

天泰集团董事长刘庆成访问德国日志

收获最多的一节课:创新和转型

2017年11月11日,访问德国第六天,我们邀请了Steinbeis(史太白)知识和技术转移机构的Udo Weis教授给我们讲“创新和转型”。该机构是德国的一家著名私营机构,超过30年历史,聚焦于通过提供咨询和技术服务帮助企业解决实际问题。机构拥有900名教授,年营业额超过7亿欧元。

课程的核心是企业数字化转型,共分为四个部分:数字化展望、数字化的四要素/杠杆、全球化背景下的价值增值链、数字化在欧洲和德国的行业表现。数字化转型的基础是数据,他们机构也帮助巴斯夫收集了超过60亿条数据,以期通过数据洞察商业和生产运营价值。对于智能工厂我

归纳起来是四句话,“设备感知与联网、数据采集与云算、终端可视与控制、客户交互与定制”。也谈到工业革命的几个阶段,4.0的核心是以“数字化支撑个性化定制”,客户全程交互,“生产者要比消费者更早的知道客户需要什么”等。智能公司关注的是供应链数字化转型(透明化和协同化)和商

业智能。智能家居关注电器联网和控制、能效优化、人员与环境监控等。强调要以新的组织和经营模式来匹配和支撑数字化转型。

总体上看,课程内容基本没有超出认知,但加深了印象,也真实了解到德国对于数字化转型的认知和判断。

访问德国第七天

2017年11月12日,我们参加了由山东省人社厅主办,德国山东商会和慕尼黑学联承办的人才合作推介交流会,山东省人社厅和慕尼黑总领馆领导莅临。

在领事的发言中得知,巴伐利亚州跟山东省是友好省,今年正好是建立友好关系30周年。慕尼黑年轻华人精英代表、曾经的慕尼黑学联主席的发言让我印象深刻。他联合12个伙伴在慕尼黑创立了易退税公司(APP易退税),以移动互联网的方式解决国人在德国购物退税手续繁琐的问题,创业两年已经基本实现盈亏平衡。分享了在德国创立公司的经验,提到律师和税务是关键,建议聘请专职律师,德国设有律师险(可借鉴),很大程度上缓解了企业的律师费压力。

德国政府机构很公正,只要手续和资料齐全,不会故意给企业制造障碍,遇到诉讼也会对华人企业公平对待。对我们同胞在为国人提供方便的同时推动德国移动互联网的发展点赞。

愿中国涌现更多的隐形冠军

2017年11月13日,德国·法兰克福。今天我们邀请了某咨询公司的“教授”讲“隐形冠军”这门课。“Hidden Champion”由德国著名管理学思想家Hermann Simon经过调研大量的德国企业后提出,并于1996

年出版同名书籍。

过去我们向发达国家学习,最近几十年我们奋发图强快速赶超,所积累的技术和管理经验不见得落后,也由于移动互联网的发达,我们有机会接触到全球最前沿

最新的信息,我们也正在成为技术和管理输出国。但我们必须承认德国拥有最庞大的隐形冠军数量,全球3000多家隐形冠军,德国占1300多家,其次是日本,中国只有不到100家。德国对于隐形冠军的定义是人数50—249人之间,年营收1000—5000万欧元。如:占据全球高速卷烟机械市场90%份额的Hauni,市场份额达100%的全球唯一大型舞台幕布生产商Gerriets,占据全球80%份额的伸缩狗链制造商Flexi等。

借鉴德国隐形冠军的成功经验很有价值。在书中总结的隐形冠军的关键成功要素有这样几点:1,近乎偏执的专注细分(利基)市场。2,强大的雄心(致力于成为全球第一)。3,以客户为中心的产品创新。4,全球营销(只有面向全球才可能成为第一)等。另外西蒙在为中国企业支招时也谈到隐形冠军必须以制造业作为基础(为什么德日隐形冠军多的原因),没有精密制造的支撑,不可能做出卓越的产品。



天泰集团创始人刘庆成

前往法兰克福

2017年11月13日,早晨,我们从埃尔丁出发,一路向北前往法兰克福,天空下着小雨,走在高速公路上,窗外的美景像电影一样一幕幕从眼前掠过,或是茂密的森林,或是一望无际的草坪和农田,或是一排排精致的黑顶白墙小镇别墅,雨水把美景洗刷的更加靓丽。

