

奥克斯、长虹、TCL、科龙,当这些“领军”企业先后陷入困境之时,美的每次都能成为最早的翻身者——

出击多元化经营 美的走出家电围城

在被认为利润稀薄、生存艰难的家电行业,美的近5年的年均营收增幅超过30%。这家广东企业的生存智慧在于从未把单一的商业逻辑走到尽头,多元化、规模优势、并购、资本运作每个被认为能够“拯救”家电行业的战略,美的都曾经跟进,但都不是最高调的执行者。

相关多元化下的绝对专业化

收购小天鹅一年半之后,美的电器宣布完成洗衣机资产整合。2009年10月21日,美的电器和小天鹅同时发布公告称,美的电器拟将直接持有的荣事达洗衣设备公司69.47%的股权出售给小天鹅。由于小天鹅主营的洗衣机业务与美的控股子公司荣事达存在同业竞争,美的电器在去年2月成为小天鹅的控股股东时,就曾承诺在三年内解决同业竞争问题。美的电器董事局表示,此次交易为实现公司“跻身国际白色家电行业前五位”的战略目标创造了有



利条件。2000年以来,我国家电产业贪大求全、重复建设的现象十分严重。每个家电企业都在“先做大再做强”的思维下迅速扩军,都号称要建全国乃至全球最大的生产线,不断高举多元化大旗,以资本运作方式拓展到其他非相关产业,最终形成貌似庞然大物的多品牌多元化经营大格局。

但美的电器董事局主席的方洪波充满了信心。“美的的并购原则很明晰,决不乱搞多元化,多元化只是与白电相关的多元化。这也是美的

多次并购又多次成功的根本原因。”美的从电饭煲、电风扇起家,延展到电磁炉、微波炉等小家电,并逐步推进到空调、冰箱等大家电领域,也从原来的电饭煲、电风扇等小家电冠军朝着家电“全能王”的目标迈进。美的将此称为“在适度相关多元化之下的绝对专业化”。

变频“战役”2008年下半年,美的洞察到格力的薄弱环节。出于节能考虑,国家

力推节能变频空调,而且经过多年推广,变频空调也获得了消费者的认可,但格力仍然把重心放在自己的优势产品定速空调上。美的电器抓住市场时间差,凝聚全部力量,相继在品牌、推广、促销等营销价值链上频频出手,先后打出“产品牌、价格牌、促销牌、服务牌”。从2009空调冷年启动至今,美的在变频、区域价格战、“家电下乡”、高效补贴政策等方面抢先发力,快速推动了变频市场氛围的形成,实现了在行业上的全面领跑。相比之下,格力等企业只能采取跟随策略,匆忙应对,在几个月后才开始转战变频。

美的空调的崛起与领跑并非偶然。早在17年前,美的空调就已经在为变频技术开始撒网了。美的空调技术副总裁吴文新介绍,美的根据不同的发展阶段采取了不同的优化策略。1992-2003年,美的采取的是模仿利用策略,积累变频技术经验。当时的空调大战,定速空调是产品主流,制冷技术是技术主流,变频概念才刚刚引入国内,少人关注,美

的就是这小部分中的一员。2008年至今,美的实施一体化创新策略,在集成创新的基础上进行自主知识产权的创新,引领中国变频走出去。吴文新指出,在产品和市场战略上,美的将始终专注于一体化创新的体系建设,在集成创新的基础上进行自主知识产权的创新。在他看来,美的能够在家电这个竞争残酷的红海里实现连续5年的利润大幅增长,正是由于在研发、采购、渠道等各方面都建立起自己“走出围城”的能力。

专家坦言:对美的多元经营有担忧国务院发展研究中心市场经济研究所经济咨询中心副主任陆刃波表示,在白电行业整合力度不断加大,寡头竞争格局初现端倪,竞争进一步全球化的背景下,美的的一系列并购,将进一步优化和完善白色家电产业的战略布局,推动白色家电战略目标的实现。不过他对美的多元化战略也表示了担心,毕竟国内外多元化惨败之例屡见不鲜。(吴丽)

