

【研究院】

从产品质量观看企业运营战略的变革

熊伟 奉小斌

(浙江大学管理学院 浙江 杭州 310058)

关于产品质量,不同学科的关注点不同。经济学从能否实现市场均衡和利润最大化来定位产品质量,市场营销学认为产品质量影响顾客购买行为和满意度,生产运营管理理论中,不同的产品质量目标决定了产品的生产工艺、流程和成本各异(Garvin,1987)。实践中,企业对产品质量的理解与顾客的期望经常发生偏差,高质量产品适销不对路现象屡屡发生,导致企业的固定成本无法弥补,并逐渐丧失产品的市场竞争力。在企业运营过程中,不同的产品质量观折射出不同的企业运营战略,因此,能否正确认识与理解产品质量成为影响企业进行运营决策的关键。本文从不同的产品质量观着手,探索产品质量内涵的四大转变特点,在此基础上提出企业运营战略变革的策略。

一、产品质量观的演进

随着行业的萌芽、成长、成熟与衰退的周期性演进,企业内部对产品质量逐渐产生新的理解,主要包括以下几种观点:价值性质量、符合性质量、满意性质量、魅力性质量和战略性质量。

(一)价值性质量

当某个行业领域刚刚兴起,具备一些基本功能的同类产品市场缺乏竞争时,仅有的少数企业只要生产出具备基本使用价值的产品均可满足顾客需求。因发现类似潜在的市场空间而创业的企业家,对产品质量的理解主要取决于顾客对该产品的基本功能诉求,但对产品质量的评价缺乏可操作性和标杆对比性。如在计划经济时代,企业生产的家电产品在整体功能良好的前提下,即使出现瑕疵仍有消费者购买。

(二)符合性质量

随着消费者需求增加与市场容量扩充,企业为扩大产能采取标准化和流水线作业,加之产品零部件的互换性需求凸现,这就要求企业生产的产品质量符合既定的设计规范和生产标准。同时,由于大规模生产导致零部件总检验成本急剧上升,生产者希望在不影响检出力的情况下降低检验成本。休哈特的统计质量控制图(SPC)成为企业预防质量缺陷的重要工具,通过抽取样本的检验效果来推断总体产品的质量状况,既降低检验成本又提高检验效率。

(三)满意性质量

随着行业竞争日益激烈和市场容量趋向饱和,仅仅符合生

产规格和要求的产物并不能完全满足顾客需求,企业逐渐认识到消费者而非生产者才是产品质量的最终裁判,质量管理大师费根保姆也曾将产品质量定义为“影响顾客期望和使用的相关产品工程特性和制造特性”。企业对产品质量的理解从符合性质量过渡到满意性质量,反映企业由生产者导向向消费者导向的观念转变,进而引导企业根据消费者多样化和个性化需求开发适宜的新产品。

(四)魅力性质量

当行业发展进入成熟期,仅依靠低成本竞争难以制胜,企业内部逐渐认识到不同产品质量属性对顾客满意度的影响截然不同。有些产品质量属性是顾客满意的必要条件,如手机的通话质量;有些质量属性可能与顾客满意度正相关,如手机的待机时间;有些质量属性缺少时不会引起顾客的不满意,但它们的存在会为顾客带来愉悦,如手机导航和蓝牙等,是否具备这些质量特征是企业胜出对手的重要因素。意识到消费者隐性需求的企业,由于能够主动挖掘消费者潜在需求并超越顾客期望,其质量管理水平也随之上升到一个新高度。

(五)战略性质量

为了捕捉网络时代全球价值链的分工与协作的新机遇,企业如何通过流程重组、即时生产(JIT)、大规模定制(MC)等方式快速响应消费者的个性化和多样化需求,成为市场竞争者密切关注的问题。成功的企业经营者认识到“质量是顾客价值的核心”,确定“通过质量创造价值”为企业的核心战略,依此进行生产经营、流程重组以及资源投入等方面的决策。至此,产品质量观从战术性的运营层面逐渐上升到与组织各个流程及职能部门相关的战略层面,实现企业由微观产品质量向宏观经营质量(如卓越绩效、TQM等)的转变。企业将质量管理提升到公司战略的高度,要求公司全员贯彻落实生产运营全过程的质量价值观,采取基于产品质量的差异化战略占领市场制高点。

二、关于产品质量观内涵的四种认知转变

在企业运营过程中,企业内部对产品质量的理解主要呈现四种转变趋势:从客观质量转向主观质量、从生产者视角转向顾客视角、从显性质量转向隐性质量、从单一质量转向多维质量。

作者简介:熊伟(1963-),男(汉),江苏常州人,浙江大学管理学院教授、博士生导师,研究方向:质量管理;奉小斌(1984-),男(汉),湖南祁阳人,浙江大学管理学院博士研究生,研究方向:质量管理与创新管理。

