

企业战略 | QiyeZhanlue

三个“相互”让中国企业在德国站稳脚跟

韩 墨

“迄今我们在德国已投资 4000 万欧元(约合 5560 万美元),建成了 11 万平方米的厂房,3400 平方米的办公楼和 3800 平方米的宾馆。由于招的人太多,地方不够,现在部分宾馆也改成了办公室。”三一重工集团副总裁兼德国(欧洲)公司董事长贺东东一席话,让人不难感受到三一德国产业园的红火程度。

这片位于德国贝德堡市的产业园占地 375 亩,是中国企业迄今在欧洲最大的一笔绿地投资项目。三一将在这里投资 1 亿欧元(约合 1.39 亿美元),建立面向全球的制造基地、研发中心和混凝土设备管理中心。

“我们希望五年之内,三一德国能够成为欧洲市场上最重要的工程设备制造商之一。”在 21 日中国驻德国大使馆举行的“中资企业在德投资情况”新闻发布会上,贺东东向 10 多家中德主流媒体描绘着公司未来。

除三一重工外,大使馆当天还请来两家在德国成绩不俗的中国企业:收购德国知名机床企业希斯公司的沈阳机床集团和在德国已运营 3 家公司的华为公司。

中国驻德国大使吴红波在新闻发布会上说,目前共有 1300 多家各类中资企业在德设立了分公司和代表机构,占德外资企业总数的 28%。除从事传统的进出口贸易外,近年来运用并购、控股和独资等在德国直接投资

的中国企业越来越多,“中国资本试水德国”成为各方关注的新动向。

德国首屈一指的技术和人才优势,地处欧洲中心的位置优势,高度现代化的基础设施优势以及“德国制造”这个诱人的生产标签本身,都是吸引中国企业登陆德国的原因。现在的问题是,一个来自发展中国家的企业向发达国家投资,面对更成熟但也更复杂的市场,究竟能否立得住、站得稳?

在当天的新闻发布会上,3 家中国企业用自己的行动从不同角度给出了解答:想在像德国这样的发达经济体立足,需要做到三个“相互”。

一是优势互补。2004 年,沈阳机床集团全资收购德国希斯公司时,后者已宣布破产。如今,希斯公司早已起死回生,销售收入从当初的 53 万欧元(约合 74 万美元)猛增至 2010 年的 4338 万欧元(约合 6030 万美元)。在希斯公司总经理路远达看来,正是两家企业的互补性产生了如此惊人的化学反应。

路远达说,希斯公司主要生产重、大型机床,拥有显著的技术优势,而沈阳机床精通中小型机床,制造能力强。将二者结合在一起,产品类型实现互补,各自需求得到满足,希斯公司重获销路和市场,保住了国际品牌,沈阳机床在吸收德方技术基础上也获得长足发展。

他告诉记者,为了提升希斯生产核心部件的能力,更好发挥它的优势,沈阳机床准备近期再投入 2000 万欧

元(约合 2780 万美元),为希斯装备一批世界顶级的生产设备。他们的目标是与希斯继续合作下去,使目前全球机床行业排名第二的沈阳机床最终跃升至世界第一。

二是合作互利。在海外投资办厂,除壮大自身,企业管理者还得想想“我能给这里带来什么”,力争在互惠互利中实现经济利益和社会效益双丰收。华为公司在德国迄今已建立 3 家公司,员工总数达到 1500 人,其中本地化率超过 70%。它凭借持续的创新和研发,赢得多个主要电信运营商的工程合同,获得丰厚回报的同时也提升了德国通讯质量和技术水平。三一德国如今已招募 170 多名员工,76% 来自本地。而希斯公司随着生产能力恢复,员工数也从收购时的 93 人增加到如今的 380 人,为经济较为落后的德国东部地区提供了不少岗位。

回想前几年,德国媒体对于中国资本涉足德国并非没有质疑之声。不少人担心,中国人买下工厂后会拆光机器,把专利全部带走,然后解雇工人。近年来,这种论调很难再成为主流,越来越多的中国企业显示出它们长期扎根此地的诚意,为当地经济发展、就业乃至税收都做出了实实在在的贡献。经济发达的北威州和黑森州等地方政府也敞开怀抱欢迎中国投资者落户。

三是文化互动。中国人在德国管理和经营企业绕不开“文化差异”。不同的文化背景让双方在思考方法、沟

通方式和管理模式上随时可能出现“对撞”。华为德国公司总经理徐渊认为,处理这类问题最关键的是“尊重当地的法律法规和商业文化规则”。华为德国的高管层中只有 3 个是中国人。企业管理规章制度流程和做事方法也大多按照德国当地准则制定。

