

# 中介不给力 企业海外投资跛足

■ 本报记者 何芳

中钢折戟澳大利亚,中海外联合体遭波兰政府封杀……近期集中爆发的中国企业海外投资失败案例,折射出第三方专业中介机构尽职调查的缺失。

动辄成百上千万美元的中介费正是中国企业纠结的根源,很多企业宁肯抱着侥幸心理自己带上几个专家成员出国考察豪赌一把,也不愿把钱花在看不见摸不着的第三方中介上。征战海外需要借助第三方专业中介机构尽职调查,然而中介业内不透明性以及各机构自我标价、行业缺失统一的收费标准,也让部分企业因担心受蒙骗而踌躇不定。

## 低估风险的教训

今年6月,中钢叫停了在西澳大利亚开发的Weld Range铁矿石项目,巨额的亏损最后归结在企业内部控制和风险防范存在严重缺陷,没能很好地预测到公司财务、人员、公司方面的风险。《中国企业报》记者日前就此事致电中钢公司董事办某负责人时,对方依然讳莫如深、避而不谈。

无独有偶,7月份,以中国海外工程有限责任公司(简称中海外)为主的中海外联合体也因低估各类风险在成功竞标波兰华沙连通德国柏林的A2高速公路后,被波兰政府下令封杀,禁止其3年内入境参与招标并开出7.41亿兹罗提(折合人民币17.51亿元)的赔偿要求。

业内专家分析指出,对财务审计以及不同国家的法律差异等的掉以轻心是造成中海外铩羽而归的重要原因之一。

一位接近该项目的知情人士透露,当时业主波兰政府对这一项目的预算是28亿兹罗提(折合人民币55.7亿元),中海外出价13亿兹罗提(折合人民币25.9亿元)成功竞标。这一标价不及波兰政府预算的一半,因此遭到近20家同业竞争对手向欧盟控告中海外联合体“低价倾销”。

急于杀进欧洲市场,中海外在没有事先仔细勘探地形及研究当地法律、环保要求等情况下,就与波兰公路管理局签下总价锁定合约,不惜以



在中石油以412.9亿平均收购澳液化天然气案中,风险评估起到重要作用  
CNS 供图

低价求胜。

一条公路的修建往往需要耗时数月甚至数年,这期间涉及大量原材料成本、劳动力成本的变迁,汇率的变动以及地质条件、气候条件的变化等,以往出现这类变更,承包方可以与业主方商议后对各项报价进行相应调整。在国内和非洲,中海外都是这么干的,也都能行之有效。然而在欧洲等注重法律严肃性的发达国家,这一套显然行不通,波兰政府丝毫不讲情理执意以当时所签订的合同标书为准,而所有这些风险早已被列入标书之中。对当地法律严肃性的大意,让中海外追悔莫及。

经过严谨测算,若要按期完成工程,整个项目将亏损3.95亿美元,而违约只需赔付2.71亿美元违约金。权衡之后,中海外联合体别无选择地落荒而逃。

## 不规范的中介市场

中国企业海外征战折戟的消息不时传来,随着媒体的广泛传播,很

多企业逐渐意识到征战海外险象环生,地缘政治风险、法律风险、环保风险、财务风险以及不同文化的非融性风险等都需要找专业的中介机构帮助调查评估,做到防患于未然。

然而,第三方中介机构的不透明性以及各机构自我标价、行业缺失统一的收费标准,也让部分企业因担心受骗而踌躇不定。

“我们原本打算去澳大利亚投资一中小型铜矿,为了把风险系数降到最低,打听了一下,至少需要找三家相关机构协助,粗略估算了一下,一个不到5亿美元的投资,总共需要先掏出超出1000万美元咨询费。”河南一家中型铅冶炼企业负责人这样告诉记者。

“中国企业总习惯于把花在第三方的中介费用看做是多花出的钱,而外国的企业更倾向于把这笔费用看成是投资的一部分,甚至是必要的部分。”北京京都管理顾问有限责任公司负责人在接受《中国企业报》记者采访时指出了中国企业和外国企业在投资理念上的不同。

记者通过多方咨询了解获知,企业要参与一项较大的海外并购或投资,一般需要找三家相关机构:律师事务所,令其协助法律尽职调查和收购法律文件起草谈判;会计师事务所,令其协助财务和税务方面的尽职调查;投行机构,令其担当财务顾问,负责项目估值以及买卖双方进行协调工作,三家费用相加价格不菲。

同类机构同一业务的收费也相差悬殊,且都不愿透露其收费标准。“收费标准由您的项目大小和所涉及的领域决定。”这是记者咨询近10家相关机构听到的最多的话。

中国庆华集团一内部人士告诉《中国企业报》记者,中介收费一般分为两部分:一部分以小时或月工时收费,这部分是固定的(律师事务所以及会计师事务所常用此类);另一部分叫成功费,即项目收购成功后抽取该项目总投资额的百分比(投行机构常以此收费)。

