

为企业鼓呼 为企业服务

——致读者

伴随着清新的晨光和新年第一个工作日的早餐,它出现在您的手边。它不满足于碎片化的信息,也不会刷屏您的手机,它只会静静地陪伴在您的身边,为您敞开了了解商业世界的窗口。它就是涅槃重生的《经济日报》企业版。

不能简单地广而告之,而要抽丝剥茧地还原真相;不能走马观花,而要深入浅出地挖掘分析;不能人云亦云,而要扎根真理排查事件背后隐藏的陷阱与误区;不能随波逐流,而要在喧哗与浮躁中寻找通往云端的路径。

这是我们的渴求,也是我们的灯塔。选择在今天重开企业版,我们经过了深思熟虑。因为2016年,对于全中国所有的企业家和创业者来说,都是一个注定不凡的年份。

这一年,国企改革又迎来众多推动力量。围绕国企的十项改革试点将全面展开,内容涉及董事会职权、市场化选聘、薪酬改革、投资运营公司、兼并重组、混合所有制改革、混合所有制企业员工持股、国有企业信息公开等诸多方面。随着国资改革顶层设计,尤其是“1+N”等政策的相继出台,深化国企改革将成为今年的重头戏,国企改革“大年”将至。

这一年,创业者将迎来更有活力的市场。随着“证照分离”试点的逐步推开,知识产权制度的不断完善,创新创业激励机制的深入推进,小微企业扶持政策的深入落实,创业环境正在不断优化,创业者负担正在日益减轻。可以想见,在不久的将来,无数新奇的点子,无数飞扬的梦想将催生出大量新业态、新模式,汇聚成推动中国经济前进的新动力。

在未来的日子里,我们将努力把顶层设计的内涵、企业一线的声音与您的阅读需求紧密结合起来。为企业鼓呼,为企业服务——这是我们重开企业版的初衷,也是企业版每一位编辑记者共同的诉求。

所以,我们愿意俯下身,向全新的舆论场学习表达的艺术;愿意迈开腿,到生产一线去寻找梦想开始的方向;愿意沉下心,到每一个成功与失败的故事中去体会必然与偶然的奥秘。我们比以往更加需要您的关注,您的参与,让您的意见和建议成为照亮我们前行的光芒。

未来的路上,请与我们一起,继续前行。

2015年12月30日

中国核工业集团公司和中国广核集团有限公司在北京签订协议,共同投资设立华龙国际核电技术有限公司。这是继2014年8月22日签署“华龙一号”技术融合协议之后,中国核工业集团公司和中国广核集团共同推动华龙一号进一步协同创新和共同努力的成果,将为“华龙一号”融合发展及市场开拓注入更强大的动力,助推“华龙一号”在更多国家和地区落地。

2015年12月29日

招商局集团有限公司与中国外运长航集团有限公司实施战略重组。经报国务院批准,中国外运长航集团有限公司整体并入招商局集团有限公司,成为其全资子公司。中国外运长航集团有限公司不再作为国资委直接监管企业。

2015年12月8日

中国五矿集团公司与中国冶金科工集团有限公司实施战略重组。

2015年8月6日

中国北方机车车辆工业集团公司和中国南车集团公司实施联合重组。经报国务院批准,中国北方机车车辆工业集团公司和中国南车集团公司实施联合重组。

2015年8月1日

中国电力投资集团公司和国家核电技术有限公司实施联合重组。经报国务院批准,中国电力投资集团公司和国家核电技术有限公司实施联合重组。

本版编辑 韩叙
美编 高妍 吴迪
本版邮箱 jjbqyb@163.com

2015年12月8日

国资委网站挂出《中国五矿集团公司与中国冶金科工集团有限公司实施战略重组》的公告

经报国务院批准,中国冶金科工集团有限公司整体并入中国五矿集团公司,成为其全资子公司。中国冶金科工集团有限公司不再作为国资委直接监管企业。

中国五矿集团公司总会计师沈翎独家回应《经济日报》记者——

五矿中冶战略重组意在 全球

本报记者 陈学慧 张 双



日前,国务院国资委发布公告宣布,经报国务院批准,中国五矿集团公司(以下简称中国五矿)与中国冶金科工集团有限公司(以下简称中冶集团)实施战略重组。经过战略重组,一个总资产超过7000亿元的金属与矿产领域“超级航母”就此诞生,引起国内外市场的广泛关注。

双方的战略重组究竟是如何促成的?有何特点?后续工作如何开展?对此,中国五矿总会计师沈翎重组工作小组组长沈翎接受了《经济日报》暨中国经济网记者的独家专访。

拓展空间:提升竞争能力

记者:中国五矿与中冶集团战略重组受到广泛关注。此次战略重组基于什么目的?意义何在?

