毋庸置疑,火电企业正在遭遇漫长的寒冬,也将不可避免地面临一场残酷的产业大洗牌。作为行业的领跑者,华能的一举一动都备受关注,本文试图通过华能破解产业困局的路径,发掘火电企业亏损背后的深层次问题,探究一个产业的优势竞争力以及可持续发展的可能性。

华能转型 “四大优势”路径破产业困局

发电行业大面积亏损,发电企业如何突破?面对记者,中国华能集团公司(以下简称华能)总经理曹培玺提出了集团公司加快转变发展方式、建设世界一流企业的新思路,其中关于“推进内涵发展、绿色发展、协同发展、科技发展和国际发展”的新表述,对中央企业深化改革、加快创建世界一流企业具有重要的引领作用和借鉴意义。

路径之一:核心优势 锁定发电

对于电企涉足上游煤矿,曹培玺认为这不是华能的强项。但鉴于形势需要,华能制订了“电为核心、煤为基础、金融支持、科技引领、产业协同”的战略思路。

仅靠电企自身能力来进行产业上下游扩张,很难在短期见效。“所以要深入推进内涵发展。内涵发展是建设世界一流企业的本质要求。公司坚持科学发展理念,以提高发展质量和效益为出发点和落脚点,着力推动发展方式的根本转变,实现规模、速度与质量、效益相协调”,曹培玺说。

为此,华能集团一方面呼吁国家加强对煤炭市场价格的监控,维护煤炭市场稳定,确保电力稳定供应;另一方面注重在内部挖潜方面做文章。

在加强燃料成本管理方面,华能的主要做法是:落实重点合同兑现率,按照国家发改委稳定煤价和加强重点合同监管等相关文件要求,与电煤主渠道供应商加强协调沟通,降低采购成本。还有加大内部市场供应,提高内部市场供应比例。另外进一步挖掘内部潜力,努力实现燃料的闭环管理。与此同时积极拓宽供煤渠道,充分发挥两个市场、两种资源的作用,分析和把握国际煤炭市场走势,进一步完善国际化供应网络。

“华能的优势就是搞电,现在需要以提高资产效益为重点,深挖7400多亿元资产的潜力,做好存量资产提效和增量资产增效工作。”曹培玺说

曹培玺

对于未来的煤电改革之路,独立董事刘纪鹏提出了自己的设想:“我认为电力期货比煤炭期货更加重要。我在2001年作为国家电力公司的顾问,去考察了美国、欧洲的电力商品期货交易所。这些交易所非常大,交易大厅跟股票交易大厅是一样的,在这里做交易的,不都是用电的用户,实际上很多金融机构都在参与电力期货的买卖,他们用市场化的办法来调整电力的供求关系,因此,我认为要解决煤电的问题,煤炭和电力两个市场都应该建。”

路径之二:领先优势 清洁能源

“就华能来说,目前火电、清洁能源要同时搞。”曹培玺说。发展清洁能源、拓展新能源,已经成为华能的一个重要战略。

近年来,华能在风电领域投资较大,根据曹培玺预计,2011年底华能风电的装机量将突破600万千瓦,仅风电就为华能带来10亿元以上的利润。

“现在国家鼓励发展新能源,这是中国对世界的承诺,是对人类负责。那么作为中央企业来说,企业战略要与国家战略相一致,所以华能正在调整结构,大力发展新能源和清洁能源。”

在曹培玺的排序中,清洁能源首要的是发展水电,其次是风电,再次是太阳能,第四是核电。这也符合华能能源结构目前的利润率排名,“目前水电利润率排名第一,风电排名第二”。截至2011年上半年,水电占华能总装机容量的9.1%,风电占4.6%,光伏和生物质发电占比极小,以高温气冷堆示范项目为代表的华能核能产业刚刚起步。

曹培玺一直看好核电,“目前华能进入了核电俱乐部,山东石岛湾高温气冷堆核电项目可能年底会开工,但是这要取决于国家的产业政策。从专业角度来看,核电运行稳定,适合带基荷,而且电价方面国家又有优惠政策,核电将成为我们下一步的发展重点。”

路径之三:融合优势 跨国并购

俗话说“远水解不了近渴”,但对于华能来说,当年“走出去”并购的海外公司如今却成为一支“生力军”。

2003年12月,华能以2.27亿美元收购澳洲电力公司(OzGen公司)50%的权益,该公司总装机容量共180万千瓦,权益容量约为97.7万千瓦。OzGen项目收购是在中国电力企业贯彻十六大关于“坚持‘引进来’和‘走出去’相结合,全面提高对外开放水平”精神的大背景下进行的。

