

第一篇 通过运营管理赢得竞争优势



第 1 章

运营管理概论



学习目标

➤ 知识目标：

1. 理解并记忆运营管理的概念。
2. 了解运营管理内容。
3. 掌握运营系统功能。
4. 理解运营系统结构。
5. 了解运营管理的发展史，并能概括出运营管理在后疫情时代的发展趋势。

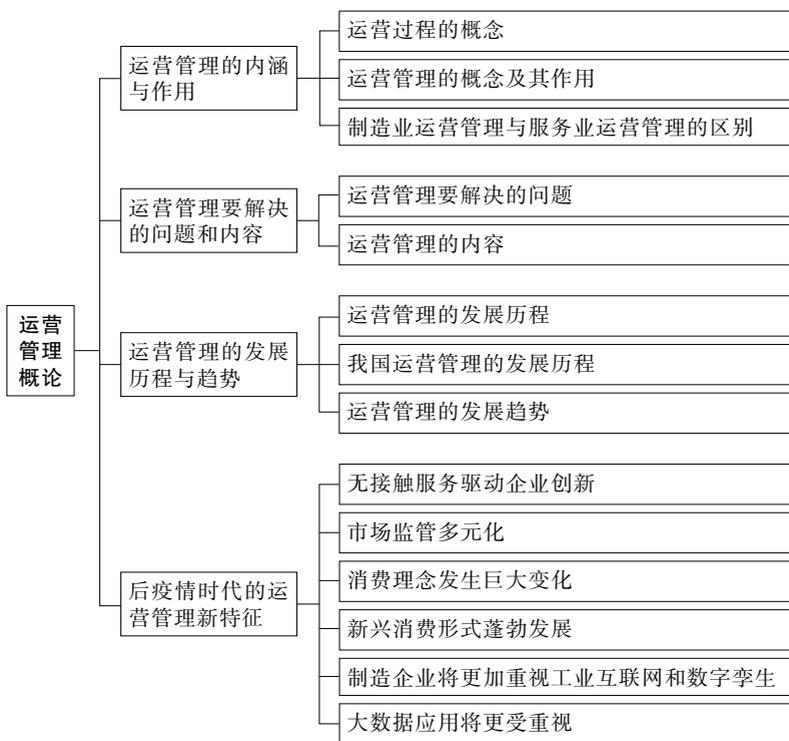
➤ 能力目标：

1. 树立“企业中以生产运营为核心职能”的理念。
2. 能够触类旁通，体会并再现运营管理的作用。

➤ 思政目标：

1. 理解“发展是解决我国一切问题的基础和关键”的理论依据。
2. 理解疫情及后疫情时代国家发展经济的举措、用意和逻辑。

思维导图



案例导入

无人送餐

2020年春季正是新型冠状病毒肺炎大流行之际，随着长沙各社会组织陆续复工复产，员工“安全吃饭”成为各社会组织防疫的重头戏。2月11日，长沙经开区在全省率先采用“无人送餐车”，真正实现了员工无接触就餐。

该无人送餐车由无人快递车改造而成，首日上岗，送餐200份。当天17:30，在经开区的东方智造港内，一台银色的无人送餐车载满了餐盒，从园区东方美食城出发，不一会儿，就到达了该园区的微智医疗器械有限公司办公楼下。在附近上班的冯先生走过来，用手机扫描无人送餐车上的二维码，“嘀”，车门打开。冯先生从车中保温箱内拿出一盒饭菜离开，全程不到2分钟。

该无人送餐车是针对新冠肺炎疫情特制的，为了避免接触，触屏操作改成了扫码操作。同时，车体也改装为保温车体，确保送达的每一盒饭菜都是热乎乎的。此外，无人送餐车在每次送餐前，都会进行严格的消毒处理。

你可能会想：“这晚餐是如何从美食城一步步送来的？下单的信息都传递到了哪里？餐费从手机钱包中支出后是如何进行分配的？……”

问题：

1. “无人送餐”的管理将涉及哪些有关运营系统的规划与设计问题？
2. “无人送餐”的管理将涉及哪些有关运营系统的运行与控制问题？

生产是大多数人都了解的概念。然而，随着服务业的兴起，生产不再只是工厂里从事的活动了，而是一切社会组织最基本的活动。

无论是制造业还是服务业，其运营管理都致力于实现顾客满意和经济效益，实质在于对增值转换过程进行有效管理，实现技术可行、经济合理基础之上的资源高度集成，满足顾客对产品和服务的特定需求。运营系统的“规划与设计”以及“运行与控制”是构成运营管理的两个主要内容。

运营管理日新月异地发展着，新业态的出现，环境、道德与社会责任的归位，不仅仅是社会对社会组织提出的要求，更是社会组织生存和发展的基础与内在动力。

本章阐述运营管理的主要内容、运营管理在社会组织中的地位、发展历程和发展趋势，以及在后疫情时代，运营管理具有的一些新特征。

1.1 运营管理的内涵与作用

新一轮科技革命与产业变革风起云涌，以信息技术与制造业加速融合为主要特征的智能制造成为全球制造业发展的主要趋势。与此同时，服务业异军突起，特别是现代服务业发展日新月异，这些企业无一例外都需要进行运营管理。

1.1.1 运营过程的概念

运营过程是一个“投入—转换—产出”的过程，即投入一定的资源 x_i ，经一系列的转换，最后以某种形式的产出 y_i 提供给社会，使得 $\sum y_i \geq \sum x_i$ 。运营过程示意图如图 1-1 所示。

投入包括人力、设备、物料、信息、技术、能源、土地等多种资源要素。产出包括两大类：有形产品和服务。前者指汽车、电视、机床、食品等各种物质产品，后者指某种形式的服务。例如，银行所提供的金融服务、邮局所提供的邮递服务、

咨询公司所提供的设计方案等。中间的转换过程：即为劳动过程，是一个价值增值过程。它既包括一个物质转化过程：使投入的各种物质资源进行转变；也包括一个管理过程：通过计划、组织、实施、控制等一系列活动使上述的物质转换过程或服务过程得以实现。

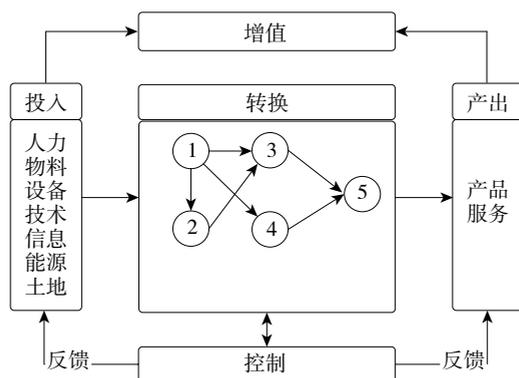


图 1-1 运营过程示意图

转换过程还可以是多种形式的。例如，机械厂主要是物理变换；石油精炼厂主要是化学变换；而航空公司或快递公司主要是位置的变换等。

在把投入转换为产出的过程中，不可避免地会出现各种问题。例如，质量不达标、设备故障、成本过高、延期交货等，需要及时发现这些问题，并采取措施尽快使运营过程回到正轨上来。因此需要有反馈机制，以实现增值并最终达到顾客满意、实现经济效益的目的。

表 1-1 列出了几种典型的社会组织的投入、转换和产出的内容。

表 1-1 几种典型的社会组织的投入、转换和产出

社会组织	主要投入	转换的内容	主要产出
蔬菜加工	肉禽蛋奶等原材料、机器设备、建筑物、能源、人力	清洗、加工、包装	脱水蔬菜
医院	病人、医务工作者、医疗设备和药品、实验室等	诊断与治疗	恢复健康的人
大学	高中毕业生，教师及管理服务人员，教室、实验室、操场，实验设备，食堂、宿舍等	教学	高级专门人才
餐饮服务企业	顾客、各种食材等其他原材料、房屋、餐饮服务人员、设备设施	饮食的加工	为顾客提供了餐饮服务
货运企业	产地的物资、运输工具及相关人员	位移	销地的物资
咨询公司	咨询的内容、相关工作人员、设备设施	咨询服务	咨询方案、策略等

运营系统实现的增值反映了投入与产出之间的差异。产出的价值由顾客愿意为该组织的产品或服务所支付的价格来衡量。增值越多，运营效率越高，对于非营利组织，产出的价值是其所实现的社会价值。

1.1.2 运营管理的概念及其作用

运营管理是指对社会组织运营系统进行规划、设计、组织和控制。其主要任务为在适当的时间、以适宜的价格，向顾客提供适当质量的产品和服务。

运营管理在社会组织中具有举足轻重的地位和作用，具体体现在以下几方面。

1. 运营管理是社会组织主要职能之一

典型的社会组织由多种职能相互配合运行才能实现其经营目标。社会组织有三大基本职能：市场营销、财务和运营。它们彼此依赖，相辅相成。在三大基本职能中，运营管理职能旨在实现“投入—转换—产出”过程的增值，负责生产或提供产品与服务，这就决定了它在社会组织各种职能中居于核心地位。因为一个社会组织所生产的产品和提供的服务是通过运营职能来实现的。没有运营职能，市场营销职能、财务职能等，都缺乏存在的根基。

财务管理职能强调确保以最低的价格获取资源并将这些资源在区域内进行分配。它包括预算、对投资方案进行评估和资金供应。财务管理人员必须与运营管理人员密切合作，及时进行信息沟通。

市场营销职能涉及销售或推销一个社会组织的产品和服务。可以采用广告宣传的方式，并作出定价决策。由此可见，若无运营职能产出的产品或服务，营销职能便没有进行销售的必要。

社会组织的三大基本职能互相依存，只有互相密切配合才能实现社会组织的经营目标。例如，如果运营部门与市场营销部门各自为政，那么市场营销部门推销的可能是无法盈利的产品或服务，或者运营部门生产或提供的是早已没有市场产品或服务。同样，如果没有财务部门与运营部门的密切配合，当社会组织需要扩大规模或更新设备时，就可能或因资金无法落实而难以实现；或有了资金和市场，但是造不出产品或提供不了服务，也只能眼睁睁地看着市场被竞争对手占领。三者关系如图 1-2 所示。

社会组织不仅具有上述三大基本职能，其他如公共关系、运输、采购、人力资源、信息技术等也是其重要职能，提供对三大基本职能的支撑，如图 1-3 所示。

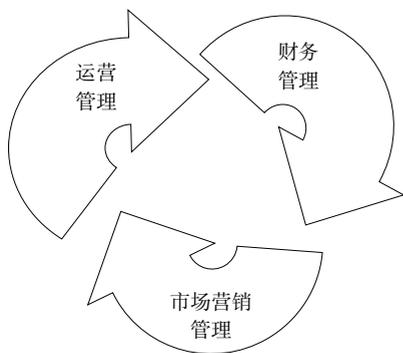


图 1-2 社会组织的三大基本职能的关系

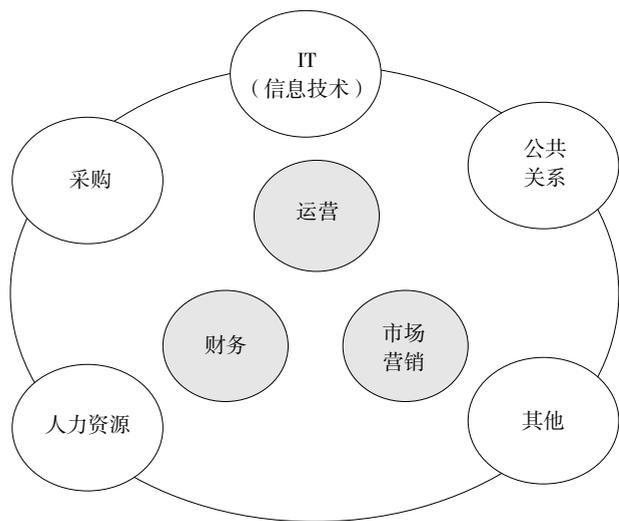


图 1-3 社会组织三大基本职能与其他职能的关系

社会组织的所有职能只有协调配合，才能实现社会组织的经营目标。

社会组织以运营管理职能为核心的发展建设理念，有助于理解国家的“发展是第一要务”的理论。改革开放以来，党高度重视发展问题，将发展作为解决中国一切问题的关键。邓小平提出了“发展才是硬道理”的著名论断。党的十九大报告指出，发展是解决我国一切问题的基础和关键，发展必须是科学发展，必须坚定不移贯彻创新、协调、绿色、开放、共享的发展理念。

2. 社会组织总成本中运营成本所占比例最高

表 1-2 所示为据不完全统计运营成本在各行业总成本中的比重。

表 1-2 各行业总成本中运营成本的比重

%

项目	食品加工业	医药制造业	电子及通信设备制造业	普通机械制造业	纺织业
运营	89	64	87	82	87
市场营销、财务与管理等费用	6	22	7	10	6
非经常性的项目税收等	5	14	6	8	7

由表 1-2 可知，运营成本占企业总成本的一半以上，因此抓大放小控制成本的前提就是要提高运营管理水平。

运营系统运行与控制的对象可以概括为质量、费用和进度。企业竞争成功的关键在于明确顾客需要什么，然后付诸行动来满足（甚至超过）顾客的期望。企业在运营实践中，必须解决好两个问题：第一，顾客需要什么？第二，如何满足顾客的需求？顾客所需要的产品或服务的竞争力主要体现在它们的性能、质量、成本、交货期等几方面，而这些内容是通过运营系统产出的。所以，上述对质量、费用和进度的运行与控制一定程度上决定了企业的竞争力。

3. 运营管理是提高生产率的主要途径

生产率反映了社会组织对资源的利用程度。生产率水平高意味着社会组织承受得起比竞争对手更低的价格，从而赢得市场份额；或者，在与竞争对手价格相同的情况下，可以实现更大的利润。从这一意义上说，较高的生产率是社会组织竞争力强的直接体现。运营管理是对“投入—转换—产出”的运营过程进行管理，直接决定产出与投入的比率。

4. 运营管理提供诱人的事业发展机会

图 1-4 显示的是 2021 年全国三大产业就业人数的构成。在各行业的所有工作中，约 40% 直接属于运营管理领域。

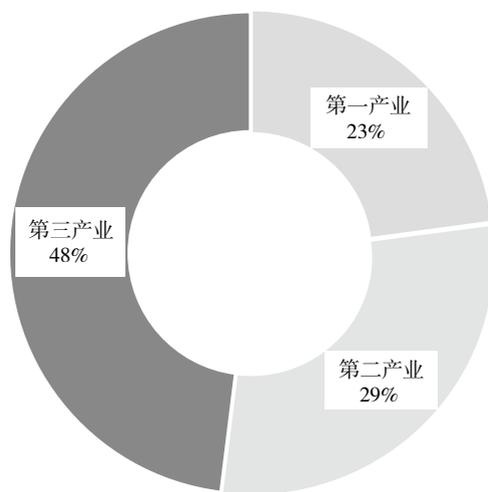


图 1-4 2021 年全国三大产业就业人数构成

5. 运营管理的概念和方法也被广泛应用于任何单位的其他职能领域

任何部门均需要做计划，都需要控制工作质量和工作进度等，这些方法均可在运营管理中获得。

1.1.3 制造业运营管理与服务业运营管理的区别

两者运营管理的基本问题类似。与制造企业所产出的物质形态的产品相比，服务业产出的主要是一种非物质形态的“无形”产品，其生产与消费几乎是同时进行的，且具有较强的时间相关性、地点相关性与服务设施相关性。这种产品的特殊性决定了服务业运营管理不能照搬制造业运营管理的方法。表 1-3 为制造业运营管理与服务业运营管理的区别。

表 1-3 制造业运营管理与服务业运营管理的区别

内容	服务业运营管理	制造业运营管理
运营的基本组织方式	以人为中心组织运营； 需求有很大不确定性，无法预先制订周密的计划； 及时预先规范好服务程序，仍然会由于服务人员的随机性和顾客的随机性产生不同结果	以产品为中心组织运营； 根据市场需求或订单制订生产计划，并在此基础上采购所需物料，安排所需设备与人员； 以生产进度、产品质量和生产成本为控制对象
产品和运营系统设计方式	服务与服务提供系统同时设计； 服务提供系统是服务本身的一个组成部分（即服务的环境要素），两者的设计不可分割	产品和生产系统可分别设计； 同一产品可采用不同的生产系统来制造，例如，可以采用自动化程度截然不同的设备生产同一种产品
库存调节供需矛盾的作用	无法预先把“服务”生产出来，无法用库存来调节需求，例如，航空公司无法把某航班的空座位存起来销售给下一班次的乘客	可以通过库存来调节供需； 可以充分利用一定的生产能力，预先将产品制造出来，以满足高峰时的需求和无法预测的需求
顾客在运营中的作用	积极作用：促使企业提高服务效率，提高服务设施利用率； 消极作用：造成服务干扰	制造业企业生产系统相对封闭，顾客在生产过程中不起作用
职能间界限划分	生产运营、销售、人力资源管理职能很难区分，必须树立三者集成的观念，用集成的方法进行管理	生产运营、销售、人力资源管理三者职能划分明显
需求地点相关性	生产与消费同时发生，服务提供者与顾客必须处于同一地点； 不是顾客到服务地（如到餐厅就餐），就是服务提供者上门服务（如定制私厨）	生产与消费相对分离，销售地点需要靠近顾客，服务设施须分散化
人力密集特性	服务组织中员工地位更重要； 员工的知识、技能与表现对服务运营效率影响极大； 服务业中的技术进步更多体现为员工技能的更新和管理水平的提高	制造业对人力依赖相对服务业略低

服务的消费者有时并非购买服务的人。例如，电视节目的消费者是观众，但是电视台的收入却来自广告费和赞助，因此服务业的目标市场更为复杂。

1.2 运营管理要解决的问题和内容

运营管理的主要任务是：在需要的时候，以适宜的价格，向顾客提供具有适当质量的产品或服务。其本质是“顾客满意”和“实现经济效益”两个子目标，这两个目标相辅相成，它以顾客满意为前提，以实现经济效益为目的。

1.2.1 运营管理要解决的问题

运营管理所要解决的问题归结为三大类。

1. 对产出要素的管理

产出要素包括产品的质量（quality）、交货时间（delivery time）、成本（cost）和服务（service）的要求。

社会组织利用产出要素（产品和服务）参与市场竞争，在质量、交货时间、成本和差异性等方面取得竞争优势，从而赢得订单。因此，对产出要素管理的效果直接影响社会组织的竞争力。

