

# 央企“并购王”中国化工：“买得来”还要“管得了”

中国化工集团公司(下称“中国化工”)6月27日在瑞士巴塞尔宣布,完成对瑞士农业化学和种子公司先正达的收购,中国化工董事长任建新出任先正达董事会主席。中国化工以430亿美元的价格收购先正达,创下中企海外单笔收购金额的最高纪录。在过去的10年,被誉为央企“并购王”的中国化工,已经陆续并购了10家全球知名的外国企业,而且很多都是全球并购榜上排在前列的大手笔。在并购上不仅做到和其他央企一样“买得来”,还要能“管得了、干得好、拿得进、退得出、卖得高”,这家中国公司的独到经验颇值得研议。



## 从获取技术到构建生态系统

在大规模并购之初,核心技术是中国化工参与国际竞争的最大短板,也是当时非常清晰的并购目标。

中国化工在成立之初,将公司战略定位为“老化工、新材料”,意在化工新材料领域做大做强,然而当时国内化工新材料领域整体技术水平较弱,产业化水平偏低,仅靠国内的技术管理资源很难与国际强手抗衡。

若选择与人合资、以市场换技术,引进的绝大多数都不是核心技术,即使国外化工巨头愿意合资,也会提出苛刻的条件。于是,中国化工决定以并购方式开启自己的国际化竞争之路。

“国际并购不仅让中国化工获得了具有全球竞争力的产业、国际知名品牌和全球营销网络,还获得了具有自主知识产权的专利技术,使得中国化工在专利拥有数量上跃居中央企业第四位,解决了我国多年来一直未能攻克的关键技术、有机硅深加工等核心技术的研发问题。”

2010年,任建新在接受媒体采访时说了上述这段话,当时中国化工已完成对法国安迪苏和罗地亚、澳大利亚凯诺斯等4起收购。

从安迪苏的蛋氨酸技术、罗地亚的有机硅技术,到埃肯公司的金属硅、多晶硅技术,

这些都是中国化工企业缺乏的核心技术,也是当年通过技术引进未曾获得的技术。

不过值得一提的是,从2011年开始,中国化工的并购战略发生转变:不再仅仅为了获取核心技术,而是更多地转向打造全球产业生态系统,完善战略布局。

比如,以6.4亿美元的价格收购新加坡REC太阳能,该公司是排在全球前三位的太阳能硅片、电池、组件一体化企业,是全球领先的太阳能电力解决方案供应商。

当时的中国化工已经是世界第三大有机硅单体制造商,并拥有世界先进的冶金法太阳能级多晶硅技术,在收购新加坡REC太阳能后,不仅能充分发挥冶金法太阳能级多晶硅的潜在优势,而且从硅产品的品种齐全、每个品种的一体化两个维度,打造成从原料、上游产品、中游、下游完整的硅产业链及生态系统,增强中国硅产业的国际竞争能力。

再比如,以9.5亿欧元的价格收购德国克劳斯玛菲,该公司是全球最大的橡塑机械跨国企业,拥有178年的历史。到2015年底,中国化工的资产总额已达到3729亿元、营业收入2602亿元,分别是其成立之初的16倍和26倍。

如果从今天的全球化工竞争格局回溯,无论是拜耳求购孟山都,还是陶氏和杜邦合

并,在产需剧烈调整中,全球化工业的并购潮已经来临,而每一次并购潮都意味着为未来行业发展的蓄力。反观当时中国化工的种种收购,更是走在一些国际巨头的前头。

任建新曾表示,全球产业并购和整合是大势所趋,特别是欧美市场饱和给中国企业带来了并购机会,不乏实现跳级跨越的“良机”。

而中国化工海外并购获得成功的一个重要原因,就在于很好地把握了世界分工调整和产业转移,以及跨国企业进行战略调整的机遇。

## 既要“买得来”,更要融合

把握好每一次收购,重点环节不是买得来,而是管得住。对于每一次并购机会,“买得来、管得了、干得好、拿得进、退得出、卖得高”是中国化工所坚持的整合战略,而贯穿其中的“文化融合”则是并购成功的主要因素之一。

中国化工的实践表明,并购前期,双方高层人员之间的信任是并购协议达成的关键因素。中国化工相信,国际并购不仅仅是商业行为,更是人的沟通、文化的融合。基于人际沟通的信任关系是在较长的时间内,人际真诚互动而产生的,短时间内的“在商言商”交流

