

潍柴:海外并购提速“惊艳”全球

(上接第一版)

收购博杜安可以说是潍柴走出去战略的一次热身。采访中,谭旭光表示:“这是一次试路。通过此次收购,潍柴直接管理了欧洲企业,在嫁接产品、经营品牌、洞悉当地人文法规等方面积累了丰富经验。”从时间间隔推算,收购博杜安之后,潍柴曾经进入自我沉淀的潜伏期。期间,潍柴不仅渐渐适应了当地的水土,而且对与潍柴产品结构相关联的欧洲企业排查得门清,可谓做足了功课。也许正是有了这一阶段的厚积薄发,进入2011年、2012年,潍柴国际化战略全力提速。

法拉帝是全球最大的豪华游艇制造商,在经济危机的浪潮中它同样风雨飘摇。有了实战经验的潍柴,在收购法拉帝这场复杂的博弈中最终脱颖而出。2012年1月10日,潍柴集团与法拉帝主要债权人达成协议,通过参与法拉帝债务重组程序,收购法拉帝的控股权。潍柴集团在提供1.78亿欧元的股权投资的同时,提供1.96亿欧元的贷款额度,总投资3.74亿欧元。债务重组程序完成后,潍柴集团将获得法拉帝75%的控股权。此外,作为财务投资者的现有债权人通过转股及2500万欧元的现金投资还可获得另外25%的股权。

德国凯傲集团是欧洲第一、全球第二的工业叉车制造商,全球市场份额为15%,销售网络遍布100多个国家。凯傲集团下属的林德液压是全球第一家将额定工作压力提高至500BAR的液压制造商,也是全球领先的高压、静液压技术和系统解决方案的领导者。

金融危机爆发之后,凯傲集团同样由于负债水平较高,财务负担较重,无法达到公开上市的要求,急需寻求战略合作伙伴,进行资本结构重组。这为潍柴动力实施并购创造了机会。

9月3日,潍柴动力和凯傲集团签署战略合作协议。根据协议条款,潍柴动力投资总额为7.38亿欧元:其中,4.67亿欧元将通过增资形式收购凯傲25%的股份,2.71亿欧元用来收购凯傲下属林德液压业务70%的股份。凯傲将利用这笔投资进一步优化资本结构。高盛和KKR资本合伙人公司将继续保持对凯傲的全



新闻发布会现场,谭旭光(中)同战略合作伙伴紧紧握手

力支持,不会从本次交易中提取任何现金,所有资金将全部保留并用作对凯傲的投资用途。倘若凯傲日后IPO发行,潍柴动力有权选择增持凯傲股份至30%,并有权进一步增持凯傲液压业务股份。

谭旭光被视为经济界的“福将”,其奇招频出,却总能出奇制胜。对于潍柴的跨国并购,不管外界有何质疑,谭旭光都显得胸有成竹。他告诉记者:“每一次危机,都是优势企业大发展的好时机。潍柴必须抓住世界范围内产业、行业重新洗牌的良好时机,主动出击,利用充足的现金流和在资本运作方面的优势,在‘冬泳’中抢占先机。”

巨额投资剑指何方

业内人士曾直言,欧洲经济低迷时期,中国企业挺进欧洲展开并购看似恰逢其时,实则危机四伏。许多企业并购成功后受制于当地的文化、法规、工会等因素,处境狼狈不堪。记者就此问题询问谭旭光,他略加思索一下,意味深长地说:“并购行为只要契合了企业的核心需求,细枝末节的问题都能自然而然克服。”

潍柴的核心需求是什么呢?在

采访中,记者力争找到一些务实性的解读。

专业人士表示,液压控制系统一直是制约中国装备制造业发展最突出的“瓶颈”,国内液压高端产品完全依赖进口,仅2011年进口额就近300亿元。凯傲旗下的林德液压是全球高端液压市场中为数不多的战略资源,潍柴动力与凯傲战略合作,可以助推自身快速掌握全球领先的高端液压技术,使其在工程机械、农业机械、游艇、宇航等多领域实现全面突破,进而占领液压行业的制高点。专家预测,未来,笑看全球液压制造格局风云变幻,是值得国人期待的一幕。

当然,对于凯傲旗下的林德叉车业务,谭旭光同样青眼有加。他告诉记者:“林德叉车仅次于丰田叉车,产量位列全球第二、欧洲第一。未来,依托林德世界领先的叉车技术,潍柴同样可以在此领域一展拳脚。”

如果说牵手凯傲,为潍柴“打造黄金产业链”的宏伟蓝图注入了神来之笔,那么相伴博杜安和法拉帝,则为潍柴“实现业务结构战略调整”提供了崭新平台,同样是谭旭光“走一步看两步”的得意之作。

博杜安公司专业从事水路发动

机及驱动总成的设计、开发和销售,一度是法国军方的专供商。虽然按协议规定该产品不能拿到中国国内生产,但通过此次收购,潍柴仍获得相关的技术支持和品牌效益,这为潍柴进一步开拓国外市场埋下伏笔。据潍柴工作人员介绍,2012年3月25日,潍柴集团旗下潍柴-博杜安(新加坡)公司在新加坡正式挂牌成立。未来,潍柴将充分利用新加坡公司这一发展平台,迅速进入东盟自由贸易区。

围绕博杜安的实践,除了助力潍柴进一步打开国际市场,更为谭旭光的“蓝色海洋乐章”奏响了序曲。随着法拉帝这个重量级角色的出场,整篇乐章即将进入万马奔腾的最精彩阶段。

据预测,未来5至10年内,中国游艇市场将进入快速成长阶段,市场潜力巨大。业内人士据此分析,未雨绸缪的谭旭光一直寻觅着实施业务结构调整的最佳路径。实现动力产品向高端造船技术拓展,带动潍柴船舶推进系统的技术升级,在集团“十二五”规划中早已明确。今年,游艇产业更是成为集团的战略目标之一。法拉帝作为世界游艇产业的领导者,符合潍柴的战略发展诉求,二者的合作无疑将加快实现集团产

