

均胜整合德国普瑞未来走向

均胜电子成首家海外资产为主A股公司 德国普瑞被收购后仍将独立运营

证券时报记者 李瑞鹏

截至 4 月 12 日，均胜电子（600699）公告收购德国普瑞事项 7 个交易日内，公司股价由 8.27 元涨至 11.36 元，涨幅近 4 成。

去年 4 月，均胜电子控股股东均胜集团获得德国著名汽车电子公司德国普瑞的控股权。时隔一年，3 月 30 日，均胜电子公告称，将通过定向增发和支付现金方式向均胜集团等德国普瑞所有股东收购股份。交易完成后，均胜电子实现对德国普瑞 100% 控股。以德国普瑞的资产规模和营业收入，收购完成后，德国普瑞占均胜电子的资产总额将超过六成，均胜电子将成为国内首家以海外资产为主的 A 股上市公司。

均胜电子怎样整合德国普瑞的海外资产和业务？德国普瑞在被中国民企收购后怎样调整其全球业务？德国普瑞的核心研发部门是否向中国转移？中国投资者和监管方怎样了解德国普瑞的经营情况？一系列问题均因这次交易产生。

就被均胜收购事宜，德国普瑞总裁兼首席执行官 Michael Roesnick 博士（从 1999 年担任此职务至今，历经普瑞先后被 DBAG 公司和均胜收购）、德国普瑞监事会主席 Rolf Scheffels 博士（同时担任 DBAG 公司执行董事会成员）、德国普瑞监事会成员 Willibert Schleuter 博士（原 Audi AG 电气/电子开发负责人）接受了媒体采访。

均胜收购

记者：普瑞出人意料地被中国专业电子企业均胜收购，新的大股东会带来何种机会与风险？

Michael Roesnick：普瑞管理层对此次收购非常支持，并在新阵容中看到了巨大的机会，特别是那些关系到我们中国业务快速增长的机会。和均胜一起，我们可以更好地进入中国采购市场，并且大量增资也加强了普瑞的股本，这些将进一步加速我们的成长。我也看到了不同文化的一些挑战，双方都要继续互相学习。但我们并不是从零开始，毕竟我们已经认识这个合资伙伴三年多时间了。

记者：Scheffels，您为何将大部分普瑞股份出售给中国投资方均胜？

Rolf Scheffels：DBAG 及管理层持有普瑞股权已约有 8 年时间，期间已实现甚至部分超越了订定的目标。我们与管理层一致希望寻求一位新的合作伙伴，通过其支持，普瑞可实现进一步的发展。均胜在中国的自有汽车业务，是对普瑞的完美补充，并代表了普瑞的下一个发展阶段，即进入亚洲市场。而且，均胜将支持我们在欧美和北美自由贸易区的进一步发展，而且普瑞不必因此做任何不利改变，这在直接竞争者收购中通常被称为“实现协调效应”。

记者：是不是只有这家企业对此兴趣强烈，为何不选择公开上市？

Michael Roesnick：普瑞的市场形象非常好，多家公司对我们很感兴趣，几个潜在买家也曾与我们进行接触，最终均胜成为最佳的合作伙伴。感兴趣的不少大型供应商，但是我们联合 DBAG 找到了一种解决方案，凭借于此，我们可以保持普瑞的独立性。公开上市也是一种选择，但是在时机上迟了十年，当时德国的股票市场不适合那种规模的公司。而均胜以汽车业务 2011 年上市，并且明确了让我们作为其中一部分进入证券市场的意向。这样的话，普瑞将成为均胜股票交易史上的重要组成。

记者：欧洲或美国投资人不适合你们的发展战略吗？

Rolf Scheffels：当然，一些欧美供应商也表达了兴趣。但我们与管理层再次达成一致：均胜是普瑞最好的合作伙伴。而且，随着时间推移，普瑞管理层与我们与均胜老板王剑峰及其团队之间建立了密切的信任关系。乍看起来，出售给美国或欧洲的公司会更简单。但这对普瑞的进一步发展会带来其他后果，而且机会更少。

