

顺势而为乃俊杰

芬欧汇川（中国）有限公司亚洲研发中心（常熟）

【简介】芬欧汇川（中国）有限公司亚洲研发中心建筑面积超过1400平方米，配备有纸张实验室、纤维测试实验室、化学实验室、物性测试实验室等世界一流的实验室和实验设施；拥有研发人员184人，其中有研发课题并专职从事研发工作的人员27人；近3年共开展研发项目52项，申请专利14项，其中发明专利2项。中心被认定为“江苏省外资研发机构”，并在2011年江苏外资研发机构交流年会上被评为“合作贡献奖”。

2012年7月1日，一则并不那么起眼的消息，却给江苏甚至是全国的外资企业带来不小的震动。这一天，位于常熟的芬欧汇川（中国）有限公司宣布，芬欧汇川（常熟）研发开发有限公司正式并入芬欧汇川（中国）有限公司，成为芬欧汇川（中国）有限公司亚洲研发中心。至此，这场为期2年多的大整合圆满落幕，芬欧汇川这艘“绿色巨舰”重装再启航。此前这两个公司皆运转良好，却要耗费巨大的人力、物力进行重组，芬欧汇川的做法着实让人费解。但事实上，这却是芬欧汇川顺势而动，积极响应中国政策走出的一步“妙棋”。

先“分”后“合”皆因势

和很多外资企业一样，芬欧汇川进入中国市场亦是循序渐进的。1998年，被中国广阔前景所吸引，芬欧汇川落户常熟，成立芬欧汇川（常熟）纸业有限公司，生产各类高档印刷和办公用纸。在随后的近10年中，芬欧汇川在华业务迅速扩展，中国和亚太地区市场对纸张质量及种类的要求也日益提升，建立本土化的研发机构，以本土化研发带动生产和业务拓展，以此巩固在中国市场的领先地位成为必要。而当时，中国和江苏省政府都积极推动外资企业在华建设研发机构，陆续出台了一系列鼓励性政策。

内需加上外引，芬欧汇川于2007年成立了芬欧汇川（常熟）研究开发有限公司，成为芬欧汇川集团在全球投资建立的第四大研发机构，是集团在亚洲的主要研发基地。按照跨国公司的通常做法，也是基于专业化发展的需要，建设之初的芬欧汇川（常熟）研究开发有限公司，是独立的法人组织，专门为集团旗下的亚太地区业务和中国的生产工厂提供技术支持。芬欧汇川（常熟）研究开发有限公司与芬欧汇川（常熟）纸业有限公司进行了广泛而深入的合作，在绿色环保制浆造纸和本地纤维利用技术等方面开展研究。

本土化研发战略的实施收效迅速，可谓是立竿见影。成立不久，常熟研发公司就一举突破了高档铜版纸生产工艺中的关键技术，研发出以国产高岭土替代进口原料的铜版纸改进工艺，不仅极大地降低了生产成本，也促进了中国本土资源的开发利用。仅2008年这一年，常熟纸业公司便使用了超过5万吨国产高岭土原料，额外创造出1000多万元的收益。而在随后的3年中，通过与

集团其他生产企业，以及本地高校院所的通力合作，常熟研发公司相继开发出多项适合中国和亚太地区的产品，取得丰硕的研发成果，创造出巨大的经济效益。

然而，对芬欧汇川算得上是“顺风顺水”的这几年，公司内外的形势悄然发生着变化。从内部来看，生产公司和研发公司虽然相辅相成，互为犄角，但仍然不可避免地存在各自为战的现象，导致研发和生产的衔接仍然不够紧密，信息传递不够通畅，在一定程度上阻碍了企业的发展。而从外部来看，中国的市场和政策不断优化调整，特别是2008年，中国政府出台了新的高新技术企业认定办法，通过认定的企业，可以享受15%的所得税税率，而普通企业的税率则为25%。但是根据政策规定，申报高新技术企业的公司，必须具备自己的研发能力。而当时的芬欧汇川，均因为生产和研发各自独立，止步于高新技术企业申报的“门槛”之外。

