

声音

希望中国市场可以反哺全球市场

访艾默生副总裁兼中国区总经理李洁

艾默生(美国艾默生电气公司 Emerson)1890年在美国密苏里州圣路易斯市成立,在128年的历史中不断演变为技术与工程领域的全球领袖,并成为全球500强企业之一。

最近两三年,艾默生发生了较

加减法并举

在调整过程中,艾默生希望从一个拥有很多不同业务单元的公司,变成将业务聚焦在自动化解决方案和商住解决方案两大核心业务平台上的公司。

《中国经营报》:最近两年,艾默生的变化较大。2017年主要是在做加法,做了很多并购,2016年是在做减法,把两项主营业务卖掉了。为什么会有这么大的变化?

李洁:艾默生是一个拥有128年历史的“百年老店”,在发展过程中我们一直都在不断根据业务情况、全球市场变化、客户需求变化情况进行战略方向的调整。这一轮调整是从2015年开始的,艾默生在并购和剥离资产等方面有很多大动作,这主要是艾默生全球业务战略调整的组成部分,也就是我们所谓的战略性重定位。

在调整过程中,艾默生希望从一个拥有很多不同业务单元的公司,变成将业务聚焦在自动化解决方案和商住解决方案两大核心业务平台上的公司。以往,我们提供多元化的行业解决方案,现在我们希望把资源放在具有长期业务增长机会的市场上,这主要是因为新一代信息技术与制造业的深度融合,正在引发深远的产业变革。比如,以前我们做不到的智能化、数字化的技术,现在已经成为可能。同时,在环境、资源等方面,全人类都面临一些挑战,而各个行业也都需要针对这种挑战来进行一些调整和适应,包括监管的调整、标准的提升等,艾默生需要根据这些变化做出自己的战略调整。

清晰的战略目标能帮助艾默生在目标市场上更好地分配资源和资本,也帮助我们的核心业务更好地把握住市场机遇。未来我们将继续通过发掘新市场、加强技术创新和开展战略补强型收购等,专注于加速发展核心业务和长期增长战略。

《中国经营报》:我们看到艾默生发

加快从自动化到数字化

在美国,我们曾经与一家技术方面的杂志社联合进行过一次调查,结果是60%的制造企业都在说我们需要数字化,但究竟应该如何推进数字化,大家并不知道。

《中国经营报》:艾默生2017年在中国主要做了哪些事情,希望达到哪些目标?

李洁:如果从投资的角度来说,2017年我们在中国有很多举措,包括2017年11月,我们新启动的测量技术中心在北京正式启用;在苏州我们投资了2.6亿元人民币建设两旋制造工厂二期项目;我们发布了经过扩展升级的Plantweb数字生态系统,借助工业物联网的力量,帮助制造商在安全性、可靠性、生产力和能源方面实现最佳绩效。

这三个方面反映了艾默生在中国有非常明确的战略方向。艾默生在中国很早就开始本地化策略,在中国设计、在中国采购、在中国生产、在中国销售,为客户提供全生命周期服务。如今,艾默生90%在中国所销售的产品和技术都是在中国制造、研发的,这

我们认为自己是个本土公司

最开始可能像很多国际企业一样,中国被视为一个低成本的制造基地,后来慢慢发现这个市场潜力非常巨大,不能只做制造基地。

《中国经营报》:艾默生在中国最主要的变化有哪些?

李洁:艾默生实际上最早是通过技术转让进入中国市场的,从2002年开始中国就成为艾默生第一大海外市场。不论是我们股权投资方式还是投资规模,在中国都发生了非常大的变化。这么多年来,随着改革开放,我们可以看到艾默生也发生了非常大的变化。我加入公司后,主要有几个深刻的体会:

首先是艾默生在中国的投资不断增长和发展,研发能力、生产能力以及团队也在不断提升,中国团队在艾默生全球体系中的作用越来越重要。最开始可能像很多国际企业一样,中国被视为一个低成本的制造基地,后来慢慢发现这个市场潜

大变化。2016年8月2日,艾默生在一天之内容宣布40亿美元出售网络能源业务以及12亿美元出售电机驱动和发电业务的消息,这都是艾默生的核心业务,出售资产的消息令业内颇为关注。2017年4月,艾默生宣布正式完成以31.5亿美元的价格对滨特尔旗下阀门和控制业务的收购;10月宣布拟以270亿美元的价格收购罗克韦尔,还宣布收购全球软件供应商GeoFields;11月再次宣布以5.1亿美元的价格收购石油和天然气行业软件解决方案供应商Paradigm。

起了对罗克韦尔的收购,这是因为罗克韦尔的业可以匹配艾默生的转型吗?经过数轮报价以后,艾默生最终放弃了这起收购,原因又是什么?

