

【焦点 Focus】

复星国际多个项目被“截胡” 东方巴菲特被指“不成熟”

■ 本报记者 陈青松

从珠宝商到银行,从房地产到保险,从影院线再到食品饮料,行业几乎无所不包;从中国到海外,从亚洲到北美,从美洲到欧洲,地域横跨亚欧美三洲。近几年,作为一家业务覆盖医药、房地产开发、钢铁、矿业、零售、服务业及战略投资领域的民营集团,复星国际有限公司(以下简称“复星国际”)投资并购的脚步在全球飞奔,触角更是深入到从制造到民生的各个领域。

然而近日有外媒称,随着复星国际对交易的胃口越来越大,这家有志成为中国的伯克希尔·哈撒韦的公司开始面临着资本主义式的竞争。

复星国际密集海外投资

复星国际官网上,“中国动力,嫁接全球资源”的口号格外醒目。这正印证了复星国际密集的海外投资动作。

《中国企业报》记者梳理发现,2013年以来,复星国际及旗下基金完成了多个海外投资项目,其中包括以7.25亿美元拿下美国第一大通曼哈顿广场、投资5500万美元成为美国女性时装奢侈多品牌St. John 第二大股东、投资2.2亿美元收购从事医疗美容器械设计、开发、制造及销售的全 球医疗科技公司以色列的AlmaLasers等。

数据显示,复星国际2013年共投资101个项目,实际投资金额超过300亿元,投资地区扩展至美国、英国、日本、以色列、意大利、法国、希腊、马来西亚等多地。仅2014年以来的半年多时间,复星国际在海外的投资并购案例就多达数起。

1月,复星国际以10亿欧元收购葡萄牙最大险企储蓄总行保险公司旗下部分保险业务80%股权。5月15日,复星国际宣布,已完成收购日本IDERA资产管理公司98%股权。6月,复星国际投资美国影视制作公司Studio8,成为继万达集团收购美国AMC院线之后中国资本进军好莱坞的又一经典案例。

近日,复星国际再传海外投资新闻:复星国际与西班牙著名火腿及酒类制造商Osborne集团签署战略联盟,将通过旗下管理的中国动力基金,投资Osborne集团。

复制巴菲特投资模式

复制巴菲特投资模式,致力成为中国的伯克希尔·哈撒韦已成为



随着复星国际对交易的胃口越来越大,这家有志成为中国的伯克希尔·哈撒韦的公司开始面临着资本主义式的竞争。 王利博制图

复星国际公开的目标。复星集团董事长郭广昌此前曾坦言,“全球最优秀的投资机构,特别是巴菲特的伯克希尔·哈撒韦公司一直是我们学习的标杆。”

然而,业内专家表示,复星在打造巴菲特模式的过程中并非没有困难。

据了解,在巴菲特的产业中,作为核心业务的保险服务于投资。巴菲特整个投资资产的70%来自其保险业务。

而早在2012年底,复星保德信人寿保险有限公司在上海开业当日,郭广昌就表示未来复星将拿出更多的精力打造以保险为核心的金融服务板块。

“公司之所以布局保险业务,目的是借助保险业务提供的大量现金流,获得更低的融资成本,在并购之路上更加畅通无阻。”中投顾问研究总监郭凡礼对《中国企业报》记者说。

然而就目前的情况而言,复星国际与“巴菲特模式”之间还有相当的距离。

通过数据分析,《中国企业报》记者注意到,2014年上半年在完成对葡萄牙保险项目的并购后,复星国际的保险业务占总资产的规模由2013年的3%骤升至39%。即使如此,复星国际与巴菲特保险业务占总资产70%的资金配置相比,双方还有一半的差距。

遭遇现实挑战

《中国企业报》记者发现,复星国际看似攻城拔寨的海外投资背后,却有着失利的经历和现实激烈竞争的挑战。

以最近的两个月为例,复星国际多个此前被爆炒的项目被“截胡”:今年6月,复星国际在竞购韩国保险商LIG保险公司中,最终败给韩国国内银行KB金融集团。

7月初,复星国际的一个重大投资项目遭遇来自意大利竞争者的强有力挑战。事情的缘起,是意大利投资者安德里·博诺米发起一项收购要约,拟收购法国度假村集团地中海俱乐部的控股权。而此前复星国际已与投资公司Ardian联手收购地中海俱乐部的剩余股份,意大利投资者的出价远超过复星国际与Ardian的出价,业内人士认为,这很可能会带来一场竞购大战。

而最新的一起竞购失利案件,则是7月19日《福布斯》杂志出版商福布斯传媒集团宣布将自己的大部分股份出售给总部位于香港的Integrated Whale媒体投资集团。而在今年2月,复星国际就向福布斯传媒发出收购要约。

