



General Business, IBM GCG

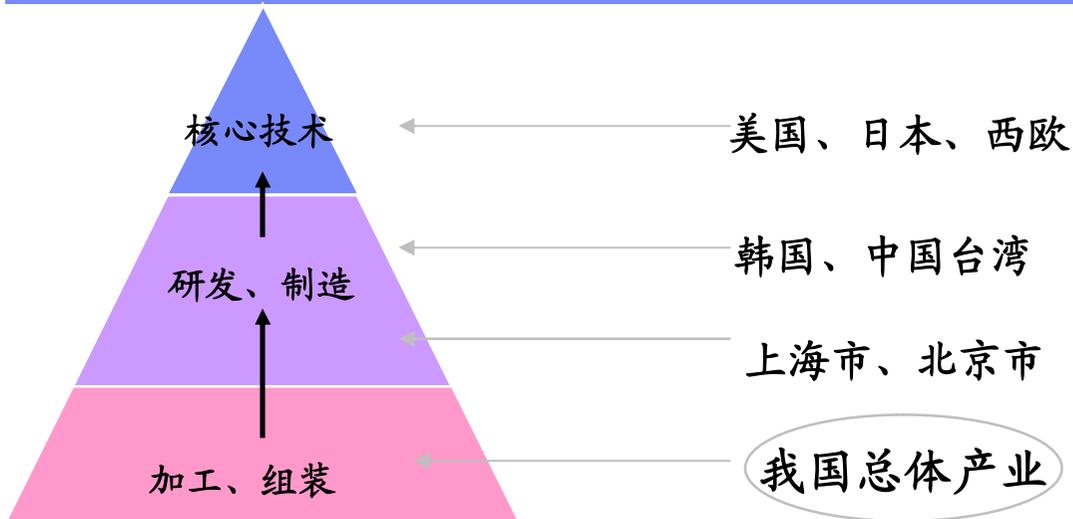
制造业在2009年的发展和挑战

颜楚文
制造业行业经理
IBM 工商企业部

IBM Confidential | 2009

中国制造业的产业地位

产业体系金字塔分布图

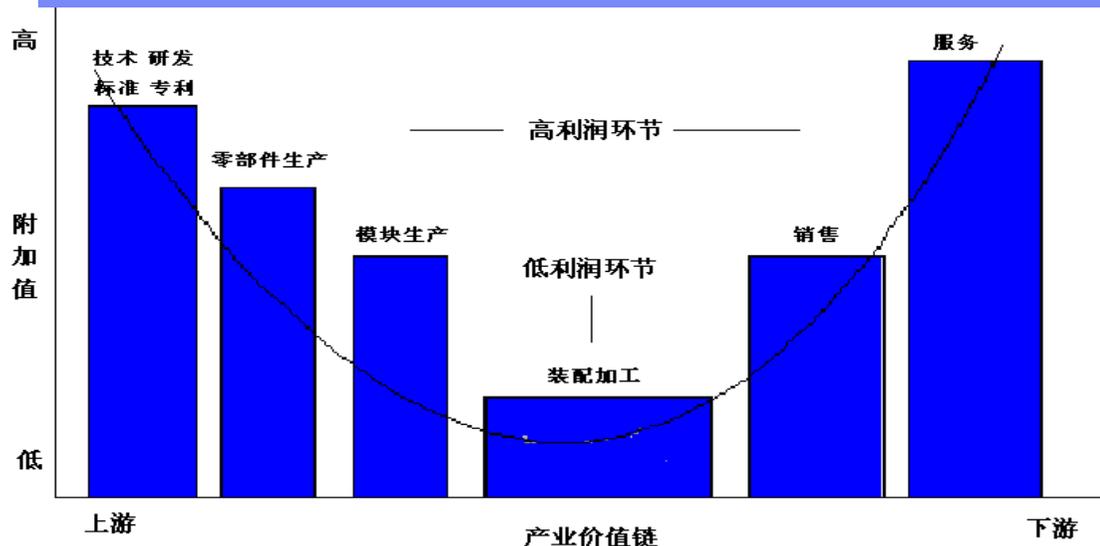


产业体系第一层次：以掌握技术标准和核心技术为标志。

产业体系第二层次：以制造和研发为标志。

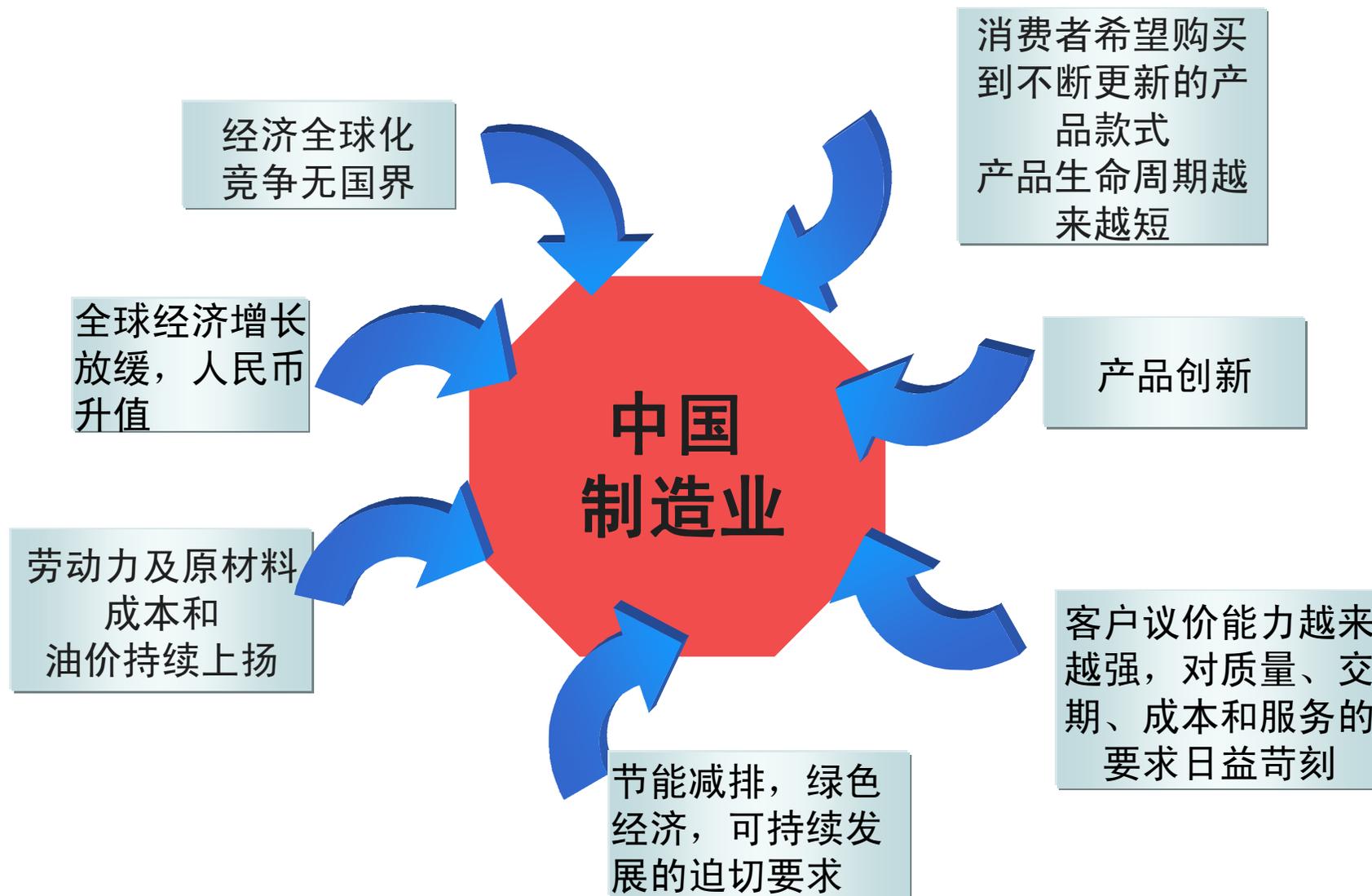
产业体系第三层次：以加工、组装为标志。

产业链利润分布图 - 微笑曲线



产业链自上游到下游的过渡中，其各环节的附加值呈现先降后升的“微笑”曲线，其中附加值最高的是最上游的研发及最下游的销售和售后服务环节，装配、组装等环节则是附加值最低的部分。

寒流奔袭

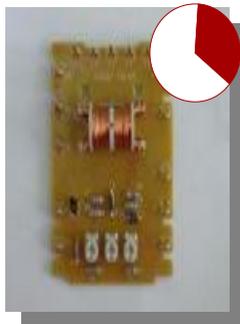


行业生产量大幅下滑

汽车制造业 30%



电子制造业 35%



钢铁制造业 62%



零部件制造业 45%



制药业 20%



有色金属业 52%



Top4 出口省	出口增速下降幅度
广东	8.0%
江苏	22.9%
上海	7.6%
浙江	8.7%

行业(H1)	出口增速下降幅度
机电产品	8.4%
服装及衣着附件	4.8%
手机	28.0%
塑料制品	7.9%
玩具	5.0%

IDC China Oct. 2008

国家政策

§ 4万亿工程 (2008-11-09)

