



## 泸州老窖 依托中国文化与世界“碰杯”

■ 王曼

在“一带一路”建设中,通过文化交流与传播推动各国互联互通、互利共赢尤为关键。“品牌要走出去,文化就必须先行。”泸州老窖股份有限公司党委书记、董事长刘淼对传承和弘扬中国传统文化十分看重。

近年来,泸州老窖紧随中国民族品牌“走出去”的步伐,不断走出国门,与世界“碰杯”。在积极参与“一带一路”建设的过程中,泸州老窖面向全球举办或深度参与了一系列大型文化宣传、品牌推广活动,将中国白酒与中国艺术、文化、体育等紧密结合,不断在国际舞台展示中国民族品牌的自信。

2017 年起,泸州老窖·国窖 1573“让世界品味中国”全球文化之旅系列活动先后走进纽约、布鲁塞尔、巴黎、莫斯科等地。

他们还联合国家有关部门和地方政府,自 2014 年起兴办国际诗酒文化大会,并坚持多年,使之获得了广泛的国际影响。仅在 2016 年就吸引了日本、洪都拉斯、立陶宛、澳大利亚、英国、德国、奥地利、阿根廷、格鲁吉亚、克罗地亚、爱沙尼亚、智利等 16 个国家的 54 位国内外著名诗人、翻译家、学者与会,成为国际国内好诗、好酒人士积极参与的文化盛事,把中国的酒文化与文学、艺术融合到同一平台,用全世界听得到、听得懂的语言,讲述中国故事,通过诗与酒的交融,为中国诗歌与白酒的海外拓展“探路”。

2018 年,在俄罗斯世界杯上,“浓香国酒”泸州老窖·国窖 1573 代表中国白酒首次亮相世界杯,惊艳各国球迷。同年 10 月,泸州老窖与澳大利亚网球公开赛达成战略合作,国窖 1573 成为澳大利亚网球公开赛唯一指定白酒。2019 年 1 月,为期两周的 2019 澳网正赛在墨尔本举行,赛事期间,泸州老窖利用澳网这一全球顶级网球赛事的平台,在现场对联合级赞助商所拥有的一系列权益进行了激活。通过一系列活动惊艳亮相,泸州老窖此次“澳网之旅”在全球范围收获了广泛关注。

未来,泸州老窖将凭借在海外的品牌、文化、时尚的影响力,继续传播中国白酒文化的交流互动。泸州老窖也将进一步借势“一带一路”东风,提升品牌价值,扩大中国民族品牌在世界的影响力,在全球唱响中国民族品牌。在中国推动形成全面开放新格局的当下,与众多民族品牌并肩走出国门、走向世界,努力成为世界级白酒品牌。

# 魏建军:抓住发展契机,做有价值的国际品牌

■ 王静亚

4 月 25 日,作为中国汽车品牌领军人物的受邀代表,长城汽车董事长魏建军在参加完上午的“一带一路”国际合作高峰论坛企业家大会后,下午又匆匆赶至与媒体的见面沟通会。

“一带一路”倡议对中国汽车企业而言,无疑是一次千载难逢的历史机遇,助推中国品牌“走出去”,实现企业的快速发展。在魏建军看来,一个品牌要想成功,就必须是一个国际化的品牌。中国企业走出去,要把打造有价值的国际品牌作为终极目标,中国汽车更是责无旁贷。

## 抓住每一次发展契机

“一带一路”倡议是六年前提出的,在此之前,实际上中国有很多率先走出去的产业,长城汽车从 1998 年便实现了汽车产品的出口,也是真正意义上第一批走出过国门的中国汽车企业。借助“一带一路”逐步的完善,企业在国际化发展进程中得到更加系统、完善以及配套的政策措施,给整个汽车行业乃至多个产业带来了更多价值。

