

大型油气交易四年后再现江湖

阿纳达科并购案“曲终人未散”

□本报记者 陈晓刚

自2015年荷兰皇家壳牌以820亿美元收购了英国能源巨头BG Group以来,全球油气行业近四年以来从未出现过大型并购案。

2019年4月12日,美国第二大石油公司雪佛龙宣布,将作价330亿美元收购美国独立石油公司阿纳达科(Anadarko)。双方你情我愿,本是一笔好买卖。4月30日,西方石油公司(Occidental)横空杀出,不仅宣布要抢食阿纳达科,还获得“股神”巴菲特的资金支持。

5月7日,阿纳达科董事会宣布西方石油公司收购要约“更占优势”。截至目前,雪佛龙拒绝提高报价,西方石油公司“抢食”成功已基本无悬念。但雪佛龙“曲终人不散歌”。虽然此次并购功败垂成,但势必还是要在美国页岩油主产区寻找新的收购目标。

阿纳达科成“香饽饽”

这宗并购纷争的背后,是各方势力对阿纳达科在美国页岩油主产区二叠纪盆地(Permian Basin)所持有大量页岩油气资产的虎视眈眈。近年来美国成为全球第一大石油生产国的主要“龙兴之地”,二叠纪盆地吸引了许多行业巨头贪婪的目光。

二叠纪盆地位于得克萨斯州和新墨西哥州。机构研究报告称,从成本上看,独特的多、厚产油层地质结构,以及完善的基础设施、优越的地理位置和发达的油服,使二叠纪盆地成为页岩油开采成本最低的核心产区,平均盈亏平衡WTI油价在每桶45美元以下,部分地区甚至低于每桶40美元。从开发潜力上看,二叠纪盆地还处于开发中早期。目前,该地区日产原油接近400万桶,占全美石油生产总量的三分之一。

自2015年至今,二叠纪盆地就已成为各路资本并购页岩油资源的主战场,发生在该地区的交易数目占北美页岩油资产交易量的比例早在2017年就已高达70%以上。专家表示,二叠纪盆地的大部分最佳采油地点都已被占有,那些



IC 图片

想要巩固自身地位的油企只能想方设法采取并购措施。

阿纳达科是全球最大的独立油气勘探和生产公司之一,截至2018年底,该公司已探明的石油储量达到14.7亿桶油当量,在全美页岩油上市公司中排名第三。阿纳达科在特拉华盆地(二叠纪盆地的一个次盆)的优势地位尤其显著。另外,阿纳达科还在得克萨斯州运营着部分管道以及油气处理厂,由于二叠纪盆地的管道容量有限,制约了众多公司产能的提升,因此上述中游基础设施也成为了行业巨头眼中的“香饽饽”。

除二叠纪盆地相关业务,阿纳达科还在莫桑比克等非洲地区拥有可观资产。长期以来,该公司一直被业界认为会成为石油巨头收购的目标。

雪佛龙的如意算盘

4月12日,雪佛龙表示将以75%股票加25%现金的方式,作价330亿美元收购阿纳达科。该交易已获得两家公司董事会的批准,预计将在下半年完成交割。交易完成后,雪佛龙将发行约2亿股股票并支付约80亿美元现金。同时,雪佛龙预计还需承担150亿美元的阿纳达科原有债

务。整个并购交易的规模将达到近500亿美元,若顺利完成将成为有史以来第六大油气领域并购交易。

虽然代价不菲,但若能将阿纳达科收归旗下,雪佛龙将显著优化其上游产品组合,尤其是奠定其页岩油气领域的领先地位。行业研究公司Rystad Energy发布的数据显示,雪佛龙若能和阿纳达科顺利合并,新公司全球产量将达到390万桶/日,雪佛龙将成为全球第七大石油和天然气生产商,领先于荷兰皇家壳牌和英国石油,仅落后埃克森美孚、沙特阿美和其他四家全球国有石油公司。

雪佛龙首席执行官迈克尔·沃斯(Michael Wirth)在接受采访时表示:“由于雪佛龙财务状况近年来有所改善,公司希望发挥在页岩勘探等领域的优势,寻求使投资组合更强大的渠道。”

