

战略选择

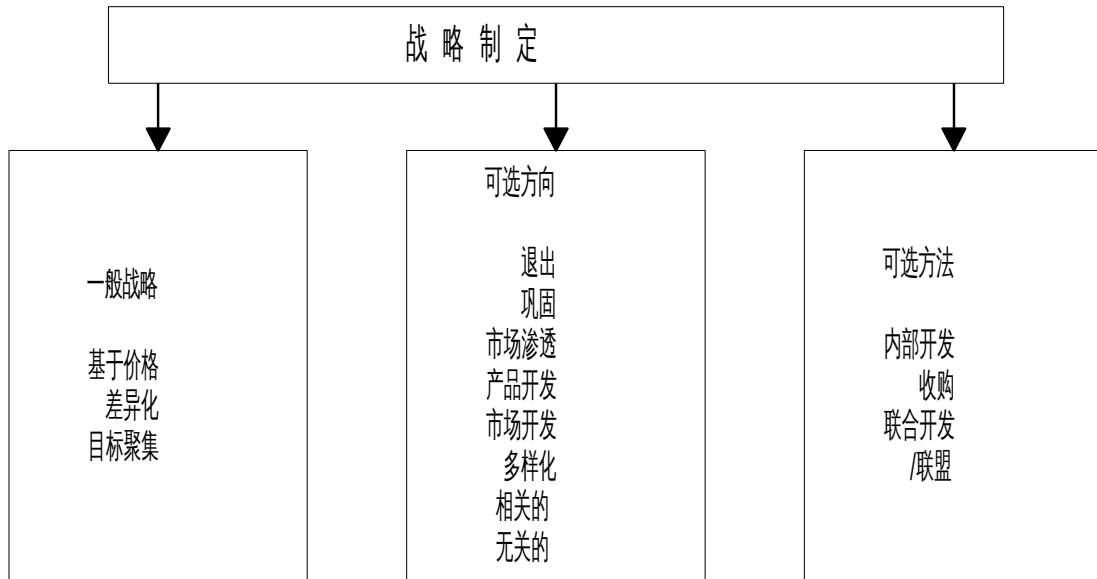


图 5.1 战略制定

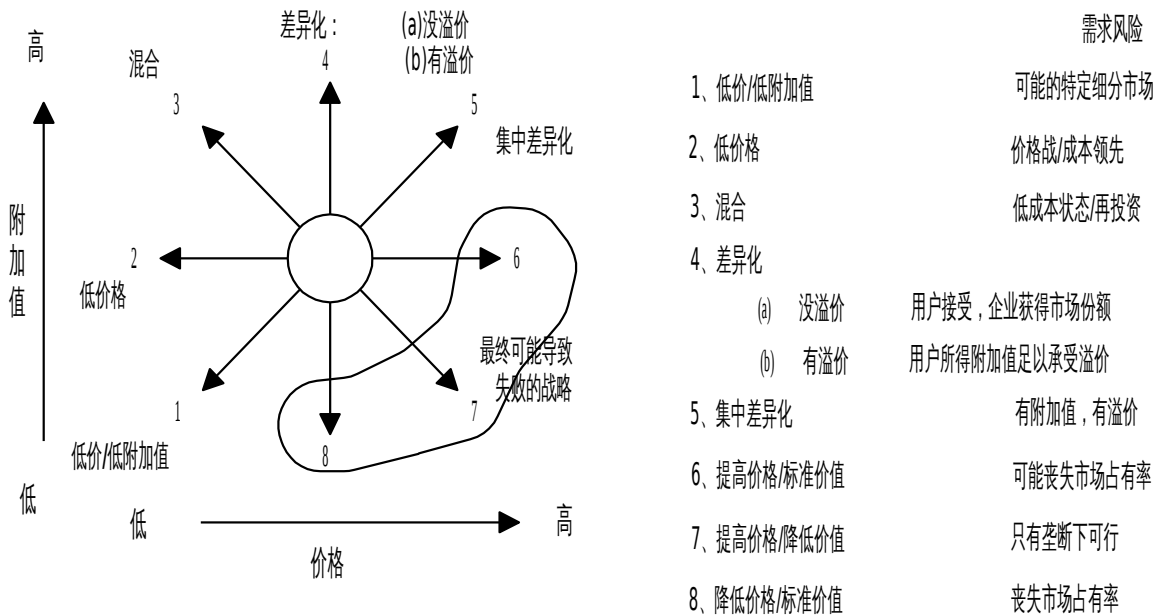


图 5.2 战略钟：竞争战略的选择

5.1 基于市场的一般战略：“战略钟”

- 基于价格的战略(路径 1, 2)
- 附加值或差异化战略(路径 4)

- 混合战略(路径 3)
- 集中差异化(路径 5)
- 失败的战略(路径 6, 7, 8)

5.2 维持和实施一般战略

- 成本和价值链：内部效率(经验曲线)，供应关系，竞争对手的弱点
- 差异化与价值链中的联系：顾客的需求和价值取向，技术驱动与需求驱动，价值链上各环节的配合
- 通过价值链中的联系进行差异化：客户的转移成本的形成，上下游的共同开发，信息系统战略
- 一般战略面临的管理上的挑战
- 顾客的需求及其在市场中的价值
 1. 一般战略的哪条路径最适合于该组织
 2. 利用完全不同于竞争对手的活动组合满足顾客的需求
 3. 实现成本效率
 4. 保证组织的战略方向和方法与一般战略一致

5.3 战略发展可选的方向

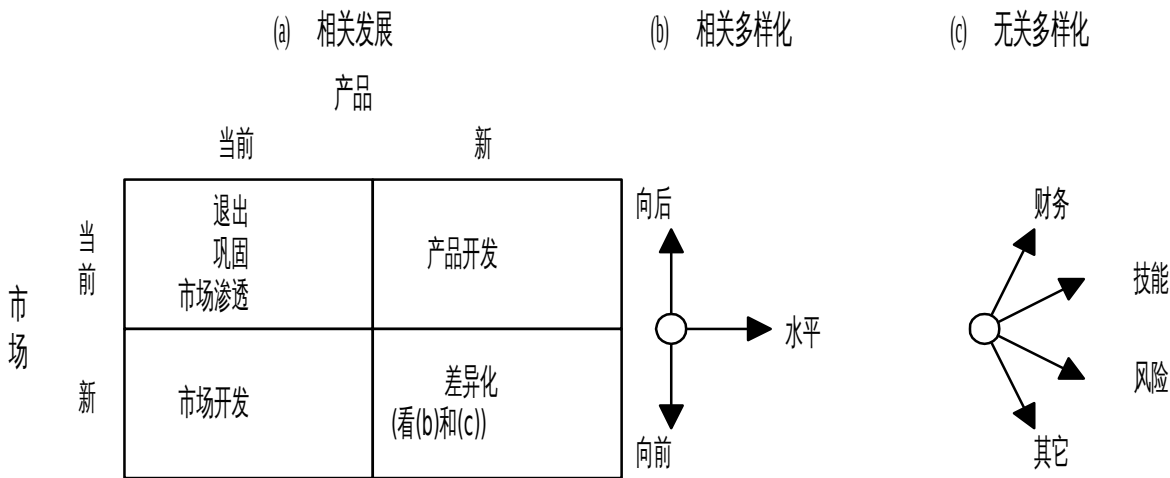


图 5.3 可选的战略发展方向

5.3.1 退出

退出方案经常被忽视，虽然在许多种情况下从市场中全部或部分地退出是最明智的行为。有些例子说明了这一点。

5.3.2 巩固

- 增长型市场中的巩固：资金
- 成熟市场中的巩固：质量、营销、改善成本和生产能力
- 下降市场中的巩固：购买退出者的定单、压缩生产能力

- 从成熟市场向下降市场过渡期的巩固：收获战略、准备撤退

5.3.3 市场渗透

- 细分市场的渗透
- 成熟市场非常困难

5.3.4 产品开发

- 现有产品不能提供足够的机会：人无我有，人有我变，人变我转
- 产品生命周期
- 产品开发的两难局面：BCG 分析
- 产品开发没有固定的成功模式

5.3.5 市场开发

- 冒险进入新市场的同时保持现有的产品的安全
- 进入新的细分市场
- 为产品开发新的用途
- 扩大到新的地区：出口
- 与产品开发密切相关

5.3.6 多样化(diversification)

