



严介和的纵横国际运作轨迹

快报特派记者 杨坤 常毅
南通报道

严介和再次面对“ST纵横危机”

2006年10月16日,严介和与纵横国际的高层人员再次出现在太平洋建设南通分公司的会议室里,同时与会的还有银行方面的人员,三方选择再次沟通。

10月24日,ST纵横国际发布公告称,经南通纵横国际股份有限公司财务部初步测算,预计2006年度业绩亏损,上年同期净利润为-21825484.33元人民币。在其中1979万的亏损额中,被太平洋建设置换进ST纵横的苏辰公司(原“江苏东辰公路工程公司”,2005年7月更名,下称“苏辰公司”)上半年亏损1281万元,ST纵横持有苏辰公司75%的股权,这么折算下来,苏辰公司给上市公司带来了约961万的亏损额,占ST纵横上半年亏损额的48.58%。单纯从报表上看,2003年曾救活纵横国际的苏辰现在似乎反倒成了一个累赘。

南通银行方面的一位人士告诉记者,注入的原江苏东辰虽然是优质资产,但路桥工程资金占用大,回款期慢,一般都在三年,这就使得注入后的资产虽然最初状况是好的,但因为后面现金流变慢,状况一下变得很差。在ST纵横的财务报表中,2003年底时,其长短期债务总额为5.5亿元左右,到2005年中期,债务总额攀升至8.36亿元,增加了近3亿元。

介入纵横完成资本梦想?

对于严介和与纵横国际3年的纠葛,三年三次换将,虽然外界对严的评价褒贬不一,不过这段在严介和财富生涯中勾画的美妙“纵横轨迹”被还原后,严的魄力的确令人刮目,因为至少他保住了当时风雨飘摇的纵横国际。

张少华(化名)是南通金融圈内一位活跃人士,从2004年就开始接触严介和,曾在纵横国际(原南通机床厂)供职多年。

1989年进入南通机床厂的他,见证了1994年时南通机床厂的上市历程。作为南通首家在沪上市的公司,纵横国际风光无限,是当地的香饽饽,当时纵横国际的大学生也是南通企业中最多的。但2001年开始,纵横国际一度沦为江苏省业绩最差的上市公司,2002年每股亏损位列当年众上市公司之首,成为“ST纵横”。

2003年,挂上ST的纵横国际面临了一个从未有过的困境——退市。“纵横国际的经营状况非常差,工人工资都快发不出来了,政府很着急。”张少华告诉记者,政府的力量已经无法使纵横国际摆脱困境,希望有一个

ST纵横因为严介和“接盘”而重新上市,严介和也因此风光无限;三年过去,当ST纵横再次面临危机时,严介和与“太平洋”也同样处境艰难。

10月26日,记者跟随职工一起踏进纵横国际的大门。记者了解到,目前纵横国际所遇到的危机,还没有影响到职工的正常收入,不少人脸上还挂着笑容。

王建华,纵横国际常务副总经理。听到记者的采访要求,他显得很为难。他告诉记者,目前纵横国际面临一个新的难关,管理层目前正努力拿出解决方案。记者27日再次联系他,王建华说,现在谈严介和与纵横国际的历史,已经没有必要了。从前严与纵横国际捆在一起,现在可以说是连着,也可以说不连着。而纵横国际的另一位高层表示,严的去留,应该先听取政府的意见。



在纵横国际,严介和与他的“太平洋”倾注了不少心血。 资料图片

实力派能够站出来,扶一把纵横国际。严介和这个名字这时出现在南通面前,这个在江苏收购多家濒临倒闭国企的“财佬”、“国企改革的高手”,显然是最佳人选。

2003年初,太平洋建设到南通做路桥工程,和当地的交通部门建立起好的关系,通过这条线,严介和开始与政府搭上关系。张少华说,收购纵横国际,也不是政府一厢情愿,严当时也表现出浓厚的兴趣。在看过纵横国际历年的报表后,严当时有两个想法:一是纵横国际的现金流很快,因为一台机床的价格都在10多万元,一个月的现金流就有2000万元;二是可以通过向纵横国际注入太平洋建设旗下资产,再通过增发股票,完成太平洋进入资本市场的转型。

