

物流考试综合辅导:朗盛后来者如何赢利? PDF转换可能丢失图片或格式, 建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/267/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E8_80_83_E8_c31_267644.htm 通过内部各部门间及外部各资源间的充分互动, 朗盛获得了从研发、生产到销售的主动性 过去的2006年, 是德国朗盛公司在中国取得突破性发展的一年。年初的2月28日, 这家全球领先的化工企业在安徽铜陵的新建合资企业安徽铜峰盛达化学有限公司正式奠基。该公司正准备今年投入生产橡胶防老剂6PPD, 全面供应中国市场。 “这个合资企业是朗盛业务发展的又一个里程碑, 作为第一家在华生产橡胶防老剂的外资企业, 朗盛已同意将技术和生产流程的经验逐步转让给新建的合资企业。” 朗盛橡胶化学品部高级副总裁 Rainier Van Roessel博士说, 自新世纪开始以来, 中国的轮胎生产以每年30%的速度增长, “橡胶是轮胎工业最重要的原材料, 通过这个合资企业, 朗盛希望能稳固并扩展其在全球最大的轮胎生产市场中的位置。” 2006年7月, 朗盛一座从美国得克萨斯整体搬迁来的水合肼生产厂在山东潍坊正式落成并投产。水合肼可用于农业、医药、汽车和休闲产业等多个领域, 中国多年来在这一领域始终保持两位数的增长率。朗盛潍坊生产基地是世界上最大的同类工厂之一, 生产初期年产量达1.2万吨, 工厂完全按照美国最新的环境保护标准和职业安全标准生产。朗盛负责亚洲事务的管理董事会成员温浩辉博士说, 中国化工业正显示出其高速发展的潜能, 随着该地区的进一步繁荣, 其对耐用消费品的需求很可能出现持续而强劲的增长。朗盛的许多产品是耐用消费品的重要组成部分, 因此未来公司将优先考虑在亚

洲、尤其是中国地区的发展计划。他预计公司在中国区的业务将很快超过日本，成为其在亚洲最大的销售市场。作为朗盛的战略重点市场，目前该公司在中国逐步建立的生产基地，包括朗盛(无锡)化工有限公司、朗盛上海颜料有限公司、朗盛亚星化学(6.8,0.20,3.03%)(潍坊)有限公司和位于青岛的莱茵化学集团。与早已进入中国市场深耕多年的杜邦和陶氏等国际化工巨头相比，朗盛在中国是一个后来者。朗盛靠什么去赢得收获？朗盛给出的答案是研发先行，通过内部各部门间及外部各资源间的充分互动保持在市场中的主动性。

拜耳下的金蛋与项目化管理 朗盛出身于贵胄，2004年7月，由拜耳的化学品业务部门和一部分聚合物业务整合而成，公司名称由法文的“启动”和英文的“成功”组合而成，分为高性能橡胶、工程塑料、化学中间体和功能化学品等四个业务集团。2005年1月，朗盛在法兰克福股市挂牌上市，正式成为一家独立运营公司。到2006年1月这一年时间里，朗盛的股价增长了约70%，成为欧洲2005年里表现最好的股票之一。朗盛在华的研发管理架构，是根据ISO9001质量管理体系组建而成。化学企业的研发，一个最大的特点就是高风险高投入。为此，朗盛在新产品的研发上采取了项目化的管理模式。作为朗盛在中国最大的全资子公司，朗盛(无锡)化学品有限公司在朗盛从拜耳分拆出来之前就已经成立。作为当时拜耳在中国最早成立的12个机构之一，朗盛无锡成立于1995年7月，于1998年10月正式投产。该公司目前在世界皮革化学品市场拥有领先地位。朗盛无锡公司总经理胡东祺博士对《工业界》介绍，朗盛化学在中国各分公司的研发组织结构大体类似。以朗盛无锡的研发中心为例。该中心下辖研究开发部、应

