

booz&co.

中国制造业
酝酿新格局



联系方式:

上海/北京/香港

谢祖焯 (Edward Tse)

高级合伙人/大中华区董事长

+86-21-2327-9800

+86-10-6563-8300

+852-3650-6100

edward.tse@booz.com

概述

制造业是工业的主体和国民经济的重要支柱。改革开放以来，通过把发挥国内劳动力资源的比较优势与对外开放、承接国际产业转移成功地相结合的方式，中国制造业从稚嫩逐渐走向了成熟，增速已经连续二十年居全球之首，成为仅次于美国的全球第二制造大国。但同时，作为一个发展水平较低的发展中国家，与发达国家的先进制造业相比，现阶段中国的制造业在许多方面都存在较大差距。例如：大部分企业都缺乏核心竞争力，发展主要依赖于低成本优势，产品和服务也以模仿为主，创新不足，客户也相对同质，需求单一。

博斯公司 (Booz & Company) 认为，中国制造业发展的下一步目标应该是：打造共享信息平台，在价值链上向高端转移，增强创新能力、设计能力，打造自主品牌，不断提高客户群体差异性，并积极应对更复杂的客户需求。

成绩与软肋同样突出

2008年末以来的全球性的经济危机所导致的外部需求降低，一定程度上影响了中国的制造业的发展。但即使没有暴发金融危机，中国制造业也迫切需要升级转型，潜在的“产业危机”必然会来临。一直以来，中国制造业一直存在着创新不足、利润率低下、粗放式增长等问题，始终处于全球产业链的末端环节。2008年上半年，因为土地成本上升、劳动力成本上升、能源原材料价格上涨等系列问题，已经引发了中国制造业亟需转型升级的激烈探讨。

中国制造业近年来得以飞速发展的重要原因之一，就是实现了以成本为中心的低成本竞争战略。但由于现阶段中国的制造业还处于全球产业链的末端环节，利润率低下，难有足够资金投入研发，以至于在某些行业和企业陷入了低成本竞争与产品质量竞争力不高的恶性循环。

另一方面，与国外企业相比，中国制造业企业仍然存在着劳动生产率较低和盈利能力不强的情况。无论是在传统行业，或是在高技术含量的现代制造业中，中国制造业企业与国外优秀企业相比，利润水平上也存在着巨大的差异。《经济研究参考》公布的数据显示，目前中国人均制造业增加值大约为发达国家的1/17，这种利润水平不高的增长在经济学中被称为“悲惨式增长”。对广大的中小规模制造企业而言，其实这种状况甚至还要严重得多。

制造业的未来之路

我们认为，中国制造业只有在价值链上向高端转移，增强创新能力、设计能力，打造自主品牌，不断提高客户群体差异性，并积极应对更复杂的客户需求，才能摆脱低价值创造能力的困境。我们有理由相信，不断发展的中国制造业，将在不远的将来取得以下几个突破性的新进展。

一、建立共享信息平台

中国虽然是个制造业“大国”，却算不上制造业“强国”，比如在制造业信息共享方面，中国跟那些制造业强国之间还存在着一定的差距，因此，制造业信息化是中国制造业需要面对的下一个挑战。我们认为，制造业信息化的方向是通过搭建第三方服务平台，比如成立大规模的行业协会，从而增强企业间的协同制造能力，改进或提升制造业企业的采购、销售、服务方式，并帮助制造业企业全面提升采购、销售的速度，加快企业资金的周转速度，确保企业的有限资金实现效益最大化。同时，这种信息平台还有助于实现对客户服务请求的快速响应，大大降低企业的采购成本、销售成本和服务成本。

目前中国制造业行业协会的数量和规模都偏小，多半为地域性的、行业间的协会，缺乏一个跨地域、跨行业的、能为所有制造业企业提供上下游信息的公共平台，来为制造业企业的

未来发展提供决策支持。另一方面，目前国内不同行业、不同规模的企业信息化建设状况差距很大，石化、钢铁、汽车等行业集中度高的企业，其信息化建设较好，一些企业已基本具备了与国际同行接近的信息化水平。而其它比如纺织、轻工等行业，信息化建设水平较低。

