

本刊主编: 易艳刚

值班责编: 刘晶瑶、刘婧宇

实习生: 韩明哲



三次生死时刻,三次生死抉

择,在改革开放的浪潮中起落。一

次次把问题变成机会,让创新成

为办法,辅之以越来越好的营商

环境,才有了这家企业的绝处逢

生、柳暗花明。这家民营企业不断

繁荣发展,正是改革开放不断深

化的生动注脚

本报记者杨绍功、李雨洋

中小企业要做精做强很难。要不是关键时刻的苦苦坚持,一家叫江苏神马电力股份有限公司(以下简称神马)的民营科技企业,早就成了创业热潮里的过眼烟云。

20世纪90年代,这家企业的第一款产品登了广告,各地客户纷至沓来。因为管理跟不上,接单、生产、发货全乱了套,企业负责人开车半个月跑了2万多公里,挨个向客户解释。小作坊撬开了市场的闸门,却无法节制需求的潮水,差点被噎死,沉浮飘摇危在旦夕。

21世纪初,世界三大电气公司之一的ABB,三次想收购这家当年营收仅几千万的中国企业,一度开价数亿元人民币。“把企业当儿子还是当猪仔”?去留只在一念之间。

十年前,一家公司上马同样项目,高薪挖走这家企业的技术人员,绝密技术成套外流,员工人心浮动。能不能保住企业的知识产权,生死悬于一场官司。

三次生死时刻,三次生死抉择,在改革开放的浪潮中起落。一次次把问题变成机会,让创新成为办法,辅之以越来越好的营商环境,才有了这家中小企业的绝处逢生、柳暗花明。

现在的神马,手握具有国际竞争力的核心产品,两次荣获国家科技进步特等奖,国际电力行业巨头纷纷主动上门与之合作。未来,它还瞄准了全球电网工程总承包的市场……

**不断学习:从小作坊成长为大公司**

问题就是机会,别人都不能做,

要是我做成了,全国的市场不都是我的了吗?

神马的故事是从“痴心妄想”开始的。1996年,当25岁的马斌敲开沈阳一位权威专家的门时,对方苦口婆心地劝他放弃:“小伙子你回去吧!几十年了,全国上千家企业都没解决这个问题,你能行吗?”

被人轻视是正常的。那时候,国有企业正搞抓大放小、减员增效改革,全国还在讨论多种经济成分共存应该是个什么比例,改革发展带来巨大的未知和疑惑。

刚成立的神马公司,不过是一个民间小作坊。马斌等几个合伙人,只有几年在橡胶厂工作经验的工人。上来就想解决电力装备渗漏油问题,在许多人看来无异于天方夜谭。

业内权威权威一盆冷水,多数人会心灰意冷,而马斌却觉得非常开心——“问题就是机会,别人都不能做,要是我做成了,全国的市场不都是我的了吗?”

整整两年,他到处找专家,做了1000多次试验,换了无数配方。最终研发出既耐油又耐老化的密封件,技术填补了国内空白。

1999年,神马花大价钱在业内权威杂志《变压器》上刊登广告:“不漏油的一部电话就被打爆了:电话铃声从早响到晚,接了这个那个打进来的始终是占线。第2个月,厂里加装了第二部电话,增加了接电话的人,情况略微好转。第6个月,接受订单咨询已经需要三部电话了。正如马斌设想的,这家小作坊拿下了全国大多数的市场,一年多时间里,销售额从几百万元翻升到上千万。

然而,塞翁失马焉知祸福。这家小作坊在打开市场需求闸门的同时,也引出了滔天洪水向自己咆哮而来。面对滚滚订单,不仅接线员手忙脚乱,生产流程、发货安排也全乱了。接单顺序生产,还是按订单多少发货?管理人员怎么调配都感觉力不从心。更大的问题接踵而来——萝卜快了不洗泥,产品质量参差不齐,上百家客户要求退货……

企业和客户的关系犹如船和水,水能载舟亦能覆舟。当时就有人说神马是“人心不足蛇吞象”,眼看着就要被噎死了。节省眼上,如果有竞争者掀起一场价格战,神马肯定会被杀个全军覆没。

一辆轿车派上了用场。遭遇危机后的半个月里,马斌开着这辆车跑了2万多公里,相当于从中国的最东边到最西边两个来回。他挨家挨户上门向客户解释:产品质量没问题,是企业管理有问题,请对方给神马一点时间。

