

迄今最大央企重组收官

煤电大佬牵手 能源巨无霸启航

本报记者 瞿剑

专家点评

国家能源投资集团公司的组建,首先,体现了国家意志,国家有意识地把能源央企实力做强,有利于国家对能源领域的管控。其次,国企改革的大方向很明确,就是要做强做优做大。不管具体是采用混合所有制、改善资本结构,还是打破垄断、引入竞争机制,还是合并重组,目标都是这“三做”。两大能源央企优势互补,使自身实力更强了,对国民经济的支撑能力也更强了。第三,从国际上看,央企走向世界,特别是实践“一带一路”倡议,能源是其中的重头戏。两大能源央企合并重组,成为国际上的巨无霸,更有利于代表中国跟跨国公司竞争,也更有利于“一带一路”倡议的实施。

华北电力大学教授、能源与电力经济研究咨询中心主任 曾鸣

近日,由中国国电集团公司与神华集团有限责任公司合并重组的国家能源投资集团有限责任公司(以下简称国家能投)在京正式挂牌,舆论热议多时的“国家能投”猜想最终落地。这一起2003年国资委成立以来最大的央企合并案,留给国资系统、能源行业和资本市场太多的想象空间。

着眼国家能源体系构建

此前,国电与神华两家上市公司6月4日因“拟筹划涉及本公司的重大事项”而双双停牌,首度引发资本市场对于两家央企巨头合并重组的猜想;其后的两个多月内,正式非正式的相关信息不断披露;至8月28日,国务院国资委网站发布消息,首度官方正式确认两家合并。

但重组后的新公司名称,并非如媒体猜测的那样,是继2014年底南北车合并的“中国神车”、2015年宝武合并的“中国神钢”、2016年五矿中冶重组的“中国神矿”后,理所当然的“中国神电”,而是全新的国家能投。

新公司名称“不带电”,显而易见,顶层设计并不局限于对原有五大发电集团进行电力格局重组,而是着眼于更广泛的国家能源体系建构。毕竟,今年3月间,国务院国资委主任肖亚庆就曾表示,年内要深入推动央企重组,尤其在钢铁、煤炭、重型装备、火电等领域。按照国资委的设想,未来央企主要分为实体经济集团、投资公司和运营公司三类。

国家能投正对应了其中的投资公司。在成立大会上,国家能投董事长乔保平对集团的定位也是,深入推进供给侧结构性改革,全力打造具有全球竞争力的世界一流综合能源集团。

至此,国家能投成为第5家冠以“国家”字头的央企,央企数量也从最初的196家减至98家。

神华为母公司合并国电

事实上,自国务院国资委确认至国家能投挂牌,其间两个多月,神华、国电两家基本上仍是各自运转。除两家体量巨大,牵涉各管理层级、各业务单元短时间内如何对接等繁杂事务外,领导班子尚未配备到位,是最关键一环。

这期间,谁合并谁,一把手出自谁家、抑或空降,对于此类敏感问题,记者接触到的无论神华还是国电人士,均三缄其口。

最终谜底在国家能投成立大会上,由中组部副部长高选民揭晓:任命乔保平任国家能投董事长、党组书记;凌文任董事、总经理、党组书记。

此前,现年62岁的乔保平为国电集团董事长;现年54岁的凌文为神华集团总经理。在新成立的国家能投11人领导班子中,来自国电的有5位,来自神华的有6位,比重大致相当。

而具体重组路径,也由两家旗下上市公司于稍早前披露:体量更大的神华作为重组后的母公司,吸收合并国电。

重组后资产规模将超1.8万亿

对于国电与神华合并重组的总体评价,肖亚庆的说法是:“我们中央企业历史上规模最大的重组”。两家企业重组后,资产总额超过了1.8万亿元,净资产也超过了6600亿元;发电装机近2.3亿千瓦,营业收入静态地看超过了4300亿元;在煤炭产销量、发电装机容量、煤制油化产量、风电发电等领域将居世界第一。”他更评价合并前的两家:神华集团是以煤为基础,煤、电、路、港、航一体化发展的综合性大型能源集团,在智慧矿山、现代化煤化工等方面处于国际领先水平;中国国电是五

大发电集团之一,其风电总装机居世界第一,在火电超低排放、脱硫脱硝等领域,技术优势十分明显。在此基础上的重组,能否收获1+1大于等于2的效果?

