

6 公司调查 Investigations

渣打亚洲业务倒退引裁员 内地扩张水土不服

■ 朱筱珊 报道

香港中环金融街8号对陈彦来说再熟悉不过。他曾在这里的渣打银行工作了8年。2015年新年伊始,陈彦于1月8日收到渣打银行裁员通知。“很突然。”陈彦如是说。没有邮件通知,也没有提前告知,他就这样离开了渣打银行。

和陈彦一样,差不多有100人离开了渣打银行在香港的办公楼。渣打银行当天宣布,结束现金证券、证券研究和证券融资业务。全球总共裁员200人,其中100人在香港。

过去4个月,渣打银行已经在全球范围内削减2000个职位,并且预期在今年年底前再减少2000个职位。以其全球8.6万名员工计算,5%的职位面临裁员。

数据显示,在港交所上市的渣打集团股票近一年来的跌幅接近30%。2014年第三季度报告显示渣打银行净利润同比下跌10.3%。2013年全年净利润更是下降16.31%。

风波不断的渣打银行在将香港纳入大中华区的同时,积极扩张内地业务。新一轮外资银行监管条例于今年1月1日正式实施。渣打银行今日之困是如何造成的?渣打等外资银行之困是否会随着监管条例的放松而改变?

亚洲业务倒退

渣打银行于1853年在英国成立。业内一直称其为“英国非本土银行”,原因在于其自成立时就专注亚洲及新兴市场。2013年渣打银行88.14%的营收和利润来自亚洲、非洲和中东等新兴市场,美洲、英国和欧洲市场只占11.86%。截至2013年,渣打银行资产总额达6744亿美元,全球银行业排名第42位。

1998年亚洲金融危机后,渣打银行收购印度、韩国、巴基斯坦等地多家银行,逐步提升其在亚洲地区地位。亚洲金融风暴后,渣打银行创造了连续10年盈利高速增长的神话,一度被称为银行业的传奇。

长达10年的盈利高增长在2013年终结,

美传统电子零售商 RadioShack 申请破产



■ 蒋佩芳 报道

美国著名的电子产品零售商RadioShack正在退出历史舞台。

据记者了解,日前,RadioShack已于美国申请破产保护,称与对冲基金公司(Standard-General)达成协议,将出售多达2400家门店。

据悉,RadioShack共有4100家零售店,销售产品包括电子扩音、最早期的手提电脑等。

据彭博社援引知情人士的消息称,亚马逊和美国移动运营商Sprint都在考虑收购RadioShack的部分零售店。

Sprint随后的一份声明称,已经和StandardGeneral达成协议,将会接盘RadioShack1/3的零售店,约为1750家,用来销售Sprint旗下产品,并保持RadioShack此前的产品、服务、配件。

SprintCEOMarceloClaure表示,接盘RadioShack的零售店,能够快速扩展Sprint品牌影响力,而RadioShack零售店的绝佳位置,是促使他下定决心购买的一大原因。收购之后,将会大幅度缓解Sprint消费者排队时间过长的问题,目前Sprint的消费者要排队1~2小时才能买到手机。

根据与各方达成的协议,RadioShack可以将其2400家门店的租赁权出售给Sprint和其最大的股东StandardGeneral,剩下的门店可能将关闭,其中大量地理位置非常好的门店将等待新的东家,其他潜在买家仍有机会。

此外,据彭博社报道称,亚马逊这个潜在买家考虑利用RadioShack的零售店展示该公司硬件产品,以及网购用户的提货中心。

《每日经济新闻》记者近日就此致电亚马逊中国,对方告知,中国这边尚未收到有关总部要收购RadioShack旗下零售店的消息。

在资深电商观察员鲁振旺看来,如果亚马逊考虑购买RadioShack的实体零售店资产,说明其还是想加大时尚电子产品方面的布局 and 投入。“对于硬件产品而言,体验仍是一个重要的环节。”

鲁振旺同时指出,“对于现在的亚马逊中国而言,需要改变它的方向,比如跨境电商就是一个很好的机会,这方面它还是很有竞争力的。”



2013年渣打银行纯利润下降16.7%。据公开资料显示,时任渣打银行执行董事兼亚洲业务行政总裁白承睿解释,该行在企业银行业务上几乎全线金融产品的边际利润都受压,新加坡、韩国以及中国内地的净息差都下降。

