

以不同的发展战略参与国际市场竞争,三一与中联“针尖对麦芒”式扩张说明工程机械行业国际化的步伐在加快,连海啸一般的危机都不可能阻挡,就算出口在暂时性地下滑

工程机械国际化的逆势与蓄势

INC. 复苏寻踪 ■本报记者 龙巨渊

尽管三一和中联一直相互尊重,但媒体有时难免把它们称为“同城对手”。
同在一个行业,而且产品结构类似,特别是混凝土机械,在市场上的角逐、较劲肯定是有。记者发现,只要上升到国内或者同城行业战略发展的层次,双方都会充满善意地提到对方。
事实上,它们是一对“竞争伙伴”,尤其是在企业成长到日益需要国际化的当下。

危机下的“难兄难弟”
最新统计结果表明,因受金融危机的影响,湖南的工程机械行业进出口下滑严重。
三一重工和中联重科是湖南排名前两位的机电产品出口企业,但出口下降幅度逐步加大。今年1~4月,三一重工出口6295万美元,下降41.27%;中联重科出口3147万美元,下降62.08%。二者分别较上月出口减少14.95个百分点和11.67个百分点。

在产品输出环节成为“难兄难弟”,这样的结果并不奇怪。眼下,国内工程机械行业已经普遍较难挣到“美元”。对于三一和中联,人们更看重的是,在金融危机的背景之下,它们为扩展品牌影响,反而向境外投放了“美元”或者“欧元”。

去年9月,中联收购意大利工程机械公司CIFA,一举成为世界最大混凝土工程机械制造供应商。继进入美国、印度创办生产基地之后,今年1月,三一在德国投资1亿欧元建立研发中心及机械制造基地,成为中国在欧洲投资的最大实业项目。
中联一意海外并购,三一专心国外建厂,它们的招数不一,但都开始以资本输出的方式刷新产品输出的“国际化”路子,正在趋近品牌输出。

30年发展:我国建材业 抵御风险能力增强

本报讯 笔者近日从有关部门获悉,虽然2008年下半年国际金融危机爆发,国际经济形势严峻,但是我国建材行业仍然保持出口增长态势。2008年我国建材产品出口创汇180.4亿美元,同比增长18.4%,体现了建材业良好的发展前景。

有关人士表示,2009年建材行业将响应国家号召,进一步保持稳定发展,不断创新,为国民经济又好又快发展做出应有贡献。

据介绍,改革开放30年,也是中国建材工业迅猛发展的30年。30年间,中国建材工业生产技术水平不断提高,产品产量不断增长。
其中,水泥工业由于实现了“低投资、国产化”,新型干法工艺得到了迅速推广,2004年至2007年,其生产能力年均新增1亿多吨,2007年新型干法水泥产量占水泥总产量的比重达到54%;石膏板自1978年第一次从国外引进了年产2000万平方米纸面石膏板生产线开始,经过近30年的发展,年产能已达10亿平方米。
此外,大批资金实力雄厚的建材企业也在自主创新的道路上不断努力,改进工艺技术,提高产量,中国建材、金隅集团、海螺水泥、太行水泥、泰山石膏、可耐福石膏板(天津)等均是其中的领先企业。

在鸟巢、水立方、国家大剧院等一批具有世界领先水平、集美观与多功能为一体的标志性建筑的建设中,中国建材集团旗下的北新建材集团、可耐福石膏板(天津)、北京金隅、鹰牌陶瓷等多家建材供应商的产品都应用其中。这些标志性建筑向世界展示了高速发展的中国,同时也是中国建材行业飞速发展的写照。

据悉,30年来,我国建材工业形成了多元化投资格局。中国建材集团依托中央企业的资金、技术和管理优势,围绕“大建材”发展战略,加快了重组联合步伐,促进了我国水泥、玻璃、石膏板等产业的行业整合与结构调整,在石膏板领域基本完成行业整合,产能占全国40%以上,成为国内石膏板业的领军企业。
在中国建材集团、北京金隅集团、山东山水等一批技术领先、实力雄厚的国内领军企业的带领下,拉法基瑞安、江苏华华润、可耐福(天津)、广东南玻、河北惠达等民营企业、合资企业迅速发展,国内建材业一片繁荣。

如今,全球近一半的水泥、建筑陶瓷在我国生产,我国石膏板等产品出口100多个国家和地区,建材产品的出口成为拉动建材业增长的重要因素。此外,我国建材出口产品结构不断优化,高附加值、深加工产品出口增速加快,贸易顺差不断扩大。

