

遭遇集体“滑铁卢” 日系家电三巨头寻翻身之路

[详见 B2《主题策划》]



曾经的“听风者”，面对这一轮持续久、烈度强、层次深、应对难的经济调整陷入失聪的风险。高增长时代已然远去，“转型”这个老话题从未像今天这样现实而迫切。外界都在看，在告别“高速增长时代”后的“中速增长时代”，标杆企业如何适应新的生存法则。

制造业“寒冬” 标杆企业“自我拯救”在行动

管理论坛 | Guanli Luntan

中国制造企业规模制胜时代走向终结

钟企

2008年中国已开始推动经济转型，却因金融危机而中断，现在重新回到转型的轨道上。4年前，中国经济调整主要是几个方面，一是解决12个部门的产能过剩问题；二是解决工业产品的增加值低端问题。但转变经济增长方式是有代价的，只要是转方式，就意味着对现有的经济结构进行调整，经济增速就会下滑。

如今，4万亿投资所造成的后遗症尚未散去，钢铁、工程机械、造船等行业的产能依旧过剩，再来一次大规模经济刺激的可能性几乎为零。

事实上，即便抛开宏观经济增长放缓的大势，中国优秀制造企业靠规模制胜的时代也已走向终结。过去几年，实业身负多座大山，而且越来越沉重。

税收是第一道重负。如果加上各种收费，实际综合税负已经超过30%。沙钢1元的利润，就要缴3元的税，“中国钢铁真正好的企业才能产生一点浮盈，多半企业产生亏损。”

再者是产能过剩。目前，麦肯锡从客户方面获得反馈，企业已非单纯受到国内和国际需求萎缩影响，更多是陷入结构性挑战，持续的产能过剩造成很大压力。以钢铁业为例，粗钢产能已达9亿吨，而需求在7亿吨左右。

劳动力成本、融资成本持续增加。2011年人口普查显示，中国总劳动人口在2012年达到顶峰后将开始负增长，用工荒早已从珠三角、长三角蔓延到内地，甚至在河南、安徽等劳动力大省能看到整条街的饭店都在招收洗碗工。至于融资成本，尽管国家规定贷款利率可以下浮，可有几个下浮的？

压力论不过都是老调重弹，在经济整体上行时，尚是可以平抑的成本，一旦宏观经济增速下降一个百分点，位于神经末梢的企业就会有刺骨之痛。



袁祥德 马吉英

中国制造业的肃杀图景

中国制造业的代表公司怎样看当下形势？几句话刻出了一片肃杀图景。

2012年上半年，中国GDP增长首次跌破8%心理关口，降至十年来最低点，而在微观层面，几乎所有制造业企业都步入低增长或者负增长，所受冲击远超GDP的下滑幅度，钢铁、工程机械、造船等基础行业尤甚。

看看那些曾经风光无限的庞大物们：中国最大的民营造船企业熔盛重工7月底发布盈利预警，股价下跌19%；中国最大的挖掘机制造商三一重工将其年度销量增长预期从40%下调至10%；中国最大的电信设备制造商华为报告其上半年营业利润下滑22%；中国最大的集装箱生产及多元化企业中集集团发布预警称上半年净利润同比下降55%-75%。

刘兴亮

做还是不做？这是个问题。这样做，还是那样做？更是个问题。无论是对于准备创业的年轻人，或是闯荡已久的老江湖，产业的风云际会固然澎湃成就事业的热血，而关键时刻的取舍则如同生死与爱情一般的永恒话题，考验着企业家的志向与心力。

回溯12年前，李彦宏放弃美国绿卡高薪，回国创立百度，彼时国内搜索引擎市场强敌林立，Google、雅虎等巨头也刚刚开始占领中国市场。

做百度让搜索引擎行业从无人问津到炙手可热，如今保持中国搜索引擎80%上下的市场份额，作为公司的创始人和掌舵人，李彦宏的每一次抉择总看来波澜不惊，却常常一语成谶。“一个人最重要的能力是判断力”，在为数不多的对外讲话中，李彦宏提到了这句话，或许从以下几个方面，能对李彦宏“判断的艺术”一窥究竟。

第一，足够的了解与热爱。“对一切来说，只有热爱才是最好的教师，它远远超过责任感。”爱因斯坦曾如是说。扎实的行业知识和经年不变的热爱，是下判断的基础。李彦宏自考入北大至今25年，从未减少对搜索引擎的热情。大学期间，图书情报学专业的李彦宏自学计算机专业课程的同时，

对中国制造业领袖们而言，并非第一次接受周期的洗礼，可这一次有所不同。首先持续久。“过去我知道冬天过去之后肯定是春天，但今年却不知道冬天有多长。”江苏沙钢集团董事局主席沈文荣告诉记者，钢铁行业面临着前所未有的困境，且看不到短期内复苏的希望。

再者烈度强。被誉为最具民营企业活力和行业竞争力的三一集团，多年平均增速68%，即使是金融危机的2008年业绩增幅仍达到50%。但是，今年上半年，三一仅实现了5%的缓慢增长，并爆出大规模裁员的消息。

“三一这样的企业增速下降都如此剧烈，可以想象装备制造行业所受到的重创。”一位工程机械行业人士告诉记者。一直以来，三一都是工程机械行业的代表，它超越常规的发展历程，成为中国制造业不再仅仅依靠低价也能在全球崛起的样本。

