

# 第八章公司并购重组与价值评估



## 000893：从广州冷机到东凌粮油



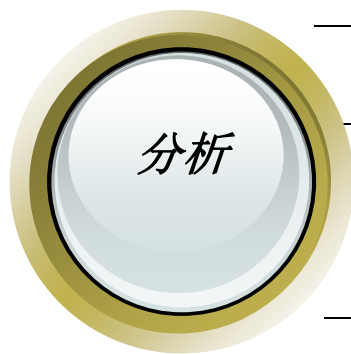
- 2008年10月，000893发布了资产重组公告。公司拟以全部资产及负债，与东凌实业拥有的植之元公司100%股权进行置换，交易价格为42848.11万元。

# 000709：河北钢铁案例



- 2010年1月25日，河北省钢铁行业重组计划出台，邯钢、唐钢与承德钒钛合并收官阶段的结束，更名为河北钢铁。经过本次重组，河北钢铁一跃成为国内产能最大的钢企。
- 河北钢铁即复牌当日股价一路狂跌，当日收盘，河北钢铁跌幅达到12.41%。盘后交易数据显示，当日机构买入累计2.93亿元，而卖出席位上机构卖出累计高达6.71亿元，分歧极大，此后该股继续走低。





企业本身也是产品

中国的资本市场正走向成熟

盈利能力是决定市场价值重要因素

重组交易的实施

## 000893：从广州冷机到东凌粮油



指标\日期	2009-12-31	2008-12-31	2007-12-31	2006-12-31
净利润(万元)	5640.15	420.86	2792.60	3431.23
净利润增长率(%)	1240.15	-84.93	-18.61	23.26
净资产收益率(%)	18.49	0.60	6.25	8.21
资产负债比率(%)	86.54	72.31	68.29	56.37
净利润现金含量(%)	84.10	-173.27	-61.93	162.70
每股收益	0.25	0.02		
每股收益	18.49%	0.6%		

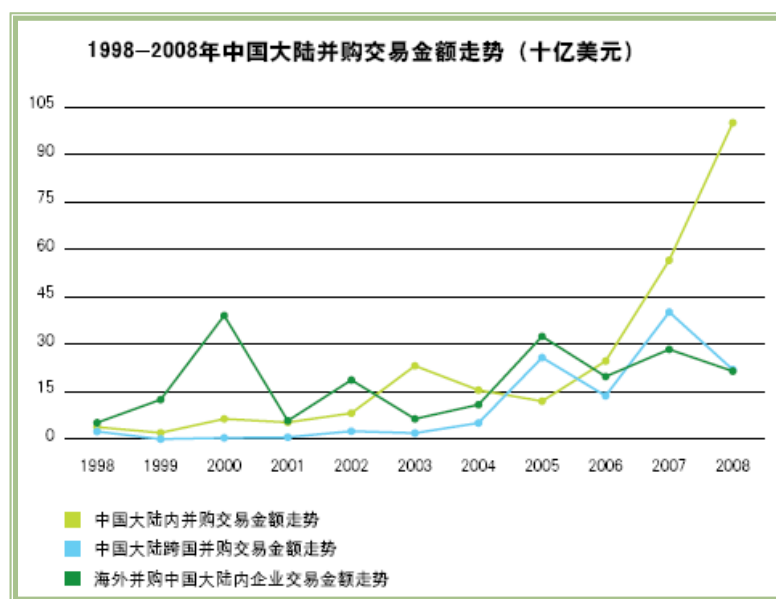
2008年10月16日停牌，2008年11月13日复牌，停牌前7.26

## 000709：河北钢铁案例

- 2007年，宝钢股份用不到河北省1/4的总产能，却创造了相当于河北全省钢铁工业全部。
- 重组后，公司市盈率82倍，当时行业平均30倍

## 中国企业并购

- 1998年至2008年中国并购交易数据显示，仅2008年一年中国大陆境内交易的金额就相当于过去十年的39%，达1,000亿美元，十年来复合增长率为47%。随着中国经济的稳健发展，并购交易在未来几年内仍将继续保持快速增长。



## 中国企业并购



- 大中华区著名股权投资研究机构清科研究中心最新数据显示：2013年中国并购市场共完成交易1,232起，较2012年的991起增长24.3%；披露金额的并购案例总计1,145起，涉及交易金额共932.03亿美元，同比涨幅为83.6%；平均并购金额为8,140.02万美元。
- 国内并购市场在交易量和交易金额上爆发性突破历史高点，共完成并购案例1,094起，涉及金额417.40亿美元，平均交易额为4,017.31万美元。
- 跨境并购虽然活跃度远低于国内并购，但在金额规模方面出现大幅上扬，2013年跨境并购共完成138起，涉及交易额514.63亿美元，较2012年的334.83亿美元上升53.7%，平均交易金额高达4.86亿美元。
- 汤森路透数据显示，中国企业的交易活动日益活跃。截至2014年9月底，今年公布的中国企业参与的并购交易金额高达2753亿美元，较去年同期增长45.0%，这是自1982年以来中国企业参与的前三季度并购金额最高的一次。

## 中国企业并购



- 2009年至今，江苏省内154家上市公司通过重大资产重组获得了市值的快速扩张，最近一年平均增长61%。如2013年海澜之家借壳上市的凯诺科技（600398）一度成为A股市场上的焦点，2014年前9个月，公司营业收入增长600%，净利润增长1200%，其细分市场的领导地位也得到了进一步巩固，公司市场价值超过400亿元。



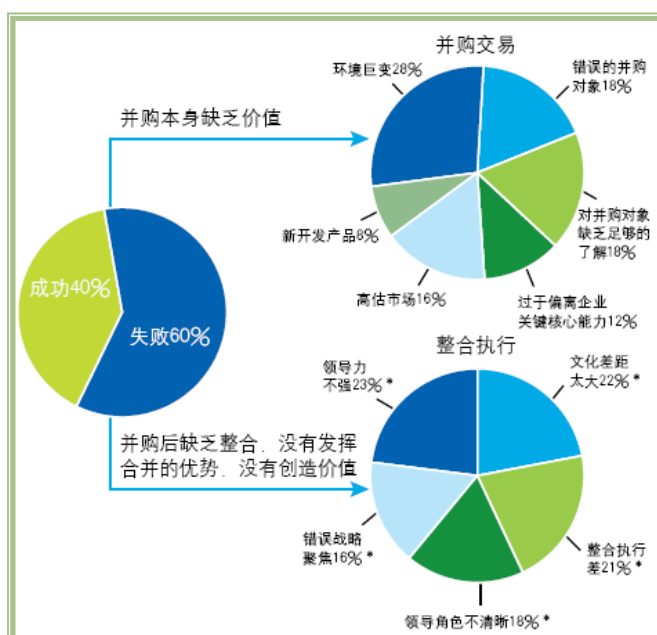


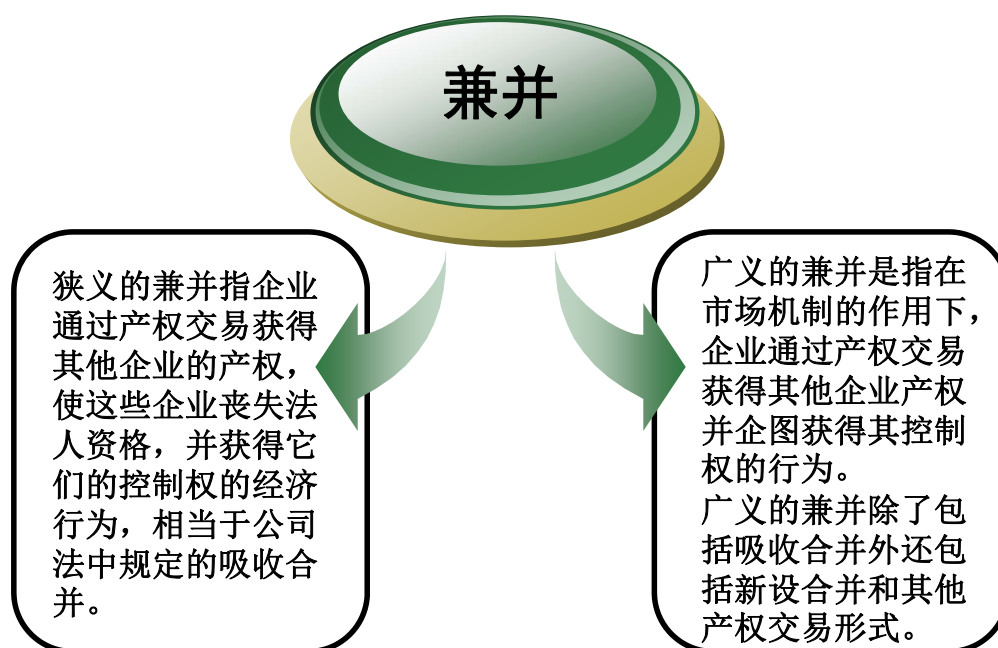
- 综合来看，参与并购重组的江苏上市公司近两年营业收入累计增长超过30%，但是在利润创造方面却不尽如人意，分别下降135.73%和57.17%，甚至有7%的上市公司未能实现并购重组的预期业绩目标。

## 并购失败的原因分析

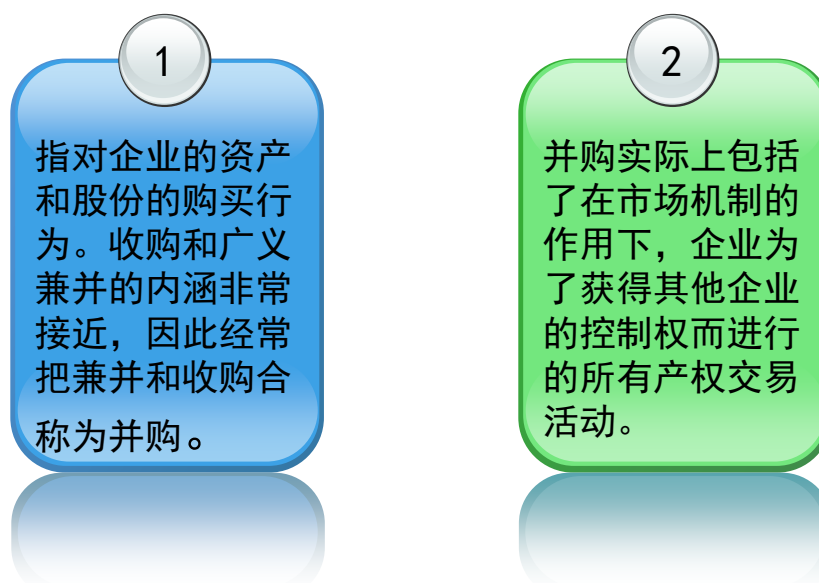


- 尽管并购促进增长的故事听起来非常美妙，但60%的企业并购以失败告终。失败的原因主要有两类：
- 一是并购交易准备不充分，这其中有18%归因于企业选错了并购对象，另外18%是由于对所并购的对象了解不深入，环境巨变也是导致并购失败的重要因素；
- 二是并购后整合执行不力，没有发挥合并的优势，这个因素中23%归因于领导力不足、22%由于文化差异太大，还有整合执行不到位等。