用实验室和质量实验室三个部门。其中，研究开发部包括产品开发和生产工艺开发；应用实验室包括应用工艺开发和客户技术服务；产品质量实验室涉及到质量控制和分析方法的开发两个部门。该中心共有研发人员30多人。“分析方法开发部门特别重要。”胡东祺特别指出，化学企业的很多产品需要进行新技术开发工作，特别是涉及到新的绿色堡垒和有害物质的退出等技术，都需要分析方法开发部门的配合。胡东祺透露，朗盛中国的完整研发流程是：先由市场部对市场需求信息和技术趋势进行搜索，捕捉客户的需求，这些需求将被反馈到应用实验室，转化为更详细的技术应用需求。这些需求在研发部进行处理后，再到生产部和工程部，及时得到工程部和生产部门是否需要添加相应设备的反馈。同时，这套流程还会将采购部和质量控制部吸纳进来。对于采购部门来说，需要考察原材料的供应能力，并对整个物流能力和原料价格进行评估。而质量控制部则可以对原材料的质量进行把关，确定公司是否具有有效的检测方法和是否需要添加质量指标。最为重要的是，产品要通过立项，必须得到安全、健康和环保部门的审核，这是化学企业最为鲜明的研发特点。“除了研发的产品本身应该是绿色和环保之外，还要考虑在生产过程及客户在使用产品过程中的安全环保和节能需求。”胡东祺说，“最后，还要让产品能够实现完整的最终处置。”财务评估是整个产品战略制定的最后一环。在产品研发立项之前，必须形成一个关于市场潜力和产品投入的可行性报告，才能够最终决定项目是否上马。当项目负责人确定之后，市场的技术服务人员、开发部的专业人员以及生产和工程部门的相关小组负责人，必须组成“一条龙”，对项

目的运行情况长期跟踪，并保证经常性沟通。项目化研发管理模式的一大特点是，它不仅仅能穿透组织内部的各系统，实现跨部门管理，而且能够穿透组织，延伸到组织外部。朗盛跟包括中国在内的全球各国著名大学和教授有很多研发合作项目。这种研发模式不但可以支持高校的科研，开拓学生的视野，收获学生们的奇思妙想和奖励优秀学生，同时还可以帮助朗盛以较低的科研成本与科研机构共享工业化开发技术上的前沿研究成果。更重要的是，可以保证朗盛在该行业里知识上的先进性。郭湘瑶博士是朗盛化学(上海)有限公司工业橡胶制品部亚太区技术中心及市场开发经理。在2006年德国橡胶协会的年会上，郭湘瑶所在的工业橡胶部门推出的一款产品获得了产品年度奖。该产品通过使用新型催化剂技术，填补了目前同类产品的一些空缺。而催化剂的发明者正是凭借该技术获得了2005年诺贝尔化学奖。“我们在他还没有拿诺贝尔奖之前就跟他有过联系和接触。”郭湘瑶对《工业界》表示，这种研发合同将在未来朗盛研发上扮演越来越重要的角色。在朗盛，对产品战略的操作性和项目可行性的考评，采取的是逐级多层次的考评方式。从项目启动起，在产品战略论证的每个阶段，都有清晰的考察指标。项目小组被要求在某一个预先设定的时间段起草出一个报告，分阶段地论证是否将项目进行下去。当产品战略通过考核和评估后，便进入了生产制造阶段。在这一阶段，技术研究的工作并没有马上停止。“我们会积极的对技术进行跟踪，会带一段，必须等到产品的适应阶段结束，成为我们的正式产品后，研发部门才会交接出来。”胡东祺说。同时，朗盛还为其研发组织引入了监督机制。在朗盛，所有比较大的项

