

# 中材集团:央企“走出去”的标杆

## ——访中国中材国际工程股份有限公司董事长王伟

■ 本报记者 张博 万斯琴

随着经济全球化进程的加快,充分利用国际国内两个市场、两种资源,走国际化经营之路,已经成为势不可挡的潮流。

中国中材集团有限公司旗下的上市公司——中国中材国际工程股份有限公司,是中材集团实施“走出去”战略的旗舰企业,已连续四年国际市场份额保持全球首位。在其主动应对经济全球化,参与国际竞争,实现经济腾飞的目标同时,业界不禁好奇,中材国际成功“走出去”的核心竞争力来自哪里?对于其他“走出去”的央企,又有哪些可以借鉴效仿的经验?为此,记者采访了中材国际股份有限公司副总裁、中材集团董事长王伟。

《中国企业报》:随着中国经济外向度的不断提高,“走出去”早已成为中央企业发展壮大的一个战略方向,中材国际作为“中国制造”的一个代表,在世界舞台上取得了哪些成绩?标杆的价值体现来自于哪些方面?

王伟:中材国际自主研发完成的1000TPD-10000TPD新型干法水泥生产线技术达到世界先进水平,公司在国内市场具有绝对优势,国际市场份额2011年达到40%,连续四年保持全球首位。

目前,全球日产万吨的18条水泥生产线,其中14条由中材国际设计并施工完成,其中,沙特70%水泥生产线由中材国际设计和建设。中材国际已完成和正在建设的海外生产线达128条,业务遍及欧洲、美洲、亚洲、非洲的67个国家,成为国际水泥技术装备、工程市场最重要的服务商和集成运营商。

通过中材国际这么多年的努力,带动了我国水泥装备业的整体发展,一举将我国从全球水泥技术装备最大进口国转变为最大出口国。以技术研发和自有装备制造为驱动的“走出去”,是中材国际“走出去”的重要特征,换句话说,就是我们是以技术装备带动工程总承包的,我们不是卖苦力的。

在2009年和2010年这两年,公司实现了历史上最高的盈利,我们得到的是“机”,失去的是“危”,公司早做了准备,实施了结构调整,经济危机对我们,不过就是车开得太猛,让我们歇歇,喘口气。

《中国企业报》:开拓国际市场,需要提高自身产品份额,通过投资活动提高品牌价值,这需要企业具备一定竞争力。您认为中材国际能取得今天的成就,核心竞争力体现在哪些方面?

王伟:在中国做外包,需要有一定的外部环境,如社会成型、法制健全、企业有社会责任感、企业把自己做的承诺和信用看得如生命一样重要,但是中国环境未到,很多都是签了合同不执行,所以中国反其道而行



中材集团承建的叙利亚ABC项目

之,用集成业务来加强管控,使公司的产品在客户中和市场上成为长板而非短板。

公司之所以能在“走出去”战略上取得成功,这得益于五个方面:一是自主创新体系和完整的自主知识产权优势,和全世界最好的公司比肩,创新这一条达不到的话,对于“走出去”的企业来说是没有魂的,是没有根的。

二是业务模式优势。做的同样是技术、装备和工程服务,但是,中材国际在过程中控制,实施目标考核。

三是总成本领先的优势。规模要迅速增大,成本控制能力才能提高,如果东西做得精致,但是在全球没有规模,只有精致是没有用的。我们这么多年在迅速增大,所以全球份额做到第一,这样抗风险能力很大,出了问题、出了事故很好解决,进入国际市场后经验越来越多,也会碰到很多问题,但是安全性大大提高。

四是品牌优势。品牌对企业的贡献率上升了,因此企业价值在增长,时至今日,公司依然还在做价值创造,每一个时期都在作调整,我们要做新的家庭作业,持续地练好内功。

最后一个是具有全球配置资源的优势。

《中国企业报》:随着海外扩张不断加剧,中国企业遍布世界各地,中国企业应如何有效地迎接挑战,从根本上避免风险?在新兴国家这一蓝海市场中拓展市场,中国企业应该通过国际化经营开拓国际市场,寻求企业的长远发展,对此,您有什么建议?

