

战略制胜 | ZhanlueZhisheng

中电投集团：三次“转身”换来“完美”创新

郑晓奕

三次“转身”，展现的是这家大型中央企业不断与时俱进、转型升级、创新发展的时代身影。

“水核风光”谱绿曲

各大发电集团都在发展清洁能源，中电投的清洁能源比例——30%却高居五大集团之首。谈起最初走上清洁能源发展之路的动因，中电投集团总经理陆启洲笑言是当初电力企业“分家”时分到的火电资产“先天不足”。“集中在上网电价低、电量消费少的中部和东北地区，在条件较好的南方和华中地区没有布局，在华东也只有上海有。”当时就提出了搞差异化竞争，着重发展水电、核电等清洁能源。

如今，中电投水电装机容量近2000万千瓦，仅次于中国长江三峡集团；太阳能光伏发电规模达38万千瓦，国内第一；是我国三大核电控股建设运营商之一，在建的辽宁红沿河核电站今年首台机组将投运，在建的山东海阳核电站属我国首批第三代核电依托项目，2014年至2015年将投运。

由不得已而为之到主动选择，陆启洲说：“发电企业应该承担起我国低碳、清洁发展的职责。”这家央企的“绿色雄心”是：到2015年清洁能源



比例达到40%，到2020年达到50%，继续保持五大集团首位。

风电和太阳能光伏发电虽然前景“风光”，但也面临不少问题。陆启洲说，解决发展难题要靠技术创新。“光伏发电要靠技术进步扩大规模、提高效率、降低成本，从而打开更为广阔的国内市场。”他介绍，中电投的光伏战略是“发展两头，控制中间”，即通过技术创新推进产业链初端的多晶硅生产和末端的太阳能电站集成建设，产业链中间的光伏电池和组件生产则要控制在高端化发展。

陆启洲说，风力发电也要靠技术创新，掌握核心技术，从而提升风机

效率，扩大规模，降低成本。

“煤铝路港”布新局

为了应对和规避火电亏损给企业可持续发展带来的风险，中电投按照“电为核心、煤为基础，产业一体化协同”的思路，发展关联度强的上下游产业。向上游，产煤自供，实现煤电联营，成为我国第三大煤炭央企，发电用煤的自给率达到30%；向下游，发电自用，做强电解铝，成为我国第二大电解铝企业，同时自建铁路港口，降低物流成本。

向上游发展煤炭，五大发电集团

都在做，但向下游发展电解铝，仅此一家。“有人说电解铝，第一印象就是高能耗产业。事实上电解铝是载能产品，使用铝产品本身是节能的，而且电解铝是国民经济发展的

重要原材料，中国自己不生产怎么行？”陆启洲为电解铝“正名”的同时指出，关键是要实现这个高能耗产业的清洁发展和节能减排。

中电投自有一套：在水电富裕的黄河上游，发展水电铝，做到高载能产业的低碳清洁生产；在低热值煤难以外运的蒙东地区，就地建设坑口电站，煤电铝联营，既使劣质煤得到充分利用，铝产品的价格还有竞争优势；在金融危机时以低成本重组宁夏青铜峡铝业，发挥宁夏作为国内最大电解铝基地的能源优势。

去年，中电投的电解铝利润超过20亿元，较好地弥补了火电板块的亏损，成为该集团总体利润26亿元的重要支撑。

“管控一体”促管理

近十年的发展，让中电投从仅以

发电为主业的电力企业，拓展到拥有煤炭、电解铝、金融、太阳能光伏制造、煤化工及物流等多产业的综合性能源集团。

“越发展，越感觉到过去对单一产业的管理方式，再也不能适应产业一体化协同发展的要求。”陆启洲认为，当前国有企业迫切面临内部治理结构和用工分配激励机制的改革。

新的管控体系确立了整个集团三级管理定位和三级组织架构：总部“四个主体、两个中心”，即规划主体、投资主体、资本运作主体、监督考核主体，以及决策中心和管理控制中心。下属二级单位被定位为利润中心，三级单位被定位为成本中心。

