

海山国际传媒

HASAN INTERNATIONAL MEDIA



总十七期
2013年10月刊
主办：海山国际集团

中国企业走进非洲 文化·经济·法律·商机

封面文章：我国企业投资非洲的模式选择



建设中的安哥拉首都罗安达

热烈庆贺第十八届澳门国际贸易投资展览会（MIF）盛大召开

卷首语：志合者 不以山海为远

新资本·新法则

海山非洲投资项目全景扫描





第十八屆澳門國際貿易投資展覽會

18ª FEIRA INTERNACIONAL DE MACAU

18th MACAO INTERNATIONAL TRADE & INVESTMENT FAIR

www.mif.com.mo

澳門威尼斯人-度假村-酒店

The Venetian Macao-Resort-Hotel



促進合作 共創商機

COOPERAÇÃO-CHAVE PARA OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO
COOPERATION-KEY TO BUSINESS OPPORTUNITIES

☎ (853) 2882 8711

17-20/10/2013



主辦機構 / Organizador / Organiser



澳門貿易投資促進局

Instituto de Promoção do Comércio e do Investimento de Macau
Macao Trade and Investment Promotion Institute





澳门特别行政区政府 经济财政司谭伯源司长赠言

“第十八届澳门国际贸易投资展览会”（MIF）将于今年10月17日至20日在澳门举行。本人诚挚地欢迎境内外经贸机构、企业以及各方人士莅澳与会，透过澳门商贸服务平台开拓更广阔的市场及寻找新的合作商机。澳门回归以后，在中央政府的大力支持及广大居民的共同努力下，经济持续较快发展，社会稳定和谐。去年，虽然受外围经济环境波动的影响，澳门经济发展有所放缓，但本地生产总值增长率仍达到约10%，财政金融稳健，失业率处于较低水平，全年失业率为2%。目前澳门整体经济保持平稳发展势头，并朝着适度多元的方向发展，特区正在致力建设世界旅游休闲中心和区域商贸服务平台。

近年来，在《内地与澳门关于建立更紧密经贸关系的安排》（《安排》）框架下，澳门与内地经贸关系日趋紧密，区域合作不断深化，澳门经济发展的环境及空间持续改善和拓展。2012年7月签署《安排》补充协议九，服务贸易总开放领域达至48个，累计开放措施达318项，并于2013年1月1日起实施，澳门与内地合作又面临新的机遇。随着《粤澳合作框架协议》的深化落实，粤澳合作正在进入全面推进的新阶段。在《珠江三角洲地区改革发展规划纲要》框架下，随着港珠澳大桥建设全面展开，粤港澳合作逐步推进，区域经济合作为澳门经济发展注入新的动力。

适逢今年是《中国—葡语国家经贸合作论坛》举办十周年，《论坛》第四届部长级会议将隆重举行。特区政府将继续发挥澳门作为中国与葡语国家商贸合作服务平台的作用，加强中国与葡语系国家之间的经贸交流与合作，促进中国、葡语系国家和澳门的共同发展。我们欢迎各地利用澳门这个服务平台，加强与葡语国家交流和合作，开拓中国内地及国际市场。

“澳门国际贸易投资展览会”自1996年首届举办以来，不断完善和提升。该“展览会”是本澳一年一度的大型国际性展览盛事，在推动区域经济合作、促进本澳经济发展及适度多元化等方面起到了积极的作用。本届活动将透过展览、论坛会议、专场推介、商业配对等系列环节，为本地和海内外的客商提供交流与合作的平台。我们将一如既往地，竭诚为客商提供良好的相关配套服务和安排，努力协助各地客商寻找合作商机，并祝愿与会者取得丰硕成果！最后，预祝本届展览会圆满成功！



第十八届澳门国际贸易投资展览会 内容简介

澳门每年一度的国际经贸盛事——第十八届澳门国际贸易投资展览会 (MIF) 于 2013 年 10 月 17 至 20 日在澳门威尼斯人－度假村－酒店举行。

澳门国际贸易投资展览会是澳门首个通过国际展览业协会 (UFI) 认证的展览会。上届展会汇聚了来自 50 多个国家及地区共 330 个经贸代表团莅澳参展参会，并促成了 1,847 场商业配对。

MIF 作为澳门区域合作平台，尤其与大陆内地，特别是泛珠三角地区、葡语国家、欧盟及国际间建立了紧密联系，通过贸易投资展览、论坛会议、商业配对、采购洽谈等方式，促进了双向性贸易投资互动，达到资金、资源、市场与技术的融合，并延伸至推动企业多元合作。

