

新抱团时代:央企寻觅“取暖”之道

■ 本报记者 万斯琴

“中国联通将充分发挥在固定通信领域技术和资源优势,积极为中广核提供信息化服务方案,有效支撑中广核生产办公及业务发展的通信应用。”8月1日,中国联通集团总经理陆益民在中广核集团与中国联通战略合作协议签约仪式上说。

然而,中广核集团与中国联通的强强联合只是央企大军“联盟”中的一个缩影。

《中国企业报》记者从国务院国资委官网上粗略统计,单单在今年7月份,央企间的合作就达73次之多,这个数据还不包括央企与地方,央企与科研院所之间的合作。

业内专家普遍认为,央企身上最显著的标签就是“规模”,中央企业之间资源整合与合作愈加频繁,不但提升了企业整体发展质量和经济效益,而且实现了企业的科学发展,培育具有国际竞争力的世界一流企业的要求,是中央企业之间开展强强合作的有益探索。

向产业链关键环节和高端布局

国家财政部公布的数据显示,今年上半年国资委监管的117家中央企业累计实现营业收入105679亿元,同比增长9%;累计实现净利润3870.0亿元,同比下降16.4%。虽然利润下降明显,但央企在上半年共上交税费总额10167.1亿元,同比增长16.4%。

今年以来,国资委已注意到经济下滑给企业带来的冲击,多次强调央企要做好“过冬”的准备,并要求中央企业加大资源整合力度,调整产业、产品结构。

事实上,近几年,国资委方面已多次组织了央企的资源整合和业务合作会议。

继2010年年底王勇提出“深入推进中央企业布局结构调整,加大企业内部资源整合力度”后,2011年7月中旬,国资委组织召开中央企业内部资源整合经验交流与培训会议,结合案例,明确提出下一阶段央企板块整合、产业链整合、并购重组各项工作重点。

在7月21日,国资委组织的中央企业资源整合与业务合作签约仪式上,有的央企甚至是与三家央企签署战略合作协议。神华集团就是其中之一。

当日,神华集团分别于国家开发投资公司、中国能源建设集团有限公司和中国建筑材料集团有限公司签订了战略合作协议。神华集团与三家中央企业将在资源整合、科技研发和工程咨询等多个领域开展广泛

合作。

就四家央企的产业链环节来说,四方充分发挥各方的优势和特色,促进资源深度共享,不断拓展合作空间,分享合作利益,实现互利共赢。

但合作方式各有不同,其中,与中国建筑材料集团有限公司将在合作生产新型建材产品,建立煤炭供应长效机制,开展科研合作和集团化管控等方面进行合作。

诚然,三方约定在煤炭等大宗原材料采购、水泥等大宗建材产品供销等领域开展合作,这也将有利于中国建材集团推行集中采购,紧抓大客户大订单,实现节支降耗、降本增效。

《中国企业报》记者从中国建材集团相关人士处获悉,中国建材集团还将与合作伙伴共同推进新型材料的研发与应用,携手开拓海外市场,加强项目合作,这对实现央企之间优势互补,积极应对当前严峻复杂的经营形势,提升企业发展质量,促进中国建材集团科学发展具有重要意义。

此次的战略合作将进一步促进集团产业链环节的融合,发挥协同效应,积极调整资源配置和生产结构,增强企业可持续发展能力。

就在同一天,矿冶总院院长蒋开喜、中国黄金集团副总经理宋鑫分别代表双方签订战略合作协议。

中国黄金集团未来发展对国内外矿产资源开发,特别是多金属

复杂难处理矿产资源开发相关领域的科研、工程和技术支持有较迫切的需求。

而矿冶总院是我国以矿产资源综合利用和材料科学与工程为核心主业,学科齐全,专业配套的大型综合性研究与设计机构。

他们双方开展全面的矿业开发与科技合作,向产业高端布局,通过优势互补、强强联合,实现共同发展。

提升专业化板块整合和全球资源配置能力

当前形势要求中央企业进一步提升高度,而不是横向扩大规模,同时也是要求中央企业要加快转变发展方式,要更加重视企业内部资源整合工作,不断提升企业专业化板块整合和全球资源配置能力。

中国航空器材集团公司与中国航空集团公司、中国东方航空集团公司、中国南方航空集团公司等三大航空运输集团共同签署航空器材共享平台建设合作框架协议,就是体现企业专业化板块整合一个有力的证明。

