

# 第一部分

## 了解商务挑战



# 第 1 章

# 商务世界

**阅读完本章后,你应该能够做到:**

1. 说明企业家在商务中的作用;
2. 阐明将企业看做开放系统的意义;
3. 阐明什么是经济制度以及它们的重要性;
4. 阐明经济活动中供给和需求的作用;
5. 说明企业的基本组织形式;
6. 说明管理在企业中的作用;
7. 讨论本书为你准备未来的商务活动提供了怎样的帮助。

## 在现实世界中：宏基公司的 PC 机蓄势待发

中国台湾的个人电脑生产企业宏基公司 (Acer) 现在是这个极具竞争性产业的主要竞争者之一。与亚洲许多其他的公司不同, 宏基公司不满足于成为其他企业生产和组装产品的廉价的劳动力来源。它也不愿像许多其他的台湾企业那样只是仿造他人的产品。通过以自己公司的名义生产自己创造的产品, 它已经成为一个全球性企业。在桌上电脑、膝上电脑以及笔记本电脑的总销量方面, 宏基公司现在排名世界第七。

最近宏基公司加快了发展步伐。在 20 世纪 90 年代中期, 它的产值和销售收入几乎翻了一番, 公司的市值翻了两番, 超过了 20 亿美元。推动公司成功的力量来自公司的创始人即首席执行官施振荣 (Stan Shih)。要了解宏基公司的成功, 就必须首先了解施振荣。

施振荣持有宏基公司股份的价值达到 2.2 亿美元, 所以有理由认为他会乘坐头等舱旅行。其实他可不像那些通常既有人拎行李又有助手陪同的首席执行官们。他完全买得起名牌皮箱并在机场雇用一个搬运工。不过, 施振荣却购买带轮子的塑料行李箱并自己拖着。在工作中, 施振荣让他的高级主管在旧报告的背面做备忘记录。尽管他很讨厌浪费, 施振荣却不是一个吝啬的人。他对合乎情理的错误很宽容, 如果某个经理冒风险并犯了一个代价很高的错误, 那么他会耐心地将这笔费用以“学费”的名义加以抵消。他对下属非常信任, 而且他的所有工厂中都没有考勤用的钟。他这些开明、简朴的性格反映了他的出身以及对事业的态度。宏基的产品质量高, 有竞争力, 而且价格适中。

施振荣出生在中国大陆东南的一个岛屿——台湾省。他最初在港口城市高雄的谦卑经历形成了指导他事业成功的价值观和原则。施家生活非常节俭, 他在上中学以前甚至没有穿过皮鞋。他对自己的父亲知之甚少。他父亲为一个庙制香, 在施振荣 3 岁的时候就去世了。施振荣小时候就帮他母亲卖鸭蛋, 这种经历对他的事业是无价之宝。每个鸭蛋的利润就像蛋壳一样薄, 但是如果卖得足够多的话, 利润也是很可观的。所以他在头脑中形成这样的原则: 低利润率加高销售量是事业的成功所在。

施振荣的数学成绩是 A<sup>+</sup>, 但那时候他在班级中很少发言, 非常腼腆。他母亲不断地激励他要有更多的冒险精神。甚至在施振荣还是少年的时候, 他母亲就把他送到了台北这样的大城市, 让他独立生活了几个月。施振荣在中国台湾交通大学开始崭露头角, 成为校学生会主席。作为班级的顶尖学生, 施振荣成立了摄影、桥牌和乒乓球俱乐部, 这些运动是中国人非常喜爱的。通过

这些活动，施振荣学会了如何进行组织及如何与别人交往。他因此变得自信，而且名声渐起。

1972年获得硕士学位后，施振荣在中国台湾的一个家族式电子计算器生产企业——质强实业公司（Qualitron Industrial Corporation）担任设计工程师。在质强公司的经历使他改变了对台湾企业文化的看法。拥有公司财产的家庭成员将金钱投入其他商务活动，使质强公司面临艰难的困境。传统的中国家族式企业经常将家庭的金钱和企业的金钱混为一谈，而且他们很少与员工沟通。施振荣认识到必须找到经营企业的更好方式。

1976年，施振荣和几个朋友凑了25 000美元开办了一个公司。公司最初叫做多科技国际公司（Multi-tech International）后来根据拉丁字根改名为宏基（Acer），意思是敏捷、锐利。宏基公司的目标是以任何可能的方式投资于微处理器芯片。施振荣预料到作为今天个人计算机大脑的微处理器芯片会推动一场新的产业革命，他是最早预料到这一事件的人士之一。早期的宏基公司依靠设计通用芯片为生，如为台湾电子游戏机生产商设计芯片。

