

## 第2章 为什么采用6西格玛管理法

成功的秘诀就在于目标的一贯性。

——迪斯雷利·本杰明（1804—1881年）

既然你已经开始了解了6西格玛管理法的威力，我们就要更进一步探究采用该管理法的原因。

你需要多少原因呢？

通过将你的注意力集中于理解流程中存在的差异和由此导致的缺陷，6西格玛管理法使你能够获得目的的一贯性，而这是成功的秘诀。

以下是最基本的结果：

1. 金钱
2. 顾客满意度
3. 质量
4. 对雇员的影响
5. 企业的增长
6. 竞争优势

### 金钱

金钱可能是采用6西格玛管理法最重要的原因。没有效率的生产

6西格玛经理人

流程会浪费时间和其他资源。

参议院埃弗雷特·M·德克森，1959~1969年美国参议院少数党领袖，由于下面的一段话而出名：“这里花10亿元，那里花10亿元，很快你就要谈到真正的钱了”。上述对美国政府的财政弱点的评论可能会令你开怀大笑。

但是这个观点如何呢？“这1美元，那1美元，很快你就会谈到成千上万（有时甚至是百万）的钱的问题。”这是毋庸置疑的。它不像所引用的真实性值得怀疑的德克森的话那样简练有力。但是它却代表了许多公司（很可能也是你们公司）的具体情况。这肯定并不滑稽可笑。

这里需要考虑如下的一些问题：

1. 废料所花费的成本是多少？
2. 返工的成本是多少？
3. 周转时间过长和耽搁的成本是多少？
4. 由于顾客对你公司所提供的产品或者服务不满意而丧失的生意的代价如何？
5. 由于你没有时间或者资源利用废品所丧失的机会成本是多少？



关键术语

周转时间

自始至终，完成整个流程所需要的时间。主要由工作时间和等待时间组成。对于许多生产流程来说，实际上，真正的情况是等待的时间要长于工作的时间。

6. 由于质量低下，你的公司所承担的总成本是多少？

你知道如何以美元计算来回答这些问题吗？如果你能够做出回答，你就知道减少流程中的差异和缺陷是何等重要。如果不能，那么你需要获得能够做出必要变化的知识。

## 顾客满意度

你的顾客对于公司的意义如何？换句话说，如果没有顾客，你的公司境况如何？我们所有的人都意识到这个问题很重要，但是我们对这些问题的回答却反映了我们对这些问题的不同的看法和观点。

我记得有一个滑稽的电视节目，画面上显示的是一位教授透过窗户俯视校园，笑道：“如果没有这些学生的话，这可真是一项巨大的工程。”你可能会一笑了之，但是许多经理和雇员正是这样看待他们的顾客的。

做一个简单的测试。绕你的公司一圈，要求人们完成下面的句子：“我们的客户……”你可能会惊讶于人们所持有的不同的观点。

你必须吸引顾客，满足顾客的需要并且留住这些顾客。否则，你肯定很快就被行业所淘汰。但是除了能为你提供收入外，你的顾客到底发挥了多大的作用？

你为顾客（现在的和潜在的）提供的服务越好，你的收入就越稳定。你对此是十分熟悉的。但是你知道如何更有效地满足顾客的需要吗？

6西格玛关注于那些顾客期望的关键性质量要素：这是最重要的。采用6西格玛管理法后，你的公司能够将目标集中于允许差异和缺陷



关键术语

### 低质量的成本

提供不符合规格或者与顾客期望不符的产品或者服务的生产流程中，所有由于不能尽善尽美提供产品或者服务所花费的人力、材料和制造费用的总额。这些成本包括检查、返工、重复工作、报废的残料、更换产品和退款、顾客的抱怨、顾客的流程失及声誉的丧失。

如果不存在质量问题，这些成本就不会出现。6西格玛管理一个十分重要的目标就是减少甚至是消除低质量的成本。对于按照传统方法进行管理的企业来说，低质量的成本估计占预算的20%~40%。

