

12小时 哈佛商学经典

12 Hour Harvard Business Classics Program



王伟 樊健德 / 编著

中国友谊出版公司

本书学习方法

哈佛商学院因培养了大量商界领袖和无数高级主管而闻名于世，其供学员学习和参考的众多经典性著作也因此成了商界圣经。

但是对绝大多数人来说，并不可能亲自到哈佛商学院里进行两年的学习。如果自修，这些商学红典大多艰深难懂，而且会让人读不胜读。本书旨在用简明的方式，帮你解决这一难题。它不仅撷取了哈佛商学经典的精华，而且提供给你哈佛式的学习方法。

哈佛商学院的学习重点，是真正的“管理”，而不是“管理学”，它培养的不是知识型的专业人才，而是能力型的高级管理人才。因此，你在阅读本书的过程中要求扮演总经理的角色，而且必须绝对进入角色去理解企业高层管理者的本质作用以及需要具备的决断能力。

本书共有十章，最好用 12 天来学习它，每天一小时。第一天用来到览全书，获得一个整体的印象会使你在后面的学习中受益匪浅。在其后每天一章的学习中，请在每章结束时对这一章进行回顾并与自己的经验相联系。第十二天你将用来作整体思考，学习制定企业的总体战略和具体方针，以完成一个企业管理的总体框架。

本书已经免去了你终日苦读之累，因此你大可轻松愉快地开始学习，而且这样更能提高你的学习效能。

12 小时哈佛商学经典

第一章 总经理

企业的实践证明：企业成功与否，在很大程度上取决于企业的掌舵人——总经理。

大家可能不会忘记，美国三大汽车巨头之一的克莱斯勒公司，曾因经营困难，面临破产倒闭的危险，但艾柯卡的出现，拯救了克莱斯勒公司，捍卫了它的历史地位。王安电脑公司，经过几年的努力，曾红火一时，但由于经理人员的失误，使其不得不申请破产保护。

当今世界，买方市场已取代了卖方市场；国际市场已经走向了大融合；国际间资本一体化、技术一体化、劳动力一体化已达到新的巅峰；跨国公司的经济实力、政治影响力和文化渗透力已经超过了许多的中小国家，在一定程度上主宰了世界经济。一句话，当今时代，已不再是任何人都可以领导企业的时代，它呼唤更高素质的经理人才出现，它为经理人才创造了更多的机会和挑战。

一、总经理职务定位

总经理的角色

角色这一概念，来源于舞台术语。在这里，指总经理的职责或职位定位。一个企业的总经理，领导着自己的企业，并且面对着由竞争者、供应商、顾客、替代品等力量构成的复杂环境。内外环境的交互作用，构成了确定总经理角色的坐标系。

总经理是企业的首脑。

总经理的最基本角色，是代表和象征企业。类似于美国总统，除了是当权政党的领袖以外，还是国家在礼仪上的首脑、是美同国家团结的象征。

如果您是一名总经理，可能会经常遇到这样的事情：收到一封“总经理亲启”的邮件；为一些退休员工的欢送会致辞；出席一些莫名其妙的酒会等等。这些事情，并没有涉及到一些重大的决策，但却非要总经理参加不可，因为总经理是企业的首脑。

总经理是企业的领导者。

总经理负责营造企业的工作氛围。正如哈比森所指出的：组织的步调通常是由其高层经理人员确定的，企业的成功来源于高层经理的力量和远见，企业的失败则来源于经理人员的无能和疏忽。

总经理的领导者角色，无时无刻不在起着作用。

当一位经理在对其下属进行鼓励和批评时，对下属进行训练、评价、报酬和提升时，就是在行使领导者角色。

领导者角色的重要目的，是把个人需要和企业目标统一起来，调动员工的积极性，在企业的发展中为员工创造更多的发展机会。

总经理是企业信息沟通的中心枢纽。

企业的内部信息和外部信息，最终都将汇集到总经理身上，同时，总经理也会把这些信息向内部员工或外部环境扩散。

总经理的信息来源有很多方面。内部的生产经营信息会定期或不定期地向总经理汇报；上级的决策、指令及规章制度会传达给总经理；其他企业经理和社会名流，也会不时地向总经理传递信息。方方面面的信息在总经理的

身上相互交融，为总经理决策提供了客观依据。

总经理是企业资源的分配者。

从资源配置这一角度来考察，总经理对企业资源规划、配置及有效利用承担主要责任。

企业所拥有的资源，既包括看得见摸得着的有形资源，也包括看不见、摸不着，但发挥着巨大作用的无形资源，比如商誉、品牌、技术、时间等等，无论哪一类资源，都是有限的。

资源的有限性与企业对资源的强大需求，构成了一对难以解决的矛盾。如何合理配置和充分利用资源，如何平衡企业的整体利益和局部利益以及长期利益和短期利益，是总经理做为资源分配者所面临的根本问题。如果这个问题处理得不好，将危及企业的生存和发展。

卡林特那公司曾开发出一种新产品，据预测很有市场前景。但总经理没有充分认识到这一点，他命令该公司的技术开发人员将更多的精力投放到原有产品的改造，而不是迅速完善和推出新产品。结果，被竞争对手抢先一步，推出了新产品，占领了较大的市场份额，使卡林特那公司处境危机。

总经理是企业的故障排除者

企业做为一个在特定环境里运行的组织来讲，经常会发生一些意外的故障。比如一位下属的突然离职、失去一位重要客户等等。这些故障，往往都需要总经理来排除。

西格玛公司总经理约翰先生前天按见了营销部的一位职员。该职员反映，营销部正潜伏着危机：营销部经理与其职员存在矛盾，职员们要求部门经理辞职，否则将集体罢工。约翰先生一得知这个消息，立即停止了其他工作，着手处理这件事情。一方面，紧急向董事长报告并征求他的意见；另一方面，利用一切机会，从营销部职员处获取信息，保持同他们的直接接触。经过几天的调研，约翰先生认为：这件事情产生的原因，在于营销部经理工作武断，对下属的业绩评价不公平。基于这一点，约翰先生建议营销部经理改进工作方法，多听取下属意见。约翰先生就这样平息了营销部的危机。

总经理是企业的领航员。

从企业所处的外部环境和成长方向来看，总经理是企业的领航员。

企业的外部环境，包括多个方面：竞争态势、所处行业的发展状况、技术变革速度与方向、市场环境、政治环境、法律环境以及文化环境等等。在这样的一个环境下，企业向何处去，是关系到企业前途命运的大问题。总经理要客观分析企业自身的优劣势，客观评价企业所处的环境，对这一问题做出回答。如果总经理对这一问题回答有误，会给企业造成巨大损失。

伊达公司是一家小有名气的食品公司，在十几年前，该公司的决策层希望向医药行业拓展自己的业务。为此，曾花费了 50 亿美元购并了一家医药企业。但由于伊达公司缺乏医药领域的经营能力，不得不在五年后将该医药企业以 30 亿美元的价格出售，给公司造成了巨大的经济损失。伊达公司的总经理因此事而辞职。

总经理是企业的活动家。

总经理应具有良好的 interpersonal 关系。在企业内部，总经理只有建立起广泛的人际关系网络，才能得到上下左右各方面的支持，有利于保证总经理工作的顺利实施；在企业外部，总经理利用广泛的人际关系，可以得到各种信息和工作支持。为此，总经理要把自己培养成为一名活动家。

在纽约有一家俱乐部，每个周末都专门为经理等社会名流举办专场酒会，得到了商界人士的好评。经理们在参加酒会的过程中，不仅抓住了商业机会，而且广交朋友，建立了广泛的社会关系网。

二、总经理的工作：领导与管理

总经理的工作是什么？他们应该干些什么？答案是管理和领导。

管理——POSDCORB。

总经理应该承担的管理工作，具体包括：

计划（Planning）：即根据实际情况，通过科学地预测，权衡客观需要和主观可能，提出在未来一定时期内要达到的目标，以及实现目标的方法、手段和途径。

组织（Organizing）：即为了达到确定的目标，通过建立正式的权力结构，来明确各子系统的权责，协调和安排各子系统的行动。

人员配备（Staffing）：即根据组织结构中各项职务的需要，聘用、培训和考评工作人员，维持良好的工作条件，以便实现组织目标。

指挥（Directing）：即总经理所采取的、使决策具体化的一系列命令和指示。

协调（Coordinating）：即所有把工作的各个不同部分联系起来的重要活动。

报告（Reporting）：即总经理向上级汇报事情的进展情况，并通过汇报、研究和视察得到有关的信息。

预算（Budgeting）：即所有以财务计划、会计和控制等形式表示的同资源分配与预测有关的活动。

领导。

总经理的领导行为，目的是团结全体员工共同实现企业的目标。总经理的领导行为一般应包括以下内容：

确定企业的成长方向。即制定企业远期发展目标和发展方向，并且为了实现这一目标，相应制定企业的发展战略。

团结全体员工及其他有关人员（比如上级董事、政府官员等）。即将企业的战略目标和经营方向传达给全体员工及其他有关人员，以便形成联盟，精诚团结，共同合作，一起为实现企业的成长方向而奋斗。

激励和鼓舞。即针对员工的未被满足的需求，实施各种激励措施，鼓舞全体员工的士气，克服各种困难，实现企业战略目标和成长方向。

总经理不仅应是一个成功的管理者，更应是一个杰出的领导者。

根据我们在上文的定义，成功的管理者是一个善于运用 POSDCORB 的人。他们花时间来设计要做什么事情？要达到什么目标？要由谁来做？什么时间、什么地点、在什么情况下做？成本费用是多少？为了完成这些工作，总经理必须选聘和培训高素质员工；必须在适当的职务上配备适当的员工；必须监督计划的执行，及时发现偏差并纠正或及时调整目标等等。成功的管理者通过 POSDCORB，可以保证企业保质、保量、高效率地生产产品和提供服务，保证企业平稳地按既定方向前进。

做为杰出的领导者，必须根据企业所处的环境和自身的优劣势，明确企业的成长方向；为了达到企业的长远目标，保证企业沿着既定的方向前进，

必须制定相应的战略；必须把企业的目标和战略传递给全体员工，使他们坚信它的正确性，愿意团结在总经理周围，共同实现企业目标；必须善于鼓励和激励员工士气，使他们能够克服前进中的困难和障碍。杰出的领导者，还善于根据环境的变化，而对本企业进行变革，再造组织，再造文化，再造员工，再造自己。

正如哈佛商学院著名教授约翰·科特所指出的：一个只会管理不会领导的人，最后总是处于较低的职位上。

经理工作的特点

总经理所领导的企业，可能会有各种各样的差别。比如，经营领域不一而足，企业规模有大有小等，但总经理的工作，却有一些共同的特点。

工作量大，工作节奏快。

总经理总是感觉到自己有做不完的工作。正如怀特先生在《经理的工作有多辛苦》一书中所指出的：他所访问的总经理们声称，他们每周的五个工作日有四个晚上在工作。其中，一个晚上在办公室，一个晚上在接待宾客，还有两个晚上的确是回家了，但与其说是回家，还不如说是到了另一个分支机构。可见，经理们的空闲时间很少，工作节奏快，无时无刻不在思考工作上的事情。

经理的工作简短、多样、琐碎。

根据一项研究成果，总经理每天要应付 237 至 1073 件事情，其中绝大多数仅用了几秒钟到几分钟就解决了。

在另一项研究成果中，卡尔森等人通过对一位经理的观察，发现他很难连续工作 23 分钟而不受干扰。

经理们爱用口头交流方式。

经理们常用的交流方式有：邮件或文件通讯。电话、临时会晤、正式会晤或会议以及视察等。在这些交流方式中，口头交谈颇得经理们时青睐。根据加拿大大学有版茨伯格的研究、在被考察的经理中，用于口头交谈的时间占整个工作时间的 78%。

经理们处在组织与外部环境交流信息的界面上。

总经理非常重视从企业外部获取信息。包括来自平行同事、政界要人、商界朋友、新闻界人士等的信息。据研究，经理消耗在外部联系上的时间占整个工作时间的三分之一至二分之一。

总经理与下属的交流时间，也占经理工作时间的三分之一至二分之一，但通常少于与外部联系的时间。相对而言，经理与上级联系的时间最少，通常不到十分之一。

经理工作体现了责任与权利的统一。

彼得·德鲁克指出：经理有责任制造一个比其部分之和更为巨大的真正整体，一个能产生比投入资源之和更大的生产性整体。我们把他比喻成一个交响乐团的指挥。通过他的努力、想象力和领导艺术把具有各种不同音乐效果的各个乐器的演奏变成一个生动的音乐整体。然而，乐队指挥还得服从作曲家的乐谱；他只是个协调者，而经理则既是作曲家又是乐队指挥。

总经理工作的基本目标。

根据明茨伯格的观点，总经理居于组织的首位，其工作的基本目标是：

保证他的企业实现自己的基本目标，即有效率地生产出某种产品或服务。

必须设计和维持企业的业务稳定性。总经理必须保证本企业工作流程的合理性和稳定性，必须及时发现和纠正偏差，必须营造和维持一个良好的管理环境。从根本上讲，总经理必须保持企业的整体性和有机性，保证企业正常运转。

必须建立和维持适应环境变化的战略决策系统。总经理有责任预测环境变化趋势，及时调整企业发展方向，尽量减少环境变化对企业的冲击。

必须保证企业能够更好地为顾客、为股东、为社会服务。总经理做为企业与外在环境进行信息和资源交流的中介，必须使顾客、股东以及整个社会的利益在企业中得到最大限度的实现。

必须在企业与外部环境之间建立起关键的信息联系。总经理必须利用自己的权威，同外界建立起广泛的联系，以获得企业发展所需的各种信息。同时，总经理必须把从外界获得的信息同企业内部信息相结合，真正实现企业内外信息的双向交流与融合，为企业的发展服务。

三、机遇与挑战——总经理工作的核心

环境的剧烈变化，给企业的生存和发展造成了很大的不确定性，对总经理构成了机遇和挑战。

总经理作为企业的领航员，要预测和客观评价环境的变化。包括竞争对手是否在开发新产品，有无技术储备，是否会发动价格战等；也包括政府换届，谁能当选新任政府首脑，他会对经济政策、税收政策、产业政策做出何种变动等。

环境的变化，要求总经理相应调整企业的经营战略、发展方向。但这种调整是否正确，调整的力度是否合适，如何调整等一系列问题，又都同总经理对环境的估计以及总经理拥有的信息量和他的判断能力有直接关系。环境的剧变，使对环境预测的准确性下降，使信息拥有量变得总是显得不足，使一些不够自信的总经理总是对自己的判断能力产生怀疑。在这种情况下，挑战和机遇并存。如果各方面都很理想，企业就会有大的发展；如果在某一方面稍有疏忽，就可能酿成大灾难。

资源的有限性，要求总经理在企业各项事业中合理配置资源，并使资源发挥最大效益。

现代企业，存在着多项事业，每项事业对资源的需求都巨大而且迫切。但资源的有限性，包括资金、人才、信息、物质财富等的有限性，使总经理必须在鱼和熊掌之间做出决断。对待企业的不同事业，必须有所侧重，有所舍弃。这样做的判断标准是：不能让局部目标制约了整体目标，不能让短期利益束缚了长期利益。这样说很容易，但实际做起来非常难。实际情况往往是注重了短期效益重点，而牺牲了长期效益重点。这个问题的均衡。构成了总经理的又一个机遇和挑战，是总经理工作的核心之一。

总经理的工作能否占领生产经营活动的战略制高点，也构成了对总经理的挑战。人们通常都会认为：总经理的工作，应集中在例外决策，而不是那些经常出现的例常工作。这种观点，是很有代表性的。但何为例常决策，何为例外决策，不能简单以出现的频率和次数来判断，而应以有效性的重要程

度为标准。一般来讲，总经理所遇到的事情，可分为三类（见图一）：第一类，是极为重要的工作。这类工作在数量上仅占总量的 20%，但在价值或有效性上，却占到 80%。第二类，是较为重要的工作。这类工作在数量上占 15%，但在价值或有效性上，占到 10%。第三类，是不重要的工作。这类工作数量极大，占到总量的 65%，但在价值或有效性上，仅占到 10%。很显然，对待这三类工作，总经理应集中精力在第一类工作上，其他的工作都可以授权让下属去完成。

（图一）

总经理的工作，在很大程度上依赖人际关系网络，受到人际关系网络的客观影响。如果人际关系网络是非常理想的，就保证了总经理工作的顺利实施；否则，就对总经理工作构成了挑战，总经理必须对此苦心经营。就总经理和上级老板来讲，要谋求老板的支持与合作。如果老板不给予支持与合作，总经理做事将事半功半，甚至一事无成。我们都知道，艾柯卡是一个经营奇才，可当他觉得在福特汽车公司还有大展身手的机会时，却被老板炒了鱿鱼。可见，谋求与老板的和谐关系多么重要。另外，总经理与下属的关系也不容忽视。

如果总经理仅靠权力和命令维系与下属的关系，是远远不够的，是难以有较好效果的。总经理必须谋求下属的支持与合作，谋求与下属的和谐关系。这种关系的确立，可以通过激励来达到，可以通过非正式沟通来建立，可以通过自己的人格魅力来影响下属。还有，就是要谋求与其他平行同事的和谐关系，以及与其他重要人物，包括供应商、客户、社会政要名流的和谐关系。总之，建立和谐的人际关系，也是总经理的机遇和挑战。

四、总经理工作的关键要素

战略家的智慧

所谓战略，是指企业面对激烈变化的环境，为求得生存和发展而进行的总体性谋划和方略。战略强调的是全局性、长远性、抗争性和纲领性。

总经理必须具有战略眼光，是一个战略家。因为，在当今世界环境下，总经理面临的各种机遇和挑战，尤其是竞争的激化、市场需求的多样性、技术更新迅速、资源的有限性等等，都要求总经理必须具有战略家的头脑，从全局上通盘考虑问题，平衡各种要害关系。

总经理经常面临的基本战略问题，主要集中在几个方面：

企业的经营范围和战略经营领域。即通过确定企业从事生产经营活动的行业，确定企业以什么技术满足什么样的需要。来明确企业所从事的事业。

企业的战略态势。即决定企业在战略期内是采取增长态势，还是稳定态势。

战略关系的处理方略。

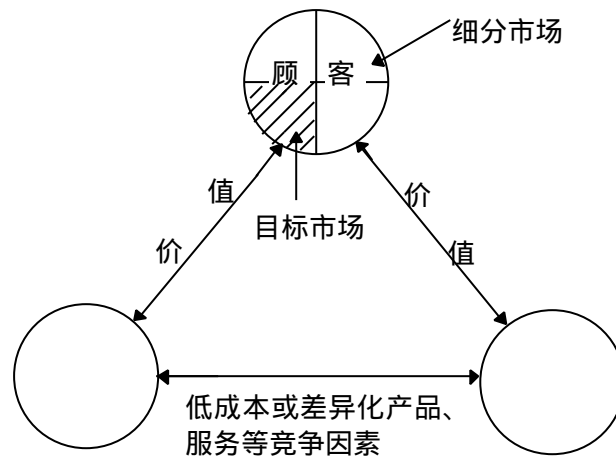
战略优势的发挥和建立。

如何在组织上保证战略实现。

在回答了以上一系列战略基本问题之后，战略的制定及实际效果就有了一定程度的保证。但事实上，很难将以上一系列战略问题都了解得特别透彻，

很难掌握完全信息，这给总经理制定战略带来了不确定性和风险。

一般来讲，制定战略，要抓主要因素。这些主要因素，通常被称为“金三角”，即顾客、竞争者和公司本身（见图二）。总经理的职责，就是通过对这三个关键因素的分析，使本公司相对于竞争者来讲，更能满足顾客需求，更能体现出竞争优势。比如，有一家普通纸复印机的制造公司，由于服务网不如竞争者而处于劣势，但在工程制造和质量控制方面具有优势。为了扬长避短，该公司开发了一系列高质量、不需大多维护、价格低廉的复印机，这大大提高了该公司的市场占有率。

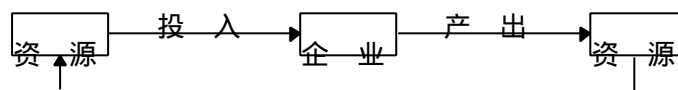


图二 战略金三角模型

总经理与资源、积蓄与有效配置

企业的资源，不仅包括人、财、物，而且包括信息、科技、商誉、品牌、营销网络和服务体系等。资源的有限性和需求的无限性，是总经理所要处理的矛盾。为此，总经理要做的事情是：积蓄和谋取资源、配置资源和有效利用资源，使有限的资源发挥最大的效益。

积蓄资源。资源是有限的，是企业生存和发展的投入物，企业要不断地消耗资源。但从另一个角度来讲，资源又是企业的产出，通过企业的不断产出，资源可得到积蓄（见图三）。



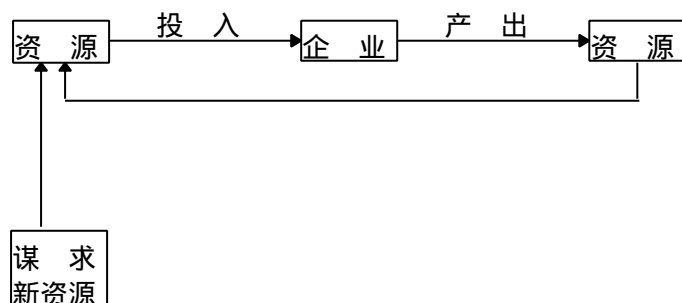
图三 资源的积蓄

比如，企业生产一种产品，要投入一笔资金，等到产品生产出来卖出去之后，又回收了资金，而且回收的资金要比投入的资金大，这样实现了资金的积蓄。对于品牌、技术等无形资源，也具有类似的积蓄机制。可口可乐公司通过给越来越多的人提供受欢迎的饮料，使可口可乐品牌为越来越多的人所认知和偏爱，这样又进一步促进了可口可乐饮料的销售。这种周而复始的机制，使可口可乐的品牌价格高达 360 亿美元。可见，资源的积蓄尤其是无形资源的积蓄，力量是多么巨大。

谋求资源，主要是指通过各种手段，从外界向资源积蓄循环中注入新的资源。比如股东投资、外部借贷、招聘新员工、购并企业、利用新技术等

(见图四)。新谋求的资源，增强了企业资源积蓄循环的力量。

配置资源。资源配置的目标，是充分发挥有限资源的作用。资源配置要考虑均衡匹配原则。即在不同事业之间配置资源，要保证重点事业；在某一项事业上配置资源，要保证各种资源间的均衡匹配。不能因为某一项资源少而造成其他多种资源的浪费，也不能因为某一种资源多而造成浪费。



图四 资源积蓄循环

资源配置要与企业目标相适应。企业目标是把各项资源集中到一起的中心力量。例如，在 70 年代，日立公司这家从事电子和电气业制造的多角化经营的厂商，把经营资源从工业和发电事业转到信息基础产业，实现了经营重点的战略转移，完全是出于企业目标的需要。目前，有些企业在分配资源时采取平均主义的分配方式和官僚主义的作风，完全不考虑企业的目标和战略规划重点，这造成了资源的极大浪费。

资源配置之后，涉及到的问题就是如何使用配置后的资源，使用计划、预算、控制等各种有效的手段，使资源利用效益最大。

总经理与企业文化：开发和塑造企业文化

总经理应充分重视企业文化，开发和培养企业文化。即总经理的使命之一是设计企业文化。

设计企业文化，通常要抓好几个层面的工作：

总经理经常就崇高的理想、企业战略目标及实施措施、企业文化理念等与企业成员沟通，调动他们的积极性、主动性和创造性，在企业内部形成一致的价值观，最终形成自己的组织文化。

总经理应身先士卒，从小事做起，注意日常活动的细节，深入第一线与员工进行面对面的交流与沟通。一般来讲，总经理的活动影响很大，影响面很广，如果总经理的日常活动与组织的价值观相一致，组织文化就会得到加强。

总经理对待企业文化的认识，应该是动态的。企业文化在不同的时期会发挥不同的职能。因而，总经理应采取相应的策略。

企业发展初期，企业文化保证了企业的一致性和优势。企业处于初期，一般很需要用企业文化来增强公司内部的凝聚力。在这个阶段，企业文化一旦形成，就具有相对的稳定性。因此，总经理在企业初期，就要对培养什么样的企业文化给予足够的重视，做出系统的长远的规划，并抓住时机，塑造企业文化。

企业进入成熟期后，企业文化也基本形成，并且具有自己的特色。对于不同类型的企业，其企业文化也不相同。中小型企业强调企业文化的稳定性，而涉及多个经营领域的大型企业，其企业文化可能会有很多分支。在这

一阶段，企业文化需要强化文化素质。

企业进入衰退期，其原有的企业文化有的方面可能已经成为企业变革的阻力。因此，在这个阶段，总经理要致力于企业文化的改造，进行大的变革。

总经理与创新：倡导与亲历亲为

总经理应具有创新精神和逆向思维能力。在当今世界，总经理所领导的企业，处于一个日新月异的环境之下、生存与发展的内在趋动性要求经理人员不断创新，不断变革，以适应环境的变化。这种创新，不仅包括技术创新、组织创新，而且包括文化创新和观念创新。九十年代初，西方世界兴起了再造公司热潮，主张对旧的体制、旧的操作规程、旧的思维方式等等一切束缚企业发展的陈旧的东西都进行彻底的大换血、大改造。总经理是创新活动的主导者，不具有创新精神，就要被时代所淘汰。

通用汽车公司（GM）的主席罗杰·史密斯是个富于创新的企业家。他大胆地对 GM 进行了再造，使公司依赖汽车的经济转向了依赖计算机的经济。现在在美国工作的五十万通用汽车公司职员中，大部分人的工作是处理信息，而不是制造汽车。

总经理与决策：科学性和冒险性相结合

做为总经理，决策是一件最重要的、最困难的、最花费时间精力的事情。决策，并不是盲目“拍板”，而是一个科学、系统、实事求是的过程。决策是为了达到一定的目标，对两个或多个可行方案进行客观、科学地评价，最终选择一个合理方案的过程。

总经理进行决策，要讲求科学性。这一点要求：要抓住问题的要害，找出主要矛盾；要明确决策的目标；要至少有两个或两个以上可行方案；要对决策方案进行客观、全面、系统地评价；要对决策的效果进行及时反馈。

总经理决策，要勇于冒风险。决策工作，实际上是立足于过去和现在而对未来做出的一种判断。这种判断总是包含着许多不肯定因素，总是难以掌握充足的信息，所以，决策必然含有风险。那种有百分之百的把握，不冒任何风险的决策，在现实生活中一般是很少见或是没有多大价值的。相反，那些价值很大的决策，往往包含着较高风险。因此，对于总经理来讲，要敢于冒风险，敢于下决断。但话又说回来，决策要冒风险，但也不能冒险蛮干。总经理必须充分估计风险程度，尽量收集与决策有关的信息，以便作出把握性更大，成功率更高的决策。

总经理决策，不要追求最优，而要追求合理。决策做为一种从若干方案中选择合理方案的过程，不可能达到最优。因为，未来环境变化难测，若想掌握完全信息基本上是不可能的。另外，一般的决策过程，都难以把所有的可行方案列举出来，这样的话，寻求最优决策是不可能的。因此，总经理的决策，应以满意和合理为标准。

总经理决策，主要集中于解决例外问题，属于非程序化决策。只有那些偶然发生的、新颖的、具有重大影响的问题才属于例外问题。比如，组织结构的变革、重大的投资决策、新产品开发决策、新市场进入决策、重要人事任免决策、重大方针政策制定决策等。这类问题数量不多，但却要真正花费总经理一定的时间和精力，是总经理的主要业务问题。

五、总经理的人格魅力

正视人格魅力

人格魅力，是一种很难说得清、道得明的东西，它就象一块巨大的强有力的磁场，吸引着一批有共同志向的人。有这样一件事情：一位年轻有为、颇有能力的小伙子，在一家公司踏踏实实地工作。他的收入与他的能力贡献比较起来，不算高，可他却接二连三地拒绝其他公司的高薪聘请，宁愿呆在原来的公司。有人问他原因是什么，他回答说：如果公司换个经理，他就会离开这个公司。可见，是什么留住了他？是经理的人格魅力。我们还可以举个例子，在一家公司里，有两个背景和潜力相同的人同时在争取某一个升迁的机会，其中一个落选了。此中毫无秘密可言，原因即在于中选的那位具有较高的人格魅力。同样，具有较高人格魅力的总经理与部下之间的关系也如此。也许部下的技术能力超过经理，但他却心甘情愿接受经理的领导。因为部下感受最深的不是经理的生产数字，而是经理的个性、经理的领导艺术、经理的人生观、以及经理的言行举止。人格魅力的高低与一位经理能否有效激发部下的主动性、创造性和工作效率，具有密切关系。

经理人员的人格魅力，是一个人综合素质的体现，而不仅仅属于个性范畴。总经理的人格魅力，是总经理知识、技能及其运用能力的体现，是总经理个人特质及其运用能力的体现，是总经理每日言行举止所显示的对工作、对下属、对自己态度的体现。可见，人格魅力是知识技能、个人特质以及个人态度三者相结合的结果。

人格魅力的养成

总经理如何培养人格魅力，是一个非常重要的问题。一般来讲，可以从以下一些方面入手：

有关企业及行业的知识。总经理要逐步加深对自己公司基本情况的了解，包括公司文化、历史、经营理念、制度、组织等；同时，也要不断丰富有关经营领域的知识，包括市场需求、竞争态势、产品线、技术变革方向等。

总经理要努力在企业 and 行业内建立起广泛的人际关系网络。

在公司的主要活动中，总经理应具有很高的声望和良好的业绩。

能力和技能方面，总经理思维要敏捷、具有较强的分析判断能力和处理问题能力，要具有全局观念和战略观念。另外，总经理要具有较强的交际能力，能够快速地同各种人建立起相互信任关系和良好的工作关系或私人关系。

总经理要十分正直，性格开朗乐观，情绪平稳、坚定。

总经理要有锐意进取精神，要有充沛的精力和很强的领导动机。

总经理要具有高超的沟通能力。优秀的沟通者永远能够吸引别人的注意力，能够明确表达自己的观点，能够在适当的时机把适当的信息传达给别人。

总经理要善于规划有意义的工作，并且让部下有机会参与。如果确知部下有能力，那么适当授权，会激发他们的积极性。

营造管理环境

所谓管理环境，就是企业本身具有特色的小气候。不同的企业，其管理环境可能有所相似，但肯定存在不同。企业管理环境的养成和造就，关系到企业的成长，关系到员工的满意度，关系到企业的效能。总经理应立足于企业管理环境的养成和培养。根据一些成功企业的经验，管理环境的营造可以从以下方面入手：

培育企业文化。企业文化是一个复杂的、系统的、深入人心的和潜移默化的东西。文化的造就不是一朝一夕的事情，不可能一蹴而就。总经理有意识地培养有益的文化氛围，使员工的思维方式，价值观念，行为准则都步调一致。

完善人员聘用系统。公司的立足点，是聘用那些公司现在或将来需要的本身可塑性强的有管理潜力的人才。这项工作，总经理要亲自抓，人才是根本。总经理最清楚企业的全面情况，最清楚哪里需要什么样的人，最清楚企业未来发展需要什么样的人。怎么样才能保证高标准的人才进入本企业？方法有很多。比如，与一些著名的高等学府建立长期的良好的客户关系，注意招聘时的考评、测试及面试等。

创造良好的工作环境。工作环境，包括看得见、摸得着的硬件环境，比如办公室装饰格调高雅、舒适等；还包括一些无形的环境，比如良好和谐的上下级关系、同事关系、客户关系，以及非正式组织等等。如果你稍加留意，就会发现有人持这样的观点：收入不高，但工作很舒服。这实质就是工作环境在起作用。总经理的言行和观念对工作环境影响很大。记得有一家公司，采取了一项很小的变革措施，即经理人员敞开门办公，大大地提高了工作效率。

给下属以更多的挑战机会。这些挑战机会可以通过工作的丰富化和扩大化来取得，给工作富于新的内容；也可以通过职位转换来取得，比如产品经理可以做一做营销经理；还可以通过挂职锻炼的方式取得，比如多设一些助理职位，这一点 IBM 公司已经尝到了甜头。另外，还可以采取其他方式，比如临时抽调质量经理参加某一项产品开发小组等。

及早发现管理人才，并且重点培养。目前，世界上一些大公司，尤其是一些跨国公司都非常重视这项工作。比如通用制造公司就专门制定了一个管理人才识别计划，专门负责早期发现年轻人才。在人才发现之后，要有计划地进行系统培养。包括提升或横向职位轮换、脱产或不脱产培训、扩大工作范围和活动空间、做助理或副职等。这种管理人才的早期发现和重点培养，有助于这些人才的成长和企业所需人才的供给。

六、总经理的领导艺术

正视领导艺术

总经理的工作，就是对他的企业进行领导和管理。领导的目标，是变革组织，以长期适应环境变化；而管理的目标，是维持组织，使组织以平稳的节奏运行。

在竞争日益激烈的今天，总经理的领导工作越来越突出和重要，正如美国的一家大公司经理卢卡锡所说：

在卖方市场时代，经理非常容易做，因为此时有很多的发展机会，根本不必过多地考虑企业将来如何发展的问题。但现在不同了。买方市场使顾客

越来越挑剔，使竞争日益白热化。此时，更加需要有远见卓识的领导人才，为了适应环境剧变，而不断变革组织。总经理不仅要考虑如何保证企业平稳运转，更要考虑企业向何处发展，如何激励全体员工，使他们共同为实现企业的战略目标而奋斗。

卡玛亚特公司的案例，说明了领导艺术在现代社会的重要性。

卡玛亚特公司是家小公司，1981年销售收人为4000万美元，有200个职员。1982年初，该公司聘请了一位新经理，名叫史密斯。

史密斯上任以后，采取了以下一些措施：

同经理、职员、供应商、顾客等进行广泛的接触和调研。一方面同他们建立起了广泛的联系；另一方面，摸清了公司的基本情况及存在的主要问题。

设计公司的基本蓝图，明确公司的成长方向，并且制定了战略目标和战略措施，在此过程中，史密斯先生同有关人员经常进行交流沟通，征求他们的意见，寻求他们的支持。

史密斯先生多次与下属进行交流，向他们传达企业的战略目标，使员工明确了各自努力的方向，增加凝聚力，为实现企业的战略目标而共同奋斗。

在目标执行过程中，史密斯先生担当了啦啦队长的角色，鼓舞员工士气，激发员工的能动性，克服变革中出现的困难。

史密斯先生创立了经营例会制度，强化信息沟通。

史密斯先生调整了人员安排，提拔任用三位有领导能力和创新意识的年轻人。

经过近两年的努力，在史密斯先生的领导下，卡玛亚特公司营业额翻了一番，利润增长了150%，劳动生产率增长了80%，公司取得了巨大的成功。

确定经营方向，制定战略目标、是总经理领导艺术的核心。

总经理在确定企业成长方向时，要客观分析和评价企业所处的环境，抓住各项机遇。

例如，NCR公司（国家收款机公司）1982年的经营方向和战略目标是：重点发展ATM（自动取款机），争取在ATM市场上占据世界领先地位。这一目标的确定，是NCR公司对当时市场分析的结果。

企业的经营方向，不是一成不变的，而是不断变化的。总经理要适时调整经营方向。比如NCR公司，在1985年时，原有ATM产品市场占有率已经达到了世界第一。在这种情况下，NCR公司调整经营方向，把开发新产品放到了首位，经过一年多的努力，该公司开发了三种新产品，进一步巩固了自己的市场地位，市场占有率达到40%多。

联和全体员工，塑造具有很强凝聚力的团队，是总经理领导艺术的关键环节。这一环节的核心任务是使全体员工朝着企业的战略目标共同努力。这一环节是否能够达到预期效果，很大程度上取决于沟通是否成功。通过沟通，传递信息，才能使员工明确努力的方向。

80年代初期，柯达公司的复印机生产技术部进行了一次变革，其中沟通起到了关键作用。

70年代初期，柯达公司进入复印机行业，但开始的十余年内并不成功。为了改变这种状况，复印机生产技术部调整经营方向，确定了新的战略目标。这一目标是：提高产品质量和服务质量，降低成本，提高生产效率，开发新

产品，使自己成为复印机行业的主导者。

为了调动全体员工的积极性，部门经理采取了各种措施，向柯达公司的上上下下传播他们的战略目标。比如，部门经理制定了定期会议制度等。

经过这种沟通，最终极大地调动了员工的积极性和创造性。三年之后，产品成本降低了 24%，库存水平下降了一半，生产效率提高了近一倍。

企业的经营目标，不是在一朝一夕就可以实现的，而需要全体员工长期的共同努力。在这期间，困难和挫折在所难免。如果经理人员不能及时地激励和鼓动员工士气，就可能影响到企业战略目标的实现。

总经理应该尽量满足员工的一些需求，比如成就感、归属感、自尊、自我实现、生理和安全的需要等。为此，经理人员应采取相应的措施。比如：向员工阐述企业的目标，强调员工共鸣的励措施也五花八门。比如寄送生日卡片；保持与员工的联系和交流；在万人参加的销售年会上公开奖励员工；及时帮助员工解决各类问题等。玛丽·凯公司经理们还非常重视对中层管理人员的培训，使他们学会如何激励下属。

玛丽·凯·阿什对自己公司的激励销售体系非常自豪，并指出：激励销售体系是玛丽·凯公司成功的关键因素。

七、总经理的养成与评价

总经理不是天生的

过去，有一种观点认为，总经理的领导能力是先天性的，是属于个人特质方面的，因而只有极少数人具有这种领导才能，而这些极少数人就有可能成为总经理。但最近的研究成果否定了这一看法，总经理不是天生的，总经理所应具有的能力是可以通过后天培养而得到的。总经理的领导能力，受到了环境的影响，随着社会、经济、政治环境的变化而变化，随着企业的目标、结构及应尽职责的性质不同而不同，随着追随者的态度、要求及其他因素的差异而变化。总之，总经理的领导能力，不是个人的特质，而是以上多个因素相互作用的复杂关系的结合体。

发现总经理人才

总经理人才的发现和选拔，主要有两条途径。其一，从企业内部提升，以这种方式提升上来的总经理，对企业的情况比较熟悉，对企业文化和经营观念理解深刻，具有良好的人际关系网络，因而成功的可能性大一些。其二，是从企业外部选聘。这种方式具有较大的风险，尽管外部选聘的人很有能力，以前的工作业绩也很出色，工作经验很丰富，但他很可能缺乏本企业所要求的专业知识和能力，缺乏特定的管理经验和技能，缺乏有效的人际关系网络，这就使他具有了很大的风险。当然，我们也不排除有例外情况。最后，还需强调一点，到底通过哪种渠道寻找总经理人才，要根据实际情况来定。如果本企业的经理职位不需要过多的专业技能和经验，不需要特定的人际关系网络，而且又比较容易适应，在这种情况下，也不排除外部选聘的可能性。

培养经理人才

我们发现经理人才之后，为了使它能够成为合格的总经理，必须进行系

统培养。培养的方法当然多种多样，一般可采取的方式有：

脱产或不脱产的理论培训，主要是为了丰富总经理职位所要求的知识和技能。

职务轮换，即安排经理人才在不同部门，不同岗位上轮流工作，以使其了解企业的各个方面的内容。

挂职锻炼，丰富经理人员的工作经验。

工作丰富化和扩大化。

参观、访谈、交流等，扩大经理人才的视野，帮助其建立人际关系网络。

不论采取哪种方式，对经理人才的培养通常要达到以下目标：

使经理人才了解自己企业的基本情况，经营领域、经营理念、经营目标等信息；使经理人才补充那些在以前工作岗位上无法了解的专业化知识。

使经理人才初步建立起对自己将来工作有帮助的人际关系网络，重点在于建立那些在以前工作中无法建立的人际关系网络。

使经理人才能够更加系统地设计以后的发展方向和发展道路，使企业的发展和个人发展协调统一。

成功总经理的评价

什么样的总经理才是成功的总经理？有人认为，是有工作业绩的，比如艾柯卡，他将克莱斯勒公司从破产边缘中拯救出来，艾柯卡应是当之无愧的成功总经理；也有人认为，是具有创新精神的总经理，比如马自达公司的总裁，他通过企业再造使马自达公司的成本降低，竞争力大大提高；还有人认为，是具有人格魅力的总经理，比如国际计算机公司地区总经理汤姆·朗即是一例。我们认为，这些观点都在某一侧面回答了什么是成功总经理这一问题，但又都具有片面性。衡量是否是一个成功的总经理，至少应具有以下一些特征：

性格乐观开朗，情绪稳定，临危不乱；善于人际交往，有良好的社会关系；风度优雅，富有影响力和感召力。

具有卓越的领导才能。

能够调动部下的积极性、创造性和主动性。

能够培养和管理部下，使部下的成长与企业的成长协调一致。

具有良好的工作记录，不是各方面的专家，但能调动各方面的专家。

具有创新精神和进取精神。

对企业文化和管理环境的影响很大，能营造良好的文化氛围。

具有战略头脑和全局性的长远规划和组织能力等等。

第二章 竞争制胜：竞争策略

市场经济是竞争经济，随着市场经济由低级向高级的发展，竞争也愈演愈烈。从小规模分散竞争，发展到大集团集中竞争；从国内竞争，发展到国际竞争；从单纯产品竞争，发展到综合实力的竞争。在这种情况下，每一个企业都期盼着在竞争中取胜，以求得生存和发展。

一、竞争环境分析

竞争环境的构成要素

兵法讲：知己知彼，百战不殆。企业也一样，为了在竞争中取胜，就要明晰企业所处的竞争环境和竞争态势。

企业本身的优劣势。竞争制胜的原则之一，是扬己之长，避己之短；以己之长，攻彼之短。这个道理很简单，但真正运用起来，却很困难，究其原因，不能客观认识和评价企业自身优劣势，是关键的一环。企业的优劣势是一个相对的概念，是针对特定的参照物和时空定位而言的，它不是成不变的。比如，在晶体管时代，拥有晶体管这项技术不能不说该拥有人具有技术优势；可到了集成电路时代，拥有晶体管技术同拥有集成电路技术相比，孰优孰劣也就是自然而然的事了。在客观分析企业优劣势的基础上，要注意抓关键的制胜因素，即对于某项决策支持最大的长处和制约最大的短处，如何扬此长避此短是关系到竞争成败的决定性因素之一。

同行业内的竞争，是构成竞争的主要力量。比如通用汽车公司与福特汽车公司、丰田汽车公司、大众汽车公司的竞争，就属于此类。

潜在的进入者，构成了另外一支竞争力量。潜在的进入者，可能是目前还没有出现，但在将来某个时候可能出现的企业，它对现有的企业构成了进入威胁；也可能是目前已经存在，但还没有进入当前市场或经营领域的企业，这类企业，也会对现有企业构成进入威胁。

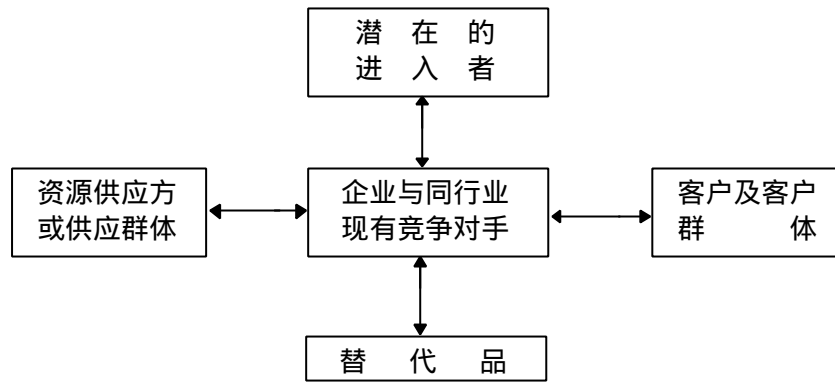
替代品的竞争。替代品，是那些功能相近可以互相替代的产品，比如钢笔和圆珠笔。替代品也是不可忽视的竞争力量。它包括现有的替代品和将来可能出现的替代品。

资源供应方，对企业也构成竞争。这种竞争主要体现在资源的有限性及双方的讨价还价能力。资源的有限性，决定了资源需求者力争夺资源而竞争；同样，多个资源供给者也是为了争夺资源需求者而竞争。资源的供给方与需求方的力量对比关系决定了他们的讨价还价能力。

客户或客户群。企业是为一定的客户群服务的。企业与客户群之间也存在竞争，这取决于他们之间的利益分配关系。

行业发展空间。行业发展空间的大小，行业的成熟程度，行业的寿命周期阶段，决定了企业发展所处的大环境。如果是夕阳行业，整个市场容量基本固定，企业所处的发展空间不再扩大，甚至会逐渐萎缩，这必将束缚企业的发展。相反，如果是朝阳行业，整个行业呈扩大趋势，为企业的发展提供了更广阔的空间。

综上所述，我们可以得出企业竞争环境模型（见图一）。



图一 竞争环境分析

企业竞争环境各要素分析

潜在进入者的威胁。对于一个行业来讲，如果有新进入者加入，意味着行业内生产能力增加，供给增加，市场占有结构将发生变化，资源的需求者增加等等。对于现有企业来讲，由于新进入者的加入，使它们的生存空间发生了变化，获利能力也将会受到影响。在这种情况下，现有企业要尽量设置一些进入障碍来阻碍潜在的进入者，而潜在的进入者要想进入某一行业，必须克服进入障碍，并为此付出代价。现有企业在哪些方面能够形成进入障碍？主要有：

***规模经济。**规模经济在企业内几乎处处存在，不仅在生产部门，而且在营销部门、管理部门也存在。规模经济意味着成本节约。对于新进入者来讲，难以一下子达到规模经济。

***产品差异化。**这主要是从顾客忠诚角度而言，“先入为主”的思想是普遍存在的。原有企业经过多年的营销、服务等努力，已经在一定程度上建立起了顾客忠诚，形成了产品的差异化。新进入者显然不具备这方面的优势。

***投资的需求。**新进入者处处都需要“钱”，产品开发、广告、生产、存货等等构成了对资本的强大需求。但新进入者由于没有资本积累，资金实力较弱，难以满足早期扩张性投资需求。

***转换成本。**如果某一客户或客户群过去一直使用某一产品，就会对这一产品产生各种辅助性投入，比如培训费用，熟练过程中发生的损失及投入的时间、精力、辅助的专用工具及装备等。如果这一客户群放弃该产品而转向其他产品，必然再次发生相关的辅助费用，这就构成了转换成本。由此可见，增加客户的转换成本，有助于巩固顾客群，提高进入障碍。

***销售渠道及服务网点。**原有的销售渠道已为原有企业所占领，新加入者只能牺牲更多的利益来建立自己的销售渠道，这一点也构成了进入障碍。

***其他因素。**包括专有技术、原材料供应商的长期供应关系、政府政策等等。

行业内原有企业，旨在提高进入障碍，而潜在的进入者又旨在打破这种障碍，这就是双方竞争的焦点。

本行业现有竞争者的抗衡。现有企业的竞争，一般采取价格战、服务战、质量战、资源战、形象战、品牌战等多种形式。它们之间的竞争程度，受到各种因素的影响。

***势均力敌竞争企业的多寡。**多，则竞争激烈；少，则竞争程度弱些。比

如五十年代的美国汽车业，同现在相比，因没有日本、欧洲企业的竞争，生存空间大得多。

*行业增长速度。如果行业发展缓慢甚至停滞、萎缩，就会使现有企业的竞争加剧。反之，如果行业在高速增长，可能会使现有企业体会不到剧烈竞争的压力。

*固定成本和库存成本。如果行业内存在过剩生产能力。固定成本就高。为了降低固定成本，满足生产能力，就会造成价格下降。对于库存成本来讲，如果库存成本高，企业为降低库存成本，也会造成价格下降。这样，使竞争更加恶化。

*产品差异化程度低和产品转换成本低，会使竞争更加激烈。

*生产能力的大幅度提高，也使竞争日益激烈。

*退出障碍的存在，使无意竞争的企业不得不留在原来行业里继续竞争。退出障碍的形成，主要有：专业化的固定资产、战略协作关系、政府和公众的限制、感情上难以接受等。

进入障碍和退出障碍的共同作用，决定了某一行业的收益水平和风险程度。见图二。

		退出障碍	
		低	高
进入障碍	低	收益低 风险小	收益低 风险高
	高	收益高 风险小	收益高 风险高

图二 障碍——收益——风险模型

来自替代品的压力。替代品的竞争，主要取决于价格性能比。如果替代品的价格性能比优于本产品，则其受到的压力就大一些。

来自资源需求方的压力。这种压力，主要表现在提高价格或降低产品质量或服务质量的。主要受以下因素的影响：

*资源供应者的多少。多，则使资源供应者处于不利地位；少，则使资源需求方处于不利地位。

*是否存在可替代资源。存在，则使资源供应方处于不利地位。

*是否是资源供应者的主要客户。是，则资源供应方竞争力强些。

*该资源是否为企业的必需资源。是，则资源供应方竞争力强些。

*是否对该资源建立起了转换成本。建立了转换成本，则资源供应方竞争力强些。

来自顾客或顾客群的竞争压力。这种压力，主要表现为降低价格或提高所购商品或服务质量的。主要受以下几因素的影响：

*是否为主要的顾客。如是，他们的要求一般都会得到满足。

*是否存在较高的转换成本。如果不存在较高的转换成本，来自顾客群的压力就大些。

*客户是否有较高的利润率。如果客户的利润率低，则压价的动力就大；如果客户的利润率高，则对价格不大敏感。

*客户是否必需或急需该产品。如果是，则来自客户的压力就小。

*客户是否掌握充足的信息。如果客户掌握充足的信息，包括市场信息、替代品信息等，就会增加他们的竞争力。

总之，通过以上分析，我们可以得出一个这样的结论：以上竞争力量构成了企业的竞争环境。企业制定竞争策略，就是在这个环境中适当定位，使各种竞争压力最小，并有利于企业扬长避短。

二、竞争武器选择

竞争武器

企业间的竞争，具有各种各样的形式。比较常见的有：价格战、产品开发战、售后服务战、资源战、品牌战等等。这些竞争形式，构成了企业的竞争武器。企业到底选择哪种武器，是竞争策略决策的重要内容。如果竞争武器选择不当的话，也难以在竞争中取胜。

企业竞争是以扩大市场占有率和争夺顾客为主要目的。无论企业采取哪种竞争武器，只要能重点突破，使其独具特色，就能够得到顾客的肯定，从而达到这一目的。至于企业到底采取哪一种武器更有效，则受到多个因素的限制。比如说竞争对手的实力强弱、本企业的资源约束、顾客需求的变化程度等等。企业在确定了竞争武器之后，应集中精力和资源，主攻这一方向，营造竞争优势。比如说：如果企业选择了产品竞争武器，就应尽力回避价格战、服务战，而把主要精力放在新产品的研究开发和质量管理上；如果说企业选择了价格竞争武器，就应集中精力于降低成本上；使生产和采购工作合理化，发挥规模经济。

价格武器

一般认为，不宜开展价格竞争。原因很简单：价格竞争会使所有企业的收益出现恶化。但在现实生活中，价格战非常普遍。究其原因，大致有以下这么几点：

*各竞争企业的实力不同，基本情况不同，其中有些企业有能力而且愿意放弃短期利益，发动价格战，给那些实力不强的竞争者以致命打击。

*相对于其他竞争武器，价格战简单易行，属于短平快武器。比如，就产品差异化竞争武器来讲，有些产品本身难以建立起差异化；有些产品可以建立起差异化，但却比较难办到。对于服务差异化和资源竞争、品牌竞争而言，也存在同样的问题。

*对于一些企业来讲，他们没有意识到，如果花费足够的精力，除价格竞争以外的其他竞争武器也很有效。也就是说，有的企业经常忽视其他的竞争武器而偏爱价格战。

理解了以上几点后，就会对当今市场上的价格战不足为奇了。

产品武器

产品竞争武器是通过培养顾客对本产品的忠诚来实现的。顾客忠诚的建立，是多种因素共同作用的结果。如果产品的性能和质量很好，能够满足顾客要求，顾客就会对产品反复购买，并且产生忠诚。如果顾客为该产品投入了较多的辅助性投资，建立了较高的转换成本，也会建立起顾客忠诚。对于企业来讲，为了塑造产品差异化，重视产品开发，改善产品性能，提高产品

质量，整顿流通体制，强化服务能力，保证交货期等等，都是必要手段。

服务武器

服务差别化是产品差别化的延伸。服务是个广义的概念，它不仅指的是售后服务（维修、保养等），而且包括售前服务（比如教育、咨询、培训等）和售中服务（讲解、承诺等）。建立服务的差别化，也绝非一朝一夕之功，而是一个长期的系统工程。例：日本的丰田汽车公司，经过多年的努力，终于可以自豪的宣布它的售后服务车在世界任何地方都会在 24 小时内达到。这无疑给丰田公司的客户吃了颗定心丸。也就构筑了丰田公司的强大竞争力。

