

一家合资装备制造企业引发的思考

——唐山开元企业集团案例研究

如今的唐山开元集团是中国最大的焊接装备企业集团,是以唐山开元电器有限公司为核心,以资本或契约为纽带,多层次、多企业组成的法人联合体。这样一个企业,在 一批优秀管理者的带领下,经过 28 年的艰苦创业,取得了卓越的成就。从 1984 年到 2012 年,员工人数由 180 人增长到 1500 人,增长 8 倍;销售额由 135 万元增长到 160000 万元,增长近 1200 倍;营业利润增长 2300 倍。同时,年人均销售额超过 100 万元,人均纳税额超过 10 万元。

■ 徐艳梅 龚先进 刘龙

唐山开元企业集团的前身是国营唐山地区电子仪器厂,成立于 1971 年,隶属于唐山地区机械局,是唐山市国营企业中最小的企业之一。1982 年之前,企业年产值不过百万元,年利润不过 10 万元。1982 年,亏损 2.2 万元;1983 年,更名为唐山电子设备厂,职工 170 人,全年订货额 12 万元,账面价值不到 10 元钱。职工人心涣散,陷入一无产品、二无资金、三无干劲的困难局面。

开元集团通过与日本松下、日本北海铁工所、美国阿隆索、日本神钢、日本日立等世界一流的焊接企业开展技术合作,生产焊接设备,同时注重自主研发,2006 年被国家科技部批准为国家级焊接产业基地。目前已是 中国第一、亚洲第三、世界前十的焊接企业集团。

企业发展战略与技术演变路径

1、企业战略与国际化道路

开元的真正发展始于对日本松下焊接技术的引进。唐山松下产业机器有限公司是开元集团起航的引擎,通过成立该合资公司,开元集团走出了国际化发展的第一步。

1993 年 11 月底,电子设备厂厂长柳宝诚赴日本寻求技术合作。1994 年 1 月,电子设备厂与日本松下公司就成立合资公司开始正式谈判。日本松下公司认为,电子设备厂生产的焊机构成对合资公司的竞争关系,要求电子设备厂必须主动停止自有品牌焊机的生产。当时,国内与唐山电子设备厂生产同样焊机产品的有 10 余家企业,涉及天津、牡丹江、沈阳、四平、新乡、北京(两家)、张家口、常州、广州等地。经过对形势的分析,电子设备厂坚持保留电焊机公司,理由是:唐山电子设备厂生产的焊机在国内有自己的销售渠道和知名度,对合资公司有积极的作用。经过反复谈判,最后双方达成如下结论:暂时保留电焊机公司,两年内,随合资公司的成立、发展壮大,逐步缩减其业务范围直至消失。

客观分析,日方提出的这一苛刻条件,给电焊机公司带来了巨大的损失。因为当时这两种产品的生产份额已占到企业电焊机总产量的 80%。此外,人员方面,电子设备厂共有职工 550 人,成立合资公司,只能吸纳 200 人,其余 300 多人需要另谋出路。

最终,合资公司唐山松下产业机器有限公司在历时 8 个月的紧张谈判和可行性分析后,于 1994 年 8 月 8 日正式签约,8 月 10 日正式成立。公司注册资金 8 亿日元,日方占 60%,中方占 40%,公司从事设计制造和销售各种电焊机、切割机及相关产品。唐山松下是日本松下在华兴办的第一家工业机器方面的合资公司,创造了日本松下海外建厂时间最短的纪录。

可见,开元企业国际化的起步是艰难的,也是委曲的。但,后续的结果证明,最初的委曲值得、有意义、具战略高度。由此,拉开了开元集团 20 年、并取得了卓越的成绩。2010 年,集团面临国际化发展的第二步“走出去”,这将决定其后续的发展道路和战略方向,又该如何决策?