对于“一带一路”为企业发展带来的新契机,魏建军总结说:首先“一带一路”倡议的提出体现了政府更加开放的态度,随着央企基础涉事的构建、工业园区的打造,为制造业提供了更好的平台;其次对沿“一带一路”国家的政策法规、市场、消费习惯的研究,甚至经济方面的研究,都给企业提供了很多可借鉴的价值;第三在交通物流方面,基础设施的完善是企业走出去很好的资源;最后在金融方面,国家在金融政策、担保政策,包括法律法规、纠纷、裁定等方面,为企业提供了很多建议和政策支持。

在魏建军看来,“走出去”是一个企业价值实现的必由之路。他说:“国家的背书、国家的力量实际上给了我们很多的资源,我相信未来困难是有的,也面临各种各样的挑战,但是要比以前会走的更加顺畅,这是肯定的。”

下一步借助“一带一路”逐步的完善,长城汽车将更进一步规划未来更有潜力的市场,比如印度、非洲,包括南美等国家。



## 从单纯的“走出去”向“全球化”布局迈进

从“走出去”到“全球化战略”的布局是一个企业走向国际化发展的必经之路。魏建军形容说:“像居家过日子一样,布局全球化战略是必须要做的一个打算。”

在一定程度上汽车工业的发展标志着一个国家的综合实力。在之前的采访中魏建军曾说过:“中国汽车企业不走国际化道路一定死在中国。”这句话看似极端但也不无道理,作为公司来讲,打造全球化,不管是品牌,还是研、产、销全生命周期的管理,都是为国家、为企业背书。

今年是长城汽车全球化战略元年,也是由原来单纯的“走出去”向“全球化战略”部署的关键之年。在研发层面,长城汽车构建了以中国总部为核心,涵盖欧洲、亚洲、北美的全球研发布局,先后在日本、美国、德国、印度、奥地利和韩国设立海外研发中心,进行新产品、新能源与智能化汽车研发。

生产方面,海外建厂的步伐也在不断加快,除了目前在海外拥有的五个 KD 工厂外,在俄罗斯图拉州建立的首个涵盖四大生产工艺的整车制造厂,将于今年 5 月正式投产,一期产能为 8 万辆。

营销网络方面,长城汽车构建了全球化网络布局,升级海外业务模式。在刚刚结束的上海车展上,长城汽车与来自全球主要市场的 30 家合作伙伴完成签约,据魏建军透露,在全球



规划中有机会的市场和地区还有 19 个。

随着国内市场竞争的加剧,推动了中国汽车在技术、产品、运营包括品质方面的全面提升,这也为中国品牌走出去提供了更多可能。

## 树立品牌意识,实现品牌价值

中国品牌在本土市场的争夺战上,基本是依靠价格战和性价比来与合资或外资品牌进行抗衡的,但这样的打法也给中国品牌带来了不小的伤害。“当我们的品牌、产品通过性价比打到你无路可走,没有任何退路的时候,即使是你把所有的人战胜了,你也就没有什么价值了。”魏建军这句话真实反映了自主车企目前面临的困境。

自主品牌与外资品牌的差距在哪?不是产品,也不是可靠性方面,真正的差距是在品牌,这是中国自主品牌欠缺的。而走出去的价值就是使品牌形象能够提升,“打造一个有价值的品牌,是我们作为自主品牌的责任。”魏建军说道。

“我们在中国经营了这么多年,品牌总算打磨出了独特价值,一个耐用消费品要建立品牌来,只有十年以上的时间才能让消费者认可你的品牌,这证明品牌真正产生了价值,这样来看十年真的不是很长,我们一定要耐得住寂寞。”

因此,在面对现在刚刚被打开的海外市场,魏建军强调,我们走出去一定要以品牌为导向向外发展,不能仅仅打性价比,一定是品牌在先。另外,不能太激进,盲目的扩大投资,把规模做大,实际上对自己也是伤害。如何实

