

CIMC TODAY

今日中集

中集车辆专刊



中集车辆：重塑全球半挂车格局

中集车辆并购英国半挂车领导者Retlan

中集车辆的北美破局之路

探索先进制造：从“灯塔”到“麦哲伦”

2016年12月 总第216期

CIMC 中集
www.cimc.com



CIMC Vehicles: the Re-shaper of the World's
Semitrailer Industry
CIMC Vehicles Acquires UK-based Leading
Semitrailer Manufacturer Retlan
CIMC Vehicles Group's Game-Changing Journey
in North America
Exploration of Advanced Manufacturing from
"Lighthouse Project" to "Magellan Program"



CIMC 中集
www.cimc.com
2016 December, Total No. 216

CIMC Vehicles Special Issue

今日中集

CIMC TODAY

今日中集第 216 期

《今日中集》是中集集团编印的季度通讯。欢迎积极投稿，并提出您的意见和建议。
CIMC Today is published quarterly by CIMC. We welcome all comments, suggestion and contribution of articles.

主编 | Editor-in-Chief

马天飞 | Timothy Ma
毛弋 | Flora Mao

执行主编 | Executive Editor-in-Chief

李勋 | Kevin Li

编辑 | Editor

张路丁 | Luding Zhang
谭玲娟 | Lingjuan Tan
刘坤领 | Kunling Liu
袁巍 | Wei Yuan
刘伟 | Wei Liu

登记证号 | Registration No.:

粤内登字 B 第 10163 号 (内部发行)
Yue Nei Deng Zi B No. 10163
(Internally distributed)

主办 | Sponsor

中国国际海运集装箱 (集团) 股份有限公司
China International Marine Containers (Group) Co., Ltd.

编辑部 | Edit

地址 | Add:
深圳蛇口港湾大道 2 号中集集团研发中心
CIMC R&D Center, No. 2, Gangwan Avenue, Shekou, Shenzhen
电话 | Tel: 0755-26802178
邮编 | Postal code: 518067
邮箱 | Email: wei.yuan@cimc.com

内部资料 免费交流
Internal materials for free exchange

目录

01 卷首语

02 推荐序

03 中集车辆集团董事总经理李贵平致推荐序

04 今日中集车辆



04 中集车辆：重塑全球半挂车格局

08 中集车辆成功引入三大战略投资者

10 最新动态

- 10 中集车辆亮相德国汉诺威车展
- 12 在正在碎片化的全球半挂车市场中寻求转变——李贵平在汉诺威车展的演讲全文
- 14 中集车辆并购英国半挂车领导者 Retlan
- 16 中集车辆在巴林设立新工厂

18 全球营运 地方智慧 中集车辆全球营运的战略及最佳实践案例



18 全球营运 地方智慧



20 案例 1：中集车辆的北美破局之路



27 案例 2：LAG 与通华：欧洲技术 + 中国制造撼动沙特市场

30 工业 4.0 下的先进制造



30 探索先进制造：从“灯塔”到“麦哲伦”

34 媒体报道

35 坚持不懈的先锋
——《Global Trailer》专访李贵平

38 中集车辆里程碑

41 我们的产品



卷首语

“我希望能借助《今日中集》这一集团传播平台，向中集车辆的客户、合作伙伴、员工等利益相关者传递我们的最新形象与价值。”中集车辆集团董事总经理李贵平在一次与中集集团总裁办公室的品牌交流会上说道。由此催生了这本您现在捧在手上的《今日中集 - 车辆特刊》。

是的，这是一本深度扫描中集第二大产业 - 车辆业务的刊物，无论您是中集集团或是中集车辆的利益相关者，我们将为您精心呈现一个超越您想象的、全新的中集车辆。

为了向您更好地讲述中集车辆的故事，《今日中集》编辑团队走访了中集车辆在美国、欧洲及中国的部分成员企业，深入探访中集车辆的经营理念与业务价值。无论是在美国的 Vanguard 工厂、CIE 工厂、CRTI 工厂，还是欧洲的 LAG、SDC、中国的灯塔工厂，除了各类制造精良的半挂车产品、先进的数字化设计与生产体系，我们更看到背后一群业内一流的专家与管理人才，在中集车辆的“全球营运”平台上贡献他们的“地方智慧”，不断推动中集车辆在当地追赶或超越竞争对手。我们分明感受到，“全球营运 地方智慧”这不仅仅是一句写在 PPT 的理念，它更在中集车辆全球各区域的生产基地、研发中心生动地演绎着。

而令编辑团队印象最深刻的是，尽管不少海外成员企业是通过并购方式加入中集车辆，但很多海外的同事对中集车辆的认可甚至喜爱程度超出了我们的预期。“我从 1985 年开始就一直在这里工作，我一共经历了三次公司破产，而当中集进来的时候，尤其是在中途岛计划之后，我们从绝望中看到了希望，最终我们活了下来，并成为今天的美国市场领先者，这确实无比激动人心。至今我已成为中集车辆的一员超过 13 年，我认为我们的前景只会越来越棒。”来自美国 Vanguard 的采购经理 Kenneth E. Huff 向我们讲述时两眼充满着荣耀与自豪。

从中国到西欧，从美国东岸到西岸，数万公里的穿梭，只为了一个简单的答案：什么是中集车辆的成功之道？最终在洛杉矶我们结束了采访，带着诸多感触与思考返回深圳。也是从那一天起，我们开始伏案疾书，发自内心地希望将这个优秀的中集产业向您原汁原味地呈现，用专业的力量传播专业的人、产品与理念。

从中国市场的艰难搏杀，到在美国力挽狂澜于危难间，再到今天的全球半挂车行业领导者，10 多年来中集车辆的失败与成功、挑战与勇气、挣扎与选择，浓缩在这本薄薄的杂志里，希望能在安静的午后或深夜，为您带来一些触动和启迪。

《今日中集》编辑部

Hello!

我们非常荣幸地向您推介这本《今日中集》车辆特刊。

中集车辆集团董事总经理
李贵平

首先，非常感谢中集集团给予的传播平台，令中集车辆有机会通过《今日中集》这一全球客户杂志，向包括您在内的利益相关伙伴传递中集车辆的最新动态及业务价值。

您是我们十分珍视的利益相关者，我非常荣幸地向您推介这本刊物。期待通过这本刊物为您讲述中集集团第二大产业——中集车辆的发展故事，令您在与中集车辆的合作之余，加深对我们的认识。如果能让您对我们的信赖更进一步，我们将倍感鼓舞及振奋。

中集车辆自2002年成立以来，便积极参与全球化竞争。我们的发展主要经历了两个阶段：首先2002年至2010年，这一阶段我们创立了半挂车

业务。快速并购及整合中国半挂车行业的明星企业，在中国半挂车行业异军突起，并赢得了领先地位；第二个阶段是2010年至今，在这一阶段我们开始推进全球化营运战略。通过对海外资源的逐步整合，我们先后在北美、欧洲、亚洲、非洲及大洋洲等区域建立了覆盖全球的生产基地及销售网络，形成了全球化营运的业务格局，我们的技术与产品备受全球主流市场的赞誉。

从投资中国内地，到建立全球营运体系，中集车辆一路见证并亲身参与了中国加入WTO之后，融入世界经济体系的历史机遇与社会变迁。今天的中集车辆已不仅仅是在海外开展投资经营的中国企业，我们不但依靠“地

方智慧”聚合了全球半挂车行业的精英，令中集车辆逐渐蜕变为极具专业水准的全球化公司，更已成为主动投身于所投资国家经济与社会发展的一份子，为当地创造就业及社区贡献，赢得了广泛的认可与尊重。

经过十多年的探索及发展，今天的中集车辆在您的支持下，已经发展成为全球半挂车行业的领军者。无论是过去、现在还是未来，中集车辆将始终与您共同成长，用创新理念和先进技术驱动我们可持续的有质量增长，为您不断创造新价值。

我们期待在未来的征程上，中集车辆的13000名员工能与您携手并肩，合作共赢！

中集车辆： 重塑全球半挂车格局

文、摄影 | 李勋

面对当前中国经济放缓，一个正确的商业模式对于制造业而言至关重要。尽管中国市场需求疲软，制造业下行趋势仍未见底，但中集车辆集团（以下简称：中集车辆）2016年的营业收入在中集的多元化业务格局中却一枝独秀，逆势增长。东边不亮西边亮，中集车辆数年前开始实施的全球化运营战略，有效避免了业务受单一市场衰退以及汇率波动的影响。随着近两年北美地区的增长态势强劲，加上今年上半年在英国创下十年来全球半挂车行业最大的并购案——收购英国 Retlan 集团，均进一步巩固了中集车辆集团在全球半挂车行业的领先地位。

从数据上看，2013年、2014年及2015年，中集车辆的专用车总销量分别达到了10.29万辆、11.53万辆和11.39万辆，分别录得总营业收入20.8亿美元、22.6亿美元及21.3亿美元。其中，2015年中集车辆半挂车产品的全球市场占有率已超过10%。目前，中集车辆已有50%以上的半挂车产品行销美国、英国、荷兰、比利时、日本、澳大利亚等国际主流市场，以及中东、东南亚、南美、非洲等新兴市场。

从行业新丁到全球行业领导者，中集车辆的诞生与蜕变深刻地重构了全球半挂车行业的格局。



从海洋延伸至陆地

中集车辆脱胎于中集集团（以下简称：中集）。中集于1982年在深圳蛇口创立。在中国改革开放的土壤当中，得益于公司创立时所融入的高度市场化与国际化基因，中集在经历一段艰难的开局后迅速找到突破口，并于1996年成为全球集装箱产销量第一的企业，这一领先地位持续至今。

然而，集装箱业务世界第一的行业地位并未让中集管理层停止进取的脚步，他们开始将目光从海运集装箱投向陆路运输装备。1999年春节，中集集团总裁麦伯良在澳洲休假期间偶然发现了外观与集装箱非常相似的厢式车（Van Trailer），像是“装着轮子的集装箱”，外表美观、运输效率高。联想到中国当时低效、落后的内陆物流行业现状，并结合中集自身“为现代化交通运输提供装备和服务”的发展战略，麦伯良决心发展半挂车产业，将集装箱行业的成功经验复制到新产业，

推动中国物流车辆的全面升级。随即，麦伯良召集了公司的管理层及技术团队，先后赴澳洲和美国学习交流，并成立项目组，积极谋划令他们激动不已的二次创业梦想。

经过几年的技术攻坚与研发，2002年成为中集车辆集团业务诞生的元年。这一年，中集在深圳蛇口召开“中集半挂车及厢式半挂车产品发布会”，标志着中集的半挂车业务正式启动，并将中集人提升物流效率的梦想从海洋延伸到了陆地。

发端中国市场

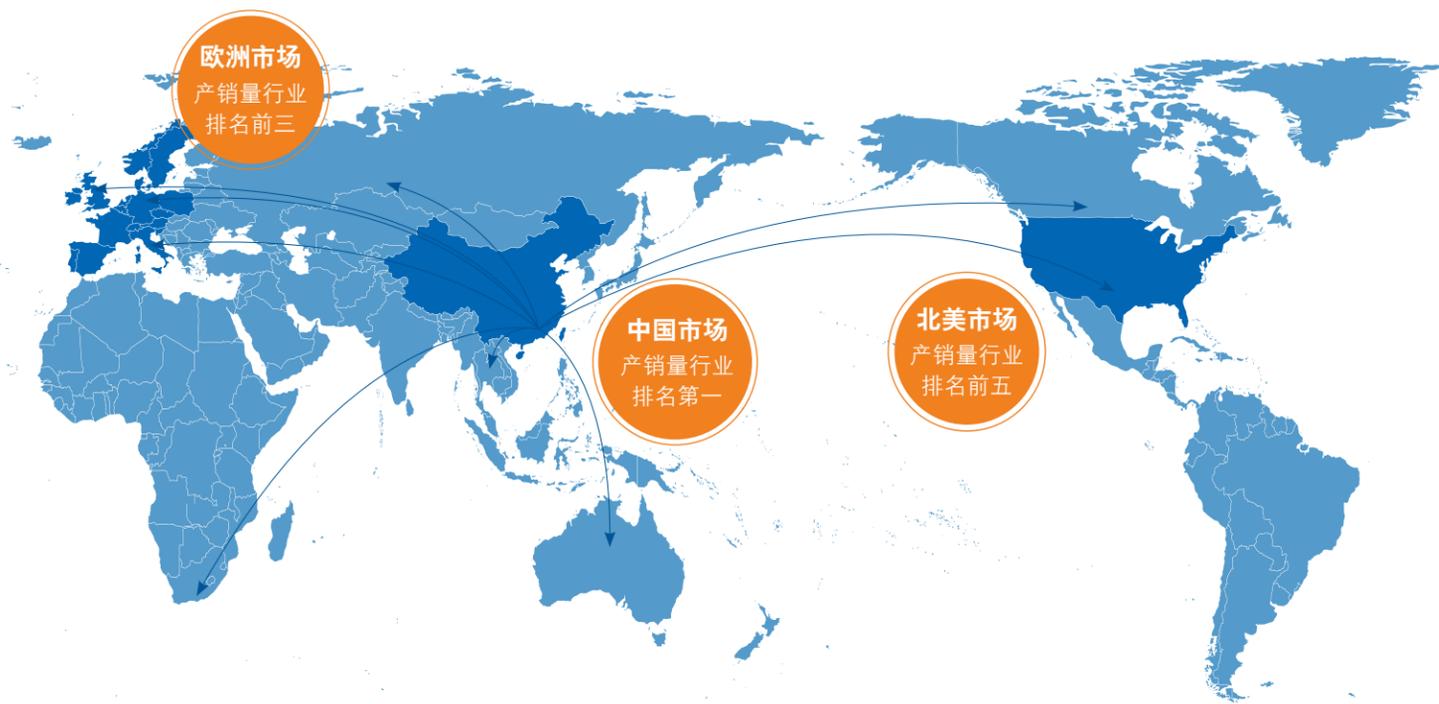
自2003年起，初生的中集车辆以收购兼并的方式，使中国专用车行业内的佼佼者扬州通华公司、驻马店华骏公司、济南考格尔公司、芜湖瑞江公司、洛阳凌宇公司等一批企业相继加盟中集车辆的事业平台。2003年9月，中集深圳专用车生产基地正式在深圳龙岗区坪山镇奠基，战略布局中的核心型企业正式