假设一个投资额为20亿美元的大项目,按3%收取成功费是600万美元,按5%收取成功费为1000万美元,中间足足相差400万美元。”上述庆华集团人士说。

一位不愿具名的业内人士告诉《中国企业报》记者,在中国境内注册的不具备国际化资质的律师事务所原则上是不能够受理海外投资并购项目的,但事实上,为了能分一杯羹,国内有些律师事务所开始越俎代庖,他们把项目承揽后,再转交给其在海外的合作商去完成。

“这样无形中就会衍生出很多其他费用,企业海外投资成本无形中上升。”该业内人士说。

# 北新建材:打造世界公认中国品牌

■ 本报记者 陈玮英

8月31日,2011北新集团建材股份有限公司(以下简称“北新建材”)创新大会在清华大学隆重召开,大会表彰了公司2010年度在管理创新、品牌建设、技术创新方面的先进单位和个人,奖金总额逾百万元。

北新建材是国资委直属管理中央企业中国建筑材料集团有限公司(以下简称“中国建材”)的旗下A股上市公司,从1979年建厂至今,已经发展成为中国建材的重要旗舰企业、石膏板行业的领军企业,也是国内最大的新型建材产业集团,旗下拥有龙牌、泰山两大石膏板品牌,是新型建材行业中唯一一个拥有两个中国驰名商标、三个中国名牌产品、两大核心石膏板品牌的企业。

2005年、2008年,北新建材石膏板业务规模相继达到中国第一、亚洲第一,“到2012年底之前,北新建材将发展成为全球最大的石膏板产业集团。”北新建材董事长王兵信心十足地说。

## 产品质量夯实企业根基

质量是检验企业诚信的基本准则,也是企业实现可持续发展的根基。在王兵看来,企业诚信可以分为很多维度,质量是第一关。

“诚信的第一条是产品本身要质量过关,不能假冒伪劣。”王兵认为,企业产品质量经得起检验,才能算是质量过关。

北新建材获得的众多荣誉,都与质量紧密相连,中国驰名商标、中国名牌产品、国家免检产品、中国石膏板行业第一品牌、国家质量银质奖章(行业最高奖)、全国质量效益型先进企业、全国质量信誉AAA级企业、全国质量管理小组活动30周年优秀企业特别奖、政府绿色采购清单入选企业……荣誉数不胜数,这背后就是稳定、可靠、优质的产品品质。

在中国建筑装饰协会统计全国获得建筑行业最高奖“鲁班奖”的建筑工程中,北新建材以90%以上的采用率荣获“全国建筑装饰奖获奖

一个时代最稀缺的东西才是最值钱的东西,这是北新建材对诚信的诠释。为了打造中国的民族品牌,做世界公认的中国品牌,北新建材一直坚持走诚信之路。

工程选材之最”称号。

在2010中国饭店业装饰材料品牌调查中,北新建材的拳头产品——“龙牌石膏板”,获“中国五星级饭店装饰材料首选品牌”殊荣,成为行业有史以来唯一获此殊荣的企业。

2010年10月,在全球石膏行业大会上,北新建材获得“2010年全球石膏行业年度公司”奖项,成为迄今为止全球首家蝉联该项殊荣的企业。

“北新建材要做世界公认的中国品牌,打造中国的民族品牌。”王兵说,这是北新建材的定位。“对诚信的坚持来自于企业的使命感,也是企业的定位和价值观,有使命感有价值观的企业才可能讲诚信。”

作为中央企业的下属企业,北新建材始终将行业使命放在首位,“作为行业的领头羊、排头兵,北新建材有责任把市场蛋糕做大,培育二级、三级、四级市场,不断扩大石膏板的应用领域。”王兵说,北新建材在发挥市场引领者、开拓者扩大市场规模的同时,还要力争在切分蛋糕的竞争中获得更多的份额,为此,必须重视研发、创新、管理,在同行中获得更多的竞争力,在激烈的市场竞争中获得更多的机会。“不管在什么样的外部环境下,企业都要保证质量好、产品好,在这个圈子里有更强的竞争力,这样才能比对手



2007年5月13日,山东省委书记李建国(前排右二)视察北新建材枣庄分公司,北新建材总经理王兵(前排右三)陪同参观现代化石膏板生产线。

更能实现稳健、有节奏的发展,才能体现出企业的价值。”

