

企业非市场策略体系模型

——基于诺基亚公司的案例研究

卫 武

[摘 要] 企业的成功不仅依赖于产品、服务、分销渠道、供应链、价格等市场因素,也依赖于企业与政府、社会公众以及各种利益相关者等的关系。因此,许多管理者认为非市场环境应该与市场环境受到同样的高度关注,而企业在非市场环境中应对各种非市场事项的过程为它们的非市场策略体系建立提供了基础。通过对诺基亚公司的案例研究表明,企业非市场策略的制定与实施主要分为筛选、分析、选择三个阶段,在这个过程中企业可以运用非市场策略识别个人或团体所采取的一致行动,通过有关非市场政策指导企业管理者处理某些非市场事项。而非市场策略体系可以看成是一个金字塔式结构,主要是由一系列概念框架、核心战略、政策、行动计划等部分组成的。

[关键词] 非市场策略;非市场环境;非市场事项;诺基亚公司

[中图分类号] F270 [文献标识码] A [文章编号] 1672-7320(2008)01-0036-07

对于许多企业来说,市场上成功与否不仅取决于它们的产品和服务、经营效率、内部组织结构、供应链组织、分销渠道和联盟网络,而且还取决于如何有效处理政府、利益集团、激进主义分子和社会公众之间的关系^[1](第 48 页)。这些团体产生的力量能够阻止企业进入新市场,限制产品价格上涨,提高企业的竞争成本。同时它们也可以帮助企业发掘新市场,解除政策管制,减少竞争对手,创造竞争优势。虽然这些力量出现在市场外部,但是常常与市场力量相互影响,我们将这些力量称为非市场力量。而非市场力量通常会对企业绩效产生重要的影响,在企业经营战略中这些非市场力量被认为应该与市场力量受到同样的高度关注^[2](第 127 页)。企业经营战略必须为企业管理者在市场环境和非市场环境中指明方向,它应该是由市场(或竞争)和非市场两部分组成的。

为了切实有效解决非市场力量问题,企业管理者必须制定具体非市场策略来应对它们的挑战。也就是说,非市场力量和体制领域所出现力量十分不同于市场力量,企业管理者需要运用非市场策略来有效地处理非市场事项以及与非市场环境之间的互动关系。因此,本文拟分析企业的市场环境与非市场环境特点,通过对诺基亚公司供应商管理方式的案例研究,识别企业在非市场环境下应对非市场事项管理的过程,建立一个非市场策略分析、制定与实施的体系,整合企业的市场(或竞争)策略、核心价值观、伦理道德原则以及独特竞争能力,并反映非市场环境变化对企业经营战略的影响。

一、市场环境与非市场环境及特点

企业经营环境包括市场环境和非市场环境两个部分,任何企业战略制定也都必须考虑市场环境与非市场环境的整合(如图 1 所示)。市场环境是指由经济、竞争者、供应商、顾客等因素构成的企业外部环境。

而非市场环境包括社会、文化、政治、法律以及制度等因素,反映了企业与社会公众、媒体、政府、公共机构等利益相关者之间的相互作用、相互影响,但是这些影响不同于市场环境中的影响^[3] (第 74 页)。

