

编者按

全世界每一架商用飞机上几乎都有霍尼韦尔的身影，超过1000万栋建筑使用了霍尼韦尔的产品……这家拥有近140年历史的“百年企业”，通过跨领域业务、技术整合，不断壮大自己的商业版图，已经成为航空、建筑、医疗、材料、化工、能源等多个行业当之无愧的龙头。中国被霍尼韦尔视为其全球最重要的市场之一，以及主要的研发中心和制造基地之一。未来，霍尼韦尔中国如何将其发展策略与中国工业经济发展深度绑定，与中国合作伙伴同频共振，创造新的价值？近日，中国电子报常务副总编辑连晓东与霍尼韦尔中国总裁余锋就上述问题展开深度对话。

霍尼韦尔余锋：新型工业化，是一个极佳的机会

对话人：霍尼韦尔中国总裁余锋
中国电子报常务副总编辑连晓东

时间：2024年6月14日

地点：霍尼韦尔张家港一体化生产基地

本报记者 齐旭

“百年老店”的三大新方向

连晓东：在霍尼韦尔近140年的发展历程中，有无数次的收并购，目前业务覆盖航空、建筑、医疗、材料、化工等多个领域，您认为霍尼韦尔经营的经营理念是什么？

余锋：在霍尼韦尔担任16年CEO的高德威退休以后写过一本解读霍尼韦尔的书《长期主义——关注短期业绩，更要投资长期增长》，从中可以看到很多霍尼韦尔的理念，其中很关键的一点，是如何把业务或组织转化为一台业绩机器，实现既赢得现在，又赢得未来。

霍尼韦尔擅长的不是一项技术，也不是两三个产品和业务，我们擅长的是整合。怎么能够根据不同客户，如医疗行业、交通行业、储能行业客户的需求，集合公司四大业务集团、30多个不同业务、几千个产品组合来满足垂直行业客户的需求，这是我们下大力气做的。

具体来讲，首先要选好行业，做好业务组合和产品组合。霍尼韦尔一般选择的都是大行业，并且擅长开拓跨行业合作。我们很少会进入小众市场，从创立开始，霍尼韦尔的志向就是“要为整个人类做点事”。

比如，我们与资源回收企业开展了合作，促进地沟油和塑料回收；又如，我们探索与风能设备制造商合作，利用风电进行水电解制氢等项目。这些合作伙伴从“不是传统化工领域”的玩家，变为现在的“关键合作对象”。这些跨行业合作旨在通过创新解决方案为社会和环境带来益处。这一转型过程虽然充满挑战，但我们对潜在的社会价值和商业价值充满信心。

其次是要选好技术，这是我们的看家本领，以匹配霍尼韦尔大量具备高技术门槛的行业。比如，霍尼韦尔的UOP Ecofining™工艺可将6000元/吨的地沟油变废为宝成为价值约18000元/吨的可持续航空燃料(SAF)，既减少了地沟油回流餐桌的风险，又实现了废弃物的资源化利用，助力实现能源转型，且转化比例很高，用了该技术生产的SAF，与化石燃料相比，其温室气体(GHG)排放量最多可减少80%。

如果有些技术和产品我们短时间内无法提供，但客户很需要，而且与我们的战略完全吻合，我们则会在全球范围内寻找收购目标。今年年初，霍尼韦尔宣布收购Civitanavi Systems S.p.A.作为航空航天和工业市场中定位导航和定时技术的领军者，Civitanavi在开发创新性导航解决方案领域和霍尼韦尔有着相似的成功历史。此外，Civitanavi专注于高性能光纤陀螺仪等技术，这是霍尼韦尔在此前的导航产品组合中并未拥有的。

此外，人要选好，要管理好。文化也是一个重要因素，部分收购的失败案例中，主要是文化兼容出了问题。大公司和小型公司都有自己的特点，好的坏的都有，两家公司一合并就可能出现问题，一定要事先做好整合战略和具体行动方案。

还有一个点很关键，就是我们需要做大，但不盲目做大。霍尼韦尔的年销售收入为300多亿美元，而市值却达到了1300多亿美元，是销售收入的4倍，这在如此大体量的公司中是很罕见的。现在我们看到很多企业是倒过来的，销售收入是市值的数倍，这意味着公司做得大但不值钱，自然影响了股东们和投资者对公司的信心。

连晓东：2024年1月1日，霍尼韦尔调整业务组合，聚焦自动化、未来航空和能源转型三大发展趋势。这是基于何种考虑？

余锋：去年底，霍尼韦尔调整业务组合，以顺应自动化、未来航空以及能源转型的三大发展趋势。同时，为了更清晰地展示



霍尼韦尔的业务，并让投资者、客户及员工更清楚地了解我们的能力，霍尼韦尔更新了四大业务集团的业务架构，分别为航空航天科技集团、智能工业科技集团、智能建筑科技集团和能源与可持续技术集团。