事实上,国资委“十二五”规划纲要、民航“十二五”规划对“打造航空器材共享平台,优化航空器材的资源配置”均提出了明确要求。

同时,国资委大力推进中央企业之间通过股份制实施业务重组整合工作,促进中央企业内部资源进一步

优化配置,推动中央企业集中力量办大事、联合起来谋发展。

航空器材共享平台的建设正是在这种大背景下进行的,这是加强中央企业内部资源整合、优化民航行业资源配置的有效方式。以股权合作方式搭建航空器材共享平台,对于实现企业利益与行业利益、国家利益的高度统一具有深远的意义。

当前,全球经济竞争格局正在发生深刻变化,中央企业面临更高层次、更加激烈的竞争。现在可以看清楚的是,今后一段时期,国际、国内市场进一步扩张的余地有限,要想成为世界一流企业,就必须要有兼具全球资源配置的能力。

正是深知此种能力的重要性,中核集团与中远集团签署了《深化合作框架协议》。根据该协议,双方将共同推进海外核电项目,进一步巩固、扩大和深化双方已建立的物流运输合作业务。

根据战略合作协议,双方在航空物流业务、基础资源构建、金融物流业务、原材料供应、海外并购、安全与环保节能和应急保障与公益事业等领域开展合作。

此次签订战略合作协议,标志着双方建立了全方位、深层次的战略合作伙伴关系,将有助于双方进一步巩固和深化既有业务合作,拓展和推进新的合作项目,推动双方又好又快持续发展。



面对北京7·21灾情,部分中央企业把履行其社会责任落到实处。中国恒天红十字救助基金向受灾最重的房山区大石窝镇捐赠价值10万元的物资,中粮集团先期就运到灾区价值36.9万元的8180余箱共4车方便面,航天科工二院向北京市房山区、河北省涞水县和易县3个受暴雨灾害的地区各捐赠50万元,用于防汛救灾等等。

图为中国恒天集团有限公司党委副书记、中国恒天红十字救助基金管委会主任孙力实(左三)向房山区捐赠食品现场。

本报记者 万斯琴摄影报道

新兴际华:产业链融合促央企协同效应

■ 本报记者 张博 万斯琴

“公司就青岛董家口港区建设及物流领域加强合作,按协议的计划,我们将共同打造现代物流园,开展散货及其他货物的经营合作,实现双方资源共享,将在优势上相互促进,形成整体合力,实现强强联合共赢发展。”新兴际华集团总经理沙鸣介绍说。

7月19日至21日,国资委举办中央企业、地方国资委负责人研讨班,期间组织了中央企业资源整合与业务合作签约仪式。

国务院国资委主任王勇要求,对于下半年要着力做好的几项工作之一就是整合资源加强合作,提高协同效应和资源配置效率。

专家指出,想要做好企业要的不只是占有资源,更为重要的是要配置和整合好资源。中央企业需要加强在产业链上的整合,使得其中同类央企在产业链中市场、技术和人才等各类资源有效整合,构建合理的产业链和价值链,充分发挥强强联合的协同效应。

强强合作提速增效

“为解决铁路建设资金紧张问题,国资委层面也正协调央企投资铁路基

建领域。”据业内人士透露。

因为按照《铁路“十二五”规划》,到2015年全国铁路营业里程要达到12万公里,今年铁路基建投资应该在6000亿元左右。

面对这笔庞大的投资,只有在央企中强强合作,才能实现资源互补。

6月3日,新兴际华集团与中国铁建签署了战略合作协议,双方将在工程设备制造、物流贸易和“走出去”等方面加强联系,不断完善合作模式,共同应对国际金融危机及经济全球化带来的竞争和挑战,有效化解市场风险。

据新兴际华集团战略规划部门相关人士介绍,“新兴际华和中铁建通过实施全方位、深层次战略合作,形成产业链合作优势,提高市场竞争力,增强各自领域的核心竞争力,不断做强做大主业。”

新兴际华集团加快了与中铁建资源融合,优化资源配置,提高了资源利用效率。“新兴际华集团全面支持和配合中国铁建的生产经营需求,在铸管、钢材、工程机械、特种车辆、职业装及职业鞋靴等领域,提供具有市场竞争力的产品。”

相关人士介绍说,“发挥中国铁建在工程物流系统服务以及铁路物资集成供应方面的优势和新兴际华集团钢铁资源优势,共同探讨钢材加工配送

等物流综合服务业务。”

