
后危机时代， 制造业如何 纾困重振



联系人

单小虎

普华永道思略特中国主管合伙人

+86 (10) 6533 2166

tiger.shan@strategyand.cn.pwc.com

赵汀

普华永道思略特中国合伙人

+86 (21) 2323 2256

ting.zhao@strategyand.cn.pwc.com

沈希文

普华永道思略特中国高级经理

+86 (21) 2323 8356

xiwen.x.shen@strategyand.cn.pwc.com

本文亦感谢普华永道思略特中国高级顾问卢辰辰和方力扬的贡献。



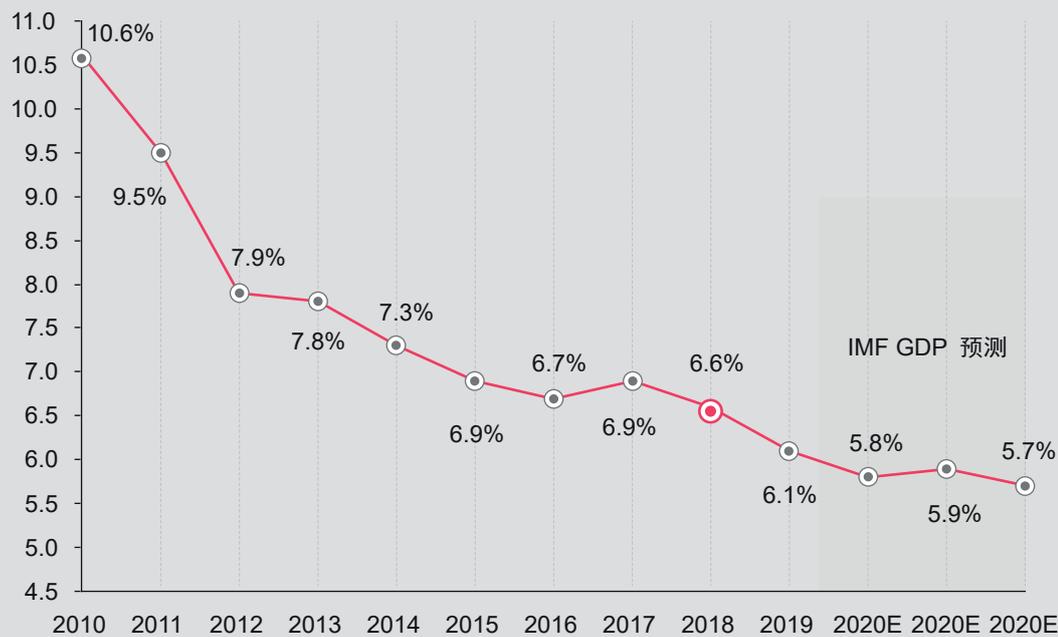
概述

“经济新常态”、“去杠杆”、“贸易战”，中国经济“十三五”的后半段频繁出现这些词汇，过往驱动经济增长的动能逐渐放缓，新冠疫情突如其来的爆发造成企业大规模延期复工和停产，严峻的宏观环境对企业运营提出了新的挑战和要求。在此背景下，短期内制造业企业需要全面进行“战疫”管理以渡过危机、纾困重振，长期来看应熟知如何通过打造差异化能力、降本节支以更好地助力增长。

宏观环境推动 制造业企业 转型升级

经济告别高增长，全方位多层次进入新常态。GDP从2010年的双位数增长逐步放缓到2019年的6.1%，且将在2022年进一步放缓至5.7%（见图1）。中国宏观经济进入全方位多层次的新常态。整体上宏观经济的放缓给制造业企业的需求端带来压力。

图1: 旅游业总收入情况和增长率 (2000-2020)



数据来源: 国家统计局, IMF, 普华永道思略特分析

去杠杆措施对企业现金流管理和财务稳健程度提出更高要求。2018年以来政府开始采取去杠杆的政策组合拳，企业开始主动或被动降低负债、加快资金回笼。前期政策宽松条件下部分企业大量融资，负债扩张较为激进，该模式在去杠杆的背景下无法复制。