拉开了发展的序幕。值得一提的是，这一年中集车辆还成功获得世界最大的集装箱船运公司马士基的13000辆集装箱运输半挂车订单，这也是迄今为止中国最大的半挂车订单，标志着中集的半挂车产品开始成功进入国际市场。

此后的数年，中国半挂车行业伴随着中国经济的迅猛发展持续高速增长，逐渐成为与北美、欧洲并驾齐驱的全球三大核心市场之一，年销售量已经超过20万辆。而在这一时期，中集车辆抓住中国经济腾飞的机遇，在中国市场逐渐形成竞争优势，按ACT Research于2014年刊发的全球半挂车行业产业报告显示，中集车辆半挂车产品在中国市场销量达4.67万辆，市场占有率约为22%，居于中国同行业首位。

除了不断完善生产基地布局外，中集车辆更建立起超过600家中集车辆4S店及服务中心，以及7家覆盖全国各主要区域市场的车辆园，力图为中国客户打造完善的商用车销售和服务网络。





迈向全球化营运

同样是在 2003 年，并购与重组美国 Vanguard 开启了中集车辆进军海外市场的序幕。经过十多年的探索与成长，今天的中集车辆已经将业务从中国延伸至北美、欧洲、澳洲、东南亚、中东及非洲等地区。截止 2016 年 11 月底，已建立起辐射北美、欧洲、澳洲、中东、东南亚以及中国大陆等区域的 25 个生产基地，初步形成了全球互动、分布合理、互为支撑、资源共享的跨国业务运营格局和年产 20 万辆各类专用车的生产规模。凭借“全球营运 地方智慧”的经营理念，中集车辆在全球范围内取得了令行业瞩目的成就。

自 2015 年以来，美国经济的复苏带来了半挂车市场的显著增长，令其成为目前中集车辆最大的区域市场。预计 2016 年，中集车辆北美业务将占全球总收入的 40%，营收超过 8 亿美元。除 Vanguard 之外，中集

车辆在美国先后组建或收购了 CIMC Reefer Trailer、CIMC Intermodal Equipment 等半挂车公司，一系列的并购整合与业务模式转变，令中集车辆从美国市场默默无闻的新丁，一跃成为全美排名第五的半挂车供应商。目前，中集车辆在美国的产品主要为骨架车、厢式半挂车及冷藏半挂车。其中，骨架车的市场占有率在美国处于绝对领先地位。

欧洲市场方面，随着 2016 年中集车辆集团旗下的比利时 LAG 与新加盟的英国最大半挂车生产商 SDC Trailer 联袂参加 9 月份的德国汉诺威国际商用车展，中集车辆向欧洲市场清晰传递了重返欧洲及欧洲业务本土化的信息。英国 SDC 的加盟，令中集车辆在欧洲的产销量总计突破 1.1 万台，在欧洲半挂车行业的销量排名跃升至前三位。而比利时的 LAG 公司，经过两年的管理与业务转型，LAG 借力中集车辆的资源协同及跨洋制造能力，从区域型半挂车生产企业，转型

为跨区域或可覆盖全欧洲乃至中东市场的罐式半挂车领先企业。未来，英国 SDC 将与比利时 LAG 和波兰 CIMC Trailer 在地理和市场上形成互为支撑的格局，中集车辆重返欧洲市场的战略正在落地生根，前景可期。

此外，除中国、北美、欧洲三大主流市场外，包括澳洲、非洲、拉美、亚洲等在内的新兴市场也日趋重要。回顾过去三年，新兴市场业务实现了持续的高速增长，年营业收入和净利润的增长率均超过 20%，2015 年营业收入超过 3 亿美元。目前，中集车辆已经完成了新兴市场国家 10 大业务基地的建设，包括澳洲、泰国、沙特、巴林、马来西亚、南非、俄罗斯、越南及中国香港等国家和地区均建立了中集车辆的营运网络。相信随着中国政府推出的“一带一路”政策以及为中国企业走向主要沿线国家提供的顶层设计，都将会给中集车辆在新兴市场的发展进一步带来新的市场机遇。

全球营运三大法宝：全球供应链、跨洋制造、跨界设计

对于中集车辆的全球营运而言，跨洋制造、跨界设计、全球供应链体系是其中关键的致胜法宝。

过去的十几年来，随着中集车辆的业务在全球范围内快速拓展，来自美国、中国以及其他国家的零部件供应商紧跟中集车辆的发展步伐，逐步完善了国际供应能力，最终形成了成熟的半挂车零部件全球供应链体系。在这个过程中，一方面零部件供应商伴随着中集车辆的业务而逐步走向全球，实现了自身的快速发展；另一方面，由于供应商更靠近中集车辆的生产基地，零部件的供应效率及成本均得到了完美体现，进一步提升了中集车辆集团的综合竞争力。

在中集车辆美国 CIE 工厂里，我们可以看到“跨洋制造”所展现出来的强大威力。在中国，骨架车产品完成了主要的钢结构制造及电气、刹车灯零部件装配；再经过周密的物流方案设计，一个集装箱装入了若干台半挂车部件，并经过班轮运输到美国，在美国工厂最终完成产品的组装及销售。运用轿车行业非常成熟的 CKD 模式，令骨架车在保证产品质量的前提下，大幅地减少了产品制造成本，深受客户的认可与信赖，令中集车辆的骨架车在北美市场处于遥遥领先的市场地位。

此外，得益于中集车辆集团的全球运营平台，来自世界各地的成员企业在产品设计与研发方面的深度互动，将来自美国、中国、欧洲等区域的半挂车产品充分借鉴与融合，催生出了许多半挂车产品的创新跨界设计，有效地提升了中集车辆的产品竞争力与客户的满意度。

面向未来的先进制造体系

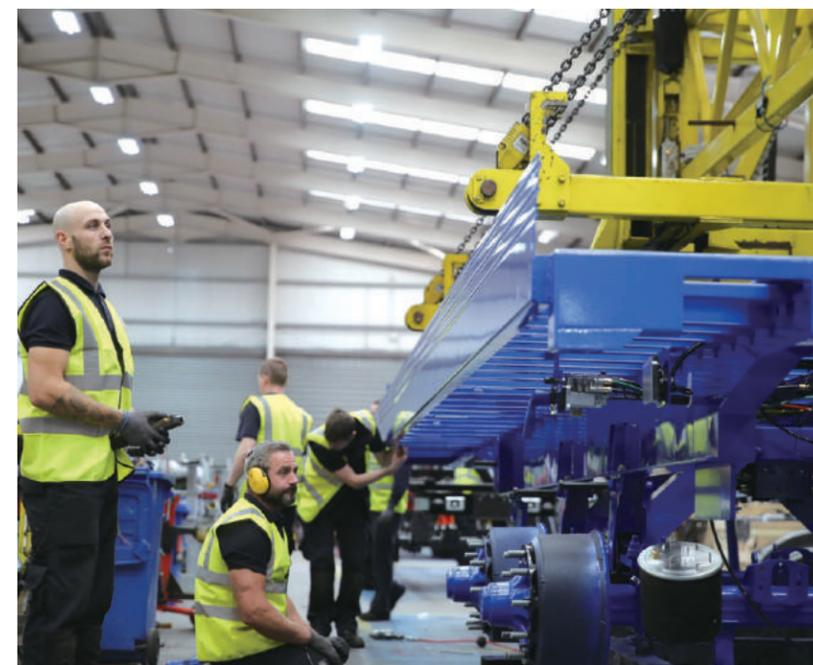
在业务不断突破的同时，中集车辆在数字化设计与生产方面不断锐意进取，力求打造符合未来领先于行业的先进制造体系。

2015 年初，中集车辆首个“灯塔项目”在东莞落地。在专用车领域有一个不成文的共识，欧洲标准高于北美，北美高于其它地区。中集车辆前瞻性地审视“工业 4.0”，适时启动的“灯塔项目——先进零部件制造中心”，便是为了满足包括德国标准在内的全球先进零部件制造。“灯塔项目”在工业自动化与信息数字化方面的深度探索，将促成三维数字化设计模型和结构化的数字化工艺与 MES 管理下的先进制造硬件、流程的全方位融合，最终实现产品全生命周期的数字化管理，将对全球营运格局下的半挂车先进零部件生产形成有力支持。

随着更多数字化工厂的逐步落地，将实现先进零部件“中国制造、全球供

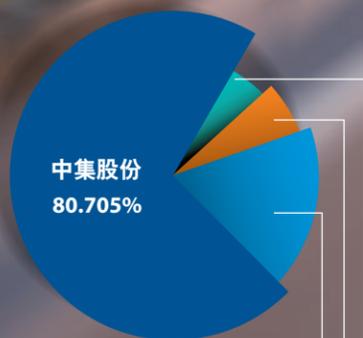
应”的局面，以支撑北美、欧洲、新兴市场营运平台的市场需求，这将是中集车辆集团“跨洋制造”的重要一环。未来，中集车辆集团依托“灯塔项目”的不断技术升级，或将在全球布局数个先进零部件生产中心，将对中集车辆的全球营运提供更强有力地支撑。相信，通过中集车辆对于先进制造体系的不懈探索，必将对全球半挂车行业制造升级的推动贡献自己的力量，从而使行业的制造技术与产品品质迈向更高水准。

时间走到今天，中集车辆已经站在了行业前沿。然而，半挂车市场正在呈现快速碎片化的局面。为了实现持续增长，中集车辆将在全球各主要市场加速营造本土化的能力，从中国本土导向的营运向全球导向的营运迁移，从传统制造流程向数字化制造流程迁移，从功能型组织向敏捷型组织迁移，为客户创造更大的价值。对中集车辆而言，未来，充满挑战，也充满着期待。



中集车辆成功引入三大战略投资者

文 | 刘坤领



中国平安信托 16.822%

深圳南山集团 1.544%

住友商事株式会社 0.929%

酝酿已久的中集集团旗下第二大业务——中集车辆集团引入战略投资者计划顺利完成。2016年1月22日，中国平安信托、深圳南山集团、住友商事株式会社等三大投资者增资完毕，分别占中集车辆集团股本的16.822%、1.544%、0.929%。增资完成后，中集车辆集团的股权结构将因此得到进一步优化，将使企业内外部治理机制得到不断完善和提升。

作为中国混合制经济的先行者，中集车辆集团的母公司——中集集团清醒地认识到，现行一股独大的股权结构

无法给予公司一个完善、高效的企业治理架构。中集车辆集团高层表示，通过本次引入新的投资股东，有利于构建一个多元而又制衡的多股东股权结构，使中集车辆集团的股权结构由原来单一股东的股权高度集中模式向具有一定集中度且存在相对控股股东的模式转变。新股东本次对公司进行的增资，既能让中集车辆集团获得充沛的现金资源，以透过并购或其他合作模式，加强对海外市场的渗透与拓展；又可通过与战略投资者在战略层面上的全方位合作，使未来中集车辆集团的全球战略布局更具有竞争力。

市场分析认为，全球化发展是中集车辆集团的核心竞争力。充分利用中国在全球制造领域里的独特优势，通过全球营运形成核心竞争力是企业做大做强的必然选择。中集车辆集团充分利用自身优势，通过近十多年的发展及行业资源整合，目前全球营运格局已初具规模。三大战略投资者的入股，将为中集车辆集团提供了防范单一经济体经济周期波动风险的有效机制。

新投资者的进入，将极大地提升中集车辆集团未来全球业务的拓展能力以

及对上下游资源的并购整合能力，为中集车辆集团在金融、租赁、投资管理、轻型材料的应用、新一代创新产品的研发以及新兴市场网点布局、海外业务拓展等方面，与新投资者加强合作创造了有利条件，并提供了可行的共享资源，为中集车辆集团实现成为“半挂车行业的优秀世界级企业”的愿景奠定了良好基础。

尤为值得关注的是，中集车辆集团管理团队在本次增资过程中，将以与战略投资者增资同等的市场价格跟

投公司股份，持股占比为1.544%。中集车辆集团管理团队本次的跟投持股，表达了对公司未来可持续发展战略及公司的经营业绩充满信心。

中集车辆亮相德国汉诺威车展

文 | 刘坤领

德国·汉诺威——2016年9月22日-29日，被视为行业风向标的第66届德国汉诺威国际商用车展(2016 IAA)如期举行。中集车辆集团董事总经理李贵平出席中国贸促会主办的“中国日”论坛，并发表主题演讲。中集车辆集团旗下英国SDC公司和比利时LAG公司联袂参展，包括中集车辆集团总部的业务部门以及深圳中集专用车公司、扬州中集通华公司、山东中集公司等多家企业40余人参加了汉诺威国际商用车展会的多项活动。