中午到了纽伦堡,团队在此就餐。纽伦堡是巴伐利亚州第二大城市。纽伦堡曾经是德意志的玩具制造中心,被称为欧洲的“玩具都城”,是西门子和阿迪达斯公司诞生地,著名的童话故事“胡桃夹子”也创作于此。

吃罢午饭,外面已经下起了雨夹雪。团队接着上车经过纽伦堡市区,在最著名的“皇帝堡”停下拍照留念。皇帝堡建于公元11世纪,是古堡艺术的代表作,德意志多名皇帝诞生于此,主要是为防御所用。城堡坐落在市区北部山头,依峭壁而建。站在皇帝堡上纽伦堡城景一览无余,整个城市鲜见现代建筑,古朴而有序。

离开纽伦堡,天空已飘起鹅毛大雪。抵达法兰克福已是晚上6点半,华灯初上,细雨飘飞,导游带我们大致浏览了这个仅有50万人口的德国第五大城市,我们看到了古老的火车站、德意志银行大楼和金融街。

巴斯夫“小城”

2017年11月14日,我们参观了位于莱茵河畔路德维希港的世界化工巨头巴斯夫公司全球总部。巴斯夫是全球最大的化学制品公司之一,成立于1865年。公司俨然像一座“小城市”,占地面积达7平方公里,共有1750座建筑,100公里长的街道,200公里的铁轨,2500公里长的各种管道,建有5座发电站(利用生产过程产生的蒸汽发电)。

团队首先参观了客户体验中心,整个中

心分为好几层,每一层都有不同的功能,有展品区、影音区等。从介绍了解到巴斯夫最大的特色是一体化发展,以乙烯裂解为龙头,带出一系列产品,第一个项目的产物或者副产物就是第二项的原料,以此一体化发展,从而实现了低成本。所有环节的附属加工产物都可以被再利用,实现无污染再循环。随后全体团员坐在大巴上游览厂区,宛如在城市工厂里穿梭,管道星罗密布、蔚为壮观,工厂污水都是用纳米过滤网过滤变成

清洁水源重复利用。厂区里有约1万辆共享单车方便员工使用。莱茵河从工厂旁边缓缓流过,河水很清澈,既能见到运输船匆忙的来来往往,也能看到天鹅悠闲的东张西望,工厂和自然和谐相处印证了巴斯夫对于环保标准的承诺。巴斯夫的产业链一体化(拥有自己的石油勘探、开采和提炼公司)、产品多元化(相关性扩展)、经营全球化,这是跟昨天隐形冠军完全不同的战略。战略是选择,可以多样化,但更重要的是执行。

苹果酒厂的启示

2017年11月15日,德国法兰克福。全体团员参观了德国久负盛名的苹果酒厂Possmann,其最早的历史可以追溯到1200年前。公司成立于1881年,是个家族企业,目前已经延续到第五代,共有60名员工,年产1000万升苹果酒,500万升苹果汁。

负责解说的是位退休返聘的飞机引擎维护工程师,虽已年逾古稀,但精神矍铄,介绍起公司的历史和产品时,激情飞扬,大

家都很受感染。值得我们思考的是:员工的精神面貌就是企业文化的缩影,解说员更是企业的一面镜子。当我问他为什么没有生产苹果醋时,他说公司自成立以来一直专注于苹果酒和苹果汁,从未想过拓展其他产品,这也是对隐形冠军企业成功的一种诠释吧。

原材料苹果的选择严格控制,从欧洲2000多个苹果品种中精选了200多个。与

其它酒精饮品不同,苹果酒是4—15摄氏度的低温发酵,低温延缓了发酵的进程,但也保全了苹果的芬芳浓郁。苹果渣作为饲料循环使用,体现了环保理念。Possmann的独到之处是截取二战时期废弃不用的潜水艇船舱作为储存酒的容器,用帆布作为榨汁机的滤布。公司地上的厂房很小,但地下宛如迷宫、蔚为壮观,各种发酵罐储存罐占领了大家的视线。

(本版作者:山东天泰集团 刘庆成)