



海外企业管理方略丛书

主 编 曾国安
编 著 吴超林

创新

魔方

企业生存之道

湖北人民出版社



鄂新登字 01 号

图书在版编目(CIP)数据

创新魔方—企业生存之道/吴超林编著.
武汉:湖北人民出版社,1996.8.
(海外企业管理方略丛书;第二辑)
ISBN 7-216-01890-7

I. 创…
II. 吴…
III. 企业管理—研究—西方国家
IV. F270

湖北人民出版社出版·发行
[武汉市解放大道新育村 33 号 邮编:430022]

*

武汉市新华印刷厂印刷
787×1092 毫米 32 开本 7.875 印张 2 插页 170 千字
1996 年 8 月第 1 版 1996 年 8 月第 1 次印刷
印数:1—8 140
定价:8.70 元

目 录

1. 企业创新, 今也其时 1

- 1.1 存优汰劣: 企业达尔文主义 3
 - 1.2 新的企业设想 11
 - 1.3 创新的尺度 15
-

2. 孰优孰劣: 企业产权的制度安排与效率 29

- 2.1 企业存在的理由: 交易费用最低化 31
 - 2.2 私有产权的制度安排与效率 35
 - 2.3 集体产权的制度安排与效率 40
 - 2.4 国有产权的制度安排与效率 49
-

3. 知机杜逸: 企业经营创新 61

- 3.1 以人为本: 无出其右的松下卓越经营 63
 - 3.2 别把所有鸡蛋放在一个篮子里: 谨慎的多角化
-

经营.....	68
3.3 风险与利润同在:HP 公司的风险经营 ...	76
3.4 集团化经营:NEC 的套路	83
3.5 产权经营:淡马锡控股公司何以撮土成城?	91

4. 大梦谁觉:企业组织结构创新 97

4.1 没有完全一样的树叶:企业组织结构大 观园	100
4.1.1 权威也有失误的 U 型组织结构	100
4.1.2 强干强枝的 M 型组织结构	105
4.1.3 合纵连横,独步天下的 H 型组织结构	112
4.2 官僚与效率:组织的悖论.....	114
4.3 浓缩就是精华:企业组织结构设置的原则	124
4.4 组织创新:没有休止符的进行曲.....	130

5. 谁主沉浮:企业治理结构制度创新 135

5. 股东关心什么?	137
5.1.1 橡皮图章——小股东的地位	138

5.1.2 捞一把就走——美国机构投资者如 是做	140
5.1.3 与公司共舞——日本法人股东的思想	143
5.2 谁说了算——实权在握的董事会	144
5.3 合谋还是不折不扣——经理人员的制衡 机制	148
5.4 水舟的故事	153
5.4.1 企业家何处寻?	154
5.4.2 企业家的特质	157
5.5 集腋成裘——话说多层参与	164

6. 多角制胜:企业目标创新

168

6.1 为何创办企业——市场需要的满足	169
6.2 目标创新的柔道	178
6.3 反击柔道的柔道	184

7. 跨越巅峰:企业技术创新

190

7.1 从“里昂惕夫之谜”说起	191
7.2 技术:没有永恒的世界冠军.....	195
7.3 创造性模仿——企业技术创新的捷径 ...	198
7.4 舍不得孩子套不住狼——企业技术创新 的代价	203

7.5	震撼美国的收购背后	209
7.6	企业技术创新交响曲	212
7.6.1	“1+1=8”	212
7.6.2	技术创新八部曲	214
7.6.3	技术畅想	221

8. 再造辉煌：企业产品质量创新 224

8.1	挡不住的诱惑——追求高质量时代业已 来临	225
8.2	全球争霸——新“抗日战争”要持续多久？	229
8.3	选择商品就是选择企业——世界名牌的 由来	230
8.4	祝你平安——产品质量创新路上的私语：流汗 比流血好	238

企业创新，今也其时



不论从事什么事业,都要能打破现状,安于现状就是退步。自以为现状已经很好,就无法再突破,不求发展,明日就会失败。因此必须不断破坏现状,而后才能创造出新的。

[日]坪内寿夫

为什么企业要进行创新?我们有着种种理由。

因为技术在革新。

因为社会经济环境在变迁。

因为企业要在激烈的竞争中生存和发展。

因为企业组织管理方式和职业也在嬗变。社会的进步和人类的文明都不能离开企业的创新。

企业,犹如一叶行进在逆水中的扁舟——不进则退。

1.1 存优汰劣:企业达尔文主义

从历史的发展来看,我们生活的时代是一个发展和变化的时代,而且未来的时代还会以愈来愈快的速度发展和变化。摆在企业面前的问题是,如何适应这种发展和变化?答案只有一个:如果企业要生存、要求得发展,那么就必须总是处在时代的前列。换句话说,除了不断创新之外,企业别无选择。

