

专访三菱电机(中国)有限公司董事长兼总经理末木孝幸:

# 打破思维 全新布局中国市场

本报记者 王佑 发自上海

就在“第九届中国国际环保展览会”的筹备过程中,三菱电机为其客户准备了这样的礼物:白色的环保纸包裹着三类植物种子——“圆叶当归”、“苏联泰瑞岗”和“风轮菜”。

今年初刚到中国履新的三菱电机中国总代表、三菱电机(中国)有限公司董事长兼总经理末木孝幸告诉《第一财经日报》:“这是三菱电机在中国首次参加环保展会,而三粒种子也体现了公司精于节能、尽心环保的价值观。”

“循环利用”已经不再是企业发展的一个口号,它逐步贯穿至公司的生产和研发之中。曾经在2000年前后陷入低谷的这家全球500强,经过了一番阵痛并恢复了元气,如今正在打破固有思维,以全新的视角重新定位,期望在中国获得更大的收益。

## 三年为单位的中期环境计划

末木孝幸说到,以前公司主要以事业部为划分,对外销售产品并且拓展市场,而不是从环保角度进行整体推广。近期,公司希望把所有相关领域的环保产品统一展示给客户,“所以这次我们考虑参加类似的展览会,刚好有这样一个机会”。

2006年,三菱电机已经有超过80%的销售收入来自环保型产品:如家用变频电器可以节省用电达30%,办公楼使用的中央控制机器可省电10%到23%。

在生产公用及交通设施设备时,公司也同样充分考虑了产品的节能性:三菱电机的电力开关装置和配电盘都采用了一种新的构造,仅依靠自然换气就可制冷;而再生制动技术则能将列车减速时产生的动能转换为可供再生利用的电力,并减少热量的排放。

三菱电机的拳头产品三菱电梯也将节能贯穿于设计之中。其设计的智能群控系统电梯,可以使电梯在待机时减

少电力损耗,也可以在非高峰时段让电梯进入睡眠模式,大幅削减了电力的消耗。

环保理念素来就是三菱电机的发展方向之一。三菱电机株式会社环境推进本部本部长蛭田道夫表示:“1994年起,我们以每三年为单位的中期环境计划来推进集团环境保护方面的工作。2008年,是我们第五个环境计划的最后一年。”

他表示,特别是在有关减少二氧化碳排放的问题,必须站在长远的视野考虑如何解决。“所以,三菱电机在去年制定了一个叫做‘环境展望2021’的规划。”

2021年刚好是三菱电机成立100周年,以这个年度为目标,届时将公司生产的产品,或者是生产过程中发生的二氧化碳排放减少30%。

减排30%二氧化碳,并非一件易事。蛭田道夫说,其中涵盖了生产设备、生产流程以及新品研发三方面的工作。

“首先,要减少使用我们公司所生产产品时对二氧化碳的排放量。我们的做法是,把工厂当中或相关企业的设备更新为高效率的设备,例如将工厂里使用的老空调换成了新的变频空调,这就减少了能耗。另外,我们还把公司新开发出来的高效空调、照明、变频器等设备使用在工厂中,同样可以达到节能减排的效果。”

第二种方式,则是减少生产过程的能源使用或二氧化碳的排放。“比如这次展览中,我们有一个系统可使生产过程中的能源消耗可视化,通过这种操作就轻松地知道工厂中的哪些地方浪费了能源。”

除此以外,战略性的产品研制也很关键。“太阳能产品制造和使用,就是二氧化碳的零排放。”

三菱电机是日本6大财团中实力最强的三菱的一个分支。1978年,在上海吴淞口边的我国第一大钢铁厂刚刚兴建时,该公司就承接下了当时宝山钢



末木孝幸

- 1973年,加入三菱电机后,长期服务于电力事业部及社会基础设施事业部
- 2002年,升任社会基础设施事业本部及电力事业部副事业部长
- 2003年,晋升为社会基础设施事业本部及社会基础设施海外事业部部长
- 2005年,专注电力产业,出任电力产业系统事业本部副事业本部长
- 2008年1月,任三菱电机(中国)有限公司董事长兼总经理及三菱电机株式会社中国总代表