资源武器

企业手中掌握资源，也同样会产生竞争优势。所谓资源，既包括有形资源，也包括无形资源。具体他讲，能够产生强大竞争力的资源主要有：

- *技术的独占性。有的时候，公司拥有了某一项技术，同时也意味着拥有了某种竞争优势。

- *与供应商的协作关系。这可以保证企业获得所需的各种资源。

- *对原材料的垄断。比如钢铁厂对优质矿山的垄断，会使钢铁厂处于竞争的有利地位。

- *市场占有率与营销网络。好的营销网络几乎可以推销掉任何商品。

- *顾客忠诚。人们一提起电脑，首先想到的是康柏（Compaq），顾客对康柏的忠诚是康柏公司的无价之宝。

- *公司的资信状况。

- *另外，还有其他各种资源，比如充足的资金、较高的市值等等。

品牌武器

品牌，绝不仅仅是企业产品的商标或标识，它是整个企业识别系统的集大成，品牌被客户的认知程度，是企业综合竞争力的体现。因而，品牌是一种具有统帅作用的无形资产。它代表着企业的技术水平、质量、服务及文化。老百姓认“牌子”，也是因为这一点。名牌商品，本身就代表着质量、服务、价格等方面的信誉。品牌构造了企业的长期竞争优势。这种优势不仅体现在产品推销上，还体现在资源获取上，比如人才招聘。IBM 公司，不仅能提供一流的产品，而且能够吸引一流的人才。

三、正面交锋策略

正面交锋

企业竞争，有时是处于同一细分市场内的面对面的交锋。这种交锋非常残酷无情。它好比是拳击比赛，在一块空间有限的拳击台上，两强相遇，必有一番争斗。当然，企业间的竞争要比拳击复杂得多。但有一点是相通的，即企业竞争也要选准真正的对手是准，他有哪些薄弱环节以及如何去攻击这些薄弱环节等等。企业正面交锋的竞争策略，通常有三种，即成本优势策略，差别化策略和集中化策略。

成本优势

在正面交锋时，企业可以采取低成本策略，其他的活动都围绕这一策略展开。实际上，成本优势策略是一种价格竞争策略。通过价格战，企业可以扩大销售量，提高市场占有率，“薄利多销”，以获得较好的收益。

成本优势策略的实施，是有前提条件的。它通常被那些产品差异化不大，规模经济效益显著的企业所采用。比如钢铁和石化部门，对于这类企业，由于产品差异化程度不高，不能通过产品差异化占领市场，必须转向其他策略。另一方面，由于这类企业规模效益显著，为他们采取成本优势策略提供了前提保障。但为了发挥成本优势策略的实际效果，通常要采取一些具体的措施，比如，采取严格的成本控制手段，提高市场占有率等。

例如，日本的丰田汽车公司，创造了JIT准时生产方式，提出了“零库存”的口号，大大降低了成本，最终真正实现了“有路就有丰田车”的口号。

另外，成本优势策略在Harnischfeyer公司身上也得到了验证。1979年，Harnischfeyer公司在越野起重机产业中还称不上龙头老大，当时，该公司的市场占有率仅为15%。但后来，Harnischfeyer公司采用了新的产品设计技术和思想，使其产品便于组装，易于维修，而且大幅度降低原材料消耗。此外，Harnischfeyer公司还注意了原材料采购、产品生产、销售、订货等方面的经营规模，也大大节约了成本。该公司通过这些措施，使产品质量得到了提高，价格却下降了15%。最终，该公司的市场占有率达到30%，从而占据了行业的主导位置。

差别化策略

差别化策略，是指企业通过产品质量、性能、产品品牌、产品形象、服务方式、营销策略等一系列活动，建立起顾客对本企业产品和服务的忠诚度。这种忠诚度，可使顾客对产品价格的敏感性下降，可使企业获得溢价的收益，同时帮助企业建立起进入壁垒。

为了能够尽快地形成产品的差别化，一方面应强化本企业产品在性能、质量、附加功能等方面的独特性；另一方面也应充分利用商标、品牌、包装、广告宣传及其他促销手段，来强化公众对本企业产品和服务的认知和忠诚。

差别化策略的成功典型，是Caterpillar Tractor公司。该公司提供优质耐用的产品，并以其方便快捷的营销网络及尽善尽美的售后服务赢得了客户的青睐。

集中化策略

集中化策略，即集中优势资源，主攻某一有独特需求的细分市场。集中化策略成功的关键，在于是否存在一个有特殊需求的细分市场。如存在，企业能否发现并且把握它的特殊需求就成为实施集中化策略的核心问题。在完成了以上的工作以后，企业必须集中优势资源，采取低成本或是产品差别化手段，树立本企业在这一特定市场上的竞争优势。这种策略，比较受中、小企业的欢迎。

例如，福特·哈瓦德纸业公司，专攻工业用纸这一细分市场，避开了竞争激烈的消费品市场，从而取得了丰硕的成果。

四、遏制策略

遏制

遏制手段，重在控制竞争对手，使之在竞争中处于被动地位，而且是长期处于被动地位，不给对手以反击的机会。遏制策略，通常有三种选择，即以彼之予，攻彼之盾；先发制人；恐吓。

以彼之予，攻彼之盾

即通过某些手段，使竞争对手处于自相矛盾的尴尬境地。比如，针对竞争对手的某一种获利产品，开发出一种新的替代品。此时，如竞争对手采取相应对策，也开发同类替代产品的话，必然造成与自己原有产品的竞争；如果竞争对手不采取相类似对策的话，就只能眼看着自己的产品市场白白地丢掉。这必会使竞争对手处于进退两难的境地。再比如，某个小公司同大公司就某一种产品展开价格战，大公司却很难采取报复行动，因为大公司有许多类似的产品，销量也很大，如果其中一种产品降价，消费者便会认为其他产品也将全面降价，从而会给大公司带来甚至超过小公司营业额的巨大损失。但如果大公司不采取相应的报复行动的话，也会遭受一定程度的损失。西屋电气公司在这方面就曾吃过很大的苦头。60年代，一家名不见经传的小公司针对西屋电气公司的照明用品之一——灯泡采取了降价策略，西屋电气公司以同样的手段进行报复。可没想到，西屋公司灯泡降价后，使消费者错误地认为西屋公司的其他产品也将降价。由此便造成了这样的后果：西屋电气公司其他产品销量大幅度下降，从而给西屋公司造成了巨大的损失。

先发制人

俗话说，先发制人，而后发制于人。企业竞争，如果先行一步，就可能先获得稀缺资源（如专有技术、重要原材料、人力资源，甚至包括某个产品的生产垄断权）；就可能尽快积累经验，扩大规模，降低成本；就可能尽快建立起顾客忠诚；就可能形成强有力的进入障碍。

例如科宁玻璃公司，抓住时机，抢先进入了光纤应用光源领域，占尽先机，成为这一领域的主导者。

恐吓

通过恐吓手段，可以将竞争对手的某些想法消灭在摇篮之中。比如，在某一领域，故意保持一定程度的过剩生产能力，就会使潜在的进入者产生恐惧心理，迫使他们改变主意。某一竞争对手打算采取降价策略，为了警告它，该企业便大肆宣扬自己也正考虑大幅度降低产品价格。由于企业资金雄厚，实力强劲，竞争对手自感无力竞争下去，就可能放弃原来降价的设想，一旦竞争对手放弃了挑衅性主张，本企业也不必真正实施降价行动。

以上三种策略，主要是以遏制竞争对手为主要目的。这种遏制策略能否真正凑效，关键在于知己知彼，时刻关注竞争对手在产品开发、技术创新、营销策划、生产手段、企业文化、价值观念等方面的变化，做到及时发现、及时处理。

五、和平共处策略

和平共处

这是竞争战略的新观念。企业竞争，并不意味着谁一定要吃掉谁，实际上企业之间具有一定程度的相互依存关系。只要竞争对手不威胁到本企业的切身利益，则完全可以和平共处，而不必主动树敌。企业和平共处通常有三条途径：即各霸一方、协调行动、不战而屈人之兵。

各霸一方

所谓各霸一方，就是竞争对手之间，各自占领不同的细分市场，避免正面交锋。实现这一策略，一般有两条途径：

开拓处女地。企业在竞争中要善于通过市场细分，发现潜在需求，并且开发这种潜在需求。在开发初期，企业一般能够获得高额收益。在高额收益的驱使下，可能会引来很多的后来者，但在这股热浪来临之前，企业就已经尝到了独霸一方的甜头，而且，市场开拓者能够建立起自身的优势，这种优势可能持续很长时期。如在能源危机中，经济型节能轿车的需求日益迫切，日本汽车企业抓住这一时机，开发经济型节能轿车，从而一举打入美国市场。在日本的相机产业中，Nikon 可称得上龙头老大，但其他企业通过占据市场缝隙，也取得了长足发展，如 Olympus 推出的单镜头相机，Canon 推出的电子控制曝光相机，Konica 推出的自动装胶片、转片、对焦相机等。

避实就虚，主攻竞争对手的薄弱之处。各霸一方，不仅限于处女地的开发，如果能通过市场换角度细分或进一步细分，发现市场缝隙，并且采取积极措施占领这个缝隙，也不失为明智之举，有效之策。例如，日本的叉车业，丰田汽车公司的市场份额达 35%，占据第一位，而小松叉车市场份额为 25%，占第二位。小松叉车的基本战略就是避开丰田汽车公司的长处，而主攻其薄弱环节，即充实小型车种和扩大蓄电池叉车的产量。这样做，避免了和丰田汽车公司的正面冲突，保住了市场占有份额。

协调行动

协调行动，是合作竞争观念的集中体现，通过合作，双方或多方联手，可以抗击其他的竞争者，也可以共同对付消费者群。

竞争双方的协调行动，最常见的是战略联盟和技术上的联盟。通用汽车公司和丰田汽车公司近年来已开始联手开发新车种。另外，竞争双方的协调，还包括资源共享、信息共享、协调销售等等。在录像机行业，VTR 制式和 BETA 制式曾打得不可开交，这不仅使生产这两种制式的录像机企业蒙受了损失，而且顾客由于不知到底买哪种制式的产品，从而造成销售不畅，最终阻碍了这一产业的发展 and 扩大。后来，VTR 业界吸取了这一教训，在推出 8 毫米录像机时，全世界 100 多家的企业协调行动，统一成了一种制式。在日本，松下公司等采取协调行动组成了 VHS 制式阵营，最终打败了独来独往的索尼公司的 BETA 制式产品。

不战而屈人之兵

《孙子兵法》中指出：“是故百战百胜，非善之善者也，不战而屈人之兵，善之善者也。”企业竞争的最高境界，也是不战而屈人之兵。也就是说，企业在进入一个新领域后，要善于建立进入壁垒，直到使新进入者觉得进入这一领域是不可能的或无利可图的。在这种情况下，企业也就达到了“不树敌”和“不战而胜”的目的。不战而屈人之兵策略成功的关键在于竞争壁垒

的设置。对于企业来说，可以通过保有一定过剩生产能力或独占关键性资源等方式来建立；也可以通过施加政治影响，利用政府颁布的政策或授予的某种垄断权来建立。例如，施乐公司和通用电气公司都曾无可奈何地指出，进入计算机主机产业将面临着研究开发、生产、营销及服务等多方面的壁垒，这些行业不易进入。

这里需要说明一点，不战而屈人之兵只是短期的事。只要该领域存在高额的利润，就必然吸引新进入者，最终这些新进入者也必然会突破竞争壁垒。因此说，不战而屈人之兵策略，旨在推迟新进入者的进入时间，而不能彻底消灭新进入者。

六、处于不同竞争地位企业的竞争策略

企业的竞争地位

在某一行业现有企业中，由于行业规模等因素的限制，使这些企业处于不同的竞争地位。有的处于明显优势，有的处于明显劣势，有的则介于两者之间。处于明显优势的企业，在数量上很少，甚至只有一、两家，而绝大多数企业都处于相对劣势。

企业竞争地位的衡量，最主要的标准在于市场占有率。市场占有率与企业的利润收益在规模经济明显的行业中有直接的正相关性，市场占有率高，意味着高收益、高增长、高竞争力；反之，则意味着低收益、低增长、低竞争力。

根据某一行业的各企业所占有的市场占有率不同，可将竞争地位划分为三类，优势企业、相对优势企业和劣势企业。优势企业，是指那些市场占有率最高，对行业的发展和稳定影响最大的企业；相对优势企业，是指那些市场占有率较高，对行业的发展和稳定影响仅次于优势企业的企业；劣势企业，是指那些市场占有率低，对行业的影响很小，处于被动应付地位的企业。当然，这三类企业的划分没有一个绝对客观的标准，在不同时期和不同的细分市场上，某一企业的竞争地位就有可能发生变化。

例如，日本的汽车行业，丰田汽车的市场占有率为 30% 左右，日立公司为 25% 左右，三菱公司为 10% 左右，东洋公司也在 10% 左右，本田公司、大发公司等企业，市场占有率都不足 10%，根据这种情况，对以上的公司进行划分可得，丰田、日立公司属于优势企业；三菱及东洋公司属于相对优势企业；其他公司属于劣势企业。

对于这三类企业，由于竞争地位不同，采取的竞争策略也各不相同。

优势企业

优势企业可以采取如下一些策略选择：

开拓策略。优势企业有实力、有义务拓展行业的总容量，推动行业的发展和成熟。在行业容量扩大的过程中，优势企业往往能够得到更多的好处，占有更大的市场份额。

一体化策略。优势企业在立足于某一行业的基础上，可以向有关领域渗透。例如，可以向原材料供应领域、或者向产品深加工领域渗透，或者发挥某一关键资源（比如技术、品牌、营销渠道等）的扩散效应等。以新日铁公司为例就可充分说明这一点，其业务活动不仅局限在炼钢、炼铁，而且还涉

足采矿业、轧钢、钢管加工等。通过以上方式，优势企业就可以实现一体化经营，进一步巩固优势地位。

多角化策略。在某一行业或某一特定市场饱和以后，优势企业可以及时转向其他领域，实现战略转移，达到多角化经营的目的。在美国，汽车市场已基本饱和，各大公司纷纷开拓国外市场，实现市场战略重点的转移。美国烟草业在多角化经营方面成绩突出，例如雷诺烟草公司以骆驼牌和温士顿牌香烟闻名于世，同时，它还提供 My-T-Fine 布丁、夏威夷 Punch 饮料、糖浆以及 Davis 烤糖粉。菲里普·莫里斯烟草公司不仅提供万宝路牌香烟，同时也向顾客提供七喜饮料和啤酒。布兰兹香烟公司也一亲，其业务已涉及到食品、饮料、娱乐、办公用品、人寿保险等多个领域。

遏制策略。优势企业针对一些主要的竞争对手，可以采取多种手段对其进行遏制。比如，新产品开发领先一步，技术持有领先一步，市场占有率领先一步等等。采取遏制策略，也可以通过联合的方式达到。比如，优势企业可以联合一些相对优势企业，来遏制其他竞争对手。去年年底，波音公司和麦道公司两大飞机制造商宣布合并，给欧洲空中客车公司以沉重的打击。可以讲，以后的国际飞机制造业格局将会因为这一事件而发生巨大变化。

相对优势企业

相对优势企业的策略重点，是在维持自己现有地位的前提下，发展壮大自己。因此，相对优势企业应克服盲目、冲动，而有步骤、有规划地实现自己的战略重点。相对优势企业的战略选择，有以下几种：

紧跟策略。相对优势企业为了巩固自己的竞争地位，在具有足够的竞争实力之前，应避免和优势企业正面交锋，以免遭到优势企业的报复，给自己带来毁灭性的打击。紧跟策略，要求相对优势企业密切注视劣势企业的发展动态，及时调整自己的发展方向，紧跟优势企业的步伐。紧跟策略，不是随波逐流，蜂拥而上，而是在紧跟的同时有意识地培育和发展自己的经营特色。重点主攻一些优势企业忽视但有发展前景的细分市场，逐步形成自己的独特的竞争优势，比如日本汽车企业打入美国市场，靠的就是这一策略，即开发了美国汽车业忽视的经济型汽车。

进攻策略。这是一种积极主动的竞争思想。相对优势企业采取进攻策略，首先要明确攻击对象，是攻击优势企业，还是攻击同处相对优势的企业，或是攻击比自己弱小的企业。在确定了攻击对象后，要明确是采取正面交锋，还是采取避实就虚的策略。一般来讲，相对优势企业采用正面交锋主动进攻优势企业的可能性小一些，因为这样风险太大。但是，采取避实就虚，攻击优势企业薄弱环节，倒往往能够凑效。相对优势企业进攻与自己实力相当的企业，不宜采取价格战，因为其结果是两败俱伤，而第三者得利。对于相对优势的企业，联合往往是比较可取的策略，通过联合，可以增强双方的竞争实力。相对优势企业进攻劣势企业，目的不仅仅是简单地扩大市场占有率，而且旨在兼并这些企业，扩大自身的规模实力。

劣势企业

所谓劣势企业，是指市场占有率低，获利能力差的企业。这种企业一般规模比较小，虽然抗不住大风大浪，但可以灵活多变。当然，劣势企业也有其生存之道，综合起来，主要有以下几种策略：

夹缝策略。即劣势企业通过市场细分，寻找和发现那些优势或相对优势企业不愿涉足或被忽视的领域，发挥小企业的长处，主攻这些领域，用特色产品、特色服务、特色营销手段来赢得这块生存空间。这样避免了与优势企业或相对优势企业的正面冲突，在夹缝中求得生存、发展和壮大。这一策略成功的关键有二，一是进行市场细分，采用有创意的标准发现市场缝隙；二是缝隙市场中的特殊需求，刚好与本企业的优势相一致。能够抓住以上两点，就可以较好的运用夹缝策略。

联合策略。即劣势企业与其他企业实现弱弱联合或弱强联合，提高自身的竞争实力，谋求更大的发展空间。这种联合，可以是资源共享型的联合，比如共用某项关键技术、共用品牌、共用原材料来源、共用营销渠道等。还可以是购并式的联合，其典型是通用面粉公司的产生。通用面粉公司由六家弱小的面粉公司合并而成，合并后，有实力和皮尔斯伯里这家巨型公司抗衡。

依附策略。即劣势企业依附于优势企业，谋求生存和发展。比如，为优势企业加工零配件，提供原辅材料，利用优势企业品牌等等。据有关资料记载，丰田汽车公司背后，有数以千记的企业依附着它，其中，一级下包公司有 60 多家，二级下包公司有 300 多家，而三级下包公司多达 3000 家。依附策略，不应是完全消极被动的，而是发展自己的一种手段。

七、处于行业寿命周期不同阶段的企业竞争策略

行业寿命周期

行业也同产品或其他生命体一样，具有寿命周期。行业的寿命周期可分为四个阶段，即幼年期、成长期、成熟期和衰退期（见图三）。行业的幼年期，在时间上有长有短，主要依产品特性而定，在这一时期，顾客需求刚刚出现，有很强的扩张趋势。行业的成长期，顾客需求渐趋成熟，在需求量上不断扩张，处于供下应求的状况。行业的成熟期，顾客需求基本达到饱和。行业的衰退期，市场需求在量上出现萎缩，给行业内的厂商造成了巨大的压力。

图三 行业寿命周期

从行业寿命周期的角度来看，如果一个行业处于幼年期或成长期，可以把它称为朝阳行业；如果处于成熟阶段，可以把它称为成熟行业；如果一个行业处于衰退阶段，可以把它称为夕阳行业。

对于处在行业寿命周期不同阶段的企业来讲，其竞争策略的选择也有所差别。

朝阳行业企业竞争策略

朝阳行业内部，充满着机遇、挑战和风险。在这期间，生产工艺和关键技术还没有完全成熟，具有很大的不稳定性；在朝阳行业投资，风险很大，投资收益也很大；在朝阳行业中，原材料供应和产品销售困难。由于该行业还没有形成足够大的规模，原材料供应商不愿意冒风险投资于朝阳产业所需要的原材料领域，造成了原材料供应困难；同时，由于销售网络还没有建立起来，以及新产品被顾客认知需要一段时间，而且顾客还要克服转换成本等等，造成了产品销售困难。

针对朝阳行业的特点，企业要进入这一领域，必须谨慎决策，周密考虑，统筹规划。

进入哪一个朝阳行业，是企业面临的第一个问题。在当今这样一个新兴科技不断涌现、需求结构不断变化、全球经济日新月异的变革时代，朝阳产业绝不可能仅有一类，而是很多类。那么，企业到底应进入哪一类朝阳产业寻求发展呢？这需要进行决策。首先，要对朝阳行业的总体状况及发展前景做出预测，要分析朝阳行业所要求的基本条件。其次，要对本企业的优劣势进行分析。最后，对比前两次分析的结果，选择一个能够发挥本企业长处的有广阔前景的朝阳行业，作为企业的主攻方向。

在拟进入的朝阳行业确定下来以后，要运用动态的观点，进一步细分市场，选择目标市场，进行市场定位。

接下来要解决的问题，就是选择进入时机，即什么时候进入朝阳行业中的目标市场。是早进入还是晚进入，要取决于行业的具体特质及企业的风险偏好。早进入某一朝阳行业，有利于在树立品牌偏好、获得关键资源、提高顾客的成本、建立竞争壁垒等方面形成优势。但早进入者也面临着风险，比如市场需求结构的不确定性、技术的不确定性、市场开拓的高额费用等。

管理朝阳产业的发展方向、发展速度和发展结构。早期进入朝阳产业者，为了降低风险，建立竞争壁垒，无论在主观上还是客观上，都会对朝阳产业的发展方向、需求结构等产生影响。比如，早期进入者的产品服务、营销手段、企业文化等，会对朝阳行业的发展起着潜移默化的作用。注意到这一点，就为早期进入者提供了一种思路，即管理朝阳行业。

成熟行业企业竞争策略

成熟行业内部，企业竞争愈演愈烈，顾客需求增长速度下降，渐趋饱和，买方市场逐步形成，行业的收益水平稳中有降。处在这种行业中的企业，生存压力空前高涨。

处在成熟行业中的企业，可以选取以下竞争策略：

调整产品结构。在成熟行业中，由于需求结构的变化，导致企业的某些产品逐步被淘汰，同时也有一些产品具有较高的获利水平。处在这一阶段的企业，调整产品结构，淘汰那些无利或微利产品，转向那些高盈利产品：不失为明智的选择。

不断创新。此时的企业，默守成规是绝对不行的。相反，要不断创新，不断创造出企业新的生存发展机会。这种创新，不仅包括产品创新、技术创新，也包括组织创新、业务流程创新。比如丰田汽车公司提出的JIT准时制生产方式，大幅度降低了生产成本，为丰田公司赢得了成本优势。

开拓新的生存空间。比如，可以通过及时转产，转向另一个新的朝阳行业；或者，开拓新的市场，例如国际市场。

建立长期的客户合作关系。此时的企业，可以通过与原材料供应商签订长期合同，保证关键原料的获取；还可以通过与主要客户建立长期的合作关系，稳定市场波动，减缓市场冲击。

注重企业内部实力的增强。比如，开展员工培训，使他们具有新的技能，提高劳动效率，加强成本控制，苦练内功等等。

利用时机，采取购并策略，发展壮大自己。在成熟期，有些企业因竞争实力不强而陷入困境，此时，它的市价很低，如果其他企业能够有实力购买

这些企业的话，就能够以较低的成本扩大自己的规模和实力。

夕阳行业的企业竞争策略

夕阳行业的宏观环境是：市场需求不断下降，大批企业破产倒闭，企业竞争剧烈，行业收益水平极低。

处在夕阳行业中的企业，可以选择以下几种竞争策略：

谋求绝对优势。某一行业进入衰退期，许多竞争力不强的企业被逐步淘汰；许多有能力的企业逐步退出了这一领域。这样一来，最终能够在夕阳行业中得以生存的企业，往往是那些具有绝对竞争优势的企业。行业发展过程中，存在这样一个规律：随着行业竞争的加剧，平均收益率会下降；当收益率下降到一定程度，有些企业就会逐渐退出，这样竞争强度下降，导致平均收益率有所上升，最终企业数目和收益水平会稳定在某一合理水平，例如钢铁业在发达国家已经被看成夕阳产业。但美国钢铁公司和日本新日铁公司在这一产业中谋求了绝对的优势。

谋求局部的竞争优势。特色经营，可以使企业在高竞争、高淘汰率的行业中生存。夕阳行业中的企业，如果能够建立起产品和服务的差别化，以明显优势占领某一细分市场，取得局部竞争优势，也可以得到生存和发展的机会。

逐步退出。采取此策略，主要是要尽可能多地获取利润，同时不再进一步投资扩张，不再进行产品开发和技术改造，不再花费促销费用。“榨干油”之后，就可以考虑退出该行业。例如，目前的烟草业已经开始筹划向新领域进军，因为在不久以后，烟草业必将受到越来越多的国家和越来越多的人民的抵制和反对。

迅速退出。即企业看不到发展前途、看不到生存的机会，就应当机立断，迅速退出夕阳行业。

八、国际竞争策略

国际竞争优势

国际竞争优势，主要来源于以下几个方面：

1. 存在比较优势利益。由于不同国家资源分布不均衡，因而具有比较优势。比如，东南亚的人工成本低于美国十几倍甚至几十倍，这些国家在人力资本方面具有比较优势。

2. 全球性资源。开展国际竞争，有助于最大限度地开发利用全球性资源。

3. 全球性市场。当一个企业在国内的生存空间受到限制时，必然会谋求向世界市场发展。利用全球性市场，是跨国公司开展国际竞争的基本动因之一。

4. 规模经济的趋动。有些行业，其经济规模远远超出本国国内市场容量，必然要向国际市场发展。

5. 延长夕阳产业的经济寿命。比如钢铁业，在发达国家已经是夕阳工业，但在发展中国家，仍然具有很强的增长实力。如果把钢铁业从发达国家转移到发展中国家，将延长钢铁业的经济寿命。

6. 延长技术的寿命周期。某项技术在发达国家已经被淘汰，但在发展中国家仍可能是先进技术或适用技术。如果通过国际竞争，实现技术的跨国转

移，可以延长技术的经济寿命。

国际竞争障碍

国际竞争障碍，主要来自于以下方面：

- 1.文化差异。
- 2.国际市场需求的复杂性、多变性。
- 3.政治风险。
- 4.关税及非关税壁垒等。
- 5.
6. 国际竞争策略

从国际市场定位角度，可将国际竞争策略分为以下几类：

1.全球市场策略。即立足于全球市场，发挥国际竞争优势，开展全方位竞争。这种策略，要求企业具有很强的资本实力，很强的国际营销能力，很强的国际公关能力等。

2.局部国际竞争策略。即立足于全球市场，但重点主攻某一局部细分市场。这种策略，可以避免精力分散，避免正面国际交锋。

3.立足国内市场，面向全球竞争策略。即通过发挥国内市场上的竞争优势，带动全球性竞争。

4.政府保护策略。某些国家，尤其是发展中国家，往往通过高关税、贸易配额、许可证、环境保护等手段限制国外竞争者，保护民族工业。如果企业能够用好这一政策，也能求得生存和发展，并为日治的国际竞争积蓄力量。

第三章 竞争制胜：谋求竞争优势

在上一章中，探讨了企业的竞争策略，提出了在不同情况下企业的竞争策略选择。这些竞争策略，虽然形式各异，出发点各不相同，但其共同的目的，都是为了扬企业自身之长，避自身之短，营造企业的竞争优势。

一、竞争优势确认

竞争优势的基本分类

企业的优势，可以有各种各样的表述，比如技术优势、质量优势、服务优势、产品优势、价格优势、成本优势以及规模优势等等。但归根到底，从竞争的角度来讲，可以把这些优势概括为两大类，即成本优势和差异化优势。成本优势以低成本、低价格为显著特征，但并不意味着低利润。相反，成本优势往往在利润方面表现为高于行业平均水平。差异化优势，是突出本企业与竞争对手的不同之处，在客户中树立起本企业的独特形象。差异化优势，只有在本企业的特色被市场所接受或偏爱的条件下，才能发挥其巨大的威力。在这种情况下，顾客对价格的敏感性会下降，因此企业会获得溢价的好处。

针对成本优势和差异化优势，可能有人会问，哪一个更优一些呢？对于这个问题，如果企业处于不同的时期，或者处于不同的产业，或者处于不同的竞争地位，答案也就会有所不同。例如，亨利·福特的黑色T型车，曾因采用流水线生产方式，使成本大幅度降低，由1500美元降到了350美元。此时，成本优势出尽了风头，使老福特获得了丰厚的利润。但随着时间的推移和经济的增长，市场需求发生了根本性变化。通用汽车公司抓住这个时机，推出了品种式样各异的汽车，也就是营造了差异化优势，一举打败了福特公司的成本优势，使老福特险些破产。可见，成本优势和差异化优势，并不能简单地说哪一个好些，哪一个差些，而应采取实事求是、具体情况具体分析的态度。

成本优势和差异化优势在某一特定行业内不同企业间可能同时并存。比如在商店零售业，既有以统一商标、统一采购、统一核算、统一管理等为特征的连锁店，又有以款式而闻名的特色商店。前者采用了成本优势，后者采用了差异化优势，两者之间相得益彰。

成本优势和差异化优势在一定程度上需要相互融合。营造成本优势，不能仅以降低成本为目的，而应保持一定的独特性，在一定差异化的前提下，谋求成本最低。同样，营造差异化优势，也不能完全以牺牲成本为代价。因为市场所能接受的价格是有一定限度的。如果因差异化而导致成本大幅度上升并超过了市场所能接受的限度，必然导致差异化优势的失败。福特汽车公司T型汽车的失败，说明了只重成本优势而忽视差异化优势所导致的恶劣后果；相反以标新立异著称的高新技术企业，高达60%~70%的失败率，说明了只重差异化优势而忽视成本优势所导致的陷阱。

识别竞争优势的来源

企业竞争优势从何而来，这是我们所要明确的问题。在回答这一问题时，我们要修正一种思想，即认为竞争优势只来源于企业本身或仅来源于生产或

营销环节的思想。这种思想，割裂了企业与外部环境的联系，割裂了企业内部各个环节之间的相互联系，是非常有害的。

企业内部子系统活动是竞争优势的基石。

企业是一个开放的有机体，是由设计、生产、营销、服务、管理、人力资源等一系列子系统构成。这些子系统的构成及其所从事的各项具体活动，是竞争优势的基石。比如，低成本标准化分销系统和高效率的组装系统有利于培育成本优势；而快捷迅速的定货系统和售后服务系统，独具特色的产品识别系统有利于培育差异化优势。

企业的内部子系统，通常包括以下几类：

1. 内部支持系统。包括原材料的运输、入库、仓储管理、库存控制、车辆调度、材料检验、退货等等。

2. 生产作业系统。包括生产加工、组装装配、包装、检测、质量控制、设备保养维护等。

3. 营销系统。包括广告、促销、公共关系、定价报价、销售渠道决策、销售队伍建设等。

4. 服务系统。包括安装维修、培训、售后服务、零部件供应等等。

5. 辅助系统。包括采购活动、科研开发、人力资源管理与开发等。

企业的各项子系统，构成了企业竞争优势的源泉。对于不同的企业，即使经营领域、经营规模等方面非常相近的企业，由于其内部子系统存在各种差异，也会形成各自的竞争优势。加，美国西北航空公司和联合航空公司，同是航空业的佼佼者，但由于在登机手续操作、人员管理政策、地理区域和飞机作业等方面的不同，使它们分别形成了各自的特色。

企业与其所处产业环境的协调和联系，可以带来竞争优势。

我们在上一章中曾指出，产业环境由五种基本的力量构成：竞争者、新进入者、替代品、顾客和供应商。这五种基本力量，决定了产业的竞争态势，决定了产业的平均收益水平和产业吸引力。

企业做为某一特定产业的细胞，其竞争优势受产业环境，尤其是竞争对手的影响很大，这一点不可忽视。关于这一点，我们在下文将做具体阐述。

竞争优势的确认

企业到底是否具有竞争优势，要放在特定的产业环境中衡量。

一方面，将本企业与产业内主要竞争对手进行对比，突出本企业的特色和优势。比如，通用汽车公司、福特汽车公司、克莱斯勒汽车公司、丰田汽车公司及大众汽车公司，如果将它们进行对比，就会突出各自的特色。

另一方面，企业是否有竞争优势，某种程度上取决于顾客是否认可或接受。比如，某企业具有成本优势，意味着给顾客节省了开支和费用，在顾客对价格敏感的情况下，就会认识到这一点，提高对该企业的满意度；某企业具有差异化优势，意味着能满足顾客的某些特色需求，顾客承认了这一点，对价格的敏感性下降，提高对该企业的满意度。总之，顾客的满意度，是企业竞争优势的试金石。

从以上的分析，可以给我们一点启示：企业竞争优势，是针对顾客和竞争对手而言的。比如 Intel 公司，不断地有计划有步骤地推出高一级的芯片，不仅在技术上领先于竞争对手，而且给顾客一种独特的形象，即 Intel 公司总是提供最先进的芯片产品。

二、成本优势

成本分析

要营造成本优势，首先要进行成本分析。成本分析的对象不能仅局限于企业的某一个子系统，而要针对整个企业的活动和行为。

在成本分析中，要解决的问题是分析成本构成，弄清楚哪些方面对企业成本起决定性作用。为此，要回答这样两个问题：（1）本企业在某个方面花费的成本是否合适，能否降低；（2）竞争对手在这个方面投入的成本是多少，与本企业相比，情况如何。回答以上问题，旨在确定谋求成本优势的突破口。

比如，某化工企业的成本分析结果为：

企业内部支持系统，发生成本占企业总成本的 8%；

企业生产作业系统，发生成本占企业总成本的 66%；

企业营销系统，发生成本占企业总成本的 5%；

企业服务系统，发生成本占企业总成本的 5%；

企业辅助系统，发生成本占企业总成本的 16%。

企业将以上结果同主要竞争对手进行对比发现，本企业生产作业系统发生的成本远远高于竞争对手。究其原因，是本企业的生产规模和生产能力利用率都不如对方。

成本分析，表面上看好象是财务部门的事情，其实不然。企业谋求成本优势，是整个企业的事情，全员成本分析的观念非常重要。例如，在某阀门制造企业，质检人员通过成本分析，发现该企业全部质量保证体系花费的成本非常大，而其中除检验、调整、测试这三个环节以外的其它质量保证措施都可大大削减成本。

成本驱动因素

一般来讲，成本驱动因素主要有以下几个：

1. 规模经济。

通常而言，企业的成本与规模成反方向变动，规模越大，单位成本越低。这主要是由于固定成本和费用在更大的销量上进行分摊或者某些子系统被更多地共同利用所致。比如，广告费用在更大销量上分摊，或者广告引起了企业多种商品的销售量增加。

有关规模经济的典型例子，当推马克西—西尔伯斯通曲线，即汽车的规模经济曲线。见下图。

图一 马克西—西尔伯斯通曲线

从上面的曲线可以看出：

当某种车年产量由一千辆增加到 5 万辆时单位成本将下降 40%；

当年产量由 5 万辆增加到 10 万辆时，单位成本将下降 15%；

当年产量由 10 万辆增加到 20 万辆时，单位成本将下降 10%；

当年产量由 20 万辆增加到 40 万辆时，单位成本将下降 5%；

当年产量增加到 100 万辆时，单位成本将基本不再下降。

规模经济的诱因，不仅在于产量增加，而且可以通过批量采购原材料、批量销售、一体化经营、多角化经营等途径来达到。

随着规模的扩大，企业内部的协调难度增大，信息传递时间长、失真程度大，企业内部沟通困难。当规模增大所带来的负效应超过其正效应时，就出现了规模不经济，或称为“X—非效率”。例如，根据一些研究成果，如果金属罐头盒厂的生产线数目超过15条，那么这个厂的管理难度很大，非常有可能出现规模不经济。

可见，企业规模既不能太大，也不能太小，而应该适当。这个适当规模，受到企业所处行业不同、管理水平不同、生产手段不同等具体因素的影响。

2. 学习效应。

根据现代西方经济学的观点，企业通常具有学习曲线效应。即通过学习，企业的生产效率和劳动生产率会提高，成本会下降。比如，员工通过学习，可以提高综合素质，积累经验，提高劳动熟练程度，提高劳动生产率，从而降低企业的成本。

企业的学习效应，可能通过各种途径外溢到其他企业。比如，雇员的离职、公开信息、咨询、参观游览、经验交流等，都可能引起学习曲线效应的外溢。这种外溢，会使企业的成本优势下降。

3. 生产能力利用程度。

企业的生产能力是否达到满负荷均衡运转，严重影响着企业的成本优势。这其中的道理非常简单。一个企业生产能力利用率为100%和为50%时相比，成本上的差异再明显不过了。

4. 企业内子系统之间的联系及企业与产业内相关力量（比如供应商、顾客、互补品、下包企业等）的联系，也影响到企业的成本优势。

比如，质量检验及保证体系与售后服务体系之间的联系，前者成本增加，会在一定程度上引起后者成本下降。

采购系统与组装系统也存在联系。如果两者非常协调，可以降低库存成本和产品调整费用。

如果企业与零售商、批发商关系融洽，可以降低销售成本；如果企业与原材料供应商关系融洽，可以减少缺货成本；等等。

5. 企业的独立政策。

企业的某项政策目标，可能在很大程度上影响企业的成本优势。比如，某家航空公司，提供免费高档餐饮服务，提供方便快捷的订票送票服务等等，虽然能树立企业的形象，但会增加企业成本支出。

影响成本优势的企业政策，通常包括：

- (1) 产品的性能、特点；
- (2) 服务水平和对象；
- (3) 营销组合决策；
- (4) 技术开发；
- (5) 人力资源政策；
- (6) 生产决策等等。

6. 区位优势。

对于不同地点、不同地区、不同国别，资源的分布状况不均衡，各种资源的开发和利用成本差异也较大。如果企业能够充分利用不同地区或国别的区位优势，就可能营造企业的成本优势。

例如，利用中国大陆的资源优势、劳动力优势、市场优势等，可以在中国投资建厂，谋求在中国，甚至在整个亚大地区的低成本优势。

另外，还有许多影响成本优势的因素，这里不再赘述。

控制成本驱动因素，营造成本优势

营造成本优势，主要从控制成本驱动因素入手。

1. 采取适当规模。企业可以通过购并、扩大产品组合宽度。延长产品线、扩大市场规模等手段扩大规模、降低成本；也可以采取调整产品组合或营销组合等手段，来扩大规模。降低成本。比如伊斯顿公司，原来生产四类产品，后来调整了产品组合，放弃了几种微利和亏损产品，而专攻发动机阀门的生产，使这一产品达到了规模经济最大化。

2. 利用学习效应。这包括几方面的内容：

(1) 在企业内部，鼓励学习、提高效率、降低成本、改进工作质量；

(2) 注意本企业学习效应不外溢。

(3) 尽量利用竞争对手的学习效应。比如，利用竞争对手的出版物、利用竞争对手的经验介绍材料，利用竞争对手的人员等。

3. 提高生产能力利用程度，尽量做到均衡生产、减少生产波动。比如，在销售淡季强化促销活动，选择需求稳定的客户等。

4. 控制企业内部子系统之间的联系以及企业与外部环境的联系。例如，企业内部，提高了产品的加工精度和质量，可以相应减少质量保证费用；企业与供应商之间，如果通过计算机联网，可以互通生产进度信息，保证生产和供货的及时性，降低库存成本。

5. 控制企业的政策取向，放弃那些劳而无功的政策主张。比如，许多知名大企业，其管理人员的办公环境非常简朴，避免了不必要的浪费；或在技术开发上，以适用性强、成本低为选择标准，都可以有效控制成本。

6. 充分发挥区位优势。地理区位选择恰当，可以在货源供应、后勤保障、销售、生产等方面体现出优势。

7. 再造企业。首先评估企业原有子系统或操作规程是否真正合适，如若不合适，则进行更新再造，从根本上树立成本优势（或差异化优势）。马自达公司是企业再造的先锋和典型。八十年代末，马自达公司的财务部门沿袭了旧的操作规程和管理体制，需要人员上百人，工作效率非常低，部门成本很高。进入九十年代后，该公司对自己的财务部门进行了彻底改造，采用了计算机内部网络系统，改造了成本核算的流程，裁减了大部分的工作人员，大大提高了工作效率。通过采取这些措施，使部门成本减少了 70%。目前，在欧美等国家，再造企业之风盛行，大约有四分之三的企业都采取或正在采取这一措施。

成本优势五戒

营造成本优势，必须注重以下五个问题的解决，否则，将事倍功半。

一戒短期行为。成本优势不是一朝一夕的事情。企业只有长期保持低于行业平均水平的成本和高于行业平均水平的利润，才能真正发挥成本优势。为此，企业必须长期控制成本驱动因素，尤其是规模，企业内外联系、学习效应等关键因素。丰田汽车公司在这方面做得比较出色。二战以后，该公司先后采取了一系列的措施，包括按经济规模生产、看板管理、全面质量控制、

全员管理、准时制生产方式(JIT)、零库存控制、稳定的原材料和零配件供应关系等。这些不断创新的管理方法,使丰田汽车公司在半个多世纪的时间里,一直保持着成本优势。

二戒目光狭隘。有些企业,狭隘地将“成本”理解成为生产成本,而忽视了营销、广告、销售、服务、技术开发、辅助设施等子系统所产生的成本。谋求成本优势,应当着眼于企业的整个系统。比如,某葡萄酒酿造企业,为了营造成本优势,从整个企业活动出发,采取了以下措施:生产工艺流程自动化一体化;大批量采购原材料(葡萄);大批量向超级市场等主要客户供货;全国范围内的广告规模经济;技术高度保密等。这些措施涉及生产、采购、销售、促销、技术开发等多个子系统。

三戒忽视采购。首先要明确,外购在很多情况下比自制更有利于降低成本。在外购的时候,要严格控制采购对象的质量、成本和交货期。如果采购环节做得好,就会节省以后环节的开支。比如,采购的原材料质量高,交货及时,则可以降低库存成本,降低产品的质量缺陷,节省质量检验费和售后服务费用等。

四戒忽视联系。企业的内外部联系对成本起着连锁式影响。如果供应商、企业、顾客之间利益协调、配合良好,可以节省采购成本、库存成本、促销成本、服务成本等;如果生产、采购、质量保证、营销及服务体系协调一致,也会大幅度地降低企业成本。比如松下电器公司,与零配件供应商形成了稳定的供应关系,不仅保证了及时供货,而且在零配件的质量、规格、型号上也满足了松下公司的特殊要求,有利于松下公司降低库存成本,提高产品质量,降低不合格品率;另外,松下公司与零售商关系良好,甚至有些零售商在松下公司的直接控制之下,这保证了松下产品的销路,降低了营销费用。

五戒损害差异化优势。企业如果因为营造成本优势而损害了相对于竞争对手的差异化优势,那将得不偿失。因此,企业谋求成本优势,应主要集中在那些对差异化贡献不大的活动;或者,在不增加成本的前提下尽量营造差异化优势。如果企业的差异化优势来源于产品,那么,在产品上不宜谋求成本优势,而应集中在营销、服务等方面;如果企业的差异化来源于营销或服务,则应从技术开发、产品质量、生产体系等方面谋求成本优势。

三、差异化优势

营造差异化优势

企业的差异化优势,可以通过以下途径来达到:

1.企业制定政策时,要突出本企业的独特性。比如某啤酒企业,通过市场调研和对竞争对于进行分析,决定走差异化道路,为此,该企业制定了以下政策:改变传统的啤酒生产工艺,开发新口味啤酒,提高质量;重视广告宣传,扩大品牌认知度;建立广泛和稳定的分销体系;采取快速保鲜运输措施等。最终,该企业收到了理想的效果。

2.利用适当时机,塑造本企业的独特形象。比如某商厦,奉行顾客导向的经营理念,处处以顾客满意为出发点。最近发生的一件事,使该商厦的经营理念在消费者中得到了进一步的强化。事情的经过是这样的:一个消费者在该商厦购买了一台日本产彩色电视机,但不久发现有质量问题,该消费者找到了该商厦要求退货,该商厦满足了顾客要求。然后,商厦同日本厂商联

系，要求厂商对此事负责，但厂商置之不理。该商厦从其经营理念出发，决定不再出售该厂商的产品，并在新闻媒介上公开了这一做法，在消费者中引起了强烈的反响，使该商厦成为维护消费者权益的典型。

3. 利用区位优势，形成差异化优势。比如某家银行，在大中城市的主要社区设立了许多分支机构，并且通过计算机联网，形成了一个统一的整体，这给顾客带来了极大的方便，这家银行也得到了顾客的厚爱。

4. 利用一体化经营，营造差异化优势。例如柯达公司，不仅从事彩色胶片的生产，而且设立了许多柯达冲印连锁店，形成了彩卷生产、销售、冲洗一体化经营模式。柯达公司因此得到了消费者的青睐。

5. 利用规模经营，营造差异化优势。比如赫兹出租汽车公司，扩大了经营规模，在美国设立了许多营业网点，极大地方便了顾客租车、还车，并及时为顾客提供各项服务，培养了顾客对本公司的偏爱。规模经营与差异化，并不存在必然的正相关性。如果顾客需求不稳定，经常追求新、奇、特，此时，一味追求规模经济未必是明智之举。

6. 重新构造企业的某些子系统，营造差异化优势。比如，采用新的分销渠道和营销组合；采用全新的技术手段；采用先进的质量控制措施；采用新的服务措施等。某饮料公司，改革了包装，使其产品在柜台陈列时非常吸引人；采用了直销方式，直接面对顾客；采取了向超级市场直接送货的方式，改善了与分销商的关系。通过重构企业的某些子系统，使企业营造了差异化优势。

7. 引入企业形象识别系统，向客户宣传本企业文化。比如惠普公司，在全球应用统一的企业识别系统，宣传其创新、开拓、高技术形象，取得了良好的效果。

控制差异化成本

企业追求差异化优势，往往要为此投入资源、付出代价。比如，为了完善企业的服务体系，向客户提供了免费培训，这必然增加企业成本；为了提高产品质量，而采用了更优质的原材料，或强化了质量保证体系，也必然增加企业成本。企业差异化所带来的成本支出，很可能使差异化优势变得没有实际经济价值。

如何解决差异化与高成本之间的矛盾，通常有几种思路：

1. 发掘实现差异化的廉价来源。在很多情况下，少花钱多办事是完全可能的。比如说，改进产品的包装往往比改善产品的性能更经济一些；降低次品率往往比改善售后服务支出更少些。

2. 尽量控制差异化成本，使之最小化。比如为了开发新产品而采集有关市场需求的信息，注意平时积累，充分利用已掌握的信息，要比临时市场调研经济得多。

3. 根据企业自身特点，选择适当的差异化道路，有助于降低差异化成本。例如，大型股份公司往往在广告、研究开发、规模经营等方面具有成本优势；而多元化经营企业在利用内部子系统相互联系上具有降低差异化成本的优势。因而，这两类企业，可以走不同的差异化道路。

差异化优势四戒

企业在谋求差异化优势时，需要注意以下几点：

一戒短期行为。差异化优势同成本优势一样，不是短期的事情，不能一蹴而就。企业要立足于谋求长期的持久差异化优势。为此，企业要注意以下两点：一是要不断采取措施，强化客户对自己的偏好；二是要防止竞争对手模仿。

二戒无实际经济价值的差异化。企业谋求差异化，是为了获取竞争优势，为了获得长期利益。如果企业所采取的某项独特性行为达不到这个目的，就是无价值的差异化，企业应避免这种行为的发生。

三戒过分差异化。企业谋求差异化优势，只要培育或强化了客户对自己的偏好，淡化了客户对价格的敏感性，也就基本达到了差异化目的。但是，如果超过了这个限度，就会大幅度增加差异化成本，不仅不会给企业带来利益，反而会给企业造成浪费。比如，产品的技术水平、质量水平、服务水平，都要以满足顾客需求为标准。只要能很好地满足顾客要求，就不必要追求过高的技术和质量。否则，不仅会给企业造成直接经济损失，而且会失去竞争优势（相对于质量适中、技术水平适当、价格较低的竞争对手而言）。

四戒价格过高。企业具有差异化优势的表现之一，在于顾客对其产品的价格敏感性不高，愿意接受较高的价格。这主要是因为：企业的差异化经营，给客户带来了额外利益，因而愿意接受一定程度的溢价。如果企业将价格定得过高，客户不能从差异化中得到额外收益，客户就有可能放弃已经形成差异化优势的企业。

四、技术与竞争优势

技术误区

技术和竞争优势的关联度，并不象有些人认为的那样，存在必然的直接因果关系。换句话说，技术能否导致或强化竞争优势，是有条件的。只有技术开发活动与企业战略相一致，并能很好地为企业战略服务时，才有利于竞争优势的营造。另外，竞争优势的营造，并不一定非要通过技术来达到。例如麦当劳快餐，通过优质的服务、舒适的就餐环境和低廉的价格，赢得了竞争优势。而对于麦当劳来讲，技术并没有起到决定性的作用。

通过采用适当的技术，可以营造竞争优势。因为技术有助于降低成本或强化差异性；有助于提高或降低经济规模；有助于建立企业的内外联系；有助于改造企业的操作规程；有助于改善产品或服务的质量。

下面是一个通过技术营造成本优势的典型例子。

在日本，能源紧张是众所周知的。为了节约能源，显著降低能源消耗成本，日本的炼铝公司采用了碳热还原技术，不通过氧化铝阶段而将铝矿石直接炼成铝锭，从而大大降低了电力消耗，提高了铝矿石的利用率，节约了能源和费用。日本的炼铝企业因为碳热还原技术的采用，谋取了成本优势。

何为适当的技术

只有适当的技术，才有利于企业营造竞争优势；只有明确了何为适当技术，才有助于企业确立正确的技术变革方向。所谓适当技术，有以下一些检验标准：

1. 如果一项技术能够导致成本优势或差异化优势，并且不容易被竞争对手模仿，可以认为是适当技术。

2. 如果一项技术不能直接导致成本降低或差异化，但能够间接地或远期内影响到企业的内部系统或操作流程，强化企业竞争优势，也可以认为是适当技术。

3. 如果一项技术能够促使产业结构向有利的方向发展，增加整个行业的进入障碍，从而强化企业的竞争优势，则也可以认为是适当技术。

技术战略与竞争优势

企业的技术战略，通常有两种：技术领先和技术追随。这两种战略，只要利用得当，都可以强化企业的竞争优势。

对于技术领先战略来讲，有助于在以下几个方面强化竞争优势：

1. 有利于企业树立良好的声誉。技术领先者最先涉足某一领域，最先与客户建立忠诚可靠的信誉关系，最先拥有经营资源，最先拥有技术优势。所有这些，都有助于企业树立独特形象，培养顾客偏好，树立行业的进入壁垒。

2. 捷足先登，抢先占领有利地位。技术领先者可以首先占据行业中最有吸引力、最具获利潜力的细分市场，并且营造起进入障碍，迫使后来的竞争对手只能处于不太理想的市场上。

3. 使顾客产生转换成本。技术领先者首先为客户提供产品和服务，可能同时使客户产生了一定量的配套投资。如果该客户放弃技术领先者而转向其他公司的话，将面临着较大的转换成本损失。顾客转换成本的存在，使技术领先者能够在一定程度上阻止后来者的进入。

4. 有利于技术领先者建立起自己的独特销售渠道。技术领先者先进入市场，可以选择最好的批发商、零售商，并且建立起良好的合作关系。而对于技术追随者来讲，要么选择次好的销售渠道，要么花更大的代价从技术领先者手中夺取销售渠道。不论是哪一种选择，技术追随者都处于不利地位。

5. 技术领先者能够获得学习曲线效应，并且通过学习曲线效应的专属性，获得持久的竞争优势。

6. 对稀缺资源的占有优势。技术领先者可以获得技术垄断或专利垄断，可以独占关键原材料，可以占据有利的地理位置等。比如，在采矿业中，先进入者可以选择易于开采的富矿。

7. 有利于树立权威性。技术领先者可以获得在该行业中的权威地位，甚至被政府授权制定行业标准。比如，美国无线电公司负责制定了彩电的行业标准，迫使竞争对手必须遵循这一标准，大大地束缚了竞争对手的活动空间。

8. 可以获得高额的早期利润。新产品刚刚进入市场，一般允许采取高价策略，可以使技术领先者获得高额收益。

技术领先战略，尽管具有很多优势，但也具有很多劣势。具体表现在：

技术领先者要付出高额的市场开发费用；

技术领先者面临着需求波动的风险；

技术领先者面临着技术突变的风险；

技术领先者面临着技术和学习效应外溢的风险等。

对于技术追随战略来讲，其优势和劣势刚好与技术领先战略相反。技术领先战略的长处，就是技术追随战略的短处；相反，技术领先战略的短处，就是技术追随战略的长处。

综上所述，技术领先战略和技术追随战略都有利于营造竞争优势，但要注意扬长避短。

例如，可口可乐公司和柯达公司，是成功利用技术领先战略的代表。早在本世纪二十年代，可口可乐公司和柯达公司就已经成为各自行业的领导者，并且在数十年一直保持着这一地位。而美国数字设备公司，是成功运用技术追随战略的典型。该公司并不是小型机技术的最先开发者，但它能够及时跟上，因而取得了巨大成功。

