

证券时报常务副总编辑周一对话冀东水泥总经理孔庆辉

借力供给侧改革和重组 冀东水泥打造国际一流强企

证券时报记者 刘凡

水泥是近几年的热门行业,一方面行业内企业利润普遍增长,行业景气周期自2016年来维持至今;另一方面这个行业也是供给侧结构性改革、环保限产等重大宏观调控政策的重要着力点。

作为中国北方地区的“水泥大王”,冀东水泥如何看待行业的持续发展能力?去产能、环保政策的推进,给企业带来什么变化?2016年,冀东水泥与金隅集团两家北方水泥龙头重组之后,未来增长空间在哪里?

日前,证券时报“上市公司高质量发展在行动”采访团走进冀东水泥,公司总经理孔庆辉接受证券时报常务副总编辑周一专访时表示,在产能过剩的背景下,冀东水泥通过与金隅集团战略重组,改变了中国水泥行业版图,未来将加强精细化管理,实现可持续发展,并将发挥大企业的引领作用,共同推动行业升级。

水泥行业还有很多机遇

周一:今年是改革开放四十周年,冀东水泥的发展跟中国改革开放的进程大体同步。发展至今,冀东水泥经历了哪些关键的节点,是如何走到今天的规模跟行业地位的?

孔庆辉:弹指一挥间,冀东水泥经历了38年的发展历程,基本上和改革开放是同步的。我们抓住了历史的发展机遇,水泥产能目前位列国内三甲、世界前五。

公司经历了四个阶段:第一个阶段是1981年建厂,成功引进中国第一条具有国际先进水平的日产4000吨新型干法水泥熟料生产线,奠定了冀东水泥在中国水泥行业的地位。

第二个阶段是1996年上市,进入资本市场后,利用募集资金建成了我国第一条日产4000吨新型干法水泥国产化示范线,巩固了行业排头兵的地位。这两个大的动作也表明,冀东水泥确实是中国新型干法水泥工业的摇篮。

第三个阶段是一个走出去的过程,从一开始的东北、西北、华北的“三北”战略,到走向山东、重庆和湖南等区域,走向了全国。华北是我们的核心区,可以说是“白菜芯”。在这个阶段,冀东水泥通过新建、并购等方式,快速扩大公司产能,提升公司业务规模,同时公司生产技术不断革新,运营效率稳步提升,产能跻身中国前列。

第四个阶段,2016年冀东水泥通过金隅冀东的战略重组在三年时间实现了“三级跳”:2016年成功“上岸”,2017年在行业内崭露头角,今年应该是展示了一个强企的风范。

周一:1981年冀东水泥从日本引进了国内第一条新型的干法生产线,现在这条线还在运行吗?中国水泥行业的技术工艺在全球处于什么样的地位?

孔庆辉:这条产线不仅运行稳定,而且通过技改,日产量从以前的4000吨提升至目前的5000吨,运行质量非常良好。目前中国水泥行业的技术水平在国际上也是领先的。市场方面,几乎世界一半的水泥市场在中国,国内水泥的人均消费量也超过了国际平均水平。产能上,中国水泥的产能占全球产能的50%-60%。

周一:中国水泥行业的大机遇在哪里?

孔庆辉:中国经历了40年的黄金发展期,水泥行业走到今天,确实有赖于中国经济的发展。中国稳中向好的经济形势还会持续带动水泥行业发展,我觉得接下来中国的水泥行业还有5-10年的旺盛期,还是有很多机遇。比如在南方的大湾区建设、海南自贸区、长三角城市群的发展等。另外就是京津冀协同发展,雄安新区千年大计、西部的基础设施也需要改善,可能未来的10-20年,都会有一个长期的需求存在。但是我们也关注到,随着中国经济实现高质量发展,经济转型成功之后,我们水泥工业也会和国外一样,进入后工业时代,需求步入放缓的一个时期。

周一:目前有没有感受到一些大的建设项目的推进,给公司带来的拉动作用?

