

作为中国“八纵八横”光缆干线网的推动者,中通服联手国内强者“走出去”,再造“八纵八横”非洲版——

# “小梦想”变成“大布局”

本报记者 韩 叙

当我们回顾中国通信事业的发展历程,“八纵八横”光缆干线网无疑是最引人注目的一个亮点。它的建成不仅彻底改变了我国长途通信的落后局面,而且为我国通信迈向现代化打下了坚实的基础。而今,这个覆盖了中国所有省会级城市的巨大网络将在广袤的非洲大地上重现,为非洲搭建起信息高速路网。

然而,大多数人不知道的是,两个举世瞩目的“八纵八横”,背后站着同一个名声不显的推动者,它就是中国通信服务股份有限公司(简称中通服)。

## “八纵八横”的总策划

成立于2006年8月的中通服是由中国电信控股,中国移动和中国联通参股的大型国有企业。不过,要真拿它当一家刚满10岁的年轻企业,可就错了。其历史可追溯到邮电时期,包括中国的“八纵八横”以及国人都熟悉的China Net等在内,国内骨干传输网等基本传输资源几乎都出自于中通服。

“中通服是改革开放初期诞生的邮电部的附属企业,后划归中国电信集团。随着中国电信主业上市,主辅业、主副业分离,副辅打包便是中通服的前身。”中通服总裁司芙蓉告诉记者,2006年12月8日,中通服在香港成功上市,成为我国通信行业第一家在海外上市的生产性服务类企业。这一历史性跨越受到了国务院国资委的高度评价,称其“为大型国企通过辅业资产重组、改制上市,盘活存续资产,进行了有益探索,提供了成功案例”。

实际上,今天的中通服不仅实现了从“通信运营商的服务商”到“信息与媒体运营商的服务商”,再到“信息化领域生产性服务业主导者”的华丽转身,更成为国际市场上一支不可小觑的力量,名震非洲的“八纵八横”便是其动议。

随着国家“一带一路”战略和中非“十大合作计划”的深入推进,在去年6月,包括非洲“八纵八横”在内的“中非共建非洲信息高速公路项目”取得重大进展。该项目涉及非洲48个国家,途经82个大型城市。其中,首批试点工程将于今年在东非地区启动,逐步辐射西非乃至整个非洲。

## “以己度人”的大智慧

作为非洲“八纵八横”的总策划,再次提出这一国人耳熟能详的项目并不是临时起意。司芙蓉告诉记者:“‘走出去’不是跑到别人的地盘上抢市场,而是要想清楚别人需要什么,大家共同发展才有真正的合作,才是共赢。”

那非洲需要什么呢?司芙蓉笑谈,有时候,“以己度人”也没什么不好,“今天的非洲通



信市场和上世纪八九十年代的中国何其相似! 换句话说,当年我们需要的,很大程度上就是今天非洲需要的。只不过,我们从1986年开建‘八纵八横’的第一个项目至今,不仅经历了建网的过程,还经历了2G、3G、4G乃至即将到来的5G时代,而非洲不用经历这些技术变革了,一步到位”。

事实也的确如此。当中通服第一次抛出“八纵八横”的想法时,非洲的合作伙伴们都惊呆了,各国的通信部长们完全不敢想象,自己基于本国通信基础设施改善的“小梦想”,竟然转眼就成了一个横跨洲际的“大布局”。更可贵的,中方不仅在提出之时就有了完整的设想,甚至连操作环节,包括基础设施建设、运营维护、增值服务以及为技术改进预留的空间都纳入其中。

这还等什么? 签协议吧!正像中通服所判断的,项目高歌猛进的背后,不是强势,更不是利益的独享,而是合作以及基于合作的共赢。

## 合作共赢的一盘棋

事实上,走进非洲的通信企业又何止中通服一家! 比如,中通服的母公司——中国电信,就已经在非洲17个国家成立了分支机构,建成肯尼亚、南非、埃及、尼日利亚骨干通信节点,苏丹、吉布提、坦桑尼亚等节点也正在建设中;2012年中国联通也在南非设立办事处,目前已完成牌照申请。仅就“中非共建非洲信息高速公路项目”来说,除了已经明确携手的两家国内伙伴,还