## 6西格玛经理人

存在的生产流程中的关键几个因素。这些因素使你的公司不能够满足顾客对CTQ的期望。你可以将公司的目标与顾客的要求和期望更好地联系在一起。



避免错误

## 你的顾客如何理解质量

6西格玛管理法中的CTQ（关键质量因素）概念使你能够从顾客的角度考虑如何提高产品或者服务的质量。管理人员和雇员对什么是构成产品或者服务的质量都有自己的观点和看法。这是好的，但不是像把钱放在保险箱里那样保险。你必须弄清楚产品或者服务中的哪些方面对顾客而言是非常重要的，并且知道以什么方式对顾客起作用。然后你就可以制定对顾客关系重大的产品或者服务质量的标准。

对许多公司无数案例的研究已经证明了6西格玛管理法对公司满足顾客方面的影响。在每一个流程、产品或者服务之中，都存在更好地满足顾客的潜力。这些潜在之处就等于是公司的资金来源。

重视顾客是企业经营的绝对要求。执行、生产和提供更快、更好、更便宜的商品的压力是非常巨大的。由于技术已经改变了业务处理的速度，质量运动已经将注意力集中于顾客，因此顾客的期望值也发生了变化。由于顾客可以接入因特网和其他的信息渠道，因此他们知道的事情也比较多，也有更大的自由来选择商品、服务和公司。他们倾向于选择和持续地支持那些能够以最少的时间，最低的价格提供最高质量产品或服务的公司。

6西格玛有助于你实现上述的目标，它会向你展示如何实现生产流程中的“突破点”。这意味着6西格玛管理法不仅能够帮助你确认生产流程中的浪费流，而且有助于你理解造成这些浪费的所有要素。

你对这些基本的业务用语“销售成本”和相对应的服务性行业的“提供服务成本”都很熟悉。这些标准的会计术语汇总了生产产品或者提供劳务流程中发生的所有费用。它是年度报表中的一个项目。6西格玛管理法帮你深入分析这个数字。它会问你这样的问题：销售成本或者提供服务成本中都包括些什么内容？利用6西格玛管理法，你在销售成本或者提供服务成本中所发现的成本项目都存在进一步降低它们的成本的可能。然后你就可以利用6西格玛的工具消除这些浪费，减少周转时间，这就直接等同于改进了对提高顾客满意程度起重要作用的关键质量因素。

在第1章中，我们讨论了流程流（行李的处理流程）。这个流程是存在缺陷的（不能够将所有的物品在正确的时间内运送到正确的地点），因此增加了提供服务的成本（报告、搜寻、处理、重新发运丢失的物品所需要的成本）。如果这些流程不存在缺陷的话，航空公司每年可以节省800万美元，这会直接进入该公司的最终经营成果之中。

此外，这样做可以更加有效地满足顾客的需要。既然对于顾客来讲，最重要的事情莫过于快速便捷地得到他们的行李，因此航空公司可以增加客运里程，从而会提高公司的利润。

虽然宣称“顾客永远都是正确的”这句话很简单，但是将注意力集中在满足顾客的要求上总是一个好的经营策略。如果你没有这样做，很快你的公司就没有任何业务可做。这是任何企业经营的前提。但是它有可能在众多的细节中变得模糊不清。6西格玛管理法帮助企业注意这些细节，确认关键的几个因素，做出对顾客关系重大的改进。

就第1章所描述的航空公司的例子而言，顾客期望他们的行李能

## 6西格玛经理人

够在规定的时间内运送到正确的地点。这个非常简单的顾客满意度的标准可以作为衡量对顾客而言关键质量因素的基准。任何达不到这个标准的都被视为有缺陷。

避免错误

## 顾客满意度

顾客满意是一个人们频繁使用的词语。但是当我们按照 6西格玛的质量观对其进行分解的时候，我们只关注于其中最重要的方面。

首先，顾客也是人而不是企业，他们从你这里买了东西并且同你建立了关系。其次，满意是指对产品或者服务没有任何的疑惑和不确定的因素。这个词语假定产品或者服务能够满足顾客的需要并且符合特定的标准。

这些标准是由顾客定义的，而非由企业制定。如果你不知道你的顾客需要什么，你就有可能浪费时间和资源，做出那些对顾客关系不大的改进，因此也就不会做出顾客认为重要的改进。

举例

最近在一个酒店举行的会议中，我问与会者什么是他们在咖啡休息时间期望得到的。他们回答说，许多又好又热的咖啡，而当我询问酒店的服务生，他们愿意给顾客提供些什么时，他们给予我同样的答案——又好又热的咖啡。但是这两者在CTQ期望值上却存在差异。

