



# 海外收购为何民企更强

近年来,随着中国汽车市场逐渐由弱走强,中国品牌汽车企业海外并购潮一浪高过一浪。早先有上汽收购韩国双龙、英国罗浮及MG;其次有北汽收购萨博、吉利收购沃尔沃;再有东风集团入股法国PSA(标致-雪铁龙)、吉利汽车海外收购戴姆勒9.69%的股份……众多中国车企开始主动参与到全球汽车产业当中。但是记者通过梳理后发现,由于中国汽车工业基础薄弱,在品牌及资本运作方面缺乏经验,至今成功者不多,仅有少数民营车企能够把握时机、整合资源,开创出一个全新的局面。

## 水土不服,结果只是一厢情愿

2004年,处于成长期的上汽集团用5亿美元收购了韩国双龙汽车48.9%的股权,意在通过收购获取其在专业SUV领域的技术。但是由于双龙汽车内部复杂,员工民族主义意识强,这项收购案并未能很好推进。2009年,韩国双龙宣布破产保护后,上汽集团也随之宣布退出双龙汽车。

从这次收购本身来看,上汽集团初期似乎经过了深思熟虑,如果双方能在产品引入、投产方面达成一致,持续至今,相信当下的中国汽车市场一定会有双龙SUV车型的身影。双龙汽车也不至于错失发展机遇,之后又“历经千险”,尝试通过其他方式进入中国市场。如今看来,上汽双龙项目失败的原因是双方企业太过注重短期利益,互相缺乏真正的了解,以至于错失最好的合作发展时机。

同样,在此后的英国罗浮和MG品牌收购案中,中国车企也未能得偿所愿。罗浮和MG两大品牌被拆分后,先后被卖给中国的上汽集团和当时的南汽集团,直到最后上汽集团并购南汽,两大英国品牌才最终被上汽收入囊中。显然,从成果来看,基于罗浮品牌

打造的荣威成长过程是漫长的,其间经历的波折也是难以想象的,如果后期没有上汽合资车企的反哺,恐怕也不会有如今风头日盛的自主品牌荣威了。

## 实力不足,难以撼动国际品牌

在此后的收购案中,一些中国车企似乎也未能吸取教训。2009年,北汽以2亿美元收购了萨博汽车的3个整车平台技术以及发动机变速箱技术,以此打造自主品牌“绅宝”。但是由于底子薄、基础弱,绅宝品牌长期处于“成果转化”阶段,错失最好的发展时机,导致绅宝品牌车型刚上市,就沦为一个“平庸”的车型。如今,绅宝品牌再次依托合资公司框架下的德奔技术,试图再次提升绅宝车型品质,但从荣威品牌的成长经历看,绅宝仍然需要一段很长的时间。

无独有偶。2014年,东风汽车集团注资8亿欧元持股法国PSA约14%的股权,与法国政府、标致家族下属公司并列成为PSA集团的第一大股东。东风集团的战略目前似乎很明确,通过收购开创一个国际化的新时代。与此同时,东风汽车在汽车内部推进“大协同”战略,合资、自主品牌车型共线生产,以此压缩成本。但是正像很多媒体所言,东风集团低估了PSA内部的复杂性,在PSA业绩未能扭转之前,这种投资合作注定充满波折。自去年以来,PSA在中国的合资公司神龙汽车销量大幅下挫。近期有传言甚至称,神龙汽车的分工厂可能会转让给东风日产。如今看来,东风集团要打造一个国际化品牌,还要自身足下工夫,打铁还需自身硬,不能仅仅依靠资本走捷径。

## 借鸡生蛋,不失为一个好计策

国企如此,民营车企又有什么不一样的

做法呢?2010年,年利润仅有10亿元的吉利汽车以18亿美元的价格收购了沃尔沃汽车100%的股权,为合资思维下的中国汽车树立了一个榜样。这项收购此后也被业界誉为“蛇吞象”。

沃尔沃汽车作为全球著名的豪华品牌之一,何以被一个名不见经传的吉利汽车收购?众所周知,沃尔沃汽车此前已经被多家国际车企数次转卖,几乎被拖向了生死的边缘。吉利汽车作为全球最大汽车市场的一家民营车企,凭借中国汽车市场的硬实力以及资本力量,在关键时刻一举拿下沃尔沃汽车,对于沃尔沃来说不啻是救命稻草,也给了双方一次发展的良机。在这次收购中,为了阻止吉利汽车把就业岗位转移到中国,沃尔沃汽车与吉利汽车进行了数轮谈判,最终选择保留沃尔沃在品牌文化、管理风格、经营成本等方面独立性。除此之外,作为此次收购的成果之一,吉利汽车与沃尔沃合资打造了全新的品牌:LYNK&CO(中文名:领克)。

实际上,领克与其说是“合资”品牌,不如说是沃尔沃的一个年轻化品牌。首先,领克的设计完全是由瑞典哥德堡的吉利汽车欧洲研发中心(CEVT)和哥德堡设计团队共同研发与设计,并与沃尔沃汽车在中国共享制造基地。其次,领克汽车高级副总裁魏思澜,吉利汽车集团副总裁、吉利汽车欧洲研发中心CEO方浩瀚和领克汽车首席设计官宁思安(Andreas Nilsson)等核心人员都是清一色“沃尔沃人”。显然,吉利汽车通过创建合资品牌领克,很好地化解了与沃尔沃汽车之间可能出现的“矛盾”,助推吉利汽车一路向前。

如今,吉利汽车已经一跃成为中国汽车市场表现最好的汽车品牌之一,今年一季度业绩更是大涨36%,这其中,成功收购沃尔沃汽车功不可没。

(据《北京青年报》)