|精典案例|JingdianAnli

“他们的学习、进步能力非常强,凭借庞大布局,接触各类外部合作者,在与外部业者合作时也经常偷师,当然这与它连续多年每年几十亿、上百亿美元的巨额投资有关。”顾文军说。

华硕董事长施崇棠描述得更直接:“三星擅长模仿别人,再把对方宰掉。”

怪兽三星:先模仿对手 再吃掉对手

台湾地区电子业者将三星视为“台湾公敌”,事实上,它几乎是全球电子业者的敌人。

这家韩国电子业巨头十年之间夺取了日本企业在这一领域中纵横30年的荣光,更是建立起了令人叹为观止的垂直整合帝国。

韩国政府的大力支持、日元升值韩元贬值等均被认为是三星反超日系电子企业的重要因素。

不过,更为关键的仍是它的空前规模的高效率垂直整合带来的模式红利。

三星原本也是日本业界的好学生。从上世纪60年代起,它模仿着日本企业们开始搭建“整机+关键零组件”的垂直整合模式。

不同的是,它最终做得更为彻底、更具效率。

日本电子业界品牌林立,索尼、松下、东芝、日立、NEC、三洋等分属不同的综合商社,各商社间又派生出血缘复杂的金融关系。在日本国外,他们往往抱团,但在日本国内市场中竞争又极为激烈。

这使得日本的垂直整合模式并不彻底,一方面品牌诸多,另一方面多数品牌的垂直整合也并非真正全面铺开,而是各自有选择地布局,如夏普布局面板制造,索尼、东芝等布局半导体等。

况且,这些努力中不少因决策失误而最后陷入失败。如日本各企业投资的

DRAM芯片业务多次重组,却仍陷于困境。又如液晶工业中最负盛名的先行者夏普,在追逐“高世代领先”策略中对龟山等工厂的投资达到1万亿日元,但开工率一直没能超过50%。

东京CPI会社力研究所主席长谷川和广说:“它们(日本电子企业)过多地、错误地投入资金,增加产能。这些产能变成了它们的负担,导致了巨额亏损。”

而三星居然真正拥有了完全独立的垂直整合王国,众多关键零组件,从液晶面板,到CPU流片,再到存储芯片,它都能自给自足。

“这使得三星的垂直整合更有规模效应和效率。”isupply(全球电子行业调研机构)半导体分析师顾文军说。值得注意的是,三星超过一众日企,是在本世代主体技术体系趋向成熟,日企也失去了上世代产品源头性创新能力之后,规模与效率成为了东亚电子企业间竞争的主流因素。

同时,三星的这一模式真正显示巨大威力是在上世纪90年代中后期三星自有品牌终端产品在全球范围内打开局面之后,同步成长的品牌与自有供应链相互协同保证了这一模式的功效。

“强势终端品牌对三星整体优势有着显著的放大作用。”一位台湾电子业者说。

台湾地区电子业者对此怀有深沉的痛。他们最早提出了“微笑曲线”理论:在设计与品牌之间,代工制造获得的利润最低。与日本、韩国相似,台湾地区内需市场狭小,但不同的是PC代工起家的他们相较前两者缺乏自有品牌的优势。

他们也曾做过不少努力,但最终都陷于失败。宏碁与明基分家,华硕也将其代工品牌和硕联合剥离,至今他们都没有走出一个宿命:代工与品牌不能兼得,所有相关尝试无一获得成功——他们由代工起家,后续再想做品牌则难消代工合作伙伴的猜忌。

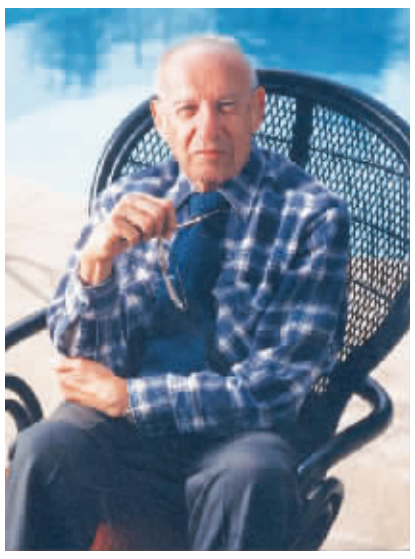
而借助垂直整合模式及不断增强的规模,三星甚至可以将日本、台湾地区电子业者作为三星的“水库”:当供应链产能紧缩,三星放单吸量,狙击其他终端品牌对手;而当行业产能过剩时,三星则“开闸泄洪”,只收自家订单,将其他关键零组件业者抛于水深火热中。

这样的把戏,三星轻车熟路地玩过很多次。2008年,因经济危机肆虐,面板工业出货急缩,三星电视业务则更多采购自家出产的面板,抛弃了台湾的面板业者,任由其自行挣扎;当2009年时,三星又突然向台湾面板业抛出大笔订单吸货,使得我国大陆整机厂商陷于面板缺货窘境。

三星在DRAM存储芯片领域还曾不惜自身亏损,巨额砸盘打压价格将竞争对手逼上绝路,2009年初原世界第二大DRAM厂商奇梦达破产即与此有关。

更为可怕的是,三星这样的怪兽同样极善于学习,脚步迅捷。去年它已超过中芯国际,跻身全球前五大芯片Foundry(代工厂)之列。 (徐洁云)

德鲁克:不可小瞧的丰田五问



如果某天早上,工厂的地板上出现一摊油渍,厂长一定会让人把它清理掉,并且越快越好,但很少会出现像日本丰田汽车公司这样的做法。

遇到这种状况,丰田人一定会“亲自看清楚”,并且询问五次“为什么”。丰田的决策模式,不仅是要发掘问题的真正原因,更为重要的是要“创造机会”。

一、工厂的地板上有一摊油,为什么?