贸易战使得关税水平总体上涨、提升企业的成本端压力、增加了市场开放程度并提升了知识产权的保护力度。这意味着过往某些企业所采取的低价、仿制、简单粗放型的发展模式不足以形成企业竞争优势，制造业企业亟需打造差异化的竞争力以期致胜市场。

因此，宏观经济换挡、去杠杆、复杂波折的贸易关系，这些因素使得过去依靠快速规模扩张的跑马圈地式发展模式很难适用当下，制造企业转型升级的需求极为迫切。

疫情凸显 的短期问题及 应对措施

短期之内企业由于复工受阻和需求停滞面临巨大的成本压力和供应链冲击。

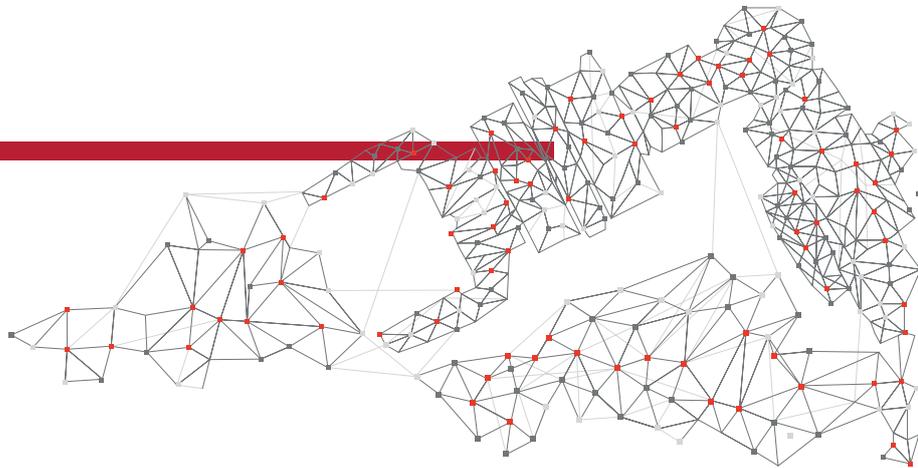
需求停滞使得企业刚性成本支出无法消化，进而对企业的现金储备提出巨大挑战。疫情下，制造业需求端严重下跌。例如，据乘联会的披露，预计2月份全国乘用车市场零售销量同比减少80%同时，制造业企业数额庞大的固定资产等成本支出，短期内呈现巨大的刚性，无法转移和消化，制造业企业的现金储备因而面临巨大挑战。

同时疫情对制造业的供应链安全及连续性产生巨大压力。员工出于感染的担忧，复工积极性不高，叠加道路阻断、复工审批流程复杂等原因，制造业企业复工受阻。根据澎湃新闻和上海市政府联合进行的问卷调查，截止到2月13日，完全没开工的企业占到了将近一半。即使复工的企业，员工的低出勤率以及交通阻断也对供应链的协调一致和产能充分利用带来巨大挑战。且与2003年非典疫情相比，现阶段制造业更显示出产业链的特征，需要全面复工，但目前一个地方的复工都很难。而且这次疫情的影响面达到了全国60%至70%以上，产业链的恢复非常困难。

短期之内，制造业企业在现金流管理、供应链安全和持续性，以及危机公关等方面面临着巨大压力，因而企业需要全面及时的“战疫”措施来应对危机。针对制造业企业疫情下的“战疫”管理，普华永道推出全面的危机管理服务以和企业并肩渡过疫情危机。普华永道提供从设立应急管理中心、业务连续性管理、现金流管理、危机沟通机制与计划，以及后疫情时代的战略规划等从战略到运营到的全方位解决方案，助力企业度过难关实现转型发展。