## ● 收购



## 并购形式:行业角度



### 典型案例

上汽并购南汽

沃尔玛收购上游供应商

复星收购南钢

## 并购形式:企业角度

- 从并购企业的行为来划分，可以分为善意并购和敌意并购。

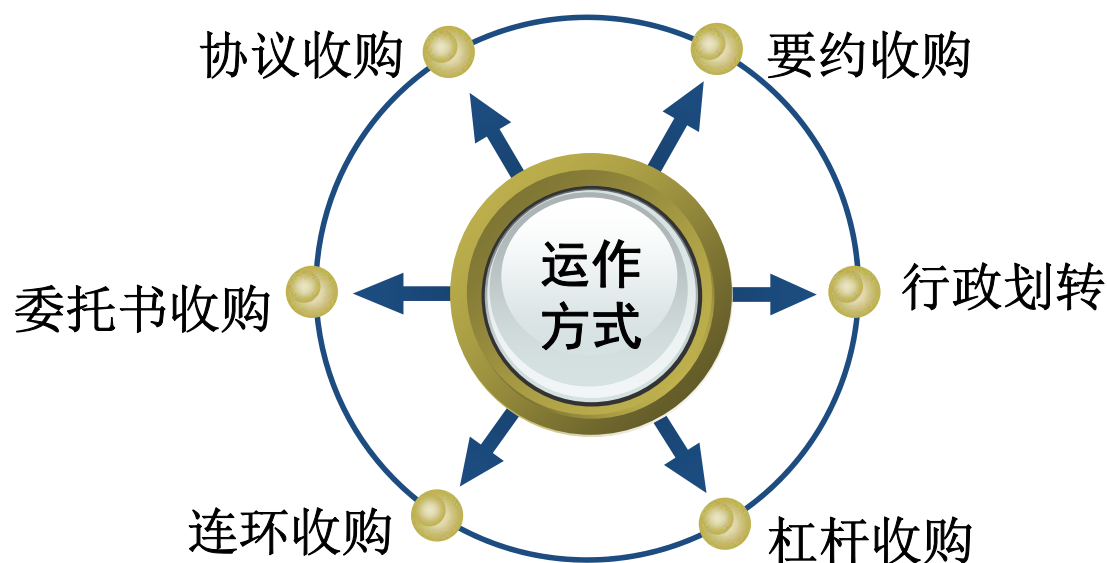
● 善意并购主要通过双方友好协商，互相配合，制定并购协议。

企业角度

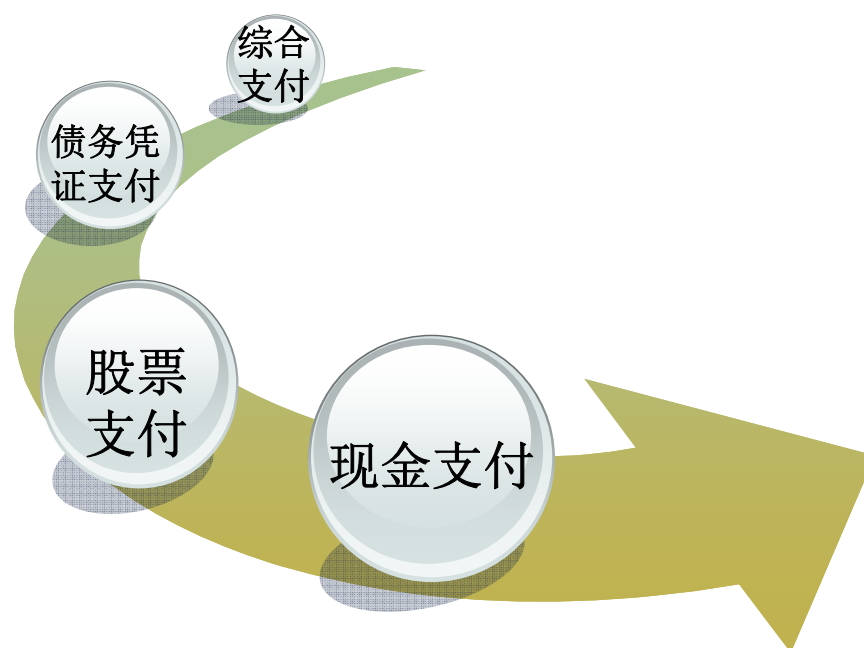
● 敌意并购是指并购企业秘密收购目标企业股票等，最后使目标企业不得不接受出售条件，从而实现控制权的转移。



## 并购形式:运作角度



## 并购形式:支付方式





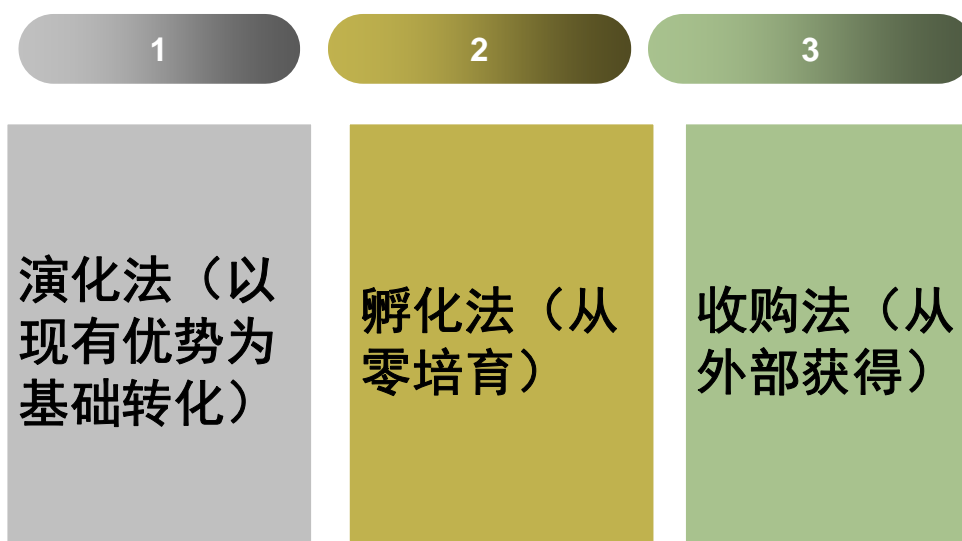
- 获取核心竞争力（或新技术）
- 消灭竞争对手
- 获得规模效益或协同效应
- 提高对上游供应商与下游客户的议价能力
- 合理配置资源
- 获取新的市场

## 通过并购获取核心竞争力：



- 核心竞争力是群体或团队中根深蒂固的、互相弥补的一系列技能和知识的组合，借助该能力，该组织能在某一领域拥有很强的竞争能力并战胜竞争对手核心竞争力既是实现战略目标的资源，又是实现战略目标的手段：它增强企业竞争能力。

# 获得新生业务核心竞争力的方式



## 通过收购消灭竞争对手

- 通过并购，消灭迈克·波特五力分析中的行业内竞争者，获得市场垄断地位，实现企业战略目标。

### 青岛啤酒2001年扫荡全国收购啤酒厂

1999年-2001年仅仅3年，青啤就先后斥资建设了深圳青岛啤酒（朝日）有限公司、青岛啤酒（西安）有限公司和青岛啤酒（兴凯湖）有限公司、青岛啤酒（荣城）有限公司、青岛啤酒（日照）有限公司和青岛啤酒（薛城）有限公司，还收购或兼并了马鞍山、黄石、郴州、斗门等遍布全国9个省市近30家啤酒厂。

青啤3年内狂吞30家同行的动作，很快产生了规模效应。1999年，青啤集团产量首次突破100万吨，超过连续5年保持第一的燕京集团，重新夺回了久违的全国啤酒行业头把交椅。



### ● 卡洛斯·戈恩改变了日本钢铁业

- 2001年，日产汽车社长戈恩上任不久，为削减成本，他向日本的钢板供应商们发出通知：降价两成，否则集中采购，只选择一家供应商。该决定得到了日本其他钢铁需求商的广泛响应。日本整个钢铁业震动。
- 为应对变化，川崎制铁与日本钢管被迫合并，成立JFE集团。融合进行了2年多，才完成了比较好地人事架构。日本其他三家较大的钢铁企业组成另外一家集团。至此，日本整个钢铁业重组完成。
- 合并重组后，钢铁业成本大大降低，钢铁业的议价能力大大增强。

## 通过并购获得规模效益



- 有些产业只有规模才能有效降低成本
- 如汽车业：单一工厂年产量应在30万
- 以上才有竞争能力。



● 你认为  
创业板公  
司还有投  
资价值吗？



华谊兄弟并购上海第九城市  
网络游戏

华谊兄弟收购环球热力兄弟  
影音

并购能否增  
加公司的价  
值成为未来  
创业板的最大看点



## 获取新的市场、政府的意愿

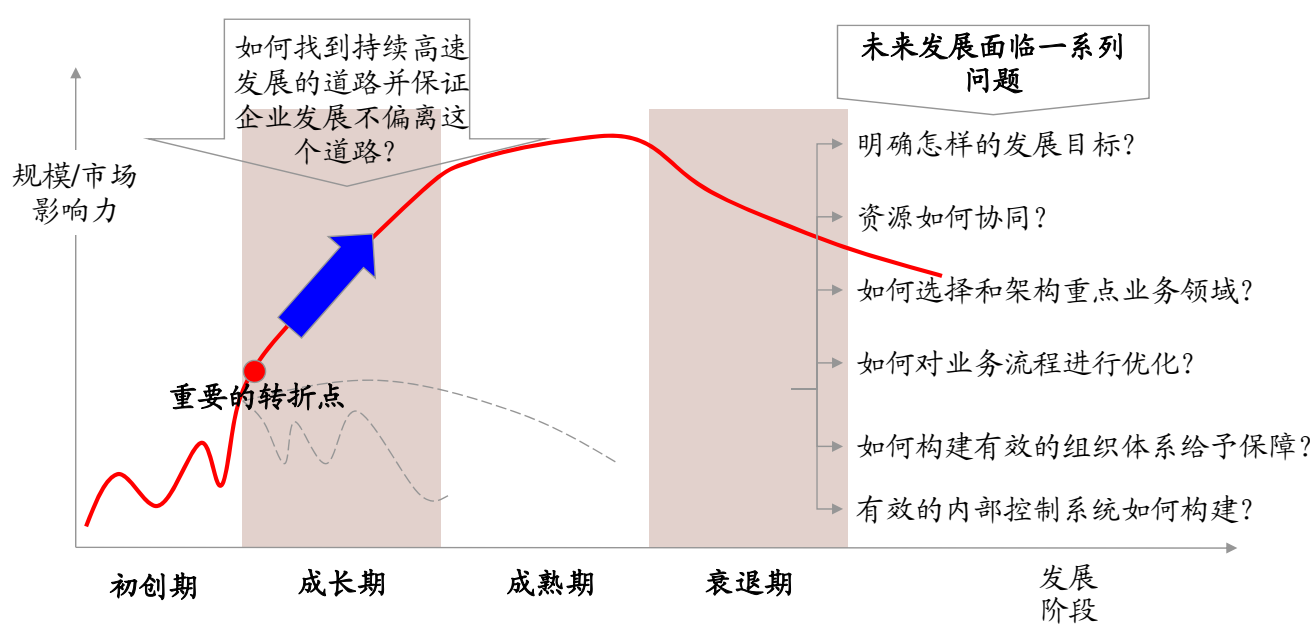
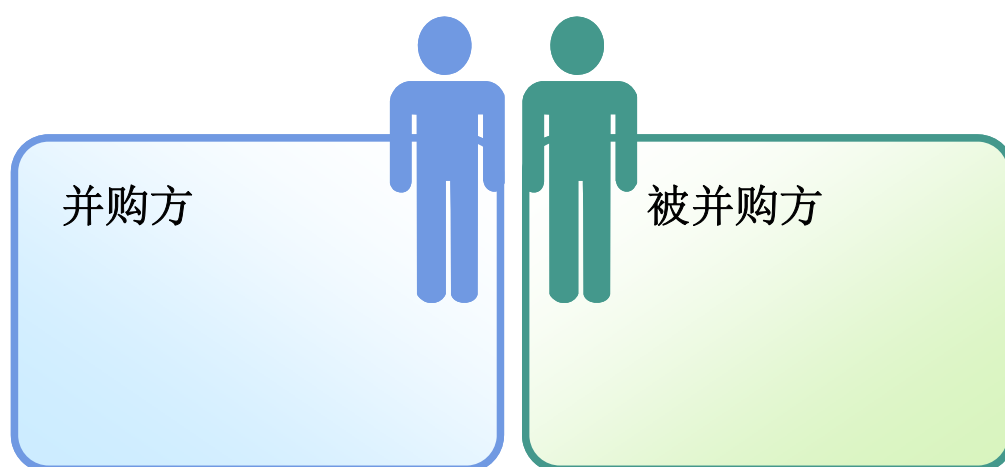


## 获取新的市场、政府的意愿





# 并购的战略意图



## ● 案例和模板



## ● 案例和模板：三九案例

- 1994-1998，以低成本为主题完成第一轮扩张。因为赵新先和三九的大名，很多地方政府愿意将企业“白送”给三九。
- 赵新先声称三九通过多元化要将资产放大1万倍
- 三九越来越偏离并购的主线。最初，赵新先曾提出兼并的对象是与食用相关的产业，后来变为“市场需要什么，我们就兼并生产这些产品的企业”
- 1995-1997年底，共有60名三九骨干被派出去创业，收购企业近50家。其中承债式收购占一半。
- 2001年，在2000年年度总结大会上，赵新先说：“从我这个报告开始，三九就定位为全球跨国公司了。”“三九将借鉴国际著名企业的发展经验，建立金融集团和网络集团，通过金融集团为主营业务和网络集团服务。”
- 2004年5月17日，赵新先离职时集团负债98亿

