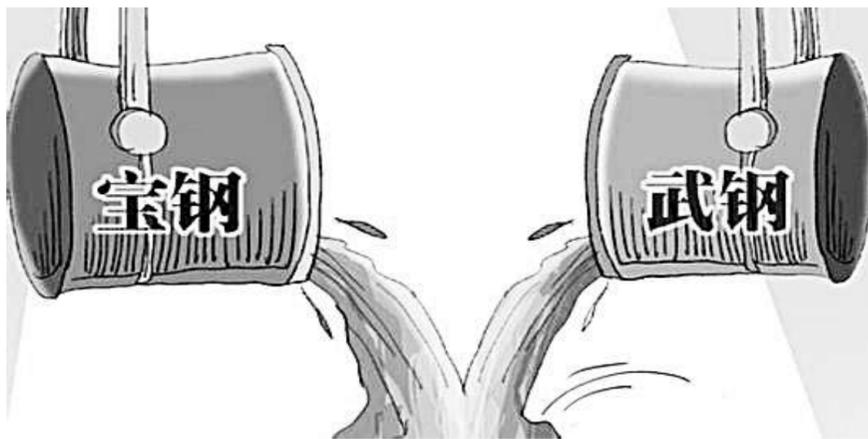


纵观全球钢铁行业并购史,美日欧等地区的钢铁行业兼并重组都经历了由小到大、由局域到全球、由政府主导到政府引导、由扩规模到去产能的发展过程。

国际钢企并购成功案例表明,并购重组的核心是实现产品结构优化与资源深度整合。



宝武合并:别把央企重组想简单了

文·本报记者 李伟

专家点评

去产能是我国经济结构调整中一个绕不过去的坎,而产能过剩主要发生于国有企业。因此,国企特别是央企在去产能方面要有大手笔,才能推动实质性进展。但同时也要看到,宝武两家企业之所以能在不长的时间里迅速吸收合并,行政安排起到了关键作用。而目前的产能过剩,在一定程度上正是行政干预的结果,这也是过剩产能集中于国有企业的一个因素。因此,在去产能过程中,行政权力如何处理好与市场的关系,不让去产能脱离市场轨道而成为行政命令,仍然是一个需要认真把握的问题。

财经评论人
周俊生

10月11日,宝钢股份和武钢股份在复盘当天,双双迎来开门红。两家公司公告显示,宝钢股份为本次合并的合并方暨存续方,武钢股份为被合并方暨非存续方。按规定,自交割日起,武钢有限的100%股权由宝钢股份控制;武钢“有限承接与承继”现有全部资产、负债、业务、人员、合同、资质及其他一切权利与义务。

“宝武整合以后,能否在核心竞争力上实现提升,关键要看能否在高端产品领域打造出一番新天地,能否通过优势互补的方式合理调整产业结构,增强在国际市场上的竞争力。”一位不愿透露姓名的业内人士向科技日报记者表示。

历史有言:分久必合,合久必分。大企业“强强联合”现象自诞生之日起已逐渐形成自有逻辑。宜分宜合,都与全球经济形势、产业演进阶段、国家政经战略、竞争对手变化、自身发展需求、市场规律演变等因素密不可分。

纵观全球钢铁行业并购史,美日欧等地区的钢铁行业兼并重组都经历了由小到大、由局域到全球、由政府主导到政府引导、由扩规模到去产能的发展过程。该业内人士认为,国际钢企并购成功案例表明,并购重组的核心是实现产品结构优化与资源深度整合,这也是我国钢铁行业整合需要借鉴和学习的地方。

合并后的宝钢和武钢粗钢产量将达到6071万吨,跃居世界第二

序号	公司名称	2015年粗钢产量(万吨)
1	安赛乐米塔尔	9714
2	河钢集团	4775
3	新日铁住金	4637
4	浦项制铁	4198
5	宝钢集团	3494
6	沙钢集团	3421
7	鞍钢集团	3250
8	日本钢铁工程控股公司	2983
9	首钢集团	2855
10	塔塔钢铁集团	2631
11	武钢集团	2578
12	山东钢铁集团	2169
13	现代钢铁株式会社	2048
14	马钢集团	1882
15	宝钢武钢合计	6071

数据来源:MRI(我的钢铁研究中心)

——行业走弱—— 重组去产能才是王道

一直以来,我国钢铁行业普遍存在市场结构分散、企业规模参差不齐、产业集中度较低等现象,许多缺乏创新能力、技术水平较低的传统钢企只能依靠生产低附加值产品维持生存,整个行业产能严重过剩。