2. 对投入要素的管理

投入要素包括设施设备、物料、人员、信息等资源。社会组织控制成本的重要途径就是提高资源的利用率，即以尽可能少的投入获取尽可能多的产出，以提高运营的效率。

3. 对环境要素的管理

环境问题是全球问题，要求社会组织在“投入”中，节约资源、合理使用资源；在生产和服务过程中，以及产品的使用过程中，降低“三废”排放。

国际标准化组织在1996年已颁布有关环境管理的ISO 14000系列标准，它是社会组织走向国际市场的一个“绿色通行证”。

1.2.2 运营管理的内容

1. 通过运营战略赢得竞争优势

运营战略是社会组织在运营系统的规划与设计、运行与控制以及维护与更新方面所作出的长期规划。运营战略属于该组织职能战略范畴。运营战略不但要与市场营销战略和财务战略等职能战略相得益彰，更要与社会组织的总体战略相一致。制定运营战略要以实现社会组织的总体战略、愿景和使命为出发点，从运

营管理的视角,分析社会、经济、政治环境给社会组织带来的机会和威胁,针对社会组织在运营管理方面的优势和劣势,在低成本、高质量、准时交货等方面识别并培植社会组织的订单赢得要素,提升社会组织的核心竞争力,实现质量、费用和进度等方面的管理目标,从而使社会组织获得竞争优势。因此,运营战略的作用之一是通过在运营领域内取得某种竞争优势,以支持企业的市场竞争战略。

2. 运营系统的规划与设计

运营系统规划与设计包括新产品/服务开发与流程管理、运营能力规划、选址规划、设施布置、工作系统研究等。这些决策通常要从长计议。表1-4给出了运营系统规划与设计的主要内容。

表 1-4 运营系统规划与设计的主要内容

内容	要解决的基本问题
新产品开发与流程管理(有没有一个好的产品或服务?采用什么样的流程?)	顾客真正需要什么?新产品开发的内在原因何在? 产品在其生命周期的不同阶段的特点和管理重点是什么? 如何开发新产品?有哪些新的开发理念? 如何结合实际应用质量功能展开? 采用什么样的流程生产所开发的产品? 服务设计有哪些特殊性?如何进行服务设计?
运营能力规划(规模多大?)	运营能力的重要性体现在哪里?规划运营能力有哪些策略? 规划运营能力时要考虑哪些因素?规划运营能力的程序是什么? 如何应用实用的方法或技术进行运营能力规划?
选址规划(建在何处?)	选址规划的重要性体现在哪里? 影响选址规划的因素有哪些?工厂、配送中心、医院等应建在哪里? 如何应用实用的方法或技术进行选址规划? 如何应用运输模型来规划物流配送系统?
设施布置(如何进行设施的优化布置?)	对象专业化布置要解决的基本问题是什么? 工艺专业化布置要解决的基本问题是什么? 如何应用成组技术(group technology, GT)? 有哪些新思路进行非制造业的设施布置?
工作系统研究(如何设置岗位、定编定员?)	方法研究与时间研究的背景是什么?两者之间的关系是什么? 如何通过方法研究提高工作效率? 时间研究的基本程序是什么? 如何通过时间研究科学地设置工作岗位? 学习效应在社会组织中有哪些应用?

3. 运营系统的运行与控制

运营系统运行与控制的对象可概括为运营的质量、费用和进度。

(1) 质量控制。质量是社会组织的生命线。质量控制的任務就是采用先进实用的质量管理方法和工具来识别、分析并解决质量问题。

如果说从早期的质量检查到后来的统计过程控制实现了“三个转变”(事后质量检验到事前质量控制、定性质量描述到定量质量分析、产品质量检验到过程质量控制),那么,从统计过程控制到全面质量管理和6 σ 贯彻了“顾客满意、持续改进”的新理念。

质量管理体系的建立与有效运行是世界经济一体化的现实要求,是质量保证活动成功经验的总结,是质量管理发展的历史必然,是社会组织在激烈的竞争中求得生存和发展,贯彻实施“顾客满意、持续改进”理念的必然选择。

(2) 费用控制。费用控制就是保证产品价格既能为顾客所接受,又能为社会组织带来一定的利润。它涉及土地、人、物料、设备、能源等资源的合理配置和利用、社会组织资金的运用和管理,归根到底是努力降低产品的生产成本。

(3) 进度控制。进度控制就是把运营中涉及的人员、物料、设备、资金等资源在需要的时候组织起来、筹措到位,以保证适时适量地将产品投放到市场。及时地提供给顾客所需要的产品或服务,才能更好地应对顾客在产品种类、数量和交货期上的变化。

项目的特殊性决定了应采用特殊的方法对其进行规划、建设、运营与维护,并对项目的范围、时间、费用、质量进行有效管理。

表 1-5 给出了运营系统运行与控制要解决的基本问题。

表 1-5 运营系统运行与控制要解决的基本问题

内容	要解决的基本问题
质量控制	质量管理的重要性何在? 如何通过理解质量管理大师的思想来更新质量管理理念? 如何应用质量管理方法和工具识别、分析和解决质量问题? 如何实施统计质量控制? 如何通过质量管理体系的建立和有效运行提高质量管理水平? 如何通过6 σ 改进或再造流程?如何有效实施DMAIC(define, 界定; measure, 量测; analyze, 分析; improve, 改进; control, 控制)模型?
费用控制	费用的基本构成是什么? 库存的功能有哪些? 如何实施有效的库存控制? 何时订货?订多少货?

续表

内容	要解决的基本问题
进度控制	如何实现以销定产、产销平衡? 如何把综合计划逐层分解为主生产计划、物料需求计划和作业计划? 如何制订综合计划? 如何把收益管理用于服务业综合计划的制订? 如何制订主生产计划? 如何制订物料需求计划? 如何制订能力需求计划? MRP II (manufacture resource planning, 制造资源计划) 与 ERP (enterprise resource planning, 企业资源计划) 实现了怎样的功能? 作业排序要解决的问题是什么? 如何进行作业排序? 如何进行作业控制? 服务业作业计划管理有哪些特点?
项目管理	如何针对项目的特殊性对其进行有效的质量、费用、进度控制? 如何进行项目管理的计划与组织? 如何在网络计划技术的基础上进行项目计划的优化?

4. 运营系统的维护与更新

任何一个运营系统, 不论其规划与设计如何科学、运行与控制如何精准, 都免不了会出现问题, 即使当时看来已经是最好的, 也要不断进行更新与改善。

社会组织总是某一供应链的一个节点, 其运营管理需要立足于供应链。近年来, 新涌现的众多新理论和新方法被社会组织用于运营管理。例如, 精益生产与大规模定制越来越焕发生机, 而且已从传统的制造业延伸到服务业, 并尝试在非营利性组织中应用。表 1-6 给出了运营系统维护与更新中要解决的基本问题。

表 1-6 运营系统维护与更新中要解决的基本问题

内容	要解决的基本问题
供应链管理	供应链管理为什么如此重要? 如何做好物流管理工作? 如何在供应链环境下做好采购管理? 如何在供应链环境下做好库存控制管理? 如何评价供应链绩效?
先进运营方式的应用	社会组织有无采用精益生产的可能性? 实现途径是什么? 如何把敏捷制造落到实处? 社会组织有无采用大规模定制的可能性? 核心技术是什么? 如何有效实施收益管理?

把上面四个方面的内容归纳起来，就形成了图 1-5 所示的“运营视图”。“运营视图”涵盖了本书的全部内容。

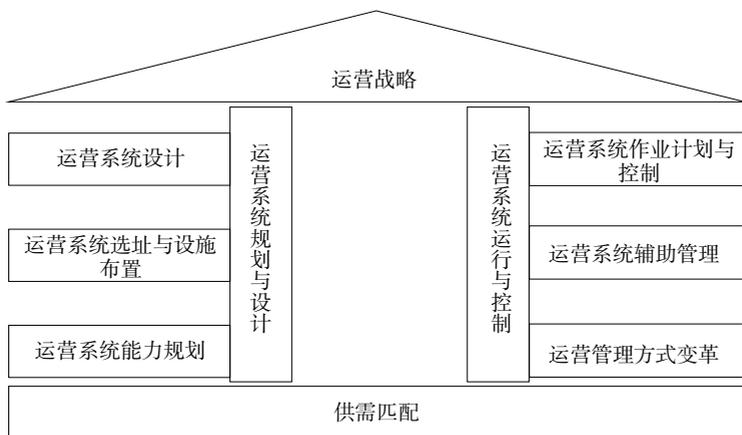


图 1-5 运营视图

1.3 运营管理的发展历程与趋势

历史的车轮滚滚向前，运营管理的发展也从不间歇。在农耕时代甚至工业化社会初期，运营管理是粗放的，效率极低。随着工业化的发展、科学技术的进步、人民生活水平的提高，社会需求潜移默化地变化，运营管理随之发展。

1.3.1 运营管理的发展历程

自从有了劳动分工，便产生了管理的需要。生产管理是社会劳动分工的产物，也是社会的客观要求。工业生产从工场手工业到现代化大生产阔步发展，顺应解决供需矛盾的需求，社会组织的运营管理也发生了巨大变化，经历了工业革命、科学管理、人际关系学说的发展、决策模型与管理科学和日本制造商的贡献。

1. 工业革命（18 世纪 60 年代—19 世纪初）

工业革命是以机器取代人力，以工厂规模化生产取代工场个体手工作业的一场生产与科技革命。工业革命始于 18 世纪 60 年代的英国，随后遍及其他国家。尽管机器取代人力，但是制造业仍采取手工作坊方式，产品是由手工艺人和徒弟在作坊里加工出来的。这种手工作坊式的生产方式直到 19 世纪初才发生变化。其间，许多发明创造改变了生产方式，具有重大意义的是蒸汽机的改良、劳动分工

概念和标准化生产方式的提出。

1765年,英国人詹姆斯·瓦特(James Watt)改良了蒸汽机,为制造业提供了机械动力,推动了制造业的发展。

1776年,亚当·斯密在其著作《国民财富的性质和原因的研究》中提出了劳动分工的概念。1790年,美国人伊莱·惠特尼(Eli Whitney)提出了标准化生产方式。标准化是指为在一定范围内获得最佳秩序,对实际或潜在的问题制定共同且重复使用的规则的活动。正是采用了标准化,才实现了零件的可互换性,零件无须单件生产,才能按照标准快速大批量生产,才使得后来福特汽车装配线的大量生产成为可能。

尽管发生了这些巨大的变化,但管理理论与实践并未获得长足的发展。这时,迫切需要一种系统的、切实可行的管理方法做指导。

2. 科学管理(1910—1920年)

到了20世纪初,以弗雷德里克·泰勒(Frederick W.Taylor)为代表的管理学家创立了科学管理原理,给工厂管理带来了巨大变化。泰勒是科学管理原理的创始人,被尊称为“科学管理之父”。泰勒认为雇主与雇员的真正利益是一致的,只有最大限度地提高生产率,同时实现雇主和雇员的财富最大化,才能永久地实现社会财富的最大化。以此为出发点和基础,泰勒提出了科学管理原理,其精髓在于:

(1) 对现有工作方法进行详细的观测、分析和改进,以便采用科学的作业方法。

(2) 建立在方法研究基础上的差别计件工资制。

(3) 根据工作性质的不同,科学地选择并培训工人。

(4) 设立计划部门,负责方法研究与标准化、进度安排、成本分析、业绩考核与工资发放以及纪律检查等管理职能,即管理职能从实际执行业务中分离出来。

(5) 来一次思想上的革命,即推行科学管理原理,旨在实现工人财富和资本家财富的最大化,最终实现整个社会财富的最大化。

泰勒强调的是最大限度地提高生产率,实现整个社会财富的最大化,但其思想并不总是受到工人的欢迎。工人认为采用这些方法后产出增加了,而他们的劳动报酬并未得到相应的提高。当时,确实存在有些企业为追求效率而让工人过度劳动问题。最终,美国国会在公众呼声下就此事举行了听证会。1911年,泰勒被

要求到会做证，也就是这一年，他的划时代著作《科学管理原理》出版了。那次听证会事实上促使了科学管理原理在工业领域的推广。

除了泰勒以外，还有不少先驱对科学管理作出了重大贡献，下面简要介绍其中的一些学者及其管理思想。

弗兰克·吉尔布雷斯（Frank Gilbreth）是一位工业工程师，被称为“动作研究之父”。莉莲·吉尔布雷斯（Lillian Gilbreth）是一位心理学博士，她把心理学的成果应用于动作研究，其成就被认为是人际关系学说的萌芽。吉尔布雷斯夫妇将研究集中在工人疲劳方面，最后提出了节约动作的10个原则。这些原则至今仍用于操作和动作的改进与优化。

亨利·甘特（Henry Gantt）看到了非物质利益对激励工人的价值，提出了至今仍被广泛使用的甘特图。利用甘特图，能够使计划的编制更加快捷和直观。

亨利·福特（Henry Ford）是一位实业家，为汽车行业采用大量生产作出了巨大贡献，使汽车进入美国普通家庭。20世纪初，汽车在美国开始畅销，福特公司的T型车大获成功，供不应求。需要指出的是，福特之所以能够使大量生产变成现实，一方面在于他淋漓尽致地发挥了亚当·斯密提出的劳动分工论，并充分采用了惠特尼提出的标准化生产方式；另一方面在于他把泰勒提出的科学管理原理系统地应用于工厂管理。

3. 人际关系学说的发展

科学管理强调工作技术方面的问题，而人际关系学说则强调在工作中人这一因素的重要性。吉尔布雷斯夫妇在20世纪20年代开始研究有关疲劳方面的问题，随后转入动机问题研究。

埃尔顿·梅奥在西方电器公司的霍桑工厂的研究表明：除了工作的实物和技术条件外，工人的动机对提高生产率是至关重要的。

20世纪40年代，马斯洛提出了激励理论。50年代，赫兹伯格又使激励理论得到进一步发展。60年代，麦格雷戈提出X理论和Y理论，这两个理论阐述了雇员看待工作的两个极端的态度，70年代，威廉·大内提出了Z理论，该理论集中了日本的诸如终身雇佣、关心雇员及协同一致的观点和西方的诸如短期雇佣、专门人才以及个人决策与职责的传统观点。

4. 决策模型与管理科学

定量的方法推动了工厂的发展。F. W. 哈里斯于1915年提出了第一个管理的

数学模型——库存管理数学模型。1930年，在贝尔电话实验室工作的三个同事 H.F. 道奇、H.G. 罗米格和 W. 休哈特提出了抽样和质量控制的统计程序。1935年，L.H.C. 蒂皮特进行的研究为统计抽样理论提供了基础工作。

最初，数量方法在实业界的应用并不广泛。但是，到了第二次世界大战期间，由于战争对军需物资的要求，这些方法得到广泛的应用。大战期间，美国政府组织各方面的专家对战争中遇到的各种问题。例如，对如何搜索德国的潜艇和发现德国飞机的问题进行研究，使得作业研究或称运筹学（operations research, OR）发展起来。OR 在第二次世界大战中发挥了很大作用，战后，人们将其用于企业管理领域，发展成为管理科学。管理科学通过建模、提出算法、编制软件，有效地实现了需求预测、库存控制、生产作业计划编制和项目管理等。管理科学的作用是使普通人做事能够达到专家的水平。

5. 日本制造商的贡献

日本的制造业因其高质量、低成本的产品而具有强大的竞争力。以丰田汽车公司为代表的日本制造企业创造的精益生产（Lean production, LP）方式，是生产管理方式的一次革命，对全世界的制造企业产生深远影响。精益生产方式强调质量的持续改进、工人小组和授权以及让顾客满意。值得称道的是：日本制造商是目前正在工业化国家发生的“质量革命”的发起者。

日本制造商的另一个重要贡献是在运营管理中成功地采用了基于时间的战略，即准时制（JIT）。日本对美国的制造业及服务业的影响是巨大的，这种影响在可预见的将来还会持续下去。

表 1-7 按时间顺序列举了运营管理演变中的一些重大发展。

表 1-7 运营管理发展简史

时间	贡献 / 概念	创始人
1776 年	劳动分工	亚当·斯密
1790 年	零件互换性	伊莱·惠特尼
1911 年	科学管理原理	泰勒
1911 年	动作研究；工业心理学的应用	弗兰克·吉尔布雷斯和莉莲·吉尔布雷斯
1912 年	活动进度图	甘特
1913 年	移动装配线	福特
1915 年	库存管理的数学模型	F.W. 哈里斯

续表

时间	贡献 / 概念	创始人
1930 年	关于工人动机的霍桑实验	梅奥
1935 年	抽样和质量控制的统计程序	H.F. 道奇, H.G. 罗米格, W. 休哈特等
1940 年	运作研究在战争上的运用	运作研究小组
1947 年	线性规划	乔治·丹茨格 (George Dantzig)
1951 年	数字计算机	斯佩里·尤尼瓦克 (Sperry Univac)
20 世纪 50 年代	自动化	众多人
20 世纪 60 年代	定量工具的广泛发展	众多人
1975 年	以制造战略为重点	W. 斯金纳 (W. Skinner)
20 世纪 80 年代	质量、柔性和准时制	日本制造商
20 世纪 90 年代	互联网	众多人

在实现社会供需平衡的过程中, 运营管理的发展历史显示, 其发展源于推动和拉动两股力量。其一是市场需求的拉动, 如福特的流水线生产方式满足市场低成本、低价格需求; 丰田公司的 JIT 生产方式满足对性能、质量、价格、交货期的需求。其二是科学技术的推动。数字电子计算机的发展, 使物料需求计划 (material requirement planning, MRP) 由设想变成现实。

自 2020 年起, 肆虐全球的新型冠状病毒及变异新冠病毒深刻地改变了社会需求, 同时, 社会需求为运营管理提出了新的课题, 现代科技的支持下, 疫情及后疫情时代运营管理必将发生更加深刻的变化。

1.3.2 我国运营管理的发展历程

自新中国成立至今, 我国的运营管理理论从无到有, 在国内外各种冲击下艰难成长, 经历以下阶段。

1. 运营管理著作和人才培养专门机构的诞生

1955 年, 汪应洛先生在哈尔滨工业大学接受苏联的管理学研究生教育, 成为新中国第一位管理科学专业研究生。读研期间, 汪先生结合在哈尔滨几个大型工厂的实习经验, 撰写了新中国第一部管理科学学术著作《企业组织与计划》。

此后, 汪应洛先生在西安交通大学开始组织管理科学教学队伍, 并恢复了企业管理方面的两门课程: “生产组织与计划” 和 “企业安全与防火技术”。由于 20 世纪 50 年代初的院系调整和 60 年代的特殊背景, 西安交通大学的管理系被取消,