19世纪英国伟大的科学家达尔文发现了地球上没有一种物种能在完全相同的生活方式下跟另一物种共存的规律,

进而提出了“物竞天择，适者生存”的科学进化论。他认为，每一物种为适应其生存环境而改变它们的形态，一切生物都在自然界中经历了长期的由简单到复杂、由低级到高级的变化过程，通过累代的选择作用，比较适合于当时外界环境条件的个体得以生存，并且逐渐积累有利的变异，发展新种。每一物种相互之间的差异，亦即各物种独特的“生态尼奇”(ecological niche)是它们得以在竞争中生存下来的必要条件。正如同大自然一样，企业王国里也绝对没有两位竞争者在完全相同的方式下和平共存。每一个企业都有其“生态尼奇”。因此而有经常的生存竞争，有企业的变异选择，只有适者方能以更多优点在市场选择中生存下来。

所谓企业的生态尼奇，就是企业在产品、服务、技术、组织、资本、形象、创意等方面享有相对于竞争者的市场竞争优势，又称为市场尼奇(Market Niche)。它是企业生死攸关的核心所在。

成功的企业知道其胜负的关键，并不在于产业类别的选择，而是要找到市场中某一特殊部分——正确的尼奇。对派克公司而言，它的尼奇是代表高品质的笔，而非随手用完即丢弃的钢笔。对于雀巢公司而言，它是代表了优质咖啡。世界上优秀的公司大抵都深知如何在竞争市场中达到顾客的特殊需求从而赢得优势。

由于尼奇的潜在数量是无限的，变化又是绝对的。随着竞争者相互调适，并且进行增加相互差异的调整，尼奇之间的疆界也会不断改变。这就是为什么在“蓝色巨人”IBM的翼下会生出“红苹果”(苹果计算机公司)，在超级市场对面会开设全天候营业的“方便商店”。IBM与苹果公司都生产经营计算机

产品,超级市场和方便商店都销售相同的产品项目,而且都有自己的市场对象。原因就在于,在 IBM,你可选择大型计算机,在苹果公司,你则可以选择微型电脑;在超级市场,你可以有较多的选择项目,但你不能任何时候都去,而在方便商店里,你却可在白天或晚上的任何时间都可以购物。

基于消费者需求具有非齐性的特点,必然可以将市场划分为种种“竞争区隔”(competitive segments)。每一个能生存下来的企业,都有自己特定的区隔市场。在这个市场上,它拥有自己的市场尼奇。小规模苹果公司能与巨型的 IBM 共存,佳能公司能跟施乐公司并存,皆因各自据有一个有利可图的区隔市场。在对美国的工业创新做了长达 25 年之久的研究之后,达特茅斯塔克学院的布赖恩·奎因这样谈到 IBM 公司:很难找出一项由于正规的产品规划而不是竞争的推动而取得成功的重要创新项目。

成功的企业在于它们能创造出自己的尼奇,瞅准并满足某一类型,但非所有类型产品与服务的市场需求,拓展出特定的区隔市场。而企业的失败或衰落,则在于它们固守在老化的尼奇上,当有新尼奇的其他竞争者入侵时,它们只有把原有的区隔市场拱手相让。

在日本佳能公司加入复印机市场而与美国施乐公司相遇时,它凭借自己的市场尼奇,制造出了施乐产品系列中最畅销的一种中型复印机,出租的影印价格却比施乐低。施乐的问题是本身有一个定价尺度,影印价格随着机器的强大而下降。如果把中型机器的收费降低,用户就会失去换用较大机型的诱因,因为这样不会使复印费用降低多少。施乐若将收费降到佳能公司的水平,则会牵一发而动全身,使得总营业额大幅下

降。当施乐犹豫不决，仍固守旧有区隔市场之时，佳能的新复印机夺取到了世界市场大部分的新客户。结果，施乐公司不得不寻找新的区隔市场，并且重新检讨在那些老的区隔市场中，可以利用本身的市场竞争优势，再度与其竞争对手一决雌雄，夺回失去的阵地。

相反，如果企业不创新尼奇，或者创新的努力不能成功，则它们会如同达尔文理论中的恐龙，一步一步踏上绝种之途，这便是企业达尔文主义。

不进则退是企业市场竞争中的绝对规律。美国的沃德公司未能在二战后创造出新的适应购物方式发生重大变化的尼奇，致使它把区隔市场诚心地让给了西尔斯、彭尼及其它竞争者。

沃德公司曾在二战以前的农场社区开设过 600 家以满足农场消费者需求的连锁商店。然而，战后人口出生最多的地方却是大城市，特别是城市的郊区。人口的聚集使购物中心相继转移到城市及郊区。沃德公司也注意到了这种变化，而且储备了数百万美元资金。尽管沃德所拥有的资金储备可以赶得上当时美国最好的、名列前茅的银行，又有许多有能耐的管理人员，但它所奉行的保守政策最终导致了它在战后没有任何发展，并慢慢被其竞争者挤出市场。沃德公司之所以采取保守政策，不愿创新，原因是董事长休厄尔·阿弗里错误地估计了形势，他根据第一次世界大战后出现了萧条推论认为二战后也必然有萧条出现。坚持不能再扩大规模。

