

中国水泥看海螺



芜湖海螺万吨线全景图 黄勇/摄

迎接改革大潮 走出山门

清·陈澹然：不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域。

海螺水泥的前身是宁国水泥厂。上世纪90年代初期改革大潮将这个名不见经传的水泥厂变得生机勃勃，当时中国正进入高速建设期，对优质水泥的需求可以用供不应求来形容。所以当时地处华东腹地、位于宁国山门的宁国水泥厂日子非常好过，“小富即安”固化在很多职工的意识中。1994年，担任宁国水泥厂厂长不久的郭文叁第一次提出要“居安思危，多种经营，走出山沟”的战略后，如同一石激起千层浪，各种各样的议论纷至沓来。在大多职工疑惑、部分管理者不理解的情形下，厂里把

布局全国市场 逐鹿华夏

西汉·司马迁：秦失其鹿，天下共逐之。

作为我国的经济大都市上海，一直以来是海螺的传统市场，上海东方明珠电视塔等标志性工程全部使用海螺牌水泥建造的。

面对新的形势和挑战，随着集团的组建成立，海螺人开始大手笔布局长三角地区。针对上海市场，海螺人采取的是以退为进的战略。他们经过大量的调研，着手收购浙江、江苏、上海等地的小水泥厂，将其改造成水泥粉磨站，再将海螺水泥的优质熟料运来加工，就地销售，一方面促进了结构调整，一方面扩大了市场份额。几年间就在江浙沪地区改造组建上十家水泥粉磨站，熟料加粉磨站的“海螺商业模式”由此成型，成为后来水泥行业竞相学习的样板。海螺水泥的优势在上海地区再次确立，1997年9月1日海螺水泥股份有限公司成立。1997年10月21日在香港挂牌上市，开创了水泥行业境外上市的先河。

打造世界的海螺 走出中国

托马斯·弗里德曼(美)：世界是平的。也就是说全球的就是最好的。如果你能让全球认同，那么你将是最成功的。

缅甸的曼德勒市以北20多公里的山区，二十多个中国和缅甸的工人抬着重达几吨的钻机，沿着崎岖而陡峭的山路往山顶艰难地挪着步子。他们要通过实地勘探找到一个能够满足在此修建世界最先进的水泥厂而需要的石灰石矿山。这只是海螺人走出中国战略的一个缩影。

2014年1月24日，海螺水泥联合缅甸MYINT投资集团公司组成联合体，成功中标缅甸工业部第三重工集团下属皎施水泥项目。2014年7月，海螺水泥在缅正式设立区域管理委员会，筹建缅甸区域内水泥生产线、粉

所有中层以上干部拉到处于开放前沿的芜湖市进行实地考察，回厂后召开座谈会，通过分析形势，进行激烈的思想碰撞，最终统一了思想认识，进而落户芜湖，组建了第一个跨地区、跨行业发展的芜湖海螺型材公司，实现了一业为主、跨行业发展的第一次飞跃。1995年，海螺人开始接管铜陵水泥厂，凭借技术、管理、资金优势，通过10个月的努力，将这个长达13年的“胡子”工程画上了句号，投资也从原来16个亿降到了13亿多元。1996年海螺集团的成立，可视为海螺人新的里程碑，同时海螺人的“T”型战略的那一横已经随着长江特有优势的发挥越来越清晰。

进入新世纪以后，海螺人借助行业结构调整的东风，充分发挥自身技术、管理等优势，开始实施“立足省内，巩固华东，拓展华南”战略，并迅速布局珠三角和中部地区。2001年起，短短五年间，海螺人以新建、并购改造等方式，先后在广东、广西、湖南等地建成了多个大型水泥厂，在加快区域水泥产业结构的同时，拓展了自身的市场版图。2008年，汶川地震后，海螺人加速了向西部挺进的步伐，先后落子四川、重庆、陕西、贵州、甘肃等地。2011年起，海螺水泥进入西南边陲重地，海螺水泥已广泛应用于云桂铁路、大瑞铁路、龙瑞高速、瑞陇高速、富龙高速、昆明万达广场双子塔等云南省重点工程和标志性建筑。通过十多年的快速发展，海螺的足迹已遍布中国20多个省市区，占据全国10%的水泥市场份额，2014年，其利润贡献率占据了行业利润的18%之多。