十项 加快、加强、加大措施		亿	受影响行业
一	加快建设保障性安居工程	2,800	机械、工程建筑、钢铁、建材
二	加快农村基础设施建设	3,700	机械、工程建筑、钢铁、建材
三	加快铁路、公路...基础设施建设	18,000	机械、工程建筑、钢铁、建材
四	加强基层医疗卫生服务体系	400	医药
五	加强生态环境建设	3,500	机械、高科技
六	加快自主创新和结构调整	1,600	机械、高科技
七	加快地震灾区灾后重建各项工作	10,000	机械、工程建筑、钢铁、建材
八	提高明年粮食最低收购价格		机械、农业
九	所有行业全面实施增值税转型改革		所有
十	加大金融对经济增长的支持力度		所有 (中小企业)

§ 汽车产业和钢铁产业调整振兴规划 (2009-01-14)

- 加快技术改造，推进自主创新，加大产品结构调整，提高企业效率

§ 家电下乡是应对当前国际金融危机，惠农强农，带动工业生产，促进消费拉动内需的一项重要举措，自2009年2月1日已经在全国全面推广

§ 食品安全 - 品牌强化，降低风险，供应链效率

- 食品生产和加工，食品流通和餐饮服务，食品添加剂的生产经营

§

消费电子行业从“中国制造”向“中国创造”的转型刻不容缓

出口形势十分严峻

- 主要出口地区是欧美，出口下滑严重，订单大幅缩减
- 出口重点转向东欧、南美、非洲等新兴市场，由于购买力有限，影响企业利润率
- 部分出口企业开始转向内销，但存在销售渠道建设、品牌推广等诸多难题

国内市场竞争激烈 竞争格局面临洗牌

- 外资、本土和“山寨”企业共同抢夺国内市场，外销企业加入后，竞争将白热化
- 竞争重点正转向3-5线城市和农村市场
- 中小企业生存环境日趋恶劣，缺乏品牌和核心技术的企业将被淘汰
- 大企业将借机通过低价收购，提高自身的行业垄断度，强化竞争优势

本土企业应抓住机遇 加速国际化进程

- 本土企业可借机在全球范围内优化供应链，整合资源
- 在海外市场拓展中，增强消费者洞察及技术快速融合能力
- 具有富于创意的优质产品是提高国际市场议价能力及抗风险能力的关键

产业机构正在向“中国创造”升级

- 从简单代工向高端设计、原创、品牌升级
- 本土企业具备一定人才和技术积累，可先应用层面上进行产品创新
- 政府出台措施加快自主创新和结构调整，鼓励企业技术改造，给予税收优惠

中国汽车行业市场竞争加剧，经济型、节能型和新能源汽车将成为未来汽车企业竞争的新领域

整车出口影响有限 零部件出口受冲击大

- 整车出口主要地区：俄罗斯、乌克兰、伊朗、非洲和拉美
- 零部件出口主要地区：美国
- 随着危机向海外新兴市场的扩散，出口形势将更严峻

国内需求减缓， 但长远仍有较大空间

- 08年1-8月国内汽车市场销量增幅显著放缓
- 中国人均汽车拥有量虽处于世界中下游，但已超越引发汽车成为生活必需品的最低拥有量门槛
- 政府加大农村基础设施建设，提高农民收入，农用车市场需求将上升

外资企业与本土企业 在中国市场的竞争加剧

- 08年合资公司在中国的市场份额提升，自主品牌市场份额下降
- 外资企业将重点转入中国，加大投资、新产品投放、营销等力度
- 无论外资或本土，品牌强、利润率高的优质企业将胜出

海外市场存在诸多兼并整合机会，本土企业须谨慎

- 全球行业“6+3”格局* 正发生彻底变化，存在大量兼并整合机会
- 缺乏国际化运营经验和能力，本土企业并购时需首先提升自身实力
- 可考虑并购海外的设计公司、零部件公司等，弥补自身薄弱环节

