

林如军 十年创业三道坎

最初的等待

一个人能承受多少压力?要承受多少压力后才能让你选择放弃自己最初的想法呢?

货卖不出去,在扬州又没有住的地方,身上的钱也即将用完……窘迫的生活一天天地向林如军逼近。他仔细地数了数手头的钱,看样子只够用几天了。“回家吧,趁自己还有钱回家!”这样的念头在他脑中一闪而过,但是他没有让它停留多长时间,他告诉自己既然来了,就要让自己留下。1998年是林如军来扬州的第一年,万事开头难,这一年的生意着实不好做。

那年冬天,他站在自己的摊位前,看着川流不息的人群,他感到自己是那么的无助,风吹过脸庞的感受好似嘲笑的感觉。怎么办呢?他想到如果生意再不好,他将连租这个摊位的600元钱也付不起了。

“还是回去吧,在这里的生意不好做!”不少和林如军那样摆摊做生意的人开始灰心,收拾东西打算回家去了,一些跟他要好的人也开始劝他。此时,林如军也不住地盘算自己的未来,心里的各种想法在脑海中不断闪现着。

最终,他还是决定义无反顾地留下来。因为他想到了自己,他觉得自己忽略了自己,自己本身就是一笔财富,他做了一个决定:即使到了山穷水尽,一无所有了,他还有这个身体,一个男人可以去帮工,可以去打工,饿不死的。

后来,就是这么点的坚持,让他的人生与早年那些承受不了压力而回去的人生显现出了不同。

放弃的勇气

“是跟着与人争来争去地打优惠战,还是冒险另辟蹊径呢?”林如军陷入了沉思中……

眼看着生意一点点地好起来,林如军小有满足起来,原本他做了最坏的打算,自己将所有钱赔上,吃不起饭,然后在扬州城到处靠体力打工糊口……可没想到还没等到他山穷水尽时,一些大客户找上了他,他的生意也渐渐步入轨道,不到一年的工夫,他在市场上也有了一席之地。不过很快,他发现自己每天还是陷入无休止地与人争来争去的状态,虽然可以不用愁最基本的生计问题了,但是却找不到安全的感觉,稍有点差池或怠慢,客户很有可能去找其他的商家,毕竟商场上像他那样的供货商还是很多的。

仔细想了想,林如军最后选择改变一下,他要掌握主动权。从此,他渐渐放弃经销那些低档次产品,而改经销一些品质好的商品。与此同时,他开始不停地奔波于各大商场和超市,向他们主动推销自己经销的产品。

这一举措在当时着实让周围很多人感到不解:林如军好不容易建立的市场,白白地让给人家做,这些日子辛苦建立的客户网可不容易啊!再说当时低档产品的销售是个主流,能消费品质产品的平台并不多,在那个年代,大型购物场所和超市也是不多见的。不少人觉得林如军这样做是自己给自己找别扭。因此,还有些竞争对手甚至窃喜自己少了一个强敌。

不过,不到三年工夫,很多人不禁羡慕起林如军来。因为他的产品与众不同,因为他在无锡国际招商城有了不可或缺的地位。谁也没想到,这些年来中国

军当初也没有想到现在的超市和购物商场满大街都是,供销的产品能进入超市也成了现今很多供货商追逐的买卖。

坚持的决心

此刻,林如军似乎可以不用担心了,由于早年的奔波和较早闯入品质产品供销市场,他成为家乐福、易初莲花、好又多、江苏时代购物中心等购物场所固定的供应商之一,他经销的产品甚至辐射到了上海、南京。

对此,林如军很庆幸自己当初下的决定,要不是当初的抉择和那时候奔波来的客户群,或许现在他还在市场上与别人争得“头破血流”,说不定一个不留神还会被人“蹬”出市场。经过这些年的发展,人们不断追求品质产品,低档产品供销市场也是越发难做,由于门槛相对低,很多人涉足这个市场,激烈的竞争也让产品的利润压得很低很低。

