

曼罗兰历变图强

—专访曼罗兰大中华首席财务官陈芬妮女士

manroland

2008年全球金融风暴令各行各业饱受冲击。著名的德国印刷机制造商巨头曼罗兰经历更新换代的阵痛之后，宗旨始终如一，员工依旧尽心尽力，客户还是不离不弃。

事缘于去年二月，英国实业家Tony Langley的兰利控股有限公司以5,500万欧元收购德国印刷机制造商曼罗兰全球的平张胶印机业务，同时成立平张控股有限公司（Sheetfed Holdings Limited, SFHL）。在短短11个月的运营时间内，SFHL整合了曼罗兰平张集团全球47家分支机构后，录得3.464亿欧元的收入，税前利润7,240万欧元。截至年底的净资产为8,140万欧元，净现金4,640万欧元。

曼罗兰（中国）有限公司现附属于兰利集团旗下曼罗兰平张控股有限公司，除销售平张胶印机外，亦代理曼罗兰轮转印刷系统的相关产品。加入曼罗兰（中国）有限公司17年的大中华首席财务官陈芬妮女士虽惋惜曼罗兰被收购的命运，却喜见公司的现金流充裕，财务变得更稳健。

励精图治

「据我了解，总公司的财政策略主要是减省成本和改善流程，加上客户的支持，去年的订单不俗。所以业务好了起来。当Langley Group¹收购我们时，也同时收购了很多产业，包括物业，再分拆放卖就有相当不错的收入。Langley先生很有远见，看中我们的机器，也看中我们的资产。」兰利旗下的物业部门以2,180万欧元的代价购入曼罗兰总部和位于德国奥芬巴赫的生产设施以及其它资产，从而取得一项2,520万欧元的非经常性收益。

「收购平张业务后，在人手和流程上去芜存菁。以前的曼罗兰太大，以至架构重重迭迭。所以申请破产保护未尝不是一种策略。虽然这种转变曾令到上下员工人心惶惶，但是管理层首先稳定人心，表示不会裁员，只有自然流失。同事亦很齐心，再加上客户很支持我们，他们的订单让我们可以重振起来。」



曼罗兰平张控股有限公司在德国奥芬巴赫总部的员工人数约为1000名，在全球40多家子公司拥有2000多名员工，在大中华地区有200多人，公司一直培养出同事的共融气氛，所以员工都很投入工作，很有归属感。

「企业营运的重点目标，一，是销售额；二，是毛利；三，是现金流。每年我们都制定预算案。例如我们有很多产品，每种都是一个商业单元，每个单元订立销售目标后，我们便计算所需人手和资源，再按行动计划检讨进度，提供问题的解决方案。其实我们很早就销售、利

润、资金流、人事、IT等政策制定方面应用平衡记分卡²。我就是做这方面的工作，老板定下目标，我们就要分析如何可以做到。新老板上场，当然希望尽快有回报，这是每个投资者的心态。」新老板的愿望很快达成，兰利控股有限公司2012年年度公司及财务报告显示，集团收入5.27亿欧元，经营利润1.16亿欧元，其中曼罗兰在德国奥芬巴赫的资产价值增值2,500万欧元。

优质技术

「此外，还有流程方面的改善工作。中国实在太大了，我们的客户遍布各地，但我们也没可能每个省设一个分部，所以我们很鼓励客户使用我们的TelePresence“达利通”远程遥控诊断系统。我们亦在深圳设有一个TSC³，提供热线服务。每次维修过程都使用SmartView⁴记录，为客户留作日后参考，遇上同样的问题，可节省很多时间，我们也可节省成本。」

曼罗兰是第一家利用互联网提供远程服务的印刷机制造商。TelePresence“达利通”远程遥控诊断系统从2007年起就是所有曼罗兰平张印刷机的标准配置，较旧式的印刷机也可以升级加装使用这种低成本高效益的服务。利用这种增值服务的客户九成续签这项服务。该系统更于2005年赢得了PIA InterTech⁵技术奖。

TelePresence“达利通”远程遥控诊断系统可连接到互联网及曼罗兰的电脑。例如，曼罗兰六色上光装置 / 双面印刷机可以最多连接多达26部电脑，远程技术人员透过遥距操作了解出事的印刷机组。至于机械部件，远程技术人员可以通过嵌入式网络摄影机或手提摄影机看到各个位置的状况。透过远程诊断系统通报后，只需要6秒钟就能连接到位于在德国奥芬巴赫的工厂和美国伊利诺伊州Westmont的北美远程服务中心，并确定问题设备所处的位置，型号和规格，由全职的远程技术人员进行跟进。

自雷曼兄弟破产以来，对新设备的需求持续下滑，加上印刷行业出现产能过剩的现象，印刷机价格不断下降。在这种环境下，高效节能成为大原则。陈女士建议客户在购买机器时要考虑设计和产能。大幅面省纸的设计可将昂贵的纸材充份利用，避免浪费，又可增加产能。以3B幅面的纸张为例，尺寸是1040mm x 740mm，而3B加大的幅面是1050 mm x 780 mm，宽度只增加40mm，长度只增加10mm。但是这小小的差异影响却很大，特别是在包装印刷方面。假如使用3B幅面可以印10个纸袋，3B加大幅面就可以印12个，生产效率提高了20%!

与客共赢

「我们还有顾问配套服务，由专家就客户现行的机器和流程探讨可完善的地方，订定每年可节省的目标，从而加快投资回报的速度。由选机至买机，我们可提供一条龙顾问服务。譬如一部一千万的机器，市面要5至6厘息，但透过我们的特约财务公司可做3至4厘，分4年摊还，每月还廿多万，考虑到材料、人工、订单、产能等，为中小企客户做预算。现时经济较疲弱，客户可考虑较长的还款期。」

更换领导人之后的曼罗兰服务至上的宗旨始终如一。「公司的框架很明确：印刷、机器、技术；但是按个别客户所需而给予建议和服务才是核心。我们最希望做到的是能够与客户同行，他们取得成功，对我们亦有利。即使他们未能成为我们的客户或不继续买我们的机器，我也希望他们有好的发展。我觉得跟客户合作就好像是朋友一样，有缘的便可合作，无缘的是时机未到，就留待下一个机会吧！」

备注：

[1] Tony Langley是兰利控股有限公司Langley Holdings plc.的创始人，亦是唯一的股东。公司自1975年成立，一直本着无负债运营，至今未曾出售过已收购的业务。曼罗兰是兰利控股在过去10年收购的第三间业绩欠佳的德国机械工程企业。

[2] 平衡计分卡(The Balanced ScoreCard, 简称BSC)是一种绩效管理工具，可将抽象的企业策略，变成一组明确的绩效指标，让管理人用以衡量、管理和有效执行策略并监测绩效。平衡计分卡始创于1987年，但几年后来经由Dr. Robert S. Kaplan和David P. Norton著书立说，始被广泛认识。

[3] 曼罗兰的客户服务中心TeleSupport Centre, 简称TSC, 专为客户解决一般问题。

[4] SmartView串流显像系统可显示和记录高分辨率图像，操作人员可根据串流图像检视和记录维修状况，以供日后参考和分析。

[5] 奖项由美国印刷工业协会和印艺技术基金会主办。基金会于1924年成立，是世界上最大的印艺行业协会。会员机构超过12,000间，代表了120多万雇员的印刷行业团体。