“时间就是金钱,效率就是生命”。作为民营企业家的马斌,在当年的环境里实实在在地感受到了这句话的分量。那段时间,他每天绞尽脑汁思考如何进行管理创新,担心企业毁于竞争者的挑战和客户的差评。早一天找到办法,就能早一天摆脱困境。

转机出现在一纸通知上。一个偶然的机会,



## 神马不是“浮云”

一家民营科技企业的三次生死之变

马斌在当时的如皋县一家大企业负责人的桌上看到一份通知——县里正组织领导干部和企业家到清华大学参加MBA培训。他心里一亮:我要学的不就是这个吗?他兴冲冲地找到县领导。领导告诉他:神马这么小的企业,不在培训范围内。

一番软磨硬泡,领导才松了口:“可以推荐,但费用自理!”“没问题!”这个只有初中学历的企业家喜出望外。时隔10多年重回学校,机会难得,如饥似渴。至今,马斌仍能想起当年学习的13门课程名称。

学成归来,如虎添翼。马斌重新梳理了生产、销售流程,企业经营暂时趋于稳定。

马斌痛定思痛地认识到,市场是把双刃剑,抓住了需求还要有能力满足需求。只搞研发,只顾销售,不抓管理,企业活不下去。想把企业管好,企业家就得不断学习,不断锤炼出运筹帷幄的能力。

世纪之交,国家鼓励人才向乡镇企业流动。许多企业家滋长了“当老板思维”和“人才依赖症”,他们的口头禅是:“不懂?招人就是了!”

“抱定这样的认识,招不来也用不好真人才!”马斌对同事们说。做事、用人如果没有章法,不仅产生不了效益,还可能变成沉重的负担。

2009年左右,神马已经是一个营收过亿元的企业。核心产品变电站绝缘子经过多次迭代,线路绝缘子已与特高压工程配套,多个产品、多条产线、数百员工、全球用户……

1997年到2007年,IBM历时10年,向华为提供了价值几十亿的管理咨询服务,华由此助力成为全球耀眼的跨国企业之一。受此启发,马斌拿出了当年全部利润200多万元,请IBM帮忙梳理战略流程、建立SAP信息系统。“企业的格局一下子打开了”,一个小作坊第一次有了大公司的样子。

局面一开,渐成风气。神马又陆续引入美世咨询建立了规范的人力资源管理体系,引入普华永道管理咨询形成集团资本架构和管控模式,引入安永管理咨询搭建企业内部风险控制体系……

如今,神马年营收近10亿元,发展道路越来越明晰。

**三次不卖:中国特高压不被卡脖子**

据不完全统计,十年来,仅靠神马的变电站复合绝缘子,国家电网就节约了超过100亿元的建设和运维成本

2003年11月,西班牙马贝拉,来自全球的富豪们正在享受灿烂的海岸阳光。30岁出头的马斌,扛着一个“塑料桶”闯进了这里举办的世界绝缘子大会(INMR)。他兜里揣了一叠小卡片,上面记着来回如何乘车转机。他不懂外语,卡片要是丢了,想回家都难。

一个不到2平方米的展位上,马斌小心放下他的“塑料桶”,挂出一块纸板,上面只有几个英文字母和数字:“HTV(材质:高温硫化硅橡胶),110KV(适用:110千伏变电站),5000RMB(价格:5000元人民币)。”“塑料桶”旁边摆了一盒精心印制的英文名片。

很长时间,他只能傻傻地站在展位上,就像天桥边摆摊儿的一样,想吆喝两句却因为语言不通心虚得很。

所幸,他很有底气。他带去的是在国内率先研制成功的高温硫化硅橡胶材料的空心复合绝缘子。“我来就是要告诉国际同行,中国人造出了这样的东西!站在这里,我就已经赢了!”他这样安慰自己,脸上露出了笑容。每来一个人,他就给人家发名片。

世界绝缘子大会上,清华大学电机系教授梁曦东一直以为自己是在场唯一的中国人。因为,很多年里,只有他在INMR大会上发言,报告中国绝缘子的研发应用进展。直到他见到马斌,这个初生牛犊一样的中国参展企业家。之后,梁曦东成了马斌的免费翻译,马贝拉海滩因为这两个中国人引起了不小的轰动。

国际三大电力设备制造厂商之一ABB公司绝缘子项目的负责人丹三次跑到马斌的展位上问长问短。那时,ABB公司同类产品的售价超过1万元人民币。

2005年,丹找到江苏如皋的神马总部,马斌以为他是来买产品的,带着他把整个工厂转了个遍。2006年,ABB的一名财务主管来参观公司,俨然一副主人的姿态,指着一块空地告诉马斌ABB打算怎样使用这块地。回到办公室刚坐下来,这名财务主管就问神马公司卖不卖。马斌恍然大悟,ABB已经摸清情况要收购神马。他斩钉截铁地回答说:“不卖!”之后,这名财务主管又来了一次,马斌仍是一句话:“不卖!”

