

调研

中国建材与千家民企的混合实践

——探路混合所有制调研报告之二

本报记者 李予阳

观察

国企改革“金钥匙”

宋志平

核心提示

2002年以来,中国建筑材料集团有限公司先后吸纳了上千家民营企业,构筑起包括海外上市公司在内的混合所有制产业平台,积极探索“央企市营”等符合市场规律和企业实际的经营管理模式,迅速成长为行业领袖和世界500强企业,推动了多种所有制经济共同发展,促进了行业结构调整和市场健康发展,成为央企开辟混合所有制发展道路的先行者。

本报记者对这家央企探路混合所有制经济的实践进行了调研,希望为更多地方和企业推动混合所有制经济发展提供借鉴。



中国建材集团所属徐州中联双万吨水泥生产线。目前中国建材集团水泥产能达3亿吨,成为全球最大的水泥制造商。(资料图片)

逼出来的一步活棋

如今的中国建材已经是世界最大的水泥生产商。谁能想到,这一水泥王国的起点,仅仅是一家年产能130万吨的小水泥厂。

2002年,中国建材集团由于历史原因处在资不抵债的困难时期。公司共有20多亿元的销售收入,却有30多亿元的银行逾期负债。就在此时,一纸聘书送到了宋志平手里,他被任命为中国建材集团总经理。宋志平清楚记得,任命当天同时收到的还有法院的传票。内外交困之时,一位领导给出了善意的提醒:“中国建材如果不能在行业里成为老大,作为一家央企就没有存在的意义。”

水泥占建材行业GDP的70%,是主流产品。面对水泥行业产能过剩、集中度低、竞争无序等问题,中国建材集团决定走一条资本运营、联合重组、管理整合、集成创新的发展道路。由于水泥行业大部分是民营企业,发展混合所有制成为做大做强必然选择。中国建材从一开始就面临与资本市场接轨、与非公有制经济融合的现实问题。

2006年,中国建材在香港成功上市后陆续募集到110亿港元。此时,中国水泥界的民企领军企业海螺水泥开始进军徐州,与中国建材集团下属的中联水泥狭路相逢。竞争最激烈时,两家企业都以低于成本的价格对外销售。两家企业都想早日结束恶性竞争的局面,决定通过谈判方式解决这一问题。经过十多次谈判,中国建材用上市融资所得资金的半数,把徐州海螺万吨吨收入囊中。仅仅过了一年,原本亏损的两家企业都开始盈利。

此后,中国建材又把整合触角伸向了南方。时任虎山水泥董事长的张剑星清楚记得当年浙江民营水泥企业群雄混战、家家亏损的惨烈局面:“我们4家规模较大的水泥企业其实都可以出来牵头整合行业乱局,但谁也不服谁,谁也牵不了谁,再竞争下去,可能几败俱伤。”

僵持中,4家企业各自找了新的合作

伙伴准备新一轮搏杀,这些伙伴多数是外资背景。作为整合者的中国建材集团给民企准备了颇具吸引力的“三盘牛肉”:第一盘,公平合理定价,按国际惯例的定价原则作资产评估,在整个国企改革过程中,这是个核心问题;第二盘,为民营企业保留30%的股权,这就把中国建材的利益与民企老板的利益结合起来,双方形成共同体;第三盘,就是把民企老总聘为职业经理人,让他们继续在所热爱的事业中发挥作用。

中国企业研究院首席研究员李锦认为:“三盘牛肉”分别解决了企业关系、产权制度和职业经理人3个产权关系的核心问题。”

中国建材集团在南方地区整合上百家民营水泥企业,成立了覆盖六省一市的南方水泥有限公司,实现了在南方水泥市场的从无到有。

试出来的三层架构

2009年3月23日,北方水泥宣布成立。与之前不同,这次中国建材没有绝对控股,而是与民企辽源金刚出资4.5亿元,各占45%的股份,同时引进与中国建材有过良好合作的弘毅投资占据10%的股份,实现了产业资本和金融资本的合作。辽源金刚水泥的当家人张传军说:“中国建材主导的混合所有制最大限度地解放了企业生产力。”

