

企业持续发展与观念创新

韩中和

摘要:中国即将加入 WTO。中国企业将面临越来越激烈的国际竞争。企业最高管理层的观念创新,将直接影响到企业的市场竞争力和持续发展。本文就最高管理层的观念创新与企业的战略转折以及实现企业的持续发展的关系,结合案例,探讨成功企业的具体运作和实践,从而得到有益启示。

关键词:观念创新;持续发展;机制

中图分类号: F 406.11 **文献标识码:** A **文章编号:** 1006-1894(2001)02-0013-05

中国的企业在改革开放后的 20 多年中,随着改革的深化和经营自主权的扩大,企业竞争力不断增强。中国加入 WTO,企业将从依靠国家政策保护转入市场竞争,这将大大促进企业竞争机制的建立。我国企业要迎头挑战国际上实力强大的企业或跨国公司,必须认识到树立竞争意识、不断提升企业竞争力的紧迫性。我们要加快步伐,培养和树立竞争意识,在企业内部和企业之间强化竞争机制,促进企业在竞争中求生存、求发展。在这种形势下,企业最高管理层的观念创新对企业在新形势下的发展有着极为密切的关系。

我国的企业为迎接新的挑战,当务之急就是增强企业或企业集团的竞争力。实施精益管理,合理地、充分地运用有限的经营资源。企业要集中精力加强发展技术开发能力、生产制造能力、营销能力、市场开拓能力,努力发展企业的核心能力或组织能力。因此,新形势下的企业经营,首先需要我们尽快转变经营观念,改变旧的思维模式,充分利用外部环境中的有利条件,调动企业内部和外部的经营资源,把企业推进到新的发展轨道,使企业实现新的增长。

一、变革是企业持续发展的动力

上世纪初的汽车产业的竞争,给后人留下了一份生动的教材。面对众多规模小、质量低的汽车生产厂商,福特公司不断实行技术革新,实施科学管理,采用大规模生产方式,使福特汽车从 900 多美元降至 300 多美元,汽车市场出现福特汽车垄断的现象,福特汽车问心无愧地成为汽车王国霸主。

然而当企业经营环境发生变化之际,福特公司并没有跟上形势的变化,采取及时有效的措施去适应变化,以致福特汽车不得不在发展达到顶峰的时候宣布停产。曾长期担任美国通用汽车公司总裁的斯隆,曾经这样评论福特:福特具有多方面的敏锐的洞察力。但是福特成功以后,获得了声誉,沉醉于一派欢呼声中,对自己以往已经十分习惯了的美国汽车市场的变化不能理解。斯隆感叹道:连这个征服汽车产业的人,也不能征服变化。

洛克希德—马丁公司的总裁诺曼·奥古斯丁曾经说过,在企业发展的过程中,影响变革的主要因素是人们的思维定势。^①即使在变化激烈的环境下,这种思维定势依然十分普遍。当市场变化时,管理者往往并没有及时地认识到,甚至常常盲目地陶醉在过去的成功之中。19世纪统治着制冰市场的企业,没有一个转变成冰箱生产厂商;快马邮递业务专业也没有发展成为铁路业;电子计算器的生产商都未能通过技术飞跃而进入计算机产业。80年代初美国著名的管理学家彼德斯和沃特曼的名著《追求卓越》所推崇的43家公司,在1984年11月《商业周刊》的一篇追踪报告中指出,至少14家公司已经失去了昔日的风采。世界500强企业每年有7%的衰减率。

成功的企业,容易把自己过去成功的经验制度化,管理者也容易按照以前的思维方式来认识、判断事物。这往往会使企业按特定的、习惯的方式去行动。因为这样做,自己有把握、有安全感。如果环境不发生变化,也许不会产生危机感。但是,一旦环境急剧变化,就有可能造成极大的损失。