巴菲特助力西方石油

就在雪佛龙还在憧憬并购可能带来的好处时,斜刺里杀出一个抢食对手。虽然这一对手的体量不及雪佛龙,但后边站台的竟然是“股神”巴菲特。

西方石油公司4月30日宣布,以50%现金加

场非常强劲。

从占据英国GDP约80%的服务业看,成绩同样不俗。根据英国信息提供商IHS马基特公司和英国采购与供应特许协会5月3日联合发布的数据显示,4月份英国服务业采购经理人指数(PMI)反弹至50.4,重回50.0枯荣线上方。英国4月建筑业采购经理人指数(PMI)也回升至50.5,高于市场预期,今年以来首次回升至枯荣线以上。

以上数据,都是英央行调高经济增长预期的重要依据。推迟“脱欧”,对英国经济起到一些缓解作用,部分提振了市场信心。

其次,央行传递出加息信号。在5月2日的记者发布会上,英国央行行长卡尼传递了一些出乎市场意料的信号。卡尼说,如果英国顺利“脱欧”,央行预计会进行加息。如果经济预测正确,那么央行加息的次数将高于市场预期。

卡尼此番表态,有一个重要前提,便英国能够顺利“脱欧”。与以往更多强调无协议“脱欧”的危害相比,卡尼此次表态,更多释放了乐观信号。这种不同以往的声音,基于多种因素。

一方面,英国经济近期出现反弹,“脱欧”的负面因素似乎正在削减;另一方面,虽然英国“脱欧”已持续近3年,但从英国与欧盟的拉锯战来看,英国并非完全处于劣势。

作为欧盟火车头的德国,近期经济下滑明显。多家机构预测,如果无协议“脱欧”,德

50%股票的方式,作价380亿美元竞购阿纳达科。5月5日,该竞购计划又有所调整,现金和股权的支付比例调整至78%和22%。西方石油公司不仅进一步提高了现金支付比例,并与法国石油巨头道达尔达成剥离阿纳达科非洲资产的协议。

在大型公司并购案中,如此高的现金比例支付并不多见。但如果有“金主”出手,一切问题都会迎刃而解。巴菲特旗下的伯克希尔哈撒韦公司已经同意,如果西方石油公司成功竞购阿纳达科,伯克希尔将以100亿美元购入10万股西方石油公司的优先股。

根据双方达成的协议,伯克希尔获得西方石油公司优先股的年利率为8%,西方石油公司还需给予伯克希尔8千万股普通股的认股权证,行权价格为62.50美元。这宗交易将成为伯克希尔有史以来规模最大的优先股购买交易。在别人需要大量资金支持时出手,获得风险有限但潜在收益巨大的优先股+认股权证的操作手法,巴菲特可谓是屡试不爽。

华尔街分析人士表示,此次并购案中西方石油公司在非常时间推出非常手段值得称道。首先,该公司掌门人维姬·霍鲁布(Vicki Hol-lub)迅速飞抵巴菲特位于奥马哈的家中,游说“股神”相助;第二,西方石油公司决定在完成收购阿纳达科后,将后者位于非洲的资产以88亿美元的价格出售给法国石油巨头道达尔,也锁定了部分现金;第三,修改竞购计划,提高了现金支付比例,从而绕开阿纳达科股东大会投票程序,策略上做到速战速决。

“霍鲁布是首位登上美国大型石油公司掌门人宝座的女性,她成功地说服了巴菲特,战胜了体量大于自己许多的巨头雪佛龙,吞下与自身规模相近的阿纳达科,霍鲁布是否会成为主宰二叠纪盆地的石油女王……”

近日,美国众多财经媒体对这宗并购案开足马力进行报道,在他们的眼中,这堪称一场“大卫与歌利亚”的史诗性对决(歌利亚为西方传说中的著名巨人,但被牧童大卫击败)。

国经济增长将低于1%。由于德国等欧盟大国与英国有密切的贸易关系,因此无协议“脱欧”的后果双方都不愿承担。

第三,“脱欧”的不确定性来自政治斗争。

在“脱欧”前景不明朗的情况下,英国商界通过增加库存、转移公司地址等手段,已做了大量相关备份措施。而欧盟包括法国、荷兰、西班牙等国,也提前就海关人员、边检措施等进行准备。因此,双方对“脱欧”的各项准备工作,较之以往更加完备。

“脱欧”的难题,目前集中在英国国内的政治斗争。由于执政的保守党与反对党工党,不肯就“脱欧”做出妥协,因此无论哪种协议,似乎在议会都难以通过。

在经济领域,“脱欧”的不确定性负面影响仍然存在。虽然当前经济有所回升,但“脱欧”的不确定性仍是拖累经济的最主要原因。

英国汽车制造商和经销商协会4月30日公布的数据显示,受“脱欧”不确定性等因素影响,英国3月汽车产量同比下降14.4%,为连续第10个月下滑。其中,针对国内和海外市场需求的产量均出现两位数下滑,同比分别下降18.1%和13.4%。