磨站、码头等项目。在此之前，海螺人已在印尼迈出了海外发展的第一步，并于2014年11月底建成了首个海外项目——印尼南加海螺一期日产3200吨熟料生产线，同时，印尼孔雀港粉磨站、马诺斯、西巴布亚等水泥项目有序推进；并对老挝、柬埔寨等东南亚国家的多个水泥项目载体进行了实地考察和调研，并开展前期准备工作。

海螺水泥稳健地拓展市场，来自于其先导的战略规划。规划着眼于对未来十年，甚至十年以上的谋划。“海螺水泥的战略都是一次规划，分步实施。”海螺水泥郭文叁董事长在此前与相关媒体的交流中也如此描述。相信，在不久的将来，一个更具实力的、世界的海螺将会展现在世人面前。

海螺水泥走出去的启示

威廉·德莱塞维茨(美)：不要在不断的优秀里走向平庸

1.为什么中国水泥要走出去

改革开放以来，我国经济的大发展，成就了一大批优秀企业、优秀的企业家，在中国经济步入新常态的情形下，一些优秀的企业、企业家在思考，中国企业如何走出去？怎样走出去？海螺走出去的经验告诉我们：企业不能为了走出去而走出去，更重要的是输出优质产品、先进技术和先进装备，向世界展示我国企业的良好形象，做世界优秀的企业，立行业的标杆，这也是海螺成功的发展之路。

2.走出去要有什么样的准备

外国政治、经济、文化、法律等与国内存在很大差异，简单的了解是不够的。海螺的启示是：必要的借船下海至关重要。在缅甸，海螺水泥找的合作方MYINT公司在当地有较大影响，而且是华裔，熟悉该国的政治、经济、文化、法律，沟通等都比较方便，重要的是双方的合作要“不谋而合”，缅甸MYINT公司也是看到缅甸近期发展的前景，需要与世界最先进的水泥生产厂家合作。正可谓：天时不如地利，地利不如人和。

3.中国文化与当地文化融合中的问题

海螺水泥刚到缅甸时，想将自己成熟的管理制度和海螺的企业文化直接应用到接管的水泥厂中，但是，无论你事前如何交代，如何将流程贴在墙上，缅甸的工人依然按自己传统的方式去做，如何让当地的人工人接受先进的管理意识就需要极大的智慧，海螺人以中国人吃苦耐劳、无私奉献、科学严谨的实干精神，最后以事实说话，让对方逐渐接受了正确的管理方式。海螺水泥倡导是先生活后生产，到了国外一样保持着。在缅甸我们看到为缅方人员和中方人员同时修建了生活区，并专门为缅方请了当地的厨师做中餐，尊重他们的文化与生活习惯。在文化的融合中促进了双方的了解，一下打开了海螺水泥管理当地工人的金钥匙。

4.走出去的企业必须承担社会责任

海螺水泥总经理李鑫说，我们吃过外国对我们技术封锁的苦，吃过以次充好的亏，所以我们绝不能不做某些所谓先进国家那种以邻为壑，将污染企业引入他国的做法。我们的企业走出去代表的是国家形象，要承担的是社会责任。海螺人到缅甸后捐资为当地修桥修路，建学校、寺庙。只有当地民众的理解，只有当地舆论的客观评价，一个企业在当地才可能有所为。

10年前，国际水泥杂志曾经有这样的评价：世界水泥看中国，中国水泥看海螺。

10年后的2015年3月中旬，缅甸海螺水泥总经理李鑫正式对外宣称，2016年的第一季度前后，日产5000吨的皎施水泥厂将在缅甸投产，届时将大大改变缅甸水泥生产供应的格局，给缅甸的基础建设大发展带来无限的遐想空间。

当前我国经济迈入新常态，国家正在实施“一路一带”经济战略；海螺得风气之先，敏感判断市场，谋大局，布子海外，抢滩东南亚市场，与“一路一带”战略高度契合，海螺水泥海外发展让世界刮目相看，更令同行称道。3月中旬，市场星报记者走进缅甸海螺水泥公司，探寻海螺水泥精妙发展之路，揭开企业在发展中遇到问题、机遇、瓶颈时提供什么样的启示？

记者 胡春生