被迫按时价建造大型新工厂。怀特综合工业公司也使用过该战略的一种变体。它专门按低于帐面价值的价格购进这样一些亏本的公司,诸如森德斯特兰德公司的机床业务和威斯汀豪斯电气公司的家用电器业务,从而降低了一般管理费用。在许多情况下,这种战略导致一种有利可图的继续营业。

6. 买主选择

在行业成熟过程中,随着买主们越来越有见识,加以竞争压力日益增强,买主选择有时能成为对持续获利能力的一个关键。那些过去还没有运用讨价还价能力的买主们,或者由于有限的产品可得性而使讨价还价能力降低的买主们在行业成熟过程中对运用其讨价还价能力通常不会是忸忸怩怩的。识别‘良好的’买主并紧紧地抓住他们不放乃是至关重要的。

7. 不同的成本曲线

在一个行业内常常有可能存在着不止一条成本曲线。那个在一个成熟的市场内并不是全面成本领导者的厂商有时能找到一些新的成本曲线,这些成本曲线实际上可能使其成为某种类型的买主、产品品种或订货规模的较低成本的生产商。

那个明确表示为灵活性、迅速装配和小批量生产(例如,通用的、计算机控制的机器)而设计其工艺的厂商完全有可能要比为定制订货或小批量服务而产量大的生产商享受更大的成本优势。成本曲线差别使这样一种战略有可能建立在少量订货、定制订货、特殊的产量小的产品品种和其

他品种的基础上。威克姆·斯金纳曾在其‘目标集中工厂’这一概念中叙述过如何才能执行这种生产战略。

8. 国际上的竞争

在行业具有更有利结构的场合下,通过国际上的竞争,一家厂商可以逃避成熟阶段。例如,皇冠瓶盖封蜡公司在金属容器和瓶盖行业内,以及梅西—福格森公司在农具行业内曾实施过这种简单的方法。有时,某种在国内市场上过时了的设备却能够在国际市场上相当有效地加以使用,这样就大大降低其进入成本。或者行业结构在国际上因老练而有实力的买主较少、竞争对手也较少等情况可能会有利得多。该战略的弊端是所熟悉的国际竞争风险以及它只能延迟成熟阶段而无法对付它的这样一个事实。

9. 究竟该不该尝试过渡

鉴于可能需要大量而或许是新型的财力和技能,在一个正在成熟的行业内成功地进行竞争所需要的战略变化并不一定非尝试不可。这种选择不仅取决于财力,而且还取决于具有在行业内继续进行竞争的潜力的其他厂商的数目,在对成熟过渡作出调整的同时所预期的在行业内骚动的持续时间,以及对行业利润的未来前景(利润取决于未来的行业结构)。

对某些公司来说,一项非投资性战略也许要比进一步作出没有确定盈利的再投资更好些——这是迪安食品公司已在液乳行业内所采取的做法。迪安食品公司的重点是放在成本削减和对降低成本的设备进行高度选择性投资上面,而不是放在扩大市场地位上面。

如果行业领导者们把巨大的惰性结合进其战略中去并且强烈地依赖于行业发展的增长阶段的战略要求,那么他们就不一定会处于作出过渡时期所需要的调整的最佳地位。假定调整所需的财力是可得到的,那么较小厂商的灵活性在过渡时期中就能证明是有利的。小型厂商也许还能够更容易地细分市场。同样,在过渡阶段中进入行业、拥有资金和其他资源但不依赖于过去的一家新厂商往往能够建立起强有力的地位。要是长期的行业结构是有利的,那么过渡时期所造成的骚动就给潜在的进入者提供种种机会。

5.2.3 成熟行业中的战略隐患

除了没有认识到上述的过渡时期的战略含义之外,还存在着厂商遭受某些特有的战略隐患的损害的趋势。

1. 公司的自我感觉及其对行业的感觉

诸公司会逐渐形成对其自身及其相应潜力的感觉或形象(如‘我们是胜任的领导者’;‘我们提供优良的客户服务’),这些感觉和形象会在形成

其战略基础的明确假设中反映出来。随着过渡的进展,买主们优先的调整,以及竞争对手对新的行业状况的反应,这些自我感觉也许会使诸厂商对行业、竞争者、买主和供应商的假设无效。然而,要改变这些建立在过去的实际经验基础上的假设有时是一种困难的过程。

2. 陷于中间地位

在行业成熟的过渡时期中,陷于中间地位的问题特别严重。过渡时期常常把这段使这种战略在过去可行的萧条期排挤出去。

3. 现金隐患——投资在一个成熟的市场内以建立占有率

应把现金只投入有指望在以后能够撤出现金的某个营业单位。在一个成熟的、增长缓慢的行业内,一些足以证实投入新现金是为了建立市场占有率所需要的假设常常是带有冒险性的。由于现金流入量的现值是以现金流出量为保证的,因此行业成熟中增加利润或维持足以补偿现付现金投资利润的做法行不通。因此,处于成熟阶段中的诸营业单位可能是现金方面的隐患,尤其是当一家厂商并未处于强有力的市场地位却试图在成熟的市场内建立大的市场占有率时。形势对其不利。

一个有关的隐患是把注意力的重点放在正在成熟的市场内的收益上,而不是放在获利能力上。这种战略在发展阶段中可能是合乎需要的,但在成熟阶段中它往往会面临收益递减。在六十年代后期,赫茨公司完全有可能遇到过这个问题,在七十年代中期,这就为美国无线电公司取得利润转变提供好多机会。

4. 为了短期利润而太轻易地放弃市场占有率

在过渡时期中的利润压力下,对有些公司来说,似乎存在着一种试图维持不久前的获利能力的趋势——这是在损害市场占有率的情况下,或者通过前面所述的市场营销、研究与发展,以及其他必要的投资所采取的做法,这种做法又反过来损害未来的市场地位。在成熟的行业内,如果规模经济将具有重大意义的话,那么在过渡时期中不乐意去接受那些较低的利润就可能是严重的目光短浅。当行业合理化发生时,必然会出现一段较低利润的时期,要避免作出过分的反应必须要有一个冷静的头脑。

5. 对价格竞争的不满情绪及不合理反应(“我们将不在价格上进行竞争”)

对诸厂商来说,在经过了一段没有必要的价格竞争时期之后,往往很难接受价格竞争的必要性,而在回避它时却会成为一条神圣的法则。有些管理部门甚至把价格竞争看作是不体面的或有损其尊严。当一家乐于大胆地定价的厂商能够夺取对建立长期的低成本地位将是至关重要的市场占有率时,这种看法可能是对过渡时期作出的一种危险的反应。

6. 对行业惯例的变化表示不满及不合理的反应(“它们正在损害行业”)

行业惯例的变化,诸如营销技术、生产方法,以及经销合同性质之类

的变化,往往是过渡时期的一种不可避免的组成部分。它们对于行业的长期潜力来说可能是重要的,但往往会对它们有阻力。正如在某些体育运动用品行业内的情况那样,有些阻力反对用机械方法代替手工方法,并且诸厂商不愿意大胆地发动其产品的营销(“市场营销在该行业内不起作用,它需要个人销售”),等等。在适应新的竞争环境方面,这种阻力会把一家厂商严重地抛在后面。

7. 过分强调‘创造性的’‘新的’产品而不去改进并积极地销售现有产品

尽管过去在行业初期和增长阶段中取得成功可能是建立在研究和新产品的基础之上的,但成熟阶段的开始往往意味着新产品和新应用是较难获得的。改变创造性活动的目标集中点、重视标准化而不重视新程度和细小的调整往往是适当的。然而,这种发展并不使某些公司感到满意而却常常遭到其抵制。

8. 把坚持‘更高质量’作为不去对付竞争对手的肆意定价和营销行为的一种借口

高质量能够成为一种至关重要的公司实力,但是随着行业的日趋成熟,质量差异具有一种恶化趋势。即使质量差异依然存在,那些更有见识的买主们也可能愿意在其以前曾购买过产品的某个成熟的行业内以质量换取较低价格。然而,对于许多公司来说,很难接受这样的事实,即它们并不拥有最高质量的产品或者其质量没有必要那么高。

9. 可能出现的生产能力过剩

由于生产能力超过需求的缘故,或是因为在成熟的行业内进行竞争所需的工厂现代化不可避免地导致生产能力的增长,某些厂商具有一些过剩的生产能力。只要生产能力过剩存在,就会对生产能力的使用造成一些微妙而又敏感的压力,并且可能以种种会削弱厂商战略基础的方式来使用生产能力。生产能力过剩会迫使一家厂商处于中间地位,而不是维持一种目标更集中的方法。或者它会导致管理上的压力使厂商遭受现金隐患的损害。廉价出清存货或废弃过剩的生产能力而不是保留它往往是合乎需要的。然而,很明显,不应把这种生产能力出售给任何一家将要在同一行业内使用它的厂商。

5.3 衰退行业的竞争战略

出于战略分析的目的,这里将把衰退中的行业看作是那些在单位销售量方面已经历了一段持久时期的绝对衰退的行业。因此,衰退不得归因于某种商业循环或其他诸如罢工或材料短缺之类的短期中断,而是代

表着在衰退中必然会形成目标对策的一种真实情况。

虽然衰退中行业易被误认为是产品生命周期的一个阶段,但并没有对其进行过充分的研究。在生命周期模式中,一个营业单位的衰退阶段的特点表现在利润缩减、产品种类削减、研究与发展及广告活动减少,以及竞争对手逐渐减少。针对衰退所开的可取的战略处方乃是一种“收获”战略,即消除投资,并从营业单位中产生最大的现金流量,从而导致最终放弃营业。在计划工作方面普遍使用的产品资产组合模式对衰退中行业提出同样的忠告:不要在那些增长缓慢的、或负增长的及不利的市场内投资,而是把现金撤出这些市场。

然而,对范围广泛的各种衰退中行业的深入研究表明衰退期间的竞争性质及厂商可用来对付衰退的战略方法是极其复杂的。诸行业在竞争对衰退作出反应的方式上显著不同;有些行业显得成熟老练而又通情达理,而有些行业则是以加剧冲突、拖延过剩的生产能力,以及遭受重大经营损失为特征的。成功的战略也是多种多样的,有些厂商所采取的战略实际上包含着对衰退中行业进行大量的再投资,致使其营业单位后来都获利甚巨。有些厂商则在衰退尚未被普遍认识到之前就退出行业而避免了后来由其竞争对手所承担的损失,从而谈不上有什么收获。

5.3.1 衰退行业的竞争决定因素分析

1. 需求的状况

需求递减的过程以及留存市场面的特征对衰退阶段中的竞争具有重大的影响。

(1) 不确定性。竞争者所觉察到的(不管是否合理)有关需求是否将继续递减下去的不确定性的程度是影响目标对策竞争的最强有力的因素之一。如果一些厂商认为需求可能会回升或趋于平稳,则他们就会试图坚持其原有的地位而留在行业内。厂商不愿销售额的缩减而仍努力维持其地位将极有可能导致剧烈的冲突。在人造纤维行业内,这种情况一直在发生。在该行业内,继续存在着并有可能被证实是正确的这样一些希望,即在轮胎帘子布市场内由尼龙及钢材所造成的人造纤维的亏损以及在纺织品市场内由其他纤维品造成的亏损都有可能扭转起来。另一方面,如果所有的厂商都确信行业需求将继续下降,则这种状况将促使厂商秩序井然地从市场内撤出其生产能力。例如,在乙炔行业内,天然气成本的急剧上升会使乙烯成为使用乙炔的许多化工工艺的一种低成本的替代产品的情况迅速明朗化。在该行业内,一些效率最低的厂商早已开始准备撤退战略。

诸厂商在其对未来需求的觉察程度各不相同;有些厂商可能预见到某种回升的更大可能性,以致这些厂商将易于坚持留在行业内。此外,衰

退中行业的历史记录中有迹象表明,一家厂商对未来衰退可能性的觉察程度受到其在行业内的地位及其退出障碍的影响。厂商的地位越强大或其在撤离时所面临的退出障碍越高,则在对其自身未来的规划中存在的乐观因素也更多。

(2)衰退的速度及方式。衰退进行的速度越慢,厂商在分析其地位的过程中越容易受到短期因素的蒙蔽,并且未来衰退所存在的不确定性通常也越多。不确定性大大增加这一阶段的多变性。另一方面,如果需求急剧下降,则厂商在证实其乐观的未来规划中就会面临困境。此外,销售额的大幅度下降会使放弃整个工厂或撤销整个部门更有可能,这种状况会使行业生产能力迅速向下调整。衰退的平稳性对不确定性也起作用。如果行业销售额本来是不稳定的,就像在人造纤维及醋酸纤维素行业内的情况那样,那么要从各个时期之间的波动所引起的混乱状态中把销售额下降趋势区分出来就会是困难的。

衰退的速度部分是诸厂商确实决定要从营业单位中撤出生产能力所采取的形式的一种功能。在产业性单位内,由于其产品是对客户的一种重要投入品,如果少数主要的生产商决定撤出,则需求就会急剧地下降。客户们对是否能继续得到某种关键的投入品表示忧虑,从而倾向于比往常更迅速地转向替代产品。因此,那些早期就宣布退出的厂商会强烈地影响衰退速度。由于缩减的产量提高了成本或是价格,衰退的速度还具有随衰退进行而加快的趋势。

(3)剩余的需求利益的结构。随着需求下降,需求利益的性质在确定留存的竞争者的获利能力方面具有重大作用。根据全面的结构分析,这些利益或多或少为获利能力提供有利的前景。例如,在雪茄烟行业内,需求的主要剩余利益之一在于溢价市场面。这种市场面根本不受替代产品的影响,拥有对价格不敏感的买主,并且经受高水平产品差异的产生。能够在这种市场面内维持某种地位的厂商甚至随着行业的衰退也完全有可能获得高于平均水平的报酬,因为他们能够防御其地位不受竞争势力侵袭。在皮革行业内,装潢皮革曾是一种技术及产品差异具有相同作用的幸存的需求利益。另一方面,在乙炔行业内,那些乙炔尚未被乙烯所取代的市场面仍受到其他替代产品的威胁,而在那些市场面内由于乙炔的固定成本高而使它成为一种易于引起价格冲突的商品。因此,剩余利益的潜在利润相当暗淡。

一般来说,如果需求的剩余利益牵涉到那些对价格不敏感的买主或那些毫无讨价还价能力的买主,那么某种目标对策就会是有利可图的,因为他们具有高度的转手成本或其他特性。当剩余需求是更新需求以及当来自原有设备制造商的需求消失时,剩余需求一般对价格就不敏感。目标对策的获利能力还将取决于需求的剩余利益是否易遭到替代产品和强大的供应商的攻击,也取决于某些流动性障碍的存在,这些流动性障碍保

护那些替剩余市场面服务的厂商免遭来自那些图谋弥补在消失中的市场面内所损失掉的销售额的厂商的攻击。

(4) 衰退原因。行业需求的下降有许多不同的原因,这些原因对衰退阶段的竞争具有下列含义:

① 技术上的替代性。衰退的一种起因是通过技术创新(电子计算器替代计算尺)所产生的替代产品,或者由于相应的成本及品质(人造革替代皮革)的变化而使替代产品显得突出。由于不断增长的替代性往往会降低利润同时又会削减销售额,所以这种起因会对行业的利润造成威胁。如果在那些对替代产品没有影响的或抵制替代产品的行业内存在需求利益而且在先前叙述过的意义上具有有利的特点,那么这种对利润的消极作用就会减轻。根据行业的具体情况,替代性可能或不可能伴随着对未来需求的不确定性。

② 人口统计数。衰退的另一种起因是购买其产品的客户集团的规模缩小。在产业性行业内,人口统计数是通过降那些下游行业的需求而引起衰退的。作为衰退的一种起因的人口统计数并不伴随着某种替代产品的竞争压力。因此,如果生产力能够依次退出受到人口统计数影响的行业,则那些幸存的厂商就会具有可与衰退前相比的获利前景。然而,人口统计数的变化往往受到极大的不确定性的支配,正如已讨论过的那样,这种不确定性使衰退过程中的竞争处于不稳定状态。

③ 需要的变化。由于社会问题或其他原因而使买主的需要或爱好有所改变,需求就可能会下降。例如,雪茄烟消费量之所以下降大部分原因是由于社会对雪茄的接受程度暴跌。像人口统计数的情况一样,需要的变化未必导致替代产品对剩余销售额的压力的加剧。然而,像雪茄烟行业内发生的情况一样,需要的变化也会受到极大的不确定性的支配,这些不确定性已导致许多厂商继续预测需求的重新恢复活力。这种情况对处于衰退过程中的获利能力构成相当大的威胁。

因此,衰退原因为厂商对未来需求所觉察到的不确定性的大概程度提供一些线索,也提供一些表明为剩余市场面服务是有利可图的迹象。

2. 退出障碍

生产能力退出市场所采取的方式对衰退中行业内的竞争是至关重要的。然而,正如存在着进入障碍一样,在衰退中行业内也存在着使诸厂商不断进行竞争的退出障碍,即使诸厂商正在获取的投资收益低于正常水平。因此,退出障碍越高,行业环境对于在衰退期间留存的一些厂商来说就越不适宜。

退出障碍是由下述一些根本原因造成的:

(1) 耐用资产和专门化资产。如果一个营业单位的资产,固定资金也好流动资金也好或者两者兼而有之,对正在使用它们的某些特定的营业单位、公司,或地点来说是高度专业化的话,那么这种情况就会由于降低

厂商在营业单位投资中的清算价值而造成退出障碍。那些专门化资产,要么必须出售给某家打算将它们用于相同营业单位的厂商,要么这些资产的价值大为降低而势必会被废弃。希望将这些资产用于相同营业单位的买主通常是寥寥无几的,因为在一个衰退中市场内迫使厂商出售其资产的相同理由将有可能使潜在的买主们失去信心。例如,某家制造乙炔的综合企业或某家人造纤维厂拥有如此专门化的设备,以致于必须将其出售给作同样用途的厂商或者不得不予以废弃。此外,拆除及搬运一家乙炔工厂的设备是如此困难,致使这样做的费用可能等于或超过废弃的价值。一旦这种乙炔及人造纤维行业开始衰退,乐意接受待售设备而欲继续经营该种工厂的潜在买主就几乎是不存在的。那些被出售的工厂均按帐面价值打很大折扣后加以出售的,而往往是出售给一些投机商或孤注一掷的雇员集团。在一个衰退中行业内的存货也可能毫无价值,尤其在平常周转很慢的情况下。

如果一个营业单位的资产的清算价值是低的,那么厂商留在该营业单位内在经济上来讲就是最理想的,即使预期的未来折现的现金流量是低的。如果资产是耐用的,则其帐面价值就会大大超过清算价值。由于折现的现金流量超过了如果放弃营业而本来会失去的投入资金的机会成本,因此,对一家厂商来讲,只要其留存在营业单位在经济上是适宜的,就有可能赚回帐面损失。在任何帐面价值超过清算价值的情况下,营业单位的废弃还会导致帐面价值的削减,这种对退出有制止作用的做法将在后面加以讨论。

在评估由某个特定营业单位的资产专门化所造的退出障碍时,对一家正在营业的单位来说,是否存在着对其资产的或部分资产的一些市场乃是问题所在。有时,在经济发展的各个阶段可将资产向国外市场出售,即使这些资产在本国已没有什么价值。这种行动得以提高清算价值,并降低退出障碍。然而,不管国外市场是否存在,随着行业正在衰退的情况日益明朗化,专门化资产的价值通常将会降低。例如,在六十年代初期,当时对彩色电视机显像管的需求十分强烈,雷西昂公司就出售了其制造显像管的资产,这样该公司比起试图在七十年代初期当行业明显处于萧条时期时抛售其显像管生产设备的厂商来回收了高得多的清算价值。到了行业发展的较晚时期,只有极少数美国生产商对购买显像管有兴趣,而那些对不太先进的企业供应显像管的国外厂商要么已经购置了显像管生产设备,要么在美国显像管生产行业明显衰退时他们已处于更强大的讨价还价的地位。

(2)退出的固定成本。退出的巨大的固定成本由于降低某个营业单位的实际的清算价值而提高退出障碍。一家厂商通常必须会面临巨额的劳动力安置费用。事实上,在某些国家内,如意大利,由于政府不批准解雇工作人员的做法,因此退出的固定成本是相当巨大的。当一家公司正在

放弃营业时,在相当长的一段期间内它通常还须为一些全日雇用的、有技术的经理、律师,以及会计师的工作支付高额的工资。为了在退出之后仍保持向以前的客户提供备用零件,有时还须制订出种种预备措施 这种要求会招致一定的损失,而通过折现这种损失可成为退出的某种固定成本。管理部门的负责人员或雇员们可能需要重新进行安排或重新加以培训。如果合同能被根本废除的话,那么违反长期的投入产品的采购合同或产品销售合同就可能会导致巨额的撤消合同的罚金。在许多情况下,违约厂商必须向其他能履行这类合同的厂商支付所需的费用。

常常还存在着一些隐蔽的退出成本。一旦放弃营业的决定为人所共知,雇员生产率就有可能下降,而财务成果也就趋于恶化。客户们迅速撤出其营业单位,供应商也在满足承诺方面失去兴趣。这类问题,还有后面将要讨论的在执行一项收获战略中所遇到的那些问题,可能会加速在所有权衰退期间所造成的亏损,也可能证明是巨大的退出成本。

另一方面,有时退出能使厂商避免在其他场合所不得不作出的固定资产投资。例如,为了遵守环境条例而需要作出的投资可以加以避免,正如为了要留在行业内而对重新投资的其他要求也可以避免一样。对作出这类投资的要求会助长退出,因为这类投资只提高营业单位的投资额而并不提高利润,除非使这类投资得以产生与厂商折现的清算价值相等的或增大了的价值。

(3) 战略退出障碍。仅仅从与某种特定行业单位有关的经济上应考虑的因素来看,即使一家多样化经营的厂商并不面临什么退出障碍,但从总的战略观点出发,由于该营业对公司来说很重要,所以它仍有可能遇到一些障碍:

①相互关联性。某个营业单位可能涉及某个营业单位集团的一种总体战略的组成部分,无视这种关系就会削弱战略的影响。这种营业单位对公司的身份或形象来说可能是很重要的。退出可能要损害公司同主要销售分配渠道的关系或可能要削弱在购买方面的总的的影响。退出可能使分摊到的设施或其他资产闲置起来,这取决于厂商对其是否有可供选择的用途或是否能在公开市场上租赁到。终止对某一客户唯一的供应关系的厂商不仅会妨碍向该客户销售其他产品,而且也会损害其在其他营业单位中赖以提供主要原材料或零部件的机会。公司把资财从衰退中行业中摆脱出来而转移到新市场去的能力对于相互关联性障碍的高度是极其重要的。

②进入金融市场。退出可能会降低资本市场对厂商的信心或恶化厂商对兼并候选者(或买主)的吸引力。如果放弃营业的单位相对于总体是大的话,则这种放弃营业的做法就可能会大大降低厂商的财务信誉。即使从该营业单位本身的立场出发,认为削减帐面价值在经济上是正当的,这种做法也可能对收入的增长产生消极影响,要不然在其他方面会起

着提高资本成本的作用。从这个观点来看,在营业经营几年阶段中的一些小损失可能要比一次大损失更可取些,削减帐面价值规模的大小显然将取决于该营业单位资产折旧的程度与其清算价值的关系如何,还取决于厂商日益增长的反对作出一次性决策而放弃营业的能力。

③垂直一体化。如果营业单位是与公司内另一个营业单位垂直地相关的话,则对退出障碍的影响就取决于衰退的原因是否影响着整个垂直链或只是影响着某一环节。在乙炔行业的例子中,乙炔的废弃不用使得处于一体化下游的使用乙炔为原料的那些化学合成企业趋于过时。如果厂商从事生产乙炔业务而且还从事处于一体化下游的其他一些生产业务的话,则关闭乙炔工厂就意味着关闭那些一体化下游设施或是迫使厂商去寻找一家外部供应商。虽然由于对乙炔的需求趋于下降而可以从一家外部供应商那里商定一个有利的价格,但厂商最终还不得不从一体化下游的经营活动中退出来。在这种情况下,退出决策将必然会波及整个垂直链。

对比之下,如果某个一体化上游单位将某种被替代产品所淘汰了的投入品出售给某个一体化下游单位,则那个一体化下游单位将受到强烈的促使而去寻找向其出售替代投入品的一家外部供应商,以免其竞争地位每况愈下。于是,处于前向一体化的厂商可能会促进作出退出决策,这是因为营业单位的战略价值已被消除而从总体上看退出已成为公司的一个战略义务。

(4)信息障碍。一个营业单位与公司内的其他营业单位的关系越是密切,尤其是在分摊资产或拥有的买卖方关系方面越是密切,则要掌握有关经营活动真实情况的确切信息更为困难。那些经营无方的营业单位的劣绩可能被互相关联的某些单位所取得的成绩所掩盖,以致厂商最终连考虑作出那种从经济上来说本来是正确的退出决策也做不到了。

(5)管理上或感情上的障碍。虽然上面所提到的那些退出障碍都是以合理的经济计算为依据的(或由于信息失灵而无法作出计算),但退出某种营业单位的困难看来要远远超出纯粹的经济范畴。通过一个接一个的实例分析可证明须考虑到的问题是管理部门对某个营业单位在感情上的依恋和承诺,还掺杂着对其能力和成就的骄傲自大以及对自身前途的担忧。

在一个单一营业的公司内,退出往往使经理人员失去其工作,因此从个人观点来看,退出可能被看作会带来一些很不愉快的后果。在厂商的历史及传统越悠久以及高级管理部门向其他公司和事业活动的可能性越低的情况下,则在制止退出方面这些须考虑到的问题显得更为严重。

大量的证据表明个人及感情上的障碍还会蔓延到多样化经营公司的最高管理部门。不景气部门的那些经理人员所处的地位与某种单一营业厂商的那些经理人员所处的地位颇为相似。要使这些经理人员提出放弃

营业的建议是困难的,因此决定何时退出的重担通常落在最高管理部门身上。然而,在最高管理部门层次上来识别一些特定营业单位仍然是棘手的,如果这些特定营业单位是厂商长期存在的或早期的营业单位,是厂商历史上核心的组成部分,或是以行业内部在职者的身份直接参与而开办的或兼并的,则尤其如此。例如,通用面粉厂放弃其原有营业(商品面粉)的决策确是一种令人极度痛苦的抉择,而这确实是一种需花好多年时间才能作出的决策。

正如识别一样,骄傲自大及对外表形象的关注也会蔓延到多样化经营厂商的最高管理部门。当该部门在作为放弃候选者的营业单位内起过一些个人作用时,这种情况尤为适用。此外,与单一营业厂商相比,多样化经营公司会大手大脚地采取由获利的营业单位向经营无方的营业单位提供资金的做法,这种做法有时能使低劣的经营结果免于败露。在多样化经营公司内,这种能力或许会使一些感情上的因素悄悄地融入作出放弃的决策之中,即使讽刺地说,多样化经营的好处之一乃是对投资的一次更为超然独立的、平心静气的评审。

退出方面的经验能够减少管理上的障碍。例如,在化工生产主要领域内的、经常发生技术故障及产品替代的那些厂商内,在各部门的产品寿命在历史上一向是很短的那些厂商内,或在那些更容易觉察以新的营业来替代衰退中营业的可能性的新技术厂商内,这些管理上的障碍就显得不那么普遍。

(6)政府及社会的障碍。在某些情况下,由于政府对就业问题的关注及其对地方社团的影响,要关闭一个营业单位几乎是不太可能的。放弃营业的代价可能是来自公司内其他营业单位作出的让步或是其他起抑制作用的条件。即使在政府并未正式介入的场合下,反对退出的社团压力及非正式的政治压力也是很大的,这取决于公司自身所处的地位。

许多管理部门在其雇员及地方社团身上所感受到的那种社会关注是十分相似的,这种社会关注虽然不可能转化成钱财,但仍然是真实的。放弃营业往往意味着使人们失业,还意味着削弱地方经济。这种关注往往是同对退出的感情上的障碍互相影响的。例如,在魁北克,对于关闭加拿大的不景气的、正在解体中的造纸行业内的一些纸浆厂曾引起了极大的社会关注,其中许多纸浆厂都设在那些只有一家公司的小城镇内。一些厂商负责人被社团的关注折磨得心神不安,而来自政府的正式及非正式的压力还施加了很大影响。

由于存在着所有这些类型的退出障碍,一家厂商可能继续在某一行业内进行竞争,即使其财务业绩低于正常水平。生产能力并不随着行业紧缩而退出行业,竞争者之间为求生存而进行着你死我活的较量。在退出障碍高而又处在衰退中的行业内,即使那些最强大而又最兴旺的厂商要想避免在衰退过程中遭受损失也是困难的。

(7)资产处理方式。处理厂商资产的方式会强烈地影响着一个衰退中行业的潜在获利能力。例如,在正在解体中的加拿大造纸行业内,一家主要的厂商并不引退而是以打了很大折扣的帐面价值出售给一批企业家。由于有一种较低的投资基础,新实体的一些经理人员可以在定价及战略决策的其他方面作出决策,这些决策对他们来讲是合情合理的,但却严重削弱留存厂商的实力。将资产按折扣出售给雇员们会有同样的结果。因此,衰退中行业的资产如果在行业内部处理而那时行业尚未引退,那么比起厂商原先的业主留在行业内这种做法来甚至会使随后的竞争更趋恶化。

通过政府的补贴使不景气的厂商在衰退中的行业内生存下去的情况几乎同样是糟糕的。不仅生产能力没有退出市场,而且接受补贴的厂商甚至有可能进一步降低潜在的利润,因为厂商是在不同的经济基础上作出其决策的。

3. 竞争抗衡的多变性

由于销售额下降,一个行业的衰退阶段特别容易受到竞争者之间剧烈的价格冲突的影响。因此,确定竞争抗衡多变性的条件在影响衰退中行业的获利能力方面变得尤为严重。衰退过程中留存厂商之间的相互的极为激烈的冲突有如下一些情况:

- (1)把产品看作是一种商品;
- (2)固定成本较高;
- (3)许多厂商被退出障碍封闭在行业内;
- (4)好些厂商认为维持其在行业中的地位具有高度的战略意义;
- (5)留存厂商之间的相对实力是比较平衡的,以致一家或几家厂商不能轻易在竞争较量中获胜;
- (6)诸厂商对其相对的竞争实力是不明确的,而许多厂商试图改变其地位而进行的努力却招致不幸的后果。

那些供应商及销售分配渠道能够加剧衰退过程中抗衡的多变性。随着行业衰退,行业成为供应商的不太重要的客户,这种情况会影响价格及服务。同样地,如果销售分配渠道操纵着好多家厂商,控制着货架面积和货架定位,或者能够影响最终客户的购货决策,则销售分配渠道的能量将会随着行业的衰退而有所增强。例如,在雪茄烟行业内,由于雪茄烟是一种刺激性产品,因此货架定位对其成功与否是至关重要的。在行业衰退期间,雪茄烟销售分配渠道所发挥的能量显著地增强,而卖主们的利润却相应地有所下降。

从行业竞争抗衡的观点来看,衰退期间最坏的情况是少数的厂商在行业内所处的战略地位相当软弱,但在公司的全部财力中这些厂商却拥有极大的份额,他们还具有某种留在行业内的强烈的战略义务。这些厂商的弱点迫使他们不惜采取像削减价格之类的孤注一掷的行动以试图改

善其地位,而这种做法竟威胁着整个行业。他们留在行业内的能量迫使其他厂商作出反应。

5.3.2 衰退行业的战略方法

虽然对衰退过程的战略所进行的讨论通常围绕着抽回投资或收获这些问题,但是仍存在着一系列战略方法——尽管这些方法未必在任何特定行业内都是可行的。在衰退过程中进行竞争的一系列战略能够用四种基本方法方便地加以表达(如表 5.3.1 所示),厂商能够个别地或在某种情况下依次地实施这些方法。事实上,这些战略之间的差别很难分清,但是对这些战略的目的和含义分别进行讨论是有益的。这些战略不仅在寻求要达到的目标方面,而且在对投资的含义方面,都有极大的差异。在收获及放弃营业的战略中,衰退战略的典型目标是设法使营业单位抽回投资。然而,在领导地位或合适地位的战略中,厂商可能真的想要进行投资,以便加强其在衰退中行业内所处的地位。

表 5.3.1 可供选择的战略

领导地位战略	合适地位战略	收获战略	迅速放弃战略
在市场占有率方面寻求领导地位	在某个特定的市场面内造成或保护某种强有力的地位。	利用实力来安排一种可控制的抽回投资	在衰退过程中尽早清理投资

1. 领导地位战略

领导地位战略的目标在于利用衰退中行业的结构,在这些结构中留存下来的某家或某些厂商拥有获得高于平均水平的获利能力的潜力,而针对竞争对手要确立领导地位也是可行的。厂商的目的是成为留存在行业内的唯一一家厂商或几家厂商之一。一旦获得这种地位,厂商将根据随后的行业销售模式转向保持地位或控制性收获战略。这种战略的根本前提是比起采用其他战略来这种获取领导地位的方式能使厂商处于更优越的位置来保持地位或取得收获。

有助于实施领导地位战略的战术步骤如下：

- (1)在定价、营销,或其他打算建立市场占有率及确保由其他厂商把生产能力从行业内迅速撤出等领域内以积极的竞争行动来进行投资；
- (2)按高于竞争对手有机会在其他地方销售的价格来兼并竞争对手

或其产品种类以购进市场占有率,这种战术对降低竞争对手的退出障碍起作用;

(3)购进及引退竞争对手的生产能力,这种战术也能降低竞争对手的退出障碍,并且确保竞争对手的生产能力不得在行业内出售,由于这一原因,在机械传感器行业内某家主要厂商一再表示要买下其最薄弱的竞争对手的资产;

(4)用其他方式降低竞争对手们的退出障碍,例如,通过乐意为竞争对手的产品制造零部件,接收长期合同,为竞争对手生产私人标牌商品等方式使竞争对手得以终止生产活动;

(5)通过公开声明及举一行动来明确表示那种要留在行业内的强烈的信念;

(6)通过竞争行动来表明其明显优势的实质,这种战术的目的在于消除竞争对手想与其进行较量的企图;

(7)发掘并透露有关对未来衰退的不确定性的可靠信息,这种战术会减少竞争对手过高地估计行业的真正前景而留存在行业内的可能性;

(8)通过促进对某些新产品或工艺改革进行再投资的需要来提高其他竞争对手想留在营业内的赌注。

2. 合适地位战略

这种战略的目标是要识别衰退中的行业内的某个市场面,这种市场面不仅足以保持稳定的需求或延缓衰败,而且具有能获得高收益的结构特点。然后,厂商为在这种市场面内建立其地位而进行投资。也许可以认为,为了要降低竞争对手的退出障碍或减少与这种市场面有关的不确定性而采取罗列在领导地位战略栏下的某些行动是合乎需要的。最终,厂商有可能要么转向收获战略,要么转向放弃战略。

3. 收获战略

在收获战略中,厂商企图使营业单位中的现金流通尽可能完善。厂商是通过消除或严格地削减新投资、减少设施的维修,并利用营业单位所有的一些残留实力来提高价格或从以往持续销售的信誉中获得收益,从而使这种战略得以付诸实施,即使在广告及研究活动已大为减少的情况下。其他一些共同的收获战术包括如下:

(1)减少型号的数目;

(2)缩减所使用的销售分配渠道的数目;

(3)排除小型客户;

(4)在交货时间(存货)、修理速度,或销售补助方面不断降低服务水准。

并不是所有的营业都是容易有收获的。收获战略的前提是厂商所具备的那些可赖以生存的真正的实力,同时衰退中行业的环境尚未退化到足以引起剧烈冲突的地步。没有一定的实力,厂商的提价、质量降低、中

止广告活动,或其他战术将面临销售额的急剧下降。如果行业结构在衰退阶段导致极大的多变性,则竞争者将会抓住行业缺少投资的时机来掠夺市场占有率或煞低价格,从而消除厂商通过实施收获战略来降低费用的优势。此外,有些营业单位难以有所收获,因为对增量费用的降低不存在什么最佳选择。一个最明显的例子是处于这种地位的工厂如不加以维护的话,那就很快会无法经营。

采取收获战术的一个基本特征在于不同的行动,有形的行动客户是看得见的(例如,提价、减少广告活动),还有些是无形的行动客户是看不见的(例如,推迟的维修服务、收支相抵帐户的不断下降)。无相对实力的厂商只能把自己局限于种种无形的行动之中,这种做法也许会,或也许不会,促使现金流量的猛增,这要取决于营业的性质。

4. 迅速放弃战略

这种战略是基于这样一个前提,即厂商在衰退的初期早就把其营业单位卖掉,则还能够最大限度地获得净投资额的回收,而不是实行收获战略而到后期才出售营业单位,或其他战略之一。尽早地出售营业单位通常能最大限度地提高厂商从出售营业单位中实现的价值,因为营业单位出售得越早,则对需求是否将会随之而下降这一不确定性也就越大,于是像其他国外的资产市场的得不到满足的可能性也会越大。

在某些情况下,在衰退之前或在成熟阶段中就放弃营业可能是合乎需要的。一旦衰退明朗化,行业内外的资产的买主将处于更强有力的讨价还价的地位。另一方面,尽早地出售营业单位也会使厂商承担这样一种风险,即厂商对未来的预测将证明是不正确的。

迅速放弃战略会迫使厂商面临诸如形象及相互关系之类的退出障碍,虽然早期退出通常在某种程度上会缓和这些因素。厂商能够运用某种私人标牌战略或将产品种类出售给竞争对手,以便有助于缓解其中某些问题。

5.3.3 衰退行业的战略选择

选择某种衰退期间战略的过程是一种使留存在行业之内的合适性与有关厂商的相对地位相匹配的过程。厂商在确定其相对地位方面的那些主要的长处及弱点不一定是那些在行业发展较早时期所拥有的长处及弱点 相反,这些长处及弱点却同剩余的市场面或需求利益相关,并且在竞争抗衡的性质方面又同衰退阶段的特定条件相关。对于领导地位战略或合适地位战略同样重要的是具有那种足以促使竞争对手退出的可信性。处境不同的厂商具有不同的最佳衰退期间战略。

便于考察厂商的战略选择的一种粗略的框架如图 5.3.1 所示。

图 5.3.1 衰退行业的战略选择

	具有与竞争对手有关的争 取剩余利益的实力	缺乏与竞争对手有关的争 取剩余利益的实力
对衰退有利的 的行业结构	领导地位或合适地位	收获或迅速放弃
对衰退不利 的行业结构	合适地位或收获	迅速放弃

当由于低的不确定性、低的退出障碍，等等而使行业结构有助于某种适宜的衰退阶段时，具有种种实力的厂商既可寻求领导地位又可守住合适地位，这取决于在大多数剩余的市场面内进行竞争的结构上的合适性，而不必去选择一两个特定市场面。具备种种实力的厂商具有建立领导地位的势力，一旦取得这种领导地位，那些在较量中失败的厂商将会退出，而行业结构就会产生收益。当厂商不具备什么特殊的实力时，要夺取全面的领导地位或处于合适地位几乎是不太可能的，但是这种厂商还能够利用有利的行业来取得丰厚的收获。这种厂商也有可能选择尽早放弃营业的做法，这取决于收获战略的可行性及营业单位出售的机会。

由于高度的不确定性、对竞争对手的高度退出障碍，以及导致多变的目标对策抗衡的条件而使行业对衰退中处于不利的状况时，为获取领导地位而进行投资不可能产生什么收益，合适地位战略也同样不可能产生什么收益。如果厂商相对实力较为强大，则这种厂商就可采取收缩的做法而保持某种受到保护的合适地位或有所收获，这样往往可以更好地利用行业的条件。如果厂商没有什么特殊的实力，则还是尽快退出为好，只要退出障碍许可的话，因为由于高度的退出障碍而困在行业内的其他一些厂商不久将有可能对这种厂商的地位成功地发起攻击。

对这一简略的框架还有个第三因次，即保留在营业单位内乃出于厂商的战略需要。例如，对现金流通的战略需要可能使决策偏向于收获或早期出售战略，即使其他因素都指向领导地位战略。从业务角度来看，厂商必须对其战略需要的性质加以评价，并在确定正确的战略的同时要考虑到衰退的其他条件。

对这种或那种衰退战略作出早期承诺是有益的。一项对领导地位的早期承诺有可能发出一些对鼓励竞争对手退出很有必要的信号，并对获取领导地位提供必要的有利时机。对放弃战略的某项早期承诺会产生一些已讨论过的种种效益。推迟对衰退战略的选择有助于消除极端的选

择,并迫使厂商转向选择合适地位战略或选择收获战略。

衰退中战略的关键,尤其对种种进取型战略而言,是要找到一些鼓励特定的竞争对手退出行业的途径。某些途径已经在领导战略选择那部分作了讨论。有时,会有必要使某个拥有高市场占有率的竞争对手真正退出,这样某种进取型战略才显得有意义。在这种情况下,厂商可以通过采用收获战略来等待时机,直至这个主要的竞争对手决定作出退出决策为止。如果领导者决定退出,则厂商就可随时进行投资,而如果领导者决定要留下,则厂商就可随即采取收获战略或放弃战略。

要点回顾

1) 新兴行业系指通过一些因素产生的那些新形成的或重新形成的行业,这些因素包括技术创新、相对成本关系的变动、新的消费需求的出现,或其他经济及社会方面的变化致使某种新产品或某项新服务得以提高到一个潜在可行的营业机会的水平;

2) 一个行业发展的新兴阶段可能是战略自由度的最大时期,并且在确定行业业绩方面也是通过良好的战略选择所产生的杠杆作用达到最高时期;

3) 行业成熟并非在某个行业发展过程中的任何一个固定点上发生,并且通过种种创新或其他激励行业参加者保持持续增长的事件能够推迟其发生;

4) 对范围广泛的各种衰退中行业的深入研究表明衰退期间的竞争性质及厂商可用来对付衰退的战略方法是极其复杂的,成功的战略也是各种多样的。

案例及应用 基本战略和产业演化

结构变化能够改变一个产业内基本战略之间的相对均衡,因为它能改变一个基本战略的持久性或由持久性导致的竞争优势的大小。汽车产业提供了一个很好的例子。在汽车业发展初期,主要汽车厂商在生产豪华旅行轿车时奉行歧异战略。技术和市场的改变为亨利·福特(Henry Ford)改变这些竞争原则提供了潜在的可能。他采用了标准车型的低成本生产和薄利多销为基础的全面成本领先战略。福特迅速控制了全世界汽车产业。然而,到20世纪20年代末,经济的增长、人们对这种车型的日益熟悉和技术上的变革为通用汽车公司(General Motors)再次改变这些原则创造了潜在的机会——它采取了以品种繁多、特点显著和价格溢价为基础的歧异战略。在这种变迁的全过程中,实施集聚战略的竞争对手也不断取得成功。

基本战略的另一场旷日持久的争斗发生在百货经营业。凯马特(K Mart)和其它廉价商店以低管理费用和全国统一的商标为特征,采用成本领先战略,与西尔斯(Sears)和其它传统的百货商店相抗衡。然而,凯马特现在面临来自以出售款式为导向的独具歧异性的廉价商店(如华尔—马特 Wal—Maht)的竞争。与此同时,集聚战略的廉价商店也加入了这场竞争,它们出售诸如运动用品(赫尔曼 Hermans 公司)、保健和美容品(CVS),以及书籍(巴恩斯 Barnes 和诺贝尔 Noble)等商品。产品展销也在这些市场上采用低成本战略,重点销售家用电器和珠宝首饰。这样,凯马特竞争优势的基础被薄利多销破坏。目前它要取得高于产业平均水平的收益是困难重重的。

另一个更近的应用基本战略以谋利的例子发生在伏特加(Vodka)酿酒业。斯密尔诺夫(Smirnoff)公司长期以来一直是本产业中标歧立异的生产商,其战略的基础很早就定位为高级品牌和以巨额经费来支持广告促销。然而,随着增长减缓、产业竞争日趋激烈,私人的伏特加品牌和廉价的白兰地破坏了斯密尔诺夫公司的竞争地位。同时,百事可乐的期托奇那雅(Stolichnava)伏特加通过集聚战略建立起较斯密尔诺夫公司更具歧异性的竞争地位。斯密尔诺夫公司腹背受敌,其长期以来的优越地位受到了威胁。作为反击,它引进了几种新品牌,包括一种价格溢价的品牌与斯托利奇那雅相抗衡。

居于行业不同竞争位置的战略选择

关 键 词

key word

进攻战略(*Attack Strategy*)
防御战略(*Defense strategy*)
后发企业(*less Advanced EnterPrise*)
基本战略(*Basic Strategy*)
竞争位次(*Strategy Precedence*)
挑战者(*Challenger*)

本章概要

- 1) 高密度竞争——位次竞争战略的形成

- 篇首案例 富士胶卷稳步发展
 - 位次竞争战略
 - 第一位企业的包围战术
 - 第二位企业的包围战术
 - 第三位企业的适应战略
 - 第四、五位企业的战略
- 2) 后发企业的竞争战略

- 后发企业的基本战略
 - 后发企业的战略路线
 - 市场细分与重点突破
- 3) 进攻战略——瞄准出头鸟

- 进攻领先者的条件
- 4) 防御战略——迎接挑战者

- 进攻领先者的途径
 - 阻止领先者的报复
 - 领先者脆弱性的信号
 - 挑战者的入侵
 - 防御战术
 - 防御战略

本章目标

- 在学完本章内容以后,您将能够：
- 1) 采用位次竞争战略,排除徒劳的竞争,通过对技术革新的刺激,创造出最适当和有效的竞争关系；

2) 如果你的企业是后发企业,可以抢在变化之前,确定合乎自己经营结构的新产品,并使这个产品取得最大的市场占有率；

3) 有力量对挑战者进行持久的杀伤力很强的报复,改变相对于领先者的市场地位；

4) 采用防御战略,把进攻引向威胁更小的方面或者减少进攻的强度,并最成功地把进攻和防御两方面战略结合起来。

6.1 高密度竞争——位次竞争战略的形成

6.1.1 篇首案例 富士胶卷稳步发展

1984 年是富士胶卷创业 50 周年。为了纪念公司成立 50 周年,该公司发表了中期经营计划“未来像——50”。即以 1981 年度(1980 年 11 月

至 1981 年 10 月)为起点,到最终目标的 1984 年度总销跃。

世界胶卷市场的 70% 被美国的柯达公司占领。但是,在日本国内,富士胶卷的市场占有率约 70%,超过了柯达公司,占绝对优势。另外,1976 年 9 月,该公司生产的高感光彩色胶卷 F-Ⅱ 400 先于柯达公司在市场出售,轰动了世界。从技术水平来看,富士胶卷的一部分技术已超过了柯达公司。

世界上的照相行业一向保守技术秘密。日本的胶卷世界,在战后想引进外国技术,都未获得成功。完全依靠自己的力量来发展技术,并达到当今世界先进水平,这是值得引人注目的。特别是富士胶卷,在胶卷、照相纸印刷、办公用机械设备、ME 等领域内,开发了世界水平的先进技术,可称为“技术的富士胶卷”。

另外,世界上在冲洗彩色胶卷系统方面,柯达方式占绝对优势。但是,在技术不分开的情况下,富士胶卷能在国内维持 70% 的市场占有率,这是十分惊人的。其秘密是该公司除了有较强的技术外,还有较强的市场推销能力。在国际市场方面,逐步巩固其地位,加紧追赶柯达公司。

1. 技术的富士胶卷

(1)“技术的富士胶卷”的产生。富士胶卷于 1934 年创立,其前身是大日本塑料的“胶卷试验所”。1919 年开始研究制造胶卷的技术,1922 年开始研究感光乳剂,1925 年在积累照相工业的经营诀窍的同时,成立了“胶卷试验化所”,正式开始研究制造胶卷。

以美国柯达公司为首,世界的照相业界都对技术实行保守主义。富士胶卷自创立以来,不得不自力更生开发技术,这种自主技术性质培养了今天的“技术的富士胶卷”。

(2)技术水平,研究开发力量。稳步发展的富士胶卷。富士胶卷的技术水平已有一部分超过了柯达公司。1976 年 9 月,该公司发表了高感光度彩色胶卷 F-Ⅱ 400 新产品,而柯达公司于 1977 年 5 月才发表同性能的产品,这比日本另一家小西六照相工业的产品还晚 2 个月。

日本的照相工业,特别是富士胶卷的技术力量之强,很快闻名于全世界。该公司在生产技术方面,也超过了柯达公司,其质量高、信誉好,在照相业界受到高度评价。

自从创业以来,富士胶卷对研究开发技术非常重视,每年的研究开发费占销售额的比率为 5~6%。在化学工业中是首屈一指的。这与研究开发活动十分活跃的电子工业界的水平相同。从事开发研究的人员达 2500 人左右。全体职工中,4 个人就有 1 个人从事研究开发工作。

该公司的研究开发体制是总公司的机构,有专利部、技术情况室、设备技术部、开发部,实际工作部门有生产技术部、机器开发部、磁性记录研究所、富士言研究所,朝霞研究所、NS 研究所、足柄研究所等。1980 年 12 月,开始建设技术开发中心,其目的是为开发新事业,加强开发电子技

术,建设费达 30 亿日元,1981 年 10 月完工。

在该公司的研究开发体制中,特别引人注目的是技术情况室。该室不是单纯的收集照片,收集和整理必要的技术情报,其特征是与柯达公司,德国的有名的胶卷公司等共同利用技术情报,有关可以公开照片的情报、资料、三家公司的情报网可以相互提供方便条件。这个体系不仅考虑这三家的利益,还对世界照相工业的技术进步作出贡献,情报力量越来越成为重要的经营资源之一。在 80 年代,将发挥更大的作用。

(3)向综合影像情报技术发展。富士胶卷的技术,是以照相化学、照相光学、彩色画像评价技术等影像情报或彩色情报等的处理技术的基础上发展起来的。胶卷、洗相纸、“感压纸”、录像带(YTR)等是传达情报的媒体,而薄膜涂料技术发挥了重要的作用。这些技术今后仍是该公司技术体系的核心,80 年代,要吸取先进的电子技术,将进一步发展精密技术,使技术向深度、广度发展,“未来像——50”所提倡的实现综合影像情报产业是完全可能的。

2. 重视“信誉”占领市场

(1)引进 CI(高级市场商标)作战,向综合影像情报产业迈进。1980 年 1 月 20 日,以公司成立日为起点,制定了富士胶卷的新的 CI(高级市场商标)。该公司明确提出了“技术的富士胶卷”、“世界的富士胶卷”,统一确立了综合影像情报产业的企业信誉。CI 商标和基本设计系统的开发,是交给可信赖的专门公司进行研究,在世界各地对柯达公司的战略,引进新的 CI,不仅停留在报纸的企业信誉广告、制品的包装、公司用信封、小卖店的招牌、“POP”广告上,而且涉及到所有的宣传活动中。不仅在日本国内,更重视向世界市场确立富士的商标。它们在国外统一设计,并在伦敦、纽约建立新的富士胶卷广告塔。富士胶卷以重视“信誉”占领市场,新的 CI 表现了富士胶卷的综合性、发展性、国际性、竞争性。富士胶卷为促进开发新的市场和进入国际企业而努力。

(2)控制流通网和成立专门宣传中心。在国际市场上,业余用的彩色胶卷,已被富士胶卷所垄断,保持着绝对优势。销售的比例是富士胶卷为 7,小西六照相业为 2,柯达公司为 1。富士胶卷在这方面占优势的秘诀是整顿、确立供销特约店(批发商也包括在内)网和冲洗胶卷的网点等。从特约店到零售店的流通环节,是直接销售占 60% 转售的占 30% 彩色冲洗照相馆销售的占 10%。

1972 年,富士胶卷为开拓市场,以自己公司的技术成立商品开发中心。1979 年 11 月,新成立了专门宣传中心,这个中心一方面促进销售活动,另一方面掌握顾客的需求动向,起到一箭双雕的作用。

在 TEC 内,可展出彩色感光材料的机器、医疗用机器、印刷用机器等最新机器,同时,可以看到各用户实际操作机器的情况,加深对机器的了解。在这个基础上进行洽谈。该中心内有 50 名专门技术人员,负责说

明和指导,通过与顾客相互交流,吸取用户的意见,有利于开发新产品。并计划进行新产品讲习会,训练技术人员等。

3. 向柯达公司挑战

(1)向世界的富士胶卷发展。富士胶卷加强向世界市场发展,1980年10月的结算出口,与上一年同期比增加63.4%,达1.284亿日元,出口比率从25.2%上升到31.7%。富士胶卷已稳步进入世界市场。

但是,柯达公司占世界胶卷市场的70%左右,其销售规模是富士胶卷的5.4倍(1979年度),纯利益11.3倍,职工人数是富士胶卷的8.4倍。富士胶卷为什么积极强化出口体制?

第一,因为国内市场需求停滞。照相机普及率、彩色照相比率达到80%以上,国内市场已达到成熟时期,开拓海外市场是寻找出路的紧迫任务。第二,对于展开全球战略的柯达公司的竞争,如果不明确提出富士胶卷的国际战略,富士胶卷在日本国内市场也有被侵犯的危险。即以攻为守。为确保国内市场和扩大销售规模,世界第2位的富士胶卷与柯达公司,在同一国际舞台上开始竞争是当务之急。

(2)以提高产品质量为中心的出口战略。富士社长大西实主张加强国际化战略。他认为,为实现‘世界的富士胶卷’的计划采取的政策有两个:一是强化各市场的销售体制;二是形成有特色的市场战略。

第一个措施是刷新企业的声誉。1980年1月引进新CI商标。从过去胶卷厂家一般的声誉变为采用‘男性的’、“力量强的”、“具有未来性和开发力的”、“国际企业”等新CI商标,所有产品的包装都用新商标,这对刷新企业的声誉起了作用。

在海外促进销售,加强广告宣传,首先对用户加强富士胶卷的印象;其次加强世界市场的据点,1987年在世界13个地方,成立分公司和办事处,向世界120个国家出口了产品;另外还注重加强宣传工作。

在胶卷的可靠性、质量的稳定性方面,富士胶卷已获得世界第一的评价。在冲洗胶卷等方面的体系,今后还需进一步加强。

为此,富士胶卷准备运用国内的TEC的经验,在国外成立“富士专门宣传中心”。1981年1月,在新加坡设立了展出机器实物的中心,预定在欧洲、北美市场也成立类似的中心。

“TEC”是厂家与用户技术交流中心场所,今后将重视对用户的宣传工作,“TEC”是重要的据点。

(3)富士胶卷的优势——走综合影像情报产业之路。富士胶卷面临着国际较强的竞争对手——柯达公司。今后如何与柯达公司开展竞争,是面临的严峻的课题,富士胶卷将发挥其优势,增强竞争力。

富士胶卷的优势之一是除了感光材料外,还有下列高度成长的新事业,即磁性材料(主要家用和广播VTR录像带及录音带);“感压纸”(计算机用纸);PS版(平版式印刷用版材)。以上3种新的骨干事业的销售

额占总销售额的 20% 左右,今后将会获得更大的利益。而柯达公司在新的领域里处于停滞状态。

表 6.1.1 位次竞争的实际状态

日本	日本电气	日立	东芝	松下	三菱	三洋	富士通	其他	
	半导体	23.2%	17.6%	16.5%	8.8%	7.7%	5.4%	5.4%	
	复印机	利柯	施乐	佳能	小西六	夏普	其他		
	计算机	日本 IBM	富士通	日立	日本电器	尤尼巴克	巴罗斯	其他	
	汽车	丰田	日产	三菱	东洋	本田	易斯兹	大发	其他
欧洲		GM	福特	克莱斯勒	AM	其他			
	(美)	53%	29%	13%	3%				
	汽车	BL	英国福特	克莱斯拉 - UK	其他				
	(英)	46%	27%	13%	14%				
	计算机	IBM	HIS		其他				
美国	(美)	70%	10%	20%					
	计算机	IBM	ICL	HIS		其他			
	(英)	39.4%	31%	10%	19.6%				

富士胶卷的优势之二是开发新商品的能力强,设有‘商品开发中心’,强化基础研究的应用和商品化体制,并结合营业和研究开发部门进行需求调查,实行‘中期商品化的详细计划系统。’富士胶卷有适应用户需要的开发体制,特别注意对产品的研究。如超感光度的胶卷‘富士彩色 F - II 400’以及超高感光度电影用胶卷‘富士彩色胶卷 250’都首先在世界市场销售。这可以证明富士胶卷的优势。

第三点优势是生产效率高。柯达公司是以原料转换等方法,在原材料水平上降低成本,对此,富士胶卷是在生产工艺的合理化,省力化方面来降低成本。小田原、富士宫、吉田南等新建的工厂全部是省能源的设计,也是富士胶卷的生产效率高(平均每人的销售是柯达公司的 1.7 倍),

经营效率好(有形固定资产运转率是柯达公司的 1.2 倍)的企业。

富士胶卷在短期内有日元坚挺,外汇汇率变动,出口增长的困难。但从长远来看,富士胶卷与柯达公司垄断企业的性质不同。富士是强化攻击型企业,特别是以新事业、附加值高的质量好的产品为核心,面对世界市场,向着‘综合影像情报产业’稳步发展。

竞争密度高这一点是日本企业发展的一个主要原因。表 6.1.1 反映了几个行业市场占有率的构成,并把日本与欧美进行了比较。和欧美由少数大企业垄断型的市场占有率构成相比较,日本的市场占有率却是由一个具有一定竞争层次的企业群构成的。

以汽车为例,在美国,通用汽车公司的市场占有率高达 53% ;在英国,雷兰德公司的市场占有率为 46% ;可是在日本,却有丰田、日产、三菱、东洋、本田、铃木、大发等公司,因而竞争密度很高。在半导体市场方面,也是由日本电气(23%)、日立(18%)、东芝(17%)、松下(9%)、三菱(8%)、富士通(5%)构成的。其他,如复印机、计算机、数值控制机械等有战略意义的行业领域,目前都形成了梯级式的市场占有率结构。

在高密度竞争的情况下,开展竞争战略要考虑以下两个问题:

- ①要利用竞争有效地刺激技术革新;
- ②不搞徒劳的竞争。

6.1.2 位次竞争战略

随着竞争的激化,企业有必要采取位次竞争战略来取胜。所谓位次竞争战略,就是在梯级式的竞争结构中,明确本公司的竞争地位,对不同位次的竞争对手确立相应的对策。如果在实际竞争中忽视了自己的地位,采取与自己的位次不相称的对策,就进入价格竞争、产品更新竞争等各种竞争,就不仅会给产业界造成混乱,而且最后也达不到目标。

位次战略的目标就是要排除徒劳的竞争,通过对技术革新的刺激,创造出最适当和有效的竞争关系。表 6.1.2 就是位次竞争战略的标准例子。

6.1.3 第一位企业的包围战术

在竞争中,处于第一位的企业的基本战略,是稳定整个市场。使整个行业在价格、市场占有率、技术、销售等方面不发生激烈的竞争,要以自己为中心稳定市场。要点是和第二位制造企业保持差距。

具体而言,基本战略包括以下几点:

- (1)稳定市场;
- (2)稳定竞争;

- (3)采用包围战术,
- (4)和第二位保持差距。

以汽车行业为例,可以看出 第一位的丰田对其他汽车制造企业,在产品品种、销售区域、销售渠道等方面,是实行缓和的宽容政策,以便谋求整个市场的稳定和扩大。对位次不同的制造厂,战略也不同。丰田稳定市场的主要手段是与处于第二位的日产公司保持差距。

丰田对第三位的三菱、东洋公司的态度是,在产品系列上采取相容路线,以丰田为中心稳定市场,以牵制第二位的日产公司。

对第四位的本田公司,丰田则明确地采取产品差别化、市场差别化和突出特点的战略,这是不必更新产品就可以对付本田公司产品生产台数不足的办法。为此,丰田采取了预先掌握周期性市场需要的独特战略。为了尽可能地在早期阶段包围各个制造厂,这就需要平时注意监视市场和竞争对手的动向。还必须防止第四位的本田公司和第二位的日产公司结成同盟。

对第五位的大发公司,丰田则采取促进联合的战略,让其承担对丰田轻便车、女性专用车、电动汽车等产品的装饰进行特殊加工的任务,以大发公司来补充丰田的产品系列。同时还把它作为一个能迅速、灵活地适应新市场变化的尖兵来使用。

6.1.4 第二位企业的位次战略

在竞争中,处于第二位企业的基本战略,是在力量用尽时,一面和第一位休战;一面抢在市场变化之前,首先在新领域成为第一名,然后看准时机向第一位挑战。

具体而言,基本战略包括以下几点:

- (1)到力量用尽时和第一位休战;
- (2)注意市场变化,争取在新领域领先;
- (3)看准时机向第一位挑战。

例如,第二位的日产公司的位次战略,是与第一位的丰田公司休战,不首先采取低价格竞争等策略,而是比丰田公司更注意加强产品力量和技术力量,更早地预先掌握环境变化,并在节省能源的技术革新,海外生产,对美、苏、英的对策等方面,抢在丰田公司的前面适应变化,以便在新形成的市场中争取第一名,然后再慢慢地向原有领域渗透、竞争。

对第三位的三菱、东洋,日产公司的主要对策是一面注意扩大与其在市场占有率上的差距,一面避免它们和第一位企业结成同盟。对第四位的本田公司,则是组织同盟,努力创造新的市场环境。

在竞争中处于第四位的企业对新的市场变化和技术变化特别敏感。

因此,应注意第四位企业的动向,如果它有新的、成功的变革,就应立即采纳。

对第五位的铃木和大发公司,不能轻视它们在轻便车、女性专用车等特殊领域中的扩大,为扩展整个行业的地盘,要采取观望的态度。

6.1.5 第三位企业的适应战略

第三位企业的战略,是和第一位企业结成同盟,向第二位企业挑战,联合第五位以下的企业,把市场搞成不稳定的竞争市场。寻找机会超过第二位企业,再以第一位企业为目标。

具体而言,基本战略包括以下几点:

- (1)和第一位结成同盟,
- (2)向第二位进攻,把第二位打败,
- (3)第五位以下组成集团,使市场不稳定。

比如,处于第三位的三菱、东洋公司,基本上都是采取和第一位企业不发生矛盾的产品战略,集中力量把大众市场当作目标,细致地抓准顾客需要,短期更新产品等灵活机动的战略。对市场的目标,重点不是第一位企业,而是第二位企业。

6.1.6 第四、五位企业的战略

第四位企业的基本战略是联合第五位以下的企业,创造弱者集结的条件,以弱者之间的联合来形成能和第一位企业相对等的力量。但基本上是和第一位企业协调,努力稳定市场。

第五位企业的基本战略是不和高层次的企业竞争,而是和第一位企业共同生存,努力稳定市场,放弃在这个领域成为首位的打算,把力量投到别的领域去。

具体而言,基本战略包括以下几点:

- (1)和第一位协调共存;
- (2)稳定市场;
- (3)在别的领域倾注力量。

在竞争中居于第四位的本田公司的位次战略,是努力成为第五位以下企业的领导者,通过扩大联合,来牵制高层次的企业和致力于行业的稳定。

而第五位的铃木、大发、日野、富士重等公司的战略是,避免被高层次企业敌视,努力稳定市场。充分利用本公司的有利条件,在特定的环节上

保持地位。

6.2 后发企业的竞争战略

6.2.1 后发企业的基本战略

在依照经营规模决定胜败的企业之间的竞争中,后发的企业是弱者,经常肩负着很大的负担。就像美国的战略研究所 *PIMS* 和波士顿咨询公司所证实的那样:决定总资本利润率的主要因素是市场占有率,市场占有率增长一倍,总资本利润率将提高 20~30%。这样,对先发企业就有利得多,而后发企业的发展则会困难重重。在企业之间的竞争中,和先发企业相对的等级差别就是后发企业的问题。

后发企业所具有的不利条件,可以列举如下:

- (1) 研究开发的费用少;
- (2) 在生产和流通领域中的经营规模小;
- (3) 直接销售的机会少,把握市场需要有一定困难;
- (4) 在用户和社会中的名望低;
- (5) 筹集资本的困难大;
- (6) 职工的士气低;
- (7) 结果是总资本利润率进一步低落。

这样说来,难道由于这种恶性循环,后发企业就永远没有出路了吗?如果死板地套用成本实验理论,结果当然就是这样。

对于后发企业来说,如何从自己的地位出发,迅速地适应环境变化是最重要的问题。

就先发企业来说,经营规模大是最大的优势,而对后发企业来说,灵活性则是最有力的武器。

预先掌握市场上新环节的发生和旧环节的缩小等变化,是后发企业所面临的课题。

抢在变化之前,确定合乎自己经营结构的新产品,并使这个产品取得最大的市场占有率,是后发企业的基本战略。

6.2.2 后发企业的战略路线

可用市场占有率、资本收益率来考察后发企业的战略。

1. 扩大市场占有率,轻视资本收益率

这是为了扩大市场占有率,采用扩大产品品种投资、增加产量投资和降低价格的办法。这种办法比重视当前收益更重视扩大市场占有率。卡西欧的台式计算机、数字式钟表,吉田工业公司的窗框,本田公司的摩托车等称霸世界的产品战略,就是属于这一类。

2. 扩大市场占有率,也扩大收益率

这是在扩大市场占有率的同时也扩大收益率的战略。是在没有先发产品的空白市场,开发独特产品的策略。三菱电机公司出售一年赚得四倍于原来年利润的被褥干燥机和三特利公司的生啤酒就是采用的这个路线。

3. 保持一定的市场占有率,重视资本收益率

这是一种不以扩大市场规模为目标,而是在保持一定市场规模的条件下,以开发高价值和高档产品为方向,谋求提高企业收益的战略。研制特大型计算机的阿姆达尔公司和生产超高级扩音器的肯索尼克公司等就属于这种例子。这两个公司的成败,将由今后用户的需要是转向低价格还是高级化来决定。

4. 确保市场占有率,牺牲收益率

在先发企业实行降低价格甩掉低位次企业的战略时,后发企业为了确保市场占有率,也要应付这种低价格竞争的局面,于是就不得不牺牲收益率。当资金能力不足,不能进行这种竞争的时候,就要采取 E 那样的提高产品价值的路线。

5. 减少市场占有率,扩大收益率

这是一种既使牺牲市场占有率,也要重视当前收益的战略。在一般的情况下,这是处在衰退期的行业中,后发企业所采取的对策。如果高位次的企业采取这个对策,如像本田公司那样,逐渐削减轻便四轮车的生产,也可以做到一面赚钱一面退出市场。

6. 减少市场占有率也减少收益率

如果一个后发企业不能走在市场变化的前面,又不能事先采取上述行动,那就会不得不忍受价格上的差别,从而进入恶性循环路线的迷途。

一般情况是,要使市场占有率逆转虽然是困难的,但是如果敏感地把握市场和技术的变化,实行机动灵活的策略,即便是后发企业,提高市场占有率也是可能的。

6.2.3 市场细分与重点突破

后发企业不能在本行业的所有领域进行竞争,要考虑今后市场的变化和本公司的经营资源,对整个市场进行细致的划分,注意选择能够有效

地发挥本公司长处的市场环节,在有限的范围中达到领先的目标。

因此,后发企业要探索能够发挥自己力量,并能够取得领先地位的市场环节,在这特定的环节上进行重点投资,就是取得成功的关键。但是在实际上,许多后发企业却在使用力量上比先发企业更加分散。

由于先发企业是以物资的数量、广大的市场区域和市场占有率等战略来包围后发企业的。因此,后发企业就必须在局部地区,集中突破有限的领域,在这个领域倾注精力,创造最好的产品。

无论哪个企业,其一半以上的利润是从最好的产品上赚得的。细致地划分市场,不只是以产品来划分,还可以根据顾客、服务水平、销售信用、厂址、制造程序、流通渠道以及技术状况等来划分。如果走在变化的前面,发现能够有效地利用本公司长处的市场环节,就容易率先开发出有特色的产品。

6.3 进攻战略——瞄准出头鸟

领先者什么时候是易受攻击的?领先者的市场份额和利润率可能正在引诱公司希望进入或改变自己在产业中的地位。但产业领先者们通常在保卫自己方面享有某些优势,诸如声誉、规模经济、累积的学习经验以及更受欢迎的供给者或销售渠道。此外,多数领先者深深地卷入了它们所在的产业,因而有力量对挑战者进行持久的杀伤力很强的报复。因此,寻求改变相对于领先者的市场地位对公司来说是令人生畏充满风险的任务。

然而,领先者往往是易受攻击的。耐克(NIKE)在运动鞋上取代了阿迪达斯(ADIDAS),斯托福在冷冻餐上战胜了宴会公司和斯旺森。虽然对不同产业来说成功的战略大不相同,但它们都面临共同的威胁。成功的战略都寻求破坏领先者的竞争优势,同时避免大规模的报复。虽然产业结构的变化有时使领先者易受攻击,但只有能更好了解现有产业结构的追随者或潜在进入者才可能赶上领先者。

6.3.1 进攻领先者的条件

进攻战略的基本规则是不用想象的战略去正面进攻,无论挑战者拥有什么样的资源或实力。处在领先者地位所固有的优势通常能战胜这类挑战,而领先者将利用一切可能进行强有力的报复。随之而来的战斗将不可避免地使挑战者在领先者的优势面前耗费掉资源。

宝洁公司在咖啡行业中向通用食品公司(*General Food*)的麦氏(*Maxwell House*)商标挑战时已经违反过这一规则。与公司的许多其它产品不同,在咖啡方面,前者的福尔杰咖啡没有或几乎没有超过麦氏咖啡的优越性。前者也使用与通用食品公司一样的价值链生产和销售咖啡。麦氏用长长的一大串防御战术有力地进行了报复,它得益于自己大的市场份额和良好的成本地位。福尔杰基本上是以较小竞争者的代价获得了某些份额,但还没有得到可接受的利润率。相反,麦氏维持了它的利润率并不断挫伤福尔杰成功获得份额的企图。

可口可乐针对西格赛姆斯进行的甜酒销售(所谓系列甜酒)仍然是违反进攻领先者规则的另一种表现形式。虽然可口可乐在甜酒行业中获得了相等于二等竞争者的市场份额,但是它面临着相对于加罗的实际成本劣势并且在抵抗加罗的产品或销售方面没有创新的方法,只有高额的费用。加罗对可口可乐的强力阻击意味着可口可乐无法在甜酒行业赚取可接受的利润。在复印机行业,*IBM*碰到了类似的困难,它几乎没有取得别具一格或成本优势并且在中、大型复印机上遇到施乐和柯达的顽强抵抗。

挑战者要成功地进攻领先者需要满足三个基本条件:

1. 有一种持久的竞争优势

挑战者必须拥有一种超过领先者的明显的、持久的竞争优势,无论是在成本还是在别具一格方面。如果优势是低成本,公司能够靠削价获得相对领先者的地位改善,或者以行业平均价格赚取更高的差额,从而使公司能在销售或技术开发上再投资。换一种情况,如果公司取得了别具一格的优势,它将造成高价格和(或)针对领先者的销售或试用销售成本最小化。挑战者拥有的这两种竞争优势来源必须是持久的。持久性确保挑战者在领先者能进行模仿之前有足够长的时期来填补市场份额空隙。

2. 在其它方面程度接近

挑战者必须有某种办法部分或全部地抵消领先者的其它固有优势。如果挑战者采用别具一格战略,它还必须部分地抵消领先者从规模、率先行动者优势或其它原因中获得的自然成本优势。除非挑战者保持自己的成本与领先者接近,否则,领先者将用它的成本优势抵消(或越过)挑战者的别具一格优势。类似地,如果挑战者把它的进攻放在成本优势基础上,它还必须为主创造出一个可接受的价值量。否则,领先者将能维持超过挑战者的价格差额,进而得到为强有力报复所需的总的利润。

3. 有某些阻挡领先者报复的办法

挑战者还必须有一些削弱领先者报复的办法。必须使领先者不愿或不能对挑战者实施旷日持久的报复,得到这样的效果不是由于领先者自身的情况就是由于挑战者选择的战略。如果没有一些阻挡报复的办法,进攻将促使能压倒挑战者的领先者作出不顾自己竞争优势的反应。拥有

资源和稳固地位的领先者一旦卷入战斗就能用进攻性的报复迫使挑战者付出无法承受的经济和组织代价。

成功地进攻领先者的三个条件直接来自竞争优势原则。成功地改善地位的机会随着挑战者满足各条件能力的增加而增加。宝洁的福尔杰咖啡、可口可乐的系列酒以及 IBM 的复印机都没有切实满足这些条件中的任何一条,这说明了它们为什么是令人失望的经验。

满足这三个条件的困难在很大程度上以领先者的战略和它的进攻性为转移。如果领先者处在没有竞争优势的‘进退维谷’境地,那么挑战者往往能相当轻松地用成本或别具一格战略取得某种竞争优势。在这种情况下,挑战者只需认清领先者的脆弱性并且实施利用这种脆弱性的战略。另外,当要进攻的领先者咄咄逼人地追求成本领先或别具一格战略时,如果想成功地进行挑战,挑战者就要具有进行重大战略创新的能力,如开发新的价值链等等。

挑战者满足全部三个条件的产业可以举面粉湿磨行业为例。卡吉尔和 ADM 公司成功地抵御着传统产业领先者 CPC、斯特利公司以及标准牌(Standard Brands)三家的压力进入了该行业。卡吉尔和 ADM 通过建立新的连续加工工厂进入该行业,这种工厂体现了加工技术的新近变化。它们两家还把自己限制在狭窄的产品类型范围之内,产品系列只包括较高批量的产品,因而减少了通过整体化销售网销售的一般管理费用。这些选择使卡吉尔和 ADM 获得超过传统生产者的显著成本优势。同时,尽管产业领先者们在别具一格上作了努力,卡吉尔和 ADM 还是在别具一格方面获得了平起平坐或大体相当的地位。由于该行业产品本身只是一种普通商品,因此,买主不重视广泛的服务。另外,还有一些因素妨碍传统产业领先者进行报复。该行业的竞争素有所谓绅士俱乐部的特点,因此,传统产业领先者害怕破坏产业均衡,不愿对挑战者进行报复。同时,CPC(第一大公司)和标准牌公司已经开始实施多种经营计划,注意力和资源不断从面粉加工业向外转移。

虽然面粉加工业的例子说明了挑战者满足全部三个条件的情况,但是,只要很好地满足一个条件就能抵消挑战者不能满足其它条件的劣势。人民捷运(People Express)和西南(Southwest)公司成功进入‘直达’航线业务领域,这件事提供了一个案例,说明挑战者只要很好地满足两个条件就足以抵消它勉强满足第三个条件的不利情况。前文已经描述过直达航运怎样通过利用不同的价值链取得了超过干线航运的明显成本优势。同时,由于航空运输很难造成差别,许多乘客认为直达航运提供的服务与干线航运提供的服务很类似。然而,由于干线航运试图保卫自己的市场份额,所以直达航运面临的主要威胁是干线的报复。虽然由于削价成本很高和害怕损害质量形象,干线航运在进行报复上有些犹豫,但直达航运给干线航运带来的威胁如此之大,使得干线航运终于实施了报复。尽管直

达航运只拥有短期躲避报复的能力,但其显著的成本优势大大增加了干线航运的报复成本,以致许多干线航运公司不再试图与直达航运公司进行价格竞争了。

联邦快递公司(*Federal Express*)成功地抵抗金刚砂空中货物公司(*Emery Air Freight*)的压力进入该行业提供了另一个案例,说明挑战者可以利用其在一个领域里的强大优势抵消领先者的持久实力。联邦快递公司拥有利用自己飞机和孟菲斯中枢的独家递送系统,因而迅速地获得了连夜递送小包裹的服务差别。同时,它还获得了更高的可靠性以及其它形式的别具一格优势。然而,尽管联邦快递公司最终会取得平起平坐的成本地位甚至某种成本优势,但其价值链更大的规模敏感性意味着其初始成本相对于金刚砂公司来说是高的。这种成本劣势和沉重的债务负担使联邦快递公司最初极易受到报复性打击。然而,金刚砂公司没有对联邦快递采取严厉的行动,直到联邦快递获得了足够多的份额,确立了与金刚砂大体的成本地位相当时,后者才决定实施报复。正如联邦快递这个例子所说明的,迟缓的报复为挑战者赢得了克服成本或别具一格劣势所需的时间(和资源)。

6.3.2 进攻领先者的途径

成功地进攻领先者总是需要某种战略洞察力。通常,挑战者必须寻找一种旨在削弱领先者自然优势的有特色的战略,认清或创造阻挡领先者报复的方法。尽管针对领先者的各种成功的战略在不同产业之间存在着广泛的差异,但有三种进攻途径总是可能出现的:

(1)重新组合。挑战者革新其价值链的某些环节或革新整个价值链的组合。

(2)重新确定。挑战者重新确定其相对于领先者的竞争范围。

(3)纯投资。挑战者在其竞争优势发展的领域之外靠更优越的资源或更强烈的投资欲望获得市场地位。

这三条途径中的每一条都改变产业的竞争规则,抵消领先者的优势并使挑战者获得自己的成本或别具一格优势。这三条途径不是相互排斥的,并且可以成功地串联运用。

1. 重新组合

重新组合使挑战者可以进行不同的竞争,虽然各种活动的竞争仍然在与领先者相同的范围内进行。为了降低成本或扩大差别,挑战者采用个别不同的价值活动或重新组合整个链。

已经成为成功进攻领先者基础的重新组合的解释性实例如下:

(1)产品变化。挑战者可以通过改变产品来进攻领先者。

①优越的产品特性或外观产品性能对买主有价值是因为生产者了解买主的价值链。宝洁公司的查明浴室纸巾比斯科特的产品更软、吸水力更强,这使前者成了该行业的领先者。

②低成本产品设计。佳能(Canon)的 NP200 复印机由于使用了增色剂喷射开发技术比竞争者的复印机需要少得多的零件。这种低成本设计使佳能显著地改善了它在小型普通纸复印机上的地位。

(2)外部后勤和服务变化。挑战者能通过改变诸如产品支持、售后服务、定货办理程序或实物批发来进攻领先者。

①更有效的后勤系统。正如联邦快递公司做过的那样,重新组合价值链有时能显著地降低相对成本。

②更敏感的售后支持。如果挑战者重新组合价值链使自己对买主的询问、文件等反应更敏感,它就能做到别具一格。例如,销售海上石油钻探设备的维特科通过提供卓越的培训材料和其它售后支持帮助其用户掌握复杂的水下钻探任务,从而显著地改善了其地位。

③扩大定货办理服务。扩大包括履行像控制用户清单之类的新的职责——这实际上就是接管用户价值链中的各种活动。例如,一些批发销售公司利用在线定货接收零散用户的订单管理。再比如,麦克森利用它的 3PM 定货办理系统批发药物,从而根本改善了自己的地位。这个系统使药剂师可以直接定货而且为他们提供其它有价值的信息。

(3)销售变化。在许多产业中,挑战者利用销售价值活动的创新向领先者发起成功的进攻。最常见的一些创新包括:

①增加在推销不足产业中的投资。挑战者可以靠逐步增加推销费用进攻领先者。例如,在芥末、冷冻菜和冷冻土豆三个行业中,格瑞波旁、斯托福和奥尔·艾达分别取得了成功或正在增加传统的广告费用率。更高的费用水平使公司能发出自己产品价值更高的信号,获得高水平的商标知名度和高估价格。

②确定新位置。为了进攻领先者,挑战者可以想象新的方法改变产品的地位。重新赋予冷冻菜作为餐中品尝项目的地位是斯托福优势的关键因素之一。

③新型销售组织。也许具有某种不同类型销售人员的新型销售组织有时可以成为成功进攻领先者的基础。皇冠瓶盖公司的技艺精湛的销售队伍认识到应当销售全套的皇冠罐、瓶盖和罐制造者用的包装机,这是它战胜美国罐(American Can)公司和大陆罐(Continental Can)公司的原因之一。

(4)工序变化。改变降低成本、扩大差别的工序上的价值活动为许多成功进攻领先者的产业提供了基础。衣阿华牛肉公司在肉食包装上开创了全新的价值链,卡吉尔和 ADM 则利用新的连续加工工厂进入了面粉湿磨行业。而提高了质量、改进了的生产过程也在冷冻土豆方面为奥尔·

艾达的成功作出了贡献。当然,有时会出现改变加工过程的全新技术或使老加工技术重新焕发青春的辅助技术变化。

(5)下游重新组合。利用领先者忽视的销售渠道或抢先优选正在崛起的销售渠道可以成为进攻产业领先者的途径。下游创新的一些例子有:

①开拓新渠道。尽管布洛瓦和瑞士制表商有历史悠久的地位,但蒂玛克斯在五十年代首先启用杂货店和大批量产品经销商作为手表的销售渠道,这使它在该行业取得了领先地位。该行业的传统领先者只把珠宝店作为销售渠道。

