

中国建材 运筹“联合重组”版图

截至目前,西南水泥已经拥有水泥产能 5000 万吨,预计年底前可达 7000 万吨。而根据中国建材制定的发展目标,在两到三年时间内,通过联合重组等方式,西南水泥在云、贵、川、渝三省一市的水泥产能超过 1 亿吨。

■ 本报记者 李志豹

继成功构建淮海经济区、东南经济区及东北地区三大战略区域后,中国建筑材料集团有限公司(以下简称“中国建材”)在水泥行业的联合重组再添新成员。

12月15日,中国建材在西南地区的水泥联合重组平台西南水泥有限公司在成都揭牌成立。这意味着中国建材水泥板块四大战略区域的全国构架已经成型。之前,中国建材在淮海、东南、北方三大水泥核心战略区域分别组建了 中国联合水泥、南方水泥、北方水泥公司,产能居世界第一。

扩张有道,整合有术。通过大力推进水泥、玻璃的联合重组、结构调整与节能减排,大力发展新型建材、新型房屋与新能源材料,“十一五”期间,中国建材营业收入从136亿元增至1354亿元,利润从5亿元增至75.6亿元,资产总额从202亿元增至1535亿元,年均复合增长率均超过50%,成为中国最大的综合性建材产业集团和建材行业的排头兵企业。

2011年,进入世界500强行列,位居全球第五大建材集团,成为中国建材率先迈向具有国际竞争力的世界一流建材企业的重要里程碑。此次西南水泥的组建无疑又注入了更强劲动力,而持续的联合重组、管理整合与科技创新等举措将护航中国建材一步一步驶向世界一流。

联合重组 水泥产能跃升世界第一

记者了解到,西南水泥由中国建材股份有限公司联合北京华辰普金资产管理中心、上海圳通股权投资管理有限公司、深圳京达投资管理有限公司共同设立,注册资本为100亿元人民币。

中国建材挺进西南的一大背景是西南水泥市场产能的严重过剩。数据显示,截至2010年底西南地区水泥产量已超过2.5亿吨,如果在建项目全部投产,产能将达4亿吨。

这种情况下,西南水泥的成立将带动区域内的企业共同成长,从而推动区域水泥行业实现理性竞争、价值回归。

而在西南进行联合重组的底气主要来自于中国建材近年来开展联合重组所取得的巨大成效。

中国建材最早在淮海经济区成立中国联合水泥公司,随后重组控股多家山东、河南和江苏的水泥企业。2006年7月,中国建材出资9.6亿元,受让海螺集团所属徐州海螺水泥公司100%股份及其他权益,奠定了中联水泥在淮海经济区的龙头地位。

同时,中国建材把目光投向了东南经济区。一举重组当时浙江最大的4家水泥企业——浙江水泥、三狮水泥、虎山水泥、尖峰水泥后,中国建材以这4家企业为基础,在东南经济区内联合其他水泥龙头企业,于2007年9月组建了南方水泥有限公司,并以市场化的方式快速推进联合重组,业务迅速覆盖浙江、上海、江苏、安徽、湖南等省市。南方水泥3年时间产能达到1.2亿吨,成为我国东南经济区最具影响力的水泥集团,创造了世界水泥发展史上联合重组的奇迹。

2009年3月,中国建材又重组设



西南水泥揭牌

立北方水泥公司。今年年初,中国建材总结水泥产业联合重组的经验,制定了挥师西南的发展战略。

事实上,中国建材联合重组的成功不只发生在水泥板块。

在玻璃领域,重组洛玻集团、中联玻璃、安徽华光集团等,玻璃业务总产能超过4000万重量箱,位居全国前列。

在轻质建材领域,重组泰山石膏,使之与原有企业北新建材形成协同优势,纸面石膏板总产能10亿平方米,位居亚洲第一。

在复合材料领域,与浙江民营企业振石集团和弘毅基金进行产业和资本重组,使集团玻璃纤维总产能超过100万吨,位居世界第一;重组中复神鹰碳纤维公司,使T300以上的碳纤维系列产品规模化生产能力(原丝及碳丝)达5000吨,一举成为国内最大碳纤维供应商。

另外,国家的政策鼓励也进一步坚定了中国建材走联合重组道路的决心。

工信部11月底发布的《建材工业“十二五”发展规划》指出,到2015年,我国水泥前10家企业生产集中度要从目前的25%提升到35%以上,力争水泥企业户数比2010年减少1/3;支持水泥、平板玻璃等规模效益明显行业的优势骨干企业推进联合重组,优化组织结构。

统计数据显示,中国建材“十一五”期间通过引领水泥产业联合重组,使我国水泥产业集中度提高了十余个百分点。

截至目前,西南水泥已经拥有水泥产能5000万吨,预计年底前可达7000万吨。而根据中国建材制定的发展目标,在两到三年时间内,通过联合重组等方式,西南水泥在云、贵、川、渝三省一市的水泥产能超过1亿吨。