30年来,建材行业已发展成为最具内需拉动力的重要产业。据测算,目前我国建材领域从业人员约为2000万人,行业以其极强的社会劳动吸纳优势缓解了就业压力,促进了社会和谐稳定。我国建材行业已走出了一条从小到大、由弱到强的发展之路。

2009年,国际金融危机仍然持续影响全球经济,在当前的特殊时期,贸易保护主义抬头,建材行业也面临严峻挑战。如美国指控产自中国的石膏板墙存在异味,甚至发生了烧毁电路的“中国石膏板事件”。

有关专家指出:面对国外公众的质疑,中国建材企业应与相关部门一起积极应对,查明原因,维护中国产品的正当权益和国际声誉,减小事件对整个行业造成的冲击,为建材行业的发展带来更大的机遇。(文青)

细节迥异“针尖对麦芒”

三一与中联国际化的细节迥异,源自其“针尖对麦芒”式的理念或者想法,有时候看起来像是意气之争。

三一执行总裁向文波向政府建言把长沙建成中国乃至“世界工程机械之都”时,中联董事长詹纯新只说“把长沙建设成工程机械之都”。向文波说的是潜力和远景,詹纯新则侧重于现实,他不认同过早提出将长沙建设成为“世界工程机械之都”,以中联重科、三一重工、山河智能3家工程机械上市公司领军行业的实力,已使使湖南成为工程机械强省,但还不是像江苏和山东那样的大省。

在早些年行业景气的年份里,三一迅猛扩张,在国内建有上海、北京、沈阳、昆山、长沙等五大产业园,在全球建有12个海外子公司。
记者发现,詹纯新在2007年分析行业发展空间时“一贯警惕”地向媒体表示,“国内市场只有那么大,增长也是有限的,心态浮躁、盲目扩张绝对不行”,有一些厂家产能扩张得更令人惊訝,全国设厂,从业人员也在快速膨胀,2万多人的工厂在工程机械行业至少有3家,“现在市场好,完全可以支撑这些,但将来呢”?

在最近回答媒体企业全球设点情况时,詹纯新表示:中联“全球设点很多,但是我认为全球设点不等于全球化,不等于你走出去”。

这个说法,似乎想回避或者是印证什么。

“文化”的传承与新生

三一、中联的扩张方式其实都不错,其分野与它们诞生的背景关系甚大。如果有各种各样的揣测,也会是基于这个背景。
或许,中联因其多年固有的背景积淀了一份“文化优越感”,而三一起于“草根”,靠一己之力搏杀天下的雄心格外刚劲,两者血液里的基因原本就极不一样。
中联在中国工程机械行业素以并购著称,从购并英国保路提(中国工程机械首次的海外收购),到兼并湖南机床厂、重组汽车起重机排



头兵满沅集团,到“子母”倒置收购中标实业,直到去年收购意大利工程机械公司CIFA的大手笔,上演了一连串热气腾腾的并购大戏。
并购,除开资金等等之外,首先需要的是母体企业文化的积累与自信。

虽然金融危机下一些海外上市公司的市值大量蒸发,但三一的向文波认为中国企业走出去“一定要非常小心谨慎”:“因为这场危机到底要持续多长时间,还有很严重的不确定性。”他说,现在很多企业海外抄底、收购、并购,这也是需要谨慎的事情。不是说买不起,这些企业现在都很便宜,最大的问题是供不起、养不起,如果盲目地并购可能会把中国企业拖垮,中国企业有可能走上一条不归路。

针对三一在德国投资1亿欧元建立研发中心及机械制造基地,向文波表示“这次三一走出去并不是采取并购,而是我们自身的建厂,投资的规模都是我们可以控制的,所以这个风险也不是太大”。

与国企的“传统文化”不同,三一的“新文化”决定了它扩张的每一个动作。

“国际化”中的“变”量

我国工程机械产业产能严重过剩的问题,在国际金融危机的冲击下暴露得非常彻底。国际化不仅是长期战略,也是强势企业渡过难关、蓄势待发的一个切入口。

那么,怎样理解“国际化”?三一和中联的见解似乎仍不“合拍”。

中联一位高管描述其国际化发展战略时说,这个战略简单来说就是“裂变+聚变”的战略。它的核心内涵包括专业化和国际化,一是产业主体裂变,就是培育专业化经营的基础单元,形成多级、开放的国际合作平台;二是国际化聚变,就是在自我增长的基础上,以兼并、收购、国际合作等多种形式,实现聚变式发展。

