

高铁出海模式背后：中国企业品牌国际化

孙洁琳 报道

10月13日,在李克强总理的见证下,中方与俄方签署包括高铁项目备忘录在内的近40项重要合作文件,再次将中国高铁出海大战略推向高潮。而在李总理访问的上一站德国,中国南车在当地成立研发中心也是中德经贸和技术合作协议内容之一。

在高铁出海过程中,李克强总理曾多次亲自扮演“推销员”的角色。7月4日,李克强总理访问中国南车株洲基地时曾表示“我走到哪里,就把中国南车推销到哪里。”寄语中国南车当好中国装备走出去的先锋。

这背后,反映出的是央企制造水平提高和国际化升级的诉求。中国南车副总裁徐宗祥在一次媒体活动中表示,领导人的重视令南车人感到很高兴,为南车进入全球市场创造了好的环境。而高铁能够成为一个国家的名片,在于它确实能够代表一个国家的装备制造水平。

伴随着我国工业的升级和实力的提高,当前央企国际化的途径也已经发生了根本的变化,用最早实现“走出去”的央企代表——中国交建副总裁孙宇宇的话来形容,是从“中国交建小米加步枪式地打天下,变成了中国南车这类的高端起步”。

“封闭营地”到员工属地化

如果和最初央企走出去时期相比,无论是员工属性还是产品服务类型,以及出口或投资的目的地,都发生了巨变。

据孙宇宇介绍,中国企业最早的走出去,是以援外项目的形式,之后改革开放实现了商业化的走出去。“早期的时候,是以劳务承包为主,后来发展到施工总承包,又发展到设计施工总承包,又发展到现在提供综合性的一体化解决方案,情况已经不能同日而语了。”

最早劳务承包时候,中国企业走出去就是“游击队”,打一枪换一个地方。到了一个陌生的国家,采取的方式往往是把大家组织在一起,有封闭的营地,统一的服装。“当时项目本身造福他当地老百姓和社会的。但在建设期间,往往是国内劳务输出,当地就很少有更多的参与的机会,所以当地的百姓相对就抱怨比较多一些。”孙宇宇表示。

然而,经过十几年的发展,中国交建这样的走出去较早的企业,已经实现了很高的本土化水平。属地化员工的数量占比已经达到了70%。而且国外子公司的领导层,包括总经理、财务总监等等,都是当地



人,这种情况在海外各地已经非常普遍。

而像中国南车这样2000年才组建的新型国企,也在走出去之时就实现了属地化。其在马来西亚投资的一动车组维保公司,130名员工中本地人多达110名。而这些都是企业国际化的现象。

从“质量差”到品牌效应显现

另一方面就是中国企业的品牌效应以及在海外的声誉正在发生变化。

徐宗祥谈起自己在2002年带队去中亚一个国家销售电力机车时的故事,在谈判中有一个工程技术人员谈到中国产品时随意说了句:我们刚刚买的从中国进口的皮鞋,一个星期就坏了。就是这样一句话,令徐宗祥受到很大刺激并记忆至今。

然而到了2012、2014年,中国南车在南非相继拿下的两个订单总额超过了25亿美元。而这个,恰恰是别人主动找上门来的,他说“你们南车的品牌我们都已经很了解了,所以我们很有信心。”这样一个例子,在徐宗祥眼里正是“中国制造”品牌形象已经发生巨变的印证。

孙宇宇也谈到,在一些经济较好的发展中国家,基本上都认为中国交建特质和文化都接近甚至超过了发达国家成熟的一流企业的水平。但是整体上,还是有一定差距的。而在发达国家,他们认为作为后来者,中国企业与他们一流企业的差距还较大。不过孙宇宇相信,随着中国交建未来综合实力以及自身软实力的提升,最终会实现国际一流企业在全球的品牌影响力。

从发展中国家到发达国家

央企国际化升级最明显的标志,则是业务从亚非等发展中国家,正在向发达国家,尤其是北美、西欧进军。

以中国交建为例,据孙宇宇介绍,其业务已经覆盖了120个国家和地区。其中在93个国家设了135个子公司。

“我们现在基本上已经形成了一个全球的架构。在形成的过程中,我们本着先后远;先发展中国家再到发达国家的原则;所以现在我们在发展中国家的布局基本上完成了,所以现在 we 进入了在发达国家布局的阶段了。”

