

【大国代表之成绩单】

央企境外资产总额年均增长16.4%

■ 本报记者 蔡钱英

在共建丝绸之路经济带和21世纪海上丝绸之路的战略背景下,越来越多的中国企业走向海外,拓展国际市场。“走出去”中国企业的海外形象,事关“一带一路”建设战略大局。经过多年努力,中国企业的影响力不断提升。与此相适应,国际社会对中国企业的关注度持续增加,讨论的议题日趋丰富。新形势下的中国企业不仅能够为促进中国经济发展等“硬实力”建设继续做出贡献,也可以为提升中国形象等“软实力”发挥重要作用。

中国企业“走出去”前景广阔

日前由中国外文局、中国报道杂志社及对外传播研究中心联合零点国际发展研究院在京发布的《中国企业海外形象调查报告,2015“一带一路”版》显示,中国企业“走出去”前景广阔,企业海外形象总体较好,“一带一路”沿线相关国家受访民众普遍看好中国未来经济发展趋势,认为中国经济将继续保持较高增长速度,大多数受访民众认为中国经济发展将给本国经济带来好处。

国资委宣传工作组局长卢卫东透露,国有企业与中央企业是中国开展国际化经营、参与“一带一路”建设的主力。截至2014年底,共有107家中央企业在境外设立了8515家分支机构,分布在全球150多个国家和地

区。“十二五”以来,中央企业境外资产总额从2.9万亿元增加到4.6万亿元,年均增长16.4%。

辛姆巴科(CMPAK)的前身是巴基斯坦通信运营商巴科泰尔,2007年2月被中国移动以5.6亿美元的价格收入囊中,成为中国移动的全资子公司,更名为辛姆巴科。这家公司2007年刚被中国移动收购时,在巴基斯坦运营商中排名落后,年收入连年亏损严重,客户总数不足200万并持续下滑,基站总数只有可怜的1007个。

从中国市场的“老大”到巴基斯坦市场的“老么”,中国移动的员工们无论在心态还是战略上,都经历过“阵痛”。收购之初,辛姆巴科面临着原公司遗留下来的种种经营困境,必须设法改善网络质量和服务质量。他们一方面复制在国内的成功经验,另一方面积极探索本地化经营的道路。

在收购的第二年,辛姆巴科启动其全新国际品牌ZonG。ZonG是中国移动在海外推广的第一个国际品牌,其核心本质是让位于全国各个角落的巴基斯坦老百姓能够自由地沟通。多年来,辛姆巴科一直积极融入当地,希望通过物美价廉的服务惠及更多民众,打造具有国际影响力的中国品牌。

“‘一带一路’战略的实施,不仅加强了中国与沿线国家的多方合作,也为中国企业‘走出去’带来更多的机遇和更大的动力,推动中国企业走向纵深发展。”国务院新闻办对外推广局副局长李智慧在接受《中国企业报》记者

采访时说。

在国家发展和改革委员会社会发展研究所所长杨宜勇看来,“中国企业海外发展,代表的不是哪家企业或者个人,代表的是整个中国。”目前,中国企业海外发展在重视用工标准、保护知识产权、提高产品质量、加强与国际媒体合作等方面,还有不小提升空间。

海外形象建设仍有待提高

卢卫东表示,“打铁还需自身硬。中央企业海外形象建设的规模、硬实力还是不匹配的,还不能很好地适应实施‘一带一路’战略所提出的新要求。在海外形象建设的顶层设计、统筹规划,在体制机制、海外形象建设的重大理论和市场研究方面,在人才筹备、专业化能力提升方面,在方式、方法、载体、创新方面,在分类指导等方面,亟待加强和改进。”

中国交通建设公司企业文化部查长苗表示,员工是企业形象的代言人,聘用怎样的员工就会生产、提供对应的产品和服务,员工职业精神也是评价企业形象的重要依据。“中国交建在海外施工时,项目所在地曾遭遇恐怖袭击,出于安全考虑需要紧急撤离。但码头浇铸项目一旦中断将造成不可逆损失,本着职业精神和为业主减少损失,我们冒着危险将项目保质保量完成,感动了所在国政府和人民,这也是提升中国企业海外形象的表现。”