该协会首席执行官迈克·霍斯表示,“根据几年前的预计,英国汽车产业有望在2020年前年生产汽车约200万辆。目前看,这将是不可实现的目标,因为英国的稳定和有吸引力的商业环境已受到破坏。”

■ 海外观察

“钢铁侠”能否赢得挑战

□王亚宏

《复仇者联盟》大结局里钢铁侠在最后时刻的牺牲让不少漫威粉深感遗憾,不过对编剧的这一赚眼泪的套路用不着太伤感,因为在现实中就能见到钢铁侠,就在巴西——全球最大的铁矿石生产商巴西淡水河谷的新任CEO爱德华多·巴尔托洛梅奥,正在全力应对一场堪比灭霸出场的严峻挑战。

和电影中的钢铁侠喜欢出风头不同,铁矿石巨头新掌门人巴尔托洛梅奥却一贯低调,他甚至在维基百科上都没有自己的独立词条,在四月底成为淡水河谷的掌门人时,公布的履历也只是简单提到他在淡水河谷工作了十多年,主要负责公司的物流业务,熟悉铁矿石、煤炭和锰等大宗商品。官方说法称他是一位“在大宗商品综合运营、供应链和业务转型方面拥有扎实经验的高管”,唯一有趣的内容是此前他在巴西最大的酒业公司安贝夫长期工作过。

现在低调的巴尔托洛梅奥并没有将充满激情的“酒神精神”带到矿业公司中来,可现在他却不得站在聚光灯下,按照他自己的说法,将领导淡水河谷渡过公司历史上最具挑战性时刻。

挑战来自三个多月前的一起严重的溃坝矿难危机。今年1月25日,淡水河谷在巴西布鲁马迪纽市的矿山发生严重铁矿石溃坝事故,造成近300人失踪以及伤亡,对当地经济和环境造成巨大损失。针对矿难,巴西法院冻结了淡水河谷450亿美元资产以弥补潜在损失,这几乎相当于其去年利润的三分之二。此外,公司收到巴西联邦检察院发来的建议函,建议公司免除数名高管及不同层级员工职务。淡水河谷董事会随即举行会议,首席执行官时华泽引咎辞职,将一个烂摊子留给了后任。

临危受命的巴尔托洛梅奥成为淡水河谷两年多以来的第三位首席执行官,也是面临挑战最大的一位。因为严重矿难不仅让淡水河谷的最高管理层发生变动,还将重塑全球铁矿石市场的格局,前几年供大于求的局面将得到缓解。

受矿难影响,淡水河谷今年铁矿石产量预计将减少4000万到5000万吨,约占全球铁矿石年产量的2.5%。大宗商品分析机构伍德麦肯锡甚至认为今年淡水河谷可能将减产高达9000万吨铁矿石,该公司的铁矿石产能可能需要长达五年的时间才能逐步恢复到2018年的水平。

在千变万化的铁矿石市场上,五年时间有些太久远。淡水河谷溃坝给市场带来的影响在半年中就已经集中体现出来。关键是在铁矿石供应侧,淡水河谷的竞争对手矿商火力拓和必和必拓大幅增产能力有限,很难填补高品位铁矿石缺口,尤其是今年第一季度,其他主要铁矿石矿商也在供应方面遇到一些麻烦。全球第二大铁矿石生产企业力拓甚至调降了2019年铁矿石发运量,因为受到“一季度的飓风和港口起火事件”影响,力拓将其铁矿石年出货量从此前公布的3.38亿吨至3.5亿吨,削减至3.33亿吨至3.43亿吨。第三大生产商必和必拓同样表示,其位于澳大利亚的矿场受到热带气旋造成的破坏,对铁矿石产量造成600万吨至800万吨的冲击。

供应变动让铁矿石价格走高,一路升至四年多以来高位,逼近每吨100美元整数关口。花旗银行预计,年中随着供应紧缺来临,铁矿石价格可能突破这一整数位。但之后随着供应情况改观,市场会逐渐回归平稳。

在回归之前铁矿石价格的这轮高涨,将在一定程度上减轻巴尔托洛梅奥的压力,但在需求方面,钢铁侠“面临的情况不算友好。铁矿石价格走高将提高钢铁生产商成本,并削弱他们的利润率。为了保护利润,钢铁生产商对高品位铁矿石的需求也有走弱势头,增加了低品位铁矿石消耗,这在一定程度上抑制了淡水河谷减产的影响。”

