

Ducab：思维创新

Ducab（迪拜电缆有限公司）营销和通讯负责人Ashish Chaturvedy访谈



我们在中东欧核工业大会期间访问了Ashish，针对Ducab如何成为领先的出口集团并整合核电供应链等问题进行了采访。Ashish已经在Ducab工作了11年。此次采访内容涵盖了八个主题，包括创新，销售组织，业务发展战略，核电市场一体化等。此外，我们还重点了解了其出口计划，市场策略和占有率。

Ashish
Chaturvedy

创新，研究和发展的

“我们希望以创新者的姿态，以全新的方式进入市场。”

这个行业不断创新吗？

电缆行业几乎没有创新空间，无法改变规格。在提供电气解决方案时，人们很少会遇到公用事业或EPC客户会要求完全不同的规格的情况。客户需要可靠的实验室测试和经验证的电缆。客户希望电缆跟以往一样，电缆系统的可靠性是其关键的性能标准。改变设计和规格的可能性很小 - 过去的产品模式也将在未来继续保持不变。能源电缆行业唯一可利用到现代化开发解决方案的可能就是尝试其他行业，如清洁（包括核能），可再生能源和智能城市应用。

Ducab希望思维方面进行创新。有电力和输电等市场，拥有大量参与者，竞争激烈，利润率不断下降。我们在10到15年的战略计划是投资新技术，向后整合和新领域的扩张。我们希望以创新者的姿态，以全新的方式进入市场，并以全新的方式在市场中开展自己的活动。市场领导者要有所作为，这就是



我们希望能在Ducab体现的。

我们的业务明确;我们选择自己的客户, 部门和行业。而我们的供应商/供应商合作伙伴也是如此。

您是否与电缆连接器等制造商有合作?

我们有自己的连接器制造商Ducab Connect, 它提供电缆接头, 夹板, 接线片, 连接件和端子, 因此我们才能在阿布扎比为ADNOC集团提供石油和天然气部门的完整解决方案。当我们提交完整的解决方案时, 我们的技术经理会在现场培训操作人员。作为我们的联合培训学院的一部分, 我们从EPC实验室选择代理, 根据他们注册的课程类型, 安排他们参加为期一周左右的培训, 从而使他们可以直接回答最终用户关于生产方式系统在项目周期内如何进行安装, 调试和维护等问题。

请谈谈研发情况吧?

我们的内部目标是从战略角度决定我们如何增加或减少研发投入率。我们目前拥有大约8个实验室, 我们是该地区唯一可以测试高达600 kV电缆系统的公司。我们拥有专门的防火测试实验室, 我们不断通过第三方的现场认证鉴定, 主要有美国LPCB和英国的BASEC, 也不断培训员工提升技能, 并着眼于新的开发项目, 不仅包括测试标准的完成方式, 还包括新材料, 改进的制造工艺等。自2009年以来, 所有这些专业知识都派上用场, 我们能够不断校准和调整我们的系统, 并采用新的机器材料和设备。我们在工厂开发和设备方面进行了大量的中长期投资, 同时还与我们的供应商合作伙伴一起进行了材料开发和测试。我们的供应商是全球性的, 近期我们为阿联酋Barakah的电缆项目和韩国核电站提供了新的装备和机械, 实验室测试设备, 定制复合材料

和其他原材料。这有助于我们的团队从培训的角度来不断学习和创新, 并了解它们是如何发挥作用的。



您是一个战略家, 而不单单是一个谋士。

为了了解未来的情况, 我们需要掌握所有的动态情况并预测未来的市场。太阳能是中东地区的一个重要产业。而在欧洲, 我们必须重点关注陆上和海上风电, 要不断平衡各地市场。在我们的“清洁能源”体系中, 我们拥有核能和可再生能源(风能, 太阳能, 生物质能和水能)。按照



