

**strategy&**

思略特(原博斯公司)

# 如何在华应用精实 增长方法

&

## 对中国企业和跨国 企业的启示意义



## 联系方式

### 北京

#### 彭波 (Bill Peng)

合伙人

+86-10-6563-8300

bill.peng

@strategyand.pwc.com

#### 范贺文 (Steven Veldhoen)

合伙人

+86-10-6563-8300

steven.veldhoen

@strategyand.pwc.com

### 上海

#### 白欣慧 (Sarah Butler)

合伙人

+86-21-2327-9800

sarah.butler

@strategyand.pwc.com

#### 朱利安 (John Jullens)

合伙人

+86-21-2327-9800

john.jullens

@strategyand.pwc.com

#### 单小虎 (Tiger Shan)

合伙人

+86-21-2327-9800

tiger.shan

@strategyand.pwc.com

#### 徐晋 (Adam Xu)

合伙人

+86-21-2327-9800

adam.xu

@strategyand.pwc.com

#### 徐沪初 (Huchu Xu)

合伙人

+86-21-2327-9800

huchu.xu

@strategyand.pwc.com

#### 夷萍 (Ping Yi)

合伙人

+86-21-2327-9800

ping.yi

@strategyand.pwc.com

## 作者简介

朱利安先生(John Jullens)是思略特全球合伙人，在北美、欧洲和亚洲拥有20多年的管理咨询和相关行业经验。目前，他是思略特大中华区工程化产品及服务的联合负责人。他曾为大量跨国企业以及本土企业就一系列战略问题提供咨询服务，包括中国市场进入战略、海外市场战略以及如何通过内生式增长和外延式增长实现营收增长。

# 概述



经过30年的高速经济增长，中国面临着关键的转折点。从低成本到高价值的经济转型一路走来十分艰辛，出口导向型的发展模式已后继乏力，需要更高附加值的业务和更多的国内消费来拉动经济。转型的最终成果难以预见，但前路注定坎坷，对中国本土企业和外资企业都会产生深远的影响。尽管在新的环境下，中国企业和跨国企业都需要显著改善自身能力，但具体的方式却存在显著的差距。

对于中国企业而言，采用精实增长\* (*Fit for Growth\**) 方法意味着在包括创新、卓越运营、管理等整条价值链的各个环节上打造世界一流的能力。而对于跨国企业而言，该方法则意味着重新组合业务、降低成本、提高生产率、加强本地管理并设计真正能满足中国（尤其是快速发展的中层市场）消费者独特需求的产品。

\*精实增长是普华永道思略特在美国注册的服务商标。

# 转型中的经济

中国经济于20世纪70年代末复苏，在经历过三起三落的邓小平的领导下，中国政府推出了一系列务实的经济改革措施，其类似于在东亚邻国日韩以及台湾地区大获成功的发展政策。简而言之，中国政府通过创造性的土地改革政策提高农村生产力，鼓励剩余的农村劳动力从事低成本制造工作，有选择性地来自发达国家的跨国企业开放市场以换取先进的技术和知识，积极主导专业金融体系的建立，利用来自出口、外商直接投资和国内储蓄的资金大规模投资于基建、教育和其他增长要素。这一模式极为成功，事实上，从未有过一个经济体能如此迅速地崛起，摆脱贫困并站在世界舞台的前沿。