除了咖啡，服务生还会呈献给顾客高雅的亚麻装饰布，美丽的瓷器以及额外提供的精美糕点。但是顾客们想要的是快速的蓄杯，近便且宽敞的休息室以及电话连线。当然顾客不想要脏的杯子，污秽的蓄杯机，可他们也不会在意冰雕之类的装饰品。

所以在这里酒店付出的钱和经历是顾客们并不在意的，而同时他们却忽略了顾客们所期望的东西。

如果航空公司不能够满足这个最基本的要求，顾客就会不满，日

后有可能丧失掉这部分顾客，还可能会丧失掉那些听到别人埋怨该公司经常发生行李丢失事件，于是就选择别的航空公司的顾客。我们都知道下面的这句话：“你不可能有第二次机会获得别人对你的第一印象”。与此有关的就是所浪费的美元的价值。

### 价值和比较基准

决定做出对顾客关系重大的改进的关键的一步，是从消费者的角度出发决定哪些流程会给他们带来增值，哪些不能。区分增值和非增值活动的概念是很简单的，但是将这些区别用于工作可能是比较困难的，尤其是当流程已经投入运营一段时间或者涉及到的人员不直率，对这些方法有某种抵触情绪和/或是各自为政的。

一旦你已经确定下来你的生产流程中的价值含量，并且知道哪些是影响顾客 CTQ 的因素，你就可以进一步理解如何使你的生产流程符合标准。你可以通过内部或者外部的比较基准来完成这项工作（我们将在第3章讨论比较基准的问题）。

为了简单演示一下如何进行比较，我们回到第1章中的住宅贷款处理部门。假设你是一名顾客，正在等待该部门处理你的申请，你很着急。换句话说，你的 CTQ 要求就是快捷。但是一周过去了，两周，然后是三周……。

由于没有满足你的 CTQ 要求，该信用机构就面临着疏远你（还



关键术语

增值：流程中客户愿意支付的部分，这些部分涉及产品生产和服务的提供。

非增值：流程中客户不愿意支付的部分包括如运输、储存半成品、层层审批、以及其他对客户满意没有贡献的活动，这些活动只增加成本，所以应努力削减。

## 6西格玛经理人



关键术语

**基准**

是一种比较生产流程的方法，选用标准或者行业最好水平作为比较的基础，然后确认改进生产流程的方法。

有可能是许多其他这样的顾客) 的风险，因此增加了它的服务成本。当然了，如果该机构提高收费水平以收回这些成本，它就可能丧失甚至更多的顾客。

企业里的每一个职能部门在提供顾客所需要的产品或者服务方面都发挥着一定的作用，这些部门包括客户服务部门、销售和营销部门、财务部门、信息技术部门和会计部门。每个部门都有一些业务处理流程，为了满足顾客的需要，这些流程需要互相配合，协调一致地工作。这些生产流程达到了它们所能够达到的最好状态了吗？当然没有。原因是由于这些贷款耽搁了一个月才被批准处理完毕。那么，住房贷款处理部门需要将他们的业务处理流程与其他部门的类似流程进行比较，以发现存在浪费之处，然后努力消除这种浪费。



巧妙管理

**审慎选择比较的基准**

除非你想快速改进一个缺陷严重的生产流程，否则别只与同行业类似的流程进行比较。另外，在你将你的竞争对手作为比较的基准时一定要小心谨慎，只有你认为它的流程比你的好的情况下，进行这样的比较才是明智的。

注意，不是比较流程而是要比较进行该流程的目的。采用这种方式可以将不同的生产流程进行比较，从中你可以学到一些东西。举例来说，我们在第 1 章中举的航空公司的例子，航空公司可以超越行李的处理流程，而是研究整个国家包裹运送服务的生产流程是如何进行的。



格瑞格，住房贷款处理部门的经理，决定开始在内部选择比较的目标进行比较。他决定选择那些能够以最低的缺陷处理更多贷款的部门作为比较的基准。现在问题就是研究那个部门是如何将该流程做的更好的，并且寻求改进自己部门的生产流程的办法。

下面是比较生产流程的一些最基本的指南：

- 选择需要进行比较基准的流程。
- 估计进行比较基准研究的成本。
- 选择和培训一个小组从事该项研究。
- 选择要进行研究的关键的衡量标准。
- 开发工具收集数据。
- 试验你拟采用的方法以用来分析数据。
- 分析你自身的生产流程中的这些衡量标准。
- 收集选定的基准项目的数据。