基金项目:浙江省质量管理措施重点项目(浙江省质量监督局,2010~2011)

在商品中,艺术的本体意义与社会功能不再以单纯的艺术作品或艺术文体存在着,而是以商品的事实存在着,商品既有使用价值又体现为交换价值,两种价值的差异性共存,决定了艺术价值与商品的关系,实质也就是艺术作为商品所包含的价值结构关系,并现实化为艺术价值与商业价值的价值关系。这种关系的一个方面决定了艺术与商品存在着共在的可能性,另一方面也决定了艺术与商品之间存在着价值冲突的可能性。

随着文化产业化进程的纵深化发展,流行音乐会拥有更多的发展机遇,但同时也必然面对更为激烈的市场竞争,唯有从业者就流行音乐的艺术价值与商业价值的取向问题做更为深刻的思辨,

在今后的流行音乐创作和发展中尽可能地在两者之间找到一个平衡点,把艺术性与商业性更好地融合在一起,也许才可取得流行音乐、受众、市场等统筹兼顾的多赢局面。

参考文献

- [1] 巩丽美,高峰:《流行音乐的商品化特性与商业化走向》,《时代文学》2007年第3期。
- [2] 王黎:《流行音乐与文化消费》,《交响》2002年第3期。

(一)从客观质量转向主观质量

客观质量主要是指产品本身是否具备某些功能特性,而主观质量主要侧重于产品的外观、形象、声誉、广告或品牌。在现实生活中,消费者对产品的主观印象比产品本身质量特性或许更能影响其购买决策,因此许多生产者在广告投入上不遗余力,凭借良好的“首因效应”占有消费者的心智资源。主观质量通常依赖顾客对产品或服务的感知(即感知质量),它代表产品或服务总体及其特征满足顾客需求的能力(Oliver,1997)。产品或服务的质量在短期可能被顾客高估,而长期又存在被低估的风险。企业可以通过塑造产品、宣传企业形象、提升服务质量、传递人文关怀等策略影响消费者的感知质量,将产品质量与环保、节能等公共形象联系起来,唤起消费者内心的共鸣。

(二)从生产者视角转向顾客视角

从生产者视角来看,企业主要关注工程、工艺及制作方面的规格,质量大师 Crosby(1996)将质量定义为符合制造规格要求,并强调只要第一次将事情做对就可以免费获得质量。在实际生产中,企业主要通过质量认证(如 ISO)、控制图等方法来保证产品质量偏差在合理范围内,但这个容差范围需要根据顾客的需求和企业的实际生产能力来确定。而从顾客视角定义产品质量主要关注产品对顾客需求和偏好的满足程度,朱兰(Juran)将质量定义为“适用性”,即是顾客视角定义的典范。生产者逐渐认识到不符合顾客需求的冗余质量投资将带来不必要的损失,产品质量取决于顾客的偏好与体验。实际中,企业利用市场调查、顾客拜访、VOC 收集、QFD 等方法主动搜集顾客需求信息,通过容差设计和参数设计降低对外部噪声的敏感性,提升产品的稳健性。

(三)从显性质量转向隐性质量

ISO9000 对质量的定义为“具备满足显性及隐性需求的特定能力的实体(产品)的全部性能”。产品的显性质量可以通过产品的主要性能参数加以区别,而隐性特征如可靠性、稳定性、内在价值等需要消费者使用一段时间才能发现和辨别,因此厂商需要事先培养消费者识别产品质量差异的能力。企业提高产品的隐性质量必然要注重顾客隐性需求的挖掘与整理,简单的市场调查仅能搜集顾客可以表达的显性需求,只有通过邀请消费者参与设计、设计人员试用、同类产品的发散联想分析方法才能获取顾客的隐性需求。

(四)从单一质量转向多维质量

虽然 Juran、Deming、Crosby 等质量管理大师给出了产品质量的经典定义,但仅从单一维度界定质量的内涵,没有综合考虑产品质量相关方的利益与诉求。Garvin(1987)更为科学地将质量内涵描述为三大方面共八种质量维度,分别是:基于产品角度的使用性能、附加特性和耐用性;基于用户角度的外形美观、感知质量和服务能力;基于制造视角的符合性和可靠性。正因为产品质量是一个多维度、多视角的综合概念,企业对消费者需求的满足过程也是一个基于顾客满意战略导向的经营绩效全面提升过程。

三、基于产品质量观的企业运营战略变革

根据产品质量观的演进及其企业内部对质量内涵的认知转变,我们可以从以下四个方面探讨企业运营战略的变革:

