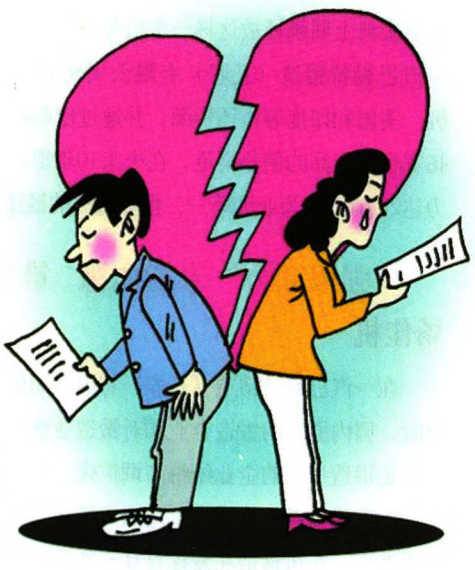
■ 第一拖拉机股份有限公司锻造厂/刘秋香



一汽与巴勒特缘何走上分手路

2013年12月初，中国锻协旗下的“中国锻压网”发布消息称：根据一汽集团发展需要，一汽锻造（吉林）有限公司中方股东——中国第一汽车股份有限公司（以下简称一汽股份）于2013年11月1日同外方股东巴勒特锻造（香港）有限公司签署股权转让协议，收购其持有的全部股权，原一汽巴勒特锻造（长春）有限公司更名为一汽锻造（吉林）有限公司，从合资公司变更为一汽股份全资子公司。公司更名后，业务主体和法律关系不变，原有的业务关系和服务承诺保持不变，原签订的合同继续有效，原公司的债权债务由新公司继续承担。从2006年一汽集团高调牵手印度巴勒特，到七年后的分道扬镳，是什么原因使双方走上不归路？一汽与巴勒特的分手给零部件业带来了什么？

广阔的市场空间是促成双方合资的源动力

“十五”、“十一五”是我国汽车工业“又快又好”、“又好又快”发展的关键期。2002年1～11月，我国汽车生产共完成293.68万辆，同比增长36.47%，销售296.33万辆，同比增长36.80%，其中轿车累计生产97.40万辆，同比增长51.39%，销售102.07万辆，同比增长55.40%，面对骄人业绩，当时的中国汽车工业协会会长张兴业信心十足地说，提前三年完成“十五”计划已成定局。事实上，以后我国的汽车工业发展速度更是举世瞩目，到“十一五”末年的2010年，据中汽协统计，我国汽车产销1826.47万辆和1806.19万辆，同比分别增长32.44%和32.37%，各车型全面增长，自主品牌份额有所提升，汽车出口逐步恢复，大企业集团产销规模整体提升，行业经济效益明显提高。

巨大的市场需求空间，不仅驱使国内汽车零部件生产企业不断跑马圈地提升产能，以求在快速增长的市场多得一杯羹，也使得虎视眈眈的国外汽车零部件巨头加快了挺进中国的步伐，印度巴勒特就是其中之一。新世纪之初的中国锻造业，主要集中在一汽、东风、重汽、一拖等大型集团下的专业厂。从当时的行业背景看，虽然也有一些中外合资合作企业，但大多集中在品种较为单一和较小规模上，所以，当号称“亚洲第一”的印度巴勒特通过一汽进入中国时，旋即赢得了极为广泛的关注。

2005年12月8日，中国第一汽车集团公司和印度巴勒特公司在印度正式签署了双方合资合同，中国第一汽车集团公司以长春一汽锻造有限公司现有的净资产出资，占合资公司48%的股权，印度巴勒特公司以2800万美元现金方式出资，占合资公司52%的股权，双方共同组建一家合资经营企业。2006年3月9日，一汽巴勒特锻造（长春）有限公司在中国长春市高新产业开发区注册成立，2006年3月20日，公司举行成立了庆典仪式。

一汽与巴勒特牵手，被理解为“一汽集团毛坯制造企业向合资化道路迈出了重要的一步”，“这个项目是印度企业迄今为止在中国的最大投资项目，其合作成

功，对中印双边贸易和经济合作有着划时代的意义”。成立庆典上明确释放这样一个信号：合资公司成立后，一汽巴勒特锻造（长春）有限公司将共享巴勒特在欧洲、美国和印度等市场资源，并通过巴勒特的全球网络拓宽自身产品的销售渠道，在未来10年里，年产锻件能力达20万t，成为亚洲第一、世界第五的锻造业航母。

