

菲尼克斯中国战略升级

从团队本土化、管理本土化,到自主创新体系本土化,如今随着整个业务架构本土化,菲尼克斯电气的中国化又进一步。这个浸淫了 18 年中国文化的德国公司正在向全球展现中国团队的进取心和追求卓越的精神。

■ 本报记者 陈昌成

对菲尼克斯电气中国公司总裁顾建党来说,2012 年 1 月 12 日是一个值得期待的日子。

就是这一天,菲尼克斯电气集团全球总经理都将聚集南京,看看中国战略究竟成功与否,本土战略是不是值得信任。这是继 2005 年之后,菲尼克斯电气集团全球总经理年会再次在中国南京召开。

顾建党表示,“菲尼克斯电气中国公司将有一个向全世界展示的强大平台,让所有人眼见为实地相信,中国菲尼克斯一定能建设成为一个独具特色的伟大公司,一定能成为菲尼克斯全球 2020 战略的重要支柱。”

在菲尼克斯全球 2020 战略中,其未来 10 年发展的重点是在器件、系统和解决方案等不同业务层面追求卓越,建立针对电力、新能源、电信、机械制造、轨道交通、汽车、过程、楼宇与社会基础设施等领域的行业解决方案。自动化将成为行业解决方案的核心,“Automation Realizes Dreams - 自动化成就梦想”是菲尼克斯电气完善行业解决方案、走向 2020 的标志性口号。

持续成长的变与不变

全球经济正在变得不确定,越发多变。

菲尼克斯电气也不例外。2011—2012 年被确定为菲尼克斯电气中国公司新的战略转型期,而 2012 年 1 月 12 日的菲尼克斯电气集团全球总经理年会的主题也是发展战略和转型。

“从 6 个人创业到现在的 1000 多人,从 180 万销售到现在的 20 个亿,将来的 10 年公司还要发展到 5000 人,销售增加到 50—100 个亿,从单一公司运作模式到未来集团化运作模式,从南京走到全国等等,所有这一切都决定公司要顺势而变。”顾建党表示。

而不变的是菲尼克斯电气对中国的信心。

2008 年,在全球金融危机的困难情况下,许多外企撤资、撤单、停工、转移生产、裁员、减薪……扎根南京、扎根中国的菲尼克斯的选择是坚定地与国家、民族、伙伴、员工站在一起,化解危机,共渡难关。

2008 年第四季度,公司正式推出“寒冬战略”,顾建党代表公司明确宣布了菲尼克斯电气中国公司的“四不”承诺和三项规定。“四不”承诺:不作经济性裁员,不搞经济性减薪,不改变在中国的战略性投资,不改变对中国市场和客户的承诺。

而三项规定尤其具有战略眼光:第一,新增投资 3500 万美元,在南京注册成立菲尼克斯(中国)投资有限公司,作为菲尼克斯电气中国地区业务总部和亚太竞争力中心。第二,在南京正式建立亚洲太平洋物流枢纽公司。建成后,将具备保税仓储、国际贸易、分拨配送、保税加工及维护等功能,年进出口额超过 2 亿美元。第三,启动中国公司的三期工程(高端制造、研发和物流中心)建设,30000 平方米的建筑面积,是菲尼克斯电气集团全球八十五年来最大的一项工程,建成后菲尼克斯电气高端工业自动化产品的研发、生产将落地南京。

如今,随着总投资约 1.5 亿元人民币的三期工程将于 2012 年 1 月 12 日落成,菲尼克斯电气中国公司的所有承诺全部兑现。

正是这种承诺、这种信心,这种坚定的投资中国战略正在带来持续的成长:从一个投资不足 60 万美元的小合资企业,发展成总资产超 10 亿元的企业集团;年销售从菲尼克斯全球子公司中的倒数第一到 2004 年名列第二,5 年后又一举超过长期雄踞第一的美国子公司,完成夺魁撑竿跳;2010 年继续保持 30% 的增长,销售额突破 17 亿元;连续 12 年人均上交国家税收超 10 万元,更为难得的是 100% 本土管理队伍的培育……

