

“一带一路”，中国企业的机会与智慧

中国最强企业代表共议战略转型路径

TCL 集团董事长李东生：

中企国际化：品牌领先，扎根当地



李东生

“一带一路”战略，既是中国政府的国际公关，也是中国企业借船出海的时代契机。

自2011年起，中国已经成为全球第二大经济体，在过去几年，我们正在持续提升我们的整体规模和竞争力，国力提升是中国企业国际化的强大后盾。另外，我们已经进入信息社会和互联网时代，除了美国以外，中国是在互联网应用服务发展最为健全的国家，全球十大互联网上市公司都集中在美国和中国。

中国互联网技术的发展，也将推动中国经济的加速转型。目前中国互联网应用的水平，我认为并不亚于欧盟、日本和韩国。未来十年，中国的工业企业将通过互联网+，进行产业升级和智能互联网化的转型，进一步缩小与发达经济体同行的差距，这是中国企业国际化又一优势。

但是我们也有一些明显的劣势，中国是制造大国，目前还不能算是制造强国。一些前沿性的创新依然薄

弱，颠覆性的技术和产品基本会出自美国、欧洲、日韩。

另外，品牌力缺乏国际影响，也是中国企业的另一个劣势。我们在多数领域还缺乏全球的领导性品牌。没有全球顶尖的品牌，低质、低价依然是海外用户对中国产品的印象。退回到十年，中国没有国际性品牌也许是合理的，我们企业国际化起点低，更多的靠低成本高效率竞争，现在我们无论是国力还是企业的实力，都不可同日而语，创建世界级的品牌，应该是中国企业未来发展要努力打造的目标。创新品质和用户至上是中国企业打造国际品牌的着力点。

国际化发展经验和人才不足，也是中国企业的限时痛点，11年前TCL做了两个大型的跨国并购，当年我们并购了汤姆逊的彩电业务和阿尔卡特手机业务，在前期我们遇到了很大的困难和挑战，其实最重要的原因就是国际化业务的管理能力没有跟上。国际化是我们中国企业继续发展社

大的战略选择，首先战略上如果我们选择这条路是对的，要努力坚持。而创新则是这一选择的重要驱动力，在国际化的同时，中国企业需要转型升级，所谓升级主要是指产品和产业，要从中高端逐步转向中高端，从粗放型转向集约型，所谓转型就是指产业和产品智能化和互联网化，无论是升级还是转型，都需要创新驱动，包括技术创新、商业模式创新和管理创新。

中国企业在国际化过程中，可以结合互联网应用进行商业模式创新，例如我们TCL在的“全球播”业务开始有成功的尝试。中国国际化进程也可以结合本土化进行管理创新，在中国企业新兴市场建立产业基地，不但要销售产品，还要在当地扎根，对当地的社会和经济发展承担责任。

对TCL来说，未来几年我们将重点开拓印度、巴西、俄罗斯和非洲等新兴市场，我们提出品牌领先，扎根当地策略。

红豆集团总裁周海江：

海外园区建设有“捷径”



周海江

在柬埔寨，由红豆集团创办的西哈努克港经济特区（简称“西港特区”），到目前为止，该项目规划入驻300家企业，吸纳10万产业工人，居住20万人口。这个项目实现了中国企业境外发展由单打独斗向抱团发展的转变，通过建设境外经贸合作区成功打造了中国企业走出去共同发展的共享平台。

西港特区的形成，既有偶然性也有必然性，最初红豆集团只是想到柬埔寨设立工厂以扩大服装出口。2007年4月，在国家鼓励设立境外经贸区的大战略背景下，红豆集团联合另外3家企业并与1家柬埔寨当地企业共同投资组建了西港特区公司，既能满足自身设厂需要，也能吸引更多中外企业入驻。

西港特区项目建设过程中，我们坚持合作共赢的原则，着力将其打造成“三个样板”，即：境外开发园区的样板，中柬经济合作的样板，两国人民友谊的样板。

在此重点介绍，我们将其着力打造成境外开发园区的样板。

在开发模式上，西哈努克港经济特区有限公司，实现了企业抱团与本土合资联合开发。除红豆集团等4家中国

企业外，还吸纳了柬埔寨国际投资开发集团加盟，构筑了两地企业抱团、分工协作的开发格局，较好地防止了以往中国企业在海外“单打独斗、水土不服”的尴尬，形成了优势互补、合作共赢的新模式。

在发展定位上，实现了产业规划与当地国情的深度融合。把中国优势企业迫切走出去的意愿，与柬埔寨经济发展的阶段性需要有效对接，确保特区建设可持续发展。实现产城融合，综合开发，统筹规划，分步实施。近期以劳动密集型的纺织服装、五金机械、轻工家电等为主导产业，逐步发展高新技术产业，创建一个生态环境良好的工业化新城。

在项目建设上，特区团队克服热带气候不适、配套条件较差、资金需求巨大、人生地不熟等困难，在最大落差为70米的丘陵地带，首期开发了5.28平方公里，实现了“五通一平”，建成了当地最宽的道路、最高的标志性建筑。在综合服务区引入了柬埔寨“一站式”行政服务窗口。

