

10 百业报道 Industries

累计在澳大利亚投资 40.1 亿美元,实施 7 次资本运作,获得煤炭资源量 53 亿吨、铝土矿勘探资源 2.62 亿吨;拥有 9 个生产矿井、4 个煤炭资源勘探项目。现有矿井产能 4665 万吨,是澳洲最大的独立煤炭上市公司;历经 10 年发展,成为山东省在澳洲投资规模最大、资产总量最多、发展潜力最好的企业。

兖矿集团:学会给西方人当老板

■ 周燕

作为我国第一家“走出去”的煤炭企业,兖矿集团进入澳洲开发建设 10 年来,坎坷起伏、一波三折。特别是 2013 年,面对国际煤价的悬崖式跳水,缺乏国际化运作经验,金融风险防控能力不高的兖煤澳洲公司运营遇到前所未有的困难。“如何给外国人当老板”成为摆在兖矿新领导班子面前的新课题。

2014 年,新班子把兖煤澳洲公司扭亏增盈作为重中之重,坚持市场化运作、属地化管理和规范化发展,发挥自身资金、品牌和管理优势,创新对外投资与合作方式,通过实施改革整顿、优化调整、控制汇率风险、发挥协同效应等措施,2014 年实现大幅减亏,整体经营呈现企稳向好的势头。

求同存异,跨越中西文化鸿沟

跨国并购界有一个“七七定律”:70%的并购没有实现期望的价值,而其中 70%失败于并购后的文化整合。中西方的文化差异与碰撞,也是兖矿集团公司走出去发展面临的最大阻碍之一,它就像一只看不见的手,影响着企业管理的推进和企业文化的融合。

“绝不能把在国内现有经验和经营模式拿去运用,应该根据当地实际,学会换位思考。”兖矿集团总经理、党委副书记李希勇对此深有感触。“实施国际化发展,必须坚持文化融合、互利共赢。充分尊重东道国的利益诉求,属地化聘用员工队伍和技能工人,努力消除环境、文化、法律、管理理念、工作方式的差异和冲突,用中国企业的魅力赢得当地政府、社区和员工的理解支持。”

解决之道首先是尊重文化。在走出去发展的最初五年,澳洲公司熟悉了澳大利亚政治经济环境、投资法规政策和煤炭公司运营模式。2009 年并购菲利克斯公司,2011 年并购新泰克煤矿和普力马煤矿,2012 年以“现金+股权置换”资本运作方式,实现兖煤澳洲与格罗斯特煤炭公司合并上市,成为澳大利亚最大的独立煤炭上市公司。

跨出国门求发展,与他国在文化、法律、区域和种族方面的差异和冲突很大。面对澳洲政府对中国国有企业在资源开发方面的一些不公平条款,管理团队相互之间的信任程度很难建立。澳洲公司的中方团队系统研究澳洲的法律和文化,主动融入当地文化环境,与工会和社区积极沟通,建立科学的管控体系。通过这十年来的融合过程,澳籍员工对兖矿集团慢慢地有了归属感,主动理解和支持大股东的决策,尊重股东利益。

澳洲公司的管理人员保罗·斯特林格,在获得兖矿集团授予的劳动模范称号后,将所

获 15000 元人民币奖金以兖矿集团的名义汇入澳思达煤矿有限公司捐款专用账户,用于帮助遭遇困难的当事人家庭。面对举步维艰的内外部环境,他倾力扭转难若若煤矿经营困局,积极采取有效措施,凝聚人心、稳定队伍,调整采场顺序、优化洗选工艺,狠抓管理提效。在他带领下,2013 年雅若若煤矿就实现了扭亏为盈。他不仅为兖州煤业多年来倡树和推广的企业文化、价值理念作了有力而生动的注脚,更赢得了兖煤澳洲公司全体员工的爱戴和尊敬。

该公司管理团队鼓励外籍员工勇于创新,积极培养他们全球化视野和市场化意识,大大激发了员工的工作热情。与此同时,澳籍员工严谨求实的工作作风也深深感染了兖矿团队。两国团队在文化的相互影响和渗透过程中取长补短,最终建立了跨越民族壁垒的文化认同感。

