

+ 海峡两岸学术交流会年度报告

南京理工大学经济管理学院

中国文化大学商学院 联合编写

玄奘大学管理学院

嬗变环境与企业 管理创新

周小虎 主编



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

+ 海峡两岸学术交流会年度报告

南京理工大学经济管理学院
中国文化大学商学院 联合编写
玄奘大学管理学院

F270/1014

2008

嬗变环境与 企业管理创新

周小虎 主编



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

嬗变环境与企业管理创新/周小虎主编. —北京: 经济管理出版社, 2008.6

ISBN 978-7-5096-0276-8

I. 嬗... II. 周... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 079745 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京交通印务实业公司

经销: 新华书店

责任编辑: 张 艳

技术编辑: 黄 铄

责任校对: 超 凡

787mm×1092mm/16

23.25 印张 515 千字

2008 年 6 月第 1 版

2008 年 6 月第 1 次印刷

定价: 58.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-0276-8/F·267

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部
负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

海峡两岸学术交流年会组织委员会

主席：林彩梅（台湾中国文化大学商学院院长）
 恢光平（南京理工大学经济管理学院常务副院长）

成员：周小虎（南京理工大学企业管理系主任）
 杨台宁（台湾中国文化大学企业管理系主任）
 曾光荣（玄奘大学终身教育处教育长）

《嬗变环境与企业管理创新》

主 编：周小虎（南京理工大学）

副主编：杨台宁（台湾中国文化大学） 曾光荣（玄奘大学）

作 者：黄 敏 蔡敦崇 蔡宜安 陈 杰 陈津美 陈昆宏 陈斯杰
 陈晓天 程龙生 冯俊文 郭志权 哈进兵 韩晓梅 何 静
 洪国瑞 洪世雄 华 娟 黄 婧 黄浏红 黄永钦 黄玉婷
 贾苗苗 金 燕 康传林 李 莉 李顺成 梁 晶 林国威
 林诗伦 刘冰洁 刘海娟 刘建忠 刘佩云 刘兴国 刘卓林
 陆 健 马 苹 马 墙 马士斌 马义中 毛雯璐 苗成林
 宁筱嫒 牛俊磊 钱 敏 任璧钧 沈 弋 孙文婷 孙毓良
 王华亭 王南春子 王 勇 吴雪娜 徐光华 许淑雅 杨滨灿
 杨台宁 杨文胜 叶日武 于 竞 袁薇薇 曾光荣 张 晶
 张德慧 张列经 郑天宝 周建亨 周小虎 周 洋

目 录

前言 环境嬗变、战略创新与思维方式变革	1
第一篇 环境嬗变、企业战略与绩效	7
关系连结与行政力量对合作型态的影响	9
基于社会资本的中小企业国际化经营模式	19
企业文化与战略选择的实证研究	26
内部控制评价主体比较研究	31
企业内部控制与财务危机预警耦合分析	39
台湾金融控股公司财务绩效评比之研究	48
第二篇 环境嬗变、组织行为与人力资源管理	59
工作压力对职场偏差行为的影响	61
情绪劳动对职场偏差行为之影响	73
企业社会责任对组织认同之相关性研究	82
组织公平认知对员工偏差行为的影响	90
组织激励制度与员工公平认知关系之研究	102
员工导师关系网络对职业成功影响研究	111
员工对激励公平认知与工作满意度关系之研究	121
组织承诺与生涯承诺关系探讨	132
第三篇 环境嬗变与市场营销管理	139
体验营销与消费者价格敏感度之关系	141
体验营销、品牌形象、企业识别系统与购买意愿之探讨	156
超市顾客满意测评模型的构建与实证研究	169
服务补救方式与补救后顾客满意度之关系	184
商业沟通模式实证研究	203
技术创新类型与品牌形象之关系	213
连锁经营业评估指标体系研究	224
第四篇 嬗变环境、运营管理与信息管理	239
模糊环境中的能力集多阶段扩张决策分析	241
非正态分布下的过程能力指数	244
基于模糊加工时间和交货期的 Job-Shop 车间调度问题的遗传算法求解	254