施振荣使公司的工程师既作为专业技术人员又作为股东的做法让所有的技术人员都很满意。其实，宏基公司的员工就是它第一批投资者。从宏基公司刚开始的时候，施振荣就营造不寻常的企业文化，这反映了深深地根植于他思想中的观念：人的本性是好的，诚实是与人交往的最佳方式。在这样一个和谐的环境中，宏基公司工程师设计的新产品像雨后春笋般地涌现。1981年，宏基公司的一个为计算机爱好者和大学开发的学习工具微型教授（MicroProfessor）成为它在国际市场上的第一个产品。1986年，宏基公司在使用英特尔386微处理器的32位计算机市场上超过了IBM公司。

几年前，施振荣将宏基公司分立为互相合作而实际上又互相独立的企业网络。明基公司（Acer Peripherals）生产显示器和键盘，并向位于新加坡的负责计算机营销的企业——宏基计算机国际公司（Acer Computer International, ACI）进行销售。不过，如果明基公司的价格太高，宏基计算机国际公司有权从其他企业购买。宏基还将它的组装生产线分布于全世界35个地方。

在采取这些做法之前的几年，施振荣就在头脑中形成了这种经营观念。他在旅行中经常对无法吃到可口的中国饭菜一事感到不满意。他想知道为什么中国食品不能像麦当劳销售的汉堡包一样用统一的质量标准生产出来。他还注意到很多计算机在世界各地生产出来，但就像中国餐馆一样，它们缺乏全球性的品牌和统一的质量标准。当时宏基公司所有的个人电脑都在台湾生产，因此施振荣可以监督产品的质量。后来他意识到可以用麦当劳的方式在全世界生产宏基计算机，同时保证统一质量。

宏基公司通过严格控制来确保每个地方的工人都履行同样的检测手续来获得一致的质量。它还保持很低的库存水平,使出厂的配件恰好满足组装成品的需要。这种方法除了可以减少库存产品占用现金外,还使宏基公司可以对各地市场千变万化的需求迅速做出反应。公司不必为销售大量的库存产品而推迟新产品的上市。“我们在各地销售全新的个人电脑,而不是落伍的款式,”施振荣说道。<sup>①</sup>

施振荣的商务经历一度很振奋人心而且收益很好,宏基公司的利润率是该行业平均利润率的两倍。他成功的关键因素包括从个人角度看未来、创新以及决策 将金钱投向技术和经营 激励有技能人的业绩 吸引顾客的产品和服务,开明的企业经营和管理方法。

在本书中,你会学习这些以及许多其他导致在商务中取得成功的因素。

## 1.1 商务基础

学习本书的最佳的起点是清楚地了解商务的真正含义。商务是将社会资源转化为产品和服务,并以盈利为目的向消费者销售的有组织的活动。企业每天都产生新的产品和服务,甚至可以满足我们没有的需求。实际上,很多公司通过提供产生消费者需求和需要的突破性产品和服务获得发展。在 CD、微波炉或微型货车被创造出来之前,我们中的哪个人对这些产品有过需要或需求?这些突破性思想是企业商务世界取得重大成功的基础。

在你学习本书的时候,你也应该像施振荣一样为自己的生活经历寻找良机。你应该将私人生活的大部分时间、给你带来幸福和成功的原则和价值观都应用到实现成功的商务活动中去。毕竟,追求商务世界的成功也是与其他人生追求相同的人生努力。

### 1.1.1 生活经历中的商务活动

大多数的人每天都接触商务活动,下面是几个例子:

- 从希尔斯商店 (Sears) 购买一套工具。
- 在埃克森 (Exxon) 加油站给车加汽油。
- 在海沃斯 (Hairworks) 理发。

<sup>①</sup> L. Kraar, “Acer’s Edge: PCs to Go,” *Fortune*, October 30, 1995, 187–204.

开车到麦当劳 McDonald's 购买麦香鸡蛋饼 Egg McMuffin) 早餐。

拨打微软公司的 800 服务热线请求为软件的错误操作提供技术支持。

- 在唱片店公司 (Record Bar ) 挑选胡蝶 Hooties 和布鲁菲斯 (Blowfish) 的 CD 唱片。

回答 WYMZ 电台的听众调查。

为在佛罗里达州 (Florida) 劳德戴尔城 (Lauderdale) 度春假 通过电话预订假日酒店 (Holiday Inn) 的房间。

在吉夫润滑油公司 (Jiffy - Lube) 给汽车换润滑油。

在魁克 - 玛特 (Quick - Mart) 购买六瓶装的你最喜欢的饮料。

在内地烤肉店 (Outback Steakhouse) 就餐后填写意见卡。

缴纳大学学费。

在你阅读这个清单的时候,你可能会很惊讶地发现我们处在一个身边就有如此广泛的商品和服务的优越环境之中。商品是企业为顾客生产的有形产品 如工具、CD、六瓶装饮料。服务是企业为顾客提供帮助或所做工作的无形产品,如理发、换油、软件调试。有些企业同时向我们提供产品和服务。吉夫润滑油公司提供排除旧润滑油的服务,并用新的商品——新润滑油和新过滤器替换。