今年的 MIF 以“促进合作 共创商机”为主题，凭借澳门独具特色的多元文化及区域性商贸服务平台角色，将进一步促进本地及内地企业拓展与葡语国家企业的经贸合作，使澳门成为中国与葡语国家之间的经贸合作交流平台。

论坛 / 会议

展会期间举行多场高层次论坛会议以及多个地区之投资环境和项目推介会、行业专题会议、产品及服务推介会等，汇聚各地客商，促进交流合作。

商业配对

大会提供一系列免费商业配对洽谈服务（涵盖采购洽谈、特许及连锁经营、品牌代理等），透过网上商业配对服务平台，并结合展区、专场、代表团及展团间配对等，藉此增加配对成效。

展览

设置中国内地多个省区、欧洲、美洲、葡语国家、东盟等展馆，以及多个专题展区和主题商品展区。

中小企业合作

MIF 锐意为中小企业提供合作交流、推广及发展平台，积极组织来自不同国家及地区的商会及企业莅澳，利用不同的网络、产品、服务及技术互联互动，协助与会者取得更大的发展空间。



第十八届澳门国际贸易投资展览会亮点

深化区域合作，推进中葡商贸合作服务平台建设

今年将借助“中国—葡语国家经贸合作论坛”举办十周年的重大日子，推进中葡商贸合作服务平台建设，有关措施包括进一步丰富葡语国家地区展区的展示内容、于展区内增设图片展、举办葡语国家专场对接酒会、试酒会等活动，藉此增加客商对葡语国家馆及葡萄牙馆的参与度，强化澳门商贸服务平台功能，促进澳门与内地、葡语系国家的互补共赢。

丰富展区内容，为客商开拓投资贸易商机

展会设有多个专题展区、主题商品展区、中国内地省市展区和海外国家展馆，本届 MIF 将在过去的基础上开拓和优化各展区的内容，另外，还会透过推介会、论坛、研讨会等不同形式的活动，加强宣传中国内地及各国的投资环境，投资项目、服务、技术，以及特色商品，为客商开拓更多投资贸易商机。

扩大粤澳合作成果，为企业提供更多机遇

在《粤澳合作框架协议》的基础上，特区政府将努力扩大粤澳合作的成果，积极加大开发横琴的力度，着力带动本澳中小企业的有效参与，努力拓宽本澳发展的空间。展会将设投资专项展区包括珠海（横琴）展区、广州（南沙）展区等，邀请将落户之大型企业展示发展商机，让参会客商及本澳企业了解有关发展方向和寻找商机。

文化创拓视野，亚洲创意营商区机遇无限

随着全球经济与社会的急速发展，掌握社会文化脉络，发展文创特色、扩阔国际视野，提升艺术素养与生活质量，将会是未来全球经济竞争体系中重要的一环。有见及此，今年 MIF 计划增设“亚洲创意营商区”，以论坛展览、交流会等形式集合亚洲各地的创意力量，拓展商机。

善用展会平台，促进产业多元发展

随着社会的不断发展与进步，人们对于保健养生愈趋重视。在国内，营养与保健食品更首次被纳入《食品工业“十二五”发展规划》重点发展行业序列，目标是产业年均增长百分之二十，至 2015 年达到一万亿的产值。除保健食品外、休闲养生旅游、养生保健疗程、茶饮养生、温泉养生等关连产业均得到迅速的发展。有见及此，本届展会拟设保健暨养生文化区，冀能充份发挥 MIF 区域商贸合作平台作用，促进保健养生产业发展。

国际级表演艺术进驻，打造星级舞台

由 18 个亚洲不同国家及地区魔术协会组成之“亚洲魔术联盟”为加强各国魔术师之间的联系和交流，共同提高魔术水平，自 2003 年开始每年在亚洲不同国家及地区召开“亚洲魔术联盟大会”。去年澳门成功投得 2013 年大会主办权，并特别把这国际性的魔术大会安排在十八届 MIF 内举行。大会冀透过是次国际魔术盛事的举办，能推动本地文化艺术表演与会展的多元发展，引进更多国际级表演艺术进驻澳门，进一步丰富澳门旅游资源，强化世界旅游休闲中心的角色及定位。

广邀专业客商，强化配对功能

为进一步提升 MIF 的成效，今年除了广邀采购商、知名企业及专题展区客商参会之外，将加大力度推广“会展直通车”及“专业观众参会优惠”等措施增加参展吸引力；此外，展会将一如既往提供“一程多站”服务，积极引导客源参加广交会，以及赴珠海横琴、广州南沙等进行投资环境考察，扩大展会合作空间，推动区域性经贸合作。