# 公司并购操作程序



## 自我评价



- 准备好承担一定的风险

目的

是否需要并购？

考虑因素：

企业的发展阶段；企业的  
竞争地位及变化趋势；

企业面临的机遇与挑战；

收购能否增强企业的业务  
能力和竞争优势

财务能力与管理能力

# 公司并购操作程序



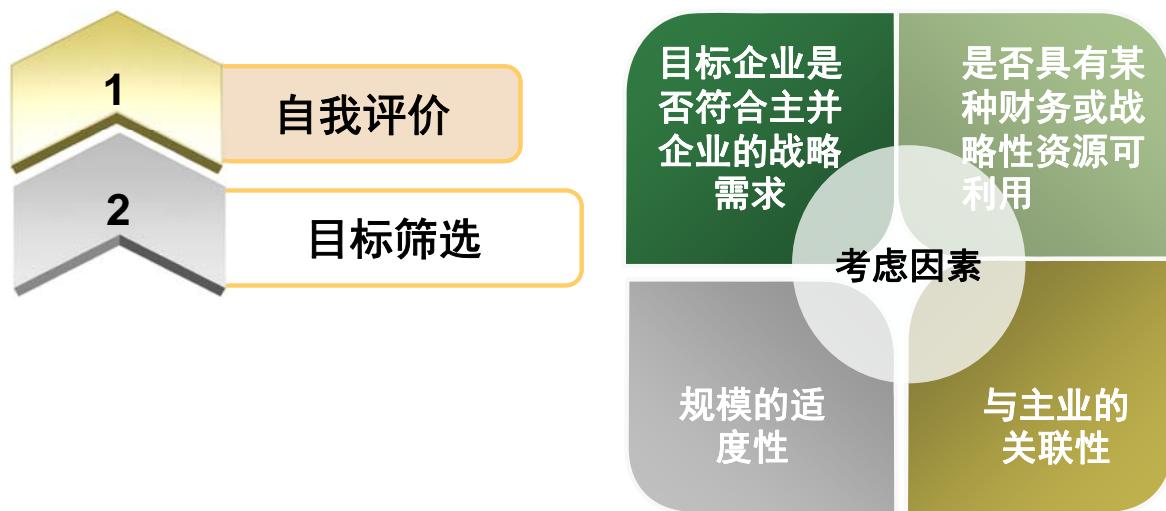
## 自我评价

●TCL算得上一位勇敢的骑士，从1999开始，屡战屡败，屡败屡战，国际化的步伐从来没有停止过。1999年，TCL将越南作为其国际化的第一块滩头阵地，掌门人李东生率领彩电业务血战18个月，亏损18个亿。

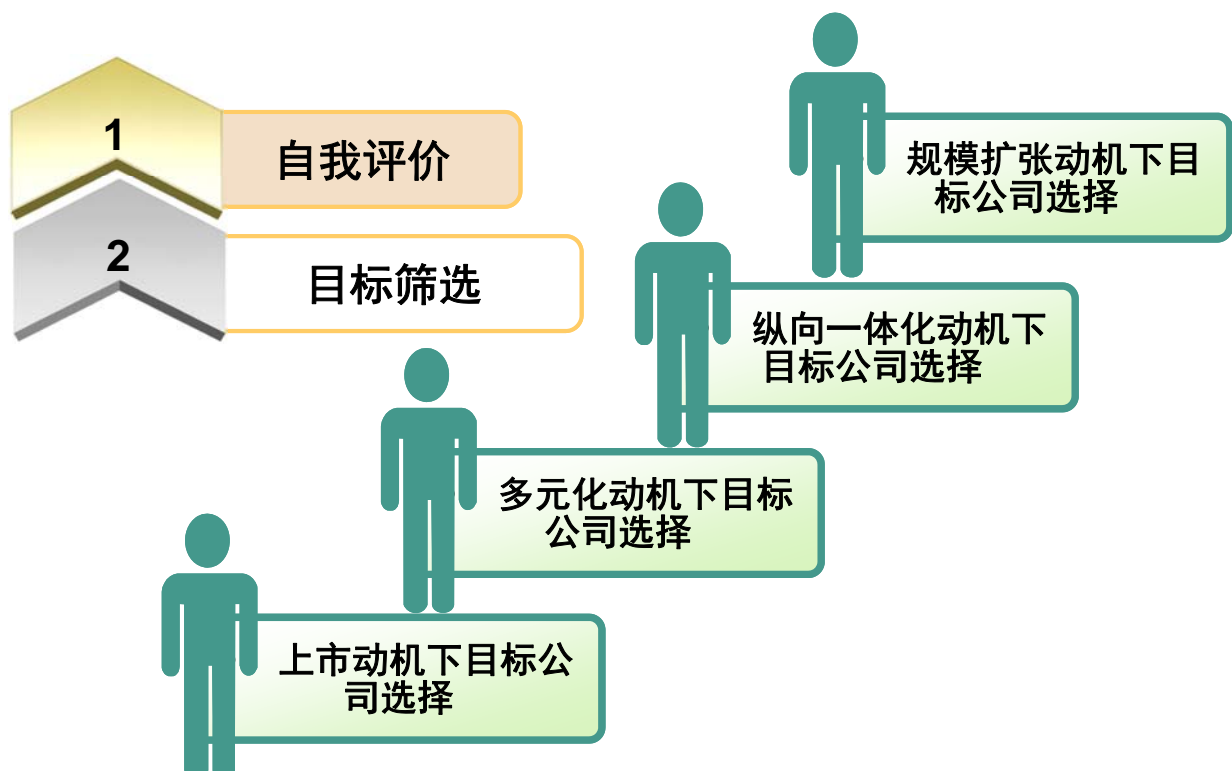
●接下来TCL将目光转向欧美，连续发动了3次大规模的收购战：2002年，首先收购了具有113年历史的德国施奈德家电生产厂，结果是欧美战场首战失利，施奈德一直处于亏损状态；2004年李东生踌躇满志地收购了大名鼎鼎的汤姆逊，结果还是亏损；9个月之后，不解恨的李东生又将阿尔卡特手机纳入囊中，与阿尔卡特集团成立T&A合资公司，结果更是尴尬，合资公司一度处于混乱和失控状态，后来TCL只好咬咬牙，将阿尔卡特手机业务全盘收购，结果仍旧是亏损。

●这一系列令人眼花缭乱的收购行动制造了惊天动地的轰动效应，也创造了世界企业史上罕见的自杀式扩张奇观。

# 公司并购操作程序



# 公司并购操作程序



# 公司并购操作程序



着手处：业务/市场、资产、负债、财务、税务、经营、战略、法律。

很多并购失败，是因为尽职调查不充分，如TCL收购阿尔卡特手机。

注意事项：选择有实力的中介机构；除报表分析外，关注报表之外的信息，特别是可能存在的陷阱。

# 公司并购操作程序



## 尽职调查全过程

1. 概况了解阶段
2. 详细调查阶段
3. 持续关注
4. 特别注意

### 1、概况了解阶段：

(1) 目标企业的环境调查，软环境：中国汽车产业分布。主要购买群体、上下游。能源：电力缺口。

(2) 公司的行业地位：龙头地位，(3) 优质有价值的资产 (4) 主营业务利润率：产业发展趋势：利润持续走低，(5) 供应商和客户情况：经营安全性 (6) 目标企业的意向：达能和娃哈哈



# 公司并购操作程序



## 2、详细阶段：

- (1) 人是关键
- (2) 保密协议

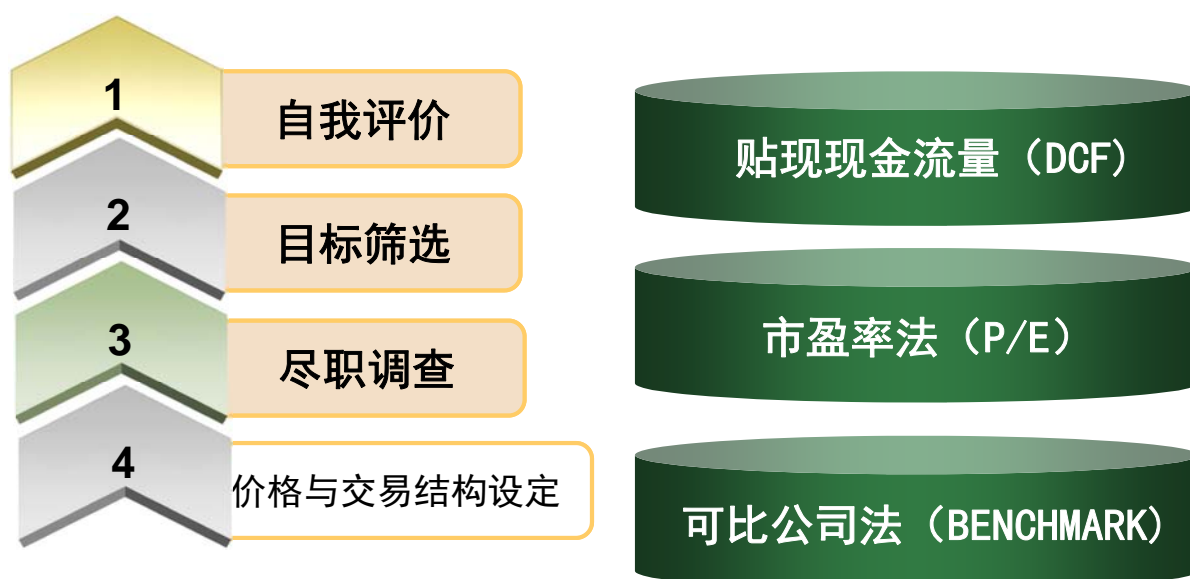
尽职调查要素一览			
维度	要素	维度	要素
公司概况	<ul style="list-style-type: none"> <li>工商注册信息</li> <li>业务运营历史</li> <li>关键业绩指标</li> <li>核心竞争优势</li> </ul>	人力资源	<ul style="list-style-type: none"> <li>被收购公司管理层和员工的自然状况</li> <li>关键部门员工的态度与情绪</li> <li>人员安置或遣散</li> <li>妨碍收购成功的企业文化障碍等</li> </ul>
行业研究	<ul style="list-style-type: none"> <li>行业现状</li> <li>发展趋势</li> <li>竞争格局</li> <li>行业壁垒</li> </ul>	经营团队	<ul style="list-style-type: none"> <li>经营者的经历和背景</li> <li>经营团队的专长和管理能力</li> <li>经营团队的经营理念</li> <li>经营团队对运营计划的掌握程度</li> </ul>
市场营销	<ul style="list-style-type: none"> <li>市场规模</li> <li>市场潜力</li> <li>市场竞争优势</li> <li>营销战略规划</li> </ul>	法律问题	<ul style="list-style-type: none"> <li>目标企业是否受到过法律诉讼</li> <li>是否存在未记录的债务</li> <li>保险的范围和保险总额</li> <li>自身保险的责任等</li> </ul>
产品技术	<ul style="list-style-type: none"> <li>专利与知识产权</li> <li>技术人才与研发能力</li> <li>生产制造计划可行性</li> <li>周边配套情况</li> </ul>	并购影响	<ul style="list-style-type: none"> <li>目前业务在未来整合后公司里的地位及可能的处理方案</li> <li>业务整合考虑、被收购公司主要客户的可替代性</li> </ul>
财务分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>目标企业的财务状况</li> <li>企业财务计划的合理性</li> <li>资金需求计划的合理性</li> <li>预期投资回报率</li> </ul>	调研对象	<ul style="list-style-type: none"> <li>高级管理人员、业务骨干</li> <li>上下游客户、竞争对手</li> <li>债权人、债务人</li> <li>所在地政府及所属各职能部门</li> </ul>

## 王健林5个亿还是小投资，董明珠造车梦太耗钱但值得

- 格力电器收购珠海银隆失败后，不服输的董明珠又以个人投资的方式入股了珠海银隆，再次宣示了自己进军新能源行业的决心。这次和董小姐一起的，还有她强大的朋友圈。
- 2016年12月15日，董明珠个人与大连万达集团股份有限公司、中集集团在内的5家公司共同向珠海银隆新能源汽车有限公司增资30亿元，获得了珠海银隆22.388%的股权。
- 万达集团董事长王健林透露，之所以会参投珠海银隆，一是因为万达与格力是紧密型的合作伙伴，二是基于自己对董明珠的信任。目前还未对珠海银隆进行过深入调研，“我觉得董明珠做了调研就可以了，我不用做调研”。这番信任，让媒体感慨“有一种投资叫做王健林相信董明珠”。







## 实物期权



- 为什么要提出实物期权？
- 长期以来投资者对投资项目或企业价值直接评估的最常用的方法是贴现现金流法（DCF），该方法在投资项目**未来发展状况容易预测时效果较好**，但是**一旦不确定性增大**，该方法则往往会使投资者对项目价值的**估计过低**。DCF还**忽视了**项目在整个寿命期内所具有的**调整能力**。