2011年4月,华能控股,粤电参股以12.32亿美元收购国际电力公司(InterGen公司)50%的权益项目完成交割。公司拥有12个运营电厂及在墨西哥的1个压气站和管线工程,总装机容量814.6万千瓦;6个前期项目分布在荷兰、英国、美国和菲律宾,总装机容量475万千瓦。从此,华能业务范围已扩展至英国、荷兰、墨西哥、菲律宾等国,成为我国电源分布范围最广、业务涉及国家最多的全球化发电集团。

“我认为‘走出去’对于发电行业确实十分必要。到国外特别是发达国家发展,由于其电价市场化,一般来说企业会盈利,可以用来部分缓解国内的困难。在全球化的格局下,中国企业要想融入世界,只有通过和世界上的企业合作,才能学习全球化的知识,才能把别人的经验拿过来为我所用,提升自己企业的水平,才能跻身世界一流企业行列。”曹培玺一直是华能“走出去”战略的推动者。

路径之四:后发优势 稳健增长

GE对于华能的影响其实并不仅仅限于全球化的发展战略,其实一直为华能贡献稳定利润的资本服务公司也是来源于GE前董事长兼CEO杰克·韦尔奇的谏言。

2002年,在与华能管理层的一次会晤中,杰克·韦尔奇坦言:“GE资本服务公司的成绩证明,产业办金融,有利于产业加速发展。”杰克·韦尔奇的结论更加坚定了华能涉足金融产业的决心。

在此背景下,自1987年便开始涉足金融领域的华能抓住机遇,于2003年底设立了华能资本服务有限公司(以下简称资本公司),开始对系统内的金融资产进行专业化、规范化的管理与运作,并逐渐确立了为主业提供“业绩支撑”和“功能支撑”、做好“金融支持”的战略定位,华能金融产业由此应运而生。

值得一提的是,因“资本”一词出现在公司名称中在国内尚属首例,工商局为此还专门要求华能出具了解释性说明,并经反复沟通后方获准通过。如今,步华能资本公司后尘,各种以“资本公司”为名的企业已遍及全国。

过去7年多时间里,华能资本公司收购重组了宝城期货和贵诚信托,新设立了永诚保险、碳资产公司和华能景顺罗斯公司,建立起了“1+9”(资本公司+9家控管企业)的金融控股管理架构,实施了长城证券、财务公司、永诚保险、贵诚信托的增资扩股,在拥有金融业务门类、经营规模和业绩等方面,居于国内产业办金融的前列水平。

“十一五”期间,华能金融产业历经金融危机,却稳健发展。2007年以来,金融产业对华能总体利润的贡献度一直保持在1/4以上,成为重要的利润来源。

对当前发电企业遇到的经营困难,曹培玺认为,必须从政策层面入手,协调推进煤电运产业链的市场化改革,建立与市场经济相适应的价格形成机制和管理体制,为发电行业创造良好的经营环境,唯有如此才能从根本上有效解决当前发电企业面临的问题。

(朱雪尘)

浙江四大眼镜制造企业群成长路径

温州:“从内到外”的突破

改革开放初期,温州的集体企业和国营企业相对较多,相当多的一部分眼镜人进入眼镜制造业之前,不是在国营或集体企业上班就是自办手工作坊或开小门面。进入眼镜制造业后,温州第一批眼镜制造企业多以内销为主,然而,由于缺乏上山下乡走街窜巷的市场经历,多数企业并没有现成稳固的国内销售渠道,

80年代中后期,台湾眼镜制造业移师福建厦门,其凭着雄厚的资金实力采取了全铺货的营销政策,给温州当时的许多眼镜制造企业造成了致命的影响。当时由于台资企业实力雄厚,技术和产品品质都比温州企业优越,加上销售政策优惠,国内许多眼镜销售商跑到厦门进货,温州相当多的眼镜制造企业集体遭遇到了货款难收产品难销的困局。

90年代初,国家鼓励民间创办私营企业和私营企业的产品出口,给了温州眼镜走外销发展壮大的机会。同时,温州早期分布到世界各国的华侨也为温州眼镜产品快速进入相应国家的眼镜市场起到了直接或间接的推动作用。上世纪八、九十年代,众多眼镜制造企业纷纷从内转外,开始了外向型发展的征程。

瑞安:“柜台摆出来的工厂”

眼镜界至今还流传着这样一句话:“瑞安人的店杜桥人的肩”。这话充分反映了浙江人在国内眼镜销售、流通领域所占的比重。早期做零售的人掘到了第一桶金后,慢慢地开始抛弃地摊,有的转而进入国营性质的商场承包柜台或租门面,一部分人则结束眼镜零售生涯回乡办厂,从而奠定了瑞安眼镜制造业发展的基础。