难以产生信任。

2005年,在获悉安迪苏不打算合资合作的想法后,中国化工并没有灰心。任建新亲自给安迪苏的高管写信,表明蓝星公司真诚的合作意愿,努力让安迪苏了解到蓝星是一个十分负责任的公司,并特别强调双方的合作将会带来巨大的共赢结果。

据熟悉当时情况的人士介绍,对于任建新的亲笔信,安迪苏方面表现得非常谨慎,只是礼貌性地给了回复。不过,一来二去,时间久了,虽然安迪苏方面没有表现出与蓝星合作的意愿,可是任建新和安迪苏的一些高管成员却成了好朋友。

每次安迪苏的高管到北京访问,任建新都热情地将他们接到家中,设宴款待,甚至亲自下厨房包饺子。而且,对方每次来访,任建新都会事先准备一些小纪念品。这些细节是双方建立信任的基础。

除了建立信任,充分的并购准备也很重要,这包括寻找合适的收购目标企业,耐心等待收购时机,聘请世界一流的专业中介机构担任并购顾问,重视与管理层、工会、政府部门等利益相关者的沟通等。

自2004年成立至今,中国化工有三波并购,每四年一波,每波明显分为准备与交易两个阶段。多起跨国并购在启动交易谈判之前,双方就已经有过技术交流和业务合作。

并购完成后,如何管理被收购企业?对此,中国化工认为,最重要的仍然在于“文化的融合”——善于发现被收购企业的亮点、发现别人的优秀文化,而非把自己的文化进行灌输。

在每次收购协议签约后,任建新都要给海外企业高管和员工写信,介绍中国化工的企业理念、创业历程和发展远景,对收购的意图、举措和下一步规划表达清楚,尤其是对管理层和员工留用计划公布于众,使其增加对新股东的理解与认同。

并购不是征服,中国化工的并购之路也是中国企业对外合作的缩影。中国的企业加快对外并购合作的步伐,将在坚持全球化的开放环境中,同全球企业携手为人类命运体的未来贡献坚实的物质基础。

(冯芸清 重华)

# 乐视回应发不出工资:系招行冻结乐视资产所致



7月10日,是乐视发工资的日子,然而乐视控股和非上市体系如乐视移动、乐视体育等公司的员工,下班之前却没有收到工资发放的短信。

记者采访乐视控股相关负责人时,该负责人表示,由于乐视控股及非上市体系面临资金紧张的困境,公司决定将7月份工资推迟一个月至8月10日发放,但是对于社保、公积金的缴纳部分,公司保证及时足额缴纳。目前已经与员工进行了沟通,希望获得员工的谅解和支持,与公司共渡难关。

乐视控股高层表示,面临严峻的资金压力,虽然很困难,但会想方设法,尽全力保障员工相关利益,争取8月10日前将工资发放到位。公开信息显示,乐视正在谋求出售世茂工三等地产业项目,以此赢得更多的资金和时间来度过难关。

据乐视方面表示,此次乐视非上市体系员工工资发放推迟,其中重要原因就是招行超出债务二十倍冻结乐视资产,导致乐视非上市资金卡死,对本就资金危机的乐视雪上加霜。

## 乐视危机加剧

招行向上海川北支行申请资产保全,也掀开了乐视银行债务的冰山一角。

7月3日,有媒体报道称,招商银行上海川北支行申请资产保全乐视抵押物,被上海市高级人民法院裁定为符合法律规定。裁定冻结乐视移动香港有限公司、乐视移动智能信息技术(北京)有限公司、乐视控股(北京)有限公司和贾跃亭、甘薇名下银行存款共计人民币12.37亿元,或查封、扣押其他等值财产。

7月5日,乐视网发布公告称,公司控股股东、实际控制人贾跃亭及乐视控股持有的公司5.19亿股已被上海市高级人民法院等冻结,占公司总股本26.03%,但占贾跃亭所持乐视网股份的比例为99.06%。以乐视网最新价格30.68元计算,贾跃亭及乐视控股被冻结的股份价值159.27亿元。

知情人士透露,截至目前,乐视有招商银行欠款12亿,且尚未到最后还款时间,2个月的利息(约3000万左右)。相关负责人向环球网记者表示,乐视对招商银行的欠款,是一笔乐视手机业务融资贷款,其额度在12亿左右。

“对此笔贷款的资产抵押,足够覆盖债务,目前正在积极与招行沟通,希望在归还利息后尽快解冻相关资产。”该负责人说。

实际上,招行申请资产保全也导致了一系列连锁反应。7月6日,乐视网发布晚间公告称,贾跃亭将辞去乐视网董事长一职,同时辞去董事会提名委员会委员、审计委员会委员、战略委员会主任委员、薪酬与考核委员会委员相关职务,退出董事会,辞职后将不再在乐视网担任任何职务。

