



### 应对“中国式产能过剩”要打组合拳

张菜琼

目前，发达经济体深陷债务泥潭，外部需求疲弱，而内需又迟迟未见启动。因此，这对当前的特点，必须从外需、内需、结构性改革能多方面入手。

#### 推进深层次改革，加快启动内需

我国“产能过剩”问题的解决除了通过企业破产、并购和重组等压缩生产能力的方式来实现外，还应通过产业结构调整、升级和刺激国内消费等调整生产能力和扩大需求的方式来实现。一方面，要加快淘汰一部分落后生产和落后产能，促进行业结构调整优化和整体竞争力的提升，在低谷中为下一轮发展夯实基础。同时，要努力稳定萎缩的市场需求，使行业先进生产产能能够生存。

另一方面，发展内需，关键是要提高居民收入和购买能力。投资是为最终消费需求服务的，投资容量最终决定于消费容量。正确处理投资与消费的关系，扭转最终消费率低的现象，提高居民收入水平，同时调整投资结构，引导投资向为扩大居民消费方向发展，才能从根本上解决产能过剩问题。要通过调节收入分配，增加居民收入，鼓励居民消费，可以用消费增长来填补出口下降带来的需求空缺。

#### 加快产业资本“出海”化解过剩产能

美日的经验给中国提供了很大的启示，让我们把治理产能过剩放在更为广阔的视野中。从全球看，由于不同国家资源禀赋、经济发展阶段、生产力发展水平差别巨大，某些行业的产能在一国可能显著过剩，但从某一国际区域来看并不过剩。比如我国2009年产磷肥1386万吨，过剩无疑，但由于越南、菲律宾等产水稻的国家缺乏磷矿资源，而中国出口又存在成本优势，这样将中国及东南亚、南亚作为一个整体来看，磷肥产能并无过剩。如果从上述视野来审视当前产能过剩问题，就能够将我们目前认定的产能过剩行业进一步细分，并能更客观、科学地寻求解决产能过剩的新途径和可能性。毫无疑问，当前中国调整制造业结构、淘汰落后产能，加快产业整体升级在必然。每次大危机都是一次重新“洗牌”的过程，未来在全球产业格局调整过程中，将按照国际分工价值链引起产业布局的重新分布优化。中国要实现在国际分工体系中“低位保持、中位扩张和高位渗透”的目标。从时间周期看，中国的“产能过剩”问题很难在短期内有所缓解，因此，积极主动的创造外需，加快中国产业资本走出去，积极推进“产能输出”战略，不仅可以缓解内部供需矛盾，也必将为中国的全球化发展带来更大的收益。

(作者系管理科学与工程博士，经济学博士后。国家信息中心副研究员。)

### 策划词 | CEHUACI

京东商城 CEO 刘强东在最近几次内部或对外公开演讲，都在推广一套“倒三角”管理模型，这套模型里包括团队、物流、成本、效率等关键词，唯一缺失的是毛利，这也是刘强东要强调的核心“毛利并非京东的考核 KPI”。

刘强东



# 刘强东：卖力推广“倒三角”管理模型

稿件撰写 崔西

在不久前中国人民大学的演讲中，刘强东第三次描述了这套模型，此前关于这套模型的倒三角图形已经在微博中流传，虽然京东现金、模式、成本等方面做法存在争议，但观察一个企业运转的逻辑，相信不同的角度能看出不同的问题价值。

## 倒三角形管理模型

如图所示，刘强东将整个倒三角形分为四个横向，最底层是“团队”，倒数第二层是“物流系统、IT系统及财务系统”，倒数第三层是“成本和效率”，最上面一层是“产品、价格和服务”，这四部分对京东的意义分别是基础、供应链、关键KPI 以及用户体验。

在这个倒三角形管理模型中，只有最上面一层，也就是产品、价格和服务，是面向用户的，用户可以直接看到，但下面的三层则处于“无形”状态，这部分在内部相应的分工则是，CHO 负责团队，COO (沈皓瑜)负责物流，CTO(王亚卿)负责 IT 系统，CFO(陈生强)负责财务系统。

