

低质低价将不是未来的中国制造

长虹“先进制造”重塑中国家电业形象

■ 本报记者 许意强

继德国的完美品质制造、日本的精益求精制造,来自中国的四川长虹,近年来正在以一种比肩国际一流企业制造能力的“先进性”制造管理创新体系,通过在传统家电制造领域全面的推广应用,为企业挖到“一座新金矿”。

来自长虹集团的内部人士透露,“短短几年间,先进制造管理体系为企业创造的直接经济收益高达数亿元,给长虹在产品研发、市场营销中创造的间接收益更是庞大。可以说,基于先进制造体系的竞争力,让整个长虹集团实现‘脱胎换骨’式发展,旗下各个产业均步入发展的高速路”。

正如台湾台塑集团创始人王永庆所说,“节省一元钱等于净赚一元钱”。日本企业的成功经验表明:在生产环节降低成本10%,就相当于营业额增加100%。自2005年以来,长虹集团销售收入以年均增幅超过30%速度在增长,仅2009年至2011年三年间,长虹每年以跨百亿的大步伐实现“质的飞跃”,成功验证“先进制造”的广泛适应性和管理增效力。

称霸全球市场的先决条件

制造业,应该是发展还是限制?近年来,这已成为摆在众多地方政府决策者面前的一道新命题。对于在中国经济中占据一定影响力的家电制造业来说,更是如此。因为曾让众多中国家电企业征战全球市场时立下汗马功劳的“中国制造”开始在全球市场遭遇质疑:低成本、低附加值、低效率的大规模制造已经难以以为继。

“停留于简单的加工制造贸易,只知道以低价格抢夺订单,忽视对产品质量管理,忽视对产品技术含量提升”,让中国家电业成为“全球加工组装车间”的低端代名词。近年来,随着全球经济的持续疲软下滑,国内劳动成本增加,石油、钢铁等不可再生资源长期走高,一度为中国家电业津津乐道的“低成本”优势不复存在,传统“粗放式生产、高资源消耗”制造模式难以以为继。

对此,曾担任中国入世首席谈判代表的龙永图并不认同,“不能说搞制造业就是搞低端产业,劳动密集型制造业里也有很多高端行业和高技术环节,可以带动整个产业发展。在中国机电产品进出口商会副会长姚文萍眼中,“中国家电业之所以在全球‘打不垮、冲不烂’,关键是拥有一批龙头企业立足制造建立起核心竞争力”。

《中国企业家》记者了解到,作为一家在家电制造领域浸淫50多年的行业龙头企业长虹,近年来正是通过在制造领域的积极创新与拓展,率先打破传统制造模式,通过将“技术创新、管理创新、结构变革”等先进技术和管理手段引入制造环节,完成兼具“中国本土文化”和“西方先进技术”的先进制造管理创新体系,从而继日本后打造属于中国企业的“精益制造”模板。

早在2004年,长虹集团董事长赵勇便提出“三坐标”战略,首次为企业未来发展制定明确而清晰的方向。《中国企业家》记者了解到,在“三坐标”战略中,商业模式方向,“由单纯的产品提供商向产品提供、服务提供、内容提供的结合转移”。核心价值方向,“要从整机制造向关键部件、软件转移”。进入2011年,随着长虹集团“价值规模双驱动、三年冲千亿”发展目标提出,赵勇再度以“三转型”战



长虹新型 OLED 显示屏生产线

略开启长虹新一轮发展扩张,制造再次被提升至战略发展的高度。

全员参与“先进制造”无止境

先进制造的背后,正是高端制造的升级转型。

通过“制造体系从产业低端的加工组装向产业高端的核心部件创新制造升级”和“企业扩张从制造产品向提供产品、服务的综合系统解决方案服务商转型”这两大产业维度,借助“中西合璧”的现代化科学化管理体系,实现“立于制造产业、借助科学管理、融入技术创新”复合式创新。

近年来,先进制造的理念开始在长虹制造体系中“落地生根”。在拥有812人、从事等离子模组组件、电视整机组装的长虹多媒体电视机二厂,2011年完成各型等离子电视机制造143万台,模组90万套,较2010年大幅增长,整机商业开箱合格率、机芯上线合格率、模组直通率都在99.6%以上,让长虹等离子在激烈的平板电视市场竞争中成功抢占一席之地。

在这一先进制造成绩取得的背后,正是得益于“全员参与、共同提升”的推动。《中国企业家》记者了解到,“仅2011年,多媒体电视机二厂通过完善工厂合理化建议制度,并加大IE改善手法的培训形成全员参与局面,累计提出各种合理化建议400余条,其中采纳并实施360余条,创造经济效益2120余万元”。同时,在全球最大的长虹数字高频头制造基地,2011年通过实施全员改善,要求全员思改善,处处有改善,完成提案总条数849条,人均提案数为2.13条,充分实现“人人参与制造、人人当家做主”。

