

谈经论道

文·刘润

创新,一个有用的疯狂想法

创新(Innovation)到底是什么?最近,因为有一个叫做“互联网金融”的怪物突然从天而降,对传统金融行业的猛烈冲击,让很多的银行、基金公司、证券公司一下子懵了,想搞清楚这到底是怎么,怎么天一下子就变了,毫无征兆。于是纷纷邀请我给他们的高管讲课,研究如何应对。我自然感到荣幸。在与大家的交流过程中,我也在深深地思考,创新到底是什么,为什么对同样的东西,有人如此厌恶害怕,而有人又如此视若珍宝。我觉得,创新,是一个有用的疯狂想法。首先创新必定是疯狂的。我们怎么来定义这个疯狂?就是不合理,打破常规的。面向机会的人会觉得“天啊,原来可以这么干!”面向风险的人会觉得“天啊,怎么可以那么干!”这就是打破常规。如果没有人觉得惊讶,没有人觉得

疯狂,就不是创新。如果没有人旗帜鲜明的强烈反对,就不是重大的创新。我举一个例子。你们知道信用卡是谁发明的吗?有很多版本,我最喜欢这个版本:很久很久以前,有一个叫弗兰克的同学,一次在曼哈顿请客户吃饭,发现没有带钱包,只好打电话叫老婆来买单。他事后觉得很尴尬,于是就想了,有没有办法创立一个餐厅用餐的记账俱乐部,向餐厅出示俱乐部会员卡,就可以记账,并且打折?于是他拿着这个想法和餐厅老板沟通。餐厅老板觉得这个想法很疯狂,本来都是现金结账的,你要记账,还要打折?!弗兰克就想,我找十家餐厅,如果他们拒绝,我就放弃这个想法,但如果有一家同意,我们就成立这个俱乐部。结果,如你所知,真的有一家餐厅接纳了这个疯狂的想法,于是世界第一张信

用卡(的雏形)就诞生了。这是多么疯狂的一个想法?如果当时的“央行”说:这怎么行!坏账风险谁来承担?如何规避对支付体系的冲击?有没有到央行报备过?谁来监管?如何监管?哪个部门牵头?……那就不会有今天全世界金融的一个重要工具:信用卡。还记得乔布斯的话吗?“那些疯狂到以为自己可以改变世界的人,改变了这个世界”。我们很容易判断一个想法是否疯狂,但是如何判断一个想法是否有用?我的答案是:不用判断,也无法判断。有用的想法自然会有生命力,无用自然会消失。IBM创始人Thomas Watson曾说:全球只需要四台电脑。微软创始人Bill Gates曾说,个人电脑只需要64K内存就够了,而今天手机内存都

有8G(1G=1000M,1M=1000K)。iPhone发布时,诺基亚觉得苹果必败,因为它不抗摔。这些恰恰是因为初期看起来的“无用”,反而让一些传统的巨头没有足够的警惕,不能把小公司的创新“掐死”在摇篮中,让他们能够有机会开创一片新的天地。等到所有人都看到其用处时,大公司再想摧毁或者跟进,都会来不及了。这就是整个自然或者商业界,生生不息的根本所在。创新不是来自于按部就班的流程,不是来自于有用无用的预测,而是来自于对未来最具想象力的好奇心,改变世界的,可能就是一个有用的疯狂想法,不管这个想法在今天来看,多么的可笑、不靠谱。(本文为作者为电子工业出版社《创新之力》作的序,作者为上海润米管理咨询有限公司董事长)

管理速递⑥

儒佛尔定律 有效预测是英明决策的前提

管理学家西蒙指出:“管理就是决策。”决策是企业管理的核心,它关系到企业的兴衰荣辱、生死存亡。可以说,领导者科学理性的决策等于成功了一半。



什么是儒佛尔定律?

儒佛尔定律的提出者是法国未来学家H·儒佛尔。当今是科学技术快速发展的年代,也是信息“爆炸”的年代。据统计,世界各地每天有上百亿信息单元的信息量在全球各地传递着。这些信息在当今世界,被称为第四类战略资源,它与自然资源、财物资源、人力资源,统称现代社会发展的四大资源。这四大资源被大量使用,构成当代世界各国经济社会发展战略计划的基础。不论哪类国家和地区,若要迅速发展经济,获取综合最优化的社会经济利益,必须对这四类战略资源进行系统综合的开发,如偏废哪类,都会给整个社会长远发展带来严重制约和影响。

在瞬息万变的市场大潮中,面对诸多的信息,你怎样利用?只有预测!一个成功的企业家能从繁杂的信息中预测出未来市场的走向,并马上将其转化为决策的行动。没有预测活动,就没有决策的自由。



