制造行业：拐点来了怎么办?

企业持续高速发展之后会经历拐点。前瞻性的企业会不断优化和调整来提前应对；组织结构僵化、经营粗放的企业则未必，注定在拐点到来时要吃尽苦头。

文/刘宝红　图/ 汉华易美

过去十年里，本土制造业，尤其是小批量行业发展迅猛，有不少成为全球的领先者。例如华为在2012年首次超越爱立信，领跑全球电信设备行业；三一重工在工程机械的全球排名，10年间上升37位，跃居到2012年的第6；振华重工在几年前就占据了80%的国际港口机械市场。多品种、小批量行业历来是本土制造业的软肋，过去十年的整体发展也十分喜人。拿工程机械来说，2003年，全球50强的销售额中，中国设备商只占1.6%；10年后，这一比例提高到16.9%，10年达到了10倍，入围全球50强的本土企业也达到9个。

年复一年两位数的复合增长率，提高了本土企业的国际地位，也带来了盲目乐观和过度自信，以及对拐点必然到来的掉以轻心。二十多年的快速发展本来就很不正常，对它习以为常就更不正常。就华为来说，如果有人问任正非“任总，您今年长高了多少”，大家肯定会说这人疯了；但对“华为没有成功，只有成长”，却为什么有那么多的人击节叫好呢？“没有成功”，反映了任正非的低调和谨慎，或许正是华为成功的原因；“只有成长”却让人听着心惊：人总有停止长个儿的时候，公司哪能无限成长呢？

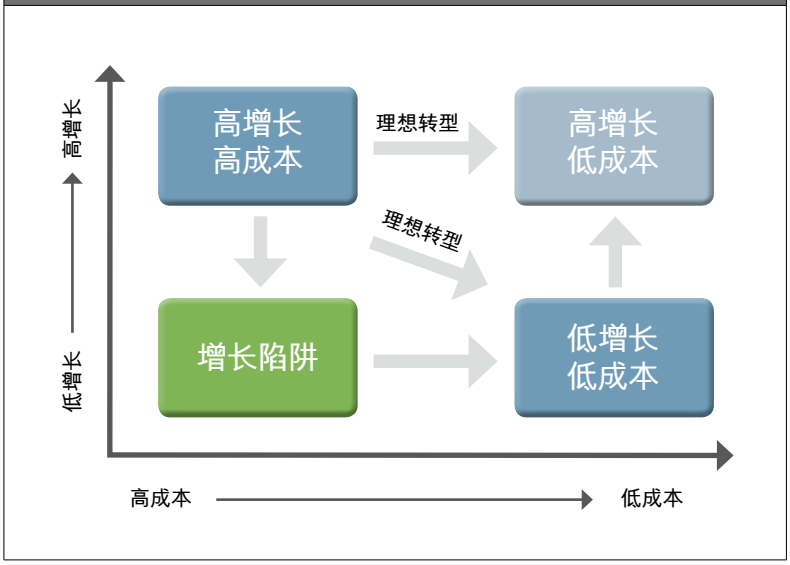
多年来，本土企业总为年轻而烦恼，以赶超海外竞争对手为目标；其实有多少意识到，在超越竞争对手的同时，自己也是人到中年，规模越来越大，很快得应对低增长、不增长甚至者负增长等困扰竞争对手多年的问题。就如眼下的振华重工：高速增长战略导致过度投资，过度投资导致固定资产折旧过高，伴随着金融危机以来的营收下降，成本问题就如石头露出水面，造成了公司自创建以来的首度亏损。现在摊子铺得那么大，公司运营低效，固定成本高昂，尽管营收已经恢复到金融危机前的水平，振华重返盈利却还有长长的路要走。

随着制造型企业的高速发展和规模壮大，下述三个问题会日益尖锐，在拐点出现时白热化。前瞻性的企业会不断优化和调整来提前应对；组织结构僵化、经营粗放的企业则未必，注定在拐点到来时要吃尽苦头。

无论你是否承认，你可能在落入“增长陷阱”