华为德国公共及沟通事务部部长奥拉夫·罗伊斯说:“文化差异或许并没有我们相像的那么大。事实上,我身边很多中国同事不久便适应了德国的工作环境。合作过程中,最重要的是双方都有一个共同的目标,并愿意为之努力,有了这个前提,双方的文化分歧便容易解决。”

希斯公司副总经理马里奥·鲍勃罗斯说:“无需过度夸大文化差异。我以前从事汽车行业,来到希斯后,这里积极向上的企业文化超出我的想象。我们都尝试更多地了解对方的文化,加上很多中方管理人员都有留学背景,因此交流上并没有太大障碍。”

在贺东东看来,除中西文化的碰撞,企业还要面对的另一挑战是赢得德国员工对中方企业文化发自内心的



认同。“三一的核心价值强调创新和品质,强调一切源自客户。这些观念都得到德国同事的尊重,让他们相信这是一个值得参与的公司。”

吴红波大使说,在德国,像这 3 家公司站稳市场的中国企业还有很多。“这 3 个企业的例子告诉我们,中德企业合作完全可以做到互利双赢”。这是一种强强联合,不仅有助于中国企业提高产品质量打入国际市场,也有助于在德国扩大就业,让更多的德国产品打开销路进入中国市场。

他告诉记者,中国对德投资虽逐年增长,但从总体看,中国在德投资累计为 17.3 亿美元,尚不足德国在华投资的 1/10,这个数字仅占外国在德直接投资总额的 0.3%。“双方双向投资还存在不平衡,中国企业赴德投资还有很大潜力。”

复星退出上海家化并购战

周艾嫔

据上海家化(集团)有限公司 10 月 20 日公告,上海市国资委收到上海联合产权交易所上市挂牌项目信息反馈函,上海家化 100%股权转让项目意向受让人上海平浦投资有限公司、海航商业控股有限公司已在规定时间内递交保证金,取得交易资格;意向受让人上海复星产业投资有限公司致函上海联合产权交易所,决定终止参与。

据上海家化公告显示,2011 年 9 月 7 日,上海市国有资产监督管理委员会在上海联合产权交易所公开挂牌方式出让所持有的家化集团 100%

国有股权,挂牌公告于 2011 年 10 月 10 日截止。而在交易条件及受让资格中也明确提及,意向受让人应在资格确认后 3 个工作日内向上海联交所指定账户汇入 5 亿元为交易保证金或提供等额银行保函。挂牌截止时,复星、上海平浦、海航商控办理了受让登记。10 月 17 日,上海联交所对上海家化 100%股权意向受让人复星、上海平浦、海航商控股的受让资格进行确认,复星在保证金“缴款日”前退出。

据了解,在上述三家意向受让者中,关注较多的是复星,某投资机构负责人表示,“在家化集团开始进行改制这么长时间内,复星一直没有出现在

可能的收购方名单里”。而三家竞购者中唯一上海本土企业的乃复星,这也是其受到关注原因之一。

据公告上海家化公告显示,家化集团不接受联合受让,受让方或其控股母公司的总资产规模不低于 500 亿元,并须具有支持家化集团业务发展的相应资源,与上海家化主营业务不存在同业竞争关系。受让企业必须接受的交易条件还包括:同意接受上海家化(集团)有限公司整体改制职工安置方案;认同家化集团多元化时尚产业发展战略;受让后对家化集团有明确的发展规划;承诺受让后将继续使用和发展旗下所有家化品牌,并着

力提升相关品牌在国际上的知名度。

据了解,复星集团此前在时尚领域已有动作。早在 2010 年 6 月,复星就完成收购了全球最著名旅游度假机构之一的地中海俱乐部(Club Med)71%的股权,从而成为该企业最大的战略投资者之一。之后又于第二年的 5 月份连同其相关企业将以每股 13.30 欧元的价格,收购希腊著名时尚产品集团 FolliFollie 定向增发的 636 万股普通股,总收购价格约为 84588 万欧元。这些股份占 FolliFollie 集团增资扩股后的总股本约 9.5%。复星成为 FolliFollie 集团重要的股东。