针对增加本地用工和采购,查长

苗说,比雇佣本地员工更重要的是增加其企业归属感和对中国企业经营理念的认同度,一些中国企业出资对所在国员工进行学历教育、产业技能培训获得好评。此外,中国企业在所在国充分采购物资的同时,还要防范哄抬当地物价。

“中国企业在海外发展要有‘国际胃’,既能吃中餐,也能吃西餐,还不能装着吃西餐,吃了更要能够消化。”零点国际发展研究院院长冯晞在接受本报记者采访时称,中国企业“走出去”一定程度上展现的是硬实力,如何变为“走进来、走上去”让国外公众喜欢、信任到尊敬中国企业,需要软、硬实力结合。

冯晞认为,当下国内公众关注跨国公司在华发展除了资金、技术外,还有其企业文化、管理理念、社会贡献、员工培训、公益环保等内容。与之相对应,中国企业“走出去”是源于祖国的发展、强盛,国外公众也会用相同标准来衡量中国企业。如果出现不同的声音和看法是正常现象,这需要中国企业增加透明度学会“脱衣裳”,在跨出国门前就做好制度上的建设和约束,充分认识海外市场的复杂性。

卢卫东建议中央企业在实施“一带一路”战略,积极走出去的过程中,要模范履行社会责任,努力提升质量信用品牌服务,重视、塑造和展示良好的企业海外形象,赢得所在国政府、合作方及社会各界的认同和尊重,为中央企业在当地经营和拓展业务营造良好环境。

【大国代表之新模式】

高铁清晰全链条出海第一单解密

■ 本报记者 宋笛

如果严格地按照高铁出海,而不是“高铁基建出海”这一标准看待,印度尼西亚雅加达至万隆高速铁路项目才应该被视为中国高铁出海的第一单。

这一项目总投资为60亿美元,由中国铁路总公司牵头组成的中国企业联合体,与印度尼西亚维卡公司牵头的印尼国企联合体正式签署组建中印尼合资公司将负责整个项目从前期的建设到后续经营的全链条。

这一项目的获得也印证了中国高铁出海所采用的“一揽子方案”——从基建、设备制造、运营以及融资服务的整体方案的有效性。

全链条出海的第一单

雅加达当地时间10月16日,由中国铁路总公司牵头组成的中国企业联合体与由印度尼西亚维卡公司牵头的印尼国企联合体正式签署了组建中印尼合资公司协议,而这合一合资公司将负责印度尼西亚雅加达至万隆高速铁路项目的建设和运营,这也是中国高铁第一次获得的全链条高铁项目。

据悉,雅万高铁项目总长150公里,计划于2015年11月开始动工,工期计划为3年,设计时速300公里。

获得这一高铁项目的经过并不容易,中方不仅面临着来自日本方面激烈的竞争,同时还不得不面对印尼方面的计划变动,在竞标过程中,印尼经济部长曾表示:总统已经决定不修高速铁路,中速铁路已经足够。

值得注意的是,此次合资建设的高铁项目属于全产业链条高铁项目,意味着中方将参与从技术标准、勘察设计、工程施工、装备制造,到物资供应、运营管理和人才培训等高铁从建设到运营的所有环节。

在此高铁项目以外,今年8月,中国国家发展和改革委员会徐绍史



本报记者 林瑞泉/摄

主任作为习近平主席特使访问印尼时表示,中国将与印尼开展1000亿美元的产能合作项目,包括参与印尼公路、电站、钢铁厂、港口、能源、矿业等众多项目的建设。

高铁出海收获期到来?

