



策划词 继成功收购澳大利亚 DSI 变速箱公司和瑞典沃尔沃轿车公司后，今年 2 月吉利汽车斥资 1104 万英镑(约合人民币 1.08 亿元)收购英国锰铜控股的核心资产与业务。在锰铜公司连续 5 年亏损后，吉利的收购使得伦敦标志性的出租车“TX4”得以继续生存。锰铜倒在了全球化的浪潮下，李书福给出重振这家公司的手段，仍是和国际化紧密相关。

收购英国锰铜 李书福出招构筑汽车梦想

吉利再次海外抄底

据了解，此次收购是通过吉利的子公司——吉利英国集团有限公司按零现金、零债务模式完成的，收购的资产包括英国锰铜的厂房、设备、不动产、全部无形资产(包括知识产权、商标、商誉等)，以及锰铜与吉利在中国设立的合资工厂中 48% 的股份和库存车辆。

据了解，吉利承诺将最大限度地保留英国锰铜现有员工。吉利董事会成员兼首席财务官李东辉将担任吉利英国集团有限公司董事长，锰铜控股原集团财务总监乔纳森将担任吉利英国集团有限公司伦敦出租车业务的执行副总裁。

其实，吉利早在 2006 年便已入股英国锰铜，持有后者 19.97% 的股份，是这家伦敦标志性黑色出租车生产商的第一大股东，与此同时，吉利与英国锰铜合资在上海成立了上海英伦帝华汽车部件有限公司，生产伦敦标志性黑色出租车 TX4。而后，英国锰铜因金融危机的爆发陷入经营困境，并于去年 10 月进入破产保护程序，接受会计事务所普华永道的托管。在英国锰铜接受托管短短百余天后，吉利便参与竞标并成功将其全面收购。

国际化是把双刃剑

坐在伦敦市中心圣保罗大教堂附近的一家酒店里，24 小时闪电访问伦敦的李书福有些疲倦。不过，当谈到新入手的锰铜公司的破产原因时，李书福还是打起精神，滔滔不绝地以接盘侠的口吻陈列了大量事实。

“锰铜沦落到进入破产保护，主要原因是在公司战略的制定方面缺乏一致性，吉利原来也是其中一个股东，虽然占有的股份相对较多，但完全没有形成决定权，所以董事会在讨论伦敦出租车公司的发展方向和产品战略时，很难达成一致意见。”

李书福将锰铜倒下的原因归结为当时吉利话语权不够，而现在通过 1104 万英镑清除了障碍，吉利可以大展拳脚。“现在在吉利具有百分百的话语权，首先要制定新的商业计划和企业战略。”

其实，将锰铜的破产单单归结于战略滞后有些不公。在规模为王的汽车产业里，小型公司的一个悲哀之处在于认识到问题所在，可能也无力解决它，这在锰铜公司的破产曲线中就能体现出来。其实，早在 2006 年，锰铜公司就已经意识到面对来自奔驰和日产等来势汹汹的竞争者挑战，该公司不能再固步自封，应该寻找新的伙伴。2006 年锰铜找到了中国合作伙伴吉利，并让出了 20% 的股份，双方在中国成立了合资工厂。锰铜不但希望能够在以低得多的成本生产这种传统的黑色出租车，更希望借此进入巨大的中国市场。

但是，还没来得及品尝生产外包带来的佳肴，锰铜就先尝到了供应链拉长而导致质量控制放松的恶果。由于转向器里一种在海外生产的部件发生故障，使得锰铜 2012 年不得不召回了 400 辆出租车，并且暂停了销售，也将公司逼上破产托管边缘。

锰铜倒在了全球化的浪潮下，而有趣的是，李书福给出重振这家公司的手段，仍是和国际化紧密相关。“我们将开发全球出租车市场。”李书福说。似乎是为了加强说服力，李书福还宣布了两家新的海外订单。“我们有 400 辆出租车的新订单，200 辆出口到澳大利亚，200 辆来自沙特。”

其实大力开发海外市场的不只是锰铜，也是吉利大力发展的方向。“去年吉利 49 万辆的产量中出口了 10 万辆，占到大约 20%，今年争取将这一比例提高至 25%。”