2007年,马斌被请到了装修豪华的ABB北京总部,他感受到了巨大的差距——人家公司总部十几层楼,神马的办公楼只有几层。ABB财力雄厚,神马当时年营收不过几千万……ABB的一名老总叉着手看着马斌:

“你开价吧!”

“我不打算卖!”

“我知道你的净资产,我可以给你几倍、甚至10倍的溢价!”

这意味着资产溢价将达数亿元人民币。那几年房地产行业兴未艾,有人说如果当年马斌卖了企业拿这笔钱去炒房地产,恐怕现在整个如皋城有一半房子是他家的。

然而,那时马斌确实没想过要卖掉这个像养孩子一样拉扯起来的企业,“第一次告诉你们不卖,今天依然告诉你不卖!”

见面不欢而散。马斌却觉得很激动,“外国企业为什么牛,还不是靠垄断市场?现在我们打破垄断,只要产品质量比他们好,肯定有市场。”这么想着,暗自准备承受谈判破裂后来自大公司的压力。

暴风雨并没有来。2008年,ABB转而与神马

全面合作,将神马纳入战略供应商序列,甚至逐步从生产同类产品转向神马采购。连锁反应出现了,曾经是全球变电站绝缘子(瓷质)市场的“领头羊”日本特殊陶瓷株式会社(NGK)因为竞争处于劣势,关闭了苏州的生产基地,退出了变电站绝缘子市场。

作为全球第二大电气设备制造商的西门子,因自身工厂竞争力落后于神马,关闭自制工厂与神马合作。全球第三大电气设备制造商GE,在与神马接触后明确表示,不会收购神马,继而开展与神马的全球合作。

后来的行业发展让马斌感慨,如果当初把企业卖掉,自己可能潇洒了,但这个企业对于国家而言就是死了。朋友开玩笑说,马斌差点成了“民族罪人”。

21世纪初,中国500千伏以上的变电站绝缘子几乎全部依赖进口,导致国家电网建设成本很高且工期无法保证。西北750千伏输电变电工程建设就因国外公司绝缘子交付不及时而多次延迟工期。

2006年,中国开始建设晋东南—南阳—荆门1000千伏特高压交流试验示范工程,这是世界上首个特高压输电工程。当时,满足特高压需要的传统瓷绝缘子只有国外一家企业能生产,售价高达每支1000万元。眼看着中国的特高压也要被别人“卡脖子”。

那时,神马造出的变电站复合绝缘子每支售价只要68万元,还能避免瓷绝缘子的固有弊端。国家有关部门经再三考察,全面使用神马的绝缘子,神马从此与中国特高压结下不解之缘。

现在,中国几乎所有的交流特高压变电站以及95%以上的直流特高压变电站都使用神马的绝缘子。据不完全统计,十年来,仅靠神马的变电站复合绝缘子,国家电网就节约了超过100亿元的建设和运维成本。

2012年和2017年,因为在特高压项目中的贡献,马斌和神马电力两次荣获国家科技进步特等奖。

“这家民营企业当年被卖掉就可惜了!”原机械工业部副部长、中机质协高级专家顾问陆燕荪提起这件事仍然记忆犹新,作为当年主张不能卖的人之一,他觉得,下好“中国制造”这盘大棋,需要国企与民企分工协作、密切配合。

**保护创新:知识产权是生命线**

“保护知识产权就是保护创新,稳定知识产权企业就有信心!”马斌说,这是他作为一名中小企业经营者最痛彻的感悟

2018年12月,神马公司收到河北一家企业汇来的30万元。虽然只是一笔小钱,却让公

司上下感到欢欣鼓舞。

原来,汇款企业仿制神马的产品低价抢占市场,造成了恶劣影响。经过长达1年半的诉讼,对方终于认罚了。

然而,在知识产权保护状况不容乐观的电力装备行业里,这样维权成功的案例凤毛麟角。作为电力绝缘子行业里的领军企业,神马遭遇过大大小小的侵权案件难以计数。多年前,因为一起知识产权案件,神马几乎要倒闭了。

