

6 变革管理 Change Management

“中国平煤神马集团(下称‘平煤神马’)的多番改革既有行业历史机遇,也有本身的重组需求。”平煤神马资本运营部部长于泽阳指出,重组前的平煤集团营收只有 600 多亿元,但 2013 年企业营收已超千亿元。在被河南省列为新一轮混改试点企业后,集团已将旗下三家子公司列为集团内的混改企业试点,三企业将各自从完善法人治理结构、避免关联交易和引入职业经理人制度着手。

平煤神马混改路径还原 多元化助力双千亿企业

2014 年 10 月,经过半年多的摸底调查后,河南省国资委在全省设立了首批混合所有制改革试点企业,其中包括中国平煤神马集团(下称“平煤神马”)。

这家拥有 9 大股东的省属国企,经历了河南省煤炭资源大整合后,又再度与亚洲最大尼龙化工企业重组。在国家推进国企改革的过程中,其在业内首推的“主业上的混改”,探索出了一条区别其他同业的改革路径。平煤神马对外公布的数据显示,目前,集团下属子公司中,混改企业对集团营收贡献占比已达到 2/3。

跨界重组

重组前的平煤集团地处河南省平顶山市,依托当地的煤炭,曾是国内最大的焦炭生产基地之一。当时同处一城的神马集团,则是亚洲最大的尼龙化工产品生产基地。

2006 年前后,国内煤炭行业处于历史发展的高峰期,“当时煤炭行业效益很好,处于卖方市场。”于泽阳回忆。平煤集团计划在煤炭深加工领域扩张产业链,但只能通过自建或并购重组两个方式来实现。对国有独资企业来说,自建一个项目从立项、征地到开工建设,整个周期很长,并购重组的性价比相对更高。同时,焦化企业也在寻求与国企合作,保障原料供应。

2008 年金融危机爆发后,原神马集团计划上马的双 30 万吨氯碱项目和 20 万吨尼龙 66 盐成套项目因资金短缺而被搁浅。在这种局面下,当年 11 月,河南省国资委决定对两企业实施战略重组。

“当时能重组成功,还有很多契机。首先是两者合并后,平煤集团曾为神马集团注资数十亿,助其多个项目重新上马。”一位知情人士透露,当时神马集团董事长吕海清被调任河南省工业和信息化厅党组书记、副厅长,也给这场重组提供了可能性。

“当时全国范围内国企重组失败案例很多。”于泽阳告诉记者,为避免重组出现融而不合,平煤神马的重组创新地将此前两个主体和相关机关单位全部注销,取而代之的一个全新的领导班子。原平煤集团董事长陈建生担任新集团党委书记兼董事长,梁铁山任新集团副董事长、总经理,马源则担任副董事长、常务副总经理(总经理级),成为当时唯一一个拥有三个正厅级高管层的国企。

为给员工层面的融合营造良好氛围,新集团和监管层一致突出强强联合,“不存在谁重组谁,相互之间尽量营造一种平等的感觉”。

产业融合则是这场重组中的关键元素。于泽阳解释,尼龙化工产品的出炉,需要氢气作为燃料,此前,神马集团氢气的成本达到每立方米 2 元左右,而平煤集团的煤炭产品出炉过程中,会分解出氢气,早前的处理方式



是要么浪费掉,要么以每立方米 0.4 元–0.5 元的价格出售。为此,重组后的平煤神马集团决定,将首山焦化公司的焦炉煤气制成氢气,通过管道运送到原神马集团,后者氢气成本迅速降至每立方米 1 元左右,而首山焦化公司的这类产品利润迅速增加 50%左右。这种双赢的效果,让平煤神马集团打通了原煤–焦炉煤气–氢气–尼龙 66 盐–工业丝等产品链条,形成了当时全球最完整的煤基尼龙化产业链。

这种融合让企业获益匪浅。其公开的数据显示,2009 年,集团营收达到 801.6 亿元,2010 年突破千亿元,到 2012 年,其资产总额、营收和利润达到“双千亿”的成绩。此后虽然遭遇煤炭行业的整体低迷,但其营收仍然在千亿元左右徘徊。

混改加速

“早在重组之前,平煤集团就已试水混改。”于泽阳回忆,当时集团定下的一个原则是,从 2004 年以后,所有新上项目都不再使用国有独资的形式,而是寻求与包括央企、民企或其他所有制企业合作。

重组后的平煤神马集团继续这一规划,官方公布的数据显示,2012 年前后,集团就与包天瑞集团、河南银基、重庆紫光、山东矿机、美国休斯科等 40 多家国内外知名民营企业建立战略合作关系,2012 年,平煤神马还重组上市公司新大新材,形成了平煤股份、神马股份外的第三个上市平台。这类企业的销售收入在集团总收入的占比也高达 2/3。

最初迈出与民企合作这一步,其实并不容易。于泽阳记得,因为有 9 家股东背景,平煤神马集团比较多元化,与民企合作的议案很快通过了董事会,但这给当时的监管层提出了一个难题。“没有先例,后续会有什么情况,会不会引发监管不力?”