记者：Scheffels，您是否经历过类似的情形？

Rolf Scheffels：对我们来说，没有可以直接对比的经历。但在不久前我们将水泵制造商 Lewa 出售给了日本制造商。当时也有欧洲和美国的大型潜在买家，但我们和管理层认为日本竞买人最适合 Lewa 的积极发展。在这个案例中，实际成效甚至超出了上述预估。

记者：Scheffels，DBAG 是否已经有了退出时间表？

Rolf Scheffels：我们计划在 2013 年。（上述均胜电子定向增发包含支付现金购买 DBAG 持有的德国普瑞股份。）

管理整合

记者：此次收购对普瑞设于德国北巴伐利亚州巴特-诺伊施塔特的总部意味着什么？

Michael Roesnick：巴特-诺伊施塔特仍会是普瑞的创新中心，我们将在那里保留高度专业化的制造能力。而且我们仍然从那里管理所有的产品活动。除此之外，普瑞拥有更强大、经验更丰富的国际化汽车管理团队。均胜董事长王剑峰知道他不能将这种技能转移到中国。据他自己说，维持和保护这种能力是他最优先考虑的事情。

记者：在产品组合中有哪些重叠？

Michael Roesnick：这里没有合并和整合的问题。因此，我们觉得这个提案很有吸引力。如果是被真正的大型竞争对手收购，才会涉及到整合问题，而且我们自己的工厂也要并入集团。

记者：均胜是否将进入普瑞欧洲和美洲的子公司进行运营？

Michael Roesnick：不，我们的子公司还是在普瑞的管控下运营。但是，我们将通过新项目支持均胜。毕竟，我们的目的是在世界各地提供两家公司的产品项目。

记者：Scheffels，尽管您出手了股份，但仍然深入地参与管理。对此您怎么看？

Rolf Scheffels：DBAG 和管理层希望确保这种过渡尽可能顺利，因此在一段时间内仍继续参与管理。这不仅是我们的愿望，也是均胜的愿望。我们认为这表明均胜深刻意识到了进入普瑞将会遇到的挑战和敏感反应。王剑峰请 Willibert Schleuter 博士留下来作为行业专家和监事会成员，而我在过渡期间仍将担任监事会主席，这表达所有参与者希望保持持续性并在这一共同目标中取得成功。

记者：您是否认为您继续留在监事会对中国投资人的一种修正措施？

Rolf Scheffels：这不是修正措施，而是已选定方式的逻辑结果。我们的目标是积极地进一步发展普瑞。这意味着，在许多方面我们要保持原样，而不是事事都做改变。另一方面，很明显，普瑞希望从均胜带来的机会中获益。

Willibert Schleuter：我也认为这并不是修正，而是通过这一约定，在新的条件框架下积极致力于普瑞产品和市场地位的改善。

记者：作为监事，您认为新公司最紧迫的任务是什么？

Rolf Scheffels：重点是未来双方互动的安排，提高合作伙伴关系的潜力并避免任何摩擦。短期来说，合资企业的发展是重中之重，而且这项工作已经进行了几个月。当然，挑战还来自于不同文化的统一融合。

Willibert Schleuter：对我来说，迫切任务是持续把握新形势下产品和市场地位的发展机会，同时共同保持稳定性和连续性。

记者：德国公司治理标准与中国企业之间是否融洽？

Willibert Schleuter：由于企业治理标准和相关领域的发展历史有所不同，不可避免地存在潜在冲突。重要的是如何发展合作伙伴之间的合作和相互理解。我们可以通过详细探讨并保存书面记录的形式，显著减少冲突



的可能性。

Rolf Scheffels：在我看来，对普瑞而言非常关键的一点是，德国法律和对应的企业治理在未来仍然有效。除了应对文化差异，我认为实际挑战是在经营层面上，例如特殊的报表要求。

