

中冶集团： 足迹遍及90多个国家地区

■ 本报记者 赵玲玲

近一年半来，“一带一路”已然成为中国经济与舆论报道中出现频率最多的词汇之一。谈及“一带一路”以及“装备制造”，钢铁工业则始终是一个绕不过去的产业。

实际上，作为最早从事境外投资和工程承包的央企之一，中冶集团业务足迹遍及90多个国家和地区，与“一带一路”沿线24个国家有业务往来，具有先发优势。在当前全球经济持续深度调整和国内经济发展进入新常态的大背景下，中冶集团紧抓“一带一路”战略，完美地实现了“逆势攀升、稳健发展”。

中冶“四梁八柱” 花开“一带一路”

《中国企业报》记者了解到，作为中国冶金建设“国家队”，近年来，中冶集团依托强大的冶金工程技术实力，实现了以工程总承包、国际产能合作、直接投资等方式带动中国装备大量走向海外，形成了广泛而深远的影响力，已经成为中国钢铁产业及成套装备“走出去”的引领者和主力军。

据统计，2001—2014年间，中冶集团共承接对外钢铁类合同额132.4亿美元，平均带动了中国设备出口约45亿美元，约占合同额的34%；同时，基于钢铁生产的复杂工艺过程涉及较多的工业领域技术，带动了超过500家制造企业的产品出口。

业内人士分析指出，“一带一路”是我国继经济特区和加入WTO之后的“第三次改革开放”，之前两次主要是引进资本，而这一次则是资本走出去，通过国际产能合作带动“一带一路”沿线国家的发展。

因此，为了顺应大势，中冶集团在“一带一路”甫一提出，就紧随国家战略，形成了以“四梁八柱”为主体的综合业务体系，城市基础设施、公路交通、大型综合场馆及标志性建筑、环境工程、主题公园等业务成为中冶集团新的优势和强项。

据中冶集团相关负责人介绍，进入2015年以来，中冶集团先后中标海外项目114个，合同额45.86亿美元，比上年同期增长107.5%，呈现出巨大的发展潜力。近日，中冶集团又在新加坡、马来西亚、越南等国家成功完成房地产开发、冶金建设、钢结构制作等多项重大工程，为拓展“一带一

路”沿线国家市场打下坚实的基础。

聚焦主业 中冶勇担“国家责任”

近几年来，随着中国乃至全球经济下行压力增大，冶金行业进入了前所未有的“寒冬期”。

为了改变这一严峻的市场形势和发展困境，中冶集团聚焦主业，提出了“争做全球最大最强最优冶金建设运营服务‘国家队’”的战略新定位，瞄准世界第一目标，力争通过3—5年时间，形成独占鳌头的核心技术、无可替代的冶金全产业链整合优势，集中打造高端优势，承担起引领中国冶金向更高水平发展的国家责任。

据上述负责人介绍，为了贯彻落实这一战略目标，中冶集团进行了一系列行之有效的措施。例如，强力推进内部资源整合和专业梯队划分，使科研设计类企业、施工类企业和装备制造类企业互相结对子，集中优势，努力做到设计最优、施工最优、装备最优。同时组建技术研究院，主抓涉及全球冶金行业可持续发展的重要领域基础性和前

瞻性的技术方向。

“目前中冶集团已经形成了以工艺设计为龙头，核心技术和装备制造为依托，工程项目管理和施工为手段的冶金全产业链集成整合优势，在钢铁冶金八大部位、19项工艺单元的核心技术都达到了世界一流水平。”上述负责人自豪地表示。

“中冶集团在保增长过程中将三座大山的包袱卸下，向主业靠拢，这一点是相当不容易的。关键是调结构，转方式，自身调整，主动作为。”有国资专家指出，“中冶在‘一带一路’走出去方面，能够乘风破浪发挥‘国家队’主力军的作用，优化产能和装备走出去的经验，值得其他单位学习和借鉴”。

“依托冶金工程技术‘国家队’的实力，成为中国钢铁工业走向海外的‘引领者’、钢铁国际产能和装备制造合作的‘主导者’，是中冶集团的核心目标。”上述负责人称，“下一步，中冶集团还要继续发力，积极布局‘一带一路’，引领中国冶金向外拓展、打造国际一流冶金建设运营服务的‘国家队队长’，不断扩大中央企业的国际影响力和控制力。”



