

500强排名十年飙升315位 华润集团开启发展新篇章

证券时报记者 卓泳

一个国家、一个民族的振兴,有其历史前进逻辑。回顾新中国成立70年的发展脉络可发现,有些人、有些事、有些企业一直在岁月里熠熠发光。华润集团(以下简称“华润”)就是这样一家企业,从战争时的“地下交通站”到新中国外贸体系的建立者,从贸易公司转型为以实业为主体的多元化集团,华润的每一步都紧扣国家发展战略和时代发展脉搏。

特别是改革开放以后,华润以先行者的姿态,推动了许多重大的国家发展变革,创下了多个“第一”:最早利用资本市场,在香港开展公司上市的企业,最早在内地开展并购和行业整合的企业,最早关注企业发展战略并推动多元化企业集团可持续发展的企业。

一路走来,华润传承着红色基因和变革的精神,凭借智慧和勇气,在四次大的战略转型中都找准了方向,抓住了机遇。在国家高质量发展的新时期,在新一轮科技与产业的剧变期,在新的国际竞争格局中,华润正以崭新的姿态迎接时代的新挑战。

从“地下交通站”到外贸总代理

位于香港皇后大道中打街12号的一栋白色小楼,安静地簇拥在林立的高楼之间。在硝烟弥漫的1938年,一位名为秦邦礼的年轻教员接受中央委任的特殊任务——以做生意为掩护,为内地抗日前线提供战略物资和资金。就这样,在这栋白色小楼10平方米的小格子里,华润的前身“联和行”诞生,经营着南北货贸易生意。

短短几年,联和行用赚取的经营收益换取了宝贵的战略物资。从1938年夏到1941年秋,通过联和行运往内地抗日前线的物资,包括药品及医疗器械120多吨,捐款500万美元,运送的爱国华侨及港澳同胞超过1000人。

解放战争时期,联和行改名联和进出口公司,此时的任务是用企业盈利补贴中央财政,同时建立海上运输力量,发展贸易。1947年,联和进出口公司与东北建立贸易关系。随着贸易的大规模展开,联和进出口公司日益发展壮大,业务延伸至美国、日本和东南亚。

1948年12月18日,联和进出口公司改组扩大为“华润公司”,寓意中华大地,雨露滋润,注册资本500万港元。

虽然身在香港,但华润的身影却几乎陪伴着新中国建立的全过程,还在新中国成立初期,凭借特殊的贸易代理方式,将蹒跚起步的新中国外贸与国际市场连接起来。

香港是中西方贸易的重要口岸,也是中国面对外部世界最重要的窗口之一。新中国成立初期,众多国内出口企业盯上这个能通向广袤世界的大门,展开一场又一场的贸易厮杀。但是,货源分散、质量参差不齐、价格波动大、企业内斗、管理混乱,让中国难以有良好的外贸形象。为改变这种情况,1953年,华润逐渐成为全国出口贸易总代理,使出口贸易形成一套独特的模式:国营公司去各省市采

“我们礼赞和致敬伟大的改革开放 深刻把握其时代价值 以‘将改革进行到底’的勇气和智慧 推进华润转型创新和高质量发展”

——去年12月举行的“华润成立80周年纪念大会”上, 华润集团董事长傅育宁如是表示

华润集团总资产增长图(亿港元)

年份	总资产(亿港元)
2001	555
2005	1315
2009	4117
2014	11848
2017	14546
2018	15570

华润旗下7家香港上市公司 今年上半年业绩增长情况

公司	营业收入(亿港元)	同比增长率	净利润(亿港元)	同比增长率
华润啤酒	188.25	2.2%	40.2	5.8%
华润电力	37.7	0.1%	1.4	1.2%
华润水泥	29.7	0.1%	0.8	5.5%
华润燃气	29.7	0.1%	0.8	5.5%
华润置地	188.25	2.2%	40.2	5.8%
华润医药	48.83	1.3%	1.4	1.2%
华润医疗	188.25	2.2%	40.2	5.8%

图:位于深圳的中国华润大厦。 华润集团/供图 郑加良/制表 本版制图:官兵



购货源,交付海关,华润协助各口岸制定价格,安排交易。此时的华润就像一座桥,用贸易的工具,连接着计划经济下的大陆和资本主义的西方。华润的进出口贸易额,也从1950年的5000万美元激增至1978年的30.5亿美元,在中国外贸总额中的占比一度高达30%。

