



中国化工71亿欧元抄底轮胎巨头倍耐力，生产基地在兖州

# 央企外资“混合”山东华勤

## 71亿欧元交易下的三方资本聚合体

4月10日，上海市嘉定区，空气中弥漫着夏天的味道。

轰鸣的引擎声响彻全场，而那些此起彼伏的尖叫声，是车迷们为莱科宁、阿隆索发出的忘情欢呼。这里就是奥迪国际赛车场，F1中国大奖赛正在这里激情开赛。

当那些由F1赛事轮胎独家赞助商倍耐力生产的轮胎正在赛道上演绎速度与激情时，它每毫秒的反应也被赛车上的传感器记录下来，这些极限状态下产生的大数据被传导到倍耐力在米兰总部的研发中心。通过电子模拟技术，F1赛场的顶尖技术将被用于民用轮胎的实验。之后，最新成果将传到倍耐力在全球的工厂，转化到民用轮胎的生产中。

倍耐力的LOGO在赛场无所不在，出现在赛场围场内的倍耐力亚太区CEO白贝同样引人瞩目。就在一个月前，中资企业在意大利的最大一笔投资就发生在全球第五大轮胎生产商倍耐力身上。号称“轮胎Prada”的倍耐力在来自俄罗斯的第一大股东退出后，有了新主人——中国化工集团。

这场约合价值71亿欧元的收购案是最近三年中国制造业最大一笔海外收购交易。中国化工出价71亿欧元买来什么？对此，白贝表示，倍耐力被中国化工收购，实际上跟倍耐力的经营无关，中国化工只是成了倍耐力股权的控制者。

根据双方签署的协议，倍耐力将从米兰股票交易所退市，双方组建一家新公司，中国化工以每股15欧元的价格对倍耐力进行收购，随后以同样价格对这家意大利企业所有在外流通的股票发起收购要约，总收购金额达71亿欧元。

对于这场收购，白贝对本报记者强调了“两个不会”，即收购完成后，倍耐力在米兰的总部不会迁去其他国家，倍耐力的技术也不会转移去其他公司。这意味着倍耐力的经营决策权将保持不变。

值得注意的是，倍耐力在亚太唯一的生产基地设在山东兖州，兖州工厂由倍耐力和山东本土企业华勤集团合资组建。在这次F1中国大奖赛上，倍耐力格外突出兖州工厂的重要性。官方资料显示，倍耐力2005年进入中国发展至今，与华勤集团共同打造的兖州工厂已成为倍耐力在全球最大的制造基地，该生产基地如今正全力投入高端轮胎的生产。

而这次股权变动让倍耐力在兖州的合资工厂变成国资、外资及民营资本三方资本的聚合体。在中国企业抄底欧洲的戏码上，中国国内正在推进的混合所

一场涉及金额71亿欧元的收购案，让中国央企、世界轮胎巨头与一家山东民企的命运紧紧交缠在一起。

在与倍耐力总部意大利米兰相隔数万公里的兖州工厂，由于中国化工集团(以下简称中国化工)的出现，这家由倍耐力与华勤合资建立的公司身份也在悄然发生变化，成为国资、外资及民营资本的三方聚合体。这样一个三方聚合体未来将如何运作？各方在经营管理中的角色如何扮演？

□本报记者 马辉

有制改革又让这场大戏多了几分看点。在中国化工这样的央企面前，作为民企的华勤又如何进退？

根据中国化工网站数据，中国化工在世界500强中位列第119位，2013年公司收入2440亿元人民币。旗下全资子公司中国化工橡胶公司是中国最大的工程机械轮胎制造企业，拥有“风神”等多个轮胎知名品牌。

而华勤见诸媒体的报道显示，2012年华勤集团销售收入突破300亿元人民币。在济宁市刚发布的2014全市纳税百强排行榜中，华勤集团位列第五。

“当我们第一次正面将中国化工收购倍耐力的事情告诉Mr Niu时，他表现得非常兴奋，他的态度是很正面的。”白贝说。

白贝口中的Mr Niu，指的是倍耐力在中国的合作伙伴、华勤集团党委书记牛宜顺，2009年牛宜顺曾问鼎福布斯富豪榜山东首富。

未来，在兖州工厂，中国化工、倍耐力、华勤将在工业用胎板块的资产整合在一起，白贝认为，“这将是一个完美组合”——倍耐力拥有品牌及技术优势，中国化工在华市场拥有更多的经验和更多的渠道和市场，而华勤作为民企更具活力。