但面对既有的市场,他却意识到一个更大的“坎”摆在自己的面前,那就是自己的心。他总是忍不住地说:“市场在瞬息万变,自己的心也要不断地去前进,去学习。”他发觉在创业初期总有很多外力在推着自己不得不寻找出路,但是后来的稳定却让人找不到原来的不顾一切的闯劲,他认为自我激发很重要。

从2003年经营渐入轨道来,他就开始不断寻找新的动向,开办物流运输业来弥补营销的漏洞,在市场上渐渐导入自己的一个注册产品,到各地找寻的新产品……

► 链接 | LianJie



林如军 商战经典案例

商海存在着变数,林如军在从商过程中也不断地改变经营策略。

上世纪90年代末,当各种名目的产品充斥着商品市场时,林如军发现批发市场里低档产品太多,而有品质的产品却很少。他觉得供销市场中以价格取胜的竞争存在着极限,同时他也看到品质产品中的高附加值,便毅然决定放下自己轻车熟路的低档产品供销,另辟蹊径主动开拓品质产品的市场。

在开拓市场时,他预感到超市这个终端零售市场的前景,并主动出击。以定期收取货款的方式与各大超市建立长期的供销关系,以达到打开自己产品销路的目的。同时,充分保证产品的质量 and 售后问题,不断赢得零售商的信任和产品的信誉度。经过五六年的努力,他生产的商品受到认同和肯定,销售网络也不断扩大,以扬州为中心,不断向上海、南京等地辐射,成为家乐福、易初莲花、好又多、江苏时代购物中心等著名购物场所的固定供应商。(周丽丽)

牛宜顺： 善抓机遇

身长5米,体重6300公斤,位于美国纽约市华尔街边上的硕大铜牛雕塑,是华尔街的象征,人们认为摸铜牛能给自己带来财运。

高约16米,重约50多吨,在山东兖州华勤工业园区门口,有一座昂首前望的铜牛,它是山东华勤集团的吉祥物。

“我姓牛,也很喜欢牛。华尔街的牛显得不太礼貌,我这个牛很礼貌,能拉车,还能抬头看路。这是一个标志性建筑,300年之后就成宝了,现在就有很多到这里来照相的。我们要做百年老店。在我们这里,任何东西,包括一张纸、一支笔,都是国际化水平的。不管是思维、管理还是员工团队精神,都与国际接轨。”这就是华勤集团董事长牛宜顺的办企思路。

这个土生土长的山东汉子,哪怕在“同一首歌”的舞台上致辞时,也还是一口地道的山东方言,他有什么魅力在极短的时间里把3家世界级的技术先进企业引入华勤?其中两家还是市场竞争中的“死对头”,牛宜顺又有什么办法让他们在同一个工业园里和睦相处?

股权和发展相比 发展更重要

很多中国企业的发展桎梏在于,引进外资的时候,中外双方往往因谁占控股权争得面红耳赤,最后不欢而散。但牛宜顺的做法在其他人看来简直不可思议——他不但不争,反而自愿“多送”。

当初接到华勤的邀请函之后,世界500强企业倍耐力派人来实地考察。“看到我们这个企业,他们兴奋了。因为我们的轮胎项目上得晚,谁上得晚谁的设备先进,谁的建设标准高。”牛宜顺讲起这段经历颇有戏剧效果,“他们很满意,就和总部联系。但总部老板出差了,手机在飞机上没开,没有联系上。吃过晚饭后,他们就回去了。快到济南的时候,总部老板跟他们联系,一听汇报,就勒令他们连夜返回。他们赶紧退掉从济南到北京的机票,第二天一早8:00就返回我们企业。双方就谈实质性的内容,第一个就是股权问题。”

“他们迟迟疑疑地对我说,想占55%。我说,给你60%行吗?”牛宜顺的慷慨令倍耐力代表欣喜若狂,他们绝对想不到,在上一家中国企业连51%的股份都没争取下来,在华勤居然不费吹灰之力就拿下了60%的股份。短短100天,华勤便与倍耐力谈妥合资项目。牛宜顺说:“这在倍耐力历史上,甚至在世界500强历史上,都是没有过的。”

