

经济新常态下

&

中国工业战略转型 制胜之道

联系方式

上海

夷萍

合伙人

+86-21-2323-5577

ping.yi

@strategyand.cn.pwc.com

黄敬义

执行总监

+86-21-2323-3651

tim.wong

@strategyand.cn.pwc.com

作者简介

夷萍女士(Ping Yi)是普华永道思略特合伙人，常驻上海办事处。她在中国和欧洲拥有15年以上的咨询经验，是工业4.0领域内的专家，曾为跨国企业和本土企业等不同类型的客户提供服务；擅长为各类工业品企业提供专业咨询方案，涵盖机械、大宗货物、建筑材料、工程服务等，相关专长包括战略制定、市场营销、品牌管理、组织架构、人力资源等。

黄敬义先生(Timothy Wong)是普华永道思略特驻上海办事处执行总监，大中华区工业品咨询业务领导团队核心成员，在东南亚和中国地区拥有16年以上的项目管理及咨询经验。作为拥有多年工程技术工作背景的资深顾问，他擅长为工业品、制造业和工程建设行业内的客户提供具有可实施性的战略、组织变革与运营优化等方面的服务。



随着中国经济增长放缓并步入新的发展周期，过去主要依靠的粗放式发展模式优势不再。除了需要共同面对的经济下行压力之外，工业企业还面临着国际市场需求疲软、国内产能过剩、劳动力成本上升和业绩下滑等四大挑战。如何成功应对这些挑战，是每位企业领导人都不得不深思熟虑的问题。

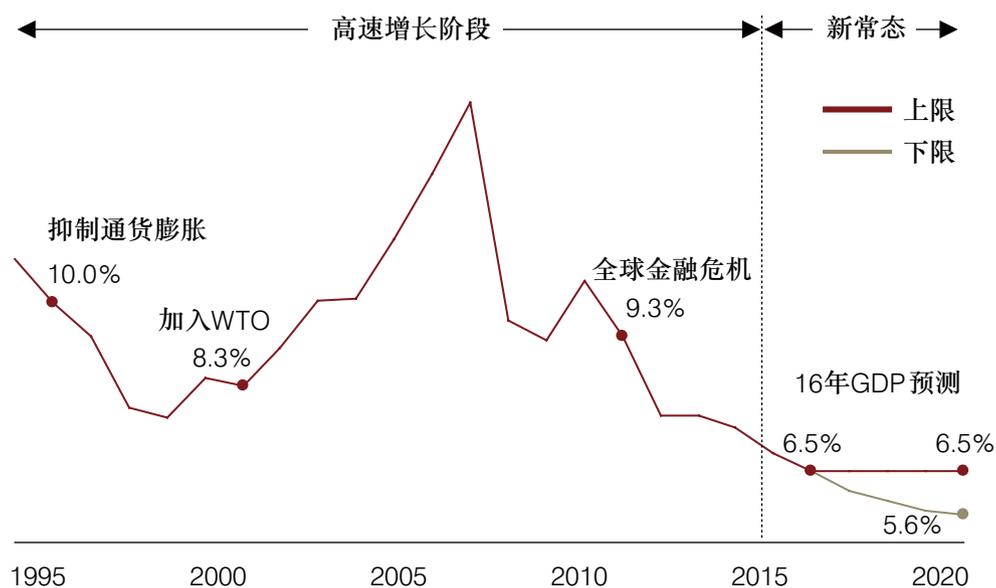
挑战与机遇并存。目前的经济大环境使得中国迫切需要实现升级转型，充分利用创新驱动生产，转变增长模式，通过工业4.0等先进理念和高新技术，加快实现“中国制造2025”的宏伟目标，并抓住“一带一路”的历史性机遇，打造出更多优秀的国际性企业。

面临四大挑战，传统企业需要树立新的业务理念，与时俱进地指导新业务模式和运营模式的设计，加快升级转型。我们认为，未来的成功企业将具备四大战略要素，并能够成功地将其落地，从而形成有效的支撑体系并形成合力，共同推动企业朝着既定的目标稳步前进。

中国经济正转入“新常态”

在历经三十余年10%左右的高速增长之后，从2012年开始，中国经济增速下降到8%以下，进入到经济增速稳定持续在6%左右的中速增长区位，这种状态被称为“新常态”（见图一）。在新常态下，中国整体经济将面临来自国内外市场的多重挑战。

图一
中国GDP增长率预测 (%)



信息来源：文献研究，思略特分析

第一，国际市场需求疲软。国际市场需求下降对各国进出口贸易造成了巨大影响，据世界贸易组织预测，2016年全球贸易增速将连续第5年放缓。

第二，中国产能过剩问题突出。中国欧盟商会的一份报告显示，中国的产能问题集中在八个行业，其中炼油和钢铁行业问题最为突出，其产能利用率在2008年都达到80%，到2014年分别下滑至66%和71%。

