

## 外媒预测奥巴马政府或本周批准收购 拒绝双汇 不利于中美经贸

◆ 导报记者 孙罗南

双汇国际和全美最大猪肉生产商史密斯菲尔德的跨国收购案再遇挑战。后者的最大股东之一对冲基金 Starboard Value LP 美国当地时间3日表示,将投票反对该公司被双汇收购。

就在外界对双汇收购案能否进展顺利心生疑虑之时,美国政治新闻网站 Politico 当地时间4日的最新报道称,“奥巴马政府可能在本周末之前针对批准中国公司的47亿美元收购美国标志性猪肉生产商史密斯菲尔德作出决定。贸易专家说,他们预计这一具有里程碑意义的交易将获得批准——在特定的条件下——但他们也提醒美国政府可以让企业拥有更多的时间来作决定。”

上述报道说,“Mayer Brown 律师事务所律师、前美国贸易代表办公室官员 Timothy Keeler 表示,他认为这笔交易将获得批准。从另一方面讲,拒绝这笔交易可能将不利于中美经贸关系。”

尽管如此,大股东“搅局”的事态仍在发酵。路透社的报道称,“Starboard 称计划在本月稍晚投票反对双汇的并购案,以便争取更多时间来完成其收购方案。根据彭博社8月的消息,Starboard 已经接触过投资公司黑石集团和 Tyson Foods Inc 等其他肉类加工商。美国本土企业可能成为史密斯菲尔德的东家,这种前景会让反对中国企业收购的人感到欣慰。但一些产业分析师称,目前要阻止双汇收购史密斯菲尔德或许很困难。”

事实上,除股东层面的阻挠外,双汇收购案在美国还面临着食品安全甚至是国家安全等问题的争议。

《今日美国》网站的文章说,“华盛顿的国会议员已经表达了他们的担忧,包括该笔收购可能会挤压美国的猪肉供应。美国还有可能容易受到食品安全问题的困扰。史密斯菲尔德已试图缓解外界的担心和质疑,他们反复承诺工作机会将得到保护,而且美国食品供应的安全性将得以保证。”

Politico 网站的报道写道,“一些国会议员已经提出对国家安全问题的担忧,因为这笔交易将令一家中国公司获得美国食品供应的部分控制权。‘可以肯定的是,收购一家美国食品公司并不会危及到美国食品独立性。但史密斯菲尔德是我们最大的猪肉生产商——中国或其他国家下一步是否还会寻求购买我们最大的家禽、乳制品、或玉米生产商?如果在10年或20年后,我们食品供应的30%或60%或90%都是外商独资,那这符合美国的安全利益吗?’美国参议员农业委员会主席 Stabenow 说。”



罗南 国际纵横

### 写在前面

如果交易成功,双汇国际-史密斯菲尔德(SFD)并购案将是中国企业对美国企业最大规模的收购案。不过,这次收购着实是一波三折。在突破诸如美国延长审批期限、民间团体呼吁否决、多数参议员反对等障碍后,日前该收购案又遭到 SFD 最大股东之一以“价值被严重低估”为由的阻挠。中企海外并购案例日趋增多,而从此前的记录来看,喜忧参半。海外“抄底”有哪些必要流程?并购成功后又该如何防范风险?跨国并购律师向本报记者讲述案例,探讨中国企业“走出去”的经验与教训。

### 中企常遇尴尬 须全程控风险

## “抄底”海外成败之间

◆ 导报记者 王伟 济南报道

双汇国际海外收购案再遇波折。

3日,拟收购的全球最大猪肉生产商史密斯菲尔德食品公司最大股东之一表示,将投票反对被双汇公司以47亿美元收购,并坚称,中国双汇每股34美元的出价,是对史密斯菲尔德价值的“严重低估”。

在中国企业海外并购大潮中,一波三折的双汇国际收购案仅是冰山一角。在国际金融危机的大背景下,中国企业“走出去”的步伐正不断加快。但到海外“抄底”的并非都是赢家,成败之间,原因何在?中国企业海外并购需要防范哪些风险?