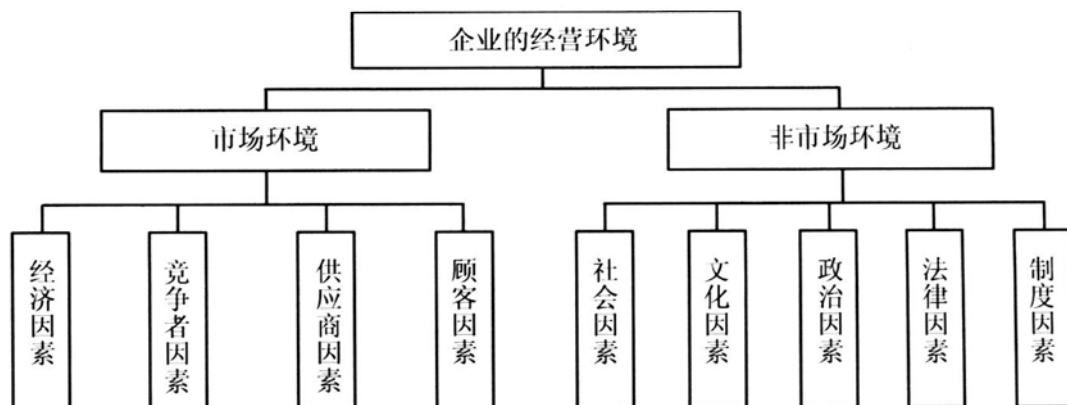


图 1 企业经营环境的构成因素

表 1 显示了市场环境与非市场环境之间的差异。市场环境通常是一种有组织经济交易的制度,且通过一致规则决定市场上的产权关系。非市场环境包括各种公众机构,这些机构有别于市场环境的最大特点在于:多数裁定原则、合法程序、广泛选举权、集体行动和公共性等,即其行为完全暴露在公众视线之中^[4] (第 176 页)。在市场中,给予选举权的团体是市场上经济交易的参与者。在非市场环境中,给予选举权的团体通常不仅包括市场参与者,而且还包括政府官员、利益集团、激进主义分子、媒体和公众。在市场中,企业采取市场行为通常是自愿的,并且获得了私人利益。在非市场环境,企业采取非市场行为可能是自愿的,例如,企业试图建立与政府官员之间的关系;也可能是非自愿的,例如,企业游说政府放松对本行业某种管制。同时,非市场行为会广泛影响各种利益集团,并且提供了公共利益,例如,行政立法不仅影响那些游说者,而且影响所有与立法有关的团体。这意味着搭便车的问题在非市场环境中比在市场中更普遍^[5] (第 139 页)。在市场竞争中,资源承诺往往是决定企业竞争结果的关键因素。在非市场竞争中,选票往往是决定政治家是否当选的关键因素,但是它们并没有反映优先考虑私人资源承诺的偏好程度。在市场中关注金钱(业绩),而在非市场环境中关注选民(选票)数量,特别是在西方国家。有些行为在市场中是禁止的,而在非市场环境中是允许的,例如,行业协会不允许操控其成员建立价格垄断的市场活动,但是它们可以协调其成员在行政立法之前的游说活动。在市场中,企业绩效评价是根据所产生的利润或所创造的价值,而在非市场环境中,企业绩效评价将会采用更广泛的维度,其中包括道德原则和责任理念。

此外,市场环境的特点在于行业竞争对手的数量、进入和退出的难易程度、行业成本结构、技术进步的性质和速度、行业竞争的需求和层次性质以及市场竞争规则(包括反托拉斯法和政策)等^[6] (第 211 页)。而非市场环境的特点是由事项、机构、利益和信息等四个要素决定的。非市场事项通常可以通过非市场策略来解决,例如,美国 AT & T 公司在收购贝尔电信公司时,推翻并修改了部分终审判决(MFJ)内容,解决了美国联邦反托拉斯法案对它的起诉。而这个非市场事项还涉及到一系列的公共机构。例如,联邦通讯委员会、国会授权委员会、国家监管委员会以及联邦法院就是美国 AT & T 公司在协商解决电信行业反托拉斯问题(事项)时的管理机构。某些悬而未决的非市场事项中还存在个人和团体的利益偏好(或利害关系)。例如,电信行业的非市场事项涉及电信公司、有线电视公司、媒体、设备制造商、消费者、工人和激进分子等团体的利益。信息是指利益方对行为与结果之间关系以及其他利益方偏好和能力的了解,而非市场的策略则是利益方针对非市场事项采取协同行动,其中信息起着十分重要的作用。例如,在电信管制政策情况下,相关信息主要涉及到预测解除管制所带来的可能后果的影响。

表 1 市场环境与非市场环境的比较

因素	市场环境	非市场环境
制度	经济交易制度、决定产权关系	涉及各种公众机构
参与者	市场经济交易的参与者	包括市场参与者、政府官员、利益集团、激进主义者、媒体和公众等团体
行为	一般是自愿的	可能是自愿的,也可能是非自愿的
利益	获得私人利益	提供公共利益
关注点	强调资源承诺,关注金钱(业绩)	强调选票(选民)数量
许可性	有些行为是禁止的	有些行为是允许的
企业绩效	以利润和价值为标准	还包括道德原则和责任理念等维度
特点	行业竞争对手的数量、进入和退出的难易程度、行业成本结构、技术进步的性质和速度、行业竞争的需求和层次性质以及市场竞争规则等	事项、机构、利益和信息等四个要素

资料来源:Baron, D. 1995. "The Nonmarket Strategy System", Sloan Management Review 37(1).

