



# 混合所有制改革之中国建材模式： 联合重组做强行业江山

■ 本报记者 鲁扬

身为世界500强企业之一,中国最大综合性建材产业集团,中国建材集团通过发展混合所有制快速做大做强,10多年来,中国建材集团通过不断优化产业布局,实现了自身的跨越式发展、水泥产能居世界第一,使产能严重过剩的水泥行业集中度从2008年的16%提高到2013年的53%。中国建材重组水泥企业的经验入选了哈佛案例。

集团董事长宋志平对《中国企业报》记者表示,中国建材集团搞混合所有制,特别是在水泥行业开展重组整合,是被市场倒逼出来的,公司整合水泥行业的成功经验是可以借鉴推广的。

## “四大战役” 成就战略布局

回顾中国建材重组水泥业江湖的过程跌宕起伏,却又荡气回肠。

面对行业严重过剩、无序竞争,集中度低的局面。2005年年底,中国建材集团通过一系列资产重组,旗下中联水泥产能约为1000万吨;2006年,中联水泥上演“蛇吞象”,成功地把徐州海螺万吨线收入囊中,拉开了重组水泥的序幕;2007年,落座汪庄茶局,共享“三盘牛肉”的故事早已闻名江湖,之后控股成立南方水泥,产能达到了1.4亿吨;2009年,当国际金融危机来袭时,规避股市风险,苦练内功,创立北方水泥;2011年,创建西南水泥,解放“大西南”,覆盖云贵川渝。至此,中国建材在全国水泥市场的战略布局基本完成:在淮海地区、东南经济区、东北地区和西南地区分别组建了中联水泥、南方水泥、北方水泥、西南水泥四家大型水泥集团,水泥总产能达4.5亿吨,成为世界水泥大王。

## “三层混合” 引入市场机制

美国《财富》杂志选择了中美各一位企业家作为2013年年度商人,宋志平就是其一。宋志平从2006年3月中



国建材香港上市开始,风卷残云般重组了1000多家水泥企业,成为坐拥4.5亿吨产能的世界水泥大王。他的行业整合改变了水泥行业的格局和生态,也启迪了其他产业的企业家。

在央企层面,像中国建材这样以如此之少的国有资本带动十几倍资产的案例并不多见,中国建材也理所当然地成为了混合所有制的先行者。

最初为解决资金问题,中国建材把旗下的优质资产,包括北新建材A股的股份、中国玻纤A股的股份,以及尚未成型的中联水泥打了个包,成立了中国建材股份公司,在香港上市,募集资金20多亿港元。之后,中国建材迅速进行了三次增发配售,从资本市场共融资110亿港元,在很大程度上缓解了中国建材推动水泥联合重组的资金压力。

目前,中国建材已经形成三层混合结构:第一层,上市公司中,中国建材股份等公司吸纳大量社会资本;第二层,在中联水泥、南方水泥、西南水泥、北方水泥等四大水泥公司等大型业务平台上,把民营企业的一部分股份提上来交叉持股;第三层,在水泥厂层面的企业里,给原来所有者留30%左右的股权。“三层混合”确保了集团战略决策的主导地位、维持了控股地

## 董事长说

中国建材的水泥产业得益于混合所有制改革,解决的是企业真正的市场化问题。我们未来会继续坚持改革的旋律,把混合所有制试点工作做好,把重组企业的规范化治理、职业经理人等落实好,更好地把资本和劳动要素结合起来,让改革释放红利。在产业方面,中国建材要以科技创新驱动和引领转型升级,促进产业链和价值链向高端攀升。水泥是中国建材长期获利的基础,要优化发展质量,不仅要全球规模最大的水泥企业,还要做效益最好的水泥企业。新型房屋、绿色小镇和新能源材料的开发利用,也是未来发展重点,中国建材要力争成为全球最大的工厂化房屋制造商。

宋志平 中国建筑材料集团有限公司董事长, 中国企业改革与发展研究会会长

位,降低了资产负债率,更重要的是把市场机制真正引入到央企内部。

## “三盘牛肉” 体现公平实在

宋志平认为,市场简单自发的优胜劣汰,会导致恶性竞争、资源浪费、银行坏账、员工失业、税收减少等一系列社会与经济问题。大企业是市场经济的“无形之手”,肩负影响政策、健全市场、管理工厂的历史任务,对行业负有更大的责任。“解决过剩问题必须充分发挥大企业作用,由大企业整合市场,增加行业集中度,从做工厂、做产

量,做到市场、做系统,兼顾好各种资源和各方利益,做到退而有序。大企业整合,是市场竞争的高级方法。”