李洁:是的,罗克韦尔也是自动化领域中的一个公司,我们通过多个维度考量希望推进这起并购。艾默生提出了收购要约,后来又撤回收购提议,这主要是鉴于罗克韦尔董事会没有与艾默生针对收购提议进行实质性对话和讨论的意愿。

在过去128年的发展历史中,我们很多十分强势的业务,都是通过并购重组发展起来的,所以艾默生做并购也好,剥离一些业务也好,都是一个不断进行的过程。过去两年,我们认为艾默生已经基本完成业务转型和战略性重定位,我们将围绕两大核心业务平台继续打造行业领先优势。对于今后的发展,我们的战略非常清晰,主要是通过两大业务平台来推进。

《中国经营报》:如果把观察的时间范围放得更长一些,我们会发现在艾默生的发展历史上有过很多次业务重组的过程。业界也流传一种说法,对于艾默生的业务来说,要么是行业第一,要么被卖掉,是这样吗?

李洁:艾默生这么多年的发展历程是不断进行调整的过程,每次业务调整我们都有自己的考量。一方面,我们通过发掘新市场和加速技术创新,立足自身不断进步;另一方面我们也通过战略补强型收购,加速发展核心业务。我们需要把有限的管理资源用在更具市场前景的业务组合上。同时也要考虑艾默生的整体业务组合、区域布局、产品线等,使我们拥有更完整的产品和技术解决方案。我们最近的业务重组,也是

些产品和技术甚至出口到了其他海外市场。

同时,艾默生两大核心业务平台在中国市场上的发展,与中国经济的高质量发展目标和政策走向是非常契合的,与中国客户的需求也是一致的,这种需求体现在节能减排、工业互联网、智能制造、清洁能源、环境保护,以及不断提升制造业效益、安全与技术水平,满足消费升级,保护食品安全等领域。所以我认为艾默生在中国的发展机遇,与面向全球市场的战略转型是非常契合的。

《中国经营报》:艾默生在中国开拓市场的时候会有侧重吗?会先到哪些行业再到哪些行业?

李洁:艾默生在自动化领域耕耘多年,涉及的行业也非常广泛,相对来说石油、天然气、炼油、化工、医药、食

品饮料等行业是我们耕耘更多年的行业,为我们的客户提供了诸多的自动化解决方案。我们会继续深耕这些行业,因为这些客户我们非常熟悉,他们的痛点和需求我们都很了解,我们将继续专注于这些重要行业,尤其是在智能化转型,提高运营效率、安全性、减少环境影响方面,为我们的客户继续提供创新的解决方案。艾默生也不断地在食品饮料、电力、建筑、生命科学、污水处理等行业进一步拓展。

《中国经营报》:一般而言,企业进化的过程首先是自动化,然后是数字化,最后是智能化。但目前,中国很多企业数字化水平相当低,艾默生打算如何挖掘这种市场潜力?

李洁:在美国,我们曾经与一家技术方面的杂志社联合进行过一次调查,结果是60%的制造企业都在说我们

格对滨特尔旗下阀门和控制业务的收购;10月宣布拟以270亿美元的价格收购罗克韦尔,还宣布收购全球软件供应商GeoFields;11月再次宣布以5.1亿美元的价格收购石油和天然气行业软件解决方案供应商Paradigm。



要让我们满足客户不断变化的需求,在行业中继续保持领先地位,同时为我们的股东创造更大价值。

《中国经营报》:艾默生现在是在聚焦在两大核心业务平台上发展,所提供的产品和解决方案可能就不光是硬件,也包括软件和服务,软硬件一体化的发展模式是否是行业发展的趋势?

李洁:你的观察非常到位。如同很多公司一样,艾默生也在顺应数字化、智能化这个大趋势并进行调整和发

展,这包括硬件和软件的更多融合。现在,客户需要我们帮忙解决很多问题,不只是卖给他们单个产品,而是能够帮助他们提供解决具体问题的一套方案,这也是为什么艾默生要转型成为一个解决方案供应商。比如,一个客户需要在节能、环保方面达到更高的目标,我们就需要搭建解决方案,来解决客户的实际需求。对行业来说,制造业要加快数字化转型步伐,就需要将硬件、软件和分析技术结合起来。

们需要数字化,但究竟应该如何推进数字化,大家并不知道。在中国,情况也非常类似,很多企业不明白具体的痛点。制造业需要找准转型的痛点和切入点,帮助制造业客户识别具体的业务挑战,需要何种目标技术以提高绩效,然后根据取得的成果再扩大投资。

这需要我们去做创造、去开发这个市场。艾默生在这方面有非常大的优势。我们推出了运营确定性计划,目的是帮助用户实现投资回报最大化,并提供可衡量的结果。因为我们接触了很多行业企业,对行业非常了解,可以和他们一起寻找业务痛点。我们会从运营确定性的专题讨论及咨询开始,帮助用户找到切入点,并提出分阶段的改进方案,最后和用户一起完成目标。指导企业推进自己的自动化、数字化,告诉企业应该分几步走,这方面艾默生可以充分发挥自身的优势。

《中国经营报》:未来艾默生在中国有没有具体的目标,你希望在2018年或今后三到五年将中国团队带到一个什么样的高度?