二、企业非市场策略体系模型

企业的非市场策略是指企业在非市场环境中所采取的一致性行为和策略来处理各种非市场事项,旨在为企业创造有利的竞争环境,从而改善企业的经营绩效^[7](第 20 页)。而在非市场环境下,企业采取非市场策略处理具体的非市场事项的过程为它们的非市场策略制定与实施提供了理论基础,其过程主要涉及利益相关者的预期行为以及对行为的选择,在相关政策规则指导下提出并处理某个具体的事项,分析利益导致非市场事项的产生过程,了解利益相关者和政府官员的行为信息,研究行为和结果之间的关系。因此,本文将诺基亚公司为例论述如何处理非市场事项以应对非市场环境的变化,分析基本的伦理道德原则以及与供应商管理之间的关系,从而建立一个企业非市场策略体系的概念模型。

(一)诺基亚公司与供应商管理

作为在中国拥有多个生产基地的全球性移动通信企业,诺基亚公司承诺通过用积极、开放和符合道德观念的方法致力于环境保护,这已成为诺基亚企业文化中不可分割的内容。在诺基亚,环境保护是每位员工的职责,这一理念已经被深深地融合到公司的全部业务中。同时,诺基亚在不断扩大生产本地化的进程中,本地采购扮演着十分重要的角色。从 1999 年开始,诺基亚移动终端和网络设备生产过程中所需材料就已经通过位于北京、苏州和东莞的生产基地,实现本地采购了。在随后几年的发展中,诺基亚本地采购的全国性网络逐渐成熟,吸引国内外主要手机零配件供应商和服务提供商,共同组建完整的产业链,整合资源和优化配置,目标是实现零库存运作和规模经济。

因此,诺基亚公司在中国的本土化市场策略是建立更快更灵活更便捷的产业供应链,这就引起了一个复杂的非市场事项,即如何把它与供应商的关系纳入自己商业道德伦理的准则中,关注其供应商是否符合自己环境保护生产的标准。为了追求可持续性发展以及将其作为深层次道德和环保目标,处于强势上升的诺基亚公司推出“诺基亚供应商管理要求”,其中的相关内容要求诺基亚公司供应商符合环境保护和商业伦理方面的准则和标准,适用于所有的直接和间接供应商,通过与供应商的沟通、对它们的培训、签订合同以及供应商审核流程,在供应商网络中持续地保持较高的环境和社会标准。例如,诺基亚公司应用环境管理体系和 ISO14001 标准来控制和管理生产过程中的环境因素,诺基亚所有的生产厂都经过了 ISO14001 环境管理体系认证,诺基亚也要求其主要的合同供应商也要达到此项标准,这种严格的规范将环保评估作为能否成为诺基亚供应商的评定标准。又如,诺基亚公司要求供应商强化社会责任意识,保证供应商的员工拥有良好、公平、安全的工作环境,通过教育和培训使这些员工熟悉和遵守现有的国家法律和规章,促使供应商符合国际公认的企业社会责任标准 SA8000。

这项非市场政策(“供应商管理要求”)对诺基亚公司市场策略的影响主要表现在以下两个方面:(1)诺基亚公司每年通过对供应商环保和道德观念进行审查、自我评估或者第三方的评估后,确认供应商是否达成这些要求,当发现供应商不能满足时,要求供应商必须在30天内提供改进措施计划,在实施改进措施后,提交相应的改进措施报告并实施它,否则就不再纳入其供应商体系中。例如,在一次审查过程中,70%的供应商达到要求,25%被保留但需要改进,5%被撤销。(2)除了原材料供应商,诺基亚公司还决定将环保和道德观念贯穿于公司运营、生产以及售后服务等其他的各个环节,涉及工作安全、工时、歧视、童工、环保、法律、人权等多个方面,并与所有利益相关各方的通力合作推动环境保护举措。例如,自2002年6月18日开始,诺基亚在全国29个城市的97个手机维修中心和14个客户服务中心以及诺基亚在北京、苏州、东莞的生产基地统一设置专用回收箱,鼓励手机用户将废旧手机、配件及废手机电池放入回收箱,诺基亚将负责将这些废弃物集中到苏州诺基亚,然后统一送到位于新加坡的一家专门负责手机循环工程的承包商那里作无害化处理。

