



BOSHI WENKU
〔管理学·工商管理〕

企业运营策略创新研究

CREATIVE RESEARCH OF ENTERPRISE OPERATION STRATEGY

孙永波 著

知识产权出版社

博士文库

企业运营策略创新研究

孙永波 著

知识产权出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业运营策略创新研究 / 孙永波著. —北京: 知识产权出版社, 2007. 1

(博士文库)

ISBN 978-7-80198-394-7

I. 企… II. 孙… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 009612 号

内容提要

本书主要讨论企业运营策略的基本问题、策略制订的程序、策略的实施和控制等内容。本书的特点是: 以崭新的视角, 研究了企业运营策略与市场需求之间动态的相互作用, 指出运营策略是“由外向内”与“由内向外”之间的一种动态协调与平衡。内容涉及面宽, 将制造业与服务业统一考虑; 将企业运营策略的最新发展融入书中综合阐述; 突出了企业运营策略体系的系统性和逻辑性。

本书将企业运营策略定位于职能策略领域。主要包括企业运营概述、企业运营策略创新环境分析、企业运营采购策略创新研究、企业运营生产策略创新研究、企业运营技术策略创新研究、企业运营产品策略创新研究和企业运营服务策略创新研究八个部分。

本书的读者对象为企业中高层管理人员、管理咨询人员, 可做高等学校管理类各专业的教学参考用书, 也可供 MBA 学员选用。

企业运营策略创新研究

孙永波著

责任编辑: 董海龙

责任出版: 杨宝林

封面设计: SUN 工作室

出版发行: 知识产权出版社

社 址: 北京市海淀区马甸南村 1 号

邮 编: 100088

网 址: <http://www.cnipr.com>

邮 箱: bjb@cnipr.com

电 话: 010-82000893 82000860 转 8152

传 真: 010-82000893

编辑电话: 010-82000860 转 8024

编辑邮箱: dh16633@126.com

印 刷: 知识产权出版社电子制印中心

经 销: 新华书店及相关销售网点

开 本: 880 × 1230 1/32

印 张: 9.875

版 次: 2006 年 12 月第 1 版

印 次: 2006 年 12 月第 1 次印刷

字 数: 272 千字

定 价: 28.00 元

ISBN 978-7-80198-394-7/F · 080

如有印装质量问题, 本社负责调换。

引 言

随着经济全球化和知识经济时代的到来,企业经营无国界化的趋势越来越明显,整个市场竞争呈现出明显的国际化和一体化。与此同时,用户的需求越来越突出个性化的特点,从而导致不确定因素不断增加。此外,高新技术的迅猛发展提高了生产效率,缩短了产品更新换代周期,更进一步加剧了市场竞争的激烈程度。所有这一切,都给企业的经营管理提出了新的课题,那就是如何迅速适应新的市场竞争环境,使企业的生产经营活动不断发展壮大。作为企业管理工作核心内容的企业运营策略,无疑将会在企业生产经营中起到至关重要的作用。

企业运营是人们依据人力、物力、财力等生产要素创造产品或提供服务的有组织的活动过程。随着经济的发展和企业经营的需要而产生的企业运营策略,其研究的对象就是对企业创造产品或提供服务中的各种活动进行计划、组织、协调和控制,以达到为用户提供满意的产品和服务之目的。早期的企业运营其研究对象主要是针对制造业有形产品的生产过程。但是,随着社会经济的迅猛发展,产业结构发生了重大的变化。特别是随着作为服务业的第三产业在国民经济中所占比重的不断增加,服务业的重要性也愈加突出。传统的企业运营已无法适应现代企业经营管理的需要,企业运营涵盖了包括非制造业的所有企业的生产过程的活动过程,为现代企业经营管理提供了一种崭新的思维方式。

企业的运营活动是人类社会赖以生存与发展的基础,推动着人类社会的进步,创造出无限丰富的社会财富。同时也是企业创造价值,自身获取利润的主要环节。面对迅速变化的市场环境和日趋激烈的市场竞争,企业运营策略将成为企业求生存、求发展的管理利

器。面对全球经济一体化和知识经济时代的全面挑战，企业运营策略的理论和实践正在不断创新，正推动企业界以市场为导向，采取用户至上的原则，强化企业运营策略，并通过不断“学习”过程，达到新的境界。