实际上,商务活动深入我们生活的多个方面,并是我们日常生活的重要部分。生产企业生产所有各种商品 如面包烤炉、计算机、鞋、餐桌以及电话。服务企业从事你不愿意自己做的工作 如打扫房间、做早餐、理发、修车、清理垃圾。批发和零售企业分销和销售各种商品,如电器、服装、食品、汽车、机械。娱乐企业提供所有娱乐活动 如电影、电子游戏、微型高尔夫、舞厅、音乐以及体育活动。建筑企业建筑诸如房屋、办公室、商场、桥梁、道路这样的设施。

如果商务活动真的这样普及,而且我们在生活经历中已经对它有所了解的话,那么为什么还要看关于商务的书并且还要学习呢?原因是我们对商务的认识受到自身角色的影响。作为顾客,我们只看到了与顾客接触的人——销售人员、服务商、收银人员、广告人员、电视营销人员、维修和维护技术人员——的活动。这些人都向我们提供商品和服务,他们的工作对商务是极其重要的。不过,这种接触只提供了商务非常有限的一个方面。大多数让人感兴趣的活动以及全面了解如何组织商务活动都是不可见的。作为顾客,我们并不真地关心提供商品和服务所需的东西。我们只是希望可以迅速、便捷地以适当的价格满足我们的需要。因此,尽管广泛地接触着商务活动,商务对我们还是一个谜。

刚接触工作所得的经验可能多一点启发性,因为你可以从内部了解企业

的运作情况。但是即使有这种优势，无论是临时的、兼职的还是全职的工作，你也只能对商务活动的众多内容有一个大概的了解。无论是在生产线的一端堆积成品包装箱、汇总向供应商支付的现金、做汉堡包、记录零售市场的销售情况、向杂货店的货架配货，还是收获农产品，你都只会将精力集中在自己的工作

即使那些工作多年的人对自己的商务活动也可能了解得很有限。汽车销售人员担心顾客被 20 000 美元的价签“吓走”。但是，销售人员可能不会了解汽车经销商从生产商购进汽车时所面临的压力，也就是经营一个销售企业所需的各种费用的压力。为一个企业工作过五年的律师可能无法理解企业为什么不出分红决策，而事实上企业还没有获得足够的利润。实际上，很多参加工作的人并不完全了解他们的组织赖以经营的企业环境。不过，他们在了解这些方面还是有优势的。

### 1.1.2 全面的商务观念

正像定义得那样，商务是将社会资源转化为产品和服务，并以盈利为目的向消费者销售的有组织的活动。我们这里详细讲述这个定义以便了解商务要素。商务要素是满足人类需求的社会资源：

自然资源 最终用于生产产品的原料 如矿产、蕴藏的石油、森林、农田以及水。

- 资本，工具、设备、机械、分销设施以及用于生产企业产品和服务的建筑，还包括用来购买各种形式资本的资金。
- 劳动力，从事将资源转化为商品和服务工作的人力资源（知识、技能、精力）。
- 企业家，计划与管理各种资源并为此设立向消费者提供产品和服务的企业的人。

### 1.1.3 企业家的关键作用

企业家是一切商务活动的动力。他或她发现到市场上对产品和服务的需求，并设计产品和服务来满足这些需求。企业家获取生产产品和服务所需的技术、设备、机械等，并确定从事该工作的工人所需的知识和技能。企业家可能还要发挥管理职能来控制 and 掌握所有这些资源以及制定如何完成他或她的最初计划。

企业家也是风险承担者，他们还是富于想像和创新的人。他们通常将自己的时间、金钱以及名声投入到商务活动中去。不过，所有的资源都是稀缺的或在某种程度上是有限的，因此商务世界中没有供现有的商务活动任意使用的无限资源。企业家必须认真地决策如何使用可用的资源。每种决策都面临着资源被丢失、浪费和不良使用的风险。

有时候，企业的风险是可以预测的，不过实际上总是存在着不确定性。当企业家具备这样的条件的时候，他们的风险会减少：

- 对市场和技术有广泛的了解
- 有管理类似商务活动和企业的经历
- 可以随时以合理的工资雇用技术熟练的劳动力
- 有生产产品和服务的充足资本
- 在质量和成本方面有相对于竞争对手的优势
- 有合作伙伴、供应商和分销商
- 有获取商务活动所需的所有资源的深思熟虑的计划

