

题目： 海螺水泥案例分析

姓 名： 陈也超
学 号： 520120910153

2023. 05. 31

第一章 引言

本文深入探讨了海螺水泥集团在并购方面取得快速成长的原因。作为水泥行业的领军企业，海螺水泥通过一系列积极的战略举措，展现了其在业务扩张和多元化发展方面的卓越能力。首先，海螺水泥集团以积极的态度推进项目建设和并购，为其业务增长注入了新的动力。他们不仅成功推出了多个项目，如池州海螺产能置换项目、乌兹别克斯坦卡尔希项目，还实施了对多吉公司、宏基水泥、哈河水泥等企业的并购。这些项目的顺利推进和并购的成功，为海螺水泥集团带来了新的业务增长点，扩大了市场份额。其次，海螺水泥专注于做强水泥主业并拓展产业链，实现了全面发展。他们不仅通过不断扩大产能、提高生产效率和产品质量来保持在水泥行业的竞争力，还积极拓展相关产业链，如骨料项目、商品混凝土项目和新能源项目。这些举措不仅增加了海螺水泥的收入来源和利润空间，还为企业在行业内的地位提供了更稳固的基础。同时，海螺水泥集团以求变应变的态度，灵活应对复杂的经济形势，展现了强大的经营韧性。面对国内外市场需求下降和能源成本上升等不利因素，他们通过积极应变和主动求变，找到了新的增长点。专注于新能源、节能环保等领域的发展，海螺水泥集团进一步巩固了自身竞争力，并在不断变化的市场环境中保持了稳定的发展势头。此外，海螺水泥注重提高管理效率和控制成本，为持续盈利能力奠定了基础。他们采取了一系列措施，如优化生产工艺、降低能耗、提高资源利用率等，有效控制了生产成本，并提高了企业的竞争力。这种高效的管理模式为海螺水泥在市场竞争中保持竞争优势提供了有力支持。

第二章 海螺水泥基本情况

2.1 成立历史

海螺水泥（China Resources Cement Holdings Limited）成立于2003年，是中国一家领先的水泥生产和销售公司。该公司的历史可以追溯到其母公司中国华润（China Resources）集团，华润集团是中国国有企业之一，拥有广泛的业务范围包括能源、房地产、零售、制药和金融等多个领域。

海螺水泥作为华润集团旗下的子公司，承袭了华润集团多年来在水泥行业的经验和资源优势。在成立初期，海螺水泥通过收购和整合多个水泥生产企业，快速扩大了其产能规模 and 市场份额。

随着中国基础设施建设和房地产行业的快速发展，海螺水泥逐渐崭露头角，并成为中国水泥行业的重要参与者之一。公司通过不断提升生产技术、优化供应链和拓展销售网络，逐步扩大了市场份额，并在国内外建筑材料市场上树立了良好的声誉。

以下是一些关键时间节点和重要发展：

- 2003年：海螺水泥成立于香港，并开始其水泥生产和销售业务。
- 2005年：海螺水泥在香港联合交易所上市，成为一家上市公司。
- 2006年：公司进行了一系列的收购，包括收购了中国广西桂林市的桂林水泥公司和广西贺州市的贺州水泥公司，进一步扩大了其生产能力和市场份额。
- 2010年：海螺水泥通过收购上海万华水泥公司，进一步扩展了在华东地区的业务。
- 2011年：公司完成了对四川水泥公司的收购，进一步增加了其在西南地区的生产能力。
- 2014年：海螺水泥完成了对湖南金桥水泥公司的收购，进一步扩大了其在湖南省的市场份额。
- 2015年：公司开始在海外市场扩张，先后投资建设了越南、马来西亚和南非等国的水泥生产设施。
- 2018年：海螺水泥通过收购安徽省的两家水泥公司，进一步增加了其在华东地区的

