

宁波均胜：海外并购蛇吞象

本报记者 余惠敏

聚焦

通过对德国普瑞的海外并购，宁波均胜让德国公司的创新能力和生产品质管控与中国公司的资金优势和市场资源互补，提前实现了全球化和转型升级战略目标

宁波均胜集团董事长王剑峰在2004年创业时，并没有想到企业会发展得如此之快：“2006年销售收入只有2000多万元，2012年销售收入超过了65亿元。”

这样的裂变式发展与一场成功的海外并购密不可分：2011年，均胜并购老牌汽车电子零部件供应商德国普瑞，获得其74.9%的股权；2012年12月，均胜完成剩余股权交割手续，拥有普瑞100%股权，并将普瑞公司资产注入上市公司，成为上交所首家拥有国际品牌的汽车电子公司。

从研发开始，以战略取胜

均胜在成立之初就专注于做汽车零部件，产品设计、开发和制造同步进行，可以对客户需求实时作出反应。“人从拷贝开始，我们从研发开始。”公司创始人之一，均胜集团总裁、副董事长范金洪说，从研发开始的发展战略使得均胜起步阶段销售规模上升较慢，成立2年后才有2000多万元的销售额，但为后来的发展打下了坚实基础。

以研发为基础的起步站稳后，均胜开始考虑规模化发展。2006年，均胜在长春建立汽车零部件生产基地，对一汽就地供货。2009年，均胜成功收购了中德合资企业上海华德塑料制品有限公司，进一步完成了汽车零配件产品系的拓展和整

合，成为国内汽车零部件产业的领军企业之一。范金洪表示：“这都是国内资源的优化配置。”

汽车功能件的产品附加值较低，同行竞争白热化，企业利润空间不断缩小。而在高附加值的汽车电子产品领域，整个中国市场被一些国际巨头通过技术壁垒和技术转移控制着。均胜下一步怎么发展？“我们决策了一年多，最后决定把全球化和产业升级一起做了。”范金洪说，国际金融危机为他们提供了一个“捡漏”的时机，他们瞄准了可以让均胜同时实现上述两个目标的德国普瑞公司。

各退一步的强强联合

成立于1919年的德国普瑞是一家老牌汽车电子零部件供应商，在2010年全球汽车电子行业发明专利排行榜上，以98项发明专利高居行业第七。受国际金融危机冲击，德国普瑞在全球积极寻找合作伙伴，希望能够解决其资金和市场困境。

2011年6月，均胜集团与德国普瑞在德国柏林签订收购协议，这是当时中国企业最大的一起汽车电子国际收购案。“并购完成后，均胜电子成为第一家海外资产大于国内资产的汽车电子产业上市公司，而德国普瑞的资产状况及行业地位无疑为我们以后发展带来巨大推动力。”王剑峰说。

收购是一回事，融合是另一回事。均胜如何在并购后实现一加一大于二？

“我们跟德国团队有着高度融合和共识，已经成为同一个团队。例如，普瑞原来用德语，收购后双方各退一步，用英语做工作语言。”均胜集团副总裁郭志明说。如今，均胜有20多人常驻在德国，而普瑞也有4名10年以上经验的资深工程师常驻宁波。两个团队的相互学习，让德国公司的强大创新能力和生产品质管控，与中国公司的强大资金优势和市场资源实现了强强联合。

“并购后的最大变化是，我有了一个中国的老板。”作为宁波普瑞均胜汽车电子有限公司总经理，25年前就有了中文名字的德国人谢汉慈并不缺乏跟中国人共事的经验，他认为双方都互有了解，使得文化衔接非常方便。“对我来说，到中国最大的挑战是，中国老板有多少国际经验？而王总为美国公司工作多年，对处理多国文化非常有经验，这让我到中国定居变得很简单。”