李洁:中国是艾默生最重要的市场之一,我们可以看到在全球化过程中,一个企业想要在全球取胜,在中国取胜很重要。中国经济高质量发展的目标将为艾默生这样的企业带来强劲的发展机遇。

我们对中国市场非常有信心,对中国团队和员工也非常有信心。更重要的是,我们说在中国建立研发团队是为了满足本土需求,但发现全球化发展趋势越来越明显,我们在中国的研发团队跟

全世界的研发团队都是一起工作的,他们经常为一个项目一起工作,也经常会国内发现一些客户需求,被海外市场认可,然后推广到海外市场。

《中国经营报》:未来艾默生在中国有没有具体的目标,你希望在2018年或今后三到五年将中国团队带到一个什么样的高度?

李洁:中国是艾默生最重要的市场之一,我们可以看到在全球化过程中,一个企业想要在全球取胜,在中国取胜很重要。中国经济高质量发展的目标将为艾默生这样的企业带来强劲的发展机遇。

艾默生为何会进行大刀阔斧的买与卖?这样的重组对全球、对中国业务会产生怎样的影响?未来,艾默生将如何进一步挖掘中国市场的潜力?近日,《中国经营报》记者独家专访了艾默生副总裁兼中国区总经理李洁。

老板秘籍

艾默生如何“并购重组”?

在过去128年的发展历史中,我们很多十分强势的业务,都是通过并购重组发展起来的,所以艾默生做并购也好,剥离一些业务也好,都是一个不断进行的过程。过去两年,我们认为艾默生已经基本完成业务转型和战略性重定位,我们将围绕两大核心业务平台继续打造行业领先优势。对于今后的发展,我们的战略非常清晰,主要是通过两大业务平台来推进。

为什么了解企业才能与他们一起找到痛点?

在美国,我们曾经与一家技术方面的杂志社联合进行过一次调查,结果是60%的制造企业都在说我们需要数字化,但究竟应该如何推进数字化,大家并不知道。在中国,情况也非常类似,很多企业不明白具体的痛点。制造业需要找准转型的痛点和切入点,帮助制造业客户识别具体的业务挑战,需要何种目标技术以提高绩效,然后根据取得的成果再扩大投资。

这需要我们去做创造、去开发这个市场。艾默生在这方面有非常大的优势。我们推出了运营确定性计划,目的是帮助用户带来更大的投资回报,并提供可衡量的结果。因为我们接触了很多行业企业,对行业非常了解,可以和他们一起寻找业务痛点。

深度

软硬件一体化 机遇与挑战并存

诸如艾默生这类面向工业企业改善过程管理、提升流程效率、提高运营水平的企业,在业内被称为OT(Operational Technology,操作技术)企业。在万物智能互联逐步照进现实的背景下,我们看到两种发展趋势,一种是传统OT企业,比如美国的艾默生和通用电气、德国的西门子、法国的施耐德电气、瑞士的ABB集团等,都在积极推动软硬件一体化发展进程。主要目标是,某类工业企业需要解决某类运营问题时,这些OT企业可以提供从硬件到软件的一揽子解决方案,满足客户的需求。

另一种趋势是,传统IT企业甚至互联网企业,比如英特尔、高通、微软、SPA、甲骨文等海外巨头,以及华为、联想、阿里巴巴、百度等中国巨头,在万物智能互联的背景下,越来越向各行各业下沉,试图从IT或者是互联网的角度出发,解决工业企业的运营问题。

记者与艾默生副总裁兼中国区总经理李洁交流的时候,李洁认为,面向万物智能互联的转型,是每个企业都要面对的挑战。对艾默生来说,优势在于多年来一直服务行业企业,了解他们的需求以及痛点,他们也非常了解艾默生的能力,彼此存在很好的信任关系,这有利于艾默生在数字化浪潮中更好地抓住市场机遇。

记者此前还与施耐德电气等多家OT企业的中国高管讨论过类似问题,他们普遍认为,在IOT融合发展的过程中,OT企业的优势主要体现在对行业的了解上。此外,英特尔、联想、华为等巨头企业的相关人也讨论过IOT融合发展的机遇问题,传统IT企业的普遍观点是,他们的最大竞争优势在于,可以提供更具价格优势的解决方案。

当然,我们也看到,在万物智能互联的趋势下,OT企业和IT企业本身也在加强合作、融合发展。比如通用电气工业云平台就是与传统IT企业联合开发出来的,施耐德电气的相关平台也在引入传统IT企业的产品及方案。因此,在万物智能物联时代,具体到某个行业,可能不可避免会出现OT企业和IT企业争夺主导权的竞争,但总体而言,双方需要共同合作、共同做大市场、共同获取收益。

本版文章均由本报记者李正豪采写



李洁简介

李洁,1990年毕业于北京外国语大学,毕业后曾经在沃尔玛中国公司、美国美创科技公司、中国驻马来西亚使馆经济商务参赞处工作。2003年加入艾默生,担任政府和企业关系部总监。2004年兼任艾默生北京办事处首席代表。2014年担任艾默生中国区副总经理。2015年10月被任命为新一任艾默生中国区总经理,并于2017年10月被任命为艾默生副总裁兼中国区总经理。