

精典案例

波音 787 溃败背后的七大“管理教训”

编者:制动问题。燃油泄漏。挡风玻璃出现裂纹。紧急迫降。又再一次。在日本出现。紧急迫降。美国联邦航空管理局(FAA)实施安全调查。之后两位重要的客户——日本两家主要的航空公司，全日空航空公司(ANA)和日本航空(JAL)宣布停飞他们的波音 787 客机。然后 FAA 停飞所有在美国注册的 787 客机(全美只有一家运营商)。现在,全球其他监管机构也纷纷仿效，到目前为止已经停飞全部 50 架已交付使用的 787 客机。这些问题敲响了警钟，不仅是对波音公司，还是对那些本身或者供应商已经或者将要涉及到离岸外包业务的公司。每一位企业首席执行官都应该借鉴以下的管理教训。

波音并非唯一作出漏洞百出的离岸外包决定的企业。该公司只是这个一个广泛存在于经济体内部的问题的最新和最引人注目的例子。

哈里·莫瑟尔(Harry Moser)是一位毕业于麻省理工大学的工程师，以及回归倡议协会(Reshoring Initiative)创始人,他向我表示:“很多将业务离岸外包的企业并非真的精打细算。”因为高达 60%的离岸外包决定都是基于错误估算。

正如加里·皮萨诺(Gary Pisano)和威利·史(Willy Shih;中文名:史兆威)在他们的经典文章《恢复美国竞争力》(Restoring American Competitiveness,《哈佛商业评论》,2009 年 7-8 月刊)中指出,离岸外包一直在摧毁美国各个产业,阻碍创新,并削弱美国的长期竞争力。

皮萨诺和史兆威写道:“特定地区的制造业衰退将产生连锁反应。一旦制造业外包,工艺流程的专业技术将不能维持,因为这些技术取决于每天与生产的交互。没有了工艺流程能力,企业会发现越来越难对下一代工艺技术进行提前研究。如果没有开发这些新工艺的能力,他们发现自己不能再开发新产品。从长期看,如果该经济体缺乏用以开发先进工艺流程和推进制造业的基础设施,将丧失创新的能力。”

现在除非波音可以快速修复影响 787 客机的技术问题,否则其整个航空业务也将“处于危险中”。飞机制造业甚至可能加入上述“已经失去的”产业榜单。

这些问题敲响了警钟，不仅是对波音公司，还是对那些本身或者供应商已经或者将要涉及到离岸外包业务的公司。每一位企业首席执行官都应该借鉴以下七条管理教训:

1、使用合适的指标来评估离岸外包

在分析离岸外包时,企业必须超越低级的成本计算方法,因为这些计算方法专注于短期利润,只考虑如劳动力成本或者出厂价格,因此,企业在进行分析时,还应考虑扩展后的国际供应链的总成本和风险。在回归倡议协会的帮助下,企业可以轻松完成这种分析,该协会的网站包含一项分析工具,可以让企业计算离岸外包的全部风险和成本。该工具名为“总拥有成本计算器”(Total Cost of Ownership Estimator)。其价格是正确的。该项分析不需要聘请收费高昂的咨询师:这是完全免费的。

该计算器提出一系列问题。来自各外包地点的零部件的价格分别是多少? 外包地有多远? 你出外与供应商见面的频率如何? 进行离岸外包的知识产权风险有多少? 你认为完成产品生产的时间有多长? 该计算器使用这些答案来计算 25 种不同的成本。将所有成本加加起来,就是“总拥有成本”。

大部分企业倾向于根据工资水平或者工厂交货价或者到岸价格来考虑外包决策,而忽略了另外 20 个成本类别。该计算器使企业轻松地计算另外 20 项成本。

莫瑟尔表示:“通常,企业发现的是,尽管离岸外包价格可能比美国生产价格低 30%,但所有这些其他成本加起来却超过 30%。如果他们愿意认可所有这些成本,那么他们会看到将生产工作迁回美国可能更有利可图。”

