

宋志平的“茶水融合经”

■ 本报记者 赵玲玲

“水可能是国企的,茶叶可能是民企的,我们泡成了一杯茶水再去喝的时候,还会再想这水到底是国有还是民营的吗?不用去想了,因为它就是一杯茶水。”这是中国建材集团董事长、国药集团董事长宋志平一直信奉的茶水融合理论。

在这种理论的指导下,中国建材走出了一条包容性成长的混合所有制道路。2013年,中国建材集团取得2570亿元营业收入、123亿元利润。然而,这条路没有人为他们设计,是他们自己摸索出来的。

“当时不知道混合所有制这个词,我起的名字叫‘央企市营’,就是中央企业市场化经营。必须引进社会资本,必须和民营企业合作,我没有别的道路。”这是宋志平近日做客央视财经频道《对话》栏目时所说的一段话。

目标的融合

2002年,中国建材总共有20多亿元的销售收入,却有30多亿元的银行逾期负债,资不抵债。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的总经理。

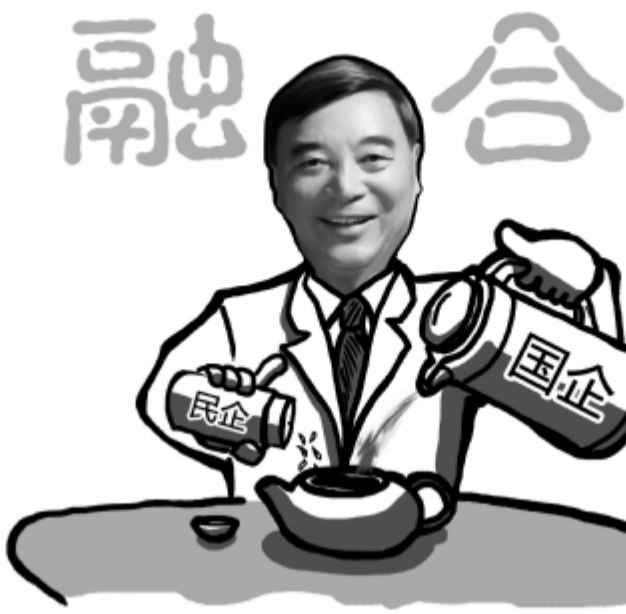
“如果中国建材在行业里不能做到老大,作为一家央企就没有存在的意义,这就把目标给锁定了。”谈起当时中国建材的战略路径,宋志平感慨地说。

当宋志平确定了做水泥这条路径以后,才发现横亘在中国建材面前的是山头林立,强手如林。

徐州是中国建材水泥厂的主阵地,而对手却是战无不胜的“水泥之王”海螺水泥。为了争夺市场份额,双方在徐州打得昏天黑地,甚至两家水泥卖给高速公路公司都低过成本,打到最惨烈时,中国建材集团在徐州的9个搅拌站客户丢掉6个。此时,为了扭转局面,宋志平派人与海螺进行谈判,最后以高价收购了海螺水泥,实现逆转。

浙江的水泥行业可谓群雄混战,而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却计划通过整合,在南方成立一家水泥公司。为了“统一”浙江的水泥“江山”,宋志平与浙江的水泥巨头在风景如画的西子湖畔举行了“汪庄会谈”。经过了整整一天的谈判,宋志平最终“如愿以偿”,将四家水泥巨头收至麾下。

“当时整个行业亏损,我们几家企业谁也不服谁,再继续竞争下去,可能几败俱



王利博制图

伤。”南方水泥的执行副总裁张剑星给出了愿意与中国建材联合重组的原因。

目前,中国建材已在淮海、东南、北方、西南构建起四大核心战略区域,水泥产能达3亿吨,成为全球最大的水泥制造商。但其水泥业务在国内市场占有率还不到15%,形不成垄断。

