

80年来共谱香江传奇 续寻新发展机遇 华润重塑港业务 挺民生产业

改革开放40年

香港文汇报讯 国家提出构建粤港澳大湾区协同发展，打通人流、货物流、资金流和资讯流，香港成为“一带一路”政策下，中国内地与世界经济之间的“超级联系人”。为了把握商机，华润集团提出了“重塑香港业务”的发展战略，增加对香港的投资，加大对香港民生产业的关注力度，促进香港经济蓬勃发展。首先要巩固提升传统业务，吸纳就业，维持民生稳定。另外寻找在香港的新机遇，在边境河套地区建立新兴产业孵化基地，引入内地创新人才和科研成果，推动香港再工业化。

华润集团与香港的关系源远流长。1938年，华润的前身“联和行”在香港成立。从1962年开始，华润旗下五丰行承担供应港澳鲜活商品的“三趟快车”，保障香港市场供应。70年代，受全球石油危机影响，香港发生油荒和粮荒，华润将国产石油和粮食输入香港。改革开放后，经华润牵线推荐，大批港商北上投资内地；华润又联合外商直接投资内地实业，将香港先进的商业模式逐步引入内地，并利用香港成熟发达的资本市场加速实业投资，壮大产业发展。

改革开放之初 领港商投内地

改革开放之初，内地迫切需要引进外商投资，华润首倡“三来一补”的贸易形式（“三来”是指来料加工、来样加工、来件装配，而“一补”是指补偿贸易），主动带领港商去内地投资建厂。1978年7月，港商张子弥在华润的陪同下，在东莞太平镇创立了全国第一家“三来一补”的企业，直到1988年，东莞的“三来一补”企业达到2千500多家，遍布80%的乡镇，成为了“世界工厂”的发端。除了东莞，华润还与香港“纺织大王”唐翔千合资在上海投资羊毛衫厂，在80年代向内地各省（市）引入了一大批港商。

90年代转型实业化 壮大发展

到了90年代，华润开始向实业化转型，作为总部在香港的企业，华润较早接触了先进的商业模式。1984年，华润在香港开设第一间超级市场，七年后引入深圳，在内地大规模开设超市和大卖场。2002年，第一座华润万象城在深圳诞生，内地第一次出现了都市综合体的商业发展模式，这也是借鉴了香港成熟的商业地产运营经验。包括后来的Ole精品超市，也源于香港的高端超市业态。

利用港资本平台 筹资拓实业

在投资实业化的过程中，华润一方面充分引入外资合作发展，比如与南非SAB合资发展雪花啤酒、与日方股东合建东莞水泥厂、与思捷集团在内地合资发展Espirit品牌等；另一方面，华润充分利用香港发达的金融市场，通过上市集资，以及境外成本较低的资金，孵化投资，支持实业发展。香港回归以来，华润先后有7家公司在港上市，目前华润80%的资产已进入上市公司平台，通过上市从资本市场累计获得1千400多亿港元的资金，2016年末在港的银团贷款融资余额1千零37亿港元，充分运用多层次的资本市场助推实业发展。



华润万家是香港和内地最大超级市场连锁店经营者之一。

华润万家的VanGO便利店。

华润集团发展历程



华润大事年表

1938年	为了团结香港及海外支持抗战的民主人士，接受和保管各界抗日捐款和物资，为抗日根据地采购军需物资及药品，在周恩来、陈云的领导下，华润前身“联和行”(Liow & Co)于香港成立，创始人杨廉安。
1948年	联和行进行改组、扩大，更名为“华润公司”。“华”代表中国，“润”取自毛泽东的字“润之”，蕴含“中华大地，雨露滋润”的美好寓意，钱之光任首任董事长。
1956年	华润发起并筹办首届中国出口商品展览会，拉开了“广交会”的序幕。
1962年	华润属下五丰行承担起内地鲜活冷冻食品供港的“三趟快车”的运作，保证了香港的食品供应。
1970年代初期	华润协助将内地国产石油输入香港，有效地缓解了香港石油危机。
1978年	华润首创“三来一补”模式并大力推广，开启了香港制造业向内地转移的先河。
1980年代	华润由代理贸易向自营贸易转型，努力发展中长线投资项目，重点投资了零售、房地产、电力、基础设施等领域，项目渐趋大型化和专业化。
1983年	华润大厦落成，华润公司改组为华润（集团）有限公司，开始建立现代企业制度。
1992年	华润集团注入上市公司永达利，更名为“华润创业”，成为华润系第一家上市公司。
1990年代中后期	华润旗下五丰行、北京华润置地、励致国际等企业先后成功上市，华润同时积极和国际资本接触，正式开始了借助资本市场壮大企业的发展阶段。
2001年至2009年	华润完成两个“再造华润”的宏伟战略目标，企业的资产规模和效益较2001年翻了两番。
2010年至今	华润积极推进“十二五”发展战略，计划到战略期末实现销售额7千亿港元，经营利润1千亿港元，总资产1万亿港元的经营目标，进入世界500强前250位，成为世界一流企业。