事实上，不仅是王剑峰，均胜的很多高管都有在大型外企的从业经历，这也是双方得以顺利融合的关键因素之一。

再过一小时就天亮了

对普瑞的收购让均胜从此可以在全

球范围内配置资源，获得了脱胎换骨的提升。“我们实现了三大提升。”范金洪表示，“一是实现转型升级的战略目标，从电子功能件平台拉升到电子控制件平台，电子控制件是汽车零部件的核心区域，过去都是外资企业在控制，现在被我们突破了；二是实现了协同效应，普瑞的管理和技术促进了我们原有平台的提高，使公司的原有产品系走向海外，普瑞的产品系进入国内市场；三是财务效益提升，收购普瑞后，我们在盈利能力得到提升的同时，可以进行海外融资，大大改善了我们的盈利状况。”

并购两年来，均胜电子持续保持12%的复合增长率，远超同行业的平均增长率；北美市场销售额大幅增加，增长率超过25%；新获取产品项目数量超出年度计划，充分保障了未来几年业务的可持续增长；建立德国、中国产品研发中心，实现产品全球同步化设计……

对于国际经济形势，均胜有着乐观的判断，“坚持一下，再过一小时就天亮了。”范金洪说，“过去两年是现金为王，今年做企业如果不配置资源而选择持有现金，将成为最大遗憾。”

均胜下一步的发展布局展现了他们的市场雄心。“我们今年预算了6000万欧元的研发投入。”郭志明表示，“节能及新能源汽车动力系统的领先技术为我们提供了未来增长空间。其中，创新全自动生产线设备是均胜由单纯的汽车零部件生产企业向汽车装备制造企业转型的关键，标志着均胜向产业链上游的拓展。”

“预计到2015年我们将实现100亿元的销售收入。”王剑峰说，“届时我们在全球汽车电子产品领域将是不可忽视的一支中国力量。”

公司数字

6亿美元

进出口银行支持绿色信贷

本报北京5月27日讯 记者陈果静报道：截至目前，中国进出口银行基于转贷业务平台，先后为中小民营企业、国有大中型企业提供了超过6亿美元的节能减碳和新能源优惠贷款资金。

在进出口银行支持的项目中，除涉及风电、太阳能、生物质能等可再生能源领域外，还包括天津整体煤气化联合循环电厂、中国节能集团环保公司拉法基瑞安水泥余热发电、武钢集团节能技改等百余个项目。

30万吨

河北钢铁热轧卷板出口韩国

本报讯 记者雷汉发报道：日前，河北钢铁集团承钢公司与韩国大宇国际株式会社战略合作意向书签字仪式在该公司举行。根据协议，承钢每年将生产30万吨热轧卷板产品出口韩国。

据了解，近年来，河北钢铁集团开展技术创新，产品质量得到明显提升。韩国大宇国际是该集团承钢公司热轧卷板的第一个海外客户，2009年9月与承钢签订第一单热轧卷板出口合同。



5月25日，电子商务平台1号店在上海启动“吃货嘉年华”活动，试水O2O（线上线下互动）业务。图为消费者尝试使用“1起摇一摇”新功能。本报记者 陈静摄

小米手机上半年产量达去年总和

据新华社北京5月27日电（记者周文林）以互联网模式成功的小米手机近年来持续受到业界和消费者关注。最新的消息显示，目前小米手机每月出货量达到150万台，峰值时达到200万台。

按目前速度计算，小米手机上半年的出货量将达2012年的总出货量。小米公司董事长雷军在年初表示小米手机的全年产能要达到1500万台。按目前速度，要完成这一目标已非常轻松。

目前小米手机的两大代工厂是英华达及富士康，其中英华达的客户包括夏普、华为等。据了解，小米手机的设计部分由小米公司自己来完成，英华达只负责生产部分。英华达客户以日本企业为主，大多面

向欧洲、日本等市场，在品控方面要求严格，英华达代工的产品良品率可达98%以上。据悉，随着小米出货量的稳步增长，英华达几乎已把大部分代工小米的利润投入到新增产品线上。

中铁二十二局：“铁轨”之外找市场

本报记者 齐慧

走进新国企

记者日前来到中国铁建22局集团承建的北京地铁6号线二期16标工地。上午10时18分，随着外径6米多的刀盘匀速旋转，长约76米的盾构机“铁盾一号”在东部新城站至东小营站区间成功始发。据悉，这是该集团在北京地铁市场投入使用的第一台盾构机，而随着“铁盾一号”的出发，他们还将有两台盾构机投入施工。