在这个案例中,诺基亚公司的市场策略导致产生了一个非市场事项,这个事项需要诺基亚公司综合考虑进行应对处理,以政策形式要求供应商生产设施符合自己的核心伦理道德准则,否则将更换供应商或者中断供应关系。这就进一步加强了诺基亚公司在供应链上的社会责任,其结果是诺基亚公司的非市场策略促使其市场策略符合自己的核心伦理道德准则。但是,诺基亚公司实施这种非市场策略意味着要付出更高的经营成本以及不可避免导致某些竞争力下降。例如,有些管理者认为企业遵守伦理道德准则增加自己的经营成本导致产品价格偏高;而有些管理者却认为企业经营成本的增加是以剔除不良供应商宣传保护其品牌为代价的,除了因此获得的广泛赞誉之外,良好的伦理道德准则还使得诺基亚公司可以降低风险、确保遵守法律、提高公司的长期赢利能力,为公司带来了实际的商业利益。

(二)非市场策略过程分析

基于对上述诺基亚公司案例分析,本文认为一个非市场策略制定与实施的过程主要分为筛选、分析、选择三个阶段。在这个过程中,一系列具体的非市场策略可以识别个人或团体所采取的一致行动,通过有关非市场政策指导企业管理者处理某些非市场事项。这些政策可能是企业管理者必须遵循的准则,或者是帮助他们在特殊情况下理性思考采取行动的原则。在这三个阶段中,企业管理者首先运用有关政策(例如,“诺基亚供应商管理要求”)筛选出那些与企业政策和经营观念不符的策略和行为。其次,企业管理者分析这些剩余的策略和行为以及预测它们可能出现的结果,重点考虑其他利益团体的预期策略和行为以及相关行政机构官员的利益。最后,企业管理者可以根据企业经营目标和基本准则估计可能出现的结果。其目的是企业管理者可以在市场环境和非市场环境中运用市场和非市场策略处理某些具体的非市场事项,并且在筛选阶段运用有关政策处理可能出现的某些非市场事项。在这个过程中,企业管理者也有机会逐步改进评估这些策略和行为时所采用的方法。

图2显示了诺基亚公司非市场事项管理的过程。在这个过程中,诺基亚公司制定并实施“供应商管理要求”政策致力于解决有关供应商选择方面的问题,并考虑是选择全面更换供应商还是要求供应商符合相应环保和社会标准。在筛选阶段中,企业选择供应商除了考虑商业目标以外,还要求它们必须符合基本伦理道德准则。在分析阶段中,企业运用“有(道德)原则的推理方法”,进一步考虑利益相关者的利益。在选择阶段中,企业会提出相关的政策建议并挑选符合条件的供应商,这些选择条件还包括有关政策(“供应商管理要求”)应该如何在更广的范围内进行延伸的决策问题。例如,诺基亚公司是否应该将道德和环保政策贯穿于公司运营、生产以及售后服务等其他的各个环节,诺基亚公司是否应该积极推进ISO14001环境管理体系和SA8000企业社会责任标准,并将这两个方面的标准纳入到“供应商管理要求”中。最后,诺基亚公司将按供应商管理要求(或程序)来处理如何选择供应商这个具体的事项。

图3显示了诺基亚公司非市场策略制定与实施的过程。在这个过程中,诺基亚公司一旦制定并实施“供应商管理要求”政策,就可能面临要处理两个具体的非市场事项:(1)如何在中国建立起采购供应网络;(2)如何将伦理道德理念融入到企业经营活动中。在筛选阶段中,诺基亚公司首先是排除不符合