2010年,新增产能的集中释放和灾后重建任务的逐渐结束,让西南地区的水泥行情一跌再跌。贵州当地的民营水泥龙头企业泰安水泥在资金和市场压力下,有心寻找一家强有力的合作伙伴。中国建材给出的“3个不变”承诺打动了泰安水泥掌门人龚雷海:原有人员及工资待遇不变;现有运作机制不变,按照原来的方式开展市场经营、推广产品和建设渠道网络;设定一个3至5年的过渡期,在此期间维持原厂牌商标不变。

中国建材集团旗下的中国联合水泥集团有限公司、南方水泥有限公司、北方水泥有限公司和西南水泥有限公司共重

组了900多家水泥和混凝土企业,水泥产能合计达4.5亿吨,位居世界第一。此外,中国建材通过联合重组,在纸面石膏板、玻纤、风机叶片等领域也创造了数个世界第一。截至2013年底,中国建材集团各级企业中,混合所有制企业数量超过85%。

中国建材集团混合了上千家民企,到现在没有一家“反水”,关键还是因为混合的方法。其混合强调战略合作而非并购,仔细梳理可以发现,一张混合架构图清晰可见。集团形成三层混合结构:第一层是在上市公司中,集团二级企业中国建材股份公司作为香港上市公司吸纳大量社会资本,目前国有股占比46.67%,公众投资者持股占比53.33%;第二层,在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。

在混合所有制企业中,集团既保证了在战略决策、固定资产与股权投资等层面的绝对控股,也提高了子公司在精细化管理、技术改造等环节的积极性。更为重要的是,将市场机制真正引入央企内部,提升了企业的竞争力。

“央企有资源资金、人才技术、品牌价值和优势,民企有活力、激励机制和职业化精神。搞混合所有制要吸收国企和民企的优点。”宋志平说,“改革首要的就是解放思想。比如一杯茶水,水可能是国企的,茶可能是民企的,可变成了茶水,谁还能分清哪是国哪是民呢?分不开了,也没必要分开。”

中国建材不仅留住了民企的人,也留住了这些民企管理者的“野性”,包括企业家精神、拼搏能力,这样不仅能增加集团经理队伍的来源,也有助于民企和国企形成像水稻一样的“杂交优势”。

管出来的整套制度

企业大了未必就有规模效应。如果管理不过关,“混合”可能变成“混乱”。对于管控,宋志平认为,关键在于解决“二乱”:一是行权乱,不知道该听谁的,不能

令行禁止;二是投资乱,子子孙孙的公司都在投资,母公司职能缺位。

为此,中国建材集团在混合后的企业推行“格子化”管控,包括治理规范化、职能层级化、业务平台化、管理精细化、文化一体化。通过精准管控,将企业的职能分工、经营模式和发展方向都固定在相应的格子里,确保了数百家重组企业行权顺畅、经营有序。如同盒子中的巧克力,用塑料打着格子,就不至于黏在一起。

此外,五集中(市场营销集中、采购集中、财务集中、技术集中、投资决策集中)、KPI(关键经营指标)、零库存、辅导员制、对标优化、价本利、核心利润区、市场竞争,一整套管理组合拳确保了混合所有制的顺利推进,使企业逐步发展为规范市场化运作的企业集团。

宋志平提出“央企市营”的概念,包含5个核心内容:多元化股份制、规范的公司制和法人治理结构、职业经理人制度、内部机制市场化、依照市场规律开展企业运营,并进一步提炼出一个广为流传的融合公式:央企实力+民企活力=企业竞争力。

对混合所有制的积极探索,不仅让中国建材集团实现了自身成长,还带动众多民营企业实现了包容性发展,推动了行业市场健康化和结构调整,推进各方共生多赢。通过探索上市公司、业务平台、工厂的三层混合结构,中国建材集团用220亿元国有权益控制了660亿元净资产,进而带动了超过3600亿元总资产,以少量国有资本撬动大量社会资本,扩大了国有资产的控制幅度。

