

摘掉规模“老大”帽子，走上用竞争力说话的道路——

# 河钢：巨轮转舵

经济日报·中国经济网记者 宋美倩 通讯员 董立龙

## 慧眼观企

2016年底，国家冶金规划设计院公布中国钢铁企业竞争力评级榜单，河钢集团获评“A+”的评级指标，与中国宝武集团等5家钢企同列“竞争力极强”梯队。

就在此榜出台前不久，同处中国知名钢企的宝钢和武钢完成了合并重组，河钢失去了中国钢铁企业规模“老大”的帽子。走下第一的神坛，走上用竞争力说话的道路，河钢再次用实力证明，“建设最具竞争力钢铁企业”不是一句空话。

## 生产转舵

从“有什么卖什么”到“要什么产什么”

与当年横空出世的震撼重组相比，河钢此番转型似乎并不起眼。事实上，这艘河北钢铁航母的大转向，正是从“小”处开始的。

习惯了接收万吨以上订单的河钢，面对客户只有几十吨高端焊丝的小订单，接还是不接？

“接！”河钢集团客户中心副总经理张彩东博士给出了肯定的回答，还拿出了一套方案——借助集团中试工厂来生产。

有人质疑，这么小的单子，有必要如此折腾吗？张彩东却说，这样的单子，不是太小，而是太多了。

什么原因使河钢开始在乎“小”了呢？在这背后，颠覆的是“为计划而生产，为生产而销售”的传统模式，建立起的是“销售保客户、生产保销售”的全新模式。

钢铁市场火爆时，像河钢这样的大企业，对万吨以下的订单都不屑一顾。那时，国内大规模基础设施建设对钢材需求强劲，钢铁企业只要开足马力生产就能挣钱。刚下线的钢材，甚至还带着炉温，就被运走了。但随着中国经济步入新常态，市场需求格局改变，今天的客户要的是多样化、个性化、高端化产品和服务，如果企业还固守原有的发展模式，必然陷入产能过剩、效益下滑的困境。

河钢人深刻认识到，追求规模效益的单一发展路径已走到尽头，未来的钢铁工业将不再以规模大小论英雄，推动供给侧结构性改革，以“定制化制造”满足“个性化需求”将成为下一轮竞争的关键。

2015年9月，河钢跨界移植西门子经验，成立客户服务中心。这一做法，把客户需求放到前所未有的位置。河钢期待以大客户经理制开拓新的商业模式，努力从材料供应商向为用户提供材料解决方案的服务商转变。

“河钢转型，是从与高端客户面对面沟通开始的。我们要通过客户结构的调整推动产品结构升级，提升企业的高度。”张彩东说，以前河钢的客户是上千名中间销售商，“中间隔座山，我们怎么能知道终端用户的真实需求？”

瞄准目标企业直接拓展和开发业务，河钢的客户经理团队开始为客户“量身定制”产品，从“有什么卖什么”，到“要什么产什么”。看似简单的改变，却意味着河钢的出发点和立足点发生了大转向。

主动对接高端市场，河钢的产品结构在变、营销模式在变、战略部署在变，“朋友圈”也随之发生变化。去年10月27日，河钢集团与西门子中国签署战略合作框架协议。此前，河钢还控股为海尔专门进行彩涂板研发和生产的海尔特钢70%股权，成立河钢新材公司。



上图 2017年3月6日，河钢销售人员正在向客户介绍蛋白饮料罐镀锡产品的性能质量。王升摄

右图 2017年3月10日，河钢为某高端客户定制生产的高品质结构级镀锌板产品正在吊装下线。赵辉摄



跳出普通产品低端循环和同质化产品“价格战”，迈向中高端市场，河钢通过优化用户结构，实现了中高端产品供给的大提升。2016年，河钢的品种钢比例达到54%，同比提高13个百分点；高端产品同比提升120%，汽车板、家电板、管线钢、海洋用钢等高端产品全年销量达到1200万吨。

转向中，河钢已然明白，客户需求决定着产品定位、产品定位决定着企业高度。

## 思路转舵

变“大后方”为“大前线”

一组数据对比，曾让河钢领导层为之深思：同样拥有先进的装备，河钢论单个品种售价哪个也没有便宜，偏偏产品整体综合售价不高，与近在咫尺的韩国浦项相比，为何盈利能力差距甚远？

