



程广辉董事长在 2013“鲁资入岛-两岸共赢”论坛上进行宣讲。(资料片)

华鲁集团与民生银行总行签署战略合作协议。(资料片)

如何把国有划转从“堆积木”变为“玩转积木”,华鲁控股—— 总部管理模式下的国资运营探索



于 1984 年改革开放之初诞生于香港的华鲁公司,最初是山东省外贸局的一个窗口公司。履行的是政府办事处职能。30 年演变,如今的华鲁控股集团已是一个旗下拥有 3 个境内外上市公司、47 户三级子公司、总资产 230 多亿的大型综合国有企业集团。

和多数国有企业不同的是,华鲁集团的扩大是主要以政府行政划转方式形成的,产业涉及医药、化工、房地产、国际贸易、投融资等多个领域。2010 年时旗下权属公司达到 60 多户,管理层级曾多达六级。如此多毫无关联的产业公司以划转方式组合起来的国有企业集团,最怕组而不合,成了摆积木似的企业堆积。如何凝聚成优势互补、竞争力明显的企业集团?横跨鲁港两地的产业布局又该如何发挥各自优势形成资金循环利用的长效通道?在华鲁控股集团有限公司董事长、党委书记程广辉看来,通过总部管理实现内部整合,整合存量资产、统筹财务资源、促进业务协同、管理经验共享和实现“价值再造、价值创造和价值提升”才是关键。

本报记者 马绍栋

延伸阅读

“去壳化”缩短管理链条,年节约管理费用1500万

“华鲁这个单位有它的特殊性,一生下来就在境外。然后经历了一个从境外窗口公司到内外一体的实业公司的转变过程,现在进一步扩大到 230 多亿资产的企业规模。到 2010 年时,华鲁下属各级子公司有 60 多家,对华鲁顶层(指华鲁控股集团)来说最大的考验就是总部和下属产业公司之间并没有与生俱来的关联,这么大的摊

子,管理如何展开?”谈到华鲁当时的状况,程广辉仿佛又回到前几年。

他打比方,这就如同把一个 18 岁的成年人突然送到你家里,此前毫无关系,互相不了解,你如何对待他、管理他,使他真正融合进来,成为实实在在互融互助的一家人?“简单说,就是让产业公司的成长促进集团的提升,同时让集团的优势能够反哺给

各产业公司。否则,成立这个控股集团只是多一道管理程序和成本,徒然增加一个婆婆,有何意义?”

的确,作为山东省政府在香港的“窗口公司”,从严格意义上讲,华鲁一出生就“不太像个企业”,而更像是一个政府的办事处,或是一个较典型的政企合一机构,而省里的其他省管企业大都是建立在一个明确的产业定

位上。正是由于这种特殊的定位,导致当时人员大多是从省直各厅局、机构调配的有政府背景的人员,而划转的企业资产则是从煤化工到医药再到房地产、贸易,专业背景、企业文化的要求都有很大差异。“机关文化与企业文化的巨大差异给集团的整合、融合也带来了极大的挑战,而华鲁必须向市场化和真正的企业化转型。”

布局金融业 谋求新跨越

华鲁于 1984 年在香港诞生之初,履行的就是省政府在香港的办事处职能,但这个办事处跟国内其他省级政府办事处有个重大的差异。国内的办事处比如驻北京的、上海的办事处就是一个纯行政机构,但是华鲁一部分是政府的办事处功能,另一部分是市场化的经营活动。

随着改革开放的深入,如何用好香港这一国际金融中心

的融资环境,更好地为本省实体经济服务,成为华鲁时刻探索并寻求突破的命题。几年来,华鲁集团在认真研究鲁港两地政策及融资方式的基础上,通过内保外贷、内保直贷等多种模式,将香港华鲁融资授信额度提高至 1.2 亿美元以上,比之前扩大了四倍多,取得的资金成本比单纯国内市场融资下降 20% 以上。

