

“慢喝茶”背后的“快并购”

——山东能源临矿集团 199 天并购“罗克兰”的故事

■ 崔鑫 李振

山东能源临矿集团前不久成功并购澳大利亚罗克兰公司，获取了远景储量达 40 亿吨的“聚宝盆”，让业内人士啧啧称奇；特别是其创造的“199 天成功并购”的故事，将成为国企跨国并购的经典案例。临矿人用一次不为人知的“慢喝茶”完成了这桩“快并购”，其秘籍何在？“沂蒙矿工”又是凭借什么走向澳洲、赢得拥有丰厚优质煤资源的“罗克兰”？

这得从一年前说起。当时，正值山东能源成立一周年、向着世界 500 强迈进之际，能源集团董事长、总经理卜昌森提出，要树立全球视野和“大资源观”，积极实施大能源、大资源、大合作、大协同、大运营的“五大”战略，以共赢的胸怀，坚定不移地“走出去”，开拓发展新天地，提升能源保障能力。为此，后备资源“捉襟见肘”的临矿集团备感“压力山大”，同时，也坚定了“走出去”的信心和决心。

针对国内煤炭资源竞争日趋白热化、劣质整装煤田几乎被瓜分殆尽的现实，临矿集团决定把“搜索引擎”转向海外，积极推进海外开发战略，先后派员考察了澳大利亚、柬埔寨、加拿大等国多家企业。3 月 12 日，经过多方考察和缜密调研，将棋子定格在了总部位于澳最大海港城市布里斯班的罗克兰公司。

该公司在昆士兰州博文盆地拥有一处采矿权和两处探矿权。三个矿权总面积为 917.89 平方公里，保有资源储量 18 亿吨，预计远景储量达 40 亿吨以上。三个资源区均均为国内稀缺的低硫低磷、高热量的

东胡集全力冲刺“双过半”目标

在江苏涟水县东胡集这片红色热土上，正在掀起新一轮招商创业的热潮，大二季度、冲刺“双过半”的势头方兴未艾。对完成全年总任务，新任党委书记靖江、镇长高正飞成竹在胸，充满信心。

抓工业，增效益。对已上马的龙腾手套、裕翔工艺、华宏木业、天焱灯配、宏远包装、子禾箱包、永达针织、万盛床垫、博铭箱包等企业，要抓住产销旺季，开展吃、购、满负荷运转，取得较好的经济效益和社会效益。上半年工业开票销售收入要突破 5000 万元。

抓招商，上项目。全镇一盘棋，上下一股劲，在招商引资上求突破。遴选精兵强将，组建三支招商队伍，奔赴山东、浙江、福建、广东等长三角、珠三角地区驻点招商，着力引进关联度大、科技含量高、辐射能力强的项目。大项目进县经济开发区、中小项目进镇工业集中区、村创业点。既做到“铺天盖地”量的扩张，也达到“顶天立地”质的提升。上半年要引进 5000 万元以上项目 1 个、3000 万元以上项目 2 个、500 万元以上项目 3 个。在建的海涟猪业亿元项目，要建成 32 幢标准化猪舍，上马屠宰生产线和冷库，形成产供销一条龙、贸工农一体化的格局，对万盛床垫、博铭箱包等项目要盘大扶强，逐步培育成列统企业。要发挥 34 家民营板厂的优势，引进多层次板项目，形成规模优势和产业集团。开展 101%服务，把帮办服务延伸到项目上马和企业运行全过程。做到在手续办理上快捷服务，在项目筹建中全天候服务，在企业投产后全方位服务。

抓创业，促发展。采取政策驱动、典型带动、全民发动、服务推动等措施，掀起全民创业的热潮，大力发展个私经济。要落实各项优惠政策，把创业项目与招商项目一眼看待，在用地、用工、信贷等方面提供优质服务。要打造载体，搭建平台，9 个村在已建创业点的基础上巩固提高，做大“蛋糕”，增强项目承载能力。另外 4 个村要启动建设，达到村村有创业点，村村上项目。鼓励干部带头创业，各界人士参与创业，打工人员返乡创业。今年创业项目要达到 15 个以上，固定资产投资 5000 万元以上。