五、竞争对于与竞争优势

竞争对手，既是敌人，又是朋友。这是合作竞争观念的典型观点。企业谋求竞争优势，既是针对竞争对手，又依靠竞争对手。

竞争对手可以增强企业的竞争优势

竞争对手的存在，尤其是“好”竞争对手的存在，有助于企业营造竞争优势。

1. 吸收需求波动。市场需求一般会因为季节等原因发生周期性波动。如果存在竞争对手，则可以吸收需求波动，使本企业不受需求波动的冲击，维持均衡生产，稳定生产能力利用率。一般情况下，产业领光企业的市场占有率会随着市场需求的上升而下降，随着市场需求的下降而上升，主要是由竞争对手吸收需求波动所致。

2. 为企业营造差异化优势提供参照系。由于竞争对手的存在，能够使客户在对比中培养对本企业的偏好，从而更愿意以较高的价格接受本企业的生产和服务。这应验了“没有比较就没有鉴别”这一古训。

3. 为企业价格提供保护伞。如果竞争对手的成本比本企业高，竞争对手将按高于或略高于其成本的水平定价。在这一价格下，由于本企业具有成本优势，可以获得较高的利润。

4. 激励企业发展。由于竞争对手的存在，企业才不会掉以轻心；才不会垄断某一行业；才会不断地改进产品和服务的质量，降低成本；才会不断地进行创新。也就是说，竞争对手的存在，促使企业不断发展。比如施乐公司，迫于其他竞争对手的压力，不断地推出新型复印机，不断地完善复印机的功能，不断地改善服务质量。

5. 协助本企业进行市场开发。对于某些新兴行业，如果有竞争对手存在，可以分担市场开发成本，分担需求波动风险和技术突变风险，有利于技术和市场的成熟。一句话，竞争对手的存在，降低了企业的经营风险。

6. 有助于强化进入障碍。由于竞争对手的存在，使新进入者面临更大的困难，主要表现在：

(1) 竞争对手的当前处境，会降低新进入者的信心。比如在咖啡市场，雀巢咖啡和麦氏咖啡占据了行业主导地位。近一段时期，宝洁公司推出厂一种称为福格斯的咖啡。这种咖啡虽然取得了有限增长，但市场占有率小得可怜。如果还有哪家公司想进入咖啡市场的话，宝洁公司福格斯咖啡的处境，会让这家公司望咖啡市场而兴叹。

(2) 竞争对手占据了一些进入该行业的有利通道，使这些通道不能被潜在进入者所利用。例如在日本的叉车市场，丰田汽车公司占主导地位，小松叉车次之。由于小松叉车占据了小型叉车和蓄电池叉车这两个细分市场，使其他潜在进入者不能再利用这两个途径。

(3) 竞争对手的存在,使争夺销售渠道的竞争更加激烈,新进入者为了获得销售渠道,将付出更昂贵的代价。

(4) 竞争对手的存在,使该行业所必需的稀有资源供应极度紧张,新进入者很难获得这些资源。

培育好竞争对手

所谓好竞争对于,应具有以下一些特征:

1. 好竞争对手,一般处于市场的次好位置,有存活的机会,但没有大发展的可能。

2. 好竞争对手,相对于本企业来讲,具有明显的劣势,而且不可能在短期内得到改善。

3. 好竞争对手,一般满足于自己的市场地位,愿意与本企业联合,共同开发市场,共同促进行业成长,共同抵制潜在竞争者进入。

4. 好竞争对手,一般满足于当前的利润水平,满足于现有的市场均衡,不愿承担过高的风险。

5. 好竞争对手,一般不采取价格战,而更倾向于提高产品质量和服务水平。

根据以上一些特征,可以判断:在复印机行业,施乐公司占主导地位,而柯达公司可称得上是好竞争者。因为柯达公司专攻大容量复印机这一细分市场;采取质量和服务竞争策略;满足于现有的利润水平;具有明显的不足之处等。

在CT扫描仪行业,通用电气公司占据了主导地位,而以色列的埃辛特公司称得上是好竞争者。埃辛特公司心甘情愿地接受了这一市场地位,并公开宣称:不打算超过通用电气公司。

一个企业,为了营造自己的竞争优势,应该培育一个或几个好竞争对手。例如,英特尔公司曾向IBM公司和康莫道尔公司颁发许可证,允许他们生产8088微处理器。英特尔公司的目的就是为了培育好竞争对手。

竞争对手选择四戒

一戒好坏不分。如果企业分不清哪个(些)竞争对手是好的,哪个(些)是坏的,将导致企业战略上的失误。比如在特种橡胶制造行业,主导企业错把好竞争对手当成了攻击的对象,给潜在竞争者以可乘之机,最终导致整个行业吸引力的下降。

二戒置竞争对手于死地。企业从谋求长期竞争优势出发,把竞争对手赶上绝路,未必是明智之举。例如,在70年代末,博士伦公司采取大幅削价策略,大举向其竞争对手进攻,最终虽然赢得了市场份额,但却没有赢得长期的竞争优势。因为,那些被打败的竞争对手,被一些大公司收购,而这些大公司的实力远远超过博士伦公司。换句话说,博士伦公司将面临更残酷的竞争。

三戒进攻好竞争对手。与好竞争对手争斗最终将破坏已形成的产业均衡态势,结果是两败俱伤。

四戒追求过高的市场份额。行业领先者若追求过高的市场份额,必然损害好竞争对手的利益,这不利于领先企业谋求长期的竞争优势。行业领先者在某一特定领域取得了一定市场占有率之后,就应考虑向其他领域拓展,走

多角化经营之路。

第四章 营销策略与营销运作

市场营销，是企业为了实现自己的目标，最大限度地满足客户需要而进行的一系列活动。这些活动，包括市场调研和预测。市场分析、产品开发、广告策划、促销推销、全方位服务等。市场营销是和市场经济紧密相连的，没有市场经济，就难以有真正意义上的营销。

一、营销观念的发展

市场营销观念，经历了以下四个不同的发展阶段。

产品导向阶段

这一阶段在美国历史上发生在 19 世纪。当时的市场情况是供不应求。当时的生产技术水平受到限制，生产相对于销售要难得多。只要你能生产出来，就一定能卖出去。生产是关键，市场营销并不重要。

销售导向阶段

二战以后，美国经济已不再是供不应求，供大于求是这一时期的显著特征。企业关心的重点由生产转向了销售。处在这一阶段的人们会认为，大力推销或促销会使消费者购买自己的产品。因此，推销人员的地位很突出，他们往往会得到更多的培训机会和更高的佣金收入。此时的推销人员，采取了向消费者灌输的方式，而忽视了消费者切身的利益；只重视销售本身，而忽视了影响销售的其他因素；只重视开发新顾客，而忽视了对原有顾客的吸引和维护；只重视短期收益，而忽视了长期利益。

市场营销导向阶段

这一阶段，大致发生在本世纪 50 年代以后。该阶段的显著特征是以顾客为导向，“顾客需要什么”是一个核心问题。在该阶段，企业必须以市场调研和预测为基础，掌握顾客需求，使顾客得到最大限度的满足。

市场营销组合（4PS）是这一阶段的产物。它包括价格（Price）、产品（Product）、地点（Place）和促销（Promotion）。4PS 观念告诉企业，产品的开发要以市场调研、满足顾客需求为前提；同时，为了把产品传送给顾客，必须在定价、营销渠道、促销手段等方面进行系统谋划。

市场营销导向，要求企业有系统权变观念，满足顾客的长期需求，追求公司的长远利益；要求企业不仅要重视新顾客的开发，更要重视留住原有顾客。

市场营销阶段，企业的整个组织活动，包括生产、技术开发、财务、销售、服务等，都以顾客为核心服务对象。在这一阶段，企业更加重视顾客是怎么说的或怎么想的。例如宝洁（P&G）公司，就曾开通了一部自己付费的电话，鼓励消费者随时提出他们所关心的问题。宝洁公司从这一活动中，获得了大量的很有价值的信息。其中有市场需求方面的，有如何改进产品质量或服务方面的，也有包装方面的，五花八门。

社会市场营销阶段

最近 20 年左右，营销观念又有新的发展，进入了社会市场营销阶段。这一阶段的显著特征是：企业服务的对象不仅仅局限于自己的顾客，而扩展到了整个社会；企业不仅要满足顾客的长远利益，而且要满足整个社会的长远利益。比如说，环境问题、资源短缺问题，都是企业所必须关注的社会问题。现在的汽车制造企业，无论是美国的通用汽车公司，还是日本的丰田公司，或者欧洲的梅塞德斯·奔驰汽车公司，都不仅重视现代汽车的节能性，而且重视尾气排放对大气的污染。

二、认知消费者

消费者的评价体系

消费者是否购买贵企业的产品或服务，通常有一系列的标准，构成了消费者的评价体系。

风险性。顾客在做出购买决策之前，会担心贵企业的产品可能给其带来损失。比如，不好用怎么办？出了问题怎么办？针对这种情况，大多数企业都采取了诸如保修三年，免费退换等措施。

独特性或超值性。顾客在对两种以上的产品进行选择时，会问自己，这种产品比另外的产品好在哪。顾客越是能认识到本企业产品比其他产品更能符合自己的需要，就越容易做出购买该产品的决策。

可见性。顾客越是能够看到本企业产品的优点，就越容易做出购买决策。例如，对于防盗门锁来讲，企业如果能把各种可靠性检验的权威结论告诉消费者，就会使他们确信这种锁的防盗功能，也就容易产生购买行为。

时间性。某种产品见效越快，就越容易被顾客接受。

简单性。某种产品越是使用简单，维修保养方便，就越容易被顾客接受。

相容性。某种产品越是与顾客的信仰、价值观、为人准则等相容，就越容易被顾客接受。比如，一千零一美元的价格对于追求高档消费的人是合适的；而九百九十九美元的价格对追求节俭的人更具吸引力。

可试用性。企业的产品越是可以试用，就越容易被顾客接受。比如，试用一周的销售策略，保退保换促销方式，都会鼓励消费者的购买行为。“试试看”的思想是很普遍的。

配套性。如果一项产品的配套产品或互补产品容易得到，消费者容易产生购买行为。例如博士伦隐形眼镜及其护理液的销售存在着互动性，相机和彩卷也存在互动性。目前，许多精明的营销人员正在利用这种互动性。比如吉列公司，以极其低廉的价格（甚至免费赠送）销售剃须刀架，带动了刀片的销售；电子游戏机的厂商降价出售游戏机，但却相应提高了游戏卡的价格；录像机生产厂商扩大录像机的销量，带动了录像带的销售等。

谁是真正的顾客

弄清楚谁是真正的购买者，影响到企业的产品定位和营销策略。

例如，一对青年情侣去购买领带，销售人员首先要做出判断，是男士拥有最后的决定权，还是女士拥有决定权；其次，要判断拥有决定权者（男士或女士）更关心领带的哪种特性，是漂亮美观，还是方便适用；是颜色还是式样；是面料质量，还是做工考究等。然后，销售人员根据以上的基本判断进行适当推销。

消费者如果按照购买动机划分，有的更理智些，有的更随意些。理智型消费者更注重产品质量、适用性、价格、交货期、售后服务等实体因素；而随意型消费者更看重样式、流行趋势、直观感受等。

三、市场策略

市场分析

市场是企业所赖以生存的基本环境要素。如何认识市场、分析市场，最终找出市场机会，构成了市场分析的基本内容。市场分析，通常要求企业有长远观念和良好的预见性，能够预测到某一方向具有很好的发展前途。

市场分析的两大手段，就是市场调研和市场预测。市场调研，是基于现有产品和现有市场，分析产品与市场的组合情况。旨在找出未被满足的潜在市场。市场预测，是从现有产品和现有市场的组合状况出发，预测将来一段时间内的市场需求发展动向。

通过市场分析，企业可以确定市场成长方向和策略。一般来讲，有两个方面，即市场渗透和市场开发。

市场渗透，是立足于现有市场，旨在提高在现有市场上的市场占有率。为达到这一目的，企业可以采取提高服务质量、增加原有产品功能、开展各种促销活动、开发新产品等多种途径。例如，橘子汁在美国一般是早晨饮用。如果橘子汁生产商能够说服人们在其他时间也饮用的话，就可以达到市场渗透的目的。索尼公司开发出便携式立体式 walkman 和 Watchman 电视机来满足原有客户的需求，也是为了市场渗透。

市场开发，是指打破现有市场限制，开拓新的市场领域。这种思想，不是追求某一特定市场的较高占有率，而是追求较高市场覆盖面。市场开拓的方法和手段也很多，可以利用原有产品开拓新的市场；也可以利用适合于新市场需求特质的新产品来开拓新领域。

市场分析属于方向性的工作，不可不认真对待。一旦失误，损失将是不可估量的。伊达公司曾一度向医药领域进军，但结果因为对这一领域的不熟悉而失败。1988年，伊达公司花50亿美元收购了Sterling药品公司。1994年，伊达公司又以30亿美元的价格将该公司卖出，损失非常巨大。

市场细分

市场细分，是现代市场营销的新观念，是从市场上不同消费群体的需求特质出发，将整个市场划分成若干子市场。比如服装市场，按性别划分，可以分为男装市场和女装市场；如果进一步按年龄划分，可将男装市场划分为老年男装、中青年男装、少年男装和男童装市场。同样，女装市场也可划分为老年女装、中青年女装、少年女装和女童装。可见，这些不同的细分市场，体现了不同的需求特质。

通过市场细分，可以发现市场机会。比如对服装市场的分析，可以发现老年服装市场具有很大的发展前景。另外，通过市场细分，可以发现各个子市场的需求特性，然后投其所好。比如，青年女装市场，要求样式新颖、做工考究，能体现青春魅力和人物个性等，都应受到企业重视。还有一点值得一提，即市场细分，为某些企业在夹缝中求生存奠定了基础。没有市场细分，就不可能找到市场夹缝。市场夹缝和很多的市场机会，在“大一统”的市场

下被掩盖掉了。

市场细分成功的关键因素，在于确定市场细分的标准。标准选择得当，就能够发现市场机会和市场缝隙；标准选择不当，市场机会就被掩盖了。而标准选择得恰当与否，关键在于，是否打破了传统的细分标准，是否有创新，是否适合时代发展的特征，是否有逆向思维。比如说，传统的市场细分标准，一般集中在地理环境、人口标准、心理标准、购买动机等等。如果能打破这些传统的思维定式，选择文化、用途、职业需要等新标准，可能收到事半功倍的效果。一个有名的例子就是阿姆—海墨（Arm & Hammer）公司对苏打的推销。最开始，苏打主要用于烘烤食品的添加剂，当消费者不喜欢烘烤食品或没有时间烘烤食品时，苏打的销量就会下降。但后来，苏打的其他用途被开发出来，比如冰箱除臭、刷牙、地毯除异味、治疗烫伤的外敷药剂、去污剂等。产品使用上的细分，为苏打找到了新的销路。

多维市场细分。即通过不同标准的横向和纵向交叉，对某一市场进行多维空间定位，就更有利于市场细分功能的发挥。比如化妆品市场，如果按性别和购买动机这两条标准来划分的话，就可得到以下六个子市场（见图一）。



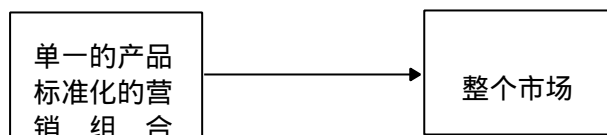
图一 二维标准市场细分模式

如果在上面细分基础上，再加上年龄标准，就可以得到三维市场细分模式。总之，单维市场细分模式，强调标准的创新性、独到性和逆向思维；而多维市场细分模式，强调标准的组合性。前者，有利于发现未开发的潜在大市场；而后者，有利于发现被别人忽视的市场缝隙。

目标市场选择策略

市场细分的目的在于，确定企业所要进入或占领的子市场，即目标市场。企业选择目标市场，有的侧重于目标市场的需求共性，有的侧重于需求差异性。通常，企业可以选择以下目标市场策略：

无差异市场策略。这一策略，侧重强调了市场的共性，忽视了各子市场的差异性，用某种产品去占领整个市场。例如可口可乐公司，60年代以前，就以单一的产品、统一的包装、统一的宣传策略，占领了很多国家的非酒类饮料市场。无差异市场策略，可用图二来表示：

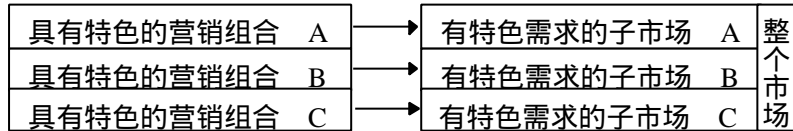


图二 无差异市场策略模型

无差异市场策略，适应了以产品为导向的营销思想，主要靠大批量、低成本赢得市场优势。到目前为止，尽管市场需求的多样化和差异化越来越占主导地位，但无差异市场策略并没有被淘汰。比如麦当劳快餐，其产品包装服务、企业形象在全世界都是标准化的，其在全世界应用无差异市场策略

取得了极大的成功。

差异性市场策略。它是基于市场细分和子市场的差异化特征基础上的策略。企业根据各细分市场的特征和企业自身的优劣势，选择某些细分市场做为自己的目标市场，用特色产品来满足特色市场的需求。见图三。通用汽车公司就是采用的这种策略。该公司为了满足不同的需求，设计和销售了不同档次和式样的汽车，比如经济型车、赛车、豪华型轿车、客货两用车、面包车、卡车、旅行车等。

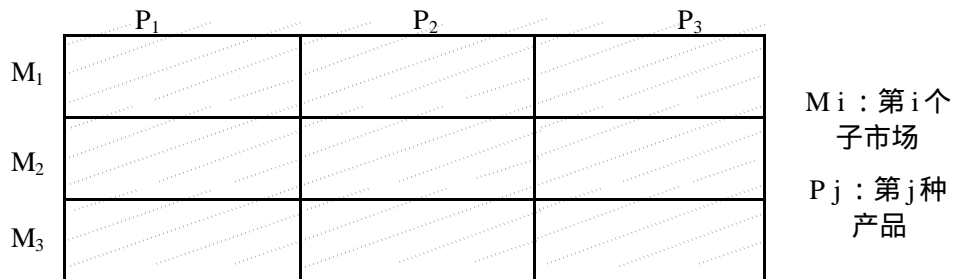


图三 差异性市场策略模型

差异性市场策略，要求企业采用小批量多品种的生产方式。并且要强化价格、营销渠道、广告宣传、推销促销等方面的多样性。差异性市场策略的成本费用较高。

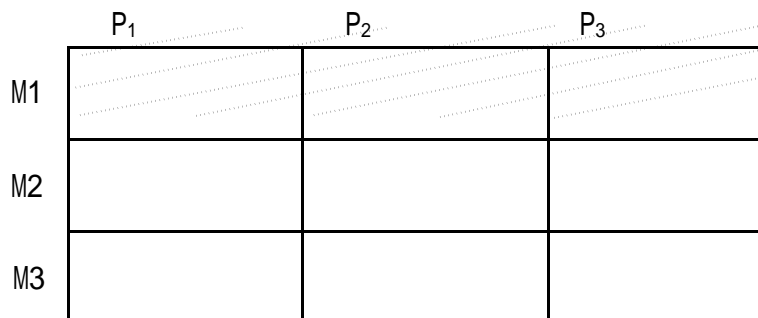
差异性市场策略按照产品与细分市场的组合不同，可以划分为几种具体形式：

*完全差异性市场策略。即将整个市场细分后的所有子市场都做为企业的目标市场，用差异化产品来满足不同子市场的特色需求（见图四）。这一策略，要求企业具有极强的产品开发能力，市场开拓能力以及较高的管理水平等。



图四 完全差异性市场策略

*市场对象化策略。企业选取某一细分子市场为主要目标市场，集中企业的优势资源，开发出适合这一目标市场需求特质的一系列产品。这一策略旨在提高某一细分市场的占有份额（见图五）。



图五 市场对象化策略模型

* 产品对象化策略。即企业以某一类产品来满足不同细分市场中的类似需求。这一策略，是从产品出发，发挥单一产品的优势，以不变应万变。比如，在不同国家市场上出售旅行车，这一策略，要求企业具有较强的市场开拓能力（见图六）。

	P ₁	P ₂	P ₃
M ₁			
M ₂			
M ₃			

图六 产品对象化策略模型

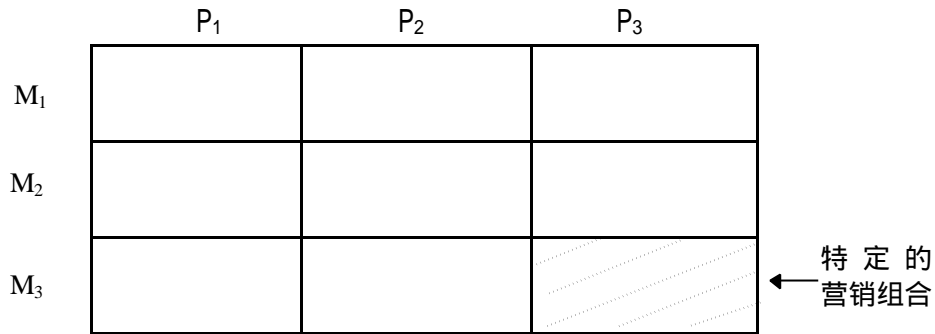
*分散对象化策略。即用不同的产品来满足不同细分市场中的特定需要。这种策略，有利于发挥企业的优势，用其长处来主攻有利的细分市场，节省营销费用和成本。比如，用经济型汽车占领家用小汽车市场，用旅行车占领旅行车市场，用大卡车占领货车市场等（见图七）。

	P ₁	P ₂	P ₃
M ₁			
M ₂			
M ₃			

图七 分散对象化策略模型

*集中市场策略。即集中必要的人、财、物、信息、品牌等有形或无形的资源，重点攻克某一个或极少数几个细分市场。这样有利于更大限度地发挥有限资源的效益（见图八）。例如，WeiRht

Watchers 公司专门为体重超重者和体重意识很强的人提供专门服务。



图八 集中市场策略模型

市场定位

市场定位，是指企业根据目标市场的特点和竞争形势，确定本企业的市场位置，并采取一系列措施，建立起目标市场对本企业产品的偏好。比如，Lincoln 牌豪华型汽车在消费者心目中树立起豪华、舒适、有身份的形象，这类车便可满足追求豪华、舒适、有身份的人的需求。企业市场定位策略，可以有以下几种选择：

避强定位策略。即避开目标市场上的强大竞争对手，避强击弱。这种策略风险小，成功率较高。

“对着干”定位策略。这种策略，出于激发本企业内在潜能及“背水一战”的思想。不回避强大竞争对手，而是迎头赶上，“对着干”。

二次定位策略。即对某些产品进行重新定位。重新定位的原因，可能是出于第一次定位的失败，或是出于谋求进一步发展的需要。二次定位策略体现了灵活多变的经营思想。

举一个市场定位成功的例子：Anheuser-Busch 公司——该公司是世界上最大的啤酒公司之一，有 18 种不同品牌的啤酒。Anheuser-Busch 公司针对啤酒消费者对价格敏感的特点，采取了不同品牌啤酒定价不同的策略。公司价格最高的啤酒是 Carl-sburg 品牌，最低的是 Natural light 品牌。另外，他们还按啤酒含有的热卡数不同，分成两种规格，一种是 160 卡，一种是 110 卡。而且，他们还生产固体啤酒、麦芽啤酒和非酒精啤酒。

四、产品策略

产品概念的再认识

传统的观点，只重视产品的有形部分。比如，汽车的物质实体。在现代市场营销观念中产品概念扩大到了满足目标市场需求这一程度。即产品=目标市场需求=有形实体+无形附加值。具体讲，产品分为三个部分：即核心实体部分、有形附加部分、无形延展部分（见图九）。

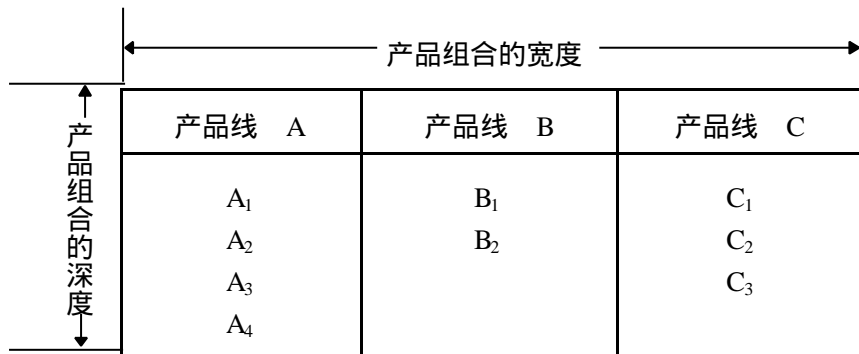
图九 产品的整体概念

产品组合

一个公司生产和销售的产品一般有很多种。比如，通用电气（GE）公司

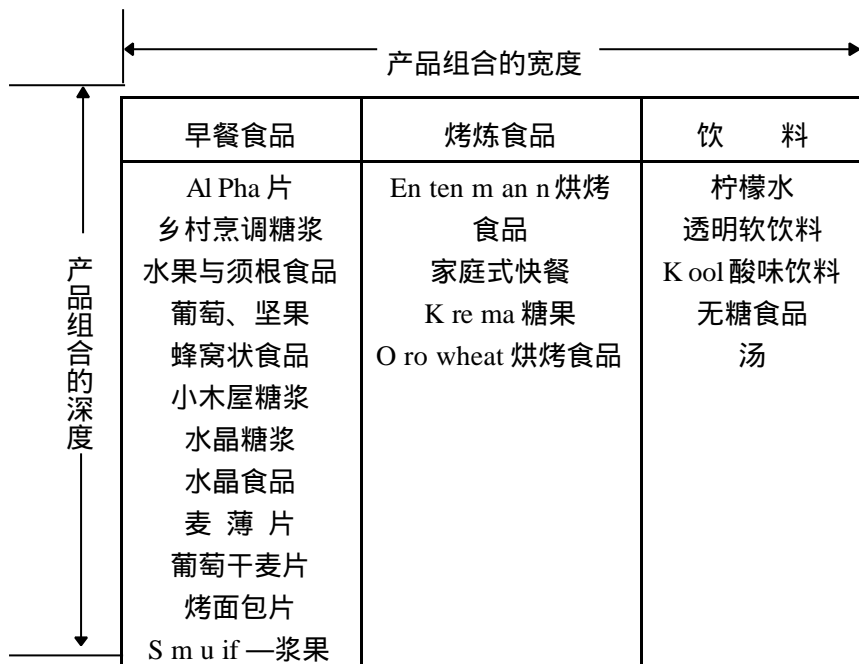
大约销售 21.5 万种不同的产品，3M 公司大约销售 6 万种不同产品。按照产品特点的不同，可以分成若干类，即形成产品线，这些产品线的组合，就构成了产品组合（见图十）。

在图十中，产品组合的宽度（即产品线的多少或产品类别的多少）为三条，产品组合的深度（即某条产品线上的产品项目数）分别为 4、2、3。



图十 产品组合概念

例如，Kraft General Foods 公司的产品组合，可用图十一表示：



图十一 Kraft General Foods 公司产品组合图

资料来源：中央广播电视大学出版社（1995）

何富年等编者《市场营销》165 页

产品组合的宽度，反映了企业经营业务领域的宽窄。宽度越大，企业的业务面越广，经营多角化程度越高。产品组合的深度，反映了企业对某一特定目标市场需求的满足程度。产品组合越深，产品花色品种越多，目标市场的满足程度越高，市场占有率越高。

有关产品组合的策略，一般有以下几种：

*扩大产品组合策略。即增加产品组合宽度或延长产品线的深度。采用这

种策略，要求企业开发能力强，有充足的经营资源。例如，原来专营牛仔服的苹果公司，又增加了休闲西装及休闲服装等产品，这样，企业不仅要有大量的资金投入，而且还要有人力、物力及开发产品和开拓市场的能力。

*缩小产品组合策略。即减少产品组合宽度或产品线的深度。这一策略，主要在经济不景气或企业资源不足的情况下采用。

*延伸产品线策略。企业的原有产品线，一般都定位在一定的目标市场。例如：“林肯”牌汽车就定位在高档车市场。企业为了扩大市场占有率，增加获利机会，在资源充足的情况下，可以采取该策略。比如，原来定位在中档市场上的服装，可以向高档市场或低档市场延伸产品线。

*产品线改造策略。即采用新技术、新工艺、新装备或新的管理手段来改造企业的原有产品线，以达到提高质量、改善性能、降低成本、增强企业竞争实力的目的。

产品生命周期

产品相对于市场需求的发展变化来讲，具有一定的寿命周期：即产品投入期、成长期、成熟期、衰退期四个阶段。见图十二。

图十二 产品寿命周期

产品的投入期，销售额增长缓慢，利润额有可能是负值。

产品的成长期，销售额大幅度上升，利润额也大幅度上升。

产品的成熟期、销售额由缓慢上升逐步变为缓慢下降，利润额也有此变化。

产品的衰退期，销售额和利润都大幅度下降。

产品处在生命周期的不同阶段，其营销策略也各不相同，见图十三。

营 销 组 合	阶 段			
	投入期	成长期	成熟期	衰退期
产品策略	建立产品差异化完善产品的质量、性能	抓质量 创名牌	改良产品质量和性能	降低产量，淘汰老产品、开发新产品，老产品向新市场渗透
价格策略	顾客满意定价策略 高价定价策略 低价定价策略	针对竞争对手采取适当定价	适当降低价格	降 价
营销渠道策略	自销为主 分销为辅	扩大市场销售网络	利用各种销售渠道	收缩老市场，开发新市场
促销策略	重在介绍产品性能、用途、特点、使用方法等	大力宣传树立产品形象	宣传产品的新用途、新功能、新特征	不宜过多宣传老产品，重点宣传新产品

图十三 产品寿命周期不同阶段的策略选择

产品评价三大方法

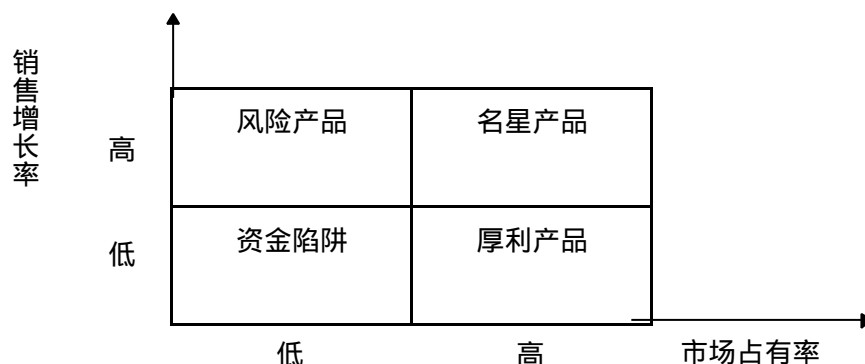
产品获利能力评价法。这一方法，以资金周转次数和销售利润率为评价标准，将产品分为如图十四所示的四类。对于资金积压型产品，应采取措施加速资金周转；对于快速周转型产品，应重点提高销售利润率，比如提价或降低成本；对于增长型产品，应大力发展；对于下降型产品，应采取撤退或淘汰策略。

产品系列平衡法。这种方法，是以企业实力和市场吸引力 做为评价标准，可以得出如图十五图所示的九个象限，每个象限 产品所应采取的对策也列在图中。

		企 业 实 力		
		大	中	小
市 场 吸 引 力	大	大力发展，提高市场占有率	增加投资 增强实力	积极发展 提高实力
	中	维持现状 扩大盈利	维持现状 关注动向	维持现状 快速获利
	小	回收资金 迅速撤出	逐步撤退 或淘汰	回收投资 降低损失

图十五 产品系列平衡法

四象限评价法。又称波士顿矩阵法，由美国波士顿咨询集团创立。这种方法，采用市场占有率和销售增长率为标准，将产



图十六 四象限评价法

对于明星产品，应大力发展，重点扶持，保持其优势地位。此时，一般需要较大的投入。

对于厚利产品。应采取有力的市场营销组合，努力延长其寿命，使企业获得更多的利润。

对于风险产品，企业应加强营销力度，采取得利措施，消除其存在的问题。对于有可能成为明星产品或厚利产品的，应大力扶持，重点发展，对于问题较大的产品，可采取维持现状或淘汰的策略。

对于资金陷阱产品，企业应采取措施，逐步减产或转产。但对那些对企业名牌起支撑和代表作用的老产品，在放弃之前要慎重考虑。比如可口可乐公司，曾一度放弃“古典可乐”这一产品，但不久就受到了消费者的惩罚。另外，企业为了保持自己的经营特色，也不要轻易放弃有损自己特色的产品。比如，某家商店奉行“让顾客一次购齐全部商品”的经营观念，就不会放弃一些针、线等产品的经营，尽管经营这些产品没什么利润甚至亏损。

五、价格策略

企业定价六大目标

企业的定价目标，通常有以下六种：

*利润导向定价目标。即把价格看成是实现利润最大化的主要手段。百事可乐公司就一直宣称，它们的成功，很大程度上取决于它们是否占据工业利润份额的第一，为此，它们采取了适当的定价策略。

*市场导向定价目标。即以提高市场占有率或开拓某一新兴市场做为定价所要达到的目标。为了实现这一目标，企业一般采取低价倾销策略，同时辅以地毯式的广告宣传。P&G公司一直采取的就是这一策略。

*竞争导向定价目标。即以价格战做为竞争的主要武器。如果竞争对手采取了某项挑衅性的竞争措施，企业可以根据实际情况，选择局部或全面的价格战。

*营销组合导向定价目标。即企业综合考虑产品、价格、促销方式、营销渠道、公共关系等因素，制定相应的价格。比如，高质量高价格；高宣传高

价格等。

*品牌导向定价目标。即为了维持名牌地位或品牌的市场形象，采取相应的高价或低价策略。

*生存导向定价目标。对于一些处于困境的企业，为了维持生存，以等待时机，可能采取微利、保本或稍有亏损的定价策略。

定价六大方法

企业的定价方法很多，这里只介绍六种典型的定价方法：

*渗透定价法。即将价格定得较低，以扩大销售额，提高市场占有率，或者以开拓新市场为目的。这种方法，是以开始的损失换取未来的高收益。例如，英特尔（Intel）公司在推出芯片新产品时，采用了这种方法。麦当劳的汉堡包和比克公司的多功能笔、打火机、剃须刀等产品也采用了这种方法。

*撇奶油定价方法。即将价格定得相对较高。这种方法，一般适用于价格需求弹性较小的产品，如果企业产品在某些方面居于垄断地位，也常采用这种定价法。例如，耐克（Nike）公司出售的一种有著名运动员签名的运动鞋，价格甚至高达 145 美元。美国著名的化妆品生产企业——克利尼克公司生产的一种紧肤水，其主要原料是酒精并辅以少量的并不值钱的其他化学成分或物质，但其价格要比其原料价格高出十倍。

*心理定价法。即充分利用消费者的心理进行不同的定价。例如，某种西装，价格定为 1088 元，给人以高档贵重之感。

*差价定价法。即利用地域、时间、批量、质量等方面的差异，采取相应的价格，例如，某种化妆品，在收入水平高的城市，定价高些；反之，定价低些。

*对等定价法。这种方法是针对主要的竞争对手，采取大致相同的价格。即使本企业产品价格高于对手，也要让消费者心服口服。比如说，本企业产品定价 150 美元，而对手产品定价 130 美元，你可以明确告诉消费者，本企业产品质量性能优于对手，加价 10 美元；本企业产品使用更方便，加价 5 美元，本企业产品免费提供零配件，加价 5 美元。

*成本加成定价法。即先确定目标利润水平，比如为 15%，然后在成本基础上加上目标利润，得到产品价格。这种方法忽视了以顾客为中心的营销思想，很可能会失败。

需要强调一点，以上所介绍的定价方法，都必须与产品质量，促销手段，营销渠道等相配合，才能有较理想的效果。

如何应付“价格战”

如果竞争对手发动价格战，采取了降价措施，本企业应如何应付？这里给出几点思路：

*置之不理。如果竞争对手降价的产品，价格需求弹性很小，企业完全可以置之不理。因为，竞争对手的降价不会对本企业市场份额造成多大的影响。

*针锋相对。如果竞争对手降价的产品，其价格需求弹性很大，会对本企业的市场份额造成很大损失，此时，本企业应针锋相对，采取降价应战策略。

*背道而行。如果本企业的产品相对于竞争对手来讲，具有独特的差异性，而已消费者对这些差别性很敏感，此时，本企业可背道而行事，即采取提价策略，进一步突出产品的差异化特征。

*局部反击。即针对竞争对手的关键产品，采取降价策略，迫使其退却。

六、分销渠道策略

分销渠道

分销渠道，是联系企业与消费者的纽带，是企业能够有效占领目标市场的重要手段。分销渠道按中间环节的有无及多少，可以划分为四种类型：

*直接销售渠道。即在企业与目标市场之间没有任何中间环节，企业直接将自己的产品通过上门推销、邮寄、连锁店等形式，销售给目标市场上的消费者。例如，美国雅芳公司采用上门直销方式销售其化妆品、香水、梳妆用品，以及服饰首饰。该公司每年销售额达 40 亿美元，利润达 2.4 亿美元。他们设有 20 多家工厂，有自己的分销、仓储和运输机构，聘用几千名雅芳小姐，直接为顾客服务。

*一层渠道。即在企业与目标市场之间只有一层中间环节。这一层中间环节，在消费品市场上多为零售商，在工业品市场上多为代理商、批发商或经纪人。美国汽车营销方式，采取的是一层渠道。通用、福特、克莱斯勒、日野、丰田、尼桑等汽车等生产厂直接将汽车运送给零售商，由零售商把这些汽车销售给消费者。

*二层渠道。即在本企业与目标市场之间有两层中间环节。在消费品市场上，多为批发商和零售商，在工业品市场上，多为批发商和代理商。

*三层渠道。即在企业与目标市场之间有三层中间环节。在消费品市场上，一般表现为一级批发商，二级批发商和零售商。

除此之外，可能还存在多层渠道，但这种情况比较少见。

中间商选择策略

中间商的数目确定，受到企业自身特点、市场竞争条件和市场容量等因素的共同影响。企业确定中间商的规模，可以有几种选择：

*密集分销策略。企业的产品，如属于大众消费品，例如牙膏、彩卷等，可以通过尽可能多的中间商来推销自己的产品，旨在提高市场占有率和扩大市场覆盖面。

*独家分销策略。企业的产品，如属于价值量很高的耐用品或名牌商品，可以采用此策略，在某一特定目标市场上，选择一家中间商负责本企业产品在该目标市场上的销售。这样，有利于企业对中间商的控制，进一步保证本企业产品的市场形象和市场地位。

*分散型分销策略。这是介于以上两个策略之间的一种做法，主要为了利用前两个策略各自的长处。密集分销策略，有利于市场开拓，但不利于企业对中间商的控制；独家分销策略，有利于企业对中间商的控制，但市场开拓能力不足。分散型分销策略，即企业在目标市场上选择有限的几家中间商负责本企业产品在该目标市场上的销售，即有利于市场开拓，又有利于管理和控制中间商。一般来讲，企业在试销新产品阶段，采用这一策略多一些。

三种垂直营销系统

所谓垂直营销系统，是指从生产商经中间商到消费者之间具有稳定联系而形成的分销体系。目前来讲，垂直营销系统大致可分为三类：

第一类是所谓法人所有型垂直营销系统。即一个生产商拥有分销渠道中的所有中介组织。例如，Tandy 公司，是一家主要经营电子部件、立体音响设备及电脑等电子产品的公司，设有 8000 多个商店，经营自己公司生产的产品。另外，缝纫机制造商 Singer 公司也拥有自己的零售商店，向消费者提供自己生产的缝纫机。

第二类是所谓契约式垂直营销系统。在这种分销系统下，生产商、批发商、零售商彼此独立，通过法律契约来维系它们之间的关系。契约型垂直营销系统，可能是批发商或零售商自愿组织的连锁组织，也可能是特许权专营组织。比如说 WesternAuto 汽车零件商行就属于前者，而麦当劳快餐店就属于后者。这种组织，具有规模经营、降低成本等优点。

第三类是所谓管理型垂直营销系统。这种系统往往有一个或两个经济实力非常强的企业做为总领导者。例如丰田汽车公司，凭借着它的实力管理着近 200 个一级分销商和近 4000 个二级分销商。

一个案例

分销系统的决策，对于企业的营销组合非常关键，有时甚至会起到决定性作用，这里所列举的 Goodyear 轮胎公司就可以说明这一点。

Goodyear 轮胎公司是世界上最大的一家跨国经营的轮胎公司，在世界 30 多个国家设有自己的轮胎生产企业。而法国的 Michelin 轮胎公司也是一家跨国公司。Michelin 公司在进入美国市场的时候，采取了兼并美国第二大轮胎生产企业 Uniroyal Goodrich 公司的策略。Michelin 公司通过兼并 Uniroyal Goodrich 公司，迅速取得了在美国市场生产轮胎的生产手段，同时，也取得了 Uniroyal Goodrich 公司原有的分销渠道。这对 Goodyear 公司构成了强大的竞争威胁，Goodyear 公司为了扭转这种局面，修改了公司原有的战略规划。其中关键的一点，就是增加公司的分销渠道，从原来本公司所拥有的轮胎商店扩大到一般的大众化零售商店，比如扩大到美国最大的零售连锁店之一——Sears-Roebuck 公司。这些实力强大的连锁店的加盟，使 Goodyear 品牌轮胎的分销渠道更加广泛和通畅，并且，以绝对优势压倒了法国 Michelin 公司的分销渠道，因为他们不愿意和 sears—Roebuck 这样的大连锁店进行竞争。Goodyear 公司另一个关键的战略决策是增加产品线，Goodyear 公司认识到，目前有越来越多的消费者对轮胎的价格敏感性增加，但 Goodyear 公司原来产品一般价格较高，这样导致了 Goodyear 公司轮胎的销量下降。为了改变这种状况，Goodyear 公司增加了一条新的轮胎产品线，并且采取低价策略，通过 Goodyear 公司的营销渠道提供给消费者。最后的结果证明，Goodyear 公司取得了巨大成功。1993 年，Goodyear 公司的销售额达到了 116 亿美元，利润额达到了 4.88 亿美元。

七、促销策略

认识促销

促销的实质是信息交流与沟通。比如广告不管采取什么形式，都是在向消费者传递有关某项产品的信息，比如质量、功能、性能、服务等等。这种信息交流与沟通能否为消费者接受、认可并有所反映，是检验促销活动是否成功的重要标准之一。

促销的方法很多，基本上可分为：广告、人员推销、直接营销、营业推广、公共关系。

促销组合要素——AIDA 模式

AIDA 模式指出了促销活动需要重点解决的问题。它要求促销主体在促销活动中扮演积极的角色。

A：代表注意（Attention）。任何促销手段，一开始就要引起目标消费者的注意。否则，就难以达到促销的目的。例如广告，之所以要聘用名星，同时，配有精彩的画面，或动用大幅的、夺目的标题，实质上都是为了达到引起消费者注意的目的。

I：代表兴趣（Interest）。促销活动在引起消费者注意后，紧接着要激发消费者的兴趣，使其愿意并且是主动接受更多的信息。比如，广告中经常制造一些悬念，就是出于这一目的。

D：代表欲望（Desire）。就是激发消费者的购买欲望。

A：代表行动（Action）。即消费者采取购买行动，实现购买欲望。这一阶段，是促销的最终目的。

促销决策的五大关键步骤

若想保证促销有效，必须对促销活动进行科学决策。

第一步，明确促销目的。即促销要达到什么样的目的，比如，一项新产品广告，促销目标可能是：扩大品牌知名度，培养消费者对该品牌的偏好，促使消费者反复购买等。

如吉列公司推出“绅士”剃刀时，花费了1亿1千万美元的广告费用，其目标是扩大该产品的销售，这项促销活动非常成功，1989年上半年，“绅士”剃刀的市场占有率达到了33%。

第二步，评价影响促销组合的各种要素。企业到底采取哪种促销方式，在这一阶段要做出回答，其主要的影响因素有：

顾客类型。如果是工业购买者，采用人员推销要更加经济些；如果是消费品购买者，更宜于采用广告与营业推广。

产品类型。如果是大众消费品，采用有奖销售，折扣折让等营业推广方式更可取一些；如果是耐用消费品，如冰箱、汽车等，广告更可取些；对于工业设备等产品，人员推销更可取。

产品生命周期。处于生命周期不同阶段的产品，具有的特点不同，促销目的和促销手段也不同。产品在引入期，促销的目的是确立品牌知名度，广告和营业推广的费用会很高；产品在成长期，促销的目的是培养顾客对品牌的偏好，营业推广的费用会减少；产品在成熟期，促销的目的是培养顾客对品牌的忠诚，营业推广的费用会有所增加；产品在衰退期，促销的目的在于品牌收获，维持顾客对品牌的忠诚，此时，促销费用会很低。

产品生命周期不同阶段的特征，见图十七。

特征	引入期	成长期	成熟期	衰退期
销售额	低	快速增长	缓慢增长	下降
利润	很少或亏损	最高	下降	很少或亏损
现金流量	负	中等	高	低
顾客	喜欢新奇的人	大规模市场	大规模市场	反应缓慢市场
竞争者	很少	增多	若干对手	数目下降
策略重点	开拓市场	扩张市场	体质份额	生产能力维持
营销费用	高	高	下降	低
营销重点	产品知名度	品牌偏好	品牌忠诚	有选择地扶持
分销	不确定	密集型	密集型	有选择
价格	高	低一些	最低	升高
产品	基本型号	改进型号	特色型号	合理化型号

图十六 产品寿命周期不同阶段特征表

资料来源：Doyle, Peter (1976), “产品生命周期的现实”, 《营销评论季刊》

第三步，形成促销策略。即从促销目标出发，确定合适的促销组合。如果是想建立品牌知名度，最好采取广告方式；如果是想阐述产品的功能特性和使用方法，最好采取人员推销方式；如果是想建立品牌偏好，最好采取营业推广方式。

第四步，确定促销预算。确定促销费用，可以有多种方法。比如，按销售收入的一定百分比（如 5%）来确定促销费用；或按照竞争对手的促销费用水平来确定本企业的促销费用；还可按照达到一定目的所必需的花费来确定促销预算。

第五步，评估促销组合。即对促销结果进行评价，是对促销各要素实际效果的一次检验。根据评估结果，及时对促销组合进行调整。

四大促销方式

广告。即通过各种媒体，综合运用声像、色彩、文字及名人魅力、幽默等手段，极富感召力的一种促销方式。通过广告，可以告知消费者有关产品性能、功能、质量、效果、特征、服务等方面的信息，可以说服消费者去购买某一品牌的产品，并树立起品牌知名度。广告是现代企业不可缺少的工具。1990年，P&G公司的广告费用达23亿美元，Sears—Roebuck公司和通用汽车公司（GM）公司的广告费用也超过了15亿美元。但广告也给企业带来了丰厚的回报，比如菲利普·莫里斯公司花费了22亿美元的广告费用，但同期它的销售收入为250亿美元。

人员推销。它是通过派出人员，采取面对面的形式与潜在顾客进行信息交流。这种方法在说服力和可信度方面，具有一定的优越性。一般来讲，人员推销常常被用来推销大型产品或技术含量高、操作复杂的产品。

营业推广。即在短期内，采取特定的形式，刺激顾客的购买欲望。营业推广的具体形式有多种，常见的有：赠送样品、优惠券、贵宾卡、折扣、有奖销售、现场陈列、演示等。

公共关系，这是一种间接的促销手段，因为它一般不是以推销产品为目

的，而是以树立企业形象为目的。公共关系的具体形式也很多，包括：新闻报道、赞助、研讨会、CI 设计等。利用公共关系成功树立和维护企业形象的一个经典例子是约翰逊兄弟公司。该公司是一个庞大的股份公司，经营一种叫作泰尔诺尔的镇痛药。1982 年，由于一些泰尔诺尔药品被氰化物污染，导致了一些消费者的死亡。针对这种情况，约翰逊兄弟公司立即采取行动，从零售商和药剂师那里收回了全部的泰尔诺尔，以减少对消费者的威胁，使公司为此付出了超过 1 亿美元的代价。

另外，约翰逊兄弟公司公开向消费者承诺，将尽一切努力保证药物的安全。从此，约翰逊公司采用了新的包装，以杜绝类似事件的再次发生。通过以上行动，约翰逊兄弟公司树立了良好的企业形象。

市场营销运作八大秘诀。

秘诀之一，没有调查研究，就没有发言权，不要想当然。有的时候，营销主管在对产品、促销、分销、价格等营销组合要素进行决策时，往往会在缺乏调研、情况不明的情况下盲目决策，这样必然导致营销组合和营销运作方案的无效性。比如，克拉玛投资公司，在没有进行客户访问的情况下，盲目地改变了自己原有的营销渠道，导致了原有客户的丧失。

秘诀之二，营销组合的各个环节之间要相互协调，不能出现“断路”现象。比如，某电脑公司推出了一种新产品，在功能上完全可以取代老产品，但新产品的技术要求、配套性、应用范围、市场定位都与老产品有很大差异。尽管新产品的市场前景非常乐观，但并没有取得销售上的成功。究其原因，主要是该企业对自己的销售人员没有进行培训。这些销售人员用销售老产品的办法来销售新产品，没有采取适当的营销渠道和促销手段，割断了产品传输到消费者手中的通路，最终导致了失败。

秘诀之三，对待市场营销组合的各个环节，不能平均用力，而要根据企业特点和实际情况，有所侧重。这一点，在资源有限的情况下更为关键。如吉列公司特别注意广告促销，在这方面投入了大量时间、金钱、人力。实践证明，吉列公司通过独特的广告营造了自己的竞争优势。与吉列公司相类似，弗雷公司一直坚持送货上门，尽管这一政策使该公司必须保持上万名的销售队伍，必须支付巨额的营销费用，但却使它建立起了自己独特的营销优势。

秘诀之四，营销组合和营销计划目标要明确，而且要切实可行，不要开空头支票。无的放矢，好高骛远，都是不可取的。比如，一家大型的制造企业，早于竞争对手年开发成功了一种很有市场前景的新产品，但最终却比竞争对手晚两年才将该产品推向市场，其结果，当然是以失败而告终。究其原因，主要是因为该公司目标不明确，有限的开发人员不能够集中精力于这种新产品的开发推广，而一会去修改原有产品，一会又去做其他一些无关大局的事情。最终，目标不明，力量分散，导致了该公司的失败。这是一个“无的放矢”的例子。下面是一个“好高骛远”的例子。菲利普公司在美国的一家子公司，推出了一种叫做诺雷克的灯泡。这家子公司确立的目标是：使诺雷克灯泡成为仅次于奇异和西屋的第三大品牌。当时，奇异电子公司和西屋电气公司都是世界著名的跨国公司，在北美灯泡市场上，奇异电子公司市场份额达 60%，西屋公司市场份额占 20%，而菲利普的这家北美子公司是一个营业额仅为 3000 万美元的小公司，为了将诺雷克灯泡成为第三大品牌，该公司采取了一系列措施，包括低价定位，利用五金店、折扣商店、超级市场等

多种渠道，但最终结果是：该公司收效甚微，根本达不到其当初确立的目标。其失败原因，有营销方面的失误，比如广告费用投入力度不够，但其目标过高也是一个重要的方面。

秘诀之五，营销观念和营销体制要适时地不断创新，而不能一味地默守成规。例如 IBM 公司的新产品开发体制，有一套烦琐的审批手续，在这种制度下，一项新的创意和构思往往需要很长时间审批。这点与当前的市场环境已大大地不适应了。

秘诀之六，不要误用营销资料。营销资料的正确用途，是进行营销决策。而目前有很多企业把营销资料做为考核营销人员业绩的依据。这样一来，一些营销人员为了个人的私利，会提供一些虚假的营销资料，报喜不报忧，最终导致企业的整体利益受到损害。

秘诀之七，营造本组织的营销文化。营销文化是一种无形的行为规范，它可以通过多种途径营造出来。比如弗雷公司的营销副总裁卡拉诺先生要求他的公司在企业形象、颜色、陈列、言行举止等方面都统一，营造了一种管理严格、协调、有序、行动迅速的营销文化氛围。

秘诀之八，营销行动需要企业内部各部门的协调互助，共同努力。比如，吉列公司在推出西尔康丝润丝精这一产品时，由于产品经理和广告公司总裁的共同努力，取得了巨大成功，使该产品在护发类产品中，销售额占 50%，利润占 80%。但在推出西尔康丝洗发精时，由于产品部门与广告部门意见不统一，导致了这一产品的销路非常不理想。

第五章 生产作业管理

产品的质优价廉程度，直接取决于企业内部的生产作业管理状况。生产作业管理作为企业管理的重要组成部分，实质上是对企业的产品生产所进行的计划、组织、指挥、监督与控制工作的总称。