【总经理说】

“好处是使管理更加专业化、一体化。”陆启洲举例说，以前就是计划部门一家负责项目投资，在项目选优取舍上存在一定的盲目性，现在改由电力、煤炭、铝业等各个专业部门管，而且从投资规划到项目前期准备，到工程建设和后期运营，一管到底，责任明晰，“有利于更好地配置资源”。

陆启洲坦言，“管控一体化”实施不到一年，现在评论这场管理改革成功与否还为时尚早。“不过，内部治理结构的改革没有最好，只有最适合，目前来看，这样的‘转身’还是适合中电投集团的。”

首钢通钢兼并重组两年后获批

工业和信息化部原材料司在其网站上表示，2012年3月1日，工信部已经批复同意吉林省工信厅上报的首钢和通钢兼并重组方案，批复要求加快推进首钢和通钢的实质性重组。

至于为什么当事双方已经重组两年才获得工信部的批复，工信部原材料司钢铁处对网易财经解释，当事双方虽然事实上已经重组两年，但是一

直没有按照审批程序上报，所以才一直拖到现在。钢铁处同时表示，工信部批复的首钢通钢重组方案没有新的内容，仍然是两年前的协议条款。

工信部要求，重组后的通钢要按照有关要求完善公司法人治理结构，构建现代企业制度。首钢要把通钢纳入集团总体规划，发挥重组方各自优势和协同效应，在资源配置、技术开

发、市场开拓等方面资源共享、相互依托，做强通钢钢铁主业，优化产品结构。按期淘汰现有落后钢铁产能，在不增加产能的前提下，充分利用通钢厂区内现有基础，加快推进企业转型升级。

工信部的批复还要求吉林省工信厅会同相关部门，在首钢和通钢兼并重组的基础上，根据吉林省钢铁产

业总体规划要求，进一步整合省内其他钢铁企业，减少企业数量，全面提高钢铁产业集中度，提升企业竞争力。

2010年7月16日，首钢与吉林省政府签署重组通钢合作协议，首钢出资25亿元人民币收获通钢集团77.59%的股份，成为通钢集团的第一大股东。华融资产公司持有10.33%，吉林省国资委持有10%，其他小股东

持有2.08%。

不过，在重新回到国有控股背景后，通钢的经营形势马上逆转。2011年，通钢产值512.75万吨，全年实现工业总产值278.4亿元，同比增长148.9%。实现利税13.1亿元。其中实现利润5.1亿元，实现税金8亿元。结束了连续3年累计巨额亏损的历史。

(翟瑞民)



姚记扑克拟打破原有的传统盈利模式，逐步向平台型公司领域发展，增加广告等文化产业业务。该公

络棋牌游戏领域。公司股票3月9日起复牌。

姚记扑克 牵手联众进军网络游戏

司日前发布了一项投资事宜，公司拟出资98万元与北京联众电脑技术有限公司共同成立一家公司，借此大举进军网

公告显示，姚记扑克与北京联众共同出资成立姚联互动娱乐有限公司，注册资本为200万元，其中姚记扑克出资98万元，持有合资公司49%的股权；北京联众出资102万元，持有合资公司的51%股权。北京联众将为本次合作提供特别定制版本的“联名游戏大厅”，并提供与网络产品相关的运营、客服和运维等人力资源，以及服务器和带宽等技术性资源。另外，北京联众已创建的扑克世界及其他游戏将和公司进行全面合

作，双方共同合作推出的活动将以“姚记联众扑克在线”命名。姚记扑克将按照双方约定的市场推广方案在合作协议生效后第一年和第二年投入总计不少于2亿副扑克牌为“联名游戏大厅”和“姚记联众扑克在线”做广告宣传，广告宣传具体包括但不限于在扑克牌的第55张牌、牌盒及扑克本身的广告位，并通过动态编码形式，吸引用户进入联名游戏大厅和“姚记联众扑克在线”。姚记扑克、北京联众以及标的公司将按照合作协