其中工业管理被划入机械学院。面临“公众不认识，社会不承认，政府不支持”的“三不”不利因素，管理学作为一个学科实际上已经不复存在了。

1978年7月，钱学森等人在《文汇报》发表联名文章《组织管理的技术——系统工程》，为管理科学正名。文章明确提出，管理是一门学科，中国应该恢复管理学，在大学要恢复管理学教育。

1978年底，清华大学、大连工学院、华中工学院、天津大学和西安交通大学举行了中国管理学发展史上有着里程碑意义的一次会议，决定在这5所高校率先成立系统工程研究所。以系统工程研究所的名义，把特殊时期流散到各单位的管理教学科研人员聚集起来，为创建管理工程学科做了很好的准备工作。

西安交通大学的汪应洛先生另辟蹊径，先从系统工程开始，把系统工程的一些方法介绍到企业去，并很快在机械工业部系统推广开来。同时，建议在国家学位委员会从自动化学科组分出一个系统工程学科组，最终成立管理工程学科组。时任国家经济委员会副主任的朱镕基担任管理工程学科组组长，汪应洛担任副组长，两个人搭班子把管理工程学科组建起来。

1979年，汪应洛先生利用麻省理工学院与上海机械学院举办培训班的机会，促成了机械工业部第一次组团出国访问。团长是时任国务院秘书长、国家计划委员会主任薛暮桥。访问团的名字叫作“中国管理学家访问团”。

1984年，国家首批10个管理学院成立。汪应洛先生担任西安交通大学管理学院首任院长。同时，清华大学经济管理学院等其他9所大学管理学院获批成立，并于同年获得管理工程学科的博士授予权，这是该学科国内最早的博士点。管理学院成立之初，就承担了国家经济委员会培训全国厂长的任务。

1987年，培养了中国内地第一位管理工程博士生席西民。席西民先生在1996年接任西安交通大学管理学院院长、西安交大副校长，现任西交利物浦大学校长，是“和谐管理理论”的创立者。

2. 运营管理学科始终坚持将科学管理与工程实践有机结合

我国最初的运营管理将系统工程理论与方法融会贯通于管理工程、工业工程等领域，形成了独具特色的管理学派。一方面，坚持以工程实践为基础研究和创新管理工程理论，使科学管理与工程实践有机结合；另一方面，以世界先进管理理念服务于中国工程管理实践，同时追踪时代发展的最新理论。如20世纪七八十年代兴起的系统工程理论即被应用于工程与工业管理研究，解决了当时一些重大

工程与战略决策问题，使管理工程的社会成效得以凸显。

其中最著名的当属在长江三峡大坝工程的支持论证中最受争议的坝高和投资问题。1982年9月，国家决定兴建三峡工程。国务院16个部委和鄂湘川3省以及58个科研施工单位、11所大专院校的专家经过努力，编制了正常蓄水位为150米的综合利用方案的可行性报告并获得批准。1984年4月，中国葛洲坝集团股份有限公司组织的900人的施工队伍，开进了三峡工地；三峡省筹备组也宣告成立。就在三峡工程紧锣密鼓进行开工准备的时候，全国政协副主席、93岁的孙越崎率众考察三峡，向中共中央提交了《三峡工程近期不能上》的长篇调查报告；一些政协委员、专家学者纷纷发表言论，撰写文章，反对三峡工程上马；海外也对此迅速作出反应。邓小平和党中央对此非常重视。1986年6月，中央果断决定对三峡工程进行重新论证。下发15号文件《关于长江三峡工程论证有关问题的通知》，要求重新提出三峡工程可行性报告。从全国65个单位、部门、科研院所和高等院校抽调412名专家，最后形成14个专题论证报告。

其中，汪应洛先生带领团队综合发电、移民、航运、防洪等各种因素，建立数学模型，经优化计算，提出坝高185米、蓄水高175米的建议方案，赢得邓小平的肯定，成为最后采用方案。针对当时中国社会经济能否承受三峡投资的争议，汪应洛团队运用系统工程研究方法分析表明：三峡工程虽耗资1000多亿元，但为分期投资，国力完全可以承受，为国家决策层提供了科学的决策依据。1992年4月3日，七届全国人大第五次会议以1767票赞成、177票反对、664票弃权、25人未按表决器通过了《关于兴建长江三峡工程的决议》。

20世纪80年代以来，汪应洛先生开展了非线性经济学方面的多项研究，把负幂数模型、细胞自动机模型与布朗运动、重整化群方法等非线性工具引入经济学研究中，在中国的收入分配、人口配置等方面得出了一系列比较切合实际的结果，受到国内外学术界的重视，做了开创性的工作。

中国改革开放以来，在20世纪80年代陆续从日本引进了全面质量管理到现在正在兴起的丰田的经营生产方式。全球范围内大市场的形成与发展，加剧了企业之间在国内外市场的激烈竞争，迫使企业全方位地增强自身的竞争力以求得生存和发展，从而要求企业在生产管理上必须寻求新的理论和技术，以适应全新的竞争形式。此外，信息技术的飞速发展和在企业中的应用，正改变着企业生产与管理的面貌，信息技术已经成为提升生产率、提高产品质量和增加经济效益的主要力量。

改革开放后，朱镕基曾在一次外宾谈话中提到管理时连说三遍：“我们需要管理！”由此可见，中国社会经济的改革与发展，亟须现代管理人才。

3. 新形势下现代企业运营管理发展面临的新环境

在20世纪初期，现代企业正处于起步时期，生产规模和生产技术还处在萌芽状态，产品供不应求，针对我国工业企业的特点，采用单一品种或少品种的大批量生产来降低成本。20世纪初，这种降低成本，大量生产和消费的方式得到了世界经济的认可并飞速发展，促使西方国家快速进入工业社会。

20世纪末以来，现代企业的运营发展情况开始发生变化，各类因素促使现代企业面临着一种与过去迥然不同的环境和形势，现代企业的运营管理出现了新特点，并向新的方向开始发展。

近些年来，我国现代企业所处的生存环境发生了巨大的变化。

(1) 市场需求多元化。伴随着市场经济的快速发展，资源和能源的价格大幅度增长，从而提高了企业的生产成本，市场需求开始向多元化的方向发展，逐渐形成买方市场，因而对产品和服务有更高的要求。供需关系的变动，促使产品的寿命周期逐渐缩短和市场需求更加多样化，现代企业运营管理的方向迫使企业必须经常投入足够的资源进行新产品的开发与研究，因此，必须从单一品种的大批量生产方式向多品种、小批量生产方式进行转换。

(2) 科技进步日新月异。由于科学技术日新月异地变化和进步，自动化技术、微电子技术、计算机技术、新材料技术、网络技术也在不断地进行改革与发展，促使企业需要更多的手段来制造多样化的产品，就会相应地提供多样化的服务。所以，现代企业不断地面临运营技术的重大选择，进行运营系统的重新设计、调整和组合。

(3) 市场竞争激烈化。我国加入WTO（世界贸易组织）以来，现代企业的经济开放程度逐年加深，企业所面临的是更为激烈的市场竞争。由于市场竞争的方式和种类繁多，竞争的内容不仅是降低价格和提升质量，售后服务和对顾客需求的快速反应这些方面，产品设计的新颖和产品档次的提高，也是竞争的主要方面。随着通信技术和交通运输业的发展，市场经济一体化的进程逐渐加快，促使生产和贸易打破国界，全世界的各个国家都积极参与到世界竞争中来。

4. 现代企业运营管理注重发展速度与效益有效互动

现代企业的发展速度和经济效益既互相促进又相互制约，企业要想快速成长就必须要求较快的发展速度，而企业的发展速度相应地决定了企业规模，现代企业的

发展速度在一定程度上决定了企业经济效益的水平，虚假的、脱离效益的发展速度是很难持久的。所以，企业高效益是高速度的核心与灵魂，在激烈的市场经济竞争环境中，企业一旦不以追求效益作为衡量企业运作成功的标尺，就会造成经济利润大幅度降低。企业在追求效益的时候，首先重视企业的发展速度与规模的扩张程度。

5. 现代企业运营策略更加系统化

(1) 降低成本。现代企业运营管理的发展要求资本能够得到迅速扩张，但资本的扩张首先得立足企业运用较少的资本去拉动 10 倍乃至上百倍的资本，促使这些资本为企业的正常运作服务。必须努力降低成本扩张过程中的交易成本，促使企业的收益最大化。

(2) 传承企业文化。利用广告宣传、媒体报道和员工培训等，筛选出对企业管理价值观认可的合格员工，进行阶段性规章制度、企业文化、现代企业运营发展史的教育，使员工充分地融入企业之中。

(3) 控制人才流失。企业之间的竞争，实质上是人才的竞争；市场产品和资本之间的竞争，也是人才的竞争。为了使现代企业内人才的能力能够充分发挥，就必须以企业本身的各个岗位实际需要为基础，最大限度地实现人才资源的优化配置，达到减少人才资源流失的效果。

(4) 加强技术装备。在现代企业的运营管理中，必须采用国际先进技术来武装企业，促使企业具备完善的技术改革能力。尤其是在人类已逐步进入信息化时代的形势下，知识经济和高科技装备也得到了突飞猛进的发展，所以，只有采用先进的技术来武装企业，企业的技术创新能力才会向新的方向发展。

6. 现代企业运营管理注重各种优势的联合作用

现代企业在运营发展过程中，会存在多种优势，其中有政策优势、市场优势、规模优势、资金优势、品牌优势和技术优势等。在这些优势中，部分是现实的优势，部分则是潜在的优势，这两者有机地结合起来。在激烈的市场竞争下，企业优势产品所具有的市场开拓能力，也是企业生存和发展的灵魂所在。

综上所述，现代企业要想应对全球经济一体化带来的机遇和挑战，就必须利用各种有效措施来努力提高自己的竞争能力，从而获取竞争优势。首先，构建学习型组织，提高员工自身的技术技能；其次，合理化组织结构，使业务流程顺畅、生产和管理有序；最后，充分利用所有可以利用的资源，减少浪费，在现代企业内部构建较为公平的竞争环境、制定灵活高效的管理机制。

1.3.3 运营管理的发展趋势

人类的追求永无止境，运营管理的发展从未停息过，未来的发展趋势主要体现在企业社会责任归位、运营战略日益受重视、新型运营方式在服务业和非营利性组织中得到广泛的应用、工业 4.0 对运营管理模式的重构、制造业和服务业融合、绿色制造和绿色供应链。

1. 企业社会责任归位

企业社会责任（corporate social responsibility, CSR）是指企业在创造利润、对股东和员工承担法律责任的同时，还要承担对消费者、社区和环境的责任。企业社会责任涉及方方面面。

企业首先应该是遵纪守法的公民，然后才是盈利的组织。越来越多的企业认识到，更多地关注公众和社会的利益、认真履行社会责任虽然短时间内会牺牲企业的经营业绩，但从长期看，会改善企业在公众心目中的形象，可通过吸引大量人才、提高顾客的忠诚度等方式弥补短期的损失。

今天，低碳运营模式日益受到社会和各类组织的重视。低碳经济就是以低能耗、低污染、低排放为基础的经济模式。低碳经济的实质是能源效率和能源结构问题，核心是能源技术创新和制度创新，目标是减缓气候变化和促进人类可持续发展。从企业层面，应对企业的碳源进行分析，跟踪碳足迹，测算其排放量，以企业内部小循环为支撑，创新技术和管理，实行低碳运营模式。

2. 运营战略日益受重视

20 世纪 70 年代初，哈佛商学院的威克姆·斯金纳（Wickham Skinner）提出了运营战略的概念。运营战略可总结为如何通过运营管理赢得组织的竞争优势。其构成要素包括低成本、高质量、准时交货。现在，越来越多的组织认识到了运营战略对其生存和发展的重要性，认识到了运营战略对企业发展战略的支撑作用和对运营策略的引领作用，甚至将运营战略提升到公司战略的层次。

3. 新型运营方式在服务业和非营利性组织中得到广泛的应用

精益生产、敏捷制造（agile manufacture, AM）、大规模定制、收益管理等服务业和非营利性组织中得到越来越广泛的应用。互联网运营、最优服务技术、即时顾客化定制等已成为运营管理的热点问题。

以英国乐购为例，它曾对其供应链系统进行精益运营实践，形成了一个由消

费者需求触发的不间断价值流，供应链从原有的供应商推动变成了由顾客需求拉动。以可乐为例，从灌装线到顾客买走可乐的总运行时间由 20 天降到了 5 天，存货点从 5 个降到了 2 个，服务水平从 98.5% 上升到 99.5%。

4. 工业 4.0 对运营管理模式的重构

工业 4.0 是指以信息物理系统（cyber-physical systems, CPS）为基础，实现企业制造系统的网络化集成以及价值链数字化集成，进而构建智能工厂，实现智能制造，全面提升生产过程的智能化水平和制造业的商业价值工业变革。

工业 4.0 是由德国联邦教育局及研究部、联邦经济技术部联合资助德国国家工程院、弗劳恩霍夫协会、西门子等德国学术界和产业界启动的一项战略计划，现已成为德国国家级高科技战略。德国的工业 4.0 与美国提出的工业互联网、中国制造 2025、日本机器人计划、“互联网+”异曲同工。

如果说工业 1.0 是机械制造时代，工业 2.0 是电气化与自动化时代，工业 3.0 是电子信息化时代，那么，工业 4.0 就是智能制造时代。在这个时代，传统产业将被重新定义，智能机床、工业自动化、工业机器人、RFID（射频识别）传感器、3D 打印、互联网、移动通信、物联网、大数据、云计算等新兴产业将得到进一步发展。从运营管理视角看，在工业 4.0 时代，需要重新思考企业的价值取向、组织架构、管理模式，需要重新构建企业的运营体系，需要创新产品研发方式、生产过程控制技术、物流配送方案、顾客服务流程等运营管理模式。

以下运营管理方案正在或将要得到实现。

（1）顾客个性化需求的满足。能够直接从顾客那里获取个性化需求，并通过设计与制造的大规模定制将其实现。

（2）柔性化的制造。能够更好地响应来自内外部的各种变化。需求管理、设计变更、过程管理、维护更新等变得更灵活。

（3）智能化的运营管理。以 GPS（全球定位系统）为基础，实现人、设备、产品的互联互通，对价值链节点企业数据以及市场数据、销售数据、采购数据、研发数据、工艺技术数据、设备数据、生产过程实时数据、产品与服务数据、物流配送数据等进行深度挖掘，以给出更加科学的运营管理方案。

5. 制造业和服务业融合

以往，将既不属于农业和采掘业，又不属于制造业和建筑业的行业统称为服务业，它们是各自独立的。现在，它们之间的界限越来越模糊。农业和制造业，

制造业和服务业互相渗透、融合，制造业的服务化趋势已经显现，生产性服务（如研发、第三方物流）逐步兴起。

美国通用电气公司（GE）从一个典型的制造企业变成一个以服务为主的企业，开创了服务型制造的先例。GE原是一家生产多元化产品的公司，产品包括飞机发动机、发电设备、火车机车、医疗设备。1991年，杰克·韦尔奇担任总裁时，公司年销售额为250亿美元，制造业的收入占公司总收入的85%。2000年，公司取得了辉煌的业绩，销售额达到1116亿美元，服务业的收入占公司总收入的75%。

韦尔奇提出了“全面服务”“实时服务”和“提供解决方案”的构想，从而使GE得到奇迹般的发展。①全面服务。把制造的产品销售出去，仅实行“三包”等售后服务是不够的，而应提供全面服务，顾客需要什么，就提供什么，对产品负责到底。制造企业一年生产的产品数量是很有限的，如果只是围绕这些产品提供售后服务，业务量就很少，服务也不能形成规模。而企业过去累积的产品是大量的，围绕这些产品提供服务，业务量就大得多。韦尔奇不仅看到GE过去生产的大量的飞机发动机需要维修，而且看到其他公司生产的飞机发动机也需要维修，甚至不仅是维修飞机发动机，而且要考虑整个飞机的维护。②实时服务。当GE制造的设备出现故障时，能够及时提供维修服务，而不影响设备正常工作。例如，对医疗设备进行实时监测、及时修理，保证手术正常进行。③提供解决方案。从顾客的视角、按顾客的需要来提供解决方案，得到顾客的信赖和依靠，并通过制造商的资源和能力帮助顾客获取他们的竞争优势。GE还通过特别保险、消费者服务和特别金融服务等为顾客提供全套解决方案。其他全球著名的制造企业，如IBM和戴尔等，也都在由制造领域向服务领域拓展。

对于服务型制造，美国称之为基于服务的制造（service-based manufacturing），澳大利亚称之为服务增强型制造（service-enhanced manufacturing），日本称之为服务导向型制造（service-oriented manufacturing），英国称之为产品服务系统（product service system）。服务型制造不仅是制造业发展的方向，也是解决我国制造业当前面临的困境的途径。服务型制造将传统的制造和服务融合，符合人们需求的发展规律，具有很强的生命力，将为制造企业创造持续的竞争优势。

2004年5月，IBM（国际商业机器公司）研究和商务咨询服务部召集了商务、运筹学和科技领域的专家一起审视不断变化的商业环境。专家认为，世界各地的首席执行官开始重新关注公司收入的增长，而不是仅依靠降低成本来提高盈利，

正逐渐认识到公司灵活性和反应能力的重要性。从发明创新到有选择的商务实践的周期正大幅缩短，出现了信息服务经济。同时，周期缩短迫使企业寻求新的途径以使自己提供有别于竞争对手的产品和服务，为顾客创造新的价值以吸引顾客。在此背景下，IBM 的专家作出预测，认为服务科学是推动商务和技术专家联合创新的新方法。服务科学、管理和工程（service science, management and engineering, SSME）可以将计算机科学、运筹学、产业工程、数学、管理学、决策学、社会科学和法律学等领域的工作融合，创建新的技能和市场来提供高价值的服务。

6. 绿色制造和绿色供应链

人们发展生产，本意是不断提高物质生活和精神生活的质量。但事与愿违，人们在物质生活越来越丰富的今天，却面临着生存环境日益恶化的问题。在人们高喊“向自然界索取”“向自然开战”“人定胜天”的口号并付诸行动之后，大自然已开始对人类进行报复。阳光、空气和水是维持人类生存的最基本条件。然而，我们赖以生存的地球已被严重污染。资源的掠夺性开采和浪费，已造成森林、草原的破坏，气候恶化，水土流失，“沙尘暴”袭击，以及河流断流。大量的实体产品本是自然界没有的东西，产品的使用和报废时产生大量的工业垃圾和生活垃圾，它们被随意排入江河和大气，大量水体和空气被污染，大气臭氧层空洞使人们面临太阳紫外线照射的威胁，环境的破坏是人类为工业化付出的沉重代价。人类已开始觉醒。人们已经注意到工厂生产的不仅有对人们有用的产品，还有对人们无用甚至有害的废水、废气和废渣。生产管理者不仅要为提供产品和服务负责，而且要对产生的“三废”负责。于是，“绿色制造”的概念提出了。