内地扩张水土不服

2004年渣打银行利润的30%来自香港。11年后,渣打银行宣布关闭全球股票业务,香港区裁员100人。在这之前,该行将香港和其他亚太地区改名为大中华区。

记者联系了渣打银行相关负责人,该负责人表示公司目前正处在静默期,对大中华区今后的战略布局不方便接受采访。

根据公开资料显示,自2013年底以来,该行已在中国开设太原、郑州和昆明分行,大力为个人客户开拓数字化渠道,同时发布升级版“中小企业信心指数”,作为国内衡量中小企业发展状况的重要风向标。毫无疑问,渣打将在中国内地继续扩张。

其实,渣打银行是最早进入中国市场的外资银行之一。渣打银行自1858年在中国上海开设首家分行以来,目前已在全国拥有25

家分行,78家支行和1家村镇银行,营业网点达到104家,其中包括2014年3月初开业的上海自贸试验区支行。

“最早进入中国不代表抢得先机。”香港资深投资银行家温天纳表示,不仅仅是渣打,外资银行在中国的发展一直处在不温不火的境地。

其中一个原因来自对外资银行的监管条例。2015年1月1日起,《国务院关于修改〈中华人民共和国外资银行管理条例〉的决定》正式实施。在放宽外资银行的准入条件方面,条例对外商独资银行、中外合资银行在中国境内设立的分行,不再规定其总行无偿拨给营运资金的最低限额。同时,外国银行(外国金融机构)在中国境内设立营业性机构可自主选择是否先行设立代表处。也就是说,在条例公布之前,外资银行不可以自主选择是否在中国境内设立代表处。

同时,存贷比过高一直是困扰外资法人银行发展的紧箍咒。以2007年为例,上海的外资银行本、外币贷存比分别达137.6%和242.3%,而监管要求则是75%。

于是,不少外资银行选择“曲线救国”:与中资银行开展合作。2004年交行与汇丰银行

Tesco 拖累业绩 华润万家重组望“三年扭亏”

■ 王志灵 报道

华润万家对Tesco(乐购)中国业务的整合全面推进。近日,华润万家宣布启用全新红色“华润万家”新品牌标识,该新标识将陆续替代华润万家与Tesco合资公司旗下所有门店现有标识,包括Tesco在内地的135家门店。

此次换标后,意味着华润万家全面推进对Tesco门店融合。华润万家CEO洪杰接受记者采访时表示,预计全面完成华润万家和Tesco在全国所有门店的组织架构、人员、商品、供应链、库存、财务等方面的对接和融合,需要三年时间。

而在这三年重组期间,市场普遍预期Tesco将对华润万家业绩形成拖累。据华润万家内部人士透露,去年华润万家的亏损额可能将高达28亿港元。但该数据还有待华润创业2014年度报告核实确认。

洪杰表示,在重组期间,华润零售业务业绩将持续受到拖累难以避免,未来经营压力巨大。但华润万家会借此重组之际,推动企业全面战略转型,预计原Tesco门店将在三年后实现扭亏,华润万家原有门店也将重新优化,并重新构建新的商业模式和管理架构。

融合拖累业绩

去年11月和12月,华润万家南区及华北区门店与Tesco门店分别完成了销售系统切换,双方门店将实现商品、采购、库存、财务等方面的对接。据华润万家资料显示,2015年开始,Tesco在国内各家门店将陆续启动更名程序,接下来,东北区、华东大区将陆续参照进行。

去年5月,Tesco和华润集团旗下的华润创业成立合资公司,其中华润创业持有新合资公司80%股权,Tesco将其中国业务及现金注入占20%股权。

此次,华润万家更换公司标牌,还包含商品价格标签在内的多种门店内耗品,按照该公司的规划,整个换标将伴随整个融合重组过程。但毫无疑问,更换“华润万家”红色新标识后,Tesco品牌由此退出中国市场。

华润万家资料显示,2014年,该公司全国自营门店实现销售1040亿元,自营门店总数达到4127家。预计重组Tesco之后,新成立的合资公司销售额为100亿英镑,约合人民币950亿元。

