



■ 本版撰文 本报记者 魏小央 胡心媛

**编者按:**近几年来,为响应中国工业和信息化部淘汰钢铁落后产能的号召,中国的钢铁企业踏上了重组和并购的快车道,唐钢集团和邯钢集团联合组建河北钢铁集团有限公司、宝钢集团宣布重组宁波钢铁有限公司、鞍钢集团和攀钢集团重组等等,钢铁企业的重组和并购帮助相关企业整合了资源,提高了重组企业在行业内的竞争力。

日前,日照钢铁控股集团有限公司(以下简称日钢)托管五矿集团旗下五矿发展股份有限公司(以下简称五矿发展)所属的五矿营口中板有限责任公司(以下简称营板),对于这次民企“托管”国企的首度尝试,各方都给予了积极的评价。

有关专家认为,虽然从“托管”再到今后的重组是一个很好的过渡,但民企托管国企是否真的能够顺利进行,还是一个大大的问号。同时,怎样保证重组和并购的顺利进行,以及如何做到企业重组和并购后,仍能高效地运营和管理等等,企业面临着很多问题。处理好这些问题,完成整合,企业还有很多工作要做。

## 日照钢铁“反弹琵琶”托管五矿营板

日前,五矿发展发布公告称:董事会同意本公司与日钢、旭阳控股有限公司签署《合作框架协议》,委托日钢对营板的日常经营提供全方位的管理服务,并就其管理及重组等事项开展合作。对于这次民企“托管”国企的首度尝试,各方给予了积极的评价。五矿集团也对日钢的“托管”寄予厚望。五矿集团副总裁冯贵权当日在协议签署仪式上表示,日钢的技术、管理水平和成本控制能力都处于领先地位,去年在钢铁行业整体环境不甚理想的情况下,日钢良好的经营业绩在国内钢铁行业当中也是少见的,希望日钢能将这些经验带进营板,实现共赢。

不过,有专家表示,虽然从“托管”再到今后的重组是一个很好的过渡,但是,民企托管国企是否真的能顺利进行,还是一个大大的问号。

### 国企民企联合出演“新剧目”

据了解,曾经有过不俗业绩的营板,建有国内外最先进的宽厚板生产线,2006年到2008年,累计利润总额超过10亿元,但2008年金融危机后企业出现亏损,至今尚未扭亏为盈。陷

入困境的营板需要一个具有产业背景和资金实力的新管理团队,帮助其尽快扭亏。

日钢是一家民营企业,也是国内钢铁行业效益最好的企业之一。2010年,日照钢铁完成钢产量1236万吨,材产量1210万吨,实现销售收入455亿元,实现利税76亿元,其中利润45亿元、上缴税金31亿元。骄人的业绩使得日钢成为营板托管的上上之选。

而除了“受托”之外,日钢也正与五矿集团积极探讨除原料供应、产品销售等传统业务之外的诸如矿山开发、钢铁生产、管理咨询、股权投资、人员交流等方面的合作机会。有媒体认为,虽然日前签署的是“托管”协议,但该协议有着浓厚的重组意味。

据相关专家表示,这种国企由民企代管的模式在大中型企业当中实行还是第一次。如何成功实现合作,五矿和日钢肩上的担子并不轻松。

### 双方对未来都充满期待

冯贵权曾公开表示,日钢的多项生产技术

经济指标居全国前列,技术和管理水平先进,成本控制得当,尤其是去年在钢铁行业整体环境不甚理想的情况下,日钢良好的经营业绩在国内钢铁行业中也是少见的。此次新的战略合作伙伴之间的合作具有很强的优势互补性,今后的公司治理结构将更加合理,双方多年来良好的业务合作关系也为将来开展深层次合作奠定了坚实的基础,相信通过合作能够实现双方共赢。

而日钢董事长杜双华在接受媒体采访时也表示,营板不但具有与日钢相媲美的地理区位优势,还有比日钢更先进的装备设施,更有实力雄厚、经验丰富的五矿集团作为强大后盾,日后发展将大有可为。作为尝试者,五矿和日钢种好民企代管国企这块试验田,走出一条国企与民企在市场经济深化发展新形势下合作的新路子,是一项重要使命,也是五矿与日钢此次合作的深层意义所在。

不过,也有业内人士表达了自己的疑虑,他们认为,钢铁行业这两年国进民退的现象比较严重。民营企业自身生存环境也越来越恶劣,

这种“托管”是否能顺利进行,并成为一种合作模式还要经历考验。

### 新模式带来新考验

南开大学法学院教授金岩告诉记者,国有企业保留所有权,将管理权全部托付给民企管理团队,五矿营板与日钢的合作是一种全新的模式,而先从“托管”再到今后的重组是一个很好的过渡,但这种模式很难成为一种模板被成功推广。从双方目前公开的态度来看,重组势不可挡,现在不能光看这种合作“新模式”的意义。归根结底还要看最终并购重组的结果,所以能否顺利完成托管、进而实现重组的成功才是关键。

有关专家表示,从目前的形式来看,双方信心满满,再加上被托管的营板综合实力强,杜双华运筹帷幄亲自出马,似乎没有不成功的道理。但是让接管的企业起死回生是一个复杂的过程,可能会水土不服的管理制度和成本控制方法,或许会被排斥的落后的领导者等一系列问题都有可能出现,未来依然充满考验。