王伟:我认为在“走出去”这个大

命题下,企业要均衡发展、理性发展。这样走出去,中国企业将来的安全性可以得到保障。

虽然,有些中国企业也有周期性下滑的时候,但一定要向西方国家企业一样,完整走完了这个过程,至少我们眼前是一个健康的成年人或者说一个年轻人,中国企业应该表现出这样的存在感。我们也许不像有的企业表面那么有光环,规模做得很大,但是我希望中国企业应该一步一步脚踏实地地走,一定要练好内功。

“走出去”说来说去还是我们企业自己的问题,“走出去”完全不是外部的,不是外部市场,不是投资者,可以说百分之百是我们自己。中材国际是以技术装备服务供应商“走出去”的,还不是一个资本输出的概念“走出去”,在这块领域里,我依然觉得“走出去”是企业自身的需要,而不是为“走出去”而“走出去”。你的企业资源配置上有弱点,“走出去”的目的就很明确。竞争性行业里所有的动力、所有的需求都是来自于企业自身,这是我的第一个观点。

第二个观点,我认为中国资本的输出生,需要明确说清楚,出去以后会产生哪些能够平衡得了的好处。

第三个观点,我觉得“走出去”的过程是一个法律、财务的一个综合体,海外的并购是一个非常复杂的法律体系。在国外,太多的法律环境是中国企业不了解的,需要一项项去核实清楚。

每一个国家都不一样,所以中国公司想要“走出去”,我认为学习和存在是最重要的。

《中国企业报》:如今,国际经济格局正发生着巨大变化,未来,在进军新兴市场“走出去”的过程中,中材国际会怎么做?有什么规划?

王伟:我们始终把握好“家庭作业”作为“走出去”最核心的内容,业务结构调整是“走出去”非常重要的部分,而基本制度的创新和完善也是必备的条件。

中材集团虽然没有直接“走出去”,但是在战略发展和业务模式定位上起到中流砥柱的作用,在管理上,整个业务团队就像放出了一辆辆重型坦克般开到全球市场上,这些坦克已经做了很多准备。在管理国有资本和国有资产上,公司做得很规范,这是中材集团战略的胜利,这是一个整体,缺一不可因素就是失败。

公司未来的战略很清晰,唯一的问题就是我们这一代人对未来发展可能会不适应,思想结构和认识结构可能不适应,比如未来10年并购的幅度,比如买欧洲百年老店的装备制造企业,该买谁?如何买?买了以后协同效应在哪里?增加的收益在哪里?如何管控?风险在哪里?这些都是需要考虑的问题。越走出去就越有新问题,所以我们压力很大。

目前,公司占到全球40%的市场(不包括中国市场),将来可能达到50%,在我看来,这并不是困难的事情。

因为中材国际已经开始从一个高度专业化的公司、一个用产品盈利的公司向自身是一个利润机器转型了,当然这种转型要一步一步,要脚踏实地,要科学发展。

# 开创中国企业赴非投资新模式

## ——访赞比亚中国经济贸易合作区发展有限公司总经理管宝森

■ 本报记者 万斯琴

中国有色集团投资的赞比亚中国经济贸易合作区自2007年揭牌以来,已经迈进第6年。合作区的发展如何?今后有哪些新的发展战略?近日,《中国企业报》记者独家采访了赞比亚中国经济贸易合作区发展有限公司总经理管宝森。

《中国企业报》:目前在赞比亚工作的中国员工生活状态如何?与中国工作相比最大的区别是什么?