绿 A 作为中国螺旋藻领导品牌,执行严格的质量生产和品质管理 绿 A 获得首届云南省人民政府质量奖鼓励奖

■ 本报记者 何沙洲

日前,云南省人民政府组织召开省政府第 93 次常务会议,研究部署质量兴省工作,审议首届云南省人民政府质量奖获奖企业。云南省政府领导、省直各有关委、办、厅、局主管领导等 90 余人参加了会议。会上,云南省质监局杨榆坚局长汇报了实施质量兴省战略 3 年多来取得的成效及首届省政府质量奖评选情况,省政府领导高度肯定了实施质量兴省战略取得的成绩,并审议通过了首届云南省政府质量奖评选中获得“鼓励奖”的云南绿 A 生物工程有限公司等 5 家企业。云南省委常委、省长李纪恒同志出席了会议,并作了重要指示。李纪恒强调,质量问题



他指出:“例如,我分析了最近 27 宗用户将中国与美国进行比较的案例。平均计算,美国价格比中国的生产价格高 69%。实际情况是,美国总拥有成本则低 4%。因此,如果两种计算结果大不相同。这表明,如果人们使用合适的衡量指标,大量被转移至海外的工作将回归。”

2、回顾早前的离岸外包决策是否合理

我们略微回顾一下,并注意到波音的问题在一段时间以前就已经显现。在 2011 年 8 月,我的文章将关注点集中于波音实施的危险外包行为。

2012 年 12 月,另一位《福布斯》撰稿人乔纳森·塞勒姆·巴思金 (Jonathan Salem Baskin)写道:“该公司被一间或以上的管理咨询公司说服,将 787 客机零部件的设计和生 产外包。尽管对外包咖啡壶而言这个主意可能是合理的,但对于组装核反应堆外可能最复杂和最具有潜在危险的机器,这种决定是荒谬的。我肯定那些来自《哈佛商业评论》的胡话会支持这样的观点,即西雅图工厂与蒙古工厂之间只不过是一通 VOIP 电话之豪。但现实却是一团糟:各个零部件不能相互吻合。部分供应商将工作转包给他们的供应商,之后将问题推卸到组装上。如果某个零部件不能提供,另一个依靠该部件的零部件不能跟上,全球供应链几乎陷入停顿。波音在 2009 年不得不花 10 亿美元买断其中一家延期时间最长的供应商,将其工作迁回国内。”

波音选择实施如此范围广泛的离岸外包行为时,是出于怎样的考虑?莫瑟尔认为错误在于使用不正确的方法来衡量离岸外包对盈利的影响。哈里·莫瑟尔是一位毕业于麻省理工大学的工程师，以及回归倡议协会的创始人,他指出:“很多采用离岸外包生产的企业并非真的“精打细算。咨询公司 Archstone 的一份研究显示,高达 60%的离岸外包决定都只是使用低级的成本计算方法,可能只是包括价格或者劳动力成本,而不是某些像总成本这样全面的方法。大部分真正的风险和离岸外包成本都被隐藏了。”

对于很多企业,现在应该重新进行计算,之后核实自己是否拥有将生产过程迁回美国的专业技术。

3、不要将关键任务型的零部件外包

莫瑟尔指出:“波音已经承认,其最大的问题在于不仅将生产流程外包,还将大量的设计设计外包。实施外包的企业多个层级,他们的设计应该保持一致,这样的话零部件才能相互吻合。但是波音的零部件并不能组装在一起。如果波音承担工程设计的全部责任,之后将零部件生产工作承包出去,然后把这些零部件组装在一起,该公司的选项可能就没这么严重了。似乎他们聪明地选择了和生产业务一样将大量工程设计外包。没什么产品会像 787 梦想飞机 (Dreamliner)这么复杂。”

“例如,iPhone 并没有这么复杂。负面风险也没有这么大。通过将几乎所有产品外包给富士康生产,苹果获得了成功,主要原因在于该公司首先完整地在美国生产其新产品。他们确保该产品的装配是正确的,而富士康则与他们同步,开发模具等。因此苹果就会拿一款完工的产品,并且向富士康表示:生产像这样的产品! 苹果所做的一切都非常优秀,因