### 专家视点

## 企业重组和并购中的一二三

近年来,为了提高在行业中的竞争力,企业间的重组和并购活动日趋活跃。企业的重组和并购在整合资源的同时,也为企业未来的发展贡献了力量。不过,企业的重组和并购是一个比较复杂的过程,需要从很多方面考虑,有关专家表示,制定一套量身打造的事前方案是企业进行重组和并购的第一步,其后应该根据事前方案做好相应的尽职调查,做好战略规划,最后完成企业间的成功整合。

### 量身打造事前方案

北大光华管理学院金融系副教授姜万军告诉记者,一份详尽的事前方案是企业进行重组和并购的第一步。一般来说,预案需要确立企业的长期目标,然后根据目标制定具体的策略,对可能会遇到的问题做好相应的预案,帮助企业对整个重组和并购方案的前景进行客观的评估,大大降低重组和并购之后执行阶段产生的各种风险。

2004年,上海第一百货股份有限公司(以下简称上海第一百货)吸收合并了上海华联商厦股份有限公司(以下简称上海华联)。这在当时,不仅开创了中国证券市场上首例上市公司间吸收合并的先河,对国际资本市场也是一个不小的震撼。专家表示,上海第一百货最终能够顺利地吸收合并上海华联商厦,与其事先制定了一套符合公司状况的预案是分不开的。该预案详细地罗

列了合并审批的不确定风险、长期停牌的风险、投资者行使现金选择权的风险以及企业吸收合并的过程中可能发生的风险,并提出了可行的预案,是非常值得借鉴和学习的。上海第一百货的合并方案有着许多的创新之处,被市场称为“百联模式”。不过专家也建议,每个行业、每个企业都有自身的特点,具体预案的制作要考虑企业自身的情况,做到具体问题具体分析。

### 做好战略型尽职调查

而实际实施中,调查清楚被重组和并购的企业的运营状况和前景,也就是所谓的尽职调查。尽职调查可以帮助企业更好地进行重组和并购。一般来说,尽职调查包括对相对企业的财务、资产、负债等方面的调查,不过姜万军表示,当商业策略变得更加稳健时,尽职调查也应该更加全面完整,要提升到战略的高度。不同于传统意义上的尽职调查,战略型尽职调查主要关注两个问题:第一,是否有理由断定该交易将会产生持久、诱人的经济回报;第二,是否确信参与重组和并购的企业有实现这个前景的可能。

面对这些问题,一个企业必须充分考虑到合并后领导团队、潜在竞争对手等各方可能的反应,以及重组和并购的两家企业是否存在技术和文化不兼容的风险等诸如此类的问题。专家表示,上海第一百货吸收合并华联不仅是

因为看到了上海华联可观的营业额,也是因为综合研究后,发现上海第一百货与上海华联的主营业务重合度高,资源交叉现象频繁,确定两家整合的难度不高且整合后取得的利益更大才进行合并的。姜万军认为,从战略调查的高度着手,严格把握各个细节,如,是否有市场;假定的市场价格是否靠谱;是否会出监管障碍等等,可以预先发现可能存在的问题,以降低企业重组和并购过程中的风险。

### 站好“整合”的最后一班岗

当按照预案一步步实现,两家企业开始重组和并购后,如何成功整合就成了企业面临的重大考验。跨行业整合医药企业的纺织业龙头华源集团,就曾在整合上药和北药集团后,出现了严重的亏损。可以看出,企业重组和合并后如何整合将关系着企业最终的发展。

中远集团则是“借壳买壳”的成功典范,其前身是1991年12月3日上市的海众实业股份有限公司。在1997年的6月,中国远洋运输集团旗下的中远置业发展有限公司通过受让股权的方式,成为该公司的第一大股东,实现了“借壳”上市。中远集团成功入主后,进行了较为彻底的资产置换,先后向股份公司注入了多项优质资产,并且采取剥离不良资产、盘活存量资产、调整产业结构、改善经营管理等措施,一举扭转了主营业务亏损

的不良局面,使公司经营业绩得到了大幅度的提高,将中远发展完全转型为一家房地产上市公司,从此,公司走上了良性发展的道路。

西安交通大学管理学教授席西民表示,整合的过程是一个协调各方利益,寻找最优方案的过程,其中人的力量是最难把握也是最为重要的。将员工和管理人员安排在合适的岗位,可以激发出他们对新角色和新公司的热情,增加他们对新公司的认同感与归属感。优秀的并购实践者明白,在过道里聊天也是员工适应新环境的过程,通过各种渠道与员工沟通,可以激发其参与新企业发展的积极性。而除了人力方面的管理,保持良好的心态,克服交易引发的兴奋,不放松最后阶段的工作,对企业来讲也相当重要。

实际上,如果按照计划走到重组和并购这一步,已经可以说明事前的预案是可行的,但是,对重组和并购来说,成功的整合才是终点。没有天衣无缝的预案,只有持续不断的努力。专家提示,进入重组和并购程序后,真正的挑战才刚刚开始。近距离的接触被重组和并购的企业,接管的企业可能会发现各种自己事前没有考虑到的问题和困难,置身于合并带来的压力和冲突之中。这时候,接管企业的核心成员要保持信心,根据实际情况不断调整自己的策略,找到问题的突破口,站好最后一班岗,直到完成企业的成功整合。