1、相关多样化(related diversification)

可能的优势	举例/说明
1. 控制供应	
■ 数量	茶叶生产商拥有自己的茶场以保证持续供应
■ 质量	关键汽车零部件由公司自己生产
■ 价格	桌面打印设备会便宜些
2. 控制市场	英国鞋生产商拥有自己的零售分店保证分销
3. 获得信息	英国鞋生产商参与制造机器公司的活动以保证同步发展
4. 削减成本	联合钢铁厂在重新加热和运输方面节约了成本
5. 基础	
■ 专业技能	会计公司转到税收咨询或公司发展等业务
■ 技术	精密仪器设备生产商进入有相同技术要求的另一市场
6. 分散风险	避免过分依赖某产品/市场，并总结有关经验
7. 资源的利用	利用富裕的生产能力生产兼容产品

图 5.4 相关多样化的一些原因

垂直整合(vertical integration)

- 后向整合(backward integration)
- 前向整合(forward integration)
- 水平整合(horizontal integration)

2、无关多样化(unrelated diversification)

可能的优势	举例/说明
1. 需要利用富裕的现金或保证利润率	购买一个有税收亏损的企业
2. 个人价值或有权人物的目标	
3. 挖掘未充分利用的资源	个人在本地或全国的形象是很大的推动力
4. 脱离现有业务	农场主利用土地，地方机构利用塑料废品
5. 分散风险	通过无关多样化摆脱当前的夕阳业务
6. 排除某些部门或组织内的周期性影响	不把鸡蛋放在一个篮子里
7. 源于协同效益的利益	玩具生产商为工业制做塑料模具 会计公司转到税收咨询或公司发展等业务 参看正文

图 5.5 无关多样化的一些原因

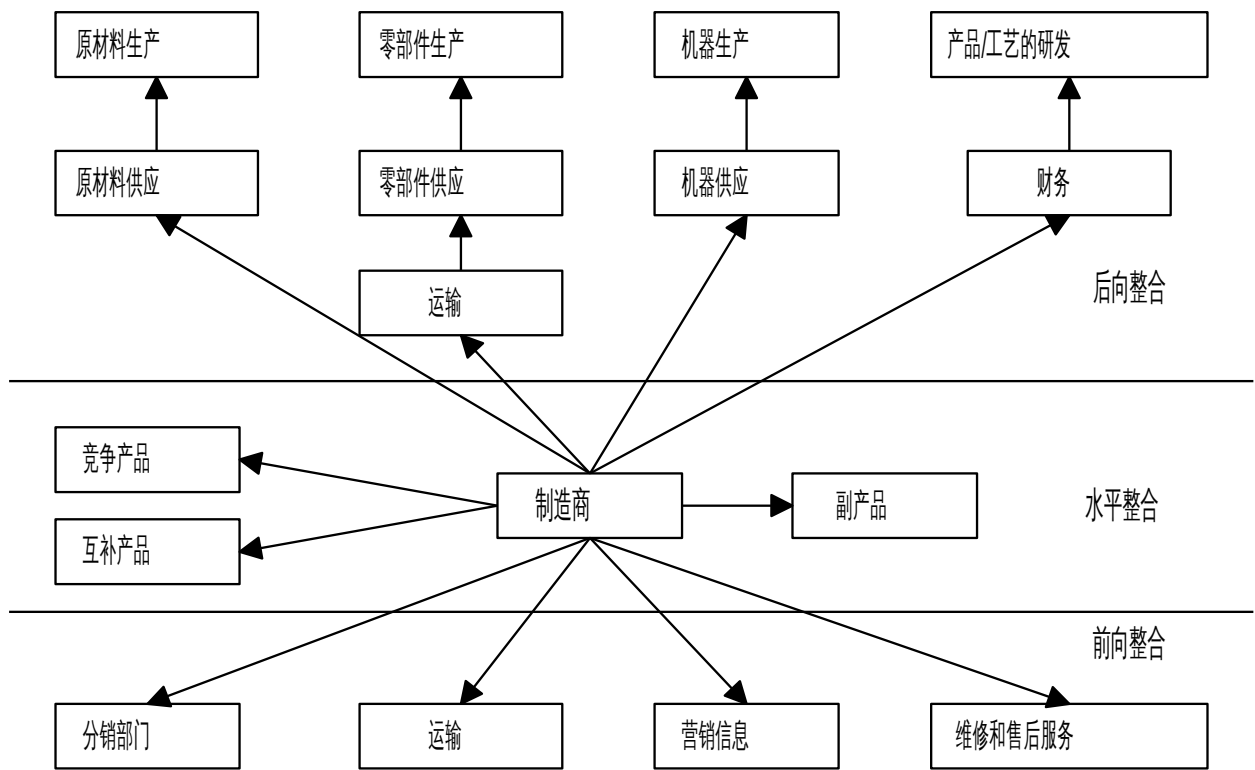


图 5.5 相关多样化的可选方案

5.4 战略发展可选的方法

5.4.1 内部开发(internal development)

■ 核心技术

- 研发能力
- 成本考虑和长期利益
- 高新技术与小公司：大公司与小公司的差别；小公司剪创造性强：风险大/总损失小；大公司不愿意开发高风险的产品，宁愿收购有前途的有产品的小公司
- 新的倾向：以项目为中心的组织方式；虚拟企业

5.4.2 购并(merge and acquisition)

- 快速进入
- 强-强联合，双赢
- 财务利益
- 业务和能力互补
- 购并的风险之一：买得了厂子，买不到人心，IBM 购买莲花
- 购并的风险之二：摩擦
- 购并的风险之三：新的垄断

课堂思考：面对世界的兼并大潮，中国电信业如何行动？

例 5.1 90 年代中期美国电信业购并浪潮

100 年来美国工业经历了五次购并浪潮：1895~1904，1915~1930，1960~1970，1975~1992，1995~至今。而美国电信业的购并大致经历四个阶段：1904 年贝尔专利到期之后，20 年代初期到 80 年代初期，80 年代中后期，90 年代中期。

与前三次相比，在数量、规模和垄断程度上均创历史最高水平。主要特点：

- 力度大、规模大
 - 方式新。自由组合，平等互利，交叉换股
 - 国际化
 - 垄断化
 - 战略行动。迎接 21 世纪全球电信竞争作战
- 背景：
- 技术发展的驱动。数字化，“三网合一”，宽带多媒体化；技术发展的高度不确定性
 - 市场竞争的结果
 - 美国反垄断法的松动

图 5.6 1996 年以来世界信息产业购并大事记

No.	事件	时间	金额 亿美元	意义
1	南贝尔 SBC 与太平洋电信 PTG	96,4,1	157	开两家前贝尔公司合并先河
2	大西洋贝尔与 Nynex	97,8,14	220	

3	WorldCom 兼并 MCI	97,10	370	小鱼吃大鱼
4	AT&T 收购 Teleport	98,1	113	AT&T 进入城市商业电信市场
5	SBC 收购新英格兰电信	98,1	40	SBC 进入美国东北部地方市场
6	康柏收购 Digital	98,1,26	96	跃升全球第二电脑公司，计算机业最大的一次购并
7	SBC 购并亚美达科	98,5	620	美国历史上最大的兼并案
8	北方电信购并 Bay Networks	98,6,15	91	IT 业最担心的系统供应商与数据网络系统提供商的合并事件
9	AT&T 收购 TCI 有线公司	98,6,26	480	打破本地垄断，进入 internet
10	AT&T 收购 TCG	98,7	129	与 MCI/WorldCom 抗衡
11	AT&T 与 BT 组建合资公司	98,7,26	100	提供跨国用户全球无缝业务
12	大西洋贝尔与 GTE	98,7,28	528	联合资本高达 1250 亿美元，成为美国第二大运营公司
13	美国在线收购网景公司	98,11,24	42	全球最大的因特网“网霸”
14	AT&T 兼并 IBM 全球数据业务部	98,12	50	填补 AT&T 高速数据空白
15	朗讯科技购并 Ascend	99,1,13	200	
16	Vodafone 购并 Airtouch	99,1,15	560	出现移动通信运营新巨头
17	AtHome 购并 Excite	99,1,19	67	
18	Yahoo 收购 GeoCities	99,1,28	46	