解读

香港的李嘉诚先生就是因为善于预测,才成就了自己现在的事业的。

20世纪50年代中期,李嘉诚创办了“长江塑胶厂”来生产塑料玩具。结果由于玩具市场饱和,工厂面临倒闭。也是一次偶然的机会,他翻阅到了一份报纸,发现一则信息,说的是当地一家小塑料厂将制作塑料花向欧洲销售。李嘉诚眼前一亮,马上想到了二战以来,欧美生活水平有所提高,在经济上却还没有实力种植草皮和鲜花,因此,在一段时期里面,塑料花必将被大量使用,成为他们用于各种装饰场合的必需品。有需求就有市场。李嘉诚认为这是一个难得的机会,于是马上决定企业转产生产塑料花。正是靠着这些塑料花,几年后的李嘉诚成为了香港大富翁之一。

同样,林炳灿能在香港建立食米王国,也与他超凡的预测能力相关联。林炳灿很早就经营着自己的米店,但由于竞争激烈,效益总是不好。林炳灿日思夜想,想要改变这种状况。后来他从渐渐开始流行的小家庭的社会现实中看到了商机:从前流行大家庭,一家七八口,甚至三代同堂。所以顾客会一次购买好几袋米储存。自从小家庭制度流行之后,市民已无意一次购买太多食米。可是,食米包装仍沿用传统的大麻包法,显然食米包装跟不上社会转变。于是他预测到:小包装的大米将会受到顾客的欢迎,想到就做。林炳灿于是先行改良了食米的包装,推出了“小包米”,用胶袋包装,摆放在超级市场售卖,结果大受欢迎,不久其他米商就开始纷纷仿效。正是通过这一招,使林炳灿的米店取得了在食米行业中不可取代的地位。



启示

精明的预测能为企业的发展决策提供自由的空间,使信息产生价值,转变成赚钱的机会。

一个企业要发展,要提高经济效益,就必须了解国内外经济态势,熟悉市场要求和摸清与生产流通有关的各个环节。这就需要广泛、及时、准确地掌握有利于企业发展的各种信息,这样才能综观全局,预见未来,运筹帷幄,立于不败之地。

新品开发 认准机会反应迅速

高效的新产品开发是中国竞争制胜的法宝。认准市场机会之后,本土企业的反应速度非常之快。格力研发工程师指出:“日本做事情太慢了,比如我们一起去开研讨会,大家都看到了一个产品机会,我们这边半年可能就出来产品了,他们还在制定计划写报告。”

后发企业产品开发之所以能够实现快速反应归纳起来应该有以下两点原因:首先,跨国在位企业体系太复杂,层层汇报审批严格。相对而言,后发企业研发决策灵活,认准的事情,迅速行动;另外一方面,本土企业在研发平台层面确实积累了足够的知识,作为产品开发的基础性工作,格力每一个系列产品都有一个资料库,对遇到的问题不断集成,形成相对标准化的东西。

在产品研发过程中,格力电器采取了“长短结合”的方式:对于贴近市场需求,需要快速反应的由产品开发部门负责,长期的、前瞻性的研究由研究院负责,两个部门各有分工从而提高研发效率。

技术战略 领袖型企业推动突破

格力有两位领袖型企业,一位是行事低调的董事长朱江洪,他一直是格力的灵魂人物。另一位则是格力区域性销售公司营销模式的创始人,享誉中国空调领域的铁腕人物,现董事长兼总裁董明珠。在格力的一线工厂显著位置都能清晰看到“朱董”和“董总”语录,在企业内部随时随地都能感受到员工对两位老总的敬佩和爱戴。不管是技术出身的朱江洪,还是营销出身的董明珠,他们对技术和质量的重视程度存在着惊人的一致。格力高层的技术战略已经深入企业文化之中,在格力内部倡导“搞技术的人可以永远搞技术”,工资最高能够与“董总”持平,公司内部评定的科技进步奖最高可达100万元,直接奖励技术研发人员。

仅仅有战略决心和物质支持是不够的,自主研发关键资源还是人才。随着日益增长的研发需求,需要大量专业技术人员,而最吸引年轻人才的是格力优越的研发环境,格力拥有目前全世界这个行业里面最好的实验条件、试验设备、分析软件、加工设备,个人聪明才智和发明创造可以得以充分施展。