IAA“中国日”：李贵平分享市场大势

中国国际贸易促进委员会是国家推动国际贸易的管理促进机构，现任会长姜增伟曾任国家商务部副部长。中集车辆集团董事总经理李贵平本次便是受中国贸促会汽车分会的专程邀请，代表中国的专用车行业在当地时间9月23日下午举行的“中国日”论坛上发表主题演讲。这也是中集车辆集团在本届汉诺威国际商用车展会上的重要议程之一。

李贵平总经理的演讲题目是《在正在碎片化的全球半挂车市场中寻求转变》。他从中国经济的基本面、英国脱欧所引

发的国际经济动荡等相关经济现象，来展开对全球经济一体化的思考，阐述了国际经济形势将会出现的新变化。为应对这一变化，“业务本地化”将成为全球化蜜月期结束之后的重要策略之一。为此，中集车辆在海外布局、市场开拓与商业模式创新上未雨绸缪。

中集车辆集团总经理助理杨光辉、叶剑峰以及中集车辆人力资源部经理毛弋、中集车辆灯塔项目组组长李晓甫、中集车辆欧洲业务营运总监 Wolfgang Schuster、中集车辆比利时LAG公司CEO张灵等悉数出席了本次论坛。中国汽车行业知名媒体“卡车之家”会后对李贵平总经理进行了视频专访。

SDC、LAG联合参展

9月末的欧洲天气微凉，IAA期间却是难得的好天气。中集车辆集团在欧洲的新成员企业英国SDC公司，首次与比利时LAG公司一起亮相本次展会。

在室外展区，SDC展出了厢式半挂车和侧帘半挂车产品，LAG则展出了本企业经典的液罐车产品。SDC还别具匠心地对厢式半挂车产品进行了简单改装，使其成为了展区接待、洽谈的场所。与此同时，中集车辆与现代物流合资经营的托盘箱业务也出现在了展区之中。

令人意外的是，来自中国股东的相关人员并不会长时间滞留在SDC展区，

注重保持英国公司的本地化特色和尊重区域公司在业务操作上的独立空间，可见中集车辆集团国内外展会经验的丰富与独到之处。

英国SDC公司CEO马克在接受采访时表示，因地形和历史等因素影响，其生产的厢式车、侧帘车等半挂车产品，在英国爱尔兰以及斯坎德纳维亚半岛在内的北欧市场具有更好的适应性，客户、市场并未因为中国企业的并购而产生任何影响。他本人亦对加入CIMC大家庭表示认可，对2016、2017财年完成业绩指标充满信心。

比利时LAG公司加入中集车辆集团后，中集车辆在2015年派出了张灵出任CEO，并实施再造计划，使其实现了扭

亏为盈。其中，2015年的经营盈利为该公司15年来最佳业绩。该公司与扬州中集通华公司的中欧互动被视作“中集样板”。张灵表示这一商业模式的成功，一是车辆集团在商业模式上的卓有成效创新；二是LAG数十年细分产品技术的深厚沉淀；三是国内工厂适应欧洲标准和先进制造的能力，这三者缺一不可。他预计2016年度LAG盈利将再创新高。

而作为中集车辆集团欧洲三大据点之一的波兰工厂，则顺应了欧洲车企制造业整体向东欧低成本地区设厂转移的大趋势。至此，在商用车行业的欧洲最高展会平台上，中集车辆集团旗下三大欧洲工厂齐聚，呈现出“围猎欧洲”的新局面。



在正在碎片化的全球半挂车市场中寻求转变

——2016年中集车辆集团董事总经理李贵平在德国汉诺威国际商用车展“中国日”论坛上的演讲



我非常荣幸能够第二次站在这个讲台上做主题分享，在我的第一次演讲中，我与大家分享了如何利用“地方智慧”来有效组织全球市场的营运。近两年，我们见证了全球半挂车市场发生的非常戏剧性的变化。中国经济逐步从高速增长演变为“新常态”；新兴市场的需求，由于原油及其它商品价格的下跌正在萎缩；欧洲市场则面临着“脱欧”所带来的新挑战；美国将在5个月后迎来一位新总统，然而现在的两位总统候选人均不热衷于“全球化”。

在我看来，世界经济的繁荣期得益于柏林墙倒塌后开始的“全球化”，而全球化的蜜月期则终止于2014年。两年过渡期后，我们目前正处在碎片化的全球化时代。纵观全球挂车市场，许多企业仍然在进行全球化营运。然而，在全球化蜜月期中得来的智慧已不再奏效。

今天，我愿意与大家共同探讨如何在碎片化的全球市场中，寻找运营全球市场的新智慧。

首先，让我们快速地回顾中集车辆是如何在全球化的蜜月期建立起全球营运的格局。然后，我将与大家回顾我们在全球化蜜月期、转型期所取得的成果。最后，让我们一起探寻如何在碎片化的全球半挂车市场中进行转变。

在中国，全球化的蜜月期是改革开放30年。中集集团，即中国国际海运集装箱（集团）股份有限公司成立于全球化蜜月期的初期，也就是上世纪80年代。你可以看到来自欧洲男士们的穿着和照片中没什么区别，但中国男

士现在的着装风格和照片中已经大相径庭。我相信在未来30年里，中国的半挂车市场也会发生这样的变化，这是全球化的必然结果，无论是蜜月期、转型期还是碎片化的全球化……

2015年，中集集团仍然保持着强劲的增长，全年营业收入587亿人民币。中集集团于1994年在深圳证券交易所上市，于2012年在香港股票交易所上市。目前，拥有超过5万名中国员工，海外员工约7000人。业务范围覆盖集装箱、道路运输车辆、能源及化工食品装备、海洋工程、空港设备等。

中集车辆集团成立于2002年，只有14年的发展历史。中集车辆目前共有13000名雇员。其中，中国员工10000人，海外员工3000人。全球生产基地共25个。从经营业务来看，我们的业绩是非常全球化的，中国市场的营收约占总额的45%。2015年我们在全球销售了超过10万台半挂车，我相信今年我们的年销量将会更多。

这些是我们全球不同区域的主要工厂。这是我们在中国的五家主要工厂，以及这些企业的主要产品。在海外，我们也有多家下属企业。例如位于美国的CIMC Vanguard、CIMC IE，这两家企业负责中国车辆在北美的业务，每年销售约4万台厢式半挂车、冷藏半挂车和骨架车等。与此同时，我们还拥有位于比利时的LAG，位于澳洲的MLI等。

对于如何管理好差别各异的25家生产基地，我有一个非常重要的心得，那就是聘用当地人才来管理当地企业，



即聘用那些熟悉当地市场环境、当地办事流程、当地供应商的人才。我们不会直接参与当地企业运营中，而是寻找当地优秀的管理者来管理和运营这些企业。

下面，我将与大家一起回顾全球化的变迁。在这里有几个有关变迁期的描述，我将逐个进行解释。在中国市场，中国经济经历了从高速增长变为“新常态”的过程。“新常态”在我的理解是两种经济形势的结合，如下表中的蓝线和红线。从蓝线可以看出，自2013年1月起，中国服务业的PMI指数均高于50%，这象征着经济繁荣。如中国电商现在正呈现出飞速发展的势头。与此同时，红线代表制造业的PMI指数却远低于服务业，且呈下滑趋势，导致如煤炭、能源、高速公路等行业均有所下降。因此，我们可以看到在同一个国家，我们同时经历着夏天与寒冬，就像在墨尔本“一天四季”的天气。同样，在专用车产业也呈现双速并存的形势。其中，改装车产品的销售大幅下降，很幸运我们在4年前停止了这块业务。同时，在半挂车产业中，则有增长的产品类型，如危化品运输车、电商物流运输车、长途运输半挂车等。油罐车也是一个新的增长点，但这并不代表中国消耗了更

多的油气，而是原来使用的许多油气运输设备是非法的，现在中国政府通过严格管理，来要求客户购买合规的运输车辆。因此，双速经济和双速专用车产业是目前中国市场的特点。在美国，新的贸易协议（例如TPP）前景并不明朗；而在欧洲，英国脱欧后，欧洲市场将趋于地区化；在新兴市场，大部分区域则需要更多的本地化制造。

因此，全球化的蜜月期已经结束，世界变得不一样，我们也需要采取不一样的行动。如今，全球半挂车市场正在快速地碎片化，要实现可持续增长，我们就必须具备在全球市场各地实现本土化的能力。自2013年以来，中集车辆海外业务的营业收入从6.1亿美元增加到12亿美元，海外雇员从1500人增加到3000人。我们正在从中国本土导向的营运向全球导向的营运迁移，从传统制造流程向数字化制造流程迁移，从功能型组织向敏捷型组织迁移。我将这种迁移，称做transforming（转变）。

下面，我将与大家分享我们是如何转变的。如我们进行转变的方程式，从数字化制造、全球营运两个方面着手，分解为产品、生产、管理和营收四个维度的目标及策略。

这个方程式现在指导着我们的发展方向。在资本支出方面，2014年、2015年我们先后投资了6家海外工厂。2014年，我们投资了德国、沙特和越南的工厂；2015年，我们把疆域拓展到美国的弗吉尼亚以及南非和波兰，这些是为了巩固我们在全球营运的格局。在2016年，我们在美国兴建了Vanguard #2，收购了英国的SDC，并在中国东莞建设了灯塔工厂。我们这些努力都是源于方程式的指导，我们的努力也产生了实际的经营业绩。

最后是一点经验分享。(1)转变就像是走路，其结果是取决于你走了多少步，而不是你走的步子有多大；(2)转变就象一艘船在不熟悉的水域中航行。很大程度上，转变的成功取决于人们对最坏的情况做了多少事先的准备；(3)转变需要组织的深度转型，从功能型组织或矩阵式组织转型为敏捷型组织。这种转型，势必带来更多的跨界设计和跨洋制造；这种转型，将加强全球供应链管理和全球资金流管理；这种转型，将引发我们与合作伙伴开展更多的双赢合作。

我相信，我们携手努力，定能成功转型。

中集车辆并购 英国半挂车领导者Retlan

文 | 谭玲娟 摄影 | 李勋

上一财年，Retlan 集团实现了收入
1.98 亿英镑

其中实现利润
1400 万英镑

2016年6月，中集车辆集团宣布以9170万英镑（8亿多人民币）的价格完成对英国Retlan集团的全资收购。收购对象是一家以各类型半挂车生产为主业的公司，在英国处于领先地位，旗下拥有SDC和MDF两家子公司。据悉，这应是全球近十年来半挂车行业一笔最大金额的收购案。而借助这一收购，中集车辆将顺利进入英国半挂车市场，并为向欧洲市场作进一步拓展奠定了基础，使中集车辆继续保持在半挂车行业的领先地位。

收购对象资产优质 高度契合中集战略

中集车辆自2015年初开始接触有出售意愿的Retlan公司。该公司位于北爱尔兰安特里姆郡，在英格兰的诺丁汉郡也有一个生产工厂，主要生产侧帘、平板等各类型的半挂车，拥有员工近千名，是英国最大的半挂车制造企业，业务与中集车辆高度吻合，而其在英国市场的优势地位又刚好弥补了中集车辆在英国市场的短板，也有望成为中集车辆未来发力欧洲市场的重要跳板，由此进入了中集车辆的收购视野。

调查显示，Retlan集团资产优质，保持着连年盈利的纪录。上一财年，Retlan集团实现了1.98亿英镑的收入。其中，实现利润1400万英镑。

对于中集车辆而言，这是近几年来所收购过的最优质的海外资产，尽管收购金额多达8亿人民币，但中集车辆管理层判断这将对中集车辆的全球化战略具有非凡意义。因为，半挂车的主流市场在欧美。尽管2015年中集车

辆已经以超10%的份额名列全球半挂车行业第一，但不进入欧美前三，不足以真正称第一，欧美市场举足轻重。

加速完善战略布局 使中集在欧洲再上新台阶

值得注意的是，中集车辆的这次收购恰好处于英国脱欧的关键节点。虽然脱欧的结果出乎全球绝大部分媒体的预料，但中集车辆收购团队表示，收购过程中对这一结果已有所预期。从中长期来看，英国脱欧不会对中集车辆的此次收购产生根本性的不利影响，也不会影响中集车辆与该收购对象的进一步融合步伐，更不会影响中集在欧洲战略的推进。从长期来看，中集车辆仍然会坚持在全球平衡配置资源。目前，中集车辆在欧美及新兴市场的资源配置都会大大对冲各国汇率波动带来的风险，这也是作为全球化企业的中集车辆早已有的战略谋划。

虽然英国脱欧不会阻挡中集车辆布局欧洲战略的决心，但随着形势的变化，在战术方面可能会需要调整，毕竟适

应当地的市场需求，需要更精准的市场策略。对于以前趋近一体化的欧洲市场，单一公司的市场辐射会相对容易，而未来欧洲市场可能更具差异化。“更加差异化的市场对中国企业在海外的发展更具挑战性，而谁的能力更强，反而就越能取得竞争优势，中集车辆这么多年丰富的全球化经验恰恰可以在这里寻找到机会。我很肯定地说，机会大于挑战。”李贵平表示。

从宏观来看，2014年中集车辆就开始有计划地实施欧洲战略布局。通过已收购的比利时LAG公司以及在波兰建立生产基地，逐渐向欧洲内部渗透。如今完成对英国Retlan集团的收购，在地理位置上这三个点已形成了“三角”构架，借此有望辐射整个欧洲市场，从而在未来逐渐确立中集车辆在欧洲的优势地位。据悉，SDC公司的加入，令中集车辆在欧洲市场排名上升至第三位，仅次于Schmitz、Krone两大欧洲传统对手。这一品牌效应，已在市场、客户、供应商等当地行业中产生了积极反响。