某公司在计划期内需要确定生产任务，那么，它应该根据定货合同来确定，还是应该根据资源条件来确定？例如，它生产 A 产品共需甲、乙、丙三种材料，生产 B 产品也需这三种材料，A、B 两种产品对甲、乙、丙三种材料的“单耗定额”分别为 10（公斤/件）、20（公斤/件）、40（公斤/件），而甲、乙、丙三种材料目前最多的拥有量分别为 70（吨）、20（吨）、100（吨），那么，如果您是总经理或主管生产作业的副总经理，您认为 A、B 应分别生产多少？

在生产作业管理中，象上述问题，是否要考虑企业的生产能力？以及是否考虑定货合同？

如果企业的产品生产周期为 3 个月，而一宗紧急订货合同的交货期只有 20 天，如果不愿放弃这宗“买卖”，您认为应该如何组织产品生产？

某咨询公司在对一个公司咨询时，发现营销部经理对其业务员十分不满，原因是：该公司每年需要采购硫酸亚铁矿石 1,000（吨），而采购员每次只采购 20（吨），经理觉得每次采购量太少。而采购员则认为：这个数量是他多年采购的经验总结，他认为：这一采购量最“合算”！所以，两位上下级关系搞的很僵。

该咨询公司收集了有关资料，发现平均每次采购费用 200 美元，而材料的单位平均库存费用为 1000 美元。经过分析，该咨询公司认为：采购员的做法是正确的。您知道这是为什么吗？

我们知道：“产品质量是在产品加工过程中形成的。”那么，加强质量管理是否就是仅仅加强对产品加工过程的质量控制？

现在，有许多日本企业强调在生产作业管理中，实施材料的零库存控制，认为“材料库存的存在，掩盖了管理中的失误，占用了资金。因此，不利于提高管理水平，应该实施零库存控制”，您认为这种作法可行吗？它需要什么条件才能实现？

本章将重点研究上述问题。

一、生产作业系统设计

在具体的生产作业过程的控制与管理之前，有一项重要的基础工作，就是“生产作业系统设计”。

在这部分内容中，关键是“生产过程组织”，尤其是流水生产线的组织，它是产品的具体加工过程的基础，它的组织质量水平，直接决定和影响产品的加工质量，不可轻视。

车间布置。

这是在产品生产中生产作业技术经济准备的第一项工作。

所谓“车间布置”主要是指对车间内部的设备、物料等进行的一系列安排工作。在进行布置时，首先要保证车间的整齐与便于加工操作。设备是车

间内部的主体设施，也是生产加工的核心物质技术条件，所以车间布置应以设备运转规律为基础，结合产品本体特征进行。合理的布置应有利于强化生产控制、降低成本、提高效率，有利于保证工人安全。在进行布置时，一般采用平面图布置法进行初步设计，然后在具体布置时进行调整，以保证便于操作，使物料运输路线最短和总运量最小。

在车间布置中，目前美国大多数企业的做法都十分成功，尤其象 IBM 公司、麦当劳等，而中国有许多企业则十分不注重这一点，尤其是车间中的物料堆放等。因此，在进行生产过程组织与控制前务必要注重这一点。

生产过程组织。

产品的生产过程是指从准备生产某种产品开始，一直到把该产品生产出来为止所经历的全部过程。主要包括：生产技术准备过程、基本生产过程、辅助生产过程、生产中的排队等待过程等。其中基本生产过程是生产过程的核心。也正因为如此，生产过程组织要以基本生产过程的组织为核心来开展。

由于生产过程就是产品成本与质量的形成过程，因而必须对生产过程的组织有较高的要求。首先要求生产过程必须是连续性的，即各车间、生产班组要连续不断地对产品加工。关于这一点十分重要，尤其如钢铁、化工等装置型生产若停产一次会给企业带来十几万美元有的甚至上百万美元的损失。其次要求生产加工过程必须在空间上同时进行即要求平行性加工。再次就是比例性，即要求各生产环节、各工序必须在生产能力上是成比例的、是平衡的。若达不到上述要求，不但不能保证生产过程的连续性还会出现停工待料现象，而且也有可能致原材料、半成品的积压，从而直接影响生产资金的占用与产品生产成本等，最后就是均衡性，。其实质也是要求生产的各阶段、各环节在生产能力上保持一定的比例关系。总之，在组织产品生产时，一定要保证连续性与比例性等。

由于基本生产过程实质上就是产品的具体加工过程。而这一过程又可分为若干个工艺阶段，每一个工艺阶段又可分为若干道工序。因而显然工序是产品生产过程的细胞。所以从管理本身看，必须强化工序的管理。工序管理质量状况直接影响到产品加工过程。而强化工序管理的主要途径应该是强化生产作业现场的管理与控制。关于这一点，美国通用汽车公司一向十分注意，尤其象工序点的控制、班组控制等。

生产过程工艺选择决策。

生产过程中工艺状况，不但决定着企业产品生产的技术状况、投资状况以及产品质量与成本等，而且直接影响生产过程组织本身，因而必须注重生产过程工艺选择决策。

生产过程的工艺选择主要包括：工艺技术性选择或工艺方案选择、设备投资选择、工艺文件与工艺纪律方案的选择以及产品加工方式的选择等。关于工艺方案主要是从技术角度确定工艺的技术先进程度等。关于产品加工方式主要有：专项工程、散件生产或一次性生产、批量生产、流水线等。由于不同加工方式有不同的产品生产过程的组织方法，而且要求不同。所以必须根据产品本体特点与市场需求状况进行选择。

生产过程工艺选择决策方法总体上可分为两类方法：一是产品生产成本比较法，即成本相对越低的方案就越合理。二是工艺的技术先进性法。即尽

可能选择工艺比较先进合理的方案。

生产过程工艺投资的固定性。

在任何一个企业中,工艺投资同其它投资尤其是长期投资一样都带有“固定性”,就是说一旦投资就要长期使用,不能轻易变动,如果变动不但给企业造成的损失较大,而且变动成本也较高,变动所需的周期也较长。因为在工艺投资中,有一定比例的投资属于固定资产投资。而我们知道固定资产的投资的固定性是很强的。正是由于工艺投资与流动资产投资有较大的区别,因此更应注重工艺方案的决策或生产过程工艺的抉择。

生产工艺过程选择的收益决策。

生产工艺过程不但需要有固定性的投资,而且在其运行过程中也必然有收益。另一方面由于不同的投资方案的特点不同,因而给企业带来的收益必然也不相同,所以在进行生产工艺决策时,另一个决策问题就是:生产工艺过程选择的收益决策。实质上就是从收益的角度来选择工艺方案。这里可供选择的方法比较多,如:投资回收期法、投资收益率法、资金净流量法等。

流水生产的组织。

流水生产即流水线是指加工过程对象按一定的工艺路线和统一的生产速度连续不断地经过各个工作地,顺序对产品进行加工的生产作业组织形式。

流水生产是一种劳动效率更高、劳动分工更细的比较先进的组织形式。它更符合生产过程组织的连续性、平行性、比例性与均衡性的要求。它显著的特点表现在:首先它是按固定的节拍来组织产品生产。所谓“节拍”是指流水线上相邻两件产品出产的时间间隔。节拍是流水生产组织的核心。其次,流水线是采用现代运输装置加工运输加工对象。

正是因为如此,因而在组织流水线时,首先要确定流水线的节拍,一般来说流水线节拍就是流水线上计划期内有效的工作时间(精确到分钟)与计划期的总产量(包括次废品产量)之间的比值。在确定了节拍以后,其次是组织流水线的平衡。因为不同设备、不同工作地的生产能力不同,它与流水线设计的节拍必然有差别,因而它们的单件产品生产时间可能大于或小于设计的流水线节拍。所以必然要据节拍的要求来组织其平衡问题。这里进行组织时的基本要求是:首先不能改变在生产工艺过程中所设计的工艺加工顺序;其次,要保证各个工作地的加工时间小于或等于流水生产线的节拍,而且越接近节拍越好。而平衡的基本方法是:合并与分解工作地。在组织了流水生产线的平衡以后,接着就是配备工人、运输工具的设计以及流水生产线的平面布置。

生产线要面向顾客。

在方法研究中,一定要注意克服原有企业生产线存在的主要问题:具有封闭性。在目前日益激烈的市场竞争环境中,讲求产品质优价廉,讲求适销对路,而要能以最经济有效的方法满足顾客的利益,生产线必须面向顾客。要了解顾客的需求,顾客对企业产品性能、质量、成本、寿命、安全性等方面的要求。而不能像企业过去做的那样,仅是企业其它部门或单位面向顾客,而企业的生产线则是封闭的。在新的形势下,不但其它部门单位要面向顾客,

而且生产线也必须要面向顾客。通过与顾客接触，通过市场调研，来决定生产线生产什么、如何生产，从而保证最大限度地提高生产效益与效率。

生产线向服务靠近。

首先，这里的服务主要是指企业向社会提供的产品服务、销售服务、技术服务、人员服务等。

其次，要树立“服务是执行生产线任务”的思想。其实就其本质来说，服务也是一种生产性劳动，作为一种附加性生产劳动，服务实质上是生产线任务的延伸与继续。另一方面，只有通过服务，才能更有利于改变与提高生产线的质量、效率、效益等。

再次，生产线必须要向服务靠近。例如企业的生产线要向厂外的协作单位的服务靠近。再如企业的生产线要向其它制造商或消费者提供服务，向社会提供制造机器服务等。生产线向服务靠近的主要做法就是：生产线中部分人员要有目的、有选择地参与服务项目或服务业务。或者生产线为协作生产单位提供直接的技术服务，以指导协作单位的零配件生产，保证协作件与本企业的产品生产进度、产品质量协调一致，从而保证企业生产线的协调有效运行。生产线向服务靠近还有一种有效做法就是产品零配件生产的分包。分包后由生产线人员直接向分包商提供相关服务。

二、方法研究

方法研究实质上是对现存的生产过程进行系统的记录与分析，以寻求最经济合理而有效的工作程序与操作方法的一种管理技术。尤其是在八十年代后期该系统的方法已比较全面完善。方法研究与后文中所要论及的“动作研究”是密不可分的两个生产作业系统的研究方法。

方法研究的本质目的在于通过对现行的操作方法、工艺程序进行研究，发现问题并解决问题，从而达到挖掘企业内部潜力的作用。其次方法研究在解决问题时是通过标准化来实现的。即通过制订标准的操作方法、标准的加工过程、标准的车间布置以及标准的物料存放方法来提高劳动效率。美国有一定数量的专家认为“方法研究就是为了创新”。这一点也是可以理解的。因为它所制订的标准方法必然是对原方法的一种创新，而且这些标准的方法是一个不断标准化的动态创新过程。

方法研究的基本程序主要包括以下四个方面：确定研究项目；对现行方法进行记录与分析；寻求新方法以及执行新方法。

在上述程序中，关键在于新方法的确定。新方法的确定首先要采用“5W1H”的方法进行系统的分析，“5W1H”是指：是什么、为什么、什么时候干、在什么地方干、由谁来干、怎样干等。通过“5W1H”分析发现的问题以及产生问题的原因与主要原因。然后通过采用“取消、合并、分解、简化”来设计新的方法，并按一定方法使其成为标准固定下来。

三、如何组织劳动

劳动定额工作。

劳动定额工作是劳动定额的制订、执行与管理工作的总称。其中的“劳

动定额”是指在一定的生产技术组织条件下，制造单位产品或完成单位劳务所规定的劳动消耗量的标准。一般来说，劳动定额有两种表现形式：产量定额与工时定额。产量定额是指在一定的生产技术组织条件下，所规定的在单位时间内应生产产品数的标准。工时定额是指在一定的生产技术组织条件下，所规定的制造单位产品的劳动时间消耗量的标准。显然，工时定额与产量定额是互为倒数的关系。

劳动定额制订的一般方法有：经验估计法、统计分析法、技术测定法。在具体制订劳动定额时，可采用工时定额法，也可采用产量定额法。若采用工时定额法，则必须借助于动作研究和测时研究以及时间定额标准资料，来确定制造单位产品的工时消耗标准。

由于劳动定额是生产管理的重要的管理基础工作，在制订时一定要体现“先进合理”，同时必须要采取必要措施保证劳动定额的落实。另外，由于劳动定额与一定的生产技术组织条件有关，当这些条件发生变化时，一定要及时修订劳动定额。

工作轮班的组织。

工作轮班的组织包括：合理安排工人的轮班、交接班、加强夜班管理等。在这里有一个十分重要的工作是确定轮班方式及建立幢全交接班制度。当然也要合理安排各个轮班的人员。

四、生产作业安排

生产计划。

所谓“生产计划”就是对企业在一定时期内生产产品的数量、质量、成本所做的预先安排。生产计划对保证企业建立正常的生产秩序无疑起到决定性的作用。

编制生产计划要依据企业的营销计划。只有这样，才能做到“以销定产”，同时保证企业的各项职能计划相互协调，成为一个有机体系。

一般来说，企业生产计划的指标体系主要包括：产值指标、产量指标、质量指标及产品品种指标。在这里需要说明的是：目前企业中普遍存在一个误区是：只注重产品品种指标，即有哪些品种；以及产量指标，即每个品种生产多少。而不注重质量指标及产值指标。也就是说，不注重质量及其提高，不注重产品成本及其降低。计划作为一个有机整体是上述四个指标相互联系。相互影响所构成的统一体，缺一不可。

企业编制生产计划的主要方法是据营销计划，结合企业的生产能力来编制。具体到品种计划指标，要保证企业生产的高效率与高效益，可考虑的方法有：一是据市场需求来确定生产什么品种；二是据现有各品种的盈利能力，首先保证优先生产盈利能力大的品种，其次保证生产盈利能力小的品种。对产量计划指标来说，首先要确定最低的产量规模。企业最低的适合于产品生产的规模就是“保本规模”。其次在保本规模的基础上，确定最优规模。最优规模的确定方法主要是“线性规划法”。线性规划法的基本程序主要包括：确定目标函数、确定约束条件、据约束条件确定最优产量。

生产能力的核定。

既然生产计划是根据市场需求与企业生产能力来确定。因而在编制计划之前必须确定企业的生产能力。所谓“生产能力”是指企业在一定时期内，全部生产性固定资产在一定的生产技术组织条件下所能生产产品的最大数量。其中生产性固定资产是指直接参与产品生产的固定资产或直接服务于产品生产的固定资产。

影响企业生产能力的主要因素有：固定资产的数量、固定资产的运行时间以及固定资产的效率。

因而，企业必须要依据上述三个因素来核定企业的生产能力。当然由于企业在初创时的技术设计任务书中虽然确定有设计的生产能力（简称设计能力），但它仅能作为参考，并不能作为安排生产计划的依据，作为安排生产计划依据的只能是计划期实际具备的能力（简称计划能力）。因而企业生产能力的核定主要就是核定企业计划能力。核定生产能力时，要从前述的三个影响因素的角度来进行详细的调查与核算。

生产任务与生产能力的平衡。

在确定了生产能力后，企业的生产计划虽然要依据生产能力来安排，但是它毕竟受到市场需求乃至营销计划的影响，因而必然会存在计划任务与生产能力的冲突。在处理二者之间的冲突时，关键在于尽可能地提高企业的生产能力及其利用效率。在此基础上考虑“外协”问题。例如当企业的计划生产任务大于生产能力时，可以考虑找协作单位，委托协作单位生产即委外协作。再如当企业的计划任务小于生产能力时，可以考虑接受外部的委托加工任务即外委协作。总之，要充分平衡企业的生产任务与生产能力。这需要积极妥善的安排。目前存在的开工不足现象很严重，其中的关键就在于没有做好这方面的工作。

生产作业计划与期量标准。

生产计划需要进一步在时间上，从年度分解到各季度、各旬以至于每一日，在空间上分解到各车间、班组以至于每一人。这一工作可以称之为“生产作业计划”。其内容还包括：编制生产技术准备计划；日常生产任务分派；进行设备与生产面积的负荷核算以及期量标准的制订与完善。

所谓“期量标准”是指为加工对象所规定的在加工期限和数量方面的标准。期量标准是生产作业计划编制的基础和依据，同时也是整个生产作业管理工作的基础工作。因而，在编制生产作业计划以前，必须首先制订与完善期量标准。不同的生产方式具有不同的特点，所对应的期量标准也不完全相同，所以在制定期量标准时，不要强求统一模式。例如单件生产企业的期量标准主要包括：产品生产周期、提前期等；成批生产的期量标准主要包括：批量、生产间隔期、生产周期、提前期、在制品定额等；大量流水生产的期量标准有：节拍、流水线工作指示图表、在制品定额等。

1. 生产周期的确定。

产品生产周期是指从准备加工某种产品开始，一直到该产品完工入库为止所经历的全部时间。主要由准备结束时间、排队时间、作业时间、损失时间四部分组成。

由于不同的加工方式，上述四类时间的消耗组成时间不同，因而生产周期的组成与确定方法也不同。

对于单件小批生产类型的企业来说，生产周期表现为单件加工周期，单件加工周期是上述四部分时间的总和。即：单件加工周期 = 准备结束时间 + 作业时间 + 排队时间 + 损失时间。

对于成批生产类型企业来说，由于批量大，因而准备结束时间要考虑批量因素，所以，单件生产周期为：单件生产周期：

$$\text{单件生产周期} = \frac{\text{准备结束时间} + \text{作业时间} + \text{排队时间} + \text{损失时间}}{\text{批 量}}$$

对于大量流水生产来说，由于产量大而且准备结束时间与排队时间较少，因而单件生产周期的确定，可按下述模型：

$$\text{单件生产周期} = \frac{\text{作业时间} + \text{损失时间}}{\text{批 量}}$$

当然上述确定方法还不是很精确的，若需要比较精确的生产周期资料，则可以分两步来确定与核算。首先按工艺阶段的加工周期的确定方法，确定出各工艺阶段的加工周期。其次按一定原则与方法确定产品生产周期。在具体确定生产周期时，要依据要求的资料的精度不同来选择方法与模型。

2. 批量与生产间隔期。

批量是生产一批产品的产量。生产间隔期是指相邻两批产品出产的时间间隔。显然在平均日产量已定条件下，批量越大生产间隔期也越长。批量越小生产间隔期越小。即批量与生产间隔期之间呈正比例关系。

$$\text{批量} = \text{平均日产量} \times \text{生产间隔期}$$

$$\text{生产间隔期} = \frac{\text{批 量}}{\text{平均日产量}}$$

正是据二者之间的这种关系，在确定批量与生产间隔期时，主要有两大类方法即先确定生产间隔期，据生产间隔期确定批量，该方法称为以期定量法。另一类方法是先确定批量，然后据批量确定生产间隔期。该方法称为以量定期法。

以量定期法显然是先确定批量，而确定批量的方法总体上可以分为两种方法。最低批量法即保本批量法和经济批量法。在这里主要介绍经济批量法。

所谓“经济批量”是指使得费用最经济或费用最小的批量。一般来说，与批量有关的费用有：调整费用与库存费用。平均调整费用与批量成反比，平均库存费用与批量成正比。总费用是二者之和。据数学分析的方法，使总费用最经济的批量为：

$$\text{经济批量} = \sqrt{\frac{2 \times \text{年产量} \times \text{每次设备费用}}{\text{单位产品平均保管费用}}}$$

在据上述模式确定了经济批量以后，还要对其进行必要的修正。在修正时，要确保：批量与批次均为整数；而且调整后的批量与求出的经济批量越接近越好。

例如，某企业计划年产量为 4,000 吨，在生产产品时，因为调整批量而调整设备的平均每次调整费用为 1,000 元，单位产品的平均保管费用为 200 元，试确定经济批量。

$$\text{显然，经济批量} = \sqrt{\frac{2 \times 4000 \times 1000}{200}} = 200(\text{吨})$$

而且所求出的经济批量刚好符合修正的条件，所以不再具体的修正。因此，最后求出的经济批量为 200 吨。

以期定量法是指先确定生产间隔期，再确定批量。在确定生产间隔期时，可据生产任务与交货期、生产方式等具体要求来进行。

3. 生产提前期。

所谓生产提前期是指加工对象在各工艺阶段、各环节投入与产出的时间同成品出产时间相比所提前的时间。生产提前期可分为：投入提前期和出产提前期。

投入提前期是指加工对象在各工艺阶段、各环节投入的时间与成品出产时间相比所要提前的时间。显然：

车间投入提前期 = 本车间出产提前期 + 本车间生产周期。

出产提前期是指加工对象在各工艺阶段、各环节出产时间与成品出产时间相比，所要提前的时间。

车间出产提前期 = 后车间投入提前期 + 保险期。

需要说明的是，生产提前期的计算方法是采用“逆工艺顺序”法，从最后一个车间开始计算，直到第一个车间。显然，最后一个车间的出产提前期为 0，投入提前期则为本车间生产周期。

若前后两个相邻车间的生产批量不相等时，应对生产提前期进行修正。修正后的车间出产提前期为：

某车间出产提前期 = 后车间投入提前期 + 保险期 + (本车间的生产间隔期 - 后车间的生产间隔期)

4. 在制品定额。

在制品定额是指在一定的生产技术组织条件下，在各生产环节上为保证产品生产正常进行所必须的在制品储备量的标准。在制品定额根据其占用形态，可分为：工艺在制品定额、运输在制品定额、保险在制品定额以及周转在制品定额。其中：工艺在制品定额是指在一定的生产技术组织条件下，所规定的正在加工过程中的在制品占用数量的标准。运输在制品定额是指在一定的生产技术组织条件下，所规定的处在运输过程中的在制品占用的数量标准。保险在制品定额是指在一定的生产技术组织条件下，为了防止意外事故而保证产品生产顺利进行的在制品占用数量的标准。周转在制品定额是指在一定的生产技术组织条件下，由于前后两个车间生产能力不同而引起的在制品占用数量的标准。

显然，由于生产类型不同，具体条件不同，因而在制品定额的确定方法也是不同的，下面分别研究各种类型的在制品定额的确定方法。

大量流水生产条件下，在制品定额的确定可分为：流水线内部在制品定额的确定和流水线之间在制品定额的确定。流水线内部的在制品定额主要包括：工艺在制品定额、运输在制品定额、周转在制品定额与保险在制品定额四类。其确定公式分别为：

$$\text{工艺在制品定额} = \frac{\text{工序数}}{1} \times \text{每道工序的工作地数} \times \text{一个工作地上同时加工的零件数}$$

工的零件数

$$\text{运输在制品定额} = (\text{流水线工序数} - 1) \times \text{运输批量}$$

$$\text{周转在制品定额} = \text{功尽弃} \frac{\text{较高效率工序的延续工作时间} \times \text{前工序工作地数}}{\text{前工序单件时间}}$$

$$\frac{\text{较高效率工序的延续工作时间} \times \text{后工序工作地数}}{\text{后工序单件时间}}$$

需要说明的两点是：其一，如果上述计算结果为负值，则说明最大占用量是在一段工作时间之初形成。因而，在这段时间的工作尚未开始之前就要储备相应数量的在制品。如果上述计算结果为正数，则说明最大占用量是在一段工作时间的最后阶段形成。其二，周转在制品定额通常只发生在间断流水线上，连续流水线上不存在周转在制品定额。而与之相反的是，运输在制品及其定额只存在于连续流水线上，由于间断流水线上有周转在制品定额，因而，一般不存在运输在制品定额。

$$\text{保险在制品定额} = \frac{\text{消除工序故障的最低时间}}{\text{工序单件时间}}$$

这里也需要说明两点：其一，“消除工序故障的最低时间”是根据过去发生故障及其消除的时间，按一定方法估计的平均值。其二，保险在制品定额在动用后应该在节假日或其它非生产作业时间及时补足。

流水线之间的在制品定额可分为：运输在制品定额、周转在制品定额与保险在制品定额。其中，运输在制品定额与保险在制品定额的确定方法同前。而对于周转在制品定额来说，若前后两条流水线的节拍相等则不存在，若前后两条流水线的节拍不相等时，应按下述公式进行计算：

$$\text{周转在制品定额} = \frac{\text{高效率流水线的延续工作时间}}{\text{需求流水线的节拍}} - \frac{\text{高效率流水线的延续工作时间}}{\text{需求流水线的节拍}}$$

成批生产条件下的在制品定额的确定。在成批生产条件下，在制品定额也可分为：车间内部的在制品定额与车间之间的半成品定额，一般来说，车间内部的在制品定额可按下述公式确定：

$$\begin{aligned} \text{车间内部周转在制品定额} &= \text{生产周期} \times \text{平均日产量} \\ &= \frac{\text{生产周期}}{\text{生产间隔期}} \times \text{批量} \end{aligned}$$

车间之间的半成品定额确定十分麻烦，在具体管理时，可采用经验估计法，确定出在不同情况下的周转半成品定额。至于保险半成品定额，可按下述公式确定：

$$\text{保险半成品定额} = \text{前车间可能误期日数} \times \text{后车间平均每日领用量}$$

生产作业计划的编制。

前面已经指出生产作业计划实质上是生产计划在时间上与空间上的层层

分解。当然必须要依据期量标准来安排。下面分别介绍一下几种生产作业计划的编制方法：

1. 单件生产的作业计划。

单件生产的作业计划可分为工程项目作业计划和单件小批车间作业计划两种情况。

(1) 项目作业计划。

一个项目通常是指那些需要在较长时间内才能完成产品包括的一系列的作业。如企业的基建或土木工程项目、技术项目、系列的人员培训项目等。因而项目作业计划的主要工作是对资源包括人力、材料、设备等等的协调。保证无论何时何地需要时均应及时足量的供应。而且另外一项重要的工作就是控制作业进度或对作业进度进行预先系统的安排，从而确保按工程规定的工期完工。

在单件生产作业计划中，尤其是项目作业计划中，安排作业计划的常用方法是：网络计划法。

网络计划又可称为时间项目网络分析，它的基本原理是：利用网络图来表达计划任务的进度安排与各项工作之间的相互关系；在此基础上进行网络分析，确定关键工序与关键线路；然后利用时差，求得时间、资源和成本的优化方案。

在利用网络计划安排单件作业计划时，要把项目及其相互关系用网络图来表示。网络图可分为结点式网络图与箭线式网络图。其中前者是用结点表示活动、箭线表示活动之间的关系。而后者则是用箭线表示活动，结点表示活动之间的关系。网络图主要由：结点、箭线、线路三部分组成。其基本形式如下图：

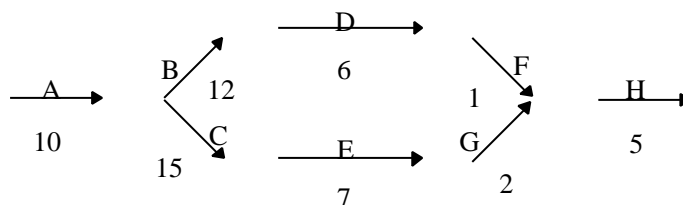


图 1 网络图及其组成

箭线上方的符号表示活动名称，箭线下方的数字表示活动过程延续的时间，结点表示活动的开始与结束时间。

进行网络时间分析。

网络时间分析的主要内容有：结点时间的计算、工序时间的计算与线路时间的计算。其中“工序时间”是表示工序活动延续的时间，一般采用“平均时间估计法”。线路时间是指每条从初始结点到最后一个结点顺序连结起来的封闭线路延续的时间。它是线路上各工序持续时间的总和。

结点时间主要有结点的最早开始时间和最迟结束时间的计算。其中两类时间的计算方法如下：

结点的最早开始时间的计算原则：顺加取最大值法。a) 顺着箭线方向，先从第一个结点开始计算，一直算到最后一个结点。b) 在计算时，采用“加法”即：后面结点的最早开始时间等于前面相接的结点的最早开始时间加上该箭线上的作业时间。c) “取最大值法”即若一个结点前面有多个结点（例图 1 中的结点 7），则该结点的最早开始时间是所有和中的最大值。

结点最迟结束时间的计算原则：递减取最小值法。a)逆着箭线方向，从最后一个结点开始计算，在计算时，规定最后一个结点的最迟结束时间等于该结点的最早开始时间。b)箭尾结点的最迟结束时间等于箭头结点的最迟结束时间减去该箭线的作业时间，c)“取最小值法”即若箭尾结点中有多个箭头结点与之相对应，则取所有差中的最小值。

利用时差等方法确定关键线路。

关键线路是指决定完成某个项目所必须的时间的线路，关键线路上的作业时间最长，而且这个时间就是项目的工期。

时差可分为：结点时差与工序时差。其中结点时差是结点的最迟时间为最早时间之差。据关键线路的特点，在关键线路上的所有时差为0。

正因为如此，我们可以得到确定关键线路的三种方法：

方法1：时差法。

求出所有的结点时差（与工序时差），则首尾连接的所有时差为0的线路就是关键线路。

方法2：线路时间比较法。

找出网络图中所有可能的线路，并求出它们的时间，则其中时间最长的线路就是关键线路。

方法3：破圈法。

这一方法比较实用，而且简便易行，它不要求时间与时差，而可以直接据画出的网络图进行分析，并且很快就可以找出关键的线路。

具体方法如下：

在网络图中，如果从某一个结点到另一个结点之间存在着两条或两条以上不同的线路，便形成了一个封闭的环，称之为圈。而且这两条线路的时间一般不相等，则删去线路时间较短的线路，保留下来作业时间较长的线路，从而就破了圈，一直到把所有的圈都破完后，剩下的首尾连接的线路就是关键线路。

需要说明的两点是：若一个圈中两条线路的时间相等，则破圈时，要把两条线路同时保留下来；在破圈时，可坚持从前向后，从内向外的顺序。

进行网络优化，寻求时间、资源、成本的优化方案。

一般来说，在进行优化时，主要是从关键线路入手，据工期、资源条件及成本的要求，不断改善网络计划的最初方案；需要说明一点的是：若对已经确定的关键线路进行了有关变革后，关键线路就有可能发生变化。因而需要按有关方法重新确定关键线路，然后再进行优化，一直到满意为止。

当然在项目作业计划的安排中，还有一种方法即：里标图法。一个“里标”表示完成一个项目的一个重大事件。而且据重要程度的不同，可以把里标分为“重大里标”、“尺标”、“寸标”等。一般在安排作业计划时，首先安排重大里标，并在资源方面也优先保证重大里标需要。在此基础上，再考虑“尺标”与“寸标”的安排。

（2）单件小批车间作业计划

由于车间可能同时握有多个订单，因而既要合理安排每个订单的生产作业计划，同时又要对每个品种之间的加工关系进行协调。因而，对于单件小批生产车间的作业计划的编制，可主要考虑上述两个问题。

每项订单的生产路线应分别制订，每项任务要保持单独的记录，在车间中每项任务的进度都要严格地加以监督。在处理各个订单的加工问题时，

最先要解决的问题是：合理安排加工顺序。在这里主要研究一下确定优先加工的基本规则。

简单的优先安排加工顺序的规则是：先承接的加工任务则优先加工；最短加工周期的加工任务优先加工；最先交货的加工任务优先加工；最少松弛时间的加工任务优先加工；机床上规定完工期最早的加工任务优先加工等。

复杂的方法可采用“松弛时间”法。

对每个订单的加工任务的生产作业计划的安排。具体安排方法可采用“生产周期法”。

首先该方法要用生产周期规定各车间的生产任务，并且要编制一个详细的生产周期进度表。其次，据合同规定的交货期及该产品的生产周期进度表，编制生产说明书。在生产说明书中要规定：产品名称、加工数量、质量要求，产品在各车间投入与出产时间等。最后再编制详细的具体月、周、日的详细作业计划。

2. 成批生产作业计划。

成批生产是为完成某项特定的订货或满足某种持续的需求而制造有限数量的同种产品。当这批产品完工后，生产系统可以用来生产其它产品。

艾龙(Eilon)列出了三种类型的成批生产：一批产品只生产一次；一批产品不定期地重复生产；一批产品定期的重复生产。

在第一种类型的成批生产中，很类似单件小批生产，二者之间的主要区别是：制造一批产品比制造一件产品占用某些设备的时间较长。其它影响作业计划系统的区别是：在成批生产中有把批量分小的可能性以及在成批生产中可选择先完成任务的一部分。因而，这种类型的生产作业计划的编制方法也可参照“单件小批生产车间的作业计划的安排方法”。

对于另外两类成批生产，生产作业计划的安排则要复杂一些。因为至少不但要做出进度决策，而且也要做出批量决策。

这两类成批生产的作业计划的安排方法，可采用“耗尽时间法”。

“耗尽时间法”可用来确定共同使用某种设备的一组产品的生产时间。其中的“耗尽时间”是指已安排的产品生产时间，加上库存中已有的产品足以满足这项产品的需求。这种安排方法的基本目标是：充分利用与平衡利用设备或生产面积的生产能力，以达到使所有产品的“耗尽时间”都是一样的，实现在这些产品上所做出的努力是均衡的。从而克服只集中加工几种产品而忽视其它品种的加工。

“耗尽时间法”安排车间的生产作业计划，从总体上说实用性较强。它既考虑了库存与库存费用问题，而且也考虑了设备利用能力问题。但这里不作详细介绍。

对于成批生产车间来说，在编制生产作业计划时，也可采用“累计编号法”（实质是提前期法），该方法的应用步骤可分为以下几个基本步骤：

第一步：确定各车间的提前期和提前量。

提前量 = 提前期 × 平均日产量。

由于各车间的提前期分为：投入提前期和出产提前期。因而确定的提前量也可分为投入提前量与出产提前量。

第二步：计算各车间期末应达到的产出与投入的累计号数。

某车间出产累计号数 = 成品出产累计号数 - 出产提前量

某车间投入累计号数 = 成品出产累计号数 + 该车间投入提前量

第三步：计算各车间在计划期内应完成的出产量与投入量。

计划期某车间出产（投入）量 = 该车间计划期末出产（投入）的累计号数 - 计划期初已出产（投入）的累计号数

在确定了上述计划期某车间的出产量与投入量后，如果有必要还要据总批量的要求对所求的结果进行修正，使得车间的出产量或投入量与批量相等或是批量的倍数。

3. 大量（流水）生产的作业计划。

大量（流水）生产作业计划的安排方法，总体上可分为两个方法：均衡安排法与在制品定额法。

均衡安排法：由于市场需求量与订货量是在不断发生变化的，据“以销定产”原则来安排生产作业计划时，产品生产的变动较大，不但不利于管理，而且设备利用不平衡，对设备寿命都不利。因而主张据订货量及其发展变化趋势以及产品库存费用和库存中占用的资金等因素，确定一个确保订货任务完成的均衡产量，然后平均分配到各车间来安排生产作业计划的方法。

当然企业在安排生产作业计划时，也可以据企业的具体情况，采用变动安排的方法。即生产作业计划的任务安排可据订货量及其变化来安排。

在制品定额法。在前面的研究分析中我们已介绍，大量流水线的比较稳定的期量标准就是：在制品定额。因而，在编制车间的生产作业计划时，就可采用“在制品定额法”来编制。一般来说，据在制品定额编制的车间在计划期应完成的出产量与投入量分别可按下述公式确定：

某车间出产量 = 后车间投入量 + 本车间外销量 + (库存半成品定额 - 期初库存半成品预计结存量)

某车间投入量 = 该车间出产量 + 本车间计划废品量 + (车间在制品定额 - 期初车间在制品预计结存量)

当然在采用上述方法安排生产作业计划时，各车间的出产量与投入量的确定可从最后一个车间逐个向前推。而且该方法主要适用于工艺专业化车间的生产任务的安排。对于对象专业化车间来说，车间的投入量计算同前，而车间的出产量计算则有所不同。其实就是把上述公式中的“后车间的投入量”改为“产品的计划产量”即可。

五、如何派工

日常生产派工就是据生产计划与生产作业计划的安排，把生产任务再具体在更短的时间内进行安排。

确定派工方式。

派工方式可以有：标准派工方式、定期派工方式以及临时派工方式。在具体选择哪一种派工方式时，可以据企业生产车间的具体情况以及生产任务的繁重程度与变动程度来确定。而且不同的生产类型由于要求不同，就应选择不同的派工方式。例如大量流水生产类型。由于生产任务变动不大，而且长期生产某一品种，因而就可以采用标准派工方式。而单件生产类型，就可以选择临时派工方式。

下达派工指令。

在各项生产作业准备工作完成以后，派工员就可以向生产工人下达派工指令。而派工指令主要是采用“派工单”的形式来实现，常见的派工单主要有：加工路线单或长票、单工序工票、工作班任务报告、班组生产任务单等。其中“加工路线单”是对一个加工对象的全部加工工位或工序下达的任务指令。各道工序共用一个指令，加工路线单跟着加工对象从第一道工序一直转移到最后一道工序。采用长票形式，由于派工指令容易丢失，所以为了避免这种现象可采用“短票”即单工序工票的形式下达派工指令。也就是说，一个工序下达一个派工指令。但是这种方式任务量大，不便于一个工作班组成工作轮班合作。因而也可采用“班组生产任务单”的方式。即对一个班组统一下达一个加工指令，然后再具体由班组长安排到每个生产工人。

六、生产作业控制

生产计划与生产作业计划的执行过程中，必须要加强生产作业控制。

从总体上说，生产作业控制的内容应该包括两大方面：生产作业计划执行情况的控制以及生产现场管理。其实，在后面几部分内容中，如质量控制、材料库存控制、成本控制等都属于生产作业控制的范畴，但由于这几部分内容独立，而且比较重要，因而单独进行研究。

生产作业计划执行情况的控制。

生产作业计划执行情况的控制大体上主要是做好以下工作：生产调度、产品质量与产量验收以及计划执行情况的检查。

生产调度确切地说是组织执行生产作业计划工作。因而，生产调度工作必须要以生产计划与生产作业计划为依据。并且为了实现生产管理中的集中统一领导，必须要保持生产调度工作的高度集中与统一。虽然目前有许多企业强调生产管理的重心下移。但也要强调生产调度的统一性。生产调度工作的主要内容有：从总体上对各个车间乃至每个班组下达统一生产大纲；检查与考核生产各个环节的生产计划与生产作业计划的执行情况，发现问题应及时分析产生问题的原因并找出主要原因，采取措施及时解决问题；进行生产情报资料的收集与整理分析工作等。

产品质量与产量的检查验收。这实质上仍属于生产作业计划执行情况的检查工作的范畴。但进行产品质量的检查验收，有利于企业了解产品质量动态，及时采取措施，保证与提高产品质量。产品产量的验收，实质上属于检查计划执行进度和生产任务完成情况，以便于有关部门与人员及时了解掌握情况，并强化对生产现场的控制。

生产现场管理。

生产现场管理主要是对具体的作业及其环境所进行的一系列管理工作的总称。生产现场管理的内容很广泛，这里主要介绍以下几个方面的内容：作业指导、安全生产、文明生产、环境管理、设备维护修理等。

生产作业现场管理的一个首要任务是：作业管理与作业指导。例如指示、监督按图纸、按操作规程、按标准操作、向职工演示操作与操作过程，及时发现现场存在的问题并及时采取措施解决问题。

安全生产就是保证工人和机器设备在生产中的安全和在安全中生产。因

此，首先就是要防止生产中事故的发生尤其是防止重大事故的发生。其次要注意劳动保护，确保工人的身心健康，不出现工伤事故，不出现职业病等，同时，要注意工业卫生。

文明生产主要是确保科学地从事生产活动。必须首先保证生产中的文明。如文明生产、文明装卸、文明运输。工人要文明操作，管理人员要实施文明的管理。其次是要在文明条件下生产，强调文明环境。文明环境不但包括车间内材料、半成品、产成品的堆放整齐、地面干净、职工仪容仪表文明整齐、光线充足等，而且也包括厂区的文明环境等。

七、物料库存的控制

虽然像日本等国家中有专家学者与企业界强调实施“零库存管理”，但是在具体管理工作过程中，库存的存在是不可避免的，而且适量的库存还有利于企业正常的生产秩序的开展。但是库存量的多少毕竟决定着企业占用资金的多少，库存量过大，毕竟导致库存费用的增加，而且也不利于加速资金周转。因而从这个意义上说，必须要加强对库存的控制。

强化物料库存的控制，主要应做好以下几方面的工作：对物料实行分类管理；合理编制物料供应计划，控制物料采购；科学编制物料消耗定额；合理制订物料库存定额及定额执行的管理工作。

对物料实行分类管理。

这里所研究的“对物料实行分类管理”的实质就是：在物料管理时，实行重点管理法或 ABC 管理法。

企业库存的全部物料，虽然品种与数量繁多，但毕竟“关键的是少数”。因而，只要能把少数的关键管理好、控制好，则物料控制工作已基本上有效。这就是 ABC 管理法所依据的基本原理。

企业库存的全部物料，据占用数量与占用金额的多少，总体上可以分为三类：其中 A 类是指占用数量占总数量的 10% 左右而占用金额却占总金额的 60% 左右的贵重物料。B 类是指占用数量占总数量的 20% 左右而占用金额占总金额的 20% 左右的一般物料。C 类物料是指占用数量占总数量的 70% 左右而占用金额只占总金额的 10% 的物料。

据“关键的是少数，次要的是多数”以及抓主要矛盾的原理，在对企业的全部物料实施控制时，关键是强化对 A 类物料的控制，在此基础上照顾到 B 类物料的控制，以此来带动 C 类物料的管理。这种方法就是 ABC 管理法。

运用 ABC 管理法，就要对企业的全部物料进行分类，在分类的基础上，对不同类的物料采取不同的管理方法。把 A 类物料作为管理的重点，以提高物料控制的有效性。

对物料的分类管理，也包括对物料进行分门别类的堆放等。例如区分经常动用与不经常动用的物料，把经常动用的物料堆放在靠仓库门口的地方，把不经常动用的物料采取标准堆放法，放在靠后的地方等都便于物料的控制与管理。

据企业生产经营的需要，合理确定物料供应计划与采购计划，控制采购量和采购时间。

物料库存量的多少，直接取决于采购量的多少与采购时间确定的是否合理。因而，必须要控制采购量与采购时间，编制合理的采购计划。

1. 物料采购量的确定：

采购量的大小不仅取决于物料需求量的大小，而且也取决于采购方式。因而，在确定采购量时，必须依据不同采购方式的特点。

物料采购方式总体上可分为：定期采购方式与定量采购方式。定期采购方式是指采购间隔期事先确定，而采购量不定的采购方式。定量采购方式是指每次采购数量事先确定，而采购间隔期不定的采购方式。下面分别来研究不同采购方式下采购量的确定：

定期采购方式下采购量的确定：

这种方式是据企业产品生产的特点，以及供应商的特点、采购渠道等因素，事先确定采购间隔期，然后据采购间隔期确定采购量的方法。

采购量 = 平均每日需要量 × (采购时间 + 采购间隔期) + 保险储备定额 - 实际库存量。

定量采购方式下采购量的确定。

这种采购方式是据企业的实际情况，事先确定一个订货点量，当实际的库存量低于订货点量时，就应提出订货。在这种采购方式中，采购量为：

采购量 = 平均每日需要量 × 订购时间 + 保险储备定额。

上述两种计算方式中，“订购时间”是指从订货到货物验收入库期间所需要的时间。

在定量采购方式中，为了便于控制与确定什么时候订货，在物料堆放时，可采用“双堆法”以进行管理。“双堆法”是指把需要定量采购的物料，总体上分为两堆，其中一堆的数量为“订货点量”，其余的作为一堆。在日常领用时，只动用其余的一堆，当这堆物料领用完毕时，就应提出订货。因而，这样对于库存量控制来说，会更加有效。

2. 采购时间的确定。

一般来说，在确定采购时间时，应考虑到实际的库存量。通常情况下，当实际的库存量达到保险储备定额时，就应该提出来购。当然，若有特殊要求时，应结合具体情况而定，不能一概而论。

合理确定物耗定额。

物料消耗定额是指在一定的生产技术组织条件下，所确定的制造单位产品或完成单位劳务的物耗数量的标准。物耗定额是生产管理的基础工作，对于物料库存的控制也起着基础性作用。

一般来说，物耗定额的确定方法有：经验估计法、统计分析法和技术测定法等方法。不同方法有不同的条件与要求，这里主要介绍一种简单的技术测定法。

对于主要原材料来说，在生产产品时的消耗主要包括三部分：产品净重、工艺性消耗与非工艺性损耗。其中：工艺性消耗是指由于加工工艺而引起的、必需的物料消耗。而“非工艺性损耗”是指在工艺原因之外而引起的各种可以避免的损耗。我们知道，制订物耗定额就是为了节约材料消耗，而在一定条件下产品净重与工艺性消耗是无法降低的，降低物料消耗主要是降低“非工艺性损耗”。所以在物耗定额中，应不包括非工艺损耗，因此：

单位产品物耗定额 = 产品净重 + 工艺性消耗

$$= \text{产品净重} \times (1 + \text{工艺性消耗系数})$$

“工艺性消耗系数”实质上就是工艺性消耗占产品净重的比重。

虽然在制订物耗定额时，要消除各种非工艺性损耗，但由于各方面的原因，实际上无法消除。因而，在供应材料时，就不能仅按照物耗定额的数量标准来供应，必须要考虑必要的、一定限度的非工艺性损耗。通常情况下，材料供应定额应该按下式确定：

$$\text{单位产品物料供应定额} = \text{物耗定额} \times (1 + \text{物料供应系数})$$

其中的“物料供应系数”是指非工艺性损耗占单位产品物耗定额的比重，它的大小可以据企业的历史经验与数据，考虑到物料节约的因素，采用经验估计法估计。

物耗定额与物料供应定额应据企业的生产技术组织条件的变化不断进行修改，才能发挥它们的基础性作用与指导性作用。

确定仓理由物料储备定额。

物料储备的多阶段性。

在企业生产经营的各阶段与各环节，基本上都存在着物耗储备。从生产技术准备过程，到车间、到工序、到仓库等，各阶段都有或是原材料、或是零配件、或是半成品或产成品的储备与库存，这就是物料储备的多阶段性。

物料储备的多阶梯性。

一般来说，从零售商到批发商之间存在有物料储备（其中主要表现为产成品）、从批发商到企业之间也存在有物料储备、企业内部各部位有物料储备，企业专业性管理部门如仓库管理部门有物料储备，这就是物料储备的多阶梯性。

正是由于物料储备的多阶段性与多阶梯性，决定了物料储备的控制与管理工作很困难，而且占用的资金也有多种表现形式，储存费用高、管理困难。因此，必须要强化对物料储存的控制，而其中一个十分有效的办法就是通过制订与实施物料储备定额来实现。物料储备定额作为管理的基础工作，也有利于生产管理提供基础与依据。

3. 物料储备的分类。

企业的全部物料储备，据其特点的不同可分为：经常储备。保险储备与季节储备三种类型。

经常储备是指为保证生产正常进行，在相邻两次供货间隔期内必须建立的储备。

经常储备在采购的物料验收入库时，储备数量达到最大，而当下一次采购时，储备量为零。因而，经常储备是呈周期性变动的。其变动周期就是相邻两次采购的间隔期。

保险储备是指为了防止意外，保证企业生产活动正常进行而建立的储备。

一般来说，保险储备主要取决于企业平均解决意外故障所需天数及平均每日需要的物料量。上述两个指标，在一定条件下都是可以确定的。因而，保险储备通常是一个不变的量。企业一旦动用，一定要及时补足。

季节储备是指由于生产或经营的季节性，为保证生产活动正常进行而建立的储备。季节性储备主要是由于物料供应的季节性而引起的。

从一定意义上说，季节性储备同经常储备一样，是呈周期性变化的。其

变化周期就是相应的季度数或一年。

企业在一定时期内的全部储备就是经常储备或季节储备与保险储备之和。

4. 物料储备定额的确定。

物料储备定额是指在一定的生产技术组织条件下所确定的各类物料占用或储备的数量标准。

物料储备定额确定的一般方法有：经验估计法、技术测定法与统计分析法。而具体的确定方法则因经常储备定额与保险储备定额的不同而不同，下面分别加以研究。

经常储备定额是指在一定的生产技术组织条件下，所确定的最高经常储备量的数量标准。显然：

经常储备定额 = 采购间隔期 × 平均日需要量。

从上述意义上说，经常储备定额的确定方法主要有：

方法 1：以期定量法。

即先据企业生产经营的实际情况，确定出采购间隔期，然后据上述公式，确定经常储备定额的方法。

方法 2：经济订购批量法。

所谓“经济订购批量”是指使得订购过程中的费用最经济的批量。一般来说，在订购过程中的费用有两类：一是采购费用。采购费用与每次采购的批量成反比。二是库存费用，库存费用与每次采购的批量成正比。总费用是二者之和。

总费用必然有一个最低的点即最经济的费用，对应的批量肯定是经济批量。若用 Q 表示经济批量，则其数学表达式为：

$$Q = \sqrt{\frac{2 \times \text{年材料总需求量} \times \text{平均采购一次的费用}}{\text{单位材料平均库存费用}}}$$

保险储备定额就是在一定的生产技术组织条件下，所确定的保险储备的数量标准。

保险储备定额 = 保险储备天数 × 平均每天需要量。

显然，关键就在于用经验估计法正确地估计出平均的保险储备天数。

强化仓库管理、节约使用物料。

要强化对物料库存的控制，关键的一个环节就是仓库管理。

强化对仓库管理人员的管理。（1）提高仓库管理人员的责任心、积极性，（2）建立与健全以责任制为核心的规章制度。（3）努力提高仓库管理人员的素质。

强化对仓库管理各环节的管理。尤其是：物耗的验收入库。保管、发放与清仓盘点等环节的管理。

强调节约使用物料。

八、质量控制

产品的加工过程也就是产品质量的形成过程，因而在生产控制中，还必须强化质量控制。

质量是企业的生命线。

产品在市场中的竞争能力的大小，直接取决于产品的质量与成本。而在质量与成本中，质量水平又直接决定着消费者的购买行为，因此，在产品中起决定性作用的因素是产品质量。

正由于质量是产品的生命线，在生产作业管理中，一定要注意强化质量意识与质量控制。

这里的“质量”是广义的，不但包括产品质量，而且包括工作和服务质量。

加强质量控制，提高生产力。

在生产管理中，一定要强化产品质量和工作质量控制。所谓“工作质量”是指，各项工作对产品质量的保证程度。从这个意义上说，工作质量是产品质量的保证，产品质量是工作质量的反映。也正因为如此，要提高与保证产品质量，就必须首先提高工作质量。

加强质量控制应该包括两层含义：首先要强化对生产中的各项管理工作和服务工作的质量控制。因而必须全面加强管理工作与服务工作的管理。其中的服务工作主要包括：生产技术准备工作、生产服务工作与营销服务工作。这里要强调的是：加强管理决不是仅加强对生产过程的管理或生产现场的管理。其次，要强化对产品质量的控制，使产品质量及其波动处在控制状态。而要做到这一点，就必须在质量控制中推广应用先进的管理方法。例如，用 TQC 管理方法管理与控制产品质量。再如采用 ISO9000 标准，强化对产品质量的管理与控制。

总之，一定要克服传统的观点，系统地强化质量控制，才能全面提高生产力水平。

产品质量特性及其波动。

产品质量特性主要是指产品的性能、寿命、经济性、安全性与可靠性。其中产品的性能是指产品能够满足人们某种需要的属性，也是消费者购买产品的根本原因。寿命是指产品的安全有效的使用时间，产品寿命越长，越耐用，相应的产品质量特性值就越大，因而越有利于提高产品质量水平。经济性是指购买与使用产品的费用水平。所以经济性主要包括两个方面：一是购买时一次性支付的费用水平，二是使用中支付的维修费用水平等。安全性上主要是指产品使用中的安全程度，可靠性主要是指产品使用中的方便程度与可靠程度。由于生产制造过程中的各种因素的影响，一批产品的质量特性值可能是不同的。

产品质量波动是指产品质量特性值的参差不齐的现象。产品质量波动据其产生原因的不同，可分为：正常波动与异常波动。正常波动也称偶然波动，是指由于各种偶然性因素的出现而引起的产品质量特性值的参差不齐的现象。由于偶然因素的出现是不可避免的，而且无法控制，偶然的的质量波动也是不可避免和无法控制的。因而这种质量波动是允许的，但应事先采取有效措施控制与防止偶然因素的出现。消除偶然的的质量波动是徒劳的和不合算的。异常波动是指由于系统性因素的变动而引起的产品质量特性值的参差不齐的现象。系统性因素主要是指企业生产管理系统的因素，由于系统性因素

引起的质量波动的波动幅度较大，而且给企业带来的危害也较大。因而，必然是质量控制的关键与重点。

一般来说，影响产品质量波动的因素主要有五个因素，称为“4M1E”因素理论。这五个因素分别为：人(Man)、机械设备(Machine)、材料(Material)、方法(Method)与环境(Environment)。因而，要控制产品质量与产品质量的波动，就必须对上述五个因素进行系统的控制。当然不同的影响因素，对产品质量及其波动的影响程度不同，因而应采取一定的方法，(如鱼刺图法)分析产生的原因与主要原因，通过对主要原因的控制，使产品质量波动被控制在控制状态。