目都需要在核心小组进行讨论。以郭湘瑶所在部门为例，产品研发的核心小组每周三下午都需要进行半小时的讨论，以便强化小组负责人的责任意识，加快决策效率，实时监控成本预算并预计市场反馈。“关键是每一个进度都有人在互相监督。”郭湘瑶对《工业界》说。研发管理“动起来”与新兴的生命科学、制药和自动化等行业不一样，化学工业已经比较成熟。在科研方面，除了一些特殊领域，化学产品的生命周期一般都很长。比如工业橡胶领域的很多技术，至今依然是建立在1930年代的技术发明之上。同样，化学企业的产品研发周期也相对较长。IT和通讯领域的三星和摩托罗拉要求产品从研发到上市的周期控制在8个月以内。而化学新产品的研发周期一般需要5-10年。即使是在某一现有产品基础上进行品种改进，也需要两年左右。对于生命周期比较长的产品，必须保证研发的持续进行，否则即使产品本身不被淘汰，化学企业也将淘汰。生命周期比较短的产品，往往是研发工作进行到一半，产品的需求已经消失。这除了对研发的速度要求更高外，还需要供应商和各协作单位跟研发部门保持密切的交流与沟通。“对于化学产品来说，无论产品的生命周期长短，其研发必须贯穿于始终。”胡东祺总结道，“长期的项目，投入大，协作单位多，我们就跟研究所和工艺所等基础研究单位搞好协作；短期的产品，则集中精力多跑市场，多做短期的研究。”然而，无论生命周期的长短，化学产品的研发都离不开基础技术研究。由于化学企业涉及的产品线非常广泛，不同的部门涉及的基础技术研究也就不一样。在朗盛，如果是具有很大共性的基础技术研究，是由德国总部进行统一协调；如果是个性化很强的基础技术研究，则

由各国分公司自行组织技术力量。在基础技术的研究上，朗盛保持经常性联系的外围专家，也能为朗盛的研发工作提供很多智力支持。在中国，朗盛也积极地利用相关专业人才，通过与高校签订研究合作的形式，将大学最新的技术和思想及时网罗。以朗盛无锡为例，目前该公司与陕西科技大学保持着合作关系。朗盛无锡每年都会给该学校相关院系的优秀学生颁发奖学金，让学校每个年级最优秀的三名学生到朗盛实习，同时支持该校教授的科研工作，共同对某些领域的合作可能性，特别是对环境保护方面的合作进行探讨。对短周期产品来说，捕捉客户需求的变化，比跟踪已经量化的技术标准更加艰难。由于客户的需求更多是通过对产品的直观感受而来，而不是对产品本身性能的肯定，因此，这种变化非常之快的技术需求常常让企业难以追踪。不过胡东祺认为，在这点上朗盛与杜邦和陶氏等同行相比，具有天然的优势。

“我们的决策速度非常快，尤其是我们从拜耳分离出来后，这种感觉更加明显。”胡东祺告诉记者，分拆之前，拜耳是以制药为主，当时的化学部门对资源获取的可能性要小很多，每年只能从拜耳的预算蛋糕中切到很小的一块。而从拜耳分拆出来后，朗盛决策的步骤缩短，效率大为提高，这大大提升了朗盛对技术趋势的反应速度和追踪能力。现实的产品研发过程中，新产品的市场空间与技术要求，是在产品研发的最初阶段就定义了的。但研发过程中，市场和顾客的兴趣可能都已发生了变化，导致原定产品的价格下降。与此同时，竞争对手可能推出新的革新度更大的产品。郭湘瑶告诉《工业界》，针对这一矛盾，朗盛的解决办法是，除了研发工作不能够拖拉外，重视对专利技术的保护是一个重要方面。

