

《中国企业全球化报告(2021-2022)》发布

近日, 全球化智库 (CCG) 与西南财经大学发展研究院共同研究编著的《中国企业全球化报告 (2021-2022)》蓝皮书由社会科学文献出版社出版。报告建议, 中国企业“走出去”应重点关注如何参与全球产业链、供应链重塑, 并争取参与国际数字规则制定。

2020 年以来, 中国企业海外投资环境发生新的变化。一方面, 新冠肺炎疫情蔓延造成了投资的不确定性, 疫情防控带来了人员流动、货物流动的限制, 引发了供应链危机, 投资目的地经济受到不同程度的冲击。另一方面, 由于经济停滞和贸易保护主义, 世界范围内尤其是发达国家对外资的审查力度加大。此外, 2022 年 2 月份以来的俄乌冲突, 对全球经济带来重大冲击。

为此, 报告建议, 中国企业“走出去”应重点关注如何参与全球产业链供应链重塑, 通过更好利用国内国际两个市场、两种资源, 增强产业链供应链自主可控能力。通过“走出去”攻关关键核心技术, 弥补技术薄弱环节, 提升在国际产业链供应链中的地位。在自身优势产业领域, 以“走出去”加强国际合作, 巩固国际供应链市场份额。

近年来, 大数据、云计算、物联网、人工智能、区块链等技术推动的数字经济快速发展。中国是数字经济领域发展的先行者, 且拥有发达的数字基础设施, 2020 年爆发的新冠肺炎疫情更成了经济数字化转型的催化剂, 远程办公、在线教育、线上医疗、新零售等得到了广泛应用。2020 年中国数字经济规模达到 39.2 万亿元, 占 GDP 比重 38.6%。北京、上海的数字经济在地区经济中已占据主导地位, 占 GDP 比重已超过 50%。

报告建议, 在数字经济发展趋势下, 中国企业“走出去”可抓住海外数字基础设施建设的市场机遇, 重点关注光缆、宽带网络、卫星通信、5G 网络、人工智能、大数据中心、云计算等新型数字基础设施建设, 关注传统基础设施的数字化、网络化、智能化改造。加大力度在海外设立研发中心, 通过研发中心汇聚全球创新要素, 推动国外先进技术与国内产业化优势相结合。积极参与国际数字规则制定, 并健全风险管理制度, 密切跟踪全球数字经济反垄断及加征数字税的最新政策动向。

(金辉)

非洲新能源市场潜力可期

全球碳减排持续推进, 非洲地区也在逐步调整能源结构, 可再生能源大幅增长。南非、纳米比亚、肯尼亚、埃及、摩洛哥和毛里塔尼亚六国日前启动了非洲绿色氢联盟, 旨在推动非洲大陆成为发展绿色氢能的领跑者, 加速摆脱对化石燃料的依赖并转向新能源技术。

因具有强大的太阳能和风能潜力以及大片非耕地, 一些非洲国家被认为非常适合发展绿色氢能产业。德国总理朔尔茨近日先后访问塞内加尔、尼日尔、南非等国家, 同这些非洲国家领导人探讨加强氢能领域合作, 显示出联手非洲加速向新能源转型的意愿。

国际能源署发布的《世界能源展望 2021》报告指出, 2021 年, 撒哈拉以南非洲地区仅太阳能产业的投资需求就达到 60 亿美元。目前, 非洲发展银行设有 5 亿美元基金用于支持小型可再生能源项目, 并计划在撒哈拉以南地区投资 200 亿美元, 建设一个覆盖 11 个国家的太阳能发电区。

在日前举行的“中非新能源国际

合作视频研讨会”上, 中国新能源海外发展联盟执行理事长张世国建议, 中企应利用好自身在当地深耕优势, 抓住非洲新能源产业发展机遇期, 通过进一步强化可再生能源信息分享、标准促进、国别对接、渠道互补、项目促进等, 促进碳中和以及可再生能源国际合作上台阶, 开创新局面。

我国目前已有多家公司深度布局非洲新能源市场, 为延续向好态势, 应进一步优化合作。

一方面, 用好境外经贸合作区在中非新能源产业合作中的桥梁作用, 通过完善顶层设计、推动改善区外基础设施环境、构建多层次的财税促进政策、建立境外合作区行业的联络交流机制等多重举措, 助力中国新能源企业走向非洲, 同时带动非洲国家快速提升工业和能源发展水平。

另一方面, 直面当地政策、资金、技术等方面挑战, 以“高端切入、规划先行”的思路, 创新“能源综合、领域复合”的发展方法, 重视“社会效益、属地成长”的发展责任, 用好政府推动、金融带动、企业联动的“抱团出海”机制。