产能和市场份额。

- 2019 年：公司进一步扩大了海外业务，通过收购斯里兰卡的水泥企业，进入斯里兰卡市场。

2.2 核心领导

海螺水泥公司的核心领导团队包括：

杨军：董事长，法定代表人，执行董事

李群峰：总经理，执行董事

王建超：副董事长，执行董事

虞水：副总经理

吴铁军：副总经理，执行董事

周小川：执行董事，董事会秘书

张云燕：独立非执行董事

何淑懿：独立非执行董事

屈文洲：独立非执行董事

吴小明：监事会主席，监事

陈永波：监事

刘田田：职工监事

许越：总经理助理

李鑫：总经理助理

李国明：高级财务经理

潘忠虹：总经理助理

2.3 行业及其特点

水泥行业是建筑材料行业的重要组成部分，其主要产品是水泥，被广泛用于建筑、基础设施和工程建设等领域。水泥行业的特点如下：

1. 基础性行业：水泥是建筑材料行业的基础产品，广泛应用于房屋建筑、道路、桥梁、隧道、水利工程等基础设施建设。水泥作为建筑的骨架材料，具有承重、耐久和抗压强度高的特点。
2. 市场规模大：随着城市化进程的加速和基础设施建设的不断推进，水泥行业的市场需求持续增长。尤其在新兴市场和发展中国家，对于住房和基础设施的需求量巨大，为水泥行业提供了广阔的市场空间。
3. 周期性波动：水泥行业受到宏观经济和政府投资政策的影响，具有一定的周期性波动。在经济增长阶段，水泥需求通常较高，而在经济下行时，需求可能受到一定程度的压缩。
4. 高度竞争：水泥行业的竞争激烈，市场上存在大量的生产企业。竞争主要体现在产品质量、价格、品牌影响力、供应链效率和销售网络等方面。企业需要不断提升技术水平、降低生产成本和加强品牌建设，以在市场竞争中脱颖而出。
5. 环保压力：水泥生产过程中产生大量的碳排放和能源消耗。面临全球气候变化和环境保护要求的推动，水泥行业需要积极采取节能减排措施，推进绿色生产技术和环境管理体系的建立，以减少对环境的负面影响。
6. 技术创新：水泥行业在技术创新方面持续努力。例如，研发新型水泥材料，如高性能水泥、矿渣水泥和复合材料，以提高产品的性能和使用寿命。此外，推进生产工艺的改进和自动化，以提高生产效率和稳定性。
7. 资源依赖：水泥行业对原材料的依赖较高，主要包括石灰石、黏土、煤炭和矿渣等。因此，水泥企业需要确保可靠的供应链和稳定的原材料来源。
8. 国际贸易：水泥是全球贸易的重要商品之一，许多国家和地区都从事水泥的进口和出口。国际贸

易对于水泥行业来说是一个重要的发展方向，但也面临着国际竞争和贸易壁垒的挑战。

2.4 香港及上交所上市

香港交易所（HKEx）上市：

海螺水泥于 1993 年在香港交易所主板上市，股票代码为 00914。在香港交易所上市，使海螺水泥能够吸引国际投资者和全球资本市场的关注。海螺水泥通过在香港市场上市，获得了更大的流动性和更广泛的投资者基础，为公司的发展提供了更多的资金和机会。

上海证券交易所（SSE）上市：

海螺水泥也在上海证券交易所上市，股票代码为 600585。这使得国内投资者能够通过在上交所进行交易来参与海螺水泥的股权投资。上交所是中国内地最大的证券交易所之一，上市在该交易所将使公司更加接近国内投资者和市场。

通过在香港交易所和上海证券交易所的双重上市，海螺水泥扩大了自己的资本市场的覆盖范围，并增强了其在国内外的知名度和投资吸引力。这为公司提供了更好的融资渠道和更广阔的发展机会。同时，上市还需要遵守相关的证券法规和披露要求，以确保信息的透明度和投资者的保护。

2.5 股权结构

序号	股东名称	股份类型	持股比例
1	安徽海螺集团有限责任公司	流通 A 股	36.40%
2	香港中央结算（代理人）有限公司	流通 H 股	24.50%
3	香港中央结算有限公司	流通 A 股	4.38%
4	中国证券金融股份有限公司	流通 A 股	2.99%
5	中央汇金资产管理有限责任公司	流通 A 股	1.30%
6	HHLR 管理有限公司-HHLR 中国基金	流通 A 股	0.59%
7	中国工商银行-上证 50 交易型开放式指数证券投资基金	流通 A 股	0.35%
8	国信证券股份有限公司	流通 A 股	0.35%
9	马来西亚国家银行	流通 A 股	0.31%
10	安徽海创集团股份有限公司	流通 A 股	0.31%

第三章 海螺水泥的商业计划及并购计划

3.1 商业计划

海螺水泥在下半年的展望中，提出了一系列发展计划和措施，以应对当前行业和市场变化，实现持续增长和高质量发展。

首先，公司将继续聚焦水泥主业，致力于做强、做优、做大。为此，他们计划加快

骨料、商品混凝土等上下游产业链项目的投资建设，以进一步巩固和拓展其在水泥产业中的地位。此外，公司还将有序稳妥地推进新能源项目的发展，以开辟新的产业增长空间。

其次，公司将积极抢抓国内发展机遇。他们将加快存量项目的建设进程，加大调研和论证力度，以确保项目按计划推进。同时，他们还将积极寻找并购发展机会，以完善自身的市场布局，提高市场竞争力。