2010 年,印度意欲通过招商引资建立焊接合资企业,向日本松下公司伸出橄榄枝。此时的日本松下焊接公司已今非昔比,实无能力接受邀请。情急之下,日方通过唐山松下公司向开元集团提出请求:中日合作,以日方的名义完成对印度的合资项目,但核心技术及人员由中方增派,相关条件中日双方再行协商。

围绕这一问题,开元集团决策层展开了激烈的讨论。各种观点相互交锋,其中,最直接的观点为:核心技术及核心人员均出自中方,但中方却不能真正成为合资主体,难以接受。多轮讨论、沟通、协商后,柳宝诚董事长为首的决策层最终决定:接受日方的请求,牺牲



暂时利益(名誉利益,包括部分经济利益),由开元集团派出优秀的技术人员,前往印度开展合资项目的前期运营、准备工作。由此,揭开了开元集团迂回曲折的国际化发展的第二步——走出去。

20 年后,还要接受这种委曲的要求?为什么?柳宝诚董事长的解释是:鉴于发展历史、技术实力等多方面原因,我们与日本松下在焊接方面客观上还存在一定差距,尽管这些年的发展已取得显著成绩,也确实某些方面超越了日本,但整体水平、企业形象、企业知名度,我们确实还不及日本。也正是这一原因,印度方面坚持与日本合资而不与中国合资,这是我们不得不面对的现实。如果不接受目前这一相对委曲的条件,开元国际化经营的路子迟早还需另觅。因此,开元不妨将目光放长远,卧薪尝胆、曲线救国,通过这种方式,先寻求进入海外市场的机会,在项目开展的过程中,以积极、主动、有意识、有目的的态度,努力培养能力、积累经验、探索渠道、开拓市场,为下一步的真正“走出去”奠定基础,“架桥铺路”。

开元集团接受日方的建议与邀请,以配角身份进入印度参与投资设厂,事实上反映了中方在对外投资设厂方面的竞争优势。从这一意义上讲,走出去的国际化(走出去)是被动的,也是主动的。

2、技术与企业的产业化发展

唐山开元企业集团技术提升的路径可概括为:通过与日本松下公司合资成立唐山松下产业机器有限公司,引进、学习国外的先进技术;通过合资公司的技术外溢与合资公司在技术、资金等多方面对母公司(电子设备厂)的反哺,成立企业集团;进一步依据焊接专业分工及产业链不同环节,成立多个焊接专业化公司;通过各专业化公司的精细化运作,进一步深化、深化焊接工艺,提升各专业化公司的技术水平;各专业化公司之间协同共进,最终促使开元集团整体技术能力、技术水平根本性提升。

企业发展的战略构想是:努力保持企业集团的整体优势,逐步形成一方面,集团下属成员企业产品领域各不相同,避免竞争;另一方面,集团目标客户相同,利于合作的良好局面;同时,成员企业紧密合作,信息共享,资源共用。最终实现面向全球客户,提供齐全产品和技术的综合性企业集团,努力成为有世界影响力的领先企业。这也是唐山焊接产业基地,即唐山焊接产业集群形成的构想雏形。

2002 年 10 月,在柳宝诚的积极努力下,世界最大的专业切割机公司日本小池酸素株式会社落户唐山。同年 11 月,日本神户制钢、日本松下电器与唐山开元电器共同投资,成立中外合资企业——唐山神钢焊接材料有限公司。随着小池酸素(唐山)、神钢公司的相继投产,包括切割设备、焊接设备、焊接材料、焊接专机的唐山焊接产业基地基本形成。2002 年底,开元集团销售额超过 4 亿元,主导产品的国内市场占有率超过 60%。

2003 年,在北京埃森国际展会上,唐山展团以“中国焊接产业基地——唐山展团”的名义联合参展,展出了具有世界一流水平的松下电焊机、小池切割机、神钢钢材,以及国产领先的开元焊接专机的最新产品。与此同时,开元集团下属子公司开元自动焊接系统有限公司在不断地发展壮大中,积极与国际一流焊接企业开展技术合作。2004 年 4 月,开元自动焊接系统有限公司与日本北海铁工所株式会社正式签署协议,合作生产数控相贯线切割机。2005 年 3 月,开元自动焊接系统有限公司与美国浪神阿隆索(KAR)公司签署协议,合作生产系列大型焊接变位机械。2007 年 1 月,开元自动焊接设备有限公司与日本神户制钢所焊接公司正式签署协议,合作生产厚板机器人焊接系统。同年 5 月,开元自动焊接设备有限公司与日本巴布科克日立工业株式会社签署协议,合作生产窄间隙埋弧焊机等特殊焊接设备。

