

“扩大内需到底要解决什么问题?如何利用这个时机,把产品结构调整好,如何形成自己的东西?”王晓华认为,这值得业界深入思考

工程机械:“看到了一些复苏迹象,但还不是很明显”

INC. 复苏寻踪

■本报记者 鹿慧敏 刘静

7月的柳州,酷热难耐。一场特大暴雨,陡然提升当地的防灾预警。比起天灾,国际金融危机带给当地企业的影响则更加深远。

在大规模上马的基础设施建设项目和价格不断走低的原材料市场双重烘托下,工程机械企业再度机器轰鸣,但柳州这一支柱产业是否就此走上回暖之路,业界依然慎言。

“6月份实现销售3400台,是今年上半年最好的一个月。”7月1日,广西柳工集团董事长王晓华在接受本报记者专访时,把这个刚刚出炉的数据作为企业复苏的信号。但他同时认为,每月产销超过5000台才算理想。

柳州市经济委员会主任王柳平,也把柳工当下的复苏迹象比喻为“单腿站立”的回暖现象。

市场变化超出预期

“由于原材料大幅降价,生产成本降下来了,所以今年一季度的效益比预期的要好,但销量还未达到我们的目标量。”因此,王晓华对复苏前景依然持谨慎态度。

作为中国工程机械制造业排头兵,柳工今年1月的产量近3000台,是2008年第四季度的近10倍,由此逐月递增。今年一季度,全国同行销量同比下降40%,柳工只下滑了21.6%,表现出较强的抗跌性。

王柳平认为,以柳工为代表的工程机械制造业,是国家4万亿投资计划等一系列利好政策的直接受益者。在当前轰轰烈烈上马的大批基础设施建设项目中,工程机械产品获得了较好的市场需求。“但这与前两年的繁荣不具可比性。房地产市场没有起来,这块工程机械产品重要的业务领域没有起色,工程机械行业就犹如瘸了一条腿在前进。”

对于占柳州市经济总量20%的机械制造业,王柳平分析,从当前复苏的迹象看,应该是继微型汽车业之后柳州第二个走出经济低谷的产业。

去年8月,国内的工程机械行业开始切身体会到国际金融危机的威力。全行业产品销量开始整体下滑,而且逐月飞速

【采访手记】

看到了信心,看不太清晰前路

广西四分之一的工业集中在柳州市,钢铁、汽车、机械如同三个支点,撑起了柳州“工业重镇”的地位。

当国际金融危机袭来时,基层员工感受最为直接。停产、减薪,在去年第四季度成了这个城市40万产业工人心头的阴影。那时,柳工驱动桥厂车架变速器车间的班长章翔,月收入从2008年最高时的4700余元锐减为12月的800元。军人出

下滑之势。“从百分之几到20%,到40%,到11月份,全行业下降达50%,销售水平只相当于2005年。”柳工股份公司总裁曾光安在一份应对金融危机的报告中写道。

“我们原本以为2008年北京奥运之后经济不会回落,据此判断我们抓紧了奥运后的备货,原材料、半成品等库存充足。”王晓华感叹,“然而,2008年9月,金融危机却非常清晰地到来了。”

对市场预测的偏差导致了企业的库存偏高,当市场卖不动的信号传来时,柳工被迫急刹车。

去年10月开始,柳工降低整机产量,停止进口原材料;11月企业整机产量降至千台以下,全力消化高价购进的库存,去年9月之前原材料价格已达到了7000元/吨。

“有的分厂第四季度每月只干10天的活。”王晓华痛心地说,“第四季度的业务下滑速度之快,以致于把上半年的业绩全部拉了下来。”柳工虽然没载人,但职工的收入降低了。

随即,加强资金管理,严格控制成本,加强营销策略组合等十大应对金融危机的措施迅速在柳工推出,柳工公司全体高层领导也踏上了全国走访关键客户之旅。在半个月时间里,走访了除青海、西藏两个省份外的全国各地大客户、关键客户210家。

事实证明,柳工采取的措施是及时准确的,尽管遭遇了金融危机这种前所未有的打击,2008年,柳工依然实现了销量38000台,销售收入103亿元,分别比上年同期增长5%、10%。

“要形成自己的东西”

国际金融危机对中国工程机械业市场的

身的柳工驱动桥厂党支部书记邓明英,望着厂里沉寂的生产线感叹:“干这一行15年了,第一次遇到这么严峻的形势!”

