

宋志平

《经营制胜》

企业既要造“矛”又要造“盾”

做企业不可能一天换一个新产品

企业中大量的创新都属于持续性创新。一个行业里的颠覆性创新大多15年左右发生一次,但并不是所有企业都能做成,这主要取决于企业的战略以及资金、人才、技术等资源。所以,大多数企业还是要立足于现有产业,进行持续性创新。比如中国建材的水泥业务排在全球第一,是整个集团的压舱石和稳定器,因此不能动摇,只能搞好。

水泥行业虽然传统但不落后。多年前,我去拜访拉法基总裁乐峰先生,他当时问我:“你觉得未来50年有没有一种材料能代替水泥?”我想了想说:“没有。”他说:“我认为也没有。”中国90%的铁矿砂靠进口,木材也大多靠进口,而水泥的原料石灰石在中国的贮藏量有9万吨,中国人又有使用水泥的偏好,因此水泥在中国是一种性价比很高的胶凝材料。从小立窑生产水泥到湿法水泥,再到现在的新型干法水泥,这些年水泥的生产技术一直在创新和进步。今天水泥行业正通过技术创新加快转型,推进节能减排,提升技术,提高附加值,同时也在大力推广“水泥+”模式。水泥市场空间巨大,要着力开拓细分市场,提高盈利水平,“水泥+”模式就是基于这种考虑。

其实,企业发展的停滞和失败往往是因为过早离开了核心业务,没有在细分市场上精耕细作。以汽车领域为例,很多汽车企业现在主要制造汽油车,但也想开发电动车。根据估测,2020年全球电动车有2000万辆,但全球汽车保有量是14亿辆。今后,电动车和汽油车将会并行相当长的一段时间,而且主流还是汽油车,把现有汽油车做得更节油、减少排放就是持续性创新。

企业不能总用自己过去成功的经验

企业在做好持续性创新的同时,也应积极尝试颠覆性创新。之前的业务曾让公司业绩持续增长,提供了充足的现金流,但如果一直沿用过去的思维和商业模式,不做颠覆性创新,很容易被新入场者淘汰。事实上,很多大的领先企业之所以会失败,就是因为它们对颠覆性创新不够敏感。

对企业来讲,如果不创新,不研究新的方法、新的模式,就可能会被颠覆。即使像中国建材这样的巨无霸,如果不用新技术、新模式,也会被颠覆。企业有一些惰性、惯性,还有一些很熟悉的东西不愿意放弃,学习新东西的确需要一个过程。我常想,改革其实是倒逼的,创新往往也是倒逼的,企业主动改变是很难的,只有到了崩溃的边缘,或者到了悬崖边上,才可能会迷途知返。这也是我给企业里年青一代的忠告,不创新必然会死亡。

大企业失败,往往是因为它们总用过去成功的经验。在北新建材时我将这句话写进了一个宣传片里,后来到了中国建材也经常讲。过去,我们有些成功的经验要记住,但环境变了,如果不创新、不学新东西,总用自己过去成功的经验,必然会失败。

大家都知道,诺基亚曾经因为在平板手机时代到来时



错误的选择而临近破产。其实,诺基亚、摩托罗拉都有平板手机的技术,并不复杂,但它们认为没有必要把电脑功能放到手机上面。一念之差,苹果公司就打破了诺基亚和摩托罗拉的市场格局。苹果公司在做手机时,不光把智能化功能应用到手机上,更重要的是引入了全球时尚的设计和营销理念。这是革命性的改变,它没有把手机作为一个通信工具,而是作为一款奢侈品去销售。

在短短的4年时间里,诺基亚损失了超过90%的价值,收入呈自由落体形态,裁员成为普遍现象。当然,诺基亚最终并没有破产,它在现任董事会主席李思拓的带领下,从一家每况愈下的手机公司,转型成为一家成功的通信网络基础设施公司,得以重生。

另外一个从辉煌走向衰落,又从衰落中重生的案例是日本富士胶片公司。富士胶片在2000年时销售收入达到高峰,它用了40年的时间追赶柯达,在终于超过柯达时,却遭遇数码相机问世,每年业务下降30%,面临着不得不转型的情况。现在富士胶片已经转型成功,其总裁古森重隆是日本继稻盛和夫之后的又一个奇迹,日本国内很推崇他的概念,《灵魂经营》这本书对其做了相关介绍。

持续性创新与颠覆性创新

企业既要有持续性创新,又要关注颠覆性创新,如何既造“矛”又造“盾”呢?按照克里斯坦森的观点,要把颠覆性创新的部分独立出来,成立新部门,和原有业务分开,因为

靠原有业务部门搞颠覆性创新是很难的。

让研究汽油车的人去做电动车不太容易,汽车公司要研发电动车,应专门组织一帮技术人员,甚至工作地点也不放在一起。比如,惠普的激光喷射打印技术做得非常成熟,喷墨打印技术出现后,惠普成立了一个完全独立的部门负责喷墨打印机的开发,而且工作地点也不在一起,原有的部门位于爱达荷州的博伊西,新的部门位于华盛顿州的温哥华。因为在不同的部门同时发展了两种业务,惠普在退出高端市场的同时还能赚个盆满钵满。

