

如何投资“中国好邻居”

一家橡胶平台企业的资源整合之道



在“走出去”的过程中，青岛一家橡胶行业的平台企业做了很多企业不敢想，也做不了的事。

在泰国深耕多年，这家企业正是深刻理解了“命运共同体”背后的政治内涵，把一家平台企业的资源整合能力发挥到最大限度。

大家都在一条船上

三年前的3月26日，张焱清楚地记得橡胶谷与泰中文化经济协会签署战略合作协议，这让橡胶谷集团与东盟的合作又到了一个新台阶。

如今，中国要搞“一带一路”。张焱觉得，打造一个高端平台的机会又来了。

在旁人眼中，橡胶谷集团董事长兼总裁张焱在泰国“呼风唤雨”，先后被两任泰国总理接见，有时国内政府机构在泰国有些事，也找张焱帮忙牵线。就连经常跑到政府门前示威的泰国胶农，每每见了张焱都是热情高涨。

在张焱看来，与泰国的合作是偶然中的必然。因为中国是世界上最大的橡胶消费国，而泰国是世界上最大的橡胶生产国。两国在化工橡胶产业的互补优势非常明显，但这两个国家却恰恰没有对橡胶的定价权和话语权。

就在两个月前，又一波专门针对中国轮胎企业的美国轮胎双反案启动。目前，美国从中国进口的轮胎约占中国出口轮胎总量的三分之一，是中国轮胎出口最重要的国家之一，而对于山东这样的轮胎大省来说，尤其东营等轮胎比较集中的地方，主要以对外代加工出口为主，至少有三分之二的企业受到不同程度影响。

“现在就是一个孤岛效应，大家都在一条船上。”张焱说，转战其他海外市场成为一些企业海外发展的重要途径，更多的企业转移到东南亚等国家。目前，赛轮股份、中策橡胶、山东玲珑股份、森麒麟等都选择在泰国建厂。

争夺橡胶定价权

一直以来，天然橡胶定价权取决于橡胶期货，从而形成了期货市场定价，实体交易被动接受的格局，但橡胶期货价格波动剧烈。如果建立一个天然胶现货交易平台，就可以实现按照供需关系决定商品价格。这个平台可以有效控制橡胶价格剧烈波动，无疑有利于橡胶产业链上的中国实体企业和处于产业链最底端的泰国胶农的利益。

在张焱看来，橡胶谷能不能做成这个服务平台，与中国和东盟国家的关系息息相关。中国企业要做出这样一件事，是要挑战国际原有天然橡胶的定价机制的，必须要站在一个大格局下布局，而不能仅仅从企业自身狭隘利益出发。

2013年7月，由橡胶谷与渤商共同打造天然胶现货交易平台

重汽集团：

政策落实了，就是实实在在的订单

本报记者 马绍栋

“一带一路是国家提出的大战略，现在来看整体规划和各项具体配套政策都在进一步细化，但不可否认的是对重卡、物流两大行业具有长期的拉动作用。”提到当前备受关注的“一带一路”战略，国内商用车领军企业、中国重汽集团党委书记马纯济说，当前重卡行业正处在消化大量过剩产能的调整期，一带一路政策无疑给汽车行业进军国外市场打开了一扇门，尤其是商用车面临新的



泰国前副总理披尼在研究和探求橡胶的出路。

上市，这个平台将泰国的橡胶直接从胶园摆到了中国厂商面前。

截至目前，这个搭建了不到两年的平台累计交易3600多亿元，已超过东京和新加坡的现货交易量，天然橡胶现货交易规模跃居世界第一。

不到两年能把天然橡胶现货交易平台做成世界第一，橡胶谷凭什么呢？这里，就要提到泰国前任副总理披尼与橡胶谷的关系了。

和泰国前政要交朋友

2005年，时任泰国副总理披尼到中国访问期间，听说了青岛是中国橡胶行业资源聚集地，同时也是中国最大的天然橡胶和橡胶制品进出口口岸后，临时决定到青岛访问。这次访问，披尼切身感受到青岛在中国橡胶行业的实力。

