

中国制造的竞争优势与创新模式

江铃汽车集团发动机有限责任公司

董事长 冯幸平

2007/09/



- 经过20多年的改革开放，中国已经成为制造业大国。
- 从最早的服装鞋帽开始，今天中国企业把越来越多的产品源源不断的运送到世界各地。
- 在全球任何一个地方，任何一个角落，大到摩托车、家电，小到打火机、雨伞，“中国制造”随处可见，“中国价格”让竞争对手望而却步。



- “只要中国人做了，其他人就不要做了；只要浙江人做了，其他中国人也不要做了。”
- 中国的制造业从最初笨拙的模仿，到不断实践、创新，到总结升华创造出了一套具有中国特色的、最具竞争力的、成本最低的制造业管理模式、管理流程、工艺技术。
- 中国制造业只用了短短20年的时间就走完了西方同行近200年的历程。并且在绝大多数领域都成为全球最大供应商。秘诀何在呢？



第一、中国企业的低成本优势

- 中国企业在制造业上的迅速崛起要得益于中国悠久的历史背景。艰苦奋斗、吃苦耐劳的民族精神在新时期焕发出前所未有的巨大能量。
- 有的工厂只做机器上的一个垫圈（实际上就是一个有圆孔的铁片），并没有高额的利润。但是这样的产品，中国企业可以做到每年亿万件的规模。这对于美国、欧洲甚至是日本企业来说，都是不可想象的，也是他们无法模仿和超越的。
- 在珠江三角洲，一个普通劳动力的工资在二十年时间几乎没有变化，这是中国特有的社会环境也是中国特有的特色，这种特有的社会环境造就了只有中国企业才具备的低成本的竞争力。

第二、“不按常理出牌”对市场的快速反应

- 中国成功的制造企业都的自己的一套从产品研发到生产制造到市场销售的独特的管理运作模式，这也是让众多外国企业看不明白，想不通的事情。
- 奇瑞“不按常理出牌”改写了汽车产品从研发到投放市场需要36个月的行规，奇瑞将这一数字缩短到仅仅12个月。所以当奇瑞销售QQ整整两年之后，通用才向市场推出了SPARC。现在的结果是奇瑞卖8台，通用卖1台。比亚迪做电池在短短十年就做到了亚洲第一甚至世界第一。
- 今天的中国市场不是大鱼吃小鱼，而是快鱼吃慢鱼。一位美国公司总裁告诉我：在中国大象并不可怕，可怕的是那些快速灵活的羚羊和精明的猴子。



第三、中国企业把产业分工做到了极致，充分发挥了资源的最大优势

- 中国的华东、华南目前已经出现不少产业集群，产业集群之间的分工非常细致。
- 一把小小的雨伞，要20多个工厂协作完成。一辆摩托车要100多家工厂协作完成。
- 这形成了中国独有的产业分工体系一分工精细，配合严密。我们相信，依靠这样的产业模式和分工体系，中国企业在制造业上的优势将越来越明显。即便是现在中国企业尚不占优势的行业，比如汽车，总有一天会像家电、摩托车一样，外资品牌的退出仅是一个时间问题。



现实与预言

- 中国的服装制造业已将世界市场价格降低了80%
- 中国的家电制造业已将世界市场价格降低了70%
- 中国的摩托车制造业已将世界市场价格降低了60%
- 比亚迪做电池“按欧美日的30%价格卖”已做到亚洲第一
- 中国的大多数汽车零部件制造业已能以欧美发达国家汽车零部件50%的成本制造相同的产品
- 中国的汽车制造业将会把世界汽车市场价格降低30%（力帆汽车尹明善：20元一斤）

第四、“简化流程、发挥优势”

- 我曾代表中国企业和一家德国汽车零部件公司谈判。在谈判过程中，中德两家企业对于产业的理解思路有很大不同。从上世纪六、七十年代开始，信息技术的发展，德国企业推崇自动化，工人日益减少，甚至设计了“无人化工厂”整个工厂几千平方米没有一个人。中国企业反其道而行之，做同样的规模，同样水平的产品，投资成本和制造成本却只有德国公司的40%。两年以后，我们再去访问这家德国公司，该公司已经开始学习中国企业的流程和生产组织模式，按照“简化流程、发挥优势”的思路设计了一个最新的工厂。以奇瑞、吉利为代表的中国汽车制造企业正在依靠中国制造独特的优势冲击老牌的欧美日制造业巨头，市场统计数字同样在支撑这样的判断。今年上半年的统计数字显示，比亚迪是中国汽车市场成长最快的企业。

第五、分工极细与不高的交易成本优势

- 中国的制造业分工是世界上最细的，但企业之间的交易成本却始终不高，这是中国制造业的特色，更是优势。
- 中国的珠江三角洲、长江三角洲地区目前已经出现不少产业集群，产业集群之间的分工非常细致。以东莞为代表的电子产业集群，以浙江宁波为代表的汽车零部件产业集群等。使得协作的交易成本很低。



第六、“虚拟企业”、“从最后做起”等产业运作模式已开始呈现

- 以发动机为例，一台发动机平均有**300**个零件。**10**年以前，一个做发动机的工厂要做**10**个核心零部件，**5**年以前则只要做**5**个零部件，现在发动机工厂只要做**3**个零件甚至更少。再过**5**年一个发动机工厂可以一个零部件都不做，因为在中国市场可以找到更便宜的、可整合的资源。
- 未来一些制造业的龙头企业只要拥有品牌和设计以及供应链的整合能力，通过“虚拟企业”的模式，就完全能够运作成一个成功的企业。虚拟企业应该是企业所能达到的最高境界。

