

● 皓宇橡胶公司董事长朱云成



“南有正新，北有犇牛”，在橡胶轮胎行业摸爬滚打三十多年的朱云成说这只是皓宇的阶段目标。他放言，将来在广饶一定会诞生一家可以媲美世界级轮胎品牌“米其林”的企业，他将为此当好引领和先行者角色。如此看来，皓宇公司一问世，就注定其发展将和别的企业不同，很大程度在于它承载着一个中国民族橡胶轮胎工业的品牌之梦。

在2009年自己55岁退休之时创办皓宇企业，5年的岁月里，朱云成究竟做了些什么，他带领皓宇人走着一条怎样的发展之路？

■ 本报记者 赵健

心怀梦想,实现价值

古人云：“善弈者谋势，不善弈者谋子”。2009年，当朱云成力倡的“搭建一个台子，创建一个牌子，成就一群孩子”的发展理念和“讲诚信，做精品，创品牌，有正心，走正道，聚正魂”的经营理念，以及“做专做精”轮胎产业，“做深做细”商业模式，“做优做强”产业文化等理念一经推出，皓宇公司迅即在激烈的市场竞争中谋好局、布好子，“犇牛”品牌随之以全新形象亮相，令人耳目一新。

之后，围绕“犇牛”品牌的几个战略步骤铺展开来，总是给人以不断超越之感，成为行业甚至全国性营销现象与话题：

——2009年，皓宇将“讲诚信、做精品、创品牌”导入企业发展理念；

——2010年，皓宇将“打造中国轮胎行业第一规范品牌”来布局全国网络；

——2012年，皓宇将“向国际品牌亮剑，为中国轮胎争光”的目标来定位技术研发的纲领；

——2013年，皓宇将“吹响进军高端号角，领航轮胎产业升级”确立企业“求实创新，产业报国”的远大目标；

.....

人们惊讶地看到，皓宇公司的目标很远大。一个与橡胶打了三十多年交道的老人，在自己退休之际，竭力创办了自己的企业，这不是一时的心血来潮，是他骨子中充满刚毅，血液中流淌坚强，他毅然决然把自己的生命与事业融化在一起。朱云成想要证明什么？当然是他的人生价值，以及一个敢为人先的气魄，用前瞻的思维实现一个民族品牌崛起奋进的中国梦！

人们惊喜地看到，皓宇公司的现实很丰满。在全球经济复苏乏力，不少企业生产经营发生困难，效益下滑，歇业甚至倒闭。特别是轮胎行业遭遇极度严寒，一段时间非理性价格下调18—22%，并仍有继续降价的恶性发展趋向。然而，皓宇不但没有跟风降价，却是逆市上涨了产品价格，市场形势没有受到丝毫影响，如今产销两旺，品牌轮胎销售量日益攀升，企业厚积薄发的势头已经凸显，迎来了一个充满张力的内涵发展时期，怎么看都有点风景这边独好的发展态势。

哲学家培根总结，善于在做一件事的开端识别先机，这是一种极难得的智慧。现在看来，当机遇以全新的内涵进入视野，朱云成以企业家敏锐的市场眼光，睿智洞察机遇，用创业激情荡出雄壮的“时代强音”，以变革开启了机遇之门。

面对挑战和机遇，朱云成坚持认为，国内橡胶轮胎企业的今后竞争焦点将是软实力的比拼。拥有足以输出人才、技术、制度、管理、文化、品牌等无形资产的强大软实力，是实施低成本扩张，实现几何级数发展的基础和前提，必须构建与有形资产相匹配的软实力，增强支撑企业持久发展的内在功力，从而形成企业可持续发展的核心竞争力。

为此，在朱云成的力倡之下，皓宇公司首先研发战略上通过与数十家国内外轮胎技术团队的了解与沟通，最后确定了最有实战经验、最符合国情的技术团队达成

长期战略合作。在体制上以股份化和创新结果交换的方式，立足做百年品牌的长远机制，规避以聘用制、年薪制带来的技术输出短期行为。

与此同时，朱云成本着投资在今天，成长在明天，收获在后天的思维意识瞄准行业市场的空白点和盲区，创造新产品类型。并在经营方式上从生意型向事业型转变，战略上从模仿复制型向创新型转变，营销上从价格战向价值战转变，渠道上从加工贴牌向自主品牌转变，目标上从先大后强向先强后大转变。

