

# 企业家日报 · 中国职业经理人

## ENTREPRENEURS' DAILY

China Professional Managers

统一刊号:CN51—0098 邮发代号:61—85 第003期 总第7815期 2014年1月4日 星期六 癸巳年十二月初四 投稿邮箱:cfdqbwz@163.com 热线电话:400 990 3393 新闻热线:028-68230696 责编:杜高孝 版式:吉学

**A2** 手机产业  
或面临超级垄断“专利流氓”的讹诈

**A3** 环保公安合力打击环境污染犯罪  
不再以罚代刑

**A4** 我们在成为“见利忘义”的  
经济动物吗?

**B1** “甩手掌柜”  
给职业经理撑“肩膀”

### 封面故事

## 产业孵化 产融结合 华润的万亿帝国究竟是怎么炼成的?



### A 华润帝国大扫描——7大战略业务单元

这家已有75年历史的大型央企,在过去的20多年内,从香港到内地,历经两次“再造”,迅速地从一个贸易公司转向以实业化为核心的大型多元化企业集团。

如今的华润集团已然是一个庞然大物。华润集团的总资产规模达到了9300多亿港元,营业额已经突破4000亿港元,经营利润超过400亿港元——12年间,华润的总资产、营业额、经营利润分别增长了15倍、11倍和17倍。

华润集团董事长宋林在官网上给员工的致词中写道,“今天的华润集团与12年前相比,已经是一个完全不同的组织了”。

目前华润集团旗下有7大战略业务单元,俗称“6+1”产业模式。

从销售额来讲,消费品是华润旗下最大的板块——主要平台是华润创业,成立于1992年,由华润集团持股51.33%,也是华润系第一家上市公司,占到整个集团销售额的近1/3。

华润创业由华润万家、华润雪花、华润五丰和华润饮料四家一级利润中心组成,专注于中国的消费品业务,包括零售、啤酒、食品及饮品业务。

其中最为人熟知的是华润万家。华润

万家1984年创立于香港,80年代末即成立为香港第三大超市。2001—2012年,华润万家店面数量从42个增长到4425个,销售额从99.4亿增长到941亿,员工数目多达21.10万人。宋林在官网上给华润员工的致词中写道,“目前万家有941亿的营业额,占比集团营业额近1/4,这在12年前我们想都不敢想。”

而电力是占华润集团资产规模近两成的板块,旗下的平台主要是华润电力。华润电力成立于2001年8月,主要是投资、开发、建设、运营和管理火电、风电、水电、煤炭及分布式能源项目。其下属有华润新能源和华润煤业。前者从事风电和水电业务,后者负责煤矿投资、建设与运营,是华润集团的一级利润中心。

地产板块也是华润集团布局较早的板块。华润置地是华润集团旗下的地产业务旗舰,践行“住宅开发+投资物业+增值服务”的生意模型和战略。截至目前,华润置地已进入中国内地46个城市,在开发项目超过90个。记者接触到熟悉华润集团的人士表示,“地产方面,除了华润置地是华润自有的上市公司外,另外,华润集团还是万科的单一大股东,并持有香港

和泰国等地的物业。”

医药板块则是华润集团内销售额排名第二的板块,占集团近1/4。旗下旗舰平台为华润医药,整体规模位居中国医药行业第二名,正在朝着2015年香港主板整体上市的目标迈进。目前,华润医药旗下拥有华润医药商业、华润三九、华润双鹤、东阿阿胶、华润赛科、紫竹药业、华源医药等企业。

第五大板块是水泥板块。华润水泥在2009年于香港重新上市,是华润水泥所有水泥及混凝土业务的控股公司,由华润集团持股约73.34%。

第六大板块是燃气。相关上市平台为华润燃气,是中国最大的城市管道燃气运营商,上市三年来股价翻了将近两番,市值增长了近5倍。

第七大板块是金融板块,也是“6+1”中新晋的板块。2009年10月,华润正式成立华润金融,作为战略业务单元对集团金融旗下拥有珠海华润银行、华润信托、华润投资、华润资产和汉威资本,并战略持有国信证券、鹏华基金、华泰保险等国内金融机构股权。

### B 多元化产业发展模式——“孵化注资”

外界对华润的评价是,“华润在所有央企里算明星级别的,实力比较强,动作比较快,赚得比较多,但是还算稳健。”

华润七大板块超过万亿(港元)资产的庞大帝国,究竟是怎样炼成的?