沈翎:中国五矿与中冶集团的战略重组,是在深化国企改革的大背景之下,贯彻落实党中央、国务院关于“做强做优做大国有企业,不断增强国有经济活力、控制力、影响力、抗风险能力”指导思想,打造具有国际竞争力的世界一流企业的重要举措。无论是从保障资源供应和资源安全的角度来看,还是就未来中国在全球经济中的角色来说,都需要一家具备国际竞争力的大型金属矿业企业。

重组后的中国五矿,将致力于打造世界一流金属与矿产企业集团,努力成为金属与矿业领域国有资本投资公司目标基础上进行的。此次战略重组提供了一条新的路径,即同一产业链上不同环节、具备不同优势企业的“互补式重组”。互补性强,有利于发挥协同效应,实现优势互补,同时可以大大降低重组的操作难度。具体体现在以下三个方面:

首先,两家企业的业务重叠性很低,在整个产业链上还体现出互补性。这就意味着,重组不需要进行核心业务的大量整合,而是要把双方的优势进行互补,提高效率,降低成本。

企业名片

中国五矿 成立于1950年,是一家以矿产资源勘查、采选、冶炼、材料加工和流通为核心业务,同时提供矿冶科技与产业金融服务的综合性、国家化企业集团。2014年,中国五矿实现主营业务收入3228亿元,利润总额2.4亿元,位列“世界500强”第198位。

中冶集团 是全球最大、最强、最优的冶金建设运营服务“国家队”,占全球冶金建设市场60%以上份额,是国家基本建设和海外工程承包的主力军之一,也是国家确定的重点资源类企业之一。2014年,中冶集团实现主营业务收入2206亿元,利润总额60.3亿元,在“世界500强”中排名第326位,在“250家全球最大承包商”中位列第10位。

发、大宗商品贸易流通、工程建设、房地产开发等业务的规模效应和协同效应会逐步显现。最近,中国五矿又引入阿里巴巴,打造钢铁交易的B2B平台,旨在打造更好的生态链,使中国的冶金行业既拥有强大的生产能力,也拥有强大的全球流通能力,向市场提供更加有效的供给。从这个意义上讲,中国五矿和中冶集团的战略重组,更加有利于构建全球冶金矿业完整的产业链和价值链,促进产业转型升级,促进国际产能合作,不仅能够增强企业核心竞争力和国际影响力,还将带来更广阔的空间和可能性。

互相补强:探路纵向重组

记者:今年央企深化改革采用了多种重组方式,中国五矿与中冶集团的战略重组方式有哪些创新性,特点何在?

沈翎:企业重组会有很多不同的范式,即便有些形式类似,其内涵和实质也并不相同。两家企业走到一起,关键在于是否基于战略共识,真正建立起共同追求的目标。在此基础上,应当遵循一些基本的原则和逻辑,例如,重组要有利于两家企业实现各自的战略目标,要以更低的成本、更简洁的过程实施重组,要有利于重组以后的公司治理等。

中国五矿与中冶集团的战略重组则更具有创新特色,它是两个世界500强企业的对接和融合,是基于战略共识和共同追求打造金属与矿业领域国有资本投资公司目标基础上进行的。此次战略重组提供了一条新的路径,即同一产业链上不同环节、具备不同优势企业的“互补式重组”。互补性强,有利于发挥协同效应,实现优势互补,同时可以大大降低重组的操作难度。具体体现在以下三个方面:

首先,两家企业的业务重叠性很低,在整个产业链上还体现出互补性。这就意味着,重组不需要进行核心业务的大量整合,而是要把双方的优势进行互补,提高效率,降低成本。

协同共进:放大融合效应

记者:从外部环境看,金属矿产行业正处于周期低谷,产能过剩严重,价格大幅下跌,企业盈利困难,如何放大融合效应,使重组后的企业成为真正的世界百强企业?

沈翎:面对大宗商品价格下行,市场看到的更多是困难、压力、风险,但实际上,这其中也蕴含着机遇,是中国企业获取优质资源、优化资产结构的机会。全球一些大型矿业公司,正在经历各种压力和困难,必须通过减债来降低杠杆率,保证财务健康。在此过程中,必然要对一部分资产进行调整、出售,这些资产的估值一般比较合理,我们可以从中找寻全球资产配置的机会。

当前,对于中国五矿和中冶集团,一方面面临着需求整体低迷、产能严重过剩、价格持续下跌的严峻行业形势;另一方面面临“一带一路”、非洲工业化、中拉经贸合作、京津冀协同发展、长江经济带建设等经济转型发展的战略机遇。国家的战略导向和市场的新机遇为我们拓展发展新空间、新领域提供了方向。特别是东南亚、中东欧、非洲等新兴市场发展潜力巨大,两家企业重组后,将更好地把握这些机遇,共同实现成为全球一流、中国最具竞争力的金属矿业公司的目标。

两家企业战略重组之后,会形成更强的资本实力,成为一家超过7000亿元资产的公,而且将在资本运作、提升效率上进行更多整合。从打造国有资本投资公司的角度来看,重组之后的中国五矿将更多运用资本运作去推动实现战略意图,优化资产配置。双方都有机会创造出今天没有的新的业务竞争优势,对于现有业务,则应进一步补强加强、升级优化。

