

## 南汽自我解剖:好苹果、坏苹果

【上南合并案追踪报道】

南京菲亚特、无锡新雅途可能被剔除,南京依维柯为争夺焦点

上汽集团、南汽集团合并案,开启了中国汽车工业新一轮重组的序幕。这可能是国内汽车企业并购的闪电纪录,前后耗时预计只需半年:4月中旬上汽集团抛出合作“橄榄枝”,7月27日双方签署合作意向书,10月份双方有望签订最终的、具体的合作协议。

上汽集团在其下属上市公司上海汽车股改时曾承诺“不从事与上市公司竞争的业务和活动”。因此,上汽集团与南汽集团的资产重组中,南汽集团的整车资产未来将注入上海汽车,而零部件资产则置入上汽集团。因此,此次重组对于上海汽车而言,具有重大的长远的意义。上海汽车的整车版图将藉此由乘用车迅速扩张至商用车、乘用车并举。



◎本报记者 吴琼

8月中旬,上海证券报记者与上汽集团董事长胡茂元曾有过这样一番简短对话:

“南汽集团是一个坏苹果吗?是否可以这样理解:上汽集团和南汽集团合作后,经过整合,上汽集团能把坏苹果变成好苹果?”

“错,坏苹果永远不能变成好苹果。”

“那么,坏了的部分呢?切掉还是……”

但笑不语。

被公认为“矮个子汽车强人”的胡茂元,常常用形象幽默的比喻一语中的。而此番对话也是自上汽集团、南汽集团宣布签订合作意向书(且进入尽职调查)以来,胡茂元首次与外界公开对话。在上汽集团内部,已公认南汽集团并非坏苹果,但个别资产除外。

目前南汽集团旗下的资产主要包括汽车类资产、房地产。其中,汽车类资产分为整车、零部件、功能性汽车、汽车服务贸易;汽车类核心资产为整车资产,整车拥有4大基地——南京依维柯、南京

菲亚特、南京名爵、无锡新雅途。

那么,什么是南汽集团坏掉的那一部分呢?南汽集团和上汽集团是否意见统一呢?尽职调查目前进行到哪一阶段?抱着这些疑问,8月下旬,上海证券报记者专赴南京,走访了南汽集团高层及子公司的管理层。可谓不虚此行,记者从南汽集团口中揭开了胡茂元不语的潜台词。

“合作是大势已定。”南汽集团高层告诉上海证券报。有可靠消息显示:目前,上汽集团对南汽集团的尽职调查还未完成,但上汽集团、南汽集团基本上已对好资产、坏资产初步达成共识。

### 南京依维柯:最好的苹果

“南京依维柯可能是上汽集团最看中的资产。”国泰君安汽车分析师张欣告诉上海证券报,“上汽集团在商用车上比较欠缺;而南京依维柯在商用车,恰恰可以补充上汽集团这一缺陷。”

目前,南京依维柯的资产主要分为轻卡、轻客、底盘(均为商用车),其中轻卡、底盘资产来自于2006年底收购的原跃进汽车;轻客资产则是南京依维柯

的看家资产。

在南京依维柯员工看来,公司是南汽集团旗下最拿得出手的资产。尽管轻卡、底盘、轻客各细分资产质量不一,但南京依维柯几乎是南汽集团数年来唯一持续盈利的资产。

南汽商务大厦里,依维柯汽车销售公司占据了7层至11层;如果加上后来并进的依维柯的跃进汽车(在12楼),则依维柯占据了6层楼面。这足以显示南京依维柯在南汽集团的地位和实力。

1996年3月1日,南汽集团、意大利菲亚特集团共同组建南京依维柯,总投资47亿元。这个当时中意两国最大的合作项目迅速获得盈利。据悉,在南京依维柯成立5年,即2000年至2001年左右,依维柯、南汽集团已经收回所有投资。2000年时,南京依维柯一度对外宣传,3000名员工创造了近10个亿的税前利润。这也是南京依维柯历史上最鼎盛的时期。