阿联酋2050年能源战略目标，我们致力于努力实施阿联酋政府制定的计划。

销售组织，培训和升级技能

您的销售团队是如何组织的？

我们的线缆销售部门依市场需求设立，并由各行业领域垂直补充。我们有几个销售团队致力于石油和天然气（占营业额的四分之一），公用事业，建筑施工和新领域的特种电缆。例如，石油和天然气团队在欧洲，非洲和中东地区，与日本（即东芝和JGC），意大利（Technip），众多中东和韩国（三星，SK，GS Eng.）的EPC承包商合作。全球销售团队的成功基于信任和信誉。我们不会“过度承诺”，特别是关于交货时间。但事实上，我们“过度交付”！

特种电缆包括防火性能电缆，防御电缆（用于潜艇，装甲车辆，护卫舰，航空母舰等），铁路电缆系统，仪表电缆（用于石油和天然气应用）等需要专门的技术商业团队对销售团队提供所有的支持。

作为一家快速成长的公司，您如何找到合适的人才？

大多数具有各种职能的优秀团队已与我们合作多年。这一行的人才流失率很低。公司非常关注员工，不仅有薪水保障，还包括培训，发展和福利。与我们合作的人，留在我们身边，帮助我们迎接下一个挑战。就如何提升业务能力和专业知识，我选择核电开发为例。从设计，开发，材料选择，了解Kepco和Enec要求来看，它对我们来说是如此巨大的学习曲线。然后，我们必须将整个核团队能力升级到国际标准，包括文档，批准，测试协议，认证，包括SAP实施和相关的IT基础设施。当您整合所有这些并确保可追溯性时，这可能是未来成功的一个重要因素；在这个过程中有可见性。其他业务可能是一次性供应，您不需要保留记录以供将来参考，因为这是单个项目和单一供应，但我们不是这样，因为我们选择在从长远战略的角度来选择下一步行动。



AEI 电缆有限公司，英国达勒姆



业务发展战略

你已经制定了'60/40'战略吗?

我们的总经理Andrew Shaw已经实施该战略。他在过去十一年里一直在经营Ducab。他正在运营团队，将Ducab从一家电缆制造商转变为一种全新的“思维模式”，并得到一支合格且经验丰富的领导团队的大力支持。

我们的目标是我们60%的收入来自我们的标准电缆，40%来自特殊电缆，如高阻燃，核能，太阳能，石油和天然气，国防等行业，我们已经开发出了解决方案。例如，几周前我们为位于阿联酋的世界上最大的太阳能发电厂

(Mohammed Bin Rashid Solar Park Dubai) 提供了专用电缆，但我们为电厂的利益相关者提供了完整的解决方案，也包括其他标准的中低压电缆。我们在核电领域遵循同样的战略。

你可以说得更详细点吗?

所谓完整的解决方案，是指我们从最初的设计直到调试，开发，型式试验和批准。然后我们为产品提供完整的技术解决方案，其中包括技术支持和产品生命周期内的售后服务。例如，如果您是EPC承包商，我们将与您的客户及其他客户的客户共同合作。价值链没有任何问题，并且可以利用完整的解决方案。当Barakah NPP由韩国KEPCO负责建造时，我们从2011年开始与他们合作，一开始就向核电厂周边配套设施提供60年使用寿命的非1E级电缆。

核电市场

关于Barakah核电站，您在认证方面遇到了哪些障碍?

我们为Barakah提供了所有非安全级1E电缆。从战略的角度来看，我们首先想要参与非安全级项目，但这并不能阻止我们在将来转向安全级电缆供应。

为什么韩国最终决定与您合作?