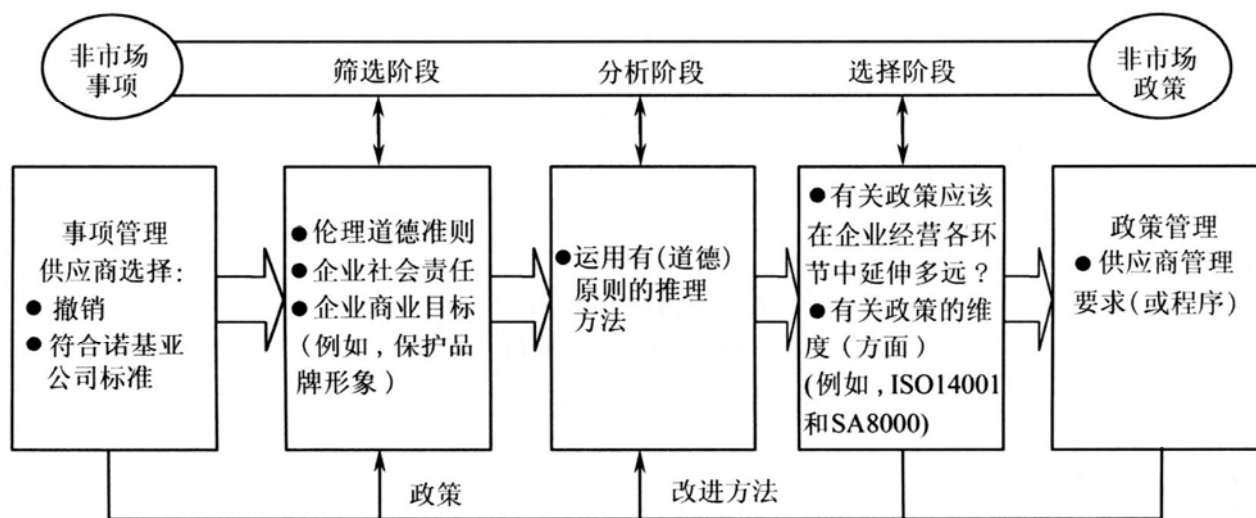


图2 诺基亚公司非市场事项管理的过程

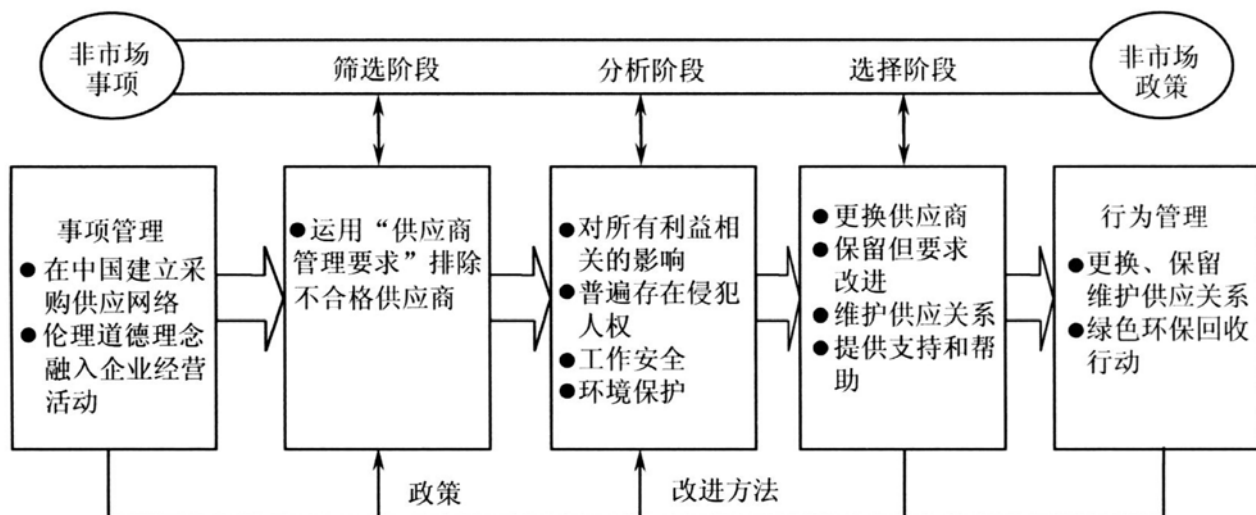


图3 诺基亚公司非市场策略制定与实施的过程

(遵守)“供应商管理要求”这项政策的供应商。在分析阶段中,诺基亚公司接着围绕这项政策分析它们对利益相关者以及其他具体事项的影响。例如,普遍存在侵犯人权、工作安全、环境保护等法律问题。在选择阶段中,诺基亚公司还要根据“供应商管理要求”选择是更换供应商,是维持供应关系,还是提供支持和帮助。最后,诺基亚公司通过行为管理试图决定供应关系,或者试图与所有利益相关方一起启动“绿色环保回收行动计划”,关注废旧手机、配件和电池污染问题。