比起上万的计数单位来，400 辆出租车的订单只能说是吉利入主锰铜的一份小小的见面礼，李书福自己也清楚这远不足以让锰铜摆脱困境，在全球化方面新公司还需要做得更多。“全球销售网络要一步步地推进，不能急于求成，我们需要切实可行的新计划。”



车辆本身只是一部分

据了解，吉利正在研究伦敦出租车未来的市场发展需求，在目前 TX4 车型的基础上开发新车型，以提升能源效率和环保性能，并探讨进入私人租赁市场的潜在可能性。

在李书福的新计划中，车辆本身还只是其中的一个部分，因为比起锰铜 2012 年平均每周生产 4 辆车的可笑的产能来，全球性的声誉才是伦敦出租车最宝贵的财富，这也是李书福买下这家公司最重要的原因。当然，李书福也打算最大限度地开发伦敦出租车声誉的价值，希望尽快把无形资产转换为有形的收入。

李书福打上了“出租服务解决方案”的主意，在他看来伦敦出租车“从表面上看是一辆汽车，其实是一整套服务系统”。因此，在吉利重新整合锰铜后，计划销售的不是一辆辆出租车，而是一整套从伦敦借鉴来的出租车运营和服务体系。

在李书福的计划中，和出租车一道销售的“解决方案”是公司未来所在，因此他也很少在这方面下功夫，在谈起这方面的问题来，也颇有城市规划专家而非汽车制造商的风范。

在短暂访问伦敦的过程中，李书福抓紧时间乘坐出租车拜访了一趟伦敦市长

鲍里斯·约翰逊。这位以喜欢骑自行车而闻名的市长，也是一位伦敦出租车的忠实拥趸，此前，在吉利宣布买下锰铜时，他曾表示“非常欣慰吉利控股成功地确保了伦敦出租车公司的未来，使这个世界著名的无障碍出租车得以继续生产，伦敦城市和英国文化的标志得以保留。黑色出租车的未来保住了。”

伦敦市长对出租车炙热的感情，让李书福更加坚信，在每个城市中，出租车都是排得上号的“市长工程”。他评价说，在这项工程中，“伦敦出租车走在世界前列，为解决城市交通拥堵问题提供了很大帮助。”

在城市出租车管理运营方面，伦敦的经验有着巨大的价值。“出租车管理方面存在的巨大挑战，让很多城市对此都很头疼。”李书福说，这也正是他看准的商机所在。

移植新技术

李书福对伦敦的出租车解决方案计划看起来很美，但实施起来绝非一蹴而就。在惦记着别国市场前，锰铜黑色出租车面临的最新



严峻问题是后院起火，在伦敦这个大本营市场上，它们也是节节败退。

从 2008 年起，锰铜的出租车遭到来自奔驰车的激烈竞争，后者既省油又便宜，因此，只用了 4 年时间就占据了伦敦市场 38% 的份额。而在 2013 年，日产也将把自己的黑色出租车推向伦敦市场，这也给锰铜的产品进一步增加了压力。

不过，早就在国内市场上与这些国际汽车巨头短兵相接过的李书福，表现得倒是颇为硬气，并不惧在伦敦再打一场遭遇

战。“竞争是市场经济的基本特征，我们尊重竞争。吉利会通过技术进步、品质提升以及服务的提高来参与竞争。我们的一切努力都是为了竞争力的提高。”

然而，勇气从来都不是决定竞争成败的首要因素，为了达到在伦敦市场上“攘外必先安内”的目标，李书福给出了让黑色出租车“变绿”的具体方法。“我们的中心是在能保持车辆原有功能和文化特征的基础上，降低出租车重量，降低能耗，配合欧洲在排放方面的标准，降低排放。”

李书福谈到，要通过追加新的技术，来让伦敦出租车变绿，也变得更有竞争力。但这样的成本，要比单用绿漆喷涂高上许多。吉利称，要在未来 5 年，投入上亿元的资金，来进行低排放环保研发，这笔投入比起购买锰铜本身都要高上许多。

