



康佳集团在企业发展历程中始终坚持“科技兴企”的发展思路,尤其是最近几年,全面实施了以创新为核心的价值经营策略,企业各项工作取得显著成效,康佳彩电已连续三年占据国内市场占有率第一的位置,手机也进入国产品牌前三名,专利申请数在同行业位居前列。作为中国改革开放后成立的第一家中外合资电子企业,康佳的发展具有代表意义。

中国企业再次为世界带来春天的惊喜。4月,在象征节能与超越的奥运会场馆“水立方”,康佳发布了i-sport80系列节能液晶电视,其采用自主研发的智控节能技术,实现系统节能52%,引领世界平板电视产业进入以节能环保为主动力的产业升级新时代。作为中国彩电企业的佼佼者,近几年来,康佳集团全面实施以创新为核心的价值经营策略,在激烈的市场竞争中赢得了尊严:企业专利申请数跻身行业第一阵营,彩电国内零售市场占有率连续三年第一,手机也进入国产品牌前三名。

创新驶入快车道

近三年来,康佳集团认真贯彻落实科学发展观,将创新作为企业发展的新引擎,技术和产品创新成果层出不穷,创造了行业的多个领先。2008年3月,康佳推出全球第一款i-sport08运动全高清液晶电视珍藏版,搭载康佳自主研发的“双120Hz+FHD”技术平台,成功解决了液晶电视在显示运动画面时的抖动、拖尾等现象,技术指标均超过当时主流高端市场的配置,从画质、功能到外观和工艺均领先于业界,荣获中国

消费电子市场科技创新产品奖、最佳运动高清液晶电视、中国创新设计红星奖等多项荣誉。2008年9月,康佳集团又成功推出了厚度仅3.5厘米的全球最薄液晶电视i-sport68系列。该系列创造性地实现了电路板、电源与整机的一体化,一举突破了平板行业的设计瓶颈,获得IFA创新设计金奖(德国),2008年中国十佳平板电视、中国消费电子创新设计大奖等荣誉。在通信技术领域,康佳从无到有,发展迅速。2006年,康佳集团研发推出V7系列智能手机,这是国内自主研发的第一款Linux操作系统智能手机,打破了微软等外资企业在国内智能手机操作系统上的垄断。2007年,康佳集团研发成功基于IPv6(下一代互联网)的高清晰多功能网络显示终端设备,并顺利通过国家验收。这一国家级重大科技攻关项目与载人航天项目并列,康佳集团是唯一进入应用产业研发的家电企业。在超大屏幕显示领域,康佳的技术和产品创新力也实现了质的飞跃。2006年底,康佳集团在东部华侨城茵特拉根剧场落成的LED显示屏,凝聚了康佳的最新技术,物理解像度达到450万像素以上,一举刷新了当时由美国拉斯维加斯恺撒皇宫室

内显示屏保持的133万像素物理解像度的世界纪录。数据显示,近三年来,康佳集团申请专利超过1500项,超过过去20多年的总和,其中超过40%为发明专利。

在创新中赢得市场

研发和技术水平的提升大大增强了康佳产品的市场竞争力。在彩电方面,康佳集团通过i-sport08、68系列液晶平板等拳头产品,有效地抢占了大尺寸平板电视等高端产品的市场,2008年底在液晶电视市场占有率排名第二。通过深耕渠道和推出针对性的创新产品,康佳在“家电下乡”工程中成为中标产品数量最多的家电企业之一。通信方面,康佳集团重点发力海外。在印度市场,康佳与当地的BSNL、spice、BETL等运营商保持了紧密的合作关系,占据当地几大运营商采购额的40%,并成功与spice电讯签订三年1000万部手机的订单。康佳蓄势已久的新业务也进入实质的收获期。在视讯业务方面,北京奥运会开幕前夕,康佳承建的盘古大观大厦巨型LED显示屏正式点亮,这块屏被称为“2008年北京奥运最大的直播视窗”,总面积达3400平方米,被称为中国LED显示领域里程碑式的作品。目前康佳的大尺寸显示屏业务已呈现快速并喷势头。

