

闯出一片新天地

——看冀东发展集团如何开展国际产能合作

本报记者 雷汉发 通讯员 常云亮

冷眼观企

岁末年初,位于河北唐山的冀东发展集团迎来了一年中最高兴的时刻。冀东发展集团董事长、党委书记张增光告诉记者,截至2015年年底,集团已在南非、赞比亚和缅甸开展水泥投资国际产能合作,在建和签约的境外水泥项目产能达900多万吨,“走出去”战略取得成功。

基于专业调查选准突破口

作为中国建材行业大型骨干企业和唐山市属国有控股企业,冀东发展集团公司总资产630亿元,在职员工2.7万人,产能达1.4亿吨,在国内水泥生产行业具有举足轻重的地位。和国内绝大部分水泥生产企业一样,近年来,随着国内水泥产能过剩愈演愈烈,冀东发展也遭遇困境。走出国门,到境外投资办厂,成为当务之急。

如何“走出去”?

冀东发展集团负责人告诉记者,“走出去”不是目的,而是手段,需要对各国经济发展以及市场需求有深入了解,选准突破口。在前期的调研中,集团发现,绝大多数发达国家水泥行业均处于下滑阶段,发展空间狭小;中东产油国家虽然比较富裕,但投资多用于基础设施建设、旅游、私人住宅等,水泥后期消费的可持续性不强;部分中等发达国家和大部分发展中国家处于经济上升阶段,水泥消费仍处于稳步上升阶段;经济落后国家有的处于经济起步阶段,有的还未起步,这些国家的水泥市场空间较大。

“发展中国家和地区,特别是撒哈拉以南南部非洲地区以及东南亚及拉美地区人口众多,地域辽阔,资源丰富,经济增长均在世界各国前列。就目前整个世界范围内的水泥发展来看,现在还有3个区域的水泥市场有大的发展潜力,这3个市场分别为非洲、东南亚、拉丁美洲。”这位负责人告诉记者。

为了迈好“走出去”的第一步,冀东发展集团选择了具有多年合作基础的非洲作为突破口。

2006年11月,中非合作论坛北京峰会召开期间,南非世界杯体育场和基础设施建设正处于高峰期,当地水泥供不应求。在那次会议上,冀东发展集团和南非妇女投资基金(WIPHOLD)公司建立了联系,并于次年向南非出口水泥3万吨。

由于水泥运输物流成本高昂,当时,双方就协议,联合在南非投资,就地建设水泥厂。这一计划在2008年取得了重大进展,他们与当地拥有石灰石资源并拟投资建设水泥厂的南非大陆水泥公司(Continental Cement)达成协议,共同投资建设曼巴水泥项目。

2010年,冀东发展集团再出重拳,与中非发展基金共同设立中非冀东建材投资有限责任公司(以下简称“中非冀东公司”),专门处理南非投资项目。

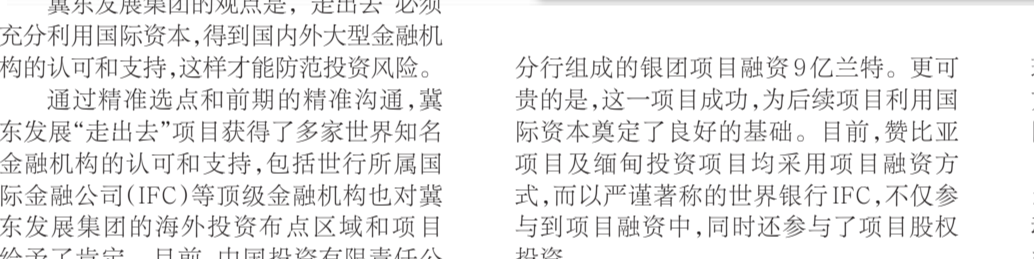
2013年3月26日,正值国家主席习近平对南非进行正式国事访问期间,冀东发展集团董事长、党委书记张增光代表集团在南非投资并控股的曼巴水泥有限公司与南非莱利银行及中国银行组成的银团签署了项目融资主协议。次年,该项目正式开工建设。该项目投产后,将为当地新增熟料产能87万吨、水泥产能100万吨;通过余热发电回



图① 在汉诺威展会现场,冀东发展集团重点展示了磁能科技等先进技术,引起业界关注。



图② 冀东发展集团南非曼巴项目生产线现场。



图③ 冀东发展集团副总经理陈鹰接访曼巴项目生产的第一颗熟料。(资料图片)

收废热,每年可发电3300万千瓦时,能够满足水泥生产所需30%的电能。

曼巴水泥项目的成功建设,为冀东发展集团“走出去”蹚出了一条全新的发展路径。冀东发展趁热打铁,随即在赞比亚与当地SUHAILS公司共同投资BUFFALO公司,建设了日产3000吨熟料水泥的生产线以及余热发电项目,预计2017年底建成投入试生产,建成投产后预计年生产水泥128万吨。

以开放心态对接国际财团

近年来,国内企业跨境投资的不少,成功者有之,失败者也不鲜见,甚至有不少企业血本无归。为什么?