2016年初,钢铁行业“去产能”被列为中央经济工作会议首要任务。2月初,国务院印发《关于钢铁行业化解过剩产能实现脱困发展的意见》(以下简称《意见》),《意见》鼓励企业通过主动压减、兼并重组、转型转产、搬迁改造、国际产能合作等途径,退出部分钢铁产能。

业界普遍认为,作为国资委下属的钢铁行业龙头企业,宝武合并符合当下供给侧改革和去产能的战略要求。相关数据显示,2015年宝钢和武钢的粗钢产量分别为3494万吨和2578万吨,合并后的企业至少具备6000万吨的年粗钢生产能力,市场占有率达到7.5%,超过河钢集团,成为中国第一、世界第二的超级巨无霸,全球钢铁行业排名也将因此改写。不仅如此,宝钢和武钢产品结构相似,均为国内板材龙头,合并后核心产品的市场占有率基本在50%以上,议价能力也将大幅提升。

然而当前,仅就合并初期的资产及财务报表分析,还不能真正体现整合的价值。第三方研究机构My steel咨询总监徐向春认为,对于像宝钢、武钢这样拥有较长发展历史和众多员工的大型企业来说,诸如企业文化融合、管理方式适应、技术手段互补吸收,以及整合后产业、产品结构调整等大量实质性工作的深度推进,才是合并的重点。

2016年7月26日,国务院办公厅下发《关于推动中央企业结构调整与重组的指导意见》(以下简称《意见》),新一轮央企兼并重组路径日渐清晰。“宝武合并”正是这一轮重组战略的“开场大戏”。正如中国企业改革与发展研究会副会长李锦所说:“宝武武钢此次合并,并不仅仅是去产能角度的调整和重组,而是具有战略重要性行业中巨头央企同类之间进行的强强联合。”

——强强联合—— 参与全球竞争正当时

事实上,以“宝武合并”为代表的新一轮央企“强强联合”重组,既是加大国民经济重要行业和关键领域的内部资源整合力度,剥离重组长期亏损业务和低效无效资产的需要,又是稳妥推进钢铁、装备制造、有色金属、航运、建材等传统优势产业重组形成资源合力,主动参与全球竞争的必然选择。

从国际环境看,随着“一带一路”开放政策不断升温,钢铁、有色金属等基建原材料行业有望迎来新一轮发展契机。“一带一路”沿线主要国家大多处于工业化发展前期,钢铁工业较之我国相对落后,钢材净进口占70%以上,这种产业结构与发展层次上的“梯度差”为我国钢铁企业“走出去”创造了良好的机遇。

2015年3月,国家发改委、外交部及商务部联合发布了《推动共建丝绸之路经济带和21世纪海上丝绸之路的愿景与行动》,其中基础设施互联互通是该规划建设的优先领域。

“过去‘走出去’,不是我们自己走出去,而是借船出海,跨国公司跑到我们这里设厂,用我们的廉价资源和劳动力去赚钱。现在我们正在努力改变这个状态,依托国内市场把企业做大之后,再利用海外市场资源,是未来经济发展的趋势。从这个角度看,要培养中国大企业、甚至是跨国公司与国际跨国公司抗衡。过去重视这个事情的人比较少,现在是到了应该高度重视的时候。”国家发改委经济体制与管理研究所研究员高梁指出。

——深度融合—— 让整而不合成为过去

尽管官方和业界都对两大钢企高调合并持肯定态度,并找到了各种“合并有益”的理由,但上一轮“整而不合”的实践效果却常常被提起。相关资料显示,简单的产能叠加使得上一轮行业整合效果不佳,企业并购重数量而不重质量,导致在行业景气度下降时,出现大面积亏损,行业集中度也由2011年的49%下滑至2015年的34%。

正如《人民日报》发表的“深化国企改革系列谈”第四篇中谈到的:“今后央企的重组整合,不会是简单地合并同类项,也不会是经营困难的企业坐等好企业来拯救,更不会为重组而重组。数量的增减不是国有资本调整的目标,别把央企重组想简单了。”

身处国际大都市上海的宝钢,和地处江城武汉的武钢,在管理机制与企业文化层面存在极大差异。宝钢成立于1978年,正值改革开放发端期,中国开始逐步向市场经济转轨;而彼时,地处内陆腹地的武钢却已在计划经济体制中摸爬滚打了20多年。相比之下,70年代后期出生的宝钢“一身轻松”,而“50后”武钢却背负着更多历史包袱,这也为其后来因“债多、人多”而陷入持续亏损困境埋下伏笔。