第十八届澳门国际贸易投资展览会 基本数据

主办机构： 澳门贸易投资促进局

日 期：	主 馆	展销区
10月17日（专业观众）	12:00—18:00	12:00—20:00
10月18日—19日（对外开放）	10:00—18:00	10:00—20:00
10月20日（对外开放）	10:00—18:00	10:00—18:00

地 点： 澳门威尼斯人－度假村－酒店

历届展会掠影





澳门 — 商机蓬勃的都市

澳门是一个工商贸易发达的城市，地理位置优越，位于中国大陆东南部沿海，珠江口西岸，香港西南方约 60 公里。

澳门奉行利伯维尔场经济及简单低税制，并具有单独关税区地位、全球广泛的经贸网络和联系。国家“十二五”规划提出支持澳门建设世界旅游休闲中心，加快建设中国与葡语国家经贸合作服务平台等发展重点。澳门经济近年来稳步增长，并朝向产业适度多元化的方向推进，会展、文创、中医药、商贸服务等新兴产业加快发展。澳门正努力构建区域经贸服务平台，为全球各地的投资者提供商贸服务。

积极构建世界旅游休闲中心 近年来，旅游业发展迅速，亚洲区独特的休闲、娱乐和会展目的地。为促进澳门旅游业的多元发展，更相继展开了一系列面向海内外市场的推广工作，积极推进区域旅游合作，拓展联线旅游项目，推展商务旅游及文化旅游，并取得多方面的成效。

发挥独特平台优势，促进中葡经贸合作 由于历史的渊源，澳门与葡语系国家有着传统和特殊的关系，令澳门具有独特优势，发挥中国与葡语国家经贸合作服务平台的作用。2003 年，“中国－葡语国家经贸合作论坛（澳门）”首届部长级会议在澳门举行。今年，特区将迎来“论坛”举办十周年的大日子，“论坛”第四届部长级会议亦将隆重举行，并将进一步促进各与会地区的经贸合作。

区域合作成效显著 澳门与中国内地经贸合作紧密连系，《内地与澳门关于建立更紧密经贸关系的安排》（CEPA）于 2003 年签署，之后于 2004 年至 2012 年分别签署 9 个补充协议。2013 年 1 月起实施的 CEPA 补充协议九，将有助推动企业把握包括内地和澳门服务贸易自由化的多方面商机。此外，澳门作为泛珠三角区域（9+2）的成员。一系列区域合作的推进，带来多方面的发展机遇。

随着《粤澳合作框架协议》的签署和落实，两地经济、社会、民生等领域的合作不断取得新成果。当中，澳门将透过参与横琴和南沙等新区的开发，推动贸易投资合作，并由此促进澳门产业的适度多元化发展。

澳门概况（2012）

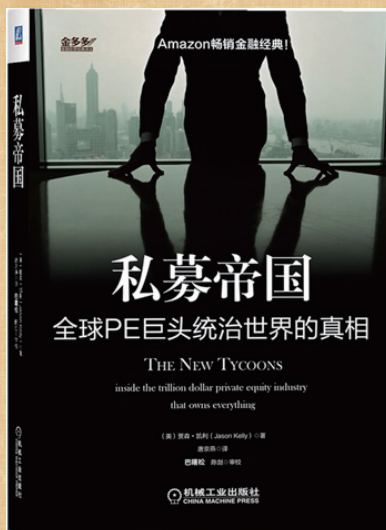
面积	29.9 平方公里
人口	58.2 万
官方语言	中文及葡文（英文亦为广泛使用）
本地生产总值	3,482 亿澳门元（约 435 亿美元）
本地生产总值实际增长率	9.9%
人均本地生产总值	611,930 澳门元（约 76,588 美元）
外来直接投资	467.1 亿澳门元（约 58.4 亿美元）（2011）
旅客人次	2,808.2 万人次
货物及服务出口	3,327.4 亿澳门元（约 415.9 亿美元）
货物及服务进口	1,554.4 亿澳门元（约 194.3 亿美元）
新组成公司	3,612 间



书 荐

指出向上一条路
新天下耳目

王灼·喻苏东坡诗·文



交流是人类存在的普遍前提

卡尔·雅斯贝尔斯《大哲学家》(德)

私募帝国：全球 PE 巨头统治世界的真相

希尔顿 (Hilton)、汉堡王 (Burger King)、玩具翻斗乐、J. Crew 这些世界知名的大公司有何共同特点？他们均由私募股权资本所拥有、控制并运营。最近 20 年来，私募股权行业野蛮生长，部分基金抓住机遇，脱颖而出，成长为资本巨鳄。