全面、系统地学习和把握企业运营策略的理论和方法，对于工商管理、管理工程专业的大学生和其他有志于从事企业经营管理事业的人来说，具有重要的意义。

目 录

第一章 企业运营策略概述	1
第一节 企业运营策略概述	1
第二节 企业运营策略的制定程序	8
第三节 企业运营策略的实施	11
第四节 企业运营策略的控制	20
第二章 企业运营策略分析	33
第一节 企业运营内外部环境、行业环境和市场竞争 分析	33
第二节 企业运营资源和能力分析	39
第三节 企业运营管理分析	49
第三章 企业运营采购策略创新研究	65
第一节 企业运营采购策略概述	65
第二节 企业运营采购程序与供应商管理	74
第三节 企业运营采购模式的发展与优化	100
第四节 企业运营采购策略	109
第五节 准时采购 (JIT 采购) 策略	115
第四章 企业运营生产策略创新研究	121
第一节 企业运营大规模定制生产策略创新研究	121
第二节 企业运营清洁生产策略创新研究	134
第五章 企业运营质量策略创新研究	167
第一节 企业运营质量成本的优化策略创新研究	167
第二节 企业运营服务质量策略创新研究	182
第六章 企业运营技术策略创新研究	207
第一节 企业运营技术策略概述	207



第二节 企业运营技术策略模式创新研究	212
第三节 企业运营技术策略创新技术轨迹、流程分析 研究	223
第七章 企业运营产品策略创新研究	237
第一节 企业运营产品策略概述	237
第二节 企业运营新产品策略的基本模式	246
第三节 企业运营产品定位、组合、差异化策略创新 研究	249
第四节 企业运营确定合理产品策略的定性分析方法	258
第八章 企业运营服务策略创新研究	267
第一节 企业运营服务模式概述	267
第二节 企业运营服务策略创新研究	276
参考文献	297

第一章 企业运营策略概述

第一节 企业运营策略概述

我们为什么要探讨企业运营策略理论，为什么要加强企业运营策略研究呢？原因很简单，因为企业运营策略非常重要。世界企业管理专家几乎一致认为：企业发展已进入策略制胜时代。企业运营策略意义是由企业运营策略本质决定的。

像技术、管理、营销等需要不断创新一样，企业运营策略也需要不断创新。企业运营策略创新是企业的基本性创新。企业运营策略创新就是研究制定新的企业运营策略。企业运营策略应该保持相对稳定，保持相对稳定并不意味着一成不变。

企业运营策略创新是为了应对外部环境和内部条件的重大变化。任何企业运营策略都是针对一定的外部环境与内部条件制定的。当外部环境或内部条件发生重大变化时，毫无疑问就应该与时俱进、调整或重新制定运营策略。我们所处的时代是变化速度空前加快的时代，中国入世又使中国企业融入了变化多端的国际市场，这就使企业运营策略创新显得格外重要。在经营过程中，企业内部条件发生原来意想不到的重大变化也是常有的事，如果发生了这种变化也要调整或更新原有的运营策略。

企业运营策略创新也是为了提高策略水平。企业各项工作都要上水平，运营策略更要上水平。企业运营策略水平决定企业各项工作水平。智慧有大小，战略有高低。企业运营策略存在着水平差异，甚至是相当大的水平差异。企业运营策略创新是为了拥有更高明的企业运营策略。

企业运营策略创新取决于企业领导观念转变。企业普遍需要运



营策略创新,有的需要重新定位,有的需要重新整合资源,有的需要重新制定策略、措施等。可是,由于企业领导或多或少地存在保守观念,企业运营策略创新往往提不到议事日程。要想获得更好的企业运营策略,领导者应该首先向自己的保守观念挑战。

企业运营策略创新也源于企业领导的动力、魄力和毅力。从某种意义上讲,企业运营策略创新是企业再造工程,是一项具有很大风险、困难和阻力的系统工程。企业领导如果没有强烈的事业心、责任感,没有排除各种困难和阻力的魄力,没有坚韧不拔的毅力,就很难下定这种决心。创新难,守旧也难。创新难的是成功,守旧难的是生存。如今我们已进入创新时代,许多企业都在努力创新,守旧型的企业一般只能活几年。