郭湘瑶说：“专利是很重要的，你一天到晚不能够只想别人也在做某项技术，而是要花最少的钱，以最快的速度开发出来，然后用专利将它保护起来。”让研发和营销一起跳舞 朗盛把主要业务分成15个部门，每个部门都有自己独立的研发机构。“这样设置是因为每个部门对自己的工作最熟悉，也最专业。”郭湘瑶说。在她看来，朗盛的这种结构比较容易把研究和市场人员联系在一起。尤其是朗盛从拜耳分拆出来独立运行之后，在新组织结构下，地区性的研究技术中心被有意地放在市场部门下面。在朗盛，一个大地区的高层开会，研发和市场等方面的领导人会经常性的交流。朗盛在德国建有技术中心和应用发展中心，在北美、亚太和欧洲三大地区，朗盛还建有三个地区性技术中心，这些中心可以与客户和销售人员进行即时交流，搜罗市场信息，搜集到的信息又可以返回到应用发展中心进行分析。后者将对客户的最新需求进行分析，判断是提供给客户一个新产品，还是在现有产品的基础上修改配方或者进行品种改进。搜集信息的目的首先是把握技术趋势。朗盛的几大研究中心都有专门人员每天读取最新技术专利和资料，跟踪最新的技术发展趋势，然后跟不同级别的人进行讨论，最终确定挑选哪种新产品。郭湘瑶说：“我们这个行业需要特别注意的是，必须考虑到不仅仅满足顾客现在的需求，而是要考虑到未来两年内的技术趋势。”在朗盛，对技术趋势和市场需求方面的信息，主要来源于朗盛全球的技术服务部门。朗盛会组织一些客户培训，从他们身上获得信息反馈。这些信息还可以从公司外部的研究所和大学里获得。通过对信息的深入分析，朗盛将决定对哪些化学反应方式进行改进，如何提高化学废弃物的利用以

及怎样去改造生产过程。“我们做的橡胶原材料产品，50%是卖给轮胎和汽车行业的企业，我在中国收集的资料就是中国汽车市场的技术趋势。我们会花钱去买一些报告来研究。”

在郭湘瑶看来，化学生产不是简单的生产，“一个东西在实验室做得很好，但是在厂里却很可能行不通。在实验室做实验的人，不了解政府的很多环境规定，而生产部门最了解这些。”因此，在朗盛，早期的研究工作就会把生产部门拉进来。另外，朗盛还会在每个单元的研发管理组织结构中，按照不同的产品线配备不同的核心小组。该小组的成员一般由市场、研发、营销和销售部门的相关负责人组成。这4个人经常性地和产品研发的各个阶段进行交流。“比如研发部门搜索到新的催化剂技术，市场部门也发现顾客的确需要这种技术，这个小组就会很快地做出决定，搞清楚是不是值得这样做，以及做了后会有什么样的好处等问题。”郭湘瑶说。

让记者印象特别深刻的是，朗盛的营销和销售人员，技术水平也都普遍较高。这些销售人员被叫做“技术销售”。朗盛在选拔该类人才时，会优先考虑有技术背景的人员，而对没有相关背景的，则在录用后进行技术培训，让他们对产品和应用有一定了解后再正式上岗。“我们的研发结构跟销售部门是融为一体的。我们比较小，不像有些企业的组织非常庞大臃肿，做研发的人不会高高在上，不会出现产品研发出来束之高阁的现象。”这是郭湘瑶心中朗盛的另外一个优点。

为了让研发部门对市场的需求保持敏感，朗盛还专门成立了技术服务中心，作为承载和主动搜集市场反馈的平台。这种互动的方式有三：首先是比较被动地接收反馈。顾客产品出现问题，或者不知道怎样使用产品，由技术服务中心出面解

决。其次，与顾客共同创造市场需求。顾客要进军某个领域，需要某种特殊产品，要求朗盛对现有产品进行技术改进。尽管这种情况比较少，但朗盛会积极与顾客合作，发展出满足顾客个性化需求的产品。最后是主动创造市场需求。朗盛积极主动地向顾客宣传自己的新产品，鼓励顾客对现有朗盛产品进行升级换代。目前，朗盛在全国各地和东南亚都有很多技术服务专业人员，而朗盛无锡每年会请一部分人员到无锡介绍他们在市场分析和产品定位方面的经验。“他们会带来很多市场信息，比如明年市场将会流行什么，我们会有功能性的组织来对这些信息进行考核，提炼出我们近期、中期和长期的研发战略，根据这些战略去配备资源。”胡东祺说，“这种组织内外间频繁而有成效的互动，保证了我们的研发和生产总是能掌握主动权，而不是被市场牵着鼻子走。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com