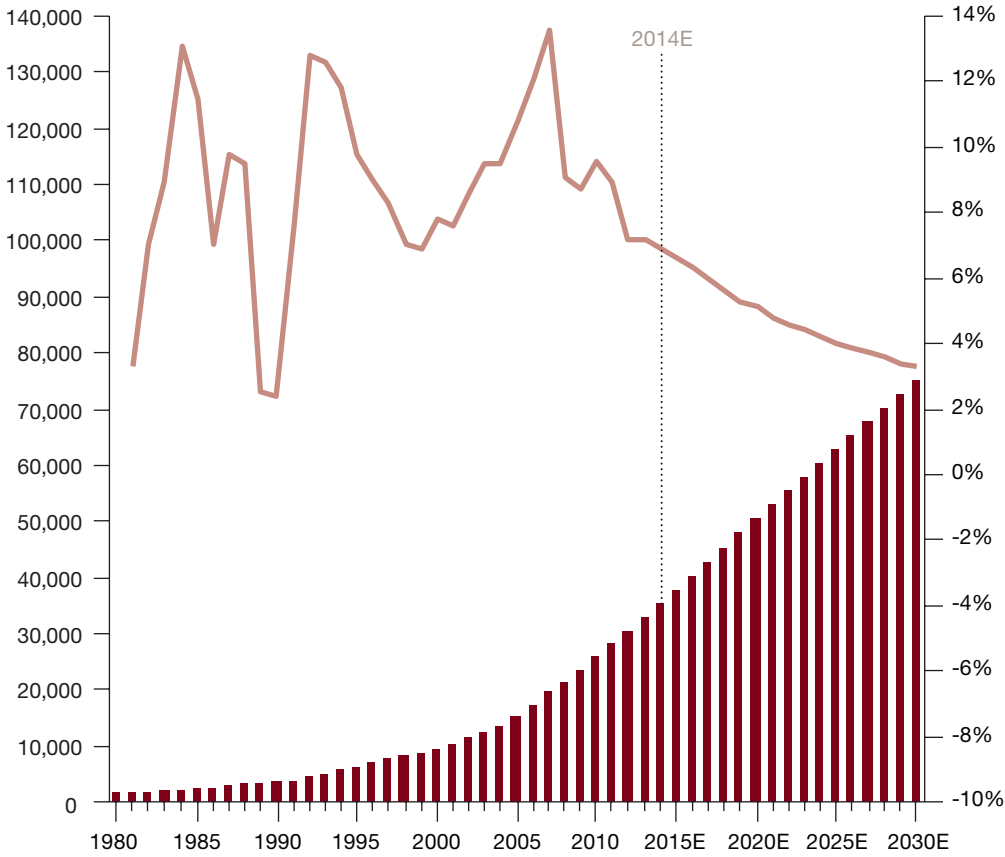
尽管中国的发展模式迄今为止极为成功，但后继乏力的现象却日益明显，同时，中国经济已达到中等收入国家水平，需要迎接迈向高收入国家的漫长而艰辛的转型之路（见图一）。中国的人口红利正在逐渐消失，技术和其他能力已经完成了初步的积累，且部分归咎于中国不透明的银行系统隐瞒了真实的资金成本，投资的成效也在不断下降。与此同时，由于西方社会的经济增长乏力仍将持续一段时间，中国的出口难以摆脱疲软的态势。部分制造业环节也正在撤出，究其原因，是因为中国不断上升的劳动力成本和其他地区较低的生产要素成本，促使部分跨国企业将业务转移到东南亚等其他新兴市场，甚至直接撤回本国。此外，经济高速增长所带来的负面溢出效应过于明显，日益令人难以接受，具体表现为腐败频发、贫富差距加大、安全问题、交通堵塞、严重污染和环境恶化。

图一

# 中国的发展模式后续乏力

## 中国实际GDP

1980-2030E, 十亿元人民币



信息来源：经济学人智库

# 对政策制定者意味着什么？

值得称道的是，在以习近平主席和李克强总理为核心的新一届领导班子的带领下，中国中央政府已明确认识到深层次的结构改革已刻不容缓。在设计改革举措时，政策制定者应该采取五类行动（见图二）：

*放缓增长脚步。*继续以投资拉动增长只会加剧中国在金融、环境和自然资源等方面的问题。关键是在调整GDP增长目标的同时，要减轻经济增长放缓而导致的产能过剩、失业等问题所造成的影响。