产权的融合

“捆绑不成夫妻”,中国建材重组民营企业都是建立在自愿基础上的。重组几百家企业从来没有强买强卖,没有让被重组的企业感到有压力。中国建材有个大家熟知的公式,央企的实力加上民营企业的活力等于企业的竞争力。

为了发挥央企与民企两种要素的积极性和包容性成长。作为“央企市营”核心之一的多元化股份制,中国建材集团对重组企业采取“七三原则”:中国建材集团以30%为占股底线相对控股上市公司(如中国建材股份有限公司),上市公司则以70%的占股底线绝对控股各子公司(如南方水泥)。同时,多数原来企业的负责人继续担任新企业的管理者,民企的资本得以保全和升值,活力机制继续发挥作用。

在南方水泥的案例中,中国建材共重组了150家企业,其中有65%是民营企业,15%是地方国企,20%左右是混合股份制企业,迄今为止,南方水泥所整合的众多企业,没有一家出现过“反水”的事情,正是得益于中国建材联合重组的思路。

“我以前一直想做个试验,人拥有一定财富后,还要不要工作?对于一些成功的创业者来讲,工作是谋生的手段还是乐生的手段?这在南方水泥这场重组变革里得到

了答案,南方水泥很多经理对工作充满热情,很有职业化精神,在中国建材的队伍里愉愉快快、全身心投入地打工。由于联合重组后的市场效应和管理整合,这些成员企业和企业家进入中国建材以后,自身资本的价值不是小了而是大了,挣的不是少了而是多了,这是实实在在的实惠。”宋志平说。

文化的融合

联合重组在国际上失败了,大多数原因是产生在文化冲突上。而中国建材快速扩张使企业做大后,如何让不同所有制、不同区域、不同文化背景的加盟企业融合成为一艘“航空母舰”,而不是众多“小舢板”的捆绑体?宋志平认识到,关键在文化的融合。

“文化的融合,就是在考虑利益的时候,要照顾到以及首先想到民营企业,我们应该有利他主义的思想,就是有包容的思想。我所联合重组的企业能够接受这种包容的文化,能和中国建材真正真正实现国民共进,大家一起双赢,一起结合起来不分彼此,实现真正意义上的混合所有制”。

宋志平是这么说的,也是这么做的。为了建立集团的协同文化,使得众多的加盟企业“一条心”,中国建材把企业文化逐级融入到企业的各个管理层面。在重组过程中,中国建材一直着重树立“和谐、绩效、责任”的企业文化建设思想与指导原则。和谐,指与自然和谐、与社会和谐、与竞争者和谐、与员工和谐;绩效,指要追求持续一流的绩效,争取国内领先和顶尖;责任,指公司要承担社会责任。在联合重组并购之初就建立接纳吸收、兼容并蓄、交流互补、共存共赢的合理规则。

镜鉴

凌海电改:
民企参股地方电网怪胎

■ 本报记者 闵云霄

在辽西小城凌海,拥有55亿元总资产的凌海电力集团(下称凌海集团)是当地民营企业中的佼佼者。

从1998年开始,该公司与辽宁省电力公司组建凌海供电有限责任公司,民营企业入股电网企业,在国网系统仅此一例。按理,引入民营资本进入具有垄断性质的供电领域,应该属于多元竞争的榜样,但是这个中国电力改革的怪胎,20年来一直争议不断。近年来,因为存在的停电限电、服务质量差、安装费用高等问题,不断遭遇“通过控制当地供电和电力安装市场,打压竞争对手”的指控。

奇异的“断电”

凌海频繁出现供电问题让外界雾里看花。在大有临海产业园区,有的企业使用大型发电机。2008年开始,凌海集团麾下的凌海电力商城正式对外营业,同属于零售行业的凌海商贸城从此经常遭遇停电。

