

记者 | 梅岭

编辑 | 曾福斌

4月12日，中兴商业发布公告称，公司接到中兴集团《关于协议转让中兴沈阳商业大厦（集团）股份有限公司部分股份完成过户登记的通知》及《证券过户登记确认书》，本次股份转让事项已于4月10日完成过户登记手续，公司控股股东变更为辽宁方大集团，实际控制人变更为方威。股份过户完成后，辽宁方大集团持有公司8091.17万股，付出转让价款5.3亿元，占公司总股本的29.00%。

自2006年入主海龙科技（现方大碳素），辽宁方大集团在资本市场开疆辟土13年，通过深度参与国企改革，不断参与国企重组并购。截至2018年，辽宁方大集团手中握有4家上市公司，其中控股3家，集团资产总额达716亿元，净资产413.5亿元。去年实现营业收入836.99亿元，净利润164.22亿元。

此外，今年2月，辽宁方大集团通过旗下九江萍钢钢铁有限公司从广发基金手中受让获得凌钢股份6.23%股权，加上方威直接持股0.27%，方大系累计持有凌钢股份6.5%股权。

至此，方大系持股上市公司数量将增至6家（控股4家，参股2家），分别为方大碳素（600516.SH）、方大特钢（600507.SH）、金马能源（06885.HK）、东北制药（000597.SZ）、凌钢股份（600231.SH）、中兴商业（000715.SZ），其中A股上市公司5家，港股上市公司1家。

对于方大系参与国企重组，知名财经评论人宋清辉对界面新闻记者表示：“在混合所有制改革、国企逐渐退出竞争性行业背景下，国有资产也有保值增值的客观现实需要。方大系一直以民营资本收购国有企业的模式来实现扩张，这种模式虽然不常见，但却是可行的模式。一家民企如此频繁连续地重组国企，算不了有什么过人之处，只能够说其‘资本嗅觉’极其灵敏，能够及时发现潜在的重组标的。”

北京大学经济学院金融系教授吕随启也对界面新闻记者表示：“民营企业如此精准的参与国有企业改革并不常见，但是预计以后会越来越多。”

控股中兴商业实际花费逾20亿

2019年3月3日，中兴集团函告中兴商业，拟通过公开征集受让方的方式协议转让所持公司8091.17万股股份，占公司总股本的29.00%。本次转让完成后，公司控股股东及实际控制人将发生变更。

3月4日，中兴商业接到中兴集团《关于拟通过公开征集受让方的方式协议转让中兴-沈阳商业大厦（集团）股份有限公司部分股份的进展通知》，本次通过公开征集受让方的方式协议转让所持公司部分股份将与北方重工集团有限公司（简称北方重工）司法重整招募战略投资者联合进行，公司股份的意向受让方须同时作为战略投资者参与北方重工司法重整。

3月22日晚，中兴商业发布公告称，本次公开征集期内（即2019年3月7日至2019年3月20日17时），仅有辽宁方大集团一家意向受让方提交报名材料并支付了报名保证金。2019年3月21日，评审工作小组对辽宁方大集团提交的文件进行了资格审查和评定，最终确定辽宁方大集团为本次股份转让的拟受让方。

中兴集团与辽宁方大集团于2019年3月28日签署了《股份转让协议》，中兴商业8091.17万股股份以协议转让方式转让给方大集团。经双方协商同意，本次股份转让的价格为6.55元/股，转让总价为5.30亿元。

实际上，本次辽宁方大集团接盘中兴集团并不仅仅是付出了5.3亿元。因为本次中兴商业控制权公开征集转让将与北方重工司法重整招募战略投资者联合进行，公司股份的意向受让方须同时作为战略投资者参与北方重工司法重整。

《详式权益变动报告书》显示，辽宁方大集团确认并承诺，以战略投资者身份参与北方重工司法重整，一次性向北方重工投资不低于人民币15亿元，且持有不高于重整后北方重工42%的股权。在登记结算公司受理标的股份过户申请的同时，向北方重工管理人、辽宁方大集团及受托银行三方共管账户汇入人民币15亿元作为投资重整北方重工的保证金。若北方重工进入清算程序，为保证北方重工资产及业务的完整性，辽宁方大集团保证并承诺，按照相关司法程序依管理人指定的评估机构确定的清算评估价值购买北方重工的全部清算资产。

据中兴商业官网介绍，公司主要经营国际精品、化妆品、名表、黄金珠宝、服装服饰、鞋品皮具、家居电讯、针织家纺、儿童用品等20大类16万余种商品，附设现代化停车场、影院、健身会所等功能设施，美食广场经营中外品牌餐饮数十家及东北风味名吃300余种。

中兴商业核心资产是拥有1家百货门店和3家超市门店。百货门店为中兴太原街店，自有自营，位于沈阳市和平区太原北街86号，1987年12月开业，建筑面积21.84万平米。3家超市分别为中兴超市于洪店、中兴超市大东店、中兴超市丁香湖店，建

