



提升业务弹性 转化创新成果

业务弹性是指公司在面对逆境时，无论中断起因如何，都能高效且有效地恢复正常的的能力，即保持业务运行的同时维护资源和品牌资产。那么，我们如何在追求盈利、创新和客户忠诚度的同时，提升业务弹性？

自新冠疫情以来，各个国家已有各行业垂直领域的公司申请破产的例子。一开始，企业可能会把失败归咎于市场需求陡然下跌。然而，这些企业都有一个共同特点：盈利导向不足。几乎没有一家公司因为盈利而破产。

这场随后引发的通胀危机，实则是对公司经济模式的持续压力测试。不过，尽管时局艰难，需求减少，市场上仍有成功的公司。而他们成功的秘诀是——良好的业务弹性。利润导向是经济业务弹性的一个核心维度。业务弹性良好的公司不仅拥有忠实的客户群，同时他们的收入模式也能持续从客户群中获取利润和价值。而颠覆性创新则是另一个维度。

如今，经济逐渐地由客户主导的市场来定义。因此，公司需要深入了解客户的生命周期，并在每个环节提供价值。



Peter Fitch

Peter Fitch和IOI共同成立了IOI Palm Wood，用油棕榈废弃材料生产可持续、高性能材料，以激发新的“材料革命”，将这份未开发的潜力商业化。

投资过度的公司往往以客户忠诚度为导向，而不是以利润为导向。例如，大型刨花板或中密度纤维板（MDF）公司可能在各方面过度投资。他们多投入在获取和留住客户上。但当提及利润问题，他们常挂在嘴边的一句话是：“以后再说吧。”

反之，投资不足的企业往往追求利润，而不是客户忠诚度。这些企业倾向于通过其产品的价值和品质获得不菲的利润。但他们在维系客户方面，仍有提升的空间。

既不追求利润，也不追求客户忠诚度的做法是有风险的，不过有些企业走的就是这条路。相比利润，他们更重视市场份额。如果企业专注于一次性交易和间接销售产品，那么客户忠诚度也就无从谈起了。

有弹性的公司是非常成功的，他们拥有一批忠诚的客户。他们通过产品创新和新型收入模式来获取利润。他们面临的挑战，是如何长期独占鳌头。

对标利润导向型公司

各行各业的公司有不同的特点，下文将列举弹性业务公司的四大特点。

坚持追求利润

关注利润，重视现金流和成本而非市场份额。据笔者经验，非利润导向型公司通常追求的是市场份额或销量增长。同时，弹性公司会设定利润关键绩效指标（KPI），如净保留率和重复收入率。如果高层管理者了解收入目标和实际情况，业务弹性就能得到保障。销售人员开展交易时，会认真评估利润情况。公司全体人员都能实时、清楚地了解公司的利润状况。

保护核心业务

你采取了哪些措施来确保客户会一直青睐你的核心产品？要保持业务的弹性，公司就要定期投资，并留意市场动态。这样就能围绕价格打造产品，而不是等产品出来了再定价。企业高层还应当识别出低利润、零利润的产品和服务。他们应该持续追踪并采取措施，停止生产任何未能达到盈利目标的产品。

保护产品价格

理想的价格可以产生利润，保护价格可

以保持利润，而不计成本的降价则会影响利润。因此，弹性业务的任何调价行为都有数据支撑。这些企业会模拟调价对客户、市场和竞争对手的影响。他们深知价格战的弊端，所以会采取差异化的价格行动，并确保价格合理上涨。即使他们不得不打折或促销，他们仍然会先采取“步步为营”的方式来维持盈利能力。

消除交叉补贴

业务弹性要求公司在产品和业务部门之间的交叉补贴方面采取严格的态度。为了去除无利可图的业务，就必须严格执行规定。在某些战略案例中，一开始他们可能会决定在某些客户或产品上倒贴。但是，他们会确保整个方案是能产生利润的，并且会设定最低盈利目标。并非每个产品或客户都具有战略意义；只有未来能稳定盈利的产品或客户，才会成为战略的一部分。

