



2008年3月

优势与模式

通向卓越之路

信息技术成就卓越

作者：

Christopher Holmes 博士

Robert Parker

Debashis Tarafdar

Randy Sng

高亮

肖宏亮

用友特别支持

UFIDA 用友

作

为世界制造业基地，中国正一步步成为全球经济舞台的主角之一，而这一切首先要归功于中国企业采取的低成本战略。然而，进入二十一世纪以来，中国这种令人炫目的增长速度将受到诸多因素的制约：多项成本在不断上升；供应链更长、更复杂；消费者越来越成熟，质量要求越来越苛刻；环境与社会责任感越来越受关注。与此同时，高速全球化进程缩短了国家间的距离，从而带来了无限商机。在这一历史转折点，我们有必要重新审视中国制造企业长期以来所采取的发展战略，并剖析这些企业在其通往卓越制造之旅上如何从本地制造企业成功发展成为世界级制造企业。▶ 虽然借鉴发达国家基于流程的管理和规模化制造驱动的工业化改革，成就了很多中国企业高速成长壮大的辉煌，然而在当今市场，仅仅实现现有流程的自动化是不够的。互联网的出现使商业模式面临前所未有的变革，中国制造企业要想成功就必须认真应对变革。信息化给制造企业带来了无限的商机，中国制造企业只有借助信息技术进行商业模式创新并充分利用全球化带来的机遇，才能从“世界工厂”逐渐成为真正的世界级制造企业。▶ 在用友公司协助下，全球知名研究机构 IDC MI 对中国制造业进行了为期6个月的深入调查和研究，并以白皮书形式呈现其研究成果。本白皮书探讨了中国制造企业实现可持续发展所面临的挑战、机遇和可采取的策略，还总结了那些成功利用工业化和信息化获得显著效益的组织的宝贵经验，这些企业成功实现了核心能力和战略目标的无缝结合，从而为未来发展铺平了道路。

王文京

用友公司董事长兼总裁



摘要

在过去几年中，中国的制造企业获得了显著的增长 ▶ 但是在增长的同时，多重压力也开始显现出来 ▶ 劳动力成本、原材料和能源价格都在上涨，加上人民币持续升值，导致海外市场销售的产品价格随之上扬 ▶ 越来越多与环保有关的法规和政策不断出台，这将进一步增加成本，因为企业需要采用新流程和新设备来满足这些法规和政策要求 ▶ 另外，由于质量问题导致的产品召回事件影响深远，严重损害了中国制造企业在国际市场上的声誉 ▶ 所有这些因素都是当今中国制造企业面临的严峻挑战。

本白皮书包括 • 中国制造业的主要优势和发展模式 • 中国制造企业的机遇，挑战和运营目标 • 通向卓越之路 • 走向卓越制造的途径：低成本，工业化和信息化 • 信息技术成就卓越 • 信息技术：流程一致性实现低成本，打造产业化，差异化竞争



优势与模式

► 优势 ► 挑战 ► 卓越制造

通向卓越之路

► 低成本 ► 工业化 ► 信息化



信息技术成就卓越

► 流程一致性实现低成本 ► 信息技术
打造产业化 ► 差异化竞争



中国的制造企业有三种迈向全球市场的发展模式。第一种是“迷你跨国公司”，这类企业在某一特定市场拥有很大的市场份额，但不一定是非常大的企业。占据欧洲市场20%的高文内衣就是一个例子。这类企业的产品主要还是在中国境内制造。第二种是全球性制造企业（世界工厂），其特征是拥有大型的制造基地，并且业务遍及全球，但是仅作为合约制造企业为其他品牌进行贴牌生产。东艺鞋业就是这一类企业的典型代表，其经营模式主要是为欧美的知名品牌贴牌生产。最后一种是世界级制造企业，他们拥有自己的品牌，并且在世界范围内设立工厂和研发机构。这类企业通常规模庞大，典型的例子有海尔和华为等。

中国的本土制造企业有多种途径可以实现上述三种发展模式中的任何一种，但是都必须通过建立自己的核心基础——低廉的劳动力成本以完成卓越之旅。要实现这一目标，首先必须采取一系列改进质量和流程的方法，例如精益生产和六西格玛等，同时还要辅以财务管理等信息系统或基本