现长期性的、稳健的发展模式,在他看来日系企业在这方面的做法很值得学习。

## 必须坚持融合与发展

当前,可持续发展已经成为中国企业成长过程中必须要面对的问题。而对于长城汽车这种规模的企业而言,唯有全面国际化,才能助力企业更好地实现可持续发展。

魏建军认为,中国企业的国际化不是简单地“走出去”,而是要和中国的经济结构转型联系在一起,通过对外投资实现资源整合,促进外部资源和国内经济进行有机的互动和结合。魏建军说:“我们也在积极与国内其他主机厂联系,联合其他主机厂利用好我们的工厂,在那儿进行 CKD 或者深入的组装产品,大家联合出海,这样的话整合资源,同时降低我们的成本,也降低他们的投资风险,共同做好俄罗斯的市场。”

在中国企业的国际化发展中,企业不仅要向海外输出产品、技术,还要传播中国的文化和理念,更要吸纳全球各个领域、各个民族的文化,最终融合在一起。

## 结语:

从二十年前“单纯”地“走出去”,到现在在海外全产业链的布局,长城汽车全球化战略的版图已经越来越清晰地展现在众人面前。打造出一个有价值的国际化品牌不仅仅是魏建军这一代汽车人的梦想,更是整个中国汽车产业奋斗和发展的目标。

# OPPO 海外子品牌 Realme 将回归国内市场

■ 文雯

近日,OPPO 海外子品牌 Realme 的品牌创始人李炳忠发布微博,正式宣布 Realme 将进入国内市场,这是 Realme 国内第一次官方发声。

李炳忠在公开信中表示,常常被问到 Realme 会不会进入国内市场。他表示这原本就在规划中,从成立之初,Realme 就希望成为

手机领域主流品牌。“中国是全球最大的智能手机市场,也是 Realme 的大本营。即便出生在 2018 年这个所谓的‘行业寒冬’,我们仍然做到了迅速成长。经过在海外近一年的历练,我们更加充满信心。”

他表示,Realme 绝不认为年轻人需要因为价格而牺牲自身对审美品位、强劲性能的追求。市场不断趋于理性,不再妥协的消费者必然不

会只为“低价”买单。所谓“性价比”常以“低价”为首要目标,也常常伴随着“摒弃”和“牺牲”。而 Realme 作为一个为年轻人服务的智能手机品牌,敢于把全球前沿科技应用于自己的产品当中,也敢于对设计美感提出更高要求。

在激烈的市场竞争中,不仅是手机厂商之间的竞争,更是对供应链、制造实力的巨大考验。李炳忠认为,Realme 拥有创新基因,也

有成熟的供应链和技术,轻资产、短渠道的运作模式则让他们步伐更加轻盈。

Realme 于去年 5 月 4 日正式创立。首先进入了印度市场,去年销售量为 400 万台。随后进入泰国、越南和埃及等十个海外市场。此次 Realme 进入国内市场,由于也是主打性价比的品牌,因此被业界解读为小米手机的重要竞争对手。

## 品牌故事 | Brand story

# 迈向全球化强企 潍柴交出高质量发展答卷

■ 邵琨 张志龙

从濒临破产,到年收入超过 2300 亿元;从一款产品、一项技术、一个业务,到一片新市场,再到一条新产业链;从蜗居潍坊,到全球遍地开花……多年来,潍柴践行高质量发展理念,开拓出一个更加均衡、多元发展的企业,国际化运营越来越成熟,朝着全球化强企的目标迈出坚实步伐。

## 从濒临破产到年收入 2300 亿

在计划经济时代,潍柴集团的前身——潍坊柴油机厂“曾几度辉煌,然而到了 1998 年,拥有上万人、建厂 50 多年的潍柴却亏损 3 亿元,已 6 个月发不出工资,人心涣散,濒临倒闭。

也正是始于 1998 年的大刀阔斧的改革让潍柴走上发展的新征程,开始了高质量发展之路。时任潍柴厂厂长的谭旭光带领潍柴将三分之一资产和职工随高速机主营业务剥离出来成立潍柴动力,三分之一的中速机业务和职工留在集团母公司,剩余的三分之一非主营业务整体带资分离改制,回归市场化运营。