“由于利润太高,以至于南京依维柯后来都不敢再对外宣传这一成绩。”南汽集团老员工称。

南京依维柯营销部长秦俊回忆说:2001年前后,上海市政府有关领导

参观南京依维柯后,高度评价了南京依维柯的管理能力。该领导称赞南京依维柯的全员生产率强于当时的上海大众。第二周的周末,上汽集团的主要领导集体专程来南京依维柯参观。

但是,南京依维柯这只会上“金蛋”的“鸡”,并没有为自己留下足够的发展资金;南京依维柯成立时,南汽集团将80%的资产、主要的销售人才留给了南京依维柯,所以,南京依维柯挣了钱,就不能自己花,还必须支持“兄弟”——南京菲亚特、集团下属零部件企业的发展。2005年,南京依维柯又开始支持南汽名爵的发展。

作为集团最大利润贡献者的南京依维柯员工,并未获得与其贡献相匹配的收入。据记者了解,南京依维柯员工的平均工资在集团中属中等水平,某个阶段甚至低于亏损企业跃进汽车。

南汽集团这一政策的直接后果是,南京依维柯在商用车市场上节节败退:依维柯轻客由最高年销量25万余辆跌至1.45万辆,此后才开始以10%左右的增长速度缓慢上升。

“跃进轻卡,应该也是比较有用的资产。”同济大学汽车学院教授、中德学

院教授上海同济整车工程中心主任陈礼藩告诉上海证券报,“毕竟上海汽车工业基本上没有轻卡上布过局。”

而2006年底被并入南京依维柯的跃进汽车也曾有过相当辉煌的历史。“跃进曾经打入轻卡前三强,‘大解放、小跃进’被传为佳话。但现在我们远远落后于江淮汽车、福田汽车。”一位南京依维柯老员工说,“在感情上,我们无法接受。”

无法接受,但又不能不接受,这一现实令跃进轻卡员工甚至原南京依维柯员工很痛苦。因此,在上汽集团对南汽集团作尽职调查时,南京依维柯也最为配合。淳朴的南汽依维柯员工唯一的想法是:做大南京依维柯,重新进入业内前三强。

吸引上汽集团视线的还有:南京依维柯已经出现良好的复苏迹象。在上、南合作前,南京依维柯首任外方总经理拉纳提出了这样的发展目标:力争在2007年突破10万辆的销售目标,实现依维柯品牌20%的增量、跃进品牌50%的增量。

“依维柯也是上汽集团新的商用车外资伙伴。”新华信汽车分析师孙木子指出,“如果能联合依维柯,在中国东部、西部地区共同发展商用车,这也是上汽集团颇为看中的一点。”

于是,在8月初作过尽职调查后,上汽集团相关人士也肯定了南京依维柯的资产,确实是一块不错的资产。而南汽集团高层亦认定南京依维柯是谈判的重要筹码。

### 南京菲亚特、新雅途=烂苹果?

在南京依维柯被看好的同时,另外2大整车基地——南京菲亚特、无锡新雅途则前途黯淡。

在南汽商务大厦中,见不到这两大整车企业的踪影。无锡新雅途远在无锡,尚可合理解释。但菲亚特集团主政下的南京菲亚特远离南汽集团则大有含义。

“去年,南京菲亚特曾与集团谈过租

用南汽商务大厦一事,但考虑到租金、节约成本问题,因此搬到南京菲亚特工厂附近办公。”南京菲亚特内部人士表示,“往返南京市区需要3个多小时。”

南汽集团高层意味深长地指出:或许南京菲亚特确定想与南汽集团保持距离。记者辗转获悉,南汽集团暂时基本上不考虑将南京菲亚特放入沪宁合作版图。

“菲亚特与南汽集团确实谈崩了。”8月24日,南京菲亚特内部员工相当苦恼地告诉上海证券报,“公司内部情绪较为低落,不知道未来会怎么样。”

