



■ 本版撰文 本报记者 徐森

编者按:4月,汽车行业出现的大事多与并购有关,在国内,哈飞被长安兼并重组后愈加“度日如年”,在海外,东风成为标致雪铁龙大股东,无论交易成功与否,都显示出并购已经在中国汽车行业蔚然成风。

其实,金融危机之后,美国、欧洲的诸多传统汽车品牌面临巨大挑战,中国汽车企业却开始“高调”亮相于全球汽车业大规模收购兼并的

舞台上。在国内,汽车产业的竞争日益加剧,汽车行业利润不断下降,车企也需要通过行业内的并购重组突破瓶颈。

但是,按照世界汽车行业惯例,兼并合作案例的成功率只有五成。如此一来,置身于并购大潮中的中国汽车企业该怎样闯出属于自己的一片天地?

在国内汽车市场,企业之间的兼并重组并非易事。虽然国家在政策上提供了各种支持,但买卖双方“与生俱来”的自身问题会给交易带来各种障碍,合并之后的后续问题更是让不少企业焦头烂额。

硬着头皮上 中国车企内部兼并重组遭遇败绩

4年前被长安集团兼并重组的哈飞汽车如今经营难以为继,面对产销量大幅下滑的窘境,哈飞汽车近日宣布,今年将在现有5000名员工基础上再减员1200名。而同年与哈飞一道被长安划归麾下的昌河汽车的日子也没好到哪儿去——去年12月,昌河不得不转投北汽集团,宣告了长安重组昌河的失败。此外,东风入主福建汽车也因复杂的利益关系令交易难有进展。

回顾过去几年国内车企的兼并重组案例,鲜有双方共赢的结果出现,不禁让人对车企的兼并重组效果产生疑问。但中国汽车工业协会常务副会长董扬对记者表示:“按照世界惯例,汽车企业兼并重组的成功率是50%,中国并没有出现明显偏离这一规律的迹象。”在他看来,兼并重组能让车企由大变强是个误读、误解。

“拉郎配”带来弊端

《汽车产业调整振兴规划》出台之后,为将汽车产业做大做强,一汽、东风、上汽、长安等大型汽车企业在国家鼓励之下承担起兼并重组重任。不过,遗憾的是,汽车业的兼并重组仍然举步维艰,障碍重重。

据记者了解,多数汽车集团在自身的发展过程

中已面临产业竞争激烈、研发成本高等种种难题,若再“被迫”背上兼并重组的“包袱”,势必会拖累双方的发展。

成立于上世纪80年代的哈飞汽车,初期依靠技术引进和自主研发在国内微车市场取得过不俗的成绩,但归入长安集团后,哈飞汽车丧失了自主发展权,无法把握自己的命运。

而长安收购哈飞和昌河之后,为两家企业输血几十亿元,不但没有扭转哈飞、昌河连年亏损的局面,长安自身的经营状况也被“拖累”。

一桩看似顺理成章的买卖,却在后期的经营过程中让双方都亏了本。如果事前就知道兼并、收购难以达成理想的收购效果,“汽车企业没必要响应政府的号召,违背企业发展自身需要,‘硬着头皮’去兼并重组。”董扬对记者坦言,“如果企业只是想扩大规模,就没必要兼并重组,因为建立一个新企业远比兼并一家老企业简单得多。”

这一看法与一些企业的观点很一致。去年,广汽集团总经理曾庆红就曾在公开场合抱怨,广汽收购长丰“是为了完成政府交办的任务,花了钱不说,并购效果并不理想”。这也反映出政府过于主导我国汽车产业兼并重组进程会带来一些弊端。

把选择权交给市场

中国汽车行业经历了多年发展,已经拥有大大小小100多家整车企业。行业整合迫在眉睫,抱团合作是必由之路。但是,盲目的兼并重组、强行撮合只能带来交易双方“同床异梦、貌合神离”。业内人士在总结上述失败案例的教训时,多将原因归结于政府主导、行政推动、市场在资源配置中没有发挥应有的作用。在这些专业人士看来,政府主导的“拉郎配”并不一定适合所有企业,是否应该兼并重组以及如何兼并重组应更多地交给企业自身和市场来抉择。