铁总厂的发电设备,尔后逐步向中国客户提供各种工业用与家用机电设备等。

目前,该公司已在华设立了28家关联企业,2007年度,营业额约为3700

亿日元(全球销售额是4兆日元)。

## “选择”和“集中”

环保为先的长期战略已经在三菱

电机公司上下得到了认可。作为一家涉及多个产业的大型跨国企业,三菱电机的战略调整也在不断进行中。而“选择”和“集中”便是企业对于产品线的重要策略,这也需要打破自己的固有思维才能克服困难。三菱电机的手机业务调整,便是这一策略的最好体现。

三菱电机曾经将手机产品看作是企业的—一个重要高科技产品,但后来因为对于市场认知的不够,公司必须从欧洲和亚洲两大市场全线撤退,这带给企业的最大教训便是:如果一个市场不能成功,其他市场的成功概率也将会大大减少。

末木孝幸目前使用的手机,依然是三菱电机生产的。“我们在手机业务上的撤退,我个人也觉得非常遗憾。”

自1973年就加入三菱电机的末木孝幸回忆到,2000年企业有一段业绩非常艰苦的时期,作为综合性机电生产厂家,企业采取了“选择、集中”的政策,即把公司里强势行业要使之更强,相反地,对一些行业当中竞争比较激烈,或者是“发展性”比较低的事业做一些收缩或退出。

“我们在考虑手机这个项目时,也是根据这个政策。当时根据大家的估计,今后几十年我们的手机产品可能很难在市场上竞争下去,经过反复考量,最终决定退出这个行业。”

末木孝幸曾担任过社会基础设施海外事业部部长。他说,一开始,三菱手机业务退出了中国与欧洲市场,只留下日本国内市场,这个事业也不可能展开,最终还是决定从这个业务彻底退出。

“要生存就必须要有强大的竞争力。所以,我们在这次的展览会上,展示了很多的产品,这些产品都是我们认为在整个全球化的事业范围当中,可以竞争下去的,而且是有优势的产品。”

## 市场高速发展

三菱电机的另外几个核心领域如电力、电梯等产品都在华取得了不俗的业绩。公司认为,一方面是因为较之其他地区,中国市场本身要更大,另外也是因为中国进入了产业的升级换代和市场高速发展阶段,带给了外资企业难

得的机遇。所以,必须要有更高瞻远瞩的规划,才可能比对手更快一步。

末木孝幸分析道,以中国电力市场来看,其增速领先于世界其他地区。

“因此,中国对我们来说是非常重要的市场。有这么大的扩容市场,就需要发电机,需要输变电设备和配电设备来配套。”

末木孝幸表示,在输变电业务上,公司一直是与ABB和西门子等公司抗衡。“如50万千瓦的级别断路器产品,我们在中国市场的占有率就是第一。而发电业务上的发电机、气体涡轮机或一些火电机组,我们也有很多实际供货的经验。”

末木孝幸的判断是,中国市场还会继续成长,因此公司会积极利用这些优势扩展市场。

末木孝幸说,在中国,更激烈的市场竞争将无可避免,不过只要能够静心琢磨,总会取得胜利。

他不由得回想起上世纪80年代与上海电气合资的上海三菱电梯。末木孝幸欣慰地说:“电梯业务的确是在我们几个事业当中做得比较好的。”

经历了大型城市的渗透之后,三菱电梯今后将继续开辟中西部城市。“这些地区有着相当多的新大楼建设计划,对于我们而言是一个很好的时机。”

末木孝幸告诉记者:“之前,我们主要的生产基地是在上海,但因市场的不断扩展,所以我们在广东也重新布局,对应那一地区的需求。”

合资企业的好处在于,对方可以给你提供很多经验,包括租用土地,构建销售网络等,“但我们也不会一味追求合资,集团下属的中国28家实体,既有合资公司,也有独资企业。”末木孝幸说。

他举例说到,其与南车集团下属的时代集团合作,就是因为“依靠我们自己,去开拓铁路交通事业很困难,肯定需要合资。”

“目前该公司收到了大量订单。其中有中高速铁路交通系统设备以及北京的地铁二号线、天津和广州地铁项目等。我们希望能在铁路交通领域中也能为大有作为。”

末木孝幸还提到,今后在铁路这块的市场也是非常有力量的。“这些产品也可以深挖节能减排。”