

引言 高速增长盛宴渐趋结束，面临“增长陷阱”怎么办？

“我们最反对的那种人，也是我们容易变成的那种人”——弗兰克·赫伯特《沙丘》

2000年，阿里巴巴刚成立不久，马云、金庸还有8848的老总坐在一起，第一届西湖论剑，稚气未脱；华为崭露头脚，营收刚过百亿，规模初具，不过大公司病却不轻，成本做不下来、速度做不上去，赶工加急，内忧外患，处于爆炸的临界点，任正非寝食难安；中国移动成立了，可在一个摩托罗拉传呼机主打天下的年代，有多少人注意到这个未来手机用户的全球第一呢？做大做强是当时本土企业的主旋律。跟境外的竞争对手相比，本土企业总觉得不够大、不够强，就像一个小孩子与相扑高手斗，规模不在一个水平上。



图 1：本土企业总觉得不够大、不够强

图片来源：foxvalleygrapplingclub.com

那一年，我到美国读商学院，进入一个全新的领域，叫供应链管理。

15年过去了。阿里巴巴上市，市值一度超过3000亿美金（2014年11月10日），是雅虎的五六倍；华为营收达到2800亿元（2014年），是2000年的20多倍；中国移动营收超过6400亿元，据说网络连中印边界的哨所都覆盖了。本土企业还是觉得做得不够大，尽管在全球500强中，中国公司已经占了106家（2015年），仅次于美国；领头羊虽说还是中石化，不过排名却从第58位一路上升到第2位。2000年，中国的GDP刚迈过1万亿美元大关，排在全球第7位，跟意大利称兄道弟；2014年，这一数字翻了三番有余，正式超越日本成为世界第二大经济体。

公司	2000年	2014年
 Alibaba.com 阿里巴巴	刚成立不久 马云与金庸杭州论剑，稚气未脱	\$2500亿市值(2015/1/13) 是Yahoo!5倍半
 HUAWEI	营收刚过百亿 任正非寝食难安	营收2800多亿元(2014年) 电信设备全球第一
 中国移动通信 CHINA MOBILE	刚成立 谁会注意到呢?	营收6400多亿元(2014年) 网络覆盖中印边界的哨所
 中国石化 SINOPEC	本土领头羊 全球500强，第58位	本土领头羊/营收2.7万亿 全球500强，第3位
中国GDP	刚过10000亿美金大关 全球第7，与意大利称兄道弟 企业热衷于做大、做强	总量连翻3翻 超越日本，全球第2 95家入财富全球500强

图 2：快速发展 30 年后，其实规模已经不是问题

但是，伴随快速成长的是成长的烦恼，表现为全面扩张、产品线过长、产品型号泛滥、复杂度大增，企业臃肿不堪，流程缓慢；大规模的库存积压、产能过剩、成本高昂，但客户服务水平还是达不到期望。结果呢，生意越做越多，钱却越赚越少；或者说账面上赚了，却都进了库存。

可以说，快速成长后，很多本土企业长成了“小胖子”，规模效益递减、成本做不下来、速度做不上去便成了大问题。



图 3：快速成长后，很多本土企业长成了“小胖子”

图片来源：张耀宁/画

这些看上去都很面熟？是的。那些巨无霸的跨国公司，我们曾经的竞争对手，就是这个样。也正是因为如此，我们才能在竞争中节节取胜。我们历来都笑话竞争对手的低效，现在却在我们身上同样出现。这正是充满讽刺意味，也应了弗兰克·赫伯特在《沙丘》里的那句名言：“我们最反对的那种人，也是我们容易变成的那种人”。简言之，我们变成了我们曾经的竞争对手。

这些企业是普遍的销售导向，尤其是在产品同质化严重、市场竞争激烈的情况下。作为一个企业，要么是销售驱动，要么是技术驱动。这本来没什么错，因为销售与设计最接近客户和需求，是公司成长的驱动力。但是，过犹不及。在销售驱动的企业，销售处于强势地位。销售说，市场竞争如此激烈，我拿个单子多不容易，既然单子我能拿下来，你难道就做不出来？但问题是交期太紧，批量太小，赶工加急做出来，成本太高，得不偿失，做还不如不做。作为支持职能，供应链在大多公司都没有什么发言权，在一切向客户看齐的口号下，没有说余地的余地，那就只有死给销售看的份：赶工加急做出来，但成本高昂；或者建一大堆库存和产能，浪费惊人。这都保证了能够及时响应市场需求，保住了营收，却牺牲了利润，掉进了响应速度快、但响应成本也很高的“响应陷阱”。