筑面积分别为0.66万平米、0.56万平米、2.6万平米。其中于洪店、大东店为租赁自营，开业时间分别为2008年、2004年；丁香湖店为自有自营，开业时间为去年10月份。

近些年来，中兴商业业绩波动较小，比较稳定。财报显示，2018年，中兴商业实现营业收入25.51亿元，同比增加3.77%；归属净利润9028.71万元，同比增加6.75%。

辽宁方大集团是一家以炭素、钢铁、医疗为主业，兼营矿山、焦化、房地产等产业的大型企业集团。与中兴商业主营业务相关性不大。

辽宁方大集团称，本次权益变动的目的系基于看好中兴商业所从事行业的未来发展，认可中兴商业的长期投资价值。通过本次交易，方大集团成为中兴商业的控股股东，有助于提升上市公司的业务拓展能力和资金实力，增强上市公司综合竞争实力，提升上市公司价值。

## 方大系的“金手指”

中兴商业实际控制人为沈阳市国资委，方大系向来擅长国企的混改重组，并有点石成金之功。

时钟拨回2006年，于2002年上交所上市的兰州海龙科技为当地国有企业，曾为国内炭素领军企业，但上市后连续三年处于亏损状态。2005年，海龙科技营收5.226亿元，亏损1.396亿元。2006年，方大集团通过司法拍卖，获得海龙科技51.62%股权，后更名为方大炭素。

易主的海龙科技在2006年立刻实现扭亏为盈，当年盈利999.9万元；2007年实现营收20.73亿元，净利润火速上升至2.515亿元。自此，方大炭素营收净利润开始实现爆发式增长。2017年，方大炭素归属于上市公司净利润达36.2亿元，经营活动产生的现金流量净额达34.59亿元。2018年前三季度，方大炭素归属于上市公司股东净利润达45.25亿元，前三季度经营活动产生的现金流量净额为47.21亿元，业绩表现亮眼。

2006年拿下海龙科技后，方大集团将目光转移至江西南昌。江西省国资委旗下的长力股份在2003年上市，主营汽车钢板弹簧等业务。2008年，长力股份实现营收134.3亿元，但净利润仅为825.8万元。2009年，彼时规模尚小的方大集团，以“蛇吞象”的操作，拿下了总营收破百亿的长力股份，后更名为方大特钢，这一操作曾饱受市场质疑。

但从财务数据来看，改名后的方大特钢实现营收109.6亿元，盈利3276万元。2018年，方大特钢实现营收172.9亿元，净利润29.32亿元，经营活动产生的现金流量净额为35.73亿元。

在拿下方大特钢一年后，方大集团掉头北上，这里的\*ST锦化正处于破产重组的阶段，方大集团以2.33亿元通过司法拍卖获得锦化55.92%的股权，并将其更名为“方大化工”。易主后一年，在2009年亏损高达11.17亿元的方大化工，在2010年立刻扭亏为盈，当年实现归属于上市公司股东净利润达11.59亿元。2017年方大退出时，公司归属净利润为2.555亿元。

并购重组后如何实现业绩的增长，这其中牵涉到无数的业务重整，对于方大集团的“业绩金手指”，宋清辉对界面新闻记者表示：“重组对企业而言本身就是利好消息，再加上方大系进去之后一般都会注入资金、输入新的机制，这些是其能够在重组当年或者是一年多时间实现扭亏为盈的主要原因。”

吕随启对界面新闻记者表示：“出现这样的情况，有可能是重组以后带来了新的模式或新业务，形成了新的盈利点，从而扭亏为盈；有可能重组过程中获得了政府的政策扶持，因此扭亏为盈；当然，也有可能前面的重组企业被低估了，所以看起来扭亏为盈了。到底是哪一种情况，并不能一概而论。”

如此精准的眼光令相关学者表示“不太常见”。

界面新闻记者查询资料过程中发现，上述三家企业在方大系接手之前，均有企业高管贪腐并被逮捕的情况出现。

方大炭素的前身海龙科技，为兰州炭素集团控股上市公司。至今网上仍能查阅到“甘肃省兰州炭素集团腐败窝案”的相关信息：曾担任兰州炭素厂厂长的潘锡光在2007年因受贿罪被判处有期徒刑10年。2006年，方大集团拿下海龙科技。

方大特钢前身长力股份，目前可查询到相关信息显示：2008年2月底3月初，长力股份有相关中层干部被逮捕，被逮捕原因为干部间接或者直接盗取国有资产（2008年证券时报报道）。当时，包括长力股份原董事长，副董事长，总经理在均出现职位变动。一年后，方大集团成功并购。

方大化工前身\*ST锦化。2009年10月，ST锦化原董事、副总经理李春玉因涉嫌国有公司企业人员滥用职权、失职罪，被依法逮捕。2010年，方大集团拿下ST锦化股权。

