

# 砥砺前行三十载 百年华新正青春

## ——探析华新上市30年转型发展之路



华新黄石万吨线。



2022年3月28日,华新B股以沪市首例,转换上市地以介绍方式在香港联合交易所主板上市。

新年伊始,华新水泥股份有限公司双喜临门:上市30周年暨117岁华诞。纵观华新发展长卷,时光老人从1994年开始,清晰地刻画出一道令人惊叹的反转曲线:跌至谷底、触底反弹、逐步企稳、进入21世纪则一路上扬……

30年里,华新一路走出黄石、走出湖北、走出国门、走出传统行业,从一家年产100万吨的地方水泥厂,一跃成为水泥年产能超1.22亿吨、混凝土年产能超过9000万方、骨料年产能超过2.5亿吨及环保、装备制造、新型建筑材料等全产业链业务,业务覆盖国内16个省市和海外16个国家,拥有300余家分公司、子公司的跨国建材集团。

30年里,华新为社会、股东、员工不断创造价值,并带动整个社会财富的积累和增长,营业收入从2.3亿元增至314.39亿元,总资产从6.1亿元增至650多亿元,累计实现115.55亿元的分红,以及345亿元的股东权益,成为实体经济抓改革谋发展的生动缩影和鲜活写照。

上市30年,资本市场给华新带来了什么?华新实现了怎样的蜕变?

### 变革上市 为华新生存发展带来转机

华新始创于1907年,是中国开办最早的三家水泥企业之一,被誉为中国水泥工业的摇篮。

时光荏苒,20世纪80年代末,曾被毛泽东主席誉为“远东第一”的华新步履维艰,70%的设备在超期服役,固定资产原值1.41亿元,净资产仅剩6425万元。企业规模一路下滑,从“远东第一”降至“全国第一”“全省第一”,水泥厂也给人留下“光灰”的印象。市场经济下,企业有许多“绕不过的弯、跨不过的坎。”

邓小平南方谈话的春风拂开了华新人的思路:早改早主动,大变发展。1993年,乘着湖北省转换企业经营机制的东风,华新大刀阔斧地进行了股份制改造。

1994年1月3日,是一个载入华新史册的日子。华新水泥3600万股A股(股票代码600801)成功在上海证券交易所上市交易。同年12月,华新发行8700万B股,成为中国水泥行业同时拥有A、B股股票的第一家上市公司。

在计划经济年代,除了工人工资和企业运转资金,华新利润都上交给了国家。在计划经济向市场经济过渡阶段,国内资本市场融资艰难,守着长江黄金水道却囊中羞涩,企业发展受到严重制约。

华新管理层大胆决策:面向全球,寻求改善股权结构和融资渠道,率先“吃螃蟹”。1999年3月,经中国证监会批准,华新采取定向募集方式向华新发行

7700万B股,豪瑞投资2008.93万美元,成为华新第二大股东。两个百年企业紧紧握手,建立起战略合作伙伴关系。

2007年,华新成功完成股权分置改革和A股定向增发,豪瑞成为第一大股东。与国际行业巨头“联姻”,华新不仅获得了做大做强所需的资本,而且站在巨人的肩膀上,学习掌握全球化经营和管理经验,提升了跨文化处理能力。

2022年3月28日,华新B股以沪市首例,转换上市地以介绍方式在香港联合交易所主板上市,加速国际化发展。

华新按照现代企业制度要求,以每年30度角转变,积极稳妥推进各项改革改制工作,稳扎稳打,笃定前行。30年间,华新完成从一个传统水泥厂向国际化跨国企业集团的蝶变。

近年来,公司实施组织变革,建立以业绩为导向的管理与考核机制,激发组织活力,构建区域管理、业务运营、职能管理的矩阵式组织结构,公司组织效能得到持续优化。

困境下的变革,使企业实现涅槃与重生。但无论怎么变革,华新坚持党的领导不会变。党组织在董事会、经理层“双向进入”,党委书记与总裁“一肩挑”,为企业坚定落实党的方针政策、把握前进方向提供坚强组织保障。

### 聚焦实业 实现领先行业的高质量发展

1997年,亚洲金融危机爆发,整个行业走入低谷。华新面临几乎发不出工资的窘境。面对上市后遇到的第一道“坎”,华新旗帜还能扛下去吗?