管宝森:很多人想象赞比亚的工业基础和基础设施都相对落后,在非洲的工作、生活一定非常艰苦。事实上,经过14年的积累,中国有色集团在赞比亚的企业都有了一定基础,能够在企业发展的同时惠及当地,现在在赞比亚工作的中方员工有自己的生活基地,生活、餐饮、娱乐、健身等设施一应俱全。

我们同时注重培养赞比亚当地员工,使他们由普通劳动者成长为熟练的产业工人,这实际上也是在为赞比亚的工业化现代化做着贡献。

中方员工在非洲主要的困难首先是语言、习惯上的不适应;二是与家人长期不能团聚的痛苦;三是一些突发事件的影响,诸如政治影响、劳资谈判引发的事件等;四是疟疾等当地流行性疾病的威胁。

《中国企业报》:在当地工作和生活一定有很多故事,最让您感动的人和事是什么?

管宝森:在中国有色集团深耕非洲的十余年间,面对极其简陋的生产生活设施,肆虐的蚊虫叮咬,不可预知的流行疾病,集团副总经理陶星虎在赞比亚一待就是10年,最难受时,一个

月内得两次疟疾,并且长年奔波,他因为静脉曲张甚至无法行走。

中赞友谊医院院长秦喜胜曾经为成千上万的赞比亚病人诊疗疾病,很多次从手术台上下来才发现手套被割破,这在艾滋病高发的赞比亚异常危险。

实际上,与他们一起长年战斗在非洲、需要克服生理和心理挑战的人不胜枚举。他们错过了孩子的成长,无法享受亲情绕膝,很多人甚至在双亲过世时不能陪父母走完最后一程,更有年轻的生命永远地长眠在异国的青冢。我们在赞比亚的员工是奉献最多、索取最少的人。

在赞比亚,中国员工、赞比亚员工不但是在一起工作、生活,还一起创造快乐、共同成长,营造出和谐融洽、积极进取的氛围。也有很多非常感人的故事。一位赞方员工的夫人要到南非去动一个生命攸关的大手术,但费用缺口巨大,中方员工了解情况后主动捐款凑足救命钱,正是对中赞之间的“兄弟情、朋友情、伙伴情”的珍惜给了我们战胜困难的勇气与力量。

《中国企业报》:您在赞比亚开展工作这么多年,您感觉到赞比亚这么多年最大的变化是什么?

管宝森:近年来,走进赞比亚的中国企业越来越多。为配合中赞两国政府的号召,给越来越多的中国企业提供做大做强平台,中国有色集团投资设立了赞比亚中国经济贸易合作区。

中国企业在赞比亚的投资领域以采矿业、商业服务、批发零售、运输仓储和制造业为特色,其投资主体近年来呈现出多元的态势,中国有色集团这样的中央企业继续保持着主导的地

位,但是国内民营企业在赞比亚的投资增强,而且涉及的多是与民众生活息息相关的领域,在普通大众当中的影响比较大。从投资方式上看,除了传统的手续台上下下来才发现手套被割破,这与赞比亚企业的参股、并购等更为灵活的投资方式。

现在赞比亚的经济意识、成长意识明显增强。随着世界经济一体化浪潮的深入发展,赞比亚发展经济、振兴国家、与国际接轨的意识越来越强烈,越来越能感受到赞比亚对于发展的迫切需要,在吸引投资的优惠政策、配套法律法规以及投资环境方面,赞比亚都在积极地做着有益尝试。

《中国企业报》:转型升级是我国经济发展的主线,对于境外企业的发展同样具有非常重要的意义,赞比亚中国经济贸易合作区在这方面有哪些重要的作用?

管宝森:中赞合作区是中国在非洲设立的第一个境外经贸合作区,也是赞比亚政府宣布设立的第一个多功能经济特区,产业定位于以有色金属工业为主导,拓展相关延伸产业、配套服务业及服装、食品、家电、旅游等产业。中赞合作区的成立,开创了中国企业集群式走出去、到非洲投资合作的新模式。

我们依托“走出去”战略,以赞比亚中国经济贸易合作区为代表,大力推进境外投资合作转型升级,着力提升发展质量,积极履行社会责任,努力推进发展方式转变。

合作区寄托了我们延伸产业链、实现优势互补的希望。入区企业上下游相互依托,打造采、选、冶、加完整的产业链,此外区内企业还与我们收购的赞比亚卢安夏铜矿优势互补,形成了协同发展格局。