当然，要具备这些条件说起来容易做起来难。企业家的工作就是找到这些要素并对其进行配置。他或她通过建立企业计划达到这个目的。企业计划是详细说明如何建立并经营企业的文件。一个好的企业计划会增加企业家的成功机会。不过，企业家永远都不会没有风险。一些超出他们控制能力的事件会影响他们的商务活动，如经济状况、政府管制、竞争者行为以及消费者偏好和预期的变化。企业计划的计算失误、计划实施不当或者企业环境中的其他外部事件都会给商务活动带来灾难。例如，当沃尔特·迪斯尼公司 (Walt Disney Company) 的欧洲迪斯尼公司 (EuroDisney) 在法国开业的时候，企业计划没有很好地对欧洲人的爱好、传统以及旅行模式进行研究。结果，欧洲迪斯尼公司几乎破产。

有时候商务活动的损失明显是由于不良决策导致的，还有时候原因是隐藏或不明显的。每个决策都涉及机会成本问题，机会成本是指在使用资源时由于没有使用另一个可选方案而产生的损失。假设你只有 100 美元可用于圣诞节购物，这些钱只能一次性地购买你所挑选的各种项目。这会给你带来快乐，不过机会成本是由于你不能选择其他项目而无法得到的乐趣。在商务活动中，你会对如何使用时间和金钱做出很多决策。那么机会成本就是你不从事的商务活动会产生的收益的价值。大多数情况下，你只能猜测这种损失。

有时候机会成本是不为人所知的，而且只是想像中的成本。不过有时候这种成本是非常具体而实际的。例如，福特汽车公司 (Ford Motor Company) 否决了一位工程师的新车设计方案。在方案被否决后，该工程师离开福特公司

到克莱斯勒公司 (Chrysler), 克莱斯勒公司接受了这个新设想并且已经为此获利数百万美元。这个新设计是什么? 就是微型货车。福特公司实际上是在寻找别的设计方案。福特公司的机会成本是在新的细分汽车市场中丧失了领先地位和数百万美元的销售收入。在克莱斯勒公司取得领先地位之后, 福特公司用了几年时间才成为这个市场的主要竞争者。

企业家行为总是有风险的。话又说回来, 企业家也会因为他们的创造性努力而得到可观的收益。很多人在开始时的地位很低下, 从小车库和宿舍中开始他们的商务活动, 最后成为行业的巨头。1910年, 18岁的约瑟·C. 豪尔 (Joyce C. Hall) 在堪萨斯城 (Kansas City) 的基督教青年会的一个小房间中开始了他的明信片业务, 他的企业现在成为世界上最大的贺卡公司——豪尔马克公司 (Hallmark)。比尔·盖茨 (Bill Gates) 在大学宿舍中就埋下了微软公司 (Microsoft) 的种子, 然后在家里开始了他的商务活动并最后成为亿万富翁。1939年, 在加利福尼亚保罗奥托 (Palo Alto) 租借的房子中工作的合作伙伴——威廉·惠莱特 (William Hewlett) 和大卫·普克德 (David Packard) 获得了他们的第一个大顾客——沃尔特·迪斯尼公司。迪斯尼公司从惠普公司 (Hewlett - Packard, HP) 购买了八套音频震荡器用于开发和测试经典的动画电影《梦幻》 (Fantasia) 的全新音响系统。自那以后, 惠普公司成为世界上最大的为科学家和工程师使用的电子测试仪器的生产商。现在的惠普公司提供千百种产品和服务, 每年的销售额达到 130 亿美元, 还是美国第 13 大出口商。<sup>①</sup>

当你听到“企业家”这个词的时候, 你可能会想到比尔·盖茨这样的人物。其实在一些大型组织中, 如 3M 公司、摩托罗拉公司、宝洁公司、施乐公司等, 也有企业家。这些企业中的一部分人正致力于利用社会资源创造满足消费者需求的新的商务活动。大企业的企业家的风险确实不像小企业那样大, 因为他们是无需用自己的金钱承担风险的员工。同时, 他们的回报也不是很大, 因为企业要保留很多的利润。不过大企业也开始认识到, 企业发展和创新的道路之一就是至少要在企业内部创造一个企业家行为的氛围, 也就是很多企业所说的“内部企业家”。

例如, 在 20 世纪 90 年代早期, 美国电报电话公司 (AT&T) 开始了万能卡业务 (Universal Card Services)。这是一个将公司的名片与顾客的信用卡联合起来的新业务。结果证明, 顾客、其他企业以及信用卡行业都特别愿意认可这种新产品。AT&T 的万能卡业务在六个月内就位列银行信用卡前 10 名之内, 而且不到四年的时间里, 该业务就发展到每年从顾客那里获得 90 亿美元以上支

① G. Bounds, L. Yorks, M. Adams, and G. Ranney, *Beyond Total Quality Management* (New York: McGraw-Hill, 1994).