此外,还要认清的是,从企业自身角度来讲,在中国整车企业实力不是很强的背景下,通过兼并重组实现1+1>2,以“巨无霸”般的规模占领市场、夺取“话语权”的做法并非次次都能灵验,而其可能引发的严重后果是,如果企业自身实力不济,盲目扩张还会致使企业陷入尾大不掉的困境,使其忽视核心环节的优化升级。

在中国汽车工业协会副秘书长师建华看来,汽车行业的兼并重组是企业的一种经营手段,不能以成败衡量。“目前,中国汽车行业在兼并重组时遭遇了一些来自政策法规层面的‘瓶颈’,需要国家相关部门给予足够重视,使企业间的兼并重组成为一种常态。”他对记者表示。

并购是一条充满未知与变数的道路。到了海外,并购之争会因为对市场的不熟悉而使中国车企更为挠头。如今,中国汽车产业的发展又面临技术、产能的瓶颈,如何破解?于是,越来越多的汽车企业在海外收购、并购过程中可谓“越挫越勇”。

海外并购 福祸相依的另一场战役

不久前,东风汽车集团股份有限公司宣布已与法国政府、标致家族旗下控股公司和标致雪铁龙集团(以下简称PSA)各方正式签署谅解备忘录。根据谅解备忘录,东风和法国政府将分别出资8亿欧元入股PSA,而标致家族旗下控股公司也将参与增资。此交易完成后,东风、法国政府与标致家族旗下控股公司将成为PSA并列第一大股东,三方分别持股约14%。

在国际汽车产业进入“合作双赢”时代后,中国汽车产业一直积极参与。尤其是在中国车市已经进入微增长的整体环境下,中国汽车企业已成为全球汽车资源整合大潮中最有活力的参与者。

有分析指出,2014年,中国商用车市场增速将继续放缓,但海外并购却能帮助汽车企业突破瓶颈。于是,我们看到,中国汽车企业的步伐迈得越来越快了。据悉,进入2014年,中国汽车企业已经完成了一系列引人注目的海外并购交易:中国南车收购德国采埃孚集团旗下的金属橡胶产品业务单元、中国汽车零部件制造商万向集团在申请破产的美国豪华混合动力跑车制造商菲斯科的资产拍卖中获胜、中国一汽旗下的北汽新能源股权投资基金与美国发动机制造商亿科动力国际公司合资建厂生产发动机……

中国车企频频在海外出手表明,越来越多的中国汽车企业正试图通过并购打入国际市场、提升自主品牌的国际竞争力。只不过,并不是所有尝试都能成功。在海外并购这条路上,我们失败过,但却仍在努力着。

目标明确 有的放矢

中国汽车企业海外并购大致起步于2003年。

当时,在新一轮全球产业格局变动和国内汽车行业竞争升级的推动下,中国汽车企业经历了一段海外并购的活跃期,但随后是一段“低潮期”,直到2010年,吉利成功以18亿美元收购沃尔沃汽车,终于打破了中国汽车企业在海外兼并市场的“沉寂”。

有着多年行业经验的美国雷曼注册会计师事务所中国业务经理唐大勇认为,如果抓住时机,通过海外并购,国内汽车企业往往能以较低的成本,获取到梦寐以求的汽车国际品牌、核心技术和国际营销渠道。比如,北汽通过收购萨博汽车整车平台,在此基础上打造北汽自主品牌轿车,大大缩短了产品研发周期。

而比亚迪总裁王传福也曾向媒体介绍,比亚迪收购日本狄原磨具厂后,把一半日本员工引进到中国,开展技术指导,再把比亚迪国内员工派到日本进行学习。通过这种双向交流,在很短的时间里,比亚迪掌握了汽车磨具制造的核心技术,大大改善了汽车磨具水平,提高了国产汽车的品质。