凌文在近期的一篇署名文章中强调,这是国家产业战略性重组的重大举措,不是单纯的同类型合并,不是做物理拼盘,需要结合供给侧结构性改革,产生化学反应和协同效应;需要通过重组改革,把企业做强做优做大。他在“十九大”期间向媒体表示,重组合并后的新公司会成为中国最大的一次能源生产和二次能源生产公司,“煤和电的产量均占全国总产量15%左右,在我们国家能源供应和保障中具有重要地位。”

重组后的国家能投资产规模超过1.8万亿元,拥有33万员工、8家科研院所、6家科技企业。除拥有四项世界第一外,还形成煤炭、常规能源发电、新能源、交通运输、煤化工、产业科技、节能环保、产业金融等8大业务板块,其产业链整合度和上下游衔接度在五大发电集团中绝无仅有,为破解由来已久的煤电矛盾趟出一条新路。

华创证券电力新能源分析师王秀强日前分析:“煤电一体化整合后,国家能投在火电板块的规模和成本方面将具有明显优势,势必打破原有五大发电集团的产业格局,推动能源行业的进一步整合重组。”

12月25日,中国人民大学国企改革与发展研究中心研究员李锦对科技日报记者表示,目前央企拥有发电业务的能源类企业共有12家,相对于5家钢铁、2家煤炭的数量要高,“提升行业集中度成为供给侧结构性改革的重要途径。”而随着五大发电集团在火电等领域竞争日益加剧,重复建设、同质化竞争、内耗严重等问题也渐露。国家能投此次业内重组整合,“是解决同质竞争、化解过剩产能的需要。”

而国家能投“第一次出手”即不凡响——11

月9日,在国家主席习近平和美国总统特朗普共同见证下,国家能投与美国西弗吉尼亚州政府签署战略合作谅解备忘录,约定双方将在美国西弗州及周边地区开展页岩气全产业链合作,初步估算20年内总投资837亿美元,这是此次两国元首外交逾2500亿美元经贸大单中最大一笔,也是迄今为止中美两国能源领域最大合作项目。

能源央企重组整合就此开启

在国务院国资委表态深入推动重工领域央企重组大背景下,所有受访者都认为,即使在国家能投这一体量级别上,它也远非终点;央企合并重组,仍在路上。

国务院国资委研究中心研究员胡迟10月份发表题为《国家能投:此投已非彼投》的分析文章指出,任何行业都遵循一个投资规律:一旦出现巨头,其他企业都会不由自主地随之变化,它们或者跟随巨头,或者形成新的巨头,直到行业重新平衡。“如果按照这个规律,国家能投等于打破了煤炭、电力、新能源等诸多领域的平衡,能源央企的重组整合将因此开启。”

李锦也持相同观点。至于下一个是谁,他预测,“国家能投成立了,国家金属矿产投资集团还远吗?”他所指,即现在的五矿集团,“圈进几家”金属矿产类央企,组建新的“国矿投”。

跟李锦的“预测版”相对,舆论目前最关注的“现实版”是,五大发电集团中最年轻的国家能投与此前最大的华能集团的实际接触——今年年中国家能投工作会上,国家能投董事长王炳华透露,两家就合并事宜“还在推进当中,大家都有意往一起想”。

如这一“现实版”合并成功,将涉及资产超过1.88万亿元,电力装机容量约2.83亿千瓦,规模势将超过国家能投。“大戏在后头,静观其变。”王炳华称。

世界之窗

玩具反斗城被网络销售“鲸吞”