煤矿企业 OHSAS 实施有效性的评价	262
企业信息系统用户接受行为影响因素研究	271
面向网络中介的网站用户信息满意测评实证研究	282
企业信息化投资的效能评估方法案例分析	292
第五篇 环境嬗变与社会管理	301
大学生零工资就业现象研究	303
教学质量对学生忠诚之增额效度：一项初步研究	310
营造农业企业化经营与价值链管理环境之研究	317
烟品消费知觉之研究	331
KTV 流行歌曲点唱的长尾现象与营运模式	341
原住民地区观光产业经营管理策略之研究	355
后记	365

前言 环境嬗变、战略创新与思维方式变革

周小虎*

一、环境嬗变与企业增长路径选择

(一) 环境嬗变中的经营绩效变化

进入 2008 年以来,中国内地经济发展出现了一些微妙的变化,以 2008 年春季广交会为例,交易总额增长速度同期下降了 10.9%。其中,服装及衣着附件成交 28.7 亿美元,下降 4.8%;纺织纱线、织物及制品成交 24.6 亿美元,下降 16.8%;陶瓷、家具、办公用具、玩具和塑料制品分别成交 10.9 亿、10.8 亿、8.9 亿、7.6 亿和 1.2 亿美元,下降 9.5%、1.5%、16.3%、10.8%和 9.1%。^① 服装业的情况只是一个代表,有资料表明 2008 年的头几个月内地企业整体的盈利水平出现了大幅下降,全国规模以上工业 1~2 月份累计实现利润比上年同期增长 16.5%,回落幅度达到 27.3 个百分点。^②

①

有三个原因可能会造成这种变化的趋势持续下去,甚至会进一步扩大。首先,人民币升值。人民币升值的幅度越来越大,自 2005 年汇改以来,人民币币值在两年多时间里累计升值 18%。今年一季度,累计升值达 4.3%。人民币的升值在影响着企业产出,我国目前仍然是外贸依存度较高的国家。其次,CPI 上涨。2008 年社会消费品零售总额同比增长 20.6%,比 2007 年加快 5.7 个百分点;居民消费价格总水平上涨 8.0%,涨幅比上年同期高 5.3 个百分点。再次,国际原材料价格上涨。不管是发展中国家,还是发达国家,原材料价格攀升的势头进一步升温,特别是石油、铁矿石和粮食。CPI 和国际原材料价格上涨又都在加大企业的生产成本。

(二) 环境嬗变与增长路径改变

宏观环境的变化固然存在多种多样的原因,但这种变化与企业自身运营方式不无联系,传统粗放型生产方式对环境嬗变产生重要影响。

(1) 粗放型生产方式导致要素价格长期扭曲。低层次的劳动密集生产方式要求粮油肉禽等农产品、能源原材料、劳动力成本等长期处于不合理的低位状态。据国家统计局的数据显

* 作者简介:周小虎,男,1962 年生,中国企业管理研究会常务理事,中国企业家联合会知识更新工程专家指导室委员会委员,江苏省企业发展与管理工程学会常务理事,南京理工大学企业管理系主任,教授。电子邮件:njuzxh@yahoo.com.cn.

① 中国进出口交易会官方网站, <http://www.cantonfair.org.cn/cn/about/sessions/turnover/index.htm>.

② 中国信息报:《2008 年一季度中国经济述评》,2008 年 04 月 19 日。

示, 2006 年与 2002 年相比, 居民收入占国民可支配收入比重下降了 8.7 个百分点, 居民收入中特别是劳动者报酬增长偏慢。粗放型生产方式也是影响环境、土地、矿山等资源价格扭曲的根本原因。因此, 目前 CPI 上涨有其合理性, 也是经济进一步发展所必需的。

(2) 粗放型生产方式导致了高污染、高物耗。以 2003 年为例, 我国消费的原油、原煤、铁矿石、钢铁、水泥、氧化铝分别占世界消费量的 7.4%、31%、30%、27%、40% 和 25%, 尤其是有些资源产品增量部分所占的比例更大。大量的物耗在一定程度加剧了国际市场的原材料价格的供需不平稳现状。以铁矿石为例, 中国这个强大的“吸铁石”, 占据了全球铁矿石约 30% 的消费量。从 2003 年开始, 在中国需求的强劲带动下, 钢铁业开始复苏, 国际铁矿石价格已连续 5 年大幅度涨价, 涨幅分别为 2003 年 8.9%, 2004 年 18.62%, 2005 年 71.5%, 2006 年 19%, 2007 年 9.5%。^①