创新夯实价值经营

指导康佳创新实践并取得显著成

效的,是企业在创新实践中逐步形成的价值经营策略。在实施价值经营策略之前,整个中国家电行业一贯采用的是“低成本+营销推广”战术,主要依靠发动价格战来抢夺市场份额,企业盈利微薄。中国加入WTO之后,在巨大的竞争压力下,单纯靠低成本、低价格打价格战的经营策略越来越不能适应新形势的要求,许多家电企业都一度陷入困境。在严酷的现实面前,康佳意识到只有实行价值经营策略、只有通过差异化才能生存。康佳价值经营策略以“创新工程、质量工程和精品工程”等三大工程为基础,即依托三大工程,开发创新性、差异化的产品,以差异化的竞争代替过去单纯低成本、低价格的竞争,以此实现更大的价值增值和品牌增值。在价值经营策略中,创新工程是核心,是产品差异化的根本支撑。面对国际金融危机,尝到创新甜头的康佳更加坚信:只有不断地满足消费者更高的要求,及时推出新技术和新产品,企业才能获得市场的认可,才能真正地赢得一个企业应有的尊严。康佳将继续实施以创新为核心的价值经营策略,坚定走出一条以创新实现企业崛起,最终赢得市场和尊严的道路。2008年7月20日,温家宝总理视察康佳集团。在了解到康佳在创新上取得的成效后,温总理欣然题词:“用创新赢得尊严”,这是对康佳坚持创新的亲切鼓舞,更是对中国企业创新的热切期盼!

自主创新是应对危机的战略选择

北京大学光华管理学院品牌管理研究中心主任 江明华



图①:康佳集团深圳总部。
图②:康佳推出的全球最薄液晶电视i-sport68系列,厚度仅为3.5厘米。
图③:康佳研发的LED户外显示屏总面积3400平方米,被称为“2008年北京奥运最大的直播视窗”。
图④:康佳i-sport节能运动高清液晶电视。
图⑤:康佳昆山液晶模组基地鸟瞰图。本版图片均为董狄摄



随着国际金融危机对实体经济的冲击逐步显现,不少中国企业特别是制造企业都感受到了阵阵寒意,面临着严峻的挑战。然而,危机,一方面是“危难”,另一方面则是“机遇”。

创新是我们转危为机、实现可持续发展的必然选择

第一,从中国制造所面临的要素价格趋势来看,低成本、低价格的发展之路难以为继。中国制造的低成本优势主要来源于低的资源定价和低的劳动力价格,并在一定程度上以牺牲环境为代价。“以人为本”的科学发展观的落实,也必将带来劳动力要素价格的上涨。同时,随着各方面对环境问题的关注,企业作为社会公民的环保责任增强,在环保方面的投入也必然加大。这些变化,都充分说明,单纯以低成本、低价格为主的经营之路终将越走越窄、难以为继。第二,从企业面临的外部挑战看,跨国公司的全面本土化战略使我们的低成本优势受到严重削弱。加入WTO之后,不少跨国公司开始在中国推行战略上、长期的、全局性的本土化。它的成本可能会和我们一样的低,我们曾经的一个最重要的竞争优势被削弱了。同时越南、印度等众多发展中国家也迈上了改革开放之路,其劳动力等要素价格比中国更低,不少跨国公司也开始着手在这些国家搞本土化生产。第三,从市场和技术趋势来看,需求多元化、技术多样化使得仅依靠产品标准化、制造规模化的发展道路越走越窄,必须以创新和差异化来应对挑战。一方面人们消费需求的多元化趋势越来越明显,尤其是年轻人越来越追求那些具有较高附加值的个性化的产品和服务,而大规模的标准化产品则逐渐沉没到市场的低端;另一方面数字革命的发展使得同一个基础产品可以整合越来越多的不同技术和功能,从而创造出大量的新的多样化产品。差异化创新成为中国企业发展的必然选择。由此可见,以低成本、低价格为基础的粗放式发展道路越走越窄。我们必须尽快加强创新,通过掌握新的技术,提供新的产品和服务,来满足消费者的需求,提升市场竞争能力。