付金额的规模。内部企业家行为现在给很多大公司带来生机与活力，它有助于公司创造新的商务机会。企业家行为和内部企业家行为使商务活动取得了令人振奋的进步。<sup>①</sup>

#### 1.1.4 赢利动机

所有企业家行为和商务活动的动机是什么？请到前面的商务定义中寻找答案，你会看到赢利这个词。用非常简单的话说，利润就是总销售额减去商务活动成本后的所得。从长期来讲，大多数的企业都通过计划和选择实现利润的最大化。当一个企业的投入（劳动力成本、原材料成本以及经营成本）价值最少而产出价值（销售额）最大时，它就实现了利润最大化。

企业通过创新性的方法来降低成本，如重新设计工作任务和生产工序，使之需要较少的劳动时间并消耗较少的原材料。另一个降低成本的方法是减少管理费用——可以雇用较少的高级管理人员或冬季时将恒温机的温度调低几度。企业还可以通过增加销售收入来使利润最大化，如将产品的分销网络扩大到世界上其他的国家。你在后面的章节中会看到，企业还可以采取很多其他的方法来调整利润等式两边的变量，可以同时影响销售额和成本使利润最大化。

例如，密西西比州（Mississippi）劳勒尔（Laurel）的约翰·麦克格洛斯林（John McGlothlin）经营南方艺术管理公司（Southern Artist Management Agency）。约翰采用新技术来扩大顾客范围并减少服务成本。他使用国际互联网与分散在南方的三个员工、世界上其他艺术家和团体进行联系。他为庆祝活动或音乐会订票，帮助唱片公司寻找人才，并通过浏览国际互联网把握音乐世界最新的发展动态。在国际互联网上开展商务活动给约翰带来的优势包括即时获取信息、迅速为顾客服务、降低经营成本等。约翰可以在不到一分钟时间内下载与一位艺术家签订的长达七页的合同，如果用传真的话，这会需要五六分钟，而且从来不用担心邮件丢失的事情发生。向英国发一份传真可能需要 10 美元，邮件则需要一周或更长的时间。国际互联网上的费用就是几分钱，而且信件在几秒钟就会到达。在线技术使约翰的工作更迅速、更廉价、获利能力更强，而且他的顾客喜欢这种服务方式。<sup>②</sup>

人们对更高水平的生活和成功的天生渴望驱使人们追求利润最大化。赢利动机，或者称为赚钱的渴望，驱使人们投身于商务活动。当然，还有其他的

<sup>①</sup> G. Bounds, ed., *Cases in Quality* (Burr Ridge, Ill.: Irwin, 1996).

<sup>②</sup> "Internet Keeps Agency Humming," *Small Business Exchange*, summer 1995, 3-4.

动机，如对有意义的人生追求的渴望、自我实现的满足、满足顾客需求的使命感、工作本身的乐趣。实际上，成功的商务人员认识到这些动机是确保企业长期兴旺繁荣的重要源泉。包括企业家在内的所有人为实现他们对企业及其目标的承诺，都必须感受到工作的乐趣。另外，利润和金钱收益使我们可以维持生活。

所有的企业都必须赚钱来弥补经营成本。大多数的企业将它们的金钱所得以利润的形式交给企业所有者。这些利润是他们投资于商务活动的时间和金钱的回报。相反，慈善机构用它们赚得的钱来提供更多的产品和服务，不过它们并不将这些钱作为利润而是作为盈余。这样的非营利性组织有红十字会 (Red Cross)、联合道路组织 (United Way)、慈善工业组织 (Goodwill Industries) 以及遍布美国的数千个其他的慈善组织。实际上它们不为任何人所有。尽管一个非营利性组织也有收入，但是没有人会为他或她的投资而得到经济收益。因此，对非营利性组织来说，它们的动机不是为自身获取利润，而是利用商务活动的收益开展慈善事业。遗憾的是，一些非营利性组织向创立人支付薪水的比例要超过营利性组织中的相应比例。

在本书中，我们用了很多的时间说明企业如何为所有者带来利润并为其他的利益相关者服务。当然，本书中大多数的原理和概念都适用于非营利性企业。非营利性企业也利用资本和资源为顾客提供产品和服务。非营利性企业的商务活动同样让人感兴趣而且同样有价值。