2006年9月，泰国发生政变，56岁的披尼被迫中止政治生涯，退隐后在泰国东北部推广起橡胶种植。他还成立了橡胶树协会，鼓励胶农以合作社的形式组织起来。

目前，泰国的橡胶产品九成以上出口，虽然制胶加工工艺先进，但处于产业链最低端，披尼希望能通过精加工来获得更多附加值。

近年来，由于天然橡胶价格大幅波动损害了胶农利益，胶农频频暴动影响泰国政局稳定。2012年3月，泰国芭提雅市政府一行到访青岛。他们一下被橡胶谷的商业模式吸引了，泰中文化经济协会立即拍板与橡胶谷签署战略合作协议。

2013年1月，张焱受邀抵达泰国机场时，披尼早已在此等候。披尼谈起家世，原来他还是第四代华裔，祖籍广东潮汕。

随后几天，披尼亲自带领张焱参观泰国东北部的橡胶园及橡胶合作社。当地胶农兴奋不已，因为披尼告诉他们，这些来自中国的投资商将跳过中间环节，直接向他们购买橡胶，甚至可能在当地建立橡胶轮胎加工厂。

发展机遇。

去年，重汽集团又在三个国家新设了办事处和销售维修服务点。重汽集团东南亚及澳洲部销售经理巩重阳原本一直负责缅甸业务，去年3月份转而负责老挝、柬埔寨、新加坡三个市场。

巩重阳说，目前东南亚几个国家普遍基础设施落后，像柬埔寨、老挝、铁路、公路、水电站以及一些大型的公用设施匮乏，市场潜在需求非常大。当地政府限于财力迟迟无法启动。“目前当地的矿产资源开发力度比较大，重汽

“双方之间有着很大合作空间，而且信赖彼此。”披尼对张焱说，橡胶谷让他看到了希望。

披尼是泰中文化促进委员会主席，在建立东盟自贸区并协助中国抗击非典等方面，披尼都做出了贡献。因为促进了泰国与青岛市交往，他还是“青岛市荣誉市民”。作为泰国东北部橡胶种植的发起者，促进当地橡胶行业升级一直是披尼的夙愿。

如今，张焱在泰国交了很多朋友。2014年，他去了10次泰国。每次到访，老朋友披尼都会热情接待，请张焱到他的庄园住，用家宴宴请张焱。

泰国马蒂春传媒集团董事长也是张焱的朋友，这个传媒集团相当于中国的新华社。每次到泰国，张焱也成为民意报等媒体经常报道的人物。

张焱认为，能成为泰国主流媒体的报道对象，这反映出泰国社会对引进中国轮胎企业投资的热望。

高端平台干什么

如今，来往泰国的各级政府官员、协会组织、大学和媒体等是橡胶谷的常客。

2014年11月，北京APEC会议期间，现任泰国总理巴育会见张焱，希望张焱尽快带领中国橡胶及轮胎企业赴泰国考察投资环境，投资办厂。

去年12月1日，在橡胶谷推动下，泰国驻青岛总领事馆落成。

今年，橡胶谷正式在泰国建立办事处。上个月，中国一家轮胎企业在泰国的炼胶厂的质检员被当地人殴打恐吓，报案后警方迟迟没有受理。橡胶谷在泰国办事处负责人Tony与泰国东部检察院院长沟通，3月25日晚，受理该案的警察局局长与工厂中方负责人见面，承诺会对损害中国投资者利益的案件予以严惩。

本报记者 蔡宇丹 整理

几款主打的矿用重卡都卖得不错，下一步包括煤、石膏、水泥等资源的持续开发，还会拉动一批商用车的需求，这些都是可以预见的。”

他表示，像此前规划的昆明到新加坡的铁路，由于资金问题一直没有动工，如果纳入一带一路规划，包括亚投行、丝路基金的成立，将有助于打破融资瓶颈，而一旦开工，肯定会带来大量的用车需求。“其实东南亚的市场潜力各家厂商早就看到了，但一些客观因素比如资金的制约靠一两家汽车制造商是很难解决的，需要