抓增收，壮财力。着力培育新的经济增长点，拓宽财政增收渠道。对新引进的招商项目和新上马的创业项目，既落实优惠政策，也督促及时足额纳税。实行网上申报和定额纳税，防止“跑冒滴漏”，做到抓大不放小，芝麻变西瓜。利用亲缘、友缘、乡缘等多种关系，加大网税护税力度，壮大财政实力。利用在外工作干部多，打工人员多的人脉资源，着力引进一批外籍税源和无偿资金。通过多渠道、宽领域、全方位的争取和努力，在税源上求突破，在增收上下功夫，上半年实现公共财政预算收入 1300 万元。

（徐春生 陈裕）

焦煤。矿区距港口最近 190 公里、距铁路装载站不超过 40 公里，交通运输极为方便。

面对这样一个“天上掉下来的馅饼”，临矿集团的决策者们岂能放过。董事长刘成录当即决定成立驻澳工作组，由总经理张希诚挂帅，集团最高层亲自督战，加紧收购步伐。

从春寒料峭的北国，到炎炎烈日的南澳；从红色沂蒙山，到茫茫大草原，工作组成员克服温差、时差的影响和饮食上的不习惯，频繁飞奔于济南、悉尼、布里斯班、香港、临沂等地。为了以最小的“代价”赢得这桩并购案，一向低调的临矿人开始了一场静悄悄的“隐蔽战”。

2012 年 7 月 6 日，位于澳大利亚布里斯班的临矿集团驻澳大利亚工作组驻地迎来了罗克兰公司的第二大股东——印度金达尔环球海外投资部执行总裁维克朗·古加拉。古加拉此行不是谈并购，而是受邀来驻地办公室喝功夫茶。

名义上是风清云淡的喝茶，茶外的较量却剑拔弩张。被山东能源收购前，罗克兰公司的第一大股东胡本仁占 51% 的股份，金达尔占 27.29%。前期临矿集团与胡本仁的接洽较为顺利，他所持 51% 的股份过渡已定成局，如何拿下金达尔就成了驻澳工作组的头等大事。而此时，金达尔却表现出有意收购罗克兰或起码扩大其在罗克兰所持股份的意向，并完全有可能利用自己所占股权行使否决权，以达到排挤掉临矿的目的。合作对象瞬间变为竞争对手，让驻澳工作组的人员一时间措手不及。

如何扭转被动局面？临矿人充分利用自己的商业智慧和资本运作的实力，软硬交替

与之周旋。工作组首先向集团总部汇报最新进展，总部随即派人远赴印度金达尔的大本营探查摸底。得到的消息是：在印度排名前三的家族企业金达尔确实实力雄厚，但公司投资战线长，并在近期急于将所持部分股份兑现。所以，金达尔所声称的大股权甚至并购企业极有可能只是虚张声势，为的就是在罗克兰并购中多分一杯羹。看到了对方手里的底牌，工作组成员们心里也有了对策：任他“急”，给他一个“慢”。醉翁之意不在酒，于是工作组邀请古加拉前来“喝茶”。

“与你们印度人不一样，我们中国人喝茶讲究的就是一个‘慢’字，只有慢慢品味才能体会茶的味道。”在工作组办公室里，副组长尹焕军详细地介绍起了中国功夫茶，并极富深意地对古加拉说：“我们搞并购也像喝茶一样，不急于速战速决，有问题慢慢协商。”

与此同时，另一组工作人员正与第一大股东胡本仁商讨“底线”策略。按照相关规定，占据股权 20% 以上的股东才对企业并购拥有否决权。为使金达尔的否决权作废，工作组与胡本仁商定，一旦金达尔使用否决权从中作梗，胡本仁将把手中所持的 2 亿多股期权行权，稀释金达尔股权并将其降至 20% 以下，使其失去否决权。