中国建材“十二五”时期的目标是完成西南水泥的重组后,集团的水泥产能达到3亿吨,占全国总产能的20%—25%。

据悉,西南水泥将按照中国建材既定的联合重组和管理整合模式于明年下半年开展后续的调整。

央企市营 实现包容性成长

“联合重组后,我们原企业原班人马几乎全部留下了,并让我们有公平的出资机会成为这个企业的小股东来分享企业未来发展的成果。这是很高明的重组理念。也正因为企业里面‘有我一份’,因为市场机制还在,大家都很努力。”对于中国建材通过“央企市营”实现包容性成长的做法,让原虎山集团董事长(现南方水泥常务执行副总裁)张剑星感慨万千的是中国建材在联合重组中推行的“央企市营”。

中国建材的联合重组之所以能够快速顺利推进并取得巨大成功,一个关键原因就是采取了市场化的方式,创造性地提出并推行了“央企市营”的动力机制。

据记者了解,在西南地区的水泥联合重组上,中国建材仍然延续了“央企市营”机制。

对于央企市营,中国建材的理解是,在坚持央企国有企业属性的同时,建立适应市场经济要求的管理体制与经营机制,实现央企与民营、外资等不同所有制企业的包容性成长。

“央企市营”的核心内容有五条。一是央企控股的多元化股份制;二是规范的法人治理结构,即国资委推行的外部董事占多数的董事会运行机制,明晰了董事会、经理层的责权利,实现行权顺畅;三是职业经理人制度,即董事与经理人要通过社会化、市场化方式选拔,用市场化方式解决好企业经营委托代理;四是公司内部机制市场化,即用人用工及分配机制等方面与市场接轨,使企业真正做到干部能上能下、人员能进能出、收入能升能降;五是依照市场规律开展企业运营,不仅产品与服务的经营与创新遵循市场规则进行,而且和民营、外资企业合作共生,追求包容性成长模式。

“央企的实力+民营企业的活力=企业的竞争力”,中国建材坚持“央企市营”,用少量的资本金吸引大量社会资本推动企业发展,既保证了央企的控股地位,又引入了市场机制,大大提升了企业的市场竞争力。

据介绍,中国建材对重组企业采取“三七原则”——“正三七”和“倒三七”的股本结构。“正三七”就是在上市公司里,中国建材要持有30%的股份,作为第一大股东相对控股;股份公司所属子公司通过权益融资施行股份制,采取“倒三七”,即股份公司至少持有70%股份,其他由社会所有人所有。

这样就把市场机制引入央企内部,用少量国有资本带动大量社会资本,共同推动企业发展。2009年重

组浙江虎山集团时,中国建材以2.49亿元收购了虎山集团的90%股权,将10%的股权留给了原业主。

一般来说,企业实施收购后往往要换掉经营班子,以保证控制权。然而,中国建材不仅把收购重组的资金付给被重组方,同时还充分信任、保留和善待原经营团队。

此外,中国建材还创建了“三五模式”,对标管理、辅导员制、融合的企业文化等管理整合的一套模式破解了并购整合的难题,确保了联合重组的成功。

以南方水泥为例,重组的150家企业(其中65%是民营企业,15%是地方国企,20%左右是混合股份企业)全部实现了平稳交接与过渡,没有一家出现过“反水”的现象。

科技创新 提升企业核心竞争力

在国资委提出的中央企业改革发展“五大战略”中,科技创新排在第二位。而作为科技先导型企业,中国建材则将科技创新置于了集团三大战略之首。

依托以中国建材总院为核心的技术创新平台,通过有效集成科技资源,大力推进产研结合,构建科研成果产业化和企业自主创新的有效平台,探索企业和科研院所协同发展新模式,成为带动行业技术创新、引领中小企业科技进步的主导力量。

在抓好原始创新和引进消化吸收再创新的同时,中国建材大力提倡集成创新。集成创新是通过有效集成各种要素,通过优化组合的创新,从而达到“1+1>2”的集成效应。

收购德国公司,迅速做大做强风力发电叶片业务,成为中国风电叶片事业的领跑者;中复神鹰形成具有自主知识产权的聚丙烯腈基碳纤维工程化技术和关键设备的设计制造技术,彻底打破发达国家对我国碳纤维市场的垄断……这些都是中国建材以集成创新提升自主创新水平的典型范例。

科技创新对中国建材发展的贡献率显而易见。

值得一提的是,2011年,中国建材国家级企业技术中心数量升至5家,10项科技成果成功运用于“天宫一号”、“神舟八号”飞船,为国家重大工程建设做出了重大贡献。

记者还了解到,从2006年申请专利不到100项到2010年申请专利514项,中国建材的专利申请量增长4倍。截至2010年底,集团公司累计拥有的有效专利1232项,特别是国际新专利申请取得了新的突破,下属新建建材股份、中国玻纤、中国联合装备公司等积极实施国际化专利战略,已申请国外专利9项、台湾地区专利2项。

