

周辞美：在开放的春天里书写“华翔传奇”

记者 崔凌琳

1.

40年前，华翔是一家濒临倒闭的街道小厂；40年后的今天，它成了拥有117家企业、总资产总产值“双百亿”的跨国集团；40年前，周辞美也只是个怀揣着梦想、苦苦寻找出路的农民企业家。而今天，他梦想成真，成为第三届“中国企业改革十大风云人物”。用周辞美自己的话说：“华翔就是改革开放的产物，华翔与改革开放同行。”

敢啃硬骨头

从1972年起，我就已经开始办厂了，而且还办得不错。

在十一届三中全会召开之前，关于“姓资”“姓社”的争论从未停止，而这足以决定一家工厂的命运。在这样捉摸不定的年代里，我折腾了很多年，也彷徨了很多年。

改革开放带来了民营企业的春天，也带来了我的春天，我知道，我的“梦”不再蹉跎。

十一届三中全会后，一切拨乱反正，邓小平倡导以经济建设为中心，发展乡镇企业。我最初承包的宁波邮电器材厂就是原先被“割资本主义尾巴”而取缔掉的厂子。所幸的是，在之前的风浪中，我已然领悟到，路在自己脚下，是靠自己走出来的道理，所以，我并不以这家工厂的债务和现状为然。

市场经济和计划经济的差别就在于，市场经济需要自己去奋斗、开拓市场，把产品做得符合市场的需求，而计划经济是国家给你安排好的，你什么都不用想。寻找市场、找活成了企业迈入市场经济的第一步。

创业从来都是艰辛的，那些年，我跑东北、湖北、江苏、上海，天南地北地找订单啊，“白天当老板，晚上睡地板”说的就是我。第一个月，我借钱发工资；第二个月，还是借钱发工资；到了第三个月，才开始自力更生了。

我用了5年，让这家资不抵债的企业，做出了上千万元的产值。

那时，我在当地已小有名气。

在1988年时，华翔电子成立，企业在收音机、录音机、电视机、复印机等元器件上的业务不断拓展。

而让华翔转向汽配行业的因素里，有偶然，也有必然。

1989年，我得知上海一家航天工业部下属工厂有项汽车空调壳体研发业务，我深知这是华翔新的机遇。然而，对方提出了一个苛刻的要求，研发费用和风险都需要华翔自己承担。当时，汽车空调壳体塑料模具生产在国内都还是空白，我们算了算，光模具开发就需600多万元，当时华翔一年的产值也不过千余万元。

进军汽车领域前景固然广阔，可一旦研发不成功，代价是巨大的。当时很多人劝我，说你没有做过这种产品，风险太大了。可我心里认定是会成功的。中国人，桑塔纳都造出来了，我们的空调器更容易造出来，中国的汽车一定要发展。

只有人家不会做不想做的，我们去做了才有更多机会。没有现成的经验，我可以去摸索嘛！

我在汽车行业的成功就是敢啃硬骨头，人家不敢动的，我们去动。

1990年，华翔试制成功国内首家汽车空调壳体，完成创业史上最惊险一跳，并实现了和上海大众的“联姻”，从此搭上了汽车国产化进程的最早班车。

也因此，我充分意识到核心竞争力的重要性，我要求工厂每年都拿出3%到5%的销售收入，用于开发新产品。到1994年，华翔已成功开发了58种汽车空调配件，随着产品走向全国，华翔也走向了全国。也是这一年，华翔成立集团公司，产值破亿元。

2.

创造“陆平奇迹”

企业要发展，不改革，不创新不行。除了在产业上革新，资本运营同样要改革。华翔兼并陆平，联姻中兴，入主富奇，合资北方曲轴以及后来的上市融资，都是在搞资本革新。

收购陆平机器厂就是个大手笔。

那是一家隶属于工业部管辖的辽宁铁岭市典型的国营企业，主做部队用的改装车。人多，有2000多人；地方大，400亩的厂房；产值少，建厂45年，只做了8000万元，工人工资低、福利薄……尽管如此，彼时，连同北京大学、清华同方、山东、黑龙江等在内的众多重组方中，只有我一人，愿意连同2000多个工人一起，接下这个“烂摊子”。

我生于1942年，遭受过三年自然灾害，经历过文化大革命，是从苦海里泡出来的，我深知贫穷的含义，也深知脱贫是老百姓心灵深处的呐喊。

要让老百姓富起来，这是我们发展经济的原动力。

我坚信，眼睛所看到的问题都不是什么大问题。我所思考的是：我们华翔当时仅500多名员工，却能拿下上亿元的年产值；而偌大规模的陆平机器厂为什么只能做8000万元呢？其实原因很简单，他们的市场不够，国营企业的人都太空了，守着国家给的固定任务，无所谓新的展望。

1978-1998