②抢占正在崛起的销售渠道。理查德·维克公司首创在超级市场上销售被称为 *Olay* 油的高质量系列护肤品。对这类产品来说超级市场是正在崛起的销售渠道,因此,理查德·维克获得了实际上的率先行动者优势,这种优势使 *Olay* 油成了该行业的佼佼者。

③直接销售。日本拉锁公司 *YKK* 绕过批发商直接向服装公司销售,从而成功地夺走了塔伦公司的地盘。

2. 重新确定

进攻领先者的第二种主要途径以对竞争范围的重新确定为依据。拓宽范围可能获得利用相互关系的好处或一体化的利益,而缩小范围则能裁剪价值链使之适应特殊目标。挑战者可以用四种方式改变竞争范围,这四种方式代表范围的四种类型。重新确定的这四种模式并不是相互排斥的:

①产业内集中一点。把竞争基地缩小到产业内某个局部市场而不是横跨整个产业。

②一体化或退出一体化。扩展或缩小自身从事活动的范围。

③重新确定地域。把竞争基地从一个地区或国家扩大到世界范围,反之亦然。

④横向战略。把竞争基地从单一产业扩大到相关产业。

(1)集中一点。反对领先者的成功的集中一点战略采取了以下形式:

①用户集中。像拉星塔这样的汽车旅馆公司已经专门为中等水平的商业旅行者服务,从而创造了新的低成本价值链以满足这些旅行者的特殊需求。

②产品集中。佳能、理光和萨文专门在小型普通纸复印机上向施乐(*Xerox*)挑战。

③销售渠道集中。在链锯产业中,斯第尔针对霍姆赖特和麦克库罗奇专门通过提供服务的经销商向要求服务的买主销售。

集中一点战略的优势往往在于使领先者很难实施报复而又不损害自己的战略。它把领先者的报复推迟到挑战者已经在产业中获得安全的据点时为止。另外,进攻领先者的集中一点战略可以成为序贯战略的一部

分。可以有这样的序贯战略：挑战者最初利用集中一点进攻领先者，然后，随着时间的推移，扩大自己的范围与领先者全面竞争。在诸如电视机、摩托车等行业中，日本生产者就采用了这种战略。在每种情况下，他们都从产品等级的低端开始并逐步扩大他们的产品系列。耐克公司在跑鞋上也用这种方法对付阿迪达斯，开始专门为剩余市场服务，然后利用在这部分市场上取得的声誉向下扩大自己的产品系列。序贯战略的制订以局部市场之间存在相互联系为前提，它使占据了一个局部市场的公司能在其它局部市场上获得竞争优势。序贯战略还有在这一过程早期不激起领先者报复的附加优势。

(2)一体化或退出一体化。挑战者可能利用一体化或退出一体化作为进攻领先者的一种手段。后向或前向一体化有时能降低成本或促进别具一格。例如，在甜酒行业中，加罗对制瓶的一体化是其成本优势的一个重要组成部分。麦戈罗斯之所以形成瑞士主要的食品零售商要部分地归功于对产品和包装实行后向一体化给它带来的戏剧性的产业优势。环境的变化还可能使退出一体化成为获取竞争者优势的手段，退出一体化是针对实行一体化的领先者的。

(3)重新确定地域。某种地区性或全球性战略有时可能成功地打击在一个或很少几个国家中经营的领先者。挑战者扩大市场边界以借助地理上的相互影响取得成本或别具一格优势。使许多国家价值链一体化并协同的全球战略可能提供生产或产品开发的规模经济，可能创造更好地为世界范围的用户服务的能力以及另一些优势。产业的全球化已经成了许多产业中挑战者战略获得成功的重要原因，这样的产业有汽车(丰田和日产对通用汽车)、摩托车、自卸卡车、电视机以及各种类型的医疗设备等。

然而，对于许多国家都有的产业来说，地区性国家差别意味着全球战略是不符合生产率要求的。在这样的产业里，采用全球战略的领先者容易受到以逐个国家为战略基地的挑战者的打击。卡斯特罗公司在汽车用油方面已经成功地运用了这种战略。即便是在全球产业里，也存在着某些局部市场允许持续运用以一国为中心的战略，虽然该产业的其它局部市场需要全球战略。在这两种情况下，退出一体化可以是一种进攻领先者的途径。

在许多产业里，公司为了战胜全国甚至全球的竞争者而收缩到一国的某个城市或地区。然而，在存在着地区性竞争者的地方，竞争优势可能来自某种全国性战略。甘尼特公司(Gannett)的《今日美国》正试图在报业这样做。

(4)横向战略。挑战者可能利用经营部门之间的相互关系作为扩大竞争范围的另一种手段。相互关系可能给经营相关产业业务的公司带来竞争优势。挑战者采用包含相关产业的横向战略可能成功地打击在更窄

或不同产业范围经营的领先者。例如,在个人计算机业,IBM 用与自己其它经营部门的相互关系压倒了苹果公司(Apple)和坦迪(Tandy)这样的早期领先者。

(5)多项重新确定。重新确定的四种模式并不相互排斥。挑战者可以把它战略全球化并同时利用相互关系,就像松下公司在消费电子设备产业中做过的那样。松下公司采用了共同制造、批发渠道和其它横跨许多消费电子设备产品的价值活动。它还使其世界范围的战略一体化和协调起来,该战略压倒了单一产品、单一国家的竞争者。

挑战者还可以把一个方向的窄范围和另一个方向的宽范围结合起来。挑战者可以在进行全球竞争(地理上的范围)的同时利用在局部市场(产业内的范围)上集中力量进攻领先者。公司还可能在一个产业内集中一点而在相关产业中利用相互关系,这是把宽范围和窄范围结合起来的另一种例子。同时以几种方式重新确定竞争范围已被证明是竞争优势的一种重要来源,因为竞争优势来自各种重新确定的叠加。

3. 纯投资

进攻领先者的最后的、风险最大的方式是通过纯投资而不是用重新组合或重新确定来进行。纯投资涉及用低定价、加强广告等方法进行获取市场份额、总销售量或商标知名度的投资。借助充分投资,挑战者寻求获得足够的市场份额、销售量或声誉以便在相对成本地位或别具一格方面领先。挑战者不能在任何方面比领先者做得不同或更好,但却简单地靠资源或更强烈的投资欲望压倒了领先者。

这种抵消领先者的优势的方法往往代价高昂并经常失败。典型的情况是当领先者有成本优势或别具一格优势时,它往往有足够的财务资源来抵抗这种战略。领先者通常也有足够的愿望为保护自己的地位而大量投资。纯投资风险的一个特别生动的例子是石油公司进入化肥和化学品产业的多种经营。尽管拥有巨大的财务资源,但由于没有很好地利用重新组合或重新确定来获取竞争优势,这些石油公司取得的成绩总的来说是不尽人意的。

挑战者熟练地利用财务资源或领先者无意在产业内投资是纯投资获得成功的基础。即便是财务实力强大的领先者也可能骄傲、麻木不仁、有其它优先考虑目标或承受着母公司要求获取现金的压力,因此,在领先者规模小且资本不足的产业,纯投资表现得最成功。这些产业的领先者虽然有某种竞争优势,但却无力实施足以挫败挑战者的报复。

纯投资本身仍然是最不愿使用的进攻领先者的方法,但对以重新组合或重新确定为基础的战略来说,强烈的投资愿望往往是个重要补充。例如,在罐头食品业,当美国和大陆两家正在收获时,皇冠公司进行了大规模投资,从而通过采用更现代的设备加速了它取得成本优势的过程。

6.3.3 阻止领先者的报复

获得成功的挑战者还必须发现或创造阻挡领先者报复的方法。这些方法要能削弱领先者的自然优势并且降低挑战者加强进攻的成本。有很多因素能阻止领先者对挑战者的报复：

1. 混和动机

如果挑战者的战略给领先者创造出混和动机,那么,这个战略就能抑制领先者的报复能力。当领先者碰到混和动机时,它如果要与挑战者竞争或对挑战者作出反应就必然损害自己的原有战略。所以,已经在服务上确立了竞争优势的领先者如果对挑战者使服务可有可无的战略作出反应,就将使它好不容易得到的声誉失去作用。因此,领先者可能转而选择维持原有战略并承受市场份额的损失。*BIC* 公司对廉价、一次性钢笔的推销给出了另一个案例。*BIC* 这一行动给吉列公司的纸品伴旅分部创造了混和动机。纸品伴旅艰难地树立了质量形象,与 *BIC* 竞争将损害这一形象。因此,纸品伴旅最终引入了全新的商标(书写兄弟)来对抗 *BIC*。

领先者与其母公司其它经营部门之间的任何相互联系也可能成为创造混和动机的基础,因为相互联系可以包括成本固定性。相互联系限制阻塞了使领先者能作出反应而又不伤害其姐妹经营单位的途径。当领先者正实施结合战略时,混和动机也能增加。领先者可能允许挑战者获得最合适的份额而不愿实行非一揽子战略,因为这会引起整个产业解体。

2. 高领先者反应成本

如果挑战者的战略使领先者承受高反应成本,那么,领先者可能避免进行报复。例如,领先者较大的市场份额可能阻止它采取全面削价和增加保修服务之类高成本的报复行动。当领先者有不合适的或过时的机构、设备和劳工合同时,反应成本也可以较高。

3. 不同的财务优先目标

当领先者有不同于挑战者的财务优先目标时,它肯定不会对挑战者的进攻作出反应。例如,强调短期利润的领先者将把份额弃给愿意放弃短期利润的挑战者。类似地,如果报复需要大量再投资,希望得到高现金流的领先者一定不会进行报复。塔姆帕克斯公司提供了一个领先者财务优先目标不同于挑战者因而招致进攻的例子。保持妇女卫生用品的超额利润似乎已经成了塔姆帕克斯内部的偏见,这导致该公司对频繁的进攻几乎毫无反应,直到最近这种局面才有了变化。财务优先目标的差别也成了许多外国公司战胜美国领先者的基础。

4. 业务量限制

如果领先者的任务和注意力已经转向其它产业,它就不可能进行报

复。母公司能够限制经营部门的资源或为它们规定目标。例如,被母公司当作‘现金牛’来对待的领先者不可能得到资源以抵挡挑战者的进攻。类似地,积极追求多种经营的领先者可能不再密切监视和防守其核心产业。例如,皇冠公司能战胜美国罐公司和大陆罐公司在一定程度上是由于这两个领先者企图采用其它包装形式进行多种经营。

5. 规章限制的压力

如果领先者认为由于规章限制的压力而不能采取行动,那么它就不可能进行报复。反垄断调查、安全标准、污染管理条例以及其它许多规章制度都能抑制领先者的反应。一些观察者认为从华盛顿发出的制瓶商特许制度干扰了可口可乐对百事可乐挑战的反应;而现在,当 ATT 碰到新竞争时,对规章限制的恐惧正困扰着它。

6. 盲点

在解释产业状况时,领先者可能受错误假设或盲点之害。例如,如果领先者对买主的真正需要或产业的重要性有错误的感觉,挑战者就可能在领先者行动之前采取措施而改善地位。此外,领先者可能自信地认为挑战者的行动是不妥的、无关大局的,直到挑战者确立了足够强大的市场地位时为止。

盲点已经在许多挑战者取得的成功中起了重要作用。哈利戴维森错误地理解了对小型摩托车的需求,因而在本田公司(Honda)建立生产能力时袖手旁观。施乐似乎对小型复印机有错误理解,齐尼斯则不顾设计和自动化生产技术的改进而抱住手工装配的电视机不放。实际上,只要细心分析竞争者的假设,这类盲点就能显现出来。

7. 错误定价

领先者可能根据平均成本定价,而不是根据把特定产品送到特定买主手里的成本定价。如果挑战者以价格过高的产品或承受过高价格的买主为目标并且以更低的价格提供相应产品,那么,领先者要过很久才会认识到自己产品的真实成本因而就不愿意减少自己的总价格余额。对这类战略,领先者的反应往往是从一个接一个的局部市场上退却,直到挑战者成了领先者为止。

8. 竞争中的绅士风度因素

如果产业中的竞争是一场绅士间的比赛,那么领先者的反应可能很迟缓。在这类产业中,由于害怕破坏自己与对手之间的关系,领先者往往感到不能对挑战者进行报复。最近的情况表明,可口可乐作为软饮料业政治家的悠久历史似乎有助于可口可乐对百事可乐实施温和性报复,在该产业中其它公司过去总是遵守可口可乐制定的规则。

阻止领先者报复的行动由各种不同的潜在原因引起。某些阻止行动以混和动机或资源配置优先目标这类真实因素为根据,而另一些则基于领先者的感觉差错,像盲点、错误定价等情况。当有阻止领先者报复的切

实措施时,挑战者的成功机会最大。多种因素复合成的阻止措施常给领先者带来困难。例如,瑞士手表公司在对蒂玛克斯作出反应时就有涉及蒂玛克斯销售日常随意使用型手表能力的盲点。由于瑞士手表工厂存在着既定的劳动密度,它们在与蒂玛克斯的自动化设备竞争时反应成本就高。此外,如果它们仿效蒂玛克斯进入杂货店销售渠道,还要碰到疏远珠宝店的混和动机问题。

重新组合和重新确定战略经常利用阻止领先者报复的措施。这些战略往往创造混和动机、高反应成本或者该战略本身被领先者错误理解。不过,纯投资战略的困难之一在于它与其它两种进攻途径不同,很少可能与阻止领先者报复的措施联系在一起。纯投资战略在领先者有不同的财务优先目标因而不愿意与挑战者投资活动竞争的情况下才最有效。

6.3.4 领先者脆弱性的信号

进一步的讨论将给出标志领先者易受攻击的信号。这些信号分成两组——产业上的信号和领先者特性上的信号。

1. 产业信号

结构变化也许能提供领先者可能易受攻击的最强信号。发源于产业外部的结构变化是领先者脆弱性的非常重要的征兆,因为历史悠久的领先者往往错误解释这些变化。

某些领先者脆弱性的重要产业信号包括:

(1)突发的技术变革。突发的技术变革增加了战胜领先者竞争优势的可能性。例如,在轮胎行业中,辐射状轮胎的出现造成了使米士林能向古德伊尔公司和火石公司挑战的突发性。在打字机行业,电子设备使安德伍德公司衰落并正在威胁 SCM。对连续技术变化作出反应对领先者地位的好处可能比对挑战者更大,因为领先者拥有规模经济和积累性的学习经验。

(2)买主变化。无论出于什么原因,买主价值链的任何变化都可能标志着别具一格、新销售渠道和产业细分化的新机会或其它机会。例如,劳动力中妇女数量的增长为在许多生产妇女用或家用产品的产业中向领先者挑战创造了机会。新的买主局部市场也是机会的一个标记,因为领先者一定不能有效地为他们服务。

(3)变化着的销售渠道。新销售渠道的出现为进攻领先者在现有销售渠道中的支配地位提供了潜在机会。例如,许多消费品销售向超级市场的移动已经为进攻许多领先者创造了条件。

(4)变化着的投入成本或质量。重要投入品质量或成本的变化可能标志着挑战者利用各种方法获取成本优势的机会,这些方法包括采用新

生产过程、封锁新原材料来源以及为减少材料消耗或改变材料构成而修订产品设计等。例如,电力成本戏剧性的上升正在为挑战者改变自己在炼铝业中的地位提供机会。

(5) 竞争中的绅士风度。像前面讨论过的那样,有很长稳定历史的产业可能标志着其领先者在扮演政治家的角色从而可能在进行报复时行动迟缓。

2. 领先者信号

产业领先者的下列特性标志着它的脆弱性：

(1) 进退维谷。领先者处在进退维谷境地(缺少对成本的领导权或相对于其它同行的别具一格)为挑战者提供了一个吸引人的目标。挑战者可能发现自己很容易满足本章开头概述过的三个条件。

(2) 不满的买主。有不满意买主的领先者往往易受攻击。不满买主的存在表明领先者一直在行使自己的讨价还价能力,或者,领先者公司的职员因为过去的成功染上了骄傲态度。不满的买主可能积极鼓励和支持挑战者。

(3) 现行产业技术的开拓者。开创了目前这一代技术的领先者可能不愿意接受下一代技术并且还可能由于其对现行技术的投资而具有固定性。在汽车工业发展的早期,福特公司(*Ford*)似乎受过这类问题之害。

(4) 非常高的利润率。获取超额利润的领先者可能为挑战者提供保护伞,如果这种高利润高得足以抵消进攻成本的话。高赢利的领先者还可能不愿因进行报复而使利润递减。此外,超额收益还可能标志着领先者在产品系列赢利率低的部分获得了份额,从而为挑战者实施集中一点战略提供了机会。

(5) 规章制度问题的历史。有反垄断之类规章制度问题历史的领先者实际上可能无法采取强烈的报复或者它自己认为不能这样做。

(6) 完成母公司业务指标不得力。被母公司认为不得力的领先者一定不可能得到足够的资本跟上最新的技术变化,也不可能有充分的自主权来处理盈利率以便对挑战者进行强烈的报复。

6.4 防御战略——迎接挑战者

每个公司都容易受到竞争者进攻。进攻来自两类竞争者——本产业的新进入者和试图改变自己地位的原有竞争者。如果一个公司为获取竞争优势持续投资,改善自己的相对成本地位和别具一格的形象,那么,挑战者就很难成功。然而,即使有了充满活力的进攻战略,防御战略仍扮演重要角色。对公司来说,让挑战者按照公司自己选择的竞争方式向公司

发起进攻是更困难的。

防御战略旨在降低进攻的可能性,把进攻引向威胁更小的方面或者减少进攻的强度。防御战略本质上不是增加公司的竞争优势而是使它更持久。几乎所有有效的防御战略都需要投资——公司应放弃某些短期盈利以提高持续能力。最成功的竞争战略应把进攻和防御两个方面结合起来。

6.4.1 挑战者的入侵

防御战略建立在对挑战者怎样看待公司的深刻了解上,建立在挑战者作出改善地位的各种选择时所期待的利润率上。防御战略的制订必须从理解新、老竞争者的进攻是一个决策和行动的时段序列入手。恰当的防御战略必须根据从纯粹进攻的全过程角度来制订,而不是只有一个步骤的进攻。恰当的防御模型在不同阶段将有所变化,因为随着过程的进行,挑战者处在不同的卷入程度和投资水平。

进入或改变地位过程由四个时期组成。这里首先就新进入者的情况讨论这四个时期,然后说明如何把同样的过程应用到试图改变自己地位的原有竞争者上。

1. 准进入时期

这是进入者开始进入之前的时期,在这个时期进入者把该产业作为一个进入目标来考察。进入者在此期间的典型投资局限在市场研究、产品与加工技术开发以及就各种收买活动与投资银行家进行接触等活动。这是最费力的侦察阶段,因为进入者有关进入的打算往往还没确定。作为准进入期的结果,许多潜在的进入者决定不进入。

2. 进入时期

在这个时期,进入者投资建立自己在产业中的基本地盘。这一时期要进行诸如持续的产品和加工技术开发、检验市场、国内拓展、蓄集销售能力以及建厂等各种活动。进入者希望在这段时期结束时已经在产业中获得了有活力的地位。进入期可以持续几个月或几年,这取决于建立初始地位所必需的那些活动需要多长的引入周期。在餐馆这样的服务业中,这段时期可能只有几个月;在自然资源产业中,它可能是五年或更长的时期。

3. 持续时期

这一时期进入者的战略从进入战略向长期目标战略演变。并不是每一次进入都会出现这样一个时期,但是,它在许多产业中体现了持久进入战略带来的利益。宝洁公司进入消费纸制品产业的情况为此提供了例证。该公司兼并了一家没有多少名气的地方公司——查明造纸公司,然后,便改变了它的战略,使它在国内扩展业务,大量向广告投资并改进产

品。在持续期,进入者可能采取诸如扩大产品种类、纵向一体化或拓宽地理覆盖面等行动。这些活动需要向该产业不断投资,其数量超过了为获得立足之地所必需的投资。

4. 后进入时期

这是进入已充分进行之后的时期。在进入过程的这个阶段,进入者的投资已经移到那些为保持或防守自己在产业中地位所必需的方面去了。

现存竞争者改变地位的过程同样涉及这几个阶段。竞争者首先企图改变地位,然后开始为改变地位进行实际的投资,进而最终实现所追求的目标或者失败。原有竞争者也可能通过实施一组连续步骤来改变自己的地位。因此,挑战者为改变地位而进行的第一步活动往往不能可靠地表明其最终的目标战略。

有许多理由表明,进入或改变地位的阶段对防御战略有重要意义。首先,挑战者对其战略的卷入水平可能在各个阶段非常不同。一般地说,如果能取得某些成功的话,挑战者的卷入程度随着过程的进展而增加。进入或改变地位战略的初始卷入水平将会变化,这种变化影响该董事会对最重大决策正确性以及其它可利用机会吸引力看法的一致性。然而,随着决策的作出、资源付诸使用、时间流逝和战略的进展,卷入的程度倾向于提高。挑战者的卷入水平对防御战略有关键影响,因为它反映阻止或限制挑战者目标的难度。

随着过程的进行,退出和收缩障碍也倾向于增加。高退出或收缩障碍的存在给驱逐挑战者或迫使其目标按比例收缩带来了困难。随着挑战者付出专门财富、签定长期合同、实施与其它姐妹经营单位有关的横向战略以及向产品或加工技术开发投资,退出和收缩障碍将不断提高。在某些产业中,甚至连建立立脚点也意味着创造了有效的退出障碍。在其它产业中,挑战者有时能把提高退出障碍的风险推迟到进入过程的后期。研究认识挑战者退出和收缩障碍的高度以及它们将怎样随着时间而变化对防御战略的制订意义重大。

挑战者卷入程度越大、退出障碍越高,防御就变得越困难。由于卷入程度和退出障碍通常是提高的,由于投资决策往往是以分散方式作出的,因此,防御的时机选择就至关重要。如果恰好在挑战者必须决定是否采取那些将导致退出或收缩障碍提高的步骤之前,防御行动被实施,那么这些行动可能给挑战者的内部决策过程投下阴影。可以借助识别形成价值链所需投资的成本和风险来预见挑战者的关键时机。因此,防御战略的一个重要原则是,在退出障碍提高之前采取防御行动。

挑战者在进入或改变地位过程的进行中不断学习。其假设在将被经验验证或否定的初始决策过程中制订,而经验还将构造未来的假设。因此,挑战者可能根据这一过程的早期偶然事件调整自己的战略。这样就

给防御者设想挑战者的信息和假设提供了重要机会。公司通常比挑战者更了解本产业,因此,能比挑战者更好地预见挑战者战略将导致的后果。这使公司可能以某种方式影响挑战者的战略方向,这种方式使挑战者战略给公司带来的消极影响最小化。

防御者还必须努力防止挑战者建立进攻基地的企图。当考虑进入新领域的有风险的、不确定的措施时,挑战者的董事会可能对挫折或早期成败的迹象特别敏感。技巧娴熟的防御者寻求阻止挑战者实现初始目标,并试图以特定方式改变产业的竞争状况,即使挑战者怀疑自己对该产业或产业内某个位置吸引力的初始假设。

随着进入或改变地位过程的发展,挑战者意图的不确定性将递减。这对防御战略也有重要意义。在进入或改变地位开始之前,公司只能推测潜在进入者或打算发动进攻的竞争者的本性。然而,一旦进入或改变地位的行动开始,挑战者的本性就知道了。最初,挑战者的战略和长期意图可能仍不清楚,然而,随着过程的发展,这些都会更清晰地显现出来。当然,直到深深地进入继续阶段,即已经进行了重大投资以后,才会知道挑战者的最终战略。

公司无法防御所有想象得到的各类进攻,即由每个想象得到的竞争者或潜在竞争者发动的进攻。因此,在挑战者出现之前,防御必然是更一般化的,而这种类型的有效防御可能代价高昂。一旦挑战在进行了,防御战略就可以被调整得适于对付由特定挑战者造成的威胁。这里揭示的规律是预测哪个公司是最可能的挑战者以及其可能的理论进攻路线在哪里要花费很高代价。因此,把防御投资用在最需要的地方使防御有更好的成本效益。

6.4.2 防御战术

防御战略旨在影响挑战者对进入或改变地位的预期收益的计算,从而使挑战者得出这类行动不会产生诱人效果的结论或使其选择对防御者威胁更小的战略。为此,防御者要研究防御战术。多数防御战术是高成本的并且是靠减少短期利润来提高公司地位的长期持续能力。然而,除非不惜代价,多数公司不能完全消除进攻的威胁。因此,防御者应当为把威胁减小到可接受程度而投资,权衡相对于防御成本的进攻风险。

以下三种类型的防御战术构成任何防御战略的基础:

- (1) 提高结构性障碍;
- (2) 增加可预料的报复手段;
- (3) 减少进攻的诱因。

进入或移动的结构性障碍是挑战者相对于公司的竞争劣势的根源。

结构性障碍的存在恶化了挑战者从挑战中得到的预期收益。例如,通用食品公司的麦氏咖啡(*Maxwell House Coffee*)商标享有市场开发的规模经济,从而迫使挑战者承受比通用食品公司更高的市场开发成本比例,直到它的市场份额与通用食品公司接近时为止。这些更高的成本将减少挑战者在通用食品公司份额之下进入该产业的计划利润,从而减少挑战的可能性。

第二类防御战术是增加能为挑战者觉察的报复威胁。公司按理会进行的报复将减少挑战者的收益或提高它的成本,因此,侵蚀了挑战者预期的盈利能力。提高结构性障碍和增加可预料的报复都寻求恶化挑战者相对于成本控制者或唯一性控制者的地位,从而削弱挑战者的相对地位。

第三类防御战术涉及减少导致挑战者进攻的诱因。尽管提高障碍和增加可预料的报复旨在减少挑战者的预期收益,减少诱因却要求公司接受更低的利润。例如,如果公司降低价格或在其它相关经营单位中获取利润而不是在该产业中获取,挑战者将会发现,即使它的进攻成功了也所得甚微。

所有这三类战术都可以在挑战发生之前和挑战开始进行时使用。然而,一旦挑战已经开始,公司就不仅要考虑自己相对于挑战者的地位,而且要考虑采取什么样的行为可以抑制挑战者或鼓励别的手。对防御战术的投资不能也不应当用传统的短期盈利指标来衡量。因为那样做忽视了防御投资的目标,而阻止挑战者的行动是有意减少短期利润率以确保长期利润率。

1. 提高结构性障碍

提高结构性障碍的防御战术是封锁挑战者合理进攻路线的行动。某些最重要的战术如下:

(1) 填补产品或配置的缺口。当公司填补其产品种类的缺口或优先占领按理说挑战者可能去利用的其它推销目标时,障碍就会提高。这类措施迫使挑战者与防御者正面对峙,而不能不战就得到一个滩头阵地,或控制一部分可以用来抵消更高成本的溢价。填补缺口可以采取多种形式:

① 扩大产品种类以阻塞产品空位。精工(*Seiko*)曾获取普利桑 *Pul-san* 手表商标以封锁西铁城(*Citizen*)和蒂玛克斯(*Timex*)从低档品一端发起的进攻。

② 引进与产品特性相配的商标或引进挑战者有的或曾经有过的商标配置。这些用于封锁或战斗的商标在不损害主要商标地位的情况下提高障碍。

③ 取消其它可供选择的推销项目代之以次要推销项目或次要推销运动。

④ 对与竞争者产品系列接近的产品种类防御性地实行低定价以阻止

竞争者产品系列的扩张。

⑤鼓励好的竞争者填补缺口而不威胁公司。

不应当期望防御类产品的防御性推销活动像公司核心业务那样有利可图,并且相应的价格必须反映它们的防御价值。但是,这类产品和推销活动的防御价值并不必然要求公司付出大量费用。即使填补缺口的产品没有被进攻性地推进,仅仅是它们的存在就构成了对进入的抑制,因为如果挑战者恫吓,这些防御行为将被启动。因此,提高障碍可能同时使挑战者预料有更大的报复。

(2)封锁销售渠道入口。当公司使挑战者达到销售渠道入口更困难时,它提高结构性障碍。防御战略不仅应当指向公司自己的销售渠道,而且应当指向封锁其它销售渠道的入口,这些渠道对挑战者进入公司的渠道来说可能是一种替代或跳板。例如,通过利用专用商标商品的销售渠道,挑战者往往得到递增的销售量和经验。

封锁销售渠道的战术包括以下内容:

①销售渠道的排它性协议。

②填补产品种类缺口以便为销售渠道提供充足的产品种类。竞争者在获取地盘时会因此而遇到更艰难的时期。

③扩充产品系列以包容一种产品的所有尺寸规格和形式,从而装满销售网点的货架或仓库的空间。

④合理的合并或分类以减少遭挑战者攻击的可能性。

⑤确定攻击性的销售量折扣或以销售渠道总销售量为根据的折扣,以抑制新供应者的尝试。

⑥对本公司产品实施有吸引力的售后服务支持,优先占领那些放弃向个人和团体售后服务投资的销售渠道。

⑦愿意向专用商标销售商提供商品,以便先于挑战者占领这部分市场的入口。

⑧鼓励填充销售渠道而不威胁公司的好竞争者。

(3)提高买主的转换成本。公司可以通过提高买主的转换成本来提高障碍。防御战略中的某些常见方法包括:

①免费或低成本训练买主使用和维护公司的产品,或提供记录保管之类的专门服务程序,这种程序只适用于从公司买去的产品。约翰逊·曼维尔已经利用买主训练有效地提高了屋顶材料承包商购买屋顶材料的转换成本。

②与买主共同参与产品开发,或对买主提供应用工程辅导,以有助于将公司产品结合到买主的产品或加工过程中去。

③利用可以直接订货或咨询的专用计算机终端或在公司计算机中储存买主资料的方法与买主建立联系。

④在买主所在地区拥有一定数量的库存机器设备。例如,车用油的

主要供应者在车库或修理间附近拥有大量贮存的油罐。

(4)提高进行试验的成本。如果挑战者为了让买主试用其产品需要花费高代价,那么它就碰到了值得考虑的障碍。提高这种障碍要求公司了解那些首先被买走的产品种类,以及最可能成为挑战者产品早期试验者和购买者的买主类型。封锁竞争者这些试验途径的步骤包括:

- ①有选择的降低最可能被首先买走产品系列中某些产品的价格。
- ②高水平的向最易于试验使用新产品的买主赠用或分发样品。
- ③对增加买主购买量的交易打折扣,延长订货之间的间隔或延长合同期限。所有这些都阻止挑战者对订货渠道的接近。
- ④宣布或泄露不利于新产品推广的消息或推迟买主购买新产品的价格变化消息。

(5)防御性地增加规模经济。如果规模经济增长,障碍也会提高。在广告和技术开发的领域增加规模经济往往是可能的,因为这些领域的规模门槛是由竞争决定的。例如,通过加快技术开发投资速度,进而提高产品开发速度,公司可以增加挑战者必须拥有的技术开发投资,而这些投资要分摊在挑战者相对小的销售量上。在最小规模由竞争性开销水平决定而不是由技术决定的领域,公司可以最有效地增加规模经济。这通常意味着公司在别具一格方面拥有一种成本优势的地方采用别具一格的竞争战略。

通常以多种方式防御性地增加规模门槛:

- ①增加广告经费。
- ②增加加快技术变化速度的经费。
- ③缩短某些产品型号的寿命周期,这些型号的产品需要固定或准固定的开发成本。
- ④增加销售力量或扩大服务范围。

(6)防御性地增加资本需求。如果公司能提高对手与自己竞争所必须使用的资本量,挑战者就可能受到抑制。由于许多防御战术通过增加开业成本来提高挑战者的资本需求,所以,许多防御措施对资本需求有特殊影响:

- ①增加提供给交易者或买主的资金量。
- ②增加授权范围或放宽收益政策。
- ③减少产品发送时间或节约配件,这意味着订货或对多余生产能力的的需求增加。

(7)排斥其它可选择的技术。如果公司能排斥挑战者可能采用的其它技术,那么就堵死了这条进攻路线。某些排斥其它技术的战术是:

- ①获得产品或加工方面其它可行技术的专利,施乐(Xerox)在复印机行业发展早期就曾卓有成效的这样干过。
- ②通过购买许可证、开办采用其它可选择技术的实验性工厂、与有其

它可选择技术专家的公司结成联盟或实际生产采用一种其它技术的产品等方式来保持参与其它可选择技术的开发。所有这些战术都使挑战者知道,如果需要公司也可以采用其它技术。

③发放许可证给好竞争者或对其进行鼓励,使其采用其它可选择的技术。

④通过显示某种迹象来造成对其它技术的不信任。

(8)在保护专有技术诀窍上投资。如果公司能够保护自己在产品、加工或价值链其它环节中的专有技术诀窍,就可以提高障碍。在限制专有技术诀窍的扩散方面,公司往往没有系统的措施。这类措施的一些基本方面包括:

①严格限制接近有关机构和职员。

②伪装或调整自己的生产设备。

③纵向一体化到关键组件,以避免技术诀窍传播到供给者手里。

④人力资源政策应使人员流动最少并防止泄密。

⑤进攻性地获取发明专利。

⑥对所有侵权者提起诉讼。尽管诉讼成功的可能性是低的,但诉讼可能推迟挑战者的投资,直到争执解决为止。

(9)束缚供给者。如果公司能够排斥或限制挑战者接近原材料、劳动力和其它投入品的最好来源,也会提高障碍。这方面的某些典型战术如下:

①与最好的供应者签订排它性合同。

②后向一体化或部分乃至全部占有供给者,以排斥其它供给来源。

③收购关键产地(矿山、森林、土地等)的需求余额,以免被竞争者抢先占有。

④签订长期购买合同以束缚供给者的生产能力。据报道,可口可乐在寻找高产谷物糖浆(一种糖的廉价替代品)货源时,就奉行了这种战略。

(10)提高竞争者的投入品成本。如果公司能提高挑战者的相对投入成本,那么障碍也会提高。这样做的大部分机会是由竞争者(或潜在竞争者)的成本结构差别造成的,因为这种差别使得特定投入品的价格变化对竞争者的影响比对公司的影响更大。这方面的一些常见战术如下:

①防止自己的供应者同时还为竞争者或潜在竞争者服务,提高这类供应者的成本以避免公司的某些规模经济通过这类供应者转移到竞争者手里。

②如果劳动力或原材料价格对竞争者来说代表了成本的更高比例,就哄抬这些投入品的价格。这种战术可能已经相当成功地被大啤酒公司用来对付那些自动化程度较低的小啤酒公司了。

(11)防御性地运用相互关系。公司可以通过利用竞争者无法抗衡的相互关系来降低自己的成本或扩大差别。同时,如果竞争者利用的相互

关系是公司无法抗衡的,那么它也对公司构成威胁,必须加以防范。防御分析或许表明,公司应当利用相互关系,包括经营某些新业务来加强自己的防御地位。

(12)鼓励提高障碍的政府政策。在诸如产品或工厂安全、产品检验和污染控制等方面,政府政策可以成为主要的结构障碍。这类政策可以增加规模经济、增加需求以及其它潜在障碍。公司可以对自己防御地位有利的方式来调整政府政策的性质。公司可以:

- ①鼓励严格遵守安全和污染标准。
- ②根据规章条款向竞争者的产品和活动提出质疑。
- ③支持广泛的产品检验要求。
- ④当碰到外国竞争者时,为贸易筹资和对自己有利的贸易政策而游说。

(13)为提高障碍结盟或接受挑战者加盟。与其它公司结盟可以以上面描述过的许多方式来提高障碍,像排斥其它技术或填补产品缺口那样。同时,与可能的挑战者结盟可能是把威胁转变成机会的办法。

2. 增加可预料的报复

第二类防御战术是采取增加报复威胁的行动,这种威胁要能为挑战者觉察。但报复威胁的关键不仅在于报复被觉察的可能性而且在于被预期的严厉程度。适用于显示防御者报复潜在挑战者意图的战术有许多种。例如,道氏化学公司(Dow Chemical)多年来一直在需求增长着的金属镁产业增加生产能力,这标志着它在为保护自己的份额所作的努力。如果道氏公司不断限制自己的生产能力,可能已经把挑战者引来了。

可预料的报复威胁可以利用一些战术来增加,这类战术显示公司打算积极地保卫自己的地位、创造使公司的报复难以逃避的条件或者显示公司拥有实施报复的资源。公司的行为不断影响着潜在挑战者觉察到的报复威胁。公司的历史,特别是其对过去挑战者的反应强烈地影响着公司在报复方面的声誉。公司必须谨慎地利用自己在实际或潜在竞争者心目中的形象。增加公司可觉察报复威胁的某些最重要手段包括:

(1)显示防御意图。如果公司始终如一地显示其保护自己地位的意图,那么它就增加了可预料的报复威胁:

- ①由董事会宣布保护在本产业中市场份额的意图。
- ②发表共同声明,声称某一经营单位对公司具有重要性。
- ③宣布打算建立大于需求的足够生产能力。

这样的显示可以而且应当通过现存的所有传播渠道不走样地传播。例如,通过公开声明、贸易出版物、批发商和买主来传播,以产生最大的防御效果。

(2)显示初始障碍。多数有效提高结构障碍的战术都要求公司进行重要的投资。然而,有时公司可以借助显示市场信号或局部投资取得同

样的效果。在市场上显示有关计划实施措施或局部投资的信号,目的在于增加公司未来的可预料报复。例如,公司可能宣布或泄露有关新一代产品、商标战或新加工技术的消息,以增加将要采取实际步骤的挑战者觉察到的风险。这样的市场信号显示可以使挑战者推迟未来的卷入,直到能获得足够信息来判断信号是否可靠时为止。例如,IBM 就相当频繁地宣布新一代产品的进展。

(3)确立封锁地位。通过在竞争者或潜在竞争者占据的其它产业或其它国家保持封锁或防御地位,公司可以为报复提供一根杠杆。竞争者可能在某些经营单位获得自己现金流或利润的一个不成比例的大份额,如果公司在相应的领域处于封锁地位,那么这个地位就成了使公司的报复非常有效的基础。

封锁地位的价值建立在这样一条规律上,即在公司有小份额的产业或国家里采取削价或其它报复战术比在公司的关键产业里采取这些措施代价低。封锁地位比起直接报复来可能还是一种风险更小的报复形式,直接报复具有更强的无益升级和使报复效果泄漏从而损害好竞争者的倾向。

(4)竞争承诺。如果公司致力于较量,要求得到比竞争者开价更高的价格或其它条件(‘我们的产品不能低价抛售’),那么它就能提高对手对报复的预期。公司作出这种姿态往往打消挑战者通过折价出售取得地位的企图,当公司以公开方式一次或两次支持自己的主张时尤其如此。当然,在挑战者眼里,公司必须是有能力支持这类主张的。

(5)提高退出或丢失份额的代价。增加公司保持其市场份额的经济必要性(提高公司的收缩障碍)往往是显示报复严厉程度的方便办法:

- ①建立适当超前于需要的生产能力。
- ②签订固定量投入品的长期供货合同。
- ③扩大纵向一体化。
- ④投资建造专用设备。
- ⑤公开那些将增加退出固定成本的合同关系。

⑥加强与特定公司其它经营单位的相互联系,这类公司显示出要继续对产业承担整体上的合作义务。

增加丢掉份额或退出的代价无疑给公司带来了风险,即公司可能不得不真地付出这样的代价。因此,这种作法和其它许多有效的防御战术都为加强公司地位的持久性而提高了成本或风险。

(6)积累报复资源。如果公司在需要有效报复的地方有资源,那么报复的威胁就增加。一些显示报复能力的方法是:

- ①保持多余现金储备或流动性(‘战备金库’)。

②拥有新型产品或新一代产品的储备,虽然这些产品的存在已经被泄露出去。

(7)鼓励好的竞争者。好竞争者是防御挑战者的第一道防线,因而它在许多产业中增加报复的威胁。好竞争者也可能使进攻转到它自己那个方面。

(8)树立榜样。公司通过对可能并不是真正威胁的竞争者采取的行动以及对有威胁的挑战者的反应来影响自己的形象。防御的价值往往从针对无威胁挑战者采取的措施中获得,这种措施向真正的挑战者显示公司的反应是多么严厉。对一个挑战者的非常激烈的反应给其它挑战者送去了信息。

(9)建立防御联盟。与其它公司结盟可以影响上面描述过的许多因素,因此可能增加报复的威胁。例如,联盟可能提供单个公司自己没有的封锁地位或报复资源。

增加可觉察报复威胁的许多方法都迫使公司提高其风险水平。这些战术的确是由于提高了公司的风险才对竞争者有重要意义。因此,如果公司希望以这种方式改善其地位的持久性,它就必须准备投资。

3. 减少进攻的诱因

第三类防御战术是减少进攻诱因而并非增加进攻成本的行动。广义地说,利润是挑战者向公司发起进攻的诱因。挑战者预期成功会带来的利润是公司自己利润目标的函数,也是潜在挑战者对未来市场条件所持假设的函数。

(1)降低利润目标。公司所赚利润是公司地位吸引力的非常明显的标志。因此,任何防御战略的基本方面都是决定可持续的现期价格水平和利润水平。许多公司由于贪婪而招致进攻。公司可以有意作出放弃现期利润的选择,从而减少进攻的诱因。这也许意味着要降低价格、增大折扣等等。结构性进入(或移动)障碍与报复威胁之间,以及这种障碍与公司利润率之间必须保持平衡。如果公司利润率很高,挑战者会企图越过同样高的障碍,或者准备好与强烈的报复搏斗。例如,油田服务和药品业历史上的高利润率吸引了许多公司为进入这些产业而大量投资,尽管这里有高进入障碍和严阵以待的竞争者。具体地说,例如宝洁公司进入了药品行业,而 TRW 则开始进入油田服务业。许多被高利润吸引的进入者忽视了对进入成本的认真考虑,并且往往低估这些成本。类似地,周期性产业中暂时的高利润经常被误看成成长期机会。因此,太贪婪的结果是当挑战者侵蚀公司的地位时开始实施秘密或公开的收获战略。

(2)驾驭竞争者的假设。挑战者对产业未来前景的假设可能导致它向公司进攻。例如,如果挑战者确信本产业拥有爆炸性的增长潜力,它们就可能向公司进攻而不顾障碍的高度。如果公司不能可靠地使潜在竞争者放弃对产业的不真实假设,那么,防御战略应当力图使潜在挑战者的假定相对真实一些。这方面的某些选择包括:

①公开真实的内部增长预测。

②在公开讨论会上讨论对本产业事件的真实理解。

③赞助怀疑竞争者所持不真实假设的独立研究。

防御战略可以在广泛的意义上考虑,诸如影响竞争者假设,包括影响竞争者对报复和障碍高度的假设等等在内。影响竞争者对产业未来条件的假设是这一任务的重要组成部分。

6.4.3 防御战略

明确的防御战略如果与增加公司竞争优势的进攻战略相结合就能提高公司所有竞争优势的持久性。防御战略的设想通常是狙击,即首先要防止挑战者着手行动或使其进攻偏离到威胁较小的方向。防御战略的另一种类型是反应,即当进攻发生后,公司采取反对挑战者的行动。反应旨在降低挑战者对那些已实施步骤的期望。

1. 狙击

狙击的成本往往比在挑战开始后投入战斗的成本低。然而,除非公司了解威胁的性质,否则,就不能阻止挑战者。军事战略上的防御格言是,如果在战线四周的任何方向上防御挑战者利用任何武器发动的进攻,那么就要付出非常高的代价。同样的原则可以应用到竞争战略上。公司必须决定哪些竞争者和潜在竞争者是最危险的,它们可能采取哪种行为方式。防御战术只有据此安排才是合适的。方案规划可以成为检验那些可能性的有用方法。

狙击的重要步骤可以概括如下:

(1)全面了解现有障碍。公司必须清楚了解当前有什么样的进入和移动障碍、它们形成的特殊原因以及它们可能怎样变化。公司是否受到规模经济保护?这些保护来自哪些价值链?接近销售渠道困难吗?这种困难怎么形成的?哪些是导致别具一格的价值活动?造成公司成本地位和产品别具一格的那些因素怎样才能持久不衰?

现存障碍高度决定了公司受威胁的程度。例如,如果障碍下落,公司为了保护利润率就必须重建障碍或用别的障碍取而代之。特殊障碍的存在还会决定挑战者采用的战略类型,而这类战略恰好落在防御战略可能最有效的范围里。例如,被高销售渠道入口障碍保护的公司更可能碰到企图创造新销售渠道的竞争者而不是侵犯现有渠道的竞争者。相反,没有规模或其它持久成本障碍的公司容易受到小的、总开销低的竞争者攻击,这类竞争者满足于公司的投资收益水平也很低。挑战者总是试图寻找绕过现存障碍的办法或使现存障碍无效的办法。

公司必须对每一障碍的特殊成因有精确的知识,如果它想有效利用这些障碍的话。例如,在住宅覆盖品行业中,公司必须认识到由于高运输

成本、生产和销售能力利用的经济性以及产品地区差别等因素的综合影响,该行业的规模经济基本上由地区规模决定。如果覆盖品公司只把该行业的障碍归因于规模而不了解其规模障碍的特殊原因,那么它就可能确立错误的防御战略。

(2) 预见可能的挑战者。公司必须对最可能的挑战者有所预料,无论它们是潜在的进入者还是想改变自己地位的竞争者。了解谁是可能的挑战者对防御投资的集中和投向至关重要。障碍的高度和报复的影响也只是相对于可能的挑战者而言,并不是绝对的。例如,在车用油行业中,卡斯尔、奎克公司及其竞争者面对的潜在进入者是那些石油巨头,考虑到这些巨头拥有的资源、资本、规模之类的障碍的重要性就小多了,而更重要的是一旦有了自主权,这些可能的进入者就会真地进入。

在预见可能的挑战者时,有三个问题要回答:

① 哪个现有竞争者不满? 最可能的挑战者是对自己当前地位不满的现有竞争者。始终没有达到自己目标的竞争者容易有改变自己地位的企图。对竞争者假设、战略和生产能力的评价应当能说明该竞争者是否可能以威胁公司的方式改变自己的地位。好竞争者造成的改变地位威胁不如坏竞争者那样严重。竞争者被另一个公司兼并往往会改变该竞争者的目标并可能创造未来的挑战者。例如,在啤酒行业中,菲利普米勒兼并米勒是安休斯·布什进行侵略性挑战的前兆。

② 谁是最可能的潜在进入者? 确定现有竞争者中谁最可能想改变自己地位并非易事,预见谁是可能的潜在进入者往往更困难。识别潜在进入者的一种方法是把那些进入本产业只表示其现有业务合理延伸的公司挑出来。最常见的潜在进入者可能属于下列类型:

- a. 地处其它地区的区域性竞争者。
- b. 目前尚未在某国营业的外国公司。
- c. 把本产业当作后向或前向一体化目标的公司。
- d. 进入本产业可以使其获得有形连锁影响、无形连锁影响或为其创造封锁地位的公司。

区域性公司经常进入其它地区或走向全国。这已经成了食品行业近来流行的战略。像联合食品公司和黑恩斯公司这样的主要食品公司已经兼并了一些地方性公司以便使它们走向全国。对全球化的产业来说,外国公司进入国内也是常有的事——总部在英国的布思公司在美国抗关节炎药品市场上进攻厄普约翰就是一个当代的例子。

在商业活动中有许多产生有形连锁影响的形式,它们意味着进入某一产业是多样化的途径。应当追踪导致进入产业的潜在连锁影响,以识别合乎逻辑的进入者。例如,进入复印机行业是柯达化学和光学专长的合乎逻辑的延伸,也是松下公司办公自动化战略的合乎逻辑的结果。

识别潜在进入者的主要挑战是要避免落入经验主义的陷阱。许多公

司忽视外国公司或多样化经营者这类厉害的潜在竞争者,注意力过分集中在地区性公司或派生公司之类新竞争者的传统来源上。另外,随着产业的演变,最可能的潜在进入者的名单也会变动。

③有替代竞争者吗?在某些产业中,替代者可能是最危险的竞争者,并因此而有理由成为防御战略正确的焦点。

(3)预测可能的进攻路线。推导狙击战略的第三步是预测可能的进攻路线。公司必须确定向自己地位发动进攻的最好路线,以便把自己的防御投资集中在最易受到打击的地方。每一组管理人员都应当自问:“如果我是竞争者,就我所知的而言,我将怎样向公司发动进攻?”

可能的进攻路线是现在进入或移动障碍的函数,也是这些障碍如何变化的函数。例如,在芥末行业中,格瑞波旁公司已经戏剧性地增加了广告费用,并用别具一格战略进攻法国的同行。由于法国公司拥有与规模有关的优势,所以这种作法比正面交锋的价格战合理得多。同样的逻辑或许还表明,由于SCM公司现有销售渠道和商标信誉的原因,该公司的便携式打字机易于受到兄弟公司(Brother)产品的打击,兄弟公司的打字机拥有专用商标并与新的电子技术相结合。美国农用设备公司的小拖拉机比大拖拉机更易受到攻击,因为该公司的美国基地使它们的大拖机比日本公司有更大的销量优势。

可能的进攻路线还将反映可能挑战者的假设、战略和生产能力。米勒啤酒公司强调强大的广告和啤酒行业的市场分化,考虑到其无形连锁的影响涉及它的母公司菲利普米勒,这种作法就不足为怪了。考虑到德克萨斯仪器,公司在半导体行业的一贯姿态,该公司对个人计算机打肿脸充胖子式的削价也同样是可以预料的。兼并第二流的竞争者是潜在进入者向公司挑战的常见方式,因此,这种可能性应当总能想到。例如,在卡车行业中,戴姆勒本兹兼并了福雷特莱诺(在该行业中居第六位),沃勒沃兼并了白马达公司的卡车业务(第七位),而雷努特与麦克结成了联盟。

(4)选择封锁可能进攻路线的防御战略。有效的狙击要求公司封锁挑战者可能的进攻路线。这就需要选择提高结构障碍或增加可预期报复的防御战术,这种战术应是前述防御战术中成本效益最佳的。防御战术的优化组合因公司而异,并且必须满足前面概述过的标准。例如,如果公司最易于受到专用商标的进攻,那么,它可能不得不向某种专用商标产品投资并显示自己进行价格竞争的意志。此外,防御战术的选择必须指向最可能的挑战者。尤其重要的是防御战术应当反映可能挑战者的实际目标,因此,必须注意挑战者的目标。

(5)塑造公司作为顽强防守者的形象。除了投资防御以外,公司必须明白无误地传播自己的防御意图。公司要连续不断地发出自己将进行防守的信号并要谨慎地把自己塑造成自己希望的形象。在市场上的每一个公开声明和行动都要估量,以确定它们将发生的信号。理想的情况是公

司能获得普罗科特和甘布勒公司那样的形象。对几乎随便哪一组经理(无论是消费品的,还是非消费品的)进行民意测验都会显示压倒一切的看法,即公司对自己在业务范围内的份额负有完全的防御责任。该公司具有这一形象并非偶然,而是它在很长时期里声明和行动的结果。

(6)确立现实的利润预期值。除非公司有现实的利润预期值,否则防御战略就不会有效。公司的利润预期值必须反映它拥有的障碍和可以通过防御投资创造的障碍。通常,减少今天的利润率将使公司在未来赚取优厚的利润。

2. 反应

如果狙击失败,公司必须决定进攻开始后怎样反击挑战者。狙击不能也不应当试图把进攻的机会减少到零。这样做通常代价太高而且很少能预见到所有可能的挑战。因此,对进攻作出有效且及时的反应是防御战略的重要组成部分。

有效的反应以改变挑战者的期望为基础。我描述过的整个防御战术武器库都可以用来协助实现这一目的,与特定挑战者的目标、假设和能力较量。例如,通用食品公司的麦氏咖啡商标已经建立了对宝洁公司的牢固、有效的防御,这无疑使后者重新考虑它在咖啡行业中的目标。为了保持地位和证明自己的承诺,通用食品公司已经采用了攻击性定价、广告和商标战等措施。积极的防御使后者确信它经营咖啡的投资赚不到多少利润。

许多重要的原则应当用来指导反应:

(1)尽可能早地以某种方式作出反应。公司必须尽可能早地以某种方式对进攻作出反应,因为随着早期目标的实现和递增地进行投资,挑战者的退出障碍和所承担的义务将提高。尽管公司往往没处在能立刻对进攻做出完满反击的地位,但立即作出某种反应对抑制挑战者的期望仍然是重要的。即便只是勉强采取了增加广告之类的行动,这种行动对防止竞争者实现初始目标、防止竞争者得到增加资本投入和提高目标所必需的信心来说仍可能是必不可少的。

(2)为尽早发现实际步骤而投资。如果公司有在进入或改变地位过程早期作出反应的优势,那么它就可以在尽早查明挑战者实际步骤方面获得持久优势。这种优势可以借助这样一些活动来加强:

①有规律地与原材料供应者、设备供应者和工程公司接触,以了解它们的定货或兴趣。

②密切接触广告媒介以查明广告空间的购买情况。

③监视贸易展览的出席人数。

④有规律地与产业中最危险的买主接触,该买主可能首先被新竞争者接近,或者最容易去寻找其它货源。

⑤监视技术会议、学校和其它可能征招技术人员的地方。

(3)使反应以挑战者进攻的理由为基础。公司必须试图了解挑战者为什么进攻,它的目标是什么,并且它所采用的长期战略是什么。对出于绝望的进攻和由母公司对经营单位施加增长压力造成的进攻应有不同的反应。对挑战者的目标和时间表也必须作出评价,因为好的反应要求破坏并最终改变这些目标和时间表。好的反应还应当分析怎样使挑战者的一个步骤有可能适应一个更长期的战略。

(4)使挑战者转向并努力制止它们。反应的部分目的即便不是制止挑战者的行动也是要使这些行动威胁更小。使挑战者的战略集中在特定目标上或重新确定目标要比让它取消某个目标更容易。公司必须找到使挑战者以威胁更小的方式实现或部分实现目标的办法,并相应地作出反应。

(5)对每个挑战者作出足够严厉的反应。不存在可以对挑战置之不理的情况。必须分析每一个挑战者的动机和能力。即便是弱小的挑战者也有破坏产业结构或伤害好竞争者的潜力。此外,对威胁较小的挑战者作出反应可以向更有威胁的挑战者发出信号。但公司必须同时避免对挑战者反击过度的倾向。反应是要付出代价的,因此必须针对真实的而不是想象的威胁。

(6)把反应当作一种获得地位的方法。反应往往可以被用来获得地位而不仅仅是制止竞争者。强大竞争者之间的战斗往往给弱小竞争者带来比强大竞争者彼此伤害更大的伤害,正像在软饮料和啤酒行业中发生过的情况那样。此外,竞争者在一局部市场上发动进攻可能暴露它在另一局部市场上的脆弱,而这一弱点恰恰是可以利用的。

3. 对削价的反应

削价属于反击进攻的最困难方式,因为它在增加价格不可逆螺旋下降的可能性和风险方面能迅速产生效果。因此,在对削价作出反应时,公司必须特别小心。除了前面讨论过的之外,还有另外一些问题可能有助于分析对削价作出的反应:

(1)竞争者削价的理由。竞争者可能不必要地削价以增加短期现金收入或把它作为增加份额长期运动的一部分。削价还可能是由于不了解自己的成本并且认为要得到公平收益就得在定价上做文章。然而,更糟的情况是竞争者的削价可能由于它明显地享有更低成本。对削价的正确反应差别很大,它依赖于削价的理由。因此,必须尽可能迅速、准确地诊断出削价的理由。

(2)战斗欲望。竞争者削价往往依据这样的假设,即公司不会作攻击性的反抗,只会出于保护利润的愿望维持价格保护伞。因此,如果想把削价限制在一定范围内,早期的积极反应总是必不可少的。反应不必总是相应的削价,但必须与赶走削价者的目的有关。此时,公司必相信有多种动机的削价者对这些非削价反击不会麻木不仁。

(3)局部反应。对削价的反应通常可以而且应当局限于特别易受攻击的买主或差别最低的产品种类,不应当采取整体的行动。使反应局部化可以降低反应的成本。

(4)交叉防守。如果公司立即进攻削价者关键买主或关键产品系列(用价格或其它措施),那么,削价可能受到限制或消除。类似地,如果采用封锁其它产业地位的办法作为反应,有时也能制止削价。这里的原则是向削价者证明它挑起价格战得不偿失。

(5)以其它方式削价。为了对削价者作出反应,有时可以通过提供免费服务、折价供应辅助设备或其它方式有效地降低价格,而这些间接方式与削价本身相比是更容易取消的。间接削价还可以更灵活地局部化,并且更不易受到竞争者的竞争。失败的间接削价(打折扣或其它折价方式)可能比降低目录价格更容易在以后取消。

(6)创造或利用‘特殊’产品。商标战或散装品战(例如,无免费维修)有时比对基本产品系列降价更能有效地实现削价。这种做法向买主提供了低价的特定产品,可又提醒买主公司正常提供的产品要比这些产品好。

要点回顾

1)在实际竞争中如果忽视了自己的地位,采取与自己的位次不相称的对策,就进入价格竞争,产品更新竞争等各种竞争,就不仅会给产业界造成混乱,而且最后也达不到目标;

2)在企业之间的竞争中,和先发企业相对的等级差别就是后发企业的问题;

3)产业领先者们通常在保卫自己方面享有某些优势,诸如声誉、规模、经济、累积的学习经验以及更受欢迎的供给者或销售渠道;

4)防御战略的制订必须从理解新、老竞争者的进攻是一个决策和行动的时段序列入手。恰当的防御战略必须根据从纯粹进攻的全过程角度来制订,而不是只有一个步骤的进攻。恰当的防御模型在不同阶段将有所变化,因为随着过程的进行,挑战者处在不同的卷入程度和投资水平。

案例及应用 :肯索尼克公司,后发企业成功的典型范例

肯索尼克公司是音响设备的大型制造企业,三声道立体声创造者之一,是共同担任副董事长的春日兄弟在 1972 年为集中发展三声道立体声而设立的公司。该公司以只集中搞超高级品的产品战略取得了成功,创业仅 4 年时间,就甩掉了大企业,在高级扩音器市场上独占鳌头。

该公司成功的原因:

(1)在大企业未涉足的小市场上竞争。日本的音响市场规模约有 3,

000 亿日元,其中扩音器市场有 500 亿日元,肯索尼克公司把这个市场的十分之一,即 50 亿日元,有音乐素养的音乐爱好者作为集中的目标。因为 50 亿日元的规模,大企业集中实力来搞的可能性不大。

(2)用超高级品的大量生产和手工业企业竞争。超高级扩音器本来是在只有几个职工的美工室用手工制作的,价格也往往是 50~100 万日元,甚至有在百万日元以上的。肯索尼克公司把超高级扩音器投入工业化生产,价格降到了 20~30 万日元。

(3)性能第一主义。肯索尼克公司和大型制造厂不同,它不是依据成本和销售价格来设计产品,而是从世界各地集中最高级的部件,以能够作出现代的最高性能的产品为重点。

(4)不改变型号。仿效劳尔斯·罗伊斯(*Rolls Royce*,英国高级轿车商标)的做法,坚持不改变型号,实行比重视外观更加重视性能的政策。

(5)即使是小故障也要走遍全国去修理。劳尔斯·罗伊斯的做法是,世界上任何地方只要有一台本厂的汽车发生故障,也派人去修理。肯索尼克也采取同样的办法,在日本国内,即便是一台扩音器的故障,也派服务人员去修理。

“要成为即便是小商品,只要社会需要,也生产的企业”,这是春日董事长坚定的经营思想。

第 三 篇

第 3 篇

战略与管理

第 7 章 战略与经营方针管理

第 8 章 经营方针管理

公

司前途的关键是我们作为‘一个企业’来工作的能力,每个主要商业细分市场中的业务部门之间相互作用,并使产品、服务、分销和技能满足高层次顾客的需求,增加其方便和满意度。

第七章

关键词

key word

PPM 管理(*Product Portfolio Management*)
优势(*Dominant*)
强有力(*Strong*)
有利(*Farourable*)
有防御可能(*Tenable*)
脆弱(*Weak*)
产品繁殖化(*Product Proliferation*)
互利共生(*Synergy*)
国际特许联合会(*Internation al Franchise As-
sociation*)
自主性(*Autonomy*)
连续关系(*Continuing Relationship*)
相互保证(*Guarantees*)

本章概要

1) 战略管理的主体及经营特点

• 篇首案例：德州仪器公司 OST 制度

- 战略管理的主体
- 大企业的经营特点
- 中小企业的经营特点

2) 大型企业的战略选择

• 大型企业各经营单位之间的相互关系

- 有形的相互关系
- 无形的相互关系
- 竞争者之间的相互关系
- 大型企业产品构成的 PPM 管理

理

- 大型企业的多样化经营

3) 中小企业的战略选择

• 集中一点——“小而专、小而精”战略

- 寻找空白——“钻空隙”战略
- 与众不同——经营特色战略
- 联合竞争战略
- 承包经营战略

4) 特许体系成长战略——大企业与小企业的联姻

- 特许体系的概念及发展历史
- 现有特许体系的四种类型
- 特许母公司和特许子公司的关系
- 子公司的选择
- 母公司和子公司之间的契约
- 经营指导和控制
- 特许体系的效果和实例分析

本章目标

在学完本章内容以后，您将能够：

1) 为获得最大的经济效益和长期稳定经营，开发有发展潜力的产品，或通过吸收、合并其他行业的企业，以充实系列产品结构，或者丰富产品组合结构；

2) 集中兵力，通过选择能使企业发挥自身优势的细分市场来进行专业化经营；

3) 根据‘人无我有、人有我无’的原则，通过寻找市场上的各种空隙，凭借自己快速灵活的优势，一举进入空隙的市场努力取得成功；

4) 通过使企业的产品或服务具有与众不同的特点来吸引消费者；

5) 与伙伴企业结成较为紧密的联系，互相取长补短，共同开发市场，从而有利于自己的生存和发展；

6) 为谋求建立既有控制力，又不妨害各分公司、子企业的独立性或自主性而建立特许经营体系。

7.1 战略管理的主体及经营特点

7.1.1 篇首案例 德州仪器公司 OST 制度

美国德州仪器公司所开发的 OST 制度是被世界各国企业界所重视的策略计划制度。因为德州仪器公司过去四五十年的成长与辉煌的成就,使企业相信 OST 制度的效果与策略计划的重要性。

德州仪器公司是当前世界最大的电晶体制造厂,回顾它的发展历史我们会发现都是一连串的科技革新。它是以发展人工地震法石油探勘起家,承造军用电子产品,在 1950 年发展半导体产品的制造,1954 年十月在市场上推出第一批袖珍型电晶体收音机,1958 年首先完成有实用价值的积体电路。过去 20 年该公司的营业额平均成长率高达 30% 之多,并使企业界感觉到应大力推行策略计划,谋求企业的发展。

德州仪器公司是一家不断成长中的公司。在 1946 年的总营业额为 200 万美元,至 1979 年已增加为 3224 万美元。该公司是多国性企业,除在世界各地有分支机构生产销售电子产品外,从事于地球物理探勘,以发现石油、铀及其他重要矿产。该公司在 1949 年的营业额只有 500 万美元,但当时已定目标使它成长为营业额 2 亿美元,纯收益 1000 万美元以上的大企业,此项目标已于 1959、1960 达成。1959 年的纯益超过 1000 万美元。1960 年的营业额达 2.3 亿美元。当此项目标达成时该公司已另订新目标,使它在 1973 年达到营业额 10 亿美元,纯收益 5500 万美元以上。事实上该公司在 1973 年经营实际已超出此项目标,当年营业额为 13 亿美元,纯收益 8300 万美元。依同样方法该公司在 1966 年,当营业额接近此目标之半 5 亿美元时,即另订营业额 30 亿美元的新目标,预定 70 年代后期达成。至 1974 年这目标的一半 15 亿美元达到时,另订 100 亿美元的新目标,预定 80 年代后期达成。该公司在 1979 年营业额为 3224 万美元,纯收益为 173 百万美元。

这些销售与盈余目标再分为若干重要的分目标,指定负责部门,使总体性的目标转换成实际工作,促使各部门努力,谋求新方法,推行管理革新,加强研究发展,以保持公司的稳定而快速的成长。

一个企业的成长必须有创新与革新。德州仪器公司从 40 年代至今都是一连串的创新与革新的连续。在技术上从地球物理探勘法到积体电路都是技术领先的创新,在管理上从 OST 制度至零基预算是属于管理制度的革新,这些因素使德州仪器公司从默默无名的小公司发展为全球性

的多国性企业。但有效的创新与革新应使创造、生产或销售三位一体密切配合,三者平衡发展,盈余与投资报酬始能达成预计目标。在德州仪器公司的发展过程中,此三项重要因素都有适当的配合,该公司才能发展为今日的规模。

1. 策略计划

在 40 年代后期,由该公司从事电子产品生产所获得的经验,已经认清了未来企业的发展方向,它就是电子工业。电子工业将变成 20 世纪后期及 21 世纪的重要工业,有广大的市场等待开发,因此该公司在 1951 年采取下列三项策略,积极发展半导体产品的产销。

- (1)向西方电器公司取得贝尔研究所发明的半导体制造权利;
- (2)成立专案小组以发展新产品与产销;
- (3)成立一所设备完整的研究所,以发展半导体材料与装置。

从德州仪器公司经营成功的过程显示技术密集工业的发展,或其他高级工业经营必须注意下列三项重要因素。

(1)采取拓展市场的策略,并研究应付别人已占领市场的对策,以扩大自己的市场。

(2)反复检讨经营环境,长短程目标,经营策略与方法,执行策略时必须认清问题的重心,策订详细的行动方案,继续不断的创新,在执行中若遇到困难或挫折时,应该对基本问题,目标与方法等一连串的关系作深入的研究与分析。

(3)计划的成功不在大量使用资金,设备材料或人力,而是企业内部有少数关键人物制定长短经营目标,拟订经营策略,在适当时机采取适宜的对策解决问题,使企业走上欣欣向荣的发展途径。因此,人才的罗致与培育是一件非常重要的工作。

在 1954 年德州仪器公司已研制的半导体,并将袖珍型电晶体收音机推出市场,于 1956 年该公司又发明积体电路。这些发展不仅对德州仪器公司带来光明的前景,对世界上整个电子工业产生了革命性的转变与巨大的冲击。

2. OST 制度的特点

德州仪器公司的成功应归功于正确的目标、适当的战略以及良好的行动。此三大因素的揉合形成 OST 制度。OST 制度有下列特点:

- (1)它是用于建立计量化目标的系统;
- (2)根据目标衡量积效;
- (3)划分策略性与行动性工作范围,以利研究工作方法、步骤,并分配适当的资源,安排适当组织;
- (4)策略性资金的投入属于公司的整体事业,由总公司作通盘性研究与调度。

OST 制度是先从企业经营目标的策订着手,它是德州仪器公司整体

企业的长程策略性目标。此项经营目标在各阶层将它转换成一系列的具体计量目标,而各目标需再变成各项业务的若干具体分目标或标的,为达成这些分目标的策略,以及支持此项策略的行动方案或方法步骤。此一制度的重点乃是将经营积效与计量目标作认真的检讨与衡量以利研讨下一计划的目标。

为支持企业经营目的的推行,在全盘性原则下再研讨事业发展项目,并在事业部经理下设策略组织以及人员。

事业部经理本身有两种角色,例如多年来德州仪器公司有一位副总经理主管美国国内所有半导体产销,对国外市场的业务却不属于它的职责范围。但这位副总经理是电子功能目的的经理,在这个角色上他负责全公司在此项目下的各项策略的研讨与推行。

图 7.1.1 事业发展目的

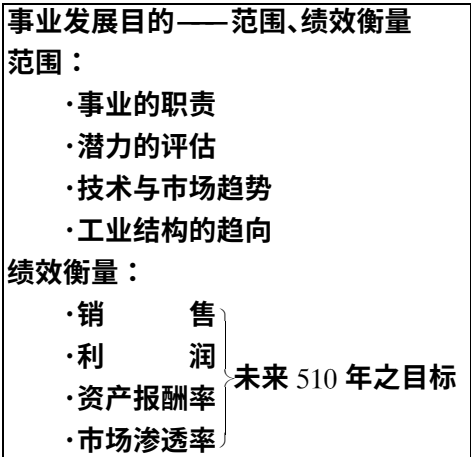


图 7.1.1 是德州仪器公司的事业发展目的,每项事业发展目的都要详细检讨销售目标,技术目标也加以分析,使有关的工作人员能了解各项限制因素。对限制因素有充分了解后就可以研究技术上的创新,以突破限制因素的困难。最后由事业部主管召集有关人员讨论评估,其内容包括竞争对手。可能遭遇到的威胁,偶发事件的因应计划,市场的可能变动等。事业目的属于长期性,至少要包括未来十年期间。

虽然事业发展目的须每年检讨一次,但遇到下列情况常常需要作重大的修改：

- (1) 执行特定策略与行动地获得成功或遭到失败；
- (2) 外界经济环境有重大变动；
- (3) 竞争对手获得意外成功或失败。

在 1979 年德州仪器公司有 9 项主要的事业发展目的及 50 项重要策略,平均每项目的有 5 项策略,每项策略都指定一位策略主管负责策略的设计与执行。例如在消费者产品目标下,指派计算机策略主管掌握德州仪器公司全球各地的计算机策略,但他同时是公司内部的美国计算机生产部的经理。图 7.1.2 是事业发展目的的产销目标、科技目标及评估要项。图 7.1.3 是经营策略。

图 7.1.2 事业发展目的的产销目标

事业发展目的——产销目标、科技目标、评估要项
1. 产销目标
·产品别市场渗透预测
·产品别市场渗透率
2. 科技目标
·技术限制因素
·创新与革新的需要
3. 评估要项
·竞争力
·威胁与突发事件的应变能力
·市场变动能力

图 7.1.3 经营策略

经营策略
策略要项
·机会环境
·所需创新
·竞争性行动
·因应措施
·重要投资
长程计书主要检查点
贡献与可能的影响
成功的机率

3. 科技目标及评估要项

经营策略是根据市场预测探讨机会环境,发掘对营业机会会有重大影响的科技,生产及市场所需的创新。同时也要证明各厂家的竞争反应行动以及德州仪器本身的因应计划。重要策略之一就是要决定应否投入重要资源以确保策略的成功。例如新技术的获得,新市场的开发,或者经营方式的改变等都是被列入研究的项目。重要的策略文件包括长程计划的重要检查点,并将它们转换为财务上的数值以利衡量对企业的贡献度。策略成功的机率应以客观方法加以衡量,并且将它转换为财务上的贡献,作为评估策略的重要标志。策略的有效性虽然有若干年,但经营环境激烈转变时其有效期较短,必须随环境的变化作适当的修正或改变。策略是配合经营目的与目标所设计,因此它们的修正频率自然比经营目的与目标为高。

每项策略包括若干行动方案,简称(TAP),每项方案都指定执行方案负责人。图 7.1.4 是各行动方案所含的重点。

图 7.1.4 各行动方案的要点

行动方案
·方案贡献的解说
·计量性目标
·所需资源
·责任与时间表

行动方案内包含具体的工作目标,它也是资源分配的重要依据。每方案都有具体数值,表示所需资金、人力、材料、设备,完成工作的时间表及负责人。

行动方案遍及每项事业经营活动,如研究发展、新服务、降低成本、产品可行性实验、市场创新等都列入行动方案的范围。

大部分的行动方案执行期间是 18 个月,但配合研究发展计划的行动方案视其实际需要作适当的延长,在行动方案常应用计划评审技术(PERT)及计划进程表等,详列规定所需工作项目,如采购、制造、行销、所需支援以及工作分配等,使一切的行动都纳入一系列的计划。

4. 产品顾客中心

这里将讨论 OST 制度的组织。图 7.1.5 表示经营目标、经营策略与组织的关系。目标方面分为配合政府的电子产品目标及达成此项目标的策略与工作方案。在组织方面分为配件事业团和装备事业团。在配件事业团下再分为 A、B 两部门,在装备事业团下分为 C、D 两部门,每部门设

置产品顾客中心。此中心相当于一个独立自主的部门,它可以单独进行自己的技术设计、制造、销售等业务。每个 PCC 单位应具备创造、生产、销售的任务。在图 7.1.5 上角一个方块代表一个行动方案(TAP)或一组行动方案的一部分。例如行动方案 A—1 由装备事业团(PCC5、6)共同执行。行动方案 B—1 则跨起配件事业团与装备事业团,由 PCC2 与 PCC5 两部门共同推动。应用 PCC 组织就可很快的组合 TAP,制定策略以应付新的营业机会,而不必每次编制新的组织机会。

OST 制度与一般管理制度不同之处就是 TAP 的主管人同时兼任 PCC 的总管,而策略主管通常都是单位主管,本制度的关键在营业活动与策略活动的区分,图 7.1.6 表示营业与策略投资的区别。营业投资是使目前的经营继续推展所需之资金以利达成既定目标,并以改进明年的经营绩效为度。总之,营业性投资的目的是要维持强力,健全的企业经营。

图 7.1.5 OST 制度的组织结构

目标与行动方案	配件事业图				装备事业图		
	事业部 A		事业部 B		事业部 C		事业部 D
	PCC	PCC	PCC	PCC	PCC	PCC	PCC
	1	2	3	4	5	6	7
政府电子工业目标							
策略 ATAPA - 1							
TAPA - 2							
策略 BTAPB - 1							
TAPB - 2							
电子工业部门的发展目标							
策略 CTAPC - 1							
TAPC - 2							
策略 DTAPD - 1							

图 7.1.6 营业与策略投资的区分原则

营业与策略投资的区分	
·营业投资	
·当前营业与经营所需要	
·为配合营业性目标所需要	
·为改进明年的成果所需要	
·策略投资	
·与当前营业或经营分开考虑	
·计划导向,不求当前的损益平衡	
·为改进长期经营成果所需	

图 7.1.7 产品顾客中心损益表

产品顾客中心损益表			
策略活动	净销售额	xxxxx	营业活动
企业发展	直接产品成本	xxxxx	事业图
↑	产品毛利	xxxxx	↑
目标			事业部
↑			↑
行动			PCC
↑			
	营业支出	xxxxx	
	营业利润	xxxxx	
	策略支出	xxxxx	
	单位利润	xxxxx	

相反的,策略投资是与当前的营业分开考虑,此项投资暂缓开支也应

该不影响经常作业。它是计划导向,专供其特定计划之用。它的目的是促进长期经营绩效的改进,换言之,策略性投资的目的在于改变经营方针。

营业与策略投资的明确划分是 *OST* 制度的关键所在。此项观念帮助了经理人常常面临的困惑问题,它就是经营重点放在今日的盈余抑或明日的成长。此制度同时可以帮助企业保持策略计划的完整与进展,并维持企业的继续成长,即使在经济萧条时亦然。在报表中将营业支出与策略支出分开列帐,以免策略行动方案的主管受到责备。

营业利润以一般方式在表内列报,但在其下面另报策略开支。与营业开支不同之处就是策略资金的开支较大,则 *PCC* 将资金用于创新的计划。此项新式损益计算方法就是一项创新,也是 *OST* 制度在演变过程的关键因素。图 7.1.7 表示产品顾客中心损益表格式。

对于营业费用及盈余的责任,审核、编报等是依照正常作业程度,由 *PCC* 呈报上级部门及事业团等办理。但策略开支及方案,则属于 *OST* 制度的职责范围。

图 7.1.8 整套决策优先次序之选择

整套决策先后次序表			
次序	计算	成本	备注
1	P	\$ × × ×	由现有财源 拨款实施
2	Q	× × ×	
3	R	× × ×	
501	X	\$ × × ×	待后实施
502	Y	× × ×	
503	Z	× × ×	

每年依照上述方法及图 7.1.7 的损益计算方式决定下一年度 OST 制度各项策略支出可动用的金额,此项工作是德州仪器公司的例行计划之一部分,并根据当前之各种机会将 OST 资金给各项营业及策略活动之用。

为每项策略下之行动方案,分配策略资金的第一步骤就是先制定整套决策次序。因为此项决策内包括有各行各业创新工作的一切资源,故称为整套决策。

适当的策略,营业目标或企业阶层的委员会与组织内的地位及对企业的整体性重要性是密切相关的。因此整套决策需要依策略优先次序予以排列。策略资金的分配是从最优先项目开始一直到当年度资金全部分配为止。在分配线以上的项目获得 OST 资金的支援,而分配线下的项目列入“预备创造项”(Creative Backlog),俟将来有足够的资金时再分配。图 7.1.8 示整套决策优先次序选择及资金分配。

5. 企业发展委员会与资源有效运用委员会

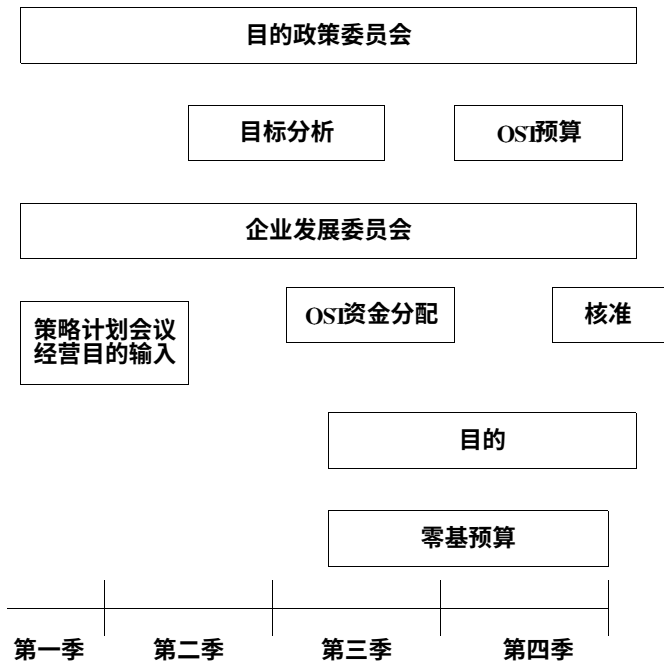
OST 基金由两个委员会管理。企业发展委员会是依照经营目标分配大部分的资金以创造利润,并谋求其成长。资源有效运用委员会所分配的资金较少,它是根据公司内部目标分配资金,以利执行各项革新计划谋求利润与绩效的最大化。公司内部目标与营业目标类似,所不同之处就是公司内部目标系针对关键性目标,例如提供厂址、厂房及装设生产设备等。

董事会的目的政策委员会掌握 OST 的全盘作业,并经常检讨公司的经营策略,提供新策略与经营方针之建议,该委员会由全部董事所构成。该委员会与高阶主管及策略与行动方案主管人员每年举行 6 次会议,每次 12 天,共同研讨策略与行动方案上有关的问题。

企业发展委员会是整年都要经常监督企业目的与策略的执行情形。在每年第 3 季该委员会决定明年度的 OST 资金。并将它分配给各事业目的执行部分。

事业目的主管人员应用零基预算原理决定在各种策略之间如何分配他们的 OST 资金。零基预算最特殊的地方就是假设明年度的预算不是今年度的延伸,它要求每年评估预算的使用水平,然后决定每项工作明年是否进行。在此项预算编制与资金分配过程中各阶层与各单位间举行研讨,然后决定明年度的计划。此项决策过程的最高机构是策略计划会议。在此会议检讨各主管的目的、策略及重要的行动方案,并制定 5 年的具体经营目标。会议的主要目的是研讨未来的发展。图 7.1.9 表示策略计划循环(Strategic Planning Cycle)。

图 7.1.9 策略计划循环



前述德州仪器公司的资源有效运用委员会是扩大参与管理的正式机构,它包含各级主管及专业人员,以谋求整体目标的达成共同分享成果。此项策略是寻求德州仪器公司人员生产力的提高以解决用户的问题,并使资源做更有效的运用。

生产力的提高是达成企业目标的关键因素,因为达成高度的生产力,必须从人力与设备材料的有效利用着手。

生产力的改进在资源有效运用过程占最重要的位置,在过去 10 年内德州仪器公司每工时的生产力平均每年增长 15%,在同时期内全美国民营企业的平均水平只有 23%。

为提高生产力,德州仪器公司引进了“依照成本设计”的观念,并根据预期销价成本使它达成预定的价位。由于德州仪器公司的产品价格继续下降,OST 制度的行动方案管理人,必须以书面形式提出成本降低计划,使产品在有效期内,能继续降低它们的成本。在过去 10 年,德州仪器公司产品的每年平均售价下降 8%,但在同期,美国私营企业的产品每年平均售价上涨 5%,其他工业国家的工业产品销价上涨幅度也几乎与美国相等。

