

# 华润：万亿央企重塑记

而从之后一系列大刀阔斧的行动来看，“重塑”这个词或许过于“温和”了。

华润也重新成为央企改革的“排头兵”：作为最晚一批进入“国有资本投资公司”试点的央企，华润在 2022 年 6 月拿到了首批转正的“身份证”。

这是华润集团一个新里程碑，也是一个全新课题。国有资本投资公司要求建立以资本为纽带的治理机制，进一步激发各层级企业的活力。

目标很明确，但实施路径却没有地图可依，或者说，真正考验的正是在多个“分岔路口”的权衡智慧：如何调和“一放就乱，一管就死”的“放管”矛盾？如何厘清总部与业务单元的管理边界？如何在央企身份的框架内探索更充分的市场化和商业化？

华润也没有现成的答案，需要更多的探索、实践，甚至改革、重塑。

过去两年中，王祥明展示出了他的实干精神，“一年走很多省市，关键是连轴转，一大早到，晚上又赶到另外一个地方，真是‘玩命’。”一位接近他的人评价。

我们见面前一天，王祥明刚从江西省返回深圳，三天内，他从省政府洽谈到出席基层的村捐建项目和庆祝会，晚上忙到 10 点半看手机，发现当天发布的一条视频评论中提到了有关子公司的问题，事情不算大，但他“特别愤怒”，连夜部署，因为“民生企业的市场口碑很重要”。

在很多人眼里，他已经变成了“华润人”，“他们现在才觉得我是‘华润人’？那是因为刚开始不了解，而且我之前拍了很多砖，他们担心这个领导是不是很有城府。”他笑言。他认为自己早已从心理上融入了华润，因为华润和他的“老东家”中国建筑都具有红色基因和市场化思维——与具体的业务和管理差异相比，精神层面的共鸣成为更深刻的链接。

正如生态变迁会改变万物生长的逻辑，华润内在的变革也从业务板块的市场表现听到了回响：

今年前 7 个月，华润置地拿地金额跃升为百强房企榜首，上半年的全口径销售签约额排名提升三个位次至行业第五位；华润啤酒从“并购之王”变身“利润之王”，2021 年净利首次超过多年“劲敌”青岛啤酒；就连过去籍籍无名的高科技板块也开始崭露头角，华润微电子在其所处的几大细分赛道都挤入了前三或前五。

一头 84 岁的大象在当下如何跳舞？奥妙可能在平衡感。作为国有资本投资公司，“放开”和“管控”的平衡如何掌握？作为历史悠久的公司，“厚重”与“活力”的平衡如何掌握？经历过跑马圈地的资本扩张时代之后，“加法”与“减法”的平衡如何掌握？作为央企也作为上市公司，“效益”与“责任”的平衡如何掌握？

平衡不是消极应对，更不是和稀泥，而是华润充分利用体制优势和市场优势，高质量发展，进而再次重塑的关键按钮。

## “枪顶在腰杆上，必须冲了”

华润置地硬生生地撞在了“枪口”上。2021 年的地产调控一波紧接一波，几个政策下来后，“我们蒙圈了，担心‘十四五’战略可能完不成了”。李欣时任华润置地总裁，当时刚刚把做好的五年规划向王祥明作了初步汇报，没想到计划初定，形势就变了——华润置地不得不又一起开会讨论，决定下调目标；李欣特意提前跟王祥明解释，铺垫了“市场下行、调控升级”的背景。王祥明当时没表态。李欣就默认他同意了调整方案。但没想到的是，到了集团执委会过堂的时候，王祥明当着所有人的面，把置地一通“狠批”。

“这种思维要不得，行业肯定有高高

低，有丰年有歉年，关键要看行业大趋势，看经济基本面，看变化是根本性的还是阶段性的——真的要搞清楚”，“仗还没打你们就怂了，没到最后一刻是不能后退的”。如今已经升任华润置地董事会主席的李欣还能清楚复述出王祥明当时对他的“批评”：“语气比这更严厉。”接受采访时再提起此事，王祥明“连珠炮”式的一番话依然能让人感受到他当时的情绪：“他们的计划不行，因为商业机遇很重要，窗口期很短，抓不住就过去了，下一个机会什么时候来不知道。”王祥明说，“枪顶在腰杆上，必须冲了。”

在华润集团 26 个业务单元中，华润置地资产规模最大，在集团 2 万亿的总资产中占去了近一半，华润体系里的“尖子生”都打起了“退堂鼓”，让王祥明更加意识到华润内部战略问题的严重性，“一些业务单元为什么老是完不成目标？因为经常‘战略摇摆’，有战略以后经常质疑，没有自信，或者是战略执行不坚定。”