孔庆辉:到今年下半年,特别是中美贸易摩擦升级之后,中国的财政、金融政策进行了一些调整,这对中国企业发展是有利的。到下半年,我们感受到这种拉动是很明显的,因为要通过基建来补发展短板。一些工程的快速启动,带动了水泥市场的发展,包括雄安新区建设、通州副中心建设也在提速,这样对中国水泥行业的发展,是非常大的利好。

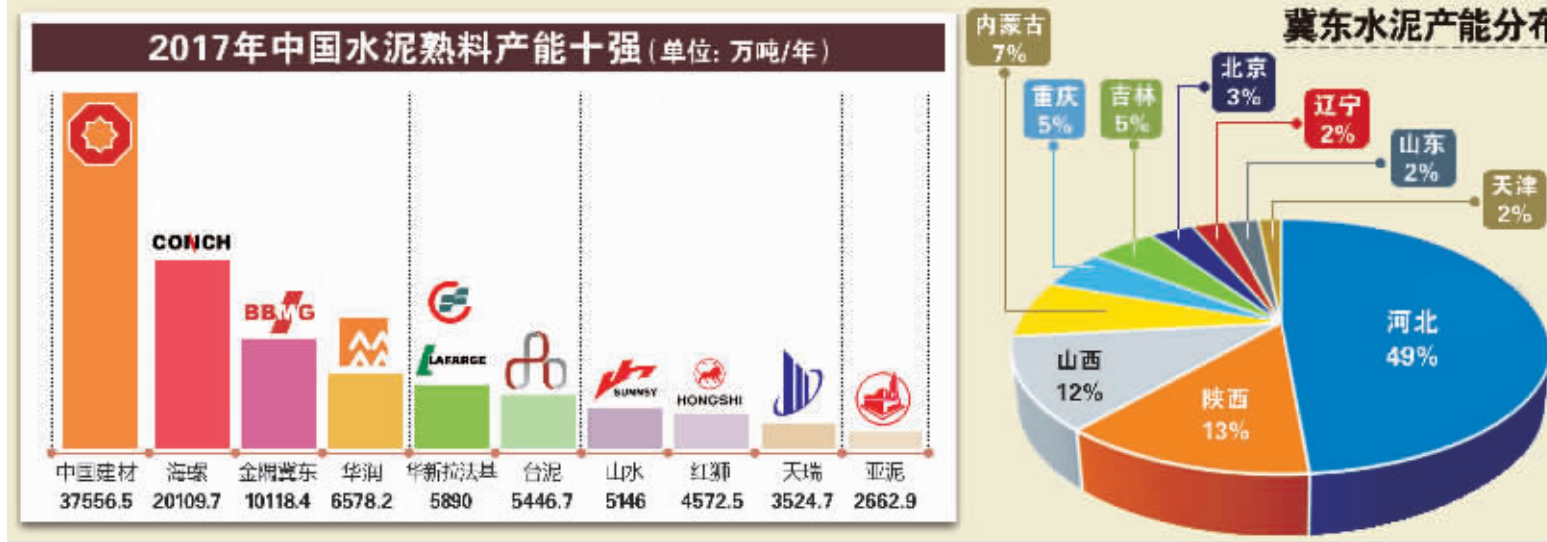
在高铁发展过程中,冀东水泥作为重要的参与者,和很多大的企业都是战略合作伙伴,冀东水泥不管是品种、质量还是服务能力,应该讲都是非常强的。

行业集中度提高是趋势

周一:南方地区的水泥销售价格比北方高出不少,为什么?



证券时报常务副总编辑周一(左)对话冀东水泥总经理孔庆辉



官兵/制图 周晶/摄 资料来源:国泰君安证券

孔庆辉:中国的水泥市场区域分化比较明显,像长江以南地区的市场需求一直很稳定,产能利用率和市场集中度都比较高,价格波动就比较小。而长江以北地区,特别是东北、西北地区,需求和南方相比不稳定,再者,北方区域市场集中度和产能利用率都较低,对价格影响比较大。一些地方错峰生产执行的尺度也不一样,成为水泥价格波动的影响因素。不过,本质上还是区域经济发展水平差异化的体现。

周一:怎么看待市场对水泥的需求形势?

