

# 京西重工：直面厮杀

具有首钢背景的京西重工，能在汽车零部件产业上站稳脚跟吗？市场的火热带来钢铁企业的跟进，这种试水意味着什么？

文=本刊记者 杨江 实习生 房方

在6月21日开幕的中国上海零部件展览会上，一向低调的京西重工正式亮相，首次举行了媒体见面会。成立近一年的京西重工，终于向媒体揭开了神秘的面纱。京西重工董事长方建一在发布会上发出“BWI要做世界上最好的汽车零部件供应商。”的豪言壮语。

这家新兴企业不止一次的挑动着媒体和业界的神经。自2008起，全球经济遭受了经济危机的冲击，当然全球的零部件产业也未能幸免，德尔福、通用等国际零部件巨头纷纷出现资产负债。任何一家中国企业都明白——海外企业缺乏资金、核心技术急需出售、中国经济的快速恢复，三个因素勾勒出中国抄底海外核心技术的前景。首钢总会计师、京西重工总裁尤其懂得这一点，他同其他企业一样，在世界经济风起云涌的时刻，静静观察着风暴过后全球的零部件市场。

2009年3月，具有首钢背景的京西重工在房山成立，成立之初就计划要收购德尔福的悬架及制动系统的核心技术，并在窦店建立高端零部件产业基地。从2009年开始，方建一开始担任京西重工董事长一职。

转眼一年过去，京西重工在方建一的带领下，已经在房山启动年产400万支减震器厂的一期工程。“我们最终将在房山建立800万支产能的减震器厂。”方建一显得有些激动，他相信随着北京市汽车产业的大步发展，京西重工将在零部件市场上通过自身的增长和扩大不断拓展业务。

对于已经57岁的京西重工董事长方建一来说，

万方数据

过去两年首钢的动作，将改变北京汽车产业的格局和地位。他领导的京西重工成功收购德尔福全球汽车悬架和制动业务——这起收购案件成为当时中国最大的零部件收购案件。

或许这位在2005年度成为“全国杰出会计工作者”、2006年被评为CFO年度人物，在首钢最困难时期改变首钢困境之一的人，可能自己也没意识的3年之后他依然是改变局势的关键人物之一——只不过这一次是在汽车零部件行业。因为在很多人看来，以收购德尔福为起点具有首钢背景的京西重工开始在北京建立多元的零部件产业园，并着眼于汽车零部件成为首钢在北京的主要成长点。

目前，京西重工房山基地已经落成，其房山项目一期工程占地109亩，工程投资3.6亿元，达到预定产量后可形成5亿元销售收入。虽然目前仅仅经营的是减震器项目，但方建一同样称其为京西重工未来发展的助力器。经过一年的发展，京西重工已经完全消化了德尔福所带来的客户，交割数月之后京西重工的客户没有流失，与宝马、奔驰、奥迪、保时捷、法拉利、福特、标致、雪铁龙、路虎、捷豹、欧宝、凯迪拉克、别克、雪佛兰等众多国际大厂的订单在顺利执行。同时，经过谈判，京西重工还将向吉利、北汽福田等自主品牌车企提供零部件。

尽管京西重工的前景似乎不错，但零部件市场仍掌握在国际零部件巨头手里。“特别是像韩国现代等跨国车企都将自己的一套零部件生产系统带到中国。”方建一不无担忧地告诉《汽车观察》记



京西重工董事长  
方建一



无论如何。京西重工还是给国内零部件企业以信心，业内媒体和业界都翘首等待京西重工将给行业带来什么。

者，“不管国内还是国外的整车厂都是很强势的，我们本土的弱小的零部件企业抢上一单生意就难了，能成为整车厂的持续的供应商、成为合作伙伴这个难度就更大了。所以对于国内的零部件企业面临的压力是非常大的。”数据显示，我国本土的零部件企业大约有2万多家，占零部件企业总数的80%以上，但是本土零部件企业销售额仅占总销售额的20%，且90%的产品集中在低端产品。

现实的困难能否成为京西重工未来发展的阻碍，业界任何人都无法预测，命运掌握在京西重工自己手里。

事实上，自2009年，京西重工收购德尔福减震与悬架业务之前，他们已经在准备接纳并消化德尔福所带来的技术和客户。

目前德尔福在全球的5家悬架及制动业务工厂、4家技术研发中心和14家客服中心。产业遍布美国、德国等四大洲国家和地区。这些业务顺利实现了向京西重工的无缝隙交割。

京西重工公布的数据显示，今年一季度销售收入接近1.6亿美元，超出此前的预期。“有了一季度的数据，我们对完成全年6亿美元的销售目标很有信心。”方建一说。

无论如何。京西重工还是给国内零部件企业以信心，业内媒体和业界都翘首等待京西重工将给行业带来什么。

### 历史性的收购

方建一至今都无法忘记去年的11月2日，在美国底特律与德尔福签约的那一刻。

2009年11月2日，北京京西重工有限公司收购美国德尔福公司减震和制动业务的交易在汽车城底特律正式签约。这意味着，当时中国最大的零部件收购案件终于尘埃落定，京西重工正式收购德尔福的减震与悬架系统业务。

谈及京西重工为何选择德尔福时，方建一谦虚的戏称“这是偶然的的机会，我们撞上了。”

