www.sanygroup.com

三一品牌故事之

并购整合篇

合纵连横
四海龙腾

SANY

序 言

2012年，对于三一注定是不平凡的一年。1月底，三一重工联合中信产业基金共同收购德国普茨迈斯特全部股权，将业界赞誉为“大象”的全球混凝土机械行业第一品牌收入囊中；2月28日，三一牵手全球领先的液压起重、装载、搬运设备制造商——帕尔菲格，成立两家合资公司，双方各持50%股份；7月24日，三一控股子公司普茨迈斯特又将欧洲第三大混凝土搅拌车生产商Intermix GmbH纳入麾下。合纵连横，龙腾四海，三一再次聚焦了世界的目光，更将改写国际工程机械的竞争格局。

事件背景

并购是指企业通过吸收合并其他品牌以获取其市场地位及品牌资产，并最终增强自身的综合竞争实力。相较于品牌开发，并购是一种更为迅速的品牌组合建立方法。三一的跨国合资并购，颠覆了中国工程机械企业长期以来单方面被国外企业收购的弱势地位，改变了国外企业压制被并购品牌夺取市场的发展战略，同时打破了西方社会对中国企业抢夺技术、转移生产线、裁减工人的偏见。三一以广阔的胸怀、睿智的眼光，尊重国际企业的管理模式，谋求跨国品牌的联姻，在生产经验、技术创新、销售领域上展开更深层次的融合。

品牌故事

纵横四海　威名远扬

这三次并购整合，对于三一来说，意义重大，同时大大提高了三一在国际市场的品牌影响力。

首先，并购大象并非一般意义“强对弱”经营上的整合，而是一种“强强联合”，更是一种传承上的融合，没有先例可循。这也意味着，在全球混凝土机械领域内，三一跃居全球第一，甚至在未来几十年，这种地位都无法被撼动。

其次，通过与帕尔菲格合作，三一在全球随车起重机市场获得了强大的技术支持与营销渠道，而帕尔菲格则可凭借三一的高品质制造能力及品牌影响力深挖中国市场，双方优势互补明显。三一重工董事长梁稳根表示，三一重工与帕尔菲格的密切合作是进军全球市场和随车起重机领域的重要一步，也将为三一的多元化和国际化发展锦上添花。

再者，普茨迈斯特闪电收购欧洲第三大搅拌车制造商Intermix GmbH，将有利于丰富普茨迈斯特的产品组合，延长产业链，进一步扩大其在混凝土机械市场中的影响力，并将与三一重工现有业务形成良好的协同效应。

2012年上半年国内市场相对疲软，但三一重工海外市场的增长却超过100%，特别是随着三一与普茨迈斯特、Intermix GmbH、帕尔菲格三大世界领先品牌进一步融合，未来三一海外业务占有率将大幅提升，海外市场将成为三一新的增长点。

强强联合　演绎王者

品牌并购是企业实现资产增值、推动自我成长的一种有效途径，是市场经济中品牌战略运营、优化资源配置的一种重要方式。此外，品牌并购能让企业获得更强大的市场力量，提升企业的竞争力。因此，合并之后，普茨迈斯特依然保持了高度自治，三一重工借助普茨迈斯特已经建立的全球化服务、销售和商务体系，加速自身的国际化步伐及品牌传播，并实现研发能力和效率的大幅提升，演绎真正的王者风范。

普茨迈斯特在世界主要市场，比如美国、巴西、印度、法国、西班牙、葡萄牙、中国包括俄罗斯、韩国，都有自己的制造工厂，在全球各个国家都有自己的销售体系，这些资源都将成为三一国际化的强大支撑。

三一借整合大象之机，还可以全力整合三一的商务体系。利用大象的优质零部件来提升三一的产品质量，而三一的零部件又可以帮助大象降低成本，协同效应明显。

最重要的是在研发层面，三一的研发人员将近一万人，在数量上占有绝对优势，在大型研发项目上可以占得先机。而当三一研发人员的数量与德国研发人员的素质有效整合后，必将大幅提升整体研发效率和质量。