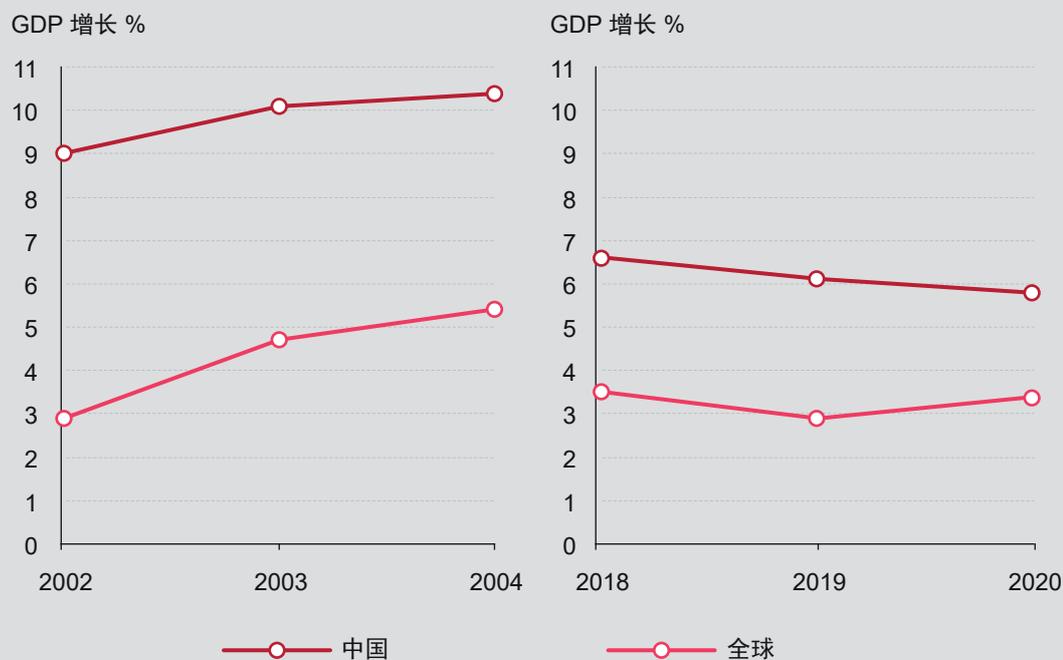


疫情对长期发展的影响，企业需加速转型升级



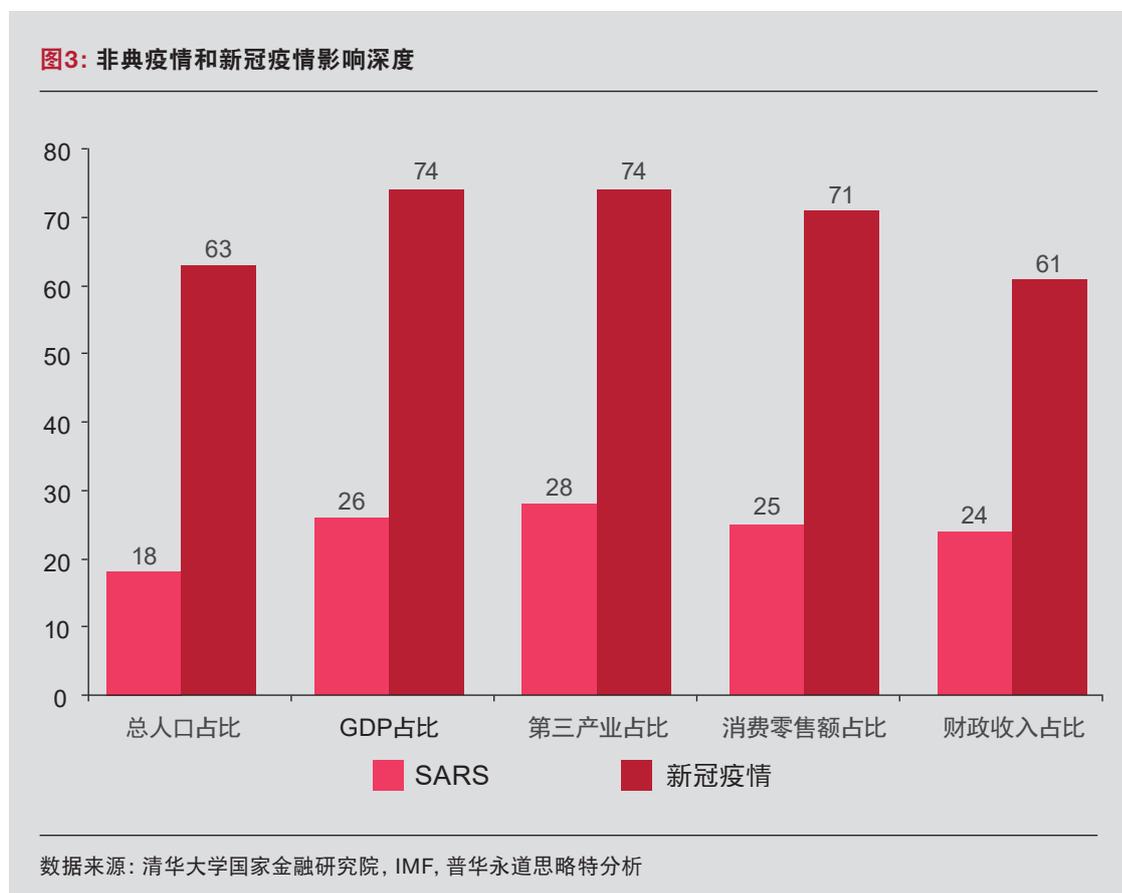
长期来看，疫情冲击之下，经济更有可能走出U型态势，相比非典疫情，宏观经济受新冠疫情的影响程度更深、时间更久。参考2003年非典对经济的影响，2003年第二季度应对非典疫情的措施达到高峰，企业停工的措施被采取。在2003年二季度，第二产业GDP同比较一季度下滑了1.9个百分点。随着疫情的结束，此种负面影响进而消失，第二产业产出水平于2003年三季度完全恢复。但现阶段的发展状态及增速与非典阶段已截然不同。2003年世界经济处于全球性的上升周期，中国也是在上升周期中。所以，2003年非典期间及非典之后，中国经济能够有一个非常迅速的反弹。然而，在今天的环境下，这样的反弹会变得非常困难，因为中国经济发展的整体规模已经不可同日而语，经济周期也有所改变（见图2）。

