

## 黑石集团下一个中国猎物?

揭秘江淮汽车集团改制、拟引战略投资者全过程

◎本报记者 吴琼

一场重大变革正在江淮汽车集团发生。悄然完成改制的江淮汽车集团有限公司,已被著名的国际投资基金黑石集团相中。

昨日,上海证券报独家获悉,黑石集团与安徽江淮汽车集团有限公司接洽,以决定是否参股安徽江淮汽车集团有限公司。但知情人士表示,目前仍在初步接洽中,暂时无明确意向。

一旦黑石集团参股安徽江淮汽车集团有限公司,江淮汽车集团或增资扩股,或国有大股东出让部分股权。无论如何,这将是黑石集团在中国参股的首家汽车类公司。

深谙资本市场的江淮汽车集团已经摆好了棋局,只待战略投资者进入。

### 黑石高层秘密探访 苏世民“弹”弦外之音

安徽江淮汽车集团有限公司(以下简称“江淮汽车集团”)拟引进黑石集团等战略投资者一事,几乎未走露一丝风声。在江淮汽车集团内部,相当多的员工甚至不知道黑石集团曾经探访过,部分员工甚至都不知道黑石集团是做什么的。

8月21日下午,在安徽省国资委主任桂建平陪同下,黑石集团一行前往江淮汽车集团。带队者为美国黑石集团创始人之一、董事长兼首席执行官苏世民,同行者有前香港财政司司长、黑石集团高级董事总经理、大中华区主席、亚洲业务联席主席梁锦松。负责接待苏世民一行的是江淮汽车集团公司副总裁龚仁德、总会计师王才焰。

在江淮汽车集团高层介绍了其近16年来的高速发展后,苏世民董事长肯定了江淮汽车集团在产品线和发展模式上的巨大潜力,并对此表示出羡慕。

在会议室内,苏世民和江淮汽车集团高层畅谈甚欢。苏世民甚至一语双关地指出,黑石集团在海外也涉足汽车业。其中之一是从通用汽车手中收购一家生产汽车前后桥的企业,目前回报率高达6倍以上。另一家被收至旗下的是天合汽车集团,该公司一度成为欧洲制动、转向、悬架系统产品及服务的第一品牌,年均销售收入为130亿美元。

尽管苏世民未当场表态,但江淮汽车集团颇知黑石集团的意图。在江淮汽车集团旗下资产中,有2家上市公司——安徽江淮汽车股份有限公司(以下简称“江淮汽车股份”)、安徽安凯汽车股份有限公司;此外还包括安徽江淮客车有限公司、安徽江淮银联重型机械有限公司、安徽江淮专用汽车有限公司等资产。

对黑石集团而言,江淮汽车股份显然更受青睐。正因为这样,早与黑

石集团(中国)往来密切的江淮汽车集团,精心安排了苏世民的行程:苏世民参观了乘用车商用车、轿车生产基地和商用车重卡生产基地。这三处均为江淮汽车股份旗下资产。

但出于各种原因,黑石集团考察江淮汽车集团的消息封锁较严。当记者致电询问此事时,江淮汽车集团高层谨慎地表示:尽管黑石集团来过,但合作一事暂时无谱。

但事实并非如此轻描淡写,黑石集团秘密探访江淮汽车集团一事,大有玄机。第一,梁锦松与安徽省政府关系密切,对安徽也相当了解,安徽省主管部门很希望能与黑石集团合作。

第二,黑石集团最高层实地考察江淮汽车集团,离江淮汽车集团完成改制没多。而改制正是江淮汽车集团引进外资前的关键一步。

据了解,按照安徽省实施“工业立省”战略,一批优质国有企业将进行改制重组,江淮汽车集团就在其列。按照有关主管部分的思路,江淮汽车集团改制将分两步进行:第一步,以买断员工工龄和股份奖励等方式,实现员工(经营层)持股30%左右;第二步,引入国际战略投资者,将国有独资公司改制成多元化持股的股份有限公司。

据内部人士透露,在与黑石集团接洽前,江淮汽车集团曾有意引入民间资本,终因改制未完成而搁置。

### 员工持股巧妙布局 江淮改制悄然完成

江淮汽车集团的改制从批准至完成,耗时一年多。

2006年5月,记者获悉,江淮汽车集团改制已获安徽省政府批准,并于5月份正式运作。此前海螺水泥集团成功改制的经验,令安徽省主管部门对改制轻车熟驾。

2007年3月,在安徽省国资委工作会议上,安徽省国资委主任桂建平表示,江淮汽车集团、铜陵有色金属集团公司、省石化集团公司、省军工集团公司改革方案已获省政府批复,并正在组织实施。