四次转型升级提效

1978年底,一份对中国外贸格局

影响深远的文件下发,核心内容是中共中央国务院批准广东、福建两省拥有更多对外贸易自主权。这意味着,华润不再是外贸总代理人,需要向这两省移交所有的外贸代理业务。这对处于改革开放摸索期的中国来说,是在沿海地区打造特区的宏伟构想。华润就此开启第一次艰难转型。

1978年7月29日,时任华润副总的张政带着一位名叫张子弥的港商来到东莞太平服装厂,希望服装厂按版加工人造革女士手袋。时任太平服装厂厂长的刘良立刻安排技术骨干负责这件事。大家虽然之前并没有做过手袋,但熬了一个通宵后,第二天就交出一个和样品一模一样的手袋。张子弥非常满意,当即拍板要投资200万港元。中国首家“三来一补”企业——太平手袋厂就这样诞生了。

来料加工、来样加工、来件装配、补偿贸易,这种被称为“三来一补”的做法最早就出自华润。上世纪70年代中期,已经开始尝试自营贸易的华润,为解决外销国货货源供应不稳定、质量缺乏保障等问题,在粤东南一带开展来料加工业,为港商穿针引线,也为自己获取可靠的货源。华润凭借其40年在香港打拼的经验,以及国内外丰富的资源,在改革开放初期孵化了一批又一批内地企业,哺育了美的电器、佛山照明、康佳电视、南孚电池等民族工业品牌。数据显示,仅东莞市1988年底的“三来一补”企业就有2500多家,至1991年共引入外资17亿美元。

1983年9月26日,楼高50层的华润大厦竣工启用,成为彼时维多利亚港的新地标。华润踏上了向实业化、多元化企业的转型之路,借助资本市场筹集资金,大规模在香港和内地投资发展实业。

1984年,华润在香港的第一家超市开门迎客。这一举措背后,是华润发展策略与国家战略的又一次交汇。这一年,华润确立了“立足香港、背靠内地、面向世界、以贸易为主、多元化经营”的发展思路。在香港,华润投资了基础设施、能源、港口、地产、电信等行业;注资上市公司

永达利,更名“华润创业”,成为最早在香港上市的中资企业之一;在提升公司实力和影响力的同时,还促进了香港经济发展。在内地,华润收购沈阳雪花啤酒厂,展开了在内地啤酒业的创业之旅;投产东莞水泥厂,正式布局内地水泥行业。截至2000年,华润旗下多元化业务已发展为四大业务板块。

进入21世纪,华润的战略从“背靠内地”转为“面向内地”,通过并购重组、产业培育和创新业态,大步进军内地市场,实现快速扩张。华润水泥、华润电力在香港联交所上市;华润燃气、华润医药正式成立;如今在全国多点开花的华润万象城和华润万家超市也在那时正式面世。围绕“集团多元化、利润中心专业化”的战略,华润建立了一批引领行业发展的主营业务。

华润的资产主要布局于传统产业,而当前许多主营业务所在的行业,市场需求都出现了增速放缓。如何寻求新的增长点,是摆在华润面前的一大课题。2015年至今,华润给自己定了一个颇具挑战的任务——重塑国际业务。早在1975年至1985年间,华润就已开始拓展海外业务,足迹一度遍布美洲、欧洲、澳洲、亚洲等世界各地。但由于当时战略不清晰,扩张过快,对海外风险缺乏足够的准备和应对,华润的国际化战略遭遇挫折,最终忍痛回撤,结束了青涩的征程。

如今,“国际化”再次写进华润的“十三五”发展战略:2016年,华润与麦格理联合收购澳洲最大的癌症与心脏病治疗服务公司GenesisCare 61.7%的股权,并对新西兰的Comvita蜂蜜、Scalcs苹果、King Salmon帝王鲑进行了股权投资。2017年,华润电力及华润资本组成的联合体竞得英国Dudgeon海上风电场30%股权;华润置地联合体在英国成功收购位于伦敦的写字楼项目20 Gresham Street。依托实业发展、资本运营的“双擎”之力,借助“国际化+互联网”的“两翼”之势,华润积极融入“一带一路”雄安新区及粤港澳大湾区建设,开启发展新篇章。