转化创新成果

创新对保障业务弹性有很大的促进作用。没有冒险，就没有收获。不过，话虽如此，创新的失败率却高得惊人。72%的创新

无法实现预期财务目标或完全失败——也就是说，公司难以确定如何持续转化创新成果。那么如何确保创新能够成功呢？

转化创新成果，即达到或超过公司为新产品设定的财务目标。随着价格下滑的压力不断加大，许多公司认为：新产品或新服务是化解这种危机的标准答案。然而，事实证明，转化危机的难度越来越大了。研发的成本不菲，初创企业抵御财务风险的能力较强，他们研发出的各种新品扰乱了既有的市场格局，而且创新的整体速度正在加快。

创新的产品为何会惨淡收场？

过于花哨

设计过度，创新点很多，但没有实际意义，功能不突出，无法引起顾客的共鸣，而且往往价格过高。

低价倾销

这种产品的创新方向是对的，适应市场需求，但价格太低，而无法实现其全部收入潜力。它们的创新力度不够，没有提价空间，可能是产品本身差异化的点不足，也可能是顾客认为它们过于普通。



棕榈木可以填补市场上现有的木材产品需求



沧海遗珠

这种是潜在的畅销产品,但还没有投放市场,通常是因为公司没有能力研发这种产品。

苟延残喘

客户不需要的创新点,但产品还是投放市场了,要么是没能满足对应市场的需求,要么是根本没有这个需求。

知识就是力量

谈到转化创新成果,就要提到一些认知误区——一款完美的新产品,客户肯定愿意买,最起码愿意按成本价买;一支独立的创新团队就可以从无到有的创造出一款新品;创新时,就算屡战屡败也很正常……

尽管这些说法似乎是常识,实际上是转化科技成果的常见误区。大多数公司都陷入了这些误区,这也是创新失败率能冲到72%的根本原因。最佳解决方案是:在投入资源和推出新品前,确定客户是否愿意为产品付费——以及付多少。

以下是一些转化创新成果的建议:

(1) 尽早开展“支付意愿”谈话:为了确定客户愿意为产品支付的价格,公司必须与

他们沟通。我们称之为“支付意愿”谈话。

(2) 不要制定一刀切的解决方案:一般的细分战略也有助于指导产品开发。

(3) 决定产品的配置和配套销售方式:决定新产品应具备哪些特点和功能。

(4) 找到理想的转化模式:客户在做决策和判断价格高低时,往往更关注对方公司如何制定产品收费,而非收费多少。

(5) 选择成功的价格策略:制定明确的目标、定价、引入定价原则,并定义促销和竞争响应原则。

(6) 建立由外而内的商业案例:收集关于价值、价格、成本和数量的外部信息,为产品设计过程提供依据。

(7) 沟通产品价值:写一段令人信服的故事,促使顾客购买和使用它。

(8) 使用心理学定价:理性和感性因素都会影响人们做出购买决定。

(9) 保持价格的完整性。

IOI PALM WOOD

IOI是一家业务弹性良好的企业。50多年来,它一直是一家盈利的种植企业。只

是在过去的25年里,该公司才开始转向开发房地产。近期,公司又踏入了新的业务领域——包括炼油厂和油化学工业,收入模式也发生了变化。

IOI在销售有利润的传统种植业商品的同时,也赋予这些商品附加的价值和衍生新的特制产品,成功造就了企业发展的新篇章。如今,这些新领域通常都采用周期性收入模式,这些业绩在总销售额中的占比率很高。我们相信,IOI Palm Wood的业务弹性会不断增加,源源不断地获得周期性收入。

IOI即将推出创新的“OnCore”棕榈木,我们注意到上述情况,并相信我们与潜在客户进行“支付意愿”对话后,得到的反馈仍然是积极的。我们相信,我们的产品是高性能材料,能填补市场上现有的木材产品需求。有鉴于此,我们提高了产品的一致性、可持续性,并强化了某些特性,如防火和轻质强度。

我很高兴能将这种创新产品推向市场,并期待着与新客户合作,帮助他们提升业务弹性。P