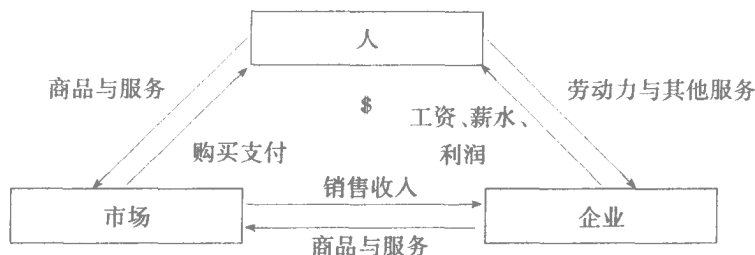
### 1.1.5 资源交换和金钱的流动

在我们的社会中，金钱是购买所有满足我们需求与需要的商品和服务的手段。它是衡量人们在市场上交换的资源价值尺度。我们占有的金钱数量决定了我们的生活水平、居住条件、汽车、服装、食品以及娱乐的形式。

出于维持我们的家庭以及其他重要人员生活的自发兴趣和动机，我们为了收益而工作。无论我们是企业家还是企业的雇员或者从事其他类型的工作，情况都是这样。然后我们将赚得的金钱用来购买市场上的商品和服务。这样，金钱的流动就形成了一个完整的循环，即从顾客到企业、再到雇员和其他得到并花费一部分利润的人。金钱流动以及资源交换给商务活动带来生机与活力 图表 1—1 是示意图。

图表 1—1

商务活动中金钱向其他资源的循环流动



### 1.1.6 基本的商务原则

通过金钱交换和商务活动，社会资源的形态发生变化并被分配到消费者手中。在每笔交易中顾客支付的价钱要比商品和服务的成本高一些，这样就产生了利润。就是成本、价格、顾客和利润之间的简单联系构成了一切商务活动的主干。请记住基本的商务原则：要使企业成功，你必须向顾客提供他们认可的商品和服务，而且你必须以可以弥补产品成本并带来利润的价格提供。

基本的商务原则看来简单明了，甚至无须去说。不过，每天都有企业失败，因为它们在一定程度上忘记了或没有遵守这个原则。有时候企业失败是因为计划不好或不能实施方案。例如，克莱斯勒公司在 1980 年前后几乎倒闭，因为它设计并生产了不吸引消费者的质量差的小汽车。它无法实现足以弥补开展商务活动所需费用的销售额。该公司几乎根据法律申请破产保护。破产保护是防止企业被所有债务压垮而帮助企业恢复的法律措施。如果一个企业真的破产，它要出售所有剩余的财产并向债权人尽可能多地偿付，然后终止存在。克莱斯勒公司没有破产，但是它已经到了破产的边缘。如果没有美国政府的帮助，它可能已经破产了。

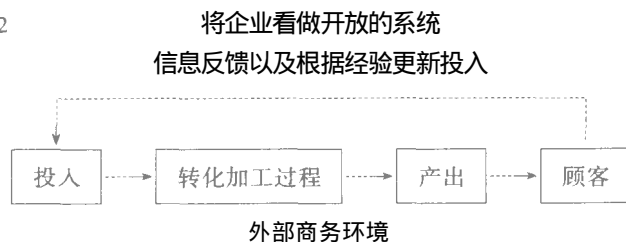
企业失败的另一个原因是经济陷入衰退阶段，即经济活动减缓，对所有商品的需求减少的时期。在衰退阶段，企业的利润会降低，因为销售收入不足以弥补企业费用，例如偿付建筑和机器贷款等费用。结果，企业努力降低费用并缩减生产规模以便适应其产品和服务的低需求水平。你可能见过朋友和家人丢掉工作的情形，那么你就会知道衰退会加重个人负担。即使在经济发展良好的时期，人们也会丢掉工作。但是在衰退阶段那些没有工作的人会发现寻找一份新工作更难。在你看本书的时候要记住这样的人生经历。如果你将这些新概念和方法应用于你自己的经历和观察中，你会对商务有更多的了解。

### 1.1.7 将企业看做开放的系统

正如华莱士公司 (Wallace Company) 的例子所体现的那样, 所有商务活动都是在较广泛的企业环境中开展的。开放系统观认为企业依靠外部环境取得为顾客生产产品和服务等产出所需的投入 (图表 1—2) 就是这种开放性给企业带来动力和有刺激性的挑战。在开放系统观中, 企业组织的功能包含下面三个阶段:

- 原料和能源投入到组织
- 将投入转化为产出
- 产出返回到外部环境

图表 1—2



例如, 当多米诺比萨饼公司 (Domino's Pizza) 新开一个经营点的时候, 它雇用员工、建立配料与包装盒的供应源、购买并安装烤炉和其他设备, 这些都是投入。利用工具、技术以及工作方法将投入转化为产出可以被称为生产过程。雇员接到订单、混合并准备配料、烘烤比萨饼、包装、向顾客交货的过程就是生产过程。该过程的主要产出是发送出去的比萨饼, 这里还有其他的产出, 如处理的废品以及多米诺公司司机为在规定期限内交货而匆忙开车时所面临的风险。

