

## ■绿公司年会特别报道

征战全球,中国顶尖企业和欧美顶尖企业要建立一种怎样的合作关系

## 三位企业家讲述“全球化关系学”

倍耐力亚太区

CEO白贝:

中国企业要  
学会“浪费”一点

本报记者 蔡宇丹

一年前,中化集团以71亿欧元收购全球第五大轮胎制造商倍耐力,这个四年来中国公司海外最大并购案,意大利“皇冠上的明珠”在被注入“中国基因”后会发生什么变化呢?在绿公司年会上,齐鲁晚报记者专访了倍耐力亚太区CEO白贝。

在公开报道中,中化集团董事长任建新表示,作为战略投资者,控股方带来的股东价值并不意味着获得管理权,“这种做法在婚姻中行不通,在投资领域也一样不会取得好效果。”

当然,磨合需要时间。倍耐力与山东华勤在兖州的合资工厂已经成立了10年,倍耐力在兖州工厂设有研发中心,这个研发中心也吸纳了来自华勤的研发人员。这十年,兖州工厂会定期派技术人员到意大利、土耳其等其他倍耐力

工厂交流学习研发生产技术。像不久前推出的针对亚太市场的轮胎,就是全程在兖州研发中心研发生产的一款地道“中国造”。

白贝曾表示,中化收购倍耐力,是为了学习西方管理跨国企业的经验,而不是要把西方企业转变成中国企业。

在收购发生一年以来,白贝意识到收购双方需要一个“方法论”,这不仅指生产技术,更多指向管理体系、可持续发展等软性知识。白贝说,目前中化就是使用这样的合作模式:收购一个企业,并让对方参与经营管理现在的资产。这意味着中化本身对自己要有清晰的认知,虽然它在中国很强大,但放眼全球,它需要其他国外企业来帮助他进一步发展壮大。如果企业本身没有这种认知,那收购过程会变得很艰难。

白贝在中国待了多年,在他看来,目前,中国企业海外并购越来越多,这些企业需要寻找专业的职业经理人进行管理,而不是仅仅任用自己信任的人。如果收购了一个品牌,收购方需要尊重并继承这个品牌的价值观,才能保持良好发展;原创一个品牌的话,需要有足够耐心,这是一个长期的投入。

“收购只是一个瞬时动作。”白贝说,收购本身是帮助企业缩短品牌建设时间,如果不尊重不延续品牌发展,可能过了三五年这个品牌就会没落,这场收购也就意味着失败。

法拉利和倍耐力都是意大利著名品牌,白贝也曾任法拉利远东地区负责人。谈到品牌营销,白贝说,中国企业非常注重利润,注重成本控制,很少去做一些与盈利无关的事,但有时候企业要学会“浪费”一点。以倍耐力年历为例,

公司并不想要从中获取利润,或是让其成为市场营销手段,只是因为大家都喜欢才去做,拍着拍着倍耐力年历就成了艺术品和收藏品,渐渐成为品牌文化的一部分,也带来了一些机会。“这就是我说的‘浪费’,企业需要一些短期内不求回报的投入,包括广告、人员储备和发展策略,才能走得更扎实。”

这一点“浪费”,也是一些中国企业家在提到倍耐力时有些想不明白的地方:为什么倍耐力这样一个典型的工业品,总让人联想到时尚和性感,而他们自己的产品,客户抱怨不够性感,难道需要把一个电饭煲或是一个冰箱做得性感吗?

“性感就是产品的品牌附加值,这是一个长期积累的过程。”白贝说,大家需要改变一个观点,不能立刻获得回报的投入不叫做浪费,而是投资。

依文服饰董事长夏华:  
让中国隐形冠军  
走到时尚前台来

本报记者 任磊磊

2008年全球金融危机之后,由于成本等优势,全球许多奢侈品品牌纷纷转移到中国设厂。但从2013年开始,不少奢侈品在华代工工厂加速转出中国。

“东南亚劳动力比中国便宜,奢侈品品牌立刻把我们甩了,到那边找代工厂。”夏华说,中国制造不应该被嘲笑。“我们的制造能力是应该被尊重的,只是我们一直站在后台,没有站在前台。我一直就想翻这个台。为什么?奢侈品的东西是在我们的工厂做出来的,然后贴了一个标,再卖给中国人,增加了几十倍的加价率,我觉得这不公平。”

据悉,此前法国媒体《Challenges》披露路易·威登和香奈儿等委托代工工厂生产。据其集团内部人士透露,代工工厂生产的产品占40%-60%。一家代工工厂厂长曾向媒体表示:“生产一条皮带的成本仅9欧元,我们39欧元

卖给专卖店,他们再以750欧元卖给消费者。”

夏华从三年前就做了一个很大的局。她发起成立了一个名为“集合智造”的平台,平台上的企业多是来自为国际大牌生产加工衣帽服饰的隐形冠军。夏华希望,中国消费者能特别有尊严地享受到跟大牌一样的品质。“一件阿玛尼的衬衫要卖几千块钱,我们可以把同样品质的衣服卖几百块钱。消费者一定需要那个标吗?很多消费者会说NO。”

“集合智造”的平台上就是汇集了上百家这样的隐形冠军。夏华把那些奢侈品设计师与有高端制造能力的工厂集合起来,设计师们不用担心设计出来的产品找不到工厂加工,而工厂解决了研发和设计的短板。

“我们就是要让企业长板对长板。”夏华说,我们擅长营销和服务,那我们就帮他们做这些事情。“今年我们会签约200多个网

红,我们可以来引领时尚。”

