

征途

Journey

上海企业在海外大型调查纪实

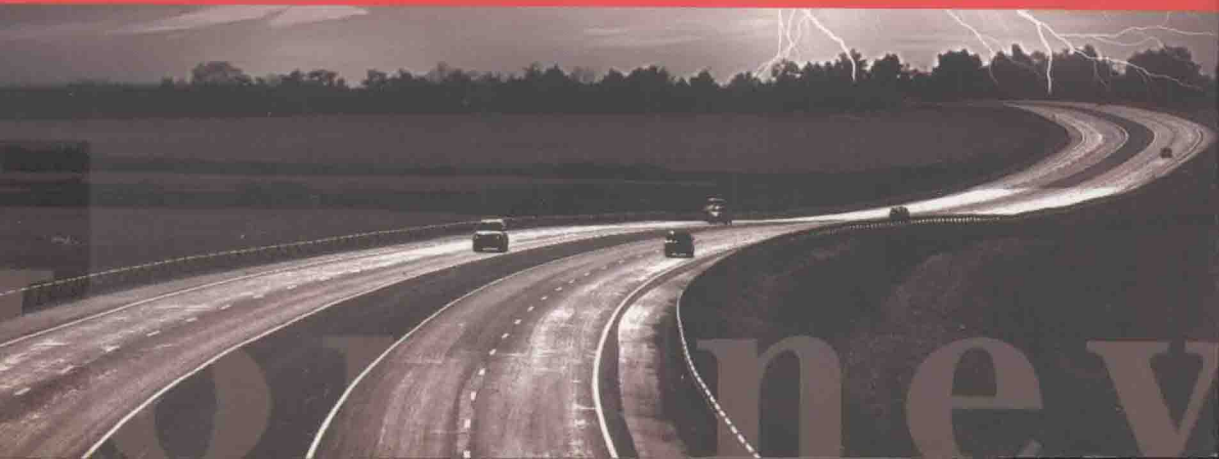
行程十万里，足迹踏五洲

从未有过的上海国企全球深度寻访
从未有过的海外经营精彩真实记录

【征途】编委会



上海三联书店



征途

Journey

上海企业在海外大型调查纪实

行程十万里，足迹踏五洲

从未有过的上海国企全球深度寻访
从未有过的海外经营精彩真实记录

【征途】编委会



上海三联书店

图书在版编目(CIP)数据

征途：上海企业在海外大型调查纪实 / 《征途》编委会
—上海：上海三联书店，2011. 11

ISBN 978-7-5426-3659-1

I. ①征… II. ①解… III. ①新闻报道—作品集—中国—当代 IV. ①I253.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第195046号

征途：上海企业在海外大型调查纪实

编 者 / 《征途》编委会

责任编辑 / 姚望星

装帧设计 / 鲁继德

责任校对 / 张大伟

监 制 / 任中伟

出版发行 / 上海三联书店

(201199)中国上海市都市路4855号2座10楼

邮购电话 / 24175963

印 刷 / 上海惠顿实业公司

版 次 / 2011 年11月第1版

印 次 / 2011 年11月第1次印刷

开 本 / 787×1092 1/16

字 数 / 180千字

印 张 / 16.75

书 号 / ISBN 978-7-5426-3659-1/F.609

定 价 / 48.00元

《征途》编委会

总顾问

杨国雄 尹明华

总策划

吕永杰 李 芸 陈颂清 刘 燮

编 委

黄 强 何洛先 程 巍 邵 珉 丁 波

序一

做时代发展的真实记录者

陈颂清

今年是中国加入世界贸易组织十周年,对于一批批走向海外的企业来说,这是个值得总结、思考的节点。

对于媒体,在这样一个重要的节点该怎样有所作为?普利策说过一句话:“倘若一个国家是一条航行在大海上的船,新闻记者就是船头的瞭望者。他要在一望无际的海面上观察一切,审视海上的不测风云和浅滩暗礁,及时发出警告。”这就是新闻工作者的责任和使命所在,用报道厘清历史的发展脉络,做时代的记录者、观察者和预言者,这或许也是入世十周年之际,新闻报道有所作为的责任所在。

本书集结的21篇稿件,是参与“上海企业在海外”大型调查的《解放日报》记者在海外一线采访后的生动记录,真实反映了上海企业“走出去”的泪水、欢笑、挫折和思考。从风沙漫天的印度小城到百废待兴的安哥拉首都,从大楼林立的美国东海岸到被蔚蓝海水围绕的太平洋群岛,记者们用他们犀利眼光、独特视角、细腻笔触,见证中国企业海外打拼的艰辛,思索着融入全球的未来之路。

