

# 一个人，和他的使命



RAFAEL PEÑUELA TORRES

在独家采访中，首席执行官庞睿凡先生向NICK COOMBES讲述了五年前曼罗兰平张印刷设备部门从重组中浴火重生的故事。



**NC:** 从重组的暗夜到现在已经五年了，请您介绍一下公司的相关背景信息。

**RPT:** 庞睿凡：我于1992年开始在西班牙一家独立的曼罗兰经销公司担任财务总监，当时大多数国家都一样，有很多独立的曼罗兰经销商。这一切在1999年改变了，大多数经销商被收购，我也成为了“罗兰人”。之后通过各种调动，最终成为奥芬巴赫总部平张印刷设备销售的负责人。当时，相信大家都记得，平张部门和轮转部门是同一家公司。

**NC:** 能谈谈你当时参与重组谈判的情况吗？

**RPT:** 该程序始于2011年11月，根据德国法律，公司在三个月之内找到投资者就可以继续营运。我们必须从十几家感兴趣的公司中选出最佳投资方，从竞争对手到非印刷行业的公司——就像一场选美比赛，我们必须亮出我们最好的资产！在这期间，我们很努力在限期内找到令人满意的解决办法，但Tony Langley先生一直在进行评估，然后在1月下旬展开相关运作，当时的兰利集团在各方面都优于其他感兴趣的收购方。然后就像水到渠成一样，2012年2月9日，他成为曼罗兰平张印刷系统有限公司的新股东——而轮转部门在这个阶段已经重组成功。

**NC:** 那么Langley先生实际上买到了什么？

**RPT:** 前曼罗兰集团平张印刷设备部的所有资产——建筑物、股票、债务、工厂、机器——所有一切，包括我们在世界各地约40个销售子公司的股份——当然，他接管了人员的责任。那是当时他最大的收购事项，也是重大的财务保证。同时

也给予了我们充分的尊重和信心，因为这是印刷行业外的投资者对曼罗兰今后事业的信心，这对于我们来说意义非常重大。

**NC:** 目前已经渡过难关了吗？

**RPT:** 重组是最艰难的一部分，从Langley先生走来的那一刻起我们就一直在好转。当所有事情尘埃落定时，我们在德国奥芬巴赫总部保留了大约1000名员工，在世界各地的子公司还有1000多名员工，能够正常进行运营——直到完成正在制造的印刷机，以及交付存量订单。但你要知道，这个市场还在全球金融危机的影响中挣扎，营运条件非常艰难。整个情况是非常不确定的，但是我们已经在全世界各地安装的上万台印刷机需要提供技术支持，还有许多依靠我们的印刷机经营他们的业务的忠实客户。这既提出了义务也提供了机会。我们也设法保留了在研发和生产部门的大部分人才，这对于我们在新股东管理下进行无缝过渡的努力至关重要。

**NC:** 我可以想象在管理风格上发生了重大变化，对吗？

**RPT:** 是的！我们是以一个大公司的心态成长起来的，像许多有我们这样的规模复杂的公司，需要遵守许多不同层次的管理和协议。这一切都变了——坦白地说，它需要这样做。我们不得不变得更加灵活和反应敏捷，并且开始采用德国人称之为“Mittelstand（中小企业）”的心态。这个原则是一种“亲手”管理，用的是“你会用这种方式花你自己的钱”的标准。目标是（现在仍然是）在我们的方式方法范围内生存，而不是去花费我们没有的东西。这对我们许多员工来说自然是

一种文化的冲击，但多数人充分适应了新的工作方式。那些不适应的人现在已经不在了。

**NC:** 当您开始重建时，在这五年中所做的优先事项有哪些？

**RPT:** 优先事项是改变观念和运营的连续性。旧的商业文化一夜之间消失了——这是艰难的，但这是唯一的前进道路。而且，我们对客户的承诺需要兑现，所以没有时间去思考。我们提升了一批新的管理人员，他们带来了新的想法，取消了大型组织以前采用董事会会议、委员会和其他外围组织来分摊责任的做法。在当前的组织架构中更富有责任感，因为我们用更少的人员来管理公司，他们有权做出决定。在实体方面，我们将所有工厂集中在一起，在财务上我们很快就了解如何以我们的方式来生存。对于我们的客户来说，为他们提供安全保障已经实现了连续性——在内部，它带来了以前所缺少的乐观态度和应对挑战的信心。实际上，我们在两年的时间内开发并推出了新的ROLAND 700 EVOLUTION卓越版印刷机平台。这在以前是前所未有的。ROLAND 700 EVOLUTION卓越版印刷机得到了市场的广泛赞誉，到目前为止，已经销售了数百个印刷单元。从财务角度来说，我相信我们做得很好。Langley先生并没有再为我们的业务注入现金，而且我们在过去五年中都不再有赤字。此外，从现金方面说，我们已经全部返回了兰利集团的投资。是的，我会说我们做得很好。

**NC:** 如何评估平张纸胶印机市场？

**RPT:** 我相信，在短期和长期内，尽管我们行业发生了变化，平张纸胶印机的未来仍然是光明的。但是，如曼罗兰以前所做的那样，不适应的制造商也必然要面临失败的风险。如果曼罗兰不

同时也给予了我们充分的尊重和信心，因为这是印刷行业外的投资者对曼罗兰今后事业的信心，这对于我们来说意义非常重大。

## 在对话中

是“因太大而失败”，那么别人也不会。我们认为自己是五大主角之一，在我们服务的市场（即B2幅面以上）里有三家德国厂商和两家日本厂商。例如，中国有很多印刷机制造商，但它们主要还是服务于国内市场，在可预见的将来我们不认为这种情况会有明显的改变。在德国，特别是这个印刷诞生的地方，这项技术已经发展了数十年，曼罗兰在印刷业一直处在发明和创新的前沿。有