本报记者 张佳星

据12月19日外电报道,已经在9月份申请破产保护的玩具反斗城,面对疲软的假期销售,正在考虑关闭至少100家美国店铺。

当妈的可能对全球最大玩具零售商玩具反斗城(Toys “Я” Us)都不会陌生,特别是英文品牌中反转的字母“R”总是让人不自觉地联想起孩子的童真。然而,这家有着近70年历史的品牌9月时正式申请破产保护,并在弗吉尼亚州的美国破产法院启动破产清算程序。虽说申请破产保护不等于破产,但连年亏损却是不争的事实。分析人士指出,除了公司自身资产结构问题,玩具反斗城的经历也引发人们的反思:互联网时代,传统实体店零售该何去何从?

统计数字显示,2015年玩具反斗城亏损1.3

亿美元,2016年亏损额达3600万美元,2017第一财季继续亏损1.64亿美元,同店销售额下降了4.1%。而早在2014年,美国《国家房地产投资杂志》评选当年“10大可能消失的连锁企业”时,玩具反斗城便赫然在列。

时针倒拨几十年,玩具反斗城,这家前身是一家婴儿家具店的公司曾被誉为“品类杀手”的鼻祖。所谓品类杀手,即一种大型的专业商店,通过低价提供某些产品的全部分类,致使别的零售商很难进行销售。

1948年,玩具反斗城创始人查尔斯开设婴儿家具店,后来,新增了一些儿童玩具。受超级市场的影响,1957年,查尔斯将原来的家具店改成了儿童超市,经营各个年龄段的玩具产品,店名也由原来的Children’s Bargain Town改成Toys “Я” Us,这也是全球第一家儿童玩具超市。查尔斯把经营焦点凝聚在儿童玩具上;还广泛进货,

形成规模效应。比如,圣诞节前,普通的百货公司可能会进3000多种玩具,而玩具反斗城每周进货基本达18000种。

形成规模效应后,查尔斯还提出了把专项零售与平价相融合的革新概念。玩具反斗城售卖的畅销玩具不仅比其他玩具零售店都便宜,还经常打折促销。玩具反斗城凭借极具吸引力的价格,选择种类多和品质上乘的营销手段,在美国玩具零售市场的份额不断攀升,到1995年达到22%,跃居首位。

昔日的“品类杀手”缘何走了下坡路?中国社会科学院金融所汪萍12月20日告诉科技日报记者,资产结构问题制约了玩具反斗城近年来在销售线上提升用户体验等方面的投入。玩具反斗城原是上市公司,2005年被私募基金KKR、贝恩资本公司和沃纳多房地产公司以66亿美元联合收购,从此该公司就背上了巨额债

务,一年仅利息支出就达4亿美元。

除了资产结构问题外,国际品牌分析师克莱尔还认为,玩具反斗城走下坡路也从另外一个侧面折射出线上零售对传统实体零售业的巨大冲击。互联网时代,线上零售发展越来越快,无疑挤占了传统实体零售的市场。统计数据显示,2016年同期销售额高出3倍多。亚马逊玩具销售额去年增幅高达24%,同期整个玩具行业的增幅仅为5%,而玩具反斗城的销售额已连续5年下滑。

那么,互联网时代,传统实体零售业就没机会了吗?亚马逊公司创始人兼首席执行官贝索斯曾指出,玩具卖场要想在网购时代继续生存,就必须为消费者提供亚马逊这样的网络零售商提供不了的乐趣。克莱尔也认为,今天的消费者走进玩具零售店,寻求的不仅是玩具,还有互动式购物体验。