我们将在第3章中更详细地讨论比较基准问题。



#### 堵住利润的损失漏洞

美国中西部的一个火花塞生产厂商经营着 14 条生产线。我们选定了一条生产线进行改进，使得公司节约了 35 000 美元。我们是怎么做的呢？我们只是发现和选择了一个简易但是仍存在 CTQ 缺陷的生产线，这一缺陷使得该流程不断浪费金钱。那条生产线的火花塞没有达到顾客的期望标准。

我们将这个生产流程进行了分解，把它变成最基本的要素，然后发现陶瓷片与金属部件不在一条线上。我们纠正了这个简单的问题，消除了使部件的销售成本增加的缺陷。这一改进对整个工厂的杠杆作用是惊人的：将 35 000 美元与剩下的 13 条生产线相乘的结果有多大！

## 6西格玛经理人

格瑞格也可以考察与自己竞争的公司的贷款处理流程是如何进行的。可能阿拉法储蓄贷款机构在这方面做得好，而提供大额贷款机构在那方面做得好，然而还有一家公司在消费者信贷方面做的很出色。

无论你是在内部选择单位进行比较，还是在外部，或者二者兼而有之，有必要问你一些主要问题，如为什么你的公司的业绩与别的公司有差别，然后决定如何衡量缺陷和收益率。

## 质量

采用6西格玛管理法的另外一个原因就是企业以一种务实的态度将提高质量作为自己的目标所带来的价值和影响。那些不太理解和认同其他质量方法的人可能更容易认识到6西格玛管理法的价值。因为它的着眼点非常简单——减少或者消除错误。

但是除了降低成本、满足顾客的需要外，改进质量的其他好处是什么？质量是实现最大能力的典范。仅仅考虑如下一些由于重视质量所带来的好处：

- 激励员工。
- 灌输一种文化和态度。
- 在市场和社区中创造一种形象。
- 吸引更多的投资者。

同时6西格玛并不只是质量，而是6个西格玛的质量水平。这接近于完美——合格率达到99.9997%。

为什么不是99.379%即4个西格玛水平呢？这是许多大公司已经实现的质量水平。因为这个目标并不是很高。据估计，如果99%的质量

水平已经足够好了，那么我们就必须接受如下事实：

- 每小时，邮递业可能丢失 20 000 封邮件。
- 每天大约有 15 分钟左右的时间，我们的饮用水是不卫生的。
- 每周大约有 5 000 次外科手术会在某些方面出错。
- 每个月我们大约有 7 小时的时间处于断电的情形之下。



#### 从理想到实际的目标

菲利普·克罗斯比，质量管理的权威，是第一批宣传企业应该将注意力集中于防止发生缺陷上的人员之一。当他 1957 ~ 1965 年在马丁·玛丽埃塔工作的时候就提出了“零缺陷”的概念。当时，企业界的人士都认为实现“零缺陷”的目标是不现实的。大约 20 年后，6西格玛管理法提出了 99.999 7% 的目标，离“零缺陷”只差 0.000 3%。

## 对雇员的影响

6西格玛管理法所带来的收益有些并不能够以美元来表示，至少不是直接表示。6西格玛管理法对雇员的影响可能是非常大的。

我们简要的考虑其中的一些影响。

6西格玛激励员工。当公司致力于改进流程，致力于满足顾客的需要，致力于降低成本时，雇员自然会更有动力做得更好。毕竟，你的公司中有多少雇员真的想把工作做的很糟糕，想浪费时间和金钱，不想满足顾客的需要呢？

6西格玛管理法提高员工的士气和自尊。6西格玛管理法为每一个雇

## 6西格玛经理人

员提供了做出重大进步的机会。在6西格玛管理法中，每一个雇员都非常重要。当然了，有些人会扮演一些特殊的角色，比如黑带或者绿带等等。但是6西格玛管理法鼓励所有的人在他们周围的生产线上进行某种投入。他们当中的每个人都有机会对6西格玛项目做出重大的贡献。