高速增长、攻城略地时，本土制造企业大多采取高增长、高成本的竞争战略，比如扩建生产设施、放置更多的库存、雇佣更多的员工。这种战略下，成本上升的速度往往超过营收上升的速度，尤其是当企业有了一定的规模、市场份额达到一定地步时。结果是企业的利润率递减，“有了市场，没了利润”、“赚是赚，不过赚的都进了库存”，形象地描述了这个阶段的公司的尴尬。随着市场份额增加到临界点，增长速度放缓，而在惯性的作用下，成本持续增长，尤其是高增长阶段投资的固定设施开始运营、折旧，吃掉仅有的一点盈利后，公司就陷入高增长、高成本无以为继的“增长陷阱”（见图一）。

图一：难以为继的“增长陷阱”

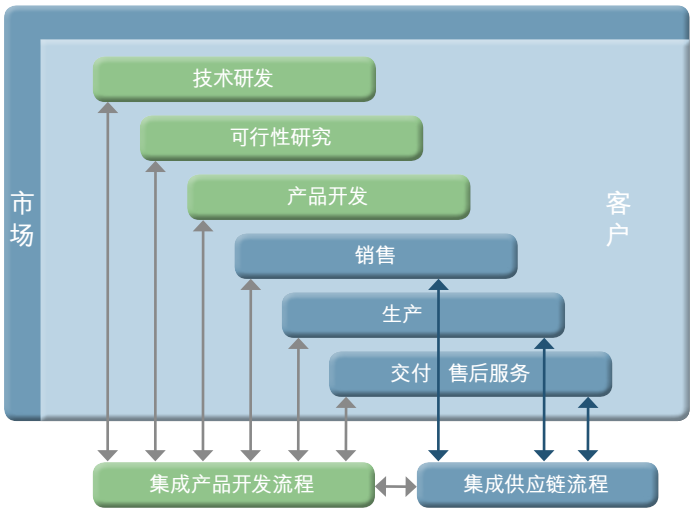


于是公司的重心就不得不转移到保利润。但这时候的成本刚性太大，例如呆滞库存居高不下、生产设施利用不足、组织庞大、流程复杂，没法从根本上降低供应链的运营成本，那就只好牺牲营收，放弃高成本、低利润的项目或产品，在市场开拓上缩手缩脚，导致营收停滞不前，甚至负增长。

有一个大型设备制造企业，以前只要国际竞争对手竞标，他们不管是输还是赢都要做，就这样一路做到全球市场份额过半；但是自从金融危机以来，营收大减，公司亏本，出于盈利考量，就不能继续这样做，结果是营收进一步下降，更加凸显了高成本的劣势。这样一来，公司就陷入低增长、高成本的“增长陷阱”，同样难以为继。

“增长陷阱”是高速成长中的公司都会遇

图二: 制造型企业的主干流程



到的，也解释了公司为什么不可能无限增长。从表面上看，这是市场份额与盈利水平的取舍，实质上还得在公司的供应链上找答案，即如何以更低的成本、更好的质量、更快的速度来满足客户的需求。这需要在两条主干流程(见图二) 的优化上下功夫：

其一是产品开发流程。产品开发流程是公司的主动脉，驱动几乎所有的其他流程，产品开发上出现的问题，会在后续阶段十倍、百倍放大。

公司发展到一定规模后，如果要进一步增加营收，就不得不进入更多的细分市场，导致产品的种类、型号数量大增，增加了产品的复杂度；而复杂的产品线需要复杂的流程和组织来支撑。产品、组织和流程的高复杂度，就决定了产品开发周期更长、不可预见性更高、产品成本也居高不下。优化产品开发流程就是整合市场、设计、生产、安装和服务，优化产品组合、设计和导入，快速开发好产品、全寿命成本低的产品。

其二是供应链支持流程，即从需求计划、生产、供应管理出发，平衡需求和供给，控制成本、降低浪费，提高供应链的反应速度、灵活性和效率，以更好地满足客户需求。有些企业的利润看上去还不错，但是刨除库存积压、赶工加班、紧急运输外，到头来还是赚少赔多。

例如一个公司成功地完成一个大项目，账面上盈利很好，不过却剩下几千万元的特种材料，很难用在其他项目上。高速发展时，这些问题往往被表面盈利所掩盖；一旦到了拐点，就会如同冰山露出水面。从供应链管理出发，协调产品、需求和供给是避免这些问题的不二法门。