低资源价格、低劳动力成本是高污染、高物耗粗放生产方式的“温床”, 而这种资源的比较优势导致目前高出口和高外贸依存度。反过来, 经济增长的主要基础即外贸经济又客观上加固对低要素价格需求, 从而进一步推动高污染、高物耗粗放生产方式的发展。因此, 2008 年经济变化预示着, 这种企业依靠这种经营方式的增长, 正在走向尽头。它呼唤企业重新选择增长方式, 对原有的生产方式进行变革。

二、企业持续增长的战略创新

增加研发投入, 促进产业升级一直被公认为摆脱目前企业困境的良方。的确, 我国企业普遍研究投资不足, 美国企业界均 R&D 投入强度自 1989 年就达到 3% 的水平。而统计数据显示, 2003 年我国企业 R&D 经费支出占销售收入的比重平均为 0.5%, 大中小企业平均水平分别为 0.78%、0.34% 和 0.37%, 尚未达到 1% 这一国际上认为极难生存的水平。^②

但是, 我国企业优势特别是民营企业多数体现在高度竞争的领域, 企业盈利水平较低, 企业在增加研发投入方面, 面对严重的资金短缺和人才短缺。一台售价 79 美元的国产 MP3, 国外要拿走 45 美元的专利费, 中国企业的纯利润只有 1.5 美元。因此, 单纯研究资金投入方式对于我国企业特别是民营企业来说并不具有普遍意义。

即使是企业研发, 同样也存在竞争和较量, Michael E. McGrath 提出了企业研发四个时代理论。他认为, 现代企业竞争已经从研发上的发明与产品开发成功时代, 转向了研发产品快速上市时代和更具研发生产率时代。而这个时代就是“要追求以较低的投入开发出比竞争对手更多更快的产品”。^③ 在与施乐公司的竞争中, 日本佳能并不是投入了更多的研发费用, 而是更加充分利用了它在精密机械技术、精密光学技术、微电子技术的优势, 将这些优势延伸到更多核心产品, 杠杆利用组织核心能力。^④

因此, 企业面对资源短缺、研发资金不足的局面, 唯一的出路是利用企业家创造能力, 通过改变经营理念, 进行战略创新, 塑造新的竞争优势, 才能保持企业持续发展。因为, 企业家从一开始就被看成是“把经济资源由较低生产率水平转变为较高生产率水平的人”, 创

① 郑建明:《铁矿石供求格局中国的市场地位与博弈策略》,《宏观经济研究》,2006 年 10 月。

② 资料来源:《中国科技统计年鉴》,中国统计出版社,2003 年。

③ Michael E. McGrath:《下一代产品开发:如何提高研发生产率,降低成本和缩短开发周期》,清华大学出版社,2005 年。

④ 普拉哈拉德、哈梅尔:《公司的核心能力》,《哈佛商业评论》,2004 年 1 月。

造能力就成为企业家最根本的特征。“在不断变化的世界上，战略改革是创造财富的关键。战略创新能够调整现存行业模式……既为客户创造价值，又能打乱竞争者的脚步。战略创新是新来者面对巨大资源短缺也能成功的唯一途径。”^①

什么是战略创新呢？我们认为它是一种通过重组企业价值链、改变竞争基础、调整竞争范围、优化组织生态网络等手段，以创造经济租金为目标，有关企业未来的、整体性的活动。战略创新能够实现企业在资源短缺情况下持续增长，关键在于避开了现有企业间在现有市场，以相同方式的竞争，开创了新的蓝海。正如 W. Chan Kim 所发现的，无论处于哪个行业，高增长型公司不是以竞争对手为基准，考虑如何以击败竞争对手来打造竞争优势。它们真正感兴趣的是创造与众不同的价值曲线，追求价值上的巨大飞跃，实现市场的主宰。^②

首先，重组企业价值链，就是要在认知企业价值产生过程的基础上，改变企业价值链的构成和资源分配的方式，以谋求不同行业经营者的价值曲线。我国不少中小企业资源相似，结构雷同，企业间的同质化程度极高。以服装业为例，从 2003 年起我国服装出口就占世界出口总量的 20% 以上，但服装出口中一般贸易的比重高达 63.84%，九千多户规模以上企业只有几个二线品牌，绝大多数是依靠低价竞争，企业在“无利润区”中挣扎。宁波锐拓进出口公司就深刻感受到“原地踏步”的感觉，其管理者说：“再扩大规模，没有利润，有什么用呢？没有利润的订单我情愿不接。”^③要跳出这种无利润区，需要相对同行重新组合价值链。在销售混凝土这个同质化行业中，墨西哥西迈克斯公司就不同于其他企业，他们在开发信息化系统上下工夫，这种资源配置模式的改变，使他们获得独有的及时交货能力，准时交货成为公司利润增长点。