该预期销售额低于2014年的销售额,由此看来,此次重组将拖累华润万家整体业绩。

去年,华润创业在其2014年第三季度业绩报告中显示,受去年并购的英国零售商Tesco店铺亏损影响,零售业务华润万家亏损7亿元人民币。晨星亚洲(Morningstar Inc.)助理研究员毕凯曾指出,虽然早已预计



第三季度华创会受并购影响,但未料冲击会如此之大。

据华润万家内部人士透露,去年第四季度正式对Tesco融合后,亏损规模继续扩大,预计去年整体亏损额将达28亿港元,折合人民币约20亿元。但该数据还有待华润创业2014年度报告核实确认。

对此洪杰表示:“我们跟Tesco合资过程中,在业务做价时给了43亿港元的现金补贴,这是对他亏损的一个补偿,因此,从整个交易本身看,目前亏损程度都在交易的范围

内。”此外,洪杰表示,预计未来三年有望实现原Tesco门店扭亏为盈。“我们自身内部觉得整合的几个月下来成效还是比较明显,特别是南区15个店11月份切换之后,这两个月减亏的幅度比较大,比我们预期想象还要好。”

全面转型

不过有分析预测,此次华润万家融合Tesco之后产生的销售收入相当于沃尔玛和家乐福在中国的经营收入总和,足以改变国内市场零售业格局。

“届时,华润万家毫无疑问成为传统商超零售企业之首,行业内竞争已经不是华润万家的压力,企业盈利能力及行业外的业务模式才是华润万家的最大瓶颈。”Gartner Inc 分析员沈哲怡曾在其报告中表示,“2012年中国实体零售商店首次出现下跌时,或已成为一个转折点,未来投资线上商店的增长空间会较线下大。”

而洪杰也反复强调,“华润万家的重组融合有一定的挑战,但从未来看来,企业整体转型、变革的挑战更大。”

因此,此次重组融合也成为这家零售业界的庞然大物转型变革之机。根据洪杰的介

绍,华润万家全面转型将从两个方面展开,首先市场运营模式将由传统的渠道经营向未来的商品经营转型。传统零售依赖资本抢占店铺网络形成渠道优势,在销售上营销员同样依靠渠道销售店铺货架,而这些在目前零售渠道供求过剩的市场行情下,需要转向以消费者为导向的商品营销模式,根据市场需求来合理设计渠道,寻找货架上的最匹配商品。

“比如过去我们的产品中公务消费占得比较高,而现在这部分消费受到限制,转向家庭消费,我们就要提高商品管理能力。”洪杰说。

此外,华润万家将在渠道建设上由原来单一的实体零售店转向实体店和电子商务双渠道。据洪杰介绍,2月6日,华润万家酝酿已久的电子商务平台“E万家”开始对华润系的内部员工开放,并在深圳内测,大概3月底会正式对外。

虽然与其他传统零售企业对比,华润万家向电子商务拓展转型较慢,但华润万家在配送体系和采购体系上依然具有自身优势。根据该公司计划,其电商网站上将包含出售大量的生鲜,其密布的大卖场、社区店,加上直送体系,将形成网状的配送体系。

“未来线上线下将是个协同的过程,无法割裂,线上企业也在布局线下实体店,我相信我们在线下业务供应链将是线上业务的起步的基础,很多企业的基础都没有我们好。”洪杰说。

自贸区或成外资行突破口

然而,目前随着国内金融体系的改革开放,外资银行或许将在政策方面得到一定的利好消息。

新实施的条例将外资银行营业性机构经营规定范围内的人民币业务应当具备“提出申请前在中华人民共和国境内开业3年以上”、“提出申请前2年连续盈利”等条件,修改为“提出申请前在中华人民共和国境内开业1年以上”,删除了盈利要求,减少了开业年限的要求。同时删除了拟设外商独资银行的唯一或者控股股东应当在境内已经设立代表处2年以上等要求。

温天纳认为,上海等多个自贸区的成立也有可能为外资的业务增长带来新的突破点。在这些地方,“外资银行可以认真考虑和中资银行合作。”他说。

中石化陷12亿美元收购违约风波 出海需“长点心”

■ 师烨东 报道

据外媒报道,俄罗斯第二大石油公司卢克石油公司近日表示,由于中国石油化工集团(以下简称中石化)拒绝完成一宗协议价格12亿美元的收购交易,卢克石油公司已就中石化的违约行为在伦敦提出仲裁。