《私募帝国：全球 PE 巨头统治世界的真相》将告诉我们那些身价亿万发起人，有着雄心壮志的投行家，为人所津津乐道的创建及发展历程，探究万亿私募股权公司资本运作内幕，揭秘华尔街角落里的投行家如何成长为资本的巨擘。

本书作者贾森·凯利 (Jason Kelly) 是彭博新闻社在纽约的撰稿人，专攻全球私募基金行业。

(编辑：高也)



导语：

海山国际董事长郑纲是一位富有远见的企业家，他积极响应国家“企业走出去”的号召，于2006年带领海山走进非洲参加安哥拉战后重建，历经7年的拼搏、探索，提出做“资源整合者”的战略思想，构建了“哑铃”运营模式，在非洲开辟了与国内企业合作共赢的发展道路，成为中国民营企业在非洲的一面旗帜。

2013年5月8日至11日，海山国际董事长郑纲与西部投资联盟深入洽谈赴非洲发展战略，经过反复磋商，双方就运作模式、非洲项目达成初步合作意向。在洽谈中，郑纲董事长表达了他的战略思想，他说：“通过海山这些年在非洲的发展，我们看到非洲机遇非常多，不是几家公司就能消化的，西部投资联盟拥有大批中小民营企业，整合在一起力量十分强大。海山作为从四川走出去的企业，非常愿意带领本地企业家到非洲谋求发展……”

志合者 不以山海为远

海山国际董事长 郑纲

一、中国民营企业在非洲大有可为

习近平主席在访问非洲时，把非洲称作“希望的大陆”、“发展的热土”，他说，今天的非洲已经成为全球经济增长最快的地区之一，非洲雄狮正在加速奔跑……这无疑向我们释放了一个强烈信号——现在正是中国民营企业在非洲发展最有利的时机——中非合作基础更加坚实、合作意愿更加强烈、合作机制更加完善。

海山国际作为中国的民营企业在非洲的发展，正好印证了习近平主席关于非洲问题的看法。

从国家经济实力讲，虽然我国的经济规模位居世界第二，但是，我国在海外的资产很少，所以要使中华民族自立于民族之林，有志气的企业必须勇敢走出去，开辟海外新天地。

从世界经济发展格局来看，非洲作为新兴经济体呈现出巨大的发展潜力。非洲集聚着世界上最多的发展中国家，是发展中国家最集中的大陆，过去十年中非洲的经济发展势头良好，一些非洲国家的GDP连续保持两位数的增长，非洲的未来充满着美好的机遇。

非洲是中国企业进军国际市场、实现国际化最好的跳板。因为，在非洲市场，它的市场准入和行业规范，对中国企业基本没什么障碍，可以说是如鱼得水。比如欧美市场，你很难绕开它们的规范，甚至都很难获得市场准入。所以，我认为非洲对所有愿意国际化的中国企业来说，都是很好的练兵场。中国企业，无论是国企还是民企，为什么这么多年都没有找到一个成功的国际化模式，另一重要原因就在于我们在整个产业链中还是做低端的事，而欧美企业做设计，拿到订单，然后把其余部分以最低的价交给我们做，从产业链上来整合我们中国的企业，把大部分利润拿走了。

在新的历史阶段，中国与非洲以及广大新兴经济体，面临着一个重大历史使命，那就是推动世界格局的重塑。南非加入金砖国家体系，对非洲具有重大意义。这说明非洲国家在世界经济中的作用不容忽视，中国民营企业在非洲大有可为。

习主席在坦桑尼亚尼雷尔国际会议中心的讲话中说，中国与非洲的关系是命运共同体，非常精辟地指出

了我们中国的民营企业在非洲的发展路径。只要我们和非洲兄弟命运相连，真诚合作，就能够在非洲这块热土上，开辟出广阔的发展空间，实现共赢。

二、合作共赢 参与国际竞争

近年来，“企业走出去”参与国际竞争已经成为一种趋势，很多民营企业到非洲安营扎寨，寻求发展道路，有成功也有失败，有创业的艰辛，也有成功的喜悦。

未来 10 年，中国企业和企业家最大的一个挑战就是如何寻找全球整合下的发展模式。国有企业走向海外风险很大，民营企业走向海外风险更大，有很多不可预见的因素。海山作为南充的一家民营企业，“走出去”面临很多的压力和困难，开始时，安哥拉什么情况，水多深，没人知道。海山自 2006 年走进非洲，亲身经历了安哥拉战后重建的艰难时期，从当初十几顶帐篷，几十个人开始，经过 7 年的艰难探索，一步步走到今天，克服了许多难以想象的压力和困难。面对压力和困难我们认识到，单打独斗只有死路一条，必须和有志于投资非洲的企业联合起来共同奋斗，并迅速融入进非洲社会文化体系中去，才能站稳脚跟，获得发展。