詹纯新最近接受媒体采访时特别提到,中国装备制造企业在危机中缩短了与发达国家的差距。在谈到“国际化聚变”时他说,中联收购CIFA就很典型,CIFA的优势是品牌,还有很好的技术、很好的市场渠道、很好的管理,劣势是产能有限,一旦市场好的时候订货要订半年,错过了市场机

云南独特的区位优势和良好的自然、经济和社会环境必将给航空运输业带来无限的机遇。新形势下,政企双方构建合作共赢的联动关系已是大势所趋

政企联手打造云南航空“国家队”

性、国际性的特点。”李云峰说,“云南与越南、老挝、缅甸接壤,沟通太平洋和印度洋,连接我国腹地、东南亚、南亚三大市场,处在三大区域经济体的环绕中,已经成为中国-东盟自由贸易区的桥头堡。”

这一独特的区位优势和良好的自然、经济和社会环境必将给航空运输业带来无限的机遇。新形势下,政企双方构建合作共赢的联动关系已是大势所趋。

优势互补

“在云南,只要新机场开通,东航肯定是第一家进入的航空公司。”李云峰的这句话看似强势,其背后却是酸甜苦辣、五味杂陈。

云南是航空大省,但苦乐不均,在一些偏远落后的山区,航线开辟之初旅客流量和总量都不多,作为国有企业的东航云南分公司别无选择地选择首飞,有些偏僻的机场,往往只有东航的航班飞入。用李云峰的话说,“这是服从云南的战略,也是央企应尽的义务。”此外,还要配合地方政府完成抢险救灾和重大任务的运输保障工作。政府与企业的合作至关重要。

据云南省政府有关人士透露,合资公司成立后,东航在云南航空市场的优势地位将得到进一步的巩固和强化。云南省政府的服务、支持、引导和推动作用会更加突出,合资公司将在政策支持、机场合作、基地项目建设、抗风险能力增强等方面获得很大的资源优势。

东航方面表示,合资公司成立后,东航将加大对云南航空市场运力、人力资源的投放力度,并配合云南省政府将昆明新机场打造成中国面向东南亚、南亚地区的国家门户枢纽机场。目前东航在云南共有37架飞机,今年底要达到40架,到2010年达50架,每年多运输200万人次的旅客。同时,东航也会开辟更多云南始发到东南亚的国际航线,打造南亚大通道。

东航管理层表示,政企合作不仅使得东航在云南获得更大的发展空间,也对东航进一步明确发展思路,完善管控模式,提高管控

会;中联有较强的生产能力,还有在国际上来看较低的成本,劣势是中联不是国际品牌,它的技术相对欧美国家同行的技术也要弱一些。而两个企业合在一起正好优势互补,变成了一个品牌好、技术好、市场渠道好、管理好、产能强、成本低的企业。

殊途同归的“国际化”

国际化的路径不同,但毕竟殊途同归。
记者今年5月23日在三一获得的“媒体采访资料”中,三一明确将自己的国际化之路表述为:“用国际化的资源提升国际化的三一。也就是说用三一的优势资源,比如品牌、廉价、精细的制造、研发等能力去整合异国他乡的资源为我所用,而不是把国际化停留在浅显的出口创汇的层面。”

在金融危机背景下,三一投资德国与其愿景、中期目标、国际化战略密不可分。资料提到:“三一的愿景是‘品质改变世界’,极而言之,三一没有国际化,充其量只不过是较大的个体户。”

三一的逆势而为,与中联的逆势而为一样都是在“蓄势”。

事实上,三一与中联的成长、扩张,是肇始于上个世纪末我国工程机械行业国际化高速发展历程的一个缩影,两者近期展示的“国际化”动作,自然成了它们积极应对金融危机的战略“储备”。

今年5月21日在香港举行的中国湖南(香港)金融合作洽谈会,也传递了这样一个积极的信号:三一重工、中联重科两家湖南工程机械龙头企业分别与香港汇丰银行、香港永隆银行、招商银行签订总额达5.5亿港元的战略授信协议,囊括了现场签约的全部3个项目。

以不同的发展战略参与国际市场竞争,三一与中联“针尖对麦芒”式扩张说明工程机械行业国际化的步伐在加快,连海啸一般的危机都不可能阻挡,就算出口在暂时性地下滑。

云南独特的区位优势和良好的自然、经济和社会环境必将给航空运输业带来无限的机遇。新形势下,政企双方构建合作共赢的联动关系已是大势所趋

政企联手打造云南航空“国家队”