这家图书馆只卖衣服不卖书

本报记者 付丽丽

“女人的心情三分天注定,七分靠shopping(买)。”最近,刷爆朋友圈的这句话可谓众多女士日常生活的真实写照,尤其是买衣服。但买回去的衣服,经常有穿不了多久不喜欢就丢在一边的。现在不是共享经济时代吗,衣服能不能也共享一下?在荷兰阿姆斯特丹,的确有一家能共享衣柜的店,还拥有个清新脱俗的名字Lena Fashion Library,翻译成中文就是:时尚图书馆。店里的衣服件件不是名牌就是经典,才在巴黎T台秀上看到的新品,很可能下一秒就会是你的。

这家店的创始人Suzanne是个人美心善的女孩,偶然的机会,她了解到,纺织服装业居然是全球第二大污染行业,仅次于石油业。印度著名“服装帝国”蒂鲁鲁,服装业每年带来了上亿美元的收入,

但这里的饮用水里含有大量的化学毒素和重金属,在这里出生的婴儿畸形率和死亡率居高不下。仅仅一条牛仔褲的诞生,就要耗资3480升水。工人喷漆时不断吸入有毒气体,一个接一个患了矽肺病。

Suzanne的内心再也不能平静,时尚本无对错,重要的是以什么样的方式设计、生产与消费时尚。“能不能专门开了这样一个店,让女生在不买衣服的状况下,依旧能满足对新衣服和新潮流的渴望?”Suzanne心想。

书可以租借,衣服为什么不呢? Suzanne开设了时尚图书馆。虽然店里很多衣服都是T台范儿,但店的设计并不奢华夸张,全玻璃的斜屋顶让自然光满满地洒在店里,灯光也是浅浅的暖黄。没有多余的装饰,宽敞的空间一眼望去都是整齐干净的衣服,大概有1200种款式不重复。再就是价格便宜,一张20欧元的会员卡,就

可以大牌衣服随便穿。而且没有时间限制,想穿多久穿多久。租出的衣服不但没有规定归还时间,每个月也没有数量限制。当然如果喜欢穿戴,也可以买下来。

至于顾客最关心的衣服卫生问题,这家店的做法也很透明。他们直接把洗衣机和使用的洗衣液放到店面进行展示,即使是租客不小心让衣服染上污渍,只要不是太夸张,她们都能完美解决。

因此,这家店自一开业,几乎天天爆满。当这些被遗忘丢弃的衣物,重新开始共享时,是不是也在悄然无声中重新定义了时尚呢? “这种想法是好的,可谓有担当,有情怀。”12月22日,深知精准营销CEO蒋军对科技日报记者表示。但蒋军认为:“虽然这个案例又成为大家热议的共享经济的话题,不过,在我看来,很多共享经济其实是伪共享,是炒作。”蒋军说,“即使不是伪

共享,像时尚图书馆这样的模式也许并不太适合中国市场。”

他分析,首先是货源,在国内,从哪里获得这些经典款和明星款的衣服?其次是国人的习惯,大多数中国人喜欢买新衣服,而不是租件旧衣服来穿,一方面心里难以接受,另一方面面子上也过不去;况且,还不知道衣服的来源,穿在身上又怎么放心?再次,共享经济最大的特点是刚需、高频。表面上看,穿衣服这件事情,都适合,如果仔细分析,你会发现,衣服相对而言舒适性和私密性还是比较重要,消费者会关注衣服的来源、整洁、卫生程度,穿起来是否舒适,是否适合自己的身材和身形等等,不像单车,能骑就行。

蒋军认为:“产品以满足消费者内心的物质和精神需求为根本,但更重要的还必须适合消费地区和消费人群。”