前对金达尔的虚虚实实以守为攻，后有一招制胜的“必杀技”兜底，临矿人坐等收网。果然，8 月 7 日，金达尔等不及了，古加拉打电话给工作组决定出售全部股份。

俗话说：“在家百日好，出门事难。”更何况是远在南半球人生地不熟的澳洲。就在工作组第一次从驻地驱车赶往 100 公里外的罗克兰公司采矿区时，车子突然中途抛锚

了。此地是前不着村后不着店，由于地处荒郊野外，手机没有了信号，更糟糕的是考察人员既没带水也没带吃的。不得已，他们只好决定兵分两路，向相反方向步行前进、求援，最终总算联系到出租车。从下午 3 点到晚上 11 点多，他们连一口水也没有喝上，个个累得筋疲力尽，回到驻地时，大家都瘫倒在了床上……

为了节省开支，工作组租用远离市区的简陋场所，他们每天以泡面充饥，打地铺休息，昼夜劳作，超负荷地“连轴转”，他们以拼搏奉献的精神、精湛丰富的专业知识深深地感动了合作伙伴，赢得了罗克兰公司内外的一致尊重和高度评价。仅用不到四个月的时间就完成了内部决策、商务谈判和国内全部审批手续的办理工作，创下了从股市入手海外并购上市公司之最。

当工作组把国内核准文件和证书提交给中国驻澳大利亚大使馆时，使馆人员大感惊讶，认为跨国并购牵扯面广，手续繁杂，一两年完成一桩已属不易。当他们对所有文件和批准程序仔细验证核实后，这才打消了疑虑。合作方罗克兰公司的负责人看到批文后，更是高兴地伸出大拇指，嘴里不住地说：“Good job! (干得好)”

9 月 12 日，开始股权交割。这天下午，胡本仁打电话给工作组“报喜”：“今天是双喜临门啊，告诉你们个好消息——我老婆生了一对千金！”“好——好——好，祝贺——祝贺，也祝贺我们成功合作！”

9 月 27 日，罗克兰公司与山东能源的股权交割全部完成。临矿集团以最小的代价完成了并购，罗克兰公司也顺利变身为了鲁字头的“山东能源澳大利亚有限公司”。

东风德纳车桥十堰部件厂党委启动“质量金牌班组”劳动竞赛活动



保工厂质量中期事业计划和年度质量指标的圆满达成。会上，一线班组长代表——三车间后底板班班长李彦军作了发言。

会上，厂党委书记陈正权以公司近年来的质量赔偿和工厂的质量现状为切入点，辩证客观地分析了当前的质量形势。针对如何提升产品质量，陈书记提出了三点要求：一是要认清质量形势，做到“知耻而后进”。二是要苦练内功，寻求突破。三是要不断探索工厂质量文化，实现产品质量的回归。最后，陈正权勉励全厂干部员工正视质量管理工作中存在的种种困难，增强战胜困难、克服困难的信心和勇气，不管遇到什么样的困难，都要勇往直前，勇夺金牌，

争做标杆。

车桥公司党委书记张东兵在启动会上发表讲话。他首先对十堰部件厂党委结合公司、工厂重点工作，为深化公司“上质量，降成本，共产党员当先锋”主题活动启动，开展“质量金牌班组”劳动竞赛活动的做法给予肯定，并针对如何有效推进这一活动提出了两点要求，一是要抓好“三个关键”（宣传动员、过程管控、协调配合），把质量金牌班组竞赛活动发动好、组织好、落实好；二是要抓好“三个结合”（与员工行为改善结合、与班组建设结合、与员工技能培训结合），努力实现产品质量、班组建设和员工技能三个提升。

（计德锐）

元宝山露天矿 1 号轮斗全线复工

近日，在一阵清脆的爆竹声中，内蒙古元宝山露天矿 1 号轮斗在停滞近一年半的情况下，终于“伸出双臂”上挖剥离作业，把带有“春天气息”的第一勺泥土随着欢快的胶带输送到排土场，这标志着该矿剥离生产进入了一个崭新的阶段。

由于改河征地原因，1 号轮斗从 2011 年下半年起无法正常推进，不能实施剥离作业，全年剥离量处于紧张状态，给元露扩能发展带来了较大的影响。为此该矿积极协调地方政府，大力跑办改河征地项目，终于在 2012 年 5 月改河征地双双得到国务院批复，6 月得到赤峰市水利局批准，至此元露进入了新的发展机遇期。伴随着近半年的土地征用艰难谈判，终于在 2012 年底农村土地补偿协议签署完毕，补偿资金全