创始人杨廉安



首任董事长钱之光



由1962年起，华润旗下五丰行开始承担内地鲜活冷冻食品供港的“三趟快车”任务。

雪花：从小啤酒厂到全球大品牌

香港文汇报讯 华润集团旗下的华润啤酒（控股），专营生产、销售及分销啤酒产品，自1994年开始在中国发展啤酒业务，啤酒的总销量自2006年起连续多年位居中国市场第一。2016年10月，该公司完成收购华润雪花啤酒49%股权，令其成为公司的全资附属公司。业界人士认为，雪花啤酒从沈阳一家小小的啤酒



雪花啤酒如今成为全球销量最高的单一啤酒品牌。

厂，成长为如今全球销量最高的单一啤酒品牌，其创业史就是内地改革开放的一个缩影。

1995年与南非SAB达中外合资

1993年，来自香港的华润创业与沈阳市政府签约，收购三洋压缩机，开启在内地的实业化探索，雪花啤酒作为交易的一部分，加入了华润。时值青岛啤酒作为第一家红筹公司在香港上市，华润管理层认识到啤酒业务大有可为。但由于缺乏产业经验，华润决定在全球“海选”优质的合作伙伴，结果与南非SAB拓展东方的战略不谋而合。1995年，双方正式达成协议，中外合资的雪花啤酒诞生，开始谋划走出东北，走向全国。

借并购整合 从东北走向全国

确定要走出东北后，雪花首先瞄准了四川。历时3年，从收购绵阳第一家啤酒厂，到最终成功收购当时全国市场份额第三的蓝剑啤酒，雪花成为了整个西南市场最大的啤酒供应商，这只是扩张的序曲。很快，雪花啤酒贯彻“沿江沿海”的战略，在全国各地先后收购了35家啤酒厂，一下拥有了26个啤酒品牌，成为青岛、燕

京以后的第三大啤酒品牌。

2002年，雪花决定整合旗下所有品牌，确定以雪花作为单一品牌向全国扩张。3年后，雪花市场份额提升至13%，仅次于青岛的13.4%；随后几年，雪花采取“蘑菇战术”，以工厂为基地，强势覆盖周边区域，夺取局部市场。到了2017年，雪花啤酒的市场占有率大幅提升至25.6%，成为中国第一。伴随着雪花啤酒的并购发展，整个中国啤酒行业从90年代的参差不齐逐步整合，从过去地方品牌各自为战，发展为几大核心全国性品牌，管理水平和生产工艺得到提升，行业集中度提高。

2016年成独资 向中高端转型

2015年，为释放低估的价值，华润创业进行重组，剥离非啤酒业务，华润啤酒诞生。翌年3月，雪花宣布斥资百亿回购SAB Miller所持有的49%股权，决定独资发展啤酒业务。雪花瞄准了庞大的消费升级市场，确定向中高端品牌转型。除了提升自有品牌，雪花在全球范围内寻找优质的合作伙伴，通过并购等形式整合品牌资源，提升产品组合，扩大影响力，成为大众信赖和喜爱的啤酒企业。

紧贴开放形势 业务多次转型



华润首倡“三来一补”的贸易形式。

香港文汇报讯 1979年7月，中央正式批复广东、福建两省在对外经济活动中实施特殊政策和灵活措施，改革开放在全国如沐春风，却撼动了华润自1950年代开始保持了长达20多年的贸易总代理地位。各省（市）纷纷在港开设窗口公司，外贸代理权放开，华润作为贸易总代理的地位被逐渐蚕食。在与各省市接触和联络的过程中，华润充分了解到改革形势的紧迫，主动去内地各省市寻找货源，自此加速了华润从代理贸易向自营贸易的转型。

引入人才 建现代企业制度

1983年，华润集团正式成立，建立了现代企业制度；同年，华润向当时的外贸部上报了《关于华润（集团）有限公

司进一步加强业务经营的请示报告》，明确提出华润由“代理关系”向“买卖关系”转变，并向中央“要”财权和人事管理权，开始在内地招收大学生，并到海外招聘留学归国人才。

1978年，华润首倡“三来一补”的贸易形式，从海外大量引入设备和技术，在内地开展来料加工、来样加工和来件装配，推广补偿贸易，培育发展了一大批优秀的合资企业，如佛山照明、美的电器、康佳电视、南孚电池和常熟干斤顶等。

从传统贸易转为多元化集团

在内地，华润投资了一批纺织、服装、食品、电器等商品基地，开始涉足酒店、写字楼、地产等多元化业务，踏上了艰难的转型之路。1992年前后，随着对外贸易经营权放开，华润开始由投资经营设施转向与投资真正的实业化项目，借助香港资本市场筹集资金，通过孵化投资，支持实业发展：1992年收购沈阳三洋压缩机，踏上了实业化探索之路；1994年入股徐州电力；1995年投资东莞水泥厂。

1996年起，华润启动了重组贸易业务、清理投资项目，建立多元化企业管理体系为重点的企业变革。至2000年，华润彻底结束了高风险的传统贸易，摆脱了外贸企业特征，转型成为一家多元化控股的企业集团。