

战略创新的意义

——20世纪汽车产业竞争范式转变的启示

韩中和

摘要 本文以福特汽车、通用汽车、丰田汽车这3家著名的汽车厂商为例,通过其发展演变过程,反应了在不同的经营环境下,这些企业是如何及时地进行战略创新,进行组织变革,实现竞争优势的。从中给予我们有益的启示:企业最高管理层要洞察市场变化,勇于探索适应自己企业发展的模式,不断进行战略创新,在经营活动的各个方面进行改进和创新,巩固和发展企业的竞争力,建立竞争优势。

关键词 多品种生产 竞争优势 战略创新

20世纪世界汽车产业的发展,经过了大量生产、多品种生产、多品种小批量生产等几个历史时期。一些著名的汽车制造厂商在自己的发展过程中,紧紧围绕市场和顾客,降低成本、提高质量、增加款式,不断进行改革和创新,开发设计新产品,开拓新市场,其结果都为增强企业的竞争力起到了极为重要的作用。本文以福特、通用、丰田这3家著名的汽车厂商为例,分析它们在当时的市场环境下如何进行战略创新,创造市场需求,同时又以这种战略创新为动力,改变自己在市场上的竞争地位。

一、福特的经营理念

福特认为,企业的一个重要目的,就是在对消费者提供产品和服务的同时,创造消费者。在20世纪初期,为了满足市场和顾客的需求,福特公司注意到首要问题就是降低汽车的价格。因为美国最普通的消费者是农民,为满足他们的需要,生产廉价的汽车是当务之急。

为了解决服务于大多数人的问题,福特公司在设计、原材料、生产方式方面做了大量的改进工作,并且把每项改进所带来的实惠都转移到消费者身上。福特公司的汽车设计以三条原则为前提,生产每一个部件都要考虑这些原则,即既结实而又轻便、经济、美观。作为整体产品,T型车模式充分反映了公司的经营思想。

1. T型车概念 亨利·福特开创了一个每个人都可以拥有汽车的新时代。福特创造了T型车的概念:简单、坚固、实用。T型车以比重轻、抗拉强度大的钒钢合金作为新车型的材料。汽车整体轻巧、有力(4气缸、20匹马力引擎)、两级变速、容易驾驶。T型车上市第一年销售量突破1万辆,创下汽车销售的新纪录。福特公司在生产中不断降低成本、实行合理

化生产,改良生产装配线,不断努力和创新,使汽车由奢侈品转变为必需品。T型车改变了美国人的生活方式。

2. 大量生产方式 由于降低价格,企业的每个员工被迫去寻求新的生产工艺,企业内部的每一职能部门也都千方百计地为降低成本而努力。成本控制工作渗透到原材料采购、生产组织、运输库存、产品销售等生产经营活动的各个领域,从成本形成的各个环节上全面加强管理,以降低成本。

为配合开创大众市场,生产低价格的产品战略,福特公司从生产的各个环节着手进行各种改革和改进。首先在汽车发动机和汽车底盘的生产装配线中采用流水线生产方式,对大型复杂产品大批量生产方式做了尝试。这种生产方式使生产处于高度组织化之中,通过降低成本,推行合理化操作,加强科学管理,极大地提高了生产效率,以此实现企业的战略目标。从其战略来看,大量生产不是低价格的原因,而是结果。

3. 市场观念的局限性 从1908年至1927年,福特公司累计生产汽车2 000万辆,价格也从1908年的每辆850美元降到1924年的290美元。福特公司在长期的实践基础上积累起来的生产体制,形成了近代工业发展史上具有深远影响的大规模生产方式。这种生产方式的建立和运用,大大提高了企业的生产能力,促进社会更快进入大量生产、大量消费的时代。

然而,福特公司除了价格和技术之外,忽视了他形式的竞争,尤其是对变化的市场,没有应变措施,固守成见。因此,福特公司从未对过时的车型进行改进。T型车是福特公司成功的象征,但也成了福特公司领导人思维定势创新的障碍。即使经营环境发生激烈的变化,福特公司还是没有意识到自己的经营战略需要创新和变革,最终陷入了极大的困境。