事隔数月再度来到这个城市,经济回暖的表面迹象是明显的。柳工大门口的电子显示屏重新出现了滚动的生产信息,生产线上的工人们也开始重拾往日的忙碌。章翔说,当订单多时,我们又开始加班了。

“压力很大,但一个月比一个月好!”邓明

影响超出想像。今年1~5月,以装载机为代表的工程机械市场总体销量同比下滑40%。装载机首当其冲,下降幅度高达48%。

柳工表现出较强的抗跌性,源于独特的产品结构;压路机,在行业销量只增长3%的情况下,柳工的增幅高达61%,出口增幅更是高达172%,销量排名挤入行业第二;平地机,在行业下滑45%的情况下取得了13%的增长;起重机销量排名进入行业前三;柳工装载机销量的市场占有率,在整体市场遭受重创的情况下,逆势提升了3.5个百分点;特别是铁路侧卸装载机,占领了国内80%的市场。

这当中,自然有原材料价格大幅下降令成本大幅降低的原因,现在原材料价格已降到了4000元/吨;也有国家出台四万亿投资计划等众多利好政策的助推,但更主要的原因似乎来自柳工自身。

王柳平透露:“在去年第四季度出口受到了毁灭性打击后,仅仅事隔5个月,进入今年3月,柳工产品出口的国家还同比增长了三四个,这说明柳工的市場在不停地扩张。”

事实上,柳工在工程机械行业最低迷的时候,也依然没有停下“扩军”的脚步。去年10月,在柳州阳和开发区开工建设的年产万台又车生产基地项目正式投产;在天津建设的柳工北部工程机械研发制造基地,目前已正式投产推土机和装载机;在安徽通过并购建设起的蚌埠起重机研发制造基地,也步入快速发展轨道。

就在这篇报道见报的今天——7月8日,柳工在印度设立的海外生产基地将举行产品下线仪式,这是我国工程机械行业首家在海外建成投产的生产基地,“具有战略意义,将来柳工的产品可直接由印度进入中东市场。”王晓华兴奋地说。

英说,以前柳工工人穿着工作服走在马路上是神采飞扬的,现在在这股神气又逐渐呈现在大伙儿脸上。

温总理所说的“信心比黄金更重要”,在我们采访过程中,经常可以听到。

但这到底是企业回暖苗头还是真正的复苏?面对记者的疑问,从员工到董事长都无法给出明确的回答,但柳工人久违的笑容却是真切的。

2009年,柳工仍然表示要力争实现增长20%以上。王晓华说,打造世界级企业的未来目标没有改变。

“危机也是机遇,要形成自己的东西。”王晓华觉得。伴随着“扩军”脚步的,是柳工一直没有放松的新产品研发。去年10月,柳工成功研制出中国最大型的装载机CLG899,装载重量达12吨,继美国、日本之后,在整个国际工程机械行业排第三。

王晓华告诉记者:“长江三峡合拢时,现场清一色的是美国卡特比勒大型装载机,我们也眼红。”现在,CLG899的出现结束了大型装载机全部进口的历史。

最重要的是平稳发展

“与先进国家相比,中国的工程机械技术起码落后10年。”王晓华认为,“出口为什么还可以?是因为我们的销售对象主要是发展中国家,产品便宜,价格是人家的三分之一。”



本报记者 刘静摄

产业转移,使发展中国家沦为跨国公司的“制造车间”。但遇上中信重工这样的企业,“微笑曲线”就“笑”不起来了

把生产能力做成稀缺的战略资源

INC. 观察

■本报记者 杨兆敏 文/摄

7月1日,又一个“世界最大、最先进”矿磨装备在中信重工重工厂一次成功试车。

这个由中信重工自主研发,完全拥有自主知识产权的“大家伙”,是Φ7.93×13.6米的溢流型球磨机。它将服务于澳大利亚SINO铁矿项目,该项目是世界目前在建的年产最

危机与环保催热市场 风扇行业酝酿新国标

本报讯 随着酷热的夏季来临,空调的变频之争方兴未艾,风扇的旺季大战又一触即发。北京部分卖场的销售数据显示,风扇的销量增长明显,近几年来风扇市场一直稳定增长,也反映了人们消费方式和环保观念的深刻变化。

前不久,中华环保联合会发起的一项“美的一天”环保公益活动,号召人们在6月5日“世界环境日”当天“少用一点空调,多用一天风扇”,获得热烈响应。业内人士表示,风扇产品正在“环保”的大旗之下成功回归主流,而即将颁布的能效标准将会进一步促使风扇行业向节能环保的方向提升。

