

淄博老牌国企的去瘤术与激活法

出乎意料，也在意料之中。
淄博鲁中房地产开发股份有限公司(下称鲁中房产)2023年12月7日发布股权回购结果公告:截至11月30日,公司共计回购22362986股,占全部自然人股权的94.35%。
这纸公告,意味着鲁中房产为期30天的股权回购正式画上句号。同时,也宣告了跨越长达30年,涉及6000余名自然人股东的股权拉扯战,就此结束。
长达30年的股权纠葛,对鲁中房产而言不亚于一个困住其身体生长的“肌瘤”。而如何通过一场彻底的“去瘤术”,去激活淄博这家老牌国企的发展新动能?这十分关键。
于是,地产行业深度调整亟待破局的当前,一切就此展开。
那么,鲁中房产缘何逆势回购股权?这期间又经历了怎样的过程?隐藏着怎样的筹谋?

记者 冯冬宁 樊伟宏



增长点了?
这是梁东及其团队必须面对的问题。

三年来,与股权回购相关事宜一样,鲁中房产的产业布局同样步步为营。“未来,建设城市速度或将调整,但服务城市永无止境。”梁东表示。

此情况下,如何将自身打造一个值得信赖的城市服务商?

2021年,随着鲁中房产子公司——淄博新开新型建材有限公司(下称新开建材)更名完成,独立于鲁中房产之外,又一个平台诞生:山东国发产业控股有限公司(下称国发产业)。

记者查阅获悉,成立于1996年6月的新开建材,主要从事新型墙体材料生产和销售。而更名为国发产业后,业务则是以自有资金从事投资活动等等。

按照梁东等人的初步设想,依托国发产业平台,未来,他们将在市政服务、物业服务、智慧城市、医疗科技以及能源配套等城市服务方面,一展拳脚。

新的平台,新的生机。2021年12月,由国发产业100%控股的山东新开城市服务有限公司进入公众视野,探索开展建筑垃圾消纳场、广告代理服务、市政设施兜底维修及市政设施养护和开设路口及雨污管线并网、城市绿化迁移等业务。

“同时,我们还与国网(山东)电动汽车服务有限公司合作,开展电动汽车租赁和二轮电动车换电业务,逐步朝城市服务商方向发展壮大……”田爱昌表示。

业务如火如荼。如今,该公司已经彻底实现了由“输血”向自身“造血”的转变。

新平台、新板块,国发产业可圈可点的同时,人事、资产理顺后的鲁中房产也在原本的产业格局基础上,积极突破。

最新消息:稍早时候,梁东率队南下进行了为期五天的项目考察,相继考察了京源睿谷生态科技城,联东U谷工业地产项目、太仓塑化城项目、MEC产业集群等项目。

记者发现,梁东率队考察的这些项目均为国内园区工业地产的优秀模板。

当上述考察与公司自身产业优势叠加后,关于鲁中房产向园区地产扩容的猜想就此而来。

而传统住宅层面,开发淄博“凯瑞系”、祥瑞园、颐丰花园·颐馨园、福邸花园、鲁中·康桥、林湖花园等项目的鲁中房产进军临淄,打造康桥系产品;2023年9月5日鲁中房产临淄分公司成立;10月12日成功摘得位于淄博七中北邻的一优势地块。目前,该项目正稳步推进。

除上述动作外,鲁中房产在一级土地开发层面也有谋划。

种种行动相继铺陈,卸去股权纠葛包袱的淄博这家老牌国企开始向“新鲁中·新国发·新国企”进发。

2023年12月7日,也就是鲁中房产正式对外发布股权回购结果的当日,梁东与170余名鲁中房产员工不约而同地转发了一则海报:大雪时节,常伴初心;责任国企,口碑见证,鲁中房产为临淄美好而来……
鲁中房产的春天还会远吗?

去瘤

无论在任何一级资本市场,股权变动总会在更大范围内引发强烈关注。用30天实现股权回购,结束股权拉扯历史的鲁中房产也不例外。

2023年11月1日是鲁中房产股权回购操作的一个起点。

是日一早,淄博市张店区人民西路228号金融大厦齐鲁股权交易中心3楼,长队如龙。

从四面八方赶来的股民,与鲁中房产30多名员工、齐鲁股权交易中心10多名工作人员以及服务这一事宜的信息保障、安保、医疗急救等人员云集于此,只为一个目的——鲁中房产股权回购。

队伍外,从门口引导到大厅排号,从现场秩序维护到业务柜台办理再到结束离场,一切都在有条不紊地推进。

对一众股民而言,这场跨越30年的股权拉扯即将就此变成历史。而对鲁中房产来说,这又是一场甩开“包袱”,轻装上阵的非常战役。

双方想法的不谋而合,让这场原本定在9:30分才正式拉开序幕的“战斗”,提前两个半小时打响。

鲁中房产方面证实,公司工作人员7点抵达现场后发现,操着上海、青岛、烟台等不同地域方言的不少自然人股东,已拿着板凳在此等候多时。

9:30,齐鲁股权交易中心进入交易时刻。一字排开的交易柜台(外场6个,内场10个)顷刻间忙碌起来。

“初审的去哪,需确权的又去哪,回购中知道密码直接办理的去哪,忘记密码需重置密码再办理的又去哪……我们有完备的预案体系,并且提前一周就与齐鲁股权交易中心做了对接。”鲁中房产股权回购工作组联络人、总协调调度员王燕说。

