

## 国投集团罗布泊建世界最大硫酸钾生产基地——

## 将“死亡之海”变为“希望之海”

本报记者 齐慧

犹豫了。他想起了国投成立的初衷，首要的作用是引导投资方向——以控股、参股等股权投资的方式，用少量国有资本引导并带动大量的社会资金进入国家需要和发展的产业领域与重点区域。房地产项目不在此范围内，他认为可以放弃。

他的想法很快得到公司的同意。在放弃该项目的同时，公司将目光投向了遥远的罗布泊，开始了钾盐矿的开采之路。早在几年前，国投就曾聘请专家团队，对全国化肥行业摸底调查。调查结果表明，中国缺钾，钾肥严重依赖进口，国内钾肥市场上每卖出10袋钾肥就有7袋是进口的。钾肥价格受制于人，进口数量也受制于人，我国农业生产和粮食安全受到巨大影响。

1995年，地质科学家发现在罗布泊湖盆的硬壳下，存在罕见的钾盐矿。但由于资金等原因，生产规模不大，年产钾肥仅2万吨。作为中央企业的国家开发投资公司，国投决定承担这份责任，进驻罗布泊，守护国家粮食安全，缓解钾肥进口受制于人的状况。“当年我们入驻时，账上只有30万元资金，一个月工资都发不下来。”国投新疆罗布

泊钾盐有限责任公司企管部主任魏磊说。

国家开发投资公司副总裁李冰说，“项目看准了之后，我们就要雷厉风行地干，求实、扎实推进。”情况也的确如此，重组协议还没签完，意向还没完全形成，国投就把2000万元的资金打过去，为的就是早些完成重组。2004年11月19日，国投一次性拿出3.58亿元成功入主罗钾。

通过抢抓时间和机遇，罗钾实现了跨越性发展。5年时间，他们走完了相当于美国犹他州大盐湖15年、国内同行30年走过的建设历程，创造了世界盐湖开发史上的奇迹。2008年120万吨投料试车成功，标志着在中国已建成世界最大、堪称“世界硫酸钾航母”的硫酸钾生产基地。

在国投罗钾之前的规划中，在2万吨实验成功后，下一步放大的规模本是40万吨，而国投入主后决定跨越发展，直接上马120万吨。这样做的目的很明显，要用最短的时间，把优势资源转化为产业优势，尽快缓解钾肥短缺的现状。

然而，从40万吨到120万吨，增加的不仅仅是数字，困难和压力重重，国投人的

付出也不是增长2倍那么简单。罗布泊周边200公里甚至300公里之内皆无人烟。没有人烟就意味着没有社会依托。“你哪怕是买一个螺丝钉，都要到400公里外的哈密去。”想起当年，国投新疆罗布泊钾盐有限责任公司总经理李浩不胜唏嘘。

但这并没有难倒国投罗钾人，他们怀着强烈的责任感，苦中作乐，顽强奋斗。技术装备差，他们加强技术攻关，通过走自主创新之路，研究出了国内外独一无二的、拥有完全自主知识产权的“罗布泊硫酸镁亚型卤水制取硫酸钾”工艺技术，2005年获得国家科学技术进步一等奖……

经过罗钾人7年来的努力，“死亡之海”到“希望之海”已经变成现实。按照生产“农民用得起钾肥”的目标，国投罗钾始终以低于进口的钾肥价格投放市场，占据了国内硫酸钾市场70%的份额，有效缓解了此前钾肥市场被国外垄断巨头操控非理性暴涨的局面，稳定了钾肥市场，大大缓解了我国钾肥供需矛盾，为保障农业用钾作出了贡献，对保证农业生产的持续、稳定发展和国家粮食安全发挥了重要作用。

## 看 Company Watch 公司

## 银泰要Wi-Fi做什么

房煜

“十一”长假，除了新店开业外，国内零售巨头银泰百货忙着在其百货店和购物中心里铺设免费Wi-Fi，按照银泰的计划，到2013年年底，银泰所有实体店都要架设好Wi-Fi。

