

青年莲花,在跑马圈地的喧嚣中从生到死

资本救赎不了技术亏空

观点评说

工厂瞬间停工,经销商交了车款却拿不到车,之前承诺的建店支持、返利、广告费等变成了空头支票,车主售后需求无法得到保障。短短两年时间,青年莲花经销商从2013年100多家经销商锐减到2015年的个位数,恐怕不只是一技术、市场、资本要背的锅。

在企业急功近利和诚信缺失的背后,是否也有政府监管不力甚至是推波助澜的作用呢?恐怕难辞其咎。青年莲花依靠乘用车这块香饽饽在浙江、贵州、宁夏、山东等地跑马圈地,业务领域涉足房地产、采矿等暴利行业,很难说究竟有多少心思花在了汽车研发和生产的主业上。市场很宽容,也很残酷。青年莲花不是第一个被市场淘汰的品牌,相信也不会是最后一个。



2008年3月1日,重庆市江北步行街,轿跑车青年莲花RCR竞速在渝正式上市。

视觉中国

本报记者 李伟

项目瘫痪、拖欠工资、停产停工……经过了多年的起伏和挣扎后,近期,一度站在风口浪尖的浙江青年莲花汽车有限公司(下称青年莲花)宣告进入破产清算阶段。

消息曝出,业内人的反应大多是“早晚的事”。

从跑马圈地建厂到大手笔海外并购,青年莲花规划的汽车版图在一片喧嚣和质疑声中经历了从生到死。“莲花汽车显然是急功近利模式的典型案例。”齐鲁名车港总经理姜琛9月5日在接受科技日报记者采访时表示,“汽车行业的未来发展,考验的是车企在技术研发、工业制造、市场营销等多个层面的综合能力。”

长期以来,不少车企“过山车式”的发展路径表明,没有强大的产品,脱离正向研发和技术储备的产品和品牌,很难有真正的发展前景。

——定位激进—— 聪明反被聪明误的战略

若时光倒回,不知道青年莲花是否还愿意选择同样的市场定位和发展路线。事实上,在2008年最初起步阶段,青年莲花无论在资金实力还是企业整体架构上,都曾与同是祖籍浙江的吉利汽车不相上下。

但在关键路径的选择上,青年莲花和吉利展现出了不同的策略眼光。

定位,是每一家企业首先要明确的问题。吉利在创立之初,便高举“造老百姓买得起的好车”的旗号,首先从定价上浮获了大众市场。而青年莲花则一直努力地“蹭”英国莲花汽车品牌的热度,走溢价更高的运动型家轿路线。青年莲花产品在推出初期售价都超过10万元,高出一般用户

对本土品牌的预期。

最关键的还在于,激进的市场定位和“高举高打”的企业战略缺乏核心竞争力的支撑。对此,姜琛一针见血地指出,在过往的宣传中,“喜欢提及自己英国豪华跑车血统的青年莲花,其实与英国路特斯品牌最多也只有‘半毛钱’的关系。”

曾经,在国内提到青年莲花,不少人都会以为是与法拉利、保时捷等豪华品牌齐名的英国跑车制造商——莲花汽车(LotusCars)的“国产版”。只有少数真正的跑车迷知道,这只是浙江青年汽车集团与马来西亚宝腾公司合作并由“莲花工程”公司(Lotus Engineering)提供技术支持的产物。之所以能使用“莲花”之名,是因为宝腾在1996年成为了英国莲花汽车的控股方。直至2011年6月15日,莲花汽车(LotusCars)宣布正式登陆中国市场,并发布了中文品牌名称“路特斯”,此“莲花”非彼“莲花”的谜底才被解开。

青年莲花夸大的宣传和打擦边球策略逐渐被消费者了解,这为起步不久的青年莲花的未来发展埋下了隐患。

——研发危机—— 产品竞争乏力走向没落

只是,在青年莲花快马加鞭的“圈地”和版图扩张进程中,隐患因为暂时不足以致命而被忽略了。同样是浙江民企,吉利华丽转身,众泰借壳上市后也算是成功上岸,而青年莲花却没能花开不败。在姜琛看来,产品缺乏竞争力是其走向没落的重要原因。

