闪婚：梦想与现实

——以碧隆为例看畜牧行业中外合资企业生存现状

本刊记者　张　博

【引子】

在中国的畜牧饲料行业，也曾经有过很多企业从中外合资企业转变为独资企业的例子，像之前的英鹏/英联转变到最近的新大港储/南港物流等事件，都引起行业内外的广泛关注与思考。笔者很多次都在展会上看到碧隆国际、山东碧隆巨佳(邹平巨佳)、河北碧隆的展位和宣传材料，同样一个“BE-LONG/碧隆”品牌却分属三地，是孪生兄弟还是花开叶散？引起了笔者的好奇。偶然的一次机会，笔者与碧隆国际（碧隆集团核心成员）董事长宋海龙先生坐到一起，笔者也请宋海龙董事长解答了这一疑问。

宋海龙董事长苦笑着说，“‘碧隆’这两个字，是我根据‘BE-LONG’的谐音拼写而成的，不论作为商标还是商号，都是受工商行政管理部门认可并保护的。而市场上所谓的‘碧隆之争’，是源自碧隆国际与邹平巨佳（邹平县盐务局）一次不算成功的‘闪婚’”。

从 20 世纪 80 年代中国第一次向世界敞开大门开始，跨国公司与本地企业合资建立企业共同经营这一特殊的“跨国婚姻”模式似乎就成了是一种安全、便捷的进入中国市场的形式，外资企业以其先进的管理方法和生产技术与熟悉中国市场的本土企业相结合，凭借地方政府的优惠条件快速发展壮大，在一段时间内这种形式成为了很多跨国企业进入中国的首选。

然而，近 30 年过去了，很多当初风风火火的中外合资企业现在已经消声觅迹或是改换门庭了，随着中国市场环境的变化，以及政府对跨国投资政策的不断调整，很多国际公司发现有时在中国从头开始创办一个企业要比长期合作、长期管理一家中外合资企业更容易。这其中除了中外双方意识形态方面的差距、经营理念上的分歧也许还有很多不足与外人道的辛酸和苦恼吧。笔者就氯化胆碱行业中碧隆纠纷，对目前合资企业经营中存在的问题进行了分析。

何以“闪婚”

为什么说是闪婚，我们从碧隆国际网站上的“碧隆纪事”（表 1）中就可以看出些端倪。一家注册资金 1 千万元的中外合资企业，在短短 3 年时间里合作就出现问题，这不但可以说“闪婚”，更算得上是“闪离”了。

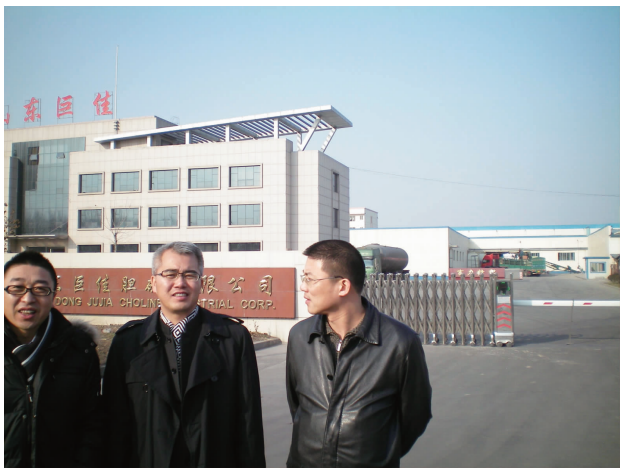
谈到两家企业是如何“一见钟情”的，宋海龙董事长讲，在 2005 年两家企业的业务负责人进行了多

表 1　“碧隆纪事”节选

2005 年	购并邹平巨佳生物工程有限公司 30%股权，改组并免费冠名“碧隆/BE-LONG”为山东碧隆巨佳胆碱有限公司。
2007 年	被迫退出山东碧隆巨佳胆碱有限公司生产经营管理等所有合资合作的日常工作，合资陷入僵局。

次“亲密接触”，而后邹平巨佳的负责人亲自到南京洽谈，合作一锤定音。从开始接触到 2005 年 11 月签订《合作协议书》，两个企业的一把手只有过一次正式见面，可以说两家企业从恋爱到走进婚姻殿堂是闪电式的。

