

## B4 PEOPLE 人物

## 何本根:碎纸机里的秘密

□ 潘洁

“让秘密永远是秘密!”这是豪普电子主打产品之一的碎纸机广告语。

走进位于浙江富阳东洲工业园区豪普电子的大门,这个不显山不露水的厂区里,实在找不到一点全球销售冠军的痕迹。如果不是亲眼所见,也很难将面前这个年逾半百的创业者何本根和行业“隐形冠军”这样的概念联系在一起。

## 高毛利的碎纸机

作为首家进驻富阳东洲工业园区的企业,豪普电子留给外界的印象并不清晰,甚至都不清楚究竟是干什么的。

一方面,豪普电子的碎纸机、装订机和封塑机产品90%以上销往欧、美、日等西方国家,尚未开发国内市场;另一方面,目前,办公设备行业在国内还是较少面临竞争的冷门,具备低成本、高利润、高增长的特征。豪普电子低调行事也是不想声张,避免给自己平添竞争对手。

随着东西方市场的接轨和互相渗透,现在,豪普电子的产品利润逐渐进入稳步增长阶段。“目前,新产品的定价控制在生产成本的300%左右,除去讨价还价的部分,利润区间40%到

50%。”何本根认为,就是这个合理利润在其他行业也是不多见的。

要想在未来的市场继续保持较高的利润和增长幅度,何本根坦言,只有不断地推陈出新,永远走在市场的前面,占领行业产品技术的高地。

2010年1月,浙江豪普电子有限公司将在北京召开其自主研发、生产的三个系列新产品的新闻发布会。

回忆起豪普电子发展初期,委托小工厂代加工零部件的时期,何本根也感慨良多。“小批量的零部件代加工只有小作坊式的工厂才肯承接,一方面钢材等原材料比较差,另一方面品质和时间都得不到保证。”但现在这种情况都改变了。

## 冲击创业板

“surpass dream”,这是豪普电子超越系列产品的标志。超越梦想,也是豪普电子发展历程中不断挑战的目标。现在,这个梦想的标尺稳稳地钉在了2012年的创业板上。

和许多老一辈的浙商一样,勤勉专注主业的何本根也一度把股份制改革和上市看作洪水猛兽。但他很快认识到,“只有上市,才能把企业做强做大。”经过了10年的洗礼,豪普电子的家底已经相当殷实了。

“豪普电子已获得46项国内外

专利。”何本根的知识产权保护意识很强,“像国内这样完全抄袭,只在外包装上作细微改动,以假乱真的情况在国外是完全行不通的”,何本根介绍,也正因豪普电子每一款产品都“师出有名”,才格外受到外商的青睐。现在,他几乎每天都要接待好几批来自德国、美国、日本等地的客商。

其实,金融危机也波及了豪普电子。“2008年10月还好好的,11月、12月真的是一个订单也没有”。整个豪普电子都被这突如其来的长达两个月的沉寂期弄得手足无措。生产主管建议给工人放假,何本根断然否决。他让员工补足部分备货不足和短缺的零部件,做好随时复工的准备。

果不其然,圣诞节一过,订单就蜂拥而至,豪普电子又恢复了昔日的繁忙景象。他分析说,办公设备在国外服务型社会里属于必需品,而不是消耗品,是无法从预算里削减的一项开支。国际金融危机来袭,反倒让何本根坚定了在这个行业里做强做大的信心。

## 500万高薪请人拓国内市场

如今,何本根为豪普电子的未来作了更多的规划。

2009年11月在深圳,他约谈了豪普电子意向聘请的一位职业经理

人。据说,这位中国台湾籍的职业经理人曾经创造了行业销售的最高纪录。“我计划花500万元聘请他为豪普电子服务5年时间”,何本根说,开出500万元的价码绝不是他财大气粗,反倒是经过一番“精打细算”的。

“职业经理人引进后,将按他的思路,结合企业具体情况重新制定一套管理系统。”其实,现阶段的豪普电子何本根也还算是管理有道:有一套处理订单和生产的流程,员工实行绩效工资,各个部门都与效益挂钩。现在,一名普通的熟练生产工人每月最高能拿到3000多元工资。

