

蒂森克虏伯:德国老牌钢企转型样本

蒂森克虏伯集团现任董事会主席海德里希·赫辛根博士是一个狠角色。1992年,他离开德国慕尼黑应用技术大学助教的职位加入西门子,2007年成为董事会董事,2008年被任命为西门子工业部首席执行官。2010年,他加入蒂森克虏伯集团董事会,主持集团的转型和改革,短短3年就让这家德国钢铁巨头扭亏为盈。

战略调整

蒂森克虏伯的转型可以追溯到2008年金融危机前。当时,蒂森克虏伯敏锐地意识到,随着材料技术进步,以及新兴市场将在未来二三十年内完成城镇化,人们需要比钢铁更轻、也更结实的新材料,未来对钢铁的需求将逐步缩减。鉴于此,蒂森克虏伯开始进行战略调整,缩减钢铁业务单元,扩展材料、机械零部件等领域。而当时,钢铁市场依然兴盛,尤其在中国。2011年,蒂森克虏伯出售了1/4的业务,目前,钢铁业务只占到其整体业务的30%。

赫辛根深信,技术技能、工程上的支持以及创新能力是企业成功的关键,机械零部件业务是未来更有潜力的业务之一。这也是为什么蒂森克虏伯在常州开设发动机系统(常州)有限公司的原因。此外,“电梯技术业务、工业解决方案业务都非常有发展潜能。工业解决方案中,蒂森克虏伯会为例如水泥厂、化肥厂”打造完整的解决方案,更加高效地设计工厂。”赫辛根表示。

除了调整业务结构,蒂森克虏伯还制定了宏大的成本削减计划。2012年赫辛根宣布,集团期望在2013年到2015年这3年降低成本23亿欧元。

事实上,他做到了。2013年,蒂森克虏伯削减成本6亿欧元,2014年前9个月已经削减了7.5亿欧元,2015年的目标是8.5亿欧元。为了实现目标,蒂森克虏伯削减了35%的职能部门,总部的员工数量也减少了20%。董事会只有4人,业务单元负责人的领导岗位也精简了一半。各个业务单元都启动了降低成本的项目。而过去3年中,蒂森克虏伯对研发的投入增加了38%。

这样的改革并不容易,尤其赫辛根还是个“外来者”。但赫辛根并不这样看:“正因为我不是外来者,改革才显得更容易,因为没有人会觉得我对哪个部门或层级有失偏颇。”

3年过去了,蒂森克虏伯所有的业务单元和业务模块全部实现盈利。过去的3个月中,连本来亏损的巴西钢厂也转亏为盈。2014财年前9个月,蒂森克虏伯实现净利润2.43亿欧元,而2013年同期则净亏损5.27亿欧元。2014年8月,蒂森克虏伯董事会小幅调高了



对蒂森克虏伯而言,转型的步伐不会停止。“在现在这个错综复杂的世界,没有人能把所有的预定目标都实现了,但我觉得我们一路走来还是取得了非常大的进步。我们还将加快转型,将蒂森克虏伯由一家钢铁企业转型成一家多元化的工程和工业集团。”赫辛根说,“市场一直在变,技术也一直在变,改革永远没有结束的一天。”



2013/2014财年的业绩预期:调整后息税前利润预期较去年增长一倍(去年同期为5.86亿欧元)。

在中国加速扩张

蒂森克虏伯共有6大业务单元,其中五大业务单元目前已在中国市场开展业务。过去的3个财年,蒂森克虏伯已经在华投资超过4亿欧元用于兴建生产基地,2013/14财年,其在中国区总销售额预计将达25亿欧元,较上年增长16%。目前,蒂森克虏伯在中国拥有20多家生产基地,中国已经成为除德国本土以外最重要的战略市场之一。

在中国的业务中,有两大业务单元是投资重点:电梯技术业务单元和机械零部件业务单元。在投入中国的4亿多欧元中,超过3亿是投给机械零部件的,主要是汽车零部件。仅过去两年,蒂森克虏伯有5家机械零部件新厂先后投产,投资额约3.4亿欧元。

去年11月4日,蒂森克虏伯发动机系统(常州)有限公司正式开业。这家位于江苏省的发动机系统生产基地投资4000万欧元,将为中国汽车市场生产发动机缸盖罩盖模块总成,预计年产量100万套,员工达200人,主要服务上海大众、上海通用等位于沪宁杭经济圈的汽车企业。其与上海大众合作研发的完整的缸盖罩盖总成是一种创新产品,模块可以直接安装在发动机组上,省去了其他的装配步骤。它的重量也比原先的产品减轻了30%,降低了油耗。

