

工商管理经典译丛

OPERATIONS MANAGEMENT

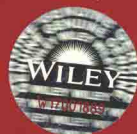
MBA运营管理

(第5版)

杰克·梅雷迪思 (Jack R. Meredith) 斯科特·谢弗 (Scott M. Shafer) 著
唐 奇 译 焦叔斌 校



 中国人民大学出版社



MANAGEMENT CLASSICS

BUSINESS ADMINISTRATION CLASSICS



工商管理
经典译丛

OPERATIONS MANAGEMENT

MBA运营管理

(第5版)

杰克·梅雷迪思 (Jack R. Meredith)

斯科特·谢弗 (Scott M. Shafer)

唐 奇

焦叔斌

著

译

校

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

MBA 运营管理: 第 5 版/梅雷迪思等著; 唐奇译. —北京: 中国人民大学出版社, 2015. 8
(工商管理经典译丛)
ISBN 978-7-300-21627-0

I. ①M… II. ①梅…②唐… III. ①企业管理-运营管理 IV. ①F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 160653 号

工商管理经典译丛

MBA 运营管理 (第 5 版)

杰克·梅雷迪思 著
斯科特·谢弗
唐 奇 译
焦叔斌 校
MBA Yuning Guanli

出版发行	中国人民大学出版社	邮政编码	100080
社 址	北京中关村大街 31 号		
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511770 (质管部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com(人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	三河市汇鑫印务有限公司	版 次	2015 年 8 月第 1 版
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	印 次	2015 年 8 月第 1 次印刷
印 张	25.75 插页 2	定 价	56.00 元
字 数	554 000		

《工商管理经典译丛》

出版说明

随着中国改革开放的深入发展，中国经济高速增长，为中国企业带来了勃勃生机，也为中国管理人才提供了成长和一显身手的广阔天地。时代呼唤能够在国际市场上搏击的中国企业家，时代呼唤谙熟国际市场规则的职业经理人。中国的工商管理教育事业也迎来了快速发展的良机。中国人民大学出版社正是为了适应这样一种时代的需要，从1997年开始就组织策划《工商管理经典译丛》，这是国内第一套与国际管理教育全面接轨的引进版工商管理类丛书，该套丛书凝聚着100多位管理学专家学者的心血，一经推出，立即受到了国内管理学界和企业界读者们的一致好评和普遍欢迎，并持续畅销数年。全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危先生，以及全国MBA教育指导委员会的专家们，都对这套丛书给予了很高的评价，认为这套译丛为中国工商管理教育事业做了开创性的工作，为国内管理专业教学首次系统地引进了优秀的范本，并为广大管理专业教师提高教材甄选和编写水平发挥了很大的作用。据统计，本丛书现已成为国内管理院校和企业培训中采用率最高、影响最大的引进版教材。其中加里·德斯勒的《人力资源管理》获第十二届“中国图书奖”；斯蒂芬·罗宾斯的《管理学》获全国优秀畅销书奖。

进入21世纪后，随着经济全球化和信息化的发展，国际MBA教育在课程体系上进行了重大的改革，从20世纪80年代以行为科学为基础，注重营销管理、运营管理、财务管理到战略管理等方面的研究，到开始重视沟通、创业、公共关系和商业伦理等人文类内容；并且增加了基于网络的电子商务、技术管理、业务流程重组和统计学等技术类内容。另外，管理教育的国际化趋势也越来越明显，主要表现在师资的国际化、生源的国际化 and 教材的国际化方面。近年来，随着我国MBA和工商管理教育事业的快速发展，国内管理类引进版教材的品种越来越多，出版和更新的周期也在明显加快。为此，我们这套《工商管理经典译丛》也适时更新版本，增加新的内容，同时还将陆续推出新的系列和配套的案例教材、教学参考书，以顺应国际管理教育发展的大趋势。