其次，改变竞争基础，就是要求企业利用环境的变化，特别是消费市场的变化，发现新的行业成功因素，勇于改变企业间竞争规则，塑造新的规则。哈默尔在《战略就是革命》一文中写道，不管考察哪一个行业，你都会发现有三类公司，第一类是规则制定者，它们是行业的“主宰者”；第二类是规则遵循者，也就是那些对行业“主宰者”心存敬畏的公司，它们是行业中的“佃农”；还有一类公司，“这些公司不受传统和惯例的束缚，它们决意颠覆整个行业秩序，它们是反叛者，是激进派，是行业革命者”。^④当然，企业在利润增长受限时，可以利用嬗变环境，化威胁为机遇，塑造新行业规则，将自己变成新的行业主宰者。

不少中小企业管理者都将改变竞争基础看成是童话般的故事，他们宁可选择老老实实“务农”。其实，我们可以发现，能够在逆境中快速增长都不乏勇于探索的力量。南京的超市竞争极其激烈，在南京市超过 5000 平方米的大中型卖场已有 50 多家的背景下，各公司今年计划开设的大卖场总数竟达 30 家，并且几乎都是上万平方米的大店。从 20 世纪 90 年代后半期到现在，一批大型超市包括不少跨国企业，如“新帅联”、“华榕”、“新国道”、“利德隆”、“新一佳”和“诺玛特”黯然落幕，“家乐福”、“麦德龙”、“金润发”、“好又多”等著名超市企业也处于无利润局面。但苏果超市就是在这种恶劣环境中实现了高速增长，从 1996 年到 2004 年，创办仅八年，苏果以 95.8 亿元的年销售额跃上了流通大省江苏超市零售业的头把交椅，其根本就是改变了超市业的竞争基础。与大型洋超市不同，苏果的经营者敏锐地

① 加里·哈梅尔：《战略创新与战略成长》；库苏马诺、马凯斯：《下一波经济的战略思考》，华夏出版社，2003 年。

② W. Chan Kim, Renee Mauborgne：《价值创新：高增长的战略逻辑》，《哈佛商业评论》，2005 年 4 月。

③ 车晓蕙、赵叶苹：《低价倾销几无空间 广交会折射外贸增长方式转变》，《经济参考报》，2006 年 10 月 31 日。

④ 加里·哈默尔：《战略就是革命》，《哈佛商业评论》，1994 年 7 月。

发现在南京市场上,传统超市竞争的低成本基础正在让位于“方便性”竞争。这种改变是与南京消费水平提高、工作速度加快,以及南京特定高人口密度、“蜗牛”交通相联系的。苏果超市高举“便利店”旗号,采用“蜂窝战术”占有南京超市零售总额的50%的市场份额。事实上,那些大型企业由于需要面对多个市场,以及不同下属公司的战略之间牵挂,往往难以有苏果一样的本土化能力去改变特定市场竞争规则。这也就为中小企业的创造预留巨大的空间。

再次,调整竞争范围,不仅是指对新市场发现,更是指要在重新组合价值链基础上,调整战略行动要素的范围,去构造新的“战略群组”。“创新者们独特的技能就是战略想象力:不断推翻已有的假设,发掘新的可能,做出更有灵感的选择”(斯莱沃斯基,2003)。进入新世纪以来,一批以 Reger, Huff, Greve 以及 McNamara 为代表的学者极力推荐战略群组思想,^①战略群组是一组在技术领先程度、产品质量标准、价格策略、分销管道的选择以及客户服务等方面行动相似的企业。企业间雷同的价值链构成,也会从竞争范围上反映出来。企业可以通过改变战略要素构成,构造和选择新的战略要素,而超越现有企业竞争。

