

汽车行业是中国制造的缩影。多年来,中国汽车工业所走的路子,让社会集体反思“以市场换技术”这条路子。一汽与德国大众合资多年,核心技术还是没有换来,中国车企乐于给合资企业打下手挣快钱。李书福走的是另一条路子,搞自主创新,也只有他这样的“疯子”敢挑战欧美,最后,“农村小伙”娶了“白富美”。那么,对于中国轮胎行业而言,在与外资合作的道路上,有没有第三条路可走?

# 有一种商业模式叫以股权换发展

本报记者 马辉

## “新常态”到底啥意思

这几个月,倍耐力亚太区CEO白贝发现,很多外媒对于中国的观察文章中,频频出现“新常态”这个词。

作为一家进驻中国已有10年的外资企业,白贝明白,在中国做生意必须要了解中国的政策动向。去年以来,西铁城、微软、松下等一些外资相继关闭了在华工厂,“外资撤离中国说”甚嚣尘上。与此同时,中国市场在倍耐力的战略版图中越发重要,兖州工厂已经成为倍耐力在全球最大的制造基地。2012年到2014年,倍耐力陆续向兖州工厂投资了2亿美元。中国进入“新常态”,对外资的态度会不会改变?新常态下的市场环境怎么样?对倍耐力在中国的经营会产生什么影响?

员工把从百度上搜索到的“新常态”的解释反馈给白贝——“新常态是‘习式热词’之一,意味着中国经济已进入一个与过去30多年高速增长长期不同的新阶段。”

对于这个解释,白贝觉得远远不够,还有谁会比他在中国的合作伙伴Mr. Niu更了解中国国情的呢?白贝把问题抛给牛宜顺,这是他的习惯动作。当白贝在市场方面遇到困惑时,他总是第一个想到Mr. Niu。

“新常态是习近平总书记提出的,表明了中国政府对于当下经济发展的态度,这个态度不同于以往追求高速发展的时期,而是遵循市场规律,注重顺势而为。”牛宜顺告诉白贝,结合兖州工厂而言,在经济结构转型背景下,发力高端市场应该是一个正确选择。

中国民营企业家向来对政策有着高度敏感性,这一点,在华西村书记吴仁宝身上体现得尤为突出。这位只念了几年私塾的村支书,靠多年读报,看《新闻联播》,学会了把握政治脉搏。

3月份举行的中国发展高层论坛2015年会上,商务部部长高虎城给在座的外企吃了一颗定心丸,也证实了牛宜顺的判断。高虎城强调,新常态下,中国将迎来新一轮高水平的对外开放,就制造业而言,要靠先进的制造业进一步扩大开放。

这就是一个信号。牛宜顺认为,做企业必须要抓住国家政策导向和信号,不然很快会遭遇发展瓶颈。从最初生产输送带,到现在与多个世界500强企业深度合作,业内人士评价牛宜顺,每次他都用尽了那个时代所能赋予改革者的最大改革空间,这使得他领导下的企业快速增长。

“这确实需要非凡的智慧,也是我所需要的。”白贝说,牛宜顺是一位了不起的中国民营企业家,他对中国的了解可以帮助倍耐力理解行业环境和政府关系。

私下里,白贝称牛宜顺为叔叔。除去这种长期合作建立起的私人感情,白贝告诉本报记者,“我觉得我们和华勤合作最重要一点,是我们有共同语言,有相同的标准、底线和盈利目标,总是能够达成一致,这一切是我们健康合作关系的基础。”

## 底线是发展,发展比控股更重要

而牛宜顺的底线是发展。在他的商业哲学里,发展比控股权更重要。

“企业不能光看股权,应该用股权换发展。只有发展起来了,股份才有意义。为什么我这里有三个500强企业?我选中的是你的先进技术,你选中的是中国的大市场,是我这个企业的环境,是我这个企业的经营团队和凝聚力。不管谁跟我合作,人权我们是牢牢控制的,我们员工队伍不会散。只要抓住这点,我认为永远有主动权。”2010年3月,牛宜顺在接受证券日报采访时说的这席话,在企业圈里广泛流传。

