

凭借成功的跨国

## 京西

不断巩固全球汽

经济日

中国新兵

杨学联



图① 2009年11月2日,北京京西重工有限公司与美国德尔福公司签约,前者将收购后者减震和制动业务。  
图② 京西重工捷克海布工厂外景。捷克海布工厂是京西重工自2009年成立以来在海外投资建设的第一家工厂。  
图③ 首钢总公司党委书记、董事长靳伟(左二)到京西重工调研。

(资料图片)

石头过河”。

非同业跨国并购,文化差异、管理理念冲突必然存在。针对“多语言、多文化、多法律、多政治环境”等特点,京西重工认真分析中外文化差异,寻找彼此的融合点,着力培育独具特色的企业文化,树立统一的企业发展目标和愿景,实现企业各单元从“形”的整合到“神”的融合。同时,重点吸纳具有国际化背景的专业人才加盟,借由他们的文化背景、沟通方式、专业能力加快推动融合。

“我们要利用国外先进技术、经验,融合中国特色文化,提升中国企业国际化经营管理水平。”京西重工党委书记王中华表示。

最终,这家外籍员工占75%的企业找到了“平衡点”——尊重汽车产业的发展规律,发挥中外各自优势,用全球化视野、市场化方式共同组建融合管理团队。

业界评价认为,京西重工的跨国并购较好完成了文化融合和团队融合,为国有企业海外并购、市场化运营探索出一条可供借鉴的道路。

理念,加上持续稳定的研发投入,京西重工迎来了技术成果集中爆发期。目前,企业拥有专利或专有技术1000多项,仅2016年就申请发明专利38项,获得授权专利39项。其成功研发的第4代磁流变减震器和新一代空气悬架产品立足全球最高端,显著增强了企业核心竞争力。有高端产品、高端技术、高端客户助阵,京西重工的订单量大幅攀升,截至2016年底已实现手持订单64亿美元的骄人战绩。

技术研发需要钱,配套建设更需要钱。为保证现金流,京西重工通过资本市场收购上市公司,实现资本性融资和财务融资,解决企业发展中的资金瓶颈,使“产融”深度结合,最大限度发挥协同效应。

如今,京西重工已在波兰克拉斯诺、墨西哥奇瓦瓦、英国卢顿、捷克海布、中国上海、中国北京拥有6家工厂;在美国、法国、波兰、中国拥有6个技术研发中心;业务分布于14个国家和地区。

同时,通过大力推进制动器业务优化及研发本土化转移,京西重工的控制制动软件应用在国内实现进一步转换,软件设置与更改基本转移到上海工厂;房山研发中心测试实验室能够满足本土客户样件组装要求,实现样件总装生产100%国产化。通过本土化的转移和培养,中国汽车零部件产业的国产化研发和自主保障能力明显提升。

## “一带一路”中占先机

京西重工自成立以来,始终把企业发展战略与国家发展战略紧密结合在一起。这一思路让京西重工不断收获惊喜。

2013年,习近平总书记提出“一带一路”倡议。2015年,国务院印发《中国制造2025》,全面推进实

施制造业强国战略。京西重工积极响应,扎实推进智能化、自动化、信息化工厂建设。经过调研,其欧洲新工厂建设最终选址与汽车制造中心德国临近的捷克海布市。

这家已于今年4月份实现量产的捷克工厂,在厂房设计、现场布局、设备选型、工艺流程、运营管理等方面均实现了历史性突破,预计到2020年产量将达400万支,可为法拉利、保时捷、凯迪拉克、宝马、奥迪、沃尔沃、路虎、通用等高档轿车提供减震器。

位于波兰克拉斯诺的老工厂虽有40多年的历史,但直至京西重工2009年收购之前,减震器的产量水平仅为600万支。收购后,京西重工在不增加场地面积的前提下,通过优化工艺流程、提升自动化水平,提高生产效率近30%。

在北美市场上,京西重工已决定在靠近美国整车厂的印第安纳州设立新工厂,扩大与通用、福特、宝马及本田的业务合作,完善北美布局,稳固其作为全球汽车零部件顶级供应商的领导地位。

商海行舟,不进则退。为把京西重工打造成拥有领先技术、核心竞争力的世界一流企业,首钢总公司党委书记、董事长靳伟多次率队到京西重工调研指导工作,并将其作为旗下首家国际化经营改革试点单位予以重点关注。未来,这块“试验田”将以提高股东投资回报能力为导向,完善法人治理结构,加强体制机制建设,不断激发活力、提高效率和效益、提升价值。

在国际市场开拓方面,京西重工明确了稳步发展欧美市场,积极扩大中国市场,择机并购重组扩大规模的思路。这个汽车零部件行业的“后起之秀”目标很明确:2020年,销售收入达到100亿元,利润达5亿元;2020年,现有全部资产注入京西国际,实现整体上市,上市公司市值达到100亿港元。