在拐点到达之前，前瞻性的公司就着手改进上述两大流程。例如过去十年，华为花大代价引进 IBM 的集成产品开发（IPD）和集成供应链（ISC），以提高产品开发和运营效率，抵消伴随规模而来的成本上升。而对管理粗放的公司来说，这些问题八成会积累下来，最后随着拐点的到来而井喷式地爆发。

让你成功的，正在导致你失败

“成也萧何败也萧何”。对本土制造企业来说，促使其高速发展的成功因素，在拐点到来后，也在促使他们失败。

先说低成本。长期以来，众多本土制造企业走的是低成本路线。按道理，其供应链也应该是低成本的。这后面的依据是马歇尔·费雪 1997 年发表在《哈佛商业评论》上的一篇经典文章，说创新性产品的供应链应以快速响应为主，这意味着灵活度高，成本也高；低成本产品的供应链应以效率为主，这意味着成本低，灵活度也低。但仔细分析就会看出，在绝对意义上，本土企业的供应链成本并不低：他们用的材料跟竞争对手差不多，消耗的能源更多，耗费的人工时也是。那这低成本究竟是怎么来的?

其一是低廉的人工，其二是有利的汇率。问题是两者都在朝不利方向发展，不断挤压本土企业的利润空间。其解决方案，除了转厂到人工更便宜的地区外，就得在改进粗放

经营、提高效益上下功夫。深圳的企业率先受到这两点的影响，很多企业关、迁、并、转，剩下的更注重提高管理水平。但全国范围内，更多的企业并没有意识到，或者意识到了而没有采取切实行动，继续依靠“进攻”（增加营收）来解决成本问题，却忘了成本问题的根源向来是个“防守”问题。长远而言，你没法通过进攻解决防守的问题，就如在NBA里，有些崇尚攻势打法的球队，虽然攻势流畅如水银泻地，观赏性极强，但到头来还是两手空空：真正能赢得总冠军的，还是那些防守一流的球队。

再说灵活性。公司小，就如两人舞狮，流程简单，领导一声令下，雷厉风行，执行到位。这样的快速反应能力是本土企业的竞争优势。例如产品出了问题，一些跨国企业还在层层上报、文山会海的时候，本土企业的技术人员已经到了现场，帮助客户解决问题。

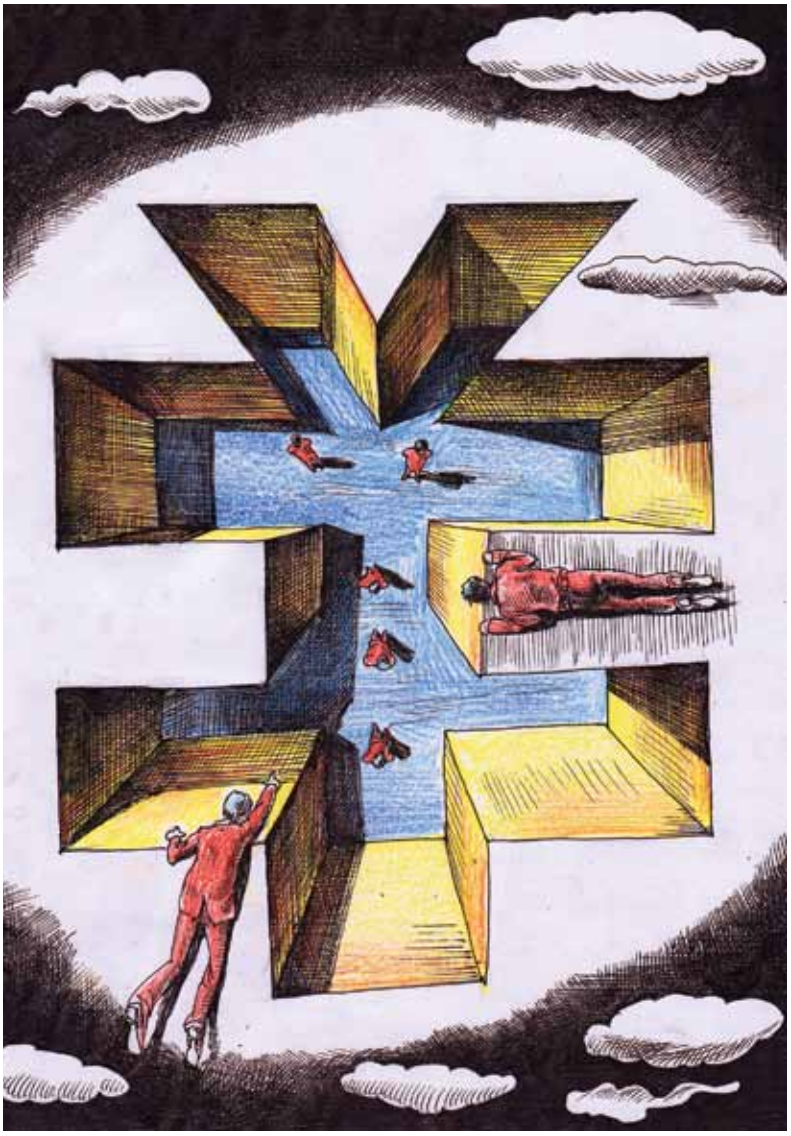
公司大了，就如罗马兵团，失去了船小好掉头的优势，必须得依赖主干流程的优化来提高效率。有些本土制造企业，尽管规模已经是成百上千亿元，还是依赖人治，管理层花太多的时间在发号施令，但是在复杂、低效的流程和系统的约束下，往往是进三步，退两步，效率低下；越低效，人为介入就越多，注入流程、系统的人为因素就越多，效率也就更低，就这样陷入了恶性循环，患上了典型的“大公司病”。