解决问题从检讨问题开始。2020 年 7 月 28 日，王祥明升任华润集团董事长，不久就展开对各个子公司“十三五”战略的盘点和反思，用了半个月时间，不是看个报告画个圈，而是一家一家单独过、现场过。每一次检讨会，所有集团领导、相关部门负责人、子公司管理层都必须点评发言，公开晒问题，现场“拍砖”，当即认领。过一个月后，相关子公司再汇报一次，对问题提出整改措施。

很多人通过这半个月才真正见识到新任董事长的“凌厉作风”。一位华润子公司负责人认为其“实事求是，问题就是问题，成绩就是成绩，而且对具体问题抓得很准”。

一次会议上，华润水泥在汇报中提到“巩固了行业地位”，被王祥明毫不留情地“怼”回去，“从第三到第五，巩固了什么地位？人家‘十三五’矿产资源增长了 19 亿吨，你基本上零增长，再烧两年就没有烧的了。”当时华润水泥的人“都愣了”。

实际上，华润人对这种犀利的风格并不陌生，“讲在当面”历来就是华润的传统，略有意外的，是这个传统被“空降”董事长发扬光大了。

华润有称之为“行动学习”的一套管理方式，通用电气原首席执行官杰克·韦尔奇曾在 GE 推广应用，2001 年初，刚就任华润董事长的陈新华将“行动学习”引入华润。

简单概括就是“从负面现象入手，通过集体讨论找准问题，找到解决问题的方法”，建立起一种“没大没小、没

上没下、勇于思辨、群策群力”的管理氛围。接下来 7 年间，华润在此方法指导下连续开展 9 期高层培训，也由此迎来了发展史上的黄金时期。

这是华润历史上的“高光时刻”。王祥明希望把这束光引过来，驱散笼罩在华润人心头的疑惑、徘徊，并探明面向未来的道路。

2020 年 11 月 5 日，华润集团重启“行动学习”，半年中围绕“战略定位与商业模式”“产业组合与区域发展”“组织管控”“精神重塑”4 个主题，展开 4 次高层培训。

“价值重塑、业务重塑、组织重塑重点在于明确华润发展方向、业务推进逻辑、组织管控思路，为重塑华润确立整体目标和主要方法，重在解决华润战略性、结构性、基础性问题，精神重塑着眼于华润的内生动力，要解决华润发展的根本性问题。”王祥明解释，“十四五”战略规划也在这个行动学习过程中一字一句当场讨论，现场敲定。

“战略制定说难也难，说容易也容易，因为战略执行实际上更重要。”王祥明说，但前提是通过群策群力形成战略共识，“领导就是掌舵，把机制、体制弄好，真正干活还得靠广大干部员工。”

实际上，只有战略明确，行动才能松绑。

就拿华润科技创新板块来说，早在 1983 年，华润集团就在香港牵头成立华科电子，并建立了首条四英寸晶圆生产线。按说起步不晚，但一直以来产业底子薄、能力弱的状况都没有改变。究其原因，正像许多老员工所说的：“‘十二五’‘十三五’战略规划都不错，只不过战略不坚定，投入不足，执行力也不够。”

“央企能否在集成电路领域实现市场化”的问题在业内一直都有争议，因为比拼的除了技术，还有决策效率。华润微电子（下称“华润微”）总裁李虹对这一点感触颇深。一次同行吃饭交流的时候，他提到有个项目要去集团汇报、申请，旁边一位民营企业老板很吃惊：这种级别的项目他直接就拍板了。

此次“十四五”规划中，华润确立了高科技的战略地位，在集团层面设立科技创新部，将“科技与新兴产业”和此前的大消费、大健康、综合能源、城市建设运营、产业金融一起，并列为六大板块。

授权空间因此拓宽了很多，比如“十四五”规划中列明的投资，华润微可以通过公司董事会、管理层作决策，不需要再像以前那样上报到集团董事会。

借助于此，华润微也加快了重点区域和重点领域的布局。去年 6 月与国家级基

金和重庆市级基金联合，建设落成 12 英寸先进功率半导体晶圆生产线项目；今年 5 月收购了第三代半导体厂商大连芯冠科技（现更名为润新微电子大连公司）。

“这两年华润微做的事情比过去 8 年都要多。”李虹说，“由于集成电路行业很多项目投资期比较长，很多工作在短期内不一定会显现很好的经济效益，更重要的是战略意义和为长远发展打好基础。如果现在不布局，未来就没有机会了。”

在成为国有资本投资公司试点之初，国资委就对华润提出了要求：加大对所出资企业的授权放权力度，方向毫无疑问，但关键是“力度”如何把握。

事实上，总部设立在香港的华润有着天然的市场化基因。在一位华润老员工看来，“过去比现在的管理放权、授权还大得多”。但另一方面，“无原则放权”给企业带来的却未必是发展，而是混乱和灾难，这种情况在华润历史上也曾出现过。