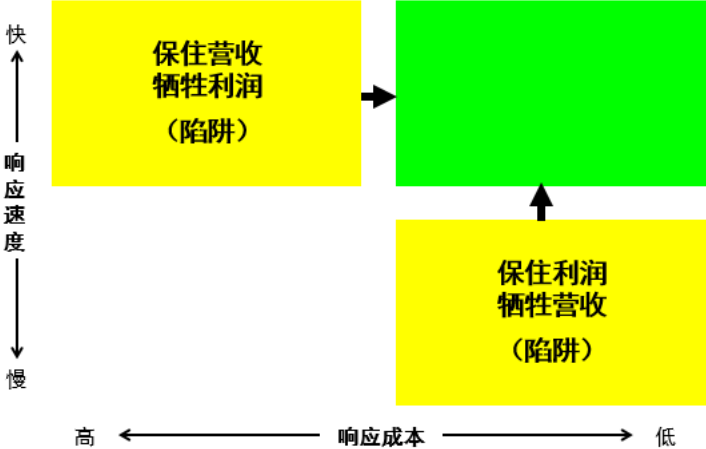


图 4：片面追求增长，本土企业普遍陷入“响应陷阱”

人不能一直长个儿，企业也不会一直增长。当增长放缓时，片面追求业务成长和市场规模的副作用就会更加明显。比如有个几亿营业额的企业，出口导向，在 2008 年金融危机以来市场需求不振。为了维持业务成长，销售就接了很多小单，有些都是好几年没生产过的。量小货杂，连供应商都不愿意做，只有求着供应商的份，采购做得跟销售一样苦；交期又紧，赶工加急，得花很多精力来跟进，只能雇更多的人。结果呢，几年来营业额持平，公司却平白增加了成百号人，主要在供应链领域。

小公司这样，大公司也不例外。有个大型建筑设备制造企业，由于前几年 4 万亿刺激方案带来的基本建设火热，需求旺盛，就大幅度投资，奔着数千亿的规模建基础设施，尽管实际营收只有几百亿元。等到 4 万亿经济刺激方案结束了，需求放缓，营业额没冲上去，但大幅投入的固定资产却开始折旧，公司的成本就更高。为了降低成本，就大幅度地裁员、处理闲置资产。直到 2015 年，他们的采购副总来参加我的培训，问在忙什么，答曰处理闲置资产——以前是忙着从供应商处买，现在是忙着折价处理给供应商。

在过去 30 年里，本土经济是高增长，但伴随高增长的是高成本。且慢，要说高增长，大家没什么不同意见；但说“高成本”，我们不是个低成本国家嘛，这“高成本”从何说起？我这里说的高成本是指绝对成本，或者说可比成本，即制造单位产品所需要的材料、人工和设备的绝对数量。比如同样生产一个瓶子，我们用的材料、用的人工时能比日本、北美和欧洲的企业少？我们

的“低成本”，其实是人工成本和汇率偏低造成的假象。随着人工成本连年以两位数的速度攀升，以及人民币逐年走强，本土企业在相对成本上的优势正在逐渐丧失。

人不能永远长个儿，企业也不能一直增长。发展到一定地步，规模更大了，市场日趋饱和，营收的边际增长效益递减，成本增长超过营收增长，利润率持续下降，企业就面临高成本下的低增长，甚至不增长，以及随之而来的盈利挑战，这就是本土企业面临的第二个陷阱：“增长陷阱”。如何避免、脱离“增长陷阱”，是本土企业即将大面积面临的问题。处理不当，我们面临的将是日本“失去的20年”，很多企业甚至将会轰然倒地。

小贴士：从绝对意义上讲，我们从来就不是低成本国家

我在北美的工业界有位导师，他写过一本书，是关于通过谈判降价、精益降本和价值工程/价值分析来全面控制产品的成本。有一段时间，他有意把这套方法论介绍到国内去，因为他访问过一些本土企业后，意识到这些企业在成本控制上有很大潜力可挖。我告诉他，无论是技术还是管理，本土企业都觉得跟欧美企业的差距挺大；唯独这成本控制，本土企业向来是自信满满——如果成本控制做得不好，我们怎么会是低成本国家呢？美国人来教中国企业降本，那不是在关公面前耍大刀？不信，看看 IBM、埃森哲、科尔尼等全球知名的咨询公司，在中国接过几个成本控制的项目？

其实低成本是个误区，也可以说是这些年来最大的误区之一。

首先，不能把低成本等同于成本控制做得好。从可比性的角度讲，成本取决于消耗掉多少人工时、用掉多少材料、消耗掉多少能源和设备。你说同样的产品，我们能比北美、日本的企业少用材料吗？那我们的“低成本”是怎么来的呢？原来是人工费率低、货币汇率偏低的结果。而这两者都在向不利于本土企业的方向发展。不信，问问那些劳动密集、出口导向的企业就知道了。

人工红利、汇率差价就如供应链里的高库存，掩盖了问题的实质，企业也就失去了通过不断提高生产效率、改善系统和流程来改进的机会。比如客服流程复杂、低效，对很多本土企业来说，解决方案无非是多雇几个小姑娘，一个人每月工资也就三几千块钱。但这治标不治本，虽说相对成本较低，绝对成本却更高了。而欧美企业呢，他们负担不起这些小姑娘，那就只好从系统、流程的角度探究问题在哪里，通过自动化或者流程改进来解决问题，倒是真正把成本做下去了。