为他们有能力做出完美的原型机,之后才将其离岸外包给富士康。大部分企业都没有这样的流程。”

“波音并没有完工的产品。因此存在各种各样零部件相互不能组装的风险。很多企业经常倾向于将工程设计放在这里,把生产放在其他地方。最终,正如皮萨诺和史兆威提到的,创新减弱,风险增加。”

4、将部分生产过程回迁

莫瑟尔估计,如果把总成本计算在内,目前已经被外包的生产流程中,大约 25%的流程实行回迁后更划算,但应以生产技术仍然存在为前提。展望未来,相对经济的改变可能将提高这个比例。

考虑相对成本的快速变化具有重要性。石油价格已经是 2000 年的 3 倍。美国天然气价格是亚洲的 1/4。中国目前的工资水平是 2000 年的 5 倍,并且预期将快速提高。无论如何,劳动力占生产成本的比例都在持续降低。

生产过程回迁已经在有限的范围内发生。苹果最近宣布明年将恢复在美国生产现有 Mac 产品线的其中一款。通用电气将支出大约 8 亿美元来重建其位于肯塔基州路易斯维尔电器公园(Appliance Park)的巨型工厂(一直到最近,该工厂几乎荒废)。惠而浦将把搅拌机生产从中国迁回俄亥俄州。奥的斯将把电梯生产从墨西哥迁回南卡罗来纳州。Wham-O Toys 将飞盘成型工作从中国迁回南加州。根据 ReshoreNow Library 有关制造业回迁的文章,莫瑟尔计算认为,至少 5 万份制造业工作在最近 3 年已经回归到美国。

如果企业认为将制造业回迁有利可图,他们将需要确保已经拥有或者能建立必须的专业技术——有时候这是一个令人怯步的挑战。

5、适当评估离岸外包的风险因素

在波音的案例中,乔纳森·塞勒姆·巴思金指出:“如果离岸外包计划包括省略掉该公司通常已经准备的详细蓝图,以及允许供应商提出自己的产品,这会帮倒忙。交付的零部件在到达的时候具有各种中文、意大利文和其他语言的指示和标记。噢,他们决定使用塑料及其他其他新奇的材料和技术来生产飞机,因此即使波音像以往那样进行生产,这将是大规模的试验。”

显然,企业已经低估了拥有扩展的国际供应链的风险。我向莫瑟尔咨询,“总拥有成本计算器”是否能帮助企业更好地处理该风险?

他表示:“除了运费外,总拥有成本计算器没有分配其他要素价值。用户分配所有的要素。用户回答有关交货时间及价格的问题。这可以让计算器的算法去评估库存以及库存运输成本。此外,还有一个有关机会成本的部分。如果企业将因为不能交货而失去订单,那么这一点应该计算价值。此外还有关于自然灾害风险和政治风险的部分。”

6、充分评估创新的角色

大部分已经进行的离岸外包均假设外包的项目是价值不高的“小玩意儿”,因而在总体方案上并不重要。这些小玩意儿只是价值几便士或者更少,并且利润率几乎为零。尽管这些“小玩意儿”可能看起来便宜,到头来在改进它们的生产时学到的教训可能是非

常有价值的(在成本核算和成本经济方面,这种损失是看不到的,因此并没有被考虑。这两个方面通常并不明确计算知识的价值)。

企业通常并不考虑自己对产品进行重新设计的频率。“如果这是一个支架,在 30 年里你都不会对其进行重新设计,这并不要紧。”莫瑟尔说,但是,现在非常少的零部件可以持续使用 30 年。“如果这些东西你每 6 个月或者一年更新一次,那么它的重要性大大提高。这是日用品与某些由设计驱动的产品间的差别。回答那些问题的结果是‘达到一定距离的创新成本’。回归倡议拥有相应的资源,因而企业可以加深理解从而做出更好的决策。”