(三)非市场策略体系建立

基于上述非市场策略过程分析,我们还可以看出诺基亚公司非市场策略体系由一系列较广泛的战略管理方法所组成的,而处理非市场事项的过程只是其中的一个部分。诺基亚公司非市场策略体系是由企业应对非市场环境的方法和行为所组成的。本文按照传统的金字塔式结构的分类方法将诺基亚公司非市场策略体系主要分为以下四个层次,从顶层到底层依次为:概念框架、核心战略、政策和行动计划(如图4所示)。

(1)概念框架。这些概念框架可以帮助诺基亚公司分析环境、企业组织以及行为和结果之间的关系,它们反映了诺基亚公司的某种核心竞争力,成为市场和非市场策略分析、制定和实施的基础。例如,行业竞争分析、环境分析以及诺基亚公司所采用的原则推理方法。此外,这些概念框架也提供了指导诺基亚公司分析、制定和实施市场和非市场策略的基本原则^[8](第211页)。例如,诺基亚公司承诺通过用积极、开放和符合道德观念的方法致力于环境保护,并且这一理念已经被深深地融合到公司的全部经营

活动中。

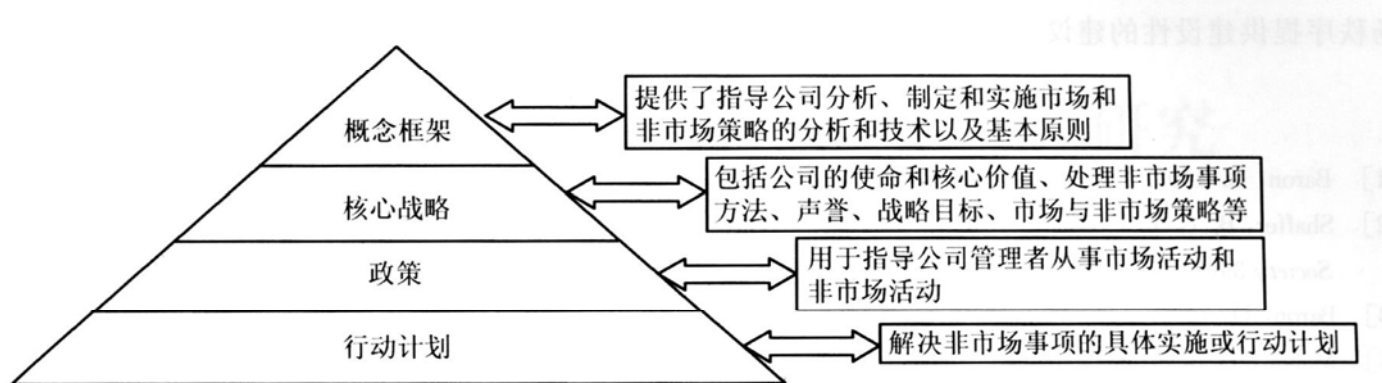


图4 诺基亚公司非市场策略体系的金字塔式结构

(2)核心战略。企业核心战略主要包括诺基亚公司的使命和核心价值、处理非市场事项的方法(直接或间接)、声誉建立和维护以及具体的战略目标^[9](第210页)^[10](第104页)。企业核心战略也包括诺基亚公司的市场策略,它可以确定诺基亚公司的产品线、市场和组织结构。企业核心战略还包括诺基亚公司的非市场策略,例如,诺基亚公司对公众和政府坦诚公开,坚持规范性原则,勇于承担社会责任,在核心战略指导下已经将“供应商管理要求”这项政策嵌入到公司制定政策的程序中。

(3)政策。相关政策(例如“供应商管理要求”)指导诺基亚公司管理者从事市场活动,因为这些政策是上述核心战略过程的产物之一。同时,这些政策也可以根据诺基亚公司的非市场策略和目标来协调和指导管理者从事非市场活动。例如,诺基亚公司严格遵守环保法律、积极扶持行动政策、减少污染、有责任的参与、支持自由贸易等政策。通常,诺基亚公司管理者在非市场策略过程中的筛选阶段就会使用这些政策。

(4)行动计划。金字塔的最后一个层次是由诺基亚公司解决非市场事项的具体实施或行动计划所构成的。例如,诺基亚公司管理者可以通过实施非市场策略游说或者帮助供应商改进工厂安全环保设施条件。