答:因为机器漏油。

二、为什么机器会漏油?

答:因为油箱破了。

三、为什么油箱会破?

答:因为我们所采购的油箱材质较差。

四、为什么我们所采购的油箱材质较差?

答:因为价格低。

五、为什么我们要采购价格低但质量差的油箱?

答:对采购员的奖励是视短期节省的开支而定,而不是看长期的绩效表现。

丰田这种“剥洋葱式”的质疑态度,正是“没有反对意见就不做决策”的范本,是求真相、找机会的作风和文化,这已成为丰田汽车独特而有效的决策模式。

丰田五问不是仅求清除油渍的解决表面问题,而是着眼于公司的未来机会,也就是改变“奖励制度”,满足“零缺点”的最高质量。

企业应当在变革和延续之间求取平衡。变革和持续是同一件事的两极,但不是对立的,要在变革与持续之间保持平衡,就需要不断地改良资讯的设备和传送系统,使得资讯既有效,又能实现畅通无阻。例如,通过有目的、有条理、有系统地定期资讯分享和沟通协调,建立起彼此的信任关系,但却必须建立在对企业的使命、价值、成效、成果定义的基础上。更为重要的是,变革和持续的平衡必须要建立在“认知、报酬和赞赏”的基础上才会有效。

为此,有系统地改善、发掘成功,对一个企业可能更有效。如果没有这些政策,就不可能成为成功的创新者。

令人不解的是,29年的丰田已不再风光了,到底为什么?虽然员工继续五问为什么,但最高的领导阶层却隐瞒“脚垫门”的严重瑕疵,以至于丰田汽车公司遇到了空前的重大危机,不但收回了500多万部车子,且该社社长丰田章男不得不前往美国国会面对国会议员的公开羞辱与求偿官司,造成了前所未有的信誉伤害,付出了极为惨重的代价。真悔不当初,因为不敢面对问题,不接纳反对意见,一意孤行,以为错到底便是对的。不料竟成了“没有反对意见,就不做决策”的典型案例。

如果持续改善是丰田汽车的DNA,那么丰田五问的决策制度则是其内核。

(本文摘选自詹文明著《德鲁克黄金笔记》)

一个德国优质“龙头花洒”的诞生故事

汉斯格雅及其产品曾赢得很多设计领域的荣誉,在国际论坛设计(iF)2012年2月公布的公司排行榜中,这家总部设在德国黑森林地区的龙头花洒制造商,在近2000家上榜企业中名列第六,紧随苹果、索尼、三星、飞利浦和西门子之后。汉斯格雅第三代、雅生的品牌总监菲利普·格雅将成功首先归功于经验积累,先将自己做到最好,其次是持续改进创新,而最重要的因素是人。

在汉斯格雅,首先得有研究水的兴趣,很多时候还要细细观察、体验和创想。Markus W·hrle是汉斯格雅喷淋研究部主管,从奥芬堡大学的环保工艺技术专业毕业后,成为一名工程硕士,后来以工程师的身份进入汉斯格雅公司的研发部,并创办“喷淋研究所”。在研究所里,喷淋研究员必须认真观察和研究喷淋状态和喷淋特性,思索能对喷淋研究做些什么,并对各项试验和测试循序详细记录、校验和编写试验报告。

以一个喷淋研究员日常的工作情形为例,在汉斯格雅喷淋实验室,研究人员打开手阀,观察水的射流状态:导入、涡旋、转移、雾化、扩散,或用手工进行优化和抛射,这所有的工作都围绕最佳喷淋状态开展,目测喷淋效果、出水量和射流几何形态。研究人员会将极微小的物体放在显微镜下面,或绘制详细的草图并填写数据单,或小心翼翼地钻孔。“水”作为观察和研究对象,在这里也变得尤其需要激情和执著,更需要合理、科学的方法,包括记录、测试、反复调整和实验,以追求更好的效果和体验。

还有“莲蓬头专家”,他们会用一个精细仪器进行射流扩散最小化试验,并测试音响效果,聚合的蜂鸣声、锤击声、钻孔声、潺潺流水的沙沙声等,有人正在倾听雨滴和瀑布声,感受流水的淙淙声,研究射流形状和成形可能性。

除了专业观察和研究,用户反馈信息、日常水研究等等,也都能发现一些对产品改善大有裨益的要素,比如工艺或机理,例如“含有大量钙质的水”,因为存在很多沉积机会,汉斯格雅的除垢实验室需要逐一予以突破。类似的研究课题也属于长期研发项目,都需要长期投资。不过,目前钙质水方面由于已经涌现大量研发经验和去污工艺,可帮助汉斯格雅将其更快变成产品,比如借助水波器和活动的硅胶绒轻松地清除污渍和水垢,保持了花洒水流均匀的同时提升产品使用寿命。

由于长期积累,汉斯格雅研究所已拥有一个长达十年的数据库,里面的分析处理结果按标准的试验次序来编排,是一个高效的存储平台,便于人们在日后借鉴并吸收现有经验。汉斯格雅研究员亦表现出发明家精神,务实且严谨,注重细节和科学,并沉淀在其企业文化之中,价值的创造成为时间和概率问题。汉斯格雅认为保证品质没有什么最佳管理模式,只有严谨务实、持续改进才是王道。

(汉斯)

□ 编辑出版:经理日报社 □ 发行:全国各地邮局(所)均可收订 □ 国外发行:中国国际图书贸易总公司