这是牛宜顺式的思维方式——以股权换发展。虽然外资掌握了控股权,但经营权仍掌握在华勤手中。1998年与法国德普勒、



华勤在济宁市区的广告宣传牌。其企业标识的每一个细节,都是一点点从外企身上学到的。近两年,华勤涉足了医疗、地产等领域,成立了投资控股公司,但实体经济依然是华勤最倚重的。

马辉 摄

2005年与倍耐力、2008年与固特异的合作,都是这样的模式。这种思维方式,让华勤在和法国德普勒合资四五年后,在高强度输送带方面做到了亚洲第一;在和倍耐力合资10年后,成为全球顶级轮胎制造商。

“用一百天走完人家一百年的奋斗历程。”这是2005年,华勤在100天内与倍耐力签下合作协议时,牛宜顺的感慨。

“如果自己研发,也许需要20年、30年,也有可能走向困境,因为轮胎技术发展很快。”牛宜顺认定,华勤必须走强强联合的道路。中国很多企业不重视研发,缺乏核心技术,一窝蜂去投资,同质化竞争严重,最后拼价格战,这一路径显然行不通。

10年合作,兖州工厂成长为倍耐力在全球众多工厂中拥有最好技术的工厂,成为倍耐力最大的高端轮胎加工厂。那么,华勤在兖州工厂的快速膨胀中获得他们梦寐以求的东西了吗?

富士康模式已经成为中国制造转型的一面镜子,而汽车工业更是中国制造的一个痛点,这么多年来,一汽作为中国增长最快的车企,一汽奔腾用的还是马自达的发动机。一汽和大众合作多年,每年还要交不菲的技术转让费。中国市场足够大,而国内轮胎企业进入奥迪、奔驰这些高端合资品牌汽车制造商的原配胎供应商行列的几乎没有。外界关注的是,在与外资的合作中,华勤能不能闯出另一条路子?

## 为什么兖州工厂可以这么成功

2009年,倍耐力和华勤共同投入4亿美金,升级了倍耐力兖州的生产基地。意方目前在兖州的管理及技术人员共有30多人,其中包括生产线上的技术人员,而多数技术人员来自中方。

倍耐力亚太区研发中心负责人Bregantim是巴西人。Bregantim第一次来中国工作期间,他的孩子曾在当地学校就读,能说一口济宁味的普通话。

在研发中心,Bregantim和中方人员配合得很好,一同攻克了很多技术难题。Bregantim透露,倍耐力的大客户奥迪、宝马等在华合资汽车厂家的高端原配胎都出自兖州工厂。比如为奥迪新车型配置原配胎,这款车要开到兖州工厂测试,技术人员现场测试轮胎抓地力、负荷等数据,以便生产的轮胎更加适合这款车型。“这类实验十分高端,在测试其轮胎负荷时,要尽量接近极限数值,以获得准确的数据。Bregantim说,这一切都需要倍耐力的核心技术支撑,这些都是在兖州的研发中心完成的。

不仅如此,倍耐力汽车用胎的很多高端技术研发也在这里完成。例如补气保用技术,轮胎即使出现漏气,仍能以时速80公里继续行驶80公里。Bregantim表示,很多技术都是中、意两方技术人员一起攻克的。

“不过,最顶端的核心技术依然在米兰的研发中心完成。”在F1中国大奖赛现场,

倍耐力赛车运动总监Paul Hembery告诉本报记者,像奔驰、宝马这样的OEM合作方,一些需要解决的问题还是要到米兰总部寻找答案。投入一台电子测试仪器需要上百万欧元,而测试用的赛道,出于使用率和保养成本考虑,是不适宜在兖州工厂或其他工厂投入的。

“我们总把最好的技术带到中国来,这就是为什么兖州工厂可以这么成功。”白贝说,现在,兖州工厂已经成为倍耐力在全球众多工厂当中,技术做得最好的工厂之一。

## 传统产品不过时,关键是做传统产品中的精品

如今在兖州,华勤集团意大利工业城项目已经启动。这个项目华勤拥有自主品牌,主要生产高性能、节能环保的载重轮胎及工程轮胎。

这是充分展示华勤优势的一个项目,由华勤现任掌门牛腾一手操刀。牛腾说,华勤在与倍耐力、固特异等知名企业的合作中,积淀下了自主创新能力,并有自己擅长的领域,这就是华勤的优势。

