

中联重科联席总裁王永祥：

做深做透直销模式 打造中联特色海外体系

今年以来,在国内工程机械行业仍处于筑底调整期的背景下,中联重科凭借海外业务的快速增长、新兴板块的竞相突破,业绩实现逆势增长。其中,公司上半年海外收入同比增长43.9%,占总收入的比重提升至49.1%,通过加快推进具有中联特色的海外体系建设,实现了海外业务的跨越式发展。

展望未来,中联重科联席总裁王永祥在接受中国证券报记者专访时表示:“全球工程机械市场前景广阔,公司将进一步拓宽空间,使海外市场布局更加多元化,区域销售结构进一步优化,同时不断提升海外产品的市场竞争力,把‘端对端、数字化、本土化’的海外直销体系做深做透。”

● 本报记者 任明杰



中联智慧产业城土方机械园智能工厂



交付南非市场的中联重科1250吨级履带起重机

本报记者 任明杰 摄

海外业务跨越式发展

中国证券报:今年上半年,公司在推进全球化战略方面取得哪些新进展?

王永祥:做全球化的企业是公司当前阶段的核心战略之一。我们在研发出海、制造出海、供应链出海、产品出海、服务出海、人才出海等方面全面发力,以“端对端、数字化、本土化”的直销模式,全面加速海外市场的拓展。上半年,公司境外收入120.48亿元,增速达43.9%,占主营业务收入的比重达49.1%。公司持续推进全球业务的本土化建设,全球销售网络、服务网络、供应链体系不断完善,品牌竞争力持续提升。其中,海外区域发展方面,中东、东南亚、中亚三大先行拓展区表现持续优于行业平均水平;南美、非洲、南亚三大发展中潜力市场整体实现翻倍以上增长;欧盟和北美两个高端市场实现300%左右的增长。海外端对端直销网络建设方面,公司持续加速欧盟和北美市场的开拓,在法国、德国、荷兰、美国、加拿大、波兰的核心城市布局一级节点;同步实现南美、非洲市场核心城市下二、三级节点的建设,海外员工本土化率超过80%。供应链及产能出海方面,公司海外本土化制造能力进一步提升,墨西哥、土耳其、印度等海外新开工厂陆续建成投产,境外产能(含在建)达百亿元级别。海外产品布局方面,公司各主事业事业部成立了海外产品研发机构,上半年通过国际认证的产品近300款,新上市的海外产品197款。

中国证券报:在海外取得上述成绩的原因有哪些?体现了公司哪些核心竞争力?

王永祥:我们是一个各方面要素比较适合进行全球化布局的企业。首先,我们对产品特别重视,因为我们是从研究院起家的,所以对技术很执着,从创业开始就坚持“技术是根,产品是本”的理念。同时,我们拥有先进的智能制造工厂,产品的技术水平非常高,为走出去奠定了良好的基础。其次,我们“端对端、数字化、本土化”的直销战略在行业中是比较有特色的,比如,“端对端”就是通过扁平化的海外组织,直接面对客户,这对及时响应客户需求和市场变化有非常大的优势,当然成本优势也很大。再次,我们一直高度重视数字化建设,在这方面已累计投入百亿元。比如,我们负责专门开发海外各个区域市场信息系统的人员就有400多人。通过数字化建设,我们把整个业务流程搬到了线上,在后台就能与全球所有一线市场进行直接对话,掌握从产品到服务的全流

程,从而有能力管理这样一个庞大的海外业务系统。我认为这三者的结合,让我们的业务优势得以充分发挥,进而抓住了出海的大机遇。

中国证券报:进一步讲,您觉得中国工程机械企业近年来在出海方面快速发展的原因有哪些?

王永祥:从内因来说是源于中国制造的进步,这从近些年来中国工程机械产品的国产化率上就可以看出来。虽然说过去中国工程机械企业在国内取得了很大成功,但像液压发动机控制单元这样的核心部件都是进口的。这样一来,即便我们在原材料、人力成本、制造能力、供应链方面的优势都很大,但产品层面的差距注定了这些优势无法充分发挥出来。而随着中国制造的进步,以及在核心零部件方面不断攻克技术难关,我们的产品在技术层面上已接近欧美产品的水平,那么制造业的整体优势就发挥出来了。从外因来说,疫情结束后,中国的供应链恢复很快,但外资企业的产品交付因供应链变化出现了很大问题,恢复相对比较慢,很多大客户起初是被动采用中国企业的产品,但在使用过程中发现中国企业的产品实际上非常好用,这让中国企业在走出去的早期阶段就克服了品牌障碍,因为客户一旦有了使用习惯,就自然形成了一定的品牌忠诚度,而且如果用得很不错的话,口碑效应的加持也会比以前中国企业一步步往外走要快很多。

加快海外直销体系建设

中国证券报:能否再展开谈一谈“端对端、数字化、本土化”的直销体系相对于经销体系有哪些优势?