对于本土企业来说，飞速发展中，问题多多，很多可归因于管理粗放，系统、流程不足，没法有效支持业务的成长。多雇几个小姑娘式的解决方案就是打补丁，公司越来越大，补丁越打越多，组织、流程也就越来越复杂、越低效，公司的“自重”越来越大，最终没法承受，重则轰然倒地，轻则陷入“增长陷阱”，盈利式微或者亏本，甚至走上不归路。

其次，控制成本也不能等同于不花钱。对很多本土企业来说，控制成本不在于技巧，而在于决心：成本压力下，各种开支一刀切，连有些该花的钱也不花了，比如信息系统和员工培训。说起来你可能不信：我到过一些生产型企业，发现他们连基本的 ERP 都没有。有个制造企业都成百亿的规模了，年采购额 40 多亿，没有 ERP，所有的采购订单操作都是手工做，光采购员就七八十个，平均工龄只有两年左右。这些员工经验有限，有些高层次的事，例如战略供应商的管理，就

根本做不来，供应商的价格、交期、质量问题多多，“摠下葫芦起了瓢”，注定成本做不下来、速度做不上去。

我们经常笑话发达经济体的高成本，但别忘了，我们也正朝着那一天发展。2014年3月下旬，我去一个中欧合资的企业培训供应链管理，跟他们开玩笑，说不要低估你们欧洲合作伙伴的成本控制能力，如果我们也面临的是他们那样的高人工成本、高社会福利和严格的环保要求，或者说员工四分之一的时间在度假、四分之一的时间在准备度假、四分之一的时间在从度假中恢复过来，你就能体会到，他们的成本控制做得有多好了。

坦白地说，这二三十年来，我们的增长总体上是高成本下的高增长，相对更容易；而成熟经济体呢，则基本上是低成本下的低增长，相对更困难。高成本下的高增长相对容易，因为一俊遮百丑，很多问题被高增长的光环掩盖；低成本下的低增长难做，因为稍不注意，成本就会吃掉唯一的盈利，这半年就算白做了。而对本土企业来说，人不能永远长个儿，公司也不能永远增长：高速增长盛宴迟早会结束，我们面临的将是高成本下的低增长，或者不增长。按照目前的经营水平，真难想象众多企业如何才能熬过高成本、低增长的寒夜。

“高增长、高成本”的最理想出路是“高增长、低成本”，就如这几年的苹果——但除了苹果，还真找不出几个公司在这个象限；次理想出路是“低增长、低成本”，比如欧美和日本的那些知名大型跨国企业，凡是你能叫上名字的，大多属于此列；最差的出路就是“高成本、低增长”的“增长陷阱”，就如三一重工、振华重工、中兴等大型本土企业这几年所经历的。

“增长陷阱”之普遍，恐怕远超一般人的想象。像2008年以来的钢铁、煤炭、水泥、电解铝、光伏、风电、海运、造船等行业，都是整个行业陷入“增长陷阱”，七八年过去了，还是不见好转。

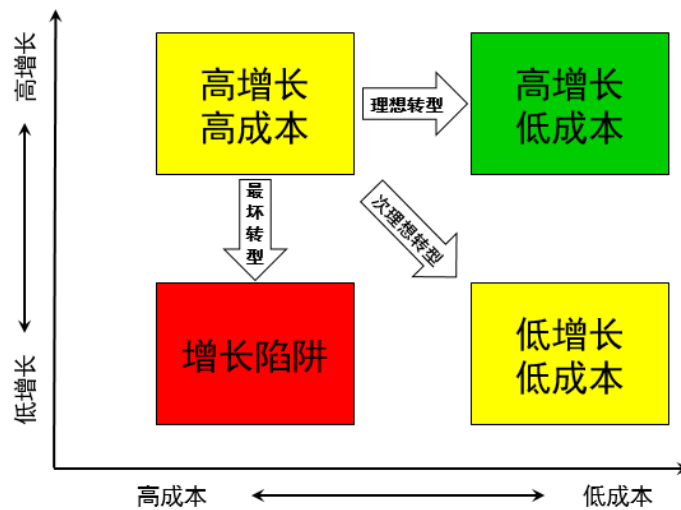


图 5：高成本、高增长容易陷入“增长陷阱”

【案例】成本增速高过营收，振华重工陷入“增长陷阱”

振华重工曾经是个国资明星企业，连续十几年高速增长，从固定资产 100 万美金，发展到营业额 276 亿元（2009 年），成了港口机械的全球龙头老大，全球市场份额据说一度达到 80%。但是，一路的高速发展总会登峰造极，迎来拐点。这不，这一切都在 2008 年来了：金融危机下，全球基础建设投资锐减，新合同锐减，相比 2009 年，2010 年营收大幅下跌 38%，固定资产折旧等巨额成本如同石头露出水面，振华就亏本了。