入乡随俗,适应国际竞争环境

中国企业的海外扩张之路不是一帆风顺的,国外市场也并不只会带来源源不断的财富。一系列的警示案例显示,在海外市场中所要面对的种种问题和困难,都将是给外国人当老板所要面对的重大课题。

对兖矿而言,走出去发展不能仅仅理解为单纯的战略调整、资本交接,还包括渗透在市场经济环境中的很多深层次的元素,经营管理、风险管控等都是在对外并购中所要深入学习的东西。因此,完成成功的对外并购对于集团公司而言,是学习积累的过程。

“除了在技术、管理、资金等方面要加强学习外,还要逐步适应国际竞争环境,加强法律、财务等风险防范意识,处理好企业经济利益与社会效益的关系。”兖煤澳洲公司副董事长兼执委会主席张宝才说。

兖煤澳洲公司在技术标准、劳动用工、市场营销等方面,积极融入当地经济社会发展格局,强化中外管理团队的磨合和融合,构建中西融合、沟通顺畅、运营高效的管理团队,培育了一支具有国际视野、通晓国际语言、熟悉国际规则、具有国际竞争力的人才队伍,将兖矿的管理精髓、企业基因植入到海外企业,增强了外籍员工对企业的认同感和归属感,提高了国际化管控效能。

在运营团队层面,集团公司坚持文化互融、属地管理和“以我为主、为我所用,中外融合、澳人治澳”的理念,派出 16 名赴澳工作人员,由中方人员担任澳洲公司执委会主席、财务总监等关键职务,管理 2600 名澳籍员工。2014 年改革调整管控体制,用“拆庙减和尚”的方法,撤销澳洲公司总部首席运营官、首席营销官和人力资源执行总监等职位,精简人

员 207 人,减员比例达 8%;减少外部法律顾问 10 家,节约费用 2606 万澳元。在组织架构上减少管理层次,构建扁平化结构,实行区域化管理,推动资源统一调度和共享,设立三个区域运营总经理职位;创新实施商业管理模式转型计划,精简人员 139 人,节约薪酬 2246 万澳元。

在管控建设上,完善内控体系和业务流程,实现公司政策、工作程序、会计制度、IT 系统、人力资源、物资采购、财务资金管理“七个统一”,形成系统的管控体系。目前,兖煤澳洲公司投资收益总体良好。兖矿集团除在澳洲参与煤炭资源开发外,还积极参与委内瑞拉铁路建设和加拿大钾矿资源开发,企业战略资源储备能力、全球产业链布局能力和国际化竞争实力明显提升。

“走回来”,积累经验为我所用

在西澳洲,普力马煤矿是专供政府电厂的一座煤矿,当时签的是经营到 2030 年的长期合同,价格较低,和西澳政府经过接近 10 个月 80 多次艰难谈判,最终西澳政府上调了煤价,合同期内增加收益 9 亿澳元。为此,这个矿并由亏损变成盈利。

针对兑汇损失造成账面浮亏的实际,对美元贷款、营业收入全部实行套保,彻底解决兑汇损失。兖州煤业发挥国际国内市场协同效应,新开发一批战略配煤客户,年增收入 2 亿美元,合同期标的额超过 30 亿美元。实施“中国采购”战略,促进国内机电成套装备出口,大幅降低了生产成本。

兖矿集团董事长、党委书记张新文在接受记者采访时表示:“‘走出去’的目的是为了更好地‘走回来’,让管理和技术为我所用,把世界和兖矿’的优势更好地结合在一起,大家各取所长,进一步推动技术创新和产业升级。”

随着全球经济一体化和贸易自由化的不断推进,为了让更好的技术为我所用,兖矿坚持产业运作与资本运营相结合,将澳洲良好的资源条件、法制环境与兖矿自身优势相结合,稳妥实施煤炭、铝土资源开发,积极推进超洁净煤技术(UCC)商业化应用;研发成功了世界上第一套两柱掩护式综采放顶煤液压支架,先后向德国 DBT 公司和美国比塞洛斯国际公司实施技术许可,实现了我国向西方国家输出先进采矿技术的历史性突破;开展“综采放顶煤技术在澳大利亚条件下的应用”技术研究,并在澳思达煤矿成功实施;通过输出综放设备和采煤分成的方式,向美国博地能源公司在澳洲的矿井实施技术许可,开辟了资源型企业技术资本化的新途径。