图二

## 中国政策制定者需要采取的五类行动

### 1. 放缓增长脚步

继续以投资拉动增长只会加剧中国在金融、环境和自然资源等方面的问题。

### 2. 扫清各类问题

尽管中国当前的增长模式十分成功，但同时也带来了巨大的负面效应，包括腐败频发、贫富差距加大、安全问题、严重污染和环境恶化。

### 3. 开展结构性改革

中国政府必须逐步从直接干预转变为推动国家向着市场经济的进一步转型。

### 4. 刺激国内消费

尽管国内消费水平一直保持着健康的增长，但需要采取更多的措施来提高可支配收入。

### 5. 升级产业基地

中国必须通过产业政策并让企业结合自身情况，从而加大在高附加值产业中的竞争力。

信息来源：《中国新一代领导人是否会开始行动？》，朱利安，《战略与经营》，2013年11月7日

扫清各类问题。中国亟需通过提高银行系统的透明度和效率、加强环境和监管政策、根除腐败等方式来应对增长带来的各种负面效应。

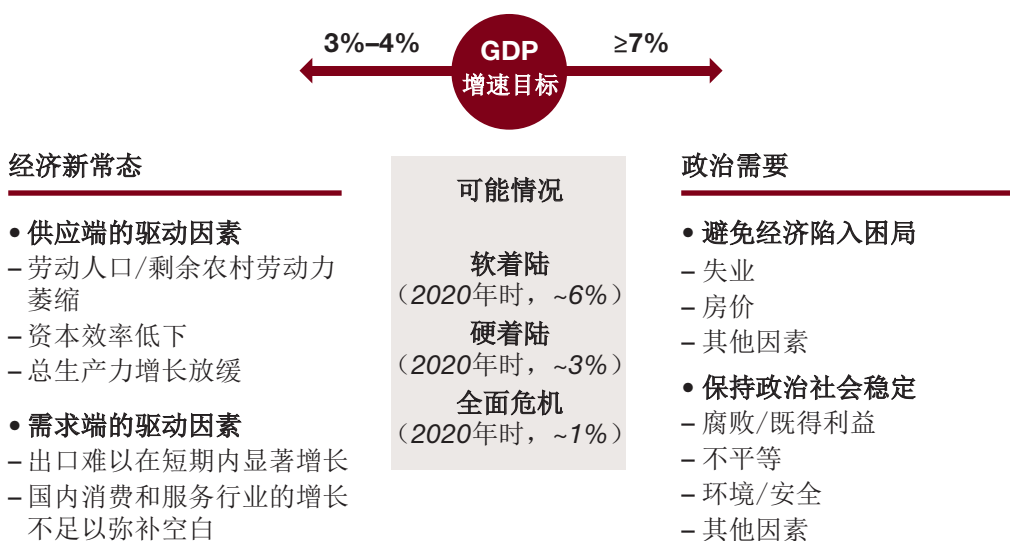
开展结构性改革。中国政府必须逐步从直接干预转变为推动国家向着市场经济的进一步转型。所需采取的步骤包括调整地方政府的鼓励政策和预算、改善国有企业的管控、有针对性地强化竞争，以及实现银行系统的商业化、放开利率和资本账户。

刺激国内消费。中国消费者的支出一直在健康水平，但需要采取更多的措施来提高可支配收入。具体的措施包括提高包括养老金、医疗保险和失业保险在内的社会服务，开展户籍和土地所有权改革，进一步发展服务行业，从而创造新的就业机会并提高国内的可支配收入水平。

升级产业基地。中国必须加大在高附加值产业中的竞争力，通过重视本土创新和教育等政策性手段，并让企业结合自身情况，在产品开发、品牌塑造、并购后整合以及整体管理方面打造世界一流的能力。

在上述政策的引导下，到2020年，中国的经济增长不可避免地会从1978-2008年间10.5%的平均增长水平降低到5%左右。但中国政府已别无选择。领导人必须承受经济转型的阵痛，否则会面临更大的危机。为了应对增速放缓，中国政府需要兼顾供需两端驱动因素的经济新常态，同时注意政治上的需要，避免全面的金融危机（见图三）。

