

南北车合并,中国高铁“整装出海”

■ 本组稿件采写 庞昭昭 顾梦琳 赵妮那



中国高铁“巨无霸”横空出世

14 年前“分手”的南北二车终于在 2014 年结束前正式宣告“技术上采取中国南车吸收合并中国北车的方式”合并。合并后,新公司——中国中车股份有限公司将成为全球轨道交通装备制造业的“老大”。在中国高铁日益引发海外关注的当下,“两车”合并将助力中国高铁“整装出海”。

“巨无霸”体量惊人

合并后,南车北车将一个声音说话,在世界轨道交通装备市场上可谓“一语千斤”!德国轨道交通权威机构出版的《世界铁路技术装备市场》显示,目前全球轨道交通装备市场中,中国北车和中国南车分居前两位。其后分别为加拿大庞巴迪、德国西门子、法国阿尔斯通、美国 GE 和日本川崎。中国两家合计销售收入几乎相当于这 5 家企业的总和。新公司的体量将极为惊人。2013 年,南北车两家上市公司合计销售收入超过 1490 亿元。根据公告,本次合并采取中国南车换股吸收合并中国北车股份的操作方式。合并完成后,新的“中国中车股份有限公司”将承继及承接南北车的全部资产、负债、业务、人员、合同、资质及其他一切权利与义务。

南北车合并背后的“悬念”

南北车重组整合的国企改革大戏落下大幕。业内人士分析,两车合并将利于上市公司提高运营效率,降低采购成本。

合并方案:北车 AH 股注销 换股比例为 1:1.1

早在 1986 年,南北车实际同属一车——中国铁路机车车辆工业总公司,2000 年以后,根据当时“构建竞争主体、避免重复建设”的精神,分拆为南车集团和北车集团,而南北车集团也由铁道部旗下直属企业划归为国务院国资委管理。根据 2014 年 12 月 30 日的公告,上市公司合并的技术路径和早前外界猜测基本一致,即以市值较高的中国南车换股吸收合并中国北车股份,合并后采用新的公司名称和股票代码,新公司承接中国南车、中国北车的全部资产、负债和人员等。根据公告,中国南车将向中国北车全体 A 股和 H 股换股股东相应发行中国南车的 A 股和 H 股股票。中国北车的 A 股和 H 股股票

南北车表示,合并旨在强强联手,发挥协同效应,通过整合两家公司各具优势的销售和市场资源、产品开发和技术研发能力,共同打造一家以轨道交通装备为核心、跨国经营、全球领先的大型综合性产业集团。

为“走出去”强强联手

“合力走出去”一直被视为推动南北车合并的一大重要因素。“中国南北车合并,重要意义在于形成技术、管理、资源及市场等多方面的合力,助推中国高铁技术和高端装备产业走向世界,打造中国品牌。”中国南车董事长郑昌泓表示。据了解,合并后新公司将利用全球互联互通的历史机遇,加快构建全球化产业布局;将以统一的海外市场策略,统筹优化国际化经营格局;统一品牌形象,集中双方优势参与国际竞争。中国目前正与俄罗斯、蒙古、印度、泰国等多国商谈铁路合作,并积极参与推动中老、中巴、中东欧、中吉乌及美国西部快线高铁等铁路合作项目。“在这个关键时期,南北车的合并正是顺势而为。合并有利于减少恶性竞争,推动技术进步,加快中国高铁‘走出去’步伐。”同济大学轨道交通研究院研究员孙章

予以注销。按照预案,此次合并的具体换股比例为 1:1.1,即每 1 股中国北车 A 股或 H 股股票可以相应换取 1.1 股中国南车将发行的 A 股或 H 股股票。中国南车的 A 股和 H 股的股票换股价格分别确定为 5.63 元/股和 7.32 港元/股,中国北车的 A 股和 H 股的股票换股价格分别确定为 6.19 元/股和 8.05 港元/股。此次合并完成后,新公司的股本总数增至约 272.9 亿股。其中,A 股为 229.18 亿股,占股份总数的 83.98%,H 股为 43.71 亿股,占股份总数的 16.02%。

合并为哪般?——高铁国际竞争需要“一个声音”

为什么合并北车、南车?所有观点都一致指向国际竞争。北车、南车在国际项目竞争中,互相压价的故事,在业内传播广泛。中国工程院院士王梦恕就对媒体说,2011 年土耳其机车项目招标,南车报价 200