中保龙是南京一家做家庭装饰的中小企业,它从2000年创业至今已经在一个高度竞争的领域创造了知名的地方名牌“南京人自己的品牌”。通常家庭装潢企业的利润来源被称为配电盘模型(switchboard profit model),即家庭装潢企业通过为众多的原材料供货商(如木材、地板、瓷砖、家具等)提供大批量采购来减少个体家庭与商家的交易成本,通过提供完整的顾客解决方案来获利。不同于其他的家庭装潢企业,中保龙公司不仅提供更加完整全面的“一条龙服务”,而且通过后向一体化,将战略行动范围扩张到橱柜和木地板领域,这种多元化扩张并没有分散中保龙战略性资源,恰恰相反它为公司带来新的战略协同。在高度竞争中,当配电盘模型和顾客解决方案已经难以支撑公司利润时,中保龙的战略行动范围扩张为它带来新的利润增长点。

最后,优化组织生态网络,就是要求企业间从网络系统出发,保护好整个产业生态,在优化环境的过程中创造顾客价值,实现企业利润持续增长。越来越多的人意识到战略的原子主义思想已经难以适应企业的发展,企业与其外部环境同呼吸、共命运,它们一起组成了一个类似于自然生态的组织生态系统。扬西蒂教授发现,“每一个生态系统通常包括好几个业务域,这些领域可能与其他生态系统共享……要使生态系统有效运作,对于提供产品或服务至关重要的每一个业务都应该是健康的;任何一个业务域中的薄弱环节都有可能损害整个系统的业绩”,^②沃尔玛有22%的利润就是来自于有效的生态网络管理。现代企业实践在验证着一个古老的理念——“帮人就是帮自己”。企业需要在优化生态网络过程中,赢得网络成员的认可,构建自己的网络地位,获取商业利润的增长。在我国中小企业中还有大批的企业家抱有“自扫门前雪”的心态,事实上这种观念会很大程度掩遮企业家的视线,错过企业增长的重要时机。因为“破坏性创造”的市场信号很弱,它往往来自于现有市场的边缘或一个新的顾客群体(克里斯坦森,2004)。^③

苏美达公司是一家大型外贸集团,在20世纪90年代后期,随着中国进出口分开,苏美达失去了独有的进出口经营权的“政府资源”。当企业只要达到一定规模都可以自营进出口

① McGee, J. & Thomas, H. Strategy Groups: A Further Comment. Strategic Management Journal, 1989, 10.

② 马可·扬西蒂等:《制定战略从商业生态系统出发》,《哈佛商业评论》,2004年4月。

③ 克莱顿·M. 克里斯坦森、迈克尔·E. 雷纳:《困境与出路:企业如何制定破坏性增长战略》,中信出版社,2004年。

业务时，单纯的外贸公司生存地位受到严峻挑战。但经过多年的发展，苏美达不仅没有在竞争市场中消失，反而得到快速增长。这主要得益于苏美达公司长期对于生态网络的维护。不同于其他外贸公司，苏美达集团一直重视对货源工厂的服务，特别是一些没有技术力量和资金实力的中小企业，苏美达集团主动帮助做质量保证，提供技术服务。在生态网络的维护中，苏美达集团看到了自己在技术和服务上的薄弱点，为了提高网络维护能力，苏美达集团引进了大批工程技术人员，成立了自己的研发中心和品管部。这反过来改变苏美达集团的性质，使得它从纯外贸公司转向综合服务企业。在众多外贸企业为生存而挣扎的时候，苏美达集团因为能够提供技术服务和质量保证，获得为上下游企业创造价值的生存空间。现在苏美达集团已经加大了在研发和品管上的投入，它们成为公司主要利润增长源。

三、战略性思维的四个关键因素

战略创新呼唤企业家战略性思维。企业家战略思维就是企业家关于企业和利益相关者未来的思考、分析和认知；它融企业的长期发展和当下活动为一体，立足未来去把握企业能力的塑造；它思考的不是如何来适应环境变化，而是如何提前行动，通过自我的行动来改造环境。因此，企业家的战略思维总是与实践的和思维的创新、变化、未来联系在一起，通过实践活动的变革和思维假设图景的突破来创造企业的价值。有效塑造企业家的战略思维有必要把握四个关键因素：

改变思维模式：阻碍企业管理者洞察未来的重要原因就是他们的思维模式本身，因为人们总是习惯于从自己的思维假设来推断组织和环境的变化。当组织和外部环境变化的非连续性成分增加时，未来就会超出人们的思维想象，思维模式本身也就成为了思考的障碍。此时，改变思维模式、增加智力机会主义就能有助于提高战略思维水平。从企业远景形成角度来看，战略思维也需要员工具有变革思维模式的能力，需要将他们的思想统一于企业整体思维之中，形成集体行动的力量，这样才能有效地提高组织绩效。反过来，如果忽视了思维模式的变革就会失去自我调整的能力，错过新的机会，落后于竞争对手。思维模式的有效改变需要企业管理者不断自我反省，勇于挑战现有的权威和习惯假设，探究新的发展趋势并努力与之相适应。