二、竞争范式的转变

随着汽车产业的发展,价格在唤起顾客需求上已不是决定性的因素。质量、款式以及厂商提供的优惠服务条件等原来不被重视的因素却显得越来越重要,竞争的主题发生了变化。汽车厂商为维持大量生产,必须在提供合格产品的同时,还要满足顾客在其他方面的需求。从汽车的技术发展角度来看,20年代汽车平均行驶距离为25 000英里,30年后增加了4倍。技术的发展,生产工艺的改进,削减成本已不再是头等重要的事情。厂商纷纷推出新的汽车款式,改进零部件或内部装潢,以此来创造需求。诸如考虑到消费者的安全和舒适,在原来的产品上,增添安全玻璃、空调器、自动变速装置等。在款式上,制作了流水线型车体,经过不断改进后的汽车宛如一个工艺品,其概念远远超出了单纯的运输工具。通过各种改进,汽车的零部件由最早的100多个,发展到8 000多个。随着成熟期的到来,市场需求发生变化,厂商在促进相关技术和技能发展的同时,必须重视市场营销。

1. 多样化战略 通用汽车公司的掌舵人斯隆曾经把汽车的发展分为3个阶段。第一阶段是在1908年以前,即高档汽车市场的时期。这个时期的汽车生产厂商都把汽车作为奢侈品,生产的汽车价格昂贵,一般的消费者不敢问津。第二阶段,1908年至20年代中叶,这个时期以福特T型车为标志,大众汽车市场逐步形成。汽车是廉价的运输工具,福特公司的经营哲学支配了整个汽车市场。第三阶段,随着时代的发展、消费者嗜好的变化,市场向多样化发展。斯隆敏锐地洞察到,这将迎来高档豪华车与大众低价车并驾齐驱的时代。

针对福特公司黑一色的T型汽车,通用公司采用了多样化战略。即要“生产适合所有人的钱包,所有人的目的的汽车”,创立了各种细分市场。斯隆高瞻远瞩地预测到,汽车是廉价的运输工具的时代已经过去了,汽车已不仅只是单纯的运输工具,还能满足消费者特定的需求,具有某种象征的意义。

为此,斯隆明确制定了通用汽车公司的发展战略:(1)从最低价格的车到名副其实的豪华车,建立各种价格段的产品系列;(2)各价格段的差别要适当,以免失去大量生产的优越性;(3)各价格段的产品不重复。

2. 斯隆的管理创新 在生产方面,斯隆采取通用零部件方法,确立了多品种大量生产的生产方式,这种生产方式既充分利用了大量生产的优越性,又反映市场多样化的需求。在一个更高的层次上,解决了原来被认为“大量生产”与“多品种”的矛盾。

为了更贴近市场需求,把握市场变化,通用汽车公司开发了新的销售预测和生产计划系统方法。公司按市场情况随时修改生产计划,并使之制度化。该制度规定通用汽车公司所有零售部门,要提交旬度销售报告,各销售部门每隔10天向所属事业部提交统计数字。诸如销售量、现有订货量、新车旧车库存量等等。事业部每隔20天把业绩与月度预测相对照,制定下个月的生产计划。这样,市场信息能够直接反馈到各事业部,各事业部按市场变化情况调整生产计划,通用汽车公司在整体上就能随时捕获市场信息,建立更为精确的市场预测系统。

由于汽车二手货市场的逐步形成,为适合顾客需求,通用公司推出了旧车置换的方法,消费者可以以自己的旧车换买新车。这一方法的推出,极大地方便了再次购车的消费者。还实行了分期付款的新方式,这样无论贫富,只要消费者有购买汽车的欲望,都可以实现购车之梦。

与福特公司黑一色的T型模式的设计思想不同,通用公司不断开发、设计新车。新车设计努力采用新的技术和车型,同时考虑到价格的竞争因素,满足各种层次的顾客需求。从最高管理层到营销专家,从技术负责部门到财务部门,有数以千计的人参与新车型的开发研究工作。为了兼顾女性消费者的需求特点,公司还聘用很多女设计师。