说。

“一车”更需“进取心”

受南北车合并消息影响,30 日高铁板块表现强势。截至收盘,高盟新材、太原重工、晋亿实业、北方创业、晋西车轴等多股涨停。南北车表示,合并后新公司将融合双方技术优势,加速实现核心技术突破,加快新产品开发速度,提升研发效率和提高创新能力,并构建基础性研究、共性技术研究、前瞻性研究、本土化研究和产品研发并存的可持续发展的技术研发体系,为中国高端装备制造业发展树立典范。

多万美元,北车报价 120 万美元,后来南车又继续把价格压到更低的位置,而订单最后却被一家韩国公司得到。王梦恕表示,原来两家互相压价,影响收入和利润,导致研究条件不足,很多研究人员都已经不愿意继续从事科研工作了。他说,两家旗下的工厂可能会进行调整,用以研发不同种类的高铁,常温下的高铁中国已经做得很好,但是高原、严寒等条件下的高铁,都需要继续研究。没有研究和改进,会影响中国高铁的技术进步。“如果两家继续把精力放在拿项目上,不利于技术进步,价格过低,也容易滋生腐败问题。”对此,王梦恕表示,包括日本高铁在内,国外很多国家的高端装备制造都是以一家公司为主进行国际竞争。

人事咋安排?——任命不会偏颇

在技术性的换股方案出炉后,新公司的人事安排或将成为下一阶段整合的核心以及市场关注的焦点之一。

策划词

2014 年年底,一场备受关注的合并终于尘埃落定:14 年前“分家”的中国南车、中国北车公布合作方案,拟定新名称为中国中车股份有限公司。双方依循“对等合并、着眼未来、规范操作”的原则就合并方案签订了协议。

中国南车、中国北车的合并旨在发挥协同效应,共同打造一家以轨道交通装备为核心、跨国经营、全球领先的大型综合性产业集团。业内人士认为,双方的强强联手,对推动中国高端装备制造进一步走向世界,推动中国装备制造企业加速转型具有重要的战略意义,也将进一步促进全球轨道交通装备制造业的繁荣发展。

“中国南车和中国北车合并,将有力推动中国高端装备业升级,大力带动信息产业、电子工业、材料工业等相关产业链整体素质提升,推进中国由‘制造大国’向‘制造强国’迈进。”中国北车董事长崔殿国表示。

2014 年 11 月 25 日,装载“中国创造”牵引电传动系统和网络控制系统的中国北车 CRH5A 型动车组进入“5000 公里正线试验”的最后阶段,成为国内首列实现牵引电传动系统和网络控制系统完全“中国创造”的高速动车组。

国资委研究中心主任助理王志钢表示,高铁市场已经是世界市场。合并后的“中车”在面对国外巨头的竞争时,只有持续创新才能保持和增强竞争优势。

公开信息显示,中国北车董事长崔殿国 2014 年 2 月已满 60 周岁,中国南车董事长郑昌泓 2015 年 7 月也将满 60。市场观点猜测,新公司管理层将从除两位董事长之外的现任南北车管理层中产生。据不完全统计,目前南北车两个公司加起来共有 19 位高管,如何安置这些高管是个难题。

近日,一位资深央企人士分析称,在央企的人事架构上一般有两种设置:“双巨头”(董事长、总经理)或“三驾马车”(董事长、党委书记、总经理)。去年,同样是在国资委主导下,中国二重整体产权无偿划入国机集团,作为重组后新集团的全资子企业,新集团在人事上就是采用“三驾马车”的安排。

另一位国资委人士则表示,人事问题往往是几家企业重组合并中最重要、最复杂的问题,国资委会从各个方面统筹考虑,不会偏颇。他同时认为,两套班子合成一套班子“有进有出”是必然的,班子正式公布之前的“角力”也是正常的,因为这有利于把更合适的人选拔到领导班子中来。

德媒称南北车合并意在与西门子等国际巨头竞争

德国电视一台 3 日报道称,中国两家最大的轨道交通设备制造商北车和南车日前宣布正式合并为“中国中车”,此举的目标很明确,即在国际市场上,共同对付强大的竞争对手——德国的西门子、加拿大的庞巴迪、法国的阿尔斯通和日本的新干线。