南京依维柯亦对南京菲亚特颇有微词:搞了快8年了,即使在中国轿车井喷期都没红红火火起来;管理上的问题太过严重。目前,南京菲亚特的亏损尤为严重,按南汽总经理俞建伟7月初在南汽职工大会上的说法——2007年上半年,南京菲亚特亏损1亿多元,几乎资不抵债。

“南京菲亚特的车型,如派朗、派里奥等对上汽集团确实没什么用。”南汽集团高层坦陈,“这类小汽车,无论是上海大众还是上海通用都有。”

国泰君安张欣则毫不客气地指出:南京菲亚特的车型与上海大众的POLO、上海通用的雪佛兰相比,性价比低,容易造成同一市场的内讧。且上汽集团正将注意力集中在自主品牌轿车的建设上,不再有热情、资金投入。

至于无锡新雅途,南汽集团董事长王浩良主意已定。王浩良上任后不久,曾对南汽集团资产做过一番审视,其后便做出了一个重要决定——不控股不经营无锡新雅途,能搞起来就搞起来,搞不起来就割掉。

南汽集团高层表示,“现在,我们只有新雅途20%的股权。”据了解,保留这20%的股权,还是因为照顾到无锡当地的利益,遵守当初支持的承诺。“无锡的合作方没有轿车生产目录,需要借用南汽集团的目录,否则不能生产、销售轿车。”

据了解,无锡新雅途的那20%股权,将依靠政府部门出面解决。

(下转 B7 版)



## 澎湃动力 精准操控

体验别克林荫大道的动静之巅峰驾控感受

别克林荫大道采用通用汽车最新一代GRWD全球后驱平台,前置发动机后轮驱动方式似乎已经是豪华车定义的基础,健壮的纵梁结构提高了整车的刚性,林荫大道的前后载荷比接近于50:50的近乎完美均衡,将发动机装配位置后移,这样提高了过弯的极限值,以及短前悬长尾箱设计,增强了高速稳定性和操控准确性,同时还提升了尾箱空间,一举两得。林荫大道配备的V6 3.6L AlloyTech发动机拥有250马力的充沛动力,足以应付近2吨自重的车身,行车电脑调教偏于舒适,既没有BMW动力瞬间爆发的体现,也没有奥迪前缓慢后暴躁的动力分配,林荫大道则是很平顺的由0渐进,几乎让你感受不到它拥有250匹的马力。不过,时速表上指针的迅速攀升还是能让人感受这颗发动机内在的强悍。



由于是一款后驱轿车,不由想驾控一下这2吨重的豪华车,出于安全考虑,没有取消ESP介入,深油门提高车速,青岛不沿海的山路并不那么险峻,路两侧都是草坪,视线很好,65公里的时速通过一个大约80度左弯,切弯走线,可以感觉到左右轮介于打滑与摩擦之间,此时ESP介入,感觉车身惯性顿了一下,随后依旧按照转向所指方向出了弯道,有了高科技电子设备对汽车介入,像这样的大马力后驱轿车,可以安心的去体验它驾控方面的乐趣,不过这样的操控成绩还是被车内舒适的配置遮盖的不那么耀眼了。



驶上高速公路,林荫大道的后段动力的表现可以令人称赞,车速轻而易举的爬过了100KM/H,车内的速度感不强,如果不是看到时速表的指针,你不会相信时速已经100公里了,底盘很扎实,一路速度攀升至160KM/H,也不会让驾驶者觉得恐惧。林荫大道的隔音做的赢得了许多试车人员的赞许,当车子在110公里时速行驶时,车内只有harman/kardon音响给我们带来的百老汇歌剧,几乎听不到风噪、路噪、胎噪,只有在深踩油门时,会传来发动机低沉的轰鸣声。

进入山区后,林荫大道的底盘让人感觉很意外,改变了以往美国车过度柔软的调教,而是更加偏硬,很像是在驾驶一部欧洲车,路面反馈很清晰,悬挂和座椅的支撑都比较到位,弯中车身侧倾并不大,电子液压助力转向反应精准,一改过去别克轿车以舒适性为主的产品定位,山道半路加速也不会有过去别克轿车吃力的感觉。