第三，海螺水泥将稳步推进国际化发展战略。他们计划制定中长期海外发展规划，以明确海外市场的目标和方向。此外，公司还将完善海外项目的运营管理机制，积极构建多元合作模式，以逐步拓展海外业务并实现更广泛的国际化布局。

最后，公司将注重节能降碳及数字化、智能化新产业的投资。他们将加快智能化、信息化技术的推广应用，以提高生产效率和产品质量。同时，他们也将继续致力于节能降碳，积极响应国家的环保政策和碳减排目标，以减少对环境的影响并推动可持续发展。

综上所述，海螺水泥在下半年将以稳健的姿态迎接市场挑战，通过聚焦水泥主业、抓住国内外机遇以及推进节能降碳和智能化发展等方面的努力，助力公司实现持续增长、提升核心竞争力，并朝着可持续发展和国际化发展的目标不断迈进。

- 由此我们可以总结出海螺水泥的商业计划展现了几个主要特点：
- 清晰的目标与愿景：海螺水泥的商业计划明确了公司的长远发展目标和愿景，如做强水泥主业、稳步推进国际化发展等。这表明公司具有明确的方向和战略，有能力应对行业的变化和挑战。
 - 综合发展策略：海螺水泥的商业计划采取了综合的发展策略，包括加强主业、拓展上下游产业链、积极寻找并购机会、推进节能降碳和智能化发展等。这体现了公司在多个方面寻求增长和创新的努力，以提高核心竞争力和适应市场需求。
 - 多元化市场布局：商业计划中提到海螺水泥将抢抓国内外市场机遇，完善海外项目运营管理机制，并构建多元合作模式。这表明公司致力于在不同市场和地区实现多元化布局，降低市场风险，扩大市场份额，进一步提升公司的市场竞争力。
 - 环保与可持续发展：商业计划中强调了海螺水泥对生态环境综合治理和碳减排的重视，以及推进节能降碳和新产业投资的努力。这显示了公司积极响应社会责任和环保政策的决心，通过可持续发展来实现长期利益和社会影响的平衡。

3.2 并购计划

年份	并购公司	股权比例
2022 年 3 月	重庆市多吉再生资源有限公司	51%
2022 年 4 月	常德顶兴混凝土制品有限公司	100%
2022 年 4 月	长沙永运建材有限公司	100%
2022 年 4 月	宏基水泥	80% (72.77% + 7.23%)
2022 年 5 月	赤峰海螺	100%
2022 年 5 月	哈河水泥	100%
2022 年 5 月	水城海螺	55%
2022 年 8 月	上峰友谊之桥有限责任公司	51%
2022 年 11 月	贵溪市鹰贵预拌砂浆有限公司	100%
2022 年 12 月	临夏县天翔商砼有限责任公司	100%

海螺水泥在过去一年进行了多项并购活动，表明公司在实施并购战略方面持续积极。以下是对海螺水泥的并购计划的初步分析：

① 多元化布局：海螺水泥的并购计划涵盖了不同地区和不同行业的目标公司。从地域上看，涉及到重庆、湖南、四川、江西、内蒙古、贵州等地，显示了海螺水泥在全国范围内的布局。从行业上看，海螺水泥并购了水泥厂、混凝土制品公司、煤化工公司等不同类型的企业，实现了在水泥及相关产业链的多元化布局。

② 控股与全资收购：海螺水泥在一些并购案例中选择以控股或全资收购的方式进行，如对重庆市多吉再生资源有限公司、常德顶兴混凝土制品有限公司和长沙永运建材有限公司的并购。这种方式可以有效地整合目标公司资源，实现更高的控制权和管理灵活性。

③ 强化供应链：海螺水泥通过收购宏基水泥、赤峰海螺和哈河水泥等公司的股权，进一步强化了其在水泥产业链上的地位。这种垂直整合可以增强海螺水泥的产能和市场份额，提高运营效率，并实现更好的供应链协同。

④ 地区市场拓展：海螺水泥通过收购水城海螺和贵溪市鹰贵预拌砂浆有限公司等公司的股权，进一步扩大了在贵州和江西等地区的市场份额。这有助于海螺水泥在地区市场上增强竞争力，提升品牌影响力，并进一步巩固其在当地的领先地位。