王永祥:我认为销售模式或销售体系脱离了主体难以去比较优劣,只是各家企业根据自身文化、制度、技术等综合情况,选择更适合自己的商业模式。就中联重科而言,我们从2021年开始将国内运行成熟的“端对端、数字化”的直销模式移植到海外,辅以“本土化”理念,造就了“端对端、数字化、本土化”的海外直销体系。它的核心优势至少包括六个方面:一是利润率更高。经销体系渠道费用较高,一般为15-20个点,甚至更高,直销体系的费率显著低于这一水平。二是更贴近客户。本土化的团队更熟悉当地文化和市场,能更准确地寻找商机;本土化的研发也使公司能从源头开始就精准了解客户,有针对性地制定产品定位和设计,提供更满足需求的产品和解决方案。三是服务更好。通过数字化赋能,公司将传统的被动服务转变为实时、在

线、主动的服务,覆盖设备的全生命周期,推动公司从“被动响应”到“主动服务”再到“预测性服务”的服务能力升级。四是增长后劲足。直销模式要自建本地子公司、铺设网点、招聘和搭建团队等,前期推进速度相对较慢,但这些有形和无形的宝贵资产都会沉淀在公司内部,直销团队还能更好地贯彻包括销售目标在内的各类公司战略,业务长期的持续性和稳定性更好。五是风险管控更好。直销模式下,下游应收账款风险被充分分散;同时我们直接对接终端客户,通过数字化系统赋能,对付款进行实时追踪,必要时及时干预。六是市场反应更迅速。我们能根据每个市场的实时情况及时调整策略,快速跨区域调动内部人员、产能、存货等资源。

中国证券报:从“走出去”到“走进来”,“本土化”是重要支撑。公司在此方面有哪些新进展?

王永祥:我从销售和服务网点布局、本土制造、产品拓展这几个方面来介绍一下。销售和服务网点布局方面,我们上半年加速发达国家市场开拓,完成美国休斯顿、加拿大艾大略等多个一级网点布局,同步实现土耳其、沙特等国多个城市二、三级网点的下沉。截至上半年末,我们在全球已建设30余个一级业务航空港,370多个二级网点。全球海外本土化员工总人数超过3000人,产品覆盖超140个国家和地区,服务水平和品牌竞争力持续提升,产业链高附加值环节经营成果更加充实。本土制造方面,我们在土耳其、墨西哥、巴西的新工厂相继投入使用。产品拓展方面,我前面提到过,上半年公司海外新产品上市197款,累计近300款产品通过国际认证,推动海外产品市占率和渗透率实现双提升。我们主要从两方面发力:一是型谱的不断补充,二是针对海外市场的使用习惯进行产品的本土化研发、升级、改良。

持续深化全球化布局

中国证券报:目前全球工程机械行业是什么样的竞争格局?包括公司在内的中国工程机械企业处于什么样的位置?

王永祥:我觉得全球工程机械行业可以大体划分为三大市场,分别是中国市场、欧美市场,以及其它国家市场。中国工程机械企业已在中国市场上占据最主要的市场份额,欧美市场还在开拓阶段,正在发力,但目前份额还不小。现在的全球竞争格局主要是中国企业和欧美企业在其它国家市场展开争夺。过去几年,中国企业还是取得了很大进展,特别是在“一

带一路”沿线国家市场上,中国企业已占据主要市场份额。从我们自身的进展来看,上半年我们在东南亚、中东、中亚这三大“主粮区”的整体平均增速仍维持在优于行业平均的水平;南美、非洲、南亚三个区域是市场规模较大的发展中市场,我们上半年整体上也实现较高增长,正成为海外业务增长的新动力;欧盟、北美、澳新等区域,我们上半年整体增长迅猛,这些区域对服务、品牌认知、设备质量的要求很高,公司上半年在这些市场的高端客户突破上进展顺利。

中国证券报:您如何看待国内工程机械行业的“内卷”?在海外市场是否存在这一问题?

