

中外 500 强大公司的钱投向哪里？

道达尔 260 亿美元布控全球

公司领袖：道达尔集团董事会主席马哲睿(Christophe de Margerie)

“资源勘探总是第一位的，道达尔今年主要关注的地方是巴西、安哥拉、科特迪瓦、阿根廷还有中国。不过在中国的投资没有其他地区那么多，还处于初步阶段。”马哲睿表示，在准备为公司的发展花钱之前，首先要勘探、寻找新的储备上进行大量投资。

2014 年道达尔的投资预算是 260 亿美元，去年这个数字是 283 亿美元。“这个钱当然是要花在全世界范围的。我们现在已经在全球展开了很多投资，最新的是在巴西海上桑托斯盆地的利布拉油田(Libra)，与中石油和中石化一起。”马哲睿说。

康菲石油 聚焦页岩气

公司领袖：康菲石油公司首席执行官蓝睿谕(Ryan M. Lance)

“今年，康菲的投资仍将主要集中于渤海湾油田和蓬莱油田区域，与我们的合作伙伴中石化一起开发。我们也同样尽力帮助中石油和中石化在四川盆地的页岩气开发。”蓝睿谕表示，康菲将把其北美积累的技术和经验带到中国来，帮助增加这个国家的油气产量。

在全球范围内，康菲石油公司已经在出售其非核心资产以聚焦于高回报的资产，比如快速增长的美国页岩区。康菲石油公司宣布其 2014 年连续运营业务的资本支出预算为 167 亿美元，其中约 55% 的预算将用于北美地区，45% 的预算将用于欧洲、亚太和其他国家业务。投资预算包括用于基础维护、开发钻井计划、主要项目、勘探和评价支出以及公司开支。

ABB 持续投入在华研发

公司领袖：ABB 集团首席执行官史毕福(Ulrich Spiesshofer)

“2014 年，我们将继续投资于高效节能技术，无论是电力还是自动化方面。ABB 已经来到中国 100 多年，形成了完备的产业价值链，也有强大的本土研发活动支持。”史毕福表示，ABB 将通过持续不断地增加在中国的研发投资以及其他对这个国家的发展有贡献的行动来驱动 ABB 在中国的增长。

2014 年，ABB 又一次提高了全球研发预算，现在已达到 15 亿美元每年。在中国，ABB 已经形成了完备的产业价值链。ABB 在特高压输电、环保、节能等领域还有更多机会；随着中国经济的深度调整，基础设施和产业升级的速度加快，ABB 的市场资源也将加速放大。他对中国迄今为止的投资效果非常满意，同时也表示，还有很多机会等待进一步开发。

英美资源 消减特定矿产投资

公司领袖：英美资源集团董事长裴克强(Sir John Parker)

“在我们这个行业并购的可能性不高。”尽管裴克强表达了对于今年经济形势的些许乐观，并认为“全球经济已经储备了潜力，将进入一个稳定增长时期”，但对于英美资源集团，他认为在特定的矿产领域的投资已经达到了相当高的程度，在未来几年，可能会根据市场的情况削减一部分。

今年 4 月初，英美资源集团相关负责人表示，由于面临资本的限制，英美资源集团可能会退出秘鲁的 Michiquillay 铜矿项目。当然，这一方面与秘鲁的投资环境相关，但这与铜价前一段时间的走软也不无关系。

马士基 收缩直接投资

公司领袖：马士基集团首席执行官安仕年(Nils Smedegaard Andersen)

“我们关注中国主要是在寻找哪些地方存在对港口容量的需求，但现在的时间点，马士基不会做更多直接投资，因为在我们通常投资的领域——港口业，已经供大于求了。不过我们倒是买了很多中国设备，主要出于支持公司运营的目的。”安仕年告诉记者，马士基暂时没有收购其他公司的打算。



编者按：

2013 年下半年，制造业全球采购经理人指数的改善给人们带来了希望，预示了全球经济在 2014 年将继续保持活跃并进一步提升。今年上半年的全球经济走势也的确证实了这一猜想，乐观的情绪在更广的地区蔓延。

各国前所未有的地承诺加强合作，而履行这些约定的则是大大小小的企业家们。借着“中国发展高层论坛 2014”年会的机会，记者采访了多位世界 500 强、中国 500 强企业的公司领袖，话题只有一个——在当前的经济环境下，大公司的钱都往哪投？

此前马士基公布 2013 年财报，当年集团营业额为 473.9 亿美元，较上年下降 4%，净利润为 37.8 亿美元，较上年下降 6.5%。安仕年对盈利数据表示满意，他认为航运业务在市场挑战严峻的情况下实现盈利增长，码头和勘探业务取得迄今最好业绩，石油业务虽受产量和价格影响盈利减少，但下半年产量逐步趋稳。

