

世界一流 做足“核心优势”功课

随着国际经济发展水平和结构的调整与提高,跨国公司的经营方式与理念也不断发生相应的变化。正如哈佛大学教授彼特所言:“市场竞争实际上不是发生在国家与国家之间,而是在公司与公司之间进行。迄今为止,我不曾看到哪个国家没有强大的公司,却在全球经济中领先。没有强大的公司,就不会有持续的发展。”

微软: 运用技术竞争力法宝

微软最核心的竞争力就是可以迅速进入其他领域并且对原有市场主导力量形成威胁的能力。现在的微软,一方面巩固其在传统强项中的优势地位,另一方面积极拓展游戏机、MSN 网络服务、搜索引擎、手机操作系统等多元化的业务领域。比尔·盖茨和他的智囊团早在多年前就已预测:微软一直赖以生存的核心产品——Windows 和 Office,因为市场占有率的逐渐饱和及价格竞争等因素,不再可能像以前那样给微软带来如此丰厚的利润。瑞士信贷第一波士顿 CreditSuisse First Boston 在一份长达 100 页的“结束的开始”的报告中认为,在 IT 消费逐渐恢复的大潮中,微软将和其他企业一起参与这场经济复苏,但再也不可能像原来那样获得高额的回报。“在未来的 3 年中,微软的价格垄断帝国将面临巨大威胁。”

因此,在原来的核心利润来源还没有完全消失之前,微软必须尽可能快地找到替代的产品,而且,它所带来的利润增长要能与过去的相当。这就是考验微软真正核心竞争力的时候了。现在的微软,一方面巩固其在传统强项中的优势地位,同 SUN、IBM 以及甲骨文等公司展开攻防战;另一方面积极拓展游戏机、MSN 网络服务、搜索引擎、手机操作系统等多元化的业务,几年前就开始倡导的 .NET 战略也成为是其未来业务的核心所在。可以说,微软最核心的竞争力就是可以迅速进入其他领域并且对原有市场主导力量形成威胁的能力。

为了应对诸如雅虎和美国在线等门户网站艰难竞争,微软刚刚发布了 MSN 工具栏 Beta 测试版本,这让微软可以更容易地接入面向基于网络的电子邮件和搜索等各种互联网门户网站服务。微软近来还宣布允许用户直接从微软的“我的 MSN”个性化页面上进入流行在线拍卖网站 eBay 上的账号。微软和 eBay 的合作也标志着 eBay 第一次以这种方式与网络门户结盟。

微软也忙于提升实力来抗衡搜索引擎提供商 Google。微软曾表示将投资 5 亿美元来发展可进行搜索网络、电子邮件和像 Word 等台式机应用软件的系统;微软在今年 3 月 26 日宣布,该公司正在研制一种名为“MSN Answerbot”的自然语言搜索引擎。这项服务接受用户在互联网上的提问并且作出答复,与竞争对手 Ask Jeeves 提供的服务类似。微软已经把互联网搜索当做一项关键的投资领域,并且正在从头建立自己的搜索引擎。

技术竞争力是微软永远的法宝。微软创造了一个时代,而微软自己本身就是这个时代里最耀眼的明星。微软公司为台式电脑设计的软件不但有助于扩大硬件的规模经济效益,而且还通过标准的 PC 规范降低了硬件的价格。而且,微软的收费从来都是低于其他持有专利权的同行。微软通过自己的行销和产品,在帮助用户将电脑纳入自己日常生活方面做出的贡献超过了其他公司。微软造就的经济价值远远高于它本身的净值。微软公司敢于在各个领域与世界上最强大的对手相抗衡。

说到底,微软最突出的竞争优势就在于它在技术领域的强大竞争力。它所拥有最大的资本就是技术,他以技术占领市场,以技术制定了标准,以技术成为大家公认的品牌。正是因为微软在技术领域的无坚不摧,使它成为经济学上一个惊人的网络外部性的例子,它是全球最大的电脑软件公司,它在操作系统和办公软件方面扮演着事实上的垄断者地位。微软的产品不仅仅具有技术优势,其最大的优势还在于有一个一致的体系架构、统一的开发模式,微软自己产品间的整合总是优于与其他厂商的产品组合。就像 Office 促进了 Windows 桌面操作系