5.4.3 联合开发或联盟(joint development or alliances)

联盟的形式受下列因素影响：

- 资产管理：资产需要或不需要联合管理的程度
- 资产独立性：能否分开各方所涉及的资产
- 资产挪用性：联盟的一方或另一方挪用或盗用资产的风险有多大

(注意，这里资产并不仅仅指实物资产或财务资产，还包括市场技能、专业知识等无形资产)

图 5.7 概括了现存的联盟的不同形式，并总结了不同因素对这些联盟形式的影响。而且还说明了同样的因素还会如何影响选择购并而不是联盟。

图 5.7 战略联盟的种类和形成的原因

	松散的(市场)关系	契约关系	正式的所有关系	正式一体化
联盟的形式	网络组织，机会性联盟	分包经营，许可证经营和特权经营	联营，合资企业	购并
影响资产管理	资产不需要联合管理	资产管理可被隔离	资产需要联合管理	
资产独立性	资产不能独立出来	资产/技术能独立出来		资产不能独立出来

资产的盗用	资产被盗用的风险很低	资产被盗用的风险很高	资产被盗用的风险很高
-------	------------	------------	------------

- 合资企业(*joint ventures*)通常被看做一种协议组织，即合资双方还保持相互独立，但建立一个由母公司联合拥有的新企业。它是 90 年代初期东欧和西欧的公司开始合作业务的一个颇受欢迎的方法。在合资时，由东欧的公司提供劳动力、市场、有时还提供地产和厂房，而西欧公司提供技术和资金。
- 联营(*Consortia*)(由若干组织为同一目标而临时组成的国际财团、公司协会等)是包含两个或两个以上的组织的合营企业，并且通常更集中于某一特定的目标、业务或项目，其中包括大型国内工程，如中国的三峡工程、黄河小浪底工程、欧洲空中客车工程等。

在上述情况下，内部组织关系就可能以所有权的形式或以资产和利益共享的形式正式化。

- 网络组织(*networks*)是另一个极端，两个或更多的组织相互协作但并没有正式的关系，只通过一种互相信任的机制来进行合作。如前面实例 2.8 所示的丹麦 *Jutland* 地区的纺织行业所形成的松散的网络组织
- 机会性的联盟(*opportunistic alliances*)经常出现，它们集中于某特定的业务或项目，但却同样没有正式化的形式。在这个意义上说这些联盟更接近于市场关系而不是契约关系。存在这种形式的原因很多：
 - 不需要对资产进行联合管理，即资金、专门知识等以不正式的形式汇集在一起
 - 不容易将资产从相关的企业中独立出来，或独立出来会产生坏的影响，如其中一个合作者提供销售渠道
 - 如果资产分散到某独立组织会有很高的风险，在不同组织拥有专门的技能和知识时尤其如此

虚拟企业的出现。

- 特许品牌经营(*franchising*)最好的例子是麦当劳和可口可乐。这里特许经营者承担一些专门的活动，如生产、分销或销售等，但特许转让者负责品牌和营销，可能还包括培训
- 许可证经营(*licensing*)在科学研究行业比较普遍，在这些行业中，专利产品的生产权是收费的。如 **Dolby** 系统，**CDMA** 系统
- 分包(*subcontracting*)主要提供特定的服务或者完成某工序的一部分

例 5.2 世界电信联盟

联盟名称	Concert	Worldpartners	Global One
合作伙伴	BT, MCI	AT&T	Sprint, FT,GT
合资所有权比例	BT: 75% MCI: 25%	AT&T: 36% KDD: 18%	

参与公司的国家	英国，美国	美国，日本	美、英、法
组织方式和经营策略的比较			
关键因素	Concert	Worldpartners	Global One
齐心协力	<ul style="list-style-type: none"> ● Concert 控制产品及网络决策 ● MCI 和 BT 的销售战略不同 	<ul style="list-style-type: none"> ● 国际集团式思维 ● 没有对全球用户负责的激励 	<ul style="list-style-type: none"> ● 集中管理所有产品销售网络及市场 ● 所有人对 Global One 负责
业务范围	1、在 1994 年底向 40 个国家提供 120 套帧中继交换机 2、包括在成员国网络外的地点	大部分覆盖范围限于成员国国家	包括 Sprint 国际帧中继网已覆盖的 20 个国家，另外 21 个国家网络设备软件有待升级
地方实现	1. 由英国控制 2. BT 比 MCI 更国际化	成员国国家各行其是	1. 已经很好地国际化 2. 法、德的垄断意识面临挑战
经验教训	1. MCI 起步较慢 2. BT 全力支持积极的帧中继计划	国内帧中继取得一般性的成功	1. 严重亏损 2. 德意联盟，三家同床异梦
优势	一年的领先管理习惯于竞争	在亚洲有坚实基础 AT&T 实力雄厚	Sprint 首先提供业务 EUNETCom 网络提供良好的欧洲基础
劣势	间接的销售渠道	市场模型有缺陷 欧洲的业务不稳定	德法伙伴不习惯竞争

曾几何时，世界电信市场形成的三足鼎立格局，其影响和轰动曾似乎预示着一个新的时代的到来。然而，暂短的风光之后，却是另一番境况。Worldpartners 因其结构的松散而难以达到预期的目标；Concert 由于 WorldCom 的市场冒险导致 BT 和 MCI 联盟的破裂而危机重重；而眼下 Global One 又严重亏损。

Global One 自 1996 年创立以来，为寻求全球通信方案的用户提供服务，它在短短的一年时间内，获得飞速发展，其不论在营业额还是市场占有率上都成了跨国公司通信这一领域的佼佼者。然而，高速的发展带来的副产品是亏损。其曾在 1997 年 4 月份对联盟进行了一些调整，以限制亏损。主要内容是以完全的职能划分取代主要以地域划分的结构，即用销售、技术和跨国公司用户三部分取代欧洲、世界和全球业务三个老的分部，但收效甚微。据报道，Global One 1996 年的营业额是 8 亿美元，而亏损 4 亿美元；而 1997 年的亏损又有突破。Global One 创建两年来，已经争取到全球 500 家最大世界性公司中的 50 家为其用户。Global One 的弱点在于缺乏同本地电信网经营者

的合作，只限于简单的代理；更重要的是，联盟在亚洲和英国都没有找到合作者。它的另一个挑战是三个股东各自网络的集成问题。德意电信的合并，激怒了法国电信，使得 Global One 的两大股东同床异梦，前景堪忧。

鉴于此，新的利益组合正在形成。我们看到 MCI 被 WorldCom 收购后，BT 转与 AT&T 合资建立新的公司，最近又收购 KDD 的部分股份。日本 NTT 与国际数字通信 IDC 合作，并正在与英国大东电信公司 C&W 合作，在当前全球电信市场中，NTT 年营业额 781 亿美元，全球排名第一。而德意电信的合并后，700 亿美元的营业额使其取代了 AT&T 的 513 亿美元，而成为老二。

5.5 战略评价

5.5.1 评价标准

■ 适用性(*Suitability*)

是一种评估标准，用来评估所提出的战略对战略分析中所确定的组织情况的适应程度，以及它如何保持或改进组织的竞争地位。又有人把这个标准称为“一致性”。

- 战略完全利用了组织的优势和环境提供的机遇？
- 战略能解决战略分析发现的组织劣势和环境威胁到什么程度？
- 战略与组织目标一致吗？

■ 可行性(*feasibility*)

分析是否能成功地实施该战略。

- 有资金支持？
- 能达到要求的经营水平吗？
- 能实现所必须的市场地位吗？具有所必须的营销技巧吗？
- 能处理竞争性活动吗？
- 管理能力和经营能力有保障吗？
- 有技术进行有效的竞争吗？
- 能获得所必须的材料和服务吗？