银泰要Wi-Fi干什么？当然不是为了方便店里的顾客发微博、玩微信。面对电子商务的快速发展，传统零售业当然不能坐以待毙。在大型百货卖场沦为“试衣间”的尴尬后，零售业从业者也认真反思过造成这种现象的根源。有人形象的称之为“两头不靠”。从商品层面说，传统百货业无论是返点还是流水倒扣，本质上都是二房东似的“间接经营”。零售者们并不知道每个品牌下哪一款产品卖得好，为什么卖得好。从顾客层面说，零售者们更不知道在一个完整的购买行为中，顾客都浏览了哪里、在哪里停留、停留了多久，以及为什么购买。

而对电商来说，这一切看似信手拈来。在网上购物，消费者要先注册账号，电商自然可以通过会员制对消费者进行身份识别和路径跟踪。

这正是银泰要解决的问题。首先，将门店商品数字化，实现零售的管理和统筹，再逐步抓取用户数据，包括进店用户数据和VIP用户数据；同时，利用银泰网，打通线下实体店和线上的VIP账号。在百货和购物中心铺设免费Wi-Fi，意义正在于此。有了这一前提，线上线下融合才有了基础。

今后，当一位已注册账号的客人进入实体店，他的手机连接到Wi-Fi，后台就能及时辨认，他过往与银泰的所有互动记录、喜好便会一一在后台呈现。银泰网甚至可以累积不同用户对品牌和折扣喜爱程度的数据，依托成熟门店的相关数据，再根据新开门店所在城市的用户分析，列出新开门店组货和招商的指导意义。银泰百货CEO陈晓东认为，这样做的最终目的是，实现商品和库存的可视化，并达到与用户之间的沟通。

在架设免费Wi-Fi的背后，是银泰尝试利用大数据来重新打造卖场与客户之间的关系。当然，零售业用互联网思维重新打造自己，其转型升级是一个系统工程，Wi-Fi的引入只是一个观察的切口。在银泰内部，这种转型被称为“打翻”，要打翻互联网与传统零售业之间的“墙”，其核心是线上和线下平台的融合。

毋庸置疑，这些改变都带有一定的银泰“特色”，未必适合所有百货零售企业，毕竟银泰有自己的优势，比如，多年积淀的品牌优势，百货与购物中心业态可以紧密结合，门店布局在浙江一带成熟密集，等等。这是一种有益的尝试，或许零售业未来的转型方向就蕴含其中。

（《中国企业家》杂志社供稿）



## 中核集团投资西部核材公司

本报讯 记者曹博报道：近日，中国核工业集团公司与西北有色金属研究院签署战略合作协议，合作开发核用材料。这是陕西省实施“央企进陕”发展战略、建设西部强省的又一重大合作成果。

核级锆合金是核电站中重要材料，发展核级锆产业对保障我国核电大规模发展和国家战略需求具有重要意义。为促进科研成果转化，今年4月，西北有色院控股的西部新核材料材料有限公司在西安成立。为了加快产业进程，中国核工业集团公司与西北有色院将合作组建合资公司，共同推进核级锆合金产业发展。

## 深装总构建建筑装饰产业链

本报讯 记者黄鑫报道：日前在深装总装饰工程工业有限公司30周年庆典活动上，深装总公司总经理胡正富表示，将构建起设计、施工、材料为一体的建筑装饰完整产业链，以设计为先导、以施工为主导、以材料为依托，实现联运共赢。

深装总还同时发布了未来发展的3大战略，包括大客户战略，把公司的优势资源投向优势客户和优质项目；分公司战略，充分利用当地社会资源，建立覆盖全国的业务网络；设计先导战略，增大设计业务比重，进一步优化业务结构，提高整体业务规模。

## 蒙牛携手合作伙伴助力乡村教学

本报讯 记者秦海波报道：22位来自中国农村的最美教师近日收到了一份“厚礼”。在北京举办的最美乡村教师活动现场，蒙牛乳业和30位合作伙伴一起，用一对一定向帮扶的形式，为他们送上了22份“幸福礼单”。

据悉，此次活动共收到54家合作伙伴的捐款意向，累计捐款239万元。善款将由蒙牛和合作伙伴的志愿者直接帮扶乡村学校公益需求。捐助的内容包括电脑、课桌、文具、整修校园、给孩子们的衣服、饮水、营养餐，还有奖学金等等。尽管每份礼单的内容各不相同，但他们目的相同——改善乡村学校的办学条件。