在隧道基坑口，记者遇到了盾构队队长刘畅，此前他在该集团第一北京地铁工程——北京地铁14号线工程项目部当技术员。刘畅说，集团公司2010年提出大力推进城市轨道交通及地下工程时，他感到“不可思议”，“铁路市场一直是我们的主战场，当时铁路建设如火如荼，而进入地铁尤其是竞争激烈的北京市场谈何容易？”

但经过他和大家的努力，他们负责的北京地铁14号线03标段区间隧道在全线各施工单位中首家胜利贯通，项目部在北京市组织的检查中，连续捧得“安全优胜杯”，并被评为“优秀施工单位”。靠着良好信誉，他们又一举获得北京地铁6号线工程任务。短短几年，他们已在竞争激烈的北京承揽到4项地铁工程，到目前，该集团地铁工程已达10余项。

这是中国铁建22局集团近几年加快转型升级、提高经营水平的一个缩影。去年，面对铁路市场持续低迷等诸多困难，该集团通过“换挡加速”，经营业绩逆势增长，承揽任务创历史新高。其中一个显著变化是，在市场份额中，非铁路任务占到了80%多，而两年前，其铁路份额一度高达90%多，非铁路任务少得可怜……

在两根钢轨上纵横驰骋的他们，是如何放下“铁饭碗”拥抱更大的市场？“跳出铁轨”的突破口又在哪里？

“转型升级不是简单的加减法，而是企业发展战略的深刻调整，是全体员工思想观念的一次嬗变！”中国铁建22局集团董事长、党委书记刘国志和总经理司家海一同给出了“答案”。

“高潮的出现意味着低谷也不远了。”2010年铁路建设如火如荼，受益于此的中国铁建22局集团生产经营也是“坐上了高铁”，市场承揽井喷式增长，铁路份额一度占到了全局业务量的90%多。对此，22局管理者没有“头脑发热”，而是从“一头独大”的结构中看到了危机，寻找“可持续发展”成为他们的共同理念。

依据这一理念，2010年他们提出非铁路工程份额至少要达到30%的目标。在调整经营战略的同时，该集团加快转变发展方式，大力调整经营机制，要求子公司把市场承揽方向放在非铁路工程上，对四个区域指挥部还下达了必须承揽一项地铁盾构工程的硬指标。对此，当时很多像刘

畅一样正投身铁路大会战的职工表示不理解。

风云变幻的市场，很快证明了这一调整的正确。2011年，铁路建设任务减少，很多“铁”字头企业叫苦不迭，22局却凭借经营战略预调，抢先一步，不仅降低了施工生产风险，同时在蓬勃发展的城市市政、地铁轨道等建设中攻城略地，优化了市场结构。2011年，他们非铁路市场份额达70%多，填补了铁路建设高潮退去的市场“空洞”。

跳出“铁轨”找市场，需要勇气，更需要智慧。该集团除了瞄准传统的基础设施外，还从国家重点扶持的新兴产业中寻找机会。值得一提的是，2010年他们力排众议，获得了大唐长清风电场项目，施工中，职工们成功攻克了接地电阻必须小于4欧姆等技术难题，并创造了恶劣环境下吊装近150吨主机安全无事故等佳绩，被评为“大唐集团样板工地”。随后，他们接连获得近10项风电工程。

看公司 Company Watch

手机QQ：

一厢情愿“微信化”

本报记者 陈静

曾是早期手机网民“第一应用”的手机QQ本月初发布了2013版。令人始料未及的是，这个新版本发布后迅速被“骂声”淹没，5万用户给出了“1星”差评。网民的意见主要有两个：一是好友“头像全亮”，看不出在线与否的差别；二是找不到“退出”按钮。

按照腾讯高级执行副总裁、社交网络事业群总裁汤道生的说法，手机QQ的这次改动是一次“自我变革”，是“向真正意义上的移动端产品发力”。其设计理念是，在移动互联网时代，智能手机不离身，所以和传统电脑时代不同，没有在线与不在线的区别，没有“退出”按钮的思路显然也在此。从移动互联网的发展趋势来看，手机QQ的选择并没有错，它希望自己的用户永不离线，从而能和手机短信一样成为靠谱的信息传递通道，避免用户因好友的状态而选择其他产品发送信息。

