

新常态 新思路 新发展

聚焦首届齐鲁企业家峰会 换挡期

新常态其实非常残酷。2014年对于传统企业是最痛苦的一年,尤其是一些身处产能过剩的行业,尤其是钢铁、煤炭企业,最要紧的是,如何在这个冬天活下去。曾经过惯了舒服日子的这些大企业,如何应对痛苦的换挡期?但换一个角度看,困难时期同样也是企业的改革机遇期。

行业寒冬兖矿如何省钱:

# 学会“拧毛巾”,省出50亿

本报记者 刘相华

降成本、保利润。1380亿元负债悬顶的重压下,这是兖矿集团这艘“航母”在行业寒冬期所能找到的最有效,也是最直接的办法了。

管理上的漏洞带来的跑冒滴漏,对于拥有10万员工的兖矿,到底能从指缝里流掉多少沙子?如今,这个答案已经揭晓:50亿元。

这是今年上半年,兖矿集团通过各种方式降本挖潜“省”出来的一个大得惊人的数字。正是省出来的这50亿成本,今年上半年,在煤炭行业80%企业亏损的情况下,兖矿集团实现盈利1.5亿元。

50亿的水分,究竟是怎么挤出来的?

降本增效。从管理、生产、销售……每一个环节,一点点挤水分,包括节约一

度电,堵住每一处跑冒滴漏。集团把旗下各酒店及用于职工福利的洗发水进行集中采购,仅这一项,一年就省出200万元来。

在兖矿的大部制改革中,总部机关从48个部门减少为15个,人员从830个减少到216个,处级岗位减少113个,清退非在册用工9000多人,从总部向对外开发公司转移2000多人。

作为成本管控的大头,企业大宗设备、辅料采购上的黑洞,兖矿从首钢长钢公司取经,进行民主评价制度,召开大会公开评议各分公司设备采购账单,让那些上不了台面的“人情采购”、“关系采购”当堂过审,项目承办人当众接受质询,有问题的要么调离岗位,要么免职,不到一个月,这样的民主评价会搞了两次,再也没人敢违规操作了。

换个标准

衡量青春期

中国现在所有的发展商包括万科在内,都没有拿到下一个时代的入场券。万科能够成功是基于这个时代给的机会,并没有什么基因使得必然在下一个时代一样活得很好。所以需要在白银时代找到活下去的方法,万科才需要这么多创新。

黄金时代就跟年轻人的青春时代是一样的,但过了青春期后再拿长多少厘米告诉你你还有没有进步,这件事情是错误的。因为过了青春期之后不太可能再长个了,但是不代表没有长力量、没有长智慧、没有再长精神。继续长力量、继续有实力、有影响力、有正能量等等,能量不断放大。所以是不是应该换一个标准体系,换一个衡量标准来衡量这个已经过了青春期的行业呢?

——万科总裁郁亮谈行业“青春期”



## 企业过紧日子,节能服务业火了

一提到新常态下各行业所遭遇的冲击,山东鲁电电气集团有限公司董事长杨东廷言语颇为轻松,跟别的企业销量下滑为订单发愁相反,鲁电的订单从来不是问题,反而愁的是产能。

作为鲁电赖以起家的智能电网配套业务,当前整个行业的变局并不像杨东廷说的这般轻松。

电力市场原来采购以县为单位,市、省、国家逐级向上,而现在基本全部转为省、国家以上平台采购了,一些没有资质的中小企业受到冲击,还有的企业只能给有资质的

企业代工,利润率可想而知。行情好的时候大家都有饭吃,现在需求降下来,考验的就是企业的内功是否扎实。在杨东廷看来,这也是新常态下国家有意通过市场的手段挤出泡沫,实现优胜劣汰。

除了扎实的积累,提前转型节能环保市场也是鲁电“剩者为王”的重要支撑。当前经济低迷很大程度上是因为传统行业产能过剩,尤其是像山东这种工业结构,钢铁、化工、机械等能耗单位存在巨大的内部节能和挖潜需求。鲁电前期通过对企业做诊断,发现很多高

耗能企业都没有整体节能统筹和规划,有的只是在点上做改造,发展潜力非常大。像一个兖矿,通过半年内部挖潜就省出51亿来。从另一个方面,这也折射出像鲁电这样的合同能源管理企业所处的节能服务产业的巨大市场空间。

鲁电目前正在搞节能减排展览馆,想把它做成一个节能技术展示、交易、对接的平台。这两天,由宁波市政府、企业组成的考察团专程来对接,双方互相将节能产品和技术引进,并做出一批示范项目,这又是开创了一个新的合作模式。

新机遇



山东鲁电电气集团有限公司董事长杨东廷

本报记者 马绍栋

“新常态”下西王如何花钱:

