

## (RECYCLING 雜誌) 與齊合天地集團行政總裁秦永明先生的訪談

(下文為翻譯，原文請見英文版面)

(2017 年 7 月) RECYCLING 雜誌

專刊·金屬回收

與齊合天地集團行政總裁秦永明先生的訪談

運營良好

在年初，齊合天地集團接手了 Scholz Recycling Group。RECYCLING 雜誌與齊合天地集團行政總裁秦永明先生討論了公司的現狀和未來發展計劃。

1. 你們在年初收購了 Scholz Recycling。過了幾個月，您的首個結論是什麼？

秦：回收行業經歷了數年的下行，利潤率被擠壓，許多業者努力經營。市場下行提供了整合的機會。我們收購 Scholz Recycling 時，進行了深入的分析。誠然，Scholz 因過去幾年市場欠佳而受到影響；但我們認為，公司表現不佳，主要是 Scholz 在業績良好時欠缺良好的經營策略、通過過度杠杆來進行急劇擴張以及高級管理層的管理乏善可陳所致。

Scholz 有出色的業務經理一直支撐著運營。我們意識到，重要的資產是在行業積累了擁有豐富專業知識和經驗的員工，以及更為重要的信譽。大多數的回收處理場都以專業的方式運作著。我們在歐洲，特別是在德國、奧地利、捷克和丹麥這些工業國家擁有良好的資產組合。這些加上去年的市場反彈，使我們 2017 年第一季度的財務業績好轉。

2. 你們對於 Scholz Recycling 的下一步計劃是什麼？

秦：我們將採取進一步的重組措施，以加強管理和組織效率。我們的目標是成為回收行業的世界領先企業。

儘管第一季度的業績令人興奮，由於全球市場仍有許多不確定因素，管理層對未來持謹慎樂觀態度。為了成千上萬的員工及其家屬和股東，我們必須取得成功。我們得到了股東的大力支持，使我們能夠重組自身的財務和去杠杆化，重回增長軌道。我們將會穩定公司業務，增加並重獲產量和流失的客戶，並重塑自身。

我們非常重視齊合天地集團和 Scholz 之間的文化融合。股東的理念非常清晰和一致：我們的目標是成為一家跨國的多元文化公司，而在另一方面，我們非常重用地方智慧，我們稱之為“全球本土化”。自從收購 Scholz 後，齊合天地集團只派遣了不多於 5 個員工到這家擁有 5,000 多名全職員工的公司。我們建立並執行了一個新的企業管治政策，委派並授權本地職業經理人根據此政策來管理業務。除此之外，我們還制定了合理的績效目標來激勵員工。我們也強調管理層和員工之間的內部溝通，並投資建立內部溝通和回饋管道。

最後一個要點是，我們發現，我們在大中華區、歐盟和北美地區的網絡存在著許多協同機會。我們認為這不僅僅是簡單的 1 加 1 等於 2，而是大於 2。事實上，我們看到，通過三大洲之間的貿易以及人員共享知識和市場情報，這些協同已經產生效果。

### 3. 你們成功將 Scholz 很快帶回正軌，當中的秘訣是什麼？

秦：首先，市場為我們提供了很多幫助。有一句古老的中國諺語告訴我們：越努力，越幸運。在去年，當我們還在收購 Scholz 的時候，我們預計市場將會復蘇，但這次反彈的確來得比我們預期的早。

其次，如上所述，Scholz 集團在運作方面，其員工、回收處理場均呈良好狀態。過去 Scholz 集團疲弱的資產負債表削弱了其可以做的業務量。但自齊合天地集團接手以來，我

們將流動資金注入 Scholz，助力 Scholz 恢復業務。媒體一直關注 Scholz 過去的負面情況，但似乎忽視了正在努力振興公司的那些勤奮的員工們。他們不單是為了謀生，更是為了完成壯舉。業務快速好轉的主因之一是員工。在過去的幾年裡，當公司經營得不好的時候，我們流失了一些員工，或者被迫放棄了一些員工。許多留下來的人已經和公司共事了許多年，對公司有歸屬感。他們在過去幾年被環境壓迫，現在這些員工想要重回市場並作出反擊。他們堅定、有意志、有能力，而我們為他們提供了彈藥。

第三，收購完成後，我們的首要任務是恢復員工的動力。在這之前，很多人擔心失去工作和工資，擔心會不會被美國的私募基金收購，而這通常意味著削減成本和裁員，也擔心公司會破產，然後每個人都必須嘗試尋找新的工作。齊合天地集團花了大量的時間和精力來傳達新的戰略，激勵員工們把他們的注意力和奉獻投放到手頭上的工作中。我們在德國埃辛根和萊比錫舉辦了幾次員工大會，以及一些較小型的會議。我認為，我們在第一季度取得的業績，主要歸因於員工的心態轉變。

