

80年來共譜香江傳奇 續尋新發展機遇 華潤重塑港業務 挺民生產業

改革開放40年

香港文匯報訊 國家提出構建粵港澳大灣區協同發展，打通人流、貨物流、資金流和資訊流，香港成為「一帶一路」政策下，中國內地與世界經濟之間的「超級聯繫人」。為了把握商機，華潤集團提出了「重塑香港業務」的發展戰略，增加對香港的投資，加大對香港民生產業的關注力度，促進香港經濟蓬勃發展。首先要鞏固提升傳統業務，吸納就業，維持民生穩定。另外尋找在香港的新機遇，在邊境河套地區建立新興產業孵化基地，引入內地創新人才和科研成果，推動香港再工業化。

華潤集團與香港的關係源遠流長。1938年，華潤的前身「聯和行」在香港成立。從1962年開始，華潤旗下五豐行承擔供應港澳鮮活商品的「三趟快車」，保障香港市場供應。70年代，受全球石油危機影響，香港發生油荒和糧荒，華潤將國產石油和大米輸入香港。改革開放後，經華潤牽線推薦，大批港商北上投資內地；華潤又聯合外商直接投資內地實業，將香港先進的商業模式逐步引入內地，並利用香港成熟發達的資本市場加速實業投資，壯大產業發展。

改革開放之初 領港商投內地

改革開放之初，內地迫切需要引進外商投資，華潤首倡「三來一補」的貿易形式（「三來」是指來料加工、來樣加工、來件裝配，而「一補」是指補償貿易），主動帶領港商去內地投資建廠。1978年7月，港商張子彌在華潤的陪同下，在東莞太平鎮創立了全國第一家「三來一補」的企業，直到1988年，東莞的「三來一補」企業達到2,500多家，遍佈80%的鄉鎮，成為了「世界工廠」的發端。除了東莞，華潤還與香港「紡織大王」唐翔千合資在上海投資羊毛衫廠，在80年代向內地各省（市）引入了一大批港商。

90年代轉型實業化 壯大發展

到了90年代，華潤開始向實業化轉型，作為總公司在香港的企業，華潤較早接觸了先進的商業模式。1984年，華潤在香港開設第一間超級市場，七年後引入深圳，在內地大規模開設超市和大賣場。2002年，第一座華潤萬象城在深圳誕生，內地第一次出現了都市綜合體的商業發展模式，這也是借鑒了香港成熟的商業地產運營經驗。包括後來的Ole精品超市，也源於香港的高端超市業態。

利用港資本平台 籌資拓實業

在投資實業化的過程中，華潤一方面充分引入外資合作發展，比如與南非SAB合資發展雪花啤酒，與日方股東合建東莞水泥廠，與思捷集團在內地合資發展Esprit品牌等；另一方面，華潤充分利用香港發達的金融市場，通過上市集資，以及境外成本較低的資金，孵化注資，支持實業發展。香港回歸以來，華潤先後有7家公司在港上市，目前華潤80%的資產已進入上市公司平台，通過上市從資本市場累計獲得1,400多億港元的資金，2016年末在港的銀團貸款融資餘額1,037億港元，充分運用多層次的資本市場助實業發展。



華潤萬象是香港和內地最大超級市場連鎖店經營商之一。



華潤萬象的VanGO便利店。

華潤集團發展歷程



創始人楊廉安



首任董事長錢之光

華潤大事年表

1938年	為了團結香港及海外支持抗戰的民主人士，接受和保管各界抗日捐款和物資，為抗日根據地採購軍需物資及藥品，在周恩來、陳雲的領導下，華潤前身「聯和行」(Liow & Co)於香港成立，創始人楊廉安。
1948年	聯和行進行改組、擴大，更名為「華潤公司」。「華」代表中國，「潤」取自毛澤東的字「潤之」，蘊含「中華大地，雨露滋潤」的美好寓意，錢之光任首任董事長。
1956年	華潤發起並籌辦首屆中國出口商品展覽會，拉開了「廣交會」的序幕。
1962年	華潤屬下五豐行承擔起內地鮮活冷凍食品供港的「三趟快車」的運作，保證了香港的食品供應。
1970年代初期	華潤協助將內地國產石油輸入香港，有效地緩解了香港石油危機。
1978年	華潤首創「三來一補」模式並大力推廣，開啟了香港製造業向內地轉移的先河。
1980年代	華潤由代理貿易向自營貿易轉型，努力發展中長線投資項目，重點投資了零售、房地產、電力、基礎設施等領域，項目漸趨大型化和專業化。
1983年	華潤大廈落成，華潤公司改組為華潤（集團）有限公司，開始建立現代企業制度。
1992年	華潤集團注資上市公司永達利，更名為「華潤創業」，成為華潤系第一家上市公司。
1990年代中後期	華潤旗下五豐行、北京華潤置地、勵致國際等企業先後成功上市，華潤同時積極和國際資本接觸，正式開始了借助資本市場壯大企業的發展階段。
2001年至2009年	華潤完成兩個「再造華潤」的宏偉戰略目標，企業的資產規模和效益較2001年翻了兩番。
2010年至今	華潤積極推進「十二五」發展戰略，計劃到戰略期末實現銷售額7,000億港元，經營利潤1,000億港元，總資產1萬億港元的經營目標，進入世界500強前250位，成為世界一流企業。