那在这个系统中 CEO 刘强东是什么角色?按照刘强东的说法，目前京东员工已经从 11 年前的 30 人，到了今天的约 27500 人，年底更是要达到 4 万人规模，所以他的职责就是“让京东每个员工、每个组织体系都不脱离这个倒三角模型”。

至于毛利?这个不是京东模型系统的关键词，刘强东关于这方面的言论是：虽然会因不赚钱而羞愧，但也不愿愚蠢地在不赚钱的时候赚钱。他认为这套模型能够解决 99% 的疑问，而且无论用户、投资人甚至全天下都进行质疑，京东也不会改变这个战略。

## 基础层：团队

刘强东的逻辑是，在中国做企业有四种模式，一是官二代，二是富二代，三是有专利技术，四是什么都没有。而事实上民营创业企业中，更多的是第四种类型，京东也是如此，这个时候如何活?未来在社会上能够靠谁?只有团队。

这里面举的例子是蓝色巨人 IBM，早在 1994 年时，中关村卖一台 IBM 净利润就能达到 15000 元，那是电脑暴利时代，但是时代变迁到了今天，众多硬件企业纷纷倒下，但 IBM 转型软件服务依然活着。刘强东认为关键因素就是 IBM 团队在市场变化时，敢于变化并且跟得上



## 背景延伸 | Bei Jing

### 京东为何敢打价格战?

刘强东将“产品、价格和服务”这三项统称为电商用户体验，用户是在这个基础上进行支撑，消费者只会通过这三项对京东进行感知，他们看不到其他京东的系统。“我们坚持认为，只要成本足够低，可以保持长期持续的低价，这也就是京东的用户体验。”

2007 年京东曾做过市场调研，消费者选择电商的第一个因素是价格，第二是产品，第三是便利性。而到了 2011 年京东再做这样的调研时，发现“产品”变成第一位，也就是需要有“正品质量”保证。价格方面依然重要，但是对于那些只图便宜、忠诚度不高的用户来说，京东选择的是放弃。

“我可以告诉大家，千万不要在这样的用户身上耗时间，不要因此痛苦和遗憾，在世界任何一个地方，都会有 1% 的用户，可能为了省 1 块钱多跑两公里，这样的客户是你们想要的吗?其实任何商家都不需要。虽然价格很重要，但价格绝不是决定一切用户体验的东西。”刘强东说。

打价格战是京东的传统，虽然今年上半年京东销售增速超过 120%，但刘强东称价格战“打 80 年也要继续打下去”，他还要一边打价格战一边降低成本。

变化。回归到京东，刘强东则相信没有任何一个员工有能力把京东带向失败，“只有我一个人有这个能力”。如果失败，“一定是京东团队出问题，而其中 99% 是我出问题，是公司 CEO 不行”。

为了打造一个优秀团队，刘强东希望用一种“洗脑”的方式。比如灌注京东的文化，比如送去各种培训，比如目前京东有 6 人在各高校 EMBA 读研。刘强东认为，一个员工进入京东后，能够得到最好的培训，如果能够适应京东文化，并且在京东发展很好，对社会是一个人才。

## 供应链层：IT、物流及财务

在打造一个优秀团队后，京东会用团队去打造三个核心系统。

第一是 IT 信息系统。说起 IT 刘强东先回忆起，在人大读社会学专业的他为何会学编程好追女生、好找工作。目前京东发展了 14 年，刘强东称这其中的任何一笔业务、工资、账款都能查到。

即使刘强东对自己的 IT 系统很有信心，但大促销时经常会宕机确是不争的事实。刘强东将这些归结为贷款问题，也就是企业成本问题，而今年 618 促销京东就将时间分摊到一个月，流量也相应分摊。

刘强东表示，京东已经大幅提升硬件和宽带投入，今年服务器数量达到 8000 台，目前每个产品或者人员的管理，包括采购、财务、市场每个员工的操作，每个货品从预测、交给消费者到一年之后的售后服务，京东都能够通过技术进行管理。