多米诺比萨饼公司提供的是一个向消费者供应产品的例子。消费者就是代表产品和服务最后一环的最终用户或顾客。消费者将产品和服务内在的大部分价值使用掉。这里的比萨饼被完全地消费掉了, 尽管可回收的包装箱纸板还留有少量的价值。

与多米诺比萨饼公司不一样, 很多企业向其他的企业提供产品和服务, 而不是向消费者提供。它们的顾客是产业供应链内的其他企业。产业供应链是每一个环节都向产品增加价值并传递给下一个企业的供应商和顾客的序列。例如, 一家叫做南方木材杰克公司 (Southern LumberJacks) 的父子经营企业从森林中砍伐木材并运到另一个家庭企业——惠丁顿锯木场 (Weddington's Sawmill)。锯木场将原木加工成一定尺寸的木材和木板。该企业将木材散放。

然后根据标准分级。它将木材运到一个全国性的木材零售商——84 木材公司 (84 Lumber Company)，向一般公众和建筑公司销售。然后当地的建筑公司——斯快尔家庭公司 (Squires Homes) 购买  $2 \times 4$  英寸规格的木板建造新房屋，最后销售这些房屋给消费者。在这个产业链中——从木材杰克公司到锯木场、木材公司、建筑公司——在木材流向消费者，即房屋买主的过程中，每个企业都给产品增加了价值。每个企业都依靠其他企业的投入并向供应链的下一个环节销售产出品。

在开放系统观的企业中，管理人员的主要目标是使这个系统运作得更有效率、更有效果。效率意味着在创造产出时不浪费投入。例如，生产汽车的两种主要投入是部件和劳动力。在组装汽车过程中，浪费 1% 部件的汽车生产厂的效率比浪费 5% 部件的汽车厂的效率高。一个将组装汽车所需劳动力削减 20% 的汽车厂也属于提高了效率。效率很重要，因为它使产出品保持较低的成本、使顾客更容易接受企业的产品和服务的价格，而且使企业能获得利润。如果产品的成本超过了顾客愿意为该产品和服务所支付的价格，那么企业就不能获得利润。企业必须有效率才能兴旺，但是仅仅有效率是不够的，企业还需要效果。

效果是指向企业内部和外部环境的人们提供可接受或需要的产出。效果意味着企业可以做它要做的事并可以完成它的任务。一个有效果的汽车生产商生产并销售可以满足人们对交通工具可靠性、舒适性以及有吸引力需要的汽车。一个有效果的递送服务机构，如联邦快递公司 (FedEx) 将包裹无损并可靠地递送到顾客手中而且不会让他们不满。图表 1—3 说明了联邦快递公司通常用来衡量、分析、指导服务质量并改善服务的指标。在根据这些要素改善他们业绩的同时，联邦快递公司的雇员也改善了他们为顾客服务的效果。效率和效果都是企业成功的关键。简而言之，效率意味着正确地做事，效果意味着做正确的事。

## 交叉功能联系 华莱士公司为生存而努力

C.S. 华莱士先生 (C.S. Wallace) 于 1942 年创办的华莱士公司是一家位于墨西哥湾沿岸的管道、阀门、配件以及其他主要用于化工、石化和建筑产业的专业产品的工业分销商。多年来，该公司一直是华莱士先生的儿子约翰 (John) 和萨尼·华莱士 (Sonny Wallace) 经营的家族企业。华莱士公司在业内的声誉一直非常好。不过，就像墨西哥湾沿岸的大多数企业一样，华莱士公司受到了 20 世纪 80 年代初的能源危机的强烈冲击。华莱士公司 80% 的销售额来自繁荣一时的工程和建筑业。不幸的是，1981 年这

些行业的销售一落千丈。即便是华莱士公司传统的维护和修理业务也萎靡不振。衰退对华莱士公司的影响持续了几年。

1985年,一个主要的客户——和氏赛兰尼化学公司(Hoechst Celanese Chemical)通知华莱士公司,它要利用“伙伴”系统巩固与供应商的关系。只有那些严格地符合质量标准——即完全根据需要并完全准时地始终如一地提供产品——的供应商才会被保留下来。由于已经处于危机之中,华莱士公司再不能丢掉一个大顾客,因此它开始了一轮改善所有商务活动的行动。

这次行动取得的成绩有销售增长、库存成本减少、新产品的成功推出、旷工减少、员工人事变动减少以及获取更高的利润。华莱士公司不仅成为生产率更高以及有令人向往的工作机会的企业,而且成为在顾客中更有价值的供应商。像蒙山托公司(Monsanto)、道氏化学公司以及康涅狄格共同人寿保险公司(Connecticut Mutual Life Insurance)这样的顾客本身就是作为供应商的华莱士公司卓越业绩的荣耀。1990年华莱士公司获得了表明在质量改进方面有卓越表现的著名的马尔科姆·柏德雷治国家质量奖(Malcolm Baldrige National Quality Award)。