生产力的提高与成本的降低使公司的销售额与盈余增加,并有充裕

资金以利各项新投资,如此再促进生产量及生产力的提高,此项因果关系就是德州仪器公司的发展循环。

人力的有效利用计划有两项重要活动,第一项就是广泛的参与管理,另一项是分享成果。多年来德州仪器公司的计划、控制及经常性工作都使各阶层工作人员参与。为达到此项目的,在公司内部全面推广工作间化及整体计划。成果分享计划是为员工的利益所设计的整套计划,它包括退休金、盈余分配、员工股票承诺计划等。其目的是使德州仪器公司的每位员工变成该公司的股东,使企业的目标与个人目标达成一致。目前已有 80% 以上的德州仪器员工享受此项分享成果计划的利益。德州仪器公司希望将此计划推展到每位员工,但由于各国的法令不同,在若干国家中无法实施,例如在意大利、法国及荷兰等均属如此。依照该公司的盈余目标,在公司服务 25 至 30 年的员工,在 65 岁退休后的收入比他们在职最后若干年的年薪为高。

明显地由 OST 制度所产生的德州仪器公司管理风格是属于目标导向。同样,在资源有效运用策略的目的是建立全公司的制度、方法与步骤,使全公司的员工能建立目标,共同努力,有效达成目标。德州仪器公司的主管仍努力于使个人目标与公司目标尽量结合,而管理阶层都认识此项需要及其重要性。虽然该公司认为尚未能完全符合其期望,但已建立优良的制度,奠定企业发展的基础。虽然谋求个人目标与企业目标一致是一件非常困难的工作,然而此项政策已变成德州仪器公司的管理风格,诚如 OST 制度在 1965 年推行情形相同。资源有效运用策略促进了公司组织内部风格上的变化,它与 OST 制度在德州仪器公司发展阶段中具有同等重要性。

一般而言,OST 制度可归纳为下列各点:

- (1) 此制度证明为成功的方法,但必须继续改进;
- (2) 行动计划都是根据计量目标制定;
- (3) 由此制度提供工作绩效与预先同意的目标相互比较衡量的方法;
- (4) 此制度使德州仪器公司变成一个整体化企业,它已经不是一个个别单位的单纯集合,OST 制度使德州仪器公司有效分配资源给若干有关部门,必要时能涵盖全公司的范围。一般而言。任何大的公民经营机构的任务都不易超过其最大部门的能力,如果某项任务超过其最大部门所能负担的范围,可能会影响一个企业的成长与发展。但 OST 制度所具备的特殊功能改进此项缺点,使一个企业增强它的机动性与适应性能力;
- (5) 由于一般经营所需资源与策略计划所需资源分开,使德州仪器公司能关心未来的发展,对于未来的成长负责开拓市场,谋求企业的发展;
- (6) 此项制度提供未来的广大透视面,以及策略投资的有效控制方法,因此具有激励与创新的功能。

7.1.2 战略管理的主体

战略管理的主体按经营规模可以分为大型企业和中小企业。这两类企业的划分固然司空见惯,但在战略管理中确实面临不同的战略选择,经营特色各异。

大型企业和中小企业的划分,一般以资产总额、销售收入、利润额等综合标准来制定。大企业在以下指标及市场地位评定上令中小企业望尘莫及,而中小企业灵活、易创新,在细分市场上的优势也使它们能够脱颖而出。

表 7.1.1 世界十大汽车企业排名

排序	公司名称	在 500 家中排序	1993 年营业额(百万美元)
1	美国通用汽车公司	1	133622
2	美国福特汽车公司	2	108521
3	日本丰田汽车公司	5	85283
4	德国戴姆勒—奔驰公司	10	59102
5	日本日产汽车公司	12	53760
6	德国大众汽车公司	18	46312
7	美国克莱斯勒汽车公司	19	43600
8	日本本田汽车公司	24	35798
9	意大利菲亚特	26	34707
10	法国雷诺汽车公司	35	29975

表 7.1.2

世界 19 行业销售额领先企业

(单位 :亿美元)

行业	居首位企业	销售额	第二位企业	销售额
航空航天	美国波音公司	252.9	美国联合技术公司	207.4
服装	美国文莱斯特劳斯公司	58.9	美国 VF 公司	43.2
饮料	美国百事可乐公司	250.2	美国可口可乐公司	139.6
建筑材料	法国圣弋班公司	126.3	英国汉申	112.1
化学工业	美国杜邦公司	326.2	德国赫希斯特	278.5
计算机和办公设备	美国国际商用机器公司	627.2	日本东芝公司	429.2
电子电器设备	日本日立公司	685.8	日本松下电器产业公司	613.8
食品	美国菲利普莫里斯公司	506.2	英荷尤尼莱佛公司	418.4
木材造纸	美国国际造纸公司	136.2	美国佐治亚一太平洋公司	123.3
工农业设备	日本三菱重工业公司	258.0	西班牙 INI 公司	186.4
珠宝首饰银器	日本西铁城钟表公司	35.0	日本精工公司	31.0
金属制品	法国佩希内公司	111.3	日本住友电气工业公司	102.1
冶金	意大利工业复兴公司	504.9	新日本制铁公司	254.8
采矿采油	德国鲁尔公司	141.6	英国煤矿公司	65.6
汽车和汽车零件	美国通用汽车公司	1336.2	美国福特汽车公司	1085.2
炼油	美国埃克森公司	978.3	英荷皇家壳牌石油集团	951.3
医药	美国强生公司	141.4	美国布里斯托尔—迈尔斯公司	114.1
印刷出版	德国贝特尔斯曼公司	109.6	大日本印刷公司	106.2
橡胶和塑料制品	日本布里奇斯通公司	143.8	美国固特异轮胎公司	116.4

7.1.3 大企业的经营特点

(1)大企业的资本筹措能力强。从银行筹资固不待说,还通过股票、

公司债、外债、支付票据等形式筹措到庞大的资本,有时还能以开发援助、振兴产业、防止破产等名目筹措到巨额的国家资金。

(2)大企业通过动员巨额资本能够经营需要大量资本的大规模事业,如电力、铁道、钢铁、石油化工、水泥、合成纤维、汽车、土木建筑、住宅、不动产、百货店、超级市场、综合商社等均由大企业经营。

(3)大企业能用巨大的销售额提高市场占有率、垄断市场,制订价格。为此经常进行联合合并、采用产品及事业的多样化,地域的复杂化等战略。

(4)为经营大事业,大企业极力拼凑班底、网罗人才,建立大规模正式组织。因为头头多,除少数例外的企业外,企业性质均为所有权和经营权相分离的集团协议制,易带来官僚色彩。另外,工人组织化的结果,建立了工会。如果不和工会协商,企业的重要决策就很难实行。

(5)大企业一般采用流水作业,自动化操作,单品种大批量等生产体制。由于操作规模的扩大,如何运用庞大的固定资产,成为左右企业成长的决定因素。

(6)由于销售额大,所以经费的支付力也大,可以对情报系统,福利保健设施,开发研究体系,广告宣传、涉外活动、海外活动,大型建筑等进行庞大预算。

(7)从事的各种机械组装生产、金融、租赁事业、超级连锁,特许体系,商品销售、建筑住宅、运输、通讯、闲瑕娱乐等核心企业承包给许多中小企业,将其吸收到大企业的行列中,加强支配体制。

7.1.4 中小企业的经营特点

(1)中小企业的经营,多属独断独行的一人经营,因此企业的成败完全取决于经营者的个人能力。其特点一方面表现为有权力、善独裁,且温情;另一方面则表现出具有机动性,成本意识,担当风险的勇气,有个性、强烈的责任感和富有开拓精神。

(2)中小企业利用的资本少,外部资本的筹措能力不必很强,其活动领域仅限于用中小资本能以操业的范围。无视这些而过于扩大规模会遇到极大的风险。

(3)中小企业成长与否,受其企业的独立自主性所左右。这个问题非常复杂。有的保持自由企业,独立企业的性质,有的成为大企业的从属企业、承包企业而丧失自由性,被驱使,受盘剥。中小企业是简陋的维持下去呢?还是成为剥削的对象呢?或者成为剥削的媒介呢?不好定论。没有比中小企业的成长和停滞更混乱的了。中小企业的生产率普遍低,劳动条件恶劣,技术水平落后,经营不稳定。这些只不过是过去庸俗的片面认识,现在的中小企业中,有的已超出传统的数量标准的框框,成长为骨

干规模或大规模阶段了。

(4)正因为中小企业的资本弱小,所以在扩大其产业市场的时候,许多新的对手会参加进来,容易形成过度竞争的局面。很多中小企业的经营者不是为了政治上的团结而参加了联合组合,目的模糊,缺乏协调性。因此表现为以经营者自己的力量寻找出路,运用多品种少批量的方式,在质量、性能、设计上搞差别化,避开价格竞争,实现不完全竞争。

(5)环境变化对中小企业的刺激或冲击是很大的,因而各企业对环境变化的适应性的差距正在扩大。

7.2 大型企业的战略选择

7.2.1 大型企业各经营单位之间的相互关系

经营单位之间存在着三大类型的相互关系:有形的相互关系、无形的相互关系和竞争者的相互关系。三种类型的关系对竞争优势都有重要的影响,但影响各有不同。它们不是互相排斥的。

有形的相互关系。由于存在着共同的买主、渠道、技术和其它因素,有形的相互关系来自有机会共同参与有关联的经营单位间价值链中的各种活动。如果共同参与降低的成本或者促进产品别具一格后,足以超过共同使用的费用,有形的相互关系会导致竞争优势。譬如,共同使用销售力量的经营单位,可能降低其销售成本,或者能向售货员提供独一无二的一揽子交易以招揽顾客。为获得有形的相互关系,常常涉及到共同从事一种价值活动,而在其它情况下,会涉及到多种活动。例如,在姐妹经营单位之间交叉销售各自产品时,它们就是在共同使用销售力量。

无形的相互关系。这种关系主要是指可以通用的管理技术。就诸如客户的类型、客户购买的形式、所采用的生产过程的形式以及同政府关系的形式来说,那些不能共同参与活动的生意可能是相似的。例如,啤酒和香烟两者均是畅销的消费品,都是在凭印象和味道的基础上出售的,而卡车运输和废物处理两者都涉及到多地管理。通过一个经营单位向另一个经营单位转让对一项特殊活动的一般管理技术或知识,有形的相互关系就导致竞争优势。它可能降低活动的成本,或者使之更具有独特性并超过技术转让费。例如,菲利浦·莫利斯把在香烟业中学到的生产管理、商标地位及广告概念应用到啤酒业,大大地改变了竞争的性质,明显地加强了米勒商标的竞争地位。它分别为香烟和啤酒进行市场活动,并把从一种产业的管理活动中获得的专门知识用来更有效地管理其它产业的活

动。

无形的相互关系常常表现在一家企业在一些经营单位中使用同一通用战略,它反映了在执行一项特殊战略中的管理艺术。例如,埃默森电气和 H·J·海因茨通过其许多经营单位采取成本为主战略进行竞争。埃默森和海因茨已学会如何管理多种活动来降低成本,并把这种技术转让给许多经营单位中类似而分散的价值活动。

竞争者之间的相互关系。相互关系的第三种形式——竞争者之间的相互关系,是来自存在的竞争,竞争者实际上或潜在地同一家企业在几个产业部门进行竞争。上述多点竞争者有必要将数个产业部门连结在一起,因为在一个产业部门对其有影响的行动,也许在另一产业部门会有同样的影响。在有形和无形的相互关系存在或不存在的条件下,竞争者之间的相互关系都会出现。有形和无形的相互关系常常共存,因为它们能为多样化提供基础。所以一个产业部门的竞争者经常朝同一个方向发展。

竞争者之间的相互关系使承认和利用有形和无形的相互关系变得更为重要。一个多点竞争者可能迫使一家企业与一种相互关系相适应或者面临一种竞争劣势。同时,多点竞争者比一家企业能拥有重迭而由不同相互关系连结成的不同部门的经营单位,这种相互关系是难于适应竞争。

正如已经提出的那样,相互关系的三种形式能一起出现。参与某些价值活动的有形的相互关系,可由在其它价值活动的无形的相互关系来补充。从其它经营单位所从事的类似活动中获得的技术,能使两个经营单位共同参与的活动得到改进。当多点竞争者存在时,有形的和无形的相互关系也经常存在。但是,相互关系的每种形式以不同的方式导致竞争优势。

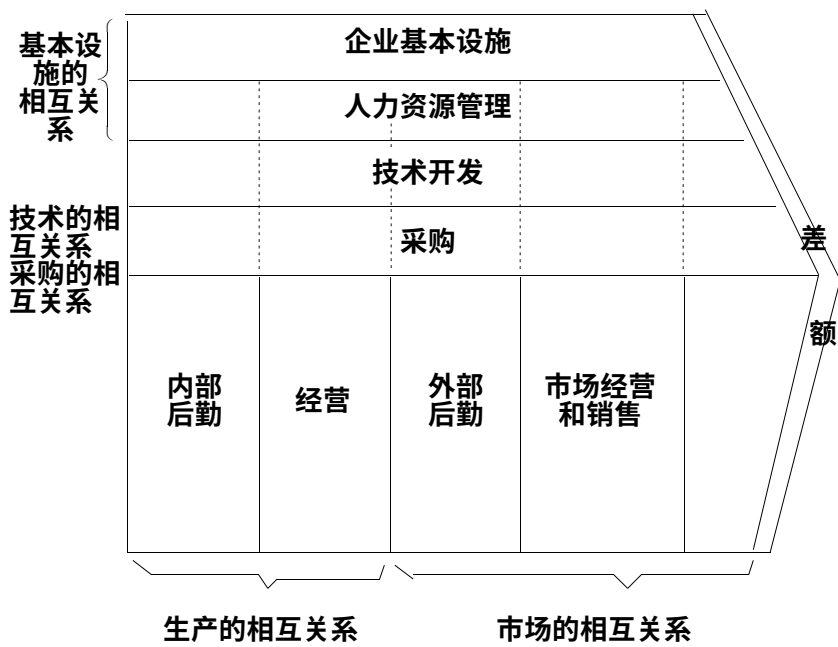
7.2.2 有形的相互关系

在企业中,一个经营单位能潜在地同另一个经营单位共同参与任何价值活动,包括基本性和辅助性活动。例如,宝洁公司共享生产方便尿布和纸业之间的相互关系。它们能联合采购和处理某些原材料,共同开发产品和工艺技术,由一支联合的销售力量将两种产品推销给超级市场买主,通过同一个销售系统将两种产品运送给客户。两个经营单位之间的相互关系能涉及到一个或许多种价值活动。如果绝大多数价值活动是由两个经营单位共同参与的,它们就不是在战略上不同的经营单位,而实际上是一个经营单位。

如果共同参与能降低成本或者促进产品别具一格,它就会导致竞争优势。但共同参与经常包含某些费用,从对有关经营单位之间进行协调的费用到为促进共同参与而对经营单位战略进行修改的必要费用。

为了帮助确定一家企业中有形的相互关系,应把在实际中出现的各种共用形式以及能创造竞争优势的各种选择方法进行分类,这是一个有益的起点。图 7.2.1 将共用形式分为五种:市场、生产、采购、技术和基本设施。这里把共同管理人力资源划归为共用的基本设施之一。把相互关系的上述种类分开是有益的,因为它们提出共用中的各种不同的问题。相互关系最终是来自产业部门之间的各种类型的共同之处,诸如共同的顾客、销售渠道和生产过程。上述共同之处规定了潜在的相互关系,不管相互关系是否导致竞争优势,它是前面所讲的利益和成本的函数。图 7.2.1 标明了各类相互关系的来源和为取得相互关系而采取共用的可能形式。

图 7.2.1 有形的相互关系的分类



1. 市场的相互关系

市场的相互关系包含对主要价值活动的共用。该活动涉及从外部后勤到服务接近顾客和同顾客的相互作用。如果产品有类似的销售和服务需要,共用通常局限在物流系统、订货程序、服务和销售。当经营单位也拥有共同的顾客或渠道,或者拥有两者时,就存在着共用的良好机会。如果顾客和渠道属于同一个,经营单位之间对物流系统或订货程序系统的共用,通常涉及共用的复杂性较少,成本更低。另外,正如图 7.2.1 所标

明的,共同的顾客或渠道为其它形式的共用的可能性开辟了更广泛的道路。

确认潜在市场相互关系的难以捉摸之处来自把顾客和销售渠道看得太广的倾向。例如,向石油公司出售多种产品和服务,包括钻探设备、炼油设备以及诸如油船、运油车等运输设备。这样,石油公司就有可能被确认为许多产业部门经营单位的共同客户。出售各种产品给石油公司的不同单位之间常常是没有多少联系的。例如,当石油公司的同一单位采购时,那些作为采购决定或影响决策者的特定人也将随着设备不同而不同。例如,工程师可能负责选择诸如漏气防止器等某些高技术设备,而采购员常常选择诸如导管等更标准的设备。

最近金融业的经验就是把顾客看得太广的另一明显的例子。股票和债券的传统顾客是不同的个人,既不是平均寿命保险的顾客,也不是典型期货的顾客。这些不同之处使金融业为取得市场的相互关系而作出的简单努力没有什么作用。只有当产品的决策者是同一些人时,或者在他们相互有联系的情况下,才会存在利用经营单位间的市场相互关系的有意义的机会。

在确定共同销售渠道时会产生同样的问题。虽然两种产品可能通过百货商店销售,如果一种产品是通过廉价百货商店销售的,而另一种是通过诸如洛德和泰勒及尼曼—马库斯等独家经销的百货商店销售的,就可能存在少量实际销售渠道的相互联系。在同一渠道中也常常存在不同采购员负责采购不同等级产品的情况。例如,在大多数连锁超级市场中,不同的顾客购买的是冰冻食品,而不是肉类,尽管有些冰冻食品也是肉制品。即使决策者不同,但共用后勤和订货程序系统的机会,也许与共同的顾客和渠道一起存在。

不管向共同的顾客出售的产品是代用品还是互补品,它们都能对共用的同市场有关的活动的优势产生影响。当产品是代用品时,共用的市场运营能得到较少的成本优势,因为顾客采购的是这种或那种产品,而不会同时采购两种。但是,向顾客提供代用品能减少代用的风险,因为一种产品的亏损可由另一种产品来补偿。代用品的联合经营也能促进企业别具一格的特色。

表 7.2.1 市场的相互关系对竞争力的影响

共用形式	潜在的竞争优势	不利因素
共用的商标名称	降低广告成本	产品形象不连贯或相互冲突
	加强产品形象和声誉	顾客不愿从一家企业购买太多

共用形式	潜在的竞争优势	不利因素
共用的广告	降低广告成本 在购置广告场地时更大的力量	如果一种产品质量低劣,声誉就差 适合的媒介或通讯都不同 多种产品降低广告效果
共同的促销活动	通过共用的息票或交叉息票,降低促销成本	促进的适合形式和时机不同
向对方的顾客交叉销售产品	降低寻找新顾客的费用	产品形象不连贯或相互冲突
共用的市场营销部门	降低销售成本 降低市场研究费用 降低市场管理费用	顾客不愿从一家企业购买太多 产品成交量不同或不连贯 买主购买行为不同
共用的销售渠道	随着服务、货架位置、保养、维修、支持或者销售渠道差额的改进,加强讨价还价的能力 买主的一站选购将改进别具一格的情况 降低渠道支援基本设施的成本	同企业相比,销售渠道得到太多的讨价还价的能力 销售渠道不允许独家企业占销售量的主要部分 利用共用的销售渠道将会失去其它渠道的支持
共用的推销力量或推销办公室	降低销售成本或推销力量基本设施的成本 优良素质的推销员 有更多产品出售,将容易向买主销售或增加买主的方便 通过不同的形式更好利用推销力量	不同买主的购买行为 买主不愿从一个推销员那里进行大批的购买 不允许推销员有足够时间同买主在一起以有效地介绍一些产品 不同类型的推销员是最有效率的 某些产品比其它产品更令人注意

共用形式	潜在的竞争优势	不利因素
共用的服务网	降低服务成本	特殊维修所需的不同设备和知识
	由于技术的改进和服务点的密集,需采取更先进和更负责的服务	对服务时间的限度需要不同
共用的订货程序	降低订货程序的成本	典型订货的形式和构成的不同
	降低改进反应敏感性和帐单信息技术的成本	导致不连贯订货程序需要的订货周期的不同
	更好地利用生产能力	
	买主的一站选购将改进别具一格的情况	

当经营单位向共同的顾客出售互补产品时,共用优势通常比无联系的产品和代用品更大。互补产品常常有相互关联的要求,该种要求将促进对共用的价值活动和诸如共同的商标、联合广告及包装等其它做法的有效利用。

2. 生产的相互关系

生产中的相互关系包含诸如内部后勤、部件生产、装配、检验等上游价值活动以及维修和确定基本设施位置等间接职能。这些共用形式都要求把活动场地挨在一起。如果那些共同参与活动的经营单位的供货者或顾客在地理位置上相隔很远,会使出入货物的运输增加。共同采购与生产的相互关系是有区别的,因为合并设施未包括在内。需购置的各种投入,可以集中采购,但需要从供货者那里运至分散在各地的不同设施。

表 7.2.2 生产的相互关系对竞争力的影响

共用形式	潜在的竞争优势	不利因素
共用的内部后勤系统	降低货物运输和物资处理的成本	投入资源分布在不同的地理区域
	更好的技术能加强交货的责任,减少损耗	工厂坐落在不同的地理区域
	共用允许更频繁和小规模的交货,以减少投资或提高工厂的生产力	不同物质特性的投入意味着能处理所有特性的后勤系统是欠佳的

共用形式	潜在的竞争优势	不利因素
共用的部件(不同制成品用同样的部件)	降低部件生产的成本	各经营单位间对进入交货的频率和可靠性的要求是不同的
	采用更好的技术生产部件以改进质量	各经营单位对部件设计和质量要求的不同
共用的部件生产设备(用同一设备和设施生产相似或有关联的部件)	降低部件成本	不同部件品种的高生产准备成本
	更好的生产技术可改进质量	
	因为对相似部件的要求不完全相关能力的利用可得到提高	各经营单位间对部件质量和精度的需要是不同的
		可变的生产设备的成本比专用设备更高
共用的装配设施(用同一设备/装配线装配成的相似或相关联的制成品)		在某一地区存在着一支较大的劳动力会导致雇用、成立组织和生产力的潜在问题
	降低装配成本	不同产品的高生产准备成本
	良好的装配技术能改进质量	对质量和限度的要求不同
	由于要求不完全相关联,将提高利用程度	可变的装配设备成本更高
共用的检验/质量控制	共用的物资处理系统能向不同的装配线提供原料	一个地区存在一个较多的劳动力会导致雇用、成立组织和生产力的潜在问题
	降低检验成本	检验程序和质量标准不同
	良好的技术将会扩大检验的范围和改进质量控制	可变的检验设施和设备的成本较高
共用的间接活动(包括保养、工厂一般管理费、人事部门、自助食堂等)	降低间接活动费 改进了的间接活动的质量	各经营单位对间接活动的不同需要

共用形式	潜在的竞争优势	不利因素
		一个地区存在较多的劳动力 将会导致雇用、成立组织和 生产力的潜在问题

3. 采购的相互关系

采购的相互关系包括对共同的购置性的资本投入量的共同采购。共同的投入在多种经营,特别是人们眼光不局限于主要原料和设备的企业里是常常存在的。供货者越来越愿意在提供世界各地工厂需要的基础上进行交易,并就反映公司总需求的价格进行谈判。

表 7.2.3 采购的相互关系对竞争力的影响

共用的形式	潜在的竞争优势	不利因素
对共同的投入的联合采购	降低投入成本	从质量和规格来说,投入需要是不同的,导致比那些对质量要求不高的经营单位所需的更高成本
	改进投入质量	各经营单位对供货者的技术协助和交货要求不尽一致
	卖主在反应性、持有投资等方面改进了服务	集中化减少了从工厂流向采购者的信息,使采购的反应性减弱

4. 技术的相互关系

技术的变化使相互关系增殖并使之易于获得。技术正在推倒产业之间的壁垒,并促使产业之间互相靠拢,特别是那些建筑在电子/信息技术基础上的产业。微电子、低成本的计算机和通讯技术正在渗透到许多企业并引起技术的集中。随着许多产品和生产过程吸收了上述技术,共同参加技术开发、采购和零部件生产的机会正在增加。诸如古尔德(Gould)和联合技术(United Technologies)的许多分散经营的大企业急于购买电子企业,就是这种趋势的表现。这些相同的技术正在改变产品的作用,并使它们成为更大系统的组成部分,有时由同一台电脑集中控制。组装成的飞机座舱、办公室自动化、电信及建筑物内的照明、供热、空调、安全和电梯系统,正是说明历史上曾是完全不同的企业怎样变得越来越紧密地连在一起的例子。

新技术也同样使共用参加经营单位间的活动成为可能,这在过去是不可能的。所谓‘柔性加工系统’就是一个重要例子。对电脑控制的机器稍作调整,就能生产各种相似的产品。在柔性加工系统正在缓慢地渗透而其限度尚待确定的情况下,这使共同部件生产和装配设备的可能性得到了加强。在诸如自动检验和电脑设计等其它领域里,能允许共同参加的弹性是同样有希望的。日益先进的信息系统也是打开相互关系可能性的强大力量。随着处理复杂数据的能力不断地提高,信息技术能使程序自动化处理系统、材料自动化处理系统、仓库自动化以及生产以外其它有价值活动的自动化得到发展。有关联的企业界可经常共同使用这些系统。信息技术也调整销售渠道和银行、保险这类产业的销售过程,以促进共同使用这些系统。

表 7.2.4 技术的相互关系对竞争力的影响

共用的形式	潜在的竞争优势	不利因素
共同参与技术开发(对单独产品或一种产品与另一种结合)	降低产品或程序设计的成本 (包括缩短设计时间) 在研究与开发中较大的关键性规模效益或者对具有良好素质人员有吸引的能力,以改进产品革新和工艺设计 产品领域之间的开发转移能促进别具一格或者允许尽早打入新的技术领域	技术相同,但各经营单位在技术应用的选择上不同
对具有技术相交处的产品进行共用相交处设计	降低相交处设计的成本 通过较大和专有的相交处的作用而实现别具一格 通过非标准化的相交处的相互作用创造一揽子销售的机会	非标准化的相交处会减少可用的市场 包装的风险

技术不仅创造相互关系,而且降低相互关系的利用成本。正如通讯成本在急剧下降一样,通讯的方便程度也在不断提高,这就减少了经营单位的协调费用。信息处理技术能使管理信息系统在后勤、投资管理、生产计划和销售计划等领域里建立起来。活动中的灵活性正日益成为可能。

共同参加活动过去可能涉及到难以应付的复杂性和无法接受的费用,而在今天,通常并不存在上述问题。

具有真正意义的技术相互关系是包括那些对成本、产品的别具一格和有关程序至关重要的技术,就像微电子技术同电信和数据处理都有关系一样。许多产品具有表面技术上的相似性,以至难于确定真正技术的相互关系。一种技术的相互关系的纯竞争优势,随着有关经营单位所从事的产业和采取的战略不同而不同。例如,同一个国防工业品经营单位和一个消费品经营单位比较,两个消费品经营单位在共用微电子技术所获得的利益更大。罗克韦尔国际公司把它从事国防业务的工程师安排到生产阿德米拉尔电视机分部时得到了这个教训。电视机的成本敏感性比国防设备更强,以至共用未能获得成功。在商业飞机制造业也出现了同样的问题。本来为军用市场设计的产品用于商业市场就太贵了。

5. 基本设施的相互关系

最后一种相互关系涉及企业基本设施,包括财务、法律、会计和人力资源管理等活动。在多种经营企业,某些基本设施活动是几乎经常被共用的。在大多数情况下,共同使用对竞争优势的作用不是太大,因为基本设施在成本中并不占很大比例,而且共用对别具一格影响很小。财务的相互关系有两个基本来源 联合筹集资本和共同利用资本(主要是工作资本)。筹集资本的规模经济可能存在,这又特别取决于所需的一定数量的资本。经营单位对资金反周期和反季度的需求使工作资本的有效利用成为可能,它允许一个经营单位的现金用到另一个经营单位。

共同筹资的竞争优势的主要局限性是资本市场的有效性。在筹资方面,规模经济对大多数企业看来是适度的,并导致理财成本相对小的差别。企业也可通过借贷来弥补短期现金的需要,把在商业和其它高效率市场上的过剩现金借出去,调节共用的工作资本的价值。因此,财务的相互关系不是创造重要竞争优势的基础,除非竞争者的范围和信用等级相差很大。基本设施的相互关系的其它形式对特别产业来说是至关重要的。共用的雇用和培训等基本设施对某些服务业来说是重要的,而与政府的关系对自然资源企业来说具有重要意义。

7.2.3 无形的相互关系

无形的相互关系通过在不同的价值链之间转让专门技术(主要指管理技术)产生竞争优势。一公司通过经营某个经营单位获得经营诀窍,并用来改进另一同类经营单位的竞争手段。技术是可以按任一方向进行转让的。例如,从现有经营单位转让到一个新的经营单位,或者从一个新的经营单位转回到现有的经营单位。在价值链中,转让通用专门技术的例子比比皆是。米勒啤酒公司(*Miller Beer*)从菲利普·莫里斯公司(*Philip*

Morris)的香烟生意中引入了推销整装消费品的通用技术。埃默森电器公司(Emerson Electric)在兼并比尔德—普兰(Beaird - Poulan)链锯公司的同时,向对方转让了工厂设计与成本降低技术。在这两个例子中,转让技术改变了接受技术转让的经营单位的竞争手段,从而增强了其竞争优势。

如果接受专门技术的经营单位在成本效益或技术水平方面的提高能大于技术转让费,无形的相互关系便可产生一种竞争优势。落户于某个经营单位的技术已经得到了补偿,因此,转让这项技术所涉及的成本与开发这项技术所花费的成本相比是微乎其微的。然而,实际转让专门知识总是要发生一些费用,或者花费技术人员的时间,或者也许会有泄露专利情报的较大风险。要应用转让的专门技术,还会具体涉及按照接受单位的情况进行技术移植的一些成本。因此,必须以技术转让的潜在利益来衡量这些技术转让的费用,以便决定一种无形的相互关系能否创造竞争优势。

当转让专门知识或技术能使接受技术转让的经营单位降低成本或提高技术水平时,无形的相互关系才能对竞争优势产生重要作用。如果技术转让使经营战略发生变化、使成本降低或技术水平提高,或者因为技术转让能使接受技术转让的经营单位更好地洞察降低成本的优选方法或独特的经营之道,这种情况就会出现。例如,米勒啤酒公司从菲利普·莫里斯公司引入的技术使公司的经营战略发生了变化,改变了以往啤酒的市场推销手段,并增强了广告经费,从而提高了啤酒业的规模经济,最终闯出了誉满全球的米勒牌啤酒。

1. 鉴别无形的相互关系

无形的相互关系来自各经营单位中的各种同类属性:

同样的通用战略;同类型的买主(尽管不是同一买主);相同的价值链的结构(例如,许多分散型的矿物提炼加工地点);同等重要的价值活动(例如,与政府的关系)。

尽管不能共用价值活动,但经营单位中的上述同类属性意味着某个经营单位的专门技术对另一经营单位是有价值的,而且是可转让的。

由于经营单位中有着数不清的同类属性,所以,要像鉴别有形的相互关系那样来完全鉴别重要的属性种类是不可能的。但是,价值链向人们提供了一种研究无形的相互关系的科学方法。一家公司可以对其经营单位的主要价值活动进行研究,从中发现价值活动的同类属性,或者发现能为技术转让提供基础的构成价值链的方法,或者集中研究能应用于新产业的通用技术。

2. 无形的相互关系与竞争优势

多种类型的相互关系是非常普遍的。要说明几乎任何两个经营单位之间某种价值活动中某种同类属性总是有可能的。一家航空公司的分布

是很广泛的。它有许多航空站,并大量依赖航班时刻表,具有同汽车货运公司、国际贸易公司及实业汽油生产公司合作经营的特点。某种广泛的同类属性使无形的相互关系的分析变得相当微妙。

鉴别无形的相互关系对竞争优势产生作用的主要判断标准如下:

经营单位中价值活动有多大相似程度 所涉及的价值活动对竞争有多大重要性 拟转让的技术对有关价值活动中的竞争优势有多大影响。

这些问题必须一道予以回答。两个经营单位的同类属性是有效转让技术的函数。被转让的技术的重要性是其有助于增强接受技术转让的经营单位竞争优势的函数。仅仅一种洞察力的转让,有时也能对竞争优势产生一种巨大的变化。所以,甚至不甚相似的经营单位也会有重要的无形的相互关系。但是,真正重要的无形的相互关系的共同点比初始探索所应有的共同点还要少。况且,要预见技术转让的价值,往往不是一种容易的事情。

在评估无形的相互关系时最容易犯的共同错误是去鉴别经营单位中不对竞争产生作用的同类属性。不是可转让的技术不能对接受技术转让的经营单位在降低成本或提高技术水平具有重要作用的价值活动方面产生影响,就是不具备竞争者原有的洞察力。菲利普·莫里斯公司兼并七喜汽水公司(*Seven Up*)是属于后者的一个例子。当缺乏市场学眼光的家族公司在啤酒业历史上占据一席之地的时候,可口可乐(*Coke*)、百事可乐(*Pepsi*)以及佩珀博士(*Dr. Pepper*)之类的公司却早已运用先进的市场学经营汽水业了。菲利普·莫里斯公司的市场学知识看上去并没有给七喜汽水公司带来多大的好处,而是给米勒公司带来了较多的好处。

究竟哪些无形的相互关系对竞争优势只是一种虚幻或没有什么关系,不少公司在鉴别时显得困惑不解。无形的相互关系看上去往往是强迫的,而更多的却是一种为了其它原因而采取的多样化进程的事后合理化的解释。无形的相互关系曾是协同作用讨论中的突出议题。探索和实施重要的无形的相互关系所存在的困难是令不少公司对协同作用失望的原因之一。因此,要有效地开发无形的相互关系,必须对有关的经营单位包括它们所竞争的产业有一敏锐的了解。要真正了解一种无形的相互关系对竞争的重要性,必须鉴别技术转让的具体手段,以便区别对待。一个经营单位只想从另一经营单位学习一些有用的东西,这种愿望时常是实现不了的。

如果无形的相互关系给技术转让带来的成本大大超过转让技术的成本也不会产生竞争优势,除非发生实际上的技术转让。技术是在有影响的经营单位管理人员或其它人员之间通过交换而转让的。没有高级管理层方面的积极努力,这一过程是不会出现的。接受技术转让的单位的人员,可能会对来自一个“不同”产业的技术价值有戒心或怀疑,以至公开抵制。有专门技术的经营单位也许不愿意为重要人员的时间支付费用,而

且,会把这种技术看作高专利技术。最后,转让技术是有条件的,而且,当与有形的相互关系作比较时,这样做的好处往往是很难被管理人员理解的。所有这些因素意味着,要实现甚至重要的无形的相互关系,也会是非常困难的。要实现无形的相互关系,需要一种持续的承诺和一些正常的机制。通过这些机制,就能进行所需要的技术转让。一种有效的组织机构可能大大降低技术转让的成本。

7.2.4 竞争者之间的相互关系

当一个公司实际上或潜在地与一个以上的经营单位中的多种经营的对手进行竞争时,就出现了竞争者相互关系的问题。采取任何对抗多点竞争者的行动,必须考虑到整个联合对抗经营的范围。此外,一个公司的竞争优势与一个多点竞争者的竞争优势的高低之分,部分取决于各自所获得的相互关系。由于各种相互关系的原因,一个多点竞争者的竞争地位往往是它在一个有关产业集团中整个地位的函数,而不是它在任一产业中的市场份额。当然多点竞争者和相互关系并非必须一起出现,但它们往往是一起出现的,这是因为有形和无形的相互关系引导各公司走平行的多样化道路。

图 7.2.2 公司竞争者矩阵

		经营单位	经营单位	经营单位	经营单位
		1	2	3	4
竞争者	A	X	X	X	
竞争者	B		X	X	X
竞争者	C		X	X	
竞争者	D			X	X
竞争者	E		X	X	
竞争者	F				X
竞争者	G	X			
竞争者	H		X		

用诸如图 7.2.2 所示的一种示意图来鉴别现有的多点竞争者要相对容易些。对于图 7.2.2 所示的公司说来,A、B、C、D、E 竞争者是多点竞争者,其它竞争者是单点竞争者,但它们是潜在的竞争者。本图的分析结果表明,2、3 经营单位处在两个密切相联的产业中,因为四个竞争者都在这两个产业中竞争。在两个产业中有数个竞争者,说明它们的相互关系相当密切(尽管不是十全十美)。产业之间的相关性也是一种预测哪些公司最有可能成为潜在的多点竞争者的线索。假使已知 2、3 经营单位所竞争的两个产业的关系,那么,H 竞争者会是最有可能成为潜在的多点竞争者。

表 7.2.5 是 1983 年消费纸产品部门的多点竞争者矩阵,矩阵附有每家公司的进入年。很明显,竞争者的相互关系是难以计数的,并在一个时期内(特别是在 60—70 年代)关系有了显著的发展。在许多其它产业集团中,我们会观察到一种类似的格局。

表 7.2.5 1983 年消费纸产品业中的各种竞争者相互联系

公司	一次性 尿布	卫生纸	擦手纸	擦脸纸	餐巾纸	妇女用 卫生纸	医用止 血 纸	清洁纸
斯科特	入出 (1966)	X (1904)	X (1931)	X (1943)	X (1958)			X (1976)
金伯加·克拉克	X (1968)	X (1924)	X (1976)	X (1924)	X (1951)	X (1924)	X (1960)	X (1975)
宝洁	X (1966)	X (1957)	X (1965)	X (1960)		X (1983)	入出 (1974)	
乔治亚·太平洋		X (1909)	X (1909)	X (1909)	X (1909)			
庄臣	X (1972)					X (1727)	X (1978)	X* (1980)
韦尔豪泽 坦帕克斯	X					X (1981)	X (1986)	

* 该竞争者生产的清洁纸主要供婴儿使用

对公司具有各种类型的相互关系的单点竞争者的分析结果,同对多点竞争者的分析结果比较相似。例如,施乐(Xerox)、佳能(Canon)、三菱(Matsushita)公司都在便携式复印机方面竞争。但是,希罗克斯公司以其高容量的复印机和办公室自动化设备发展各种相互关系。佳能的相互关系,在历史上一直与计算器和照相机业务的关系最为密切,而三菱却以扩大其电器消费品及其它电器产品的经营范围来发展各种相互关系。有趣的是,佳能和三菱都正在多样化地发展办公室自动化,以便在这方面同施乐的相互关系进行对抗。

具有各种类型的相互关系的单点竞争者是重要的,因为它们给一个产业带来各种来源的竞争优势。这些关系会给一个公司的对抗带来困

难,并会转移竞争的基础。而且,正如复印机例子所表明的那样,具有各种类型的相互关系的单点竞争者时常成为多点竞争者的首要候选者。

单点和多点竞争者们很会追求各种相互关系、参与各种共用的活动或以一种不同的方式共用各种活动。这一情况的一个好的例子还是消费纸产品领域(表 7.2.5)。竞争者们在纸产品方面已经以各种不同的方式实行了反映它们经营单位的整个业务量和所使用的各种战略的各种相互关系。例如,在一次性尿布方面,宝洁公司喜欢联合采购通用的原材料,共用技术开发和推销队伍,以及在各种纸产品生产线中共用一个后勤系统。但是,它对每个纸产品生产线采用不同的商标名称。相反,庄臣公司在一次性尿布和其它许多婴儿保健产品方面进行竞争并全部以同一商标销售。它的相互关系包括共用商标名称,加上一支共用的推销队伍和婴儿保健方面的市场研究。它不喜欢共用生产、后勤以及产品或工艺技术开发。表 7.2.5 中,每个竞争者的相互关系都多少不尽相同。

具有一种不同类型的相互关系的竞争者既代表着一种机会,也代表着一种威胁。说它是一种威胁,是因为通过相互关系获得的竞争优势不大容易被重复,因为一个公司也许不可能置身于适当的产业集团中,也不会有允许抗衡相互关系的正确战略。例如,为了抗衡庄臣公司共用的商标,宝洁公司将不得不改变其每个产品使用一种不同商标的战略。但这也也许会失败,因为在其它与婴儿有关的纸产品上使用尿布商标并不合适。因此,要抗衡庄臣公司这种特别优势,宝洁公司可能不得不在婴儿保健业上进一步实行多样化经营,而在这一方面庄臣又是垄断者。

一个具有各种相互关系的明智的竞争者会试图将每个产业的竞争性质朝着使其相互关系在战略上比公司的相互关系有更多的价值方向转移。提高尿布的广告费用会对共用商标的庄臣公司的优势产生作用。一个具有各种相互关系的竞争者也会试图降低一个公司获得其相互关系的能力。例如,如果庄臣公司以纺织原料制做尿布的举动可行,它就会降低在纸产品方面有广泛的经营业务的庄臣公司共用价值活动的的能力。同样,一个竞争者有可能以某种方法转移其战略,提高折衷代价,以便公司获得这种相互关系,进而迫使公司去损害某个经营单位,并把它作为对另一经营单位一种威胁的反应。

因此,公司之间追求不同形式的相互关系的竞争,实质上是一种拔河游戏,看哪个公司能转移竞争的基础,以调和其它的相互关系,或增强自己具有的价值。一次性尿布产业较好地说明了怎样才能将这种竞争进行到底。宝洁公司保持着尿布产业的领先地位,而庄臣公司在遭受重大亏损后被迫退出美国市场。尽管庄臣公司的市场相互关系一度很强盛,其广告在其一次尿布总成本中仅占较小的比例。推销队伍和后勤的每项成本均等于或高于广告成本。在生产、采购和技术的相互关系上,庄臣比不上宝洁这是由命中注定的,因为产品与工艺上的技术变化速度很快,从而

使尿布的制造成本在总成本中的比重很大。因而,没有一个显著的优质产品,庄臣是无法同宝洁的大市场份额及其相互关系的联合体进行抗衡的。

7.2.5 大型企业产品构成的 PPM 管理

1. PPM 管理的产生背景

PPM 管理的原文是 *Product Portfolio Management*,意思是根据产品构成表进行平衡管理。

PPM 管理是进入七十年代以后才形成的新的管理技术,它的内容是根据多种产品各不相同的效益性,资金周转特性和发展前景等因素,分别采取不同的对策,求得相互间的均衡协调,以便从全局上最接近企业的经营目标。

最初关于 PPM 的想法是六十年代中期美国 GE (通用电气) 公司为了从经营不振中脱身而产生的。GE 公司与外部的经营咨询组织,特别是与麦金泽公司和波士顿咨询团通力合作,共同创造了这种管理方法,并把它作为一项根本的改善措施。如果注意一下产生 PPM 管理的当时的美国,以及后来迅速引进了这一方法的欧洲的情况,就会发现,在六十年代后期到七十年代前期这一阶段欧美的情况与日本七十年代后期,即石油冲击之后的情况极为相似。在这一时期,企业家们所面临的环境有如下一些共同特点:

(1) 由于经济增长缓慢,从效益性方面看,不可能无限制地发展多角化经营。

(2) 由于任何领域都在有限的市场中呈现激烈竞争状态,所以效益不好的产品要想有机会彻底翻身是不可能的。

(3) 由于人工费昂贵,而且资金流动性差,所以能否有效使用资源(特别是人才和资金)将决定企业的优劣成败。

(4) 处于这种环境之下,企业领导人为了推行效率最高而风险最小的战略方针,非常需要有一种手段能够统一观察分析多样化的经营状况。

2. PPM 管理的模式

正如其名称所示,PPM 的基础是投资分类管理的概念。这是一种在可用资金和劳力数量的制约条件下,达到公司的目标,不论是增长还是投资回收的全面优化的方法。PPM 方法可以用图 7.2.3 来表示。每一项营业在图表上表现为四格或九格矩阵上的点,其位置是根据 ① 它们在各个竞争市场(纵坐标)上的吸引力(通常等于增长率和总规模)和 ② 各营业在市场上相对于竞争对手的大概实力。依据全面分类所确定的企业根本目标,就能使风险和收益取得适当的平衡,特别的战略含义在矩阵图(图 7.2.3)上都有一个特别的点来表示。

图 7.2.3 九种标准战略的实例

市场吸引力	高	正式进入市场 试探性地进入，检验市场的增长力，如发现不能持续增长、退出。	选择增长 选择能持续保持力量的领域，在这些领域集中投资。	全力拼搏 集中全力保持力量 如有必要，通过投资维持利润结构。
	中	有限的扩张或撤退 寻求风险不高的扩张方式，如不顺利，在陷入太深以前退出。	有选择的扩张 集中投资，并且只在利润优最且风险较低的市场区隔进行扩张。	保持优势 形成回击竞争的能力，避免大规模投资，通过提高生产率增强赢利能力。
	低	尽量减小损失 通过避免投资和降低固定成本，防患于未然 如损失不可避免，撤出。	全面收获 从固定成本转向流动成本，通过应用可变成本的价值分析 (VA) 和价值工程 (VE) 方法，强化赢利能力。	有限地收获 在一些市场区隔把风险程度减到最低，即使市场地位受到动摇，也要保持赢利率，以此强化赢利。
		低	中	高
		公司实力		

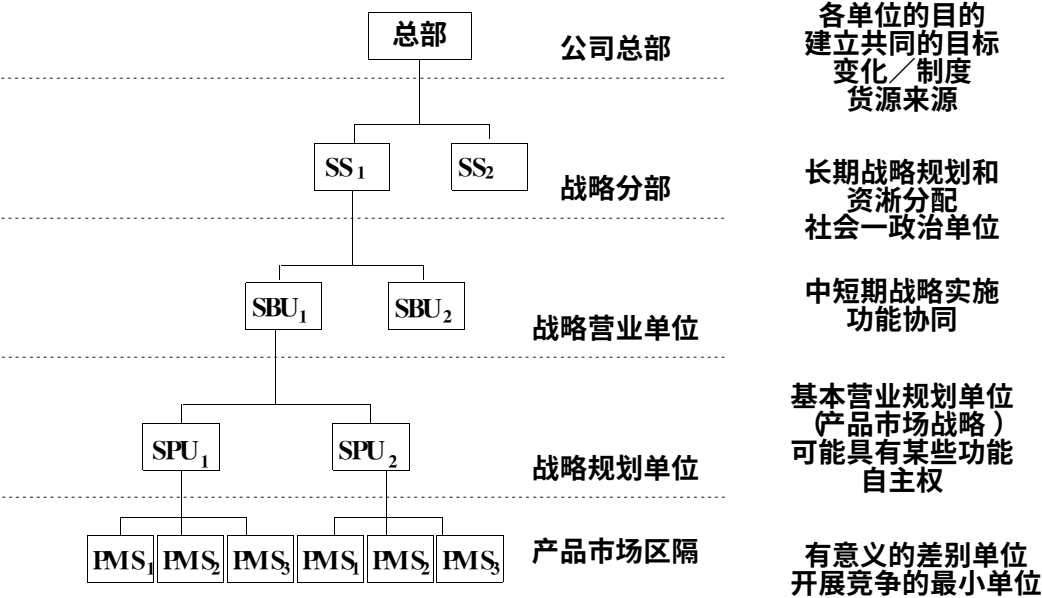
例如,如果其它条件相同,在具有高度吸引力的市场上势头强劲的营业适宜采取进攻型的投资战略,而衰退行业中势头中强的营业则被视为待‘收获’或收回资金的对象,除非能有什么管理上的诀窍把它的‘点’转到矩阵中更有前途的位置上。

在这种逻辑过程中,每一项营业都被转化为位置矩阵上的一般性的点,仅仅用其市场吸引力和营业实力的数量统计方式表示。营业 A 和营业 B 的吸引力的相对大小成了分配公司资源的唯一依据。虽然这种技术的客观性和无偏见性原则有其价值,但它也容易忽视诸如创造性,想象力和毅力这些与成功大有关系的其它因素。当然,这些品质在很大程度上是由掌权人的个人天资和禀性所决定的。他的个人风格为其所经营的事业定下了基调和重心,如果他本人并未显示出这些品质,而且也不鼓励其下属这样做,这些行为模式就会在该营业中枯萎和消失。

任何体系的价值都取决于如何运用它。*PPM*——那些从未真正使用过它或真正按它工作的人一直对它大加抨击——也不例外。如果仔细搞清楚每一点位置的道理,并运用这种矩阵在每一营业中激发创造性的想法,确定它在公司整体中与其它营业的联系,*PPM* 是可以发挥很大作用的。然而,许多公司经理和规划人员想沿着公司的梯子向上爬的愿望是如此急不可待,简直来不及搞清这些多样化‘格子’里装的每一营业项目。在他们手上,*PPM* 这个本来用于决定投资优先顺序的方法,被歪曲成用来扼杀某些营业项目和强化另一些项目的手段,纯粹为了公司的财政收入最大。这样,*PPM* 方法把经理人员的兴趣焦点进一步转向纯财务措施,并加速了美国多样化公司的联合化。

经营焦点的这种变化已持续了十多年。要扭转这一颓势,必须把多样化公司视为各营业项目的内在结合,并相应地进行管理。这就意味着把公司总部的作用确定为进行协同和(或)在构成它的各营业之间调度资源,获得在战略上共享资源之利。如图 7.2.4 所示,这种多样化公司的理想形式包含大致能(但非必然)体现它整个组织结构的五个概念层次。

图 7.2.4 多样化公司的五个层次概念

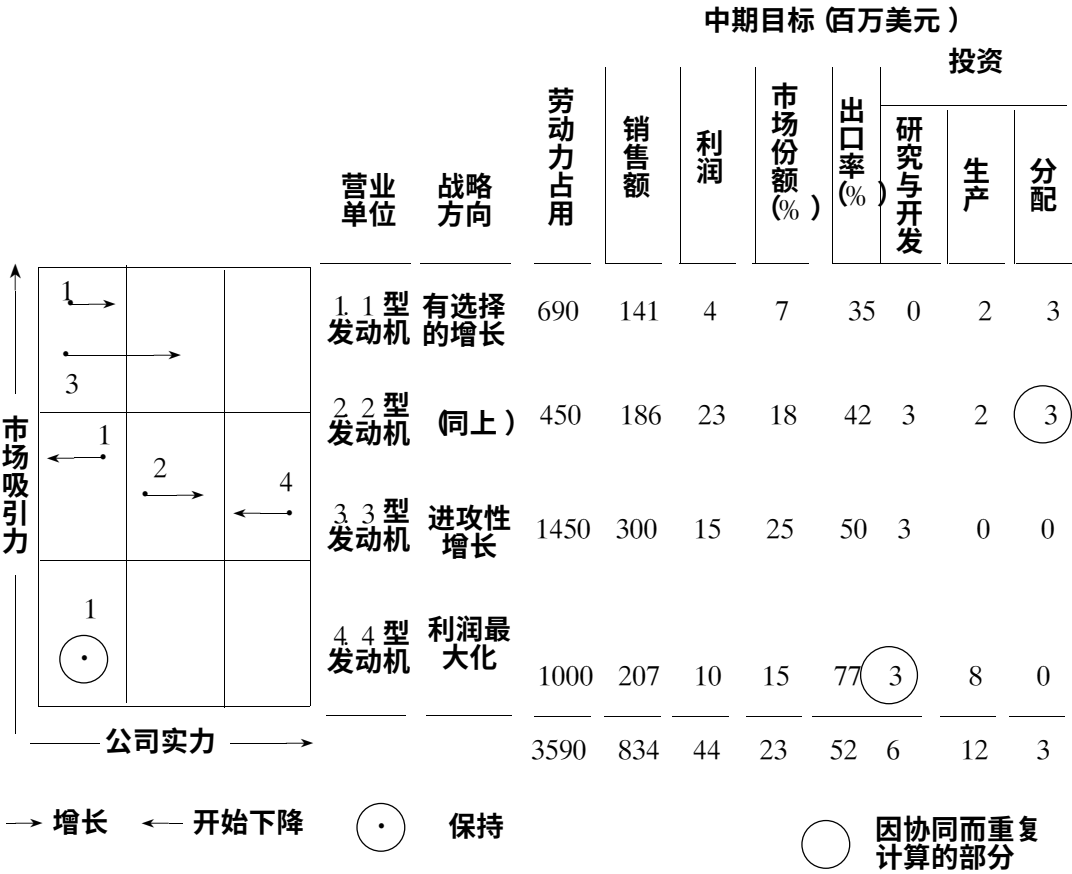


最低层次——产品市场区隔是由能够开展竞争的最小单位组成的,因此,它具有重大的战略价值。例如,如果‘洗发香波’构成了一个战略规

划单位(SPU 第二个层次),那么婴儿洗发香波和去头屑清洗香波将各自构成一个产品市场区隔。

战略规划单位这个层次(洗发香波)一般都具有独立的技术,生产和销售等功能,因而适于建立营业战略。但它究竟是作为一个独立的业务执行单位和规划单位而行事还是与其他单位共同构成一个战略营业单位(SBU)则取决于如下两个要求。第一个要求是纯经济性的。如果某些功能之间具有潜在的、积极的共同之处,就应当让不同的 SPU 共享这些功能,从而降低成本,在本行业中占居鳌头。为了考察协同的效果,应提出各种成本结构假设,然后逐一测算各功能成本项目在作为独立的或联合的 SPU 时的净差异。图 7.2.5 用一个典型的案例来说明

图 7.2.5 为利用潜在协同组成战略营业单位(SBU)



SPU 和第三层次的相互关系。从所需的投资来看,引擎 IV 型的研制可

以通过几乎一样的研究和开发工作来完成,只是在应用设计上有微小的差别,同样,引擎 I 型和引擎 II 型可通过同一渠道进行分配,因而这两种营业之间有着很好的潜在协同关系。所以,当这些 SPU YN 分立为四个互不协同的单位,就像我们在那些松散地拼凑起来的多样化公司或四个不同的单一营业的竞争者那儿所看到的那样,要比它们结成一体多支出成本费六百万美元。

关于构成 SBU 的第二点要求是管理人员是否能够担负并专心致志于某一给定的营业。如果因某些 SPU 的组合使管理人员对该营业的注意力和所担负的责任受到分散,则进行协同就得不偿失了。

例如,分别生产洗发香波、肥皂和牙膏的三个 SPU,可共同组成一个盥洗用品 SBU,因为这三种营业都可使用同一分配网因而可使用共同的销售人员,这个 SBU 与其说是一个营业规划单位,不如说是一个业务部门,因为每一种营业战略仍须根据 SPU 和市场区隔来决定。但是 SBU 的首脑作为一个业务经理,也许会忽略肥皂和其它盥洗用品的些微差别,例如它还适于作为礼品,并是工厂和旅馆中的必备品等。如果经理对肥皂缺乏深入的知识和专门的注意,肥皂业的销售额就会下降,把市场丢给那些专门化的竞争对手。要是出现了这种局面,SBU 联合体就显然是妨碍了肥皂营业的健康发展,尽管其目的是要取得成本上的优势。因此也许应当拆散这一 SBU,让各 SPU 单独地与其明确对手进行竞争。

与竞争者相较,协同可能带来成本上的优势,但使管理者专注于每一构成单位 SPU 也有其好处,因此,要想确定一个战略营业单位应否成为一个执行单位(并因此可能成为一个业务部门),精明的管理者的判断必须建立在反复权衡的基础上。简言之,SBU 实质上是实施单位,在 SBU 一级做规划的目的只是为了共享资源而建立有效的功能战略,以取得所需的协同作用。因此规划期很少超过三至五年。管理人员对 SBU 集团的战略合理性应随时检查,因为它会由于行业结构或主要成本要素比重的变化而很快过时。它们之间的相关性也会因竞争对手的战略行动,包括可能的改组而受到破坏。

基本战略:从 4 型发动机获得尽可能多的利润并投资于 3 型机以取得进攻性的增长。其他机型有选择地发展。

基本措施:4 型机维持高价,扩大 2 型机的出口,并为了机型机寻找 OEM,扩大 1 型机机的出口,但停止被证明为无利可图的 X 系列的发展。被证明为无利可图的。

从概念上来说,第四级单位——战略分部(SS)包括多个 SBU。这一组织单位的功能可以认为是在一个较长的时期,例如五到十年对公司的资源进行分配。举例来说,盥洗用品战略营业单位可与‘杯盘类’和‘卫生类’等战略营业单位一起组成一个称作‘一次性消费品’的战略部门。或者,它也可包含一些硬件厨房装置和塑料桶之类的产品,称之为‘消费

杂品’战略部门。这样,在概念上它就能够独立于其他可能的部门——例如家用电器、家具、照明用具和视听设备等。

实际上,一家大的多样化公司可以囊括这一切。如果这样,公司的目标——即其各组成部分的共同目标,也许是为每一个家庭带来舒适或提供最方便和最有效的产品(除食品外)。这样一家公司——称为消费者家庭用品公司——必须能对各种变化灵活地做出反应,重新分配人力和资金。这些变化包括社会政治环境,国民生产总值的构成,生活标准,消费者习惯,可支配收入和闲暇时间的使用,对生活质量和奢侈水平等等。

这些变化都是渐进性的,我们的消费者家庭用品公司无须年年对它们进行检查。但每过五到十年,这些因素中的每一个都会发生变化。因此,有必要建立作为长期规划单位的战略部门,尽管不必使之成为一个执行和经营单位。例如,如果消费者的兴趣逐步地从清洁、个人保养转移到了文化和社会地位,公司最高领导就应作出决定,把重点从盥洗用品和杂货转到家具和视听设备上。

3. 通用电器公司的 PPM 管理

通用电器公司 1969 年度的战略计划,是按照产品一览表管理的方法制定的。产品一览表管理就像图 7.2.6 那样,一侧为通用电器公司的技术力量、销售力量、市场占有率、企业形象等潜在能力,另一侧分别按照各种产品的市场规模、成长率、竞争条件等环境因素列为行业的魅力,并依此作成矩阵。

·通用电器公司战略计划的要点

- (1) 建立经营战略组织;
- (2) 建立经营战略系统(综合计划本部、战略事业单位);
- (3) 战略方法的有关问题(PPM,经营设想、环境条件、竞争状况、目标、战略、行动计划、预算、机会、不测事态);

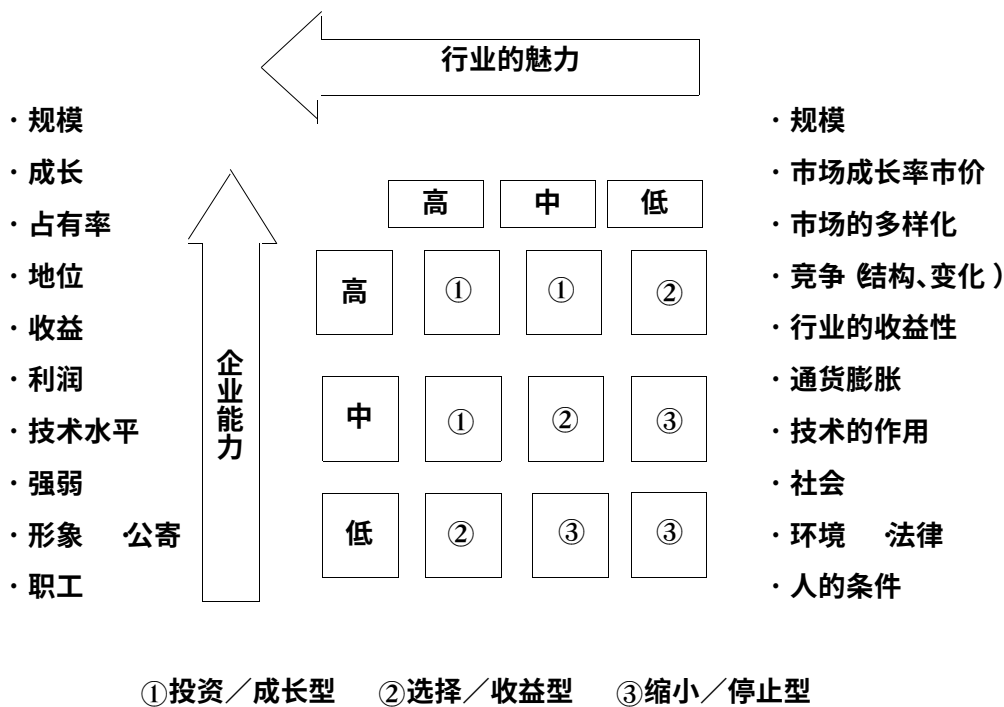
(4) 刺激、诱导;

根据这个矩阵,分以下三个等级来选择经营的方针,即:

- ① 集中投入人员、技术、资金等所有的经营资源;
- ② 有选择的投资;
- ③ 缩小投资和撤退。

通用电器公司的咨询部长罗斯查尔德,把本公司的实力和行业的魅力等因素,整理成图 7.2.6,以便能切实地根据当时的环境变化,从各种因素中及时地找出主要的影响因素。人们对罗斯查尔德的这种战略方法在实践运用中的效果评价很高,他还对投资选择的区域范围重新进行了划分,在高度增长时期实行三个区域,在低增长时期,则像表 7.2.6 那样详细地规定了五个区域,以便能灵活地适应环境的变化。

图 7.2.6 通用电器公司的 PPM



通用电器公司在运用产品一览表管理方法的同时,把领导干部的配备也分别按照其负责的工作,实行从开发到销售一贯到底的垂直责任体制,并采用加强重点战略部门的办法来谋求提高收益。

(1)为什么需要产品一览表管理和战略事业单位(SBU)。1882年,爱迪生在金融大王摩尔根的资助下建立了爱迪生通用电器公司,并在1892年和汤姆逊·休斯顿公司合并而组成了通用电器公司,以后,通过采用巧妙的吸收合并战略,发展成为世界上最大的综合电器制造企业。

现在,通用电器公司生产着如家用电器、工业电器、工业部件、喷气发动机、塑料制品、人工钻石等各种各样的产品。

通用电器公司虽然在六十年代前半期进入了电子计算机、原子能、喷气发动机三大工业领域,然而在六十年代后半期,即在美国经济进入低增长时期的时候,这种多种经营的状况似乎也拖了它的后腿。

从通用电器公司的财务状况看,六十年代后半期到1970年,销售额增长缓慢,而每股平均利润和投资利润率则呈现出下降的趋势。当时通用电器公司和日本企业最近的状况一样,在六十年代的经济高度增长时

期都实行多种经营,采取了扩大规模的战略,可是当进入了混乱的经济低速增长时期以后,由于经济增长、社会关系、国际关系、技术革新、经济资

表 7.2.6 经营环境的多种估计

	市 场 的 魅 力	本 公 司 的 力 量
市 场 动 向	·市场的大小 ·主要市场的大小 ·年度成长率(全部、各部分) ·市场的多样性 ·价格、服务,市场对其它因素的敏感性 ·变动周期 ·主要顾客	·市场占有率 ·在主要市场上的占有率 ·本公司的年度增长率 ·本公司在各类市场的进入程度 ·本公司的影响力量 ·本公司产品销售的领先和落后程度 ·在本公司的销售量中,向主要顾客销售的比例
竞 争 动 向	·竞争对手 ·垄断程度 ·竞争形式、竞争点 ·进入、撤退 ·市场占有率的变动 ·在产品功能方面的替代性 ·合并的程度和形式	·本公司的竞争地位 ·本公司打入和退出市场的步骤 ·本公司市场占有率的变化 ·本公司的弱点 ·本公司的统一程度
财 务 经 济 性	·收益性 ·收益率 ·利润额 ·附加价值率 ·规模的优势 ·打入、退出市场的障碍 ·设备利用率	·收益实绩 ·收益率 ·利润额 ·附加价值率 ·本公司在竞争上的有利条件 ·打入和退出市场的问题 ·本公司的设备利用率
技 术 动 向	·技术的成熟程度和进步的可能性 ·技术的复杂程度 ·技术的差距 ·专利 ·制造上的基础性技术	·能够适应变化的能力 ·本公司的技术水平 ·本公司擅长的技术 ·本公司的立脚点 ·本公司的资源
社 会 政 治 动 向	·社会总的想法 ·法律规定、行政规定 ·社会各集团的压力 ·人的因素(工会、当地社会)	·适应变化的灵活性 ·对法规、制度的适应能力 ·攻击能力的大小 ·本公司的立脚点

源等各种因素的制约,这些企业的经营效率都迅速地下降了。为了适应这种状况,通用电器公司以当时负责财务工作的副董事长 R·约翰(现在是董事长)为主,加强了计划体制,制订了战略性的事业计划。通用电器

公司在五十年代先于其他公司采用事业部制,从而获得了六十年代的高速增长。由于通用电器公司采用的是强调纵向分工的事业部制,因此,在进入低增长时期以后,在最高一级的领导干部中划分权限和加强公司内各系统之间战略性的横向联系和平衡,就显得特别重要了。

通用电器公司在此时确立了以下战略系统:

- ①采用战略事业单位制;
- ②运用产品一览表管理等制订经营战略的方法和程序;
- ③对战略的实施和运用进行激发诱导。在这之后,通用电器公司整顿了电子计算机和集成电路等亏损部门。把因削减若干部门而节余出来的人力、物力、财力投入到增长率高的绝缘材料和镍镉电池的生产上去;收买犹他(Utah)·国际矿业公司,在全公司进行资源分配,其结果是每股平均利润率和投资利润率逐年提高。这个战略系统的核心,就是产品一览表管理和战略事业单位制。正是由于这些原因,通用电器公司进一步拉开了和竞争对手西屋(Westing House)公司之间的差距。

(2)制订战略和实施战略的事业单位。所谓战略事业单位,就是负责制订战略和实施战略的单位。过去的生产组织,是按产品、技术、工厂的共同性而分类组织起来的。但是,既然要“考虑战略”问题,就要“抓住今后环境的变化,事先把握住时代的潮流,拟定适应这种变化的方法和策略,并依此进行经营资源(人、财、物、时间)的分配”,那么,以考虑战略问题为中心的单位就是必要的了。在过去经济高度增长时期,以产品、技术、工厂的共同性而组成的单位来考虑问题虽然很好,但是今后必须加强竞争关系或者像马克·哈南(Mack Hanan)等所倡导的市场主轴战略那样的单位。

战略计划的要点之一,就是“应当把企业分成几个和分成什么样的战略事业单位”。战略事业单位的划分,是战略计划要解决的主要问题。这个问题,除容易定义的产品和适应市场需要的情况以外,一般在实际工作中常会产生不少这样那样的错误。

例如,供应多种生产资料 and 消费资料的大型重工业企业的发动机事业部,在研讨它的战略计划时,就会遇到以下几个问题。

- ①发动机事业部是有战略意义的单位吗?
- ②为了明确战略事业单位,发动机事业部有进一步详细划分的必要吗?(例如摩托车、农业机械、汽车用发动机、机动雪橇等)
- ③和其他事业部(例如小汽艇事业部)整体配合或者部分配合进行战略开发的可能性。

事业单位规模的大小可以和原来的组织单位——公司、事业本部、事业部相对应。这种做法有以下优点:

- a. 事业单位少,容易控制;
- b. 有可能有效地利用现有的经营情报系统。但是,事业单位的划分

越多,按一般惯例,战略开发的可能性越大。

另一方面,如果划分事业单位的层次越细,那么,在这种层次水平开发出来的产品就往往会缺乏自立性。

而且,在这种情况下,有的事业单位的战略可能还会和其他事业单位发生重复和竞争。

战略事业单位要根据以下标准来划分:

- a. 共同的价格体系;
- b. 共同的竞争对手;
- c. 共同的顾客;
- d. 共同的研究开发、制造和销售渠道。

如果需要更详细地划分,那就要根据市场的成熟程度和竞争形势这两个因素来确定。

如上所述,为了解决过去那种不适应战略需要的组织分工问题,正在有效地利用战略事业单位制度。这种战略事业单位有以下几种类型:

①不是作为一个完整的组织,而只是把它作为一个起草和研讨战略的单位,像冲电气、武田药品、立石电机等公司就是这样做的;

②在事业部组织的上面,加上战略事业单位作为参谋组织 这一类有美国通用电器公司、联合碳化物公司等;

③改变生产组织,把生产组织和战略事业单位合并 这一类有三菱电机群马制造厂;

④在各种不同机能的的生产组织中,分别设置战略事业单位作为参谋机构,或者成立战略委员会,这一类有欧林帕斯光学、味素等公司。

(3)制定年度计划预算的程序。通用电器公司当初曾划分为 48 个事业部,110 个事业所,把 20 万种产品归纳为 43 个战略事业单位,认为这样对战略开发是最适合的。但是,由于这种设置方法和组织制度不相一致,因而它在战略的实施运用阶段中不能很好地实行,所以现在改为完全和组织紧密结合的设置方法。尽管如此,战略事业单位的规模依然庞大,它们的领导照旧是各生产组织的领导人。

通用电器公司的生产组织,是由公司、部、科构成的。为了使战略能够顺利地运用和实施,把生产组织同战略事业单位归并成一个完整的战略事业单位,包括制造、销售、开发和服务。也就是使战略事业单位具有一个公司应有的机能,能够发挥固定资本综合利用最大效益的单位。这样,该公司的战略事业单位就划分为公司级的 10 个,部级的 23 个,科级的 11 个。

例如,家用电器产品分别按厨房用具、电视机、洗衣机各设一个科,在这些科的上面再设置一个部级的战略事业单位。这样既不改变原来的组织,又有利于实施以市场为中心的战略。

该公司战略事业单位的职员总数有 123 人,他们都要在接受和完成

战略教育程序以后,才能被分配到各个战略事业单位中去工作。因为在战略事业单位中工作的职员都要具有较高的分析问题和解决问题的能力,所以,该公司对公司级的 100%,部级、科级的 50% 的工作人员分别用 3 年的时间,轮流进行专门的教育。

为了在组织中有效地利用产品一览表管理并取得效果,在生产系统建立战略事业单位的同时,通用电器公司还加强了公司的综合计划本部,负责对战略事业单位的领导、管理和评价。

4. 联合碳化物公司的实例

美国第二大综合化学公司——联合碳化物公司,由农药、电池、碳素制品、化学、电子材料、胶片、包装、汽车备件、原子能等 12 个事业部构成。因为事业部作为战略管理单位过大,所以,该公司设立了战略计划单位。

划分战略计划单位的标准是:

- (1) 作为一个实体,能单独地开展业务(销售和竞争);
- (2) 拥有有能力的管理人员;
- (3) 能够用自己创造的收益来解决本单位的投资和费用;
- (4) 经营资源的分配由本单位自己决定,不受其他单位的影响等等。

联合碳化物公司参考前述各咨询公司的产品一览表管理,沿纵轴线把各个战略计划单位在市场中竞争的地位分为主导、强、还可以以及弱等 4 种类型,沿横轴线把对该行业的成长性和收益性的长期预测分成高、一般、低 3 档。

同时,对各种战略的分类,正如表 7.2.7 所说明的那样,按照其战略方向、投资方式的收益性等来划分。按照这样的分类,该公司可以随着经营环境的变化灵活地变换运用。

5. ADL 公司的战略矩阵

阿萨·地·利特尔(ADL)公司是采用产业成熟程度和竞争地位这两个方面所组成的矩阵,然后针对各个矩阵区域来制订战略方针的。(表 7.2.8)。

决定产业成熟程度(投入期、成长期、成熟期、衰退期)的因素,有成长率、成长的潜在力量、市场占有率的变化和稳定性、产品生产线的幅度、竞争公司的数目、顾客的稳定性和进入市场的难易、技术的稳定性等因素。一般来说,在各个阶段上竞争公司的数目会有所变化,比如在成长期达到顶峰,而到了成熟期则减少。

在成长初期,由于要尽可能地满足顾客的需要,就要试验各种各样的产品和摸索相应的销售方法,所以顾客的稳定程度较低。到了成长期,因为卖方已逐渐了解了顾客的各种特殊需要,并能尽量地满足这些需要,所以顾客的稳定程度也就会随之提高。

到了成熟期,由于产品已成为大路货,顾客看价钱买东西,致使卖方相互之间的竞争加剧,因而顾客的稳定性的稳定性也就会急骤地下降。最后,从成

	SPU 在竞争中的地位	对本行业成长性和收益性的预测		
		高	一般	低
投资方式	主导的	为了增加或者维持成长率而积极投资。	为了维持增长率进行投资。	根据需要增加投资。
	强	为了改善竞争上的地位和占有率而积极投资。	根据需要增加投资。	最低限度地增加投资。
	尚可	有选择的投资。	最低限度地增加投资	最低限度地维持投资,或者停止投资。
	弱	有选择地投资或者停止投资	最低限度地增加投资或停止投资。	停止投资或缩减投资。
收益的性质	主导的	十之八九有收益(但是不一定需要)。资金不足。	有收益。资本收益率高。资金剩余。	有收益,资本收益率高。资金剩余。
	强	收益甚微,资金不足。	有收益,资本收益率高。资金剩余。	有收益。资金剩余。
	尚可	几乎没有收益。资金不足。	有很高的收益。资金平衡	有一定的收益。资金剩余或勉强剩余。
	弱	没有收益。资金不足。	收益甚微或几乎没有收益。资金平衡或不足。	几乎没有收益。资金不足。

ADL 公司的办法,既不是像波士顿咨询集团那样采用定量分析,也不是像马金泽公司那样考虑许多因素,而是把二者结合了起来。

表 7.2.8

ADL 公司的产品管理矩阵

	成长初期	成长期	成熟期	衰退期
优势 (Dominant)	尽全力扩大占有率。 维持地位。	维持地位。 维持占有率。	维持地位。 和 行 业 共 同 成 长。	维 持 地 位。
强有力(Strong)	以改善地位为目标。 尽全力扩大占有率。	以改善地位为目 标。 扩大占有率。	维持地位。 和 行 业 共 同 成 长。	维 持 地 位。 收获。
有利 (Favourable)	有选择的扩大占有率， 或者尽全力扩大占有 率。 有选择地努力改善地 位。	以改善地位为目 标。 有选择的扩大占有 率。	保护和维持地 位。 找到适当的地位，保护这个地位。	收获。 分阶段撤退。
有防御可能 (Tenable)	有选择地扩大地位	达到适当的地位，保护这个地位	固守适当的地位 或者分阶段撤退	分阶段撤退或者放弃
脆弱 (Weak)	上升或者撤退	转向或者放弃	转向或者分阶段 撤退	放弃

6. 产品一览表管理所取得的成绩

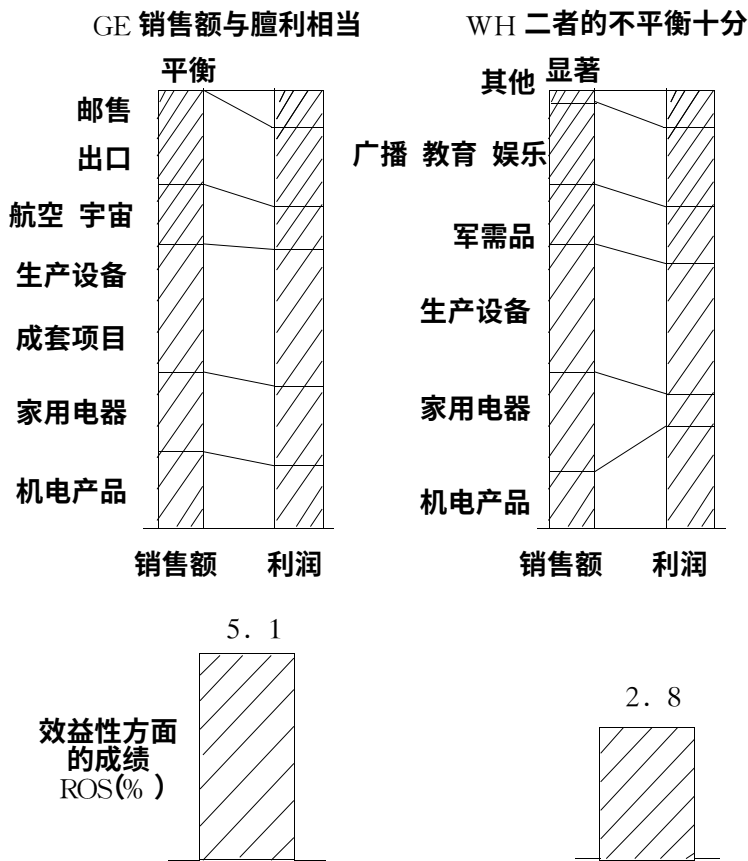
在表 7.2.9 中列出了麦金泽公司所承担的业务当中,以应用 PPM 为主的项目,及其改善前后的对比变化情况。这个表中只引用了公开发表的资料。在这方面,如果把广泛活跃于国际企业界的波士顿咨询团的成绩也算进去的话,那么可以说,凡是应用了 PPM 方法的大企业都得到了相应的成效。在美国,GE 公司应用 PPM 管理所取得的惊人成果成为它今天与西屋公司(WH)相比占压倒优势的原因(图 7.2.7)。在欧洲,PPM 也取得了巨大的成功(表 7.2.9)。

表 7.2.9 经营状态根本改善之例(只限于根据公开材料)

公司名	主要事业	改善前状况	诊断结果	为改善而定的 战略行动计划	结 果
GE(美国)	·电机 ·发电站 ·喷气式发 动机 ·住宅建筑	·销售额约 50 亿美元,5 年 来未增长 ·收益停滞不 增长 ·毛利润率低	·经营杂乱(25 个事业部 110 个部门),管理 不周 ·过份重视投 资多、风险大 的大型项目 ·生产线领导 人只热衷于短 期的盈亏(P/L) ·缺乏中期规 划	·设立 43 个 SBU ·严格进行 PPM 管理并用于中期战 略规划 ·退出计算机和广 播电视设备领域 ·新开辟组合式建 筑和电子医疗器械 部门	·到 1973 年销售 额翻了一番,达 到 115 亿美元 ·盈利创历史最 高纪录达 5.9 亿 美元 ·原子能与喷气 发动机部门效益 提高
Rheinstahi (西德)	·钢铁 ·工业设备	·1965—1967 年间资本亏蚀 45% ·面临破产 ·1967 年不景 气时经营越发 困难 ·股金无红利	·对 30 来个子 公司控制薄弱, 子公司各行其 事 ·产品重复 ·过去的兴旺 掩盖着当前的 窘况	·改组为多种经营 的综合体结构 ·采用 PPM 管理, 使产品品种系列合 理化 ·引入严格的计划 管理程序	·3 年内销售额 增加 60%,达 16 亿美元 ·2 年内 ROS 值 从 -6.3% 达到 盈亏平衡点 ·开始有股金红 利
VMF (荷兰)	·工业设备	·1969 年销售 额 3.9 亿美 元,赤字高达 1100 万美元 ·银行透支 2200 万美元	·合并后遗症 未解决 ·产品品种中 80% 重复	·企业全面改组 ·开发财务规划程 序法 ·采用 PPM 管理 使产品品种合理化 ·制定若干项产品 市场战略	·实现 700 万美 元的盈利 ·销售额增加 35% 达 5.3 亿美 元 ·完全消灭了银 行透支

资料来源《钻石》周刊 1974 年 8 月 3 日号 P·83 当前经营成绩的差异,可以说在于 PPM 管理,即对产品集合的管理上。

图 7.2.7 GE 公司与 WH 公司经营成效比较



7. 产品一览表管理的局限性

(1)切勿被方法牵着走。以上的各种 PPM 图表,虽然是作为迅速适应环境变化和调整资源分配的方法被应用的,但是,那是因为过去还没有对付战略问题的更为有效的方法,所以,实业家就不得不通过绘制大量的产品一览表管理图表来解决他们所遇到的战略问题。

在实践中,也存在着‘制定战略就是产品一览表管理’这种绝对化的倾向。

让我们看一看那些忘记了一览表分析只是一种分析现状的方法,而被图表牵着做决策或者把它当作取得企业内部一致意见的灵丹妙药来应用的例子,就可以明白这其中的害处了。无论什么样的方法,如果像上面说的那样,完全被图表所束缚,那就成了为方法而使用方法了。一览表不过是帮助人们思考的一种工具,对它的正确运用是很重要的。绘制产品一览表管理图表需要做的工作很多。例如,事业单位、生产单位的确定,各单位涉及市场的分析、顾客分析、技术动向分析、竞争分析、社会政治动

向分析等等。只有真正动脑筋来思考这些分析的结果,产品一览表管理才能成为产生战略设想的有效工具。反之,如果根本就没有什么战略设想,而是被图表牵着走,那么,对怎样淘汰惨败产品就仍然会束手无策。

据说有几个大型电子设备制造企业,是根据产品一览表管理而停止了电子数据处理机(EDP)的生产,这是一种十分可笑的作法。产品一览表管理始终是一种分析现状的工具,对于是积极地增长,有选择地增长,还是维持现状,任其衰退或者积极撤退等问题,每一个企业都要根据自己对过去和现状的分析来设想将来应该怎么办。

最后,围绕着‘自己的事业是什么?将来打算做什么’来进行决策。产品一览表管理是分析现状的工具,不是决策的工具。如果把它搞颠倒了,那么,对现在有问题的产品和惨败产品,就只能做出‘淘汰’这样一种过于简单的结论了。用产品一览表管理来决定淘汰某种产品的例子很多,但是却没有用它来制定企业技术革新战略和开发尖端技术的例子。这是应当特别注意的。