## 四季大通推广“微冻”技术

本报讯 记者管培利报道：近日，第十一届中国食品安全年会食品安全科技论坛之“鲜活微冻——开启食品安全未来之窗”活动在成都举行。四季大通集团公司和中国农业科学院等国内多家科研机构、院校形成“食品安全战略联盟”，推广“低温微冻保鲜技术”。

四季大通拥有的“低温微冻保鲜技术”，应用低温、超低温技术和纯天然制取的“微冻液”，对水产、肉类和果蔬快速直接冻结，从而实现食品保鲜。据介绍，四季大通集团公司自成立以来，始终致力于打造新型农业产业化链条，利用科技手段推动现代农业升级，为消费者提供安全、放心、可追溯、优质农产品。

## 国内首批球墨铸铁叶片试制成功 已向阿尔斯通公司供货

本报讯 记者苏大鵬、通讯员邢毅报道：中国北车大连机车公司铸锻分公司日前成功试制出首批球墨铸铁叶片，并完成向北重阿尔斯通（北京）电气装备公司打包发货工作。这标志着大连机车公司填补了国内球墨铸铁叶片生产空白，成为阿尔斯通国内这一领域的首家合格供应商，并由此进入阿尔斯通全球供应商体系。

北重阿尔斯通（北京）电气装备公司主要从事汽轮机和汽轮发电机的设计与制造。该公司装在汽轮机上的叶片以前全部由国外采购，由于该产品结构复杂，质量要求严格，检测标准非常苛刻，在磁粉探伤、超声波探伤和射线探伤下不允许有任何缺陷，在球墨铸铁铸造行业，这种叶片的铸造难度不亚于把卫星送上太空，阿尔斯通公司曾与国内多个厂家合作进行多次试验，均以失败告终。

2011年，大连机车铸锻分公司与阿尔斯通公司多次接触，承揽了该产品的试制。接到订单后，从前期商务谈判、技术规范消化到产品生产检测、包装发送、协调沟通，以及信息反馈，均执行周密严格的项目管理。经过反复试验，不断完善，叶片产品最终通过欧洲专家检查团的考察论证。欧洲专家认为，叶片铸造质量无可挑剔，完全可以替代国外产品，叶片生产从此实现国产化。此次大连机车铸锻分公司与阿尔斯通签订叶片批量供货合同，累计合同额达150余万元，从8月份开始批量制造，11月底前全部交付。

本版编辑 董庆森

电子邮箱：jjrbqybd@126.com



山东盛发科工贸有限公司的员工正在生产灯箱标识牌。

近年来，该公司通过技术创新，产品在国内市场逐渐走俏，2012年销售收入1.4亿元，上缴各项税收560万元。

本报记者 李树贵撰

## 美景集团购美知名飞机制造商获批

据新华社郑州10月8日专电（记者李鸣）继双汇集团控股股东双汇国际控股有限公司收购美国史密斯菲尔德食品公司9月获批之后，豫企收购美国知名通用飞机制造商——穆尼航空股份有限公司的计划也于近日有了最新进展。据河南美景集团确认，该公司收购穆尼航空公司已正式获美国外国在美投资审查委员会的批准，预计今年11月份完成交割。

公开资料显示，成立于1929年的穆尼航空公司曾经是美单发通用航空飞机制造领域的领导者，其设计生产的多种机型成为业内经典，飞机设计素以速度和燃油效率见长，被誉为市场上最安全的单

引擎螺旋飞机制造商。但受美国经济及通用航空市场的周期性波动，穆尼航空公司此前曾经历多次停产重组及股权易手，最近的一次停产重组为2010年。

成立于2002年的美景集团是一家拥有合资背景、经营范围涉及地产开发、文化产业、综合旅游、红酒产业等多个领域的大型综合性企业，此前曾收购美国纳帕谷的知名酒庄庄园。

据介绍，尽管目前处于停产阶段，但穆尼航空公司所拥有的世界级品牌知名度、大量忠实客户以及美国联邦航空管理局飞机制造证书等比较优势，成为美景集团收购穆尼航空公司的决定因素。此外，