如果创新因而丧失,这种机会成本可能比较高。因此当通用电气决定将其创新性热水器 GeoSpring 的生产从“廉价的”中国工厂回迁到“昂贵的”肯塔基州工厂,生产成本降低。“材料成本降低。生产所需的劳动力成本降低。质量提高。即使能源效率也提高了。通用电气只是不能够在上面加上‘中国价格’的零售标签。回迁后的价格比中国价格低接近 20%。中国生产的 GeoSpring 零售价格为 1599 美元。路易斯维尔生产的 GeoSpring 零售价格为 1299 美元。”

通用电气的热水器原来是为在中国生产所设计的,因而有一团铜管很难焊接在一起。在以往,通用电气一直将设计发到中国,并告诉他们“照这样做”。当需要自己亲自生产热水器时,他们发现:“在工艺上,这种设计太糟糕了。”因此通用电气的设计师与电焊工会面,重新设计了该热水器,因此,该产品更容易生产,而且成本更低。他们已经将不容易焊接在一起的那堆铜管取消掉了。由于工人和设计师面对面相互协作,装配热水器的必要时间从在中国的 10 个小时缩减到在路易斯维尔的 2 个小时。

通用电气家电业务设计主管 Lou Lenzi 表示,现在聪明的美国企业唯一展现的是,当你将产品生 产外包,“你的整盘生意都会随着外包而被泼出去”。

7、直达问题的根源:股东利益最大化

当经理们使用电子数据表进行管理,而不是按照有关工厂实际进展以及可能的生产情况等现实世界知识,他们忽略了技能丢失、质量降低以及创新受约束等隐藏成本。他们也忽略了可能因为不同地点设计和生产产品而产生的潜在附加成本。他们还忽略了国际供应链的成本和风险,由于产品周期越来越短并且速度越来越快,国际供应链越来越显得不合拍。

为什么这些聪明、受过良好教育的人士犯所有这些错误? 这些错误的根本原因在于专注于全世界最愚蠢的想法——股东价值最大化。专注于短期股东价值最终会大规模摧毁长期股东价值。

因此离岸外包的错误不是孤立事件。它们是股东价值这种潜在理念的结果,而不是每个企业真正的目的:为客户创造价值。回到制造业的复苏将要求不只是把生产迁回美国。随着新的能源经济和劳动力发挥作用并且一套新技术——机器人、人工智能、3D 打印和纳米技术——快速发展,全球生产正处于大规模转型的交接点。未来 10 年这些发展将共同在全球范围内引发彻底的制造业转型。快速改变、持续行业以赢家将是那些掌握了生产快速、持续以及客户为基础的创新所需的灵活性的企业。

对专注于目前非常盛行的股东价值的各级官僚,要在这个新的制造领域中获得成功,应当实施类型非常不同的管理措施。这将要求不同的目标(为客户增加价值)、经理承担不同的角色(允许自我组织的团队)、不同的协调工作的方式(动态连接)、不同的价值(持续改善以及彻底透明化)以及不同的交流(平等对话)。仅仅改变生产的地点并不足够。企业需要系统性的改变——一种新的管理范式。

波音追求使股东价值最大化,因而采取离岸外包,但该措施对股东价值造成大规模损害。损害的最终规模现在只能猜测。补救不在于指责波音的管理层,而是治疗存在于整个经济体内部、导致该问题的症结所在。

(福布斯)



黄河之水天上来

——写在河套酒业成立六十周年

连载②⑤ 汉明 著

表弟工作不久,舅舅就去世了。表弟偷酒,怎么办? 丢了工作,家里表弟要养着舅舅真是困难。不辞退吧,厂长 1 号令就会变成空文,全厂偷酒成风的局面还会继续。张庆义原来还很轻松,听到是舅舅的孩子不自觉地皱了眉头,当时整个办公室空气都凝固了,但马上张庆义的表情又舒缓开来。通知厂办立即发文辞退,第二天就要在厂区把文件公开贴出来,一刻也不能缓,看到这个白纸黑字的文章,这可把表弟吓坏了,在工业并不发达的陕坝,要想再找个班上谈何容易。