要混合必须实现双赢,要变革必须端出“牛肉”来。在和民营企业“混合”中,中国建材集团端出公平合理定价、给创业者留有股份、保留经营团队并吸引创业者成为职业经理人这“三盘牛肉”,用公平实在的收益吸引重组企业加入,为发展混合所有制经济、实现“国民共进”奠定制度基础和实现路径。

重组中国水泥业获得巨大成功,注定了宋志平和中国建材的混改传奇还将继续演绎下去。

## 政府报告国企改革 任务解读

(上接第五版)

多渠道解决企业办社会负担和历史遗留问题,保障职工合法权益。“多渠道”的提法,给人印象深刻。与外企和民企不同,国企面临着历史遗留的各种社会负担问题。比如许多国企还有自己的学校、医院;职工进入国企工作后,企业就负责职工工资、看病、养老等。新的国资监管体系逐步建立完善,有效解决了政企不分、政资不分等“政府办企业”问题。但少数地方国企和中央企业有待解决的历史遗留问题仍然较多。因为这些问题存在,国有企业还不能完全平等地参与市场竞争。国企难以“轻装上阵”;若为企业卸掉这些“包袱”,不仅需要非常大的改革成本,还要兼顾好各方面的利益,特别是要做好员工安置工作,保障职工合法权益。

改革和健全企业经营者激励约束机制,是今年完善现代企业制度改革一大重点。在完善现代企业制度的表述后面,是改革和健全企业经营者激励约束机制,指向性非常明显。这项改革是企业经营者,而不是所有者,因此不牵涉所有权改革问题。是指包括职业经理人在内的经营者,包括管理人员、科技人员与一线职工。今年央企负责人薪酬改革方案正式实施,首批涉及72家央企共200多位负责人。企业经营者是另一群体,这个问题今年可能会有突破性进展。

第七项改革任务,在强调要加强国有资产监管时,重点是防止国有资产流失,切实提高国有企业的经营效益。当前国有资产监管的主要目标是切实履行出资人职责,维护国有资产权益,确保国有资产保值增值,发展壮大国有经济;重点是依法履行出资人职责,规范推进国有企业改革,建立现代企业制度;难点是如何在深化国企改革过程中防止国有资产流失。随着国有企业改革的深入,必然会大量涉及国有资产重组、退出和调整等,而产权流动机制不健全、不透明和监管存在漏洞等问题,对于正在进行的国有企业改革进程而言,国资流失成为隐藏其中的一个毒瘤,如果缺乏有效的监管,完全可能会造成本轮改革的倒退。怎样建立防止国有资产流失的机制,将是2015年改革的重点。

要注意,在深化国企改革中,两处提到效益问题。一处是国有资本投资运营公司试点讲到提高国有资本运营效率,一处是加强国有资产监管,切实提高国有企业的经营效益。显然这是一场以效益为落脚点的改革。

今年,国企改革有准确的定位,坚持市场化、法制化前提下,规范改革,稳妥、有序地推进改革,以适应经济新常态。这个思路简明、实在、具体,给人以清晰的指向和明确的要求。

## 国企改革： 行政化与市场化的纠结

(上接第一版)

为了让一小部分留下来的国企活得更好,中国经济付出了巨大而艰难的代价。首先是数千万国企职工几乎是无偿下岗,不但是至今仍大量下岗工人衣食无着,更严重的是开了国家对国企工人不讲信用的先例,让国家的信用体系受到严重的破坏。第二是以破产或债转股的方式,让国有企业大量逃废银行和私营部门的债务,把大量不良资产剥离、转嫁到四大国有资产管理公司。第三是把股市的运营目标定义为帮助国企脱困,使中国股市先天的基因中就带有“圈钱市”的成分,至今依然是积重难返。第四是不规范的改革,既造成了大量的国有资产流失,也使得一大批有能力的官员和企业家的钱袋瘪了。

除了由于上一轮改革减轻了包袱外,中国经济高速发展的大背景,特别是全球金融危机后实行的经济刺激政策以及能够大量使用廉价的土地资源、资金资源,甚至是行政资源,也是近年来国企得以大规模扩张的重要原因。换言之之,国企成长背后的非市场力量远远大于市场性的力量。

然而,随着中国经济进入新常态,再靠规模扩张的方式发展壮大已经不可能,大量国企开始显现出疲态。2014中国企业500强榜单显示,500强企业中共有43家亏损企业,其中42家为国有企业。A股亏损王的头衔几乎是一直由国企蝉联。最新的调查显示,2014年辽宁国企的亏损面高达50%。可以断言,国企病的发作,已经使国企的亏损呈现出由点到面的发展趋势。国企改革已经没有时间可以回旋。