图三  
中国政府必须小心应对GDP增速的放缓



信息来源：《中国新一代领导人是否会开始行动？》，朱利安，《战略与经营》，2013年11月7日；《中国展望》，Daniel H. Rosen和Anna Snyder, Rhodium Group, 2014年8月8日

# 对中国企业意味着什么？

许多中国企业都面临着巨大的矛盾。这些企业通常在尚处于初级发展阶段的国内市场中属于先行者，但在成熟的全球市场中却是后进者，面对的是在行业中浸淫数十年的世界级竞争对手。如今，这些企业仍主要在服装鞋帽和玩具等劳动密集型、低技能型制造行业内竞争。然而，他们不能纯粹依赖于购买先进的设备、照搬最佳实践和为员工提供基本的技术培训。事实上，他们必须打造创新、卓越运营、销售营销等属于自己的差异化能力，进而转向具有更高附加值的业务活动。

中国企业必须在困境中发力追赶，在价值链的各个环节上都需要更为先进的能力。他们需要确定，在这些新能力中，哪些需要达到世界领先级、世界级或仅仅需要做到够好足矣。他们还需要为如何获得这些新的能力制定明确的计划：是内部打造、外包给第三方服务商还是通过并购获取？

从实践角度来看，企业需要采取三者的结合。这些要素结合在一起，反过来要求企业打造另一种能力：管理艺术（战略、并购、组织设计、绩效考核和其他方面）。

西方评论家通常对中国企业是否能打造出追赶领先跨国企业所需的各种能力持怀疑的态度。他们认为，中国的教育体系强调死记硬背，阻碍了创造性思维和创新。还有时事评论员认为，中国难以建立强大的品牌，是因为“不够浪漫”（《浪漫的优势》，作者：大卫·布鲁克斯，《纽约时报》，2013年5月30日）。在他看来，中国的高管在业务中看重的是交易，而不是打造与消费者间的联系。

事实上，中国在创业和创新方面历史悠久，而且近期也有证据表明，中国的创新呈上升趋势。思略特2014年中国创新调研显示，三分之二的受访跨国企业高管认为，中国竞争对手在创新方面不输于自己（参见《中国的创新引擎》，作者：朱利安·范贺文，节选自《全球创新1000强：创新成功之道》，作者：巴里·雅鲁泽尔斯基、沃尔克·斯塔克和布拉德·戈勒，《战略与经营》2014年冬季刊）。

