

靠设计来管理

王亚平 编译

在这个人
造的世界上，
什么东西都是
靠人来设计的。
在任何一家公司，设计
不单单是一种
选择，其更具

有意义的是，出于众所周知的竞争和社会的原因，优秀的设计是决定生意成败的关键——赢得顾客。

有四点理由可以说明为什么成功的公司将产品放在首位从而给设计以新的动力。1. 如果他们不以人们的需要和想买的产品进行制造并提供服务，那么，他们就无利可图了，所以产品是第一位的。2. 在当今已经日趋饱和、竞争激烈的市场上，所谓的“非价格”便成为人们选择的首要因素。人们购买他们需要的、可以解决问题的东西。从纯经济的角度来考虑，他们当然要买最便宜的。但质量上乘，款式新颖，安全可靠，使用方便和便于维修常常比价格因素更重要，而设计贯穿其中。3. 需要让你的产品标新立异，更准确地说，是需要设计出丰富多样的产品以适应标新立异的市场。设计出丰富多样的产品以满足不同群体的顾客，这显然是一个艰难的过程。可以这样说，顾客对市场的需求越是精细，就越需要人们利用“弹性制造系统”生产出丰富多样的产品来适应零散的市场需求，那么，设计工作也就更为重要。4. 认识到顾客的力量，树立顾客第一的思想，就可以激发优秀经理们更加努力地满足顾客的要求。也就是说，要认识到人的需求是理性的，同时也是感情型的。根据《致胜之道》，公司最难以做到的也正是这些软件要求。

简单地说，一家公司就是一群人去努力满足别人。创造一种环境，以此鼓励你的员工好好干，并为公司创造一种以能得到别人承认和喜欢的形象，这也是设计的内涵。

“设计”的含义如此广泛，并和如此多的领域有牵连，要给它下个明确的定义是很困难的。德国人有一句老话，叫做“合于意图”，这倒是说明了一点问题。设计应该是明白无误地（如果不是唯一的）去满足顾客。“不是唯一的”这一点很关键，因为公司还可以从许多方面去满足顾客。

必须弄清主要有哪一些顾客，什么东西可以满足他们。我们不能孤立地看待设计，严格地讲，它是市场战略的一部分。许多专家认为，一件产品如果策划得好，那么，设计就不会差。习惯看法认为，一件产品如果看上去漂亮，那么，就是设计得好。可以这样说，如果一件产品比其它有竞争力的产品更好地迎合了挑剔的顾客的需要，而且获得了较高的利润，那么，就是设计工作做得好。

不断地开发受欢迎的新产品，这是公司必须遵循的基本原则。成功的企业比一般公司更关心自己的产品。索尼公司创始人 Akio Morita 说：“我们的目的就是要生产出真正的好东西。”Remington 公司的老板维克多·凯姆也说过无数次，“我太喜欢这个产品了，所以我买下了整个公司”。

成功的公司都对顾客有深入的了解。根据市场研究所的一份研究报告说明，在英国的十个公司中只有三、四个公司做市场研究。而那些不去做市场研究的公司其主要理由是：“我们已经很了解顾客了”。同样，成功的公司也深入研究他们的竞争对手，试图了解对方的标准并要超过这些标准。这类公司都有一个产品战略。

日本工业界令人吃惊的一个现象是，它也和西方公司一样，雇员的五分之一从事质量控制。他们把产品质量设计进去，而不是等着顾客把毛病挑出来，这是一种优秀的设计思维，这就是效益。

指望不同的部门对生产过程中的某一部分负完全的责任是难以办到的。对于那些最佳公司，共

同的一点是他们打破了部门与部门之间的界限。在很多公司,大的部门成为其心脏地带,令人羡慕。信息往往是自上而下的,较少是横向地流动。将设计作为其整体和动力中的一部分的公司,其特点就是他们创造了一个团体,每人都参与其中。市场、财务、工程、设计、生产,都为着一个共同的目标而工作。

Olivetti 公司的产品开发部门有为顾客服务的义务。福特公司吸引供应商参与经营,信息和建议传播到所有职能部门。你甚至不能简单地断言,市场研究就是市场研究员的事,设计就是设计人员的事,诸如此类。在丰田公司,设计人员可以每年有6个月的时间不在公司。他们拜访顾客,驾驶性能优越的汽车在异国的高速公路上任意驰骋,在商店门外同妇女谈论他们的车,从而获得第一手资料。

归纳起来:1、设计不仅仅是把东西搞得漂亮;2、工程师和设计人员之间不应有分界线;3、如果你想得到获胜的产品,你就得时刻想着它;4、设计不是某个人的职业而是团体行为;5、你在哪里发现顾客,你就会知道该做什么,并找到评判它的标准。

成功的设计和开发的速度是惊人的。在索尼公司,从一个想法到一件产品只需6个月。Brother 公司生产出了第一台小型电子打字机,但在他们开发出一种新产品后,管理者们只希望维持4个星期的市场领先地位。在美国,也可以听到同样的事情。Hewlett Packard 公司一周之内可以推出八种新产品。

不断地开发新产品,要求公司在如何看待自己的业务和如何去组织实施等方面进行革新。有一点是可以确定的:旧的方式,即使曾是成功的,今天也不灵验了,速度是咄咄逼人的。但有一点却令人略觉茫然:并非所有的新产品都是真正的“母本”,很多是改进项目。1986年,日本开发了约2万种新产品,但其中只有2%是完全的创新或者用了名副其实的新牌子,而大多是改进品,或者为迎合不同的、零散的市场而进行改头换面的产品。改进产品虽能拢住顾客,但毕竟不能仅靠此进行设计。好的设计符合实际,完全体现了目标的需要。它应该是富有想像力的,并能推动生活前进。如果设计良好而公司又很幸运的话,那么,它就能打动人们的心,满足他们的需求。这样,你就有成功的希望。

关贸总协定思考题(之七)

- 一、什么是国际贸易中的非关税壁垒措施?
- 二、什么是进出口数量限制?
- 三、什么是进出口许可证制度?
- 四、什么是国际贸易中的技术壁垒措施?
- 五、为什么说政府采购行为有可能会形成贸易障碍?
- 六、为什么说海关估价有可能会形成贸易障碍?
- 七、为什么说装船前检验有可能会形成贸易障碍?
- 八、为什么说实施原产地规则有可能会形成贸易障碍?
- 九、为什么说外汇管制有可能会形成贸易障碍?
- 十、什么是自动出口限制?