当记者将该问题抛给分析人士时,多数人提到了华润颇具自身特色的多元化企业集团产业发展模式——“孵化注资”。简而言之,这一模式是通过充分发挥集团在财务、战略、品牌、管理等方面的优势,在整体战略规划指引下,各自或联合PE共同为上市公司并购暂不具备盈利能力但具有发展潜力的项目,或投入资金为上市公司拓展新兴市场,发展新业务。在孵化过程中由上市公司负责具体运营和管理,待项目培育成熟并具备一定的盈利能力或新业务具备规模化生产条件后,再由集团注入上市公司。

早在1998年,为了适应集团投资项目不断增多的需要,华润集团董事会决定在集团企发部的基础上成立华润投资开发有限公司。

之后,集团进入了开展各种投资活动

最活跃的时期。其中重大的投资项目有泰国长春置地、北京华润大厦、上海华润时代广场、华润澳门假日酒店、万众电话、大老山隧道和三号干线、以及沈阳压缩机厂和黑龙江金玉集团等。投资项目涉及的案例层出不穷。

其一是华润创业。1999年,为了整合集团零售业务资产,同时扶助下属上市公司华润创业零售消费品业务的发展,华润集团将香港的零售业务及投资物业注入华润创业,注资总值达27.2亿港元。注资完成后,华润创业股票的每股净资产值由5.81港元上升至7.08港元,增幅约22%。通过这次注资,华润集团收取了13.6亿港元现金,1.13亿股华润创业股份。

这个尝试可以说是华润集团进行“产业孵化”的开端,自此逐渐演变成为一种全新的、带有华润特色的产业发展模式。

在此之后,华润对“孵化注资”的运用越来越频繁和娴熟。以华润置地为,2005年到2008年,华润集团分4次合计向其注入了197亿元的物业和地产项目,土地1445万平,使之快速进入行业领

先的企业阵营。

发展至今,“产业孵化”已演化为华润集团在资本市场的绝技。

华润集团董事长宋林今年3月份在深圳的一个金融论坛上公开讲道,“从华润集团来讲虽然规模很大,但是从内部的管理产业链来讲,我们一直试图希望在华润集团本身能有一个商业模式。在2005年,我们就做了一次内部的战略的一个讨论,华润集团怎么赚钱?我们提出一个产业结合,华润集团总部努力打造成价值创造总部。从那个时候,我们基本上走了两条路,第一条路就是集团总部的所谓的孵化的职能。而第二条路就是产融结合,从产业的角度去看金融如何来支撑产业的发展”。

前述接近华润的研究人士向记者解释,“所谓产融结合,就是从产业角度来挖掘其金融需要,比如华润去外面收购了一个项目过来,再通过信托发一个产品,把他这个收购过来的钱运用到项目,使得它符合上市公司的要求,再把孵化成功的企业整合到上市公司平台去。”

这家发展已逾75年的大央企,如今已成为一个超过万亿(港元)的多元化控股集团。

华润已经构建起横跨消费品、电力、地产、医药、水泥、燃气、金融7大战略产业,涉及2300多家企业、19个一级利润中心、11家上市公司、42万员工的“华润帝国”。华润未来的目标是,力争在“十二五”期间实现集团整体销售额7000亿,经营利润1000亿,总资产1万亿。



### C 产融结合的 资产整合 好戏仍在上演

日前,华润锦华的一则公告再次将“华润系”聚焦在公众视野。华润锦华表示,决定继续推进置出原纺织资产,注入创维数码100%股权的重大资产重组事项。此前该事项已筹划长达10个月之久,但因创维控股股东存在涉案经历遭到证监会否决。

这已经是华润锦华近两年以来的第二次重组。华润系重整纺织类资产的决心可见一斑。“据说华润系高层对这个重组也颇为重视。”接近华润集团的人士向记者透露。

今年以来,华润系有关重组和整合的动作层出不穷。

能源板块方面,2013年5月6日,华润电力及华润燃气发布联合公告称,两者将在华润集团旗下筹建一个统一的能源集团,并继续于港交所挂牌上市。

当时有分析指出,华润电力在2013年市值1212亿港元(156亿美元),华润燃气市值486亿港元,两公司成功合并后,新能源集团市值将约1700亿港元,不仅将成为华润系内最大的上市公司,规模更将超越中石油集团旗下的昆仑能源。华润电力整合或表明集团发展重心由火电转移至气电,合并后短期协同效应有限,中长期竞争力将明显提升,有助其抗衡“两桶油”燃气公司等城市燃气巨头。

