

【央企海外运营之案例】

中冶集团:如何平衡商业价值

■ 本报记者 丁国明 赵玲玲

在多年的“走出去”过程中,中冶集团逐渐成为全球最大的冶金建设承包商和运营服务商,承担了全球冶金建设市场60%以上的份额,遍及亚洲、非洲、欧洲、美洲等六大洲的90多个国家和地区。中冶集团相关负责人此前在接受《中国企业报》记者采访时表示,截至2014年末,中冶集团除投资开发的资源类项目外,工程总承包在建项目150多个,分布在39个国家和地区,合同额超过1亿美元以上的在建工程22个。

山达克与杜达分别坐落于巴基斯坦俾路之省的西北边陲与南部的拉斯贝拉地区,是中冶集团在巴基斯坦开发铜金矿与铅锌矿的两大项目基地。

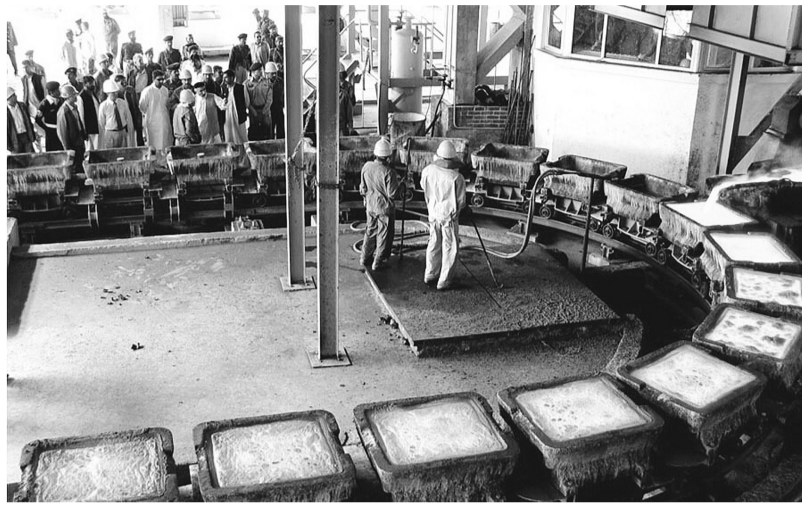
在开发山达克、杜达项目之前,巴基斯坦当地没有清洁水源,夜晚靠油灯照明。伴随着项目的建设投产,现场陆续投资数十万美元,购买

了运水车,将净化后的卫生饮用水送到村落,并为周边9个村落陆续拉上了电线,不间断输送电力。

同时,中冶集团鼓励项目在当地开办石炭厂、石灰厂及砂石厂为现场提供生产原料,每年采购达数千吨,间接解决了数百当地人的就业问题。

而作为国资委支持到境外投资开发矿产资源的重点企业之一,中冶集团根据对“一带一路”战略的分析研究,结合多年来海外业务开展情况,明确了未来3年—5年中冶海外业务发展的方向和重点,即紧跟“一带一路”战略,紧抓国家加快经济转型升级和结构调整、过剩产能转移的重要机遇期,坚持以中冶强大的冶金工程技术“国家队”实力为依托,不断探索创新商业模式,加强与目标市场优质资源的深度合作,形成利益共同体,共同开发当地市场。

目前中冶集团已经在多个国家组织开发或正在开发铁、铜、铅、锌、



中冶集团在巴基斯坦的山达克项目

镍、钴等金属资源项目共计6个,分别是巴布亚新几内亚瑞木镍钴红土矿、巴基斯坦山达克铜金矿、巴基斯坦杜达铅锌矿、阿根廷希拉格兰德铁矿、阿富汗艾娜克铜矿和澳大利亚兰伯特角铁矿。其中进入生产阶段项目3个,建设阶段的项目1个,

建设前期的项目2个。

业内人士分析指出,中国企业的海外可持续发展能否取得成功,除了自身获取资源、拓展市场的需求外,同东道国与合作方能否形成“互补”关系也很重要,这是奠定双方进一步推进合作的基础。

国电投:项目移民的解决之道

■ 本报记者 赵玲玲

作为较早“走出去”的中国企业之一,国家电力投资集团公司(简称国电投,于2015年5月29日成立,由中国电力投资集团公司与国家核电技术有限公司合并重组而成)目前已经在日本、土耳其、巴西、缅甸、几内亚等全球35个国家和地区开展了对外投资、技术合作、工程承包和运营管理等业务,其中一大部分是位于“一带一路”的国家,合作涉及核电、水电、火电、新能源、矿产等多个领域。