部发放到农民手中，为改河和 1 号轮斗复工扫清了障碍。

在 1 号轮斗停产近一年半的时间里，该矿对该设备及皮带运输线全面进行检修保养，力争达到新设备的使用状态。采矿一部 1 号轮斗机组成员和机电修配厂的修理人员合作配合，对 1 号轮斗进行了“外科解剖式”的“诊治”，主要针对圆弧挡板上下段及其支撑梁更换、斜溜料圆弧支座更换、箱体耐磨板更换、斗轮减速机高级级轴承更换、斗轮减速机输出轴密封圈更换、机上清扫带及轴承更换、斗臂提升钢丝绳等进行更换，并对主机行走变频器进行升级改造，安装调试后，主机行走正常，故障率大大降低。

随着 1 号轮斗上方剥离区域的清障进

行，进入今年 2 月份该机组制定了轮斗恢复作业的制度。对设备的安全保护装置进行功能试验，从拉绳到急停到限位等，逐一检查，发现问题及时解决。在管理上与机组人员签订了自保互保联保协议书、班组长和班组成员承诺书、轮斗开工作业前检查设备确认书。制定了轮斗机走行安全交底书和轮斗挖掘冻层、大石块安全交底书，做好危险性预先分析，制定安全措施。在轮斗停产对元露生产影响极大的情况下，该矿出煤生产依然保持了正常继续，创造了露天采矿史上的奇迹，显现了前几年由于连续剥采比大幅度调整的效果。如今该矿剥离生产进入了一个新的发展阶段，这将为极大促进作用。

（张永）

江河截流、流域调水、灌溉排涝、抗洪救灾全需要江苏亚太研制成功国际领先大型潜水电泵

3 月 30 日，北京天高气爽，春暖花开。在人民大会堂举办的“第九届中国工业论坛”主体会议上，江苏亚太泵阀有限公司从中国工业经济联合会会长、原工业和信息化部部长李毅中手中接过硬一块镶嵌“2012 年度中国工业首台（套）重大装备示范项目”的奖牌。这是该企业自主研发的 1000 千瓦级特大型潜水电泵相继荣获江苏省与国家重大科技进步奖项后，又一次收获的权威性大奖。与此同时，亚太泵阀有限公司亦因在我国装备制造领域科技贡献突出，被评为“2012 年度中国工业优秀企业”，董事长兼总经理

常磊被评为“中国工业优秀人物”。

水泵是农业、水利、交通领域乃至工矿、国防、军工、市政建设等国民经济各行各业广泛需求的装备制造类产品。长期以来，由于受泵体与水力模型制造技术限制，我国传统的水泵一般设置于固定泵站，加之低转速电机与水力部件之间不配套，建筑成本高，制约了大功率、低能耗电泵的发展。随着我国经济建设的迅速发展以及因气候演变、生态恶化所引发的江河改道、引水灌溉、环保应用等，对高效、节能、环保型大功率水泵的需求量日趋增大。

目前，国内外潜水电泵的最大功率为 800kW，为了攻克大功率潜水电泵的国际性制造难关，亚太泵阀公司董事长常磊主动与江苏大学等国内知名水工机械研究院校进行产学研联合，消化吸收国外先进技术，采用现代信息技术以及新工艺、新材料，系统进行大功率潜水电泵高压电机、高效水力模型库及泵结构集成优化设计，攻克水下集成安装自动耦合装置、密封防水防沙装置等数十项国际性技术难题，获得 1 项发明专利，6 项新型实用专利，30 多项高难度创新成果。

亚太泵阀公司 1000 千瓦级特大型潜

创先争优树标杆 咬定目标提品质 锡柴召开创先争优项目暨可靠性工程推进会议

不久前，锡柴召开创先争优项目暨可靠性工程推进会议。解放公司党委书记许宪志、质保部部长杨春基、锡柴厂长钱恒荣、党委书记蔡真法等相关领导参加了会议。

会上，蔡真法书记围绕锡柴 2012 年创先争优项目完成情况 and 2013 年项目部署情况作了专题汇报。锡柴质保部人员作“可靠性战略工程汇报”。对可靠性工程开展以来锡柴采取的措施、取得的效果作了简要回顾，对今年的目标、任务和当前推进过程中遇到的难点作了具体分析，并提出了相应的改建建议。