在政策优惠上，柬埔寨政府给予了充分优惠。现在有来自中国、日本、法国、美国等地的80余家企业投资并人

驻，其中60家已投产运营，从业人数超过1.2万人。

在这里，我想说说国内的有些项目，到了国外为什么会受阻，究其原因，归根到底是因为我们中国企业“走出去”后，还保留着在国内项目投资的思维。在中国，项目投资只要得到当地政府的承诺，一般都能得到当地政府的全程呵护。在国外，所在国的政府往往是有限政府，不是万能的，很多时候，既要搞好与执政党的关系，又要搞好与反对党的关系，还得与社会民众团体搞好关系，这就非常吃力、非常累的。但是有一条捷径，那就是赢得人民的拥护。因为，不管是执政党还是反对党，他们都需要民众的选票。红豆抓住这一命门，园区周边凡是贫困的家庭，我们主动给他们送大米，周边贫困的乡镇没有学校，我们主动捐款帮他们建学校，有了学校没有老师，我们主动派老师，周边的人民就说，我们园区好，说我们中国好。我想，我们要在“一带一路”项目赢得长久的发展，“一带一路”一定是共赢之路，共赢之路一定要把根扎到人民的心中，这样的话得到人民的拥护，“一带一路”才有可能取得比较大的成功。

中国华融资产管理公司董事长赖小民：

海外投资服务亟待完善



赖小民

当前全球经济一片萧条、低迷，国内经济下行压力增大，市场产能过剩，经济发展跌宕起伏，在这种情况下，“一带一路”战略的提出，意义重大。

在“一带一路”战略中，需要构建“政府推动、企业主导、金融支撑”的市场运作体系，这也是一个海外投资的服务体系。

企业是“一带一路”战略落实的主力军，特别是500强企业一定是主力军。一是重点突破，以点带面。二是抱团取暖，而且要整合资源，加强合作。还要特别关注风险，大家对风险谈到很多，主要有两大块，第一是市场风险，二是非市场风险。市场风险主要包括成本、汇率、价格，在发展中，要坚持稳中求进，稳字当头，效益优先，这是我们“走出去”必须要考虑的，企业一定要考虑收益。成本可算，风险可控，利益可获，这几点要放在主要的位置。非市场风险，主要包括政治动荡、管理方式，包括政策法律、文化价值观、民族利益和宗教等内部管理风险。

在“一带一路”上的60多个国家，有44亿人口，有21万亿美元GDP，这就意味着，这里有很多发展的商机。60多个国家GDP，是世界发达国家水平的48%。落后有商机，发展慢有机会，发展不平衡也同样是商机，我相信，在这个商机开发过程中，企业一定是主体，但风险一定要把控。

再一点就是金融支撑，金融是现代经济的核心，企业“走出去”，除了人才、战略以外，最主要的是资金。总书记提出“一带一路”的同时，把三大银行机构建起来，这就是要做好支撑工作，没有大量的资金支持很难。

金融投资服务体系越完善，就越能增加一个话语权，特别是在国际标准、国际游戏规则中的话语权，这是“一带一路”给我们带来的很多思考。

过去我们从资金的角度，世界银行国际货币基金组织，多年来占据了全球资金份额的分配和话语权，美国、日本等国都是这些银行体系中的老大，所以他们有很强的话语权。这

次我们配合“一带一路”发展战略，总书记不仅仅提出“一带一路”发展战略，而且资金跟上了，而且提出来组建丝路基金，动用外汇储备400亿美元，组建亚投行动用外汇储备500亿美元，组建金砖国家银行，这三大银行的组建一定会改变东南亚乃至全球金融发展的格局，随着战略的实施，影响将会越来越深远。

过去国际大型的金融机构都操纵在美日等国家的手上，我们没有话语权，广大的发展中国家没有话语权，我们的亚投行平台一搭建，不仅亚太地区，而且把包括英国、德国、意大利、法国等欧洲国家吸引进来了。美国和日本因为政治的原因考量，实际上也很想进来的，因有政治的考量没有进来。包括私募基金400亿美金，这些都在运作，的确改变世界经济格局，特别是资金分配、话语权。更重要的是，为国有企业、大企业和民营企业“走出去”提供了非常好的平台，指明了方向。

把握机遇 积极作为 做大做强做优中国企业

(上接第一版)要强化创新平台建设，不断优化创新要素和平台环境，努力实现在创新目标、创新过程、创新结果上以我为主，为我所用。尤其要集中力量，在技术标准等全球创新链的高端环节中取得突破，掌握话语权和主动权。目前我国大企业在4G通讯网络、智能电网、高铁、核电等方面的创新业绩显著，赢得了一定的国际竞争优势，就是这方面的突出例证。我国企业应当再接再厉，积极主动投身全球创新浪潮中，力争在新一轮全球竞争中掌握战略主动。