中国南车 全球收购技术公司

公司领袖：中国南车股份有限公司董事长郑昌泓

“我们在并购时，最看重的是对方公司的技术，是否有创新能力，是否在行业内处于领先地位。”郑昌泓提醒记者关注南车最近对一家德国企业开展的总价 2.9 亿欧元的收购。今年 1 月，中国南车与德国采埃孚集团在德国奥斯纳布吕克举行发布会，正式公布南车收购采埃孚旗下的金属橡胶产品业务单元，这是中国汽配行业在欧洲最大的跨国收购项目。

2011 年中国南车株洲所旗下时代新材以 264.5 万澳元(以当时汇率计算，计人民币 1758.9 万元)的净价格收购代尔克公司。去年该公司已实现销售收入突破 1000 万澳元，连续三年盈利。收购三年来，代尔克公司累计盈利 1800 万元，已经超过当年 1758.9 万元的收购价格。

香港铁路 运营全球铁路网

公司领袖：香港铁路有限公司董事局主席钱果丰

“我们公司除了跟九广铁路的并购之外，主要通过的是 Organic Growth(自身有机增长)或者是投资(实现增长)。”钱果丰对于中国和海外市场都非常熟悉，在接受记者采访时说：“这几年我们在香港以外的地方扩张得很快。未来 5 年在国外的运营里程数可能会超过 1000 公里。”

从北京地铁 4 号线开始，到后来的 16 号线以及现在正在跟政府洽谈的 14 号线，包括在杭州、深圳等地的投资，香港铁路在内地表现活跃，但其投资业务并不止国内而且正在全球的一些城市布局。比如，澳大利亚的墨尔本整个铁路网络是由香港铁路来运营；而在英国，香港铁路拥有一条环伦敦的轻轨铁路。

西门子 投中国仍有机会

公司领袖：西门子总裁、首席执行官凯飒(Joe Kaeser)

“我们已经进入中国 140 年了，西门子将继续支持这个国家的城乡发展，提高能源效率、医疗保健水平，我们在这里有很多可以做的东西。”凯飒认为，在未来的几年当中，中国面临的挑战，一方面是要提高效益，同时也要提高质量，把增长与全球需求结合起来。

凯飒告诉记者，作为全球性的跨国公司，西门子在世界范围内都做了一些投资，但中国无疑一直是其最重要的市场之一。据悉，一季度西门子在中国地区新订单额同比增长 23%，营收增长 11%。西门子在 2014 财年开局良好，预计 2014 财年每股收益(净收益)将实现 15% 的增长。

爱立信 只做战略性投资

公司领袖：爱立信公司董事长雷夫·约翰森(Leif Johansson)

“在并购上，最重要的是依照公司的战略来执行，而不是只看重财务收益。我们绝大多数的决策都是根据长期的发展而制定的，并不是根据短期的货币价值。”在接受《英才》记者关于人民币汇率的提问时，约翰森这样说道。他还表示，中国正在成为世界经济中的非常重要的一部分，而且这是自然而然发生的事情。

博世 卖掉太阳能公司

公司领袖：博世集团董事会主席沃尔克马尔·邓纳尔(Volkmar Denner)

“我们寻找潜在的并购对象，前提是符合博世的长期战略——在汽车制造相关领域的份额约占 50%，这意味着我们必须在其他领域变得更强。但另一方面，我们也不会放弃在汽车领域的增长机会。”事实上，博世集团去年就有高管表示要在汽车配件领域进行并购扩张。但现在看来并没有特别明显的迹象，反倒是在去年底，博世集团将手中位于德国昂施塔特(Arnstadt)的一家工厂出售给了德国的太阳能企业 Solarworld，逃离太阳能产业迹象明显。

“这就是我们为什么卖掉这家公司。”邓纳尔对记者表示，尽管从太阳能中获取能源符合我们的发展战略，但由于市场中产能严重过剩等原因长期以来给我们造成了大量的损失，我们看不到可持续的商业模式。

礼来制药 增强新兴市场并购

公司领袖：礼来制药董事长、总裁兼 CEO 李励达(John Lechleiter)

“一段时间以来，我们几乎每年收购一家公司。而且，如果我们认为并购对礼来有意义，例如能够提振在一些区域的业绩或者增强我们在一些业务领域的表现，比如收购德国的 Lohmann 公司是因为我们在动物疫苗领域并不是表现特别抢眼。”李励达博士告诉记者，“随着蛋白质的生产正在向亚洲和南美洲转移，我们希望增强在这些市场的表现。”

大概一年以前，礼来收购了中国动物保健品有限公司约 20% 的股权，后者是中国最大的非国有动物保健品公司之一。今年 2 月底，礼来公司宣布计划收购一家德国的动物保健品(Lohmann)，并希望以此来扩大其动物保健业务部门 Elanco，后者是全世界最大的动物保健品公司之一。

赛诺菲 收购新技术公司

公司领袖：赛诺菲集团首席执行官魏巴赫(Christopher Viehbacher)

“我们完成的大型收购项目 Genzyme(美国生物技术机构健赞公司)，对赛诺菲的发展非常重要。今年我们的投资主要集中于 Alnylam，它是一家位于美国波士顿的生物制药公司。”目的主要是为了获得新技术。但仅仅是收购还不够，必须要保证融合的效果。Genzyme 现在已经成为赛诺菲增长最快的单元。