电风扇市场如今的火爆与前几年受冷落形成了鲜明的对比。几年前,由于空调的普及,风扇变成了“配角”。但是,近几年,风扇每年的销量都稳步增长,塔扇、空调扇、负离子、杀菌功能……众多科技元素与创新设计的应用也使风扇摆脱了“沉闷老土”的形象,甚至成为时尚品。另外,从去年开始爆发的金融危机也使人们的消费趋于理性,电风扇以其经济、实用、省电而备受欢迎。

行业统计数据也表明,风扇行业仍有广阔市场空间。以行业龙头美的风扇为例,2008年在诸多不利因素影响下,仍取得了不错的销售业绩。截止到当年8月上旬,美的风扇销量已经达到1700万台,销售金额达到20亿元,同比增长33.7%,空调扇同比增长55%。

业内人士估计,整个风扇行业国内最高容量为1亿台左右,目前实际上仅有3000万台,因此国内市场仍有巨大的潜力可挖。据了解,微波炉、电饭锅与电风扇等小家电产品的能效标准已经颁布或者报批,将有望于2009年正式实施。

业内专家表示,电风扇能效升级将不可避免地引发行业洗牌。如今,国内前三位的风扇品牌市场占有率接近70%。而能效标准实施后,将导致优胜劣汰,使行业集中度进一步提升,风扇行业也将由此实现环保升级。(增强)

大的铁矿项目之一。

这个“大家伙”的“搭档”,是一个“更大的家伙”:Φ12.2×11米的自磨机。“它相当于七层楼高,回转部分总重超过3700吨,相当于3700辆小轿车的重量。”中信重工总经理任沁新在试车现场的通俗介绍,有助于这种巨型磨机进行想象。

为满足这个“更大的家伙”的惊人运转能力,中信重工在设计研制中采用了世界上最先进的滑环电机驱动,驱动功率达到28000KW,中信重工因此吃透了这项技术。

“我们终于真正掌握了世界矿业高端技术,全面打破全球三大矿业公司的技术和市场垄断,进入世界矿业高端市场。”说这句话时,任沁新掩饰不住自己的骄傲和自豪。

仅为这个项目,中信重工还要再研制5组磨机,并在接下来的一年半全部交付。面对全球金融危机冲击,中信重工的技术突破意义深远。

行业疲软企业不软

“中国制造”已经风行世界多年。

经过几十年克勤克俭的奋斗,“Made in china”几乎覆盖到全球每个角落,中国装备制造产业规模也早在2007年就跃居世界第四位。

世事变幻莫测,以超过20%的速度持续发展了近7年的中国机械工业,受全球金融危机所累,今年头5个月的增速骤降甚至为负。

装备制造行业同样深受影响,表现为新增订单大幅下降。“1~5月新增订货同比下降3.05%,而上年同期订单增幅高达30%左右。”参与试车仪式的中国机械工业联合会副会长蔡惟慈告诉记者。

形势不可谓不严峻。但从从来就是只有疲软的行业,没有疲软的企业。比如,这个位于河南洛阳的中信重工机械股份有限公司就逆市上扬。

任沁新介绍,公司上半年实现销售收入52亿元,完成年计划的65%,同比增长42%;实现新增订货53.45亿元,完成年计划的66.82%;在手已有订单169.5亿元,同比增长16%。

显而易见,在市场总量递减的形势下,这份成绩单不仅使中信重工保持了当期生产经营稳步增长,同时还保持了企业持久发展的势头。

据了解,2008年,中信重工人均年收入达到3.8万元,远远高于洛阳市的水平。

生产能力也是战略资源

中信重工的发展,受益的不仅仅是自己的员工。

世界矿业巨头目前最大的一笔的海外采购订单,是与中信重工签订的,即一次性采购30台大型球磨机。合同已经在6月底正式生效。

在中国铁矿石价格年度谈判局面僵持的

当下,这样的举措耐人寻味。

中国的铁矿石进口量全球第一。但由于全球铁矿石资源主要集中在世界三大矿业巨头手中,在铁矿石价格谈判中,中国没有话语权,屡屡被迫签订城下之盟。

钢铁产能、产量居世界第一的中国,自然不甘永远受制于人,尽管短期内无法改变铁矿石资源高度集中的状况,但是,获得矿山的控制权,将是打破局面的手段之一。澳大利亚SINO铁矿项目,就具有中资背景。

矿山是不可再生资源,为满足需求,世界各国矿业都必须面对低品位矿山的开采难题。大型矿用磨机具有高产量和高可靠性的优点,恰好能够解决低品位矿山的开采和规模生产问题。

世界上具备大型矿用磨机生产能力的公司,只有寥寥3~4家,生产能力有限。掌控矿厂设备资源,意义重大。

“云层之上”的“微笑”