6西格玛管理法灌输一种文化和态度。它强调了要从顾客的角度看待流程、产品和服务的重要性。由于所有的雇员不工作的时候都是顾客，因此他们能够与顾客打成一片。特别是当产品和服务有问题时，更能直接感受到他们的不满和失望的情绪。他们很自然地非常同情顾客。因此如果你的公司非常重视客户的需求时，他们就会对公司的做法予以认可。

6西格玛管理法促进员工的职业发展。员工对6西格玛管理法的技术和工具知道得越多，你越鼓励他们用批判的眼光看待流程，他们会变得更加胜任称职。这种胜任不仅对公司有帮助，而且使员工感到在人才市场上更具有价值——越来越多的人开始重视这个问题。

6西格玛管理法集中于对流程进行系统的改进。这种方法非常符合雇员的逻辑。许多雇员可能已经考虑过为什么有些流程会以看上去不符合逻辑的方式运行呢？你听过有多少雇员抱怨生产流程没有效率呢？利用6西格玛，你可以为他们提供机会，以改进那些使他们迷惑不解和失望的系统。

上述是6西格玛管理法为雇员带来的最基本的好处。他们肯定会对你公司的经营成果产生影响。

## 企业的增长

由于已经确认和纠正了流程中的差异，你因此节省了费用开支。

这意味着你可以将这些钱进行投资以促进公司的成长。当你更有效地满足了顾客的要求，实现了顾客的期望，实现了更高的顾客满意度时，你就可以增加收入——这意味着你又有了一笔钱可以投资以促进公司的发展。

将成本转换为增长机会的关键就是确认在销售成本或者服务成本中的浪费流，然后对生产流程进行改正。

## 竞争优势

6西格玛管理法使你无论在地区性，国内还是国际市场上更具有竞争力。对于这一点，你可能没有必要对这一论述进行证明。一个公司如果降低了交易的成本，更加有效、更加高效地满足顾客的要求，由于质量赢得了声誉，培育了奉献和自豪的企业文化，这样的公司肯定会拥有竞争对手所不具备的优势。该公司可以以较低的成本提供高质量的产品。

如果你需要进一步证实6西格玛管理法给企业带来的竞争优势，只要验证一下那些已经投资执行6西格玛管理法的公司所实现的收益就可以了。

- 在GE公司，6西格玛管理法仅在1999年一年就为公司的经营成果增加了多于20亿美元的收益。
- 摩托罗拉公司在采用6西格玛管理法的前10年内，节约不低于



### 经营技巧

#### 绘制你的生产流程图

在第1章中，格瑞格这位住房贷款部门的经理，绘制了贷款批准流程中的每一个步骤，找出了瓶颈和返工圈，这些增加了贷款处理流程的时间。通过对服务成本进行挖掘，他确认了增加成本的因素，然后缩短了贷款处理的时间，满足了顾客的CTQ要求和期望。

为了理解每一个待改进流程的每一个方面，6西格玛管理法开始就要绘制生产流程图。我们将在第7章中讨论这一步骤。

## 6西格玛经理人

150亿美元。

- 美国的联合信号公司由于采用 6西格玛管理法，向外报告说实现了节约15亿美元的资金。

没有人可以向你承诺你可以以 10亿美元的数额降低成本，因为采用6西格玛管理法所带来的结果因公司而异。但是据估计，你可以实现一个投资回报，其数值大约等于你执行 6西格玛管理法所花费的成本的3~4倍。这应该使你的公司有非常大的竞争优势。

## 你和你的公司准备好了吗

这个问题出现在题为“为什么采用 6西格玛管理法”的章节里可能并不适合。然而，如果从反面来理解就非常合适了。如果我将这个问题反过来问：为什么不采用 6西格玛管理法呢？答案可能是“因为你和你的公司没有准备好”。这是因为 6西格玛管理法要求持续不断的、积极的承诺。

你的公司的高层领导必须对 6西格玛的流程负责。这意味着他们必须完全接受你正在做的事情。他们必须意识到 6西格玛的质量管理和流程改进并不是权宜之计。执行这个方法要求对传统的经营方式进行许多改变。公司的领导主要在两个层面上负责：