于泽阳说,最初的监管层十分谨慎,但由

于河南省煤炭管理局代表河南省国资委实施出资人职责,其作为行业细分的监管机构长期存在,对煤炭企业和行业都十分熟悉,这种合作的优劣势认识相对理性,经过谨慎调查后,监管层最终放行。

据记者了解,为了避免“混合”的风险,平煤神马采用抓大放小的策略实施经营管理策略。在股权分配上,绝大部分企业都由集团控股,民企大都作为二股东或三股东;在下属混合所有制企业的管理中,涉及到项目建设、财务管理、物资采购、管理层人事任命(一把手)等重要方面,由集团进行集中审批管理,但企业内部的员工薪酬、员工聘用等方面,由下属企业管理层自主管理。

针对混改中备受关注分红派息权方面,平煤神马则明文规定,要求下属企业严格执行年终分红的规定,确保股东合法利益。

不过于泽阳也坦言,作为初期试水的混改经验,上述机制仍然相对具有国企特点,民企的灵活机制无法充分发挥,后期集团会研究适当的“分权”方式,让民企机制有更多的发挥空间。

金融板块助力

重组后的平煤神马,在类金融业务上破冰。2011 年,新集团成立了资本运营部,聚焦于集团内部二三级企业的改革;集团层面的并购重组、股权投资;集团资产证券化,包括市值管理、辅助二三级企业上市等;探索新的放大资本效益的渠道。

在这种定位下,平煤神马集团成立了投资公司,基金管理公司等,并首次设立了融资担保公司,后者成立当年就已获得了 17 亿元的授信。“融资担保公司另一个重要作用还将被用于混改。”于泽阳说,一般企业融资中,银行要求股东按持股比例进行担保,但与集团合作的部分民营股东融资担保能力较弱,只能将股权抵押给集团,让集团进行全

担保,如果融资担保业务成熟后,可发展第三方担保业务,让这些担保行为市场化。

此外,平煤神马还尝试参股中原证券、申银万国证券、平顶山银行、许昌银行等金融行业,覆盖银行、券商、期货、融资担保等领域,“目前,已初步搭建起集团的金融控股业务雏形。”于泽阳坦言,目前这块规模还不小,但在当下整体主营业务相对不景气的局面下,对缓解集团压力能起到很大的补充作用。

(陈红霞)

[相关链接]

平煤神马诞生首批职业经理人

1 月 7 日上午不到 8 点,河南化工设备有限公司经理鹿海松就来到办公室,开始一天紧张的工作。办公室桌上摆放着一本红色聘书,这是两天前平煤神马机械装备集团颁发的。

“此次,我们首批颁发了 5 本职业经理人聘书,鹿海松等从而也成为平煤神马集团首批职业经理人。”机械装备集团执行董事、党委书记渠清团说。

机械装备集团主要为平煤神马集团煤矿企业提供设备和维修服务,随着煤炭经营形势的日趋严峻,也遭遇了严重挑战。为应对挑战,他们自 2012 年开始改革所属企业。

河南化工设备有限公司是率先改革而成立的企业之一,其前身为机械装备集团所属机械制造公司的化工车间。2012 年,该公司完善了法人治理结构,采用核心员工入股的方式实施了股份制改造,在煤炭行业普遍亏损的背景下,2013 年逆势发展、大幅赢利。2014 年,公司又吸引温州伯特利集团入股,上马了新的阀门生产线,并与平煤神马集团能源化工研究院合作成立新产品新技术推广中心,成功生产出打破国际技术垄断的催化剂,当年继续大幅赢利。

与鹿海松所在的公司一样,机械装备集团的另外 4 家企业也都通过深化改革,连续两年大幅赢利。1 月 5 日,这 5 家企业的“掌门人”一同被聘为职业经理人。

渠清团说:“我们只管控资本,把人、财、物的权力下放给职业经理人,让他们拥有更大的自主权,以便更好地管理企业 and 应对市场变化。”

“我今年要更加努力,创造更多的利润,以回报职工和集团的信任。”鹿海松说,目前,5 名职业经理人正在筹划联合在 Q 板挂牌上市,“挂牌上市不仅仅是为了融资,更重要的是接受社会投资者的监督,逼迫我们早日走上现代企业管理道路。”

“职业经理人的出现,在集团已经产生强烈反响。”渠清团说,有几名职工主动请缨,要求组成专业化公司,到市场上搏击。年底,集团还将聘请第二批职业经理人。(杨沛洁)

节洋奶进口供需,尽量避免价格的大起大落;要加强宏观政策指引,制定乳业发展长远战略,引导我国奶牛养殖由“散、弱、小”走向规模经营,引导我国乳业从传统走向现代。

济南市实行“周报告”救市

据济南日报报道,针对目前奶业面临的“寒冬期”,济南市已积极采取相关措施出手“救市”,帮助奶农渡过难关,开始实行全市牛奶生产情况“周报告”制度,对乳企是否拒收、奶农是否倒奶、牛奶收购价格等情况实行每周一调度,确保牛奶行业稳定发展。济南市畜牧局相关负责人称,济南市还积极协调本地乳企,在收购牛奶时,尽量以本地奶牛养殖场为主,已签订合同的要严格执行合同价格,确保及时结算。对没有签约的奶牛养殖场,将安排技术人员进行指导,降低其生产成本,确保损失降至最低。在济南市奶牛养殖较为集中的长清区,11 个养殖小区有 10 个与本地乳企签约,并且在济南市协调下,签约乳企表示合同到期后将会续约。