目前信息系统这部分由 CTO 王亚卿负责，王亚卿曾是 Oracle 全球副总裁，今年初空降京东。

第二是物流系统。2007 年初京东完成第一笔 1000 万美元融资，当时刘强东说最大的用途是投资物流。那时电商才刚刚起步，即使是京东也不算是一个多大的公司，刘强东回应当时许多人说他“疯了”，原因是“互联网企业怎么能做物流，那是简单的体力劳动，还会给企业背上包袱”。

5 年后刘强东给出了答案，抢时间。

刘强东认为，现代物流管理是一门知识性、技术性非常强的行业，门槛非常高，其中很关键一点就是时间门槛。比如现在做得很好的顺丰，已经有 14 万名员工，成为行业标杆。那如果现在在一个企业有 1000 亿，一年之内的时间，同样就能打造

一个顺丰吗?

绝对不可能。刘强东说，因为很难在一年内招到 14 万名员工、对他们进行培训、并保证最好的体验。而这段时间门槛与是否是官二代、富二代无关，没有 3-5 年时间谁都做不起来，而当别人花费 3-5 年时间追赶的时候，已经领先的企业又获得了发展时间，再次把追赶者甩掉。

因此这几年一共融到的 15 亿美元，在刘强东眼里“根本不算什么”，因为这并不是一个门槛，目前不管是中国互联网企业还是传统企业，不少账上有好几百亿元现金流。而物流方面，刘强东认为如果需要打造一个全国的物流配送网络，任何一家企业都需要最少 5 年的时间。

根据京东商城去年底披露的数据，其已经实现 177 个城市配送，自有物流配送比例占到 70%，今年自配城市将增至 350 座，并将开始接受外部快递订单，目前每天接受来自第三方包裹量为 6 万余个，物流平台计划于 9 月初正是对外开放。

第三是财务系统。对于经常被质疑现金流、或者时不时传出要 IPO 的京东来说，财务系统也格外重要。

刘强东此前曾在回应当当网 CEO 李国庆质疑时，暗示京东账面上的现金大于 60 亿元。刘强东在这次演讲中，也坦言了现金流的重要性，他以黄光裕举例，“其实黄光裕真正拥有的，不在于他赚了多少钱，而是他的现金流，他在房地产、金融方面都做得非常大，这些远远比电器赚钱。”

刘强东认为，一家零售企业，如果能够让现金流合理、稳定并且有小的收益，就能够减少压力赚取利润，在价格竞争中得到先机。

财务系统在京东由 CFO 陈强生负责，陈强生于 2007 年 4 月加入京东，历任财务总监、财务副总裁职务。

## 关键 KPI：成本和效率

上述物流、IT 系统和财务是否有效?京东拿什么进行考核，刘强东表示，前两项都是中国科学院相关院所攻关完成，而第三项则由河南科隆集团独立自主研发。

科隆集团董事长程清丰在接受记者采访时说：“为节省舱体空间，蓄电池必须外置使用，要承受超过 700 个大气压的压力，在高温下充电、低温下放电，还要面临倾斜、摇摆等特定条件，挑战前所未有。”

程清丰介绍，此前，“蛟龙”号载人潜水器先后进行 3000 米、5000 米海试取得成功，所采用的耐压电池，同样全部由该公司自主研发提供。

要考虑的有几方面：第一，和同行相比，信息、物流和财务系统，成本能不能低于行业平均数，能不能低于主要竞争对手。第二，上述三个系统的效率是不是能够更高。因为投入 1 元钱，运转速度越快回报越多。

其中效率的关键之处在于，效率跟所有财务指标都关联，效率也和资金周转率、产品风险等相对应。账上的现金流越多，就可以做更多的投资，赚取更多利润。

如何节省成本?刘强东认为有许多因素，如市场、人力成本、固定资产、物流等之中，唯一可以去降低的只有物流，而即使降低物流成本也不会影响公司健康度，因此电商成本的比拼，也就是物流成本的比拼。