本的支持,万达只能通过销售住宅来弥补商业地产缺口。在轻资产模式下,万达不需通过房地产销售获得现金流,这降低了万达受房地产市场波动的影响,也增加了它的安全系数。

万达变“轻”,并非一日之功,它是万达整体转型的一环。2015 年以来,万达商业地产模式出现了很多革命性的变化。

1 月 5 日,万达宣布从 2015 年开始,所有新开工综合体项目,都将实行“总包交钥匙”管控模式。所谓“总包交钥匙”,就是万达在建设工程中,只面对总包单位,不再直接面对分包单位。总包单位在万达合格供方品牌库里,自行选择分包单位、材料设备供应商,并执行万达采购数据中的价格。也就是说,万达只关心交付成果不再介入项目建设过程。这是万达商业地产变“轻”的另一种方式。

“万达从商业地产建造细节中抽身了,这样可以集中精力专注于商业模式、产品研发、标准制定等更具创新性的业务。”万达一位高管说,商业地产已经属于万达的过去,而金融、O2O、文化、旅游才是万达的未来,万达商业地产变“轻”是大势所趋。

(万言)

王传福一意孤行玩闭环：比亚迪技术要为战略服务



1 月 20 日,比亚迪像很多 IT 企业一样,在深圳搞了一场粉丝大会,王传福提起这还有点兴奋,“原本想叫技术解析会,但我坚持叫‘迪粉大会’。”

有 150 位比亚迪粉丝被邀请到现场和王传福交流。天天泡论坛的粉丝不断收集比亚迪的信息,自发组织线下活动。比亚迪内部人员感叹,粉丝对公司的了解程度超过了很多员工。

王传福详细阐述了比亚迪的商业逻辑和发展战略,横向对比特斯拉路径和其他自主品牌路径。王传福称比亚迪也许会像 IT 企业阿里巴巴、腾讯一样,成为一个领域的“帝国”。

不过,新能源汽车市场化推广仍然面临多重困难:外部客观因素包括石油企业、传统汽车供应链条的抵制;产业内部面临充电基础设施短缺、消费者接受程度等制约,还有企业盈利能力的下滑。

纯电动不能一步干掉燃油

比亚迪早在 2009 年就推出了第一款双模电动车 F3DM,但它每年的销量不超过 2000 辆,王传福内心一度很低落,滋味很不好受。

四年后的 2013 年,王传福决定比亚迪汽车业务全面转向电动车。当年年底,推出第二代双模电动车秦后,形势发生了逆转。国家新能源补贴政策、购置税减免政策和一些城市免除新能源牌照费利好因素等叠加,刺激了新能源汽车私人市场。

秦去年全年销量达到 1.5 万辆,在上海的单月销量达到近 1500 辆,远高于当地传统车最畅销车型的月销量。截至 1 月 20 日,因受制于产能,比亚迪还有 4500 个秦订单没有交付。

这让沉寂了几年的王传福非常受鼓舞,“双模车是我们 2015 年的重点,当然也是未来的重点。”中国车市 SUV 已经热了三年,产品只限于燃油车。王传福赶在 2015 年推出三款双模混动 SUV——唐、宋、元,产品涵盖各个价格区间,其中宋和元,将是比亚迪寄予了冲量厚望的产品。

目前,电动车推广路线上,主要由混合动力(包括双模混动)和纯电动两条路径。在私人消费市场,主要有以比亚迪为代表的插电双模混动车和特斯拉为代表的纯电动车。

两条路径开始出现不同的是市场效果。1 月 13 日,特斯拉 CEO 马斯克承认,特斯拉去年第四季度在中国销售状况疲软超出了预期。王传福对马斯克面临的困境并不奇怪,“纯电动和燃油车是一种水火不相容的对立,你要把它全部干掉,阻力很大。”特斯拉给王传福提了个醒,他仍然难以准确判断今年甚至更长远的新能源汽车市场的发展量级,“去年比亚迪在新能源领域的营业额达到 80 亿元,今年肯定会有一个好的增长幅度,但具体状况现在还说不了解。”