第三，劳动成本上涨。低劳动成本优势弱化劳动力市场格局的改变，使工资上涨超过经济增长幅度，在增加职工收入的同时，也使中国劳动成本快速上涨。

第四，负债率。中国企业负债率对经济金融体系带来了一定程度的风险，需要小心加以应对。目前，中央已下发一系列的相关政策文件，通过去杠杆的手段积极地将风险保持在可控范围内。

在新常态下，如何适应经济增速的换挡，顺应当前结构性调整和供给侧改革的潮流，以创新驱动作为新的增长动力，抓住“一带一路”的建设机遇，是开启全新旅程前需要考虑的问题。

工业领域在新常态下面临严峻挑战

在新常态下，中国工业普遍面临着产能过剩、增速放缓、业绩下滑、竞争加剧、生产力下降、缺乏持续竞争力等多重压力。

原材料工业受困于产能过剩、经济效益下滑、转型困难等问题。由产能过剩导致的企业不良竞争不断加剧，部分企业为保持现金流和市场份额，进行低价竞争。企业负债率高企导致部分企业已资不抵债，处于停产半停产状态，由于一次性关停难度大，退出渠道不畅，仅能依靠银行贷款维持生产，最终沦为僵尸企业，占用了社会资源，拖累整个行业转型升级。

在**装备工业**领域，中国产品在国际市场上的竞争力减弱。过去，低劳动力成本带来的相对竞争优势，使中国装备工业产品过去在世界上具备独一无二的竞争力。但随着中国劳动力成本上涨，行业技术更新换代，中国产品在国际市场上的竞争力逐渐降低。最近一两年内，装备制造业进入中速增长期，预计未来一段时间内的下行压力有望趋缓。但与此同时，产能过剩、核心技术缺乏等问题依然存在。随着工业4.0和“中国制造2025”等一系列措施的落地，装备制造业有望加速朝着数字化、服务化、环保化方向转型，并提升行业效益。

在**消费品工业**，增速放缓是普遍现象。例如，在宏观经济环境影响、住宅产业低迷、国家补贴政策退出等综合因素的影响下，2015年中国家电行业市场增长动力不足，主要产品销售量增速放缓。随着家电普及基本完成，随之迎来的是以存量市场为主导的更新换代期。在新的阶段，家电市场增速放缓，高端需求开始涌现在智能家电等新领域。