发展中的困惑与问题

- 分工越来越细，企业自身所做得东西越来越少，供应链系统越来越长
- 第一：更细的专业化分工，更多的企业参与合作导致产品产业链的延长和管理的复杂化
- 第二：诚信度不高导致管理监管困难及管理成本上升



发展中的困惑与问题

- 第三，技术含量增加导致产品开发需要很多企业同时参与，同步开发
- 第四，工业计算机的普及要求其系统资源与现有管理系统集成实现信息资源共享
- 第五，99%甚至100%的产品都由别人做，分工细化后如何去控制质量，
- 这些都将是未来企业管理面临的巨大挑战



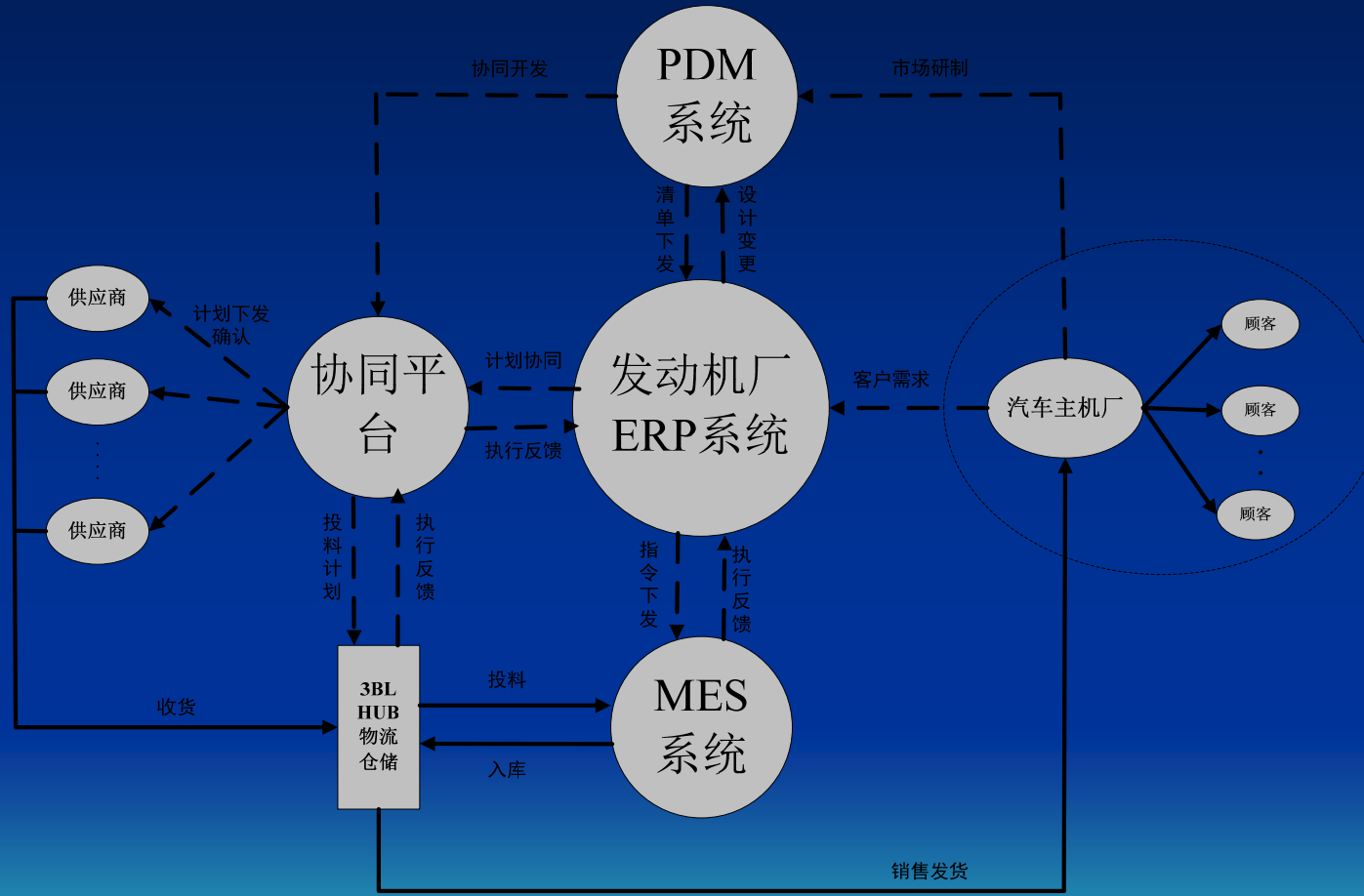
前途与希望

- 对于中国的制造业企业来说，就格外需要借助网络技术、计算机技术和相关软件供应商的支持和帮助，为中国制造业企业打造一个具有中国特色的供应链管理平台、产品技术协同平台及工业计算机信息集成管理平台，提升整个中国制造业的竞争力，已经成为当务之急。
- 我相信，如果将中国制造特有的管理思想、经营理念、运作模式等借助管理软件实现，将帮助中国制造业基业常青，实现从优秀到卓越的全面跨越。

管理信息化的思路

- 1+1+3+2
- 1: 管理策划与流程优化
- 1: ERP(基础平台+个性化定制)
- 3: PDM(含CAPP)、SCM、MES
- 2: 企业管理信息监控体系、QIS
- 核心是加强供应链管理，提高企业竞争力。

信息化整体模型



谢谢！