业内人士指出,尽管“宝武”均为国资委直管央企,税收却在当地。沪鄂两地政府在“宝武”合并后如何分配利益、能否尽快建立有效的高层协调机制也将严重影响两大巨型国企合并之后的未来走向。“坚持以企业为主体,政府引导与市场化运作相结合是实现双方深度融合的基本原则。”

■管理速递 105

奥巴特定律 依赖具体可靠的事实

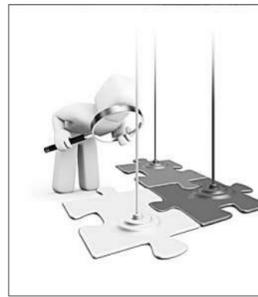
选择正确的决策目标是通向经营成功的第一道关。在实施决策过程中,有许多道关,只有善于应用打开大门的“钥匙”,才能顺利通向成功的目的。地。“先赔后赚”,实际上是“欲取先予”,是一种工于心计的经营智慧。

事实派

什么是
奥巴特定律?

奥巴特定律的提出者是加拿大管理学家S.奥巴特。奥巴特定律是指解决任何问题都需要与具体可靠的事实打交道。

奥巴特定律告诉我们,在决策过程中,最需要的就是事实支持。任何决策都必须基于对所要决策问题事实的全面了解。



解读

日本当今有名的大企业岛村产业公司及丸物产公司的董事长岛村芳雄,原来只是一位背井离乡来到东京当店员的青年。从昔日的一无所有到如今的上亿身家,起点就是手提纸袋的绳索。

岛村芳雄偶然注意到,90%左右的行人都提着用带纸袋包装的东西。他发现了商机,开始考察纸袋的生产情况。经过观察了解,岛村认为不仅纸袋将是一种市场潜力巨大的产品,作为它的相关产品,纸袋的提绳市场潜力同样巨大,而且当时尚没有专门的经销商,于是他辞去了工作,决定进入这个行业,自己做老板。

岛村决定自己设立丸物产公司,经营纸袋绳索业务。最初,岛村只是从厂家进货再转手销售给纸袋的生产商,做其中的经销商。可是与别的经销商不同,他从麻产地冈山的麻绳厂订购的小绳索,进货价为5角,如果加上运输费、保管费、搬运费,每根麻绳卖出去的价格肯定高于5角。可是岛村却以每根麻绳5角的价格卖给了东京一带的工厂和零售商,自己不但没赚,还赔上了一大笔钱。

岛村这样经营了一年,与供货商和客户都建立了良好且稳固的合作关系之后,找到生产麻绳的厂家,厂方看了岛村开出的货单后,考虑到现在向岛村订货的客户很多,于是就决定让5分,同意以每根麻绳4.5角的价格卖给岛村。

岛村又来到他的客户那里,很诚实地说:“我以前为了扩大自己的影响,原价出售麻绳,现在我的钱已经赔得差不多快光了,再这样下去,我就要关门停业了。我刚从麻绳厂回来,他们决定每根麻绳给我让5分,你们是不是商量一下,给我加一点。”客户们看了进货单,知道岛村说的是实话,加上他们的纸袋业务亦有可观利润,就决定每根麻绳加5分,以每根5.5角的价格购买岛村的麻绳。

这么一来,岛村每经营一条绳索可赚1角,人们都知道有一个“做赔本买卖”的商人,这个人叫岛村芳雄,于是订货单像雪片一样飞到岛村的手中,岛村当时每天能销售1000万条绳索,他每天赚到100万元。

创业几年后,岛村已成为富家了,他每天销售的绳索数量超过5000万条了。有了资本后,岛村不再向麻绳厂进货了,自己设厂进行机械化生产,同时还生产塑胶带、缎带、绸带等,甚至自己设厂加工纸袋、塑料包装袋等。岛村白手起家十多年后,跃进到大企业家的行列。

■世界之窗

日本茑屋书店:做老年人的生意

文·张思遥

这两年,关于实体店回暖的言论甚嚣尘上。亚马逊、当当网等电商巨头开设实体店,还有方所、言几又等跨界玩法层出不穷,这些都指向了同一个趋势:曾经被电商逼到墙角的实体店涅槃重生,以全新的姿态重新赢得消费者。