本译丛入选的书目，都是培生教育集团、麦格劳-希尔教育出版公司、圣智学习出版公司、约翰威立出版公司等世界著名的权威出版机构畅销全球的工商管理教材，被世界各国（地区）的著名大学商学院和管理学院所普遍选用，是国际工商管理教育界最具影响力的教材。本丛书的作者，皆为美国管理学界享有盛誉的著名教授，他们的这些教材，经过了美国 and 世界各地数千所大学和管理学院教学实践的检验，被证明是论述精辟、视野开阔、资料丰富、通俗易懂，又具有生动性、启发性和可操作性的经典之作。本译丛的译者，大多是各著名大学的优秀中青年学术骨干，他们大都曾留学欧美，在长期的教学研究和社会实践中积

累了丰富的经验，具有较高的翻译水平。

本丛书的引进和运作过程，从市场调研与选题策划、每本书的推荐与论证、对译者翻译水平的考察与甄选、翻译规程与交稿要求的制定、对译者质量的严格把关和控制，到版式、封面和插图的设计等各方面，都坚持高水平和高标准的原则，力图奉献给读者一套译文准确、文字流畅、从内容到形式都保持原著风格的工商管理精品图书。

本丛书参考了国际上通行的 MBA 和工商管理专业核心课程的设置，并充分兼顾了我国管理各专业现行通开课与专业课程设置，以及企业管理培训的要求，故适应面较广，既可用于管理各专业不同层次的教学，又可供各类管理人员培训和个人自学使用。

愿这套丛书为我国 MBA 和工商管理教育事业的发展，为中国企业管理水平的不断提升继续做出应有的贡献。

中国人民大学出版社

译校者序

无论是教好一门课程还是学好一门课程，有一本好的教材无疑都是一个非常重要的条件。对于运营管理这门课程而言尤为如此。在整个 MBA 的课程体系中，运营管理是一门既深又广的课程，其所涵盖的内容繁多，学习的难度也相对较大，一本适合教、容易学的教材对于教与学两方面的成功均十分重要。可以说，由梅雷迪思和谢弗二人合著的《MBA 运营管理》是一本符合上述条件的很好的教材。

目前国内市场上面向 MBA 的运营管理教材数量并不少，但要找一本适用的却并非易事。概括起来，这些教材的缺点主要体现在以下三个方面：有的部头过大，自然价格也不菲，对于通常只有 50 多个课时的一门课程而言，显得过于厚重；有的过于偏重定量方法，这些方法对于正在或将要从事实际工作而非分析工作的绝大多数 MBA 学员显得过于深奥，更何况在有限课时的限制下也不可能做到充分地讨论，毕竟这门课是运营管理而非运筹学；还有一部分教材基本是针对制造业编写的，但在今天的 MBA 学员中，来自制造业的只占一小部分。梅雷迪思和谢弗的这本《MBA 运营管理》教材克服了上述三个方面的不足，其篇幅适中，有关纯粹定量方法的讨论压缩到了必要的最小限度，而且更多考虑了大量非制造业的情境。相较于之前的版本，作者在第 5 版中更新了近年来运营管理领域在理论和实践方面的新进展，增加了新案例以及更多关于服务业的例子，进一步提高了实效性和实用性。

本书的翻译由唐奇（任职于南开大学）完成，焦叔斌对译稿进行了校对。译校者时刻念及这是一本教材，是教师和学生真正要“用”的一本书，在整个翻译的过程中，尽量字斟句酌，反复推敲，力求完美。但限于水平，疏漏、错误之处在所难免，敬请读者不吝指出。

焦叔斌

前言

读者对这本 MBA 教材的热情深深鼓舞了我们，我们感谢所有的评论、建议、批评和支持。尽管本书不像本科生教材那样销量巨大，但是显然，我们感到了对一本专门的 MBA 层次教材的需要。本书的诞生缘起于我们在维克森林大学的 MBA 项目，需要有一本专门针对 MBA 学生，尤其是那些有一定实践经验的 MBA 学生的运营管理教材。我们翻遍了当时所有的教材，结果发现要么是些大部头，很难再有补充一些案例和参考资料的余裕；要么稍短一些，可又只是一些纯粹定量的内容。此外，这些书都是如此的昂贵，以至于我们没法再订购一些欲在课程中使用的案例、补充材料和课堂活动（如哈佛的“啤酒游戏”，见第 7 章附录）。

