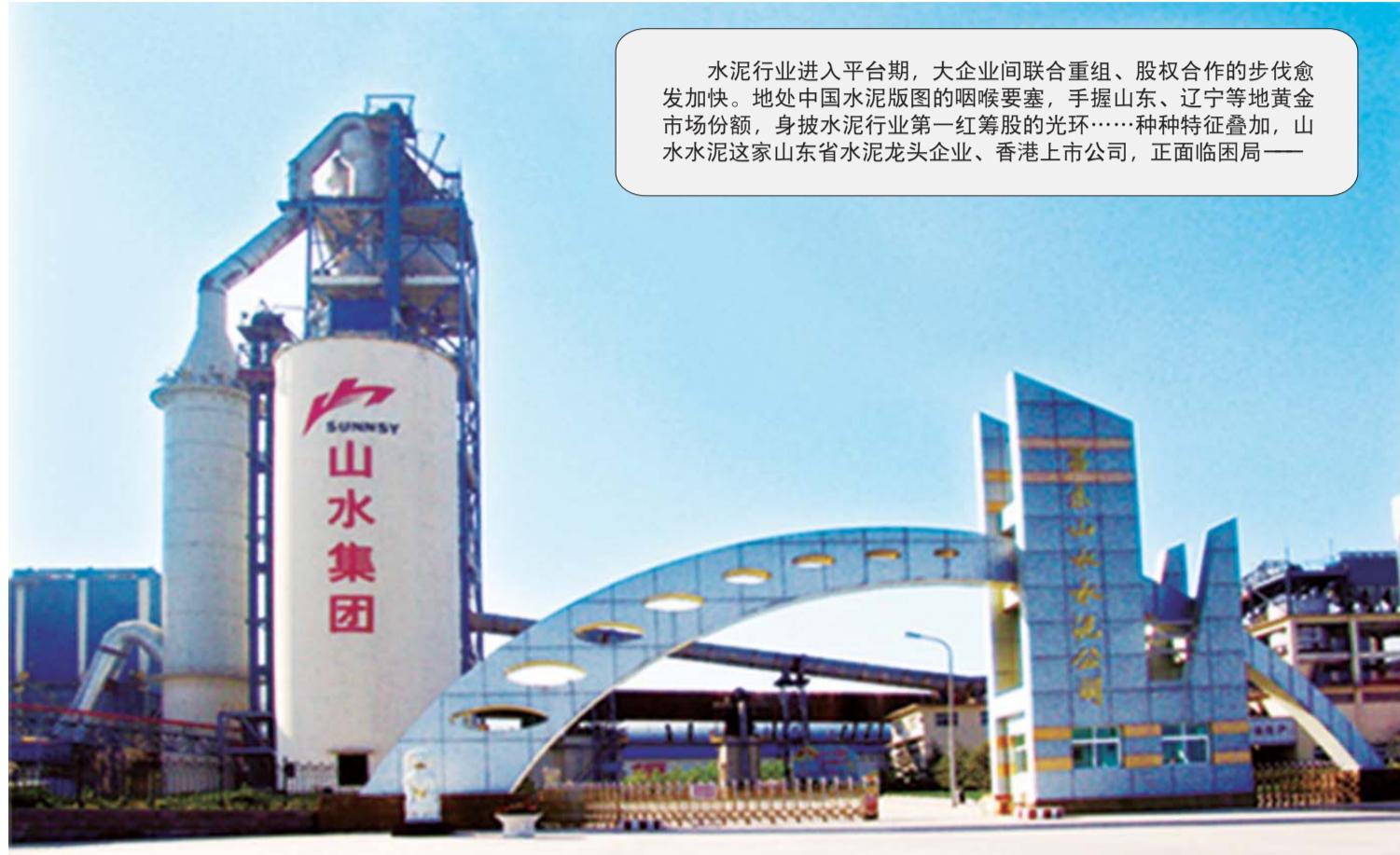


山水水泥陷股权纷争，中国建材股份公司副总裁兼董事会秘书常张利接受《中国建材报》记者采访时呼吁，为了山水水泥的健康发展——

努力寻找各方共赢的最大公约数



水泥行业进入平台期，大企业间联合重组、股权合作的步伐愈发加快。地处中国水泥版图的咽喉要塞，手握山东、辽宁等地黄金市场份额，身披水泥行业第一红筹股的光环……种种特征叠加，山水水泥这家山东省水泥龙头企业、香港上市公司，正面临困局——