#### 4. 您對目前的金屬回收市場有何總體評價？

秦：鋼鐵和有色金屬的需求依然較弱。雖然我們看到，自去年年底以來有一個重大反彈，但這個市場反彈能否維持呢？德國廢金屬市場面臨尤其激烈的競爭。我們不應鬆懈。

#### 5. 您如何解釋中國投資者對德國公司的高度興趣？

秦：首先，我認為中國投資者感興趣的不僅是在德國，而是遍佈全球各地。原因並不難理解。以前，中國經濟多年來保持雙位數的增長，於是中國企業重點在國內發展業務。如今，政府重組經濟，為追求可持續發展把經濟發展“降溫”，去產能，以服務和消費主導來實現經濟增長。為此，許多中國企業需要適應這個新的增長模式。有些企業需要獲得專業知識、

品牌知名度、管理才能，以及能夠迎合正在轉型的中國市場的產品；有些企業則可能希望把產品帶到世界其他地方，而其他企業則可能將資本配置到更高收益的領域。

其次，德國和英國是歐洲的領先經濟體。英國脫歐一事在政治和經濟上帶來了很高的不確定性，於是像德國這樣穩定的國家將成為投資首選。

自 80 年代初以來，中國經歷了 30 多年的市場改革。在經濟、政治和社會方面，中國更加融入全球體系。很多世界 500 強企業的大部分收入均來自中國，而且越來越多中國企業躋身此行列。中國企業的全球化動作已經從以前的貿易轉向以技術和投資回報為導向，這推動中國企業走出去在全球範圍物色人才。

歐盟是中國的長期交易夥伴，而在歐盟中，德國是中國的最大交易夥伴。在貿易量方面，德國也是與中國進行貿易的第二大經濟體，僅次於日本。德國品牌在中國受到廣泛認可。中國人和德國人一樣，都是勤勞的人民。中國人也尊重德國人對品質和精度的堅執。

近年來，中國製造業一直在進行改革和升級。隨著人口老齡化，中國在勞動密集型行業漸漸失去成本優勢。然而，隨著近幾十年的高速增長，中國製造業積累了專業技術和資金。更多的企業意識到研發的重要性，並投入了越來越多的資金來改進產品，向高端精密工程轉型。中國企業不僅可以向德國學習控制品質的技術和管理技能，還可以向日本、法國、美國等國家學習。

中國的投資也可以給德國帶來很多好處。以 Scholz 的情況為例，有些德國公司可能由於管理不善或市場狀況欠佳而面臨財務危機，甚至資不抵債，成千上萬人會失業。齊合天地集團對 Scholz 的注資不僅為 Scholz 帶來了資金，也帶來了龐大的東方市場。另外，德國人和中國人之間有許多共同特點，例如同樣擁有大量受過良好教育和經驗豐富的員工和工程師，工作勤奮，為人隨和，這些共同特點讓我們合作的成功變得更加容易。

6. 在您看來，德國和中國市場有什麼區別？

秦：經過數十年的監管，德國市場結構完善，國內增長有限。中國市場雖然增速放緩，但仍存在著很大的增長空間。這是因為，在中國只有半數人口居住在城市，仍然有超過 6 億的鄉村人口。因此，逐步城市化和對更高生活水準的追求將會繼續推動經濟增長。

7. 你們有收購其他德國廢料管理或回收公司的計畫嗎？

秦：Scholz 是德國和歐洲再生市場的重要參與者。在加強核心業務的同時，我們將會繼續尋找增長機會。但是，我們對收購保持審慎和理性的態度。任何新的收購都應為我們目前的業務帶來增值。

8. 您正在為一家全球性公司工作。回收行業是否需要更多的國際合作，特別是在政府層面？

秦：回收不僅僅是一門生意，它是為全人類和我們的後代服務。隨著全球人口的增長，環境壓力越來越大。更多的回收有助於減少我們對環境的破壞，減少我們對開採自然資源、化石燃料和不可再生資源的依賴。這個任務無法單靠一個國家實現。各國政府的合作將有助於我們改善地球環境。我們很高興地看到，全球變暖和碳減排在世界範圍內得到越來越多的關注，幾乎所有的大國都參與進來了（除最近選擇退出的美國之外），達成了許多共同協議，並採取了具體措施。

9. 一年後，您認為 Scholz Recycling 會是什麼樣子？

秦：我們正在恢復和增長的軌道上。許多人說，在這個行業裡，我們完全依賴於市場，但我不這麼認為。無論市場環境如何，我們都需要建立一個可持續的商業模式。我們有一個

願景：成為世界回收行業的龍頭企業之一。我們擁有合適的平台和員工來達成這個目標。我說過，Scholz 在過去幾年的困境是由於經營策略欠佳。我們需要做的，而且已經在做的是恢復客戶和供應商的信心、激勵員工、做出正確的管理決策、提供貿易員者所需的資金和資源，並授權本地團隊以發揮其最大的作用。回答這個問題，我相信我們正在重建 Scholz，使它具備更強內在能力，成為我們客戶和供應商優選的業務夥伴，員工的優選雇主，以及對社會有承擔的企業。

“我們的目標是成為回收行業的世界領先企業。”

“我們的員工想要重回市場並作出反擊。”

“德國人和中國人之間有許多共同特點。”