认清目标和手段的差异：企业家和常人一样也会经常赶潮流，会在各种时尚上浪费资源，就像目前国内很多的企业上 ERP 项目一样；他们也会头脑发热，就像中航油的陈久霖一样在石油衍生品交易中亏损 5.54 亿美元；他们也会常常解错问题而无助于绩效的提高或者自己的努力结果只能用来否定企业的目标，就像爱多的胡志标争下一代“标王”，却断了企业前程，将自己送进牢狱……。实质上，这些问题都是根源于目标和手段的混淆。他们或者是因手段的绚丽而忘却目标，用手段来代替了目标；或者将目标和手段分裂开来，结果是南辕北辙。例如，爱多就误将策划当成目标所在，不择手段地追求策划的轰动效应。因此，处理好目标和手段也是提高企业家的战略思维水平重要的一环。

可持续增长价值观：传统的企业逻辑是追求自身利益的最大化，企业管理者变成损人利己的代名词，结果是社会充满了机会主义行为；企业内部也缺乏有效的信任。这种利益的最大化追求最终变成了损人而不利己，因为企业的代理成本增加，社会交易成本增加，造成企业和社会资源大量浪费。21 世纪企业家思维的进步是发现企业与社会协调发展的价值，德鲁克曾经说过，我们的时代最大危险是仍旧按照过去的逻辑来行事，缺乏有效的社会变革。从企业目标角度来看，这种变革具有双向的扩展，对外是促进社会的健康发展，对内是保证员

工的成长。如果不能将企业的员工成长、产品产出、社会发展三者统一起来，我们就不会具有企业长远发展的眼光；就会缺乏系统的思考；就会为应对改变而付出高昂的代价。

远大的理想：企业家战略思维水平的提高离不开其远大的理想。理想不是空想，要使得人们相信理想能够实现，从而成为企业长期追求的目标。这样的理想是建构于员工、企业和社会三个层次目标的可预测性基础上，在三个层次打下扎实的根基；它是从市场预测、核心能力、竞争分析和企业家个人成就观四个角度进行的选择，因而具有了稳定性和可靠性。远大理想又必须大大跨越现实，否则我们就会在各种时尚的花环中游荡，被各种短期利益所诱惑，看不见真实的目标所在；我们也就不可能对企业的活动给予合理的评价，因为按照熊彼特的观点，短期的静态的效用最大化，并不等于长期的动态效用最大化；我们也就不可能真正理解企业资源需求所在，从而无法持续性投资来形成企业的核心竞争能力。

参考文献：

1. Michael E. McGrath:《下一代产品开发：如何提高研发生产率，降低成本和缩短开发周期》，清华大学出版社，2005年。
2. 普拉哈拉德、哈梅尔：《公司的核心能力》，《哈佛商业评论》，2004年1月。
3. 加里·哈梅尔：《战略创新与战略成长》；库苏马诺、马凯斯：《下一波经济的战略思考》，华夏出版社，2003年。
4. W. Chan Kim, Renee Mauborgne:《价值创新：高增长的战略逻辑》，《哈佛商业评论》，2005年4月。
5. 加里·哈默尔：《战略就是革命》，《哈佛商业评论》，1994年7月。
6. McGee, J.& Thomas, H. Strategy Groups: A Further Comment. Strategic Management Journal, 1989, 10.
7. 马可·扬西蒂等：《制定战略从商业生态系统出发》，《哈佛商业评论》，2004年4月。
8. 克莱顿·M. 克里斯坦森、迈克尔·E. 雷纳：《困境与出路：企业如何制定破坏性增长战略》，中信出版社，2004年。