质量保证。

所谓质量保证是指企业对用户在产品质量方面提供的担保。保证用户接受或购买到的产品在其寿命周期范围内，性能、经济性、安全性、可靠性等方面都符合规定的条件与要求。

在这里的“用户”也是广义的。它不但是指企业的消费者与用户，而且“下道工序也是用户”。因而，就质保来说，它不但包括企业对企业外部用户的担保，而且也包括上道工序对下道工序提供的质量担保，以及上一车间对下一车间提供的质量担保。

据上述分析可以看到，企业的质量担保是由若干个担保相互联系、相互影响所构成的有机体系。这一个有机体系可称为“质量担保体系”。

企业的质量担保体系的运转方式，采用的是“PDCA循环”方式。其中的“P”是指计划、“D”是指实施、“C”是指检查、“A”是指处理。

“PDCA循环”实质上反映了管理改进或管理的一个完善过程。即第一步编制质量(改进)计划。第二步实施计划，第三步检查计划执行情况，第四步处理计划执行情况中的经验推广与遗留问题，一般来说，这个过程遗留就是下一周期的质量问题，从而下一周期或过程的质量计划就要据此而编制。这样，“P—D—C—A”就构成了一个首尾连接不断重复进行的循环过程。

该循环的一个重要特点是：环环相扣，而且每循环一周，产品质量就提高一步。因为每循环一周就要解决一个质量问题。

TQC。

即全面质量控制，全面质量控制与传统的以质量检验为中心的质量控制相比有明显的特点，主要表现在：

质量的含义是全面的。

这里的“质量”不但包括产品质量，而且包括工作质量。并且强调以工作质量为主，要提高产品质量，必须首先提高工作质量。

强调全员管理。

即在全面质量控制中，强调企业的每一个职工都要参与质量控制与管理，每个职工都要注意质量。

强调全过程的管理。

不象传统的质量控制那样，以质量检验为核心，只注重产品生产过程的控制，而是强调与生产过程有关的所有环节的质量控制。而这一全过程，主要包括：产品工艺设计——生产技术经济准备——基本生产——辅助生产与生产服务——销售——售后服务。而且也强调了“产品工艺设计”过程的

质量控制与售后服务过程的质量控制的重要性。特别是“产品工艺设计”阶段的质量状况，直接决定和影响产品的质量状况。

方法是全面的、综合的。

传统的质量控制有七种方法，如鱼刺图法、控制图法等（称为“老七种”法），而全面质量控制也有自己的七种方法（称为“新七种”法），它强调要综合运用上述十四种方法，对产品质量进行系统的控制。

质量检验。

质量检验，就是检查分析产品的质量特性值符合规定标准的程度。在传统的质量控制中，质量检验是核心。然而，到了现在，有人片面地认为产品质量是由设计和制造来决定的，不是检验出来的，因而对质检工作不于重视。有人甚至认为：TQC 强调从事后把关向预防为主转化。强调事先采取预防措施，消灭可能的质量问题，因而认为质量检验是可有可无的。所有这些观点都是十分片面的。在当今的条件下，仍然要高度重视质量检验工作。

因为质量检验仍具有十分重要的功能，一般来说，质量检验的基本功能有：把关、预防、报告、改进的功能。所以在 TQC 中也是相当重要的一环。

而要强化质量检验就必须注意，在建立健全质量检验制度的基础上，强化质量检验的“三性”建设，以及强化对质检员的管理。

质量检验制度主要包括：

“三检制”。

即产品的质量检验必须坚持：操作工人自己检验、操作工人之间相互检验以及专职质量的检验相结合的制度。即自检、互检、专检相结合的质量检验制度。

质量的一票否决制。

即无论车间、班组及职工其它各项工作做到什么程度，即使再好只要出现质量问题，其它优点与成绩都被否定。因而不能参与评奖、不能参与评先进工作者、也不能晋升等。

重点工序的双岗制。

为了强化对重点工序、关键工序的控制，必须在重点工序上设置双岗。既不但要设置操作工人的岗位，而且也要设置专职质检人员的岗位。在这些工序上，操作工人的操作必须要有专职检验员的亲自检查与监督，以确保关键工序、重点工序上的产品质量水平符合和高于规定要求。

签名制与追溯制。

即操作工人加工完产品后要签名，质检员检查后也要签名，当消费者或用户发现质量问题时，要反回来追溯到有关的责任人，并采取相应的处罚措施。

质量检验的“三性”建设，主要是指要保证与提高质量检验的公开性、科学性与权威性。从而真正发挥质量检验的作用。

同时，由于质量检验主要有质检员承担，为了保证质量检验的公开性、科学性与权威性，必须要加强质检员队伍的建设。其中主要是提高其思想水平与专业水平。确保能真正有效的检验产品，同时公正地、不徇私情地开展质量检验工作。

质量点的控制。

所谓“质量点”是指关键的质量控制点。企业的关键质量控制点主要有两类：一是对产品质量起关键作用与重要作用的工序，二是薄弱环节的工序。很显然，据抓主要矛盾的原理，抓好质量点的控制，就有利于从总体上保持与提高产品质量水平。而要强化对“质量点”的控制、除了前面谈到的“双岗制”外，还必须结合其它措施。例如车间主任或工段长对“质量点”负责制等。

最后，为了进一步提高质量管理水平和质量控制效果，应尽可能地采用国际标准。尤其是 ISO9000 标准体系。由于 ISO9000 标准体系包含的内容较多，而且基本术语，构成要素等内容也较多，限于管理，这里不再具体介绍。希望读者能认真研究 ISO9000 标准体系，并把这一标准体系运用到企业质量控制中去，从而提高质量控制效果和产品质量水平。虽然该标准体系要求的条件较严，但作为一种能得到国际上承认的较好的标准体系，企业还是应该努力创造条件，争取采用这一标准体系。

第六章 组织行为管理——以人为本，组织受益

雄厚的资金、先进的技术、严格的规章制度，通常被认为是组织有效运转的前提。然而，并不仅限于此。

构成组织的第一要素是人。资金、技术条件差一些的企业，如果能有意地协调组织与人的关系，往往能获得优良的业绩。因为不但组织会影响其成员的思想行为，组织成员的行为方式及其绩效也会强烈地影响整个组织的绩效。从这个角度看，管理者应该具备如下能力：善于利用组织与其内部成员之间的互动关系，善于通过组织内各类行为的特性来贯彻管理意图。组织行为管理强调对行为的认识和引导，是真正的“因势利导管理”。

一、认识你自己

每位管理者对同一问题几乎都有各自互不相同的解释和解决之道。最简单的如怎样看待企业员工的迟到问题，有人主张严格按照规定惩罚，认为非如此不能建立有效的秩序；有人则主张先进行富有人情味的谈话，了解情况，让迟到者心服口服……。

不同的处理方式与每个人的个性有关。对个性比较全面的一个解释是：一个人是怎样理解和看待他自己的，是怎样去影响别人的，以及他内部的和外部的可以测量的特质的形式。每个人都是独特的，并基于他与外界之间的不断相互作用而形成了一种自我认识，管理人员应该对此有所了解。独特性并非是说组织中人员之间没有共性，而是指作为一个管理人员，应理解每个组织成员的独特品质。理解一个人的个性就是要研究这个人的特征，得到这个人的准确情况，这种知识可帮助有效地使用个人的才能，并使其有工作的满足感。

人的个性是动机，价值观、观念、素质和能力等等多种因素之间相互复杂作用的产物。动机反映了人内在、外在的需求，价值观主要是通过其他人和本人生活习惯得来。一个人的个性是可以改变的，环境就能影响个性。人们在日常经历中，学会新的作风，并在将来的生活中改变他们的行为，这种改变有可能得到强化，也有可能减弱。

这就是说，人们可能会采取不同的解决问题的方式，来应对不同的环境要求和个人需求。但在某个人的生活经历和工作经历中，总是有那么一种基本的倾向，如对幸福、安全、成就等的感受，是可以把握和有效利用的。

管理人员应该有意识地观察和评价自己的行为，了解自己的个性，以便发挥自己的长处，像能与下属保持信任关系，勇于及时果断决策等等；同时防止一些明显的弊端，比如遇事爱埋怨，处理问题拖沓等等。

对个性的分类，除了从情绪倾向上可以分为外向与内向之外，还可以从解决问题的不同心理倾向出发，分为感觉—感情型、直觉—感情型、感觉—思考型和直觉—思考型。

感觉—感情型。这类人通常机智，友好，富有同情心，喜欢社交，乐于与别人交谈。在企业中，注重人际关系的好坏、职工的忠诚、工会的意见，以及缺勤率、离职率一类变量。他们出于个人和人性关心那些感官直接感受到的详细事实，尤其是有关人的，这类人适合从事销售、直接管理和辩护律师一类的工作。

直觉—感情型。这类人注意可能发生的事，关心宽泛的主题，如真理、自由等，而回避细枝末节。他们不喜欢强有力或核心的领导，而倾向于有适应性、变通的和相对民主的组织形式。他们更乐于同群体的人们打交道，而不是个别接触。这类人适合做政治、公共关系、人事之类工作，因为他们更看重社会责任、生活质量、消费者满意程度这样一些问题。

感觉—思考型。这类人不像上述两类人注重别人的感受，而是更喜欢用数字说话。他们关心事实的细节，善用逻辑推理，强调职责明确、循规蹈矩。他们对诸如销售额、利润率、成本、产值这样的指标尤其敏感，认为技术比人更重要。这类人适合从事生产管理、统计、会计、设计计算机程序一类的工作。

直觉—思考型。这类人喜欢挑战和变化，而不是乐安现状。他们往往乐于作抽象的思考，热衷于创造性的设计，对人或事爱作理论的解释。他们对现状总是问“为什么”而不是仅限于“怎么样”，对未来则怀有浓厚的兴趣和渴望，因而比较关注成长率、市场占有率、长期利润一类战略性指标。这类人适于从事中高级管理。战略学家和系统分析师一类工作。

大多数人可以很快发现自己可以划入哪一种类型。这些类型之间并无优劣之分，只是自觉地认识到这一点有助于扬长避短。如果你觉得对自己的判断模棱两可，那么下面的测试可能有助于你对自己的认识清晰化。

对管理者的个性测试

请按照你的意愿或者惯例选择以下选项。

1. 你喜欢与别人在何种场合下交流感情：
A. 单独的，私下的；B. 公众的，公开的。
2. 你喜欢怎样的赞赏：A. 忠诚、踏实；B. 精明、有心计。
3. 你一般跟哪一种人相处得更好：A. 富于想象的人；B. 现实主义的人。
4. 你更愿意从事哪一方面的工作：A. 实际进行生产操作；B. 设计一种生产方案。
5. 如果你是教师，更愿意教授：A. 理论性强的课程；B. 涉及大量事实的课程。
6. 与朋友合作，你希望以哪种方式表示合作意愿：A. 用彼此的信任关系；B. 签署一份意向书，对责任、义务作出规定。
7. 你怎样看待前途：C. 认真地生活，该怎样就怎样；D. 命运中有一些规律，应该去认识它们。
8. 你怎样评价一位熟悉的人的缺点：C. 批判性地指出来；B. 委婉提出来，不批判。
9. 对下属的处理，你认为哪一点更重要：C. 公正；D. 仁慈。
10. 你认为哪一种是最糟糕的缺点：C. 过分显示出热情；D. 冷漠无情。
11. 在集体讨论中，你更经常：C. 尽量找出一个与众不同的观点；D. 就别人的观点提出支持或反对。
12. 碰到棘手的难题时，你相信：C. 通过独立的思考你能解决它；D. 多读些有关的书你就会有主意。
13. 对于一次战争，你更关心：C. 战争是如何进行的；D. 胜败双方的命运。
14. 你是否习惯用数字、图表来判断工作的成果：C. 是；D. 否。

评判方法：选择四个以上的 A 表明你属于感觉型，四个以上的 B 则表明

你属于直觉型。同样，C占多数说明你具有思考型人的特征，D占选择多数的人则倾向感情型。经过组合，你会对自己的类型有所判断。

二、客观评价他人

管理者不仅要理性地认识他自己，还要能够理性地认识其他人的行为。

一位同事被降职使用，可能因为他确实能力不够，工作无效受到处罚，也有可能因为得罪了上司，或者仅仅因为关键人物之间的争斗而被牵连。这种情况并不少见。具体分析，一个人的行为往往受两方面因素影响：一是自身素质与心理状态，另一方面是外部环境因素。对他人行为的分析，不能仅限于行为表面。而要揭示这两方面的根源。

一般在分析引起他人行为的因素时，要考虑三个方面的情况：（1）特殊性；（2）重复性；（3）普遍性。通过实例我们可以看到分析过程是如何进行的。

服装销售员凯文因为拒绝顾客退货而与主管发生争执。根据观察以往情况，你发现：（1）凯文从未因为类似问题与其他主管发生过争执（特殊性高）；（2）凯文已经不止一次同该主管在顾客退货问题上有不同意见（重复性高）；（3）其它销售员曾多次与这位主管就顾客退货发生争执（普遍性高）。这样，你可能意识到凯文同主管发生争执并非由于他好争吵（内部因素），而可能是因为他无法控制的外部因素，即主管对于退货问题有不同于他人的看法所引起。

从特殊性、重复性、普遍性分析他人的行为，要依据历史的资料，这就要求历史资料的真实性与代表性必须强，否则，就可能错误地解释我们或他人的行为。另外，有一些非常规、例外的情形也可能导致错误解释。

这样一些情形应该引起注意：

1、戴“有色眼镜”。当舆论或者我们主观上对某人有大量不利信息时，可能会先验地作出不利于他的判断。只注意消极品行，而看不到优秀出色的一面。这可能只是无意识、下意识的有失公正，但在组织决策中常常表现出来。比如，一个不擅长处理人际关系的职员会被大家认为头脑迟钝而失去晋升的机会。如果所有的人都瞧不起比尔·盖茨辍学的经历而排挤他，恐怕世界首富的帽子就要在另一个人的头上了。

重视历史信息是应该的，但不要忘记公正的客观事实。

2、旁观效应。一般来说，人们容易强调他人行为中的素质因素，而忽视自己行为中的素质因素，就是说，把他人的行为解释成由他自身所引起，而认为自己行为是由环境因素造成。同是经营失败，对自己可能托辞环境剧烈变动、手下人员不尽职，对别人就可能归咎于缺乏战略眼光，指挥不当，等等。

造成旁观效应的原因，一是缺乏对自己的认识，把注意力大多放在外部因素的考虑上，比如生性孤僻的人，总认为是所有的人都不喜欢他；另一方面是由于我们难于了解造成别人行为的外部因素，加上主观臆测，就认定他的行为是自身造成。

多多了解自己，多站在别人的立场看问题，才会减少旁观与身在其中的落差。

3、自我解脱。假设你受命领导一项新产品开发计划。在同来自科研、设

计、生产和销售岗位的人员共同努力之后，你拿出的新产品得到上司赞同，随后投产销售也获得良好的绩效。你怎样解释成功的原因呢？是你领导有方、主持得力的结果。那么，如果销售失败了呢？你将怎样交待？你可能会说是下属的失误，销售不得力，甚至是上司盲目点头的失误。

上面这种情况并不少见，人们经常会推卸错误的责任，而把成功归功于自己，换句话说，就是成功时强调自身素质因素，失败了则推说环境因素不利。

自我解脱同面子观、责任感有关，这影响妨碍了全面看待得与失。聪明的管理者不会居功自傲，更不推倭责任，相反，勇于承担责任、把成功与众人分享，会对他的事业带来长远的好处。

为了能够正确地分析、判断他人的行为，管理者首先要有清醒的自我判断，并经常地对此保持高度敏感，作一些相关训练，从反馈的信息来检验和强化这种能力。

三、懂得如何激励别人

可能没有其它任何问题象“我应该怎样去激励我的雇员”这个问题更令管理者绞尽脑汁了。确实，为了吸引有才华的人参加并留在组织中，为了使他们不仅仅是例行公事地完成本职工作，而且表现出创造性与革新精神，管理者必须思考一套方法来唤起并加强职员心中对工作的热情与冲动，最终促进企业的发展。优秀的管理者必须懂得如何激励别人。

严格他说，激励过程是指为了实现一定目标，通过时某人个人需要的满足来影响控制他的行为，这一过程的出发点是个人需要，针对不同的个体需要，当有备异的激励方式。

关于需要，最流行的是马斯洛(Maslow)的“五层次说”，即人有生理、安全、社交、尊敬和自我实现五个不同层次的需要，这些需要往往综合地在同一个人身上表现出来，但由于对每种需要都有不同的满足方式，于是，采用的激励手段应该是综合的，而非单一的。

约翰·阿什利是一家财会公司的会计。他来自农村，家庭收入微薄却要遵守世俗硬撑场面。在一些场合，约翰流露出对失业和通货膨胀的担心，有时也抱怨收入不丰，但这种情况很少。

在工作中约翰可以说是聪明又能干，而且兢兢业业，不过经理注意到，公司内部的人员似乎对会计约翰有点排斥，而约翰的生活圈子似乎又太单调，除了工作他几乎没有别的朋友。

公司经理欣赏约翰。所以从他破天荒第一次迟到起，经理就意识到问题的严重性：对他的激励太不足了。这之后，公司与约翰签订了一份六年的工作协议，保证不会无故解雇他并按业务经理规格加薪；经理安排约翰参加了一个会计师同业研究会，并且在公司刊物的“优秀员工”栏目中对他进行了适度的表扬。

这是一个满足多层次需要的成功案例，通过对约翰的安全需要（就业、加薪）、尊敬（公开表扬）、社交需要（参加同业研究会）的满足，激发了他的工作热情。

满足需要通常和奖励联系在一起，奖励是使用激励的一种形式。奖励的表达方式多种多样，在HBS就此举行的讨论中，学员们的提议五花八门，比

如给予被激励者额外的休假、破格提升、正式授予奖章、特许使用双层办公室、张榜表扬等等，不一而足。甚至有时拍拍肩背、写一张字条也能起到激励的效果。S·C·约翰逊蜡品公司的执行副总裁每看到员工做了一件不平常的工作，就送去一张小纸条，上面潦草地写着3个黑体字母DWD，意思是“干得真不赖（Damned Well Done）”。多年之后还有人记起，收到DWD纸条时“多么欢欣鼓舞”。

通过企业的管理实践看来，在激励方式的采用上，为员工提供慷慨的奖励性报酬，是理所应当的，是对职工为改进企业经营业绩做出贡献的表彰。不过金钱并不能买来责任感，物质刺激未必就能成为充分的积极动力，只有在其它的各种条件使职员愿意去承担责任的情况下才能起推动作用，也就是说，只有具备了更好地工作的意愿，奖金才能提高工作质量，否则，它将是无效的，甚至被员工置之不理。这就要求管理者至少要做到。

为企业确立鼓舞人心的战略目标，并帮助职工培养起与企业目标相一致的个人目标，这正是组织行为管理中目标设置理论所提出的要求，远大的企业目标能够激发人们的能力和能量。马克斯—斯宾塞公司（美国一家大型零售公司）希望从零售业业务去推动社会进步与革命，联邦捷运公司的目标则是建立真正令人信赖的邮政服务，在这样有着远大理想的企业内工作本身就激动人心、促人上进。除此之外，应该培养、引导职工为自己描绘蓝图，增强对所从事工作的成就感。在苹果计算机公司，曾任总裁的史蒂夫·乔布斯要求每位员工在处理信息，进行思维及在处理个人业务的方式上要进行一场革命，树立创优争胜的观念。尤其对中高层管理者，有一种“成就激励”的看法博得了赞赏。这种说法认为，高成就者喜欢为自己设计较高的目标，喜欢接受能较快得到反馈的任务；较低的薪酬固然难以吸引他们，但除了高额报酬，高成就者更喜欢完全承担达到他们目标的责任。所以支持他们树立目标就尤其重要。宝丽来公司的创始人埃德温·H·兰德曾说：“你通常要做的第一件事是让人们感到任务极其重要，而又几乎完不成。这才能使人们产生勇于拼搏的劲头，并变成强者。”

使员工感到与企业成为一体。扬格洛维奇公司对日本和美国工人进行的民意测验显示，在回答“从工人提高生产率中受益最多是谁”这个问题时，约有93%的日本工人认为他们会受益，而仅有9%的美国工人这样看。日本的传统是在效益好的年份让工人得到25—30%的奖金，这显然促使日本工人形成这样的感觉：贡献与结果之间具有直接的联系。调查表明，即使是一名一线普通工人，他往往也会从经理的角度来考虑生产中的一些问题的处理方法，虽然并没有领取经理的薪金。所以，管理者应该使下属对工作有参与感、责任感，乐于自主管理。当加利福尼亚州发生暴风雪时，有可能导致联邦捷运公司的电话服务终断数日。这个公司一位职别较低的经理既无法请示上级，也没人可商量，但他主动租了一架直升机（利用他私人的美国运通信用卡），降落在冰雪交加的山顶，在齐膝深的雪中走了将近一公里，接通了电话线，使捷运公司的业务得以恢复。因为这位职员知道，公司希望员工主动采取各种必要措施解决问题，员工负有传递公司第一流服务的责任。事实上，联邦捷运公司正是这么做的，通过中高层经理的榜样作用，依靠表彰、培训和诱导，使员工意识到企业的工作是他的责任，员工与企业息息相关。

激励不是一件容易事，如果管理者能注意到几个得到公认的经典理论，对他们提高激励别人的能力将会有所裨益。

1.按照激励的期望理论的要求，管理者应注意员工有没有出色完成自己工作的能力，以及在有效地工作情况下取得优厚报酬的愿望。管理者要努力加强下属对努力工作能产生好的绩效的期望。

2.公平理论是管理者须高度重视的。一般来说职员关心组织是否会公正与平等地对待他们，当他认为受到组织的不公平对待时，将会影响他的工作效率和激励水平。管理者不仅应当公平地对待下属，而且必须让他们感受到这一点。一句话，公平感在员工心中。

3.那些能产生积极或令人满意的结果的行为，以后会经常重复；而导致消极结果的行为，将来重复的可能性很小。据此，管理者可采用正强化、负强化、消逝和惩罚的办法，来鼓励或者抑制员工某些行为的产生，这正是强化理论所指出来的。

激励是一种实践行为，只有真实地去做了，你才能最终知道怎样的激励手段有效，职员的士气是激励的“晴雨表”。掌握激励的理论和方法，对读懂和控制这张“晴雨表”是有用的。

四、你能领导一个群体吗？

领导一个人与领导一个群体是完完全全两码事。驾驭一个人时你尽可以了解他的特点、偏好、掌握他的大部分信息，而对一个群体，你就很难完全清楚是否会有可能造成危害的“暗礁”：非正式组织、正式的工会、基层的反对声音，等等。

以领导者个人的行为，而施影响及于群体工作的成效，最终结果并不以领导者个人意志为转移。在通用汽车公司的发展史中，有两位著名的领导人：通用的创建人之一威廉·杜兰特和他的继任者艾尔弗雷德·斯隆，后者是随着自己的企业被兼并而加入通用的。杜兰特有着精明的理财和促销能力，他依靠直觉、预感和洞察力来工作，许多开拓性的构想也能取得出色的成果。杜兰特在重大决策上一般用“一人决定”方式，他喜欢那些赞成他的观点的经理人员，对顶撞冒犯者则不屑一顾，他非常依赖于个人忠诚和个人激励，愿意让下属听命于他并且感恩戴德。杜兰特整天忙忙碌碌，在他的办公桌上一般都摆着 10 来部电话，有一次，他把别克事业部的经理从工作中召唤到纽约，足足等了四天，却没有告诉这位经理为什么到纽约来。

最终，由于管理不力，杜兰特不得不开通用汽车公司总经理的职位，由斯隆接任。斯隆是一个求实的人，他认为没有一贯正确的人，管理人员个人能力有限是组织成长的巨大障碍，随着公司规模扩大，协调和信息联系方面的问题及外界代表问题的增多将会超出一个人的能力范围，“一人控制”的方式蕴含的犯错误的危险会导致经营失败。斯隆认为，每一个经理人员，包括他自己，都应认识到需要别人的帮助，在征求别人意见之后再作出决策。为了公司的整体利益，应该使全体经理人员真正地参与经营，所用的方法是充分利用他们的能力，公正的提拔政策，有效的激励，以及运用教育，说服而非强制命令的方式。斯隆认识到人的重要性，因此拿出至少一半的时间直接同人们接触，包括访问和倾听经销商与公司职工。斯隆支持一项“有计划培养好职员”的奖金制，以争取与同事结成一种合伙关系，鼓励他们参与决策，因为斯隆看重的是职员们对公司目标作出的贡献和他们在职业上的绩效，而非“政治手腕”或“个人忠诚”。当然，斯隆获得了成功领导者的声

誉并不仅仅因为以上描述的方面，但他的话或许会对领导者们有所震动和启发。

“无论以砖瓦建筑计量的任何一家企业的价值有多大，这个部分的价值同在其岗位上协调一致构成一个有效整体的个人比较起来，那是微不足道的。”

斯隆的时代和我们相去已远。不过，就领导一个群体而言，信息革命的社会依然要把人放在首位。有一些建设性的方案：

只处理例外事务，繁忙的工蜂日复一日采蜜不止，而繁衍后代的重任只能山蜂王来承担。在领导者的日程安排表上，应该尽量剔除常规性，例常性的工作，交由下级管理者去完成，领导者应集中处理突变的、例外的事务。

发挥日程安排表的作用。领导者应该有勇气经常修正自己的日程安排，这样不仅能使自己可以灵活及时地发现处理重大问题，更可由领导者的日程安排体现出他对某件工作的关注，从而引起下属对此的注意和重视，这是引导职员的一种有效方法。

提升拥护创新的人。创新是企业的特征和生命力所在，选拔一位拥护新战略的人，可以保证企业的这种生命力存在，并且准确无误地传达一个信息：创新者才有光明前途，公司不需要拖后腿的人。

问你自己几个问题。日常的语言、行为最能反映你的精神集中于思考哪些方面，也最能体现领导者对各种工作的关心程度。

1)你反复强调什么。在董事会或者专业委员会会议上，议题是财务结构，你却总是反复在谈产品质量，很清楚，你现在并不关心财务结构。

2)你通常最先批阅什么文件。你宣称与零售商建立良好关系是关键，但每次你都把对零售商的分析报告和他们的要求报告拖到最迫不得已的时候批阅，看来，你的“关键”不在此。

3)你对备忘录的批示意见有一定格式吗？许多人喜欢在备忘录的页边空白处批注自己的意见。你自己呢？你的意见是就事论事，还是有一个专注的主题？比如，无论备忘录的具体内容是什么，你的批注是否都强调质量这个你最关心的任务？

有意的示范，抑或树立榜样。当领导者在一份文件上签署自己意见时，应该想到，这个意见将会立即被若干人复制并作出各自的解释。你与供应商的一次谈话可能会在小道消息网中流传并阐释，你偶尔出现在中层经理沙龙也许就会引起巨大猜测和震动。“这是什么意思？”你每天发出的大量信号（信息），都会给予周围的人们不小影响。领导者未必能件件事情身先士卒作表率，善用象征性语言、行为对下属发出信号也是一种榜样力量。

形成紧张有致的气氛。事实上就是要在职工中树立紧迫感，使他们（以及整个群体）都感受到非往前不可的压力。为此，应该不断提倡变革、改进的措施，但又不致减弱人们的自信心和增加恐惧感。职员必须面对一些风险，明白优胜劣汰并非妄言，而风险之后他们将得到激励并且获得宝贵经验。

领导是一个为实现某种目标而对其他人施加影响的过程，施加影响的方式多种多样。没有绝对正确的领导方式。只能寻找“适合”的领导方式——适合于领导者个人、群体与环境的。

领导者的个性显然会影响领导行为，专制、民主或放任是对领导者行为方式的一种划分。同时领导者并不是单向地影响下属，实际上，下属的行为和表现、价值观也会对领导者行为产生重要影响，这是一个互动过程，包含

了双方的互融性和互动性。

因此组织行为管理提倡了解自己与他人的个性，以调节领导方式。换个角度，在确定一个领导的职责范围或选择管理模式时，要注意领导能力与环境的匹配，领导者必须全面系统地考虑环境的要求，包括工作任务的特点（是否明确，挑战性高低、创新程度等）、工作群体的状况（合作与分散的状况）、组织的特点（规范、结构、适应性等）这样一些因素是领导者应予考虑的。

领导的影响力是有限的，但这种影响可以借助某些方式加以扩大。领导者的行为只能部分地影响到组织成员的激励和绩效，而领导方式的改变可能也不会迅速而明确地改变下属的绩效，虽然大多数企业会对领导的作用抱有美好的预期。不过，领导者除了与员工面对面直接交流之外，如果能有效地运用职权，综合采用各种方式，那将会提高他影响员工的水平。比如在对职工的培训和指导上下功夫。日产汽车公司在美国田纳西州士麦那开始经营时，就在开工前花 6300 万美元培训约 2000 名工人，每个员工的培训费达 3 万多美元。这不仅保证员工都得到良好的培训，并且给每个员工送去了“你对公司很重要”的信息，在最短的时间里使美国员工对日本式的领导方式产生了认同感。这对领导行为的实施很有帮助，将来员工大部分采取了配合和积极参与企业管理的行动。

五、冲突处理：管理者的试金石

一从家里出来，里克·阿尔平就在想最近公司发生的一系列事情。阿尔平是埃克梅航空航天公司的总经理。不久前，公司在美国空军一项发动机项目招标中获胜，阿尔平为此招聘了发动机专家迪斯那和人事专家赫顿作为副总经理，并且专门为发动机项目成立了工程部、设计部、制造部和财务部。但是项目开始不久设计部和制造部经理就向阿尔平抱怨无法同赫顿或迪斯那合作，工程部下面的几个设计小组反映互相工作无法衔接，甚至小组里的职工也觉得不知该按小组负责人的指示工作，还是该听从他们原来的职能部门经理的指示。

看来，埃克梅公司碰上麻烦了，这是由于一连串冲突引起的，包括部门经理与主管上司；设计小组之间、项目小组与职能部门之间的关系都必须重新协调。

探究冲突产生的原因，不外乎因为双方目标不一致，认识分歧或者感情情绪上对立所致。经过确认之后，双方就在行为上有所表现：1) 对抗，坚持自己一方意见，拒绝对方陈述；2) 协作，积极寻找对双方都有利的解决办法；3) 妥协，双方都从自己的立场上退却或作出让步；4) 让步，牺牲己方利益满足对方要求，使关系得以维持；5) 逃避，听任冲突的发展，不管最终后果如何。冲突总是以双方受挫、一方得益一方受挫或者双方得益而告终。

对组织而言，冲突总是不可避免的，在组织内部，它存在于五个层次：

1. 内心冲突：比如对继续留在公司，还是跳槽到别的企业举棋不定。
2. 个人间的冲突：比如企业的合伙人因为利润该用于继续投资还是就地瓜分掉而发生的争执。
3. 群体内部冲突：比如把两组工人放到不同的生产环境中作对比试验，每组内部竞争条件、奖励办法不同，冲突的情况就会各异。
4. 群体间冲突：比如企业各部门、班组之间为争取投资进行的较量（竞

赛)。

5. 组织内的冲突：比如企业内上下级间、项目小组与职能部门之间的冲突。

一个典型反映冲突过程的例子是“囚犯二难困境”。两个待审讯的囚犯，如果都拒不认罪，可以得到免于处罚；或者同时认罪，均可得到较轻的处罚；但是如果出现一方抵赖，另一方认罪，那么抵赖者将治重罪而认罪者将从轻处理。在这种情况下，每个囚犯不仅要考虑自己的举动，还要权衡对方采取的行为。导致结果的行为是双方面的，问题是己方希望冲突如何解决，从而采取可能导致这样结果的行动。

企业里经常出现劳资纠纷，管理部门就工会的各种要求提出自己的解决办法，而工会则扬言如果不能全部满足要求就举行罢工。每一方采取的行动都会影响到双方，比如罢工的决定既影响公司，也会影响工会。

企业内部的部门、组织和人员构成复杂，又互相关联互相依赖，冲突在所难免。像研究开发部门的基本职责—创新发明，改变现状—必然与生产部门的目标—稳定高效—发生冲突。此时管理者的任务不是逃避或压制冲突，而是妥善处理冲突。因为冲突除了有消耗人们精力、破坏和谐稳定、造成紧张空气并浪费企业资源的消极作用面外，如果处理得当，也可以带来有效的谐调和生产率的提高。冲突过程可能会导致新思路、新方法和秩序的产生，也可能是创造发明革新的源泉。

既然解决冲突是管理者的任务，管理者就必须寻求解决各种不同冲突的策略。

无视冲突。在问题微不足道，或者尚未涉及到实质性的对立时，管理者不必去纠缠细枝末节，而是静观其变，因为尚有大量实质性的冲突等待解决。

缓冲。在冲突双方情绪化严重，或因非工作问题争执不下时，管理者为缓和气氛，使人们冷静下来能够客观地观察事态，可以故意贬低冲突的严重性，讨论一些非实质问题，采取拖延和淡化策略。

群体沟通。在冲突经过缓和和努力反而更加激化，双方互有浓厚敌意的情况下，应当停止双方正面交锋，由中立的第三方介入，创造双方坦诚相见、彼此有所信任和理解的气氛。第三方可以是仲裁员，也可以是某个部门机构。按对冲突的介入程度可以采取调停、协调和仲裁的不同行为。调停者在冲突双方之间周旋以使他们放弃无理对抗；协调者参与双方对话和解决方案的制订；仲裁者则完全致力于双方最终达成谅解，释解冲突。

讨价还价。冲突双方实力相当且可选择解决方案较多时可以通过不断地磋商，彼此最后都作灵活、适当的让步，达成妥协。这时双方必须没有强烈感情冲动倾向，并且都认识到，达成协议至少不会对双方有害而且不反对让步。

建立超合作目标。如果双方存在目标、利益共同点，也有合作的诚意，那么就on能撇开现在的冲突，在其它目标上寻得平衡。80年代初，克莱斯勒面临经营困境，管理部门还和工会为福利、工资争吵不休，毫无结果。直到双方都意识到继续争执并无意义，只有公司生存下去双方才能都有利。在总经理艾柯卡带头减薪之下，工会停止纷争，管理层也争取到政府巨额贷款，最终缓解了冲突，也拯救了企业。

改组组织机构。为减少部门间利益冲突，使工作便于协调，可以重新

设计易于划分责任，减少多头指挥和各自为政的组织框架。

企业的冲突不断可能正体现了它的生命力，因为成功地解决冲突往往使企业获得发展。管理者要敢于正视冲突，尤其要看到企业内部，合作比竞争更有利于企业稳定，有冲突比一潭死水更真实。

1986年，当福特汽车公司的威内装配厂工人听到公司将停止生产双座运动车 EXP 的消息时，并不感到意外，要知道 EXP 在双座车畅销的时节却极少卖出，原因就在于它缺少运动车的速度，而且样式早已过时，但工人们也感到愤怒，EXP 在威内装配厂生产已经有些年头，放弃一个车型系列就意味着要解雇整个工厂！公司、厂方和工人代表迅速坐到谈判桌前，一番讨价还价之后，公司同意工厂再进行一些求生的尝试。为了工厂的生存，工厂经理帮助雇员重新装配更加漂亮些的 EXP，很快，全新的 EXP 出厂了，底特律的福特总部对它赞赏有加。当年，新型的 EXP 上市头三个月销量就不断上升……

有冒险精神的管理者，甚至会平静的企业表面之下，自寻冲突。丰田喜一郎就是在“安全库存”思想盛行的时候，想到了按期交货和零库存这两个目标之间似乎不可调和的矛盾，促使生产作业部门和销售部门联手解决，创造了即时生产（Just in “Time”）方式。

六、让组织更有效

你随便就可举出一大堆理由，说明应该改造一下组织的结构：产品、技术越来越短的生命周期、人们普遍更加关心生活质量、劳动者知识构成增加。上一节提到企业组织内的冲突，像部门协调冲突，也要求组织变革。这还远远不够。互联网络、信息高速公路这样一些标志信息时代的新生事物更大大改变了组织的面貌，网络技术的应用就使福特汽车公司的订货单可以直接到达生产部门，采购单也直接递达采购部门，而省去了麻烦的中间部门和业务，实现业务流程重组。甚至，网上贸易，无纸订货使得生产部门可以直接同销售商、供应商打交道，传统上的供应部、销售部正在蜕变。

企业的发展史就是一部组织变革史，为了适应内外部变化，企业总在千方百计调整自己组织的形式。威斯汀豪斯电气公司曾经是一个高度集权的单位，该公司的所有重大决策权和所有的基本财务、成本知识都集中于一小批高层经理人员手中，公司的四位副总经理都对各生产单位有直接指挥权。随着规模扩大，协调量增加，这种组织方式越来越不堪应付变化，公司的利润和市场地位显著下降。在随后的变革中，公司将不同作业的工厂按产品的类别归并为 6 个产品事业部、4 个产品国际公司，事业部和国际公司分别由一位副总经理直接领导，每一事业部和公司经理拥有更大的责权，除了受到总部政策和长远规划控制外，可以独立地经营其单位，这使得高层决策的数量大大减少，命令的传递更迅捷，而且目标、权责变得更加明确和一贯。这样一来，高层决策者得以把时间、精力放于战略性考虑和与外界的沟通，各部门单位经理学会了承担责任，并且有机会展示他们解决实际问题的能力，公司对市场变化的反应速度也提高了。

从威斯汀豪斯电气公司的案例，我们看到的更多是它的革新精神，而对分权的策略，事实上随着分享权力的单位的日益膨胀，这种策略的活力还在消退，采购、财务、人事这样一些权力的使用部门实际上又在重新变成集权化的机构。而分权单位的增加，就会造成：1) 第一线要更多地提交工作报告；

2) 无数的报告必须要协调起来；3) 各个分权单位应相互的协调才能做好每一件事。最后，我们看到的是，办公室和电话线越来越多，局面更加混乱。

在这种挑战面前，科宁公司的默德费尔德工厂提供了一个组织改革的例子，该厂生产各种电焊条，在改革前职员共一百多人，由于一项改革计划会对人员、技术、任务、权责都带来影响，因此工厂尤其关注可能造成重新集权（看似分权）的方面。它的改革措施有以下几项：

1. 广泛采用工作范围扩大化的方法，特别在生产工人这一级，使职工对主要部件的生产负个人或小组的责任；

2. 厂内每月开会一次，对技术和生产问题，召开专题会议解决；

3. 实行经理—监工—工人三点一线的联系结构，每名监工管理的工人数量扩大而只向一位经理负责，每位经理负责某一方面生产或销售、财务业务；

4. 在一些部门成立自主小组，有权制定工作进度和解决装配、训练及一些质量问题；

5. 重订工资制度，使之一致起来并作为加强其它改革的手段，例如，采用多奖励集体而少奖励个人的方法。

上述改革使得该工厂不致迷失在分权经理之间协调的误区，关键职能——生产得以保障，工厂能以较少的监督人员和劳动来管理更多的工作，管理部门也能生产新的更复杂的产品而不致导致生产率下降。

比起集权来，分权确实还是组织职能活动的好办法，这一节的两个案例都显示了这一点。

权责明确使经理人员可以着眼于企业绩效和成果，而不是落入万种事端的陷阱。

目标管理易于实行，每个管理者都清楚他在做什么，也知道如何去做，并且热衷于探求与自己有关的各类事实真相。

有助于培养有经验、有责任心的未来管理者。西尔斯—罗巴克公司把新招聘的年轻人分成三部分，分别放在大商店、小商店和邮购企业，五年后，大商店里年轻人中的佼佼者当上了小组经理，小商店中则有人已经成为店的经理，集权和职能僵化的邮购企业几乎没有留住有才干的年轻人，剩下的也只是在做着同五年前几乎一样的工作。

正如变革的精神实质比变革本身更重要一样，分权的思想比分权制度本身更能引起人们对创建、改造良好组织的热情。曾经有两家拥有自己油轮队的大公司，其中一家公司经管油轮的运输部门有权把油轮租给本公司以外的炼油厂以提高油轮利用率，在租金便宜的情况下炼油厂也可以租用外界的油轮；另一家公司的油轮则严格属于公司，运输部门不得将油轮外租，公司也不能租目外界的油轮。尽管两家公司的运输部门都认为他们拥有对油轮的自主权，但感觉和实际情况则大相径庭：第一家公司的油轮并未真正向外界揽活，公司也没有雇佣过公司外的油轮，运输部门和公司都对自己的权力满意；第二家公司的运输部门和公司则经常发生争吵，认为权力不够或指责对方服务不佳。

分权同集权一样并不是处处行得通，它要求有力量的中心控制，管理部门也能将分权制同适当的管理结合，使享受的权力与担负的责任相统一。像“内部人控制”以及控制混乱这样的现象是可以避免的，只是要在组织结构上作出一些适合时宜的修正。比如：

精简管理层次，使结构扁平化。纳科公司只设置四个管理层次：一是

工长和领班，他们直接对部门领导负责，而部门领导则直接对总经理负责，总经理直接向董事会负责。在公司总部编制只有 13 个人的情况下，身处钢铁这个夕阳产业的纳科公司年赢利上千万，年销售额 7 亿多美元，董事长艾弗森认为这是因为抓住了结构这个基本问题。布朗斯维克公司将管理层次减少了 40%，一些原来人浮于事的事业部职能人员随之失去了立足点，结果公司在短期内扭亏为盈。来自卡尼公司的咨询报告表明，受调查的成功企业比失败企业在管理层次上平均少 3.9 层，而公司总部的职能部门人员前者比后者平均少 500 人。普里麦里卡公司（原美国制罐公司）显然是尝到了减少管理层次和无效职能及人员的甜头，这家年收入逾 50 亿美元的企业发现培养更优秀的管理人员比养活一支庞大管理队伍要有利，遂将公司本部 1200 名管理人员裁减到 250 人，减幅达到 80%。

管理重心下移，增大一线管理者的权限和管理幅度，信息技术的发展可以使一线工作人员不经中层管理人员和辅助管理层次即可获得需要的数据，并有实现全面处理问题的能力。而过去，那些中间层次的职能人员垄断了这些信息以保住自己的权力，生产者不知道产品是否有利可图，销售人员不了解生产能力的情况比比皆是，让一线人员分享权力和信息，显然大有好处，使得工人认识到公司确把自己视为伙伴和能解决问题的人，减少上中层之间控制信息和掘壕自守的权力之争，更能激起一线人员在几乎公平的条件下的竞争激情。一线的组织能力和能力壮大正是企业壮大的特征。基层工长的管理幅度在日本平均为一个工长管辖 200 名工人，而近些年由于美国公司的不断创新和学习，企业发展迅速，这一比例也从 80 年代的 1:10 上升到 1:100 左右，而同时期正是蓬勃发展的企业带来了美国经济 3% 以上的增长率。

职能部门人员到现场工作。玛斯公司的总部只有 30 人，其余所有的职能人员都被安排到工厂、销售办事处和分销中心。像会计、人事、采购这样一些辅助性工作人员，在生产经营的现场成为其中一员，担负起产生实际效果的责任，得到了锻炼，而过去他们更关心自己在部门中的地位而非业绩，只知道指手划脚而下敢担当任何风险。职能人员到基层工作也对基层带来了他们所不知道的知识和经验，玛斯公司在采取上述举措之后就获得了 10% 以上的收入增长，年销售收入突破 70 亿美元。

组织的变革的是一场富有挑战性的工作。我们已经看到，权力随着变革的发展已经从最高层管理者那里，逐步下放到中层经营者乃至基层管理者手中，而且我们还在提倡和训练工人自主管理。权力自上而下的转移是组织变革重要轨迹，在信息技术发展的支持下，将导致无效部门和人员的更加减少、消灭。人尤其是掌握充分利息和能力的人，越来越从管理对象成为管理主体，即自我管理。在这场变革中，精简、高效和创新精神，始终是组织变化的方向。

第七章 金融衍生工具——投资与风险管理的新领域

一、必须掌握金融衍生工具知识

作为一名现代企业管理人员，只有企业经营、管理、组织方面的知识是远远不够的，要成为哈佛商学院合格的毕业生，还必须掌握一定的现代金融知识。

近几年来，一系列震动世界金融体系的危机与风波一浪接着一浪，而每一次巨大的危机都与出现仅二十余年的金融衍生工具挂上了钩。从 1987 年 10 月全球性的股市暴跌到 1994 年 12 月美国加州奥兰治县县财政的破产，从 1995 年 2 月拥有悠久历史的英国巴林银行的倒闭案到 1995 年 10 月日本大和银行纽约分部 11 亿美元的巨额亏损事件，无不与现代社会的金融衍生工具息息相关。

在金融衍生工具搅起巨大金融风波的同时，却是其交易额的迅速发展，据国际互换交易商协会（ISDA）1995 年 12 月 4 日公布的数字，截至 1995 年 6 月 30 日，全球衍生交易未清偿名义本金额为 13.9 万亿美元，比上年同期增长了 23.2%。

从这些情况可以看到，一方面金融衍生工具可能带来巨大风险，另一方面从其迅速发展又说明其存在的合理性。作为七十年代以来金融创新的产物，金融衍生工具为全社会参与商品与金融交易的机构和个人提供了廉价而有效的规避风险方式；为整个市场提供了指导生产与经营的均衡价格；为投机者提供了以小搏大的理财工具；为管理当局提供了调控市场的有效手段。金融衍生工具日益成为市场体系不可缺少的一个重要组成部分，是衡量一个金融市场是否成熟的重要标志。因此，无论是金融从业者还是企业管理者，在日常的业务经营过程中不可避免地会与金融衍生工具打交道。

鉴于以上情况，金融衍生工具逐渐从其它课程中分离出来，成为哈佛商学院最重要的独立课程之一。

“假如你是一名进出口企业的管理者，手中拥有五千万美元，三个月后你将从德国某企业进口一批价值约五千万美元的玩具，货款用德国马克支付，为避免汇率风险，你现在应该怎么做？”刚进入这门课程学习的哈佛学生往往会遇到这样类似的问题。通过这门课程的学习，教授们将教会学生如何利用远期、期权等金融衍生工具来避免风险；或是利用期货等金融衍生工具进行以小搏大，以少量资金搏取高额利润；怎样识别金融衍生工具风险，如何防范等等，这就是哈佛商学院开设这门课程的最终目的。

为什么会出现金融衍生工具？

以 1972 年 5 月 16 日美国芝加哥商品交易所（CME）货币市场分部在固定汇率制崩溃，国际外汇市场动荡不定的情况下，率先推出英镑、加拿大元、西德马克、日元、瑞士法郎、法国法郎、墨西哥比索 7 种货币期货合约标志，现代金融期货正式诞生至今，也不过才短短二十几年。而金融衍生工具的功能则是和它的发展过程息息相关的，因此，哈佛商学院在开设这门课程时，教授们总是以介绍现代金融衍生工具的起源开始的。

金融衍生工具一般都定义为以其它金融工具（也称基本金融工具）的存在为基础，其价值由这些金融工具的变动而决定的金融工具，它是一种新兴的投资与风险管理工具。

和其它新生事物一样，金融衍生工具的产生也有着它特定的客观背景因素。

20 世纪 70 年代，随着美元危机的不断爆发，以“美元、黄金以挂钩”为核心的国际固定汇率制度——布雷顿森林货币体系，最终于 1973 年彻底瓦解，浮动汇率制取代固定汇率制成为新的国际汇率体制。这次巨大的国际金融体制变动，使得任何一个经营或持有货币的机构、企业和个人随时随地都有可能面临货币汇率的波动而带来的损失。

与此同时，这一时期货币主义学说和新古典主义经济学说相继被西方国家奉为主流学派，受这些理论的影响，西方各国纷纷放松对金融机构业务的限制，放宽或取消了对利率的管制，如美国政府 1980 年放松存款性机构管制和实施货币控制法，日本政府大藏省 1984 年“金融自由化及日元国际化的现状和展望”报告，放松管制的思想在西方广泛传播。

管制的放松，使得汇率、利率、股市这些金融价格进入难以预料的波动中，金融市场的种种变动，使得金融机构、企业和个人时时刻刻生活在价格变动的风险中，迫切需要新的手段来规避市场风险。

“问题和解决问题的手段总是同时产生的”，市场经济的优越性就在于供给总是能对需求作出相应的反应。为迎合规避市场风险的需求，以远期、期货、期权、互换为主体的现代金融衍生工具就应运而生了。

作为新兴的风险管理手段，金融衍生工具能将传统金融市场上的风险进行有效分离，并集中在特定市场上进行风险的重新分配，使投资者能以低廉的代价将风险有效地转嫁出去，也给投机者提供了以承担风险来获取高额收益的中场。所以，从七十年代出现货币朗货开始，金融衍生工具因符合市场需要而获得了强劲的发展，新兴的金融衍生工具种类不断出现、以下是一些重要金融衍生工具的出现年代：

*1972 年，货币期货。

*1973 年，股票期权。

*1975 年，抵押债券期货，国库券期货。

*1977 年，长期政府债券期货。

*1979 年，场外货币期权。

*1981 年，货币互换，股票指数期货，中期政府债券期货，银行存款单期货，欧洲美元期货，利率互换，长期政府债券期货期权。

*1983 年，利率上限和下限期权，中期政府债券期货期权，货币期货期权，股票指数期货期权。

*1985 年，欧洲美元期权，互换期权，美元及市政债券指数期货。

*1987 年，平均期权，商品互换，长期债券期货期权，复合期权。

*1989 年，三个月期欧洲马克期货，上限期权、欧洲货币单位利率期货，利率互换期货。

*1990 年，股票指数互换。

*1991 年，证券组合互换。

*1992 年，特种互换。

二、金融远期：最基础的衍生工具

作为最基本的金融衍生工具，金融远期的原理、操作都比较简单，也易

于掌握。不过，金融远期在全融衍生工具中的地位非同小可，因为它是掌握其它金融衍生工具，如期货、期权的基础。

金融远期是双方达成的，在将来某一时期，按照事先商定的价格进行某种金融资产买卖的台约。远期价格都是在即期价格的基础上确定下来的，其目的是在即期交易中确定将来交割的实际价格，以固定成本或收益，达到保值的目的。

金融期货交易不过是将远期合约加以标准化进行集中交易；期权交易实际上也是标准的远期合约，同样规定某种商品或资产的固定价格；而互换交易中双方互换的也是将来进行清算的远期合约。从上面我们可以看到，金融远期是其它金融衍生工具的基础，也就不难理解，为什么哈佛商学院在正式讲授金融衍生工具时，总把金融远期放在第一位了。

在前面的案例中，我们提到，进口商手中有五千万美元，三个月后需用德国马克支付一批进口货款，此时进口商能采取哪些方法呢？一种是现在将美元换成德国马克，到期时支付；另一种是到期后再将美元换成德国马克，用以支付货款。

在第一种方案中，如果进口商此时正需要美元，如购买国内货物，三个月内能出售完货物，收回美元，赚取利润，则第一种方案不可取。

在第二种方案中，如果到期时才将美元换成德国马克进行支付，则有可能面临汇率波动的风险，进口商将面对收益的不确定。

面对以上情况，在有金融远期的情况下，进口商则可以与银行签定一个远期合约，确定三个月后进口商按某一确定汇率将美元兑换成德国马克。进行这笔交易后，进口商目前即可运用这笔资金，只要保证三个月内能收回即可，也不必担心汇率波动的风险，可确定与德国出口商这笔交易的利润，从而达到保值，规避风险的目的。以上这笔交易就是金融远期中最常见的远期外汇交易。

通过以上案例的分析，可以对金融远期产生大致认识，但并不止于此。在金融衍生工具市场上，还活跃着其它一些金融远期工具。如：远期利率协议，远期股票合约等。

远期股票合约是指双方约定，在某一时期按即定价格进行一定数量的，某种股票的交易协议。这种交易与远期外汇的交易相似，其条款一般包括：

1. 交易的股票名称、数量
2. 交易的结算日期
3. 在结算日的特定价格
4. 双方违约责任

要了解远期利率协议，必须先掌握几个概念：

1. 名义本金额，是指交易双方约定要交易的金额，即要进行保值的数额。
2. 协议利率，是交易双方商定的对名义本金额的计息基础，交易双方对这一利率进行保值。

3. 参照利率，是远期利率协议所参照的，用于计算利差，进行保值的利率。

远期利率协议，是买卖双方商定将来一定时间的协议利率，并规定以何种利率为参照利率，在将来清算日，按规定的期限和本金额，由一方或另一方支付协议利率和参照利率利息差额的贴现金额，其实质也是为了避免将来实际收付时价格变动的风险，在远期利率协议中，交易一方是为了避免利率

上升的风险，而另一方是为了防范利率下跌的风险。

假设你作为一名公司的财务主管，公司一个月后需要一笔三千万美元的六个月期的贷款，为了防止利率变动的风险，你应该怎么做？通过了解远期利率协议，唯一正确的结果是：你可寻找某一家银行，签定远期利率协定，确定协议利率和参照利率，一个月后获得这笔贷款，并按协议利率和当日的参照利率之差获取或支付利差，保证了这笔贷款是事先确定的利率，从而避开了市场利率波动可能给企业带来的风险。

