

时间范式

时间是企业的秘密武器。在时间反应上享有的优势可以为其他竞争差异提供基础，从而构成公司总体上的竞争优势。

许多主管认为，获得竞争优势的最佳方式是以最低的成本提供最高的价值。这是企业成功的**传统范式**。在**最短的时间内**，以最低的成本提供最高的价值，是企业成功的**新范式**。越来越多的公司靠建立竞争反应优势，取得了成功。这些时基竞争者属于新一代的公司，它们管理和竞争的方式都不同。新范式的公司具有如下特点：

- 将时间耗费列为重要的管理和战略指标；
- 利用反应力贴近顾客，增加顾客对自己的依赖性；
- 快速将价值交付体系转向最有利可图的顾客，迫使竞争者转向不太有利的顾客；
- 设定业内的创新步调；
- 比竞争者成长得更快，利润更高。

新一代的竞争者将企业组织的注意力放在灵活性和反应力上，已取得了惊人的成绩。下表中的公司利用

自身的反应优势，取得了至少是同业3倍的增长率，利润也在竞争者平均值的两倍以上。

成为时基竞争者

完成以下三项任务，你就成为时基竞争者了：

- 价值交付系统的灵活性和反应力是竞争者的2~3倍；
- 明确顾客对这些能力的估价，并作了相应定价；
- 有一套战略，以时基优势令竞争者大吃一惊。

让价值交付系统富有灵活性和反应力

产品或服务在价值交付系统中，大部分的时间都花于等候上。延误由以下原因引起：

- 流程限制：包括最低产量或信息批量、处理规模的限制、日程安排及日程批准所占用的时间；
- 质量问题：包括因设计不当和不注意细节，而必须作出的体力和脑力返工；
- 结构性困难：包括产品和信息的迂回流动，职能部门间的层层传递，以及相关的设施放在了不同的地方。

但造成不灵活和反应慢的最大原因在于企业的组

公司	业别	反应优势	增长差异	利润
沃尔玛(Wal-Mart)	平价商店	80%	36%对12%	占用资本收益率19%对9%
亚特拉斯门(Atlas Door)	工业用门	66%	15%对5%	股本收益率10%对2%
拉夫·威森塑料公司(Ralph Wilson Plastics Co.)	装饰板	75%	9%对3%	净资产收益率40%对10%
托马斯威尔(Thomasville)	家具	70%	12%对3%	资产收益率21%对11%

.....时间范式

织方式追求的是规模经济和控制，而不是加快处理流程。

为了提高反应力，公司的组织方式要以时间经济和流程透明为目标。要做到这一点，许多公司拆解了职能组织，将它们重组成永久性的多功能团队。这些团队集中注意整个流程、产品、项目、顾客和/或竞争者，成员包括能减缓或加快流程的每一个人。团队常常固定在某一个地方，其绩效以能否达成目标来评估，而不以效率为标尺。

某家电生产商组成了几个开发小组，要求他们将公司的产品开发周期从3年缩短为不到12个月。这些小组发现了许多机会。例如，他们发现，把几项性能测试从公司的中央测试实验室移交到设计组，就可以在周期中省下几个月的时间。由于上述改变，公司最终成功地达成了目标。

提供给顾客的价值定价

尽管时基竞争者的顾客并未马上意识到反应速度加快的价值，但他们确实获得了超值产品或服务。灵活和快速反应能力在很多方面使顾客受益：

- 他们需要的存货量下降；
- 他们可以在更接近需要的时候，才决定购买；
- 他们的顾客取消或改变定单的可能性减小；
- 他们的现金流量周期加快；
- 他们得到了更多的特殊服务和定制的产品。

上述这些以及其他的好处，提高了顾客的经济效益，创造了价值。时基竞争者以提高价格和增加市场份额的方式，留住了部分增加的价值。例如，一家大宗商品制造商提高了反应能力后，在获得价格升高20%所带

来的好处的同时，增加了市场份额。其分销商在支付更高的价格后，还能赚更多的钱，因为他们的存货周转率是行业平均值的4倍。

反应能力提高加深了顾客对公司的依赖程度，从而增加了市场份额。一家定制工业品的供应商，以传统方式无法增加顾客采购比例，但在将每张定单(包括半定制品)的反应时间缩短75%之后却做到了。由于顾客确信可以依赖该公司作为独家供应商，其采购比例从30%增加到45%。

让竞争者吃惊

在成为时基竞争者的过程中，你所遭遇的最大风险，是某个竞争者可能也同时成了时基竞争者。如果双方的反应力以同样的速度提高，则任何一方获得的优势将在市场中相互抵消，唯有顾客受益。

只有当你建立起竞争对手很难(甚至几乎不可能)接近的巨大反应优势时，你才能获得真正的价值和额外的利润。你可以这么做：

- 推动和执行一项既定计划，减少组织中的延误；
- 不到产生巨大利益时，不要将利益转移给顾客(也就是说，不要太早摊牌)；
- 将营销和销售资源集中到以下顾客身上：他们将从反应力提高中获益最多、并愿意支付更高价格；
- 将竞争对手视线转移到你已完成的改变上，从而争取时间；
- 继续公司内部的努力，改善反应力，以保持领先地位。

远见的重要性

成为时基竞争者的旅程相当辛苦。开始时就必须有远见，知道未来可能是什么。远景目标要足够清晰，并富有吸引力，这样才能激励你和你的组织反思整个价

...时间范式

值交付系统的结构和运作，从而将业绩提升到最高境界。

推动和执行能迅速改善组织反应力的计划，不是件容易的事。这样的计划必须与其他计划竞争，以争取上层的注意。此外，这项工作也很难交给下属，因为改善反应力要求打破跨部门和部门内的僵化做法，减少延误。这样，你必须时时参与其中。最后，要维持改善的速度及随之而来的益处，必须在经营哲学上有所改变。管理高层必须将注意力从成本转到时间，将目标从控制和部门最优化，转到提供资源，用以压缩整个组织作业流程的时间。

身为有远见者的你必须相信，时间是你的头号竞争者。

小乔治·斯托克

斯托克先生是波士顿咨询公司资深合伙人兼董事总经理，常驻芝加哥办公室。

《时间范式》是关于领先企业如何把时间和多样性作为竞争武器的《管理新视野》系列之十。此系列还包括其它文章：

- I. 《即时满意》
- II. 《与时间和多样性竞争：服务有何不同？》
- III. 《多样性趋势》
- IV. 《吸引消费者》
- V. 《时间与交易》
- VI. 《反应法则》
- VII. 《利润率的时间弹性》
- VIII. 《和更少的人工作得更有效率》
- IX. 《闪电式决策》

© 波士顿咨询公司1988年版权所有