对此,郭凡礼向《中国企业报》记者表示,复星国际存在缺乏经验、面临国际竞争对手的强力挑战

等问题。“与国际巨无霸的投资集团相比,复星国际存在明显的不足。复星国际没有长期深入跟踪国外政策经济发展形势,缺乏经验,涉入的风险性较高,且没有做好风险的应对措施。”

专家还指出,相比伯克希尔·哈撒韦,复星国际仍然是“规模小很多,也更加不成熟”的企业,其信用状况相比淡马锡控股等其他亚洲投资控股公司而言也更弱。这影响到复星国际的国际化进程。

而就复星国际本身而言,除了上述面临现实困难之外,还有就是人才不足的问题。

7月23日,复星国际品牌发展总监王旭东在接受《中国企业报》记者采访时表示,“复星的全球化挑战主要还是在人才方面,需要更多更优秀的全球化人才加盟复星。”

对此,郭凡礼向《中国企业报》记者介绍,不仅仅是复星国际,对在海外投资的中国企业而言,人才不足都是一个很重要的短板。

“人员储备跟不上企业海外并购的需要,管理融合度不高、在进行并购时往往按照中国的思维模式和游戏规则尽职调查和谈判等困难。”郭凡礼说,“这需要改变思维模式,熟悉当地的经营环境,与对方很好地建立互信基础,将大大有助于提高中国企业海外并购的成功率。”

【在华 500 强调查 Global Fortune 500】

瞄准高端市场 安米中国战略重构

■ 本报记者 张龙

在过去的20年里,和其他外资钢铁企业在中国相比,安赛乐米塔尔(以下简称安米)看起来是成功的,很少有其他的一些外资钢铁企业能够像安米这样来进行投资。

6月份,由华菱钢铁和安米共同出资成立的华菱安赛乐米塔尔汽车板有限公司(VAMA)汽车板项目在娄底正式宣布投产。VAMA注册资本达26亿元,娄底工厂投资额达52亿元,年产量约为150万吨。

安米董事长兼首席执行官拉克希米·米塔尔在该项目投产仪式上表示:“我们抓住了进入中国汽车板市场的良机。”而VAMA汽车板项目更是被华菱集团董事长曹慧泉视为其钢材深加工产业板块的重要组成部分。

借汽车板分羹高端市场

花了9年的时间,安米似乎找到了在中国钢铁市场大门的“钥匙”。

VAMA首席执行官桑杰表示,中国的汽车钢板市场在不断地增长,每年的增幅都是达到50%以上,而且对于高强度钢的需求也是飞速增长。对于VAMA来说主要是针对这两个市场。

生产汽车板的举措源自于中国汽车快速增长的量,数据显示,中国是全球增长最快的汽车市场,去年全国汽车销量达1800万辆,同比增长16%,有预计中国将到2020年时占同期世界汽车增长量的35%。

虽然中国的汽车板产品已经有宝钢、广钢、鞍钢、武钢等企业在生产,但高端汽车板仍有缺口。

“目前中国的汽车板每年还有150万吨至200万吨的高端产品需要进口,我们就是瞄准了高端产品的市场需求,实现进口替代。”桑杰说。

据记者了解,作为全球第一的汽车板供应商,现在安米每年出口到中国的高端汽车板就有20万吨,主要供给大众、通用、福特等在华合资公司以及吉利、奇瑞等国内制造商。去年10月开始,这些产品已经逐步转移到由VAMA公司面向客户销售。

在安米方面看来,大众、通用、福特等主机厂在“十二五”期间在中西部进行了投资设厂。在中西部,能够生产和销售高端汽车板的公司只有VAMA一家,VAMA拥有较好的市场机遇。

为了配合这一趋势,VAMA2014年产量将为34万吨左右。2015年产量超过110万吨,并在2015年四季度达产。VAMA年销售收入将在达产达效后实现人民币100亿元。

战略在中国改变

与华菱合作生产汽车板项目,源自于安米与华菱钢铁进行股权合作并未达到双方预期效果。

转而生产汽车板,安米显然倾注了较大的希望。桑杰表示:“作为华菱钢铁与安赛乐米塔尔精诚合作的结晶,VAMA拥有雄厚的技术优势、管理经验和品牌力量,我们非常有信心把VAMA打造成为中国汽车板制造商中的‘高富帅’。”

此前,安米在中国一直扮演着收购者的角色。2005年,安米获得湖南华菱钢铁公司约30%的股份,成为第一家并且是截至目前唯一一家在中国大型钢铁企业中持有股份的外国钢铁公司。

