

## 世界 500 强建材企业一览

在“十二五”的开局之年，国资委对中央企业提出了“做强做优，培育具有国际竞争力的世界一流企业”的目标。2010年，集团的销售额比2009年增长了70%，提前实现进入世界500强的目标。那么，世界500强是否就是世界一流企业呢？世界一流的企业有什么共性呢？

经历了金融危机的洗礼，全球经济复苏呈现了不均衡的特点。一方面，亚洲和拉美等新兴市场经济强劲增长；另一方面，美欧等发达市场复苏缓慢，基础设施建设投入不足，消费者信心受挫。2010年是联合国定位的“国际生物多样性年”，正当大家开始意识到经济繁荣和生物多样性之间的紧密关系时，全球气候异常变动，北半球暴雪肆虐南半球暴雨成灾，对欧美等国家的建筑行业带来了极大的挑战。2010年刚过去，中东和北非就出现了政权更迭，为原本处于上升轨道的非洲和中东经济带来了阴霾，国际建材行业的格局也悄然发生着变化。

拉法基全球水泥老大的地位已经被Holcim所超越，无论是在水泥销量还是销售收入上，Holcim都已赶超拉法基，这个胜利不得不归功于它成功的市场定位。同样是瞄准新型市场的发展潜力，拉法基的重心更多地偏向非洲和中东，而Holcim则是在亚太地区和拉美提前布局、精心谋划、扩大产能。经济和政治永远都是不可分割的，以中国为首的亚洲市场和以巴西为主的拉美地区长

期平稳向上的发展趋势为 Holcim 赢得先机。向来低调的 CRH 公司，在行业的销售收入始终稳居前列，这与它坚守北美、西欧这两个高利润市场密切相关，也归功于它平衡的业务模式。然而，2011 年的财富 500 强将出现一匹黑马 CNBM，它的水泥销量已经超过 1.5 亿吨，位居行业之首；它的业务范围不仅包括了水泥、玻璃这样的基础建材，还涉足新材料、新能源、新房屋等领域；未来，它将融合拉法基、圣戈班的核心业务，成为国际建材行业的一流企业。

借鉴世界 500 强建材企业的发展战略、市场定位和各项数据指标，有助于我们取长补短，明晰集团在世界建材行业中的定位和国际化的发展方向，在国际化的征程上走好、走远。

### **Holcim 豪瑞**

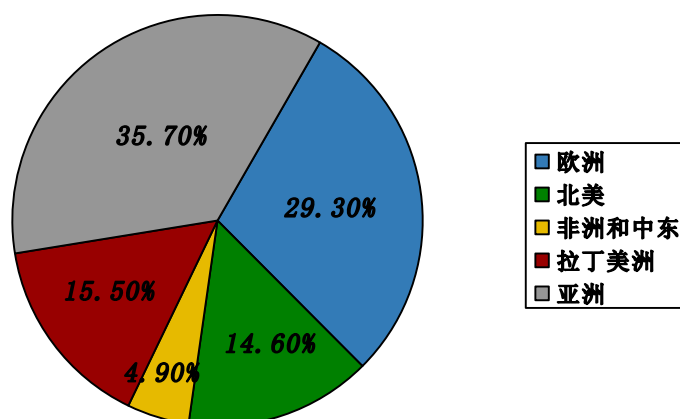
**简介：**瑞士建材集团，成立于 1912 年，业务分布全球近 70 个国家的 2500 个地方，全球雇员 81498，总部员工比例仅占 1%。主营业务为水泥、骨料、混凝土及制品。

Holcim 公司成立最初即确立了全球发展战略，业务从欧洲、非洲、中东地区发展到北美、中美和南美洲，近年来更是大力拓展亚洲和大洋洲地区。亚洲金融危机后，Holcim 分别对菲律宾最大水泥公司 UCC、泰国第二大水泥公司、以及乌兹别克斯坦、马来西亚、新西兰、斯里兰卡、中国等国家的水泥公司进行投资，总投资额为 7 亿瑞士法郎。2009 年，Holcim 亚太地区的业务占总

销售收入的 29.5%。2010 年，亚太地区的业务贡献达到了总销售收入的 35.7%，近 80 亿瑞士法郎，印度、泰国、越南、马来西亚和菲律宾的销售额较 09 年都有明显涨幅。

