

潍柴集团:资本之锤打造重卡黄金产业链

手中挥舞着资本之锤,潍柴控股集团有限公司几年间成功搭起了一个“A+H”的巨大上市平台。有了这个平台,潍柴控股不仅成功打造重卡产业链,还具备了参与国际化“竞合”的资格,获得了与国际市场各方力量相对等的话语权。

与此同时,潍柴自身亦取得长足发展。2001年-2007年,潍柴控股集团各项经济指标连续六年实现翻番增长。业务收入、利税总额、利润总额、出口创汇,分别从16.3亿元、9050万元、1992万元、4012万美元增长到428亿元、48亿元、34.5亿元、5.5亿美元,分别增长25倍、52倍、172倍和12.8倍。2004年-2007年,潍柴各项经济指标连续四年均居行业第一位。

记者还从采访中获悉,今年公司利润总额保守预测将达到40亿元,这意味着今年公司利润总额较7年前增长将近200倍。但这还只是开始,按下一步规划,潍柴瞄准了年销售收入1000亿元的新目标。

◎本报记者 于祥明 朱剑平



从“三三制”改革到H股上市

潍柴集团成功的一条重要经验,是资本市场创新。”潍柴控股集团有限公司董事长谭旭光总结道。

他直言,从以往情况来看,我国传统企业或国有企业多懂得产品创新,但却很少懂得资本创新。“一个企业要想实现快速发展,必须是产品+资本。潍柴的成功,恰恰是双轮驱动,在产品创新同时进行资本创新。”谭旭光说。

记者在深入潍柴控股采访中也体会到,正是由于在资本市场长袖善舞,潍柴控股才获得了两次飞跃。

回顾10年前(1998年),潍柴控股还是一家产品积压严重、负债3亿多元的贫困国企。全厂1.4万人,6个月没有发过工资,企业濒临倒闭。谭旭光走上任后,在将潍柴带出泥潭的第二年,便开始了工厂的体制改革(“三三制”改革),逐步构筑起现代企业制度,并由此路入了国际资本市场。

企业想要做大做强,通过单一产业肯定不行,甚至通过单一市场也会有欠缺。”谭旭光说。1999年下半年,潍柴确立了“三三制”的总体改制思路,提出了“多方位吸纳社会资本,打破单一国有资本构成格局,实现投资主体多元化”的企业发展战略,企业由此拉开了产权改革的序幕。

当年的“三三制”改革,即约三分之一的原企业资产和职工随公司斯太尔生产线的业务进入股份公司,股份公司按现代化的公司治理机制和经营管理模式运作,进一步做大做强,以保持国内高速发动机制造、销售龙头企业的地位,同时带动存续部分和分离改制单位发展;三分之一的原企业中速机经营业务和职工留在存续部分,形成以中速机和铸锻件产品为主要业务的中速机生产基地;另外三分之一从事零部件生产的专业厂分离改制成为与股份公司和存续部分以产品配套为纽带的完全独立的法人实体,全部向民营化迈进。

就这样,潍柴在完成了对11个生产、辅助、服务性社会职能部分的公司制改造后,实现了由资本纽带向市场联结的转变。”谭旭光告诉记者。

然而,潍柴控股的不断改革,使得其与当时的母公司——中国重汽集团之间原有的计划经济模式越发不相匹配。潍柴在强大的经济基础的支撑下,越来越具有一种自我意识。”一位业内人士向记者透露,但中国重汽曾多次向潍柴提出,不要给集团以外的重卡企业供货,可谭旭光认为,这不符合潍柴的长远发展而没有执行。正是在这种大背景下,潍柴想获得更大发展空间,决定借助资本之力,改制上市,潍柴动力由此诞生。

2004年3月,潍柴动力H股在香港联合交易所成功上市。之所以主动选择登陆H股而不是A股市场,谭旭光看重的是H股市场的国际化通道作用。

潍柴上市不是为了圈钱,而是要以资本的国际化推动公司更快参与到更广泛的国际化市场竞争中去。”谭旭光说。潍柴动力发行H股非常成功,不仅募得了14亿港元,更从全球范围吸引了诸如摩根大通、富达基金、法国东方惠理、新加坡政府投资、德国德意志安联基金及花旗银行、汇丰银行等一批战略性机构投资者。

此后,潍柴动力通过在香港上市,与投资者保持的良好沟通,更是继续赢得了众多产业基金和技术集团的重视,帮助潍柴在行业内有效地整合了技术、人才和市场等各种关键要素。”谭旭光说。



收购湘火炬 铸造黄金产业链

H股的上市,让潍柴吃足了资本市场的甜头,由此潍柴转变成一家国际知名的内燃机制造企业,成为业内当之无愧的龙头。实际上,潍柴动力作为第一家出现在香港H股市场的内地内燃机制造企业。由此,公司不仅向世界打出了潍柴动力这个品牌,而且打响了这个品牌。”谭旭光感慨万端。