今年 1 月 13 日，赛诺菲同意支付 7 亿美元用于收购美国制药公司 Alnylam pharmaceuticals Inc 研发的药物及其 12% 的股份，以扩大赛诺菲在罕见遗传性疾病治疗上的投资。这笔交易 efficiency 建立在赛诺菲以 201 亿美元收购 Genzyme 的基础上，该公司是世界上最大治疗罕见疾病的制药商。

欧莱雅 热衷细分领域业务

公司领袖：欧莱雅集团董事长兼首席执行官让·保罗·安玎(Jean -Paul Agon)

“鉴于欧莱雅已经拥有这么多品牌，我们的收购对象最好能帮助拓展一些细分市场业务。我不希望我们的子品牌之间会出现互相竞争的情况，他们应该是互补的。美即面膜的收购就是最好的例子，对我们而言，它是个完全崭新的种类。”安玎对美即面膜成为欧莱雅家族的新成员表现出极大的热情，同时表示将密切关注中国合适的收购机会。

今年 4 月 8 日，欧莱雅宣布对美即控股的收购正式完成。收购本土面膜企业美即控股是其在中国美容化妆品市场迄今为止最大的一笔投资。

绿地集团 关注地产领域混合所有制

公司领袖：绿地集团董事长、总裁张玉良

“我们主要是在地方、省级国企改革以及在央企改革领域进行并购或投资，过一段时间，你们可能会发现绿地跟某省级国资(企业)，重组了，控股了。”张玉良这样说道。前一段时间“借壳”金丰投资 A 股上市，使其在资本市场中的布局更加完备。

张玉良十分关注混合所有制改革的动向。他判断称，2014 年作为中国经济的改革之年，国有企业改革是非常重要的领域。而绿地集团具备国有企业的“血统”，因此具有先发优势。

“我们在 17 年前就尝试了混合所有制，这种国有企业的混合所有制带给了我们巨大的活力、动力和竞争力的提升。”张玉良说，对于混合所有制，绿地集团深有体会，“我们非常关注央企和地方、省级国企的混合所有制改革，如果我们有机会，就去推进，没有机会也没办法。”

(英才)

中国公司在硅谷做生意障碍、挑战是什么？

中国的公司想在硅谷做生意，障碍、挑战是什么？比方说百度 CTO 办公室在硅谷，他们想开办公室就遇到了一些挑战。以下是中外相关专业人士的建议：

Andrew: 投资角度：如果在硅谷没有任何运作，怎么能得到别人的 VC？他会劝投资者来这边做调查，去跟他们讲自己的公司。

商业角度，在美国想要赚钱则需要美国的合作伙伴。

还有文化的挑战，还有距离、时差。从中国的角度来讲，他们的挑战是有很多的文化差异，就是中美的文化差异。中国很多公司想在美国立足，他们要做的就是有一个全球化的团队，尤其是管理团队，现在我们很多中国公司，有美国的管理人员，美国公司也有中国的管理人员在里面，有很多的重合，这种动力是很好的。建议中国的企业家如果到美国市场发展的话，你应该到那边建立人和人的联系，给你的美国办公室雇佣一些人员，比方说你以不贵的价钱雇一些顾问。



Terry Hsiao: 我想说的是，最大的挑战应该是管理。不只是中国公司面对这个挑战，日本和拉美的国家也一样。当来到硅谷的时候，是把本国的人员派去硅谷做管理，还是让硅谷的管理人员去管理呢，他们的想法是不是一致，这些和中国公司做事方式是不同的，他们的意志力可能更强。很多的时候在美国的市场当中，美国的管理运作的时候，这些观点不能准确地被传达出来，在当地的一些管理方式是如何，通报机制如何这些都是需要考

Moon: 很多美国的公司，包括谷歌，在海外的工作中都会遇到一些困难和挑战，比如最早期的社交活动中，或者是人脉推广中有一些困难，这都是有原因的，比如说文化的差异。因为我觉得我很多客户，包括合作伙伴，包括华为，中兴 HTC 他们在硅谷也有办事处，很多时候我们看他和本地的合作伙伴合作并不是那么紧密，这也是我自己发现的一些问题，他们非常有能力，但是最好是有双方的沟通，关于策略或者是计划，这样能够双方传达出意思，从对方那里获得经验和反馈。

冯先生：我也简短地说几点，为了想成功，必须要了解客户，如果不了解客户，整个产品的推广就必定会失败。我觉得这就是最大的挑战，因为想要为另外一个国家推广产品，必须了解当地的市场，否则不知道当地市场的需求，所以必须要了解客户。比如说开赌场或者做其他的游戏领域，都会雇佣当地的员工，希望能够和公司的理念，公司的价值观相一致，这样才能更好地开拓美国或者是欧洲的市场，这会有一些区域性的问题。在硅谷来说，硅谷和纽约和迈阿密都是非常不同的。

(快鲤鱼)