就像笔者问宋海龙董事长，当时为什么选择合资？又为什么会选择“闪婚”？宋海龙董事长讲到：他个人以及碧隆国际在中国氯化胆碱生产和销售方面都是老字号了，从 2001 年在天津开办工厂生产氯化胆碱，2002 年合资组建恩贝化工，2004 年河北碧隆获得氯化胆碱的生产经营许可，2006 年购并邹平巨佳，以及之后又建成的被欧美业界专家评价为“中国最好的胆碱厂——BE-LONG（NORTH）CORPORATION”，直至河北碧隆饲料添加剂有限公司顺利通过美国 URS 机构关于安全、环保、健康的综合评审，碧隆国际一直在“试错纠错”中成长。宋海龙董事长及其团队不但在氯化胆碱生产、技术改进等方面都拥有着非常深厚的积累和经验，还拥有非常全面、专业的营销团队和国际销售渠道。在氯化胆碱行业算得上是有一支点石成金的“金手指”。而当时邹平巨佳的生产经营情况很糟糕，几乎到了濒临倒闭的边缘。邹平巨佳对碧隆国际的管理经验、营销方式和生产技术都青眼有加，又急需碧隆国际的生产技术指导以及碧隆品牌的销售渠道，所以给碧隆国际开出了多项优厚的回报条件。“‘你老宋是俺的恩人，否则这个厂就趴了，不管到什么时候，俺都不会对不起你。’”宋海龙董事长至今都难以忘记当初合作时的蜜语甜言，由此也不难看出当初双方昙花一现的甜蜜。各有所需，各为所动，也就难怪会“闪婚”了。



宋海龙和张维身后就是曾经被他们引为骄傲、赋予满腔心血的邹平基地。

何以“分手”

李莫愁朱唇间吟出“问世间情为何物，敢叫人生死相许”的背后演绎的是陆家庄血雨腥风，虽然不是每一段不成功的感情都是如此，但是却都难免让人伤感。我们很难想象为何当初“你情我愿”的一对在短短一年后就出现了“婚姻危机”。碧隆国际的这次不成功的“婚姻”就如同是中国很多中外合资企业的缩影，暴露出一些中外企业合作中常见的问题。

门当户对

在中外企业准备建立合作关系之初，双方更看重的都是一些比较紧急而实际的问题，例如国外企业的品牌效应、技术积累、管理经验以及内资企业在当地的影响力以及当地政府给出的优惠政策等等。往往忽略了双方企业意识形态、经营理念等方面的分歧。相互之间缺乏深层次的了解，对未来可能出现的困难考虑不足，更缺乏相应的处理对策。

打个比方，一般外资企业更加看重新企业的盈利能力，中方企业更愿意看到业绩的增长，长时间下去就很可能出现在新企业内的中外两房管理者，对企业的未来发展方向出现不同的优先考虑，在具体的企业运作中缺乏协作，并由此出现矛盾和分歧。

就像宋海龙董事长讲到在邹平巨佳合作的过程中，由于双方身份和思维方式方面的不同，在对待企业成长方向的规划、对企业的效益增长方式，产品的质量控制甚至具体到很多更加具体的操作方面都有着截然不同的处理方式。而这些不同汇聚到一起可能最终形成一道不可弥补的裂痕。

因此，在中外双方确定合作关系之前，需要对双方意识形态上的差异有足够清醒的认识，在具体的企业管理过程中要切忌照搬国外成型的管理制度，在经营中过于死板缺乏对中国市场情况的变通，应

针对具体条件设定一个适应期不能为追求短时间的效益增长而忽略了企业管理理念、经营方式等方面的作本土化处理。

城下之盟

在对宋海龙董事长的采访中，他曾经多次提到过“城下之盟”这个词，从对他的采访中也不难看出，这个“城下之盟”也是“婚姻破裂”的一个主要导火索。这个城下之盟主要指的就是当初双方合作协议书中对合资公司运作和利润分配的约定。在宋海龙董事长给笔者出示的《协议书》中是这样写的：

……

合资公司授权甲方（碧隆国际）拥有产品外销的独家代理权。并按实际销售数量，给予提成（即营销补贴）。

甲方负责合资公司经营、市场销售等工作。……

甲方和乙方享受合资公司分红的比例，其中显示，甲方可以获得 40%的分红……

……利润 10%部分留给合资公司用于员工奖励、培训等，而乙方只获取 50%的分红款项。

这样的条件不可谓不优厚，难怪碧隆国际会如此之快的开始这段合作。但是论语中有句话说得很好“不患寡而患不均”，建立在如此优厚甚至可能有失公平的条件基础上的合作，肯定会为未来的发展造成影响。就像宋海龙董事长说的，“邹平盐务局后来一直以‘城下之盟’来形容双方最初签订的合作协议，而撕毁那个所谓的‘城下之盟’也是他们种种违约的根本动机。”

因此，在选择合作对象方面需要注意，中方应在管理方式对接、技术合作吸收方面具备一定的与外方对话的能力，以保证未来合作中双方“互信、平等”的合作关系，维护合资双方利益最大化的原则。

婚前财产要公证

现在宋海龙董事长正是陷入这样一个困境，在双方合作之初，宋海龙董事长就同意并授权免费使用“BE-LONG/碧隆”这一品牌进行生产和销售，但是由于双方并没有考虑好未来可能会发生的问题，所以在这个方面并没有很好的约定。以至于现在合作无法顺利进行之时，市场上就出现了两个“碧隆”，如同藕断丝连。最让宋海龙董事长苦恼的就是现在在外面提到“碧隆”总是要先为对方讲解一下两个“碧隆”的关系，而且目前的这种情况也确实已经影响到了碧隆国际的正常生产经营。