财务费用大幅下降,实体企业盈利点不断增加。

这是中铝在董事长葛红林力推的“加减乘除”法实施后,连续第二年完成国资委的考核任务指标。

统计显示,2016年,中铝公司共治理僵尸企业10户,实现减亏增利10亿元;压缩法人单位50户,并通过专门成立的中铝资产公司盘活和清理了一批低效资产和产能,逐步解决了国有企业普遍存在的历史包袱问题。葛红林表示,在当前依旧低迷的市场环境下实现扭亏为盈,检验了中铝这两年改革的方向和成果。通过大力推行精准管理和标准化作业,中铝在提质增效上取得了显著的进步,降本速度超出了预期。

继2015年业绩大幅提升完成国资委下达的控亏指标后,中铝原计划最多再用2年时间彻底实现扭

有多家厂商也都在参与讨论。

面对这些“前来分一杯羹”的企业,中通服并没有感到不爽,反而毫不掩饰自己的骄傲。

“中通服从没想过‘吃全部’,我们要寻求合作。‘八纵八横’落地非洲,不仅是中通服的大喜日子,也是中国和非洲通信行业的大喜日子。”司芙蓉告诉记者,“我们宁要1000公里的300,也不要100元里的90。‘八纵八横’将带动产业链相关企业一同走出去,这不仅带动了企业抱团出海,也有利于推动国际产能合作,开拓整个行业的成长空间。目前,已经有光缆企业跑到非洲建厂了”。

事实上,中通服的这一思维与业界专家的判断不谋而合。有专家告诉记者,长期以来,中国信息通信企业在非洲的综合竞争力仍与世界先进企业存在差距,存在重出口、轻服务,重施工、轻运营的短板。我国信息通信企业如欲实现产业链整体突破,必须以行业龙头企业为主导建立协同配合机制,摒弃零和博

亏为盈,如今,提前1年实现该目标。中铝总经理余德辉介绍说,虽然外部市场形势并不乐观,甚至在2015年国内铝市出现了罕见的历史性低价,但中铝公司经营业绩持续改善的势头得到了保持。2016年下半年大宗商品价格有所抬头,但氧化铝、铝和铜等中铝主要产品的全年平均价格仍未跑赢2015年。中铝通过降本实现大幅度增利104亿元,跑赢了市场价格下跌速度。中铝系氧化铝16项主要指标中有15项得到改善,电解铝4项主要指标全部得到改善。目前,中铝公司的生产技术指标均处在行业一流水平,部分技术指标世界领先。

中铝公司新闻发言人聂震对记者表示,“经营业绩的大幅提升是中铝公司这两年改革成果的集中体现。2016年12月30日,由中铝牵

弈的思维,避免各自为战。此次对非推动信息高速公路项目,即是在此方向作出的有益尝试。

“中通服名誉董事长王晓初曾经提出,要把中通服打造成一个千亿级企业。目前,中通服的产值已经超过800亿元,离当年的目标已经不远了。”谈及未来,司芙蓉坦言,中通服虽然已经确定发展的“小目标”,但并未与产值挂钩。

“企业在实现第一个500亿级规模前应该算作规模扩张期,到了第二个500亿则应进入提质增效期,再往后就不应当再以收入为目标追求,而要以价值引领,实现有利润的收入、有现金流的利润,也即实现有效益的发展。未来,中通服将顺应新形势、新变化,坚持‘创新、协调、合作、共享、规范’五大发展理念,既做信息基础服务的保障者,又做新兴业务的探索者和产业融合的推动者,努力成为全球信息化(ICT)领域有竞争力、影响力的服务企业。”司芙蓉说。