(2)要符合国情和企业的实际情况。美国优惠贷款的最低利率为20%,利率高,而日本对企业实行的是低利率政策,并且企业容易得到通融资金。美国企业的经营方向主要受制于股东们的利益,而日本的企业是股东、顾客、职工平等,是根据日本人的‘使命’‘任务’来确定经营方向的。在日本,即使企业在短期内不怎么赚钱,但为了事业的发展,也允许它通过不懈地努力来开拓新的事业,而且金融机关也支持这种做法。

日本和美国比较起来,美国很多企业实行的是跨行业的多种经营,而日本的企业多数是单一行业的专业性企业。因为单一行业企业的经营活动是局限在一个特定的范围内,所以,就十分需要加强各企业之间在技术、市场、销售渠道、事业区域等经营资源上的协作。日本企业由于实行引进技术、联合销售、转包生产等,取得了外部资源,所以克服了自身的弱点,成为世界各先发企业的有力的竞争对手。

像美国通用电器公司那样的多国籍、多行业、多种经营的企业,每个战略事业单位都被看作是一个独立存在的企业。在这种情况下,采用以各个战略事业单位的资源分配为中心的产品一览表管理是有效的。但是,在日本,那种以自由买卖股票制度和卖掉事业单位等为主体的多种经营概念,还难以被社会所接受。

在日本,即使是有代表性的多种经营企业,如日立、东芝、三菱重工业、三菱电机等公司,也很难使每一个战略事业单位都独立存在,而是要在各个战略事业单位之间,通过发挥技术、市场、销售渠道、事业区域等方面的大力协作来谋求各个战略事业单位的技术革新。这是实行多种经营的日本企业的基本战略。

产品一览表管理不能体现一个企业中各个事业单位之间在技术、市场、销售渠道、事业区域等方面的协作关系和效果。即便是惨败产品,只

要采取少而精的原则,像三菱电机公司的家用电气产品那样,投入人材,连续地进行技术革新,也能够成为名牌产品。这是因为要恢复惨败产品失去的市场,需要发挥‘有问题的产品’‘现金牛’‘明星产品’在技术、市场和销售渠道等各方面的协作效果,采取技术革新的策略方法。如果仅仅是为了认定惨败产品,那就只不过是等于发一张‘死亡诊断书’。

把有问题的产品变成名牌产品,发挥‘现金牛’产品和惨败产品之间在技术、销售渠道、市场、人材等各方面的协作效果,有许多成功的例子。单纯以眼前的现金收支情况为依据来进行决策,往往会给将来留下祸根。

(3)产品一览表管理不是战略手段的全部。就战略手段来说,有以下几种:

- ①用产品一览表管理对战略事业单位进行资源配置;
- ②现有事业的革新;
- ③培育未来事业的萌芽;
- ④以收买股票来求得发展。

因此,产品一览表管理不是战略手段的全部。不能忘记,它只是为了对战略事业单位的资源进行分配的一种分析方法。不认识这一点,如果一切都用产品一览表管理进行研究,那就将会造成很大的失误。

7.2.6 大型企业的多样化经营

多样化经营战略在经营战略中属于产品、市场战略。多样化经营战略,是由新产品领域和新的市场领域配合产生的,即增加新产品种类和增加新的市场两者同时发生的战略。企业的多样化经营就是为某一市场提供产品和劳务的企业,同时又进入其他市场。也就是说,企业为获得最大的经济效益和长期稳定经营,开发有发展潜力的产品,或通过吸收、合并其他行业的企业,以充实系列产品结构,或者丰富产品组合结构。

多种经营在本质上与产品差异有区别。产品差异意味着同一市场的细分化,在本质上是同一产品。在竞争关系中,产品的质量、性能、包装、商标等只有少许差异,但不是进入新的异质市场。

企业从事多种经营必须对新办经营项目投入经营资源。这种资源,有的由企业重新分配内部资源获得,有的事前储备,有的借助外力。无论哪一种情况,为应付由于多种经营而增加的不同性质的需求,必须重新配备必要的经营资源。这里所说的经营资源包括人、财、物、信息等资源。

这种战略是根据大型企业规模大、资金雄厚、风险分散能力强、市场开拓能力强,而适应能力不强的特点提出来的。从各种企业所实行的多样化经营战略来看,主要是为了解决两个方面问题。一是企业分散风险,大型企业往往以本行业为中心,用副业的形式向其他领域扩展,以此分散经营风险;二是企业为有效地利用经营资源,在技术、市场上,向有关联的

领域发展。

促进企业采取多样化经营战略的根本原因可归结为两个方面,即外部原因和内部原因。

促进多样化经营战略的外部原因。主要有以下三个方面:

(1)需求增长率停滞。无论何种产品,在被市场接受之后,都受产品生命周期规律支配,由于消费者爱好的变化、收入水平的提高、因技术革新出现新的代用品等形成体现现代产业社会特征的动态因素。原有产品处于生命周期后期时,例如企业要维持该产品的寿命使其继续增长,必须改善产品质量,采取产品差异战略,加强广告宣传,诱发用户需求,但是以这种方法促进企业发展有一定限度。因此,企业必须考虑进入可预测需求急速增长的新产品市场领域。企业的拳头产品如果处于迅速增长期,为在竞争中取胜,至少要在加速扩大产品市场的同时扩大产品供应能力。而且为加强竞争能力,还要通过研究开发活动和广告宣传活动推进产品差异化。处于这种情势下的企业要靠拳头产品市场维持和加强竞争地位,才能充分保证高度增长,获得收益。这一类企业要把大部分经营资源投入拳头产品市场,提高经济效益。

如上所述,原有的拳头产品市场需求的增长率如果处于长期停滞甚至有下降趋向时,企业就可以考虑进入新领域开展多种经营。反之,如果处于急剧增加的趋向时,企业就应准备将经营资源集中投入新的领域。

(2)拳头产品市场的集中程度。这里所说的集中程度是指在一个产业中的卖方集中度。在集中程度高的产业中(垄断的情形除外),某企业想要达到比产业增长率还高的增长率,就必须蚕食竞争对手企业的市场占有率。蚕食的方法一般是降低价格、扩大供应能力、支付高额广告费和研究开发费,形成产品差异等。但在集中程度高的产业内,由于企业间相互依赖性强,采用这些方法容易立即受到竞争对手以同样手段进行报复,一时得到的优越地位会因此而抵销。可以说,蚕食市场占有率既增加费用,又有风险。因此,在集中程度高的产业中,企业想要追求较高的增长率和收益率,只有进入本产业以外的新市场,才会出现有利的局面。另外,在集中程度较高的产业内,一个企业一旦进入新的领域,其他企业在竞争战略上也往往效仿。所以,企业越是属于集中程度高的产业,越能被诱发从事多种经营。

(3)需求的不确定性。由于科学技术突飞猛进,使生产和消费出现难以预测的变换节奏,产品生命周期缩短,更新换代加快,市场产品淘汰率增加。这一切都使得市场不断变化,市场需求的不确定性增加。面临如此形势,大型企业如果只生产和销售单一产品,其增长率和收益率必然为该产品的需求动向所左右。假如该产品的需求动向有很多的不确定性因素,企业为分散风险,就要开发其他新产品。而且,即使原来从事多种经营的企业,当原有产品的市场需求有很大风险时,为分散风险也将更加积极地

开发新的经营领域。因此,对于大型企业,外部风险的多变性迫使它们不仅要考虑收益性,更要注意长期收益的稳定性,这就要求大型企业采用多样化经营战略,使企业不断地处于求变和应变状态之中,由生产单一产品的生产结构发展为多种产品的生产结构。

促进多样化经营的内部原因。主要是 存在潜力资源和企业规模大。

(1)挖掘内部资源潜力。大型企业本身的特点决定了它有强大的实力,为企业多样化经营战提供了可能。大企业较强的开发能力、生产能力和销售能力使得它有开拓新领域的能力;同时多样化经营又是充分发挥大企业中许多闲置资源效用的过程。大企业应认真挖掘其资源潜力,包括 硬资源,如企业规模大、资金雄厚,有一定的技术储备,销售渠道畅通,诱导潜在市场的实力较强等;软资源,如信誉高、商标响,有利于推销;企业管理组织严密、文化水平高等。这些内在因素为大企业采用和实施多样化经营战略奠定了基础。

(2)企业规模。企业规模也是促进多样化经营的原因之一。这里有两方面的理由:①一定的企业规模是实行多样化经营的前提条件。企业规模大,即能在质量和数量方面占有丰富的经营资源,也就能享受规模经济利益,从事多样经营。②多样化经营可以弥补企业规模不当的弱点。如果大型企业的原料供应、产品生产、产品销售等环节的能力不平衡,并影响了企业的盈利水平,就是规模不当。但通过多样化经营企业可以扩展到新的领域,如原料供给或产品销售等,实现前向一体化或后向一体化,就可以弥补规模不当的弱点。

当今世界,大型企业的多样化经营,已经成为一种发展趋势。这是上述内、外因素促进的结果。据美国联邦贸易委员会统计,美国制造业 200 家最大公司中,产品种类在 33 个以上的有 181 家公司。日本三菱重工业公司,有“机械的百货商店”之称,它拥有 15 个机械厂,机械产品达 73 种之多,小至收录机,大至核电站成套设备。随着商品经济的发展,市场竞争日趋激烈,我国大型企业也开始重视多样化经营战略的制定。

1. 多样化经营战略的模式

根据现有事业领域和将来的事业领域之间的关联程度,可以把多样化经营战略分为:横向多样化、纵向多样化、多向多样化和复合多样化。具体内容分述如下:

(1)横向多样化。横向多样化是以现有的产品市场为中心,向水平方向扩展事业领域,也称为水平多样化或专业多样化。如零售行业中的百货店、自我服务廉价商店、超级商店、方便商店就属于这种多样化。横向多样化有三种类型:①市场开发型,即以现在的产品为基础,开发新的市场;②产品开发型,即以现有市场为主要对象,开发与现有产品同类的产品;③产品、市场开发型,即以新开拓的市场为主要对象,开发新产品。这种战略由于是在原有的市场、产品基础上的变革,因而产品内聚力强,开

发、生产、销售、技术关联度大,管理变化不大,比较适合于原有产品信誉高、市场广且发展潜力还很大的大型企业。

(2)纵向多样化。纵向多样化是以现有的产品、市场为基础,向垂直方向扩大事业领域的战略,也称为垂直多样化。纵向多样化战略好像河流一样,有上游下游之分,可向上游发展或向下游渗透。例如钢铁生产,整个生产过程有采矿、运输、炼铁、炼钢、轧钢、深加工和产品销售。如以轧钢为原生产阶段,则产品为钢材。采取纵向多样化战略,如向上游发展,即向炼钢、炼铁发展,甚至投资采矿、运输,向下游发展,即向深加工发展。这种战略有利于综合利用资源,但往往前后产品生产性质迥异,因而对管理要求较高。这种战略适于生产、开发和销售关联度较强的企业。

(3)多向多样化。这是指虽然与现有的产品、市场领域有些关系,但是通过开发完全异质的产品、市场来使事业领域多样化。这种多向多样化包括三种类型:

①技术关系多样化。这是以现有事业领域中的研究技术或生产技术为基础,以异质的市场为对象,开发异质产品。例如半导体器件厂向生产收音机、电视机的多种经营发展,玻璃厂生产照相机镜头玻璃,玻璃器皿、眼镜等。由于这种多样化利用了研究开发能力的相似性、生产技术的相似性、原材料的共同性、设备类似性,能够获得技术上的相乘效果,因而有利于大量生产,在产品质量、生产成本方面也有竞争力。而且,各种产品之间的用途越是不同,多样化的效果越明显。但是,在技术关系多样化的情况下,一般来说销售渠道和促销方法是不同的。这对于市场营销的竞争是不利的。这种类型的多样化一般较适合于技术密集度较高的行业中的大型企业。

②市场营销关系多样化。这是以现有事业领域的市场营销活动为基础,打入完全不同的产品市场。例如,铅笔厂生产自动铅笔、圆珠笔等。市场营销多样化利用共同的销售渠道、共同的顾客、共同的促销方法、共同的企业形象和知名度,因而具有销售相乘效果。但是,由于没有生产技术、设备和材料等方面的相乘效果,不易适应市场的变化,也不易应付全体产品同时老化的风险。这种类型的多样化适合于技术密集度不高、市场营销能力较强的企业。

③资源多样化。这是以现有事业所拥有的物资资源为基础,打入异质的产品、市场领域,求得资源的充分利用。

(4)复合式多样化。这是从与现有的事业领域没有明显关系的产品、市场中寻求成长机会的策略,即企业所开拓的新事业与原有的产品、市场毫无相关之处,所需要的技术、经营方法、销售渠道必须重新取得。复合式多样化可划分为以下四种类型:

①资金关系多样化。这是指一般关系的资金往来单位随着融资或增资的发展,上升为协作单位。

②人才关系多样化。当发现企业内具有专利或特殊技术人才时,就利用这种专利或技术向新的事业发展。

③信用关系多样化。这是指接受金融机关的委托,重建由于亏本濒临破产的企业或其他经营不力的企业。

④联合多样化。这是指为了从现在的事业领域中撤退或者为了发展为大型的事业,采用企业联合的方式进行多样化经营。

2. 横向战略协调——整体最优化的保证

对于多样化公司说来,在公司战略中要解决两大基本问题。第一个问题是多样化公司应该参加竞争的产业选择问题。第二个问题是应该怎样来协调公司下属经营单位的战略问题。应该怎样运用竞争优势来解决上述两大问题是公司能为经营单位创造哪些竞争优势的问题。作为一个多样化公司的组成部分,经营单位必须受公司政策的制约,分摊公司所需的管理和经营潜力开发费用。除非公司能为经营单位的竞争优势带来更多的相抵贡献,否则,多样化就会成为一种不利条件。

关于公司战略中的两大基本问题,多样化公司对第一个问题比对第二个问题更为重视。尽管应更多的注意选择新的产业,但是这种选择也往往是基于产业间细微的相同性。许多多样化公司不太重视或不重视协调经营单位的战略。然而,正如前一章所阐明的那样,对经营单位的战略进行协调越来越有必要,而且还要明确新进入的产业在公司内对竞争优势应尽的贡献。竞争者以及具有各种相互关系的竞争者的出现,还迫使一个公司必须开发现有相互关系以保持相应的地位。

横向战略协调相关经营单位的目标和战略。它包括协调现有的经营单位,以及根据现有经营单位的相互关系选择要进入的新产业。横向战略能够而且应该在集团、部门、公司一级存在。然而,即使有少数公司为其个别经营单位精心制订过战略,那也不过是一种很不正规的横向战略。但是,有形的相互关系是形成竞争优势的一个主要潜在来源。一个明晰的横向战略应该位于集团、部门、公司战略的核心地位。

(1)制订横向战略的重要性。多数公司的组织结构是不利于实现相互联系的。但是,组织障碍本身解释不了为什么相关的独立经营单位很少能使作为一个整体的公司的竞争地位实现最优化。没有一个横向战略,经营单位很有可能会做出削弱,而不是增强其发展相互关系能力的行为:

①经营单位对相互关系的重视程度不尽相同,而且不赞同继续这种关系。经营单位很难从一种相互关系中得到互利,因为它们在规模、战略或产业上存在各种差异。经营单位之间为实现一种相互关系所需付出的折衷成本是不尽相同的。同样,在共用成本地位或别具一格特征方面的影响也不会是一样的。一些经营单位可能干脆得出这样的结论,即它们在协调和折衷上所付出的代价远远大于相互联系给它们带来的价值,而

且,公司从整体上根本得不到有价值的相互关系。大型的经营单位和目前成功的经营单位往往是实行横向联系的最大阻力。那些被要求转让其专门知识以获取无形的横向关系的经营单位也是实行横向联系的阻力。

②经营单位的战略将以削弱相互关系的方式演变。由于经营单位都独立制定战略,它们很有可能会朝着不一致的方面前进,致使实现相互关系更加困难。例如,当两个经营单位在共用同一买主或销售渠道时,一个单位可能实行一种别具一格战略,而另一个单位却追求低成本地位。虽然单独来看,这些战略对这两个经营单位可能是合适的,但是,它们之间潜在的相互关系意味着它们的不一致的战略会弄得买主或销售渠道方面不知所措,从而会在相关产业里损害公司商标的整个形象并失去共用某一商标和销售力量的机会。另一个例子是,即使两个经营单位可使用同一规格的元件,它们也专门要求规格略有差异的元件。独立经营单位战略始终低估那些不是对本单位但对公司作为一个整体却日渐增加的各种收益的价值。

③独自做出定价和投资决策可能会降低公司的地位。相互关系意味着一些经营单位应该获得利润,而其它相关单位却不应该获得利润。例如,一个经营单位以降低价格来扩大销售量,会导致另一经营单位以提高公司购买共用的元件或原材料的总能力来降低成本。不过,这种做法是决不会被独自开发战略和仅靠自己的努力做战略评价的经营单位所采纳的。这个问题不能通过转让价格来解决,因为这是自然规律,即使是经营单位互相不做交易也是如此。

如若相关联的经营单位独自行事,就也有一个次优化投资决策的风险问题。例如,共用某种元件的一个经营单位可能会有一些对价格非常敏感的买主,而另一个经营单位所服务的一些买主并非如此。因而,第二个经营单位就不会对降低同一元件成本的投资给予重视,而是到其它地方去投资。也许这个从降低成本中获得很大好处的经营单位自己也说不出资的理由。

④经营单位有一种走出去组成联合体的趋势,以实现可获得的内在的相互联系。同与外部公司组成的联合体相比,独立经营的单位也许不会完全意识到在诸如共用市场营销、生产、技术开发、资源等领域开拓内部项目的好处。实现内部横向联系意味着一切好处应当归公司所有。通过与外部公司进行联营而实现的横向关系必须与联营伙伴分享一些好处。外部联合体还能增强联营伙伴的实力,最终以竞争者的面目出现并导致公司专利技术的扩散。这些争论意味着在许多情况下经营单位应该接受更大的折衷代价,以便与姐妹单位保持一种相互关系。但是,经理人员却很少从这个角度看待这个问题。事实上,他们经常持相反的观点,他们低估公司作为一个整体的好处,宁愿同独立的公司打交道,因为他们能完全控制这种关系。

⑤经营单位可能忽视那些潜在的关键的竞争者或现有竞争者的实际影响。正如前面所描述的那样,经营单位分析竞争者时经常不注意潜在的竞争者,或看不到那些对它们与现有竞争者的相对地位至关重要的相互关系。同样,这种对竞争者的狭隘眼光无法看清为什么竞争者在其宏大的战略中把一个产业看作决定竞争者行为的重要因素。独立经营的单位很少考虑它们的行动方式会有可能激发影响姐妹经营单位的竞争响应。

⑥在一般同类经营单位之间不会出现专门知识的转让。有助于无形的横向联系的专门知识的转让不会自然地出现。经营单位需要发展自己的战略,并认为它们是最了解自己所在产业的。很难期望它们在公司内四处寻找专门知识。拥有专门知识的经营单位不会鼓励转让专门知识,特别是如果转让专门知识牵涉到它们自己的一些优秀人员的时间或有可能涉及泄漏其专利技术的话。

没有一个明晰的横向战略,就没有科学的机制来鉴别、加强和延伸相互关系。独立经营的单位几乎不会像视野开阔的上级管理人员一样鼓励提出和鼓吹基于相互关系的各种战略。

(2)制定横向战略的步骤。制定横向战略涉及下面一些分析步骤:

①鉴别一切有形的相互关系。在制定横向战略时,首先要科学地鉴别一个公司所属的各经营单位之间实际上存在的或潜在的一切有形的横向关系。在做法上,第一步是检查每个经营单位的价值链,看是否有共用各种价值活动的实际而可能的机会。开始,应该对似乎已存在着的一切横向关系进行鉴别,然后,通过进一步分析,排除那些虚幻的或无实际意义的横向关系。在研究横向关系时,必须对有可能提供作为共用基础的价值活动的具体特征进行鉴别。例如,必须根据具体生产设备或工艺程序的相同点而不是根据一种有相同工艺的笼统看法建立有意义的生产相互关系。同样,具体技术和分支技术是建立技术相互关系的基础,以及买主或销售渠道的共同决策人员是建立主要市场相互关系的基础。

图 7.2.8 之类的图表提供了鉴别一个公司内部相互关系的一种简单的机制。

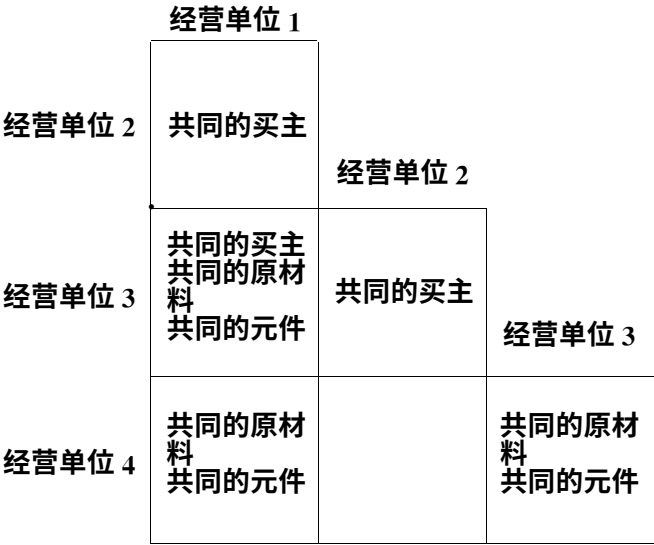
在一个多样化公司内,经常有许多各种各样的相互关系。各种集团经营单位是以各种方式相互频繁联系的。一个集团经营单位可能是以它们的市场进行联系的,而一个不同的但又部分交叉的集团经营单位在生产上是相互联系的。图 7.2.8 中的相互关系矩阵表示了这样的一种形式,经营单位 3、4 有一个共同的元件市场和共同的原材料市场,而经营单位 1、2、3 有一个共同买方市场。

一个拥有许多经营单位的多样化公司内经常出现一种相互关系上的复杂形式。为了简化确定相互关系的分析工作,可以把一个多样化公司分解成一些经营单位群体。这些经营单位之间就有许多相互关系,但相

对说来,它们与其它群体没有多大相互关系。

②追踪公司边缘的有形的相互关系。一个公司很少同与其目前经营单位有关联的各产业竞争。因此,确定一个公司现有经营单位和其它目前不在公司业务范围内的产业间的相互关系是必要的。这要求一个公司对重要的价值行为进行审查,以便物色有可能共用或进一步共用价值行为的有关产业。例如,一个具有一支为一特别买方集团服务的卓有成效的销售队伍的公司,应该确定能为同一买方集团购买的其它产品,或确定那些与销售队伍的技术相吻合的产品,以便能卖给其它买方集团。同样,应该就每一商标名称、销售渠道、后勤系统、技术开发活动及其它重要的价值行为是否能与同其它产业共用的潜在机会进行研究。

图 7.2.8 一个多样化公司中有形的相互关系



确定一个公司外部相互关系的途径既是一项创造性工作,又是一项在多样化计划中和在开发防御战略以抢占、封锁潜在入口方面获得一定益处的工作。多样化竞争者的业务量能经常为与公司有重要相互关系的产业提供重要的线索。但是,探测未被任何竞争者所开发的新的相互关系甚至更有价值。

③确定可能的无形的相互关系。确定了有形的相互关系之后,下一个步骤是找出无形的相互关系。这牵涉到封锁价值活动的问题。因为在价值活动中,一个公司拥有的宝贵专门知识有可能会在其它产业或新的产业中采用。它还要求确定新的产业,因为新的产业的出现能为公司现有经营单位带来有价值的专门知识。潜在的无形的相互关系的信号标

志,包括一般战略、买方类型或价值结构方面的相似点。尽管确定无形的相互关系是微妙的,但它是重要的。许多潜在的无形的相互关系通常是会出现的,这就使甄别它们能否对竞争优势产生重要作用成为一项基本任务。

④确定竞争者相互关系。一个公司必须确定它所有的多点竞争者、潜在的多点竞争者以及实行各种形式的相互关系的竞争者。多点竞争者的存在经常提供相互关系出现的线索,并能帮助确定这些相互关系。反之,正如上面所描述的那样,相互关系往往是潜在的新的竞争者有用的预示器。按照一个公司的观点,确定了多点竞争者的阵营之后,必须用图表画出每个重要竞争者的业务中的相互关系。情况往往是,竞争者们有各种涉及不同经营业务的相互关系。

⑤评估相互关系对竞争优势的重要性。一种有形的相互关系产生的净竞争优势是共用优势、共用成本和解决相互关系难题的一个函数。必须从三个方面对共用活动和竞争者相应的活动进行全面衡量。一个多样化公司内发生的有形的相互关系往往是不计其数的。但经验表明,具有战略重要性的数字有可能相对很少。面临的挑战是要孤立重要的相互关系,包括那些一个公司目前尚未涉及的产业。不能实现一种相互关系的事实并非是一种负债的迹象,况且也并不重要。也许,认真对待这种相互关系或通过制定更加协调一致的经营单位战略可以减少与这种相互关系有关的折衷成本。

如果转让专门知识的益处大于转让专门知识的成本,无形的相互关系导致竞争优势。如果价值活动之间有很多相似点,价值活动对有关产业的竞争优势很重要以及公司的专门知识的转让能在物质上增强竞争优势,则转让专门知识就是有益的活动。经验建议,评估各种无形的相互关系时,应该有根据地提出怀疑,以避免盲目追求在理性上似有理由但实际上毫无用处的相互关系。

⑥发展一个协调的横向战略,以实现和增强最重要的相互联系。重要的相互联系可以各种各样的方式方法得以实现或增强。

共用适当的价值活动。如果益处大于成本,有关联的经营单位就应该共用价值活动。这可能牵涉到诸如联合销售队伍、合理利用制造设施、协调采购、更新生产线等措施。共用价值活动将经常要求对现行实践做出一些调整。经营单位的各种战略,可能需要予以修正,以便从共用中获得最大优势。同样,价值活动也可能不得不重新设计,以便减少折衷代价。

协调有关联的经营单位的战略姿态。有关联的经营单位的各种战略应该予以协调,以增加相互联系的竞争优势,减少折衷成本。这牵涉到从对经营单位的战略进行微小的调整,到对战略地位进行重大调整,包括接收和剥夺等各种事情。战略协调要求各种市场销售计划和投资开支计划

必须协调一致,并要求经营单位彼此了解对方的产品发展计划和其它的重要领域。协调还意味着对竞争者采取的行动是一联合集团、部门或公司作战计划的组成部分。市场相互关系经常向经营单位提出最大的要求是经营单位应该有协调一致的经营战略,以便对共同的消费者或销售渠道产生最大的影响。但是,为了实现和发展任何形式的相互关系,需要有一定程度的一致性。协调经营单位会涉及在增强相互关系和加强各经营单位的地位之间的一些难以权衡的问题。做出这些权衡,经常是很艰难的。但是,没有一个横向战略,是不会考虑这些权衡的,尽管它们能给公司带来益处。

区别经营单位的目标。经营单位的目标是用来反映经营单位在相互关系中的作用的。例如,某些经营单位由于它们的销售量有助于巩固其它经营单位的地位,有可能要求它们制订愈加雄心勃勃的销售指标但较低的利润目标。要求所有的经营单位达到同样的目标,似乎是‘最公平的’解决问题的办法,但是,它同时不得不削弱一些竞争优势的重要来源。

反映相互关系的经营单位目标是大于那些前面描述的业务规划技术中的目标,一般牵涉到诸如建造、控制或收获之类的指令。业务量模式较为典型的是忽略相互关系,制定不尽相同的经营单位目标,其唯一的想法是让一些经营单位‘生产’钞票,而让另一些经营单位使用钞票。相互关系提供了一个在竞争优势基础上更为广泛的公司战略前景,这种战略把现金流量的问题纳入了研究的范围。

协调进攻型和防御型战略,以对抗多方面的竞争者和具有各种相互联系的竞争者。公司必须有一个总体竞争计划,用以对付每个有影响的多点竞争者,以及每个具有各种相互关系形式并可能造成威胁的竞争者。较理想的情况是,一个公司应该力求促使企业朝着增加其相互联系的价值和折衷竞争者的价值的方向发展。

通过正式的计划开发无形的相互关系以交流专有技术。一个公司必须积极鼓励在那些有潜在的、重要的、一般相似性的经营单位之间进行转让专有技术。由于受到‘不是本地发明的’影响,接受技术转让的经营单位也许没有接受转让的能力,而且被要求转让技术的经营单位也许不同意对涉及时间和人员的要求作出承诺。要实现各种无形的相互联系,需要对它们的价值有一个共同的理解,并且需要有促进技术转让的组织机制。

实行多样化以加强各种重要的相互联系或创造新的相互联系。多样化战略应该注重寻找和开辟新的经营业务,巩固最重要的相互联系或创造具有战略上高度重要性的新的相互联系。

变卖那些不能与其它经营单位发生有意义的相互联系或使实现重要的相互联系产生更多困难的经营单位。从长远考虑,一个公司内的一些互相之间没有重要联系或不可能有条件进一步发展多样化的经营单位是

变卖的候选单位。即使它们有吸引力和创利能力,然而这种单位对别的公司会有很多甚至更多的用处,因为它们作为该公司的组成部分不会提高其竞争优势,而作为另一家公司的组成部分,也许会提高其竞争优势。因此,一个公司通过变卖就能有条件恢复其全部价值,或救活更多的这样一些经营单位。然后,变卖经营单位的收入可作为对那些相互联系能增强竞争优势的经营单位的投资。但从实际考虑,这样的一种战略不得不作为一种长远的战略来执行。寻找能承认一个经营单位价值的买方,也许不是一件轻而易举的事情,而且,用一个同等吸引力的、无论有多大潜在的相互联系的经营单位去替代一个高利润的但毫无关联的经营单位是有困难的。

一些关系甚微的经营单位的存在会使实现其它更为重要的相互联系产生更多的困难。这些单位也是变卖的候选单位。例如,如果有另一家经营单位使用一个不同的竞争渠道争取同一个买方集团,一个公司不大可能会建立一个共用的销售渠道。同样,如果在与其相竞争的买方集团的产业里有一个经营单位,一个公司便不可能发展共用一支推销队伍和市场销售的机会以到达一个特别的买方集团,相互联系会产生与买方、供应商或销售渠道的冲突。当美国运通公司(*American Express*)加剧同各银行——也是其旅行支票的一个关键的销路——竞争时曾经历过这种冲突。放弃某些相互联系,就可能要求一个公司退出一些产业。

当在一涉及各种集团经营单位的公司内有若干形式的相互联系的时候,采取上述的一些步骤会涉及到各种权衡问题。帮助一种相互联系协调各种战略姿态会降低实现另一种相互联系的能力。分别对待各种经营单位目标也会导致同样的权衡。只要这种权衡存在,原则必须是加强那些能对竞争优势产生最大影响的相互联系,甚至不惜牺牲其它相互联系。

⑦创造确能实行的横向组织机制。公司如果没有一个鼓励在经营单位之间进行协调和转让技能的横向组织机制就无法成功地发展相互联系。确定合适的经营单位,把它们组成相应的集团和部门以及建立鼓励经营单位的经理人员共事的奖励制度等诸如此类的措施,这些对企业的成功至关重要。

7.3 中小企业的战略选择

7.3.1 集中一点“小而专、小而精”战略

这是根据小企业规模小、资源有限等特点而制定的一种战略。小企

业实力较弱,往往无法经营多种产品以分散风险,但是可以集中兵力,通过选择能使企业发挥自身优势的细分市场来进行专业化的经营。这就是小企业的‘小而专、小而精’战略。

采用这种战略对于小企业有两方面的好处:一是小企业可以通过扩大生产批量、提高专业化程度和产品质量,提高规模经济效益,增加收益,在市场上站稳脚跟。二是随着需求多样化和专业化程度的提高,大企业也普遍欢迎这些专业化程度高、产品质量好的小企业为其提供配套产品。从而小企业能够逐渐走上以小补大、以小搞活、以专补缺、以专配套、以精取胜、以精发展的良性发展道路。

例如,美国国民罐头公司就是采用这种战略获得成功的小企业。该公司在美国罐头制造业的大公司纷纷向外行业找出路的经营形势下,反其道而行之,走上专业化经营的道路。他们卖掉一些无关企业,成为一个只生产罐头的公司。专业化的经营使他们的技术获得提高。产品的品种和质量也得到发展,获得了空前的成功,10年内其资产由1.8亿美元增长到10亿美元。我国也有不少小企业采用这种战略,如杭州万向节厂就是采用这种经营战略摆脱困境、走向成功的。

小企业采用这种经营战略使其经营目标集中,管理上也比较方便,有利于提高技术,争取有利地位。但是另一方面,采用这种战略也给小企业带来不小的经营风险,因为它们往往过分依赖于某种产品或技术,一旦市场变化、需求下降就会给小企业的生存带来威胁。因此,为了尽量减少经营风险,采用这种战略的小企业必须采取以下几项战略措施:

(1)选准目标市场。对于采用这种经营战略的小企业来说,选择目标市场是第一个环节,也是至关重要的一个环节。小企业选择目标市场的正确方法,是将某一特定的细分市场对企业的要求同企业自身素质相比较,通过比较,找到能够发挥自己优势的细分市场。目标市场的选择是企业内部条件分析和市场细分二者的结合。

(2)提高企业的产品开发能力,做好产品的更新改造工作。任何产品都有自己的寿命周期,因此,小企业要在自己立足的目标市场上占据有利地位,必须不断开发出新产品以满足消费者的需求。以我国小企业的实际情况来看,企业单独开发一项新技术或新产品需要付出很大代价,而且风险极大。小企业可以依靠社会力量,通过与大专院校、科研机构的联合来开发技术、更新产品。

(3)搞好市场营销。采用这种战略的小企业一般来说面临的市场或顾客都比较稳定,所以市场营销的重点是增加销售渠道、寻求新的顾客、采用适当的价格策略等。

7.3.2 寻找空白‘钻空隙’战略

这是根据小企业机动灵活、适应性较强的特点而制定的一种经营战略。小企业应根据‘人无我有、人有我无’的原则,通过寻找市场上的各种空隙,凭借自己快速灵活的优势,一举进入空隙的市场,努力取得成功,这就是钻空隙战略。

采用这种战略使小企业能充分发挥它的灵活性,企业‘钻进空隙’后,进退自如,进可以扩大空隙,向专业化方向发展,退可以在别的企业随后进入空隙时,迅速撤离,寻求新的空隙。

例如 1981 年国际上正流行魔方,我国某企业用一个月时间研制成功后,立即投入生产并投放市场,受到了消费者的欢迎。当销路逐渐扩大,生产魔方的企业也日益增多时,他们认识到魔方不会长期流行,市场也不会很大,因此立即停止魔方生产,半年后,当大量魔方充斥市场,许多生产魔方的企业产品大量积压时,该企业早已转产。

采用这种经营战略的小企业所选择的产品一般具有下面一些特征:①产品寿命周期较短,只能在一段时间内加以生产;②加工工艺简单,生产周期短,所耗资金少;③被主要竞争对手所忽略;④小企业自身有充足能力向空隙市场提供这种产品。

为了确保战略的有效性,采用这种经营战略的小企业在战略实施过程中还要做好以下几点:

(1)建立一套高效、灵敏、准确的信息系统,因为这种战略的成功在很大程度上取决于市场信息的准确性和及时性。

(2)在组织上要保证战略决策在实施过程中的有效性,以便决策能够以尽可能快的速度转化为企业的生产经营活动。

(3)做好市场销售工作,尤其是要搞好企业的广告与推销工作,因为采取这种战略的小企业所开发的产品往往不为广大消费者所熟悉,因此,企业必须花大力气利用各种手段将产品的有关信息及时传递给消费者。对于小企业来说,可供选择的推销手段很多,如作广告、办展销会等,企业可以根据自己的实际需要来加以选择。

这种战略一般适合于那些比较弱小,或者刚刚兴办的小企业。因为这种战略具有较大的过渡性和可塑性,对于它们积累资金逐渐扩大规模具有很大的作用。另外必须充分认识到,采用这种战略具有较大的不稳定性,经常变更产品,在管理上带来很多不便,对经营带来较大的风险,企业的发展也会受到很大限制。因此,采用这种战略的小企业当发展到一定的规模,具有一定的实力之后,就应该考虑实施战略转移,以便能够保持长远的经营优势,摆脱那种‘打一枪换一个地方’的被动局面。

7.3.3 与众不同 经营特色战略

这是根据小企业比较容易接近顾客而制定的一种经营战略。小企业规模小,一般不能够达到规模经济的要求而保持成本水平的领先地位,以获得竞争中的主动地位。但小企业经营的范围窄,比较容易接近顾客,能够通过使企业的产品或服务具有与众不同的特点来吸引消费者,这就是经营特色的战略。

采用这种经营战略对小企业的好处是:这种经营特色一旦建立起来就具有很强的竞争力,因为它能够博得用户的信任,满足用户需要,所以就能比较长远地树立起优势地位,而不被其他企业所替代。尤其是这些经营特色往往与企业大小没有直接关系,小企业可以在市场上同大企业展开竞争。

对于采用这种经营战略的小企业来说,处理好经营特色与成本之间的关系是战略成功的关键。因为强调经营特色一般要以成本提高为代价,如增加设计和研究的开发费用,用高档的原材料等。成本提高对小企业无疑是一个沉重的负担。小企业正确处理经营特色与成本的关系必须以下面三个因素为基础:①企业的经营能力。企业是否能够在激烈的市场竞争中长期保持住自己的经营特色。②成本差距。在与其他企业相比成本差距较大时,买主就有可能放弃特色因素而重视价格。③市场的发展状况。一般来说当产品达到成熟阶段,消费者对产品的经营特色兴趣降低而转向低价的标准产品。

7.3.4 联合竞争战略

这是根据单个的小企业资金薄弱、生产技术水平较差,难以利用规模效益等特点而制定的一种经营战略。小企业在平等互利的基础上,结成较为紧密的联系,互相取长补短,共同开发市场,从而有利于自己的生存和发展。这就是小企业的联合竞争战略。

小企业采用这种战略具有十分明显的优点:①每个小企业都有自身的许多优点,也有其不可克服的弱点,单个小企业在市场中会遇到种种困难和危机。而如果把把这些各具特色的小企业联合起来,就能取长补短,克服困难。②有利于小企业利用规模效益。采用这种战略的小企业可以更有效地利用有限的资金和技术力量,这是单个企业经营所无法比拟的。

采用联合竞争战略的小企业的联合方式大致有两类:①松散型的联合。这是企业之间仅局限于生产协作或专业化分工的联系,在资金、技术、人员等方面基本没有往来。采用这种联合方式的小企业之间彼此约

束力不强,比较自由,但不能成为命运共同体,竞争力不强。②紧密型的联合。指企业之间除了生产协作或分工上的联系之外,还进行资金和销售方面的联合,如互相持股、按股分息、互相调剂余缺、建立统一的销售队伍等。参加联合的企业能成为命运共同体,从而可以提高竞争力。小企业究竟选择哪种联合方式,应该视具体情况而定,不能一概而论。

7.3.5 承包经营战略

这是根据小企业力量单薄、产品单一的特点而制定的一种经营战略。小企业在决定自己的生产方向时,不是着力于开发新产品,而是依附于大企业的生产系统,接受一个或数个大企业的长期固定的定货,成为它们的一个加工承包单位,这就是承包经营战略。采用这种战略的小企业通常称为“承包企业”或“委托企业”。

小企业采用这种战略对于其自身的发展是很有好处的,因为这可以为它们长期的生存和发展提供一个可靠的基础,尤其是对于实力较弱、企业创办时间不长、有一定的生产能力但尚未形成自己的销售网络的小企业来说,采用这种战略可以大大减少经营风险。

国内外采用这种战略的小企业数目很多,日本通产省曾在 1971 年就承包企业数量及其重要性做过一个调查,调查结果如表 7.3.1。

表 7.3.1

行 业	承包企业比例(%)	大企业的事业部 平均承包依靠率(%)	大企业每一事业部 平均承包企业数
钢铁	66.0	9.3	30.9
有色金属	67.7	8.9	18.9
金属制品	71.7	14.2	30.6
一般机械	75.8	22.6	104.1
电气机械	78.9	23.7	106.5
运输用机械	77.9	26.8	108.4
精密机械	71.3	40.9	123.8

资料来源 :日本通产省《中小企业白皮书》(1976)。

一般来说,采用这种战略的小企业所获得的利润水平较低、对大企业依赖性较强、比较被动,这给企业长远发展带来了一些不利影响。因此,

小企业在实施这种战略的同时,还必须注意解决好以下两方面的问题:

(1)与大企业的承包条件。承包企业与大企业之间最直接最重要的关系是承包关系。对于承包企业来说,一个十分关键的问题就是确定与大企业的承包条件。这些条件包括:价格、交货期、质量、支付条件等。承包企业在决定承包条件的过程中要尽量争取保持自己的地位,以一种对等的关系来确定承包条件。这一方面需要承包企业注意谈判策略的选用,另一方面还要求承包企业不断增强自身的实力,以争取主动。

(2)企业的长远发展问题。承包企业受大企业制约较强,独立性较差,利润水平相对也比较低,所以,当企业发展到一定规模、具备一定的实力之后,就应考虑实施战略转移,以谋求企业的长远发展。这要求承包企业在进行日常生产的同时,必须注意积累和增强自己的开发能力,争取提高产品质量,开发新产品,树立信誉,逐渐摆脱大企业的控制而独立地面对市场,使企业获得经营成功。

7.4 特许体系成长战略——大企业与小企业的联姻

流通革命,使拥挤的中小企业在繁华热闹的中心场所一跃成为大型企业的正式连锁店。一方面,招致许多零售商、服务商买卖的衰落,给批发商和制造商造成巨大压力;另一方面,企业的联合合并或重新组合,步步逼近持续发展,在“改善结构”的名义下,对有联系的中小承包企业强迫整理、淘汰。面对这些结构变化,中小企业的经营政策,也出现了某种程度的变化,对大型连锁企业,采取自由连锁店的形式,对承包企业的支配,用协作组织或合作组织等协作联合形式,但是都没有收到满意的效果。

大企业对中小企业,假若既有控制力,又不妨害他们各自的独立性或自主性,尽量谋求思想的一致,这必定成为打破目前组织化僵局的有效方法。特许体系(*Franchise System*)正是能达到上述要求的一种形态,值得充分重视。

7.4.1 特许体系的概念及发展历史

所谓特许,就是得到一个总公司承认的、具有企业家才智的中小独立经营者,以总公司提供的商品服务相结合为轴心的所有结构或经营结构,因此,特许体系的定义是,上述这种所有结构或经营结构的体系或系统。根据这个定义,目前总公司从承包企业购入零部件或服务的经营体系,是不能称为特许体系的。但是,如果特许化的特点是控制(*control*)、思想沟

通(Communication)、自主性(Autonomy)和连续关系(Continuing Relationship)的话,只要是以总公司为中心的意思,不论是先组织的受理店的关系,还是后组织的工厂的关系,这种体系的本质,特许体系的定义是适用的。

第二次世界大战后,特许体系取得了惊人的发展,这无疑是对受总部中心控制的连锁店的缺点进行挑战的手段,是促进扩大市场数量的组织形式。

根据国际特许联合会(IFA, International Franchise Association)的测定,现在美国有 35 万多个特许子公司和 1500 个特许母公司。尤其是最近数年间有巨大增长,1964 年的预计销售额达 592 亿美元。

汽车及卡车	33,000	350 亿美元
汽油及汽车服务费	206,302	142 亿美元
清凉饮料	4,000	20 亿美元
食品服务	40,590	59 亿美元
其它	54,759	21 亿美元
合计	338,651	592 亿美元

592 亿美元的销售额占美国全部零售额的 35%。

特许体系的历史是从汽车和汽油的销售开始的,汽车供求需要的多样化、大量生产的节约、销售活动,比比皆是。由于形成销售的密网,会需要更多的金融、确定工厂的名牌产品,这一切成为特许体系得到发展的原因。成立旧汽车市场也是显著原因。美国通用汽车公司 A·P·斯乐安(Sloan·Jr)说:“汽车业普及特许经营,对工厂、销售店、消费者来说是有有效的销售体系。”通用汽车公司的成长秘密,在于尊重独立的特许销售店的自主性,并且斯乐安本人亲自到特许店,郑重地处理他们的抱怨。

因为当时已经大量生产和确立了名牌产品,所以一般是继续把地方的小规模零售店当成受理店,但是,对现在这种新型的特许经营店更换契约,不仅是工厂的要求,同时也是对分散的用户服务的需要和地方零售店顺应这种需要而进行多额投资的要求。

石油工业为适应汽车业的发展要求,也根据工厂和零售店的相互作用而发展了特许经营。但和汽车业稍有不同,汽车业多半是利用既有的经营店发展起来的,石油工业却是由于急速需求的增加而新创立的,其特许契约的特点是,比汽车的更加严密。正因如此,这种特许体系的特点是脱离了特许本质、被工厂剥夺了自主性、服从于系列的支配之下。

第二次世界大战后,特许的概念得到明确,尤其是在食品服务领域,取得了划时代的进展。消费者收入的增加和人口流动的频繁,是造成食品特许体系的原因。炸面圈、啤酒、烤肉、蛋炒饭、鱼、三明治、面包、点心、冰淇淋、夹牛肉面包片等是畅销全国的名牌产品。

适应消费者要求、能提供优质服务,设备齐全的旅游旅社、停车场、游

泳池等特许体系也得以发展。出租汽车也利用了特许体系。

从 1955 年到 1960 年,各种批发商、零售商、服务业都广泛利用特许体系。其主要的领域有:杂货商、食品店、化妆品店、理发、美容、会计所、税务、电子计算机、画廊、美术品及其输入、汽车服务、干洗、清洗机械、自动工具、尘埃自动清除机、轮胎和冷却器的销售、汽车涂饰、暖器设备、装配式住宅、铺室内地面材料、铺装沥青、大理石、混凝土预制块板、五金涂饰、医科牙科的金融服务、代理店特约店调查、销售管理教育训练、通讯销售、卫生器具、特殊化学器械、幼儿用品、育儿用具、重物搬运、寝具干燥灭菌服务、住宅清扫器具、流行品、信用调查、货款回收、教授舞蹈、操理家务、介绍女佣人、人事服务、对金融业、学校、公司、医院的食品供应服务、配换眼镜服务、夜尿症治疗、减肥服务、翻译服务、家用电器修理、门窗修理、家具修理、广告宣传、篱笆、房屋修缮、草坪准备、电器工程、特殊印刷机、商品陈列服务、体育用品、出借店铺、无线警报装置、照明保护装置、教授棒球、通信、各种教养、自动操作、实业、广播、秘书、语文、编织、速记等、家用小五金、高尔夫球场、高尔夫用品、童鞋、女鞋、衣料、礼品店、农具、宝石、新娘子用衣、女装、机械设备、导游、毛衣针编、净化用水装置、假发、塑料、照相、陶瓷器、征订杂志、交通标志、电话器等等。

还值得注意的是特许体系的破产率。美国普通企业,最初一年破产的达 35%,五年后破产的达 92%,而特许体系第一年是 4—6% 破产率,五年后也只有 12% 破产,和普通企业相差 80%。

7.4.2 现有特许体系的四种类型

现在的特许体系,有四种类型:

1. 工厂和零售相结合的体系

工厂对全部零售店实行特许化。像在汽车、汽油、百货店、商业中心等的一个门市部,卖女用服装的门市销售,就是这种体系。

2. 工厂和批发相结合的体系

典型的例子是美国可口可乐公司把商标或品种的特许转让给批发商或进行易货贸易者。

3. 服务企业和零售店相结合的体系

母公司以服务为中心组织特许化,典型的有服务到车上的路边食堂、设有车库的简易旅馆、租用汽车等。还包括食品销售。这种情况,特许费即招牌费是母公司的重要所得。

4. 批发和零售店相结合的体系

批发商把个人的商标卖给零售店而结成的一种体系,大量采购、大量销售是唯一目标。在这种情况下,零售店得到一定品种和一定地区的包

销权,提高了和正规连锁店及百货店的竞争能力。

7.4.3 特许母公司和特许子公司的关系

特许的本质在于 控制(*Control*)、思想沟通(*Communication*)、自主性(*Autonomy or Independence*)和连续关系(*Continuing Relationship*)。特许母公司对特许子公司,既有控制力,又尊重对方的自主性、相互关系融洽,通力协作,各获好处。特许体系占有主要资本,是激发子公司的事业欲望的方法,使其加强经营、销售、生产、服务、技术。也可以说特许体系是依靠中小企业民主的、共同的关系来经营大企业。

以‘卖方’和‘买方’共存的形式来相互弥补缺点的特许体系,以获取利润为着眼点。因此,特许母公司对其子公司的中小企业,如果单方面地采取指出其缺点的态度,那么两者的关系就不得不离析,会有破裂的危险。作为大企业的母公司,在子公司的背后是能节约资本、节约人力和提高销售能力的。

特许母公司提供给特许子公司的大致有以下项目:

- (1) 商品、服务或两者的混合;
- (2) 全国或地方熟知的名牌产品;
- (3) 由市场经营者进行经营指导;
- (4) 广告宣传,样品展览和其它促进销售;
- (5) 技术技能;
- (6) 质量的保护和保证;
- (7) 分析店铺位置;
- (8) 金融援助;
- (9) 开发援助;
- (10) 教育训练;
- (11) 对建筑物、设备及店铺的设计指导。

对上述这些销售,是采取赊销支付的办法,所以子公司的经营者比普通工资的雇佣者工作效率高,劳动强度大,从而使母公司的销售额有所增长。同时,由于对投资要担当风险,所以经营者不敢轻易开展不熟悉的经营、充分发挥他们的优势。可见,特许子公司使整个母公司充满了活力,解决了母公司企业活动的非人格化(*Impersonalization*)缺陷。

特许子公司因此而满足独立经营动机的同时,获得了孤立的中小企业所不能获得的经营、技术、商标和优质产品,解决了劳动力、资金、销售等所遇到的困难问题,能有保障地获取一定的利润,甚至通过购入从未试验过的整套技术,得到母公司帮助开业。

特许母公司和特许子公司的关系,归纳起来有三种:①当事人双方,

如果感到好处并不十分明显,则双方的关系会减弱(*Deteriorating Relationship*);②双方有合适的利益,则能保持关系(*Static Relationship*);③认为双方享受的利益在持续增长,则双方是成长关系(*Growing Relationship*)。为确保成长关系,除了对子公司的选择极端重要之外,母公司本身要有巨大的魅力和经营能力,明察子公司的动机起因是很关键的。

7.4.4 子公司的选择

特许体系是否能够成功,取决于特许子公司的成功程度。因此,对特许子公司进行合理的选定就非常重要。具有企业家才干的有能力的特许子公司实在不多,为了获得它,特许母公司必然进行激烈的竞争。有一个特许母公司,为了得到一个现有子公司的得力候补子公司,不惜对介绍人支付 100 美元到 500 美元的奖赏,可见竞争的激烈程度了。

对选定特许子公司,可通过报纸、杂志等登广告,介绍对子公司的要求;征集子公司的代理店;发行说明特许化的小册子等文献;调母公司的得力干部去直接经营;直接设立营业店,了解实际的经营状况等方法。有这样一个例子,某食品连锁店,花了 4000 美元的广告费,收到了 50 件提案,实际缔约的是 2 件,选定这 2 件,连接见当事人和考试等,每件破费 9000 美元。

选定有能力的子公司的一个困难,是企业的风险问题。对子公司投放相当的资金,不见得必定会成功,除非知道,子公司的资金周转率是相当高的情况下,否则是没有把握的。因此,给应募的中小企业经营者以安定感是先决条件。况且,众所周知,母公司之间的差别是很大的,因此,能使用和信赖的母公司不断深入地相结合也很重要。有的母公司,用“你自己的经营”或“为了快快发财”之类的话来引诱子公司,因此,使中小企业认识这一点是很重要的,即:切忌为了轻而易举地发财而参加特许体系。

从母公司的角度来说,选定子公司,需分三步来进行:第一,吸引更多的优质候选者;第二,除去没有资格的;第三,从有资格的候选者中,作出最终决定。作为子公司,最重要的资格是下列数项:

- (1)和母公司有很强的协作能力;
- (2)具有独立经营者的资格和素质;
- (3)掌握必要的商品服务综合知识和技术;
- (4)备有必要的资金;
- (5)熟悉母公司所扩展的地盘和公司在每个地区的市场情况;
- (6)一定时期内保持经营的稳定性,不随便更换经营项目;
- (7)与同一个母公司的其它子公司协力合作,保证质量的可靠性,能保持名牌产品;
- (8)经营者的个人素质,诸如知识、企业欲望、教育机会、语言表达力、

年龄、健康、家庭情况等都在一般水平之上。

如果选定的子公司不很具备经营能力时,可收买其权利,出卖给有能力的人,或进行教育训练,不断提高其经营能力。子公司也能选定可以信赖的母公司,因此,有选定决定权的母公司,应公正、合理地选定,这同样是很重要的。

从中小企业方面来看,选定母公司,应考虑如下条件:

- (1)充分尊重中小企业的自主性,避免单方面的控制和系列支配;
- (2)能提供有特点的商品服务,有希望增加销售额;
- (3)周到的经营指导;
- (4)必要的资金援助和贷租土地、建筑物、设备等;
- (5)积极谋求思想上的沟通;
- (6)在同一地区,不乱搞竞争。

7.4.5 母公司和子公司之间的契约

契约的条款,分为四种,即:①规定条款;②手续条款;③罚则和终结条款;④情报条款。

规定条款,是拘管违反特许子公司从事的事业的行为。首先,商标的使用就有限制,因为母公司对附有商标的商品服务,有保证质量的责任,当然包括商标使用规定。例如 *Sun X international* 规定:“受理店有违反本契约的方法,不得使用商品服务的注册商标。”质量、名称在行业中有重要地位的产品,这样的规定尤为严格。只有一定品种才使用注册商标,使用注册商标以外的其它品种,可听任特许子公司自由选择。

此外,购买材料、确定价格、市场地域等都有很多限制,其中规定了最低廉的价格。这样的规定,因为成为一切禁止垄断法的监督对象,所以必须慎重运用。例如, *Sandra* 曾实行过地域限制。但以没有限制竞争为理由,被公正交易委员会所认可。 *Sandra* 地域限制的理由是:“经营店在冒投资风险之前,由于实行地域限制,对还不熟悉的产品很放心,且用广告促进销售,确保了销售额。这就是提出地域限制的必要性。这算是建立规定条款的长处。

手续条款,提出形式上的条件作为不能预料的情况的弥补手段。例如,“特许子公司没有母公司的指示或支配,而自己本身酌定投入时间和精力经营,母公司概不负责,子公司以独立契约者的身份承担一切后果”及“在任何情况下,母公司对子公司不负损害赔偿的责任”之类,就是手续条款。但是,这种条款和特许化的本质是相悖的,往往成为纠纷的原因,因而其有效性是值得怀疑的。

终结条款,是子公司以母公司所希望的那种标准,不能从事经营活动

的时候,就终结两者关系的条款。这种条款,对子公司极其危险,据说连美国中小企业部也不太喜欢。之所以如此,是因为按母公司所希望的标准,可以用微不足道的理由,把煞费苦心一直取得成功的子公司,捆绑得结结实实。因此,现在母公司宁肯停止施展权威,一方面严格适用终结条款,一方面继续抑制错误地使用终结条款。但是,如果因为子公司的能力不够而有破产危险的话,可根据这项条款断绝关系,以防丧失投资的危险。

能否相互保证(*Guarantees*),是契约的问题所在。母公司让子公司使用注册商标,必定担当风险,而且放弃了在一定地域从事营业活动的权利;子公司也投放一定的资本而冒风险,并由此失掉了经营其它事业的机会。为此,当然要求相互保证。

正式保证,都插入契约文书中,如地域特殊规定、名牌产品的调查、商品购入数量、促进销售计划、子公司出卖特许的条件等都是契约中的正式保证内容。

虽然获得了一定地域的销售权,但是,产生了保证一定的销售的义务。子公司担负着从母公司采购一定数量原材料的义务,同时,母公司增添了帮助子公司促进销售的义务。但是,强求子公司的购入义务,会使双方的连续关系发生危机,因此,不能过分地对子公司施加压力。对销售分摊量也不能使子公司负担过重,否则,也会破坏双方的连续关系。

在正式的保证之外,还有许多非正式的保证。例如,子公司把购入的特许再转售他人,要为母公司所谅解。“该特许在一年之后能以十倍的价格再售他人”的广告,就是说的这种非正式的保证。但是,再售特许权,未必是无条件的,对购入者的素质,诸如他的经营能力、资本力量、社会评价等必须考虑,并得到母公司的承认方可再售,这都写进了非正式保证的条款。

非正式保证,宁可说是继承一定年限的特权而进行的经营活动。因而在契约的开头,就明确规定拥有特许权的条件是很重要的,如果一开始就把目标和业绩标准客观地写清楚,那么子公司的满足感问题(*Complacency Problems*),会有很大的减轻。与此同时,子公司还会悄悄地期待着取消这样的保证。

再一个非正式保证,就是产品商标问题。母公司有必要不断地将商标名称向大众宣传,子公司为适应这种宣传,有责任维持产品的信誉。如果广告宣传不彻底,没有宣传到子公司的地域去,这种宣传是没有效果的。还有,不期望由酌情收取最初特许销售费的子公司继续付款的母公司,日趋不能促进销售活动而陷入难堪。

另一个非正式保证是教育训练计划。子公司利用母公司的经营指导,利用其获得的熟练知识,负有责任增进双方的利益。

最困难的问题之一,是母公司要使直接经营店铺和特许店铺双方有

销售渠道。子公司对母公司的经营方针心中无数,到底是将来组织直接经营店,还是充其量只不过为了市场调查而搞的模特店,全都一无所知。在这个问题上,美国德士古石油公司,始终在日本也支持作为特许店的服务站,依靠直接经营店,不搞子公司这种累赘。这种做法,是极其成功的。

除上述的以外,在特许契约的制定中,尤其要注意以下问题:

1. 必要资金

母公司要求有一定金额的投资,作为向子公司销售的条件。由此,子公司获得以下权利,即总公司的商标使用权、商品服务的销售权、设备、辅助材料的购买权等。还享受商品服务以外的教育训练、企业诊断、经营指导、会计簿记的援助、帮助促进销售等权利。必需资金如特许权利资金、必要流通费、设备资金等要预先研究确定。

2. 双方利益

双方利益的内容,在契约中要明确。母公司通常给子公司以销售、提供商品服务、各种租约、特许权、设备、辅助材料等权益,子公司获得商品和销售服务及转卖特许的利益。母公司不得搞含糊其词的欺骗性宣传,一定要实事求是,明明白白。

近来,母公司把特许权向一个个子公司销售以后,从子公司的总销售额中按一定百分比收取特许权费,而不收取利润的倾向有所增加。这些特许权,在销售规模、营业年限等方面,很多都在滑动,但是,特许权费也有减少的方面。之所以如此,是由于销售额越大,被挖去的一部分销售额,在心理上越是一种痛苦。如果子公司从母公司的采购额增大起来,那么对特许权费也要打一部分折扣。但是本来特许体系是以增进整体利益为目的的,因此,特许权费的百分比如果适当,是不应该成为问题的。

收取特许权之外的产品手续费,必须注意和特许权费相联系。支付特许权费,原则上子公司从哪里采购都可以,但是销售自己的产品,要达到质量标准。然而对此收取手续费,这必定给子公司带来痛苦,因而成为双方产生摩擦的原因。所以收取手续费的方法,正在逐渐减少。

3. 不动产

如果特许是西餐馆或零售店,那么不动产就决定可否营业了。不动产契约,通常是这样的:母公司从第三者那里租借土地、盖起建筑物,共同以出租者的身份借给子公司。借给子公司的,土地是一份,建筑物是一份,各有各的租约,属双方共同所有。

如果不是母公司出面,而是子公司从第三者那里租借,理应属于子公司所有。然而,只要母公司贷出不动产而拥有的金融力量不损害子公司的自主性,对子公司是有利的,不动产租约就是母公司有力的控制手段。子公司为确保其自主性,宁愿从金融机关接受金融租借土地、建筑物。金融机关如果答应融资,那需要子公司的开业价值得到了证实之后。在日本地价急剧上升的情况下,按照物价暴涨,土地所有成为财产实际价值的

保证。一光石油服务站,取得了日本最好的成长,是因为十年前出席我的专家讨论会的矢野社长指出,在物价暴涨的情况下,确保土地所有是如何重要,决心亲自弄到必要的土地,实现了特许母公司的多子公司化,确保了自主性。

7.4.6 经营指导和控制

为了加强子公司的销售能力,首先要制定子公司能安心从事经营活动的“经营方法”,建立详细的领导体制。现在虽然在批发商和零售商之间、工厂和受理店之间,实行了这种诊断和指导,但还很粗略,完全说不上是联系行业、经营情况及市场地域的一整套经营管理办法。

近来特许化的发展,把经营管理知识作为一个系统进行了成功的开发,而且这种管理体系达到了对子公司的控制而无需伪装。控制是必要的,因为管理和服务始终尊重子公司的自主性,并且给子公司带来了利益。只要如此,收费的管理和服务是可行的。

由于母公司供给印刷包装纸、函索财务诸表,都暗中利用了控制手段,结果引起种种纠纷。

1. 具体的服务种类

设定工作场所训练项目和研修课程等,明摆着是对子公司的有酬服务,最好开店前八周左右,教授经营方法。主要课题是:产品制作方法、会计记录、广告、销售促进、采购、日程计划、税务等。

为解决发生的特殊问题,派遣市场管理人员、地域负责人或其它专家进行服务活动,这也是一种服务。

如在咯噔响工具有限公司(*Snap-On Tools Corporation*)的机械工具销售中,强有力的销售促进活动、教育训练计划、销售训练指导员的巡回帮助,派遣销售技师等方面的服务,受到新产品开发设备、全国广告宣传运动和丰富的促进材料的支持。

麦里卡尔特颜料公司(*The Mary Carter Paint Co.*)有一个精干的研究所,有关涂饰方面的任何问题,只要顾客提出来,立即可利用研究所得解决,并有独特的服务方式。

2. 控制

特许体系,母公司和子公司之所以能通力协作,保证统一质量、统一形象、增进相互利益等是不可缺少的条件。因此,两者间有必要进行控制。控制手段,可采用转让经营指南和经营方法详解、独立自主地请求报告财务诸表和进行质量检查、采用电子计算机、谋求人事交流等每一种经营检查方式。但是,正式的控制手段,是以往叙述过的文书契约(尤其地域分摊额、价格决定、注册商标的维持)。

还有采用非正式控制方法,如子公司之间开展销售竞赛、顾客调查、簿记指导、宾馆、旅游饭店、大饭店等预约席位制度等。

根据不同行业,像汽车、电气器具、房产等,通过信用销售体系的确定,建立合理的控制系统,也是可能的。

7.4.7 特许体系的效果和实例分析

1. 特许体系的效果

如果问是什么原因使特许体系在流通革命中发挥了效力,原因很简单,那就是由于这种结构给母公司和子公司双方都带来了利益。

首先,可以从下列诸方面考虑特许体系给母公司带来的好处:

(1)能够在广阔而遥远的地域建立零售组织,选择建店位置,进行店铺设计,方便了许多,同时还能强化广告宣传、促进销售和新产品开发等方面的商品化计划。

(2)由于子公司要投入相当数量的资本,所以母公司能节约相当多的资本。

(3)因为尊重中小企业的独立性,所以母公司能利用它们特有的经营活力。

(4)通过各种控制措施,能实现双方强有力的结合。

(5)防止了零售业之间的过度竞争,能使价格相对稳定。

特许体系给子公司带来的好处,可列如下:

(1)中小企业仍然还是中小企业,但是在特许体系下,在人、财、物及技术方面,能享受经营大企业一样的利益,特别是通过集中采购,能降低成本。

(2)能减少经营指导上的失误,减少投资风险,中小企业凡参加特许体系的,破产率降到10%以下。

(3)比完全孤立的经营能节省大量资金。据美国商务部的调查,36%的子公司只需要180万日元以下,70%的需要270万日元以下。

(4)子公司的个人收入,比一般雇佣劳动者的平均收入多,而且能保证独立劳动者的社会地位。

(5)能得到母公司的经营指导,如科学合理地选定位置,内部和外部的店铺设计、金融租约的帮助、商品销售、广告宣传、会计手续、税务商谈、库存管理、从业员训练等方面均可得到母公司的帮助。

(6)即使没有资金和经验,也能得到母公司的开业帮助。

(7)因年老病残或其他原因想停业的时候,能把特许权转卖他人。

2. 特许体系的五个实例

(1)沃尔格林公司(Walgreen Co.)。芝加哥的杂货店特许化取得了

成功。不但批发,而且开始搞制造。在 36 个州建立 470 个直接经营零售店的同时,还为 1900 家沃尔格林代理杂货店服务,经销药品、化妆品、家庭用品。特许店用广告宣传店名,接受地域垄断、品种包销权、便宜的采购、店铺设计、从业人员训练及其他指导。

(2)魏斯特尔恩汽车供应公司(*Western Auto Supply Co.*)。本来,经营通讯销售的坎萨西斯基的这个公司,就是特许化的开拓者之一,受理汽车零部件、工具和五金。1935 年就已经开设 37 家店铺,1962 年店铺数增加到 3851 家,1963 年超过 4000 家,此外,直接经营店铺 3851 家,以 16 个仓库和服务中心及 425 辆卡车和挂车做战略配备。1962 年直接经营店的零售额是 427 亿日元,向特许店的销售额是 669 亿日元,大约相当于 10 年前这个公司销售额的两倍。

(3)特需品公司(*Super Valu Stores Inc.*)。本部在明尼苏达州的豪普琼斯。1930 年,面对着食品部门的特大连锁店的强大攻势,开始筹建的这一特许公司。有 1100 个独立的零售店和 8 个现代化仓库,在北部 8 州建立了销售网,在商品化计划的中心经营,只收取 4% 的利润。1963 年因收买了两家批发企业,其销售额约达 1440 亿日元。

(4)巴特勒兄弟公司(*Butler Brothers*)。以芝加哥为基地,发展起来的化妆品杂货部门,有 2400 个特许店,除内巴达州外,遍布全国。1962 年的销售额是 1062 亿日元。库存管理、销售促进计划、严密的监督,店铺管理都得心应手。

(5)特大五金有限公司(*Ace Hardware Corporation*)。在 27 个州有 550 个加盟店,从有 45 万平方英尺的芝加哥仓库供应商品,以收 2% ~ 9% 的低利润援助商品化计划和控制库存为特点。1963 年销售额达 1440 亿日元,资金周转率 21 次/年,收据结算余额只不过 3 日分。

3. 特许体系批发政策的特点

通过上述特许体系来看,批发具体成功事例的特点和条件,可归纳如下:

(1)特许化费用。子公司支付一定的使用费,从母公司取得包销权,这时,最初支付的最大限额大约 12 万日元,巴特勒兄弟公司是从销售额中支付,销售额越高,百分比越小,大体范围是销售额的 0.71% ~ 1.32%。特需品公司、沃尔格林公司、魏斯特尔恩汽车供应公司不收特许费。整个来说,特许费的支付,虽然在服务业是重要因素,但批发业却不很重视。

(2)地域限制。对子公司的地域,设置了种种限制。沃尔格林公司在合同文书里写得很清楚。这种做法,理所当然地时时受到公正交易委员会的攻击。地域限制如果不阻碍公正的竞争,当然好。有时候,限制地域能确保中小企业的存在,起保护竞争的作用,这也是公正交易委员会所承认的。

(3)采购的义务。只有沃尔格林公司负有一定的采购义务,范围多半是 60% ~ 100%。特许体系在发展初期和自由连锁店没有明显的差别,所以有的特许体系没考虑把采购义务写在契约合同书里,但时至今日,资金的贷给、土地和设备的租约、自始至终的经营指导、降低采购费用,由于使用电子计算机而结合起来了 还通过持股和人事上的帮助等措施,加强了母公司和子公司的结合,而结合成特许体系之后,采购就是一般性义务了。但是,采购义务归根到底是确保子公司的收益性的必要条件,所以必须注意不要剥削子公司的零售店。

(4)商品价格。上面的五个公司的价格政策,不一定是统一的,但总起来看,比传统的批发价格都低。由于推销员的削减,信用销售的减少(主要是现金交易),采购能力的加强,以及由于仓库的设置合理,而使运货费用降低,这是减少费用的主要手段。普通批发业销售员的费用大约是 3% ~ 7%,而特许体系只有 2.3%。其具体做法,不是把一个个推销员派遣出去订货,而是大多通过电话联系或靠地域经营负责人巡回订货,这样,是可以减少销售费用的。

沃尔格林公司的零售店,以 5% ~ 50% 的幅度对零售价折扣。其他公司的批发平均折价是 32%。最高折价,从工厂运出货物的情况是成本费加合同价格的 2%,从仓库运出货物的情况,给予 9% 的利润幅度。特需品公司大体可享受 2% 的利润,现金支付时,另执行一定的折扣。

(5)商品化计划。特许化对于商品化计划尤其卖劲。

①店铺开设—分析店铺位置、订立租赁契约、进行店铺设计、为开业做库存准备、帮助开店大甩卖。尤其店铺的门面装潢、店内设备、设计都是讲究的。

②广告宣传—大多数零售商不可能拥有有效的广告媒体和支付昂贵的广告费用。巴特勒兄弟公司、沃尔格林、魏斯特尔恩汽车供应公司都有全国以及地方的广告媒体,另外两家公司也同样具备。报刊、杂志、直接邮寄材料、展览样品等是帮助子公司的主要广告手段。

③促进销售—总部的促进销售部特别为子公司准备季节性销售计划,零售店对这些计划有任意的选择权。

(6)对零售商的训练。训练零售商和从业人员是特许体系成功的重要条件。巴特勒兄弟公司对零售商进行全面训练,就是完全的门外汉,也能被训练成精通经营的内行,特需品公司和魏斯特尔恩汽车供应公司也预算大笔训练费并有训练科目计划。

(7)监督。五公司都有地域负责人,分别叫做销售负责人、地域管理人、销售代表等等。这些人担任什么工作呢?请看巴特勒兄弟公司的一个地域管理人所说的一段话:“我每天访问 14 个店,3 个星期循环一次,一半的时间核对库存、帮助订货,另一半的时间帮助销售。”魏斯特尔恩公司的地域负责人,还把工作的范围进一步扩大,起经营顾问的作用。

(8)帮助管理店铺。在商品化计划以外,还进行商品库存管理、会计手续、人事及人事训练等方面的帮助。因此,对店铺进行核对商品项目目录、提供每一季节的市场情报和经营指导月报等管理方面的帮助。

(9)金融方面的帮助。这些公司向子公司贷出流动资金,虽然原则上解释为是银行的作用,但设备器具和土地,是向子公司出借的。特需品公司实行店铺租赁。魏斯特尔恩汽车供应公司通过信用销售,给子公司以金融帮助。由于发展经济而出现资金不足,而为了解决资金不足,在对最有力的子公司的结合方式中,无论如何金融援助是必须重视的,关于这一点,当然可参照后面提到的通用汽车公司的金融援助。

(10)开设直接经营店。过多地开设直接经营店,虽然招惹零售店的反对,但对了解零售的实况和进行市场调查,设立零售店是有意义的。魏斯特尔恩汽车供应公司和特需品公司,正是为了上述目的而有直接经营店的。

4. 特许体系所存在的问题

对特许母公司所进行的上述援助,作为子公司的零售店到底反应如何?随着特许体系的产生会带来些什么问题?了解这些,也是使特许体系成功的重要资料。

在五公司的实践中,地域负责人对母公司提出了种种批评,如母公司不熟悉地方问题、金融控制过严,等等。这些公司的特许店,年销售额至少是2千万日元到3亿6千万日元,其中完不成的,有的脱离了特许体系。1962年巴特勒兄弟公司有104个店铺关门,销售额1500万日元以下的零售店破产的最多,其理由是,这些公司对销售额小的店,不热心指导。

虽然如此,特许店的破产率比一般零售店的破产率仍然低。以巴特勒兄弟公司为例,扣除税收后的纯利润占销售额的11.62%。

批发业进行特许化的时候,一般产生下列问题:

(1)控制零售店。批发店至少供应零售采购额的50%以上,否则,零售店会随着销售额的增加从其他工厂或批发商那里增加采购数量。

(2)尊重零售店的独立性。一旦过分地加强控制,就会伤害零售店的独立性,从而招致零售店的不信任,恐怕会导致体系的破坏。

(3)改善独立批发的素质。不用说自由连锁店,就是一般的独立批发,也要效仿特许连锁进行经营指导、广告宣传、商品化计划的帮助、店铺设计、位置分析等等。

(4)特许店的缺陷。特许体系发展到了各种领域,承办特许店的独立零售店暴露出一些缺陷。但是,这是对无经验的经营者的指导帮助,是对超级市场、百货店、商业中心的分店帮助,它的出现,相应地出现了新的品种或开发了新的事业。

根据特许体系理论权威哈里·科尔什(H·Kورش)的研究,认为特许

体系的缺点或问题,有以下表现:

- ①容易产生子公司对母公司的过分依赖;
- ②相反,由于母公司强大的控制力而使子公司系列化,因而敢把损失强加于后者;
- ③容易出现参与毫无利益的商品、服务的扩大计划,而且必须受理这种计划;
- ④子公司和母公司一旦发生纠纷,担心对特许权不能作有利的转让或有利的处理;
- ⑤一旦发生利害冲突,被总公司排挤是无疑的;
- ⑥一旦母公司不热心提高产品质量和服务质量,营业成绩就会严重下降;
- ⑦为了信守合同,母公司不断施加压力。因此,根本的问题在于母公司和子公司的联系,思想沟通,都不仅不像同一公司那样容易取得圆满的结果,而且难于进行控制。是过分地依赖母公司呢?还是母公司过多地施加压力呢?这是特许体系问题的本质所在。况且,为了确保中小企业经营者的效率(这是参加特许的基础),恐怕特许体系问题的纠葛点,在于伤害中小企业的自主性上。然而,由于对特许体系的本质已做到了充分的理解,克服这些缺点未必是困难的。

要点回顾

- 1) 战略管理的主体按经营规模可以分为大型企业和中小企业。这两类企业的划分固然司空见惯,但在战略管理中确实面临不同的战略选择,经营特色各异;
- 2) 经营单位之间存在着三大类型的相互关系:有形的相互关系、无形的相互关系和竞争者的相互关系。三种类型的关系对竞争优势都有重要的影响,但影响各有不同。它们不是互相排斥的;
- 3) 企业的竞争地位,是要先于绝对市场占有率和相对市场占有率而加以考虑的重要概念;
- 4) 企业为获得最大的经济效益和长期稳定经营,开发有发展潜力的产品,或通过吸收、合并其他行业的企业,以充实系列产品结构,或者丰富产品组合结构;
- 5) 特许子公司在满足独立经营动机的同时,获得了孤立的中小企业所不能获得的经营、技术、商标和优质产品,解决了劳动力、资金、销售等所遇到的困难问题,能有保障地获取一定的利润,甚至通过购入从未实验过的整套技术,得到母公司帮助开业。

案例及应用 猴子与大象——哈勒尔与宝洁公司之战

哈勒尔最大的胜利,就是在 60 年代初购进称为“配方 409”(Formula 409)的一种清洁喷液批发权,以及其后在全国展开的零售努力。到 1967 年时,“配方 409”已经占有 5% 的美国清洁剂产品市场,以及几乎一半的清洁喷液区隔市场。这是一项很舒服的专卖权,也带来很舒服的生活。哈勒尔既不用顾虑股东(公司在他严密掌握中),又不用担心强大的竞争对手(喷液市场并不很大)。

然后来了宝洁公司——家用产品之王,任何公司碰到了都不会掉以轻心,推出了一种称为“省事”(Lestoil)的新清洁剂。哈勒尔的生意遭遇到一个问题:它成功的程度叫人看了眼红。

“宝洁”正是那种看了会眼红的公司。该公司于 1837 年设立于辛辛那堤,当时威廉·普罗克特(William Procter,来自英国的蜡烛制造商)和他的堂兄弟詹姆斯·甘布尔(James Gamble,来自北爱尔兰的肥皂制造商)认为两人的生意性质相近,就一起设立了一间办公室和后园“工厂”——一个铸铁底面的木壶,用来把脂肪炼成油脂。

即使在当时,该公司也是把产品行销网络撒得越广泛越好。1850 年时,该公司的信纸上面印着这几行字:

宝洁公司
制造与批发
各式各样的蜡烛,以及
松香、棕榈、甘油、洗脸与刮胡用肥皂、
珍珠粉、猪油等等。

1879 年“宝洁”推出最成功的产品“象牙肥皂”(Ivory Soap,化妆用的肥皂)。这项产品的潜力极大,该公司拨出 11000\$ 的庞大广告预算,普罗克特的儿子写下第一句广告词:“象牙肥皂……纯度高达 99.44%。”进而,“它还能飘浮”。

当哈勒尔建起他的“配方 409”生意时,“宝洁”已经采用“象牙肥皂”配方近十年之久,成为一项新的家用产品,并且也找到向大众做诉求的方式。当然,该公司也因为问卷调查、个别和集体的访问,以及随着产品的每一推出阶段所进行的数字统计和心理分析,对产品的质量和包装颜色做了许多改进。

可是“宝洁”的基本主题还是一样:建立一种新产品,向已经在经销本公司其他产品的零售商进行推销,并且利用大量的广告来掠夺市场占有率。

因此,当有一项清洁产品逐渐打开市场时,当然要叫“宝洁”眼红了。“宝洁”为了保护自己的优势,就必须推出一种竞争性产品,借此侵入新的

生意。1967年,它开始试销一种称为‘新奇’(Cinch)的清洁喷液。

“宝洁”在创造、命名、包装和促销‘新奇’这项产品时,曾投入大量的资金,进行耗费巨大的市场研究。“宝洁”在科罗拉多州丹佛市进行这项产品的试销时,也是采取声势浩大,郑重其事的方式进行。(在没有事先确知‘新奇’是一项值得投资的产品之前,即在全国以大笔的广告和促销经费展开推销攻势,所冒的风险就太大了。)

在这场竞争中,“宝洁”显然因为规模大而占优势。它可以投入数百万经费,而不必计较是否立刻就有收获。我们都会认为金钱可以买到有关消费者的知识,从而知道如何投其所好而把哈勒尔打垮。

但是,“规模大”却也有不利的一面。小公司可以迅速行动,可以一面打一面跑,它不会陷入规模大的官僚泥淖中。就在“宝洁”一步一步展开行动时,哈勒尔听到了风声,并且得悉丹佛市被选为第一个测试的市场。

哈勒尔所采取的战术完全适合本身公司的小型规模。他很巧妙地将从丹佛市场撤出“配方409”。当然他不能直接从超级市场货架上搬走,因为这样“宝洁”就会发觉,但他可以中止一切广告和促销活动。当某一商店销完“配方409”时,推销员所面对的是无货可补局面。这是一种游击战:用静悄悄而又迅速的行动去扰乱敌人。这种战术发生了作用。新奇清洁喷液在试销中表现极佳,宝洁公司在丹佛市负责这项试销的小组,现在可以回到辛辛那提总部得意洋洋地声称:“所向披靡,大获全胜。”由于虚荣心作祟,再加上对“宝洁”信心十足,使他们完全没有意识到哈勒尔的阴谋。

当“宝洁”开始发动全国推销攻势时(将之称为“席卷攻势”(Roll-out),因为攻势是按地区逐步推进),哈勒尔开始采取报复措施。他用的策略是设法打击“宝洁”高级主管的信心。他借着操纵丹佛的市场而使宝洁公司对“新奇”抱着很高的期望,现在则要使实际销售情况远不如当初的想象。因此,他把16盎司装和半磅装的“配方409”,一并以1.48\$的优待零售价销售,比一般零售价降低甚多。这纯粹是一种削价战——哈勒尔并没有充分的资金长期支撑,但却可以使一般的清洁喷液的消费者一次购足大约半年的用量。他用大量的广告来促销这种优惠商品。

因此,当“宝洁”还在使用传统的新产品行销策略时,辛辛那提总部派出大军来配合展开全国性广告攻势——“配方409”的使用者,用商业术语说,已经“不在市场上”。他们不需要再购清洁喷液。唯一留在市场上的是新使用者,这种人的需求量极其有限。最后,“宝洁”从货架上撤回这项新产品,尽管它在试销阶段曾大获全胜。

哈勒尔赢得很险,所有的小公司通常都是如此,尤其是面对“宝洁”这种强劲的对手时。可是,哈勒尔深知大公司的心理。他知道这种公司都自信,他知道这种公司都会相信花大钱对新产品进行的市场测试结果。“宝洁”是一头大象,精灵古怪的小猴子很容易听到它的脚步声而先躲开。