过去近一年来，亚洲水泥、中国建材、天瑞集团三家大企业陷入山水水泥股权纷争。2014年11月，中国建材认购定向增发股份，超过之前进入的亚洲水泥成为山水水泥第二大股东。亚洲水泥之后从二级市场增持股权，再度成为第二大股东。紧跟着，天瑞集团悄然入场，在二级市场买进28.16%的股份，超越山水投资(25.09%)、亚洲水泥(20.90%)、中国建材(16.67%)，成为新晋第一大股东。由于流通股股东持股比例过低，流通股数量不足，山水水泥被迫停牌不能交易。

两个月后，波澜再起。6月19日，山水水泥发布公告称，天瑞集团提出召开股东特别大会，罢免现任8位董事中的7位并委任新董事。“组阁”事件将如何发展尚不得而知，一切都充满了变数。

作为行业里的领袖企业，中国建材多年来一直以战略布局、联合重组、资源整合、文化融合见长，致力于推动行业结构调整与健康发展。对于当前山水水泥面临的问题，中国建材如何看待？这场“拖不起”的争端如何尽早结束？中国建材将发挥什么作用，能否让局势柳暗花明？带着这些疑问，近日记者采访了中国建材副总裁、董事会秘书常张利。

中国建材入股山水水泥依法合规

问：去年，中国建材斥资15.6亿港元认购山水水泥定向增发股份。能否介绍一下入股初衷？

答：去年10月27日，中国建材与山水水泥订立认购协议，同意认购山水水泥定向增发的563,190,040股股份，占山水水泥增发后总股本的16.67%，认购价格为当日香港联交所山水水泥的收市价，总认购金额为15.6亿港元。中国建材、山水水泥当日均发布公告。当年11月3日，股份交割完成。中国建材入股山水水泥，经过了山水水泥的相关法定程序，并通过了香港联交所的批准，是依法合规的市场行为。

中国建材投资山水水泥是基于双方合作的战略考虑，同时中国建材入股的现金也有助于解决山水水泥即将到期的债务。山水水泥是国内前十大熟料和水泥生产企业，与中国建材所属中国联合水泥、北方水泥在山东、辽宁等部分市场区域重叠。双方以资本运作为纽带开展深度合作，能有效避免恶性竞争，进一步整合资源、优化产业布局，并通过深度管理整合，提高盈利能力，推动区域水泥行业的良性健康发展。因此，经长期沟通协商，中国建材以参股方式与山水水泥实现了合作。与大企业重组合作是推动市场竞争的有效方式。迄今为止，包括山水水泥在内，中国建材已入股海螺创业、同力水泥、吉林亚泰等7家水泥上市公司，总体成效显著。

另外，从山水水泥自身来讲，与中国建材合作之前，正面临债务到期压力，同时由于股

东间涉及诉讼等原因，当时股价处于低位。中国建材现金认购股份，既支持了山水水泥解决实际困难，助力其盈利增长，同时也抓住了有利的市场时机，有利于获得长期投资收益。

问：与行业内的大企业合资合作，是中国建材未来联合重组的重要方向吗？

答：过去七八年间，我们在水泥行业开展了大规模的联合重组，成功重组上千家民营企业。近两年来，公司发展方式进行调整，中国建材将重心从联合重组转为巩固完善核心利润区，同时不断创新联合重组方式，将点对点的重组改为参股行业内大企业，实现了从收工厂到收股权、从与中小企业产业融合到与大企业资本融合的转变。这样既可以维护市场的良性竞争局面，也可以共享行业健康化发展带来的成果。

纵观世界水泥行业发展的趋势，在市场处于缓慢增长或平台期，通过单体企业的成本降低或价格竞争来取得利润是极其有限的，只有通过大企业间的重组、资产置换、合作，才能共同应对需求放缓甚至下滑的局面，取得合理的利润。这也是国外水泥行业走过的发展道路。我国水泥产能过剩严重，中国建材作为行业整合者，从最初的区域收购到现在的资本合作，目的只有一个，就是充分发挥大企业市场无形之手的作用，推动市场竞争，增加产业集中度，避免价格战和企业间的自相残杀，引领行业从恶性竞争到理性竞合，从红海到蓝海再到绿海，从而实现健康可持续发展。