而复星的此次主动退出,似乎也

在预料之中,上述投资机构负责人早前对复星竞购一事做过预测,“虽然复星有这个实力,但并不表明复星愿意这么做,在复星的发展历史上,还从未拿出 50 多亿元进行投资的案例。”而复星此前也表示过,介入家化的并购乃是出于自身产业转型的考虑,向消费类产业转型成为了复星的主要策略。此次复星主动退出的真实原因不得而知,对于复星,最终与上海家化“有缘无分”。上海家化内部人士此前也曾表明,复星的这次竞购,若成功,可以促使它快速转型,若不成功也至少是配合了上海市完成了一次重要国资国企改革。

新华人寿融资 156 亿元 年内上市“料无意外”

欧阳晓红 肖君秀

已递交上市申请的新华人寿将成为 A 股市场上的第四只保险股。

消息人士透露,原本获财政部与社保基金支持的中国人保上市先行一步,但囿于其旗下华闻事件未能完善解决,所以延后。

现在,新华人寿正在焦急地等待证监会的批文,据悉,新华人寿上市募集规模可能是 24 亿美元。

获得 A 股上市批文之后,新华人寿 H 股即可进行聆讯,从而确定上市时间。据悉,按照正常上市程序,港交所聆讯之后,新华人寿将赴港进行路演,待其回来后再度定价,此过程最紧的时间也需要三周。

如无意外,新华人寿的 IPO 将介于 11 月中旬至 12 月之间。届时,A 股 H 股也会同时定价,但挂牌相差一天。

规模 24 亿美元

市场人士担忧像新华人寿这样的大盘股会给 A 股市场带来持续的扩容压力。“不用担心,新华人寿的此次发行规模不会太大,已从此前的 40 亿美元可能调整至 24 亿美元左右。”上述消息人士说。如果按照 20% 的公开发行比例,股本为 26 亿的新华人



寿则拟发行 52 亿股,如果每股 30 元,则融资 156 亿元,折合约 24 亿美元。

一位接近新华人寿内部人士称,如果年初发行,发行价格有可能定在 40 元/股甚至 50 元/股,融资规模在 34 亿至 40 亿美元之间。一位熟悉新华人寿的国内机构人士透露,新华人寿起初发行价格设得特别高,现在已降至每股 30 元上下,因为最近股市跌得很多。

数据显示,2010 年新华实现净利润 22.5 亿元,以目前新华总股本 26 亿股计算,每股收益达 0.86 元,那么,30 元/股的市盈率约为 349 倍,显示估值并不低。

一般来说,保险股价格主要按新业务价值进行估值,“但近期保险股价

格跌得太多,已经没法从新业务价值去估值了,而且由于股市不好保险股的三季报都不太好,市场对其估值会不会继续调低还难说。”上述机构人士称。10 月 19 日,太保三季报公布当天其股价大跌 3.68%。

今年年初,H 股比 A 股溢价在 20%左右,但不久前的港股大跌令 A 股股价超过 H 股,现在价格有所修复,还是 H 股高于 A 股,仍有 3%-5% 的溢价。据接近新华人寿上市运作的人士透露,新华保险 H 股价理论上会跟随市场形势的变化。主要看 A 股与 H 股的发行比例是多少。在 A 股发行多于 H 股的情况下,自然是 H 股溢价越高越有利。

“两个市场的发行机制不同,A+H 上市当然会有一个协调机制。”他说。

据他估计,最终新华保险的 H 股会略高于 A 股。

基石投资者磋商

目前已解决了战投问题的新华人寿,接下来的步骤是,在路演之后,确定相应的基石投资者。据悉,已有不少基石投资者有意认购新华股权。

据香港某投资机构透露,新华人寿管理层从今年 8 月起积极前往亚洲、中东及北美洲各区域与基石投资者磋商其上市计划,并向海外投资机构推介公司的业绩和成长性,增进相互了解并对投资者的兴趣进行摸底。香港宝华世纪证券投资部经理何仲贤认为,在香港虽然新华人寿并非广为人知,但香港市场已注意到苏黎世保险公司及中央汇金分别持其 15%、38.815% 的股份,“相信香港市场投资者会对新华人寿较有信心。”

上述国内机构人士称,已听说新华 12 月初要发行股票,但现在所有的投资者都是不乐观的,且机构投资者对其兴趣都不是很大,所以新华人寿才调低了发行价。A 股和 H 股持续下跌给其高价发行带来了压力,上述国内机构人士认为即使调低价格,是否能顺利发行也需进一步关注。

