

谈大批量定制生产企业的战略定位

张汇澜

(西南财经大学国际商学院 成都 610074)

【摘要】 战略定位分析是竞争战略制定的前提和基础。本文运用“五力模型”分析法、SWOT分析法、关键成功因素分析法对大批量定制生产企业进行战略定位分析。

【关键词】 大批量定制生产 战略定位 竞争战略

战略定位分析是指对企业所处的环境、自身条件和关键成功因素等进行分析,从而明确企业成本管理的方向,帮助企业制定适合行业特点和自身发展的竞争战略。战略定位分析适合每一个实行战略成本管理的企业,只是在具体实施过程中因产业不同而有所差异。

大批量定制生产(MC),是一种集企业、客户、供应商和环境等于一体,在系统思想的指导下,用整体优化的观点,充分利用企业已有的各种资源,在标准化技术、信息技术和先进制造技术等的支持下,根据客户的个性化需求,以大批量生产的低成本、高质量和高效率提供定制产品和服务的生产方式。客户可以在网上选择配置符合自己个性化的产品,用以满足自己的需要,而厂商通过产品设计、制造和销售资源等的重复使用来降低定制产品的生产成本,有能力以接近大批量生产的价格向客户提供个性化的定制产品。

一、战略定位分析

1. “五力模型”分析。按照迈克尔·波特的观点,一个行业内部的竞争状态取决于新进入者的威胁、现有竞争对手的威胁、替代产品服务的威胁以及买方与供应商砍价能力的威胁等五种基本竞争作用力的作用。“五力模型”强调的是企业所处的外部环境,企业抵御能力的强弱决定着企业在市场竞争中是否具有优势。

(1)新进入者的威胁。在大批量定制情况下,新进入者的威胁相对弱一些。首先,在大批量定制情况下,顾客在选择产品时更加强调个性化,企业如何利用柔性化生产来满足顾客的不同需要成为获利的关键,这使一些传统的大批量的生产正逐渐失去市场。定制服务是满足顾客个性化需要的有效途径,然而定制服务对于厂家的要求很高,从接收订单、生产到物流配送都要准确、迅速地完成,这无疑会加大新进入者的成本,从而形成进入壁垒。其次,虽然信息技术的使用成本日益下降,但设计和建立一个有效和完善的电子商务网站开展网络定制仍然是一项长期的系统性工程,需要投入大量人力、物力和财力,因此一旦某个企业或某个产业已经实行了完整的电子商务定制体系,竞争者就很难进入目标市场。再次,产品歧异更加明显。由于网络上企业网站众多且良莠不齐,消费者

或商家在选择购买商品或选择合作对象时往往更钟情于那些已经在行业内部具有一定品牌、信誉良好的企业网站。

(2)现有竞争对手的威胁。在大批量定制情况下,现有竞争对手的竞争将更加激烈。首先,在传统竞争中,一些产品由于受到地域和成本的限制,消费者只能在一定的地区范围内选择,即商家只面对本区域内的竞争。而大批量定制中电子商务的应用突破了地域和成本的限制,消费者完全可以通过网络在全球范围内寻找自己中意的产品,这使商家面对的是世界范围内的竞争,而现代物流的方便、快捷和低廉也使这种竞争成为可能。其次,在Internet影响下的全球化市场环境中,需求者和竞争者可以通过网络获得某企业的产品定制价格信息,并与其他企业的同类产品进行比较,那些产品定价高的企业将无人问津,厂家若想获得竞争优势就必须在降低成本、个性化生产等方面取得更大的成绩,最终结果是使同类产品的价格逐渐趋于一致。

(3)替代产品服务的威胁。在大批量定制情况下,替代产品服务压力较小。因为顾客个性需求的离散性使得市场上较难寻觅到雷同的产品。另外,大批量定制的一个重要特性就是与顾客的交互性,生产者、消费者以及供应商都可以在企业的网站上相互沟通。企业可以从交流中得到灵感,同时也可以从顾客的反馈中很快发现其现实需求和潜在需求,从而形成产品设计构思,其他企业则很难模仿生产替代品。

(4)买方砍价能力的威胁。大批量定制无疑使买方的砍价实力大为增加。迈克尔·波特认为,当购买者充分了解需求、市场价格甚至供应商成本等方面的信息时,将更有实力讨价还价。在大批量定制情况下,买方地位提高,选择范围更大。企业为了更好地满足顾客需要,纷纷摒弃了传统的以生产成本为基准的定价策略而采取以消费者能接受的价格来制定产品价格的策略。基于网络的互动性,买方可以和企业就产品价格进行协商,企业也可根据每个买家对产品和服务提出的不同要求来制定相应的价格。

(5)供应商砍价能力的威胁。商家不仅与顾客之间存在着讨价还价行为,而且与供应商之间也存在着这种行为。当供应商提高价格或降低服务质量时,就会使商家因为成本升高而

减少利润。传统工业时代,商家为保证生产,一般会与特定的供应商保持较为稳定的关系,而当供需关系发生某种变化时(如供方可能向后整合、替代产品价格上升等),供应商就可能提高价格,造成对商家的威胁。在大批量定制情况下,电子商务的跨地区性使这种威胁降低,因为商家通过网络寻找新的供应商的成本大为降低,使其不必依赖于现有的供应商。

2. SWOT分析。通过“五力模型”分析可使企业对于所处的外部环境有总括的认识。然而,要进一步细化为识别企业面临的机会和威胁,就需要运用SWOT分析法。SWOT分析主要包括内部优势分析(S)、内部劣势分析(W)、外部机会分析(O)和外部威胁分析(T)四个方面。