近年来,3D电视风靡全球,在长虹电视二厂,对于3D电视显示效果的检测设备也风靡全厂。身为电视机二厂工艺主管的胥冲介绍,“检测设备工带上3D眼镜检测电视显示效果,时间一长就犯恶心,甚至还会‘看走眼’,生产节拍要求20秒,检测人员至少用60秒”。最终,胥冲的工艺小组研发设计了3D功能检测工装,只要看显示灯就知道好坏,直接将原来12名操作员减少至6名,3D电视的一次性检测率更是大幅度提升。

通过先进制造,不仅提升人效和企业效益,还推动着长虹从低端制造向高端制造的潜移默化转型和提升。

构建战略引擎助推制造升级

未来,中国制造,如何做做大做强做出特色?

在“首届中国创造院士论坛上”,多位院士指出,“中国制造业需要通过掌握核心技术、不断提升中国产业的竞争力,从而通过打造国家产业形象,为中国产业的全球化布局提供整体品牌支撑”。中国科学院原党组书记郭传杰特别指出,“现在中国家电业在全球市场份额已经接近50%,但企业创新能力弱,核心竞争力还不强”。

至此,面向全球打造具有本土特色和核心竞争力的“中国制造”不仅被摆上国家战略的重要高度,也成为中国家电业未来谋求在全球可持续扩张的关键因素。不过,从美国的创新制造、日本的精益制造、德国的品质制造均经历了多年深入持续探索,并且与国家政策、产业环境、企业创新等多个环节建立综合配套体系相比,摆在企业面前的特色制造体系建设并不轻松。

无疑,只有立足制造、构建核心制造体系、实现先进制造,才能真正推动中国制造的全球崛起,才能真正实现长虹集团由一家传统的制造型企业向现代化的电子信息产业集团质的飞跃。

“长虹与制造之间有一种特殊的情结。最终这也成为我们当前立足于制造业的精益创新,又不局限于制造领域的战略布局和系统创新,展开对中国家电在全球市场的制造形象重塑重任”。长虹集团企划部部长刘海中坦言,“走精益化、高端化的先进制造是中国家电业实施国际化、走向全球市场的必经之路,是所有企业都无法绕开的”。

2011年,长虹零部件产业集团做出“整合高频贴片业务”的部署,将“高频贴片业务”从器件公司剥离交给精密公司,从而实现强强联手,取长补短,达到综合提效的协同效应。整合后,精密公司技术人员根据高频贴片加工业务的特点,为其匹配充分发挥设备效能的富士模组贴片线体,优化高频贴片业务工艺流程,离线编程、缩短交接时间,实行高频业务片区管理制、培训操作技巧、超额激励等措施,最终让精密公司用3条贴片线体就完成原本器

件公司高频产业线8条贴片线体的任务,这正是基于核心部件的高端制造的人效突破。

“有时修理工可以在必要的时间进行补焊,插件人员可以调试、点胶人员还可以直接担当质量总检等”,在电视机二厂,这是一项将员工培养为身兼多种技能的“万金油”计划:一人多岗,多个职位,多项技能,全面发展。还在全球首创“动态兼容模式生产线”,通过生产线流程整合、工序通用、模块化生产等方式,利用信息化方案实现多组装配、混流集中老化、混流调试、分流包装,同时通过辅助自动化设备,从而实现多品种共线生产能力和制造效率提升的一种全新生产模式。

此前,长虹空调在生产过程中一直面临着“零件供应资源紧张,物质缺乏,产量不高”等问题。特别是面对经销商“淡季备货”特点,一旦遭遇酷暑便会错失市场销售机会。长虹通过创造性地引入“柔性线体”,引进先进设备代替人工,不仅将一条线单班的生产量由600台提升到1050台,产量提升了约60%,还实现全年无间断生产。

同样,在长虹包装公司的包装生产线上,由于劳动强度大,用工选择以男性壮劳力为主,却面临着“招工难!来了干不了多久就走,留人难!”等诸多问题。通过推行先进制造理念,实施自动化、机械化改造,降低劳动强度,改善用工选择条件。2011年长虹包装公司增效近30%,销售收入同比增加17%、人均产值同比提高30%、生产一线员工人均收入同比增长26%。