的企业资源规划（ERP）系统，在企业内部推行统一的管理流程。

在建立了低廉劳动力成本的竞争优势之后，下一个增长阶段就是工业化。通过引进先进的自动化机械设备进行大规模生产，从而扩大企业的经济规模。这就使企业有能力进一步降低成本。企业在该阶段面临的挑战是在大规模生产环境下保持稳定的质量水平。由于客户变得越来越成熟，他们对制造企业的要求也发生了变化——小规模生产和不断增加的需求变更推动大规模生产向大规模定制转变。为了应对这一转变，建立综合ERP系统是最基本的要求。在该系统到位之后，企业要想得到强化，还需要增加其他支持产品开发的模块，如产品数据管理（PDM）或供应链管理（SCM），所有这些都助于企业向信息化决策迈进。随着企业的不断增长和扩展，下一阶段的目标是成为信息密集型的企业。信息化使企业能够实施更先进的流程，并将自己和竞争对手区分开来。具体例子包括注重创新性和上市周期的先进产品开发流程，以及可实现“实时响

应”的供应和需求综合管理流程。实现了这种高水平的协作和整合之后，企业就能够利用其敏捷的流程控制对经营模式进行创新。

信息技术（IT）是各类型企业实现各阶段和各领域增长的保障。在初期阶段，IT可以确保流程的一致性。随着企业进一步发展，IT又能够为信息化决策提供支持。在企业走向成熟并实现高水平整合之后，IT基础设施还有助于创造协同决策环境。

在踏上卓越之旅过程中，一开始就找对合作伙伴至关重要。好的伙伴会一路支持你走向成功。企业的发展路线图与合作伙伴的发展路线图必须保持一致，这样才能开发出满足各个发展阶段要求的信息技术驱动的管理平台。

通往卓越的道路并不平坦，有许多条道路可以选择，但每条道路都充满挑战。然而，为了在二十一世纪的竞争中脱颖而出，中国的制造企业必须迎接这激动人心的挑战。

用友特别支持

UFIDA 用友

地址: 北京市海淀区北清路68号 用友软件园

邮编: 100094

电话: +86-10-62436688

网址: www.ufida.com.cn

用友国际

日本分公司 +81-3-6853-6688
新加坡分公司 +65-68420328
泰国办事处 +66-2-618-8573

用友中国

北京分公司 010-82332598
上海分公司 021-51167788
广东区 020-37582188
东莞分公司 0769-22381941
佛山分公司 0757-83998008
深圳分公司 0755-83783808
湖南分公司 0731-4880580
广西分公司 0771-5868898
湖北分公司 027-82668166
海南分公司 0898-66517099

江苏区

无锡分公司 0510-82737758
苏州分公司 0512-67257008
浙江区 0571-87178088
宁波分公司 0574-56119988
温州分公司 0577-88670588
福州分公司 0591-83302166
厦门分公司 0592-58981888
安徽分公司 0551-5396000
江西分公司 0791-6301700
山东区 0531-82881688
青岛分公司 0532-85938585
烟台分公司 0535-6636688
沈阳分公司 024-22899000
大连分公司 0411-82109666
黑龙江分公司 0451-82341818

吉林分公司

0431-85807575
天津分公司 022-83867788
内蒙古分公司 0471-6621616
河北分公司 0311-86685508
河南分公司 0371-65862525
山西分公司 0351-7037052
四川分公司 028-82870666
重庆分公司 023-61611555
贵州分公司 0851-8626405
云南分公司 0871-5305318
陕西分公司 029-88328870
甘肃分公司 0931-8186998
宁夏分公司 0951-6087606
新疆分公司 0991-2330588
香港分公司 +852-21229886



Manufacturing
Insights
An IDC Company

 **IDC**
Analyze the Future

关于本刊

本刊由 MANUFACTURING INSIGHTS GO-TO-MARKET SERVICES 制作。本刊所刊登的意见、分析和研究结果摘自 MANUFACTURING INSIGHTS 独立进行和公布的详细的研究与分析, 明确注明由厂商赞助的除外。MANUFACTURING INSIGHTS GO-TO-MARKET SERVICES 以多种格式提供 MANUFACTURING INSIGHTS 报告, 供各公司发行。发行 MANUFACTURING INSIGHTS 报告的许可并不代表对被许可人的支持或对被许可人的看法。

版权及限制

版权所有©2008 IDC 旗下公司 MANUFACTURING INSIGHTS。未经书面许可, 严禁复制, 经授权的除外。保留所有权利。MANUFACTURING INSIGHTS 信息的对外发布或在广告、新闻稿或宣传材料中引用 MANUFACTURING INSIGHTS 的信息, 须事先获得 MANUFACTURING INSIGHTS 的书面许可。本文档的翻译和/或本地化, 需另外获得 MANUFACTURING INSIGHTS 的许可。如需申请许可, 请致电 +65-6829 7757 或发电子邮件至 GMSAP@IDC.COM, 与 GMS 亚太组联系。