能力,探索科学发展道路,具有重要意义。

以变应变

20年来,中国民航的载客量一直以两位数量级增长,而且都是GDP增速的1.5倍,2008年却出现负增长,我国航空业形势格外严峻。面对困境,各航空公司都得到了国家注资。业内人士认为,国家注资并不能取代航空公司的经营现状,企业加强管理,政府采取综合措施才是当务之急。

于是,各航空公司纷纷采取措施。
2008年12月22日,执掌东航仅10天的刘绍勇来到昆明宣布,从2009年1月开始,云南分公司将实行自主经营,自负盈亏。

“自己的事情自己说了算”之后,成效显著。2009年初东航总部为云南分公司设定了在昆明的市场份额达到45%的目标,不到两个月,这一目标就已实现,今年一季度,东航云南分公司还成功实现了盈利。

刘绍勇这次被称为“松绑”的做法,源于2002年重组后的“捆绑”。独霸云南市场的云南航空公司被东航收入麾下后,被要求实行运输主业的“五统一”,即统一航线布局和运力安排,统一机队规范,统一市场营销策略,统一标识、代码、服务和培训,统一机务维修及航材配置。此后,云南公司竞争力不升反降,曾经垄断云南航空市场的好日子一去不返,经营每况愈下,市场份额从刚重组时的58%,一度滑落到36%的历史低点,2008年这个数字是40%。

自主经营权使得原先的成本中心转化为效益中心,目标清晰,责任明确,积极性也被调动起来。以昆明机场地面服务部为例,原先空缺120人岗位,自主经营后,尽管抽调出24个业务骨干支援其它部门,业务量也在原先基础上有所增加,但地服部在没有增加一人一车的基础上,不仅完成了所有工作,还提升了服务质量,尤其是不正常航班的服务水平。

事实证明,面对危机,不变的法宝终究还是“变”。

◆数字: 中国经济5月仍维持扩张势头

中国物流与采购联合会6月1日公布,5月采购经理人指数(PMI)为53.1,比上月回落0.4个百分点。PMI是一个综合指数,按照国际上通用的做法,由5个主要扩散指数加权而成。通常PMI指数在50%以上,反映经济总体扩张;低于50%,反映经济衰退。
(新华社)
我国3家企业列全球市值500强排行前五位

北京时间5月31日下午,英国《金融时报》公布了2009年全球500强企业,榜单显示,跻身500强的中国企业排名再次提升,排名大幅提升。在500强企业中,中国大陆有27家企业上榜,比去年增加2家,总市值1.4万亿美元,仅次于美国。中国石油、中国工商银行、中国移动三家中资企业跻身前五位,总市值分别排在第2、第4、第5位。(广州日报)

前4月工业利润降幅继续放缓

国家统计局5月31日发布的数据显示,今年前4个月,全国22个省份的工业利润较去年同期下降27.9%,降幅较一季度有所收窄。国家统计局数据显示,2009年1月~4月,中国22个省份(包括省、自治区和直辖市)的工业实现利润4873亿元,同比下降27.9%,降幅比一季度缩小4.3个百分点。(京华时报)

2020年中国城市轨道交通规模将翻两番

截至2008年底,我国内地轨道交通运营里程近780公里,到2020年我国内地城市轨道交通总规模将翻两番,超过3000公里。中国国际工程咨询公司副总经理窦皓日前介绍,目前我国内地已有北京、上海等10个城市的29条轨道交通线路建成并投入运营,到2020年,我国内地城市轨道交通总规模将达到3000至3500公里。
(新华社)

端午小长假全国铁路发送旅客1858.6万人

本报讯(记者刘静)为期4天的2009年端午小长假铁路运输5月30日结束。在刚刚经历了清明、五一小长假客流攀高之后,端午小长假运输略显平静,但铁路中短途客流仍增长明显,为节日期间主要客流。

5月27日至30日,全国铁路共发送旅客1858.6万人,同比增加100.9万人,增长5.7%。其中,管内中短途旅客1347.4万人,同比增加83万人,增长6.6%。端午小长假期间,铁路日均发送旅客464.7万人,与去年同期相比增幅较大,但仍低于今年清明、五一小长假的523.2万人和590.1万人。

记者了解到,端午节期间,全国铁路共增开临时旅客列车550列,其中管内中短途临客511列。通过采取增开临客和加挂客车等措施,铁路部门确保运能基本能够适应旅客出行需要,各主要车站和旅游景点没有出现客流积压。

◆声音:

“我接触的顾客自带和买袋子的数量差不多,年轻的顾客不太在乎塑料袋,经常买,年纪大些的会自己带袋子。”

