

新时代 新作为

【开放的山东】

编者按

十九大报告提出“推动形成全面开放新格局”，将对外开放的广度和深度提高到了一个更高的层次。全省开放型经济发展大会，对推进我省新一轮高水平对外开放作出全面部署。

新一轮对外开放号角已经吹响，我省如何以新视角谋划开放、推动开放，如何通过对外开放为发展注入新动力、增添新活力、拓展新空间？带着这些问题，本报记者走进城市、园区、企业探访，通过剖析鲜活的样本为山东对外开放提供借鉴和参考。

海外并购买买买 不止海尔海信

14日，东芝宣布其旗下彩电业务将正式转让给海信。转让完成后，海信电器将享有东芝电视产品、品牌、运营服务等一揽子业务，并拥有东芝电视全球40年品牌授权。正式完成交割约在2018年2月底进行。

说到山东企业对外收购，普通市民能提起的，无非就是海尔收购三洋白色家电业务、GE(通用电气)家电业务等。其实，山东企业散布在各个行业漫长的产业链上，收购海外企业的步伐一直没有停止。

今年9月，位于威海的医疗器械企业威高集团完成了收购美国爱琅公司(Argon)的协议签订，并于近期完成了此次收购。威高集团自1988年创办以来，一直专注于医疗器械的生产，从一家生产一次性注射器的企业发展起来，盘子不断做大。此次收购这家美国企业，也标志着其国际化速度的加快。

今年10月，位于潍坊诸城的东宝重工集团完成了对芬兰塔沃集团的收购。东宝重工是一家潜水艇生产企业，现具有年产15台观光潜艇的能力。而芬兰塔沃集团则是国际潜水艇生产巨头，现国际上运营中80%的观光潜艇为芬兰塔沃生产。“并购已经在2017年10月份完成，且芬兰塔沃有限公司的工商手续已经变更。”东宝重工负责人表示。

除此之外，目前还有多家山东企业正处于海外收购的过程之中。根据山东省发改委提供的信息，位于潍坊的华丰动力股份有限公司拟收购两家位于新加坡的公司，以期获得海外机组运营服务业务。山东威达机械正计划收购德国雷姆工具股份公司，威达机械是国内最大的钻夹头专业生产厂家，占据世界钻夹头市场份额的35%，在国内市场占有率达60%。而德国雷姆是欧洲老牌夹具制造商，也是世界最大的工具制造商之一，主营钻夹头、卡盘及汽车零配件的生产与销售。

通过收购拿到 先进技术、销售网络

章琦凯是上海一家投资咨询公司的客户经理，这几年他一直在参与国内企业对外收购的业务。“每次收购非常麻烦，不仅要同被收购企业及股东谈判，有时还要与所在国政府进行交流。”章琦凯说，从提出收购意向到完成，少则大半年多则一两年，甚至有些收购案直接会胎死腹中。