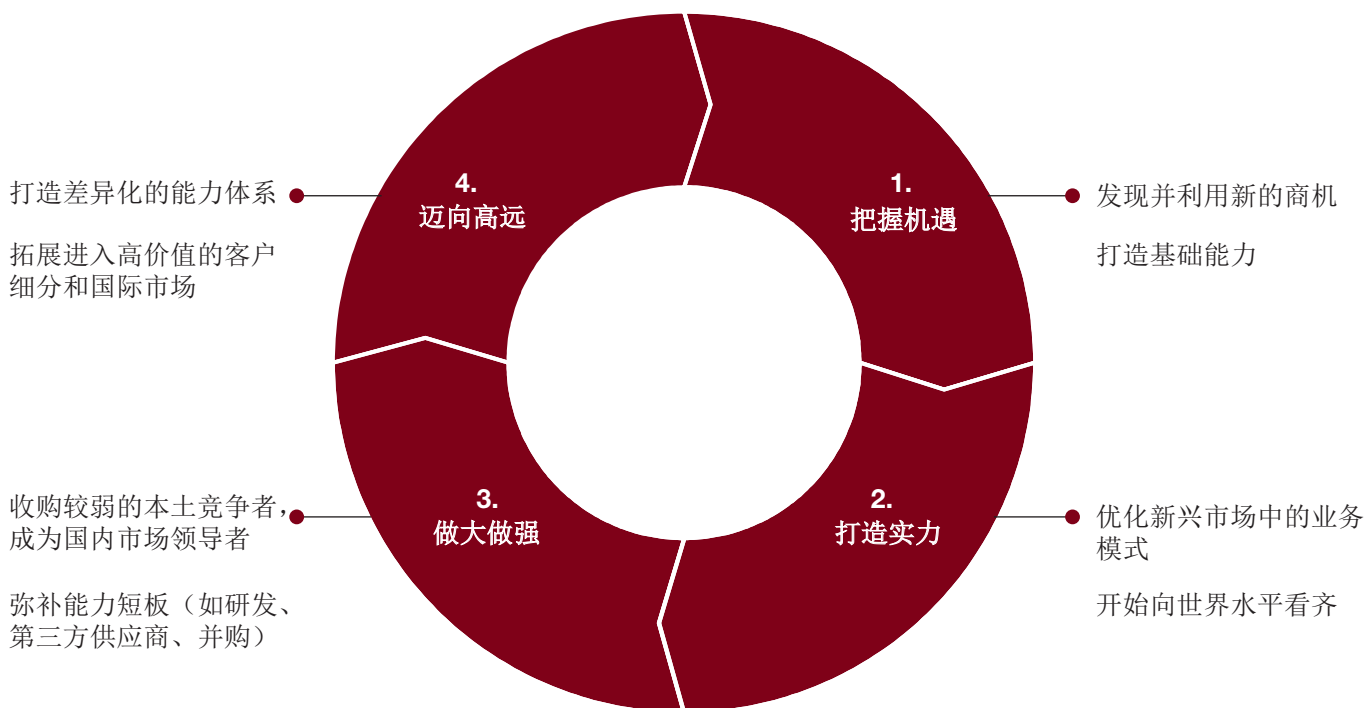
*中国企业需要打  
造另一种能力：  
管理艺术。*



为了弥补与跨国企业间的能力差距，中国企业应该分四个阶段迎头赶上（见图四），从最初阶段的主要依赖国家优势（如超低的劳动力成本）逐步过渡到利用卓越的产品设计、创新等企业自身的优势。

第一阶段：**把握机遇**。由于供应链、经销渠道、法制、监管和基本数据的不完善以及其他制度上的漏洞，在新兴市场中开展业务总会遭遇艰巨的挑战。与来自国外的跨国企业相比，对市场有着超人一等的认识并且具备广泛政商人脉的本土企业家，在围绕这些制度上的漏洞进行谈判并挖掘机会方面，有着天然的优势。这一阶段的总体目标是建立或获得进入行业所需的基本认识和基础能力，或者对企业进行重新定位，从而利用这些新的机会。正确的工作方式通常是对行业的全球业务模式进行调整，使之适应本土市场情况，有必要的情况下还需要开展一些实验。

图四  
利用大数据优化价值链



信息来源：思略特分析

**第二阶段：打造实力。**随着竞争对手进入市场以及制度的逐渐完善，人脉广的重要性远不及战略的制定和一系列能力的打造。与后续阶段形成鲜明对比的是，这一阶段的重点并不是差异化和建立独特能力，而应该是模仿和完善基础能力。典型的新兴市场企业并不是真正意义上的初创企业，而是成熟行业中的后进者。鉴于这一市场地位，这些企业必须首先通过内部发展、合同制造、授权、合作伙伴选择、彻底收购等方式不断加深对业务的认识，同时利用低成本和跨越式采用新的技术标准等新兴市场 and 后进者的优势。根据我们的经验，这是最容易被企业忽视的一个阶段。在这一阶段投入不足的企业，通常会在后期面临因行业增长放缓、劳动力成本上升和竞争加剧而随之而来的各种挑战。