面对骄人的业绩,2011 年 1 月起,顾建党却以归零的心态拉开了“十年征程从头的”战略部署,提出了重塑竞争力的更高目标,矢志追求更好的发展。

“菲尼克斯中国公司下一个目标是超越德国公司,成为真正的全球第一,将中国菲尼克斯打造成为菲尼克斯全球 2020 战略的重要支柱。”顾建党表示。

不断赶超,不断主动求变。顾建党告诉记者,中国公司的业务模式也



菲尼克斯公司外景

在创新,将从过去器件供应逐步向提供系统和解决方案的业务模式转变;2009 年成立了中国投资公司,经过两年准备,集团公司的战略架构已经形成,为未来的战略重组和全国的扩张并购做好了充分准备;2011 年 11 月 4 日,菲尼克斯亚太物流(南京)有限公司隆重开业,建成后的亚太物流枢纽将具备保税仓储、国际采购、国际贸易、分拨配送等功能,和美洲物流枢纽、欧洲物流枢纽一起,形成覆盖全球的菲尼克斯物流服务网络。

技术驱动器

2011 年 4 月 1 日,中国第 27 次南极科学考察队凯旋归来,抵达上海。此次考察中,由东南大学承担,使用菲尼克斯电气接线解决方案的“南极冰穹 A 科考支撑平台”在南极昆仑站成功投入运行。“南极冰穹 A 科考支撑平台”是我国首座独立设计、制造、运行、管理与维护的南极 Dome A 自动天文观测站提供能源、数据、远程监控等综合保障的支撑平台。

菲尼克斯中国公司相关负责人表示,公司向平台提供了先进、多元化的接线解决方案,包括 UT、DT-COMBI、PLUSCON 系列产品的使用向平台提供了可靠的连接。“菲尼克斯先进的压、接线工具极大地方便了考察队平台现场的连接需求,这也标志着拥有世界先进连接技术的菲尼克斯产品成功地通过了南极极温环境的考验。”

而这只是菲尼克斯中国公司作为技术驱动力和推动者的一个个案。顾建党说,菲尼克斯是一个以创新和技术为先导的企业,企业真正的驱动力是面向未来的创新和技术领先。“菲尼克斯电气将用自身的独特视角和独特竞争力,为中国客户和产业的未来发展提供独特的价值,成为未来技术发展的积极推动者和驱动者。”

实际上在德国,菲尼克斯电气就是电气连接、电子接口和工业自动化的标准。顾建党表示,“有理由相信,菲尼克斯电气能够将最完美的产品及解决方案奉献给中国公司。”从最早的 Interbus+现场总线方案,到当今越来越被用户接受与认可的 Profinet+无线技术,菲尼克斯为交通、电力、风电、冶金、烟草、物流、造船、机械制造等领域的用户提供了更多的应用选择。

对中国而言,菲尼克斯电气不仅仅只是一个技术提供者。创建之初,菲尼克斯首先实现了同类产品的进口替

代,同时着力提高国内工业生产自动化装备的水平,以推动中国自动化技术的全面国产化。在进一步巩固电气接口行业领先地位的同时,菲尼克斯把越来越多的具有世界先进水平的工业自动化产品以及世界一流的制造技术引进中国,有力地促进了国内电气接口及工业自动化技术的发展。

2002 年以来,菲尼克斯与国内高等院校和民族产业合作,捐赠多所实验室,如同济大学——菲尼克斯现场总线及管控一体化联合实验室、天津轻工职业技术学院自动化控制实验室等,为国内高校、科研机构、高等职业院校教育与企业的产学研合作提供了新平台。

其中,工业自动化领域最先进的 INTERBUS 现场总线系统,是国内大量制造业厂家急需的先进技术。菲尼克斯较早将它引入中国市场,现已在汽车行业的三大龙头企业——一汽大众、上汽神龙、上海大众和国家大型企业:云南红塔、宝钢集团等得到应用。2004 年 5 月 16 日,在“全国工业过程测量和控制标准化委员会”全体会议上,来自全国工业通讯行业与会专家一致通过,INTERBUS 成为中国国家机械行业标准 JB10308-8。

相关专家表示,菲尼克斯通过集成集团整体的资源,不断创新,诚信、开放地同国内企业进行全方位战略合作,提供世界一流工业设计技术和全面接口解决方案,共同创造具备国际竞争力的产品,促进中国产业的发展,为中国科学技术的进步贡献力量。

中国经济跳跃式发展,要求企业反应速度快速,只有把本土的创新能力建立起来,才能把握本土的需求,满足本土的需求。顾建党说,菲尼克斯在中国建立了全面的研发创新和现代制造体系,本土创新能力已经形成。在同行业的外资企业中我们的自主创新体系是最彻底的,未来 10 年菲尼克斯作为来自德国的企业,在中国建立的是机电、电子、自动化、软件等全面的创新体系。菲尼克斯三期工程完成后,菲尼克斯集团大量的现代制造技术、研发力量都会向这边转移,这在外企中是最独特的。“很少有一个外国家族企业愿意把所有制造、创新竞争力体系完整地建立在中国”。

顾建党坦言:“创新创造,是菲尼克斯的理念、文化、核心竞争力和灵魂,它体现在产品、技术和应用,它体现在业务模式和运营的模式,更体现在菲尼克斯投资未来、紧跟产业技术发展潮流、坚持可持续发展的企业发

展理念。菲尼克斯电气中国公司同中国自动化业一样,正站在一个全新的起跑线上,开始一段新的征程。

文化坚守者

一个全球化的集团在别的国家建立一个庞大的公司,而管理团队和员工没有一个是自己国家的人,能放心吗?