毕竟,最初与宝腾合作实现产品开发的战略短期收效确实不错。但在“借鸡下蛋”状态的“麻痹”下,青年莲花迟迟没有建立自身完整的研发能力,甚至没有自己的研发部门。

而同期的吉利汽车却在高调收购沃尔沃的同

时,努力构建着自己的研发生产体系。2014年,吉利的研发费用高达100亿元,且每年研发投入都超过营收的6%。经过多年煎熬和反复试错,吉利汽车在2015年推出了完全自主研发的旗舰车型博瑞。在意识到核心技术以及研发带来的正向带动作用之后,这位“浙江老乡”坚定地选择了依靠研发创新作为驱动力的内涵式发展道路,从而展现出与青年莲花截然不同的成长命运。

2012年,青年汽车集团与宝腾的合作协议到期。在莲花工程公司的技术人员撤离之后,青年莲花失去后续车型开发能力,甚至连产品来源都没有。当青年莲花感觉到危机而想通过收购萨博来解决“技术亏空”问题时,不成想遭到通用的百般阻挠。

2013年,成了青年莲花盛极而衰的转折年。“那一年,青年汽车集团的青年客车业务准备单独上市,导致专注乘用车业务的青年莲花业务资金紧缺,断了资金链供应。”中国汽车工业咨询公司首席分析师贾新光分析说,雪上加霜的是,同期青年莲花收购萨博宣告失败,“收购过程中消耗了大概5亿元的股权,损失惨重。”两下夹击加速了青年莲花的衰败。

更加戏剧化的是,作为莲花汽车产品技术源头的马来西亚宝腾汽车,2017年5月24日被吉利收购了49.9%的股权。除宝腾品牌外,吉利还将路特斯51%的股权收入囊中。

——背负负担—— 被资本和资源裹挟羁绊

不能否认,汽车行业有资本密集性的特点。英国豪华跑车制造商阿斯顿·马丁CEO安迪·帕尔默曾言:“如果你想做汽车行业,那最好先投10个亿。”青年莲花深谙此理,并且选择了一条捷径,即利用近年来各地政府对汽车项目

的饥渴,在全国范围广建基地,换取地方政府的政策、资金帮扶和资源配送。

据报道,创立最初青年莲花通过建厂获得了贵州等地政府配送的煤矿资源。此外,2015年至2016年间,浙江金华市共开设4条BRT线路,一号线采购了38辆青年纯电动公交车,其中4辆“巨无霸”车型每辆250万元;二、三、四号BRT线路则共采购116辆青年牌纯电动公交车。

但是,“大规模的跑马圈地在给青年莲花带来规模扩张的同时,也令其背负了超出自己能力范围的巨大负担。”姜琛指出,青年莲花在年收入仅几十亿元人民币的早期,便布局了十大生产基地,总投资达到400多亿元,这对于缺乏核心竞争力的企业来说,会大大削弱抗风险能力。后来,2013年煤炭行业持续下滑,煤企普遍亏损,这些曾经给青年莲花锦上添花的资源馈赠,在其经历命运转折的阶段,却成了拖后腿的不利因素。

青年莲花昙花一现的经历表明,“在当前供给侧改革与产业结构转型升级的大背景下,简单依靠资本以拿来主义的模式经营企业是行不通的。”姜琛说,中国车企在经历了以市场换技术的磨砺后,也逐渐在国际车坛展露头角,“不管是吉利对于沃尔沃品牌的经营与转化,还是比亚迪在新疆出行领域的探索与实践,亦或是蔚来汽车EP9刷新纽北圈速纪录,都表明不久的将来,中国车企有望在具有自主创新能力的新能源汽车领域实现弯道超车。”

对此,安源客车董事长方俊特别指出,近年来,社会资本、民营企业频频高调进入新能源汽车领域,“进入的意图、追求将决定他们能在这个行业走多远。如果纯粹因为资本因素进入汽车领域的企业,行业发展和竞争加剧的趋势决定了其收益面可能逐年收窄。而那些真正追求产品和技术的实业型企业,则可能厚积薄发,获得较好的收益。”

管理速递 139

伯法定理 发现并采取最佳方案

在制订战略时可能拥有很多方案,但在关键时刻最佳方案要被发现并采取,就能达到1+1>2的效果。而管理者要想进入“多方案选择”的良性状态,其头脑中应当有“来自自我”和“来自他人”的不同意见,然后加以整合,做出最佳判断。