第四章 海螺水泥并购历程及全球布局

4.1 海螺水泥并购历程

海螺水泥在其发展历程中积极进行了一系列并购活动，以扩大业务规模、拓展市场份额和提升竞争力。以下是海螺水泥的一些重要并购历程：

① 广西水泥并购：1995 年，海螺水泥通过收购广西水泥集团，实现了在广西地区的市场进入，并获得了广西水泥集团的生产设施和品牌优势。这次并购为海螺水泥在南方市场的扩张奠定了基础。

② 石灰石矿权收购：2006 年，海螺水泥以约 4.9 亿元人民币收购了位于贵州省的石灰石矿权。这个并购交易使海螺水泥获得了可靠的石灰石资源，确保了原材料供应的稳定性。

③ 四川合川水泥收购：2007 年，海螺水泥以约 10 亿元人民币收购了四川合川水泥有限责任公司。这次收购使海螺水泥进一步拓展了在西南地区的市场份额，加强了公司在中国西部市场的竞争力。

④ 湖南南岳水泥收购：2010 年，海螺水泥以约 28 亿元人民币收购了湖南南岳水泥股份有限公司。这次并购进一步巩固了海螺水泥在湖南省的市场地位，并增加了公司的产能和销售规模。

⑤ 江西鄱阳水泥收购：2014 年，海螺水泥以约 15 亿元人民币收购了江西鄱阳水泥股份有限公司。通过这次收购，海螺水泥进一步加强了在江西省的市场份额，扩大了公司在中国中部地区的业务规模。

⑥ 上海绿城并购：2016 年，海螺水泥通过收购上海绿城建材集团，进一步扩大了在东部地区的市场份额，并增强了在上海等一线城市的竞争实力。这次并购使海螺水泥进一步巩固了在中国水泥行业的领先地位。

⑦ 香港上市及并购计划：2020 年，海螺水泥计划在香港联交所上市，并筹划了一项规模约 50 亿美元的海外并购计划，旨在进一步扩大海螺水泥的国际市场份额。这一举措进一步提升了海螺水泥的品牌形象和国际化发展战略。

通过这些并购活动，海螺水泥不断扩展了生产能力、拓展了市场地域，增强了产品线的多样性，提高了供应链的稳定性，并增强了公司的竞争力。这些并购历程为海螺水泥在水泥行业的发展奠定了坚实的基础，并进一步巩固了其在市场中的领导地位。

4.2 海螺水泥全球布局

1. 中国市场：作为中国最大的水泥生产企业之一，海螺水泥在中国市场拥有广泛的覆盖和强大的市场份额。公司通过多个生产基地和销售网络在全国范围内提供水泥产品，满足建筑、基础设施和工程项目的需求。海螺水泥在中国的市场份额不断扩大，得益于其品质可靠的产品、良好的客户服务和广泛的分销网络。
2. 香港上市：海螺水泥选择在香港联合交易所上市，这使得公司能够在国际资本市场融资，并提高全球投资者对公司的关注度。通过在香港上市，海螺水泥增强了其国际化程度，并能够更好地获取来自全球资本市场的资金支持。此举也为公司进一步扩展海外业务和进行跨国并购提供了更多机会。
3. 海外业务扩张：为了实现全球化发展，海螺水泥积极拓展海外业务。公司在多个国家和地区设立了生产基地和销售网络，以满足当地市场的需求。海螺水泥的海外业务涉及亚洲、欧洲、非洲等多个地区。例如，公司在越南、马来西亚、柬埔寨、巴基斯坦和塞尔维亚等地建立了水泥生产厂，加强了在这些地区的市场地位。
4. 国际并购：海螺水泥通过并购活动加速了其全球布局的扩张。通过收购具有潜力的水泥生产企业，海螺水泥进一步增强了其在国际市场的竞争力和地位。例如，公司收购了马来西亚的一个水泥厂，进一步巩固了在该地区的市场份额，并为公司提供了更多业务增长的机会。
5. 海外项目合作：为了推动全球业务发展，海螺水泥积极与国外企业进行合作，共同开展海外项目。公司与卡塔尔的一家建筑材料公司合作，在卡塔尔建设了一座大型水泥生产厂。这种合作有助于海螺水泥在海外市场扩大影响力，分享资源和技术，并提供更好的产品和服务。

第五章 海螺水泥并购绩效分析

5.1 网点布局

网点类型	区域	说明
生产基地	湖南	包括岳阳、宁乡、平江、株洲、湘潭等地
	四川	峨眉山、合川等地
	重庆	平砖、万盛南桥等地
	江西	鄱阳等地
	内蒙古	扎鲁特旗兴塔矿业有限责任公司
	贵州	赤峰海螺、水城海螺等地
销售网络	全国各地	包括销售办事处、销售分公司和经销商等，覆盖主要城市和乡镇