在牛宜顺眼中,股权和发展相比,发展更重要。“为什么这样说呢?一个企业,做小的时候,是你自己的,一旦做大之后,就是社会的,就应该将发展和社会责任摆在第一位。社会责任一是养员工,二是上缴税收,给地方增加财力,再一个就是把周边占地的老百姓带动起来。”据介绍,华勤周边的农民也从企业用地上获得了不错的回报。

“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3个500强企业,我的思路就是这样,谁跟我合资都行,我借用的就是你的先进技术。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,人权我是牢牢控制,董事长是我的,我们员工队伍不会散。只要抓住这,我认为永远有主动权。”

此外,牛宜顺还认为股权小的一方其实更加灵活:“谁的股权大,谁的付出就多。你可以空下来去做别的项目。我这个集团有很多产业,我把我原来的资产都变活了。这个干企业,你想往外抽资金是很难的,干了以后再上,上了以后还怕落后再上。就像农村盖房子一样,拆了盖,盖了拆,一辈子都在盖房子,一直穷。我把资产变活了,换成人民币了,换成现金了,可以再去投资别的产业。”

股权换发展再“花开”

2008年,牛宜顺的“股权换发展”

手工小作坊做成世界级企业



2009年底,福布斯排行榜发布, 华勤橡胶工业集团董事长牛宜顺以59.7亿元成为山东首富, 位列全国富豪榜的第90位。牛宜顺一下子闯入公众的视野。回顾20年创业史,牛宜顺觉得抓住发展机遇很重要:“在20年的发展过程中,我们抓了6次机遇。我们这个企业一直善于抢抓发展机遇。”

思维又吸引来另一个全球500强——美国固特异公司。华勤的输送带项目在固特异的资金和技术投资支持下,一路突飞猛进。

另一件史无前例的事情是,固特异和倍耐力身为“一山不容二虎”的竞争对手,竟然在牛宜顺的同一个工业园里,就这样一路之隔,却相安无事地稳定运转着。

在此之前,倍耐力和固特异的员工从来没有在一个地方吃过饭,更不要提在一家公司上班。当时听说牛宜顺要和固特异合作,倍耐力难以接受,第一反应就是要在两个厂区之间设置一道墙,并安装摄像头监控对方。尽管牛宜顺一向“好说话”,但是在一家工厂里划分“楚河汉界”是他绝对不答应的。

谈到这件事,倍耐力工程总监斯蒂芬诺对牛宜顺非常钦佩,“虽然固特异是我们的竞争对手,但是输送带和轮胎并不是同一种产品,相对来说竞争力稍微小一点。不管怎么样,牛总能让两个竞争企业在同一个地方工作,还是来自于他本人的能力和魅力。”

他还说:“这个也是让我感觉牛总非常成功的一点,因为说实在的,能够让两个竞争对手在华勤工业园里,建立两个合资企业,本身来说就看到了他谈判的能力。”

不仅如此,华勤的工业园区建设得美观大方,牛宜顺说:“我们之所以把园区建设的这么好,就是为了吸引国外大企业,我这里有很好外国员工,没有好的环境,怎么能留住他们?‘人往高处走,水往低处流’。所以说,地方政府创造企业发展环境,是非常关键的。但这一点我做不到,只能做好自己的小环境,小社会,为企业发展打好基础。”

事实证明,牛宜顺的内部协调做得很成功,这两家公司销售网络遍布全球,与国际大品牌合作大大拓宽了华勤的销售渠道,牛宜顺曾讲:“倍耐力和固特异成了我们在国际市场上的‘销售员’。”在金融危机期间,轮胎企业又面对突如其来的美国“特保”的双重危机,华勤集团便充分利用倍耐力遍布全球的营销网络,积极进行产品销售,顺利度过难关。

你是老板, 首先要对得起跟着你南征北战的员工

20年前的华勤集团,不过是一家几个人凑起来的钹办锅炉安装公司。这个小作坊式的公司后来发展为山东银河橡塑集团,这就是华勤集团的前身。1985年11月,牛宜顺到安装公司任经理,他发现这项业务的局限性很大,“你是老板,你首先要对得起跟着你南征北战的这些员工,这些管理人员得吃饭。所以在这个时候,我们就想着怎么发展工业来救企业。当时我们考察的就是上输送带。因为当地有充矿集团,是全国

