

“人和”为本 挖掘机巨头的逆境突围

本报记者 代曼

2014年,挖掘机成了网络段子手最爱的梗,52岁的焊工工人姜兰东不理解,为什么公司生产出来的机器在网上那么火,卖起来却越来越难。市场保有量过高、库存堆积、利润薄如纸……近几年,挖掘机行业进入了市场疲软期。

在整体环境可谓“冷若冰霜”的情况下,2014年,斗山工程机械(中国)有限公司挖掘机的市场占有率依然能保持前五。

在斗山(中国)总裁康又珪看来,以“人和”为本的企业从没有失败的可能。



斗山机械工厂内停着多辆挖掘机。 本报记者 吕奇 摄



斗山机械总裁康又珪 本报记者 吕奇 摄



斗山员工在开发区海边捡拾垃圾。斗山经常组织类似的公益活动。 本报记者 吕奇 摄

乱世英雄

“挖掘技术哪家强,中国山东找蓝翔”,各种段子和热门话题的炒作,让挖掘机这个低调的机器一下子人尽皆知。相比网络上的经常“抛头露面”,现实中很多挖掘机却遭遇着刚生产出来就被“冷藏”的命运。

工程机械产业一向是宏观经济的重要风向标,全球经济形势低迷,国内市场混战,挖掘机行业这两年已经在探底。经历了2005年-2010年的迅猛增长,近几年,挖掘机行业进入了疲软期,销售市场冷淡,库存量过高是大部分挖掘机企业的现状。

前些年大量品牌涌现,目前,挖掘机行业正处于恶性竞争、多头混战的格局。

“大环境不好,不能说斗山就不受影响。”斗山(中国)生产运营总监郑延敏坦言,订单少了,产能还是那么大,就会有库存,斗山4条生产线已经停掉了一条。“苏州生产基地已经和烟台生产基地合并为一个基地,现在我们年产量在7000台左右。”作为生产运营总监,郑延敏对公司生产情况的调整毫不忌讳。

这个爽朗的山东汉子,在斗山(中国)工作有20年的时间,他说:“斗山现在的情况不算最好的,但也绝不会失控。我们对风险的控制能力和产品的可靠性有自信。”

库存堆积、市场保有量过高、利润薄如纸……当下国内挖掘机市场可谓乱世,在2010年前后出现的一些国产挖掘机品牌在这两年不时传来倒闭的消息。而从2000年起,8年市场占有率第一的斗山挖掘机,在“冷若冰霜”的2014年,依然能保持市场前五的成绩。

乱世也可称雄。

2014年10月14日,落户烟台的斗山(中国)刚庆祝完20岁生日,斗山集团董事长朴容晚在发言中反复提到,斗山(中国)客户满意度累计10年获得第一。这个将斗山百年企业文化梳理成“斗山way”信条的管理者认为,斗山的文化是保持斗山生命力的一剂良药。

客户为本

在斗山(中国)20周年庆典活动上,有个特别环节:为老客户颁奖。56岁的陈兴荣专门从上海来到烟台,而同时,他的奖励已经在运往上海的路上。在斗山(中国)推出的“寻找老客户”的活动中,陈兴荣获得了一台全新挖掘机的半年使用权。

作为活动的策划者和参与者,斗山(中国)管理部宣传科科长刘孟才专门将寻访过程制作了视频存档,“有一个沈阳的客户,1997年买的挖掘机现在还在使用呢!”这次客户回访是斗山(中国)20年来规模最大的一次与客户的互动,收集的客户信息有6万多条。

刘孟才说,斗山(中国)把2014年定义为“斗山服务年”。“客户是我们存在的理由”,这是“斗山way”信条中对“人和”的重要阐释之一。

在被斗山员工戏称为“斗山红宝书”的一本专门用来阐释“斗山way”的小册子里,是这样描述“客户为本”的:“我们向客户提供优于竞争对手的卓越价值”,“我们比任何人更了解客户,更能满足客户的需求,我们必定会在激烈市场竞争中站稳脚跟并取得胜利”。

斗山(中国)总裁康又珪在谈及斗山在多头混战的挖掘机市场胜出的原因时,一直在强调“客户”和“品质”。在康又珪看来,要想在挖掘机市场的艰难困境中突围,“要以客户需求为中心”。