图2：中国与世界经济增长情况



数据来源：IMF, 普华永道思略特分析

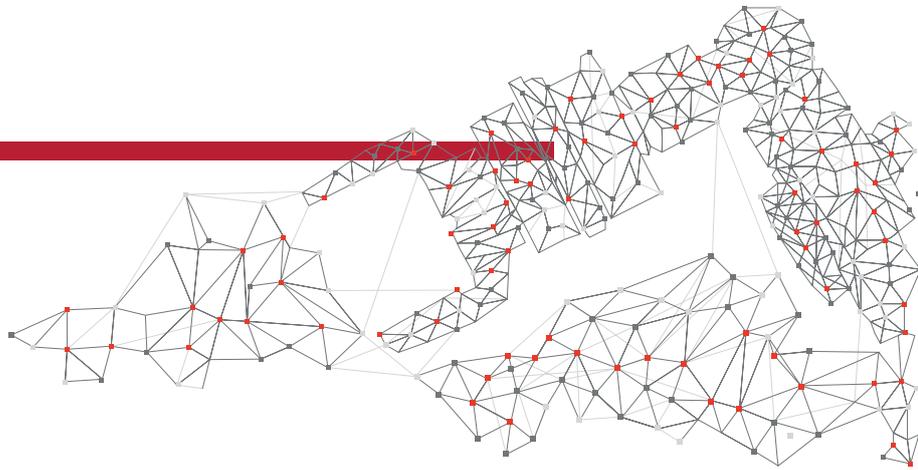
此外，新冠疫情影响深度和区域也大幅超过非典疫情（见图3）。



因而，对比非典前后制造业的V型反转态势，新冠疫情前后制造业更有望走出U型反转态势，危机深度更深，时间也会更长。

疫情对经济造成的下行压力不可避免，制造业企业需要做好全面的过冬准备，但更重要的是，疫情重塑了客户行为和消费者心理，对经济结构带来重要而深远的影响，也提升了企业进行转型升级的迫切性。因而制造企业需要拨云见雾，加快面向未来的转型升级步伐，以迎接低谷之后的曙光。