2006年,国电投受缅甸政府邀请,开发伊洛瓦底江上游水电建设项目,这也是目前中资企业最大的海外水电投资项目。总装机容量2150万千瓦,投资总额超过300亿美元,年发电超过1000亿千瓦时,建设工期约为15年。

项目建成后,缅甸将获得10%的免费电量,相当于现在缅甸全国一年的发电量。另外,水电站将有效提高伊江上游流域的防洪能力,促进水运发展,优化基础设施,为缅甸人民带来可观的直接经济效益,并在最高峰期为当地创造4万个就业机会。

但是,问题来了。由于伊江水电项目7级电站的开发共涉及1.8万移民的搬迁问题,移民安置和社区建设工作的成败成为决定项目能否顺利推进的重要因素。为此,伊江公司(国电投在缅甸的合资企业,负责伊江水电项目的开发)严格按照政府的政策和标准,按照国际通行做法,借鉴世界银行以及中国水电开发移民安置的经验,提出了“工程实施后移民的生活水平不低于原有水平并有所提高”的基本原则。截至目前,伊江公司已经成功转移安置了2146位

当地居民。

在进行安置工作前,国电投与缅甸电力部的组织领导以及伊江设计公司共同组成的移民调查工作组对移民实物指标和生活水平进行逐户调查,并请户主签字确认。实物指标调查的成果得到各方的共同认可。

搬迁前,约有90%的移民居住在茅草屋顶的简易木屋中。伊江公司选择地质条件好、交通便捷、供水方便、环境优越的昂敏达和玛丽洋两个安置点,建设了414栋移民房屋。在移民村新建了医院与诊所,修建了学校,增设了警察局、消防所、阅览室、招待所、集贸市场等配套设施,使得社区功能更加完善。

据了解,在2006年中电投刚刚进入该区域时,工作人员就拜会了当地的克钦六族长老,征求了他们对项目的看法。

正如全球近年来正在建设或准备建设的其他大型水坝一样,密松水电站项目也遭到了一些质疑和反对。反对者认为项目设计不合理并缺乏环保意识。出于各种原因的考虑,缅甸政府于2011年9月宣布暂时搁置项目的建设,并接替伊江公司接管移民村。

面对项目暂时的困局,伊江公司依然尽其所能继续安置移民,并对移民进行持续扶持。移民村的供电费用一致由伊江公司承担,且按照原有计划,已完成村内10千瓦供电线路架设工作。

业内人士认为,作为企业最重要的利益相关方之一,东道国政府需要寻求经济、社会发展与环境保护之间的平衡。对于中国企业而言,以更全面的策略帮助达到这种平衡,是保证项目稳步推进的关键所在。

【央企海外运营之对话】

央企“走出去”如何解“外患”

■ 本报记者 王敏

随着中央企业“走出去”步伐进一步加快,境外上市并购、承揽重大项目、引进战略投资等涉外经营活动全方位展开,面临的风险也随之大幅增加。在复杂的国际形势之下,中国企业海外投资巨亏频现,涉外法律纠纷案件也呈不断上升趋势。仁达方略集团董事长王吉鹏在接受《中国企业报》记者采访时表示,央企应妥善处理好来自各方面的风险,方能在“走出去”战略中一展拳脚。

“外患”频现

《中国企业报》:央企“走出去”那么多年,国资流失的不在少数,有的甚至血本无归。您觉得是为什么?

王吉鹏:到别人的地盘赚钱确实不是件容易的事。

政治障碍重重。伴随着“中国经济威胁”、“威胁国家安全”等舆论阻挠,非市场因素致使央企“走出去”困难重重。2005年,中海油收购美国优尼科被美国国会否决;2009年,因澳大利亚政府的阻挠,中铝集团并购力拓铁矿石公司宣告失败,以195亿美元的代价买了个惨痛的教训,都在提醒着我们政治因素的重要力量。这种政治风险,有时不仅表现为来自于所在国的政治风险,还可能来自于第三国的干预风险。第三国的干预方式包括口头威胁、进行制裁等直接干涉和向东道国施压等间接干涉方式。

经济不确定性。欧洲主权债务危机、美国短期出口倍增计划和量化宽松、长期回归高端制造和回归创新结构调整,都在对外转嫁危机;新兴经济体增长持续下行,增加了全球经济不确定因素。其次是汇率变动的风险。由于央企“走出去”进行海外并购时所涉及的金额较大,汇率的变动,哪怕是微小的变动对融资成本的影响都不容忽视。如果企业在事前未能对汇率做好充分的评估,则可能会因为汇率的波动导致并购成本大幅度上升,最终到处并购等计划失败。

解决之道

《中国企业报》:在经济全球化浪潮下,国内市场日趋饱和,央企充分实施“走出去”战略已经势在必行。如何抓住历史机遇建立有效的风险控制机制,全面提升央企国际竞争力呢?