孔庆辉:对水泥的需求我们叫“三驾马车”:一块是房地产,水泥销量跟房地产市场密切相关;第二块是国家重大的工程项目、基建投资;另外一个就是农村市场,盖房子、修公路、装修。

未来几年,这三大块需求会分化。像房地产市场,我认为不会出现一些大的波动。工程项目这个领域,未来几年不管是国家还是地方,会出台一系列基建投资计划,还要补短板,这块的需求应该会保持相对稳定。第三块,随着城市化的加快,农村市场会相对的萎缩。所以我们也搞一些差异化竞争,比如公司适时推出了高质量的家装水泥,目前市场反应良好。

实事求是地讲,现在水泥行业市场都不太好。因为它毕竟是产能过剩非常严重的行业之一。这几年水泥行业进入一个新周期,主要背景就是供给侧结构性改革,环境治理等政策造成行业内错峰生产。另外前些年整个行业产能过剩,打“价格战”,对行业造成了很坏的影响。这几年大企业主动去引领行业自律,通过兼并重组,扩大自身规模和提升行业集中度,行业更加有序了。

周一:冀东水泥的核心竞争力是什么?

孔庆辉:我们这些年一直坚持做强自身,比如通过科技创新,把产品质量和品质高端化,贴合市场需求方向。另外,通过环保转型,体现社会责任。第三,通过行业自律,引领市场有序竞争。尤其是金隅冀东战略重组之后,冀东水泥的布局和资源更加显现,对整个华北区域,特别京津冀区域,这种引领作用非常明显。

周一:对于深化供给侧改革有哪些期待和建议?

孔庆辉:现在供给侧改革发力还是不均匀的,有些行业的决心和力度比较大的,有些行业就没那么大。目前国家去产能的步伐我们觉得还不够快,因为确实难度很大,而且地方政府保护主义严重。

我们非常期待供给侧改革持续推进,并且力度更大,坚决把落后产能、小产能排除掉。另外希望国家支持大的水泥企业进行兼并重组,国家支持、协会搭台、大企业主动作为,会让市

场更有秩序、更规范。

错峰生产给大企业带来优势

周一:现在环保限产这块执行得怎么样?有没有给公司带来一些压力?

孔庆辉:压力都有,但环保限产是很有必要的。过去限产,不管是什么产能,到了采暖期全部“一刀切”。今年国家政策发生了变化,鼓励没有污染、排放低的企业多运转,严禁“一刀切”。过去错峰生产由省里面和市里面定,今年是由地方政府决定。现在错峰不光是北方的事了,南方像安徽、湖南、重庆也有在意识地去错峰,就是为了减少污染,保护蓝天。

错峰生产其实给大企业带来了比较大的优势。因为我们是环保型绿色工厂,协同处置设施完善,环保设施健全、排放达标,完全可以不停窑,但是为了行业健康发展,会有意识去引导行业一块儿来错峰。目前来看效果还是比较明显的,大企业的引导作用越来越大。

周一:冀东水泥在环保投入这块做了哪些工作?

孔庆辉:我们这些年投入巨大,现在工厂很干净,很漂亮,都感觉这不是水泥企业。我们打造了水泥行业里面危废处置量最大的工厂,琉水环保科技有限公司、北水环保科技有限公司等在飞灰处置技术方面,在国际上都是领先的。我们的协同处置技术全国领先,真正做到了“城市的净化器,政府好帮手”,这可不是喊的,而是执行得非常彻底了。我们大量投入技改,光2018年就投入10个亿左右。我认为这是一个大企业的担当,该做的事情。

周一:公司在创新这块有什么具体的措施?有没有什么技术创新是全国领先的?