因此,今天已经在国际上声名远播的唐

山焊接产业集群,从根本上讲是产业发展、市场竞争的产物,是市场行为和企业行为的结果。这一点也是唐山产业集群自构想萌发至后续成功、快速实现构想目标的重要原因。与一些之前被广泛宣传、极力营造气氛要建立某某产业集群,而后却只是生硬聚集,人为拼凑起来的有形无神、有点无线、有名无实的地区或项目相比,唐山焊接产业集群是真正实现了集群效应的为数不多者。如今,唐山这个在国际版图上并不算著名的地区,因焊接而蜚声世界。

开元集团从一个区属小厂发展成为国内领先、亚洲前三、世界前十的焊接产业集群,用 20 多年的时间,创造了焊接领域的中外奇迹。在诸多方面实施了开拓性的创新,有些理念及具体做法,看似淳朴、简单却寓意深厚,值得研究与反思。

唐山开元的案例,有许多启示,涉及企业战略、公司治理、企业文化、技术创新、国际化发展、人才培养、企业社会资本、产业集群构建,等等。其中,有几个方面,如经营理念、具体做法等对目前许多看似常识性的问题都给出了反诘式的拷问,令人深思,也发人警醒。也许,正是这些独到之处,成就了开元的快速发展。

开元集团的领导者一直在提出这样一个问题:“企业究竟为了什么而存在?企业存在的意义何在?”对于这些问题,开元集团的企业文化明确给出了如下回答:

我们奉行的经营理念是:企业的发展取决于其对社会需求的满足程度。企业是社会的产物,因社会的需要而存在;社会需要是其存在的前提。社会需要的企业,受到欢迎,得到发展;反之,社会不需要,则不受欢迎,不能发展。从根本意义上说,是社会决定着企业的存在和发展。

企业是社会的成员,有其应尽的社会义务;企业必须承认并履行自己应尽之义务,做出应有的贡献,否则,不能得到社会的认可。从这个意义上说,决定企业命运的不是别人,恰是企业自身。

企业的一切经营活动,必须立足于尽最大努力为社会发展做出贡献。这既是企业应尽之义务,也是企业赖以存在的前提。

开元集团引发的几点重要思考

1、何为企业“利润”?

企业性质的经济属性决定了利润是企业生存和发展的中心枢纽,创造利润,既是企业组织的本职,也是企业组织的首要责任。彼得·德鲁克曾经说过:“企业——无论其所处的社会具有什么样的特征、政治结构或具有什么样的意识形态特征——必须有责任去创造利润。”利润是经济和社会必需的,利润本身是没有错的,也是不需要被辩解的。

企业为什么会产生?企业为什么能够存在?企业的存在是因为其为社会创造了价值和做出了贡献,企业因满足社会和顾客需求而获得回报,这部分回报即企业的利润,所以,企业的报酬(利润)是社会对其所创造的价值和做出贡献的认可与反馈。换言之,只有被社会和顾客认可的、自愿支付的回报才是企业的利润,或称,只有那些是因真正创造了价值而产生的回报才是企业的利润,其他都不能称之为企业的利润。如,企业通过非正常手段获得的利益:寻租、避税、成本外部化等等。

基于上述认识,开元集团大力举荐并学习、引进、创新日本松下公司的企业理念,牢牢把握企业利润的根基,坚持用创新的技术、产品和服务为社会提供高附加价值的内容,进而获取企业发展的持续动力。