不幸的是,1991年又发生了一次衰退,华莱士公司为生存进行了艰苦的努力。销售额和利润都下降了。由于对华莱士公司产品的需求减少,4 000 万美元库存的价值减少了38%。1992年1月华莱士公司根据11号法案申请了破产保护。在20世纪80年代的衰退中华莱士公司没有债务,因此它可以较好地摆脱危机。不幸的是,当20世纪90年代的衰退开始的时候,华莱士公司正向洛基山(Rocky Mountains)地区的一个破产的企业偿还2 500 万美元的债务。这个债务使华莱士公司要支付比20世纪80年代更高的费用。

墨西哥湾沿岸的其他工业企业也受到20世纪90年代早期衰退的严重冲击。德克萨斯州的银行以及美国其他地区的银行开始出现经营周转困难,向华莱士公司贷款的银行也不例外。在联邦存款保险公司的指导下,银行采取了保障自身发展的做法。它收回很多未支付的贷款,并要求立即支付。银行收回了华莱士公司的贷款,这极大地破坏了公司的财务状况,限制了对公司运转极其重要的现金流量。结果,华莱士公司不能购买大部分的必要产品,而且不能利用提前付款的现金折扣。有时候它还不得不以较高的价格从竞争对手那里购买产品。这些因素以及其他因素引起了销售和利润的减少,并将华莱士公司推向致命的恶性循环中。它的成本不断增加、销售额不断下降,而且盈利变为亏损。华莱士公司不能再借债,因为银行认为该公司的风险很大,可能无法偿还债务。

这些经济上的压力将华莱士公司进一步推向了深渊。同时,华莱士公司还沉迷于赢得柏德雷治奖。华莱士公司的管理人员非常积极地在全国各地穿梭,为赢得奖项进行游说。后来约翰·华莱士本人说,这些时间和金钱本可以用于更重要的问题上,如销售公司的产品和服务以及发现新的市场机会。尽管这样,华莱士公司还是尽

一切可能实现它让每个员工快乐地过日子的承诺。在它所有的改善质量的活动，管理人员拉近了与员工的距离并得到了员工的尊重。不幸的是，企业变得越来越糟糕以至于不得不裁减一些员工。这些人大部分在六个星期内都找到了类似的工作。当地的企业认可并欣赏这些华莱士公司原来员工的出色的训练程度和技能。

华莱士公司在 11 号法案破产保护过程期间努力恢复成功时期的经营能力，但是它的努力没有成功。在 1993 年 1 月，威尔逊工业公司 (Wilson Industries) 购买了华莱士公司并与它控股的泰勒—道森公司 (Tyler - Dawson Company) 合并。合并后的企业就是华莱士—泰勒—道森公司 (Wallace - Tyler - Dawson)。威尔逊工业公司采用了华莱士公司的管理原则和改善质量及为顾客服务的方法。实际上，约翰·华莱士现在领导着威尔逊工业公司的质量改善工作，而且该公司的现状非常好。<sup>①</sup>

### 1.1.8 企业的利益相关者

企业有很多利益相关者，即对企业的业绩持有利益的人。有的利益相关者直接从企业产出中受益，另一些在某种方式上受企业影响或有责任监督企业如何影响他人。现在我们看一看这些利益相关者可能包括哪些人。见图表 1—3。

图表 1—3

联邦快递公司服务质量指标与权数

| 权数 * | 服务质量指标                                             |
|------|----------------------------------------------------|
| 1    | 未处理电话。顾客服务机构没有回答的任何电话。                             |
| 5    | 再次投诉。顾客对首次投诉的结果不满意而再次进行的任何投诉。                      |
| 10   | 包裹损坏。包裹可见的和潜在的损坏以及天气或水造成的损坏。                       |
| 1    | 国际原因。反映企业国际业务 (包括这里所列的项目以及其他的诸如清关造成的耽搁) 服务质量的综合指标。 |
| 1    | 发货单调整请求。顾客要求调整的发货单上面的包裹数量。                         |
| 10   | 包裹丢失。由于盗窃而丢失的包裹以及包裹中的东西。                           |
| 10   | 运货车失误。没有按要求将包裹送到的运货车的数量。                           |
| 1    | 丢失递送凭证。没有 (按承诺) 包含递送凭证材料的发货单数量。                    |

<sup>①</sup> B. Jendrucko and G. Bounds, "The Wallace Company Struggles for Survival," in *Cases in Quality*, ed. G. Bounds (Burr Ridge, Ill.: Irwin, 1996).