王永祥:从企业发展和行业生态构建的角度讲,我肯定是反对“内卷”的。但客观上也要看到,“内卷”有积极的一面,一是中国企业把外资企业“卷”出去了,占据了国内市场的主要份额;二是巨大的竞争压力倒逼中国企业快速提升产品、技术、服务等各项能力,为中国企业走出去打下了基础。在海外市场上,中国企业的市场任务还是跟国际巨头进行竞争,海外市场的规模也非常大,还没到“卷”的程度。我相信中国企业在境外也像国内这样“卷”的话,那么中国工程机械企业在全球的市场份额也远不是今天的水平。所以,我相信在很长的一段时间,中国企业会继续加快走出去的发展步伐,这么大的蓝海市场,“卷”不会成为主旋律。

中国证券报:展望未来,公司会如何进一步深化全球化战略?

王永祥:首先,未来我们在全球市场的布局会更广,去年和前年,我们在东南亚、中亚、中东三大先行拓展区的收入占到整个境外收入的80%,但今年我们加快在非洲、南美以及欧美区域的拓展,海外市场布局更加多元化,区域销售结构进一步优化,东南亚、中亚、中东三大先行拓展区的收入占境外收入的比重已经下降到60%了。下一步,我们会继续巩固在三大先行拓展区的优势,同时更重要的是要向拉美、非洲拓展,还要加快在欧美等发达国家市场的布局,最终形成真正的全球化布局。其次,在产品布局上,我们在中国市场的产品布局是以国内施工工况为蓝本,然后进行一些修改和改进推向海外市场,但未来我们要基于海外市场的当地施工环境,从源头开始设计产品,这样我们的海外产品竞争力会进一步提升。当然,我们也在做产业多元化的拓展,比如矿山机械、农业机械。所以,未来我们一方面要在市场区域上进行拓展,另一方面要进一步提升产品力,两方面结合起来把“端对端、数字化、本土化”的战略做深做透。

工程机械企业加快出海步伐

● 本报记者 李媛媛

日前,中国工程机械工业协会发布数据显示,上半年纳入协会统计的十二大类主要产品累计出口37.17万台,同比增长12.3%。十二大类主要产品中,有十类实现出口正增长,其中摊铺机增幅达89.5%。

业内专家表示,近年来,我国工程机械企业抢抓海外市场发展机遇,加大对外投资力度,积极开拓海外市场,从“走出去”到“走进来”到“走出去”,不断创新国际化发展模式,完善全球产业布局,国际化成为工程机械企业“穿越行业周期”的利器。

海外营收占比攀升

“海外市场已成为公司‘第二增长曲线’。”柳工董事长曾光安接受中国证券报记者采访时表示。今年上半年,柳工实现海外营收77.12亿元,同比增长18.82%,占总营收的48.02%,同比提升4.85个百分点。

“上半年,公司在成熟、新兴市场收入均实现增长,其中新兴市场增长超25%,所有区域均实现盈利;非洲市场、南亚市场增速领跑海外区域,收入占比分别扩大了9.4个百分点及3个百分点,整体业务区域结构更加均衡。”曾光安表示。

不仅是柳工,上半年,三一重工海外收入占主营业务收入比重达62.23%;中联重科海外收入占主营业务收入的比重提升至49.1%;徐工机械海外收入占总收入比重达44%,同比提升3.37个百分点。同时,受益于海外销售快速增长,部分产品价格提升、产品结构改善等因素,工程机械龙头企业海外业务毛利率持续提升,盈利能力增强。徐工机械表示,海外市场空间巨大,周期波动性小。海外收入占比提升有望进一步带动其经营业绩及盈利能力提升,从而稳健穿越行业周期。

加速出海新模式

上半年,我国工程机械出口额达258.37亿美元,同比增长3.38%。从产品出口到海外建厂实现本地化生产,再到提升产品技术、进军海外高端市场,我国工程机械企业逐渐探索出一条从“走出去”到“走进来”再到“走出去”的出海新模式。

徐工机械董事长杨东升在接受中国证券报记者采访时表示,“我们一直将国际化作为发展的主战略之一。目前,徐工机械已经走过最初的贸易出口,开始从‘走出去’迈入‘走进来’,进入深耕海外市场的新阶段,并形成了产品出口、海外建厂、跨国并购和全球协同研发四位一体的国际化发展模式。”