冀东发展集团的观点是,“走出去”必须充分利用国际资本,得到国内外大型金融机构的认可和支持,这样才能防范投资风险。

通过精准选点和前期的精准沟通,冀东发展“走出去”项目获得了多家世界知名金融机构的认可和支 持,包括世界所属国际金融机构(IFC)等顶级金融机构也对冀东发展集团的海外投资布点区域和项目给予了肯定。目前,中国投资有限责任公司、中非发展基金、丝路基金、国家开发银行、中国银行以及南非莱利银行等多家金融机构已经纷纷参与到冀东集团境外项目股权投资及融资贷款的谈判中,或达成有关意向协议。

考虑到母公司的投资风险控制,中非冀东公司还通过离岸公司设立防火墙,即除集团母公司承担资本金以外,其他建设资金由境外当地银行贷款,用拟建项目未来产生的现金流和投资形成的资产向银行担保,母公司不向银行提供担保。这样就基本屏蔽掉发生风险时母公司的风险。同时,在项目归还完银行贷款之前,所有负债不计入项目公司资产负债表,也不会合并到母公司资产负债表,为母公司可持续发展减少财务压力。

“要实现这一策略并不简单。想要赢得国际财团的支持,集团本身的口碑很重要,项目的口碑更重要。”中非冀东公司负责人告诉记者,南非曼巴水泥首个项目的融资过程长达3年多时间,经过无数次的调查与谈判,公司最终成功获得南非莱利银行(NEDBANK)和中国银行约翰内斯堡



分行组成的银团项目融资9亿兰特。更可贵的是,这一项目成功,为后续项目利用国际资本奠定了良好的基础。目前,赞比亚项目及缅甸投资项目均采用项目融资方式,而以严谨著称的世界银行IFC,不仅参与到项目融资中,同时还参与了项目股权投资。

不遗余力践行社会责任

“什么叫互利互惠?在国外建个厂,招点当地的工人,正常给当地政府纳税就是互利互惠吗?我们认为,这是互利互惠的浅层次。我们希望,在积极推行优势产能‘走出去’的同时,让社会责任同步‘走出去’,不仅让当地政府和民众享受到经济的收益,更享受到综合收益。”中非冀东公司负责人告诉记者。

冀东发展集团在“走出去”过程中,将保护环境作为首要任务,在项目建设中推广运用国际先进的环保技术,不仅促进了当地经济发展,还保护了当地环境。曼巴项目是南非第一条带余热发电的水泥生产线,冀东在这条生产线上运用了当今世界先进的余热发电技术,每年通过回收废热可发电3300万千瓦时,可满足水泥生产所需30%的电能,每年因此减少温室气体排放约29000吨。曼巴项目在废气排放、噪声治

理、污水处理与再用、节能高效、安全防护等方面的设计均达到国际先进水平,体现了中国水泥制造的综合实力。

冀东在“走出去”过程中,十分注重惠及当地民生。曼巴水泥项目大量使用当地劳动力,通过项目建设及投产运行,预计为南非本地创造直接及间接就业人员1500个。在投资矿山项目时,冀东给予当地群众一定的股份作为回报,同时为当地百姓开立学校,聘用3名教师,为学校配置电脑,入学的学生人数因此增加了30%,得到了南非当地社区民众的高度支持。

冀东在“走出去”过程中,坚持输出先进管理和技术,提高当地水泥制造技术水平。冀东在投资过程中进行全部技术转移,在项目所在地设立培训中心,把当今世界先进的水泥生产技术和全部转移到南非。该负责人告诉记者,曼巴项目从项目建设伊始,就培训当地员工学习掌握生产经营管理经验技术,预计在项目运行5年内,当地员工就可全面掌握现代干法工艺水泥生产操作技术。届时,冀东只保留少量高层管理和高级技术人员,逐渐实现生产经营管理本地化。

