直击新常态

●传统装备制造企业的转型升级

编者按

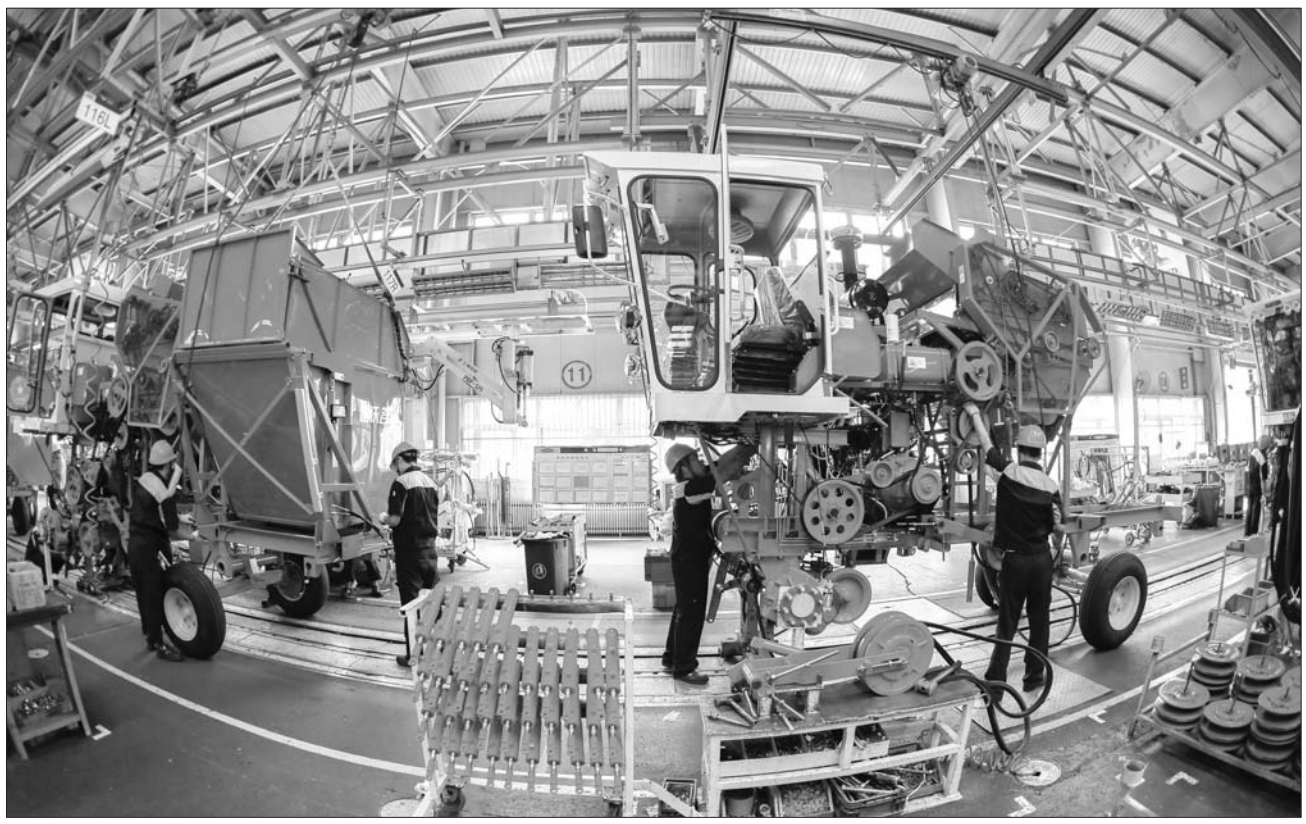
雷沃重工1998年开始由单一收获机械业务起步,从一个销售收入不到2000万元的机械制造小车间,迅速蝶变为年销售收入突破226.4亿元、品牌价值达264.98亿元的行业标杆性企业,并不断成长为一家具有全球竞争力的世界级主流机械装备制造企业。