“中国建材集团虽然在混合所有制的道路上领先了一步,但今后仍有大量改革要推进。”宋志平说,“集团要争取成为国有投资公司,更加重视投资决策和资本收益。集团成员企业继续加大混合所有制比重,通过证券市场、产权市场和股权投资等多种市场化方式,吸引民间投资者参与企业改革改制。同时大力推进员工持股,在管理层进行中长期激励机制的探索,把劳动要素和资本要素真正结合起来。”

案例

南方水泥:

“三盘牛肉”成就的哈佛案例

本报记者 祝君壁



中国建材所属绍兴南方水泥公司污泥处理生产线被誉为“水乡明珠”。(资料图片)

2011年,中国建材重组水泥企业的经验被选入美国哈佛大学商学院案例库。案例作者哈佛大学约瑟夫·鲍尔教授通过对中国建材所属企业南方水泥有限公司进行一线实地研究,逐步了解了中国建材卓越的管理团队和通过并购整合取得的显著成绩,认为这种经验值得研究和推广。而在国内,南方水泥重组整合的经验也获得了国家级企业管理现代化创新成果一等奖。

在2007年中国建材组建南方水泥之前,浙江水泥行业可谓群雄混战。当时,“四大天王”掌控了浙江水泥行业的半壁江山,分别是虎山水泥董事长张剑星、三狮集团老总姚季鑫、尖峰水泥董事长杜自弘和浙江水泥董事长冯光成。

现任南方水泥执行副总裁的张剑星告诉记者:“我们几家都是技术和装备水平较高的企业,竞争异常激烈。整个行业处于亏损,几乎没有企业盈利。几家

企业谁也不服谁,再竞争下去,可能几败俱伤。”

就这样,在南方地区没有一条生产线、不产一两水泥的中国建材集团于2007年布局华东六省一市,开展了区域性大规模联合重组,联合不同所有制企业

共同组建成立南方水泥公司。这在当时的水泥行业可谓是一项创举。人们不禁疑惑,一个中字头的国企,面对四家雄踞一方的民企,能走到一块儿去吗?

宋志平回答说,“要改变现状,就要端出‘牛肉’来,告诉大家好处是什

么”。他当时端出了三盘“牛肉”:“第一盘,我收购这几家民企,价格公平,可以在政策允许范围内有适当溢价。第二盘,中国建材会留部分股权给被收购企业。中国建材描绘未来的发展前景,大家共同赚取重组后的利润。第三盘,原来的老板留在岗位上转变为职业经理人,继续当管理者。”

这“三盘牛肉”打动了张剑星等人的心。在南方水泥,中国建材集团上市公司中国建材股份持股75%、其他民营等资本持股25%,国有资本占比约为35%。收购是以市场和未来的价值潜力论价,中国建材的这场收购实现了双赢。

成立6年间,南方水泥联合重组了300多家企业,其中97.68%是民营企业,总资产近900亿元。如今的南方水泥已经成为水泥、混凝土综合产能规模、资产和收入规模、综合实力和效益水平位居全国第二位的大型水泥企业。

混合所有制解决了四个难题:

- ◎ 国有经济和市场接轨的问题
- ◎ 国有企业深化改革的问题
- ◎ 社会资本进入国有企业部分特定业务的途径问题
- ◎ 国进民退、国退民进的长期纷争

党的十八届三中全会提出积极发展混合所有制经济,指出混合所有制经济是我国基本经济制度的重要实现形式。这既是对我国多种所有制经济共同发展成功探索的及时总结,又将发展混合所有制经济的意义提高到前所未有的高度,为当前国有企业改革指明了方向。

在当前国企改革中,首先要厘清国有经济、国有企业和混合所有制的关系。坚持公有制为主体的基本经济制度,必须发展和壮大国有经济和国有企业。但是国有经济并不完全等同于国有企业,搞好国有经济比搞好国有企业范畴更大。国有企业和混合所有制企业中的国有经济成分都是国有经济的重要实现形式。国有企业是为国家和全民利益服务的企业,未来应该分为两类,第一类国有企业是为全民的公益和保障性事业服务的国企,通过国家完全控制和直接管理的企业组织形式,完成提供优质的产品或服务、减少浪费的目标,不以盈利为目标。第二类是为国家创造经济效益的国有企业,国有资本运营公司和国有资产投资公司,通过参与市场资本运作和投资混合所有制企业使国有资产保值增值,实现国有经济发展壮大。而混合所有制企业包含国有绝对控股、相对控股和参股的企业,也就是说混入1%的与混入99%的民营资本的企业都是混合所有制企业。它们不是传统意义上的国有企业和民营企业,其体制机制和经营目标是高度市场化的混合产权的企业。