**第三阶段：做大做强。**一旦建立了基础能力，企业必须通过内生式增长或并购的方式做大做强。这一步的目标是从成本上首先实现差异化，究其原因，是因为在设计和创新等需求端的能力上，大多数新兴市场企业尚难以与跨国企业相提并论。事实上，在各个业务环节上不懈地改善成本的最佳企业，在低成本产品设计、本土采购、可制造性（设计能够以超低成本进行大规模生产的产品）等方面实现了真正意义上的创新。与此同时，十分重要的一点是，国内市场必须足够大，难以进入（出于自然或监管障碍），从而使得本土企业能够逐步向国际标准看齐，同时相对地避开来自一流跨国企业的竞争。

**第四阶段：迈向高远。**在最后一个阶段，企业的重点应该转变为通过迈向高价值的国内客户细分群体并进入国际市场，从而实现爆发式的增长。为了成功实现这一目标，企业必须打造更高层次的新能力，并学习如何融合这些能力以有别于竞争对手。同时，企业还必须清楚地认识到打造各项能力方面所存在的差距（如：一流、等同于竞争对手、够好），以及如何弥补这些能力短板（通过内部发展、外包、战略合作）。认识到何时应该采取哪条发展之路并非易事，也需要成为企业能力的一部分。换言之，最出色的企业应该发展起一套系统的流程，能够根据新的或不断变化的市场环境选择最佳的发展道路，而不是依赖于过去的成功之道。

打造上述能力并弥补与跨国企业在创新方面的差距是一项艰巨的挑战，但如今领先的新兴市场巨头已经走出了一条可供借鉴的能力发展之路。成功并没有任何保障，但遵循上述四个阶段发展之路的企业毫无疑问地将能增加自己成功的砝码。

# 对跨国企业意味着什么？

伴随着中国从低成本到高价值经济的转型之路，外资企业面临着一系列各异的挑战。这些世界级企业的主要重点仍在于如何最好地将其世界级的产品、能力和经验应用于中国的商业、监管和文化环境中。毫无疑问，这是一项十分艰巨的任务，但未来的成功却需要其他的能力。

中国仍有充足的增长潜力可供挖掘，这是一条利好消息。中国经济仍将继续以令人羡慕的速度继续增长一段时间，市场上也会同时出现大批的中产阶级消费者。但也有利空消息：随着市场增速放缓、需求转向内陆地区和低收入阶层、来自其他跨国企业和中国本土企业的竞争加剧，业务环境将变得更加艰苦。

在这一环境下采用 *精实增长\** 方法，跨国企业必须开展一系列的运营优化，从而实现产品和服务的降本增效。这需要彻底地检视从进场采购到出场物流的整条供应链，重新考虑应用领域和运作方式。为此，企业需要回答以下三个相关的问题：

- 首先，为了提升在传统的沿海地区以及新兴的内陆市场中的运营绩效，需要做出哪些改变？
- 其次，如何通过将生产基地和供应基地转移到成本更低的内陆地区或中国以外地区的方式来优化制造布局？
- 第三，需要打造或完善哪些企业能力来实现新的制造布局和运营的转型？

在把制造业务重新布局到中国或国外低成本地区前，需要彻底地评估当前设备的生产力提升和成本削减机遇。通常的绩效提升机遇包括以资本替代劳动力、流程自动化、采用精益生产方式等。

同样，许多企业还能通过设计更易于在中国以低成本生产的零件和协助中国供应商改善其生产这些零件的方式实现显著的成本削减。企业还能通过发现以成本更低的当地物料代替昂贵的进口物料，或以成品零件替代定制化零件的方式，进一步削减成本。部分跨国企业已经设立了本地创新机构，用于设计能利用本地采购的低成本产品。