**财务数据：** 2010 年总资产 442.59 亿瑞士法郎，销售额 217 亿瑞士法郎，税前利润 22.36 亿瑞士法郎。

**2010年全球销售分布比重**



2010 年水泥年产能 2.1 亿吨，水泥销量 1.37 亿吨，水泥销售额 139.48 亿瑞士法郎。骨料销量 1.579 亿吨。水泥厂及粉末站有 157 个，骨料厂有 472 个。全年新增水泥产能 680 万吨。

亚洲水泥销量 7,140 万吨；骨料销量 2,640 万吨。

欧洲水泥销量 2,620 万吨；骨料销量 7,760 万吨。

拉美水泥销量 2,270 万吨；骨料销量 1,220 万吨。

北美水泥销量 1,110 万吨；骨料销量 3,920 万吨。

中东和非洲水泥销量 890 万吨；骨料销量 250 万吨。

在欧洲和北美等发达市场，骨料销量远远高于水泥销量 2 倍之多；而在亚洲、拉美、中东和非洲等新兴市场则恰恰相反，水泥需求远胜于骨料的需求。

## **成长战略:**

抓住核心产品: 水泥和骨料是 Holcim 的核心业务。新型市场以建造和扩建水泥生产为主; 成熟市场垂直一体化为主, 在主要城市发展预搅拌混凝土业务; 发达市场, 产品以多元化取胜, 包括骨料、沥青和混凝土制品, 力求做到高品质, 确保在当地的原材料储备。

地域多元化: 地理位置的多元化保障了公司稳定的收益。2010 年销售额中亚洲占 35.7%, 欧洲占 29.3%, 拉美占 15.5%, 北美占 14.6%, 非洲和中东占 4.9%。

全球化的标准, 本地化的管理: 扎根于当地, 力求满足各个市场的具体条件和需求。统一的标准和系统性的基准衡量提高了公司的效率。

**中国布局**: 1995 年 6 月成立公司北京代表处, 现改为“豪瑞管理顾问(中国)有限公司”。目前控股湖北华新水泥公司, 与华新的合作涉及清洁生产、环境保护、废弃物协同处置、能源节约, 以及企业社会责任。2010 年 12 月, 华星水泥收购湖北房县钻石水泥 70% 股权, 并完成对湖北三原水泥的全资收购。今年年初华星将完成对湖北金龙水泥 80% 股权的收购工作。这一系列收购行动将巩固华星在湖北市场的地位, 也是 Holcim 参与中国水泥行业整合的重要举措。

## **Lafarge 拉法基**

**简介:** 拉法基是全球最大的水泥生产商，全球第二大骨料生产商，全球第三大预拌混凝土和石膏板生产商。拉法基成立于1833年，20世纪30年代末通过一系列的国内并购成为法国最大的水泥生产商。其业务分布于全球78个国家，生产基地2013个，全球雇员78000人。

拉法基的海外业务在上世纪末得到快速发展。1981年，拉法基收购 General Portland 公司成为北美领先的水泥生产商之一。拉法基通过三次大型收购逐步发展了其中东和非洲地区的领先地位和独特定位：1998年，收购 Redland 公司；2001年收购英国篮圈公司 (Blue Circle) 成为世界上第一大水泥生产商；2008年，收购中东及地中海地区水泥巨头 Orascom Cement。对 Orascom 的收购加速了拉法基在新型市场的增长战略，对其水泥业务的发展起到了决定性的作用。

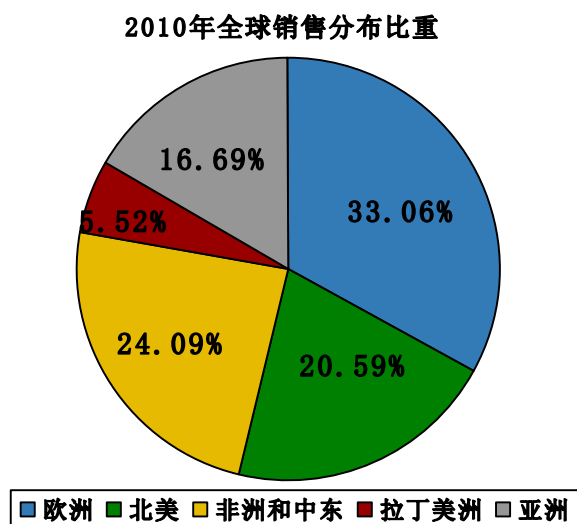
拉法基在新型市场通过收购和自生发展相结合的方式建立了巩固的市场地位，近65%的员工在新型市场工作（亚洲、非洲、中欧和东欧、地中海地区、中东及拉美）。2009年，拉法基51.6%的销售额和78%的经营利润来自这些地区。2010年，拉美地区的销售额同比上涨了18%，亚洲的销售额增长了11%。