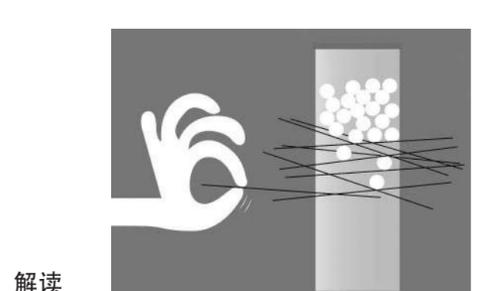


什么是伯法定理

伯法定理是指各种方案的最终的合意性,是所能得到的相对利益同可达到的机率的乘积。伯法定理的提出者是美国管理学家E·S伯法。

伯法定理告诉我们,就是只有拓展更大机遇,才能获取更大利益。

各种方案的最终合意性,就是在制订战略时所拥有的各种方案,在经过筛选后选出的最佳方案实施后是否成功;所能得到的相对利益同可达到的概率的乘积,就是指这些方案是否在关键时刻被优秀的管理者发现并能积极采取,达到1+1>2的效应。管理者在制订方案时要积极把握机会,为企业量身定做最切合企业发展的战略计划。



解读

20世纪60年代,一条商界“恐龙”——麦德龙在德国诞生。1996年麦德龙登陆中国上海,而麦德龙的中国市场战略是以不变应万变。麦德龙投资中国,不变的是自己的经营管理方法、模式。

麦德龙进入中国后,始终没有改变对商业投资目标的选择。麦德龙在大连投资,先后经历了5年的“一波三折”。1999年起,麦德龙集团选中了大连西岗区香炉礁的一块建设用地区。这块地距港口、铁路、高速公路都很近,又是市内交通的交汇点。巧合的是,大连市城市规划中要在距此不远处建设轻轨,轻轨没建成,处于红线区域内的麦德龙商场用地也难以拍板。麦德龙竟然苦苦地等待了5年。结果还是令人满意的:面对那么多的变数,最终等来了麦德龙大连西岗商场的建成。

5年的等待证明了麦德龙的战略眼光和科学决策的精明;5年之后,麦德龙西岗商场所在地已处于新规划中物流园区的包围之中,地价升值,人气高涨;港口、铁路、高速公路、轻轨换乘站点都为麦德龙的发展蕴藏了无穷的商机。

眼光长远,决策严谨,满怀激情而又不失理智,麦德龙的投资选择具有战略眼光,他们恰到好处地排除了异域投资带来的市场风险和变数。

在市场经济复杂变化多端的时候,麦德龙凭借自己优秀的团队,在众多方案中挑选最适合自己的决策,而这些最能带麦德龙走向辉煌的方案背后,融合了许多优秀的思想与方案。正是管理者汲取精华的能力,才给了企业最完美的战略决策。

小鞋子创造黑科技不遗余力

世界之窗

本报记者 李艳



装备了GEL缓震凝胶的跑鞋,让跑步者感觉地面很柔软。

9月开学前夕,浙江温州职业学院鞋类专业的老师们已经异常忙碌。3D测脚型的智能设备,辅助人们测试鞋子是否合脚的设备,都在工作室里随时待命。去年底,温州职业学院牵头与众多鞋类公司和高校合作进行中国青年脚型数据库建设。此后,温州职业学院鞋类名师施凯和他的团队就忙着在各个学校进行脚型测量采样,形成大数据,进行分析,研究新的脚型规律。

温州职业学院的专家向科技日报记者介绍,我国曾在1965年至1968年和2001年至2004年间进行两次脚型调查,然而14年过去,原有的鞋型数据和鞋的设计经验已经不能适应新的应用要求,所以鞋类企业急需新的数据帮助他们设计和研发出更适合消费者的鞋子。

这个许多中国鞋类企业为之奋斗的数据采集和智能测量问题,早在60年前就曾被一家日本鞋类企业提上了日程,这个当时名为鬼冢虎的品牌由鬼冢喜八郎创立于1949年。鬼冢喜八郎从门外汉开始创业,入行的第一件事情就是研究运动生理学,为了让鞋子更舒适贴脚,他测量了至少2万人的脚作技术资料参考。

