

企业家日报

ENTREPRENEURS' DAILY

董英:为传统产业的转型升级而战

《P24》

本期导读 Highlights

《P6》

解码绿山咖啡千亿市值:单杯系统颠覆饮料行业

在美股市场,有一家名为绿山咖啡的企业,凭借单杯咖啡系统这一单品,它成为了北美市场家喻户晓的家庭饮料品牌。目前其市值达到 195.21 亿美元,约合人民币 1206.75 亿元。

《P7》

上海福喜追踪:一场被深藏的食品危机

福喜事件仍在发酵。7月30日上午,上海市食品药品监督管理局再次约谈欧喜集团具体负责中国投资运营的主要负责人、欧喜集团高级副总裁兼亚太区总经理艾柏强等,敦促该集团切实履行承诺,主动配合监管部门调查取证,提供欧喜投资和上海福喜违反集团质量标准、管理标准的具体情况和问题食品的召回处置方案。

《P8》

手游业再享“简政放权”政策红利

在 7 月 30 日举行的第十二届中国国际数码互动娱乐展览会开幕论坛上,主管部门再度释放政策利好,宣布将对游戏产业“简政放权”。

《P9》

聚焦户籍制度改革

国务院日前印发《国务院关于进一步推进行政审批改革的意见》。意见指出,要建立城乡统一的户口登记制度,取消农业户口与非农业户口性质区分和由此衍生的蓝印户口等户口类型。

《P10》

奢侈品大牌中国扩张放缓

随着中央八项新规定等一系列“禁令”继续严控“三公”消费,中国国内奢侈品的消费从去年开始出现增长放缓的势头,部分奢侈品消费甚至受到重创。业内有分析人士认为,奢侈品在中国发展的计划将全面调整,开店等投入或进入止步阶段。

《P13》

机场贵宾厅关停争议 贵宾们后会无期?

近日,国资委下令清理电信运营商和银行在各地机场的贵宾厅,此举引发舆论热议。

苏美达集团 从制造到制造服务成功转型



●媒体走进苏美达

■ 张欣欣 叶超 本报综合报道

光伏产业阴霾未散,江苏苏美达集团的新能源业务却逆势增长:去年实现 25% 的增长,今年则有望增长 40%。从制造业向制造服务转型,苏美达集团新能源业务实现了业务规模、毛利空间以及收益模式的重大变化。

根据中央领导同志批示精神,中宣部于近期集中宣传一批由制造业向制造服务转型的典型企业,为我国企业转型升级提供引导和示范。经国资委推荐、中宣部审核批准,国机集团被列入重点宣传的中央企业之一,“苏美达突破光伏产业发展瓶颈,从单一制造向制造服务转型”的成功经验和做法,被列为宣传的重点内容。

“年内国内光伏电站实施超 200 兆瓦,业务收入与利润实现大幅提升;3 年内国内光伏电站累计新增开发规模 500 兆瓦。”谈及光伏板块的规划,国机集团下属的江苏苏美达集团总裁蔡济波信心满满。

在光伏行业跌宕起伏的当下,作为 2010 年才进入国内电站建设领域的“新兵”,苏美达的自信从何而来?

把电站当产品 着重服务质量

“把电站当一个产品,而非工程。”蔡济波

这样总结苏美达对光伏“试水”,“除制造向产业链两端延伸外,更要关注制造之外的运营、维护等后续服务。”

“这台温度计,我们可验证设备对 145 摄氏度和零下 65 摄氏度的耐受性,就是为了防止夏天雷雨导致温度骤降,对光伏电池的冲击。”苏美达新能源公司总经理李晓江说,包括灰尘、雨水等对发电量的影响有多少,苏美达都进行精细化的计算和分析,这些数据将为后期研发提供支撑。

除了对质量的“苛刻”要求,在后期运维方面,苏美达还通过在南京总部建设远程监控中心,与电站当地运维相结合,确保运行安全。

不打价格战,只打价值战。这是苏美达在母公司国机集团提出装备制造业向现代制造服务业的转型战略下,逐步摸索出的法则。在蔡济波看来,无论是光伏行业的爆发成长期,还是萧条危机期,都要用过硬的质量创造价值,为客户提供稳定、可靠、创新的产品和后续服务,打造良好口碑。在苏美达目前光伏电站收益结构中,持有运营收益占 35%,远远超于产品供应和开发实施收益。

提解决方案 打出能源“组合拳”

青海牧区地域广阔,山路崎岖,靠单一的火电发电难以全面解决当地居民用电问题。利用光伏特色,苏美达在去年建成了 2689 套集合光伏、柴油、储能发电为一体的小电站,

“点亮”当地 1 万多户牧民生活。

从整个光伏产业链来看,产能危机、同质竞争、经营困境主要集中在组件制造环节,而下游应用市场尚未大规模启动,成长和发展空间巨大。

在蔡济波看来,集合光伏、储能、风电、沼气等在内的组合能源供应方案,正是针对下游应用市场做文章。不仅可以抵消外部因素影响,还可以加强技术创新和能源整合。比如集合多种能源,构建数据应用、消费智能管理平台等。苏美达目前新能源业务发展的主要途径。