**发展战略:** 拉法基采取本地化和全球化并举的多地区经营模式。通过全球化确保长期发展战略，并创建分享成功经验的广泛基础。产品在市场所在地生产制造，以适应当地市场的需求。

两大重心：1. 加速创新为客户推出能提供增值效用的新产品；改

进工业流程，降低能源消耗并减少生产对环境的影响。每年科研投入 1.5 亿欧元，50% 以上的科研预算用于可持续发展相关的项目。2. 加快发展新型市场的水泥业务。全球水泥市场的需求增长近 7%，中国市场的需求尤为旺盛。每年 2 亿吨的水泥产量有 80% 的需求来自新兴市场国家。中国生产的和消耗的水泥占了世界总量的一半。

**财务数据：**2010 年总资产 424.94 亿欧元，销售收入 162 亿欧元，税前利润 14.3 亿欧元。



2010 年拉法基集团水泥销量 1.357 亿吨，销售收入 102.8 亿欧元；骨料销量 1.932 亿吨，销售收入 50.88 亿欧元；石膏销量 6.9 亿平方米，销售收入 14.22 亿欧元。

中东和非洲水泥销量 4020 万吨，销售收入 35.3 亿欧元；

亚洲水泥销量 4210 万吨，销售收入 20.46 亿欧元；

西欧水泥销量 2030 万吨，销售收入 18.92 亿欧元；

北美水泥销量 1360 万吨，销售收入 13.33 亿欧元；

西部和东部欧洲水泥销量 1110 万吨，销售收入 7.57 亿欧元；

拉美水泥销量 840 万吨，销售收入 7.22 亿欧元；

显而易见，亚洲的水泥价格是最低的，仅是北美水泥价格的一半。即便是在中东和非洲，水泥价格也要高出亚洲售价近 80%。

**中国布局：**1994 年，通过收购华北地区的首个水泥厂进入中国。

目前，拉法基在中国的定位紧跟中国政府提出的“西部战略”，生产基地集中在西南的四川、重庆、云南和贵州。现有 30 个水泥厂，4 个石膏厂和 5 个混凝土工厂，在华员工超过 13,000 人。

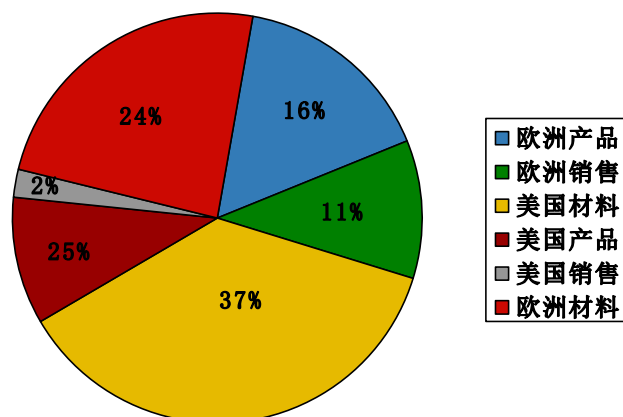
## **CRH**

**简介：**爱尔兰最大的水泥生产企业，成立于 1970 年，业务分布全球 35 个国家的 3700 多个地方，员工近 8 万名。CRH 的三大核心业务是基础材料、增值建筑产品和建材分销，但其运营模式却是按区域分成六大块：欧洲材料、欧洲产品、欧洲销售、美国材料、美国产品和美国销售。每个板块都被赋予了高度的自主权。

1973 年，CRH 通过收购一家荷兰的混凝土公司进入欧洲大陆；1978 年，也是通过收购美国的一家混凝土公司进入了美国市场。上世纪 80 年代，CRH 制定了清晰的公司发展战略，即通过收购中小型同类企业快速占领市场。上世纪 90 年代，CRH 的投资活动主要集中在美国，同时也延伸至加拿大、智利。本世纪初，CRH 不断完善其战略，平衡了欧洲和美洲的业务分布及多元化的产品组合，从而保证了它良好的盈利模式。