回顾海山在非洲所走过的道路，我们之所以能够坚持下来，不仅由于非洲这块未开垦的处女地给了我们施展拳脚的市场空间，而且因为我们有信念，坚持“根植非洲，服务非洲”，找到了自身的发展道路，成功地实施了“做资源整合者”的战略。经过 7 年的努力，我们不仅与安哥拉、加纳等非洲国家政府建立了良好的合作关系，而且与中国开发银行和国有企业华西集团实施了战略合作，获得了很大的发展空间，尤其是在本土化方面做出了自己的努力，取得了很多宝贵经验。在这方面我们愿意和大家分享。

中国民营企业走出去，特别是到非洲发展，首先需要调整在国内粗放经营的行为和做法，立足点应该站得更高，进一步提高国际竞争力，到高端行业中参与市场竞争，争取进入非洲的核心市场。我们要充分发挥民营企业决策快、市场敏感性强的特点，联起手来，与国有企业优势互补，形成利益共同体，与驻在国实现合作共赢。

中国民营企业要真正实现国际化，下一步要做的事情就在于本地化，促进文化的交汇，形成相互融合的文化体系。传统意义上的本地化，是多用当地的员工，而我认为，本地化要在这个基础上升级。不仅一般员工要用当地人，而且高层的管理人员也尽可能用当地人，我们出去的人越少我们本地化越成功。这种模式在国际上已经很成熟了。如果我们不打破传统的思维，就只是一群中国人在国外做生意而已。这方面要学习跨国公司的经验，放开思维。

目前在海山，不仅有非洲当地员工，而且还有新加坡、葡萄牙人都进入了我们的海外团队，这是一个可喜的现象，它预示着海山在非洲未来的发展方向。另外，光有员工的本地化还不够，还要与当地企业和公司进行多种形式的股权合作，只有这样，双方的利益才能一致。我们才能真正在这些国家扎根，才能在一个个国家复制成功。如果所有的企业都这样做，我们就能看到中国企业真正国际化的希望。

三、发挥自身优势 把握时机出击

走出去是国家的发展战略，海山的非洲的 7 年实际上是顺应了国家的发展战略，是响应国家鼓励中国企业走向非洲的策略，逢山开路、遇水架桥的一次远征，是中国民营企业到非洲创业，实现国际化的一次有益尝试。

海山在非洲第一个阶段的发展是成功的，原因在于我们非常好地满足了当地的需求。比如当前几乎非洲所有的国家都需要重建，国家重建就要涉及到基础设施建设。在这些方面，中国天然就比欧美有竞争优势。在欧美淡出的基建领域，刚好是非洲的“刚需”，而海山先前在国内就有这方面的积累，所以很快就把握住了机会。

另外，从国家层面来讲，中国对非洲的战略布局很到位，外交部、商务部都在关注中国民营企业在非洲的发展，这几年中国对非洲劳务输出带动的出口，每年都是百分之几十的增长，原因就在于此。像国家开发银行，也在配合国家对非洲的战略大量贷款，带动了当地的商品和劳务市场的繁荣。可以说中国企业在非洲是很有话语权的。

众多的商机使非洲市场成为中国企业追逐的热土，目前中国投资非洲 1600 多家企业中，海山国际无疑是可圈可点的。2006 年海山国际开始进入非洲市场，以投资兴建工程开始，业务从安哥拉、加纳逐渐辐射

到纳米比亚、赞比亚等多个中西部非洲国家。目前仅在安哥拉和加纳两国，承接的项目合同金额已超过 30 亿美元。

海山之所以在极端困难的条件下，能够在安哥拉一步一步走向成功，取了初步阶段性的重要成果，这是因为我们不仅始终坚持不懈，顽强奋斗，而且是有智慧的，善于调动各方面的资源要素，处理好各方面关系，化挑战、危机为转机 and 机遇。

四、在探索中前进的海山发展模式

随着国家经济的发展，中非关系进一步提升，会有不少民营企业要被大浪淘沙给淘掉，层次低、水平低的企业会被层次高、水平高的民营企业代替，在这个意义上，民营企业不能简单地着眼于挖矿、修房子，应该走一条创新的发展道路。

作为中国民营企业，海山国际集团走的是哑铃模式的道路，哑铃的一头是中国，另一头是非洲，海山作为桥梁，在非洲发现并获得中国未来经济发展所需要大量资源，整合中国的企业走进非洲。中国经济发展走到今天，需要大量的资源，不管国有企业还是民营企业，都不了解非洲这片陌生的土地，海山扮演的角色是拉动中国各个地区的具有实力的民营企业进入非洲，进入非洲住在国内的主流体系。

