

论成功企业的创新经验与战略

梅 清 豪

为了迎接跨世纪的挑战,企业必须迫切和慎重地思考其经营战略与策略。当今的时代使企业处于形势迅速变化、科技高度发达、竞争日益激烈的宏观环境之下,企业昨日成功的经营法则,今天可能已成为昔日黄花。企业只有创新,才能持续地保持竞争力,并能随着社会的发展而大踏步前进。创新对企业

来说,是在其组织体系中引入一种从未有过的生产要素和思维方式。如今,许多企业实施了创新战略并获得了成功,综合他们的经验,创新战略是一项关系企业全局的、长期的和系统的活动,其内容主要包括技术创新、顾客创新、竞争创新和成本创新。

一、技术创新的战略和方法

科学技术使人类生活不断发生戏剧性的变化。科学技术创造了许多奇迹,如蒸汽机、青霉素、计算机、克隆羊;但也带来了恐怖,如冲锋枪、毒气弹、摇头丸。每项新技术都有“创造性”的破坏因素。如晶体管危害了真空管行业,复印机挫伤了复写纸行业,电子数据交换打击了邮政信函。如果一个企业不采用新技术,而是轻视或压制它们,该企业的生意就会很快衰落。

没有创新就没有企业的明天。美国 IBM 公司最早进入计算机市场,到本世纪 80 年代,它一直保持着计算机技术开发的优势,号称“日不落公司”,但到了 1992 年成为亏损企业,亏损额达 49 亿美元。为什么?教训之一即新产品开发在 90 年代的落伍;同时,英特尔公司的 X86 系列 CPU 芯片更新型,摩托罗拉公司的存储器更有优势,在软件上,微软公司的视窗软件超过了 IBM 的 DOS 操作系统。后几家企业在创新工作中打败了 IBM。事实教育了 IBM,IBM 的新领导班子在 90 年代中期加大了计算机技术开发的力度,它收购了

世界第二位的软件公司(莲花公司),积极开发网络软件,当 IBM 的“深蓝”在 1997 年 5 月的曼哈顿“人机大战”中打败了国际象棋世界冠军卡斯帕罗夫时,“蓝色巨人”又体现了其“前线科技、智慧”的理念,IBM 在重铸辉煌。

同样,美国经济在本世纪的最后五年脱颖而出,持续稳定增长,主要得益于 80 年代以来在技术创新和产业结构方面的调整。一些专家认为,美国在以“信息高速公路”、生物和航天技术为代表的新兴产业方面,比日本和欧洲国家至少先进 10 年,由此,美国的国际竞争力明显地加强了。企业的技术创新战略可考虑以下几个因素:

1. 企业要有自己的产品开发计划

市场需要新产品,根据美国布艾汉公司对 700 家企业的调查,这些公司预计今后五年的利润中将有 31% 来自于新产品。许多公司以持续的创新赢得了杰出的名声。在亚洲,日本索尼公司就是其中之一。它的销售额和利润来自于下列创新:袖珍收音机、彩色

电视机、贝塔马克斯型录像机、随身听、袖珍激光唱机、计算机多媒体系统。

索尼公司成功的关键之一在于企业对产品开发有激情。索尼为每个开发小组制订了明确并富有挑战的新产品目标。索尼成功协调了产品设计、过程设计和生产制造之间的关系。索尼将工程师从研究小组转移到实验工厂,再转移到生产部门,这种流动使产品开发到制造都能顺利进行。索尼有14个研究与开发小组,他们确定了中期与长期的计划。索尼的成功在于不断有新产品推出的创新精神。

在中国,内衣市场的大赢家——上海三枪集团,其经验之一是“高科技+大批量+系列化”,从1992年以来,三枪每年推出一只领导内衣潮流、引起轰动效应的拳头产品,三枪的新产品与新面貌使其走上了高速发展的快车道。