**财务数据：** 2010年CRH总资产214.61亿欧元，销售收入171.73亿欧元，税前利润5.34亿欧元。2010年用于投资和收购的总支出近5.4亿欧元。

2010年业务板块销售比重



欧洲材料主要市场除欧洲本土国家外，还包括印度、中国及土耳其。水泥年产量1320万吨；混凝土年产量5140万吨。欧洲产品主要生产混凝土、粘土和建材产品。欧洲销售板块在欧洲大陆拥有241家DIY商店和479个面向建筑商的销售网点。

美国材料主要产品为骨料、沥青和预拌混凝土。骨料年产量达1.1亿吨。沥青年产量3980万吨，美国排名第一。美国产品主要生产建筑装饰类产品和玻璃及瓷砖。美国销售板块在美国有132个外装产品的销售网点和52个内装产品的销售网点。

**成长战略：** 1. 坚持主业，寻求在区域、产品和终端用户群等方面的均衡发展。区域方面，CRH的市场定位中50%在北美，35%在西欧，15%在新型市场；产品方面，材料占60%，混凝土占20%，其它产品7%，分销占13%；终端客户定位中，住宅内产品占35%，非住宅内占30%，基建类产品占35%；2. 垂直的一体化运营模式，坚



持在主要的战略性市场进行基础材料资源的长期储备，美国储备 110 亿吨，欧洲近 30 亿吨。

**中国布局：**2007 年初，CRH 全资收购黑龙江小岭水泥有限责任公司，更名哈尔滨三岭水泥有限公司，年产能 65 万吨水泥。2009 年初，CRH 收购了吉林亚泰水泥 26% 的股份，2010 年亚泰的产能达到了 2100 万吨。CRH 的目标是将亚泰水泥培育成中国东北地区产业垂直一体化的建材集团，确立亚泰在东北地区的龙头地位。

### **Saint Gobain 圣戈班**

**简介：**法国建材企业，成立于 1665 年。业务分布 64 个国家，全球员工超 19 万，每 4 个员工中有 3 个在法国以外工作，总部员工 224 人，只占员工总数的 0.12%。圣戈班的主营业务分成四大块，新材料（平板玻璃，高性能材料）、建筑产品、建材分销和包装。

- 平板玻璃业务欧洲第一，世界第二，分布于 40 个国家，近 33,600 名员工；高性能材料业务世界第一，分布于 37 个国家，近 26,500 名员工；
- 建筑产品板块中石膏、绝缘材料、钢管世界第一；
- 在建材分销领域：瓷砖世界第一，建材分销欧洲第一，管道和加热产品欧洲第一，分布于 26 个国家，员工 67,500 名；
- 包装：玻璃包装、酒类和饮料包装世界第二，业务分散在 12 个国家，15,000 名员工。

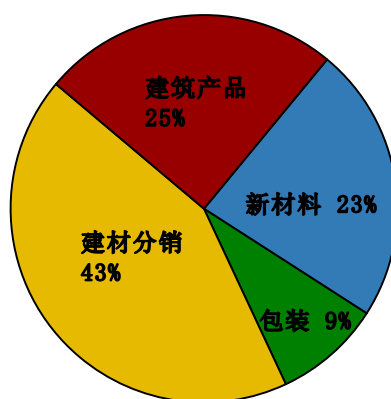
**财务数据：**2010 年总资产 439.97 亿欧元，销售收入 401.19 亿欧

元，税前利润 17.9 亿欧元；科研投入 4 亿欧元。

### 业务板块销售趋势

2010 年的销售额比 2009 年上升 1.9%。新型材料业务占总额的 23%，销售水平同比增长 12.3%，平板玻璃上升 8.4%，HPM 高性能材料增长 17.9%；建筑产品业务占总额的 25%，与去年相比总量没有变化，其中内装业务下降 1.8%，外装上升 1.7%。占比最大的建材分销业务同比下降 1.5%，占总收入的 43%；包装业务占总数的 9%，比去年上升 0.2%。