今后，非洲是中国企业走出去的主要方向，未来十几年是非洲大发展的时期。中国企业要有长期发展的视野，要注重本土化，要注重给非洲兄弟带去利益。下一步我认为可以考虑非洲一些经济实力比较强，人口多，需求旺盛的国家，他们对基础设施、地产业、工业发展很有需求。

我认为 21 世纪属于“全球整合世纪”，所有拒绝资源整合共享的人或者企业只能被抛弃。特别是中国企业要有国际经济话语权，要有议价权，就必须整合全球资源，整合产业链，彻底改变观念，以中国资源应对全球问题，以全球资源应对全球问题。以前，我们中国企业考虑问题的方式都习惯了从下往上看。只会搞低成本竞争，不会整合。市场经济的伟大之处，在于出了一批伟大的商业平台。中国公司要走向世界还需要超越“我们是中国人”、超越“我们是中国的公司”的传统观念，把全世界资源都整合进来。

近几年，海山国际集团一直在思考与践行中非物流贸易战略，因为无论从市场的现实或未来看，对中非间贸易或相关产业的投资，对于跨国民营企业都具有巨大吸引力。全球模式、全球运营、全球资源将是我们必须面对的课题，这也将是对中国企业无情的挑战。

海山国际在摸索中发现，中非经贸发展仍然面临着巨大的挑战。第一，商业信息的不对称，很多非洲国家的大量资源类商品信息无法及时发布，同时，在大量缺乏物资的情况下，又无法获得来自其它国家的供给信息；第二，中国人对非洲的商业环境及文化环境不熟悉，两国商家即使达成贸易协定，相互的不熟悉也会使贸易的时间成本和交易成本大幅上升；第三，安全性问题，非洲很多国家的社会治安不很理想，导致在当地的中国人经常遭到不法行为的侵害，亟需一个安全的商贸平台来开展业务。第四，金融工具的缺乏，中非的贸易过程中缺乏金融机构的及时和便利的支持。第五，在线交易困难，缺乏可靠的在线交易系统 and 第三方担保等金融服务支持；第六，物流设施落后，中国与非洲间的国际贸易和物流尚处于发展的初期，亟待整合和协调。

海山国际的管理团队在思考如何解决中非经贸发展瓶颈时，探索出一条道路，即综合信息平台、交易平台、本土化的商贸平台和国际物流贸易通道为一体的解决方案，在这个方案中，本土化的商贸平台是前提和基础。于是，安中国际商贸园区应运而生，迈出了海山国际中非物流贸易战略的第一步。

2012 年，安中国际商贸园区第一期已经建设成功并投入运营，园区内商铺总面积 43000 平方米，全部出租完毕，目前正在调整优化商户结构。商贸园区的建立不仅给安哥拉人带来了社会 and 经济效益，也为在安华人提供了一站式销售及安全的经营场所。

更为重要的是，安中国际物流商贸园区的建设具有深远的投资意义，随着安哥拉国际经济贸易往来的快速发展，国家间的更多领域的深层次合作将得以进一步推进。同时物流商贸业作为生产和贸易的一个关键环节也将迎来巨大的市场需求和提升空间。

习近平主席在访问非洲时说，对待非洲朋友，我们讲一个“真”字；开展对非合作，我们讲一个“实”字；中国不仅是合作共赢的倡导者，更是积极实践者；加强中非友好，我们讲一个“亲”字；解决合作中的问题，我们讲一个“诚”字。

这既是海山在非洲一贯奉行的行为准则，也是中国民营企业走进非洲实现国际化的文化根基。“志合者，不以山海为远。”让我们以习主席引用的中国这句古语为鉴，携起手来，共赴非洲，共展宏图。
(注：抱朴子曰：志合者，不以山海为远。道乖者，不以咫尺为近——东晋 葛洪《抱朴子外篇·博喻卷第三十八》)