二、往价值链上游转移

对现代产业价值链的研究表明，产业链利润呈现一个“V”字形曲线。曲线的两头，一头是研发、设计，另一头是销售、服务，中间是加工和制造。一般而言，处在两头的产业利润率在20%至25%之间，而处在中间的加工生产产业的利润只有5%。比如，在苹果的产品iPod产业链上，掌控设计、营销和渠道环节的苹果公司占据了全部利润的51.8%，而制造商只能从中得到1%，其余部分则属于数家零配件企业。制造业在中国是竞争最充分的行业。企业要想获取竞争优势、创造新的利润点，就必须关注整个价值链。

许多中国制造企业已经太长时间依靠低成本作为主要的竞争手段。一直到目前，中国制造业生产技术特别是关键技术主要依靠国外的状况仍未从根本上改变，企业自主开发能力仍较薄弱。博斯公司文献检索显示，国内生产的手机出口均价现在不足85美元，但由于95%的光纤制造设备、80%以上的集成电路芯片制造设备全部依赖进口，因此国内企业不得不将每部手机售价的20%、计算机售价的30%、数控机床售价的20%到40%支付给国外的专利持有者。由于自主创新能力薄弱，中国制造业一直处在世界产业

价值链的低端环节，在国际竞争中往往显得被动。

但在国内企业中有一个成功通过研发环节获取更大利润的企业案例不得不提，就是近年来异军突起的手机制造商天宇朗通。众所周知，这是一家靠模仿起家的“山寨企业”。但是在国内的手机市场站稳脚跟之后，天宇朗通并未满足于此，而是开始将重心转向价值链的研发环节，开始投资3G产品，着眼于中国电信产业的下一个发展阶段。在最近与一家领先的CDMA无线技术供应商、美国高通（Qualcomm）公司签署协议之后，天宇将能够发展、制造并销售广受欢迎的K-Touch系列产品，迎接即将到来的3G网络时代。可以预见，天宇朗通的这种价值链转移，将帮助其抢占更多市场份额，并获取到更高的利润率。

除了研发环节，价值链上的营销和服务环节也是价值链上的高利润环节，海尔就认识到了这点。在白色家电利润薄如刀片的背景下，海尔开始致力于从制造型企业向营销型企业转变。海尔的CEO张瑞敏认为，白色家电行业的竞争已不再由技术革命和产业规模的扩大来推动，因此海尔放弃收购GE家电，并准备逐渐外包大部分生产业务，以削减成本，从制造型企业转型为营销型企业。因为他们意识到，家电行业价值链上利润最丰厚的环节在营销环节。

低成本优势虽然曾经给中国制造业带来了前所未有的发展机遇，但未来中国制造业增长的源泉将是那些位于价

值链上游的公司。而要成为价值链上游企业的一员，国内的制造商们必须把握住新兴市场的机遇、通过创新形成竞争优势、建立人才战略，并最终建立高效的全球价值链。

三、优秀民族品牌的崛起

作为“世界工厂”，中国制造业目前面临的另一问题是优秀国际品牌的缺失。由于实行了多年的计划经济体制，中国制造业企业的品牌意识淡薄，一些为跨国公司做OEM的企业，更是不注意培育自身品牌。与近年来的快速成长相比，在塑造品牌、特别是打造世界级品牌上，中国制造业企业一直存在明显的缺陷。优质品牌资源缺失在相当程度上制约了中国制造业企业提高产品的附加值、产品升级换代与走向国际市场。一些知名的制造业企业，如宝钢、上汽的海外收入都没有超过30%。

当然，要想成为国际品牌，提升创新能力也是中国制造业企业必经的一道门槛。过去，高速发展的宏观经济使得中国企业普遍把企业运营重点放在产品销售和营销上。因而时至今日，不少企业的创新依旧停留在模仿阶段。随着中国公司开始向价值链上游发展，它们将更依赖于创新，而不是一味模仿。

另一方面，尽管中国企业渴望创新也重视创新，可是对于大部分中国企业而言，创新很大程度上来自领导层的愿景和信念。那些世界领先的创新企业，不单拥有重视创新的领导者，还将创新内化到企业机制体系之中，将创新渗透进企业文化以及各员工的价

价值观里。换言之，创新不再单是一个流程或一个事业部，而是企业DNA里的核心组成部分。

值得一提的是医疗器械行业的迈瑞，这家最早在纳斯达克上市的中国民营企业，最初所生产出的产品并不为客户所接受。但是到如今，迈瑞已研发出近20个“中国第一”的自主知识产权产品，并获得了良好的市场反映。媒体将其称之为医疗器械行业的“华为”。创始人之一的迈瑞董事长徐航将其成功归因于多年来主要以市场为导向的研发，也就是不断的创新。在这个基础上，不管遇到多大困难，都从来没有动摇过这个信念。迈瑞也探索出了一条在中国的环境下利用中国的人力资源做出有世界竞争力的中国的研发之路。