中集车辆 在巴林设立新工厂

文 | 谭玲娟 摄影 | 李勋

2016年9月6日，中集车辆集团（中集集团旗下车辆板块）宣布将在巴林投资建设工厂。据了解，该工厂是中集车辆主要针对中东地区市场对冷藏车需求而设立的。巴林国家政府对中集车辆集团的入驻持积极态度，特别是负责巴林王国招商引资工作巴林经济发展委员会（EDB）全力支持中集车辆在当地设厂。中集车辆集团此举标志着冷藏车产品将在充分借鉴油罐车

成功经验的基础上，作为新的优势产品正式进入中东市场。

巴林经济发展委员会首席执行官哈立德·艾勒鲁迈希 (Khalid Al Rumaihi) 先生说：“我们非常欢迎 CIMC 来到巴林。我们认为他们的投资体现出巴林具有极佳的地区交通条件、成熟的监管系统以及熟练的本地劳动力。作为 EDB 持续支持物流行业发展的行

动内容之一，巴林为 CIMC 这样的全球性制造企业所带来的一系列竞争优势创造条件，促进他们在海湾地区的业务发展。EDB 为能够争取到 CIMC 的投资，为巴林人创造更多优质工作岗位发挥作用感到骄傲。我们很期待 CIMC 进一步扩展其在巴林王国的业务活动。”

中集车辆集团财务总监 Teresa Tan 女

士指出：“巴林是 CIMC 新工厂理所当然的选择。巴林王国有着优质的基础设施和巨大的成本优势，且与沙特阿拉伯、海湾国家委员会以及中东地区联系十分紧密。这些对我们的运营都非常重要。我们相信巴林十分熟练的劳动力和开放的商业环境，为我们的未来发展提供了完美的平台。”

据中集车辆负责巴林项目的纪元介

绍，过去两年中集车辆业务在以沙特阿拉伯为代表的中东市场取得重大突破，两年间在当地获得了 1000 台的铝合金油罐车订单。但在与客户的沟通中，得知冷藏车也孕育着机遇，鉴于中集车辆过去依靠 CKD 模式在美国等地取得的成功，于是中集车辆决定依托山东青岛工厂的冷藏车生产能力，在巴林投资设立冷藏车组装工厂，这样就可以大大降低全车出口的

成本费用，并充分利用该组装厂辐射中东核心区域，甚至可以延伸至北非部分国家市场。



全球营运 地方智慧

文 | 李勋



覆盖北美、欧洲、中国及新兴市场的

25 个制造及研发基地

自中集车辆集团创立以来，始终致力于在全球市场为客户提供高品质的半挂车产品。10 多年来，中集车辆集团不断整合全球行业资源，目前已建立起遍布中国、北美、欧洲及新兴市场等四大区域的 25 个制造及研发基地，形成覆盖全球各区域市场的服务网络，并由此催生了“全球营运 地方智慧”的经营理念。

“全球营运”不仅仅是地理上的业务布局，她更重要是反映中集车辆对全球市场变化趋势的战略性思考，以及中集车辆全球化战略内涵的不断演化

和转变。例如近年来，随着经济不景气带来的汇率波动变化，以及贸易保护主义和国际贸易壁垒的逐步抬头，全球半挂车市场逐渐呈现出碎片化的趋势，令中集车辆从最初以“中国制造”为核心的国际化运营方式，开始逐步向本土化制造的全球运营模式转变，以便更贴近当地的专业市场和更快地响应客户个性化需求。

然而无论经历怎样的转变，全球供应链、跨界设计和跨洋制造始终是中集车辆在全球营运方面倾力打造的基础。建立和完善适应本土化生产的全球供

应链体系，汇聚全球技术研发人员的智慧而展开的跨界设计，以及全球网络制造能力和全球网络联运能力相结合的跨洋制造，成为了中集车辆实施全球化战略的根本法宝。除此之外，为面向未来更高层次的全球化运营，中集车辆已经开始探索基于数字化的产品设计与生产制造，让信息流贯穿全球运营的各个方面，使产品品质及运营管理效率持续改善。

另一方面，“全球运营”成功的核心要素在于人，所以中集车辆非常珍视那些充分理解当地市场特征的专家型

管理者们所发挥出来的“地方智慧”。在条件成熟的区域市场，中集车辆通过设立科学合理的董事会治理架构，对各子公司充分授权，尊重当地管理层对企业的独立运营决策权。这种顶层设计令更熟悉当地客户需求、员工文化的管理团队催生出强大的积极性与工作热情，不断演绎与升华“地方智慧”的内涵。

“不把鸡蛋放在同一篮子里”的古老智慧，已成为中集车辆未来应对全球各区域经济发展不平衡现象的重要策略。力求通过全球化的均衡发展，使

中国、美国、欧洲及新兴市场等四大区域保持着约 20-40% 的营收贡献率，努力形成“东边不亮西边亮”的对冲能力，从而保证中集车辆有质量地可持续增长。

正如中集车辆集团董事总经理李贵平所说：“如果将中集车辆的经营理念比作一串项链，‘全球营运’就是主线，‘地方智慧’则是颗颗珠宝。没有‘全球营运’，‘地方智慧’就会失去应有的价值；而失去‘地方智慧’，‘全球营运’也将毫无光彩。”

中集车辆的北美破局之路

文 | 谭玲娟 摄影 | 李勋

攻占美国半挂车市场的“美国梦”，是中集车辆自诞生起就怀揣的梦想。而今，这一梦想已大面积投射到现实。

1999年，中集集团CEO兼总裁麦伯良考虑进入新的车辆业务之初，除澳洲之外，北美就是第一批在技术和市场上被中集考察和学习的对象。2001年，中集在美国设立CIMC USA，作为中集在美国的代表。随后结合中集车辆集团从2003年开始的一系列合作、收购、建新厂、建分址的拓展步伐，其间的故事跌宕起伏，惊险连连。然而幸运的是，中集的车辆业务最终闯出了一片天地。如今的CIMC以及CIMC在美品牌Vanguard，在北美半挂车行业中都是响应当地优质品牌，产销量已经跻身北美前五，个别品类甚至已在北美排在第一名。

中集车辆业务在美国经历了什么？为何会取得今天的成就？默默前行中的中集车辆业务，这十余年来，一直很

低调，外界也所知甚少。而今，当中集的全球化程度越来越高，当中国企业对外投资的热情一浪高过一浪，以为后来者鉴的目的，这些隐藏的“珍珠”也许正值得让我们擦拭明亮，一展世人。

今年11月中旬，本刊采访组深入中集车辆集团在美国的3家子公司一一探访，透过排陈列的车辆以及紧张生产的车间，我们最难得的是看到了美国同事对中集的信服，以及对未来的信心，弥足珍贵。

重组VANGUARD：从破产边缘走向全美TOP 5

如今行驶在美国的公路上，时不时会看见一辆印着CIMC或Vanguard的LOGO的运输车飞驰而过，外形大气美观。带队采访的工作人员总是会提醒我们去与其它同行车区别，然后很骄傲地介绍，我们的骨架车在当地

是第一，干厢车排第五，冷藏车排第四，而且我们的品质精良，不输任何一家同行。

中集车辆经营的产品绝大部分属于半挂车系列，在这个行业里，美国是全球最大的市场，也是最规范化运作的市场之一。在这里居前茅的几家半挂车企业都是全球强劲的对手，全球前十的挂车企业中五家来自美国，他们都拥有数十年甚至上百年的历史。而中集从2003年正式通过并购美国一家半挂车企业进入美国市场至今，仅仅只有13年。但作为“后来者”的中集经过13年的打拼，在美国挂车行业整体实力进入前五，全球销量排名第一，不论是业绩，还是产品的品质，都获得了美国当地市场的认可。

当然，这份成绩来之不易。

2003年，中集通过在美设立的CIMC USA低价收购了处于破产阶段的美

国第八大挂车企业HPA Monon，重组为中集在美国的第一家半挂车企业Vanguard，开启了在美国的半挂车业务。然而整合重组后的Vanguard没有想象中的顺利，缺乏经验，又不熟悉美国环境，中集的半挂车事业起步坎坷，特别是受2008年的美国次贷危机影响，当年Vanguard陷入严重亏损，面临危机。2009年，李贵平临危受命，出任CIMC USA公司总经理，对Vanguard的命运做出抉择。

“我当时走进Vanguard公司办公室的时候，手中只有两个选项，要么关闭公司，要么紧缩公司，通过裁员减薪一起渡过难关。”李贵平在出席2016年中美企业家圆桌会议时颇有感慨地回忆起那段时光。

对Vanguard的命运选择在今天看来，不仅事关这个企业的生死，甚至事关中集车辆在美国事业的生死。所幸当时包括李贵平在内的Vanguard管理

层最终做出“精简”的决定，裁员50%，在职员工减薪10-20%。只要公司达到业绩目标，员工减少的工资可以通过奖金形式返还，并设定了各种提效目标。这个决定性的策略被命名为“中途岛计划”。

最终，中集打赢了这场减员提效的战役。2010年12月，“中途岛计划”实施一年，公司各项经营指标初见成效，当年亏损大幅降低，达到减亏目标，员工们虽少拿了3个月工资，却多拿了6个月奖金。至2011年，Vanguard已摆脱亏损，驶入赢利增长通道。2011年，Vanguard税后利润438万美元，当年在中国市场开始下滑时，美国公司却成了中集车辆板块一头稳定的“利润牛”。

2013年、2014年、2015年，Vanguard的利润逐年增长，2015年达到顶峰，车辆销量达1.2万台，在美国排名第五，营业收入达到4.77亿美元，利润

1800万美元。这几年，第一家工厂已满负荷运转。2015年，Vanguard开始在Trenton投资其第二间工厂。2016年9月，这间新工厂已正式投产，更加宽敞的厂房，崭新的设备，相信Vanguard一定会创造更多的奇迹。

2016年，中集对这家纯美国血统的Vanguard企业的重组案例，受到国家层面的关注。李贵平代表中集受邀出席了两国商务部主办的中美企业家圆桌会议，中国国务院副总理汪洋在会议发言时特别提到了中集的这个案例，这给李贵平极大的荣誉感。同时在场的Vanguard CEO，来自美国本土的Charles W. Mudd也兴奋异常。他说：“没想到我们的努力这么有意义，让我觉得当初的艰难选择非常值得，我为在中集奋斗的共同事业自豪。”中集的中美管理团队一起战斗多年的情谊，在这一刻收获了最美的硕果。



CKD模式催生强劲的产品竞争力

在 Vanguard 一试身手成功后，中集车辆决定扩大战果，将冷藏车投入美国市场，因为这其中核心的保温板“发泡技术”已为中集掌握。做集装箱起家的中集集团经过探索，已将冷藏箱这个细分市场做到了世界第一，那么顺势进入冷藏车就有了天然的优势。

有了先行者奠定的基础，冷藏车进美国市场相对顺利。2009年，CIMC Reefer Trailer Inc. (CRTI) 在美国成立，以中国生产部件，美国组装的CKD模式悄然潜入美国市场。短短几年间，同样是与上百年历史的美国对手竞争，2013-2015年，挂着 Vanguard 品牌的 CRTI 冷藏车，已在美国获得行业前四名的好成绩。并且2013年在加州的 Moreno Valley 开设了第二家工厂，年度总产能达到4000台，占有美国6%左右的市场份额。

另一边，是美国骨架车产销量已居第一的 CIMC Intermodal Equipment (简称 CIE) 公司，这是中集车辆2011年通过收购美国 Direct Chassis 公司而来的。早年，中集车辆通过这家美国代理公司销售自己的骨架车产品。由于产品的价廉物美优势抓住了与集装箱合作的大客户，使中集车辆的骨架车在北美的市场占有率有逐年扩大。随着中



集车辆的骨架车产品在美优势地位日渐强盛，以及美国 Direct Chassis 公司的加入中集团队，短短数年间所向披靡，已遥遥领先于其他美国同行。同样，为满足市场的强劲需求，CIE 在加州的 South Gate 和维吉尼亚州的 Emporia 设立了两家工厂。2015年，CIE 的产量达到28000台的历史最高峰，产品覆盖整个美国。

CKD模式是目前基于中国成本优势的跨洋制造。CIE 骨架车和 CRTI 冷藏车的部分零部件在中国生产，其它部件在美国采购，并在当地完成最终组装。这种CKD模式在中集车辆的北美骨架车业务负责人石文看来，仍然是中集最大的成本优势，而对这种成本优势的充分利用，中集又有独特的地方，“除了中国的制造成本外，作为集装箱制造的行业领先

者，中集天然地在海运方面有着自身最深刻的理解和应变能力。”

负责冷藏车中国生产的中集青岛冷藏车公司副总经理丁新安介绍，一开始冷藏车整车出厂运输到美国，测算下来，根本没法盈利。但如果采用集装箱运输冷藏车部件的方式，则大大节省了运费。此外，我们根据集装箱的特点对冷藏车的面板设计进行了优化，很好地解决了集装箱运输的难题，也使我们的产品设计更加灵活多变。同样，在骨架车的运输上，中集车辆也采取了相似的设计思路，从而形成了其他公司所不具有的独特优势。这也是中集“相关产业多元化”战略效果的印证，即在一个产业积累优势后再向相关产业拓展。