2013年10月合刊 总第十七期
Oct. 2013 PERIOD

海山国际传媒

HASAN INTERNATIONAL MEDIA

中国企业走进非洲 文化·经济·法律·商机

主办：海山国际集团

ORGANIZED BY HASAN INTERNATIONAL
GROUP

编辑出版：《海山国际传媒》杂志社

EDITED AND PUBLISHED BY:
HASAN INTERNATIONAL MEDIA

总编：郝明玮

EDITOR IN CHIEF:Hao Mingwei

总编助理：龙琳

DEPUTY EDITOR IN CHIEF:Carolyn Long

主编：王际为

EXECUTIVE EDITOR:Wang Jiwei

责任编辑：刘静梅 高也

EDITOR:LiuJingmei GaoYe

美术编辑：高也

GRAPHIC DESIGNER:GaoYe

驻安哥拉首席记者：闫勇

CHIEF REPORTER IN ANGOLA:YanYong

特约记者：龚卓琼

CORRESPONDENT:Gong ZhuoQiong

编辑部地址：中国北京市朝阳区朝阳公园路19号佳
隆国际大厦19层(100026)

GENERAL EDITORIAL OFFICE:19F,JIALONG
INT'L TOWER,NO.19,CHAOYANG PARK
ROAD, CHAOYANG DIST,BEIJING,P.
R.CHINA,100026

E-MAIL:gaoye@hasan.cc

TEL:+86(010)65398989-8022

WEBSITE:www.hasan.cc

印刷：廊坊市飞腾彩印制版有限公司

目 录 | CONTENTS

■ 展会专版

01 第十八届澳门国际贸易投资展览会 (MIF)

■ 书荐

06 私募帝国：全球PE巨头统治世界的真相

■ 卷首语

07 志合者 不以山海为远

■ 海山资讯

■ 媒体聚焦

■ 政策导向

14 国务院发布《关于金融支持经济结构调整
和转型升级的指导意见》

■ 封面文章

17 我国企业投资非洲的模式选择

■ 观察与思考

21 新资本·新法则

22 泛珠·多元化与同一性并存

■ 专题报道

24 海山非洲投资项目全景扫描

■ 访谈录

31 投资非洲的经验与思考
——访海山国际副总裁吴新武

33 奋进的足迹
——安哥拉H&S管理层访谈录

■ 本刊专稿

39 有效整合信息资源 不断提高管理水平
——海山国际集团信息化体系建设综述

■ 业务交流

42 浅析工程建设保险赔偿机制

■ 本刊述评

44 一封“公开信”一个行动宣言

■ 员工天地

45 难忘的一天

■ 海山之路·9

46 开辟“合作共赢”道路

■ 图片报道

48 蓝宝石项目开工典礼
爱国者房地产项目签约仪式

P17

我国企业投资非洲的模式选择



P40

有效整合信息资源 不断提高管理水平
——海山国际集团信息化体系建设综述



P7

志合者 不以山海为远



P43

浅析工程建设保险赔偿机制





海山国际董事长郑纲出任 中非合作圆桌会议副理事长

中非合作圆桌会议第十次常务理事会会议于2013年9月12日在北京华风宾馆举行，海山国际董事长郑纲出席会议。

根据《中非合作圆桌会议章程》，经理事长提名并经会议审议批准，增补海山国际投资控股有限公司董事局主席郑纲为副理事长，增补德瑞集团董事局主席姚天平、明宇集团董事长张建明、海南中海国际执行总裁罗飞虎为常务理事，海南省万宁市人民政府为常务理事单位。

会议重点研究了定于今年11月20、21日在海南省万宁市举行的中非合作圆桌会议第四次大会的有关问题，会议对中非合作圆桌会议的可持续性发展进行了热烈讨论。会议审议了第四次大会《新闻公报（草案）》、《第四次大会日程（草案）》。会议决定，《新闻公报（草案）》经进一步修改后，发送非洲驻华使馆征求意见后定稿。■（供稿 高也）

安哥拉老战士部部长帕亚马大将 访问海山国际北京总部

2013年9月10日，安哥拉老战士部部长帕亚马大将一行访问海山国际北京总部，集团董事长郑纲、运营副总裁吴新武、高级外事顾问蒋元德、董事会办公室主任龙琳、海山国际（安哥拉）有限公司副总经理宣宇参与了会见，双方就合作进行了深入探讨，并希望尽快推进合作项目。■（供稿 高也）



海山国际与中缅友好协会 达成战略合作协议

2013年8月12日，中缅友好协会常务副会长、中国企业投资协会副会长耿志远一行到海山国际北京总部进行访问，与海山国际董事长郑纲举行会谈并签订战略合作协议，海山国际副董事长谷安彪、副总裁吴新武、副总裁余亦农、副总裁王岱、董事会办公室主任龙琳、总裁助理兼法务总监刘元成参与会见。

