

以海外并购为契机 致力打造国际化新襄轴

襄阳汽车轴承股份有限公司董事长、总经理 高少兵

参与国际市场竞争，搭建跨国公司平台，打造国际化新襄轴；通过让“中国制造”漂洋过海，使 ZXY 品牌轴承旋转在国际舞台上——这是襄阳汽车轴承股份有限公司坚定不移的奋斗目标。

围绕“调机构、上水平、国际化”战略发展目标，在三环集团有限公司的全力支持下，2013 年 8 月，襄轴成功收购了波兰最大的轴承制造企业——克拉希尼克滚动轴承股份有限公司（KFLT），成为了湖北省国有企业海外并购的首例，同时也是中国轴承企业海外收购的成功案例，为襄轴国际化战略发展目标奠定了坚实基础。

一、放眼国际 以思路决定出路

根据中国轴承工业协会的统计，现在我国轴承行业规模以上企业已超过 2000 家，而大多数企业还在生产制造技术含量较低的通用轴承，竞争非常激烈。与此同时，国外大型轴承集团却凭借自身品牌、技术、资金及生产规模优势，纷纷进入中国市场，建立生产基地，给国内轴承企业的生存发展带来空前压力。

过去的襄轴公司，主要以国内市场为主，出口贸易额每年仅有几百万元。2004 年初，在襄阳市委市政府的积极支持下，通过改革改制和资产重组，襄轴开拓了视野，意识到必须放眼全球，两条腿走路，在抓好国内市场的同时，努力开拓国际市场，发展高端客户，才能提高管理水平，提升产品质量，实现产业升级。为此，襄轴成立了海外公司，并聘请美国、欧洲和印度本土人员，积极开发用户，使国际贸易客户逐年增长。特别是 2009 年襄轴进入三环集团后，围绕集团公司“调结构、上水平、国际化”战略目标，科学运作，外贸业务有了更快的发展，初步树立了中国轴承企业良好的声誉和形象。

二、扬帆海外 借并购助推转型

KFLT 公司位于波兰卢布林省克拉希尼克市，是一家老牌的国有企业，占地面积 1300 多亩，拥有职工 2000 多人，装备优良，有完整的轴承制造工序和高水平的质量管理体系。KFLT 技术实力雄厚，拥有较高的产品研发技术和制造水平，主要从事汽车滚子轴承、球轴承、工业特种轴承和大型风电轴承等各类轴承产品的生产制造和销售，是标致雪铁龙、雷诺汽车和麦格纳等世界著名汽车主机企业的配套供应商。由于地处欧盟并长期为

欧洲知名企业配套，其研发水平、质量管理标准、产品档次更接近欧洲发达国家水平，综合实力明显高于国内轴承企业。

成功收购波兰工厂得益于三环集团的大力支持，得益于前期充分的调研和正确的决策。通过襄轴欧洲公司了解到波兰政府要出售 KFLT 的信息，襄轴迅速组队去波兰工厂了解企业意愿，拜访波兰工业发展局并表达收购意愿，邀请波兰政府人员考察三环集团和襄轴公司；组建两级领导专班，全面研究和组织实施投标工作；聘请国际高水平的会计师事务所、法律、证券等机构对波兰企业进行尽职调查，了解企业各方面情况，采取正确的策略和战术积极投入谈判，一年去波兰十余次；学习考察国内收购欧洲企业的成功案例以吸取经验，与波兰工会进行充分的沟通和交流，积极争取省市两级政府的支持；聘请国内外各类学者及轴承行业专家对收购波兰工厂进行多次充分评估；对收购后企业发展及运作进行细致规划；成立香港公司和卢森堡公司，为收购波兰工厂做好准备；对收购后的波兰工厂职工福利和工资增长机制制定方案；设立华沙公司，为波兰工厂未来经营创造新的模式。

2012 年元月，公司领导高层前往波兰，拜访了 KFLT 公司及其主管单位波兰工业发展局，双方初步确立了并购意向。4 月，邀请波兰工业发展局局长、副局长等前来集团和襄轴进行参观考察。通过不懈努力，我们战胜了其他竞争对手，于 2013 年 5 月 28 日与波兰工业发展局签订了股权转让协议书。8 月 2 日，收购波兰工厂的股权交割签字仪式在华沙举行，标志着襄轴正式成为波兰工厂的实际控制人。10 月，襄轴任命了波兰工厂领导班子，并与工会签订了一揽子社保协议。至此，襄阳轴承正式完成了全部收购工作，持有 KFLT 公司 89.15% 的股权。

得益于与波兰 KFLT 的文化、产品、市场和技术交融，双方加强了资源整合、优势互补；襄轴也加大了对波兰公司的投资，改造其生产线，提升经营效益。收购后的第二年，波兰 KFLT 公司实现营业收入增长 21.5%，利润总额增长 52%。