第一篇

环境嬗变、企业战略与绩效

关系连结与行政力量对合作型态的影响

——以家电业为例

康传林 陈昆宏*

一、问题提出

我国台湾家电产值连年升高,但进口家电数量也屡破新高,促使家电产业之竞争不再像过去只限于岛内厂商。而且家电产业另一个发展趋势为大型电器加盟店及量贩店兴起,因此将一般家电零售业定位为“夕阳产业”。虽然家电零售业近年来遭遇强大的竞争,可是由于与一般消费者生活结合密切,因此,依然遍布大街小巷,仍旧是各大家电业供货商兵家必争之地。再加上家电产品已达成成熟及标准化之下,大多数家电卖场所销售产品与品牌差异并不大,使得家电业者彼此竞争更是激烈。也因此,家电业的竞争不只来自于比较机种功能、品牌及价格上,差异化策略之运用如优异的服务质量也成为厂商进行之竞争力来源。家电业者身处在这快速多变的竞争环境中,要如何来突破经营困境并持续发展,是家电业者须不断探讨及思考的课题。

对营销通路的掌握,是目前产业间核心竞争力的一个重要来源。其中,供货商与零售商因为不同的关系联结方式及供货商使用不同的权力控制与零售商间的互动模式,因而使其合作型态会偏好于哪一种?本研究欲借由遍布各小区与消费者贴近的电器零售商为样本,来达到以下的研究目的:

- (1) 在现存的关系连结中,零售商偏好的合作型态。
- (2) 了解零售商在不同的合作型态时,权力运作所造成的影响。
- (3) 了解产业间不同的关系连结及运用不同的权力控制,对产业间合作型态偏好的影响。

二、文献回顾

(一) 营销通路

早期交易行为因交通、信息不发达,所以主要的通路活动大约为生产厂商直接交货到消费者手中,较少经由其他组织。而随着时代的进步,现今经济制度下,大部分的生产厂商并非直接将产品销售给最终消费者,而是中间存在着一群营销中间机构,通过营销中间机构,将其产品由生产者转移到消费者手中,这些营销中间机构即组成了营销通路(Kolter, 1993)。因此商品的交易过程趋于复杂化,而发展出许多的通路理论。通路理论早期由学者Bucklin (1966) 提出,营销通路是由一组结构所组成,此结构是执行将所有产品及所有权由

* 作者简介:康传林,中国文化大学企业管理学系副教授;陈昆宏,中国文化大学研究生。

生产者转移至消费者手中的活动。

而近代较为大众所采用的则为 Kotler 于 1999 年所提出的通路阶层理论, 他将营销通路分为消费品市场及工业品市场, 而以中间阶层层数为分类方式, 形式上分为零阶通路、一阶通路、二阶通路及三阶通路。并且认为利用通路结构的改变能够以更有效率的方式提供给消费者更好的产品及服务。本研究根据以上的通路定义将家电产业通路定义为: 供货商→零售商→消费者之一阶通路为探讨主体。

(二) 关系连结

对于关系连结的定义, 历年来有许多学者提出各种观念, Liljander and Strandvik (1995) 则将连结视为维持顾客关系的退出障碍即视为高的转换成本, 这些障碍包括法律、经济、技术、地理、时间、知识、社会、文化、意识形态及心理等。Berry (1995), Berry & Parasuraman (1991) 则将关系连结分为三个层级——功能性、社会性及结构性, 并指出这三种类型具有层次的发展。其中功能层次主要依靠价格及其他差异化的方法, 使关系连结一起, 但稳定性并不可靠。而社会层次连结时, 相互间互动频繁, 将使连结更加稳固。当结构层次连结时, 可通过系统的连结, 使效率更加提高。实现的层级越高, 则结合强度越高, 将带给企业更多的收益。过去对于关系连结的意涵, 在众多学者之间存在着不同的观念, Han (1992), Wilson (1995), Smith (1998) 进一步将经济上、工作或财务上的利益等各方面的连结, 定义为功能性连结, 并认为功能性的连结也会使成员间的互动更紧密。而 Turner (1970), Berry and Parasuraman (1991), Wilson (1995) 等学者则将个人性的结合、服务递送及双方有共同价值观或事物定义为社会性连结。Smith (1998) 认为结构连结是和关系之结构、治理和规范制度有关的结合。Berry and Parasuraman (1991) 指出结构连结为借由提供有价值且不易取得的服务给客户, 以提高客户转换的成本。本研究则认为 Wilson (1995)、Han (1992) 和 Smith (1998) 等研究学者提出之论点较为适用于家电产业供货商与零售商之买卖关系。因此予以采用其所提出之三种关系连结的类型, 应能描述通路成员之间的关系连结。所以本研究采用功能连结、社会连结和结构连结三种关系连结的形式为关系连结构面。