头的国企改革基金也已正式成立,中铝未来的改革力度会更大。2017年将是中铝爬坡过坎彻底走出低谷的关键一年”。

业内专家分析称,中铝目前的完全成本竞争力已经在国内市场处于中线上水平,并会随着落后产能的淘汰置换继续提升。但由于去年下半年国内铝价的回升,一批产能陆续恢复生产,以及超过500万吨新增电解铝产能陆续投产,或对国内市场再次造成重创,铝价有再次滑坡的可能。由于中铝拥有大量国内铝土矿资源,并新建投产了一批高品位矿产项目,铝土矿和氧化铝的成本优势将有所体现,电解铝自备电比率的提升也增强了电解铝抗风险的能力,而铝加工业务的快速崛起和盈利,将为中铝对冲初级产品的市场波动风险。



## 深创投:

# 行业旗帜是怎样树起的

本报记者 王轶辰

创业投资是创业服务产业链中的关键环节。在2008年之前,中国创业投资的“头把交椅”仍牢牢掌握在外国投资机构手中,直到深圳市创新投资集团有限公司实现了历史超越,从此,中国创投扬眉吐气。

近年来,深创投努力探索中国特色的创业投资之路,创造了投资项目数量和金额国内第一、培育上市公司数量国内第一、创投机构年度(2010年)投资企业IPO数量世界第一等多项纪录,有力推动了国内科技型、创新型企业发展,成为本土创投的行业旗帜。

## 助力中国经济转型升级

20世纪70年代末以来的改革开放大潮,推动了中国创业投资的萌芽和发展。为促进传统产业转型升级,推动高新技术产业发展,1999年8月,深圳市政府出资5亿元,同时引导企业出资2亿元,成立了深圳市创新科技投资有限公司(深圳市创新投资集团的前身,简称“深创投”),拉开了中国创业投资的序幕。

经过17年的发展,目前,深创投已成为国内规模最大、投资能力最强、最具影响力的本土创投机构,管理各类专业化投资基金规模约1995.01亿元。深创投对高新技术企业投资的数量和金额都占75%以上,主要投资于中小企业、自主创新高新技术制造业和新兴产业企业、初创期和成长期及转型升级企业,并实现了多个第一。

——投资项目国内第一。17年来累计投资企业683家,投资总额逾243亿元;所投资企业的核心指标,如净利润、销售收入、上缴税款、员工人数等年平均复合增长率达到50%。

——上市数量国内第一。已培育出112家企业,在全球16个资本市场上上市,上市业绩居国内第一。其中,2010年当年,其所投资企业中的26家成功上市,创造了一年内IPO数量的创投世界纪录。

当前,中国经济增长呈现“三期叠加”特点,资产价格不断走高,实体经济运行面临诸多困难。对于这一现状,深创投集团董事长、党委书记倪泽望表示,“创投有助于抑制资产泡沫、支持实体经济发展,一方面可以通过发行基金吸收市场中过剩的流动性,化解资产泡沫化风险,另一方面可以将金融资源引入实体经济之中,扶持中小微企业,激发创新创业。创业投资的这种内在属性,决定了它必然在中国经济转型升级、自主创新、科技成果转化和推动企业科学发展中发挥重要作用”。

为了配合深圳实施自主创新战略、推动经济转型升级的需要,深创投先后确定了七大重点投资领域:IT技术/芯片、高端装备制造、生物医药、新材料/化工、新能源/节能环保、消费品/现代服务、互联网/新媒体与文化创意产业。其多年来所培育的一大批行业领军或骨干企业,已成为推动经济转型升级的新兴力量。

## 首创政府引导基金模式

为探索政府引导基金“国进民进(国有经济与民营经济共同投资、混合所有、共同发展)”经济增长的新模式,实现国有资本和创投资金的先导作用,早在2007年,深创投便在苏州成立了全国首支政府引导基金,并率先在国内探索由政府引导基金一整套管理理念、管理流程和管理方法,既促进了自身跨越式发展,又催生了全国各地发起设立政府引导基金的热潮。目前,公司管理政府引导基金79支、规模228.17亿元,基金平均年化收益率达到40.32%,远超行业平均水平。