王利博制图

视野

多措并举提升央企国际化经营绩效

■ 刘兴国

“走出去”作为国家战略已经实施多年，以前主要靠央企、国企“走出去”的局面已经发生显著改变，地方企业、非国有企业的身影日益增多。2003年，中央企业拥有我国对外投资存量的九成以上。2014年，地方企业非金融类对外直接投资流量达547.26亿美元，同比增长50.3%，占全国非金融类流量的51.1%，首次超过中央企业和单位对外直接投资规模。截至2014年底，在非金融类对外直接投资存量中，国有企业占比已经持续下降到50%左右。2015年，中央企业对外投资增量占比进一步下降，1—10月的对外直接投资中，非国有企业投资已经占对外投资总量的72%。

10多年来，无论是在流量上还是在存量上，中央企业对外投资都取得了突出进展；但从国际化经营绩效角度看，由于缺乏全球化运营的创新机制和管理水平，缺少国际化的中高端人才和国际市场的开发经验，中央企业与具有全球资源配置能力的跨国公司相比尚有不小的差距，其经营绩效明显落后于优秀跨国公司，近年来中央企业海外投资巨额亏损事件也时有报道。2012年，中央企业设立的近2000家境外企业中，盈利和持平的占

72.7%，亏损的占27.3%。据测算，2005年至2012年，中国对外投资收益均值仅为3.3%；与欧美国家跨国公司海外投资10%以上的收益率相比，有很大差距。有效提高国际化经营收益，我国企业仍任重道远。

首先，必须持续深化中央企业全球化经营。尽管在2015中国企业全球化50强中，有一半以上的企业是中央企业，但其实我国企业的全球化水平并不高，绝大多数中国大企业的业务范围仍然高度局限于国内市场，中国100大跨国企业的平均跨国指数不足14%，不及发展中国家100大跨国公司平均跨国指数的一半。这一严重偏低的跨国指数表明，我国企业的国际化经营还处于起步阶段，中国大企业的全球化经营时代还远未到来。只有进一步推动中央企业确立全球化经营理念，致力于在全球化范围内进行生产经营，整合全球化资源以满足全球化需求，从全球市场获取收入与利润，中央企业才会更加关注全球化经营能力建设，国际化经营绩效水平才能取得实质性的提升。

其次，中央企业不仅要“走出去”，更要“走进”、“走上去”。“走出去”只是对企业开展国际化经营的初级要求，仅仅满足于“走出去”，企业不可能获得令人满意的国际化经营

绩效。在“走出去”的基础上，中央企业还要根据对东道国投资环境的具体分析，积极“走进”与“走上去”。中央企业只有积极致力于本土化经营，投身于当地经济社会发展，才能在东道国获得长期稳定发展。“走出去”的中央企业不应继续满足于提供廉价低端产品，而应大力进行技术创新，努力为消费者提供高附加值的高端优质产品。低端化经营只能赚取微薄利润，而向高端跃进可以为“走上去”的中央企业带来国际化经营绩效的显著改善。

再次，中央企业应加快国际知名品牌建设。国际知名品牌是提升跨国公司经营绩效的重要手段之一。我国企业品牌影响力与大企业全球市场份额、中国在国际经济体系中的地位严重不相称，在2014年度Inter-brand发布的《全球最有价值品牌年度报告》中首次有1家中国企业入围。2015年度《世界品牌500强》中，中国内地也只有31个品牌入选，只相当于2015世界500强中中国内地上榜企业数量94家的1/3。也正是因为国际知名品牌的严重缺失，才导致我国消费者舍近求远去海外购买原产于我国的马桶盖、电饭锅等制品。致力于国际化经营的中央企业，必须彻底摒弃“酒香不怕巷子深”的陈旧

理念，高度重视国际知名品牌建设。一方面要持续加大国际市场上品牌宣传投入力度，另一方面要积极履行企业社会责任，树立良好的企业与品牌形象。

最后，要加快完善中央企业国际化经营的国内协调机制。来自国内企业之间的恶性竞争，也是导致我国企业“走出去”失败率高企和国际化经营绩效低下的重要原因之一。前几年，我国核电和高铁企业国际竞争的失利，往往不是输给了欧美日竞争者，而是受制于国内同行的恶性竞争；而2014年以来国内高铁与核电领域的强强合并，显然规范优化了我国高铁与核电企业的国际竞争秩序，有效推动了我国核电产品与高铁设备的输出，提升了相关领域中央企业的国际化经营绩效。除了在部分领域通过强强合并减少国内竞争者之外，其他领域国际市场竞争秩序的优化，有赖于国内竞争协调机制的完善。一是要发挥行业协会作用，以行业内部协调机制解决国际化经营不规范竞争问题；二是应建立企业竞争自律机制，遏制企业国际市场恶性竞争冲动；三是加大对不公平竞争行为的惩处力度。

（作者单位：中国企业联合会研究室）

中国化工： 海外并购“高手”

