

企业家日报

ENTREPRENEURS' DAILY

金龙集团:浴火重生再腾飞

■ 本报驻河南首席记者 李代广

山重水复疑无路,柳暗花明又一村。就在金龙精密铜管集团股份有限公司(以下简称“金龙集团”)与海亮集团的“惊天大重组”因为股市的变化而告吹半年后,日前传出消息,来自中国西部的重庆市万州经济技术开发区管理委员会已悄然和金龙集团签署战略合作协议,由前者下属的国有独资企业万州经济技术开发区开发有限公司全方位协助金龙集团,共同打造世界级精密铜管领头羊。

至此,这起全球最大的铜管业并购案出现戏剧性变化:本想嫁入行业内的资本豪门,双方签署了“婚约”,却因资本市场低迷的原因,最后各生去意,撤销了“婚约”。但哪知“失之东隅,收之桑榆”,此时在多家央企递过的橄榄枝中,金龙集团开始了新的选择。经过试探交流,金龙集团终于和重庆方面“对上眼”,随着交流的深入,双方的感情迅速升温,成就了行业的一件美事。

“东方不亮西方亮”,金龙集团的实力、诚心与万州方面的远见、资源形成了良性结合。按计划,重组后的金龙集团将成为一个国资和民资成分共存的“混血儿”,这也是金龙集团最优化的重组结果,是政府用“手”和企业用“脚”共同投票的结果,来之不易。其中尤其值得关注的是,面对整体产业经济的风雨飘摇,重庆、河南两地各级政府联手推进金龙集团的战略重组,力促其浴火重生,这种举动本身也为中国实体经济的发展、转型,和如何获得外部政策的驱动提供了有益启示。

正如 12 月 2 日河南省副省长张维宁在莅临新乡调研工业经济运行情况时指出,在我国困难企业较多,而地方政府能力又有限,这就需要企业解放思想,眼光放远些,在国内外市场上寻求重组生存之道。特别是对于一些大的资金困难企业,政府要引导他们突破资金瓶颈,鼓励企业借助外力进行合作重组,扶持我们的困难企业走出困境。

重慶市政府的给力,河南省政府的支持,这是金龙集团之幸,也是实体经济之福,堪称当前中国企业探索重组创新之路的典范。

那一个“英雄”来自重庆

金龙重组事件,已“雪藏”了几个月,2016 年 6 月,重庆市万州经济技术开发区管理委员会与金龙集团签订战略合作协议,约定对后者实施全方位的战略重组。

为何如此低调?主要是双方对合作高度负责,重组中需要解决的问题持比较谨慎的态度,同时也要做好和原重组者之间的“好聚好散”工作——就在前日的 5 月 12 日,浙江海亮股份宣布终止收购金龙集团 100% 股权。

“我的意中人是一个盖世英雄,有一天他会踩着七彩的祥云来娶我……我猜中了前头,可是我猜不着这结局。”这是电影《大话西游》中紫霞仙子所叹息的一段话。近一年中,当许多人在不断为金龙集团起伏跌宕又不屈不挠的命运感叹时,从来不曾想到最后和它牵手的那个英雄角色,竟然是来自中国西部的那支“国家队”。

与重庆的“婚约”已经签署,真的该行动了,金龙集团董事长李长杰算是长长出了口气,“红海”“金龙”的能手,长期以来一直在“红海”中颠簸的“金龙大船”夜不能寐。如今,见到了双方的合作协议,他的一颗心才算落了地:“万州经开区在金龙集团陷入资金困境时,毅然选择与金龙集团合作,反映出重庆方面独到的战略眼光,金龙集团将倍加珍惜、再创辉煌。”

一直参与和重庆“联姻”合作接触的上海有色工业协会会长、金龙集团常务副总裁徐明



金龙集团董事长李长杰



金龙集团办公大楼

可谓最苦最累的人。近半年来为了与重庆方谈判合作重组事宜,徐明上海-重庆-新乡来回奔波,一方面他要接待重庆方面的多次来访,或到对方地面上去实地考察,另一方面还要与对方谈合作的协议内容。尽管很累,他却说:“这关系金龙未来命运的大事,只要金龙有了好的归宿,我们苦点累点有啥关系!”

有了让金龙发展壮大这一共同目标,协议签订十分顺利。协议的内容显示,在重庆市、河南省的支持下,万州经开区正与金龙集团合作——第一步进行委托加工合作,第二步开展产能合作,第三步推动资本合作,最终实现互利共赢。

这种情形,王石想起不久前万科选择与深圳地铁重组,王石想做的,就是继续站在“巨人”的肩膀上长袖善舞、活出自己。

你情我愿 双方迎来蜜月期?