(王尚)

中企承建孟加拉国河底隧道项目

建成首条联络通道

由中国交通建设股份有限公司承建、中国路桥工程有限责任公司负责实施的卡纳普里河“孟加拉国国父隧道”项目于 6 月 7 日完成首条联络通道建设。该联络通道是设置在两条隧道之间的一条横向通道, 起到两管隧道间的救援和安全疏散乘客的作用。

据介绍, 该项目是南亚地区第一条水下隧道, 也是中国企业在海外承建的第一条大直径水下盾构隧道。建成后, 它不仅将大大改善吉大港交通条件, 带动孟加拉国经济发展, 还将有助于完善亚洲公路网, 促进孟加拉道的平稳、顺利实施奠定了坚实基础。

该隧道项目位于孟加拉国吉大港市卡纳普里河入海口, 连接东西河岸, 全长 9.3 公里, 其中盾构隧道段为设计时速 80 公里的双洞四车道, 长 2450 米, 直径 11.8 米。

据介绍, 该项目是南亚地区第一条水下隧道, 也是中国企业在海外承建的第一条大直径水下盾构隧道。建成后, 它不仅将大大改善吉大港交通条件, 带动孟加拉国经济发展, 还将有助于完善亚洲公路网, 促进孟加拉道的平稳、顺利实施奠定了坚实基础。

国与周边国家的互联互通。(刘春涛)

法国万喜集团业务组合对建筑企业的启示

□慧朴企业管理咨询(上海)有限公司 楚姣姣

法国万喜集团作为全球顶尖的建筑工程承包商, 其业务结构、技术创新、人才培养、社会责任等方面纷纷被国内大型建筑企业对标学习, 笔者认为, 业内人士最为熟知的或许是其“特许经营+工程承包”的业务组合。

2020 年, 万喜特许经营业务以 17.8% 的营业收入占比贡献了 69.2% 的净利润, 工程承包业务以 80.9% 的营业收入占比贡献了 24.3% 的净利润, 两项业务相辅相成, 营业收入和利润贡献符合“二八定律”, 既满足建筑企业对规模的需求, 又能保持高于行业平均水平的利润率, 支撑万喜不断发展壮大。

在此, 笔者仅对万喜业务组合的合理性进行浅析, 并对我国建筑企业构建“投资+工程承包”双轮驱动业务组合中的问题提出建议。

1. 万喜的业务组合为什么合理?

首先, 从行业属性来看, “大”往往是建筑企业行业地位的象征, 所以建筑企业需要支撑规模的业务; 其次, 从企业属性来看, 利润是建筑企业的本质追求, 所以建筑企业需要高利润率的业务; 最后, 从可持续发展来看, 现金流是建筑企业生存的“血液”, 所以建筑企业的业务组合需要维持现金流平衡, 保证持续的“供血”。

收入、利润、现金流往往是建筑企业进行业务选择时需要平衡的三个重要因素, 笔者服务的一家建筑企业提出“不签没有收入的合同, 不要没有利润的收入, 不要没有现金流的利润”, 充分体现了收入、利润、现金流的平衡对建筑企业的重要性。

万喜“特许经营+工程承包”的业

务组合经受住了 2008 年全球金融危机的考验, 在 2021 年的今天依然被诸多建筑企业所效仿, 为什么? 因为“特许经营+工程承包”业务组合完美体现了收入、利润、现金流的平衡。

特许经营业务属于资本密集型业务, 前期资金需求大, 项目周期长, 但运营期能带来持续稳定的现金流, 且利润率较高; 工程承包业务现金流较为充沛, 项目周期短, 可快速提高收入规模, 但利润率较低。“特许经营+工程承包”的业务组合既能满足高收入需求, 又能带来高于工程承包业务的利润率, 工程承包业务的现金流可以为特许经营业务前期提供支撑, 特许经营业务进入运营期后的现金流又能反哺工程承包业务, 两者相辅相成、相得益彰, 进行合理的时间错配就能满足建筑企业对收入、利润、现金流平衡的追求, 助力企业快速发展。

2. 我国建筑企业构建“投资+工程承包”的业务组合存在哪些共性问题?