■ 可接受性(*acceptability*)

这是一个很难的“领域”，因为可接受性与人们的期望密切相关。

- 从利润率的角度看组织的财务状况将会怎样？或成本/收益如何？
- 财务风险会怎样变化？
- 对资本结构产生怎样的影响？
- 所提出的变动都符合组织内的一般期望吗？
- 各部门、团体或个人的职能变化大吗？
- 组织与外部利害相关者的关系需要改变吗？
- 组织的环境接受这个战略吗？

5.5.2 评价战略的框架

5.5.3 战略逻辑

从 50 年代起，战略逻辑的理性或经济评估就一直占据战略评估的中心地位。这些分析主要是将特定的战略选择与组织的市场情况及它的相对战略能力或核心能力相匹配，旨在建立一种关于为什么某类战略会提高组织的竞争优势的基本理论。

- 生命周期分析评价新战略是否适应产品生命周期的特定阶段和组织在市场中的相对地位
- 价值系统分析目的是分析战略选择如何改善整个价值系统的状况。协同作用是这种分析的一个特例
- 组合分析评价新战略会怎样改善组织活动的平衡

5.5.4 对文化的适应

- 萌芽阶段由创建者形成
- 增长阶段亚文化、期望的多样化
- 成熟阶段习俗化
- 下降阶段内聚的文化

5.5.5 实证

在大多数组织内，战略调整的主要目的都是旨在保持或改进经营情况。战略规划研究所(SPI)的市场战略对利润的影响(PIMS)数据库很有用。这个数据库包括大约 3000 家企业的经验。下面是 PIMS 的一些重要发现和研究结论。

- 市场占有率的重要性市场份额与利润率是相关的
- 巩固战略产品或服务质量的升级；增加营销开销不是令人满意的方法；通过资本投资来提高生产能力；长期的市场增长
- 相关的发展
- 多样化和经营状况
- 公共事业组织的战略

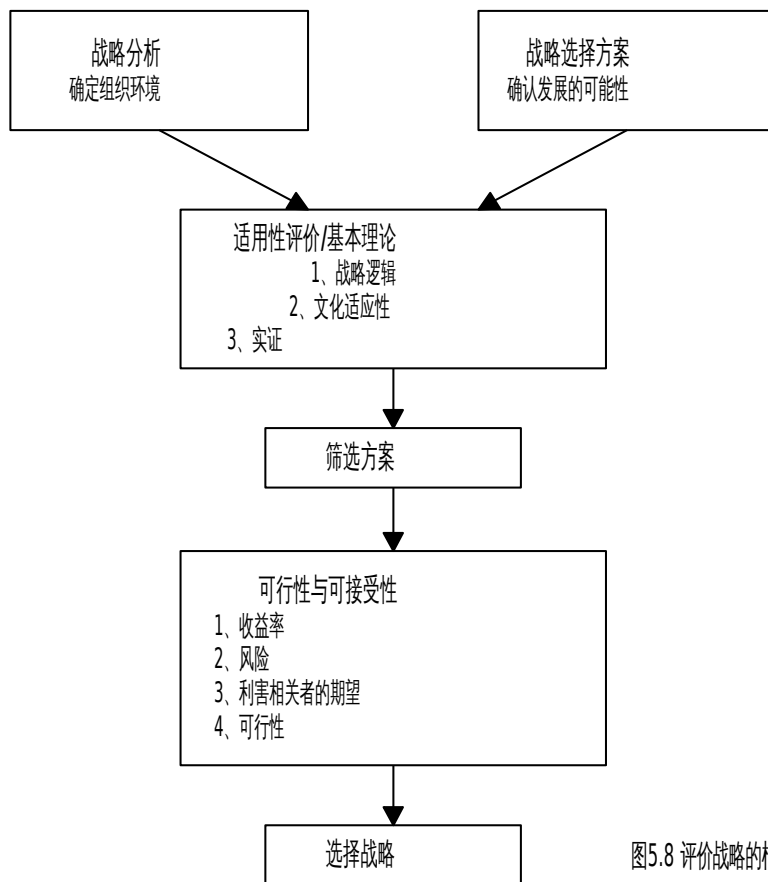
5.5.6 方案筛选

- 比较标准与什么都不做进行差距分析
- 排队各方案优劣的排队
- 决策树根据多种条件的组合筛选方案

5.5.6 投资收益分析

- 获利能力分析已用资本收益、静态回收期、动态回收期
- 成本/效益分析无形收益和社会效益很难估计
- 所有者价值分析即所有者权益 SVA
- 风险分析资产负债率、敏感性分析、风险决策矩阵、模型模拟

5.5.7 分析利害相关者的反映



5.5.8 可行性分析

- 资金流分析
- 盈亏平衡分析
- 资源配置分析

5.5.9 战略选择

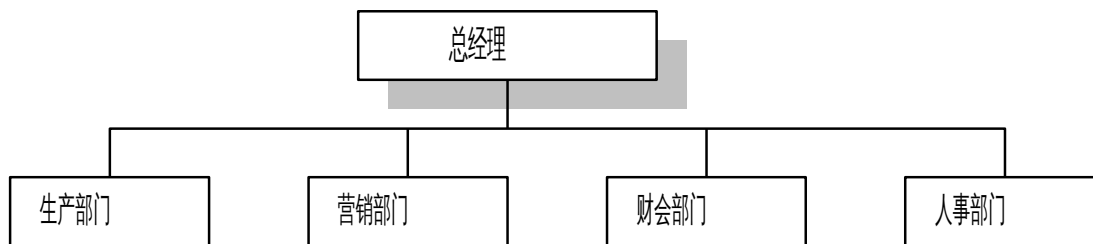
- 根据目标选择
- 参考上级观点
- 部分实施
- 外部机构

战略实施

6.1 组织结构和设计

6.1.1 结构类型

- 简单结构(*simple structure*)没有正式结构
- 职能型结构(*functional structure*)以要完成的主要工作和活动为基础
- 多分部结构(*multidivisional structure*)组织划分为多个基本一样的子单位。分形理论
- 控股公司结构(*holding company*)实际上是一个投资公司
- 矩阵结构(*functional structure*)组合结构，经常采取产品和地区分部的形式，或者经常采取职能和分部结构
- 中间结构与结构变异
- 多国公司的结构类型
- 矩阵结构(*functional structure*)组合结构，经常采取产品和地区分部的形式，或者经常采取职能和分部结构
- 中间结构与结构变异
- 多国公司的结构类型