统的销售一样,如 Exchange、SQL Server 这些用户比较青睐的应用软件,只有当与微软自己的服务器操作系统互相配合时才能充分发挥,为保持技术优势,微软公司在全球建立了雷德蒙研究院、硅谷研究院、旧金山研究院、剑桥研究院和亚洲研究院等 5 个基础研究机构,微软研究院是微软公司技术战略的核心。

人才竞争力为微软发展提供了持续的支撑。美国微软公司从成立到现在已经走过了 25 年的历程,从最初的两个人发展到现在的 3 万多人,并从屈指可数的资金一跃成为世界最强大的公司之一。微软公司之所以一路顺风,与其用人制度分不开的。微软是第一家采用股票期权来奖励普通员工的企业。微软公司职员可以拥有公司的股份,并可享受 15% 的优惠,公司高级专业人员可享受更大幅度的优惠,公司还给任职一年的正式雇员一定的股票买卖特权。

总之,微软作为信息时代的佼佼者,在未来信息网络时代仍将继续扮演重要角色,这完全得益于其独特的企业发展战略和强势的核心竞争力,那就是可以迅速进入其他领域并成为重要的市场参与者,这也是微软在未来竞争中制胜的法宝。

苹果: 运用用户体验“蓝海”

乔布斯自己的解释:“iPod 为什么存在,苹果公司为什么能在这个行业里获得成功?(答案在于)日本的消费类电子产品公司虽然是卓越的硬件制造商,但他们直到最近才得以开发出必需的好软件。看看 iPod 你就会明白,它是一款漂亮的硬件,也是一款便易操作的软件产品。而日本消费类电子产品公司无法实现这种飞跃,创造出那样的软件。这就是苹果公司能在 iPod 上获得成功的原因所在。在手机上,也是类似的情形。手机制造商们已经解决了硬件问题,但他们无法做好软件。通常的仿造者会努力模仿硬件,这会让他们耗费一些时间。但是我们的软件比目前我们所看到的一切软件都至少先进 5 年。这一点他们很难超越。”“重要的不是你能够实现什么,而是你怎么实现(It's not what you can do, it's how you do it)”。

用户体验不是震撼性创新,而是把众多不被重视的细节做好。乔布斯嘴里所说的领先 5 年也许有点夸张,但 iPhone 的最大优势在于用户体验的巨大升级,这一点短时期内恐怕真的很难有对手超越。用过 iPod 的朋友,请思考一下在 iPod 之前,是否有 mp3 播放器能够像 iPod

这样,操作不到三次就能选择一首想听的歌曲?对苹果来说,易用性、操作的自然便利程度,不是所谓的卖点,而早已成了产品的灵魂。

同样道理,目前各家的 PDA 操作方法五花八门,说明书也越来越厚,可苹果意识到,想放大照片就用手指撑开,恐怕是人类现在身体形态下最自然的方法了吧。再比如,以往人们使用语音信箱的方式是一边听语音指示,一边操作手机——在这个应用上,人们的眼睛基本没用上,而且你也只能按照电话留言的顺序一条条全部听完,但在 iPhone 上,你可以对着屏幕查看留言,然后选择你想听的。

乔布斯还说过一句话,大意是:别问消费者他们想要什么,去创造那些他们需要但表达不出来的。

我个人认为苹果可以发现并有能力满足用户的隐性需求,这就是它的核心竞争力,就是它可以卖得比别人贵但销售量还能卖得比别人火的关键。换句话说就是他们把用户体验做到了极致。再换句现在流行话说,那就是苹果找到了“蓝海”,因为显性需求一般人都能明显发现并满足,但隐性需求是即使你做调查问卷,用户自己也说不出,等你把东西做出来后,他就是用得爽,说不出具体原因,但就是喜欢,手机行业表面看已经是红海,但苹果却在这当中找到了它的“蓝海”。

沃尔玛: 运用网络信息化优势

可能大家都知道,沃尔玛是当今世界上超市行业赢利最高的公司。它不但可以提供廉价的产品,还可以利用最快速的管理运营系统使得库存最低,从而使得自己的产品价格低廉,这让竞争对手非常头痛。在一个中级城市中,沃尔玛始终可以打出全市最低价的口号,而真正敢和它竞争的企业大半是亏损,不然就是被并购,这使得它在同行行业中竞争力非常强。