“其实最紧迫的还是要组建国内的营销队伍”,何本根说,职业经理人5年的服务期内,他会完全放手让他去组建一支专业的营销队伍,开拓国内市场。这5年,也贯穿了豪普电子从准备上市到上市以后一两年的关键发展时期。“5年后,进驻苏宁、沃尔玛、麦德龙这样的全国和全球连锁卖场,成为金融系统和政府采购指定品牌,差不多都能实现了。”

“国内市场需求完全打开后,就是100个豪普电子也供应不上”,在何本根看来,国内市场宛若一个巨大的尚未开垦的金矿,只要绑足了劲干就行了!

## 石波:在拐点中捕捉价值



□ 肖好倩

上海尚雅投资的总经理石波从学法律出身到转身去证券公司做投研,再从上市公司的高管去做公募基金经理,直到后来转投私募做创业者,石波不仅践行了自己的投资理念,捕捉到了一波波行业投资的拐点,更把握住了自己事业的转型。

## 学巴菲特知易行难

1994年,石波获得国际经济法硕士学位,这段法学院的学习让后来从事投资的石波获益匪浅:“学法律的人比较理性,做投资也需要理性,两者有着异曲同工之处。”话语言谈之间,已经“跨界”多年的石波还是非常感谢那个学生时代。

当时,中国的证券业刚刚开篇。在仔细研读一年的《证券时报》之后,他顺利通过了几家证券公司的考试,并最终选定位于深圳的君安证券,开始了自己的投行生涯。

石波日后以基本面为研究导向的风格形成,还得益于1996年从书籍上对巴菲特的认识。谈及巴菲特,石波说道:“我们1995年就在学巴菲特,但是越到后来,越发现难学,因为,巴菲特是在美国那个特定环境下的特定‘产物’。”

尽管巴菲特的投资随性和个性化,但巴菲特的价值投资理念,却由此在他心中根深蒂固,以至于1997年出任当时被君安证券收购的上海中华实业常务副总经理时,他甚至萌生出将公司打造成“巴菲特公司”的想法,但最终由于上市公司不能参与二级市场投资而告吹。

## 坚定的拐点投资

1999年,中国的基金业刚刚“破土而出”,成为证券市场上又一支新兴的主力军。对投资实践一直颇有兴趣的石波也同现在很多的阳光私募掌门一样,转而加入刚刚成立不久的华夏基金管理公司。在华夏基金,石波最初担任公司的研究总监,2001年开始担任基金兴科的基金经理,后来还出任了华夏回报基金以及华夏回报2号基金的基金经理。

而在华夏担任公募基金基金经理的这9年,石波形成了自己独特的投资逻辑:拐点投资。这也成为他发掘上市公司内在价值的武器。

房地产、钢铁、交通运输、煤炭、消费……一个又一个的行业拐点都没能逃过石波的视线。石波笑言,“中国的行业都是有拐点的,很多行业3年景气,2年衰退,但是其中的供求关系却在不断发生变化。”

在很多人借助着“倒视镜”投资的年代,石波却绕道而行,“如果看‘倒视镜’前进,很可能撞车。”当众人在热门板块中冲锋陷阵的时候,他绕开热门行业,用另一面镜子旁观产业格局的变化,寻找供求关系的拐点,他坦言,“过去很赚钱的行业,未来可能会亏钱,我们不投热门行业,而是观察那些亏损两个季度或者一年以上的行业,看看需求端是否发生改变。”

不论熊市还是牛市,这套“拐点论”在每个行业的拐点年相当受用,2002年,当时20多倍市盈率、12元的张裕在常人看来并不便宜,但是在对红酒颇有研究的石波心中,“中国红酒的市场份额还有很

大的上涨空间”,于是从那时起就不断买入,最终获得11倍的回报;而他在2004年就开始关注煤炭行业,尽管当时煤炭行业还在亏损线挣扎……

## 敏锐地捕捉价值

同时,在强调科学投资和“拐点论”之余,他更看重公司的价值和品质,用他的话说,“如果全部购买一家公司不划算,那么连100股都不会买。”