杜桥:“政企配合的眼镜特色”

如果说瑞安眼镜制造业的起点完全源于市场,杜桥眼镜制造业的发展则带有浓厚的政府味道,而且道路曲折。早在1956年,杜桥镇的手工业白铁社就设有眼镜维修部。90年代初,当地政府加大了对眼镜业发展的支持力度,于1993年投资1760多万元建起了当时全国最大的专业眼镜市场浙江眼镜城,市场连接着工厂和杜桥在全国各地卖眼镜的人,奠定了眼镜制造业做大做强的基础。

玉环:“聚沙成塔”的配件基地

如果要用一句话来形容玉环眼镜配件的发展历史,那就是“聚沙成塔”。1978年,自玉环创办了第一家眼镜配件加工厂福山五金厂以来,玉环眼镜配件企业就随着全球眼镜制造业的变迁而不断发展。90年代后,随着国内眼镜制造企业的飞速发展,对眼镜配件的需求量持续放大,许多人开始进入眼镜配件制造业。进入21世纪后,部分从事其他行业的人士见做眼镜配件的企业发展不错,也纷纷进入到眼镜配件的制造行列。

(夏燕)

马云:小贷工业化 打造“阿里”信贷流水线

□汪孜博 张玉洁

凭借“以小为美”理念,基于阿里巴巴平台十多年交易数据积累,利用互联网技术,通过大规模运算和风险模型设计,阿里金融正在打造一条小贷流水线,证明融资服务也能像普通商品一样,实现标准化工业生产,降低成本并确保“质量”。

阿里金融战略是在小贷公司基础上成立阿里巴巴“网商银行”,并进而打造阿里金融开放平台。阿里巴巴若由商业模式向金融模式转变,实现大金融之梦,关键是能否在动态中控制风险。

“小贷工业化”

当哥伦比亚艺术家费尔南多·博特罗有一天偶然从哈哈镜里审视自己的画作时,风靡世界的“胖子画”就此诞生,最初寓意“庞然大物未必伟大”。如今,这样一尊高3.6米,博特罗风格的雕塑——马云称之为“光屁股大汉”,正“笑呵呵”地站立在阿里巴巴集团滨江园区。访客问及此事,无人能解释明白,大家只说是马云最爱。

去年6月以来,阿里巴巴联合复星、银泰,以及万向集团先后在浙江和重庆共同组建两家阿里小贷公司,“初长成”的阿里金融款款步入人们的视野。正如阿里巴巴集团副总裁、阿里金融掌门人胡晓明所说,“我们要作直升机,不作波音,直升机飞得更低,载重量更大,更贴近草根。”

周小川曾提及“金融生态”概念并指出,这不是金融机构内部的“化学变化”,而是内部和外部混合的“化学变化”。马云也正全力打造一个金融生态系统,这对实现阿里巴巴商业模式向金融模式升级意义重大。

阿里巴巴已构建起的电子商务平台就像一个庞大的植物园,各类小微企业在这里“生长”。马云要“让天下没有难做的生意”,但“养料供给装置”的缺失正在抑制“植物”长大。胡晓明在谈及阿里金融定位时表示,“在整个金融生态环境下,我们只做100万以下贷款,100万以上的,留给银行,我们吃‘素’,不吃‘荤’。”浙江省金融办副主任盛益军表示,“阿里金融支持小网商,对他们进行贷款,这种模式非常好,阿里小贷公司目前风险控制得也很好。”

成本“杀手”——信贷流水线

一位业内资深专家指出,“解决小微企业融资难,必须破解成本和风险两大难题。”

利用互联网技术,阿里金融正在打造一条信贷流水线,建成真正的信贷工厂,实现贷款的批量化“生产”。在操作屏幕上,可以看到生产线上每个环节客户的滞留情况、风险状况,以及推进速度。通过模拟工业化作业流程,采用各模块专业控制手段,有效降低运作成本。

“通常,银行每位客户经理能够管理100家小微企业,已经是极限,我们力争最终每人管1000家以上,这才是真正的信贷工厂。”胡晓明笑言,“我自封为厂长,我们还有技术车间主任。”“我凭着订单,按照操作流程,用鼠标点几下,钱就进到账户了。”通过淘宝信用贷款获得1.76万元资金的淘宝网店主包广明如此形容阿里金融的管理效率。

视频调查是阿里金融的核心技术之一。在略显喧闹的工作平面上,上百位信贷调查员通过互联网,与小微企业客户进行面对面交流。利用这种技术,信贷员足不出户,就可以帮助小微企业主们恢复或重新编制财务报表,要求他们在线提供个人银行流水、水电费单等票据,通过在线调查方式来判断企业的财务状况与运营能力。“我通过视频聊天,确定并提交了一些企业资料,很快得到了7万多贷款,感觉效率很高。”杭州哇噢科技有限公司企业主陈晓东表示。

