

立体式出海格局初现 合资之风悄然兴起

中企全球化仍需上下求索

■ 本报记者 张凡

2024年,中国企业界谈论最多的话题莫过于“出海”二字。如果非要给出海加上一个形容词的话,非“立体式”莫属:中国企业的理念已经发生转变,从单纯的外贸思维转变为更加复杂的全球化思维;出海已不再只是大型企业的游戏,微型跨国公司如雨后春笋般迅速成长;从出口产品到输出生产能力,产业链供应链出海已然成熟;部分龙头企业已在技术、品牌、服务、标准等领域建立起国际竞争优势……

在风起云涌的出海浪潮之中,中企出海方式也在不断完善和丰富,从出口到绿地投资再到并购,如今合资出海又渐成趋势,出海方式变得更加多重立体,中企全球化新的探索开始了。

历史的韵味

合资是一种快速开拓新市场的方式,这种方式对中国人和中国企业来说并不陌生。改革开放以来,一大批外资企业正是以这种方式进入中国市场,给中国企业带来先进的管理理念、技术和资金的同时,也随着中国市场规模的扩大而成长,提升全球竞争力。最典型的案例出自汽车行业,合资车企一时在中国市场上风光无限。如今情况正在发生变化。

5月14日,零跑汽车和Stellantis集团成立合资公司——零跑国际(Leapmotor International B.V.),中国汽车行业首个“反向合资”公司由此诞生。在合资公司中,零跑汽车持股49%,Stellantis集团持股51%,零跑汽车负责提供产品技术,Stellantis集团提供全球市场资源和影响力。

历史不会重复,但总会押韵。技术换市场的戏码仍在上演,只不

过舞台上主角已换成中国企业。

这个合资出海的案例反映出时下中企出海的两种现状,或有其一,或兼而有之。

一是满足时下之需。当前,全球贸易投资发展面临着严重的挑战,逆全球化思潮盛行,保护主义抬头,贸易壁垒丛生,外资审查趋严。特别是近期,欧洲对中国新能源汽车发起反补贴调查,美国则再次挥舞起关税的大棒,给中企出口带来一定的影响。

二是丰富出海形式。中企以何种方式出海,因中国企业所具备的优势、投资目的国的特点不同而不同。但目前而言,合资合作的模式仍有较大的发展空间。中国贸促会今年3月发布的《2023年度中国企业对外投资现状及意向调查报告》显示,企业对外投资方式主要为绿地投资(46.4%)、海外并购(32.3%)、持有海外股份或金融产品(16.5%)。其中,持有海外股份或金融产品这一项占比相对较低。

在此背景之下,中国企业积极寻找规避风险的方法,以股权换空间,以技术换市场,从而更好进入欧洲市场。中国企业联合会特约研究员胡麒牧举例分析说,“一带一路”共建国家制造业并不发达,对技术和产能都有需求,因此中国企业进行绿地投资,与其开展产能合作就能发挥很好的作用。而对于欧洲一些发达国家而言,其在新能源车领域并不缺乏传统的整车产能,而是在电动乘用车制造方面存在技术弱项,而中国企业技术是全球领先的,所以能一拍即合。

“目前而言,中企出海的动力有两个,一是调整市场结构或寻找增量市场,二是更好整合全球资源。从某种程度上说,合资出海并不是

权宜之计,而是中企在积累了技术、资金、品牌、供应链等优势后的自然之举,这也意味着中国企业越来越重视出海方式的多元化,出海迈向更加高级的阶段。”胡麒牧说。

带刺的玫瑰

合资除了是一种快速开拓市场的方式,还是一种进行本土化行之有效的办法。上汽集团在印度市场的操作就为中企出海本土化作出了探索。

继去年底与印度钢铁巨头JSW集团签署战略合作协议后,上汽集团已于今年4月收到JSW支付的265亿卢比股权转让款。这意味着上汽MG印度全资子公司正逐渐转化为中印合资企业。上汽集团发布的公告称,上汽MG印度公司以股权转让和增资扩股方式,引入JSW等印度本土投资者,目的是抢抓印度市场快速发展机遇,持续提升MG品牌市场份额,同时有效防范经营风险,为实现可持续健康发展创造更有利条件。

印度市场,在新兴市场中具有一定的代表性,可谓是一朵“带刺的玫瑰”。

一方面,庞大的人口数量、潜在的消费需求以及生产能力的提高,让印度这片土地对全球企业都具有吸引力。联合国预计称,印度的人口数量将在未来数十年保持世界第一,到2050年达到16.68亿。