公司大了，“大公司病”无处不在，错综复杂，上至老总，下至基层，都成了受害者。如果不从改进主干流程着手，而是依赖人治，不管是谁，无论职位多高，和庞杂的流程、系统叫阵，都难免像唐吉诃德冲向大风车一样，最后总是输家。

这还没完。本土制造企业规模小的时候，市场价由国际竞争对手定，远高于本土企业的成本加正常利润，本土企业的回旋余地大，也可以承担得起更高的供应链成本；现在本土企业的市场份额大增，在很多领域成了主

角，自己也成了市场价的代表，价格压力就更大。拿电信设备为例，原来华为、中兴的市场份额很小，市场由诺基亚、摩托罗那、西门子等主导，比如一台设备是100万元，华为、中兴以90万元卖给国内的电信三巨头，客户就很高兴；现在是华为、中兴唱主角了，相互压价激烈，海内外客户对价格的期望也进一步提高，市场价就不再是100万，也不是90万，而是70万了。华为、中兴认识到恶性竞争的危害，自2012年以来有所收敛，但问题的实质并没有改变。这种情况下，只有高效、低成本的供应链才能生存。如果习惯了粗放经营，继续高成本的供应链运营，就陷入上面所说的“增长陷阱”，难以为继。

上述这些问题，对很多本土企业来说是全新的挑战，关键是管理方法的变革。相比产品的更新换代，管理方式的变革就更加困难，要花的时间无疑更长，也注定了本土制造业要挣扎很久。



老人不愿学新招，警惕元老变“遗老”

增长放缓，拐点出现，企业陷入“增长陷阱”后，最不适应的就是有些跟企业一起发展过来的元老。市场不景气，公司不盈利，加上高层变动带来的管理风格的变化（创始人总是要退休的），都让有些元老牢骚满腹。他们怨天尤人，怪市场，怪客户，怪供应商，沉浸于过去的辉煌而不能自拔；他们抵制流程、系统的改变，抵制新的战略、措施，抵触外来的职业经理人，尤其是公司的二代、三代领导人。关键是学的问题，即对新事物的接受心态。不愿改变、不愿与时俱进的元老就变“遗老”，成了负能量的集散地，也成了公司转型、成功度过拐点的最大障碍。

这几年，笔者多次给本土制造企业做培训。有一个公司正在经历拐点之痛，十几年发展到200亿左右的年销售额。由于金融危机和过度扩张，2010年出现历史以来第一次亏损。参加培训的有七八十号人，囊括了来自设计、运营、采购和销售部门的大多中高层。这其中的很多人自公司成立以来就在，是典型的元老。

有些元老在培训中一张口就抱怨不断，例如市场动荡、预测不准、供应商没法及时交货，都是他们没法度过难关的理由。等说到客户指定的下级供应商时，他们更是牢骚满腹：这些下级供应商大都是全球性公司、行业巨头，价格高、交期长、灵活性低，管理困难。笔者问，那客户为什么会指定他们呢？答曰下级供应商游说客户。继续问：既然下级