沃尔玛可以说是世界零售业的一大奇迹。1955 年,沃尔玛还默默无闻。1979 年,沃尔玛全年销售额才首次达到 10 亿美元。可是到了 1993 年,一周的销售额就达到这个数,2001 年更是一天的时间就能达到。据法新社报道,沃尔玛如今在全球拥有 4150 家连锁店,员工数目也达到了 120 万人。

真正创造这种奇迹的人是沃尔玛公司的创始人山姆·沃尔顿先生,他通过多年对零售百货业的观察,真正将超市的优势发挥到极致。他认为,一个面对形形色色、各不相同的广大群众的超市,他们来你这里买东西的原因只有一个——你所提供的产品物美价廉。这是他总结出

的经验,并且通过几十年不懈的努力,创造出了这套系统。他觉得,只有客户真正的满意,你的超市才有竞争力。因此一切的着眼点都在客户满意上,而客户的满意通过提供物美价廉的产品才可以达到。所以沃尔玛才可以以全市最低价超市的形象出现。

山姆·沃尔顿先生早年服役于美国陆军情报部队,所以他特别重视信息的沟通和信息系统的建设。在沃尔玛庞大的集团式购销网络中,以卫星通讯和电脑管理所代表的信息化高科技联络方式起着举足轻重的作用。上世纪 80 年代初,互联网还没有进入商用领域,许多零售商还在讨论是否应该“信息化”的时候,沃尔玛就花费 2400 万美元,购买了一颗休斯飞机公司的人造卫星,并于 1983 年发射升空和启用,作为全球各分区中心的信息高速公路。沃尔玛先后花费 6 亿多美元建起了目前的电脑与卫星系统。借助于这套庞大的信息网络,沃尔玛的各部门沟通、各业务流程都可以迅速而准确畅通地运行。

全世界零售业的同行都知道沃尔玛的信息系统是最先进的,其主要特点是:投入大、功能全、速度快、智能化和全球联网。沃尔玛在信息技术方面的投资不遗余力,公司专门负责软件设计的工程师就有 2000 多名。

90 年代以后,互联网逐渐普及,为沃尔玛公司提供了以更少的费用建设高效的信息系统的可能。

对于山姆·沃尔顿来说,他最关心的就是每天如何提供低价的商品,为用户提供满意的服务。技术在沃尔玛的发展中所起的作用主要遵循一个原则:在供应商和沃尔玛之间的配送渠道方面,沃尔玛必须控制商品的变动情况。沃尔玛需要掌握从商品所在位置到货品抵达时间的所有信息,这样沃尔玛的人员就可以确定时间并准确地把货品送到商店,保证它们的货品储存量达到最优。

今天,一种新技术要用到沃尔玛中来,有几个问题会提出来:“它能帮助我们降低价格吗?”“它能增进客户对我们的消费体验感觉吗?”思科系统公司的网络设备是沃尔玛为了获得这两个方面的改进而购置的。

思科公司帮助沃尔玛将原先的系统转变为基于因特网的系统,使之效率更高并更有用处。建立在思科网络设备上的互联网站帮助沃尔玛在获得客户满意的同时,增强了其竞争力。这套网络系统与沃尔玛分布在全球的 2400 个连锁店和 100 多个区域中心连接起来,帮助沃尔玛在出售种类繁多的商品时均能保持较低的价格。

(来源:《通信信息报》、计世网、新华网)

IBM: 三大核心理念筑就百年基业

百年以来,IBM 一直有自己坚持的信念——“THINK”就是其座右铭。“转型”二字始终贯穿其中。因为转型,IBM 从绝境中起死回生;因为转型,IBM 成就了百年辉煌。IBM 大中华区董事长及首席执行官总裁钱大群说,IBM 见证了中国改革开放、繁荣发展的全过程,而且亲身参与了中国信息产业和商业环境的发展和建设。