数据显示,2013 年,苏美达光伏电站项目(系统集成)、能源系统业务的毛利空间达 30% 以上,实现从产业链低价值环节向高价值领域的转移。预计 2014 年,苏美达新能源业务营收将同比实现 40% 以上增长。

实业杠杆化 用市场撬动研发

在苏美达新能源公司室外的草坪上,几个小型机器人正按照设定好的路线除草。草坪修理好后,它们会自动回到角落里的光伏充电桩进行“休整”。蔡济波告诉记者,苏美达光伏出口欧洲后,发现北欧人少地大,市场非常需要这种以光伏发电为基础的割草机器人来完成家庭庭院的打理工作,于是联合东南大学进行研发制作而成。从去年底推出至今,割草机器人在欧洲订单达到 8000 多台。

“把实业做精、做强,把精力用在用户反馈、自主研发上。否则今天的扩张就会成为明天的挑战。”蔡济波说,把实业当做一个杠杆,便会发挥出四两拨千斤的作用。近年来,苏美达通过市场对于企业发展的创新驱动作用开发产品,已经形成了自主产能 250 兆瓦、控制产能 400 兆瓦,80% 实现自动化工艺的太阳能组件生产制造格局。在大宗商品价格跌宕起伏、市场环境持续恶化的形势下,苏美达利用转型创新,光伏板块保持平稳增长。

“基于模式的创新,未来 3 年,苏美达国内光伏电站将实现累计新增开发规模 500 兆瓦,开启新能源发展新时代。”蔡济波说。

从制造到制造服务转型

2009 年,苏美达集团旗下的江苏辉伦太阳能中标捷克一个光伏电站项目,首先靠的是过硬的组件质量。在苏美达,每一块组件在出厂前都经多重探伤检测,确保片片是精品。该电站自 2010 年 9 月 8 日并网发电至今,始终保持实际发电值高出设计值 10% 至 15% 的水平。

近年来,由于全行业组件制造环节呈现产能过剩局面,苏美达新能源业务同样身处增长乏力的困境。为突破单一组件销售模式瓶颈,最大化创造系统价值,苏美达集团按照母公司“大力推进从生产型制造向服务型制造转变,提升价值创造能力”的转型思路,推动新能源业务迅速从“单一制造”向包括下游光伏电站开发、能源系统开发的“制造服务型”转型。

今年 6 月,苏美达集团与世界 500 强企业法国电力集团在希腊签下 2 亿欧元的新能源合作项目,继续推进企业的全球化布局进程。近年来,苏美达集团在国际市场实施多种能源并举和全球化市场布局,着力产品和结构创新、技术升级与资源平台建设,提供包括产品、技术、阶段性结构融资等在内的一揽子解决方案,创造系统价值。

“上屋顶、下农田、达用户”,在国内市场,苏美达则重点推进东部地区大型地面电站和分布式电站建设。2013 年,苏美达集团国内光伏电站完成 110 兆瓦电站建设,发电量和效益超预期目标,累计实现转让光伏电站 72 兆瓦,验证了其商业模式的可行性。

苏美达集团负责人介绍,从毛利空间上看,原有单一组件制造的毛利率不足 10%,而光伏电站项目、能源系统业务的毛利空间达 30% 以上,实现了从产业链低价值环节向高价值领域的转移,大大突破了盈利瓶颈。从收益模式上看,单一组件制造几近无利可图,而转型后的商业模式创造了多重收益。以目前光伏电站收益结构看,产品供应收益占 8%,开发实施收益占 15%,持有运营收益占 35%,投资及转让收益占 40% 以上。在目前收益率市场平均水平为 12% 的情况下,苏美达集团开发的光伏电站项目内部收益率均保持在 15% 以上。

该负责人介绍,2013 年,集团新能源业务营收规模 17 亿元,同比增长 25%。未来三年,集团新能源业务预计年均复合增长率不低于 30%。



进军网媒 全力构造企业家的传媒旗舰舰队 企业家日报全媒体澎湃起航

企业家日报社旗下企业家日报网(www.qjrb.com)、中国总裁网(www.zgceo.cn)手机客户端“太阳岛 APP”,震撼推出,企业家日报全媒体扬帆起航。
企业家日报社全媒体,实现报网一体化,纸媒、互联网、移动互联网互动的大型数字化平台。
企业家日报网是企业家日报社官方网站。经济网是企业家日报社旗下的综合性门户网站。中国总裁网则是企业家日报社的企业网站。
企业家日报网秉承“做中国企业的思想者”的宗旨,关注中国企业及企业家的发展。
中国总裁网是商界智慧精英的云部落,企业生态建设的推动者。打造全球最好的总裁智库,服务总裁及想成为总裁的人。通过互联网建立总裁智库社交平台。
太阳岛—中国企业家云部落。我们通过移动客户端,传递有价值的企业信息和商业思想,构筑一个积极、健康、可持续的商业世界。
以“资讯引领企业”为主线,发布最新经济观点,科研成果及企业思想。合作共赢——通过太阳岛让基于信任与各自优势的企业家之间实现多样化商业合作。

iPhone, android 手机扫描二维码下载安装