各有目的,各有所需,严介和与当地一拍即合。

改革大刀阔斧赢来新生

就这样,从没有走人纵横国际厂门的严介和,2003年第一次跨进大门,开始了他大刀阔斧的改革。

严的加入,让当时纵横国际的职工上下振奋,ST纵横旗下包括“纵横软件”在内的所谓高科技企业都被一一“枪毙”,但随后近乎残酷的人事改革,一石激起千层浪,职工采取了激进做法抵制改革。

当时一个办公大楼内就养了500多管理人员,算起来是两个干部管一个职工。“当时力度很大”,一位中层对记者说。原有的部门全部取消,重新设立部门,大家竞争上岗,进了岗的,拿一笔补偿款回家。这一下来,包括一线职工在内,纵横国际人员裁减了2/3。

同时工资向营销人员大举倾斜,一些营销人员的年薪提到了5万元,翻了好几倍。“结果自然是造成了不

少职工的不满”,厂里一位张姓职工告诉记者。2003年7月的一天,愤怒的职工把严介和任命的首任总经理蔡渊堵在办公室里三天三夜。这时,严介和再次走进了纵横国际,只用了5分钟就说服了职工,把蔡渊“解救”出来。当时严告诉职工:如果不改革大家只能在这里等死,如果改革,大家都会有饭吃,还会吃得很好。

2003年底,职工的情绪稳定下来后,改革继续。

张少华告诉记者,严的运气还是比较好的。当时国内机械行业复苏,纵横国际生产的机床在国内非常紧俏,厂里加班加点生产,还不能满足市场,加上高工资改革实行,大家工作热情高涨,纵横国际的销售在当时的确很好。

完成初步的改革后,第二任总经理孙建国上任,严介和此举在于稳定人心,将太平洋企业文化渗透到“纵横”人中。

2004年4月,第三任总经理凌卫国走马上任。严介和继续在纵横国际实行“全民营销”,并且狠抓销售资金回笼。

2004年11月25日起公司股票在上海证券交易所恢复交易。

前前后后,严投入纵横国际的资金达到1000万元。记者在采访中了解到,在中层和职工看来,他们都表示应该感谢严介和,因为没有严介和,他们就不会有现在的收入。记者了解到,就是现在,一位厂门卫的月收入也在1110元左右。

股权问题至今没能解决

2004年,在南通市政府相关领导人的见证下,当时纵横国际的第二大股东华容集团(当时市机械局成立的处理国资的管理公司)接手收购事宜,纵横国际和太

太平洋建设签署了一份股权转让协议,同意将江苏技术进出口公司持有的28.18%的国有法人股转让给太平洋建设的子公司中山路桥,完成收购纵横国际,但实际上,这部分股权当时已分别被法院裁定给镇江农行和江苏中行质押,而且现在也没有到太平洋手上。

在严介和的直接操持下,随后,ST纵横又以其拥有的4808.57万元对“江苏技术”的债权,与太平洋建设持有的江苏东辰公路工程有限公司的75%股权进行置换。“名义上是置换,其实是注入,因为‘江苏技术’自身难保,要它还债比登天还难。”纵横国际现任一位高层说。

一系列腾挪重组后,ST纵横起死回生。8月24日,ST纵横公布的半年报显示,报告期内每股收益0.016元,一举扭亏为盈,恢复上市。张少华告诉记者,获准重新上市的那天,严介和在南通大饭店大摆20桌,庆祝复牌上市。

张少华说,按照当初签署股权转让协议时的约定,中山路桥共向两家银行支付约1000万元的保证金,其余部分待国资部门批准转让和法院解除股权冻结并办理股权过户时支付。2004年6月3日,证监会核准了此次收购,但国资部门却迟迟未批准。据称,国资委当时没通过的原因是“不认可严介和这种BT收购模式,认为纵横国际窟窿很多,不认同这种政府甩包袱式的国企改革。”

但对于严介和来说,这并不是问题,因为他很信任当地政府,相信政府会帮助“解冻”。张少华说,可现实是残酷的,至今股权的问题仍旧没有得到解决,协议只能说是一种理想,严介和“借壳上市”的资本扩张梦至今没能实现,至今ST纵横名义上的大股东仍是“江苏科技”。

当地政府现在“谈严色变”