这亏本是由于成本刚性太大，没法随营收成比例降低造成的，也是高成本、高增长转变为高成本、低增长时的必然结果。

2005 年，振华的营收首次超过 100 亿元大关。让我们以 2005 年为基准，看一下振华重工的营收和成本变化历史。从 2005 到 2007 年，营收和成本基本同比例增长。相应地，净利润率也维持在 10% 左右，一个相当健康的水平。2008 年的金融危机是个分水岭，当年营收是 2005 年的 227%，但成本则是 2005 年的 237%。在随后的几年里，这一差值逐年扩大，一步步蚕食掉了所有的利润，直到 2010 年以来的连续亏损（2011 年虽有短暂盈利，但来自处理部分优良资产，不能算作是主营业务的盈利）。

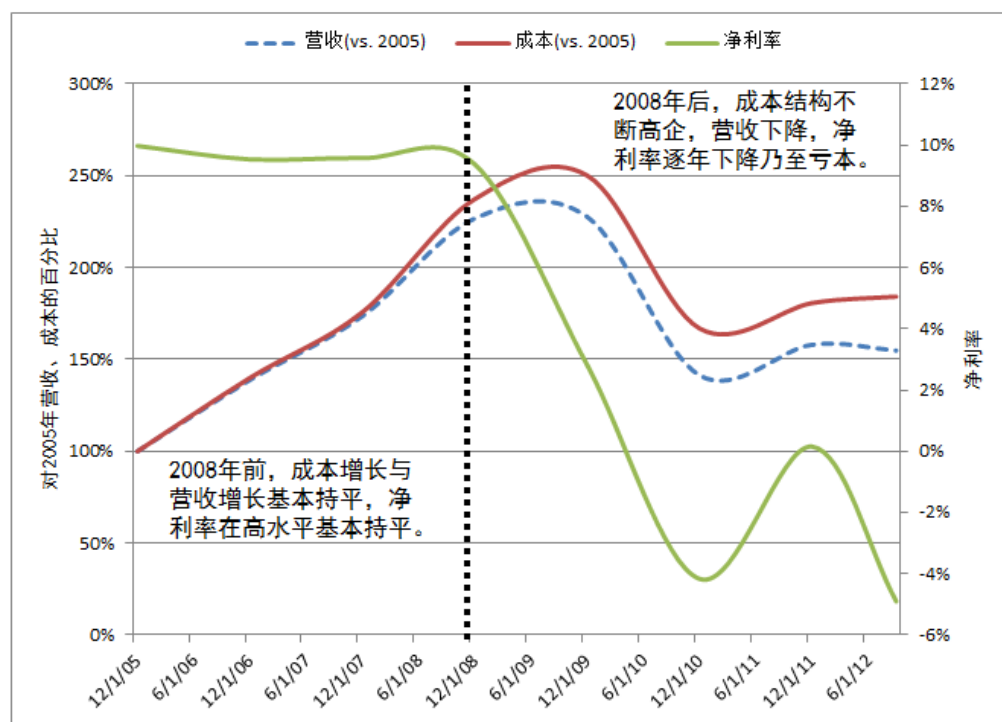


图 6：振华的营收、成本和盈利率变化趋势（以 2005 年为基准）

数据来源：振华重工年报

增加的成本中，相当部分是固定资产折旧。这是固定投资增速高于营业增速的结果，也反映了在重资产运作下，投资回报率递减。例如在 2004 年，振华重工的营业额是 71 亿元，到 2008 年增长到 274 亿，增加了 286%。而在同一期间，固定资产却从 25 亿元激增到 115 亿，增加了

360%，增速是营收的 1.26 倍。人工、物料属变动成本，能够随营业额的变动而成比例变动；而固定资产属于固定成本，一旦投入，不管有没有产出，就得折旧，这就增加了成本的刚性。在 2010 年，振华重工的设备折旧约 10 亿元，几乎是三年前的两倍，其增加额占 2010 年净亏损的 70% 左右，是当年及后续逐年亏损的重头戏。固定投资过高，固定资产折旧大增也是很多陷入“增长陷阱”公司的共性。

那么该如何脱离“增长陷阱”、重建竞争优势呢？这得从企业运营的三大核心职能上找答案。

作为一个企业，不管是卖茶叶蛋还是造原子弹，其核心职能可以归纳为三点：**开发个好产品**（研发，以及更广义的产品管理）、**卖个好价钱**（营销，以及更广义的需求管理）、**以合适的成本和速度生产出来**（生产，以及更广义的供应链管理）。这三大职能互为犄角，构成企业运营的铁三角，是企业的三大核心职能，别的职能都是支持这三个核心职能的。这些职能一道，提高经营利润率和资本周转率，为股东盈利——这是企业的第一要务，也是企业存在的根本原因。