但回顾中国汽车企业走过的海外并购交易之路,除少数几家零部件企业的海外并购较显成效外,完全可以称之为成功的案例寥寥无几,失败的案例却让人印象深刻。

前“车”之鉴 蹒跚前行

业界频频提及的失败案例是上海汽车工业(集团)总公司(以下简称上汽)2004年收购韩国双龙汽车(以下简称双龙)——尽管当时双龙100%的股权已经被上汽收购,但仍多次指控其中国母公司窃取其技术。上汽否认了指控,双方争执不休,最

终双龙破产。

这是中国企业付出了高昂代价买回的教训。业内人士认为,中国企业在进行跨国并购时,缺少详尽资料、缺乏国际性管理人才、忽视两个国家的文化差异等因素都能造成最终交易的失败。

北京汽车集团(以下简称北汽)的收购注重整车平台和技术整合,通过海外并购弥补了自身的技术不足,节省了自主品牌研发的时间和资金投入,直接加速了旗下自主品牌的发展。在日前举办的2014年中国汽车论坛上,该公司财务总监马传骐从财务人员的角度出发,为汽车企业跨国并购提出了几点建议:首先,企业要有一个明确的收购计划。“所有的中国汽车企业的一把手都想‘拿下’奔驰、宝马,这个思维很正常,但是经济学家告诉我们,经济行为需要理性,虽然这很难做到。”其次,企业要对标的国家和当地政策环境有充分了解。最后,企业要认识到自身的认知有局限性,经验并不丰富。当然,这部分“先天不足”可以通过中介机构的帮助来弥补,要学会相信、依靠中介。“北汽就与许多机构有很好的沟通与合作,该花的钱还是要花的,不能因为舍不得小利益而导致更大付出。”他说。

其实,很多汽车界人士对于海外并购的前景表现得相当乐观,在他们看来,中国汽车企业面临经验与人才缺乏等种种困难,而且多数大型汽车企业的国资背景在制度安排上不鼓励管理层承担重大风险,但是我们认为中国汽车企业也拥有自身独特优势,因而如果能够因势利导,进退得法的话,中国车企完全有机会成为全球并购中潜在的主流势力。

写在后面

无论什么类型的企业,其实在开启并购模式的那一刻开始,要可虑的就不应该仅仅是“买卖”本身的获利,而是要想尽办法尽快实现合作共赢。因为并购的真谛就是实现“1+1>2”。

但中国车企在进行收购时,往往开局良好,最后却是草草收场,甚至还会造成自身入不敷出。中国南汽集团(以下简称南汽)收购英国MG罗孚集团(以下简称罗孚)的“殊途同

归”至今让人印象深刻。

由于收购比较仓促,南汽并没有意识到罗孚资产已经被拆得七零八落,核心优质资产已经被上汽、本田、宝马等多家企业瓜分得差不多了。罗孚所剩无几的资产让南汽无法直接利用,甚至还面临要先向其他企业购买知识产权和合资建厂的尴尬,刚刚购入就陷入进退两难之境。

综合来看,中国企业不堪回首的并购失败遭遇都是因为不正确的心态造成的——过于盲目,导致缺乏明确的整体战略规划;过于激进,导致缺乏对被收购企业潜在风险及并购

后整合挑战的认识;过于自信,导致缺乏前瞻性的资源储备;过于安心,导致缺乏对收购后所需追加投资的考虑。

当然,并购是一条汽车企业打破瓶颈的捷径,不能因为困难重重就妄自菲薄,不敢迈步。当下,中国企业需要的是调整心态,从企业的实际需求和长远规划出发,有力有效地开展兼并和重组工作。相信,随着竞争加剧和本土车企的成长,中国车企都能寻找到适合自己的国际化发展之路,其中勇于面对日益激烈的国际竞争,率先走出温床的企业,将更有机会磨砺出强大的实力。