2. 加快对新技术的应用过程

经济的增长率很大一部分取决于发现了多少重大发明。每项新技术产生的长期和重大影响往往是无法预料的。阿尔温·托夫勒在《未来的冲击》一书中阐述了新技术发明、应用和扩散的加速过程。今天的科学家占古往今来所有科学家的90%以上,许多新技术在孕育之中,新技术与成功应用之间的时间差在迅速缩短,技术引进至批量生产之间的时间差也正在大大缩短。

科学家现在所从事的新技术研究的范围极广,这些新技术给我们的产品和生产过程带来革命。目前最令人兴奋的有:电讯网络技术、生物工程、家务机器人、减肥的美味营养品等。科学家还在考虑一些幻想性的产品,如小型飞行汽车、立体电视、太空居住等。这些不仅仅是技术上的挑战,而且还涉及商业上的问题,即要研制出人们能买得起的产品。

3. 重视技术法规和社会道德的规范准则

随着新产品技术日益复杂,公众需要确信产品不会威胁到他们的安全和社会生活准则,政府机构扩大了对可能不安全的产品的检查和查禁的权力。许多国家在医药、食品、汽车、服装、电器和建筑等行业增加了保证健康和安全的法规,世界卫生组织对“克隆”技术的推广应用也作出了限制规定。企业的营销人员在建议、开发和推出新产品时必须了解这些法规。

新技术革新使有些人认为技术会威胁到自然、纯朴的生活方式,甚至人的隐私权,他们呼吁在新技术商品化前要进行社会道德评估,因此,企业在采用某一新技术时要警惕该技术是否会危害社会,还要多作正面宣传以消除使用者的疑虑。

4. 努力寻找更新换代的替代产品

每一个公司在开发新产品的同时,还要注意不断对现有产品的更新换代,以维持和创造未来的销售。杜邦公司从发明尼龙入手,每当尼龙快要变为成熟产品时,它就有新用途的更新换代产品出现。尼龙最初用于降落伞,后用作女用丝袜,再成为男性衬衣,后又成为汽车轮胎、椅套与地毯的原料。杜邦从尼龙起家,不断更新换代,从而成为全世界化工行业中约占30%市场份额的巨人。

荷兰的菲利普公司,在1972年首先上市销售了盒式磁带录像机,比日本竞争者领先了3年。但菲利普却花了7年时间开发第二代录像机模型,同期,日本生产商却至少推出了三代更新产品。菲利普公司成了更新产品缓慢的牺牲品,并再也没有从日本电器公司的攻势中恢复过来。在当今变化迅速的市场上,转换产品的速度过于迟缓,将会导致产品失败,丧失销售和利润,以至被挤出市场。

二、顾客创新的战略和方法

36年前,美国的企业管理大师彼得·杜拉克洞察到一个公司的首要任务就是创造顾客。但在当今的买方市场中,顾客可以在成千上万的商品与服务中进行选择,企业要赢得顾客就必须推行顾客创新战略。一般来说,企业要顾客创新应考虑以下两个方面:

1. 通过质量、服务和价值实现顾客满意

要建立“顾客满意”,公司必须以“顾客为中心”。公司的目标不仅是赢得顾客,更重要的是留住顾客。以麦当劳为例,消费者钟爱的并非仅仅是汉堡包,而是麦当劳的“顾客满意”观念,即 QSC + V(质量、服务、清洁 + 价值)。麦当劳的所有经营者,包括供应商、特许经销商、职员和其他合作者都能有效地为顾客提供高品位的价值,因此,麦当劳当之无愧地成为全世界快餐业的领头人。

杰米·莱是一个身无分文连小学都没有毕业的商人,1987年,他决定尝试改进在香港的不赚钱的布匹连锁店,如今,他的佐丹奴零售连锁店成了东南亚的零售之王。佐丹奴的成功在于莱实行高薪加集中的雇员培训,培养了一支热情服务、讨顾客喜欢的销售队伍,这与香港竞争者们的那些面色阴沉的职员形成强烈的对比。佐丹奴的“顾客至上”观念可在它的广告中得到佐证:商店的负责人不厌其烦地帮助顾客试穿牛仔裤,他的脑海里只有一个念头:“当这位顾客走出商店时,他必须对我的服务和他的牛仔裤都满意才行。”