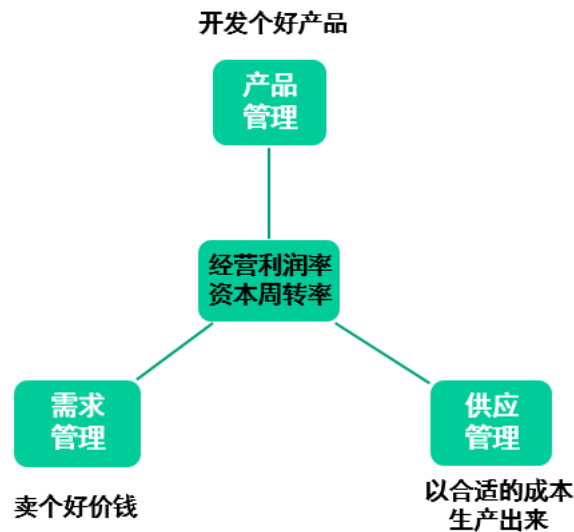


图 7：企业运营的铁三角

小贴士：供应链包括计划和三大执行职能

提到供应链管理，国内很多人就会与物流管理混淆。在这里，供应链的概念要更加广泛。简单地讲，供应链管理就是**采购**把东西买进来、**生产运营**来加工增值、**物流配送**给客户。这三者是供应链的**执行职能**，在**计划职能**的指导下运作，即采购遵从计划的指令，买什么、买多少、什么时候买；生产遵从计划的指令，加工什么、加工多少、什么时候加工；物流按照计划的安排，配送什么、配送多少、什么时候配送。也就是说，供应链以计划为引擎，以采购、生产和物流为执行职能，在主导企业如此，从供应商的供应商到客户的客户也是如此，环环相扣，逐级相连。

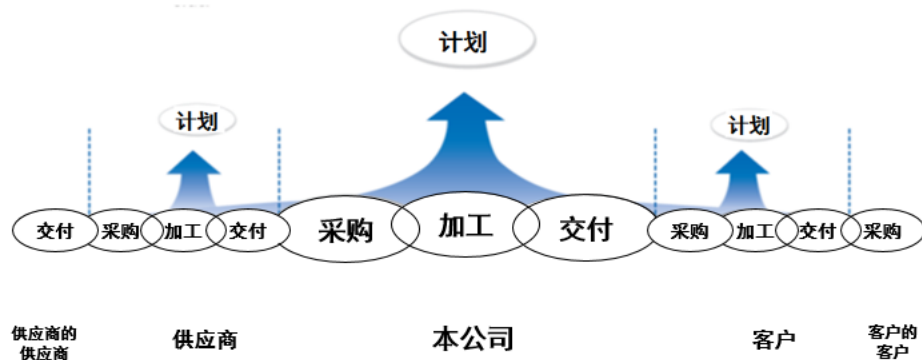


图 8：供应链管理包括采购、运营和物流

来源：Supply Chain Council

也就是说，供应链贯穿了企业增值的整个过程。它有两个主要的内部客户：产品管理（设计）和需求管理（营销）。一方面，供应链支持产品管理，开发出好产品；另一方面，供应链支持需求管理，卖个好价钱。从这个意义上讲，供应链与产品管理、需求管理一道，成为企业的三大核心职能，其余职能都是围绕这三大核心职能，为三大核心职能服务。

企业要脱离“增长陷阱”，就得从三大核心职能上找出路：要么在产品上下功夫，在设计上取得**产品差异化优势**；要么把营销做得更好，以取得更大的市场份额；要么在供应链上做文章，在运营上取得**成本差异化优势**。三条路，貌似都走得通，其实未必。

先说产品的差异化。在一个渐趋饱和、成熟的市场，产品会不可避免地同质化。比如电视机、收录机、洗衣机、电冰箱，这些曾经的“四大件”，无一幸免地成了大众商品，功能同质、市场饱和，延续性设计创新的边际贡献不高，而且很容易被竞争对手模仿。消费者对新增功能敏感度大为降低。通过研发脱离“增长陷阱”，就是开发出杀手级的产品，比如 iPhone，制造和转移需求。对于大公司来说，这可遇不可求——大公司创新能力弱，这是不可否认的事实。杀手级的产品不但很少，而且一旦出现，往往是来自那些外来的搅局者，让现有的主要公司统统出局。

就拿手机来说，手机从模拟信号向数字信号过渡时，诺基亚迅速崛起，取代了摩托罗拉成为手机行业的霸主，摩托罗拉从此一蹶不振；数字信号向智能手机过渡时，从来没生产过手机的苹果横空出世，不光让诺基亚、摩托罗拉、爱立信都成了历史，而且几乎顺便淘汰了传统的音乐、出版等多个行业。现在，从来没造过汽车的 Google 在开发无人驾驶车，一旦成功，注定是个杀手级产品，不但底特律的三巨头没有好果子吃，而且出租车行业也将面临灭顶之灾。

再比如在国内，微信是个杀手级产品，三大电信巨头历来在短信市场上三分天下，突然间腾讯就成了最大的竞争对手。四大银行也是，谁能料到几乎是一夜之间，余额宝让阿里巴巴成了中国的“第五大银行”？在电视市场，创维、TCL、海信经过多年血战，终于各自博得一席之地，谁知道小米、乐视横空杀出，而人家根本就不在硬件上赚钱。