据悉,中国交建进入发达国家布局已经取得了实质性的突破,比如说在美国,在澳洲,在英国等等。

而中国南车也采取了类似的策略。徐宗祥表示,到现在为止中国南车的整车产品已经面向了全球83个国家或地区。而其最终的战略的想法是,要在全球实现我们的市场覆盖。

“但现在为止,在全球我们划出的十二个市场区域,仅有一两个区域没有我们的产品,一个是西欧,一个就是美国。在其他的地方拿下了以后,下一步我们可能就在欧美这样的高端市场,寻求新的作为。”徐宗祥称。

未来:加快全球化水平

目前,在国资委的指导下,已经拥有海外战略的中国央企正在发力提高全球化水平。孙宇宇表示,按照国资委提出的

国际化经营指数,海外营业收入占50%的指数权重,经营利润占40%、其余10%为属地化资产,以此中国交建的国际化水平在央企中排名靠前。

而中国交建的目标就是,在“十二五”的末期国际化经营的指数和海外业务的贡献度(包括利润、包营业收入、合同模式综合加权评估出的指标),都要达到25%;到2020年,也就是“十三五”末期,这两个指标要达到35%。再远期的话,到2035年,就是中国交建集团整体要达到50%。

“达到50%是什么概念呢?就是真正意义上的世界一流的公司。那么达到35%的时候,可以说就是国资委要求的,就具有国际竞争世界一流企业有13个量化的要素,我们基本上对标国际一流的企业,基本都实现了。”孙宇宇介绍称。

而作为国际化战略形成较晚、起点高端的中国南车,则给自身设定了一个跨国指数,其中也包括海外销售、海外员工比例和海外资产比例。

“一般来说,一个全球化的公司,这个跨国指数应该要在20%以上。现在中国南车还不到10%。所以从这个角度出发,我们还有很长的路要走。尤其是我们现在能做这些产品的出口,技术上也达到了高端水平,但是我们成套出口的水平还是有差距的。”徐宗祥表示。

按照构想,下一步中国南车亦将加快国际化进程,在出口的同时也通过海外并购和资本运作方式来渗透到其他的一些高端的市场,并希望在2020年之前,跨国指数能够达到20%。

中国高铁走出去的四大难题

华璐 报道

中国高铁走出去始于2010年,在经过知识产权和动车事故的质疑之后,2013年新一波高铁出海高调开始。与刚开始不一样的是,此次在海外推介中国高铁的不再只是企业或者铁道部门,国最高领导层亲自化身“高铁推销员”,在各种出访场合提及这张“中国名片”。

然而,海外高铁市场未必如想象中广阔。

高铁是一个国家的“奢侈级”基础设施。建设高铁有三个较高的经济门槛:首先需要投入大量资金;其次是人口密度要求;三是电力供应充足。能满足这些条件,又有意愿修建高铁的国家可谓稀缺。世界银行由此作出判断,全球最大的高铁市场仍在中国。

相较于能够以经济模型计算出来的经济门槛,高铁承建双方要面对的更大不确定性在于政治风险。

两项因素夹击,中国曾经接触过或有意向在海外进行的项目中,实际落地者寥寥。

小容量的市场上,竞争激烈非常。技术标准是首要的因素,给中国高铁进入他国市场,尤其是发达经济体设置了极高门槛。随之而来的,中国高铁所具备的成本优势在海外市场也不那么明显。中土的项目在土耳其虽然是中国高铁项目在海外落地的第一回,但仍然局限在土建领域。高铁建设的车辆设备(动车组)和控制系统部分有着更高的技术水平,以及更大的附加价值。目前中国企业还未在海外建设过从工程建设直到交付使用的一揽子高铁工程。中国高铁要想走出去急需提升全面系统集成能力。

“全产业链”的整合正在酝酿,企业之间争夺未来海外战略的主动权的博弈已然开始。

高铁是三高门槛的狭窄市场

从某种角度来说,高铁不啻为一个国家的“奢侈级”基础设施。多位业内人士对记者表示,建设高铁有三个较高的经济门槛:首先高铁是高造价项目,需要投入大量资金;其次是人口密度要求很高,世行研究认为线路连接城市所饱有的人口数量至少要达到2000万,线路才有可能收回成本;三是电力供应,时速250公里的列车皆为电力牵引,耗电量巨大,而且随着时速增加,耗电量呈阶梯级增长。

世界银行驻华代表处高级交通专家欧杰(Gerald Olivier)对全球高铁市场的分析是,有意向建设的国家大多仍在进行国内讨论,即使新建大部分也只是建设一两条线路连接两个特大城市,难以像中国这般建设大规模的高铁网络,“全球最大的高铁市场仍在中国”。