中集车辆的品牌已在美国闪闪发亮

以往，中国产品进入美国大多以“低价”取胜。同样，最初中集车辆在北美市场的拼杀也不得不祭出这个“杀手锏”。作为新来者，中集车辆为了吸引客户的注意，总是让自己一部分利润。但是，价低并不是永恒的策略，只能说是“入场券”。中集车辆的管理层明白，要想长期留住客户，特别是在比较规范稳定的北美市场，令人信服的质量和优质服务才是最可靠的保证。

中集车辆在美的几个品牌，几类产品，现在都可以毫无愧色地说，品质已在行业处于一流地位，甚至在某些指标上，已成为行业的引领者。

“当我们的质量赢得市场认可时，客户就再不会在价钱上苛刻了。”中集车辆集团董事总经理李贵平这样自信的说。特别是2014年以来，中集车辆开始在国内建设以自动化、数字化生产为方向的“灯塔工厂”后，用于供应北美 CIE 骨架车的产品制造技术让美国同行都不得不竖起了大拇指，这让中集车辆在北美市场上彻底树立起了产品自信。CIE 公司的 CEO Frank Sonlaza 带客户参观工厂时总是不无骄傲地说，“你们看，中集灯塔工厂来的产品，切割的精度、表面油漆的光洁度和保修年限等都是别的产品所无法比的。”

这样的产品自信几乎可以从中集车辆在美国的每家企业的每类产品身上感受到。Vanguard 的 CEO Charles W. Mudd 当被问起 Vanguard 的品牌影响力时，他毫不犹豫地说，“这是厢式车行业的优质品牌，客户口碑特别好。而且 Vanguard 对品质的要求在某些方面甚至好于排在自己前面的同行。”他说“Vanguard 在北美是第一家在防撞架、支撑架、顶部等部位全部采用镀锌板的企业，这种技术防腐效果特别好，让客户很满意，最后让同行们不得不纷纷仿效。”

CIMC USA 的 COO Denny Williams 介绍说，“虽然公司的销量还比不上那些排名前三的企业，但规模尚小也有他人不可比拟的优势，比如灵活。”他说，“客户们关注的角度会不一样，有的在乎价格，有的在乎产品更完善的功能，更优秀的品质，有的关注交货期，有的关注售后维修等等。而 Vanguard 的优势就是可以关注每位客户的不同需求。这个优势得到了 Vanguard CEO Charles 的认同，他认为 Vanguard 成功的首要因素就是关注每一位客户的需求，哪怕是个性化的需求。”

当然，最初中集车辆的 Vanguard 产品在美国市场并非没有受到来自各方面的置疑，特别是作为半挂车行业的高端品类的冷藏车。甫一登场，就被外界流传说是“漏热”，越漏热意味着一辆冷藏车在同样的保温要求下冷机停止运行的时间越短，耗电量越大，这是涉及冷藏车最核心的技术。如果一旦坐实传言，中集车辆的冷藏车产品几乎就要在美国黯然退场。

然而，中集车辆的 CRTI 公司很快拿出了最强有力的反击证据。CRTI 的美国运营总监王杰辉介绍，在当时中集车辆高层的安排下，随机抽取了一辆冷藏车送往非常权威的检测机构——THERMAL KING 实验室检查，最终结果让全行业震惊，中集车辆冷藏车的保温效果数据甚至优于当时行业第一名的品牌。这一次因“谣言”而起的回

击，反而帮助中集车辆 Vanguard 冷藏车打响了在北美的品牌，印证了“让品质自己说话”中集产品历来的自信底气。现在这份检测数据单被当成历史记忆的宝贝珍藏在公司。

CRTI 加州工厂的厂长法经岩不无自信地说，“最初中集冷藏车进入美国市场，虽然借了 Vanguard 品牌的光芒，但现在毫无疑问冷藏车的口碑与 Vanguard 是交相辉映。而且冷藏车在美东市场的覆盖面积更广，这更有利于 Vanguard 品牌在整个北美的传播。”

随着产品口碑在美国市场上的应声鹊起，越来越多的大客户也愿意采购中集车辆的冷藏车产品。就在去年，美国排名仅次于 Walmart 的超市集团 Target 一次性采购了300多台冷藏车后，年底再次追加订单近200台，沉甸甸的合同是客户的信任，也证明了中集车辆的冷藏车产品具备了给主流客户大批量配套的能力。

而更值得注意的是，随着骨架车、干厢车、冷藏车在美国品牌号召力的上升，中集的“CIMC”品牌 LOGO，也都大方的出现在中集车辆各家公司的产品上，这代表着一家中国企业在美国市场上的品牌信心。现在谈起 CIMC，美国的运输企业和多式联运公司已是无人不晓。通过优秀产品品质的塑造，中集车辆也慢慢丰富了美国市场对“中国制造”的整体印象。





他们毫不掩饰“我喜欢中集”

在美国采访时，印象最深刻的就是中集车辆虽然在这里作为一家中国公司，但从公司的中高层到基层，绝大部分是外籍人士，最典型的是 Vanguard，甚至看不到一位中国工作人员的身影。

但参加采访的几十位员工，他们几乎都毫不掩饰对中集车辆这家纯中国血统的跨国企业的喜爱之情，“我喜欢 CIMC，在这里工作我找到了自己的价值，我喜欢与我共事的每一位同事，包括跨国联系的中国同事”，几乎每一个人都是这样的表述。率直美国人的直率表达，让人毫不怀疑它的真情实意，也颇让人感触。

美国管理层的认同最直接地来自于对中集集团首席代表李贵平的认可。Vanguard 的运营者 Charles 和 Denny 至今对李贵平 2009 年来到美国与他们商议 Vanguard 命运时的情景记忆犹深。他们三个当时作为最主要的决策人，一起命名了“中途岛计划”这个转折性的方案。而后的数年接触中，他们对这位非常具有国际化思维的上级充满敬意，他们认为多年建立的信任感是这家公司运转顺利的关键要素，“信任是在合作中建立起来的，我们

相互喜欢，相互信赖，共同走出难关。”两人颇有感慨地回忆。裁员 50%，对于当时的管理层来说是个非常艰难的执行问题，当初的怨言和不理解也不难想象。技术副总监 Mark Roush 就很直白地说，“他第一眼看到李贵平走进办公室，就不喜欢他，因为李贵平直接将他手下管理的 7 个人裁至只剩 1 人，但是结果证明了一切。前不久我和 David Lee（李贵平英文名）一起晚餐，他说，我知道你当初恨我；我说，是的，但是现在我喜欢你。”现在，Mark Roush 的部门重新恢复到了当初的人数，而且公司业绩直线上升，他的部门也越显重要。他现在正与中集车辆国内工程师一起研发设计铝制平板车产品，他对于与中国工程师的合作感到非常开心，双方对技术水准的认可度非常高。



Vanguard CEO: Charles W. Mudd

Vanguard 采购经理 Kenneth E.Huff 是一位 Vanguard 的老员工，从中集收购前的 HPA Monon 时，他就在那儿了，现在已接近退休的年龄。他说自己经历了公司三次接近破产的困境，然而第三次在破产边缘被李贵平带来的中集车辆集团挽救了。现在公司蒸蒸日上，他看到了希望，对未来期待很大，他为在中集车辆这样一家公司工作感到满意。

Vanguard 的 CEO Charles W. Mudd 表示，他早已将中集车辆集团不仅仅视为中国公司，而是一家跨国集团，加入这样有全球视野的公司极大地拓展了他的视野。今年，中集车辆还邀请他去担任刚刚收购的英国龙头半挂车企业 SDC 的董事，这些跨国交流和参与全球运营的机会让他引以自豪。

成功之秘：全球营运 地方智慧

中集车辆在美国当地取得本地员工的认可，在某种程度上，这是比取得商业成功更让人自豪的地方，这其中充满了管理的智慧。十余年间，中集车辆取得这些的秘诀是什么呢？这是在所有表象背后更值得挖掘出的“珍珠”。

“全球营运 地方智慧”不管是李贵平还是在美公司的管理层，都觉得这是其中最值得推崇的运营理念，可以称之为最大秘诀。

“全球营运”更多的是给予资源的支持，而非僵硬的管控。与此同时的“地方智慧”，对于发挥各公司的主动性显得尤为重要。在李贵平看来，二者缺一不可。他说：“如果将中集车辆的营运模式比作一串项链，‘全球营运’就是主线，‘地方智慧’则是颗颗珠宝。没有‘全球营运’，‘地方智慧’就会失去应有的价值；而失去‘地方智慧’，‘全球运营’也将毫无光彩。”

“地方智慧”简单解释，便是在中集车辆集团设立的合理的董事会治理架构下，对各子公司充分授权，尊重当地管理层对企业的独立运营决策权。这个授权在 Vanguard 体现得非常明显，这里没有一个中国人参与管理，全部是来自美国各地招纳的精英。



CIE CEO: Frank Sonzala

Charles 介绍，他办公室开会的 30 多个人大多具有几十年的运输行业经验，中集车辆管理层充分信任这个团队。特别是“中途岛计划”成功之后，除了每年例行的董事会，李贵平已经很少来公司，当然必要的大事会通过会议进行沟通，“这种信任非常棒，让我们积极为公司创造价值。”Charles 说。

在 Charles 看来，初来美国的中集虽然集装箱做得很棒，但半挂车方面并不在行。最明智的选择就是授权当地的管理团队，而“选对人”这是中集车辆“地方智慧”的核心。中集车辆集团充分认识到了启用当地管理人才的重要性，这些人往往对当地市场更了解，也更懂得对当地员工的管理方式。

CIE 的总经理 Frank 是被李贵平发掘来的另一个当地的管理人才。他原来在一家名叫 PSI 的公司工作了 20 多年，多年担任副总裁，对美国的运输市场非常熟悉，行业人脉非常广。去年，因为 CIE 的原 CEO 到了退休年龄，李贵平找 Frank 深谈了一次，请他考虑加盟中集。然而一周之内他迟迟下不了决心，当再次接到李贵平的电话时，他坦诚，“我真的在犹豫，我从来没有想过离开这里，这里的员工都与我共事多年，我看着他们进来，成长，结婚，生孩子，我在和我的记忆和情感做斗争。”李贵平和他通话了 45 分钟之后，他答应了，“David Lee 和我说，你总是说你是最好的二号人物，我现在给你机会做最好的一号人物。”这句话打动了他的。

Frank 来到 CIE 仅有半年，但更好的变化已经发生，他将原来大企业的优秀经验带过来，每辆车都建立身份证一样的二维码，24 小时服务热线，这些都是他不断强化的增值服务。公司上下都对他充满了敬意。一起共事的 CFO 胡东是随着 CIE 一起成长的老员工，他认为 Frank 丰富的市场经验为 CIE 带来了许多新价值，作为一位移民美国多年的华人，他尽心尽力帮助 Frank 干了很多与财务无关的运营工作，成为 Frank 口中最好的“二号人物”。

结语

在中集车辆的管理层看来，美国市场的成功意义非凡。Vanguard 的重组经验被中集车辆后来运用到欧洲、亚洲、澳洲等其它各个区域的成员企业中，用李贵平的话说，都取得了“令人惊奇”的效果。而美国市场的成功还让李贵平等人意识到，全球市场的波动是正常的，各区域市场的波动走向也不尽相同，如果在各地布局平衡发展，“东方不亮西方亮”的市场规律，将会使公司规避更多的风险。这样的启示让中集车辆有意识地将全球市场划分为中国、北美、欧洲、新兴市场等四大区域。“我们希望每个区域市场在总营收份额中占到 20-40%。行情好的时候，比如象现在的美国可以将近 40%，但差的时候也希望有 20%，这样我们就能提高抗风险的能力。同时，这样的布局更能充分发挥各地市场的资源优势，为中集车辆业务的发展服务。如果说原来的全球化是基于中国制造优势的全球化，那么未来我们采取的这些应对策略，将是更高版本的全球化，是我们正在努力奋斗的目标和正在实施的战略布局。”李贵平不动情地说。

中集车辆的“美国梦”，今天已不再有人怀疑，剩下的问题仅仅是这个梦想到底有多大……

LAG与通华： 欧洲技术+中国制造撼动沙特市场

文 | 袁巍 摄影 | 李勋

占沙特市场份额约50%，
成为了当地罐车品牌的
TOP 1

2015年10月11日，沙特阿拉伯东部著名城市达曼，中集车辆迎来了中东市场的又一重大突破——第二代铝合金油罐车产品G2隆重发布。沙特东部省商会主席 Abdulrahman R.Al-Rashid 握着中集车辆集团董事总经理李贵平的手，感谢中集车辆在沙特市场所做的努力，高度肯定中集车辆铝罐车产品及服务给客户带来的价值。

近年来，中集车辆积极响应中国政府“一带一路”战略的号召，以沙特为突破口，积极布局中东市场。自2013

年，沙特 Aramco 石油公司从中集车辆引进首台铝罐车以来，中集车辆累计向沙特出口铝罐车超过1400台，占沙特市场份额约50%，成为了当地罐车品牌的TOP 1。

中集车辆铝罐车成功占领沙特市场，得益于在中集车辆全球营运的体系牵引下，“欧洲设计+中国制造+本土销售”所发挥出的协同效应。即：比利时 LAG 公司的欧洲技术，扬州通华公司的中国制造以及中集沙特公司提供的本地销售服务。