另一方面,印度被戏称为“外资企业的坟场”,营商环境堪忧。对本土企业的保护、多种多样的税费、冗杂的行政审批程序、不确定性较大的监管制度、复杂多元的社会文化环境等等,都给中企在印度运营带来不少麻烦。例如,vivo、小米等多家企业在印度拥有较大市场份额的中国

智能手机企业就遭到了印度方面的各种刁难。

若想在这样的市场立足,没有当地合作伙伴做引路人是万万不行的。如何说服对方呢?上汽集团给的答案就是四个字——利益共享。

印度MG成为合资公司后,形成上汽集团占49%股权、JSW持股35%、印度当地金融机构持股8%、员工持股5%、经销商持股3%的新股权结构。

这可谓一举多得的安排。有人算了这样一笔账:由于员工和经销商持有的8%股份并不具备投票权,剩下92%具有投票权的股份里,上汽集团占49%,折算下来,上汽集团占比仍然超过五成,仍然保持了单一大股东和实际控制地位;这笔交易中各方总计支付的款项已收回投资,上汽集团预计还将增加净利润50亿至70亿元人民币;引入本地产业、市场和资本资源,有利于在印度可持续健康发展;让管理层、员工持股,为公司微观层面的可持续发展奠定好的治理基础。

“ESG投资是企业‘走出去’和出海发展的关键一着,除了积极履行社会责任和满足环保要求外,公司治理优化和可持续化也是重要手段。这次股权结构设计就很好体现了公司股权和治理的本地化和优化。”并购投资咨询顾问、普利康途咨询公司合伙人罗坤说,这个案例为中企出海本地化树立了新的榜样。

狐狸与刺猬

“中企以合资的方式进行海外投资,意味着中企面临着更加复杂的管理环境。因此,在谈判时应该考虑到多年以后环境发生变化时的相关措施,例如要注意到如何增加或减少股权,甚至分手的条款等

等。合资也带来不同利益导向的合作伙伴,如何与合作伙伴建立共赢关系是关键。”美国罗威尔麻省大学创新创业副教授孙黎提醒说,中国企业以合资方式进行海外投资案例或许会逐步变多,但合资并不是应对出海各类挑战的万灵丹药。

眼下,TikTok在美国的遭遇,就是一个典型。TikTok的股东除了字节跳动,还有红杉资本、软银、大西洋投资公司、凯雷投资公司、摩根士丹利等包括美国企业机构在内的国际投资者,其也算一个典型的合资公司。按理说,这样的结构应该能保其平安无事,但事与愿违,在政治因素的干扰下,TikTok在美国市场仍然面临着巨大的风险。

“拟定合资的合同也好,国际市场环境变化也罢,其最后都是落在法律条款层面。这对出海企业的法律人才储备、法律人才素养等提出了挑战。”胡麒牧表示,要想让合资出海更加顺利,应该在涉外商事法律服务和国际法律人才教育、储备等方面下功夫,从而降低中企以合资方式出海的成本。

合资出海案例逐渐增多的意义更在于给中企全球化带来了一种新的可能性,有利于让中企出海时树立“兵无常势,水无常形”的思维。正如英国哲学家以赛亚·伯林在其著作《刺猬与狐狸》中指出的那样,狐狸型思维代表着灵活、多变和适应性强的策略,刺猬型思维则代表着专注、深入和坚持一致性的策略。对于中企出海而言,既要像刺猬一样坚持核心价值和长期战略目标,也要像狐狸那样对市场变化保持敏感,根据自身的资源、能力和所处环境,选择适合、多重立体的投资和运营模式。唯有如此,中企出海才能实现可持续、高质量的发展。

投资环境

智利明确4.41亿美元输电扩建计划

智利《三点钟报》近日报道,智利国家能源委员会(CNE)公布了2023年输电扩建计划的最终技术报告,共包含48项工程,投资总额为4.41亿美元,拟于2026年上半年开工建设。其中国家电网共有13项工程,投资额1.05亿美元,分为11项设施扩建工程和2项新建项目工程,投资额分别为6900万美元和3600万美元;地区输电共有35项工程,投资额3.36亿美元,分为22项设施扩建工程和13项新建项目工程,投资额分别为8600万美元和2.5亿美元。CNE表示,希望通过此计划提高电力系统运营效率,提升安全和可靠性,促进可再生能源供电发展,确保各地区充足稳定的电力供应。

