

定锚“L”型经济走势，企业如何在变局中求胜？

strategy& 思略特

strategy&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strategy&能协助您开展复杂、充满风险的变革。strategy&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，使其能够迅速实现既定影响。无论是筹划企业战略，还是谋划企业转型升级，strategy&都能创造您所预期的价值。

strategy&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20.8万名员工，其致力于在审计、税务及咨询领域提供高质量的服务。

业务垂询或了解更多，敬请访问网站：strategyand.pwc.com

“经济增速放缓，结构优化升级”已成为中国经济的“新常态”，这屡屡成为新闻焦点。权威人士近日明确表示，进入新常态的中国经济内外部环境发生改变，运行呈现“L”型走势，并将延续一个阶段，不是一两年能过去的。一方面，中国经济当前面临很多困难和深层次矛盾；另一方面，中国经济潜力大、韧性足。

因此，面对前所未有的复杂局面，无论是本土企业还是跨国公司都要进行再思考，从研发到供应链，再到经销商关系、定价、购买点……行业的方方面面都被小心翼翼地重新审视。每一次选择都举足轻重。

经济复杂性带来的挑战

中国经济曾经以百分比两位数的速度增长，许多企业仅通过进入这个全世界最大的新兴市场便能快速发展，盈利颇丰。然而，如今这种发展增速已不再。中国不断扩大的市场、产品和服务正推动行业进入更加复杂的局面。中国市场的客户需求、增长和服务还不足以缓释衰退的全球贸易和波动的商品价格，因而企业需要强化自身能力。

过去十年间，通过开发新产品和拓展新市场，本土企业和外企在中国实现了业绩增长，新增了一系列产品和服务。撬动业务增长的另一支重要杠杆是销售版图的扩张。

例如，过去两年间，日本休闲服饰零售商优衣库在中国的店面数量几乎翻了一番，从北京、上海等主要城市扩张到包头、西宁等偏远市场，其在中国拥有350家门店。这些扩张共同促成了中国市场前所未有的复杂性。尽管复杂性的表现方式各不相同，但每一种体现都伴随一系列特有的问题（图一）。

要在复杂性管理中做出正确决策，企业需要对市场需求、价值驱动，以及在价格、服务水准和产品多样化的权衡上有明确的认识。掌握了复杂性管理策略，企业便可以基于市场需求、服务模式和增量成本，结合每个细分市场可创造的价值，满足每个细分市场的复杂需求。

中国市场上的本土企业和外企所面临的挑战截然不同。企业增长、股权和加速上市是国内多数企业管理者最为关注的几大要素。数年前，企业年收入增长率常常能达到10%-20%，甚至更高，上述目标的实现也易如反掌；到了最近几年，这种状况不复存在。我们对中国的上市公司进行研究后发现，约90%的企业在2010-2013年间实现收入增长。但同时，有些企业在获利方面却乏善可陈：只有一半的企业获得息税前利润（EBIT），而EBIT得到增长的企业更是不到30%。多数国内企业发现，随着新产品的开发和开拓，日益增加的成本和愈加复杂的局面正成为他们前行道路上的阻碍。

对于大多数在华跨国企业而言，他们已觉察到监管环境对本土竞争者更加有利，这令其在中国的投资困难重重，也使他们在将中国划为战略和运营核心的决策上更加慎重。某些跨国企业在中国商业模式和本土运作上表现突出，但随着消费需求在各个细分市场的打碎重组，这些企业同样需要对其战略进行再审视。消费产品制造商正努力迎合中国旺盛增长的中产阶级和中国市场对高端产品与日俱增的需求，而随着低线城市和发展中内陆城市消费人口的增长，市场也在地理上发生着迁移。各企业终会发现，为应对分裂的需求和地域广阔的市场，他们的供应链不得不更加复杂。拥有更低制造和供应成本的国家日渐增强的竞争能力也使局势更加复杂：将某些产品或产品零件廉价外包的优势，究竟是会带来更多的利润，还是会被海运和延误成本抵消掉呢？

复杂性管理的歧途

复杂性的表现形式不尽相同。在过去，企业采取各种方案进行复杂性管理，提高盈利。然而，复杂性管理方案往往具有较强的特定性，而且都是临时起意。许多时候，企业会在既有系统中增加新的层级，却并不考虑旧的系统是否依然可用。这样缺乏整体规划的处理方式本身就会产生不必要的复杂性。

企业为降低产品和服务的复杂性，最为普遍的做法是将产品和服务供应简化和标准化。但有时，企业删减幅度过大，反而会弄巧成拙。例如，我们对某消费品企业进行研究后发现，通过对其商品采购流程的标准化，可实现可观的成本缩减，并降低复杂性。但是，尽管只通过改进运营便可以提升盈利总额，许多企业还是会错失构建市场优势运营能力的良机——这种运营能力可以使企业以最低成本达到市场所需的复杂性管理水平。