一、企业运营策略的含义

1. 企业运营是指企业依据人力、物力、财力等生产要素创造产品或提供服务的有组织的活动过程。就是对企业创造产品或提供服务中的各种活动进行计划、组织、领导和控制,以达到为用户提供满意的产品和服务之目的。

国际运营工程学会(CIRP)对企业运营系统所下的定义反映了有关要领的变化:“运营系统是运营产品的制造企业的一种组织体,它具有销售、设计、加工、交货等综合功能,并有对其提供服务的研究开发功能。”更进一步,人们还把供应厂商和用户作为运营系统的组成部分结合进系统。新概念下的运营系统如图1-1:

新概念下的企业运营系统由六个部分组成:供应商、顾客、投入、转换、产出和管理。后四个部分的功能前面已有叙述,前两个则是新增的部分。以下将对供应商和顾客在运营系统中的作用加以说明。

首先,我们要了解什么是供应商。供应商是向生产系统提供生产要素的生产者与供应者。在旧的管理体系中,他们与企业之间只是以价格或合同为基础的委托与被委托关系,并不被视为生产系统

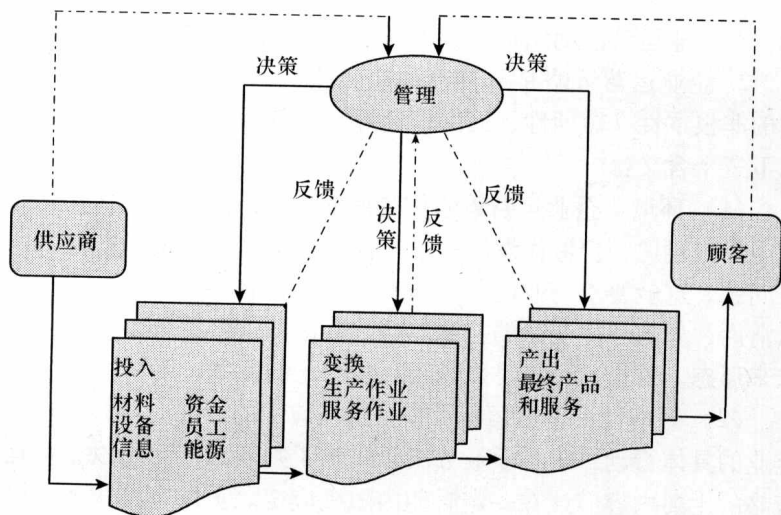


图 1-1 新概念下的企业运营系统示意图

的组成部分。但在当今的环境下，供应商能否按时制造和交付质量合格的材料和零部件，对所有后续活动有着重要影响。因而现在已把他们视为生产系统中的一部分，生产厂家应与他们建立相互信赖、利益共享的长期合作关系。在这种关系下，供应厂商按照生产厂家的日程计划供应物料，甚至参与产品零部件的开发和设计过程，共同努力缩短产品生产周期。

顾客在生产系统中的作用是为企业提供产品需求信息。过去，企业只按自己的设想来开发产品，往往由于不符合顾客的需要而导致失败。今天，生产厂家认识到顾客的反馈信息对提供使用户满意的产品的设计和改进设计都是极端重要的。于是也将顾客作为生产系统的组成部分，花费极大的精力进行市场研究，充分了解顾客的需要，并利用这些信息指导产品的设计和生产。

企业运营策略是指企业面对激烈变化的环境，严峻挑战的竞争，为谋求生存和不断发展而作出的局部性、短期性和非根本性的谋划和方略。也就是根据对企业各种资源要素和内、外部环境的分



析，对企业运营活动的指导思想和指导原则所进行的决策。

2. 企业运营策略是一种总体决策模式，对企业近期运营所作出的非根本性、短期性、局部性的筹划和行动。企业运营策略具有以下三个含义：

(1) 环境：企业运营策略作为面向未来的决策，如何从环境变化中发现机遇，把握住发展的主动权，是企业运营策略要回答的主要问题。这就要求企业运营策略的制定者具有深邃的洞察力，能够认清内、外部环境变化的基本趋势，并根据这些趋势来构想企业的未来形态。这样，企业才能利用环境变化的力量，不断发展壮大。