从电脑到手机 联想与宏图三胞深度契合

为进一步提升联想电脑及其移动互联网终端产品在国内消费市场中的领先份额,日前,联想集团与宏图三胞正式签署了《宏图三胞与联想集团全业务拓展战略合作》,结成行业内首个跨年度的厂商全业务战略联盟,宏图三胞也因此成为联想集团在国内IT零售市场中首个实现跨年度联盟的连锁企业。

从今年开始,双方的合作领域将不再局限于产品直供与专供层面,更多的会向联合研发、共同生产、协同终端与服务深层对接等纵深领域渗透。未来5年,联想集团将借助宏图三胞遍布全国的连锁营销网络,实现累计销售超过500万台联想电脑及其移动互联网终端产品的宏伟目标。

方达成全业务深度合作

联想之所以在国内电子及IT消费市场中首先选中了与宏图三胞进

行跨年度全业务战略合作,是因为联想看到了宏图三胞背后所拥有的庞大消费市场,同时其在整个IT零售市场中的专业与服务优势,同样也是促成双方此次全业务深度合作的重要原因。对此,业内人士普遍认为,与专业的零售企业宏图三胞进行全方位业务联盟,是联想确保新财年销售任务顺利完成的最捷径、最有效,也是最能见竿见影的途径。

从2010年开始,双方的合作领域将会呈现多元化分布态势。联想副总裁、中国区总经理陈旭东表示,在以往与IT零售机构,甚至是家电连锁的合作中,所有的市场重心都是围绕电脑产品而展开。此次与宏图三胞展开全业务深度合作,就是希望能够改变这一格局,借助成熟的电脑消费平台,加大对包括联想“乐Phone”为代表的系列智能手机及其他移动互联网终端产品的联合推广,以形成电脑、手机、OA办公与附件产品并驾齐驱的综合格局。

宏图三胞总裁陈斌表示:宏图三胞与联想集团分属于产业两极的不同企业,在此之前,双方的战略合作主要是基于产品直供模式的推广而进行的,这是一种已在业界被广泛使用的常规手法。此番联姻,就是要借此契机主动转变观念,突破常规,通过对生产与销售领域优势资源的有效性融合,以期快速形成一个更适合当前国情、更益于产业发展,也更具行业远景的协同式合作模式,真正改变厂家、商家之间的角色关系。

因此,全业务跨年度战略联盟关系的确立,不仅为今后双方展开更积极有效的合作提供了保障,同时还有助于全面提升彼此间的合作等级。此举意味着,今后消费者可以在宏图三胞随时随地购买到比传统经销商更加物超所值,新鲜度更高的联想电脑及其他IT消费产品。

合力剑指500万台市场目标

▶ 经典理财 | JingdianLicai

靠并购奠定跨国医药巨头的地位,并购爱尔康再下“及时雨”

诺华并购爱尔康 拓展业务新领域

日前,诺华董事长魏思乐发表声明说:“收购眼科保健行业中的全球领先公司爱尔康,对我们来说是一个绝好的机会。从整体上来看,我认为这是一项十分符合公司战略的交易,并对这项业务的前景感到非常乐观。”

靠并购发家壮大

这家总部位于瑞士巴塞尔的企业之所以能够通过仅仅13年的发展,迅速成长为在全球拥有97万员工、业务遍及世界140多个国家和地区的全球医药保健巨头,靠的绝不仅仅是科技的创新,同样重要的还有其对现代金融手段的运用。由两家公司合并而成的诺华似乎有着与生俱来的并购天赋。诺华原是化工企业,后转型为制药,此后正是通过一系列咄咄逼人的并购,在短短几年中由三线企业跃居一线。从美国眼力健到斯洛文尼亚莱柯,从德国赫素到美国凯莱,并购活动最终奠定了诺华跨国医药巨头的地位。