喜结连理　锦上添花

三一与帕尔菲格联姻在中国成立的合资公司“三一帕尔菲格”，将借助帕尔菲格的技术，迅速开发和生产出符合中国市场的随车折臂起重机和伸缩臂起重机。这些产品借助帕尔菲格在随车起重机领域的技术、品牌优势及三一的市场营销网络，将快速进入中国随车吊市场，彻底改变中国随车起重机行业的市场格局。三一帕尔菲格将严格按照欧洲标准设计产品，预计2013年将达到全面运营效果。帕尔菲格其他产品，如集装箱装卸系统、尾部升降机和高空作业平台，也将被纳入生产和销售体系。

与此同时，另一家合资公司——帕尔菲格三一汽车起重机国际销售公司——将利用帕尔菲格全球完善的营销服务网络，为三一起重机的国际化开辟新的道路，全面提升三一在全球的影响力。

闪电并购　驰骋国际

普茨迈斯特收购Intermix GmbH，不仅能延伸普茨迈斯特的产业链，亦将助推三一重工的国际化战略。

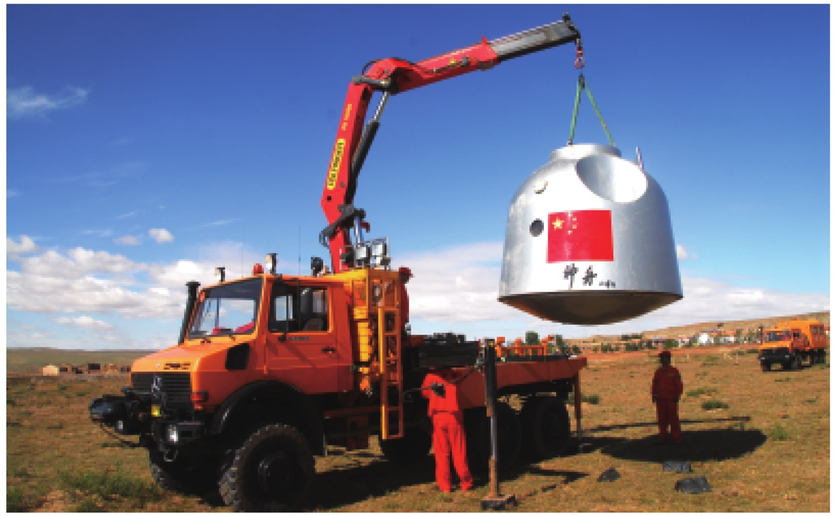
拥有近30年历史的Intermix公司是欧洲第三大的混凝土搅拌车提供商，并具有较强的特种搅拌设备改装设计能力，与以泵送设备见长的大象形成优势互补。同为德国企业的两家公司文化相近，收购完成后的整合也相对容易。

对于母公司三一来说，收购Intermix增强了公司在海外混凝土机械市场的品牌和渠道实力，对提升公司混凝土搅拌产品的技术层次也有很大帮助。此次收购体现出三一矢志不渝推进国际化的决心，海外扩张的方式逐渐发展为内生式与外延式并举，未来在海外融资平台的支持下可能仍会有一系列布局全球的动作。

故事花絮

优势叠加　效应初显

2012年7月，三一与大象在营销、研发、商务方面的资源整合已完成大部分，整合效应逐渐显现，“第一品牌”正在壮大。数据显示，在全球经济并不十分景气的背景下，2012年上半年，大象仍取得了销售额同比增长10%~15%的优秀业绩；三一重工所有产品出口更是同比增长翻番，在完成对普茨迈斯特的并购后，其业务增长超过10%。2012年的利润增长高达79%，6月份的净利润数字也很漂亮。目前，双方在人员交流、资源共享方面的融合还在稳步推进中。事实上，双方的有效整合进一步强化了“全球最大的混凝土机械制造商”与“全球混凝土机械第一品牌”的叠加效应，实现了“1+1>2”的协同、快速、健康发展。