刘强东透露了一组物流成本节省的数字：比行业降低 32%-40%，也就是每个包裹 67-8 元之间，目前京东每天至少 4 万包裹，一天就是 200-300 万元，一年就是十几个亿。

如何提高运转效率?根据此前流传出来的京东 2011 年数据，其应付账期是 38 天，存货周转是 35 天。根据国美、苏宁公开的财务数据，其库存周转率大概为 45-60 天，而当当 3C 类库存周转率为 180 天，日用百货方面则是 50-60 天，这意味着在同样的价格下，京东可以向供货商少 30 天账期，提高了资金运转效率。

西部当选 雄厚资金 CCI 成功千万里 融资零距离 雄厚资金支持各类项目融资借款，两百万起贷，可免抵押，个人、企业不限，地域不限，手续简单，审批快，利率低，放款迅速。电话：028-68000368

[上接 A1 版]

## 蛟龙入海 科隆给力

### 河南科隆集团造出全球最大容量潜水器蓄电池

2003 年 7 月，河南新大行电源有限公司与中船重工 702 研究所签订了《耐压锌银蓄电池研制》专题任务合同书，成立了攻关组，先后进行了耐压结构、耐压绝缘油选择、负极物质析气控制等一系列的设计和改组攻关。成功地通过采用开放式、内外压力平衡的充油压力补偿结构，使锌银电池具备了在 7000 米水深环境下工作的能力。

通过新型结构的隔板和气帽，提高了电池在水下工况中使用时的绝缘性；通过有效地改进活性物质配方，控制了锌银电池使用过程中气体的析出，他们所研制的产品全面达到了研制任务书的要求。

据介绍，作为“蛟龙”号主动力电源、辅助动力电源、应急救援电源的深海耐压锌银系列电池，具有重量轻、析气量少的特点，容量超过 110 千瓦时，是目前世界上容量最大的潜水器蓄电池。而日本的潜水器蓄电池最大容量为 86 千瓦时，美国、法国的仅为 40 千瓦时至 50 千瓦时。

## 独立完成，“蛟龙”号在三个方面拥有国际领先技术

“蛟龙”号总设计师徐芑南表示，相比国际上现有的大深度载人潜水器，“蛟龙”号在三个方面国际拥有领先的技术：稳定的贴近海底自动巡航能力、精确的悬停定位能力、高速数字化水声通信和完全由我国自主研发的充油锌银蓄电池。

让全体科隆人值得骄傲和自豪的是，前两项都是中国科学院相关院所攻关完成，而第三项则由河南科隆集团独立自主研发。

程清丰介绍，此前，“蛟龙”号载人潜水器先后进行 3000 米、5000 米海试取得成功，所采用的耐压电池，同样全部由该公司自主研发提供。

[上接 A1 版]

## 三一管理：嫉“慢”如“仇”

别急。短短 5 个月，他就以欧洲人习惯的方式重新制定了产品目录，与一些合作伙伴签署了合约，包括代理人 and 合资公司等。为提高发货效率，三一重工还创建了两个物流中心。

这也是三一重工管理的一项重要机制，就是迅速地从错误中学习，并采取纠正措施。而且员工在犯错后，如果表明自己能够迅速地找到解决和纠正问题的办法，就能免受严厉处罚。

在三一的企业文化中，有两句精辟警句颇有深意：“直抒胸臆，张扬个性；宽容失误，避免重错。”比如，主管研发的三一重工执行总裁易小刚认为：“创新，就是一种精神，是一种文化，是一种变革。”他还在许多场合表示，创新需要“胆大包天”，要“异想天开”。在三一集团各研究院，技术创新中的风险和可能发生的失败都被给予理性对待，“宽容失败，不讳重错”也被认为是“三一式创新”的要义。

早餐会上的“折磨”，是以一句呐喊结束的。所有人起立，立正，跟随梁稳根喊一声：品质改变世界！实际上，这种几近偏执的做法，正是三一的第一文化。