“强强联合”未能如愿 错失抢占市场佳机

在一汽巴勒特锻造（长春）有限公司成立并开始磨合时，国内原有的锻造企业和对锻造业感兴趣并跃跃欲试涉足锻造生产的企业纷纷高调扩张，把锻造业推向一个新的发展高潮。作为当时国内规模最大、设备最先进的锻造厂，东风锻造在发挥自身产能的同时，牵手湖北神力锻造有限责任公司，于2005年1月8日成立东风锻造有限公司，注册资金3.7亿元，生产的锻件品种达1000多个，成为当时国内锻造行业规模最大、产品品种最多、市场占有率最高的企业。重汽锻造于2005年11月圆满完成3t电液锤项目改造，每吨锻件节约成本1270元。同时，为了更好发挥大型模锻锤作用，在拥有一台关键设备16t电液锤的基础上，2008年6月28日，投资5000万元、年产重型汽车前轴12万件、新增产值1.5亿元的新16t机组生产线正式投入生产。

组建于2000年1月的桂林福达集团有限公司，是一家专业生产与销售汽车零部件和低速汽车、农业机械、盐田机械为主营业务的企业集团，2008年开始涉足锻造业，12月18日，桂林福达集团锻造中心建设项目正式奠基开工。桂林福达集团锻造中心是生产汽车曲轴、离合器和变速器等精密锻件的一项重点工程项目，计划总投资8.3亿元，分两期建设。一期工程2010年可建成投产，形成年产精密锻件5.7万t生产规模，年实现工业总产值可达8.15亿元，利税1.5亿元。项目总体预计四年内可建设完成，届时将形成年产精密锻件10万t生产规模，年利税可达3亿元。规划到“十二五”末，形成年产发动机曲轴200万件的生产能力，其中商用车曲轴60万件，乘用车曲轴140万件。在曲轴毛坯方面，G2500、F3000、M3400、A3100、J3600等曲轴锻造毛坯已经批量生产，计划2013年形成70万件的产能规模，形成“比亚迪483、476曲轴毛坯13万件，东风朝柴4105曲轴毛坯2万件，上海日野PIIC曲轴2万件，日本洋马E98曲轴形成3万件”的能力，上汽依维柯红岩、汉德车桥等前轴、青年曲轴等将逐步形成能力。

天润曲轴在国内中重型曲轴市场占据举足轻重的地位，2005年初正式介入锻造生产。为了不断提升锻件产出规模，2009年5月与德国米勒万家顿公司签订了PSZ900型16 000t高能电动螺旋压力机的购买合同，主要生产250kg以下曲轴。2011年4月26日公告，拟在现有厂区内投资2.11亿元建设PZS750F型电动螺旋压力机锻造生产线项目，建成后将年新增35万件曲轴毛坯锻造能力，产品为50～105kg的曲轴锻件，客户包括潍柴、锡柴、康明斯、上柴、印度利兰、吉亚通和依维柯等。

辽源方大锻造有限公司是国内起步最早的生产采掘运输机械配件的专业化企业，公司拥有10t、5t、2t模锻锤生产线，年锻造能力1.5万t以上，为持续提升产出规模，实现“做大做强非煤产业”，2011年9月8日，辽源方大锻造举行大型锻压生产线项目奠基仪式，规划投资20亿元，建设80MN吨、125MN吨、160MN吨三条锻压生产线和年产9万套车桥总成生产线，成为“国内最大、世界先进”的大型锻压中心，建成达产后，实现营业收入35亿元、税金3.5亿元、利润3亿元，并以该项目为依托，打造“采煤机、掘进机、泵业”制造基地，“十二五”末，机械制造产业营业收入实现50亿元，占辽矿公司收入的“半壁江山”。

可以说，在新世纪以来的十多年发展中，国内原主流锻造业成为最先的受益者，同时，那些投资规模巨大、反应快捷的新介入者如桂林福达、天润曲轴等也实实在在得到了市场需求膨胀带来的好处。但从一汽巴勒特锻造（长春）有限公司看，虽然纵向比也取得了一定的进步，但与合资初期设定的“未来10年里，年产锻件能力达20万t，成为亚洲第一、世界第五的锻造业航母”目标却相去甚远。换句话说，若其20万t能力能够充分释放，势必将遏制其他竞争对手的扩张，从这个意义上讲，原一汽巴勒特锻造（长春）有限公司错失了最佳发展机会，也为其走上分手之路埋下了伏笔。

实现以“包容、共赢”为核心的文化融合

合资，岂止是一个“难”字了得。在我国汽车业中，商用车一直有着“脊梁”的美誉，主要是其在自主道路上为我国赢得了尊严。尽管商用车行业近年来掀起一股合资潮：重汽牵手曼、福田欧曼与戴姆勒喜结连理、江淮与纳威司达联姻、广汽与日野组建广汽日野、