通过信贷流水线,阿里金融采用大数定律理念去做小微企业贷款,而不是用传统银行的“CasebyCase”方式。胡晓明认为,“金融是现代服务业,产品可以被标准化。”有一个很有意思的比喻:传统模式是“农夫浇树”,也就是信贷员将资金带给企业,而当前小微企业所处生态环境恰恰是草原,最有效的方式,恐怕是2300年前李冰父子修筑的都江堰,“遇弯截角,逢正抽心”,形成一个灌溉体系。正如胡晓明所说:“传统模式无法解决小微企业融资问题,国情告诉我们,不可能像做超市一样去开设银行网点,而是需要信贷技术的创新。”

(汪孜博 张玉洁)

[上接A1版]

伟大公司必须具有卓越的产品

先说卓越的产品。从企业发展的历史来看,凡是称得上伟大的企业,其产品都会对社会和人们的生活产生持续的、巨大的影响。

就东方电气来说,最近十年来,东方电气在发电设备的工艺技术水平上有了质的飞跃。我们能制造世界上最大的水轮机、超超临界发电设备,核电设备也取得了重大突破。尽管这些产品不是东方电气最先发明的,但我们在技术水平、工艺质量方面都达到了世界一流。我们2010年制造的发电设备的装机容量,达到3600万千瓦,2011年将达到4000万千瓦。这是什么概念呢?英国的装机容量是7000万千瓦,印尼是3000多万千瓦。也就是说,我们两年的产量就可以装备一个英国,一年就可以装备整个印尼。

伟大公司要能够引领行业发展方向

一个企业仅仅有卓越的产品还不够,还要在相当长的时期内能够引领行业的发展方向。不仅在技术上、质量上、产品创新上,还要在管理上、战略上以及业绩表现上成为行业的佼佼者或榜样。

就东方电气来说,最近十年的高速发展得益于我们对内部管理机制的改革和坚持了正确战略。东方电气过去十年在战略方向的抉择上节奏把握特别好,无论是在市场低迷时扩大产能规模、还是提前布局核电、以及在风能和太阳能上的突破,都踩准了节点。虽然也有运气的成分,但更多的是我们对市场形势的正确分析和对中国发展大趋势的准确把握。一个企业要引领行业的发展方向,就必须对行业有透彻的理解,对发展方向有清醒的认识。

伟大公司必须有伟大的灵魂

一个伟大的公司,除了要有伟大的产品和引领行业发展方向之外,还要有伟大的灵魂。这个灵魂就是一种精神,一种梦想,一种激情,一种使命感。它是前两者的基础。没有伟大的灵魂,一个公司即使业绩优异,也不过是外强中干,难以持久。

东方电气能有今天,是几代东电人努力的结果。东方电气的第一个子企业东方电机,始建于1958年,地处相对偏远的四川。许多人都问我,四川地处中国的西部,为何我们的公司要取名“东方”电气。实际上这个名字是周恩来总理取的,指的是世界的东方。也是相对于当时我们这个行业的巨头西门子、西屋而言的。因此东方电气自从诞生之日起,就已经有一粒成就伟大企业的种子。今天,我们终于让许多西方企业明白了“东方”二字的含义。

无论是大胆技改,在核电设备上的大胆投入,还是布局风电和太阳能,东电之所以敢想敢干,是因为有一种激情和强烈的使命感,立志在发电设备领域成为世界的东方电气。我们的许多拳头产品都是在非常困难的情况下研发出来的,70万千瓦的三峡水电机组,就是一例。在克服困难的过程中,塑造了东电人的精神和灵魂:一种不怕困难,敢于面对挑战的精神。这一点在汶川大地震后表现得尤其突出。

从以上三个方面来看,尽管我们在努力追求成为伟大公司,但与国际领先的GE这样的公司相比,我们离伟大公司还有很大差距。但是我们有一个伟大公司的灵魂,这是我们十年来取得重大突破的重要因素。

每一个伟大的公司,都是特定历史时期的产物,都是伴随一个国家的工业化和技术创新而成长起来的。伟大的企业既属于一个时代,同时又要有所超越。东方电气几十年来一直在奋发图强,一直以伟大的公司为对手和榜样。虽然我们离伟大公司还有差距,但真正美好的时光恰恰是在不断求索的路上。

(斯泽夫:东方电气股份有限公司董事长、中国东方电气集团有限公司副董事长、党组副书记、总经理。本文据作者在《清华管理评论》CEO讲坛上的演讲摘录。)