在石波看来,要从企业价值的角度来衡量企业,买入那些总市值低于企业总价值的公司,这样长期才划算。但各行各业都各自有一套价值考量标准。比如商业地产,可以通过土地储备和商铺的价格来计算价值,2004年石波在投资小商品城时,看到公司20多亿元市值的背后是180万平方米、每平方米2万元的商铺,简单计算就知道其总价值远远超过总市值,这笔买卖让石波获得了5倍以上的投资收益。

就这样,石波在众多行业中寻找不同的拐点,又利用“拐点”探寻每一个价值被低估的公司,虽然有一套理论和方法,但是研究员出身的石波却依旧以走访上市公司和选取公司产品作为最终的选股标准,发现了一个又一个中国的“可口可乐”。

不仅仅是已经上市的企业,那些具有上市潜力的企业也在石波的视线范围之内,“一旦这些企业上市,就能在资本市场上第一时间进行投资。”秉承着这样的风格,他总能走在时间的前面。

## 想当辉煌的“老虎基金”

2007年,中国基金业迎来了资产总规模跨越2万亿元的时代,也在这一年,100多位公募基金基金经理离开了自己的岗位,转而奔赴事业的下一站,石波也是其中之一。

在中国的金融重镇——上海,石波成立了“尚雅投资”。在尚雅的运作中,石波将公募基金的风险控制、团队管理、研究先行、中央交易室和第三方托管的方式一路传承。这种方式,也使2007年11月首次推出的尚雅1期信托产品,实现了至今净值增长近40%的业绩。

谈及已经到来的2010年,石波仍依旧用长线投资的眼光纵观产业格局的变化,他情不自禁地摆弄起自己的手机,突然加快了语速,“现在,飞信用户已经超过MSN用户,‘12580’的使用超过艺龙网……未来3至5年时间,中国3G用户数将有10倍的增长空间。”显然,无线互联领域将成为石波下一个投资“重头戏”。

正是这样的“远光灯”让他在整体的投资策略上颇为自信,“我们可以扔掉基准指数的拐杖,跑步前进,可以偏离组合投资理论,专注于可以赚钱的行业,集中投资于能够产生绝对回报的行业,比如2009年就将大部分仓位投资于低碳领域,2010年可能会专注于3G无线互联领域,受基金契约的限制,这一点在公募基金的操作中不可能实现。”

在他看来,资本市场就像一个生态系统,而在完整的生态链中,不仅有小草、大树,还有各种各样的植物,在中国财富人群不断壮大的背景下,公募基金越来越不能满足高端财富人群的投资需求,阳光私募正好可以借机切入市场空白,使生态系统更为协调。

繁盛时期的“老虎基金”正成为石波现在的目标。老虎基金于1980年创立,其资产由创建时的800万美元,迅速膨胀到1998年的220亿美元,成为一只只有口皆碑的对冲基金,老虎基金的团队培养、投资理念和全天候投资的方式却成为石波口中最值得称道的话题。

深谙投资之道的石波,正着力打造自己的尚雅团队,他新年的希望就是用自己多年的理念在尚雅的投研团队复制出一批“石波”来。

## “多普达之父”杨兴平闯荡“自然道”

□ 伏昕

10多年前,杨兴平的团队开发出第一代智能手机系统,形成的产品成就了我们现在熟悉的苹果IPOD。

他对技术的迷恋令人吃惊,将改变人类的生活方式作为自己创业的宗旨,虽然屡遭挫折,却仍然坚持“为未来流血铺路”。

杨兴平从2002年创办多普达,到2006年辞职离开,再到2008年接过TCL董事长李东生的橄榄枝出任接任TCL通讯总裁。

最近他再度成为焦点,TCL发布公告称杨兴平辞任TCL通讯总裁职位。他的团队开发的第一代智能手机系统成就了IPOD,他一手创立的多普达最终落入他人之手,他的4C理念能否在他离开TCL之后继续践行尚属未知。

他就是杨兴平,曾经的“多普达之父”。49岁的杨兴平重又站在新的起跑线上,他能成功吗?