“政府引导性创投基金是深圳的创新,这一政策工具的重要作用是引导社会资本‘万流归

海’。”深创投集团副总裁李守宇告诉《经济日报》记者,政府引导基金通过创新机制发挥杠杆作用和乘数效应,吸引民营和国有企业、金融机构等共同参与,撬动了更大规模社会资本投入,有效增加创投资本供给,助推创业企业。

记者了解到,政府引导性股权投资基金主要有两种运作模式。第一种是政府与其他商业机构合作设立政府引导基金,委托专业投资机构管理,直接对创新企业投资。第二种是中央与地方政府设立股权投资母基金,由母基金发起子基金,配比引导社会资本,对创新企业进行投资。尤其是近年来,中央及地方政府纷纷设立引导性母基金。

资料显示,目前,深创投管理的中央级、省级、地市级、县市级政府引导性创投基金遍及全国25个省和直辖市,已形成全国性的投资和服务网络。这些政府引导性创投基金的分布不仅包括了经济相对发达、创投比较活跃的区域,同时也兼顾了创投相对不够活跃的地区,如在延安设立了延安红土基金等。

此外,2015年至今,深创投还充分发挥多年来以类母基金形式运作政府引导基金的经验,发起设立并管理佛山创新创业产业引导母基金(规模100亿元),并通过竞争选拔,成为国家中小企业发展基金首只实体基金的管理人,还受托管理深圳市政府投资引导母基金(总规模1000亿元)。

“政府引导基金既体现了政府引导带动的意图,又落实了市场化运作的理念,国有资本和民营资本充分发挥各自优势,在发展过程中互相学习,互补优势,相互融通。”倪泽望说。

## 深化改革持续释放活力

员工干劲高,项目投得准,收益有保障。作为一家国家背景的创投机构,深创投成功的秘诀就是深化企业改革,释放发展活力。

在深圳市国资委的大力推动下,深创投通过两次增资扩股,引入了七匹狼、星河地产等优势战略投资者,推动了企业跨越式发展;按照创投行业“股权投资项目是产品”的共识,经请示国务院国资委,出台了专门的股权投资项目转让办法,赋予企业股权投资项目市场化的退出机制,在全国发挥出较大的创新引领作用。

在员工激励上,深创投也下足了功夫。

比如,加大收益分享。在成立之初,深圳市国资委参照创投行业国际惯例,支持企业建立起有别于传统国企的激励机制:净利润的8%奖励给全体员工,项目净收益的2%奖励给项目团队。“通过这一当时较为领先的激励机制,公司吸引到一大批高素质专业人才。”李守宇坦言,随着行业发展,这一机制目前在业内已显落后。在深圳市国资委和其他各股东的支持下,2016年,公司对这一激励机制进行了优化。

比如,建立跟投机制。深圳市国资委出台专门的跟投办法,支持企业对投委会表决通过的所有投资项目,要求高管(在投委会会议上投反对票的除外)和投资经理团队成员强制跟投,实现团队与公司利益捆绑、风险共担,有效强化团队责任、防范风险、确保投资质量与资产安全;公司其他员工可自愿选择性跟投,风险自担、同股同权,促使员工更关心公司业务发展、形成强大向心力。

同时,深创投将投资阶段前移,关注发展初期阶段的企业,甚至种子期、天使期项目,制定了鼓励、支持早期项目投资的制度,对早期项目实行特别的投资绩效考核办法及更简化的投资决策流程。此外,公司还开辟了项目投资绿色通道,对立项会议中得到普遍认可的重点项目,以最快的速度安排尽职调查和相关审批,确保早决策、早出资,帮助企业夺得市场先机。