预计2029年巴林建筑市场规模将达到37.3亿美元

据海湾日报报道,Research and Markets近期的报告显示,预计到2029年巴林建筑市场规模将达到37.3亿美元,实现稳步扩张,也高于2024年估计的30.4亿美元。巴林是一个允许外国投资者100%拥有企业和房地产所有权、并允许投资者自由汇出利润、资本和股息的自由区。巴林政府的2021年经济复苏计划公布了超过300亿美元的关键基础设施项目,其中包括建造5个人工岛,PPP模式将是开发这些项目的关键。

超八成意大利人支持建设数字基础设施

综合意大利安莎社、《24小时太阳报》报道,根据皮耶波利研究所近日公布的调查结果,84%的意大利人支持建设数字基础设施,他们普遍认为5G可以为意大利的经济增长和可持续发展作出重要贡献。85%的受访者认为5G技术是国家发展的机遇而非风险。53%的受访者认为,应尽快建设和升级相关网络。45%的受访者认为,数字基础设施的发展有助于缩小数字鸿沟。40%的受访者认为,数字基础设施的发展有助于创建一个更具创新性和互联性的社会。此外,就意大利基础设施投资优先级别而言,数字网络建设位居第三,与2023年相比上升了一位,仅次于铁路网络以及公路/高速公路网络。

(本报编辑部综合整理)

『港口城是斯中两国互利共赢的典范』

■ 伍岳 车宏亮

在斯里兰卡首都,科伦坡港口城建设已进入第十个年头,是斯里兰卡与中国共建“一带一路”重点合作项目。十年间,港口城从填海造地到招商引资,如今已初具一座蓬勃发展的新城雏形。

在期盼斯里兰卡经济恢复和社会发展的当地人眼中,中国企业到斯里兰卡投资建设为当地带来机遇与希望,双方合作取得了丰硕成果。

“这是斯里兰卡第一个填海造地工程、第一个进行总体规划的海滨新城、第一个专门的经济特区……”港口城副总经理勒西·阿卢维哈雷一口气列举了一连串的“第一”。他说,来自中国的建设者和管理者带来了先进的技术、设备、管理模式和经营理念,这些都是港口城让斯里兰卡获得的最直接收益。

阿卢维哈雷说,如果用一个词形容他的中国同事们,那就是“专业”。“在填海阶段,中国工程师为当地员工传授了很多先进经验,提升了斯里兰卡基础设施建设能力。”

协调与当地民众的关系同样是保证港口城项目顺利推进的关键。科伦坡港口城经济委员会主席迪内什·维拉科迪表示,港口城一向欢迎民众对项目提出问题或意见,并十分乐意同公众直接交流。

“建立信任和理解很重要。港口城一直努力提供透明、清晰的信息,努力确保每个人都能了解项目的目标和益处。”维拉科迪说,十年来,港口城逐渐获得当地民众信赖。

如今,定期有园林、建筑、设计等专业的斯里兰卡大学生到港口城参观实习。港口城景观设计师瓦萨纳说,大部分来实习的学生都希望能再到这里工作,他们认为港口城可以提供更多发展机会和更好工作环境。

“港口城是目前外国在斯里兰卡最大的投资项目,无论是在新冠肺炎疫情期间还是斯里兰卡经济困难时期,港口城项目都没有撤离,而是按计划高质量推进。现在它已成为斯中两国互利共赢的典范。”斯里兰卡投资促进部国务部长阿穆努加马说,中国投资在改善基础设施、创造就业岗位等方面为斯里兰卡提供大量帮助,实实在在增进了斯里兰卡人民福祉。

谈到自己不久前赴中国参加投资贸易洽谈会并参访厦门等城市,阿穆努加马惊叹于中国经济的发展势头。他表示,中国经济毫无疑问将继续保持高水平发展,包括新能源汽车在内的高新产品也将更好服务全球市场。

“斯里兰卡经济已走上恢复轨道。我们期待也相信更多中国投资者能够为斯里兰卡经济发展带来新机遇,就像港口城项目那样。”阿穆努加马说。



工人在斯里兰卡科伦坡港口城的施工现场进行作业。
新华社记者 徐钦 摄



在乌干达首都坎帕拉的UHome家电卖场,两名顾客在挑选商品。卖场里大部分家电由中乌姆巴莱工业园生产,自产自销。墙上宣传标语“BUBU”是“Buy Uganda,Build Uganda”(“买国货,建国家”)的英文缩写。由中企投资的中乌姆巴莱工业园自2018年3月启动以来已吸引40余家企业入驻,为当地创造5000多个就业岗位。
新华社记者 李亚辉 摄

