

“走出去”该如何适应全球化高速发展的步伐?随着自身业务发展需求不断增长,以及“走出去”和“一带一路”倡议的提出,海外并购成为很多企业的实践选择,中国企业也因此成为全球并购市场上越来越重要的参与者。

中国企业海外并购“在路上”

■ 本报记者 林荫

在全球激烈竞争中如何把中国企业做强做大,让一些有实力的企业在历经市场磨砺后走出门口参与竞争赢得全球的关注与尊重,最终把中国品牌推向世界高度,已经成为一个备受关注的话题。与此同时,一些企业已经在探索之中走到了前面,走出了一条属于自己的路。

“莱昂纳多国际奖”点赞中国企业家

当地时间 3 月 20 日,2018 年度意大利莱昂纳多奖颁奖典礼在罗马巴贝里尼宫举行,意大利总统塞尔吉奥·马塔雷拉、意大利总理朱塞佩·孔特、意大利副总理路易吉·迪马约共同出席颁奖活动。来自中国的潍柴集团董事长谭旭光荣获意大利“莱昂纳多国际奖”,表彰他在战略重组意大利法拉帝集团及中意两国经济交流中做出的突出贡献。

据了解,“莱昂纳多国际奖”享有“意大利企业的奥斯卡”美誉,自 1993 年创立以来,仅有 3 位中国人获此殊荣。谭旭光是本届唯一荣获“莱昂纳多国际奖”的外国企业家,彰显了中国企业家走向全球形成的巨大影响力。

谭旭光是一个传奇人物。凭借着前瞻的战略眼光、管理智慧和真抓实干的作风,他带领潍柴从濒临破产一步步发展成为国企改革发展的典范,成长为中国装备制造业的风向标。当适应市场竞争机制并成长为行业佼佼者的时候,潍柴要走向何方?长达 10 年的海外市场工作经历,让谭旭光拥有超出常人的国际化视野。他认为,只有走出去,在全球激烈竞争中才能将企业做强做大,历经市场磨砺,民族品牌才能赢得全球尊重。

2008 年全球金融危机爆发,潍柴嗅到了来自大洋彼岸的机遇,开始探索实施海外并购。2009 年,潍柴抄底法国博世安发动机公司,成功跨出了海外并购的第一步;2012 年 1 月,潍柴与世界顶级豪华游艇制造商——意大利法拉帝集团进行战略合作。同年 9 月,潍柴动力又与欧洲排名第一、世界第二的工业用叉车制造商和液压技术的全球领先者——德国凯傲集团签署战略合作协议,投资凯傲集团,并购林德液压,成为当时中企在德最大的一笔直接投资。在潍柴的大力

▶▶▶ [上接 P1]

蓄积“合”的力量——与新疆蓝天物流党委书记、董事长李芸华对话客户资源整合之道

竞合——在合作中持续“补短板”

如何对资源链进行整合,表面上是一个技术上的难题,其实是做事的格局和眼界问题。李芸华心里清楚,在 market 形势复杂多变的情况下,任何企业都存在“危”和“机”,更不能在竞争中“包打天下”。唯有利用自身优势,将供货企业的上下游产业链形成供应链贸易,与原本有竞争关系的厂家联合起来,联合采购原材料,降低成本,形成新的竞争优势,这就是李芸华眼里的“竞合”关系。

她说,这是一种高层次的竞争,合作竞争并不是意味着消灭了竞争,它只是从企业自身发展的角度和社会资源优化配置的角度出发,促使企业间的关系发生新的调整,从单纯的对抗竞争走向了深度的合作。

2011 年,为了适应企业的发展需求,蓝天物流进行了混合的改制,引入了社会资本进入,蓝天物流的前任董事长周东海就是以前的中泰集团的合作客户。这样通过对企业自身资源、核心竞争力的整合,通过组织之间的合作和相互学习,进行产品、服务、技术、经营管理等方面的创新,从而使企业形成持久的竞争优势。效果是显而易见的,蓝天物流经营业绩几何式增长便是一个最好佐证。

从 2016 年开始,随着国标 GB7258 的实施以及国家治理超载超限,新疆物流运输市场开始爆发,原先的车辆不适合标载运输,需要更新换代,加上蓝天物流所处的区域新疆地域辽阔,在建和开工的项目众多,并且新疆在一带一路中所处的战略地位,进一步拉动了对车辆的需求,然而当时公司车辆运力明显不能满足现有运量。