中国建材在做传统产业的同时,大力发展新材料、新能源、新型房屋等新兴产业,引领了行业技术进步和转型升级。在开展持续性创新和颠覆性创新的过程中,我们按照平台专业化的思路,用不同的专业团队去做创新,打造出了北新建材、中国巨石等世界级隐形冠军。在新型建材领域,北新建材旗下的泰山石膏公司多年来自主研发了上百项先进技术,石膏板发泡技术可降低10%的石膏用量,每年节约成本达到了2亿元。发泡技术就是石膏板技术的持续性创新。

有水泥企业的一把手曾跟我说,用新型建材造的楼房非常好,可如果大家都用新型建材,水泥就卖不出去了。这正是我们发展新型建材用全新团队的原因:一是传统产业仍大有可为,二是原有团队对传统业务很难割舍。现在,中国建材的传统产业和新兴产业齐头并进,发展得都很好。从这个角度来看,大集团的好处是,只要战略不发生方向性错误,通过多个支点的逐渐转换,鱼与熊掌是可以兼得的,以吃鱼为主和以吃熊掌为主,是可以相互转换的。

企业创新不一定都靠高科技

(上接第三版)反观我国,近年来服务业飞速发展,但整体水平和发达国家仍有较大差距,尤其是制造业长期处于全球产业链的中低端,制造业服务化发展欠缺。发展制造服务业,推动制造业向价值链高端提升,提高附加值,抢占国际竞争产业制高点,是重塑制造业价值链和建设制造强国的必然要求,也是企业商业模式创新和转型升级的重要方向。

什么是制造服务业?它指的是把制造业和服务业融合在一起,共同经营的新业态。也就是说,围绕制造业,怎么才能接近终端客户,如何由过去单一地在制造业争取附加值,转到为终端客户提供更多服务来争取附加值,或者说提供更多的增值服务,这是商业模式创新的重要课题。《中国制造2025》明确提出,改造提升传统产业,推动生产型制造向服务型制造转变。我认为,制造业服务化具体体现在以下几个方面。

一是满足个性化要求。在新型房屋领域,中国建材推出了“私人定制”服务,利用互联网技术,为用户提供上千种

个性化设计。在水泥领域,中国建材可以为桥梁、大坝、核电站提供不同种类的水泥,满足客户的多样化需求。

二是做外包。外包是现代制造服务业的一个重要手段,但外包的并非全是低附加值的东西,高附加值的东西若不是自身的核心专长也可以外包。美国宇航局(NASA)制造航天飞机,就是采用外包配件的方式,自己则成为提供设计和标准的系统集成商。围绕怎样做北新房屋,早年间,日本三泽房屋的三泽社长曾建议我用NASA的外包模式进行集成,我接受了他的建议。今天快速发展的北新房屋事业,有上百个外包企业参与其中,除轻钢龙骨和石膏板之外,其余产品均由外包厂家供应,不少产品还是全球采购的,这既提高了房屋质量,也减少了初始投资,还节约了时间成本。

三是从卖产品到卖服务。传统制造业在卖产品的过程中高度竞争,谁更关注客户的要求,谁能提供客户需要的服务,谁就能赢得市场。以罗尔斯·罗伊斯公司为例,这家公司原来是卖发动机的,现在开始卖发动机服务时间,公司收入的60%来自卖发动机服务时间,40%来自卖发动机。按照

这个思路,中国建材所属的瑞泰科技实现了从卖耐火材料到卖窑炉使用时间、提供服务的转变。

四是提供一揽子的系统解决方案。制造服务业应该系统地为客户考虑,而不是只从某个产品去思考。中国建材是一个综合技术服务商,从研发、设计、成套装备、工程总承包(EPC),到代为生产管理,再到标准的制定,最后到产品检验和认证,这一整套业务都在做。

五是深入探索跨界经营。制造业可以与金融、互联网等行业跨界联合,打造更具竞争力的产业集群。在产融结合方面,美国通用电气成功创造了产业与金融的“交叉销售”模式,中国的中石油、国家电网、中粮等企业也涉足金融服务业,形成了初具财团雏形的产融结合模式。

制造业转型为制造服务业是发展的必然。目前,我国制造业面临产能普遍过剩、恶性竞争的现状,大家都应该认真考虑向制造服务业转型,延伸产业链,提高附加值,进而共同促进整个国家工业的转型。等到吃不上饭或明天就会破产的时候再转型,就来不及了。