我们期望有一本较薄且不太贵的教材，其中只包括导论性、基础性和概念性的内容。这样便于教师通过补充案例及其他的材料来裁剪课程内容，以适用于不同的课堂，如总裁班、夜校班、全职班、短期班等。本来我们希望的是一本简明的、带有补充内容的教材，这样可以把一些材料包括进去，但我们的一些同行只有半个学期的课程，或者还必须在课程中包括其他内容（如管理科学或统计学），他们需要一本更薄的书。此外，许多教材中，物料管理、排程、质量等主题都分别有两章的内容，我们并不需要这样的深度。就我们的需要而言，每个主题一章足矣。

第 5 版的改变

前一版的改动得到了非常积极的反馈，特别是采用了双色印刷、更少但更主流的章节结构，以及在书末包含多个案例。此次第 5 版的一个重要修订是详细梳理了全书各章的逻辑链条，以及这些问题是如何对所有组织的竞争力作出贡献的。因此，每章开头都用一幅图描述了我们在整个链条中所处的位置，而不是各章讨论的具体问题，然后简单说明各章主题与竞争力的关系。另外一个重要修订是在各章开头补充了许多新例子，用来说明各章主题对竞争力的重要作用。

在章节内，我们应读者的建议补充了新内容，并加以充分讨论。例如，第 1 章讨论了运营的新趋势，如技术（如无线射频识别）和绿色/可持续发展。我们还将一些对运营至关重要的通用术语的定义移到了第 1 章，如效率和生产率。在第 2 章加入了接单装配和接单设计过程，以及对服务场景的讨论。在第 6 章增加了有关某个项目应当置于组织结构中何处的讨论，以及选择项目经理的主要标准。最后，在第 7 章更新了多处关于供应链管理的内容。我

们还在其中三章的末尾加入了新的小案例，在前一版中这几章章末只有一个小案例。

在修订中，我们保持了最初的理念。例如，我们考虑到了其他专业，如市场营销专业和财务专业的需要——这些学生应当了解哪些运营知识以便对他们的职业生涯有所帮助？我们仍然尽量减少高度量化的内容，只保留说明特定概念的讨论和例子，因为财务和市场营销专业的学生不需要解决运营问题。而且，即使运营经理可能也不需要自己解决这些问题，它们更可能被指派给分析师来解决。至于章末的练习，目的只是说明概念，而不是让学生成为这方面的专家。

我们继续在全书增加服务业的例子，因为我们的绝大多数学生（这一时期达到了 80% 以上）将会或已经受雇于某个服务性机构。由于这些学生将在一个高度全球化的经济中工作和竞争，我们使用了大量国际性的例子。我们有意识地将教材内容的组织方式有别于当前的本科教材。考虑到 MBA 学生的成熟度，我们用直接的讨论来使课程内容更加顺畅和清晰，而不是通过增加专栏、例子、应用、已解问题等来保持学生的兴趣与注意力。教师手册中给出了我们认为对于 MBA 课堂特别有用的那些阅读材料、案例、录像以及其他的课程补充材料的建议，因为本书只是希望用作 MBA 课程内容的一小部分。

补充材料

关于 MBA 层次的补充材料，我们在教师手册中针对全书 8 章中的每一章都推荐了有用的案例、书籍、录像短片和阅读材料。这些建议旨在帮助教师选取最适合他们特定课堂的材料。虽然本版书末加入了我们自己和同事撰写的案例，但我们还是依靠我们所喜欢的哈佛大学、戴顿大学、西安大略大学和欧洲的案例，再加上《哈佛商业评论》的文章，来充分沟通各章所讨论的主题。题库、录像资料和讲义幻灯片可从出版商处获得，虽然我们认为大多数 MBA 教师未必使用。出版商可以根据本书、我们的本科（或任何其他）网上教材以及相关的案例和文章来定制这些东西，这种方式应能令教师感兴趣。更多细节请联系威利公司。