“就是通过这样一种深层次互利互惠战略,冀东与投资地的政府和民众真正形成了利益与共的鱼水关系,实现了既有利于当地发展,也有利于企业增收的双赢效果。”该负责人说。

雷沃重工:步步为营行海外

本报记者 乔金亮

斩获蒙古国价值2.5亿元农业装备、斯里兰卡价值2亿元大订单、马里价值1亿元农业装备、苏丹204台雷沃谷神小麦收割机等海外大单……近年来,雷沃重工海外出口业务稳步增长,鼓舞了国内农机企业进军国际市场的士气。从一个民族品牌到初具影响力的国际主流农业装备企业,雷沃的国际化和国际化关注度。

雷沃重工的国际化战略始于2008年。这一年,雷沃首次提出了全球化战略目标。当时,有的人觉得这是好高骛远,有的人不以为然,但后来的一系列事实证明,这一目标提出后,雷沃重工就开始在欧美等农机发达地域步步为营,在全球化领域走在了国内农机行业前头。

经过3年的准备,2011年成为雷沃重工的全球化战略见效的起始年。当年,雷沃欧洲技术中心正式挂牌成立,成为国内同行首家在国外建立海外研发中心的企 业。那时候,即便在不少业内人士眼中,雷沃海外研发中心也颇具几分神秘感,因为,“成立后的一段时间一直没啥动作”,一些人甚至以为这只是一营销策略。

但他们不知道的是,当时的雷沃欧洲研发中心,主要定位是全新动力换挡拖拉机研发,以此为平台在全球范围内招贤纳士,并集中在德国、意大利、法国、美国等几个传统农机强国范围内,寻求优质资源进行收购。

“2011年以前,国内农机产业转型升级遇到了瓶颈。我们认定,需要在海外设立研发中心,整合欧美高端人才资源和技术资源,同时还要引入先进的产品开发方法。”雷沃重工执行副总经理王玉荣告诉记者,“对雷沃重工来说,资金的投入是一方面,更重要的是企业要有眼光和判断力,这些可能是钱买不到的,需要我们在项目运作的过程中,一点点地去培养。”

2011年,我国农机工业总产值还只有2800多亿元,但行业年增速却高达33%;这一年,玉米收获机市场刚兴起,小麦收割机市场饱和,且雷沃在小麦机领域的占有率已近七成;这一年,行业内的资深专家呼吁,中国农机与世界农机先进水平相差30年,低端产能严重过剩,产品国际竞争力弱,急需在自主创新能力上有所突破……

然而,自主创新却实在不易。

雷沃重工高层分析后认为,搞自主创新,闭门造车是不行的,必须“走出去”,寻求合适的技术路线,依靠国际先进的研发基础和技术人才进行研发。而这种“走出去”不能是泛泛的合资合作,不能走传统的“以市场换技术”的路线,即便有效,周期也太长,而且得不偿失。要真正实现自主创新,必须掌握技术创新的自主权。最终,他们选择了“以我为主,先易后难,步步为营”的创新战略。

相信熟悉农机行业的人士对阿波斯和卡特马克公司都不会感到陌生。前者是欧洲百年农机企业,是意大利的国宝级农机品牌;后者是欧洲高端农机具企业,产品覆盖全系列精量播种机、蔬菜播种机、中耕机等。2014年,雷沃重工借助其培育相对成熟的欧洲业务平台,先后全资收购了阿波斯和卡特马克公司。

“收购卡特马克这样的企业,难度是很高的,必须进行属地化运作,没有雷沃欧洲研发中心4年多的运营铺垫,是不可能成功的。”王玉荣说,此次收购,填补了我国高端

播种机及核心部件的技术空白,也为雷沃重工在国内和国际拓展业务奠定了更加坚实的基础。

2015年9月,雷沃重工进一步整合原雷沃欧洲技术中心、阿波斯、卡特马克工厂资源成立了雷沃阿波斯集团股份有限公司(简称雷沃阿波斯欧洲)。该公司面向欧美高端市场,负责动力换挡拖拉机、大型谷物收获机械和精量播种机等高端农机具业务运营,初步搭建了雷沃农业装备业务“中国总部+欧洲”的全球运营体系。同年11月,在德国汉诺威农机展上,雷沃阿波斯欧洲面向全球发布了全新自主研发、系列化的动力换挡拖拉机、精量播种机等全系列具备国际技术水准的产品组合。