## 诚信服务打造民族品牌

多年来,北新建材一直是重合同守信誉的先进单位,不仅保质保量完成国家重点工程的各项艰巨任务,对上下游商业伙伴也坚持以诚相待。

“作为行业龙头,各方面都应该起到示范带头作用。”王兵说,北新建材严守合同约定,近三年来,合同履行率达100%,在合同履行过程中,从未出现合同纠纷和投诉。

北新建材对客户诚信也赢得了客户的高度认可,市场占有率不断提高,品牌美誉度不断提升,从中国第一家五星级饭店长城饭店、第一个大型钢结构建筑北京京广中心、北京第一高楼330米的国贸三期、中国第一高楼492米的上海环球金融中心、亚洲最大的单体综合酒店澳门威尼斯人酒店、全球最大的航站楼首都机场T3航站楼、华北第一高楼建筑群天津津塔津门系列、华南面积最大的综合型建筑广州西塔、到人民大会堂、国家大剧院、故宫改造等国家重点工程;从国家体育场“鸟巢”、国家游泳中心“水立方”等奥运会所有的体育场馆到上海世博园所有场馆建设,北新建材龙牌系列产品都在激烈的全球品牌

竞争中以国际水平的质量、服务中标,不断强化和提升北新建材的行业领导地位,也使北新建材成为国内为数不多的定位于高端品牌,并且在技术质量和价格上超越世界500强外资同行的中国自主品牌,打造了世界知名的中国品牌,也捍卫了北新建材振兴中国制造的目标。

“中国用8亿件衬衫换一架飞机。”王兵说,就是因为我们没有品牌,如果8亿件是杰尼亚阿玛尼,那就不是换一架飞机,而是能换来一个航母编队!中国经济现在充满活力,具有巨大市场,中国制造业具有巨大的国际竞争力,在这样好的环境下,着力打造“中国品牌”就显得更加重要和紧迫。通过打造“中国品牌”,增加品牌附加值,才能保障“中国创造”所需研发投入的持续性,才能最终保证“中国创造”的实现。

## 和谐企业重视员工价值

“一个企业只有对客户、员工、股东都讲诚信,才能算是诚信的企业。”王兵语重心长地说。

北新建材1997年上市以来,在A股上市公司中从未亏损过,并且连续6年每年保持25%—30%的增长,达到每年持续稳健较快的增长。而且这种增长是有现金流的增长,实现了每年对股东分红,这恰恰体现出对股东的诚信。

北新建材高度重视企业文化建设,将“以人为本”作为企业文化建设的切入点和着力点,坚持服从和服务于公司的发展战略,坚持员工的广泛、积极参与,利用灵活多样的方式方法,使企业文化建设与公司品牌建设和生产经营相结合,充分利用《北新建材》、公司网站等宣传阵地,营造积极向上的文化氛围,充分调动员工的积极性,发挥员工的创造性,全面提高员工的综合素质,为公司的改革、发展、稳定提供强有力的文化保证。“人是经济发展中必不可少的要素,而发展经济最终的目的也是还利于民。”王兵说。

近几年来,北新建材先后荣获“全国五一劳动奖状”、“全国模范职工之家”、“全国和谐劳动关系先进企业”、“全国大学生最满意诚信招聘雇主100强企业”、“中关村人力资源十佳标杆企业”等荣誉称号。“从生产一线的工人到班长、技术员,任何人想要发展都需要好的平台,没有好的平台,我们的价值是发挥不出来的。”北新建材退休工人深情地说。

营造创新文化,增进企业活力,为员工打造一个创新的发展平台,这是北新所倡导的,也是北新采取切实举措着力推进的。2007年,北新建材出台了鼓励企业职工开展自主创新、争创名牌的奖励政策,并成立了由主管副总经理、工会主席负责,由技术、管理、工会和相关专家组成的北新建材品牌建设和技术创新评审委员会,每年对在技术、品牌、管理创新领域做出贡献的单位和个人进行表彰奖励,极大地激发了员工的创新热情。

持续不断的技术创新转化成了北新建材独特的产品优势:从耐火极限4小时、隔声量66dB,刷新国内轻质墙体应用技术新纪录的龙牌石膏板隔墙体系,到兼具优异的吸声性能和卓越的装饰、防潮、防腐、保温、自洁功能,并能循环使用的龙牌矿棉吸声板,再到以生产建筑化妆品的理念和标准铸造的绿色环保产品龙牌漆,北新建材在产品品质、性能上,完全占领了制高点。

## 资讯

### 美元逸品再造艺术价值新舞台

9月25日,在中华流失海外珍宝回归促进会、中国企业报社、中国公共关系协会文化艺术品委员会等单位支持下,由中健易康(北京)网络科技有限公司、厦门白鹭州古玩城有限公司等共同发起设立的北京美元逸品艺术中心在京正式开业。收藏界的专家表示,当前艺术品市场不断壮大的同时,也出现了不少潜在的问题。北京美元逸品艺术中心的开业,不仅为创新尝试之举,更可以为中国企业家提供更丰富的文化艺术产品。据介绍,北京美元逸品艺术中心在寻求艺术品高质量服务平台的基础上,秉承艺术品的“价值发现”、“价值创造”、“价值实现”、“价值传承”经营理念,推出一系列极具吸引力的服务板块,并首创“周末乐淘汇”、设立保值藏品区,还特别与金融机构和担保公司达成战略合作,由专家、行家、藏家共同参与建立一套科学的价值评估流程,使艺术品变成“硬通货”。(吴若溪)