经济型、节能型和新能源 汽车将成为未来发展趋势

- 对经济型、节能型汽车的需求将显著增加
- 为应对能源危机，研发重点开始转向新能源汽车
- 本土企业应充分发挥后发优势，在新的竞争领域抢占先机

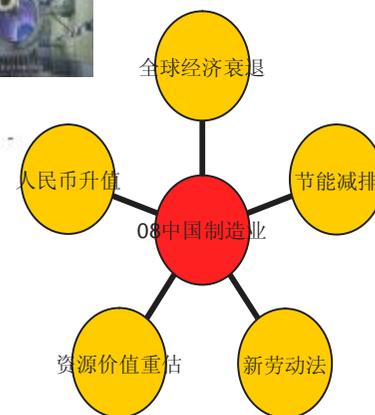
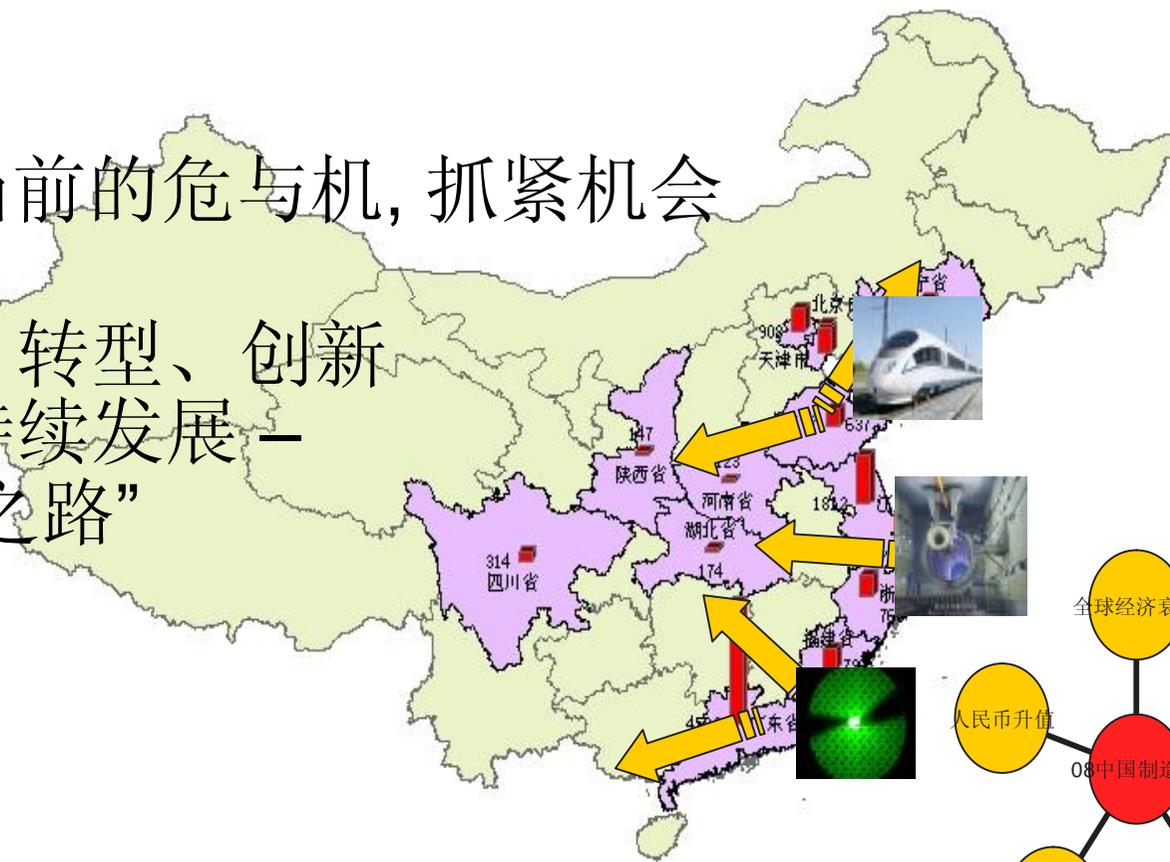
* “6+3”格局是指通用、福特、戴姆勒-克莱斯勒、丰田、大众、雷诺-日产联盟及本田、标致雪铁龙、宝马

制造业产业升级、转型、创新

ü 转移

ü 面对当前的危与机, 抓紧机会

ü 升级、转型、创新
企业持续发展 –
“必由之路”