产能过剩,这是中国制造业的“心头大痛”。可中信重工硬是让自己的能力成为稀缺资源,这就是企业的核心竞争力。

“云层之上”,这是任沁新的管理理论:云层之下,山峰众多;只要站上云层,仅道几座山峰,盯住它们,就能永远位居全球市场竞争的第一方阵。

“盯住”的方法有很多种,中信重工的招数之一就是腾出部分生产能力,做世界一流

并不相关)。

管理结构对于企业的影响,很多时候超出人们的想象空间。企业短期内的投资、并购,可以在经营不善的时候转手卖掉,而管理问题,则很可能成为企业倒下的根源。

举个例子,尽管很多人都把通用汽车的倒下当作分析企业的绝佳案例,但大家总结出的原因趋近一致时,一个新的疑问产生:为什么通用自己未能发现并改正这些问题,比如官僚臃肿、产品思维陈旧以及劳工负担巨大,等等。

通用总裁斯隆在20年代建立了很好的组织结构。当多部门结构的分部和总部之间的权力分配清晰的时候,这种结构会发挥很好的效果。财务控制为各层决策者提供清楚

据他分析,我国的工程机械产品与发达国家相比,差距主要是在舒适性和环保方面,再一个就是品牌和质量,“在性能可靠性方面,我们差距甚大”。

王晓华十分认同广东在遭遇金融危机时提出的“腾笼换鸟”思路:“扩大内需到底要解决什么问题?如何利用这个时机,把产品结构调整好,如何形成自己的东西?”

王晓华说,自己不赞同大起大落的发展方式,能平稳地呈现增长势头就足矣。在企业的发展道路上,企业的品质,如产品质量、企业文化等能得到稳步提高就很好了,这也是中国产品参与世界竞争的关键所在。

对工程机械行业当前呈现的复苏苗头,王晓华持观望态度:“柳工的生产能力是每月4000台,现在还没达到,基本不是满负荷。看到了一些复苏迹象,但还不是很明显。”后续的发展态势是否会持续回暖,进而再现前两年的高速增长势头,“目前这些还未能清楚地看到”。

“要想立于不败之地,一定要筹划自己的未来。”据王柳平介绍,今年柳州市在每年投入5000万~6000万元的中小企业专项扶持资金基础上,从财政再拿出7500万元用于企业改革贴息,就是要鼓励企业加大结构调整的力度,为今后的更好更快发展打下基础。

国家统计局数据显示,今年前5个月,全国房地产开发企业完成土地购置面积9875万平方米。虽然这一数据同比下降了28.6%,但据上海证券报统计,5月单月的土地购置面积2609万平方米,相比前4月均值1816万平方米上升了43%。5月份,全国60个重点城市共成交土地553宗,同比增加73%。超过三分之一住宅用地超出底价成交,平均溢价达56%。(新华社)

◆数字:

大国企跑步掀起新一轮抢地热潮

国家统计局数据显示,今年前5个月,全国房地产开发企业完成土地购置面积9875万平方米。虽然这一数据同比下降了28.6%,但据上海证券报统计,5月单月的土地购置面积2609万平方米,相比前4月均值1816万平方米上升了43%。5月份,全国60个重点城市共成交土地553宗,同比增加73%。超过三分之一住宅用地超出底价成交,平均溢价达56%。(新华社)

6月份发电量8个月来首度转正

国家电网网调数据表示,6月发电量同比实现3.6%的正增长,是自2008年10月以来首次实现月发电量正增长(因春节因素,1~2月份一向合计)。但业内人士认为,6月用电量“转正”受到了气温升高、去年叠加等因素助推,工业经济对用电量回升的推动迹象仍不明显。(新京报)

美国6月份失业率升至9.5%

美国劳工部2日公布的数据显示,6月份,美国非农业部门就业岗位减少46.7万个,失业率从5月份的9.4%升至9.5%,达到26年来的最高点。(新华社)

截至一季度末中国外债余额超3367亿美元

国家外汇管理局1日发布数据称,截至2009年3月末,中国外债余额为3367.21亿美元(不包括香港特区、澳门特区和台湾地区对外负债)。(新华社)

6月份中国制造业采购经理指数比上月略有回升

中国物流与采购联合会1日发布调查数据显示,6月份中国制造业采购经理指数(PMI)为53.2%,比上月微升0.1个百分点。(新华社)

2008年我国生物医药实现产值8666亿元

2008年,我国生物医药实现产值8666亿元,同比增长25.23%。(新华社)