华勤集团管带工程技术研究中心是华勤出炉高品质产品的核心。在这里,科研人员一遍遍进行着枯燥的橡胶拉力试验,这些数据和试验结果最终会投入到生产中去。研究中心相关负责人告诉记者,华勤每年投入到这个中心的研发资金就达上亿元,每年都会有新的专利拿出来,目前仅拥有的国家发明专利就达26项。

近两年,华勤还涉足了医疗领域,成立了投资控股公司,在国内外投资了股权、债券、地产等,但实体经济依然是华勤倚重的。“产能过剩,并不能说明传统的实体经济面临死亡。之所以称其传统,就是因为市场离不开它。”牛宜顺说,做传统产品中的精品,用精湛的设备和技术去锻造,赋予其新生,虽然还是传统产品,但决不会是濒临淘汰的边缘产品,这是两回事。

在国内轿车轮胎生产线蜂拥而上的局面下,华勤走了另一步棋——生产专供摩托车赛车使用的高端轮胎,现每年可以生产赛车轮胎300万套。

“赛车轮胎是易耗品,更新速度非常快,世界上仅有几家企业能够生产这种赛车轮胎,所以我们根本不用愁销路。瞄准高端,做出质品,才能比别人跑得更好更快。”牛腾说,经济的疲软不会影响到开奔驰、开宝马的高端顾客,高端市场永远没有危机。当初,为适应倍耐力发展,华勤建立了一套现代管理体系。现在,无论何时来到华勤工业园,地上连个烟头都看不到。即使找不到垃圾箱,员工捡拾起垃圾也会放在自己口袋里,供员工骑行的公共自行车连锁都不用上。这体现了员工对企业文化的认同。

“像倍耐力、固特异等国际知名企业,他们的生产达到今天的技艺,至少走过了上百年。华勤通过与这些国际巨头合作,从他们身上快速学到与国际接轨的管理机制、企业文化的精髓和商业思维,这对民企成长来说是一种最佳途径。”牛宜顺说。



## 一周财经言论

王石:

## 中国式模仿已经到头了



“公司规模这么大,我们没有可效仿的,只有冒死往前进。在你没有创新精神但又必须创新时,就给你带来非常大的痛苦。”

——王石在《万科周刊》上撰文表示,中国企业已经大到没有对象可模仿。

“假如我们三个是梁山的晁盖、宋江和吴用,现在想拉你入伙,你上不上梁山呢?”

——王健林在绿公司年会上如此问马云。马云表示,“腾百万”三家像凑班子,这种基于防御的结合都是乌合之众。

“未来的机会在于人们称颂的‘互联网+’,但互联网加上传统经济,才等于我们未来巨大的机会所在。”

——马云在绿公司年会上,再次强调互联网经济把虚拟经济和实体经济联合在一起才是赢家。

## 创富荐书



## 《聪明的投资者》

作者:本杰明·格雷厄姆

本书着重介绍防御型投资者与积极型投资者的投资组合策略,论述了投资者如何应对市场波动。本书还对基金投资、投资者与投资顾问的关系、普通投资者证券分析的一般方法、防御型投资者与积极型投资者的证券选择、可转换证券及认股权证等问题进行了详细阐述。

互联网给人们带来了什么样的变化?人与人的关系变化了。如碳原子一种组合是石墨,换一种组合就是钻石。

——潘石屹在谈互联网给人带来的变化时如此表示。

“在管理改进中,要坚持遵循‘七反对’的原则。即:坚决反对完美主义,坚决反对繁琐哲学、坚决反对盲目的创新,坚决反对没有全局效益提升的局部优化,坚决反对没有全局观的干部主导变革,坚决反对没有业务实践经验的人参加变革,坚决反对没有充分论证的流程进行实施。”

——任正非谈公司管理时认为“七反对”的原则是一个公司高效运行的关键。

“低成本与地域性产业布局就像两根拐杖,支撑着中国制造业走过了最困难的时期。但是,在全球化互联网的创业条件下,如果还依仗着双拐,即便还能走一段,却无论如何也没有办法学会奔跑。”

——吴晓波认为中国制造业要学会如何协调自己的四肢,并借助轻而有力的“工具革命”助推器,学会奔跑,甚至起飞。

本报记者 张頔 整理