(2) 短期性：企业运营策略是随机应变的短期对策，它规定着企业的具体行动，为各项业务决策提供了判断标准，所以企业运营策略的主要内容应该在一定时期内随机应变。美国有位学者曾经对几十家企业进行过调查，他发现当企业随机应变采取灵活的运营策略时，它们获得成功的机会反而大大增加。

(3) 局部性和策划性：企业运营策略从企业运营的方方面面具体对企业的发展进行计划，起着统率全部经营活动的纲领的作用。企业的每个部门、每个成员都肩负着实施企业运营策略的任务，因此使每个成员都熟知企业的策略目标，认清自己承担的责任，协调一致地开展工作，是获取成功的重要保证。

要确立策略的策划性，不能仅靠把整体目标分解为一组部门目标，然后凭借着行政命令，自上而下地贯彻执行；而应该寻求把策略方案转变为大多数人的自觉行动。因此在策略决策过程中，应该努力促进思想交流，发展新思想，力求达成广泛的共识。从这个意义上讲，制定策略决不应该是少数中、高层管理者的秘密谋划，而应该是以中高层领导为核心、以全体企业成员为参谋的大范围。这样形成的决策容易使各部门的目标保持一致，从而保证了策略的策划性地位。

二、企业运营的基本职能：采购、生产与物流职能

任何一个企业组织，都要追求一定的目标。尽管不同的企业所追求的目标可能不尽相同，但他们的职能和运作方式都大同小异。典型的企业运营有四个基本职能：采购、生产、质量和物流（如图1-2）这四个主要职能和其他辅助职能，分别完成不同但又相互联系的活动，使企业的生产经营活动得以正常运行。通常情况下，一个企业的成功不仅依赖于各个职能发挥得如何，更依赖于这些职能相互的协调程度。企业为了实现自己的经营目标，在确定了经营方针，即生产什么产品或提供何种服务的前提下，首先要做物资准备，即企业的采购职能。只有在确保采购的基础上，企业才能进行原材料的购买、产品加工等一系列生产活动。产品生产出来之后，需要通过流通使产品价值得以实现，即进行物流活动。可见，各种职能对企业经营来说都是必不可少的，并且每个职能都起到重要的作用，相互之间的协调性也显得尤为重要。若无采购部门与生产部门的密切配合，当企业需要扩大规模或设备更新时，可能会因采购无着落而难以实现。而质量、采购、物流职能都需要生产职能来推动，生产职能是核心。

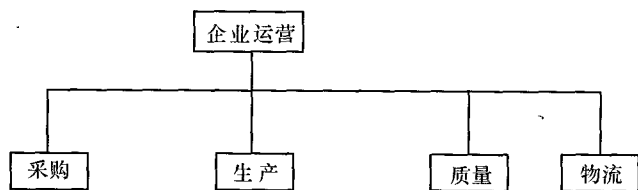


图 1-2 企业运营的四大基本职能

这里我们阐述了企业各种职能的重要性，更强调了各种职能相互协调的重要作用。显而易见，企业的四大基本职能在企业经营中的重要地位是不言而喻的，其重要意义还在于它是真正的价值创造过程，是产生企业利润的源泉。因此，企业运营策略按职能划分有

企业运营生产策略、企业运营采购策略、企业运营质量策略和企业运营物流策略等。

三、企业运营策略的内容

随着社会化大生产的发展，社会生产日趋复杂，社会环境变幻莫测，企业与环境联系的日益紧密，管理所涉及因素日益增多、日趋复杂，企业间竞争的日趋激烈，企业能否制定和实现正确的运营策略构想，关系到企业的兴亡。

就企业而言，过去企业家往往追求运营策略的稳定性、长期性，期望对企业的发展施以长远地影响。但事实证明，多变的技术革新浪潮，意想不到的环境变化，往往使追求“稳定性”的企业措手不及。企业要适应全球市场的激烈竞争，必须对自己的发展有一个运营策略规划，要在彻底了解和准确把握企业内部条件和外部环境变化的同时，结合本企业的特点，制定出最佳的企业运营策略。企业如果没有科学的策略目标、长远打算，只顾眼前和一时的成就，便不可能持续发展，更不可能在竞争中取胜，企业惟有运筹帷幄，深谋远虑，才能策略制胜，才能不断发展壮大。