当欧洲技术融入中国制造

2011年，中集车辆开始启动中东铝罐车产品市场拓展行动。在充分调研了解情况的基础上，中集车辆与当地知名企业 ZAHID 公司联合建立了中集沙特合资公司 CIMC Aribia，为中集车辆产品进入沙特搭建了稳固的营运平台。

2013年初，中集车辆集团成立了多方合作的项目小组，车辆总部的全球业务拓展部负责牵头，由此沙特铝罐车协同项目正式拉开了帷幕。

沙特市场对欧洲产品和技术的信赖度要高于中国，但欧洲产品的价格相对较高，产能有限，难以在沙特取得优势。无论是 LAG，还是通华，单打独斗都无法赢得订单。基于这种情况，协同项目进行了明确分工，LAG 负责技术研发和与客户进行技术沟通，通华负责产品的生产制造。LAG 拥有强大的罐车设计能力及先进的制造经验，与中集通华多年的铝罐车技术沉淀、稳定的质量水平及大批量的交付能力结合在一起，造就了专供中东市场的安全性强、装载容积大、外表美观、符合欧洲危险品运输法规 ADR 标准的铝合金油罐车产品。此外，中集沙特合资公司与当地合作伙伴的有机结合，为客户提供了全方位的销售服务。在中集车辆全球业务拓展部的牵头下，项目组多次组团与 Aramco 石油公司进行交流和沟通，协助其制定产品的技术规范，最终获得 Aramco 石油公司的产品认证，并成为了 Aramco 石油公司的第一批定点设备供应商。

中集车辆提供的铝罐车产品令 Aramco 石油公司感到惊讶，原来中国制造的铝罐车也能这么出色。此时，Aramco 石油公司也正致力于推进铝罐车的应用普及。为此，他们专门制作了一部电视片，宣传铝罐车相比于碳钢罐车的优势。而片中的铝罐车产品，正是由中集车辆提供的。

2016年6月，《阿拉伯太阳报》头版头条刊文介绍，沙特 Aramco 石油公司赞扬中集车辆的铝罐车产品，设计领先、安全性能好、售后服务专业及时，是沙特铝罐车的标杆品牌，在阿美罐车换代计划中起到了重要的促进作用。

全球营运下的内部协同

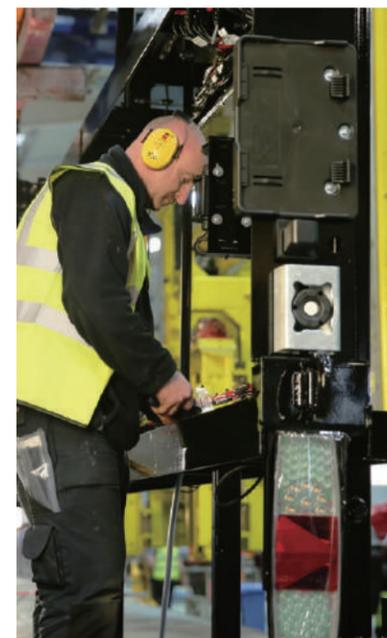
在沙特项目的合作中，LAG 与通华以“技术许可费”的模式进行罐车技术的转让交易，通华按照产品价格 1% 的标准付给 LAG 技术服务费。同时，通华承担了 LAG 铝合金罐体的生产任务，大大扩充了 LAG 的产能，并给 LAG 带来了成本优势。LAG 总经理张灵表示：“沙特项目的成功，使得连年亏损的 LAG 看到了希望，极大程度地鼓舞了员工士气。他们觉得中集车辆集团是可信的坚实后盾，可以带领他们走出困境。”2014年，通华为 LAG 加工 150 台铝合金罐体总成，有效解决了 LAG 的罐体生产瓶颈，扩大了 LAG 在欧洲的整车销售规模。这一年，LAG 实现了并购 7 年来的首次扭亏为盈。

LAG 与通华的协同，也助力通华建成了世界领先的铝合金罐车生产线，并为通华带来了上亿元的纯收益。与此同时，还提升了通华技术人员的研究能力和一线工人的制造水平。通华的罐车产品借此合作逐渐走向高端市场，公司的品牌影响力也日渐提升。

业务联合体，让彼此更强

沙特市场的协作成功，极大地加深了 LAG 与通华彼此之间的信任程度。经过多年的磨合，LAG 与通华的合作也逐渐趋于成熟。LAG 运营总监 Robert 有一次到通华出差，他激动地说：“六个周之前知道要去扬州，我就开始持续兴奋了，我一直盼望着能有这种机会。”

2015年，中集车辆集团提出了建立业务“联合体”的战略举措。LAG 和



通华组成联合体，由扬州中集通华公司总经理刘洪庆兼任比利时 LAG 公司董事长。业务“联合体”的组建，使 LAG 与通华的协同更加密切和灵活。双方合作机制明确规定：如果产品用 LAG 的品牌，通华则相当于 LAG 的一个制造部门；若产品用通华的“THT”品牌，则 LAG 相当于通华的一个技术部门。一旦角色定位清楚，也就明确了合作双方各自的权利与义务。目前，LAG 30% 的罐体由通华提供。

LAG 与通华的协同，即将进入 LAG+ 时代。一方面，产品线由铝罐车拓展至不锈钢罐车等；另一方面，扩大合作市场范围。目前，双方正在商谈共同开拓俄罗斯罐车市场。

扬州中集通华公司总经理刘洪庆说：“制造技术的升级和成本领先是中集车辆走向世界级企业的必经之路。中集车辆在市场上已不是一个单一企业，而是以集团的力量和优势与对手竞争。”对于企业之间的协同来说，明确定位、优势互补、谋求双赢是成功的关键。LAG 与通华的协同，为中集车辆的全球营运提供了宝贵的借鉴价值。

探索先进制造： 从“灯塔”到“麦哲伦”

文 | 谭玲娟 摄影 | 刘伟



这是一个创新打败经验的时代，没有意识到这种发展趋势的企业，最终有可能会被时代抛弃。所幸，中集车辆的制造技术向自动化、信息化、数字化的升级探索已经开始。

两年前，当中集车辆集团技术总监申建文和李晓甫博士接手筹建“灯塔项目”时，并不知道两年后的今天会是什么样子。但是中集车辆的技术升级宏图已清晰在目，用汽车的生产工艺改造半挂车的制造技术，生产方式逐步走向柔性化和数字化，让中集车辆的挂车技术领先全球。2016年，“灯塔工厂”的首批产品远输美国，已经让行业惊艳。

“这是中集车辆‘2025’的探索之路。”中集车辆集团董事总经理李贵平说，“‘中国制造2025’的希望在企业，作为一个行业的领先企业，如果没有这样的眼光和使命，那将是失职的。”

共识：技术前所未有的重要

互联网时代，各行各业无数生死更迭的故事告诉世人，经验在这个时代的分值直线下降，而新技术和新商业模式却在很多场合突如其来地打败经验，将先行者拍死在沙滩上。

中集车辆集团总经理助理石文说，“技术创新在今天的中集车辆集团显得前所未有的重要。中国正逐渐失去人口红利、原材料红利等各种成本优势，一旦全球化趋势将这些优势拉平，那么中国产品的地位将是危险的，建立技术壁垒才是最为重要举措。”

在李贵平的战略规划里，中集车辆更高阶段的全球化是在全球均衡布局上合理配置全球优势资源，而这一切的基础都将靠数字化技术提供的强有力支撑。这是中集车辆集团管理层近年来形成的共识。

当然，中集车辆一直对技术改进和升级非常重视，近几年来一直在努力改进各类产品的技术性能，所生产的黑牌车、银牌车、绿色环保车等产品，也曾一度在国内市场上受到欢迎。

但不可否认的一点是，中集车辆是从集装箱产业的优势中脱胎而来的，在制造理念和生产方式上，基本沿习着集装箱标准化的规模生产方式。但随着对半挂车市场和半挂车技术认识的逐步深入，中集车辆越来越清醒地意识到，半挂车产品决不是简单的“将集装箱装上轮子”那么简单。中集车辆集团技术总监申建文通过多年的技术实践，他提出了“要用生产汽车的方式生产半挂车”的技术理念。其中的精髓便是，产品的创新不再来自整车，而是来自零部件的组合创新，要用高精度的零部件组装半挂车，这便是模块化的制造方式。如果再通过自动化、数字化提高生产效率，既可实现产品制造的规模化和标准化，又可实现个性化产品的定制要求，这便形成了“柔性化生产”的特点。

深圳中集专用车公司总经理蒋启文表示，我们是在延续企业下一个30年的生命。不变革，就看不到未来的希望。

在中集车辆集团的共识之下，2014年“灯塔项目”开始探索。最初的设想是建立全球供应的零部件工厂，用模块化的方式生产整车部件，再根据全球市场的需求，运送到各地灵活组装。而这种探索正值德国“工业4.0”的提出，美国“再工业化”概念的兴起，以及“中国制造2025”战略陆续提出的时间。制造业升级已成为全球的共识，各国专家们甚至提出第四次工业革命的到来。在这次革命中，世界将迎来数字化生产的智能制造、智能产品时代的到来。处在这种技术升级的浪潮中，中集车辆的数字化探索也紧跟着国家战略和世界潮流，并不断地从中汲取着各种营养。“灯塔项目”自一开始也在探索自动化、数字化的生产方式，从德国的西门子、英见等

公司引进了先进的信息控制系统理论，恶补似的学习和消化。李贵平总经理回忆说，“我们确实不知道最终会是什么结果，但我们知道这是个方向，我们必须探索。那就让子弹飞起来，灯塔就是方向的意思。”

成果：“灯塔”的效应已初显

可以说，“灯塔项目”的探索既充满远见，又务实接地。

根据中集车辆灯塔项目组长李晓甫博士的描述，这个投资数亿的项目有着完整的系统规划，支撑它的是三根柱子。左边是模块化的工业设计，右边是自动化的物联网设备，中间是连接二者的信息系统。

简单理解就是，首先在对半挂车制造的深度理解中，研究设计出能够满足各类产品需求的模块，以供灵活组合。据介绍，目前“灯塔项目”已初步研发出8套产品的模块化设计，基本可以满足美国市场所有骨架车的需求。深圳中集专用车公司总经理蒋启文介绍，专用车行业的模块化设计极具挑战性。因为，要面对全球市场。但半挂车不同于轿车，由于各国道路运输标准规范不同，各种类型的半挂车功能差异很大，将所有品类的车辆全部纳入模块化，并实现标准化，这需要行业多年的沉淀。

其次是引进一套具有互联互通功能的自动化切割、上下料、焊接、喷涂等工艺的设备。这些设备能够根据互联接收的信息指令，完成一系列生产动作，并且能及时反馈自身的生产状况。目前，灯塔工厂已引进44套这样的机器人，能够替代约45%的人工，且工艺的标准化和产品的精度要高于人工，生产效率可提高66%，物流效率提高90%。中集车辆灯塔项目组长李晓甫博士介绍，“机器生产的好处就是将



验和流程固化，减少随机性，也减少对人工的依赖。同时，即使从人文的角度讲，这些设备大多完成的是粗重活，本身就是把人力从这些笨重危险工况中解放出来。”

再者便是连接设计与生产设备的信息控制系统。这套信息系统与物理系统打通，其中核心的是 PLM 和 MES 系统，再加入外接的 ERP 系统，通过运转调试和信息的无缝连接，整个工厂的生产效率将极大的提高。所谓 PLM 系统，就是产品全生命周期管理系统。其主要功能是把所有的模块化设计工艺装载其中，就像一个数据库，任何一个产品订单信息的到来，PLM 系统就会根据订单信息，在数据库中自动调取所需的模块化工艺，然后将这些产品的工艺信息输送到 MES 系统中。MES 系统是制造执行系统，它可以调配所

有的自动互联调备，组织安排生产，最后输出完成品。

在灯塔项目的规划里，如果三根柱子建设完成，那么整个“灯塔工厂”将是一个全透明的自动化、数字化车间，所有的生产流程在管理者的电脑中一目了然，生产过程出现的任何问题，都可以清晰地追根溯源，及时解决。

这个“灯塔工厂”还值得一提的是，它创新性的将“电泳”+“喷粉”的 KTL 技术引入到半挂车行业。目前，这种技术普遍应用于乘用车行业，但在全球半挂车行业的应用还是凤毛麟角。“灯塔工厂”克服了技术上的难题，将全套系统应用到工厂的涂装生产线上。相比于油性漆，这种工艺的 VOC 排放为零，对油漆的利用率可从 40% 提高到 90%；而相对于水性漆，又可

降低 40% 以上的制造成本，而且产品的涂装品质成倍提高，保修期限可由现在的 5-7 年提高到 10 年之久。

目前，“灯塔工厂”已正式投产，自动物联设备正处在“爬坡调试优化阶段”，整条生产线正在针对随时出现的各种问题，实时解决和不断地提高其运行效率，信息系统也在紧锣密鼓的研究推进之中。令人欣喜的结果是，灯塔工厂的产品从 7 月份开始，已源源不断地输送到美国，得到了当地的行业一致认可。美国 CIE 公司 CEO Frank 总是逢人参观时便夸赞灯塔工厂生产出来的产品，无论是下料切割精度、油漆耐磨性，还是在产品表面光滑性上都是更胜一筹。有着“技术崇拜”情结的美国人、日本人等来到工厂参观，也是立即认可中集车辆的行业领先者地位，甚至有人惊叹“我们

