

上广电集团自上而下实施变革,但上广电 NEC 的报表却一直未见起色。更要命的是,上广电 NEC 资本链条一直处于紧绷状态。

2006 年底,上广电规划在上海莘庄附近的平板产业显示基地再建一条第 6 代生产线,并于 2007 年得到上海市批准。原定 2008 年 9 月底要开工建设,却没有解决资金问题。此时,日本夏普又提出要和上广电组建第 7.5 代生产线,于是上广电又开始与夏普谈判,之前的规划被束之高阁。

尽管得到地方政府的支持,但上广电一直无法解决资金来源的问题,毕竟上马一条生产线需要近百亿元的投入。而在 2006 年 6 月 9 日,日本大和证券 SMBC 株式会社宣布向上广电 NEC 注资 2500 万美元。

在合资之外,大和证券 SMBC 担任了上广电集团的财务顾问,为上广电的经营战略、财务战略的策划和实施提供全面的支持性服务。

仅仅在大和证券 SMBC 注资上广电 NEC 的三天前,即 2006 年 6 月 6 日,以中国银行上海市分行为牵头行的 7 家银行筹组了包含人民币、日元两个币种,境内外投资方担保和设备抵押的贷款担保方式相结合,构架相当复杂的 TFT-LCD 项目银团贷款,为上广电 NEC 公司的第 5 代 TFT-LCD 增资扩产项目提供总额为 220 亿日元(约合 15.68 亿元人民币)的银团贷款。

然而,建设一条 TFT-LCD 生产线初次投入就高达 100 多亿,这些钱只是聊胜于无,只能用于对目前的生产线进行“修修补补”,要想新建生产线,这些钱远远不够。“钱很快被用到扩张产能上去了,上广电 NEC 公司的资金链条一直处于高危状态。”许某说,上广电 NEC 的产品价格没有竞争力,但采购成本却比国内外同行都要高得多。“上广电一直都依赖 NEC 公司先前与日本材料供应商的关系,在日本进行采购,采购成本过高。”他说。

记者了解到,2005 开始,中国台湾、韩国、日本液晶面板厂商的第 6 代、第 7 代生产线纷纷量产,相对上广电的第 5 代生产线,它们的液晶面板的成本优势非常明显。

2008 年下半年开始,国际金融危机席卷面板产业,在外进口原料、来料在国内加工,成品出口外销的典型的外向型经济模式受到最严重的冲击。据上广电旗下的广电电子和广电信息发布的年报披露,2008 年预计亏损逾 10 亿元。

“国际金融危机成为压垮骆驼的最后一根稻草。事实上,上广电 NEC 的资金链条,早已经受不起这样的折腾了。”许某说。

学费还要交多久?

自从 2003 年上广电 NEC 5 代线动工之日起,围绕着“引进技术是否有助于产业自主发展”的争议就不曾停止过。而上广电 NEC 高层则多次表示,至少在目前看来“引进是合适的”。

上广电 NEC 高管不愿承认在合资企业中 NEC 掌握着生产 TFT-LCD 的核心技术,因为“在和我们合作之前,NEC 并没有搞过 4.5 代以上的产品。但选择 NEC,无疑有助于上广电迅速实现产

业转型过程中的技术过渡。”

记者了解到,早在 CRT 时代,上广电的经营思路便是“引进-吸收”的模式。

上世纪 90 年代的前几年,上广电在自身业务发展的鼎盛时期便陆陆续续与德国西门子、日本索尼等世界著名企业组建了合资公司,例如在上海西门子移动通信公司中,上广电持股 26%;在索广映像中,上广电持股 20%;在索广电子中,上广电持股 30%。在上广电 NEC 同样如此,上广电持股 75%。

然而,上广电 NEC 收获的绝不仅仅是来自日本方面的资本支持。在 2003 年动工和 2006 年扩大产能的两次增资中,日本最大的财团——三井物产的身影数次浮出水面,向上广电提供着无微不至的“关怀”。

《三井帝国在行动》一书的作者白益民曾在三井物产工作 12 年,对日本财团在华的资本布局稔熟于胸。在接受记者采访时白益民表示:“在没有技术又背负巨额债务的情况下,想要生存就必须跟上产业升级的步伐,就必须购买昂贵的设备,也就只能一次次地跟在设备供应商的后面亦步亦趋。在这个产业链上,三井财团才是背后真正的大佬。”