期待您的建议

我们再次希望本书的使用者给我们提出建议和意见。请告诉我们，是否有我们遗漏的某些内容您希望包括在下一版中（或教师手册和网站上），或是有某些不必要的材料可以剔除。同时也请告诉我们您所发现的书中的任何错误，或是您所喜欢或不喜欢的要素。我们期望使之成为一个充满活力的、动态的项目，以不断满足 MBA 这一读者群随着我们的经济和社会的发展变化也在不断改变着的需要。

我们要感谢本书及其以前版本的诸多审阅者：西雅图大学的 Alexander Ansari，Kennesaw 州立大学的 Satya Chakravory，Okechi Geoffrey Egekwu，Clarkson 大学的 Michael H. Ensby，得克萨斯大学的 James A. Fitzsimmons，Clemson 大学的 Lawrence D. Fredendall，杨百翰大学的 William C. Giauque，威斯康星大学的 Mike Godfrey，西密歇

根大学的 Damodar Golhar, 加拿大 Concordia 大学的 Suresh Kumar Goyal, William & Mary 学院的 Hector Guerrero, 北卡州立大学的 Robert Handfield, 堪萨斯大学的 Mark Gerard Haug, 波士顿大学的 Janelle Heineke, Rensselaer Polytechnic 学院的 David Hollingworth, Troy 州立大学的 James L. Hoyt, 得克萨斯 A&M 大学商学院的 Kendra Ingram, 佛罗里达大西洋大学的 Mehdi Kaighobadi, 加州大学 Fullerton 学院的 Casey Kleindienst, Samford 大学的 Archie Lockamy III, 南卡大学的 Manoj Malhotra, 加州大学 Fullerton 学院的 Gus Manoochehri, Sacred Heart 大学的 Robert F. Marsh, Babson 学院的 Ivor P. Morgan, 加州大学 Fullerton 学院的 Seungwook Park, 得克萨基督教大学的 Ranga V. Ramasesh, 西班牙 IESE 大学的 Jaime S. Ribera, Vanderbilt 大学的 Gary D. Scudder, 亚利桑那州立大学的 Sue Perrott Siferd, Kennesaw 州立大学的 Samia Siha, Ithaca 学院的 Donald E. Simmons, 北伊利诺伊大学的 William J. Tallon, 佛罗里达大学的 Asoo J. Vakharia, Notre Dame 大学的 Jerry C. Wei。

本书的这一版我们要感谢佛罗里达大西洋大学的 Dennis Battistella, Mercer 大学的 Linda Brennan, Quinnipiac 大学的 David Cadden, Hofstra 大学的 Zhimin Huang, NUY-Poly 的 Jonatan Jelen, 佛罗里达大西洋大学的 Mehdi Kaighobadi, Thunderbird 全球管理学院的 Rob Owen, River 学院的 Forrest Thornton, 科罗拉多 Mesa 大学的 Richard Vail, Hofstra 大学的 Jack Zhang。

杰克·梅雷迪思
斯科特·谢弗

老师您好, 若您需要与 **John Wiley** 教材配套的教辅 (免费), 烦请填写本表并传真给我们。也可联络 **John Wiley** 北京代表处索取本表的电子文件, 填好后 **e-mail** 给我们。

原书信息

原版 ISBN:

英文书名 (Title):

版次 (Edition):

作者 (Author):

配套教辅可能包含下列一项或多项

教师用书 (或指导手册)	习题解答	习题库	PPT 讲义	学生指导手册 (非免费)	其他
--------------	------	-----	--------	--------------	----

教师信息

学校名称:

院 / 系名称:

课程名称 (Course Name):

年级 / 程度 (Year / Level): ☐ 大专 ☐ 本科 Grade: 1 2 3 4 ☐ 硕士 ☐ 博士 ☐ MBA ☐ EMBA课程性质 (多选项): ☐ 必修课 ☐ 选修课 ☐ 国外合作办学项目 ☐ 指定的双语课程学年 (学期): ☐ 春季 ☐ 秋季 ☐ 整学年使用 ☐ 其他 (起止月份_____)使用的教材版本: ☐ 中文版 ☐ 英文影印 (改编) 版 ☐ 进口英文原版 (购买价格为____元)