对于中国铁路出海而言,最近的日子可谓是好日子,接连在俄罗斯、泰国获得订单,同时在美国、新加坡等国家也开始积极地推进铁路项目的落地。

2015年3月,俄罗斯铁路公司针对莫斯科至喀山段高铁建设勘测、设计工作发起公开招标,最终中标方为由莫斯科国家运输工程勘测设计所领导、下诺夫哥罗德地铁设计股份公司和俄罗斯中铁二院工程集团有限责任公司组成的中俄联合体。

据了解,从莫斯科到喀山段的高铁全长770公里,跨越俄罗斯7个联邦主体,覆盖2500万人以上,全程计划设立15个车站。铁路最高设计时速400公里,轨距为1520毫米,项目规划在2018年世界杯之前完工。

在印尼雅万高铁正式花落中国的四天前,中国中铁二院工程集团参与投标的俄罗斯首条高铁规划设计合同在俄第二大城市圣彼得堡正式签署。

与此同时,中美高铁也取得了巨大进展。在习近平访美前夕,中央财经领导小组办公室曾表示,中国与美国将合资组建公司,建设并经营美国西部快线高速铁路。

据了解,这条高速铁路从拉斯维加斯到洛杉矶,全长370公里,预计总投资额127亿美元,工程拟于2016年9月底开工。此前,由中国铁总和多个相关企业合资成立的联合体中国铁路国际(美国)有限公司也正是为这一项目所做的准备。

出海模式逐渐清晰

对于中国高铁出海而言,不断的“试错”以及调整战略似乎成了目前接连斩获大单的重要原因。

在南北车合并以前,中国高铁出海延续着单打独斗的风格,据相关人士透露,在那个阶段,出现过中方

多家企业参与到一个项目的竞标中,这就不由得产生了一定的“内耗”现象。

在南北车合并后,中国企业逐渐采用了“抱团出海”的战略,在类似的联合体中包括了南北车这样的轨交装备制造商,中铁建、中国中铁这样的基建商,在近期中国铁路总公司这样的运营商也频繁地出现。

中国高铁出海的多次尝试中,类似的联合体频繁出现,比如在墨西哥高铁项目、此次的印尼项目中,都是以联合体的形式参与竞标。

与此同时,中国高铁出海“一揽子方案”也逐渐成形,除了高铁相关企业参与,开始逐渐有资本团队、企业团队进行参与,在与其他国家高铁公司进行竞争时,能提供资金上的支持和优惠的附加条件成为了中国高铁出海的重要竞争力。

在此次印尼高铁的项目中,中方就曾经提出提供以2%的利率,提供55亿美元的优惠条件,同时这次印尼的项目中,参与双方均为两国的企业,实现了由政府搭建平台,企业参与建设的新模式。

【大国代表之真功夫】

国企改革要有利于参与全球竞争

■ 本报记者 王敏

自上个世纪90年代初冷战结束全球市场出现以来,全球企业竞争的方式和规则发生了重大变化。正如习近平总书记所说:“经济全球化深入发展,把世界各国利益和命运更加紧密地联系在一起,形成了你中有我、我中有你的利益共同体。很多问题不再局限于一国内部。”因此,“推进国企改革,必须研究经济全球化大趋势,研究全球公司给我国企业带来的新挑战,在此基础上探讨如何在经济全球化大潮中推进国企改革,使国企做大做强和做久。”北京新世纪跨国公司研究所所长王志乐在接受《中国企业报》记者采访时这样表示。

通过改革使国企适应全球竞争新方式

《中国企业报》:你研究跨国公司和国企改革多年,怎么看国企面临的新环境?最近20多年来国际竞争出现很多新情况,中国企业面临什么样的挑战?