■ 本报记者 赵玲玲

近日，中国化工集团公司宣布，以9.25亿欧元（约合66.5亿元人民币），悉数收购加拿大Onex基金拥有的德国橡塑化机制造商克劳斯玛菲集团(KraussMaffei)——这个被誉为行业中的“劳斯莱斯”的塑料和橡胶加工机械设备制造商。而这也是迄今中国在德国最大的一笔投资。

中国化工集团公司董事长任建新表示，通过并购这个拥有178年历史的全球领先橡塑机械制造商，中国化工装备将加快产品组合和业务整合，率先实现“中国制造2025”目标。同时也是“一带一路”和“国际产能合作”的实践。

“走出去”加速国际化进程

从依靠1万元借款发展起来的小企业，到今天成为总资产2477亿元、年销售收入接近2000亿元的大集团；由开创清洗业，到如今成为中国化工新材料、特种化学品行业的领航者；从支持国企脱困，重组盘活国有企业，到跨出国门，成功收购6家海外企业，中国化工集团创造了一系列奇迹。

伴随着海外并购步伐的加快，年轻的中国化工集团实现了快速成长，目前已在全球化工100强中居第9位。

中国化工官网资料显示，中国化工此前已成功收购了法、英、以色列、意大利等国的8家行业领先企业，包括全球最大的蛋氨酸企业、澳大利亚最大的烯烃企业、法国的有机硅公司，还有世界最大的金属硅公司。此外，有消息称，中国化工还准备出手顶尖农化企业瑞士先正达(Syngenta)，“报价可能高达近3000亿人民币”。

“中国的化工工业是天然的多元化和天然的充分竞争行业，国际化竞争有不同的形式，到国外去开办工厂，还是穿着西装提着包到国外去卖产品？我们选择的形式是收购；把市场收了，资源收了，管理团队收了，把竞争对手也收过来消灭掉了。”任建新称。

“通过国际并购，我们获得了全球具有竞争力的品牌和全球的营销网络，全面提升了我们的技术水平，促进了国内企业治理的改善和水平的提高。此外，还有1837项专利”。在任建新看来，收购可能是最适合中国化工走出去的形式，而“走出去”则是中国化工的必由之路，也是中国化学工业实现赶超跨越的必然选择。

“有的放矢”助整合双方实现共赢

业内人士指出，经济下行压力之下，中国石化行业已告别了过去的规模扩张道路，进入以结构调整、产业升级、绿色发展为主要特征的新发展阶段。而布局“一带一路”沿线项目，为诸多企业创造出难得的发展机遇，也给企业国际化发展提供一条“高速公路”。

对此，中国化工集团首席商务官沈忻认为，“走出去”、“国际化”将是中国石化产业的必然趋势。中国化工在快速发展中，“走出去”战略起到了较好的推进作用。中国化工也因此探索出了一套符合自身发展路径的做法和经验。即：买得来、管得了、干得好、拿得进、退得出、卖得高。

具体来讲：“买得来”，是把握时机，以最低成本成功地实施并购；“管得了”，是通过科学预算和规范治理结构，实现对海外企业战略、业务方向和高级管理层的领导力；“干得好”，是依靠职业经理人改善运营，持续增长；“拿得进”，是发挥产能、市场、技术、管理的协同效应，加快国内的产业升级，降低海外企业成本；“退得出”与“卖得高”，不是要把优秀的海外企业出售，而是通过海内外的整合与互补，在引进战略投资与资本市场融资时实现企业价值的提升。

在任建新看来，国际化经营的关键与前提是，在获得海外企业的技术、管理、市场和资源的同时，最大限度地发挥与国内企业的协同效应，实现双赢或多赢。

“我们成功收购这些海外企业，是很好地把握了世界分工调整和产业转移，以及跨国公司进行战略调整的机遇，在我们进行技术层次提升的同时，也满足了海外企业转型的需要。”任建新称，“在此过程中，要注意到，国际并购不仅仅是商业行为，还是人与人的沟通，是文化的融合。学习、尊重企业所在国的文化是企业文化融合的关键。与海外企业交流和融合是管理的起点，学习和补充是双赢的基础。文化融合贯穿于并购交易的全过程。”

论道

中国海外发展和规划协会会长、 国家能源局原局长张国宝

电力领域走出去，不仅涉及提供设备，还包括施工技术、后续管理等；走出去不仅是发电设备，也包括配套的输变电设备等。“电企应拧成一股绳，整体走出去”。

商务部国际贸易经济合作研究院 研究员梅育新

企业跨国经营过程中，第三国干预风险不可忽视。贸易双方中如有一方被第三国视为现实或潜在的敌对国家，那么这种贸易往来就有遭遇第三国干预的风险。如果贸易另一方又是该第三国的经济、政治竞争对手，那么，第三国干预的风险就更高。（本报记者编辑整理）