“这些优势让倍耐力相信，未来可以重塑中国的工业轮胎市场。”白贝这句话，将一家外企对中国市场的期待表露

无遗。

## 目前兖州工厂一切照旧

在收购之初，很多事情显然还没有明朗。

13日，济宁市兖州区华勤工业园区，绿树成荫，走在这里更像身处公园中。路面一如既往地洁净，身着工装的员工沿路旁前行。与此同时，各个车间里生产线马不停蹄，倍耐力、固特异等高端橡胶产品从这里供往世界。

作为华勤工业园中的一员，倍耐力位于兖州工厂的生产一切照旧。管理层没有变化，生产经营按部就班。

倍耐力亚太区研发中心的卡客车轮胎产品经理张敬涛，加入倍耐力已经有10个年头了。在张敬涛看来，自2005年合资以来，公司管理模式进步很大，很多方面合资工厂都在学习外企。虽然还有些有待改进的地方，但对于一家制造企业来说，如今兖州工厂运转已经非常高效了。要知道，26年前，华勤起家时还只是一个作坊。

和多数兖州工厂的员工一样，对于收购后的进一步情况张敬涛不是很了解。但不管公司股权如何变动，他希望兖州工厂目前这种管理方式能够继续。而对于中国化工的加入，张敬涛评价很积极，“中国化工作为大型国资，它的加入让公司未来在工业用胎方面的发展明显加强。”

对于张敬涛关注的问题，白贝在接受本报记者采访时明确表示，收购完成后，首先兖州工厂的管理层不会发生变化。在三方资本聚合下，在兖州工厂管理运营层面，乘用车、摩托车用胎业务方面，中国化工不参与。未来将像张敬涛这位卡客车轮胎产品经理期待的那样，在工业用胎方面兖州工厂的产能会再提升，卡客车用胎的年生产能力将在现在的100万条的基础上进一步增加。而中国化工橡胶与倍耐力的合作将会产生一个轮胎巨头——占据10%的国际轮胎行业份额，仅次于日本的普利司通、法国米其林及美国固特异等竞争者。

显然，对于中国化工而言，收购F1的赞助商倍耐力，等于同时获得了品牌、技术和市场，最大的好处就是直接把中国化工送进全球轮胎行业第二梯队。

## 合作后就是站在了同一条战线上

由中国央企讲述的“倍耐力故事”刚刚开了个头，但在业内人士看来，国际并购也许是最快捷的争夺产业制高点的

手段，但根据经验，并购往往只是开始，难言成功，未来的整合才能决定是否产生预想的协同效应，这才是最关键的因素。

这一点，在倍耐力与华勤讲了10年的故事中得以验证。

倍耐力成立于1872年，其生产的轮胎一直是奥迪、宾利、法拉利、兰博基尼、宝马、奔驰等高端汽车品牌指定的原厂配套胎，全球轮胎高端市场排名第一。这位典型的高富帅同时也是F1赛事轮胎官方赞助商和意甲豪门国际米兰队的最大赞助商。

而华勤集团创立于1989年，最初只是一家仅有几个人的镇办锅炉安装公司。这个小作坊式的工厂后来发展为山东银河橡塑集团，这就是华勤集团的前身，创始人牛宜顺当初也是从这里艰辛起家。贴着时尚标签的倍耐力与一家只有26年历史的中国民企合作，白贝用了“更紧密、无缝隙”来评价。

在华勤工业园，倍耐力与另一轮胎巨头固特异的厂区只有一路之隔，能把这两个大牌安置在同一个园区生产工作，外界评价，牛宜顺的协调与平衡能力可见一斑。

“倍耐力与华勤合作后，就是站在了同一条战线上。双方都出于同样的出发点，为企业争取利益最大化。”白贝称，一些外企不愿意把最好的技术带到中国工厂，那只能说明彼此的信任还不到位，但是倍耐力和华勤在合作中做到了彼此信任。

白贝表示，目前兖州工厂已成为倍耐力全球工厂中技术最出色的工厂，倍耐力总是会把米兰最好的技术带到兖州，兖州工厂发力高端轮胎产品就是一个标志。

至于未来三方资本融合的情况，白贝称，现有公司与中国化工在企业文化、市场开拓等方面，是一个逐步认同的过程，需要时间。

此前，山东省橡胶行业协会曾做过调研，一些山东企业对兼并重组并不热衷。“企业文化不同，这是一个融合的关键。如果要扩大规模，企业觉得还是自己建厂扩产更靠谱。”有参与调研的人士表示。

对于此次收购案，山东橡胶行业协会会长张洪民在接受媒体采访时表示，愿望很好，结果如何尚不可知。在他看来，资金实力固然重要，但文化融合或许才是最困难的。未来，中化集团如何消化倍耐力这个庞然大物，是对央企管理智慧的一个重大考验。

相关报道详见B02版