

宋志平

《经营制胜》

破解过剩产能要靠大企业

(上接第三版)

从中长期来看,要通过去产能治本,从根本上解决水泥行业长久的问题,构筑健康市场。

一是加强联合重组。积极稳妥化解产能过剩,要尽可能多兼并重组、少破产清算。实际上,去产能的主要方法还是联合重组。大企业联合重组后,通过关工厂等方法按比例减量发展,推动产销平衡,同时通过转型升级、技术创新等,延伸产业链,提升产品附加值,实现产品向中高端发展。

二是加大淘汰力度。化解过剩产能要“消化一批、转移一批、整合一批、淘汰一批”。要从等量淘汰到减量淘汰,从淘汰落后工艺到淘汰落后品种,不仅要淘汰落后的低端产能,富余的先进产能也要被淘汰、关停。钢铁行业在坚决取缔“地条钢”后,建筑钢材价格回升,经济效益变好,这一举措对于化解钢铁行业过剩产能具有重要意义,对于水泥行业淘汰落后产能也有很好的借鉴作用。

三是加强国际产能合作。“一带一路”沿线有65个国家和地区,这些国家和地区的城市化与工业化也是先从基础建设做起的,与中国相似。水泥是基础建设的“粮食”,需求量很大。美国、欧洲经历了长期发展,现在进入了再工业化阶段,仍需要水泥。这为中国水泥企业“走出去”提供了良好的投资发展机会,既是我国水泥行业供给侧结构性改革的一个突破口,也是国际产能合作的一个重大机会。需要注意的是,国际产能合作并不是把国内的设备搬到国外。真正的国际产能合作是我们充分发挥资金、技术、设备、管理、经验等优势,去海外开展全方位投资。

联合重组应以盈利为出发点

在联合重组的过程中,中国建材不时地受到质疑,被认为单纯为了扩大规模而重组,因为确实有不少国企包括一些央企都输在了盲目扩大规模上。

我曾被问道:中国建材的收购都有一些溢价,将来如何应对国有资产流失问题?其实,溢价的那部分价值在财务管理中叫商誉。收购成长的公司有巨大的商誉,但中国建材支付的商誉对价并不高。中国建材收购水泥企业的土地和矿山成本都很低,而现在这些土地和矿山的价格升得都很高,这些都是中国建材的宝贵资产,中国建材也因此成了既会赚钱又很值钱的企业。

有一次,工信部让我给工业企业介绍重组经验。我说:“中国建材的重组是从利润出发的,我们在行业结构调整中看到了获利的机会。过剩和恶性竞争已经把行业资产的价格压得很低,这时联合重组就有低价收购资产的机会,还可以得到重组后价格回升带来的回报。”对此,时任国务院国资委副主任的邵宁同志说:“志平的重组是赚钱的重组,是从盈利出发的,大家一定要清楚这一点。”

话说回来,虽然我们以盈利为出发点,总是选择在最佳时机进行联合重组,但是在与被联合重组的企业谈判时,我们从不算计对方。因为我们选择的时机已经很好了,收购价已经很低了,因此合作时不能再乘人之危。

所以,在讨论价格的时候,我的原则是公允,在公允的基础上,还会给予对方适当的优惠。我把这套理论称为“老母鸡理论”——如果老母鸡能下蛋,我们就多给它一两个月的鸡蛋钱,过两个月,鸡蛋不就都是我们的了吗?归根结底,对方得到的是公允的价格,我们买到的是重组后的利润。我的想法是如果主动发起重组,价格可能要给高一点,当然在抄底时进行重组,价格高也高不到哪儿去。就像买股票一样,当前股票价格是3元,即使涨一点价买入,可能5元的价格就全买下了;但如果在股票价格是10元的时候进行买入操作,可能12元的价格才能买到,道理是完全一样的。

正因为我们的重组始终都以效益为核心,所以重组整合后,企业运营情况基本上都是健康的,都能挣钱。那些留下来的民营企业,工作也都顺顺利利,与他们当初自己经营企业时经常遇到困难的情况产生了鲜明的对比。

有一次,一位重组后选择留下来的民营企业跟我开玩笑说:“宋总,我现在企业经营得不错,一年能挣不少钱,当初要是不卖给你就好了。”我说:“不卖给我,你还会像以前一样亏损。正是因为咱们成了一家人,联合重组之后市场占有率高了,大家才都赚到了钱。”联合重组的目的或者说企业发展的本质归根结底还是取得效益。

在资本市场中,很多大机构都来买我们的股票,就是因为它们明白中国建材到底是怎么想的,以及盈利点是什么。联合重组从根本上是要盈利的,重组的故事本身就是一个取得效益的故事。



那么,中国建材在联合重组的实际操作中是怎么实现盈利的呢?我认为有以下几条经验:

第一,我们是在行业产能严重过剩的情况下实行联合重组的,重组成本比较低,相当于抄底,这就奠定了获利的基础,也是实现盈利的第一个关键点。

第二,在重组其他水泥企业之后,中国建材着重建设核心利润区,增强在区域市场的话语权,使水泥价格合理回升,这是实现盈利的第二个关键点。在这方面,我主张的战略是三分天下,而不是包打天下。水泥是“短腿”产品,即使再强有力的联合重组,也无法使某一家企业包打天下,而只能在一定区域内拥有一定的市场份额。因此,只有依靠更加精准的市场细分,将战略区域从省级划分到市县级,才能用最少的资源获得最高的利润回报。中国建材的45个水泥核心利润区对整体水泥业务的利润贡献率已经超过了80%。