但现实中大部分企业的情况如何?事实上,这些年来,不知不觉中,除了超越法律范围获取的不当得利会受到社会、公众的指摘、限制外,其他仿佛都不太重要,只要是实实在在落下的真金白银,都自然地成为企业的利润。且这种获取利益的能力无形中成为某种独特的能力。如此,人们不再细究“利润”的

真实来源,而只关心“利润”的多寡。评价企业的标准也日益地倾向于以账面上财务数据的多少为依据,这种评价,无形中强化了企业的趋利行为,同时,也激励了企业在趋利行为中的利己行为或短期行为。于是,利益驱动成为企业行为的惯例,仿佛只要不违法,一切皆可。更有“聪明”的经营者专心利用法律、空规,目的在于寻求如何更好地利用法律的空隙,打好擦边球。这样的经营者确实称得上市场中的“精明者”。但是,如果将这部分人或企业因此而获得的利益称之为企业利润,显然是对企业利润本质的最大误解,这一点是必须厘清的。

2、企业资本精神

西方资本主义通过宗教信仰的力量,把“为上帝努力赚钱”和“把所有的钱分给穷人”同时作为上天堂的条件,实质上就是为了保证经济发展动力和实现人与自然、社会和谐发展确立了某种资本精神力量。

中国没有经历过文艺复兴,也没有经历过宗教改革运动,那么中国企业承担社会责任的资本精神动力何来?改革开放开启了一大批快速发展的中国企业,诞生了一大批意气风发的中国企业家,今天,已经汇聚了相当成就的中国企业和企业家们,却并不一定都对企业的性质有正确的认识,也并不一定都有足够的资本精神动力。一场真正的企业资本精神的革命,其意义远比资本原始积累更为重大。

3、何为企业社会责任

何为企业的社会责任?通常情况下,将企业社会责任看作是企业之于社会、环境、公众的功能、效用,这可称之为“企业为用论”。在这种观点下,对企业社会责任的要求更看重的是企业之于社会的物质回报,如:财务捐献、贫困救助、公益支付、环境保护、解决就业,等等。然而,实质上呢?企业社会责任应该是“企业为体论”的。为什么这样说,因为,按照最新的观点,企业是生命有机体,作为生命有机体存在于时空之中,尽灵性之责、享情感回馈是一切生命体的本能需求。从这一角度定义企业,则社会责任是企业生命属性的伦理本題,是企业性质的意志表达,企业生命周期的代谢活力,企业可持续发展的价值确证。

媒体报道,开元集团是一家很好地履行了社会责任的企业,其所完成的社会捐助和社会帮扶无论在数量上还是在范围上都可圈可点。但是,如果换一个角度,从促进中国焊接产业整体发展水平、推进中国装备制造业技术升级、带动唐山地区产业集群发展、推进企业国际化进程、建立优秀企业文化培育产业人才、通过供应链和利益相关者传播企业正向价值观和经营理念、通过制度创新和公司治理推动企业可持续发展等方面考量,开元集团所履行的社会责任更加厚重、深刻,也更加符合作为一个制造企业的特性和要求。

当金融危机引来全球经济疲软,越来越多的人开始重新思考企业与社会的关系,开始重新反思企业存在的意义。如果将企业视为是一种价值创造的组织,那么企业不仅创造经济价值,也创造社会价值。利润是企业的第一项责任,但并不是企业的全部责任,企业利润与企业社会价值是价值正性体现了企业经济属性和社会属性的叠加。产品和服务并不是企业价值的唯一表现形式。

企业履行社会责任的意义,从根本上说,应该是通过变革和规范企业的经营方式,净化企业利润最大化的社会价值内涵。从这一点出发要求企业履行社会责任,其意义和效用远大于要求企业在财务层面对社会进行物质支付。