政治风险难以预期

相较于能够以经济模型和分析计算出来的经济门槛,高铁承建双方要面对的更大不确定性在于政治风险。上世纪90年代中期,欧杰曾在非洲参与七国跨境铁路的建设,这次经历给他留下深刻体会:每增加一个国家,难度要增加三倍。“你不但要考虑这届政府的需求,还要考虑未来5年-10年的政治变化。即使是时任政府,开出的条件也会根据选民需求随时变化。”

不可否认,高铁等基础设施建设关系到所在国家的发展大计。不修铁路就没有发展,但部分国家政治环境变化太快,中国企业要有心理准备,国外的高铁建设不会像中国的高铁政策般稳定。

中国高铁标准尚未得到广泛认同

在高铁的基建方面,主要涉及勘察、设计、施工、验收及其他相关的建设规范和标准。得益于先发优势,西方标准至今在全球高铁领域占据主导地位。曾被欧美殖民过的国家,其铁道系统尤其是轨距采用的基本是宗主国的标准。后来西方国家率先研发出高铁之后,大力补贴本国的咨询公司进行可行性报告和设计,逐渐用美标、欧标占据了这块新的全球市场,尤其是被殖民的国家都已经采用了这些标准,想要引入新的标准体系相当困难。

正因如此,推行高铁的“中国标准”也屡屡见诸于领导人的讲话之中。合同总额为83亿美元的尼日利亚铁路现代化项目就以全部采用中国铁路技术标准建设为傲。

国内成本优势海外难复制

世界银行在最新研究报告《中国高速铁路:建设成本分析》中指出,中国高铁建设成本仅是发达国家平均水平的三分之一。在中国建设时速达350公里的高铁,每公里基础设施单位建设成本通常为1700万至2100万美元,而欧洲的高铁每公里的建设成本为2500万至3900万美元,而在美国加利福尼亚州可高达5600万美元。

成本优势是中国高铁走出去时,最经常使用的一块招牌。以往的基础设施承包经验也表明,这在非洲、拉丁美洲等欠发达、资金又较紧缺的国家确实往往能帮助中国赢得生意。不过,目前已经敲定的四个高铁出海项目,胜出的原因并非都是低价优势。

北车中标波士顿地铁 中国轨交装备首次登陆美国

李卓 报道

在多次聚焦的中国高端装备出海镜头头里,这是最引人注目的一次。

10月23日,中国北车中标美国波士顿284辆地铁车辆,中标金额3485亿元,与中国南车参投美国加州高铁项目的消息同时传出,引发国际国内一片热议。这是在经历由配件出口到整车出口、由中低端产品到高端产品、由欠发达市场到发达市场的三大转变后,中国轨道交通装备企业首次登陆美国高端市场。至此,也标志着中国高端装备制造真正实现除南美洲以外的六大洲全覆盖,进入一个全新的历史阶段。

不过,成功中标美国波士顿地铁后,中国离美国高铁市场还有多远?一时也成为业界颇为关注的话题。多位轨道交通业内资深人士对记者表示,从现有国际竞争形势和中国高端轨道交通装备制造技术发展程度来看,中国高端轨道交通装备制造未来在美国的征程依然漫长而艰辛,需要做好打攻坚战的心理准备。

中国高端轨交装备首次登陆美国

记者从中国北车获悉,当地时间10月22日(北京时间10月23日)下午,美国马萨诸塞州交通局(MBTA)正式批准,将向中国北车采购284辆地铁车辆,装备波士顿红线和橙线地铁。这是中国轨道交通装备企业在美国面向全球的招标中首次胜出。

之所以备受关注,一方面,波士顿地铁始建于1897年,是世界上最早建成的地铁之一,比纽约地铁还早7年。且自1897年开通以来,一直都是西方企业的天下。也正因如此,中国轨道交通装备挺进美国的每一步,都要遭遇国际轨道交通巨头的

围追堵截和苛刻的国际规则的限制。

北车人士告诉记者,打算进入美国市场,至少是十几年前的事情,直接瞄准波士顿地铁,则是在2010年以前。

值得一提的是,欧美市场一直是高端装备制造的业界地位与象征。2011年,中国北车第一次攻下欧洲市场获得法国罐车订单,已经被视作历史性的突破。而进驻美国直到23日才得以首次告捷,其中的艰难与坎坷不言而喻。