王志乐:我们的研究表明,上个世纪90年代初,随着冷战结束和全球市场的出现,经济全球化形成潮流。在这样的背景下,跨国公司发生了重大转型。他们原来的跨国经营战略迅速提升为全球经营战略。他们在全球布局,把企业价值链延伸到全球,从而打造全球价值链,成功地在全球范围吸纳和整合资源。为适应全球战略,他们调整了企业的治理结构和管理结构,从过去中心辐射式管理转变为全球网络式管理。与此同时,他们提升了原有的企业责任,从过去主要为股东负责,提升到承担包括经济、社会和环境以及反对商业腐败在内的全球责任。经过全球战略、全球管理和全球责任三大方面的转型或提升,原有的跨国公司转型为全球公司。

20多年来,全球公司作为跨国公司发展的新阶段迅速崛起。全球公司改变了原有的竞争方式。全球公司把企业竞争力延伸到全球形成全球价值链。现在企业的竞争已经不仅仅是产品和服务的竞争,而是全价值链的竞争;也不仅仅是国内价值链的竞争,而是全球价值链的竞争。

加入世贸组织前,我国内地进入财富全球500大公司排行榜的企业不过11家,2015年我国内地已经有93家企业进入财富全球500大行列,其中国有企业80余家。中国国有企业规模增大了,但是全球竞争力并不强。按照中国企业联合会的数据,中国最大的跨国公司平均跨国指数(海外资产、销售和员工占全部资产、销售和员工的比例之平均数)只有14%左右。因此人们可以说,中国这些国企基本上还只是在国内市场利用国内资源挣国内消费者的钱。

“国企改革指导意见”提出,改革的目标是“培育一大批具有创新能力和国际竞争力的国有骨干企业,国有经济活力、控制力、影响力、抗风险能力明显增强”。显然,这里所说的控制力、影响力不应该只是在国内市场上,抗风险能力也不应该只是在国内市场上。

“国企改革指导意见”在讲到完善国有资产管理体制时也提出,“支持国有企业开展国际化经营……加快培育一批具有世界一流水平的跨国公司。”文件强调这一目标是完全正确的,只是应该把培育跨国公司改为培育具有世界一流水平的全球公司。我认为,对商业类国企应该把参与全球竞争和提升全球竞争力以及打造源于中国的全球公司作为目标。公益类国企的经营水平也应该能够与国际上类似企业竞争。这样,就促使国企在融入全球经济过程中把企业价值链在全球布局,进而形成企业自己的全球价值链。

通过改革使国企适应全球竞争新规则

《中国企业报》:国企“走出去”实践了多年,也交了不少学费,未来一段相当长的时间里仍然要“走出去”。在您看来,在国企“走出去”的过程中,应该注意些什么?

王志乐:现代企业经营面临众多风险,其中既有商业风险也有非商业风险。

我们调查了一批“走出去”的海外中国企业。我们的研究发现,“走出去”的中国企业面临传统的商业风险,但是面临的更严峻的风险是非商业风险。这些风险包括地缘政治、社会责任、环境责任和合规风险。合规风险则是非商业风险中的重中之重。合规管理是现代企业一项核心的风险管理活动。

其实,强化企业责任也是全球公司带来的新挑战。我们都知道,传统的跨国公司往往借助武力或者借助不公平贸易掠夺别国资源。但是,进入和平发展合作共赢的新时代,跨国公司走向全球公司,他们参与全球竞争的规则发生了变化。他们经营必须有利于当地发展才能够取得竞争优势。

近年来,国际组织以及各国政府纷纷加大打击商业腐败的力度,从而使企业合规风险急剧放大。世界银行从1999年开始建立黑名单制度。凡是经世行认定的企业或个人因商业腐败或欺诈就会被纳入世行黑名单,被处以几年、十几年甚至永远不得参与世行和其他国际银行项目的处罚。目前仍在黑名单上的企业有数百家之多。其中有35家中国企业和3个人。

事实上,强化合规管理反对商业腐败已经成为全球公司参与全球竞争的新规则。中国企业不仅面临全球公司带来的全球价值链竞争这一竞争新方式的挑战,而且面临强化合规管理这一全球公司带来的竞争新规则的挑战。

企业转型升级不仅是商业模式、产品和技术的转型升级,也是诚信合规等道德水准的转型升级。通过强化合规、构建合规文化,企业才能做大做强做久并成功地走向世界。

企业的全球战略应该有全球责任相匹配,企业只有通过强化合规管理才能有效化解合规风险。