未来可能重新定义汽车

传统汽车产业很成熟,供应链条很分散,每个环节的供应商只要专注于自身技术,就可以集成出色的产品。这种状况,也使得汽车巨头也无法形成其他行业一样的不可替代的统治地位。

做过 IT 代工的王传福,认为新能源汽车时代的到来,可能为车企提供像 IT 企业一样成为“帝国”的机会,比如马云的阿里巴巴、马化腾的腾讯帝国。

据中国汽车工业协会发布的数据,2014 年我国新能源汽车生产 78499 辆,销售 74763 辆,比上年分别增长 3.5 倍和 3.2 倍。

比亚迪占据了 30%的份额,在国内几十家车企中遥遥领先,但才刚刚起步。

不过,王传福认为比亚迪可以小跑向前了。今年,比亚迪针对私人消费市场销售的新能源汽车,将形成秦、唐、宋、元四款车,成为全球新能源车市场化车型最多的车企。王传福以中国历史上各个强盛朝代命名车型,内心也希望比亚迪成为这样的“帝国”。

比亚迪曾做过一场“秦灭六国”的营销宣传。但问题是,面对“列强”不断推陈出新的技术,王传福未来能一直保持走在前面吗?王传福的回答是:“新生事物的发展,只要你方向判断对,只要你走得快,往往只有第一,没有第二。要么就第一,要么就是第十。”

王传福有一套自己的逻辑:汽车由 2 万多个零部件构成,产品很复杂,最先跨入技术门槛,会对其他企业造成技术壁垒,包括专利。“你写了这个专利,别人就不能用了,这条路就封死了。”

另一方面,汽车行业是一个规模经济,谁先跨过 10 万辆/年的门槛,谁就会在成本上占据绝对优势,压制其他车企发展;其三,走在前面的企业,是国家扶持政策的最大受益者,甚至可以影响政策制定。

“就像现在没有人能挑战马云、马化腾,做领先者要么站到一个绝对的高度,要么失败。”拿着一手好牌的王传福清楚,某种意义上比亚迪也避开开局本身的风险。

非议再多也要做闭环

比亚迪最初做垂直整合,从模具到雨刮刷、轮胎等,一辆车 70%以上的零部件都由自己生产。王传福把生意全做完了让别人没事可做,引来不少非议。

垂直整合至少存在两个劣势:一是涉及面太广,很多部件难以做精细,初期可能出现质量无法保证;二是投入很大,模具都要自己开发,而且需要很多人。比亚迪最顶峰时,需要大概 18 万名员工。

王传福最初因为拿不到零部件巨头的好产品供应,被迫这么干,但后来成就了他的独特路线,被很多人认可。走在时代最前沿的 IT 企业也开始这么干,尽可能把整个链条的事情都做完,把垂直整合的概念叫“做闭环”。

1 月 20 日面对媒体追问时,王传福不再迟疑:“比亚迪还会做垂直整合,它是比亚迪的一个既定战略,100 年前奔驰、福特都采用的是垂直整合,它符合产业变革期的规律。”

电池工程师出身的王传福,列举了新能源汽车行业被广泛认可的一个误区——动力电池是电动车造价高的根本因素。“很多公司的老总都觉得电池很贵,材料也很贵,设备投资也很大。其实他哪里知道电池规模大了,其实不值钱,没几个钱。”王传福说。

供应商本身的利益诉求,会尽力掩盖真实成本,把价格报得更高。“我们当年卖电池给摩托罗拉也这么说的。这样就很难让公司定出很好的战略,他没有很好的战略就不能做创新。”王传福认为,10 年前很风光的手机品牌摩托罗拉,没有转型成功,原因之一就在那里。

摩托罗拉的遭遇对王传福触动很大。“在产业成熟期,我很认同分工协作,产品和成本都可以做到极致。未来新能源汽车成熟后,比亚迪也可能卖掉很多事业部,只留下最赚钱的。”