如实记录，是使命，更是责任。经济全球化的浪潮，让任何一个经济发展体都不能置身度外，迟疑和逃避只能更加陷入被动，唯有参与其中，企业才能放眼全球市场。而上海，作为中国经济开放的桥头堡，在建设四个中心，实现四个率先的过程中，必然要顺应全球化这一不可逆转的大趋势。对于上海大型国有企业而言，在多年的探索中，其“走出去”的步伐也更加稳健和有力。因此，作为新闻记者，如实记录上海企业“走出去”的过程，是此次海外大调查的初衷。诚然，走出去不会总是一帆风顺的，本书记录的上海11家海外企业，既有初出国门时的迷茫和挫折，更有企业当前面临的困难和思考。可以说，每一篇调查报道都真实生动地呈现出一个不同的海外经营故事，对于跨国并购、海外工程、品牌经营、海外拓展等都有不同的思考。

用心记录，感受真实，才能还原真相。通读21篇稿件，是一个个真实事件的还原和再现。这离不开大量的前期准备和辛劳的一线采访，在记者的报道中，采访对象既包括项目的中外方经理、一线职工、客户代表，又包括当地所在城市的市长或中方商务参赞，同时还有对当地社会环境和民俗风情的亲身感受。他们与海外采访对象一起在工地上吃饭聊天，到当地农贸市场、商业街头走走看看，见人、见事、见情。“上海企业在海外”系列报道刊登之时，正值中宣部倡导的“走基层、转作风、改文风”活动启动。其实，面对“走、转、改”，上海党报的经济报道如何推陈出新，也一直是我们思考的问题。车间商铺、社区里弄、田间地头，无疑是“走、转、改”的重心，而作为上海的新闻记者，通过不远万里的海外一线调查，反映上海企业走出去的“原生态”，也是在报道上海经济发展的一个重要趋势，是符合上海媒体“走、转、改”特点的一次尝试。

做真实的记录者，做时代的观察者，做发展的引领者，是我们的责任，也让我们和报道对象一起成长。

（作者系《解放日报》总编辑）

序二

推动上海国企走出去、走进去、走上去

刘 燮

实施“走出去”战略，是党中央从我国经济可持续、又好又快发展的要求和客观条件出发，审时度势作出的一项重大决策。党的十六大指出，实施“走出去”战略是对外开放新阶段的重大举措，鼓励有比较优势的各种所有制企业对外投资，带动商品和劳务出口，形成一批有实力的跨国企业和著名品牌。“走出去”是国家战略，也是上海城市发展的战略。市委、市政府明确要求，上海的发展必须放到经济全球化和全国发展大局的背景下来思考和谋划，必须在扩大开放、利用“两个市场、两种资源”中实现上海经济转型升级，要在“走出去”和拓展国际市场上有所突破。近年来，上海国有企业按照中央和市委、市政府的要求，坚持面向国内外实施开放性、市场化联合发展，取得明显成效。2010年，全市地方国有企业实现营业收入16990亿元、利润总额1672亿元，国有资产总量累计11021亿元，分别占全国各省市、计划单列市国资委出资企业的1/8、1/6和1/7。

对上海国有企业来说，实施“走出去”战略，不仅是上海建设“四个中心”、增强城市国际竞争力的需要，也是上海国资突破资源能源约

束、全力支撑和保障城市经济安全的需要,更是上海国有企业提升自主创新能力、增强核心竞争能力的需要。实践证明,通过开展国际化经营,上海国有企业不仅拓展了业务,提高了技术、管理水平和国际竞争力,也为促进上海经济发展发挥了重要作用。本书所记载的就是其中的典型案例和优秀代表,其中,既有上海地方国有企业,也有在沪中央企业。正是他们,从国际国内条件的相互转化中用好发展机遇,共同创造了国有企业在“走出去”、“走进去”、“走上去”过程中的辉煌;正是他们,从国际国内资源的优势互补中创造发展条件,联手形成了具有鲜明时代特征、上海特点、国企特色的经验和做法:

借势发展,抓住各种有利机会不断提升。如,上汽集团成功收购英国罗孚的技术和团队,在消化吸收基础上推出“荣威”、“MG”系列自主品牌,实现更高层面、更广领域的发展。目前,上汽集团是中国最大的汽车制造集团,2010年整车销售358.28万辆,同比增长31.5%,在当年全球500强中排名第223位。上海电气抓住东南亚、南美洲、非洲对电力需求日益增长的机遇,实现资源调动和运作国际化,逐步从单一的提供设备向工程总承包延伸。2010年,上海电气向印度提供36台660 MW超临界火力发电机组,合同金额高达82.9亿美元,成为印度历史上最大的进口合同,中国高效清洁能源装备进入海外市场,由此实现从单个项目向集群项目转变,从项目合作向中长期战略合作转变,从引进消化吸收再创新为主向自主创新、自主技术为主转变。