战略与运营 双管齐下



为实现面向未来的转型升级，制造企业应通过战略和运营两个方面的组合拳来加速实现，探索内生和外延双管齐下的转型升级路径，并在底层打造企业的组织支撑体系。



战略层面

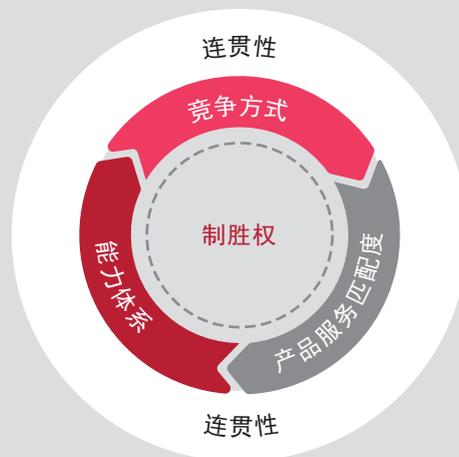
从战略层面而言，企业应重新梳理价值定位并聚焦差异化能力的打造，以期获得战略制胜权；同时应提升供应链迁移以及弹性供应链能力建设的战略重视度，设计出海战略以提升区域覆盖并靠近终端市场

首先，企业应针对外部市场环境所发生的变化，重新梳理并审视目前的价值链定位，调整竞争方式。宏观经济放缓以及疫情的突然爆发已经使制造企业面对的外部环境发生了剧烈变化。因而下游客群的行为和特征、竞争环境也发生剧烈的变迁。制造企业因而首先应该重新对外部环境进行评估和理解，针对性地调整自己的价值链定位和应对竞争的方式。例如海尔智家通过打造COSMOPlat工业互联网平台从传统的家电生产商延伸至定制化、数字化的工业互联网平台构建者，COSMOPlat业务在2018年实现销售收入超过70亿元，海尔智家成功实现了价值链定位的调整以及价值链的延伸。

针对重新梳理过的价值链定位和竞争方式，企业进而需要聚焦差异化能力的打造和建立合理的业务组合体系。不同的差异化能力，它们相互联系、互为补充。选择正确的能力组合是各项能力能否相互配合、企业能否实现差异化、竞争对手能否模仿的关键。同时，企业也应将所提供的产品服务组合和自身的差异化能力进行匹配。

相互配合、体系自治的竞争方式、能力体系和产品服务组合塑造了企业战略上的连贯性，也奠定了成功企业有别于竞争对手的基础，专注于自身擅长领域的公司能够将自身的差异化能力与正确的外部市场定位相结合，并通过业务组合合理化，进一步强化其差异化能力，形成正向循环，建立起宽阔的护城河（见图4）。

图4: 连贯性的战略体系



信息来源: 普华永道思略特分析

以大众汽车为例，顺应汽车行业新四化的大趋势，大众汽车将自身的价值链定位从汽车生产商向共享出行服务提供商迁移。其产品和服务从汽车生产和销售延伸到了提供共享出行服务和打造汽车软件。针对价值链定位的调整，大众汽车也相应进行了能力体系和业务组合的重建，在共享出行业务方面，大众成立Mobility Asia子公司来拓展共享出行业务，在软件能力打造方面，大众规划未来5年内将在全球范围内招聘5000~10000名软件工程师，以在其内部打造一个包罗万象的软件世界。

其次，制造业企业应提升供应链迁移以及弹性供应链能力建设的战略高度。中国劳动力成本上升、2018年中美贸易摩擦、目前的新冠疫情，使得“供应链去中国化”这一观点得到了前所未有的关注，不少企业开始重新评估自己的供应链，希望能减少对于中国的依赖，减低中长期风险敞口。对此企业应首先反思现有运营和管理的地理布局是否符合总体战略定位。供应链迁移和弹性供应链的建设，一方面要从供应链风险分散的角度出发进行谋划，在哪些国家或地区建立供应链能够更充分地分散风险，建立更广泛的供应商池。另外一方面，也要从落地实施的可行性角度去规划，供应链迁移以及弹性供应链能力的规划可以和“一带一路”、互联互通、孟中印缅经济走廊、中巴经济走廊等政府支持企业“走出去”的政策相结合，以增强供应链迁移和弹性能力建设的可落地性。部分制造企业已经先行一步进行海外供应链的布局，例如苹果产业链公司富士康、立讯精密和歌尔声学加快了其在海外建厂的步伐，家居用品企业敏华控股将部分产能迁至越南，同时更多企业考虑将部分供应链迁出中国。