作为投资方的德国集团公司,却对菲尼克斯电气中国团队赋予了 100% 的信任,这种信任来之不易。

“所有的信任都要经过时间的考验。”顾建党表示,菲尼克斯中国的一种使命,就是要证明中国人比德国人管理得更好。

由此,菲尼克斯电气中国公司在创建之初,即提出“振奋民族精神,服务社会大众、共建和谐社会”的核心价值观,企业管理强调持续发扬创业精神,以高度的社会责任感作为公司持续健康发展的动力,实施了 100% 的本土团队和 100% 本地化管理。外企中,中国人真正成为主人翁,这是独具特色的。

“当然,菲尼克斯中国的两个百分之百不是封闭的”,顾建党告诉记者,一个有进取心的团队一定是开放的,兼收并蓄的,有学习能力的。中国公司也邀请德国专家到中国做阶段性工作,把技术和管理经验带到中国公司来。

正因为立足中国本土,菲尼克斯电气中国公司继承中国传统文化的精华和智慧,同时,在承接德国菲尼克斯先进管理经验和企业理念的过程中,“汉化”了德国菲尼克斯的企业文化,促进了东西方文化的积极融合,形成了有中国特色的菲尼克斯企业文化 and 独特的发展机制,从而凝聚起全体员工的向心力,推动公司健康快速发展。

通过 18 年的发展和未来战略规划,菲尼克斯中国公司进一步明确了自己本土文化的核心——信任等于责任。

顾建党表示,信任是中国公司文化的核心。“在菲尼克斯中国的企业文化中,有来自集团公司的‘创新创造、独立自主、信任伙伴’文化理念;菲尼克斯中国的信任机制不是礼貌的信任,而是真正的战略互动,是对责任的理解,使命的理解。信任和责任涵盖了企业的方方面面,跟社会、跟客户、跟员工,都不是短期的合作关系,而是信任和责任有机结合的荣辱与共关系。”

外商投资企业的第一条首先应该保护自己的员工。“菲尼克斯电气中国奉行厚德载物、知行合一的用人标准,将善待员工放在首位,致力于使员工满意,顾客满意,雇主满意。社会和政府满意,实现四赢。”顾建党表示。

在菲尼克斯电气中国公司工作十年以上员工人数超过了员工总数的 10%,从一线工人到管理高层遍布了公司各个层面,这一特别稳定的人员队伍,堪称菲尼克斯成长的中坚力量。公司从 2001 年开始每年的员工流动率都在 10% 以下,如此稳定的员工结构来自于员工对企业的责任担当以及企业对员工的信任。

“在新的阶段菲尼克斯公司更要创造机遇,让所有员工有尊严、有未来、有发展,这不仅仅是企业对员工的责任,更企业对社会的责任,还要以此作为推动企业发展的重要力量,促进企业可持续发展。”顾建党告诉记者,菲尼克斯中国的实例证明:本土战略和持续发展值得信任的根本原因,来自于对责任的承担,更大的信任等于更大的责任!



注塑车间

经营者说



中国战略的全球影响力



■ 菲尼克斯中国公司总裁 顾建党

把德国公司的优秀特质和中国市场环境有机地结合起来,这本身就是一个巨大的挑战。不过,中国化,或者本土化是任何一个跨国公司在中国持续发展的必经之路。只有在中国本土有全面竞争力的公司,才能在未来更加不确定的市场挑战中存活。首先这是一个自我驱动的结果,更重要的是这也是不得不去做战略决策。

深度中国化并不意味着我们与国际化越来越远。只有在国际化的视野下,深深地扎根中国,才能实现中国竞争力和世界竞争力的有机融合。菲尼克斯的进步中国化就是基于中国管理团队的开放与全球战略的融合,这也将改变菲尼克斯全球战略的面貌。

经过 18 年的发展,菲尼克斯中国已经和集团公司达成战略共识,就是在今后的 10 年,中国战略 2020 成为全球战略 2020 的重要支撑。即使在面临全球经济不确定、即使面临来自国际的质疑,集团总部对加大投资中国、加大对中国战略 2020 的支持不会动摇。

