

任管理岗位的“75后”，一路见证了中国市场的发展和变迁。

4月下旬的一天，叶菲在焕然一新的米其林中国区总部大楼接受了《新民周刊》的专访。在他看来，上海营商环境中的可预见性和可期待性值得信赖，并让企业愿意在这里长期发展。

开创轮胎合资企业外方控股先例

1889年，在距离巴黎300多公里的法国中南部城市克莱蒙费朗（Clermont-Ferrand），爱德华·米其林（Edouard Michelin）从祖父巴比尔手里继承了一家农机厂，并请来兄弟安德烈（André Michelin）合伙，两人以自家的姓氏给公司挂牌。当时谁也没有想到，这家制造农用机器和橡胶球的家族小工厂，会在日后发展成为全球化的轮胎科技领导者。

米其林创立39年后的1928年，在上海的一份法语报纸上出现了这样一则广告：“来自法国的超舒适轮胎，明日之轮胎，今日即可购用，质量上乘，护航高速行驶，非常安全舒适……”这可能是米其林在上海出现的最早文献资料。当时，一个法国进口商把米其林轮胎进口到中国。

根据上海公路运输史志编辑室的数据，1928年的上海，汽车发照数增至6000多辆，货运汽车也有900多辆，出租车和公共汽车也在不断增加。这些领域都对于汽车轮胎有着很大的需求。上海，也因此成为米其林最早进入的中国城市之一。

不过，米其林正式进入中国内地市场，是在公司成立100周年之际——那一年，米其林在北京成立了代表处，负责产品推广及筹备分销网络。而在此之前的1988年，米其林在香港成立了销售办事处。随后几年，米其林上海、广州、成都、沈阳、西安及中国台湾地区都设立了营销办事机构。同时，米其林积极探索在中国区域更合适的合作机会和更大的发展空间。

1995年，米其林在沈阳成立首个合资工厂，成为米其林集团在中国的第一家合资公司，并于2003年依法转变为外商独资企业。

与此同时，上海也向米其林抛来了合作的橄榄枝，这和中国加入世贸组织有关。

2001年12月，中国正式加入世界贸易组织，成为其第143个成员。一旦“入世”，我国对轮胎的进出口将没有任何限制，行业政策壁垒不攻自破。而当时的中国轮胎生产能力严重过剩，同时因为技术、资金和规模的差距，对市场上大量需求的子午



米其林中国区总裁兼首席执行官（CEO）叶菲。摄影 / 沈琳

线轮胎，国内企业在短时间内自力更生难以实现技术上的跳跃。

子午线轮胎，正是米其林公司1946年的发明。为此，当时中国轮胎业规模最大的国有企业上海轮胎橡胶集团（以下简称“上轮”），在2000年提议和米其林建立合资公司，由此在短时间内缩短技术上的差距。当时的上海，轿车生产能力占了全国40%。与上轮合资，米其林也就更加靠近中心市场。

此前的中外合资企业，往往双方各控股50%。而这一次，米其林和上轮合资成立的上海米其林回力轮胎股份有限公司，米其林控股70%，开创了轮胎合资企业外方控股先例，也体现了上海的十足诚意。

提前布局中国市场收获成果

2001年，对于米其林和上海都是重要的年份，除了成立合