议约定的分成比例共同享有所有现金收入。涉及标的公司为第三方的广告投入或者广告推广活动的费用，也将由标的公司收取。

资料显示，北京联众是国内最早自主研发和提供网络棋牌及其他休闲网络游戏的综合网络休闲娱乐服务商，是国内棋牌产品种类最丰富、全面的棋牌游戏平台，成立于1998年，自成立以来已推出了近200款游戏，拥有近2亿注册用户。

(上证)

主业利润下滑 钢企“过冬”花样百出

张 艺

武汉钢铁(集团)公司“砸390亿重金养猪”一事近日成为市场热议的话题。眼下，钢铁企业利润下滑，行业整体步入寒冬，企业另觅副业也成为无可非议的事情。实际上，除了武钢，记者近日了解到，广钢集团也正逐步退出钢铁冶炼行业，定下五种业态的发展规划。该集团有关负责人称公司目前也在卖腊肠和矿泉水，目前广钢集团的非钢产业占比已超50%，未来占比或更大。

广钢非钢业务比例已超五成

中国钢铁工业协会的数据显示，2011年1月-11月，该协会会员企业的产品销售利润率降至2.55%。今年1月份，全国重点大中型钢铁企业亏损共计2321亿元，而2011年同期则盈利791亿元。数据显示，钢铁行业

步入寒冬已是不争的事实，多家钢企纷纷发展“非钢业务”以寻找新的盈利点。目前，钢铁业巨头武钢宣布390亿元投资非钢产业，准备建“万头养猪场”，并成立“城市现代服务公司”。广钢正着力发展现代服务业。

“公司暂时没有涉足养猪业的打算，也基本没有涉及农业、畜牧业等相关业务。”广钢集团有关负责人对记者表示。不过她称，公司目前确有转型发展的需要，因此从2011年年初开始，广钢集团就初步确定了未来将着力打造现代服务业、钢铁深加工、工业气体产业、有色金属产业、新兴产业五种业态的规划。

该人士强调称，现代服务业在这五种业态中占据了极其重要的位置。据其表示，服务业除了于今年1月刚刚正式开业的华南地区最大的现代钢铁产业交易服务平台——广州钢铁博汇外，还包括会展服务、物流服务、金融服务、餐饮服务等各类别。“像我们广钢大厦的饮食服务，很多老广爱来。也成立了投资公司在做一些项

目。”她笑称。此外，她称，工业气体产业也是广钢发展较好的一个业态，已经为很多产业在提供服务。

据介绍，房地产开发已成为广钢集团的一个支柱产业，其下属的羊城房地产有限公司具有二级开发资质。“事实上，集团里拥有的业务项目繁多，但各业务发展规模不一。像集团还有自己的腊肠和矿泉水，只是规模不大，所占比例不高而已。”该人士表示。

“目前，我们非钢产业比例显然已经超过了50%，以后会更重。”对是否会进军养猪业等传统行业，她表示，暂时还没有这个思路，不过，“但也有个提法，在五大产业外，会否增加新的项目也很难说。”

多家钢企今年均大拓非钢产业

对武钢进军养猪业是否靠谱，上述广钢人士表示，这也是钢铁企业转



型发展的一条路，“现在是有路就往哪里走”。她还称，其实业内都知道酒钢就曾做过养猪等尝试，只是当时的规模和宣传没有现在武钢这么大。

而其他钢企在“非钢增效”方面也有表现突出。据了解，2012年邯钢就将“非钢增效”作为重点发展目标，并重点抓好二次能源利用。2011年邯钢仅焦化化工产品副产品的营业收入就达到了7.8亿元。