## 产融结合促发展

从成立之初,京西重工就肩负多重使命。一方面,企业要尽快拥有世界先进零部件核心技术及领先产品,加快发展步伐;另一方面,要建立资本平台,并依托海外研发平台,帮助北京房山加快建立汽车高端零部件生产基地。

京西重工深知,德尔福虽然具有高端、个性化的传统技术优势,但企业要发展,吃“老本”肯定不行。为保证技术的先进性,京西重工坚持每年投入8000多万元美元作为研发经费,这对一家年销售收入不到9亿美元的企业来说确实不是小数目。

秉承“技术引领前行”的发展

理念,确立了整合国内外有效资源,扩大生产规模、调整产品结构、拉长产业链条、进军国际市场的“绿色通道”,广受欢迎。不过,有研究显示,在全球范围内,真正成功的跨国并购占比并不高。美国《财富》杂志认为,只有25%的企业跨国并购后能够实现盈利。麦肯锡的研究则认为,中国有67%的海外收购不成功。

在此如此高的失败几率面前,京西重工的成功尤显珍贵。其秘诀在哪里?

首先,制定了符合企业实际的发展目标。京西重工在成立之初,面对刚刚进入汽车零部件产业的实

杨学联

际情况,确立了整合国内外有效资源,扩大生产规模,增加市场份额,实现“接得住、管得了和可持续发展”的三步走目标。

其次,高度重视技术创新。京西重工坚持企业核心竞争力的稳步提升。在推动企业智能化、自动化、信息化工厂建设的同时,大力推进业务优化及研发本土化转移。2016年,其成功研发的第4代磁流变减震器和新一代空气悬架产品,提升了京西重工品牌形象和市场影响力,企业核心竞争力大幅增强。

京西重工的这些尝试可谓切中了跨国并购的“要害”,为国有企业海外并购探索出一条可供借鉴的道路。

## 记者手记

在当今的时代,跨国并购作为企业扩大生产规模、调整产品结构、拉长产业链条、进军国际市场的“绿色通道”,广受欢迎。不过,有研究显示,在全球范围内,真正成功的跨国并购占比并不高。美国《财富》杂志认为,只有25%的企业跨国并购后能够实现盈利。麦肯锡的研究则认为,中国有67%的海外收购不成功。

在此如此高的失败几率面前,京西重工的成功尤显珍贵。其秘诀在哪里?

首先,制定了符合企业实际的

## 成功背后四看点

杨学联

效应,助推企业深化改革和持续健康发展。

第四,培育独具特色的企业文化,加强风险防控体系建设。在寻找中外文化融合点的同时,京西重工通过树立统一的企业发展目标和愿景,推动打造具有京西重工特色的全球企业文化。同时,用创新的理念,把境内外站点的内控专业职能转到总部,成立风控审计部,进一步完善内控、内审和风险防控体系,提高了管控和风险防范能力。

京西重工的这些尝试可谓切中了跨国并购的“要害”,为国有企业海外并购探索出一条可供借鉴的道路。

## 生意经

## 中铁地产:后来居上有秘诀

本报记者 齐慧

在中国铁建房地产集团有限公司,西南区域公司执行董事李兴龙是个传奇人物。10年前,他带着5万元“单枪匹马”来到成都;10年后,从国际城到北湖国际城,从锦江国际花园到青秀城,从西派国际到西派澜岸再到西派城,中铁地产在成都市场上如鱼得水,预计今年房产板块将完成销售额100亿元。

不仅在成都,自2007年组建成以来,中铁地产从无到有,从小到大,逐渐在业内站稳了脚跟,成为国资委确定的16家以房地产为主业的央企之一。中铁地产后来居上的秘诀是什么?

“如果非要总结秘诀的话,就是我们的价值观——‘诚信、创新永恒,精品、人品同在’。因为想做精品,我们比别人做了更多准备。”眼前这位42岁的中年人对于他的“江湖传闻”表现得十分谦虚。

在中铁地产成立当年,李兴龙就主动请缨到成都来开发市场。“虽然是第一次到成都,但我对成都市场已经分析了3个月至4个月的时间,还算是有备而来。”回忆起当年开拓成都市场时的情景,李兴龙仍然记忆犹新。

2007年底,根据李兴龙对成都市场的分析,公司在成都龙泉驿区拿了第一块地。谁料想,第二年就遇到了汶川大地震,项目被迫停滞了。但李兴龙和他的团队没有闲着,他们一方面积极参与灾后救援和重建工作,另一方面不断细化市场调查分析工作。2010年3月份,“中国铁建 果壳里的城”开始销售,因为准备充分,摸准了客户需求,设计定位合理,开盘第一天就热销了2000多套,大大超出了预期,也打响了中国铁建地产在成都的第一炮。

“质量是企业的生命线,任何一家成功企业的背后都有强有力的产品质量作为支撑。”与李兴龙一起打拼多年的中国铁建地产西南区域公司总经理阮兴说,短短10年间,中铁地产能够形成品牌,破茧成蝶,除了做好市场调研、把握发展机遇外,在质量上更是半点不敢马虎。