这是在重新定位行业”。目前，每年 3 万套部件的生产规模，基本可以满足美国骨架车市场的需求。

不过，灯塔工厂的雄心远不止于美国。深圳中集专用车公司总经理蒋启文表示，“美国只是存量业务市场，而灯塔工厂所要瞄准的是未来的增量业务市场，包括全球标准最严苛的欧洲市场，甚至是更广阔的全球市场。”

未来：从灯塔到麦哲伦

“灯塔项目”的探索最初还是基于现实的市场需求，并且有美国的成熟市场需求作为支撑，以“供应零部件”作为最主要的目的。从技术升级的某种程度上说，最开始的“灯塔项目”并没有那么大的野心，但在制造技术不断探索、深化的过程中，赋予了数

字化的技术使命后，使中集车辆对下一步技术升级方向的认识有了新的飞跃。于是，就有了“数字化教导车间”的诞生，中集车辆将其命名为“麦哲伦计划”。这意味着在有了“灯塔”对未来的照耀后，中集车辆看清了数字化的发展方向，便在“麦哲伦”的领航下，一条新的航船将朝着未来新的彼岸乘风破浪，去摘取更多的未知成果。

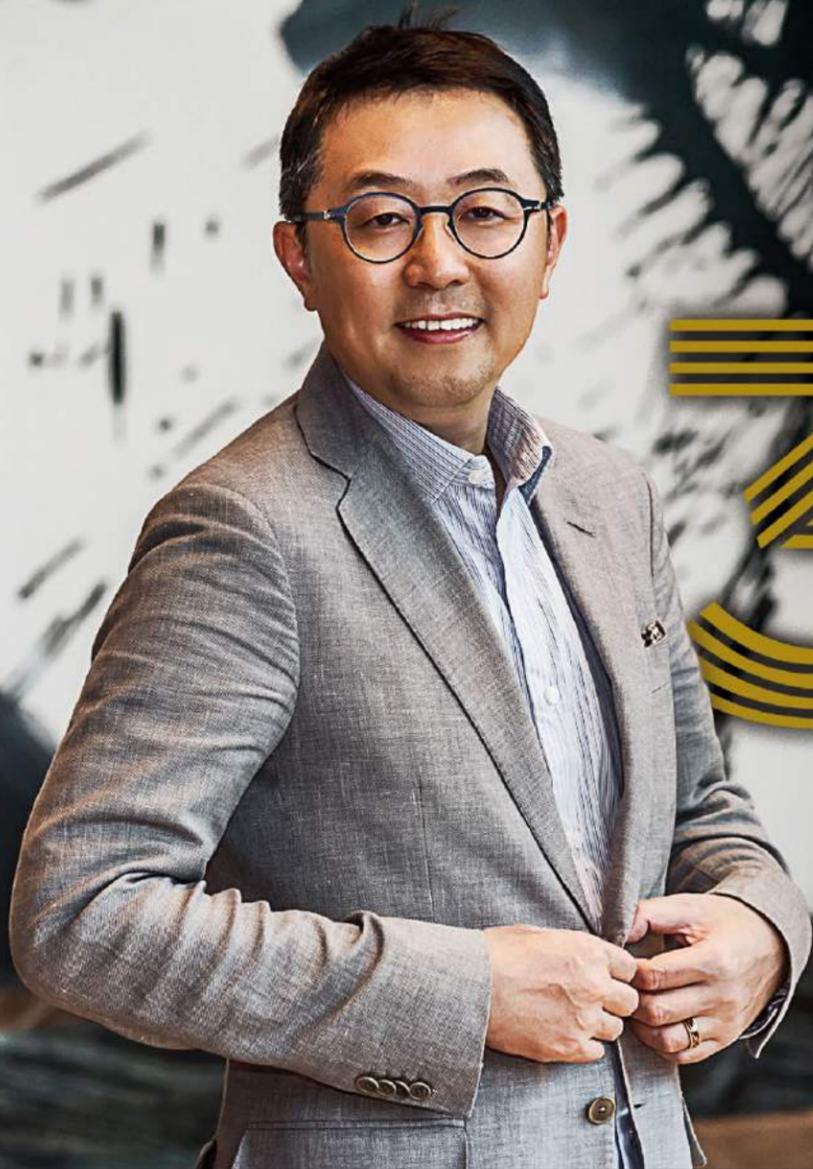
在中集车辆集团董事总经理李贵平看来，这个“数字化教导车间”将是真正意义上的数字化技术探索。由于灯塔项目投资数亿，探索成本很高，同时，对现实市场实现的依赖也会很重。但投资较少的“教导车间”更像一个实验室，可以进行各种实验的碰撞，承受各种试错的风险。但最终如果成功，就能马上复制应用到中集在

全球多个同类型的生产线上，成果值得期待。

按照李贵平总经理对未来的设想，未来 5 年，中集车辆计划在数字化技术升级方面投入 10-15 亿人民币，对现有的产品生产线全部做数字化的内涵升级。中集车辆将要达到的最主要目标：就是通过数字化的技术探索，将生产效率提高一倍；在同样资源的情况下，有望让中集车辆的产值翻番。同时，使员工的工作效率和幸福感都能得到进一步的有效提升。

Global trailer

THE INDUSTRY KNOWLEDGEBASE FOR LEADERS



OFFICIAL MEDIA PARTNER



坚持不懈的先锋

——《Global Trailer》专访李贵平

〔编者按〕：

《GLOBAL TRAILER》隶属于 Prime Creative Media，创刊于澳大利亚。其定位为挂车行业领导者的必备，是全球范围内专注于国际挂车行业最新动态的第一份商业出版物。目前，在欧美市场具有广泛的行业影响力。

《Global Trailer》于2016年8月专访中集车辆集团董事总经理李贵平先生，从企业战略、行业发展、市场研判及未来趋势等多维度展开了深入交流，可谓是近年来专业媒体对中集车辆全球化战略最为精细的一次解读。该专访在第30期纪念特刊中以封面故事形式刊发。同时，该期杂志还对“全球挂车行业30强”进行了盘点，中集车辆集团2015年度销量100,300余台，领先第二名36,000余台，稳居半挂车行业世界第一。

在追求成为挂车制造史上第一个具有真正意义的全球性组织的过程中，中集车辆认识到，坚守一个宏伟愿景并不排除战略的灵活性。

中集车辆是中国国际海运集装箱集团（中集集团）的挂车制造公司。作为从底层做起的中集车辆总经理，李贵平看上去并不像是将中集车辆打造成价值19.30亿欧元的行业帝国的那个人。

作为业界资深人士，李贵平穿着朴素，言语平实，他身上真诚可靠的气质和崇尚冒险的精神给人感觉他更像是来自美国硅谷，而非深圳经济特区。

因此，当李贵平谈到打造全球首家国际化挂车制造企业这一宏伟计划时，他毫无咄咄逼人之势，而只是显露出因为有如此诱人想法所产生的真实兴奋之情，仿佛他的公司还是一个初创企业，而不是一个已经具备丰厚资本、可以在一个经济动

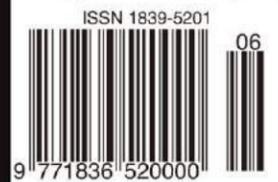
荡的环境下从容经营的企业集团。

由此可见，要想参透中集车辆的成功之道，与其分析企业本身，还不如去深入了解它背后的掌舵人。这与美国创业初期的特斯拉公司（Tesla）极为相似。特斯拉的发展和成功，在很大程度上取决于那位个性张扬的首席执行官伊隆·马斯克（Elon Musk）的抱负和远见卓识。

李贵平轻言细语，习惯在回答问题前稍作停顿。他可能并不认同拿他与马斯克作比较，但这家中国挂车制造商与位于美国加州的电动汽车公司确有着诸多相似之处：两家公司的掌门人都富有创业激情和企业家思维；都希望通过赶超一系列动作迟缓的老牌企业，从而颠覆高度多元化的大众市场。此外，他们都有着超越工业化的目标和愿景。

为此，李贵平常常不得不另辟蹊径，冒险进入风险极高的未知领域。他将挫折和失败看作是无畏的

www.globaltrailer.com



INNOVATION

2016 IAA Preview:
Innovation Showdown
Report: SAF-Holland's
Ambitious Growth Plan

BUSINESS

Exclusive: The Future of
China's CIMC Vehicles
First: Global OEM Ranking
OEM Profile: OWC

NEWS

Market Report: The UK
After The Brexit Vote
Market Update: Russia
Global News Update

创业者必须承受的“天然副产品”。这就不难理解他为什么会援引马斯克最喜欢的列奥纳多·达·芬奇的名言，用来解释中集车辆在过去五年间所经历的发展变化。他的愿景是全球化的，他的视野是广阔的，他希望彻底改变这个世界。为此，使得他经常挖掘和汲取这世界中蕴藏的古老智慧。

“困难不能压垮我，所有的困难都将止步于我的坚定决心”。李贵平说这句话时脸上带着青春的笑容，他用一种富于表现力的说法巧妙地掩盖了他所表达的意思——中集车辆近年来可谓困难不断，遇到了极具挑战的中国经济“新常态”环境，而在这种经济大背景下，过去那种非理性的扩张方式是无法用来推进中国制造的繁荣发展。

但同时这句话也表明，李贵平的决心比以往任何时候都更加坚定，他坚信可以将中集车辆打造成一家覆盖全球挂车行业的企业帝国，让企业的全球化战略进入历来被认为不可扩张的市场之中。自2003年上任以来，他不断遭遇政治、经济和社会危机，这也许会让他的那个宏伟计划有所变化，但绝没有动摇他的最终目标。

GT: 在你看来，为什么挂车制造业被认为无法实现全球化？毕竟，汽车行业很早就实现了全球化。

LI: 这两个行业不具有可比性。相对来说，汽车行业容易实现标准化，而挂车行业则没有统一的标准，各个区域的标准各不相同。因此，挂车行业很难实现汽车行业的规模经济，也很难实现汽车行业的利润率和供应链效率。

GT: 那你们为什么还要这么做呢？

LI: 这是个很好的问题。我们在德国南部的项目表明，全球化极具风险且成本高昂。不过我认为我们即将破译其中的奥秘。我这么说可能听起来有些天真，我认为尽管打造全球化业务挑战重重，但却是非常鼓舞人心的。因为，全球化思维格局大，极具感召力，让人充满活力。如果只专注于国内市场，业务周而复始，不与国际接轨，就谈不上真正的世界级水平。我希望借助挂车制造业的全球化进程，调动整个汽车行业的发展热情。

对于李贵平而言，去年出售的德国南部一家多功能的工厂，就是一个改变原有游戏规则的事例。在收购荷兰挂车设备制造商博格(Burg)，创立全新独立品牌 Silvergreen 之后，他本希望利用这个面积达13.5万平米的生产场地，来为欧洲市场生产半挂车。但他在2014年中期搁置了这个项目。当时，他已意识到以单一地点为圆心向整个欧洲大陆辐射，为其市场提供挂车产品服

务将是一件十分复杂且成本高昂的事情，无法形成独特的卖点。

这是中集车辆在全球运营的道路上所遭遇的一次重大挫折。李贵平表示，当意识到 Silvergreen 项目无法像2003年美国市场的 Vanguard 项目一样开花结果时，使他感到“很痛苦”。“Silvergreen 项目搁置后，我感到很失落，那不是一段美好时光”。他依旧神秘地微笑着。“我们当时制定了计划，并自以为做了尽职调查，实际上我们对欧洲市场的真实情况并未真正掌握，直到我们亲身踏入欧洲市场的那一刻起，才对那里的实际市场动态有所了解，但为时已晚”。

GT: 中集车辆现在的战略是什么样的？

LI: 我们依旧致力于依托本地化智慧和强劲区域品牌实现全球化运营，这一直以来都是我们的核心价值主张。比如美国市场的 Vanguard 和英国市场的 SDC。我们也汲取了 Silvergreen 的经验教训，那就是不应将欧洲看作是一个单一的整合市场，而是要采用区域性思维。

这与出生在南非的马斯克很像。2009年，马斯克在推出太空探测技术公司(SpaceX)的同时试图扩大特斯拉的规模，这几乎让他走到了破产的边缘。像马斯克一样，李贵平采取了止损的

行动，并找到了一条使他在欧洲梦想成真的新途径。在硅谷“快速舍弃”理念的驱动下，他现在正专注于公司运营的“区域性”，而不是制造业物流或规模经济。在李贵平看来，中集车辆并没有否定其宏伟愿景，而只是修改了战略计划。他解释说“新的计划更重视当地的市场规范和价值偏好，而上规模则应建立在公司的投资分析、产品设计和经营管理等基础上”。

“我们放弃了从单一地点为整个欧洲大陆提供产品服务的商业模式，而是把欧洲市场分成四个主要区域，由四家地处欧洲东南西北的‘本地’企业，分别为这四个区域提供服务。”他还透露，由位于比利时的 LAG 公司来覆盖欧洲西部地区；由位于波兰的中集工厂来覆盖欧洲的东部市场。

尽管覆盖欧洲南部市场目前没有确切的方案，不过北部市场将由中集车辆最新收购的爱尔兰 SDC 挂车公司提供。据李贵平介绍，这宗1.12亿欧元的收购案，不仅有助于中集车辆为英国、爱尔兰和斯堪的纳维亚半岛地区提供服务，还将有助于中集车辆实现在中东地区的业务扩张。他坦言，区域洗牌目前尚处于项目设计阶段。

不过，对于 Silvergreen 项目在欧洲遭遇的惨败以及李贵平迅速、果断的处置，也招致了不少有关其领导风格的评论。有人认为他是一个无可救药的浪漫主义者，并不真正了解挂车制造业的局限性；也有人对他很欣赏，佩服他不放弃自己致力于打造史上第一个全球运营的挂车品牌的宏伟愿景。