学生: _____个班共_____人

授课教师姓名:

电话:

传真:

E-mail:

联系地址:

邮编:

WILEY - 约翰威立商务服务 (北京) 有限公司**John Wiley & Sons Commercial Service (Beijing) Co Ltd**

北京市朝阳区太阳宫中路12A号, 太阳宫大厦8层 805-808室, 邮政编码100028

Direct +86 10 8418 7815 Fax +86 10 8418 7810

Email: iwang@wiley.com

教师教学服务说明

中国人民大学出版社工商管理分社以出版经典、高品质的工商管理、财务会计、统计、市场营销、人力资源管理、运营管理、物流管理、旅游管理等领域的各层次教材为宗旨。

为了更好地为一线教师服务，近年来工商管理分社着力建设了一批数字化、立体化的网络教学资源。教师可以通过以下方式获得免费下载教学资源的权限：

在“人大经管图书在线”（www.rdjg.com.cn）注册，下载“教师服务登记表”，或直接填写下面的“教师服务登记表”，加盖院系公章，然后邮寄或传真给我们。我们收到表格后将在一个工作日内为您开通相关资源的下载权限。

如您需要帮助，请随时与我们联系：

中国人民大学出版社工商管理分社

联系电话：010-62515735，62515749，62515987

传真：010-62515732，62514775 电子邮箱：rdcbjsjg@crup.com.cn

通讯地址：北京市海淀区中关村大街甲 59 号文化大厦 1501 室（100872）

教师服务登记表

姓 名	☐ 先生 ☐ 女士		职 称		
座机/手机			电子邮箱		
通讯地址			邮 编		
任教学校			所在院系		
所授课程	课程名称	现用教材名称	出版社	对象（本科生/研究生/MBA/其他）	学生人数
需要哪本教材的配套资源					
人大经管图书在线用户名					
院/系领导（签字）： 院/系办公室盖章					