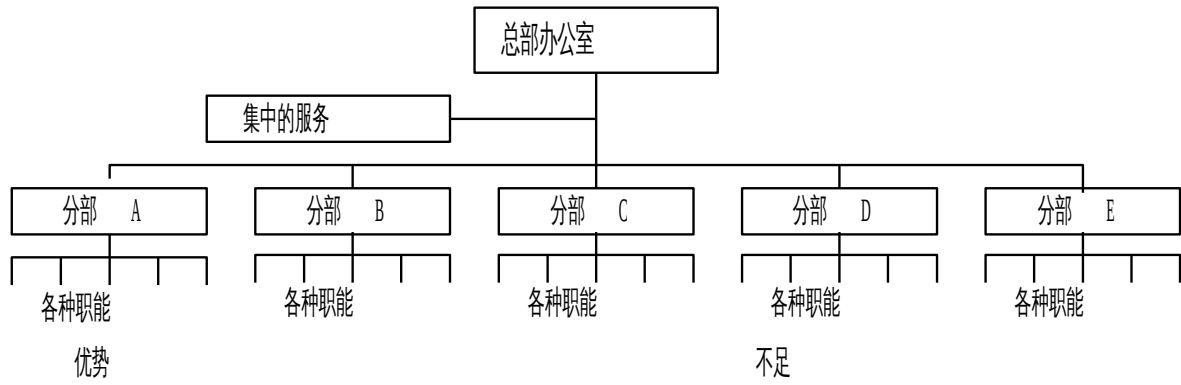
优势

- * 总经理管理所有业务
- * 简化控制机制
- * 明确的责任分工
- * 在高级和中级管理层有专门人员负责

不足

- * 高级管理人员负荷过重
- * 高级管理人员忽视战略问题
- * 难以处理多样化业务
- * 职能部门间的协作困难
- * 适应性差

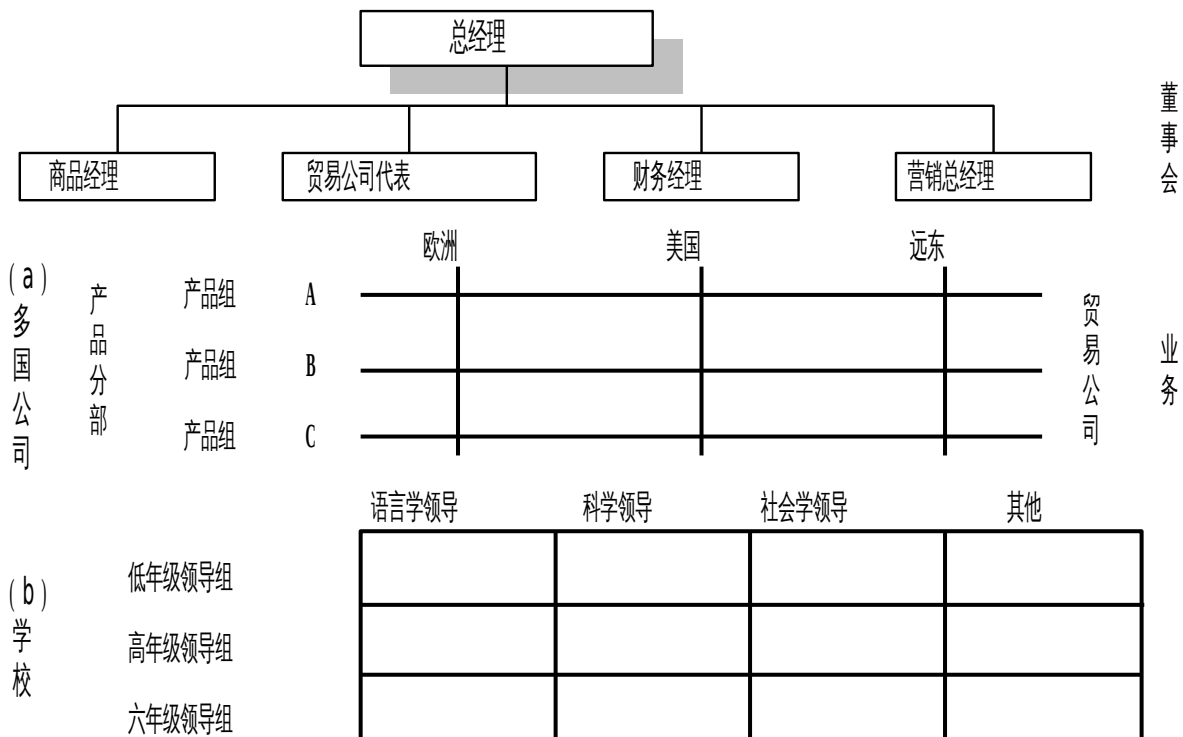
图 6.1 基本的职能型结构



- 优势
- * 重点强调业务领域(如产品市场)
 - * 便于衡量单位的经营状况
 - * 增加或减少单位很容易
 - * 使高级管理人员注意战略问题
 - * 鼓励综合管理的发展

- 不足
- * 可能混淆各责任的重点
 - * 各分部间会有冲突
 - * 成本高
 - * 分部规模大
 - * 太多的分部, 协调很复杂

图6.2 多分部结构

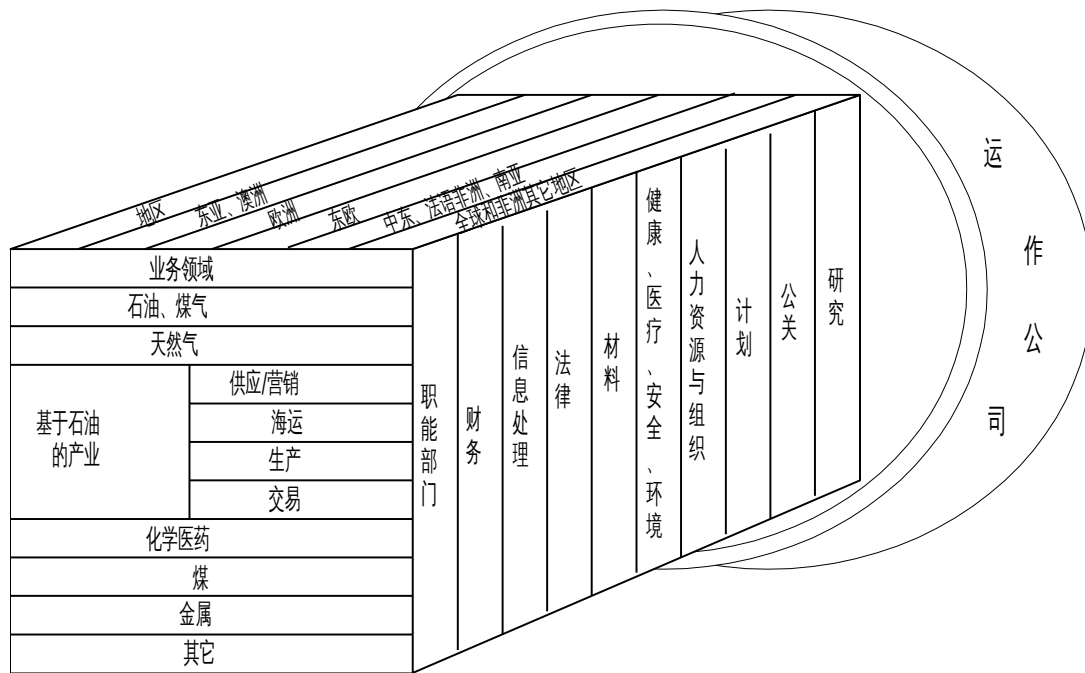


- 优势
- * 解决冲突的决策质量高
 - * 直接接触代替官僚秩序
 - * 增加了管理激励
 - * 通过参与决策, 使管理人员进步

- 不足
- * 决策时间长
 - * 工作责任不明
 - * 成本、利益责任不明
 - * 更高层次的矛盾或冲突
 - * “爬行的官僚制”
 - * 没有优先级, 无轻重之分

图 6.4 矩阵结构的两个例子

例 6.1 壳牌公司的矩阵结构



6.1.2 组织设计的要素

- 集权与分权决定经营责任和战略决策责任处在结构中什么位置
- 组织构成需要将详细结构与组织经营业务相匹配
- 管理系统怎样将系统与结构相关联，它怎样影响人们的行为
 - 集权与分权

分权(devolution)始终是现代管理的一个争论的热点。Goold 和 Campbell 通过对各种组织管理风格的研究，提出了一些关于组织总部与组织部门之间的关系，以及决策责任应该怎样进行安排和分配的有关模型及理论。这三个模型是战略规划、财务控制与战略控制。在每种情况下的总部/分部关系的主要特点如图 6.5 所示。

	主要特点	优点	危险	举例
战略规划	<ul style="list-style-type: none"> ●总计划制定者 ●从上到下 ●详细地规定 ●详细控制 	协调	总部与分部失去接触	BOC, Cadbury, Lex, STC, 90 年代前的公共事业组织
财务控制	<ul style="list-style-type: none"> ●股东/银行 ●财务目标 ●投资控制 ●自下而上 	反应迅速	<ul style="list-style-type: none"> ●失去方向 ●总部不能增加价值 	BTR, Hanson plc, Tarmac
战略控制	<ul style="list-style-type: none"> ●战略制定者 ●财务和战略目标 ●自下而上 ●不太进行细节控制 	<ul style="list-style-type: none"> ●总部与分部互相帮助 ●协调工作 ●相互激励 	<ul style="list-style-type: none"> ●太多讨价还价 ●必要文化变革 ●产生新的官僚 	ICI, Courtaulds, 90 年代后的公共事业组织