著名的管理学家纳勒认为,成功的企业,随着时间的推移,形成某种约定俗成的行业规范,企业组织把过去的成功的惯例、活动,当作标准的运作手续。即使当环境、条件发生了变化,这些企业还是我行我素,旧态依然。纳勒认为,这样的企业是患上了成功综合症。企业的长期成功,使企业成为内部重视型管理,主管者认为知识、新的想法都可以从企业内部获取,渐渐忽视组织外部信息。企业内部充满自满情绪,管理层思想上倾向保守,最终陷于不能学习、不思创新的困境。^②对一个成功的企业来讲,患莫大于不能学习。这不仅造成业绩下降、创新活力不足等种种问题的发生,而且陷入成功综合症的企业,将自己的问题归咎于外部环境。例如政府的管制,外国企业的竞争等等。对问题没有采取现实的、承认的态度,也不追根寻源,而是当作一时的现象,否定现状,我行我素,于是又产生更大程度的业绩下降,背上更大的包袱。

患有成功综合症企业的最高管理者,迷信过去的成功,在思想上墨守成规,不积极地汲取外部的知识,无创新意识;不仅不能正确认识自己业绩不断下降的真正原因,反而归咎于外因,这种做法,又将产生新一轮的业绩下跌,产生更多的问题,最终陷入不能自拔的境地。

企业竞争能力的提高需要组织不断创新。创新需要组织中的全体成员的积极参与,而激励创新、建立创新机制,则是企业最高管理层的职责。最高管理层要明确提出企业的经营理念、集中的战略、为向新的挑战创造支持环境,所有这些都能够促进创新活动的展开。可以说,一个组织的创新气氛的形成与最高管理层有着密切的关系。最高管理层倾向于从不同的角度来设计创新的组织,从研究开发、人际关系、促销、管理过程、组织形式等方面来激励创新。然而在一切创新活动中,创新观念起着非常重要的作用,尤其是最高管理层本身是否具有创新观念,将左右组织的成败,最高管理层强烈的创新观念、洞察环境变化的趋势,以及由此采取的果断的战略转折行为,对企业的持续发展将起重大的推动作用。本文选择的几个案例,反映了在企业发展的战略转折中,最高管理层观念创新的重要性。

二、案例分析

1. 上海家化的改革发展 在实现企业的新的的发展之际,企业最高管理层的观念创新尤其重要。上海家化董事长葛文耀对国有企业现状分析道:不少人总是强调国企由于历史

原因造成的困难的一面,而忽视了国企在这十几年中曾经享有的其他所有制企业所不能有的优惠、受国家保护的一面。葛文耀认为,这种优惠和保护所产生的优势不可能为国企带来长期生存的保证。在面向全球经济发展的过程中,为使国企取得持续发展,关键在于企业最高管理层要不断改变思维模式。国企要发展,尤其是在现在的基础上实现持续发展,就必须敢于观念创新。

上海家化从一个陈旧的、作坊式的国企发展成能够适应开放的市场竞争的现代企业,其过程就是经营观念不断创新的过程。通过观念创新,带动企业组织结构创新以及运作方式上的创新。观念创新的过程,也就是不断促进、提升企业市场竞争力的过程。

在1988年,当绝大多数国企的办公大楼内还挂着二三十块科室牌子时,上海家化就开始打破了计划经济时代的科室分工这种传统管理模式,按市场要素组合,组建了市场部、销售部、科研部、生产部等6个部。新的机构与原有科室相比,职能上起了质的变化,面向市场。同时,公司领导开始从日常生产的事务堆中解放出来,把主要精力集中在一些事关企业发展的重大决策上,诸如筹资投资、科研开发和市场营销等方面。制度创新,使上海家化在经济体制转型期赢得了时间。

从生产经营导向转变为市场导向,直接面向市场和顾客。上海家化最早推出了“品牌经理制”。公司多年来坚持以销售额的10%作为市场费用,组织力量进行细分市场调研,为目标市场的选择,产品正确定位和新产品开发提供科学依据。1998年以来,家化向市场推出了近600个新产品,新产品的销售额已占总销售额的60%以上。加强品牌宣传,提高了“清妃”、“六神”、“美加净”、“佰草集”等品牌的知名度,充分发掘和展示了产品形象力。

不断创新,使上海家化不断跃上新台阶。上海家化从固定资产400万元起步,十余年发展成年销售额12亿元、净资产利润率达20%的大型集团公司。

2. 厦钨集团的战略转折 厦门钨业有限公司是世界上最大的钨制品生产企业,拥有国际最先进的生产技术和工艺设备,年产1万吨仲钨酸铵的生产能力,位居世界第一。其生产的“金鹭”系列钨产品占世界市场占有率的25%,以“虹鹭”、“虹飞”、“虹波”为商标的钨钼产品,国内市场占有率达60%。