现代中国企业已进入了由面向计划的传统管理到面向市场的策略经营时代，制定企业运营策略已在企业的经营管理中越来越显示出其突出的地位和作用。运营策略要求管理者必须审时度势，及时作出反映。因此，具有迅速适应新变化的能力比周密的计划更加重要。而策略研究的成功与否，则取决于对客观事实的实际了解，分析能力和预测技术的发展使策略计划研究成为左右企业成败的关键因素，因此从实际出发注重对长期计划和策略研究，必将成为管理中突出的热门课题。

为了应对上述形势，我们必须对企业的发展进行全方位的设计或再设计，然后扎扎实实地执行。这个过程就是企业运营策略管理的过程，它应包括如下几个方面的课题：企业运营策略分析、企业运营营销策略、企业运营生产策略、企业运营产品策略、企业运营

采购策略、企业运营质量策略和企业运营物流策略等。

1. 企业运营策略分析：进行企业资源和能力分析、财务分析、人力资源分析、企业能力分析、策略管理分析、营销管理分析、生产管理分析、组织管理分析、企业文化分析等。

2. 企业运营采购策略创新：采购策略是指从宏观范围内确定采购资源、建立最优的供应商体系及策略伙伴关系。在这里我们还指在最新的技术平台上搭建最优的采购体系，建立最适合自己的采购方式、采购渠道，从而使企业走向市场、创建市场。

3. 企业运营生产与物流策略创新：企业运营生产策略是企业根据所选定的目标市场和产品特点构造其生产系统时所应遵循的指导思想以及在这种指导思想下的一系列决策、规划及计划。企业运营生产策略作为一个职能策略，其作用在于在生产领域内取得某种竞争优势以支持企业的经营策略，而不局限于处理和解决生产领域内部的矛盾和问题。具体来说，企业运营生产策略与传统方法有两个明显的差异：第一，企业运营生产策略强调了对产品竞争力的保障，通过目标优先级的决策实现了产品竞争优势，而传统方法仅以成本和效率为中心，强调生产系统的高产出和规模经济；第二，企业运营生产策略强调了系统各要素间在生产类型结构框架下的协调性，而传统方法由于过分强调高效率与最现代化技术的应用，往往使系统内部的要素组合失调，不能最佳地发挥出结构的潜力。

4. 企业运营产品策略创新：产品策略是指企业为实现运营策略目标，根据市场需要变化和企业实力，对不同类别的产品发展方向所作的筹划。它是企业根据市场、技术等不同因素的变化，决定发展哪些产品，淘汰哪些产品，继续生产哪些产品，并促使产品结构优化和产品更新、升级的一种策略。它关系到企业总体经营的成败，涉及企业的长远利益，决定着企业的成长与繁荣。

5. 企业运营技术策略创新研究：在知识经济时代，技术成为



企业竞争的重要资源能力，企业更以技术资源与核心技术能力来决定竞争成败的惟一关键因素，因此对于技术有关的策略规划就跃居经营策略的核心地位。技术创新固然重要，但对企业来说，技术策略创新更重要。企业的技术创新最根本的目标是要提高企业的盈利水平。

6. 企业运营质量策略：质量策略是指企业为了使顾客能完全满意自己的产品或服务，成功地理解顾客爱好，综合而客观地测定顾客的满意程度，并根据调查分析结果，通过企业一体化来改善产品、服务及质量文化的一种经营策略。它要建立的是顾客至上的服务，使顾客感到百分之百满意从而效益倍增的质量革命系统。

7. 企业运营服务策略创新：所谓服务策略，是指对顾客具有重要意义、对企业又是可行的，有关提高服务质量的明确的原则或方法。简言之，即为顾客提供满意服务的根本方法，知顾客所需，供顾客所求。它是一种纲领，是企业在服务质量管理方面的经营理念。企业必须制定一种服务策略，它能使顾客感受到：“这就是我们的企业，这就是我们的经营之道：我们将始终为您服务”。