孔庆辉:传统企业要面向未来,必须创新,不创新就是一潭死水,没法去实现可持续发展。冀东水泥建立了水泥绿色发展研究院,并且在各个地方、各个企业也建立了很多的研发中心,集聚一些高端人才,助推企业实现高质量发展。

重组合乎大势

周一:金隅冀东重组完成以后,协同效应怎么样?

孔庆辉:重组合乎大势,既符合供给侧结构性改革的方向,也符合京津冀协同发展的方向,合乎市场发展的需要和行业期待。大家都希望北方有个企业站出来,对北方市场进行有序整合,这个时候金隅冀东实现了重组。重组之后造就了中国三甲、世界前五的一个世界级企业,为我们以后走出去,成为国际一流企业打下基础。另

这种无序竞争、混乱状态,才能迎来行业发展。华北是中国北方的核心,华北稳定了,北方就基本上会稳定,全国水泥市场就稳定了,所以这个重组意义很大。规模上金隅冀东目前已经到了中国前三、世界前五,中国水泥行业版图形成了冀东、海螺和中建材三强引领的格局。

周一:冀东和金隅的互补性体现在哪些方面?

孔庆辉:经过这么多年的积累,人才与技术、产能布局、资源储备、品牌是冀东的优势;金隅主要是围绕京津冀来布局,发展比较良性,特别注重安全、环保、质量、发展理念。我认为这两个企业重组很合理。两家企业市场重合,面临的情况一致,重组后对市场进行了规范,消灭了过去的无序竞争。双方对员工也非常好,不管是思想、文化、管理,融合都比较快。

周一:两个大的国企整合之后,有没有出现大规模的员工流动现象?

孔庆辉:没有,我认为这是做得非常好的地方,就是通过思想的融合,文化引领,包括开放、包容的状态,给大家提供一个很好的发展平台。金隅控股冀东后,员工平台更宽阔了,机会更多了,个人尊重感也获得了,所以我们实现了平稳过渡。

目前在管理方面,我们高管团队正在做事情,比如“培优计划”,从我们下属企业里面选了12家各方面都比较优秀的企业,激发它们的潜力,目的就是让这些企业成为领军企业,引领其他企业共同发展。我们通过市场化、机制化的改革,激发生产力,让冀东插上翅膀飞起来。

打造国际一流强企

周一:冀东水泥跟行业排名第一第二的企业相比,优势和不足在哪里?

孔庆辉:冀东这些年发展比较好,有几个原因:第一个是经过38年发展形成的人才储备;第二个是冀东的文化和品牌;另外在环保、转型发展方面金隅是走在前面的,随着金隅冀东重组的推进,双方实现了融合与发展,这是一个很大优势。但冀东水泥在扩张当中也有些瑕疵,区域差异非常大,企业与企业之间不协调不平衡,有些企业效益非常好,在国内是领军企业,也有些企业是处于亏损境地,这些企业的短板是比较明显的。

周一:马上进入2019年,明年公司的发展规划是什么?

孔庆辉:现在核心任务就是在三五年之内,把企业做优做强做大,具备可持续发展能力。还要打造一批领军企业,希望我们内部企业实现协调平衡发展。长远规划当然是希望做成国际一流强企,比如我们希望把净资产收益率一步步做高,做到15%、20%,那到时候肯定就国际一流了。另外一个,就是推进各区域整合,引领行业发展。

外,冀东和金隅两家企业的优势高度互补。

金隅冀东重组之后,基本上改变了中国水泥行业的格局,开启了中国水泥行业新周期。过去南方的水泥市场不太乱,但北方水泥市场是真乱,结束

释放重组红利 冀东水泥振翅欲飞

证券时报记者 贾壮

两个矛盾的现象同时存在于中国水泥行业:一方面,水泥行业产能过剩非常严重,不仅中国过剩,全世界水泥行业产能都过剩;另一方面,水泥行业处于有史以来最好的景气周期,今年前三季度行业累计实现利润超过去年全年,规模以上企业全年利润有望达到1200亿元以上。冀东水泥在严重产能过剩的行业里生存,并且取得了相当不错的经营业绩,一定有其过人之处。