北京房价半年上涨近三成

北京6月商品房住宅成交均价为13302元/平方米,比1月上涨了2864元/平方米,涨幅为27%。7月6日,记者根据北京房地产交易管理网数据统计发现,今年上半年住宅成交均价呈直线上扬趋势。专家指出,北京房价正在接近历史最高点。(新京报)

◆事件:

我国将研究引导外商投资企业境内上市政策

商务部副部长陈健2日在第十三届投洽会新闻发布会上说,为稳定利用外资规模,我国将研究出台引导优质外商投资企业境内上市的相关政策。(新华社)

7月1日全国铁路新列车运行图如期实行

本报讯(记者刘静)7月1日零时,全国铁路顺利实行新的列车运行图,铁路暑期运输同时启动。

据铁道部新闻发言人介绍,按照新列车运行图,全国铁路增开客车9对,其中动车组列车5对,直达特快列车1对,普通快车3对,暑运期间安排跨局临客34对。目前,全国铁路客车开行总数达到1549对,客座能力达到316万人。

据了解,今年铁路暑期运输自7月1日起至8月31日止,共计62天。预计全路发送旅客3.06亿人,同比增加2804万人,日均494万人,增长10.1%。(本栏均为文青辑)



警惕管理陷阱

如果这些大笔并购的资产进入新的企业之后,企业管理者无法建立起良好的管理机制,而是将这些并购以及资产规模作为自己的业绩,那么它们很快就会成为新的负担

INC. 随笔

■本刊特约主笔 刘勇

7月7日,中国大多数媒体的商业版面都用广汽集团和意大利菲亚特汽车的签约作为头条。在经历了一年多的经济波动之后,这是中国汽车行业第一笔比较正式的联盟合约。

中国汽车的销量在2009年以来一直是世界上少数几个持续增长的地区,第一季度已经超过美国市场。从数量上看,我们可以称自己为世界第一,但从能力上看,差距还不小。

收购和联盟是个不错的提升能力的渠

道。在欧洲,北汽集团已经为收购欧宝持续谈判了一个月,报价也比此前高很多,将近90亿元人民币。

但如果没有政府支持,中国任何企业都不太可能拿出这么一笔钱来做投资。一家海外媒体这么评价中国企业的收购,“这是企业界的贫富分化,央企国企投资手笔动辄几十亿元人民币,而民企则为几千万贷款苦营盘”。

实际上,这里更令人担心的,还不只是资金的不均衡,而是管理的不均衡。好的企业家,其为自己设定的目标是成为一家好的企业的好管理者,而国企的企业家,很多时候要考虑,自己在10年或者5年任期后,是走仕途还是去一个更大型的企业(很多时候产

的、标准化的以及连续的业绩数据信息。在这些工具的帮助下,经理层可以客观地制定决策,而不会受到个人偏好或者不确定前景的影响。这样,即使通用汽车拥有巨大的规模,它也能及时对市场做出应对解决方案。

但实际上,尽管斯隆对于清晰化与标准化有很高的热情,但他实际上忍受了许多组织内部的混乱。他那些固执已见的分部经理们却非常不喜欢被排除在总部决策之外。为了报复,分部经理开始提供很少量的、不成形的信息到

底特律总部。这使得斯隆无法获得来自一线和工厂最基本的、可感知的信息,而对于来自总部的一些活动,这些分部经理同样没有热情。

这对斯隆的组织思想是个打击,不过他很

快从这个小挫折中走出来。他许诺,分部经理只要做得好,可以不必严格受到总部干涉,这实际上又回到之前的组织状态,分部和总部都有各自的决策权,谁的权力大,则要看谁能说服谁。在接下来的30年里,斯隆把这种关系运用得可谓熟练:他和下属很亲近,下属也不必受斯隆的决策影响。

在斯隆之后,通用汽车走向更为严格的分权。1956年,斯隆从董事会主席位置上离任,后续的领导层根据书中描述的理想状态,一遍一遍地校准通用汽车的组织结构。结果,问题重复出现,分部又一次开始隐瞒信息和拖延执行。不同的是,这一次,基于对组织理论的信心和对虎大帝国的敬仰,底特律总部并未对分部的反抗做出反应。这才导致了通用汽车走到如今的衰落局面。

这个例子或许和如今的中国企业形势不再吻合。但如果这些大笔并购的资产进入新的企业之后,企业管理者无法建立起良好的管理机制,而是将这些并购以及资产规模作为自己的业绩,那么它们很快就会成为新的负担。