近年来, 我国建筑企业纷纷提出“投资+工程承包”双轮驱动的业务组合, 笔者服务的不少建筑央企都将其作为“十四五”规划的重要内容。在笔者看来, 我国建筑企业提出的“投资+工程承包”双轮驱动的业务组合有着相同的出发点, 但有着“本质的不同”。

第一, 万喜的“特许经营”业务关注点在“运营”, 强调运营权的获取、运营期项目的自我造血, 前期投资的目的主要是获取运营权, 并在运营期获取长期现金流与高额利润, 而

我国建筑企业的“投资”业务关注点在“投资”, 强调“投资拉动”“融资带动”, 投资往往是获取项目冲规模的手段, 且寻求“运营期退出”, 以便能够持续滚动投资以保持规模增长。对于小股比带动工程承包业务的投资可以争取在运营期退出, 但是, 对于控股投资, 过多关注投资拉动、不重视项目本身在运营期的自我造血能力、过多依靠运营期政府补贴, 往往导致运营期难以达到投资测算时的收益, 形成低效、无效资产, 最终不得不进行资产处置。

第二, 万喜的特许经营业务强调投资、建设、运营的一体化, 其下的特许经营公司负责项目前期规划、项目融资及后期的运营维护, 项目建设则由路桥、建筑等工程公司负责, 特许经营公司与工程公司以项目整体价值最大化为目标共同策划营销方案, 实现项目投资、建设、运营全生命周期的无缝衔接, 产生巨大的协同效应。然而, 我国的建筑企业往往将投资、建设、运营阶段割裂, 没有从项目全生命周期角度进行整体策划, 投资阶段没有专业运营人员介入、较少考虑运营期可能存在的问题; 建设阶段受项目延期、审计周期较长影响不能形成清晰的资产边界, 导致运营期滞后、回款困难、负债压力增大; 运营阶段普遍缺乏专业能力, 重投资建设、轻资产运营, 运营往往“以包代管”, 运营筹划滞后, 组织管理不科学, 使用者付费达不到预期, 地方政府债务危机亦带来政府支付风险。

第三, 我国建筑企业“投资+工程

承包”的业务组合会因“运营”的种种问题不断吞噬投资建设阶段利润、挤压企业现金流, 不仅不能获取高于工程承包业务的利润率, 还需用工程承包业务“垫资”后仅有的现金流补运营期支出, 不仅不能实现收入、利润、现金流的平衡, 还会增大企业负债率、形成相当比例的重资产包袱, 给企业发展带来新的问题。

3. 我国建筑企业如何使“投资+工程承包”的业务组合长久持续?

理论上, “特许经营+工程承包”抑或“投资+工程承包”业务组合是科学可持续的, 在实际运作过程中, 建议建筑企业着重提升“投建营一体化能力”和“资产运营能力”。

树立“投建营一体化”理念, 坚持“项目整体价值最大化”原则, 公司领导层要对项目投建营全生命周期负责, 着力打通相关业务部门壁垒, 强化部门间的协同配合。投资阶段充分考虑运营期的各项风险, 优选能够实现自我造血、现金流稳定的项目; 加强建设阶段管理, 加强与业主沟通, 为项目运营提供良好的前提条件; 加强运营能力建设, 坚持“自主运营管理”原则, 引进专业的运营管理人员, 一方面为投资、建设阶段可能带来的运营问题提供专业支持, 另一方面提升运营策划、运营组织能力, 针对运营资产类别建立全套的运营管理制度体系, 根据公司主业类别、业务重点或以自建方式组建运营业务团队, 或以市场化方式选聘专业的运营分包方, 注重对运营业务团队、运营分包方的专项考核。

超级链接柬埔寨: 上海宝冶青年的高度与深度



施工工艺、质量、进度等环节上严格把关, 怀着铸造精品工程的使命感, 抱着不在困难面前低头的决心, 经过 6 个月的奋战, 顺利完成了这“柬埔寨第一坑”的施工。

但这只是项目的开始。这个项目的特殊性在于, 要将两栋楼在近 130 米高空联结起来, 作为高空大跨度混凝土结构, 下部支撑平台的搭设无疑是一项技术难题, 且业主设计要求不能使用柔性的钢结构, 必须使用刚性的混凝土结构。

为了解决这个困难, 李鹏飞多次跨国前往生产厂家进行实地考察, 与多家供应商密切交流, 最终采用了“贝雷架支撑系统”, 并通过运用 BIM 模型技术, 对施工过程中的每一个环节进行不断的打磨。这是他们在柬埔寨的首创系统。由他编制并实施的系统, 最终形成了 7 件专利, 发表外刊论文 1 篇、科技成果鉴定 1 项、省部级工法 1 项、企业标准 2 篇, 获得上海市优秀发明奖项、宝冶优秀知识产权奖项。

“挑战”是一种氛围。中国的竞争非常激烈, 而信奉佛教的柬埔寨人民, 似乎都自带“佛系”属性。不过在宝冶的氛围带动下, 不少柬埔寨同事会自发加入学习的队伍, 挑战走出自己的舒适区。在完成专利的过程中, 就有不少柬埔寨同事加入团队, 负责配图、文字描述、绘制模型, 来提升自己的能力。