- 实物期权(real options)的概念最初是由 Stewart Myers(1977)在MIT时所提出的,他指出一个投资方案其产生的现金流量所创造的利润,来自于**目前所拥有资产的使用**,再加上一个对**未来投资机会的选择**。也就是说企业可以取得一个**权利**,在未来以一定价格取得或出售一项实物资产或投资计划,所以实物资产的投资可以应用类似评估一般期权的方式来进行评估。同时又因为其**标的物为实物资产**,故将此性质的期权称为实物期权。

## 实物期权的主要类型



- 增长期权(Option to expand)
- 一个项目的投资价值往往并不限于它本身的现金流入,而在于通过此项投资企业可以得到信息而做出有利于企业增长的决策。如果得到肯定的信息,则企业将继续投资;反之则终止投资。企业**有权利而非义务**继续投资,因此可能获得的收益远远超过可能遭受的损失。
- 汽车公司进行的为期1年的试产销投资实际上就是支付了获得在1年后决定是否大规模投资扩建的选择机会的期权费。

## 实物期权的主要类型



- 等待期权 (Option to delay investment)
- 等待期权是一个**看涨**期权，标的资产是该项目自身，执行价格是项目所需的投资，期权的有效期限为可以等待的时间长度。
- 例：石油公司得到一个大油田N年的开采权，它可以等到某个特定的时点，到时石油价格的走势更加明朗，然后决定是否投资开挖。

## 实物期权的主要类型



- 放弃期权 (Option to stop)
- 企业决策者可采用清算并将设备转售或将项目从原有生产方向转产其他产品等不同的方式来实施放弃期权。放弃期权是一个**看跌**期权。

## 案例：国美收购大中



- 国美收购大中：出价36亿
- 大中值不值36亿？
- 永乐原来想收购大中，国美收购了永乐，后来因为违约金等原因还有一些争议，因此，大中本来与苏宁谈合作。
- 这笔交易谈好是100%退出，苏宁谈到30亿，国美说加20%，国美没有对大中作尽职调查，大中在北京有60家门店，开一家门店的成本2000万，

## 案例：国美收购大中



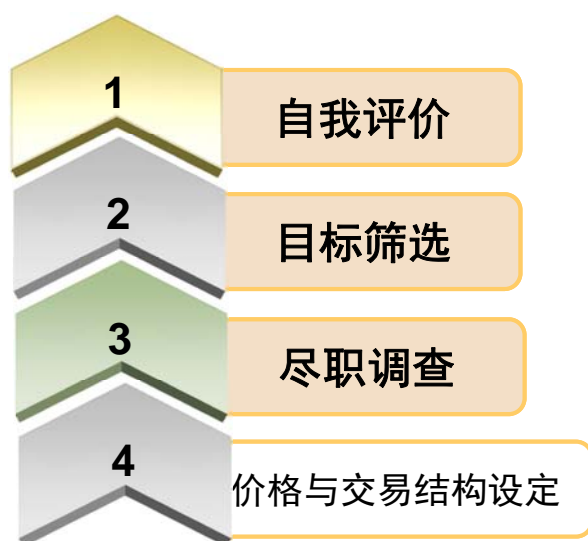
- 1、大中是一个筹码，苏宁与国美谁拿下，谁就超过对方
- 2、大中的主要市场在北京，国美的市场是全国的一线城市，与大中存在竞争，拿下永乐就拿下了上海，确定了国美在一线城市的地位
- 3、国美公告当天，苏宁股价下跌8.16%，市值缩水80亿元

# 公司并购操作程序



- 并购协议
- 协议是一个法律文件
- 并购交易设计的关键内容都体现在并购协议中

# 公司并购操作程序







## 蒙古帝国给我们的启示



### 蒙古帝国给我们的启示：

据史料记载，蒙古自崛起后，先后发动三次西征，南下灭夏覆金亡宋，又屡屡服高丽征日本、平占城、击安南、攻缅甸、伐爪哇，其武功之盛为亘古之所未有。

13—14世纪的蒙古大帝国由两大部分组成：

- (1) 元朝辖区：包括中国、蒙古本土、朝鲜及南洋部分地区，名义上为大帝国之统治中心；
- (2) 四大汗国：钦察、察合台、窝阔台、伊利诸汗国，形式上奉元帝为宗主，实际上各自独立。蒙古大帝国极盛时的版图古今无与伦比，大致东起朝鲜、西至地中海、北抵西伯利亚、南达南海及印度洋，包括几乎整个亚洲及欧洲东部。





## 蒙古帝国给我们的启示

自成吉思汗1206年在斡难河源举行忽里台（大聚会）即大汗位起，至其孙忽必烈于1271年建立元朝共65年；自忽必烈建立元朝至朱元璋于1368年攻克北京，元顺帝携家眷及宫廷官僚北走上都，元朝灭亡止，前后共97年；四大汗国中最长的钦察汗国至1502年灭亡。因此，蒙古兴盛时期大约也就100余年的时间。

为什么亘古未有的蒙古大帝国及蒙古人兴盛期会这么短？为什么蒙古人吞并东亚、中亚、西亚、欧洲各民族后，反而逐渐被当地民族同化？

为什么蒙古人的扩张除了给人位留下瞠目结舌的叹服和毛骨悚然的回忆外，似乎并没有太多的影响？

# 蒙古帝国给我们的启示



那么，对应的

- 满族入关，却构建了近300年的清帝国
- 中华民族历经多次的外族侵略，却仍能成就世界四大古文明中唯一得到延续发展的中华文明

其主要原因是：蒙古铁骑能征善战，但蒙古人却没有先进的社会和经济运行制度、先进的科学技术（除当时世界领先的火炮技术外）和先进的文化。因此，蒙古人除了以其骁勇善战征服敌人外，并不能以先进的制度、技术和文化发展生产力，融合和同化异族。

财务资金的充裕仅是进行并购整合的前提之一，但有钱的企业并不一定能成为一个好的整合者。有钱就像蒙古铁骑和先进的火炮所代表的强大的军事实力一样，而先进的政治和经济制度（企业运行机制和管理）、科技（企业的技术水平）和文化（企业文化）才是能否最终让铁骑下的臣民心服直至被同化的关键。

发展到资本运营阶段的企业如何有效地运用并购策略谋求高速的成长？如何减少并购的风险？如何处理并购之后的隐痛？如何最大价值的发挥并购效益？先进的管理与文化将成为并购整合成功的要素。

## 并购案例的综合分析



### ● 青岛啤酒的并购与整合

#### 背景

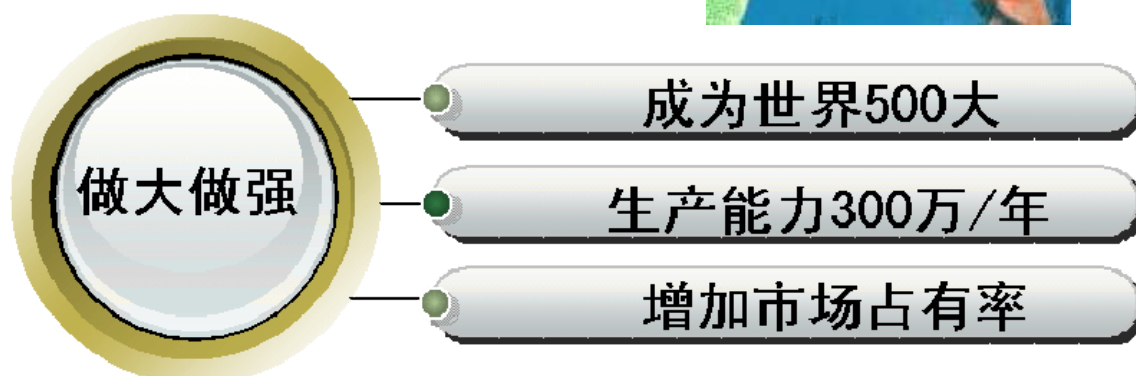
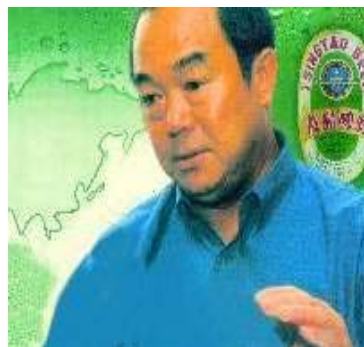
- 青岛啤酒股份有限公司始建于1903年，前身是由英、德商人合资创建的日耳曼啤酒公司，于解放后转为国营企业，它是中国历史最悠久的啤酒生产厂。
- 1993年7月15日，青岛啤酒在香港以H股形式上市，成为首家在香港上市的国营企业，并于同年8月27日在上海证券交易所发行A股上市。