在过去30年中享受了粗放式增长红

利

利的中国制造企业，正陷入神话褪色的窘境。实际上，自2006年以来，关于中国制造业需要转型的呼声就不绝于耳，而到今日，骆驼背上的最后一根稻草正从天空飘落，转型，这个毫无新鲜感的说法，变得现实而迫切。

“中速增长时代”

外界都在看，在告别“高速增长时代”后的“中速增长时代”，标杆如何适应新的生存法则。

(下转 A2 版)

第二，每一个行业的信息都值得留意。

传递价值 成就你我

芙蓉王 文化头条新闻

湖南芙蓉王文化传播有限公司

1991年，刚刚从北大毕业的李彦宏留学签证被拒，但他依然不改变出国攻读计算机专业硕士的想法，临时做了半年为企业追踪广告效果的问卷调查员，挨家挨户分发问卷，并进一步帮助企业分析广告效果。很多年以后，李彦宏回想，这段看上去和搜索引擎不搭边的工作，却启发了他对企业营销效果的理解，甚至对后来创立百度，创立搜索引擎营销模式起到了很大帮助。李彦宏认为，碰到不熟悉的行业领域，认真听，认真体会，可以学到很多东西，兴许当时不觉得，但后来可能成为一笔意外的收获，“说者无心听者有意，大脑和身体一样需要不断锻炼”。

第三，追逐短期利益最可能导致判断失误。“一个经过独立思考而坚持错误观点的人比一个不假思索而接受正确观点的人更值得肯定”，细细看来，李彦宏对百度发展的很多判断，在当时都显得很反传统、非主流。1999-2003年，门户网站、网络游戏、SP公司等各种互联网增值业务十分火热，很多互联网公司纷纷投身进入这股快速捞钱的潮流中，曾有人给李彦宏投资让百度做无线增值业务却遭拒绝。几年过后，中国互联网用户猛然增加到3亿，百度成功超越了谷歌成为中文搜索第一品牌，而那些在无线增值业务叱咤风云时蜂拥而上的人们，早已偃旗息鼓。

(下转 A2 版)

要闻 | YAO WEN

全国清查事业单位公车

继此前清理党政机关违规公车之后，2012年，财政部发文，要求对全国范围内的事业单位公车进行一次大摸底，包括公车的数量、排量、价格、用途、费用等都将一一统计清楚。此次清查的方式主要依靠各级事业单位的自查。

(新京报)

国内一次性投资 最大氧化铝项目被责令停产

8月20日，国家环境保护部公布了对广西华银铝业有限公司（下称华银铝业）的行政处罚决定书，责令华银铝业年产160万吨氧化铝项目一期工程停止生产。华银氧化铝一期工程是目前我国一次性投资最大、一次性建设生产规模最大的氧化铝项目，是建国以来广西获国家批准建设的最大工业项目。

(财新网)

薄谷开来一审被判处死缓

8月20日，安徽省合肥市中级人民法院对被告人薄谷开来、张晓军故意杀人案作出一审判决，认定薄谷开来犯故意杀人罪，判处死刑，缓期二年执行，剥夺政治权利终身；张晓军犯故意杀人罪，判处有期徒刑九年。薄谷开来和张晓军当庭表示不上诉。

(新华网)

准入条件发布 轮胎业整合加速

工信部网站20日发布了《轮胎翻新行业准入条件》和《废轮胎综合利用行业准入条件》两个文件，轮胎行业的整合并购有望受此影响而得到加速。

(大众证券报)

冯仑：公司死了 管理活着

万通董事长冯仑日前发表有关管理的文章称，管理是什么？按照“形势法则”，应该给事物的本质进行定义。比如，窗帘是什么？通常的回答会说是布，或者是百叶窗。但是按照形势法则这种说法是不对的，应该说窗帘本质上是换气调光的设备。

管理不应在行为管理、科学管理这个层面去理解，而应把它看成是如何使人的行为在一个组织当中按照最有效率的方式去活动，从而达到预定的目标和绩效。

冯仑认为，管理是一件既简单又复杂的事，既有看得见的条条框框，又有许多看不见摸不着的规则。如果对一件事情，能把它的潜规则说清，应该是智者和圣贤的工作。为什么？通常的人都只能看见、看到，看清楚、看明白；但只有圣贤和智者才能做到看破、看透和看穿。所谓看破、看透、看穿，就是能从事物的反面去看，而非只从正面去看。举例说，如果你能看得到，这叫看见；如果又能看到死，就叫看透。我看见人，叫看见明白；但我还能看见“兽”和“鬼”，这叫看穿。

冯仑还称，我们给客户的永远是1%的使用价值和99%的希望。管理，不管你千变万化，只要能做到给客户1%的使用价值和99%的希望，就是最好的企业。他说，公司死了，管理还活着。

(重商)

经理日报全媒体

金浪网: <http://www.jlr.net.cn>

手机报:《今日微讯》中国联通手机用户编辑短信 L 至 106298089 可订阅本报。

新浪微博: @今日微报道: 网页版: <http://weibo.com/jrwbd> 手机版: <http://weibo.cn/jrwbd>

@经理日报社: 网页版: <http://weibo.com/jlr> 手机版: <http://weibo.cn/jlr>

本报常年法律顾问为闫永宁律师

手机: 13609110893