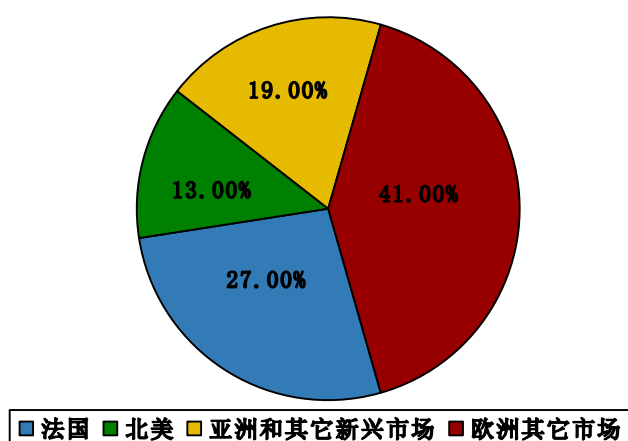
2010年业务板块销售比重



### 地域销售趋势

亚洲和其他新兴市场占比 19%，同比增长 11.4%，成为最具增长潜力的市场；北美市场占比 13%，同比增长 6.5%；本土市场法国的份额占 27%，下降 1%；其它西欧市场占总额的 41%，与去年基本持平，略增 0.2%。

2010年区域销售比重



**成长战略：**一是关注重点利润业务的发展并逐步剥离包装业务。

2010年，圣戈班光伏产品的销售额近3亿欧元，比2009年上升50%，需求主要来自欧洲市场。鉴于其在镜面、涂层玻璃、瓷砖等方面的业务专长，圣戈班将大力发展太阳能业务，每年投资2亿欧元，到2015年实现太阳能业务销售收入达20亿欧元。

二是注重新市场的开拓，发展新兴市场业务。目前，圣戈班在新兴市场的足迹遍及49个国家，销售额达76亿欧元，员工57,600名。在选择目标国家时，关注两个标准，1.强劲的市场潜力；2.良好的利润表现，巴西和印度是圣戈班最看好的两个新兴市场国家。选择收购目标时关注三个因素：1.良好的成长前景；2.有力的竞争优势；3.能产生协同效应；未来5年圣戈班主要的投资方向是亚洲市场和俄罗斯并巩固在拉美的市场地位。2015年，圣戈班的销售目标是550亿欧元，其中亚洲市场占26%，经营收入占销售额的10%至55亿欧元。

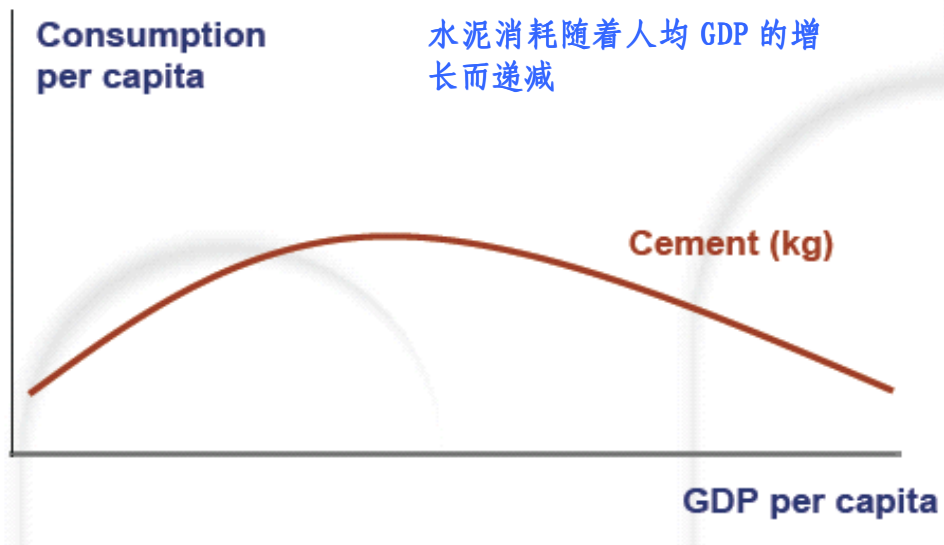
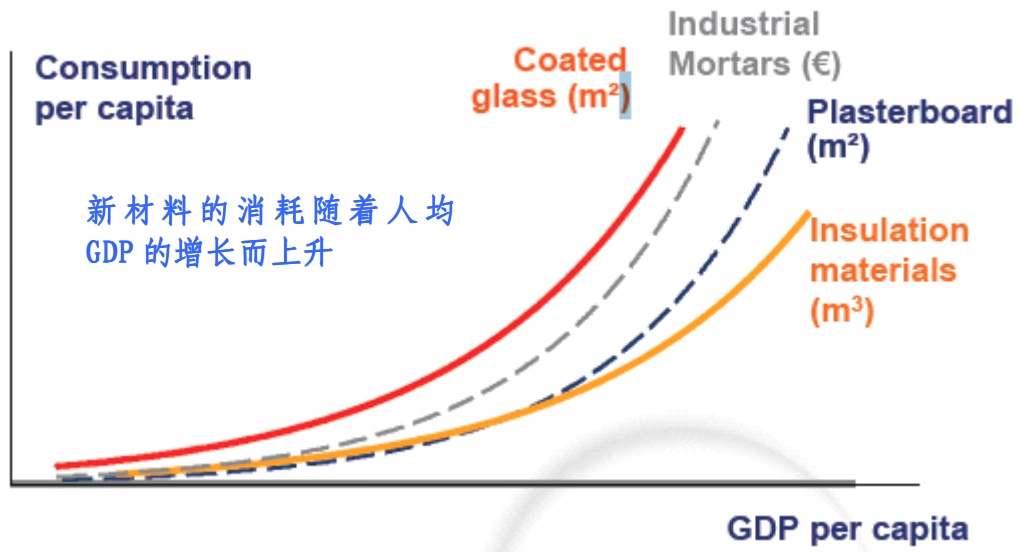
**中国布局：**圣戈班集团1985年进入中国市场，至今已在华设立了36家企业（合资12家、独资24家），9家贸易公司，一家投资公司和一家研发中心。服务领域包括：汽车玻璃、玻璃包装、保温隔音材料，玻璃增强纤维、陶瓷塑料、磨料磨具、管道系统及建材分销。在中国的业务布局主要围绕着北京和上海，但同时向北延伸至长春的汽车安全玻璃厂，南至湛江，向内陆延伸至西宁的碳化硅企业。在中国市场的成功秘诀在于加大收购力度以及变合资为独资。