GT: 从欧元区危机和近期中国股市的崩盘、一直到英国的退欧，世界范围发生的危机都是不可避免的。你们是如何应对这一切的？

LI: 面对这一切，我们不忘初心，坚持原先的计划，不断实现区域多元化发展。全球运营的一个好处是，表现好的市场通常有助于平衡我们增长缓慢的收入。这可以解释为什么自从我们上次交谈以来，我们虽然在某些地区经历了几次重大挫折、但收入几乎保持不变的情况。对了，改变的是来自海外的收入份额——这一迹象说明，我们在走向国际化的道路上取得了进展；同时也证明，要想取得最后成功，就必须坚持初衷。

与马斯克形成鲜明对比的是，曾接受过美国教育的李贵平正在探索如何把高科技运用到一个高度商品化的市场中。李贵平重新调整了他的欧洲发展计划，由于美国的挂车业务运营非常成功，以至于在美的 Vanguard 公司需要再建造一家新工厂。李贵平表示，他的下一个目标就是工业4.0和数字化技术。

为了研究数字化技术的发展趋势，确保中集车辆做好迎接数字时代的准备，李贵平组建了一个由值得信赖的中国团队以及来自西门子、思科和麦肯锡公司的著名专家组成的联合工作小组。尽管这一举措的阶段性成果可能没有特斯拉项目那样引人注目，但与马斯克的充满未来主义色彩的企业相比，李贵平带领的企业在过去五年里始终保持着盈利。2015年，尽管中国国内市场经历了增速的急剧下滑，尽管中集车辆在北美和中国为了增加产能而进行了大量的投资，公司当年还是实现了8890万欧元的利润。

因此，可以说不断扩张的中集车辆正在以其压倒全球的同行之势迅速崛起。而李贵平的思维方式就像美国太空探测技术公司(SpaceX)的第一位工程师吉姆·坎特雷尔(Jim Cantrell)谈论马斯克一样，“我们大多数人都无法想象这能行，而他则无法想象这不行”。

中集车辆集团里程碑事件

文 | 张路丁

12月，中集集团总裁麦伯良在集团工作会议上，从世纪规划的高度，正式提出以“为现代化交通运输提供装备和服务”为核心的新的中集发展战略理念，并相继提出开辟 TRAILER（厢式半挂车）业务的具体战略构想。



2003年，按照“科学规划、合理配置、区域覆盖、标准统一”的战略构想，中集车辆集团以收购兼并的方式，使扬州通华公司、驻马店华骏公司、济南考格尔公司等国内知名的专用车企业相继加入中集车辆产业序列，由此初步奠定了在中国专用车行业中的战略地位。

5月，中集集团成立了北美全资子公司 CIMC USA。并以此为平台，成功收购了曾是美国排名第八的半挂车制造企业 HPA Monon 公司，成为中集车辆集团实施全球化发展战略的始端。

9月，中集深圳专用车生产基地正式在深圳龙岗区坪山镇奠基，战略布局中的核心型企业正式拉开了投资发展的战略序幕。

正是以上契机为发端，中集车辆集团快速确立了在国内外专用车市场上的竞争优势和地位。截止 2016 年 11 月底，已建立起辐射北美、欧洲、澳洲、中东、东南亚以及中国大陆等区域的 25 个生产基地，初步形成了全球互动、分布合理、互为支撑、资源共享的跨国业务运营格局和年产 20 万辆各类专用车的生产规模。

7月，中集车辆成功竞标取得世界最大的集装箱船运公司—马士基的 13000 台集装箱运输半挂车订单，这是国内企业迄今为止所取得的最大一笔半挂车产品出口订单，标志着中集半挂车产品成功打入国际市场。



1月21日，中集车辆集团在中国设立了首家专用车 4S 店——上海中集车辆物流装备有限公司。

自此，中集车辆产业大力拓展国内营销服务网络，逐步形成了以区域中心城市为骨干，以“沃尔玛式”园区开发为模式，点面结合、全面覆盖的营销服务体系拓展格局。共设立 3 家区域中心店，25 家省级分店，超过 600 家服务站，使客户在网络化的优质服务中，充分享受选购、融资、保险、维修、检测、上牌、配件供应等全生命周期一站式增值服务。



4月，中集车辆集团首次涉足澳洲半挂车市场，成立了 CIMC Vehicle Australia 公司。并在此基础上收购兼并了澳洲最具实力的罐车企业 Marshall Lethlean Industries 公司；

5月，中集车辆的触角进入东南亚市场，拉开了泰国生产基地（CIMC VEHICLE (THAILAND) 公司）的投资建设序幕；

6月，中集车辆开始向欧洲进军，收购兼并了比利时生产罐装运输设备见长的 LAG Trailers N.V 公司；

次年4月，中集车辆收购兼并了美国 DCLLC 公司，奠定了北美骨架车市场地位，使中集车辆集团的全球化战略进入快车道。



1999

2002

4月16日，中集集团在深圳蛇口明华国际会议中心举办“中集集团半挂车产品发布会”。会上，麦伯良总裁正式对外宣布：中集第二层面发展战略业务—专用车项目正式启动。并在此次产品发布会上成功拿到了第一个国内半挂车订单。



2003

2004

6月，经国家发改委、国家工商总局批准，中集重机公司正式更名为“中集车辆（集团）有限公司”。由此中集车辆产业正式按集团式管理架构进行运作。

7月，经国家发改委批准，中集车辆集团被定为全国唯一的专用车试点企业集团，并给与目录序号“ZY001”，其产品的公告目录及其它资源，可在集团内实现共享。这标志着中集车辆产业正式进入国家队行列。

10月22日，为积极拓展北美市场，为中集车辆与合作伙伴搭建起一个更为积极、有益的信息共享、交流平台，中集车辆集团在深圳举办了以“北美内陆物流趋势”为主题的首届国际研讨会，由此开启了海外半挂车市场研讨、交流的“Seminar”之路。



2005

2006

4月，国家交通运输部发布了道路货运汽车及汽车列车第一批推荐车型名录。在 24 款推荐车型中，中集车辆集团共有 6 款车型获得推荐。这是中集车辆产品第一次获得国家交通运输部主管部门的首肯，为中集车辆产品在国内市场上站稳脚跟赢得了良好声誉。



2007

2009

3月，中集车辆半挂车研究院挂牌成立。这是中集集团第一家板块级产品技术研发机构。次年 1 月，随着世界规模最大的半挂车整车道路模拟实验室在半挂车研究院的揭牌，标志着总投资 6000 万人民币的世界一流的中集车辆检测试验中心正式建成。由此半挂车研究院成为了在全球领先的、具备正向研发能力的专业研究机构。它为促进中集车辆产业的产品升级换代，逐步形成中集车辆在全球的核心技术竞争力，为中集车辆产业迈向世界级企业的目标奠定了坚实基础。

9月，中集车辆建立了北美冷藏车公司(CIMC Reefer Trailer Inc.)，其生产基地也正式建成投产，有效覆盖了美国及墨西哥市场，从而使中集车辆集团北美业务进入全面发展阶段。



2010

3月20日，中集车辆（集团）有限公司董事会举行换届选举，麦伯良总裁、李胤辉副总裁分别出任新一届董事会的董事长和副董事长。

根据新一届董事会决议，李贵平被任命为中集车辆（集团）有限公司董事总经理。

年底，中集车辆集团全年共销售各类专用车 15.53 万台，首次突破 15 万台，成为自 2004 年以来专用车销量最高的一年。



2011

2012

3月，应北美知名商用运输研究咨询机构—ACT Research 公司的邀请，中集车辆集团董事总经理李贵平参加了 ACT 第 46 届研讨会，并在会上代表中集车辆集团作了题为《全球营运 地方智慧》的主题演讲。这是第一家来自中国专用车制造企业在北美商用汽车行业具有影响力的 ACT 研讨会论坛上进行演讲，说明“中集车辆”品牌知名度在美国的行业地位获得认可。

同年，据美国 Trailer Builder 统计，中集车辆集团 2011 年在美国专用车行业排名跃居全美第五名。

4月19日至20日，中国汽车工业协会第七届会员代表大会在京召开。中集车辆集团作为专用车企业的唯一代表，与国内知名的汽车、摩托车、零部件企业以及科研院所等单位，在本届大会上全票当选为第七届理事会副会长单位，中集车辆集团董事总经理李贵平当选为本届理事会副会长。

6月，在中集车辆集团成立十周年之际，中集车辆正式确立了“全球营运 地方智慧”的经营理念。并发布了《中集车辆五年品牌战略发展规划》。



2013

2014

3月，以“运用全球智慧——用更广阔的视角”为主题的中集车辆集团第九届“全球半挂车研讨会”在美国拉斯维加斯隆重召开，来自世界各地的 400 多名嘉宾参加了此次盛会，这是中集车辆首次将 Seminar 移师海外举行。中集车辆通过 Seminar 平台，与合作伙伴从更广泛的角度来分享如何打造全球化营运的理念和实践。



年底，中集车辆集团全年销售收入达 176 亿元 RMB，首次突破 170 亿元 RMB；实现利润 7.56 亿元 RMB，成为自 2004 年以来年度销售收入和年度利润的历史性新高。

11月，中集车辆 CIMC-Silvergreen 荣获欧洲“可持续发展”运输奖；同月，中集车辆 CIMC-Silvergreen 荣获欧盟委员会举办的“欧洲绿色环保产品项目奖”。



据北美知名商用运输研究咨询机构——ACT Research 公司 2015 年 10 月发布的《2015 年全球挂车市场分析预测报告》，以及全球挂车行业最具影响力的媒体《Global Trailer》在 2016 年第 30 期上发布的“2015 挂车制造商世界前 30 名”数据显示，中集车辆集团 2015 年以半挂车年销量 10.03 万台，全球市场份额约 11.4% 的经营业绩，首次居半挂车行业世界第一。

同年，中集车辆海外市场半挂车年度销售收入以 72 亿 RMB、占比 54% 的良好业绩，首超国内市场。

4月，被誉为“中集车辆先进零部件制造中心”的东莞灯塔一期工程建设项目在东莞望牛墩镇正式开工。东莞灯塔工厂具有生产管理数字化、产品制造柔性自动化和生产工艺绿色环保等三大特点，灯塔工厂已成为中集车辆制造技术升级的标杆。

10月，中集车辆波兰公司 (CIMC Trailer Poland sp.zo.o.) 在波兰共和国波莫瑞省格丁尼亚市举行了简单而庄严的开业庆典。中集车辆波兰公司的成立，是中集车辆重返欧洲市场的一个重要里程碑，也是中集车辆“全球营运 地方智慧”战略结出的又一丰硕果实。

年底，中集车辆集团成功引入中国平安信托、深圳南山集团和住友商事株式会社等三家战略投资者，共新增投资金额达 12.5 亿 RMB。通过战略投资者的成功引进，使公司构建起多元而又平衡的多股东股权结构，公司的全球化营运以及战略决策和战略管理将更加科学、合理和高效。



2016

6月，中集车辆集团以 9170 万英镑的价格完成对英国 Retlan 集团的全资收购。英国 Retlan 集团是一家生产各类型半挂车为主业的公司，是英国最大的半挂车制造企业。英国 Retlan 集团的加盟，令中集车辆集团在欧洲市场的产销量一举超过 1.1 万台，全欧专用车全的销量排名一跃上升为第三名。为中集车辆进一步拓展欧洲市场，继续保持在全球半挂车行业的龙头地位奠定了坚实基础。





厢式半挂车

为需装载集装箱内货物提供长途道路运输服务。

Dry Van Trailer

Long-distance transportation for goods which could be loaded in the container.



侧帘半挂车

主要运输日用百货、饮料、纸卷、钢卷、托盘货物等。

Curtain Sider Trailer

Mainly used for the transportation of daily necessities, drinks, paper rolls, steel rolls, palletized goods, etc.



冷藏保温半挂车

为需保鲜保温货物提供长途道路运输服务。

Reefer Trailer

Long-distance transportation for perishable goods which need temperature control.



北美 53' 集装箱半挂车

装载 1*53 尺美国内陆运输高箱。

US 53' Domestic Chassis

Carry one 53' domestic container.



液罐半挂车

主要运输熔点较高且需保温运输的化工液体。如沥青、硫磺、苯酚等。

Chemical Liquid Tanker semi-Trailer

Mainly used for the insulated transportation of chemical liquids with high melting points, such as bitumen, sulphur and phenol.



北美 40' 鹅颈骨架车

装载 1*40 尺标准集装箱。

US 40' Gooseneck Tandem Chassis

Carry one 40' ISO container.



平板半挂车

主要用于大型货物的中长途运输。

Flatbed Trailer

Mainly used for medium and long-distance transport of large cargo.



栏板半挂车

主要用于中重型及散装货物的中长途运输。

Dropside Trailer

Medium distance or long distance transportation of heavy and bulk cargo.



仓栅半挂车

主要用于农副产品和生活用品及其他轻泡货物的运输。

Stake Trailer

Transportation of agricultural and sideline products, daily necessities and other light cargo.



中置轴轿运半挂车

用于运输各类规格的轿车，包含 A00 级、A0 级、A 级、B 级、C 级轿车和 SUV。

Centre-axle Trailer train for car carrier

Used for the transportation of cars of different specifications, including A00-segment, A0-segment, A-segment, B-segment, C-segment cars and SUVs.