这是蒂森克虏伯在中国的11家机械零部件工厂,也是第8家汽车零部件工厂。此外,蒂森克虏伯在中国还没有一家钢板涂层工厂。

赫辛根觉得,钢铁业务方面,蒂森克虏伯在中国业务的发展起点要比在其他地方都好,因为蒂森克虏伯在中国没有使用以传统生产方法生产的钢厂。“我们和鞍钢有一个合

资企业,主要是生产高质量的钢材料、汽车零部件和汽车用高质钢材。在中国其实和欧洲或其他地方不一样,我们更关心的是如何不断获得增长,如何不断加大投资。”赫辛根说。

蒂森克虏伯选择在常州设厂,这一动作也与常州发展定位一拍即合。当前常州正在着力推进汽车及零部件、太阳能光伏、碳材料、通用航空、智能数控和机器人等“十大产业链”建设,仅汽车及零部件产业,常州已集聚了近200家企业。“我们还在举全市之力引进汽车整车和关键零部件制造项目,努力突破一批总投资超100亿元、超10亿美元的大项目。”常州市副市长费高云说。

而这样的投资布局,无疑是契合了中国汽车市场的潜力。2000年以来,中国汽车市场增长了20倍,2013年新车销量超过1600万辆,大约相当于全球汽车市场的1/5。“在中国,每千人拥有100辆汽车,在德国每千人拥有500辆车,在美国这个密度更是高达每千人800辆车。就算在工业4.0之下会有新的使用汽车的模式和商业模式出现,比如Car to Go,但我们还是可以看到增长的机会。”赫辛根表示,“我本人对于中国市场的增长非常乐观,虽然在一些大城市,号码限行或是车牌限制使得汽车总量受限,但中国实在太大了,还有很多其他的城市汽车保有量增速可观。至少到2020年,中国汽车市场还将处于黄金增长期。”

工业4.0之下

当下工业企业最热的概念,无疑是工业4.0。在赫辛根看来,工业4.0的一个最重要的关注点是不断提高生产效率。除了在传统方面要降低工业生产成本外,工业4.0更多地关注如何更有效地使用各种资源和原材料。蒂森克虏伯在全球各个生产设施和工厂中在做

了尝试性的工作和测试,希望理解未来工业4.0可以带来的机会。“举个例子,我们正在推动工业4.0的行业其实是一个传统行业——钢铁制造,主要针对下游的钢铁制造,中钢板等。客户通过一个电子系统下订单,这个系统就可以告诉我们,他们需要什么钢材、怎样生产。这样的数据会马上上传送到生产公司。生产时的相关信息和数据被录入到我们SAP系统中。整个生产过程中,客户可以实时了解这些待生产的产品状况,所有钢板的待产情况。同时,也可以更改一些序列,或者是一些生产要求。只要在我们付诸生产前的8小时告诉我们,就可以做出更改。这在德国的一家钢铁生产厂已经开始使用。”赫辛根说。

在他看来,工业4.0的一大好处是可以将全自动的生产设备和系统与客户紧密联系,甚至可以紧密联系供应商,前提是高度自动化的生产设施。

另外一个显著的好处是降低成本。如果通过自动化把这种工业4.0的理论用到大规模的钢铁生产企业,所节约的成本可以达到几亿欧元。

中国的工业制造业一直在追逐着欧洲步伐。在即将到来的工业4.0时代,中国的工业企业应该做出哪些努力?在赫辛根看来,工业4.0是一个革命,不可一蹴而就。首先要升级传统的制造工业,然后再慢慢上升到工业4.0。

“我们在常州的这家工厂自动化水平非常高,这就是向工业4.0迈出的第一步,如果没有这样的自动化设施,是不可能实现工业4.0的。因此,全自动化可以说是迈向工业4.0的一个前提条件。”赫辛根说。

不过,赫辛根也表示,对于实现工业4.0的时间表不能过于乐观。“工业实现自动化用了大概20年时间,如果要让工业4.0这个概念全面铺开,至少需要10年。”赫辛根说。

(孙琦子)

抱团取暖 链家牵手德佑

近日,北京链家与上海德佑正式宣布合并,并将推出新品牌,未来共同打造房产O2O平台。

据了解,链家与德佑的合并方式为互相持股。合作完成后,德佑董事长邵非将出任链家地产高级副总裁兼链家上海公司总经理。在团队方面,德佑地产原班管理团队及门店不作调整,而原上海链家团队将集体并入德佑,并按德佑运营模式管理。

牵手原因: 形势严峻,抱团取暖

3月2日下午,58同城宣布斥资2.67亿美元收购安居客。而先于58同城,链家官方公布了与德佑的合并,其中的针对性不言而喻。那么,促成此次合并的原因是什么,双方在此次交易中都能得到什么?