而在引进香港资源方面,华鲁也在悄然布局金融服务业,谋求跨越。

据程广辉介绍,采取外商融资租赁公司方式风险资产可放大到 10 倍。2013 年以来,华鲁集团联合日照港集团、香港建银国际等发起设立华鲁国际融资租赁公司,一期注册资本 2000 万美元,可引进境外资金 2 亿美元,预期可降低资金成本、增加效益 2000 万以上。二期计划利用三到五年时间,股本增至 2 亿美元左右,可引进境外资金达 20 亿美元,预期可降低资金成本,增加效益达 1.6 亿元。“现在在公司各项筹备工作已经完成,首次董事会议已顺利召开。融资公司的组建将对我省更好打通香港资金通道、提升外资利用规模和水平发挥重要作用,华鲁的‘窗口’也将更加明亮。”

华鲁控股集团成立之后,一项前所未有的挑战也随之而来

目前华鲁控股集团旗下拥有香港华鲁集团、山东华鲁集团、山东华鲁恒升集团、山东新华医药集团、山东鲁抗医药集团等 5 家全资子公司,3 家上市公司,集团层面就几十个人,下面却管理着 230 多亿资产,几十个企业,17000 多名员工。如何加强控股集团总部层面的管控,对现有存量资产进行优势整合,而不是一加一简单罗列和拼凑成为最紧迫的问题。

最突出要解决二级集团公司的去壳化。因为在上市过程中所有优质资产已装入上市公司,集团公司已经半空壳化,剩下的债务、担保等还有一些没进入上市公司低效、无效、亏损资产。如不尽快剥离,将会大大影响集团的运营效率,为此,只能靠加大内部改革力度,通过吸收、合并、重组等一系列手段,缩短管理链条,降低管理费用,提高管理效能。

围绕“打造价值创造型总部”,通过清理整合和规范权属公司治理结构,华鲁集团的权属公司由 2010 年的六级 61 户调整到目前的三级 47 户;相继推动了山东华鲁集团重组石化经贸集团、重组新达制药、赛特制药重组东岳制药等,使集团经营资源进一步向核心主业优势企业和上市公司集中。

“新华集团(二级壳公司)采取吸收合并,而鲁抗集团则走

依法破产的路子,目前存量资本量化去壳工作基本完成,仅这两个医药产业去壳就可为整个集团节约管理费用近千万元。”程广辉介绍说。

记者在华鲁集团看到,从 2005 年开始讳莫如深地谈去壳,到公开提到议事日程,再到现在实质工作完成,华鲁控股解决了困扰多年的敏感话题,缩短了管理链条,从集团层面完成了对存量资产的价值再造、价值创造和价值提升。

打通鲁港两地金融财务资源,低成本融资省出4600万

除了存量资产整合去壳,财务资源的统筹更让华鲁集团式运作的效应发挥到最大。

据了解,华鲁控股集团过去各子公司都有独立的银行授信、评级。2011 年以来,集团通过以控股集团整体名义进行评级授信,大幅提高了筹融资的资信等级,并相继与民生银行、建设银行、农业银行等签署了战略合作协议,将集团综合授信额度扩大到 200 亿。

“怎么叫一加一大于二?这就是实证,重新评估后集团达到了 2A+。”程广辉解释说,2A+ 让集团融资更游刃有余。2011 年华鲁以集团总部为主

体成功发行了 18 亿元 5 年期中期票据,融资成本为 5.85%。2012 年又完成了 6 亿元私募债券,发行成本 5.9%。而当时新华、鲁抗所使用的市场资金成本都在银行基准利率以上,甚至高 10%-20%。一项财务费用就可以节约 1200 多万元。同时,也解决了企业部分项目使用短期流动资金借款、短贷长投问题,优化了负债结构,强化了资金链安全。

横跨鲁港两地的布局也让华鲁集团可以充分利用两地优势资源开展财务运作。

记者了解到,华鲁一年进出口贸易额为 4 亿美金,传统

模式下公司出口货物,发货之前对方开具信用证,最短要 6 个月才会收到结汇后的人民币,如果出口期间美元兑人民币汇率发生变化,还要承担汇兑损失。

有了香港华鲁的融资优势,集团可以统一资源采取“直线出口,曲线结算”的方式。

“货发给外方,结算时外方把信用证开给香港华鲁,后者第一时间在香港用信用证抵押融资付给发货公司,6 个月以后,外方再把结汇的款付给香港华鲁名下。”程广辉介绍说,由于香港华鲁在香港的融资成本只有 2% 左右,对发货公司来