当然，随着消费者对品牌商品的需求增加，全球的印刷包装也在迅速增长。这是我们业务的基础。

两个推动的力量——包装印刷和商业印刷。就个人而言，我认为胶印在商业印刷和出版业方面肯定会比其他很多行业更加光明。这来自新兴国家，文盲率较高

的国家将用印刷的文字来克服，而不是用“平板电脑”。只有看到非洲和拉丁美洲有多少政府资助的计划才能增加获得教科书的机会，就可以看到胶印机的商机。在印度、东南亚以及中国也有类似的问题。当然，随着消费者对品牌商品的需求增加，全球的印刷包装也在迅速增长。这是我们业务的基础。

**NC:** 曼罗兰今天要为印刷公司提供什么？

**RPT:** 从一开始，我们就决定保留我们全部的印刷机产品组合。所以我们仍然提供B2幅面的系列产品，甚至相比竞争对手更为坚持——但传统上，曼罗兰是以其大中型印刷机而闻名的，也就是ROLAND 700系列和ROLAND 900系列的机器。我们开创了许多今天仍被认为是领先的技术。我们最新的产品是ROLAND 700 EVOLUTION卓越版胶印机系列，这无疑是市场上技术最先进的胶印机。曼罗兰依然在技术上、以及设计精良和德国工程技术制

ROLAND 700 EVOLUTION 卓越版印刷机



ROLAND 900

造方面，拥有所有的可靠性和性能。

**NC:** 这都是关于技术的吗？

**RPT:** 不是，服务也是非常重要的因素。不仅仅要销售世界上最好的印刷机，还要在印刷机的整个生命周期中提供支持，以确保它始终如一地以最佳状态运行。这远远不止是在磨损时更换零件。这意味着要与我们的客户建立紧密的工作关系，了解他们的业务，并与他们合作，以达到最佳的效率，不仅包括胶印机，也

## 在对话中

包括他们的工作流程。我们称之为TOP全面绩效管理：TOP指的是Technology技术、Organization组织和People人员。最后，我们有一个以TOP支持的目标，使我们的客户尽可能有高效率的生产。在大多数情况下，我们通过四十多家子公司提供这种支持。在没有这些子公司的地方，我们利用成熟可靠的销售和服务合作伙伴，由我们的德国专家在当地进行支持。基本上说，我们正在努力使我们的客户在竞争激烈的行业中具有竞争力和盈利能力，我们认为我们印刷机的任何用户都是潜在的合作伙伴。

**NC:** 曼罗兰在数码印刷市场中处于什么位置？

**RPT:** 据今天胶印的情况看，我们看不到在主要的包装印刷和高品质商业印刷市场中由数码印刷构成的主要威胁。无论是喷墨还是碳粉型，目前以数码印刷方式生产的印刷品只是很小的一部分，而大部分印数情况下每张纸的印刷成本都比胶印高。随着我们在加快印刷准备和活件转换的操作方面取得的进步，即使在印数只有短短1000印的情况下，我们也可以与数码印刷相竞争。当然，数码印刷可以做到胶印所不能做的个性化——所以对于相同的产品要有不同版本小批量印刷的情况，很明显这是数码印刷要走的路。然而，我们确实认为有可能让数码印刷与胶印联姻，但从本质上说我们还是认为和数码印刷是互补的关系，而不是直接竞争的关系。

**NC:** 曼罗兰平张印刷系统有限公司的中长期目标是什么？

**RPT:** 随着这些日子发生变化的速度，很难定义中长期有多长。一般来说，我们正在寻求以过去五年中取得的成就去展望。我们在一个非常困难的时期运营过，现在有了一个明确的认识，即需求将永远不会回到2007年以前的水平了，我们知道现在要正确地以目前的业务水平搭建机构。凭借我们新的运营效率，公司在每年不到500个印刷单元的水平就能生存下来，但是我们在成本增加很少的情况下保持的生产能力是这个数字的两倍以上。我们当然会继续开发我们的印刷机和产品的组合，尽我们所能地为客户提供最好的产品，以便他们能够增加业务。

目前，我们正在为提高自动化的功能进行更新改造，并展望未来，有计划制造ROLAND 900系列的EVOLUTION卓越版机型。有一件事没有改变的是，曼罗兰平张印刷系统有限公司正在通过技术不断塑造胶印的未来。

**NC:** 那么兰利控股集团和Tony Langley先生最近在哪些方面给予配合？

**RPT:** 完全放开是我所能给出的最好答案。我们享有作为兰利控股家族企业一部分的安全，但享有很程度的自主权，并且了解Langley先生对其投资的长期看法。据我所知，40年来，他从未出售过他所获得的任何业务而且也不计划这么做。他自豪地将自己称

为“罗兰人”，并且对我们正在做的事情感兴趣——但是他并没有参与到日常运行中，因为我们已经接受了兰利的企业管理文化。集团是非常成功的，尽管在不同的市场周期阶段有不同的要素。他对业务有着深刻的水平了，坚信我们所走的方向是正确的。

**NC:** 您是否对您在重组阶段承担了使公司浴火重生的任务而感到高兴？

**RPT:** 绝对是的！我们不仅拯救了一个优质的机构，而且把它带入了二十一世纪，这是非常有益的一件事。更不用说还保留了成百上千个工作岗位，并且继续支持世界各地的数千家印刷厂。不必考虑如果公司消失了会有多少家印刷厂将遭受痛苦。当然，如果我们没有成功，整个印刷行业就会变得更差。现在我们踏着春天的脚步前行，展望美好明天。

# manroland

## sheetfed