‘八大煤田’之一。兖州还有一个煤机厂,专为煤矿生产煤机,需要输送带。”

1989年7月,兖州华西胶带厂成立。“我们只用了100天,就把一个车间建了起来,生产一个型号的带子,叫PVC。”那时,国内生产的输送带还比较落后,只有钢丝绳分层带和PVG,其中PVG是从英国芬纳引进的,国内做得并不成功。

创业初期的牛宜顺卯足了干劲,当时他和员工们每天几乎都要工作24小时,他们刚开始生产的输送带最高级别是6级,强度是1000N/mm。在这么短的时间内制造出国内先进的产品,这几乎是一个工业奇迹。

然而,残酷的打击接踵而至,“上完之后办理各种手续接近一年,因为没有生产许可证、煤安标志,所有几乎是接近两年,没有卖出一米带子。”

在那段艰难的岁月里,倔强的牛宜顺也曾有潸然泪下的时刻。“我们经常去煤炭部、化工部、煤研所去跑手续。后来终于打动了煤炭部供应局化验处的一个处长,给我们签了一个字,同意我们到充矿进行试验。”随着充矿接受牛宜顺的产品,他们最初的市场终于打开了,“后来又给兖州煤机厂做配套。”一两年之后,输送带的销路慢慢好转。

必须走强强联合的道路

经营好转之后,牛宜顺不满足于现有的水平,他渴望产品的质量和档次都上一个台阶。后来国家倡导研究阻燃带,“当时煤炭部在南宁开会,我记得有个处长在会上讲,如果谁能和国外合资,谁能研发出来高强力的输送带,煤炭部拿出100万奖励。90年代,100万还是一个挺大的数字。”

1997年,国家提倡企业改制,牛宜顺个人出资600万元,一次性买断企业内部集体资产产权,成了一家民营企业的老板。第二年,他便开始了与法国德普勒公司的合资。“那时候我们经常跑煤炭部,煤炭部下属一个单位介绍,说法国的一家叫德普勒的公司想在中国找一个合作伙伴,找的时间很久了,我们就和他取得联系。”

德普勒对股份看得很重,但是他们在国内找的都是些大国企,双方都想争控股权,因此无法取得共识。华勤的出现一下子转变了僵局,牛宜顺欣然接受了德普勒提出的要求。最终,德普勒占股51%,华勤占股49%。于是,双方的合资进程进展得非常迅速。

在那个时候,牛宜顺放弃控股权多多少少有点“委曲求全”的感觉,为了迅速获得欠缺的先进技术,只好忍痛割“股”。牛宜顺强调说:“我的底线是发展,发展比控股权更重要。”他认为,企业在成长到一定规模以后,发展已经成为一个大问题。“缺乏核心技术,国内不太重视研发。往往是一窝蜂去投资,最后拼价格战,但这一路径显然不是正确的发展方向,必须走强强联合的道路。如果自己研发,也许需要二十年、三十年,也许会破产,因为输送带技术发展也很快。”

与德普勒合资之后,华勤的生产技术突飞猛进。“我们把他的先进技术拿过来了,当时是高强度PVG,能做到3000N/mm,可以代替钢丝绳,而合资以前我们只能做到1400N/mm。”牛宜顺自豪地说,“这样四五年之后,我们在亚洲做到了最大。别人能做的我们都能做,别人不能做的我们也能做。”

说干就干 绝不拖拉

“当时我们的市场有局限,只是一个工业用的输送带。输送带不像染料什么的,千家万户都需要,就是煤矿、码头等行业使用。当时我们算了一个账,全国的输送带市场都让我们做了,也就几十个亿、30个亿、40个亿而已,当然现在大了,上百个亿。再在输送带行业做文章,就有风险了。必须跳出输送带行业,做别的。”牛宜顺说。

