

企业家的胆魄与胸襟

在位于象山西周的华翔集团总部，年逾古稀的周辞美穿着一件黄色夹克，端坐于办公室的茶桌边。

看着眼前这位看似赋闲于山水之间的老人，很难想象，这40年间，正是他领着华翔人大胆改革，阔步前行，演绎了一个个传奇。

收购陆平是周辞美迄今为止最引以为傲的“战绩”。

一个来自乡下的“个体户”，竟收购堂堂的国有军工企业，这在当初简直是天方夜谭的事。但是，在周辞美身上就是有一股令人莫测的胆略与睿智。

无论是当初接下汽车空调器壳体项目，还是收购“陆平”，以及后来收编英国劳伦斯公司、吞并美国北方刻印集团，周辞美仿佛一生都在做常人看来都不可能做到的事，他的每一次决策看似都冒着极大的风险，但在他看来，这些都是拜改革开放的好政策所赐，给了他机会和勇气。

“想想改革开放前，想做做不得，如今可以让我放开去‘闯’了，何以再畏畏缩缩？”周辞美郑重地说完，一声朗笑，充满了成功者的欣慰与自豪。

他说，只要新产品得以开发，市场得以开拓，产能、产值这些对企业来说都不成问题。

关于开放转型，周辞美有着深刻的理解。他认为，转型最重要的是体制，消除了体制障碍，培育起一个能吸引人才、人尽其才的创业环境，中国经济转型就大有希望。

华翔集团发展到今天的全球汽配500强，根本经验就是不断转型，从表面看，华翔集团好像是家族型企业，实际上它已经完全是先进的现代企业了。

“我现在什么都满足，就是事业还不满足。”如今77岁的周辞美已然功成名就，但他仍“闲不住”，还希望“做点实实在在的有益于社会、有益于经济发展的事”。

“人老，心不老”，说的就是这一代企业家们的崇高心境吧。

经过了长达一年的谈判，2000年5月，我出资2000万元，正式收购了陆平机器厂。正如所承诺的，工厂的员工全部留下，华翔不派一人进驻。我所做的，是破除人浮于事、效益低下的沉疴，把若干有水平、有责任心、思想灵活的人凑到一起，开设一个市场部，研究好政策，开始将这家国营工厂的业务方向转向全国，向海陆空全面挺进。

仅仅花了半年的时间，我将企业的产值从8000万元做到了1.6亿元；第二年，又翻了一番，做了3亿元；第三年，4亿元……就这样连续8年，陆平机器厂的年产值一直做到了12.5亿元。就连我自己也没想到会做得这么好。

当一系列民营企业的灵活机制“空降”陆平，工厂的面貌很快作出了彻头彻尾的改变。工人从短裤到鞋子，从衬衫到羊毛衫、棉袄都由工厂统一发放，原来300元/月的平均工资一路涨到3000多元，干部的奖金高到本人都不敢拿。

之前，陆平工厂的厂长工资是全场最高的，900元/月，一年下来满打满算也就1万元出头，可是那一年我发给他70万元的奖金。按照以往，他得辛苦干上六七十年啊，有好几个干部的奖金超过了50万元，这恐怕是他们做梦都没有想到的。为了让他们领得安心，我特地叫上了市委书记作见证，把支票放在信封里当面交给他们，连税都由厂里给交了。

厂长接过信封的一瞬间激动地告诉我，“我们积极干！”话虽不多，我已经感到他们发自肺腑的动力和干劲了。

2011年8月，我对“陆平”进行了彻底的股份制改造，成立辽宁陆平机器股份有限公司，企业专注于开拓市场、开发产品，将工人的奖酬与业绩挂钩，甚至还有少数人能够拿到企业的股份……

人生有时候很是有趣，人家认为一条很艰难、走不通的路，我走通了，而且满是惊喜。

讲述人：周辞美
华翔集团董事长

3.

“并购风”从国内刮向全球

“陆平”的成功使得“华翔”在东三省声名远播，还记得第一次在陆平县政府里发表演说，全县900多个科长级以上干部，在台下听我足足讲了一个多小时。

随之而来的是，本溪北方曲轴、沈阳新光航天、吉林长消等诸多城市的相关企业都极力邀请我去参与老国有企业的改制。

事实上，后来，我又斥资收购了辽宁北方曲轴有限责任公司、江西省工程塑料厂、分宜驱动桥公司……与改革开放同行的华翔，不但自己在改革的春天里蓬勃发展，还带动了一大批包括国营工厂在内的企业。

2005年6月，华翔电子成功登陆资本市场，开始从单一的产业资本转向产业资本与金融资本并重的经营模式。2007年，华翔又强势“联姻”中国一汽集团。

开放的市场更应该是世界的。2006年年底，我花了340万英镑收购了连续多年亏损的英国劳伦斯汽车内饰件公司，虽然遇到了经济风暴，加上经验不足，一度危难，但终究凭借自己的智慧和实力脱离险境，并形成了竞争优势。

2010年5月底，劳伦斯出资约1500万英镑，将英国捷豹路虎旗下真木制造中心收入囊中，揽得为捷豹、路虎等欧洲豪华车生产配套真木内饰件的巨额订单。

之后，我们又一举拿下了全球第二大豪华车用铝合金装饰件供应商美国北方刻印，占据了全球市场份额的半壁江山。

企业要朝着高端市场发展，需要的时间太过漫长，要加速发展并壮大，或许并购是不错的路径……

华翔的改革开放
周行
周辞美 2018.10.25