企业随其业务链的拓展、员工和设备的增加——或者说，组织的复杂化，需要引进指标和流程来管理新的优先事项——这些优先事项或许本身也在争夺排位。新添的指标和流程层级往往会增加复杂性，致使企业失去快速应变的能力。更糟的是，多重的需求和流程可能导致组织疲劳和迟滞。

管理者通常以为自己了解客户的需求。然而，若没有对产品多样性、服务层级、消费者期望价位等信息的深度掌握——更为甚者，若是不了解顾客愿意为产品供应能力和多样性支付的附加费用，或是所预期的折扣，那么企业无疑将在细分市场上进退两难。对市场复杂性和不同细分市场可获取的潜在价值进行恰当调查，可使某个细分部分的复杂性有所提升，而其他部分的复杂性下降。上下抵消之后，便形成一个契合市场的商业体，而不是一个无谓繁琐、绊手绊脚的组织。

复杂性管理的解决方案

毫无悬念，没有哪一套单独的方法能做到既可管理复杂性又能增加盈利。较之于降低组织内部的复杂程度，管理者更应致力于实现更

优化的商业模式，在推进企业战略目标的同时，为细分市场划分恰当程度的复杂性。经验证明，企业可以借助三项指导原则来解决这一难题：了解市场、选择最符合自身整体战略的领域、寻求整体的端到端价值链方案。

了解市场

企业需要了解市场对产品特色、货物供应能力和价格上的复杂性需求。更重要的是，企业要摸清市场愿意为上述变量支付的溢价。对于不同市场，消费者的需求是截然不同的。在中国，诸多行业的B2B客户期望更短的交货周期。

明确参与市场，选择与企业整体战略保持一致

复杂性管理是一种战略项目，不应当被草率实施，更不能各自为营，单打独斗。在对市场复杂性层级有了明确的认知之后，企业高管应当对其最为重要的细分市场做出的一系列决策。每一个细分市场都应当确立恰当的服务模式。服务模式和细分市场参与选项将彼此结合，成为市场所需复杂性的关键性决定因素。为了达到适当的平衡，有必要引进一套财务和战略指标来评估不同方案。

寻求整体的端到端价值链方案

企业向其发展战略靠拢的同时，一旦对每一个核心市场的市场需求和参与市场选择有了明确的理解和掌握，便有必要对其端到端的价值链和运营模式进行全面的复审。这是针对包括从产品概念设计、生产制造到评估财务绩效的部门在内的企业内部每一项涉及企业市场价值提案的复审。这种端到端的解决方案应当聚焦于特定目标下的价值链构建，而不是只被用作缓解局势的应急方案。

随着整个企业价值链的重组，具有增值效应的复杂性会随之引入，冗余的复杂性也将有缩减。企业可以通过优化产品组合、生产资本、战略库存点或实施差异化后置等方式来控制复杂性，减少营运资金。然而，最重要的一点是要在执行这些策略的过程中采取端到端的解决方案（图二）。

企业需要采取合适的运营模式，协助其在适当的层级做出适当的变化，将这些“改变”制度化，并使之具备可持续性。要系统化地对新价值链进行管理，或许需要引入新的流程，甚至新的机构部门。在企业通过开发新产品、拓展新市场来寻求增长之时，复杂性也不可避免地伴随而来。优势企业做出正确的战略决策，增加和管理必要的复杂性，并移除不能带来价值的复杂性。

在复杂性管理方面表现突出的企业往往能根据市场现状构建能力，并设定出契合其整体战略的端到端解决方案。企业要在中国经济新常态下斩获先机，就意味着要建立能够达到市场所需的复杂性管理水平，并能灵活增加、筛减和管理可创造价值的复杂性的商业模式。这需要企业深刻理解中国市场要求，在面向中国战略的指导下共同努力，确立整体价值链的管理方法，以及以创造价值和抢占市场为目的的特定运营模式。企业若能做好上述诸项，便可在竞争中占据重要优势。

图一：不同行业中企业复杂性的案例

公司类型	驱动因素	复杂性类型	影响
工程塑料	· 应用区分 · 服务层级	· SKU扩张 · 仓库网络纷乱繁琐	· 生产效率降低 · 服务成本增高
工程机械	· 当地市场特定需求 · 行业周期	· 产品配置复杂 · 服务层级设定复杂，互不统一	· 营运资金生产力低下 · 利润较低，订单流失
耐用消费品	· 低成本国家采购成本的优化	· 低成本国家数目众多的供应商 · 过长的研发时间引发不必要的样机开发	· 成本能见度降低 · 利润过低 · 日益精明的竞争者带来的价格侵蚀
建筑材料	· 差异化的渠道战略	· 品种多样化 · 相似产品价格点多样化	· 产品组合不尽人意

图二：端到端价值链和复杂性管理层级示例