合作区还寄托了我们推进技术创新、转变发展方式的希望。我们与中南大学、东北大学、北京科技大学等开展校企合作、联合攻关。谦比希铜矿的井下支护方式研究,大大降低了矿石损失、贫化率;铜冶炼厂开发了分层排放及燃烧控制技术,吨铜投资成本比当地企业降低30%,整体达到国际先进水平,部分处于国际领先。按照“开发一个、成功一个、建成一个、影响一片”的原则,我们将合作区转变发展方式的思路和做法推广到其他境外投资合作项目。

《中国企业报》:“十二五”期间,你们在赞比亚的业务上有什么规划?将来的发展目标是什么?

管宝森:今后将进一步加快合作区的工程建设和招商引资,打造中国境外经贸合作区的示范区,中国有色金属循环经济技术海外示范区、中央企业与海外当地社区和谐共处的典范。

中国有色集团的对外投资区域主要是三块,中南部非洲、亚洲周边国家和矿业资本发达的国家。这其中非洲板块是我们最重视的工作区域,赞比亚又是非洲板块中模式最成熟、经验最丰富的部分,是我们未来实现大发展、快发展、可持续发展的希望之地。

我们立志将赞比亚业务打造成为我们最有优势、最具特点、最有前景的业务板块。按照初步设想,到2015年,中国有色集团将以合作区为核心,力争在中南部非洲建成年产铜50万吨、钴5000吨的大型海外铜钴原料生产基地。

# 文化融合: 央企远航术

■ 本报记者 李志韵

“我是一名来自中国石化的国际员工。”说这话的是Addax公司钻井作业经理Roland Vighetto。近日,Roland到北京参加技术会议,在北京首都国际机场T2航站楼ATM自动取款机取款时发现机上遗留一张金色VISA卡,久等失主未果的情况下送到机场公安局,当办公人员询问其姓名时,Roland只回答了这句话便匆匆离去。

Addax公司是中国石化于2009年8月以76.49亿美元收购的西方中型石油公司。此项并购是中国石化实现了中国石化从油气资产收购向公司整体并购的突破。

收购似乎并不难,难的是后续的整合,而跨文化、跨国界的企业整合则是难上加难。收购成功后,中国石化坚持与Addax公司深入开展文化融合、持续推进机构整合、有效实施管理创新。“我是中国石化的国际员工”一句话诠释了中石化的跨文化整合效果。

对此,作为最早走出去的中国农业企业,中垦产业有限公司(以下称“中垦公司”)感触同样深刻。中垦公司有关负责人表示,“走出去”发展的企业要始终坚持融入当地文化,积极履行社会责任、取得当地政府的认可。这就要求企业特别是国有企业不仅要“走出去”,更要“走进去”。

## 做足功课“走出去”

从企业发展的规律看,只有推进国际化战略,在全球竞争中取得成功,才能成为世界一流企业。”国务院国资委主任王勇曾指出,跨国公司的历史经验证明,全球化背景下大企业必须立足全球市场,开展国际化经营。

但国际市场的现实情况往往比国内市场复杂得多,企业的了解程度也远不如对国内市场那么深。”北京求是联合管理咨询公司董事长安林对《中国企业报》记者表示,可以说,企业去海外投资与运营不异于走进一个风险迭生的丛林。

近年来,主权债务危机蔓延、地缘政治更趋复杂、国际贸易保护主义持续升温以及国际市场竞争更趋激烈等因素对企业的国际化经营时刻会带来不可预知的风险。

安林认为,风险不可能完全避免,企业要做的就是尽量减少风险的发生以及当问题发生时把风险损失降到最低。

“有备无患。”在参加完中央企业“走出去”金融平台交流会后,一位中央企业参会代表向《中国企业报》记者谈了自己的体会,“走出国门前一定要做好各种准备工作。”