据北车方面介绍,之前仅竞标巴西地铁就已经几乎将世界苛刻标准汇聚一身。包括防火、用于捆绑连接的电线要满足法国标准;车轮滑动预防要满足UIC规范;车轮、车轴等要满足美国标准;焊接要满足英国标准……这次美国地铁列车的结构强度、控制安全和RAMSI可靠性、可用性、可维修性、安全性要求等方面也都是采用了美国标准,并且是在技术、标准、规范和法律等诸方面充分研究了用户要求,充分评估和规避商务风险的前提下,历经多年努力,才最终达成登陆美国的目标。

北车竞投加州高铁谜团

加利福尼亚州正计划在洛杉矶和旧金山两大城市之间修建一条高速铁路,全长1287公里,投资总额约680亿美元。尽管这条路还没开始修,车辆的招标工作已经开始筹划。加利福尼亚高速铁路管理局公共事务部副主任丽莎·玛丽·阿莱已经告诉各大公司需要高速列车,对此有兴趣的公司包括西班牙、日本和中国等十几家企业。

中国北车和中国南车就是先后曝出对加州高铁有兴趣的中国公司。

乔纳森·孙表示,该公司与中国北车打算于中国时间22日晚间向加州方面提交意向书,正式参与这一项目。据他透露,

为了这一项目,该公司与北车方面从今年年初就开始了合作。

按照其说法,美国太阳集团是与中国北车及其下属的唐山轨道客车公司达成的合作关系。不过中国北车和唐山轨道客车方面却于22日向记者否认这一信息。中国北车集团宣传部门的负责人表示,并未听说北车参与加州高铁项目的消息,唐山客车公司一位不愿具名的高管亦向记者否认参与加州高铁项目,并透露该公司仅在波士顿地铁项目上有参与内燃动车组的招标。

合作双方的说辞截然相反,令人不解。乔纳森·孙随后亦以等待北车和唐车方面的消息为由,不愿再与记者详谈,但他强调,太阳集团与北车方面是有合作合同的,一起在美国推销中国高铁。

一位铁路专家向记者解释道,像太阳集团这样的公司,明显只是个代理企业,南北车都拥有大量类似合作伙伴,提供全球各地铁路、地铁等项目的信息,便于南北车及时参与全球各国的机车车辆招投标项目。

该铁路专家在登录了美国太阳集团的官方网站后向记者打来电话称,该网站的英文内容错漏百出,并非专业代理公司。该专家亦指出,作为代理公司,本应无权提前发布北车参与招投标的信息,但太阳公司居然越权行之,未知目的。

中国南车正式竞标美国高铁

在中国北车成功挺进美国市场引发高度关注的同时,中国南车也正式提交了美国加州高铁投标意向书,确认参与美国首条高速铁路项目的竞争。据悉,北车方面也有投标意向。

据媒体报道,美国加州的这一高铁项目需要不超过95列时速320公里的高速

列车。中国南车及其旗下的唐山轨道客车及SunGroup将向加州价值680亿美元的高铁项目提交意向书。而据记者了解,中国南车于2013年7月在美国成立研发中心,分别与新泽西理工学院、德州大学圣安东尼奥分校两大知名高校联合建立联合实验室,为进军这一市场进行了充分铺垫。

不过,成功中标美国波士顿地铁,是否就一定中标美国高铁?中国离美国高铁市场还有多远?

记者从轨道交通业内人士处了解到,一方面,美国高铁项目开标时间未知,中方目前也仅是提交投标意向书。这次是否能够真正开标也仍然充满变数。而项目680亿美元的体量,换算成人民币高达近4200亿元,相当于国内京沪高铁投资额的两倍,工程之浩大,国际巨头竞争之激烈也可想而知。

为业内人士强调的是,一方面,地铁与高铁虽然看似相近,但仍是两个有着较大差别的技术领域。仅从速度来看,美国地铁列车运营时速为63英里(即102km/h),而美国高铁要求时速320公里,后者的技术复杂程度和严密性自然更高。

但另一方面,能够与国际巨头在美国高铁市场同台竞标,也已足以提升中国高端装备制造的世界形象和品牌效应,历史象征意义巨大。

同时,作为世界上城市轨道交通历史最为悠久、线路最为密集的国家之一,美国对城市轨道交通车辆具有持续的需求。

据悉,目前,纽约、费城、洛杉矶和芝加哥等城市有十余条城市轨道交通线路有车辆更新计划,美国也因此被视作世界上仅次于中国的第二大铁路市场。因此在业内人士看来,无论道路会有多么曲折,中国交通装备制造业想方设法进一步开拓美国市场是完全有必要的。