不同于一般的物流企业,蓝天物流购置车辆采取的是以蓝天物流为主体联合运输公司一同购买车辆的运营模式。即蓝天物流作为主导,购买车辆后分发到各物流公司进行运营,由各运输公司自行管理,蓝天物流主要起到货源组织、资源整合的作用。

“我们创建了物流联盟,把新疆比较成规模的、与我们理念接近的车队整合成联盟,我们来主导,成立联合车队。我们提供货源信息,由他们来承运。”李芸华介绍说,这样公司可以专注于汽车后市场以及物流链条中这些车队做不了的事情。例如油品,蓝天物流向运输公司发行了专门的油券。油券的好处在于:一是可以降低加油成本,蓝天物流与中石油



● 潍柴集团董事长谭旭光荣获意大利“莱昂纳多国际奖”

支持下,2016 年凯傲集团成功并购全球领先的自动化技术供应商和供应链优化专家——德马泰克,成为智能内部物流解决方案的全球领先供应商之一。2017 年潍柴又将目光投向了美国,与可替代燃料动力系统全球领先提供商 PSI 建立战略合作伙伴关系。自此,潍柴的国际化并购基本完成。这一并购过程,潍柴将其形象称之为:欧洲三部曲,北美二重奏。

海外并购企业加入潍柴“大家庭”后,短短几年时间全部扭亏为盈,且有效带动了国内业务的转型升级。在谭旭光看来,重组整合成功的关键,必须要有一套完整的逻辑,首先要明确指导思想,即要明白自己企业去海外并购的目的。他介绍说,这个战略模型有几个关键因素:第一,对方为什么要?第二,为什么要买?第三,企业家要有睿智。

对于“对方为什么要买”,谭旭光表示:“中国企业首先要搞明白他们为什么要买,卖的过程充满陷阱,国内很多企业是用高价买的”。但谭旭光说自己买的企业没有一个花了高价,而且都是性价比很高的企业。

“为什么要买?”谭旭光的解释更为犀利:“有的企业,为了实现进入世界 500 强的数字,为了实现销售收入的并表,就买了这个企业。但如果买了这个企业管不了,这个数字是没用的。”谭旭光告诉记者,买一定是为了企业更好地发展。潍柴的买,均旨在补齐自身在核心技术上存在的短板,并围绕潍柴的战略结构性调

整进行。

海外并购,最关键的是“企业家要睿智”。并购企业,交割完后只是开始。潍柴并购法拉帝的时候,谭旭光在米兰待了 3 个月,深入研究存在的风险是什么,一个一个的排“地雷”。他认为只有这样,潍柴才能够快速实现整合。

谭旭光还强调,中国企业家要和不同国家、不同生态成长起来的企业家融为一体;在国外,中国企业一定要遵守当地的法律;要实现各国文化的相互包容,中国企业家走出去不能总按照中国人成长的氛围去思考,要充分考虑到各国的文化差异。

“在海外并购中,不能是 99.99% 成功,必须是百分之百成功。”对潍柴海外并购的定位,谭旭光这样表示。

优质海外并购项目为杭企国际化“提速”

在经济发达的浙江省,海外并购也正在成为企业“走出去”的实践选择。3 月 1 日,杭州巨星科技股份有限公司再次发力,顺利收购了北美最大的门窗可替换五金件供应商 Prime-Line Products 100% 股权。而这是其继收购美国 ARROW、欧洲 LISTA 后,收购的又一家当地市场的明星企业。

巨星科技是全国五金工具行业的龙头企业,也是浙江本土跨国经营 30 强企业之一。通过坚持自主研发和打造自有品牌,该企业形成

了覆盖全球的销售渠道,产品进入北美、西欧、中欧、大洋洲等全球主要市场。近年来,聚焦全球并购,巨星将多个国际知名品牌收至麾下,找到了中国企业走向国际的“捷径”。如此前收购的 ARROW,是美国手动、气动、电动射钉枪和耗材这个细分领域的百年品牌,是名副其实的行业老大;而 LISTA 则是欧洲专业工作存储第一品牌。