园区观察

马中关丹国际物流园——

打造中马产能合作的最佳平台

■ 本报特约记者 王莉莉

马来西亚东海岸彭亨州首府关丹,是一座宁静的小城,关丹河在这里蜿蜒而过,流向大海。“一带一路”规划重大项目和跨境国际产能合作示范基地——马中关丹产业园就坐落于此。自2013年正式开园以来,创造了两国国际合作创新典范。

2023年,在关丹产业园10周年之际,新的开发计划再次启动——第三号地块马中关丹国际物流园正式开工。马中关丹国际物流园开发有限公司总经理万宇介绍说,马中关丹国际物流园由中国港湾工程有限责任公司、马来西亚怡保工程集团和广西北部湾国际港务集团合作开发,总投资3.26亿美元,总体规划面积460公顷,是一个以国际物流和加工制造业为核心特色的综合性产业园区。

“作为长期扎根海外的央企,希望能够充分发挥我们在海外已经积累起来的属地资源网络优势,搭建有中资背景的投资创业平台,为中资企业出海投资创造机会,打造中

国马来西亚之间产能合作的最佳平台。”万宇表示,关丹国际物流园主要拥有四个优势。

一是马来西亚营商环境在东盟国家名列前茅,投资的稳定性和安全性有保障。目前,中国是马来西亚最大的贸易伙伴和最大的外国投资来源国。

二是马来西亚政府给予关丹物流园极大的优惠政策扶持。万宇举例说:“企业可以获得高达15年的100%企业经营所得税减免,可以说当地政府在招商引资方面非常有诚意。”

三是关丹物流园区位优势。园区位于西马半岛东海岸,直面南中国海,距离马来西亚东海岸第一大港关丹港仅仅1.7公里,同时紧邻由中国港湾母公司中国交建建设并拟参与运营的马来西亚东海岸铁路关丹站,地理位置优越,交通互联互通。

四是实力雄厚、值得信赖的园区开发商。万宇表示,对于想要“走出去”的中国制造业企业来说,选择合

作伙伴尤为重要。“如今,整个东南亚地区投资火爆,但也存在鱼龙混杂的情况,非常需要找到稳定可靠的合作伙伴,来保障海外投资的稳定性和安全性。”

近年来,通过优势互补、资源互配,大量中国企业在东南亚迈出了国际化的重要一步,东南亚国家的一众产业也在合作进程中实现从无到有、从大到强。

万宇举例说,园区内的企业联合钢铁是一家由中企投资建立的钢铁企业,目前是马来西亚产能最大的钢铁厂。在联合钢铁投产前,马来西亚本地钢铁企业的年产能大多在数十万吨量级。由于本国钢铁产能有限,当地采矿业的发展也缺乏动力。随着联合钢铁这一马来西亚同行业中工艺技术装备最精良、品种规格最齐全的企业投产,不仅拉动了马来西亚整体的钢铁产能,也让当地相关的采矿业迅速发展。

“关丹产业园也被定义为国家大力开发建设的西部陆海新通道一大重要海外节点。”万宇表示。传统来

说,从关丹港经中国东部港口到中国西部,可能需要35天以上,但如果从关丹港经钦州港,再换乘铁路到中国西部,最快只需不到两周时间。“从这一点来说,两国的合作潜力能够进一步发挥。”

作为园区开发者,关丹物流园也竭尽所能为企业提供帮助。据万宇介绍,硬件方面,前期投资力度非常大,参照国际标准,实现“五通一平”(通给水、通排水、通电、通路、通燃气以及场地平整),让企业“拎包入住”。软件方面,园区打造“一站式服务”升级版,组建专业的服务团队,针对中国企业在出海投资、跨境贸易中的各种需求提供综合解决方案,在加快项目审批和落地的基础上,深度对接产业,以产业投资思维服务企业投资落地。

万宇认为中企海外投资面临的最大问题就是不确定性,政治环境、法律环境、营商环境方面都需要中企慎重考虑。他表示,马中关丹物流园将继续拓展跨境投资服务的广度和深度,助力中国企业扬帆出海。