是什么让雷沃重工取得如此快速的成长呢?雷沃重工董事长、总经理王桂民表示:多年来,公司在朝世界主流机械装备制造企业前进过程中的每一次跨越,无不得益于其自主科技创新的突破,自主创新是驱动雷沃重工快速发展的根本动力。

曾有专家这样形容农业装备产业,“它不是暴利行业,却是一个具备持续发展动力的产业。”农业再也不可能回到劳动力时代,机械化是农业发展的必然趋势。

而与此形成鲜明对照的是,中国农机市场已经成为国际巨头的主战场。全球四大农机跨国巨头约翰迪尔、凯斯纽荷兰、爱科、赛迈道依茨-法尔,均已在中国完成生产布局,在山东,爱科收购兖州大丰机械,德国CLAAS(克拉斯集团)收购山东金亿机械有限公司85%股权。

雷沃重工党委书记、新闻发言人梁启荣说,虽然雷沃的拖拉机和收割机已经成为国内第一品牌,但是放在全球市场来看与国际一线品牌仍有较大差距。



▶一台正在生产的“雷沃谷神”。

雷沃重工的互联网思维

坚持技术创新 坚持市场理念

本报记者

>>破解技术痛点必须走出去

“欧美一些跨国企业的纯利润有7%-8%,中国农机行业的纯利在3%左右。”梁启荣说,目前国内农机行业低水平、同质化竞争严重,盈利能力有限。

据农机工业协会统计的数据,目前国内农机企业有1万多家,2014年全国2207家规模以上农机企业共实现主营业务收入3952.28亿元。而全球三大巨头的营业收入加起来就超过中国整个农机行业的产业规模。

专家表示:目前中国制造业正经历“两头撕裂”的阵痛发展。低端制造业例如纺织行业,主要靠生产要素支撑,高端制造业,主要靠技术创新支撑。现在国内支撑低端发展的优势正逐渐消失,而高端的技术又不掌握,在两头撕裂的情况下,企业要获得先进技术必须走出去。

2011年雷沃在意大利建立技术研发中心,借助这一平台,整合欧洲先进的技术和优秀人才。“5年时间过去了,现在回头看,海外战略非常正确。”雷沃重工总工程师朱金光回忆,当时国内没有相应的技术和人才储备,海外技术中心的建立,不光有技术的突破,对产业和市场都有了不同的理解。

同时,雷沃重工进一步加快全球化进程,以欧洲农业装备技术研发中心为平台,逐步进行属地化运营,开辟出营销、服务等其他多项职能,在欧洲市场稳扎稳打。

>>“走出去”不只是产品走出去

2015年1月,雷沃重工成功收购欧洲高端农机具品牌马特马克公司。此次收购,使雷沃进一步具备了以高端主机与农机具成套产品组合服务全球市场的实力。

长期以来,国内农业装备制造企业对于复合性、多功能农机具研发涉足甚少,主机与农机具生产企业也缺乏有效衔接,导致国产拖拉机产品虽然已经进入了大马力时代,但能够生产配套的大型、高效、复合农机具的规模化企业寥寥可数。在国内农机化发展水平较高的东北、西北等地的大型农场,大马力拖拉机所配套的农机具,近乎被进口品牌所垄断。

“海外收购,首先解决了市场门槛的问题,可以让中国企业参与主流市场竞争。”雷沃重工战略与产品规划部经理田大永说,以前雷沃拖拉机出口能占到全国的40%,行业第一,但是没有进入欧美主流市场,以休闲农业和三线市场为主,对意大利顶尖企业的收购,反过来也可以促进国内技术的提高,带动产业链调整和优化,推动了国内农机产业转型升级,填补国内技术空白,并在一定程度上替代了进口。

雷沃重工的这种填补空白式“走出去”并购,除了在较短的时间内实现开拓新市场、进入新业务、达到提升企业某个领域技术和产品能力的目的,更深层次的意义在于整合全球高端资源为我所用。

>>管理转型比技术转型还要难

今年5月初,一则“雷沃与IBM达成战略合作”的消息在网上火速流传。有一个格外特殊的注解是,此次合作是“IBM与国内农机装备制造企业的首次合作”。雷沃,一个农机企业,为何需要联手IBM?