*中国仍有充足的增长潜力。中国经济仍将继续以令人羡慕的速度继续增长。*

许多企业能通过协助中国供应商改善零件生产能力的方式实现显著的成本削减。

大多数企业有充足的空间来提升其制造或装配、优化其机械和流程，以适应劳动力成本的新常态，并同时提升产品的质量水准和上市速度。此外，通过协助供应商实现一流的精益生产等合作方式，还可以提升供应商的表现。其他可深入挖掘的领域包括规划、供应链规程设计、携手其伙伴削减从原材料供应商到客户库存等供应链上各个环节的库存水平。这些活动尽管在发达市场中是惯例，但在中国却仍未开展或仍处于如何有效地利用全球运营标准和能力以适应当地市场环境的初级阶段。

当跨国企业完成对制造和全流程供应链实践的评估后，他们接下来就可以制定最佳的运营布局。这需要系统地按照产品进行评估，考虑成本驱动因素和客户位置等方方面面。简单地迁往内陆地区以获得较低的成本难以在长期带来积极的回报。事实上，抛开政府在基础设施投资方面的主导作用不谈，任何的迁址决定都需要彻底的评估，其范围远远超过简单地改变制造地点。作为分析工作的一部分，企业必须研究迁址如何能让其反思和改变供应链和生产的方方面面，从而避免在不久的将来又同样面临劳动力和其他成本上升的挑战。

上述运营环节的工作对于吸引不断增长的中层市场消费者而言十分重要。这些中层市场消费者有着足够的可支配收入来享受产品和服务。目前，跨国企业在进军这一细分市场时所遭遇的困难可以部分归因于错误的假设：即能够简单地“简化”现有产品，从而提高相对于中国本土企业的竞争力。事实上，这并不可行。为了满足这些消费者独特的需求，跨国企业必须大幅调整现有产品，或重新设计新产品。这些产品也许会对业务模式和专业化能力提出新的要求。

跨国企业在进入中层市场时举步维艰的境况，为部分中国企业将自己打造成中层市场创新者提供了机遇。这些国内企业或许并不拥有世界一流的技术和品牌，但他们遵循着前述的四个发展阶段，正建立起世界级的能力，从而在中国设计、生产和以合适的价格销售中层市场产品。此外，许多此类中国企业已准备好将这些能力应用于海外市场，从而搅乱全球的竞争格局。我们预计，这些中国中层市场创新企业将会在世界各地给跨国制造商带来越来越大的威胁。

某些在华跨国企业可能决定等过了这个转型期后再调整其战略，某些有意进军中国市场的企业则可能决定推迟进入，先以本国市场为主。但绝大多数跨国企业都耽搁不起。他们必须在中国的中层市场中取得成功，否则会将竞争优势拱手让给他人。成功的中层市场战略因企业而异，但以下七条原则适用于大多数行业中的大多数跨国企业（见图五）。

---

## 图五

### 跨国企业在华运营的七条原则

- 1 开发特有的中层市场产品，即特别针对中国中层市场消费者设计的产品，有别于简单地推出现有产品的低成本版产品。
- 2 设计中层市场业务模式，能为独特的中层市场要求提供支撑，包括产品、价格、品牌塑造、营销、分销和运营。
- 3 完成整条价值链的迁移，将核心的业务活动迁往中国，通过本土产品开发、采购和制造的方式缩小与本土中层市场竞争者间的成本差距。
- 4 有针对性地发展伙伴关系，与本土供应商合作，填补在中层市场产品组合上的空白，实现最佳的经销布局，灵活应对中国异常复杂的监管环境。
- 5 打造多品牌战略，成功地在高端和入门级市场价格区间及多个产品品类中开展运营。
- 6 建立强有力的当地组织架构，确保管理团队具备相应的能力并得到充分授权，从而使其能够快速决策，保持对本土市场要求的敏感。明确决策权并建立有力的管控架构。
- 7 采取全球思维，确保总部至少对中国独特的商业环境和监管环境有基本的认识。