图 6.5 总部与分部的关系

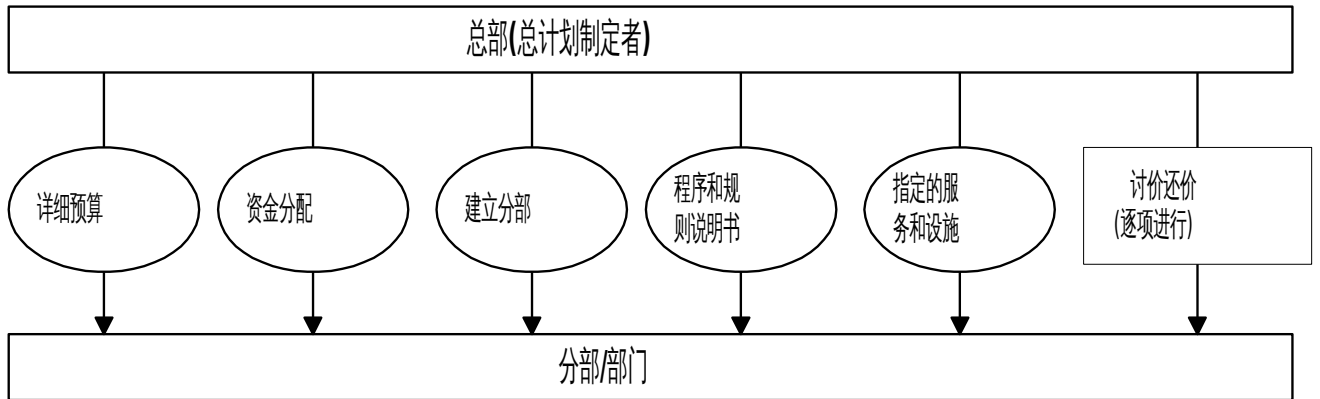


图 6.6 战略规划

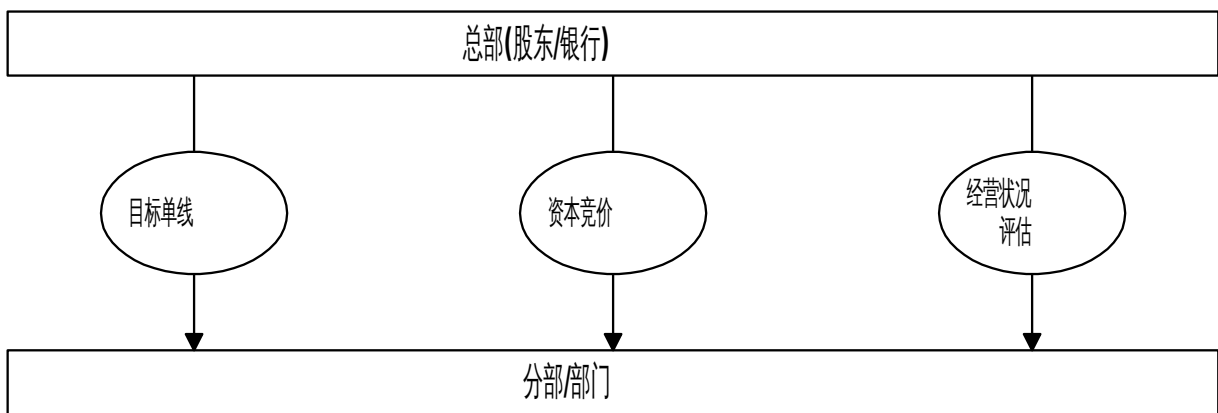


图 6.7 财务控制

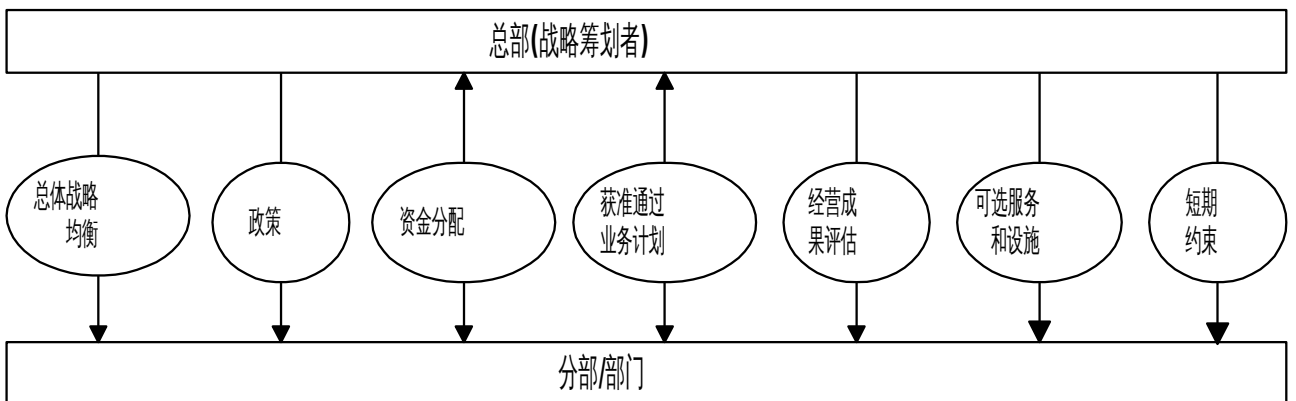


图 6.8 战略规划

6.2 资源分配和控制

6.2.1 资源构造

6.2.2 资源准备计划

6.2.3 分配与控制过程

6.2.4 信息：关键资源

6.3 战略转变的管理

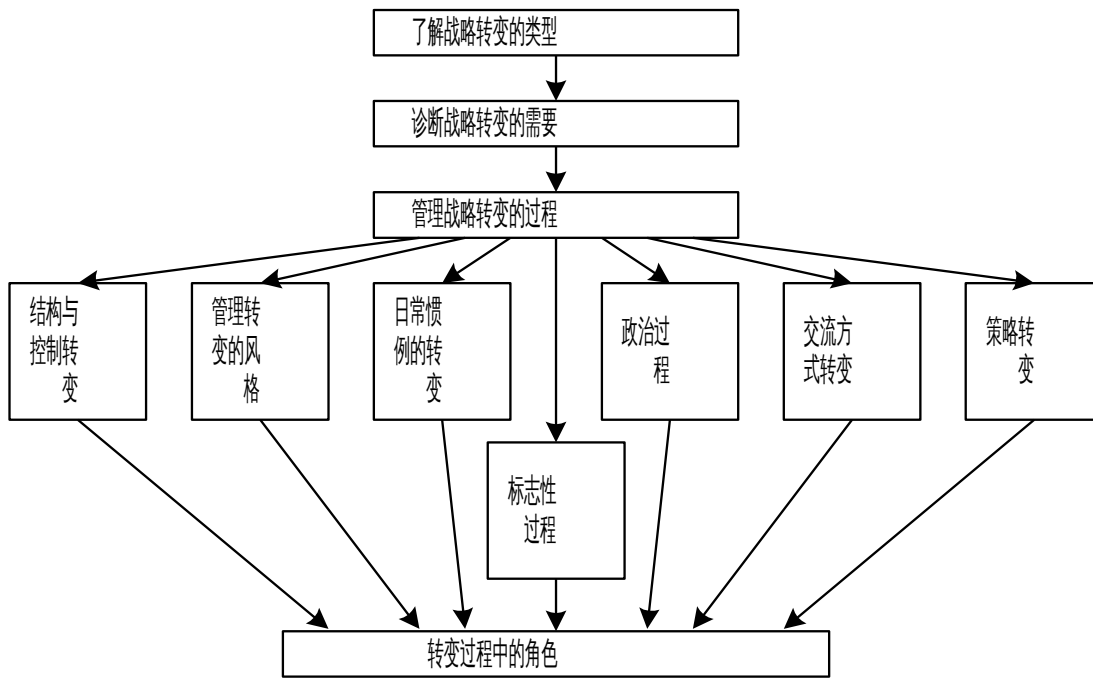


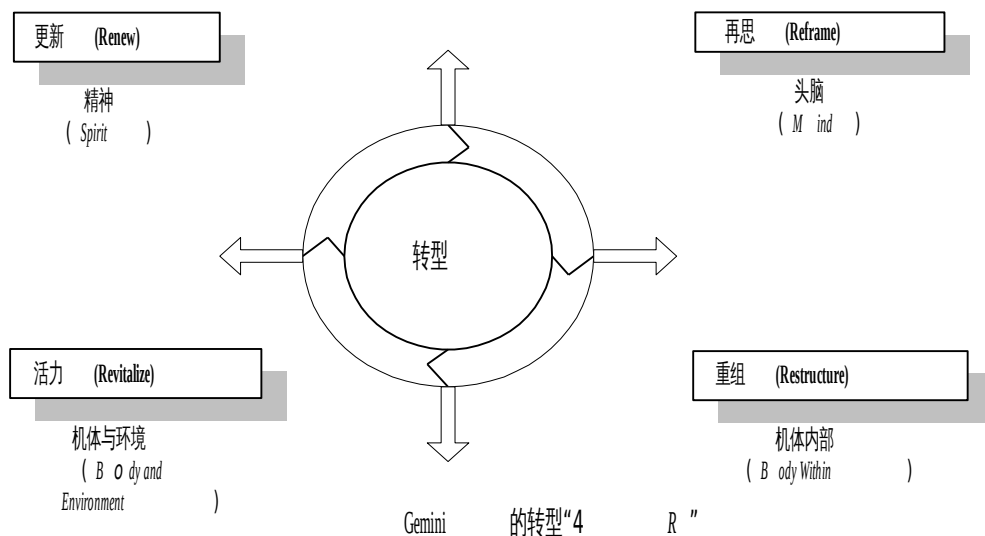
图 6.12 管理战略转变的框架

6.3.1 战略转变的类型

		转变的程度	
		渐变式	转型式
转变的类型	预防性	微调	有计划的转型
	反应性	适应	被迫的转型

图 6.13 战略转变的类型

例 6.5 有计划战略转变的框架



Gemini 咨询公司关于战略转变管理的过程。

Gemini 将一个组织看作具有头脑、机体、精神和与环境互动的活的有机体。他相信企业转型在四维上进行：即再思、重组、恢复活力和更新。

■ 再思

再思涉及组织的“头脑”。问“组织到底为什么存在？组织可以开创什么新的机遇和挑战？”。这个过程的第一阶段就是要达到头脑开放，在需要转变的组织内创造每个人对变革的希望和渴求。下一阶段就要创造一个思想上共识的前景：组织未来走向的架构，然后建立起制定目标和定义达到目标所需行动的指标体系。

■ 重组

重组处理组织的“机体”——结构问题，它经常涉及到组织和文化转变。它的第一阶段就是要构造组织运行的一个经济的模型，给出价值在哪些环节是如何创造出来的有关细节，并保证资源能够按时按需分配到组织的各个不同的部门。下一阶段就是将组织的物理上的基础设施的调整，确保它能与公司的战略方向相适应，然后重新设计工作流或组织的运行程序，使它们以一种无缝的配合增加企业的价值。

■ 恢复活力

恢复活力过程就是要在组织和环境之间寻求一个好的匹配；一个“好的匹配”将使公司成长和繁荣。第一阶段要达到市场聚焦。客户的聚焦将使组织能够发现新的业务——这是第二阶段的任务。这将向组织注入生命，使它能够以新的或增强的方式利用现有的能力。第三阶段就是通过技术改变竞争的规则。特别是信息技术，能够给竞争提供新的基础，或许通过产品/流程的差异化。

■ 更新

更新涉及组织的“精神”，并保证个人获得使公司前进的必要的技能、和一个可接受的文化变革。第一阶段就是要创造一个激励机制，形成一种强有力的推动力；然后建立员工学习计划——鼓励每个人获得公司转型成功所必需的新的技能。最后阶段就是发展组织，特别是它的学习能力，不断地适应变化的环境。

6.3.2 战略转变的诊断

- 察觉战略的游离
- 确认阻碍战略转变的力量文化网分析
- 转变中的开放

6.3.3 战略转变的管理过程

- 组织结构与控制系统的转变
- 管理转变的风格
- 组织日常惯例的转变
- 管理转变的标志性过程