按照企业运营的规则,突出主业的部分留下,一些零部件企业全部改成了民营机制,这是潍柴当时的重大突破,打破铁饭碗和大锅饭,建立干部能上能下、员工能进能出、工资能升能降的市场机制。改革后,管理人员减少了七成。不到三年时间,企业实现扭亏为盈。

在潍柴的改革历程中,坚持创新、高质量发展始终核心抓手。

十多年来,无论市场如何变化,潍柴始终保持在研发上的高投入,每年研发投入占比超过 5%,达到了国际领先企业水平,仅发动机板块研发投入就超过 150 亿元。2008 年,潍柴的研发团队只有 250 人,2018 年全集团国内企业研发人员达 4300 多人。

在潍柴集团的一个实验室内,十几台电脑在同时记录着不同的试验数据,却无人值守。潍柴集团品牌管理部工作人员说,这是自动试验,不同的电脑在模拟不同的路况试验,检验发动机不同的性能极限性能。

像这样大小小、各式各样的试验每天都



在进行。普通道路、砂石道路、常温、高温等不同路况对产品的性能和使用寿命的影响差别很大。工作人员将事先采集好的这些不同条件下的数据输入,就可以在实验室内完成对产品的性能测试和检验。潍柴不断的探索使得发动机油耗不断降低。

“关键核心技术是国之重器、企业命脉,必须牢牢掌握在自己手中。”潍柴集团董事长谭旭光说。

2018 年 6 月 20 日,潍柴动力日本东京科技创新中心揭牌成立。这是潍柴继在美国芝加哥、德国亚琛建立科技创新中心之后,在海外成立的又一科技创新中心。至此,潍柴已搭建了覆盖中、美、法、德、意、日等国的全球协同研发平台,正汇聚全球前沿科技资源,搭建起辐射全球的前沿创新体系。

高质量发展背景下,一批中国企业力求在全球产业链和价值链加速重构的过程中实现赶超。其中,制造业企业首当其冲。能源是制造业转型升级和走出去的重要驱动力,新能源是其中重要组成部分。

潍柴早已开始布局新能源产业。2016 年,潍柴动力收购了国内燃料电池企业弗尔赛 34% 的股权,迈出了进军燃料电池领域的第一步。2018 年 12 月,潍柴动力又投资 2800 万英镑增持英

国锡里斯动力控股有限公司的股份比例至 20%,在固态氧化物燃料电池技术领域布局。

通过一系列高质量发展的创新举措,潍柴的产品不断丰富、业务门类不断拓展,在营收和业绩方面的积极效应开始逐渐显现。2018 年,潍柴年营业收入超过 2300 亿元。

## 从发动机到多元化生态发展

尽管发动机仍是核心产品,但与过去相比,潍柴早已从一家蜗居山东潍坊的单纯发动机企业,蜕变成了以产业链动力总成为核心、智能物流为新业态的多元化生态结构的国际化企业。

2018 年中国首届国际进口博览会期间,潍柴旗下的众多海外品牌——来自德国的无人驾驶的林德叉车、美国德马泰克的智能物流装备等,受到中外观众关注。人们在不经意间发现,潍柴原来不是单做发动机的企业。

而在过去,大功率发动机几乎囊括了潍柴动力所有的业务结构。财报显示,2004 年潍柴动力销售 13.45 万台柴油发动机,其中重型卡车占比 61.8%、工程机械占比 35.3%,单一发动机业务模式尽显。

2004 年 3 月,潍柴动力在香港上市。上市一年后,潍柴动力开始进行产业的前向整合,

开始了“产品经营+资本运营”双轮驱动发展。2005 年 8 月,潍柴动力花费 10 亿元把湘火炬收入囊中,这是国内第一个交易金额超过 10 亿元的并购项目。

湘火炬当时是西部知名的汽车集团,拥有陕西重汽、法士特齿轮、汉德车桥等多家子公司,拥有完整的重卡产业链。这次收购,让潍柴动力实现了从单一发动机厂商向动力总成系统供应商的转型,也奠定了潍柴在重型商用车领域的核心地位。