我们认为，目前的经济危机是创新的动力之一，在这场经济危机过后，我们会见到更多特定的运营模式，比如减少中间环节的商业模式、更有效的分销模式，以及更多满足节约成本要求的新科技。

四、抢占绿色制造先机

绿色制造GM (Green Manufacturing) 的概念于1996年由美国制造工程师学会(SME)率先提出。绿色制造关注的问题主要涉及三部分领域：一是制造领域，强调在产品的整个生命周期的每一个阶段并行、全面地考虑资源因素和环境因素；二是环境保护领域，绿色制造强调生产制造过程的“绿色性”，这意味着它不仅要求对环境的负影响最小，而且要达到保护环境的

目的；三是资源优化利用领域，绿色制造对输入制造系统的一切资源的利用达到最大化。

很多有识之士已经指出，制造业未来的发展趋势将是节能与新能源、高技术产业占主导地位。可以预见，绿色经济是未来经济发展的大势所趋，而节能则是绿色经济的重中之重。很多跨国企业已经意识到了这一趋势，开始在“绿色制造”上有所行动。比如惠普公司采取了一项“环保设计(DfE)计划”，推动再生材料的使用。在惠普制造的尖端技术扫描打印设备中，就包含了再生材料。其中五种型号的扫描仪盒盖的RPET材料中，就有25%来自回收自惠普喷墨墨盒，75%来自回收的塑料饮料瓶。另一家著名的IT产品及服务提供商戴尔公司，则首先推出了电脑回收服务。无论客户是否再次购买戴尔产品，戴尔均将免费上门回收消费者淘汰的戴尔电脑及外设产品。

当前全球正处于传统产业与节能和新能源产业“赛跑”之时，中国制造业也需要在节能与高技术方面下功夫，抢占绿色制造先机，以推动产业升级和结构调整。业内人士目前普遍看好的汽车厂商比亚迪，其最成功的地方在于其掌握了制造汽车电池和混合动力系统的核心技术。如果该公司在这些领域的努力正如他们目前所对外宣称的获得成功的话，那么比亚迪将为开拓新能源汽车市场创造关键的技术平台。

制造业是目前国内消耗资源的大户和污染环境源头的主要产业。在现有的

产业结构与发展模式下，制造业快速发展带来的负面后果就是产生了所谓“高耗能、高排放、高污染”的“三高”现象。要应对国际绿色规范，又要应对成本上升压力，还要兼顾生产效率、客户满意度等一系列的问题，中国制造业企业可以从打造绿色制造供应链的角度来着手，对上下游供应链环节做有效的整合，从整个供应链的角度来确保“绿色制造”的实现，并降低成本，争取在当前的市场竞争环境下让企业相关供应链的运作效率达到最高。打造绿色供应链能够帮助企业得以在变幻的竞争环境中保持持续竞争能力，未来，中国制造业的“绿色”相关技术会更多，值得中国企业更多的关注。

五、制造业服务化

现在国内的一些制造业厂商，很多已经有了一些客户至上的意识，努力在满足客户需求方面下功夫，但常常苦于如何在满足客户需求和成本控制之间寻求最佳平衡点。我们认为，向价值链下游转移，将制造业一定程度地“服务化”，不失为一种好方法。

我们所指的制造业服务化，是指制造业企业为客户提供各种咨询、培训、安装、维修、运输等售后服务，并将这些服务从免费改为收费。这种做法能够帮助企业将收益“可持续化”，不需要太多的投入，既能收到良好的效果。由制造商们提供服务，在完成产品价值创造的同时，创造出新的价值，已经成为很多企业战略扩张的有效手段。比如著名电梯生产企业奥的斯、日立、三菱，在电梯维修、保养

结束语

当前，我国制造企业的发展既面临着难得的机遇，也面临着巨大的挑战。西方国家的制造业不景气，有助于加速中国制造业的发展，给中国制造业发展带来历史性发展契机。

放眼国内，尽管目前中国的宏观经济同样因为经济危机面临周期性下滑趋势，但制造业的发展还是保持在较高的水平。数据显示，制造业上市公司的主营业务利润率保持在20%左右的增幅水平，远远高于美国、欧洲等制造业大国水平。因此，在经济危机的产业格局调整中，中国将强化其制造业中心的地位，并有可能在近期内取代美国，成为全球最大的制造业基地。华盛顿经济咨询机构全球股赛（Global Insight）此前预测，中国将超越美国而成为全球最大制造中心。