对此,中石化新闻发言人吕大鹏近日向记者表示,中石化国勘公司在2月11日刚刚收到相关的仲裁文件,公司内相应部门目前正在组织研究,积极准备抗辩;而中石化与卢克公司的纠纷,目前并不能称之为中石化已经“违约”。

此次中石化纠纷的背后,则涉及到2014年以来“三桶油”海外投资战略的总体转型:由此前的产量扩张,正在向更加注重海外资产效益的战略转变。

中石化称还不算违约

据路透社消息,2014年4月15日,卢克石油公司与中石化签署协议,向中石化出售旗下里海资源投资有限公司50%股份,交易价格为12亿美元左右。卢克石油当时表态称,在得到哈萨克斯坦政府的批准等条件达成后,该交易预计将于2014年底前完成。但是截至目前,这项交易却陷入停滞。

吕大鹏对记者回应称,中石化国勘公司在11日刚刚收到相关的仲裁文件,公司内相应部门目前正在组织研究,积极准备抗辩。

吕大鹏同时告诉记者,中石化与卢克石油下属公司签订的收购协议,有效期至2015年1月15日。对于目前已经超过协议有效期是否形成违约,中石化新闻办谢丹平回应称还需进一步考证。

北京国际能源专家俱乐部总裁陈新华认为,在商业谈判中,出现商务纠纷是投资的正常情况,不必过度解读。

在厦门大学能源经济协同创新中心主任林伯强看来,出现纠纷的原因应该是多方面的,而油价大幅走低可能是重要的因素之一:“油价大幅下滑,导致当前的油田资产价值与之前签订合约时的价值差异较多。”

实际上,记者梳理发现,在过去数年“三桶油”海外扩张之中,纠纷、违约并非个案,而“三桶油”不少时候则是纠纷中的受害者。

据《21世纪经济报道》报道称,早在2010年,由于OPEC对伊拉克产量的配额限制,中石油无法达到前一年公司竞标时承诺的产量,为此需要向伊拉克政府缴纳一笔违约金。

此外,与中海油签订有LNG供应合同的澳大利亚某公司在2013年曾多次违约,导致中海油合同同年上游供应量将减少约65000吨LNG。

安迅思能源研究总监李莉告诉记者,国内企业在海外进行油气投资,并非一帆风顺,“地缘政治、社会动荡、诸如油价暴跌类的市场发生重大变化,都是在海外进行油气投资时潜在的风险。”

“三桶油”改变海外策略

尽管此次中石化与卢克公司纠纷的原因还未明了,但是2014年以来,“三桶油”海外投资战略的总体转型则成为中石化放缓投资难以忽略的因素。

中国石油集团经济技术研究院发布的《2014年国内外油气行业发展报告》中数据显示,“三桶油”在去年的海外投资大幅放缓,2014年全年“三桶油”项目收购金额不到30亿美元,相比2013年的300亿美元左右减少了90%。

在中国石油集团海外油气业务2015年工作会议上,中石油集团公司副总经理汪东进提出要求,中石油需要看到国际能源地缘政治风险加大、低油价导致海外业务盈利能力下降等新挑战,应持续优化海外资源配置和资产布局,不断提高海外业务抗风险能力。

中石化亦在年度工作会议上提出,要“主动适应新常态,紧紧围绕提高发展质量和效益为中心,坚持深化改革、转型发展,从严管理,更加注重结构调整,更加注重资源优化”。

中海油则在2014年工作综述中直接明了地写道:“在低油价背景下,重新审视集团各产业板块的投资决策,适当调整投资、建设的节奏,以战略眼光和风险意识冷静看待海外油气并购机会,科学论证和优化下游在建和新审批项目。”

在李莉看来,“三桶油”去年海外投资速度放缓,主要是因为前几年快速扩张海外业务,收购的海外资产已经较多,需要一定的时间消化与整合;在当前低油价的冲击下,这三家体量庞大的公司也需要更加注重效益而非规模。

不过,民企则接棒央企进入了海外投资的活跃期。2013年,中国民企在海外的油气投资达到10亿美元,而去年这一投资额度上涨了超过1倍,达到了22亿美元。

李莉对民企的海外投资表示了担忧:“许多主营业务并非能源的民企投资油气,是想要多元化发展;但是海外业务的不可控风险不少,投资的最终收益,并不一定会像他们预估的一样好。”