对标生产线，河钢赫然发现，是资源配置出了问题——韩国浦项集团80%的技术人员在一线，而河钢只有20%，更多的技术人员都去坐办公室，搞管理了。

高端客户所要的自然是高端产品，生产高端产品靠什么？靠技术。掌握技术的，则是人才。

为了让优质人才资源向生产线聚集，2016年8月30日，河钢发布“总动员令”，把企业技术力量、营销力量都配置到生产线上，变生产线为独立市场单元，并逐步形成以市场单元为重心的扁平化管理架构和目标管理体系。

这是一项颠覆性的改变，深藏在车间和办公室的“大后方”，变成了直面市场的“前线”。“此举有利于形成生产线快速响应终端用户需求的运行机制，再造一个从供给端到需求端的最短流程，使管理体制更加扁平高效，企业资源配置效率最高，生产线到客户的路径最优。”河钢战略总监、发展研究院院长李毅仁说。

“加热炉均热段温度与作业指导书标准相差10摄氏度，必须推后十分钟过炉。”河钢宣钢一热轧厂型材作业区内，见习作业长王战辉下达着生产指令。王战辉此前是技术质量科一名跟班质量工程师，如今他专门负责该生产线的技术质量工作。“以前解决生产中出现的难题，需要逐级上报审批。现在，我可以自己决定，马上解决。”王战辉说。

为配合生产灵活度的要求，河钢邯钢等四家综合型钢铁子公司迅速组建了15个产销研一体化的产品事业部，另外三家专业化钢铁子公司也开启了相应的扁平化改革。大批技术力量就此被激活，仅在河钢邯钢，就有3000多名技术人员被配置到生产线上，硕士以上学历人员服务一线的比例达92.2%。

河钢的技术力量，从未如此贴近市场。他们甚至开始先期介入用户的产品研发，为客户提供个性化服务。

熊自柳博士，河钢邯钢汽车板技术服务组负责人。了解到有多家汽车座椅生产厂在河北备案，他就专程去走访，结合对方需求重点推进高强度钢的研发工作。而今，研发取得重要进展。

国企改革，牵一发而动全身。河钢的改革，则是动全身而为一。

按照河钢的改革思路，不仅要把优质资源聚集到生产线，还要“去中间层”“去行政化”，推动职能部门转变为进行公共管理和服务支撑的平台，并且由生产线的“点单率”来决定部门存留。“一线为大”，压力持续向上传递，河钢各子、分公司进一步将管理重心下移，将公司层领导配置到市场单元任职，成为各条生产线的总承包人……

从坐着看，到抢着干，改革激发了河钢内部活力，在市场上的反应能力，还有产品的竞争力。2016年，通过产品结构调整等措施，河钢吨钢综合售价提升145元。

## 目标转舵

化“费用链”为“价值链”

河钢唐钢气体公司在2016年跨界了。原来只为钢铁冶炼供应氧、氮、氩、氢等动力介质的气体公司，已变身成为医用氧气的行业领先者。

新的一年，河钢谋划跨界的单位还有很多：海尔特钢、河钢邯钢设备制造公司等原为钢铁制造提供服务的工序链，要延伸发展为市场化创效平台；原处于供应链的河钢国际、河钢物流、河钢采购等，要通过专业化、规模化经营，提高创效水平；河钢财务、河钢租赁、河钢保理等也要打造市场化创效主体。

跨界的目标只有一个——效益。李毅仁介绍说，过去，钢铁企业的价

值链仅仅局限于钢铁产品制造这一末端环节，上游供应链、工序链、资源链，都是作为“费用链”而嵌入生产链条中的。新的调整，就是把上述“费用链”打造成“价值链”，将“费用单元”转变成“创效单元”。

为让生产流程的每道工序、每个环节都能创造价值，河钢实施销售、采购、河钢国际三大经营公司市场化改革，2016年三大公司外部市场创效近10亿元。

从还原钢铁主业先进性到大力发展非钢产业，从创新生产线对标模式到率先移植大客户经理制，从营销模式转型到以生产线为独立市场单元的组织结构扁平化管理变革……回顾近两年走过的历程，河钢职工发现，调整改革每迈出一步，自己的头脑就要经历一次“认知风暴”，理念的领先优于资源的领先“在河钢已经深入人心。”

——“行业进入深度调整的困难时期，恰恰是企业发现问题、查找不足、调整方向的最佳时期。”

——“当危机来临，我们沿着传统路径走投无路的时候，并不意味着企业已经走到了尽头，而是到了改变思维、另辟蹊径的时候。”