王吉鹏:这的确是一个迫切需要解决的课题。

国家层面给予扶持。一是建立健全相关法律法规。当前国资委应尽快逐步完善和调整《境外资产监管办法》,以尽快将管理办法上升为法律制度,为央企跨国投资和海外国有资产监管提供法律制度保障。另外,要尽快制定“海外投资法”等相关法律,健全“走出去”国家法律法规体系。二是加大政策扶持。政府通过财政政策、信贷政策、税收政策、外汇政策等相关政策扶持企业,加快“走出去”步伐;同时制定“走出去”国家政策扶持导向目录。

此外,央企自身还要苦练内功。央企要放眼世界,围绕自身发展战略,增强自身竞争力,包括:央企应制定清晰的海外投资战略,做好“走出去”整体经营规划等。同时,为规避相关的政治风险等非商业风险,央企还可以强强联合,面对境外市场,打造大品牌,既避免无序竞争,还可以充分利用资本市场进行实物投资、跨国并购,通过资本运作获得相应的市场开发权益。

(上接G01版)

政府+企业+东道国模式

在商务部副部长钱克明看来,目前,中国境外企业普遍积极履行社会责任,热心投身公益事业,树立了中国企业良好的形象,受到东道国各界普遍的赞誉和欢迎。中国“走出去”事业的发展目前正处在大有可为的重要战略机遇期。但是由于当前国际政治经济格局正在深刻调整,中国企业“走出去”还有很漫长的路要走,还会遇到各种挑战和洗礼。

《中国企业报》记者了解到,目前中国企业海外投资项目的信息公开透明程度还处于较低水平,中国企业的海外可持续发展状况仍面临诸多挑战。

一方面,中国企业的可持续发展意识以及部分企业的可持续发展能力有待于进一步提升;尤其是在与利益相关方的沟通上,部分中国企业尚未能与东道国和国际社会利益相关方建立起有效的沟通机制,而在实际的沟通过程中技巧和能力也不足,从而引发一些社区、环境纠纷;另一方面,中国企业在政策与行动之间依旧存在差距,很多政策制定得较为完善,而实施情况和效果参差不齐。

国资委副主任王文斌认为,与国际一流公司相比,中国企业海外可持续发展方面还存在差距。要想不断增强可持续发展能力,中央企业必须以国际一流公司为标杆,将可持续发展理念融入企业海外战略、决策治理和日常经营当中,全面培育国际竞争新优势。

为了应对上述挑战,《报告》针对中国政府及相关机构、中国企业以及东道国都提出了一些建议,希望通过各方合作,助力中国企业海外可持续发展。

对中国政府来说,可以加强企业海外可持续发展相关政策及信息指引,尤其是明确惩罚措施和监督机制,以及对中小企业的指引。

对中国企业而言,需要将可持续发展理念贯彻于企业生产经营和商业活动的各个环节,并真正认识到提升可持续发展能力将为中国企业的海外经营保驾护航。

东道国则应完善相关法律法规,加强执行力度,并应鼓励当地利益相关方建立与中国企业间的沟通机制。



开滦中浩公司创新促进降本增效

开滦中浩公司自产品成功导入市场以来,把物流运作模式创新摆在突出位置,高标定位,超前谋划,积极与市场对接,注重降本增效,在同行业企业中创出物流体系网络建立最快、效益最好。10月份,该公司已二酸产品海运发货量再创新高,首次超过汽运量,降本增效成果明显。该公司统筹规划物流运输方案。综合分析产品种类、需求量、客户分布区域及对己二酸需求规律、成本和库存等综合因素,创建物流构架和网络体系,制定科学合理的产品运输方案,确保货物运输安全快捷、经济高效。

(杨悦)

开滦赵各庄矿创新安全管理方式

为充分发挥互联网受众广、传播快等优势,进一步做好新形势下安全管理工作,开滦赵各庄矿创建了安全宣传教育微信群,更好地实现了上情下达、下情上传,搭建了人人参与安全管理的新平台,确保实现安全生产。该矿将安全宣教微信群二维码上传至公司内网,邀请全矿管技人员扫描加入,发动公司广大员工及时加入,为便于管理,他们还制定了群内管理办法。该矿创新安全培训方式,建立安全宣教微信群,鼓励群内成员将本单位好的安全教育方式方法上传分享,提升安全教育培训效果。