的确,为了彻底解决企业长期存在的“资金饥渴症”,同时也是为了活得更好,持续维护金龙集团品牌的世界影响力,年近古稀的李长杰像一个断腕的勇士一样,豁出去了。

其实,重庆方看中金龙,还因为金龙是一个社会责任感很强的企业。正如他说:“金龙集团小的时候是集体的,现在大了更是国家和社会的。过去我们对发生的地震、洪水、环保、扶贫、见义勇为等该尽社会责任的时候我们从不马虎,实打实的捐出真金白银。如今与重庆方面重组金龙,金龙国内外一万多名员工为此振奋,并表示二次创业将给政府、股东、金融单位和广大员工一个辉煌的将来和满意的交代。”也如他人所言:“也只有李长杰这样有毅力的人,才能办出这样让世人崇敬的事。”

今天重组以后,勇于担当的李长杰释放出的诚意更是让重庆方面十分感动。2016 年 7 月的某天,万州经开区直属国有独资公司——重庆万州经济技术开发区有限公司已斥资近 8 亿元人民币,与金龙集团开始实质性战略合作。目前,万州经济技术开发区有限公司不仅成为金龙集团的股东,而且即将成为金龙集团与德国 KME 公司合资成立的香港凯美金龙公司股东。同时,万州经济技术开发区有限公司与金龙集团开展委托加

工合作也已形成规模化,几乎覆盖金龙集团所有国内公司。据知情人透露,万州经开区还组建了一支额度不小的基金,将用于下一步扩大与金龙集团的“三步走”战略合作,以保障这次“娶亲”对得起“世纪婚姻”这个称呼。

这就意味着,这家全球最大的铜管制造旗舰在经过长达一年多的努力后,目前已获得强劲的“核动力”,正式起锚远航。

当然,就双方合作所要触及到的股权问题,由于“联姻”还没推进到完全融合的阶段也即离开资本的地步,暂时还没有的。不过,据了解,重庆方正在对金龙集团的融资成本和生产成本进行持续性改善,为将来的股权改革与重组做铺垫,“一旦条件成熟,将发挥万州对金龙集团的主导地位,以增资扩股的方式进行股份制改造”。知情人透露,一旦重组完成,重庆万州将拥有对金龙集团的控股权。

去年 4 月,当李长杰在签下与海亮股份的重组协议,决定将金龙集团 100% 的股权让渡出去,他就已经明白了企业归属这个问题。正如许多人所评价的那样,他是一个“有大智慧、大胸怀、大格局”的人——在人生的不同阶段,他为同一代的企业家们做出了敢作敢当、进退有据、雍容大度的表率。据悉,六十年代末在郑州大学物理系求学期间,他的思想不仅不仅是埋头搞学习,而是“甘洒满腔热血,灌溉万木春”,立志成就一番事业,其眼界之高,在当年学生中可不多见。当然,历史上的曲曲折折今天可以不谈,但他的那种报效国家、奉献社会的责任感却一直扛在肩上,并以坚韧的毅力走到今天,尽管他的身板并不是特别的硬朗。

如今企业出现困难,特别是当企业“重债轻股”的资本结构出现问题时,他敢于担当,毫不回避,对外不遗余力引进重组资本,所作所为只有一个目的,即保全企业和产业的存续发展,同时也让那么多跟着他干的员工继续在企业发展中有所担当。正是在这次引进重组资本过程中,他襟怀坦荡,多次表态为企业大局“愿意放手”。他在一份报告中写道:“对于未来的战略,金龙从来没有对外夸过海口,如今遇到问题了,金龙的发展雄心和责任感已无遮掩。只有把集团整体进行重组改制,金龙才能够金戈铁马,继续驰骋国际市场。”

这些“告白”让重庆市有关方面敏感察觉到了某种战略性重组契机,所以,自 2016 年 5

月份开始,当地先后派出多个专业工作组到金龙集团调研,并在 7 月份正式敲定重组计划。

金龙与重庆 其实早有合作渊源

金龙集团与重庆“联姻”,并非传统意义上的“先买票登船,再培养感情”,而是有着良好的合作渊源。

早在 2006 年 8 月,金龙集团在拓展西南,辐射华中市场,投资 10 多亿元在重庆市江津区建成了龙煜精密铜管公司,年产铜管近 6 万吨,年销售收入最高时达到 40 多亿元,成为了重庆市的知名企业。2008 年 12 月时任国务院总理的温家宝还到该企业视察。有此好的名声,遇到这么好的合作基础,重庆市自然会在该集团遇到困难时“力所能及地拉上一把”,同时他们也实现“让制造业聚集重庆”的目的。