“当时的制造业企业,大部分还没认识到并购带来的效益,只知道靠产品经营创造价值,不知道靠资本运营创造价值。”谭旭光说。收购完成后,潍柴动力成功构筑起“潍柴发动机+法士特变速箱+汉德车桥”的动力总成产业链,经营数据的突飞猛进,也印证了“双轮驱动”的效力。

在其后的国际化进程中,潍柴动力又战略重组了德国凯傲集团,收购了美国德马泰克,前者是世界首屈一指的工业叉车制造商,后者作为一家全球物流仓储业务排名第三的企业,其在智能物流装备领域具备突出产品优势。就此,潍柴动力整合凯傲、德马泰克,打造了一条具有全球竞争力的智能物流黄金产业链。

目前,潍柴动力发动机全系列产品结构更加均衡,高附加值产品占比不断提升,重卡发动机市场份额连续三年提升。以 2017 年为例,潍柴动力有绝对领先优势的大功率 12-13L 产品销量为 21.6 万台,实现翻番增长,占发动机总销量的 35%。

如今,潍柴动力在发布业绩报告时,会以“动力系统是核心、整车整机为龙头、智能物流整体解决方案为牵引”来展示自己的业务结构。

## 全球布局打造世界强企

按照并购整合、产能输出、技术合作三大国际化方略,潍柴动力相继并购整合法国博杜安、德国凯傲集团和林德液压、美国德马泰克、美国 PSI 公司等企业;落地当地制造,建设印度工厂、白俄罗斯马兹潍柴发动机合资公司等。今天的潍柴已在全球版图建立起一个“超级大家庭”,搭建起以中国总部为核心的遍布

全球、相互协同的业务群落。

2008 年全球金融危机爆发,潍柴发现了来自大洋彼岸的机遇,开始探索实施海外整合。潍柴动力股份有限公司执行总裁孙少军说,并购法国博杜安,因为它与潍柴动力有着相同的起点——船用发动机,且互为补充——在产品结构上,博杜安填补了潍柴动力的 16L 以上功率段柴油机的空白;在市场上,博杜安依靠潍柴庞大的服务网络开拓亚洲市场,潍柴动力则借助博杜安的品牌影响力及渠道,加快博杜安国产化发动机打入欧美市场。

除了资本并购,潍柴也尝试将其制造模式复制到海外。2014 年,潍柴以轻资产方式在印度浦那成功组建发动机生产厂,并实现当年投产、次年盈利。目前,印度工厂已具备多品种生产能力,产品辐射南亚周边市场。

在白俄罗斯首都明斯克中白“巨石”工业园,中白员工在潍柴马兹合资工厂操作着生产设备,一台台发动机正有序下线。这个工厂的建设仅历时 7 个月半,当年建设、当年投产。

类似这样的国际产能合作,已成为潍柴海外业务高质量发展的助推器。除了白俄罗斯马兹项目投产,2018 年以来,潍柴还布局了多个产能合作项目。

2018 年 9 月,第四届东方经济论坛期间,潍柴与俄罗斯卡玛斯集团在符拉迪沃斯托克签署战略合作框架协议,双方将合作生产满足俄罗斯排放标准的发动机。

走进潍柴的展厅,可以看到红色小旗已经插到了法国、德国、美国、印度、俄罗斯、加拿大、白俄罗斯等全球各主要市场的版图上。

“潍柴每一次重组都有一个共同的特点,就是与主业相关联,都沿着动力的主轴进行延伸。”谭旭光总结说,有的企业并购与主业完全无关,有的企业扩张仅仅是产能、市场的叠加,而潍柴的模式却是“补短板、调结构”,资本走出去,技术引进来,加快落地,实现高质量发展。

面向未来,潍柴发布 2020-2030 战略,到 2020 年传统业务要超越世界一流水平,到 2030 年新能源业务要引领全球行业发展,进入万亿企业俱乐部,打造受人尊敬的国际化强企,成为竞争力持续提升的世界 500 强公司。