(王云海)

呼准鄂项目部受到呼和浩特铁路局肯定

11月11日凌晨5时30分,随着封锁点内最后一块梁安全胜利落位,中铁七局呼准鄂项目部跨改集包左右线特大桥跨线历经34天上跨既有集包左右线封锁架梁施工安全胜利完成。跨改集包左右线是呼和浩特铁路局一条主要干线,呼和浩特铁路局将此定为跨越营业线施工I级。这是呼和浩特铁路局20年来第一次I级要点施工。从10月8日至11月11日,每天零时到凌晨6时,项目部参战职工顶风雪严寒,连续作战拼搏,终于安全顺利完成了68片梁I级施工任务,受到了呼和浩特铁路局和业主的肯定。

(侯卫东)

中铁五局二公司今年获评两项企业文化大奖

11月15日,分别从北京召开的“中国企业文化管理协会2015年年会”和中国企业文化研究会在重庆召开的“中外企业文化2015年峰会”上传来喜讯,中铁五局二公司分别获评中国企业文化管理协会“中国企业文化管理创新十强”和中国企业文化研究会“‘十二五’企业文化建设优秀单位”荣誉称号。公司董事长周小霞分别获评中国企业文化管理协会“中国企业文化突出贡献人物”和中国企业文化研究会“‘十二五’企业文化建设先进工作者”荣誉称号。这是公司继2011年获评“中国企业文化建设先进单位”后,连续五年荣获的国家级文化大奖。

(张小俊)

娄邵铁路架梁任务全部告罄

10月30日下午4时10分,随着沪昆上行客车疏散线大桥最后一块梁的安全落位,标志着中铁七局承担的娄邵铁路扩能改造工程全标段3782片梁架梁已全部告罄。该标段全线共有特大桥20座,大桥26座,中小桥6座,架梁自2013年10月开始,历时2年。期间,由于受娄邵线停工2年多的影响,造成线下工程进度滞后,很多区段根本不具备运梁、架梁条件,承担该段架梁任务的武汉公司想方设法,调集资源,排除障碍,创造条件,甚至不惜加大投入,以全面推动架梁进度。

(徐向军)

巴达铁路提前一天顺利贯通

近日,武汉公司巴达铁路项目部喜讯频传。11月15日,历时9个月的铺轨作业顺利完工。11月16日,备受关注的覃家坝车站顺利完成站改。由此,巴达铁路提前一天顺利贯通。从今年3月13日铺轨机正式开始铺轨作业以来,面对工期压力大、单线铺轨难度高和山路崎岖、交通不便等困难,武汉公司领导和项目部领导班子集思广益,结合项目施工特点,不断优化施工方案,合理制定施工计划,有效地推进了铺轨的进度。巴达铁路铺轨和站改施工的安全顺利完工,受到了业主的高度评价和嘉奖。

(张海金 赵磊 车春兰)

中铁五局获赞“能战能胜的铁军队伍”

11月5日,福建省三明市厦沙高速投资有限公司董事长童浩检查机械公司厦沙高速A5标项目部,并高度评价是一支能战能胜的铁军队伍。童浩一行在厦沙三中段总经理梁道盛、厦沙高速J1总监办总监梁少杰、公司副总经理兼项目经理黄志平等陪同下,检查了新联隧道、尤溪西互通区、新联段路基土石施工、枣洋一号大桥等项目重点控制工程。童浩要求项目在四季度的施工黄金季节,合理安排工期、配足资源,迅速掀起大干高潮,优质、快速完成路基土石方工程和年度施工任务。

(谢永彬 舒俊)

郑州黄河公铁两用桥项目获建设工程鲁班奖

11月17日,2014—2015年度中国建设工程鲁班奖(国家优质工程)在京颁奖,中铁七局三公司参建的郑州黄河公铁两用桥(QL-1)标项目榜上有名。郑州黄河公铁两用桥是郑州至新乡郑新黄河大桥G107复线工程及京广铁路客运专线跨越黄河的共用特大桥,全长14.886公里,是黄河上最长、河南省境内首座特大型公铁两用桥。施工期间,项目先后荣获京广客专公司2007、2008年度“标准化文明工地建设先进单位”,2009年度“质量安全管理先进单位”等荣誉称号。据统计,中铁七局三公司自1964年12月成立至今,已累计获得国际、国内优质工程奖项10余项。

(罗亚峰 刘坤)