## “手机中的英雄”黯然离去

2002年多普达诞生后,很快成为新贵阶层的身份象征,市场也立刻记住了杨兴平的名字。但在与资本的角力中,杨兴平迅速落败并辞职出局,此后两年一直悄无声息。

2001年从硅谷回国的杨兴平,用了不到一年时间创立了多普达公司,并卖出了10000多元人民币一台的智能手机。这个名不见经传的品牌如此疯狂,在当时的手机市场上是难以置信的,因为当时国内手机市场还处于单屏手机向彩屏手机过渡的时期。

杨兴平做到这一切是有底气的,在美国从事多年的硬软件 and 互联网的工作经历,使得技术和理念上的前瞻性一直是他的优势。离开美国硅谷之前的杨兴平是一家名为PIXO公司的技术副总裁,这里集中了他来自苹果、微软、惠普等公司极具前瞻性的技术人员,这支团队在1996年到1999年花了3年时间开发了第一套智能手机的操作系统。受到2000年互联网泡沫的冲击,PIXO难以维系生计,研发出来的智能手机技术卖给了正在试图进军MP3市场的苹果,这桩买卖后来成就了IPOD,而回国后的杨兴平则创建了DOPOD(多普达)。

经过了3年时间,多普达一切进入轨道逐步实现盈利,智能手机的春天也即将到来,杨兴平却在黑暗后的黎明到来时离开了自己一手创立的多普达。

4年之后,杨兴平首次对这段尘封的历史开了口,他用了“牺牲”两字来概括多普达的遭遇。这是一个资本方



和技术方博弈的故事,情节是出资人为了旗下的一个品牌的更好发展试图牺牲另一个品牌,杨兴平的多普达则是被牺牲的那一个。

杨兴平作为多普达的创始人,却不是主要股东,出资人是当年台湾首富台塑王永庆的女儿王雪红。芯片小巨人王雪红旗下的另一家公司宏达(HTC)不满足于为多普达设计加工,在2006年试图通过并购多普达的方式进军大陆市场,“当时谈的价格很低,这本身就是在牺牲多普达的利益,这是我非常不愿意的。”

虽然后来因为并购信息发布导致宏达股价大跌,所以保留了多普达在国内的品牌,然而多普达已经驶离了“杨兴平时代”。

## “借别人的孩子难以长久”

杨兴平给李东生打了两年的工,为的是换取后者对自然道的投资和终端支持,他说自己在TCL已经“超预期地完成了任务”,所以并不存在格格不入一说。

过去的2009年是杨兴平最艰难的一年,这一年他身兼两职,一边担任TCL的通讯总裁,另一边他离开多普达后创建的上海自然道信息科技有限公司的业务运转一刻也没有停。李东生和杨兴平的合作据说是一次“对赌协议”,杨兴平帮助TCL通讯进行商业模式转型,TCL投资杨兴平的自然道30%的股份,且为自然道手机理财软件提供终端。

这段结合在一年后结束,杨兴平说其实只是想要回来做自己的事情,“我的团队都还在等着我”。如果将杨兴平在多普达的经历比作奶了一半的孩子送给别人的话,TCL的一年像是借用别人的孩子回来梳妆打扮,注定不会长久。

杨兴平回来继续做自己的自然道,杨兴平觉得目前4C融合做得最好的是苹果和黑莓,苹果的内容是音乐,黑莓主打的是邮件功能,但显然杨兴平的野心更大,当年想要把多普达做成黑莓或者苹果的杨兴平觉得在中国自然道主攻的是手机理财,他认为这

是在中国最合法并且消费者最愿意支付的领域。“听音乐、聊天交友、发短信,这些东西有价值但是不能创造价值,而理财这个服务能够持续地提供给用户,用户愿意来支付,能够产生更多的价值。”

然而善于融合的王兴平将目标定在理财领域,福患同存,虽然这是一个可以产生巨大效益的领域,但同时因为这意味着他的竞争对手不仅限于手机领域,专职金融信息提供的公司已经实现了资讯和分析的功能,那么在业已开拓的领域上如何寻求进一步在这现有的市场上突破呢?