与资本市场的结合,切实推动了潍柴在产品创新、运营规则、管理理念等各方面加速产业优势的整合进程。踏上国际资本市场的潍柴,不仅在业绩上实现了逐年大幅增长,更重要的是,潍柴积累了资本运营的经验,具备了通过资本手段进行扩展的能力。”谭旭光归纳道。

我们不想把募集来的钱存进银行当财主,而是要把企业做大。发动机做到一定程度后产能连年翻番可能性小,我们必须考虑进行产业链的延伸。”谭旭光说,2005年湘火炬集团股份公司挂出了股权交易牌,恰恰给潍柴一个机会。

据了解,闻风而动竞相收购湘火炬的企业共有十余家之多,但潍柴动力志在必得。因为湘火炬是国内最大的汽车零部件集团之一,八年经营下来,它的旗下拥有陕西亚重汽、陕西法士特齿轮、株洲齿轮、株洲火花塞以及牡丹江富通汽车空调等优质资产。

从产业发展来看,潍柴动力与湘火炬存在着极大的产业协同效应。潍柴动力重组湘火炬,

可以更好地发挥其产业投资者的优势,有利于双方分别凭借市场优势相互联动,实现战略协同。同时,双方可以通过现有产品制造过程中的配套联动效应,实现业务互补,极大地降低双方产品的生产和销售成本,提高竞争能力。”谭旭光分析指出。

通过一系列令人眼花缭乱的资本行动和惊心动魄的斗智斗勇,2005年8月,潍柴动力以10.2338亿元成功收购湘火炬,成为其最大的股东,成为一家拥有“变速箱+发动机+车桥”这一最为完整的重卡动力黄金产业链的企业,而且这条重卡产业链在国内也是盈利能力最强的。

其中,陕西亚重汽是国内15吨以上重卡最具竞争力的制造企业之一;法士特是全球重卡变速箱销量最大的企业,国内最大规模的商用车变速箱生产商,市场份额占到90%以上;株洲火花塞目前在国内主机配套市场占有率高达60%以上,在全球同行业中排名第六;而潍柴动力,是全球最大功率高速发动机机产销企业。

值得关注的是,潍柴入主湘火炬,同时发挥了国内资本市场和国际资本市场的双重功能,在增强市场、产品及技术发展潜力的同时,也为双方在国内和国际两个资本市场的协同发展提供了基础,并为企业扩大国际合作、加快国际化发展的步伐产生了积极而深远的影响。

“潍柴模式”巧用资本纽带回归A股

完成湘火炬的收购后,潍柴也形成了一个多达5级的股权管理架构。在这样的股权管理架构下,各有关企业间的协同效应难以发挥,更别提全面整合产业资源了。

潍柴理想中“中国动力最具竞争力产业链”可绝对不是这个样子。”谭旭光坦言,这使他更深刻体会到了高超的资本运作手段对于达成企业目标的支撑性意义。2006年,潍柴动力全资持有湘火炬,以潍柴动力为合并完成后的存续公司,并申请在深交所上市,原湘火炬旗下的子公司直接成为潍柴动力的子公司。这就是业内所谓的“潍柴模式”——一个H to A”资本运作案例。

这一模式是在满足内地和香港两个不同法律环境、两个不同监管运行规则条件下,实施的首例具有创新意义的资本运营方案。它同时具备了公司吸收合并、股权

分置改革、增发新股等概念,并做到了完美结合,开创了内地与香港两地上市公司合并的先例,为H股公司回归A股市场开创了新的模式。

这两个资本运作的高难度动作做下来,原来的5级股权管理架构立即精简为“潍柴集团——潍柴动力——子公司”3级架构。此时,潍柴动力才真正实现了整个产业链的协同放大效应,并在资本市场上取得了1+1>2的效果。”谭旭光说。

他告诉记者,经过这次资本之锤的锤炼,潍柴动力由一个单纯的柴油发动机供应商转变成为一个集发动机、变速箱、车桥及整车为一体的综合生产商,逐步成长为世界最大的通用动力制造基地和中国最强的汽车零部件集团。

与此同时,“三三制”改革后的潍柴存续业务也借资本之手踏上了发展新平台。2006年8月,潍柴收购山东巨力的净壳以后,将中速机及相关的优质资产注入该产品,ST巨力重新恢复上市,潍柴的老产品也随着公司制的变革焕发了生机,一举扭

转了山东巨力连年亏损的局面,并在今年5月顺利“摘帽”。

谭旭光非常看重潍柴在资本市场上的一次次突破,因为他认为那些具有国际竞争力的企业都能够在于产业发展之外,利用资本运作的手段快速做强做大”。谭旭光说,在产业经营能力之外,同时具有强大资本运营能力的企业家,才能算是一个国际化企业的领跑者”。

从兼并收购湘火炬,到去年4月30日吸收合并湘火炬完成,我人生中最重要的一段划上了句号,十年来,这段路风险最大,综合了各种因素,但我走的路是成功的。”谭旭光抚今追昔表示,做成此事,可谓天时地利人和,机会难得,收获颇多。