供应商能够游说客户，你们是直接供应商，直接跟客户打交道，影响客户的机会更多，那你们为什么不游说客户，让他们采用那些既能满足客户需求、又容易管理的供应商呢？答曰游说过，但不成功。但问题是，下级供应商为什么能游说成功呢？

或许有人会说，下级供应商的销售人员能力强呗。这只是原因的一小部分。在笔者看来，游说过，但一击不中，就放弃了，看上去是个能力问题，其实是个态度问题。这世上很少有一蹴而就、一击成功的事。狮子是百兽之王，想必在非洲的草原上是生杀予夺，有谁知道，它们四次捕猎中只有一次才能成功？这道理“遗老”们想必也明白，当年要不是拼命地开疆拓土就不可能成功，现在甘愿做抱怨文化的忠实信徒，而不愿拿出当年的干劲，心态问题是根源。

对于这样的“遗老”，你很难把死木头都变成活木头。大环境巨变，有些元老能够适应，有些注定不能，就成了变革的阻力。这样，过去就把未来扣做人质。

变革之所以困难，二次创业之所以难以成功，公司之所以难以实现从伟大到卓越的跨越，很大程度上就是因为这些人的存在。激励、管理这些“遗老”，消耗了太多管理层的宝贵时间，而回报往往是负的。这个时候，与其让他们待在车上，成为公司转型的障碍，还不如让他们都下车，让合适的人上车。

而这合适的人，却并不一定是外来的“空降兵”；在公司现有的员工中，尤其是年富力强的中青年干部中，一定能找到很多合适的人选。这些人大都在公司工作多年，熟悉公司的产品、市场和运作，熟悉公司的问题，也往往有比较成熟的解决方案，但是因为人微言轻，没法推行。提拔这样的员工，给他们机会，成效往往更显著，风险也更低。

让时光倒流，回到上世纪末硅谷的一个高科技制造公司。该公司拥有不错的产品，市场份额一度达到全球第一，年销售额达一二十亿美金，是全球性的大公司。但是管理上延续初创时的粗放经营，成本做不下来，质量做不上去，按时交货率欠佳，被行业最大的客户淘汰，公司亏损，在破产的边缘徘徊。董事会决定高层大换血，空降的总裁和首席运营官到位后，给高管元老们的信号很清楚：公司得改变，你要么改变，要么出局。结果过半的高管被清理，而公司也一举扭转，重新成为行业第一，也成为行内卓越运营的典范。

《基业长青》一书的作者吉姆·柯林斯说，当事情进展顺利的时候，应该多看看窗外，弄明白是哪些外在的机缘促成了今天的成就；而不顺的时候，应该多照照镜子，反思自己的问题，而不是把手指向别处（摘自白立新的《云端之上，仰望星空》，《商界评论》2009年7月刊）。这不但是给“遗老”们的金玉良言，而且是给身处拐点的每一个公司的忠告。很多问题看上去是外在的，其实是内在的。真心希望越来越多的本土企业能从内部调整开始，顺利度过拐点，完成从伟大到卓越的过渡。C

刘宝红，美国注册采购经理（C.P.M.），“供应链管理专栏”(www.scm-blog.com) 创始人， 西斯国际（CSCS International）执行总监。美国亚利桑那州立大学MBA，专修供应链管理，并获得六西格玛黑带资格。刘先生现旅居硅谷，经常往返于中美之间，培训本土采购、计划与供应链管理人才，并提供咨询服务，帮助本土企业提高采购与供应链管理水平。他的专著《采购与供应链管理：一个实践者的角度》于2012年出版，连续7月占据同类书籍销售榜首。

一个经典的老饭店
一个精彩的大饭店

八十多年历史的建筑群
建国后上海第一家国宾馆
接待过500多位国家元首和政府首脑
见证了无数重大历史事件
市中心花园式五星级饭店
市级文物保护单位

锦江饭店
JIN JIANG HOTEL
SHANGHAI

jj.jinjianghotels.com
@上海锦江饭店V

中国上海茂名南路59号
电话：(86-21) 32189888 传真：(86-21) 64725588
邮政编码：20002
电子邮件：jinjiang@jinjianghotels.com
锦江酒店预订呼叫中心：800 8195677 400 6705677