经营方针管理

关 键 词

key word

服务(*Service*)
速度(*Speed*)
优越性(*Superiority*)
思考(*Think*)

本章概要

- 1) 经营方针管理基础

- 篇首案例 以通信和电子计算机战略攀登高峰
 - 经营方针与企业活动
 - 基本经营方针和年度经营方针
 - 年度经营方针的分类
- 2) 企业基本经营方针范例

- 年度经营方针的项目
 - 年度经营的制定
 - 基本经营方针(范例 A)
 - 基本经营方针(范例 B)

本章目标

- 在学完本章内容以后,您将能够：
- 1) 将要建立的企业形象适切地溶入经营方针中,在公司内明示全体员工知晓,以推动整个企业活动；

2) 确立经营方针并彻底公示通知,然后明确目标,加以计划,组织化,并付诸实行、检查,验收其效果。

8.1 经营方针管理基础

8.1.1 篇首案例 以通信和电子计算机战略攀登高峰

1980 年 7 月,为了进一步加强开发技术力量,日本电气重新组织研究开发体制。该公司过去从基础研究到开发新产品,都是由中央研究所负责研究,现在将中央研究所分为“ C&C 体系研究所 ”、“ 基础技术研究所 ”、“ 光电子技术研究所 ”、“ 软件技术生产研究所 ”等 4 个专业研究所。这些研究所分别负责研究电子计算机,通信的硬件、软件的技术开发,电子工业材料,超大规模集成电路,电子计算机等记忆装置材料,软件技术的生产手段,管理技术的开发等。

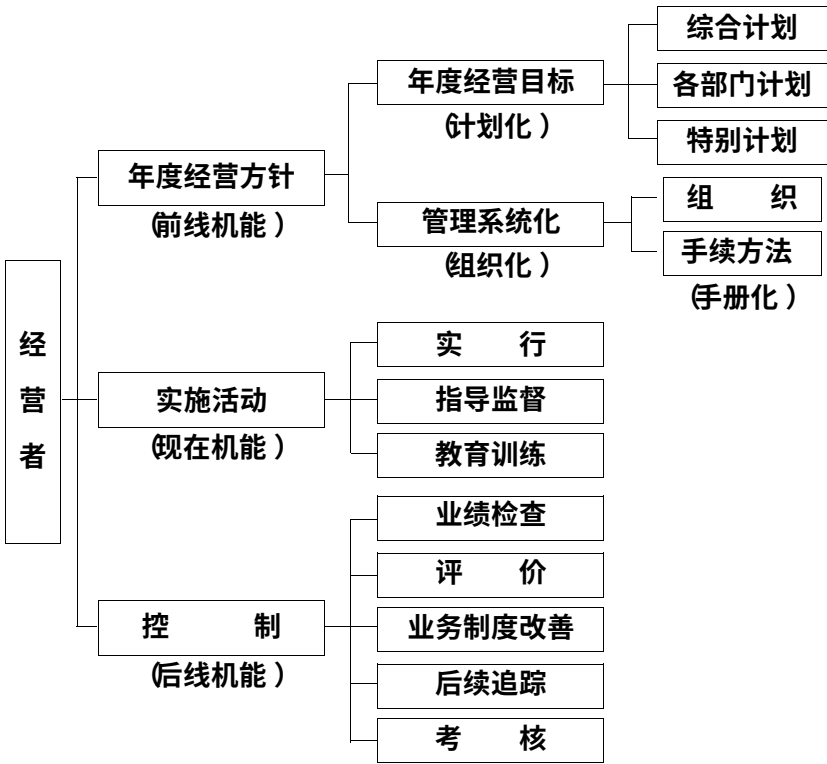
在成立四个研究所的同时,“ 生产技术开发 ”集团独立出来。这个集团内新设了“ 生产技术规划室 ”,和“ 生产技术开发中心 ”,目的是为了 提高生产技术。为了进一步强化 C&C 有关的市场调查,又专设“ C&C 组织本部 ”,这是专门为了研究开发与 C&C 时代密切关系的市场。这就是为符合 80 年代开展 C&C 战略而完善开发技术体制。

8.1.2 经营方针与企业活动

1. 经营方针是建立企业形象的基础

在企业活动中,经营方针所处的地位,如图 8.1.1 所示。制订计划时,将经营者要建立的企业形象适切地溶入经营方针中,在公司内明示予全体员工知晓,以推动整个企业活动。否则,企业活动即成整天处于漫无目的,自由随意的状态。

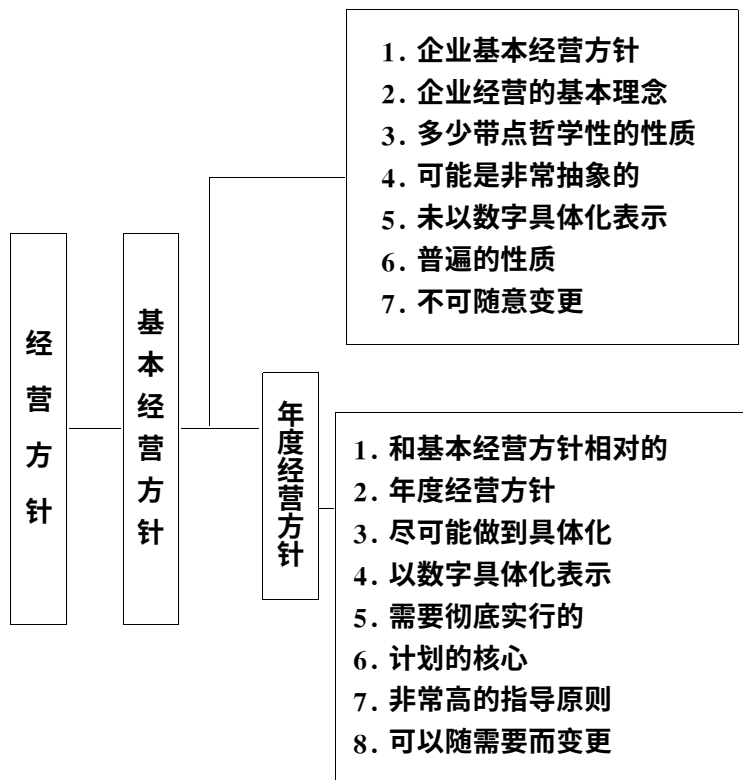
图 8.1.1 企业活动与经营方针关系图



2. 经营方针是企业活动的全部总合

图 8.1.1 为企业活动及经营方针的关系图,经营分析可以说是实施计划和控制结果的实际业绩分析。经营方针明确地手册化后,这类分析的结果即出自于事实的评断,对一欲经营成功的企业来说是非常重要的。经营方针是经营方针,经营计划是经营计划,实施活动是实施活动,经营分析是经营分析,每个部分分别独立,清清楚楚,这几个项目巧妙地结合运用。如此一来,企业的各项活动即可紧密地结合在一起,成就一个成功的企业。

图 8.1.2 基本经营方针和年度经营方针的区别



8.1.3 基本经营方针和年度经营方针

1. 基本经营方针

基本经营方针的特点如图 8.1.2 简单明了地列示出来,经营方针是企业最基本的思考方向文化,涵盖了基本文化、行业政策、人事政策等基本政策。历经漫长时间亦不改变的事业政策加以明示出来即基本经营方针。

2. 年度经营方针

年度经营方针必须是非常具体而且容易了解的(见图 8.1.2)。举例而言,下面的几个方针均是相当具体化的。

- (1) 下年度经营环境的因应原则(因应方针)；
- (2) 下年度需达成的利益原则(利益方针)；
- (3) 下年度需达成的损益原则(损益政策)；
- (4) 下年度需达成的销售原则(销售方针)；
- (5) 下年度需达成的生产原则(生产方针)；

- (6) 下年度需达成的工作原则(工作方针)；
- (7) 下年度需达成的资金运用(资金方针)；
- (8) 下年度需达成的人事原则(人事方针)。

8.1.4 年度经营方针的分类

经营者所负的一项重大责任是确立经营方针并彻底公示通知,然后明确目标,加以计划化,组织化,并付诸实行、检查、评价。

那么,经营者所必须明确公示的方针是什么呢?那就是:

- (1) 经营的基本方针；
- (2) 制品政策的利益方针；
- (3) 价格政策；
- (4) 推销方针；
- (5) 信用政策；
- (6) 流通政策；
- (7) 财政政策；
- (8) 生产方针；
- (9) 资本政策；
- (10) 人事方针；
- (11) 劳务政策；
- (12) 教育方针；
- (13) 成本方针。

大体上即是如此,其中心重点在于总括经营者处理经营的基本方针,以及利益方针与制品政策。这再从另一观点,即从人、物质、资金等因素来看,则为:

1. 关于‘人’的方针

若说‘我们要实施尊重人格的经营’,或说‘事业决定于人的因素,因此,我们公司要努力培养人才。’这种话,等于是空口说白话。因此,我们必须具体而明确地说‘本年度的员工薪资方针,是要提高 $\times\times\%$ (或是 $\times\times$ 元)’,或说‘全体员工数目以 $\times\times$ 名计算,依照年度计划所达成的业绩,将在年度中,从一般员工中提升 $\times$ 名于管理职位’等。有关人的方面的主要方针事项有:

- (1) 干部的数目、报酬、任免的方针；
- (2) 有关权限与责任的方针；
- (3) 有关赏罚标准的方针；
- (4) 明白表示有何求之于员工的方针；
- (5) 有关员工的薪资、录用、提升、退休、人事等方针；

- (6)有关各种制度、组织、管理的方针；
- (7)有关福利、保健、教育、训练的方针；
- (8)表明对经营者经营的态度；
- (9)有关全公司的主要例行事项的方针；

2. 关于‘物’的方针

这类方针的最重要事项是,有关自己公司所经营的商品、制品、服务等政策。秘诀是要简明地推出‘甲制品年度销售额必须达至××亿元,乙制品决定于年度内废止,丙制品须于边际利益率平均48%的前提下制订销售计划’的具体方针。

总之,任何企业都须依赖其所经营的商品、制品以及服务,然后才能收获利益,其发展也只有经由制品、商品,而后才有发展。因此,我们可以说,现代的企业,只有倾力经营本身的商品、制品与服务之后,才能继续生存下去。若说人是运用物质、金钱,使之产生价值的一种存在,那么,物质就是金钱的变体,金钱就是衡量物质价值的尺度。总之,有关物的主要方针,就是制品的方针。

综合言之,有关物的方针就是：

(1)有关销售方针的：

- ①明确公示制品政策；
- ②制品销售价格的方针；
- ③制品的利益方针；
- ④销售费用方针；
- ⑤销售方法方针；
- ⑥销售促进方针；
- ⑦销售组织方针；
- ⑧销售量、销售金额方针及收帐方针；
- ⑨市场调查以及市场产品别占有率的方针；
- ⑩公共关系政策方针；
- ⑪有关处理退货与纠纷的方针；
- ⑫有关生产品的生产方法,或是外制品、采购品的外制方法、采购方法等的方针；

⑬有关销售相关方面事项,以及其调整方针。

(2)有关制造方针的：

- ①生产品种方针；
- ②生产方法方针；
- ③有关质量的方针；
- ④有关成本的方针；
- ⑤有关销售与生产相关事项的方针；
- ⑥材料的调度方针；

- ⑦生产能力(机械、人、外制)与年度生产量；
- ⑧设备的方针(包括保养与投资)；
- ⑨技术的方针；
- ⑩研究开发的方针；
- ⑪库存的方针；
- ⑫提高生产率的方针；
- ⑬有关损失的政策方针；
- ⑭有关损害赔偿处理的方针；
- ⑮厂外订制(外制)或外购的方针；
- ⑯作业的方针；
- ⑰管理的方针。

3. 关于‘ 钱 ’的方针

- (1)总资本纯益率与销售额纯益率以及总资本周转率等利益率方针；
- (2)利益额及其处理计划目标的方针；
- (3)如是采取利益分配制的,那就是有关其目标的方针；
- (4)若是采取附加价值政策的,就是工资,工资分配率,附加价值额方针；
- (5)综合损益的方针(以利益方针为主体)；
- (6)运用资产的方针(资本政策)；
- (7)金融政策；
- (8)信用的方针；
- (9)特别方针(设备投资、研究开发费、广告宣传费、教育费等方针)；
- (10)整顿收集情报体制的方针；
- (11)运用资金的方针。

8.1.5 年度经营方针的项目

表 8.1.1 年度经营方针项目一览表

与‘ 人 ’有关的经营方针	(1)员工任免数与薪资等有关方针
	(2)权限、责任、组织、职能等有关方针
	(3)表扬及奖赏等制度使赏罚分明的原则等方针
	(4)每人可创造的纯益,附加价值,每人设备装备力等有关方针
	(5)招募、采用、晋升等人事相关的方针
	(6)对员工要求的方针

与‘物’有关的经营方针	(1)商品开发及商品结构方针 (2)库存相关方针 (3)采购相关方针 (4)质量相关方针 (5)设备投资等相关方针
与‘财’有关的经营方针	(1)总资本利益率的利益方针 (2)利益分派相关方针 (3)附加价值及损益平衡点相关方针 (4)损益及价格有关方针 (5)资产运用及金融信用等有关方针
决定经营方针的要点	(1)参考过去的实绩分析结果 (2)相关利益团体的意见收集 (3)参考各种情报及调查资料 (4)开会研讨

8.1.6 年度经营方针的制定

1. 制订年度经营方针的各方面思考

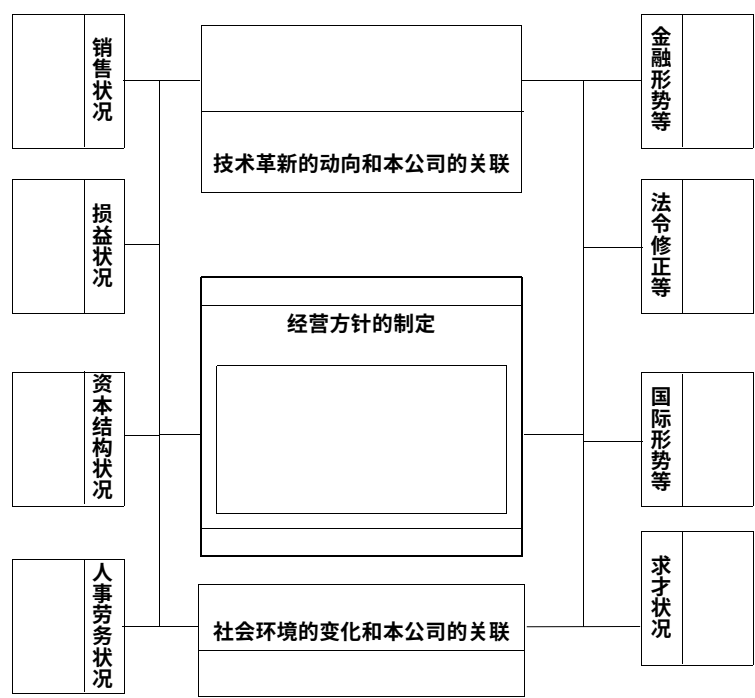
年度经营方针的制定,需要各方面的思考,特别是在今日多变的经营环境下,的确有必要仔细地审视所有会影响企业的外部因素,并作为定位计划的参考依据。

国内的经济景气状况,金融形势,税制改革,法令的修订等均会影响到企业的生存,而技术的革新方向亦是相当重要。举例言之,超导体新材料的发明,公司本身即要常常思考因应的对策。经营方针的制定,要从 *HOW TO DO* (如何去做) 开始到 *WHAT TO DO* (要做什么事)。

2. 制作年度经营方针图的要点

将有可能影响到经营环境的要项如金融形势、法令修改、国际形势及求才状况等加以整理,最后综合制定成年度经营方针。最后的结论,即经营方针的内容置于图形中央,而将各种经营环境变数列于四周。经营环境的变数有金融形势如何,技术革新状况如何,本公司该如何适应环境的变化,销售的状况,人事的概况等均一一整理排列出来(如图 1.8.3 所示)。

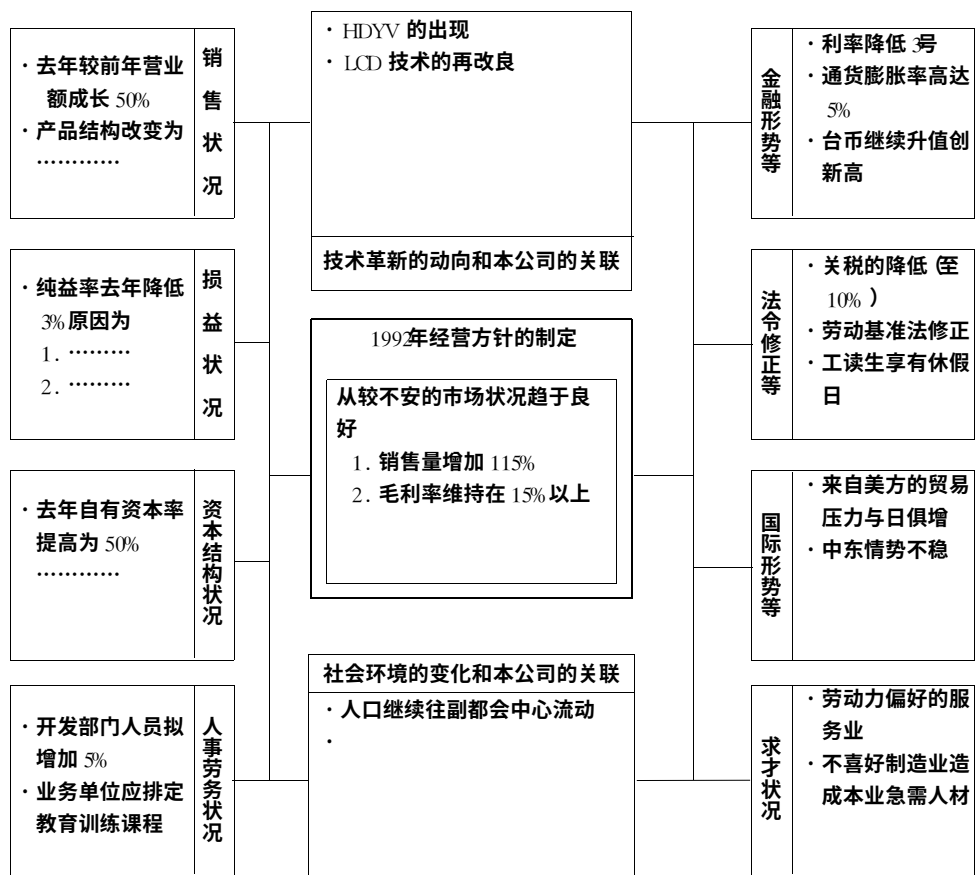
图 8.1.3 年度经营方针制定



根据这些位于周围的经营变数分析,最后即可制定位于中央的经营方针了。

为更加强读者的了解,本书特举一制成实例(图 8.1.4)作为参考。

图 8.1.4 年度经营方针制定(实例)



8.2 企业基本经营方针范例

8.2.1 基本经营方针(范例 A)

全世界最简单之基本经营方针就是 *BM* 股份有限公司的基本经营方针。直到 20 世纪的今日,此经营方针仍为众人所接受。

BM 公司的基本经营方针是‘思考’(英文为 *Think*)。‘思考’这两个字的意义是‘常常深思熟虑你的工作’。在这个‘思考’的经营方针萌生的时代,*BM* 正遭遇着事务机器行业非常不景气的痛苦阶段。

8.2.2 基本经营方针(范例 B)

日本通公司,不仅是日本境内首屈一指的陆运公司,同时也是享誉全世界的巨大陆运公司。日本通公司的发展基础是大和精神,现在且来看看这以大和精神为中心的基本方针。

日本通公司的基本方针是“我们的话”“我们的信条”(如表 8.2.1)。过去日本通本着这一方针,实施第六次的第二“大和协调”三年计划(自 1964 年至 1966 年)。该公司在 1955 年以前,并不很得意。其经营的现代化与发展,是实施六次下列计划之后,才明显进步起来的。

表 8.2.1

我们的信条

项目	社会篇	公司篇	自己篇	家庭篇
1 日通	自觉起来吧!输送工作是社会生活的经济发展的基础。	我们的工作,在于为顾客提供服务,为社会提供贡献。	要自觉身为日通人之光荣,为建立日通风纪而努力。	做一位优秀的日通人吧!做一位优秀的家庭人吧!
2 大和精神	向货主、业界、社会表示协调的成果。	以彻底爱公司之心,创造协调协力之成果。	快乐地打招呼是大和精神的序言。	惟有家庭圆满才是大和精神的基础。
3 秩序	我们大家要率先遵守社会秩序。	努力确立日通的秩序和输送的秩序。	遵守公司章程,共同努力维护公司秩序。	好公司风纪培养好员工,好家庭养育好子女。
4 同心协力	同心协力,建立良好的社会。	加强公司内各部门之联系,以强化组织。	增进彼此之了解,巩固日通经济圈之合作体制。	公司发展之关键,系于员工及其家属。
5 协同	货物运输之事故,是日通之耻辱,社会的损失。	为达成公司之目的,我们要协同努力。	须与同业者沟通思想,以收业界协调之成果。	不要隐瞒家中之一喜一忧,须开诚布公商量。
6 态度	员工全体均须成为诚实的推销员。	须随时留心诚实的勤务态度与礼节。	须养成服装整洁、态度严肃、言词明确的习惯。	笑脸是工作岗位上与家庭中的礼节。
7 任务	作为一位社会人,首先必须尽到义务。	深知一己的行为能影响全公司,故必须达成自己的职责。	认真接受富有知识技能的日通人之指导教育。	须负起在家庭中之领导责任,用心教育子女。

项目	社会篇	公司篇	自己篇	家庭篇
8 计划	实施有计划的输送作业。以尽为顾客服务之责任。	制订周密的预算。	公司的发展路径是长期经营计划,请为自己制订长期目标。	预算 是 生 活 的 规 矩,请设计没有浪费的生活。
9 实行	奠定在社会上的信用,有约即必须履行。	工作须积极地,有计划有效地实行,以图扩大营业。	研究创意,提高科学的特性!	怨为家庭失和之祸源。
10 反省	时作反省,俾有益于社会之进步发展。	分析预算之出入,即时矫正以便实现预算。	每天反省自己是否谦虚,对待顾客是否诚实,对待同事是否守信义等。	须宽待人严律己。
11 改善	努力研究社会经济,以求改善体制与构造。	提高成本意识以求工作之改善与合理化。	勤勉读书是你本身的财宝,你的智力努力是公司的财产。	是否任何地方都无差错,请再作一次检查吧。
12 教养	努力读书累积待人接物之经验,其能成为优秀的人。	努力学习公司的业务。	贯彻初入公司时之赤诚之心,才是员工应有的态度。	须不断的积累知识,提高自己的教养。
13 道义	社会人应有的道义,是由发挥对公共之关系而产生。	为报答股东,增进员工之福利,完成公共使命,须使公司长期的安定和发展。	须有雅量,并须学习宽容的精神。	一个人的力量是很薄弱的,但团结的力量就大了。
14 道德	健全的社会成长于富有道德的大地上。	严正而迅速地实施信赏必罚。	互相尊重人格以求收获公司内和气的果实。	充满爱情与敬意与亲切的家庭是人生的安乐窝。
15 友情	怀抱纯洁的友情,世上没有比友情更美好的东西。	领导促成业界之大和精神之协调,并改善体质。	为朋友分忧,并互相合作。	创造与邻人和睦相处的环境。
16 诚实	诚实是联系感情的链子,让这链子遍布于全社会吧。	以诚实与笑脸待客而努力工作。	以“一百奉承不如一个诚心”为信条而接待顾客。	唯有诚实可增加百倍的实力。
17 责任	做一个日通人言行必须要能负责。	须为工作感到光荣与责任。	你的最重要责任,就是达成预算的责任。	对日常的琐碎事情也要能负起责任来。

项目	社会篇	公司篇	自己篇	家庭篇
18 报恩与服务	报恩与服务经由人与人之关系可为社会带来和谐。	货物是不言语的顾客,须抱感谢之心郑重处理。	营业活动须以顾客至上之心为顾客服务。	须感谢今天一天家人平安无事。
19 信用	你个人的信用,可以维护公司与社会的信用。	充实公司,提高社会对公司的信赖。	你正代表着公司,做个可被信赖的日通人。	要博得别人之信赖,首先必须要有相信别人之心。
20 处世	处世必须持宽以待人严以律己之态度。	以长期计划迈进经济界活动。	笑脸是可通行于社会、公司、交友、家庭之照护。	人的真正价值惟有在逆境中才能发挥出来。
21 清廉	以无愧良心的行为,使社会更光明。	要以高尚廉洁的品性感化别人。	廉洁的精神是大和精神的孪生兄弟。	祛除虚伪假面具,诚实地生活下去。
22 戒	社会上的各种问题,具备高人一等的见识。	不能苟安于小乘,须不断地继续前进以求发展。	小心勿犯机会主义的错误举动与言论。	勿以小事而大意,须防范祸害于未然。
23 嗜	须随时保持仪表之整洁,注意不能失于检点。	活用别人的意见,迅速下正确的判断。	要有爱护器材之心。	健全的嗜好,可使你的家庭生活更具风趣。
24 梦	大众示有真正的幸福之前,日通的人亦不可能有真正的幸福。	把“日通”发展为“世界”的日通。	创造快乐的工作场所,以反映你的理想。	怀抱美好的梦以为明日进步的动力。
25 健康	大家健康的过日子可为社会带来和平与繁荣。	注意工作场所的卫生与安全。	事前的健康诊察是健康的秘诀,以运动、节制、愉快的生活为维护健康的宗旨。	健康是人生的第一条件,全家人都要尽到维护公共卫生的义务。
26 生产力	改进流通技术以贡献于社会。	提高效率,以提高生产力。	尽心尽力努力工作的姿态,是世界上最美的姿态。	为妻子儿女着想切勿懈怠工作。

该公司的第一次至第六次经营计划的内容,大致如下:

第一次计划:健全财政的一年计划—1952年

第二次计划:合理化的三年计划—1953年至1955年(以九十亿元的退职资金实施人事整顿)

第三次计划:安定化的二年计划—1956年至1957年(制定自主预算,确立独立预算制)

第四次计划 高度化的三年计划—1958 年至 1960 年

第五次计划 大和协调的三年计划—1961 年至 1963 年

第六次计划 第二大和协调的三年计划—1964 年至 1966 年

第七次计划 第三大和协调的四年计划—1967 年至 1971 年

日本通通的‘我们的话’，是他们经营的基本方针。另一‘我们的信条’则是日通人的行动方针。

我 们 的 话

彻底负起运输的使命，以报社会的信赖，谋求业务的改善，以发展公司气运，保持健全的身心，营造明朗的生活。

日本通通公司

要点回顾

- 1) 经营方针、经营计划、实施活动、经营分析这几个项目巧妙地结合运用，企业的各项活动即可紧密地结合在一起，成就一个成功的企业；
- 2) 经营方针是企业最基本的思考方向变化，涵盖了基本变化、行业政策、人事政策等基本政策，历经漫长时间亦不改变的事业政策加以明示出来即基本经营方针；
- 3) 年度经营方针的制定，需要各方面的思考，特别是在今日多变的经营环境下的确有必要仔细地审视所有会影响企业的外部因素，并作为定位计划的参考依据。

案例及应用

厚生化学公司经营方针典范

厚生化学公司，战后迅速成长为大企业，并向海外发展。但在 25 年前，业务恶化，经过相当积极努力的重建，厚生是战后发展起来的企业。

“以决积水于千仞之谷的速度，积极开拓新领域”。具有此一方针的厚生化学我闪来研究面临考验期的厚生化学的创业精神。

1. 厚生的方针

厚生化学的公司方针是：Service（服务），Speed（速度），Superiority（优越性）的三项，也就是他们所谓的 3S。

3S 精神

- *Service*
以塑胶制品,为增进社会福利而服务。
- *Speed*
以决积水于千仞之谷的速度,积极开拓新领域。
- *Superiority*
以最佳的组织确保最高的质与量。

2.3S 精神的宗旨与意义

这里且列举厚生制定 3S 精神的宗旨以及 3S 的详细意义。这是在日本某短期大学人事部会里,对全日本四百家(大企业二百家,中小企业二百家)企业作经营方针的实态调查时,该公司所提出的说明内容。

(1)制定的宗旨。塑胶是一门新产品,是应时代需要而产生的,将其开发之后,可以增进社会的福祉,这一开发工作是厚生所应负起的任务。

因此,厚生公司要阐明事业所应走的方向,抱着崇高的理想迈进。

(2)所谓 3S。厚生公司合并前的名称为积水,3S 与该公司徽章有关,而徽章上的 3S 则代表与公司因缘极深的水字,且与创设当初‘积水产业股份有限公司’的公司名称有关。“积水”一词出自中国《孙子》一书,《孙子》是世界上现存最古老的兵书,《军形篇》第四有‘胜利者之战民也,若决积水于千仞之谷者,形也。’(胜利者之用兵作战,就像放千仞深的大溪水一样,是力量的表现),积水一名,就是由此而来的。

3S 精神也是以积极的创意研究与开拓精神为主干,自创业以来就一直被当作积水的传统。

① *Service*。厚生的所谓服务,意在实现服务的理想,所以很重视企业的社会性与公共性,因为它要借助塑胶事业,为增进社会大众的福祉而贡献力量。

② *Speed*。这是以积水的传统为基础而追求更高更好,提倡积极与开拓精神。*Speed* 的宗旨是正确,坚强,新颖。其对此领域的开拓,并不止于此制品,此市场的开拓,还包括技术的开拓与人才的培养(资质的启发)。

③ *Superiority*。*Super* 也可以当作 *Best*,是以尽最大的力量为宗旨。其目标是要成为业界最高领导者,其组织则意图建立和睦相处的体制。

电通经营方针范例

1. 电通人箴言

(1)与其以阿谀与迎合成为受主人欢迎的宾客,不如以诚意与才干成为足可信赖的人更为重要,纵使一时得不到主人的信赖也好。

(2) 没有设计图的木匠,无论流了多少汗水,也不可能成为能够建筑房子的木匠,这种人叫做不成熟的木匠。

(3) 不做有计划的活动的人,无论他如何卖力,工作几十年,他也不会收到满意的效果。

2. 电通人十则

(1) 须自己找工作做,不能等别人给你工作做。

(2) 须主动地做工作,不能被动地做工作。

(3) 找大工作做,做小工作会降低自己的身份。

(4) 找艰难的工作做,把它克服完成之后,就会有进步。

(5) 一旦找到了,就不能放手,纵使以身殉之也不能放手,直到把它完成为止。

(6) 扯拉你的周围,在拉拉扯扯之中,久而久之天地就会明朗起来。

(7) 制定你的计划吧!有了长期的计划之后,就会产生忍耐,研究,努力与希望。

(8) 拿出自信来吧!没有自信,工作就没有魄力,坚韧与份量。

(9) 头脑必须灵活地注意四面八方,不能有任何的疏忽,服务工作必须如此去做。

(10) 不要惧怕摩擦,摩擦是进步的基础,是积极的动力,不然,你就会变成没有出息的人。

3. 电通责任三则

(1) 命令、复命、联络、报告等,除非结果已被确认,已被把握,否则受命人仍须负责。在这期间,绝不允许回避责任。

(2) 若无闻一知十的睿智与才能,即须发挥闻一知一的注意力与责任感。闻一而误十的人,是有百害而无一利的人,是组织活动中的癌,非加以铲除不可。

(3) 在我们说来,形式的责任是一无价值的东西。我们的工作常常是踏实的。

4. 电通人的口号

我们每天都在和命运搏斗。

Best Service (最好的服务), *Most Profit* (最多的利润)。

电通人必须尽到最大的努力。

广告人必须经常多看书,多看文字,多看绘画,多多培养创意。

第 四 篇

第 4 篇

组织行为学理论与应用

第 9 章 组织行为学

第 10 章 管理中的个体分析

第 11 章 群体动态与决策

组

织是技术和人性的有机结合。了解技术已非易事,加上人的因素,管理者面临着一个巨大而又难以理解的复杂社会系统。尤其是人,人的行为源自心底深处的纷杂需求和各不相同的价值观。如何驾驭组织与人,事关企业兴衰成败。

第九章

组织行为学

关 键 词

key word

过程再造(*Reengineering*)
非增值活动(*Non - value Adding work*)
全面质量管理(*Total Quality Management*)
浪费(*waste*)
增值活动(*value - adding work*)
过程再设计(*Process Redesign*)
组织再设计(*Organize Redesign*)

本章概要

- 1) 组织行为学基础

• 组织行为学的形成和发展

• 组织行为学的传统方法

• 组织行为学的当代方法
- 2) 有效组织的全新概念

• 组织有效性的构成

• 确定组织的有效性

• 组织有效性的决定因素
- 3) 管理工作 :组织行为学的一般应用
- 管理工作的基本特征

• 高质量、简洁变化的工作

• 非例行性的工作

• 繁多的口头交际

• 频繁广泛的交流网络

• 权利与义务的融合
- 4) 社会系统的组织行为

• 社会系统的均衡、有效

• 社会责任和工作态度

• 角色与地位

本章目标

- 在学完本章内容以后,您将能够：
- 1) 用更恰当的方式来利用关于组织的所有最新知识,因为正确的行动依赖于情势的变化,所以你能熟练掌握因势制宜的方法；

2) 用某种方式预期别人行为,在社会系统中,综合执行组织管理职能。

9.1 组织行为学基础

9.1.1 组织行为学的形成和发展

人际关系是自有人类以来就存在的,但是,把处理各种复杂的组织系统内的人际关系做为一种艺术、一种科学则是晚近时期的事。在人类的早期,人们单独劳作或者结成很小的集体共同劳作。那时的人际关系异常简单,易于处理。曾经流行过这样一种假设,认为那时人类劳作生息在一种无忧无虑,无事无求的乌托邦式的社会中。不过,这种设想在很大程度上是一种历史的空想。实际上,在远古时代的生存环境是凶残而严酷的。人们从早到晚在疾病、瘟疫、凶险和缺衣少食的难以忍受的条件下挣

扎、劳作,以求生存。所以,他们没有时间去考虑改善工作条件。

接着是工业革命的到来。在当初,人的条件并没有多大改善,但工业革命至少为日后的变革播下了火种。工业创造了货物的剩余,也充实了人们的知识,从而有可能使劳动者增加工资、缩短工时、对工作感到满意。在这一新的工业环境中,大约是 1800 年,最早提出要注意雇员需求的人之一,是年轻的威尼斯工厂主罗伯特·欧文(*Robert Owen*)他拒绝雇用童工,提醒工人注意卫生,节制酗酒并改善工人的劳动条件,他为工人提供热茶,医疗保健,通风装置和病假补贴,这样一些思想和做法很难称之为“现代的组织行为学”。然而这是一个开端,早期的一位学者称欧文为真正的‘人事管理之父’。

1835 年在安德·鲁·尤里(*Andrew Ure*)出版的‘机器制造哲学’一书中加进了人的因素。尤里认为,在机械制造中除了有机机械技术和商业两个要素之外,还应加上第三个要素,即人的要素。欧文和尤里的思想很少或根本未被人们所授受。他这种对待工人的思想和做法与其说贬为温情的恩惠与乐善好施,不如说是对人在工业生产中的极端重要性的真正认许。

1. 早期的发展

本世纪初,美国的弗里德列克·W·泰罗(*Frederick W·Taylor*)就提醒人们要关心劳动中人的因素。泰罗通常被称为‘科学管理之父’,他对管理带来的重大变革,为组织行为学的发展开辟了道路。泰罗的工作终于改变了人们对工人的认识,促进了生产率的提高。他指出,不但要拥有完成特定作业的最精良的机器,而且还要训练工人,掌握操作这种机器的最优化方法。当然,泰罗的目标依然是提高技术效率,但是至少他已认识到被忽视的重要资源之一,即管理的重要性。

泰罗的主要著作于 1911 年问世,在那十年中,由于第一次世界大战的原因而大大促进了人们关心工人的状况。稍后,于 1923 年成立了全国人事管理协会,旋即改组为以关心工商企业中人的因素为宗旨的美国管理协会。与此同时,W·威廉(*Williams*)也正在研究人在生产劳动中的作用,并于 1920 出版了关于阐明其实验成果的有重大影响的名著《工人的心理意向》。

2. 梅约与罗依斯里斯伯格

本世纪二十至三十年代,E·梅约(*Elton Mayo*)和 F·J·罗依斯里斯伯格(*F·J·Roethlisberger*)从学术上探讨了工作中的行为。他们运用敏锐的洞察力、正确的思想方法以及丰富的社会学知识,在美国西方电器公司的霍桑工厂进行了工业实验。实验的结果得到了这样一个概念,即组织是一个社会系统,人确实是组织中最重要因素。实验还证明,人不是简单的工具,而是一个具有复杂个性的人,他通常处在难以理解的群体中,相互制约,相互影响。

在泰罗以及他的同代人看来,人的问题妨碍了生产,所以应该排除。而对于梅约来说,人的问题则是一个广阔而又新颖的研究领域,是一种促进生产进步的机缘。因而梅约被公认为人际关系学之父,人际关系学后来通常称为组织行为学。泰罗的生产合理化增进了生产,梅约及其同事则以生产人性化而使生产获得了提高。

梅约和罗依斯里斯伯格的研究曾遭到冷嘲热讽,他们的理论被认为是缺乏根据和解释不通。但其基本思想,诸如工作环境内部的社会系统思想,业已受到了时间的考验。关于人在工作中行为实质的研究是梅约等人的核心观点,这一观点影响极为深远。

3. 扩展与普及

企业界与学术界领导人的支持,掀起了关心人际关系学的热潮。到了五十年代,组织行为学极度盛行,简直到了狂热程度,究其原因大致有以下几个方面:

(1)对组织中人的因素的理解存在着某种“文化差距”,所以必须着重强调这方面的研究,以便跟上组织中工程、生产、销售、财务等方面发展的步伐。管理界看到了这种不均衡,而且企图改变这种状态。

(2)继梅约与罗依斯里斯伯格之后的大量研究工作,为管理人员建立更加有效的组织机构提供了新见解和新知识。

(3)为改善工人处境的各种社会力量形成了一种与日俱增的压力。工会的强大迫使业主改善工人的工作环境,少数民族团体坚持要求为其成员创造更好的工作环境,工人也受到了更好教育,他们期望组织内容更符合人性的领导。总的来说,社会态度已有了变化,它要求组织在同各种人,其中包括与雇员打交道时承担更大的社会责任。

(4)由于工作环境本身日益复杂,因而要求更加注意管理效能、组织规模的扩大也曾加了工作的复杂性。让十个雇员在一起工作还比较容易做到,让一百个雇员在一起工作则要困难得多,而让数以千万计的工人在一起工作,其复杂纷繁就不可同日而语了。专业化程度的提高也增加了工作的复杂性。组织规模扩大,工艺技术进步,专业化高度发展,使得工人无法了解他们为之效力的生产过程全貌。

重视工作中人的因素是长期以来发展趋势的必然结果,这种趋势有助于使工作中人的价值同其他因素的价值保持平衡。然而遗憾的是由于“人际关系”迅速蔓延成为狂热的思潮,一些实际工作者开始强调“亲善待人”和“令君如意”。与此同时,又在设法巧妙地操纵工人。一位幽默作家写道:“我们必须从亚当·斯密(*Adam Smith*)经济学的‘看不见的手’转移到人际关系学派的‘亲善的手’里来。”这些做法理所当然地受到了批评。

由于滥用“人际关系学”,所以这一术语渐渐地失去了它的吸引力。当然,现在,特别是在基层工作中还继续使用这一术语。常常听到这样的

说法：“某基层领导善于处理人际关系”，但这一术语还是渐渐被弃置了。随着这一领域日趋成熟并以科学研究为基础，一个新的术语‘组织行为学’开始用来描述这一学科了。

4. X 理论和 Y 理论

1957 年问世的格拉斯·麦克格雷戈(Douglas McGregor)的 X 理论与 Y 理论对组织行为学臻于完善产生了重大影响。这两种理论明确区分了关于人的传统专制管理假设(X 理论)和强调以人的品性行为为基础的假设(Y 理论)，麦克格雷戈理论的实用性就在于他的令人信服的论证。大多数的管理行动都直接来源于管理人员所坚持的随便哪一种关于人的行为的理论，人事管理实务、制定决策、操作实务，甚至组织设计等等都来源于对人的行为的假设。麦克格雷戈指出，X 理论是当时管理人员们遵奉的一套假说，因为他们并没有明确阐述过这种假说，实际上在奉行这一理论，虽然他们所采取的行动来自 X 理论。

X 理论的含义是一种专制型的管理，如图表 9.1.1 所示。这种理论假设绝大多数人厌恶劳动并尽可能设法逃避劳动。因为疏懒怠惰，所以乐于参加各种限制生产的活动，他们平庸无为，千方百计地逃避责任；他们以自我为中心，漠视组织的需要并抵制变革；一般奖酬远不足以使他们振奋精神热爱工作。因此，要保证管理活动卓有成效，只有采取强制，监控和施以胁迫。虽然管理人员否认他们关于人的上述观点，但是行动却证实了他们对人性的认识恰恰属于典型的 X 理论。

Y 理论的含义是指人道型、帮助型的管理如表 9.1.1 所示。这种理论假设人并不是怠惰的，他的表现都是他对组织的感受和经验的結果。如果管理者能提供合适的环境发挥他的潜力，那么工作对他来说就犹如游戏娱情一般自然。在他们实施所承诺的目标过程中，他们会自我调节，自我控制。管理的作用就在于为工作中的人提供一种能发挥他们潜力的环境。

麦克格雷戈认为，管理人员一直忽视上述关于人的事实，他们一味追随着过时的人性假设，而事实上有更多的人的行为更接近于 Y 理论。诚然，人与人之间是有极大差异的，少数人可能符合 X 理论关于人性的假设，但差不多所有雇员都属于存在潜能的 Y 理论。管理人员不承认这种潜在的力量，他们的管理政策与实务自然难于开发这种潜力。这样做的结果是使许多人把工作当做降临在头的劫难，而不能把它当做使人增长才干自我实现的机缘。管理需要一种关于同别人一起工作的全新理论，即 Y 理论。

表 9.1.1 麦克格雷戈的 X 理论与 Y 理论关于人性的假说

X 理论	Y 理论
△一般人不喜欢劳动,并尽可能避免劳动。	△劳动是人的天性,犹如游乐与休息。
△一般人缺乏责任心,很少有抱负,把寻求安全与保障放在首位。	△人们并非生就懒惰,偷闲是后来生活经验造成的结果。
△对绝大多数人一定要在强制、控制和惩罚的威胁下才会工作与劳动。	△人们在受任服务于各种目标活动中,锻炼‘自我导向’“自我控制’的能力。
△运用 X 理论关系人性的假设,管理者的作用就是对人施以强制与控制。	△人都具有潜在能力,在适当条件下人们愿意学习、接受并寻求承担责任。在工作中人皆具有运用想象、机敏和创造的能力。 运用 Y 理论关于人性的假设,管理者的作用是在于开发人的潜在能力,为了共同目标,帮助人们发挥这种能力。

作午餐时的普遍问题。这些观点为组织行为学这一新的学术领域指明了方向,推动了这一学科趋于成熟。到了 60 年代,那股曾风靡 50 年代的思潮便渐趋泯灭,代之以扎实有效的组织行为学了。

9.1.2 组织行为学的基本概念体系

每一门社会科学甚至自然科学都有指导其发展的基本概念的哲理基础。比如会计学,基本概念是“有借方必有贷方”。多年以前复式簿记取代单式簿记的时候,就是建立在这一基本概念基础之上的。物理学的一条基本原理在于自然界诸要素的同一性。例如,地心引力无论是在东京还是在伦敦都同样起作用,氢原子不会因为在莫斯科或华盛顿特区而有所改变,但到了人的领域之中这一基本原理就不适用了。

组织行为学从两个方向构筑起基本概念体系,一是人的特性方面。包括个体差异、完整的人、行为有因、人的价值等方面,另一是组织性质的描述,包括社会系统与共同利益驱动,从而形成整体的组织行为学。

1. 人的特性

关于人的特性,有四种基本的假设:个体差异;完整的人;行为有因(激励);人的价值观(人的尊严)。

(1)个体差异。人在许多方面都有自己的共性,例如,由于失去亲朋的爱而激动悲伤。但是世上的人又千差万别,各不相同,正如那格陵兰山麓的亿万片雪花朵朵各异,片片不同。就目前所知,我们星球上的亿万个体彼此之间有众多方面不同,犹如人们的指纹千差万别一样。意识到这

种差别是非常重要的,试想一下人的亿万个细胞和它们的各种不同组合及可能储存其中的一条条经验。可以同样是人,但人人各异,这已是得到科学证实的事实了。

个体差异的思想渊源于哲学,人自呱呱落地就迥然各异,以后各自不同的生活经历这种差异愈加明显。个体差异意味着,要想最大限度地激励雇员,就必须区别对待他们。如果不存在着个体差异,那么,在处理雇员问题时就可以采取某些标准的、统一的办法,而由此引起的调解裁决就可以降到最低限度。实际上并非如此,个体差异要求对待每一雇员个人能做到公平和正义决不可千篇一律。

由于存在着个体差异,所以组织行为的哲理如同民主政治的哲理一样,都是首先着眼于个人,只能由一个人来承担责任和作出决策。按定义,一个群体是不可能承担责任和作出决策的,没有众多的个人加入其中,群体是无能为力的。

(2)完整的人。尽管一些组织只希望雇佣一个人的头脑和技艺,但他们雇佣到的却只能是一个完整的人,而不是某一个别功能。人的不同特性可以分别加以研究,但是,归根结底,各个特性只是构成整体人的一个部分。某人的技艺同他的知识或背景分不开,家庭生活也不可能完全脱离工作生活,感情因素同生理因素分不开,人是做为一个完整的人而发挥作用的。

例如:管理人员要求麦克里特·托文森星期三晚上加班完成一项紧急报告。托文森具备必要的知识与能力完成这项紧急任务,当然,她也愿意得到加班费。然而托文森如果不从她所承担的社会责任的观点出发,她星期三晚上就不会加班。因为这一天是她结婚十周年纪念日,并且已经约好几个朋友在家里聚会,这次纪念对托文森意义重大。这里管理人员必须考虑的是托文森做为一个完整的人的需求,而恰恰不是仅仅做为一个工人。

按照组织行为学进行管理,就要努力造就出更好的雇员,而且是按照人的成长和成就来造就的。研究表明,人多少要受到他所从事的工作的影响,所以管理要考虑到它对完整人的作用。雇员除了从属于雇主之外,还从属于许多其它的组织,他们在公司外部还扮演了很多角色。倘若一个人得到全面的发展,他们的作用会远远超出公司范围,并为每一雇员都生活其中的社会造福。

(3)行为有因(激励)。心理学告诉我们,人的正常行为都有其原因。行为同人的需求有关,或者还同该行为所导致的后果有关。就需求来说,人们的行为受他自己的需求的激励,而不受别人认为他应该有的需求所激励。对于旁观者来说,一个人的需要也许是离奇而不现实的,但对这个人来说,这些需要恰恰处于支配地位。这一事实为管理者提供了两条基本的激励途径。管理者可以提醒人们何种行为可以增加满足感,或者也

可以警告人们,除非按公司的方针行事,否则,就满足不了他的需要。显然,较好的办法还是选择增加满足需要的途径。

激励对于组织运行是至关重要的,无论是一个组织拥有多少机器设备,倘若没有由受到激励的人们加以操作和控制,也只能是一些“废铜烂铁”,毫无用处。

我们来设想一下,在车站上停着一辆蒸气机车,这里的一切运行轨道、运动设施都井然有序,发车时刻和运行路线皆已安排就绪,车行目标也已确定,车票已出售,旅客已经登车。但是,无论发车前的所有准备工作做得如何周详无遗,如果机车不发动,列车决不能朝下一站移动半寸。也就是说,如果不提供动力,火车将寸步难行。的确,在组织中激励犹如那待开动的机车,只有它的推动才能使组织维持运行。

(4)人的价值观(人的尊严)。这一概念处于同前三者不同的层次。因为它是一种道德观念而不是科学结论。这一概念认为,人不同于其它生产要素,因为人在宇宙万物中处于中心地位。他们希望得到尊重和尊严,而且只应如此。每项工作无论轻重,都代表着从事这项工作的人的独特志气与才能。人的尊严这一概念,对立于是把人看成经济工具的旧有意识。

道德观念反映了被所有不同年龄的人的经验所肯定的人类的良知,它要求考虑我们的行为对自己的及对他人的后果,它承认生活具有多极目标,并承认每个人都具有内在才智。因为组织行为总要涉及到人,所以道德观念就是用这样或那样的方向影响每个人的行为。人不可能,也不应该脱离自己的价值观念作出任何决策。

2. 组织的特征

关于组织特征的主要前提是,组织是社会系统,组织是建立在共同利益基础之上的。

(1)社会系统。社会学告诉我们,组织是社会系统,所以,组织活动不仅受心理规律,也受社会规律的制约。恰如人们具有心理需要一样,人们在社会上也扮演一定的角色,处于一定的地位。他们的行为不仅受自我支配,还受团体影响。事实上,组织内并存着两类社会系统,一类是正式的社会系统,另一类是非正式社会系统。

社会系统的存在告诉我们,组织环境处于动态之中,而不是象组织系统图所画的那样处于静止状态。系统的每一部分既互相依存又互相影响,存在着普遍联系。

车间主任格兰达·奥提茨的试验证明,组织运行中存在更为广泛的社会系统效应。奥提茨以违反安全操作规定惩戒了一名工人,这一行为符合制度规定,属于车间主任的日常工作。然而,地方工会却以公司其它部门对违反安全操作给予的惩罚不公正为由,否定了这一处理,企图借此表示对其它部门工人的同情,也为了表示本部门成员不会接受类似的处理。

这时工会主席热米·斯瓦朗正忙于竞选,也想借此向会员们表示他是忠实维护工人的利益的。

工会鼓励工人把关于奥提茨活动的传闻汇集起来,于是一个简单的违纪处分问题,一下子变成了复杂的劳资关系问题,耗费了许多人的宝贵时间。

社会系统的思想为分析组织问题提供了理论框架,它有助于有关组织行为问题的理解与驾驭。

(2) 共同利益。共同利益体现为一句话:“组织需要人,人也需要组织”。组织中包含着人的目标,组织是在其成员共同利益的基础之上形成的。人们把组织看作是实现自己目标的手段。同样,组织也需要由人来实现自己的目标。如果缺少这一共同性,那么形成一个群体并发展合作就毫无意义了。共同利益也把各类人员的目标统一起来,既鼓励人们为组织目标的实现而努力,又要避免互相倾轧互相争斗。

9.1.3 组织行为学的传统方法

组织行为学的传统方法强调的是要建立一套能适用于一切组织与一切管理工作的统一原则。这些普遍的原则一般都是约定俗成的——要把组织和职工们管理好,就只有一种方法。现代管理学原理的奠基者们,其中最著名的是弗雷德里克·温斯洛·泰罗,亨利·法约尔和切斯特·巴纳德,都曾试图制定出提高组织效率的原则来。他们以经济学为基础来研究资源分配的效率和能获得最大利润的销售行为。

1. 泰罗法

弗雷德里克·温斯洛·泰罗提倡在不同的工艺技术中利用时间和动作的研究,以及零件与工序的标准化,对工厂的生产进行科学管理。泰罗的方法是对操作进行研究,并且在仔细观察和实验之后确定一些原则,依据这些原则,就能使操作过程按照最有利于管理的方式来完成。他力图建立一套依据工作成绩与产量来实行奖惩的制度。他还提倡要建立起一种管理制度,能使那些监管人员只需应付那些例外的有问题的情况,而不致于为了对下级进行时时刻刻的个人监督而疲于奔命。

2. 法约尔法

泰罗侧重于生产管理,而亨利·法约尔,一位法国经理和工程师,则试图把整个管理过程系统化。法约尔认为管理的基本责任就在于计划——要设立一种正规的机构来进行组织活动——组织,领导,协调,以及控制。法约尔倡导了几条管理原则:每个管理人员应该只有一位上级,以免接受互相矛盾的指示(即统一指挥原则)。每个职工都必须向某一上级汇报工作(即职权层系原则)。在组织安排的计划中,对所有参加同样活动的职工都应指定相同的目标(即指示一致原则)。

3. 巴纳德法

切斯特·巴纳德,曾经担任新泽西州贝尔电话公司的总裁多年,他提出了这样的概念,认为组织是一种合作性的系统,在这种系统里,职权只能自下而上地委派,而不能自上而下地授与。他认为,除非职工们承认管理部门发布命令的权威,否则管理部门发布命令的权力就毫无意义。1978年煤矿工人大罢工就是这个原则的一个例子。美国总统援引塔夫脱—哈特雷法案要矿工们复工,可是,矿工们不服从命令。塔夫脱—哈特雷法案的威胁还能吓倒罢工者吗?

巴纳德认为,一个组织要能发挥作用,必须使其中的个人之间能够互相交往,而且都愿意为实现某些共同目标而做出贡献。他觉得管理工作的任务就是要使组织工作达到专业化,这包括三条原则:

(1)领导者应当通过明确各级岗位责任,指派称职的人选充任这些职位,并协助建立非正式的信息交流渠道,来保持组织中的信息交流,从而少用正式的交流渠道。

(2)管理人员应通过鼓励、控制、监督、训练及教育等手段来维持高昂的士气,从而得到职工们必要的服务。

(3)管理人员必须拟定出组织的计划与目标,并把它们贯彻到组织的最基层去。

尽管这些原则可能适用于一些组织,但每当它们在许多组织中试用时,就象秋天的枯叶一样飘落殆尽。显然需要探索另外一些有关组织行为的方法。

9.1.4 组织行为学的当代方法

1. 交叉学科方法

组织行为学是跨科学的。它综合了社会学以及有助于研究组织行为的其它有关学科。它从各个学科中吸取了改善人和组织关系的思想。组织行为学这一交叉学科的特性近似于医学,后者把物理学、生物学以及社会科学运用于医疗实践。

注意研究人的各类社会科学有时被系统地称为“行为科学”,它是关于人有怎样的行为,以及为什么产生这种行为的系统知识整体。本书尤其寻求把行为科学与正式组织结合起来。有人常常说,正式组织的观点是把组织看成“没有人的组织”,而行为科学家则把人看成“没有组织的人”。然而,组织必须有人,为实现目标而工作的必须要有组织,所以最理想的办法是把二者结合起来。

2. 人力资源方法

人力资源方法处于发展之中,这一方法注重于朝着更加完善,富于创

造性和自我实现的方向成长和发展,因为人是任何组织和社会的各种资源的核心。通过与二十世纪初传统管理方法的对比,就可以理解人力资源方法的特色。按照传统的管理方法,经理决定该做什么,然后严密控制雇员,以确保任务的执行。管理就是指挥和控制。

然而,人力资源方法是助动性的,它帮助雇员学会自我控制,富于责任感。尔后创造一种气氛,使雇员在其中充分贡献自己的才智。这种方法认定增强人的能力和为人提供机会可以直接导致高效能的工作。当雇员的才智得到充分运用时,也就会直接获致对工作的满意。本质上,人力资源方法意味着好的雇员会获得好的结果。这很近似于麦克格雷戈的Y理论。正如中国的古谚语所说:

送人一鱼,救其一日 教其捕鱼,获益终生。

人力资源方法的另一名称是助动型方法,因为管理人员的作用已经由控制雇员转而为他们成长和工作。助动型的经理可以与农夫相比。农夫无法告诉庄稼如何生长,但他能够提供适宜庄稼生长的环境。同样,助动型经理也应为雇员造成一种气氛,以便雇员成长并积极工作。

3. 权变方法

传统管理依据一种所谓最佳原理,认为存在着一种进行组织、授权、以及任务分配的最佳原则与方法。这一正确方法适用于各种类型的组织及组织的外部环境。管理原则被认为具有普适性。随着组织行为学的发展,它的许多追随者也对这样的观点表示支持。行为科学思想被认为适用于各类组织。比如,无论何种条件,雇员导向的领导部要优于任务导向的领导,偶然的例外是允许的,但这一思想或多或少具有普遍性。

愈来愈被接受的观点是很少有适用于各类组织的普适原则。情况要比最初接触的复杂的多。对不同的变动要素要采用不同的行为。

最佳方式不复存在了。必须仔细地分析各种情况,以便确定方法。结果就出现了组织行为学的权变方法,这一方法指的是,为了提高效能,不同的环境需要不同的组织行为。存在那些有重大意义的变动要素,进而决定为取得更有效的成果必须采取哪一种做法。权变方法的优点就在于,它鼓励行动之前要分析情况,同时反对依据关于人的普遍性假设所采取的习惯性作法。权变方法比传统方法更跨越学科,更富于系统性与探索性。因此,它有助于用更恰当的方式来利用关于组织的所有最新知识,因为正确的行动依赖于情势的变化,所以这一方法也称为因势制宜的方法。

4. 系统方法

从概念上说,系统的含义是指在组织中存在着大量的变量,变量间存在复杂的关系和相互影响。表面看来,影响某人或某部门的事件,实际上

也对组织的其他任何一部分有重大影响。这就是说,经理在采取措施时要高瞻远瞩,以便认清这一措施可能对更大系统带来的影响。

某种行为在产生积极影响的同时也会带来消极的影响,因此,有必要进行成本——效益分析,以便权衡行为到底会产生正效果还是负效果。只盯着效益是不够的,因为在获得效益的同时系统的其它部分还可能要付出相应代价。

一家家具工厂的室内装潢部主任不允许一名工人请假到 200 里之外的一座城市参加他的第二个堂兄的葬礼。请假的工人声称,与这位堂兄的家族关系非同一般,所以定要去参加葬礼,并且在未获得批准的情况下离开了工作岗位两天。工人回到岗位以后,他的装潢部主任以扣除一天工资惩戒了这个工人。其它部门的工人得知这一事件后,认为处理是不公正的,纷纷离开岗位举行了未经总工会允许的罢工,并且威胁仍留下工作工人离开岗位,直到主管当局撤消了给那个工人的处分。这位主管人员对于自己的惩戒行为可能超出本部门,在更大范围的工厂系统中造成后果缺乏认识。

9.2 有效组织的全新概念

组织行为学首要研究的问题是组织有效性的特点及其决定因素。是什么因素使得有些组织绩效卓著并且飞速发展,而另一些组织则停滞不前、绩效欠佳、甚至最终破产呢?组织行为是重要又复杂的问题。组织行为学领域的关键是研究与衡量和决定组织有效性的有关因素。

9.2.1 组织有效性的构成

我们怎样才能知道一个组织事实上的有效性?如果我们想衡量组织的有效性,我们应该衡量些什么呢?关于能用来估价组织有效性的不同标准,人们已提出了不少。表 9.2.1 简要陈述了已提出的关于组织有效性的不同组成部分的内容。这些内容虽然不完全,但它们却集中了最普遍的因素,并且它们作为有效性的指示器是最有用的。

一个有趣而重要的问题是,当根据表中列举的所有组成部分同时衡量时,任何组织都不可能是有效的,但在其他某个部分的有效性则是困难的或不可能的。例如,为增加利润和提高生产率而关闭工厂或解雇员工,会引起其余员工的不满,为迅速发展和提供新产品或新服务而进行大量投资的企业,在盈利方面可能不如那些没有进行这种投资的企业(至少在短期是如此)。

表 9.2.1

组织有效性的构成

利 润	可以用多种方式衡量。比如,总毛利,作为总销售收入百分率的利润,付给公司中股东的金额。
增 长	也可以用多种不同方法衡量,比如利润的增长、收入的增长、产品数量或提供服务的增长以及新地点的增长。
资源取得	组织获得资源(即投入)的能力,要求组织发挥它的功能。资源可以资金、原材料、劳动力或新观念等形式出现。
适 应 性	即组织适应各种条件变化的能力,这些条件变化包括供应者、顾客、竞争对手以及员工方面的情况。
创 新	即组织在新产品、新服务、新技术和新管理制度方面的创新能力。
生 产 率	指组织以最小的成本或费用支出产生最大价值的产品和服务的效率。
顾客的满意程度	即顾客对组织所提供的产品和服务的满意程度。
员工的满意及信奉	组织在员工心目中的满意和信奉程度。

9.2.2 确定组织的有效性

因此,任何组织为了让人们视为有效而要在组织有效性的所有组成部分都表现得很有成效是不可能的。事实上,组织有效性的确定在很大程度上取决于评价的角度,评价的时间构成,以及应用的比较标准。

1. 角度

不管在组织内部还是外部,不同的个体和群体会把重点放在组织绩效的不同方面,因此便产生了对组织有效性的不同评论结论。例如,股东和投资者仅仅根据利润增长和生产率来评价组织的有效性。在同一组织中的经理倾向于把重点放在组织的适应性和创新以及顾客对组织所提供的产品和服务的满意程度上。更低层次的员工主要根据组织如何对待他们和他们对组织的贡献程度来判断组织的有效性。这是一种不正确的看法,即认为从一个角度来判定组织有效性是对的,而其他角度则都是错的。组织被定为有效与否的关键论点是:它主要取决于谁来评价以及评价者的特殊角度是什么。

2. 时间构成

对组织有效性的评价,在很大程度上取决于评价有效性的时间周期。

例如,通过削减维修、研究和开发等项支出,在短期或中期内组织能够增加利润。然而同样的做法在长期内会阻碍组织的创新能力,还会阻碍组织有效地改变现有状况。因此,在更长的时间周期上,对同一组织的评价可能会得出这样的结论:即这个组织在创新、适应性和最后利润等方面效率并不高。任何对组织有效性的讨论必须清楚地说明评价中所用的时间构成。

3. 比较标准

当从某个组成部分来评价一个组织是否有效取决于对这个部分所选择的标准。在评价组织有效性时,有三个常用的标准。第一个标准是生产同样产品或提供同种服务的其它相似组织的绩效。例如,假如从总的观点来比较组织,以创新来说,苹果计算机公司(*Apple Computer*)的有效性可被认为是很高的。

第二个评价有效性的共同基础是组织本身过去的绩效水平。在飞速发展的个人计算机工业中,如果一个公司在前五年中它的规模以每年50%的速度增长,那么在某一年中增长20%便被认为是低效率的。在不景气的钢铁工业中,一个公司在前几年一直萎缩,但随之而来的一年销售量却以5%的增长率,发展这便可认为有效性很高。

最后,人们判定组织有效性可根据组织期望或计划达到的绩效水平来判断。这是指组织自身的绩效目标。如果一个组织确定的目标是利润增长5%,那么如果它达到利润增长7%便会感到是很有成效的。另一组织计划利润增长15%,而实际利润增长只达到7%,那么它便认为是低效的。

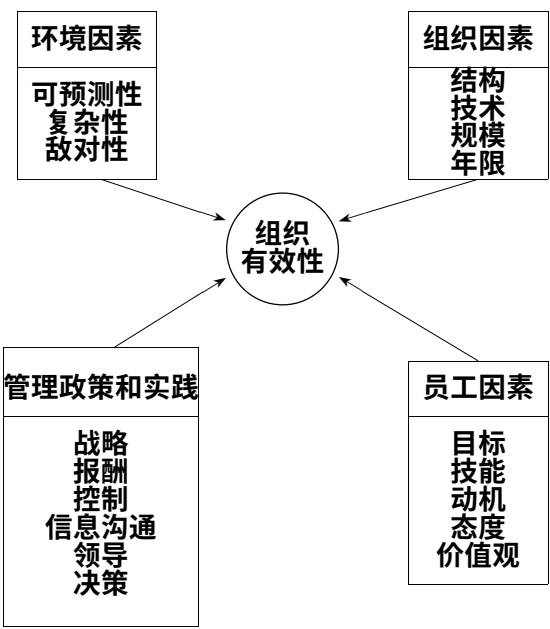
9.2.3 组织有效性的决定因素

一个组织有效性的取得受到多种因素的影响。图9.2.1简述了主要的影响因素:环境因素、组织因素、员工因素以及管理政策和实践。

组织有效性受到组织的外部环境特点的影响。组织面临的外部环境可以在以下几方面变化:它们的可预测性如何(即组织的原材料供应的稳定性如何);它们的复杂性如何(即组织要与多少不同的群体、供应者、政府机构打交道);它们的敌对性如何(即人们是否把组织的存在看成合乎需要的,如医院,或者不合乎需要的,如一个生产神经性毒气公司)。

组织有效性也受整个组织的某个重要特点的影响。组织的结构是否合理地分为许多不同的部分?这些部门的工作是否有效地协调?组织是否有效地利用技术?这种结构是否反映所用技术的内在要求?组织的设计对组织的规模是否合适?这种设计过一段时间随着组织的成长,它的发展是否合适?

图 9.2.1 影响组织有效性的因素



组织成员的特点也会影响组织的有效性。员工是否拥有高效工作所必需的技术和能力？员工个人的目标是否和组织的目标相一致？员工是否受到激励而有效工作并受到组织的信任？员工的态度和价值观促进还是延缓效率的取得？

最后,组织所采用的管理政策和实践对有效性也有重要的影响。管理者制订策略和设计技术来奖惩和控制员工的方法会影响组织的有效性。同样,与管理者所用的决策方法相联系的信息沟通和领导方式,也在很大程度上决定了组织的有效性。

9.3 管理工作 组织行为学的一般应用

9.3.1 管理工作的基本特征

关于管理工作存在着许多普遍的成见。人们常常想象管理者把时间花在下命令、作决策、分析技术报告等等上,于是就常常产生这样的印象：管理人员的绝大部分时间都消耗于在有空调设备的办公室里审阅报告，

想着赶到飞机场去搭 5:30 的班机,招待重要的客户,解决复杂的难题上面。对高级管理人员的研究表明,他们很少停止考虑他们的工作。五个晚上有四晚要用来为公司工作。一个晚上花在办公室里,一个晚上则用来招待业务上的同行;另外两个“工作”夜晚,他们是回了家,但并不是去休息,而是把家当作一个分支办公室来用。这样来安排工作是可以给工作多挤出一些时间,不过大多数的家庭都会感到太紧张。工作日排得这么紧,繁重的交往,以及应付同时提出的各种要求,这就会产生很大的压力。对于管理职位来说,每周工作 60 小时甚至更长时间并不罕见。一位总经理在一个典型的工作日中得拆阅 36 封信,处理五次电话,还要参加八个会议。他们很少能有真正的工间休息。咖啡得在会议中间来喝,午餐时间又常常要用来在公司的经理餐厅里跟别的经理们开非正式碰头会。当有了点空闲时间时,那些迫不及待的下级们又会争先晋见经理。

管理人员之所以用这么急促的节拍来工作,原因之一就在于管理工作是无尽无休的。管理人员要对组织经营的成败负责。没有什么标志可以说“我的工作干完了”。一位工程师可以这么说“这个项目设计完了”;一位计算机程序编制员可以说“这个系统已经能运转了”,可管理人员的工作却是没有止境的。

管理工作共有五项基本特征,这就是 ①在头绪纷繁的活动中努力工作;②喜欢做非例行性的工作;③面对面的口头交往;④与一系列信息交流网络发生联系;⑤权利与义务的融合。

9.3.2 高质量、简洁变化的工作

许多工作需要专业化和集中化。一个机床操作工可能要花上 40 个小时来加工一个零件;一个计算机程序编制员可能要费一个月来设计出一套处理采购部门原材料供应用的程序系统;一位有开业执照的会计师可能要用一个月来审计一位大客户的帐目。可是,管理人员工作的特点则是它的多样性、短暂性和片断性。一份研究资料发现,工长们平均一天要碰上 583 起工作上的问题(大约每 48 秒钟就有一起)。这么一来,工长们就只有很少一点时间用于计划。一位总经理一天的活动可能包括处理来往函电,听取一位下级向他汇报一个客户集团正集体抵制他们产品的事,跟其他几位社团领袖去参加一个讨论怎样对付能源短缺的会议,倾听另一位管理人员关于办公地方不够大的牢骚,参加一位在本公司已服务了 45 年之久正要退休的老职员的礼仪性午宴,跟销售经理讨论关于一项 800 万美元合同没成交的事,还要讨论该怎样去买下另一家工厂,使生产设施更有效的问题。管理人员全天都得面对头绪纷繁的各种活动。管理人员一天活动的特点就是总要不断地受到打扰。有所作为的管理人员一定要能迅速地、频繁地改变方式。一位财务经理对作者说过:“每十分钟

我就得换一种角色。先当一会儿税务专家,跟着又当几分钟经理,然后又当银行家,又是人事问题专家,如此等等。’不断的、没完没了的电话,突然召集的会议以及那些就象蓄意来打乱管理人员计划安排的人事问题总是不断地发生着。

管理人员采取的行动总是简捷的,他们的大部分活动都不到9分钟。电话平均每次只要6分钟(直截了当,简明扼要),非计划中的会议大约花12分钟,而例行性的办公桌上的事务处理大约要15分钟。管理人员对冗长的报告和备忘录都只是浏览一下,很少有仔细审阅的。

管理人员所参加的活动总是片断性的。这就是说,很少有共同的模式。管理人员往往是会议未终就得离席而去,又常常拦住从身旁走过的下级或别的什么人去扯一个什么问题。一项研究发现,一位经理在35天之内,在办公室里工作不受干扰的时间满23分钟的一共只有12次。

看一下影片‘巨颚’的导演斯蒂芬·斯比尔伯格所遇到的问题,就能说明一位管理人员工作的多变性、短暂性和片断性了。

“巨颚”是摄制得最成功的影片之一,讲的是一条巨型白鲨的故事,这条鲨鱼是自然界中最有效的杀人机器之一。“巨颚”也是一个挺有效的娱乐工具,同时又取得了一次票房的巨大成就。在这个电影里,那条鲨鱼袭击了游泳的人们,引起了虚构的小镇艾米蒂人的恐慌。有三个人,包括一位警长和一位职业猎鲨者,试图捕杀这条鲨鱼。最后的那场战斗真是惊心动魄。

斯蒂芬·斯比尔伯格被选中来导演这部电影时才26岁。在这之前的四年中他导演过一些电视片,其中包括‘精神病患者哥伦坡’和‘马库斯·韦尔比’的几场分集。他取得了进步,转而导演(也就是管理)起电影来了,其中包括一部叫做‘糖地快车’的惊险片。正是由于这部影片才使得他受领到导演‘巨颚’的任务。在拍片过程中,他要管理约150人,包括摄制组成员、演员、技术人员、编剧以及船上的海员。

虽然这部电影是成功的,可是它的摄制过程却花了比原来计划多两倍的时间。延误是由于一系列必须由斯比尔伯格解决的管理问题引起的。

首先遇到的一个问题就是选定外景拍摄地。选中的是马萨诸塞州海岸外的一个小岛——马莎葡萄园,因为它很象那个虚构的小镇艾米蒂。不过这是冬天选的。斯比尔伯格没料到,到了夏天影片正要开拍的时候,马莎葡萄园倒成了大西洋岸边最受人欢迎的港口之一了。可以毫不夸张地说,每天进进出出的船只足有几百艘。

拍片时,镜头不时被驶得非常靠近摄影机的小划子里好奇的人们所遮断。在离‘戏剧性战斗’的地点不足50英尺的水面上有一艘帆船,一个四口之家正在野餐,这电影怎么能拍得下去呢?