- 管理转变的权力和政治过程
- 交流方式的转变
- 转变策略

例 6.6 管理转变的风格

高级管理人员采用不同的风格管理转变。

电子工业内的教育、交流与参与

90年代初期 Philips NV 的总经理简·蒂默(Jan Timmer)试图将公司从注重重型技术以及组织的复杂化转向更面向市场，更强调顾客。在 1992 年 1 月组织的“顾客日”活动中，蒂默通过人造卫星向整个欧洲大约 80,000 名的员工讲了话，进行了交流，他与仍在他们的工作地的每位雇员进行了 1 小时的谈话。随后，他又与按地区分组的各组员工讨论了面向顾客的组织应该是什么样，员工应该怎样接待不同的顾客，对其需求做出什么反应等问题。在同一天，各地区小组的观点和对蒂默的一些提问被送到了 Eindhoven 的公司总部办公空。下午，蒂默再次通过卫星与员工交流，回答他们的问题，解释评论各观点，并且从 Eindhoven 的观众中找了几个现场问题进行解答。

石油工业的平预

某石油公司的荷兰经理被任命为该公司在南欧某国家子公司的总经理，这家公司长期以来都由政府控制价格。“我面对的是一个沉睡的管理队伍，他们只负责管理分销石油产品，没有人考虑竞争，而一年内我们必须面对自由市场，而所有这些都意味着要进行竞争。现正努力告诉他们应该做些什么，但是还没有去做。他们知道必须要有所改变，但他们不知道放该变成什么样，怎样去改变。我组织了项目小组负责解决一些主要问题，我给他们提出问题，

他们不得不去寻找答案。我清楚地告诉他们，这些问题是以集团中其他公司的经营水平为基础的，并且已经得到解决，因此他们就知道他们也能解决。例如，我们怎样将成本下降 30%？怎样将市场占有率提高 50%？怎样将生产率提高 50%？项目小组的成员参观其他国家的公司，去了解他们是怎么做的，他们找我并提出一些问题，我给出一些建议，我带来的顾问与他们进行讨论，并且给他们找出难题。他们的任务是在 6 个月内设计未来的工作计划。他们制定出来以后，我们与他们进行讨论。然后，我领导一些小组将这些计划收集到一起，确定进一步的工作计划。”

例 6.7 美国电信企业竞争的历史与现状

100 多年来，全世界电信业跟着美国走，也走过一些弯路。

美国电信企业竞争的历史阶段：

- 1877~1893 年 专利保护下的垄断
- 1893~1913 年 自由竞争
- 1913~1984 年 政府管制下的垄断割据
- 1984~1996 年 长途业引入竞争
- 1996~ 全面自由竞争

一、1876 年 贝尔专利期

1877 年 贝尔电话公司成立

1878 年 贝尔诉讼西联电报公司

西联公司退出电话业务

贝尔不进入西联已有的电报领域

贝尔在专利权保护下的垄断地位建立。

贝尔电话公司在专利垄断下的发展：

- 大城市

1878 年，11,000 部电话，3 个局

1892 年，266,431 部电话

- 取得了丰厚的垄断利润

- 1882 年，西电公司成为贝尔公司的设备制造公司

- 1885 年，成立 ATT 长途子公司，维尔任总裁：One policy, One system, Universal service.