上海广电(集团)有限公司注册资本 34.54 亿元

他认为,在可以预见的未来,上广电和日本财团正在逐步形成牢固的共生关系。换句话说,上广电将成为日本财团在中国的一个“新索尼”。

采访中记者了解到,日本厂商将液晶显示屏技术和生产线转移到国外,但仍然掌握着关键的技术和设备。而且,大多数厂商每年都要向日本厂商缴纳价格不菲的专利费。而此前,上广电就一直在向 NEC 的上游企业缴纳“学费”。

“从某种意义上说,上广电 NEC 是日本三井财团培育起来的,这并非言过其实。与三井财团在上广电 NEC 公司的投入(日方股份一共只有 25%)相比,它在这个项目中得到的回报却大得惊人——对于上游的关键零部件和原材料,上广电不得不依赖 NEC 公司先前与日本材料供应商的关系,在日本进行昂贵的采购——高昂的成本直接导致了上广电更大的资本压力。在产业链上,三井财团已经渗透到生产加工、配套产业、物流贸易、金融咨询等各个层面,上广电 NEC 已经被三井财团牢牢绑定。”白益民这样表示。

白益民说:“实际上,液晶屏生产线的投资规模都相当巨大,被业界人士戏称为‘大钱坑’。TFT-LCD 生产线只有不断扩大投入和规模才能产生效益。此时,日本、韩国和中国台湾的规模生产和资源优势,已经提高了内地企业赢利的门槛——这也是造成上广电连续亏损、最终走上被托管之路的深层次原因。此次上广电集团的整合并不排除引进新的战略投资者,这表示上广电将有可能获得从根本上翻身的大好机会。”

“尽管上广电 NEC 在关键时刻临阵换帅为其业绩带来莫大影响,但施岳志依然为使这个公司有所好转做了努力的尝试。”刘先生告诉记者,“5 代线最拿手的切割尺寸是 15 英寸,但 2006 年初开始,国内市场 17 英寸 LCD 显示器的需求已经非常明显,于是周家春决定转产 17 英寸 LCD 屏幕。施岳志履新后,确立了增产扩能的策略,在 15 英寸、17 英寸产品上均开足马力进行生产。换帅的振荡期结束之后,上广电 NEC 越来越好,在施岳志的努力下,亏损额一度在 2007 年前后缩减到有史以来的最小。”

然而,上广电 NEC 没想象中那么幸运,接下来的高层震荡更是让上广电彻底错过了行业的春天。2007 年 11 月 10 日,上广电集团领导班子集体换届,集团董事长和总裁同时易人。与此同时,上海广电电子股份有限公司总裁顾伟民接替日前离职的施岳志出任上广电 NEC 总经理。

伴随着易帅,上广电 NEC 再次迎来人员整顿。“与 2006 年施岳志上任时一样,许多中层在这次高层变动后不久纷纷离职。上广电 NEC 项目亦未能抓住机遇做到扭亏为盈。这为今后的健康运营埋下了隐患。”许某表示。

金融危机是最后一根稻草?

两次换帅让成立三四年的 5 代线不堪压力,出师未捷就一直在巨额的亏损中游走。尤其是 2007 年 11 月发生的集团领导集体换届,更使本来业绩一蹶不振的上广电 NEC 雪上加霜。此后的半年时间内,

- 2006 年 9 月,上广电 NEC 总经理周家春退休,由原上广电光电子总经理施岳志接任;
- 2006 年 12 月,上广电、龙腾光电和京东方宣布将 5 代线合并,但最终因利益难以协调,未果;
- 2006 年底,上广电规划建一条 6 代线,原定 2008 年 9 月底开工建设,却没有解决资金问题;
- 2007 年 11 月 10 日,上广电集团领导班子集体换届,集团董事长和总裁同时卸任。
- 2008 年 5 月 13 日,发布公告称将从 CRT 全面转向以 TFT-LCD 为核心的平板显示业务。
- 2009 年 4 月 22 日,广电电子、上电 B 股、广电信息同时公告:两家上市公司自 2009 年 4 月 15 日起停牌一个月。截至目前,由上海市政府和上海市国资委成立的工作小组已经制订了整合工作方案,该方案即将报送上级相关部门审核。