曾经有人用“一只猪和一只母鸡合资开餐馆”来比喻中外企业的合作，那结局很可能就是“鸡用自己下的蛋出资，猪用自己的肉出资，当猪肉割完后，合资还进行得下去吗？”

是的，当中方完全消化了外资企业带来的先进技术，掌握了更成熟的经营管理理念之时，就很可能是合作双方重新洗牌之日，厂房是我的、工人是我的，你的技术和销售渠道也是我的，我还有必要带你玩吗？这是很多合资企业中外方面临的问题。

在合作中包括生产技术、知识产权、品牌效应等软投资是外资公司谈判的重要筹码，但这部分也是在合作中特别容易发生侵权纠纷的部分。在大多数发达国家中，企业对品牌、知识产权的保护是可以通过由法院强制执行具有法律约束力的协议来实现的。但是在中国对这些无形资产的保护还很不成熟，对其保护也不充分。一旦发生问题，很容易卷入旷日持久的纠纷之中。采访中，宋海龙董事长一再表示，“我一直要的就是‘好聚好散’，股权回购金多少无所谓，只要公培星局长更改‘碧隆/BE-LONG’的企业名称，并确保不再以‘BE-LONG/碧隆’的名义对外营销”。据了解，碧隆之争的闹剧至今仍然没有结局。

从 2007 年合作出现问题，到 2011 年 8 月进入仲裁程序，碧隆国际与邹平巨佳纠结的主要也就是这一部分。从合作开始时，碧隆国际授权合资公司使用其商标和包装。到之后多次禁止中方合作者单方面以 BE-LONG 名义对外营销签约。这场由合作产生的品牌之争，从一个侧面也反映出中国目前在这一方面法律法规的缺失。

能否爱屋及乌

当笔者问到，作为合作的一方是不是在合作中也要承担一部分责任，在经营中犯了哪些错误时，宋海龙董事长坦诚责任肯定是双方都有的，碧隆国际在合作中缺乏沟通技巧，在很多时候过于急躁了。在条件不成熟，没有足够磨合的情况下，对于企业管理、产品质量有些苛求，激化了很多矛盾。

由于彼此文化、意识方面的差异，即使对同一件事的理解也不能保证完全一致，如果在对企业未来的管理等方面没有形成足够的共识，那根深蒂固的观念差异可能会影响中外双方对合资企业形成合力。由于管理理念、文化差异等原因导致的内耗会危害到双方合作的基础。只有加强磨合，设身处地的为对方考虑，多交流沟通，缩小差异，才能从根本上增加彼此的信任，增强企业的凝聚力。

患难夫妻为何难富贵

中外企业在进行合作合资过程的目的很简单，那就是赢利。但是由于实现目的的手段不同，也就造成中方与外方在企业发展方向上的分歧。因此也就很难获得真正的双赢局面。由于合资企业中双方管理者都希望实现母公司效益的最大化，因此彼此都希望对新公司未来的发展规划、利益分配、股权变动以及高级管理人员的任命等重要问题的掌握足够的话语权。

然而如果一味的争夺新企业中“户主”的地位，那这个合资企业就有可能陷入无穷无尽的纠葛之中，使新企业陷入困境。只有合作双方管理者真正从合资企业的发展和利益出发，以新企业的发展壮大为目标，像邓小平所讲的“搁置争议，共同发展”才能使合资企业真正走上一条成功之路。

就这一事件笔者也专程采访了多年从事饲料行业工作的四川川恒吴黎明先生，谈到碧隆纠纷时，用“把蛋糕做大了却因为分蛋糕伤了和气”来比喻，吴黎明认为，在这次合作，在初期是双赢的，碧隆国际作为曾经一个经销商利用邹平胆碱的平台，实现了市场地位的延续和扩展，而邹平胆碱利用碧隆国际的技术优势和销售渠道迅速转亏为盈，可以说对双方都具有非常积极的作用。

谈及两家的矛盾，吴黎明认为可能由于双方对企业控制权以及利益分配无法达到统一，以至于合作无法持续，这样的结果对于双方企业以及中国的氯化胆碱市场都造成了一定的不良影响。即对碧隆国际在海外市场的声誉造成影响，也混淆了国内市场对这一品牌的认识。

另外，这起纠纷还反映出目前国内氯化胆碱行业内各生产者缺乏良好的沟通的现状，也因此导致行业内恶性竞争严重，价格战时有发生，这不仅影响了企业的生产运营，也损害了中国氯化胆碱行业在国际上的“面子”。

【后记】

河北碧隆饲料添加剂有限公司（碧隆国际全资）和山东碧隆巨佳胆碱有限公司都是我国氯化胆碱行业非常活跃的企业，他们的合合分分势必也对整个氯化胆碱行业造成一定的影响，引发很多业内人士的关注和思考，而且，这样的事件在我国畜牧行业也多有发生。在此，笔者无意就两家碧隆的纠纷本身发表评论，只是希望通过对宋海龙董事长的采访，探究中国合资企业现状，窥斑见豹，希望对读者有所借鉴。

▲采访合影