德国电视一台报道称,新成立的“中国中车”有大约 17 万名员工。数据显示,新企业的年经营额高达 300 亿欧元。而其对手庞巴迪、阿尔斯通以及西门子在铁路领域的经营额在 50 亿至 60 亿欧元之间。即便在合并前,这两家公司按经营额计算已分别是全球遥遥领先的火车制造商。南车和北车分别开发了自己的列车产品,这些产品已经对西门子等公司构成挑战。

用市场眼光看南北车整合

■ 庞东平

受市场高度关注的中国南车和中国北车整合工作,终于在停牌了两个多月后,于 2014 年的最后一天有了答案。公告显示,两车整合将以中国南车吸收合并中国北车的方式进行。合并以后,新的企业也将成为一家总资产超过 3000 亿元,年营业收入超过千亿元的轨道交通“超级巨无霸”。

应当说,此次南北车整合,也是在种种阻力中完成的。其中,中国铁路总公司就坚决反对对南北车整合。原因很简单,就是南北车整合以后,将带来市场的高度垄断,影响到铁路总公司的利益。而支持者则认为,南北车整合对提升中国高铁企业在国际市场的竞争力是有积极作用的,是可以有效减少两家企业的恶性竞争的。

实事求是地讲,两方的观点都是有一定道理的,但又似乎无法完全说通对方。事实也是如此,南北车整合以后,从眼前来看,对增强国际市场竞争力确实有很多好处。要知道,在高端装备制造方面,中国象高铁这样具有国家竞争力的企业并不多,如果因为恶性竞争等削弱双方的竞争力,显然是不利于中国企业走出去的,也不利于中国企业参与国际竞争的。

必须注意的是,南北车整合以后,是否还能象过去那样不断创新,加大技术与开发力度,加强质量管理,提升企业核心竞争力,不仅关系到企业的可持续发展能力,更关系到中国高铁在国际市场的地位和影响,关系到国际市场对中国高端装备制造的认可与接受。如果缺乏长远眼光,缺乏危机意识,缺乏全球战略,整合就有可能使企业的核心竞争力下降,使企业的长远利益受到影响。而这一点,恰恰是中国企业最薄弱的方面。

要知道,虽然此次整合的方式是市场化的,是按照股权吸收的方式进行合并。但是,整合的动力却是来自于行政,是行政推动的结果。因此,整合以后能否产生 1+1>2 的效果,还有待时间的检验和市场的考验。特别是在人员安排和机构设置方面,如果不能处理好双方的利益,谁也无法保证,不会出现内耗现象。而如果人员配备完全按照目前 1+1=1 的方式,也会出现效率降低的现象。同时,技术、研发、质量管理、销售管理、财务管理等如何整合与配置,也会存在许多问题。

而最令人担心的问题,还是如何适应市场化要求,在技术、质量、核心竞争力等方面不停步、不退步、不内耗,更需要整合后的双方密切配合,共同应对市场变化,共同参与国际市场竞争,而不是继续南北分割的状态。整合后的资产已经超过 3000 亿了,对市场的影响是否也能达到这么高的水平,营业收入会下降还是增长,都是值得关注的问题。

从总体上讲,对南北车整合,应当用市场眼光和长远眼光进行分析。市场的眼光看整合,就是要看整合后的企业是否能够成为一个真正的市场主体,真正按照市场化要求运行,真正融入到市场;长远眼光则是要看市场竞争力有没有得到提升,企业的运行机制是否符合市场的要求了,管理是否脱离了行政思维了。显然,这需要一个过程,但过程绝对不能太长,更不能太繁琐。

“中国创造跨国公司”,德国《经理人》杂志 3 日表示,南车北车的合并给西门子等国际巨头很大的冲击。这一新的世界最大轨道交通设备制造商具有技术、人力和生产能力等优势。同时,中国国务院总理李克强的“高铁外交”也为新集团带来更多的业务。中国要在全球范围内取得成功,需要大公司。中国在经济“新常态”下,需要更多的国际品牌。现在,在铁路设备上,“中国制造”已经成为代名词。中国在通信等行业,也已经领先世界。《经理人》杂志说,中国正打造“中车”这样的新的跨国公司。在铁路公司合并后,中国有望在航空业以此为蓝本,合并两大国有飞机制造商,参与对空中客车公司和波音公司的竞争。中国政府要求提高效率,创造更有国际竞争力的大企业。