

创纪录的 106 亿美元

正大集团又出手了。创纪录的 106 亿美元! 3 月,遭遇经营危机的零售巨头英国乐购宣布:打包出售泰国和马来西亚的超市业务,资产估值约 70 亿美元。

2000 间泰国门店,吸引了泰国最有权势的三大家族(谢氏家族、郑氏家族和苏旭明家族)加入这场竞标。最终,谢氏家族以超高的溢价率赢得竞标。如果收购顺利完成,这将是泰国有史以来最大的一笔并购。

吓退郑苏两家的出价背后,不只是一场简单的商业并购。正大集团资深董事长谢国民说:“出价多少不是问题的关键,重要的是这个本来就是你的孩子,只是被人领养大了。如果他表现足够好是个好孩子,我没有理由不把她接回家。”

乐购在泰国的超市业务,就是谢国民口中的“孩子”。1998 年,受金融危机冲击,谢国民忍痛割爱,将正大在泰国的超市业务以 1.8 亿美元卖给了乐购。

如今,王者归来的正大,正努力将曾经失去的一一拿回来。

2013 年,正大以 66 亿美元的价格收购泰国零售巨头万客隆,创下泰国史上最大的境内并购案。而并购标的,同样是正大在那场危机中送出的“孩子”。

20 年前,究竟是怎样的危机,竟能把正大逼到这个份上?上世纪 90 年代,“亚洲四小虎”之一的泰国发展迅猛,GDP 年均增速接近 10%。1996 年,泰国人均 GDP 为 3054 美元,是中国大陆的 3.86 倍。

繁荣的背后,是不断被吹大的泡沫。

以房地产为例,从 1989-1996 年,泰国住房贷款增加了 5 倍多,超过银行贷款总额的 50%。积压的住房需 7 年才能消化,写字楼和商铺空置率也超过 20%。

重整山河

危急关头,谢国民的第一步棋是断臂求生。“一条大船要经过大风浪,就必须减轻负重。”除了食品业根基不动,他抛售了泰国境内莲花超市等大批资产,关闭了亚太石化等长期亏损企业,并紧急裁员。

谢国民还亲自抓成本,削减高级职员薪资,在企业内部推行量化管理。期间,正大将办公室的租金、电费、通讯费、员工工资等各项支出都列得清清楚楚,让每个员工都了解费用成本,并定下自己的业绩目标。

“一个月下来,我们都能明明白白看到,哪个员工是在为公司挣钱,还是在烧公司的银纸。”

正大的老本行——食品生意,则成为稳定军心的关键。危机中,竞争对手纷纷倒下,正大的市场份额反而提高,利润率也从 5% 提升到 15%。

断臂求生帮正大稳住了基本盘,避免了破产重组。而谢国民更关键的一步棋,在于押注未来。这个未来就是中国市场。

当时,泰国进出口贸易逆差约 5%,货币贬值压力很大。可为了持续吸引投资,泰国政府让泰铢和美元挂钩,保持固定汇率。

稳定汇率的代价,是不断缩水的外汇储备。为此,泰国政府被迫开放资本市场,吸引外资弥补赤字,积累了高额的债务。

1997 年,泰国外债高达 900 亿美元,大约是外汇储备的 2 倍。泰铢汇率已经到达崩溃的边缘。

看准机会的索罗斯给了临门一脚。索罗斯做空泰铢的方法很简单:先在泰国借一大笔泰铢,然后迅速抛售泰铢兑换美元;泰铢贬值后,他只需用兑换的部分美元买回泰铢归还此前的借贷,就可以赚取差价获得暴利。

这很快就引发了疯狂挤兑。为了稳定汇率,泰国政府在短短几天里砸下 100 亿美元收购不断被抛售的泰铢,却无济于事。

1997 年 7 月 2 日,泰国维系了 14 年的固定汇率被迫取消。当天,泰铢贬值 17%,金融危机正式爆发。随后短短几个月,泰铢贬值 46%,股市暴跌近 70%。

索罗斯挥一挥衣袖,套利 40 多亿美元离场。泰国往日繁华的金融街上,留下一片狼藉。

挤兑和不良贷款,足足压垮了 56 家银行。

银行倒闭,导致很多企业资金周转失灵。更惨的是,以美元结算的债务激增。比如,原本 100 亿泰铢的美元债务,现在需要还近 200 亿泰铢。

覆巢之下无完卵。正大集团也因此遭遇前所未有的经营危机:旗下上市公司股价纷纷暴跌,美元债务激增,仅亚洲电讯一家子公司就因为泰铢贬值亏了 6 亿美元。很快,10 多亿美元债务告急,上门讨债的银行,冻结了正大的资产。谢国民说,这是他“一生中碰到的最大的困难”。

即便在最艰难的时刻,谢国民也没有卖掉中国的优质资产,反倒加大了投资。1997 年,在卖掉泰国莲花超市的同时,正大在中国的第一家易初莲花超市在上海开张。莲花超市正式转战中国。

当时,正大在中国最大的投资项目——上海正大广场资金链告急:4 亿美元的投资计划里,除自筹的 1 亿美元,其余都来自泰国银行的贷款。可金融风暴之后,为正大提供贷款的银行有 3 家破产,1 家被政府接管。

即使内外交困,谢国民也没有放弃正大广场,而是大费周折为它找钱续命。1999 年 8 月,正大通过股权转让的方式,从中国内地银行获得 5000 万美元贷款,又通过整合中国市场、裁撤部分业务调集了 2 亿美元,总算补上窟窿。2002 年,正大广场顺利开张。