另外一件管理方面的麻烦事就是那条机械鲨鱼布鲁斯了。实际上这

种鲨鱼有三条,每一条重达一吨半,价值 15 万美元。每一条都是供朝不同方向运动(只会从右拐向左或只会从左拐向右)和不同场景用的。有 13 名技术人员专门负责操纵这些鲨鱼,他们从一个锚泊在海面上的 12 吨重的钢制浮台上,通过一条上百英尺长的电缆来控制它。真倒霉,头回出海,鲨鱼就沉了;第二回,液压系统又炸了。只好靠不停的修修补补才能让“鲨鱼”活动。

计划和协调是管理方面的主要要求。每天都要有整整一列船队出海。一条船是装布鲁斯的,另一条是乘管操纵工作的技术人员的,还有别的船是乘摄制组和演员的,甚至还带有一些供应船和一艘旧的渡轮。从 5 月直到 10 月,每周有 6 天都要进行这种航行。有时,船队返航了,却一无所获。这类失败得归咎于布鲁斯,还有天气,水域中出现的小划子,以及其他各式各样的问题。

剧本需要不断地组织修改。第二天就要拍片了,头一晚还在重写剧本呢。很难找到真鲨鱼,为了影片结尾的需要,最后总算在佛罗里达州找到一条死的。这条死鲨鱼挂在爱德加镇的码头上长达四天之久,结果发出一股恶臭。当地居民为了报复,就把死鱼丢在演员们住的房子门口的台阶上。

失窃、好奇的人们、天气,还有数不清的其他问题使得情况更加糟糕。几乎凡是可能弄僵的事全都发生了。斯比尔伯格必须为垂头丧气的演员们消除疑虑。不管怎样,这种每天如此的航行总算是进行下去了,一直坚持到十月间拍完最后一个场景为止。

摄制组很多人都曾离岛去休过假,而斯比尔伯格从未离开过。他给演员和一起工作的人们带了一个好头,他是担心假如他真的离开这里,他就再也不愿意回来了。最后,这项工作总算是了结了,他也离开了这个岛,发誓再也不到这里来了。此后他导演了“第三次侥幸的遭遇”。

9.3.3 非例行性的工作

管理人员们倾向于有活力的工作。例行公事,诸如处理来往函电或审阅长篇报告则交给下级去干。管理人员经常追求新的、“热门”消息,这类消息往往是从计划之外的会议上、电话里、闲聊和推测中得来的。这类传闻成了管理人员的情报来源的一个重要组成部分。当他们收到这类情报时,总是最优先考虑。

因为管理人员希望得到的是最新消息,所以对于日常例行性的报告,即使偶尔看一下,处理也是很认真的。虽然大部分管理人员自己也写报告,可是很少有几位高级经理会花时间去读它们。高级经理关心的是目前和今后。

避开例行公事并不意味着管理人员会轻易放过定好的日子和期限。一旦约定,就得守约。一个不肯定的开会时间,例如“下个星期五吧”,是不会引起重视的。除非指明并把时间写下来,否则其他事情就会得到优先。

管理人员的工作是处于一种‘刺激—反应’式的环境里。在那个七泉保险公司里,比尔要干的最重要的事就是及时把报告搞出来。作为一名管理人员,比尔的职责就是要做到这一点。比尔的上司雪莉并不想听关于比尔跟艾尔之间的问题,她两点钟以前要那份报告。

9.3.4 繁多的口头交际

管理人员进行交往的途径有五种:信件(文件式交往),电话(口头式),计划外的会议(非正式的个人对个人的交往),计划内的会议(正式的个人对个人的交往)以及巡视(视觉性交往)。这些交往方式之间是有根本差别的。

书信需要采取邮递的方式,因而不能及时得到回音。很难有随发即获复的机会,也不能用非口语性的手势来帮助表达。处理函电是一种琐碎的、非干不可而又索然无味的工作。管理人员往往能每小时处理 30 封以上的信件,那只不过是浏览一些无关紧要的琐事——请求、谢忱之类。管理人员之所以这样来对待信件是由于近 90% 的信函交往都与活生生的活动无关。他们喜欢的是口头交往。统计表明,管理的时间有 78% 都花在口头交往上。电话及计划外的会议一般较短暂,不过加在一起却占了管理人员口头交往时间的近 $\frac{2}{3}$ 。当双方互相认识又必须迅速传递消息或是要提出一项请求时,就会用上电话和计划外会议。正是通过这类接触,管理人员才得以迅速发出或获得许多‘活’的情报。当问题突然出现的时候,可以召开计划外会议和打电话来把问题搞清楚。

在有许多消息需要传送时,当管理人员对一些人并不太熟悉或者开会是把人们聚集到一起的唯一途径时,就要借助于按计划安排的会议了。

巡视给了管理人员一种独特的机会离开办公室去跟职工们进行非正式的交谈。这种方式并不经常采用,不过管理人员可以利用这种时间去探望某些个人,对他们的结婚,生孩子,毕业或其他喜庆表示祝贺。

管理人员乐于进行口头式交往。非正式的电话交谈以及计划外的会议对于保持‘活’的行动是很重要的。正式的按计划安排召开的会议用来传达消息或用于有很多人参加的事,如庆典仪式,劳资谈判及股东会议等。

需要强调的一点是:交往就是管理人员的工作。管理人员并不做研究工作,并不接收急症病人入院,也不编制计算机程序。更确切地说,他们是消息的传递者。

9.3.5 频繁广泛的交流网络

管理人员不仅喜欢口头交往,他们还是一系列信息交流网络的中心。这些网络包括他们的下级、同僚和上司,还包括本组织以外的其他一些人。

通常,管理人员跟他们的下级在一起的时间(约占他们的 $\frac{1}{3}$ 到 $\frac{1}{2}$ 的时间)远比跟上司在一起的时间多。对工长们的研究表明,他们的时间只有 10% 是跟上级打交道。这个百分比对于中层及上层管理人员也同样适用。当一位较低层的管理人员跟他的上级交往时,往往都是通过正规的方式——正式请求和正式报告。

那么管理人员究竟把时间花在跟谁交往上了呢?他们的许多时间都用来跟其他管理人员以及他们的部门与组织以外的其他人进行交往了。他们为了交换有关计划、设备、工作进度、顾客问题、市场机会以及人事问题的消息,不断跟别的部门的管理人员接触。本组织以外的接触包括商会、顾问、律师、保险商、供应商、政府机构以及消费者协会等。每一个这种集团都能向管理人员提供某一方面的专门情报。例如,全国工业分配商协会就能让它的会员们对华盛顿的最新立法决议案、工会问题以及新产品研制进展等情况了如指掌。

在与从多的各类外界人员交往时,管理人员在这一系列信息交流网络中起着一种枢纽作用。非正式会谈主要是口头性的,给出和接受信息。这类接触也包括管理人员与他们很难直接控制或施以权威的那些人之间的交往。

9.3.6 权利与义务的融合

管理人员究竟能在多大程度上支配他们自己的时间呢?按照彼得·弗·德鲁克的说法是:管理人员的任务是要创造出一个真正的整体,而这个整体应大于其各个构成部分的总和。……有一种比喻是把他们比成一个交响乐队的指挥,由于他的努力,他的想象力以及他的领导艺术,他能把那些本身不过是嘈杂的声音的各个部分组合起来,变成一曲生动的、浑然一体的乐章。不过乐队指挥是有作曲家的乐谱作为凭借的,他不过是一名协调者。管理人员则既是作曲家又是指挥。

德鲁克把管理人员描绘成是能乱中求治的人。不过管理人员实际上也有自己管不了自己活动的时候:电话铃响了;台历上密密麻麻地记满了一长串会议;下级带着个人的或单位的问题来访;还有好多意想不到的问题纷至沓来。所以,管理人员既可以说成是一位乐队的指挥,又可以说成

是一个傀儡,这全取决于他们处理自己交往的方法与方式。

管理人员确有两个重要的可以自由施展的领域。第一,管理人员能够做出将确定他们自己长期承担的义务的最初决策。例如,他们可以决定自己究竟要不要加入一家本地银行的董事会,虽然一旦决定要参加,他们的许多活动就得由别人来安排了。管理人员还能发展他们自己的信息渠道,而这么做了以后,他们就控制不了那些传送给他们的信息了。显然,说对某件事进行控制,其实就是对它做出‘关键性’的决策。第二,管理人员可以利用他们的义务来做一些事情。标准钢铁公司的总裁约翰·佛加蒂可利用某位职员退休的机会向到场的人搜集情报。在这个短短的退休仪式上,佛加蒂还可插话向那些到会者讲讲他的一些评价。一位有作为的管理人员总会利用一切机会来为他的事业去向别的活动集团游说,以防患于未然,消除制造中的谣言。

9.4 社会系统中的组织行为

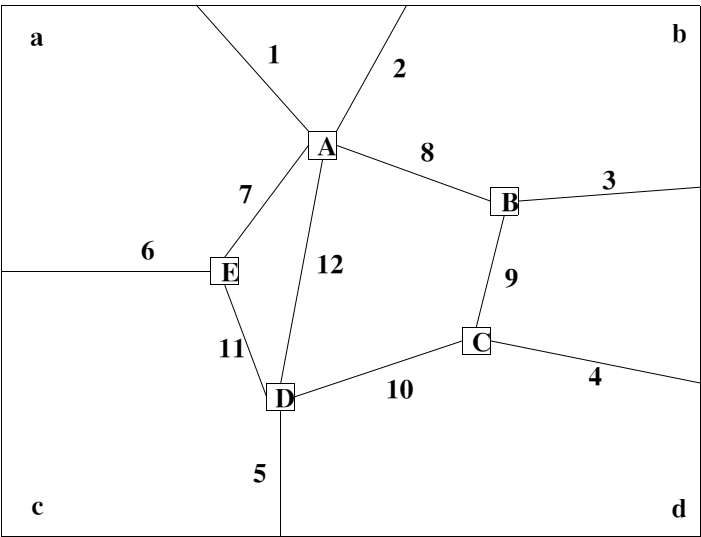
9.4.1 社会系统的均衡、有效

社会系统是一个复杂的人际关系结构,在结构中人们以多种方式相互交往、相互作用,好比宇宙中的群星,无限无穷。其中每一个小的群体都是它所从属的更大的群体中的一个子系统,这些较大的群体又是它们所从属的更大的群体中的子系统。如此连绵扩展,直到把世界所有的人群都囊括其中。在某个单一组织内部,所有的人彼此之间以及他们与外部世界之间发生的相互联系就构成了社会系统。

上述系统中复杂的相互关联和相互作用可由图 9.4.1 表示。

图 9.4.1 中表示的 A 到 E 五个模块用橡皮筋 1 到 6 固定在板上,模块之间通过橡皮筋 7 到 12 彼此连接。倘若橡皮筋 6 向 A 移动,在各种情况下,所有五个模块都要受到影响而并非只影响到 E。它们将发生位移,橡皮筋上的拉力也会改变。让我们考察模块 A,它受到线路 6—7, 6—11—12 以及 6—11—10—9—8 的影响,与此同时,所有其它模块都将受到交互作用的各条线路的影响。无论变动哪一条橡皮筋,所有模块都将受到影响而被牵动。图例的模型展示了一个社会系统所有各部分之间互相依存,互相从属的关系。简言之,系统中只要有一个部分发生变化,那就会影响到其它各部分。由此可见,世上万物无不相互依存、相互关联。

图 9.4.1 社会系统相互依存示意图



1. 社会均衡

当系统内互相依存的各部分之间处于动态的运行平衡状态时,我们称这个系统为“社会均衡”。均衡乃是一种动态概念,并非静态的概念。任何组织都处于永恒的运动之中,但这种运动显现出来的是系统总保持着动态平衡。系统如同大海,尽管波涛汹涌,但是大海的根本属性却很少改变。

如果社会系统内部发生细微的变化,那么这些变化会被系统的自身调节所化解,而系统依然保持平衡。但重大的变故或一系列迅猛的变化,会使系统失去均衡,从而严重地减弱系统的活力,直到达成新的均衡。在一定意义上,当系统处于非均衡状态时,其各部分之间乃以相互抵制来代替相互协调。

2. 有效与无效活动

当工厂的变革有利于整个社会系统,那么这种变革就被认为是有效的,否则,则被认为是无效的。管理的一项重要任务就是,评价社会系统的变革以便确定其带来的有效或无效影响,进而作出适当的反应。

例如 60 年代到 70 年代期间,双职工家庭,即配偶双方都参加工作的家庭有了很大增长,这种新的工作型式,对于企业主来说是一个重要的变化。无疑地,这一变化的某种后果具有效能;而其它后果则不具备效能。其效能一面在于企业主有了更大的劳动力市场和更多的熟练技术人员可供选择。

另一方面,这一变化的无效能后果,则表现为增加了配偶一方地区调动的困难。由于配偶双方都有工作,一方希望调动,另一方不愿调动,

所以大凡双职工家庭,拒绝调动的情况比较多。某些场合,企业主发现有必要帮助配偶的另一方在新地区安排工作以便夫妇双方都愿意服从调动。

9.4.2 社会责任和工作态度

从本世纪 50 年代到 70 年代,由于认识到组织、社会及其环境的互相依存性而产生了新的文化价值观。人们开始认识到,某项组织活动在使其组织获得利益的同时,也要向外部社会付出代价,因而存在着一种强大的动力,要求改善成本与收益之间的关系。同样,社会也可以从组织获得一份附加的福利,并由社会对这部分福利进行更为公平的分配。

这些新的价值观统称为社会责任、社会义务或社会介入。社会责任是一种认定,就是说组织对社会系统有重大影响,在所有的组织活动中必须恰当地考虑这些影响,并加以权衡。简言之,组织必须履行自己对社会大系统的一部分职能。因为事实上,一切组织都是社会系统中的一个子系统。

这种价值观可应用于一切组织,不论是企业、工会、政府或其它的团体,每一项组织活动都对社会产生影响,不管是积极的还是消极的。例如某建筑公司的招工政策可能会排斥妇女、残疾人及其他的群体。市政运输系统工会的罢工会给数千乘客带来麻烦,学校出勤人数减少,稀缺能源的消耗提高等等。再如一艘舰艇若把废弃物资抛入大海,海洋生物就会受到危害。总之,社会责任的基本哲理在于“人类活动是整个自然社会系统的一个组织部分,大家都栖息在同一星球上,因而我们的活动都应对这些现实负责”。

1. 历史的发展

以往,大多数企业都试图用公平付酬、恩惠互利以及一定工作条件来尽其对社会的义务和责任。然而这种做法距离真正的对社会所应尽的责任相去甚远,比如对残疾人缺乏充分的适当的照顾和体贴。此外,对外部环境关系的严重失察,如环境保护措施的无力和一些次要因素对社会影响的考虑不周等。管理人员应高瞻远瞩,但事实上不少人却滞后于人们提出的新的期望,从而扩大了实际与期望之间的鸿沟。

2. 社会经济模式

以往的大多数组织,不管是企业还是政府都是以经济价值观与技术价值观作为决策的依据。强调社会义务的新观点导致了社会——经济模式的形成 这种模式要求在决策时除考虑传统的经济、技术价值之外,同时,还要兼顾到给社会带来的损益。所以,人们需要不断地从社会系统及组织和社会的互相依存的观点来考察组织。另外,人们也正在学会更多地考虑到寰球的人类,考虑到如何设法与世界环境更加协调一致。总之,

现代的组织要求对社会的反应十分敏感。

企业、政府、工会等组织的领导者们有必要接受再教育,以便能运用组织行为学和管理学的整体观点使组织得以有效地运行。圣李格斯纸业公司董事会是这样解释这种必要性的,他说:“领导过程就是对周围总体环境的敏锐感受过程。这就是说,经理要意识到对委托人所承担的义务,认识到公司同其他单位的互相依存性,并以特定的方式对社会的真正需求与期望做出承诺和提供服务。”

多少年来,大多数西方国家的文化都强调工作是一种合乎需要的、履行责任的活动。这种态度在亚洲,比如日本很盛行。按照这种观点,对大多数人来说,这种对待工作的态度就意味着他们把工作看成是利害攸关的生活重心,令人想往的生活目标。人们趋向于热爱工作并从中得到满足,他们通常比其他的雇员对组织及组织的目标提出较多的承诺。对待工作的这种态度当然对雇主有很大的吸引力。

3. 工作态度的根源

工作态度起源于宗教的和世俗的两种价值观。在新教改革中的加尔文教徒和后来美国的清教徒们都极力支持上述的工作态度。由于这种工作态度来源于宗教,所以也称为新教教义,尽管它得到各派教会人士的信奉。对待工作的宗教观点认为,工作是为上帝和其他人服务的一种活动,因为工作能建造一个更完美的社会,从而有助于实现上帝的旨意。上帝赋予人类的智慧就是为了使用,因而努力工作和减少浪费是应尽的道德义务。对各类组织的研究表明,对待工作持有正确态度的雇员通常认为这是一种对于道德的精神承诺,而不是一种理性的、计较功利的选择。

对待工作的世俗观点大概起源于拓荒者的生产需要。人们只有努力工作才能生活,并因工作而感到自豪。工作是他们所处环境的一种基本事实,工作是他们改善生活水平的唯一途径,他们把每一代人给下一代做出贡献当做理想。

工作道德可能与人们控制自己周围环境的动力有关。对于孩子们可以进行这样的试验,无论是否干活都给孩子们以同等的可以保证获得弹子球的机会。测验结果表明,大多数孩子都愿意因为自己做了事情而获得弹子球。于是研究工作者们得到这样的结论:“重要的问题似乎不在于人类可以得到食物、水和住所,而在于通过得到这些东西的劳动能力来表达个人存在的重要意义,来说明人能够驾驭、控制自己周围的事物”。

4. 对待工作的态度发展趋势

对待工作的态度,在美国一直有着重大的影响,但从 30 年代以来有所减弱。原因之一是在 50 年代和 60 年代间出现了强调安逸观念的社会变化,比如闲暇和交往。另一原因是社会政策和税收法律上的变化,使很多人感到缺乏激励,甚至冷落努力工作和成绩显著者。

年青工人和年老工人对待工作的态度冷淡,表现得尤其明显。尽管

两代人之间的代沟不甚宽阔,调查的结果仍能进一步证实,更多的年青工人有着新的工作价值观。

9.4.3 角色与地位

1. 角色认知

角色是在涉及到他人的社会活动中社会对某一特定个人所期望的一种行为模式。角色反映一个人在社会系统中的地位,及相应的权利和义务、权力和职责。为了做到能同别人接触,就必须以某种方式预期别人的行为,在社会系统中,角色就执行着这一职能。

一个人在工作之中和在工作之外都匆匆扮演着多种不同的角色。一个人可以在职业上扮演工人的角色,在家庭里扮演父母的角色,在社会上扮演俱乐部的角色,等等。在这些五花八门的角色中,一个人可以既是购买者,又是销售者,既是上司又是下级,既是提供建议者又是接受建议者。而每一种角色都要求不同类型的行为。仅仅在工作环境中,一个工人也可以扮演一个以上的角色,他既是 A 小组的工人,又是 B 上司的下级,同时还是一名技师、工会会员,还可以是安全委员会的一名代表。

不管是经理还是工人的行为都同样受到‘角色认知’的指导。也就是说,谁认定要扮演怎样的角色,那么谁就会按这种特定的角色行动。由于经理需要充当多种角色,起不同作用,那么,为了能迅速地‘变换角色’,他们必须有高度的适应性。工长尤其需要学会这种‘角色变换’,因为他们既要对下属又要对上司,既要处理技术性工作又要解决非技术性问题。

设若一个经理同一个雇员在一起,那么每一个人至少要领会三种不同的‘角色认知’,如图 9.4.2 所示。让我们来考察下一位经理的三种角色认知(雇员的三种角色认知也大体相似),第一是关于经理职务的角色认知,其次是与其雇员相联系的角色认知,最后是在雇员心目中的经理角色的认知。显而易见,除非一个人能够充分感知别人对他的企望,否则是很难实现旁人的这种要求的。

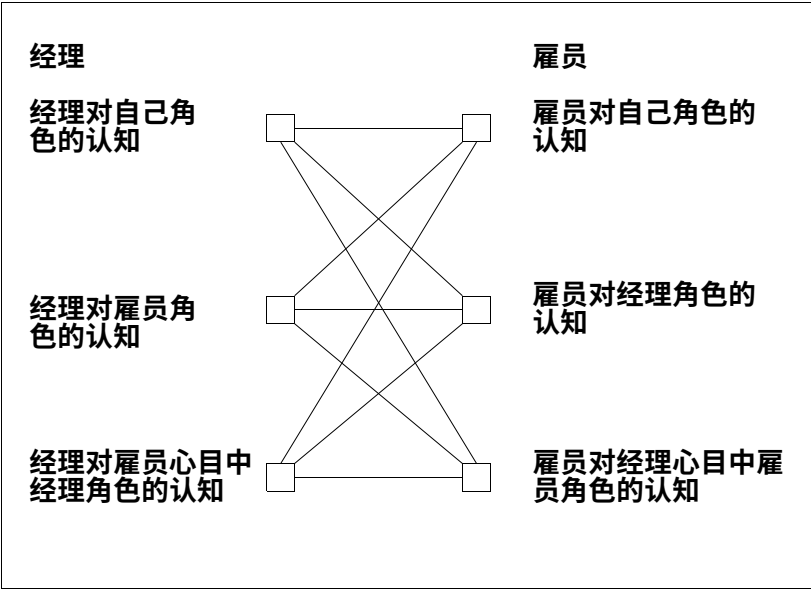
2. 角色冲突和角色模糊

当别人对某人的角色有着不同的认知或期望时,这个人就要面临‘角色冲突’。这是因为他只有否定一个,才可能满足另一个的一系列期望和要求。比如一个公司的总经理,当他了解到会计主任和人事主任要求他给各所在部门安排新的工作计划时,这位经理就面临着角色冲突。

工作中的角色冲突相当普遍,从国家对固定工薪收入的工人所做的一项抽样调查报告指出,48%的人随时都在经历着‘角色冲突’,15%的人认为角色冲突是一个经常发生的十分严重的问题。对于与组织外部有大量联系,也就是充当‘边界角色’的雇员,‘角色冲突’最难处理。人们发现工作要求他们对外充当的角色要比对内的角色更为五花八门、迥然各异,

于是便产生了角色冲突。如果我们根据工作外部发生联系的多少来分类,可以看到那些联系极少的人,角色冲突也最少,那些对外接触频繁的人,最容易出现角色冲突。

图 9.4.2 管理者 – 雇员角色认知复合网状图



当一个人对自己充当的角色不够明确或缺乏真正理解时,就会出现“角色模糊”。这是因为人们很难确定处在这种模棱两可状态下应该怎样行动。一旦发生角色模糊,便会产生缺乏工作满意困惑与迷惘。换言之,如果雇员明确自己的角色和工作中的作用,自然更有可能出色地履行职责,完成任务。对于角色的更好理解是有助于雇员明确别人期望于他的以及他自己应做的事。如果大家共事相处,对各自的角色存在误解,同样会出现问题。

例如:工人伯莱思·贝利是工会的服务人员,为了一件工作上的问题来找车间主任舍利·帕利恩,请求给予指导。帕利恩认为,贝利是在以工会服务人员这个角色接近他,并且试图对他的职权进行挑战。由于对‘角色’的误解,这两个人简直不可能彼此沟通,而问题依然得不到解决。

肯乃茨·贝通是办公室的一位老雇员,想充当一位新雇员,本·格哥斯曼的‘建议者’和‘帮助者’的角色,但是格哥斯曼误解了这位老职员的‘角色’,总觉得是一个根本无权给他下指令的‘老板’在训诫他,这样两个人自然难以和睦相处。

3. 地位和地位差别

地位是指人在团体中的社会等级,是 society 对一个人的某种承认、尊重和接受的标志。自文明伊始,团体内部的地位差别就得到了社会的承认。无论何地,人们在团体中相聚共事,都会产生地位差别,正是这种差别使团体成员中不同的能力与素质得以被确认。

团体中诸个体由地位体系或地位层次约集在一起,这种地位层次规定了团体中人们的隶属关系。如果他们对自己的地位感到严重不适意,则被称做“地位企望”。

失去地位,有时叫做“丢失体面”。这对某些代表性人物来说是严重事件,因而人们为保住和发展已有地位,就是兢兢业业克尽职守。管理学的先驱者之一切斯特·巴纳德(Chester Barnard)宣称:“改善地位的愿望,尤其是设法保护地位的愿望,是一般责任感的基础。”

由于地位十分重要,所以人们为了获得地位而勤奋工作。设若这种努力与促进公司的目标相联系,那么这就是雇员对公司的最强有力的支持。

有这样一位洗染店的经理,以前一直用消极惩罚的办法(贬低地位)对待那些完成作业正在停工等待上道工序送料的工人,这种简单的做法只能促使人们“磨洋工”。当经理重新检查自己的做法时,决定提高那些领先完成任务的“闲散”工人的地位。

于是,经理进店后,满面春风,和蔼可亲地向工人们问寒问暖,允许工人们随意到别的岗位上谈天、访友或者弄点饮料。这样一来,原来磨洋工的人为了完成这种“地位使命,开始加紧干活,原来勤快的工人为了保住自己相对优越的地位,不断改进工作。由于勤快工人可以随时到其他岗位上访问,工人们逐渐建立起了友谊,并以非正式的方式给予那些干活迟缓的工人大量的帮助,训练他们如何操作。这位洗染店经理后来评论这一过程时说:“我为工人们态度的变化和生产的迅速提高感到十分惊奇”。

团体中地位高的人员通常比地位低的人员有比较大的权力和影响。他们被授予更多的特权,有更多的机会参与团体的活动。他们与同级之间的相互制约相互影响也多于地位低的人员。总的说来,地位高使人们在组织中有机会去发挥更重要的作用。因此,地位低的人往往有脱离主流的孤独感,并比地位高的人表现出更多的压抑感。

在劳动组织中,地位为人们在工作中提供了一种可以互相发生联系的系统,否则人们便会感到无所适从并要耗费大量时间学会如何共同工作。虽然地位可能被滥用,但正常的情况下,这种地位层次的设置是有益的,因为这种设置有助于人们合作共事,协调相处。

产生地位高低的原因难以数计,不过在典型的工作环境中,某些原因还是比较容易确定的。所受教育与工作等级是地位高的两项最重要的原因,而人的能力、技能、工作种类也是地位差别的原因,此外还有报酬、资

工资报酬是对地位的重要承认,并且能提供诸如旅游等享受舒适生活的机会。资历、年龄则可以为人们赢得一定的特权,比如优先选择度假日期。付酬方式(计时工资制或月薪)以及工作条件也体现了重要的地位差别,比方说,据此区分你从事的是兰领还是白领工作。

地位标志是地位体系的具体表现形式。作为社会等级的标志,这是一些外加给人或工作场所的明显易见的象征。在办公室、商店、仓库、炼制厂以及任何工作团体中,到处可以见到地位标志。在不同级别的管理人员中,这种地位标志尤为明显,因为任何一个有成效的级别通常都会为自己创造一个与本结构中较低级别相当不同的环境背景。

表 9.4.1 典型的地位标志

1. 家具,如比较大的写字台。
2. 内部装饰,如地毯、绘画、帘幕。
3. 办公室位置,如座落在墙角的办公室。
4. 方便的办公设施,如计算机终端,桌上的水瓶。
5. 所用装备的质量与新度,如新型汽车。
6. 着装式样,包括工作制服。
7. 享受优越条件,如俱乐部成员、专用公司小汽车。
8. 职务称号,如副总裁。
9. 雇工配备,如私人秘书。

工作中,人们的穿着如外套、领带比起与上衣不配套的裤子、运动衫来说,大多数情况下都暗示着较高的地位。飞机上的驾驶人员所穿的制服也是地位的标志,职务的头衔,如高级驾驶员或机长也十分重要。

从与地位相关的各种现象看来确实饶有兴味,但必须严肃对待地位标志。因为那些得不到一定地位标志的雇员可能会因此而变得抑郁寡欢从而危及职务满足。比如当某一雇员对地位标志过分关注时,就表现出对地位焦虑的迹象,这时要求管理人员必须引起足够的重视。

许多单位采用在同部门从事同样工作者接受同样地位标志的政策。部门之间是存在差别的,比如生产部和经销部,由于工作性质不同,因而他们之间的级别也是无法直接比较的。无论什么情况管理人员都要面对地位存在差异的现实做出恰如其分处理。管理人员多少有权左右地位关系,但组织则可以赋予人们地位,也可以使某些人的地位不复存在。

地位对组织行为学具有多方面的意义。它通常又是雇员以及管理工作要求解决的众多矛盾的根源。雇员的调动、升迁、群体中非正式领导者的定夺以及给予那些期望在组织中得到晋升者的一定激励,都与地位密切相关。有些人执著追求地位,只要有地位其它条件可在所不计。这样的人为了使自己有资格夺取高位而孜孜以求,并将地位本身看作是最大的奖酬。

要点回顾

1)随着这一领域日趋成熟并以科学研究为基础,一个新的术语‘组织行为学’开始用来描述这一学科;

2)组织行为学从两个方向构筑起基本概念体系,一是人的特性方面,包括个体差异、完整的人、行为有因、人的价值等方面,另一是组织性质的描述,包括社会系统与共同利益驱动,从而形成整体的组织行为学;

3)组织行为学是跨科学的。它综合了社会学以及有助于研究组织行为的其它有关学科。它从各个学科中吸取了改善人和组织关系的思想。组织行为学这、交叉学科的特性近似于医学,后者把物理学、生物学以及社会科学运用于实践。

案例及应用 :伊顿股份公司,蓝领与白领的薪津相同

一家制造公司的伊顿股份公司,在其所属的工厂里,利用给蓝领与白领工人同样的工资待遇和工作条件,取得了很大成效。普通车间的工人也可以接受一份薪津,并且不再要求工人必须穿孔计时。工人们也如同管理人员一样,病假工资照发,管理人员受到专门训练,大家相互帮助,相互支持,犹如在一个管理得当的办公室一样。

针对改善雇员地位所做努力的结果是工人们更加自觉守纪,生产水平进一步提高。由于工人们热爱自己的工作,缺勤率降低到 3% 以下,与之相对比,其它工厂为 6—12% ;请调率减少到 4% ,而其它工厂仍高达

60%。然而新方法也给管理人员造成了更多的困难,公司承认,有些雇员从新政策中得到了利益。

管理中的个体分析

关 键 词

key word

人本主义(*Personalism*)
亲验性理论(*Operant Theory*)
亲验式条件反射(*Operant Conditioning*)
亲验理论家(*Operant Theorists*)
工作满意调查表(*Satisfaction Questionnaire*)

本章概要

- 1)人性假设与管理

- 篇首案例：Y 理论改变东方公司面貌
 - “经济人”假设
 - “社会人”假设
 - “自我实现的人”的假设
 - 现代管理理论关于“复杂人”的假设
- 2)个体差异的分析与测试

- 感知
 - 气质
 - 个性
 - 能力
- 3)运用学习理论与强化方法的管理

- 职工行为管理方法
 - 学习类型
 - 强化方法
 - 组织行为修正
 - 行为的自我控制
- 4)工作满意问题

- 工作满意的原因
 - 工作满意的结果
 - 工作满意度的趋势
 - 工作满意度的调查

本章目标

- 在学完本章内容以后,您将能够：
- 1)在感知过程中以你对人的看法为根本,将观察到的信息组织成为对世界的独特图形,将我们从环境中源源不断而来的材料进行筛选取舍；

2)根据‘社会人’的假设,提出了参与管理的新型管理方式；

3)创造条件使个人和组织的目标溶合一致；

4)采用一系列步骤,为了分析员工行为并制定改变其行为的有效策略；

5)利用工作满意度调查表来衡量员工的幸福水平,利用调查表来鼓励员工参与幸福水平的提高。

10.1 人性假设与管理

10.1.1 篇首案例：Y 理论改变东方公司面貌

前宇航员弗兰克·保尔曼担任了东方航空公司董事长及总裁,他在空间训练计划中学过 Y 理论,他采用了 Y 理论的技术设法改变该公司的

工作面貌。1973 年他刚接管时,东方公司亏损 5100 万美元,业务开支比同行业高 32%。人均旅客英里产值低到 0.067 美元;保本运载率为 59%,是同行业中最差的一个。当时在两个总部(迈阿密及纽约)工作的副总裁共 69 人。

保尔曼采用了一种在全公司范围分享利润的计划,动员全体职工都来参与改进公司工作。东方公司内的相互关系现在建立在信赖和信任的基础上。保尔曼亲自弄清哪里有阻碍工作的症结,并同职工商量寻求改进建议。每逢星期五下午客运繁忙时,他就出现在客机梯子旁帮助工作。他直接到服务人员中去了解一个班次可以清洗几架飞机。并且要求服务工人建立评比制度来监督工作。

同上级领导研究之后,保尔曼将副总裁的人数减少为 51 名。将两个本部合并并在纽约。取消了公司用的大轿车及专用飞机。东方公司的高级管理人员同旅客一道乘坐班机。将许多部门进行了改组,不只是为了降低成本,也是为了相互能够更好配合。甚至在生产率提高的情况下,职员总数由 34800 人减为 33200 人。

这个战略是成功的吗?请看以下结果:

(1)尽管 1976 年航空事业普遍不景气,该公司仍然由 1973 年亏损 5100 万美元转变为 1976 年盈利 4600 万美元。

(2)1973 年的旅客人均英里产值很低仅有 0.067 美元,上升到 1977 年的 0.084 美元/人均英里。

(3)保本运载率由 59% 降至 53%。

(4)旅客对民用客机意见减少 60%,行李遗失减少 50%。

要了解保尔曼管理措施的关键就是要了解他的指导思想。也就是把他认为一个有效的经理应当怎么行事的指导思想,根据以前的经验,总结概括起来应用于东方公司的情况。这些思想成为他据以进行管理的基础的设想。而后这些设想运用在东方公司的具体行动之中。

10.1.2 “经济人”假设

由于管理人员每天与之打交道的人在决定组织有效性方面是那么重要,因此管理人员究竟如何看待他的职工基本上决定了组织的有效性程度。管理人员对人的本性的假设左右着管理人员的行为。如果管理人员把职工看作是冷漠,厌恶工作的,只能用经济刺激来激励,那么用以对付他们的管理策略很可能就是训练他们完全照这种方式去工作。在感知过程中有我们对人的看法作为根本,表现在我们如何将观察到的信息组织成为对世界的独特图形,表现在我们使用什么方法将从我们环境中源源不断而来的材料进行筛选取舍。

把人的因素这一问题明确提出出来的是早期的管理学者道格拉斯·麦

克雷戈(Douglas McGregor)。他在题为《企业中人的因素》这一名著中,从对立的极端的观点出发,提出了关于人的两种假设,即有名的“X理论——Y理论”。他认为这两种假设是隐含在专制的和民主宽容的两类主管人员的行为之中的。麦克雷戈假设的“X理论”是对“经济人”假设的概括,其主要观点如下:

- (1)一般人对劳动有一种天生的厌恶,他们会尽可能地躲避它;
- (2)由于人对劳动有厌恶的特性,所以,对大多数人必须实行管、卡、压,并以处罚来威胁,这样才能使他们努力去完成企业的目标;
- (3)一般人宁愿被人指使而希望回避责任,他们没有抱负,要求安定高于一切。

由于这种假设本身就是出自于一种极端对立观点的推论,它必然含有某种片面性。后来,管理学者沙因从理性的“经济人”的概念出发,对麦克雷戈的X理论作了以下几点假设和补充:

- ①人们首先受到经济刺激的激励,并去做能使他们得到最大经济利益的事情;
- ②由于经济刺激是受企业控制的,因此,人们基本上是企业所操纵、激励和控制的被动力量;
- ③人们的感情基本上是无理性的,所以应该防止他们受切身利益的理性打算的干扰;
- ④企业机构的设计能够而且应该用来调和及控制人们的感情,从而控制他们不可预测的性格。

很明显,“经济人”假设的核心是把人看作是主要凭直观感性行动的,并以追求物质需要为最大满足的这样一种人。这种假设基本上反映了包括泰罗的科学管理在内的早期管理对有关人的看法和实践。

一般认为X理论已经过时,但在个别中小型企业中还能看到实行X理论的制度和办法。至于X理论的思想影响,还是相当普遍的。

10.1.3 “社会人”假设

有关“社会人”的假设是美国管理学者、行为科学的创始人埃尔顿·梅约(Elton Mayo)在1933年发表的《工业文明中的人性》一书中首次提出来的。它奠定了早期行为科学对管理中有关人的因素的最基本看法,其核心观点是:职工是社会人;个人不仅受经济因素的激励,而且受各种不同的社会和心理因素的激励。该假设包括以下几个基本点:

- (1)人们基本上是由社会需要来激励的,并且从与其他人的关系中得到他们的平等与否的基本感觉;
- (2)由于产业革命和工作合理化的结果,工作本身的很多意义已经消失了,因而应该从职务的社会联系中去寻求满足;

(3)人们对由同事们结合成的团体的社会力量比对管理的刺激和控制更敏感；

(4)人们在主管人员能够满足下级的社会需要及承认需要的范围内对管理更为敏感。

梅约认为,职工是‘社会人’,必须从社会系统的角度来对待他们。他认为,企业中的职工并非象‘经济人’所描述的那样,是单纯追求金钱收入的。作为一个‘社会人’,他们还具有更重要的一种需求,也就是社会方面、心理方面的需求,即追求人与人之间的友情、安全感、归属感和受人尊重等。因此,必须从社会——心理方面来鼓励职工提高生产率,而不是单纯从技术条件着眼。也就是说,要着重于对‘人’的内在特性的研究,而不是着重于或仅仅从‘人’的外在特性出发去看待和研究管理中的人的问题。

梅约提出的‘社会人’的思想,显然比‘经济人’的思想前进了一大步。它不但开创了管理科学发展过程中的一个新阶段,即行为科学阶段,而且使对管理中‘人’的问题的研究开始进入一个全面的发展阶段,并最终确立了‘人’这一因素在整个管理过程中的主导地位。

根据‘社会人’的假设,提出了参与管理的新型管理方式。所谓参与管理,是指在不同程度上让职工和下级参加企业决策的研究和讨论。

10.1.4 “自我实现的人”的假设

人们除了一般的社会需求外,还有一种想充分运用自己的能力、发挥自己潜力的欲望。“自我实现的人”的提出,是基于马斯洛(Maslow)的需要层次论、阿基里斯(Chris Argyris)的‘不成熟—成熟’理论,以及麦克雷戈的‘Y理论’综合而成。“自我实现的人”的假设包括下面几个最基本点:

- (1)人们的动机是分成等级的,是逐级向上的;
- (2)人们希望在工作上成熟起来,而且他们能够做到这一点;
- (3)人们从根本上是自我激励的,也是自我控制的;
- (4)在自我取得成就和更为有效的组织活动之间不存在固有的矛盾。

“自我实现”是马斯洛的需要层次理论所列出的人的最高层次的需要,也是该理论的核心所在。他认为:每一个人都要成为他必须成为的那样的人,人的能力要求去应用,只有让能力充分发挥出来,才会停止吵闹。

阿基里斯认为:一个健康的人从不成熟向成熟发展,是一个自然过程。人总是经由被动——主动、依赖——自主、少量动作——多种动作、兴趣浅薄——兴趣浓厚、少自我意识——多自我意识这样一个发展过程。

麦克雷戈认为:人的本性并非懒惰及不可靠,人们在适当的激励下能够自我激发,富有创造力,并能自我领导、明确全力达成组织目标便是达

成自己目标的最好办法。

“自我实现的人”的假设认为：人具有五类由低级到高级的不同层次的需要，它们分别为生理上的需要、安全上的需要、感情和归属上的需要、地位和受人尊重的需要以及自我实现的需要。这些需要是逐级向上的，即当低层需要获得满足时，人们便追求更高一层的需要；人们因工作而发展和更成熟，且其能力也被开发，使人变得更能独立、自主；人是自动激发并能自制的，外在规律、控制很可能对员工构成一种威吓，而造成不良适应，工人的自我实现倾向与组织所要求的行为之间并没有冲突，如果能给员工一个机会，他会自动地把自己的目标与组织的目标结合起来。如果环境有利，工作就象游戏一样自然。

“自我实现的人”这一假设对人的认识，显然比“社会人”的认识更进了一步。在这一假设的基础上，管理开始将注意力放在如何能创造一个使人能更充分发挥其才能的工作环境中，而不是放在对人的具体行为的管理上。在奖励方面，则主要靠人自己内在的激励，即提出恰当的机会，使其在企业成功的贡献中，得到内在的激励，并为此积极创造条件。同时，给予员工有更多的自主权，并促使其参与企业的管理与决策。管理者的任务就是创造条件使个人和组织的目标溶合一致。

10.1.5 现代管理理论关于‘复杂人’的假设

有关“经济人”、“社会人”和“自我实现的人”的假设，是对应于科学管理时期、早期行为科学和后期行为科学时期有关人性的假设。这些假设虽各有其合理的一面，但却并非适用于一切人。因为人是很复杂的，不仅人与人之间不同，而且一个人本身在不同的时间或不同的条件下也会表现出不同的特性。特别是随着人类社会的发展，人的特性也在不断发生着整体性变化。对于许多现象，过去关于人性的假设已难以解释，管理理论和实践迫切需要对人的问题做出新的解释和研究。

现代西方管理理论流派众多，对人性的解释也各不相同。但是，在一些基本区别上，差别却不大。其中有代表性的，是关于“复杂人”的假设。这一假设是 60 年代末、70 年代初提出的一种有关人性的假设，它包括下面几个最基本点：

- (1) 人不仅是复杂的，而且是高度可变的；
- (2) 人们通过他们的组织经验是能够熟悉新的动机的；
- (3) 人们在不同组织或同一组织的不同部门中的动机可能是不同的；
- (4) 人们能够对各种不同的管理策略做出反应。

根据“复杂人”的假设，产生了一种新的管理理论，称之为应变理论（*Contingent theory* 又称权变理论）。“应变”是指根据具体情况采取适当

的管理措施。由于该理论既不同于 X 理论,又不同于 Y 理论,有人把它称为超 Y 理论。

另外,美国著名管理学者哈罗德·孔茨(Harold Kounts)新提出的一套关于人性的假设也具有很大的代表性,其基本点如下:

- (1) 个人的事是人们自己所主要关心的事情;
- (2) 如果利益超过代价,那么,个人会为满足他们基本性质的需求而工作的;
- (3) 个人是能够受人引导的,人们会响应领导;
- (4) 个人要求在一种社会环境下生活和工作;
- (5) 个人促进组织的创建以服务于自己的需要;
- (6) 一般的人并不存在,把人假设成都是相似的,试图对人进行算术平均,那是注定要失败的;
- (7) 个人能够应付对他们的全部能力的挑战。

孔茨认为,人性这个概念的含义对管理一个企业特别重要。他认为,人是生产的一个重要因素,但是不能把他们当作无生命的东西来对待,同样也不能把他们单纯地当作经济上理性的、或社会的、或自我实现的人来对待;人们在不同的程度及不同的时期,这些特性可能都具备。

在现代关于人性假设的前提下,现代管理理论认为:人的需要可以分成很多种,需要是随人的发展阶段、生活条件的不同而有所变化的,每个人的需要各不相同,需要的层次因人而异;人在同一时间内会有各种需要和动机,有相互作用、相互结合,形成一个错综复杂的动机体系;人在组织中,可以产生新的需求和动机,在特定条件下,其动机模式的形成总是内在的需要和外界的环境相互作用下形成的;一个人在不同的单位或在一个单位的不同部门工作时,也会形成不同的需要;一个人是否感到满足,是否充分发挥积极性,一方面取决于自己动机模式,另一方面也取决于他同组织的关系(一个人的能力、工作性质、跟同事的关系都会影响一个人的积极性)由于人的需要各不相同,能力也有差别,对各种管理方式反映也不相同,没有一套适合任何时代、任何人的万能的管理方法。

因此,现代管理理论强调的是,没有一种适用于一切的最好的管理方法,最好的管理方法只能是对不同的人、不同的情况采取不同的管理措施。

现代管理理论关于人性的假设,适应了管理理论与实践发展的需要,有其合理的内涵,而且现代关于人性的假设,并不一概否定或排斥前述三种有关人性的假设及其管理方式,而是对其批判吸收,并在新的基础上对其加以综合。这一点也可以从泰罗的科学管理在当代管理理论与实践仍占有重要地位和具有重要影响这一点反映出来。

10.2 个体差异的分析与测试

10.2.1 感 知

1978年初,约翰·法加第通知他的人员说,纽约总部宣布了指示:要求联合企业内各分公司都要搞一个计算机信息及检索系统。系统内容应当包括每个公司各项目的管理信息。该系统建成之后,纽约总部就可以随时了解组织内各公司最新信息。

法加第选派了一位低级职员摩根·哈里斯来设计和使用本公司内的信息系统。人们都知道,过去哈里斯总是接受新任务在先而完成任务最迟。因为人手缺乏,法加第不得已只好安排哈里斯做这项工作,希望他能按时完成任务。

事实上法加第的下级并不赞成使用计算机检索系统。常有人讲:“两个月以后就会过时,我们工作的领域日新月异”。“联合公司领导等于承认自己不能胜任工作,需要电脑代他们做”。“这种作法简直是愚蠢。我们已经向纽约提供了月报及季报,其中包含全部所需信息,只要他们看看就行了。”

哈里斯搜集了公司里各个项目的信息之后,同管理系统有关人员讨论了这个问题,而后搞了计算机数据库储存这些信息。11月下旬他将打印件交给了法加第(应当在12月上旬交到纽约)要求最后审查批准。使法加第吃惊的是,可以证实约有85%的信息不正确。很明显,不是上级管理人员提供他们项目情况不真实,就是哈里斯向计算机数据库输入时改动了这些信息。而交差的时间就要到了。

这事怎么会产生的呢?难道是上级管理人员为了破坏这个系统提供了错误数据?还是因为哈里斯要保护个别人,或是为了自我满足而将得到的信息进行了篡改?法加第有没有向他的下级和哈里斯讲清楚纽约总部究竟需要什么?纽约总部向法加第说清楚了吗?

很明显,法加第的下级和纽约的高级管理人员对这个项目在看法上有分歧。法加第的同事们认为这是一种“为搞而搞”的项目,是纽约为了将控制权、决策权掌握在自己手中的另一种方法。纽约方面认为这个项目是一重要改革,它能改进公司的工作。法加第同事们的看法可能错了,可是个人的看法是很重要的,它决定人们的行为。

造成工作人员对此项目产生这种态度的另一问题是哈里斯被指定来负责这个项目。人们熟悉哈里斯的名声,知道他在公司里地位较低,所以

对他的要求不予注意。而哈里斯则可能没有及时将信息整理好,致使来不及做验证。不论是哪一种情况,明显的是,人们对同一事物的感受方式常常不同。人们的反应取决于他们的感受。

1. 感知过程中的基本要素

感知是一种基本的心理过程。是对环境刺激进行选择及组织,为感知人提供有意义的体验。

当我们取得感知信息时,我们将它集结起来并把它综合在我们自己所特有的有意义的体验之中。没有哪两个人的感知是完全一样的。我们都是以个人对‘真实’世界的看法来描绘世界的。纽约总部的要求功效如何,法加第的同事们和纽约人员有着不同的看法。我们都受自己感知世界局限性的束缚。

认识感知世界同现实世界的区别对于了解组织的行为是很重要的。了解了这一点,我们不至于像下面例子那样在没有充分的证据之前就对复杂和重大问题做出决策。

一家大公司的总裁考虑提升一位高级经理到公司的领导岗位。总裁请这位经理到他家吃饭。主菜之后,送上馅饼。这位经理没用叉子侧面,错误地直接用叉子头(齿尖)叉馅饼。总裁否定了这位候选人,认为他缺乏个人教养。总裁告诉人事部门,一个人对吃馅饼这点小事都这样幼稚,是无法被委托对公司范围的工作负责决策的。

总裁不愿提升这位经理,不是因为经理的过去经历不好,而是因为他在这宴会上的表现。总裁对这件小事的看法成了决定这位经理前程的依据。在这位经理看来,怎样吃馅饼都没关系,总裁却认为是件大事。总裁的感知世界与这位经理的感知世界相距极远。

嗅觉,听觉,味觉,视觉及触觉,这五种官能都很重要。可是对于组织中的个人行为来说,听觉,视觉和触觉最重要。这些感知认识通过选择步骤进行过滤以决定哪些感知最应受到重视。感知的选择既受外部因素影响也受内部因素影响。然后把选出的要据此行动的感知认识组成有意义的组合。一个感官刺激一旦被选中并经过组织后,就可以对它做出解释,解释导致反应,公开的(行为)或是隐蔽的(态度),或两者兼有。每个人对感官刺激进行选择和组织的方式不同,从而产生不同的解释和反应。

感知过程的各个基本步骤,在多数情况下几乎都是在刹那间发生的,我们很少能看到在观察与反应之间分开的一个一个步骤。

2. 感知选择

感知选择是一个过程,在这其间我们过滤掉大多数刺激,以便能处理好那些较重要的刺激。感知选择与我们喜欢感知到什么,期望感知到什么有关,也同我们过去的经验有关。

(1)外部因素。外部因素及内部因素都能影响感知选择。感知的外部因素指的是外界的、或环境方面的,影响感知选择的因素。外部因素包

括大小,强度,对比,活动程度,重复程度,新颖性及熟悉性。其中某一个、两个因素或者全部因素都可以在任何同一时刻起作用,影响你的感知过程。

①大小。大小原理说明,外部因素的尺寸越大越容易被感知。在许多公司里,办公室的大小被看作是权力和威望的标志。办公室越大,越容易被重视和受到尊敬。

②强度。强度与大小是紧密联系的。强度原理说明,外部因素的强度越高,就越容易被感知。

一个上司给职员的字条的语言就能反映强度问题。若字条写道,“方便时请到我的办公室来一下”,就不会使你有紧急感,如果字条写道,“马上到我办公室来”,你才会有紧迫感。

③对比。对比原理说明,人们最容易感知的是那些与背景相反的和出乎人们预料的外部因素。美国宾夕法尼亚州猎手必须穿桔红色荧光披风,面积至少 250 平方英寸。明亮的、“异常”颜色便于同森林的天然的柔和色彩区分开来。

一个人身穿工装裤短袖衫在海滨走,不会惹人注意。如果在一个社交场合也穿这种衣服就会使人惊奇了。

④活动程度。活动原理说明一个活动因素比一个静止因素更易于为人感知。凡是到过纽约泰晤士广场的人都会记得那些活动信号——冒烟的香烟广告,倒酒的饮料广告,环绕泰晤士大厦闪光的新闻广告。静止不动也有其优点。在芦苇丛中做窝的鹅群比较安全,因为猎人寻猎在空中飞动着的飞禽。

⑤重复。重复原理说明,经常重复的因素比只出现一次的因素更容易被感知。销售经理利用这个原理吸引未来顾客的注意。他们创造一些口号在广告中反复使用。例如“马尔保罗之乡”、“今天该您休息,起来到麦克唐纳去吃饭”、“请乘联合航线的友谊航班”之类口号来引起顾客注意并影响他们的购买行为。

⑥新颖性和熟悉程度。新颖性和熟悉程度原理说明环境中的新颖因素或者是熟悉因素都能引起人们注意。一家大的石油公司就曾利用新颖性及熟悉程度来提高感知深度。该公司四个副总裁之间集体合作方面有些问题。为了搞好公司工作,决定每两年将部门负责人轮换一次。每调换一次职务,都觉得新工作有吸引力。随着时间推移,他们对四个部门工作都熟悉了,从而体会到怎样才能帮助其它部门的同事工作。结果相互间合作得到改进,扩大了工作视野,减少了部门间的摩擦。

(2)内部因素。内部因素是指在观察者自身中存在的、影响感知选择的各个方面。内部因素包括学习、激励和个性。

23 名高级管理人员参加公司举办的训练班。其中 6 人是搞销售的,5 人是搞生产的,4 名是管会计的,8 名来自其它部门。给他们一份历史

案例,篇幅约有一万字,讲述关于另一公司的组织及活动情况。看完这份历史案例之后,要求他们指出自己认为该公司面临的什么问题最重要。6名搞销售的人中5人认为公司的主要问题在推销方面。5名管生产的人中4人说问题是应当将‘组织内部人员关系搞明确’,亦即是与生产有关的问题。4名会计人员里有3人对销售接触较多,他们说推销是最重要的问题。

研究人员的结论是,虽然对这个历史案例应当从整个公司范围来看这个问题,而不是从某个部门的观点来看待问题,可是各部门的高级管理人员大都仍然是从自己的角度来看待问题。

①学习。学习对感知心向的发展是个重要因素。感知心向就是在过去相同或类似的刺激经验基础上形成的一种对感知的期望。学习影响感知,我们常常只感知到我们期望感知的东西。

②激励。激励这个因素在确定我们所感知的事物时也起很大作用。

一个权力欲望强烈的人将非常注意那些可能增长权力的环境因素。商业界这种‘帝国缔造者’总是想扩大他的职工队伍,因为他们相信这是他们权力的反映。他们也总想增加其部门预算,同样他们把预算规模看作是权力的一个标志。他们从没想到过别人可能会认为他们的组织人员太多,或是预算太高。

③个性。个性是一个人特有的感情和行为倾向的总和。个性在很大程度上由我们的感知经验形成。反过来个性又影响你对事物的观察,观察什么和怎样观察。

我们考察了影响感知选择过程的外部因素及内部因素。外部因素包括大小、强度、对比、活动程度、重复程度、新颖性和熟悉程度。大小、强度、对比等等越大越强时,就会引起你对它们更大的注意。这些事情都会不由自主地闯进我们的感知过程中来。强烈的光线、巨大的声响、醒目的颜色以及电话铃声等等,都是在外界发生而影响我们感知的事物,而且我们无法对它们进行控制。

除这些外部因素外,还有许多内部因素同样影响我们感知的选择过程。这些内部因素包括学习——即我们对于过去具有相似或相同刺激曾经有过的经验,能够激励我们的因素及我们的个性。假使我们的经历不同,对未来的抱负不同,对我们周围环境的感受不同,动机及意图都不相同,不足为奇地则会对同一事物持有不同的看法(感知)。

3. 感知的组织过程

心理学家先驱威廉·詹姆斯曾说:‘对一个婴儿来说,世界只是五光十色、闹哄哄的一片大混沌。’婴儿们需要从他们的感知里整理出个道理来。慢慢地他们才能学会如何对他们的感知进行组织,而这些有连贯性的感知使得他们的世界大为简化。

感知的组织过程就是我们将环境中的刺激归类为可以认识的各种模

式的过程。感知的选择过程在先,一旦产生之后,感知的组织过程就开始活动起来。这时选出来给予注意的各种刺激被看作为一个整体。例如,我们可以对下列属性在头脑里形成一幅图画:木制的东西,有四条腿,有个座位,有靠背、扶手、条板。这就是我们对椅子抱有的形象。当我们看到一个具有上述各种属性的对象,我们就认定它是一把椅子。我们将这些输入的信息组织成为一个有意义的整体,在这个例子中,就是一把椅子。

感知选择过程的两个重要因素感知归类和感知防卫。

(1)感知归类。就是利用连续性、拼合性、接近性或相似性的原理将各个刺激组织成为有意义的感知型式。

连续性是指将对象看作是有连续性的事物的倾向。呆板的经理们可能坚持认为职工应当遵循既定的,按部就班的老规矩。随机行为,纵然富有想象力并且能够迅速解决问题,可是有些经理却接受不了,因为随机行为不符合经理们对连续性的不变需要。

拼合性就是人们观察事物时将对象完整化,将对象看作一成不变的整体倾向。这是一种感知对象整体的能力,即使感知对象只有一部分是明确的情况下,也是如此。

接近性原理说明,一组对象可以因为它们彼此相近而被看作是相互有关的。往往在同一部门工作的人被看作是一个小单位,因为他们外表上看去彼此接近。假如在一幢大办公楼的三楼有四个人由于各不相干的原因离职他去,仍然会被认为是三楼的一个问题。人事部门将设法搞清出了什么问题?职员士气问题?工资待遇?还是工作条件问题?

相似性原理说明对象越相似,被看作是一个共同体的趋向性越大。许多大公司在楼里采用敞式大厅布局,常用颜色做标志,区分各个部门及其所属机构,让人们直观地看出各个部门的职能及责任。再举一例,一个公司要求外来参观人员头戴黄色硬盔,他们自己管理人员戴白色硬盔,于是工人就能认出哪些是外来参观的人,他们不懂工区的日常规程及安全事项。

(2)感知防卫。就是一种保护自己的倾向,不去注意那些在感觉上具有威胁性的事物或情况。管理人员必须了解的感知防卫的主要范畴有定型偏见、光环效应、以己度人和短识。

定型偏见就是仅仅根据这个人是属于那一个范畴就推断他有那些品质的倾向。使人不安的是定型偏见非常普遍。有一项关于商业中定型偏见的研究,一张照片上的人或者被标为一个管理人员,或者被标为工会领导人。照片给人的印象截然不同,一方面取决于标明的身分,同时也取决于谁看这张照片。管理人员和工人得到不同的印象,每一方都因这个人是对方集团的成员而觉得他不可靠。管理人员也感到其他管理人员能更好地理解工人的观点,而工会会员却觉得其他会员会更好地理解管理人

员的观点。

光环效应就是利用对某人在某个方面已有的好印象或是坏印象去评价这个人在其它方面的情况。对某种品质或特征的评价影响对所有其他方面的评价。“光环”使考察的人看不到其它应予评价的属性,因此不能得到对事物的完整、正确的看法。光环效应在评价职工工作表现时常起很大作用。一个管理人员可能选用一种品质作为基础来判断其它方面表现。例如,某人出勤记录好,随之就会认为他的生产率也高,工作质量好,做事勤勉。

另一种倾向就是将某些品质联系起来。例如可能认为进取心强的人必然精力充沛,能控制别人,必有成就,或者认为待人友好的人必然是热情的,慷慨的,并且是富有幽默感的。所得结论可能是正确的,而达到结论的方法却是光环效应的例证。

在形成对公司的整体印象方面光环效应也能起作用。有一份研究报告讲到,当公司职工知道了他们公司即将破产,于是对本公司的高工资、优越的工作条件都看不中了,而愿选择工资和工作条件不如原公司但财政稳定可靠的公司。

以己度人就是以你自己所具有的品质来看其他人,认为他们也有这些品质。也就是说你将自己的感觉、倾向或动机投影到你对别人的判断之中。特别是当观察的人本身有某些不良品质而自己又没认识到的情况下尤其如此。例如一个管理人员可能被即将到来的组织改革谣言吓坏了,于是将别人看得比自己更害怕组织改革,并且将许多政策决定也看作是非常令人担心的,而事实并非如此。诸如吝啬、固执、办事杂乱无章等这些个性品质严重的人,往往误认别人在这些品质方面更严重。

短识就是按一个人的当前行为来进行判断的一个倾向,而不管这个行为是否确实反映了这个人的“真实”情况,或者这个人确实“像是什么样子”,或者这个人“确实觉得”如何。根据这种原理,行为是否真实反映你的动机及感情取决以下三件事情。首先,该行为必须是自由选择的行为,就是说你的行为是由内在原因引起的,如是出于兴趣或爱好,而不是由外部原因引起的,如金钱引诱或社会压力。其次,该行为的后果对你来说必须具有重要意义。例如,假设一个陌生人说他不喜欢你的领带,他的这一行为的后果对你来说无关紧要。然而如果你的上司说你衣冠不整。你也许认为这种意见的后果比较严重。最后,强烈的人本主义(*Personalism*)行动较易被用作推论的根据。这里人本主义是指有意针对你的行动。

当我们确信一个人的行为是建立在自由选择的基础上,其后果具有重要意义并且是有意针对我们而为时,我们就可以较有把握地对这个人的品质做出好的或坏的判断。

10.2.2 气 质

气质指的是个人行为全部动力特点的总和。现代心理学把气质理解为人的高级神经活动类型特点在行为方式上所表现的典型的、稳定的心理特点。它决定心理活动进行的速度、强度、指向性。气质的典型、稳定的心理特点以同样方式表现在各种各样的心理活动的动力上,而且不以活动的内容、目的和动力为转移。如无论什么样气质的人,遇到愉快的事情总会精神振奋,情绪高涨,干劲倍增;反之,遇到不幸的事情会精神不振,情绪低落。同时,人的气质特征对目的、内容不同的活动都会表现出一定的影响。也就是说,有某种类型气质的人,常在内容很不相同的活动中显示出同样性质的动力特点。如一个人每逢与人争辩时表现出情绪激动,开会听报告时坐立不安、沉不住气,当他人提问时抢着发言等。但是,人的气质的稳定性并非是永远不变的。在一定的条件下气质也会发生变化。当然,与其它心理特征相比,它的变化要缓慢得多。

人的气质与其生理基础有着密切的关系。气质的差异由人的高级神经类型所决定,受人的意识状态所制约。

公元前,古希腊医生希波克拉特提出人体内有四种液体,不同的液体规定了不同的气质。根据人的心理活动在动力方面表现出来的特点,人的气质可分为胆汁质、粘液质、多血质和抑郁质四种类型。

1. 胆汁质(急躁型)

这种气质的人具有强烈的兴奋过程和比较弱的抑制过程。这种人情绪易于激动,反应迅速,行动敏捷,暴躁而有力;在言语上、表现上、姿态上都有一种强烈而迅速燃烧的热情的表现;在克服困难上有不可遏止和坚韧不拔的劲头,而不善于考虑能否做到;性急、易于爆发狂热,而不能自制。他的工作特点常有明显的周期性。他能以极大的热情投身于事业上,也准备去克服并且确实正在克服通向目标道路上的重重困难和障碍。但是,当他精力消耗殆尽时,便失去信心,情绪顿时转为沮丧而一事无成。这种周期性正是由于他的神经活动不均衡性的结果。

2. 多血质(活泼型)

这种人敏捷好动,神经过程平衡而灵活性高,易于适应环境的变化。他能很快跟人接近,善于交际,在新的环境里不感到拘束;在工作学习上富有精力而效率高,常表现出机敏的工作能力,善于适应变化了的环境;在集体中精神愉快,朝气蓬勃,愿意从事合乎实际的事业,能对事业心向往神往;多半表现出机智敏捷,能迅速把握新事物,在有充分自制力和纪律性的情况下,会表现出巨大的积极性;对什么都感兴趣,但情感易变,兴趣也易变;如果事业不投其所好,或者要求细致耐心、煞费苦心,或者事业具有平凡的性质,他的热情可能会冰消瓦解,而且瓦解的速度迅速。巴甫洛

夫把这种气质类型的代表描述为热忱和有显著工作效能的活动家,不过只有当他对某个事业感兴趣才这样。他们从事多变和多样化的工作时成绩卓著,要求反应敏捷并均衡的工作对他们最为合适。

3. 粘液质(稳重型)

这种人缄默而沉静,神经过程平静而灵活性低,反应比较缓慢,但不论环境如何变化,都能保持平衡。这种人在生活中是一种坚持而稳重的辛勤工作者,行动缓慢而沉着;由于具有跟兴奋过程相均衡的强的抑制,他不难克制自己的冲动和勃发,严格地恪守既定的生活秩序和工作制度,不为无谓的动因而分心,他态度持重,交际适度,不爱作空泛的清淡,情感上不易激动,不易发脾气,也不易流露情感,能自制,他也不常常显露自己的才能,但当把自己的力量做好估计后,就把事情一干到底。

粘液质的人能够完成那些要求坚持不懈地使用力量,并要求长时间地有条不紊地保持紧张状态的事情。其不足之处是有些惰性和不够灵活,不善于转移注意力。惰性使他因循守旧,不善于创新,表现出固定性有余而灵活性不足。那些要求有条理的、冷静的和持久工作能力的工作,对于粘液质的人最为合适。

4. 抑郁质(易抑制型)

这种人呆板而羞涩,神经过程均薄弱,在生理上不能忍受或大或小的神经紧张。即使特地用弱的刺激作用于抑郁质的人,他在主观上也会把它作为强的作用来感受。这种人有强烈的感受能力,往往为微不足道的缘故而动感情。心理学家们认为,这种类型人的特征是具有高度的情绪易感性,情绪体验的方式较小,但体验得有力而持久。在友爱的集体里,他可能是一个很容易相处的人,能胜任所委托的事情,表现出坚定性,能克服困难,他对外界环境的变化都能有所警觉,但并非对任何事情都有反应,即使有反应,也很少在外表上表现自己的情感,而内心体验却相当强烈,在行动上表现非常迟缓、忸怩、怯懦、腼腆、迟疑,有些孤独,在困难的局面下优柔寡断,当面临危险情势时感到极度恐惧。

以上四种类型气质是典型人的表现。事实上,多数人是介于各类型之间的中间类型,以一种气质为主,兼有其他类型气质的表现。即使同一个人,由于生活环境的变化,工作经历的变更,甚至随着年龄的增长,都会或多或少地引起个人气质某些特征的变化。气质无好坏之分,每种类型的气质,都具有好的一面,又具有不好的一面。

在企业管理工作中,根据气质安排职业具有重要意义,一方面可以提高职工的劳动和工作效率,另一方面也可以使职工自己心情愉快,培养良好的气质和职业道德。

对胆汁质的人,因为他们反应迅速,兴奋速度快,耐受性强,就比较适合做应急性强、冒险性较大的工作,如抢险、救护等。对多血质的人,因为他们情绪丰富,活动能力强,容易适应新的情况,就比较适合担任社交性、

多变性的工作,如销售、采购、后勤等工作。对粘液质的人,因为他们的感情深刻,办事稳重,沉着坚定,善于自制,就比较适宜搞一些原则性强的工作,如人事、调查、保管等工作。对抑郁质的人,因为他们谨慎小心,观察细致,不轻易发脾气,就比较适应做平静的、刻板的、按部就班的工作,如会计、统计等工作。

在企业的管理中,了解人的气质,对于培养职工的良好品德,发挥其所长,避其所短,充分调动积极性,都有着重要的作用。因此,要注意根据人们不同的气质特点,选择适当的职业,取其所长,切忌简单化和‘一刀切’的方法。一个人所具有的气质特征正符合工作性质时,那么他的长处就能够很好的发挥出来,工作起来感到轻松。当一个人所具有的气质特征不符合工作性质时,他的长处就要被束缚,不能够充分发挥出来,工作起来就费劲,这对工作是不利的。

职业活动对人的心理活动特点提出一定的要求,例如在自动系统操纵台的操纵人员,要求具有迅速感受操纵台上的各种变化,并当机立断地作出正确反应的能力。在一般人的职业(如教师、服务员)中,对人的气质也提出某些要求,如果某人达不到这些要求,一般是可以依靠他的其他特征及工作方法来补偿。但是,在一些特殊职业(如飞行员、宇航员、运动员等职业)中,需要经受住高度的身心紧张,因此,对他们的心理水平就要提出更高的要求,对气质的特性也会提出严格的要求。

10.2.3 个 性

个性的定义是:‘一个人是怎样去影响别人的,是怎样理解和看待他自己的,以及他内部的和外部的可以测量的特质的型式。’这个定义包含有三个假定。第一,人怎样去影响别人,这主要取决于他的外形(如身高、体重等)和行为。第二,每个人都是独特的。每个人基于他与环境之间的不断相互作用而形成了一种自我概念。第三,每个人都具有一些特质或特性,正是这些特质间如何相互作用这一点,才形成了个人的个性的总体型式。

一个人的个性是可以改变的。环境因素能影响个性。人们学会新的作风,并可以在许多他们较为惯常的任务中改变他们的行为。一位新职工就会大大地受到组织中环境要求的影响。由于组织的社会化影响的结果,个性可能多少要发生点改变。人们在一个组织中的日常经历可能会使个性获得发展。不同的处境会带来不同的反应,这些反应既可能因强化而被增强,也可能因之而被减弱。

1. 个性的性质

个性作为一种潜在地变化着和发展着的体系的概念,具有以下性质:

(1)人的行为是由动作组成的。

(2)理解为一个统一体的个性在某种特定环境中自我实现。

(3)个性是以自我连贯性为其特征的。

(4)个性与导向目标的行为有关。

(5)个性是一个与时间相结合的结构。

(6)个性是一个成长过程。

2. 影响个性发展的因素

是什么决定了个性？如果对遗传、群体成员资格、角色与境遇这四个基本影响因素及其相互间的作用做一番考察的话，就能增加对个性形成的清晰而有条理的见解了。

(1)遗传。体型、性别、肌肉与神经系统以及某些腺体隆起，这类因素都是由遗传决定的。由于遗传的结果，人们表现出各种不同的学习潜力，不同的生物节律、反应时间和对挫折的忍耐力。这类特点影响着我们的需求和期望。

(2)群体成员资格。在不同民族文化背景中工作的人类学家都已经清楚地证实了民族文化在个性形成中所起的重要作用了。处于任何一种民族文化中的人们，都要受现存价值观的影响。例如，美国的文化鼓励能够自立和具有竞争性的人们。

作为一个群体的成员，随之而来的要经受这种社会环境的陶冶。有别人在场，个人就会改变以求适应。我们的个性是由我们与之有个人接触的群体中的成员们塑造出来的，也是由我们对群体这个统一体的认识塑造出来的。群体能影响个人在群体中所起的作用及其在群体中的社会地位。

(3)角色。文化确定怎样去扮演群体生活所必需的各种不同的角色。从这种意义上来说，角色的影响因素是群体成员资格影响因素的一种特殊种类。在不同的时期，要求人们所担任的角色也不同。这是因为每个人都参加好几个群体，而个人担任的角色又会受到他们所参加的群体的影响。

(4)境遇。境遇影响因素是影响个人个性的独特因素。有人对 20 名高级管理人员做过一次调查研究，这 20 个人全是从地位较低的阶层聚居区中成长而爬到工商企业的高级位置上去的。这项研究清楚地表明，凡是父母极力主张积极进取、要搞出一番事业来的价值观的，莫不对他们后代的个性造成很大的影响。

(5)各影响因素间的相互依存关系。一个人的个性，是他的遗传气质或趋向性，与经历的产物。这些经历都产生于他的生物的、自然的和社会的环境的结构之中，而文化背景和直接的群体联系的又改变着所有这些经历。必需对所有这些影响因素进行全面的权衡考虑。例如，在所有的民族文化中，都在不同程度上，按照性别，有区别地来使儿童们适应社会生活。同样，在各种社会中，对不同年龄组的人期望有不同的行为。不

过,每种民族文化对于哪些行为反应要强化这一点,却各有其一套独特的办法。男、女、老、幼的个性部分地是按照他们依照文化规范所起的这些不同的作用的经历而区分的。因为性别和年龄也都属于生物现象,它们也象遗传性一样对个性产生影响。

3. 个性理论

企业行为科学研究人的个性,是为了了解人,对人进行有效的管理。但仅仅了解个性的概念及形成与发展等内容是不够的,为此尚须掌握个性理论。个性理论有:弗洛伊德的个性理论;荣格的内向性和外向性理论;阿德勒的自卑感和优越感理论;沙利文的焦虑紧张理论;费罗姆的人文主义心理学。

(1) 弗洛伊德及其基本理论。弗洛伊德被誉为精神分析之父,其理论的组成部分是:

①快乐原则。此处所谓的‘快乐’不是单纯从享乐主义出发的,而是指生活在一种愉快的状况下的意思,竭力避免痛苦,尽量减少痛苦,最大限度地保持一种快乐的心情。

②现实原则。为了将来更大的快乐,必须把眼前的快乐放在次要地位,这就是现实原则。

③紧张减弱原则。当人感受到相反的力的作用时,他会竭尽全力使之减缓,或迫使压力减弱到忍受得住的地步,否则就可能招致毁灭。人既不能忽视快乐原则,也不能忽视现实原则,因而紧张就成了人的日常存在的东西了。怎样处理这种局面,就成了人际关系中十分突出的问题。这反映了个体与上下级或同级,以及整个团体的关系。

④强迫重复原则。人倾向于重复成功的行为,使之成为日常习惯,这种习惯变得十分固定,可使他强制性的重复仿效,甚至于不顾及失败的可能。

⑤本我、自我和超我。本我是人的心理活动的一部分,它蕴藏着那种冲动的自私的欲望,它带有本能性、原始性。自我企图满足本我的需要,并在本我的需要和外界现实之间不断进行协调。超我起着道德原则的作用,它告诉人们什么是可以接受的行为,什么是不可接受的行为。

这些个性特点,对管理者日常活动中的许多行为,至关重要。

(2) 荣格的内向性和外向性理论。外向性的人善于社交,主要与外部世界打交道,内向性的人则对参加社交活动感到缩手缩脚,多注意内部主观世界。

(3) 沙利文的焦虑紧张理论。认为一个人的个性的一切特征,不论过去、现在和将来,都是他一生进行人际接触的产物。焦虑不安的世界会制造紧张气氛,人在一生中很难摆脱紧张的压力。而紧张是人体内部使人振作起来以正视人生斗争的一种机制。管理者要承认人的紧张是一种生理条件,由于人们有潜在的焦虑,可以有把握地说,冲突会发生的。

(4)费罗姆的人文心理学。它研究了心理过程和人的生存所依赖的社会条件和社会制度之间的关系,因此解释为什么会出现一些事业的忠诚捍卫者,或者一个宗教的虔诚的信仰者。

4. 个人解决问题格调的模型

(1)感觉—感情型。这种个人主要感兴趣的是感官所能直接搜集和验证的详细事实。他们出于个人和人性的关心探究这些事实,这是因为他们对有关人的事实,要比有关事情的事实更感兴趣。感觉—感情型的人是友好的、机智的、有同情心的,总是十分欢迎别人的赞助。如果要求这种人写上一两段文字,来说明他们心目中的理想组织的话,他们常常会描绘这样一种组织:有职责分明的职权层系制度,并且有一整套能最大限度地调动起本组织成员的积极性的规章制度。他们觉得,这种组织还应当能满足各个成员的需求,并能使他们彼此之间可以进行公开的交往。

感觉—感情型的人大都喜欢需要很多人际接触交往的职务。他们在诸如销售、某些类型的直接管理工作、辩护律师、教师、牧师、面对面的合作性事业,以及其他许多带有‘慈善性’的行业中,会干得很出色。感觉—感情型的人乐于跟别人交谈。对他们来说,组织的工作效率,主要要看职工的忠诚、人际关系的好坏、职工们的不满意度、职工们的态度、缺勤率、离职率等的变量。

(2)直觉—感情型。这类人倾向于注意变化的各种可能性,例如新的项目、新的方法、新的‘真理’等;他们注意可能发生的事。他们是从满足全体人民的个人需要和社会需要,或为这些需要服务的角度,来探究可能性的。直觉—感情型的人,倾向于回避细微末节,而集中关心广泛的主题,例如,为人类或为组织的受保护者这样一类围绕着组织的人道目的的大题目。

这种人心目中的理想组织是分散的、职权范围灵活而规定得又不甚明确,没有强有力的或核心的领导人,只有极少几个规章制度和标准操作规程。直觉—感情型的人所喜欢的组织,是有适应性的并以相对民主的方式来经营的。

也像感觉—感情型的人一样,直觉—感情型的人很可能也对需要处理组织中人的问题的职业感兴趣。不过,这种职务并不需要跟别人进行过多的、烦琐的个人接触。这种人在跟一批批的人打交道时,无论直接地还是间接地,可能觉得挺舒服。直觉—感情型的人在诸如公共关系、政治、广告、人事、某些类型的销售工作、艺术及教学这类行业中会干得不错。对他们来说,一个组织的工作效率,主要要看消费者的满意感、社会责任、识别问题或新机会的能力、生活的质量以及社团对该组织的满意感等变量。

(3)感觉—思考型。这种人注重的是外界事实的细节,是问题的某些特定方面、分析、逻辑以及决定因素。问题的事实往往要按照从因到果的

逻辑推理过程,一步步来进行分析。感觉—思考型的人解决问题的格调,倾向于讲求实际,实事求是。

感觉—思考型的人在跟事物或数目字打交道时,要比处理人的问题时觉得自在些。他们往往接受组织的现状。感觉—思考型的人乐于处理比较有章可循的问题,如果对于一件事、一种情况或一个人的决策一直决定不下来,他们就会感到焦躁不安,坐立不宁。感觉—感情型和直觉—感情型的人,都过分强调组织中人的方面,而感觉—思考型的人则可能对人的方面强调不足。感觉—思考型的人对处理人与人之间的矛盾可能缺乏敏感性,而且可能会迅速地对别人施行惩罚。

在要求他们谈谈他们的理想组织时,这种人往往会描述出一种极端的多层等级的组织形式。这种组织强调广泛地采用规章制度,有明确的岗位责任(每个职位应做和不应做的事,都有专门的书面规定)在对人作判断时,以其技术能力为主要根据,即使不是唯一根据;有明确的组织职权层系制度;有高度的控制力、专一性和确定性;有现存的有限的短期目标。

感觉—思考型的人所感兴趣的职业,很可能是那种同组织中物质方面的和非个人方面细节打交道的职业。这种人可能有志于从事诸如会计、生产、市场调查、计算机程序编制、办公室工作、调度、文稿编辑、起草、设计、统计、人事分析、图书管理、装配和应用科学这样一类的职业。对他们来说,一个组织的工作效率,主要应取决于诸如各专职推销人员的平均销售额、每美元销售量的库存成本、每生产一件成品的边角料损耗、投资回收率、短期利润、每个工作小时的产值,以及所销售货物的成本等这类变量。前面已经说过,大多数组织以及先进的工业化社会都十分重视(尤其是通过教育系统)发展和采取感觉—思考型所特有的解决问题格调。

(4)直觉—思考型。直觉—思考型的人注重变化和新的可能性,不过他们是通过摆脱个人影响的分析来探究它们的。他们不大强调人的成分,考虑的往往是理论的或技术的可能性。他们多半喜欢那些结构性不强而要求抽象思考技巧的职务。例如制定长远规划及寻找新的目标等。

直觉—思考型的人常常把复杂的、新奇的和变化着的问题看作为积极的挑战与机会,而不是把它们看作为负担或威胁的根源。他们喜欢当一些新思想的“设计师”。他们喜欢创造性的过程(例如开发新目标或寻找问题的解决方案)。可是,一旦“城堡”设计好了或者修改了,他们又往往愿意让别人把事情接过去,继续下去。也就是说,他们可能更感兴趣的是把解决问题的方案研究出来,而不是把解决方案付诸实施。直觉—思考型的人在稳定的环境中,往往会感到坐立不安,觉得还没有完成自己的职责似的。因此,他们喜欢把对他们自己及对别人的标准层层加码,逐步升级,同时还容易钻到为改革而鼓励改革的牛角尖里去。

他们感兴趣的是事件和情况的“为什么”,这与感觉—思考型的人所

关心的仅限于‘什么’和‘怎样’恰成鲜明的对比。直觉-思考型的人考虑他们在其中工作的那个组织系统中各部门之间的关系,以及他们的组织和外界环境之间的关系。他们很可能会从非个人观点立即认清和分析一个组织的权力结构。

这些人心目中的理想组织是概念性的,非个人性的。

直觉—思考型的人很可能会对处理组织的‘宏图’及不涉及到人的方面问题的职业感到兴趣。他们乐于从事诸如中级到高级的管理人员,系统设计师和系统分析师,建筑设计师,理论科学家,经济、商业、哲学等领域中的学者—教师(他们对专业比对学生更关心),律师,数学家,创造性的工程师等职业。在他们看来,一个组织的工作效率主要应反映在诸如新产品开发率、市场上所占比例、资金成本、收入及长期利润的增长、新市场的开拓以及对环境变化所起的作用和所作的反应等变量上。

5. 个性与解决问题格调的测试

请回答下列调查表 10.2.1。你可以在另一张纸上记下你的回答。每项问题的回答都无所谓‘对’还是‘错’。

表 10.2.1 个性与解决问题格调调查表

第一部分 把最接近于你平常感到的或所做的回答圈出来。

1. 你更重视 :A. 人们的感情 ;B. 人们的权利
2. 当你不得不去会见陌生人时,你觉得这事 :
A. 很费劲 ;B. 挺愉快,或者至少挺容易。
3. 你一般跟哪种人能相处得更好些 :A. 富于想象力的人 ;B. 现实主义的人
4. 你天生是 :A. 比较安静的,在交际中自我克制 ;B. 擅于交际
5. 这两种说法里,你认为哪一种是更高一点的表扬 ?
A. 他是一个有真实感情的人 ;B. 他一贯是很理智的
6. 据你判断,你自己是 :A. 比一般人要热情些 ;B. 没一般人那么容易冲动
7. 在跟许多其他人一块干什么事情的时候,下面两种办法里哪一种更合你的口味? A. 公认的办法干 ;B. 别出心裁地干
8. 你对哪一种更为恼火? A. 奇特的理论 ;B. 讨厌理论的人
9. 哪一种是对人的更大赞扬? A. 一位有眼光的人 ;B. 一位有常识的人
10. 你经常 :A. 感情用事 ;B. 用理智克制感情
11. 你能够 :A. 轻松地跟几乎任何人进行谈话,有必要谈多久,就谈多久 ;
B. 只对某些人,或者只在某种情况下,才有好多话可说
12. 你认为哪一种是更糟糕的缺点? A. 显示过分热情 ;B. 冷漠无情
13. 你要是一位教师,你宁可教 :A. 带理论性的课程 ;B. 讲事实的课程
14. 你新结识的朋友能讲你所感兴趣的事,是 :
A. 立即 ;B. 只在他们真正了解了你以后
15. 在一个大型群体里,你更经常做的是 :A. 介绍别人 ;B. 被别人介绍

第二部分 :下面各个配对的词组里,哪一个你更喜爱?请圈出 A 或 B。

16. A. 同情 B. 深谋远虑
17. A. 公正 B. 仁慈
18. A. 生产 B. 设计
19. A. 温和 B. 坚定
20. A. 不加批判 B. 带批判性
21. A. 娴静 B. 活泼
22. A. 朴实的 B. 多文采的
23. A. 富于想象力的 B. 讲究实际的

表 10.2.2 是用来帮助你判断对表 10.2.2 中的那个调查表所作出的反应。把你的每一条反应都算作一分,记在六个标度中相应的空白处。把每一纵栏中所记下的分数,分别加起来,得到每栏的总值。怎样用这些总值,按它们来进行分类,判断你的个性倾向,请看表下所开列的说明。

外倾	内倾	感觉	直觉	思考	感情
2B——	2A——	3B——	3A——	1B——	
4B——	4A——	7A——	7B——	5B——	5A——
6A——	6B——	8A——	8B——	10B——	10A——
11A——	11B——	9B——	9A——	12A——	12B——
14A——	14B——	13B——	13A——	16B——	16A——
15A——	15B——	18A——	18B——	17A——	17B——
21B——	21A——	22A—— 23B——	22B—— 23A——	19B——	19A—— 20A——
总 计					

如果‘内倾’总分大于‘外倾’总分,写‘内倾’;
如果‘外倾’总分等于或大于‘内倾’总分,就写‘外倾’;
如果‘直觉’总分等于或大于‘感觉’总分,就写‘直觉’;
如果‘感觉’总分大于‘直觉’总分,写‘感觉’;
如果‘感情’总分大于‘思考’总分,写‘感情’;
如果‘思考’总分大于‘感情’总分,写‘思考’;
若‘思考’栏的总分正好等于‘感情’栏的总分时,对男的写‘感情’,对
则写‘思考’。

一个人的能力显然是影响组织成员的行为绩效的关键因素。无论此人有再大的动力去有效地工作,如果缺乏必要的能力,要想达到足够的绩

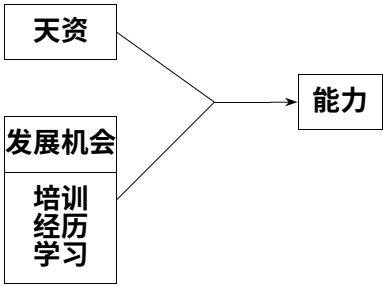
效水平是不可能的。如果一个人的能力低于某个层次,他就不可能单纯通过努力来弥补能力的不足。

一个人完成一项工作的能力有两个组成部分。第一是此人从事某项活动的天资即天生的潜能 第二是允许他发展其潜能的学习机会。

天资是指这个人为有效地完成某项工作的基本的内在的能力。例如,人们在体育、音乐、数学方面的潜能是不相同的。一个具有较高体育潜能的人,在参加每项体育活动中,能在许多种体育项目上很快地发展相当大的能力。同是这一个人,却可能是位音盲(缺少音乐潜能) ;尽管他或她努力学习数学,但总是被数学弄得晕头转向(低数学潜能)。

同时,一个人直到被提供开发这种潜能的学习机会时,他的潜能才有可能转换为实际的能力。例如,一位很有音乐潜能的人,仍需要上音乐课来开发这个实际能力,才能很好地演奏钢琴。把天资转为能力可通过两种方式,一种是比较正规的有组织的方式,即正统培训,第二种是提供在实际工作中获取经验的机会。培训和获取经验两者都创造了学习条件。正是这个学习的一般过程,将一个天生的潜能转换成有效工作的实际能力。图 10.2.1 概括出天资与学习机会相结合的能力模式。

图 10.2.1 由天资与发展机会相结合而产生的能力



1. 天资

人们已作过多种尝试将人类具有的各种天资进行描述和分类。最基本的区分是智力天资和体力天资。对某种工作(研究科学家)来说,特殊的智力天资也许是关键,而体力天资可能与有效绩效根本无关。对其他类型的工作,也许体力天资重要,而智力天资相对说来就不大重要。最后一类工作可能需要重要的体力和智力天资的结合。

(1)智力天资。对于智力天资的分类和衡量开始于本世纪早期形成的第一次智力测验。从那时起到现在,人们已提出并衡量分析了大量的不同类型的智力天资。表 10.2.3 提出了几个相对独立的智力天资的例子,用以衡量一个人拥有这些天资的程度。每一类天资可以与此人不同

类型行为的能力相联系,因而与成功地从事不同类型的工作的能力相关。

(2)体力天资。人们已分辨出不同类型的身体技巧天资,这些类型的体力天资显然与那些以体力和手工为特点的工作联系在一起。

表 10.2.3 一些不同类型的智力、体力天资的例子

智力天资	对词的理解能力	理解词的含义及相互关系,对所阅读内容的快速理解。
	数 量	对简单的数学运算如加、减、乘、除的快速、准确的计算。
	空 间	对图形间固定的几何空间关系的准确理解。如果形状或位置发生了变化,能够想象出变化后的形状。
	记 忆	对死记硬背的词,符号,数字系列能记得准确。
	控制精度 多角协调	能够完成需要有极好的肌肉控制能力的工作。 能同时协调有大量分枝事物的运动的能力。
体力天资	反应时间	当促动因素出现时,能随时反应的速度。
	手工灵巧	在快速条件下,胳膊和手对付大件物体时的活动技能。

表 10.2.3 总结出几组体力天资,有趣的是,这些体力天资似乎高度具体化,而且彼此相互独立。一个反应速度很快的人也许在手工灵巧方面是个极端,即相当糟糕;反之亦然。从而指出在为某项要求有特定的体力技巧的工作选择人员之前,必须进行认真的体力天资测验是非常重要的。

2. 学习机会

有效地完成某项工作的能力,不仅要求此人拥有必要的从事该项活动的潜能,同时也要求他拥有在实际工作环境中开发这种潜能的机会。对这种潜能的开发,可以通过相对正规的有组织的方式如培训,或较非正规的方式,如亲身体验。

(1)培训。一般说来,组织每年花费大笔资金用于为其成员提供与工作相关的培训。这种培训采取多种方式,由正规的课堂指导到模拟工作,以及实际在职培训。不同培训方式的适宜性和有效性在很大程度上依赖于作为培训重点的特定技能。为了有效地利用培训方式,必须明确 培训是为了满足哪些需要,应当发展哪些技能。然后,组织再选择最有可能推动目标能力的获得和发展的培训方式。为了确保以较快速度形成适宜的能力,并由受训人掌握和运用这种能力,必须按照学习规律和精神激励原理来设计培训的全过程。

(2)经验。工作经验可以作为正规培训的替代方式或补充方式,与复杂性的工作相关的能力的全面发展和完善,总是要求有广泛的实践和经验。如果组织期望他们的成员发展某种能力,那么组织就必须保证每个人都能得到足够的机会在运用这种能力的过程中获取经验。这必然要求组织能够容忍其成员在获得这些技能的实践过程中取得的不大满意的工

作绩效。实际上,在职培训是为个人提供正规培训内容并与取得实际工作经验相结合的一种方式。

3. 能力测试

(1) 专业知识转化的能力。从下面几个方面来评价:

- ①他在技术上对目前职位完全适合吗? ☐☐☐
- ②他是否研究过其他领域中已经作出或正在作出优异成绩者的方法和计划? ☐☐☐
- ③他是否能跟上其他地方的发展潮流? ☐☐☐
- ④他是否经常试行由调查研究得出新的方法? ☐☐☐

(2) 对公司政策的理解能力。从下面几个方面来评价:

- ①他是否彻底理解当前公司的全部政策? ☐☐☐
- ②他是否能辨别重要政策与例行政策? ☐☐☐
- ③他是否勤恳地用恰当的方式向有关人员解释所有的政策? ☐☐☐
- ④他是否预计到新政策的需要并提出建议? ☐☐☐

(3) 工作计划和组织计划的能力。从下面几个方面来评价:

- ①他在给下属分配任务时,是否在切实可行的基础上发挥了他们的最大才能? ☐☐☐
- ②他在计划和组织方面是否显示出首创精神和才能? ☐☐☐
- ③他是否预见到工作中的困难并早作安排? ☐☐☐
- ④他是否鼓励下属参与同他的工作有关的计划和组织工作? ☐☐☐

(4) 人际关系方面的能力。从下面几个方面来评价:

- ①他是否总是体贴下属和同事? ☐☐☐
- ②他是否有情绪上的稳定性和善于用高尚的人格鼓舞群体的士气和信心? ☐☐☐
- ③他是否能明智而有效地维持纪律? ☐☐☐
- ④他在处理困难的问题时,是否有出色的表现? ☐☐☐

(5) 公共关系方面的能力。从下面几个方面来评价:

- ①他是否在思想和行动上和同事们合作? ☐☐☐
- ②他是否促使人们忠于组织而不是促使人们忠于他个人? ☐☐☐
- ③他是否力图改进他自己的以及他的下属的公共关系? ☐☐☐
- ④他能否建设性地处理困难的公共关系问题? ☐☐☐