徐工机械营销网络覆盖全球190余个国家和地区,可为全球客户提供全方位产品营销服务、全价值链服务及整体解决方案。

曾光安告诉记者,从2002年把国际化作为战略实施以来,柳工国际化经历了“海外销售-海外制造-海外并购”三个阶段,目前已拥有30余家海外子公司和机构、4大海外制造基地。随着“走进来”战略深入实施,我国工程机械企业更加注重与海外当地市场的深度融合。通过在海外设立生产基地、研发中心和服务中心,深化本地化运营。

三一重工相关负责人表示,上半年,公司印度二期工厂、南非工厂处于有序建设中,投产后可全面覆盖东南亚、中东等地区,将进一步为公司的全球化战略推进提供有力保障。

同时,三一重工在海外建立了研发中心,以更好开拓海外市场。“我们在美国、印度和欧洲建立了全球研发中心,利用当地的人才开展产品研发,更好服务全球客户。”上述三一重工相关负责人表示。

向高端化迈进

除深化海外市场本地化发展外,我国工程机械企业正借助电动化等领先技术优势,进军海外高端市场。

杨东升告诉记者,徐工机械正处于变革转型期,在深化“走出去”的同时,愈发注重高质量发展和高端市场的开拓,也就是“走出去”。按照规划,徐工机械来自海外业务的收入占比将达到50%以上,其将在扎根中国的同时培育新的全球增长引擎。

三一重工在海外市场也取得亮眼表现。上半年,三一重工发布了200吨级矿用挖掘机并成功实现了海外市场销售,创挖掘机海外销售吨位纪录;三一重工SY215E中型电动挖掘机,凭借优异性能及能耗控制,成功突破欧洲高端市场。

曾光安表示:“目前,中国工程机械企业在新兴市场拥有较大优势,未来应该更多考虑如何拓展欧洲、北美、日本市场,这些市场规模大、价值高、盈利前景好。依靠传统技术拓展这些市场面临很大的挑战,因此要依靠纯电动工程机械、无人驾驶作业,以及大数据、物联网等技术的组合,提升我们的竞争力。”

中国工程机械工业协会副秘书长吕莹对中国证券报记者表示,工程机械企业正在不断调整产品结构,大型高端产品比重不断提升,市场发展前景向好。

超燃 | 点亮超燃楼,展现金融新风尚,山东交行金融消保主题汇演活动在大明湖畔精彩上演

9月14日,一场精彩纷呈的金融消保主题汇演活动在大明湖畔超燃楼前广场精彩上演。活动由山东金融监管局、山东省公安厅、山东省银行业协会、济南市公安局指导,交通银行山东省分行、济南历下公安分局主办,泉城金融卫士志愿者宣传团协办,旨在面向广大人民群众普及反诈防非金融知识,进一步提升识别和防范金融诈骗能力。

据悉,国家有关部门于9月联合开展“金融教育宣传月”活动。交通银行山东省分行以教育活动为切入点,金融为民为出发点,践行以人民为中心价值取向的新形象新风尚,联合济南历下公安分局来到大明湖畔超燃楼前

举办主题汇演活动,邀请泉城金融卫士志愿者宣传团来到活动现场,与交通银行、历下公安志愿者们一起为广大市民上演了一场精彩绝伦的文艺节目。

文艺汇演通过锣鼓说唱、山东大鼓、情景剧、说唱和歌曲等多种表演形式,为市民带来一场文艺盛宴的同时,还巧妙地融入了各类金融知识,引导广大市民提高风险防范意识,树立理性投资理念。活动成功地将传统与现代、多元文化相融合,通过创新的表现手法展现了艺术的无限魅力和金融知识的妙趣横生,令人耳目一新、印象深刻。

活动中间,交通银行山东省分行与济南历下公安分局共同为“警银平安共建·示范单位”揭牌。双方一致同意建

立长期金融教育合作机制,加强资源共享和优势互补,创新宣传形式和方法,不断探索人民群众更加喜闻乐见的教育宣传形式。在这一合作机制下,交通银行山东省分行将利用其在金融服务领域的专业知识和资源,结合济南历下公安分局在公共安全和法律教育方面的专业优势,共同开展一系列针对性强、覆盖面广的金融教育活动。

此外,交通银行山东省分行特别注重将金融教育资源下沉到县域地区,开展了一系列的“金融知识县域行”活动。通过开展系列活动逐渐缩小城乡金融服务差距,让更多县域居民能够接触到专业的金融知识,了解现代金融工具和服务,从而提升金融素养和风险防范意识。