“海外并购的风险涉及政治、法律、环保、文化差异等多个层面,企业首先要做的是进行周密的尽职调查,而很多中国企业往往是前期尽职调查欠缺,犹如“盲人骑瞎马”,就难免面临风险。”5日,跨国并购专家、北京德和衡律师事务所执行主任刘克江律师接受经济导报记者采访时表示。

商务部国际贸易经济合作研究院国际市场研究部副主任、导报评论员白明认为,除了防范并购前的风险,并购后的管理也是决定并购成败的重要因素,“后期管理不到位,也会导致满盘皆输。”

### 急需专业尽职调查

从事过多起跨国并购案例的刘克江表示,虽然并购案例在增多,但中国企业“走出去”过程中向投资顾问、律师、会计师等专业人士寻求帮助的意识仍然欠缺。在国外企业眼中,由专业机构操刀的尽职调查是海外并购的必经程序,但对于大多数中企而言,这种观念相对较淡,更多地则是通过朋友、熟人等非专业渠道打听。如此一来,由于缺乏专业性,尽职调查的内容难免不准确不全面,甚至出现错误,从而严重影响中国企业海外并购的正确决策。

### 海外并购的风险涉及政治、法律、环保、文化差异等多个层面,企业首先要做的是进行周密的尽职调查,而很多中国企业往往是前期尽职调查欠缺,犹如“盲人骑瞎马”,就难免面临风险

据介绍,尽职调查也叫谨慎性调查,是指投资人对目标企业的投资相关项目进行现场调查、资料分析的一系列调查,包含财务尽职调查和法律尽职调查等。

国际金融危机爆发后,国内外经营形势发生变化,海外企业市场估值降低,为中国企业开展低成本海外并购提供了难得的机遇。海外并购成为企业提升品牌价值、弥补短板的重要方式,但是,并购的风险依然不容忽视。

“看似优质的资产,背后可能是一大堆负债;一个估值3000万吨的煤矿,实际储量可能远没有那么大。”刘克江坦言,缺乏周密的尽职调查很容易被表象所蒙蔽。

在白明看来,除了前期尽职调查的缺失,也有些企业为并购而并购,为此不惜花血本,代价沉重,海外并购行为具有盲目性,“如此一来就失去了海外并购的意义,毕竟并购的初衷是为花更少的钱获得更多的收益。”

### 知己知彼 风险可控

此前,双汇国际曾遭到美国民间团体的联名请求,要求否决该收购案,理由是担心收购案会损害美国食品安全,造成经济损失并威胁国家安全。

曾接手多起海外并购案的刘克江,对中企海外并购最大的感触是:风险无处不在。

他向导报记者讲述了一家中国企业在澳大利亚收购矿产的尴尬经历。在一切收购手续就绪后,该企业发现,矿山所在地周边的道路和基础设施所有权与使用权归一家日本企业所有,

在道路等基础设施使用无法达成一致的情况下,该收购项目迟迟无法投入运营,导致巨额损失。

由于对当地政策法规环境调查不够深入而导致的并购失败案例比比皆是。刘克江表示,对目标公司所处环境的了解既包括政治环境,也包括法律政策环境以及文化差异等。要减少并购风险,就必须深入了解,在知己知彼的基础上尽量规避风险。

### 并购后的管理考验

从选定并购目标,到最终交割完成并购,这还不是胜利的终点。

“后期的管理是否到位,劳资关系等处理是否得当,都是对并购方的一个考验。”白明说。

白明举例说,在上汽收购韩国双龙汽车案中,虽然上汽在收购前制定了详细方案,但最终还是折戟了,主要原因就在于后期管理不够妥当,对当地的劳工风险估计不足。

前些年,中企海外并购主要集中在资源类,如铁矿石、煤矿及石油等,现在并购的行业逐渐趋向多元化,如金融机构、制造业、销售网络等。行业不同,涉及的并购后的管理细节也不尽相同,企业要对症下药。