新兴际华集团董事长、党委书记刘明志在与中铁建的签约仪式致辞中表示,“对于和中铁建的战略合作协议的签署,将进一步加深两家企业的合作,推动强强联合和优势互补,为培育具有国际竞争力的世界一流企业提供有力支撑,更好地履行中央企业推动经济社会发展的共同使命和任务。”

提升整体发展质量

对于专业化板块的整合,新兴际华集团深入挖掘同中海油的协同效应,与中海油合作的LNG物流项目将进入实质性阶段。

今年年初,新兴际华集团新兴重工公司与中国石油天然气集团在新兴际华集团总部签署战略合作框架协议。

据新兴重工所属新兴能源装备公司负责人介绍,2002年之前,天然气储运装备的核心领域被国外公司所垄断,只能支付高额资金购买国外公司产品。现在,新兴能源装备公司构建了天然气全产业链竞争优势,实现天然气领域全套产品国产化,在这一领域基本实现“中国装备,装备中国”的目标。

但凡世界一流的企业,在资源配置方面普遍具有持续性资源整合和全球化配置资源这二大特点。

《中国企业报》记者发现,这和新兴际华集团的资源战略不谋而合。

从集团所属上市公司新兴铸管日前发布的公告中看到,其拟增发不超过6亿股,募集资金38.7亿元,其中拟以6.7亿元收购新兴际华集团所持新疆资源30%股权和国际实业所持新疆资源30%股权,合计收购新疆资源60%的股权;拟以32亿元实施新兴铸管新疆有限公司的二期工程。

新兴铸管的股票增发,国内相关证券机构分析称,此次股票增发是新兴铸管布局新疆战略的重要举措。

近日,新兴铸管股份有限公司第六届董事会第三次会议审议通过了在沙特阿拉伯与当地的沙特水务技术有限公司合资组建“新兴铸管沙特有限责任公司”的决议。这标志着新兴际华集团在走向国际化进程中又将迈进一步。

新兴铸管公司人员向记者透露,“新兴铸管股份有限公司根据沙特当地水务建设的需求,拟在沙特延布工业城,与当地水务技术有限公司合资建设15万吨离心球墨铸铁管生产线项目的建设,项目计划总投资11673.62万美元,折合人民币73543.81万元。该项目的实施将加强沙特与中国的高层合作关系,提高新兴铸管股份的国际运营水平带来十分有利的消息。”

紫竹评论

加快央企内部资源整合 推动市场经济的新跨越

■ 孟书强

7月以来,中央企业内部掀起了一轮内部资源整合的新高潮。仅仅7月份,央企间的合作就达73次之多。这是中央企业进一步优化资源配置,推动企业科学发展,为实现“做强做优中央企业、培育具有国际竞争力的世界一流企业”目标的切实之举,同时也是中央企业按市场需要配置资源的重要举措。

近些年来,中央企业的资源配置在三个层面展开,一是在中央企业内部,二是中央企业与地方政府之间,三是中央企业在国际市场上。现在,在中央企业内部加大资源配置力度,是中央企业内部市场加快建设的体现。

在国资委的积极推动和中央企业的共同努力下,近年来,中央企业重组整合取得了显著成效。总的看,中央企业布局结构得到优化,规模实力和市场竞争能力显著增强,运营质量和效益明显提升。但不可否认,中央企业在布局结构和资源配置方面,仍然存在一些迫切需要解决的问题,主要表现为国有资本分布仍然过宽,资源比较分散,相当一部分中央企业核心竞争力不强、企业管控能力较弱。

实现“做强做优中央企业、培育具有国际竞争力的世界一流企业”目标,要求中央企业不能仅仅是横向扩大规模,更要求中央企业进一步提升高度,特别是要加快转变发展方式,更加重视企业内部资源整合工作,不断提升企业发展质量和效益。

推动内部资源整合,是中央企业自身改革发展的需要。从历史形成来看,相当一部分中央企业是在特殊的历史背景下脱钩、打捆组建而成的,企业内部资源配置从一开始就是行政操作的结果,而不是市场竞争的结果,不少企业内部存在子企业数量多、资源分散、业务交叉重叠、互相竞争等问题。从发展现状来看,中央企业近年来的快速发展,主要是依赖投资新建和并购重组等方式实现的外延式扩张,一些企业存在重并购、轻整合的倾向,部分重组效果并不好,没有实现协同效应。在一些行业和领域,中央企业之间存在同质化竞争、重复建设现象,造成一定的资源浪费。这就要求我们根据实际情况和市场变化,不断对中央企业内部资源进行优化配置。