2012年圣诞节、2013年的元旦和“双十一”,凌海电力商城进行了大促销,同日,商贸城则均因停电检修打烊;2012年9月29日,凌海集团旗下的“凌海商业街”开业,商贸城连续停电两天。但是,商贸城管理中心并未因用电故障向凌海供电公司报修。

除此之外,还有很多房地产商亦出现过电力供应问题。据央视《财智汇》栏目报道,凌海此前有多个房地产项目在建设期间使用柴油发电机自供电。一位不愿具名的开发商称,他的项目因为“钱交得够”没有停电,但一些同行“不愿意花钱买平安,只能在建设期间依靠柴油发电机”。

很多企业认为,无法通电的原因是自己的投资与凌海集团的相关产业形成了竞争关系。

但凌海供电公司否认了上述指控。他们表示,大有经济开发区的华信地产和北京燃气等企业无法通电,或是因为手续不全,或是地处偏远地区,办理手续和架设线缆都需要一定时间,用不上电只是暂时的。

眼花缭乱的股份变幻

从1998年开始,凌海市地方电网企业进行了三次重组,最后形成了全国罕见的民企参股地方电网的局面。

1998年12月26日,三家股东出资组建了凌海供电公司,注册资本金为2.14亿元,统筹管理凌海区域内的电网。其中:东北电力集团公司出资8400万元,占股40%;辽宁省农电局出资6500万元,占股30%;凌海市农电局代表地方政府出资6500万元,占30%。

接下来,由时任凌海农电局局长、人大常委会副主任张占宇出任总经理。

1999年6月,凌海农电局将所属的锦州农电电力安装公司、锦州电力炉变压器厂、凌海市镁砂厂、锦州工业硅总厂、凌海国际酒店、凌海国际百货大楼等六家三产多经企业合并组建“凌海电力集团公司”,注册资本5010万元,张占宇出任董事长,企业性质为集体企业,后多家企业陆续并入。

彼时,东北电力集团公司出资并未全额到位。2003年,凌海供电公司进行了第二次重组,凌海供电公司资产总值为13737.5万元,凌海市农电局出资8722.63万元,占63.49%;凌海市供电局出资1197.50万元,占8.72%;凌海集团凭借部分农电资产,出资3817.37万元,占27.79%。

与此同时,凌海集团的麾下企业开始私有化改制。2004年12月,锦州农电电力安装公司、电力线材公司、凌河酿酒公司完成改制。

2005年4月,锦州农电电力安装公司出资,组建凌海电力房屋开发有限公司;同年7月,张占宇将锦州农电电力安装公司更名为“凌海电力实业集团有限责任公司”,并以其为母公司,彻底实施了对凌海集团的私有化改制。

争议伴其左右

曾经,国网提出一并收购凌海集团所持有的剩余股份,但遭到拒绝。国有股划转之后,辽宁电力持有凌海供电公司72.21%股权,凌海集团持有27.79%股权。

凌海集团由此成为全国罕见的人股电网的民营企业,张占宇的企业不断壮大,除了凌海电力集团董事长职务外,也获得了全国人大代表等社会职务。

凌海供电公司的三轮重组和凌海集团的私有化改制,从股权结构上看,凌海供电公司始终是国有控股。民企凌海集团始终处于从属地位,但是在当地人都认为管控了电的是张占宇。就是当地部分官员亦不清楚凌海集团和凌海供电公司的区别。