日系车企搞的很多技术研发,并非为了生产产品,而是为了知道达到某项技术水平的零部件的成本,应对供应商抬价。“很多人说技术是为产品服务的,其实技术是为战略服务的,有技术才能知道不同的成本。”王传福的这种观念,在技术路线仍然无法突破的自主品牌车企中很少见。

(肆季报)

万达变形记:从重资产到轻资产

万达商业地产变“轻”,非一日之功,它是万达整体转型中的一环。万达已经到了靠品牌和专业能力赚钱的阶段。

上市之后的万达商业地产,进入了加速裂变中。

1 月 14 日,万达商业地产与光大安石、嘉实基金、四川信托和快钱公司签署投资框架协议,四家机构拟投资 240 亿元人民币,建设约 20 余座万达广场。这四家金融机构负责所有的投资,万达则负责设计、建设、招商、运营,项目使用万达广场品牌、“慧云”信息管理系统、电子商务系统。在这种模式下,万达广场不再归万达所有,而是归投资方,但万达与投资方按一定比例分享所获得的租金净收益。

据记者了解,万达还与多家海内外大型投行、保险公司和基金洽谈,上半年有望签约更多轻资产万达广场投资协议。

这是一种典型的轻资产模式。这种模式的核心,是万达在商业地产开发上的能力,以及万达广场的品牌影响力。对于嫁接在这种能力之上的资本而言——尤其是需要长期稳定回报的保险资金而言,它们不仅能获得租金回报外,还可享受资产的增值收益。

how、work、money、yoGA……在未来几个月中,我们将会迎来更多这种新奇域名。这些域名被称为通用顶级域名(gTLDs),最近这些域名终于可以用了,.buzz、.cool、.tips、.beer、.wtf……只有你想不到,没有做不到。

仅仅不到一年以前,互联网上才只有 22 个通用顶级域名,例如.com、.net、.org 等。之后互联网名称与数字地址分配机构这个非盈利组织认为以前的域名已经不够用了,于是开放了新的通用顶级域名。这一下,互联网上

多出了将近 1500 个域名。我们正式从.com 时代过渡到了“什么都可以”时代。

新域名的出现给我们带来了巨大的机会,尤其是那些想要利用有趣的域名而迅速被人注意到的初创企业,他们可以申请.mobile、.app 和.sexy 等域名。

除了让人感到眼前一亮之外,这些新域名的确能够为我们创造出很多新机会,例如健康食品企业可以注册“diet”域名,健身设备企业可以注册“fitness”域名等。现在大量的人都在

抢注这些新域名,如果你经营者一家宠物店,你最好马上去抢占.dog 或是.cat 域名后缀。

互联网正在改变,如果现在不马上下手,机会就会从手中溜走。在过去几年中,我们已经看到了话题符号的重要性。新的域名后缀也将会沿着类似的轨迹发展。

位于英国的域名管理机构 NetNames 刚刚发布了一个白皮书,他们表示,截止到 2020 年,这些通用顶级域名将会把互联网用户分为大量的“兴趣社区”,例如喜好体育的人浏

览.sports 结尾的网站,喜好旅游的人浏览.holiday 结尾的网站。这些域名还将会影响人们使用浏览器的方式,因为显然这种域名更容易记忆。NetNames 的调查显示,59%的互联网用户希望能够使用更好记的域名,从而在互联网上找到他们真正感兴趣的内容。

另外,这种新的域名对于非英语国家的用户来说也更友好。例如现有的.in(印度)、.cn(中国)和.jp(日本),这些域名有时会给用户造成困惑。而新的通用顶级域名出现之后,这些

国家的网页可以更好地让用户记住自己,例如.beijing、.shanghai 和.guangzhou 等。

就在上个月,新域名的申请已经超过了 400 万份大关。对于当今互联网大约 30 亿的域名总数来说,400 万还只是冰山一角。但是值得注意的是,过去一年中所有域名申请中,其中一半使用的都是新后缀。很明显,新域名后缀将会在短期内变成一种潮流。TLDWatch 预测,截止到今年底,新通用顶级域名的注册量将会超过 1000 万个。

(创象)