2012年，被国务院批准的全国首个航空港综合经济试验区落户郑州，同时河南省开始规划打造郑州通用航空试验区，都为此次收购注入了动力。

截至目前，双方尚未透露此次有关收购的价格信息。美景集团相关负责人表示，收购完成后，未来的目标市场将主要定位在通用航空市场潜力巨大的亚洲及国内市场。除恢复穆尼航空公司的整机生产业务外，新的穆尼公司还将经营零件供应、二手飞机买卖和二手飞机返厂改造升级，并将有计划、有重点地扩大在中国的零件生产线，从而打造其在亚洲通用航空领域的龙头地位。



## 合“资”更要合“心”

杨忠阳

东风汽车有限公司日前在其发源地湖北十堰低调地举行了10周年庆典。作为中国最大的汽车合资企业，其在成立之初便饱受媒体和学者质疑，但今天东风有限以辉煌的业绩化解了缠绕在人们心头的疑虑。数据显示，合资10年来，东风有限年销量由成立之初的29.8万辆，激增到去年的136.5万辆。截至今年6月底，东风有限已销售汽车852.73万辆，销售收入9515.97亿元，市场占有率7.07%，在中国汽车行业排名第五。

东风有限是汽车合资领域的成功样板，它的成功不仅使合资企业获得了巨大发展，而且推动了双方母公司的事业进步。“诚如东风有限总裁中村公泰在接受媒体采访时所言，正是有了东风有限的高效运营，2012年雷诺—日产联盟销量才得以跻身全球前四，而东风汽车公司也在2009年超过一汽，成为国内产销规模仅次于上汽的汽车集团。

有人说，东风有限之所以能赢得今天的成功，主要是其运气好，赶上了中国汽车产业高速增长的黄金时期。此言不假，东风有限成立以来的10年，恰逢中国加入世界贸易组织，轿车开始快速驶入家庭，中国汽车产业年销量也从2003年的439万辆跃升到2012年的1931万辆。但我以为，这只不过是外因，更重要的原因则要归功于其建立了“相互信赖，深度融合”的企业文化。

长期以来，中国汽车合资企业有一个人所共知的潜规则：那就是尽管合资车企中外双方大都是50:50的对等股权，但外方往往由于掌握产品和技术，实际上拥有更多话语权，从而导致双方并不互信。所以，还在东风有限成立之初，人们便对这桩姻缘能走多远充满了担忧。

问题还在于，彼时雷诺—日产联盟CEO戈恩接手后的日产，与丰田、本田有很大不同，它已成为一个典型的跨国企业；而东风是在特殊背景下建起来的传统国企，又是在远

离中心城市的山区成长起来的。试想，这样两拨有着完全不同文化背景的高管在一口锅里吃饭，不产生矛盾那才是咄咄怪事！

事实上，和所有的合资车企一样，在度过短暂的“蜜月”后，东风有限旗下东风日产乘用车公司也出现了利益冲突、资源错配、策略僵化和信息不畅等问题。不过，东风有限中外管理层通过反思很快意识到，问题并不完全在于双方的话语权之争，而是思维方式和做事方式不同使然。为此，东风日产专门召开了“东莞会议”，双方通过加强沟通，就企业未来的发展所涉及的基本规则达成共识，并形成了著名的《东风日产共同行动纲领》，以引导双方超越文化差异，从根本上消弭对立思维带来的消极影响。

纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行。更重要的是，在文化融合创新中，东风有限没有简单停留在数百页的《东风日产共同行动纲领》上，而是将这一企业的“基本法”的

构建作为一个过程，让所有员工参与其中，并对自身的问题进行绩效改善，固化为每个人的行动，从而推动企业从“合资”到“合智”“合力”“合心”的转变。

也正因为如此，东风日产的产品一款接一款，短短几年就成了中国产品线最丰富的合资乘用车企业；反观同属日系的广汽丰田，虽然两者成立时间差不多，而且丰田也有强大的资金实力和先进的技术与产品，但由于日方对中方合作伙伴的不信任，以至于长期以来广汽内耗严重，时至今日都没能推出几款像样的产品，合资企业不得不在中国市场上苦苦挣扎，着实令人遗憾。

应该说，对于所有合资公司而言，文化融合都是一道难题，包括像戴姆勒和克莱斯勒那样双方都有“高贵血统”的“联盟”，最终也不得不分手。而作为中国汽车市场的后来者，东风有限却能勇于作答，成为合资企业中文化融合的典范，不仅弥足珍贵，更启发人们深思！