要想活下去,首先要强身健体。股票上市当年,华新日产2000吨水泥熟料的4号窑点火投产,标志着华新生产工艺技术由湿法向干法转变。但在咄咄逼人的竞争对手面前,企业实力还是太弱。经过激烈的思想大讨论,1999年2月,日产4000吨水泥熟料的5号窑点火投产,创造了国内同行业中工期最短、投资最省、技术装备最先进、实际生产能力最佳等多项之最,被国家建材局誉为样板工程。

5号窑投产前,华新生产规模居全国第18位。5号窑投产前,年产规模达到350万吨,一跃成为当时全国单厂产量第一。

但危机并没有远离。如何将华新领向充满机遇挑战的21世纪?无数关注的目光投来。

1999年,35岁的李叶青成为华新新的掌舵人。在理性分析中国和世界行业发展趋势后,李叶青断言:中国加入WTO后水泥业必将重新洗牌。他很快拿出了自己的“船长理论”:开阔视野,走出黄石,加速“造船”,形成规模。

以长江流域为横轴,以京广线区域为纵轴,华新发起了一轮“十字型”攻势,以最经济的投资、最先进的技术、最良好的效益为目标,以真空的方式,在资源丰富、交通便利和市场前景看好的地区投资建厂,加快发展步伐。

棋局布定,落子如飞。

2003年3月6日,华新运用自身核心技术优势,在外地投资兴建的第一条整套水泥生产线——华新宜昌日产3500吨生产线点火,实现当年投产当年创效。

同年,为响应省委、省政府号召,拓宽对口援藏渠道,华新到西藏投资建厂,开创闻名全国输血变造血的“华新模式”。

2005年5月20日,华新1、2、3号湿法窑功成身退,永远关停。同时,公司抵住房地热的诱惑,以做大做强主业为目标向外拓展,先后在省内阳新、恩施、武穴、武汉、襄阳、赤壁等地建设新项目,并跨出湖北,

在云南、四川、重庆、湖南、江苏、河南、广东等地发展。

坚守实业报国初心,以恒心办恒业,公司上市不圈钱、不套现,把资金用在主业发展上。不到十年,华新水泥产能就突破5000万吨,跃升至行业前列。

这段岁月不仅激情四射,而且充满前瞻性战略的理性力量。

2011年前后,国内水泥发展热度不减,但华新管理层敏锐地预测到产能过剩带来的巨大风险,提前谋划走出去另辟蹊径。2013年8月29日,华新亚湾公司年产120万吨水泥生产线在塔吉克斯坦亚湾市建成投产。这是中国水泥行业在境外投资运行的第一家工厂。2014年9月,在两国主要领导人见证下,李叶青与塔国政府代表签署了再投资协议。

十年来,乘着“一带一路”倡议东风,华新稳健走进中亚、东南亚、南亚、非洲、中东等地的14个国家,建设或运营20余家大型水泥厂及相关产业,水泥总产能超2000万吨,海外员工逾3300人,公司先后被投资所在国政府授予“友谊贡献奖”“工业发展杰出贡献奖”等称号,成为中国企业走出去成功典范和业绩标杆。

2015年,我国经济发展进入新常态,水泥步入产能绝对过剩阶段,又一道“坎”横在面前。李叶青却从“危”看到“机”。独立快速的决策制度,均衡的公司治理结构,让他大胆决策,收购了拉法基中国的资产,华新水泥产能一步越过亿吨大关,而且仅两年多就收回全部投资;另一方面,全面推进“一体化”战略,逐步形成“3+3”产业格局,水泥、骨料、混凝土业务担起公司业绩顶梁柱,环保、新材料、工程及装备业务筑牢发展“护城河”。从2000年到2021年,华新主要经营指标实现年复合24%的增长,持续稳定创造价值,回报社会、回报股东。

庚子年春,突如其来的新冠肺炎疫情,企业经营发展遭受巨大冲击。华新海外基地员工坚守岗位,维持生产;国内员工逆行而行,奔赴公司最需要的地方去,抢占先机,开疆扩土。

两年来,虽遭遇前所未有的“寒冬”,但前瞻性战略决策的落地,让华新业绩跑赢大势名列行业前茅。



1993年11月28日,华新水泥股份有限公司创立大会在黄石召开。



华新精彩亮相2023中国5G+工业互联网大会。



华新新亿吨机制砂项目全景。



华新坦桑尼亚马文尼公司全景。

撰文:峰华

在华人基因里,一直追逐世界最先进生产技术。但拿来主义,不是长久之计。要想持续发展,必须走自主创新之路。

在4号窑建设中,华新购买的是外国设备,吨设备投资超2万美元,而建5号窑时,采取“点菜拼盘”,系统集成由企业主导完成,进口设备吨投资降到1万美元左右,但还是很贵。

“为何不能开发自己的国产设备呢?”李叶青在想。

一场从消化吸收到自主创新的硬仗,全面展开。研发人员以老带新、匠心筑梦。快速学习、应用和技术创新的能力,被迅速放大。短短几年,大型回转窑、球磨机、立式辊磨、高效选粉机、篦冷机等大型装备的神秘面纱被逐一揭开。