上海证券报从多方辗转获悉:2007年5月、6月左右,江淮汽车集团的改制进入尾声。但关于最终结果,久无下文。直至近期,江淮汽车集团副总裁王志远才透露天机:江淮汽车集团已完成改制。

而改制必涉及股权变更:新股东是谁?国资持股比例多少?新股东持股多少?江淮汽车集团并未对外公布。

“按照安徽省国有企业改制的思路,部分国有股权退出,转让给企业。”昨日,据接近安徽省国资委的人士指出,“江淮汽车集团的改制模式,极可能仿效海螺水泥、安徽水利,即成



立江淮创业投资公司;国资的部分持股将转让给江淮创业投资公司,江淮创业投资公司最终将持有江淮汽车集团约30%的股份。

而江淮创业投资公司的股东则是自然人、江淮汽车集团下属的各家工会委员会。其中的自然人多为在江淮汽车任职的高管,不参与公司工会委员会持股;而员工通过工会委员会行使股份管理职能,独立行使股东权力。

“至于出资方式,则有两种,一是掏现金,二是买断工龄收益。”该人士称,“在安徽国有企业改制时,通常采用买断员工工龄的方法,将这部分员工应得的收益折算成员工持股。”

江淮汽车集团内部人士透露:买断收益=在江淮汽车集团的工龄×上一年月均收入。但由于员工收入存在一定差距,为了公平起见,将月均收入作了封顶保底处理,即拟定了最低月均收入、最高月均收入。

“大约在2007年5月至6月间,公司和员工签署了新合同。”江淮汽车集团内部人士表示,“如果不愿意将买断收益变成股权的,可以变现或采取其他措施;如果愿意的话,可以将这笔钱放在公司继续发展,年终获得红利。未来如想变现退出,只能转让给集团内所属工会的新员工或老员工。”

尽管大部分员工不太清楚持股是否比拿现金合算,但多数人还是选择了股权。在他们甚至合肥人眼中,江淮汽车集团还是一家相当不错的企业。不过,新员工对此的兴趣显然比不上老员工。

■记者手记

### 黑石集团看中江淮什么?

◎本报记者 吴琼

黑石集团在中国胃口大开,多次传出与国内企业接触的消息,但目前有结果的仅为蓝星集团——以不超过6亿美元获得蓝星集团20%股份。至于黑石集团“暗恋”中国汽车公司的故事中,江淮汽车集团还是第一家。

黑石集团究竟看中江淮汽车集团什么呢?是16年来的高速增长?还是由商用车扩军轿车领域的未来空间?又或者三者皆是?

江淮汽车集团副总裁王志远透露,2007年上半年,江淮汽车集团销售收入达101亿元人民币,同比增长超20%,这主要是因为商用车销量大幅增长。2006年全年,江淮汽车生产及销售各类整车及客底盘达17.5万辆。

其中江淮汽车股份占据江淮汽车集团半壁江山;2007年上半年主营业务收入为69亿元,同比增长24.46%。但由于轿车项目处于市场导入期,支出较大,导致江淮汽车股份营业利润反而下滑17.42%。

在多数分析师眼中,江淮汽车集团甚至江淮汽车股份存在未知的风险。记者在走访江淮汽车股份、江

淮汽车集团时,其管理人员并不讳言:江淮汽车集团正面临历史拐点。如果成功,其将重续两位数以上的增长幅度,向中国汽车第二阵营(销量前4名至前8名)挺进;但如果失败,则江淮汽车集团将承受严重打击。因此,江淮汽车集团董事长左延安屡次对员工说:进入轿车领域一战,只能成功不能失败。

或许黑石集团并不认为江淮汽车会失败。诚如江淮汽车集团高层所想:从客底盘至生产轻卡,在外界看来的一跃,江淮汽车股份成功了;从轻卡到商用车,江淮汽车股份仍然成功了;目前已经具备了乘用车生产能力,既可以获得经济规模优势,又不如外界所想的那样有跨行业生产的风险。

更重要的是,在未来5至10年内仍将保持20%以上增长速度的中国汽车市场,这样一家稳健经营的企业,正处于暂时回调中,有眼光的投资者自然会寻求介入。

更何况,完成改制后,在员工持股的激励机制下,江淮汽车集团有可能重现海螺水泥的高增长——自2004年海螺水泥集团改制后,海螺水泥主营业务收入节节攀升:2004年增长47.23%,2005年增长29.11%,2006年增长40.83%。