可事实正与阿弗里的预言相反，战后不仅没有出现大的经济萧条，反而跨入了高度繁荣的黄金时期。沃德公司除了削减原有的规模外，既没有把触角伸进大城市，也没有打进购物

中心。尼奇退化的后果是市场占有率大大减少,本来通过合理扩大业务范围便可获得的利润也失去了。1974年,沃德公司不得不易主,被墨比尔公司收购。

沃德公司的盛衰历程说明了企业的一个基本规律:一个企业不能固步自封。倘若要生存,必须不断创新。如果企业不能适时应对竞争者对其尼奇所做的侵略,则也会如同许多生物一样,逐渐从这个地球上消失。西尔斯公司因能证明自己是——一个更有适应力的物种而不遗余力地改进基本观念,按照变化了的市场需求,以及本身的最擅长之处重新界定区隔市场,并不断创造出新的尼奇,以致能在沃德衰落之时而独秀一枝。

美国企业发展问题专家布鲁斯·亨德逊(Bruce Henderson)说:“拥有最佳尼奇的物种将比竞争中的其他物种更能繁殖。”“能在竞争市场生存的企业,就像能在大自然中生存的物种一样,都是那种能随着情况的改变而发展新策略,然后进行调适的企业。如果一个物种得到发展——新生代的数量大于前一代——则它的达尔文适应系数就大于1(系数1表示零增长;系数小于1表示数量在减少;大于1则表示企业在发展)。”

王安电脑公司的破产也可谓是一个企业达尔文主义的典型例子。

王安早年由上海移民美国,在哈佛大学获得了博士学位。1951年,以其专业发明在波士顿创办起自己的电脑公司。他因研制出磁性存贮磁芯引发了一场计算机技术的革命,并主宰计算机工业达20年之久。后来,王安博士又于1972年创新出语言处理程序和视频显示屏幕,再执文字处理系统市场之牛耳。30多年来,王安公司经营业绩频传佳话。提起王安,世

上无人不晓,王安博士也因此成为 1983 年度美国最富有的 5 个人之一。

王安公司之所以能白手起家,在群雄争霸的电脑王国里独树一帜,关键就是王安公司寻找到了自己的市场尼奇,领先进入磁性存贮磁芯和语言处理程序及视频显示屏幕的区隔市场,由此飞黄腾达,让竞争对手羡慕了眼。然而,王安公司并未一直辉煌下去。自 80 年代中期起,便开始走向滑坡,以致前年迫不得已而在美国黯然申请破产保护。

究其原因,主要是王安电脑公司后来未能创造出新的尼奇。当苹果和其他来势汹汹的电脑公司也朝这个市场进军,并相继推出个人微电脑而改变世界电脑潮流之时,原来一度领先的王安电脑尼奇受到了更新尼奇的强有力的挑战。无法再创出新尼奇,王安公司自然就成了隔日黄花,只好让位于竞争者了。

王安公司的盛衰证明,不论企业的优势是什么,需要发展迫使企业必须在原来的尼奇之外,再建立起它新的尼奇,否则难免要遭淘汰。

在美国,每年都有数万家企业宣告破产,同时又有数万家新企业在兴起,单是 1993 年,美国就分别有近 10 万和 60 万家破产和创立。“绝种”是一种持续不断的过程。这也可以说是企业进化的客观必然趋势。

达尔文主义在企业中的应验,要求每个企业必须不断建立起新的尼奇才能以优取胜。而一个企业的竞争优势终究又是它的市场导向、它的创新。对任何企业来说,寻找并创新尼奇是一个永恒的主题。在美国商业协会的调查中,接受调查的五分之四的公司认为他们在尼奇上竞争,而 2/3 则认为其收

