

大型施工企业资本运营的路径探微

——以葛洲坝股份有限公司为例

■ 徐进

资本运营作为企业做大做强的重要途径,近年来越来越受到一些大型施工企业的青睐。加大资本运作力度,通过资本经营带动产业经营的发展,成为大型施工企业的必然选择。在这方面,中国能源建设集团所属的葛洲坝股份有限公司(以下简称葛洲坝)进行了有益探索。

一、大型施工企业开展资本运营的前提与条件

1. 具有自己的核心产业。核心产业是企业发展的基础和盈利的源泉,是企业立于不败之地的重要法宝。只有产业经营搞上去了,资本经营才能得到有效的支撑,而且资本经营又必须围绕产业经营才能取得实效。

2. 具备较强的融资能力。传统的产业经营是以施工技术为导向的,中心任务是按照施工合同的要求建造出合格的施工产品。而资本运营却不同,它是以前以投融资业务和兼并收购为主要活动载体的,通过资本在运动过程中产生增值效益,需要打造强大的投融资平台,借助雄厚的资本实力来实现。

3. 拥有高超的管理水平。产业经营侧重于生产过程管理,而资本经营涉及的范围更广、问题更多、领域更宽、风险更大。它不仅需要抓好企业基础管理,更重要的还应具备市场管理能力、项目决策管理能力、投融资管理能力以及风险控制与防范的能力等,对企业管理提出了更

高的要求。

4. 享有强大的品牌优势。品牌是企业市场上的通行证,是企业能否将资本运营成功进行到底的重要保证。如果没有较强的品牌优势,企业难以获得政府部门、投资者、金融机构、中介等相关方的认可,在市场上也就寸步难行,会付出更大的代价、更昂贵的成本。

二、大型施工企业开展资本运营的主要途径

途径之一:股票上市。股票上市的好处是不仅能募集到大量企业所急需的资金,优化企业的资本结构,降低企业的债务负担,而且还能提高企业的形象和声望,提升企业的市场价值;不足之处是监管严格,操作难度大,保密性差,融资成本高,股权分散,容易丧失控制权等。股票上市是我国大型施工企业都在积极争取的工作。中国能源建设集团公司所属的葛洲坝集团早在1997年5月成功实现了中国水电第一股——葛洲坝股票的上市,利用上市募集的资金先后投资兴建了鱼跳、过渡湾水电站、襄荆高速公路、水泥厂3号窖扩建等项目,使集团的整体经营实力获得了大踏步的提升。2007年9月集团又通过主业资产整体上市的方式,将原来游离于上市公司之外的建筑施工、房地产、金融等资产注入到上市公司,不仅大幅降低了集团的资产负债率,确保了国有资产的保值增值,还推动了集团的战略转

型,实现了集团做大做强做优。

途径之二:项目投资。项目投资是指以货币或实物、工业产权、非专利技术、土地使用权作价等形式,投入已建项目、新建项目、改扩建项目和更新改造项目,以期获得预期经济回报的行为。项目投资作为我国企业最主要的成长途径,对建筑企业来说其好处在于不仅能够培育新的利润增长点,而且借助投资能够带动施工承包份额的增长,通过增加施工业绩获得新的施工资质;不足点是建设周期长、资金需求量大,项目投资一旦不成功,容易给企业带来巨大的债务负担。在这方面,葛洲坝已有比较成功的经验,通过项目投资带动了水电、水泥、民爆、房地产等业务板块的迅速成长,其所创造的利润已占集团利润总额的半壁江山。

途径之三:产权并购。这种方式是西方企业最主要的成长“引擎”,也是目前我国企业低成本扩张最重要的方式。其好处是有利于打破地区、行业限制,迅速占领市场,也有利于实现优势互补,形成完整产业链条;难点是两个企业由于文化理念不同,很难真正融合在一起。以葛洲坝易普力公司为例,继2002年成功收购重庆垫江八四化工有限公司后,该公司又先后完成了对重庆万州宣利化工有限公司、湖北昌泰化工有限公司、湖南石门二化有限公司和攀钢集团矿业公司化工厂的投资并购工作,从而使该公司从一个单一的民用爆破施工企业迅速蜕变为集

炸药生产、销售、施工于一体的多元化、综合性、现代化的民用爆破公司。还有葛洲坝通过并购新疆水利水电工程局,打开了新疆的建筑与投资市场,获得了一批水电、煤炭等战略性的投资资源,成为公司未来发展的支柱性区域市场。