(一)从基于大批量流水线生产作业向基于柔性制造系统的大规模定制转变

行业发展初期多数企业主要追求价值性质量和符合性质量,为了降低生产成本和维持产品质量稳定性,企业倾向采用流水线作业,并制定标准化产品的检验规范确保产品符合企业内部检验标准。从符合性角度理解产品质量概念,是企业以生产者意志替代消费者主观感知的体现,这仅能识别顾客对产品的客观和显性质量要求,不利于企业及时跟踪市场竞争的动态性和探索消费者需求的变化规律。为了响应市场的多样化、小批量生产的需求,企业必须提升生产制造系统的柔性及其产品质量信息系统的灵敏性,借助信息控制系统、物料储运系统和一组数字控制加工设备共同构建柔性制造系统(Flexible Manufacturing System, FMS),以其更高

的零部件精度控制水平,生产加工快速灵活应变市场需求。

(二)从关注企业产品本身的质量导向到基于产品质量的综合竞争力转变

在卖方市场情形下,产品品种单一且竞争对手相对较少,企业生产的产品只要符合规格即可。随着市场竞争加剧与买方市场到来,企业在“质量就是生命”的观念引导下,不断丰富产品品种,竭尽所能管控与提升产品质量满足顾客的期望。狭义的产品质量只关注产品本身的使用性能,而广义的质量内涵要求企业生产出外形美观、服务可靠、高感知的产品,这也是产品的卖点。产品功能的多用性、可组合性、方便携带性等性能增加顾客对产品的吸引力,如瑞士军刀功能集成圆珠笔、牙签、剪刀、平口刀、开罐器、螺丝起子、镊子等多种工具,功能达几十种,为顾客使用带来了诸多便利,大大提升了市场竞争力。产品质量成为提升企业综合竞争力的基石,质量竞争力主要表现在两个方面:一方面保持产品的高质量水平,另一方面提供更好的产品或服务。产品质量也是企业树立品牌形象、提升社会知名度和消费者满意度的关键要素。

(三)从被动满足消费者需求的“红海战略”到主动超越消费者需求的“蓝海战略”转变

传统的竞争关注现有产品和市场上的“红海”争夺,该类恶性竞争只聚焦于消费者显性需求,忽视消费者尚未充分表达或尚未认识的隐性需求,而此类需求有可能成为值得企业开辟的“蓝海”。在手机导航等功能开发之前,国内大多数手机企业陷入“山寨机”的无序竞争,深圳某公司基于详细的市场调查与分析后发现,手机导航可能满足“开车一族”和“路盲一族”顾客群体的潜在需求,迅速与国外同行合作开发“导航与网络手机”以满足消费者需求。虽然消费者的隐性需求会随着市场竞争的推进逐步外显,但企业仍需主动挖掘顾客隐性需求,通过提升产品的魅力性质量开辟“蓝海”市场。如果企业能主动引导顾客需求及市场,掌握产品的质量标准和未来主导技术的话语权,消费者对该企业产品的依赖性将会增加。

(四)从市场驱动的质量导向到基于产品质量的竞争战略转变

基于市场驱动的质量导向对提升企业绩效有着重要意义,质量导向概念包括顾客导向和内部改进两个方面。但是,质量导向过于关注内部流程和现有顾客市场而容易陷入“能力陷阱”,可能忽视外部潜在顾客需求和竞争环境的动态变化。企业最理想的状态是同时拥有较高的市场占有率和较好的产品质量;在成熟稳定的市场上,即使保持营销费用比例不变,提高产品质量将会大幅度提升投资回报率(彼得和沃特曼,1984)。从某种意义上说,产品质量意味着竞争优势。基于产品质量的竞争战略可以分为质量技术创新战略和质量成本创新战略,前者有利于获取市场垄断利润,但是由于市场不稳定性、市场竞争动态变化以及质量技术创新系统的不完备性,一般依靠一定的市场时机,如索尼公司通过产品创造市场的竞争策略,后者主要是围绕新的质量功能和成本结构,通过质量管理的优化技术,减少过程质量损失,如日本汽车。因此,企业应该通过对质量属性的深度开发和利用形成竞争优势,使产品的质量效用更适应消费者的生理和心理特征,符合消费者的潜在需求,重点满足消费者对单元产品的高质量多功能要求(项保华,2004)。

参考文献:

- [1]Garvin, D.A. Competing on the eight dimensions of quality [J]. Harvard Business Review, 1987(11-12):101-110.
- [2]Oliver, R. Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer[M]. McGraw-Hill, New York, 1997, P184.
- [3]Crosby, P.B. Quality is Free: the art of making quality certain[M]. New American Library, New York, NY, 1996, p.15.
- [4]彼得·沃特曼著. 戴春平译. 追求卓越:来自美国 Best Run 公司的教训[M]. 中央编译出版社, 2003.
- [5]项保华. 战略管理——艺术与实务[M]. 华夏出版社, 2001.