神來之筆

2015年1月9日，長江實業（集團）有限公司（長江實業）與和記黃埔有限公司（和黃）宣佈重組成為兩間於香港上市的新公司，市場歡迎兩間新公司所帶來的新機會，也預期新公司架構更加穩健。和黃員工的未來，同樣也在穩健之中迎上新的發揮機會。

在長和系宣佈重組之後，財經分析員紛紛表示讚嘆，用各種措辭去描述這個大計，而《金融時報》以「神來之筆」[1] 來形容，可算是一語中的。

報導以「投資者讚賞李氏重組商業王國」為題，指出投資者對李嘉誠先生重整商業版圖的決定，表示讚許。

李先生決定合併長江實業與和黃，然後把地產業務分拆，組成第二間獨立的公司。重組後的新公司名為長江和記實業有限公司[2]（長和），分拆出來的地產公司則叫長江實業地產有限公司（長地）。兩間公司均在開曼群島註冊，並在香港上市。

重組理據

市場對重組消息反應正面，長江實業與和黃的股價都創出新高。也有不少人認為這個重組決定符合邏輯，具有明顯的好處，市場期盼已久。聯昌國際銀行集團分析員Andrew Lawrence在1月12日發表評論：「今次重組並不令人意外，業界早已談論多時。重組後的企業架構更清晰。」[3]

在香港以捍衛小股東權益聞名的獨立股評人David Webb，也認同今次重組的好處，報導引述他的意見：「這次做法正確，令結構更清晰，增強企業管治及透明度。」[4]

其他分析員也不乏充分理由支持重組決定。

「鑽石項目」

重組於去年夏天展開，計劃代號為「鑽石項目」[5]。鑽石堅硬無比，但必須經過切割、打磨和鑲嵌，才能真正顯露其價值。野村證券的分析員認為，透過重組，現在垂直架構的隱藏價值，便可以真正釋放出來。[6]

以立投資管理有限公司董事總經理兼投資總監林少陽指出，「控股公司股價通常有15%至25%折讓」[7]；重組後應可消除折讓。

巴克萊亞洲（日本除外）房地產研究主管雷國怡指出，重組對股東有三大好處：消除控股公司折讓、全面優化資本結構和提高派息...後者永遠受股東歡迎。[8]

高盛指重組不只有經濟利益，也帶來戰略優勢。他們在客戶通訊中表示，預料「重組後業務有更高透明度、資本和管理責任配置更加清晰、集團的房地產和非房地產業務涇渭更分明」。高盛也認為現金流將有改善、派息也會增加。[9]

《華爾街日報》相信重組是防禦措施，志在抵擋美國聯邦儲備銀行未來的加息決定，以至全球房地產企業盈利放緩的趨勢。重組令長江實業得到保障，又可增持大量現金，有利投資在歐洲和其他環球資產之上。[10]

對於重組背後的構思，李先生解釋道：「過去十年來，長江與和黃的規模和業務都有極大增長。今天提出重組，令公司處於更有利的地位，於未來實現更大的增長和發展。」

重組的最終安排尚需時落實，必須得到股東同意，以及一切程序獲監管機構批准。

光明前景

麥格理集團駐香港分析員David Ng認為：「重組為集團揭開新一頁。」[5]

市場與管理層意見一致，認為重組是自然和備受推崇的進展，令到兩家最有活力的環球企業可迎接更光明、更穩健的未來，為投資者、客戶和員工都帶來新希望。

1. Jennifer Hughes，〈投資者讚賞李氏重組商業王國〉（Investors cheer Li's move to redraw his empire），《金融時報》（亞洲版），2015年1月13日，14頁。
2. 長和獲99.7%長江實業股東通過成立，並於2015年3月18日掛牌上市。
3. 彭博通訊社，〈李氏重奪亞洲首富桂冠〉（Li retakes Asia's richest person crown），《中國日報》，2015年1月13日，17頁。
4. Benjamin Robertson和Sandy Li，〈投資者讚賞李氏重組商業決定〉（Investors Cheer Li's business revamp），《南華早報》， 2015年1月13日，B1頁。
5. Vinicy Chan，〈億萬富豪「鑽石項目」後準備大展拳腳〉（Billionaire Li gears up for deals after 'Project Diamond'），彭博通訊社，2015年1月11日。
6. Benjamin Robertson和Peggy Szeto，〈重組計劃公佈後李氏旗下公司股價上揚〉（Shares in Li firms jump after plans for restructuring），《南華早報》，2015年1月13日，A1頁。
7. Ya Shi Zhang，〈李嘉誠企業王國大舉重整〉（Li Ka-shing launches sweeping revamp on corporate empire），新華社，2015年1月11日。
8. Celia Chen，〈李嘉誠高舉重組旗幟〉（Li Ka-shing flag flutters on heels of restructuring），《中國日報》，2015年1月13日，8頁。
9. KLH，〈李嘉誠企業重組提升透明度〉（Greater transparency in Li Ka-shing empire restructuring），道瓊斯通訊社，2015年1月12日。
10. Abheek Bhattacharya，〈亞洲富豪建立防衛〉（Richest person in Asia is building up his defenses），《華爾街日報》（亞洲版），2015年1月12日，32頁。