尽管如此，山东企业海外收购的步伐依然没有停下。从多家企业提供的信息看，获得海外企业先进技术及销售网络，已经成为企业海外收购的重要原因。

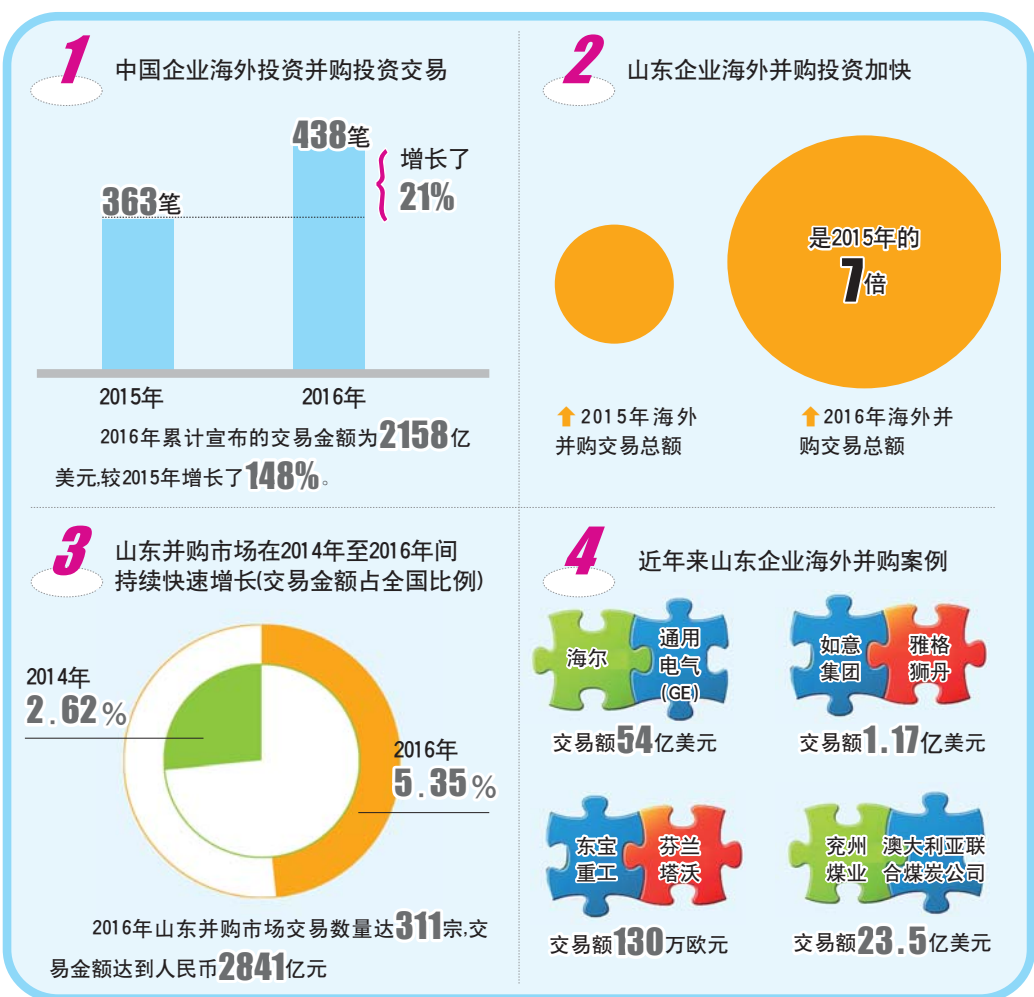
以东宝重工为例，在国内，东宝重工在民用观光潜水艇领域已经做到领先。其公司总设计师为原701所军用潜艇设计师，质量及技术均能达到国内先进水平。但相比而言，芬兰塔沃则是一家具有世界级声誉的公司。“塔沃生产的

瞄准欧美“隐形冠军”，山东企业频出手

一次海外并购 先进技术落户县城

11月14日，海信集团正式收购东芝彩电业务的新闻刷爆朋友圈。此次收购案之所以能够引发关注，除了收购双方巨大体量及行业地位外，也与其产品直接面向民众，知名度较高有关。其实在此之前，山东企业已经在海外并购方面“收获颇丰”，不少世界著名企业，其母公司都位于山东某个县城之中。即使今年资金出海难度加大，但鲁企凭借其扎实的并购作风、健康的资金链，依然完成不少对外收购的“大单子”。

本报记者 高寒



观光潜艇安全系数高、技术成熟，且拥有国际认可的资质，在该领域享有盛誉。”东宝重工负责人介绍。

并购后，芬兰塔沃主要作为东宝重工的研发和国际市场销售基地。有利于缩短东宝进入观光潜艇领域的时间，并加快公司观光潜艇进入国际市场的步伐。“并购芬兰公司后，观光潜艇将会在中国制造，芬兰专家现场指导，在两年内，将其掌握的世界尖端的潜艇技术移交东宝重工。”

而在威高收购美国爱琅公司一案中，威高则是看中了其在北美良好的销售网络。作为两家医疗器械行业的巨头，中美两家企业的核心产品并不冲突，且都对对方的市场充满兴趣。特别是对于威高来说，他们想借助爱琅公司成熟的销售网络、对欧美医疗产品审批流程的熟悉，来推广中国的产品。

当然，这次并购也离不开威高自身增加高科技含量、高附加值产品占比的需求。威高集团负责人表示，目前他们企业相关产品的占比能占到85%

左右，他们的目标是再过两年，将这一比例提高到90%。

基于产业链并购 增加抗风险能力

说到济宁如意，很多人可能并不了解。但说到英国老牌服装品牌雅格狮丹，则是不少高端人士平常穿衣的最爱。2017年3月，山东如意集团花费1.17亿美元现金，从YGM贸易公司手中拿下雅格狮丹控股权。这家与Burberry齐名的高档服饰品牌，从此变成了这家济宁公司的子公司。