产品整合

记者：客户可能会因为中国投资人的介入在产品购买中有所保留，对于这种风险您不担心吗？

Willibert Schleuter：从客户角度来说，前景在可预见的将来是好的，因为紧密的合作最大程度地保证了业务的连续性。此外，这也涉及到普瑞的进一步发展，普瑞将接过均胜集团中的技术领导者地位。另一个重要成果是公司股本明显改善。在我们重要的客户看来，它带来了新的技术可能性。从长期战略角度来看，可与大众公司进行比较。大众是进入中国的第一家西方公司，并受益于至今仍然活跃的市场地位。中国努力实现更高的国产化，对 OEM（原始设备生产商）来说，这种环境下与中国合作伙伴的交流非常有用。同时，考虑到政府希望西方制造商对中国 OEM 的进步做出贡献，此次收购具有绝对积极意义。

记者：和各 OEM 进行过预先探讨吗？

Rolf Scheffels：我们已与均胜建

立了多年的联系，将合作从项目层次提升到了合资企业层次，最终达到持股级别。就此而言，我们了解这种关系能为客户带来什么好处。因此，我们预期 OEM 会很容易接受。另一方面，只有在结束前绝对保密才能保证这次交易的成功。我们非常高兴取得了成功，整个过程没有面临任何压力。

记者：普瑞的局面在哪里？均胜的技术能力是否远远落后于普瑞？

Michael Roesnick：作为欧美地区的技术领袖，普瑞当然是在另一个技术层面上。但均胜拥有所有基本能力，我们认为该公司非常有增长潜力。另一方面，我们可从均胜在中国的卓越市场进入能力以及良好的资本资源中获益。我们希望共同打造一个不断增长的强大技术型公司，并可满足 OEM 全球平台的要求。

记者：普瑞的哪些业务领域将从两家公司的专业中获益？

Michael Roesnick：首先，我们将为中国客户提供空调和驾驶中控系统，那里的需求最高。同时，从中期看来，如带有安全装置功能的电子控制单元以及感应器系统或创新自动化概念将引起中国市场的兴趣。反之亦然，均胜的排气口在全球市场上也是很有前途的产品。

记者：您是否也看到了和均胜合作的新产品组在中国或印度低成本汽车市

场的机会？

Michael Roesnick：首先，我们从始至终都是以向市场推出优质产品而闻名的。虽然我们对新兴市场的低成本汽车兴趣较小，但我们注意到汽车内饰的趋势是朝着更高价值与外观方向发展的，在小型车市场以及中国这样的新市场也是如此。全世界客户对触感与光学的期望都在改变，这对我们极为有利。

记者：在过去数年的国际化战略之后，普瑞如何看待到目前为止的定位？

Michael Roesnick：在欧洲，我们在德国、葡萄牙和罗马尼亚设有工厂，定位非常精确。在北美，我们在空调控制器和其他方面并列第二，这一部分归结于 2005 年末启动的墨西哥业务的飞速增长。在中国，我们已于 2011 年三季度开始投产，并获得了那里的第一个订单，到 2012 年我们将在当地生产四种产品。我们的本地业务并未中断，但如果没有国际化战略，我们不会在过去几年获得高速增长。

记者：5 年后普瑞将变成什么样？

Michael Roesnick：2010 年，我们在汽车业务上获得了 3.43 亿欧元的收入，5 年后，我估计这一数字将会翻番。而且谁知道呢，或许几年后，我们的销售额会超过 10 亿欧元。同时，我们还希望和均胜一起在股票市场上大展身手。

■记者观察 | Observation |

均胜能否找到管理普瑞的平衡点？

证券时报记者 李瑞鹏

均胜电子 100% 收购德国普瑞，普瑞原基金股东和管理层股东将悉数套现离场，普瑞这个大摊子将留给均胜。

从全球并购案例来看，成功率约 50%。跨国并购案成功率会更低，因为需要整合的不仅包括资产和经营，还要解决文化的差异和习惯的冲突。企业文化的成功整合，是企业并购成功的关键。

聪明的中国商人当然会懂得这个道理。均胜入主普瑞后，在尚未熟悉游戏规则的情况下，维持了普瑞的持续性和独立性，普瑞资产结构不变、人员结构不变、经营管理不变，一切照旧。