而这里要特别介绍的是一家日本书店——茑屋书店。有人称之为亚洲最美的书店,也有人将其比作日本的诚品书店。

2011年,茑屋书店开设的代官山店,将目标客群细分为50岁到60岁的“老年”人群,通过“窄众”定位获取细分领域里的利益最大化。

自2011年开业,代官山茑屋书店经营至今日均客流已突破万人,在周末甚至能达到三万人次。据日本媒体报道,它的营业额更是创下连年翻倍的记录。目前看来,代官山茑屋书店无疑是成功的。但客观来讲,它其实是茑屋书店(总部)所做的一次实验,目的就是在日本国民阅读习惯改变的时代,尝试将钟爱纸质书并且远离电商平台的消费者聚集起来,通过“窄

众”定位获取细分领域里的利益最大化。

为此,代官山茑屋书店一改此前“致力于为年轻人提供生活形态”的运营模式,将目标客群细分为50岁到60岁的“老年”人群。这些人实际上与茑屋书店30年前创立时的第一代客群重合度极高,可以理解为是随着茑屋书店成长的一代。他们大都保持着阅读纸质书的习惯,并且乐意在实体店与电商平台中选择前者。

深圳万维商业空间设计策划有限公司合伙人卢泰彻认为:“茑屋书店打造了一个真正意义上的文创生活空间。它不是简单地进行业态组合,而是将关联性陈列渗透到书店的各个角落,并且以做到极致的配套服务和场地租赁活动来提升业绩。”

代官山茑屋书店被美国Flavorwire网站评为“世界最美的20家书店”,四周环绕着绿地,整个书店如同置身森林中的图书馆。这种悠闲、舒适的风格一直被沿用到茑屋书店的内部布局之中。店内的整体氛围依照“日式现代中产阶级家庭”格调设计,没有任何推销海报,

力图让每一个进店的消费者“慢”下来。

代官山茑屋书店划分为三个空间,由三栋通过长廊连接的独立楼体组成。一楼区域除了陈列书籍之外,还设置了咖啡、文具以及具有强关联性的各种商店。不同的是,茑屋书店的所有书籍都极具开放性,它们被撤去塑封包装以供读者随时取阅。这也是茑屋书店迎合“老年人”客群的技巧所在,与大部分年轻人相比,他们习惯于在书店中阅读一两个章节,再买回家细细研读。

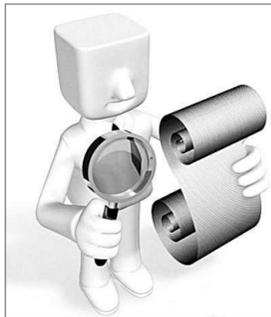
茑屋书店为当地读者营造了一个极具品位的生活空间。但作为商业书店,它同样需要面对经营问题。这就需要目光转向茑屋书店的二楼区域,那里分布着电影、音乐租赁服务区、旅游服务区以及各种活动空间。消费者可能只是想去买一本书,最后却被引导着买了一份调味料,看了一场电影,甚至还骑走了一辆运动单车。

茑屋书店改变了传统的书单和排列方式,所有书籍依照人文、文学、艺术、建筑、汽车、科

理和旅行六大类划分陈列区域,在这其中就陈列着不同的关联性商品。在料理书籍旁陈列着酱料以及厨具厨房用品,在园艺书籍旁放置种子、花盆、电子园艺器具等商品,而体育书籍的旁边则销售网球用品和自行车。特别是在旅游书籍区,顾客再向前走两步,就可以看到旅游咨询柜台,那里既能够预定飞机票,还可以咨询自己所需要的旅游信息。顾客在心仪图书的引导之下购买商品,对于提高成交率的效果几乎好于大部分商业硬广告。

除了销售书籍之外,茑屋书店希望通过不同的业态组合,将爱好读书、音乐以及电影的读者聚集起来,最终形成一个完整的文化产业链。

茑屋书店的文化活动吸引了代官山周边甚至更远区域的“品质生活者”,这些人会在茑屋书店举办研讨会、讲座和爵士乐演奏会等各种活动。要知道,茑屋书店出租的场地费用,要远远大于图书的销售利润。另外,正是有了这些文体活动,茑屋书店才吸引了越来越多的“高品质”客群。



启示

决策是这样一个过程:根据对自然界和所决策事实的了解,从可选方案中选择出最满意的方案作为未来行动的方案,以实现事先设定的目标。

决策过程中需要研究的系统包括所有对决策事件有所影响的系统,对这些系统的描述都必须基于事实;且根据决策目标制定出的所有可选方案,也必须基于对决策目标以及事实系统的了解。这正是奥巴特提到的:解决所有问题都必须与可靠的事实打交道。