这是一个快速通道项目，运营商希望在18个月内开发出一些产品。在我们建立了韩国办事处之后，我们能够更好地沟通。如果你还记得的话，Barakah的网站早期用的是韩语。ENEC与韩国人交谈并支持我们进行测试，协议和文档。我们与他们的团队面对面交流，了解他们的要求后，回去为他们设计电缆并按目标价格卖给他们。这是他们在Barakah的经验，我们比竞争对手更快地响应他们的需求，并提供可靠解决方案。



关于您的市场范围，您是否也出口到亚洲？

香港一直是我们最古老的市场之一，因为Ducab四十年前作为一个英国绝缘电缆品牌（BICC）与迪拜政府合作。我们还在Birtley（达勒姆）拥有AEI Cables品牌，该公司专门从事电力，国防，防火性能和地铁（伦敦）地下电缆系统。由于同属英属殖民地，在印度，香港和澳大利亚，以及其他几个国家，英国产品的接受程度很高。这就是我们在某些市场能够提供20年以上电缆的原因。最近，我们的产品也应用到香港的新儿童医院，九龙隧道以及澳门的众多度假村。

他们为什么选择与您合作？



这些项目业主也可以选择与中国供应商合作，但他们在寻找过去曾经合作过的高质量认可和合格的供应商，一些领先的承包商和EPC过去曾与英国电缆制造商有过业务联系。他们知道声誉和质量比地域和价格更重要，这些都是数十亿美元的项目，因此不能在安全和质量上打折扣。

您最近参加了布拉格的核工业大会，谈谈您对核电市场的期望吧。

有两个原因。首先，我们已经向阿拉伯联合酋长国的Barakah核电站供过货。韩国看到了我们的业绩，并邀请

我们参加韩国“快速通道”项目-Shin Kori和Shin Hanul。通过我们的子公司AEI Cables UK，我们在英国的塞拉菲尔德也拥有核电的经验。其次，我们了解到重视质量的是欧洲的新建项目。我们计划参与北欧，中欧和东欧的项目合作，并向行业领导者学习。我们有十年的经验，我们希望能够为北欧，东欧和中欧的发电厂提供高质量产品。

核电行业的工作文化是否会影响您的其他市场？

是。一个典型的变电站开发项目，或新的地铁项目或新的核电项目都将有一套特定的规则和指导方针，每次EPC在项目开始前的8-12个月内开始采购工作，它应该立即想到Ducab。当我们看到西门子，阿尔斯通或ABB保持其在十四个国家的重要供应商的地位时，我们也努力通过我们的大客户管理团队做



到这一点。这就是我在选择客户时告诉您的，我们是他们的合作伙伴，并在全球范围内开展工作。这些是伦敦地铁，新加坡地铁，香港地铁，德里地铁，钦奈地铁达卡地铁，迪拜地铁，利雅得地铁的专家，这些是我们过去或现在承接的一些铁路项目。

新兴市场和成熟市场的出口计划

贵司的出口计划是什么？

十年前，我们非常依赖阿联酋，因为所有的活动都是在那里进行的，我们无法完全专注于出口。阿联酋是一个快速增长的市场，无论我们生产什么，它都将在阿联酋畅销。我们看到了需求，并通过每两到三年开设一家工厂来提高我们的产能。在过去的十多年里，我们在阿联酋开设了四家工厂，并在英国收购了AEI，以供应特种电缆。我们一直专注于特种行业，主要是试图将生产提升。当您更加专注于核，风，石油和天然气等出口和特种电缆时，将对盈利能力产生影响。这不是偶然发生的，而是我们提出的策略设计。我们不希望仅局限于现有需求，但我们希望选择我们的市场，我们的客户以及与阿联酋需求相匹配的出口计划。尽管如此，阿联酋现在并将永远作为我们的主打市场，并将继续在客户维护和进一步扩大市场方面进行投资。



您经常将非洲和中东视为出口市场，您能进一步谈谈吗？



我们主要出口到北非 - 阿尔及利亚，摩洛哥，突尼斯，埃及以及东非。在中东，例如约旦和伊拉克，这些是我们供应中低压电缆的大市场。从我们的铝厂，除了棒，我们还提供架空导线用于输电，这些也供应给也门，约旦伊拉克和非洲的一些地区。沿着东部和南部，我们供应马达加斯加，毛里求斯，肯尼亚，博茨瓦纳，莫桑比克，尼日利亚。