对比以上几家世界 500 强建材企业，可以发现它们都践行着全球化的发展战略和本地化的经营路线。拉法基和 Holcim 的业务以基础建材水泥、骨料为主，因此它们的地域分布更均衡，而且发展的方向更偏重于有着巨大基础设施建设需求的新型市场；CRH 和圣戈班的市场主要还是集中在发达国家，新型市场的比重不到 20%，这也是由它们偏重材料和分销的业务模式所决定。由此可见，集团在制定“走出去”路线时也应结合自生的产业优势和业务特性，平衡不同市场和不同经济周期的发展需求，在发达市场和新型市场间统筹兼顾，合理布局。

国际合作部

二〇一一年三月十六日

附件 1: 市场对建材产品的需求与国民收入之间的关系



## 附件 2：国际建材企业业绩对标

企业名称	500 强排名	销售收入 (USD)		总资产 (USD)		利润 (USD)		利润率	
		2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010
<b>Saint Gobain</b>	No. 132	525 亿	550 亿	617 亿	603 亿	6.1 亿	24.5 亿	1.16%	4.46%
<b>CRH</b>	No. 349	241 亿	235 亿	291 亿	294 亿	10.2 亿	7.3 亿	4.21%	3.00%
<b>Lafarge</b>	No. 390	221 亿	222 亿	567 亿	582 亿	18.2 亿	19.6 亿	8.22%	8.83%
<b>Holcim</b>	No. 446	195 亿	235 亿	476 亿	479 亿	25.5 亿	24.2 亿	13.16%	10.30%
<b>CNBM</b>		120 亿	205 亿	147 亿	222 亿	5.3 亿	10.2 亿	4.41%	4.96%

注 1：海外企业的数据来自各集团的年报

注 2：2009 年汇率换算参考 2010 年初的平均走势

EURO: USD=1.39      USD: RMB=6.8      CHF: USD=1.09

注 3：2010 年汇率换算参考 2011 年初的平均走势

EURO: USD=1.37      USD: RMB=6.57      CHF: USD=1.08

注 4：销售收入指净销售收入；利润指息后税前利润，因为各国参考的会计准则不同，数据可能存在差异

注 5：《财富》计算收入和利润参考全年平均汇率水平，计算总资产参考财政年度最后一天的汇率