■车界

### 艾伦·穆拉利:重整福特一年间

◎本报记者 官璐

到今年9月5日,艾伦·穆拉利出任福特全球总裁正好满一年。对他来说,这是艰辛又不乏希望的一年。

#### 削减成本行之有效

到今年6月底,穆拉利对外表示,公司的重组脱困计划正在走上轨道。该计划于2006年1月开始展开,有关削减成本方面的计划已经提前完成。

福特通过采取关闭部分工厂及裁员等措施,有效改善了其严峻的形势。今年第一季度亏损2.82亿美元,而去年同期这一数字为12.7亿美元。在第二季度,福特更是令人惊讶地取得了7.5亿美元的盈利。但从全年的情况来看,仍有亏损的可能。甚至明年也将继续亏损。穆拉利的复兴计划要到2009年才能初见成效。

穆拉利做出的最让人惊讶的决定是出售捷豹和路虎。现在看来,该决定似乎是正确的。虽然失去了奢侈品牌在利润上的供血,但穆拉利敏感地意识到了这两个品牌只会花钱,会浪费很多成本,并使管理层牵扯大量的精力来管理。目前这两个品牌都在等着买家出价。而出售VOLVO的决定则显得有些冒险。

业界预测,穆拉利还可能卖掉水星品牌,同时给福特和林肯品牌打造一个强有力的北美营销网络。

#### 品牌复兴全面展开

很显然,虽然穆拉利没有时间和精力来推出任何全新的产品,但他给未来几年设定的产品规划却是正确的。未来,中级轿车FUSION将和欧洲的蒙迪欧一同联合开发,水星品牌后轮制动的车型也将和澳大利亚的FALCON放在一起开发。

与此同时,穆拉利开始了品牌复兴的举措。他对Taurus系列车型进行突击营销,凭借安全性和价格优势吸引顾客。Taurus在八九十年代曾经是知名品牌,只在芝加哥南部工厂生产。今年二月份公司宣布将重振这一品牌,称之为全美最安全的大型汽车。作为赛欧500车型的改良版,2008 Taurus开始进入经销商的展示厅。其他方面,升级版的Freestyle型越野车再度作为Taurus X推出,赛欧500的同胞兄弟水星蒙迪欧(Mercury Montego)将重新命名为Sable。

#### 中国市场提供支撑

今年3月1日,穆拉利参观了正在建设中的长安福特马自达发动机公司。这是艾伦·穆拉利于去年9月从波音空降福特后的首次访华。中国福特今年上半年发展强劲,福特在中国的轿车合资企业——长安福特马自达汽车有限公司的汽车销售量达到93587辆,较上年同期增长57%,其中第二季度的销量激增70%。在这期间,福特汽车全资拥有的福特、林肯(Lincoln)、沃尔沃(Volvo)、捷豹(Jaguar)、路虎(Land Rover)等几个品牌在中国总销量也达到了93206辆,较上年同期增长25%。中国市场已成为穆拉利最有力的支撑。

福特汽车中国公司董事长兼首席执行官程美伟在接受采访时表示:“我们相信CEO艾伦·穆拉利及其他管理团队能克服这些困难。公司也相信,凭借在中国正确的战略、正确的团队和正确的产品,我们能够继续提高市场占有率并推动利润增长。”

对华尔街和投资者来说,他们最关心的只有一个问题,穆拉利何时才能把福特的温度加热到沸腾?近日,穆拉利对媒体表示:福特的复兴计划正在良好运行,我将坚持到底。

吉利汽车 远景  
中国驰名商标 前途无限

## 世界先进 中国领先

CVVT G-POWER  
智能大灯 CVVT全铝发动机 GPS卫星导航系统 智能全方位防护系统

- 尊贵外形 浑然天成
  - CVT动力 节能高效
  - 人性配置 尽显关怀
  - 安全典范 无懈可击
- 领先世界的轿车时尚概念,流畅设计,尊贵大气,一脉而成  
领先国际的G-POWER CVVT发动机,高效节能,强劲澎湃  
宽敞舒适的雅致空间,优质高档的人性配置,随时畅享惬意人生  
国内首款全面通过NCAP碰撞试验的自主品牌轿车,荣耀与世界同辉

商务家轿

★DVD超级影音系统 ★全方位雷达(倒车、泊车雷达) ★遥控电子芯片防盗系统 ★智能行车电脑 ★双模式电动防夹天窗

经销商

★上海香国汽车销售有限公司 ★地址:上海市闵行区颛桥镇光华路1号 ★销售热线:021-64894107

浙江吉利汽车销售有限公司 地址:杭州市滨江区江陵路1760号 销售服务热线:400-886-9888 http://www.geely.com