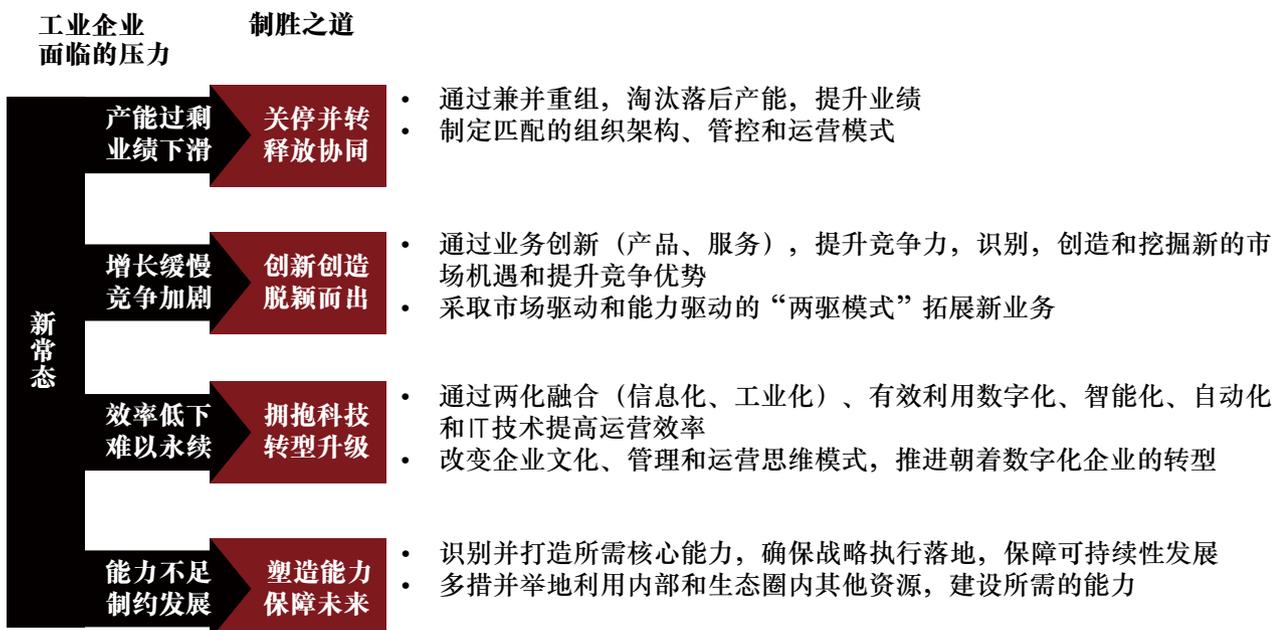
新常态下中国工业的致胜之道

思略特认为，中国企业可以通过以下四种对策在新常态的经济环境下脱颖而出（见图二）。

一、产能过剩之对策：关停并转、释放协同

产能过剩是中国工业目前面临的巨大压力，钢铁、煤炭、水泥等传统行业在2015年的产能利用率均低于70%，远远低于其他国家工业水平。思略特认为，业务的兼并重组不仅能够解决中国工业产能过剩的

图二
新常态下中国工业企业战略制胜之道



信息来源：思略特分析

问题，还有助于提升行业集中度，加强企业在国内乃至国际市场的竞争力。

事实上，在国家兼并重组政策的带动下，如钢铁、冶金、有色金属等工业领域已经出现并购或重组热潮。例如2016年中冶集团与五矿集团并购，宝钢与武钢并购，中航工业与保利集团并购，都与压缩产能有关。

在兼并重组的过程中，通常涉及现有业务的重组和并购后整合两个方面的问题。现有业务的重组需要从多个维度考虑，不能只简单地考虑盈利性和业务前景，还需要从战略的高度考虑业务是否与企业的核心能力相匹配，是否与企业的价值主张相互呼应，是否能与其他核心业务形成相辅相成的互补效应。并购的成功也并不在于并购本身，而关键在于并购后的整合以及对新公司的治理及运营。

思略特认为，企业在兼并重组时必须思考以下三个问题：

首先，在兼并重组前，企业需考虑未来的战略方向。过去，大多数并购案例中的双方业务结构极为相似，出发点往往单纯是为了提升规模或削减成本。随着目前越来越多的企业希望通过并购进军新行业，提供新产品/服务，或基于协同效应实现业务创新及转型，因此如何从能力的维度出发进军新行业、如何为新公司制定并实施一套全新的战略，是大多数企业在并购前必须思考清楚的。

其次，企业要防止“兼而不并”。例如，许多钢企在改革开放后陆续进行了并购，但普遍存在并购而不整合的问题。未整合的两家公司长期处于独立运营的状态，无法实现产能优化、成本削减等协同效应。

为避免上述问题，企业应当将重点放在并购后的整合上。在业务合并、资源分配、员工去留、文化融合等方面制定可落地的解决方案，充分发挥并购双方的替代效益（优秀产能淘汰落后产能）及互补优势（合作开发新产品/服务），形成一个新的整体，实现价值最大化。

第三，企业需要为整合后的公司选择合理的组织模式和管控模式。中国企业往往忽视了并购后整合的重要性。如果规划和实施不当，很有可能会造成业务的动荡，以及客户、核心人才和能力的流失。最理想的情况是，在并购阶段就制定相应的并购后整合战略及实施计划，从而将风险降至最低并有效地规避。

对于并购后整合，有些关键因素值得重点关注：

1. 组织架构设计。确定最佳的组织架构需要将管理的科学性和企业文化相结合。这不仅需要采用最佳管理实践以确保企业职能的效率效力，还要考虑并购双方的企业DNA和文化。最重要的是，需要具有前瞻性的眼光，能够为将来的战略提供支持。对于并购后整合而言，常见的做法是制定过渡计划，用于将因为组织架构变革而引发的相关风险降至最低。另外还需要注意避免陷入“因人设岗”的误区，因为并购双方往往会想要在新成立的部门中安插“自己人”。

并购的成功并不在于并购本身，而关键在于并购后的整合以及对新公司的治理及运营。

- 2. 管控模式。**一旦组织架构设计完毕，就需要考虑管控模式中所包含的各项要素，其中岗位分工、决策权、绩效管理体系、薪酬体系、关键管理流程等尤为**重要**。
- 3. 文化整合。**对于外企+民企、外企+国企、民企+国企等企业文化存在显著差异的并购双方而言，这一点**极为重要**。我们发现，打造一种兼容并蓄的文化十分必要，以促使双方对精英管理/业绩驱动、创新等未来企业价值观和文化达成共识。

