



鲁企海外“合纵连横”

并购不只拼钱,更要拼管理、营销

本报记者 马绍栋

正当欧美企业在欧债危机阴云下哀鸿遍野时,不安分的诸多鲁企却频频出击,攻城拔寨:年初刚以3.87亿欧元拿下全球第一游艇品牌意大利法拉第集团的潍柴,9月3日又以7.38亿欧元的创纪录投资额,重组德国叉车巨头凯傲集团;此前浪潮集团已斥资1亿元收购德国奇梦达高端集成电路存储器测试生产线;本周,还传出了山东如意拟斥资16亿并购澳洲最大私人农场80%股权的消息。

与去年山钢在非洲大规模收购铁矿以及兖矿在澳洲大手笔收购煤矿不同,本轮鲁企在海外的并购跳出了寻求资源储备的轨迹,更多的是产业资本对包括技术、设备、人才等在内的实体企业的整合,除了豪掷资金,能否真正消化吸收、为我所用是一盘博弈迭起、牵一发而动全身的大棋局,考验的则是整合者的胸襟和智慧。

抄底海外,

“买资源”转向“买技术”

“全球金融危机和欧洲主权债务危机给一些欧洲企业造成了经营困难,他们可能在选择时机卖出去,这是欧洲几百年资本市场的惯用办法,而对有实力的中国企业来说,这是一次大的机会。”3日上午,在潍柴动力和德国凯傲集团战略合作发布会上,山东重工集团董事长、潍柴动力董事长谭旭光如是说道。

而在这个观点发表之前,潍柴海外出手的成绩单已经拉得很长。

2009年2月23日,潍柴动力全资子公司——潍柴香港以299万欧元,竞拍获得有130多年历史的法国零部件企业博杜安公司的相关资产。由于以出口为主,博杜安在金融危机中遭受重创,2008年底进入破产程序。

在历时一年半考察了全球十几家游艇公司后,2012年1月10日,山东重工集团下属的潍柴集团以3.74亿欧元获得了全球最大的豪华游艇制造商意大利法拉第75%的控股权,就此直接挺进全球顶级的豪华游艇市场。

今年9月3日,山东重工集团旗下潍柴动力公司又与德国叉车巨头凯傲集团签署战略合作协议,将斥资7.38亿欧元收购凯傲集团25%股权及下属新成立的林德液压公司70%控股权,投资额创中国企业在德最大投资案例。

无独有偶。不仅潍柴集团在欧洲攻城略地,另一鲁企巨头浪潮集团也在伺机扩张。

早在2009年8月金融危机时,浪潮就以3000万元人民币“逆市”收购德国高端集成电路巨头奇梦达设在西安的中国研发中心,与浪潮高效能服务器及存储技术国家重点实验室协同构筑了具有世界先进水平的集成电路研发平台。

研发突破后,2011年12月17日,浪潮又以1亿元人民币并购了德国奇梦达在欧洲的高端集成电路存储器封装测试生产线,并将在济南建成中国首条高端(FBGA)集成电路存储器封装测试生产线,打破了国外大厂长期以来对我国动态随机存储器芯片市场的垄断。

“其实在欧洲有很多技术优势突出,但厂房、设备落后,债台高筑,身陷泥潭的企业,这为我们提供了很好的并购对象。”潍柴动力执行总裁徐新玉表示,根据市场调研,欧债危机使一批拥有一流技术和过硬产品的欧洲企业走向倒闭的边缘,而这正是国内企业发展到一定程度走出去实现国际化时迫切需要的。在这种背景下,企业频频出海并购并不意外。有数据显示,我国企业今年上半年共完成海外并购60起,涉及金额194.20亿美元,同比增长23.8%。而据摩根大通的一项统计,早在2010年上半年,中国作为收购方的并购交易额已排在美国之后居全球第二位。

徐新玉的观点也正被实践验证。与之前山钢集团15亿元在非洲塞拉利昂买矿以及兖矿集团在澳洲大手笔收购煤矿不同,此番鲁企更偏向于投资海外的高科技企业,以谋求掌握核心技术,重塑国内产

业竞争格局。

豪掷资金, 还需整合管理营销

尽管鲁企出海并购的消息屡屡见诸报端,并购金额一再刷新历史纪录,但豪掷资金背后的整合挑战却无时无刻不在。

从传出潍柴集团要并购游艇巨头法拉第的消息开始,业界就开始质疑这个跨行业的并购成功率能有多大。因为从业务领域看,潍柴集团除了能够为游艇提供发动机以及部分零部件以外,其它的一些业务跟游艇产业基本没有任何关系。

此外,如何运作法拉第这个奢侈品牌同样是一大挑战。中国社科院经济学博士马光远表示,中国虽然目前从奢侈品的消费来讲已经是全球第二,但运营奢侈品牌本身的经验非常少。中国游艇产业的未来市场可能很大,但并不等于游艇奢侈品牌跟一般品牌的经营是一样的。

“法拉第品牌如何在国内及新兴市场推广,确实是个值得研究的课题。”潍柴动力内部一位高层人士向记者透露,控股法拉第后,潍柴内部一致认为将自己最有优势的发动机产品装到游艇上,那是手到擒来,可当公司到法拉第进行游艇试驾后,几位技术骨干均表示:“要将发动机与游艇匹配,三年的期限太乐

观了,可能要更长。”

该人士还表示,法拉第作为全球游艇第一品牌在俄罗斯、巴西等一些新兴市场的认知度仍偏低,而这些国家都是将来游艇业前景看好的市场,对潍柴来说,涉足这样一个全新的奢侈品牌营销领域,挑战着实不小。

对此,山东重工集团董事长谭旭光表示,潍柴集团的每次并购,都要经历严格的项目审核,对要并购的目标公司进行充分的前期调研论证。目前山东重工集团确立了动力系统、工程机械、核心零部件、商用汽车和游艇制造等五大业务板块,这些并不是孤立的产业链,而是彼此关联度很高的有机系统。

“有人说我们从游艇再到叉车再到液压件,看上去毫不相干,其实这些都是围绕我们最具优势的动力总成业务的战略延伸。”谭旭光解释,公司的动力系统要走向海外市场,就必须要有自己的产品,因此并购了法拉第;未来10-20年,随着全球能源需求扩大,动力系统将发生革命,因此必须抢占高端液压产品的产业制高点,因此收购林德液压也在情理之中。

“对法拉第以及凯傲的重组,我们更看重的是长远的战略意义。”潍柴动力执行总裁徐新玉也表示,尽管从并购估值来说,这些并购并不是最佳时机,但潍柴看重的是未来3-5年,甚至5-10年之后的产业格局,这也给企业整合消化吸收提前赢得了时间。

(下转B02版)