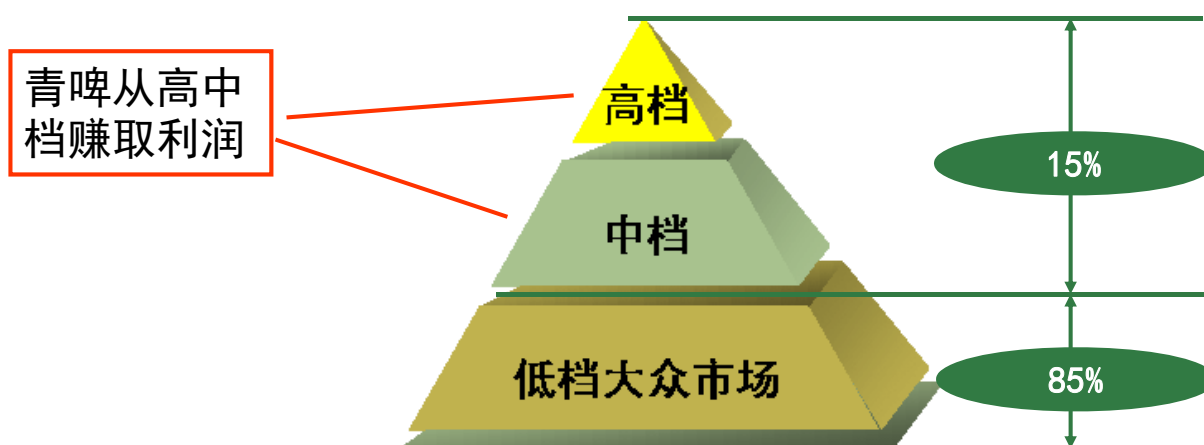
## 第一阶段：彭作义的并购时代

- 战略目标：做大做强

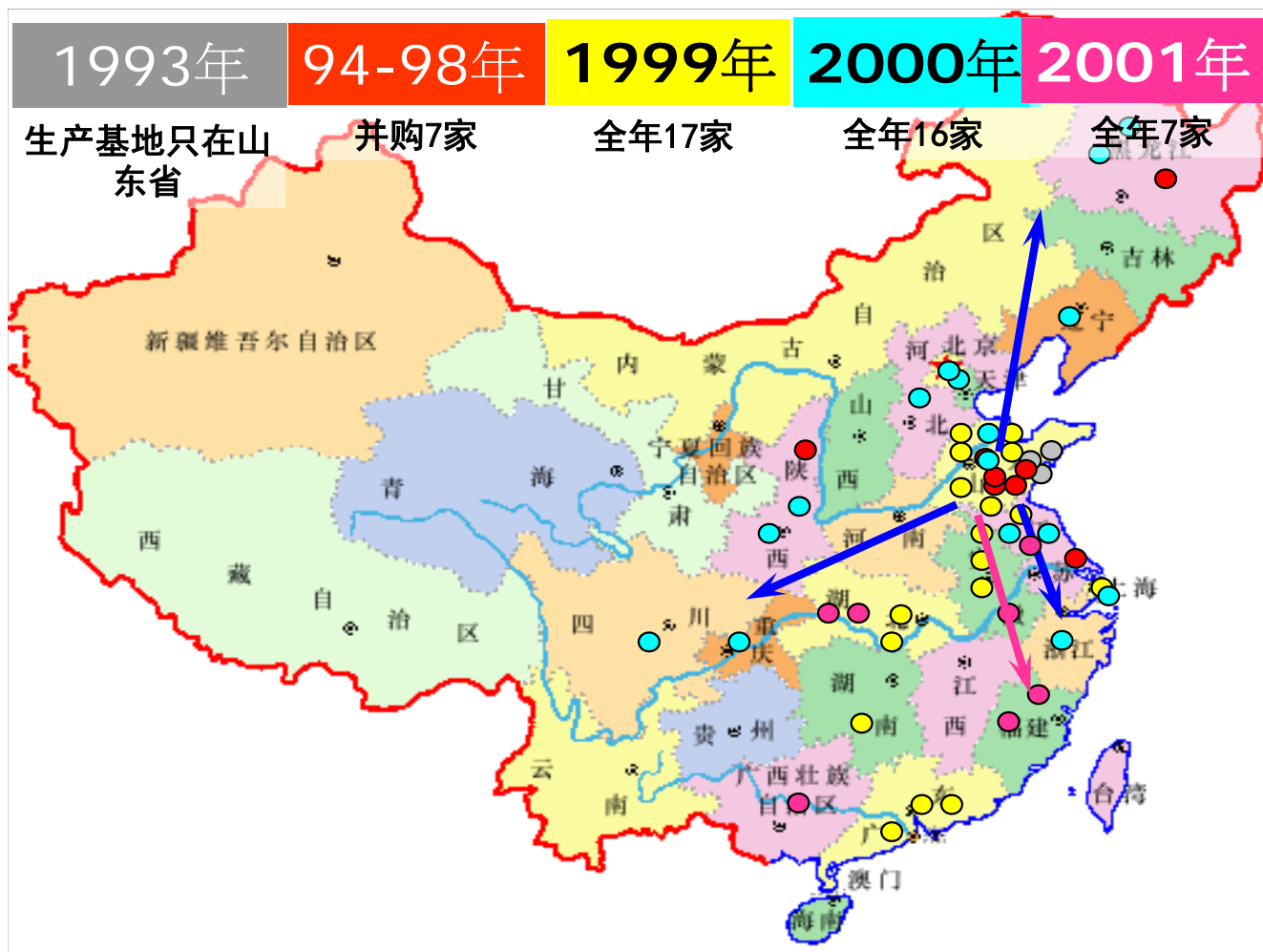


## 第一阶段：彭作义的并购时代

### 啤酒市场的格局和青啤的策略



- 既要扩大市场又要提高生产力，彭作义提出了“低成本收购”战略：并购一些素质较差、但收购价低的中小型啤酒厂。



## 第一阶段：彭作义的并购时代

经过历年的并购活动.....

- 市场占有率  
96年3%→2001年11%
- 生产量  
96年35万吨→2001年251万吨

● 2001年，青岛啤酒完成了40多项并购，厂方遍布17个省市，成为全国最大的啤酒厂。

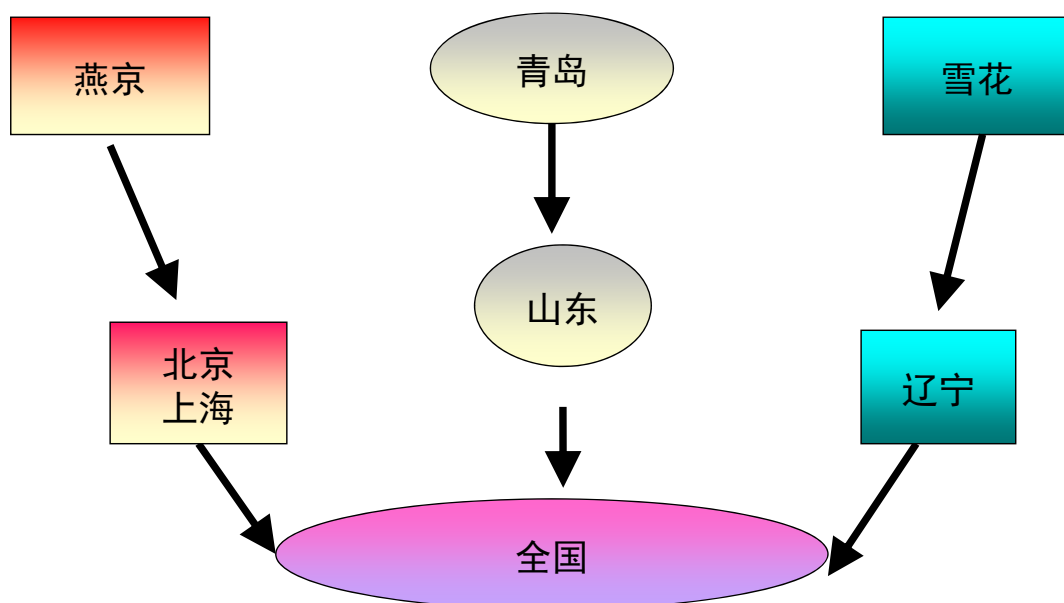
2001年 亏损7千多万

## 第一阶段：彭作义的并购时代

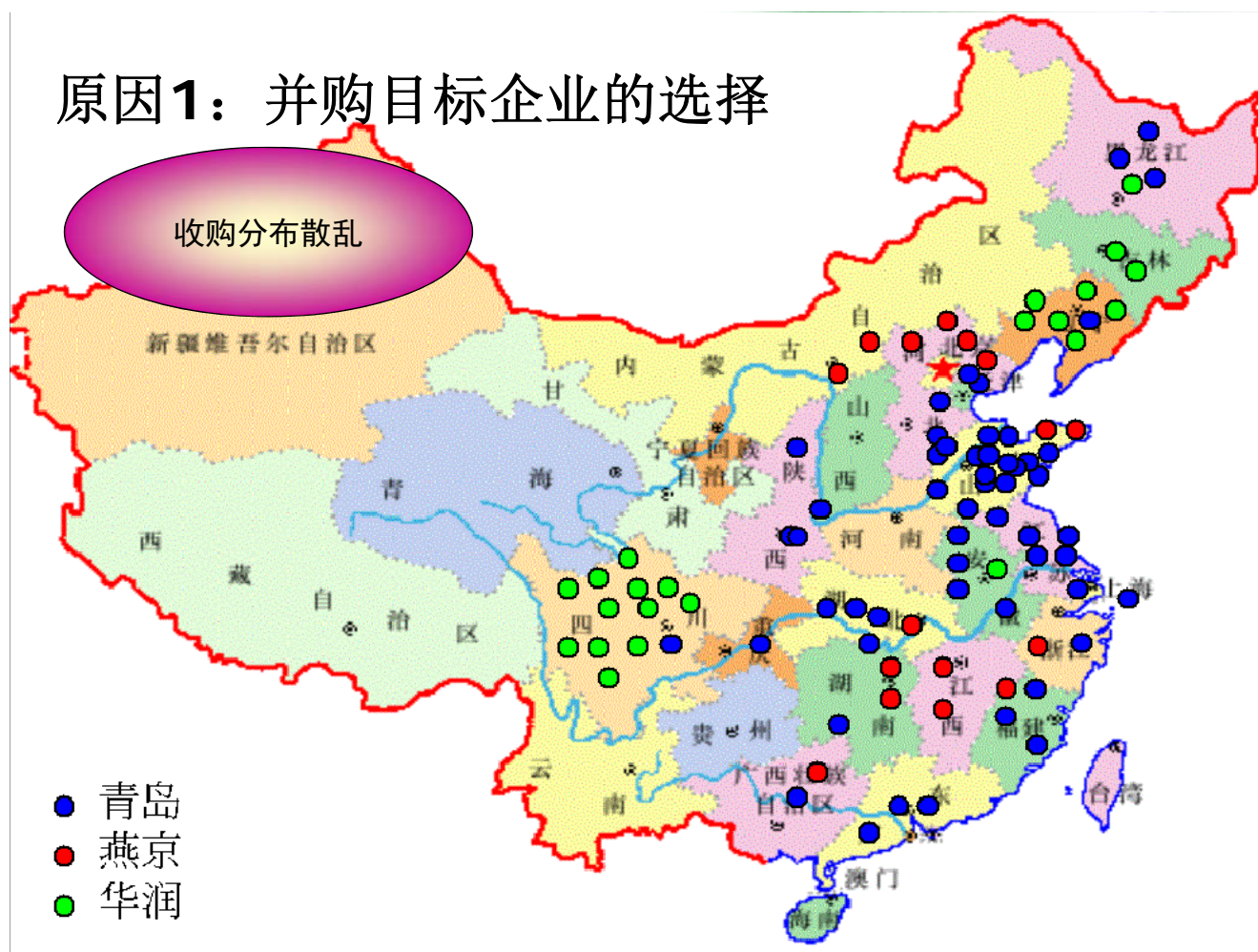
- 你认为青岛啤酒在1993-2001年期间的战略并购活动成功吗？



## 真相



## 原因1：并购目标企业的选择



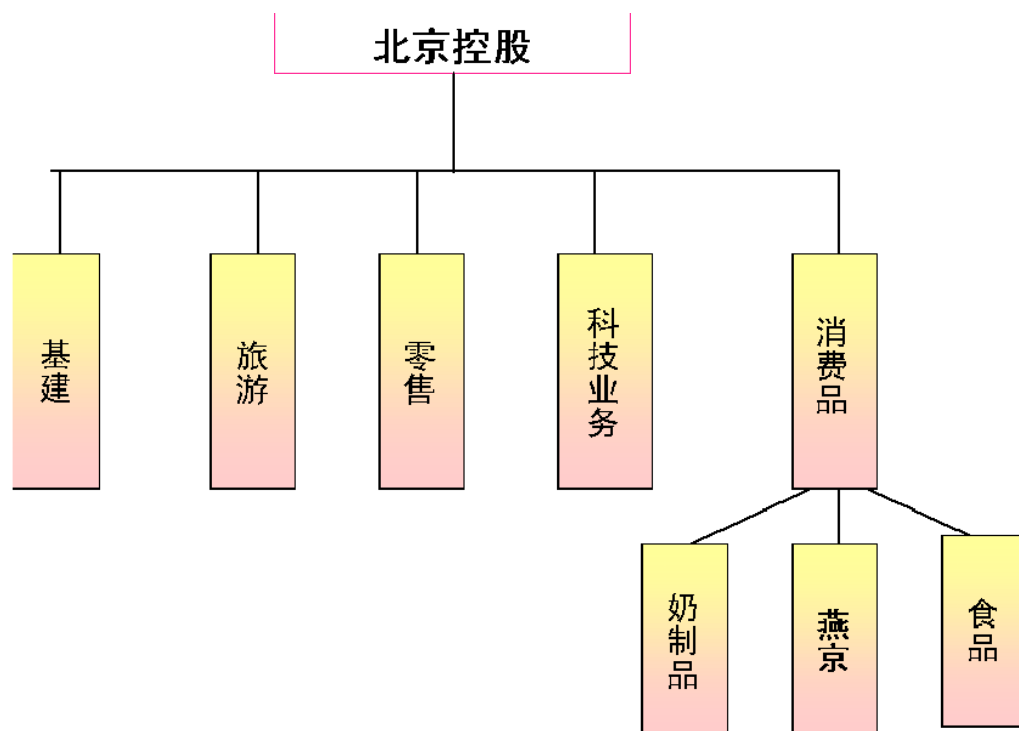
## 原因1：并购目标企业的选择

	2001平均生产力 总生产力/啤酒厂数目	
雪花	约15万吨	收购 对象 规模 较大
燕京	约20万吨	
青岛	约4.5万吨	

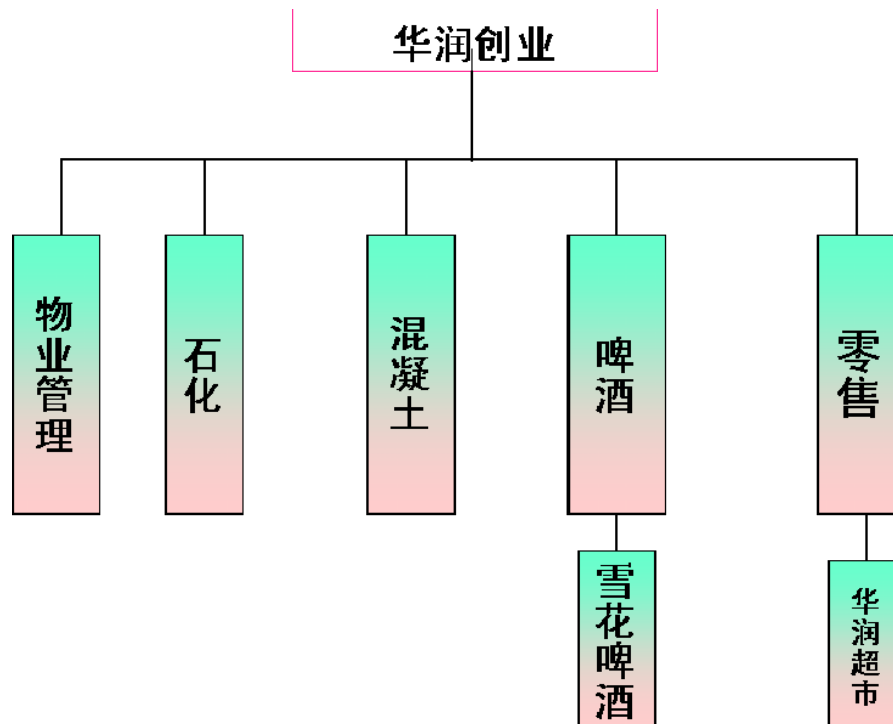
- 除了西安公司外，全部其他公司只占公司利润2%
- 2001年初以1.5亿收购嘉士伯上海酒厂75%股份, 该公司每年亏蚀高达一亿元