同时，企业应探索出海战略以提升区域覆盖并靠近终端市场。这包括如何选择合适的海外市场并制定进入路径和方式。是否东南亚市场自然而然成为中国企业出海第一站，北美、欧洲、澳新、印度、拉美、俄罗斯等，哪些市场更加符合企业目前的能力体系和产品服务组合。这其中需要企业对市场吸引力和进入可行性进行分析和判断，也应当对自建、收购还是合资等不同的市场进入方式进行合理的评估和路径设计。以长城汽车为例，其第一家自建的海外工厂俄罗斯图拉工厂在2019年6月正式下线汽车。长城汽车选择俄罗斯作为出海的第一站，与中俄全面战略协作伙伴关系的事实密切相关。同时，在选择拓展印度和泰国市场时，长城汽车选择通过收购通用汽车在印度和泰国工厂的方式进行出海而非自建工厂，也是其对印度和泰国市场进入路径进行战略评估的结果。再比如福耀玻璃在美国和俄罗斯建立生产基地，拓展海外业务，从而成为其抵抗国内汽车行业下行周期的有利增长源，在福耀玻璃2019年上半年的财务报表中，其国内市场营收同比下降18.23%，海外市场则实现营收同比增长21.22%，从而成功使福耀玻璃既分散了经营风险，又抵抗了国内汽车行业下行周期带来的营收压力。

“ 运营层面

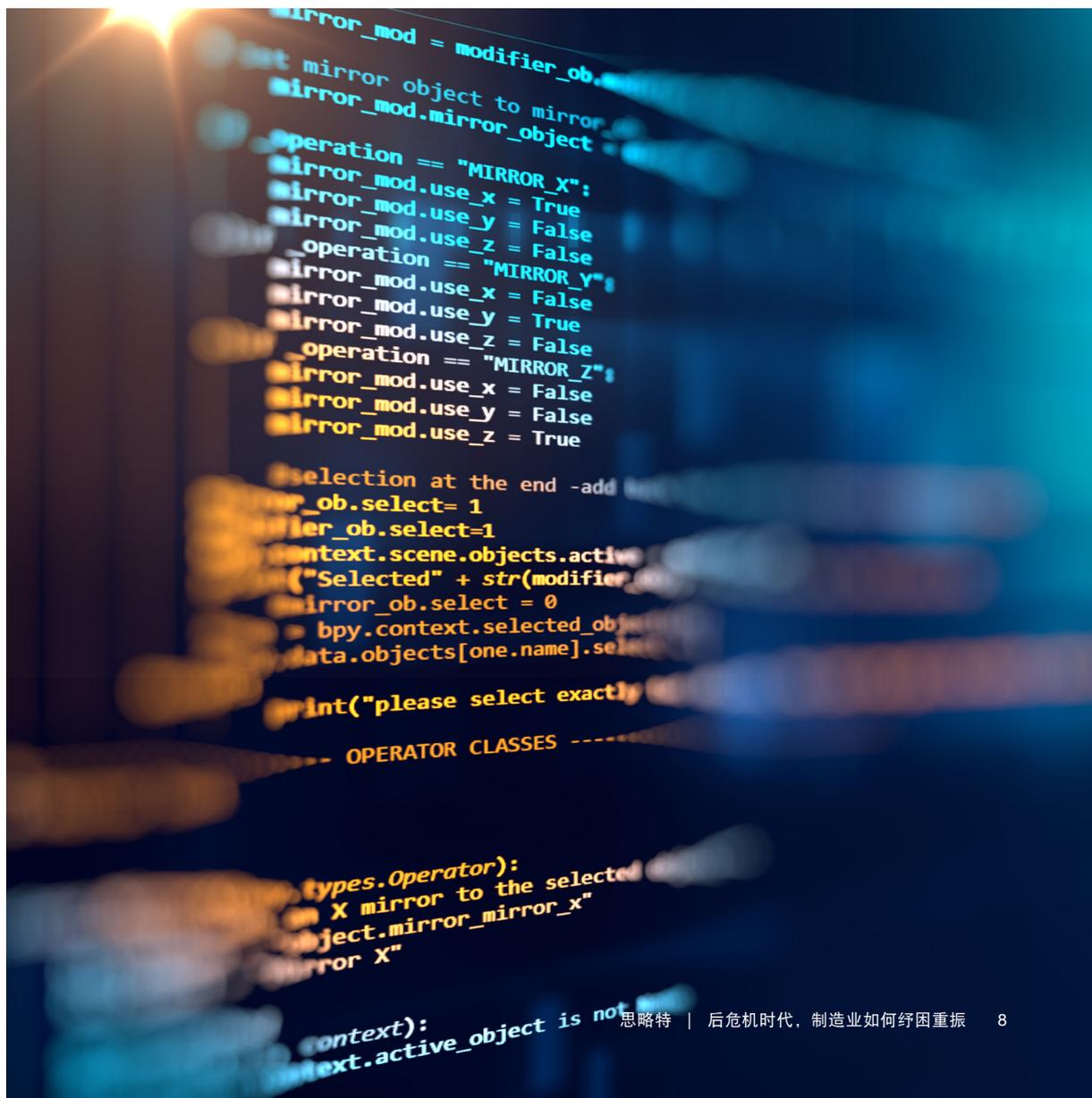
从战略层面而言，企业应重新梳理价值定位并聚焦差异化能力的打造，以期获得战略制胜权；同时应提升供应链迁移以及弹性供应链能力建设的战略重视度，设计出海战略以提升区域覆盖并靠近终端市场