# 投精投特不投规模

本报记者 马绍栋

新常态其实非常残酷,尤其对一些身处产能过剩行业的企业,避无可避。

对于这一点,西王集团副总裁王红雨感触很深。西王目前的产业结构为300万吨/年的钢铁和300万吨/年的玉米深加工,很大的资产都集中在邹平的生产型基地,而且是B2B,结构调整和转型迫在眉睫。

今年以来,实体经济尤其是工业企业普遍面临资金紧张问题,怎么拿到便宜的

钱,有限的钱该怎么花,成为各家企业思索的头号问题。我们来看看西王在这个问题上的选择。西王集团的原则是,所有投向新增产能项目的钱全部砍掉,所有涉及科技研发及技术创新的项目不吝投资。

旗下上市公司“西王特钢”的路径正是如此。2010年西王特钢达到300多万吨产能后就没再扩大,而是着力把特钢做精。现在西王的特钢产品占到50%,利润比普通钢高一倍还多。最近,他们又将目光投向“钢中之王”轴承钢。目前仅山东市场

对轴承钢的需求量就达100多万吨,而山东钢企却只能产一二十万吨低档货。

为此,西王与北京科技大学、国内最权威的轴承研发机构洛轴所,以及国家钢铁研究总院国内高端研究院所展开合作,着力研发高端优特钢新产品,以期进入国内一流特钢企业之列。

而在另一个300万吨的玉米深加工板块,钱同样不再投向拼规模,而是更多转向渠道网络和品牌建设的“软资产”。现在,西王玉米油在全国30多个省搭建销售网

络,这样一来,后续的西王果糖、橄榄油、葵花籽油都能借上力,这和金龙鱼、中粮的扩张路径是相同的。

向贸易和资本的转型是更为关键的一步,西王的整个战略是,借贸易走出去,与国际知名贸易商合作,建立信任关系,从而向资本转型,到更高的平台上发展。去年,西王在青岛布局了西王国贸,西王国贸成立4个月销售收入就做到20多个亿。在这个大贸易的基础上带动大物流,目前仅立足于生产基地两个300万吨项目的物流需求就达1500万吨。

我们这个年龄 长处是有钱有势

现在是一个创业大潮时代,到了我们这个年龄,完整地自己去想做这样的创业公司,是几乎不可能的。因为对于我们来说,我们的长处是有钱有势,可以找到投资机会。

5年前,我参加过一次马云和王健林的对话,王健林想要在全国以最快速度开设万达影院,马云说,你不要开,现在所有的视频可以随时随地进家门,用手机,家庭影院跟电影院一样的效果,你投资影院一定会亏本。

王健林回了这么一句话,他说,电影院不是为我们这样的人造的,是为小青年造的,你不能想象一对小青年谈着恋爱在家里,坐在父母的前面看电影,事实证明什么呢?电影是一个体验为主的行业,所以大家突然发现,这几年电影院特别火爆。

——俞敏洪在WISE1.0互联网创业者大会上如是说

## 钢厂喊亏,配套企业赚了

“这几年钢铁行业亏得很厉害,各家钢厂也都在想法压低成本,于是我们公司的机遇就来了。”东方巨人实业有限公司董事长左振声说。

这家公司与河北钢铁集团、山东钢铁集团等国内多家钢铁企业是合作伙伴关系,围绕钢铁精炼提供技术服务。

以往和钢铁企业合作时,左振声的身份大多限于炼钢脱氧剂提供商,然而钢铁行业的持续低迷,给了他为企业提供深度服务的

机会。统计数据显示,今年上半年,钢材销售结算价格降至每吨3212元,相当于每斤1.6元。可以说,这相当于钢铁卖出白菜价。

“钢材售价这么低,钢铁企业自然着急,而且国家一直在推进节能减排、淘汰落后产能,炼钢的环保标准不断提升。”看准了钢厂降低成本和环保减排这两个需求之后,钢铁冶炼专业科班出身的左振声带着技术人员走进了生产一线,结合自己原有的技术和产品,为企业量身打造技术改进方案。

“比方说我们为一家钢厂设计的废料再加工方案,经过处理后每吨废料可以增加100元的收入。”左振声说,这个数字看上去不起眼,但这家千万吨级的钢厂每年要处理七八万吨的废料,这样算起来光是这一项,每年就能产生七八百万元增收。

“作为供应商,你不到现场是看不到企业真实需求的。”左振声说,钢铁厂一直在喊亏,这无疑是配套产业的一个商机。从提供服务之后,东方巨人仅去年的营收就提高了30%。

新机遇



东方巨人实业有限公司董事长左振声

本报记者 张頔

本报实习生 周冉冉 整理