4、企业性质再审视

企业是谁的?按照松下幸之助的观点,企业是社会的工具,企业是社会的。

企业的存在是因为其为社会创造了价值和做出了贡献,企业因满足社会和顾客需求而获得回报,即企业的报酬是社会对其贡献的认可和反馈。即,企业是社会单元,任何企

业,只要实现了为社会创造价值的承诺,均有理由获得社会的回报与认可。从这个意义上讲,企业是一致的,没有本质区别。在市场环境中,企业应得到一致的对对待。但现实中,企业会因资产属性不同而受到不同的待遇,如国企、民企、外企等等。企业的政策待遇不同,社会地位亦有区别。显然,这种按资产属性划分企业性质予以不同的政策待遇和施以不同的管理控制的思维与做法,是值得反思的。

另一方面,企业是社会的经济细胞。依照最新的理论,企业是生命有机体,企业存在的意义在于为社会创造价值,企业存在的目的在于存活。有句话说:“现实条件下,何谓企业成功”?回答:“只要不死,就是成功”!因此,追求永续经营、基业长青成为企业的目标。如此,企业与人一样,健康是第一要义。但生态学的实践证明,在动荡多变的环境中,具备良好适应性和柔韧性的物种的生存能力更强。因此,一味地强调“大”或“强”,不仅企业难以做到,事实上,也没有必要,一个正常的市场环境,不可能只存在单一的“大”、“强”企业(物种),生物的多样性,同时要求存在更多灵活、敏捷,具有补充性、替代性、结构性的“中”、“小”、“特”型企业(物种)。因此,从企业生命属性的特征出发,也要求还企业本来面目——健康成长,永续经营。

5、实业精神再审视

我国实体经济基础薄弱,大而不强。目前的现实情况是,国际金融危机以来,进出口受到很大影响,国际订单锐减,国内需求疲弱,实体经济企业发展困难,成本提升,利润大幅度下降。与此同时,金融领域盈利颇丰,于是,许多实体经济企业转而投向金融、房地产行业,如石油、电力等一些中央企业收购或投资参股到银行,并将建立金融板块作为主业发展,更有国企在大城市中心地带斥巨资拿地。一些企业主踏不上地来做实业,想赚快钱,炒地、炒房等等。于是,社会上流传着“一流企业做金融,二流企业做房产,三流企业做市场,四流企业做实业”的说法,同时,也出现了“空炒一座楼,不开一家厂”、资金外移、民资乱窜的现象。这些都反映和说明了我们目前实体经济发展的环境状况。

在应对危机,转型升级的关键时刻,尤须呼唤实业精神的回归与勃兴。企业家是振兴实业精神的中坚,重在坚守主业,执著追求。企业家要稳得住根基,经得起诱惑,忍得下艰辛,不随波逐流,不盲目放弃,把企业发展当做一生乃至数代人的事业去经营,争做百年老店。同时,还需要以“实业报国”、“实业强国”的精神超越单一的赢利动机,自觉将企业目标与社会进步、民族振兴联系起来,甘于奉献。因此,身为企业、企业人,要有产业理念和实业精神。

开元案例在实业精神培养、实业人理念树立方面的宏观启示意义是:国家应从理念层面与政策层面面对实体经济的发展予以必要的支持。从理念层面讲,要在全社会,特别是企业层面培养和建立崇尚尚本的实业文化。在实体经济建设方面,要加强引导,塑造实业文化,重振实业精神,促进政府、企业和社会共同努力,使人才和资金更多地投向实体经济,社会环境更加有利于资本更多地投入,收入分配更多地向劳动倾斜,努力营造、鼓励脚踏实地、精益求精、一丝不苟、勤劳创业、实业致富的社会氛围。从政策层面讲,当前的重点,一是针对性抑制投机。要通过政策引导,制度规范,抑制“杠杆率”畸高的经济活动,挤压“暴利”空间,赚取“阳光利润”,推动企业回归实体经济。二是结构性减轻税负。现行税制间接税比重较大,实体企业普遍“税负感强烈”。要优化税制内部结构,逐步降低间接税比重,涵盖税源,多予少取,增强企业自我发展能力。三是尊重劳动创造。要进一步深化收入分配制度改革,改变目前分配重资本、轻劳动的现象,让从事实业者经济上有收益,社会上有地位、发展上有愿望,使劳动者用心创业,安心守业,潜心兴业。