刘克江表示,中国企业并购海外企业后倾向于更换目标公司的管理层,派自己的人过去,这一招在海外并购中并非一定行得通。有的国家和地区劳务保护法律严格,并购后更换或者辞退管理层和员工的做法很可能会导致并购后整合的失败,这就需要并购企业灵活运用管理手段。



延伸阅读

### 双汇承诺保留 SFD 管理层和员工

根据此前发布的双汇收购史密斯菲尔德声明全文和有关报道,在交易完成时,史密斯菲尔德将成为双汇国际控股有限公司的全资独立子公司,以“史密斯菲尔德食品”名称经营。

双汇将履行史密斯菲尔德代表员工、以及非代表员工的现有工资和福利待遇等劳资谈判合同。根据交易协议,交易完成后将不会关闭

任何史密斯菲尔德原有工厂,史密斯菲尔德现任管理团队保留。Pope 将继续担任总裁兼 CEO,独立运营公司的原管理团队和职工队伍将继续保留原位。

双汇承诺,将维持史密斯菲尔德总部的选址,即弗吉尼亚州的史密斯菲尔德,并延续其对社区慈善事业的投资和支持。

(明文)



### 国网沂水县供电公司: 为特色农业保驾护航

9月2日,国网沂水县供电公司的工作人员正在对该县诸葛镇武家河北村的果园用电情况进行全面排查,并向客户征求意见和建议。

沂水县是典型的农业大县,每个镇瓜果蔬菜种植面积都超过万亩,其中,诸葛镇生产的“嘎啦蜜”桃、黄金梨远近闻名,畅销全国十几个地区。为全力助推特色农业发展,该公司将为特色农业提供可靠电力保障作为主要任务,定期组织员工开展上门服务,免费为客户用电设备进行“体检”,及时了解他们的用电需求。同时,简化业务流程,推行用电申请、勘察、送电等“一站式”服务,成立供电服务队,实行24小时值班,全力为特色农业发展“保驾护航”。

(陈海云 刘玉东)

### 国网长清区供电公司: 走进“政务直通热线”听民声

9月2日清晨六时,国网济南市长清区供电公司的党委书记及有关部门负责人走进长清区广播电台“政务直通热线”栏目直播间,通过电波与广大电力客户共同交流,现场解答客户关心的用电热点、难点问题。

直播中,该公司领导针对今年夏天高温炎热、雷雨大风恶劣天气时长清区的用电负荷情况、应急抢修保障供电工作进行了介绍,对客户提出的电费缴纳、阶梯电价等方

面的问题进行一一解答,并诚恳接受社会各界监督,接纳广大电力客户提出的宝贵意见和建议。

通过广播电台这个平台积极宣传公司在优质服务、电网建设等方面的工作,进而增强社会对电力行业的理解与支持,积极构建和谐的供用电环境。

(赵正林 徐静)

### 国网沂水县供电公司: “电力便民卡”联系千万家

9月2日,国网沂水县供电公司的工作人员来到该县沂城街道友兰官庄社区,向那里的居民发放“电力便民联系卡”,并征求他们对供电服务的意见和建议,受到群众的欢迎和好评。

为深化优质供电服务,提高客户用电满意度,该公司精心制作了“电力便民联系卡”,上面印有单位名称、联系人姓名、服务热线和服务承诺等,客户遇到用电难题,包括停电信息、安全用电咨询、电费交纳、用电异常处理等,都可以第一时间与负责该片区供电部门的工作人员联系,工作人员会第一时间赶去处理,既方便又快捷。同时,该公司还将对客户进行回访,对工作人员的服务情况进行满意度调查,以实际行动提升供电服务水平。

(陈海云 刘玉东)

### 国网东明县供电公司: 员工拾金不昧受称赞

9月1日上午,国网东明县供电公司员工丁友青经过牡丹区一家银行时,捡到一个挎包,并发现里面有现金3万元,银行卡7张,1张加油卡,1张岳志新本人的身份证,贷款欠条4张合计13万元。丁友青拿着包在原