文·柳卸林 陈傲

中国家用空调行业与汽车、彩电等耐用消费品行业大都在同样的时代背景下成长,但二十多年过去了,上述行业内本土制造的地位却差别很大。从市场份额看,家用空调领域的“洋品牌”几乎全部消失。时至今日,以格力电器为代表的本土制造已经在低频控制、高效离心机和变频压缩机等几乎所有空调核心技术领域形成群体性突破,提升技术性能的同时实现制造成本和使用成本的降低。甚至在日美等长期固守的中央空调和精密空调领域,格力电器也呈现出摧枯拉朽一般强大的攻势,从北京奥运会到南非世界杯再到印度电信基站都能感受到中国制造的丝丝凉风。

格力公司成立于1991年,当时叫珠海格力电器股份有限公司,格力电器是目前全球最大的集研发、生产、销售、服务于一体的专业化空调企业。2010年实现营业总收入608亿元,净利润42.76亿元,上缴税收33亿元,连续9年中国家电行业纳税之首。自1995年起,格力家用空调产销量连续16年位居中国空调行业第一,自2005年起连续6年居于世界第一。

格力是如何实现劳动力成本高、研发支出高和利润率高这三者的和谐统一?和大量盘踞在中低端市场,始终被带着“低质低价”标签的中国制造相比,格力掌握核心技术,打入高端市场,挤占跨国在位企业份额的道路又是如何完成的?格力是用创新走出了一条新路:主动进行创新,通过创新降低成本,重视市场引导的创新,比竞争对手更高效的创新。

投入研发 实现竞争中制胜

1991年3月,朱江洪担任一家当时处于严重亏损、年产只有两万台窗式空调的海利空调厂(格力电器前身)厂长。上任伊始,朱江洪认真分析了企业优势和劣势,生产出了自己设计的空调产品,这是格力走向自主研发的起点。初期自主设计的成功,让格力先尝到了甜头,获得了产品自主开发与市场绩效的正反馈,1994年销量上升至行业第二位。

这一时期格力完成了第一款灯箱柜机的开发,这是一个可以反映格力高层亲自参加产品开发的重要历史事件,企业一把手对产品研发的亲历亲为,总工程师为听噪音指标,地上一趴就是几个小时。产品面市后销售异常火爆,格力品牌从此在空调市场上拥有了一席之地。从格力发展的第一阶段,就不难理解其会走向技术型企业的发展道路。

对朱江洪自主技术战略触动最大的,莫过于2001年购买日本多联式中央空调技术遭到断然拒绝。朱江洪认识到,树立中国品牌的精品形象,就必须要有自主研发的路子。朱江洪发出了“一个没有脊梁的人永远站不起来,一个没有核心技术的企业永远没有脊梁”的感慨。

朱江洪决定自主研发,并在两年后成立技术研究院,加大对前沿共性技术的自主研发投入强度,以真正实现生产一代、研发一代、构思一代。格力高层一直奉行的空调领域专业化的战略方向,也反过来强化了高层人员的技术战略意志,专业化的压力实质上转换成了技术创新的动力。

降低成本 最赚钱的家电企业

许多企业认为,创新是找死,因为高额的研究开发费用很难得到回报。

格力走出了一条新路

它敢于投入大笔的研究开发投入。它在制造业中是少有的大手笔。2008年以来一直保持十几亿、几十亿的研发支出,2010年其研发投入更高达30亿元,占整个销售收入的5%,这在传统的家电制造业是一个相当高的比例。然而格力高额的劳动成本支出和研发支出却并没有影响其盈利能力,在中国家电行业,格力的规模不是最大,但一直被认为是最赚钱的企业,其家用空调毛利率在20%左右,中央空调更达到了30%以上,纳税额更是连续9年位居家电行业第一位。

不断“尝到甜头”,自主研发才会有可持续性的保障机制。研发的高强度投入能否持续下去,关键在于是否得到了市场的反馈。格力倡导产品研发的方向是四个面向:面向制造;面向使用;面向维修;面向成本。

格力大量的创新是降低成本的创新。从格力最具代表性的三大核心技术中,不难发现格力的制造成本降低是通过核心技术突破实现的。2010年7月,格力首发了包括G10低频控制技术、超高效定速压缩机和高效离心式冷水机组等三项国内领域国际领先的核心技术,其主要技术性能指标不仅在国内同行业遥遥领先,更是一举超越美、日、欧等国际同类产品,标志着格力电器已经成为引领“中国制造”向“中国创造”转变的标杆企业。

面向本土 市场需求牵引研发

只有市场需求牵引的研发才不至于迷失方向。为了满足顾客需求,特别是为满足国内市场的独特性需求构成了企业自主研发投入的重要动力。一些重大技术突破研究的起点就是生产和消费过程中面临的实际问题,遇到这种问题必须解决,不然生产和售后部门就不愿意。