第三,后续管理整合、集中结算、集中采购、集中销售、降本增效、科技创新等措施的实施,可以形成并提高企业的规模效益,这是实现盈利的第三个关键点。

可见,企业要想赚钱,除了把握好市场机遇外,还要在成本和价格上下功夫。降低成本是管理者的看家本领,是企业盈利的基础。而在价格上,大家则往往感到力不从心,只能随波逐流。我认为,要稳定价格必须有一定的市场占有率,提高价格则要有一定的技术含量,即企业应靠提高市场占有率和技术水平来获得定价实力,提高盈利能力。

这些年,中国建材的联合重组从来不是为大而大、为多而多,而是紧紧围绕赚钱这个目的。每一次重组能不能赚钱?盈利点在哪里?盈利模式是什么?这些问题都必须搞清楚,至少能大致算出来。不仅如此,我主张只有在明显能赚钱的前提下才行动,如果赚钱的过程说起来和做起来都很复杂或模糊,就应该放弃重组。

联合重组既要有“道”,又要有“术”

全球失败的重组案例有不少,问题出在哪里呢?往往不是因为重组战略错了,而是因为操作层面出了问题。这也提醒我们,联合重组既要有“道”,又要有“术”,既要符合产业政策、行业和企业的发展规律,又要格外重视重组的方式方法,否则多收购一家企业就等于多一道枷锁,很容易被规模拖垮。中国建材在联合重组过程中明确了五项原则。

第一,坚持重组区域战略选择原则。选择标准有三个:一是这些区域符合国家产业政策和建材的整体发展战略目标,地方政府和行业协会也大力支持中国建材通过重组推动地方产业结构调整;二是这些区域内均无领军企业,市场竞争激烈;三是这些区域恶性竞争的现状使得区域内企业联合重组的愿望非常迫切。例如,中国建材组建南方水泥时,以浙江为核心的东南经济区域内,水泥企业虽然众多,但没有影响力大的企业,异常激烈的市场竞争使得水泥价格极低,整个行业处于亏损状态。浙江水泥企业多为民营企业,企业生存压力巨大,纷纷寻找出路。当时已有国际资本进入浙江,但是政府和行业协会并不希望浙江的水泥资源被分割,分散进入不同的外国大公司,而是希望能由国内的大公司牵头联合重组。所以,中国建材的重组模

式,得到了政府和行业的大力支持与广泛欢迎。

第二,坚持重组企业选择原则。联合重组不是“拉郎配”,不是见企业就收。选择标准有四个:

被重组企业符合中国建材的战略要求,在中国建材战略区域内,并满足重组的资源、装备条件和标准。

被重组企业具有一定的规模、效益和潜在价值,原来亏损的企业在被收购后要能产生利润。

被重组企业能与现有企业产生协同效应,不仅能保证新收购项目盈利,也能带动原有业务,产生1+1>2的效果。

重组风险可控且可承受。要把风险降到最小,即使有风险,也要可控且可承受,而不是火烧连营。

第三,坚持竞业禁止原则。被重组企业的股东在重组后,在中国建材的市场区域内不得从事与现有企业相竞争的业务,在非竞争区域内从事相同业务,要优先考虑将中国建材作为合作伙伴。

第四,坚持专业化操作原则。要求被重组企业资产边界清晰,人员边界清晰,价格公允;选择专业能力强、有高度责任心的人员进入联合重组工作小组;充分发挥中介机构的专长,对重组项目逐一进行详尽的市场分析、专业的法律与财务尽职调查,实施规范的审计评估与严格的审批程序。在具体执行层面,建立一整套详尽的联合重组工作指引。

第五,坚持以人为本原则。尽量保留被重组企业的管理团队,给予被重组企业人员足够的尊重,充分发挥他们的特长,调动各方积极性,优势互补,实现共赢。

【案例】

中国建材的“三步走”战略

第一步是合理布局。这就是对区域市场内的项目进行填平补齐。如果区域内还没有布局,就不要走扎堆布局的老路;如果已经布局,就要在区域内积极自律;如果正在布局,就要把工厂间距拉开,不能一哄而上。

第二步是以销定产。破解行业产能过剩问题是当前整个行业发展的关键。中国建材所做的这场整合,着眼点恰恰是化解产能过剩带来的无序竞争、企业亏损等问题。所以,中国建材不是靠新增产量,也不是靠一味地降低单耗、压低成本,而是通过以销定产,保证产品质量,增强企业话语权,成功化解原燃材料涨价的影响,通过实现价格理性回归来创造和提升企业价值,为行业健康发展做出贡献。

第三步是管理整合。联合重组不是目的,取得效益才是企业的目的。联合重组解决了资源配置的有效性,回答了规模问题、资源问题,但没有完全回答如何使资源发挥更大作用、产生更大效益的问题。只有管理整合与联合重组同时起作用才能产生效益。为此,我们对重组企业实施深度整合。多年的实践表明,企业经营不仅不能犯大的战略性错误,也不能犯大的战术性错误。管理整合关系到联合重组的成败,只有做好管理整合才能最终提高企业效益。