497亿美元的并购交易

诺华对爱尔康可谓关注已久。早在2008年4月,诺华便与雀巢就

收购爱尔康达成一致子协议。如果这项收购得以顺利实施,诺华将以总额497亿美元的价格把爱尔康收为旗下全资子公司,并创下瑞士并购交易的最高纪录。

诺华的收购之路并不平坦。诺华能否如愿将爱尔康全资收购,爱尔康董事会的首肯至关重要。自2002年上市以来,爱尔康一直由大股东控股,但在其管理条例中也设置了一些保护措施,以维护少数权益股东的权益。

根据现行的瑞士公司法,这项合并提案必须获得爱尔康董事会多数董事的批准,且“利益相关”的董事必须放弃投票权。假设诺华与雀巢的董事会代表与爱尔康执行董事会代表均弃权,爱尔康与诺华的合并就必须获得独立董事委员会的批准。



收购成交好处多

对于诺华和雀巢两家公司而言,收购爱尔康的这桩交易无疑是个双赢的买卖。1977年,为拓展美国市场并平衡投资风险,食品巨头雀巢公司斥资28亿美元买下爱尔康。33年来,这笔投资的获利已经增长了100多倍。在向诺华出售其所持爱尔康的股份之后,雀巢将拥有足

够现金,推行其既定经营战略。2010年1月6日,该公司即宣布将以37亿美元现金收购卡夫在美国和加拿大地区的速冻比萨业务。该公司还表示,将回购大约966亿美元的股票,以改善公司的资产负债情况。面对当前困境,走多元化经营的道路成为不少医药企业的必然选择。爱尔康收购案便凸显了诺华未雨绸缪,赶在专利药到期前通过收购扩充业务,提高营收的经营战略。通过收购爱尔康,诺华可获得隐形眼镜保养液、青光眼治疗用药以及白内障手术仪器等多种产品,建立起一个更为广泛的眼部护理产品组合。

诺华预计,在持有爱尔康共计77%的股权后,每年可节省的税前成本将为2亿美元左右。在这项交易完成后的3年时间里,所节省的税前成本将达到3亿美元。收购爱尔康所带来的优势包括:节约生产成本、降低加工成本和产品的销售成本,加强新产品的开发、合并行政和管理机构,降低日常开支和行政管理费用等。

短评:

多元化,要找准市场定位

这次诺华与雀巢达成的收购爱

尔康的交易,是这两大跨国巨头之间的又一次并购业务往来,只不过买卖双方交换了角色。

雀巢的买与卖,表现出的是对自己传统的食品业务的专一。通过一番互换式的并购活动之后,雀巢逐渐从大而强的公司过渡到专而强的公司,巩固了自己在全球食品业的优势地位。对于这家世界最大的食品企业而言,在多个行业上拥有发言权,显然不如在一个行业上拥有绝对发言权。

与之相反,全球制药行业成长空间受到“内忧外患”的残酷挤压,使得诺华坚定地走上了一条多元化道路。近年来,处方药销售增长放缓、拳头产品专利逐渐到期、新药研发乏力,这些都严重困扰着医药行业的发展。宏观经济环境的动荡仍对制药行业未来发展带来不容忽视的消极影响。而随着爱尔康的加盟,诺华又占据了全球眼部护理行业的龙头地位。由此可见,对于诺华而言,下定决心走多元化经营的道路,确是一种应对当前困境的正确选择。

从诺华和雀巢发展战略的制定可以看出,不论多元化还是专业化,其实都是手段而已。企业的发展,关键还是要靠对自身的准确定位,对市场的总体把握以及灵活的战略决策。只有这样,企业才能在竞争中抢得先机,始终立于不败之地。(陈建)

理财看台 | LicaiKantai

近日召开的创业板发行监管业务情况沟通会传出消息,目前证监会已允许境内上市公司分拆子公司到创业板上市——

分拆上市装上想象翅膀 相关公司面临价值重估

目前,在A股市场上,存在着多家多元化经营的企业,且这些企业控股一家或多家高成长型、与母公司主营业务属不同行业的子公司,这些子公司有可能选择分拆到创业板上市。由于被分拆的子公司大多具备高成长性,而母公司会分享子公司分拆上市的溢价。