与此同时，中国高新技术企业申报发展迅速，周边地区企业相继申报成功并且得到了优惠待遇。此种情形对芬欧汇川“刺激”较大，怎么办？如果在芬欧汇川（常熟）纸业有限公司内新建研发机构，显然费时费力，且与研发公司职能重复，浪费严重。立足现有资源，将生产公司和研发公司“2合1”，成为不二的“捷径”。重组议案一出，立即在集团内部引发争议。支持方认为，合并重组能够消除现行架构中契而不紧的现象，整合研发力量，提升创新能力，并能够享受到更多的优惠政策。而反对方则认为，现行组织制度已顺利运行多年，大刀阔斧的改革必然会干扰正常的生产和研发活动。最终，经过严密的论证，芬欧汇川认为，相对于企业的短期损失，利好政策和创新能力提升所带来的收益更

大、更为长远。“兵以利动，以分合为变”，权衡之下，芬欧汇川再次顺应形势变化，选择了“合”。

汇“流”为“川”成大势

2010年，芬欧汇川的资源整合吹响了号角。在保持原有生产和销售业务稳定发展的基础上，通过架构调整，芬欧汇川（常熟）纸业有限公司2011年9月1日升级为芬欧汇川（中国）有限公司，统领中国和亚太区的生产、销售及研发业务，逐步吸收合并常熟研发公司，并以原研发公司为主成立了亚洲研发中心。虽然在合并过程中出现了诸多困难，但由于双方有多年协同合作的基础，合并过程仍然“有惊无险”。

虽然重组的成效仍是个未知数，但信心十足的芬欧汇川（中



芬欧汇川亚洲研发中心

国)有限公司却在合并之中就已着手为合并之后做出准备。2012年2月7日,芬欧汇川(中国)有限公司二期增资扩建项目正式启动,该项目投资总额为8.3亿美元,扩建一条年产能为60万吨非涂布纸的生产线。此举实施后,芬欧汇川(中国)有限公司在华投资总额将超过20亿美元,未来年产能将增加到140万吨。新的举措为芬欧汇川在中国的业务搭建了新的平台,开辟了更加广阔的发展空间。

而合并之后的芬欧汇川(中国)有限公司,更可以依托亚洲研发中心这个大平台,进一步提升研发实力。研发人员乐观的预测,“在不久的将来,亚洲研发中心将具备与欧洲研发总部同步创新、同步升级的能力,我们的研发工作将更有高度、更具前瞻性”。资源的高度整合,也将赋予芬欧汇川(中国)有限公司更强的产研协调与联动能力,使企业能更好地把握未来导向,将技术优势转化为市场优势。

更值得一提的是,借着合并之“东风”,芬欧汇川(中国)有限公司顺利入选了江苏省2012年第一批拟认定高新技术企业名单,并已在有关网站上公示。若高新技术企业资质最终认定成功,即使不计算研发费用的加计扣除,仅仅是所得税优惠这一项政策,就将其带来每年数千万元的额外收益,这笔长期而稳定的收益,必将推动企业未来的迅速发展。

在芬欧汇川(常熟)研究开发有限公司成功并入芬欧汇川(中国)有限公司的带动下,放眼未来的芬欧汇川,又开始谋划另一个子公司——与芬欧蓝泰标签(常熟)有限公司的合并。

如今,合并成功的芬欧汇川(中国)有限公司将在新的基础上加速推行主题为“生物、森林、创新”的Biofore理念,计划将

正在欧洲推进的 UPM ProFi 和 UPM ForMi 等新材料、纳米材料、生物燃油等技术引入并应用于中国市场。“我们希望以崭新的绿色、可持续的积极形象出现在中国和江苏省的经济发展进程中。”

>>>>>>>>>>

【评析】为推动和引导外资企业通过研发机构建设，加快由单纯的加工制造向制造和研发并举转变，中国和江苏政府出台了一系列优惠政策。芬欧汇川立足自身发展需要，积极响应并紧紧抓住中国利好政策，不仅顺势而动建立了独立的研发公司，并且与时俱进，在市场和政策发生调整之时，迅速行动，以“合”代“分”，将生产公司和研发公司合并，汇“小流”为“大川”，不仅有效提升了技术创新能力和市场竞争力，更借助政策带来的收益，进一步促进企业持续发展。

>>>>>>>>>>

【公司】芬欧汇川（中国）有限公司由芬欧汇川集团于1998年投资成立，是芬兰在华最大的单项投资项目，主要生产文化和印刷用纸以及高档杂志，现已发展成为中国最大的全化学木浆胶版纸和复印纸生产企业之一，是首家持有中国环境标志的复印纸生产企业。