事实证明，朱云成在皓宇推行的企业创品牌、差异化的战略定位，使皓宇公司成就了今天的佳绩。经过5年的发展，皓宇员工已达1500多人，产品规格达到220多种，年产能全钢子午胎200万条，工程机械轮胎30万套，产品畅销国内，并远销十多个国家和地区。企业先后通过了欧盟ECE认证、美国DOT认证、中国CCC认证、中国环境管理体系认证、ISO9001质量管理体系认证、中国计量检测体系认证、ISO14001环境管理体系认证；企业也荣获“山东省成长型企业”、“中国农业银行AAA级企业”、“山东省循环经济示范企业”、“省级消费者满意单位”等荣誉称号。

毫无疑问，皓宇的发展实践，特别是其艰难困苦、玉汝于成的经历是朱云成带领他的创业团队，以及全体干部员工自始至终高举振兴民族工业的大旗，筚路蓝缕，求实创新的历程，也是皓宇公司今天成功的关键所在。

“创造新品类，做行业第一品牌。皓宇的目标是‘与狼共舞’，世界争雄。”朱云成说这句话的时候，让人看到了他那淡定自信的目光，自豪睿智的闪亮之中，绽放着一种历史的深邃和时代的激情。就凭朱云成这种气定神闲的状态和大车以载的内力，人们就清晰地看见了皓宇未来的贝阙珠宫……

“颠覆”，始于对历史使命的执著

众所周知，中国作为世界轮胎制造第一大国，已经成为世界轮胎工业的重要力量。然而，目前众多中国轮胎企业还在单纯追求“量”的增长和生产能力的简单复制，过度依赖资金、能源的投入以及靠密集的劳动力进行规模的扩张、产品技术含量和



● 皓宇公司与表演艺术家牛群签约形象代言及央视广告签约仪式。

心恒久 行无疆

——走近山东皓宇公司董事长朱云成和他的中国“米其林”之梦

附加值低，中低端产能扩充过快，产品同质化程度较高，导致产品结构性能过剩问题十分凸显，专家们指出，必须尽快调整产业结构，实现技术升级，提高科技含量，将高端市场作为发展目标。

辩证看待国内轮胎行业的现状，市场低迷期往往是产业调整期，在哀鸿遍野的产业危机中，也正悄然孕育着整个产业发展的新机遇。细数皓宇发展的几个战略阶段，人们不难发现，从立志创业那天起，洞悉中国橡胶轮胎产业发展的朱云成深知，中国的轮胎未来发展方向必须积极转变发展方式，从单纯依靠投资扩大规模获得效益向加大科技投入优化产品结构中获得效益转变；从粗放型管理向精细化管理转变；由高耗能、低产出向低耗能、高产出转变，同时努力调整产品结构，提高轮胎产品的技术含量和产品附加值，趋利避害，以差异化产品、品牌化产品赢得市场。

理念是思想的结晶，思路是理念的使者。搞企业要有明确的思路，做大做强更需要深刻的理念、卓越的智慧。朱云成深思熟

虑，皓宇公司作为一个新建企业，在资金、人才、资源、市场等方面，都不具备与同行竞争的优势，皓宇的发展只有开创新产品，创造新市场，做高端产品，走高端市场，创高端品牌，决不能复制和模仿同行业。因而，皓宇轮胎的战略之选是大力发展“绿色轮胎”，带领企业走差异化、高端化。

2000余条进行实地试验，投资500多万元，自行研发成功“犇牛”牌BN168、BN368全钢轮胎产品，其创新结果填补了国内空白，终结了同类产品国外或合资产品一方独大的市场格局，经过市场的推广，目前在市场上大受用户欢迎。

这两项产品的问世，证明皓宇的全钢技术水平又迈上了一个新台阶。2012年，皓宇公司推出了两种规格的矿山系列BN888和BN898两款新花纹轮胎。在2013年春天，又推出了“WS”值载重系列BN168、BN368两款新花纹轮胎。连续两年的新品推出，为皓宇公司抢占全国全钢轮胎销售市场和企业自身发展打下了良好的基础，丰富广大用户的用胎选择。今年春，皓宇再次推出升级版BN168+、BN368+、BN369和BN869四款新花纹轮胎。

与此同时，皓宇在市场营销上进行颠覆性改革，敢为人先，成为广饶轮胎基地中首家实行有售后的轮胎企业，把售前、售中的服务提到最高度来运作，转变以前各级经销商“只销售，不三包”的经营方式，建立

了中国橡胶轮胎产业的结构调整，见证了中国橡胶轮胎的梯次升级，更是在重要的阶段抓住发展机遇，成功实现自身的蜕变。如今皓宇公司不但在市场拓展、结构调整方面取得重大突破，在稳步健康前行的同时，朱云成审时度势，不断积蓄着品牌价值的提升能力，凭借自主创新研发的处于世界领先水平的技术，在国际、国内的橡胶轮胎行业站稳了脚跟。