搞清楚国有经济、国有企业和混合所有制的区别和联系,是实现壮大国有经济、搞好国有企业和积极发展混合所有制经济多重改革目标的前提,也更容易理解混合所有制能够促进政企分开、国资监管体制、现代企业制度、职业经理人制度等方方面面的改革。可以说,混合所有制是一把国企改革“金钥匙”。混合所有制解决了四个难题。第一,解决了国有经济和市场接轨的问题,混合所有制用市场机制扩大了国有经济控制幅度,实现了保值增值,维护了我国的基本经济制度。第二,解决了国有企业深化改革的问题。社会资本的引入可以促进产权多元化改革,推动现代企业制度建立和规范制度建设,有利于进一步政企分开;实现所有者到位,并可以推进经营团队和骨干持股、员工持股,加快职业经理人队伍建设。第三,解决了社会资本进入国有企业部分特定业务的途径问题,使市场更加公平公开。第四,解决了国进民退、国退民进的长期纷争,国有和民营交叉持股、互相融合,实现了“国民共进”和“国民共赢”的融合体系,促进了经济发展的合力和正能量。

中国建材集团短短数年由小到大,成长为世界500强企业和世界第二大建材企业集团。从市场倒逼走向资本市场,到积极探索“央企市营”模式,中国建材集团借助发展混合所有制的一系列创新,摆脱困局,释放出巨大发展动力。展望未来,中国建材集团将在推进母公司向投资公司转型、子公司加大混合所有制比重、员工持股、完善职业经理人制度等方面,进一步加大改革力度,迈开更大的步伐。

(作者系中国建筑材料集团有限公司董事长)

专家观点

走一条“国民共进”的新路

周放生

国企改革是经济体制改革的中心环节,国企改革的方向是市场化,进一步说,就是要推进产权制度改革,推进国有企业的混合所有制。发展混合所有制,股权结构的调整是最关键的,要从单一股东、单一国有改制成为混合所有制股权结构,让非国有资本进来,这样才能真正建立权力制衡、科学规范的治理结构。因此,发展混合所有制就要平等对待不同所有制的企业,做到你中有我,我中有你,走一条“国进民进”的新路,只有这样,下一步的国企改革才有希望。

在中国建材集团南方水泥重组过程中,国有企业的优势和民营企业的长处都得到了发挥,国有企业的弊端和民营企业的短处也得到了抑制。通过重组,使得企业和水泥行业都得到发展。南方水泥公司的重组并不是简单剥离中小水泥企业股权实现国有化,而是通过整合,吸收保留原民营企业部分股份和经理人,发挥民营企业的活力,形成一种国民共进双赢的市场化选择。所谓国进,是资金进、技术进、管理进;所谓民进,是股权下退、进(股权置换)、治理进、机制进。形成合力,最终市场进。中国建材模式具有一定的方向性示范作用,表明大型企业实现混合所有制应该是一种双赢的市场化选择,是现阶段最适合大型企业生产力发展的体制。

中国建材集团探索并提出“央企市营”模式,走上了一条与民营企业共同发展的道路,成为探索混合所有制的先行者。其实,“央企市营”是完全符合混合所有制精神的,只是当时国家并没有非常明确地提出鼓励发展“混合所有制经济”。十八届三中全会召开后,混合所有制被提升到基本经济制度的重要实现形式的高度,并倡导更多的国有经济和其他所有制经济发展成为混合所有制经济。现在看来,中国建材集团发展混合所有制企业的模式,经过了实践检验,对当前国企改制为混合所有制企业具有现实的借鉴示范价值。

(作者系中国企业改革与发展研究会副会长)