同样在这一年,国家政策发生变化。2005年9月中国出台外国投资者拥有中国钢铁企业控股权的禁令,政府将钢铁视为战略性新兴产业,只允许外资持有少数股权。

在收购华菱钢铁公司股份之后,安米又计划收购中国另一家国有企业莱钢钢铁公司38%的股份,但宣告失败,并且之后其在与包头钢铁公司商谈合作一事时也进一步遇到挫折。

2007年,安米收购了在中国大陆拥有钢铁生产资产且在香港上市的东方集团28%的股份。此后,安米寻求控制东方集团的计划因中国有关机构的反对而落空,目前安米是东方集团的第二大股东。

不过,这种收购随着中国钢铁行业冬天的来临,意义变得不像过去那么重要,投资者很难从钢企身上获得股份投资带来的回报,因为大部分中国钢企都在亏损。在华菱钢铁出现巨亏后,双方调整了合作模式,安米逐渐减持华菱钢铁。有消息称,在汽车板项目投产后,安米将进一步减持华菱钢铁,最终保留华菱钢铁10.07%的股份,并增持VAMA的股份至49%。

但去年底商务部的一次表态或许将为外资打开大门。商务部称,未来将进一步放开钢铁、化工、汽车等一般制造业领域的外资准入限制。

500强名片
企业名称:安赛乐米塔尔
总部所在地:卢森堡
2014世界500强排名:101

【品牌故事 Story】

再见,诺基亚时代

当诺基亚投靠了微软之后,就注定了最终的结局

■ 小刀马

我使用的第一部手机是诺基亚3310,记得很清楚,当时购买的时候是花了2980元。那还是2000年的时候。彼时,能够拥有一台如此小巧的手机是非常自豪的事情。

十多年前的手机还是一个稀罕物件,诺基亚成为很多人的第一部手机,并被越来越多的人喜爱。

慢慢地诺基亚的市场占有率也不断攀升,一度占据了全球功能手机四成的份额。也就说十部手机中有四部就是诺基亚的。记得当时诺基亚曾有一句非常经典的广告语:“你每眨一下眼睛,全球就会卖出4部诺基亚手机。”这让诺基亚变得炙手可热。而在中国市场,诺基亚也把摩托罗拉挤了

下去,成为了最流行的手机。人人以能够拥有一部诺基亚手机为傲,就如同如今iPhone的风靡一样。

但就这么一个庞然大物,如今已经成了瘦死的骆驼,没有比马大。

事实上,当诺基亚投靠了微软之后,就注定了最终的结局。

近日,微软宣布全球裁员1.8万余人,其中近1.2万人是原诺基亚的员工。一个时代其实早已经坍塌。再见了,诺基亚时代;再见了,功能机时代。

虽然诺基亚品牌还会延续保留一段时间,但说不定不久之后,我们再也不会有诺基亚了。记得当时诺基亚曾有一句经典的广告语:“你每眨一下眼睛,全球就会卖出4部诺基亚手机。”这让诺基亚变得炙手可热。而在中国市场,诺基亚也把摩托罗拉挤了

物是人非,科技的进步就是这样

让我们不断看到新人笑,不见旧人哭。其实,老百姓见证的是一次次应用的变迁,只有怀念,没有悲伤。对于企业来说,同样是适者生存,科技的进步注定了要不断地刷旧迎新。这样才能进步。而我们享受的服务也会不断提升。

微软收购诺基亚,本来希望这个容颜不再的美女能够延续一些青春的脚步。但容颜易老是不争的事实。无可奈何花落去也是颠扑不变的真理。虽然诺基亚也希望能够借助Lumia还魂,保留一份曾经的尊严。但用户已经不再买账。WP系统承载了微软太多的期待和梦想,不过,诺基亚还没有能力帮助微软实现那种荣光。

既然价值不再,那么裁员也就在所难免了。更何况微软从鲍尔默时代进入纳德拉时代的时候,发展的策略

也进行了微调,不再是“设备+服务”的转型。纳德拉不想当鲍尔默二世,他对微软的未来有自己的预期和布局。硬件不再是发展重点之一的时候,诺基亚的命运或许就注定了。

移动市场的发展注定了会有更多的改变,微软也在调整着自身的发展策略。但无论怎么改变,微软对市场的预期和期待是一直存在的。即使在单纯地移动终端市场没有大的突破,但微软还会继续跟进,或者说跟随。这也是不会轻易舍弃这个市场的动因之一。

这次对诺基亚开刀整合,不过是微软希望在自己的移动市场进行重新格局梳理,或许未来的发展也会更加轻装一些。当然,前提还是WP生态系统能够真正地给微软带来预期。否则一切皆是免谈。