再具体一点,就是盘活利用金龙集团有效产能,推动重庆铜管、铜板带等新材料发展,补充完善当地电子、汽车产业链。这个项目,据称已被列为当地推进经济发展的六大项目之一。

万州区位处于重庆东北部,属三峡库区核心,曾安置移民 25 万人,为国家做出突出贡献。近几年该区提出“以新型工业化为主战场,以新型工业化为主支撑,加速产业集聚,拉长产业链条”的发展思路,全力打造能源建材、特色化工、机械电子、纺织服装、食品医药 5 大支柱产业,其中前三个产业已跨入百亿级行业,雷士照明、谭木匠和大全新能源等企业已成功境外上市。

有美好的发展定位,但更需要的是为实现这样的定位而开放的眼光。在这方面,重庆及万州区政府可谓是技高一筹。他们深知在西部万州,这里没有平原及便利的交通,也没有东部发达地区人才及技术基础设施优势,但地处西隅的有着“雪中送炭”的诚意和对发展当地经济的热情,对这样的先进制造业龙头金龙集团,他们一接触就盯着不放。

于是对方的诚意,也感动了金龙,感动了李长杰。

当然一般意义上讲,这次重组也是符合产业发展转移的规律的,是中国中西部经济融合越来越高度一体化的必然结果,只不过是金龙

“悟道”有些晚了。往深处说,东部经济已经进入转型升级的新常态,而重庆及万州地区集聚着一种区域经济竞争中的后发优势,这一优势的发展,将对我国西部经济的带动和对国内经济质量的全面提升意义重大。

所以,处于大变局之中的金龙集团,决定以自身的大决心对应重庆方大气魄。李长杰告诉记者,目前金龙集团正在作出发展战略的重大调整,用他的话说就是要“立足新乡,突出主业,抢抓机遇,强化管理,再创辉煌。”具体来说是:

一是优化精密铜管产能布局。金龙铜管集团目前在国内有新乡、上海、广东、江苏、重庆、洛阳、石家庄、合肥、烟台、菏泽等十个生产基地,金龙将初步考虑对国内十个生产基地进行整合,将北方的产能向新乡集中转移;将南方及沿海的部分产能向新乡集中转移;从而降低生产成本,提高产能。另外,万州也打算在适当的时机,将美国、墨西哥工厂进行整体出售,使国内生产基地的有效产能得以充分发挥。

二是寻求新能源板块对外合作。李长杰说,截至目前金龙铜管方面累计借给新能源板块 17 亿元用于项目建设和生产经营,该板块的发展态势较自身良好。但由于新能源体系尚未建立起来与其自身发展相匹配的投融资体系,不仅制约了新能源板块的做大做强,而且严重影响了铜管方面的发展,突出表现在因为新能源板块占用金龙铜管集团的资金问题得不到解决,为此,金龙集团将按照“不求所有、但求所在”的原则,寻求国内外、省内外具有投资实力的企业,通过参股、控股、整体收购等方式,与新能源板块所属企业进行合作。

三是突破资本市场瓶颈。金龙力争在三年左右的时间,在切实解决新能源板块占用金龙铜管集团资金问题的同时,进一步深化与社会资本、金融资本的合作,充分发挥有效产能,稳步提高盈利能力,努力降低企业资产负债率,促进集团顺利上市。

听取了李长杰的一番话,记者明白,金龙集团虽然在历史上创造了许多辉煌和“第一”,但由于发展过快、涉足面过广、融资渠道过窄,正在进行“瘦身”,通过“瘦身”而强身健体,再次出发。就如李长杰说的那样:“一个人、一个企业,在困境到来时,不可怨天尤人,必须学会自我蜕变。”

[紧转 P2]

蓝伯特生物科技
四川宜宾
0831-7222888

伊贝实业
中国高端鞋靴领跑者
http://www.js-yb.cn

九天绿健康产业集团
aleenn 天麟
专注健康产业
专注药食同源
专注治未病工程

纯正美国味
来自 Smithfield
进口 Smithfield 猪肉原料
美式培根 美式火腿 美式香肠