冀东水泥总经理孔庆辉是位职业经理人,12年前加入冀东水泥,他是学财务出身,却是干市场起家,也许是从业经历使然,孔庆辉习惯先从市场角度分析问题,“实事求是地讲,现在水泥行业市场不太好做,毕竟是产能过剩非常严重的行业,凡是产能过剩的行业都不好做。”孔庆辉说,这几年水泥行业进入新周期,主要是顺应中国经济稳中向好的大趋势,在供给侧结构性改革和治理环境的大背景下,一些大企业主动引领行业自律,通过兼并重组扩大规模,促进产能集中度的提升,使行业秩序得以回归理性。

巩固提升行业引领地位,做大做强是首要选择。从产能上来看,随着2016年金隅集团重组冀东集团的推进,从产能上来看冀东水泥位列全国三甲,世界前五。在华北地区,冀东水泥占据绝对优势地位,其中水泥熟料产能在北京冀东地区的占比达到了50%以上。做大产能规模,理顺行业秩序,把行业话语权掌握到手里,最有效的办法是并购重组。2017年,冀东水泥和金隅水泥的重组,双方通过水泥资产出资成立由冀东控股的合资公司,完成后金隅冀东水泥业务全部由冀东掌管。这一重组动作,改变了整个北方地区水泥行业的竞争格局,也让重组双方获益颇丰。

从财务数据上看,并购重组的协同效应立竿见影。2015年因为产能过剩,销售量价齐跌伴随着成本激增,冀东水泥严重亏损。2016年金隅冀东开启战略重组以来,冀东水泥通过引入金隅集团管理机制,降本增效成果显著,盈利能力迅速恢

复,经营业绩持续提升。所以,孔庆辉对并购重组带来的机制红利非常自信,“冀东水泥会插上翅膀飞起来!”在他看来,中国水泥行业目前的状况仍然是参差不齐,未来的发展方向是继续提高行业集中度,最好能形成几家大企业主导的局面。大企业作为行业引领者,对于行业贡献很大,不管是转型发展还是行业自律,做得都还不错。

规模上去了,相应的管理机制也要跟上来,孔庆辉的介绍并无新奇名词,却也有着厚实的基础:一是要把深厚的人才储备激活,人才激活了,基础功能就可以放大;二是用好文化和品牌,延续开放包容的基因。他说,与金隅集团重组之后,文化一脉相承,导向就是想干事、会干事、干成事、不出事、好共事的“干事文化”,这种文化对于企业发展是有利的,两方面结合会形成后续发展的强大动力。冀东水泥体量上属于巨无霸,想要飞得更高更远,需要更多人无我有的东西来支撑。企业最深的护城河其实是来自于技术,冀东水泥是高铁建设的主要贡献者,与中国中铁、中国铁建等企业签有战略合作协议,无论是产品质量还是服务能力,都走在行业前列。比如,水泥产品一般都有运输半径,很少有远距离运输,但冀东水泥专供高铁建设的超强水泥产品,曾经从唐山供应到了广州,这种水泥一般企业是生产不了的。进军环保领域,是冀东水泥在水泥产业之外的重要布局,真正做到了“城市净化器,政府好帮手”,目前危废处理已经做到了水泥行业全国第一,很多技术都具有自主知识产权,飞灰处置技术世界领先。

谈到冀东水泥的股价和股票的估值水平,孔庆辉很自信,认为冀东水泥的竞争力会越来越强,估值应该有提升空间。面对摄像机镜头,孔庆辉对公司的12万股东许下承诺:“非常感谢投资者和股东的信任!我们这个团队一定把冀东水泥做成一流强企,不辜负你们的信任,让你们有一个良好的回报。”