中信银行称,2016年对乐视发放了一笔贷款,有房产抵押和股权质押担保,以及贾跃亭的连带责任担保,目前贷款还在执行中,将持续关注该笔贷款的最新进展情况。民生银行则称,乐视系在该行无在押股票,除一笔涉及乐视股票的委外投资64万元外,乐视系目前在该行无其他敞口余额。

坊间人士传闻,如果没有银行的挤兑,贾跃亭不会选择在这个时候辞去乐视网董事长职务,他本来应该有更好的方法,来保障乐视上市体系和非上市体系的利益。但是,债务压力下,他必须孤注一掷,将上市公司与非上市公司彻底隔离,全力保障汽车业务。

## 贾跃亭称负责到底

贾跃亭曾公开表示,出卖老股所得97亿元,但累计偿还给金融机构的贷款就高达150亿元。这就意味着,大量经营性现金也被逼抽出来应付金融机构债务问题。

乐视控股相关负责人也指出,希望与金融机构协商,在保障利息及时归还的前提下,希望将更多的资金用在业务上,以保障造血功能,从而全面保障各方利益。

实际上,在贾跃亭辞去董事长职务的当天,他也公开承诺:将对所有债务负责到底。他说,“乐视至今日之巨大挑战,我会承担全部的责任,会对乐视的员工、用户、客户和投资者负责到底”;此外他表示将全力以赴实现F91最快量产上市,同时他恳请“大家给乐视一些时间,给乐视汽车一些时间,我们会把金融机构、供应商以及任何的欠款全部补上。”

(来源:环球时报)

# 小米拟未来三年全球开店2000家

中国科技公司小米一位高管表示,该公司计划未来三年内在全球开设2000家新店。

小米高级副总裁王翔表示,这些新店一半将开设在海外,另外一半在中国。此举是该公司雄心勃勃的海外扩张计划的一部分。他表示,未来几年内,“我们肯定会成为一家全球性公司,你将在几乎所有国家看到我们。”

小米创办于2010年,以生产低成本智能手机起家,并在短短几年时间内成为全球领先的智能手机厂商之一。该公司甚至创造过一项吉尼斯世界纪录:在一天时间内售出212万部手机。

自那以来,该公司推出了更多产品,包括智能手环、智能滑板车、智能空气净化器等,并进军全球40多个国家和地区。

今年,小米已成功进军俄罗斯、阿联酋和埃及等国家,甚至开始在印度和印尼生产设备。王翔表示,该公司明年将更多专注于菲律宾等东南亚国家,以及东欧市场。

虽然小米的低成本手机——例如在中国售价仅599元的红米4A——可能在发展中国家更受欢迎,但该公司也希望进军西欧等发达市场。

王翔表示,除了在国外建立品牌知名度之外,小米的经济型手机及产品还有一个特殊问题。“如果你从任何商店以低价购买一款产品,正常情况下……你不会期待有多好的质量。但我们希望证明,你不需要花很多钱购买一款高质量产品。”他表示:“这对我们来说是最困难的挑战。”

这也是促使小米开设更多门店的原因,王翔表示:“眼见为实,你首先必须让人们尝试产品。”虽然实体店看上去似乎背离了小米的电子商务战略,但该公司表示,在为用户创造线上到线下无缝体验方面已取得了巨大的成功。

小米还希望在物联网领域大展拳脚。比如在你入睡时自动关闭的智能灯,或者在你到家前可以自动开启的电饭煲。小米声称,目前已有6000万部设备连接到其在线生态系统。

该公司上周宣布与诺基亚签署交叉许可协议,购买诺基亚的部分专利资产,以帮助开发新产品。去年,小米与微软也签署了类似协议,购买了1500项专利。

王翔表示,与诺基亚的交易是一种保护性措施。“关键是获得更多的设计自由。利用我们购买的专利,我们的工程师可以更有效地设计更多的产品。”

(新浪)



# 佳能面临欧盟29亿美元罚单

7月10日,据欧盟反垄断机构新闻发言人称,日本佳能集团可能会遭受欧盟的反垄断调查,并处以29亿美元的罚款。这是佳能收购东芝医疗系统后面面对的第二起国际调查。

欧盟反垄断机构表示,佳能在完成了对东芝医疗系统收购之后才向欧盟进行登记,而这可能已经违反了相关的规定,形成了垄断的事实,可能会对该公司处以最高年营收10%的罚款。