绿色制造是一个综合考虑环境影响和资源利用效率的现代制造模式，其目标是使产品从设计、制造、包装、运输、使用到报废处理的整个生命周期中，对环境的影响（副作用）最小，资源利用效率最高。对制造环境和制造过程而言，绿色制造主要涉及资源的优化利用、清洁生产 and 废弃物的最少化及综合利用。

在美国国家科学基金会（NSF）的支持下，密歇根州立大学的制造研究协会（MRC）进行名为“环境负责制造”（ERM）的项目研究，于1996年提出了绿色供应链的概念，并将绿色供应链作为一个重要的研究内容。1996年和1997年，国际标准化组织发布国际环境管理标准 ISO 14001 和 ISO 14040，规范了企业环境保护行为，也增强了人们对环境保护的关注。全球“低碳革命”正在兴起，我国政府提出了“双碳”战略国标，即2030年“碳达峰”，2060年“碳中和”。

多数学者认为,绿色供应链管理是在整个供应链管理中综合考虑环境影响和资源利用效率的一种现代管理模式,它以绿色制造理论和供应链管理技术为基础,涉及供应商、生产商、销售商和顾客,其目的是使产品从原材料的获取、加工、包装、仓储、运输、使用到报废处理及回收利用的整个过程,对环境的影响(副作用)最小,资源利用效率最高。绿色供应链管理的具体内容包括:绿色设计、绿色材料选择、绿色制造工艺、绿色包装、绿色营销和绿色回收。

1.4 后疫情时代的运营管理新特征

迈入2020年,新冠肺炎疫情让各种不确定因素遍布在社会生产和日常经营活动中,在灾难和挑战前,非接触商业与服务将加速兴起,承包了疫情下人们的日常生活,停学不停课的网络课堂开通,远程办公让企业业务能够“不停摆”……国内外的政府都在想方设法维持经济的基本运营,2020年中国是全球唯一实现经济正增长的主要经济体,对世界的抗疫乃至经济发展都作出巨大贡献。

中国新消费市场蓬勃发展,新国潮汹涌澎湃,科技进步叠加需求变迁,共同驱动消费行业变革。从供给端来看,5G、人工智能、云计算、VR/AR(虚拟现实/增强现实)、物联网等新技术快速发展,科技变革重塑整个消费品产业链,带来整个消费品市场营销去中心化、渠道不断下沉、产品持续创新升级,传统消费形态正在经历一场剧烈的迭代进化,新场景、新模式、新应用的不断涌现正在对传统消费行业产生颠覆性影响;从需求端来看,人口结构变迁驱动新消费人群崛起和新消费理念盛行,以千禧一代及Z世代为代表的年轻消费群体已成为中国消费市场主力军,他们成长于经济高速增长的时代,拥有更强的消费能力和更高的边际消费倾向,对国货品牌的接受度更高,新国潮受年轻消费群体驱动迅速崛起。疫情和后疫情时代,供需方式发生急剧变化,企业运营表现在以下几个方面。

1.4.1 无接触服务驱动企业创新

无人机消杀、智能配送机器人、美团外卖的无人机送餐、无接触体温筛查机器人,以及在线问诊为居家隔离市民提供不间断的医疗服务;工业互联网平台将供需双方进行快速对接,保障企业正常生产活动;在线课堂为广大的学生提供了停课不停学的环境……数字化技术在疫情防控、保障人们生活以及经济生产等各

方面发挥了重要的作用。面对无接触服务的快速增长的挑战，企业需要保持高的产品和技术开发迭代效率，不断满足顾客频发的最新需求，应用的快速交付能力将成为持续创新的核心驱动力。

各行业通过数字化技术强化自身适应市场变化的能力以及对冲风险的能力。基于 5G、工业互联网、IT 和人工智能，构建数字化供应链和柔性生产线抵御风险，稳健推动智能制造，促进产业升级则是制造企业“康庄大道”；通过人工智能和 IT 发展无人物流是物流行业未来关注的重点；利用大数据完善公共突发事件的防控预警预测机制是提升城市公共管理水平的关键因素。

1.4.2 市场监管多元化

党的十九届四中全会对市场监管工作提出新的和更高的要求，指出要严格市场监管、质量监管、安全监管，加强和改进食品药品安全监管制度，深入推进简政放权、放管结合、优化服务等，国家提出“放管服”的新理念，就是要简政放权、放管结合、优化服务。“优化服务”是改变“权力监管”的重要标志，表明国家尊重市场经济规律，市场的事情主要靠市场决定，减少政府对市场的干预。然而疫情及后疫情时代，市场监管面临新的挑战。

居家隔离催生了“宅经济”，线上云办公、云课堂、各种团购小程序或者生鲜配送 App 得以扩张，企业抓住获客成本降低的时机，纷纷扩大顾客群，提升业绩。这种网络交易在疫情期间对于正常社会生产生活起到了积极作用，同时，网络市场具有虚拟性、隐蔽性、技术性等特点，网络市场会出现诈骗、假冒伪劣、虚假广告、商标侵权、消费侵权、垄断经营、不正当竞争等违法违规行为。因此，改变传统的市场监管模式和手段、加强多元化市场的有效监管，成为一个重要命题。

创新市场监管机制，应用大数据、互联网、人工智能等技术，加快健全以“双随机、一公开”为基本手段、以重点监管为补充、以信用监管为基础的新型监管机制，以公正监管维护公平竞争。

1.4.3 消费理念发生巨大变化

1. 补偿性消费和报复性消费将会并存

何谓补偿性消费？如某个消费者没有办法带孩子出去旅游，那么他可能会在餐饮、文化等产业进行补偿性消费。

何谓报复性消费？有网友抱怨说疫情期喝不到奶茶，隔离结束后要去买 77 杯奶茶，来弥补自己“受伤的情绪”。类似案例就是一种报复性消费，类似一些生活嗜好品比如烟酒、咖啡等有可能会出现一些报复性消费。而那些因为疫情延迟的汽车购买计划、家居装修计划等消费行为，也会因为疫情结束而重新上扬。

2. 健康化消费深入人心

随着国人收入水平提升，健康、绿色、环保的消费理念日益深入人心，2020 年发生的新冠肺炎疫情更是一次史无前例的全民健康教育，促使消费者持续增加健康消费支出。广大消费者对于健康消费的认识达到了一个新高度，无论是产品使用还是生活方式，消费者普遍对健康、安全、品质等属性的选项格外重视。

3. 高强度工作和快生活节奏使便捷化消费需求增长迅速

社会分工细分化的大背景下，“懒人经济”逐渐迎来爆发，社会的进步就是让一切都变得越来越简单、越来越方便。随着现代社会生活节奏加快，消费者工作时间过长导致闲暇时间变少，越来越倾向于选择足不出户、方便快捷、简单直接的消费方式——在网上点外卖解决吃饭问题、用扫地机器人处理家务活、躺在床上刷手机购物等。看似“变懒”的行为，和国人高强度工作和快生活节奏相关，这也是社会分工细分化带来的必然现象。

4. 个性化消费更加突出

随着新中产及年轻消费者的崛起，消费者消费心理逐渐从“从众消费”向“个性消费”转变。千禧一代和 Z 世代的年轻消费者自我意识更强，更注重自己的想法，在消费过程中更加偏好体现个性特征的时尚品牌和服务，彰显自己的生活情趣和喜好，进而达到精神上的满足。具有新鲜感的网红食品、护肤彩妆、新锐潮牌等都是年轻消费者多元化需求下的热门品类。

5. 情感化消费逐渐升温

按照消费主义的逻辑，消费升级总是沿着“量的消费→质的消费→情感消费”的特定路径展开，人们逐渐从追求买得起的商品（量的消费），到追求质量好的品牌商品（质的消费），再到注重情感体验、对商品情绪价值的追求胜过功能价值（情感消费），更加重视精神的愉悦舒适及优越感。

疫情为新消费开了很多新窗口，打开很多试验田。企业可以利用互联网大数据，从这些人群消费的动向和新趋势中挖掘消费红利，找到更多新品类。

每个企业都应该从趋势的角度去创新。从战略上基于消费趋势去进行新品类、新场景和新模式的创新。从产品和服务上，围绕消费需求和族群的变化，去进行周期性的迭代。

商业趋势有大趋势，也有小趋势，或者说，趋势也有长期和中短期的区别。如果是在半年到一年之内爆发完就消失的，可以定义为短期趋势。比如那些迅速蹿红，又迅速消失在大家视线中的“网红”。还有一些疫情的客观不便利所催生的消费行为，未来可能未必会长期存在，这些也属于短期趋势。

而那些带有文化属性和大健康意义的消费趋势，以及那些更加族群化的消费，则算是中长期趋势。而且有些短期趋势也可能会孵化出新消费潮流，并且会长期存在。做好这些判断，才能从容应对消费者的“报复”。

1.4.4 新兴消费形式蓬勃发展

新兴的消费场景包括线上购物、社交电商、社区拼团、无人零售、零售新物种等业态，利用新科学技术优化整个产业价值链，推动线上、线下消费场景深度融合。零售商利用大数据快速收集顾客基础数据、顾客行为数据和顾客交易数据等，对这些大数据进行整理、分析，可以快速获取顾客的真实需求，然后将这些需求反馈给生产商；生产商则快速改进产品的外观、性能，通过整合供应链缩短研发周期、减少产品上市时间。

1. 线上消费

数字化经济井喷式增长，生鲜电商、直播带货、在线拼团、短视频娱乐、游戏、线上教育、线上医疗、远程办公等在线消费场景渗透率持续提升。随着智能手机的普及，人们购物习惯已经发生了巨大变化，消费者可以不受时间、空间限制，随时、随地在线实现“逛街和购物”。目前电商渗透率较高的品类仅为家电、3C（中国强制性产品认证）产品和服装，而在生鲜、食品饮料和日用品等品类上在线消费的渗透率仍有广阔的提升空间。

2. 社交电商

社交电商经过 10 年的发展，已经从萌芽期过渡到成熟期，最终在下沉市场找到了新的出路，拼多多、淘宝、京东京喜等社交电商平台迅速崛起。2020 年社交电商市场增长率达到 60%，整体市场规模达到 3.7 万亿元、顾客规模逼近 7 亿、从业者人数超过 7 000 万。长期来看，下沉市场的覆盖率还远未饱和，下沉市场 10

亿消费者的差异化、多功能化、多体验化的优质购物体验需求远远没有得到满足，社交电商未来依然大有可为。

3. 社区拼团

和传统零售的“工厂—分销商—零售商—消费者”模式相比，社区拼团“预售+自提”的模式可以大大减少中间环节、降低成本，并借助社区熟人天然的低成本流量实现迅速扩张。作为一种从生鲜品类切入、依托真实社区和团长资源实现商品流通的新型零售模式，社区团购主打三、四线城市（我国三、四线以下城市人口规模高达9.53亿人，是社区拼团的主流群体），相比传统菜市场价格更加低廉、市场规模前景可期。

4. 直播带货

直播带货集粉丝人设、专业选品、直观展示、实时互动等优势特征于一体，降低了流通费用和信息沟通成本，极大地提升了购买转化率。直播带货衍生发展出更多附属业态与参与者，直播的人、货、场、形也更加丰富多元，增加商家与消费者之间的互动，消费者体验得到提升。2020年上半年电商直播超1000万场，活跃主播数超40万，观看人次超500亿，上架商品数超2000万。

5. 无人零售

无人零售被认为是新消费场景的重要组成部分。新冠肺炎疫情无形中改变了消费者长久以来的购物习惯，越来越多的消费者开始接受、适应“无接触购物”，因为普通民众都开始意识到，勤洗手、戴口罩、减少外出接触或者无接触可以极大保障自身的人身健康和安全，“无接触购物”的商业化进程加速落地。

6. 业态融合新物种

以盒马鲜生等为代表的新业态，主打“生鲜超市+餐饮”的融合模式提供零售商品和服务。新物种将“消费场景”定位于餐饮、半成品和生鲜，围绕“吃”展开产品与服务的布局，实现餐饮、超市、数字化零售体验的融合。

7. C2M（用户直连制造）定制消费

C2M颠覆传统消费场景及供应链，消费者可直连工厂，通过定制化方式获取高性价比和个性化商品。传统品牌的订单策略是“大批量、少款式”，但随着终端消费人群和需求的变化，越来越多的品牌商开始调整供应链的节奏，订单变小、变多款，并且压缩生产周期。拼多多的拼工厂、京东京造、淘宝心选等纷纷切入上游供应链领域，利用自己积累的数据、技术提高工厂效率，反馈C

端需求。消费不再是单向的商品购买和使用，而是通过生产者与消费者互动来完成消费行为。

1.4.5 制造企业将更加重视工业互联网和数字孪生

疫情暴露出我国制造业在应急保障、产业链协同等方面的问题。有的企业因为疫情而破产，有的企业则顺势利用工业互联网平台对接供给侧和需求侧信息，为实时精准调配关键物资提供基础。因此，长期观察，后疫情时代，制造企业将更加积极拥抱数字化转型，构建智能工厂，推进柔性自动化生产线的应用，着力提升物流供应链的智能化，提升供应链的抗风险能力。

在制造企业的数字化转型中，工业互联网与数字孪生应该最具有代表性。制造企业通过工业互联网从边缘到中心，将人、机、物等各类工业要素，拢到一张大网下，实现全要素、全产业链、全价值链的全面连接，而以数字孪生大幅推动产品的设计、生产、维护及维修等环节的变革，降低运营成本，提高安全性。随着5G、IT、传感器、AI和边缘计算等相关技术的发展，数字孪生技术和工业互联网将给我国制造企业带来更多的可能。

1.4.6 大数据应用将更受重视

从这次“疫情大考”来看，大数据技术发挥了重要的作用。如通过大数据分析 and 人工智能技术，快速识别新型冠状病毒的空间结构；结合大数据技术提高疫情区域防控效率，精准摸排所有相关人员。疫情过后各企业势必进一步加深对于大数据应用的重视程度。

随着5G、AI、云计算、区块链等新一代信息技术的蓬勃发展，以及全球数据量的不断增加，大数据应用走向深化阶段，加速向行业渗透，赋能行业应用创新升级。

新消费时代对“人、货、场”进行重塑，增强了三者之间的协同，将原来以“场”为核心的商业模式转变为以“人”为核心的商业模式，顺应新时代发展的高度个性化、数字化产品与新型生产服务模式要求，推动传统门店数字化转型，同时提升顾客感知和数据实时分析能力。尽管疫情带来的影响是巨大的，但企业需要把握住数字化技术发展趋势，加速改变、聚焦价值，从而实现从受困于疫情到受益于疫情的蜕变。

本章小结

运营管理部门是社会组织中负责计划和协调资源的利用，从而使投入转化为产出的部门。运营是社会组织的基本职能之一。运营管理职能既存在于产品导向型的组织，也存在于服务导向型的组织。运营决策包括设计决策和运行决策。设计决策涉及生产能力计划、产品或服务设计、流程设计、设施布置和选址，而运行决策涉及质量保证、工作进度计划安排、库存管理和项目管理。很多现代管理模式如供应链管理和精益生产等同时涉及设计决策和运行决策。

本章讲述运营管理的内涵和对企业的作用。运营管理的发展史在经历新冠肺炎疫情后发生重大变化，运营管理在社会需求拉动和现代科学技术推动下正在发生剧烈变化。

即测即练



五问复盘

1. 运营管理的具体内涵是什么？
2. 运营管理有什么作用？
3. 运营管理发展的里程碑有哪几个？
4. 后疫情时代运营管理发展的新动向是什么？
5. 我国运营管理的发展路线图是什么样的？

思维转变

通过网络收集某一知名企业的发展史，分析运营管理职能所起的作用。

第 2 章

运营系统与战略



学习目标

➤ 知识目标:

1. 理解并掌握运营管理的两大对象，掌握运营过程的构成及合理性的标志。
2. 掌握运营系统的构成、类型及选择依据。
3. 理解企业竞争力的表现形式，掌握市场竞争战略的类型。
4. 掌握企业战略的构成，理解运营管理战略在企业战略中的地位 and 作用。

➤ 能力目标:

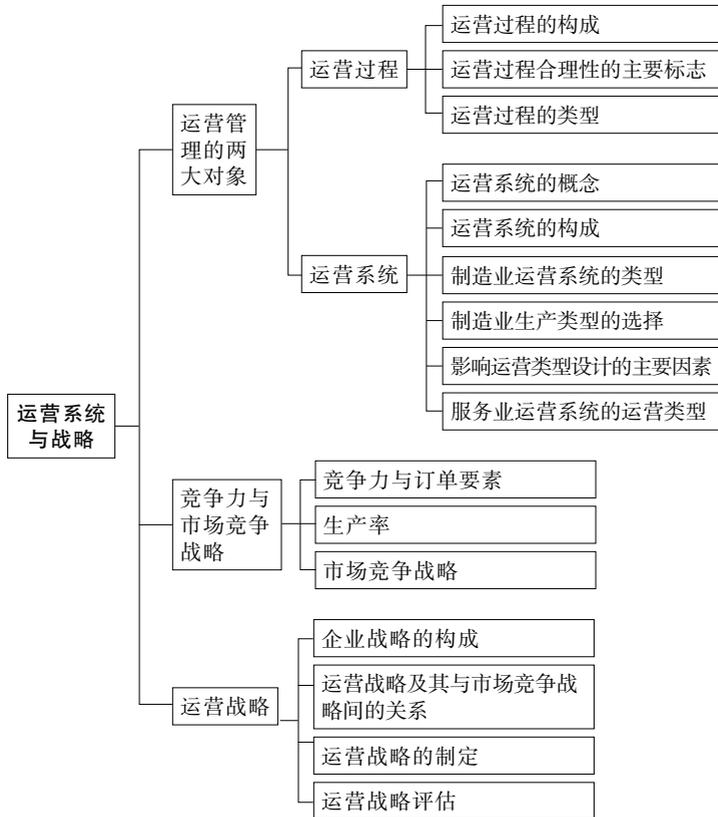
1. 能够对企业运营管理的管理对象、构成和标准有清晰的界定，能够对企业的运营框架进行解读。
2. 能够再现企业战略的框架，建立各战略的层次感。
3. 能够迁移知识，将市场竞争力与企业战略间关系的知识用于理解知名企业的重大决策。

