

初学围棋者往往非常计较一两个棋子的得失，而善弈者则更注重以势取地，从布局开始便谋划全局。为将整个棋局置于自己的掌控之中，甚至不惜弃子取势。从在意单个棋子的死活到善于布局谋势，标志着一个棋手境界的提升与成熟，也是其成为一流棋手的必然过程。

西电集团国际化： 从取地到谋势的转型

——访西电股份副总经理、西电国际董事长兼总经理杨宝林

■ 本报记者 丁明豪

近年来，越来越多的中国企业开始实施“走出去”战略，在国际市场上，一个庞大的中国军团正在形成。但与此同时，恶性竞争、巨额亏损、战争风险等一系列问题强烈地困扰着这些企业，并引发广泛的关注甚至是批评。

然而，就在欧债危机不断蔓延以及局部地区战争冲突加剧的2011年，西电集团在开拓国际市场的过程中，依然实现了市场规模和利润水平的双增长，成为我国企业“走出去”的一个成功范例。为给更多的企业“走出去”提供经验，防止或避免企业在“走出去”的过程中走弯路、错路，采取主动措施防范和化解“走出去”过程中的风险，《中国企业报》记者就中国企业国际化等相关问题对西电股份副总裁、西电国际董事长兼总经理杨宝林进行了专访。

《中国企业报》：近一段时间中国企业海外项目的巨额亏损频繁被曝光，另外，许多中国项目都是投在了利比亚等政局不太稳定的地区，社会公众普遍对这两个问题比较担忧。你是怎么看这个问题的？

杨宝林：我也注意到一些媒体对这个问题的批评，有人认为中国企业的国际化都是由领导拍脑袋进行的决策，所以才导致风险的存在或扩大。但这种报道是片面的，对我们国际化的背景和形式没有做认真的研究。

《中国企业报》：这种说法很新鲜。

杨宝林：在生意场上，所有的企业都是想赚钱。中国企业千辛万苦走出去，更是希望能够有市场、有利润。但是我们也必须看到，和国外跨国公司相比，大多数中国企业在资本、技术、人才以及品牌方面还处于相对落后的状态，不具备竞争优势；同时，很多优质的市场早在若干年前就已经被发达国家的强势企业瓜分了，这又是一个不平等竞争。要求一个企业在国外市场上从一开始就赚钱，这个想法有点天真。

《中国企业报》：你的意思是说国际市场的好肉都被跨国公司挑走了，中国企业只能捡点瘦骨头或硬骨头啃。

杨宝林：至少在目前这个阶段，对于大多数企业来说，这是一个现实。

《中国企业报》：那么，为什么西电集团的海外工程和项目是盈利的呢？

杨宝林：和其他企业相比，我们

有很大的经验优势和技术优势。西电是输变电企业中最早一批“走出去”的企业，从1987年开始，我们就在菲律宾、马来西亚、尼泊尔等国家以及中国香港地区进行项目建设，其中有很多工程项目都是标志性的。从2010年开始，西电的国际化正式进入到战略布局阶段。

《中国企业报》：战略性布局应当意味着有更多思想、设计的成分，目标和战术也会更加主动。

杨宝林：是这样。我们的国际化战略重点是要建设海外市场平台，解决国际市场开拓中两个“过窄”的问题。

一个是市场区域过窄。过去我们的海外市场主要集中在亚洲，2010年以前，亚洲市场所占的比重高达70%以上。目前已经降到了40%左右。而非洲、美洲和欧洲市场所占的份额有较大的上升。过去我们的海外办事处一共只有8个，都分布在亚洲。现在我们的海外机构达到19个，其中非洲、欧洲、美洲各3个。下一步我们规划建设一些区域中心，将营销体系的指挥前移，使业务拓展更加主动灵活。比如，我们已经筹划在肯尼亚建设覆盖非洲的业务网络。

第二个是业务范围过窄。过去我们的海外业务主要依靠产品出口的运营模式。在EPC中，实际只有中间的P(也就是设备)做得比较扎实。而对于价值含量高的两端，包括E(设计)和C(施工)，几乎是处于空白状态。去年我们和北京的一家民营设计机构合作，成立了自己的咨询设计公司，解决了设计环节薄弱的问题。施工管理方面我们已经和国内有实力的公司建立了长期战略合作关系，同时，我们已开始注重与国外工程公司的合作，解决工程实施的薄弱环节，我们自己则重点是强化施工管理能力。最终形成以成套EPC为主的国际工程承包发展模式，以西电品牌、技术服务为依托，以系统集成成为核心，以成套输变电工程为手段，向国际化输变电运营商迈进。