为了更有效地实施企业战略,通用公司进行了组织变革。采用事业部制对生产厂进行管理,并赋予相应的权力和责任。通过这一管理模式,既扩大部门领导的自主权,又不会使公司陷入无序状态。新的管理模式促进了公司各部门经理的协调与合作。公司建立了一系列跨部门的管理委员会,并且让许多高层管理人员担任各种综合管理委员会的领导职务。通过这种方式,使所有担任重要职务的管理人员经常在一起交流、协调。这种事业部制组织,也被称为“斯隆模式”,是20世纪企业界取得的最重要的成就之一。

组织改革之后,1924~1927年,通用公司取得了非凡的发展。市场占有率从1925年的19.97%上升到1927年的43.49%,从此以后,通用公司就一直占据了汽车产业的第一把交椅。

随着公司的发展,公司在分权与协调之间,更加倾向于协调和集权控制。70年代后期,面对市场需求和外国汽车厂商的强劲竞争,通用汽车公司反应迟钝,组织缺乏灵活性,使公司经历了一段痛苦的历程。70年代的两次石油危机,市场上对小型省油汽车产生新需求,外国汽车厂商在这方面的反应要比通用汽车公司以及美国其他汽车公司快得多。由于通用公司未能及时采取应变措施,造成公司在80年代后期销售量大幅度下降,导致利润下降,员

工被裁。面临新的竞争环境,组织缺乏对市场需求变化的反馈机制及灵活性,公司内部缺乏自我调整的适应能力。因此,重新制定战略,探索新的组织形式,就成为通用公司一个非常迫切的课题。

三、柔性生产与变更车型的战略

日本企业在战后引入了市场竞争机制,企业之间的竞争相当激烈,为了在激烈的竞争中求得生存和发展,很多企业积极开展以营销为主导的生产经营活动。

1. 柔性生产方式 由于市场竞争的激烈,日本汽车厂商几乎无法采用福特式生产方式,而只能开展小批量生产。这直接导致企业要采用灵活机动的生产方式,以保持整个生产系统的柔性机制。丰田汽车公司在采用新设备、新机械时总是有所选择,有所控制,有时还把买来的专用设备改造成为泛用设备,以加大设备的用途。由于受到狭小的市场限制和国内企业过度的竞争,丰田公司不得不以市场的需求为向导,进行小批量生产。为了保证这种小批量生产能够正常的运行,根据需要多少,生产多少的原则,开发并采用了准时制生产方式。

实际上,早在40年代,丰田公司也尝试过大量生产,由于出现经营危机,造成大量库存积压和人员裁减,引起大规模的劳资纠纷。针对这个教训,准时制生产方式的创始人大野耐一认为:不能只讲提高产量,要生产在需要的时候能卖得出去的产品。在“限量生产”的前提下提高生产力,降低成本。在具体的实践中,丰田公司学到了一种思维方式,即不能单纯地模仿美国式的大量生产方式。

当时不得已而选择的小批量、准时制生产方式,在相当一段时期内被认为是丰田公司的劣势,是与欧美汽车厂商的差距。随着市场多样化的发展、环境激烈的变化,这种准时制生产方式逐步显现出其优越性。这种在长期的实践中掌握的柔性生产方式,成了增强企业竞争力,获取竞争优势的关键因素之一。

2. 缩短变型周期 1933~1955年,丰田公司以卡车为主总共生产了2万辆左右。进入60年代,轿车成了主导产品,产量不断上升,同时车型也不断增加。70年代以后,由于出口地区的扩大和出口数量的激增,公司开发设计了多种车型。80年代,日本国内受到泡沫经济的影响,为唤起市场需求,公司又增加了新的车型。但从各种车型的平均产量来看,都没有能够达到所谓最佳规模的20万辆的水平。