即使是杀手级的产品，也难逃被模仿和弯道超越的命运。比如苹果的 iPhone 是个颠覆性的创新，但没几年，三星等竞争对手已经全面赶上。而三星呢，高端产品有苹果、中低端产品有华为、小米等，两面受敌，产品创新带来的竞争优势也在逐渐丧失，比如相比一年前，2014 年第四季度

的利润下降 64.2%¹。一旦杀手级产品变成大众商品，这企业就注定成了历史——连续推出杀手级产品的公司，估计比连续被雷电击中的人还少，这些年来除了苹果还真想不到第二家。即便是苹果，在乔布斯去世后，也同样面临着创新不足的问题。

说以，我们不能指望开发一个杀手级的产品，来救公司于水火之中。大公司的创新能力有限，在创新能力和开发速度上很难与小企业匹敌。他们的产品开发流程相对完善，但重重官僚机制下，结果只能是平均水平，也就是说平庸产品。平庸产品越多，产品的复杂度就越高、规模效益就越低、单位成本就越高，结果是让公司在“增长陷阱”陷得更深，就如十多年前的摩托罗拉。

【案例】产品复杂度大增，摩托罗拉彻底陷入困境

2001 年前后，手机从模拟信号过渡到数字信号。作为模拟信号时代的霸主，摩托罗拉落后了，短短几年时间，诺基亚捷足先登，攻城略地，成了数字信号时代的霸主。

摩托罗拉反应迟缓，仓促应战，无序、匆忙推出一系列新手机。结果导致产品的复杂度大增，是竞争对手的 2 到 4 倍；产品平台众多，3 倍于实际需求；手机型号有 65 种之多，3 到 4 倍于实际需求；众多的独特零部件，2 倍于实际需求。

拿某款手机为例：摩托罗拉的该手机有 100 多种配置、4 种机壳颜色、30 个软件版本，没有软件安装延迟、没有硬件安装延迟，连芯片、显示屏和电池都是非标件。配置如此之多、如此之独特，你能想象批量该有多小，规模效益有多低了。这注定是销售预测、生产计划和采购管理整个供应链运营的噩梦，如果能赚钱就怪了。



图 9：急于赶超，摩托罗拉无序开发出众多产品

可以说，通过新产品开发来挽救摩托罗拉的计划彻底失败，反倒大大增加了产品的复杂度、牺牲了规模效益，让公司的成本压力更大。虽说摩托罗拉移动是 2011 年正式死的（被谷歌收购），其实早在 10 年前，在整出那么多的产品时，摩托罗拉就已经死了，其后的那些年不过是苟延残喘罢了。

¹ Samsung's mobile profits plunge 64.2% after Apple's iPhone 6 devastates premium Galaxy sales, by Daniel Eran Dilger, <http://appleinsider.com>, 2015 年 1 月 28 日。

对于本土企业来说，在高速增长结束后，一方面要继续开发新产品，但切忌“孩子多了好打架”，放弃数量，兼顾客户需求、产品设计和供应链，力求精品；另一方面是梳理已有的产品，降低产品的复杂度，从而降低产品复杂度带来的组织、流程的复杂度，把成本做下来。从广义上讲，**设计要上升到产品管理**，改变有产品设计、没产品管理的现状，解决产品推出无序、产品线庞杂、产品互相蚕食等诸多问题。产品的复杂度高，规模效益就低，成本就做不下来，给消费者也造成诸多混乱，是种种运营问题的根源，在后面会详细阐述。

再说营销。市场日趋饱和的情况下，尤其是公司的市场份额已经挺高时，要进一步增加营业额，销售能采取的手段主要有二：要么打价格战，多分一块饼，冒牺牲盈利的风险；要么进入小众市场，冒营收有限但成本更高的风险。两者都只能让公司在“增长陷阱”里陷得更深。

市场份额之争大家见多了，两败俱伤的例子比比皆是，即使赢了也经常是杀敌一万、自损八千，导致行业的盈利水平整体下降。比如在电信设备市场，华为和中兴的价格战就是例子。拼到最后，中兴亏不起了，华为也没得到多少好处，最后双方都不得不理性退出。中兴在海外扩张是另一个例子：为了扩大海外市场份额，中兴微利甚至亏本接下很多海外项目，成为中兴上市以来首亏的一大因素（2012年）。这也给公司的现金流带来很大冲击，迫使中兴不得不做出战略调整，把战略优先级从市场份额、盈利和现金流调整为现金流、盈利和市场份额。

既然在主流市场没法进一步扩张，销售就开始在“边角料”上下功夫，进入小众市场。小众市场的批量小、规模效益低、单位成本高。例如某大型设备制造商针对主流应用时，同型号设备每年销售二三百套；但进入小众市场、针对一些独特应用时，一年销售一二十套就不错了，很多型号甚至只有两三套。如果在售价上能取得相应回报，小众市场是很好的业务，否则企业会很快陷入进退失据的处境。