掌门人说



宋志平:

“中国组团” 参与国际竞争

大企业是“走出去”的主要力量,应该带动中小企业共同参与国际竞争。小企业的灵活性在开拓市场方面有其优势,但面对复杂的国际市场,小企业则力有不足。因此,大企业可以联手中小企业,共同参与国际市场和资源配置,形成“中国组团”参与国际竞争。这也成为新形势下促进不同所有制企业共同发展的新趋势和新内容。

国有企业与民营企业之间、大企业与中小企业之间存在共同的利益诉求,完全可以实现“合作共赢”的生存状态和良性模式。中国建材集团作为肩负政治责任、经济责任和社会责任的中央企业,作为拥有资源、资金、人才、技术等各项优势的大企业,从产业的联合重组、优化结构,到重大技术的创新和推广,再到战略性新兴产业的形成,都承担着领军作用。在实现自身发展的同时,充分发挥引擎作用,带动中小企业发展、带动不同所有制企业共同发展是“大企业”的一项重要使命。

央企与民企不是对立关系,而是合作共生的关系。为此,中国建材集团在联合重组的过程中,用市场化方式把央企的品牌价值、资金实力、先进技术、管理优势与民企的市场活力有机融合起来,充分发挥双方优势,带动了不同所有制企业整体实力的提升。

我国现阶段应该让各种所有制企业大胆探索、共同发展,不同所有制企业间也要相互融合、通力合作,在营造我国创新体制和增强国际竞争力方面产生聚集效应。融合的前提是包容,而包容就是求同存异。

中国大多数行业目前都进入到了过剩和市场饱和的阶段,在这样一个阶段里面,企业如果再延续过去30年高增长的成长方式,实际上是走不通了。这种情况下要探索在减量化情况下企业怎么成长,我觉得有两条路,一条是联合重组,收购兼并。大家联合重组起来,增加集中度,使得行业健康发展,行业的利益高过企业利益,企业利益孕育在行业利益之中。再一个是存量的优化,用联合重组做大规模,然后用技术创新和结构调整提升企业的竞争力。

随着中国经济规模的增大,我们已经遇到了资源、能源、环境的瓶颈,再靠过去的发展模式肯定是不行了。建材央企要实现从做大到做强,就要实现从速度到质量、从规模到效益的转变,要让资源配置发挥最大的效能。实现这个目标仅靠外延式扩张是不行的,还得靠内在的管理整合。哈佛案例总结中国建材走的就是这样一条路,不是在产业里面搞增量,而是把产业存量进行优化,“存量优化”是它的核心。

“央企市营”就是中央企业走向市场,我们不想吃国家的偏饭,我们愿意和民企、外企在一个公平环境里共同成长。当然,央企在目前的体制条件下,有一些政策上的优势,但过去国企就是因为过于依赖这种优势,导致在市场上打了败仗。从管理层来讲,我们不想回到过去那种“等靠要”的时代。这十年,中国建材果敢地迈向市场,从二十几亿收入的公司成长为世界500强,其中“存量优化”和“央企市营”这两条经验对央企有特别重要的意义。这两个概念讲的人不少,但是中国建材赋予了它们最实际的内涵,最实在的意义,成为中国建材的管理实践,不再是空洞的、简单的学术名词。

观察家



水泥行业还需要进一步推动联合重组,形成若干个全国性的产能过亿吨的大型水泥集团和30多个区域性的大型水泥集团。加快推进联合重组是水泥行业实现科学发展的重要课题。在经济转型的关键时刻,只有以联合重组的方式优化水泥产业的结构和发展模式,才能使水泥行业走出困境,得到长远的发展。

中国建材的战略重组创造了一种全新的利益机制和经济运行体制,为我国经济体制改革探索出了一条新路。别人做的是产品,中国建材做的是市场;别人做的是企业,中国建材做的是产业;别人做的是管理,中国建材集团做的是文化。

——中国水泥协会会长雷前治

在中国水泥产能过剩、企业过于分散、恶性竞争的产业环境下,中国建材克服重重困难快速成长。第一,勇担改善行业结构调整的使命,确立了清晰的战略,以存量整合为主,以市场化方式推进跨地区、跨所有制的大规模联合重组。第二,探索“央企市营”的公司治理新机制,建立了央企控股的多元化股份制、规范的公司治理结构和职业经理人制度,实现了包容性成长和快速扩张。第三,建立了并购后的独特整合框架及模式,以“三五”管理整合及文化整合让重组企业迅速进入规范管理的快车道,确保了联合重组的成功。第四,持续开疆辟土,有序展开水泥产业整合的计划,不断延伸产业链,提高管理水平,着眼于行业未来发展,引领全行业可持续发展。

——哈佛大学商学院教授约瑟夫·鲍沃



绍兴南方水泥公司污泥处理生产线