(1)内部的优势和劣势。大批量定制生产企业对于内部的优势和劣势的分析主要从企业资金实力、研发人员创造性、库存成本、设备智能化程度、员工模块化产品组装技能、各销售渠道的协调合作力等方面考察。如果企业在这些方面表现优异则具有内部的优势,如果能长期保持这样的优势,这些能力将积淀并升华为企业的核心竞争力。反之,这些方面将成为内部的劣势,不利于企业竞争能力的提高。

(2)外部的机会和威胁。对来自于外部环境机会的分析,主要从竞争对手的满足使竞争态势趋缓、竞争对手出现危机、国内有利产业政策、已形成产业进入壁垒、供应商的价格下调等方面进行分析;对来自于外部环境威胁的分析,主要从低成本的外国竞争者进入,竞争对手利用新技术、新工艺并大幅度降低成本,产品市场增长相对缓慢,购买者需求或偏好的变化,虚拟购物带来的网络安全及信用问题等方面进行分析。

3. 关键成功因素分析。大批量定制生产的目标就是以较低的成本、较高的质量和较短的时间生产出个性化的产品。

(1)成本。大批量定制生产是以接近大批量生产的价格向客户提供个性化的定制产品的生产方式。从人力资源管理方面来说,大批量定制要求生产线上的每个员工都是“多面手”,通过“多面手”员工负责工序数量的增减来实现作业人员数与产量的同步变化,以此降低工序转换成本。从企业生产战略上来说,应选择延迟战略降低成本。延迟战略是指对产品的外观、形状及其生产、组装、配送应尽可能推迟到接到顾客订单后再确定,以及时准确地满足顾客的需求。在生产制造过程中,利用延迟战略推迟定制时间和物流活动的时间,并采用模块化设计的思想,尽量采用标准化的模块、零部件和标准的生产环节,减少定制零部件、模块的数量和环节,使之在不同产品需求中相同程序制作过程尽可能最大化,而定制需求或最终需求(体现个性化需求的部分)的差异化过程尽可能被延迟,实现用接近大批量生产的价格向客户提供个性化的定制产品。

(2)时间。这里的时间主要指企业对客户要求变化的反应速度以及产品是否及时交付等。大批量定制企业通过网站或电话与客户直接联系来获取第一手信息,极大缩短了获取信息的时间,并保证其准确性。而在生产过程中,为了快速满足顾客的多样化和个性化需求,必须具备在同一条流水线上生

产出不同风格产品的能力。要获得这种能力,必须进行模块化设计。一般说来,模块是制造的基本组成元素,可以通过将它各种不同组合装配在一起,快速实现产品的个性化定制。在产品销售环节要求做到快速送货,可以采用第三方物流企业配送形式。通过管理理念先进、功能齐全、网络分布广泛的第三方物流服务提供商可以缩短产品送货时间、降低库存成本。

(3)质量。随着人们生活水平的提高,顾客期待更高质量的产品,并且比过去更不能容忍劣质产品。所以大批量定制生产企业不仅要按照顾客的要求生产产品,而且要生产出品质优良的产品。否则,既增加了成本支出,又对企业信誉造成不良影响。质量成本是预防、鉴定、维修和修复次品相关的成本,以及因浪费生产时间和销售次品而导致的机会成本。大批量定制生产企业应加强质量成本管理,对质量成本进行事前、事中、事后全方位控制,力争实现“零缺陷”。

二、大批量定制生产企业竞争战略的制定

在对大批量定制生产的战略定位进行分析后,企业就可根据其实际情况有针对性地选择并制定适合自己所处行业特征及自身特点的竞争战略。

1. 企业总体竞争战略。在总体竞争战略下,采用大批量定制生产方式的企业一般选择发展型竞争战略。具体而言,是以发展型竞争战略中的集中化发展战略为主、一体化发展战略为辅。具体表现为:充分利用外部环境给企业带来的有利机会,努力挖掘和利用企业的内部资源,扩大产品组合,以尽可能少的技术多样性去实现尽可能多的功能多样性;要求企业不仅仅停留在迅速响应客户需求的层次上,而且更强调要发挥企业的能动性、创造性,主动出击,挖掘甚至创造出新的需求,引导市场,引导消费。

2. 企业一般竞争战略。Murray(1988)认为,在一定的条件下,成本领先战略和差异化战略可以同时采用。大批量定制生产企业在一般竞争战略上应该选择差异化战略与成本领先战略并重的综合性竞争战略。这一综合性竞争战略在生产中表现为根据客户的个性化需求,以大批量生产的低成本、高质量和高效率提供个性化的定制产品和服务。竞争优势的取得来源于快速响应客户的个性化需求。要取得这一竞争优势,企业必须充分识别和挖掘存在于产品和生产过程中的几何相似性、结构相似性、功能相似性和过程相似性,利用标准化、模块化和系列化等方法,减少产品的内部多样化,提高零部件和生产过程的可重用性。从而将定制产品的生产问题通过产品重组和过程重组全部或部分转化为批量生产问题,从而以较低的成本、较高的质量和较快的速度生产出个性化的产品。

主要参考文献

1. 李来儿.成本信息供需论.北京:中国财政经济出版社,2006
2. 祁国宁等.大批量定制技术及其应用.北京:机械工业出版社,2003
3. 乐艳芬.战略成本管理与企业竞争优势.上海:复旦大学出版社,2006