借助“他山之石”快速获取先进技术和当地优质渠道,这样的做法对巨星科技的发展推动作用明显。2018 年,在全球国际形势错综复杂的大环境下,巨星依旧交出了一张亮眼的成绩单——营业收入 59.32 亿元,同比增长 38.57%;净利润 7.39 亿元,同比增长 34.67%。

而此次收购的 Prime-Line Products Company,拥有完整的全球供应链,强大的制造能力和悠久的自主品牌。“Prime-Line 的加入将进一步提升巨星北美的服务能力,加大巨星北美市场占有率。”在巨星董事长仇建平看来,Prime-Line 丰富的产品类型、强大的分销体系、完善的物流体系和知名品牌效应,都将进一步提高巨星的国际竞争力和全球影响力,加速巨星的国际化进程。“未来几年,我们还将继续加大国际化战略,深挖渠道,加速实现巨星的高质量发展。”

实际上不仅仅是巨星,海外并购目前已成为杭州企业境外投资的主要方式之一。2018 年,杭州实现境外企业中方投资额 81.72 亿美元,其中新批境外并购项目 58 个,中方投资额 52.63 亿美元,同比增长了 3.29 倍。

蒋锡培:企业在国内都没做好别谈跨境并购

曾经被要求去做一道选择题:地上有一张 100 元和 50 元,你给哪张?这是有利的事,反过来也一样:马上你会把钱弄丢,你愿意丢一张 100 元的还是 50 元的?

2019 年 3 月 26 日下午召开的博鳌亚洲论坛一场分论坛上,也设置了一道选择题:“绿地投资还是跨境并购?”

企业境外投资,面临的选择简单又复杂。简单,是因为大体只有两种选择:或绿地投资,或跨境并购。复杂,是因为国别不同、文化不同、行业不同,企业不同,适用的投资方式又大相径庭,并没有放之四海而皆准的统一标准。

“中国本土的企业还没有把企业做好,我建议还是先把企业做到靠前,然后再考虑到欧洲市场、北美市场和中东市场。”远东控股集团董事局主席蒋锡培在论坛上给出了自己的答案:在考虑到海外进行绿地投资或并购之前,实体企业要首先在国内做好经营。对公司的目标、目的地、团队以及各国的法律、文化、市场等有深入了解之后,在充分考量风险、控制风险的基础之上,再进一步“走出去”。

蒋锡培建议先抓住“家门口”的机会,因为到境外并购不会一帆风顺。在他看来,中国目前存在这样那样的问题,客户有这样那样的需求。解决社会的痛点,实际上就是解决客户的问题,这样就会使得企业更有价值。他认为,在这方面,在国内发展的机会还很多。蒋锡培论坛结束后接受媒体采访时表示:中国是一个有着 14 亿人口的大市场,全球都看好中国的市场。“我们投了三四百家企业,有 100 家已经上市了。作为本土的企业来说,我们非常看好中国的市场,非常看好收购兼并的机会”。

▼ 相关链接

中国大陆企业的海外并购大幅降温。据路孚特统计,截至 2019 年 3 月 21 日,中国大陆企业海外并购较去年同期下降了 57.5%。中国大陆企业在美国的并购呈下降趋势,今年迄今的并购额为 3.307 亿美元,较去年同期下降了 67.4%。而中国大陆企业针对欧洲的并购则较去年同期下降了 86.1%,金额为 15 亿美元。

与此同时,随着中国进一步扩大开放等具体举措的落地,外资对中国大陆企业并购的热情也逐步升温。同一时间,外资针对中国大陆企业的并购达到 96 亿美元,较 2018 年同期上升了 18.5%,创下自 2015 年以来第一季度的最高值,当时的并购额为 180 亿美元。

具体数据显示,在中国大陆企业的海外并购中,医疗健康板块以 25 亿美元的并购额占比 25.7%,较去年同期大涨 233.6%;高科技板块的并购额为 23 亿美元,较去年同期微增 0.2%,占比 23.6%;工业板块则占比 13.6%,以 13 亿美元的并购额排名第三。从并购目的地来看,澳大利亚成为今年迄今中国大陆企业海外并购最大的目的地,并购金额占比 19.1%。