借力出击,通过战略合作将产业布局扩展到全球。如,锦江国际联合美国德尔集团,成功收购美国州际酒店管理公司,掌握了州际公司管理的,遍布欧美各地的232家酒店。2010年锦江国际投资管理的酒店达到693家,客房数名列全球酒店企业第11位、亚洲地区第一。上海水产与太平洋岛国基里巴斯联手打造“海陆联动”远洋渔业基地,2010年金枪鱼捕获量占全国总产量50%以上。现代建筑设计坚持发展合作伙伴、建立战略合作关系共同开拓市场,已连续十年进入美国《工程新闻

纪录》“全球150强设计公司”。

借梯登高，立足产业提升获取新的发展空间。如，上海电气收购美国高斯公司、光明食品集团收购新西兰乳业公司、上海建工承建海外重大项目等，不仅在海外获得了供应稳定、质量优良的原料供应基地和生产平台，而且还获得了核心技术和广阔市场。上海家化借助国际知名销售商渠道，不仅向欧洲市场成功输出了民族品牌，而且走出了一条以“民族文化”与国际品牌同场较量的新路。

需要指出的是，上海国有企业“走出去”仅仅迈出了第一步。“十二五”期间，上海土地资源日益紧缺，能源、环境容量接近饱和，资源环境约束更加突出。上海市国资委党委、上海国资委将进一步鼓励有条件的企业抓住机遇，结合国家区域发展战略，在“走出去”的同时，形成优势互补、联动发展的机制，增强资源整合利用能力，优化上海国资在国内外的区域布局。具体来说，将做好4个方面的工作：一是有的放矢，有备而去。坚持从企业长期发展出发，科学制定全球战略，分步实施。二是创新方式，共赢互利。根据国际规则和实际情况，灵活运用多种策略，创新对外投资合作方式。三是练好内功，打好基础。加快现代企业制度建设，完善企业自身机制，实现有效管控。四是加强监管，规范经营。既要敢于把握时机“走出去”，又要量力而行，审慎决策，防范投资和经营风险，确保企业“走出去”安全，提高企业“走出去”效益。

国有企业是我国国民经济的支柱，鼓励支持具有国际竞争力的大公司、大企业集团“走出去”已经成为我国经济持续健康发展的重要途径，也是提高我国企业的国际竞争力、科技创新能力和抗风险能力，加快打造我国的跨国公司和知名品牌的必由之路。非常期待社会各界一如既往关注、关心上海国资国企改革，非常希望社会各界一如既往帮助、支持上海国有企业更快、更稳地走向世界、走向未来。

（作者系上海市国资委副主任）

目录

序一 / 1

序二 / 3

一次完美的“跨海首航”

——锦江国际收购美国州际的一年半 / 4

“J酒店”运筹“一局大棋”

——解析锦江国际的国际化战略 / 10

州际集团董事长托马斯·休伊特访谈录 / 17

骄阳下的舞者

——探访上海电气电站集团印度海萨项目 / 24

让板球击中光明的未来

——且看上海电气电站集团融入印度市场 / 31

上海电气集团董事长徐建国访谈录 / 37

寻桥

——记振华重工“2.0版本走出去”探索 / 46

过桥

——记振华重工迈向高层次国际化经营 / 52

振华重工董事长周纪昌访谈录 / 60

从“出海”到“上岸”

——上海水产斐济“捕鱼记” / 70

从“外扩”到“回国”

——上海水产集团“走出去”的下一步思考 / 77

斐济金洋公司执行董事杜学军访谈录 / 84

MG 回来了

——上汽MG英国公司“品牌回归记” / 94

“一家人”的力量

——上汽英国技术中心文化融合纪实 / 102

上汽英国技术中心总经理林德瑞访谈录 / 109

从7号公路到湄公河大桥

——上海建工在柬埔寨8年奋斗故事 / 118

湄公河畔的新跨越

——上海建工在柬埔寨的新征程 / 125

上海建工柬埔寨项目部总经理贺略萨访谈录 / 131

出击“长白云之乡”