上海宝钢集团的“CS战略”(顾客满意)使他们再跃制高点。按照宝钢的“CS战略”

条款:谁让顾客不满意谁下台。当上海大众汽车公司停购宝钢的轿车外壳钢板时,由于销售部门没有在客户说“不”前发现问题,6位科长丢了职位。正是由于“宝钢不能对用户说不”、“宝钢要主动关心用户”的经营理念,使宝钢集团在中国500强国有企业中名列第一。

2. 顾客化定制营销与生产

在早期的市场上,销售方为每一位顾客设计其个别的产品,例如裁缝为每位顾客量体裁衣,鞋匠根据每个人脚的具体尺寸做鞋,后来,生产的规模化促使制造商生产尺寸统一的产品,并采用存货销售的方式。现在,定制营销正在卷土重来,但它不是简单的重复,而是大规模定制(Mass Customization)。如摩托罗拉的销售人员随身携带笔记本电脑,根据不同的顾客要求,设计手提电话的功能,订单到工厂17分钟后开始生产,两小时后定制的产品已经制成,第二天送到客户的手中。

定制营销让顾客对自己需要的产品发表意见。在冷饮店,顾客自己调制冰淇淋;在餐馆,顾客自己“调制”冷盘。最典型的是日本松下自行车制造商,他们在批量生产自行车零件的同时又采取定制营销的方法,当顾客来到松下自行车专卖店,店员为顾客量体以确定自行车规格,由顾客在199种颜色和18种车型中自行选择,计算机在3分钟内将顾客“设计”的自行车蓝图打印出来,然后交工厂生产。这种定制的自行车每辆545至3200美元,但却大受欢迎。

三、竞争创新的战略和方法

企业在考虑竞争战略时,一般寻找竞争

者的薄弱环节,然后发动进攻,如百事可乐用

一系列的促销策略向可口可乐进攻,丰田用低价节油汽车向通用汽车进攻。这种竞争策略虽然能奏效,但成本太高。现在,国际上流行的一种创新的竞争战略,是用优胜基准法(Benchmarking)来改进竞争绩效。

优胜基准法是指企业首先分析竞争者的产品,模仿和改进它,最后超过和战胜它。1979年,施乐实行了美国历史上首次优胜基准法,施乐公司购买日本佳能复印机,采用“逆向工程”,仔细分析佳能复印机的优缺点,然后生产出比佳能成本更低、性能更好的复印机。

除了研究竞争者的产品外,还可以研究企业管理方法。例如,福特汽车公司原先雇用了500人来处理应收帐款的作业,但它发现日本的马自达公司只需要10个人就完成了同样的任务,在分析了马自达的系统后,福特引进了“无票据系统”,并减少了200名职

工。如今很多公司,如美国电报电话公司、IBM、柯达、杜邦、摩托罗拉等都运用优胜基准法以增强竞争实力。有些公司仅仅定点超越他们行业中最好的公司,而另一些则以全世界“经营实践最好的公司”为目标。摩托罗拉的每一项优胜基准都以世界最好为标准。

优胜基准法一般有7个步骤:①决定优胜基准要超越哪项功能;②识别可测定的关键绩效变量;③识别最好的一类公司;④测定该最好公司的绩效;⑤测定本公司的绩效;⑥制订缩小这种差距的具体方案和行动;⑦实施和监测结果。

优胜基准法使企业对产品的改进,不仅仅把视野局限在企业内部。优胜基准的最大敌人是NIH(Not Invented Here),即这里不可能有创新。优胜基准法在当前被公认为是企业提高产品质量和改善竞争绩效的最佳思维方法。