上市障碍获豁免

值得一提的是,细观新华人寿十余位董事,除苏黎世金融集团大中华及东南亚区首席执行官陈志宏的任职期限超过两年之外,其余董事任职期均不足两年。

据《首次公开发行股票并上市管理办法》第 12 条规定,发行人最近三年内主管业务和董事,高级管理人员没有发生重大变化,实际控制人没有发生重大变化。

“这已经获得决策层的豁免,因为主要还是要平衡董事会与管理层的关系,就管理层而言,新华保险还是‘老人’多。”上述新华人寿内部人士说。

招商证券香港董事总经理温天纳说,香港对高管董事的任职期限要求亦是 3 年,不过要看具体案例,如果情况特殊可以申请豁免。

在香港市场更为引起投资者关注的是其是否存在违规经营。新华人寿 2010 年收到了约 40 宗有关涉嫌违规营销的投诉个案。

在内地,大保险公司由于规模较大违规现象都或多或少存在,“但相比起其他大型保险公司,包括国寿和平安等有大概 50 宗投诉个案来说较有优势。”何仲贤认为在行业里其投诉相比同行没有过大的风险。

小地方 大平台

内地参展商看好澳门国际贸易投资展览会

刘冬杰 徐超

“澳门地方虽不大,但平台的作用很大,我们北京代表团此次参加第十六届澳门国际贸易投资展览会(MIF)的成果表示满意。”北京代表团新闻发言人吴锡俊接受记者专访时说。

为期四天的 MIF23 日落幕,本届 MIF 规模空前,内地参展代表团数量也为历年之最。在 60 多个国家和地区的 350 个代表团中,内地代表团就达 50 多个,“创意北京”“活力江苏”“徽风皖韵”“白山黑水”各展风姿。

北京代表团以 800 多平方米的参展面积位列内地代表团规模之首。此次北京团共达成合作意向项目 13 个,其中实际签约项目 6 个,签约金额 5600 万元(人民币,下同),仅前两个交易日的现场交易额就达 238 万元,其中两家艺术品参展商携带的商品销售一空。

来自贵州经营扎染及苗族特色工艺品的杨女士告诉记者,不但现场交易不错,而且还签了一个十几万元的大单。内蒙古一家经营羊毛披肩的参展商也表示现场销情好。他说:“有个澳门女士每个款式买一条,说是每天换着戴。她还给我留了名片,要给我做代理呢。”

莫小姐是广西一家厂商的代表,来此推销山茶油。她说,此次来澳只是向参展商和买家推介这种营养价值高的产品,尽管此次成交量不大,但这里的外商和游客很多,还是有机会的。

记者穿行在 MIF 的会场与展馆间,“高峰论坛”“政府间合作推介会”“专场采购会”……不同内容的论坛让人耳目一新,可以用“政府搭台,民间唱戏”来总结 MIF 的特点。

江苏代表团在 MIF 期间举办了“澳门江苏周”,在“合作、创新、共赢”主题下,“江苏—澳门·葡语国家工商峰会”、“茉莉芬芳濠江情”文艺演出、产业对接会、苏澳书画家笔会、名优商品展示和旅游图片展览等专项活动相继出台。

国家“十二五”规划已将澳门的发展和祖国的前景紧密联系在一起。在澳门贸易投资促进局和珠海市横琴新区管委会等主办的“横琴新区政策创新暨投资推介会”上,内地与澳门官员均表示将进一步联系与沟通。

横琴新区管委会主任牛敬表示,MIF 的平台作用日益凸显。横琴开发区启动后,他们多次参展,拟利用 MIF 这个平台加强与澳门社会各界、葡语国家以及海内外经济体之间的经贸交流,宣传横琴新政策,推介横琴招商环境,增进了外界对横琴开发进度的认识。今后他们仍将深化与澳门特区政府方面的合作,促进横琴的开发。

在本届 MIF 的不同场合,澳门特区经济财政司司长谭伯源表达了特区将继续发挥好平台作用,努力为内地省市对外开放和建设服务,特别是为加强与葡语国家经贸合作和交流服务,澳门特区也将在这种互动中逐步实现经济适度多元化。

本届 MIF10 日举行,设有近 50 场论坛、研讨会和推介会。主办方预计,今年展会的参观者将比去年的 9 万人次增长 10%。

国药准字H46020636

快克

 复方氨酚烷胺胶囊
 一天一粒防流感
一天两粒治感冒
 请在医生指导下
购买和使用
 海南亚洲制药生产
海南快克药业总经销