从链家方面来说,该公司曾先后与搜房网、安居客等地产网站合作,但是最后都不欢而散。由此可见,已经逐渐做大的链家地产并不愿意再受制于人。

对于链家来说,通过强强联合的方式进入新市场是最好途径。德佑在上海市场拥有230家门店,2015年将在上海地区新增200多家门店,彼时,该公司在上海的市场占有率将达到20%,年度业绩将达到20亿元。

德佑总裁邵非表示,北京和上海是中国最大的两个市场,各自占有中国市场的三分之一份额。链家在北京是最大的地产中介,有超过50%的市场占有率。而德佑在上海目前的市场份额排名第二,若与链家合并,将大大加快成为上海龙头的可能。“当我们拿下了中国最大的两个市场,我们才能有机会去做更大的平台”。

对于德佑地产来说,该公司虽然内网系统较为强大,但是在外网方面较弱,因此只能依靠搜房网、安居客等提供的互联网端口带来的流量来吸引客户。而链家除了自身是一家中介公司之外,也拥有强大的外网流量,甚至互联网流量还要高于搜房网和安居客。因此,对于德佑来说,链家显然是更好的选择。

另外,也有一种说法是,链家与德佑“牵手”是为了对抗58同城收购安居客。从外部环境来讲,58同城、搜房网等房产网站依靠对中介公司收取端口流量费而盈利,但是这种模式从去年开始就已经遭到了多家连锁中介公司的抵制。链家、我爱我家等公司也先后上线网站,并将中心转移至自家电商平台。

由此不难看出,只做平台已经不能满足58同城的发展,向线下探索已经成为了必然的趋势。在58方面近期在O2O上的举措也可以看出一些端倪。而58同城与安居客联手的原因,显然是为了涉足二手房交易,利用安居客在二手房市场的品牌和市场优势,进入房产O2O市场。

未来: 机遇与风险并存

链家和德佑合并完成后,链家得以快速进入上海市场,而德佑方面除了获得了资金之外,也得到了大量外网资源。但是在这场合并背后,也隐藏着不少问题。

首先,管理层方面,德佑邵非将出任链家地产高级副总裁兼链家上海公司总经理,德佑地产原班管理团队及门店不作调整。如此一来,就给链家埋下了两个公司争夺管理权、话语权的隐患,产生不必要的内耗。

其次,模式方面,房地产行业将逐步形成三种模式。第一是传统店面;第二是线上平台,不设立线下店,通过APP等渠道收集部分自由房源,吸纳部分独立经纪人房源,以低佣金吸引购房者在平台交易;第三,以链家为代表的,采用打通线下门店和线上平台O2O模式。但是,和门店相比,线上收益目前较小,且O2O平台未来具体能导入的数量也未有定论。

第三,公司前景方面,业内人士认为,链家和德佑的合作虽然在短时间内达到了增加市场份额的作用,但是从链家近日取消中介服务费等等举措来看,该公司的利率将大大降低。同时,相比门店,线上收益目前占比较小,O2O平台未来具体能导入的客源数量尚未可知。

(DoNews)



注重过程的控制和结果的体现 贵州水晶加强管理降本增效

■本报记者 何沙洲 通讯员 陈贵均

贵州水晶公司坚持“一手抓生产经营,一手抓结构调整”,狠抓作风建设,强化执行能力,提升管理效力,注重过程的控制和结果的体现。该公司严格经济责任制考核,深入开展合理化建议活动,不断改善管理水平,相继

出台了《进一步加强预算管理的规定》、《非生产性费用开支事前申请制度》和《项目引进(租赁)管理办法》等管理制度,从节约一度电、一滴水、一张纸小事入手,严格控制费用开支,有效推进增收节支和降本增效。1月份三项费用比去年同期降低6.57%,其中管理费比去年同期降低50多万元。