30 位媒体大咖走进千年古镇禹州神垕 探访中国钧瓷名窑宋宝斋

■ 本报记者 李代广

阳春三月,微风和煦,绿柳含烟,百花盛开。

3 月 31 日,来自人民日报海外网、中国消费者报、中国质量报、中国房地产报、中国工业报、企业家日报、河南卫视、河南商报等二十余家媒体的 30 位媒体大咖,汇聚一堂,来到位于河南省禹州市的千年古镇、禹州神垕镇,探访中国钧瓷名窑宋宝斋,大家参观了宋宝斋钧瓷艺术馆,走进宋宝斋钧瓷生产基地,参加了开窑仪式,了解了中国钧瓷文化,领略了钧瓷“入窑一色,出窑万彩”的神奇变化。

钧瓷是禹州市特产,中国国家地理标志产品,始于唐、盛于宋,是中国古代五大名瓷之一,并以其独特的料及烧成方法产生的窑变神奇而闻名于世。

瓷作为中国陶瓷艺术史上的一个重要符号,在世界陶瓷发展史上占有重要地位。自古就有“黄金有价钧无价”、“家有万贯,不如钧瓷一片”之说。它独特的窑变艺术,以其“入窑一色,出窑万彩”的艺术特点广受陶瓷爱好者喜爱。

古有“进入神垕山,七里长街观。七十二座窑,烟火遮边天。客商遍地走,日进斗金钱。”的诗句美誉,神垕古镇被评为“中国钧瓷之都、中国历史文化名镇、中国唯一活着的古镇”等殊荣。

在宋宝斋钧瓷艺术馆,宋宝斋总经理冯莎向记者介绍了宋宝斋的发展历程和创新思路,大家不仅参观了宋宝斋钧瓷艺术馆里琳琅满目、美轮美奂、精彩无比的钧瓷产品,还亲历了神圣、威严的开窑仪式,见证了钧瓷师傅们把玩“泥巴”变成千姿百态艺术品的全过程,人们平时看到的那些色彩斑斓的艺术品,是怎样烧制出来的。

据冯莎总经理介绍,宋宝斋实业集团是一家弘扬千秋钧艺、传承文化经典为己任的现代化文化产业集团。集团拥有专业的设计团队、研发团队和销售团队,形成了一整套的高效运营体制。

宋宝斋生产基地位于禹州市神垕镇,窑口距今已有 30 年历史,总占地面积 20 余亩,建筑面积 12000 余平方米,共有窑炉 4 座,展厅 3 个,陶艺大师 5 人,工艺美术大师 5 人,专业技术人员 30 人,中高级技师 20 人,生产设备与生产工艺在钧瓷行业内居领先地位,以复兴宋代钧瓷工艺及宋钧文化研究而闻名。



明陕汽产品品系丰富,产品的安全性、可靠性、经济性、舒适性等方面都在同行业产品中有优势。陕汽服务体系布局完善,配件齐全、维修及时,营销团队对客户理解到位、市场应变精准、服务意识全面、TCO 托管服务实施,充分赢得用户的认可,也就有了持续销量的增长。

蓝天物流与陕汽的合作也开辟了重卡厂家新的营销模式和理念。一方面平台物流这一新兴业态正逐步发展壮大,蓝天物流以运输实体为支撑,融合互联网工具和思维,随着物流与“互联网+”深度融合,这标志着在推动各方互利共赢、协同发展的同时,陕汽也将以更优质的产品和服务,为客户创造更大的价值。

同时,双方的合作不仅仅是业务的合作,同时也是两国企文化、理念的融合。李芸华介绍说,2018 年是陕汽建厂 50 年、中泰建厂 60 年,都是从小厂,历经风雨几十年走到今天。在与陕汽重卡各方面人员的接触过程中,企业从方方面面深深地感受到了陕西人的淳朴、爽快,感受到了他们的真诚,两企业不管从企业发展历程、企业文化、企业愿景规划、发展战略上都有很多相同、相通之处。

随着市场环境转变,采购客户这几年主要以大客户、平台客户为主,因此陕汽就推出了头部客户价值生态圈的营销模式。李芸华认为,这个营销模式的提出也离不开 2017 年与蓝天物流战略合作模式的尝试与运营。自在 2017 年 1 月蓝天物流与陕汽重卡签订战略合作协议,第一批订单就为 500 台,作为一家与蓝天物流签订重卡战略合作协议的重卡单位,真的很有意义,真正的给蓝天物流所属的联合物流公司带来实际的实惠,给陕汽