三、金融期货：交易量最大的衍生工具

金融期货，现代社会最主要的金融衍生工具之一，其每年在全球的交易额大得令人吃惊，在哈佛商学院的金融衍生工具的课堂上，教授们也总是把金融期货作为这门课程最重要的部份向学生讲授。

金融期货，是买卖双方在有组织的交易所内以公开竞价方式达成的，在将来某一特定时间，按规定交割标准数量的特定金融工具的协议。其交易对象即是标准化的期货合约，交易采取保证金方式，有较强的杠杆作用。因此，交易的目的往往不是为了让渡商品或金融资产的所有权或使用权，而是为了现避风险；或是以小搏大，进行金融投机。

重要的几种期货种类

在目前金融市场上，金融期货按其交易对象不同，可分为三类

1. 股票指数期货，最初在 1982 年由美国堪萨斯的商品交易委员会引进期货市场，以后各国纷纷仿效，交易量也逐年增长。股票指数不是实实在在的金融资产，本身无法交割，因此它采用现全交割方式。股票指数期货可以使投资者在广泛的范围内投资于整个股票市场，而非单一个股票，又避免了作证券组合投资需要大量资金的限制。目前世界最重要的股票指数期货是美国的 S & P500 指数和日本的日经 225 指数。分别占世界股票指数期货合约交易量的 31% 和 37%，1995 年 2 月英国巴林银行倒闭案就是因为其新加坡国际货币交易所负责人尼克·利森炒买日经 225 指数期货，累计造成 12 亿美元的损失所导致的。

2. 利率期货。利率期货以各种利率的载体作为合约的标的物。债券是利率的主要载体，故利率期货实际上是附有利率的债券期货。近十年来，各国政府和企业债券发行急剧增加，而利率变动又较大，面对这情况，要求有某种方法对此风险进行控制，利率期货便出现了。目前，利率期货交易量要占全世界衍生工具场内交易量的一半以上，其中长期利率合约期货占三分之二，短期期货合约占三分之一。1995 年 10 月，日本大和银行就是因为其纽约分部高级期货交易员井口俊英，经营美国国债及国债衍生工具，共导致 11 亿美元的亏损。

3. 货币期货，即外汇期货，是最早出现的全融期货。出现于 1972 年，是国际浮动汇率出现的产物。

期货合约

由于金融期货交易实际上就是买卖远期的标准化期货合约，期货合约的形式、条款、内容是必不可少的。

不管是什么类型的期货合约，都是标准化的合同，标准化是指交易对象的数量、质量、交割时间等都是确定的，唯一可变的是价格。一般来说，期货合约都包括以下条款：

- * 交易单位
- * 最小变动价位
- * 每日最高波动幅度
- * 标准交割时间
- * 初始保证金

1. 交易单位。每份期货合约的交割数量都是确定的，但对于不同的交易所规定的数量则有可能不同。

2. 最小变动价位。是期货交易所公开竞价过程中，商品或金融期货价格报价变动的最小数值。最小变动单位乘以合约交易单位，即是期货合约变动的最小金额。

3. 每日最高波动幅度。是合约规定的单个交易日内允许期货价格涨跌的最大幅度。一旦单日价格变动达到这一限制，期货交易所将停止当天该期货合约的交易，下一营业日再重新继续进行交易。

4. 标准交割时间。包括标准交割月份和标准交割日期。标准交割月份是合约规定的期货合约交割的未来月份。标准交割日期指交割月份的具体交割日，又称最后交易日。

5. 初始保证金。由于期货交易实行保证金交易制度，因此参与期货交易的双方在成交后，必然按成交额的一定比例向结算会员交纳一定金额，以保证价格发生变化时，亏损一方能即时支付。这为双方在交易所内进行的期货交易提供了履约担保。

期货标准化合约是期货交易的主要内容，在进行期货交易时，必须首先弄清期货合约的交易单位，最小变动价位，标准交割时间等内容，再根据自己的资金、实力等进行交易，这是每个交易者必须牢记的。

期货的基本交易过程

期货交易一般都是在期货交易所进行的。为了掌握期货交易的整个过程，我们不妨走进期货交易所，亲身体会期货交易中的不同角色，进行模拟期货交易，以充分了解期货市场的运作。

走进交易所的交易厅，首先听到的是震耳欲聋的喊叫声和电话声，看到的是川流不息的人群和不时高举的手臂，这就是期货交易时的情景。期货市场一般包括以下几部分：

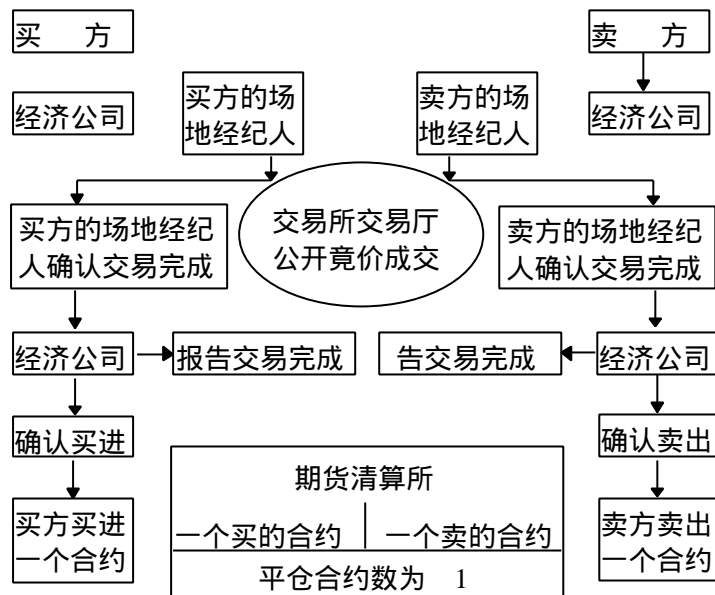
1. 期货交易所，一般是由会员集资，以股份有限公司形式向当地政府注册的、非盈利性会员制协会组织。它主要为期货交易提供一个交易场所。

2. 期货经纪公司，一般是期货交易所的会员，大部分期货交易都是通过经纪公司或经纪人进行的，所以经纪公司和经纪人成为进行期货交易的中介人。

3. 期货清算所，又称票据交换所或期货交换所，主要负责期货合约的清算，包括到期合约的交割和未到期合约的平仓。各交易商都必须在清算所开设交易帐户，进行交易时要交纳一定保证金。

4. 交易者，即真正实际的期货交易主体，他们进行期货交易，一般只有两种目的：套期保值或投机。

交易者在选定了期货经纪公司，签定了保证金协议书，开设了交易帐户，交足了保证金后，即可开始期货交易，交易过程如下图：



这样，一笔期货交易也就完成了，以后期货清算所每日根据期货价格的变化，不断调整买方和卖方交易帐户上的保证金，直到期满进行实际交割，或一方提前平仓，退出这笔期货交易为止！

如何进行期货的套期保值交易

期货作为现代金融衍生工具的一类，也是一种新兴的理财工具，它不但能为规避风险者提供风险转移的效用，也能为投机者提供以小博大，赚取高额利润的机会。

下面是哈佛商学院常用的一个典型案例，1991年8月9日，一美国出口商签订一份合同，向英国出口一批商品，按合同规定，1991年9月17日，英方应向美方讨款100万英镑，但这段时间美方担心英镑会相对美元贬值，美出口商则决定卖出16份9月到期的英镑期货合约（即典型的外汇期货合约）。每份约值62500英镑。

在8月9日，期货市场上，英镑和美元之间的汇率是1.8550。外汇现货市场汇率是1.8680，到9月17日，美出口商可以在现货市场上卖出他从英国进口商那里收到的100万英镑，买进他在8月9日卖出的英镑期货合约。

第一种情况，如果英镑对美元升值，9月17日现货市场汇率涨到1.8893，则：

销售收入：100万英镑 × 1.8893 = 188.93万美金

期货交易损失：(1.8550 - 1.8893) × 62500 × 16 = -34300 美元

净销售收入：188.93万美金 - 3.43万美金 = 185.5万美金

第二种情况，如果英镑对美元贬值，9月17日现货市场汇率跌至1.800，则

销售收入：100万英镑 × 1.800 = 180万美金

期货交易收入：(1.8550 - 1.800) × 62500 × 16 = 55000 美元

净销售收入：180万美金 + 5.5万美金 = 185.5万美金

通过上面案例，我们可以看到，经过期货合约买卖，出口商的净销售收入就锁定在了 185,5 万美元，不管市场货币汇率怎么活动，都不会对它产生影响。

这是一个典型的卖期保值案例，通过案例分析，投资者会注意到，套期保值在规避掉于己不利的现货市场价格变动风险的同时，也放弃了价格变动有利于自己时的获利机会。因此，实际操作中很关键也是最容易被忽略的一个方面是：在决定利用期货市场转移价格风险，进行套期保值前，应进行价格走势的预测和计算，它包括：

1. 价格升降的可能性有多大，10%，20%还是 60%？

2. 升降的幅度，即需进行套期保值的商品的价格变化大约是多少？5%，还是 10%？

3. 预计损失的数量是多少？计算方法是前面第 1 项乘以第 2 项，如升降可能性为 60%，升降幅度 10%，损失数量预计为 $60\% \times 10\% = 6\%$ 。

4. 计算净冒险额。即价格不利变动所带来的损失总额预计。计算方法为商品现市价值乘以第 3 项。如现市价值为 200 万美元。则净冒险额为 $200 \text{ 万美元} \times 6\% = 12 \text{ 万美元}$ 。

5. 计算保值费用。即作保值期货交易的保证金利息，佣金等费用。

如果上述 4 项大于第 5 项，则可决定进行套期保值，如果 4 项小于第 5 项，则不必保值。

最后还需指出的一点，即不要忘记“均等而相对”的原则。“均等”就是进行期货交易的商品必须和在现货市场上将来要交易的商品在种类数量上要一致；“相对”就是要在两个市场上采取相反的买卖行动。“均等”期货的价格可能和现货价格有密切关系，“相对”才能使在一个市场上遭受损失，而在另一个市场上能获得利润，用以弥补损失，达到保值的目的。

如何进行期货的投机交易

在金融期货的实际进行过程中，不但要掌握如何利用期货进行保值交易，更为重要的是在必要的时候，如何利用期货进行投机，以少数本金赚取高额收益，这也是投资者们最感兴趣的内容之一。

让我们来看下面一则案例：一位投机者经过对市场的仔细分析，预期股票市场的价格会在近几个月内上涨，他决定买入 S & P500 指数合约：

S & P500 指数	S & P500 指数期货合约
今天 S & P500 指数 : 价格 = 300 美元	指数期货合约价格 = 304 美元 买进 5 个指数期货合约应支付价格： $= 304 \times 5 \times 500 = 760.000 \text{ 美元}$
一个月后 S & P500 指数：价格 = 315 美元	指数期货合约价格 = 317 美元 卖出 5 个指数期货合约卖出价格 = $317 \times 5 \times 500 = 792.500 \text{ 美元}$
利润： $792,500 - 760,000 = 32,500 \text{ 美元}$	

假定购买指数期货合约的保证金是 15%，则购买 5 个指数期货合约所要求的保证金为：

$15\% \times 760,000 = 114,000 \text{ 美元}$ ，在一个月时间内，投机者通过指数期

货投机，利润率为： $32,500 \div 114,000 = 28.5\%$ 。

通过这一案例分析，可以清楚地看到期货交易的杠杆性，即通过较少的保证金投入，进行名义金额较大的期货交易，在短期内获得高额利润，这就为投机者提供了一个良好的“投机天堂”。但其中关键一条，是对未来价格走势的正确预测。如果实际价格走势与预测走势相反，则投机者将面对巨额亏损的危险。

如上例，若一个月后 S & P500 指数合约降为 290 美元，则卖出价格为： $290 \times 5 \times 500 = 725,000$ 美元。亏损额： $725,000 - 760,000 = 35,000$ 美元，亏损率 $35,000 \div 114,000 = 30.7\%$ ，因此，进行期货投机交易，必须在对未来价格准确预测上才能进行。

事实上，未来价格趋势的准确预测，总是比较困难的。在实际操作中，投资者们使用最多的预测未来价格的方法，是基本因素分析法和技术分析。由于篇幅所限，我们在此对技术分析法不讨论那么深，主要介绍一下基本因素分析法，至于两者优缺点，留给有兴趣的读者去研究。

由于期货合约的标的物是一般商品，因此，所有影响一般商品价格的因素也同样将影响期货的价格，而且，由于期货交易从签订合约到平仓或交割，其中间还要经历一段时间，因此，期货价格除受现货供求关系影响外，市场预期心理——套期保值者和投机者对未来市场主观判断、市场人士关于未来金融形势的预测等等，都会直接影响期货的价格。基本因素分析法，正是通过对影响期货价格的分析中，判断未来价格的走势。这些因素主要包括：

- * 商品供求关系。包括商品的生产成本，本期产量，国内消费量、出口量、期初、期末结存量等。这是决定期货价格的最基本因素。

- * 金融货币因素，主要指利率和汇率因素。这两者的变动，直接影响到金融期货价格的上升或下降。

- * 政治因素。主要是指国内政局是否稳定。政治因素主要通过影响人们的心理预期，从而影响到期货价格的变化。

- * 投机因素。一个成熟的期货市场，套期保值者和投机者总是并存的。投机者投机程度心理预期等直接关系到期货价格的变化。

以上四种因素都会对期货价格产生影响，有时期货价格在某一种因素的支配下，即可能爆发大幅度波动。如 1979 年美国白银大王纳尔逊·亨特兄弟，在纽约和芝加哥交易所大量收购白银，控制了两所大部分存银和数量高达 0.5 亿盎司以上的期货合约，致使白银价格在 1980 年 1 日达每盎司 5035 美元，比 1979 年狂涨 8 倍多，这就是投机性虚假需求导致白银价格的上涨。

技术分析法与基本分析法不同，它不是根据影响价格的种种因素来预测价格走势，而是根据价格本身的变化来预测价格走势。主要是通过构造价格图表，对图形进行分析，再根据历史资料，进行价格走势预测。

精明的投资者会精心地进行预测，但也不会回避一个无可争辩的事实：无论是利用基本因素分析法，或是利用技术分析法，所作出的预测，不是在任何时候，任何情况下都准确，有可能会有一些意想不到的情况。因此，在利用期货进行套期保值或投机时，总有可能遇到风险，操作时要三思而行。

四、金融期权：作为权利的买卖

金融期权，作为现代金融衍生工具重要的一类，也是要求学生们必须掌

握的。

期权，通俗他说，就是一种权利的买卖，期权的买方有权决定，是否在将来一定时间，以一定价格买卖某物，在整个权利期间，买方有权履约，也有权“违约”。

一位投机者预计近期柯达公司的股票将要上升，但他又担心万一预测不准，股价下跌将带来损失。于是他决定购买 5000 股柯达公司的股票期权，为期三个月，当前柯达公司股票每股 3.52 美元，三个月后该投机者可以每股 3.58 美元的价格购进 5000 股柯达公司股票。三个月后，柯达公司股票每股涨至 3.68 美元，则投机者可行使权利，按期权合约规定价格，以每股 3.58 美元买进 5000 股，再即期抛出，获利： $(3.68 - 3.58) \times 5000 = 500$ 美元。若三个月后，柯达公司股票每股低于 3.58 美元，则投机者可不购买，损失最多是期权费。

这就是一个典型的看涨期权交易，即购买者获得在未来某一时期，按合约规定价格，购买一定数额的某种金融工具的权利。而看跌期权则相反，即购买者获得在未来某一时期，按合约规定价格，卖出一定数额的某种金融工具的权利。其中，美式期权在期权有效期的任何营业日，均可行使这种权利，而欧式期权则只存在到期日，才能行使这种权利。当然，期权持有者并不负有必须履行的义务，这与远期、期货的合约中，双方的权利与义务是对等的，即双方相互承担责任，各自具有要求对方必须履约的权利是不同的。

目前，在美国很多交易所中都进行期权交易，标的资产主要包括股票、外汇、股票指数和许多不同的期货合约等。

1. 股票期权。在美国交易股票期权的交易所所有芝加哥期权交易所（CBOE）、费城交易所（PHLX）、美国股票交易所（AMEX）、太平洋股票交易所（PSE）和纽约股票交易所（NYSE）。有 500 多种不同的股票都可以进行期权交易。交易最活跃的是诸如 IBM、柯达和通用汽车的股票期权，上一案例进行的也就是股票期权交易。

2. 外汇期权，也称货币期权，美国最主要的外汇期权交易所是费城交易所。它可提供英镑、德国马克、加拿大元、法国法郎、瑞士法郎、日元和澳大利亚元这几种货币的美式和欧式期权合约。

3. 指数期权。在美国，最著名的两个指数期权是芝加哥交易所的 S & P100 和 S & P500 指数期权。前者是美式期权，而后者是欧式期权。每一合约购买或出售金额为持定执行价格指数的 100 倍，以现金结算。例如，S & P100 看涨期权的执行价格为 276，如果在指数为 290 时履行期权合约，则看涨期权的出售方将支付期权持有方 $(290 - 276) \times 100 = 1400$ 美元。

4. 期货期权。在期货期权中，标的资产是期货合约，一般来说，期货合约的到期日通常紧随该期货期权的到期日之后。对于大多数期货合约的标的资产，一般都有该资产的期货期权合约交易。在美国，交易最为活跃的期货期权是芝加哥交易所中的长期国债期货期权。

与期货交易类似，期权交易的对象是期权合约，因此，全面认识金融期权合约，也是金融衍生工具课堂上必不可少的内容。

与期货交易不同的是，期权交易不但有场内交易市场，而且还有一个规模庞大的场外交易市场，场内交易的是标准化的期权合约，场外交易的是非标准化的期权合约。但无论是标准化的期权合约，还是非标准化的期权合约，一般都包括以下内容：

1.敲定价格。又称执行价格。是期权到期时的履约价格。一旦敲定，不容更改。敲定价格不同的期权合约，按照与当时市价的差别而有不同的标价。这一标价将取决于是哪种期权，合约剩余有效期的长短等因素。关于标价的计算，将在后面介绍。

2.合约商品的名称及数量。合约商品包括外汇、股票及股票指数等。每份标准期权合约的数量是确定的，但在不同的交易所可能有不同的数额。

3.合约有效期限。期权合约的有限期一般不超过9个月，以3个月和6个月的最为常见。期权交易是在1月份、2月份或3月份的基础上循环。1月份循环包括1月份、4月份、7月份和10月份。2月份循环包括2月份、5月份、8月份和11月份。3月份循环包括3月份、6月份、9月份和12月份。如果当前月份的到期日还未到达，则交易的期权合约包括当前月到期期权，下个月到期期权和当前月循环中的下两个到期月的期权。如：1月份初，交易期权的到期月份为1月份、2月份、4月份和7月份。如果当前月份到期日已过，则交易期权包括下个月份到期、再下个月份到期期权和该循环中的下两个到期月的期权。如在1月末，交易期权的到期月份则为2月份、3月份、4月份和7月份。

4.期权费，即期权合约的价格，是期权买方为获得选择权利而付出的那笔金额，它也是标准化期权合约中的唯一变量。

一般来说，期权费由内涵价值和时间价值两部分组成。内涵价值，又称履约价值，是指期权本身所具有的价值，也是履行期权合约时所能获取的利润。它反映了期权敲定价格与相关期货合约市价之间的变动关系，即零和期权立即执行时所具有的价值这两者之间的极大值。因此，若S代表相关期货合约的市价，X代表期权的敲定价格，则看涨期权的内涵价值为 $\max(S - X, 0)$ ；看跌期权的内涵价值为 $\max(X - S, 0)$ 。

按照有无内涵价值，期权可分为实值期权、两平期权和虚值期权。实值期权是指如果期权立即履约，持有者具有正值的现金流，类似地，两平期权是指如果期权立即履约，持有者的现金流为零；虚值期权是指如果期权立即履约，持有者的现金流为负。显然，只有当期权是实值期权时，它才会被执行。在哈佛商学院的课堂上，教授们常用一个图表来说明这三种期权与内涵价值的关系：

期权内涵价值的状态

期权种类	看涨期权	看跌期权
实值期权	$S > X$	$S < X$
两平期权	$S < X$	$S > X$
虚值期权	$S = X$	$S = X$

但通常处于实值状态的美式期权的持有者最理想的做法是持有期权直到期权到期日，而并不是立即执行它。因为期权不但具有内涵价值，还具有时间价值。

时间价值，是指期权买方随着期权时间的延续，及相关商品价格的变动有可能使期权增值时，愿意为购买这一期权所付出的金额，伴随时间的变化，当期权有可能增值时，期权购买者就会愿意为购买这一期权而付出时间价值，由于在到期前的任何一天，期权都有增值的可能性，所以，在整个合约

有效期内，期权一直都具有时间价值，但不一定具有内涵价值。

从动态上看，期权的时间价值变化都有一定规律，而随着期权合约有效期的缩短，时间价值也递减。因为对于期权的买方来说，有效期越长，合约商品市价发生有利于他变化的可能性就越大，获利机会就越多，他愿付出的时间价值就越高；而对于期权的卖方，有效期越短，合约商品市价发生不利于他变化的可能性就越大，承担损失的可能性也就越大，应收取的时间价值也越高。这种变化可用下图来表示：

当期权到期，还未执行时，该期权也就完全丧失了时间价值。

上述内容主要是理论上的价值构成。

在实际中，尤为重要的是有哪些因素会对期权的实际价格发生影响，这些众多的影响因素中，其中有四个是最重要的，也是确定期权价格时，必须考虑的。

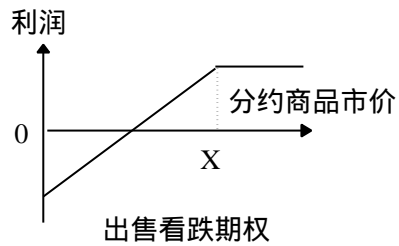
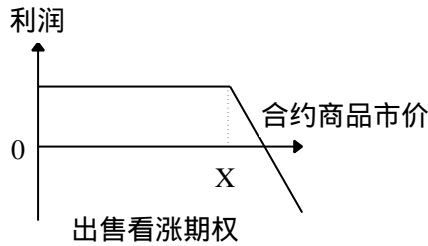
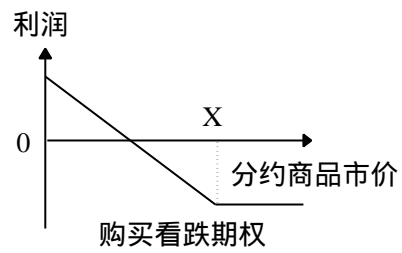
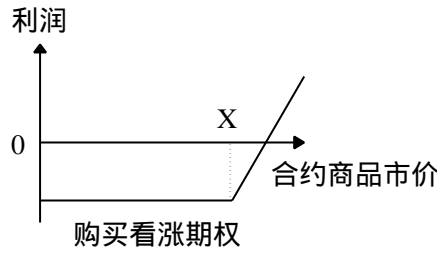
1. 合约商品的市价（S）和敲定价格。很显然，如果看涨期权在某一时刻执行，则其收益为合约商品市价与执行价格的差额。随着股票价格的上升，看涨期权的价值就越大，看跌期权的价格就越低；相反，若执行价格越高，则看涨期权的价值就越小，而看跌期权的价值就越高，因为对于看跌期权来说，其收益为执行价格与合约商品市价之间的差额。

2. 到期期限（T）。正如上面所说，对于美式期权来说，到期期限越长，其获利的可能性就越大，价值也就越高，但对于欧式期权则有所不同，由于欧式期权只有到期后才能执行，所以到期期限长的执行机会并不一定包含到期期限短的执行机会，因而有可能出现到期期限短，可期权费反而较高的情况。

3. 波动率（Q），在期权交易中，波动率是用来衡量未来合约商品市价变动的不确定性。随着波动率的增加，对于期权持有者来说，其最大的损失就是期权费，因此损失是有限的。但看涨期权持有者能从合约商品市价上升中获利，看跌期权持有者则能从合约商品市价的下跌中获利。因此，随着波动率的增加，无论是看涨期权，或是看跌期权，其价值都会增加。

4. 无风险利率。无风险利率实质是购买期权的机会成本。在看涨期权中，利率越高，机会成本越大，要求的期权费就越高，在看跌期权中，利率越高，履约时的收入相对降低，期权费则较低。

明白了期权费的确定，接下来的一步，便是如何进行期权交易。期权的基本交易策略主要有四个：即购买看涨期权，出售看涨期权，购买看跌期权和出售看跌期权，这四种基本交易策略的盈亏可用下图表示：



* 其中 X 为敲定价格

从图中我们可看到，无论是看跌期权的买方还是看涨期权的买方，他们的损失是固定的，即为付出的期权费，而其盈利是很大，甚至是无限的。而期权的卖方则收益较小，承担的风险则是很大，甚至也是无限的。这种非对称的风险收益机制，也是期权交易中的一大特色。

五、金融互换：八十年代的重大金融创新

金融互换，是指两个当事人之间达成协议，在一定的时间内，按照事先约定的公式，在将来交换一系列支付款项的金融交易。它可被当作一系列的远期合约的组合。因此，在哈佛商学院的金融衍生工具课程中，对金融互换的研究，很自然地成为对期货和远期合约研究的扩展，成为课堂上的重要讲授内容。

一般认为，1981年8月美国所罗门兄弟公司为美国国际商用机器公司和世界银行安排的货币互换协议，是世界上第一笔互换合约。

当时，美国国际商用机器公司的资产绝大部分以美元构成，为避免汇率风险，希望其负债与之对称也为美元；另一方面，世界银行希望自己的负债是瑞士法郎这类利率低的货币。同时，世界银行和美国国际商用机器公司在不同的市场上有比较优势，世界银行筹措欧洲美元的成本要低于美国国际商用机器公司的筹资成本，而世界银行筹措瑞士法郎的成本则高于美国国际商用机器公司的成本。

面对这种情况，在所罗门兄弟公司的撮合下，世界银行将其发行的 2.9 亿美元欧洲美元债券与美国国际商用机器公司等值的西德马克、瑞士法郎债券进行互换，各自达到了降低筹资成本，解决各自资产负债管理需求与资本市场需求之间矛盾的目的。据后来测算，通过这次货币互换，美国国际商用机器公司把二年期利率为 10% 的西德马克债务转化成了二年期利率为 8.15% 的美元债务，而世行将 16% 的美元债务转换成了 10.13% 利率的西德马克债务，对双方来讲，降低资本成本的效果均是十分显著的。

经过这次成功的货币互换，金融互换的声名大振，其它种类的金融互换纷纷出现，互换市场也迅速发展，现在每年都要签订成千上万亿美元的互换

合同，金融互换也成为了八十年代国际金融市场上最重大的金融创新工具之一。对目前西方商业银行业具有举足轻重的作用。

在众多的金融互换中，最主要的有两种互换：利率互换与货币互换，在这里，将着重介绍最普通的利率互换与货币互换。

在普通的利率互换中，一方（甲方）同意向另一方（乙方）支付若干年的一系列金额，这一系列金额是名义本金乘以事先约定的某一浮动利率产生的利息，同时，乙方同意在同样期限内向甲方支付一系列金额，这一系列金额是名义本金乘以事先约定的固定利率产生的利息。这两方支付的货币本金是相同的，时间期限一般在 2 至 15 年之间。

进行互换交易，一般是出于比较优势的考虑。一些公司在固定利率市场具有比较优势，而其它一些公司在浮动利率市场上具有比较优势，因而产生利率互换的需要。下面，哈佛商学院的教授将通过一个实际案例，向学生们展示利率互换对两个借款人都带来利益。

目前有两家公司（A、B 公司）都希望借入期限为 5 年的 1000 万美元，借款人提供的利率如下：

	固定利率	浮动利率
A 公司	10.00%	6 个月期 LIBOR+0.30%
B 公司	11.20%	6 个月期 LIBOR+1.00%

注：LIBOR 为伦敦同业银行放款利率

B 公司想按固定利率借款，而 A 公司希望能以浮动利率借款，提供给 A 公司和 B 公司的利息报价的关键点是：两个固定利率的差值大于浮动利率的差值。在固定利率市场 B 公司比 A 公司多支付 1.2% 的利息，而在浮动市场上只多支付 0.7%。

这说明 B 公司在浮动利率市场上有比较优势，而 A 公司在固定利率市场上有比较优势。这种差异将产生可获收益的利率互换：A 公司以 10% 的利率借入固定利率资金，B 公司以 LIBOR + 1% 的利率借入浮动利率资金，然后它们之间签定一项互换协议：从保证 A 公司获得浮动利率资金，而 B 公司获得固定利率资金。

不考虑金融中介机构的介入，A 公司同意向 B 公司支付本金 1000 万美元以 6 个月期 LIBOR 计算的利率，B 公司则向 A 公司支付本金 1000 万美元以 9.95% 固定利率计算的利率。则 A、B 两公司发生的收付金额分别为：

- A 公司：
1. 支付给外部贷款人 10% 的利息；
 2. 从 B 得到 9.95% 的利息；
 3. 向 B 公司支付以 6 个月期 LIBOR 计算的浮动利息。

则 A 公司支付的利率实际为： $(10\% - 9.95\%) + 6$ 个月期 LIBOR。即 $0.05\% + \text{LIBOR}$ 。这比它直接在浮动利率市场借款少支付 0.25% 的利息。

- B 公司：
1. 支付给外部贷款人年利率为 LIBOR + 1.0% 的利息。
 2. 从 A 公司得到 LIBOR 利息；
 3. 向 A 公司支付 9.95% 的年利率。

则 B 公司实际支付利率为： $\text{LIBOR} + 1.0\% - \text{LIBOR} + 9.95\%$ 即： 10.95% 的固定年利率，这比它直接在固定市场借款少支付 0.25% 的年利率。

通过互换，A、B 两公司都分别按照他们希望的利率方式借入了款项，同

时也降低了筹资成本。每年各自少支付 0.25% 的利息。

但通常来说，两个公司在安排互换时并不直接接触，往往是通过银行等金融中介来实现的，这就意味着通过互换带来的收益要在双方当事人和金融中介机构之间分配，如世界第一笔成功的货币互换，就是在所罗门兄弟公司的联系下实现的。

仍使用上面案例，在金融中介机构介入的情况下，A、B 公司均向金融中介机构支付，那么，可能的情况将是什么样呢？

- A 公司：
1. 支付给外部贷款人年利率为 10% 的利息；
 2. 从金融机构处得到年利率为 9.9% 的利息；
 3. 向金融机构支付 LIBOR 利息。

则 A 公司实际上支付利率为： $10\% - 9.9\% + \text{LIBOR}$ ，即： $\text{LIBOR} + 0.1\%$ 的浮动利率，这比它直接在浮动利率市场上借款少支付了 0.2% 的年利率。

- B 公司：
1. 支付给外部贷款人 $\text{LIBOR} + 1.0\%$ 的利息；
 2. 从金融机构处得到 LIBOR 利息；
 3. 向金融机构支付年利率为 10% 的利息。

则 B 公司实际支付利率为： $\text{LIBOR} + 1.0\% - \text{LIBOR} + 10\%$ 即：11% 的固定年利率，这比它直接在固定利率市场借款少支付了 0.2% 的年利率。

金融中介机构：

1. 支付给 A 公司年利率 9.9% 的利息；
2. 获得 A 公司支付的 LIBOR 利息；
3. 支付给 B 公司 LIBOR 利息；
4. 获得 B 公司支付的年利率 10% 的利息。

则金融中介机构实际收益为： $- 9.9\% + \text{LIBOR} - \text{LIBOR} + 10\%$ 即 0.1% 的年收益。这笔收益是作为金融中介机构的联系报酬以及承担了一定风险的补偿。因为金融中介机构要签定两份合同，一份与 A 公司，一份与 B 公司，如果其中一家违约，金融机构仍要履行与另一家的合约。

另一种普遍的金融互换是货币互换。其最简单的形式是，将一种货币贷款的本金和固定利息与几乎等价的另一种货币的本金和固定利息进行交换。在这里，将仍通过一个简单的例子来介绍货币互换的过程。

有两家公司（A、B）希望在国际金融市场上借款，A 公司希望借入英镑，而 B 公司希望借入美元，以下是贷款人提供的利率：

	美元	英镑
A 公司	8.0%	11.6%
B 公司	10.0%	12.0%

A 公司在美元市场上有比较优势，而 B 公司在英镑市场上有比较优势。则 A、B 两公司可签定一个货币互换合约，A 公司借入美元，B 公司借入英镑，然后进行货币互换，将 A 公司的美元贷款转换成英镑贷款，B 公司的英镑贷款转换为美元贷款，类似上一案例，通过这一转换，A、B 两公司都可借入希望的货币种类，同时利率也将降低。

通过以上两个案例的分析，显然可以看到，利用比较优势，金融互换可以大幅度降低筹资成本。这是其它基本衍生工具所不具备的一个优势，这也是金融互换的最大特点。

六、怎样防止巨额亏损

现代金融衍生工具已经展现了在规避风险和进行投机、以小搏大方面所具有的巨大功效，但和其它事物一样，金融衍生工具也有正反两面效应。其最主要的负面效应就是金融衍生工具可能成为巨大的风险源。由于衍生工具集中了分散在社会各领域中的所有风险，并集中在固定市场上加以释放，这使衍生交易的风险要比一般交易的风险大得多，往往可能出现巨大的亏损。如前面提到的“巴林事件”、“大和事件”，这些亏损额都超过了十亿美元。因此，如何识别金融衍生工具风险，怎样防止这些风险，成为金融衍生工具知识中，最令人感兴趣，也是被讨论得最多的内容之一。

怎样防止出现巨额亏损？当然，首先第一步必须是识别风险，只有在识别风险后，再采取有效的措施进行控制，这样才能防止出现巨额亏损。

那么，金融衍生工具存在哪些风险呢？通过学生们在课程上的热烈讨论，教授们一般将之归为五类：

1. 市场风险，即因市场价格变动造成亏损的风险，市场价格变动包括市场利率、汇率、股票和债券等行情的变动。

市场风险又可分为两种：一种是规避风险者采用衍生工具进行保值，但并未能完全规避价格变动的风险，另一种是投机者利用衍生工具进行投机，此时衍生工具本身就可能有很高的价格变动风险。由于一些衍生工具具有杠杆效应，对基础工具市场的利率、汇率等的变化具有很高的敏感性，这些市场变量的轻微变动，均可带来衍生工具收益的大幅度起落。

2. 信用风险。即交易对手无法履行合约的风险。这种风险主要体现在场外交易上。因为场内交易制度严格，对入场者有严格限制，又制定有严密的对冲、履约保证制度。因此，场内交易一般信用风险极小，场外交易信用风险主要取决于交易对手的资信以及金融衍生工具交易所值的大小。

3. 流动性风险，指衍生工具合约持有者无法在市场上找到出货或平仓的机会而可能带来的风险。流动性风险的大小主要取决于合约标准化程度，市场交易规模和市场环境的变化。通常，如果合约标准化程度高，市场规模大，交易者可随时根据市场环境的变化进行头寸的抛补，流动性风险则较小。

4. 操作风险，即因人为错误、交易系统或清算系统出现故障而可能带来的损失。操作风险一般随着管理水平的提高，计算机普遍联网而逐渐降低。

5. 法律风险，即因合约无法履行或拟定条文不足而引致损失的风险。由于衍生工具在不断创新中，各国法律条文便难以及时跟上，一些衍生交易的合法性也就难以保证。特别是一些衍生工具，在其设计之初就是为了逃避法律的管制，一旦双方当事人发生纠纷，很难通过法律程序获得损失补偿。

上述内容只是所有金融衍生工具可能面临的风险。但对于每种不同类型的金融衍生工具，有不同的特色。认真分析，识别不同衍生工具面临风险的特点，也是风险控制的必要内容。

对于远期合约来说，其在订立时就确定了合约商品的未来价格，无论合约商品的市价如何发生变动，都不会影响交割价格，既锁定了风险，又锁定了价格。因此，远期合约的市场风险是很小的。

但在信用风险、流动性风险方面，远期合约则表现得十分突出，因为远期合约几乎是一对一的交易，一旦一方不能履约，必须会给另一方造成损失。

同时，远期合约交易是在场外市场进行交易，没有二级市场，大部分合约到期后，都要进行实际交割，很少进行对冲或转让，流动性差，因此，远期合约的当事人往往面临较大的信用风险和流动性风险。如何防范、控制信用风险和流动性风险，是防止远期合约风险的主要内容。

金融期货表现出的风险则恰恰和远期合约相反。金融期货合约完全是标准化的，交易采用保证金制度，保证金比率一般在1%—5%之间。比率越低，杠杆效应就越明显。市场价格的轻微变动，就可带来损益的剧烈波动。因此期货合约的市场风险是十分巨大的，投机者常利用期货合约风险和收益的完全放开这一特点，进行投机性交易。

但在信用风险和流动性风险方面，期货交易则较小。我们前面已说过，期货交易在场内市场进行，有完善的保证金制度，每日进行结算，一旦交易者保证金不足，立即要求补交保证金，否则将进行强行平仓，因此，信用风险较小。同时，期货合约在各交易所内都是标准化的，而且交易规模大，可随时进行抛补，因此流动性风险也很小。

由于金融期权有一个独特的风险收益非对称机制，因此，在交易中，金融期权的风险一般是分为买方和卖方，来分别进行讨论的。

就金融期权的买方来说，风险是一次锁定的，而收益却是无限的，金融期权买方最大的损失即期权费，收益却随着市价的波动可无限上升；因此，金融期权买方的市场风险是极小的。

就金融期权的卖方来说，收益是一次锁定的，而损失则是无限的，金融期权的卖方最大的收益是买方所支付的期权费，而损失则随市价的波动无限上升，因此，金融期权卖方的市场风险较大。

金融期权与金融期货一样，都在场内市场进行交易，交易规模庞大，因此，信用风险与流动性风险都很小，但期权的运作过程比期货要复杂，因此，期权交易在操作风险方面要大于期货交易。

对于金融互换来说，市场利率、汇率的变化，均可能对交易一方带来亏损。因此，金融互换的市场风险是存在的。但对于不同种类的金融互换，其市场风险大小是不同的。

在货币互换中，由于双方要交换本金，因此，一旦汇率发生变动，造成的损失会较大；但在利率互换中，本金不交换，互换的只是利息，而且对于使用固定利率一方来说，市场利率变动对之影响不大，风险收益均锁定，因而市场风险很小。即使对于使用浮动利率一方来说，利率变化带来的损失也不会太大。其总体市场风险远小于期货交易和期权交易的市场风险。

但由于互换是在场外交易，因此信用风险较大。原来互换的流动性风险也很大，但随近年来商业银行的积极参与，其二级交场迅速发展，可转让性提高，大大降低了互换的流动性风险。

因此，对于不同种类的金融衍生工具，它们的风险是各不相同的。相应的，在防止金融衍生工具风险时，要根据不同情况，采取不同措施。

就总体而言，市场风险的降低主要在于对未来价格的正确预测，一般可通过分析供求关系、产品的性能周期，必要时还可建立数学模型，提高预测的准确性，从而降低市场风险。

由于信用风险主要存在于场外交易，因此，对于场外交易的合约，一般要注意对交易对手资信的调查、必要时，还可采取要求对方提供担保，信用证，保证金等方式来控制信用风险。

流动性风险主要产生于市场规模效率及交易对象的标准化程度，操作风险则产生于市场管理的有效性，交易者主要可通过选择交易所来控制流动性风险和操作风险。

而防止法律风险，最重要的内容就是要熟悉各国法律，在签定合约时，应仔细推敲合约文字，力争做到每句话意思表达准确，以便在发生纠纷时，能迅速及时地根据合约内容，通过法律形式获得赔偿。

金融衍生工具风险的识别和控制，是衍生工具最重要的内容。通过相关知识的学习，尤其是通过身临其境的模拟操作，可以对金融衍生工具的风险有较为准确的认识，这将对在实际工作中成功地利用金融衍生工具进行套期保值或投机，有效防范风险打下良好基础。

第八章 建立学习型组织

一、朝向二十一世纪的管理圣经

1991年的一天，美国麻省理工学院斯隆管理学院组织学习中心的电话铃响了。电话是打给该中心负责人彼得·圣吉博士的。圣吉听到助手说有电话，匆忙回答道：“我正忙着，让他早些时候再打来。”但电话那边执意要找他，最后说：“你告诉圣吉，我是戴明。”

戴明？就是那位以质量管理而闻名世界、日本以其命名日本国家质量奖的管理大师？圣吉一下子冲过去接了电话，只听对方说：“我也想到组织学习中心来学习。”

圣吉是谁？是什么使当时已90高龄的戴明主动给40岁出头的圣吉打电话？组织学习中心又是作什么的？

当代最杰出的新管理大师之一

九十年代初，西方企业面对的局势正发生一场深刻的变革，市场与竞争的全球化、科学技术的迅猛发展、劳动力素质的不断提高，这一切使企业界人士比以往任何时候都迫切渴求新的管理思想与管理方法。1991年，美国公司在对外寻找咨询上花费了139亿美元，几乎是五年前的两倍；美国读者也花了5亿多美元用于购买经营管理类书籍。在这种情况下，西方管理学界涌现出一批思想活跃、见解精辟，四十多岁的管理学新秀，以其独到的观点大受企业界欢迎，如一颗颗新星闪闪生辉。美国麻省理工大学斯隆管理学院的彼得·圣吉（Peter M. Senge）因提出“学习型组织”理论而被美国《商业月刊》誉为“当代最杰出的新管理大师之一”，成为一颗耀眼的明星，他在1990年所著的《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》（The Fifth Discipline The Art and Practice of the Learning Organization）一书（以下简称《修炼》）于1992年荣获世界企业学会（World Business Academy）最高荣誉奖——开拓者奖（Pathfinder Award），被企业界人士誉为“朝向二十一世纪的管理圣经”，成为20世纪屈指可数的几本管理学经典著作之一。类化元件公司（Analog Device Inc）总裁斯塔达（Ray Steta）说：“当现代管理者正惶惶然寻找未来的出路时，《第五项修炼》指出了一个新的思考方向，它必将对组织的发展产生深远的影响。”壳牌石油公司企划部主任德格（Arie de Geus）说：“感谢上帝！第一本有关学习型组织的、严谨而具有可读性的书终于出现了！”

80年代以来，已有几十家大企业到圣吉开设的“组织学习中心”学习。美国汉诺威保险公司的首席执行官威廉·欧白恩请圣吉作企业顾问，用八年时间向其管理团队传授此技术。他说：“我不能说它给出了一个绝对的答案，但它给人类思想提供了一个看待经营管理的更好的方式。”

戴明、哈佛大学的阿吉瑞斯（Chris Argyris）等大师级的管理学前辈也成为“组织学习中心”的工作伙伴，共同为学习型组织的发展而努力，并朝向建立全球性的组织学习中心网络这一雄伟目标迈进。

学习，企业生命的源泉

世界著名企业壳牌石油公司在1983年进行了一项有关企业寿命的调

查，结果令人震惊：1970年列入《幸福》杂志“世界500家大企业”排行榜的公司到80年代初有三分之一已消声匿迹。据此估计，大型企业的平均寿命不到四十年，约为人类寿命的一半！是什么使企业如此短命？

按照常理，大企业不仅具有雄厚的经济实力，而且群贤毕至、人才济济，在人才方面也具有明显的优势。但调查却显示：在许多团队中，虽然每个成员的智商都在120以上，但整体智商却只有62！是什么使企业在智力方面无法收到“1+1>2”的系统效果？

以上现象的原因在于企业内部存在着“学习智障”（Learning disability），即企业在学习能力上存在着致命的缺陷，这阻碍了企业的成长与发展，使组织被一种无形的力量所侵蚀，甚至吞没。

人们长期以来被灌输以忠于职守，固守本职的观念，这已使组织中的人只专注于自身职务而忽略了与其他人、其他部门的联系。

当问题出现时，人们一方面只着眼于事情的个别片段，无视其整体状态，因而无法找到问题的根本原因；另一方面又为了个人或所在部门的利益而掩盖事实真相、相互推卸责任。

当组织管理者积极主动地想办法解决问题时，因方法不得要领而常使事情变得更糟。

当组织中的普通成员将力挽狂澜的希望寄托于管理阶层时，管理团队却在内部的摩擦、倾轧、争权夺利中耗费了时间和精力。

处在温水中的青蛙会因水温变化剧烈而迅速逃离险境，但当温度上升极为缓慢时，却身处绝境而不知，最后因急度虚弱而难逃厄运。企业内部的报警系统也同青蛙一样，只能感知环境中剧烈的变化，却往往对缓慢发生的致命威胁视而不见，而这正是导致许多公司失败的原因。

失败是成功之母。我们自幼就从一次次的失败中吸取教训，不断进步。但如果行动的后果不能在短时间内出现，我们从何处学习？而组织所作的重要决定，其对整个系统的影响往往要在几年甚至十几年、几十年后才会出现，这就给组织从经验中学习带来很大困难。

局限思考、专注于个别事件、归罪于外、主动积极但缺乏整体思考、管理团队的迷思、对缓慢发生的变化失察、从经验中学习的错觉，这正是组织存在的常见的六种“学习智障”。它们的存在造成了“熟练的无能”——组织中充满了许多善于避免真正学习的人，组织的学习能力从何谈起？

象缺乏学习能力的儿童不能健康成长一样，不会学习的企业在竞争激烈的环境中将存在致命的危险。当改变成为世界上唯一可以确定的事物时，企业只有提高学习能力，变个人学习为组织学习，将自己改造为“学习型组织”，才能求得长期的生存与发展。

那么，什么是“学习型组织”呢？不同的人可以从不同的角度去理解它、描述它，就本质而言，学习的真正目的是拓展创造力，而学习型组织就是一个具有持续创新能力、能不断创造未来的组织。它就象具有生命的有机体一样，能在内部建立起完善的“自学习机制”，将成员与工作持续地结合起来，使组织在个人、工作团队及整个系统三个层次上得到共同发展，形成“学习—持续改进—建立竞争优势”这一良性循环。

变革时代中，企业唯一持久的竞争力是有能力比竞争对手学习得更快更好。未来最成功的企业将是那些建基于“学习型组织”的企业！

学习型组织的五项修炼

1903年12月，美国莱特兄弟在北卡罗莱纳州试飞成功了新型飞行器，从而证明了动力飞行的可能性。但是世界第一架商用飞机直至30年后才出现，这就是麦道公司的DC-3型飞机。它因融合了可变间距螺旋桨、伸缩起落架、轻质铸造的机体构造、辐射状气冷式引擎和摆动副翼这五项重要技术而获得成功。

学习型组织也有五项必不可少的技术，即五项修炼：自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团队学习和系统思考。它们既自成体系又相互支持。其中，系统思考是五项修炼的核心，是其它四项修炼的基础。它教会人们用系统的、整体的、动态的思考方法代替原先机械的、片段的、静态的思维方式，是最关键的技术，因此它虽排位第五，但总是最先提及，而这一整套技术也因此命名为“第五项修炼”。

学习型组织的真谛在于建立组织共同的愿景，即通过组织内部的自由交流和上下沟通，建立一个组织中所有成员发自内心的、共同拥护的组织目标；而组织的共同愿景是建立在个人愿景基础上的，“自我超越”这项修炼可以帮助人们找到并不断加深“个人愿景”，从而取得自己过去想象不到的成就；在组织成员互相交流时常常会受到内心深处存在的定式与假设的干扰和“误导”，以及出于自我保护意识的“习惯性防卫”心理的阻碍，“改善心智模式”和“团队学习”这两项修炼运用心理学的一些方法和技巧，可以帮助人们去掉这些“拦路虎”，从而使组织学习收到个人学习达不到的效果；系统思考可以帮助人们认清组织的学习智障、人们思维方式存在的固有缺陷，因而使前四项修炼得以顺利进行。

五项修炼如同六面体的五个面共同指向“学习型组织”这个顶点，又象五块坚固的基石撑起“学习型组织”这座大厦。虽然企业可以根据自身情况和实际需要，从任何一项修炼入手，但最终总会发现：只有将五项修炼融汇贯通，才能建立起真正的“学习型组织”。

修炼是获得某种技能或能力的发展途径。要实践修炼就必须成为终身学习者。象任何一项管理变革一样，学习型组织的建立也需要坚持不懈的努力。虽然它为企业的未来描绘出灿烂的图景，但前进的道路中却布满荆棘。就像没有人能说自己已完成某项修炼一样，也没有组织会说自己已是学习型组织。学得愈多就愈能清楚地看到自己的无知。因此，企业没有所谓“永远的卓越”，它永远是实践对学习的修炼。

二、系统思考——见树又见林的艺术

大部分人小时候都喜欢玩拼图游戏，爱看整体图象的显现，一个人、一朵花或一首诗之所以美，在于我们看到其全貌。在古代文明中，“完整”与“健康”是同义词。今天我们的世界如此不健康，跟我们没有能力把它看作整体有极大的关系。日本的产品以“轻薄短小”而称雄世界，但美国人一直作不到这一点，原因何在呢？克莱斯勒汽车公司经过认真分析，发现问题出在人们思考的思维方式上。比如原来汽车上有三个地方上了三种螺丝，因为它们分属车头、车身和车尾，每个部分的装配工都希望与别人不同，出了问题好分清责任，所以虽然完全可以统一却一直统一不起来。当思考的不完整性影响了企业的竞争力，乃至危及其生存和发展时，我们怎么办？答案只有

一个：进行“系统思考”的修炼。

今天，现代文明的成果多得让人头晕目眩，时代进步的脚步快得让人无法跟随，我们可能就此迷失在这场巨大而复杂的变化中。“系统思考”将引导一条新路，通过心灵的转换，使人们由看片段转为看整体；从视自己为无助的反应者转为认为自己是改变现实的主动参与者；从对现状只作被动反应转为创造未来。

系统思考有法则

现实的世界是一个动态的系统，到处是“动态性复杂”的问题。要进行系统的思考，《修炼》提供了十一条法则。

销售业绩向来领先的公司可能发现这季度的销量锐减，原因是上一年度成功的折价促销活动使许多顾客提前购买，使本季度市场需求骤降；新上任的管理者为控制成本而减少库存，可能会导致销售人员花大量时间向顾客解释为何延迟交货……由于系统的复杂性，决策与其影响在时间和空间上常常不连续或不一致，当我们只从本部门出发想问题时，就无法看到：今天的问题来自昨日的了解。

“瞎子摸象”故事中的三个瞎子与许多公司制造、销售、开发部门的主管有相似之处，每位主管都清楚地看到公司的问题，但都没发现自己部门的决策如何与其他部门的政策互动，按这种思考方式，他们永远不会知道公司这只“大象”的全貌。系统原是不可分割的整体。没有绝对的内外之分，我们考虑问题时应研究那些跟问题相关的因素，而不是以我们的组织中因功能划分的人为界线为出发点，这就是“系统边界原理”。

许多高级主管都曾有这样的感觉：你越用力推，系统反弹力量愈大。美国一些城市为了使阶层平等，曾在一些高级住宅区内鼓励商人建低价住房以吸引低薪阶层入住，但当社区内贫民日渐增多时，一些社会问题也随之而来，社区环境日益恶化，最后高薪者纷纷搬离，政府的努力宣布无效。这种现象叫“补偿性回馈”，即善意的干预引起系统的反应，但这种反应反过来抵消了干预创造的利益。

所有自然形成的系统，从生态系统到人类组织，都有其成长的最适当速度。企业家通常希望自己的企业成长得快些，再快些。殊不知，当成长过速时，系统自己会降低速度以求调整，而这种调整常会使组织面临崩溃的危险，这就是“欲速则不达”的道理。

有时，即使是最两难的矛盾，如果以系统的观点来看时，也会发现它们是完全可以调和的。多年以来制造业一直认为他们必须在低成本与高品质之间作出选择，但从长期来看，只要改善基本的工作流程，就可减少返工数量、质检人员、顾客抱怨、售后维修及广告等成本，原来，鱼和熊掌是可以兼得的。

系统思考似乎和人们的想法对着干，它告诉人们：最显而易见的解决方案通常是无效的，虽然其短期效果不错，但长期来看，只会使事情更糟，而正是这种“渐糟之前先渐好”的假象迷惑了人们的眼睛。但它也从另一方面显示：小而专注的行动，如果用对了地方，能够产生重大而持久的改善，这就是“杠杆作用”原理。它好比是船的“辅助舵”，虽然只是舵上的小舵，但它可使舵的转动更为容易，船也因它而更加灵活。寻找小而高效的高杠杆解，有时就是一种挑战。

这些系统思考的法则虽然似乎与常理相悖，但却和一些古老的智慧相契合。

系统思考的新语言

系统思考突破了以往片段思考的局限，因此若再以片段思考式的“线性”描述方式来叙述系统问题，则太笨拙吃力。系统思考有其一套完整的、包括基本概念、基本方法在内的“新语言”，其中以三个基本概念（即三个基本元件）为基础，以它们构成的系统基模为核心，以计算机模拟为重要手段。