业结构调整和国际化发展的步伐。

有媒体形容,谭旭光就像一个猎人,敏锐而机警,总能将自己心仪的企业招致麾下。谭旭光的自我总结是,海外并购行为不能背离自己的主营业务。并购对象同自己的主营业务要形成协同,并对主营业务产生价值。从这番话审视谭旭光的行事风格,记者感觉他更像一个高明的棋者,定局之前已经胸有成竹,一招一式自然能准确落定。

惊人并购速度的背后

企业海外并购多奔着技术提升和市场拓展的主题,已是世人尽知的事实。由于被收购方戒心满满,许多收购行为最后不得不演变成不见希望的旷日持久的谈判。据悉,潍柴同凯傲的恋爱期只有4个月,双方立下盟约,大有“闪婚”的意味。

谭旭光并不避讳4个月谈判落定的事实,他在强调并购的成功首先归功于潍柴有一个高水平的国际化运作团队的同时,直言凯傲集团的CEO同自己做朋友已做了15年,互信基础上的交情,让双方都有非常强烈的合作意愿。也许正基于此,凯傲引进投资者没有采取招标的形式,而是同潍柴直接一对一谈判起来。

知情人士告诉记者,凯傲CEO Gordon Riske 早先曾担任德国道依茨股份有限公司管理委员会主席。而道依茨早在1998年就与潍柴组建了“潍柴道依茨柴油机械有限公司”。双方在多年的合作中称得上皆大欢喜,彼此都对对方有极强的信任度和好感。2005年,Gordon Riske 任职凯傲后,双方一直在积极寻找新的合作空间。

Gordon Riske 对本次合作显得信心十足,他告诉记者:“这次合作是潍柴对凯傲国际品牌优势以及我们致力于服务客户理念的充分肯定。这一战略合作关系的建立为凯傲未来的强势增长注入了重要的推动力,尤其是在中国和其他亚洲市场。未来,无论是工业叉车还是液压业务,凯傲都将与潍柴动力在发动机和驱动技术领域的专业技术中极大地获益。”

谭旭光这位山东汉子靠真诚积

下的好人缘不止凯傲一家。早前,法拉帝新任CEO在接受记者采访时对谭旭光以及他的并购团队就直接表示出了钦佩。他说,在过去的8个月中,潍柴克服金融危机、欧债危机等外部不利因素及本交易方案的复杂性和创新性的巨大挑战,在7月份欧债危机进一步恶化的环境下,依然按期足额注资、顺利实现交割,实在难得。他自信,同潍柴的合作是法拉帝公司发展历史上难得的一次与产业集团结合的重大历史性突破。法拉帝中国战略将给法拉帝游艇带来新的发展机遇,而潍柴集团在行业的影响力和财务上的实力将助推法拉帝战略的加速实施。

除了真诚,潍柴的经济实力的确也为其并购成功加码不少。谭旭光在接受采访时曾开玩笑说:“目前的收购,只是动用了潍柴的活期存折。”存折一般是不能拿出来看的,对质疑潍柴实力的企业,潍柴也会不时展示一下外形肌肉的强壮。据悉,收购法国博杜安的时候,集浪漫和傲慢于一身的法国工人,对这家在欧洲名不见经传的中国小城市的企业先摆出一种俯视的角度打量,并为此情绪不平。谭旭光将工会一班人直接带回中国,让他们亲眼见证了潍柴宏大的现代化厂区。新与旧的鲜明对比,让法国工人对潍柴的实力有了亲身感受,他们的心态自然开始转变。

肌肉展示是不得已之举,“责任、沟通、包容”的文化理念才是潍柴解决水土不服问题的制胜法宝。谭旭光介绍,潍柴海外企业的CEO全是清一色的欧洲本地人,从中国派去的高管都不是企业的领导者,只是资源配置的支持者,起着同国内沟通协调的作用。这种管理层配置结构体现了潍柴对当地人文环境的尊重,并借此避免了一些因观念差异而产生的误解和冲突。

谭旭光自己走了出去,走得顺风顺水。不差钱的他看到有些中国企业的国际化之路走得步履蹒跚,责任感油然而生。他呼吁,对于走出去的中国企业,政府应该给予相应的产业政策支持,使这些企业在走出去的过程中能形成强大优势,并最终站稳脚跟。

中国企业报 China Enterprise News

专业 高端 引领 Professional High-end Guide

汇聚对企业有价值的新闻资讯

全球媒体 全球产业

《中国企业报》旗下系列媒体

- ★《中国企业报》每周二出版
- ★官方网站: www.zgqy.cc
- ★官方微博: http://weibo.com/zgqynews
- ★手机客户端 每周一至周五
- ★《中国企业报》手机报
- ★《中国国资报道》周刊 每周二出版
- ★中国国资新闻网: www.zgqyxw.cn

每年减少2.2亿吨二氧化碳的排放量?

绝非妄言。

仅仅在2010年, ABB安装的低压变频器就为地球减少了2.2亿吨的二氧化碳排放量。这种智能化电机控制系统, 可用来调节电机速度并大幅度降低电机能耗, 是ABB帮助用户实现节能减排的众多电力和自动化解决方案之一。欲了解更多, 请登录 www.abb.com.cn/betterworld

用电力提高效率 创造美好世界™ ABB