创新并非高不可攀,而是现实可行的发展之路

说到创新,一些人总觉得太难,觉得中国企业很难搞出什么名堂来。其实,创新并非那么高不可攀,而是一条现实可行的发展道路。第一,从我们自身积累来看,日益壮大的中国企业已经具备了进行创新的能力和现实条件。多年来经过优胜劣汰的市场竞争,我国已经涌现出一批有较强影响力的知名品牌和行业排头兵企业。这些企业与国际巨头比,研发力量还相当薄弱,但差距正在一天天缩小,已经具备了在某些点、面进行创新和实现突破的能力。去年康佳申报获准的专利为485项,其中近200项都是发明专利,这表明我们创新的层次和技术含量正在快速提升。第二,从技术发展规律来看,有先发优势,更有后发优势。因为后发者可以学习和借鉴,可以在引进消化吸收的基础上进行再创新,在创新时又可以避免先进者可能陷入的路径依赖。从一个比较长的历史时期看,后学会赶上并超过先进。中国企业,发展空间更大。第三,从创新的路径来看,我们完全可以通过从易到难的路径选择建立创新投资与回报的良性循环,并逐步完成从应用功能到核心技术、从集成创新到原始创新、从单点突破到全面超越的最终飞跃。我们完全可以先从应用功能和集成创新方面实现突破,并取得回报。2008年康佳在自主研发的基础上创新集成,成功推出了“最适合观看动画画面”的i-sport系列运动高清电视,这款产品成功消除了液晶电视显示运动图像时的拖尾、抖动现象,成为当时最高端的平板电视产品,虽然价格高于同尺寸的外资品牌,仍成为奥运期间最受市场欢迎的产品。总之,通过应用功能上的创新、集成创新和消化吸收再创新,中国企业经过长期努力,完全可能在包括核心技术的各个领域全面赶超国际巨头。

推进创新的关键在于建设一种鼓励创新、有利创新的制度和文化的

企业创新的主体,是一线的工程师、技术员、工人、售货员、维修工等。怎么发挥员工创新的积极性、主动性呢?一是形成有利于全员参与创新的流程体系。近年来,康佳借鉴国际先进经验,建立了KPD产品集成化开发模式,这是一种全员参与的研发管理体系。一方面使产品开发从一开始就力求做到面向市场、符合需求、易于生产、便于维修、成本最优,使研发资源的投资效益最大化。另一个方面通过流程重整使产品开发的速度大为提高,原型机的开发周期从原来的8个月缩小到4—5个月。二是形成成长中短期相结合的研发体系。康佳近几年建立了三级研发体系,研究院主要负责未来3—5年的前瞻性技术和战略性技术的研发,产品开发中心负责彩电和手机等产品的开发。各专业所则在产品开发中心的领导下,一方面支持产品开发,另一方面进行专业技术的研究、积累以及人员的培养培训。三是激励机制。要让勇于创新者实实在在得好处。康佳推出的“奖金池”制度,针对产品研发设立了专门的项目奖,对研发人员予以重奖,鼓励大家创新。四是容错机制。创新是一个有风险的事业,失败的概率相当高,要允许失败,要在物质上、精神上解除员工进行创新的后顾之忧。从更深层次上讲,推进企业创新的根本在于文化,在于建设一种鼓励创新、有利创新的文化。一个企业的文化,如果是立志于通过创新打造世界一流企业的,如果是重视创新、尊重知识、尊重人才的,那么有利于创新的机制、制度、流程、体系,就会被制订出来,并不断修改、不断完善。由此,企业的创新能力,首先表现在技术、产品、服务、营销、管理等创新活动和结果上;其次是有利于创新的一系列机制、制度、流程和体系;而最根本的,决定这些机制、制度、流程、体系的制定和执行的,则是鼓励创新的企业文化。建设鼓励创新的企业文化,是企业家的责任和使命。