管理速递 142

参与定律

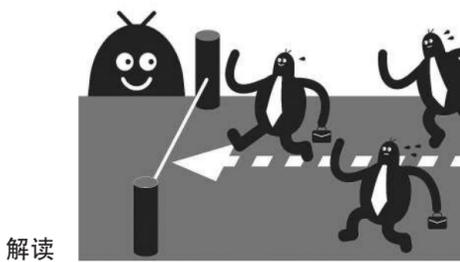
参与是支持的前提

让员工参加决策与管理,可以全面地动员企业全体员工,集思广益,在诸如优化产品设计、提高产品质量、降低产品成本及增进福利等经营管理方面出谋献策。当员工亲自参加企业制度目标的制定后,无疑会感到自己为目标的达到负有责任,并以极大热情投入工作。员工更多地关心和参与企业管理,可以强化员工的主人翁意识,从而达到留住人才、稳定员工队伍的目的。员工大量参与企业管理与决策之日,也正是企业欣欣向荣之时。



什么是参与定律

参与定律是由美国著名企业家M·K·阿什提出的。他认为:每个人都会支持他参与创造的事物。参与是支持的前提。凡是人们最关心的,人们往往也乐于为其操心。



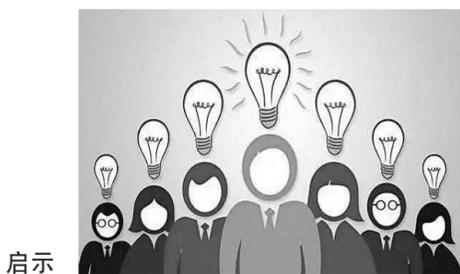
解读

在现实中,不少企业的普遍做法是:关键决策通常由高层的几个人制定,然后不管员工能否参与进来或融入其中,就在企业内部推行。这样做的结果,往往会迟滞企业战略决策的推行,因为员工的参与才是企业战略能否贯彻的关键。

为探讨员工参与与企业发展之间的关系,美国阿肯萨斯大学教授莫丽·瑞珀特曾作过一个实验。瑞珀特教授的这项研究是在美国的一个物流公司总部及其分支机构中进行的。该公司的所有全职员工都参与了调查,其中有81%的人完成了调查内容。对调查结果,瑞珀特教授分成两组,分别被称为参与组和限制组。参与组的特点是战略远景清晰,在制定战略决策时员工参与度高,战略决策被员工高度认同等,而限制组的特点是战略远景不明确,战略决策制定的参与度低,战略决策缺乏认同等。所以,瑞珀特教授总结道:“工作满意度和组织参与度与企业的参与性文化密切相关。参与程度高的那一组显示,对战略决策的认同性是工作满意度的最重要因素,而对战略决策的参与性是组织参与度的最重要因素。”

国内外许多企业都已经认识到了员工参与对企业的重要性,纷纷推出了各种员工参与决策或管理的方式,取得了很好的效果。美国通用电气公司是一家集团公司,1981年杰克·韦尔奇接任总裁后,认为自己公司管理人员太多,而会领导的人太少。韦尔奇认为,员工们对自己的工作会比老板清楚得多,经理们最好不要横加干涉。于是,他开始在通用实行了“全员决策”制度,使那些平时没有机会互相交流的职工、中层管理人员都能出席决策讨论会。全员决策的开展,打击了公司中官僚主义的弊端,减少了繁琐程序。在这项制度实行后,通用公司在经济不景气的情况下取得了巨大进展,保持了连续的盈利。

有关资料表明,在实行职工建议制的企业里,企业的奖励费用与收益之比为1:50。另外,质量控制小组也是企业中职工以非正式组织参与管理的一种形式,它是自由结合、自愿参加的原则组织起来的。总之,鼓励员工参与决策和管理,赋予他们某些主人的权利,他们自然会以主人的身份约束自己、表现自己、以忠诚和长期不懈的工作回报企业。



启示

企业只有为员工提供明晰的战略远景,加强员工对战略的认同,增强员工参与设计不同阶段的战略流程的意识,企业才能从中受益。参与定律告诉我们,只有当员工参与了公司的决策和管理后,才能对企业产生认同感和很高的满意度,才能最大限度地激发自己的工作热情,企业也才能真正实现利润的最大化目标。

(本版图片来源于网络)