为此，朱云成获得中国（橡胶行业）品牌十大创新人物、和谐中国2011年度中国优秀创新企业家、和谐中国2012年影响力人物杰出诚信企业家、最具社会责任感的山东优秀企业家光荣称号；“犇牛”轮胎中国轮胎行业科技创新十大领先品牌、中国优质名牌产品、中国轮胎行业十大质量品牌、全国消费者（用户）信赖首选放心品牌；皓宇公司获得中国百佳科技创新示范企业、全国质量服务信誉3A级企业（品牌）、中国轮胎行业最具领导力品牌企业、中国轮胎行业最具竞争力十大诚信企业等等荣誉称号。



● 广饶县王晓勇副县长(中)与皓宇橡胶董事长朱云成(右)在央视接受主持人路一鸣的访谈。

一套独具皓宇特色的“售前教育、售中引导、售后责任”体验营销服务体系，全身心为客户提供增值的服务，打造客户的美誉度与忠诚度。通过三年来的市场培育，犇牛轮胎已受到同行的关注、客户的认可，由过去的推销变为客户找上门来，皓宇的营销渠道已初步显现它的优势。

此外，皓宇公司通过自主创新引领市场，以差异化的特色产品和区域细分市场来不断实现利益链条的增值，按照下一步的研发方向，每年开发适合中国市场的中高端新品，彻底打破国外品牌对高端市场的垄断格局，实现产业链不断升级，彰显生命力。

皓宇经过5年的产品创新和品牌培育，已经走出了最困难时期。朱云成认为，创建品牌首先要做好产品质量，但质量好不等于品牌，还需要品牌文化包装、推广和传播、形象打造、概念宣传等。要突出重围就要创新，要规避价格战就要走差异化的道路，去寻找和发现客户的隐性需求，要从红海渡为蓝海，要有破冰的胆量。价格战、产能过剩、需求下降已经成为压在轮胎行业的三座大山，要有顶开天花板的勇气，下狠心转型升级，别无选择。

经过市场验证，那些能够把握先机、扣准脉搏、加快自主创新、突破技术难关、掌握核心技术的企业，必将成为未来产业主导者和引领者。现在看来，“犇牛”轮胎发展到今天的规模，不仅是市场的需要，也是朱云成带领其创业团队坚持以责任和创新、创造国内产业的新跨越，实现企业转型升级，坚持以变革和融合充分尊重市场规律，推动产业结构调整，使这个传统的制造业，登峰越壑，更行更远。

行者，并不孤独

5年来，朱云成带领皓宇人不仅见证

5年来皓宇的品牌与创新之路，收获颇丰。2013年9月9日在香港举行的第八届亚洲品牌盛典，“犇牛”轮胎被评为亚洲名优品牌；2013年12月4日朱云成与王晓勇副县长代表轮胎行业携手走进CCTV《影响力对话》栏目，接受央视主持人路一鸣的高端访谈；2013年12月7日，朱云成作为行业唯一代表，参加在国务院新闻厅举行的品牌提升计划新闻发布会；此外，“犇牛”品牌成为首批CCTV对话栏目的合作伙伴。“犇牛”轮胎在央视一套、央视三套、央视五套、央视七套做长期轰炸性的品牌推广，借CCTV在全国客户中的公信力，有力地提升了“犇牛”品牌形象和高度。

朱云成头上顶了无数光环，但人们更为关注和更加认可的却是他带领他的团队正在破解这样一个中国经济难题——在没有成熟经验借鉴的情况下，面对国内外轮胎行业激烈竞争的态势，怎样在中国和全球市场里，解决中国橡胶轮胎工业发展，振兴民族工业的问题。

今天，“犇牛”品牌已经逐渐成为行业标杆性品牌。在技术创新、市场营销、品牌推广等很多方面起到了示范作用。所以，人们有十足的理由相信，经历了由量变到质变的皓宇公司，具备了技术优势、品牌优势、人才优势和网络优势，提升了企业的整体素质，树立了全新的企业形象，积聚了发展的动力，在吸收世界一切先进科技成果，怀揣着“绿色”情怀，梦萦“循环”经济，在“求实创新，产业报国”之路上将会越走越精彩。

老骥伏枥，志在千里。人们惊讶六旬的老人带领五岁的新企，正在践行者一个中国企业的世界品牌之梦。正所谓，行者本无疆！羽翼渐丰，正不断砥砺前行。行者朱云成，如今已是动力无限，将会一路驰骋，没有终点！