由1962年起，華潤屬下五豐行開始承擔內地鮮活冷凍食品供港的「三趟快車」任務。

雪花：從小啤酒廠到全球大品牌



雪花啤酒如今成為全球銷量最高的單一啤酒品牌。

政府簽約，收購三洋壓縮機，開啟在內地的實業化探索，雪花啤酒作為交易的一部分，加入了華潤。時值青島啤酒作為第一家紅籌公司在香港上市，華潤管理層認識到啤酒業務大有可為。但由於缺乏產業經驗，華潤決定在全球「海選」優質的合作夥伴，結果與南非SAB拓展東方的戰略不謀而合。

1995年，雙方正式達成協議，中外合資的雪花啤酒誕生，開始謀劃走出東北，走向全國。

藉併購整合 從東北走向全國

確定要走出東北後，雪花首先瞄準了四川。歷時3年，從收購綿陽第一家啤酒廠，到最終成功收購當時全國市場份額第三的藍劍啤酒，雪花成為了整個西南市場最大的啤酒供應商，這只是擴張的序曲。很快，雪花啤酒貫徹「沿江沿海」的戰略，在全國各地先後收購了35家啤酒廠，一下擁有了26個啤酒品牌，成為青島、燕京以後的第三大啤酒品牌。

去年內地市佔率大升至25.6%

2002年，雪花決定整合旗下所有品牌，確定以雪花作為單一品牌向全國擴張。3年後，雪花市佔率提升至13%，僅次於青島的13.4%；隨後幾年，雪花採取「蘑菇戰術」，以工廠為基地，強勢覆蓋周邊區域，奪取局部市場。到了2017年，雪花啤酒的市場佔有率大幅上升至25.6%，成為中國第一。伴隨着雪花啤酒的併購發展，整個中國啤酒行業從90年代的參差分散逐步整合，從過去地方品牌各自為戰，發展為幾大核心全國性品牌，管理水平和生產工藝得到提升，行業集中度提高。

2016年成獨資 向中高端轉型

2015年，為釋放低估的價值，華潤創業進行重組，剝離非啤酒業務，華潤啤酒誕生。翌年3月，雪花宣佈斥資百億回購SAB Miller所持有的49%股權，決定獨資發展啤酒業務。雪花瞄準了龐大的消費升級市場，確定向中高端品牌轉型。除了提升自有品牌，雪花在全球範圍內尋找優質的合作夥伴，通過併購等形式整合品牌資源，提升產品組合，擴大影響力，成為大眾信賴和喜愛的啤酒企業。

緊貼開放形勢 業務多次轉型



華潤首倡「三來一補」的貿易形式。

香港文匯報訊 1979年7月，中央正式批覆廣東、福建兩省在對外經濟活動中實施特殊政策和靈活措施，改革開放在全國如沐春風，卻撼動了華潤自1950年代開始保持了長達20多年的貿易總代理地位。各省（市）紛紛在港開設窗口公司，外貿代理權放開，華潤作為貿易總代理的地位被逐漸蠶食。在與各省市接觸和聯絡的過程中，華潤充分了解到改革形勢的緊迫，主動去內地各省市尋找貨源，自此加速了華潤從代理貿易向自營貿易的轉型。

引入人才 建現代企業制度

1983年，華潤集團正式成立，建立了現代企業制度；同年，華潤向當時的外貿部上報了《關於華潤（集團）有限公司進一步加強業務經營的請示報告》，明確提出華潤由「代理關

係」向「買賣關係」轉變，並向中央「要」財權和人事管理權，開始在內地招收大學生，並到海外招聘留學歸國人才。

1978年，華潤首倡「三來一補」的貿易形式，從海外大量引入設備和技術，在內地開展來料加工、來樣加工和來件裝配，推廣補償貿易，培育發展了一大批優秀的合資企業，如佛山照明、美的電器、康佳電視、南孚電池和常熟千斤頂等。

從傳統貿易轉為多元化集團

在內地，華潤投資了一批紡織、服裝、食品、電器等商品基地，開始涉足酒店、寫字樓、地產等多元化業務，踏上了艱難的轉型之路。1992年前後，隨着對外貿易經營權放開，華潤開始由投資經營設施轉向與投資真正的實業化項目，借助香港資本市場籌集資金，通過孵化注資，支持實業發展；1992年收購瀋陽三洋壓縮機，踏上了實業化探索之路；1994年入股徐州電力；1995年投資東莞水泥廠。1996年起，華潤啟動了重組貿易業務、清理投資項目，建立多元化企業管理體系為重點的企業變革。至2000年，華潤徹底結束了高風險的傳統貿易，擺脫了外資企業特徵，轉型成為一家多元化控股的企業集團。