当务之急是找到共赢点

问：近一年来，山水水泥问题不断，尤其最近的控制权之争愈演愈烈。在您看来，这些问题如何尽快解决？

答：目前山水水泥主要面临三大问题：一是面临美元债赎回风险，二是山水投资各股东之间的矛盾和冲突，三是山水水泥股东之间的控制权纷争。山水水泥是国家重点支持的全国性大型水泥集团，也是中国水泥行业里的第一只红筹股，在生产布局、产品销售、市场拓展、品牌建设等方面优势明显，多年来为当地的税收、就业、经济建设等做出突出贡献。截至2014年底，山水水泥拥有水泥总产能超过1亿吨，熟料总产能4893万吨。这样一家极具成长潜力的企业，如果一直冲突不断、问题缠身，又何谈未来发展呢，相信这是大家都不愿意看到的。

关于处理冲突的方式，美国著名管理学家福列特认为有三种：一是控制，即一方强势控盘，这是处理冲突最容易的方式，但效果是短暂的；二是妥协，各方各让一步，为的是让被冲突妨碍的活动能够继续进行；三是

整合，最大限度满足相关方诉求，也就是实现各方共赢。整合可能是处理冲突和差异最富成效的方式。中国建材认为，要解决山水水泥面临的问题，当务之急就是，各方应尽快坐下来理性协商，整合方方面面的诉求，化干戈为玉帛，找到最大公约数，朝着山水水泥健康化的方向共同努力，把山水水泥引上治理规范、运作顺畅、业绩优良、团结向上的发展道路，真正成为优质的上市公司。

问：中国建材是行业领袖企业，也是山水水泥的重要股东，在眼前的这场博弈中，中国建材担当什么角色？

答：中国建材作为一家央企，多年来一直奉行“行业的利益高于企业的利益”的价值观，致力于推动行业的健康发展，为构建合作共赢的行业价值体系不懈努力。在市场竞争中，我们身先士卒，带头开展“发展理性化、竞争有序化、产销平衡化、市场健康化”市场竞争，主动错峰限产，全力支持行业12+3高峰论坛，增进了企业之间的互信和合作。在联合重组过程中，坚持“央企市营”，大力发展混合

所有制经济，与民营企业彼此尊重、平等合作，形成了“央企实力+民企活力=企业竞争力”的独特优势，实现了国民共进的荣景。在企业内部，坚持企业是人、企业为人、企业靠人、企业爱人的“以人为本”原则，奉行待人宽厚、处事宽容、环境宽松和向心力、凝聚力、亲和力的“三宽三力”方针，形成了以融合为特质的企业文化，新进入企业和员工不分先后都很有归属感。

中国建材的文化核心是包容，主张做企业要有利他主义，为员工、投资人、社会人创造更多价值，实现包容性成长。在山水水泥目前的困难之中，我们希望从行业健康出发，从行业大局出发，从行业长远利益出发，从行业中企业的互利共赢、团结合作出发，从充分照顾创业者、员工利益和企业长治久安出发，积极寻找一个各方均能接受的方案。中国建材愿充分发挥自身优势，与各方一道共同努力，密切合作，在经营、管理、财务等方面提供力所能及的支持，为尽快解决当前问题、促进山水水泥的持续健康发展做出积极贡献。

对山水水泥未来充满信心

问：中国建材是否支持天瑞近期要求重组董事会的提案？中国建材对解决山水水泥的纷争有什么想法？

答：我们已经注意到了相关报道。古语讲：“礼之用，和为贵”。中国建材希望做山水水泥健康发展的促进派，只要有利于妥善解决问题，有利于山水水泥的长远发展，有利于投资者、员工、政府、客户等利益相关方创造最大价值，这样的方案我们都会予以支持。一个健康稳定、和谐发展的山水水泥，是员工的福祉所依，是股东的福祉所系；一个矛盾重重、纷争不断的山水水泥，是员工之祸，

是股东之殃。

中国建材认为，首先应该组建一个各方股东参与的合理合法合规的董事会，董事会里包括懂水泥、懂公司治理、有经验的独立董事，同时用市场化方式选聘有经验有能力的管理层。有规范有效的董事会，有市场化的管理层，履行好各自的职责，把山水水泥做好，是实现各方利益的根本所在。

问：对于山水水泥的未来发展，您是如何看待的？

答：中国建材以共赢方式化解矛盾的理念，得到了山东省委省政府

府、济南市委市政府、中国水泥协会、以及有关政府部门的理解和支持，中国建材也正在与山水水泥各方股东进行积极沟通和磋商，努力争取一个令各方满意的结局。我们非常尊重山水水泥的股东利益和员工诉求，希望大家也能理解中国建材的立场和想法。我相信，通过坦诚交流、相互理解、消除误会，努力寻找各方共赢的最大公约数，山水水泥今天的困难、矛盾和纷争一定会得到圆满解决。对于山水水泥未来的发展前景，我充满信心。

(转自《中国建材报》)