途径之四:通过BOT方式实现资本运营。BOT(即建设、运营和移交)作为项目融资的一种新方式,具有有限追索和表外融资的特点,并通过有效发挥杠杆作用,为企业迅速成长提供了可能。尤其是BOT派生出来的BT方式,更由于其独特的优势,为施工企业的成长提供了广阔的空间。同时,BOT运作过程复杂,牵涉到政府、商业银行、业主、承包商、保险公司、中介机构等不同主体,其中的合同安排也错综复杂,操作具有很强的专业性。我国不少大型建筑企业借助BOT等模式,培育不同行业投资项目的运营能力,发展成为跨行业、跨地区的投资商,实现了由承包商向投资商的转型。在这方面,葛洲坝有成功的范例,自2004年以BOT方式成功修建了襄荆(襄樊到荆门)高速公路后,以后又陆续投资承建了大广北(大庆到广州湖北北段)高速公路和正在建设的内遂(内江至遂宁)高速公路,目前高速公路总里程近500公里,在上市公司中名列前茅。

途径之五:通过EPC方式实现资本运营。EPC总承包是指总承包单位按照合同约定,承担工程项目的设计、采购、施工、试运行服务等工作,并对工程的质量、安全、工期、造价全面负责。与传统的施工承包建筑模式相比,EPC总承包的最大优势在于通过组织与技术集成达到优化工程实施方式、强化设计与施工的衔接、减少采购与招标的中间环节,确保工程成本、质量、工期三者之间维持最佳状态,使工程项目在实施过程中有序、高效、顺利开展。据初步统计,葛洲坝近几年所承接的国际工程项目中EPC高端项目已达70%~80%的份额,在探索EPC总承包模式上已初见成效,在前期准备、

资源配置、风险管控等环节具备了一定的经验和能力。

路径之六:通过战略参股来实现资本运营。战略参股是指不以控股为目的,通过投资拥有被投资单位股权的投资行为。它通常具有投资额度大、投资期限长、风险大以及能为企业带来较大利益等特点。大型建筑施工企业进行战略参股的目的通常有三方面:一是开拓新的施工领域。如葛洲坝通过投资参股沪汉蓉湖北铁路公司,敲开了铁路施工市场,获得了上百亿的铁路工程承包份额。二是形成战略合作伙伴。如葛洲坝通过投资参股交通银行、湖北商业银行等金融机构,建立了比较密切的银企合作关系,银行授信额度突破千亿元。三是获得丰厚的投资收益,尤其是参股的企业一旦上市则会有更为丰厚的回报,还可享受配股、送股等一系列优惠。如葛洲坝通过投资参股长江电力、长江证券等上市公司,获取了巨大的投资收益,极大地提升了公司在资本市场上的市场价值和市场地位。

三、大型施工企业开展资本运营需要注意的问题

1. 要注意发挥上市公司的平台作用。上市公司是大型施工企业搭建施工承包市场与资本市场的桥梁与纽带,是企业开展资本运营的主要活动场所。随着我国资本市场的日益完善,企业的一切经营活动都离不开资本市场的支持,要尽量利用好配股权,把上市公司融资功能做足;要通过兼并收购的方式,把上市公司的地位做牢;要通过资产转换的方式,把上市公司做大做强。

2. 要注意结合企业的核心能力。核心竞争力是企业赖以生存发展的最为关键的要素。资本运营要想获得成功,必须围绕核心竞争力,尽量结合自己最专业、最擅长、最熟悉的领域,充分发挥企业现有的人才优势、管理优势、市场优势、资源优势、技术优势,避免少走甚至不走弯路和“回头路”,这样才能付出最少代价

取得最大收获。

3. 要注意营造有利的经营环境。经营环境就是企业的生存环境,也就是平常所说的PEST(政治、经济、社会、技术)。在资本运营过程中,要充分了解当地经济状况、资源情况、法律环境、人力条件,结合当地行业优势和经济禀赋,积极争取当地政府部门支持,最大限度获得政策优惠。只有内部管理与外部环境实现了有机结合,资本运营才会形成整体优势,才能取得意想不到的成功。

4. 要注意提升企业的整体形象。打造良好的企业形象,也是资本运营的一个重要方面。要从企业文化建设入手,推行品牌战略,提高工程质量和建筑产品的文化品位,向社会和主业提供优质精品工程;要强化社会公众对企业的认同感,展现大集团、正规军的风采,增强企业的竞争优势;要提升员工对企业的认同感和凝聚力,创造一种和谐、尊重、释放潜能和价值实现的氛围。

5. 要注意选择合理时机与规模。在时机选择上,应超前谋划,尽可能在行业成长期提前介入。一旦市场发展成熟,投资形成高潮再进入已晚矣,投资收益会大打折扣甚至造成亏损。在规模选择上,要选择自身实力能够承受、风险可控的投资项目,切实做好项目的前期论证和市场调研。赢得起,但可能输不起来的生意最好不要做,千万不可“一失足成千古恨”。■

(作者单位:中国能源建设集团有限公司)

责任编辑 刘莹