不过,该计划最终以超六成股东否决于2013年7月22日告终。

前述接近华润的人士告诉记者,“当初预期特别好,没想到通不过。华润集团想通过华润电力的现金流来支撑华润燃气的扩大。现在燃气行业是非常看好的,需求量也很大。而电力旗下有很多资金。因此想把这个地圈下来,想结合两个的优势整合一块。”

消费品板块,今年8月15日市场传出李嘉诚为旗下创立40年的百佳超市寻找买家,华润旗下华润创业曾明确表示有参与竞标意向,但后因和黄中止出售百佳而不了了之。

医药板块,2011年“华润系”医药资产经过多次努力成功重组华源集团、三九集团和北药集团。而2012年,一直被业界指责进展缓慢的“华润系”医药资产整合亦开始提速,增资紫竹药业和山东三九,并和片仔癀公司展开了合作。

(理财周报)

iPhone, android 手机扫描二维码下载安装



### 电商时代: 谁会被“革命”?

最近发生了两件与电商有关的新闻:一是王健林宣布取消与马云的亿元对赌——去年央视中国经济年度人物颁奖盛典上,马云和王健林开玩笑:双方约定十年后,如果电商在中国零售市场份额占50%,王健林给马云一亿元;如果没达到,马云给王健林一亿元。一年后,王健林不仅取消对赌,而且还准备与马云合作,进军电商领域。

二是红星美凯龙集团董事长车建新日前在某论坛上发表题为“电商的陷阱”的演讲,认为电商会“革了经销商的命,革商场的命,革工厂自己的命”。并指责做电商的竞争对手美乐乐有仿冒抄袭嫌疑,而美乐乐则发律师函称车建新是“蓄意诋毁”。

电商时代,谁是最大的受益者?无疑是消费者。我们购物更加方便、快捷,鼠标一点,就可以货比三家;足不出户,就可以随时下单。一些“小众”产品、个性化产品,也因电商的出现而迎来生机。

随着互联网触角在广度和深度上的不断延伸,对电商的市场需求必然越来越大,电商行业天地广阔,必将大有作为。

为了对抗电商,车建新认为,“车建新是所有的品牌工厂不涉网”。不过,车建新自己也明白,“这是不可能的。”事实上,与万达一样,红星美凯龙自己也在进军电商,曾巨资建建美商城。今年“双十一”,包括红星美凯龙、居然之家等在内的中国家居行业19家大型卖场联合抵制天猫“双十一”促销活动;抵制的结果是,天猫“双十一”当日销量由去年的191亿元增长到了350亿元。

“鸵鸟战术”不可取。不过,电商与传统的大卖场是不是非得“你死我活”呢?那倒不一定。

一是可以采取差异化竞争。并非所有的领域都适合电商。娃哈哈集团董事长宗庆后就认为,零售业还有很大发展空间,零售业不会被电商取代。比如,饮料、蔬菜、水果、方便面等大量日常生活消费品,我们一般不会选择电商;黄金、珠宝等高档商品,我们一般不会选择电商。

二是可以“你中有我,我中有你”。很多传统的零售大卖场都开始发展电商业务,比如苏宁、国美都有了网上商城,北京图书大厦也有网络书店;一向强调零售的宗庆后不久前也表示,可能要着手线上线下同步拓展,在电商平台上也会有所考虑。

事实上,仅就电商而言,同样需要采取差异化竞争。虽然电商营业额在迅速扩大,但除了阿里巴巴等少数电商外,很多电商的日子并不好过。当当网前年亏损2.3亿元,去年亏损4.4亿元,今年亏损仍在继续。京东商城也是连年巨亏。显然,这是一种不正常的产业生态。

要采取差异化竞争,电商也应考虑线上线下同步拓展。比如小米,本质上是一家电商;它的成功,就有赖于强大的线上线下资源整合能力。美乐乐采取的发展模式与小米也有相似之处——在生产环节,美乐乐只负责产品设计,生产找工厂代工;在全国建了两三百家体验店,消费者可以去店里看实物,然后在网上下单。美乐乐的竞争优势之一,就在于这些体验店不需要选择繁华商圈,租金可以很低,从而大幅降低成本;与小米一样,美乐乐的客人主要是通过网上和口碑引导过来的。

世界潮流,浩浩荡荡;顺之则昌,逆之则亡。对消费者来说,他们关心的是如何更方便地买到质优价廉的商品。谁不能满足这个要求,谁就将被历史淘汰。

中国秦岭 猕猴桃产业 中国·秦岭猕猴桃产业

中国·秦岭猕猴桃产业

中国重汽 SINOTRUK

一步到位 步步到位

传递价值 成就你我

芙蓉王 文化头条新闻

湖南芙蓉王文化传播有限公司