2005年2月25日,完全依靠自身力量设计制造的直径6米、长12米、重达487吨的国际最大风扫原料磨,在武穴项目工地现场制作安装成功。同时交付的,还有两台水泥磨和两台选粉机,均创国内之最。

设备国产化率达到100%,在水泥制造之外,华新跻身中国一流机械制造业行列,是国内行业唯一能自主设计、制造和安装万吨级以上新型干法水泥生产线整套主机设备的企业,享有国际领先水平系列专利30多项,为公司高速度、高质量、高效益和低成本发展奠定基础。

2020年,新冠肺炎疫情期间,华新临危受命,协助地方无害化应急处置了大量医疗废物,成为打赢这场阻击战的幕后英雄。

人们不禁要问,“华新是做水泥还是做环保?”在武汉华新长山口环保工厂,可以得到部分答案:武汉市约五分之一的生活垃圾经生态预处理后,被成功转化为替代煤的衍生燃料,经华新旗下水泥厂水泥窑协同处置,极大缓解了垃圾围城的困扰。

其实,早在2008年,国际金融危机席卷全球之际,华新就悄然开启一场从水泥摇篮到环保先锋的转型。十余年坚韧不拔,换来具有国际先进水平和自主知识产权的整套水泥窑协同处置技术与装备,形成六大处置平台,行业唯一荣获国家科技进步二等奖,被全国政协双周协商会推广。

截至2023年,华新是全球唯一突破超大规模生活垃圾预处理和自主解决旁路灰利用难题的水泥企业,累计综合利用固废2000多万吨,创造社会经济效益近百亿元,为全国生态文明建设提供安全可行的华新方案。

水泥工业是国民经济重要的原材料及制品行业,也是碳排放大户。“双碳”驱动下,如何实现绿色可持续发展?2021年,华新发布国内建材行业首份《低碳发展白皮书》,参与创建“碳达峰碳中和”创新联合体,提倡全生命周期绿色低碳发展理念,聚焦能源效率、碳排放效率、产品最佳服务效率的提升,大力拓展水泥一体化业务及新型建材业务等,整体碳排放强度不断降低。

目前,华新国内窑线合并替代燃料的热替代率达到20%,减排二氧化碳超过1200万吨;达到行业标杆水平熟料生产线超过60%;7家工厂入选工信部行业能效“领跑者”企业名单,包揽行业前2名;19家工厂入选国家级绿色工厂,15家工厂入选国家绿色矿山。

“未来工厂”是怎样的?华新智能5G工厂给出了答案。2023中国5G+工业互联网大会上,华新六大智能创新系统精彩亮相。作为国家级智能制造示范工厂,华新备受瞩目。

在矿山生产中,矿山车辆减少46%,生产效率提升30%;在供应链智慧调度系统中,实现码头智能调度、业务协同,整体效率提升40%。华新坚持自主研发、自主掌控,率先打造集“工业智能、商业智能、管理智能”为一体的全流程数字化平台。

2023年6月,华新“大比例替代化石燃料技术”入选“原材料工业2023十大先进适用低碳技术”;10月,华新“低碳氮超大规模水泥生产技术与装备的开发与应用”项目荣获世界水泥协会(WCA)唯一年度创新大奖。11月,由李叶青领衔的“水泥低碳制造智能化关键技术创新与应用”项目获建材科技进步一等奖。2023年,大奖频频,是肯定也是激励。

数字赋能,推动华新由“制造”向“智造”跃进。

30年,资本市场潮起潮落。

30年,A股和B股上市、引进国外战略投资者、上交所首家B股转H股成功案例……华新沐浴改革春风,踏着时代节拍,爬坡过坎,一路奔跑,以恒心做恒业,以创新促转型,百年老店焕发新春,以更加开阔的视野,愈加坚定的步伐,朝着世界一流跨国企业勇毅前行。

三十而立,风华正茂。

作为华新30年改革发展的参与者、组织者和掌舵人,华新党委书记、总裁李叶青的目光投向了未来十年、二十年,乃至新的百年……

为行业探路,与世界共舞。华新再出发!