吊装神九　扬威中华

2012年6月29日，神九返回舱在内蒙古四子王旗境内着陆，3名航天员成功返回地球。当航天员顺利出舱后，三一合作伙伴帕尔菲格的PK16000折臂型起重机稳稳地将返回舱吊起，并将其顺利运至发往北京的专列上。这已是PK16000型折臂起重机第四次完成飞船返回舱的吊装作业。从2005年的神舟六号开始，一直到今天的神舟九号，飞船的返回舱回收作业，一直由帕尔菲格的PK16000型折臂起重机完成。

2012年2月，三一与帕尔菲格开启合作，组建合资公司事宜进展顺利。据三一帕尔菲格公司总经理王新友介绍，三一帕尔菲格中期规划产能1万台，现在正处于1期工程2000台产能的规划阶段。2012年年底之前，三一帕尔菲格公司将生产一款与PK16000型折臂起重机类似的产品。

龙象共舞　喜现高考

近日，“三一收购大象事件上了今年湖南高考文综试卷”的消息在微博持续流传。

据悉，2012年湖南省高考（文综卷）有这么一道试题，内容如下：2012年1月，中国混凝土机械行业龙头企业之一的S公司宣布，将斥资3.6亿欧元收购德国P公司100%股权。S公司并购P公司的积极作用在于：①形成行业垄断格局；②开拓国际市场；③加速资本周转；④促进产品升级换代。

这道题目引用的正是今年三一重工收购德国大象案。题目中的S公司即指三一重工（英文名SANY），P公司则是指德国普茨迈斯特公司（英文名Putzmeister，俗称大象）。

业界普遍评价，德国大象在全球多个国家都有自己的销售体系，它将让三一国际化的进程起码提前5年。与此同时，大象所拥有的技术将迅速提升三一现有的产品质量，促进产品升级换代，将产品一步提升到世界级水平。因此，考方为这道题给出的参考答案是：②开拓国际市场，④促进产品升级换代。

品牌延伸

对外投资 精细纵深

三一并购普茨迈斯特和Intermix GmbH、联姻帕尔菲格等国际合作案例意味着中国走出去的路径更加精细化、纵深化，颠覆了以往的粗放型路径。

首先，三一重工的并购和联姻是符合自身转型升级战略方向的精细化运作。随着国内固定资产投资增速下滑，尤其是房地产进入严厉调控周期，三一重工要想继续保持之前的跨越式发展难度加大。这迫使三一需进行新的转型升级，要进一步提升自己的核心竞争力，在品牌、管理、技术、市场等方面进一步深耕，整合各方面的优质资源，实现1+1>2的并购效果。

其次，三一并购在路径选择上趋向于精细化，以德国三一作为主体在一定程度上减少了并购的障碍。同时联合中信产业基金参与，既有利于拓宽未来发展上筹资的空间，也利于提振投资者信心。在并购完成后，三一在斯图加特设立了新的总部，保持了普茨迈斯特相对独立的运营、管理团队的稳定，也凸显了目前中国企业走出去战略在精细化思维下的务实。

三一精细化的海外并购路径，一方面建立在中国走出去的经验积累之上，另一方面在于三一的民营企业机制。三一的精细化海外并购和运营，无疑可以进一步为中国未来的海外投资积累经验。

媒体聚焦

收购既买进了一个杰出的欧洲品牌，利用了一个广阔的销售网络，又可吸取先进的工业技术，可谓一举三得。评论认为，收购会对三一发展产生长期利好。据中央台驻德国站记者曹旻发回的报道，德媒普遍看好并购，并购将导致两企业双赢局面。

CCTV2 财经频道

如果说三一重工收购普茨迈斯特主要是看中后者的先进技术，那么与帕尔菲格合资，则更多的是出于对后者汽车起重机营销网络的青睐。

21世纪经济报道

清华大学中国与世界经济研究中心研究员袁钢明教授昨天在接受相关媒体采访时说，三一重工在国内占据领先地位，特别是中国在工程机械方面现在已经达到了世界顶尖水平。在质量和一些设备的高档次上仅次于德国，但是在规模上已经超过德国，所以中国这样一个巨大的发展优势是三一重工走向德国成功并购的一个最重要的原因。同时，这次并购成功的话，三一重工将会有一个代表顶尖技术的“德国制造”的标签，真正地成为世界上首屈一指的企业。