编后：

作为“一带一路”的践行者，中国企业不光携带着资本走出去，更是携带着国家战略和政治走出去。

此前，中国企业在“一带一路”国家投资有一些失败案例，很多钱打了水漂。很多国家，中国企业同这个总统签的协议，下一个总统来了就不承认了。

对外投资首先要保证资本的安全，中国企业必须要考虑其他国家复杂的政治。

所以，国内企业争相赶乘“一带一路”的顺风车时，有没有静下心来，仔细琢磨“一带一路”背后所蕴含的地缘政治。如果企业负责人不懂地缘政治，不是站在一个国际治理的项目上看待，理解“一带一路”，他很难在这么大的一个市场空间里去做大事，把大事做成。

中国的过剩资本需要新的市场，投资空间，中国的过剩产能比如钢铁、水泥也要寻找出路。而中国周边几十个国家迫切需要发展，也只有中国最有能力资助。比如说，中国是当今世界最有能力进行基础设施建设的国家，而“一带一路”上很多发展水平较低的国家急需大规模基建。这是双方的真实需求，也是构建“命运共同体”的基础。

走出去，必然要面临各种冲突与矛盾，政治因素的不确定性都增加了资本的风险，但中国企业还是能够做好。只要大格局上看清构建“命运共同体”的基础，中国的资本就会自信地走出去。

“一带一路”是个“富邻”政策。如果你富了邻居不富，谁买你的商品？如果你只想赚邻居的钱而不想帮邻居，谁能跟你做好邻居？所以，中国企业在走出去时，中国文化特有的包容精神是真正的软实力。

国家层面甚至更大的外部力量进行强力推动。所以说，一带一路战略每一条细化政策的出台落实，都会激活一批实际需求，对车企来说就是实实在在的订单了。”

记者了解到，作为较早实施走出去战略的商用车厂商，中国重汽2014年共向16个语种的81个国家和地区整车出口3.4万辆(国家海关报出)，出口总收入超过90亿元人民币，连续十年位居国内重卡行业出口首位。目前中国重汽已在乌鲁木齐建立制造基地，辐射和带动哈萨克斯坦等中亚地区。

CEO

一周财经言论

李彦宏：风口论充满了投机思维



日前，在马云缺席的IT领袖峰会上，听听互联网大佬们喷了些什么吧。

“（风口论）充满了投机思维，都想找捷径这个想法是非常危险的。我自己回国15年来时时都处在风口中，风吹得很难受。让我焦虑的不是可以做什么，而是哪些不能做。”

——在李彦宏看来，与其不断追逐风口，还不如踏踏实实将擅长的事情做好，甚至不擅长的事情坚持下来也会有好的结果。他提到自己本身做工程师更擅长写程序，开始并不懂管理，也不懂跟人打交道，但现在百度有4万多人。

创富荐书

《李光耀：论中国与世界》

李光耀口述



李光耀虽然离开了这个世界，但他对中国的影响仍在。

李光耀认为，中国通过经济奇迹把一个贫穷的国家转变成了当前世界第二大经济体，而且正如高盛集团曾经预言的那样，在当前这个发展轨道上，中国将在20年后成为世界第一大经济体。不过尽管中国国内生产总值的绝对额将不可避免地赶上美国，但其创新能力可能永远无法与美国匹敌，因为它的文化不鼓励进行思想的自由交流和碰撞。此外中国还存在难以忽视的经济问题：富裕的沿海城市和内陆省份之间悬殊。中国领导人必须重视这个问题，否则可能引发严重不满和骚乱。

“这么多家公司都看到风口，全部往那挤，还在排队上。我不是想在风口上起飞，而是给这个风口搭一个梯子，或者卖降落伞，防大家上去下不来，或者卖望远镜。”

——马化腾说，腾讯的心态是回归到自身最核心的平台。其商业模式是就赚一层很薄但是很宽广的利润就够了，而不会说进入到每一个行业很深。

“我要跟传统互联网企业提个醒，你们别轻易绑架、劫持我们的客户，不管是以安全的名义，还是以管家的名义，我们不会轻易地把我们的客户交出去了。我们要提供一个让用户安全、放心的平台可以把应用很好地管理起来，哪些应用不该开机启动就把它关掉，免得一天的电池不够用，流量都白白浪费掉了。”

——在谈到联想的发展策略时，杨元庆不仅表达了自己对于联想软件平台建设的看法，还“气势汹汹”地向传统互联网企业开炮。

本报记者 张頔 整理