因此，不仅要“放得下”，更重要的还要“授得准”。2021 年，华润集团以“分类管控、分级管控、动态调整、放管结合”为原则，建立《差异化管控方案》，综合 5 大维度 14 项指标，建立起成熟的评价体系，并以此把全资管控的下属企业分为 A、B、C 三类，成熟度越高的企业，授权放权力度越大。

“授权制度原来就有，授权有成功也有失败，没有整理经验、归纳教训。现在通过系统梳理、完善，授权方案更清晰、更规范、更成熟了，这样才能保证企业发展更健康。”王祥明认为，有些东西肯定要放，但关键要看企业能不能“接得住”，只有在“战略引领、客户导向、权责对等、协同高效、风险可控、动态优化”的组织管控原则下，授权放权体系才能“行得稳”。

## 资本的风筝，管理的线

属于 A 类的华润燃气，并购步子迈得大了。

2007 年成立的华润燃气算是入局最晚的燃气集团，如今在中国城市燃气的市场份额已达到 15%，排名第一；不过从这个占比也能看出行业集中度依然不高，目前住建部注册登记的 5000 家燃气公司中，大量以“小而散”形态沉积在基层，各建管网，缺乏规范。据华润燃气总裁杨平估计，“以后不会超过 1000 家”。这也就意味着，燃气行业整合势在必行。而华润放权改革也让燃气有了更大的扩张空间，“以前只能是单个项目、单一城市地去谈，现在可以考虑一些上市公司的整体并购”。

以资本撬动产业合纵连横，堪称华润系企业的“拿手好戏”，1987 年海外留学归来加入华润，并从 1999 年起担任副董事长的宁高宁深谙此法。他曾用“二十六只猫变成一只老虎”的故事来阐述“只有并购做大才能抵御外敌”的道理。如今依然被很多华润人津津乐道。不管是先发的华润万家、华润啤酒，还是后起的华润医药、华润微电子，也都沿袭了这一发展逻辑。

2017 年，华润微接收中航工业在重庆的微电产业的时候，后者已经连续亏损了 10 年。李虹带着负责财务和运营两个人到了重庆，与中航工业派来的管理团队交接了几个月的时间。通过一年的整顿，使之扭亏为盈，之后几年业绩也连创新高。

这让李虹看到了产业协同所产生的巨大能量。此后，华润微通过一系列并购整合，陆续补足产品设计、光掩膜制造、封装等环节的能力，如今已成为中国规模最大的一体化半导体 IDM 公司，自有品牌的产品销售占比达到 50%。

但在李虹对公司的未来构想里，现在才仅开了个头，“华润微负债率 22%，在半导体行业里是比较低的。这是我们未来发展的一个重要基础，可以撬动更多的资本。”李虹说，一方面，华润微可以通过基金或直投的方式入主初创企业，链接后者的科研能力和华润微的生产制造能力，进一步打开市场空间；另一方面则是反向引入战投，推动体系内一些成熟公司成为“独角兽”。

现在，这位具有科研背景华润经理人兴致勃勃地谋划着未来的产业孵化图景，俨然一位资本运作专家——在华润，以资本为媒开疆拓土的故事每天都在更新。就在采访前几天，华润置地又一项百亿债券获得通过。这家手握千亿资金的房企正蓄势待发；而华润医药板块的多家企业也开始四处寻找标的，并接连出手。

“都在提速，但因为前期酝酿、孕育需要一个过程，明年、后年还会更快。”王祥明说。

与此同时，华润置地也在做减法，逐步退出一些产业，那是当时盲目并购所遗留下来的。比如康养板块，李欣坦陈买完之后才发现，地产和康养的商业逻辑完全不同，“就不是我们这些泥瓦匠能干的”，而置地在康养板块几十亿的投资回报率水平未达预期。对于这种“内耗”型业务，华润置地坚决切割，“不会再扩张了，接下来把存量项目逐步出清”。

可见并购并不只是“买买买”的游戏，最后资本落脚到产业，考验的还是管理和整合能力，这也对业务单元提出了更高的要求。

此前，按照国有资本投资公司定位，华润进一步明确了集团总部、业务单元、生产经营单位三层组织的功能定位，构建了“资本层—资产层—运营层”三级管控架构。集团总部为“资本层”，负责通过资本运作、战略管控等创造资本价值，让公司“更值钱”；业务单元作为“资产层”，要通过投资管理、资产经营等创造产业价值，让公司“更赚钱”；基层生产经营企业为“运营层”，直接创造市场价值，让公司“更有钱”。

套用到资产并购领域，投后管理正是作为“资产层”的业务单元所要一力承担好的。

## 华润“三层”管控架构

侯孝海很早之前就意识到，“二十六只猫变成一只虎”不是必然的，更有可能变成的是体态臃肿的“肥猫”。这种“大而弱”的病症曾让华润啤酒深陷困局：“厂子最多，人也最多，包袱最重”。用他的话说，就是“规模的巨人，质量的矮子”。