“企业在制造环节的管理创新,直接影响到企业在市场的竞争力。长虹先进制造的精髓,就在于敢于正视自我的软肋,敢于直面跨国巨头的直接较量,最终在突破制造、突破自我、突破对手的创新中实现跨越式突破,带动了整个中国家电业制造水平的提升”。中国发展战略研究会副理事长管益忻教授指出,“无论是已经闻名全球的‘瑞士造’,‘德国造’,还是一度被中国视为经典的‘日本造’,都成为本国卓越人才、管理智慧和民族精神的标志。“中国造”如何成为中国在全球强势崛起的重要背书,“拒绝粗放型生产方式、实施有别于传统制造体系的先进制造才是根本出路”。

与投入,也赢得了来自市场和消费者的一致认同。据海关统计数据:在电视行业出口额同比下降4.3%背景下,海信电视出口大幅增长76.4%。据中怡康市场研究公司最新公布的数据:2012年1—6月,海信智能电视零售额占有率为16.19%,位列第一。根据中怡康统计数据,在今年上半年整个平板电视行业市场零售量和零售额双双出现下跌的背景下,海信保持着稳定的增长势头,海信平板电视的零售量和零售额占有率分别达到16.31%和15.62%,分别比第二位高出2.83和4.35个百分点,连续9年稳居中国平板电视市场首位。

奥维咨询监测数据显示:2012年1—5月我国彩电市场零售规模为1470万台,同比下降12.9%,零售额516.4亿元,同比下降19.9%。在全行业出现大幅下滑背景下,海信电视的增长实属不易,这标志着企业在实施智能转型背后,已经提前在内部建立起强大的“内生性”增长驱动体系,完成了企业的可持续增长通道建设。



品质基因成就中国洗衣机国际版图

对于中国家电企业来说,创新从来没有任何捷径可走。如果有,那也只是基于企业长期以来发展经验积累上的正常发挥。

■ 本报记者 康源

“面对市场上由众多不同需求消费者组成的考官,我们每天都在经历一场场具体到每款产品的考验,唯一能做的就是不断通过技术创新完善产品品质,为消费者带来更为便捷、舒适的使用体验”。

面对当前中国家电业整体竞争从粗放式扩张向精细化增长转型,企业的竞争重点也从规模制造形成的低成本价格战,转向用户需求和最佳体验为主导的产品攻坚战。无锡小天鹅股份有限公司总经理新建指出,“如果说小天鹅的技术创新存在捷径,那么就是基于企业34年来对于用户需求和用户体验的深入了解,率先掌握了品质这一基因”。

在小天鹅洗衣机工厂,《中国企业家》记者看到,让所有小天鹅人引以为荣的除了由一条条包括SCOTT箱体线等全自动设备组成的现代化生产线,还有一幢由ROHS实验室、电磁兼容抗干扰实验室、环境模拟实验室、可靠性实验室、性能实验室、振动噪音实验室等组成的产品技术研发中心,由此,还形成涵盖“中国CNAS实验室认证、北美UL产品及实验安全认证、德国VDE产品及实验室认证”国际检测体系,率先打造中国洗衣机的国际化版图。

34年烙下的品质基因

从1978年推出中国第一台全自动洗衣机,到行业首家通过5000次无故障运行测试、推出中国第一台直流变频洗衣机、最高洗净比1.25的滚筒洗衣机,2012年首家发布iAdd自动投放洗衣机全系列产品。

在中国,一谈到洗衣机产业的发展,谁都无法绕开小天鹅。在很多中国人的心目中,小天鹅洗衣机已成为一代人最深的记忆,开启中国洗衣机产业的品质化、品牌化、规模化等诸多先河。

一位经历我国洗衣机30多年发展的业内人士指出,“经过这么多年的行业冲刷、洗牌、重组,从过去到现在一直保持着行业领头羊地位的老品牌,只有小天鹅一家。这充分说明在这家企业的发展过程中,一定掌握了确保企业在激烈市场竞争中屹立不倒的‘定海神针’,否则小天鹅会像众多其它品牌一样,成为中国洗衣机发展史上的一颗流星”。

34年来,在小天鹅持续引领洗衣机行业产业升级、技术变革、产品换代的背后,不仅见证了中国洗衣机产业的做大做强,并在全球形成了高达4200万的用户群,还给一台台小天鹅洗衣机烙下了深深的“品质”印记。

柴新建认为,“从当年追求的‘高质量’,到当前坚守的高品质,从坚持在生产制造环节的质量体系保障建立和完善,到当前围绕产品生命周期的全产业链品质保障体系引领产业竞争回归,小天鹅一直在产业升级的浪潮中不断革新、升级、求变,唯一不变的是我们服务于用户的那颗‘全心全意’诚心”。

“纵观34年来小天鹅洗衣机的发展历程,有两大主题一直牢牢伴随企业左右:一个是品质,另一个是品牌。品质最初成就小天鹅在行业内的品牌地位,品牌最终又推动企业在品质道路上的‘与时俱进、不断创新’”,家电分析师洪仕斌如是说。