然而,人们难以想象,还在十几年前,公司是一个濒临破产的企业。厦门钨业公司的前身是福建省冶金工业厅的国有企业厦门氧化铝厂,从1958年建厂开始到1982年转产之前,企业一直处于亏损状态,于1978年被国家列入关停并转的对象。1982年,面对已经山穷水尽的企业,厂领导班子痛定思痛,决心最后一搏,转产钨制品生产。银行贷款、省冶金厅拨款和自筹资金加在一起30万元,筹建了仲钨酸铵生产线。1984年建成投产后,当年产品就打进欧洲市场,首次赢利13万元,一举摘掉了企业25年亏损的帽子,从此厦钨公司走上了创造辉煌的光明里程。1985年刚刚扭亏,1986年公司就果断决定:把生产规模扩大到1500吨,每年投入适量资金进行技术改造,在扩大规模的同时,把产品朝深加工和高科技、高附加值的方向延伸。

厦钨公司最高管理层认为,要敢于想前人所未敢想,敢于做前人所未敢做的事。只有这样,才能创出新路,给企业带来发展生机。生产“虹鹭”的钨丝,新技术新工艺已经开发成功,但在当时包括许多专家在内,都认为要实现规模生产,仅仅利用这种新技术和新工艺是不可能的。然而,厦钨人敢于走新路、敢于实践,并取得很好的经济效益。厦钨公司转产钨制品时,大胆采用离子交换生产工艺技术。其特点是投资省、流程短、除杂好、金属回收率高、产

质量好,然而由于其技术含量高,应用难度大,许多厂家都因无法解决其关键技术而放弃使用。厦钨公司的技术人员坚持在生产中不断探索和创新,十几年如一日,使离子交换法工艺技术日趋完善。

1988年,兰色氧化钨项目获厦门市年度科技进步成果一等奖;1993年,投资3 000万元,建成世界一流的仲钨酸铵生产线,被福建省人民政府评为“八五”技改优秀项目;1997年,高性能钨粉、碳化钨粉系列产品综合技术和设备开发,被列入国家863计划;1999年,公司在白钨冶炼技术领域取得重大突破,对我国钨资源的开发利用作出了巨大贡献。

十几年来,厦钨公司在新的离子交换工艺技术中,取得的创新成果累累:开创世界钨冶炼技术——离子交换工艺;发明白钨冶炼新方法,填补世界空白;研发高性能钨粉,在纳米材料领域取得新的进展;在生产设备方面,善于消化吸收,不断提高关键设备的国产化能力。观念创新带来技术和工艺创新,使厦钨公司不仅摆脱了困境,而且不断取得丰硕成果,昂首阔步走向世界。

3. 红双喜集团的高瞻远瞩 观念创新促使企业的战略转折,带来企业新的发展机遇。然而观念创新的前提条件,是企业最高管理层要能够洞察市场的变化及其发展趋势,并且要能够驾驭变化。只有这样,企业才能紧紧把握发展的方向,掌握市场竞争的主动权。

为了增加乒乓球表演的观赏性,国际上对小球改大球的呼声越来越强烈,因而小球改大球成为一种发展趋势。最初,在是否使用大球的国际组织机构的投票中,尽管没有全票通过,然而红双喜集团最高管理层高瞻远瞩地做出果断决策:立即启动大球的研制和生产。公司管理层已经认识到大球改革的重要意义,其中蕴藏着巨大商机,尽管眼前国际乒联还未采纳大球规则,红双喜大球也要领先一步,先期投入开发、生产。红双喜集团果断地在一年之前就开始了研制工作。