当然，吉利也有可能将集团的一些技术移植到出租车上，以增强竞争力。李书福特意提到电动汽车和油电混合动力汽车，因为他称，在这些方面，吉利两年前购买的另一家汽车生产商沃尔沃，拥有这方面全球领先的技术。“在新能源方面，吉利和沃尔沃有共同的大量投入。”李书福说，就在他到达伦敦前两天，吉利宣布将与沃尔沃在瑞典联合设立一个研发中心，以开发汽车平台及其他重要部件。

借机加快进军欧洲

吉利收购得来的不仅仅是一个英国汽车工厂。吉利方面称，英国锰铜历史悠久的品牌、生产及研发技术是吉利所看中的内容。李书福也表示，英国锰铜的品牌、技术和设计能力将会产生协同效应，有利于吉利其他车型的发展。

实际上，吉利或许更看重渠道。吉利与英国锰铜早已在中国合资建厂，并获得了后者的品牌与技术，合资公司为英国锰铜代工生产 TX4 出租车，同时利用英国锰铜的技术研发并生产吉利的自主品牌——英伦汽车，其品牌 LOGO 与伦敦出租车基本一致。在技术方面，吉利并没有从英国锰铜身上获得重大突破，英伦汽车所销售的主力车型技术均来自吉利方面。因此外界分析认为，英国锰铜的销售渠道才是吉利此次收购的重点。

按照双方当初的合作规划，对于合资生产的 TX4 车型，吉利拥有在亚洲的销售权，英国锰铜则在世界其他地区拥有销售权。此次收购完成后，吉利将通过英国锰铜的销售渠道将吉利汽车销售到欧洲以及其他海外市场，既能成功外实现出口，又能保证吉利与沃尔沃品牌各自的独立性。

当然，从目前看，将成本昂贵的新能源动力移植到出租车上，看上去更像一个噱头。不过，可以肯定的是，吉利在买下锰铜后，正努力开创新时代，将之前的包袱都抛给历史。他们甚至不再使用“锰铜”这个名字，转而使用在全球更具有明确广告效应的“伦敦出租车公司”。

“我们不会亏损，今年就能让公司变得更好。”李书福对新公司寄予厚望。但是，要将计划变为现实，让一个背负包袱的老公司一夜间焕发新机，无疑要比改个名字难上许多。

(综合报道)

相关链接

吉利与英国锰铜合作历程

2006 年 10 月吉利与英国锰铜组建合资公司

2009 年 6 月吉利成为英国锰铜的单一最大股东

2010 年 5 月英国锰铜邀请吉利认购其 2000 万股新股

2010 年 8 月吉利决定放弃增持英国锰铜

2011 年 10 月英国锰铜因财务困境进入破产保护程序

2012 年 2 月吉利全面收购英国锰铜

老总话道

三十二元四角

■文 / 刘鹏凯 画 / 何兵



1.在即将竣工的新车间，行政科的大老李利用休息时间，将包装瓷砖的废纸箱归拢起来，一一叠好捆好，弄得满身灰尘。我想这也难怪，大老李家中国难，废纸箱也可以变卖一点零花钱嘛。



2.谁知几天以后，大老李来到我的办公室，将一把纸币和硬币放在我的办公桌上，弄得我一头雾水。



3.“厂长，这是捡废纸箱卖的钱，三毛钱一斤，108 斤，卖了 32 元 4 角。”听着大老李平静的话，我的鼻子有点儿酸，禁不住向他鞠了一躬：“大老李，谢谢你，我差点误解你了。”



4.“厂长，不用谢，这是我应该做的。”大老李说完就转身走了。望着大老李远去的背影，我感到自己是那样渺小和猥琐。



5.大老李走后，我随即让财务科长将这 32 元 4 角钱作为“爱心收入”入了账，并且签发了一张便条，特批奖励大老李现金 200 元。便条上这样写着，“爱厂如家，敬业创新！感谢大老李用心大写了企业精神”。



6.一条简短的评语，200 元特批的奖金，极大地焕发了员工们的归属感和自豪感。

(作者刘鹏凯系江苏黑松林粘合剂厂有限公司董事长)