二、增长放缓之对策：创新创造、脱颖而出

新常态的中国工业由于需求下降而面临增长放缓的困境，因此如何寻找新的市场需求就变得尤为关键。思略特认为，企业可以通过创新识别内部及外部机遇，从而借助新的增长点摆脱困境。拥有创新精神的企业通常更加敏锐，能够结合自身情况洞察市场机遇，发现当前客户未被满足的需求，甚至是适合进军的新领域。海尔在智能制造方面积极创新，探索模块化制造的可能性，将300多个冰箱零部件整合为23个模块，通过标准化和个性化模块的整合创新，满足了用户个性化需求。一直专注于白色家电的美的在近年来加强创新投入，不仅设立专项创新基金，还建立了孵化器运行机制。面对传统家电增速放缓，美的结合其“双智战略”（智慧家居+智能制造）大胆创新，在2015年决定斥资两亿元布局机器人产业。

在识别机遇的过程中，公司需要认识到未来工业的增长将从市场驱动，逐渐转为能力驱动。目前中国工业主要受市场所驱动，过分强调扩张和增长，不惜代价寻求占领市场。迅速抢占市场固然对树立企业品牌、获取规模优势等有着重要作用，然而在工业势必转型，竞争更加激化的新常态下，企业必须重视培养内部能力，不断以自身的强项为出发点，侧重于发挥利用这些能力并在市场上获得持续优势。

三、生产力低下之对策：拥抱科技、转型升级

中国的工业历来对生产过程的技术及从业人员要求不高，产品科技含量低，由于过度追求低成本而盲目大规模扩张。思略特认为，在新常态的中国经济环境下，数字化可以帮助公司实现转型升级，从而改善生产力及运营效率。数字化和两化融合等新技术的意义在于为企业注入互联网基因，帮助企业实现业务智能化及生产敏捷化，从而提升企业的效率。比如，针对钢材流通领域长期存在的信息不对称、成本高、效率低等问题，宝钢依托互联网、物联网、大数据等全新技术手段，打造出钢铁流通领域的集资讯、交易、物流、配送、融资多功能为一体的钢铁服务生态体系，实现了企业从制造到服务的转型升级。这一举措不仅降低了客户成本，更提升了企业自身的生产力，可谓是活用互联网思维的商业范例。

随着人口红利消失，市场竞争加剧，某些行业已经进入3.0甚至4.0时代，劳动密集型企业再也无法通过简单的粗放式增长寻求发展。因

此，未能实现转型升级的企业需要思考如何真正拥抱数字化，并将其融入企业的运营中，从而实现转型升级。回答以下几个基本问题可以帮助企业更好地理解数字化：数字化对于我们意味着什么，数字化如何为我们所用，我们通过数字化最终想实现什么目标，如何培养数字化能力等等。

四、可持续竞争力不足之对策：塑造能力、保障未来

新常态下的中国工业势必将产生更加难以预测的市场需求，其竞争格局也将变得更加复杂，所以企业必须培养一套差异化的可持续竞争力。思略特认为，企业能否在未来的竞争中持续取胜，关键在于分析能力及人才培养能力。

未来的竞争环境将更加复杂，市场将变得更加难以预测，这就要求企业拥有卓越的分析及预测能力。随着工业数据日趋复杂化、多维化、碎片化，企业的大数据分析能力愈发突显其重要性。工业大数据分析有着信息量大、准确率高、时效性强等传统数据分析无法比拟的优势。企业可以通过大数据分析总结经验、发现规律、预测趋势，更好、更快地制定战略决策。

中国的工业正在从资源、劳动密集型转为技术、创新驱动型产业，企业应当顺应行业大趋势，培养复合型人才。未来的工业技术人员应当拥有跨行业、跨应用领域的专业知识，而管理型人才必须具备跨部门、跨文化的管理能力，中高层领导团队更应同时具备技术和管理的的能力。因此，企业需要针对不同层级的员工开发人才培养方案，确保上至高管、下至新员工都能在未来市场上具备复合型能力，成为公司可持续发展的驱动力。

一般而言，打造能力的方式分为内部培养、外包，以及并购/合作，企业必须选择最适合自己的方式。三种方式的差别主要集中在培养速度、战略性、实施难度方面，例如三星一直沿用内部培养的模式，虽然耗时较长，但为公司确保了独特的经验和优势；而墨西哥水泥企业CEMEX凭借着多次战略性并购，打造了一套适应适应公司不同发展阶段的能力体系。

企业需要针对不同层级的员工开发人才培养方案。

结束语

在大多数管理人员看来，上述应对“新常态”下各类挑战的战略方案相当清晰直观。但在实际工作中，许多企业领导人和管理人员常常陷入误区，要么疲于解决日常运营中的各种问题，要么缺乏推进转型工作的决心和能力。在思略特近期出版的新书《让战略落地》中，我们分享了有关打造行之有效的企业战略的各项关键抓手。在如今这样一个动荡、充满不确定性的时代下，该书为面临经济和业务双重困局的企业提供了颇有价值的参考。

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22.3万名员工，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

www.strategyand.pwc.com

© 2017 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。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。