其实，因收购德尔福而成立的京西重工，早就盯上了德尔福减震与悬架系统业务这块蛋糕。经过2008年的金融风暴，德尔福资产出现负债，最后不得申请破产保护，在债权人和政府的要求下，德尔福不得不出售旗下的传统零部件业务，只保留电子和安全业务。

而收购上述两类业务将为刚刚成立的京西重工带来诸多益处。首先，能使京西重工迅速进入德尔福的客户群，包括奔驰、宝马、通用等知名汽车生产企业。其次，京西重工能借助德尔福在制动和悬架系统世界领先的技术和生产经验。第三，通过对全球性企业的兼并，京西重工可在国际汽车业建立信誉。

上汽收购韩国双龙的失败教训，仍余音绕梁。京西重工收购德尔福资产是否再次被拖入工会泥潭或遇到其他阻力。

方建一表示，与上汽收购双龙部分股权不同的是，京西重工收购的是德尔福两个部门的全部资产，最重要的是收购它的技术、知识产权、专利，以及它的市场和成熟的订单，这包含了研发设备、技术图纸等。

“我们最主要看重的是技术研发资源以及市场，然后才是资产，双方约定的很详细，京西重工对收购的资产是有自主权的。”方建一说。

但业界一直担心，京西重工将如何消化这个大蛋糕。在完成收购后，摆在方建一面前的问题有三个：一、如何把握德尔福现有客户；二、如何将收购的研发团队与京西重工的团队融合在一起；三、如何在原本已经被国外零部件企业占领的市场分得一羹。这也是收购成功关键性的三个标志。

经过一年的筹备和努力，方建一给出了答案，交割数月后京西重工的客户没有流失，与宝马、奔驰、奥迪、保时捷、法拉利、福特、标志、雪铁

龙、路虎、捷豹、欧宝、凯迪拉克、别克、雪佛兰等众多国家大厂的订单在顺利执行，同时，京西重工还将向吉利、北汽福田等自主品牌企业提供零部件业务。方建一对本刊记者说，“一个是客户没有流失、订单没有减少，而且有新的订单，这对新企业来讲是非常好的事。”

事实证明，京西重工的抉择是正确的，目前德尔福在全球的5家悬架及制动业务工厂、4家技术研发中心和14家客服中心。这些业务顺利实现了向京西重工的无缝隙交割。

方建一向本刊记者介绍，收购后成立的新公司保留了原有的美方管理团队，全球范围内的雇员近3000人，京西重工也已表示，员工的现有待遇在12个月内将保持不变。并逐步向北京转移研发能力，建设研发中心和培训中心，最终在房山形成京西重工的管理中心、利润中心、技术中心和高端零部件制造和总成中心。项目建成后，总用地500亩，总投资预计20亿元。

## 填补产业空洞

京西重工之所以神秘，在于它复杂的背景。这种由政府、国企、民企构成的综合体，着实够媒体猜测一番。

京西重工由首钢总公司、北京房山国有资产经营有限责任公司与宝安投资发展有限公司分别持有其51%、25%和24%的股份，其中宝安投资发展有限公司隶属于天宝集团。三家股东共同投资8亿元人民币组建京西重工。

虽然京西重工在去年3月刚刚挂牌成立，但是对德尔福资产的收购工作已经进行了两年有余。大量的前期工作是由京西重工的间接股东——天宝集团进行的，这些工作包括聘请律师、会计师、评估师、人力资源顾问和投行等机构进行了长达两年的前期尽职调查和谈判工作。

万方数据

北京政府和首钢选择与天宝集团合作，主要是看重其国际化的运营团队，以及对零部件行业内资源的整合运营能力及多年的积淀。

进行了大量的前期尽职调查工作之后，天宝集团并没有独自收购德尔福资产，而选择了由首钢以及房山国有资产经营有限责任公司合作。这主要是积极响应政府促进汽车零部件产业发展的发展规划，通过资源整合和技术提升，建设北京具竞争力的汽车零部件产业，提升北京汽车工业在国内的竞争水平和国际上的话语权，也进一步展示北京的良好投资经营环境、配套基础及政府引导经济持续、健康发展的不懈努力。

这是一次典型的政府搭台，企业唱戏的收购行为，政府希望发展地方经济，填补北京汽车工业空心化问题，发展汽车零部件产业，从而在政策方面进行支持和引导，而具体的运营则还是由企业来做。”

目前来看，北京区域内的整车企业主要包括北京奔驰、北京现代和北汽福田等，前两家合资企业的零部件配套主要还是由外方供应，北汽福田的核心配套也并不在北京。而这似乎正是北京汽车工业“空心化”所在。

京西重工的一切动作，真正体现了首钢的意图：即借助于京西重工在北京的零部件产业基地，完成自2009年实行钢铁产业转移后形成的产业“空洞”。

首钢实现产业转变的过程，用方建一的一句话来说，“接得过来、能够管理、急不得。”京西重工在方建一的带领下，在稳步中完成与德尔福的磨合，最终使BWI成为“世界最好的汽车零部件供应商”。

“从外行到内行身份的转变，这个过程是非常难的，所以不能着急，一定要把困难估计足，转换的要平稳。”在采访中方建一反复强调，“把这个过程归纳为三句话——“接得过来、能够管理、在以上两个基础上争取有所改进、急不得。”经过一年多的努力，京西重工与德尔福的磨合有了一定的成果，京西重工正在努力让企业平稳运转。❶