雷沃重工董事长、总经理王桂民表示,雷沃阿波斯欧洲的成立,是雷沃全球化战略的标志性一步,可以全方位整合全球高端资源进行属地化运营管理,完善了雷沃重工的海外全价值链运营平台,实现海外属地化运营。更重要的是此举延伸了雷沃全球业务链条,还为国内农机企业“走出去”探索了一条可行之路。

中铁快运

不仅是快

本报记者 齐慧

中铁快运股份有限公司是我国大型国有专业运输企业,目前已形成国内覆盖范围最广、规模最大的专业铁路快运经营网络。近两年,中铁快运陆续推出“高铁快运”“快运商城”等新产品,为客户提供了一条龙的专业物流服务,从“铁老大”向现代物流业企业转型。

上午9点,高铁快运送货员将上海刘女士前一天刚刚订购的一组蔬果汁送到家里。春节一过,刘女士就开头尝试健康断食法,通过每周一天仅喝蔬果汁的方法来瘦身。刘女士说,自己极其钟爱高铁快运,因为蔬果汁在运输过程中能够保持恒温,且发货极快。

作为高铁快运的老客户,刘女士一语道破了高铁快运的特点。

与其他快运方式相比,高铁快运在运输条件和实效等方面具有自身的先天优势。比如,高铁频次多、速度快、停靠站多、运营网络完善,运输条件(如温度等)稳定安全、基本不受天气影响等。

正是基于这些优势,中铁快运公司的新产品——高铁快运“当日达”“次日达”“次日达”一经推出,便获得了市场的认可,品牌影响力不断扩大,逐步培育形成了生物医药、生鲜食品、电子配件等一批高端、忠实的客户群。如今,经过5次扩网,高铁快运业务办理城市已经达到224个,“高铁一日达,快运到您家”成为物流行业新“亮点”。

专家指出,“高铁快运”在运输方式上具有典型低碳特征。据统计,铁路运输的污染指数是公路的二十分之一。随着高速铁路陆续建成投入运营,铁路这种耗能低、污染小的“绿色交通工具”在社会综合交通运输与物流服务体系中的骨干地位和作用将更加强化,在保障产业安全、推动低碳经济发展中的作用将得到更充分体现。

“今年,中铁快运公司将继续扩大高铁快运业务办理城市,年末预计达到300个。”工作人员告诉记者。

为加速企业向现代物流转型发展,中铁快运除了在“快”字上做文章,还努力向互联网“找”市场,积极探索“互联网+铁路”物流新模式,利用“快运商城”网络销售平台强力拓展市场。

元宵节中午,人在北京的马跃,收到了中铁快运商城配送的昆明鲜花。整扎粉嫩的玫瑰、洋桔梗、非洲菊、百合,让人心情舒畅。很快,这些美丽的鲜花就被她和同事们搭配着抱回了家。晚上,在马跃的微信朋友圈里,同事们互相炫耀着各自的插花作品。各家团圆热闹的场面再点缀着缤纷的花朵。

鲜花是中铁快运昆明分公司今年重点开发的目标市场之一。为提升网上商城客户体验,公司新推出“节日经典”“节日喜庆”两种大礼包,专门定制了“中铁鲜花”专用包装箱,起到保温、保湿、防震效果,为客户提供礼品丝带、鲜花营养剂和“中铁鲜花温馨提示卡”,说明插花方法和营养液配比。贴心的细节服务受到客户的喜爱。

中铁快运网上商城于2015年5月重装上线后,定位全国“名特优”产品,主要为中华老字号、特色鲜果、地方特产,发挥公司全国网络优势,在线销售商品达12007种,成功挖掘39种“爆款商品”,包括呼和浩特奶茶和提子奶豆、沈阳老字号不老林糖果、广州特产陈皮、昆明云南白药牙膏、郑州焦作铁棍山药等。结合节假日、季节等因素,快运商城先后开展了“粽”情端午、“鲜果消暑”“约”惠七夕等一系列促销活动,采取买赠、包邮、满减、限时秒杀等促销形式,商城商品交易额大幅提升。

2016年1月1日,中铁快运公司配送服务网络再次扩容,新增配送服务城市433个,使中铁快运公司配送服务网络延伸至全国2905个县级行政区域。随着货运动车组列车即将在上半年下线,货运动车组的投入使用将加快推动铁路向现代物流转型发展,全面布网,强化运能,铁路物流企业将有力提升铁路货运的时效性。

本版编辑 韩叙

美编 吴迪

本版邮箱 jrbqyb@163.com