一个具有标志性意义的决定就是对中国公司增资至 1 亿美元,确立地区总部地位,建立全球研发创新平台,建立全球高端制造基地,建立全球竞争力平台。这在所有在华跨国公司中是极其罕见的。

这对于一个德国公司,尤其是一个家族企业来说,是一个历史性的战略决策。这是对中国团队的高度信任,也是对中国经济发展的信任。这也说明菲尼克斯已经把自己的未来命运和中国经济的发展紧密地绑定在了一起。

菲尼克斯中国公司是有使命感和责任感的团队。我们的使命和责任,就是让菲尼克斯扎根中国,可持续发展,让企业在各个不同的发展阶段实现最大价值。评判一个企业要看它的过去和今天,但真正的视角是站在今天的平台上看它是否为未来的发展做好了充分的准备。

菲尼克斯在过去的 18 年走了一条独具特色的发展之路,在外企中,我们挺起了中国人的脊梁,创造了辉煌。更加值得欣慰的是,18 年中,我们沉淀的“振奋民族精神、服务社会大众、共建和谐社会”的核心价值观,做“优秀的企业公民”等企业文化,不懈追求卓越的创新精神,都为菲尼克斯中国公司的未来发展构筑了更高的平台,奠定了坚实的基础。菲尼克斯最大的成功就是时刻不忘为未来的发展做准备。

业是守不住的,只有拥有持续创业的精神,只有保持追求卓越的进取之心,十年征程从头的,这个企业才有未来,才对员工、对社会、对投资方、对产业有价值。今年我们团队所有成员统一思想,就是打破 18 年成果的束缚,在新的平台上重新创业,实现人才、管理、业务模式全面突破。我们最大的挑战不是简单的否定自我,而是在保留过去 18 年成长内核上实现跨越、实现突破,并且这种突破还是在快速增长的轨道上。

菲尼克斯是一个以创新和技术为先导的企业,企业真正的驱动力就是面向未来的创新和技术领先。转变增长方式对企业来讲就是企业发展模式、创新模式、业务模式的转变,就是创新技术导向与未来的产业发展有机结合。

也许有人会问,一个小小的电气连接产品,会有多少创新可言?事实上,客户的需求是多样性的。以端子为例,也许有人认为只需几个品种就能满足需求,实际上却需要几千个品种,甚至几千个品种都无法满足中国市场的需要。菲尼克斯要把端子技术做到博大精深。要针对不同领域、不同客户的要求,提供相适应的产品。

缺乏技术制造支持的任何研发,都只能是空谈,无法为客户真正提供产品化的创新的解决方案。强大的技术制造能力也是菲尼克斯“主动创新的能力”的有效保障。“主动创新的能力”不应只体现在技术研发上。菲尼克斯中国公司不仅把德国先进的制造技术带到中国,同时也在建立一个适应中国发展要求的制造技术平台。

在自动化领域,菲尼克斯依旧奉行“不只销售产品,更要把先进自动化技术带到中国”的企业经营理念;在营销方式上,菲尼克斯已经并将继续与自动化同行合作,通过这些自动化领域的合作伙伴,将菲尼克斯的自动化技术提供给行业用户。无论是在电气接口领域,还是在自动化领域,菲尼克斯都甘作配角。

过去我们更多强调德国的创新,我们做了二传手,就是理解德国人的创新,然后传递到中国来。建立和中国发展阶段相吻合。今天随着本土研发平台的全面建立,菲尼克斯将把中国研发作为中国市场未来发展的基础和全球未来发展的重要核心力量。

我们虽然是德国企业的雇员,但是仍坚持独立自主,坚持两个百分之百,坚持企业依照中国法律运行,根据中国的国情做出决定。没有一名外方管理人员,这是菲尼克斯电气中国公司在众多外商投资企业中的独特性,在外企中创造了中国人的辉煌,宣传了中国的改革开放,长了中国人的志气,并促进了国内工业的升级换代。我们有一种使命,就是要证明中国人管理和德国人管理得一样好,甚至更好。

今天 we 开始了新的征程,明确了 2020 战略在器件、系统和解决方案等不同业务层面追求卓越的价值取向。我们将创新视为连接未来的桥梁,针对电力、新能源、电信、智能电网、轨道交通、社会基础设施等方面建立技术优势和更高平台。未来的 10 年将会是一个以研发技术、本土创新为导向的业务模式,我们决心为中国的可持续发展打造真正具有中国市场驱动的本土竞争力。

中国菲尼克斯是中国的,更是世界的!