——“要真正摆脱困境，必须勇于挑战自我，敢于颠覆传统。”

……

思路打开，观念变了，办法也就有了。从事镀锌行业20余年的专家刘贵庆，被河钢唐钢特聘过来，成功解决了高强汽车板生产线镀锌产品锌流痕等难题。

甚至在集团内部，还出现“抢人”竞争。河钢舞钢中厚板专家宋庆吉，就被河钢邯钢引入，成功开发X70中板管线钢等产品。

放眼市场之巅，河钢看得更远了。2016年，河钢先后停掉3座450立方米高炉、2座55吨转炉，提前两个月超额完成全年压减产能任务；今年3月，河钢规划的宣钢公司整体搬迁唐山乐亭，通过减量置换方式建设沿海精品钢基地的项目获得河北省发改委批复，将通过2000多万吨的产能置换，建设起一座世界一流的现代化钢铁基地。

“这体现了河钢在新常态下的责任与担当，也意味着河钢将彻底告别过去以规模论英雄的发展思路，告别粗放低端循环，转而加快走出一条质量效益型发展新路。”李毅仁说。

# 爱机汇：手机“淘金客”

本报记者 崔国强

“也许很多人都认为手机回收行业就是‘收破烂’的，不过恐怕很少人知道，这是个规模高达2000亿元的大市场。根据第三方数据，中国每年新售出4亿至5亿部手机，淘汰3亿至4亿部旧机，这些旧手机，可按照不同新旧程度进行不同方式的处理，比如通过维修后进入二手市场，哪怕是已经完全坏掉的手机，也可以提取出大量贵金属。”日前，“爱回收”总裁郑甫江在接受《经济日报》记者采访时表示，海量电子产品的交易回收，不仅是对环境的巨大贡献，更是一个实实在在的“金矿”。

“爱机汇”是二手电子产品回收平台“爱回收”旗下的一个优质项目。统计显示，从去年8月上线至今，爱机汇回收单量月均增速57%，营收月均增速53%，仅半年时间即达成了日均5000单的目标。作为手机“淘金客”，爱机汇是如何崛起的？

## 找准痛点

爱机汇的核心班底是一群来自华为、三星、联想等手机零售行业的老兵。他们深知，对于卖手机的实体店来说，拓展手机回收业务实在太难了。且不说线下门店竞争激烈、物流成本日益提高，就说价格体系这个基本问题，就不是一两家实体店能够独立解决的。

“目前国内市场上有成百上千种机型，每个机型的售价都不一样，具体到每个手机，耗损程度又完全不同，如果没有专业的系统对其进行评估定价，那就只能靠商家和消费者现场商量了。这么不规范的市场怎么可能有发展？”郑甫江说，瞄准这个行业痛点，爱机汇团队专门开发了一个系统。

爱机汇总经理王登庭给记者现场演示了手机检验评估的全过程：扫描一个二维码进入界面，对手机是否能开机、是否有划痕等各种性能进行测试，全过程需要3分钟左右，检测结束立即显示手机回收价格。而后，店面商家将手机寄送给爱机汇，爱机汇后台在两天内付款并返利给线下商家。

“对于回收来的手机，有以下几种处理方式：经过维修清洁，通过爱回收旗下的二手售卖平台优品卖给消费者；将损坏严重或过于老旧的手机交给具有环保资质的企业做环保处理，提炼其中的贵金属；出口到亚非拉美等国，满足当地对手机的巨大市场需求。”郑甫江说。

## 智斗黄牛

说起拓展爱机汇业务发展的历程，郑甫江深有感触地告诉记者，一切都得从“智斗黄牛”说起。

“早先，我们也经历过挫折，有些客户将有重大问题的二手手机冒充正常手机，套走几十万元。还有一些二手手机涉嫌赃物，我们只能联系公安机关处理，干赔钱。为了解决这个问题，我们必须与下游合作方签订独家协议，从回收流程的第一步进行规范。”郑甫江说。

合规和安全性是爱机汇和黄牛最大的区别。“对于安卓手机，恢复出厂设置可以解决80%的信息问题，黄牛有可乘之机，对信息实现控制和非法处理。同时，黄牛还可能通过压价等方式进行套利。所以，爱机汇建立起多重信息安全保障机制，我们用两个月的时间建立数据模型、风控模型，同时建立了黑名单、大数据，用各种方法与黄牛‘斗智斗勇’，终于占到了手机回收市场过半的回收量。”郑甫江说。