首先，制造业企业应建立数字化愿景，加大加快数字化投入。制造企业应制定清晰的数字化愿景，明确数字化的战略意图，打造数字化支撑能力，吸引数字化人才并制定落地实施的规划。从而进一步提升运营效率、降本节支增效，甚至将数字化打造成新的业务形态。在数字化转型过程中，企业应明确数字化是利用技术来提升质量、加速生产、取代人工干预，从而创造出更多的价值，目标是降本增效或打造新的能力，而不仅仅是将人工流程予以自动化。以中集车辆为例，在其提出“灯塔工厂”打造计划之后，目前其已有4家工厂成功转型为“灯塔工厂”。通过部署物联网设备、模块化的工业设计以及连接两者的信息系统，中集车辆“灯塔工厂”相较于传统工厂，生产效率可提高约66%，物流效率提高约90%。

同时，制造企业可通过技改和自动化投入的方式提升运营效率并控制人工成本。中国的人口红利面临衰退，整体用工成本呈逐年上涨的趋势，不少制造业面临用工荒的情况。且过于依赖人工也会对良品率和生产效率带来不确定性。自动化在这种背景下成为有效地控制成本和提升生产效率的手段和方式。

制造业企业针对生产、业务流程和职能外包进行合理规划。制造企业若提前针对生产供应已有外包解决方案，则可避免供应链在疫情冲击下所受到的影响。同时，部分非核心的业务流程或者职能的外包也可降低成本，提升内部组织效能。外包能够让企业将必须处理却不属于差异化的业务流程转交给具备专业经验的外包服务供应商。同时企业应牢记，只有在流程的业绩可衡量、外部供应商能够对明确制定的目标承担起全部责任的情况下，才能将该流程外包，也只有在此种情况下，外包供应商才能够利用技术平台、流程经验、标准化、持续改善、规模效益等手段提供价值。

同时，疫情和宏观经济的放缓都凸显了现金储备对企业经营安全和持续性的重要性。制造企业须要对经营性现金流、融资性现金流和投资类现金流进行更合理的规划，确保合理的现金储备。措施包括企业应在负债端保持适当负债水平和久期结构，针对极端的风险情境进行压力测试；在支出端合理计划资本性支出和费用化支出的金额和比例；在收入端则对应收账款金额、账期以及坏账计提等秉持审慎的会计和财务实操。