“在那种情况下,我们不能停,停就是灭亡,我们还要大发展,我们要保住有竞争力的行业,保住我们的机会和空间。”谢国民



正大集团谢国民：泰国首富“王者归来”

□ 杨凯

后来回忆说。

作为第一批进入中国的外企之一,正大清楚中国机遇正拔地而起。1979 年,中国颁布第一个利用外资法律——《中外合资经营企业法》。正大创始人,84 岁的谢易初托付几个儿子,“国内现在还很穷,条件也不好,但不管有什么困难,也要回去做点事儿,把养猪养鸡办起来。”

那一年,正大带着 1500 万美元来到中国,接连拿下深圳、珠海、汕头三张“0001 号”中外合资企业营业执照。

正大到来之前,没人相信一个农民可以养一万只鸡。作为中

国养殖业的黄埔军校,它几乎以一己之力重塑了整个产业。而这片土地也给了它足够的回馈。

短短 20 年,正大的养殖业投资以惊人的速度拓展到全国。到 1998 年,正大饲料在中国市占率达到 10%,一年生产肉鸡 30 万吨、鸡苗近 4 亿只。除了饲料业和养殖业,正大不断拓展在中国的投资领域:从风靡全国的《正大综艺》、太阳摩托,到卜蜂莲花超市、正大广场……

截止 1998 年底,正大在中国所属企业总资产高达 42 亿美元(350 亿人民币)。这一年,中

国市场为身陷困境的正大,贡献了救命的 160 亿营收和 5.3 亿利润。

亚洲经济危机后,正大更坚定了投资中国的决心。

至今,它在中国设立企业 400 多家,现有员工 8 万多人,总投资超 1200 亿,年销售额近 1200 亿,成为在华投资规模最大、投资项目最多、投资金额最大的外商投资企业之一。正大的中国业务,贡献了整个集团近四分之一的营收,撑起了近 20 年来正大业务和利润增长的半壁江山,成就了正大金融风暴之后的王者归来。

王者归来

在很多人印象中,正大就是个养猪、养鸡、卖饲料的。事实上,正大不仅是世界三大农牧巨头之一,还拥有庞大的业务版图。

比如,拥有 7-11 多国经营权,独立经营卜蜂莲花、万客隆的正大,同时也是亚洲最大的零售商之一。在泰国,7-11 被称为“第二个家”,泰国人平均每天至少要进出 7-11 两次。而遍布泰国的 11000 多间 7-11 门店全都是正大发展壮大起来的。

7-11 同时也是正大拓展商业版图的重要根基。一旦某种商品在 7-11 卖得特别火爆,它就直接把供应商收购了,或者建立自有品牌。比如,它发现咖啡卖得好,就做了一个 ALL COFFEE。

靠着 7-11 这张网,从烘焙、便当到物流,甚至零售大数据、金融支付,正大业务全面开花。而且,不少子公司都成了行业龙头。

比如,7-11 的维修处,后来成了泰国最大的零售设备公司 Retail Link;7-11 的配送中心,后来成了泰国最大的物流配送公司;泰国最大的电信运营商

TRUE 电讯,当初也是为 7-11 代收话费设立的。

在国际上,正大的统治力也毫不逊色。2000 年,正大创立的中国生物制药,如今已经是中国十大药企之一,市值超过 1500 亿港元。

此外,正大制药集团还先后控股、参股正大天晴、北京泰德等 20 多家中国药企,成为中国的肝药龙头。其研发的天晴甘美,打破了日本的垄断,是中国抗炎保肝第一品牌,市占率高达 46%;对抗乙肝病毒的恩替卡韦,一年销售额超过 30 亿,市占率超过 60%。

中国最赚钱的企业之一、2019 年日赚 4 亿的中国平安背后,同样有正大的身影。2012 年,正大斥资 757 亿港元从汇丰手中接盘中国平安,成为其第一大股东。过去 4 年,正大仅从中国平安获得的分红就超过 100 亿,持有股票市值将近 1500 亿。

2015 年,正大又联手日本伊藤忠商社拿下中国全牌照金融集团——中信集团 20% 的股权,成为第二大股东。

恢复元气后,正大用 20 年时间重建起一个更为恢宏的商

业帝国:涉足农牧、食品、零售、电信、金融、地产、制药等十多个行业,业务遍及全球 20 多个国家和地区,员工超过 30 万人,一年销售额超过 600 亿美元。

2019 年,正大集团谢氏兄弟以 295 亿美元身家蝉联泰国首富。

1997 年,连正大这样的巨头都主动断臂求生时,一些企业却带着侥幸或者傲慢的心理死撑。最终,它们大多错过了稍纵即逝的自救窗口期。亚洲金融危机埋葬了泰国将近 30% 的企业。随后,金融危机从泰国传导到东南亚。3000 多公里外,“亚洲四小龙”之一的韩国也走到了经济崩溃的边缘。最终,韩国前 30 大财阀中有 6 家破产。其中包括韩国民族工业的象征——起亚集团,以及拥有 26 万员工、号称“永不沉没的航母”的大宇集团。

相比之下,三星就要聪明很多。它和正大一样,立即选择断臂求生:不仅精简业务,出手近 20 亿美元资产,还短暂关闭三星电子工厂以化解库存危机。包括 2008 年次贷危机,华为的自救案例可谓经典。

适时地断臂求生,千万别死扛,是企业通往伟大道路上的必修课。(选载自《华商周刊》)