格力把握细微市场需求,不放过任何一个提高技术能力的机会,只要消费者有反馈,只要审查出任何细节问题就立刻改进。为了确保换热系统在高温环境下的可靠性,格力电器斥资建立“高低温实验室”,能模拟零下20摄氏度的低温环境温度到60摄氏度高温环境温度,在恶劣的气候条件下对空调进行各项性能指标的测试。为提升产品质量的可靠性,格力投入巨资建立了环境与老化实验室,空调的各种元器件、注塑件、控制件等均需通过高温、低温严酷条件下的测试和模拟紫外线照射暴晒等试验,观察其是否出现变形、断裂、老化等异常现象,确保格力空调在恶劣的环境下也能经得起考验。

创新不是找死

格力让世界感受中国制造丝丝凉风

专家点评

自主研发是赚钱而不是烧钱,赚钱的途径是通过降低生产成本、扩大高端市场份额、提高产品利润率等途径实现的。格力生动鲜活的升级案例,破除了“研发是高投入、高风险”,“没有研发等死、投入研发找死”这种制约中国制造业转型升级的意识障碍。

格力的创新模式明确回答了本土制造自主研发的动力机制。更深刻地理解本土市场特性,最广泛地满足顾客需求,不仅能够为跨国公司夹缝中生存的本土企业开辟生存空间,还可成为核心技术突破的重要牵引。制造企业降低成本的压力可以转换为自主研发的动力,通过研发投入带动技术突破,从而实现技术性能优化与成本降低的“双赢”。

持续的自主研发投入需要高层长远的技术战略意志。在中国通过研发投入尝到甜头的企业不是没有,但是真正走向技术型企业发展道路的却并不多见,这与领袖型企业家的战略意志是分不开的。只有高层战略意志推动,才能在企业内部营造出尊重技术开发,尊重科研人员的浓厚氛围,这才是自主研发最重要内部支撑。

柳卸林

世界之窗

天赋和选择不同。聪明是一种天赋,而善良是一种选择。天赋得来很容易——毕竟它们与生俱来。而选择则颇为不易。如果一不小心,你很可能被天赋所诱惑,这可能会损害到你做出的选择。

聪明才智必定会派上用场,因为你们将在一片充满奇迹的土地上前进。我们人类,尽管脚步前行,却终将令自己大吃一惊。我们能够想方设法制造清洁能源,也能够一个原子一个原子地组装微型机械,使之穿过细胞壁,然后修复细胞。在未来几年,我们不仅会合成生命,还会按说明书驱动它们。我相信你们甚至会看到我们理解人类的大脑。作为文明人,我们会拥有如此之多的天赋,就像是坐在我面前的你们,每一个生命个体都拥有许多独特的天赋。你们要如何运用

这些天赋呢?你们会为自己的天赋感到骄傲,还是会为自己的选择感到骄傲?

16年前,我萌生了创办亚马逊的想法。彼时我面对的实在是互联网使用量以每年2300%的速度增长,从未看到或听说过任何增长如此快速的东西。创建涵盖几百万种书籍的网上书店的想法令我兴奋异常,因为这个东西在物理世界里根本无法存在。那时我刚刚30岁,结婚才一年。我告诉妻子MacKenzie想辞去工作,然后去做这件疯狂的事情,很可能会失败,因为大部分创业公司都是如此,而且我不确定那之后会发生什么。MacKenzie告诉我,我应该放手一搏。我一直想做一个发明

家,MacKenzie支持我追随内心的热情。

我当时在纽约一家金融公司工作,同事是一群非常聪明的人,我的老板也很有智慧,我很羡慕他。我告诉我的老板我想开办一家在网上卖书的公司。他带我在中央公园漫步良久,认真地听我讲完,最后说:“听起来真是一个很好的主意,但是对那个目前还没有谋到一份好工作的人来说,这个主意更好。”这一逻辑对我而言颇有道理,他说服我在最终作出决定之前再考虑48小时。那样想来,这个决定确实很艰难,但是最终,我决定拼一次。我认为自己不会为尝试过后的失败而遗憾,倒是有所决定但完全不付诸行动会一直煎熬着我。在深思

熟虑之后,我选择了那条不安全的道路,去追随我内心的热情。我为那个决定感到骄傲。

明天,非常现实地说,你们从零塑造自己人生的时代即将开启。

我要做一个预测:在你们80岁时某个追忆往昔的时刻,只有你一个人静静对内心诉说着你的人生故事,其中最为充实、最有意义的那段讲述,会被你们作出的一系列决定所填满。最后,是选择塑造了我们的人生。为你自己塑造一个伟大的人生故事。

(本文为亚马逊创始人、总裁 Jeff Bezos 在普林斯顿大学2010年学士学位毕业典礼上的演讲)

人生何不放手一搏