作为全球最大的铁矿石进口国,中国去年铁矿石进口较上年下降1%至10.64亿吨,为2010年以来首次年度下降。海关最新数据显示,中国4月铁矿石进口量更是降至18个月以来最低水平。这进一步夯实了目前的预测,即由于国内外市场需求减弱,且环保标准更加严格,中国今年可能将减少铁矿石消耗量。此外,中国去产能步伐也没有停下来,评级机构惠誉估计,自2016年3月以来,中国已削减2.6亿吨钢铁产能,这也限制了对铁矿石的需求。

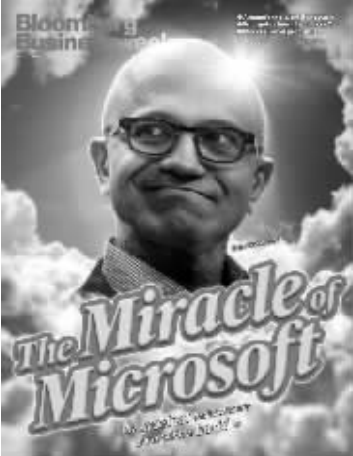
比起需求稳定的中国,铁矿石生产商将下一个快速增长的希望放在印度身上。目前印度仍是铁矿石的出口国,这在一定程度上填补淡水河谷产能短缺留下的空白。但这一全球第二大钢铁消费国制定出到2030年拥有3亿吨的钢铁产能的大目标,要实现此目标,该国将向铁矿石净进口国迈进。

印度长远的需求目前帮不上火烧眉毛的巴尔托洛梅奥。从年初矿难发生后到现在,淡水河谷的股份已下跌约18%,尤其是巴尔托洛梅奥的上任也并没有提振股东信心,这意味着他必须拿出一些类似钢铁侠那样引人注目的行动。但目前迎接他的还只有坏消息,5月初巴西法院要求淡水河谷停止旗下布卢库图矿区湿矿加工作业,使得这一年产3000万吨铁矿石的矿区复产进程中断。

在《复仇者联盟》的电影中,钢铁侠为了大众安全而奋起搏斗,巴尔托洛梅奥也声称将不懈努力,以确保人员和公司运营安全”。不过钢铁侠并非一个人在战斗,但对于巴尔托洛梅奥来说,身边并没有更多的超级英雄并肩作战,他想扭转公司的不利局势需要尽快推进大刀阔斧的调整,以及一些运气。

■ 海外选粹

微软奇迹



《彭博商业周刊》

最近,微软不断收到各方贺电,全国它超过苹果公司再度成为全球最具价值企业。此前,它也曾将亚马逊和谷歌甩在身后。不过,曾经历过微软辉煌年代的老员工们对此倒是习以为常。

微软首席执行官萨蒂亚·纳德拉近期召开高管例会时,却对此成绩只字未提。而在华盛顿州雷德蒙市的微软总部,纳德拉接受《彭博商业周刊》采访时,直言不讳:如果有人为我们的市值而庆贺,我会很反感。”他坚持认为,4月25日微软公司估值超过1万亿美元、自2014年2月他接掌微软以来上涨超过230%,并没有什么意义”,对此欢呼雀跃会招致失败的到来。

现年51岁的纳德拉系工程师出身,出生于印度海得拉巴,拥有多个学位,一向以图书管理员气质著称。他坦言“微软人有个坏习惯,总为一点成绩沾沾自喜,我们正在努力学习忘掉过去。”

无论如何,在纳德拉取代史蒂夫·巴尔默成为微软首席执行官的这五年,微软可谓发生了历史性转变。此前,该公司一度被视为朝着过时的方向发展,并在智能手机、搜索引擎和社交媒体引领的移动互联网时代逐渐为世人所遗忘。同时其主要收入来源windows操作系统的发展也停滞不前。

对于目前微软的骄人业绩增长,该公司营销人员将其归功于两点:即,纳德拉的企业“同理心”和管理团队从“固定思维模式”转变为“增长思维模式”。相关采访显示,微软能扭亏为盈,可谓经历了不少阵痛。在纳德拉的带领下,微软大幅削减了对windows业务的资金投入,建立了庞大的云计算业务,仅去年一年,该业务收入就达340亿美元。这使得微软不仅领先于谷歌,在亚马逊为主要竞争对手的网络服务领域也取得长足进步。