除了提升对现金流管理的专业性，企业也应当针对性地调整成本结构来瘦身健体、保持足够的现金储备。过去被广泛采纳的降低成本的方式主要是一刀切的降低成本，我们认为这种方式可能带来灾难性的后果——作为公司生命线的职能部门严重受损，旨在为未来创新而进行的初期尝试和为长期竞争优势而打造的能力被扼杀。

企业需要围绕差异化的能力进行成本转型，以便能继续在当下和未来开展竞争。高管团队一旦确定企业的差异化能力，下一步就需要仔细考虑哪些方面应该大力削减，哪些方面酌情削减，哪些方面甚至要加大投入（见图5）。

图5: 四种不同能力及相应成本投入



信息来源: 普华永道思略特分析



实现战略意图的支撑体系

针对上述企业在战略和运营两个层面的战略意图，制造企业也可通过在内生和外延双管齐下的方式来达成上述战略目标，而此方式的实现都离不开底层稳健的组织和流程支撑体系

内生型的路径建设更容易融合在企业内部的文化和能力体系之中，但同时也存在所需能力难以构建、耗时过长的弊端，所以如果内生型的路径建设不能及时达成企业的战略意图，制造企业也可以考虑以外延式的并购来获得转型所需要的资源和能力。

企业的组织决定了增长转型、降本节支的成败。在明确差异化能力和相应的成本转型方向后，管理者需进一步对组织和支撑体系进行重新设计与改造，这些决策将直接决定降本潜力、组织变革的深度。其中运营模式的优化和转型管理办公室的设立更是其中的重中之重。

优化运营模式

企业的运营模式界定了各项关键工作在组织的哪个部分完成、组织部门如何构架、人员如何协作。调整运营模式的目标不仅是为了重新界定关键工作的开展地点，从而削减成本，同时也是为了确保新的运营模式为企业战略提供支撑，让差异化能力发挥作用。

设立转型管理办公室

不管是战略层面的价值链定位调整和延伸、出海战略的规划、战略供应链迁移，还是运营层面的数字化能力建设和降本增效，对制造企业而言都是牵一发而动全身的举措，企业需要设立专门的转型管理办公室以及专门的转型管理职位（例如首席数字官、PMO团队等）来进行上述转型升级的管理。



总结

宏观经济放缓以及疫情的催化因素会给制造业企业带来诸多重大且深远的影响。

短期之内，企业的当务之急是尽快渡过危机、纾困重振。对此，普华永道思略特可以协助企业建立应急管理中心，快速评估疫情对业务绩效的潜在影响，并建议可能的解决方案以弥补业务中断所造成的损失。

长远来看，价值链定位的重新梳理、差异化能力的打造、区域战略、成本控制、供应链管理、流程与组织重塑等方面的战略举措刻不容缓，制造业企业唯有苦练内功、时刻保持危机意识、精益管理、瘦身健体、主动变革，方能应对宏观领域变迁带来的挑战。

有关思略特

思略特是一家定位独特的全球战略咨询公司，专注于协助客户成就美好未来：根据客户的差异化优势，为其量身定制战略。

作为普华永道网络的一员，我们一直致力于为客户构建核心成长的致胜体系。我们将远见卓识的洞察与切实的专业技能相结合，帮助客户制定更好、更具变革性的战略，从始至终，一以贯之。

作为全球专业服务网络中的唯一一家规模化的战略咨询团队，思略特结合强大的战略咨询能力与普华永道顶尖的专业人士，为客户制定最合适的战略目标，并指引实现目标必需做出的选择，以及如何正确无误地达成目标。

思略特制定的战略流程，足够强大以助企业捕获无限可能，确保务实并有效地交付。正是这种战略让企业得以顺应今日的变化，重塑未来。思略特助您将战略愿景变为现实。

更多资讯，请浏览：<https://www.strategyand.pwc.com/cn-s/home>

strategy& 思略特

Part of the PwC network

www.strategyand.pwc.com

© 2020 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。文中提及的思略特(Strategy&)系指普华永道全球网络中的管理咨询团队，详情请访问www.strategyand.pwc.com。未经普华永道书名许可，不得全部或部分复制文章内容。免责声明：本文件内容仅作参考之用，不能用于替代专业咨询顾问提供的咨询意见。