以上五项测量内容,适用于企业各种人,只不过侧重点有所不同,特别是对中层管理人员更适用。

在对某人测量时,只能回答‘是’或‘否’。在给定的三个方格(表示不同程度)中选择一个适当的位置填入,以反映出被测量者在此项能力上的不同水平。

例如,在回答‘他是否在思想和行动上和同事们合作?’时,如被测者在左边☐中填是(或否),表示能完全合作(或完全不能合作) 在中间☐中

填是(或否)则表示能基本合作(或基本不能合作) 在右边□中填是(或否),表示虽然能合作,但还不够(或虽然不能合作,但尚有合作的意向)。

以上五个方面共 20 道题,每题计 5 分,共计 100 分。被测者在左边□中填是(或否),给记 5 分(或 1 分) 在中间□中填是(或否),给记 4 分(或 2 分) 在右边□中填是(或否),记 3 分,累计各题得分。总分在 80~100 分者为有很强的工作能力;70~80 分者为有较强的工作能力;60~70 分者为基本能胜任目前工作;60 分以下者则需要提高工作能力。

10.3 运用学习理论与强化方法的管理

10.3.1 职工行为管理方法

对职工行为进行管理所依据的具体原则,是以心理学领域中所谓的强化理论为基础的。与此有关的概念有亲验性理论(*Operant Theory*),亲验式条件反射(*Operant Conditioning*)及行为修正。

首先,职工行为管理的许多独特方面在性质上都是属于方法论的。例如,这种方法强调在评价行为时要用客观的、可量度的(可数的)术语。其次,强调对改变职工行为的处理方法或干预手段的评价。第三,重点放在职工的公开的看得见的行为上,内心的看不见的认识状态不是重点。

行为管理方法最关心的是职工工作行为的发展、持续及变化。从管理角度来看,重点放在朝着实现组织目标的适宜行为,或者反过来,重点放在背离组织目标的不适宜行为。可是,重要的是要认识到,把行为定为“适宜的”或“不适宜的”完全是一种主观决断,它是随着评价者的价值观念系统而不同的。例如,一个装配线工人,工间休息之后迟到了,从监工的角度来看是一种不适宜的行为,在同他一起休息谈天的朋友来看则是适宜的行为,从接他班的工人来看,这是不适宜的行为,从他个人角度来看则是适宜的行为,因为他的身体疲乏获得恢复。

管理上认为不适宜的行为,譬如工间休息后迟到,便成为在管理上采取行动(干预)以求改变的一个潜在目标。干预的重点在于控制环境事件,亦即改变环境中的某些事物,以便使不适宜行为的频率减小。行为是适宜的,还是不适宜的,不是看它怎样发展或持续,而是要看管理的目的,是要增加还是要减少这种行为出现的次数。

决定一项行为是适宜的,还是不适宜的,社会环境很重要。越是偏离组织的社会规范的行为就容易被看作是不适宜的。可是一个组织的规范同另一组织的规范可能完全不同。在一个组织被认为不能接受的行为,

在另一组织则可能是完全合适的。例如,在一个研究与发展实验室里,鼓励科学家对上级管理机构的指示提出质疑,因为专业人员的判断对组织的最终成果具有极为关键的作用。在一个军队的组织里,这种质疑可能被看做是不服从上级,因而受到严厉制裁。

行为管理法认为大多数职工工作行为是能够通过本节所列举的步骤而学习得到或者是得到改变的。重点是直接研究那些需要改变的工作行为。至于改变职工根本个性,改变其基本的内在信念,都不是本节的重点。使用行为管理法的管理人员所关心的是识别职工的可见行为和识别并管理职工行为所处的环境条件。环境条件包括先发事件和后果。管理人员注意于改变这些环境事件作为管理职工行为的一种手段的可能性。因此,管理人员强调能够用来管理职工行为的外部事物。这并不是说职工个人内部事件对他们的行为没有影响,或者管理人员对这些事件不感兴趣。确实,虽然这一点还有争议,许多当代的亲验理论家(*Operant Theorists*)都承认有个人的内部私事和隐蔽行为的存在,例如思想、感觉、看法等,以及它们对公开的工作行为的影响。可是从行为管理学观点来看,重点是外部条件和相关的可量度的工作行为。

10.3.2 学习类型

行为管理学认为,学习可以使某个具体的职工工作行为发生相对永久性的变化。因此,在各种组织里,管理人员要求职工们学习高效率的工作行为。行为管理法的假定之一就是,在很大程度上,对于新的工作行为的学习取决于环境因素。亦即,学习的强度随环境对某一具体行为表现的反应方式不同而不同。从管理角度来看,行为管理计划的目标就是提供能够促进组织需要的职工行为的学习经验。一般地,人们认为,学习产生于下面三种过程之一——经典式条件反射,亲验式条件反射,及代理式或观察式学习。

1. 经典式条件反射

与经典式条件反射最经常联系在一起的名字是俄国科学家伊丹·巴甫洛夫,他用狗作的实验导出经典式条件反射的早期理论。经典式条件反射是关于反射反应或行为的。反射是一种无意识的或自动的反应,不是在个人意识控制之下产生的。反射行为的例子如瞳孔遇见光线会缩小,肌肉疼痛时会屈曲,听到巨响会惊跳等等。在经典式条件反射里,据说一个非条件刺激(环境事件)可以引出反射反应。有时候,一种中性的环境事件,称为条件刺激,可以同时会引起反射的非条件刺激成对放在一起。到最后,光条件刺激单独就具有了引起反射行为的特性。按照经典条件反射,行为之前的环境事件控制反射反应。巴甫洛夫的著名实验,铃

声(条件刺激)同食物非条件刺激成对放在一起,因此实验中的狗最后听到铃声就会产生分泌唾液的反应(反射反应)。

最近,反射行为与非反射行为的界线变得模糊起来。在某些情况下,过去认为是绝对反射反应的行为,现在可以在个人控制之下产生。例如,最近我们看到生物反馈技术能够改变人的心率、血压,肌肉紧张度及皮肤电流反应等。过去这些反应被看作是绝对的反射行为。生物反馈法工具使得个人可以触及到非常微妙的行为。可以预期在这方面还会有惊人的突破。

从管理角度来看,对经典式条件反射通常无多大兴趣。管理人员考虑职工行为时,他们根本不考虑能够通过经典式条件反射技术改变的反射反应。相反,管理人员感兴趣的是职工的有意识的行为。这种有意识的行为称作亲验行为,而用来说明对有意识的行为的管理的术语叫作亲验式条件反射。

2. 亲验式条件反射

从行为管理观点来看,亲验式条件反射的目的就是要促使职工的有意识的,或称亲验的,工作行为的改变。有意识的行为叫做亲验物,因为这些行为作用于环境,或对环境有某种影响,它们在那个环境中产生某种结果。亲验行为被看作是由职工发出来的。这些行为,部份地受随后发生的后果控制。实际上在一个组织的环境中所有的职工工作行为都是亲验行为。事实上,日常生活中的多数行为都是亲验行为。亲验行为包括谈话、走路、读书、皱眉、工作或任何无拘束地(随意地)发出的行为。

一般地说,对工作组织中的亲验行为的学术论述倾向于对这个概念作过份简单化的解释。而在现实生活中,多数工作行为都是由简单亲验行为组成的高度复杂的联合体。想管理某一职工行为的管理者将经常全神贯注于一些行为的复杂联合体,为了使这些为产生有效的变化,他可能在概念上将其简化为一个单一的目标行为。环链就是将简单行为连接为一些复杂的顺序相接的联合体,环链这个概念经常是一个有用的观念。例如,用打字机打一封信,实际就是一连串简单的亲验行为。

从管理观点看,亲验性工作行为的要点就是,这些行为是受取决于职工行为的环境后果所控制,或管理的。职工行为发生的次数可以增多或减少,取决于行为之后发生的后果。此事对于管理者极为重要,因为他们影响职工行为的最重要的途径之一便是通过改变职工行为之后的环境条件。所以,关键是管理人员要了解不同种类的环境条件对职工工作行为的影响。

3. 代理式学习

观察式学习、模仿和模拟都是用来表示代理式学习的不同术语。这种学习方式,职工不是通过直接经验学习,即不是通过从事该行为并体验其后果来学习,而是通过观察别人进行该行为和体验其后果来学习。观

察者通过观察活的榜样或是象征性模型,而不实际从事某种行为就能学习,如下例所示:

吉姆第一次来到公司工作时,他从来没有见过真的计算机。他的上司乔领他到计算机房时,他看到那么多复杂的控制台和机器,感到有些害怕。吉姆申请做计算机操作工作时曾是相当有信心的,然而第一天他犹疑了,他能不能学会操作这许多复杂设备呢?乔做了两件事帮助吉姆开始工作。第一,他安排他同卡琳一道工作,她操作这些机器已经三年多了(她将是一个非常出色的活的榜样)。其次,乔带吉姆到人员培训间去,告诉他怎样检验并操作带式幻灯设备,幻灯片讲解怎样操作计算机。(它将作为一个非常方便的象征模型)头几天吉姆一点不动手,而是仔细观察卡琳操作。他注意到卡琳对于如何进行预先排列得相当好的作业有一套方法。此外,有声幻灯机给观察大部份实际操作提供了机会。吉姆第五天来上班时盼望能实际操作控制台,这是卡琳曾答应过他的。虽然他还没有实践过,可是他觉得通过对卡琳工作的观察,通过幻灯机,已学到了很多,有信心能够担任大部操作工作。

虽然代理式学习有助于发展新的行为,但基本本身并不产生实践,实践就是该行为的实际完成。为了使学到的行为保持下去,实践是一个必要因素。要想使新学到的工作经常重复出现,行为实践之后的环境后果是非常重要的。也就是说,亲验式条件反射对代理式学习后续的支持是重要的。

代理式学习对随后实践的影响也取决于其它因素。如果学习的榜样的名望、地位或者专业造诣很高的话对模仿者就会有较大的影响力。试看下列:

艾米在鲍勃手下在装配线上工作了三年。艾米知道厂长很器重鲍勃,因为鲍勃对手下工人的工作质量和数量要求都很高。他对工人要求严格,工人也很尊敬他,任何哪一位工人的特殊贡献从不会被忽视。鲍勃没有偏爱。哪个工人成绩好,他都如实加以肯定。

鲍勃被提升为总工长以后,他推荐艾米担任他原来的工作。车间主任萨姆·华尔豪斯同意了这个意见。艾米当装配线工长第一天来上班时,就下决心象鲍勃对待她一样地对待工人。

多观察几个榜样比只观察一个榜样能有更多的模仿材料。观察者易于模仿那些与他们相似的榜样,而不愿模仿那些与他们相异的榜样。

10.3.3 强化方法

强化理论是把心理学的学习和条件反应原理应用于影响人们工作中激励和绩效的过程。强化理论,有时也称作有效的条件反应理论,最早是

(3)惩罚。惩罚产生于一些行为之后而出现的一个令人不愉快或不如意的事件,并使这种行为在以后尽可能少地发生的时刻。例如,每当员工不能正确地完成工作时,上司就会烦恼或斥责这个员工。上司希望通过这种烦恼作为对无效工作的惩罚,并由此尽量减少以后的无效工作。

(4)消除。消除产生于一个令人愉快或如意事件取消之后而导致某种行为以后发生的可能性变小的时刻。例如,每当员工采用一种特殊方法完成工作时,上司就会承认和支持这个员工。如果上司停止了这种承认和支持,而且这个员工不再采用那种工作方法,那么这个员工先前的工作绩效方法就被取消了。

值得注意的一个重要问题是,哪种类型的强化对组织中员工有效工作的影响是最有效的。在这个问题上,大量迹象始终表明,正强化对于影响行为来说是最有力和有效的工具。正强化之所以有效,是因为它增加了员工有效工作行为的发生。相反,惩罚和消除只能用来减少组织成员无效工作的发生。虽然惩罚和消除可使员工知道不该做什么,但都没能相应指出应该做什么。最后,应用负强化常常很麻烦,有时甚至是不可能的,因为它要求建立一种对员工来说是令人不愉快的环境,并持续到所希望的行为发生为止。此外,负强化和惩罚所使用的令人不快的方式也会产生相反的效果,例如员工对他所处的不愉快环境的激怒和挫折。

2. 积极强化律

有几种因素,具有能影响积极强化权变措施强度效果的潜力。可以笼统地把这些因素当作“定律”,因为它们有助于解释最佳强化的条件。

(1)权变强化律。按照权变强化律,为了使某项强化措施取得最大效果,该强化措施必须只有在所想要的目标行为完成之后才采用。这是强化措施必需取决于职工行为的另一种说法。因此,按照此律,如果所想要的行为未完成而采用了某个强化措施,该强化措施就没有效果。要想确定是否遵循了此规律,只要问这个问题:该强化措施只是在目标行为发生时才采取的吗?

(2)及时强化律。及时强化律说明,目标行为发生后,强化措施采取得越及时,则该强化措施对这一行为今后发生次数的影响便越大。一般说来,强化措施的采取应当尽实际可能与目标行为的完成相一致。下面的例子表明,若不遵循及时强化律,会有什么样的结果。

邱克早半天就把那份最新的报告送到丹的办公室了。那时丹心烦意乱,只是说,“搁在桌上吧。”过了一礼拜,丹对邱克说,他很高兴在限期之前就收到了那份报告。邱克心里想:“如果这份报告那么重要,为什么在我递交报告时,他不说点什么呢?”

你想以后邱克还会特别卖劲来争取在期限之前把报告写好吗?

(3)强化规模律。强化措施的数量或规模也会有影响。强化规模律是说,在某一目标行为发生之后,所采取的强化措施,其数量越大,则该强

化措施对反应率的影响也越大。不过强化措施的数量或规模是相对的。重要的是应确定,强化的数量是否值得。对某一个人来说是大的强化措施,对另一个人则可能小了:

三月间,戴夫为之工作的那家小公司的总裁发给了码头工人每人 50 美元的奖金,因为他们在这批特殊订货的装运工作上干得很出色。戴夫领了奖金,非常高兴,他打算下回有了特殊订货,还这么卖劲干。

那位总裁也给了公司负责销售工作的副总裁柯尼 50 美元奖金,因为她完成了三月份销售定额。柯尼回到家里,私下对她的丈夫说:“那位总裁可真小气。我完成了三月份那几乎不可能的指标,可他才给我 50 块大洋。”

(4)强化疏化律。最后一条是强化疏化律,它说的是,使一个人对某一强化措施越疏化,越难于得到,越稀罕,这种强化措施对该目标行为在未来的出现越具有影响。不过,就象下面这个例子中那样,如果一位职工最近得够了某种强化措施,也就是说,他饱足了,那么这种强化措施的效果就较差了:

当人事心理学家实行一套抽彩给奖办法来改善职工出勤状况时,工长鲍勃发现他手下的工人中绝大部分的缺勤率有了显著下降。这套抽彩给奖办法是每个月抽彩售出一台彩色电视机。每位职工必须出满全勤,才有资格参加抽彩。

鲍勃发现吉姆是他的那班人中大多数的一个例外。在开始搞抽彩给奖法以前,吉姆一个月大约有一天不上班,现在他还是一个月约有一天不来。鲍勃知道直到今天,吉姆还没有一次能取得参加抽彩的资格。他问吉姆,为什么对抽彩给奖不感兴趣。吉姆回答说:“我老婆四个月前在教堂抽签刚赢得一台新彩电。我实在不需要第二台了。”

3. 职工行为的消逝法

强化是增加某种工作行为出现频率的技术,而消逝则是一种减少某种行为出现频率并最终使之绝迹的程序。从管理的角度来看,消逝法用来减少所不希望有的职工行为。也就是说,消逝法是要减少职工的那些不能导致组织目标实现的行为时所采用的一种行为管理程序。

消逝程序包括三个步骤:

- (1)找出管理人员想要减少或消除的目标行为。
- (2)找出维持该目标行为的强化措施。
- (3)停止这种强化措施。

一旦这种强化措施不再按照那种目标行为采用,而且该行为的发生次数开始减少时,消逝便发生了。

消逝法用来停止那些成为强化措施的后果性事件。这就意味着所停止的强化性事件以前在目标行为之后出现过。要使消逝得以发生,所停止的事件必须是原来继目标行为之后发生的,而且目标行为发生的次数

在该事件停止后必须减少。消逝还可以看成是未能对某一行为进行正强化的结果。

消逝法是减少那些不希望有的或对正常工作具有破坏性的行为的一种有用的行为管理技术。例如,如果一个小组对其中某一成员的某种破坏性行为哄笑,就可能强化这种行为。如果制止这种哄笑(强化因素),这项破坏性行为就会缩小并最终停止。

消逝法是改变职工工作行为的有力工具。象强化一样,对消逝法的应用也有明智与不明智之分。有可能无意之中使某种希望有的行为消逝掉了。如果管理人员对某种希望有的行为一直不进行强化,那么,尽管他并未意识到这点,他却可能是运用了消逝过程。那种希望有的行为的次数就可能不知不觉地减少。

当消逝法与同被消除的行为不相容的正强化法结合在一起使用时,其效果会得到提高。如果能提出对所希望的行为起支持作用的其他强化措施,那么上述第二道步骤,即准确地找出支持那种不希望有的行为的强化因素这一步骤,就会变得不那么重要了。如果对代替性行为提供强化,就能减少消逝法所可能带来的副作用(如感情性行为)。

虽然消逝法可能有效地减少不希望有的职工行为,但它不能保证会有一种希望有的目标行为来取代那种不合宜的行为。如果未能培养出预备的良性行为来置换那种已消除的行为,那么在消逝措施终止时,那种不希望有的行为很可能又会死灰复燃。所以,在运用消逝法时,应当采用一种同强化结合的策略,以培养所希望的行为来替代要求消除的行为。

4. 对职工行为的抑制性管理——惩罚

抑制性控制是职工行为管理的一个重要方面。抑制这个词意味着不愉快,而抑制性控制就是利用不愉快的或令人不快的事件来进行行为管理。通常认为管理人员一般应当避免采用这种抑制性控制技术,这是把问题过份简单化了。抑制性控制固然能产生不希望得到的副作用,但是,在适当的条件下,它也能成为职工行为管理的一个有用的组成部分。一般认为,抑制性控制有两类,即惩罚和负强化(或称消极强化)。这两种概念往往互相混淆,所以,理解它们间的区别是很重要的。

也许这二个概念中较易理解的是惩罚。惩罚常见的定义是,做某种使某人不愉快的事情。在行为学的术语中,惩罚是一个复杂的技术术语。首先,一项惩罚措施就是继某种行为之后的并能减少该行为次数的抑制性事件。就象正强化那样,惩罚的权变措施可能包括某一具体的区别性刺激,该刺激会向职工暗示:一项惩罚措施将是某一特定行为的后果。正强化的权变措施能增加某一目标行为出现的次数,而惩罚的权变措施则能抑制目标行为出现的次数。

要使某种后果称得上是一项惩罚措施,该目标行为就必须减少。换句话说,光是因为某一事件被认为是令人不快的(抑制性的),还不一定是

一项惩罚措施。在确定此事件是一项惩罚措施之前,它必须具有抑制行为的作用。要点是,惩罚是继行为之后并具有减少该行为再现次数的作用的一项抑制性后果。

在企业组织里,有几类抑制性事件往往用作为惩罚措施。例如,物质性的后果包括有减薪,处分性的暂时停职停薪,处分性的降职降级,或者由于未能胜任工作而调动职务等。企业组织中最极端的惩罚措施就是开除,由于未尽职守而辞退(有人把这叫做企业组织的‘极刑’)。一般说来,除非是非常严重的行为问题,企业组织对这类物质性的抑制后果不是普遍采用的。

常运用得普遍得多的是人与人之间的抑制性后果。一位职工由于行为不端而受到管理人员的训斥,就是人与人之间惩罚措施的一个例子。此外,像皱眉头,嘴里哼哼,以及挑衅性的体态姿势,这些非语言性的抑制性后果也能作为惩罚措施。有时候,任务本身就能提供抑制性后果。重体力劳动所带来的疲劳,就可视为一种惩罚。恶劣或肮脏的劳动条件也可被视为与工作职责相关联的抑制性事件。

除了通过运用抑制性后果来进行惩罚外,还有一种惩罚权变措施也是可能的,即通过权变性撤除令人愉快的事件来进行惩罚。这种权变性措施要求继一件不希望有的行为之后,就撤除一项令人愉快的事件,以此来收减少该项行为再现次数之效。要注意的是,在特定行为发生之后再行进行这种撤除,同时,为了确实成为惩罚,该行为的次数必须减少。

所以,惩罚有两种类型。第一类的特点在于,每当一项不希望有的行为发生之后,就采取一项抑制性措施。第二类的特点则是,每当一项不希望有的行为发生之后,就撤除一项令人愉快的措施。两类惩罚的效果都是减少目标行为发生的次数。

撤除式的惩罚可取若干不同的方式。一种方式是罚款,即由于某人做了一项不合适的行为,便向他罚金。另一种方式则是因为发生了一项不合适的行为,便暂时停止他某项特权。

总之,惩罚是一种抑制性的控制技术,在某一不符希望的行为出现之后采取某些措施来管理职工的行为。惩罚的作用是减少成问题的行为发生的次数。

5. 惩罚使用的负效应

反对采用惩罚的一种论点,就是惩罚可能引起某些不良的副作用,尤其是在长时间采用,或者持续地采用惩罚。纵然惩罚可能消除职工的不良目标行为,但它所可能引起的次级后果也许比原来的不良行为更成问题,或者至少本身就是个问题。

惩罚可能引起某些不利的情绪上的反应。例如,一位工人因为工间休息时呆得过久而受到批评,他就可能对他的管理者和组织感到愤懑。这种愤懑就可能导致对组织有害的挑衅性行为。例如,以惩罚为主的行

为管理体制的典型后果,往往就是破坏性行为。一位职工的愤懑,至少会对其他职工起破坏性作用。

惩罚对于职工的不良行为往往只能起短期的抑制作用,并不能使行为持久地消除。这就意味着要想持续地抑制某种不良行为,可能就需要在长期内不断进行惩罚。另一个问题是,执罚者在,不良行为就消失。但执罚者一不在,职工的不良行为就可能重新冒出来。

此外,惩罚可能导致今后设法回避或逃避惩罚。从组织的观点来看,这种反应有时可能是不好的,因为职工可能会回避某种特定的工作环境,而这种环境对于工作的正常进行却是必不可少的。当然,逃避的最终形式是自动辞职。大部分管理学者都认为,那些靠惩罚作为职工行为管理主要方式的组织,其职工离职率多半都较高。虽然从组织的角度来看,一定数量的离职还是符合需要的,但一般都认为,离职率过高是代价很高的,不利的,因为那些有用的和熟练的职工很可能都走掉。回避的另一种形式是缺勤,这种现象在经常使用惩罚的环境中很可能发生。

惩罚的另一个问题是它可能压抑职工的主动精神和灵活性。我们不时会听到有的职工这么说:“反正叫我干啥就干啥,其他不干。”对惩罚的这类反应是很不利的,因为组织所要依靠的,正是职工们个人给他们的工作所带来的主动精神和创造性。滥施惩罚会造成一批漠不关心的职工,他们一般已不再是这个组织的财富了。持续的惩罚还会在职工中造成普遍的消极自卑情绪,这反过来影响自信心,而自信心是组织中大多数工作所必需的。

惩罚还可能产生对执罚者的一种条件反射的畏惧心理。也就是说,职工们会滋长出对于施行惩罚的人员——通常是管理人员——的普遍的畏惧感,尽管日常的情况需要职工们与管理人员间有一种正常和积极的交往关系。象躲起来以回避管理人员,或者不愿意跟管理人员交谈这样一类行为,就会大大妨碍职工工作的正常进行。这类反应之所以会产生是由于管理人员已变成一种环境性的信号,表明对这位职工有可能发生某种抑制性事件。

许多管理人员喜欢依靠惩罚来作为行为管理手段的一个理由是,惩罚行为往往产生一种短期的速效。实质上,这种方法对于改变职工某项不符需要的目标行为,确实能收立竿见影的效果,所以管理人员使用惩罚的倾向便得到了强化。不过,这位管理人员却忽视了惩罚从长远来看所可能具有的累积性的有害副作用。这也就是说,尽管少数几次惩罚事件可能不会产生这些不良副作用,但是长期持续地采用惩罚作为职工行为管理的主要方式,就会无例外地导致组织的生产或工作效率不高。

6. 强化时间安排

强化时间安排是一种按强化的频率和时间选择所进行的分类方法。连续的强化时间安排是指每当所希望的行为发生时就运用强化因子给予

连续强化对于处在早期阶段学习一种新的行为模式是非常有效的,而部分强化时间安排则对于以后的时期内保持高效率的行为模式更有效。部分强化时间安排中可变比率时间安排是最为有效的,它能建立起非常稳固的行为模式而极不易受消除的影响。在拉斯威格斯,人们玩吃角子老虎机时的狂热举动就是有力的证明。

10.3.4 组织行为修正

组织行为修正是指应用强化理论设计的用于改变员工工作行为的方法。组织行为修正采用的一系列步骤,其目的是为了分析员工行为并制定改变其行为的有效策略。

1. 运用 *OB Mod* 方法的步骤

第一步 辨别关键行为。*OB Mod* 过程中的起始点一定要明确哪些行为应该得到强化。这就要求确定能使工作顺利完成的键行为。

第二步 衡量关键行为。在应用正强化方案以前,管理者必须明确所辨别的关键行为的质量改进或次数增加的期望是否现实。如果键行为已经效率很高,就无需新的正强化方案。应用 *OB Mod* 方法之前进行行为衡量,也为引进正强化之后的绩效比较提供了衡量的基本标准。

第三步 行为起因分析。一旦键行为被辨别和衡量,就必须确定这些键行为的起因与后果是什么。其分析内容包括 ①导致这些行为或引起这些行为的因素 ②后果,或这些行为所产生的结果。

第四步 选择修正策略。在选择一种改变员工行为的修正策略时,侧重于确定能够作为正强化因子发挥作用的奖励,并形成一种当员工从事所希望的行为时就能运用强化因子的方法。正强化用来增加希望的行为发生的可能性。“消除”也可以用来减少不希望的行为发生的频率。而对于惩罚和负强化则尽可能不用。

第五步 评价绩效是否已得到提高。对一个 *OB Mod* 方案系统评价的结果,既可以用来解决这一方案是否应该继续下去,又可以用来改进这一方案以增加其提高工作效率的价值和能力。

OB Mod 方案目前已为各类组织所采用。虽然取得了一定成功,但应该知道对这一方法的效果所进行的科学研究还是很粗糙的,这种情况在开展了更多的研究后正在得到改观,看来这些更加严谨的研究的结果是积极的。

2. *OB Mod* 的成功运用

位于密执安州(Michigan)的贝尔电话服务公司(Bell Operator Services)实施了一项为一组接线员设立生产率目标的方案,为接线员提供绩效情况的反馈,并为提高绩效进行正强化。这一方案的实施使服务的速

度(接一次电话的时间)从达到标准时间的 94% 提高到 99% 每次电话平均用时(用于提供信息的时间)从 60 单位的工作时间下降到 43 单位 在理想的时间限度内完成的工作时间百分率从 50% 提高到 93% 接线员给予了正确查询的次数百分率从 80% 上升到 94%。全部结果表明,接线员的工作效率有显著提高。

在另一个例子中,位于俄亥俄州爱文湖(Avon Lake)的古德里奇(B. F. Goodrich)化学企业,在经营状况十分危险、面临倒闭的时候,采用了一项 OB Mod 方案。这一方案的内容包括在计划、经营目标、成本和存在问题领域等方面设立目标并提供反馈情况,进行正强化。主管人每周得到一次关于销售、成本和生产率的反馈。企业主管生产的经理相信这一方案会扭转企业的窘况,实行的结果证实了这一点,在成本节约方面成绩显著,并且在以后的五年中生产率提高了 300%。

3. OB Mod 方法中的伦理问题

在 OB Mod 方法的伦理方面已经出现了异议。批评的焦点集中认为 OB Mod 是一种控制和操纵组织成员行为的方法。认为这有悖于伦理道德,因为这一方法的应用剥夺了组织成员的自由,并导致他们被迫从事他们所不愿意的行为。

控制、操纵和自由这些基本问题显然是极其重要的,这些问题的提出是无可非议的。尤其重要的是,对于管理者来说要谨慎地考虑伦理问题。例如,在工作组织中如何对待员工以及分析在组织中错误使用和应用任何技术方法的可能性。

很清楚,OB Mod 的目标是提高管理者控制和指导组织成员行为的能力。但同样明了的是,管理者工作的最基本特点是在其监督下控制和指导人们的行为。只要是组织成员,就必须从上午 9 点到下午 5 点或其它类似的时间内在岗位上工作,组织正是坚持这样一种信条来控制成员的行为。同样可以确定的是,当管理者劝告员工提高生产率或更好地完成任务时,他就要控制或指导组织成员的行为。如果经过正确的指导和应用,OB Mod 方法会使这种控制和指导过程更系统、更有效、更明确,而且是建立在积极奖励而不是消极惩罚的基础上。

10.3.5 行为的自我控制

强化理论的绝大部分,都倾向于集中在通过对完全处在个人外面的环境事件的控制来进行的管理行为上。最近,当代的行为学家们,对于利用强化原理来描述和调查那些发生在个人内心的隐蔽的或秘密的事件,表现出强烈的兴趣。这种研究方法显然代表了一股向以前称之为纯粹心理学的‘认知性’领域涌进的潮流,而对于行为的认知研究法和亲验研究

法之间的差别则正越来越不明显。虽然对于认知性方法和亲验性方法之间的重迭还存在着争议,但当人们考虑自我控制问题的时候,这些问题就变得重要了。行为的自我控制在组织环境里尤为突出,因为绝大部分管理人员都希望职工们能在某种最低的水平上工作,而无需持续不断的外界强化措施来给予支持。管理人员往往用‘自我激励的’这个词来形容那些能够运用自我控制方法来管理自己行为的职工。

有几条理由可以说明为什么在组织内,由个人来组织他们自己的强化权变关系有好处。首先,管理人员在实施强化或处罚的时候,可能会有许多职工的行为未被发现。其次,实施强化或处罚的管理人员会变成目标行为的一种信号(区别性的刺激物),因而当那位管理人员不在场时,那种目标行为就不会完成。只有那位实行强化的执行者在场,才可能完成那种行为。第三,看来当允许职工们参与组织那些强化的权变关系时,他们会干得比把这些强化关系强加于他们时要好些。因此,允许个人对他们自己的行为有一定的自我控制,可能会提高绩效。

自我控制的概念需要运用私人事件,职工个人正是用这类事件来组织他们自己的强化权变关系的。个人管理自己的行为所运用的技术,同管理人员进行行为管理的技术相类似,即改变(管理)那些能控制自身行为的先发事件和继发事件。自我控制涉及的是,那些由个人为了实现自己所选定的结果而有意采取的行为。职工个人选定目标并执行实现这些目标的程序。例如,有些人在内在标准设置的过程和为了实现目标而提供内在后果方面,比别人有经验得多。个人可以通过刺激控制(如内在目标设置)、对自己行为的自我观察和测定,以及自我强化(如自我庆贺、自我满足)和自我惩罚(如自我谴责)来进行行为的自我管理。

自我管理之所以能在行为管理中成为这样一种强有力的因素的一个理由是即刻的影响——行为一经发生,强化措施马上就可采取。而由一位外部执行者采取强化措施则总要过一段时间。此外,对于某一特定的目标行为的完成而言,这种及时性以及对自己确定的目标的接受(先发事件)都是有关键意义的。

传统的管理学方面的文献都强调了参与性管理技术的价值和必要性。自我控制的概念可能就是使参与性管理技术获是成功的一个重要理由。从实质上来说,参与性管理就是把强化的权变措施从外部执行者那里转给职工个人他们自己。如果没有参与,行为的权变措施是由外部确定的。有了参与,行为的权变措施虽也是外部确定的,但职工个人通过接受目标和提供对完成情况的自我认识,也组织了一个强化的权变关系。这种隐蔽的强化权变关系,受到了参与的促进,确实可能对职工的行为产生更强有力的影响。

从长远的管理观点来看,在现有职工中选用有能力进行自我控制的个人并研究提出一套自我控制技术,是很可取的。事实上,运用自我控制

的能力可能是所谓‘成熟的’职工的最好标志。首先,必须承认,相同的外部强化权变关系对于不同的个人会产生不同的效果,而这种现象之所以发生,一个最主要的原因就在于各个职工之间自我控制能力的程度各不相同。请看下例:

罗伯特和本这两个人都是州立大学工学院的毕业生,他们在同一个星期来哈莱这儿工作。不到三个月,哈莱就看出了罗伯特和本在处理各自工作的方式方面有重大的差别。罗伯特已经搞出了他自己的一套控制工程项目进度的体系。他有一本‘现有状况’记事本,上面记满了他的各工程项目的所有的目标日期,同时还有一些用代号记下的每一项目中已经完成了的工作。此外,罗伯特还有一张本周‘应做工作’表,把一周内大部分工作都预先规划好。无论什么时候,哈莱向罗伯特问到某一项具体工程,罗伯特在翻翻他那本“现状”记事本或‘应做工作’计划表之后,通常都能在一分钟左右做出回答。

本却恰恰相反。虽然他在工程技术方面的能力跟罗伯特不分轩轻,可是哈莱却很难了解本的工作进度,主要是因为本自己对于完工期限以及到目前为止已完成的工作就大大咧咧,稀里糊涂。到了年底,哈莱给他的上司汇报他下级情况的时候,他说:“罗伯特在控制他自己的活动方面可真棒。他给自己设置目标,并了解自己的进度。本却相反。他很少有什么自我控制,我只好老是盯着他。我很难说本还能不能在这个部门干下去。”

需要对职工的行为进行不间断的外部控制当然不是管理本身的目的。大多数管理人员都是希望职工们个人能够控制他们自己的行为,而且能够实现他们自己规定的目标。只要有可能,外部的控制应用来促进自我控制,而优秀的管理人员都认为,职工的行为是外在的强化权变关系以及从自我控制衍生出来的权变关系这两方面综合的函数。

10.4 工作满意问题

10.4.1 工作满意的原因

20 世纪 70 年代到 80 年代的经济萧条,使人们开始注意到这一问题——较好的经济时期掩盖了这一事实——各种不同层次的组织中,许多

工人对工作特别不满意。蓝领阶层员工不满于冗长而乏味的工厂工作；秘书工作者正在为视屏显示终端所取代或为之服务；白领阶层员工则遭到解雇和降低薪金。而同时，大众出版物则宣传另一与之相反的事实：外国工人，如在日本和瑞典，他们比美国工人对自己的工作和组织要满意得多。事实上，在日本，工人的生产率也很高。

因此，今天的管理者由于两个原因而与工作满意有关。第一，许多管理者感到对维持组织中高水平的工作注意度负有道义上的责任。人们感到工作是满意的还是失意的、是有趣的还是乏味的、是有意义的还是无意义的，这是管理者非常关心的事。第二，管理者关心工作满意对绩效的影响。许多管理者相信工作不满意会导致低生产率、高旷工率和离退率，以及增加工会活动。

工作满意即个人对其工作所具有的总的积极情感（或感情）的程度。当我们说某人具有较高的工作满意时，这意味着那个人总的来说喜欢其工作，对其工作有较高的评价并有积极的情感。

导致人们对其工作是感到积极的或是消极的因素是多方面的。下面考察工作满意的六个原因：①报酬；②工作本身；③提升；④管理；⑤工作群体；⑥工作条件。一般来说，报酬和工作本身被看作是工作满意的最重要原因，工作中的提升机会和管理是工作满意的一般重要原因，而工作群体和工作条件则是相对不太重要的原因。

1. 报酬

薪金在决定工作满意中确实起到很重要的作用。这对白领阶层员工和蓝领阶层员工一样重要。报酬是决定工作满意的重要因素，因为它能满足我们的许多需求。有钱，能够买食品、衣服和住房，钱能提供发展个人业余爱好的条件。此外，报酬还是成就和得到别人承认的象征，员工常常把报酬看成是管理者对他们为组织所做贡献的尊重。

然而，附加福利不像直接薪金那样对工作满意有强大的影响。员工们趋向于低估他们实际得到的间接福利。一般来说，他们低估附加福利中得到的实际美元的33%。员工们也会低估这些福利的价值，譬如，年轻工人就会对得到的人寿保险和伤残保险不屑一顾。

2. 工作本身

与报酬一样，工作本身的内容在决定员工的工作满意度中也起很重要的作用。一般来说，他们喜欢富于挑战性的工作，而不愿意日复一日地重复简单而乏味的工作。工作本身中影响工作满意的两个最重要方面是：工作的多样化和对工作方法及工作速度的自主权。

一般情况下，工作的适度变化能带来最大的工作满意。太少变化的工作使工人厌倦，太多变化和刺激性太强的工作使工人感到精神上紧张并觉得太费力气。

给工人一些工作方法上的自主权也能提供最大的工作满意。反之，

对工作方法和工作进度的始终监督管理则导致高度的不满。如果员工们的一切行动都由其上司决定,甚至在什么时候休息都不例外,那么,这对工人来说,则是失去人性的做法。此外,许多工人说,他们的生产率在一天中有很大的变化,通常是一天开始的半小时和最后半小时以及午饭前后效率最低,而在上午和下午的中段时间效率最高。机器的工作速度使工人不能根据自己的精力变化来调整工作进度。

有趣的是,在 70 年代和 80 年代,工作冗长乏味这一问题正从蓝领阶层员工的工厂进入白领阶层员工的办公室。过去的装配线带来了工人的思想僵化,而今天的计算机给人们带来了同样的后果。

3. 提升

工作中的提升机会对工作满意有一定程度的影响。在组织中,提升到高层次工作无疑会带来管理权力、工作内容和报酬方面的积极变化。组织中高层次的工作通常也给其工作者提供了较大的自由,较多挑战性的工作任务和较高的薪金。

然而,与特定提升相联系的报酬随情况而变。一个人可能升到公司董事的职位,随之而来的是年薪金增加 10 万美元。而另一个人从秘书升到行政管理人员,他可能只增加 1 千美元的年薪金。为此,企业高级管理人员与蓝领和白领办事人员比较起来,提升是高级管理者工作满意的更重要原因。高级管理者能从提升中获得较多的报酬。

4. 管理

与提升一样,管理是工作满意的一个适度的重要原因。具体地说,管理方式的两个方面对员工的工作满意有些影响。第一个方面是以员工为中心或从员工角度着想。管理者与下属人员建立一种支持关系以及考虑下属人员的利益有助于下属人员的工作满意。另一个方面是使员工影响或参与决策。员工参与对其工作有关的决策,会对其管理者和整个工作显示出较高的满意。尽管以员工为中心和员工对决策的影响与员工的工作满意成正比例关系,但参与型领导方式不是总能促进工人对其工作的态度。例如,虽然在小的联系紧密的工作群体中的员工倾向于民主型领导方式,而在大的无个人感情影响的工作群体中的员工就倾向于专制型领导方式。由此可见,以员工为中心的管理方式和员工的满意度之间虽然存在着正向的关系,但仍然存在着一一些不符合的情况。

5. 工作群体

有友好和合作精神的同事是员工个人工作满意的一般原因。人们工作时,喜欢有相互交谈的机会,特别不喜欢在空间上把人隔开的工作。工作群体也是员工的社会支持体系,人们往往把自己的同事当作困难的诉说对象,或当作一种聊以慰藉的来源。

然而,有讽刺意义的是,虽然大多数人对与其同事的关系都较满意,但对员工来说,与同事保持一种友好关系并不象大多数其它因素一样重

要。在一个题为‘你究竟想从你的工作中得到什么’的调查中,调查人员发现员工们非常满意于与同事有一种友好的关系,然而他们只把工作群体排在 18 个重要因素中的第 14 位。员工们的愿望似乎是喜欢自己的同事,而只有当他们非得与自己不喜欢的人打交道时,工作群体才成为考虑的一个重要因素。

6. 工作条件

工作条件也只是以一般方式影响到工作满意。诸如工作地方的气温、湿度、通风情况、光线和噪音、工作安排和清洁状况,以及适当的工具和设施,这些都能影响到工作满意。

道理非常简单 ①员工们向往好的工作环境,因为好的工作条件能带来较好的生理上的舒适,如,太热或光线太暗都会引起生理上的不适,混浊的空气或较差的通风条件会引起生理上的危害。②工作条件对员工来说,较重要,是因为工作条件会影响工作以外的生活。如果让人工作很长时间或加班加点,则下班后他们与家人、朋友在一起的时间就少了,娱乐的时间也相对少了。另一方面,工人具有相对短的工作日或工作时间弹性,那么他们就较容易改善他们‘八小时工作之外’的生活质量。

然而,除非工作条件特别好或特别坏,一般来说,工作条件都是能被大多数员工接受的。此外,过于经常地埋怨工作条件,则是沮丧的表现。如对办公室大小的不满常常是对管理不满和自认为得不到赏识的反映,而不是真正的工作条件中的问题。

7. 工作满意模型

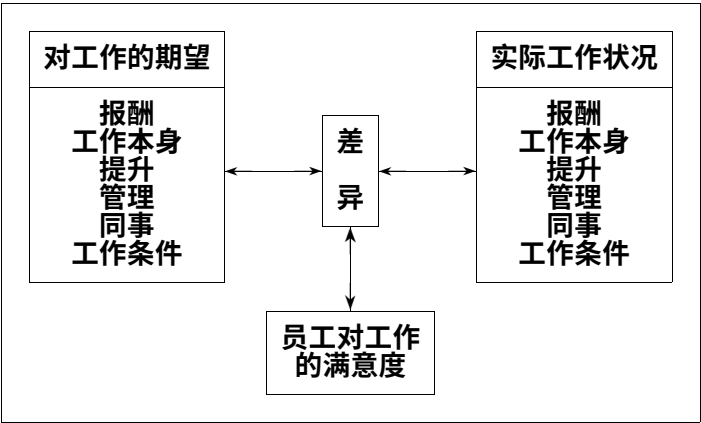
什么决定了员工对其工作大致上是满意的还是不满意的?对报酬、提升和其它因素的具体满意程度是如何共同起作用而导致对工作喜欢或不喜欢的态度?图 10.4.1 所给的工作满意模型指出了我们所知的决定员工对其工作满意与否的各种因素。

工作满意通常是由个人对其工作的期望和工作的实际状况之间的差异决定的。假如实际状况不如期望的好,那么他就会感到失望。例如,某个人期望能在六个月中得到提升,而实际上并没有得到提升,那么这个人就会感到不满意。如果期望和实际不存在差异(我期望增加薪金 10%,并且我得到了),那么这个人就会满意。如果现实比期望好,而且超过的部分是非常有利的(如较高的奖金、较快的提升),那么此人就会非常满意。

现在让我们对照图 10.4.1 的模型,分析一下工作满意和工作不满意的正反两方面的例子。一个刚毕业的工商管理硕士研究生被一个大公司以 3 万美元的年薪聘为商标助理经理。虽然她没有工作经历,但根据工作面谈,她期望不久就能给予有意义而富于挑战性的工作。而工作后不久,她发现 ①最基本的工作并不需要硕士生的技术。②而一同毕业的朋友在别的销售公司能做重要而富于意义的工作。③由于大城市的高消

费,她的薪金不够支付她预期的生活费用。一句话,工作期望和实际状况之间存在着较大差距,由此,这个新毕业生很失望。

图 10.4.1 工作满意模型



接下来,我们来看看工作满意的例子。一个刚毕业的工商管理硕士生被一个大公司以 3 万美元的年薪聘为助理商标经理。该研究生以前没有工作经历,但经工作面谈,他期望不久能得到有挑战性的工作。工作后不久,他发现 ①他所做的工作是谈妥的工作。②他的工作与同时毕业的而在类似公司工作的朋友所做的工作一样。③因为他居住在大都市地区,他的估算很准确,3 万美元的薪金满足了生活开支。在工作期望和实际状况之间不存在差距,因此该毕业生很满意。

还存在着第三种情况。实际工作条件与工作期望之间存在着差异,但实际比预期的还要好。例如,这个刚毕业的工商硕士生发现,商标经理调走了,所以助理经理承担更多的挑战性工作责任,并能增加薪金。不仅同事关系很和谐,而且下班后还能和他们一起组织活动。这位新任助理经理在第一次工作任务中干得非常出色,提前六个月得到提升,工作的实际状况超过工作期望,因此,工作满意度非常高。

10.4.2 工作满意的结果

虽然工作满意是明显地属于个人的事。但管理者也非常关心工作满意对员工行为造成的后果。这一部分就是分析工作满意对员工行为的影响方式。

1. 绩效

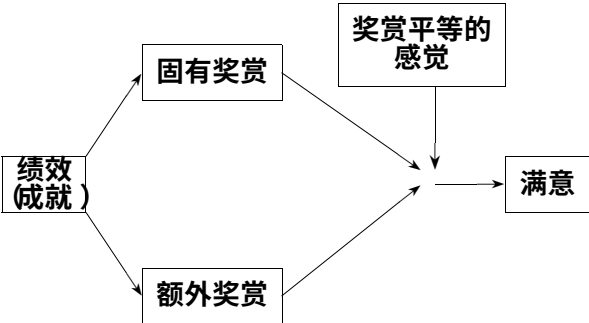
在受工作满意或不满意影响的全部行为中,绩效对管理者来说是最

重要的。满意的工人有较高的生产效率吗？对工作持积极态度将导致高产出和高质量,这似乎是天经地义的。但遗憾的是,40 年来的调查研究未能证实这一信念。

第一,工作满意与工作绩效之间的联系不甚紧密。以前的调查研究证明,这两者之间不以任何简单的形式密切相关着。工作满意之外的其它因素,如工作设施状况或工人的自身能力,对产量的影响要比工作满意对其影响大得多。

第二,大量的事实表明,是工作绩效导致工作满意,而不是相反。如图 10.4.2 的模型所示,绩效带来工作满意,其中报酬起主要作用。

图 10.4.2 工作满意与绩效的关系



工作做得好的员工既该得到较多的固有奖赏,也应该得到较多的额外奖赏。出色地完成工作的人将得到较大的固有奖赏(如自我成就感),这是其努力的结果。此外,也该得到较多的额外奖赏(如增加报酬和提升),是对其超额工作的肯定。所有这些奖赏的结果表明,最优秀的工人也将是最满意的工人。

相反,工作做得差的员工对其自身能力的感觉可能会更差。也可能得到较少的薪金和较少的提升机会。其结果如模型所预测的,这些绩效差的工人对其工作将不满意。

2. 退缩行为(离退和旷工)

不满意工作的员工最可能的是离开工作和经常旷工。离开工作能使之避开工作环境中的不快或惩罚。

(1)离退。这是让管理者头痛的事,因为它破坏了工厂的正常运行,必需付出挑选和培训补员的昂贵费用。具有相对低的工作满意度的工人实际上最可能离职。此外,满意度平均最低的单位的离退率最高。

然而,虽然工作满意与离退现象存在着较强的关系,但认识到如下一点也是很重要的。其它单位就业机会的可能性也会影响离退行为。如果

员工们没有许多可选的就业机会——地理位置限制、家庭责任、不好的经济时期或高度专业化的技术——那么他们将不可能离开自己的工作,即使他们对自己的工作非常不满意。

(2)旷工。工作满意也与旷工现象高度相关。不满意的工人可能因“精神因素”问题而休假(如不是因疾病和有事而休假)。在一个有趣的实验中,西尔斯(*Sears*),罗巴克(*Roebuck*)公司的调查者观察了以下情况:假如计酬的员工可以自由地选择上班还是不上班而不会受到经济制裁,将会发生什么事情。1975年4月2日,一场预料之外的暴风雪袭击了芝加哥,严重地堵塞交通。4月3日工人们上班需花费很多周折,但不会因旷工而受到经济制裁。工作满意度的工作单位上班率高,而工作满意度低的工作单位上班率低得很。具有最高工作满意度的工作群体较可能付出高水平的努力去完成必需的工作。

与离退一样,旷工也会打乱工厂的正常运行,需要支付昂贵的替补员费用,因此,旷工这一退缩行为也引起管理部门的高度重视。当员工们对其工作感到不满意时,相对低酬的工人最可能休假,这是因为低酬的工人旷工,他们所受到的经济损失也较小。例如,有一个俄勒冈州·阿什兰的帕森松产品(*Parsons Pine Products*)公司已开始给予整月不旷工也不迟到的工人以较高的奖金。采取“高额”奖金,增加了帕森松公司的工人们上班的经济诱力,甚至于在他们对工作不满的那天也有效。

3. 工会活动

为什么员工需要工会?这一问题牵涉到企业界众多的不同群体:全国劳工委员会——管理私营企业的工会希望避免组织工会的雇主和经理、以此为职业的劳务律师和管理顾问。有力的事实证明,对工作不满意是组织工会的一个主要原因。

在一重要的工会形成调查中,调查者发现员工们对组织工会的兴趣是基于他们对工作条件的不满以及感到对改变这种状况缺乏影响力。员工们对低工资、重复多样的规定以及得不到改善安全状况而感到不满。当员工们对其不满而无动于衷时,员工们意识到他们的力量还不足以与雇主们抗衡,因此,集体行动——组织工会——可能是他们最好的办法。满意的员工很少对工会感兴趣,他们觉得不需要工会。

不足为奇的是:工作满意对其它一些工会活动有影响,如举行罢工或发泄对工会的不满。工作满意度低的工作群体确实比工作满意度高的工作群体有更多的罢工和更大的不满。

10.4.3 工作满意度的趋势

1. 当今工人们的满意度如何

尽管有一些悲观的预测,但美国多数调查证明:工人们总的来说对其工作是满意的。这些调查中进行最广的可能是那些由密执安大学调查中心和国家观点调查中心组织的。在两者的调查中,各类组织中从事各种工作的员工的 80%—90% 都一致反映他们对工作是满意的。

这意味着大多数工人对其工作真正感到满意吗?在这一点上,调查结果并不那么肯定。当问及员工:如果可以重新开始,你将做什么工作?结果只有 43% 的白领阶层员工和 24% 的蓝领阶层员工回答:他们将选择同样的工作。当问及员工们:假如一天有 26 小时,那么额外的两小时你将干什么? $\frac{2}{3}$ 的大学教授和 $\frac{1}{4}$ 的律师回答:他们将利用额外时间进行与工作有关的活动。令人惊奇的,只有 $\frac{1}{20}$ 的非专业人员将利用额外时间做与工作有关的事。

一个被调查者这样概括了他的感觉:“不要误解了我的意思,我没有说这是一份好工作,只不过还可以——我这种人只能期望如此,工头不管我,薪金还可以。但我永远不会称它是好工作,它也够不上那么好,只是不坏罢了。”

由此可见,工作真正不令人满意的员工虽然很少,但对工作真正感到满意的员工也很少,大多数人还是对工作满意的,但没有真正令人满意的工作。

2. 工作满意度的新变化

在过去的 15 年中,总的工作满意度可能存在着轻微的下降趋势——大约不超过 5%。虽然 80% 以上的劳动力仍然反映他们对工作有点满意或非常满意,但自 70 年代初期以来,该百分率似乎一直在逐渐下降。为什么会出现这种状况呢?让我们看下面三类人员的观念变化:年轻人(30 岁以下)、中层管理者和蓝领阶层员工。见表 10.4.1 所示。

(1)年轻工人。劳动力的人口统计变化对工作满意度的下降趋势有所说明,这些变化中最重要的可能是年轻雇员数量的增加。在美国,8500 多万的劳动力队伍中,有 2250 万的年龄现在是 30 岁以下,50 年代出生的一代,正进入劳动力市场。年轻雇员们普遍要比其它员工对工作更不满意。

年轻员工对工作不满的部分原因在于他们工作期望的特点。许多年轻员工开始工作时,有着许多对其工作将是如何令人满意,如何具有挑战性的不现实的期望。当他们发现现实远远不像所期望的那样时,便在工作后的最初十年中觉得幻想破灭了。例如,当你问 30 岁以下的工人:你离开工作时常常感到你已经很好地干了一些事情了吗?此时,只有 23%

的人回答较正常。而与此对照的是,50 岁以上工人中有 50% 回答很正常。30 岁以后,期望因受到冲击而有所调整,工作似乎也较有意义了。

表 10.4.1

对工作不满意的三类人员

年轻工人：

1. 工作期望不现实
2. 过于胜任工作
3. 不满于独裁管理

中层管理者：

1. 在决策中缺乏影响力
2. 萧条时期常常被辞退
3. 拥有的权力日益减少

蓝领阶层员工：

1. 难于走出蓝领工作
2. 宣传机构对他们缺乏重视
3. 低工资、乏味的工作

年轻工人对工作不满的另一个原因是许多人过于胜任工作。如,劳动统计局估计,到 1986 年初,具有大学学位的人数超过需要大学学位的工作的 100 万。因此,大学毕业生屈尊进入低收入、低地位的工作层,这导致了更进一步的不满。近来与刚毕业的大学毕业生的交谈说明了这种不满:

“我进大学四年不是为打字的。我感到厌倦和委屈。他们把我送到静电印刷术复制学校三小时……,我看起来趾高气扬。但离开学术界后,当你在上完课后(作为学生的老师),做完自己的事情后,别人试图教你接电钮——你会变得非常恼火,他们甚至给我一个金色的电镀板,我表示已经学会了如何使用机器。”

“你会急不可待地想出去,找到一份可以让你干一点真正重要的事情的工作……,你认为你是个才子,而去了象芝加哥闹市区这样的地方(那里尽是律师、会计等工作),你发现你仅仅是一个律师,不,甚至还不是一个律师——而只是个员工。你必须在早晨 9 点钟来上班,下午 5 点钟才能离开。我曾经有许多这样的工作,(那是在夏天),上班而来,下班而去。你希望会有所不同,但是并没有变化。象其它所有人一样,生活在常规之中。”

此外,年轻员工对其工作看起来较不满意的第三个原因是他们对权力的反响。在 60 年代和 70 年代,学生在确定大学目标和决定所授课程中有很大的发言权。而作为一个新手进入劳动力队伍中,他们会失望地发现,作为成年人,他们比学生时代所具有的影响力小多了。

(2)中层管理者。工作满意度的特点中一个混乱的趋势是全国 500 万中层管理者这样一个传统的特权阶层越来越不抱有幻想。1975 年威廉·H·怀特(William H. White)在他的《组织人》(Organization Man)一书中几乎是笨拙地讨好这些管理者,而今天中层管理者的 1/3 表示愿意加入工会组织。三年以前被看成是奉献精神的东西——工作到深夜、假期加班——现在被看成是强迫性的行为和为避免辞退而卖力的表现。许多中层管理者认为他们的公司对他们个人的困难不管不问,在这一类人员中对雇主的忠效曾是很高的,而现在也低得多了。

中层管理者感到他们在组织的决策中缺乏影响力。他们常常执行一些自己不理解和不赞同的公司政策。此外,由于中层管理者的工作效率一般很难衡量,他们的作用平时是无关紧要的,因此,中层管理者在萧条时期是最易裁减的对象,甚至中层管理者的相对收益能力也大大降低。很少的中层管理者能够依靠自己的薪金维持家庭生活费用。今天这些人员中只有 14% 是来自“传统家庭”——一个人挣钱的家庭,即丈夫工作而妻子和儿女不工作。在 1950 年,这个数字是 70%。中层管理者仍然同高层管理者有共同目标,但对自己的职业比以前更担心了。

(3)蓝领阶层员工。许多蓝领阶层员工认为他们或其子女没有进入成功阶梯的大量机会。第一,雇主们提高了大多数蓝领工作的教育要求。现在更好的文化水平能保住原来的蓝领工作,得到较高地位的工作需要更多更好的教育。今天几乎一半的蓝领阶层员工是中学毕业生,在 1960 年这个数字是 25%。蓝领阶层员工的子女第一次基本上成为蓝领阶层员工。

第二,许多蓝领阶层员工对宣传工具描写他们时缺乏应有的尊重而不满。电视节目常常把蓝领阶层员工描写成种族主义者或权力主义的顽固不化分子。联邦新闻报道的目标是劳动者中的“肥猪”。如每周只工作 20 小时收入 500 美元的水暖工。大众宣传工具的描写暗指蓝领阶层员工是社会的困难而不是蓝领阶层员工有困难。

第三,蓝领阶层员工有着这样一种日益增长的情绪:生活中没有足够的好事情,因此,他们所得到的只是细枝末梢。尽管当今的美国工人可以签订各种合同,然而三分之二的蓝领阶层员工未能享受有报酬的休假,也没有个人退休金安排。大多数蓝领阶层员工难于应付通货膨胀,许多工作正在被自动化取代或被淘汰,许多工作仍然是以技术变化缓慢和缺乏真正的自主权为特征。

80 年代中期,逐渐好转的经济形势是否会改变这种满意度的趋势,

这一点将不久得到回答。从国家观点调查中心得到的最新数据表明：工作满意度的下降趋势可能正趋于稳定,这是由于大约 81% 的劳动力至少是一般满意的,而且白领阶层员工普遍比蓝领阶层员工满意。

10.4.4 工作满意度的调查

工作满意度调查在组织中的应用涉及三个问题：

- (1) 衡量工作满意度的最可靠、最有效的方法是什么？
- (2) 何时可使用工作满意度调查？
- (3) 如何进行工作满意度调查？

1. 工作满意度的衡量

与工作相关的看法调查中可使用的工具广泛多样,但只有几个是较有效的工作描述指数,明尼苏达工作满意调查表和彼得需求满意调查表中的一些抽样项目列在表 10.4.2、表 10.4.3 和表 10.4.4 之中。

(1) 最有名的工作满意度调查可能是工作描述指数(*Job Descriptive Index*, 称简 *JDI*)。JDI 对报酬、提升、管理、工作本身和同事都有各自的满意等级(见表 10.4.2 所示)。它曾用在各种形式的组织中,用于各种不同文化程度和不同收入的员工调查中。完成此项调查只需 10 到 15 分钟的时间。

(2) 明尼苏达工作满意调查表(*Minnesota Satisfaction Questionnaire*, 简称 *MSQ*)。明尼苏达工作满意度调查表共有 100 项,下面 20 个因素中的每一个因素各有五项 ①能力的发挥 ;②成就 ;③能动性 ;④自我发展 ;⑤权力 ;⑥公司政策及实施 ;⑦报酬 ;⑧同事 ;⑨创造力 ;⑩独立性 ;⑪道德标准 ;⑫承认 ;⑬责任 ;⑭安全 ;⑮社会服务 ;⑯社会地位 ;⑰管理——人际关系 ;⑱管理——技术 ;⑲多样性 ;⑳工作条件。

表 10.4.2 工作描述指数

思考一下你当前的工作。大多数情况是什么样子？在下面所给的每一个词的旁边的空格中填入：	考虑一下你现在所得的报酬。下面的词如何描述了你现在的报酬,在每一词旁边的空格中填入：	想一想你现在所有的提升机会。下面的词如何描绘出你的提升机会？在每个词旁边的空格中填入：
<u>是</u> 它描述了你的工作。	<u>是</u> 表示它说明了你的报酬。	<u>是</u> 表示它描述出了你的提升机会。
<u>不是</u> 它没有描述出你的工作。	<u>不是</u> 表示它没有说明你的报酬。	<u>不是</u> 表示它没有说明你的提升机会。

<u> </u> ? 如果你不能确定。	<u> </u> ? 假如你不能确定。	<u> </u> ? 如果你不能确定。
现在的工作状况	当前的报酬	提升机会
<u> </u> 日常性的	<u> </u> 满足正常收入的开支	<u> </u> 凭能力提升
<u> </u> 令人满意的	<u> </u> 不稳定的	<u> </u> 到了顶点的工作
<u> </u> 好的	<u> </u> 少于该得的	<u> </u> 不公平的提升方针
<u> </u> 有独立性的	<u> </u> 付酬高的	<u> </u> 按规定提升
想一想你工作中所受到的管理。下面的词描述了管理情况吗？在每一个词的旁边的空格中填入： <u>是</u> 表示它描述了你工作中所受的管理监督。 <u>不是</u> 表示它没有描述出。 <u> </u> ? 你无法决定。		想一想你在工作中所遇到的或与你在一起工作的大多数人的情况。下面每一词描述了这些人吗？在下面每一词的旁边的空格中填入： <u>是</u> 表示它描述了与你一起工作的人。 <u>不是</u> 表示它没有描述出这些人。 <u> </u> ? 你无法肯定。
现在工作中的管理	现在的状况	
<u> </u> 不礼貌	<u> </u> 乏味、讨厌	
<u> </u> 表扬好的工作	<u> </u> 负责	
<u> </u> 有影响力	<u> </u> 聪明	
<u> </u> 监督管理不够	<u> </u> 话太多	

表 10.4.3 所示的 MSQ 简单形式共有 20 项,总的满意度可以通过
 加总 20 项全部得分而获得。规范的表格填写用半个小进能完成,简表只
 需十分钟即可完成。工作描述指数只给出了员工对五个工作要素的总的
 看法,而明尼苏达调查表则给出了具体的满意和不满意的较详细的情况。

表 10.4.3

明尼苏达工作满意调查表

问你自己 我对自己工作的这些方面满意程度如何？

非常满意 指我对工作中的这些方面非常满意。

满 意 我对工作中的某一方面满意。

不 表示自己不能决定满意还是不满意。

不 满 意 表示它对工作中的某一不满意。

非常不满意 指对工作中的某一非常不满意。

对你现在的工作感觉如何	非常满意	满意	不	不满意	非常不满意
1. 能够使自己始终很忙·····	☐	☐	☐	☐	☐
2. 独立工作的机会·····	☐	☐	☐	☐	☐
3. 时常有做不同事情的机会·····	☐	☐	☐	☐	☐
4. 成为团体中的一员的机会·····	☐	☐	☐	☐	☐
5. 上级对待职员的方式·····	☐	☐	☐	☐	☐
6. 管理者的决策胜任力·····	☐	☐	☐	☐	☐
7. 能够做不违背自己良心的事·····	☐	☐	☐	☐	☐
9. 工作所提供的稳定就业的方式·····	☐	☐	☐	☐	☐
8. 为别人做事的机会·····	☐	☐	☐	☐	☐
10. 叫别人做事的机会 ·····	☐	☐	☐	☐	☐
11. 做发挥自己能力的工作的机会·····	☐	☐	☐	☐	☐
12. 公司政策付之于实践的方式·····	☐	☐	☐	☐	☐
13. 我的报酬与我所做的工作的量·····	☐	☐	☐	☐	☐
14. 该工作的提升机会·····	☐	☐	☐	☐	☐
15. 使用自己判断的机会·····	☐	☐	☐	☐	☐
16. 按自己的方式做工作的机会·····	☐	☐	☐	☐	☐
17. 工作条件·····	☐	☐	☐	☐	☐
18. 同事间相处的方式·····	☐	☐	☐	☐	☐
19. 做好工作所得的赞扬·····	☐	☐	☐	☐	☐
20. 从工作中所得的成就感·····	☐	☐	☐	☐	☐

表 10.4.4 彼得需求满意度问题调查表中的抽样项目

1. 你当前的管理位置中,个人成长和发展的机会
a. 现在的状况如何
(最小)1 2 3 4 5 6 7(最大)
b. 应该如何
(最小)1 2 3 4 5 6 7(最大)
2. 管理位置中的安全感
a. 现在的状况如何
(最小)1 2 3 4 5 6 7(最大)
b. 应该如何
(最小)1 2 3 4 5 6 7(最大)

提示 对代表你所做的特征量的数字划圈。低位数表示低的或最小的量 高位数表示高的或最大的量

(3)彼得需求满意度问题调查表(*Peter Need Satisfaction Questionnaire*,简称 NSQ)。彼得需求满意度问题调查表典型地适用于管理人员。需求满意调查的提问集中在管理工作的具体问题和异议上,其详细项目见表 10.4.4 所示。

NSQ 以前面阐述的工作满意模型为基础。每一项有两个问题:一个是“应该是”另一个是“现在是”(例如,这项工作中的安全度应是多少?现在又是多少?)。抽样中的每项得分是你“对‘应该如何’所选择的数值减去你对‘现在怎样’所选择的数值的年数。离差越大,员工对工作中的这一方面越不满意。总的不满意度可用对各项得分的全部加总来衡量。

(4)好的调查的特点。上述三种工具如此得到人们的欣赏是由于它们具有以下几个特点:

①正确性。这三种方法测量了他们想要测量的内容。其中的项目与那些已经得到证实了工作满意度测量方法密切相关。

②可靠性。这些方法已经证实 得出的结果是始终如一的。测量工作满意的每一具体方面都有几个项目为被调查者提供清楚的指导。

③内容。这些调查方法指出了影响工作生活和组织效益的广泛的因素,提供了大多数管理者都感兴趣的有关因素的数据。

④语言水准。写一个好项目并不象看起来那么容易。项目写得必须让别人看得懂并能各种形式中使用。用词必须明确不含糊,要能在各种不同的公司中使用。

要点回顾

1) 因大多数较好的调查方法都是有版权的,公司想购买这些调查方法并使他们得到评价和解释,需支付一定的费用。为了避免付服务费,许多经理都想绘制调查表。然而,前面已经提到,发展一种可靠和有效的方法是非常难的。因此,尽管经理想要为其组织确定一种调查方法,但从零开始进行一项可靠而有效的调查是件难办的事,需要有测量理论和统计方面的知识。人们往往建议初用者采用已证实有效的方法;

2) 自我控制的概念是使参与性管理技术的价值和必要性凸显出来。

案例及应用 :工作满意度调查的应用

工作满意度调查有助于雇主更有效地管理工人。调查一般用以达到以下五种目的:

(1) 诊断组织中潜在的问题。许多公司发现,满意度调查是员工对各种组织问题的满意程度的晴雨表。假如管理部门发现对工资满意度有下降趋势,就会注意对工资的潜在不满,并重新检查其工资政策,找出不满日益增加的原因。

例如,得克萨斯仪器公司(*Texas Instruments*)通过看法调查,发现二个潜在问题 ①员工们埋怨本来可以由他们自己完成的好的工作,反而雇用外面的人来做;②有时员工们到星期五才被告知星期六要加班。对这两种不满,公司决定把工作空缺写在广告栏上,并改进对这些工作的招标程序。公司也采取这样一种政策 如果要求员工们在周末加班,那么必须在二天前通知他们。

(2) 找出旷工和离退的原因。假如一公司受到很高的旷工率和离退率的困扰,那么它最好使用工作满意度调查表,找出导致退缩行为的原因,究竟是低工资,还是提升机会太少,或者是工作没有意义。如果不进行满意度调查,只能靠管理部门的随机猜测。

例如,休斯顿的吉奥资源公司(*GeoSource Inc.*)的看法调查证明,一组电焊工对工资非常不满。管理部门非常关心这一问题。尤其是,他们了解到支付的是行业工资标准,他们不希望再有更多的离退现象。在讨论焊工问题时,管理部门发现,焊工们是受了一则广告的影响,广告中的工资是每小时 7.84 美元,当管理部门能够证实现实中没有焊工能得到那么高的工资时,焊工们的不满也就大大减少了。

与之相类似的是,美国罐头行业的一次调查表明:员工们关心的是缺乏职业发展机会。公司不想失去其最好的员工,为此成立了工作信息中心 安排人员提供职业计划及职业培训机会的咨询。高级人员也给感兴趣的员工举办一系列关于相应领域的职业机会的讲座。

(3)估计组织变化对员工看法的影响。满意度调查能够有效地用来评价组织政策和规划中的各种变化。通过变化前后的看法对比,管理部门能够了解到组织政策和规划的变化对工人满意度的影响。

通用电子公司(*General Electric*)对 20000 多个员工进行了调查,发现其中大多数工人对高层次所得到的关于公司发展方面的信息量不满。因此,管理部门每月召开一次员工会议,请专家答疑,并设立了新闻司。一年以后,通用电子公司继续进行看法调查,了解这些变化是否对工人的满意度产生了预期的效果。结果表明,不满的员工数从 50% 下降到零。

(4)促进管理人员与工人之间的更好交流。既然调查保证了员工的自主权,那么工人们就会无拘无束地传送通常不能直接反映到管理部门的信息。这样,调查有时成了向上信息沟通的催化剂和安全渠道。调查也能促进向下信息沟通。信息反馈会能够为管理部门提供与工人商讨重要问题的机会,并能解除一些工人的毫无根据的担心。

西尔斯公司曾积极地组织从最高层到最低层的信息反馈会,讨论看法调查的结果。中层管理者讨论的主要议题之一是公司的重新选址政策问题。高层领导注意到:①在新的工作地,他们也能得到与现在一样有挑战性的工作任务;②中学生是很难迁移的;③需搬迁的家庭所承受的经济代价一般是很大的。鉴于以上几点,西尔斯的迁移政策改为提高员工的经济补偿。此外,尽一切可能给职员地理位置上的职业——路线选择,例如,同一商店或同一都市地域中的工作循环。

(5)提供员工们在有机会的情况下对组织工会投赞成票的愿意程度的准确信息。既然工作满意与支持工会的可能性之间存在着密切联系,那么雇主希望不组织工会而系统地评价员工们的看法是有道理的。如果员工们在调查中是诚实的,那么管理部门就能了解到什么样的工作条件是令人不满的,并在工会形成前做必要的改变。事实上,当公司面临着工会威胁时,往往会请进咨询公司,为他们进行系统地调查。

在这里,认识到这一点是非常重要的。在工会组成之前,进行工作满意度调查更好些。如果在工会形成过程中进行调查,那么,全国劳工委员会可能会猜测雇主要进行不公平的劳工活动——是想缓和不满状况的标志。

总而言之,看法调查既是组织重要问题的传感器,又是公司重大的全局政策变化的催化剂。下例证中简略地叙述了看法调查对百事可乐的新影响。

某年春天,百事可乐公司对 470 名高级管理人员的两次观念调查发现一些令人担忧的工作变化。许多经理埋怨公司不把他们当人看待,整个公司发生的事他们都不知道,也没人告诉他们工作是做得好还是坏。虽然可乐公司吹捧曾使可乐公司成功的高速度和用户要求,但现在它更担心工作中的疲劳战。根据调查,公司作出了一些改变,其中包括更多的

反馈。一年一次的评比会上,公司更具体地指出什么样的行为该奖励,并对会议作记录。不要停留在一般性上,现在所关心的是经理的日常工作,他或她是如何有效地制订长期计划的,个人发展情况如何。每年管理者都向其每一个下级明确地说明其奖金大小的依据。

群体动态与决策

关 键 词

key word

贝尔系统(*Bell Systems*)

思考型(*Analytical*)

果断型(*Driver*)

表露型(*Expressive*)

随和型(*Amiable*)

本章概要

- 1) 群体间的动态特性

- 篇首案例 对工作满意度的调查
 - 差异与关系分析
 - 群体之间的冲突
 - 平行群体间的管理机制
 - 纵向群体间的管理机制
- 2) 群体决策过程

- 个人决策对群体决策
 - 参与的程度
 - 群体决策的内容
 - 群体参与的好处与局限
 - 结合式群体解决问题

本章目标

- 在学完本章内容以后,您将能够：
- 1) 鼓励共享一个较紧张资源的群体之间合作解决问题,或者规定优先的办法以尽可能缩小不必要的竞争的破坏性的冲突；

2) 利用群体冲突,使其保持在合理的程度和有限的重要事件上,从而化害为利,使组织更有效地运行。

11.1 群体间的动态特性

11.1.1 篇首案例 对工作满意度的调查

斯塔德·特克尔(*Studs Terkel*)与来自各行业 100 多个工人谈了有关他们的工作经历的事。欧内斯特·布拉德肖(*Ernest Bradshaw* 银行审计员)：“这种工作很乏味,确实是一项重复性的工作,我并不介意时间 我可以不在意工作时间,到别人开始清理他们的办公桌时,我都不知道是否到五点钟了……”。

这只是对人的始终监督,这多少有点象你拥有一个全是机器人操纵机器的工厂一样。在那里,你仅仅是检查和保证机器的正常运转。假如机器中途坏了或出了点毛病,那你就得把它修好。你就象装配线上的工头,机器坏了,你就把它修好。你象是这样一个工人 整天坐在那里,看看计算机,日复一日地干着同样的事。

约翰·福特恩(*John Fortune* 广告公司的中层经理)：“广告中存在着一种自相矛盾的情况,使你倾向于较安全、已经检验,并在以前是行之有较的一些下放法的压力,但是广告业中又非常需要新颖的东西,使广告相

互区分开来。广告制作者往往被这两种情况搞得精疲力尽：推销产品和推销自己。假如他们叫你干什么，你就干什么，那你就被人操纵；假如你不按他们的要求去做，那你就会被解雇。”

这里有五个(职业)步骤。第一步：那个人是谁？约翰·福特恩？第二步：呀，假如我们能得到那个人该多好啊？他叫什么？约翰·福特恩？第三步：是否我们只能得到约翰·福特恩？第四步：我们想要的是一个年轻的约翰·福特恩？第五步：谁是约翰·福特恩？不会有年龄大一点广告制作者。

南希·罗杰斯(Nancy Rogers 银行出纳员)：“当前，我们与国际商业机器公司合作，一间房子中两个出纳，窗户间是一台机器。我不喜欢银行的布置方式，它把人们隔开了，人们被分得七零八落了……这虽不完全象监狱，但我还是觉得被关起来了。”

“我喜欢我的室友，我跟她在一起有无限乐趣，她出生于南方，她是一个很会自我放松的人。我可以非常随便也不用担心会触犯了她……我们坐在一起闲聊，非常愉快地谈论我们的男朋友，挺有意思的。”

11.1.2 差异与关系分析

没有哪一个单独的因素能简单地说明群体间的动态特性。可能影响二个或二个以上群体间动态特性的六个主要因素有：目标，不确定性的消除，可替代性，工作关系，资源共享和态度定势。

1. 目标

二个群体的目标会对他们相互之间的关系产生强有力的影响。“目标”是指所希望的最终状态。决策人常用目标表示他们相对的倾向性。

纽梅德塑料公司的董事们决定他们公司的短期目标是增加利润10%。为实现这个目标，纽梅德的生产部门的目标可能是提高效率5%；销售部门的目标可能是引进三种新产品或劳务；研究部门的目标可能为纽梅德的某一类产品研制某种质量相同而价格低廉的材料；人事部门的目标可能是把体力劳动工人的流动率降低10%；而财务部门的目标可能是把应收款项的平均回收周期从40天减少到37天。

这些目标中有三个概念是重要的：①每个目标只是每个部门可能有的几个目标中的一个例子；②每一个部门(生产、人事、销售等)的目标都是为实现整个组织所规定的增加10%利润这个更大的目标的辅助目标；③每个部门为实现其规定的目标可能需要其他一个部门或几个部门的协作。如，人事部门为降低流动率就可能需要生产监工的合作；又如，财务部门可能需要销售部门提供更多有关客户财政状况的信息。

当每个部门把它的目标，整个组织的目标，以及其他部门的目标看作是互相一致并互相补充时，理想的情况就可能存在。这是一种对各方都

有利的情况。每个部门都能得到好处,即都能实现他们的目标。这种情况下,我们就会看到各部门之间互相通气,合作,互相关心,重视对方的问题并迅速解决问题。但是,各部门的目标并不总是非常一致和互相补充的。

(1) 目标冲突。目标冲突的情况是,一个部门目标的实现被看成是妨碍或减少另一个或几个部门目标的实现的程度。这种一方得另一方失的普遍的目标不相容的情况在一个组织内部是不大可能的。但当一个部门目标的实现会使另一部门直接受到损失时,那么这种一方得另一方失的情况就确实存在。如在纽梅德塑料公司,当生产部门认为销售部门引进三种新产品可能会使他们的效率降低 5%,而不是实现原来提高效率 5% 的目标时,这就是一方得另一方失的情况。

(2) 混合的目标冲突。各部门之间的目标冲突往往是混合的,而不是完全的一方得另一方失的情况。就是说,每个部门在其目标实现的一定程度上,可能不会有感觉得到的,或真正的冲突。纽梅德塑料公司的生产部门可能相信,如果销售部门只引进一种新产品,他们能达到提高效率 5% 的目标,如果引进两种新产品,他们能提高效率 2%,如果引进三种新产品,他们就会降低效率 5%。这个例子假设了如果引进三种新产品就会影响生产部门的效率,这是因为涉及生产人员需要重新学习和调整费用,也假设了生产部门的几个阶段:一种新产品还吃得下,还能实现其目标,两种新产品就有影响了,三种新产品则使生产部门开始混乱了。

这几种假设说明,为什么生产部门会认为他们的目标在某一点上同销售部门的目标可能不一致。生产部门会说,引进三种新产品在一年时间内可能得到的好处补偿不了效率上的损失。但如果引进这三种新产品是三年而不是一年,那么生产部门也许能实现他们提高效率的目标,同时销售部门也能实现其改变客户需求的长期目标。你能想得出销售部门可能提出的反驳论据吗?