激烈的市场竞争,让企业的嗅觉更加敏锐,实际上在2010年下半年,斗山(中国)已经触摸到市场的森森寒意。分析到新型城镇化建设和大规模基建时代已经过去,许多城市的新城区建设已经基本到位,中型挖掘机的需求量会有所下降,斗山适时调整了中型挖掘机和小型挖掘机的生产线。

2013年斗山推出了打造的专属服务品牌,构建新的物流运营管理体系,实现了全国24小时配件供应体系。“每个人都有手机,我们就开发了一套手机故障系统,工程师可以提供远程技术服务。”

“适应市场的细分化,斗山一直在加大对小挖的创新升级。”郑延敏说,客户的需求在变化,斗山要走在变化之前。

人是未来

2014年正值烟台开发区对外开放30周年,落户开发区的斗山(中国)成为媒体巡访的第一家明星企业。在交流环节中,人力资源副总裁赵德雨做了一个有趣的开场白:“挖掘技术可以找蓝翔,如果问中国挖掘机哪家强,烟台开发区找斗山。”

“国内大部分挖掘机品牌的配件仍依赖进口,但斗山现在已经可以实现全产业链生产,从零部件到机器,都是自己供给,这不仅降低了成本,而且在售后服务上也占有绝对优势。”赵德雨说,尽管行业环境不佳,但斗山持有的全产业链优势将成为制胜法宝。

2013年4月,斗山(中国)在北京举办以“格局重塑”为主题的品牌战略发布会,由此拉开品牌转型、提升整体价值链的序幕。“工程机械产业关联度较高,斗山先后在烟台设立了斗山工程机械、斗山机床等公司,逐渐形成了挖掘机生产、开发、销售和服务一体的产业集群。”康又珪说,斗山正在构建从客户的全生命周期入手,提升整个产业链价值的网络。

“斗山有118年的历史,抗风险能力高是斗山成为长寿企业的重要原因,而坚持不懈地培养人才,是斗山最大的竞争力。”康又珪说,发展阶段,斗山要靠速度、靠规模,在行业调整期,斗山的后市场供应链成为市场的竞争优势,也是新的利润增长点。无论是打造特色的个性化服务系统,还是突破核心部件的发展瓶颈,斗山都要依靠人才的培养。

斗山集团旗下每栋楼的外墙广告牌上都写着“人就是未来”。而人才是创造价值的主体,也是“斗山红宝书”最先阐释的一点:“人才是我们实现梦想的最大财富,人才是创造价值的主体。卓越、可持续的成果只有通过人才和人才的成长才能得以实现。”

记者手记 企业的秘密武器

记者的斗山采访,被同事笑称为“洗脑之旅”。一整天的采访,脑子里装满了这个词:“斗山way”。斗山员工人手一本“红宝书”,将斗山100多年的企业文化形成了“信条”,“人和”、“客户是我们存在的理由”,“人就是未来”等信条已经内化到管理、生产等各环节中。

1876年,韩国开始发展近现代企业,而至今仍经营的只有斗山一家。斗山118年的发展史,有过很多历史性的瞬间,1997年“割肉救市”让它在金融危机中生存下来,而今这家延续百年的老店,已经从一个小商铺成为世界500强。

斗山在中国有20年的时间,年龄上刚成年。但和企业20年一起成长的员工大有人在。52岁的姜兰东和27岁的儿子同时服务斗山,姜兰东说:“能进斗山多好,技能培训,安全培训,公司环境好,又肯为我们花钱。”一线的车间工人也许没法口头表达“斗山way”,但这种对企业极高的认同感,已经是对“人和”最好的诠释。

不可否认,挖掘机行业进入了一个艰难时期,但很多斗山的普通员工告诉记者,这是暂时的,公司一定会越来越好。

成熟的体系、规范的制度、员工的认同感和忠诚度,是斗山坚挺的法宝。

10月24日是斗山的全球公益日,斗山(中国)近1400名员工走出公司,到开发区海边捡拾垃圾,场面很壮观。总裁康又珪拎着垃圾袋走在人群中,在烟台12年,这个韩国人已经可以用中文简单交流,他说,“人和”不局限于企业内部,也涵盖员工家属、股东以及事业伙伴等所有利益相关方,这是百年斗山最宝贵的财富,也是斗山发展的秘密武器。