对此，吕随启对界面新闻记者表示：“国企的腐败是普遍现象，只不过因为重组才

成为焦点。换句话说，即使不重组，也可能存在严重的腐败问题。当然，重组过程中有可能出现新的腐败。”

## 杀手锏“赛马”机制？

在方大炭素、方大特钢的年报，半年报中，均能发现“赛马”机制的身影，这是方大系特有的奖励机制，这或许也是方大系企业业绩高速增长的原因之一。

赛马机制为方大系内部企业间相互比拼追赶业绩的机制，充分将能者上，庸者下的原则发挥。

方大特钢在2018年年报中如此描述赛马机制：以“赛马”机制为抓手，以结果为导向，找差距，挖潜力，促进各项指标的进步和改善，提高各工序的运行效率和效益。通过互相比、互相赛，与行业比、与世界行业比，工人与工人赛、干部与干部赛、岗位与岗位赛、工序与工序赛，真正实现全面、全方位赛马，万马奔腾。

除了企业内部履行赛马机制外，方大系“打工皇帝”的标签也被看作对高管的“现金激励”，方大特钢曾表示，公司中高层管理人员实行年薪制，强调的是经营团队薪酬及个人绩效与企业经营目标实现紧密关联的原则。以方大特钢董事长钟崇武为例，其多次登顶A股薪酬最高的董事长席位，2011年，钟崇武年薪为200万，2014年~2015年，随着业绩的不断增长，钟崇武年薪分别达到2037.77万元及2019.34万元，连续两年成功问鼎年薪榜首的位置。2018年，方大特钢董事长年薪3169.67万元位，再次登顶“打工皇帝”。

对普通员工的激励同样大手笔。说起方大系，让人们影响深刻的还有他的“土豪形象”。2017年及2018年春节前后，方大系旗下方大特钢、方大炭素、东北制药三家上市公司均采取过在现场以现金发放年终奖的方式。累计数亿元的现金垒成高高的现金墙，相关照片和视频刷爆了网络及朋友圈，引发广泛关注。

与此形成鲜明对比的是，方大系老板方威的低调。

## 能否再次点石成金？

从方大系的发展脉络来看，以2014年为分水岭，2006年-2014年，方大系以重组抚顺炭素厂出发，西至甘肃拿下方大炭素，东至江西南昌，拿下方大特钢，再回到大本营辽宁，将方大化工（000818.SZ）收入囊中。

2014年，方大系掌门人方威一度被传失联。随后方大系进入低调时期，并在2017年退出方大化工——现更名为航锦科技（000818.SZ）。

国内另一资本系投资人对界面新闻记者表示：“2017年前后，方大系遇到很大的问题，出现过卖壳的风声，我的朋友也联系过。但2018年钢铁行业大赚，他们活过来了。”

2018年至今，方大系再次在资本市场中频频出手，而出手标的，则集中在东北地区。对此，宋清辉对界面新闻记者表示：“如此本土化的市场操作十分罕见，方大系选择这几个公司进行市场操作的原因可能与其在当地的人脉深厚有关系。如此一来，也便于今后的进一步操作。”

作为东北混合所有制改革的推进，成立于1946年，作为沈阳市国企混改唯一试点的东北制药，早已吸引了同为辽宁的方大集团的视线。根据界面新闻此前报道，早在2012年，方大集团就通过受让东药集团转让的股份，成为东北制药的股东。2014年，方大集团清仓，并在2015年实现抄底，位列东北制药前十大股东之位。2017年，方大集团退出东北制药。

2018年2月，方大集团买入东北制药686万股，同年4月参与定增，持有东北制药13.20%的股份。随后方大集团不断增持东北制药股份。2018年7月，东北制药公告，公司控股股东和实际控制人发生变更，方大集团掌门人方威成为公司实际控制人，方大集团坐上控股股东之位。

一年后，2019年3月，成立于1987年的中兴商业公告称，控股股东拟协议转让公司8091万股股份，占公司总股本29.00%，公司控股股东及实际控制人发生变更，辽宁方大集团为本次股份转让的拟受让方。

对于方大系前后两个阶段的收购风暴，宋清辉表示：“这两个阶段，方大系的资本运作并没有大的不同，只不过是由过去的‘明目张胆’改为‘潜入下地’方式而已。相较以往，方大系在资本市场上不仅降低了‘音量’，而且还一改昔日迅猛扩张的作风，资本运作行动也随之收缩。”

不曾停歇的收购重组需要资金，高额的现金分红成为方大系的标志。据界面新闻记者统计，方大特钢2012年~2017年期间，累计分红达50.2243亿元，方大炭素2009年~2018年，累计分红高达39.06亿元，作为控股股东，方大集团通过现金分红，就已经获得超50亿元的巨额资金。

那么，方大系新控制的东北制药和中兴商业能否再次复制方大碳素和方大特钢的成功。方大系在资本市场的下一个目标是谁？