——万惠超市的收银员林小姐说。6月1日,“限塑令”实施届满一周年,在对多个超市的调查中发现,顾客大多自备袋子。

“要实事求是,认真慎重,2020年核电占全国电力装机容量5%左右比较适合。”

——针对外界关心的提高核电占电力装机比例问题,国家能源局副局长孙勤回应说。(本栏均为文青静)

路要自己走出来

通用破产吸引了大量眼球,希望中国企业不要因此而盲目乐观。出去寻找机会须扎实做好本地工作,如同跨国公司在当地本土的努力一样,打好在中国的基础,才有机会看到明天的繁荣市场

INC. 随笔 ■本刊特约主笔 刘勇

6月1日晚8点,北京时间,大多数的中文媒体都在等着这个时候。美国通用汽车宣布进入破产保护的消息,应该出现在第二天版面的显著位置。这是美国历史上破产金额最大的三家企业之一,还是制造业有史以来最大一宗破产案。

通用的反应很快。晚上8点半,通用中国给记者发来邮件解释这些事情;10点之后,新通用关于这个事情的中文网站也开通了。

解释说明是必须的。没人会认为通用北

美破产不会波及其全球其它地区,单单品牌影响,已经足够通用受了。通用在中国市场,大多还是依靠北美或者欧洲的通用分部来提供基础车型,即使改款,也都能看出旧车型的影子。破产保护之后,这些产品如何发展,是摆在通用中国这边的大问题。而欧美的易手,则直接影响通用中国车型的引进选择。

我更关注中国企业会如何看待这个事情。在过去一年多时间里,北美汽车的衰落令很多中国汽车企业看到希望,今年一季度以来,中国市场汽车销量的增长,也使得很多人用“超越美国”来给自己打气。

数量上的此消彼长相对容易判断,能力上的差距也是显见的,但不容易弥补。两周前,马

里兰大学帕克分校史密斯商学院教授阿尼尔·K·古普塔来华宣传其中文版新书《称雄全球之路》。在他看来,全球化不算新课题,但有很多新的思维需要让大家了解。从某种程度上,很多跨国公司一直在犯错误。他们并未真正了解中国和印度这样的市场所能呈现出来的实力。对于中国企业来说,这本书是一本教科书,而对于欧美企业来说,则应据此检讨自己的战略。

财富杂志500强榜单的变化显示出中国企业进步的力量,2001年,只有7家中国企业入选,2008年,这个数字增加到29家。古普塔认为,到2020年,进入榜单的中国企业将可能达到75家。

在这些企业中,可能来自民营,也可能来自资源性企业,和之前进入的那些大型国企不同的

是,这些企业从建立之初就面临全球的竞争,他们在与中国遇到来自全球的对手,而它们必须进入这些对手的本土国家才能获得更长远的发展。

过去,具有全球抱负的中国企业基本是建立在本土优势之上,比如中国的经济规模和消费能力,低成本的制造能力,大量可供挑选的受过高等教育的人才,中国政局的长期稳定等等。然而,中国企业进入全球市场时,也面临转型。全球化首先是面对新的消费者群体和陌生的文化;其次,在当地布局的中国企业很快就会遇到如何管理当地员工、特别是高层员工的难题;第三,中国企业的老总,从未经历过担任全球总裁的体验。是设立扁平化的结构,还是矩阵式的结构,对于只在EMBA上过几节

课的高管来说,这些问题并非他们长项。

事实上,中国企业的规模进步必须是渐进的,而其能力则可以通过积累获得跨越式发展,你不能把整合全球资源在中国开发产品就认为是全球化,但布局的第一步是固定资本投入,如何布局以及在哪里布局,这些成本将会成为企业未来若干年都摊销不干净的包袱。

如同许多公司直到今天还把中国和印度看成低成本制造业大国,把这里当作出口基地,而忽略这里的技术能力和市场潜力。很多中国公司也会盲目地乐观看待外部世界,以为自己的资金和经营能力,可以帮助国外企业来扭亏并收购这些企业,这同样是很错误的。中国企业应该通过收购小型公司来锻炼自己的国际化能力,并且可以跳过模仿直接自主创新,因为他们可以借助海外的优秀公司来提供设计方案。

通用破产是全球汽车业的悲剧,希望中国企业冷静分析通用的教训。国际金融危机给中国企业带来了许多国际化投资机会,但首先必须扎实做好本地工作,如同跨国公司在当地本土的努力一样,打好在中国的基础,才有机会看到明天的繁荣市场。