益的 1/2 以上来自它们居领导的尼奇。

实际上,寻找最正确的尼奇并非一件简单的事情,它经常是尝试与错误的过程,在这个过程中,尼奇的创造充满了不确定性。

查特医药公司开始是一家经营商业及住宅的不动产公司,最后走向全美医药管理契约之路。70 年代末期,查特公司的经营者为了找出做什么最好、最有利益,专门成立了尼奇创造小组,当它们发现健康医疗是个很好的机会,一定有需要和大发展趋势之后,毅然决定要成为行业的领导者。查特公司在研究了健康医疗这个被忽视而又有需求的市场后认为,心理健康医疗行业正在转变,心理药物的发展定能使得心理健康问题能有效地解决,建立、经营特别设计的小医院为心理患者提供良好的精神治疗会消除原来人们对它的耻辱感。于是,查特公司找到了正确的尼奇。由于利用心理治疗的特征,查特公司不断在现有尼奇之内发展相邻尼奇,先后从不动产到购物中心,到私立疗养院,再到心理治疗医院,其业绩暴发性地成长,1984 年已成为资产 5 亿美元,在国内拥有 38 家心理医院的企业。

塞特卡公司则是 1969 年成立的一家录音带和显微胶片公司。公司创建的最初几年,因没找到适应自身的尼奇而一度陷入财务困难。70 年代,新上任的总裁里斯特·克伯特改变经营方式,致力于创新后,塞特卡公司开始了好转。借重公司的制造能力,塞特卡公司开发出了复制电脑显微胶片,界定了自身的区隔市场。之后,不满足于现有尼奇的塞特卡,又在每一个尼奇中建立它自己的技术优势和客户经销权,发展相邻尼奇,使公司接二连三地赢得了显微胶片读字机、读字印字

机、显微镜相片复制用的干银纸、显微胶片印刷和磁碟片等市场上独一无二的产品。进入 80 年代中期,塞特卡公司看到显微胶片市场业已饱和,又利用自身的制造优势——处理比一般更宽的聚酯胶片滚桶能力和使用更薄更均匀的化学涂膜能力,成功地夺取可弯曲的“软体”电脑磁碟市场。找寻到正确的尼奇,塞特卡公司迅捷地进入那些高速成长的区隔市场,并在短期内成为最强大的企业之一。

现代企业,面对千变万化的市场,如何根据技术、组织、产业结构和经营管理的变化创造出相应的市场尼奇,这是关系到企业能否存在和发展的根本问题。市场日益完善的结果,导致企业能够据有尼奇建立区隔市场的范围越来越小。市场逐渐细分成不同部分,市场尼奇就愈专门化,竞争的机会也就愈大,也就愈不可能由独家企业来控制市场。在区隔市场不断改变疆界的时候,每个企业都只能以小小的差异去争得存在的理由。今日的商业战场上,规模并非成败的关键,差异才是。因为企业在市场尼奇上的争夺,形成了产品繁殖的结果,在令人目不暇接的产品或服务市场中,消费者只根据不同牌子之间无意义的人为差异做抉择。任何企业要想保存或扩大市场,都必须创新市场尼奇。否则,随时可能会被竞争者挤出市场。

企业社会里的达尔文主义无情地存优汰劣。商业战场上时时处处充满着竞争。无论哪个企业,也不管它过去是否强大,如果它不致力于连续不断的创新,那么它往昔再有利的尼奇,也可能在时过境迁之后退化。1995 年 8 月,日本最大的信用社破产倒闭,原因即在于它没能创新出适合条件变化了的的市场尼奇。反之,即使再弱小的企业,如果它能不断创出新的适应环境的尼奇,那么它就能不断扩张相应的区隔市场,最后

成长为巨型企业。苹果电脑公司、英特尔公司、索尼公司、H—P 公司等莫不如此。

没有企业不想长期成功地经营下去。也没有轻而易举或一劳永逸就能发展的企业。找寻不到适合自己的正确市场尼奇,或仅只局限在现有尼奇基础上而毫无创意,都可能导致企业无法前进甚至萎缩殆尽。每个企业都必须牢记适者生存的经济达尔文原则,经常不断的创新,舍此无他能让你的企业长久成功地经营。否则,即使侥幸苟且偷生,也只不过是一家“也在营业”的失败企业。

1.2 新的企业设想

企业创新并不是现在才提出的新想法。早在 30 年前,美国麻省理工学院的杰伊·福雷斯特教授就因描绘出他的新的企业设想的特征而远远走在其时代的前头。他 1965 年发表的一篇题为《新的企业设想》的论文实际上是对今天企业创新的一种预言。

福雷斯特从本世纪中期出现以电子、新能源等为标志的新科技革命行将把人类带入信息社会的推论出发,预感到信息、人力资本和高科技必将给传统的企业经营观念带来猛烈的冲击,企业必须适时创新,方能与时代发展步调一致。他指出:“几个世纪以来,由政治、国家政府、经济学和心理学形成的一个重要思想体系反映出,独裁式组织结构对发挥人的主动性和创造性根本不起任何作用。不管这种独裁式控制在早期作出过多大贡献,总之越来越不合时代的需要了。因为,这种结构下,人们感到无法改变环境,所以干脆把自己关在局