这会增加吗？

是的，会的，我们面临的挑战与我们在行业中看到的几乎相同。我们必须在我们工作的市场中保持谨慎，进行有意识地选择。非洲是一个广阔的市场，有52个国家和10亿多人口。非洲必须克服自己的政治，区域和地理挑战，但不能忽视它。在某些情况下，我们认为融资过高，因为我们没有参与过当地项目，因此赢得项目和销售很容易，但在某些情况下筹集资金是一项挑战。



您认为可以从阿联酋出口到世界各地吗?

是的, 阿联酋是一个无可争议的全球物流枢纽, 拥有世界上最好的基础设施。过去, 我们开设了当地的销售办事处, 以满足客户或指定当地代理商的需求, 专业地代表我们的品牌。展望未来, 我们并不反对在未来需要开设商业办事处以更贴近客户。为什么我们对出口能力充满信心? 从迪拜乘飞机8个小时可以接触世界人口的三分之二。你可以覆盖75%的世界。我们的销售团队设备齐全, 阿联酋航空和阿提哈德航空公司为我们提供这一单一网络, 以便我们在24小时内与您联系。如果我们必须参加当地招标, 我们可以在当地办事处开设, 例如在中欧和东欧。此外, 阿联酋还提供一些最优秀的人才来支持出口导向型企业的发展。



市场策略

有没有您决定离开的市场?

市场的定义取决于他们对特定产品的行为方式, 并且业务需要针对这些产品进行成本效益分析。有些市场比其他市场更可行。我们从商业角度不断评估它们。确实有一些市场不可行我们必须退出; 然而, 与此同时, 我们仍然有新的市场开放。这些不一定是新的地理位置; 新产品细分市场甚至可归类为“新市场”。例如, 去年我们开设了Ducab铝业公司, 为其他的电线和电缆制造

商提供铝棒和导线。如果我们失去一个项目, 我们的竞争对手仍在使用Ducab铝。铜和铝是电缆的两个主要电导体, 由于我们向后整合以确保我们的供应链, 我们在内部都有连铸设备。我们的铜厂于十年前在阿布扎比成立, 现在每年可生产超过140,000吨的铜棒。这足以供应给五家(甚至)中型电缆公司; 我们消耗一半用于自己生产, 另一半用于电力供应链(电线, 电缆和变压器制造商)以及更广泛的电气行业。对于我们年产5万吨的铝厂, 我们在阿联酋以外的地区出口95%, 出口到欧洲, 美国, 以及中东, 非洲和印度。



Ducab规模和市场量

谈谈Ducab的规模和市场占有率。

十年前，我们拥有阿联酋90-95%的市场，而现在我们的电线电缆市场占有率为75%；显然，出口增长快于国内。如果加上铜和铝棒和导体，我们的出口率为60%。如今，我们的各类产品出口到四十个国家，营业额达十五亿美元，拥有来自30个国家的一千六百名员工，我们有六个生产基地，包括四个电缆厂，一个铜棒厂和一个铝棒材厂。

Senaat (阿布扎比) 和迪拜投资公司各自拥有50%的股份，2019年是Ducab成立40周年。

最后一个问题，哪个是主导团队？销售或质量控制？

在人数方面，它们几乎相同，但质量控制直接落后于销售团队。销售团队完全有能力，致力于保护企业。他们选择机会，对他们进行商业评估，看看这些是否真实可行，并且他们在公司指南的框架内运作，诚实守信。一旦销售团队提出承诺，业务团队将努力实现这一承诺。

欲了解更多信息，

请访问 www.ducab.com

专访：百力

翻译：Aasem Abuzeid (阿拉伯语) 李益楠 (中文)