推动内部资源整合,是加快转变发展方式,继续做强做优中央企业的需要。纵观世界一流企业发展史,就是一部围绕发展战略,开展持续性的资源整合,专注于企业核心竞争力的提升的历史。从国际经验看,跨国企业的发展历程不但是一个不断并购做大过程,也是根据发展战略,通过对非优势、不具备发展潜力业务剥离出售等手段不断调整优化的过程。

当前,全球经济竞争格局正在发生深刻变化,中央企业面临着更高层次、更为激烈的竞争。从国际看,世界经济复苏仍呈乏力态势,金融危机影响还未消除,欧债危机仍在继续蔓延,国际市场需求不断萎缩,制约经济增长的不利因素仍然很多。从国内看,经过前几年的迅猛扩张,中央企业未来扩张规模将会明显减慢。此外,相对于市场规模和容量,我国大多数产品的生产能力过剩,绝大多数制造企业始终面临供过于求、过度竞争的压力。而同时,几乎所有的生产要素都表现出非常明显的成本上升特征。上端是成本上升,下端是过度竞争,这种形势迫使中央企业必须加快转变经济发展方式,真正从追求规模扩张向注重提升质量效益转变,从占有更多资源向更好地优化配置资源转变。

推动内部资源整合,也是中央企业顺利度过寒冬的迫切需要。国资委副主任王勇强调,中国经济目前已开始进入一个紧缩时期,国际国内宏观经济形势的严峻不会在短期内改变。央企要充分认清当前形势的严峻性和紧迫性,抓紧作好三至五年“渡难关、过寒冬”的准备。三到五年的寒冬是央企近年来面临的一次“大考”,央企唯有积极推动内部资源整合,实现中央企业内部资源配置最优化,才能顺利走过萧瑟的寒冬,走向明媚的春天。

中央企业发展到目前这个阶段,应该把重点真正放到内部资源的优化配置上来了。

推动中央企业内部资源整合,就是要围绕提升核心竞争力,推进业务结构调整与优化。所有的跨国公司都有并购和剥离的经验。著名跨国公司宝洁在近30多年内,总共开展了近300次重组整合,其中200多次是业务剥离,而且很多是盈利业务。未来一段时期内,央企应立足于提升核心竞争力,将非主业、非战略性业务剥离出去。即使是盈利的业务,如果不符合公司发展战略,也要坚决退出。对具体的企业而言,资源永远是有限的,必须集中资源,把好钢用在刀刃上。尤其是处于转型中的企业,主动剥离更为必要。

推动中央企业内部资源整合,就是要持续深入开展资源整合,发挥内部协同效应。过去几年里,不少企业已经把相似或同类业务进行整合,一定程度上减少了内部竞争。但多数基本上只是初步归到一起,形成一个业务板块。各板块内部的产品和产业结构、市场结构和区域布局如何进一步优化,如何建立统一管理平台,做到资源共享,真正发挥规模优势,尚没有深入进展。我们决不能停留在把企业收进来,扩大了企业资产与收入规模上,而是要切实把收进来的生产要素与企业现有的不匹配、融合,发挥协同效应,形成新的竞争优势。产业链也不是越垒越好,对于中央企业来说,关键是要对内部资源从产业链角度进行梳理,从自身资源和技术条件出发,突出企业内部关键资源和核心业务的优势。

推动中央企业内部资源整合,就是要切实加强集团公司总部建设,增强总部管控能力。资源整合是基础工作,要真正发挥长期效应,还需要企业体制机制创新作保障。过去几年,由于企业规模扩张较快,管理幅度扩大,业务形态也更加复杂,相应地管理难度加大,这对集团总部的管控能力提出了更高的要求。如何对总部资源进行整合,从行政化管理走向市场化,考验着央企的智慧和能力。我们认为,首先要明确集团与子公司的管理关系,设定适当的集权与分权关系,进而建立与业务整合相适应的管控模式和组织架构。其次,要不断优化机构职能、管理流程,加强培训,提高人员素质,切实提高总部的管理能力和水平。不断完善集团在战略、投资、风险、考核等重要方面的制度建设,真正把企业长久发展建立在体系能力建设的基础上。

中央企业内部资源整合是一项长期的系统工程,必须进一步引起我们的高度重视,从思想上和行动上认识到对企业长远发展的影响。相信在国资委的积极推动和中央企业的共同努力下,中央企业一定能在内部资源整合上取得新的跨越,在更深层次上走向市场经济,构筑市场经济的新体制,迈向科学发展的新境界,以优异的成绩迎接党的十八大的胜利召开。