2009年,外省一家公司计划生产空心复合绝缘子,向神马公司多名技术人员发出招聘邀请。技术人员刘某、李某先后从神马公司辞职,带走了部分生产技术资料,用化名在这家公司就职,参与产品研制。该公司试制出了复合绝缘子产品,神马将该公司告上法庭,引出了南通市第一桩影响巨大的商业秘密侵权案。

这场诉讼历时5年。期间,神马公司的技术部门遭遇了人事动荡。某公司以待遇和股份吸引人才,不少神马公司的技术人员悄悄跑到去“踩点”了。人才要是被全挖走,技术被成套带过去,产品再遭遇价格战,用不了几个回合,神马就要被淘汰出局。那时的马斌寝食难安,时刻担心苦心经营多年的企业被搞垮。

2013年,案件宣判的日子,南通市通州区人民法院副院长张月淑宣读了判决书。马斌激动地说:“这个案子判下来,可以管企业稳定发展十年!”

事实上,十年还不够,企业和国家都需要长治久安。根据国家相关战略规划,电力装备自主化率到2020年将达90%,这意味着有更多电力装备企业需要得到知识产权的保护。

如何让更多的企业得到知识产权的保护,让凤毛麟角的案例变成行业维权的标杆?如皋市人民检察院检察长孙亚回顾十年前的这件大案时,建议设立“知识产权保护联盟”。

2018年,由司法机关、行政机关、企业和法律服务机构参与的如皋知识产权保护联盟成立,神马电力和如皋市人民检察院都是发起单位。

“保护知识产权就是保护创新,稳定知识产权企业就有信心!”马斌说,这是他作为一名中小企业经营者最痛彻的感悟。

**走向世界:有梦想才有未来**

“过去我们认为中国产品具有竞争力,是因为他们具有劳动力价格的优势,而事实上他们拥有世界上最先进的技术”

2018年12月,两个年龄不到30岁、完全不懂葡萄牙语的中国年轻人,穿着短袖闯进了巴西圣保罗B3交易所,一如他们的老总马斌十多年前独闯西班牙。

巴西国家电力管理局正在那里为35亿美元的BOT电网建设项目招标。神马电力与巴西电网公司合作参与竞标,一下子把擂台打到了巴西。

参与竞标的是全球营收规模上百亿美元的电力巨头,还有资金规模达千亿美元的基金公司,谁也没有把年营收只有人民币6.8亿元左右的神马当回事,甚至根本没意识到它的存在。

最终,这个合作团队拿下了一个价值10.98亿元人民币的项目。通过这次竞标,神马完成了一次重要亮相,受到了国际电力同行的高度关注,它即将在全球推出电网EPC工程总承包服务。这意味着一个做核心部件的企业要向更长产业链拓展了。

这次,神马依然手握撒手锏——在竞标中,它的优化电网建设方案帮合作伙伴将建设成本减少了5%。与当年全球领先的绝缘子产品一样,这套解决方案也是一枚重磅炸弹。在投资规模动辄几百上千亿的电力项目建设中,1个百分点的节约意味着巨量级的利润和效益。

3个月,在这次招标中拿下前3号标的西班牙企业找到中国,主动寻求与神马合作。紧接着,更多中标企业跟了过来……

买方用脚投票是最朴素的商业规律。国外企业的脚步表明了他们对中国制造的正视。但很多人没想到,这次被踏破门槛的会是一家中国中小企业。

2005年8月,原国际电工委员会绝缘子技术专家克洛特·迪·托瑞从神马参观回去后曾在《INMR》杂志上写道:“过去我们认为中国产品具有竞争力,是因为他们具有劳动力价格的优势,而事实上他们拥有世界上最先进的技术……当我从中国位于上海北边的绝缘子工厂参观回来后,我认为西方供应商需要去担心他们未来在国际市场保持竞争力的能力了。而此次参观之后,我认为已经没有必要再去担心了,因为一切已经太迟了……”

2019年4月,沈海高速过江枢纽苏通大桥的北岸,神马电力智能化工厂正在如火如荼地建设。进出工地的物流车像几公里外的长江流水一样日夜不停。

“大时代造就优秀的企业和企业家。中小企业不断繁荣发展,是改革开放不断深化化的生动注脚。”中国机械工业联合会专家委员会副主任蔡惟慈感慨地说,正是不断提升经营管理水平,不断增强企业家做精做强的意识,切实保护企业知识产权,神马电力才有了在全球复合绝缘子领域“隐形冠军”的地位。

从危如浮云,到流布全球,未来神马或许不再是一家中小企业,但还可能演绎更多跌宕起伏、激荡人心的故事。