## 原因2：财务管理和融资能力不足



## 原因2：财务管理和融资能力不足



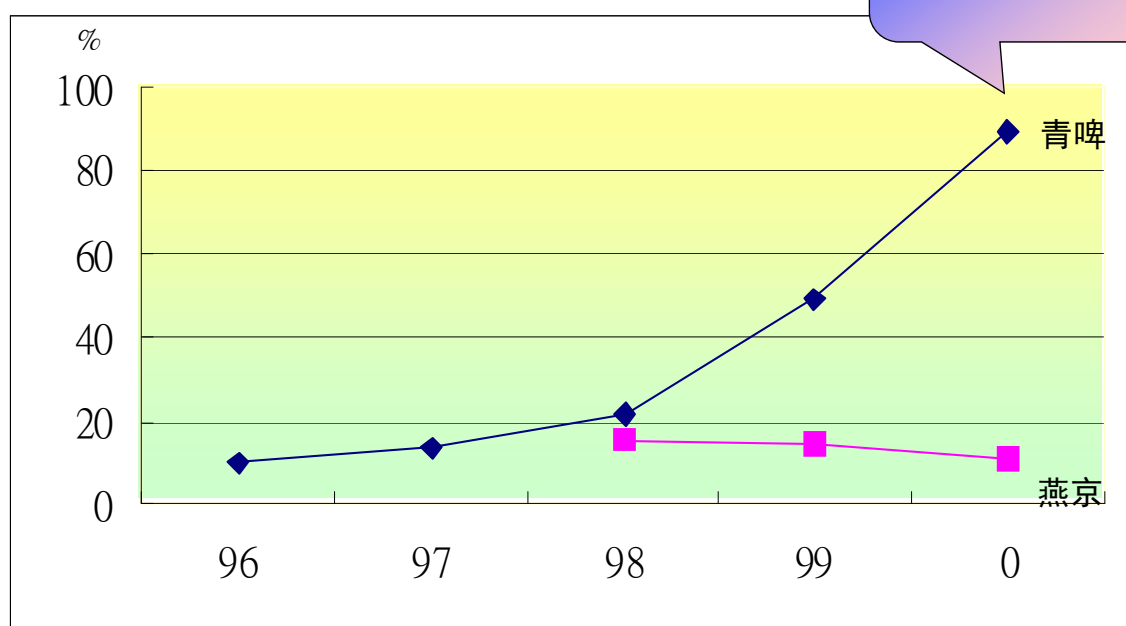
## 原因2：财务管理和融资能力不足

	上年盈利	资本支出	资本缺口
1999年	0.63亿	8.4亿	-7.77亿
2000年	0.58亿	10.2亿	-9.62亿

以负债来增加资产

## 原因2：财务管理和融资能力不足

### 资产负债比率



### 原因3：整合计划的制定和实施

	收购成本	提升厂房费用	合共
2000年	\$4.9亿	\$5.3亿	\$10.2亿
2001年	\$2.7亿	\$6.8亿	\$9.5亿

1倍

3倍

- 目标公司本身的资产质量较差
- 资产整合计划规模过大、整合成本过高

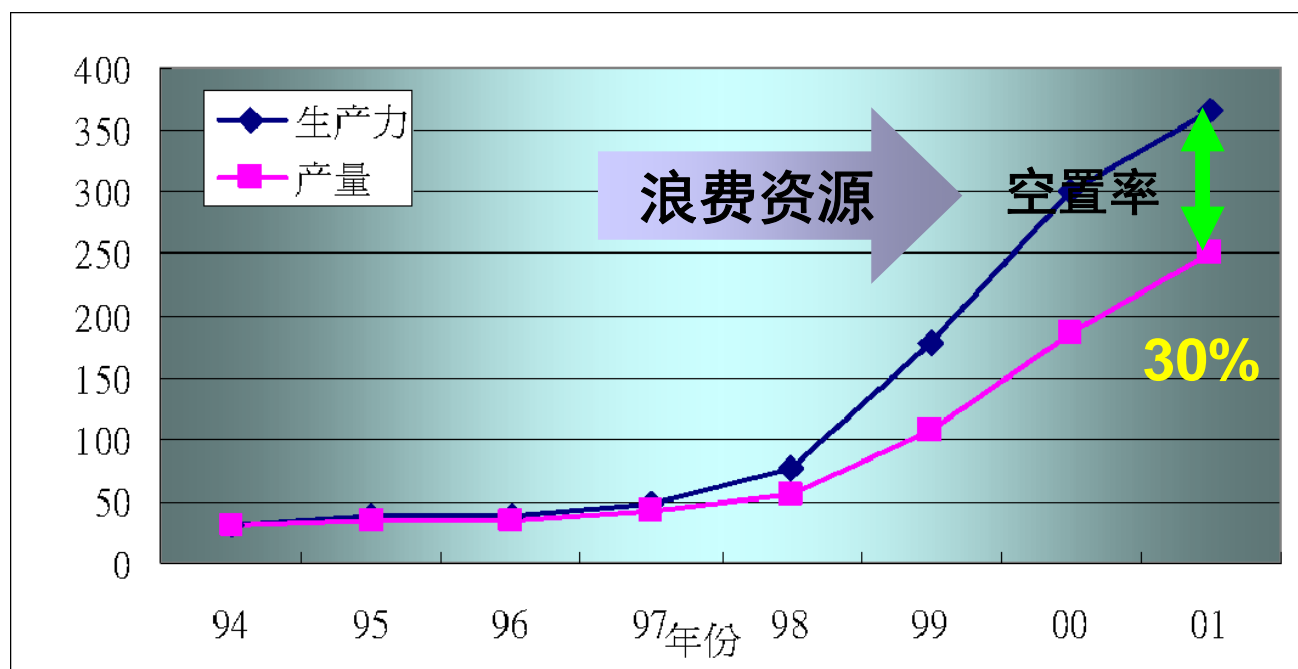
### 原因3：整合计划的制定和实施

#### ● 品牌整合



### 原因3：整合计划的制定和实施

#### ● 生产整合



●2001年8月3日，青  
岛啤酒董事会宣布，该  
公司副董事长兼总经理  
彭作义于2001年7月31  
日晚不幸去世。终年56  
岁！

## 第二阶段：金志国的整合时代

- 2001年7月，接力棒以一种谁也没有想到的方式，传递到了金志国手中。
- 正处在急速扩张期的青啤突然失去了领袖，大家都有点慌了。两天后，青啤召开了紧急的高层会议，决定尽快选出总经理候选人。在整个青啤的民意调查以及中高层管理层的无记名投票中，金志国的得票率超过了70%。
- 金志国当时只是北方事业部总经理，与其级别相当或更高一级的共有11人。



## 第二阶段：金志国的整合时代

- 上任后，金志国做的第一件事就是立即叫停快速扩张。连续七八年的扩张，刚买的工厂需要整合。
- 一连三四个月，他在全国转了个遍，亲自到一线解决问题。为了让自己的企业“壮”起来，金志国砍掉了三分之二的品牌数量，以“人人都是人才”为原则，除了现任营销总裁严旭，他把8个事业部的老总换掉了7个，没有协同管理能力的厂长也换了不少。连续5年，只提“整合”二字，青岛啤酒又“壮”起来了，成为目前国内三大啤酒巨头中赢利能力最强的企业。





### ● 青岛啤酒“掌门”金志国:33年从洗瓶工做到董事长

- 1975年年底,作为“文革”后第一批就业学生,高中毕业的金志国被分配到青岛啤酒厂。那时,他只有19岁,洗瓶厂也多了一个“小金”。
- 上班第一天,他听老师傅讲了一个故事。说的是一位徒弟正在刷洗发酵池,师傅问他:你爹喝啤酒吗?徒弟回答说喝,师傅又说:那就仔仔细细地好好刷这个池子,它就是你爹的酒壶。

● 这样的故事在青岛啤酒整个集团上下流传着,起到了很好的文化整合作用

## 职能和运营整合

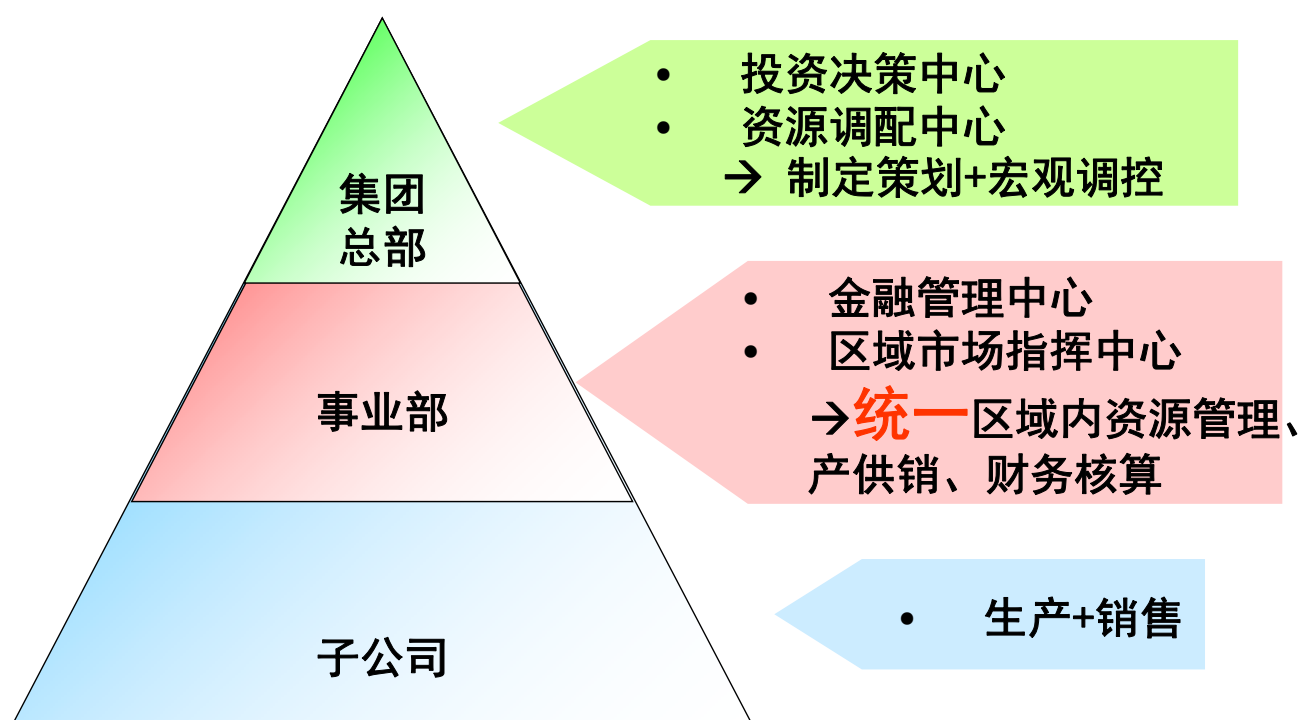
### 青啤的八个事业部

将同一地区的酒厂连起来,共同使用运输系、分销系统

青岛啤酒华南投资有限公司  
青岛啤酒华东控股有限公司  
青岛啤酒北方事业总部  
青岛啤酒东南事业总部  
青岛啤酒鲁中事业总部  
青岛啤酒淮海事业总部  
青岛啤酒东北事业总部  
青岛啤酒西南事业总部