上汽携手依维柯重组红岩、四川南骏与现代合资等，但在初期，这种合作几乎是难上加难的事情。当初，为了在国际竞争中获得主动，为企业发展积蓄后劲，国内商用车集团一直试图通过合资合作的方式提升产品技术及销售渠道等取得新突破。早在1994年，沃尔沃集团就开始与中国重汽集团接触，双方希望在中国建造一个包括整车企业、发动机等核心零部件在内的大型重型载货汽车合资企业，领军中国重型载货汽车行业。可一波三折的经历让这个伟大的梦想遭遇了现实的挑战，直到2003年6月，经过九年长跑的中国重汽和沃尔沃集团才终于建立了投资16亿元的济南华沃卡车有限公司。2005年底，合资仅一年半的中国重汽和沃尔沃集团就产生了矛盾，昂贵的沃尔沃载货汽车遭遇了市场的极度冷遇。按照合资双方当初的预计，济南华沃到2008年的年产能将达到10 000辆，但是2005年，济南华沃却仅仅销售200辆。销售不畅的同时，双方昔日亲密的关系也变得微妙，2009年11月16日，沃尔沃集团和中国重汽正式分手。2007年3月，日产柴成为沃尔沃的全资子公司，因为东风日产柴汽车有限公司是东风汽车与日产柴油汽车工业株式会社于1996年6月成立的合资公司，沃尔沃收购日产柴股份，意味着东风日产柴成为了东风、沃尔沃的合资公司。2007年1月，东风汽车、日产汽车以及沃尔沃集团曾签署了不具约束力的框架协议，东风准备和AB沃尔沃共同生产中、重型载货汽车及发动机，日产汽车今后专注于乘用车及轻型商用车的生产。之后，由于东风汽车、日产汽车以及沃尔沃集团尚有资本和股权分歧，在合作思路、品牌使用权及基地选址等问题上未能达成一致，合资谈判暂停，2011年双方才再次表达合资意向。但当时业界讨论焦点集中在我国骨干商用车企业究竟该不该走合资之路，直到2013年1月26日，东风汽车集团股份有限公司和瑞典AB沃尔沃在北京正式签定协议，建立以资本为纽带的战略联盟，共同致力于发展“东风”品牌商用车，在新的合资公司中，东风与沃尔沃分别持股55%和45%，将研发、生产、销售“东风”品牌商用车，产品覆盖中重型载货汽车、客车、专用车及底盘、发动机和变速器等。

文化融合与否是合资成败的关键。在汽车零部件合资合作的典型案例中，潍柴当是一面旗帜。作为一家以商用车重型发动机生产起家的山东企业，潍柴动力一直是我国大功率高速柴油机的重要制造商之一，面向国内货车和工程机械制造商供应柴油机产品，主要为重型汽车、工程机械、船舶、大型客车和发电机组等最终产品配套，并将配套市场由单一的重型汽车拓展到工程机械、大型客车、船舶和发电机组等多个领域，业务也进一步扩展到国外市场，产品远销印度、越南、俄罗斯、东南亚和中东等30多个国家和地区。2004年3月11日，潍柴动力在香港联交所主板成功上市。2005年，通过并购与资产重组，潍柴动力收购了持有陕西重汽51%股权的湘火炬，不仅预示着潍柴动力全面进入整车制造领域，而且“潍柴发动机+汉德车桥+法士特变速器”的黄金组合，为不断在汽车零部件市场攻城掠地奠定了基础。从收购陕西重汽时起，不同的声音就从未停止过，为了实现新公司的快速发展，努力消除发展道路上的文化差异，通过“协同发展、链合创新、服务全球”理念，潍柴动力旗下的发动机、车桥、变速器以及汽车整车都得到了迅猛发展，2010年潍柴重型载货汽车用发动机销量41.4万台，同比增加83%，市场占有率40.7%，同比提升5.1个百分点，旗下的陕西重汽销售各类重型载货汽车10万辆，同比增加70.98%，法士特销售重型变速器85.2万台，同比增加60.2%。可以说，潍柴成功并购法国博杜安股份有限公司，填补企业16L及以上大功率发动机生产研发技术空白；与扬州的合作，包括入主亚星客车，进入客车市场，标志着以扬州为基地实施的长三角业务板块战略已初步完成；“英致”品牌战略发布，开启了轻型车市场的探索创新之路，无一不是这种文化力量的体现。

结语

最近一段时间，有关合资股比放开的讨论在汽车行业愈演愈烈。有专家认为，股比如若放开，给本土企业带来挑战的同时，也可以激发他们的创新活力，进而提升市场竞争力。也有专家认为，股比放开不利于打造一流企业和品牌，不利于我国实现汽车强国之路。从一汽、巴勒特的牵手到分手来看，以市场换技术、以产品换技术、以渠道换技术的诉求能否实现真正的落地，合资企业能否求同存异沿着想象中的方向发展，能否充分发挥正能量实现双赢，无论股比是否放开，对相关企业都将是一种关乎命运的挑战。

关键词：
一汽 巴勒特 合资 锻造业
（收稿日期20140107）