当时,大球是一个全新的概念,但究竟大到怎样的程度才合理,谁也心中没谱。只知道专业队员使用的38毫米的“小球”,在桌面上的最快飞行时速可达160公里;而日本生产的44毫米的“大球”,则完全是一种供老年人娱乐健身用的业余球。于是红双喜公司在这两种球之间即39毫米至43毫米间做了大量试验。一只小小的乒乓球,生产过程中却有50多道工序,从进料加工到成形周期一共要78天。不仅在实验室里进行了无数次测试,记下的各种数据难以计数,科研人员还坚持面向市场、面向顾客的原则,拿了几十种不同大小、不同重量的乒乓球给专业体育队去试打,在不同规格的球中间力图寻找最佳点。还积极听取各方面专家的意见,坚持在研究开发中学习和改进。最后,红双喜公司决定把乒乓球的直径从38毫米放大到40毫米,重量从原来的2.5克加至2.7克。为了生产高质量的球,大球的精度从原先生产小球时不超过两根头发丝的圆周误差,缩小到一根头发丝,重量误差精确到0.001克。大球的研制,从概念测试到新产品的推出,红双喜集团整整花了一年的时间,然而赢得这一年,对公司的持续发展来讲又是多么重要!

在研制、生产的过程中,红双喜集团紧紧抓住营销活动,不仅利用各种机会让运动员试用,还充分利用各种机会宣传自己的新产品,使顾客认识、认可并使用自己的新产品。新研制的红双喜40毫米乒乓球,先后在1997年5月英国世乒赛结束之后的表演赛上、在1998年4月苏州国际邀请赛上、1999年欧洲庞得斯杯赛等大赛上,一方面让国际著名选手通过比赛亲身感受大球的味道,为自己今后适应大球作一些实际的体验;另一方面,通过3次国际比赛,扩大了红双喜公司研制的“大球”的知名度,为国际乒联把它作为国际比赛的指定用品作

了很好的宣传。

2000年10月1日,国际乒联正式规定使用直径40毫米、重2.7克的乒乓球。大球登场,使红双喜乒乓球器材占得了先机,来自世界各国的订单源源不断,红双喜公司先将1000万只大球推向市场,并同时开发适应新比赛规则用球的球拍、胶皮、海绵、底板等40毫米系列产品,使红双喜品牌的乒乓器材牢牢占据世界领先地位。

三、最高管理层观念创新的重要性

著名管理学家戴尔·尼夫指出:随着知识经济的发展,传统的商品、服务和知识淘汰得越来越快。诸如不断缩短产品生命周期、压缩开发周期、推动新产品价格的下降以及增强对技术标准的竞争,新兴行业从兴起、繁荣到消失的周期甚至不会超过10年。^[1]

在竞争激烈的经营环境中,企业要不断地向前发展,最高管理层就要有创新意识,具备企业家精神,明确企业的发展方向。既然环境变化是个给定的条件,那末企业组织的最高管理层,如果总是等到问题成堆以后再去思考变革,未免反应迟钝,损失惨重,形成组织的发展永远滞后的被动局面。因此为提高企业的竞争力,建立可持续竞争优势,关键因素之一就是管理者要有意识地打破旧的思维模式,要领导创新。

在外部环境多变的情况下,管理者的这种能力显得尤为重要。它要求最高管理者在企业组织一旦形成以后,就要为提高企业组织的竞争能力而不懈努力,管理者要为组织不断发展、自我创新做一贯的工作。为了实现更新机制,需要企业最高管理层扮演一个新的角色,即打破组织平衡的角色,善于抓住机遇,实行战略转折,使企业进入新的发展轨道。例如,厦钨集团弃铝转钨的战略转折;上海家化公司在改革初期撤除传统的部门结构,直接建立以事业部制为基础的组织结构;红双喜集团公司先期开发研制40毫米大球,一旦国际乒坛采取了大球规则,红双喜公司就赢得了发展先机。从而激活企业,给企业的发展带来生机。

最高管理层要创造一种能够激发创新的环境。在这种环境中,使组织成员认识到对传统观念的挑战不仅是能够接受的,而且从企业发展的角度来说也是必须的。最高管理层要永葆企业家精神,做创新的使者,通过创新,不断增强组织能力。这样才能使组织长期地立于不败之地。

(作者单位:复旦大学)

注释:

- [1] 诺曼·奥古斯丁著“重塑一个产业:洛克希德—马丁公司的生存之道”,科特等著、中国人民大学出版社编译《变革》,1999年11月第一版,第161-189页。
- [2] D. A. Nadler, R. B. Shaw and A. E. Walton, *Discontinuous Change*, Jossey-Bass Inc., 1995.
- [3] 戴尔·尼夫、安东尼·塞斯费尔德编《知识对经济的影响力》,邸东辉、范建军译,新华出版社,1999年,第9页。