许宪志书记希望锡柴厂不断增强党建活动与行政工作的紧密度，今年重点要抓好党内系统的量化考核标准建设，体现党员骨干的先进性，产生更强的榜样作用，为解放公司其他各单位树立标杆。在讨论可靠性工程时，许书记首先分析了解放公司推进可靠性战略工程的背景，指出：外部环境快速变化，国内整车与发动机合资合作的步伐不断加大，参与新一轮更高层次的竞争，解放必须把提升可靠性放在首位。许书记要求集团和解放质保部门与锡柴厂加强沟通，进一步理清可靠性基准数据，把 12MIS 目标今后三年每年下降三分之一作为奋斗目标，通过联合设计部门完善产品、联合供应商和服务站减少误判理赔等措施，确保压降目标顺利实现。

会议最后，钱恒荣厂长指出，提品质是锡柴厂今年的核心任务，而可靠性工程又是质量专线的核心，因此，可靠性工程是今年锡柴重中之重的重要任务。为此，要求各部门做到三点：一要咬定目标，12MIS 指标按照每年降三分之一的大方向，确定我厂相应的提升目标，不争论，不讨价还价；二要落实措施，有关部门要按照会议讨论意见，积极协调解放公司、技术中心，将措施落到实处；三要强力推进，要处理好成本与可靠性的关系，把可靠性提到更加重要的位置，同时要加大对供应商、服务站的奖惩力度，体现刚性和威慑力。

（周晓）

“蒙古包”特色食品的崛起

内蒙古蒙古包食品有限责任公司坐落在通辽市奈曼旗，历经多年的发展，已由当初的手工作坊发展到现代化生产，产品已由单一走向系列，“草原村”、“草原部落”品牌单列风干牛肉、草原牛肉的千家万户，该公司被当地政府部门评为诚信企业，其商标被评为通辽市知名商标。近日，我们采访了该公司总经理张海波，他介绍了企业的发展情况。

记者：张总，请你谈谈企业创建时的初衷？

张海波：畜牧业是本地的传统产业，发展的规模不断扩大，为经济发展创造了良好的条件。随着经济社会的快速发展，人民生活水平不断提高，膳食结构在逐步发生变化，对牛肉等高蛋白食品的需求量随之增长，尤其是旅游业的发展，人们对绿色食品品牌高档牛肉制品需求量将大大增加。在我旗经济发展和牛肉生产加工的影响下，形成了牛肉干加工与销售的新型企业。我们公司就是在这种背景下成立的，主要产品有牛肉干、牛板筋、风干芥肉，注册商标为“草原村”、“蒙古部落”。

记者：张总请你谈谈公司的发展规划？

张海波：公司多年来一直坚持高标准食品卫生制度，充分发挥内蒙古大草原天然无污染的乳肉产品优势，坚持绿色食品，坚持产业化的路子。采取公司+基地+农户的生产经营模式，农户按照公司的要求进行种植，公司以高于市场价格回收，增加了农户的收入，保证了农户的利益，同时也保证了原材料的有机绿色质量要求，降低了企业原料的采购成本，整个产业链前移后延，取得了规模效益和经济效益。实现了企业与农户双赢。根据公司的要求与农户签订了 2000 亩的芥菜种植保底回收合同，为公司的发展提供了保障，同时也促进了农村的产业化发展。

（明月）

泵的开发研制成功，集聚了企业 20 多年创新发展的赫赫内功。集团公司董事长常磊动情地说，市场造就了亚太水泵，亚太水泵推动了我国水利设施的发展。公司继在水泵率先开发研制第一台潜水排污泵的基础上，不断推进技术与产品创新，在全国重大水利工程应用中屡立战功。“十二五”及今后一段时间，亚太将以推动质量和效益转型发展为契机，进一步加大科技创新与产能拓展力度，努力为国家提供节能、环保、质量效益型高科技水泵及新型泵站工程整体配套设施。

（成吉昌 张成华）