自动化方面，现在的数字化时代，客户和消费者对速度和质量的要求大大提高、耐心在减少，自动化和智能化可以有效辅助解决这个需求。能源转型方面，随着“双碳”目标的深入推进，能源转型已经成为全球各行业实现可持续发展的共同趋势，其中一个维度是用更先进的化工产品来替代原有的化工产品。未来航空方面，未来几十年航空业将高速发展，保障机队高效运营、使飞行的舒适性和安全性得到不断提升。

更新后的组织架构包括四个业务集团：航空航天科技集团聚焦推动先进空中交通和通过飞机电气化实现更大程度的可持续发展；智能工业科技集团依托在工业自动化领域超过50年的深厚历史，霍尼韦尔赋能流程工业运营，打造领先的传感器技术，促进供应链自动化，使仓库更加智能，并提升工人安全；智能建筑科技集团通过硬件、软件、传感器和数据分析，助力客户将建筑转变为集成、安全、更可持续的资产；能源与可持续技术集团专注于可持续发展领域，助力推动能源转型，提升韧性和效率，减少温室气体排放，并促进循环经济发展。每个业务板块都以我们自己的加速器运营系统和企业智联集成软件平台为依托。简化后的集团

业务架构，将使霍尼韦尔实现协同效应，加快创新进程。

从“东方服务东方”到“中国服务中国”

连晓东：你如何看待中国市场在霍尼韦尔全球业务布局中的位置和重要性？能否介绍一下霍尼韦尔在中国市场的投资情况？

余锋：全世界有很多市场和机会，但中国是全世界单一市场发展潜力最大的地方，也是多年来霍尼韦尔最看重的市场之一。霍尼韦尔进入中国市场已经有近90年的历史，是新中国成立后首批来华投资的跨国企业之一，和中国有着深刻的历史渊源。

2003年，霍尼韦尔将亚太总部和区域研发中心迁至上海张江，并提出了“东方服务东方”的在华发展战略。当很多外资企业把开发好的产品和服务带到中国进行改良，在中国采购、装配部分零件并制造、销售产品时，霍尼韦尔秉持这样的战略，根据中国客户需求，由中国团队量身定制推出业务方案，并且设计、测试、制造、销售等环节都在中国本土进行。当然，“东方服务东方”战略成功的原因之一，是霍尼韦尔一直在

研究中国的政策，包括各种纲领性文件与各类相关行业发展规划。

现在，中国是霍尼韦尔除美国本土之外最重要的地区之一，也是霍尼韦尔主要的研发中心和制造基地之一。目前，霍尼韦尔在中国研发的众多产品乃世界首发，且每年都有大量产品出口海外，为全球业务增长作出贡献。

霍尼韦尔中国践行“东方服务东方”还有一个关键的举措，即一个产品如果是“为中国市场开发的、研发人员是中国的”，则该专利可以在中国申请，由霍尼韦尔在中国的法人实体拥有。之前，中国团队的专利都要由美国同事批准，时间周期特别长。中国制造业的发展速度，需要我们更加高效地去响应需求，所以我们建立了这样的专利申请制度，让我们的创新成果更快地适应市场发展。

这一系列成就，促使霍尼韦尔持续在中国扩大投资，并进一步设立和扩大运营、制造和研发中心。最近几年，我们在中国每年都有新投资、新举措。2020年新冠肺炎疫情发生，霍尼韦尔依然坚定地在中国成立了大众新兴市场中国总部——霍盛工业科技有限公司；2021年，坐落于陕西省西咸新区的霍尼韦尔智能建筑科技集团创新运营中心正式启用；同年与天津港保税区管委会签署“霍尼韦尔过程控制(中国)运营中心和研发中心项目”；2023年，霍尼韦尔低碳智慧建筑研究院在上海成立……截至目前，霍尼韦尔在中国已经有50多个法人实体，超过20个工厂，为霍尼韦尔深深扎根中国起到了极为重要的作用。

尽管过去几年我们有些业务受到一定的影响，因为有些行业遇到了困难，但中国市场足够大，东边不亮西边亮，总有些行业高速增长，以便于我们快速转型，将业务重点转到其他行业中。为此，我们仍然充分相信中国市场。

连晓东：20余年来坚持“东方服务东方”战略执行成效十分显著。我们注意到，今年年初霍尼韦尔中国又提出了“China for China”(“中国服务中国”)，是出于什么考虑？