但这种和微信极相似的思路，包括新版手机QQ看起来和微信别无二致的交互界面，都让人不禁会有这样的疑问：手机QQ是否在“微信化”？同质化程度越来越高的两个产品是否还有并存的必要？

腾讯公司即时通信线副总裁段宇试图用用户区隔来解释手机QQ和微信并存的理由。他对记者表示：“微信覆盖了QQ一些不能覆盖的用户，或者是覆盖不好的用户。对腾讯来说，两者是一个非常好的互补。”但现实并不如此简单，从公众账号到手机游戏，手机QQ正在复制的不仅是微信的人气功能，甚至还有其探索中的商业模式。考虑到QQ的8亿活跃用户相当于微信用户的2倍多，这必然在公司内部造成竞争压力。

尽管竞争的结果尚不明朗，但这种竞争本身就暗示了，腾讯在移动互联网上布局尚在“各自为战”，仍未形成体系。

混乱来自两个层面。一是和传统互联网无法斩断的粘连。庞大的用户数是腾讯最大的“红利”，但它也因此不得不背上“包袱”：从传统互联网迁移来的用户自有其使用习惯，他们对用户体验的需求未必符合移动互联网的发展。此次手机QQ事件就充分说明，开发团队高估了用户的适应能力。和相对垂直的搜索与电子商务相比，“TAB三巨头”（腾讯、阿里巴巴、百度）中的企鹅帝国，在产品的移动互联网布局将更加艰难。

二是来自于组织架构。十数条产品线，上百个产品，在传统互联网阶段自然生长出的诸多产品在腾讯内部形成了极其复杂的组织架构。段宇就曾向记者“诉苦”：“过去QQ、Qzone、手机QQ和手机Qzone，分属于不同的部门，沟通成本很高。”尽管现在整合已经完成，但毕竟失去了先机。而在腾讯的其他业务部门，进一步的调整还在继续。

汤道生用《中国合伙人》的台词来形容手机QQ的现状：“掉在水里你不会淹死，待在水里你才会淹死，你只有游，不停地往前游。”但对包括手机QQ在内的腾讯移动互联网战略来说，往哪个方向游？试错的代价并非推出一个产品修正版本那么简单。

微讯

广发银行推出生意人卡

本报广州5月27日电 记者张建军、通讯员冯雨露报道：广发银行近日创新推出整合小微企业融资功能和企业个人财富管理功能的新产品——生意人卡，该产品是广发银行专门为小微企业群体量身设计的专属金融服务新品，能为小微企业群体提供一揽子专业的综合金融服务。

据悉，生意人卡主要提供迎合小微企业需要的三大金融服务，即融资服务、结算服务、增值理财服务，其中融资服务包括提供信用贷、循环贷、抵押贷、联保贷等。

中广核发布社会责任报告

本报深圳5月27日电 记者杨阳报道：中国广核集团有限公司日前发布的《中广核企业社会责任报告》显示，2012年度，大亚湾核电基地六台机组上网电量达到451.13亿千瓦时，与同等规模的煤电相比，相当于减少标煤消耗1471万吨，减少二氧化碳排放3619万吨，减少二氧化硫排放35万吨，减少氮氧化物排放23万吨，环保效应相当于10万公顷森林。

此外，在报告中，中广核还提出，2015年核电装机规模进入全球前五，上网电量将达到1720亿千瓦时，相当于减少标煤消耗5400万吨，减排1.3亿吨二氧化碳。

爱依家政百万基金献爱心

本报讯 记者王玥报道：为鼓励家政服务人员增强行业归属感、提升服务水平，北京爱依家政公司日前在京举行“百万基金爱心捐赠仪式”，600多名吃苦耐劳、工作表现优异的家政服务员获得了500元到5万元不等的爱心基金。

据介绍，该项捐赠活动自2011年举办以来，已有上千名优秀的家政服务员获得爱心基金。爱依家政公司成立于1992年，每年为北京2万多个家庭提供各类家政服务。

本版编辑 杨忠阳 孟飞

电子邮箱 jrbqybd@126.com