令人欣慰的是,到目前为止,所有与我们相关的金融机构、投资者、上下游客户、利益关联方和评级公司,都对两家企业的重组持积极看法和正面展望。

战略重组。以国有产权无偿划转的方式实施战略重组,既能以最低的成本快速实现两家央企重组,也有利于保持现有架构的稳定。

第三,中国五矿和中冶集团拥有面向未来的共同目标,着力打造世界一流金属矿产企业集团,努力成为金属矿业领域的国有资本投资公司。这次重组是积极实践这一目标的开端,可以运作更大的资本,支撑参与全球竞争。以国有产权无偿划转的方式实施战略重组,是构建国有资本投资公司的有益探索。

当前,大企业具备在互联网时代生存和适应的能力,既要发挥自身优势,更要避免大企业经常出现的固化、程式化等问题。企业的组织架构、流程、激励机制等,都要以不同的形式进行重组与创新。无论是纵向还是横向重组,都不是简单地把两家企业放到一起,而是一个需要实践创新的长期过程。

目标引领:把握发展机遇

记者:两家企业重组以后,准备先从哪里着手?后续工作有何时间表和路线图?

沈翎:我们的想法是先有序对接,再整合融合。

对接,首先是整个管理体系的对接。同时,要进一步明确重组之后的公司战略。重组之后,中国五矿的战略目标、战略方向会变得更加开阔,将致力于打造世界一流金属与矿产企业集团,努力成为金属与矿业领域国有资本投资公司。中冶的战略定位也会更加清晰,致力于做“中国冶金建设的国家队、基本建设的主力军、新兴产业的领跑者”。

中冶和五矿在各自领域的优势和地位,在双方重组后不仅将得以保留,而且将获得更大发展空间,特别是在国家加强供给侧改革,“一带一路”战略、“走出去”战略,“去产能、去库存、去杠杆、降成本、补短板”的政策导向下,双方产业环节互补带来的服务拓展空间巨大。特别是在海外,五矿覆盖全球的流通网络与遍布澳大利亚、南美、非洲的资源基地,能够很好地与中冶在海外特别是“一带一路”沿线国家区域的大型建设项目形成良好协同,区域优势互补带来的区域发展空间巨大,也将为国家战略与政策的实施落地作出更大贡献。

改革,有的是问题出发,有的是目标导向。中国五矿和中冶集团的战略重组,更多是目标引领。我们将对主要的战略定位、战略目标、战略实施的路径,形成框架方案和实施蓝图,先易后难,按照战略优先级进行两家企业的优化与整合。

至于时间表和路线图,我们会在上面说到的大的原则框架下来细化,近期的工作重点,是力争完成资产、人员及管理关系的划转与对接,明确新的管理架构与决策流程;初步打算2016年上半年,完成重组整合框架方案。接下来更具体的措施,则要实事求是,择机而动,根据我们设定的标准,当整合的必要性、战略部署、涉及的资产,以及整合后所要达成的战略与财务目标能够被清晰描述的时候,才会制订具体的行动计划,并用规范的市场化方式来完成。

企业做强、做优、做大,任何一个方面都不能偏废。如果没有一定的规模,是不可能强的,强还是要建立在规模的基础之上,最终的可持续性则要通过优来实现。优质、高效率的企业,使强有基础、可持续,而这样的优和强,就可以确保企业实现增长,扩大规模。中国五矿和中冶集团的战略重组,就是要共同打造新的能力、共同创造新的价值,共同实现做强、做优、做大,我们对此充满期待。

图①为中国五矿邦巴斯项目。图②为中冶集团宝钢湛江钢铁项目。图③为中冶集团总承包建设的珠海横琴新区地下综合管廊实景图。

2008年-2014年国有企业兼并重组市场总体统计

年度	案例数	增长率	案例数(金)	并购总额(US\$M)	增长率
2008	18	-	13	37,265.40	-
2009	44	144.4%	34	11,125.22	-70.1%
2010	187	325.0%	167	18,992.50	70.7%
2011	272	45.5%	245	19,852.60	4.5%
2012	275	1.1%	238	27,209.63	37.1%
2013	439	59.6%	387	36,387.69	33.7%
2014	481	9.6%	453	35,987.38	-1.1%
合计	1,716	-	1,537	186,820.43	-

2008年-2014年中国国有企业并购市场总体统计



2008年-2014年国有企业兼并重组类型统计

并购类型	案例数	比例	案例数(金)	并购金额(US\$M)	比例
国内并购	1,516	88.3%	1,385	86,863.70	46.5%
海外并购	189	11.0%	143	97,982.30	52.4%
外资并购	11	0.6%	9	1,974.43	1.1%
合计	1,716	100.0%	1,537	186,820.43	100.0%

来源:私募通