显然,如此细致安排,无疑加快了股权回购的完成。

来自齐鲁股权交易中心的统计显示,鲁中房产股权首日回购的自然人股东人数近950户,占总户数的约六分之一。

数据显示:自11月1日首次实施自然人股东股权回购,至11月30日下午三点股权回购工作顺利结束,鲁中房产共计回购22362986股,占全部自然人股权的94.35%。

对此结果,梁东、田爱昌等鲁中房产管理层表示,一切在预料之中。

不过,鲁中房产这一符合自身预期的股权回购行动,无论是开始还是结束,在当下区域性股权交易市场及房地产市场看来,均“出乎意料”。

“如果不是亲身参与,很难相信,类似鲁中房产这种有着长达30年股权纠葛的公司会在这样的经济关口,来一场这样的行动。”齐鲁股权交易中心一人士表示。

感到意外的,还有市场研究机构。

“在楼市如此关口,以地产为主业的鲁中房产竟然来了这么一波逆势操作。”明晨地产研究机构董事长张华元称。

上述二人看来,一边是并不乐观的行业环境,另一边则是背负股权纠葛等沉重历史包袱,鲁中房产的逆势操作简直是一场自我革命,且以壮士断腕、置之死地而后生的方式强势推进。

事实上,不仅仅是出乎外界的意料。鲁中房产一内部人士透露,在股权回购决策的最初,他们也无法相信。

毕竟,如同“肌瘤”一般存在的股权纠葛,沉痾太久。

始末

解决沉痾的唯一途径是直面。

这是梁东履职的基本操作,在其2021年9月出任鲁中房产党委书记、董事长、总经理不久,就已显现。

是年第四季度,鲁中房产启动资产预评估。与政府各部门多次沟通商讨后,选择两条途径:一是引进战投,股权收购;二是直接筹资,股权回购。

经综合考虑,第一条途径被确定为第一选项。但地产大环境加上各类因素的掣肘,随后的推进并不顺利。

之后,国企改革纵深推进,在张店区委、区政府的支持下,鲁中房产反复推演十多遍后,于2023年年初决定选择第二途径,啃下这块“硬骨头”。

3月5日,鲁中房产发布第十届董事会第六次会议决议公告,宣布因公司正在筹划涉及股权的重大事项,即日起停止在齐鲁股权交易中心的股票过户,股权回购“发令枪”自此打响。

经过社会风险评估及为期四个月的其他准备工作,7月26日,鲁中房产成立由董事长梁东任组长,监事长田爱昌和副总经理王秀芝任副组长的股权回购工作组,并下设七个小组。同时,由4名自然人股东和政府工作人员组成的股权回购工作监督小组亦于当日成立,对公开招标资产评估机构和专项律师事务所全过程进行监督。

两日后,鲁中房产召开2023年第一次临时股东大会,大会决议通过以评估后的净资产回购自然人股权,公司回购自然人股权后将减少注册资本。

回顾整个流程,最受关注的当属“定价”。根据张店区委、区政府的相关要求,梁东给出八个字:公开、公正、合法、合规。

8月22日,鲁中房产围绕“定价”,在证监会和财政部备案的具有评估资质的数据库中公开招标资产评估机构和专项法律指导机构,所有过程在监督群里实时播放,让股东对过程及结果全程监督跟踪。

最终,之前从未与鲁中房产有过业务交集的两家机构中标。

此后,经过一个多月的资产评估,4.92元/股的定价就此出炉。“坦白说,这个价格超出了我们的预期……”一名来自烟台的股民说。

然而,另一个难题出现了。

鲁中房产前身为张店区城市建设综合开发公司,1993年经股份制改造而更名。1996年经省政府确认为山东省城建系统现代企业制度试点企业。公司总股本3396.98万股,其中,国家股1858万股,自然人股1538.98万股。1993年,鲁中房产以定向募集方式发行股票,次年,在淄博证券交

易自动报价系统交易平台挂牌交易……

1993年到2023年,历经30年,其6192名股东有1/3并未完成开户确权,找不到任何联系方式。在近4000名股东中,近一半存在联系方式更改、或身份证及住址登记存在错误的情况。

“我们打了5000多个电话,有效电话只有1000多个……”田爱昌证实。自8月中旬开始,联系股东工作正式启动,这是鲁中房产股权回购工作组及其下设七个小组的中心任务。

任务拆解,负责少则近500户、多则近千户的前述七大小组,在张店区委、区政府的协调及公安、社区网格员的合作下,内外联动,四面奔赴,最终把分散在各地的股东信息聚拢起来。

不仅如此,根据股东分布特点,回购期间,鲁中房产还分别成立三个工作小组,并设置临淄、烟台和上海三大专场,逐人逐户上门服务。

种种措施保证之下,6192名自然人股东中,除144人始终未联系到外,其他全部联系到位。

至此,一切尘埃落定。

激活

尘埃落定的背后,是长达三年步步为营的激活法。

记者发现,如果说2021年是鲁中房产的调研、尝试、探索年,那么,2022年、2023年则是其改革突破年。

两年来,面对历史包袱过重、中高层管理队伍年龄老化及人力资源管理制度僵化等压力,对内,继去年建立健全下属企业激励考核机制后,今年春天,通过5日激烈角逐,鲁中房产一次性遴选出8名中层正职考察人选和18名中层副职考察人选……并于数日之后,全面签署改革“军令状”等。

对内,创新性地建立“能上、能下”用人机制;对外,面对深入调整的中国房地产市场以及国企改革三年行动收官后,国企转型升级步伐持续加快的现实中,如何凭借国企身份,在兼顾房地产及相关产业的同时,甩开历史包袱,另辟蹊径地找到公司的未来