襄轴在波兰的成功，推动了中波双方经贸、文化等领域的交流与合作。2015 年 3 月，时任湖北省委常委、襄阳市委书记的王君正率襄阳市经济友好代表团赴波兰考察访问，视察了波兰 KFLT 公司总部和生产基地。襄阳市与波兰 KFLT 公司所在的卢布林市签署了缔结友好城市意向书，这是襄阳继俄罗斯科斯托罗马州之后，在丝绸之路经济带发展的第二个友好合作意向城市。

2015 年 4 月 17 日，波兰总统科莫罗夫斯基到波兰 KFLT 公司视察，盛赞该公司是“中欧合作的典范”。并购波兰企业，襄轴可以借势进军欧洲市场，同时可以规避一些贸易壁垒，解决某些国家对中国产品的反倾销问题，对于企业发展意义重大。下一步，我们还将依托国家级企业技术中心和 KFLT 研发基地，筹建波兰（华沙）研发中心及法兰克

福研发中心等，以吸引更多的国际高端人才加盟襄轴，实现技术进步。

三、练好内功 靠实力配套大品牌

通过收购波兰工厂，双方互相交流、互相学习、互相帮助，襄轴的管理水平和产品质量有了很大提升。现在襄轴与欧洲所有大的汽车主机厂都发展有业务关系，通过不断开发新品种，为玛莎拉蒂、奔驰、宝马、奥迪、雷诺等顶级车品牌配套；仅是宝马汽车一家企业，我们每月的配套量达 10 万台份。自豪的背后，是襄轴为走向国际市场，进入世界级供应链，苦练内功的艰难转型。

收购完成波兰工厂仅仅是开始，资源和企业文化的整合是关键。襄轴是中国汽车轴承最大的生产制造企业，拥有专门从事汽车轴承研究的国家级技术研发中心。KFLT 是波兰最大的轴承制造商，技术、工艺、装备先进，双方联姻不仅可以充分整合在轴承领域的技术和经验，拓展产品种类，提升管理水平，也可以在供应链、客户资源等方面进行互补。通过管理、技术、市场、人才等要素的资源共享，提高双方技术工艺水平，实现全球采购，降低生产成本，进而将襄轴打造成为技术一流、产品一流、服务一流的全球领先轴承企业。

从成功收购后的整合运营情况来看，襄轴和 KFLT 现在都进入了快速发展轨道。这两年，虽然国际国内经济下行压力持续增大，襄轴仍然实现了营销收入稳定增长，波兰 KFLT 的营业收入增长则达到 20%以上。

通过收购波兰 KFLT，襄轴已建立了较为完整的国际市场营销网络，先后成立了襄轴欧洲公司、襄轴法兰克福公司、襄轴华沙 PBF 公司、襄轴卢森堡公司、襄轴奥地利公司、襄轴美国公司、襄轴印度公司；下一步将筹建巴西公司、意大利公司、西班牙公司、俄罗斯公司、南非公司等海外公司。

四、并购整合后的几点体会

实践证明，国际化是当前经济形势下轴承行业发展的必经之路，通过海外合作交流及收购兼并，可以大大缩短中国轴承企业国际化的进程，但走出去之前需要内强素质。襄轴近年来与国内外先进企业对标，不断改革创新，提升管理；投资 20 多亿元建设的“中国一流、国际先进”的工业园，实施企业搬迁改造升级，提高自身素质，也是为实现国际化做准备。海外并购不仅要制定详细的战略规划，更要有明确的战略发展目标，不能“为并购而并购”，要充分了解目标企业的市场竞争能力、特点、未来发展前景等，还要关注收购后能够进行有效整合。我们有以下几点体会：

(1) 并购对象一定要符合本企业的战略发展方向。海外并购的目的，无疑是期望获取对方的有效资源，因而对于被并购对象的选取，一定要结合自身的战略发展方向，不能

头脑发热而实施盲目的并购，否则既乱了自身发展的节奏，又极大地增加了企业的经营成本。

(2) 加强双方沟通与交流。情感上加强沟通，思想上加强融合，经营上保持协调。我们双方不仅定期互派人员进行相互学习和交流，强化合作共同开拓市场，而且还在科研项目开发和企业管理上相互借鉴，取长补短。

(3) 并购要通过资源整合提升价值。并购的最终目的不能只关注于规模体量，而应该注重企业自身价值的提升。通过双方的产业链、人员、品牌、营销渠道等各方面资源的整合，最终实现企业国际化竞争战略，提升全球市场竞争力，为企业发展赢得更加广阔的空间，实现利润最大化。

(4) 并购要注重管理机制、企业文化等方面的契合点。并购的目标是实现双方“1+1大于2”的效果，实现双方原有资源最大程度的整合与利用。

(5) 形成有效的管理机制，加强风险防范。做好发展规划，特别是市场发展规划；做好日常经营管理，规范工作流程；形成良好的决策机制，定期召开董事会、股东大会等；做好资金管理，建立有效的审批、监控机制；既要“港人治港”又要体现雇主的作用。