表面上看,凌海集团与凌海供电公司是独立关系。但是在其官网的“集团子公司”栏目中,“凌海供电有限责任公司”赫然在列,凌海供电公司俨然独立王国。

张占宇拒绝了多家媒体的采访,凌海集团副总经理刘纯彦在接受采访时,对其他企业的指控表示否定,反而历数民营企业入股电网后可带来提升效率、规范治理等种种好处。

值得一提的是,四年来,凌海供电公司将所有利润都用于扩大再生产,从未给股东分红。

在张占宇背靠电力资源,一手将凌海集团打造成总资产55亿元的商业帝国的同时,20年间,民营和国企身份渐渐模糊,争议伴其左右。

据报道,目前国网正在商讨收购凌海集团所持股份,但是如何打破既得利益,是一个复杂的考验。

经营。必须引进社会资本,必须和民营企业合作,我没有别的道路。『当时不知道混合所有制这个词,我起的名字叫‘央企市营’,就是中央企业市场化

样本

山西煤老板注资白酒国企:
50亿元投资无奈话语权缺失

■ 实习记者 汪晓东

2月中旬,中国石化出现在“混合所有制改革”的首发阵容中。2月20日,重庆黄花园酿造调味品有限责任公司紧随其后,将接近六成的国有股权挂牌出让。

上述企业试水国企改革引起社会多方关注。由于可以参考的样本很少,研判将来可能出现的实行难点,部分国企高层对《中国企业报》记者谨慎表示,如何实践混合所有制,目前国企仍在摸索中。

民企积极性不高

上述两家企业唯一不同的是,一家为实力雄厚的大型央企,而另一家是相对“弱小”的地方国企,但这并不影响以混合所有制经济为核心的国企改革进入快车道。

“我没想到这么快。”山西某白酒国企高层人士告诉记者,烟酒作为特殊行业,如何发展混合所有制经济还需政府指导意见。

根据记者调查,该白酒国企下属公司早已开始尝试混合所有制经济。2010年,山西民营煤企转型,数十亿元闲散资本的流向引起多方关注。因此,由政府牵头,数个煤老板成立民营企业并向上述白酒国企子公司注资50亿元,此举旨在提升该白酒品牌在低

端市场的占有率。

与煤老板的预期大相径庭,该品牌在低端市场表现不佳,煤老板苦不堪言。

“要想维持合作,就得继续注资,但煤老板是否继续投资变得很不确定。”一位业内人士告诉记者。

一位煤老板告诉记者,没有话语权是他们不愿追加投资的原因之一。

山西财经大学一位教授在接受记者采访时说,混合所有制经济的精髓是国企拿出优势资源吸引社会、民营资本进入,而不是抛出没有水分的“橄榄枝”。否则,国企改革就只能在沙盘中推演。

上述白酒国企高层对此表示认同,无法让引入民营资本保持积极性,或许会成为国企实现混合所有制的“拦路虎”。

部分国企持谨慎态度

国企资本逐渐退出,“瘦身”效果是好还是坏。国企本身对发展混合所有制经济的认识至关重要。

上述白酒国企高层接受记者采访时表示:“目前,发展混合所有制的参照物较少,因此是否搞合作经营,我个人了解的少,也不好说。”

上述煤老板以民营资本的方式为白酒

国企注入新的活力,目前看,双方合作以低端酒的生产销售作为主打,导致市场占有率不高,国企依靠民营资本发展低端酒策略没有见效,煤老板的投资热情同样受到打击,这种混合所有制的尝试看似出现问题,但并非不治之症。

有煤老板告诉记者,合作之前只看到高档酒的高额回报,并没有想到走低端的风险。在这个过程中国企表现谨慎,并未向投资者开放优势资源,也未提前做出风险评估,提醒民营和其他投资者,导致投资者深陷困境难以自拔。

事实上,发展混合所有制需要时间,而这可能是一个摸索过程。

一家主营进出口业务的央企执行董事告诉记者,目前,多家央企已开始着手进行国企改革,实施细则正在筹划当中,而更多的企业则偏向有迹可循的改革方向,如何改,改多少,引入何种资本方式,还需向已实现混合所有制的国企取经。

“我们不是第一个吃螃蟹的人,也不能吃。”上述执行董事告诉记者,央企国企改革已全面展开,少说多看成为部分央企应对此次更大范围国企改革的方式,但对社会各方发展混合所有制的多种发声,应该把握发展节奏,做足功课,才能在国企改革中找到发展亮点。