系统思考的三个基本元件

不论是企业还是社会，作为一个系统，其内部往往存在着信息反馈。企业根据外界环境作出决策，改变企业行为，而这些行为反过来又影响到外界环境，进而影响未来的决策。这种完整的闭环系统就是控制论中的信息反馈环。按照因果影响的方向不同，反馈可分为增强和调节两种类型。增强的反馈如同沿山坡下滑的雪球，因与果之间彼此增强。在银行信用发生危机的时期，小批人的提款行为可能导致社会范围内人们的心理恐慌，从而提款人数越来越多，形成“挤兑风潮”，这就是一种增强的反馈。调节的反馈就象钟摆一样，一旦偏离平衡位置，重力的作用就会使其复位，因与果之间反向影响，最终达到平衡。这样的例子不胜枚举。例如像人体这样的复杂有机体就包含了维持体温、愈合伤口、依光的强度调节瞳孔等上千个调节的反馈。

但事物的复杂性在于行动与结果之间常常存在时间上的差距，即“时间延迟”，它会使人严重的矫在过正。进行“系统思考”的修炼时，指导者常让参加者玩一种名为“啤酒游戏”的有趣活动，让他们分别扮演一种啤酒的零售商、批发商和生产商。经常出现的情况是：当零售商发出订单后，由于短时间内收不到货物，他会因顾客的催问而产生心理压力，从而不断地加大订货数量，当众多的零售商都如此行事时，小小的缺货就会造成供需的极大“缺口”，形成虚假的需求过旺，进而导致生产规模的过度扩大，使整个经济系统经历不必要的震荡。这种时间延迟无处不在，它使得系统中行动的结果以渐进的方式产生。

增强的反馈、调节的反馈与时间延迟这三个基本元件共同形成了系统思考新语言的基础，它们就象名词与动词组成句子一样，使我们可以开始讲许许多多的“系统故事”。

系统基模：以简驭繁的智慧

有了三个基本作系统思考的最基本元件，我们就可以构建系统运行的基本模式（或模型），即“系统基模”。它正如文学中反复出现的主题与情节一样，少数几个系统基模就可以涵盖大部分的管理问题。（《修炼》一书中介绍了九个系统基模，它们是研究者多年探索的结晶。

系统基模的目的是使我们重新调整认识，更能看出系统的结构运作并找出其中的杠杆点。它将系统的复杂动作抽象为系统环路图，以沿山坡下滑的雪球代表增强的反馈，用平衡的杠杆表示调节的反馈，并标出时间延迟，从而将系统的结构和运行过程一清二楚地显示出来。

上面提到的“啤酒游戏”实际上就潜藏着一个“反应迟缓的调节环路”，其系统环路图如下所示。

对这种运行速度原本就较为迟缓的系统，积极而急切的行动反而产生不稳定的后果，要改善决策的效果，短期而言，一定要耐心而缓和渐进地调整，待经验积累到一定程度，找到系统的稳定点后，一定要坚持此点，决不可过度反应；而长期来说，根本解在于改造此系统，使其能反应迅速。

六十年代中期，美国有一家名叫“神奇科技”的电子公司，以独特的高科技产品——新型电脑而在前三年中以流星般的速度成长，销售业绩年年倍增，但到第三年以后便再也无法维持快速成长，最终因业务衰退而破产。这样的故事不算新奇，人们可对此指出各种特定的事件作为原因，但其不能长期持续成长的更深层的系统原因是什么呢？

如果你作为一位系统思考专家来诊断该公司的问题，从其最显著的变化形态——一开始快速成长，然后成长速度渐慢，最终销售完全停止，你可以发现一个典型的“成长上限”系统基模。在这种系统中，前期的快速成长是由一个或数个环路产生的；而成长达到某种“限制”时会触发一个调节环路，由此导致成长速度减缓；如果此时增强环路的作目超过了调节环路的作用，会使衰败加速，从而使成效愈来愈小。在神奇科技公司的故事中，我们可以看到：它积极扩大销售人员的规模来创造销售业绩，这形成了一个增强环路；而订单量远远大于生产能力，使订单大量积压，造成交货期的一再延长，渐渐形成了交货服务不佳的名声，客户因此而纷纷离开，使销售业绩难以提高，这正是一个调节环路。该公司系统环路图如下所示。在“成长上限”的基模中，增强环路与调节环路对成长的作用是相反的，当后者作用逐渐超过前者时，系统中就如同达到了成长的极限，再也没法长大了。

由此可以看出，要使系统能够继续快速成长，关键不在于努力推动增强环路，而在于设法解除限制成长的因素，这才是问题的根本解。

但现实中，神奇科技公司的主管们由于重视财务表现而忽视了交货服务，每当营业收入下降时，他们就用促销、产品重新包装等方法再发动成长的引擎，而这正是成长上限结构中最糟的事情。这种“头疼医头”的治标方式在短期内似乎效果很好且很快，但它产生效果的原因却是：公司交货期延长吓跑了客户，订单数量开始下降，从而缓解了生产线上的压力，交货期由此逐渐趋于正常，有些客户可能再次光顾。营业收入上升从表面看似乎是促销的功绩，实则是系统中调节环路的自动结果。而管理者一方面由于表面现象掩盖了问题的本质，无法看到交货期的问题；同时，由于缩短交货期的效果来得太慢，等产能扩大后，订单反而减少，造成产能闲置，因此管理者愈来愈习惯于、依赖于促销等“症状解”，而对“根本解”——扩大产能以缩短交货期——越来越持审慎态度。这正是典型的“舍本逐末”基模。在其系统环路图中，上方的环路是“症状解”，下方的环路是“根本解”，两种解赛跑的结果是：前者反应愈来愈快，后者反应则愈来愈慢。由此，公司从市场的领先者落入低品质、低价位供应商之列。其实，公司的厄运是可以扭转的，系统运行的杠杆点是公司正常的交货期，只要坚持这一标准，就是找到了问题的根本解。

如果问题急迫，为减轻根本解由于时间延迟而效果产生慢的问题，在采用根本解的同时，可暂时使用症状解来换取时间。但无论如何都应将注意力集中在根本解上。

“舍本逐末”系统基模有一个特例，即“转嫁负担”：企业对于内部的问题求助于外来的“帮助者”，当主管们对外来者成功的作法感到满意时，却忽略了问题的根本解——提高内部人员的水平以增强自我解决问题的能力。久而久之，主管们会越来越依赖“外来的和尚”。下面的系统环路图显示了解决问题的真正办法：“教人们钓鱼，而不要只把鱼给他们。”

除了以上谈到的“反应迟缓的调节环路”/“成长上限”、“舍本逐末”及其特例——“转嫁负担”系统基模外，《修炼》还详细介绍了其它一些基模。

当现状与目标存在差距时，短期的解决方案会使长期的根本目标逐渐降低，这一类似“舍本逐末”的结构叫“目标侵蚀”。

当两个公司为争夺市场而大打广告战或价格战时，他们互以战胜对方为目标，从而陷入了“恶性竞争”的系统基模。

当公司在两个产品上分配有限的资源时，其中一个产品由于可在市场上收到立竿见影的效果而获得更多的资源，因此愈来愈成功，而另一个产品却因可供使用的资源越来越少而陷入困境，这是一个“富者愈富”的典型事例。

当矿产或鱼产因各公司竞相使用而急速耗尽时，当同一家企业不同部门的销售人员为争夺一个客户而自相残杀，最终使企业良好的形象受损时，他们陷入了“共同悲剧”。

水平以增强自我解决问题的能力。久而久之，主管们会越来越依赖“外来的和尚”。下面的系统环路图显示了解决问题的真正办法：“教人们钓鱼，而不要只把鱼给他们。”

当公司靠借钱的方式支付借款利息，因此日后必须付出更多的利息时，或以减少维修预算来降低成本，终而导致更多的故障和较高的成本，造成更大的降低成本的压力时，他们没有意识到：这些短期有效的解从长期来看会产生愈来愈严重的后遗症，此种做法不亚于“饮鸩止渴”。

当企业或个人接近成长上限时，积极扩充“产能”的措施必须在成长降低之前采用才有效，否则，关键环节出现的“瓶颈”会使成长愈发困难，甚至逆转并快速下滑，这就是“成长与投资不足”基模。

“管理运行模拟器”：“战略和决策实验室”

“系统思考”这项修炼除了使用系统基模以简驭繁地将系统运行结构及问题清晰地表示出来，还结合计算机模拟技术开发出管理运行模拟软件，即“管理运行模拟器”（又叫“微世界”），让企业主管们在“经营练习—反馈—学习—经营练习”的循环学习方式中，加快学习进程，加深对系统结构的认识与理解。

我们前面提到过，人类通过经验来学习的效果最好，但现实中，复杂系统里行动与结果在时空上具有不连续性，这使管理者无法从直接经验中学习，由此导致了组织学习的一个智障。我们怎么办？

儿童通过玩玩具娃娃来排演与他人互动的方式，通过荡秋千学习钟摆原理，通过跷跷板学习杠杆原理，这些物品被教育家称为“过渡对象”；飞机工程师做风洞实验用的模型、轮船设计者在波槽中使用的模型船也是过渡对象；当工作团体到急流中泛舟或在各种晚会上玩游戏时，他们同样处在一种“微世界”中；而把高层与基层管理者聚在一起，通过玩“管理运行游戏”为其提供在无风险环境中进行练习的机会，这正是“管理运行模拟器”的目的。

的所在。

一家十分成功的电脑公司在几个月前制定了一项战略性目标：在四年内达到 20 亿美元的销售业绩。但销售总裁对此惶惶不安，因为依照他的推算，销售额不会超过 15 亿美元。于是，在他的建议下，高级主管们在专家设计的软件上来实验其策略的结果。通过电脑模式很清晰地显示出此项计划隐藏的假设：根据过去的惯例，要维持今后四年中每年 20% 的销售增长率，销售人员也应每年增加 20%。此时，销售总裁提醒大家：多雇用 20% 的销售人员会使销售量提高 20% 吗？“我们过去的成长多是靠雇用竞争对手有经验的销售人员，这在公司规模较小的时候可以做到。但当公司渐渐变大以后，20% 的实际数目将变得庞大无比，我们将不得不雇用大量没有经验的人作销售。这些新手将需要一定的时间和培训才能达到老手的销售能力，这将使整个销售队伍的业绩增长减缓。”由此，管理团队发现了核心问题：要保持成长，就必须改变销售组织的管理重点，由注重个人销售业绩转为重视人员培训，加强对销售主管及资深销售人员培训新员的政策性鼓励，而这将是对整个销售部门的重大挑战。

该公司通过设计并使用“管理运行模拟器”，显现了制定目标时隐含的假设，从而发现了公司管理策略上的矛盾与缺陷，打开了一扇洞见未来的窗户。它与传统的营业预测的不同之处在于：它所依赖的不是过去历史资料的延伸，而是对系统互动关系的理解。它不仅可以使人们发现过去从未想过的组织运行方式，而且可以就此看出尚未使用的杠杆点，找到隐藏的策略性机会。因此，它被人称为“战略和决策实验室”，成为系统思考这项修炼的重要工具。

三、自我超越——发挥创造力的契机

正如浩瀚大海是由小水滴组成的一样，组织学习的基础是个人学习。

在激烈的竞争中，人们日益发现：人才是企业成功的关键资源，发挥员工的创造力已成为现代管理的中心。而“自我超越”正是人们不断学习、不断创造的过程。

建立“个人愿景”：突破“自我超越”的障碍

所谓“自我超越”是指突破极限的自我实现。它不仅使个人得以发展，进而成就个人的幸福，而且鼓励员工个人的充分发展，对企业追求卓越的目标也至关重要。

美国民意测验专家杨克洛维奇指出：当今时代，人们的工作观已发生了根本的改变，即从视工作为工具转为将工作作为一种精神需求。在工具性工作观指导下，工作只是为了赚取收入以便做工作以外真正想作的事。传统的组织一向支持这种观点，认为这样才会使组织更有效率，殊不知这种只求工作外的满足而忽视工作对生命的重要性的态度会妨碍我们成为快乐、完整的人。当人们现在对工作提出更多的精神需求时，企业应认清这种改变，支持员工不断地超越自我，因为这样的人在工作中会更负责任，更主动积极地学习，会使组织更有竞争力。

有人反对“自我超越”，认为它是不容易定义、量化和捕捉的概念，像是一种直觉；有人担心它会使原本秩序良好的企业受到不必要的干扰；而另

一些曾对它寄予厚望但因挫折而跌入失望谷底的人也对它持嘲讽态度。其实，这些理由都是对“自我超越”的肤浅认识。

人们之所以不断地突破极限，追求自我价值的实现，是因为心中有一种美好而强烈的理想。目标、愿望和前景，即“个人愿景”，它不同于可有可无的“想要”，而是人们心中真正的渴望，是在对人生态度作出基本选择之后，对未来作出的一种承诺。它不仅是一个美好的构想，更是召唤和驱使人们前进的使命。它使人不安于现状，勇于向现实和自我挑战，努力克服种种艰难险阻，向人生的最高峰不断攀登。

员工的“个人愿景”是组织创造力的源泉，是企业不断创新发展的基础。因此，在向“学习型组织”的迈进中，企业应鼓励员工建立和拥有自己的个人愿景。

用“创造性张力”打破“结构性冲突”

在现实中，当人们面对理想和现状之间的差距时，一方面有实现理想的愿望和动力，另一方面又会因挫折而觉得目标可望不可及。前者这种正面的力量叫做“创造性张力”，后者产生的焦虑、紧张、担忧、气馁甚至绝望等负面情绪叫“情绪张力”，二者几乎是并存的。打个比方，当你向目标迈进时会同时受到两根橡皮筋的牵动，代表创造性张力的那根把你拉向愿景，而代表情绪张力的那根则把你拖回出发点。它们共同构成一个冲突的结构，这就叫“结构性冲突”（如下图所示）。

在两股方向相反的力的作用下，会出现什么样的结果呢？一种可能是：“拖后腿”的力量占了上风，人们哀叹着退回起点或者将目标降低一点以得到心理安慰（即“目标侵蚀”）；另一种可能是：动力将人牢牢控制住，使人不顾一切地奔向目标。就象橡皮筋拉得越长其回缩力越大一样，越是接近目标，负向作用力就越大。我们开始怀疑愿景的重要性、感觉前进愈发困难、对周围的人也深感失望……。要避免“行百里者半九十”的悲剧，我们必须不断增强前进的动力，而动力正来自清晰的“个人愿景”。由于“个人愿景”是人们发自心底的渴望，它一旦被发现、被正视、被肯定之后，就会激发出无穷的力量，令“创造性张力”强大无比，使人们勇于创新，敢于冒险，最终打破“结构性冲突”，得到人性的升华。

运用潜意识学习

也许有人会说：自我超越太难了，不是平常人能做到的。其实，世界上尚未发掘的最大领导就是我们两耳之间的空间——大脑。

当你初学开车时，需要全神贯注，甚至与别人交谈都很困难。但是，等你熟练地掌握了驾驶技术后，即使在车流量很大的情况下也能谈笑自如。这是因为你对于复杂的情况已经能用潜意识来应付了。实际上，我们学习每一项事物都经历着从有意识的注意逐渐变为运用潜意识这一过程，我们把熟练的部分交给潜意识来管，而让意识专注于其它部分或新的事物上。学习“自我超越”也是如此。“自我超越”层次高的人最引人注意的一个特点就是：既使在忙乱之中，他们也能从容而优雅地完成异常复杂的工作。如果把“个人愿景”与潜意识学习相结合，将会创造出奇迹。

卡普兰原是一位成功的期刊发行人兼编辑。当他 1965 年第一次听到马勒

的《第二交响曲》时，受到极大的震撼。尽管未受过正式的音乐训练，他仍下决心学习如何指挥交响乐团。1988年，他指挥伦敦交响乐团灌制的唱片被评为年度最佳五张古典唱片之一。如果只依赖意识层的学习，将永远不可能达到如此高的艺术水准。卡普兰之所以成功，是因为他将高层次的潜意识与心底的“真爱”相结合。

四、改善心智模式

“心智模式”是指个人了解外部世界及采取行动时内心一些习以为常、认为理所当然的想法、假设、定见或图式等，即人们常谈的思维定式，它不仅影响着我们对世界的看法，还影响着我们的行动。

壳牌石油公司的“情境企划”

70年代初，即石油危机爆发的前一年，壳牌石油公司企划部的人员在分析石油生产与消费的长期趋势时预见到：石油公司管理者所熟悉的稳定、可预期的市场正在发生改变，向来稳定成长的石油需求与供给将最终变为供不应求，由石油输出国控制的卖方市场。但是他们的种种建议都被上级主管当成了耳边风。企业面临着一场深刻的危机。

通过分析，他们发现：问题出在决策者的心智模式上——由于未来可能出现的变化与管理者多年来认为市场会稳定成长的估计迥然不同，他们从心理上抵制对现有政策的改变。企划人员领悟到：“我们的工作不是为公司的未来写企划书，而是重塑公司决策者的心智模式！”于是，他们开发出一套名为“情境企划”的方法，设计出石油市场未来可能出现的各种情况，迫使主管们认真思考公司未来能够顺利动作所需要的各种必要条件。经过实实在在的深入分析，决策者们渐渐认识到自己对市场的习惯看法在未来很难站得住脚，于是开始改变原有的思维定式，培养出新的心智模式。

当石油输出国组织突然宣布石油禁运政策后，由于已有了充分的心理准备，壳牌石油公司的管理者应付自如。与其它公司限制各分公司的权力、实施集中控制的作法相反，壳牌石油公司给各地分公司以更多的自主权，使其较竞争者有更大的机动能力；同时，加快在石油输出国组织以外的国家开发油田，放慢对炼油厂的投资，并设计出能处理不同种类原油的设施。由于及时改善了心智模式，该公司顺利渡过了石油危机，由1970年时的世界第七大石油公司一跃成为1979年时的世界第一。

反思与探询

其实，心智模式的问题不在于它是对还是错，而在于人们不了解它是一种简化了的假设，并且由于它常隐藏在人们心中，因而不易被察觉。

那么，如何发现心智模式的缺陷并设法改进呢？“改善心智模式”这项修炼为我们提供了两类技巧：反思——用反思来放慢思考过程，以使我们更能发现自己的心智模式是如何形成的；探询——用探询来发现我们与别人面对面谈论问题，尤其是复杂问题时，是如何互动的。

从辨认“跳跃式推论”开始

反思的技巧从辨认“跳跃式推论”入手来分析心智模式的形成过程。

如果你的同事在与别人交谈时常打断对方的话，或者不注意听别人说什么，并且从不参加办公室组织的活动，也很少赞美他人，你常常会认为他不太关心别人，以自我为中心。在以后的交往中，你就会以此来概括他所有的行为，并且把这个论断当作事实，不会再去想他究竟待人如何。这样的例子在生活中并不鲜见。我们头脑活动的速度快如闪电，常常从事实很快“跳跃”到概括性的结论，以至于从来没想过这种“跳跃式推论”是否合理、是否符合事实。但不幸的是，由于它把心中的假设当作理所当然、勿需加以验证的定论，因而有碍学习，降低了学习的速度和效率。

高科技公司有一项共同的信念：抢先上市是成功的关键。这虽然有具体的经验基础，但也会产生误导。若创新性产品还存在许多缺陷时就匆匆面市，顾客发现问题后要求退货和由此对公司声誉造成的不良影响将远远大于提前上市的收益。

要辨认“跳跃式推论”，就必须放慢思考的速度，并不时问自己某项概括性想法的依据是什么，将结论与“原始资料”分开，看看二者之间有多少个“中间步骤”。

“左手栏”技巧

“左手栏”是一种效果很强的技巧，它可以帮助我们“看到”心智模式在具体事件中是如何运作的。

当你和别人谈话时，请在面前放一张白张，用一道竖线将其分成左右两栏，在右栏中写下双方的谈话内容，在左栏中记下你当时的真实想法。比如：小李就你与他共同完成的一项工作向主管作了汇报。你已经知道报告反应不佳。下面是用左手栏记下的你与小李之间的一次谈话。

你所想的	你们所谈的
每个人都说这次汇报很糟	你：汇报进行得怎么样？
难道他真的不知道这次汇报有多糟糕？也许他不肯面对这件事。	小李：嗯，我不知道。要下结论还为时过早。这项工作从前没人做过，我们的作法有些新突破。你：那么，你认为我们应该怎么办？我相信你当时所提的建议很重要。
他其实是害怕看见真相。只要他有信心，他或许已从这个状况中学到很多东西了。我无法他不知道这次汇报对我们日后的进展有多么大的不良影响。	小李：我也不太确定。让我们等等看事情如何发展。
我必须设法让这家伙开始动起来。	你：或许你是对的。但是我们可能需要有所行动，不能只是等待。

在此例中，你对小李做的两项关键假设——他缺乏自信心：他不够主动——或许都不对，但它们已影响了你的行为。由于你认为他缺乏自信心，你害怕自己说出真相后他会丧失仅有的一点信心，所以你未讲实话。由于他对你询问接下来做什么的问题未作明确的回答，你就认为他懒惰或缺乏主动精

神，并归结为：自己必须产生某种压力以使他有所行动，否则你只好亲自做这些事情了。

由于你和小李都绕着圈子说话，本应决定下一步如何行动的谈话却在毫无结果中结束。看清自己“左手栏”所得到的最重要的教训是：发现心智模式如何使我们丧失在冲突中潜藏着的学习机会。

五、建立共同愿景——“学习型组织”的真谛。

一个好奇的过路人问两个正粉刷房屋的年轻人他们在干什么，其中一个人头也不抬地回答道：我正在刷油漆。另一个人却热切他说：我们正在建一座宏伟的教堂，我现在正在上底漆，再过几天，这将是这个镇上最美丽的建筑！

为什么对同一个问题会有差异如此大的回答呢？原因很简单。第一个人只专注于别人吩咐的事，而第二个人不仅看到了事情的全貌，而且对其充满激情，只要需要，他会主动提出建议，把事情做得更好。这就是组织有没有共同愿景的最大差别。如果把经营企业比作划龙舟，若成员没有清楚共同目标，只会照着上面的吩咐去做，根本不关心龙舟是什么样子，正往何处航行，甚至不知道自己有没有坐错船，这样的组织谈何一体感，又怎能在大风大浪中行得稳、走得快呢？

象“个人愿景”一样，“组织的共同愿景”就是组织共同的愿望、远景、理想和目标。它为组织的学习提供了动力，而具有持续创新的能力正是“学习型组织”的关键。

个人愿景是组织愿景的基石

“愿景”对于今天的很多企业来说并不陌生。许多企业为了追求成长、追求卓越及长久经营，早已为公司定下了一套长远的计划和远景。积极一点的公司还将此印制成册发给员工，让大家了解公司未来的远景和发展方向，但员工对此持什么态度呢？有的人衷心向往之并愿意为它作出改变、不断创新；有的人全心投入之并“照章办事”；有的人只是大体上看到了它的好处，是个“不错的战士”；有的人虽未发现它有什么好处，但不想丢了饭碗，只是违心地干活；有的人对此既不支持也不反对，持无所谓的态度，只想赶快下班。为什么在现实的组织中，很少有人对组织的愿景真心奉献和投入，大多数人只是遵从呢？因为这样的愿景通常是由企业高层制定出来、由上往下灌输的。当公司领导者一个人的愿景就是全公司的目标时，员工只有顺从了。

真正的“组织的共同愿景”是从员工的个人愿景出发的。有人也许会担心：个人愿景会考虑到组织的整体利益吗？其实，个人愿景是有许多层面的，不仅包括个人的抱负，还有对家庭的看法、对组织的期望，甚至对社会及全人类的关心。组织的共同愿景如同用全息摄影照出来的相片，不管怎样分割，都能从其一部分中看到景象的全貌。虽然每个人的愿景是独一无二的，但这无损于组织的愿景，只不过是每个人用各自不同的方式来看大愿景罢了。

由于个人愿景是每个人心中真正的渴望，组织的愿景若能着眼于个人愿景，就可激发出成员无穷的激情和创造力，使之对组织的目标全心投入、义无反顾。这样的组织将锐不可挡！

如何建立组织的共同愿景

组织的共同愿景是组织内各式各样的个人愿景经过交流、协同后的最终产物。不管它最初是出自组织的高层，中层还是基层，最重要的是，它一定要在每个阶层中交流过，得到大多数人的支持。

在建立共同愿景的过程中，组织扮演着十分重要的媒介角色：积极鼓励个人建立自己的愿景。组织必须小心地把握分寸，绝不可采取强迫或侵犯个人自由的方式，因为个人愿景必须是自发的，否则将失去其真正的意义。组织应采取正面的行动，培养民主、开放的良好氛围，使成员愿景开始思考并勇于表达自己的愿景，这才能迈出建立组织共同愿景的第一步。

企业领导在此过程中起着十分重要的作用。高层管理者首先要有相当的决心、信心和耐心。在最开始的时候，会有许多人对此不信任、怀疑，甚至冷嘲热讽，管理者不仅要做大量的解释说明工作，而且要以坚定不移的实际行动来赢得人们的支持和理解。在建立共同愿景漫长而艰难的旅途中，领导者必须以极大的耐心和决心一点点向前推进。另一方面，领导者不仅要身先士卒地自己首先参与建立愿景，而且要有比以往更宽阔的胸怀去倾听、接纳不同的想法。因为在各种不同的意见中，很可能藏有企业以前不曾想过、但却是组织明天发展契机的意见。管理者必须善于发现、捕捉每一个思想火花，并将它们碰撞、融合、提炼、升华，最终构成组织未来共同的美好目标。

组织的共同愿景需要每个成员共同缔造！

六、团队学习

现代著名物理学家海森伯格在其著作《物理学及其它：会面与交谈》中回忆了他与爱因斯坦、波耳等伟大科学家的谈话。他认为：那些对他的思考有不可磨灭影响的交谈在某种程度上也孕育了许多使这些人后来成名的理论。他的话说明了一个不容忽视的道理：合作学习具有令人吃惊的潜能；集体可以做到比个人更有洞察力、更聪明；团体的智商可以远大于个人的智商；团体是学习的最佳单位。

三个臭皮匠如何胜过一个诸葛亮？

在当今社会，无论是管理团体、产品开发团体或跨部门组成的工作小组，团体已渐渐成为组织中最关键的学习单位。因为现在几乎所有的重要决定都是直接或间接由团体作出并进一步付诸行动的。

在组织内部，团体学习要顾及三个方面。首先，当需要思考复杂的问题时，团体必须学习如何萃取出高于个人智力的团体智力。第二，需要形成既具有创新性又协调一致的行动。第三，不可忽视团体成员在其他团体中扮演的角色和产生的影响。

但在现实中，我们却常常看到团体智商低于个人智商的情况。团体在决策时，要么因成员不敢向领导提不同意见而在一团和气中妄下结论，要么是两位“诸葛亮”各执己见，互不相让，陷入“恶性竞争”的系统基模，最终难下结论。

这种“三个诸葛亮凑成一个臭皮匠”的现象，其原因在于虽有优秀的成员却无良好的团体管理方式。人们出于自我保护心理，怕得罪别人或者丢了面子，因此不敢提意见或不愿听取别人意见并作让步。这种造成“一流人才

只有二流产出”的心理状态就是“习惯性防卫”。

“习惯性防卫”是一种用沉默或顺从来保护自己，免于因说出真实想法而受到讥笑、难堪或他人挑战的心理。它源于人类的自我保护意识。它在企业内的出现时常是因为主管普遍具有“比其他人多知多懂”的心智模式，这使大部分主管都修炼成习惯性防卫的高手，制造“臭皮匠”团队的专家。

卓越的组织与平庸的组织之间的差异在于：后者中的大部分人保持习惯性防卫，甚至以此为荣，而前看则勇于面对这种人性的弱点，将其指出并加以改正。

从某种程度上说，“习惯性防卫”心理也是组织的一种学习智障。要成为学习型组织，使组织比个人更聪明，就必须突破这种心理禁锢。

用“深度汇谈”打破“习惯性防卫”

减少习惯性防卫的杠杆解在哪儿呢？从被动方面讲，应减少成员对失误情况下受窘或受威胁的恐惧，或者引导他们在习惯性防卫发生时学习应付它。从主动方面讲，要学习“深度汇谈”来培养真诚相待的技巧，养成探究事实的习惯，让习惯性防卫无从发生。

“深度汇谈”就是“真诚交流”，其目的是获取超过个人水平的见解，而不是赢得对话。同是交谈，它与普通讨论的区别在于：参加者并不介意自己的意见或看法是否得到胜利，而是自由地表达各自观点并加以验证，使彼此坦诚相对，让个人真实的想法在参加者中交流并碰撞出火花。通过深度汇谈，可以揭露我们思维的不一致性。这种不一致性起因于三个方面：第一、思维拒绝周围任何交流加入；第二，思维停止追求真相，而像已规定好的程式一样，下了命令便不加思维地去执行；第三，思维所面对的问题正源自它处理问题的方式和模式。

真诚汇谈可使我们成为能看到自己思想与思考的人，并以创造性而非程序性、反应性的方式来对待问题。

由于深度汇谈是必须以团体为单位进行的修炼，它要具备几个条件才能进行：首先，团队成员必须学会“摊开”心中的假设，并随时观察和质疑它们；第二，深度汇谈时必须视彼此为同事或伙伴，消除上下级等让人感到不平等的障碍；第三，要有一位有经验的主持人加以适时引导，以保持深度汇谈持续进行而不变形。

深度汇谈的基本程序是：首先，将“所有”可能在一起工作的成员集合在一起；然后，说明有关深度汇谈的基本规则，并由主持人监督这些规则的执行；在谈话开始后，鼓励成员将他们认为最困难、最复杂或最具冲突性的问题放在团队中来讨论。

“学习型组织”的真谛在于组织能有一个富有前瞻性的愿景。而真正成为“学习型组织”本身就是一个愿景。理想和现实总是有差距的，想不想实现这个理想，能不能实现这个理想，全在于组织是否有决心。正像曾使日本国铁扭亏为盈的住友集团负责人龟井正大所说的：“凡事，只要你觉得不可能，那就不可能；反之，只要你觉得还有可能，那就还有可能！”

第九章 公司重组

目前，在信息科学技术高速发展，计算机广泛应用于企业各个领域的新形势下；在顾客、竞争、变革因素变化日趋激烈的形势下，有人称亚当·斯密的“劳动分工”理论“已经过时”！实际真是这样的吗？

目前全球企业普遍存在着“机构臃肿”的现象。那么，如何采取有效的对策来使之精简呢？

源于美国，后来又发展到日本、欧洲的“公司重组”理论，近年来已风靡全球。人们对其褒贬不一，有的称之为“管理的第二次革命”，有的认为“它不是一种理论”。那么，“公司重组”到底是“何物”呢？

所有上述问题，在这里都能找到答案。

一、“公司重组”及其必然性

在国内，有些学者把“公司重组”译为“公司再造”、“重新构造企业”、“企业再造”、“公司再造”、“业务流程重组”、“业务流程重构”或“企业重组”等。那么，“公司重组”到底是什么呢？为什么会掀起“公司重组”热？

“公司重组”理论产生的时代背景。

美国公司在世界上失去领导地位，不是因为他们目前做的不好，反而是因为比原来做的更好，但效率、效益方面仍然不尽人意。于是，近二十年来理论界和实业界都纷纷进行研究和探讨，出现了许多新的管理方法。然而，这些方法仍无法解决企业的灵活性、应变性、创新性等问题。后来经过十多年的研究，人们发现所有这些方法都未从根本上解决问题。于是，以业务流程重组为核心的“企业重组”理论便应运而生。当然这一理论的产生与发展也经历了一个艰难曲折的过程，鉴于主要介绍理论本身，对这一过程不再赘述。

“危机不可避免”——公司重组的客观必然性。

“公司所得到的与所想得到的之间存在着很大的差别”，这到底为什么呢？根据分析可以看出：传统的工作方式和组织机构是以亚当·斯密的“劳动分工理论”为基础，以泰罗制的基本原理为依据，其实质是强调工作细化与等级制度。而这种规则，随着工作数量的增加，产品生产和服务过程的复杂化，不可避免地要付出两大代价，其一，公司管理越来越困难，管理机构和管理人数越来越多，机构臃肿，而且部门分离会造成官僚主义、本位主义，相互扯皮现象，当然，相应的管理费用也会增加。其二，相互独立的高级管理人员和他们用户之间的距离越来越远，从而必然会导致信息及其反馈出现失真现象，由此必然造成决策缓慢和失误、决策迟缓。因而，适应性、灵活性、创新性差。尤其是在进入后工业化时代的今天，顾客、竞争、变革等因素与亚当·斯密时代相比发生了深刻的变化。就“顾客”而言，由原来的处于非支配地位变为从而处于支配地位的“上帝”，由原来的无选择余地变成了更多的选择机会。就“竞争”而言，由原来的单一的、简单的竞争变成了竞争更加复杂、激烈，竞争对手更多，竞争策略也日趋多样化与复杂化。

就“变革”而言，在过去规模增长、供不应求条件下，变革虽有，但相对较小，而现在“顾客与竞争时时在变，变革本身也无时不在、无处不在”。因而，在这个顾客、竞争、变革需要灵活多样与快速反应的世界中，传统的“规划”，已经过时，按传统规划组建的公司必然“危机不可避免”。虽然过去曾出现“零基预算”、“质量环”、“结构重整”、“内部创新”等现代管理的新方法，但都未能从根本上解决目前公司存在的问题——一个过程中的人们向内面对着部门，向外面对着老板，却从未面对着顾客，专业化分工与不连贯的过程扼杀了创新性与变革，另一方面出现了与亚当·斯密的理论刚好相反的现象——严重的规模不经济性及由此导致的官僚。之所以如此，就是因为这些方法一方面仅是企业管理的“果”而不是其“因”，另一方面，未从根本上即整个业务流程上解决问题。因此，“公司重组”的核心思想是：“在当今时代，按照亚当·斯密的劳动分工理论来组织工作对企业来说已不再是必须的，在这个顾客、竞争和变革为主导的世界中，任务导向型工作已经过时，相反必须从整个业务流程来组织工作，形成过程主导型的工作方式。”因而，必须对传统的业务流程进行重组。

“重组——变化之路”。

在上述分析的基础上，得到了“公司重组”的简短定义：“一切从头开始”，即“对公司的（业务）流程的最根本的重新思考和最彻底的重新设计，以在产品成本、质量、服务和速度等目前的操作方式的标准上获得显著的提高”。在这一定义中，有四个关键词：根本的、彻底地、（业务）流程、显著的。“公司重组”的实质主要包括以下四个方面：第一，公司重组的对象是业务流程，业务流程重组是其核心内容。其二，重组的目标不是在原来的基础上进行修修补补，而是进行根本性转变或变革。第三，重组必须抛弃原有的陈规旧节，既然传统的规则已经过时，就不能按传统的规则进行重组，否则重组后仍无任何意义。第四，要创造性地运用现代信息技术。现代信息技术是公司重组的一个基本工具，公司突破陈规旧俗、创造出新模式的动力或基础是现代信息技术，它同时也可以改变公司的根本动作方式，公司重组的基本形式是以项目小组代替原有的职能部门，从而简化业务环节，缩短业务流程。

最后，为了更准确地把握“公司重组”，应知道“什么不是公司重组”。首先，重组不同于业务改进（即小改小革）。其次，虽然重组注重运用现代信息技术，但不同于自动化，自动化是与手工劳动相对应的，它仅是使得工作方法更有效。再次，重组不同于结构转换，结构转换仍属于小改小革、修修补补的范畴。最后重组也不同于组织结构调整。组织结构毕竟不同于程序结构，它仅是程序结构的一部分，所以虽然重组必然伴随着组织结构调整，但二者毕竟是不同的。当然，重组也不同于软件重设，软件重设仅意味着用更现代化的技术重建纯粹的信息系统，它通常只是创造出更复杂的计算机系统来使那些失效的系统更加自动化。另外，重组也不同于质量改进、全面质量管理以及其它质量运动宣言。确实，质量运动和重组有许多共同的主题，它们都认识到了程序的重要性，它们都着眼于满足顾客需要并以此作为出发点。然而，二者的基础根本不同。质量改进是在公司的现有组织框架中进行，目标在于使现在已经做的事情做得更好，它具有“渐进性”。而重组则实现了“突破”。

二、如何进行公司重组

公司重组这一“根本性变革”工作不但对价值观、工作内容、工作单位、人们的角色、组织机构、管理系统的变革影响深远，而且也触及到人们的地位与利益，因此来自方方面面的阻力很大，公司重组的尝试很艰难。就美国、日本、欧洲的实际情况看，公司重组工作的失败率高达 50—70%。因此，在介绍“如何进行公司重组”之前，先介绍一下公司重组的特征及其对公司的影响，以便对“公司重组”有一个更加全面的认识。

公司重组的特征。

公司重组强调“一切从头开始”，因此它必然有不同于其它各种变革的特征，这些特征主要表现在以下几方面：

1、将几项工作合而为一

重组后的流程最基本、最普遍的特征就是消除流水作业，也就是说，许多原来彼此分开的工作或任务被合并、压缩成一项工作。但这并不是说，所有的工作都必须合并，而应是将该合并的必须合并。这种合并主要采用工作队或多面手的形式实现。这种变化主要是在横向进行。

2、工人制定决策

在纵向上进行压缩则主要是通过“工人制订决策”来实现。纵向压缩意味着，原来在一些情况下，工人习惯于循着管理层次向上要答案，而现在遇到这种情况时，他们改由自己决定。由此，决策过程不于脱离现场的工作，而成为工作的一部分。这部分工作由工人自己来做，而不象以前那样由管理人员来做。

3、各工作步骤按其本来次序完成

重组后的业务流程摆脱了直线序列的限制，因而可以按工作本身所要求的程序来安排。而不是按直线序列的要求、人为地安排程序。传统的业务流程是工人甲完成了第一道工序的工作后，才能送给到工人乙完成第二道工序的工作……。而重组的业务流程则是按照“什么需要衔接什么”的次序而安排的。因而，当步骤 1 收集到的信息足够用于开始步骤 2、3、4 时，它们就可开始工作。这可称为“平行工作”方式。

4、业务流程具有多种形式

传统的流程是以大规模生产满足大市场，所有的投入要素都被同样地支配，能够生产出统一的、相互匹配的产品。但处于多样且不断变幻的世界里时，这种“以一应百”的流程就过时了。为了满足今天环境的要求，我们要使同一业务流程多样化，保证每种形式都尽可能地适应不同市场、形势或投入要素的需要。不仅如此，这些新流程必须具有和大规模生产相同的规模经济。

5、工作由最恰当的部门完成

在重组后的流程中经常出现的第五个特征是部门之间工作的转换。

不像传统的组织那样工作是围绕着专家来组织的，而重组后的流程是：工作的转换跨越了组织上的界限。

6、减少检查和控制

由于减查和控制不带来价值，因而要尽量减少。只有当控制具有经济意

义时才运用它。

7、协调工作减至最少

重组后的流程可减少的另一种不创造价值的工作形式是协调工作。简化后的流程由于减少了与外部的联结点的数目，从而减少了数据前后不一致而需要调整的机会，由此减少了协调工作。

8、经理提供唯一的对外联系点

运用一些可称为“惯例经理”的人员是重组后的流程的另一个特征。“惯例经理”是复杂的业务流程和顾客之间的“缓冲器”，全面负责同顾客的联系。

9、集权与分权并举

通过共享的数据库和规范的流程可减少分权，但该分权的必须分权，从而实现集权与分权并举。

介绍这些特征的目的不是为了说明所有重组后的流程都是一样的，也不是说明流程的重新设计是一种简单的方式。事实上，并非所有重组后的流程都具有上述特征。因为有些特征是相互矛盾的。

公司重组对公司的影响——工作的新世界。

据前面的分析，当重组一个流程时，工作会由狭窄的、任务导向型的，变为多维的、过程导向型的。工人制定决策，流水作业消失了。职能部门不再有存在的必要，经理不再象监工而更象教练。工人们更多地去注意顾客而不是老板的需求。态度和价值观也适应新的激励机制而相应的发生变化。几乎组织的任一方面都发生了变化，这些变化主要表现在以下几个方面：

1、工作单位改变——由职能部门变为流程工作队。

2、工作内容改变——由简单的任务变为多维的工作。

3、人们的角色改变——由被控制变为被赋予权力。

4、准备工作改变——从培训变为教育。

5、衡量绩效与付酬的焦点改变——从行为转向结果。

6、升迁的标准改变——从绩效变为能力，而且升迁只是一种改变而不是报偿。

7、价值观发生改变——从保持性的变为产出性的。

公司重组所导致的在文化上的变革与其在结构上的变革同样重要。它要求员工深信他们是为顾客工作而不是为老板工作。公司的报酬机制也强化他们深信这一点。

8、经理改变——从监督者变为教练。

重组后的公司，简单的工作变得复杂，复杂的流程变得简单。因而，公司的经理们现在只需花费较少的时间使各类文件在部门间顺畅地流动，而用更多的时间帮助员工完成更有内容，要求更高的工作。工作队，无论由一个或多人组成，都不需要老板；他们需要的是教练。工作队向教练征询建议，教练帮助工作队解决问题。教练不处在行动之中，但是却近在身边，以便能帮助工作队完成工作。

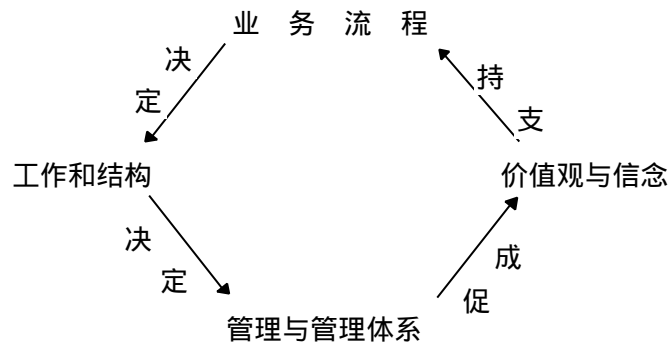
9、组织结构改变——从等级制变为水平结构。

过去的组织结构是等级制的，而重组后的组织中，管理成为工作队的工作之一，管理人员减少，协调与监督人员相应减少，从而管理层次相应减少，使得组织机构变为扁平的或水平的。

10、决策者改变——从记分员变为领导。

公司重组所引发的另一大变化是高级决策者的地位发生变化和必要性的改变。重组后的决策由工人担任，加上价值观等变化，决策者对于员工并不加以直接控制，但却对工作业绩负全部责任。因而，员工是在教练的领导下开展工作。决策者就从“记分员”变成领导。

总之，公司重组最终改变了每一件与公司有关的事物，因为所有这些方面——员工、工作、经理和价值观——都是结合在一起的。我们把上述四个方面称为“经营系统钻石”的四个顶点。所以我们说“公司重组最终改变了经营系统钻石”。改变后的经营系统钻石如下图所示：



上述是公司重组后的主要变化及其最终结果，当然还有其它相应的变化。这里不再赘述。

如何进行公司重组工作。

公司重组是一个复杂的系统工作，而且阻力很大。为了保证公司重组的成功，必须在正确原则指导下，按下述程序进行：

第一步：重视现代信息技术并选择使用。

前面已经指出：现代信息系统对公司重组有领导作用，是重要的促成因素。因此，必须重视现代信息技术在公司重组中的应用。关键是合理选择信息技术。

第二步：决定由谁进行公司重组。

选择公司重组人员是成功的关键。一般应包括以下人员：

- 1、领导——一位掌权并发动整个公司重组的高级决策者。
- 2、流程负责人——一名对某项流程及其重组负责的经理。
- 3、重组工作队——一个投身于某流程的重组的小组，他们诊断现有流程并进行它的重新设计与实施。

4、管理委员会——一群制订政策的高级管理者，他们制订公司整体重组战略并监督其进展情况。

5、“沙皇”——一名对公司重组的技术和工具负责、并负责公司内各项分离的业务流程重组的整体效果的人，实际是助理、技术持有者。

在理想状态下，他们之间的关系是这样的：领导作决策（是否进行公司重组，对哪个或哪些业务流程重组，先重组哪个企业流程，目标是什么等）并选择流程负责人，后者召集重组工作队进行业务流程重组，同时接受“沙皇”的协助和管理委员会的赞助。这五部分中，重组工作队是核心。

第三步：选择重组对象

首先需要说明的是：重组的对象是业务流程而不是组织，是组织或部门内的工作而不是组织或部门本身。对此一定不能混淆。

一般来说，选择重组对象主要经过以下程序：

1、识别公司的主要业务流程并画出流程图。

由于一个公司的业务流程可能很多，在识别时，要对每一个业务流程“起个名字”或制定个代号。比较有用的方法是：以这个业务流程的开始与结果两个过程作为流程的“名字”。在识别了各主要的业务流程后，要根据现有的业务流程顺序的实际情况，画出程序图。

2、选择需要重组的业务流程。

识别出业务流程后，要确定其重要程度并据此排序。一般来说重组要从那些重要程度大的业务流程开始。识别时要初步确定各业务流程的机能障碍。选择重组对象的原则（或标准）是：重要性、机能障碍与可行性。

3、对重组对象的理解与认识。

在选择了重组对象后，要对其进行研究。其中主要是理解：它是做什么的、做得怎样、影响业绩的重大问题是什么。要从整体上认识过程，而不要在细节上花费过多精力。这里有一个较好的方法：站在顾客的角度来研究，其中主要是发现满足顾客需要的程度、顾客有哪些意见，从而查找出“病症”及“病因”。关键在于对“病因”的分析。

4、利用信息技术的杠杆作用。采用“头脑风暴法”设计业务流程模型，并不断对新的业务流程进行完善。“头脑风暴法”的实质是：抛弃原有的陈规旧俗，采用全新的方法来思考。这里要注意运用归纳性思维。

第四步：说服组织内部成员接受“公司重组”。

这是一个关系重大的环节。只有说服员工积极参与和积极配合，重组工作才有可能成功。在说服组织内部成员接受“公司重组”时，要传达两个关键信息：其一，“重组”的必要性。只有大家都认识到这一工作是必要的，才能有共同的、正确的认识。其二，“重组”的目标。为了传达这两个信息需要与此相对应的两个文件：“行动缘由”与“远景说明”。

当然，在上述基础上，还有一个“业务流程重组”时机的选择问题。在选择时机时，首先要保证新的“业务流程模型”已设计出来并有可操作性，以及企业内部员工都认识到了“重组”的必要性。其次，要根据现有公司的实际情况选择适当时机。当然也包括现代信息系统已安装完毕等。

三、公司重组成功之路

据美国、欧洲、日本的公司重组实践，公司重组的失败率较高，“前车之覆，后车之鉴”，为保证“公司重组”成功，必须要克服以下常见的错误：

1、对一项业务流程程序或工作程序只想尽力保留而不是想改变它。在公司重组方面，最显著的失败之处就是：对业务流程没有进行根本的变革，而只是进行个别工作程序的局部改变，就把它称之为“公司重组”。这就象在一头牛上挂着一个招牌，上书“我是一匹马”。然而，牛毕竟并不是马。

2、没有把注意力放在经营管理的程序上。

公司重组时，虽然也采取工作小组形式，但工作小组不是改变管理程序，而只是对程序具有什么特性进行重新设计，这是于事无补的，而且只进行设计却没有具体可行的方法，这也是注定要失败的。

3、只注重业务流程重组而忽视了其它方面。

公司重组虽然以业务流程重组为核心，但正如前文所述，它是一个复杂的系统工作，必然涉及与业务流程有关的工作设计、组织结构、管理体制等方面的变革。因而，只注重业务流程重组而忽视其它方面，注定要失败。

4、忽视了员工的价值观与信念。

前文已指出，公司重组后的价值观已发生了根本变革。。因而，要使员工更有效地按新的工作方式工作，万万不能忽视员工的价值观的改变。

5、只想停留在较小的工作成员阶段。

只进行边际改善，不但与公司重组的初衷相违背，而且也是对公司的损害。这会成为今后开展公司重组工作的障碍机制。

6、大早地放弃了公司重组的努力。

一些公司一旦看到出现问题的迹象，就放弃了公司重组的努力或降低目标，这本身并不令人感到惊奇。然而，令人感到遗憾的是，它们失去了使公司重组获得巨大成功的机会。

7、严格限制问题的范围以及公司重组努力的范围。

一方面，限制范围的局部重组努力不是公司重组的本意——“一切从头开始”以及彻底地根本变革。另一方面，重组本身要突破条条框框的限制，这种有限制的改革是为了达到平稳地进行“公司重组”，而这实质是坚持不进行公司重组。

8、现存的公司文化（或企业文化）和管理态度阻碍了公司重组工作。

要从长远的眼光看公司重组，因而必须对现有的企业文化与管理态度提出挑战，密切注意这些“软”障碍机制。否则，以前的努力都将付诸东流。

9、试图自下而上开展公司重组工作。

一方面，公司重组需要有全局性广阔视野，另一方面，公司重组涉及整个组织，基层或一线员工缺乏足够的权力和广阔的视野。因此，自下而上的努力是行不通的。相反，应是自上而下与参与式结合。

10、委派不理解公司重组的人去领导这项艰难的尝试。

11、把公司重组埋葬于公司议程的中间。

如何不把重组放在其它议程之后，不对公司重组予以高度重视，而只是许多努力或方案中的一个；阻力与惰性就会使公司重组的艰难尝试停止，从而……。

12、把精力分散于公司重组的许多计划上。

13、当总裁或经营单位的领导还有两年就要退休时进行重组。

由于此时领导者的精力与注意力会分散以及他不能最终领导公司重组的全部过程。因而不宜开展公司重组工作。

14、没有把公司重组与其它的经营管理改善方案区分开来。

15、只把注意力集中在业务流程程序设计上。

公司重组不但包括业务流程重组设计，而且更重要的把它变成现实。因而，只把注意力集中在设计上无法保证公司重组的成功。

16、进行公司重组时，力图使公司的每个人都感到满意。

17、当人们抵制公司重组带来的变化时退缩了。

最后一个教训是：拖延公司重组。公司重组是一个使许多人感到痛苦的艰难尝试，拖延公司重组意味增加人们的痛苦。当然也不能太过于草率行事，急功近利。

四、案例分析

特克·贝尔 (Taco·Bell) 公司是百事可乐公司的一家子公司，在 1983 年时，它同其它从事快餐业的公司一样，正步入困境。其组织机构采用自上而下的“命令——控制”模式——组织——由多个管理层次组成，每个管理层次的职能主要是控制其下一级的管理层次，干什么事都按部就班。

同其它企业一样，形式主义阻碍了该公司的发展，他们做的每一件事情都是力求完美，不管其实际需要如何。然而，结果总是不令满意。

这种模式存在的主要问题有：

1、本来事情比较简单，却因为业务程序的问题，使得做起来变得复杂与困难。

2、每一项工作，只考虑工作本身，而未考虑顾客，程序基本上不与顾客相联系，属于“封闭”型的。比如，公司的副经理能蒙上眼睛拆掉油炸锅的十二个部件，几乎每个成员都能背出“业务手册”的全部内容，但这与“顾客需要什么”没有任何关系。

3、公司成员墨守成规的现象严重。例如，多数员工盲目地认为：顾客需要的是比较高档的装饰、占地面积比较多的厨房、比较高级的设施等。

4、机构臃肿，用人多，协调困难，管理成本高。

公司的新任总经理在认识了上述问题后，就进行了大量的调查，尤其是顾客需求以及组织模式、制度运行中存在的主要问题。通过调查发现顾客的真正需求并不是前面说的那种传统的认识。实际上顾客的真正需求是：优质食品、快速服务、热情周到以及清洁的环境与合理的价格。组织中存在的主要问题是：分工过细、业务环节多、业务流程长，本来比较简单的事情越做越复杂。公司目前所处困境的根本原因在于对顾客的价值观的错误以及由此导致的成本与费用的增加。

在上述分析的基础上，公司决定进行变革即开始着手“公司重组”工作。

在公司重组开始时，首先确定公司的长远目标，即由一个地区性快餐业，发展成为全国一流的公司，争取在同行业中占绝对领先地位。

其次，完全跳出原来的框框，尤其是价值观方面，要实现向“从顾客的真正需求作为各项活动的起点”、“注重服务”等价值观的转变。

第三，在目标与价值观重新明确后，着手重组组织机构，在这里，首先重新设置部门，然后在新设部门的基础上重新设计公司的经营体系，使新的经营体系更有创新性，对顾客更有针对性。例如，它首先取消了“地区经理”，只设餐厅经理，餐厅经理全面负责餐厅的一切活动。压缩了管理层次，在此基础上增设“市场经理”。原来有 350 名地区经理，而现在只有 100 名市场经理。市场经理与地区经理相比，工作性质也发生了根本的变化。

第四，对业务及业务流程进行变革，增加那些对顾客有价值的业务环节、减少与消除对顾客无价值的环节。如减少建筑面积、减少厨房面积、重新设计建筑风格等，这项改革使得平均定价下降 25%。餐厅的座位比原来增加了两倍。

第五，实施新的被称为“克·麦热斯”的制度即无厨房餐馆制度。其实质是，不再作原料加工、制造，而买半成品进行加工。改变过去的“制造企业”形象为“零售企业”形象。这不但加快了服务，而且员工的士气也提高