《中国企业报》：这样看来，西电的海外市场已经是集团军作战模式了，但我们听说，从初期的小规模到现在的集团军也经历了一个艰难的过程。

杨宝林：应当说是有过这样一个阶段。那时候公司鼓励以项目为主的个人能力发挥，从订货、设计、交货到施工，一个人全程负责，凸显自我，但弱化了团队概念，导致西电的海外市场局限性很大，小步慢跑。

《中国企业报》：要把这样一个



出口到菲律宾的500kV变压器

发散型小团队改造成集团军，必然涉及利益的巨大调整和冲突，应当很困难吧？

杨宝林：我们着眼国际工程承包发展新趋势，以提升工程管理水平为抓手，营造个人与公司利益相融合的氛围，把市场开拓和施工建设分开，通过区域化管理和专业化分工，让每个人在这个团队里找到自己的基点、发挥自己的长项，提高了整个团队的运营效率，与此相配套，我们制定了整体的激励政策，最大限度地鼓励个人才能发挥与公司整体利益相一致，大大激发了全体员工的积极性。

由于改变了运营模式，团队作战在效率和成本控制方面的优势得到了发挥。比如，从去年开始，我们对海外项目的二次采购建立了规范化招标采购机制，使总体成本控制效果显著，其中一个项目节约成本就达30%。同时，我们对各个项目进行里程碑化监控管理，对项目的各个重要节点进行时间与进度控制，从而大大提高了整体项目运作能力。

《中国企业报》：许多中国企业在“走出去”的过程中都遇到同样的

话，那一定会是西电。因为我们有很好的产品研发实力，有很多拥有自主知识产权的技术和产品，有很强的产品集成能力，有对国际市场准确的领悟和把握，有多年国际市场运作的经验和基础。

但是，这并不是我们国际化的最终目标，如果什么时候西电整体市场布局不分国界，经营不分地区，员工不分人种，那时的西电才是真正意义上的国际化跨国公司。

《中国企业报》：你的描述非常具有诗意，你觉得这个目标远吗？

杨宝林：只有人才和团队的国际化，才是真正意义上的国际化。目前我们的重点还是在中国本土人才的国际化培养上。西电集团从事国际项目的团队非常年轻，去年我们一次性从国内外重点院校招聘了近70名新员工，补充了新生力量，提高了团队活力。我们提倡在干中学，紧扣工程项目进行培训，因此员工的进步很快，有些可以在很短时间进入项目操作一线承担较重的任务。目前我们在菲律宾和乌兹别克分别建有两个重要的海外培训基地。

事实上，我们把团队建设看得



西电集团132kV GIS产品在香港中华电力米埔变电站运行

问题，西电在处理这个问题上的办法可以说是提供了一个很好的解决方案。据我们了解，西电已经在埃及和印尼建设了自己的海外工厂，实现了资本“走出去”，但跨文化管理一直是所有企业在国际化中面临的最大难题之一，我们在这方面遇到什么困难没有？

杨宝林：品牌、技术和资本“走出去”是我们西电集团国际化战略的重要目标。现阶段我们还都是通过合资的方式建厂，主要是通过当地的管理人去管理。但是文化交融是我们必须经历的阶段，一方面我们要学习和尊重当地的历史、文化、法律和习俗，学会当地的事处理方式，解决外派员工特别是管理人员水土不服的问题；另一方面，我们已经有计划地组织外籍员工到西电本部进行文化交流和培训，增加相互的了解和文化认同感。

《中国企业报》：在你看来，品牌、技术和资本“走出去”是不是西电国际化的最高目标？

杨宝林：客观上讲，在输变电领域我们国家还没有一个真正的国际品牌，在国际市场上还没有形成像ABB、西门子那样的品牌影响力。但是，如果说中国在输变电成套设备和建设领域能够有一个国际品牌的

比赚钱更重要，人力资源在我们这里是第一财富。这里举一个例子，去年我们花200万的成本参加了意大利到黑山直流输电项目的投标。可以说，我们参与竞标的目的就不是为了中标。但我们争取到了和西门子等国际巨头同台竞标的机会，了解到国际市场重大项目招标的规则、标准、流程和办法，提升了品牌知名度和影响力。

下一步，我们希望引进更多的海外人才，比如我们已经从跨国公司引进了一名高管。但是，由于我们企业实力以及薪酬体制的限制，大量引进国际化人才，还要等到西电本身更加强大以后。但我相信，这是一个互动的过程。

《中国企业报》：最初的时候，你讲到社会上对企业“走出去”存在认识误区，能再讲一点你自己的看法吗？

杨宝林：我们认为，从战略角度讲，中国企业在国际市场上必须放弃短期行为，注重发展与累积，着眼未来。在这一点上，日本的松下等企业比我们认识得深刻，做得好。他们进入中国市场初期就提出过要赚20年后的钱。在很多时候我们赚经验、赚品牌比赚钱更重要。打个比方说，这就像围棋中谋势与取地的关系。



西电集团产品在新加坡乌兰230kV变电站运行良好