信息来源：《中国中层市场：够好并不够》，朱利安，《战略与经营》，2013年7月9日

1. *开发特有的中层市场产品*。原先针对发达市场消费者而设计的产品的低成本版产品与特别针对中国消费者独特需求而设计的低价产品，这两者是不同的。前者并不足够。在针对中国中层市场设计产品时，跨国企业必须认识到和去除非必要的功能，增加当地需要的产品特色，以简化的现有零件和更便宜的物料进行代替，并针对易制性和适用性重新设计产品。
2. *设计中层市场业务模式*。此外，跨国企业必须调整现有业务模式，从而对中层市场产品形成有力的支持。企业的重点应该是购置价格和短期运营成本而非生产能力或总持有成本，可更换零件而非专属零件，通过独立经销商提供售后服务而非自营店铺。同时，还需要为囊中羞涩的中层市场消费者提供创造性的融资方案。
3. *完成整条价值链的迁移*。将整条价值链上的业务活动迁往中国，通过使用本地生产、采购和供应链管理的方式缩小与本土中层市场竞争者之间的成本差距。此外，由于西方工程师通常难以实现中国所需要的超低成本工程设计，跨国企业需要发展本土工程设计能力和其他的创新能力。
4. *有针对性地发展伙伴关系*。鉴于中国庞大的规模和复杂的情况，大多数跨国企业需要收购一家或多家本土企业、或与之建立伙伴关系，从而填补在产品组合方面的空白，完善渠道布局，与当地、地区或中央各级监管机构开展谈判，或者对于某些领域而言，仅仅是为了获取市场。
5. *打造多品牌战略*。部分跨国企业所坚持采用的多品牌战略，其出发点是中层市场消费者将会慢慢成为高端消费者。抛开有待商榷的这点不谈，要做到以单一品牌覆盖多个价格区间而在很长一段时期内不稀释价值主张和品牌权益十分困难，尤其是涉及不同的业务模式时尤为如此。
6. *建立强有力的当地组织架构*。除了实现运营的本地化外，还需要实现管理的本地化。跨国企业需要明确决策权，并建立有力的管控架构。许多跨国企业应该考虑把中国业务视为独立的业务单位，独立核算，从而确保其获得所需的资源。
7. *采取全球理念*。企业在华的成功与其本国总部高管的理念息息相关。总部管理者至少需要对中国并不透明（有时甚至是被误读的）商业环境和监管环境有基本的认识。

# 结语：充满变数的未来

随着中国经济增长放缓和开启从低成本向高价值的转型之路，在当前（和未来）势必会产生一系列经济和监管变化，但真正准备好应对这些变化的在华企业少之又少。传统的经商之道不再那么有效，为了适应未来的竞争，企业需要发展壮大，完善关键的能力。对于中国本土企业而言，精实增长的工作重点应该在增长方面：获得各项能力，以发展壮大、进军高端市场及海外市场。对于外资跨国企业而言，精实增长的工作重点应该放在“精实”二字上：适应增速放缓、需求结构变化和更严酷的竞争。这些工作十分艰巨，但鉴于中国基数庞大、不断增加、日益富裕的中产阶级，潜在的回报仍会相当可观。

我们是由注重实效的战略家组成的全球团队，致力于与您携手解决最棘手的问题，掌握最佳的机遇。

这意味着协助您开展复杂、充满风险的变革。我们在协助客户解决最棘手的问题上不断传承的优良传统，加之普华永道网络的广度和深度，使我们能够迅速实现既定的影响。

无论是筹划企业战略，还是推动职能部门和企业转型的方式打造相关能力，我们都能为您创造您所预期的价值。

我们是普华永道网络中的一员，普华永道各成员机构组成的网络遍及157个国家和地区，有超过19.5万名员工，致力于在审计、税务及咨询领域提供高质量的服务。业务垂询或了解更多，敬请访问我们的网站  
[www.strategyand.pwc.com](http://www.strategyand.pwc.com)

[www.strategyand.pwc.com](http://www.strategyand.pwc.com)

© 2015 普华永道版权所有。普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构。详情请进入 [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure)。免责声明：本文件内容仅作参考提供信息之用，不能用于替代专业咨询顾问提供的咨询意见。