减轻这种目标冲突的一种方法是上级领导简单地放松对生产部门提高效率 5% 的要求。然而,如果生产部门的成员以前早已内心接受了提高效率的目标,尽管上级领导愿意放松或修改这个目标也减弱不了他们对引进三种新产品的阻力,或对这样做的合适性的争论。首先,这些新产品开始生产时要确定相当高的生产目标是非常困难的,因为必须培训生产工人来执行新的任务,并且必须制定新的机器标准。因此,除非达到了新的标准和目标,生产工人会因减少成就的感觉而感到某种短期的损失。新产品也可能要求改变一些原来舒适的习惯和劳动方式,并要求某些新技术。如果该生产单位没能适应改变,这些新的要求就会在工人中引起失望和焦躁情绪。

(3) 群体之间的竞争。群体之间有结构的竞争经常是目标冲突的一种运用。当然,当各群体互相依存地相互作用时,群体之间的竞争很可能

非常明显地同目标冲突有关。当宾夕法尼亚州队和匹茨堡队或德克萨斯 A & M 队和德克萨斯大学队每年在足球场上相遇时,每个队都想胜过对方。因为德克萨斯 A & M 队的球迷总喜欢说,“把德大队踢它个落花流水,”队员们必然是去竞争,而不是去合作。

研究表明,在两个必须相互作用的竞争的群体之间总有一些很可以预测的结果。你可能要思考一下竞争群体之间的动态特性,这些特性你是熟悉的,就是下列一些问题。

①每个竞争的群体中有什么变化。每个群体变得更加团结,成员们对它更加忠诚,成员之间的某些分歧搁置一边,队伍紧密团结。联系彼此间感情方面的关切,群体更加重视任务。领导变得更有条理和更加独断,而成员们变得更愿接受这种领导。最后,群体要求更多的忠诚和一致以形成坚强的阵线。

②竞争群体之间有什么变化。开始时双方都可能把对方看作敌人。感知的失真开始了,如从积极方面来看自己的群体,而从消极方面去看对方。这样,定型偏见就迅速产生了,“他们真卑鄙!”相互越来越敌视。相互交往减少,即使有交往的话,也有一种倾向,只强调和只倾听自己关心的事,而不管对方怎么说。

③胜利一方有什么变化。获胜的群体常变得更团结,但在欢庆胜利中会出现松劲情绪。一段时间以后,胜利一方会自鸣得意,并感到不再需要什么重新检验他们自己内部的活动能力了。

④失败一方有什么变化。只要可能,失败一方会否认或歪曲失败的现实,说什么“裁判偏心”“运气不好”,等等。承认失败后,冲突会表面化,会发生争吵或互相埋怨。结果内部关系紧张,合作减少。一段时间以后,该队可能会重新估价自我意识和定型偏见,从而导致改组和其他变化。

⑤对管理的重大意义。两个相互作用的群体把他们的目标看作是一致的,还是互相冲突的,这种认识的程度会对这两个群体之间的关系的性质产生重大影响。各单位之间的目标完全一致既不可能,甚至也不一定是合适的。各个组织中固有的劳动专门化不可避免地在小组成员中会产生对目标看法的某种程度的管孔之见或狭隘性。目标冲突的问题不在于是否发生冲突,而在于冲突到什么程度,产生了什么影响,有什么机制能创造性地控制它。

2. 不确定性的消除

不确定性与知识相互依存。“它是已经了解了的情况和为正确决策而还需要了解的情况之间的差距。”消除不确定性的一个方法是建立一些专门小组或指定一些专门的人去处理。这里的关键是靠一个单位而不是靠单个人去消除不确定性。在组织中一些单位为另一些单位消除一些特定类型的不确定性。当一个单位为另一个单位做出了一些特定的决

定,或为另一个单位提出了决定的前提时,这就消除了不确定性。例如,财务部门提出了一套处理报销单据的统一的程序和规定。这样,财务部门就为销售主任提供了许多现成答案,使他知道哪些是可以报销的和怎样报销,从而消除了销售主任在处理报销单据时可能遇到的‘不确定性’。

(1)对相对权力的影响。消除不确定性的一个重要影响是它对各单位的相对权力所能产生的影响。一个单位的权力可以作为影响另一个单位的行为的基础。权力有三个重要方面:分量、领域和范围。权力的分量是指一个单位能影响另一个单位的行为的程度。一个单位的权力的领域是指它所能影响的单位的个数。权力的范围是指一个单位能为另一个单位确定行为或决定项目的幅度。财务部门对报销的程序规定就有很重的分量,财务部门在报销方面的权力领域就相当广,几乎对销售部门以及其他部门的所有人员都有影响;而这些程序规定对销售部门所能影响的行为的范围同销售部门的重要行为和目标相对来说则可能是很小的。

在报销程序规定这个问题上财务部门和销售部门相比(或任何两个部门在任何问题上相比),其实际权力是无法假定的。如,销售部门可以因为太烦琐,或太费时间而要求财务部门修改报销程序规定;或者,财务部门在报销方面要有什么更改还必须先同销售部门的最高领导讨论并征得他们同意。在这种情况下,如果光看财务部门有关报销程度规定的文字并由此得出结论认为他们权力很大,即使就在报销方面,这种看法也是错的。财务部门在报销方面的真正权力也许更多地在于实施这些规章制度,当然这也可以成为权力的主要来源。

(2)消除不确定性的实例研究。因为不确定性的消除是理解群体之间动态特性的重要因素,所以这里简要地举一个非常能说明这个概念的实例供研究。这个实例是弗雷德·哥尔纳提供的,它集中在一个多公司企业的某个公司的劳资关系部和生产部门之间的关系上。大多数材料来源于这个公司的总厂,他们用流水作业工艺把原料加工成建筑上用的一种产品。

(3)工会的作用。劳资关系部最重要的任务是与工会打交道,包括谈判劳资协定,处理工人上诉和解释协定中规定的条款,就是因为有了工会,劳资关系部才建立了一些机制和方法来帮助生产部门解决难题。劳资关系部同其他部门相比,在厂一级事务范围内的权力的主要来源是他们把工会用来作为一种能给整个组织造成有害影响的‘外部’威胁。

一个劳资关系部的主任承认他们心目中的对手工会是他们内部权力的重大来源,他说,“就象我对一个咒骂工会的另一个劳资关系部的工作人员说的,‘别恩将仇报’”,工会增加了各公司和各厂之间在劳资关系的政策、实践、程序和规则方面保持一致和协调的需要。如果没有协调,某个厂就可能对工会的一些要求让步,这些要求对这个厂并不重要,但却与其他公司或其他厂有很大关系。

(4)要求了解更多情况。为了保持和提高其自主权,劳资关系部要求了解‘更全面的情况’,这些情况是在就该组织的劳力资源决策时必须考虑的。由于对统一的劳资关系的政策、规定、程序等等自相矛盾的压力,而又由于试图给公司和厂的内部的管理人员以一定的合理的自主权,这样就产生了相当多的难题和冲突。正是由于在管理部门内部以及在劳资之间存在着这些互相冲突的压力,所以劳资关系部在解决由此产生的许多难题中起了关键的作用。

劳资关系部在签订协议讨价还价方面曾经有过高超的知识。他们也有运用这种知识的很高的本领。劳资关系部的人员们常说,“你们靠合同中的措词是不行的,要靠对合同条款的解释。”这样在协议意思和解释方面的难题主要由劳资关系部解决了。因为劳资关系部不是生产部门权力链中的组成部分,所以他们能够得到其他人得不到的信息,并可绕过工厂职权层系。如,劳资关系部人员在定期到各厂巡视中搜集到信息。职工们怕到他们的工头那里去时也到劳资关系部来。通过这样的方式劳资关系部可以合法地搜集到各种片断信息,了解到人们对该组织的真实情况的想法,而这些是生产部门听不到的。这样,人员方面出现的相当部分的难题就由劳资关系部解决了。

(5)对管理的重大意义。为什么不确定性的消除对管理来说是个重要的概念?有三个理由:第一,不确定性的消除迫使最高领导考虑通过哪些部门或个人作出能影响其他部门或个人的决定。第二,不确定性的消除影响组织中各部门的相对权力。这些权力上的差别是理解各部门之间冲突和其他问题的重要因素。第三,不确定性的消除要求我们做到,交给某些部门或个人解决的难题必须是他们的知识和专长所能胜任的。

3. 可替代性

(1)可替代性。是一个部门(或个人)的服务、输入或活动可以由另外来源的一个部门(或个人)所代替的程度。虽然可替代性这个概念也应用于个人之间,但我们的着重点是在各个部门上。如果代替的服务、输入或活动很容易找到,那么,这个‘服务’部门的权力就可能较弱,比不上找不到代替的部门。例如,在上面的例子中,就找不到现成的可代替劳资关系部的部门。但是,如果那个公司愿意花额外的钱,他们也可以雇用一些外部的劳资关系顾问。这些顾问可以和劳资关系部一样研究那些问题,并作出独立的分析判断和建议供领导参考。顾问们也能解决难题,同时也可能使最高领导能够对劳资关系部的活动更有效地进行分析和评价。

(2)对可替代性的限制。为了增加充分利用资源的可能性,最高领导经常发出指示要各个部门利用本组织内部其他部门提供的服务。例如,销售部门的一种推销样本用完了,要印新的,就要本公司的印刷部门承印,而不能同外面的印刷公司签订合同。即使销售部门找外面的印刷公司可以印得更快、更便宜,也要严格执行这条规定。从一个组织的观点来

看,宁愿推销增加些成本,也不能让本组的印刷部门的劳力和设备运用不足。

有一个人体验到了对可替代性的限制的影响。那时他在宾夕法尼亚州的商学院工作,他是行为研究中心开发计划委员会的协调员。这所大学有条规定,所有电子设计任务都必须由内部的一个专门部门搞,而不能由外部的顾问搞。有一次,设计任务完成了,就交给采购部门拿到州的首府找政府部门审批。由于内部设计部门提的要求有很多服务项目,从行为研究中心对所需要的设计能力明确时起,到设计部门把全部规格说明搞出来,花了近9个月。因为规定不让找其他单位代替这个部门,以致对行为研究中心的充分利用就推迟了一年多。

(3)对管理的重要意义。如果其他的一切都一样,一个部门的服务或活动的可替代性越小,它在本组织内的权力就越大。一些部门提供必不可少的,又无法代替的服务,他们常常发现,那些接受他们的服务的部门试图使用两种极端策略中的一种。或者是用给额外奖励的办法想把他们拉过去,或者是用向上司告状的办法想搞掉他们或搞掉他们的领导。例如,电子数据处理部门的许多管理人员就是因为他们成了上级领导和其他业务部门的威胁而被解除了职务。虽然这样的部门提供必不可少的而且是无法代替的工作,但如果想明显地行使太多的权力和控制,就会使他们的管理人员受到强烈的和不利的反应。

4. 工作关系

工作关系与可替代性的概念有关。如果部门之间没有工作关系,可替代性的问题就不存在。一个组织内部任何两个部门之间可能的工作关系有三种基本类型:独立的、相互依存的和从属的。不妨把部门之间的关系看作是沿着一个标尺从相对独立经过不同程度的相互依存到相互从属进行变化。

(1)独立的工作关系。如果两个部门之间的相互作用和相互决策只有在两个部门都自愿决定时才发生,那么,这样的工作关系是独立的。两个部门之间的独立的工作关系,这样的说法从措词上来看好象是矛盾的。既然两个部门是互相独立的,怎么能说他们有工作关系呢?所以这个术语用来指两个部门之间不太经常的只有在双方都自愿决定时才发生的工作关系。例如,某些大组织有一些内部的咨询部门,他们根据相互同意的条件签订合同,和其他单位一起工作。考宁玻璃公司有一个组织发展部就基本上按这个方式工作的。如果考宁的某个单位要提高他们委员会会议解决问题的效率,他们就可以从组织发展部请个代表来分析和协助改变过程。一旦当这双方开始一起工作,把他们这一段工作期间的关系看作相互依存的关系也许更为合理。然而,如果双方都有权任意退出这种关系,那么,他们的关系就可能是一种相对独立的工作关系。

(2)互相依存的工作关系。当两个部门之间的每个部门为了达到各

自的目标认为有必要和希望进行协作、配合和相互决策时,就产生互相依存的工作关系。当两个部门对一定的任务都分担共同的责任时就产生协作。当分配给不同单位的从属任务需要这两个部门商定安排先后顺序并经双方同意时就产生配合。例如,生产和销售就常常需要协作和配合。当客户的订货会给生产部门造成混乱时,销售部门就决不能答应。生产部门也必须负责满足客户的需要。为了使互相依存的工作关系能顺利发展,任何一方都无权强加或单方面决定相互作用的结果。组织中众多的争端和问题产生了部门之间的互相依存的工作关系。

(3)从属的工作关系。当一个部门有能力并有权强加或单方面决定两个部门相互作用的结果时就产生从属的工作关系。从属的工作关系常存在于这样的两个部门之间,一个部门为另一个部门解决难题,后者的活动很容易找到人代替,或后者靠前者提供资源。上级计划或预算委员会和下级单位之间的关系就是从属工作关系的鲜明例子。下级单位的预算水平,甚至下级单位本身的存在可能都取决于上级计划委员会的大笔一挥。

(4)工作关系的案例研究。乔治·斯特劳斯提供了这个案例,研究的是供应部门在同其他单位,如设计、制造、销售和高度等打交道时所用的策略。它也牵涉到几个前面提到过的影响部门之间关系的因素,如不确定性的消除和可替代性。这里重点研究供应部门处理同其他单位的互相依存的工作关系及由此经常产生的矛盾的策略。供应和其他单位之间的大多数联系是按照日常惯例,按照标准的工作程序处理的,没有什么矛盾。但也有许多困难的互相依存的工作关系不能用标准化的或惯例的方法解决。

在所研究的各个公司中,表面上供应有两个主要职能:①按照其他单位提出的规格进行谈判,并以可能的最佳条件订货;②催货,保证按期交货。然而,供应部门和/或许多采购员常常把他们的责任看得更宽广些。供应部门虽然承认他们的任务是为各单位的需要服务,但他们也认为他们的工作对其他单位是先发性的。供应部门常常在下列问题上主动向其他单位提出建议:①使用代用部件或代用原材料;②修改规格或部件以提高质量、加速发货、省钱等;③提出最经济的订货量;④最后决定是买还是制造各种部件。因此,其他单位在计划和决策过程中,在拟订订单前先征求供应部门的意见。

同工程部门的互相依存性和矛盾:通常供应部门是应按照工程部门提出的规格采购产品的。如果工程部门确定了一种特定的牌号或提出太死的规格,供应部门就很少选择的自由,这就降低了供应部门内部的地位,也降低了他们同供应厂商交易的权力。在组织内部,一个部门能行使其自由处理权或作出重大决策权的程度常常是确定其相对地位的关键因素。有时候供应部门不同意工程部门的意见,认为他们过分强调了质量

和可靠性而不太关心交货迅速和成本要低廉的要求。如果工程部门认为他们的事已经完了,而供应部门再提出要修改规格等,就会使这样的争论更严重。

表 11.1.1 供应部门在同其他部门打交道时所用的策略

策略分类	说明和举例
着重规则	1. 请求某个共同的上级指示修改或撤回请购单。 2. 查找某个条例(假定有这么一个条例),该条例规定较长的从订货到交货的时间。 3. 要求生产调度部门书面说明为什么要迅速交货。 4. 要求请购的部门同意在其预算中支付为迅速交货所需的额外费用(如空运费)。
回避规则	1. 装作同意要求,实则无意按时交货。 2. 超越正式权限,根本不理请购要求。
私人的 – 政治的	1. 靠私人交情使高度部门修改请购单。 2. 靠过去或未来的人情达到同样的结果。 3. 通过其他部门中的政治盟友
教育的	1. 使用直接劝说法,即设法使调度部门认识到,他们的请购要求是不合理的。 2. 使用所谓间接劝说法,使调度部门从供应部门的角度看问题(在这个案例中,可以请调度员坐在供应科看采购员要卖主同意迅速交货有多么困难)。
组织的 – 相互作用的	1. 设法改变打交道的方法,例如,让调度部门在提出请购单以前同供应部门一起检查是否有迅速交货的可能。 2. 设法接管其他部门,例如,使调度部门从属于供就部门成为一个综合的材料部门。

根据斯特劳·G 的材料《横向关系的策略 :供应部门》改写,《管理科学季刊》1962 年第 7 期,P161 – 186。

同生产调度的相互依存性和矛盾 :通常生产调度在确定订货量和交货期方面掌握着主动。供应和生产调度之间有下列各种互相依存性和矛盾 :①供应可能提出,通知期限太短,并要生产调度改变所要求的交货期 ; ③供应可能提出,生产调度订计划时考虑不周,结果使得采购只能在有限数目的供应厂商中进行选择,不得不付较高价格,并要去求销售代表特别通融早点发货(这样就背上了将来道义上的义务) ;③生产调度则可能提

出说,交货期急促是因为这样一些因素,如工程部门准备图纸(计划)耽误了,或者销售部门接受了紧急订货。如果供应不同意生产调度所要求的订货量,认为生产调度没充分考虑库存费用或数量折扣的节约,那么,另一个互相依存性和潜在矛盾就会暴露出来。

(5)供应部门所用的策略。供应在同其他部门就一些难以按惯例程序或标准化处理的问题打交道时用了各种策略。供应所用的策略可归纳为五大类:着重规则的,回避规则的,私人的——政治的,教育的和组织的一相互作用的。这些策略的简要解释和例子列在表 11.1.1 中,这些策略不一定是“正确的”、“好的”,或“最好的”。它们只是在各种不同情况下所采用的策略。很可能是这样,一些策略在短期内可能对供应有效,但长此以往可能加深部门之间的隔阂和困难,甚至对整个组织不利。

(6)对管理的重要意义。关于工作关系的三个主要结论的意义远远超出关于供应部门的案例研究本身。①供应部门所采用的这几种策略,组织中其他部门也可以用。②像供应、人事和质量管理等部门在决策过程中施加的影响可能远远超过正式参谋部门所起的顾问作用。很典型的是,参谋部门想把他们原来同其他部门的从属工作关系改变成为至少是互相依存的工作关系。当然,这暗示了群体之间矛盾的可能性和积极管理群体之间交接关系的必要性。③为了理解群体之间的关系,有必要评价群体之间工作的连续性或任务互相依存性。

5. 资源共享

(1)资源共享。是指两个或两上以上群体必须从同一个群体获取所需要的物资或劳务的程度和这些物资或劳务的量能满足各个群体需要的程度。

(2)资源共享的应用案例。两个部门合用同一个打字室打印大部分信件、备忘录、报告等。两上部门都没有人手和设备来自己完成这类工作。如果打字室有足够的人力物力(打字员、打字机、纸复印设备等等)来满足两个部门的要求的话,两个部门在合用打字室这件事上就不会有什么问题,即使有也很少。以后每个部门的工作量加大,人员增多了,但打字室的人力物力仍然没变。这甚至可能是上级领导故意这样安排的。因为他们感到,如果打字室的人员编制能满足另外两个部门的最大量要求的话。结果就会是时间利用不足。上级领导可能感到,只要安排得更好或给打字室的最后期限订得更现实,就能使它效率高得多,而费用增加得很少。打字室几个工作人员过去曾抱怨说,忙起来忙得要命,第二天又闲得发慌,这就要坚定了上级领导的信念。起先两个部门的反应可能都是给打字室施加压力,说他们的每一份都是急件。第二步可能是每一个部门都要他们的材料先打。如果这样解决不了问题,两个部门和打字室的代表就会坐下来商量订出一套优先和谅解的办法。打字室的代表可能会说,他们“常常被夹在中间,老是这样,影响人员情绪,影响工作效率”。一

个谅解的办法是,如果一个部门确实有急件要打字室把另一个部门的活搁一搁,两个部门要直接接触研究出某种解决办法。

(3)对管理的重要意义。两个或两个以上群体需要共享一个共同资源的结果会在他们之间产生竞争或合作。前面举的应用案例假设这两个群体起初是竞争的,后来碰到问题后就变得比较合作了。领导有特殊的责任鼓励共享一个较紧张的资源群体之间合作解决问题,或者规定优先的办法以尽可能缩小不必要的竞争的破坏性的冲突。当两个群体在共享资源遇到困难时,领导也处于一种特殊的地位,可以影响他们相互之间的‘态度定势’。态度定势的重要性在下一节中会看得很清楚。

6. 态度定势

(1)态度定势。是两个或两个以上群体相互之间对对方的思想和感情。如果一个群体对另一个群体抱有僵化的和明确的态度定势,人们就说对那个群体抱有‘定型偏见’。

(2)因和果。一个群体的成员对另一个群体怀有的态度定势可以是他们关系性质的起因,也可以是他们关系性质的结果。两个群体的动态特性开始时可能就是互相信任、合作和坦率的。在这种情况下,应付群体动态特性中其他因素(目标,不确定性的消除,可替代性,工作关系和资源共享)的方式也多少要受到影响。例如,如果两个群体互相信任,就可能更多考虑对方的观点,在发生问题的时更愿意避免责怪对方,在做出互有影响的决定前更愿意相互磋商。如果群体之间的动态特性开始时就互不信任,竞争,保密和互不往来,则其结果就必然和上述的相反。

群体之间的态度定势也可能是群体动态特性中其他因素的结果。如果对组织中的审计小组的评价只是根据它在其他群体中查出了多少错误并报告给上级,其他群体就会对审计小组抱不信任、竞争和对它封锁的态度。当然,如果上级主要利用审计小组的报告来惩罚其他群体而不是有助于改进工作,那么这种态度就可能会更加盛行。这些其他群体很可能在表面上表示愿意同审计小组合作,同他们坦率交往,而实际上并不如此。

(3)合作态度定势对竞争态度定势。群体之间相互所抱的态度定势往往形成定型偏见。定型偏见是‘规范化了的简单化评价,它反映了群体之间现在的或过去的关系,或这些关系给这个群体的印象。’如果各群体把他们相互关系基本定型为合作的或竞争的,就有许多可能的态度后果和行为后果。

在极端的竞争关系中,两个群体可能是互不信任和无反应的,强调各自利益,只有在需要时才打交道,拒绝相互影响或控制等等。另一方面,高度合作的相互关系的特点很可能是相互信任,有反应,强调互利,容易并经常地打交道,接受相互影响或控制等等。

(4)群体之间竞争和冲突的案例研究。下面案例总结了洛尔夫·E·

罗戈斯的研究,它说明了态度定势既是群体间关系的起因,也是这种关系的后果。

在这个案例中是用改变组织结构、工作关系和人员的办法来解决冲突情况、消极的态度定势和工作关系中的问题的。我们无法预言这种改变是否就是解决这类问题的‘最好’办法。

就这个案例来说,态度定势的重要性不在于这个组织是怎样‘解决’问题的,而在于这个案例鲜明地显示了态度定势、工作关系、目标等因素作为能影响群体之间动态特性的性质的因素可能起的作用。这个案例提示,所讨论的许多因素可能同时起作用或相互交织着对群体之间的动态特性产生影响。态度定势,不论是合作的还是竞争的,都能对两个群体为达到组织的目标而一起工作的能力和意愿产生很大的影响。如果两个群体是相互依存的,竞争的态度定势很可能会降低完成目标的程度,因为一个群体力图要压倒另一个群体,这将消耗许多时间和精力。

通过研究这个案例得到的一个总的启示是,所讨论的六个因素(目标、不确定性的消除、可替代性、工作关系、资源共享和态度定势)在两个实际群体之间的相对重要性无法概括出来,甚至是很难估计的。

11.1.3 群体之间的冲突

群体冲突是在群体之间公开表露出来的敌意和相互对对方活动的干涉。从一个方面看,冲突将妨碍现有组织与人员的运转,但是群体冲突并不总是有害无益的。如果能保持在合理的程度和有限的重要事件上的话,那么冲突实际上能使组织更有效地运行。

(1)人们发现,尽管冲突的潜在消极后果相当严重,但与此同时,冲突也带来一些好处。冲突可能会成为组织变革的催化剂,它会促使组织重新评价公司目标或对优先顺序重新作出排列,迫使管理者发现那些过去一直被忽视的重要问题,并对这些问题作出高质量的决策。群体冲突往往会给组织带来冲击,使组织不满足于现状,从而走向革新。

(2)有时压制所有冲突会导致更消极的后果。因为,如果对所有冲突都进行压制,人们就开始暗地里互相拆台而不是互相直接对抗。群体把精力花在企图削弱对手而不是努力去解决与对手间的问题上。作为解决冲突的一种策略,对抗有时比压制更为有效。

(3)冲突是不可避免的,大多数组织目前提供的产品和服务都很复杂,因而无论是产品的生产还是服务的提供都要求很多群体紧密合作。而当众多的群体共同致力于多项任务时,不发生冲突实际上是不可能的。另外,公司的财务状况以及整个国家的经济形势一年中可能会多次发生变化,这些变化常常造成大家互相争预算和资源,而由此引起的冲突并不

易预见或并不总能避开。

因此,按照现代冲突观,管理者不应不惜一切代价去压制冲突。管理者的工作应该允许适当的冲突存在,而设法以那种能加强组织有效性且不会产生更深敌意或破坏性行为的方式去解决、消除冲突。作为管理者,他们应该受到承认和奖赏的是诊断和管理冲突的技巧,而不是看他所管辖的单位‘平静’还是‘不平静’。

1. 群体冲突的产生

群体冲突一般不会因为非理性或微不足道的小事而发生。相反,而是由于组织协调不同群体的工作和在这些群体间分配奖赏的方法造成的。

第一,工作协调。群体冲突最常见的原因可能是出自几个不同部门之间的工作协调问题。组织要制造产品或提供服务,就需要协调若干部门的活动,而摩擦常常发生在这一过程中。

(1)序列工作相互依赖。这是指一个工作群体为了完成其任务必须依赖组织的其他单位的程度。序列工作相互依赖的情况是:一个群体的产品(产出)是另一群体的原材料(投入)。例如,市场研究职能部门进行的消费者调查结果成为广告部门促销活动设计的原始数据,建筑师设计的规格参数成为工程部门活动的起点。一个群体的活动对另一群体的绩效影响越大,群体冲突的可能性就越大。

直线和职能群体常常由于序列工作的相互依赖而互相冲突。一般来说,职能人员执行监控职能,向最高经理汇报他们在直线人员工作中发现的问题。不用说,直线人员常常把职能人员的工作看作是‘密探’而不是建设性的指导,更为严重的是,直线人员常常拒绝接受职能人员提出的有关改进生产率的建议。直线人员往往抱怨说,职能人员虽然掌握技术专长,但他们却没有有效地实施他们的想法的才能。

(2)相互工作的依赖。这是指每个群体的一些产出都成为另外群体的投入。生产部门和质量保证部门之间的关系也许是说明相互工作的依赖的最好例子:生产部门生产出来的产品由质量保证部门来检验安全性和其他标准,而质量保证部门则把那些不合标准、需要修正的产品送返生产部门。相互工作的依赖也存在于生产部门和销售部门之间,生产部门为销售人员提供要推销的产品,而销售人员的订单和估算则有助于生产部门决定产量。由于相互工作的依赖而产生的群体冲突在于群体对绩效的差异,每个群体都对接收来自其它群体的工作的质量或数量感到不满意。

采购部门和工程师也常常因为任务依赖性而发生群体冲突。采购部门承担在符合质量要求的前提下以最低成本为组织获得原材料的责任,采购人员特别不希望工程师告诉他们应该购买什么特定牌子的物品,他们只要得到所采购物品的功能性规格,以便他们能够更有效地和许多供

应商讨价还价。然而,采购人员的这种要求却会造成工程师工作量的增加,因为如果那样的话,工程师必须在材料订单中提供更详细的情况,而且还必须测试多种牌子的产品,以确定哪些能够符合他们的规格要求。工程师和采购人员双方都认为对方侵犯了本属于自己管理的职责范围。

(3)工作模糊。如果组织不明确规定哪个群体应对某项活动负责,那么群体冲突也可能发生。这种对工作职责缺乏明确规定的情况称为工作模糊。工作模糊常常引起工作群体间的相互敌视。因为工作模糊往往使得重要的工作责任模棱两可,处于群体之间谁也不负责的真空之中,而每个群体却因为它所认为的是对方的缺点而感到义愤填膺。

工作模糊导致群体冲突的一个很好例子便是新员工的录用。公司的人事部门和特定的职能部门(如营销、生产、财务)双方在招收新员工时都负有责任。鉴定应试者,面试候选人,做出录用决策并商定工资。但有时在谁最终有权决定和执行录用的决策上双方发生冲突,正是由于公司没有明确规定所造成的工作模糊,致使人事部门和其他的职能部门各自宣称自己有决定权,从而最终使公司不得不推迟答复。

工作模糊在组织迅速扩大或组织环境显著变化时常常发生。贝尔系统(Bell Systems)在1984年大规模分裂后,群体间的出现了因工作模糊引起的若干问题。

美国电话电报公司(AT&T)的分裂导致受挫美国《华尔街杂志》(Wall Street Journal)的记者,在全国范围内进行的几十次采访表明:电话电报公司的分裂已经使居民和企业大为恼怒。电话服务和修理中的许多问题是AT&T与地方通讯公司之间竞争——有时完全是敌对——的结果。AT&T和各地方公司正积极向企业竞相兜售设备,从而很容易相互贬低对方的产品。更为严重的是,电话电报公司和7个地方通讯公司的员工常常好象是并不知道哪个公司应干什么。于是,这些公司不断指责是对方造成问题,从而使得顾客只想查出谁应对问题负责也得花好几天。一些更为令人灰心的问题有:

密执安州弗林特(Flint)的一家运输公司——飞鹰迅捷公司(Eagles Expediting Inc.)为修理电话整整等了5天。而与此同时,这些电话公司却在争吵问题是出在设备上(AT&T负责)还是线路上(地方公司负责);

康涅狄格州(Connecticut)新海文(New Haven)的莱斯·奈克威尔公司(Reis Neckwear)为其在纽约的展室订购了一套新引进的梅林电话系统(Merlin Telephone System)。在10天内,该公司被告知:

- ①有关发货日期的许诺无法履行;
- ②对将来什么时候发货不能作出肯定的承诺;
- ③设备将在某天某天发出;
- ④如果设备最终发出,无法作出安装期方面的承诺;

⑤安装费用又意想不到地新增 140 美元；

波士顿 (Boston) 一家现金管理中心——忠实集团公司 (Fidelity Group) 陷于问题是出在设备还是出在线路上的争执之中, 3 天未进行修理, 现在忠实集团正花费 25000 美元为其总部购置一套诊断系统, 从而一旦出问题就能很快查出是线路问题还是设备故障, 这样就能立即知道是电话电报公司还是当地通讯公司应采取措施；

在俄亥俄州的马普尔·海特市 (Maple Height), 电话簿里没有 AT&T 的电话器材商店的名单。虽然在工商电话号码簿中列了不少家, 但你拿起电话时, 录音就告诉你电话号码已经变了并念出一个新号码。但这个号码也变了, 于是另一个录音又给出另一个号码, 这也没有什么用处, 因为拨那个号码时根本就没有人接。电话器材商店的一位工人不好意思地说: “我们的电话坏了。”

(4) 工作方向的差异。组织中的员工进行工作和与别人交往的方式随职能不同而各有差异。①职能群体在对时间的看法上不一样。例如, 研究与开发部门人员比制造人员的目标要长远得多, 评价制造部门是根据它生产高质量产品的速度, 而对研究与开发部门人员的评价只能等到很长一段时间的产品开发和试验之后。②不同职能部门的目标差异很大。制造部门的目标要比研究和开发部门的目标来得更具体、更明确, 制造部门在产量、成本节约和拒收百分率上都有很精确的目标, 而研究和开发部门的目标要笼统得多且不容易衡量, 如研究基础科学知识以及开拓潜在的市场应用。③不同职能部门人员的人际关系是有差异的。研究与开发部门需要和鼓励组织的松散性、社团性和非正规性, 而这些如发生在制造部门中, 将会造成组织功能失调。

两个工作群体的目标、时间和人际关系差异越大, 在他们不得不协调他们的工作时, 两个群体就越容易发生冲突。这些工作方向上的差异使各群体对其他群体的行为感到失望或不可理解。

组织的奖赏制度。组织监控群体绩效和分配资源 (如资金、人力和设备) 的方式是产生群体冲突的第二个主要来源。在群体间为稀少的资源展开竞争时, 他们就会发生冲突。

(1) 资源的相互依赖。群体间在完成它们的工作任务时是相对独立的, 但相互竞争资源、生产同样产品的两家独立的制造工厂可能会从公司总部为额外的预算分配或额外的人力资源展开竞争。例如, 不同的产品群体可能会争夺市场研究部门的时间。当组织发展缓慢或根本不在发展时, 这种在资源方面不可避免的冲突将变得更加激烈。

(2) 矛盾的奖赏制度。有时, 组织的奖赏制度的设计造成这样一种情形: 一个群体只能通过牺牲其他群体的利益来实现自己的目标。例如, 职能部门可能会由于削减成本和人员而受到奖赏, 而直线部门则因为出售的产品数量或提供的服务增加而获奖。为了增加产品销售量, 直线部门

可能不得不更加依赖于职能部门如广告部,然而职能部门因为降低了成本和削减了人员正在受到表彰,因而向直线部门提供他们所要求的服务种类可能会使他们自己不能完成目标(成本和人员的削减)。可见,冲突的奖赏制度不可避免地会导致群体间关系的恶化。

(3)竞争作为一种激励手段。管理者有时利用群体间的竞争作为激励工人的一种手段。这种策略的基本原理是:人在有压力时将会生产出更多的产品,因而群体间的竞争对组织来说是有益的。

不幸的是,这个理论虽然看上去似乎很诱人,但实际上群体间的竞争常常导致群体间冲突的增加,而生产率却没有得到提高。如果系统地考察一下这个理论,我们就会发现,不竞争带来的是群体生产率的提高。一般来讲,相互合作的群体能更好地协调它们的活动,而且更充分地沟通信息和交流思想,从而,相互合作的群体所生产的产品往往既多又好。

更为严重的是,如果互相竞争的群体工作上高度依赖,竞争将使生产率降低更多。如果这些群体的工作并不相互依赖,它们能增强实力的唯一途径是生产更多的产品。然而,如果群体之间工作上相互依赖,他们就可能花时间和精力去阻挠其他群体的活动,这样的阻挠行动在降低自身生产率的同时将降低其他群体的生产率。

在销售部门可以看到合作和竞争对生产率产生影响的一个很好的例子。通常,销售群体之间常常相互竞争,推销得最多的群体能得到一些特别的奖金。然而,如果销售群体之间相互合作、共用办公室和分担辅助群体的费用并努力向同一顾客推销若干产品系列的话,那么组织的生产率可能会更高。

2. 群体冲突动态分析

(1)群体内部的变化。在群体冲突之初,群体在知觉、态度和行为方面的五个变化特别值得注意:

①忠于群体显得更为重要。当面临外来威胁时,群体要求各成员忠于群体,这时群体对其成员同群体以外的人的社会交往不仅不提倡,而且是明确地阻拦。因为他们认为,这种交往可能会无意中泄漏公司的策略与机密。这时群体对不合群的人往往监视更严并且处以重罚。

②对任务的完成越来越关心。由于冲突,群体尽最大努力干好工作的压力增加了,因此,群体对成员的个人需要及关心程度降低,而对完成任务却更为关心,群体气氛变得不象以前那样不拘礼节。

③群体中的领导作风趋于武断。当出现群体冲突时,对群体来说,能以统一的方式迅速对其他群体的活动作出反应就显得尤其重要。民主的工作方式可能会削弱群体迅速作出反应的能力。更为糟糕的是,民主的领导方式允许发表不同的意见、观点,相反,比较专断的领导方式加强了群体对外来威胁迅速作出反应以及建立统一战线的能力。

④工作群体的组织和结构更趋“刚性”。如前所述,由于发生冲突,群

体更为关心任务的完成,领导作风更为专断。与此相一致,工作群体的组织和结构更为“刚性”,活动的协调量增加,群体还制定和强制实施附加的规则和条例,责任也都具体地分到了各群体成员。

⑤群体凝聚力增强。面对外来威胁,群体成员之间过去的分歧与纠纷不复存在,群体上下同心协力地迎接挑战,这时各群体成员会发现无论是作为整体的群体还是群体的每个成员都比以前可爱多了。

说明这些群体冲突动态的一个很好例子便是:绝大多数组织在每年的计划周期高峰时,组织一般每年一次都要和所属单位商谈,为来年制定群体工作目标并争取尽可能多的为完成这些目标所需的资源。群体之间互相争夺稀少的资源,正符合上面指出的那些动态。例如,群体变得更加以工作为中心,因为(从量的方面讲),不但工作量增加(准备下年的计划),而且(从质的方面讲),要求干好。午餐时间的网球活动变成了工作午餐,群体成员可能要工作更长时间,甚至周末也得工作,领导也变得更武断,把评价计划的责任分配给各成员,并协调他们的活动,群体成员间观点的差异显得不再那么重要,对群体的感情也加深了。

(2)群体间关系的演变。在群体之间发生冲突时,群体间关系的本质也显著发生变化,表现为以下四个方面:

①对本群体及其他群体的知觉均偏离事实。首先,群体成员对自己群体的知觉带有很强的选择性;人们往往只看到本群体好的方面而否认自身群体的工作中有任何不足。其次(这更为重要),对其他群体的看法与实际情况完全相反:只看到其他群体的缺陷而否认他们的工作成绩。因此,群体冲突往往导致更深的偏见,形成更多的框框,每个群体都给自己带上过分肯定的“高帽子”;而对其他群体的看法则过分否定。

②群体间的相互交流和信息沟通减少。由于群体成员对其他群体的成员怀有敌意,因而相互交往接触的愿望不很强烈,另外,交流减少又使每个群体更容易维持对其他群体的否定看法。

在这时,即便群体被迫进行相互交流,这些接触也往往过于正规和僵硬,群体间应交流什么信息,往往都要经过仔细的斟酌分类甚至故意歪曲,因为此时各群体往往看不到他们之间观点立场的共性而夸大差异与分歧。

③对待其他群体的方针由“为解决问题”变成“为输赢”。这种方针的转变表现在几个方面。第一,群体间的差别更为显著,从而使目标成为“我们与他们”,而不是“我们与问题”。第二,和其他群体的一切交换都以输赢来衡量。第三,群体往往只从他们自己的角度来看问题,而不是考虑到双方的需要。第四,冲突各方重视短期内赢得冲突的好处而往往不考虑冲突给群体间关系造成的长期阴影。

④对竞争对手的敌意加深。偏见、交流减少以及以输赢为目的,这些都不不可避免地使竞争群体间的关系恶化,敌意加深。其他群体的成员被

看成敌人,因而认为该受到敌对的攻击。

工会和管理部门之间的关系在签约谈判过程中就表现出这样的动态。在谈判时,任何一方都很难看到另一方肯定的一面。双方都强调自己一方的利益而轻视另一方的利益,关系的基调是敌对的,而不是为解决问题。在讨价还价时,双方都企图设计出一种认为是自己获胜标志的方案。这种关系被看作是一种输赢命题。短期结果比长远的工会和管理部门之间的关系显得更为重要,当双方不得不进行交流接触时,也往往搞得很“正规”;双方都试图对对方在法律允许的范围内隐瞒尽量多的信息,双方都夸大自己一方的重要性,简单地提出过高的要价,从而能稳稳地成交。在这里,双方的敌意和不信任是再清楚不过的了。

(3)群体用于增加实力的策略。在群体发生冲突时,群体有若干可用来增强实力的策略。其中一些策略希望群体间相互合作与共享;其他的策略则比较富有竞争性,往往是以牺牲其他群体的利益来增强自己的实力的。

①合约。合约是指两个群体间有关交换协定的谈判,每个群体都向对方作出一些让步,这样它们的关系才比较可预见和稳定。作为签约的结果,群体能提前知道它们将如何分割从共担的风险中获得的利润。

常见的合约如工会和管理部门双方制定集体讨价还价的协议。工会向管理当局保证:在特定的工作条件下工人将工作多长时间;而管理当局则向工会保证:公司在员工的录用、奖惩、解雇以及工作条件变化时应遵循的适当程序。工会和管理部门双方在如何分割企业的经济效益上达成一致,因此工会清楚地知道工资率及利润分享公式。

②接纳。群体用于增强实力的第二种策略便是“接纳”。其做法是这样的:一个群体给其他群体的成员一些领导席位,或者是让他们参加政策制定委员会。

工业界常常使用接纳策略,其中包括董事会的组成也是如此。为了维持与借贷财团稳定良好的关系,许多公司常给那些它们财政上最为依赖的银行一些董事的职务。

③结盟。第三种增强实力的形式是结盟。其做法是:两个或更多的群体合作或综合它们各自的资源优势来增强联盟的实力,以超过非联盟的群体。结盟是合作和竞争两者有趣的组合:成员群体间相互合作以便更有效地与非成员群体展开竞争。

近年来,各主要航空公司的管理当局相互间已发展了一种合作关系,这样,如果一家公司发生罢工,它将能获得倘若它在正常的营业条件下可以获得的收入的25%。虽然互相竞争的航空公司的管理当局显然会从一家正发生罢工的竞争对手的损失中获益,但大家通过合作对工会施加管理当局的压力将会获得更多的好处。

④影响决策标准。最高层经理在做出关于如何在群体间分配资源的

决策时,常常不是严格地根据理性的标准。纯粹理性的决策是很难(或者说是不可做)到的,因为组织成员在组织目标的选择以及在衡量对组织有效性的贡献的标准上往往存在分歧。

群体可以通过游说应选用什么标准作为资源分配的基础来施加影响。群体可以按照多种标准来观察确定它们在组织中所处的相对位置,然后建议采用那些对他们相对有利的标准作为分配资源的基础。

⑤控制信息。另一种群体可以用来施加影响的很有竞争性的策略是控制住重要信息。获得敏感信息并加以封锁将增强掌握丰富信息的群体的实力。

管理信息系统(MIS)部门常常这样施加影响。因为管理信息系统部门几乎对所有有关重要职能的组织数据的收集、分析和理解拥有独家控制权,因而 MIS 群体能通过撤销或拖延它们的服务来影响组织中的其他群体。

⑥强迫和压服。迫使其他人屈服的压服策略是群体能够用来增加实力的最富有竞争性或敌对的策略。例如,如果管理部门不同意大幅度增加工人工资,工会可能会以罢工或怠工为威胁;同样,管理部门也可能向工会提出不可再更改的最终出价。双方将进攻性地显示:他们会不断使威胁加码。工会将公布他们的罢工基金的数目而管理部门将阐明:如果合同签不成,他们将关停某工厂。然而,尽管这些压服策略很有竞争性,它们却很少有效。威胁常常会挑起反威胁而不是妥协。一般而言,组织中群体间采取合作策略要比竞争策略对所有利害各方带来的结果更有利。

(4)冲突输赢的后果。在一场冲突结束之后,我们将会看到,“输赢”双方将以极为不同的方式对群体冲突结果作出反应。

①获胜的影响。在群体冲突结束之后,获胜群体在知觉上将发生如下变化:对失利群体的否定看法将更加坚定。赢得冲突不仅会强化对自己的肯定看法,而且会加深对其他群体的偏见。

至于群体氛围,获胜群体将再次对各成员的满意程度和需要更为关心,工作气氛变得更随和,更得意。群体凝聚力和群体合作也可能得到加强。

至少在短期内,获胜群体对工作和任务的完成的关心程度要减弱。因为获胜群体没有理由再去重新检查自己的工作,也没有积极性去考虑改进的途径,获胜群体失去了它以往的一些奋斗进取精神。

②失利的影响。失利一方对群体冲突失利的反应往往是:企图否认或歪曲失败的现实。他们会花大量精力去为自己的失利寻找借口(如,他们作弊)。失利群体不可能只是简单地承认其他群体比自己好。他们获胜是应该的。

如果失利群体能克服失败后最初的失望、愤怒,现实地承认失败,那

么群体的情况将会向好的方面转变。群体将会加深对自身的了解,由于原来的偏见与框框已被失败打得粉碎,因而不得不重新对自身的长短作出评价。群体也可能进行重组以便更有效地运行,而且未来他们将会更努力地工作。

3. 群体冲突的控制

表 11.1.2

冲突控制的策略	类型	适用情形
无视冲突	回避	事情微不足道； 问题只是其它更本质问题表现出来的症状。
强制解决	回避	需要迅速采取果断措施； 需要作出不受欢迎的决策而群体间达成一致几乎不可能。
缓和	平息	作为一种权宜之计,让人们冷静下来恢复正确地观察事物之间联系的能力； 冲突来自非工作问题。
诉诸上级目标	平息	存在对双方都很重要的目标,且没有对方的合作,任何一方都不可能完成； 整个组织的生存或成功受到威胁。
讨价还价	包容	双方相比较实力相当； 有好多种双方都愿意考虑的可接受的候选方案。
建立群体间的沟通	包容	以前所作的公开讨论冲突的努力导致冲突爆发而不是问题的解决 能找到一位受人敬重的调解人。
一体化问题解决	对抗	群体间存在起码的信任且没有要求迅速作出决策的时间压力； 在作关键决策时,组织能从双方观点、见解的综合中获益。

重新设计组织	对抗	冲突来源于工作协调； 工作能很容易划分责任(自我包含工作群体)或活动要求大量的跨部门协调(虚线联系)。
--------	----	--

一般而言,对最合适策略的选择取决于该冲突对任务完成的关键程度以及冲突需要解决的紧急程度。如果冲突是关于一种微不足道的小事或需要迅速解决,那么群体更可能采用回避的平息策略。如果冲突是关于很重要的工作问题并且不要求迅速解决,那么包容和对抗策略就更加可能派上用场。

11.1.4 平行群体间的管理机制

当两个或两个以上的群体相互依存,有相互影响的能力但不是上下级关系时,它们就处于平行群体的位置。对平行群体的管理机制,主要有六类,即职权层系制,计划,联络员,特别工作组,调解员和矩阵组织。

1. 职权层系制

职权层系制是通过运用共同的上级来达到两个群体间的结合。前面有个例子讲到了管理分析处和数据处理处,管理分析处处长向行政副总裁汇报工作,信息处理处的处长向审计官汇报工作。行政副总裁和审计官又向该部的总裁汇报工作。在这个案例中,两个单位之间的问题和分歧受到了总裁的积极干预。总裁就是这两个单位的共同上级。经过协商后,他作了一些组织变动和人事变动来解决单位之间的分歧。

运用职权层系制(共同上级)来帮助使两个群体结合的方法基于这种假设,即上级比下级权力大,水平高。

2. 计划

计划和制订计划的过程可以用来管理群体间的关系。在最广泛的意义上,制订计划的定义是：

凭着丰富的经验知识和卓识远见,系统地制订目前企业的(带冒险性的)决策,并通过有组织的系统的反馈,按照期望系统地组织为执行这些决策所需要的努力这样的连续过程。

有了大家接受的或同意的计划,二个或二个以上群体就可能进行日常的工作和决策而不需要经常联系,然而他们的目标是结合在一起而又相互依存的。例如,两个建筑公司可以在一公路段上相隔许多英里处开始工作,只要这两个公司在计划的要求或约束方面作了决定(而且计划是精确的),我们完全可以相信,两个公司分别铺的路面一定能相接。当然这个例子在精确测量和标绘路面的能力方面实际上是不存在不确定性的。下面的巴勃科克和威尔科克斯公司制订计划的例子,启示了在范围

不太窄的意义上的计划和制订计划可以作为结合两个或两个以上群体的机制。这个例子也显示了职权层系制在达到一体化方面的作用。

简言之,巴特科克和威尔科克斯公司的例子说明,计划和职权层系制可以怎样用作为在相互是上下级关系和/或平级关系的单位之间达到某种程度的一体化的机制。然而,随着不确定性、分化和所需要的一体化的增加,光靠计划或职权层系制就变得困难起来,还需要运用另外的机制。

3. 联络员

联络员是一些专门化职位,处在这些岗位的人员力图促进两个或两个以上相互依存的群体之间的交往和解决问题。这样的联络员可以被看作是当单单用职权层系制和/或计划变得太慢或太费时的一种促进一体化的增长机制。例如,如果为一些小问题经常去找上级,那么共同的上级就会负担过重,答复时间就会增加。

在不确定性的消除方面,讲到了一个多公司企业的劳资关系部和生产部门之间关系的例子。每个生产单位里都有一个劳资关系部的主要代表,这个代表也被看作是总公司劳资关系部的一名成员。当劳资关系部代表帮助生产部门时,他或她也就是这两个职能部门之间的主要联系人。

联络工作在最简单的水平上,联络员可能只不过是一个方便的机制,用来系统处理公文传递和按照要求随访问题处理情况。但就较复杂的联络工作而言,像刚才提到的劳资关系部代表那样,则要求联系人在例如下列几方面有所专长:

- (1) 帮助所联系的群体相互间更好地理解彼此的职能和责任。
- (2) 帮助向一个群体解释为另一个部门所特有的术语和语义。
- (3) 帮助减少两个群体因在平均教育水平方面差距而引起地位差异的倾向,以免成为解决问题的障碍。
- (4) 提供连续的方法,使每个群体意识到在日常的决策中它同其他群体是相互依存的。

虽然我们重点是讲一个组织内部各群体之间的联络员,但也可能设置同外部群体或其他组织联系的专门化联络员。这些联络员通常叫做跨界联络员,是促进一个组织和它的环境之间信息和决策交流的重要机制。例如,安全主任就可能是一个组织在安全和卫生问题方面同联邦政府的职业安全和卫生部之间的跨界联系人。

4. 特别工作组

特别工作组是一些特殊小组,由相互依存的群体各出一个或几个代表组成,负责解决相互关心的个体问题。通常,特别工作组组织起来解决一些棘手的争端或问题。一俟争端或问题解决,特别工作组也就解散了。特别工作组中的有些成员全天参加活动,另一些是部分时间。成员们可以在他们群体和特别工作组之间起联系作用。通常假定成员们可以提供关于共同问题的信息和意见,在特别工作组和他们的群体之间传递意见

和信息,并帮助判断特别工作组的决定对他们群体的影响。

特别工作组可能是正式的,也可能是非正式的。非正式的特别工作组可能只是简单地找几个人到一起研究某个共同的问题。正式的特别工作组则是由上级领导特别承认并建立,通常用书面说明这些成员们所处理问题的范围。一俟特别工作组的目标达到,这个小组也就解散了。特别工作组,以及这里讨论的其他一体化机制在商业组织和非商业组织里都用。下面是一个非商业组织里的特别工作组的例子。

某著名大学的商业管理学院院长组织了一个“商业管理学院外部事务特别工作组”。经过协商后院长从学院的各个系科教职员中指定了6个成员。这个特别工作组的目的是要制订“一个商业管理学院外部事务活动的建议行动计划,这个计划要包括3至5年,重点在第一年。”在头6个月内,这个特别工作组进行了这样一些活动,如开一系列无限制的自由讨论的会议,访问各系和各科室主任和负责人,会见大学里与外部事务如校友和政府有联系的行政负责人,到全国各地去个别走访各商业学校的代表,通过召开听取意见会和发征求意见表征求全体教职员的意见和态度。终于在特别工作组成立约9个月后在全体教职员大会上通过了一个五年规划。这个文件提出了一系列与外部事务有关的优先重点、计划和活动的建议方案。这个规划制订完毕和通过以后,对各个建议方案的进一步考虑和执行就通过现有的组织渠道去进行了。

特别工作组不会总是顺利的。你们回忆一下前面举过的有关管理分析处和数据处理处的例子,总裁组成了包括卡尔、萨姆和菲尔的特别工作组研究解决设计和程序语言问题。那个特别工作组显然是失败了。

5. 调解员

调解员是对一个或几个人的长期的任命,他们的任务是帮助两个或两个以上群体处理好他们的相互关系。随着对一体化的需要及分化和不确定性的程度的提高,群体之间的困难和问题会越来越多,越来越严重,需要更长期、更复杂和更强有力的调解机制。因为调解员和特派调解组在一起会有那么多的基本变化,所以把他们放在一起讨论。调解员由一个人担任,而调解组有几个人,正式指派他们的任务是,促进两个或两个以上群体之间的一体化。经常起调解作用的人和群体有产品主任或商标主任,计划调度主任,规划主任,部门副总裁,部门管理委员会,公司总经理和分部总经理和董事会之间的年度会议。

通常,调解岗位或调解组的任务包括帮助解决群体之间,特别是销售、生产和研究等职能部门之间发生的非日常性的、难以预见的一些问题。调解的争端经常围绕着群体之间的矛盾,大的基建投资决策,许多有关维修或生产特点、生产水平或生产混合、生产周期、成本核算和质量标准等的策略性决策。

调解员或特派调解组什么时候指派取决于具体情况。显然,特派调

解组的费用要比单独一个调解员高。趋向是在下列类型的情况下就需要比较有经验的调解组:当需要调解的群体之间的分化程度增高时;当需要的一体化的程度增高时;当不确定性的程度增高时。此外已经发现,影响调解机构,特别是大型企业中的总公司和各分部之间的调解机构的使用的一个变量是最高领导的基本原则。如果最高领导的基本原则是严格控制和独断专行,那就很可能派更多的调解组,授予他们更大的权力,更加强调集中和统一,而不允许分散决策。

授予调解员或调解组的有效权威的程度可以有很大的变化。在有效权威的最低水平处,上级领导只派一个有专长(专门知识或与人打交道的本领)的特定个人,这个专长与两个或两个以上群体之间的关系直接有关。他的任务就是帮助这两个群体搞好关系,但这两个群体可以决定什么时候需要和是否需要这种专门知识或技能。然而,不能得出专长是权力弱的一种形式这样的结论。如果这些群体能授受而且认识到他们需要获得这种专长,那么这位专家就会有很大的影响。

6. 矩阵组织

矩阵组织是围绕着产品、规划或项目来组织资源及围绕着销售、生产、财务、人事和研究等职能分类来组织资源这两者之间的一种平衡。因为矩阵组织已讲过,所以这里只讲几个要点。一个组织可能决定,它的组织结构不光是围绕产品、规划或项目来进行组织,因为那样做可能会降低所想望的职能专业化,或造成重复的过多的资源需要。例如,道·康宁公司采用了组织的矩阵形式同生产单位相连接,如橡胶和密封剂,树脂和化学药剂,液体和化合物,特种润滑剂以及消费品。

矩阵组织的特点是权力、信息和报告关系及体系的双重性。调解员或调解组至少同一个职能(专家们)群体和一个项目或生产群体发生权力、信息和报告关系。反过来,调解员或调解组的工作要由一个项目或生产群体和一个职能群体两者来评价。项目群体和职能群体(通常是他们的头头)能影响调解人员的提升和加工资的机会。理想的情况是,这样做的结果能导致项目或生产群体和职能群体对调解组(或个人)的影响之间的权力平衡。

矩阵组织不是没有职权层系,但是矩阵组织中的职权层系常常被忽视了,因为重视了平行的或对角的关系,共享的和双重的权力,以及根据专长作出灵活的决策等等的缘故。可能会发生降低职权层系的倾向,因为它不是矩阵组织的特点。

在矩阵组织中每个人需要同两个上级一起工作,这会造成困难,但不是不可能解决的问题。如果这两个头头合作,他们加在下级身上的有抵触的压力或要求的程度就会减到最小。可以拿家庭同矩阵组织作比拟。父母两人都教育孩子。只要父母对孩子所期望的信号比较一致,孩子就能健康成长。矩阵组织中下级的情况也是这样。

虽然矩阵结构是一种代价很高的组织形式,而且权力平衡很敏感,很难保持,但在不确定性高、分化程度高和对一体化的需要高的情况下,它可能优于其他组织形式。据称矩阵组织具有下列优点:

(1)它确定某一特定的个人作为与某一特定项目有关的所有活动的中心。

(2)它有利于灵活使用人才,因为可以从职能部门中获得有关专业的专家,并按照需要在各个项目之间流动。

(3)它为帮助提高专业技术知识的专家们提供一个根据地,在两个项目之间的间歇期可以“回家”。

(4)它提供了成本方面、项目方面和专业(技术)方面之间的内在的检查和平衡。

11.1.5 纵向群体间的管理机制

以行政当局为一方和以管理工人作为另一方的纵向群体,管理方法主要有四种:职权层系方法,共同协商方法,集体磋商方法和工人控制方法。职权层系方法已有介绍。

1. 共同协商

共同协商。这种方法允许工人们和他们的代表就各种决策问题发表意见,但最后决定权还在行政当局。田纳西流域管理局是美国政府的一个半自治机构,它是采用共同协商方法的组织的一个重要例子。它的一万八千名职工主要关注田纳西流域的防洪、发电和改善农林业。

田纳西流域管理局共同协商规划叫做合作规划,它规定了职工和行政当局代表之间协商和共同决策的正式制度。这个合作规划和所有共同协商方法的一个根本假设是行政当局和工人之间利益或目标基本一致。这个正式合作规划的基本目的是为实现共同目标提供一个补充途径。因为田纳西流域管理局的工人也组织有工会,所以由职工和行政当局的代表们定期举行的会议集中讨论集体磋商范围以外的共同问题。每个合作单位或委员会的规模通常都非常大,如工程分部或发电厂。行政当局的代表们通常包括每个单位的最高领导,而工人则由该单位的各下属分支职工选出8至10人代表。职工代表通常都是工会会员,但不是工会干部。会议每月举行一次,每次几小时。讨论的范围包括共同关心的问题,如改进工作方法、安全、医疗计划、培训、公共设施和公共福利基金运动等。决议通常是通过协商一致作出,而不是通过表决,但行政当局对决议保留有接受、拒绝和执行的最后权力。

合作委员会的活动通过代表们和印刷的会议纪要传达到全体工人。每月大会休会期间,各小组委员会处理各种问题,并向整个组织的委员会

汇报工作。

这种合作规划的积极性力量,人们对它的认识,在田纳西流域管理局的几个大单位之间差别很大。关键因素是每个单位领导班子对它的支持和积极性的程度。工程分部的一个基层工长曾说,他们的领导班子很不重视这个合作规划。他说:

“现在我们……分部这儿对这些合作代表会议已经不那么感兴趣了。他们所做的事情对于我们好像不像对其他单位那样有影响。我们好像并不感到有多大好处。我们倒也听到一些信息和建议,委员会是好的,但这儿对他们没有真正的热情。”

另一方面,蒸汽车间的一个助理操作工评论说:

“是的,我们这儿有合作委员会,如果你有什么意见,就把它写下来,交给工会代表,他参加每月的代表会。会上他们讨论这个建议,组织一个委员会去调查。如果他们认为这个建议可行,他们就批准。我可以给你看,这儿有许多改革都是职工建议的。我自己也搞了三四个改革。”

2. 集体磋商

(1)集体磋商。是行政当局和工人之间,通常是通过指定的工会组织,就一个协定进行谈判和执行。

沃尔顿和麦克锡创导了一个考虑集体磋商方法的一种有用的结构体系。他们提出了集体磋商的四个主要亚过程:分配性磋商、增益性磋商、组织内部磋商和态度的结构。

(2)分配性磋商。发生在行政当局和工人的目标被认为有冲突的情况。极端的假定是一种零-和的情况,就是说,行政当局之所得恰等于工人之所失,或者相反。工会和行政当局之间的罢工就是分配性磋商行动的一种最明显的标记。

(3)增益性磋商。发生在每一群体的目标被认为是相互加强的,或至少是不相互冲突的情况。增益性磋商需要这样的态度和行为:如共同解决问题,共同收集事实,共同探索问题和相互关心和注意各方的福利。与这个成对比的是,分配性磋商意指每一群体采取的进攻和防守地位的连续过程。在谈判新的劳动合同的范围内分配性磋商可能比增益性磋商更普遍。

(4)组织内部的磋商。是在实际的集体磋商过程中在工人(工会)内部和行政当局内部各自进行的,讨论各自的代表所要采取的立场的活动和磋商。在1978年煤矿工人罢工期间,组织内部的磋商曾是统一矿工工会内部的一个大问题。工会主席阿诺德·米勒和谈判代表建议的合同被谈判委员会否决了。但在谈判委员会重新谈判和批准以后,那份建议的合同又被煤田领导及其成员否决了。这整个过程说明了工会内部激烈的矛盾和磋商。

(5)态度的结构。是指能改变态度和关系的一些态度和活动的类型。

你们可以预期,双方各自对对方的态度当重点在增益性磋商时就可能是比较积极的,而当重点在分配性磋商时就可能是带点消极的。除了较为传统的经济问题外,态度和其他非经济因素也会影响双方之间的关系。当然,任何给定的集体磋商关系都可能首先考虑一些增益性方式来解决争端,如集体磋商协定的日常行政管理,还可能考虑其他一些主要是分配性质的问题,如谈判新合同中增加工资的部分。

集体磋商的行为会使行政当局在试图改革组织时强调诸如目标、权力和冲突等力量和因素。如果外部的顾问或行为科学家在改革的努力中要工作顺利的话,他们必须接受并尊重行政当局、工人和工会组织之间目标不同的适宜性。因而,改革的组织者在采取改革措施时务必承认这三方中每一方的需要和目标。

3. 工人控制

工人控制。方法是一种制度,最后决策权掌握在选出来的工人代表手里。这正好和共同协商方法相反,在那种方法中行政当局有最后决策权。在理论上,这些工人代表确定政策并运用管理机构执行政策。工人控制方法在南斯拉夫最普遍,虽然其他社会主义国家也有一些这样的做法。对于工人控制方法的一些已经正式肯定的特点,将用南斯拉夫制度作为具体例子来说明。

一些研究表明,这种方法在现实中并不象纸上所宣称的那样有效或起作用。例如,管理机构可能有那么多的信息、专业知识和教育,使得在某些领域里工人代表所能做的只不过是做个样子,成为批准管理机构的建议的橡皮图章。

南斯拉夫的企业是社会所有的,就是说,企业的所有权属于整个社会。对一个企业单位的管理(由国家)委托给在该单位工作的全体人员所组成的工人集体。对工人集体的唯一限制是它负责提高和保持该单位的价值。这个制度规定全体工人直接和间接参与管理。工人直接参与管理的途径是通过全体职工大会(通常每年一至二次),基层工作单位的会议(每月一次或几次),和工人投票(对一些问题表决,如是否同另一个企业合并)。间接参与是通过选出的工人代表。

每个企业都有选举产生的工人委员会,根据企业的规模,委员会由10至50名委员组成。委员会是最高权力机构,对整个集体负责。委员会及其下属的处理具体业务的小组就下列问题作决定,如生产计划的审批,产品和劳务的价格,投资,利润的运用,薪金和工资的分配,及职工的雇用和解雇,特别是管理和科室人员的雇用和解雇。工人委员会也选举最高层的经理,正常任期四年。最高层经理连选得连任。但是,任期一满就要公开宣布并邀请候选人申请。

南斯拉夫实行的工人委员会制度所宣布的基本原理据说能提供一个机制:①通过废除私有财产消灭阶级,从而解决阶级矛盾;②使工作适于

人性,并创造有助于个人发展的条件。

11.2 群体决策过程

11.2.1 个人决策对群体决策

群体决策过程涵盖五个领域:①个人决策对群体决策;②成员们参与群体决策的程度;③群体决策的内容;④群体参与决策的可能好处及其局限性;⑤综合式群体处理问题的各个阶段。

究竟哪一种决策方式较好?——是个人决策,还是群体决策?虽然问题通常都是这么提,不过这个提法可能不妥当,没有意义。这简直就象把人限制在‘非此即彼’的处境下差不多。要是改成这样的提法可能会好得多。在什么样的条件下,个人决策或是群体决策,或者这两者的某种结合,看来较为有效些呢?有些研究提出,要想指出一种方法优于另一种,有一个关键性的情况因素,这就是问题本身的性质。在制定决策时,如果任务需要提出许多种意见或非常独特的一些主意,准确地回忆信息,以及估计和评价某些模棱两可或不确定的局势,那么群体要比单独的个人(或者同样数目的个人,但各自独立地进行工作)强些。对于那些需要做出一系列决策才能解决的‘动脑筋’问题来说,则个人方式似乎优于群体方式。后一类任务就是要贯彻执行某些预定的计划、规程或指令。如果群体的成员们能相对独立地执行各自的工作,那么个人决策可能是较为恰当的方式。不过,如果群体成员间是互相依赖的,而且必须互相合作,那么要有效地完成任务,可能就需要较大规模的群体决策。

工作群体在不同的时间内,往往会面临不同类型的任务,而且对不同的问题,会经历不同程度的成员间相互依赖。所以,在有效的工作群体中,个人决策和群体决策这两种方式都会采用。如果采用的决策方式不当,不论是个人方式或群体方式,都会付出代价。不恰当地采用群体决策方式,可能要付出双重代价:由于成员们的时间本可用于其他任务,所以便浪费了组织的资源;同时又由于大家感到厌烦,觉得时间白白浪费了,成员们的积极性也会因之下降。而不恰当地采用个人决策方式,则会导致协作不密切,决策的质量和创造性不高,错误多等等弊病。

11.2.2 参与的程度

弗隆和耶顿研究出了一种模型,能帮助管理人员确定他们所面临的决策问题究竟属于哪种类型,还能帮助他们确定应鼓励成员们对决策参与到何种程度。如表 11.2.1 所示,把群体成员参与决策的程度分为五个等级,情况从成员们完全不参与,到与群体成员磋商,一直到由群体作为一个整体来进行决策。

弗隆和耶顿坚决主张,成员们参与群体决策的恰当程度应取决于所决定的问题的类型。他们提出了七个诊断性的问题,供管理人员在确定决策问题类型时参考。这样,只要对这一系列问题回答了是或否,就会了解,什么样的参与程度最为恰当。这些诊断性问题是:

- (1)有没有一个能说明某一种解决方案比另一种方案更好的标准?
- (2)我是否已掌握了充分的信息?
- (3)所面临的问题有一定章法吗?
- (4)我是否需要部下接受这种方案?
- (5)如果我独自做出决定,部下会接受吗?
- (6)部下的目标跟组织的目标是否一致?
- (7)部下相互间可能有矛盾吗?

表 11.2.1 群体参与决策的程度

参与程度	类型代号	说 明
无	A I	管理人员独自做出决策。
单独	A II	管理人员向下级了解情况,但独自决策,可能告诉也可能不告诉下级是什么问题。
协商	C I	管理人员把问题向下级交底,向他们了解情况,也征求他们的意见。召集只有少数人参加的小会,但不召集全体会议,然后管理人员离开大家,单独去做出决策。
群体	C II	管理人员和他的下级,作为一个群体,一起来开会讨论问题,不过仍由管理人员最后决策。
高	G	管理人员和他的部下们一起开会,讨论问题,由群体作为一个整体来制定决策。

弗隆与耶顿的这个模型,可以帮助人们诊断他们要决策的问题的类型,还可指导他们选择应当采用的群体参与程度。需要强调的是,决不能把这个模型当成一个参与程度的简单的‘食谱’来使用。管理工作的范围实在太广、太复杂,不能以为这个模型能提供全部答案。

11.2.3 群体决策的内容

由于工作群体所要处理的决策问题对群体越来越重要,所以可以断言群体的自主权将日益增加。

表 11.2.2 表明了群体决策内容的某些领域以及相应的群体自主程度。该图中工作群体的自主程度是随着你向上读而增高的。此外,一般假定这些决策类型是累进性的。也就是说,一个群体若能对补充新成员问题做出决策,那么就会影响内部的领导方式和生产方法问题。

表 11.2.2 工作群体自主程度的连续统一体

决策领域的内容	群体自主程度
	高
群体对其质量指标有影响力。	—
群体对其数量指标有影响力。	—
群体能决定其外部领导问题。	—
群体能决定接受什么另外的任务。	—
群体能决定工作时间。	—
群体能决定生产问题。	—
群体决定其任务的内部分配。	—
群体能决定新成员的招收。	—
群体能决定内部领导方式。	—
群体成员能确定各个人的生产方法。	—
	低

11.2.4 群体参与的好处与局限

工作群体的参与问题,往往和组织中的权力分配及控制机构密切相关。

1. 可能的好处

参与性决策(以下简称 *PDM*)是一种介入形式,有关工作群体活动的决定即使不是直接由那个必须去执行决策的工作群体作出,也要受它很大的影响。*PDM* 曾被介绍到一家医院的洗衣间里去。拿另外两家医院的洗衣间作对照组,也就是说,那两个洗衣间的 *PDM* 水平没有做什么正式的改变。在 *PDM* 开始贯彻以前,洗衣间的主管人已经先了解并接受了涉及这次实验的意图和实验所将引起的根本性变化。在 *PDM* 介绍给这 32 名洗衣工人的时候,主管人诚恳地说明,这次改革的基本目的是想要使工作变得更加富有乐趣。上级管理部门本来就已经对这个洗衣间的生产率相当满意了。主管人向洗衣工人担保,只要他们一旦不喜欢这套搞法,就可以立即终止。工会领袖同意了这个试验计划,但他们却并不积极支持。决策权的主要转移是由洗衣间主管人那儿下放到由全体洗衣工人组成的作业班组。此班组有权考虑管理这个洗衣间的任何乃至所有的方面。大家同意,作业班组开会的时间限制在 30 或 40 分钟之内,而且只有在有特殊的问题或建议要讨论时才召开。除了正式会议之外,其他活动也贯彻了 *PDM*。由于在采取行动之前,通常无需事先取得上级管理部门的批准,所以在一般的情况下,作业班组的决定大约在一两周之内就能贯彻下去。

对工人的态度、缺勤情况及生产率这三方面,都做了测量和记录。到了第 14 个月结束时,90% 的工人对 *PDM* 抱积极态度。这同计划开始后的头两个月结束时只有 62% 的人态度积极比起来,人数增长了。缺勤记录(和医院的其他部门比较)比起实行 *PDM* 以前是显著地改善了。这个洗衣组在实行 *PDM* 计划以前的总缺勤率是 2.95%,而实行 *PDM* 之后则只有 1.77% 了。在实行 *PDM* 计划前的一年中,生产率为每名工人每小时平均洗衣 50 磅。实行 *PDM* 以后的第三个半年期间,生产率提高到每人每小时洗衣 73 磅。而两个对照组在这 18 个月期间,生产率则稍有下降。

2. 可能的局限性

这项研究看来是为 *PDM* 提供了一个正面的例证,可是也得同时记住参与性群体的某些可能的局限性。参与性群体一般所面临的潜在局限性是时间、人格化和不平衡性。首先,群体决策一般需要较长的时间,这种情况所造成的进一步后果,是使紧急情况下当机立断地迅速决策几乎不可能,使成员中产生沮丧和厌烦情绪,并且在成员之间造成矛盾,这些

成员总把时间看得比群体多少要更宝贵一些。其次,群体决策可能会增加使问题变得人格化(即对人不对事)的可能性。成员的想法会渗进个人感情的心理因素。提出意见的人,会把对这个意见的批评看作是针对他们本人的。而那些不够敏锐和不善于处世的成员,他们的意见即使很有见地,也可能会遭到冷落和抵制。第三,群体决策可能无法恰当地顾及各个成员在决策能力方面的不平衡性。时间、人格化及不平衡性的问题并不总是不可避免的,而且跟其他好处比起来也许不值一提。不过还是需要它们有所认识才好。

11.2.5 结合式群体解决问题

如果一旦作出决定,认为高度的群体参与是适当的,而且重要内容的各个领域应由群体来考虑,那么管理人员应如何组织群体解决问题的活动呢? W·C·莫理斯和 M·萨什金提出了一个有用的分阶段的综合式群体解决问题的模型,可供管理人员和群体成员运用和遵循。表 11.2.3 总结了他们的综合式解决问题模型的六个阶段。

表 11.2.3 莫里斯和萨什金综合式群体解决问题模型总结

阶 段	活 动
I . 问题的确定	说明问题的情况,产生信息,澄清问题并确定问题。
II . 解决问题方案的产生	集体设想各种供选方案,审查、修正、斟酌、发展及重新组合各种供选方案。
III . 从意见到行动	评价各种供选方案,考察可能造成的后果,并将它与所期望的结果进行比较,修改各种意见,开列出各种供选的最后行动方案,从中选出一个进行试验。
IV . 解决方案的行动计划	拟订一系列行动步骤,指定每一步骤的负责人并记下其姓名;拟出一个行动协调计划。
V . 解决方案的评价	检查所希望获致的结果,确定测定效果的方法,当方案付诸实施时,制定出搜集供评价用数据的监控计划,拟就应变计划,明确责任。
VI . 对结果和过程进行评价	汇集评价数据以确定行动的效果,及群体解决问题过程的效能。

莫里斯和萨什金指出,这六个阶段中的每一个阶段,都应以下列解决问题的安排格式为特征:

第Ⅰ阶段 问题的确定。我们往往以为已经知道问题是什么,其实我们经常把问题搞错了,或者只看到了问题的某种表面现象,或者顶多只看到了问题的一部分。第Ⅰ阶段就是要鼓励群体去彻底探明、澄清和确定问题。

第Ⅱ阶段 解决问题方案的产生。人们往往只关心解决问题的方案,却不太关心问题本身。第Ⅱ阶段就是用来延长酝酿意见的过程,以防止不成熟的决策。虽然我们所选中的解决方案常是第一个提出来的方案,或是头一批方案中的一个,但是研究明确地表明,如果能尽可能多地考察一些供选方案,方案就可获得重大改进。我们考虑的意见越多,就越能集思广益。

第Ⅲ阶段 从意见到行动。现在群体已做好准备,要对各种意见逐一评价,并从中得出一个解决方案来。即使某个意见可能单独不起作用,但可能成为解决方案中很好的一个“组成部分”。可以花些时间把各种意见中的长处综合起来。这样就能对每一种供选方案仔细地评价。人们在不感到受人攻击或处于威胁之下时,总是更能帮助和乐于参与讨论。最好先选出几种最佳方案,然后集中精力研究它们,直到每一个人都同意一种或两种方案,这要比逐一剔除较差的供选方案的方式好些,因为逐一剔除的办法会使那些提出这些方案的人感到处于防卫地位。

第Ⅳ阶段 解决方案的行动计划。既然已经有了一个值得一试的方案,若能仔细地筹划把方案付诸实践的行动计划,或许工作能更顺利地展开。这意味着事前要估计会有哪些问题,计划好那些不可或缺的人的使用,委派和接受行动责任。只有在群体已经确定好了由谁来干什么以及什么时候干,方案才能有良好的结果。

第Ⅴ阶段 解决方案的评价计划。不幸的是,大部分群体到第四阶段就停下来了,这就失去了从经验中学习的机会。就算这方案取得了极大的成功,但是能知道究竟是采取了什么行动,才使得问题解决得那么圆满,这还是很有裨益的。以后要重复做时,就容易多了。如果那个方案一败涂地,我们可能会觉得该把事实掩盖起来,好象与我们不相干,不过我们有必要知道,事情究竟是怎么搞糟了的,这就能在将来避免再发生类似的事。当然,在现实生活里,方案的执行往往是一般的中等水平,既不是什么了不起的大成功,也不能算是一场大灾难。这时如果准确地查究一下,究竟发生了一些什么情况,那就能只要做一些小小的改进和调整,却会大大有助于问题的解决。不过这样做时,最好是不靠猜测或者尝试错误法,而要靠对行动的效果进行艰苦细致的调查,搜集到准确的信息。这个阶段有着最大的潜力,帮助你学习如何解决问题。同样,究竟需要哪种评价信息,由谁来取得,以及什么时候,一定得规定好。

第Ⅴ阶段 对结果及过程进行评价。在有了充分的信息,可以对方案执行的好坏程度做出评价时,就该召集另一次群体评议会了。到了这一步,就可以看出结果是什么,以及问题是否解决。如果问题仍旧全部或部分地存在着,那么群体就可以“再循环”一次,也就是查看信息,也许甚至还得重新确定问题,然后又提出新意见,或者试验一下以前淘汰掉的一种供选方案。这也是回顾和评价群体共同工作得如何的时候。

显然,群体解决问题的过程,很少会进行得这样有条不紊,按部就班的。在现实生活里,群体在解决问题时,往往会在这些阶段之间迂回跳动或者略过某些阶段。不过,若能按照莫里斯与萨什金的这个模型去做,来改进你那群体解决问题的效能,那还有很长一段路要走。在下面讨论了相互作用群体与按程序决策群体之后,我们将介绍一种诊断征询意见调查表,可用来帮助你运用这个模型。

要点回顾

1) 群体对于个人可以有强大的吸引力,对于个人来说,群体又往往具有固有的矛盾;

2) 能有效地解决问题的群体,往往都是由能同时担任着重任务和着重关系的角色的成员们所组成。显然,一个人可以同时两个或更多类角色。善于充任着重任务和着重关系角色的人,很可能在群体内会占据较高的地位;

3) 一般说来,群体的目标和群体的规范之间有着一种自然的联系。要说群体采用规范以促使其目标的实现,这当然是合乎逻辑的,但却未必尽然。有些组织在培训工作方面所作的努力有一个目的,就是要帮助其成员,使他们能评价出他们所奉行的规范,和他们的群体或组织的目标,究竟是一致的,还是互不侵犯的,还是实际上是互相冲突的;

4) 没有哪一个单独的因素能简单地说明群体间的动态特性。可能影响二个或二个以上群体间动态特性的的六个主要因素有:目标,不确定性的消除,可替代性,工作关系,资源共享和态度定势;

5) 群体冲突是在群体之间公开表露出来的敌意和相互对对方活动的干涉。从一个方面看,冲突将妨碍现有组织与人员的运转,但是群体冲突并不总是有害无益的。如果能保持在合理的程度的有限的重要事件上的话,那么冲突实际上能使组织更有效地运行;

6) 当两个或两个以上的群体相互依存,有相互影响的能力但不是上下级关系时,它们就处于平行群体的位置。对平行群体的管理机制,主要有六类,即职权层系制,计划,联络员,特别工作组,调解员的矩阵组织;

7) 任何一个机构里,在正式的法定关系掩盖下都存在着大量非正式

群体构成的更为复杂的社会关系体系。我们不是把某一个,而是把形形色色的非正式团体,即整个这样的非正式组织群体成为非正式组织。非正式群体对于生产效率、工作满意都具有强大的影响。无论正式的还是非正式的组织系统,对于一个团体的活动都是不可或缺的;

8)非正式组织还有一种很少被人们承认的效能,那就是对于促使管理人员在计划与行动方面倍加谨慎,感到有它与没有它大不一样。充分理解非正式组织的能量的管理者明白,在他们无限地运用权力时,非正式组织是这种权力运用的监督者和平衡器。管理人员只有细心安排,周密计划后才最利于在团体中实行某种变革。

案例及应用

群体凝聚力的成功案例

数据通用公司的爱克利浦斯有一种奇特的加入仪式,该集团计算机设计小组的几乎每个人都以种种方式经历了这种仪式,老员工称这种仪式为‘签约参加工作’仪式。通过这种‘签约’活动,使每个工程人员愿意在必要情况下牺牲他们拥有的家庭、爱好和朋友。从经理的观点来看,这种加入方式的长处是多方面的,员工不再是被强制工作,而是自愿参加工作。一旦他们签约参加了工作,那么就等于他们宣誓:‘我愿意做这项工作,并将全心全意地做好。’

数据通用公司的爱克利浦斯集团会给年青的计算机工程人员提供哪些象 IBM 公司所不具有的诱惑力呢?很显然,数据通用公司最强的吸引力是项目本身。一位经理曾经这样叙述过:‘工程学校是准备培养大型工程项目的人才,但许多年轻人最后却成为变压器的设计者,我认为,这件事非常令人遗憾……相反,成为一名新型计算机的制造者,在硬件工程人员的同行中被认为是一件极好的事。……你可以把合同签到任何时候,并得到最好的人选……。’

对于申请成为群体成员的人进行口头审查的理想方式可以这样进行:

审查员 这件事很麻烦。如果我们雇佣了你,你在工作中会遇到很多难题。你将与一帮玩世不恭、自私自利的人在一起工作,他们很难与人相处。

新成员 这吓不住我。

审查员 这个组有许多工作出色的人,工作确实很艰苦,而且常常要花费时间。我的意思是花费长时间。

新成员 不,那正是我想要做的,我要在新的组织中取得有利的地位,我要做一件大项目的工作,我会付诸行动的。

审查员 我们可能只招收今年最好的毕业生,我们已经招收了一些非常出色的人,我们将让你认识他们。

这些问题谈完以后,项目经理说:“这就象是招收你去执行一项自杀任务一样,你将要去死,但你将是光荣地死去。”

寻找与自己意见相同的新成员是不成问题的,而那种由具有相同态度和价值观的人组成的群体无疑更有凝聚力。然而这样的凝聚力是否对组织有益则是另一个问题。

爱克利浦斯集团的计算机设计小组具有很强的凝聚力,同时,管理部门非常支持这个小组提高科技水平的工作。小组成员对他们的工作有一种自豪感,感到自己的工作很受数据综合管理部门的重视。因此,小组成员工作非常勤奋努力,按时完成设计任务,并经常通宵达旦地工作,甚至牺牲周末的休息时间。在这里,群体的凝聚性提高了生产率。

群体凝聚力的失败案例

有一家家具厂实行了计件工资制,其中一个生产班组是一个凝聚力很强的群体。由于他们认为每生产一件产品能得到可观的报酬,这使他们常常感到,如果他们每小时生产太多的产品,管理部门就会降低每件产品的报酬数额,而其成员就会在生产更多的产品中只得到与原来相同的报酬。在这种情况的威胁下,有凝聚力的群体就会通过建立非正式产量标准而强烈地排斥任何拒绝遵守定额的“高效率者”。因此在这里,凝聚力起到了抑制生产率的作用。

A 是刚加入这一生产班组的员工。一天,当 A 清理锯木屑时,在锯木屑里、木堆后面或者是机床下面,A 发现一些家具木料。最初几次,A 总是非常高兴地告诉操作者:“嘿,看 A 发现了什么!”然而,操作者并不在乎 A 的发现,A 就想到这里面有什么问题。萨姆(Sam)是一位文静的美国中西部人,似乎从来没有提高嗓音说话。可是这次,当 A 把在他的铣床后面清理出来的一些木料让他看,他喊到:“是哪个笨蛋叫你当侦探的?不许你到 A 的机床后面去!A 会告诉你该清理些什么……。”

A 迷惑、难堪、几乎掉下泪来,不知做什么,往哪里走。A 点燃了一支烟,开始踱来踱去,象头脑火的骆驼喘着粗气。正当 A 踱着步、气愤不已的时候,萨姆走了进来,他说:“听着,孩子,不要生气。A 是想让你与我们保持一致,让我告诉你关于这里的一切吧!我们周围开机床的小伙子们经过协商规定了一个产量标准以及应交老板的产量,不多生产也不少生一些产。现在,有的人有时生产的产量稍微少点,所以我们总是保留加工完的木料藏起来以备补用。”他说的越多,我越真正感到我象个敌对分子。我向他表示歉意,但是他只是继续说着:“你看,孩子,老板总是想要更多的产品,而一旦我们拼死为他生产了那么多产品,他也不会在乎,

所以我们商定了一个上交给老板的产量标准——既不多也不少,你明白吗?孩子,如果你连续在这儿太快地运送木料,老板就会明白这里出了什么事情。”

萨姆将胳膊放在我的肩上,他说:“所以,你应算出你运送多少木料才不超过我们生产的产量,能做到吗?怎么样?你会做到的。”A说:“当然,我一切都明白了。”

A吸取了这个反复实践多次所得到的教训。除非绝对需要,不要做更多的工作。

因此,凝聚力会降低工作群体成员工作绩效的差别程度,但未必会提高整个群体的生产率。以下我们将更进一步地讨论群体凝聚力对群体绩效的积极的和消极的影响因素。

从以上两个例子我们可以看到,有两个因素影响有着凝聚力群体生产率的高低。

(1)工人与管理部门之间的对抗与融洽。在实行计件工资制的家具工厂,班组工人感到管理部门是让他们拼命的生产,即使他们生产出了更多的产品,得到的回报就是工资的降低。因此,群体的凝聚力就集中在为维护自己的利益而抵制管理部门上。

而在那个计算机设计小组,由于设计人员非常信任他们的管理者,管理部门供给他们最好的设备和资源,对他们作出的特殊贡献给予合理的奖赏,其结果,使得该小组成员将凝聚力集中在协助管理部门及时实现群体的生产目标。

(2)单调的工作与有趣的工作。当工作本身没有趣味时,群体成员就容易将凝聚力集中到回避努力工作上来。由于工作本身使人厌烦和乏味,以致使群体成员在非必要的情况下决不对工作付出更多的努力。这就是为什么那个家具厂的‘高效率者’受到排斥的一个原因。如果管理部门发现工人还能够生产更多的产品,那么,工人就只得不得不情愿地付出更多地努力去生产更多的产品。

与此形成鲜明对照,那家数据通用公司计算机设计小组的设计人员非常热心于设计出一种当代科技水平的计算机。通过努力工作,他们不仅能实现公司的目标,而且还能提高自己的专业技术水平。他们工作越努力,获得的荣誉就越高。这种对工作的兴趣激励着这个团结的小组更努力地工作。