➤ 思政目标:

1. 通过居民消费水平变化引导竞争焦点发生变化的规律，理解“中国特色社会主义进入新时代，我国社会主要矛盾已经转化为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾”的成因。

2. 通过企业战略的构成和相互关系的理论，理解十九大报告中的“以新体系提升经济创新力、竞争力”。

思维导图



案例导入

成也萧何，败也萧何

——诺基亚的战略定位

1865年诺基亚作为一家木匠工厂一炮打响，1982年诺基亚第一台NMT450移动电话Senator问世。随后开发的Mobira Talkman是当时同类产品中最先进的，1990年的诺基亚，因产业领域过宽而濒于破产。

痛定思痛，诺基亚决定只认准一点——手机，将其他产业全部舍弃。诺基亚的战略定位一直是：手机是通信和办公工具，追求的是功能实用和耐用性，并提供丰富的产品线供选择。基于这一战略，诺基亚在手机的质量方面投资巨大，使得诺基亚的手机质量好，价格低廉。为了满足不同顾客的需求，诺基亚开发了种类非常多的产品，多达1 000多个型号。5年后它便东山再起，连续15年占据全球手机市场

份额第一的位置。2010年第一季度，在全球智能手机市场中，诺基亚以44.3%的份额仍居首位。此外，它在通信网络设备制造（主要是GSM和WCDMA网络）及移动多媒体应用开发等领域的实力也处于世界前列，并可为企业级的顾客提供无线连通解决方案。

可是诺基亚在成为世界手机市场的巨头之后，却忽视了自己的战略定位和设计理念。当手机进入移动多媒体时代之时，一些在消费电子产品生产制造领域的日韩厂家，如三星、LG（乐金）和NEC（日本电气股份有限公司）开始发挥自己在这方面得天独厚的优势。当它们开始设计出时尚的翻盖手机来吸引广大消费者时，做了多年领导者的诺基亚却没有更新自己的战略，固执地在全线产品中坚持使用跟不上时代潮流的配置、过度注重手机的商务特征而忽视了手机的时尚性和个性化。同时，消费者需要的是一台拥有通话和上网功能的手持终端。诺基亚在智能手机市场，销售远远落后于三星、苹果iPhone和Google的Android系统手机，而在低端手机市场，又无法抑制住其在亚洲的竞争对手，最终，诺基亚在2012年上半年从法兰克福证交所退市。

问题：

1. 诺基亚的战略定位如何助力诺基亚手机的发展？
2. 诺基亚手机失败的原因是什么？

“人无远虑，必有近忧。”这句话充分说明了长远考虑与近期工作的关系。激烈的市场竞争中，为什么一度非常成功的社会组织后来遭受很大的挫折？为什么有的社会组织却能够保持竞争优势？重要原因在于其战略。

社会组织日益感到制定发展战略的重要性。美国未来学家阿尔文·托夫勒（Alvin Toffler）指出：“对没有战略的企业来说，就像是在险恶天气中飞行的飞机，始终在气流中颠簸，在暴风雨中沉浮，最后很可能迷失方向，即使飞机不坠毁，也不无耗尽燃料之虞。”事实证明，在一个精心制定的、符合实际的战略指导下，企业各部门和全体员工能够团结一致，朝着共同的目标努力，企业就会取得巨大的成功。相反，如果战略制定失当，或者企业各部门追求各自的目标，缺乏总体协调，则会造成资源的巨大浪费，甚至给企业带来灾难。

企业之间的竞争，在相当程度上表现为企业战略定位、运作策略选择的竞争。方向正确，战略明确，企业的投入才能获得事半功倍的收益；否则，只能是南辕

北辙，投入越多，损失越大。本章从企业参与市场竞争时体现的竞争力入手，介绍市场竞争战略类型、运营战略的构成，以及两种战略间的关系。

2.1 运营管理的两大对象

运营管理是对运营过程的规划、设计、组织和控制。如果细分其管理对象可以表述为：在运营系统支持下的运营过程。

运营管理的两大对象是运营过程和运营系统。运营过程是一个投入—转换—产出的过程，是一个劳动过程和价值增值过程。对运营过程管理，目的是考虑如何对这样的运营活动进行计划、组织与控制。

运营系统是指使上述变换过程得以实现的物质手段的总称。其构成与变换过程中的物质转化过程和管理过程相对应，其中包括一个物质系统和一个管理系统。

物质系统是一个实体系统，主要由各种设施、机械、运输工具、仓库、信息传递媒介等组成。例如，一个机械工厂，其实体系统包括每个车间，车间内有各种机床、天车等设备，车间与车间之间有在制品仓库等。而一个化工厂，它的实体系统可能主要是化学反应罐和形形色色的管道。又如，一个急救系统或一个经营连锁快餐店的企业，它的实体系统可能不集中在一个位置，而是分布在一个城市或一个地区内各个不同的地点。

管理系统主要是指运营系统的计划和控制系统，以及物质系统的配置、监控系统等。其中的主要内容是信息的收集、传递、控制和反馈。对运营系统管理，目的是考虑如何对运营系统进行设计、改造与升级。

2.1.1 运营过程

1. 运营过程的构成

现代生产管理中的运营过程是整个企业围绕着产品生产的一系列活动，包括上述单纯的“投入—转换—产出”过程，产品的研发、工艺设计、产品试制、售后服务、销售服务以及其他辅助工作。

每个企业的运营过程的构成需要根据企业自身状况确定，未必一应俱全。

2. 运营过程合理性的主要标志

(1) 连续性。加工对象一旦被投入运营过程，就能连续地经过各道工序和各

加工阶段，很少出现不必要的等待现象。

运营过程若具备连续性的特点，则会有以下优点：资金周转快、缩短物流时间、减少库存、提高顾客满意度。例如，制造业的汽车装配过程连续紧凑，单位时间成品出厂率高；服务业的医疗或零售业，顾客能快速得到相应的服务，没有不必要的等待时间，顾客满意度提高。

(2) 平行性。运营过程的各个阶段、各工序同时进行作业。

运营过程若具备平行性的特点，则会有以下优越性：柔性提高、缩短产品的生产周期，保证运营过程的连续性。例如美发服务，假设包含三道工序：洗发、头部按摩和理发。按照顺序与平行加工两种方式分别为同时到达的两个顾客服务，则完工时间有较大差异，如图 2-1 所示。

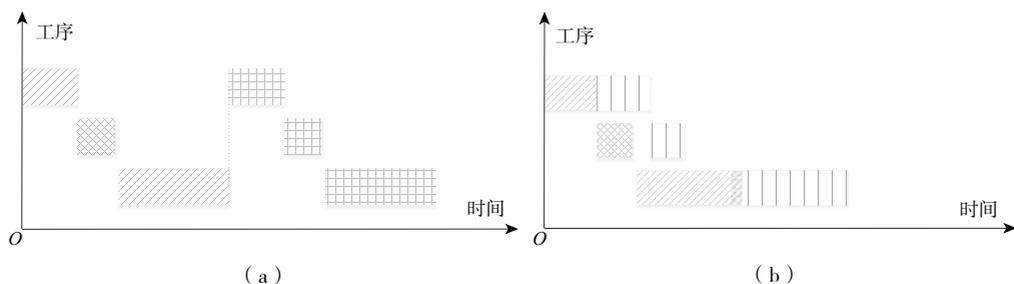


图 2-1 美发业两种服务方式的用时对照示意图

(a) 顺序移动方式；(b) 平行移动方式

(3) 比例性。运营过程各工艺阶段、各工序之间，在生产能力的配置上要与产品制造的要求成比例。

运营过程若具备比例性的特点，则会有以下优点：减少在制品等待生产的时间和设备的闲置时间，提高设备的利用率，保证连续性的实现。但是，比例性也有弊端。由于生产内外部条件的变化，特别是市场条件和科学技术的变化，很难保持比例性，需经常调整。

(4) 节奏性（均衡性）。产品在运营过程中，能够按照计划有节奏地进行，保持在相等的时间间隔内所生产的产品数量大致相等或稳定上升，使工作地和工作人员能够经常达到均衡负荷，保证生产任务均衡地完成。

运营过程若具备节奏性的特点，则会有以下优点：可以避免突击赶工，利于保证和提高质量；生产周期缩短；降低产品成本；安全生产。

(5) 适应性(柔性)。企业的运营过程对市场的变动应具有较强的应变能力。

运营过程若具备适应性的特点,则就会有以下优点:提高企业的竞争力。在某些环境下,企业的适应性甚至决定企业的生死存亡。

为提高供需的适应性,学者和专家提出了许多新理论、新方法,如:成组技术、柔性生产系统(flexibility manufacture system, FMS)、准时生产制、精益生产、物料需求计划、制造资源计划、企业资源计划、敏捷制造等。

3. 运营过程的类型

可以从不同的角度对运营过程进行分类。如果从管理的角度,可以将运营分成产品生产和服务运作两大类。

1) 产品生产

产品生产是通过物理和(或)化学作用将有形输入转化为有形输出的过程。例如,通过锯、切削加工、装配、焊接、弯曲、裂解、合成等物理或化学过程,将有形原材料转化为有形产品的过程,就属于制造性生产。通过制造性生产能够产生自然界没有的物品。

企业的生产根据各部分在运营过程中的作用不同,可划分为以下三部分。

(1) 基本运营过程。基本运营过程是指将构成产品实体的劳动对象直接进行工艺加工的过程,如机械企业中的铸造、锻造、机械加工和装配等过程。基本运营过程是企业的主要生产活动。

(2) 辅助运营过程。辅助运营过程是指为保证基本运营过程的正常进行而从事各种辅助性生产活动的过程,如为基本生产提供动力、工具和维修服务。

(3) 生产服务过程。生产服务过程是指为保证生产活动顺利进行而提供的各种服务性工作,如供应工作、运输工作、技术检验工作等。

上述三部分结合在一起,构成了企业的整个运营过程。其中,基本运营过程是主导部分,其余各部分都是围绕着基本运营过程进行的。

2) 服务运作

服务运作的基本特征是提供劳务,而不是制造有形产品。但是,不制造有形产品不等于不提供有形产品,可以按以下方式对服务和运作进行分类。

(1) 按行业分类。我国国民经济行业分类中除农业、工业、建筑业之外的其他15个行业,都属于服务业,包括娱乐、教育、通信、金融、保险、运输、公用事业、政府服务、保健医疗、贸易和商业等。这种分类适于国民经济管理。

(2) 按服务组织的目的可分为营利服务和非营利服务。政府服务、教育、医疗、公用事业应该为非营利服务；非营利组织应该在追求满意的服务质量前提下，努力降低成本，而不应该是追求利润最大化。

(3) 按顾客参与方式可分为涉及顾客身体处理（如保健、医疗、理发和餐饮）、心理刺激（如教育、信息、娱乐、咨询和心理救助）和顾客拥有物处理（如维修、洗衣、清扫、房屋整理和剪草）三种服务。

(4) 按照是否提供有形产品可将服务运作分成纯劳务运作和一般劳务运作两种。纯劳务运作不提供任何有形产品，如咨询、法庭辩护、指导和讲课；一般劳务运作提供有形产品，如批发、零售、邮政、运输和图书馆的书刊借阅。

(5) 按顾客是否参与可将服务运作分成顾客参与的服务运作和顾客不参与的服务运作。前者如理发、保健、旅游、客运、学校和娱乐中心等，没有顾客的参与，服务不可能进行；后者如修理、洗衣、邮政和货运等。顾客参与的服务运营管理较为复杂。

(6) 按劳动密集程度和与顾客接触程度可将服务运作分成大量资本密集服务、专业资本密集服务、大量劳动密集服务和专业劳动密集服务。大量资本密集服务又称为服务工厂（service factory），大量劳动密集服务又称为服务作坊（service shop），专业资本密集服务又称为大众化服务，专业劳动密集服务又称为专业化服务。不同类型的服务有不同的管理特征。按劳动密集程度和与顾客接触程度对服务运作分类如图 2-2 所示。

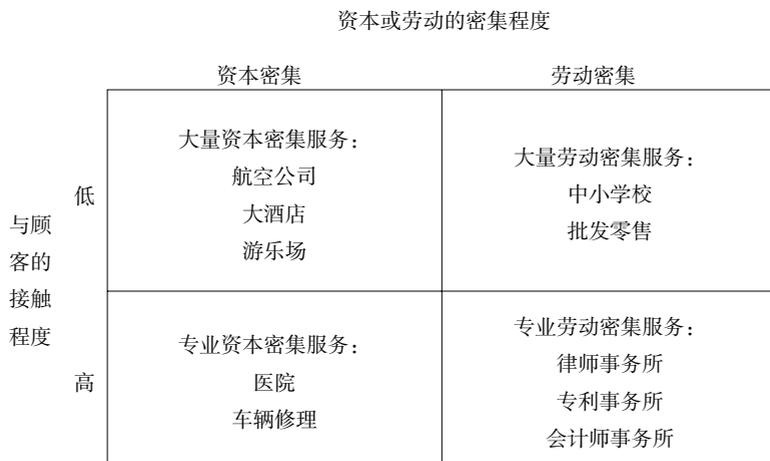


图 2-2 按劳动密集程度和与顾客接触程度对服务运作分类

3) 产品生产和服务运作的异同

制造业以制造产品为特征,汽车、电脑等都是看得见、摸得着的实物。服务业以提供劳务为特征,外科医生做检查、修理工修理汽车以及教师授课,都只是某种行动和过程,不一定提供有形的物品。当然,服务业也会从事一些制造性生产,只不过制造性生产处于从属地位,如饭馆需要制作各种菜肴,是酒店提供餐饮住宿等一系列服务当中的一种。

产品生产管理和服务运营管理有相同点。在产品和服务开发、设施选址、设施布置、工作设计、需求预测、综合计划、项目管理和设备维护等方面,服务运营管理和产品生产管理的内容与方法是相同的,只不过服务运营管理有一些特点。例如,在需求预测方面,服务业更注重季节性波动和短期预测;制造设施选址是成本导向的,服务设施选址是收入导向的等。然而,由于制造是产品导向,服务是行动导向,因此不能把产品生产管理的方法简单地搬到服务运作中。具体而言,服务和运营管理具有以下特征。

(1) 服务的特征。与产品相比,服务有以下几个特征。

①无形性(intangibility)。无形性指服务不可触摸的特性。服务只是一种“表现”,而不是一件“东西”。例如音乐会中美妙的音乐给人以精神的享受,这种服务就包含一定的无形性。尽管服务具有无形性,但是服务带来的状态变化是存在的,你参加一场表演可以让你回味无穷,听一次讲座可以让你受益终身。

②同步性(simultaneity)。同步性也称为不可分性(inseparability),指服务的提供与消费同时发生的特性。服务发生的时候就是服务提供者和顾客(包括顾客本身、顾客的物品或者顾客的信息)双方同时出现的时候,他们是不能分离的,也是不能储存的。美发时不能只有理发师而没有需要理发的顾客,维修时不能没有顾客的损坏的物品,咨询时必须有顾客提供的信息。产品制造可以将生产、配送和消费分离,服务的生产、配送和消费是同时发生的。顾客输入是服务进行的前提,因而服务具有同步性。

③异质性(heterogeneity)。异质性也称为波动性,是指不同服务之间不同时间及不同顾客的同服务之间服务差异的特性。产品质量有其客观标准,其质量可以测量;但是服务质量衡量比较复杂,服务质量取决于顾客的预期与实际感知的差距,因此,服务运作的质量标准难以建立。同一个教师讲同一门课,尽管教学内容和风格不变,但不同班级、不同学生的评价往往不同。同样的外卖服

务，有的顾客会认为很便捷，因为在酒店点外卖不用辛苦找门店就可以享用当地特色美食。外卖的服务甚至影响顾客对景区的满意度，环保主义者会认为外卖制造了大量垃圾而给予差评，有的顾客会出于卫生、个人信息泄露等原因而拒绝点外卖……

④易逝性（perishability）。易逝性指服务能力的时间敏感性。由于服务的生产与消费同时发生，服务不能存储，如果顾客未能按预计时间出现，服务能力就永远丧失，酒店的房间将受到损失，客机的座位将浪费。没有顾客特定输入，服务就不能进行，服务能力就具有易逝性。

具有以上某些特征的事物并不一定是服务。实际上，有些特征并非服务所独有。例如，软件产品具有无形性，电力生产也具有不可存储性。应该说，单个顾客的特定输入是服务最本质的特征。

由于服务的供需都具有特殊性，所以需要服务运营管理进行专门研究。

（2）服务运营管理的特征。对于既提供物品又提供劳务的服务，可以通过前台和后台的划分来提高效率。前台服务与顾客接触，后台服务不与顾客接触。提供物品的活动在后台进行，制造业运营管理的方法和技术可以直接用于后台的生产活动。前台运营具有服务的特征，不能简单套用制造业的运营管理理论和方法。

①由于服务的无形性，服务的生产率难以确定。工厂可以计算它所生产的产品数量，而律师进行一次辩护的服务工作量则难以计量。现行的考核脑力劳动者工作量的办法大多是考核体力劳动者的办法，非常不科学。

②由于服务不能存储，不能通过库存来缓冲，适应需求变化的难度加剧。制造业通过成品库存调节使工厂内部生产与市场需求隔离，尽管外部需求波动，但内部生产均衡，使制造资源能够被最有效地利用。服务运营系统就没有这么幸运了，它直接受到外部需求波动的冲击。例如，上班和吃饭时间的固定，使得公交和餐馆出现高峰负荷，服务运营能力不够必然造成排队，只能通过经济杠杆使需求波动减小，并在可能的范围调整能力，以尽量减少排队。

③由于服务的异质性，服务质量难以测量。对服务质量的管理与对产品质量的管理差别很大。在服务中满足顾客个性化需要十分关键，但个性化程度越高，就越难以制定统一的服务标准和规范。

④由于服务的易逝性，服务资源易浪费。如客机上的空座位、旅店里的空房间，当顾客不出现时，服务资源就永远地浪费了，给服务企业带来机会损失。针对服

务运作的这一特点，预订和超订这样的收益（或收入）管理方式就出现了。

⑤“顾客参与”使服务运营管理复杂化。顾客直接参与对服务企业有正面和负面影响。与顾客接触可能会影响服务企业的工作效率。顾客与服务员过多地交流会影服务的工作，不回答顾客的问题又会影响服务质量。因此，应该发挥顾客在服务运作中的作用，这样不仅可以提高服务能力，而且可以改进服务质量。对于服务业，由于顾客多在服务设施内接受服务，因此服务设施的设计如内部布置、装饰、照明、颜色和噪声控制方面都要人性化，使顾客有良好的感受和体验。