### 中国重汽服务技能大赛举行

9月22日,中国重汽首届2011年全国服务技能比武大赛总决赛在济南举行。

中国重汽自2001年改革重组以来,坚持科学发展,坚持自主创新,实现了持续快速发展,产销重卡已超过100万辆。在全国已建成服务站1589家,中心服务站145家。随着重卡数字电子技术的专业化程度越来越高,国家对重卡排放法规的不断提高,重卡的技术服务内容也越来越复杂,售后服务体系开始面临新的挑战。中国重汽首届全国服务技能比武大赛的举行,旨在以倡导服务人员崇尚学习技术的认真态度,营造服务系统学习交流的良好氛围为宗旨,通过技能比武,提高售后服务系统的综合素质,满足用户日益多样的消费需求。

服务技能比武自7月份开始,在为期两个月时间里,全国近800名选手参加了长春、石家庄、武汉、广州、南京、淄博、重庆、兰州8个片区的预赛,35名选手跻身总决赛。从初赛到决赛,中国重汽所属各服务站、4S店、服务站的售后服务人员,统一身着带有“亲人”服务标志的工装参赛。现场裁判表示,技能比武不仅是服务人员的一次技术提升,也是所有重汽营销人员的充电机会,从题目选择和答案精准度考核的过程中就可以系统了解产品知识,参赛选手在复习和讨论中也能获得最新的技术知识,切实对中国重汽售后服务提升起到良好的促进作用。

今年以来,中国重汽深入推进“二次创业”工程的落实措施,售后服务人员不断学习新工艺、新技术,提高专业服务技能,秉承“亲情、主动、及时、周到”的核心理念,不断优化服务网络,网络建设实现新突破,大大缩短了服务半径,使服务站的建设布局更趋合理,企业形象进一步提升。按照“亲人”服务品牌化、网络发展规范化、网点建设实用化、配件供应及时化、财务结算制度化的指导方针,中国重汽自主开发的“服务备件一线通”使各项工作环环相扣,该系统自车辆下线入库起就记录下这台车的保修卡号,自此便进入服务状态,用户在使用过程中所有的维修保养与备件更换将全部被系统记录在案,并且每一个环节都是在网上操作,严谨周到,科学严密。今年新推出的视频支持系统,可以更加简便有效地利用手机在任何地点获得视频技术维修支持,与直接用户建立起极为便捷、通畅的互动平台,逐步形成了具有中国重汽特色的标准化“亲人”服务体系,为整车销售和售后服务提供了强有力的支撑平台。

此次技能比武总决赛设理论知识和维修操作两个比赛项目。经过3天的紧张比赛,5名选手获一等奖,10名选手获二等奖,20名选手获三等奖。中国重汽集团副总经理于有德出席颁奖仪式并向获奖选手颁奖。(吴峻岩)

## 肩负责任构建和谐企业

“企业在发展的同时要选择一条什么样的道路,国家产业政策能否率先落实,能否率先引导行业、转变经济增长方式,实现企业和社会的共赢。关键看企业是否要把诚信和谐当成企业的使命。”王兵说。

北新建材高度重视企业社会责任,全面发展以资源综合利用为特征的循环经济产业,通过自主创新掌握了以100%燃煤电厂烟气脱硫石膏为原料生产石膏板的成套技术,按10亿平方米石膏板规模计算,每年纳工业废弃物脱硫石膏800万吨,产品替代实心黏土砖可以减少耕地破坏1.6万亩,为资源节约和节能减排做出自己的贡献。公司还拥有以100%钢铁厂高炉矿渣为原料直接生产保温材料和矿棉板的核心专利、节能省地型房屋系统成套设计和建造技术。

2010年,世界进入低碳经济时代,高能耗的建筑行业实行节能、低碳战略成为关乎国家战略的重要组成部分,因此除了新型建材之外,北新建材下一步要将战略重心放在大力发展新型房屋和新能源材料领域。

根据住建部的报告,建筑的建造、运行及建材生产合计能耗占全社会总能耗的49.5%,其中建筑的运行能耗就占全社会能耗的30%。王兵认为,落实国家节能减排战略关键在于抓建筑节能。建筑是为人服务的,人与包括建材在内的建筑关系密切,需要更环保、更安全,更舒适的建筑环境。为此,北新建材提出了“绿色建筑未来”的理念。王兵坚定地说:“作为中央企业,北新建材必须肩负起国家赋予的使命,肩负起自己的社会责任。”