对于质量问题,脱胎于施工企业的中铁地产有着天生的敏感和执着。10年来,中铁地产始终秉承“建造对人和自然充满关爱的建筑艺术品”品牌主张,精心打造每一个项目,打磨每一处细节。他们在项目整体规划中加入风道规划和隔音降噪设计;在室内设计中引入全LED照明和除霾新风系统;在

社区文化塑造中引入文艺中心,多维度提升人居体验……通过引入先进建造技术和工艺,执行严格的标准流程和工程管理、考核制度,他们不仅实现了从图纸到实物的无缝转换,更保证了施工过程的低碳、绿色与节能。

2010年5月份,李兴龙和阮兴根据成都市的发展规划,调整了公司的战略定位,重点做高端楼盘。他们深入调研高端客户需求,聘请全球知名的规划设计团队精心打造项目,将城市资源、人文资源、自然资源、产品资源多重叠加,为客户提供更加舒适乐享的生活方式。由于定位准确,西派国际、西派城、西派澜岸、北湖国际城等中高端项目均取得了良好的销售业绩,中铁地产也由此向着“中国最具价值的城市综合运营商”这一目标稳步迈进。

近年来,房地产市场波动较大,面对波动的市场和激烈的竞争,房企普遍面临转型升级的巨大压力,中铁地产也开始着手改革。2016年,中铁地产开展组织体系改革,打造“4+6+X”组织架构。在专业化、区域化原则指导下,成立北方、华东、华南、西南4大区域公司,承接传统住宅开发业务;成立商业、商业地产、设计咨询、海外地产、创新投资、投资管理6家专业公司,提升专业能力,拓展业务领域;成立贵州、南沙、济南等大型项目公司,承接协同发展,实现多细胞分裂、多轮驱动发展,形成以创新为核心动力的新型产业结构和增长方式。

在此基础上,中铁地产积极履行社会责任,打造“负责任的公司”的品牌形象。阮兴举例说,“中国铁建 果壳里的城”上市后销售火爆,远超预期。中铁地产不仅没有趁机捂盘惜售或坐地涨价,还现场给出承诺,当天排队的客户都能买到房,而且决不涨价。为此,他们甚至延长了营业时间,一直忙活到次日凌晨3点。

在“诚信、创新永恒,精品、人品同在”的价值观引领下,中铁地产发展迎来了又一次飞跃。截至2017年2月份,公司总资产近1200亿元,年签约销售额突破400亿元,在北京、上海等25个城市及国家级新区布局90个项目,总建筑面积约3300万平方米,已开发面积2300余万平方米。预计到“十三五”末期,公司总资产规模将超过2500亿元,年销售额达1000亿元,营业收入达650亿元。

## 91金融:生态思维很先进

本报记者 温宝臣

作为一家成立还不到6年的互联网金融服务平台,“91金融”创造了行业的一个又一个奇迹:它首提互联网金融生态概念,改变单一商业模式,为大众创业、万众创新搭桥铺路;与厦门银行等开展全方位合作,改变传统金融服务模式,全面开启“互联网金融+传统金融”融合发展的新路径;提出泛金融生态系统的概念,努力实现以金融为核心的生活、生产、生态的全面连接……

“从平台的实际运营效果看,以创新金融服务为切入口打造众创空间是非常可行的。”91金融创始人许泽玮说。

在外界看来,91金融打造众创空间有些“自不量力”。仅从数据上看,目前,北京的众创空间遍布全市且呈现出爆发式增长的态势,全年服务入驻企业和团队近万家,各类活动多达9400余次。在如此热度和密度下,91金融为什么还要做众创空间?

在许泽玮看来,早期孵化平台同质化严重,很多孵化器只是在物理空间和税收等方面为创业企业提供服务,却解决不了软件方面的问题。“我们希望建立一个围绕创业者的闭环生态系统,不仅要帮助创业者解决基础性问题,还要帮他们和投资者、其他创业服务机构建立连接。”许泽玮说,“91金融既是一家创业企业,也是一个孵化机构。因此,我们最了解创业者的需求和痛点,能够更准确地对症下药。”

“未来,91金融的众创空间还将在全国范围内独立建设100余家众创空间,并通过与金融机构、高校、大型企业合作建设100余家众创空间。”许泽玮说。

“目前,91金融打通‘创业物理条件—创业孵化服务—创业金融服务—创业股权投融资’的全链条产业,能够为入驻的中小微企业提供全生命周期服务。”许泽玮介绍说,这一模式已经得到了政府部门的认可,并在去年先后获得北京市众创空间和科技部众创空间授牌。

“未来,91金融的众创空间还将在全国范围内独立建设100余家众创空间,并通过与金融机构、高校、大型企业合作建设100余家众创空间。”许泽玮说。