四、成本创新的战略与方法

企业用相同质量的低价产品往往最容易打败竞争者,日本的家用电器打败了美国的电器制造商,而韩国则又大量抢走了原已被日本企业所占领的市场,其原因都是向顾客提供优质低价产品。当前,企业在成本创新中最有效的方法就是精益生产(Lean Production)。

精益生产使公司用更少的成本、时间和劳动力生产出质量更高的产品,并且没有给工人带来太多的麻烦,它使工厂生产运转得更快、绩效更高,它也促使一些小公司能跻身巨人队伍中开展竞争,如马自达公司设计和生产的小型汽车米亚特,能参与国际汽车竞争并大获收益。

精益生产代表了公司内部与外部关系一致的一种新型组织关系,它以全新的观念看待工人、供应商、推销员和顾客,并从一个新的角度来看待产品质量和技术的改进。目

前,各种公司采用精益生产的方法包含下列因素:

1. 正点生产

正点生产(Just-in-time)的目标是在100%合格的质量下无任何库存。这意味着原材料送到工厂的时间与开工时间完全吻合。丰田公司采用这种方法的程序是:①将提前为下个工序供货改为同步供货;②进行单件产品的生产和传输;③均衡生产水平;④杜绝超量生产的浪费行为。

2. 严格的质量控制

如果生产部门无须审查就能获得供应商提供的“完善”产品,那么就能最大程度地节约生产成本。这意味着供应商实施严格的质量控制,如统计过程控制(SPC)和全面质量管理(TQC)。丰田公司采用“发现异常马上

停止运行和生产”系统,一旦出现异常,生产线上的任何一位工人都可以立即把整个生产线停下来。这样,公司就能把残次品的数量控制到最小程度。

3. 频繁可靠的交货程序

每日交货通常是避免存货堆积的不二法门。愈来愈多的顾客要求在合同上说明交货日期,而不是发运日期,若无法如期送到将处以罚金。苹果电脑公司甚至认为供应商提早交货都是违约。通用汽车公司对钢铁公司的要求是每小时交货一次。有些运输公司,如中外运敦豪公司就专门协助供应商在规定的期限内完成交货任务。

4. 更为接近的厂址

供应商要与其主要客户的厂址十分接近,以便频繁可靠地交货。美国的有些钢铁企业甚至把工厂搬到通用汽车公司的附近,以就近服务而满足通用公司的要求。

5. 电讯沟通

通讯技术的发展,使供应商能建立连接客户的电子采购系统。许多大客户往往要求供应商把现行价格和存货水平输入电脑。由于电脑能自动查询最低的价格,这大大降低了采购成本,并保证了及时订货和正点生产,但这种系统使供应商胆颤心惊,唯恐订价不具备竞争力。

6. 稳定的生产计划

为了实现正点生产,企业把自己的生产

计划提供给供应商,使供应商能正点及时供应货物。例如,耐维斯达公司向它的供应商提交半年的生产计划和20天的订货合同,如果生产发生变故,其多余费用由耐维斯达公司承担。稳定的生产计划也可降低供应商的成本。

7. 单一货源和供应商的早期介入

正点生产意味着购销组织要紧密合作。许多生产企业越来越认识到,供应商是各自领域中的专家,应该让他们参与产品的设计过程。单一货源意味着生产企业只与某一供应商签订长期合同,别的供应商没有插足余地。

8. 价值分析

价值分析是提高质量与降低成本的有力武器。一些大制造企业常常与供应商举办价值分析研讨会。供应商若拥有良好的价值分析方法,则更具有竞争优势。

9. 购销紧密合作

以上各点都有助于促进购销双方的紧密合作。购销双方应花费大量时间共同磋商,他们应该认识到,如何在整个合作期内获得最大效益远比每次交易中的利润更为重要。换句话说,供应商应把目标设定在整体关系的利益最大化上,否则,他将很可能永远失去该客户。