制造业由传统模式向高级制造业转型，是一个艰苦但必经的阶段。中国制造业企业必须脱胎换骨，从根本上进行改变。要打造新的核心竞争力，在价值链上争取更有利的地位，持续创新，甚至创造新的市场领域、新的价值链，成为国际上的“龙头老大”企业。如果可以做到这些，我们有理由相信，中国制造业一定可以实现飞跃，呈现出新的格局。

服务方面的收入占其总收入近三分之二。虽然这些企业在生产制造环节的利润有限，但是他们却从售后服务中获得了可观的利润。

制造业企业的服务化，不妨从建立客户中心制的企业机制开始。比如，企业可以从原来的用单纯的产品吸引客户，升级为用解决方案吸引客户；从现货供应改为为客户定制产品或服务，按照客户的特殊需求为客户制定一套专门的产品方案，并附以详细的咨询和建议。

事实证明，绝大部分的客户企业愿意慷慨解囊为解决方案买单。比如2005年，联想专门针对中小企业客户推出了“扬天”系列电脑，这款电脑拥有“二代身份证登陆”、“全球首款系统自修复电脑”和“全国首款硬盘防震电脑”等二十项专利技术。为了更好地推广这款电脑，联想还针对目标消费者——中小企业的的需求发布了“成长计划”，从产品、渠道、服务等环节为中小企业提供“全价值链的解决方案”。除此之外，联想还通过五千多家店面和两千多家经销商，开展IT咨询师计划、CEO特训营等培训项目。这种产品服务措施，帮助联想建立了在中小企业市场上的竞争优势。

我们建议，随着制造业产品同质化竞争日益加剧，制造商们可以将盈利点跳出原来的制造和销售环节，积极拓展下游业务，利用增值业务获取更多利润。如果能够成功建立下游业务，不但可以获取利润，也将有助于增加企业产品的竞争优势。因此，我们建议实力雄厚的中国制造业企业，不妨尝试着向服务化方向迈进，一定会有所斩获。

作者简介

谢祖墀博士 (Dr. Edward Tse) 是博斯公司全球高级合伙人，大中华区董事长，在定义和实施发展战略、组织建设及企业转型等各领域有着丰富的专业经验。他已为数百家企业（无论总部设于中国或外国）以及公营机构提供在华全方位各种业务和中国与全球整合的咨询服务。

您可以点击博斯公司大中华区网站 (www.booz.com/cn) 下的“全球办事处”链接获取最新的公司地址与联系电话

博斯公司
全球办事处

亚洲

北京
德里
香港
孟买
首尔
上海
台北
东京

澳大利亚、 新西兰及 东南亚

阿德莱德
奥克兰
曼谷
布里斯班
堪培拉
雅加达
科伦坡
墨尔本
悉尼

欧洲

阿姆斯特丹
柏林

哥本哈根
都柏林
杜塞尔多夫
法兰克福
赫尔辛基
伊斯坦布尔
伦敦
马德里
米兰
莫斯科
慕尼黑
奥斯陆
巴黎
罗马
斯德哥尔摩
斯图加特

维也纳
华沙
苏黎世

中东地区

阿布扎比
贝鲁特
开罗
迪拜
利雅得

北美洲

亚特兰大
芝加哥
克利夫兰
达拉斯

底特律
弗伦翰公园
休斯顿
洛杉矶
麦克林
墨西哥城
纽约
帕瑟伯尼
旧金山

南美洲

布宜诺斯艾利斯
里约热内卢
圣地亚哥
圣保罗

作为全球顶尖的管理咨询公司，
博斯公司 (Booz & Company) 为世界领先的企业、
政府及机构提供协助。

我们的创办人 — 艾德文·博斯先生 (Edwin Booz)
在1914年成立全球第一家管理咨询公司的时候就对这个职业作出了定义。

今天，通过3,300名优秀员工和在全球设立的60家办事处，我们运用独特的远见和知识、精湛的专业技能和有效的方法来为客户增强能力并作出深远的影响。我们与客户紧密合作，以创造并实现核心优势。

如果希望阅读我们的管理杂志《战略与经营》
(*strategy+business*)，请浏览
www.strategy-business.com。

如果希望了解公司的更多信息，请浏览博斯公司大中华区网站：www.booz.com/cn。