当时山东省掀起一轮发展热潮,牛宜顺敏锐地意识到,这又是一次发展机遇。对此,华勤的高管们也经过了一番深思熟虑。“上什么?但不管上什么项

目,必须先上电厂。有了电、有了汽,再上项目就有了基础。必须先把手发的电消耗掉,当时觉得电解铝很耗电,是用电大户。后来我们开了一个高管会议,觉得这不符合国家产业政策,生命不会长久。国家当时发展是第一要务,一旦发展成功了,环境还是很关键的。我认为违背国家产业政策的项目不能上。我们还是要围绕橡胶行业做文章,最后确定上轮胎。”

确定之后,华勤马上分头行动。吸取上次做输送带的经验,各种手续和合同都在争分夺秒但有条不紊中进行着。一个多月之后,华勤的轮胎项目就上马了。正是这种“说干就干,绝不拖拉”的作风使得牛宜顺成功地抓住了机遇。他说:“当时我们上的是载重胎,规模120万套,是全国最大的。起点也高,我们的设备80—90%都是进口,都达到了世界一流水平。”

之所以采用“高起点定位、高标准建设”,牛宜顺的思路是想继续走合资的路子,“我们输送带之所以发展这么快,就是和国外进行了合资。做轮胎,我们当时没有研发中心,请来的人只是有一些技术,但不具备系统和持续的研发能力,整体技术与国外相比差距很大。”

轮胎产品下线之后,华勤就向全球前10名的轮胎企业伸出橄榄枝,并表示不论对方提什么条件,都可以谈合作。当时,全球前五名的轮胎企业是普利司通、米其林、固特异、德国大陆和倍耐力。普利司通、米其林的产量大;德国大陆和倍耐力是高端轮胎。效益好。除了倍耐力和德国大陆没有进入中国,其它都被引进。

倍耐力也积极地在中国寻找合作伙伴,并且与国内一知名轮胎商草签了协议,最后还是因为股权问题,两年过去毫无进展。这时的牛宜顺已经坚定了“股权换发展”的思路,于是便出现了前文的“自愿送股”一幕。

借助小布什 实现高明企业营销

牛宜顺不仅在股权方面思维独特,在企业营销方面也颇有心得。今年1月26日,他邀请唐骏和美国前任总统布什到山东兖州,参加了一场共议2010年世界经济的四人“脱口秀”节目。华勤集团副总经理王伟勤曾透露,未来两年,华勤集团将投资80亿元,新上10万吨钢丝绳、10万吨钢丝绳线、2000米长高压胶管、50万套汽车尾气净化器等大项目。实际上,华勤不仅在产品多元化方面积极拓展,也开始试水资本市场。

“我们现在开始搞资本运作,请布什参加高端对话,举办同一首歌,就是为了提高华勤集团在世界的知名度和地位,推动企业发展。”牛宜顺说,“布什总统到我们这里来,我们再和其他国外的企业谈合作,推进企业的国际化进程,要比亮董事长的名片有用得多。”

“布什总统说,你能和凯雷合资,是你的幸运。”牛宜顺介绍,“凯雷现在正在推动我们的安能公司上市。企业做大了,做出规模来了,必须走资本运营的路子。凯雷推动我们上市的目的是为了拉长产业链,做大做强我们这个实体企业。”

2009年3月,山东华勤投资控股有限公司正式成立,并迅速招募到一批颇具经验的管理团队。“我们集团的总体发展思路就是:能上市的就上市,不能上市的就合作,走合作与上市相结合的发展路子。”牛宜顺在上海成立了投资公司,积极在资本领域进行拓展。

回顾20年风雨兼程的创业史,牛宜顺觉得抓住发展机遇很重要:“在20年的发展过程中,我们抓了6次机遇。我们这个企业一直善于抢抓发展机遇。比如在这次哥本哈根会议之后,我们看到国家对低碳经济很重视,马上与国外联系了低碳项目——汽车尾气过滤器。这是一个很大的项目,可以做到100个亿。去年全国的柴油发动机是290万套,我们的能力是50万套。我们这个产品的技术很先进,可以达到欧五、欧六的标准。这都是发展机遇。”

(陈雅琼)