——光明乳业控股新西兰 Synlait Milk 的故事 / 138

学会绕开壁垒的技巧

——剖析“乳业海外并购第一案”的启示 / 146

光明乳业驻新西兰首席代表郑大征访谈录 / 154

新西兰 Synla Milk 行政总裁约翰·皮诺访谈录 / 161

美丽的战场

——佰草集巴黎生存记 / 170

留下中国式的美丽

——百草集品牌海外探索之路 / 176

法国巴黎 Cendegres 公司设计总监 Elie Papiernik 访谈录 / 182

到最挑剔的客户中去

——宝钢欧洲公司海外开拓奋斗之路 / 192

多元文化的一场考试

——宝钢欧洲公司海外文化融合之路 / 199

宝钢欧洲有限公司总裁邹长征访谈录 / 206

走进非洲

——探访上海现代设计安哥拉交通部培训中心 / 220

无畏前行

——探访上海现代设计非洲及中东市场扩展之路 / 227

上海现代设计集团副总裁龙革访谈录 / 232

未尽的征途

——上海电气收购高斯国际项目调查 / 242

高斯国际首席执行官尤肯·麦斯能访谈录 / 250

后记 / 253

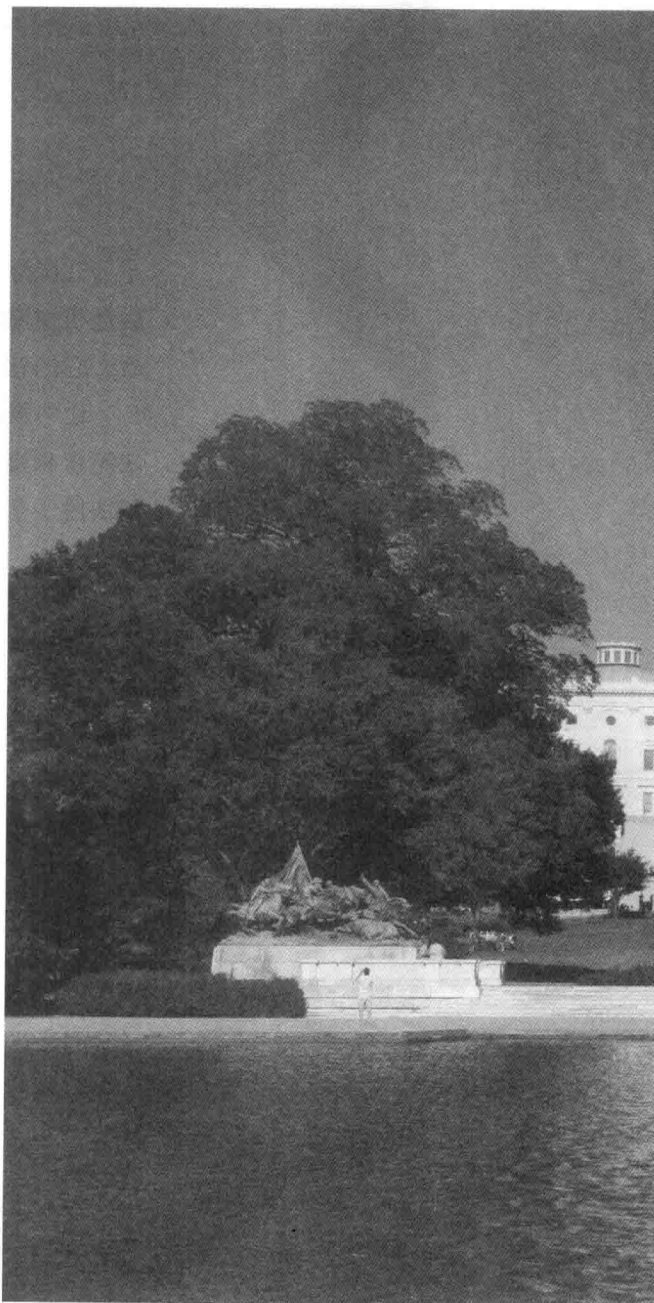




锦江国际对于美国州际酒店的收购，是在全球金融危机惊涛骇浪中，抓住契机实现的一次漂亮闪电战，它的背后有着怎样的故事？

让中国酒店品牌真正在全球范围拥有众多拥趸，决不仅靠资产整合就可以实现，如何运筹帷幄，才能决胜于千里之外呢？

加入WTO十年,上海企业海外并购的步伐越走越宽,美国成为又一大目标市场。图为美国国会





一次完美的“跨海首航” ——锦江国际收购美国州际的一年半

陶健 任翀

在异国他乡，你抬头一望，见到五星红旗在街头迎风飘扬，你的心情会怎样地澎湃？不久前，当记者辗转飞行18小时抵达美国首都华盛顿，来到即将下榻的雷森酒店门前，看到的正是那一抹亲切的中国红。

作为北美最大的第三方酒店管理集团州际集团旗下的一员，雷森是美国第一家升起中国国旗的酒店。州际董事长兼首席执行官托马斯·休伊特告诉记者，无论是州际总部还是州际在全球的339家酒店，都要挂上中国国旗。因为，来自中国的锦江国际集团已成为州际的“新老板”。

以往的采访中，每每听到来自美国、日本客人自豪地说“我们出国都住自己的酒店”，记者心中总有点“羡慕嫉妒恨”。如今，中国人出国，也能住上自己的酒店了。

五星红旗高高飘扬在异国酒店，标志着锦江国际集团“跨海首航”的成功。