2.1.2 运营系统

运营系统的构成与运营中的物质转化和管理过程相对应，包括物质（实体系统：如机床、仓库、运输设备等；或服务业的实体系统，如连锁快餐企业的店面、设备等）和管理（计划和控制系统，及物质系统的配置等问题）两大系统。

1. 运营系统的概念

“运营系统”是“系统”母概念下的子概念，它是“系统”母概念在运营领域内的具体体现。系统是由若干相互联系的基本要素构成，并具有确定的特性和功能的有机整体。

运营系统是为了达到企业生产经营目的，由相互联系和相互作用的劳动者、生产手段、生产对象、生产信息等生产要素结合而成，并按预定的目标、计划和生产技术要求从事产品生产/服务提供活动的有机整体。

2. 运营系统的构成

运营系统的构成要素按其性质和作用可分为结构化要素和非结构化要素。其中结构化要素是指构成生产系统主体框架的要素，包括生产技术、生产设施、生产能力、生产系统的集成。非结构化要素是指支持和控制系统运行的软体要素，包括生产计划管理、生产库存管理、质量管理等。

结构化要素与非结构化要素之间的关系密切。结构化要素的内容及其组合形式决定生产系统的结构形式，非结构化要素的内容及其组合形式决定系统的运行机制。两者相辅相成，共同构成运作系统，来支持运营过程。

3. 制造业运营系统的类型

运营系统类型是按照一定标志对企业运营所做的一种分类。运营系统类型划分的目的是根据运营系统类型的特点采用合适的管理模式和管理方法。

由于运营管理涉及各种不同行业，而且即使在同一行业中，各企业的运营状况也千差万别，因此，为探求各行业、各企业在管理方面所具有的共同特点，必须以某些因素为标志，如其技术特性、市场特性、连续程度、品种与数量的关系、管理特性、工艺特征等。在实际工作中，按行业的运营特征可将运营系统划分为两大类，即制造业生产类型和服务业生产类型。

以制造为主的制造型企业，其运营系统类型见表 2-1。

表 2-1 制造业的生产类型

分类方法	生产类型
产品的使用性能	通用型产品
	专用型产品
生产工艺特征	流程型
	加工装配型
生产稳定性	大量生产
	成批生产
	单件生产
运营流程形状	V 形企业
	A 形企业
	T 形企业
产品或服务的需求特性	订货型生产
	备货型生产

1) 以产品的使用性能为标志划分

(1) 通用产品是按照一定的标准设计和生产的产品，适用面广、需求量大。例如，轮胎、齿轮、铅芯等。

(2) 专用产品是根据顾客的特殊需求专门设计和生产的产品，产品适用范围小、需求量也很小。例如，某型号空中客车的机翼。

2) 以生产工艺特征为标志划分

(1) 流程型生产是指把一种乃至数种原料投入最初工序或接近于最初工序的工序中，通过使它们共同连续地进行一系列的化学或物理变化进而制成成品的过程。流程型生产的工艺过程是连续进行的，不能中断，并且工艺过程的顺序是固定不变的。如化工、水泥。管理重点是连续供料和确保每一环节正常运行。

(2) 加工装配型生产是指先分别通过固有的各种加工作业制造出零件, 再把它们组合起来, 制造成具有特定功能的过程。各零部件的加工过程彼此独立。如机械制造、电子设备制造。管理重点是生产的配套性。

3) 以生产稳定性为标志划分

根据生产稳定性来划分运营系统类型。产品或服务的品种越多、每一品种的产量越少、生产的重复性越低, 则产品或服务的专业化程度就越低; 反之, 产品或服务的专业化程度越高。由此可以将运营系统划分为三种生产类型。

(1) 大量生产。大量生产品种单一, 产量大, 生产重复程度高。福特公司曾长达 19 年始终坚持生产 T 型车一个车型, 是大量生产的典型例子。大量流水生产的管理特点是保证原材料及动力的不间断供应; 加强生产过程控制, 保证产品质量稳定性; 加强设备维修保养, 避免发生设备故障; 正确的市场预测。

(2) 单件生产。单件生产与大量生产相对立, 是另一个极端。单件生产品种繁多, 每种仅生产一台, 生产的重复程度低。我国某汽车公司冲模厂制造汽车冲模是典型的单件生产。若品种繁多, 但每个品种产量极小, 被称为“单件小批生产”。单件小批生产的管理特点是正确掌握企业的设计能力, 对随机到达的订单进行正确决策; 分析生产资源中的瓶颈环节, 并提高瓶颈能力; 保证生产的成套性和交货期。

(3) 成批生产。成批生产介于大量生产与单件生产之间, 即品种不止一种, 每种都有一定的批量, 生产有一定的重复性。在当今世界上, 单纯的大量生产和单纯的单件生产都比较少, 一般都是成批生产。由于成批生产的范围很广, 因此通常将它划分成“大量大批生产”“中批生产”和“单件小批生产”三种, 如图 2-3 所示。

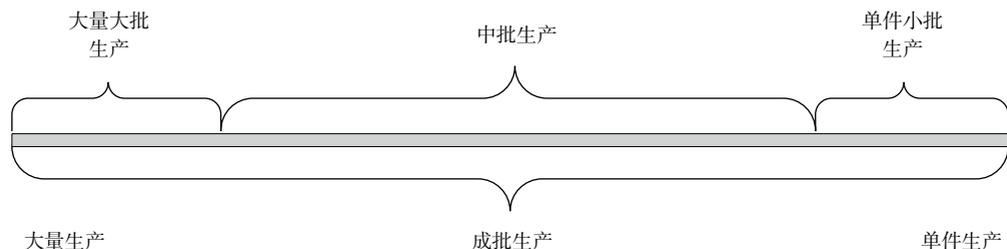


图 2-3 生产稳定性划分运营系统类型

由于大批生产与大量生产的特点相近，所以，习惯上合称“大量大批生产”。同样，小批生产的特点与单件生产相近，习惯上合称“单件小批生产”。成批生产习惯上称为“多品种中小批量生产”。“大量大批生产”“单件小批生产”和“多品种中小批量生产”的说法比较符合企业的实际情况。

对于服务性生产，也可以划分与制造性生产类似的生产类型。医生看病，可以看作单件小批生产，因为每个病人的病情不同，医治方法也不同；而学生体检，每个学生的体检内容都一致，可以看作大量大批生产；中小学教育，可以看作大量大批生产，因为课程、课本相同，教学大纲也相同；大学本科生的教育可看作中批生产，因为专业不同课程设置不同，但每个专业都有一定批量；硕士研究生只能是小批生产，而博士研究生则是单件生产。制造业和服务业的不同生产类型举例见表 2-2。

三种不同生产类型的生产管理特点见表 2-3。

表 2-2 制造业和服务业的不同生产类型举例

生产类型	制造性产品	服务
单件小批生产	模具、电站锅炉、大型船舶、潜水器、火箭、长江大桥、三峡工程	咨询报告、包机服务、保健、理发、特快专递邮件、出租车服务、博士研究生教育
大量大批生产	汽车、轴承、紧固件、电视、公共交通、快餐服务、普通邮件、洗衣机、电冰箱、灯泡	批发、体检、中小学
中批生产	服装、家具	本科生教育

表 2-3 三种不同生产类型的生产管理特点

比较项目	大量生产	成批生产	单件小批生产
品种	少	较多	很多
产量	大	中	小
设备	专用	部分通用	通用
生产周期	短	长短不一	长
成本	低	中	高
追求目标	连续性	均衡性	柔性

4) 以运营流程的形状划分

按照物流的特征，制造企业可以分成 V 形、A 形和 T 形三种或它们的混合型，

如图 2-4 所示。V 形流程是“水库式”的，由一个水源引出多个灌溉渠道，由一种原材料经过基本相同的加工过程转换成种类繁多的最终产品。例如钢材的轧制，由钢锭轧制成板材、管材和型材等不同的产品；炼油厂将原油提炼成不同标号的汽油、柴油和润滑油。

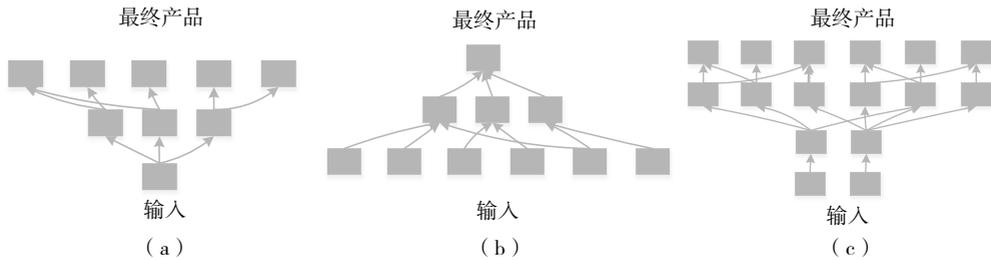


图 2-4 V 形、A 形、T 形企业示意图
(a) V 形企业；(b) A 形企业；(c) T 形企业

相反，A 形流程像河流似的，多条支流汇聚成一条大河，由许多原材料和零部件转换成很少几种产品，如飞机制造、汽车制造等企业。

T 形企业的最终产品是由相似零部件以不同方式组装成的不同的产品，加工零部件大体是平行进行的，装配时不同的产品会用到很多相同或相似的零部件，如家电器的生产。

V 形企业一般是资本密集型的，机械化和自动化程度很高，专业化程度高，生产系统缺乏柔性，降低成本是关注的焦点。A 形企业通用性较强，生产系统有柔性，加工过程复杂多样，生产管理十分复杂。T 形企业一般分加工和装配两个部分，加工路线和装配时间都较短，库存高，交货状况参差不齐。

5) 以产品需求特性为标志划分

(1) 订货型生产就是按照每个顾客所要求的设计、质量、规格等，生产各种具有特定功能的产品的生产类型，如发电设备制造企业、造船厂的生产等。订货型生产的管理重点是保证交货期。

(2) 备货型生产，又称估需生产，它是在市场需求调查、需求量预测的基础上，有计划地进行生产，以满足市场需求的生产类型。备货型生产的产品通常为通用产品。备货型生产的管理以生产及库存量的预测为重点。

订货型生产与备货型生产对照见表 2-4。

表 2-4 订货型生产与备货型生产对照表

内容	订货型生产	备货型生产
特点	按顾客需求设计、制造和销售。生产周期长。 拉式组织生产。 管理目标：缩短生产周期	按市场调查、预测结果进行设计、生产和制造。库存量大。推式组织生产。 管理目标：满足需求条件下降低库存水平
适用范围	专用产品	通用产品
案例	空中客车	家电生产、化肥生产

4. 制造业生产类型的选择

制造业运营类型的选择，即生产流程设计的一个重要内容就是生产系统的组织与市场需求相适应。何种需求特征应该匹配何种运营过程，由此构成产品—工艺矩阵，如图 2-5 所示。

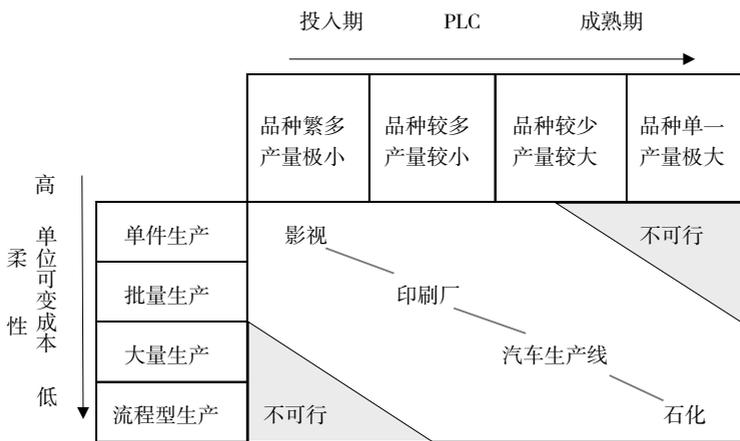


图 2-5 产品—工艺矩阵

注：PLC 即 product life cycle，产品生命周期。

图 2-5 根据产品的品种和数量特征去匹配相应的生产类型。匹配的结果形成了该矩阵的主对角线。利用产品—工艺矩阵选择生产类型时，注意以下两点。

(1) 根据产品的结构性性质，沿对角线选择和配置生产流程，可以达到最好的技术经济性。

(2) 传统的根据市场需求变化仅仅调整产品结构战略往往不能达到预期的目标，因为它忽略了同步调整运营类型的重要性。

5. 影响运营类型设计的主要因素

(1) 产品 / 服务需求性质。考虑产品的数量、品种、季节的波动性等对生产能

力的影响，决定采用何种运营类型。

(2) 自制—外购决策。从产品的成本、质量、生产周期、生产技术等诸多方面综合考虑，解决企业产品所需部件的自制与外购问题。

(3) 生产柔性。生产柔性包括产品品种柔性、产量柔性、人员柔性。

(4) 产品/服务的质量水平。不同的质量水平决定了采用什么样的生产设备。例如螺钉有国际标准，而生日蛋糕只有卫生标准，其尺寸十分灵活。

(5) 接触顾客的程度。某些制造业，顾客是生产流程的组成部分，特异性强的产品需要单件小批运营类型。

6. 服务业运营系统的运营类型

在 ISO 9000 系列中，对服务的定义是：服务是为满足顾客需求，在同顾客接触中，供方的活动或供方活动过程的结果。

从管理角度看，服务既然是一种活动，服务组织就必须对活动过程进行有效的计划、组织与控制；服务既然是一种结果，就必须达到满足顾客要求的目的。从产出角度出发，服务是顾客通过相关设施和服务载体所得到的显性收益和隐性收益的完整组合。其实任何企业所提供的产出都是“有形产品 + 无形服务”的混合物，但各自所占的比例不同。从顾客的角度来说，顾客无论购买有形产品还是无形服务，都不是为了得到产品本身，而是为了获得某种效用或收益。

服务业运营类型见表 2-5。

表 2-5 服务业运营类型

分类方法	运营类型
按顾客的需求特征分	通用型服务
	专用型服务
按运作系统的特征分	技术密集型
	人员密集型
按与顾客的接触程度分	邮件接触
	现场技术指导
	电话接触
	面对面规范严格的接触
	面对面宽松的接触
	面对面完全定制的服务

(1) 按顾客的需求特征, 服务业运营类型分为通用型服务和专用型服务, 两者的特点比较见表 2-6。

表 2-6 通用型服务与专用型服务特点比较

内容	通用型服务	专用型服务
特点	顾客只在前台接触; 过程规范; 追求规模效益	顾客接触程度高; 过程较难规范; 追求响应速度和服务精确化
适用范围	常规服务	专门服务
例	学校、饭店、零售批发	医院、咨询公司、律师事务所

通用型服务是针对一般的、日常的社会需求所提供的服务, 如零售批发业、学校、银行、饭店等。特点: 顾客参与少, 服务规范, 服务有明确的前后台之分, 顾客只在前台服务中介入, 后台与顾客没有直接联系。管理特点: 引入制造业的高自动化的设备和技术实现规模效益。

专用型服务是针对顾客的特殊要求或一次性要求所提供的服务, 如医院、汽车修理站、咨询公司、律师事务所、会计师事务所等。特点: 顾客介入较多, 前后台不明显, 服务性更强, 难以使用统一的服务过程规范。管理特点: 从规模效益以外的途径提高效益。

(2) 按运作系统的特征, 服务业运营类型分为技术密集型和人员密集型。

技术密集型需要更多的设施装备投入, 如航空公司、通信业、医院等。管理特点: 注重合理的技术装备投资决策, 加强技术管理, 控制服务交货进度与准确性。

人员密集型需要人员素质的作用更大, 如百货商店、学校、咨询公司等。管理特点: 注重员工的聘用、培训和激励, 工作方式的改进, 设施的选址和布置等。

(3) 服务业运营类型设计。服务设计的两个关键点是服务要求的变化程度和顾客接触服务系统并渗透到服务系统的程度。这会影响到服务的标准化或必须定制的程度。顾客接触程度和服务要求的变化程度越低, 服务能达到的标准化程度就越高, 没有接触及很少有或没有流程变化的服务设计与产品设计极其类似; 相反, 高可变性及高顾客接触程度通常服务必须是高度定制的。

与制造业的产品—工艺矩阵一样, 服务业在进行服务运营系统的战略决策时也有—种有用的工具——服务系统设计矩阵, 如图 2-6 所示。

服务系统设计矩阵有以下三维变量。

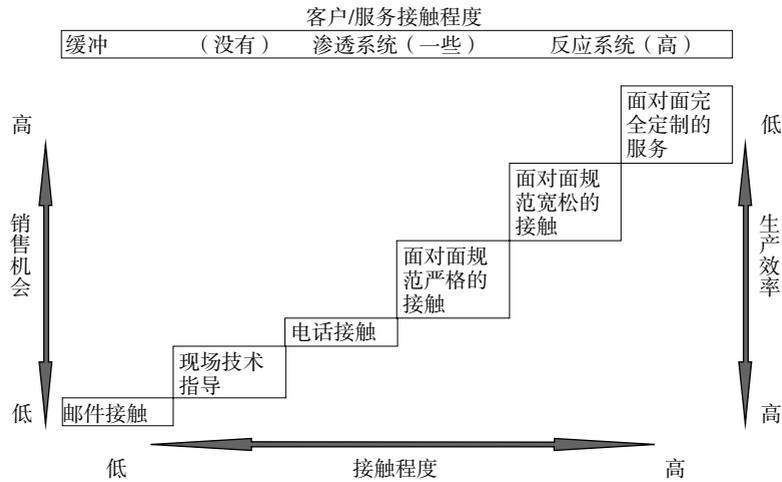


图 2-6 服务系统设计矩阵

横坐标表示与顾客的接触程度。最左端为没有接触，称为“缓冲”；最右端为高度接触区域“反应系统”；中间区域为“渗透系统”。

左边纵坐标表示销售机会。右边纵坐标表示生产效率。其特点就是横纵坐标的变化。

六种典型的服务方式如下。

①邮件接触。服务系统给顾客发邮件，互相无直接接触。特点：无顾客直接参与，生产效率高、销售机会少。如银行给顾客每月发出信用卡使用情况对账单。

②现场技术指导。顾客与服务系统有部分接触。特点：生产效率下降、销售机会增加。如自动提款机、外卖点餐等，顾客通过自我服务与服务系统接触。

③电话接触。顾客与服务系统通过电话接触。特点：接触程度进一步提高、销售机会增加、生产效率下降。

④面对面规范严格的接触。顾客与服务系统有较多的面对面接触，但是服务内容是严格按照程序进行的，顾客或服务人员均不能更改。如麦当劳快餐，其食品都符合某种标准，不能更改，但是确实提供了面对面服务。

⑤面对面规范宽松的接触。面对面的服务内容规范，但是规范较宽松，可以有较大的挑选余地，并在一定程度上可以修改，如可以点菜的饭店。

⑥面对面完全定制的服务。完全根据顾客的要求，为其设计服务，如律师事务所、定制私厨、家庭全科医生等。特点：销售机会多、生产效率最低。

(4) 服务运营系统类型设计指导原则。服务系统的开发需在某些原则指导下

进行，以下是一些主要原则。

- ①以一个统一而又容易理解的标准进行设计。
- ②确保服务系统能够提供所有可能预料到的服务项目。
- ③检查和考核指标设置要合理，以确保服务是可靠和一贯优质的。
- ④系统设计要方便顾客，这对服务系统运营来说更加重要。

2.2 竞争力与市场竞争战略

企业高层领导最重要的工作就是进行战略管理。战略管理是指在企业战略的形成和实施过程中，制定的决策和采取的行动。企业高层领导对设置企业长期发展目标负责，并采取各种措施使企业的各个部门朝着这个目标前进。对企业总体发展方向有长期作用的决策称为战略决策。战略管理是一个过程，包括战略制定、战略实施和战略评价。战略制定包括确定企业任务，识别外部机会和威胁、辨别企业的优势和劣势，建立长期目标，开发多种战略方案，选择适当的战略。战略实施包括设计适当的组织结构和控制系统，设置企业年度目标、制定政策、激励员工和配置资源，以使制定的战略能够落实。战略评价是评价战略实施的效果，包括重新审视内外因素、度量业绩和采取纠正措施。战略管理是战略制定、战略实施和战略评价三个部分相互作用、相互衔接的过程。

为什么现代企业如此重视战略？最主要的原因是环境发生了巨大变化，企业竞争日益加剧。进入 20 世纪 90 年代以后，由于参与竞争的选手远远超过市场这个竞技场地的容量，加上科学技术日新月异地发展，竞争变得空前激烈。竞争不仅导致每年有大量的中小企业倒闭，也使一些著名的大公司破产。

企业环境是指企业赖以生存和发展的各种外部条件和外在因素。企业环境的构成是复杂的，从范围视角，企业环境可由国内环境和国际环境中的投资环境、劳动力环境、资金环境、技术环境、信息环境和市场环境等构成；从企业的社会联系视角，企业环境可由投资者、消费者、供应者、主管机关、政府部门和社会团体等构成。企业环境因素是多方面的、复杂的，它们相互依存、相互制约，综合地对企业产生影响，制约企业的行为。相反，企业战略实施又影响环境变化。

现代企业环境的特点：技术革新步伐急剧加快，需求日益多样化、个性化，竞争全球化、白热化，产品生命周期越来越短。

2.2.1 竞争力与订单要素

1. 企业的市场竞争力

企业制定并实施运营战略就是要通过运营管理提升竞争力。

竞争力是企业在自由和公平的市场环境下生产优质产品或提供优质服务，创造附加价值，从而维持和增加企业实际收入的能力。企业竞争力是决定企业成败的关键因素。企业之间的竞争体现在很多方面，但归根结底主要表现在质量、成本、准时交货率的差异上。

(1) 质量。质量是产品或服务的“一组固有特性满足要求的程度”。质量与原材料、设计和生产过程密切相关。质量反映产品使用价值的高低和范围。

(2) 成本。成本是为获得收益已付出或应付出的资源代价。低成本意味着企业可以在价格上有更大的选择空间。价格是顾客为了得到某一产品或接受某项服务所必须支付的金额。在其他所有因素均相同的情况下，顾客将选择价格较低的产品或服务。当顾客认为产品或服务价值高于他所付出的价格时，满意度较高。

价格竞争的结果可能会降低企业的利润，但大多数情况下会促使企业降低产品或服务的成本。沃尔玛以其“天天平价”策略成为全球零售业的大鳄。

(3) 准时交货率。准时交货率是在一定时间内准时交货的次数占总交货次数的百分比。准时交货率反映的是企业在承诺交货的当日提供产品或服务的能力。在某类市场上，企业交货的速度是竞争的首要条件。联邦快递因其“使命必达”而成为世界上最大的快递服务公司。

除价格、质量、(包括准时交货在内的)时间之外，还有品种、服务和环保，它们是影响顾客对产品和服务需求的六大因素，是影响企业竞争力的因素。

品种是顾客对不同产品的选择余地。

服务是产品在购买、使用和报废的过程中提供给顾客各种服务和担保，尽可能满足顾客个性化的要求，建立顾客与企业之间的信赖关系。

时间是衡量以多快的速度向顾客提供产品和服务的。

环保是指产品在制造、使用和报废的过程中，对环境的污染破坏程度最小。

顾客对这六大因素的满意度越高，产品和服务就越能赢得顾客的信赖，企业就越具有竞争力。竞争成功的关键在于明确地知道顾客需要什么，然后付诸实施。

显然，不同的顾客对这六大因素的要求是不相同的。但随着消费水平的提高，影响需求的主要因素的变化是有一定规律性的。

工业化初期，居民消费水平较低，“有没有”的问题比较突出。产品只要可用、便宜就受欢迎。影响产品竞争力的主要因素是价格。

随着消费水平的提高，“价廉质劣”的产品不再受人青睐。人们的观念已经改变为：只要产品质量好或服务档次高，贵一点儿也可以。例如，格力董事长董明珠一直以来坚持“注重质量是一个企业应尽的社会责任”，一贯地追求卓越的格力电器，其企业标准高于行业标准、国家标准，追求的标准是市场的实际需求和最挑剔顾客的使用需求。

当“有没有”和“好不好”的问题得到一定程度的解决后，人们“厌恶重复”的本性使得顾客追求多样化的产品和服务，这就需要供方提供多种多样的产品和服务。单一化的产品，即使质量好、价格低，也难以成为竞争主流要素。

企业提供多样化的产品和服务时，尽管成本大幅度上升，但是依然难以满足顾客的个性化需求。顾客需要的不是产品，而是产品的功能，其能帮助他们解决问题，满足他们的个性化要求。服务就成为影响竞争力的主要因素。服务的本质就是使顾客个性化的要求能够得到满足。提供“量身定做”的产品和服务，才能真正为顾客提供解决方案。

当各种企业的产品和服务在前四种因素上的差别不大时，谁能够最及时地向顾客提供定制的产品和服务，谁能够最快地推出顾客意想不到的新产品和新服务，谁就会受到顾客的欢迎，因此，时间成为影响竞争力的主要因素。“时间”在物流业、快递业等行业成为第一竞争力，如国内快递业的“四通一达”无论是分拣还是运输的平均用时都少于顺丰速运，送达时间都以“天”计量；而同城快递，如“闪送”，送达时间以“分钟”计量。

随着消费水平的提高，人们更加关心健康和长寿。当各家企业提供的产品和服务在前五种因素上的差别不大时，哪种产品和服务能够清洁地生产出来，在使用中对环境的污染最小，报废处理也由企业承担，哪种产品就能得到顾客的青睐。由于产品的生命周期越来越短，还有使用价值的产品在功能上已经落后了，这样就出现了一个十分棘手的问题：大量需报废的产品如何处理？我国的家电产品即将面临大量报废的问题，环保就成为影响竞争力的主要因素。人们的环保意识日益加强。例如，房屋装修的设计方案、价格、质量、时间均能满足要求，但是如

果装修材料中含有过量的对人体健康有害的物质，顾客就不会买账。居民消费水平与企业竞争焦点的变化如图 2-7 所示。



图 2-7 居民消费水平与企业竞争焦点的变化示意图

图 2-7 描述了主要竞争因素随消费水平提高而变化的情况。例如，与所有产业一样，中国家电行业在发展成熟的过程中，伴随而生、相互交织、不断衍化着各种市场竞争方式：价格战、质量战、服务战、营销战、专利战、口水战……足以说明市场需求牵动企业供应竞争的焦点变化。需要说明的是，图 2-7 反映的是一种变化的总趋势，并不说明没有例外情况。如同马斯洛的需求层次理论，在低层次需要得到基本满足后，较高层次的需要就会凸显出来，但并不意味着低层次需要就没有了。主要竞争因素的变化也是一样，较高层次的因素凸显出来，并不意味着低层次因素不重要，只不过不是主要因素。

尽管我国社会生产已经实现质的飞跃，社会生产能力在很多方面进入世界前列，但是我们发展的不平衡、不充分的问题日益凸显。事实说明，我国社会主要矛盾已经转化为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾。

企业为了满足顾客焦点持续迁移的要求，并在竞争中持续盈利，就必须密切关注市场焦点的转移，在保有当前竞争优势的同时，永不满足现状、持续改进争取更多的竞争优势，保持企业的可持续发展。

2. 订单资格要素与订单赢得要素

2000 年，伦敦商学院的特里·希尔（Terry Hill）教授首先提出了订单资格要素和订单赢得要素的概念。

订单资格要素是指组织的产品或服务值得购买所必须具备的基本要素。订单赢得要素是指组织的产品或服务优于其竞争对手，从而赢得订单所必须具备的要素。

订单资格要素和订单赢得要素会发生转变。例如，20世纪70年代，日本汽车企业进入世界汽车市场时，改变了汽车产品原先的订单赢得要素，从成本导向变成了质量和可靠性导向。美国的汽车厂商在产品质量方面输给了日本的汽车厂商。20世纪80年代后期，福特公司、通用汽车公司和克莱斯勒提高了产品质量，才得以重新进入市场。现在，汽车的订单赢得要素在很大程度上取决于汽车的个性化。顾客知道他们需要什么样的产品特征（如可靠性、安全性、设计特征、外观和油耗等），然后希望以最低价格购进一辆能满足特定要求的汽车，以实现效用最大化。

再如，作为快递业，“能够送达”是订单资格要素，邮政特快专递（EMS）在国内拥有最大的快递网络，其网点甚至可以延伸到村级，拥有在海关和航空部门的优先权，而且其极低的丢失率一直是行业楷模，具备快递业的订单资格要素。可是只有订单资格要素是远远不够的，EMS的市场曾一度遭到挤压，原因在于在快递高端市场，国外的快递巨头如UPS（美国联合包裹运送服务公司）等及国内的顺丰速运能够做到“次日达”，可是EMS却需要2~8天，在“时间”上缺乏竞争优势。改革后的EMS已经能够提供同省“次晨达”“次日递”、国际承诺服务、“限时递”等高端服务。崛起的国内快递业逐渐具备订单赢得要素，从而使跨国快递巨头逐渐退出中国快递市场。

2.2.2 生产率

1. 生产率的概念

生产率即投入产出比。生产率反映了产出（产品和服务）与生产过程中的投入（劳动、材料、能量及其他资源）之间的关系，是一个相对指标。生产率既可以从国家或行业宏观层面上来度量，也可以从企业微观层面上来度量。当从国家或行业宏观层面上来度量时，一般用总产值或国民收入来计量产出。当从企业微观层面上来度量时，一般用企业产量或创造的价值来计量产出。本书主要介绍微观层面的生产率。

投入和产出可以是实物量，也可以是价值量。以实物表示投入与产出，生产率所表示的结果直接、明了，可以在不同企业间进行比较，也可以在不同国家之间进行比较。但是，实际中企业所生产的产品或提供的服务不是单一的，这时，

通常选取某一代表产品，利用换算系数把其他产品或服务折算为代表产品。当涉及的投入不是单一的时，只能以价值来统计投入。事实上，当以价值来表示投入与产出时，生产率就与企业的效益建立起了联系。此时，就体现出计算生产率的意义，即企业可以借助分析生产率水平来改进自身的管理和技术。

生产率对营利性组织、非营利性组织和国家都有重要的意义。对营利性组织，较高的生产率意味着较低的成本及较高的利润；对非营利性组织，较高的生产率意味着利用较少的社会投入为公众提供更好的服务；对国家，较高的生产率意味着经济运行状况更加良好，国家的实力得到增强。美国 20 世纪 90 年代长时期经济持续增长的一个主要因素是它的生产率提高了。

值得指出的是，生产率不同于效率。生产率反映出资源的有效利用程度，效率是指在一定的资源下实现的产出。

实际运用中，企业通常使用生产率的倒数来评价资源的利用情况，此即单位消耗。当把单位消耗与劳动定额、机时定额、原材料消耗定额等进行比较时，结果在一定程度上反映了企业的管理和技术水平。

2. 生产率的计算

生产率的定义式为

$$\text{生产率} = \frac{\text{产出}}{\text{投入}} \quad (2-1)$$

生产率可按单一投入、两种以上的投入或者全部投入来度量。与这三种度量方法相对应的是三种生产率，即单要素生产率、多要素生产率和全要素生产率。表 2-7 列举了这些生产率的计算方法。实际运用中，具体选择哪一种度量方法视度量的目的而定。

表 2-7 生产率的不同形式

生产率的类型	度量方法举例
单要素生产率	产出 / 工时、产出 / 机时、产出 / 资本、产出 / 能源
多要素生产率	产出 / (工时 + 机时)、产出 / (工时 + 资本 + 能源)
全要素生产率	生产的商品或服务 / 生产过程中的全部投入

例 2-1 4 个工人 8 小时生产 12 800 个零件，产品单位售价为 10 元。为此投入 5 元 / (人 × 小时)，100 元的原材料和 140 元的管理费用。请计算单要素生产

率和多要素生产率。

解：根据式（2-1）可得单要素生产率和多要素生产率，结果如表 2-8 所示。

表 2-8 不同类型生产率的计算结果

单要素生产率	$12\ 800\text{ 件} / (8 \times 4)\text{ 小时} = 400\text{ (件 / 小时)}$ $12\ 800\text{ 件} / (4 \times 8 \times 5)\text{ 元} = 80\text{ (件 / 元)}$ $128\ 000\text{ 元} / (8 \times 4)\text{ 小时} = 4\ 000\text{ (元 / 小时)}$ $128\ 000\text{ 元} / (4 \times 8 \times 5)\text{ 元} = 800\text{ (元 / 元)}$
多要素生产率	$12\ 800 / (4 \times 8 \times 5 + 100 + 140) = 32\text{ (件 / 单位投入费用)}$ $128\ 000 / (4 \times 8 \times 5 + 100 + 140) = 320\text{ (元 / 单位投入费用)}$

全要素生产率与诺贝尔经济学奖得主麻省理工学院的罗伯特·索洛提出的经济增长的索洛模型有一定关联。索洛模型先假定劳动力和技术保持不变，推导出投资与产出成正比；然后再逐步放宽假设（劳动力和技术进步），研究经济的增长。

全要素生产率研究的是生产的商品或服务 / 生产过程中的全部投入，多用于单个企业，而索洛模型与储蓄、人均消费等宏观数据相关，研究的是地区和国家的宏观经济增长问题。

尽管利用率与生产率都可以度量设备或企业的运营情况，但是着眼点不同。生产率是用来表示产出与投入比率的术语，反映内在的生产能力，是有单位的；利用率反映资源能力被利用情况，没有单位。运营实践中往往通过比较流程中各环节的利用率甚至隐含利用率来寻找流程中的瓶颈环节。

3. 影响生产率的因素

影响生产率的因素有很多，主要有管理、资本、质量和技术等。除了这四个主要因素外，还有如标准化、工作场所的设计与布置、激励制度等。一个错误观点是：工人是生产率的主要决定因素。照此观点，让工人更卖力地工作是提高生产率的途径。事实上，历史上很多生产率的提高是技术改进的结果。

技术是影响生产率的主要因素，但是，技术本身并不能保证生产率的提高。事实上，没有先进的管理，反而会降低生产率。早些年，中国在引进外资时就有过沉痛的教训：要么引进了过时的设备和技术；要么只引进了先进的设备和技术，而没有引入软件和管理。如果把管理和技术比作企业发展的两个车轮，那么这两个车轮一定要匹配。否则，企业不可能发展，只会原地打转。

4. 提高生产率的步骤

生产率度量可用于很多方面。通过度量生产率，可以评定企业在一定时期内的经营业绩，分析成绩和不足，并针对不足采取改进措施。

企业可采取以下步骤来提高生产率。

- (1) 确定生产率测评指标。
- (2) 识别影响整体生产率的“瓶颈”环节。
- (3) 以管理、资本、质量、技术等为切入点提高“瓶颈”环节的生产率。

2.2.3 市场竞争战略

波特教授提出了三种基本的市场竞争战略。

1. 成本领先战略

成本领先（overall cost leadership）战略就是要使企业的某项业务在行业内成本最低。成本领先战略针对规模较大的市场提供较为单一的标准产品和服务，不率先推出产品和服务。格兰仕、麦当劳和沃尔玛，都是运用成本领先战略的典型例子。

运用成本领先战略一般需要采用高效专用的设备和设施；在组织生产的过程中，要提高设备利用率；要对物料库存进行严密控制；要提高劳动生产率；采用低工资并降低间接费用。运用成本领先战略可获得大量生产、大量销售的好处。

2. 差异化战略

差异化（differentiation）战略的实质是要创造一种使顾客感到是独一无二的产品或服务，使消费者感到物有所值，从而愿意支付较高的价格。这种战略可以有多种形式，如唯一的品牌、唯一的技术、唯一的特点和唯一的服务等。如房车旅游，既不同于普通的租车业务，又不同于酒店业务，在旅游市场上独树一帜。

实施差异化战略的关键是创新。传统的把竞争对手击败的战略，属于零和博弈。差异化战略从顾客需求出发，通过技术创新提供给顾客更为满意的产品和服务，其间可能会与多方合作，讲求竞合。差异化战略被称作“基于创新的战略”。

3. 目标集聚战略

成本领先战略和差异化战略都是大范围使用的战略，目标集聚（target focus）战略是对选定的细分市场进行专业化生产和服务的战略，它为特定的目标市场顾客的特殊需求提供良好的产品和服务。绝大部分小企业都是依据目标集聚战略起

步的，如社区医院同时为居家养老的顾客提供全科家庭医生服务。

随着时代的发展、供需环境的变化，还有动态竞争战略、快速反应战略等。

2.3 运营战略

企业战略是企业为求得生存和发展，在较长时期内对生产经营活动的发展方向 and 关系全局问题的谋划。这种谋划包括企业的宗旨、目标、总体战略、经营战略和职能策略。运营过程决定了企业的产品和服务的成本、质量、多样性、交付时间和对环境的影响，对企业竞争力有直接的影响。运营战略是在企业战略指导下制定的，它是企业总体战略成功的保证。

2.3.1 企业战略的构成

企业有一个总体战略，称之为企业战略或公司战略。公司战略是公司最高层次战略，内容包括两方面：①选择企业经营范围和领域，如是专注于某个事业还是实行多元化，是实行垂直一体化还是实行水平一体化。②在各事业部之间进行资源分配，资源分配是战略实施的关键。一个大公司一般分成若干个事业部，事业部是相对独立的经营单位。事业部战略，也称为经营单位战略或经营战略，内容是在选定的事业范围内如何去竞争，因此有时也称为竞争战略。如果企业只从事一项事业，则公司战略和经营战略是一致的。由于每个事业部都下设不同的职能部门，职能部门的活动支持事业部的发展，相应地就有各种职能策略，如运营策略、财务策略和营销策略等。职能策略涉及企业的职能领域，它们支持事业部战略，而事业部战略支持公司战略，公司战略支持企业目标和使命。战术是实施战略的方法和行动，起指导运作的的作用，战术解决“如何做”的问题，运作解决“做”的问题。使命、目标、总体战略、经营战略、职能策略、战术、运作之间的关系如图 2-8 所示。

无论是制造业还是服务业都有战略和战略管理问题。例如，一所大学，它的宗旨可能：为国家培养具有创造精神的高层次人才；目标：30年内建成世界一流大学；战略：发挥优势，在信息技术、生物工程和科学管理领域在国内达到领先地位，创造出在世界上有影响的成果；战术：发挥现有教师的创造性和潜能，并吸引国内外优秀人才来校工作；运作方法：制定有效的激励措施和优惠政策。

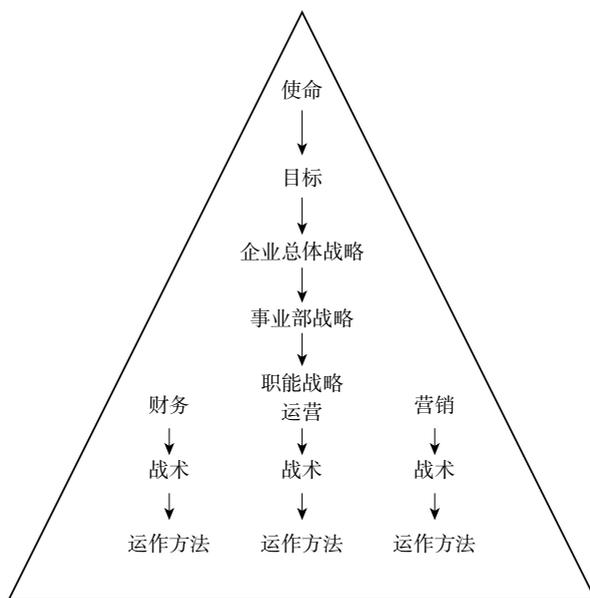


图 2-8 企业战略结构图

运营战略是企业运营系统的规划与设计、运行与控制以及维护与更新方面所作出的长期规划。运营战略属企业职能战略范畴。运营战略不但要与营销战略和财务战略等职能战略相得益彰，更要与企业的总体战略相一致，有利于实现组织的愿景和使命。

制定运营战略，就是以实现企业的战略、愿景和使命为出发点，从运营管理的视角，分析社会、经济、政治环境给企业带来的机会和威胁，针对企业在运营管理方面的优势和劣势，在低成本、高质量、准时交货等方面识别并培植企业的订单赢得要素，凝练企业的核心竞争力，以使企业在市场上获得竞争优势。

2.3.2 运营战略及其与市场竞争战略间的关系

1. 运营战略的概念

运营战略是企业根据选定的目标市场和产品特点来构造其运作系统时所遵循的指导思想以及在这样的指导思想下的一系列有关决策的规划、内容和程序。

2. 运营战略与市场竞争战略的关系

运营战略的作用是使企业在运营领域内取得某种竞争优势以支持企业的市场战略。表 2-9 所述内容可有助于指导社会组织通过运营战略赢得竞争优势。

表 2-9 如何通过运营战略赢得竞争优势

内容	基本问题
运营战略	使命、愿景、组织战略、职能战略、策略、方案之间到底是怎样的关系？ 如何借助战略管理工具，如 SWOT 分析、波特五力模型、扩展的 BCG 矩阵来制定运营战略？
竞争力	社会组织之间的竞争体现在哪些方面？如何正确描述竞争力？ 如何识别并培植订单赢得要素，进而形成现实竞争力？
生产率	如何提高生产率，进而提高社会组织竞争力？

3. 运营战略的内容

运营管理部门是社会组织中负责计划和协调资源的利用从而使投入转化为产出的部门，它是社会组织的基本职能部门之一。运营职能既存在于产品导向型的组织，也存在于服务导向型的组织。运营决策包括设计决策和运行决策。设计决策涉及生产能力计划、产品或服务设计、流程设计、设施布置和选址，而运行决策涉及质量保证、工作进度计划安排、库存管理和项目管理。而很多现代管理模式如供应链管理和精益生产等既涉及设计决策，又涉及运行决策。运营战略一般包括：①产品选择。②生产能力需求计划。③工厂设施。④技术水平。⑤协作化水平。⑥劳动力计划。⑦质量管理。⑧生产计划与物料控制。⑨生产组织。

4. 运营战略的作用

运营职能对任何一个公司来讲都十分重要，不仅提供顾客需要的产品与服务，而且对企业战略的实施、支持、发展发挥导向作用，表现在：贯彻实施公司的战略；为公司战略提供支持；为公司提供长期竞争优势，以推动公司战略发展。

卓越的运营职能对企业的贡献表现在：改进企业薄弱环节、学习行业内先进企业的经验、形成企业的运营战略、成为企业的竞争优势。依靠卓越的运营，企业可以通过四个阶段的发展进而成为领先企业，图 2-9 表示了运营职能作用与贡献的四个阶段模型。

(1) 改进运营中的薄弱环节，在企业各个运营系统中领先，不拖公司后腿，不成为企业的累赘与负担。不折不扣地贯彻实施公司战略，保证公司战略目标的实现。

(2) 以行业内优秀企业为基准，学习其先进的运营管理经验。力争保持行业中游，不掉队，力争使运营系统支持公司总体战略的实现。

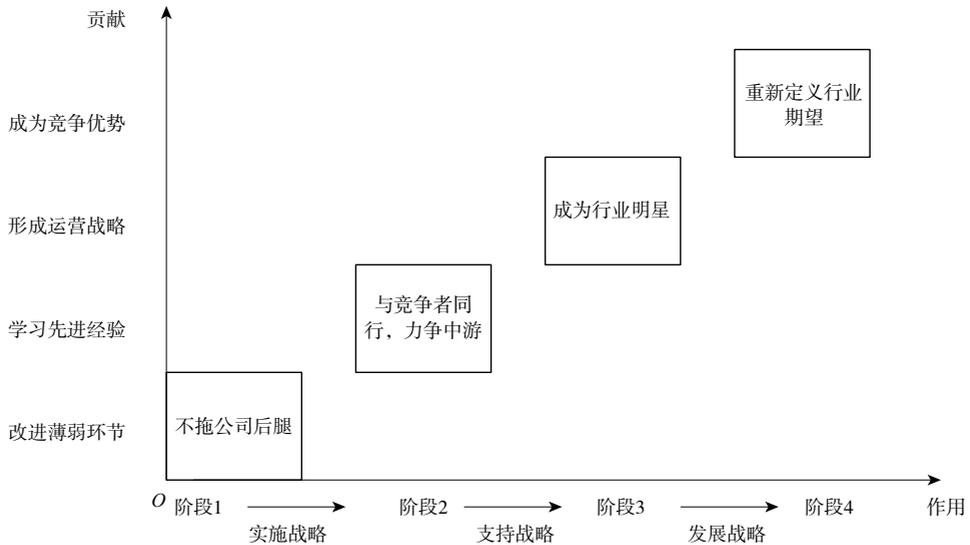


图 2-9 运营职能作用与贡献的四个阶段模型

(3) 在竞争中积累经验,深刻理解企业竞争环境,以精益的思维,建立运营战略,成为行业明星,脱颖而出,但仍不能自满。应充分利用运营战略,进一步推动公司战略的发展,使公司再进入一个新阶段。

(4) 着眼于未来的发展,进一步持续改善企业运营,关注协同运营,使运营系统成为企业的竞争优势。重新定义行业的期望,保持企业可持续健康发展。

5. 小公司的运营管理

理论上讲,运营管理的活动领域与改善的大小没有关系。然而实践过程中,小型公司改善运营与大公司相比存在许多不同的特征,必须予以关注。小公司运营管理的特点有以下几个。

(1) 小公司管理职能交叉重叠,管理人员往往身兼数职,如总经理往往就是骨干业务员,人员配备精干,能起到以一顶十的作用。

(2) 小公司采取非正式的组织结构,能够灵活、迅速地适应变化的情况。

(3) 小公司的运营、营销、财务职能通盘考虑。

(4) 小公司往往依靠供应链上的大公司发展,处于供应链的某环节上,销售公司的产品或向大公司提供某些服务。

引人注目的是,互联网为中外小型公司的发展提供了难得的平等竞争的机会,互联网上公司无大小。小公司发展成为大公司后,运营模式必须改变,否则容易

产生混乱，妨碍企业的进一步发展。另外，大公司的运营也要借鉴小公司灵活的模式，避免产生臃肿。

2.3.3 运营战略的制定

运营战略制定框架如图 2-10 所示。制定运营战略的出发点有两个：①市场需求，分析企业所面临的市场需求到底是怎样的，在质量、价格、快速、柔性等若干竞争要素中，顾客更看重的是什么，同时需利用工具进行情况分析，做到知己知彼。②企业资源，分析企业自身所拥有的资源特点以及场地、设施、人员、技术等资源优势 and 劣势。常见的运营战略分析工具有以下三种。

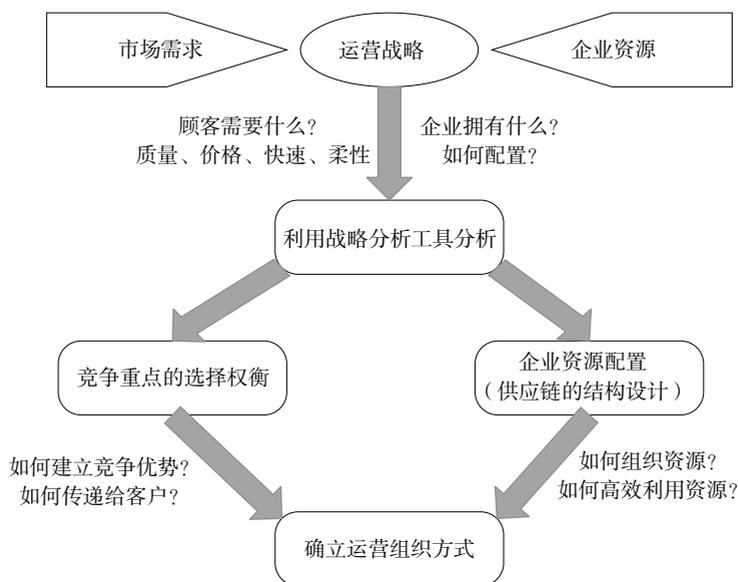


图 2-10 运营战略制定框架

1. SWOT 分析

SWOT 分析是基于企业内部条件和外部环境进行态势分析的一种战略管理方法。采用这种方法时，首先，以运营部门为主导对内部条件进行分析评估，哪些是自身的优势（strength），哪些是自身的劣势（weakness），做到知己知彼，扬长避短；其次，以营销部门为主导，分析企业所处的外部运营环境可能给本企业带来的机会（opportunity）和造成的威胁（threat）；最后，根据内部条件和外部环境的分析结果制定相应的运营战略。

2. 波特五力模型

波特五力模型由迈克尔·波特于20世纪80年代初提出。他认为行业竞争对手、潜在进入者、替代品生产者、供应商和顾客五种力量综合起来影响着行业的吸引力和竞争态势。波特五力模型主要用于运营管理的外部环境分析,如图2-11所示。

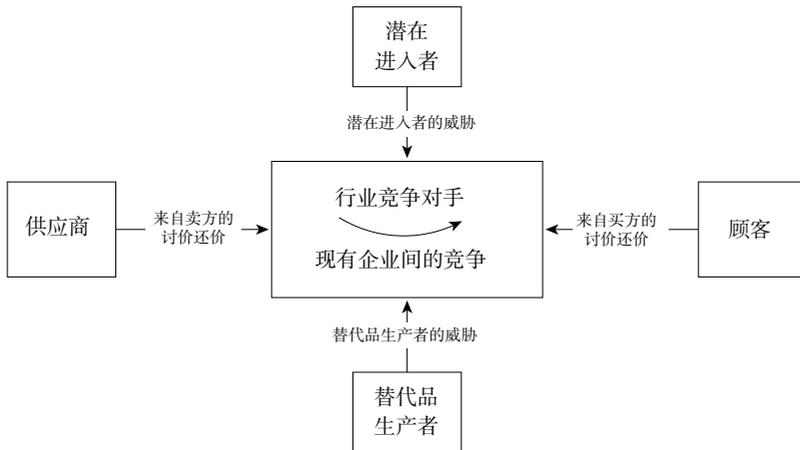


图 2-11 波特的五力模型

利用这一模型可以对企业所面临的五个方面的压力进行分析,从而对外部环境中对企业影响最直接的因素有更深入的了解。分析结果在企业的选址规划、能力规划、新品开发等很多方面都能得到应用。

3. BCG 矩阵

BCG 矩阵是由波士顿咨询公司首创的一种规划业务组合的战略分析工具。应用 BCG 矩阵时,通常从两个维度进行分析,即“业务增长率”和“相对市场占有率”(市场份额)。根据这两个维度可以把企业的业务分为以下四种类型:高增长低份额为问题型业务;高增长高份额为明星型业务;低增长高份额为金牛型业务;低增长低份额为瘦狗型业务。为了对决策对象的情况有更多的了解,可对通常的 BCG 矩阵进行扩展,增加“决策对象营业收入占公司营业收入的百分比”和“决策对象所得利润占公司利润的百分比”两个维度,如图2-12所示。

把通常的 BCG 矩阵扩展后,不但知道了决策对象的市场位置,而且知道了决策对象对总公司营业收入和利润的贡献。根据这些变量可精准地确定一个子公司的活动方向:扩大运营能力或是维持现状或是清算。

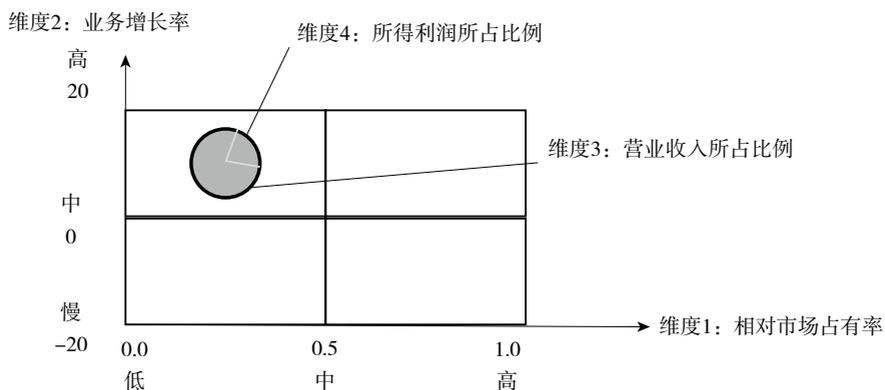


图 2-12 四维 BCG 矩阵

2.3.4 运营战略评估

在上述分析的基础上，运营战略最重要的决策事项有以下三个。

(1) 竞争重点的选择与权衡。质量、价格、快速、柔性等竞争要素之间是存在相悖关系的，一个企业不可能面面俱到，在每一项上都具有竞争优势，因此需要在市场需求分析的基础上决定突出什么特点，在哪些方面建立优势。

(2) 企业资源配置方式。任何一项产品或服务的产出都需要经过多个步骤、多个环节，每个步骤、每个环节的运营都需要消耗资源，因此企业为了做产品做服务，必须决定各个不同环节所需的资源如何配置，哪些环节自己做，哪些环节自己不做而是采取外包的方式。由于不同的自制-外购决策最终形成了不同的供应链结构，对这种问题的思考和决策也称为供应链结构设计。

(3) 一旦竞争重点选定、供应链结构选定，在企业内部，要确定一个基本的运营组织方式，以建立产品或服务的竞争优势，实现企业内部资源的高效组合和利用。

一个组织必须对其所制定的战略在执行后是否达到了预期目标进行评估。为此，应有一套评估准则，并设计一套数量化的评估指标。

1. 评估准则

根据相关理论研究成果和实例，现归纳整理出以下六条评估准则。

(1) 内部一致性。用来评估所制定的战略与各种策略是否互相一致，并构成一个整体。例如，在执行有关设施规划的策略时，就必须与采购、制造、日程安排、物流等相配合。

(2) 与环境的一致性。用来评估生产与运营战略中各种措施是否符合环境保护的法规和法令。例如,在产品品种策略中是否考虑了污染防治和废料处理。

(3) 与企业资源的适宜性。用来评估战略在执行过程中是否充分利用了企业所独有的资源。例如,高素质的人力资源等。

(4) 可接受的风险性。用来评估战略的风险定位是否与政府和社会的风险定位一致。

(5) 进度的可控性。用来评估战略的执行是否与预期的进度相协调。

(6) 战略的可行性。用来评估战略实施后是否达到了企业目的。

2. 数量化的评估指标

为使评估结果客观、结论准确,需设计一套数量化的评估指标。在实际应用中,将企业组织实际执行结果与设定的指标值进行对比,以便找出差距。指标一般应包括:净收益、股价、存货周转率、应收账款周转率、每股盈余、投资报酬率、负债比率、流动比率、速动比率、市场占有率、销售收入增长率、平均每天缺勤人数或缺勤率、生产成本与生产效率、员工流动率、员工工作满意度。

本章小结

企业的战略指引着企业长期发展,企业的发展有赖于运营管理两大对象的升级与改造。市场竞争焦点是随着居民消费水平的改变而不断迁移的,企业在一定时期和范围内必须确立恰当的竞争战略。企业的运营战略是企业的职能战略之一,服务于企业的市场竞争战略。

即测即练



五问复盘

1. 企业运营管理的两大对象分别是什么?它们的构成如何?
2. 企业确定运营类型的依据是什么?

3. 市场竞争战略的类型有哪些？
4. 企业战略的构成是怎样的？
5. 运营战略如何制定？



思维转变

寻找一家企业，探讨其确立怎样的运营战略，从而改变了运营系统和运营过程，由弱小变得强大。



实践链接