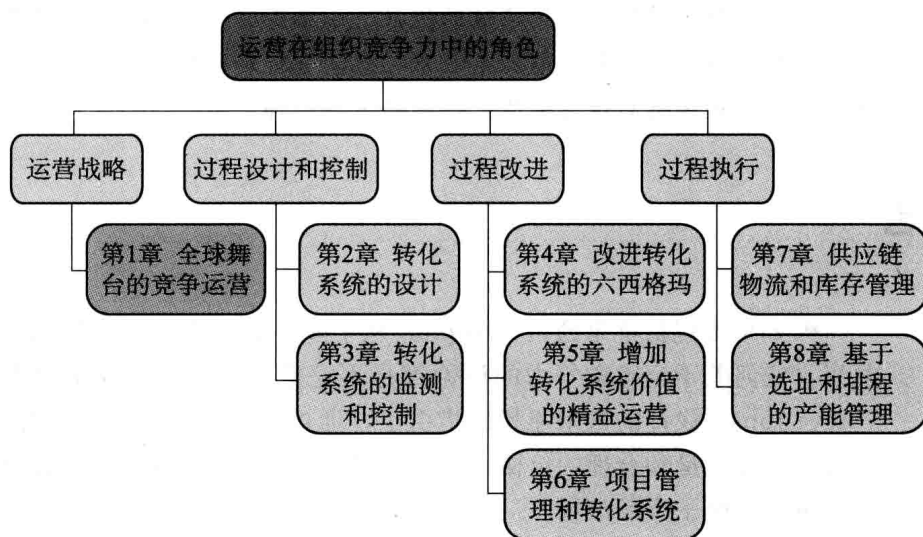
目 录

第 1 章 全球舞台的竞争运营	(1)
1.1 引言	(2)
1.2 运营	(5)
1.3 顾客价值	(13)
1.4 战略和竞争	(24)
第 2 章 转化系统的设计	(42)
2.1 引言	(43)
2.2 转化系统的类型	(45)
2.3 转化系统的选择	(66)
第 3 章 转化系统的监测和控制	(84)
3.1 引言	(85)
3.2 监测和控制	(86)
3.3 过程监测	(87)
3.4 过程控制	(93)
3.5 服务质量控制	(101)
第 4 章 改进转化系统的六西格玛	(111)
4.1 引言	(112)
4.2 过程改进方法	(115)
4.3 业务过程设计(再造)	(116)
4.4 六西格玛和 DMAIC 改进过程	(120)
4.5 六西格玛项目案例	(122)
4.6 定义阶段	(123)
4.7 测量阶段	(128)
4.8 分析阶段	(137)
4.9 改进阶段	(143)
4.10 控制阶段	(145)
4.11 六西格玛实践	(145)
第 5 章 增加转化系统价值的精益运营	(153)
5.1 引言	(154)
5.2 精益的历史和理念	(157)

5.3	传统系统与精益的比较	(158)
5.4	明确价值	(165)
5.5	识别价值流	(166)
5.6	使价值流动起来	(170)
5.7	在价值流中拉动价值	(175)
5.8	追求完美	(178)
5.9	精益的益处	(180)
5.10	精益六西格玛	(181)
第 6 章	项目管理和转化系统	(186)
6.1	引言	(187)
6.2	项目定义	(189)
6.3	项目计划	(190)
6.4	项目排程	(200)
6.5	项目控制: 挣得值	(213)
第 7 章	供应链物流和库存管理	(223)
7.1	引言	(224)
7.2	定义供应链管理	(227)
7.3	供应链战略	(230)
7.4	供应链设计	(234)
7.5	外包与全球采购	(239)
7.6	库存管理	(244)
7.7	信息技术的作用	(249)
7.8	成功的供应链管理	(254)
附录 A	啤酒游戏	(260)
附录 B	经济订购批量模型	(264)
第 8 章	基于选址和排程的产能管理	(271)
8.1	引言	(272)
8.2	长期产能计划	(274)
8.3	选址计划策略	(280)
8.4	纯服务业选址	(287)
8.5	通过排程管理有效利用产能	(288)
8.6	短期产能计划	(299)
附录	预测	(324)
案 例		(346)
正态分布表		(394)

第1章

全球舞台的竞争运营



本章要点

上图说明了运营在所有组织的全球竞争力中所扮演的关键角色。组织通过执行运营战略（在第1章中讨论）来设计、改进继而执行创造产品和服务的生产过程。我们将从计划的角度讨论如何设计和控制过程（见第2章），以及如何设计控制程序（如质量）（见第3章）。企业要在全球市场中保持竞争力，就必须持续改进，改进的方法包括降低过程中固有的变异性（见第4章）和消除任何形式的浪费（见第5章），这通常是通过改进项目来实现的（见第6章）。最后，我们必须执行过程，主要方法包括为组织提供输入和输出的供应链管理（见第7章），以及与产能和排程有关的过程内部细节管理。

第 1 章“全球舞台的竞争运营”描述了全球竞争环境,包括顾客价值(以最低的成本所取得的收益)、战略和支持性功能战略的演进,以及主要的战略框架。第 2 章“转化系统的设计”描述了多种对转化过程进行组织的方法及其各自的优缺点。恰当的转化过程的选择是运营的重要职能之一。第 3 章“转化系统的监测和控制”描述了生产过程的控制元素,主要以对质量控制的特别关注为例。组织生产过程的执行与组织的日常运营有关;对生产过程进行严密的监测和控制,以确保其按照预定目标运行是至关重要的。

要在全球市场保持竞争力,业务过程的改进也至关重要;第 4 章“改进转化系统的六西格玛”主要介绍了如何使用六西格玛方法持续减少过程中的变异性。第 5 章“增加转化系统价值的精益运营”提供了通过消除一切形式的浪费,从而节约成本、努力和时间,进一步改进业务过程的技术。第 6 章“项目管理和转化系统”帮助我们通过有效的项目管理流程执行改进计划。我们通过一个过程改进的例子来说明这一流程,实际上项目管理可以应用于组织开展的许多其他活动,特别是与变革有关的活动。