- 公司目标

以现有投资谋取最大利益

在合理利润条件下争取最大市场

由于集资，贝尔公司失去对 ATT 的控股权，第一种观点占上风，维尔辞去总裁职位。

- 教训

贝尔公司的垄断地位使它谋取了最大利润，但短期利益牺牲了长远目标
靠法律保护形成的优势是暂时的

二、1893~1913 年 自由竞争时期 (贝尔专利 13 年失效)

- 1893 年 大量电话公司进入竞争

竞争由农村开始

1890 年中期进入城市

电话公司达 6000 家

贝尔损失惨重

- 1899 年 ATT 兼并贝尔电话公司
- 1902 年 ATT 拥有 1,317,178 部电话，占 55% 份额；其它公司拥有 1,053,866 部电话，占 45%
- ATT 在竞争的后期发展(维尔二次出山)
1900 年后，开始兼并其它电话公司(全面进攻)
利用长途入网权
市话降价，长途业务对市话交叉补贴(竞争策略)
- 1910 年，ATT 兼并西联公司
- 1913 年，全国仅剩 1500 家电话公司，3/4 倒闭或被兼并
- 这时期的特点：
利用优势
交叉补贴

三、1913~1984 年 政府管制期

- 1913 年 第一次反垄断起诉，经院外调停
- 1913 年 ATT 提出 Kingsburg 承诺：
停止兼并，在符合技术标准的前提下提供长途接续
退出西联股份，不进入电报业
在全国实现普遍服务：任何人、任何地方、任何收入都有权享受电话的普遍服务
- 1910~1920 年，各州成立公用事业委员会(PUC)
- 1921 年 国会法案：国家承认电信的天然垄断性，但受政府管制
- 1934 年 电信法通过，以普遍服务为目标成立联邦通信委员会(FCC)，
开始对 ATT 进行调查；政府管制下的垄断割据形成：
技术：明线载波
业务：单一电话
长途电话业务：基本由 ATT 垄断
本地电话业务：冻结 1922 年各自的经营区域，ATT 的 24 个本地电话公司 (BOC)与 1452 家其它电话公司分区垄断
- 政府管制
主要目的：普遍服务
主要内容：资费管制：FCC 审批长途资费；PUC 审批本地资费
资费管制原则：设置资金利润率上下限，10~14%
目的：防止利用垄断谋取暴利
效果：促进发展，提高质量，企业扩大成本与投资
ATT 股票包赚不赔，成为美国国家第二债券
- 1929 年，美国大萧条，失业率达 25%；只有 ATT 照样分红(高度分散的股民，最高 0.2%)

- 1982年 ATT 业务收入达 700 亿
- ATT 经营政策
 全程全网，全封闭
 ATT 网路从端到端联结所有用户
 ATT 提供所有用户端到端服务
 设备端到端是自己的
 ATT 通过西电公司提供全部设备，到 50 年代，ATT 对全国电信业形成高度垄断(连电话机都要租 ATT 的，有名的官司，电话上按一个防噪音的嘴)
 有效地扩大成本
 ATT 总裁成为第二总统，第二预算

垄断割据时期的竞争(一)

1、电信设备垄断的打破

- 1949年 第二次反垄断，要求将西电公司划分出来；后经院外调停
- 1956年 ATT 要求保留西电公司，并承诺：
 西电公司产品只供 ATT 自己用
 开放贝尔实验室专利(几千项/每年)
 不经营数据业务
- 1956年 美国政府接受 ATT 条件(FJ)，结果
 其它电信设备厂商开始进入电信市场
 太平洋贝尔购买北电 DMS10 交换机
 贝尔合理出卖专利

垄断割据时期的竞争(二)

2、终端设备的放开

- 1956年 Hush-a-phone (橡皮套事件)裁决(法院)
- 1969年 Carterfone 裁决(FCC)：在不影响网络运行的条件下，允许非 ATT 的用户设备入网 (过去，油田野外作业，对讲机扣在电话机上都不允许)
- 1975年 FCC 建立用户终端设备入网登记制度，结果
 70年代后大量非 ATT 终端设备(尤其是用户小交换机)入网
- 长途与市话的结算原则：
 为了普遍服务，市话资费低于成本
 市话主要成本基本与业务量无关
 长途成本与业务量密切相关
 长途资费大大高于成本，含市话接入费，间接补贴普遍服务

- 结果

业务量大的用户补贴业务量小的用户

导致长途专用网的发展

垄断割据时期的竞争(三)

3、长途大用户(专用网)的竞争

战后微波和卫星技术可提供比 ATT 更经济的长途电路，而 ATT 不愿采用

- 1959 年 FCC 批准在 890MHz 以上建立微波专用网

- 1964 年 MCI 成立(与 ATT 作战的一生)

- 1969 年 FCC 批准 MCI 提供长途专用网业务(特殊公众业务)，结果 ATT 损失大量大用户长途业务

ATT 被迫下调大用户长途资费

- 长途业务的平均资费原则

不同地区的长途成本区别：用户密度大、业务量大的地区成本低

用户密度小、业务量小的地区成本高

距离资费原则：平均资费不考虑成本区别，距离相同资费相同

- 平均资费导致长途公众业务的竞争

垄断割据时期的竞争(四)

4、竞争进入长途公众业务

- 1974 年 MCI 申请长途公众业务

- 1975 年 FCC 驳回 MCI 的申请

- 1977 年 法院裁决 MCI 有权提供长途公众业务

- 1978 年 ATT 声明拒绝为 MCI 提供本地网接入，法院裁决 ATT 必须为 MCI 提供本地网接入，ATT 开始以网号方式为 MCI 提供本地网接入，结果

ATT 开始损失大量厚利地区长途公众业务

ATT 的解体

- 1974 年 第三次反垄断诉讼要求 ATT 与 24 个本地子公司及西电公司分离

- 1981 年 ATT 同意与本地子公司分离，但要求：

保留西电公司

进入计算机行业(NCR)

进入数据处理业务

- 1982 年 法院接受 ATT 要求(格林大法官的院外调停)

- 1984 年 1 月 1 日 ATT 解体(MFJ)，分解成 ATT 和七个本地网(小贝尔)

四、1984~1996 年 长途业务竞争、本地业务垄断时期

基本结构：

- 解体前 24 个子公司经营本地业务
- ATT 长途与西电公司组成新的 ATT
- 原 ATT 本地 24 个子公司变为 7 个小贝尔
- 长途业务竞争：ATT、MCI、Sprint(铁路专线)
- 本地：分区垄断
- 1982 年 18000 个本地网(ATT 占 7000 个)；MFJ 将其划分为 160 个本地接入传输区(LATA)

LATA 之间由长途公司经营

本地局间到用户之间的业务由本地网经营

LATA 内的短长途业务由长途和本地公司经营(实际由本地经营)

本时期的政府管制：

- 本地网平等接入(1986 年 9 月 1 日)
- 长途公司对本地公司交接续费
- 向资费上限管制过渡
- 电话公司不得经营信息、影视业务

管制目的：鼓励技术进步，降低成本

管制影响：

- 电信企业转向追求最大利润额
- 电信企业努力降低成本，扩大市场，开展新业务
- 电信企业成本核算与定价的演变

分摊成本：从回收投资出发，不考虑竞争(会计成本，不是经营成本)

增量成本和边际成本；竞争条件下最有效地利用资源，利用规模经济性优势

长期预期增量成本；在竞争对手可采用低成本新技术时，决定新业务的开展。以竞争下的成本决定业务的开办

- 本地网接续费

目的：

体现本地网对长途业务的贡献(资金、劳务)

为了普遍服务，长途业务对本地业务补贴

效果：

本地电话公司有二种用户：零售和批发

本地电话公司可利用垄断地位高收费

出现旁路公司，本地旁路业务的兴起，直接向用户提供电信业务(TCG, MFS, 后被长途公司收购)；技术手段是光缆

本地网损失利润高的用户与业务(数据)

长途业务和大用户对普遍服务的贡献大大缩小

五、1996~年 全面竞争时期

“新电信法”的出台，全面自由竞争

- 长途公司可以经营本地业务
- 本地公司可以经营长途业务
- 有线电视公司可以经营电信业务
- 电信公司可以经营信息、影视业务
- 任何公司都可以参与竞争并经营上述各种业务
- 电信公司必须为任何竞争者提供入网接续

本地网的接入

- 交换与传输分解
- 用户线又分为 MF 交接箱分线盒用户
- 竞争者可以租用以上设备的任意部分
- 详细分解成本与资费

焦点：CATV 与电信业的竞争；FCC 屡屡败诉，新电信法受到挫折。购并风潮出现