市场化的重组是最具生命力的,是典型的自由恋爱。”谭旭光依然兴奋地说,整合后公司业绩更是要将业内此前种种疑惑和猜测打破。今年4月30日,潍柴动力(000338.SZ,02338.HK)刊发了2007年年度业绩报告,以每股收益4.42元的靓丽业绩为投资者创造了超预期的价值回报。

对话

谭旭光:核心竞争力在于制度安排创新

◎本报记者 于祥明 朱剑平

潍柴控股集团有限公司(原名潍坊柴油机厂)由一家小型国企,成长为国内最具实力和影响力的内燃机研发、制造、销售骨干企业。目前,潍柴控股已实现境内外同时上市,在资本市场拥有三个平台,分别是潍柴动力A股(000338.SZ)和H股(02338.HK)以及山东巨力(000880.SZ)。潍柴拥有员工3万余人,资产总额240亿元。2007年,公司在《中国企业500强》中排名第161位,位列《中国制造业500强》第79位,在2007年动力设备及元器件制造业”排名中列第1位。

回顾潍柴十年来的发展历程,董事长谭旭光感触颇多。他指出,潍柴的成功说明,国企不是没有发展希望,关键在于制度安排创新。而且,只有当企业建立起支持创新的体系制度,其产品与技术的创新才可能持续,才能使企业具有核心竞争力。

而对于未来,谭旭光告诉记者,潍柴有宏大目标,未来五年公司要实现销售收入1000亿元,进军世界500强,成为全球领先的以动力总成为核心的运输及工程设备提供商。并且,要通过5-10年时间,拥有自主创新的核心竞争技术,使产品技术位居世界先进水平。

机制创新带来发展动力

上海证券报:1998年潍柴陷入困境,而目前公司各经济指标连续六年实现翻番增长,这其中成功的秘诀是什么?

谭旭光:潍柴近十年的发展变化,最重要的还是得益于国家整体发展,这为企业发展创造了机会。在国家大发展的背景下,企业抓住机会,做了一些创新性的工作。特别是,最近六年,企业几乎每年都是翻番增长,引起了业内外广泛关注。

潍柴能发展到今天,还得益于企业不断创新。特别是,潍柴在困难时期进行了创新的“三三制”改革,将核心产业集中,与相关产业分离,从而使企业重新获得发展动力,也开创了国有企业改革的新模式。



值得注意的是,在当时很多国企很多被卖掉、重组、或改制的情况下,我们始终认为国有企业不是没有希望,重要的是在制度安排创新。国企只要有制度安排创新,就有所作为,大有作为,也才能真正实现国企的发展。实践证明,这个理论是正确的。

实际上,民营企业发展到一定阶段,当其内在动力已充分发挥后,发展也会受到限制。如果他们的运行机制没有得到改变,同样难以发展。某种程度上,国企解决不了的问题,民营企业更难解决。

建立体系制度支持创新

上海证券报:据了解,潍柴最初是靠引进技术获得发展的,您认为潍柴目前的核心竞争力是什么?

谭旭光:产品创新是潍柴的核心竞争力之一。近几年,我们体会比较深的是,潍柴坚持自主创新,产品始终走在国内的行业前列,这一点非常重要。

简单讲,早在几年前我们就在欧洲设有研发中心,在杭州也设有一个研发中心,这使得潍柴一部分产品技术走在世界前沿,并且通过与院校合作,将社会资源

为我所用。

对于产品创新,我们认为,创新不是点对点的技术引进,点对点的创新只是暂时的。我们认为任何企业的创业创新,必须要有创新的办法,指导企业建立创新体系制度。如果一个企业没有创新体系制度,就不可能保证实现企业产品创新可持续发展的进行。只有当企业建立起支持创新的体系制度,企业的产品创新才能可持续的推出,也才能真正使企业具有核心竞争力。

举个简单的例子,一些企业总说目前市场竞争激烈,产品的价格越来越低。为什么你的产品越来越低,就是因为你的产品创新不是可持续。别人是一代、试制一代、研发一代,而你不是。所以,创新的关键是建立方法。国企要从简单的产品创新,升级到指导创新的方法上来。

企业扩张更需强化管理

上海证券报:在整合湘火炬后,潍柴控股迅速膨胀,这是否给公司的管理带来压力?

谭旭光:一个企业的问题都不是在最好的时候产生的,因此企业要在迅速膨胀的时候强化管理。事实上,一些企业在规模不断扩大之中,可能会出现不同企业的文化融合、盲目投资等问题。我认为,这些问题都是管理层不能适应迅速膨胀的规模所致。也就是说,企业内在管理体系不能迅速跟上企业规模。

潍柴一直坚持走内涵式发展道路,即管理有效性。近五六年,我国先后请了11家国内外咨询公司,对企业进行方方面面评估,提出问题。搞企业有问题并没有什么可怕的。搞企业就是有好的时候,也有坏的时候,关键是要对自己真实面对的问题有清醒认识,找到及时找到解决问题的办法。

总之,我们认为企业单纯追求规模,并不能做到可持续发展,必须提高其运营管控能力。今年上半年,潍柴实现销售收入280亿,较同期增长50%左右,充分证明潍柴的管理是有效的。