最后,我们讨论所有这些计划的应用,即过程的执行。第 7 章“供应链物流和库存管理”讨论了与供应链的执行,如库存管理、企业资源计划系统、物流与采购有关的一系列问题。第 8 章“基于选址和排程的产能管理”讨论了组织赖以成长和保持竞争力的生产过程的主要内部细节。

1.1 引言

- 如果不包括苹果公司(Apple)从十多年前举步维艰的状态中奇迹般的复兴,任何关于全球竞争力的讨论都是不完整的。在已故的史蒂夫·乔布斯(Steve Jobs)设计的未来愿景的指引下,通过为小巧的设备注入神奇的功能,同时保持高质量和合理的价格,苹果公司超越了所有竞争对手,以前所未有的方式革新了电子产品市场。

2007 年起至今,苹果公司的股价增长了 500%,而标准普尔指数下降了 5%。例如,在纳斯达克 100 家最大公司(称为纳斯达克 100 指数)中,苹果所占的比重达到 17%,超过了谷歌(Google)、英特尔(Intel)和亚马逊(Amazon.com)的总和!最近苹果公司股价突破 500 美元,公司市值越过 5 000 亿美元,锁定了美国第一大公司的地位。

苹果公司的例子显示了在诸如创新、质量、定制化和成本等方面的运营能力对于组织的全球竞争力的重要性(Cheng and Intindola, 2012)。

- 像在体育世界中一样,商场上存在数不清的竞争对手,比如威士(Visa)和万事达(MasterCard)、微软(Microsoft)和苹果、福特(Ford)和通用汽车(General Motors)、劲量(Energizer)和金霸王(Duracell)、耐克(Nike)和锐步(Reebok)等。当然,任何顶尖商业竞争对手的列表都少不了

可口可乐 (CocaCola) 和百事可乐 (Pepsi)。有趣的是,虽然这两家公司在同—个行业竞争,在股票表现这个重要维度上,却是一喜一忧。具体说来,在到2012年1月为止的最近5年中,百事的股价下降了,可口可乐的股价则上涨了51%。结果,可口可乐的市值增加了1 535亿美元,而百事的市值仍然维持在1010亿美元左右。考虑到百事的销售额远远高于可口可乐——2010年二者的销售额分别为578亿美元和367亿美元,这种市值的差别就更加富有戏剧性了。

一个自然而然的问题是:什么造成了这种结果的巨大差异?分析家和批评家提出了一种解释:百事分散了它的注意力。特别是,当可口可乐聚焦于饮料时,百事已经尝试进军营养快餐领域。结果是百事可乐在碳酸饮料中的排名从第二位下降到了第三位,落在可口可乐和健怡可乐之后。为了给衰弱的表现找到原因,百事董事会发起了对公司的战略评估。关于百事战略评估的结果有许多观点,从削减工资单到将更多资源投入软饮料产品的营销,再到将公司拆分为一家饮料公司和一家营养快餐公司 (Ested, 2012)。

● 长期以来,通用汽车的市场份额一直呈现下降的趋势,从1980年的45%下降到2008年的20%。2008年整个汽车工业遭遇到组合拳式的重创,让已经不堪一击的美国汽车制造商陷入一片混沌。首先,2008年初,极端的高油价扼杀了卡车和运动型多功能汽车 (SUV) 市场,然后突如其来的信贷危机和经济衰退扼杀了余下的汽车市场。债务的高成本、有工会组织的工人和无资金准备的负债 (养老金和医疗保险) 迫使通用汽车和克莱斯勒 (Chrysler) 请求美国政府的紧急援助,例如,通用汽车得到了来自美国纳税人的500亿美元救命钱。到2008年底,通用汽车以每月数十亿美元的速度花光了这笔钱。一位行业分析师经过计算认为,2009年5月通用汽车的负债高达620亿美元,是其市值的35倍 (Denning, 2009, p. C 10)! 最后,通用汽车和克莱斯勒不得不打包申请结构性破产。破产保护帮助通用汽车削减了劳动力成本,减轻了许多债务,摆脱了一些养老金和医疗保险义务,并减少了向公众提供的车型数量。