主板公司分拆子公司到香港创业板上市已有先例。早在2000年就有同仁堂、青岛天桥尝试分拆子公司上市成功,随后又有托普软件、TCL集团、新疆天业、海王生物、友谊股份、华联控股共8家公司将自己的控股子公司拆分出登陆香港创业板。而在A股市场,分拆子公司上市一直为监管层所敏感。国泰君安认为在这个时点管理层出台这一政策鼓励分拆子公司上市是出于以下两个原因考虑:

1、抑制创业板泡沫,调动大盘股积极性 主板的长期萎靡,创业板公司由于成长性尤其是业务充满想象力遭到了疯狂炒作。创业板目前静态市盈率85倍,而主板差不多是25倍,相差明显,甚至很多创业板的公司都只能看11年PE了。上市公司通过分拆子公司上市可以给其带来巨大的股权投资收益,因此部分大盘股可能在此消息的带动下重新活跃。

2、提高创业板公司质量,降低风险 3月19日管理层发布了《关于进一步做好创业板推荐工作的指引》后,创业板IPO项目的预审明显收紧,创业板的会上和过会频率会有所降低。据统计,在《指引》出台前,创业板发审委共召开了10次发审会,通过率约91%。3月19日《指引》出台后至今,创业板发审委共召开了7次发审会,审核了14家公司的IPO申请,方正科技、方正软件和冠昊生物等3家公司先后被否,通过率约62.3%。与此同时监管层又出台了这个政策,用图非常明显,即扩充拟上市公司的数目提高标准尽可能的筛选出优秀的公司上创业板。

虽然在政策出台当天创业板指数急跌,但实质影响有限,大小盘格局难以因此改变,原因如下:首先,受益的主板上市公司数目不多。其次,由于审批标准提高,整体来看创业板公司供给量并不会大幅增长。最后,“资金分流说”并不成立。从市值来看,目前A股29万亿,而创业板只有3000亿,两者差距悬殊。从募集资金来看,到目前为止上市70家也只募集了405亿,平均一家5亿左右。因此两者不可比,创业板不具有和主板分流资金的实力。不过随着新上市公司质量的提高,目前个别太贵的股票价格还是会有一定压力的,但整体影响不大。

然而担忧的是,分拆子公司在创业板上市只是第一步,之后还会逐步打开子公司到中小板和主板上市的规定,而这一模式在引起主板上市公司新一轮价值重估的过程中,会导致上市公司会更不务正业,主营业务混乱、不突出的比例迅速增多。对研究员来讲,公司的盈利预测更是难上加难了。此外,此举开辟了主板上市公司新的融资渠道,中国股市的“圈钱”将会效应愈演愈烈。尤其是那些主营业务已经不赚钱的公司,通过投资如新能源等公司,允许分拆上市至创业板获得巨额投资收益后,创业板将成为他们的退出渠道。

因此,出台分拆上市政策时机并不成熟,对均衡大小盘估值差距的作用也非常有限。但短期来看“分拆概念股”作为一种新形式的“创投概念股”仍然会受到市场热炒。

名词解释:

所谓分拆,就是指一个母公司通过将其在子公司中所拥有的股份,按比例地分配给现有母公司的股东,从而在法律上和组织上将子公司的经营从母公司的经营中分离出去,这时,便有两家独立的公司存在,而在此之前只有一家公司。这一新设的分拆公司公开发行新股并上市就称为分拆上市。企业分拆分为“横向分拆”、“纵向分拆”和“混合分拆”三种类型。由于按照规定“上市公司与发行人不存在同业竞争且出具未来不竞争承诺”,分拆到创业板上市的公司多属于混合分拆类型,即母公司是多元化经营的企业,被分拆的子公司主营业务和母公司的业务属于不同的行业。