“IBM是全球最大的管理咨询公司之一。雷沃与IBM合作,旨在导入先进的管理理念,为企业管理提供整体解决方案。”在记者多次接触雷沃重工董事长、总经理王桂民的过程中,他都一再强调“单纯追求业务扩张和发展速度,已经不能适应目前多变的市场环境和经济形势”,唯有通过培育系统能力,靠能力增长,才能保证全球化实现。

“企业转型最难的是文化、管理的转型,比技术产品的转型更难,文化和管理的转型需要员工发自内心的变化。”作为雷沃重工企业文化建设推进工作的主管领导,梁启荣显然体会颇深。

当前雷沃重工正在大力度推进精益制造体系建设,雷沃精益制造理念最早源自日本丰田,其强调8个零管理,即零缺陷、零库存、零交货期、零故障、零(无)纸文件、零事故、零废料、零人力资源浪费。丰田的精益制造理念推进了将近11年,2013年雷沃重工又开始导入以美国通用为标杆的精益制造体系。

理念的改变虽然缓慢,但取得的效果是实实在在的,管理工程部副经理柳汝伟举例说,经过两年的运行,车间的平均生产效率提高了15%左右,像小麦收获机从下订单到交付客户,整个周期由8天缩减为6天,由只能提前锁定1天的订单,到目前可以锁定七天。

>>雷沃全价值链互联网+推进

在“互联网+”快速走来的当下,雷沃重工同样在“以用户为王”,充分利用互联网技术,实施创新驱动,加快企业转型与升级。

当前,农民对农机装备的需求已经不仅仅关注设备参数与价格,而越来越看重设备的创新性、服务的高效性与个性化。而在雷沃重工的全球用户群中,仅农业装备用户就超过160万。如此庞大的用户群体,基于互联网技术的信息化应用无疑是推动雷沃农业装备产业和服务升级的关键之举。

为此,雷沃重工召开用户代表大会,搭建企业与用户之间互联互通的沟通平台的同时,还结合160万农业装备用户的需求,以用户为中心,基于互联网技术,系统构建一个高度灵活的信息化管理系统,开始逐步推进从管理、研发、采购、生产、物流、营销服务的全价值链信息化管理,系统提升企业智能化水平。

张则成有十几年机手阅历,他希望“像开家用轿车一样舒服开拖拉机”。小到坐垫的角度与深度,靠背、头枕、扶手的调整,大到可选装GPS自动导航生产管理和倒车影像系统。张则成的设想,最终表达在了第三代雷沃拖拉机的设计制造环节。如今,他购买的这台拖拉机,可根据设定轨迹自动巡航作业,老张坐在驾驶室里按按按钮,就轻松把地耕得像鲁班的墨线一样精准,使他的作业充满了乐趣。

互联网不但是一个工具,而且是方法和理念,互联网在雷沃的应用,就是搭建了四大平台:企业与员工的沟通,企业与上游供应链、下游经销商的沟通,企业与用户、用户与用户之间的沟通,全面围绕用户需求搭建企业运营管理平台的理念实际在公司成立伊始就贯穿在企业运营过程中。1998年雷沃重工最初进入这个市场时,一方面市场需求很大,一方面很多农机企业半死不活。而雷沃重工能成长为国内农业装备的领军企业,关键在于我们坚持技术创新,我们坚持市场理念,一切围绕着客户和市场转,而这和互联网思维是一回事。王桂民表示。

2015年,雷沃重工将积极适应经济新常态,继续深化“内涵增长、结构调整、全球化”的经营方针,踏踏实实地持续推动企业各方面能力建设,为中国农业装备产业的全球突围和国内农业现代化贡献自己的力量。王桂民显然信心满满。

雷沃马特马克播种机。