余锋：“东方服务东方”战略已经坚持了20多年，持续与中国客户的实际需求相结合，推进有影响力的本土化创新。

今年2月，霍尼韦尔与海信家电集团在制冷剂应用领域达成重要合作，将为海信提供高效环境友好型制冷剂及相关技术支持，双方携手推动行业应用具有较低全球变暖潜值的技术，共同助力制冷行业的可持续发展。今年4月，在第135届广交会期间，霍尼韦尔与禧佑源签署了飞行控制系统及相关航电产品分销协议，双方将共同推广更加安全、高效的航空产品，为航空产业的可持续发展贡献力量。

中国是全球首屈一指的制造大国，有着最健全的工业门类，有太多事可以做，我们觉得“东方服务东方”的名称和策略需要进一步聚焦，“中国服务中国”和“东方服务东方”本质含义上没区别，只是更加专注，依托中国本土制造能力，把中国的创新、运营和业务做好。

今年以来，霍尼韦尔高度重视中国大客户服务。如果霍尼韦尔有两个集团以上都和同一个客户有业务关系，霍尼韦尔就会把这家合作伙伴上升成我们的中国大客户，双方共同推出一系列兼具社会效益和经济效益的解决方案，既能解决客户痛点需求，还能把我们霍尼韦尔的一系列战略和一揽子创新成果又快又好地落地实践。

新型工业化带来极佳机遇

连晓东：中国近年来提出的新型工业化，对霍尼韦尔以及上下游产业链带来了哪些机遇？霍尼韦尔将如何参与中国新型工业化的发展？

余锋：我们始终认为，中国有许多内在的增长动力，且未来一段时间仍将保持较快增长。近年来，中国提出了新型工业化，我们发现，推动产业转型升级的同时，需求也在升级换代。这对于一个高科技企业而言，是一个极佳的机会。

首先，我们看到航空行业，尤其是国产大飞机，将带来巨大的机遇。C919和ARJ21都是中国自己设计、自己制造，霍尼韦尔都有参与配套。未来，霍尼韦尔还将一如既往地支持中国航空公司的机队运营，共同推动中国航空业的发展。

第二是自动化。数字化、智能化是中国推进新型工业化的几个重点任务。设备越来越复杂的前提下，工业从业人员还在不断减少，因此要靠设备管设备、技术管设备。工业控制领域有一项很重要的技术，叫DCS(分布式控制系统)，就是霍尼韦尔发明的。未来霍尼韦尔的分布式控制系统将帮助越来越多的中国工业企业实现柔性、智能化的生产制造。

第三是能源转型。其中，智能建筑是能源转型业务中的重要机会之一。近年来，我们看到中国已建成的建筑在智能化、低碳化改造方面有很多机会，我们的团队和合作伙伴正在帮助客户通过有限的投资，在不影响舒适性和可用性的情况下，实现绿色低碳节能的技术改造。

在中国，除上述提到的行业之外，人工智能、新能源汽车、储能、生命科学等诸多行业也在快速发展，我们会加大在中国的投资力度，充分发掘、把握这些机会，结合我们拥有的各项技术，重新组合、开发，并满足这类快速发展的需求。我们相信霍尼韦尔能够在取得进一步发展。

连晓东：结合霍尼韦尔的发展历程，有哪些典型做法，值得中国工业企业学习和借鉴？

余锋：第一，尽量不要老往红海里钻，不要只看到快钱。有个现象在中国比较典型，就是很多行业三年前是蓝海，现在已经变成了红海，蓝海变红海是各行各业的必然规律，但在中国这个变化太快了。一个重要原因就是大家都一窝蜂地扎进去，看到一家企业赚钱了，大家就都纷纷入局，卷价格，最后谁都赚不到钱。企业应该有差异化的策略，坚持长期主义，互相打好配合，这样这一赛道以及赛道上的企业才能实现长足、可持续发展。

第二，在做大的时候，更应该考虑的是做强。现在很多企业挣了点钱，就开始扩产，但这时候往往会出问题。要往深去做，做核心技术，做出利润和效益，这样做下去未来是会有高度的，到时候再去做大，会比一开始就盲目做大效果好很多。

第三，要向管理要效益。企业要能够灵活地调整生产和管理能效，从而保持竞争力和盈利性。管理者一定要充分了解到，没有失败的创新，都是改进型创新，突破性创新很可能会失败。因此，创新中一定要有组合，管理者要统筹好突破性创新和改进型创新的组合，不仅要有短期业绩，也要有长期创新。



图为霍尼韦尔张家港一体化生产基地



图为霍尼韦尔位于西安的国家级“绿色工厂”