这家以创新为立命之本的企业迅速创造了许多辉煌,并于1977年合并了另外两家公司,成立了亚瑟士。对,就是日后被称为跑鞋之王,被众多跑步爱好者青睐的亚瑟士。

一双鞋子有多大的学问?这个问题亚瑟士最能回答。

坊间传闻亚瑟士是一家在创造黑科技方面不遗余力的公司,而这正是亚瑟士历经多年屹立不倒的根本。许多人知道亚瑟士的黑科技是因为它最核心的技术I.G.S.专利缓震吸震系统。

说到I.G.S.专利缓震吸震系统就不能不提到它的核心GEL缓震凝胶,据说有了这项技术,鸡蛋从6米高的地方落到上面都不会破。

GEL其实是种凝胶,是一种介于固体与液体间的神奇材料,看起来和果冻差不多,主要用在军事、航空等高强度领域,比如潜水艇、防弹衣,但亚瑟士开创性地把它用到了跑鞋上,用造潜水艇的精神来造鞋子,这句话果然不是开玩笑的。

粉丝用“踩屎感”形容GEL带来的感觉,意即像踩屎一样,感觉地面很柔软了。实际上,为了研发适合跑鞋的GEL,亚瑟士下了不少工夫。

一方面,不是所有凝胶都适合跑鞋。另一方面,凝胶不耐磨,重量上也相对过重。凝胶虽好,但跑鞋怎么用,还真不容易。

为此,技术人员不断尝试,实验过各种凝胶,还研发更合适的凝胶。至于凝胶用在哪,用多少,更是经历了深入的研究,现在GEL已经可以全掌覆盖,而且还敢把GEL外置,也终于让无数跑者看到了传说中的“果冻”。

除了缓震的GEL,亚瑟士还有许多高科技技术。DUOMAX系统是它的另外一项高科技,就是一块比较硬的材料,贴在脚掌内侧,可以在一定程度上阻止跑步姿态的内翻,当然如果你是外翻

的,或者是扁平足的,或者高足弓的,没关系总有型号适合你。

更科学地挑选适合自己的跑鞋,这不是喊喊口号而已,是真的需要不断创新和科技支撑的。1985年,亚瑟士还成立了运动学院,院里设有体育场馆,部分跑道能进行人体力学研究,可以收集跑步时的各种数据,以供研发参考。对于跑鞋,亚瑟士还有实体店配有专业机器,为顾客免费测脚型,建议合适的跑鞋。

你可能不常见到亚瑟士的广告,但并不妨碍它有一群“忠粉”,并不妨碍它的高端款“贵出天际”。

“做鞋的谁不想有这样的江湖地位,但实现起来并不容易。”李夏是广州一家民营鞋厂的负责人,他早年从事鞋类代工起家,为台湾鞋企生产皮鞋,熟悉市场后他放弃代工,开始自己单干,“前几年收益还算不错,但最近几年日子不太好过。”没有受认可的品牌,鞋子穿起来舒适度有待提升是他的客户普遍的反映。尤其是高跟鞋,穿起来很累,但李夏和他的团队并没有好的办法解决这个问题,“以前走低价路线,也有生存空间,但现在越来越难,还是得有技术,如何在成本控制、技术研发中达到平衡却是一个我还在摸索的课题。”他向科技日报记者表示。

看来,越来越多的中国鞋企已经意识到了问题——研究市场,谁都想“傲娇”,但有资格“傲娇”,还得看你有没有科技、研发、创新这些“资本”。

启示

为了使决策者进入“多方案选择”的良性状态,决策者的头脑中应当有“来自自我”和“来自他人”的不同意见。就“来自自我”这个角度而言,就是要充分思索。选择,就是充分思索,让各方面的问题暴露出来,从而把思想过程中那些不必要的部分丢弃。

此外,多方案的选择,还需要来自他人的不同意见。一项选择的优劣,一种判断的正误,不取决于意见的一致。只有以对立观点和不同判断的选择为基础,才会作出好的选择、判断和决策。优秀的决策者都有一个共同特征,他们在确定某项选择、作出某种决策时,总是尽可能地与他人交往过程中,激发反对意见,从而从每一个角度去弄清楚确定选择、实施决策到底应该是怎样的。

(本版图片除标注外来源于网络)