了。

第六，采用自动化的生产技术，改变传统的手工技术。

第七，由以上变革导致重新确定业务范围，由原来的“坐店经营”改为“流动经营”，凡是有人群聚集的地方，就“有我们的服务”。

当然，上述变革过程经历了一个十分艰难的过程。但是其成果却是喜人的。由原来的年销售额为5亿美元上升到30亿美元，而这期间整个行业呈下降趋势。

从该公司的“公司重组”过程，我们可以得到三点经验：

- 1、公司重组时，必须从顾客需求出发，并要把它作为归宿。
- 2、注意变革的“波动效应”。即某一项改革会波及到另一项工作，从而导致另一项相关的改革。例如该公司的食品加工方式的变革，导致了组织机构的变革，从而引起了报酬方式的变革。
- 3、变革中会有种种阻力，但要努力采取措施克服阻力并减小其影响。

第十章 企业文化与经营业绩

企业文化通常代表着一系列相互依存、相互影响的价值观与行为方式的总和，它是企业员工在长期生产经营的实践中积累与沉淀下来的，为广大员工所共同拥有。

大凡成功的企业都有其鲜明特色的企业文化。象麦当劳的“Q、S、C+V”精神、通用电气公司的“勇创一流、大胆创新”、IBM公司的“尊重、服务、卓越”等，无不公司的绩效增长或辉煌业绩提供了强有力的精神动力，“没有它，就没有公司的今天”——这是它们的由衷感叹。

然而，并非所有公司的文化，都是“卓越”的。那种“官僚主义”的企业文化，强调安稳，不注意创新的企业文化，以工作为中心，以利润为中心的企业文化等，无不在阻碍着企业的健康发展。

因此，必须要建立有效的企业文化，以促进企业的发展，那么，什么样的企业文化是有效的呢？有效的企业文化又怎么塑造？如何变革“病态”的企业文化？企业文化与总经理或高层主管人员的关系如何？所有上述问题，在本章都能够找到答案。

一、“帝国”文化

为了使大家所认识到“它”的重要性，先看一下“帝国”文化是什么样的。

早在1958年以前，克罗克就被美国著名的金融杂志《福布斯》评为美国400名富人中的一名重要人物，他被企业界誉为没有国界的“麦当劳帝国”的“国王”，而克罗克所缔造的“麦当劳公司”被美国《金融时报》评为“全球最大500家服务公司”之一，1994年排名在472位。麦当劳公司之所以成功，关键就在于它的企业文化。有人把它的企业文化称为“帝国”文化。

麦当劳公司的企业文化主要包括以下几个方面：

1. “走动式”管理。

“走动式管理”是麦当劳公司最典型的工作方式。这种方式要求公司管理人员经常到所属公司、各部门走走、看看、听听、问问。即要在走动中对公司进行管理，以便提高管理的效率。

2. “Q、S、C+V”精神

“Q”主要表示品质上乘，以质量为中心。为保证质量，还制订了各种操作规程与具体细节，因而它的经营方针是，坚持不卖味道差的食品。克罗克规定：汉堡包出炉后10分钟及法式炸土豆条炸好后7分钟，若仍未卖出，一律废弃。

“S”主要表示服务周到。为了保证服务质量，克罗克十分注重经理人员的挑选，据有关资料显示，在美国数十家快餐店中，要数麦当劳的服务最好，服务人员总是面带微笑。人们甚至称，这种“微笑服务”是麦当劳的“特色”。当然，麦当劳的服务内含主要包括：店铺建筑的快适感、营业时间的设定以及销售人员的服务态度等。

“C+V”其中的“C”表示环境清洁，它的环境清洁主要包括：店铺必须做到窗明几净，环境装饰舒适、优雅，严格的制造与服务的卫生标准，良好的店员精神面貌。就拿其卫生标准来说，规定的十分严格：工作人员不能留

长发，女职工必须要戴上发网，店铺内不允许出售香烟与报纸，器具必须全部用不锈钢做的。甚至要求一旦顾客在店铺内丢落纸，必须马上捡起来。关于职工的精神面貌，则制订了一整套的行为规范，比如统一服饰、说话方式、不能同顾客发生口角等，甚至规定：与其背靠着墙休息，不如走起身打扫等。

“V”主要表示“价值”。即强调“更有价值地提供物品（食品）给顾客”的精神。因而，不但讲求给顾客提供优质的食品，而且更讲“价值”。在这里又结合前面谈到的内容：服务，讲求服务价值的高水准。为此对职工进行了一系列有关“价值观”方面的教育。

3. “麦当劳叔叔”。

为了解决父母带孩子们聚餐时的一些不必要的麻烦，吸引孩子们经常去吃“麦当劳”，并且在就餐中能够给孩子们带来更多的欢乐，麦当劳在分店内专门设置了儿童乐园，供孩子们边吃边玩。为了吸引顾客尤其是“回头客”，几乎每家店铺都有一个形象可爱的“麦当劳叔叔”玩偶形象，或站在麦当劳外厅门口或坐在麦当劳餐厅门口。

4. 麦当劳的作风

麦当劳一向十分强调，“把自己放在顾客的位置上，将心比心”。因而，坚持“顾客第一，时时处处坚持为方便顾客着想”。

讲求服务的高效、快速。特别是在美国国内的高速公路旁边设立的麦当劳分店，利用对讲机等现代通信手段，基本上保证顾客“一手交钱、一手取货”。

采用“自我服务”的方式。顾客经过一次排队，就可以取走所需的各种食品，而不需要“坐下来等”。

明显的标志服务。他们为了保证顾客能清楚地辨认麦当劳的位置，每家店铺的门面都十分醒目。具体做法一是服务人员的制服，二是拱形“M”字霓虹灯标志。

“苛刻”的管理。麦当劳的“苛刻”主要包括：质量要求苛刻，对员工素质与工作要求苛刻，对经理的要求苛刻，如不能坐在办公室中，而是经常“走动式”管理。麦当劳的“苛刻”是举世闻名的，它的每项活动都是标准化的，甚至小到“洗手程序”的规定。

5. 麦当劳的营销策略

以“情”感人。特别是在过节时，到麦当劳能体验到“过节”效应。

强化职工培训。

导入CI战略

地毯式宣传策略，它已成为目前世界上单一品牌公司中广告宣传费用最多的公司。每年有14亿美元的广告预算。可想而知它的广告攻势。象“清晨起来，开始新的一天”的广告语随处可以听到，甚至在一些国家，麦当劳叔叔比圣诞老人还要出名与为人皆知。

知人善任的用人策略，坚持“用人不疑、疑人不用”，而且坚持以“激励为主”的策略来调动员工的积极性。

涉外经营的当地化策略

连锁经营策略，如今它在73个国家和地区，设有22500家连锁经营分店，并正在以每7小时18分开设一家分店的速度在增加。每年实现的销售额在230亿美元以上。

“方便”、“经济、快速”、“微笑、价值、清洁”的经营特色。

从“帝国”文化及其对“麦当劳”帝国的主要作用可以看出：有效的企业文化对企业经营业绩的重大贡献。

当然，所有成功的文化都有着自己鲜明的特色，而且数不胜数。无论如何，我们总是有理由认为：企业文化是企业的精神支柱与精神动力。

那么到底企业文化是何物？

二、企业文化渊源

关于企业文化的含义的界定，目前尚未一致的说法，不同学者从不同的角度对其作了界定。哈佛商学院著名教授约翰·科特（John P·Kotter）认为：企业文化可以从两个层面考察，若从较深层面和不易察觉的层面看，企业文化代表着基本价值观念，因而企业文化就是这一系列基本价值观念的总称，若从较易察觉的层面看，企业文化是企业的行为方式和经营风格的总称。有人认为，企业文化是一种客观存在物。管理理论学派认为，企业文化是一种管理理论等，关于企业文化的定义目前已有二百二十多个。

综观这么多企业文化的界定的特点，它们大致可以分为两大类，第一类可以称之为狭义的定义，这种观点认为：企业文化仅主要指企业的思想、意识、价值观、习惯及情感领域。例如迪尔和肯迪尼在《企业文化》一书中认为：企业文化有别于企业制度，是以价值观为核心的一套要素、结构和行为方式等。第二类可以称之为广义的定义，认为企业文化是指在经营活动过程中，所形成的物质文明和精神文明的总和。

综述各学者的观点，以及我们的研究，我们认为，企业文化是指企业全体职工在长期的生产经营活动中培育形成并共同遵循的目标、价值观、行为规范的总称。因而，从上述意义上说，要理解企业文化。必须注意。

1. 企业文化实质上是以价值观为核心的。

这里的“价值观”主要包括两层含义：其一，是企业职工共同的持有的。它不是指某一个职工持有的价值观。企业职工共同持有的价值观可能有很多，而企业文化中的“共同持有的价值观”指在职工共同持有的诸多价值观中，最主要的、起主导作用的价值观。其二，这里的“价值观”，决不是自发持有的，而是在长期实践基础上，积累与沉淀下来的。因而它与有目的有意识的培育和倡导是分不开的。正是由于这些价值观有这一特点，因而一般来说，这些价值观或企业文化对企业的经营业绩是有一定的促进作用或有一定的影响作用，所以必须坚持企业文化“重在建设、贵在创造”，逐步形成以价值观为核心的文化体系。IBM的企业文化可简单地概括为：“尊重、服务、卓越”，耐克对价值观的追求十分执着，可以认为：耐克成功地把共同的价值观灌输给企业全体职工，不是靠领导者个人，而是领导者对自己制订的价值观的执著的身体力行与不断强化。另一方面，耐克公司的价值观也有独到的地方，那就是：利润只是把工作做好的副产品。而福特汽车公司的价值观的核心可以总结为所谓的“黄金原则”即：一是不要对未来产生恐惧和对过去产生敬畏；二是不要顾忌竞争，要敢于竞争；三是服务先于利润，强调系统的服务。上述三家全球著名公司，之所以有如此辉煌的成就，就是这些独特的，卓而有效的价值观在支撑着它们、鼓励着它们，正所谓“精神的力量是无限的”。

2. 企业文化不仅包括价值观，而且包括共同的行为规范。

规章制度等也应该是企业文化的一个重要组成部分。

3. 企业文化是以价值观为核心的有关信念、准则与行为规范的有机统一体。

也就是说，企业文化中的价值观与行为规范之间不是没有联系，而是二者紧密地结合在一起。在价值观中有行为规范，行为规范中体现价值观。价值观给行为规范以指导，行为规范以价值观为基础。

管理是一种文化现象。

德鲁克认为，管理是一种文化现象，世界上不存在不带文化的管理，只要执行管理职能就必然在自觉与不自觉中执行某种文化。所以从上述意义上说，在七十年代末、八十年代初出现的“企业文化”现象，必然是管理理论发展的产物。因而，企业文化实质上是管理文化。企业文化应属于管理的范畴。

企业文化之所以是一种管理文化，也可以从下述角度去理解；管理就是运用计划、组织、指挥、监督与控制等职能去协调别人的活动以及企业的人力、物力等，以确保企业目标的实现。而要实现有效的管理，就必须遵循一定的指导思想、观念和宗旨，并用这些指导思想、观念和宗旨去规范职工行为。例如，为调动职工的积极性、主动性、创造性，就必须树立“以人为中心”的观念，并据此观念制定有关措施、制度与政策，并用这些措施、制度与政策去规范企业管理行为，保证最大限度地满足职工需求，从而实现调动职工的积极性、主动性、创造性的目标。根据企业文化的本质含义，上述内容也应属于企业文化的范畴，因而企业文化中包括着管理，管理在不自觉与自觉地运用企业文化。所以可以认为：企业文化实质是一种管理文化。

正是由于企业文化是一种管理文化，因而在一定意义上说，它也是一种经济文化与微观组织文化。因为，企业本身是一个经济实体。而且是一个微观经济实体。

企业文化体系。

据前面的分析，企业文化决不是某一个层面，某一个方面的内容，而是若干个构成要素相互联系，相互影响所构成的有机整体。因而企业文化是一个体系。

企业文化的层次体系。

企业文化应该包含着无形的深层次的内容，如价值观，作风与传统习惯等，也包括浅层次的有形的内容。如规章制度、企业组织结构等。同时，深层次与浅层次的内容是相互联系、相互影响的。一定的价值观必须决定和影响着各种规章制度的制订方式与执行标准。同样，企业的经营组织也必然反过来影响企业在经营过程中的作风、习惯的形式。虽然二者相互联系，但在具体的企业文化建设时，一定要注重深层次的价值观、作风与习惯的培育与形成，以此来影响企业的长远发展以及企业文化中的浅层次的内容。

企业文化结构体系

企业文化结构按其组成特点分，可分为：物层结构、制度层结构与精神层结构。

企业文化的物质层结构属于企业文化的表层结构。例如：厂容厂貌、产品外观与包装、商标标志、厂眼等。企业文化的物质层结构一般来说由一系

列有形的文化因素。它构成了企业文化的物质基础。其它文化层次结构必然要受它的影响与制约。并在它的基础上形成。例如企业的标志色是“红色”的，而红色则象征朝气蓬勃。因而，无论是企业经营作风的形成，还是共同价值观的形成，必须体现这种“朝气蓬勃”的思想与特点。再如某电冰箱公司在八十年代初就开始生产含氟里昂冰箱的替代产品——无氟冰箱，该公司为体现保护臭氧层，保护生态环境的特色，把公司的标志色定“绿色”。因而，它的各项指导思想、判断标准、经营理念等，必然要围绕“绿色环保工程”来开展、设计。

企业文化的精神层结构是各种无形的精神方面的文化要素相互联系、相互影响所构成的，属于深层的企业文化。因而，如同前文指出的那样，主要由企业全体职工共同遵守的基本信念。价值标准、经营哲学、企业精神、风气等组成。

企业文化的精神层结构是企业文化的核心与灵魂，它不但对其它层次结构具有指导作用，而且对企业生产经营活动的开展也具有重要的指导作用。强调企业文化建设的重要性关键原因就在于此。企业文化建设本身的关键也在于加强精神层结构的企业文化建设，以保证企业在正确的目标与理念的指导下，用良好的经营作风，开展企业的生产经营活动，从而促进企业的健康成长与发展。

企业文化的制度层结构是企业文化的物质层结构与精神结构的中间层，对二者起到承上启下的作用。因而，在一定意义上说，它在企业文化中起手段性作用。而制度层结构主要是指对企业全体职工行为和企业组织行为起规范性和约束性影响的层次。其中主要有各种规章制度、责任制度和其它规范性措施组成。例如企业的职工代表大会制度、质量一票否决制度、上下班与交接班制度等。尤其是各种参与制度，对调动职工的积极性则起着更为重要的作用。例如，美国的参与制度，随着美国经济的发展，其管理制度日趋完善，尤其是美国的各种参与制度名目繁多，其中主要有以下几种常见实例：

1. 生产委员会制度。

生产委员会主要是由一线生产职工和管理人员组成，讨论生产中存在的问题，解决生产现场的各种偶发事件。它对保证生产正常进行起着不可替代的作用。

2. 初级董事会制度

这里的“董事会”不是由董事组成的，而是由中下层管理人员组成的，力求包括各部门经理。他们除了解决企业生产、经营、财务问题，而且有权向董事会提出建议等。这种制度的作用在于：集思广益，使公司更有效率；促进人员沟通，培养中下层管理人员。

3. 劳动生产率会议制度。

主要解决生产中劳动生产率下降的问题，会促进职工提合理化建议的积极性，从而提高劳动生产率。

4. 建议制度

其本质目的与“劳动生产率会议制度”相同，但它的应用范围更广。

由于这个层次的企业文化主要起手段性作用。它的结构是否合理、是否完善，直接影响着企业的经营哲学能否贯彻下去。良好的经营风气能否形成等。

企业文化的内容体系。

显而易见，企业文化是由一系列相互联系、相互影响的组成内容而形成的有机整体。这一有机体系可称为“企业文化的内容体系”。

总体来说，企业文化的内容体系，主要包括以下几个方面的具体内容：企业的最高目标或宗旨；共同的价值观；作风与传统习惯；行为规范与规章制度；企业标识系统等方面的内容组成。

企业文化的特点。

据前面的研究可以看得，企业文化的特点主要有：

1.企业文化是社会文化。

企业文化不但属于管理文化、经济文化、微观组织文化，而且它作为一个庞大而复杂的系统，必然会有民族文化，社会文化等因素。尤其象民族文化在企业中有一定的表现。例如西方特别是美国，由于突出自我、提倡个人奋斗毕生为钱而奋斗、为名而奋斗、为权而奋斗。因而，它强调个人主义的价值观，正像美国哈佛商学院乔治·洛奇教授所说的那样，英美实行的是“个人主义色彩浓厚的盎格鲁——撒克逊式的资本主义”。所以，在它的企业文化中必然要体现“个人主义的价值观”等。

正是由于企业文化是社会文化，它必须要受客观社会文化的制约与影响，因而在决定企业文化特色时必须要注意这一点。同时，对待西方的企业文化特色理论与经验，要辩证地学习、消化与吸收。

尤其在决定利用企业文化特色来开展企业经营活动时，要注意不同民族、不同国家、不同地区的风俗习惯。例如南方电扇厂生产的蝙蝠牌电扇在开展国际化经营、国际贸易时，十分注意不同国家与民族的风俗习惯。虽然蝙蝠在我国有“吉祥”的含意，但是到东南亚等地区，则就有“不祥”的寓意，该厂为了占领东南亚市场，及时决定不用“蝙蝠”商标，从而扩大了销路。商标作为企业的标识系统，在前面的研究中，我们知道，它也是企业文化的一个重要组成部分。

2.企业文化具有价值导向与行为导向性。

前面已经指出，企业的核心与灵魂是职工共同的价值观。显然，这一共同的价值观对企业的生产经营活动具有一定的价值导向。

另一方面，在企业文化中，一个重要的组成内容就是以规章制度、责任制度为核心的企业行为规范。这些行为规范中必然对企业职工的行为具有一定的导向性。而且价值观等因素对企业的全体职工的行为也有一定的导向性。

3.具有隐形性特征。

所谓企业文化的隐形性是指，企业的部分内容并不是直接表露在企业的外部形态上，而是藏之于脑、存之于心，折射地表现在行动上或事物上。尤其是企业文化中所包含的共同理想、价值观、道德观等，作为一种心理因素或气氛存在于企业全体职工中，是“无形的手”。

当然，企业文化虽然是无形的，但却要折射到有形的物或行动上。例如没有企业，没有职工及企业组织行为与职工行为这些有形的物或行动，企业文化便不复存在。

在这里需要说明的是，企业文化及其特色等，必须要同企业的物质技术条件相适应。必须要企业的文化优势与物质优势紧密结合在一起。例如红豆制衣集团公司。若仅有先进的工艺、设备、技术人员，它不能创名牌。同

样，若仅有“红豆文化”仍然无法创名牌。只有把企业拥有的先进工艺、设备、技术同“红豆文化”紧密结合，才能创出今天的名牌企业——红豆制衣集团公司。

4. 具有鲜明的个性特征。

企业文化同其它事物一样，都是共性与个性的统一。关于共性的一面主要体现在其组成内容，运行机制等基本原理解方面。关于企业文化，我们主要是强调它的个性特征。首先，不同企业由于其生产经营的特点、产品、技术、职工、成长阶段等具有不同的特征，因而应建立与其它企业不同特色的企业文化特色。其次，企业在其成长的不同时期，由于各方面条件的变化，必须要及时修正与完善企业文化系统。第三，任何企业必须要建立与自身特点相适应的具有鲜明个性特色的企业文化系统。只有这样，才能充分发挥企业文化的作用，从而促进企业的发展。

5. 具有稳定性和连续性特征。

观念形态的企业文化，一旦潜入人们的心灵深处，就会长期固定的存在。而且企业文化通常是代表一系列相互依存的价值观念和行为方式的总和，而这些价值观念与行为方式，往往是企业全体职工所共同拥有的，在较长时间内沉淀与积累下来的。企业文化的这一持续性特征性既可以是长期的习惯形成的，也可以是长期学习与运用而得到的。

总之，企业文化一旦形成，会逐渐固定与完美起来，并在企业的成长过程中持续地或连续地发挥作用。因而，任何一个企业在进行企业文化建设时，必须注意两个方面：

第一：必须要建立适应性较强的，具有鲜明个性的企业文化。尤其是在企业创业初期。因为据研究发现，企业文化与企业的经营业绩之间存在着一定的关系。某些企业文化在特定的条件下，会促进企业经营业绩的长期的增长；而另一些类型的企业文化则会有削弱企业经营业绩的增长。若不能建立适应性较强的企业文化，则显然对企业的长远发展是很不利的。因为只有具有鲜明个性而且适应性较强的企业文化类型，才能促进企业长远的持续发展。

第二：必须要认识到企业文化系统的变革的艰巨性。一方面凡是变革都会触动有关方面的利益，因而必然会有来自各方面的阻力。另一方面，企业文化系统的变革尤其是观念系统的变革或观念转变，不但来自各方面的阻力大，而且阻力持久。因而变革就愈加困难。例如要改变人们的习性，需要一个慢长的过程。在认识到这一艰巨性以后，就必须要注意两个问题。首先，在初期一定要做好观念定位，一定要据企业的各方面的实际情况，确定企业的文化系统或设计企业的文化系统。其次，企业文化系统的变革既要遵循循序渐进的原则，又要坚持慎重的原则，在慎重做好各方面的准备工作的基础上，逐步实现变革，关于这一点，目前在实际操作中，有许多成功的经验与失败的教训，一定要注意吸取有关的经验与教训，确保企业文化系统能够有效地促进企业经营业绩的长期增长。

6. 以软约束性为主的约束性特征。

在企业文化体系中，规章制度、责任制度等，是一种明文规定的，对企业职工行为与组织行为具有强制性的约束力，它强制性要求企业全体职工按规范化的要求去做各项工作。一般来说，具有这种特点的约束可称为“硬约束”。全体职工共同拥有的观念、习惯、道德标准、行为准则等，对职工的

行为也有一定的约束力，这种约束是一种不成文的，非强制性的约束。具有这种特点的约束可称之为“软约束”。

由于企业文化系统的核心是全体职工共同的价值观。因而，在企业文化发挥约束职工行为的作用时，硬约束与软约束在同时发挥作用，而且硬约束是基础，软约束是主导。所以企业文化系统具有以软约束为主的约束性特征。正是因为此，企业的各级领导，必须要高度重视企业文化建设。

三、企业文化的神话

在西方尤其是在美国，七十年代末，八十年代初出现了企业文化的研究，而且也“热”极一时，在中国，一九八八年至一九八九年末也曾“热”过一时，到一九九二年至一九九四年又“梅开二度”。无论中西方，每在“热”的时候总有各种学派与理论的出现。企业文化也是一样。尤其关于企业文化的作用更是众所纷云。有人称它是管理的“灵魂”或企业的“灵魂”。有人称它是一套全新的管理方法或管理思想，也有人称“企业文化”是舶来品，不符合中国国情等。要认识企业文化尤其是企业文化的作用，可从其功能的角度来研究，只要正确认识了企业的功能，则就会对它的作用有个较为全面的认识。

一般来说，企业的功能主要有以下几个方面：

1. 导向功能。

企业的导向功能，主要表现在两个方面，即价值导向功能与行为导向功能。关于这一点，在前文中已作了有关的介绍。这里需要补充说明的是：正是由于企业文化具有这种导向功能，因而，只要能建立合理而有效的企业文化系统，就能利用它的“导向功能”，促进企业经营业绩的改善与提高，而此时的实质是，把企业的导向功能转化为企业生产经营的动力机制。

2. 约束功能。

即企业文化具有以软约束为主的约束功能。企业的规章制度、责任制等，作为一种“硬”约束，其约束力毕竟是有限的。它很难规范每个职工的行为，而企业文化作为一种无形的、非强制性的约束力量，它能够弥补规章制度的不足。同时，它在一定条件下，会比“硬”约束更有效。因为它可以减弱硬约束对职工心理的冲撞，缓解自治心理要求与被治实现形式之间的冲突，削弱抵触情绪，从而形成一种和谐与统一，因而能更有效地规范职工行为。例如对于一个“惯犯”来说，“小错不断，大错不犯”是其对规章制度的一种抵触心理与蔑视。此时，各种规章、法律条文似乎对他不起什么作用，但如果使他有某种价值观、信念或行为准则标准，他就不会“小错不断”。此时，自身的观念会抑制与约束自己的行动。

再有一点，规章制度的约束，由于有一定的强制性，因而总有一种“被动”的感觉它只能规范行为，不能激发积极性，但是企业文化不但能规范行为，而且也能激发积极性、主动性。

3. 凝聚功能。

文化具有极强的凝聚力，是一种“强力粘合剂”，它可以把各个方面、各个层次的人都团结在本企业文化的周围，从而产生一种凝聚力与向心力。这样使企业的全体职工或大多数职工能够把自身的利益与企业利益结合起来，使个人目标与企业目标相一致，主动地热爱与维护企业及其形象。

4. 激励功能。

激励是一种精神力量或状态。这种精神力量或状态能调动与激发职工的积极性，主动性。而要调动与激发职工的积极性与主动性，就必须要有一个人良好的人际关系环境和文化氛围。

合理有效的企业文化，正是能创造一种有共同认知感的和谐的人际关系环境与良好的企业文化氛围，所以，合理而有效的企业文化系统中必然就具有激励功能。它能够激发职工为实现自我价值与企业目标而勇于献身，不断进取。

5. 幅射功能。

企业文化的幅射功能是指，企业文化不但会影响一职工或组织的行为，而且还会幅射地影响到其它职工或组织的行为。从而不但影响企业内部形象，而且还会幅射地影响到企业的外部形象。并且通过企业的外部形象幅射地影响到社会。因而，良好的企业文化对塑造企业良好的形象起十分重要的作用。特别是观念形态的企业文化，对塑造良好的企业内外部形象起重大的、持久的作用。

肯德基之所以能够成为全球第二大连锁快餐业，其中的一个关键就在于：它成功地导入了 CI 战略，不但有明确的企业理念，而且有统一的行为规范和醒目的识别系统。

1. 企业理念的系统性。在其企业理念中全面而系统地包含着企业的目标、任务与价值观。而且集中体现以价值观为核心的文化系统。这一系统可以简单地概括为：优质食品、优良服务、清洁卫生和物有所值。

2. 企业行为规范。为了能向顾客提供“独一无二的好味道”的“家乡鸡”，制订了一套完整的规章制度、行为规范，尤其强调标准化的“上校式服务”。

3. 醒目的识别系统。在全球 63 个国家和地区的 9000 家餐厅都有统一规格与标准的“桑德上校”的头像。

正是由于企业文化具有上述功能。所以在企业的长期生产经营实践中，要努力培育象肯德基 JBM、丰田、麦当劳等公司那样的有效的文化体系，促进企业长期经营业绩的提高。同时，努力防止“病态文化”及其形成。

四、重在建设、贵在创造

正是由于企业文化具有上述重要的功能与作用，因而任何一个企业，在生产经营活动开展的过程中，必须要注意塑造良好的企业文化，从而激励与规范职工与组织行为，保证企业的健康发展。

就塑造与建设企业文化来说，主要应经历三个过程，即：培育、形成、发展过程。

因而，必须要在长期的生产经营过程中，有意识，有目的的逐渐培育企业文化的胚胎，然后在得到广大职工的“认同”的基础上，完善形成企业文化。并随着企业的进一步发展，价值观、经营哲学、经营理念等的完善，进一步发展已经形成的企业文化。

企业文化中的大部分内容尤其是它的核心内容——价值观等，并不是企业领导强加给职工的，而是在企业长期的生产经营活动过程中，经过职工的广泛认同的基础上，逐渐沉淀下来的，所以它的形成必然是一个慢长的过程，因而，对于企业文化的形成来说，必须坚持“重在建设”的方针。

当企业文化逐渐形成后，还应注意完善、修正与发展它，从而进一步提高它发挥作用的效果，从这个意义来说，不在于坚持它，而在于发展它与完善它。所以，应坚持“贵在创造”的方针。

当然，两个方针又是相辅相成的。没有建设，就谈不上创造与发展。没有创造与完善，已经形成的企业文化，就有可能与变化了的内外环境条件不相适应，从而不但不能发挥其功能，反而有可能产生负面影响。

那么，如何塑造企业文化呢？

一般来说，企业文化的塑造没有固定的模式，但是，据企业文化的构成体系看，要塑造企业文化，必须先抓好“硬件”，然后，在企业取得一定的经营业绩的基础上，逐步塑造与完善企业的文化。

建议的程序是：

第一步：确定企业的宗旨与长远目标。

在确定宗旨与目标后，要分析影响或实现宗旨与目标的关键因素，据关键因素，适当确定实现宗旨与目标的经营哲学、信念与准则，并采取适当的策略运用到企业的生产经营活动中去，在实践中通过检验，逐步修正与完善，并得到职工的认同。

第二步：确定合理的组织机构与建立完善规章制度。

在这一程序中，也应确定一定的行为准则、组织作风、习惯性解决问题的措施等企业文化方面的内容，并在具体实践中完善、修正。同时，有意识地贯输有关思想等，逐渐使职工认同。

第三步：制定有关策略措施。

制定与实施策略措施是形成企业文化的关键。在这一过程中，极易形成一定的、不完善的价值观。因而，在这程序中，一定要注意确定相关的价值观，并诱导职工认同。

第四步，在实践中，重复上述过程，逐渐完善，修正企业文化，使之成为一个体系。

上述程序本身也体现了“培育、形成、完善”的企业文化形成过程。因而可以看出，企业文化的塑造是一个周而复始、不断循环进行的动态过程。

在塑造企业文化时，一定要注意以下几个问题：

必须要在实践中塑造，注重塑造的实践性。

首先，文化是在劳动中创造出来的，企业文化必然是企业生产经营活动的具体实践中培育与形成的。它离不开企业的生产经营实践活动，不是凭空想象的。

其次，要注意有目的培育、诱导与实践的关系。在实践中不自觉地形成一套有效的企业文化，自然是求之不得的好事。但毕竟这种“不自觉性”有一定的盲目性，不可能形成系统的企业文化体系。因而，在管理工作过程中，要注意有意识地培育与诱导职工认同。但这并不意味着要强加给企业职工。而是要把那些要培育形成的意识先运用到实践中去，通过实践的检验来证明它的有效性，若在实践中证明是正确的，则职工的认同就比较容易。另一方面，若经过实践的检验，则极有可能是错误的或不完全正确的观念与意识，若直接把这些错误的或不完全正确的东西，强加给职工，不但不易得到职工的认同，而且在实践中还要给企业造成损失。

再次，要结合实际，讲求“随机制宜”地培育与引导。

注意“古为今用，洋为中用”。

也就是说，要注意消化，吸收古代思想、古代文化的优秀成果，同时借鉴与学习国外企业文化建设的成功的经验。虽然企业文化具有一定的时代特征与民族特征，但至少我们可以学习与吸收古代思想的一些精华以及国外的一些先进的做法。例如古代的“道”第一的思想，对于我们进行企业文化建设还是具有重要的指导意义。

要在“共识”与“认同”上下功夫。企业文化毕竟是在企业职工长期认同的基础上积累与沉淀下来的。若得到广大职工的“共识”与“认同”，无论其思想、行为准则、道德、价值观都有多么先进有效，都是无用的。必须要在诱导上下功夫，要善于引导，合理诱导。

要有鲜明的特色。尤其是价值观方面，切忌照抄照搬别人的。只有这样，才能在激烈的竞争中，使自己的经营业绩长期靠“特色取胜”。

五、企业文化的形成

在这里主要研究两个方面的内容：一是企业文化形成的条件；二是企业文化理论形成的过程，以及有关专家的理论。

企业文化形成的条件。

凡是有企业的地方，都有企业文化。只不过有的企业文化有鲜明的个性表现，有的可能表现的不明显；有的企业文化对经营业绩的作用强大而有力，而有的作用可能较小，其它的可能甚至是病态的企业文化。所谓“病态的企业文化”是指对企业的经营业绩起负面影响的文化。

因而，我们这里所研究的“企业文化”形成的条件，主要是指力量雄厚的企业文化形成的必要条件。

麻省理工学院的埃德加·沙因在《企业文化与领导艺术》一书中认为：企业文化产生的必要条件在于：企业成员在相当长一段时间内保持相互间交往，并且无论从事何种活动均获得了相当的成就。当他们处理所遇到的问题时，不断重复使用的解决方法，就会形成他们企业文化的一部分。而且，它们有效使用的时间越长，它们就会越加深入地渗入企业文化之中。

有人认为，企业文化形成的条件是人与人之间的亲密无间与相互信任。而有的甚至认为：企业文化产生的条件是以人为中心的管理等等。

我们认为，力量雄厚的企业文化形成的必要条件至少包括以下几个方面：

公司的创始人或高层领导的提倡与有效的诱导。

有效而反复不断的说服与教育。

重复使用有效的措施手段。

主要领导或高层主管的言传身教。

要保证主管领导人员的连接性，主要人员的更选次数要少。

不断完善与修正已经发挥作用的企业文化。

注重价值观、道德观的系统教育，并结合企业实际进行重点教育与培训。

运用激励手段，对顺应企业文化规范的人以表扬与奖励，对逆行者给予惩处。

注意企业形象与广告宣传，扩大企业文化的效果，使社会得到承认。

企业文化理论。

在美国，关于企业文化的研究历史比较早，而且，研究企业文化的学者很多。在这里主要介绍以下几个专家学者的理论。

美国阿伦·肯尼迪与哈佛大学教授劳伦斯·迪尔在合著的《西方企业文化》一书中认为，强有力的文化是企业取得成功的新的“金科玉律”，并且认为，强有力的文化由五个因素组成：企业环境、价值观、英雄人物、礼仪与庆典、文化网络。其中企业环境是对企业文化影响最大的因素。它主要包括：市场、竞争者、顾客、工艺技术、政府影响等。其中“价值观”是企业文化的核心，是一家公司成功哲学的精髓。并且价值观不是指个人的价值观，而是一个组织的基本信仰与准则。其中“英雄人物”是企业“价值观人格化的体现”，认为明智的公司经理要善于确定英雄人物的角色。其中的“礼仪和庆典”是企业行为的隆重表现形式，主张这些礼仪与庆典不明文规定，但必须人人知晓。其中的“文化网络”是传播企业价值观的手段。主张利用这个非正式的形式传播公司文化，两位作者在《西方企业文化》一书的第二部分中系统地讨论了企业文化的实践问题。如：如何识别企业文化、企业文化的类型等。

美国哈佛商学院著名教授，世界著名的管理行为学与领导科学权威约翰·科特（John P. Kotter）著有《企业文化与经营业绩》一书。作者主要是从企业文化与经营业绩的关系的角度，通过四项系统的调查研究，得到如下四点结论：

1. 企业文化对企业长期经营业绩有着重大的作用。具有重视所有关键管理要素，重视各级管理人员的领导艺术的公司，其经营业绩远远胜于那些没有这些企业文化特征的公司。

2. 企业文化在下一个十年内很可能成为决定企业兴衰的关键因素。

3. 对企业良好的长期经营业绩存在负面作用的企业文化并不罕见，这些企业文化容易孳生和蔓延。即使在那些汇集了许多通情达理，知识程度高的人才的公司也如此。

4. 企业文化尽管不易改变，但它们完全可以转化为有利于企业经营业绩增长的企业文化。

他在书中用了大量的篇幅研究了什么样的企业文化有利于加强企业长期经营业绩，以及关于如何进行企业文化改革，使企业文化对企业的经营业绩有更大的促进作用。

六、公司战略与企业文化

总体上来说，公司战略是对企业长远所做的全局性安排。它具有：全局性、长远性、纲领性与指导性的特征。凡是有重大成就的公司都有有效的战略，凡有企业的地方就有企业文化。那么，二者之间存在着什么样的关系呢？

1. 优秀的企业文化是企业战略制订成功的重要条件。

所谓“优秀的企业文化”中指对企业经营业绩有巨大推动作用的企业文化。优秀的企业文化，具有鲜明的个性特色，同时具有职工广泛认同的合理的价值观，以及在此基础上的合理的职工行为规范。因而，这种优秀的企业文化必然有利于企业高层领导根据企业实际情况制订出合理的，能实现企业

特色的经营战略。

同时，由于广大职工对企业形成的价值观有广泛的认同，特别是企业的高层领导，因而在制订战略过程中的一致性因素就较高，所以便于及时制订出合理的经营战略。

2. 企业文化有利于战略实施，是战略实施的重要手段。

任何企业在制订战略后，必须要采取必要的措施保证经营战略的实施。虽然有多种有效措施，但企业文化尤其是卓有成效的企业文化，能够充分发挥其价值导向、行为导向、行为规范以及激励等的作用，从而更有利于企业经营战略的实施。

另一方面，卓有成效的企业文化，有利于保证战略措施的有效运用，从而提高战略实施过程中的时间效率与成本效率。

3. 企业文化有利于经营战略实施的控制。

因为有效的企业文化，能够规范企业职工的行为与组织行为，从而有利于使企业职工的行为与组织行为按规定的方向运行，这样就必然会减少战略实施过程中的偏差，以及这种偏差对企业战略实施过程的影响程度。即使在战略实施过程中存在有偏差，职工在共同的价值观等因素的推动下，积极主动地纠正偏差，从而必然便于战略实施过程的控制。

4. 企业文化与企业经营战略必要要相互适应，相互协调。

首先，企业文化必须要适应经营战略及其变化。因为经营战略本身已经规定了企业文化的一部分内容，如企业的宗旨与长远目标，各项策略措施等。因而从上述意义上说，企业文化，必须要依据企业经营战略来建设与完善。当企业经营战略发生变化时，虽然企业文化的变革十分困难，阻力持久，但还是应该采取必要的措施变革企业文化，使之与经营战略相适应。因而，这里必须要正确处理。一方面企业文化要为经营战略服务，另一方面又制约经营战略的实施的矛盾。

其次，企业在制订经营战略，实施经营战略以及对战略的实施过程的控制时，必须要考虑企业文化因素。尤其是现有已经形成的价值观、经营哲学等因素。

七、企业家与企业文化

企业家作为企业的主要领导人之一，对企业文化建设具有重要的作用。这不但体现在企业家与企业文化密切相关，而且更重要的体现在企业家在企业文化建设中的特殊地位与作用。

企业家在企业文化建设中的特殊地位与作用。

企业家在企业文化建设中，不但要认同以价值观为核心的企业文化，更重要的在于它是企业文化的第一倡导者，企业文化的设计者。企业家在企业文化建设中的特殊地位与作用表现在。

1. 企业家是企业文化建设的第一倡导者。

企业文化需要企业家的有目的、有意识的培养。虽然强调企业文化是企业全体职工在长期经营活动中积累与沉淀下来的。但是不自觉或无意识的积累毕竟缺乏系统性，而且形成的周期也比较长。因而，要形成有效的企业文化，就必须进行有目的的培育，而要进行培育就必须首先倡导与设计有关精

神，而要做到这一点，企业家必然首当其冲要参与以及决策这一工作。因而，从上述意义上说，企业家必然是企业文化的第一倡导者。

2. 企业家是企业文化的设计者、决策者。

有效的企业文化对企业的经营业绩起着一定的促进作用。因而，任何一个企业的企业家必须要根据本企业的生产经营的特点、产品的特点、工艺技术的特点、职工素质的特点以及企业发展的历史和现状设计企业应该建立的企业文化系统。而这一系统的设计，必然也有多种不同的方案。因而，就必然要对不同的方案进行分析、对比和评价，并在上述基础上选择一个合理满意的方案。因而，企业家必然是企业文化的设计者与决策者。

3. 企业家是企业文化的实施者或身体力行者。

企业家在设计了企业文化体系后，必须要贯彻实施这些体系，只有这样，才能在生产经营的实践中得到企业广大职工的认同。因而，企业家个人也必须亲自在实践中，体现企业文化的有关价值观、经营哲学、行为准则。

更为重要的是，企业家的以身作则能够起到一种榜样的力量，去激励与促进全体职工。

企业家在培育与形成企业文化中的决策程序。

一般来说，企业在培育与形成企业文化中的决策程序，应与其它决策程序基本相同，但作为一种特殊的决策，其程序与一般的决策程序还是有一定的不同。具体来说，企业家在培育与形成企业文化中的决策程序，主要包括以下几个方面：

1. 企业内外部环境条件的分析与研究。这是决策的基础工作。
2. 规则目标。
3. 设计可能的方案。
4. 选择优化方案。
5. 制订诱导职工认同的具体行动方案与检查实施情况的方案。

八、什么样的企业文化有利于促进企业的长期经营业绩

在前面的分析中已知道，并非所有的企业文化有利于促进企业的长期经营业绩，有些企业文化，对企业的经营业绩在一定程度上起负面影响作用。

一般来说，只要符合下述条件的企业文化会有利于促进与提高企业的长期经营业绩。

1. 企业文化适合企业自身特点。

企业文化必须具有灵活适应性。这主要包括三方面：一是企业文化能够灵活适应市场、竞争、顾客及其变化，只有这样，才能保证企业文化对经营活动的促进。二是企业文化要灵活反应企业的内部条件及其变化。企业内部的人力、财力、物力条件的变化或者人员结构或者经营宗旨、领导体制等发生变化，必然要影响到组织中的作风与经营习惯、道德标准、价值准则等方面的变化，因而必然要影响到企业文化。因而企业文化能够及时反应或适应这些变化。就会有利于企业经营业绩的增长。三是虽然企业文化具有稳定性与持续性特征，而且企业文化的变革阻力较大，但是企业文化本身的各个组成部分必须相互协调，并且能够自动地修正与完善。

2. 企业文化应具有鲜明的个性特色。

大多数成功的企业，都有十分鲜明的个性特色。雀巢咖啡公司一向十分注意鲜明的形象设计，其商标图案根据市场情况，已经连续完善了六次。IBM公司，在经营思想与价值观方面十分注重：公司每个成员的尊严和权利得到重视；为本公司产品在世界各地的消费者提供最上乘的顾客服务；为达到公司的目标，运用最佳的经营方式来进行每一项业务活动。

基本上，“世界前500强”的公司都相应注意企业文化的鲜明个性特色，只有有了鲜明的个性特色，才能为顾客所识别，才能有利于树立企业良好的形象。从而保证企业在激烈的市场竞争中，以特色取胜，保证促进企业经营业绩的提高。

3. 在强调以价值观为核心的基础上的系统整体优化。

首先，企业文化是一个有机系统，它有各个层面上的组成，有不同的组成的内容，而且各个不同的组成部分又是相互联系、相互制约的。因此，有效的企业文化系统，不仅强调其组成内容体系全面、每一个方面有效、而且强调各个组成部分的作用能起到“1+1>2”的效果，从而实现系统的整体优化。这里的整体优化的基本标准就在于：企业文化系统整体对企业经营业绩贡献的大小及企业文化系统本身的配合情况。

其次，要形成以价值观、企业精神、经营思想等为核心的企业文化系统。因为企业文化能否充分发挥其导向功能、约束功能、激励功能、凝聚功能、辐射功能、直接决定着企业全体职工的积极性、主动性，直接决定着企业全体职工的行为等，从而直接决定企业的经营业绩。而这就取决于价值观、企业精神、经营思想等建设的是否合理有效。而且它们也影响着企业文化系统的其它组成部分。因而，凡是有效的企业文化，都必须以价值观为核心。

4. 企业全体职工的认同感强。

据前面的分析，企业文化是在企业全体职工广泛认同的基础上，在长期生产经营实践基础上形成的。因而，企业文化必须要获得职工的广泛认同，只有这样才能转化为职工的自觉的行动。否则就会产生抵触情绪，不利于开展企业的生产经营活动。

在培育企业文化中的观念部分时，不但要有计划地设计，而且要注重诱导职工在实践中运用，只要经过实践检验是有效的，通过一定的策略措施，就能很快得到广大职工的认同，当然策略方面的做法很多，例如企业高层领导的以身作则，身体力行，再如反复重复的宣传与教育等。

总之，企业文化要想实现有效地促进经营业绩的提高，必须要努力提高职工的认同程度和认同广度。

5. 企业文化能有效地支持目标与既有的经营战略。

企业文化是实现企业目标与经营战略的重要手段。若企业文化不能保证支持企业目标与经营战略，目标与战略的落实就成了“无本之木”。因而，就要求企业文化的各个组成部分，在设计、培育时，必须要依据企业的目标与经营战略。尤其是在企业战略发生变化的条件下，一定要能够保证尽快地对企业文化进行有效的变革，使之尽早实现由对经营战略的制约（在实现战略方面）向为经营战略的实现服务与支持转变。

6. 企业文化要能够保证使职工从中得到利益与好处。

企业文化是否合理，是否优越，一个直接的表现就在于，职工能否从中得到好处以及得到好处的多少。若职工得不到好处，他们实施它的积极性、主动性当然就不会太高，从而认同感就会降低。这样就无法保证企业文化对

企业经营业绩的贡献。

因而，有效的企业文化要能够使职工得到更多的好处，它还应包括职工心理需要满足方面的好处。当然这里的“好处”决不仅是物质利益方面的好处。还应有例如公平感、尊重感的满足，良好的人际关系等。

7. 策略合理。

这里的“策略合理”主要包括两个方面的内容：一是经营策略合理，二是培育与诱导职工对企业文化的认同的策略要合理有效。

据前面的分析，经营策略不但是企业文化的重要组成部分，而且对实现企业的目标与战略具有重要作用，因为经营策略主要是根据企业的目标与经营战略，所制定的实现目标与战略的各种措施，手段与对策。尤其是在企业环境变化时，策略是否合理有效更为重要，关于这一点，美国的戈登·唐纳森（Gordon Donaldson）、杰伊·洛希（Jay Lorsch）通过对美国许多著名企业的研究，认为：有才能的公司创造者在形成内部协调一致，对外部环境适应状况有益的企业文化的过程中，发挥着异常重要的作用。良好的企业文化通过简化决策，保持决策一致，协调外部环境等，帮助企业主管人员解决处理日常问题。当公司所处行业有微小变化时，企业仅对企业文化进行微调就可以持续经营数十年之久。当公司所处行业环境发生急剧变化时，企业文化变化迟缓，必然导致经营业绩的大幅度下降。因而，十分强调在此时，经营策略要得当，企业文化变革的策略要得当。

培育职工对企业文化认同的策略也包括两个方面，一是培育形成企业文化的策略。关于这一点在前文的相关内容中已作了研究。二是当环境变化、企业目标与经营战略发生变化时，企业文化变革的策略。

8. 企业家作用发挥的程度。

企业家的素质与能力的高低，不但直接决定与影响着企业的生存与发展，而且对企业文化建设也起着举足轻重的作用。同时，企业家作用发挥的程度，对企业文化建设也有着决定性作用。据前文的分析，要形成有利于提高企业经营业绩的企业文化，企业家必须要充分发挥在企业文化的倡导、设计、决策以及以身作则的实施方面的作用。

一般来说，只要基本具备上述条件，在其它方面条件一定的情况下，企业文化就会对企业经营业绩及其发展起促进作用。而促进程度的大小，关键就取决于上述方面的工作的有效性程度。在这里需要强调说明的是：并非所有的企业文化都有利于促进企业经营业绩的提高。

九、企业文化变革的力量

在这里主要研究“如何变革企业文化，以更有效地促进企业经营业绩”。

首先，必须明确而且在这里已是重复说明的是，由于企业文化一旦为广大职工所认同、所接受，它会转变成为人们的习惯性行为，会在人们的大脑中形成固定的或稳定的模式，尤其是那些观念性的部分，因而变革不但困难大，而且阻力大，阻力持久，因而，必须高度注意慎重处理问题。

其次，在一定条件下，企业文化的变革又有一定的必然性。当出现下述两种情况时，必须要进行企业文化的变革。

1. 当企业文化效能低下或出现病态文化时必须要进行企业文化变革。

企业文化效能低下，主要是指不能有效地促进企业经营业绩。但是，此

时的企业文化，不会阻碍企业经营业绩的发展，至少不会对企业的经营业绩产生负面影响。同样，所谓的“病态文化”是指对企业的经营业绩起负面作用的企业文化。

显然，无论是效能低下的企业文化，还是病态文化，都未能真正发挥企业文化的功能，有时甚至会不利于企业经营业绩的提高及其发展。所以，在这种情况下，必须要注重企业文化改革。

2. 企业环境发生变化，战略也发生变化时，就必须要进行文化改革。

据前面的分析，企业文化必须要支持企业经营战略，企业文化要与企业经营战略相适应。因而，在企业环境发生变化，战略发生变化时，必须要注重对企业文化进行变革。否则，企业文化就无法实现支持经营战略、适应经营战略、从而，无法促进经营战略的实施。

总之，只要出现上述两种情况，就必然要进行企业文化改革。

为了便于研究有关企业文化改革，在研究有关企业文化改革之前，先探讨一下企业出现病态文化的原因。

据哈佛商学院著名教授约翰·科特（John P·Kotter）的研究，产生病态文化的原因主要有：

经理们自傲不凡，夸夸其谈。他对德克萨斯石油公司的研究发现，这些公司的经理全部自以为是，没有一位经理提倡汲取外面的先进经营策略和思想。

长期受传统的企业文化影响的公司经理人员无视人们对公司现在的经营方式提出的抗议之声，依然如故，并不加强对顾客、股东、员工这三大要素的重视。

由于当时毋需特别突出的领导才能和领导艺术，并且公司以管理为重的思想严重，形成倚重公司经营稳定和秩序的状况，这些企业文化和领导才能以及其它导致变革产生的价值观必然会发生矛盾冲突。

根据我们的分析，产生病态文化的原因主要有：

企业主管人员的能力素质及其领导态度与领导作风。

企业经营策略存在有一定的问题。

企业价值观定位失误。

企业文化体系不健全以及未能实现整体化。

企业文化没能随着经营环境的变化而变化。

组织沟通不畅。

企业激励手段落后。

经营战略已经改变，而企业文化未能及时改变。

一般来说，在上述因素的影响下，企业文化出现病态，而出现病态文化的主要表现形式有：

企业经营业绩不佳。

企业职工对企业不满情绪较大。

企业及其职工缺乏创新精神。

经营中经常出现失误。

管理效率低下。

人员流出现象严重。

企业形象日趋下降。

总之，只要出现上述情况之一，就说明企业文化中存在有一定的问题，

必须要及时对企业文化进行改革，以保证其更加有利于企业的经营业绩。

一般来说，在进行企业文化改革时，应按照下述程序：

1. 大力宣传与灌输危机意识。

在使职工认同“危机感”时，一方面要用有说服力的数据资料进行证明。即所谓的“用数据说话”。另一方面要进行系统分析“危机”产生的原因。在此基础上，大力宣传与对职工进行说服教育。在广大职工“认同”的基础上，让职工参与提出改革意见。这样做一方面是为了让职工“认同”，另一方面调动他们的积极性，使他们不但认识到改革的迫切性，而且“身临其境”地参与改革。从而为进一步采取的改革措施，奠定思想基础与认识基础。

2. 企业主要领导，在做了上述思想准备后，提出改革的观点、方向与思路，并让职工就此进行讨论分析，以充实与完善它们。在这一过程中的关键工作是：宣传与沟通。只有上述观点、方向与思路为广大职工所接受，下一步的具体改革措施才能有效地实施。

3. 拟定改革方案。

在拟定改革方案时，要注意改革的“分步走”。即应先进行“硬件方面”的改革，再进行个别“软件方面”的改革，最后实现系统的改革。在第一步改革时，应主要进行经营策略、经营方式、组织结构调整、规章制度建设方面，尽量不要涉及价值观方面的内容。

4. 实施方案。在实施方案时，要注意两方面的内容：一是要根据安排的步骤，编制实施计划。二是在实施中培育新的文化系统，并注意它的修正与完善。

最后，由于企业文化改革的艰难，而且在初期的成效又不显著，因此，不能急于求成，而应该不断循环往复地循序渐进。并且在具体变革企业文化时，一定要注意以下几个方面：

各级领导者尤其是企业主管人员一定要以身作则、身体力行。

注意沟通艺术与激励技巧。不断了解在变革中职工的各种思想及其变动，并采取适当的激励措施，激励职工积极支持与参与有关变革。

注意抓住关键人物与关键事件。

首先，把抓好有威信，有一定影响力的人，通过与他们的沟通，争得他们的认同并调动他们的积极性，通过他们影响其它人，最终赢得全体职工的认同和支持，逐步培育与形成新的企业文化体系。

其次，要抓好关键事件，重大事件，例外事件。通过抓好这些工作体现新的企业文化体系。

有效的方法体系，要注意反复使用，以便开形成稳定的作风与习惯等。

要在抓好每一项工作的基础上，作好广泛的宣传与教育工作。

要注意改革的阶段性。

在改革的初期，应尽量避免触及价值观等方面的敏感问题，尤其是在新的结构、制度、模式尚未建立起来时，缺乏必要的物质条件，价值观的变革意义尚不太大，所以不能急于求成，应注意分阶段地进行改革。

总之，虽然企业文化改革的难度较大，但只要采取有效的策略，最终还是可以成功的。

（中国人民大学的李桂荣老师，研究生刘德国、蔡晓辉、尹英参与了本

书的编写工作。)