从第一个项目伊始, “挑战”的基因就刻在了宝冶人的骨子里。一家央企跨国发展, 面对的是完全异质的市场环境和层出不穷的各类难题, 如果没有勇敢挑战的勇气, 就只能驻足不前。

去年年初, 公司任命李鹏飞担任柬埔寨金边金汇大厦总承包工程项目经理, 这是他第一次完整负责一整个项目。李鹏飞的成长, 就是宝冶“挑战”精神的最佳注脚之一。

最初, 他负责一线质量技术的具体管理工作, 但在此后的数年, 他

“转行”跨入公司系统管理岗位“操盘”历练。担任柬埔寨公司质量技术部部长, 在此期间建立柬埔寨区域质量管理体系, 结合属地化的特点、不同项目业主方的不同管理要求, 制定在集团管控要求下适用于柬埔寨区域的管理方法, 组建以属地化外籍工程师为主的国际工程公司海外 BIM 工作小组。在此期间, 他对公司的进度管理、质量管理、资料管理、设计管理、工资发放管理等方面进行了系统性的总结与整理, 在这个过程中, 他对一个项目从发起到落成的方方面面得以彻底把握。

如今, 他负责的柬埔寨金边金汇大厦项目, 在金边核心商业区钻石岛中心拔地而起, 建筑总高度 260 米, 不仅刷新了柬埔寨国家建筑的新高度, 也刷新了宝冶海外项目的建设新高度。项目注入生态环保生态概念的建筑, 拥有流线外形配备创新智能家居及绿色节能系统, 更设有高科技防疫设备, 由国际开发团队及顶级设计师倾力打造, 已荣获 2020 年 IAA 国际建筑大奖、2020 年建筑大师奖荣誉奖、第五届 REARD 全球地产设计大奖银奖, 为当地柬埔寨首次获得多项国际建筑荣誉的项目。李鹏飞过往的每一份经历, 都成为灌溉出这棵“参天大树”的雨露。

这是一个全新且巨大的挑战。在接手项目的时候, 柬埔寨的疫情十分严重, 李鹏飞本有机会回国。但离家多年的他说: “不想不想回家过年, 我也想回家陪伴家人啊, 但我得留下来, 这是我的责任!”

挑战、服务、融入、担当, 来自上海宝冶的中国青年用青春写下的“柬介”, 也是宝冶用项目书写在柬埔寨 18 万平方公里上的前进宣言。宝冶青年一步一个脚印地探索人生的意义, 用青春和汗水为企业的发展添砖加瓦, 他们建功立业的舞台无比广阔, 梦想成真的前景空前光明。

(谢善龙 潘美琪)

曼德维尔布洛姆菲尔德专业中心房建项目开工

当地时间 6 月 2 日, 由中国港湾签约、中交二公局承建的牙买加曼德维尔布洛姆菲尔德专业中心房建项目举行开工典礼。牙买加总理安德鲁·霍尔尼斯、牙买加曼彻斯特教区国会议员罗达·克劳福德女士、曼德维尔市长多诺万·米切尔先生出席仪式并分别致辞。项目业主、融资方、中国港湾牙买加分公司负责人、项目负责人以及参建各方出席活动。

安德鲁·霍尔尼斯在完成破土仪

式后与项目实施团队进行了亲切交谈, 对项目前期施工准备工作表示满意和感谢, 随后与团队合影留念。

中国港湾代表在发言中表示, 中国港湾将继续秉承“感知责任、优质服务、合作共赢”核心价值观, 做好项目履约, 以优质工程回报牙买加政府和社会各界的信任。

曼德维尔布洛姆菲尔德专业中心房建项目位于牙买加曼彻斯特区首府曼德维尔市, 为中交二公局在牙买加

承建的首个房建项目。项目规划为 1 栋地面 4 层地下 1 层 (停车场) 的钢筋混凝土框架结构单体建筑, 地下室面积 1840 平方米, 地上建筑面积 7154 平方米。该项目业主为牙买加 K&T 发展有限公司, 合同模式为施工总承包。项目主要内容为一栋钢筋混凝土框架结构建筑 (包含地下室 1 层) 及配套设施的建设施工。

该项目是深入贯彻中交集团“大城市”发展战略的最新成果, 标志着

中国港湾品牌正式进入牙买加私人现汇房地产市场, 具有里程碑意义, 为推动当地就业作出较大贡献, 进一步巩固并扩大了在牙买加市场的品牌影响力及美誉度。该项目的建设对于深化与平台公司的协同对接、创新合作开发模式提供了优质样板, 为局海外业务积累房建经验、培养房建人才提供了良好平台, 为局美洲区域的滚动开发和增量发展夯实了坚实基础。

(中交集团)