2.直面互联网时代的挑战，加速企业调整转型。

信息技术、互联网的发展，前所未有的拉近了企业与消费者的距离，引发企业组织、市场竞争和产业发展等多方面的变革，极大地推动了产业分工的深化和经济效益的提高。海尔集团推动“企业平台化、员工创客化、用户个性化”，把传统的科层制组织分解成为一个个直面市场和用户的小微企业，把一艘“航空母舰”变成一支灵活的舰队，同样是企业运营模式的革命性变革。

展望未来，产业融合、产融结合以及跨界竞争、跨界合作将更加普遍化，企业面临的竞争形势将更加复杂，直面互联网时代带来的挑战，打造以持续进化为特征的产业生态圈，构建难以取代的复合竞争优势，已经成为企业创新发展模式和商业模式的重要抉择。这对于绝大部分成长于传统行业的我国大企业来说，也是一次转型升级的重大机遇。互联网带来的商业变革已经有很大发展，但以消费者体验为中心、以信任为交易基础、让消费者满意的产品和服务永远是企业成长壮大的基石。希望更多的大企业向国内外领先企业学习，找准企业发展与互联网的切入点，实现产业深度融合，更加积极主动地投身企业调整转型。

3.增强跨国经营能力，提高国际话语权。

今年，中国企业联合会连续5年推出了“中国跨国公司100大及其跨国指数”，2014年跨国指数为13.7%，与发达国家甚至发展中国家的跨国公司相比，依然处于较低水平，具有国际影响力的企业还比较少，极大地制约了我国经济整体竞争力的提高。以汽车、钢铁行业为例，我国已经连续6年成为世界第一汽车生产国，但自主品牌汽车不仅在国际上没有话语权，在国内市场份额也很低，仍然没有突破倚重合资品牌的格局。2014年我国钢产量占世界钢产量接近一半，铁矿石进口量高达9.3亿吨，对外依存度接近80%，但铁矿石定价权受制于人。这种状况亟待改变，中国作为世界经济大国，必须要有一批与自身国际地位相称的世界级大企业，这方面我们需要继续付出艰苦的努力。

在新一轮全方位对外开放逐步展开，对外投资不断加速的背景下，我国大企业必须不断增强跨国经营能力，积极向全球性公司转型，提高国际话语权。要抓住“一带一路”的重大战略机遇，立足自身的产业比较优势，积极稳妥地推进国际化布局；积极参与国家推动的产能和装备的国际合作，力争在资源获取、战略纵深的开拓上取得重大进展；以重大基建工程项目为龙头，以海外产业园区为载体，整合多产业链、多行业的投资项目抱团出海，增加在东道国的影响力；以全球“企业公民”为追求，积极参与所在地国家和地区的公益活动，构建更能符合当地需求的社会责任体系；培养、储备和敢于使用了解熟悉国外情况的多元文化的国际化人才，加强海外公共关系维护与海外媒体传播，抢占海外舆论话语权与道德制高点；注重合规管理，深入分析地区社会政治特点，制定稳健的风险管理策略，加强境外风险识别与预警。

4.深化企业改革，完善公司治理和经营机制。

良好的公司治理、高效的经营机制，是企业持续健康发展的基石。完善公司法人治理结构，健全董事会运作机制，形成股东会、董事会、监事会、经理层各负其责、运转协调、有效制衡的机制，是企业改革的关键所在。联想控股公司从中科院的院属企业，通过拆分、改制和两次公开上市，如今已经成为国际知名的大企业，体制机制的每一步突破都为企业打开了巨大的发展空间。湖北宜化集团敢于碰硬，通过妥善解决既得利益和企业长远发展的矛盾，建立了机构能拆能并、职务能升能降、待遇能高能低、员工能进能出的“四能”机制，成为地方国企中的常青树。他们的实践表明，只有继续深化改革，依靠体制机制创新，充分调动各方面的积极性，企业才能焕发更大活力。

国有企业是我国大企业的主体力量。中国企业500强中，293家国有企业在收入、资产、利润、税收等方面占到80%左右的份额，但是净资产利润率低于民营企业4.57个百分点，总体经营绩效亟待提升。深化国有企业改革，增强国有企业竞争力，具有相当的紧迫性，仍是全面深化改革的“重头戏”。要坚持问题导向，着力解决影响企业健康发展的突出矛盾和问题；准确界定不同国有企业功能，实施分类改革监管；积极发展国有资本、集体资本、非公有资本等交叉持股、相互融合的混合所有制经济；尊重市场规律，深化企业内部改革，建立与市场相适应的运营机制；特别要注重建立一支高效的运营团队，发挥好职业经理人的作用。我相信，通过深化改革，重点在体制机制上下工夫，国有企业必将以前所未有的姿态、优良的业绩、强大的实力，巍然屹立于国际竞争力的舞台上。

各位代表、同志们：

现在我国正处于全面深化改革、全面建成小康社会、实现中华民族伟大复兴的关键时期。“十二五”即将结束，“十三五”正向我们走来，我国企业做大做强做优拥有广阔的前景。只要我们坚定信心，勇于担当，积极作为，攻坚克难，就一定能够在新的历史条件下，将企业发展不断推向更高水平，为我国经济提质增效升级、进一步增强综合国力做出新的更大贡献！