北京青年报

媒体聚焦

合并后，三一重工拥有了“大象”的全球销售网络，并拥有了代表顶尖技术的“德国制造”标签；而普茨迈斯特也得到了三一重工雄厚的资金保障。随着中国公司努力“走出去”，此项收购可能开辟中国公司在欧洲收购的新纪元。

国际金融报

此项收购意义重大，因为它是三一重工的第一笔海外收购，并将在一夜之间使其国外销售扩大3倍。去年上半年，三一重工仅有4%的收入来自中国境外。而据摩根斯坦利(Morgan Stanley)估计，普茨迈斯特五分之四以上的销售收入来自中国以外的国家。三一重工将获得普茨迈斯特的全球分销和售后服务渠道，同时，通过向普茨迈斯特的组装工厂供应零部件，还将产生潜在的协同增进效应。

英国《金融时报》

武汉科技大学证券研究所所长董登新指出，中国需要有更多像三一重工一样的企业“走出去”，并发展壮大成为世界一流的跨国企业。

对于此次收购事件，业内人士也多持看好态度，多数人士认为，对于三一重工来说，短期业绩贡献有限，但是中长期协同效应潜力巨大，且将加速公司国际化进程。

中国经济时报

SANY

答问卷，赢好礼

关注三一品牌故事，参与问卷调查，赢取精彩好礼

感谢您阅读《三一品牌故事》。作为行业领先的优秀企业，三一成功的背后蕴藏着许多感人至深的品牌故事。为了进一步提高品牌故事读物的质量，欢迎您积极参与读者反馈调查，相信有了你的参与，三一品牌故事将会办得更精彩。

品牌故事每月设有一次抽奖活动，完成问卷的读者，将有机会获赠限量版精美礼品！同时，积极参与投稿的读者，作品一经采纳将获赠价值 2000 元的豪礼！

本期奖品

SANY男士正装商务领带

参考零售价：198元　　数量：30件

请填写您的基本资料：

姓　　名：_____

年　　龄：☐ 20 岁以下　☐ 20 岁 – 35 岁　☐ 36 岁 – 50 岁　☐ 50 岁以上

工作单位：_____

地　　址：_____

电　　话：_____

为确保奖品成功送达，请务必填写您的真实姓名与联系方式。

沿线剪下

关于三一品牌故事

1. 您与三一的关系是?
   A. 员工或家属　B. 客户　C. 供应商　D. 投资者　E. 其他 _____

2. 您获取本刊物的途径是?
   A. 公司内部流通　B. 营销代表派送　C. 展会、促销会　D. 其他 _____

3. 您对三一品牌故事的感觉如何?
   A. 非常满意　B. 比较满意　C. 满意　D. 一般　E. 很不满意

4. 您认为品牌故事的版式设计怎么样?
   A. 非常好　B. 较好　C. 一般　D. 较差　E. 非常差

5. 请您就品牌故事可读性打分?
   A. 5　B. 4　C. 3　D. 2　E. 1

6. 您认为品牌故事的编辑风格如何?
   A. 很规范　B. 比较规范　C. 一般　D. 规范性较差　E. 规范性很差

7. 您希望品牌故事增强哪些方面的内容? （多选）
   A. 员工　B. 重大事件　C. 服务　D. 研发与创新　E. 创业故事　F. 社会责任

8. 您更喜欢通过何种方式阅读品牌故事?
   A. 三一企业网站　B. 三一集团报　C. 品牌故事读物

9. 您对品牌故事还有哪些意见和建议?

_____

_____

请将填写好的问卷邮寄至三一集团品牌管理部：
地　址：湖南长沙星沙经济技术开发区三一工业城品牌管理部（邮编：410100）
电　话：0731-8403 1785

©2012 三一集团品牌管理部设计及制作　2012 年 9 月

请沿线剪下

三一集团品牌管理部设计及制作，2012 年 9 月。

©2012 三一集团有限公司版权所有。
三一，SANY 和 SANY 标识是三一集团有限公司在全球范围内的商标或注册商标，未经本公司的书面批准，任何人不得擅自使用。
湖南精工彩印印刷有限公司承印，使用 100% 可再生环保纸和无公害墨水。