“以前我也经常被人说,你做的衣服是给大佬穿的,跟我有什么关系。这两年我们开始用普通人,拍网红,我发现他们有很大的影响力。现在的消费者很在意谁跟我是同类,而不是在乎你是谁。网红恰好符合了这个诉求,他们敢表达,能引领平民时尚。”

在欧美市场低迷的情况下,中国资本大举入侵收购和兼并让老外看不懂。截至4月中旬,中国企业和个人海外并购的规模已达920亿美元,接近2015年历史最高纪录1030亿美元。

实际上收购欧洲小众品牌已经在亚洲国家风行,韩国资本是最早开始收购法国小众品牌的。营销最成功的就是布满铆钉的MCM,这是来自德国,曾在上世纪80年代风靡的老牌皮具公司,没落后由韩国圣珠集团的Sung-Joo Kim(金圣珠)收购并推上巅峰,人们一度认为MCM

是韩国品牌。而中国资本正在走着同一条道路。

夏华认为,中国资本收购欧洲小众品牌仅仅是开端,重要的是如何让他们为我所用。跟欧洲品牌合作是前端和后端融合,让西方设计师体会中国消费者很难,他们永远不会理解,为什么中国人不愿意穿黑色衬衣而喜欢穿白色衬衫?

跟他们打交道的秘诀就是大数据。欧洲人不会理解我们的习惯,但是他们认可大数据。当你把上年度的销售数据给他时,比如全年一共卖了十万件衬衫,什么颜色最畅销,在数据面前他会认同。

但同时,中国企业也要尊重设计师。“我坚持让他们在细节上引领我们,因为他们的生活方式比我们高级,百余年来他们对每个袖口的细节要求,哪块袖口更舒服,他们比我们更讲究、更清楚,所以一定不要在这些方面影响他们。”

济南二机床副总经理

张世顺:

传统企业转型  
最大威胁在自己

本报记者 蔡宇丹

24日,参加绿公司年会的企业家们来到济南二机床集团有限公司(以下简称二机床)调研。

前来参观的北京一位企业家问二机床副总经理张世顺,“传统企业面临很大的转型压力时,你们最大的威胁是谁?”

“最大的威胁在自己,自己的活儿没干好,结果把自己干掉了。”张世顺说,中国有足够大的市场需求,关键是你能提供满足客户需求的产品吗?这也是机床行业亟待进行的“供给侧改革”。

张世顺说,虽然整个行业受周期性影响订单下滑,但高端机床进口量一直很大,国内机床行业拿不到订单,关键在于没有能力提供给客户想要的产品。

现场一位来自江西的制造加工企业老板,到国内其他地方,到欧洲都没有买到他想要的机床生产线,这些企业只能提供其中一部分服务。这次,在二机床,张世顺给了他一个肯定的答案,“我们能够给你提供你想要的整体解决方案。”

二机床这种个性化定制能力,是长期在和国外一流对手的竞争中逐步形成的。

在做福特的第一条生产线时,二机床的人发现“干国外的线和国内的线完全不一样”。美国要求安装工人必须雇用美国当地人,二机床的人只能进行安装指导,不能亲自动手干。在质量要求上,一旦一个螺栓出现松动,福特会要求你把这条生产线上同一位置的螺栓都要重新检查一遍。一条生产线上万个零件,一旦有差错,重新返工、调试的成本相当大,所以必须严格控制质量。

这就是福特的门槛。应该承认,在质量、安全理念和管理规范等方面,中国企业和国际一流标准还是有差距的。除了美系、日系、德系等不同的世界知名汽车企业都有不同的标准要求。在为这些国际巨头提供冲压装备的过程中,二机床经受了各种历练,一步步发展壮大起来。

现在,二机床的大型冲压生产线占到了国内市场80%以上的份额,在这个细分领域,已经

将第二名远远抛在了身后。在汽车制造四大工艺装备中,因为二机床的存在,只有冲压这个环节完全实现了国产化。

这非常像欧洲大量小而美的“隐形冠军”企业的成长路径:拥有核心竞争力,业绩稳定,把产品做到极致,在细分领域做到第一,所以能够做久。这样的企业,越是在经济周期低谷期,越能展现其强大的生命力和竞争力。

二机床是纯粹的国有企业。所以,考察现场会问一些流行问题:“二机床什么时候上市?”“二机床的国际化战略是什么?有没有想通过国际并购去做大?”

在张世顺看来,做企业就像养孩子,得一点一点养大,“二机床很务实,我们不做不符合客观规律的事。”张世顺说。

“现在工业4.0在国内炒得太热了!”张世顺说,工业4.0并没有全新的技术,而是现有技术在企业中的应用。他和西门子、博世公司的交流,这两家公司的人表示,现在都有点害怕和中国的企业讨论工业4.0的话题。为什么呢?国内很多企业还停留

在2.0、3.0阶段,却想花钱买一个工业4.0,花大价钱把系统买回来,企业基础管理不行,人才不行,买来的系统也用不好,会影响他们的声誉。

“中国很多传统企业刚刚往工业自动化迈出了几步,做工业4.0,蜂拥而上是不行的,你得先医后药,你得水到渠成,量力而行。”在此次绿公司年会上,同方股份总裁范新也这么说。

“我不会投这家公司的,国企,想象空间不大。”一家前来考察的私募基金的经理说,二机床符合我们投资原则的只占了一条,它是行业第一,但其他还有一些制约条件,资本最关注于高增长性企业,想象空间大,退出也容易。

这位基金经理的话现场引发了激辩,“我倒是认为,像二机床这样的企业,中国太少了。你是做大?还是做强做久?”北京天诚科技有限公司总经理周军说,企业成长要符合客观规律,长得快死得也快,但能做长久的企业一定是好企业。制造业只有一条路可走,踏踏实实向前走,摒弃各种急功近利的事。