“学雷锋银行”牌匾挂起来 行业新风树起来

在3月5日全国“学雷锋纪念日”到来前夕,农业银行河北承德分行按照总行、省分行部署,为所辖12家营业机构“学雷锋银行”举行挂牌仪式。今年是毛泽东题词“向雷锋同志学习”52周年。农业银行组织开展的“学焦裕禄、学雷锋、行业树新风”活动深入人心,这是一项农业银行培育和践行社会主义核心价值观、推动领导干部作风建设、加强思想政治工作、加强员工行为管理、提升农行品牌形象的一项重要任务。农行承德分行举行“学雷锋银行”授牌、挂牌仪式,正是此次活动内容和意义的重点体现,将会对全体员工产生积极、深刻影响。

(于绍礼)

宝洁首席财务官乔恩·莫勒日前在发言中指出,宝洁将于今年夏季之前完成出售100个品牌的计划,这与去年8月提出的两年内完成“瘦身”的时间相比缩短了一年。业内专家表示,表现不佳的业绩使得宝洁想要尽快完成新一轮的战略调整的愿望更加迫切。

乔恩·莫勒在佛罗里达州博卡拉顿参加消费分析师集团年度研讨会中表示,宝洁正加速对品牌投资组合的削减进程,将继续出售部分所在领域没有形成领导地位的品牌,而在计划于今年夏季之前出售的100个品牌中,已经有35个完成了交易,并在未来将专注于65个品牌和十大产品领域。并表示,宝洁管理层有信心,对品牌投资组合规模进行精简的积极影响会在未来几个季度中逐渐显现出来。

宝洁的“瘦身”计划于去年8月正式对外宣布,将在未来两年内砍掉过去三年销售一直

宝洁或提前一年完成瘦身计划 改善业绩愿望迫切

下降、年销售不到1亿美元的90-100个小型品牌,专注发展70-80个核心品牌,而这些核心品牌过去三年为集团贡献90%的收入和95%的盈利。

值得注意的是,按照乔恩·莫勒日前公布的完成100个品牌出售的时间,宝洁的“瘦身”计划将提前一年完成。“可见宝洁急于完成战略调整并以此改善业绩的迫切愿望”,上海博盖管理咨询有限公司总经理高剑锋向北京商报记者分析表示,“之前宝洁通过并购达到扩大公司业绩和规模的目的,但庞大的品牌体系在目前的市场形势下已经不能满足公司高利

润的追求,有些品牌甚至处于亏损状态,快速缩减品牌带来的积极财务数据可以在当季度财报中显示,对投资者有一个比较满意的交代”。

宝洁日前公布的最新财季销售业绩显示,2015年第二财季营收为201.6亿美元,比上年同期的211亿美元下滑4%;净利润为23.7亿美元,同比下滑31%。同时,也有业内人士表示,从2013年现任CEO雷富礼重新掌管宝洁开始,宝洁就在积极物色新的接班人,现年67岁的雷富礼退休期限已不远,尽快完成战略调整也给新一任接班人更多的机会。

(齐琳 赵秀静)

管理日记

为什么要“对标”

■希望集团董事长 陈育新

在工作中,问题和困难是客观存在的,我们完全可以通过主观能动性去认识它、解决它。因此,能够积极主动地开展自我批评的人才更快地实现自我和团队的提升。

无效的自我批评大致可以分为四种情况:一是从内心就不重视、不愿意检讨;二是发现问题的能力不够,根本意识不到问题,不知道需要做自我批评;三是检讨水平不够,认识不深,办法不多;四是没有建立标准,无法进行科学、规范的反思。针对以上四种情况,我们要着力培养自我批评的能力。

我们可以从“对标”开始,逐步培养自己自我批评的能力。为什么要“对标”呢?因为有了明确的对象,才有可比性,找到了差距,才会有努力的方向。知道“什么是好”,才能通过学习,得出“怎么做才好”的结论。

因此,批评的标准以及改善的方向都源于与学习标杆的数据对比,在批评之前先做自我批评,在自我批评之前先说标杆的优点,最后才提出解决办法与改进措施、改进目标。

在“对标”过程中确立的学习标杆可以不止一个,我们要从不同的标杆身上学到不同的东西,比如,我们向东方希望学习精益化管理,向华为学习批评与自我批评的作风,向伊藤学习现场管理,等等。