数据显示，去年武钢集团整体销售利润率仅为1.67%，而非钢产业达

到3.47%；济钢集团整体销售利润率为0.71%，非钢产业达到4.11%；酒钢集团在其网站披露，2011年不含集团母公司在内的非钢产业预计完成收入270亿元，较上年增加104亿元，占比达27.9%，利润同比增幅83.5%。

在今年多数钢厂的最新规划中，均称要大力提升非钢业务比重，河北钢铁力争集团非钢业务营业收入达到近1400亿元，利润比例占50%左右；沙钢规划非钢产业年营业收入达到1000亿元，效益贡献度力争达到30%以上。

百威英博在华大规模扩张 总投资超过200亿

庞丽静

“去年我们只是做了一些小规模收购项目，百威英博更加倾向于建设大中型的酒厂。”3月6日，百威英博亚太区总裁傅政凯如是说。

其时，正值傅政凯担任百威英博亚太区总裁4年之后，利用哈尔滨啤酒品牌发起又一次规模扩张行动——拥有4枚NBA总冠军戒指的“大鲨鱼”沙奎尔·奥尼尔出现在长沙天心区体育场。在傅眼中，体育营销在啤酒规模扩张中，是个屡试不爽的谋略。“百威英博在中国，一直在不断地寻求新的发展。”傅政凯说。按照百威英博的扩张路线，百威英博现在已有5个新厂已经在建设当中，接下来还计划再建4个新厂。

路线图中，四川资阳啤酒新厂从2011年5月份开建，第二期的建设已经开始，规模加倍。现在，福建南部、河南新乡、广西南宁、江苏宿迁、辽宁营口也都有新厂在建，哈尔滨、长沙、佛山这些原有的酒厂则在扩建当中。

2011年，百威英博在中国市场连续出手十余次，或收购、或新建工厂，预计产能增加超过600万吨，总投资超过200个亿。傅政凯表示，和小酒厂比起来，新建大产能的厂房，效率会更高，是在追求规模效益。

傅政凯表示，在10年前人工还是比较便宜，但是现在这种情况已经不复存在了。而特定行业、特定的领域通胀情况也比较严重，对于啤酒品牌来说，主要是原材料价格的上涨，以及跟农业相关的产品价格上涨，还有媒体宣传投入大幅增加，明显感觉到“成本在不断提高”。

“为了减少成本对运作上的影响，百威英博一直在试图提高酒厂的效率，提高规模销量。所以和小酒厂相比，我们宁愿是大的但是为数不多的酒厂，这样会增强我们的有效性。这也是我们的策略。”傅政凯说。

百威英博目前在中国有40家啤酒厂、4个核心品牌，“雪津”主要销往福建、江西，在这两地市场占据绝对优势；“哈尔滨啤酒”是中高档的主力产品；“百威”是高档品牌；而前不久在国内推出的世界销量第一的“时代啤酒”，则是超高端品牌。

“选择新建啤酒厂还是并购？其实各有各的好处。”傅政凯说，并购会带来速度上的优势，买下来以后，团队、酒厂、品牌、渠道、营销等都是现成的，只需要略微改进就可以投入运作；新建啤酒厂是从零开始，要花费较长时间，什么都要重新建设。但是，“如果想在寻求一个长期的大规模的发展的话，这两者都是不可或缺的”。

傅政凯非常看好中国整个啤酒行业的机会。“行业整体绝对是在不断上升的，不管是从销量来看还是人均的消费量来看，也是在不断地上涨。啤酒厂商数量越来越少，只剩下大型啤酒厂商，小的已经逐渐被淘汰了。这对消费者来讲，其实是件好的事情，因为大的啤酒厂商其实是可以提供更有质量保证的产品，我们觉得这也是未来的啤酒行业发展的趋势。”

协办单位：

海南亚洲制药有限公司

董事长 楼金

总经理：

地址：海口市国际商业大厦12层

电话：0898-66775933

传真：0898-66700763