统计显示，目前，爱机汇已覆盖全国31个省区市的二级市场，城市覆盖率达到84%，合作门店超过了30000家。在拓展渠道的同时，爱机汇十分注重对关键客户的分级管理，着重开拓体量较大且有公信力的零售商和运营商。在全国排名前300的零售商中，爱机汇签约合作的比例超过90%。“线下渠道的玩法很复杂，既要保证扩张的速度，也要保障渠道的质量，缺一不可。”王登庭说。

## 改变行业

整个手机回收产业链条很长，但手机的贬值速度却很快，完成入口的覆盖仅能算成功了一半，更巨大的考验来自后端的运营系统。而这恰恰是爱机汇的核心优势之一，在2天内完成近20个步骤的周转流程，大幅领先行业。目前，爱回收在华东、华北、华南、华西、华中5个大区共有近万平方米的运营中心，这些运营中心集质检、分拣、仓储、物流功能于一体，可完全支持爱机汇与爱回收的全国回收业务。

不仅如此，目前，爱机汇已经建立起一整套让每一台电子产品物尽其用的机制：通过对手机店面商家进行分级，优先服务于优质客户，帮助其实现更高的利润；建立容错率机制，对回收手机价格进行精准判定；严格按照商务部的要求，禁止做翻新机，并向100多家手机店面商家收取保证金以保证实施。

“手机回收行业在过去多年来，曾被不规范的回收者占据，而爱回收和爱机汇的出现堪称一次规范整个行业的重大变革。我们希望，通过构建大幅领先的周转速度和规范的流程，构筑起手机回收行业的防火墙，让消费者对于手机回收行业建立起信任。”郑甫江说。

本版编辑 韩叙  
美编 夏一  
本版邮箱 jrbqyb@163.com

# 菜鸟联合物流企业推出隐私面单——

# 快递单再也不用撕了

本报记者 余颖

3月24日，家住西安市雁塔区的毕女士收到了一个包裹。正当她准备像往常一样撕碎快递单上的收件人姓名和电话的部分时，却发现包裹上用了“毕\*\*”代替了自己的姓名，电话号码也隐去了中间4位。

这个新型的面单就是菜鸟网络科技有限公司联合物流企业新推出的隐私面单，目前落地配送公司黄马甲正在中国西北地区试点，新疆、青海、甘肃、陕西、宁夏等地的消费者将率先收到个人信息加密处理后的包裹。

快递单上没有真实姓名和电话等信息，对消费者来说是保护隐私的好事，但会不会耽误快递员联系客人呢？

“不会的。消费者的电话、姓名等信息虽然经过加密处理，但快递员可以通过APP联系到收件人。”据菜鸟网络安全部高级专家周磊介绍，菜鸟网络向物流企

业提供了一款名叫“众配宝”的APP，配送员能在软件中一键拨打消费者的联系电话，无需再人工输入手机号码。目前，黄马甲末端配送员已大规模使用该移动APP。

黄马甲运营总监王增强表示，这不仅保证了其他人再也无法从快递面单上窃取消费者隐私，也帮助快递员大大提升了沟通效率。

“隐私面单应该成为行业标准。”天猫MOMO潮流女装仓储经理许先生告诉记者，实际上，商家很愿意使用更安全的隐私面单，毕竟，隐私面单保护的是消费者的权益，提升的是消费者的体验。尤其是对于销售隐私产品的商家和购买隐私商品的消费者，对这类面单的需求会更大。

而今，网购已成为泄露用户个人信息的重灾区。国家工商总局近日出台的《网

络交易管理办法》，就重点强调了网络商品经营者、有关服务经营者应当采取技术措施和其他必要措施，确保信息安全，防止信息泄露、丢失。

业界专家告诉记者，目前，各电商平台都在努力落实用户信息保护制度，但消费者的信息还是不断被泄露，主要问题就出在快递环节。快递运输的链路很长，贴有消费者真实信息的包裹从收件到运输、派件，层层经手后才能抵达用户手中，每一个环节都存在信息泄露的风险。尤其是在过去很长一段时间里，电子面单尚未普及，很多快递网点都需要保存一联消费者的面单作为凭据。这些信息一旦被不法分子掌握，将给用户造成很大隐患。此前曾有媒体报道，上海一家快递公司的两名员工就以每条0.7元的价格出售了近万名客户快递单上的信息，非法牟利6000余元。

“隐私面单”成为行业新趋势。国家工商总局近日出台的《网