如意集团是通过海外并购在产业链上下功夫的典型。如意集团本来是一家纺织生产企业，以棉纺、毛纺、服装制造贴牌加工等业务为主。在产业链居于中上游，而在价值链上处于偏低水平。近年来，国内人工、原料成本上升，同时市场竞争饱和、外贸订单缩水，逼迫如意这样的纺织企业寻找出路。如意选择的道路，则是大手笔地收购外国企业。

2010年，如意集团收购日

本服装品牌运营商Renown，借助此次收购，如意集团一下子获得了Renown旗下30多个知名服装品牌。而如意集团选择了其中7个品牌开拓国内市场，并获得了不错的效果。同时，Renown集团所具有的设计研发能力、企业管理经验、质量标准、门店维护网络、物流体系和广告传播经验都被如意网罗其中。借此收购，如意成功地从面料制造企业转型成为品牌服装零售商。此后，如意集团还瞄准欧美奢侈品牌，借助国内消费市场的增长将欧美大牌引入国内。

与如意类似，潍柴集团也是通过海外并购，迅速扩展集团产业链，提升了整体竞争力。2009年时，潍柴集团以不到300万欧元的价格收购了具有百年经营历史的发动机设计制造企业——法国博杜安。而在2012年，潍柴收购意大利法拉帝集团，直接进入了豪华游艇市场。“之前潍柴的产品主要是发动机，非常依赖投资拉动，而游艇这种产品，则主要面向消费市场。”潍柴相关负责人介绍。

潍柴的并购不仅面向产业链下游，2012年，潍柴通过对德国凯澳集团三次增资，成为其实际控制人。凯澳集团掌握全球液压控制系统核心技术，潍柴此举是在向主业发动机的上游发力，解决了核心零部件的问题。

除此之外，类似山东能源集团收购罗克兰公司，有助于在澳大利亚开展矿产开采和探测业务。主要从事海水苗种繁殖、养殖、食品加工业务的山东东方海洋，收购美国医疗设备企业Avioq，主要是为了利用其传染病检测设备和生物材料。

并购多围绕主业 跨界并购相对较少

“这几年，我们公司也接受过部分山东企业海外并购的案例。有成功的也有失败的，但总体来看，山东企业的海外并购大多和主业相关，那种跨界并购的案例非常少。”章琦凯说。

据了解，山东企业海外并购也并非都是一帆风顺。例如，今年年初，主营房地产的天业股份曾计划收购罕王澳大利亚，涉足金属采选业务。但今年10月，天业公司发布公告称终止收购。“今年国家对于资金出海的要求更为严格，针对企业对海外娱乐、体育、房地产业务的收购，以及大额非主营业务的投资，一般很难获批。”章琦凯介绍。

根据山东省发改委提供的信息，类似于东宝收购芬兰塔沃、歌尔声学增持丹麦丹拿，都是通过企业自有资金收购，不涉及贷款、融资等业务，因此操作起来较为方便。但部分企业自有资金不足，要在国内或者国际市场借贷或出售债券，相关审查程序一旦启动，便会增加收购的时长。“一旦时间长了，各种情况就会发生，比如被收购方股东变卦，对方国家政府干预。”章琦凯说。

“山东企业做海外并购，一般都比较低调，这与他们大多处于产业链上游有关。有些并购案完成了，也只是行业内人知道。”章琦凯还表示，由于山东企业一般都是基于主业并购，所以在谈判过程中一般也较为顺利。“毕竟如果被收购方觉着自己和收购方主营业务没啥关系，会担心自己面临在短时间被转手甩卖用以套利的境遇。有时，企业所在地政府也会对此进行干预。”

而在制造业领域，山东企业瞄准欧美“隐形冠军”企业进行收购的行为也屡见不鲜。章琦凯分析，欧美这类企业虽然在某一领域做到了极致，但往往规模不大，估值最多也就千万欧元。而国内企业经过几十年的高速增长，积累了一定的财富。他直言，相比海尔收购GE、海信收购东芝等同业并购，至少从业务上，他更看好这种产业链上的并购。

“像GE、西门子和一些日本企业，他们都在积极剥离类似于家电这样的生活用品业务。这与这类商品利润空间有限，发达国家和中等收入国家市场日趋饱和有关。相反，他们希望将精力集中到上游核心零部件的生产上。”章琦凯说。