“我要做的是实用性、可用性、好用性”,杨兴平认为将一个复杂的软件变得更加简单和人性化将会给他带来普及,“高端的软件可能就几万人用,低端软件可能几十万、几百万个用户,但量真正能够从几万、几十万、几百万到几千万的,做到千万级的,就算比较普及了”。

杨兴平并非无虑,他认为如何将融合执行到位以及如何以更好的商业模式驱动仍是他最大的挑战。“实际上我们已经投入了两年时间,2008、2009研发,我觉得我们花两三年时间去营销,让企业健康成长,我希望用两三年时间进入一个良性的CASHFLOW,也就是说用两三年时间盈利。”

当年多普达作为集成厂商,操作系统、核心处理芯片、设计加工、生产牌照均不是自己的,饱受质疑的是这种集成的方式会造成非但没有核心技术,而且制造成本畸高的问题,这些问题自然道作为一个立志于“融合”的企业依然不可避免。此外,前所未有的问题是,如何与大量的券商、银行、基金、保险公司建立联系,这意味着离开TCL的杨兴平未来两三年依然无法清闲。

## “要能触动消费者灵魂深处”

在创新力不足的国产手机行业,技术和理念上的前瞻性使得杨兴平一直是个特立独行者,他所做的是寻找手机未来的发展方向,而非亦步亦趋跟随别人。

“多普达之父”穿着茶绿色的高领运动衫,脖颈处有一个NIKE小LOGO,回国10年依然保持着硅谷人的风范。他的话语中充满着对于美好技术的憧憬。他迷恋技术,甚至对于技术的理解

已经从业的层面上升到道的层面,这也是他给自己公司起名为自然道的原因所在。

自然道开发的手机理财终端的黑色页面上,有几个彩色的功能图标,接近于IPOD,比起一般的软件在视觉上显得更加简洁和柔和,这也是杨兴平所说的除了软件之外自然道自己设计的一部分。

此外,除了股票之外还增加了银行、保险、银行等业务功能,在理财领域上的拓展使其区别于其他软件。在功能上,“自然道”的软件中还增加了“秘书”和“排行”的功能,用户可以通过秘书按键查看自己股票的主力资金情况、公告提示以及价格异动。

这个49岁的男人一谈起技术,周围仿佛亮起一圈光环,他从业20多年来从来没有改变过试图用科技改变人类生活,给用户带来良好感觉的愿望。

他说:“我们做出的消费品呢,最终要做到从消费心理,最好最终是能够触动消费者的灵魂深处,打动消费者,让他们找到一个美好的感觉。”他甚至希望生产出一种能够让消费者达到内心的平和的产品,就像“一个基督徒遇到困难后想到上帝一样,心中的那种美好的感觉”。

在创新力不足的国产手机行业,技术和理念上的前瞻性使得杨兴平一直是个特立独行者,他所做的是寻找手机未来的发展方向,而非亦步亦趋跟随别人。2002年当他开始谈4C,卖智能手机的时候,市场上大多售卖的还是单屏手机,这种创新性,使得多普达在创立之初的两三年间,在市场不景气的情况下杀出一条血路却也为未来铺出一条出路。

杨兴平的技术理念太过超前,这种前瞻性,在给人带来希望的同时,却也常遭遇资本和滞后市场的不买账。据说在杨兴平回国之前曾找到三星和诺基亚,希望能够把自己的技术用到对方的产品上,但是没有成功,因为那时候大家还只认WAP。在回国创业后的3年中他一直孤独地领跑智能手机,一方面价格太贵,市场尚未培育起来;另一方面受到3G发展政策的约束。

这20年,这个执着的技术理想主义者坚持不懈地在为他的技术理念奋斗着,这条道路并非一帆风顺。他的团队开发的第一代智能手机系统成就了IPOD,他一手创立多普达最终落入他人之手,他的4C理念能否在他离开TCL之后继续践行尚属未知,他的自然道能不能寻找到合适的终端合作商,能不能寻找到耐心的资本也只有等待时间来证明。