比如2008年金融危机后，国内电信市场持续低迷，本土的一个百亿级的设备商被迫在小众市场找出路，进入一些以前不会理睬的“边角料”国家，接了一堆杂七杂八的单子。小众之所以为小众，就是因为有独特的需求，情况复杂。比如有些国家要求特殊的材料，以满足环保要求；有些国家晚上九点到早晨六点不能施工，因为丛林里的鸟儿要睡觉；还有些国家的安装现场在高寒地带，需要动用直升机来吊装。从产品设计到生产、采购、交付和售后服务，都面临复杂度大增和成本控制难的难题。该公司的供应链是按照相对大批量的产品设置，现在要满足更小的量、更复杂的配置、更独特的要求，供应链的灵活度和应变能力就倍受考验，成本压力很大。由于原来报价上没考虑到这些因素，这些项目的盈利大打折扣，成了“鸡肋”，食之无味，弃之可惜。

所以，**不能指望单纯的营销手段解决“增长陷阱”的问题**。不管是主流市场的价格战，还是进军差异化小众市场，结果往往是增长有限，成本更高，盈利持续走低，更多的是饮鸩止渴。例如我在硅谷就职过的一个公司，由于主流市场的价格战和进军小众市场的战略举措，公司的净利润在几年内下降了5个百分点。试想想，很多行业的利润是个位数的情况下，你能有几个5%可降？

既然研发和销售没法让公司脱离“增长陷阱”，而且他们的种种努力，如果管理不善，反倒增加了产品的复杂度，导致成本问题更加严重，那“增长陷阱”就只能从**供应链管理**上找答案。

从字面上看，“增长陷阱”是个营收增长问题，实际上却是个成本控制问题，即在营收增长放缓时，企业的成本没法成比例降低。这在经济不景气时尤其如此。就如硅谷的一位CEO说的，

经济低迷，唯有低成本者可以生存。想想也是：经济低迷期，你没法很快推出更好的产品；销售的价格战只能让企业更难生存；只有成本控制才能给你出路。

谈到成本，供应链自然就上了雷达。供应链作为企业的三大核心职能之一，雇的人最多——生产、仓储、物流、客服和行政支持等是公司人数最多的部门；花的钱最多——在很多行业，70%甚至更高的产品成本来自供应商，是通过采购花出去的；固定资产也最多——生产、仓储、配送设施都归供应链运营。所以，供应链是成本控制的重头戏。

而来控制成本，则需要研究成本是从哪里来的，以便制定相应的对策——

第一，对于大公司来说，**复杂度**是成本的驱动器，营销和设计需要控制产品的复杂度，从而降低组织和流程的复杂度。产品、组织和流程的复杂度降低了，**复杂度**驱动的成本就自然降低了。从能力上讲，企业要改变有设计但没有产品管理、有销售但没有客户管理的局面。作为设计和营销的支持职能，供应链有很多支持任务，特别在产品的设计优化上，后面会细讲。

第二，重资产运作的成本高昂，投资回报率低，这是**重资产**驱动的成本，解决方案是借助市场获取资源，而不是一味的竖向集成。这就得提高供应商和供应链的管理能力，确保企业能从市场有效获取更低成本的资源。从能力上讲，企业要改变有采购但没有供应商管理的局面。在这里，供应链职能扮演主角身份。

第三，销售与运营协调不到位，造成**高库存**，这需要改善供应链计划，有效对接前端的销售和后端的运营，把库存降下来。从能力上讲，企业要改变强于执行而弱于计划的现状，提高供应链计划能力，认识到库存和诸多供应链绩效问题一样，表面上是没做到（执行），实际上是想没做到（计划），得从改进计划着手来控制库存。这主要是供应链与营销之间的协作，供应链处于主导地位。