也许有人不知道国际商业机器公司,但一定知道 IBM。也许有人不知道 IBM 是以制造和销售机械仪器的家族型小企业起家,起初的产品是机械制表机、打卡机,甚至还销售过食物搅拌机,但一定知道 Thinkpad 品牌以及智慧的地球理念。与同时期大型公司纷纷落寞所不同的是,唯有蓝色巨人 IBM 基业长青,在 2011 年走过第 100 个年头。

在这 100 年里,IBM 与中国的关系可谓源远流长。早在 1934 年,IBM 公司就为北京协和医院安装了第 1 台商用处理机。1979 年,IBM 伴随着中国改革开放真正来到中国。同年,在沈阳鼓风机厂安装了中华人民共和国成立后的第 1 台 IBM 中型计算机。这之后,IBM 与中国之间的联系越来越紧密。

一组数据更能说明 IBM 一次次转型的成功。据钱大群介绍,1993 年,IBM 的营业收入连续 3 年下滑,从 1990 年的 690 亿美元下滑至 1993 年的 630 亿美元,其中 1992 年亏损 80 亿美元,股价从 1990 年的 120 美元左右跌至最低 41 美元。现金流从 1990 年的 50 亿美元变成 1993 年的负 30 亿美元,信用评级在一年里连跌 5 级,距离垃圾股咫尺之遥。而今天,IBM 营业收入达到 1000 亿美元,每股摊薄收益 11.52 美元,连续 8 年实现 2 位数增长,自由现金流 163 亿美元,IBM 股票交易创历史新高。在创新方面,IBM 在 2010 年获得了破纪录的 5896 项专利,数量超过惠普、微软、甲骨文、EMC 和谷歌的总和。

“IBM 贯穿转型唯一不变的就是始终坚持公司的核心理念。”钱大群坦言,对 IBM 来说,一是要开拓信息科技,解决商业和社会的重大挑战性问题。二是要不断追求公司的现代化和全球化。三是要贡献社会,让世界更加美好。这 3 点在下一个百年仍要坚持下去。这就是 IBM 永远不变的企业 DNA。

从 1911 年创立以来,无论是主机时代、PC 时代、电子商务时代,还是今天智慧的地球时代,蓝色巨人 IBM 始终扮演着产业推手的角色,引领科技发展。

今天,在中国“十二五”规划开局之年,钱大群表示,在中国经济处于转型的迫切关口,IBM 能够帮助中国推动经济结构调整调整。其实,IBM 百年的沧桑历史本身就是一本探索转型升级的“教科书”,可为中国各行业企业的转型提供借鉴。

“如今,从区域推进到行业合作,协作创新的开放态度已经成为 IBM 的基因,而这正在催熟中国的产业链。”据钱大群介绍,IBM 大中华区再次将协作创新作为 2011 年发展战略方向之一,与推动中国企业持续转型和支持民生并列推出。在协作创新上,具体行动是携手中国社会各界,共同推进产业转型升级,支持两化融合,促进战略性新兴产业的发展。

钱大群表示,IBM 经过长时间的跟踪总结,发现信息科技和信息产业各主要分支从多年来相对独立的进步,已发展到今天的融合汇聚,形成了一股巨大的、革命性的潮流。而在中国经济转变发展方式的关键阶段,正值科技新一轮创新大潮涌动时期,多个领域都面临突破性的进展。例如,无线通信与传感器、移动终端技术的汇聚使物联网的大规模应用成为可能,而软硬件协同工作负载优化系统的进步使云计算和超级计算机进展迅猛,而后者又可以成为物联网“大脑”的基础设施。同时,在软件 and 人工智能等领域的突破又能使“大脑”具备前所未有的智慧。

面对信息产业的下一个百年,钱大群强调:“世界经济是一个复杂体,其创新过程必须以开放协作作为特征,创造跨行业、跨领域的开放协作、多方整合、成果共享的新模式,这样才能取得成功。在此过程中,IBM 会贡献自己各方面的专长,为推动世界进步而努力。”

钱大群认为,IBM 公司是一家跨国企业,中国是 IBM 最重要的发展基石之一。支持中国经济转型成功符合 IBM 的公司利益,更是 IBM 所有中国员工的使命和热情所在。IBM 将一如既往地发挥自己的特长,与中国的各方伙伴共同协作创新,力争在中国转变经济发展方式的大业中做出更突出的贡献。

(来源:《中国政府采购报》)