除佳能之外,通用电气、德国制药巨头默克(Merck KGaA)与Sigma-Aldrich等企

业也因相同的理由被欧盟警告并可能面临罚款。佳能方面表示,将在适当的时候做出回应,在欧盟做出决定前不会发表任何看法。

据悉,东芝医疗系统曾为东芝优质子公司,主要从事核磁共振成像仪(MRI)、X射线检查仪等医疗器械的制造销售。去年3月,因财务造假问题曝光陷入经营危机的东芝宣布出售该子公司,富士胶片控股公司等报名收购,佳能最终胜出。去年12月,佳能宣布完成对东芝的医疗器械子公司东芝医疗系统的收

# 新华医疗“六条军规”封堵并购漏洞

新华医疗狂飙突进式的并购,在实现规模快速扩张和业绩提升的同时,并购中的“黑天鹅”也引发商誉减值拖累利润、业绩补偿无法兑现等问题。公司总经理许尚峰接受记者采访时表示,“十三五”期间,将从追求做大转向做强,在资本运作方面实施“六条军规”,更加追求效益增长,外延式增长节奏可能放缓;同时,逐步拓展国际市场,扩大国际市场影响力。

## 封堵并购漏洞

成都英德的大幅亏损引发公司利润断崖式下跌、市值缩水、业绩承诺方无力补偿等连锁反应。公司董事长赵毅新表示,双轮驱动的战略整体没有问题,尽管遇到了一些问题,但这一战略还会继续推进下去。

公司在并购过程中走过一些弯路。比如,对有业绩承诺的并购标的,业绩承诺期内是否要派驻管理团队接管,公司过去的做法是承诺期内放权原管理层运营,上市公司更多关注利润承诺完成情况,在业绩承诺期后方才派驻更多管理人员进行接管。而这时原管理层为完成业绩承诺所采取的一些短期行为引发的后遗症可能进入爆发期,导致业绩承诺期后出现较大滑坡。在医疗服务领域,由于与公司原有的业务管理模式存在巨大差异,同时公司在医院管理方面缺乏人才储备,致使整合出现一些问题。

为此,许尚峰提出了今后资本运作方面的“六条军规”,包括既要考虑标的企业及产品是否符合国家鼓励行业以及行业所处生命周期,又要考虑是否符合公司产品发展方向;充分考虑标的与公司的协同效应;加强投后管理,充分考虑是否有可以胜任的投后管理团队;重视投资回报率;审慎评估标的的发展潜力,重点关注未来五年是否能持续增长;充分考虑商誉减值。

许尚峰表示,资本市场形势发生了很大变化,很多有一定规模的公司寻求独立



IPO,而新华医疗在具备一定规模后在标的的选择上有了更高的标准,公司的外延式增长节奏未来可能放缓。

## 加速整合破解“盈利难”

许尚峰坦言,公司规模已经达到一定水平,但存在着主营业务整体盈利水平不高、现代化企业管理理念和高层次管理和技术人员不足、产品结构不合理、国际市场份额偏少等问题,其中最大的挑战在于尽快实现利润的增长。

许尚峰表示,“十三五”期间主要工作就是“整合、升级、提效”。整合就是要对协同作用强的子公司通过资源整合提高效率,逐步剥离弱势产品,撤销清算不盈利的子公司。2017年,公司计划通过重组、转让、注销等方式至少减少5家一级子公司。升级的目标主要是推进设备类产品向“高端化”发展,向

耗材和软件拓展,向整体解决方案发展。提效就是在对各事业部和经营单位模拟子公司考核,重点考核利润、资产收益率等指标。

为了加速整合,许尚峰提出将实施军团式管理模式,全公司整合为三个军团,实施有效整合。其中,第一军团以新华医疗母公司为主,主要包括感染控制产品事业部、制药装备事业部、放射诊疗产品事业部和洁净技术本部、口腔技术本部、手术器械本部及各分厂,其重点是人才、管理和文化的输出。第二军团主要包括医疗服务事业部、体外诊断产品事业部、肾脏健康服务事业部以及山东省内的子公司,重点对医院进行整合,搭建集运营、采购、人才、建设为一体的平台,实现统一管理。第三军团主要包括国际合作及骨科产品、生物材料及耗材、产业基金等,重点对已投资项目加强管控和创收增效,逐步清理市值不增长、效益低下的项目,加快高值耗材的产业化速度。

(康书伟)