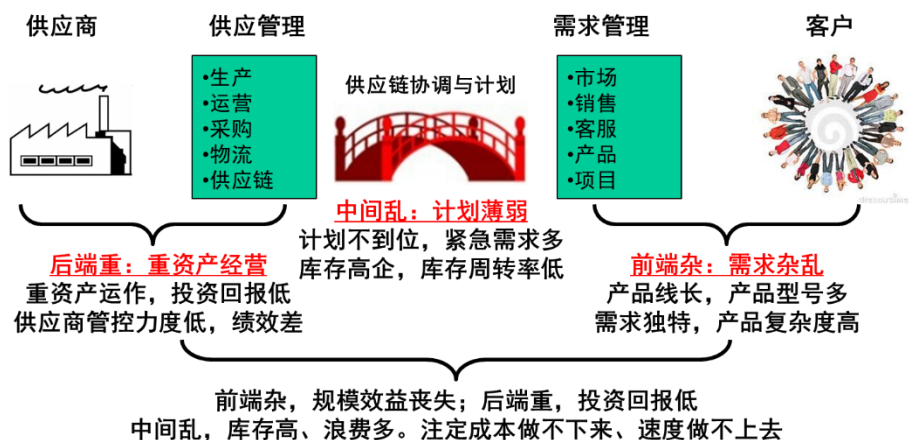


图 10: 前端杂、后端重、中间乱，注定成本做不低、速度做不快

针对上述三个成本根源，本书分三部分，逐章阐述，争取给企业一个一揽子的解决方案：

- **前端防杂：加强产品管理和标准化设计，降低复杂度决定的成本**

复杂度是成本的驱动器。产品大众化、市场饱和，面临“增长陷阱”的企业鲜有例外都会陷入复杂度大增的境地：产品种类、型号越来越多、独特设计越来越多，批量越来越

小；组织机构越来越多、越来越复杂；流程越来越长、越来越繁琐。只有从控制产品、组织和流程的复杂度入手，企业才可能从根本上解决成本问题，提高运作效率。

产品的复杂度带来组织、流程的复杂度——成本就是这样被设计进来的。所以复杂度控制要从产品设计开始，这就是“前端防杂”。这里要强调的是，看上去产品的复杂度控制是设计责任，其实很多情况下，产品设计没有能力独立控制产品的复杂度。我们需要营销来标准化需求、供应链来帮助优化设计——营销和供应链是设计的左臂右膀。

- **后端减重：提高供应商管理能力，走轻资产运作之路**

很多本土企业习惯于重资产运作。重资产运作投资回报率低，到了穷途末路。与重资产相对的是轻资产，即通过市场来获取资源。设计是前端，生产是后端。“后端减重”就是在生产上推行轻资产。轻资产也意味着竖向集成解体，越来越多的增值活动由供应商完成。这需要提高供应商和供应链的管控能力，供应链管理成为企业的战略职能。

没有供应商就没有供应链——供应商管理是供应链管理的重点之一。供应商的表现很大程度上决定了公司的绩效。本书会从供应商管理的组织、流程和系统着手，确保在战略寻源阶段找到合适的供应商、在量产阶段维持高水平绩效，建立轻资产、高灵活度的供应链，并有效管控供应链风险，全面控制供应链成本。

- **中间治乱：改善供应链计划，控制库存，有效平衡需求和供应**

平衡需求和供给，降低库存、减少浪费，提高供应链的反应速度和灵活性，是个端对端的流程，而计划是这个流程的引擎，包括需求计划、库存计划、生计划和采购计划等多个领域。计划职能低下，决定了运营水平不高。貌似没做到，实则没想到，说的就是计划的重要性。

计划是企业的“后腰”，把前端的需求和后端的供应串联起来。计划不到位，造成库存和各种浪费。计划职能薄弱，企业运作就处于混乱，难以有效平衡需求和供应，导致库存高企，但同时客户满意度低。改善计划，就是“中间治乱”。在很多本土企业，计划是投资回报率最高的领域之一。

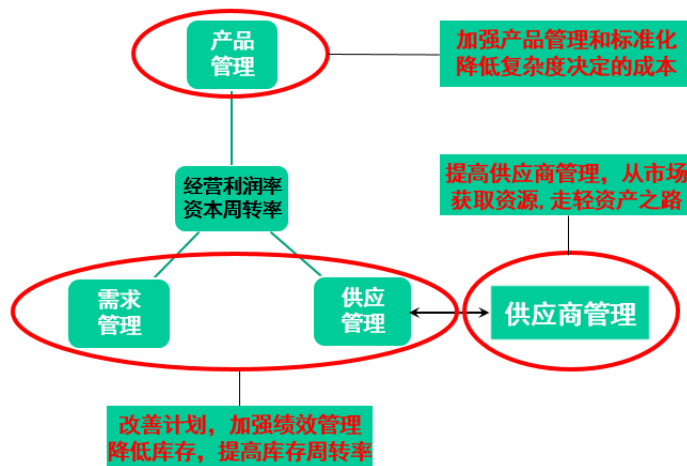


图 11：三管齐下，把成本做下来、把速度做上去

这里想补充的是，“增长陷阱”与其说是病，不如说是失调。对病要治，对失调则需将息调理。“增长陷阱”就如更年期综合症，“头痛医头、脚疼医脚”的西医式解决方案很难奏效。这也是为什么这些年来，不管是流程再造、精益生产，还是全面质量管理、六西格玛，在解决本土企业的整体运营问题上都是成效有限。很多企业家迫切需要见成果，就下重药，一贴接着贴，却让综合症更加顽固，而且产生了抗药性，造成以后不管推行什么，员工都不信任，一边消极接受，一边等着其自然消亡。

这本书不是一剂猛药。相反，它只是一些基本的好实践、好习惯。一旦这些好实践、好习惯渗透到公司的角角落落、成为企业文化的一部分，“增长陷阱”的诸多问题就会逐步得到解决。这本书也不是一张药方，企业可以照单抓药；本书更多的是个药典，介绍各种主要的“药材”，供企业按照自己公司的实际情况，组合不同的剂量。这就是说，本书希望提供中药式的解决方案：我熟悉众多行业的好实践，你熟悉你们公司的产品、系统和流程，两相结合，杂交优势下，才能产生最优效果。