协调乳企与奶农关系 化解“倒奶”问题

内蒙古日报的文章分析称,要防止和化解“倒奶”事件,必须降低乳企和奶农之间的交易费用。乳企需要自建原料供给企业,乳企和奶农要签订长期合同,制定保护价格,实现稳定合作。同时,在乳企的空间布局上要形成聚集效应,必须做大乳企,实现奶农的集约化规模经营,实现乳业发展的规模经济。还要建立乳企和奶农之间的信息分享机制,及时了解国内外乳业供需信息,解决信息不对称问题。

万达集团第四次转型 将去房地产化 主打服务业

1 月 18 日,万达集团对外公布了一份集团董事长王健林的工作报告,重点阐述了万达第四次转型。

转向服务业集团

王健林说,相比前三次转型,第四次转型范围更广、力度更大,是代表万达未来发展方向的全新转型升级。这次转型主要内容是转向服务业为主的企业,包括万达集团的转型和万达商业地产的转型。

万达集团转型可分为两方面,从空间上看是从中国企业转型为跨国企业。万达宣布了 2020 年发展目标:资产 1 万亿元,收入 6000 亿元,净利润 600 亿元,成为世界一流跨国企业。

从内容上看,万达将去房地产化,转型为服务业为主的企业。万达将加快发展文化旅游、金融产业、电子商务 3 个产业,到 2020 年形成商业、文旅、金融、电商基本相当的四大板块,彻底实现转型升级。

近期以来,万达马不停蹄,开始在各个板块大举发力。万达商业地产登陆 H 股并推出轻资产化模式、电商公司获得注资、金融板块加速并购、万达院线即将上市,几乎每一步都是能影响行业格局的“大招”。

地产主推“轻资产”模式

万达商业地产的转型力度更大。一直以来,万达引以为傲的是“重资产模式”,凭借“18 个月一个万达广场”,从选址到拿地、投资、建设、管理全部自行完成。

近期,万达推出“轻资产”模式,开始“轻重并举”的商业地产模式。4 家机构拟投资 240 亿元人民币,建设约 20 座万达广场。这 20 座万达广场的设计、建造、招商、营运、信息系统、电子商务都由万达操作,使用万达品牌,但不再介入投资领域,资产将归投资者所有,万达与投资方从净租金收益中分成,以此减少资金压力,大幅提升净利润率。

一向雷厉风行的王健林给出了两个转型目标,一是 2020 年集团服务业收入、净利占比力争超过 65%,房地产销售、净利占比低于 35%;二是海外收入占比超过 20%。这被外界视为万达判断未来转型是否成功的标准之一。

(龚小锋)

[回顾]

万达前三次转型

第一次转型:从地方走向全国

1993 年走出大连,万达由地方企业向全国性企业转型,突破地域局限,为做大企业规模奠定基础通过这次转型,万达实现了从一个区域公司向全国公司的转变。

王健林感悟:这次转型带来的结果,就是从—个区域的品牌变成全国性的品牌,从几十亿的公司,变成百亿级的公司。而且这种连锁经营,给企业文化带来的变化,那是不可估量的。你—个公司怎么管理,很容易,就几十个人,一百多个人,变成几十个城市的公司怎么管理?那个时候不像现在在互联网这么发达,信息手段这么发达,给我们管控提出了很大的难题。

第二次转型:由住宅向商业地产

万达从 2000 年,由住宅向商业地产转型,这次转型新了万达商业模式。

王健林回顾,这次转型过程是非常艰苦的。万达被当了 222 次被告,在沈阳建了一个店经营受挫,多次拆了重建,付出 9 亿多的代价。

但第二次转型还是成功的。王健林预计,按照现在的万达的增长速度,不再增加,就是保持现在匀速,每年 500 万平方米竣工这种规模的话,2020 年万达可以大概达到 55000 万平方米以上,是世界上排名前四的。

第三次转型:进军文化旅游产业

万达从 2006 年开始,大规模进军文化旅游产业,使万达由单一的房地产企业发展为综合性企业集团。文化旅游已成为万达新的支柱产业。

之所以转型,王健林称,“我们看到—个什么现象,你看我们析了差不多 10 个国家的历史,美国、英国、法国等等像这些发达国家,房地产产业成熟期基本上都是 50 年,就是大规模的发展,供不应求,供需两旺逐渐走向萎缩,行业还有,但是规模下来了,工业人员下来了,基本上就是半个世纪,好—点 5、60 年,差—点 40 年,这是—个规矩。”

王健林判断:中国真正的房地产市场就是 20 年,高速增长时期就是 10 年左右,可能还维持—个匀速的这么—个平衡发展的阶段,估计从现在算起 15 到 20 年,这个时候城市化进程基本完成,我们中国的工业化也基本完成,这时房地产市场—定规模就下来,大幅度衰减。