持续投入的最佳体验

无论是在过去开创的洗衣机行业多项第一,还是当前正在以“自动投放”开启的洗衣机新时代,或是以多项领先国际水平和实力完成的洗衣机新标准制定,小天鹅最终的目标不只是为了成为中国家电业的创新标杆,而是要将先进技术和功能完成对用户使用和需求的最佳体验。

在小天鹅滚筒洗衣机的可靠性实验室,巨大的房间中整齐地摆放了十多排、多达几百台的滚筒洗衣机,正在有条不紊地运行中。《中国企业家》记者看到,隔壁的房间则是波轮洗衣机的可靠性实验室,尽管所有洗衣机都在不同工作状态下运行,但房间并不嘈杂,显示出小天鹅洗衣机超强的噪音处理能力。

据可靠性实验室负责人透露,两个实验室共有1743个测试台位,主要用于洗衣机整机和零部件的可靠性测试,从安全和性能等方面评估产品的可靠性。可以提供多种电源条件、循环净化的冷热水系统测试,通过采集全寿命周期的可靠性数据,满足全球不同地区客户的测试要求。

除了通过可靠性实验,确保洗衣机在不同环境、不同电源、不同功能下的正常运行。面对近年来人们日益增长的物质文化需求对家电产品带来的新需求,小天鹅也从技术创新源头入手,通过设立振动噪音实验室、电磁兼容实验室等,对洗衣机产品的噪音、电磁干扰进行测试,提前解决消费者的使用困扰。

作为中国家电民族品牌的骄傲,小天鹅并不满足于在国内市场的布局,早在多年前便积极布局海外市场,并依托自身形成的品质基因,在国际市场上取得不俗的成绩和良好的口碑,产品出口80多个国家和地区,并打入了美国、日本、欧盟等高端市场。

海信突破智能电视变革新挑战

■ 本报记者 康源

智能化来得如此之快,给彩电企业带来的挑战空间也在增长。

自去年5月以来,彩电业智能化转型大幕由海信率先开启。短短一年间,智能化已经成为国内彩电业在“十二五”期间升级转型的主要方向。不过,一批提前将家中电视步入“智能时代”的消费者却发现:面对拥有越来越多的功能、应用和海量内容的电视,却越来越不会操作和使用。

“重视体验,从没变得如此普及;融合创新,从没显得如此迫切;挖掘需求,从没变得如此迫切;取悦顾客,从没达到如此量级”,日前,海信集团董事长周厚健就此向所有中国彩电同行发出警告:智能化升级中的消费体验,带给彩电企业的考验绝不亚于1992年的那场冲击。那一年后,电视机品牌消失了近一半。

就在日前召开的2012年第二季度中国电子信息产业经济运行暨彩电行业研究发布会上,中国电子视像

协会副会长郝亚斌也发出呼吁,“企业应加快落实转型升级,从由关注竞争导向和技术导向,转向重视需求导向。只有真正把消费者需求的企业,能在消费者需求方面有更多创新的企业,才能真正占有竞争的主动权”。

简单易用,成为当前海信突破智能电视升级过程中消费体验瓶颈的突破口。

今年4月上市的海信XT770、K560、K580系列智能电视,很好体现出“简单易用”的产品设计理念。XT770系列具备语义识别智能交互方式,可以理解用户的自然语言,帮助用户完成音量调节、换台操作、内容搜索匹配以及模式识别等服务。海信为旗下智能电视专门开发的智能云存储平台,可以免费为用户提供大容量的云存储空间,用户的照片、视频、音乐等各种个人媒体内容,可以通过海信云平台在I-TV、手机等各类终端设备间进行存储、同步与交互分享,智能随手可及。

海信电器营销公司副总经理胡剑浦提出,“智能时代,用户体验是第一位。海信智能电视的理念就是要简化操作体验,提高海信电视操作的便捷性,真正让消费者简单、轻松地操作智能电视”。

对于当前海信以“简单易用”领航下的智能电视升级,工信部电子信息司副司长周海燕指出,“彩电业的转型不仅带来制造业的产业链变革,还带动了终端产品与内容进一步融合发展。通过行业间、跨行业、跨国界的企业重组让传统的专业化界限消失,彩电业正逐步形成新的信息家电产业”。

目前,海信已经加大Android智能电视、个人智能电视I-TV等智能化产品的推广普及力度。与此同时,还与国际知名学府麻省理工学院媒体实验室结盟,开展行业首场“智能电视应用大赛”,持续在以“简单易用”为用户带去最佳使用体验道路上前行。

海信在智能电视上的持续创新