- 为了帮助6西格玛执行初期能够取得成功，他们必须将公司的资源交付给小组成员。
- 为了积极推动6西格玛管理法的推行，他们必须投入时间和精力。

“负责”是一个非常简单，被人们频繁使用的词语，但是近年来已经失去了一些活力。我们如何应用它呢？

你可能对传统的说明“参与”和“负责”的区别的方式很熟悉。当你做鸡蛋和猪肉时，母鸡参与，但是猪却对此负责。

母鸡忙于一个接一个地产蛋，这些鸡蛋随后会发生什么事情不会对母鸡产生多大的影响。然而，猪对这个流程完全负责！为了做成猪肉，它要牺牲自己的生命。

现在做这样的类别有点愚蠢，但是它指出了参与和负责之间的关系。你和公司的领导人员需要更像猪，而不是母鸡一样对生产流程负责。只是参与到6西格玛中是不够的，你必须负责让它运作起来。

你必须奉献自己的全部。公司的领导人和其他的经理人员必须参加6西格玛项目。他们需要发挥倡导者的作用。为了使这种努力能够成功，要提供财力和其他方面的支持。当你开始6西格玛项目时，企业的经营不会像往常那样了，这对于组织图中的任何人都一样。现在我们考虑你的公司是否做好了准备，以实施6西格玛管理法。

### 怎么评价这个问题

为了决定你的公司是否准备好了实施6西格玛管理法，你需要问一些关键的问题。通过在6西格玛流程刚刚开始就问他们这些问题，你可以测量出他们现在要做什么，接下来做什么以及能够走多远。

- 公司有一个清晰的战略路线吗？
- 公司的雇员做好准备愿意面对这些变化吗？
- 公司如何有效地实现顾客的期望标准呢？
- 准备好了要开始测量每一个产品、服务和流程的残次水平和收益情况了吗？
- 准备好了要随着时间的推移将残次率降低至少50%吗？

## 6西格玛经理人

- 开始注意到你花费在发现错误的成本是多少了吗——低质量的成本？
- 随着时间的推移，准备将低质量的成本降低 25% 吗？
- 随着时间的推移，准备将流程的周期缩短一半吗？

通过问这些问题，你能够估计出公司是否准备好了要确定残次品的影响，降低低质量的成本和减少周转期。得出答案需要花费时间，要进行研究和仔细的分析。这并不容易，也不会很快，但是这些结果却值得我们花费时间和精力。

## 质量和成本之间的相关性

许多经理人员不愿意推行改善质量的举措，因为他们认为产出物的质量水平越高，为了生产它们所需花费的成本就越多。这肯定是不对的。

当然了，也会存在如下的成本：

- 直接的人员工资：人们会投入一些或者所有的时间于 6西格玛管理法上。
- 咨询费用：你可能要与咨询师和该公司的黑带主管一块工作。
- 培训费用：6西格玛管理法中的主要参与者需要培训，有时候培训的范围很广。
- 改进成本：你会做出一些变化，一些变化可能是非常昂贵的。

由于这些成本可能会使一些决策者踌躇不前，然而，正如许多在质量管理领域的人士指出的那样：聪明的、经过正确指引的旨在提高质量的努力都可以降低成本。实际上，如果你的方法对头的话，高质



量和低成本之间存在着直接的联系。我的意思是当你关注于改进流程而不是降低成本时，成本会随着生产流程中的浪费和无效率的减少而自然降低。然而，如果你只是简单地降低成本而不考虑对产出水平的影响，你可能会降低质量。

## 第2章的经理人员一览表

- 在任何流程、产品或者服务中，隐藏的缺陷会使公司付出一定的代价。6西格玛管理法帮助你找到和消除这些缺陷。那么你就可以达到顾客所期望的CTQ标准。
- 6西格玛管理法要求你真正理解顾客的观点和看法。你必须真的知道顾客需要什么而不是你认为他们需要什么。你必须问一些对他们而言重要的事情，他们的CTQ标准是什么？
- 研究生产流程的每一个方面，理解销售商品或者提供服务的真实成本。通过分离增值和不增值的活动，你可以分离隐藏的浪费流。
- 将你的生产流程与内部和外部的同类公司进行比较，决定为什么公司的业绩与别的公司有所不同。
- 6西格玛的成功取决于你、你的小组和执行领导的绝对支持。他们必须负责6西格玛管理法的运作。他们需要在整个企业内领导、理解和支持这种举措。
- 6西格玛管理法关注于质量和成本之间的联系。将注意力集中于改进流程，减少浪费和无效率的事件上，这样成本自然会下降。