上市公司矩阵 成就万亿央企

2016年,华润医药在香港联交所上市,大健康业务成为华润新的利润增长点。2018年,华润完成收购SAB持有的雪花啤酒全部股权,并注入华润创业更名为华润啤酒;收购了喜力啤酒在中国区的业务,拓展高端啤酒市场。

至此,华润从原来的七大业务板块归纳为五大业务板块,分别是大消费、大健康、能源服务、科技与金融、城市建设与运营。经历逾80年发展,尤其是1990年后的大举并购,华润集团在资本市场构建了庞大的“华润系”上市公司集群,成为坐拥万亿资产的央企巨无霸。目前华润拥有7家香港上市公司:华润啤酒、华润电力、华润燃气、华润医疗、华润医药、华润置地和华润水泥。截至2018年底,华润在内地已累计投资超1.5万亿元人民币,广东、江苏、北京、山东和辽宁是华润投资最多的五个地区,占总投资额的51%。

华润公布的最新业绩数据显示,2019年上半年华润集团营业额3354亿港元,同比增长5%;经营利润463亿港元,同比增长3%;净利润409亿港元,同比增长31%。五大业务领域中,大消费的经营利润率改善,大健康和服务的主要指标均同比上升,其中大健康的营业额上升最为显著。在非上市公司中,华润万家在去年扭亏的基础上效益持续



万亿级华润何以经受市场“淬炼”?

证券时报记者 卓泳

经历逾80年发展,华润集团构建了庞大的“华润系”上市公司集群,成为坐拥万亿资产的央企巨无霸。华润集团创业不息的历史背后,展现了历代华润人的智慧和勇气。

如果说改革开放前的华润是利用特殊阶段的特殊地位来为国家战略服务、同时取得企业发展资本的话,那么,改革开放后的华润可谓“裸跑”。曾经的计划保障不复存在,贸易总代理也名存实亡,曾经创造国家1/3外汇、在特定时期完成特殊使命的华润需要转型,赤手空拳走市场。

细究华润庞大的商业版图可以发

现,与一些在石油、化工、电力、通信等具有强势地位的央企不同,华润所涉足的每一个领域,几乎都是竞争激烈的“红海”,比如零售、地产、健康医疗、水泥、矿泉水等,但华润又能在每一个领域都位列前茅,甚至引领行业。今年上半年华润400多亿元的经营利润中,大健康、大消费和城市建设与运营贡献了77%。

央企参与市场竞争力不足的问题,在华润身上似乎并不存在,反而迸发出强大的活力。为什么?首先,战争时期的“救火队员”以及改革开放之前的“外贸总代理人”这两个身份,给华润集团种下了多元化的基因。从战争时期的药品、鞋袜、军毯、运输车、发电机等后方军需物品,到新中国成立初期

的工业化体系建设所需要的五金、器械、化工原料,出口的食品、杂品、茶叶、丝绸、粮油等,贸易多元化使华润集团较早进入各类商品领域,较早接触到商品的性质、定价,甚至是所属行业的运营管理等环节。这为日后开展多元化经营奠定了良好的基础,积累了较为丰富的经验。

其次,香港既是华润集团的“摇篮”,又是其初期发展的“炼金石”和“试验田”。以华润万家为例,1983年,华润集团在香港开出首家华润超级市场,这个超市从诞生之日起就需要与香港本地两大超市巨头竞争,最终通过市场考验,与它们鼎足而立。此外,华润第一个在内地的商业综合体华润万象城,也借鉴了香港比较成熟的都市综合体的概念和运营

模式,如今已是全国购物中心的“排头兵”。市场是个巨大的熔炉,只有经受过高温的“淬炼”才能炼出真金。

此外,这家万亿级央企还经历了管理体系的变革,催化剂则是资本市场。从华润集团旗下的首家上市公司——华润创业开始,华润集团展现出强大的资本运作能力,先后将零售、石化等优质资产注入华润创业,然后分拆资产,发行债券、配股融资。时值港股牛市,华润从资本市场获得大量宝贵的发展资金,香港成熟的资本市场不断监督和推动着企业的发展。这家被贴上“红色资本”烙印的巨型央企,摸索出了一条“以国际资本市场的规则改革国有企业,从根本上改变国有企业思维和运作环境”的改革之路。