根据青岛啤酒网页内公布的各事业总部的旗下子公司

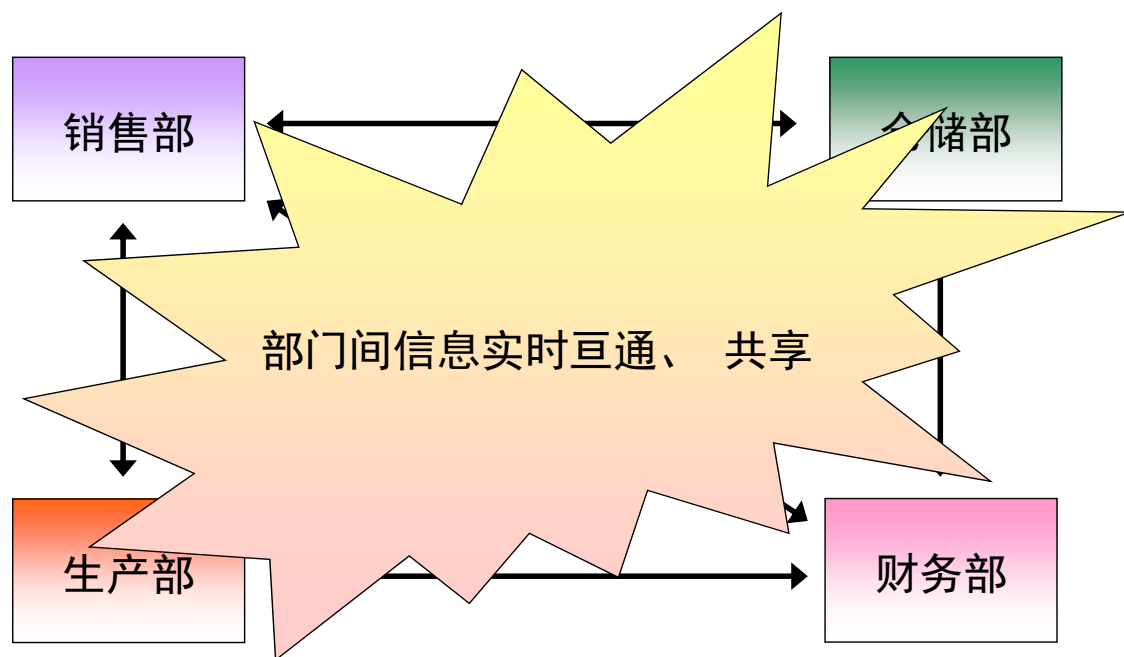


## 区域管理—ERP信息系统

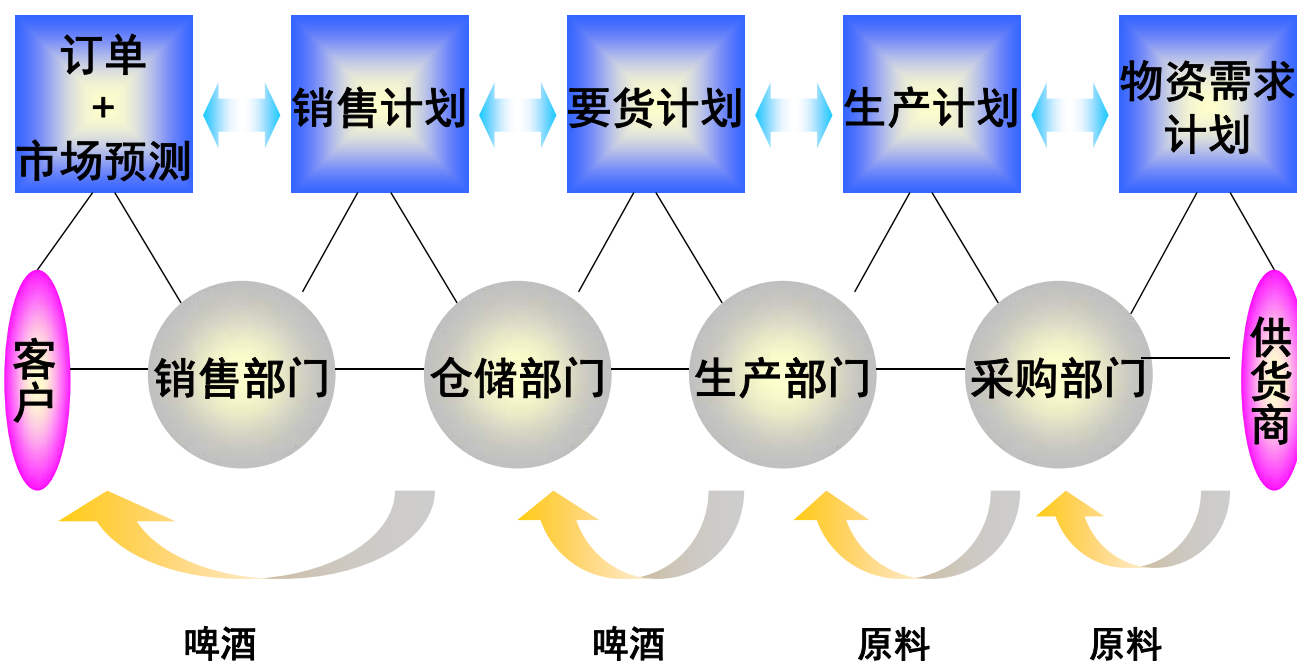
ERP = Enterprise Resource Planning

- 透过信息科技进行整个企业的管理和工作
- 每个营运单位都有其工作系统(模块)
  - 物流
  - 资金流
  - 信息流

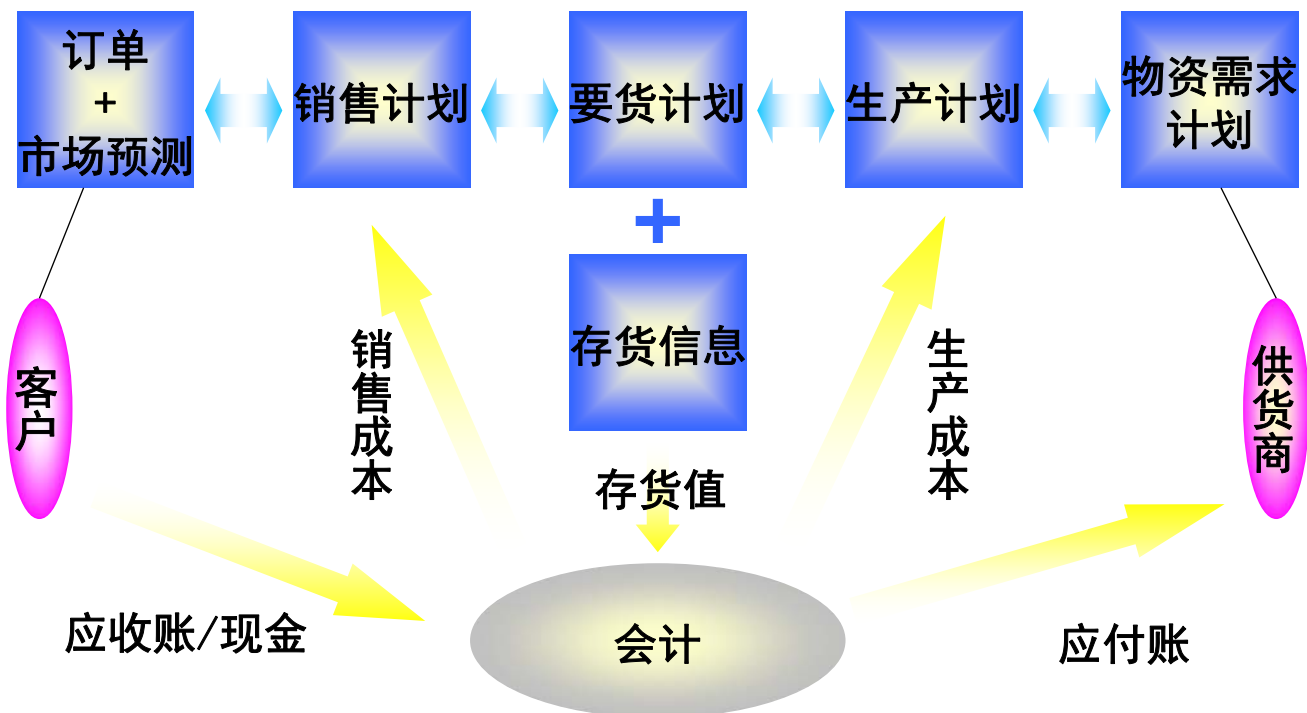
## 企业内部信息流



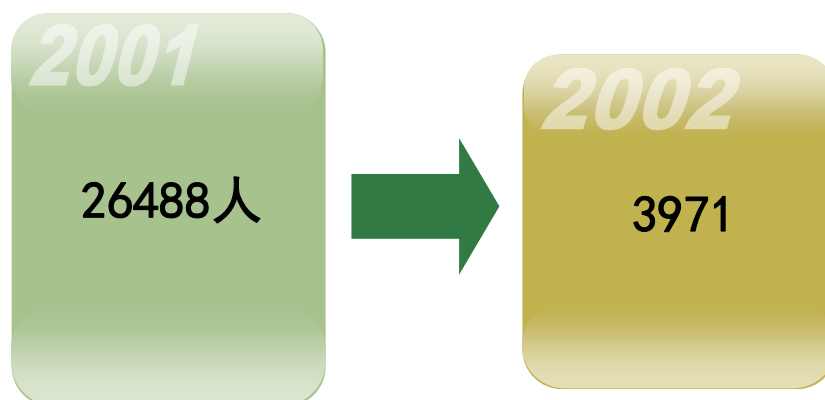
## 信息流和物流



## 信息流和资金流

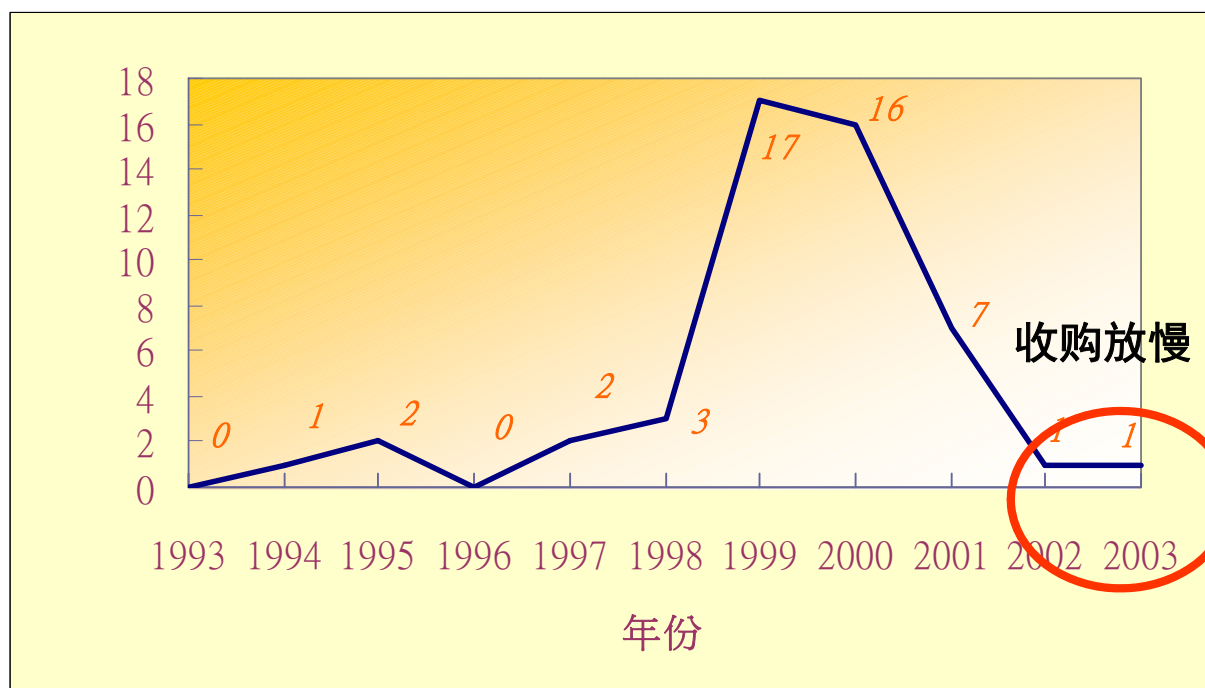


## 人力资源整合：精简



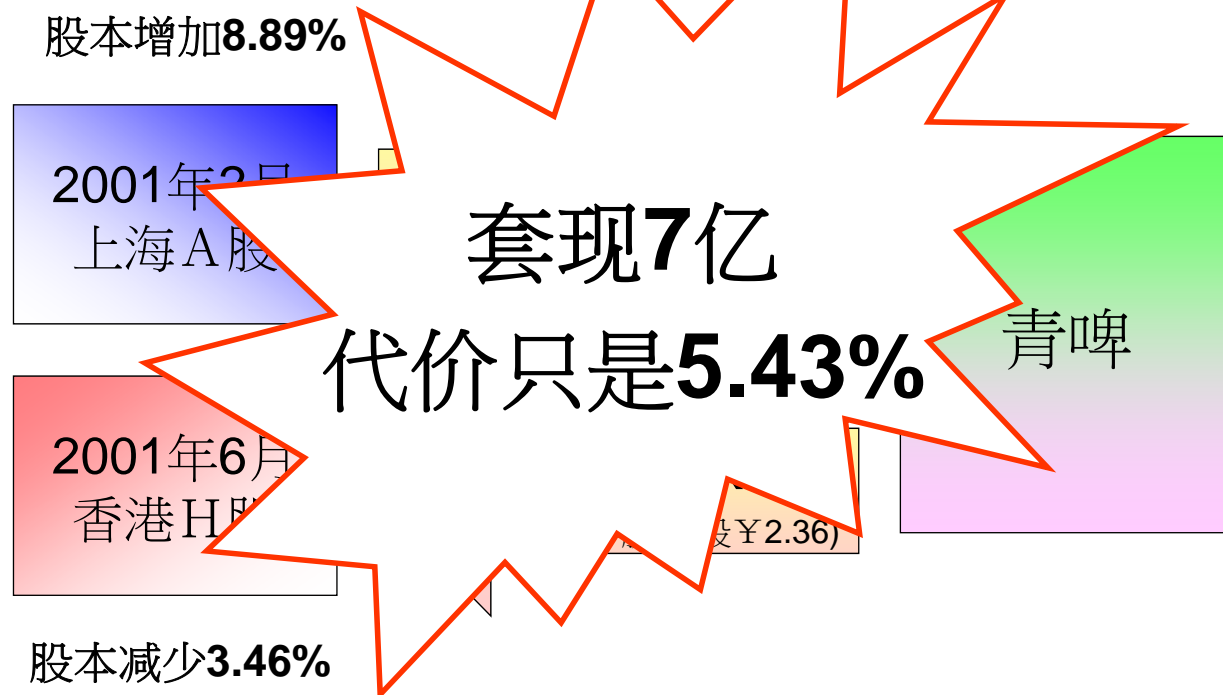
- 作为最强大的对手之一，金志国同样从华润雪花身上得到启发。青啤收购过几百个品牌，但由于顾及当地人的情感，没有用青啤的品牌予以整合。而华润在收购四川蓝剑之后，坚决地弃用了已是全国知名品牌的“蓝剑”，为了打造全国性的统一品牌，以“雪花”整合当地市场。自从那次，金志国亦开始了大刀阔斧的品牌整合。