但德国普瑞作为均胜电子的全资子公司，无论从资产还是营收规模，都在

均胜电子占有大半的份额，均胜即使想不管，问题也会碰到脑门上，不得不去面对和表态。

摆在均胜面前的问题，不是管和不管，而是怎么管。面对比自己规模大的海外资产，面对几乎没有涉足过的海外业务，面对带有傲慢与偏见的游戏伙伴，面对制定游戏规则的竞争对手，怎样能够破除偏见？怎样能够赢得尊重？怎样能够获得信任？怎样能够在维稳中发出自己的行动指令？怎样能够在约束中激励发挥原有核心人员的潜能？一大堆问题，不仅仅摆在均胜管理层的面前，也摆在与海外并购有关的所有中国企业家面前。

曾几何时，日本企业在海外掀起并购风潮，让美国惊呼“日本要买下

美国”，逼迫美国制定针对性的保守法律（现在成了中国企业并购美国资产的门槛）。但日本海外并购鲜有成功案例，日本企业入主后并没有努力去填平文化的沟壑，而是大量派驻管理人员，简单粗暴地让海外企业日本化，结果可想而知。但日本企业在海外设立的公司，成功率就高多了。

开拓海外市场，设立企业比并购企业成功率高，原因在于融入当地的方式和过程。海外设立企业好比初婚，两个人一加一，是两种文化和习惯对碰；并购企业是二婚，可能对方还带了几个孩子，没准儿几种文化和习惯要去面对，自由夹缝更小。

均胜和普瑞刚刚进入蜜月期，东方对西方，青涩对成熟，小对大，此时均胜管理普瑞的平衡点也许在于相敬如

2012年 4月 13日 星期五

主编:董可 编辑:刘骏 电话:0755-83514103

德国普瑞大事记

1919年

Jakob Preh 在萨勒河畔的巴特-诺伊施塔特创办了自己的公司，过了五年，他在柏林无线电贸易展上展示了第一批无线电收音机：双管接收器 Preh-Funk。如今，普瑞是一家纯粹的汽车公司，但忠实传承了其创新传统。

1919 年~1945年

公司从 1919 年开始制造电气安装材料，后来又开始制造无线电行业的零部件，此外，产品计划中也出现了汽车指示灯、转向信号灯和尾灯。因此，普瑞在创业几年后就在汽车市场上树立了自己的地位。自上世纪 80 年代末期以来，该项业务已经发展成为公司的主要支柱之一。

1945 年~1988年

第二次世界大战后，公司确立了新的起点，并于 1949 年秋季开始实施。首先是生产玩具，如金属板材质的遥控汽车和塑料玩偶等。但很快，普瑞重新将业务重点放到了制造电动机机械设备上，并进入了后来的娱乐电子产品市场。随着电位计、调谐存储器和调谐连接器的推出，普瑞树立了质量和可靠性方面的全球标准。1970 年，在葡萄牙的 Trofa 建造了一个制造厂。

1988年~1993年

上世纪 80 年代末，普瑞从娱乐电子行业退出，重新开展汽车技术业务，提供汽车电子产品。普瑞为欧洲汽车制造商供应和制造电位计式传感器以及空调控制器。

1993年~2003 年

1993 年，莱茵钢铁公司接管了普瑞的控制权。它进一步将业务重点放到汽车行业的控制系统上。由于拥有宝马 5 系和 7 系、迈巴赫、梅赛德斯-奔驰 E 级以及保时捷 Boxter 等知名品牌的订单，普瑞树立了自己作为汽车行业供应商的地位。

2003 年~2011 年

2003 年，莱茵钢铁公司将普瑞出售给 DBAG 公司。同年，在美国底特律地区设立了一家客户服务中心，旨在开拓北美汽车市场。2005 年和 2008 年，分别在墨西哥蒙特雷和罗马尼亚布拉索夫建立了工厂。一年后，普瑞在中国上海开办销售办事处；2010 年，与均胜集团的合资企业启动。2011 年，均胜入主普瑞；DBAG 和普瑞的管理层仍然参与管理。（李瑞鹏）