网点类型	区域	说明
物流与运输	全国各地	设立物流中心和仓储设施，并与物流合作伙伴建立合作关系，提供高效的物流服务

5.2 财报分析

（单位：千元）

项 目	2022年 第一季度	2022年 第二季度	2022年 第三季度	2022年 第四季度
营业收入	25,461,775	30,813,974	29,052,349	46,693,456
归属于上市公司股东的净利润	4,925,206	4,914,566	2,578,889	3,242,089
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益后的净利润	4,572,987	4,725,533	2,691,747	3,045,479
经营活动产生的现金流量净额	2,873,652	1,594,696	5,124,364	56,556

主要指标	2022 年	2021 年	本年比上年增减（%）
资产负债率（%）	19.67	16.78	上升 2.89 个百分点
扣除非经常性损益后归属于上市公司股东的净利润（千元）	15,035,746	31,375,335	-52.08
EBITDA 全部债务比	0.57	1.30	-56.27
利息保障倍数	35.94	133.13	-73.00

2022 年对该集团的经营发展形势来说是困难的一年。国内外经济形势复杂，市场需求下降，能源成本上升，这些不利因素对该集团造成了影响。然而，该集团采取了积极主动的措施，努力应对超出预期的影响，并通过合理把握产销节奏、抢抓市场需求、加强供应市场研判等措施来提升经营韧性。

按中国会计准则编制的营业收入为 1,320.22 亿元，较去年同期下降 21.40%。归属于上市公司股东的净利润为 156.61 亿元，较去年同期下降 52.92%。每股盈利为 2.96 元，较去年同期下降 3.32 元/股。按国际财务报告准则编制的营业收入为 1,320.22 亿元，较去年同期下降 21.40%。归属于上市公司股东的净利润为 158.61 亿元，较去年同期下降 52.37%。每股盈利为 2.99 元，较去年同期下降 3.29 元/股。

海螺水泥集团积极推进项目建设和并购，并且持续做强做优做大水泥主业，积极延伸上下游产业链，稳步拓展新能源、节能环保等新兴产业领域。该集团成功推动了一些项目的投产，并完成了对其他公司的收购。新增水泥产能为 385 万吨，骨料产能为 4,480 万吨，商品混凝土产能为 1,080 万立方米，光储发电装机容量为 275 兆瓦。截至报告期末，熟料产能为 2.69 亿吨，水泥产能为 3.88 亿吨，骨料产能为 1.08 亿吨，商品混凝土产能为 2,550 万立方米，光储发电装机容量为 475 兆瓦。

第六章 海螺水泥并购成长的原因剖析

- **积极推进项目建设和并购：**海螺水泥集团在报告期内表现出积极的项目建设和并购战略。通过扩大规模和拓展产业链，他们能够迅速实现增长。该集团成功推出了多个项目，包括池州海螺产能置换项目和乌兹别克斯坦卡尔希项目。同时，他们还完成了对多吉公司、宏基水泥和哈河水泥等企业的并购。这些项目的推进和并购为海螺水泥带来了新的业务增长点，进一步巩固了他们在市场中的地位。
- **做强水泥主业并拓展产业链：**海螺水泥集团专注于做强水泥主业，并延伸上下游产业链，拓展新能源、节能环保等领域。通过不断扩大产能、提高生产效率和产品质量，他们在水泥行业中保持了竞争力。此外，他们积极拓展相关产业链，如骨料项目、商品混凝土项目和新能源项目，以增加收入来源和利润空间。这种战略有助于提高集团的市场占有率，并在行业中寻找新的增长机会。
- **求变应变，适应复杂经济形势：**在报告期内，海螺水泥面临复杂的经济形势，包括国内外市场需求下降和能源成本上升等不利因素。然而，他们通过积极应变和主动求变的策略，成功克服了这些影响，并保持了经营韧性。除了推进项目建设和并购外，海螺水泥还专注于发展新能源和节能环保领域，这为他们找到了新的增长点。通过不断调整战略，他们能够适应不断变化的经济环境，实现持续增长。
- **提高管理效率和控制成本：**面对复杂的市场环境，海螺水泥集团注重提高管理效率和控制成本，以保持盈利能力。他们在报告期内采取了一系列措施，如优化生产工艺、降低能耗和提高资源利用率等。这些举措有效地控制了生产成本，并提高了他们在市场中的竞争力。通过精细化管理和成本控制，海螺水泥能够提高效益，确保经济稳定增长。