地等候,等了不到一个小时,终于等到前来寻找挎包的岳志新。物归原主。

“这次真的碰见好心人了,我非常感谢老丁拾金不昧,换个人估计这些钱和挎包就没了,这样的好人一定要好好表扬!”岳志新说。

丁友青是国网东明县供电公司的一名普通职工,妻子是东明棉厂退休职工,自己家的生活并不富足。但是丁友青诚实守信,多次拾金不昧,有一次存款2000元,银行员工误将存款打成20000元,他主动到银行还款办理了更正。

(尹素珍)

### 国网巨野县供电公司: 开展安全短信征集活动

年年秋检,安全为天。为了更好的在营造浓厚的安全文化氛围,从思想上备战即将来临的秋检,9月2日,国网巨野县供电公司开展安全短信征集活动,届时将征集的优秀作品发送至广大秋检一线员工手中,此活动受到广大职工欢迎。

开展安全短信征集活动是该公司推行人性化、亲情化安全管理的一项重要举措,旨在发动全体员工提高安全生产意识,引导广大员工在思想上重视安全,在行为上践行安全。该公司持续加强安全生产文化建设,以“强化安全基础,推动安全发展”为主题,引导员工全面辨识作业安全风险,有效降低作业现场安全风险。

“企业就是我们的家,我们一定会好好珍惜现在的一切,从‘要我安全’真正转变为‘我要安全’,‘我能安全’。”该公司广大职工纷纷表示。这一小举措看似细微,却体现了对职工体贴入微的关爱,让每一位职工都感受到来自企业的温暖,极大地鼓舞了他们的工作热情,提高了安全意识。

(张方建)

## 山东泰山 1532:让消费更安全 让消费者更放心

### 品质赢得信赖

走进泰山 1532,随处可以见到和听到“责任”两个字眼,他们说这是企业的良心和担当,是每一名泰山 1532 从业人员的职业操守和道德标准。“我们目前的发展定位是以食品为主的渠道运营商,同时也要做一个优秀的供应链组织者、服务商”,泰山 1532 的负责人介绍说,“绿色环保、质量可靠、食品安全、保真溯源”是我们选择进入渠道的商品时所坚持的基本标准;而让每一位消费者买得开心、买得放心、吃得安心、用得舒心,则是泰山 1532 人永恒的追求。

### 时势造就英雄

在老百姓的餐桌安全问题已经上升为国家公共安全问题的紧迫形势下,积极响应党中央“以人为本”、“关注民生”、“多谋民生之利,多解民生之忧”的号召,山东泰山壹伍叁贰物联供应链有限公司(以下简称“泰山 1532”)应运而生,顺势而动。作为山东烟草下属的国有全资子公司,泰山 1532 自诞生之日起,始终坚持“国家利益至上,消费者利益至上”的行业共同价值观,以“品质赢得信赖,服务创造价值”为宗旨,致力于构建符合中央要求、符合民生民意的诚信体系,向消费者传递“健康生活,放心消费”的价值理念,努力让消费者更安全,让消费者更放心。

### 渠道提升价值

在“认认真真做品牌、扎扎实实做市场”的营销理念指引下,依托山东烟草的庞大销售网络,目前,泰山 1532 在省内外已经建立直营店 238 家,发展加盟店 40 余家,发展终端网络店 4 万余户,三驾马车并驾齐驱,与上下游客户搭建起一个合作、互信、共赢的供应链管理与服务平台。

未来三年,围绕打造可信的、不可替代的、最具竞争力的流通渠道品牌,泰山 1532 将进一步拓展深化渠道建设,积极探索。建立让消费者放心、让零售商省心的,涵盖名品连锁、专柜及专区连锁、便利连锁、小型超市等业态的“民品之名品”连锁品牌,并通过现代企业管理技术、信息技术的部署和应用,实现对整个供应链的信息流、商流、物流、资金流和价值链的有效规划和控制,将“健康生活,放心消费”的理念传递到千家万户,在消费者当中树立 1532 产品质量可靠、品质保证、价格适中的口碑形象。