(三) 行政力量

在组织中管理者对于正确地善用行政力量 (administrative power) 即管理的权力, 可以使下属得到满足及激励, 使组织得到更大生产力及创造力。而历年来许多学者对通路中权力来源的研究相当多, 其中以 French and Raven (1959) 两位学者依据资源 (resources) 性质所提出的五种权力的基本来源架构最常被引用, 其内容为强制权 (coercive power)、奖赏权 (reward power)、合法权 (legitimacy power)、专家权 (expert power) 及参考权 (reference power)。Raven & Kruglanski (1970) 根据以上五种权力来源, 并以其为基础提出了第六个权力来源即为信息权 (information power), 这个权力来源是指拥有其他通路成员所认为有利益的信息。

Hunt & Nevin (1974) 则认为权力来源应以自愿或非自愿为分野, 而强制权牵涉到潜在罚责, 为通路成员所不愿意接受的, 应该独立出来与其他权力来源分开。因此便将权力来源区分为强制性及非强制性两种。强制性权力来源为强制权, 主要是以惩罚为手段; 非强制性权力来源则包含: 奖赏权、专家权、法定权、参考权。因此, 本研究将以强制权力及非强制权力为行政力量构面。

(四) 合作型态

买卖双方之间的关系大致可从两个面向来看,一种是在传统面向下的竞争及敌对;另一种面向是双方为合作的关系,并存在着共同的利。而在传统的敌对关系中, Schonberger (1986) 就认为买卖双方为降低成本,将尽可能压迫对方的价格及质量,使双方互视其为竞争对手,并生怕产品被对方掌控,也使双方不愿意多做沟通,矛盾与冲突将长期存在,因此在合作期间内比价、议价及更换合作厂商等动作不断,双方缺乏信任。所以,合作关系随时都有可能停止,也造成资源的效率降低。本研究以 Ring & Van de Ven (1992) 提出的交易成本的概念,提出风险及信任两个构面解释组织间的合作关系,即合作联盟可采用的互动模式,分别为市场 (market)、层级 (hierarchy)、循环契约 (recurrent contract) 与关系契约 (relational contract) 四种合作型态。当彼此信任程度低时,组织并不会合作,但会依交易的风险程度实施外购 (市场) 或自制 (层级) 的策略。但当信任程度高时,将选择以契约的方式,当交易风险低时,将以循环契约的合作关系 (即重复性的交易) 为主,如交易风险高时,将采用关系契约的合作方式降低交易成本与风险。因为家电零售商并无自制能力 (层级),因此本研究将以市场合作型态、循环契约合作型态及关系契约合作型态三种合作型态为构面。

三、假说提出

(一) 关系连结对合作型态之关系

本研究依照文献探讨,先行了解供货商与经销商之关系连结情形: Berry (1995), Berry and Parasuraman (1991) 等学者认为供货商与零售商的关系连结位于功能层次时,因主要依靠价格及其他差异化的方法,使关系连结一起,此时稳定性并不可靠。而社会层次连结时,相互间互动频繁,将使连结更加稳固。当结构层次连结时,因透过系统的连结,使效率提高。实现的层级越高,则结合强度越高。本研究以零售商的观点,建构与供货商关系连结的层次,以试图了解在不同的关系连结层次时,零售商将会偏好的合作型态。因而提出下列假设:

- H1: 功能连结时会影响合作型态之偏好。
- H2: 社会连结时会影响合作型态之偏好。
- H3: 结构连结时会影响合作型态之偏好。

(二) 行政力量对合作型态之关系

“权力的使用”已经被定义为通路成员间普遍的行为构面 (Geyskens, Steenkamp and Kumar, 1999)。在本研究中供货商对零售商行政力量的行使,包含了强制性的权力及非强制性的权力运用。其中,强制性权力的使用是指供货商利用与对方之间非正式性但具有约束性的协议或正式性的法定契约,要求对方去从事某一种行为,这些强制性的权力如惩罚、撤销合作关系等,主要根据对方顺从的程度所决定。因此顺从都是有条件的,并且会造成冲突的增加 (Brown and Frazier, 1978)。因此利用施压的方式去改变零售商的行为,容易造成负面的影响,所以使用强制性权力应该要谨慎。而非强制权力的沟通方式,运用在供货商与零售商之间,可促使双方发展出较一致的看法,有益于关系的承诺与协调,因此会更努力销售供货商的产品。因此,本研究提出下列假设: