

运营效益不等于战略 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E8_BF_90_E8_90_A5_E6_95_88_E7_c123_289491.htm 很少有企业能长期以“运营效益”为基础，而在竞争上大获成功，即使要持续领先于竞争对手也会变得愈来愈难。改善“运营效益”令竞争趋于一致，大家只是殊途同归，但没有赢家。单凭以“运营效益”为基础所展开的竞争，最终会导致消耗战。许多经理人常常将“运营效益”（Operational Effectiveness，简称OE）与“战略”混为一谈。到目前为止，企业为了追求生产力、品质和速度，已经孕育出许多著名的管理工具与技术，例如全面品质管理、标杆管理、时间竞争、外包、伙伴关系、企业再造、变革管理等。虽然这些活动的结果可能通常很惊人，但是，许多企业却经常因为无法把这些进步转换成持续的获利能力而沮丧不已。于是，在不知不觉中，这些管理工具便取代了“战略”的地位。在经理人拼命推动这些管理工具的同时，反而与能让企业生存、发展的“竞争”战略渐行渐远。“运营效益”有助于企业更充分利用资源企业的主要目标是达成良好绩效，而“运营效益”和“战略”则是达成优良绩效的要件。问题是，这两者的运作方式并不相同。企业能在竞争者中脱颖而出，前提是它能建立并维持与竞争者之间的差异。它必须给客户提供更高的价值，或以更低的成本创造相当的价值，或两者兼备。卓越获利能力的算法是：提供更好的价值，要求更高的单价，或实现更高的效率以实现更低的平均单位成本。企业在成本或价格上的所有差异都是企业数百项经营活动的最

后结果。这些活动都是为了创造、生产、销售和运送产品或服务，如拜访客户、组装产品、训练员工等。成本源于执行活动，能否取得成本优势就看企业在特定活动上是否能比竞争对手表现得更有效率。同样，差异性源于企业选择哪些活动以及如何推进这些活动。因此，企业的经营活动可以说是竞争优势的基本单位。企业的整体优势或劣势其实来自于企业的所有活动，而非来自于少数活动。“运营效益”意味着：在开展相似经营活动时，企业的绩效比竞争者来得更佳。

“运营效益”包含效率，但绝不仅限于效率，它指任何能有助于企业更充分利用资源的作业活动，例如减少产品的瑕疵、更快速地开发更好的产品等。反过来说，战略性定位意味着：企业执行不同于竞争者的活动，或以不同的方式执行类似的活动。不同企业有不同的运营效率，这不足为奇。有些企业能比其他业者从投入的元素中获得更多的利益，可能是因为他们减少了不必要的活动、采用更先进的科技、更能激励员工士气，或对特定活动具有更敏锐的洞察力。运营效益的差异，是竞争中决定获利程度重要的因素，因为它们直接影响到企业的相对成本地位和差异化的程度。“运营效益”不可能带来持久的获利“运营效益”的改进是达到卓越获利能力的必要条件，但并非充分条件。很少有企业能长期以“运营效益”为基础，而在竞争上大获成功，即使要持续领先于竞争对手也会变得愈来愈难。最明显的理由是，最佳实务的做法会快速扩散，竞争者很快就能模仿到相同的管理技巧、新技术，并能以更卓越的方式满足客户的需求。最一般性的解决方案，即那些能运用于多种情形下的方法，其扩散的速度也最快。由于“管理顾问”支持这些观点，所以，“运

营效益”的工具更是一路繁衍，百家争鸣。当“运营效益”的竞争使得“生产力疆界（Productivity Frontier）”向外推移时，每家厂商所面对的问题是一样的。尽管在“运营效益”上的竞争会给企业的经营绩效带来很大的改善，但它也会导致同质化现象出现。以美国商用印刷机产业为例，唐纳利父子公司（R. R Donnelley & Sons Company）、戈贝可企业（Quebecor）、全球彩色印刷公司（World Color Press）和大花印刷企业（Big Flower Press）等主要竞争者无不积极竞争来服务于各类顾客，他们提供相同形式的印刷技术（照相制版和网版），大量投资于相同的设备，并使印刷速度愈来愈快。他们获得了生存，但并未获得很高的获利能力。即使像唐纳利父子企业这样的行业巨头，其利润率从20世纪80年代的7%以上降到了1995年的4.6%。这种现象在产业之间开始蔓延，很多产业的利润率都持续下滑。在20世纪70和80年代，日本人引发了全球性的“运营效益”革命，他们率先推出的“全面质量管理”、“持续改善”等做法让这一时期的日本制造商享受到了实实在在的成本和品质优势。但是，日本企业极少发展出与众不同的战略定位，多数日本企业是在彼此模仿下寻求超越对方。所以，绝大多数竞争者的产品、功能与服务、通路甚至工厂的面貌都十分雷同。如今，日本式的竞争危机愈来愈清晰可辨。日本企业最终逐渐掉入了他们自己设下的陷阱。日本企业如果要摆脱相互诋毁、戕害，就必须学习战略。但是要这么做，他们必须克服强大的文化障碍。因为日本人寻求共识的倾向举世闻名，企业也强烈倾向减少个

人之间的差异。另一方面，由于在制定战略时必须做出重大选择，日本人有根深蒂固的服务传统，这使得他们倾向于满足客户所提出的所有要求，而以这种方式参与竞争，企业只会模糊本身的定位，而毫无选择地提供所有的产品来满足所有顾客的需求。改善“运营效益”的另一苦果是，竞争将趋于一致，大家只是殊途同归，但没有赢家。单凭以“运营效益”为基础所展开的竞争，最终会导致消耗战。近年来盛行的以“兼并”来进行产业整合的方式，从“运营效益”的观点来看有一定的道理，但是由于缺少战略目标，在绩效压力的驱使下，企业除了一家接着一家买下竞争对手外，似乎别无更好的方法。能留在市场上的竞争者往往是那些力图比其他竞争在市场中待更久的企业，而不是真正拥有竞争优势的企业。经过多年来在“运营效益”上所取得的长足进步，许多企业如今正面临着利润下降的事实。“持续改善”的观念已经烙印在经理人的脑中，但是，所用的工具又不知不觉地将企业引导到了模仿和同质化的路上。逐渐地，经理人让“运营效益”取代了战略，造成了零和竞赛，产品或服务的价格无法提升（甚至持续下降），成本压力逐日增加，企业长期投资能力受损。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com