对于国企,特别是特大型国企,最简单的改革方法是先通过拆分,缩小规模后,再引入市场机制。包括对于现在被广泛认可的混合所有制改革,同样是在规模小的国企中更容易实现。在特大规模的国企中,引入远不能与国有股本匹敌的非国有股本,不足以抗衡国企中非市场机制的强大惯性,引入市场机制的目的也无法实现。

国企改革面临着路径选择的难题,但我们必须明确国企改革的终极目标一定是市场化。所有有助于实现这一目标的路径,都可以选择;而所有背离这一目标的路径都应当废弃。尽管那种改革的结果暂时看起来可能很合民意,暂时会让国企的规模变得更大、利润变得更高,但国有企业改革要的是“返老还童”,而不是“回光返照”。

## 权威点评

# 全国人大代表赵君：联合重组是破冰之举

中国建材集团依靠资本市场融资,用市场化方式联合重组,按市场原则管理整合,在市场驱动下集成创新,以包容发展赢得市场,这是一条值得更多企业认真思考借鉴的探索之路。

当前,我国经济已步入新常态,由高速增长进入中高速增长期。而水泥行业的新常态,则体现为增速减缓、需求进入平台期等,而与此同时,产能严重过剩、行业集中度低已成为行业发展的掣肘,在这样的形势下,认识新常态、适应新常态已成为行业上下的一道新课题。

从近两年陆续颁布的政策来看,我国企业兼并重组的政策环境向好,政策性和制度性障碍得到逐渐改善。到目前为止,国家有关部门、最高人民法院、证监会、行业协会等在不同层面、全方位的,相继发布关于推进并购重组的政策文件,切实推进“解决审批多、融资难、负担重、服务体系不健全、体制机制不完善、跨地区跨所有制兼并重组困难等问题”方面的政策落实。

中国建材的成功,得益于其明确的联合重组区域战略,强调由大企业通过兼并重组,提高产业集中度,发

挥市场协同作用,引领行业结构调整,带动中小企业共同发展。在联合重组中,中国建材积极进行区域市场的协同,稳定区域水泥价格,提升企业效益。一方面在重组企业中推进市场整合,打造核心利润区;另一方面与区域内的兄弟企业协同,建立协同利润区,实现区域内企业的共同发展。

中国建材在发展战略上遵循行业发展规律,着眼于系统解决行业共性问题,立足于行业的共生多赢,通过提升行业整体价值,实现行业中企业的良性发展。在水泥等领域开展大

规模联合重组,不仅实现了自身的跨越式发展,而且破解了产能过剩行业与充分竞争领域企业可持续发展的难题,引领了建材行业的观念创新和发展转型。

通过联合重组,中国建材在相关区域提高了行业集中度,优化了市场格局,提升了行业价值,创造了与地方政府、金融系统、企业、广大职工的多赢局面,带动了不同所有制企业共同发展。应该说,中国建材的联合重组获得成功在于从观念上创新,将企业利益孕育在产业利益之中,使行业价值得以回归。

## 相关案例

# 中国恒天：巧用资本市场杠杆

■ 本报记者 赵玲玲

近日,中国恒天在资本市场上动作频频,拳脚大展。

2015年上班第一天,中国恒天集团有限公司(下称“中国恒天”)张杰就到中国银监会去沟通集团成立财务公司的事宜。1月20日,中国恒天新能源汽车总部项目在天津签约。去年12月30日,中国恒天相继出让了两家上市公司中国服装与恒天天鹅

的部分股权。据悉,中国恒天此次在资本市场上的“腾挪”回收了20多亿元的现金。

对于张杰来说,资本市场对于传统国企的改革与发展非常重要。作为一家主要从事机械制造的国有传统企业,必须不断创新才有发展动力,但创新就意味着需要大量的资金投入。中国恒天在资本市场的动作,最终是为助推产业升级。

“资本市场的奥妙也就是掌握好

什么时候进、什么时候出——说起来是一句话,但到现实中却特别难,实践证明了恒天集团是可以走在别人前面三年或更长的时间谋划布局的。”张杰介绍,2009年,信托业务还不太好的时候,恒天集团控股了中融信托;2011年,许多人对个人理财还懵懵懂懂时,恒天财富成立;在一些国企还没有认识到上市公司的意义和价值时,恒天集团旗下上市公司已从一家变成六家,直到2014年卖掉

两家。而且,在大市到来之前,就把中国股份转让了,这既锻炼了队伍,也积累了经验——到恒天天鹅股权转让时,有3家民营企业来竞争,协议转让价格远远高于市场交易均价,市场分析人士都认为时机和商机把握得很好。

张杰坦言,恒天集团在资本市场的玩法其实没有什么创新,只是这一阵资本市场表现比较好,就把股权转让出去,回收大量现金。