微软的办公软件系列过去基本属于一次性购买,如今该公司推出基于云服务的软件产品,订户数高达2.14亿,每户年均支付99美元,其订户数量已超过亚马逊。与此同时,微软的云计算平台还赢得埃克森美孚、星巴克和沃尔玛等大客户青睐。加之其收购了领英等热门高科技企业,目前微软在硅谷也有了一定信誉度。

对此,纳德拉的同行表示,微软的复苏令人叹为观止。而来自微软的竞争对手的一位匿名人士评论说,微软帝国已经开始反击。经历了凤凰涅槃式的洗礼后,纳德拉坦言,如今的微软已不再热衷于“高手过招”,而是努力打造成为“高度自律”的企业。

微软不仅从创新者困境中幸存下来,迄今为止它还顺利渡过身份危机。对此,纳德拉感叹道:“如果你不断改变自己的身份,就决不可能再有机会。”他总结微软之所以能走出身份危机,其经验是“要学会不断从自身习惯中吸取教训,而不是随时变换发展阵地。”(石璐)

■ 金融城传真

英央行释放加息信号的背后原因

□本报记者 孙晓玲 伦敦报道

随着英国“脱欧”的日期被推迟到10月31日,英国国内经济和央行表态正在悄然发生变化。

5月2日,英国央行货币政策委员会以9-0的比例,维持0.75%基准利率不变的决议。同时,以9-0维持国债购买规模不变,以9-0维持企业债购买规模不变。

虽然,基准利率与此前相同未作调整,但这并不意味着央行的态度没有变动。央行的新变化,包括调高经济增长预期、行长卡尼释放鹰派信号等,与英国及欧盟近期出现的经济变化密切相关,值得市场关注。

首先,央行调高了经济增长预期。此次英央行对经济预测与上次相比已发生转向。根据公告,央行将2019年GDP增速预期从1.2%上调至1.5%,2020年从1.5%上调至1.6%,2021年从1.9%上调至2.1%。

央行上调经济预期,与英国经济近期表现有关。

根据英国国家统计局最新数据,在截至2019年2月的3个月英国GDP数据及工业产出数据,均好于预期。其中,2月GDP同比增长2%,增速为2017年末以来最快。

最新就业数据显示,在截至今年2月的3个月里,英国失业率为3.9%,为1975年来最低。连续3个月的低失业率,表明英国就业市

□本报记者 张枕河

今年以来在纳斯达克上市的Shopify股价从年初的138.45美元一路涨至目前的260.62美元,累计涨幅超过88%,引发市场关注。

近期,美国电商市场竞争激烈。在亚马逊、ebay两大电商巨头的夹缝中,Shopify为何受到资金热捧?与传统的电商公司不同,Shopify是一家软件技术公司(业内称为SaaS,软件即服务),它通过提供技术帮助商户,特别是中小企业自建独立电商系统,并从中收取服务订阅费(相当于软件费用)和交易费(相当于平台费用)。

对一般商家而言,亚马逊等平台虽然流量庞大,但抽成至少高达15%;而自建电商系统虽然流量相对少,但能掌握平台销售与客户关系。因此在主流电商平台外建立独立品牌电商网站,Shopify几乎是电子商务企业的标配。

虽不与巨头们展开正面竞争,却在不知不觉中美食亚马逊与ebay的市场份额,还让两大巨头很是服气,亚马逊转头与Shopify开展合作。

业内人士表示,Shopify股价大涨,与当

前全球电商市场环境转变有关。更多的商家希望建立自己的电商王国,而不仅仅依靠电商平台。产品服务简单易用、收费灵活且相对低廉的SaaS模式引人关注。将来各地可能涌现出更多的SaaS公司。

国内也有与Shopify模式类似的公司,即在港股上市的“有赞”。近期,Shopify高层访问“有赞”,两家公司如何“取长补短”值得关注。

作为一家技术公司,流量和订单处理速度至关重要,“有赞”在这方面甚至胜于Shopify。

论流量大概没有谁是微信的对手,而“有赞”的绝大部分流量来源于微信,“有赞”店铺可以直接与微信公众号进行绑定,借微信流量开拓商机,“有赞”也被称为最好用的微信开店工具。除微信外,“有赞”也可帮助商户在支付宝小程序、微博、百度小程序、快手上建立线上门店以及开店后的日常运营、推广、营销等。2018年“有赞”总交易额达到330亿元,总订单数2.33亿笔。与此同时,“有赞”小程序交易额较2017年增长了35%。

“有赞”日前发布的《2018有赞小程序TOP100榜单》显示,幸福西饼、凯叔优选、黎