严介和收购纵横国际,让政府甩掉了包袱,政府和严的关系一度走得很近。2004年9月,严介和辞去原先兼任的太平洋建设集团总裁职务,由蔡树东接任,他此前的身份是南通市经贸委主任。

南通市政府的一位人士告诉记者,严这样的举动能够理解,江海集团的路桥工程业务在南通正在一个上升阶段,需要上层的关系来疏导。这样看来,政府对严应该有一个很好的印象,但在记者采访的两天中,只要把纵横国际与严介和联系在一起,对方或是“不清楚”或者“不知道”或者一言不发,大有“谈严色变”之势。

10月26日,在南通市国资委企业改革处,一位工作人员告诉记者,因为市国资委是在去年才组建,对2003年纵横国际那段历史并不清楚,相关备案也没有,推荐记者去南通市发改委采访。在南通市发改委,记者得到的答复是“真的不清楚”。不过,一位姓闵的官员推荐记者去南通工贸。记者和张少华的接触中,他也提到了南通工贸公司,让记者找一位叫钱建忠的人,此人是原华容集团高层,参与了此次收购的前后。

10月27日中午,在南通工贸国有资产管理公司,办公室主任李本奕告诉记者,钱建忠已经退了,当时参与太平洋建设收购纵横国际的政府人士现在也都退了。季本奕告诉记者,成立于2005年的南通工贸在纵横国际只是一个小股东,对纵横国际三年后再度陷入困境,他也表示关注,但不想谈严介和这个人,因为这个时候很不适宜。多方了解后,记者得知,现在市政府正在与一家北京企业和一家深圳企业谈

股权转让,南通当地也有一家参与其中,叫做天山港电厂。

对于政府“谈严色变”的态度,纵横国际一位中层告诉记者,2003年在帮助政府解决纵横国际问题后,严和政府相继签订的几十亿路桥投资意向就陆续缩水,只是在2003年与如皋、海安、如东等签订了一些小项目,由南通政府以信用作保,由当地银行为其提供相关贷款。此后,关于裁减员工的补偿费用,上市公司的土地问题,都距离当初的承诺相去甚远。

最令严介和头疼的,是ST纵横的历史债务,其中包括华能电南通实业开发有限公司的260万债务,数额虽然不大,却在南通、南京、上海等地辗转反复几年。“起初严很想搞好ST纵横,但后来给几个股东填窟窿都还不够。”这位人士告诉记者。

旁人眼中的严介和“纵横情”

太平洋建设南通分公司紧邻着的南通大饭店,是当时严介和与纵横国际高层经常开会的地点。在传达室,记者碰到两位江海集团的人士。他们告诉记者,他们跟严是老乡,10年来一直跟着他打天下,看着太平洋建设目前的境地,他们心里不是滋味。“老严要是没收购那些烂国企,现在何必落得如此下场?”

常先生(化名)告诉记者,他也在严收购的这些企业中呆过,主要工作就是处理工资问题。这些企业的经营状况很差,但严接手后,许诺工资照发,不会拖一个月,还帮助这些企业担保债务。之后太平洋旗下的路桥子公司账面上只要有钱,就会被抽调到总公司,这样的局面在2005年中期愈演愈烈,这些钱都是去堵那些收购下来的企业的债务担保窟窿,还有给这些企业的职工发工资,子公司账面上钱很少,工程垫付款都拿不出来,材料钱付不出来,相关的交通部门又欠太平洋建设工程款。三角债越滚越大,太平洋建设实在是喘不过气来。

另外一位沙先生(化名)给记者讲了一个故事:太平洋在收购双洋酒厂后,更名为太平洋酒业,这些酒根本卖不掉,只能拿到内部消化,每个路桥子公司不定期都要买上几百箱。沙说,这叫什么事,路桥生意赚的钱都养了这些企业,究竟为了什么啊?

记者了解到,两人目前在南通一面负责要账,一面负责清理材料商欠款,但进展很慢。

在纵横国际中层中,对严介和评价很高。他们告诉记者,没有严介和,就没有今天的纵横国际,就没有今天的高收入。接触过严介和的工人这样评价:是一个很有责任心的老总,说出国企工人心里的话。

但在政府和坊间却流传这样一个评价:严介和是“太平洋”是“骗子”,只是想利用纵横国际在资本市场套钱。