三、研究结论与启示

在影响企业经营运作的环境中,企业所面临的非市场环境和市场环境已受到企业同样的关注。但是企业的非市场环境对企业的影响并不像人们通常认为那样,而是会对不同的企业产生不对称影响。造成的原因之一就是,企业在外部环境面前并不总是被动的,而是有更多的机会参与制定“游戏规则”,从而使外部非市场环境对自己更有利。尽管市场环境和非市场环境的特点有所不同,但二者常常是相互作用,从而对企业经营战略产生影响的。事实上,企业大量的非市场活动是与企业的市场与非市场环境、事项、政策以及伦理道德观念等相关的。因此,为了有效地处理企业的经营运作中经常出现的非市场事项,企业管理者需要建立一个非市场策略体系,深入及时了解非市场环境力量的变化,从而建立企业的非市场目标和能力。通过诺基亚公司的案例研究,非市场策略体系主要是由一系列概念框架、核心战略、指导管理者决策的政策、具体的行动计划程序等部分组成的。

像制定市场策略去应对市场环境因素一样,我国企业也在有意识地制定非市场策略来应对非市场因素并对非市场环境产生影响^[11](第43页)。但是从企业开展的应对非市场环境的活动的数量和投入的精力上来看,我国企业仅将非市场策略作为竞争战略的附属。在企业的非市场策略和非市场行为逐渐明朗,并不断得到规范的今天,我国企业完全有必要将其提到战略性的高度。如何有效地处理非市场事项对企业经营活动的影响以及如何建立一个非市场策略体系就成了提高企业战略管理水平的当务之急。因此,本研究对于我国企业站在战略高度处理好国内非市场环境中的非市场事项,谋求在市场上的长期生存发展在理论与实践上都有很重要的意义,这将开辟我国企业战略管理研究的一个新领域,一方

面有助于提高我国企业的战略管理水平,以及驾驭外部环境、参与竞争的能力,另一方面可以为规范市场秩序提供建设性的建议。

[参 考 文 献]

- [1] Baron, D. 1995. "Integrated Strategy: Market and Non-market Components," *California Management Review* Feb.
- [2] Shaffer, B. & T. Quasney, C. Grimm. 2000. "Firm Level Performance Implications of Nonmarket Actions," *Business & Society* 39(2).
- [3] Baron, D. 1995. "The Nonmarket Strategy System," *Sloan Management Review* 37(1).
- [4] Mahon, J. & P. Heugens, K. Lamertz. 2003. "Social Networks and Non-Market Strategy," *Journal of Public Affairs* 4(2).
- [5] Olson, M. 1965. *The Logic of Collective Action*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- [6] Porter, M. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- [7] Baron, D. 1999. "Integrated Market and Nonmarket Strategies in Client and Interest Group Politics," *Business and Society* 1(1).
- [8] Marcus, A. & A. Kaufman, D. Beam. 1987. *Business Strategy and Public Policy*. Westport, Connecticut: Quorum Books.
- [9] 贾生华、陈宏辉:《基于利益相关者共同参与的战略环境管理》,载《科学学研究》2002 年第 4 期。
- [10] 肖艳玲、徐福缘:《利益相关者对企业信誉的影响分析》,载《科学学与科学技术管理》2003 年第 8 期。
- [11] 冯雷鸣、黄 岩、邸 杨:《跨国经营中的市场与非市场战略》,载《中国软科学》1999 年第 4 期。

(责任编辑 邹惠卿)

Corporate Unmarket Strategy System Model

Wei Wu

(School of Management, Zhongnan University of Finance & Law, Wuhan 430074, Hubei, China)

Abstract: The success of a firm depends not only on market factors such as products and services, distribution channels, supply chain, and market prices, but also on various relationships of firms with the government, public, and stakeholders. Therefore, many managers may focus on market environment relatively well but often see unmarket environment. However, firms will cope with various unmarket issues in unmarket environment, which can provides a theoretical basis for corporate unmarket strategy system. Based on Nokia's case study, it shows that the formulation and execution of corporate unmarket strategy consists of a three-stage process: screening, analysis, and choice. In this process, firms may adopt specific unmarket strategies to identify concerted actions that individuals or groups are to take, and guide managers to address unmarket issues by using unmarket policies. This unmarket strategy system can be visualized as a pyramid structure with a series of conceptual frameworks, core strategies, the policies, and action plans.

Key words: unmarket strategy; unmarket environment; unmarket issue; Nokia company