面对金融危机，传统的以削减开支为主的成本管理方法难以奏效，中国企业必须从提高营运资金效率、实现成本与价值创造的匹配和供应链战略管理等角度出发寻找摆脱困境的出路

金融危机对中国企业影响短期难以消除

金融危机是中国企业运营管理转型的良机

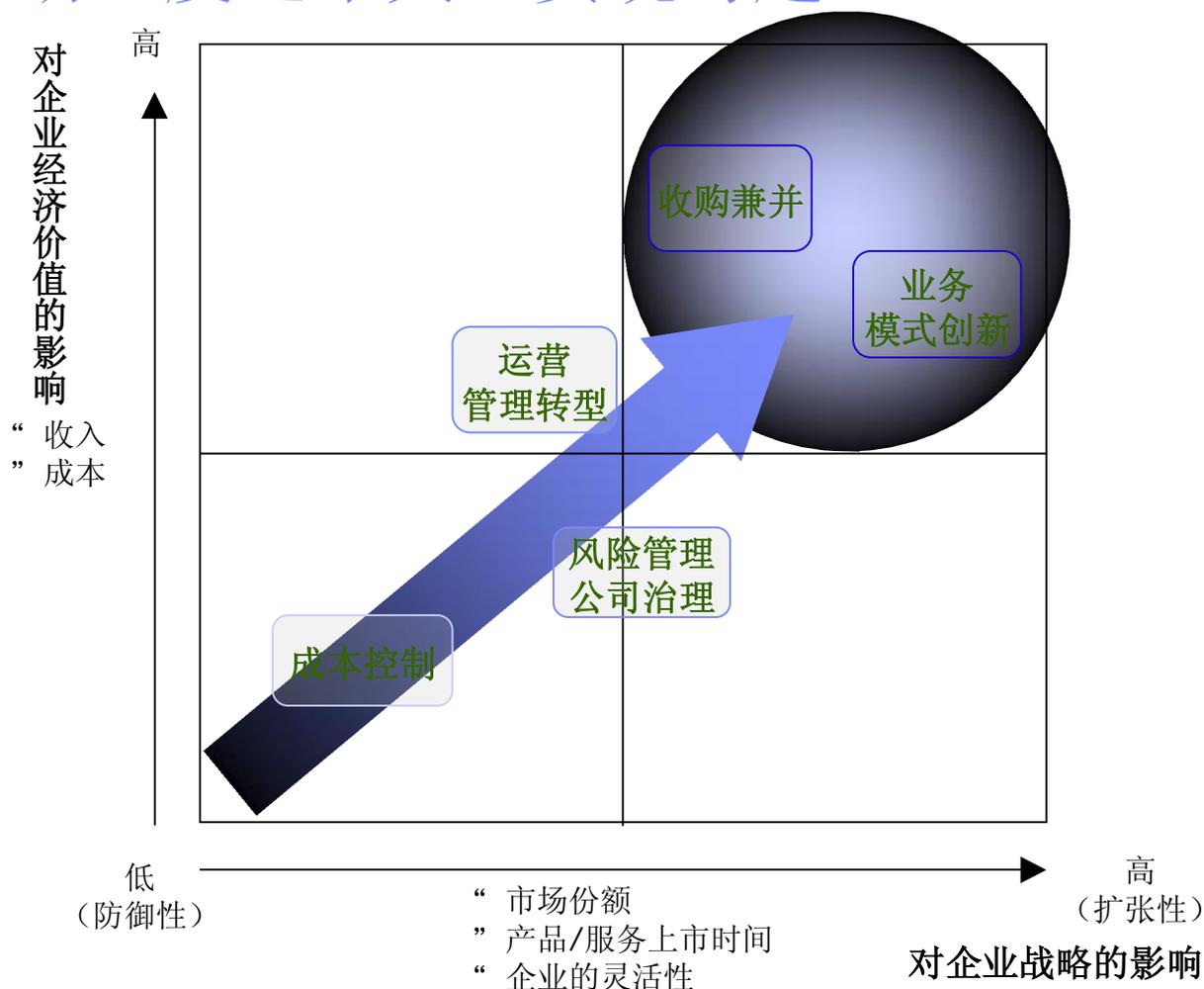
- § 取得信贷和资本的难度增加、成本提高
- § 市场需求不足，运营成本上升、经济效益下滑，影响到企业投资意愿和能力，进而进一步制约消费增长，企业收入增长趋缓
- § 以往既定的供应链管理、合作伙伴和客户关系难以为继
- § 中国企业在原材料和人力方面的低成本优势逐步丧失，继续降低这两方面直接成本的空间有限
- § 运营模式转型是中国企业在金融危机中成功实施成本管理与提高效益的关键
- § 运营模式创新是中国企业从“中国制造”向“中国设计”或“中国创造”转型的基础

“中国企业要苦练内功，加快自主创新，优化产品结构，提升产品质量，增强开拓市场的能力，提高市场竞争力”

— 温家宝

- § 优化资产/业务组合
- § 战略采购与业务外包
- § 供应链管理与整合
- § 流程与技术改进
- § 运营模式优化
- § 组织与治理改善

为迎接金融危机带来的挑战，把握机遇，中国企业需要从企业经济价值和战略重要性两个维度，发现机会领域，择机行动，度过难关，实现跨越



Thank
You