重组的成效如何?2011年,通用汽车取得了其103年历史中最高的年度利润,达到76亿美元,比2010年增长了62%。通过售出137万辆汽车,通用汽车的收入增长了13% (克莱斯勒的收入增长了26%),在此前5个月中,通用汽车每个月都雇用了10万名工人。通用汽车在中国和北美的汽车销售增长迅速,公司现在负债很低,拥有380亿美元流动资金,并且享受着最低的税负水平 (作为破产保护协议的一部分)。这标志着美国汽车工业竞争地位的重大转折。

但是通用汽车的欧洲业务困难重重,2011年亏损7.47亿美元 (不过2000年的亏损高达20亿美元)。所以公司正在跟欧洲的工会组织谈判,讨论削减产能、降低成本,以及在2014年后关闭英国和德国工厂的可能性 (Bennett, 2012; Terlep, 2012)。

● 与通用汽车、福特和克莱斯勒相反,丰田(Toyota)在过去若干年里已经饱受困扰。首先,丰田遭到了多起质量方面的投诉,2010年不得不进行全球召回;2011年3月11日,日本的地震和海啸加上泰国的洪水,严重削弱了丰田的产能,结果造成2011年丰田在全球的销量仅为790万辆,下降了6%。

与所有的日本出口商一样,丰田遭遇的另一个困难是金融危机带来的日元急剧升值,全球资本涌向强势、可靠的货币,如美元、日元和瑞士法郎。日元对美元汇率从金融危机前的120日元兑换1美元猛涨到不到80日元兑换1美元,升值幅度超过1/3。试想一下,你要以比往常高1/3的价格销售汽车!当然,丰田和其他出口商试图控制涨价的幅度,但是要以损失巨额利润为代价(Bennett, 2012; Takabashi, 2011)。

● 平板电视机制造商似乎十分看好未来电视机市场的利润潜力,因为2004年的综合利润高达80亿美元。事实上,家电业一场规模宏大的争夺战正在酝酿之中。其中的一方是亚洲的制造商,它们在2004年和2005年投入了350亿美元来扩大平板电视机的产能。在这些亚洲制造商中,有LG电子与飞利浦(Philips)共同投资51亿美元建设的、世界最大的液晶显示屏工厂,有索尼(Sony)与三星(Samsung)共同投资20亿美元合资建设的LCD生产企业,还有松下电子投资13亿美元建设的超薄电视机芯片生产厂。另一方面,戴尔公司(Dell)正在试图发挥其高效供应链和直销模式的优势,将基于产品特征的竞争转向价格竞争。例如,2004年秋季,戴尔以不足3000美元的价格推出了42英寸的高清等离子电视,而其亚洲对手同类产品的定价仍在4000美元以上。这使得戴尔在几个月内就占了10%的市场份额。未来,观察是亚洲人基于产品创新和诱人设计的战略取胜,还是戴尔实施的使产品同质化从而以价格竞争的战略奏效,将是一件十分有趣的事情(Einhorn, 2005)。

让我们快进到2007年,平板技术已经取代了CRT,到2008年第四季度,LCD以58%的份额引领市场,CRT占有34%,等离子占有8%的市场份额。另外,整个市场从1998年的119亿美元增长到2007年的1020亿美元,仅仅用了十年时间!三星和索尼是大赢家,各占约13%的市场份额。紧随其后的是瑞轩(Vizio),占有11%的市场份额,然后是夏普(Sharp),占有8%的市场份额。不过,未来并非像2004年一样乐观。大部分有购买意愿的消费者现在都已经完成了购买,大量低端制造商进入市场,拉低了价格,并且经济衰退使2009年1月的销售额下跌了3% (http://news.cnet.com/8301-10784_9891583-7.html)。

这些简要的例子突出了运营的多样性与重要性,映射出了有关运营的两个中心主题:顾客满意(customer satisfaction)与竞争力(competitiveness)。同时还说明了一个微妙之处,即运营的改进可以同时带来顾客满意度的提高和成本的降低。苹果的例子说明了公司是如何通过增强创新能力、改进生产过程和供应链来获得显著的竞争优势的。美国汽车工业的例子说明了在运营中失去