## 青啤十年来的并购速度

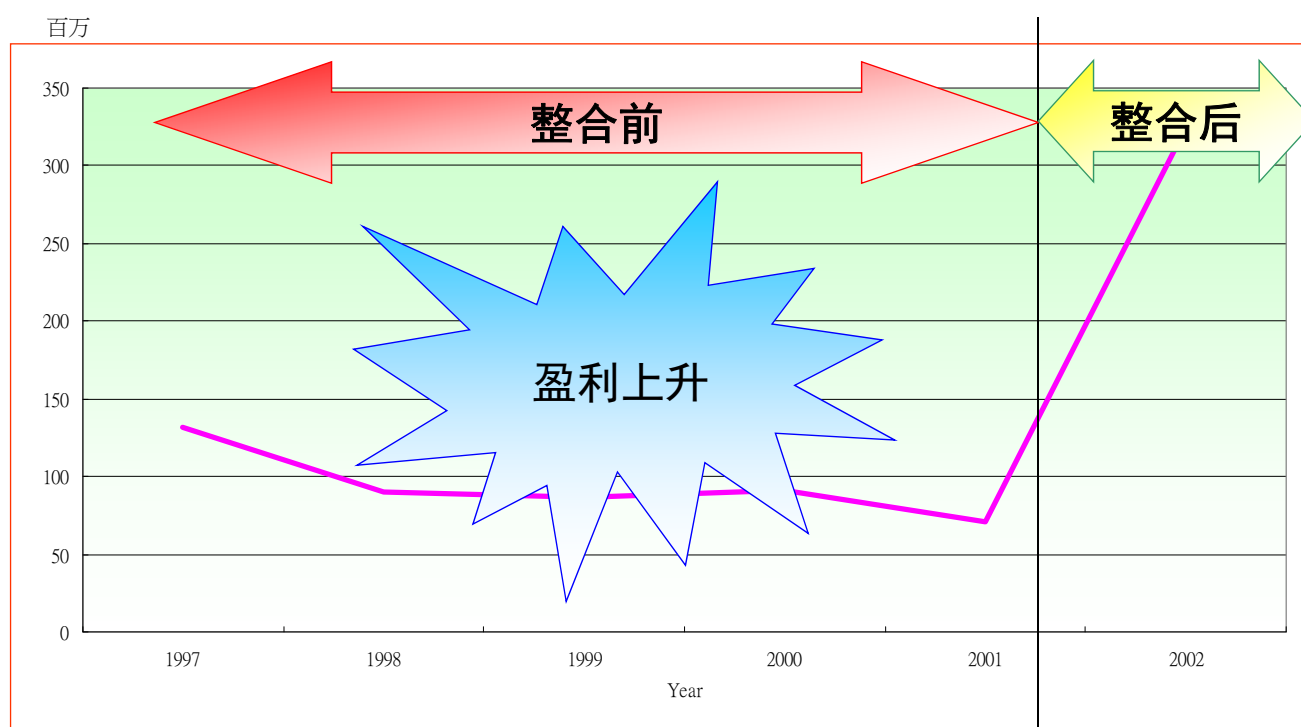




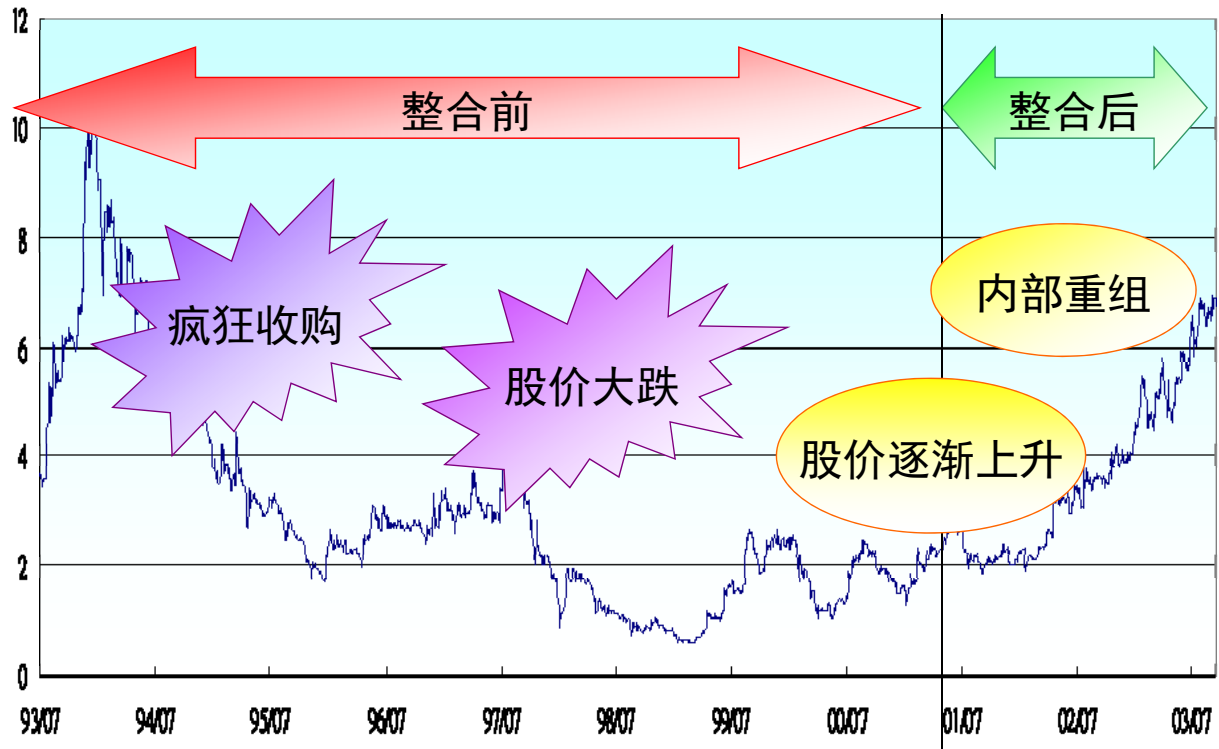
## 提升财务管理和融资能力



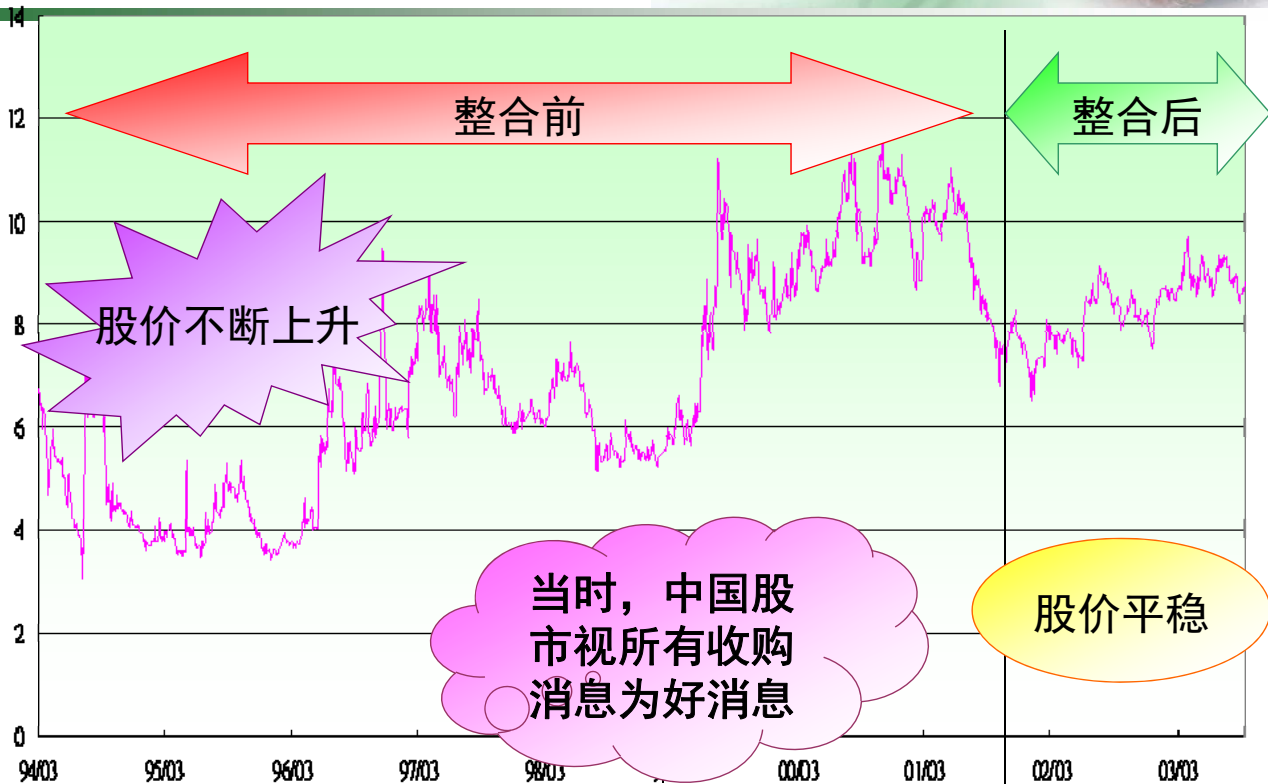
## 整合效果:盈利(EBIT)变化



## 青岛H股于整合前后的变化



## 青岛A股于整合前后的变化



## 青岛啤酒新的发展思路？

- 在2008年华润雪花的销量为610万千升，青啤的销量为538万千升，两者相差72万千升；2009年，华润雪花的销量为837万千升，青啤的销量为591万千升，两者相差246万千升；2010年，华润雪花的销量为928万千升，青啤的销量为635万千升，两者相差303万千升。
- 而2011年度财报显示，华润雪花的市场占有率高达21%，年销售量达到1023万千升。而青啤的销量仅有715万千升，两者相差308万千升。

## 青岛啤酒高管变更 原总裁孙明波任董事长

- 2014年6月28日下午，青岛啤酒召开董事会，早前被市场热议的沸沸扬扬的谜团浮出水面。根据董事会决定，金志国由于健康原因离职，改为担任公司名誉董事长和首席顾问，公司总裁孙明波担任公司董事长，公司副总裁黄克兴担任公司总裁，段家骏担任公司监事会主席。



第八章结束!