张庆义的几个舅母都来说情,拉着他的手向他求情,舅母们提到对姐姐的思念,对儿时张庆义这些外甥的照顾,张庆义本身就是一个心存仁厚、感恩的人,哪能得起这样的心回忆。张庆义眼泪围着眼圈,但是如果张庆义收回了文件那就不是张庆义了。张庆义最终没有改变这一决定。

表弟被辞退后,后来跑到湖北的襄樊市打工去了,两年没见踪影,他妈妈急得头发都白了,为此张庆义心里也挺难过的。

尽管开除了表弟,但在巨大的经济诱惑面前,厂里偷酒还是有着一股很强的惯性,以身试法者仍然络绎不绝。这天又发现了一个人偷酒者,此人不是别人,正是市委领导的亲戚,当时分管工业的副市长来说情,分管工业的副旗长来说情,说咱们搞工业上项目,事事得求领导,别让领导怪罪下来,工作就不好干了。张庆义思考再三,还是把此人辞退了。后来才知道,这位市委领导宽宏大度,对此事非常理解,工作上一如既往地支持河套酒业。

还有一次,第二天厂里就要放假过年了,发现三个人偷酒,再一查居然人数上升了,有 11 个职工偷酒。有人求情,说全厂人辛苦了一年了。大过年了人人图个乐呵,张厂长高抬贵手,让他们过了年再处理吧,否则乡里乡亲的,抬头不见低头见,这几家人咋过年呀。张庆义没有这样做,而是宁可推后放假时间,还是在春节前把这 11 个人辞退了。

在不到两年的时间里,河套酒业辞退几十人。辞退的人中,有市委领导的、旗里领导、厂里领导的各种亲戚。小小的镇子,本身进厂时与原来职工就是有关系的,当然辞退的也免不了是这些有关系的人。

通过铁腕治偷酒,我们看到,张庆义的眼里容不得一粒沙子。如果因为张庆义仁厚,就以为他是“好好先生”,那就错了,他是仁而能强的人。我们看到张庆义接受了传统文化中的儒家思想的营养,但在处理偷酒这样的大是大非上绝不中庸,依法治厂,正是这些性情最终产生了河套酒业“追求完美”的企业理念。

一个企业的发展,总会经历一些标志性事件,这些事件对企业理念的形成为有着重要的作用。治理偷酒,使河套酒业由一种乡土“社会”向法治“社会”转变,从治理偷酒事件,我们能看到壮士断腕的魄力对企业家是多么重要!从此正义、公平、守法,日渐成为河套酒业的核心价值观。

河套酒业发展到今天,回过头来看,人们说,如果没有张庆义铁腕治理偷酒,就没有河套酒业的今天,小镇上的人们就会按照那种传统的方式散漫下去,不知道现代企业之风何时才能吹到黄河边的这片土地上来。

半夜里跟踪张总的人

河套人把调皮耍赖的人称为灰浆旗杆。也曾有人酒后进到张庆义的办公室砸坏他的茶几,也有人半路拿着砍刀大桥上截过他的路,他都依法治理,绝不手软。张庆义说对有些硬的人,你得有硬的手段。当然说对这些过硬的事情,张庆义不会记在心里,他宽宏大量。有一位员工在厂子里打人闹事,被公安抓起来出来后,家里人说他在厂里没有面子了,要在家里请张总喝酒,张庆义就去了,与他碰了一杯酒,劝他洗心革面、重新做人,果然这个员工后来在厂里兢兢业业,成了合格员工,日子也越过越好了。

国药准字H46020636

快克

复方氨酚烷胺胶囊

适用于缓解普通感冒或流行感冒引起的发热、头痛、四肢酸痛、打喷嚏、流鼻涕、鼻塞、咽痛等症状,也可用于流行感冒的预防和治疗。

请在医生的指导下购买和使用

海南亚洲制药生产
海南快克药业总经销