就讓《Sphere》回應和黃員工在過去兩個月來最常問及的問題。

重組的意義

1. 長江實業與和黃營運多時，因何要重組？因何現在進行？

- 長和在這二、三十年的發展有賴大家的忠誠和盡職，現在兩個集團都發展至一定的規模，在這個時刻重組，符合戰略和經濟原則。
- 多年來，集團管理層以及財經分析界中人都知道控股公司存在折讓。不過直至去年夏天，集團才整理出一個適當的方案，拆除長和的分層控股架構，為股東釋放企業價值。
- 重組也可令到公司處於更有利地位，充分掌握未來的擴展機會。
- 這項安排令到業務單位的投資和融資變得更靈活。
- 投資者也可以配合自己的投資目標和喜好，更靈活地調整在長和或長地的持股量。

2. 和記黃埔有限公司（和黃）是否不再存在？

- 當然不是，重組後和黃不再是上市公司，但公司名稱、標誌、資產和法律上的職責都維持不變。
- 和黃的合約、附屬公司和企業職能也維持不變，員工的合約和福利也一樣保留原狀。
- 以和黃名義簽訂的商業合約和交易，仍繼續以和黃名義進行，也必定履行。簡而言之，是一切照常運作。

「重組將為各公司日後的增長及發展帶來更有利之條件。」

李嘉誠先生

3. 房地產業務規模是否會縮小？

- 剛好相反，兩間公司的房地產業務合併之後，長地對房地產業界的影響力變得更大。
- 長地將成為香港最大的上市酒店業主運營商，在本港擁有12,150間酒店房間，全球則合計14,680間。出租物業組合是全港第二大，全球出租物業建築面積總共達1,700萬平方呎。
- 此外，長地也是香港和中國大陸首屈一指的房地產發展商，持有1億7,000萬平方呎的土地儲備。

4. 這是否表示李嘉誠先生準備退休？

- 李先生尚未有計劃退休。李先生會繼續擔任公司主席，李氏家族也仍然是兩間公司的最大股東。重組之後，股東可以直接投資在兩家不同的上市公司，和李氏家族同一陣線，雙方的利益肯定一致。李先生是負責任的公司領導人，已訂好接班計劃，確保兩間公司與時並進，繼續取得成功邁向新台階。

重組對我有甚麼影響？

5. 重組會影響我的工作嗎？

- 不會。對於集團內每一個人，都是一切照常運作。
- 各業務單位都會繼續拓展相關的業務領域，大部分人的匯報機制不會有變。
- 事實上，重組之後業務更清晰，可省卻日後投資發展時，跟姊妹公司競爭的憂慮。

6. 這是否會影響我的福利？現在的僱傭條件是否有變？

- 不會。福利和退休計劃都不會有變。
- 如前面所述，一切照常運作。

7. 我們應該如何向業務夥伴解釋今次重組？

- 簡而言之：沒有任何影響。
- 集團的穩健財務狀況不變、業務也一樣，履行中的合約也繼續有效。
- 長和仍會在50多個國家經營，規模將變得更大。過去共同持有的基建資產將會在重組之後合併；長和又會增持赫斯基能源股權，成為最大股東。現金流增加可惠及長和，而長地將會有清晰的資本架構，以純房地產經營商身份，從不同的渠道融資。
- 在宣佈重組後，評級機構重新肯定和黃的評級不變。管理層也宣佈，長江實業或和黃的債權人均不會受到任何負面影響。□