由此可见,丰田公司的这种变更车型的战略,与仅仅靠一种型号的T型车,生产长达20年、产量近2000万辆的福特式经营方式大相径庭。这与日本国内激烈的竞争,企业不得不各自设定相应的细分市场有关。日本的汽车厂商在自己设定的狭窄的细分市场投入了许多新产品,直接开展了车型对车型的竞争,这也反映了60年代以来日本汽车厂商在国内市场竞争的模式。据统计从60年代后期到90年代初,平均每4年有一次大的车型变更,每2年一次小的车型变更。典型的丰田与日产两家公司的竞争,围绕着皇冠对塞得力、光冠对蓝鸟、花冠对萨尼,变型的竞争越演越烈,这种竞争风气还影响其他汽车厂商。

在竞争激烈的环境中,丰田以数量与外国汽车公司,尤其是与美国汽车三大家进行竞争的话,难以显示其优势。在质量上,欧美的一些汽车制造厂商通过质量控制和管理,也大大减少了因质量而滞销的问题。在两次石油危机的背景条件下,丰田汽车以其省油、小型化的

特点成功地打进了美国市场,然而仅仅是小型化或省油,丰田汽车难以保持长期的竞争优势。以丰田汽车为代表的日本汽车厂商,要与实力强大的欧美汽车厂商进行竞争,除了省油和小型化以外,还在款式上大做文章,缩短汽车变型的周期,不断推出新的款式,以变更车型来争取竞争优势。

四、战略创新的意义

一部汽车产业史,是技术创新和进步的历史,也是适应市场变化、满足市场需求,从而不断提高企业竞争力的经营发展史。从最早的手工制作汽车的小作坊生产方式,到福特创立的大规模生产方式,这是一次伟大的飞跃。大规模生产方式为经济发展和人类进步带来了促进作用,具有划时代的意义。随着技术的进步和市场需求的变化,单一产品的大规模生产难以满足人们的嗜好。斯隆摆脱了传统思维定势的桎梏,根据市场需求进行多样化生产,适应时代的要求,在营销战略上进行了一系列的创新,从而使通用汽车公司摆脱危机,走向世界第一。70年代初,国际经济环境的变化,丰田公司以自己在长期积累中建立起来的多品种小批量的柔性生产方式,及时反映市场需求,以小型省油的汽车产品,成功地打进美国市场,并积极采用变型的战略,不断地、有步骤地推出新的产品,使丰田汽车增强了自己的竞争力。

从汽车产业的发展史我们可以看到,处于领先地位的企业、或者处于劣势的企业,要获取、维持企业的竞争优势,就要洞察变化,坚持战略创新,要善于学习,把握机会,开发新的程序和技能。

(作者单位:复旦大学)

~~~~~  
(上接第15页)

成的公司 R&D 网络整合起来。从目前情况来看,这是一项艰巨的工作,往往是母国 R&D 机构对管理人员进行有效的调配。在跨国公司全球战略下,管理 R&D 网络的趋势是全球性协调,而不是地区性管理。它不但要求原来意义上的人本管理以及过程管理,更重要的是对“知识”的全球性协调管理。

跨国公司 R&D 机构总部的研究人员继续在 R&D 核心过程中起到了重要的作用。同时,其全球性机构的经理人员则在 R&D 日程、R&D 成果等方面建立起不同机构间的直接联系、信息交流。高层公司管理人员与高级 R&D 经理对本公司现在以及将来 R&D 能力都有详尽的了解。在整个 R&D 计划以及任务的分配中,他们紧密合作。在总体引导

下面,无论是母国基地扩张型机构还是母国基地开拓型机构,其经理便可以较为准确地决定他们的 R&D 时间表以及所需要的各种资源,以便科学研究成果更快地转化为产品。

当然,跨国公司 R&D 总部的经理人员对公司分布在全球的机构将作出统一的监督与考核,并决定是否需要建立更多的机构。

综上所述,随着国际市场竞争的加剧,新兴科学技术的不断发展以及相关信息的膨胀,跨国公司建立全球 R&D 网络已逐渐成为潮流。只有那些建立全球网络的跨国公司才能面对世界经济日益一体化下的有力挑战。他山之石,可以攻玉。就这一点而言,随着中国企业跨国经营的不断发展,也能够从自己的全球 R&D 网络中获益。

(作者单位:华东师范大学)