在国资委规划发展局联合中国银行行业协会共同举办的此次活动中,参会中央企业分享了金融机构在境外融资、防范风险等方面的经验,共同交流探讨了利用银行平台规避海外风险、从银行授信角度聚焦企业风险管理、企业境外融资面临的机遇与挑战等话题。上述央企人士表示学到了很多风险防范的知识。

对于风险,中国远洋运输集团董事长魏家福有一个形象的比喻。优秀的高尔夫球手要知道距离是基础,精准是关键。这和经营公司是相通的。高超的球手和经营企业都是要考虑到风险的可能性——这就是风险控制。”魏家福认为,走出去的企业必须要控制风险。

要加强对“走出去”形势的研判,加强对项目所在国政治、经济、宗教、法律、风俗文化等的研究。要建立有效的风险防范机制,建立和完善境外业务全面风险管理体系。”王勇在去年的中央企业“走出去”工作会议上表示,在加强经营风险、财务风险、法律风险防范的同时,特别要做好安全风险评估和应急预案的制定工作。

国资委要求中央企业建立重大海外投资并购的专项风险评估制度,也是为了防范中央企业出现重大的海外投资风险。

目前,中央企业在境外的资产已超过4万亿元,不少企业境外营业收入和利润占到1/3以上。与此同时,个别企业涉外法律纠纷屡屡发生。在国资委政策法规局周渝波看来,中央企业的境外法律风险防范机制亟待健全。

## 入乡随俗“走进来”

“走出去”仅仅是企业海外发展迈出的第一步,若要获得持续发展,如何“走进来”才是关键。

“企业‘走出去’不是简单的‘搬出去’,而是在一个全新的经济社会文化环境里创造一个新企业,必须要学会融合。”2012年达沃斯论坛上,时任中国常驻联合国日内瓦办事处及瑞士其他国际组织代表何亚非表示,一要做到入乡随俗,充分尊重东道国历史文化传统和宗教习俗等;二要在企业管理模式方面,深入研究、理解“学习东道国企业好的经验做法,做到取长补短,相互融合”。

Addax公司的文化特点是西方文化为主、多元文化并存。中国石化尊重员工文化差异,在延续原有圣诞晚会、夏日聚会、冬季滑雪等传统文化活动的同时,引入了春节等中国传统节日和“员工长期卓越服务奖”等中国石化特色的活动,创建了旨在加深文化融合、提升员工凝聚力和向心力的Pearl(珍珠)工程,增强员工对中国文化、中国石化的认同感和对企业的归属感、自豪感。

文化融合促进了员工的价值认同。队伍的稳定性日益得到提升,接管以来员工流失率在6%—8%,远低于同类并购后12%至20%的平均水平。

接管三年来,中国石化成功实现了对Addax公司的有效整合。中外政府和国际组织对公司给予充分肯定和赞赏。公司经营业绩稳步增长,储量、产量稳中有升,盈利水平不断提高,文化融合和谐发展,内部管理规范有序,油气生产安全运行,油气资产不断扩充。

数据显示,接管Addax后,公司油气产量由接管时的675万吨提高到2012年的835万吨,而中方只外派18名员工,不到员工总数的1%。

“企业必须提高跨文化的协同管理能力,促进不同文化的有效沟通和融合,承担对股东和社区的责任,规避国家、民族利益之争,努力促进所在国政府、员工、消费者对企业的愿景、使命、价值观的认同,实现长期共赢。”海外投资屡获成功的中粮集团人士说。

走出去发展的企业要把中方员工与当地员工的融入作为企业的一项重要工作。”中垦公司的实践表明,首先要融入当地员工的群体,把当地员工当亲人朋友来关心,为他们解决实际困难,让他们感受到企业的真诚关怀。让当地员工真正把企业当做自己的家,做自己赖以生存和发展的平台。

还要融入当地的文化,这是更高层次的要求。”中垦公司有关人士表示,中方员工要尽可能多地参与他们的文化和民俗活动,与他们分享喜怒哀乐。