第二节 企业运营策略的制定程序

一、企业运营策略分析，寻找价值新的增长点

在企业运营的过程中，随着外部环境的变化和企业自身的发展，企业运营策略也应该作相应调整和转换。然而，要制定新的策略，首先必须寻找企业价值增长点，企业的现行运营策略是否已经适应于新形势。因此，识别和鉴定企业现行的策略是制定新策略的前提。只有确认现行策略已经不适用时，才有必要制定新的策略。

同时,也只有认清现行策略缺陷的基础上,才能制定出较为适宜的新的运营策略方案。分析企业内、外部环境,调查、分析和预测企业的外部环境是企业运营策略制定的基础。通过环境分析,策略制定人员应该认清企业所面临的主要机会和威胁,觉察现有和潜在竞争对手的图谋和未来的行动方向,了解未来一段时期社会政治、经济、技术、文化等的发展趋势以及企业由此而面临的机遇和挑战。用SWOT分析来分析企业的优势和劣势。

二、创造性地构想企业运营策略方案

创新和变革是企业运营策略的核心内容之一。企业运营策略最终要被落实为一组变革行动,通过改造现有的产品结构、技术结构、组织结构等使关键资源得到有效扩充,才可能在企业的现在和未来之间架起一座桥梁。而变革就是要用新方法、新观念取代旧方法、旧观念。特别需要注意的是,在大量的日常性事务的重压下,企业内非常容易滋生出墨守成规、因循守旧的观念,员工的工作士气会变得低落,创造力会受到压抑。要打破这种局面,企业领导在制定企业运营策略时必须力求创新,使企业运营策略能够激发起员工的热情。这意味着制定企业运营策略不是运用枯燥的数字填写一份平淡的计划,出色的策略要有特色,要有与众不同的构想和内容,而一味地模仿他人,是不可能制定出有意义的策略的。

三、企业运营策略的具体化

1. 企业运营策略作为每一阶段规划、经营/预算程序的起点,必须制度化、严格执行

企业运营策略必须滚动修订,必须以对市场、竞争情况的严谨分析为基础,并充分考虑外部因素对公司的威胁及机会,制定相应的策略。建立必要的制度,培养相应的策略规划能力,确保公司在快速变化的市场中,制定新的发展方向及策略,以求生存、发展。

2. 企业运营策略的具体化的目的和内容

(1) 企业运营策略的具体化的目的

制定企业未来一定时期的策略发展目标，包括在哪些市场及如何进行竞争，以及量化的财务、生产指标及人力资源需求预测，策略规划每年要进行审核及向前滚动修正，以适应市场变化的需要。

(2) 企业运营策略的具体化的主要内容：企业发展宏图及未来每一阶段策略目标概述，宏观经济环境及行业发展分析，企业的影响分析，本企业现状分析，企业面临的主要竞争对手分析（国内外竞争者），本企业未来每一阶段策略（方案），企业未来每一阶段财务目标预测，配合企业运营策略的主要资源需求预测，和前一时期企业运营策略的差异及总结。

3. 企业运营策略所涉及职能的角色和关键责任

交互的企业运营策略规划过程保证了总部目标与各业务部门目标及作业部门的一致性，应该是由上至下即公司总部首先制定整个公司的未来策略方向及发展目标，企业总部将整体策略目标根据策略优先顺序分解到各个业务部门，企业将分解目标传达给各业务部门，由各业务部门根据规划制定业务部门的策略，业务部门再将策略分解到各作业单位，由作业单位制定本单位策略规划。然后是由下至上各作业单位将作业单位规划输入至业务部门的整体策略规划，并接受业务部门的审核，各业务部门规划向最高领导层汇报，接受指导和审查，最高领导层根据企业运营策略目标审核各业务部门的策略，确保各业务部门策略与企业运营策略目标一致。各层次策略计划的侧重点各不相同，企业总部强调的指标是：远景目标，长期/财务目标，业务群及业务单元组合，投资分配，大型发展机遇等。业务部门强调的指标是：业务单元组合，投资分配，相关增长机遇，创造和利用协同效应等。作业部门强调的指标是：发展何种产品，在哪个市场，哪个地域竞争，如何竞争，价值定位，竞争优势来源，相关增长机遇。见表 1-1。