2013年9月2日，海山国际董事长郑纲一行到中缅友好协会拜访耿会长，双方就海山国际赴缅甸若开邦进行商务考察、参与建设皎漂经济开发区等事宜进行了会谈。

■（供稿 高也）



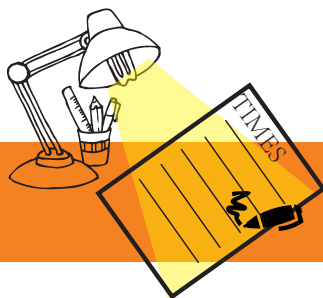
海山国际集团蓝宝石 房地产项目举行开工典礼

2013年8月18日，海山国际集团蓝宝石房地产项目举行开工典礼。集团常务副总裁、H&S公司总经理郑文武先生、集团副总裁、HASAN公司总经理左晶先生、蓝宝石房地产公司总经理郑勇先生、华西海山联合体总经理童杰先生等多位领导到场参加了开工典礼，并发表讲话。

海山国际集团蓝宝石房地产项目是海山国际重要的房地产项目之一，项目位于安哥拉罗安达省CAMAMA区，定位为高档别墅居住区，建设净用地292亩。

项目根据欧洲及中国的相关标准规范进行设计，采用整体设计的方法，强化居住与景观的融合，将为住户创造一种现代优美的居住环境。

■（H&S公司 / 闫勇）



媒体聚焦



《中国与非洲的经贸合作 (2013)》白皮书指出： 中国政府鼓励、支持企业和 金融机构扩大对非投资 提升中非合作的质量和水平

国务院新闻办 2013 年 8 月 29 日发表的《中国与非洲的经贸合作 (2013)》白皮书说，目前有超过 2000 家中国企业在非洲 50 多个国家和地区投资兴业。

白皮书指出，经济基础薄弱、建设资金匮乏一直是非洲国家发展的主要瓶颈，中国政府鼓励、支持企业和金融机构扩大对非投资，提升中非合作的质量和水平。2009 年至 2012 年，中国对非直接投资流量由 14.4 亿美元增至 25.2 亿美元，存量由 93.3 亿美元增至 212.3

亿美元。

白皮书说，中国对非投资在总量扩大的同时，投资层次也不断提升。目前，在非洲投资的中国企业从传统的农业、采矿、建筑等，逐步拓展到资源产品深加工、工业制造、金融、商贸物流、地产等。近年来中国对非投资机制不断完善，作为中非合作论坛北京峰会推出的八项举措之一，截至 2012 年底，中非发展基金在非洲 30 个国家投资 61 个项目，决策投资额 23.85 亿美元，并已对 53 个项目实际投资 18.06 亿美元。中国金融机构积极扩大对非融资支持，截至 2012 年底，专项贷款累计承诺贷款 12.13 亿美元，有力支持了与民生密切相关行业的发展。

白皮书指出，中国将继续扩大同非洲的投融资合作，落实好向非洲提供 200 亿美元贷款额度的承诺，继续引导中国企业在非洲开展多领域投资合作，支持非洲国家不断优化经济发展的外部环境。

(新华网北京 8 月 29 日报道)



环球网： 世界银行加大对非洲投资

根据世界银行最近报告，2012 年 7 月至 2013 年 6 月世行向非洲注资 147 亿美元，支持非洲经济增长，改善非洲发展环境，克服世界经济危机对非洲造成的负面影响。世界银行负责非洲事务的副总裁马克塔尔·笛乌夫称，非洲是世界银行支持的重点，目标至 2030

年使非洲摆脱极端贫困，营造社会和经济发展的良好环境。

据悉，2013 年世行国际开发协会 (AID) 对非洲提供 82.5 亿美元贷款，实施近 100 个项目。世行所属的非洲撒哈拉国际金融公司同年在非投资 53 亿美元，同比增长 34%，其中咨询和服务类项目投入超过 6500 万美元。此外，世行集团成员——投资担保多边署 (AMGI) 优先对外国直接投资提供担保，担保额达到 15 亿美元，支持在非撒哈拉以南国家开展农业、石油、天然气、电力和水利等投资项目。

(环球网 2013 年 8 月 5 日)



《中国经济周刊》： 专家称非洲两年内 将成新兴市场“老大”

2013 年 6 月 29 日，在由《中国经济周刊》承办的第三届全球智库峰会平行分论坛上，非洲联盟前主席、加蓬前外长让·平接受了专访，揭秘非洲力量崛起的秘密。

让·平表示，早在十几年前，我们非洲人就相信，只要坚持非洲一体化道路，非洲就一定能让世界刮目相看。任何人都不能忽视非洲，把非洲边缘化。联合国 190 多个国家成员中有 50 多个是非洲国家，非洲有超过 10 亿的人口，面积相当于 3 个中国、4 个美国、10 个印度，而且有丰富的原材料。如果说中国是世界上最大的市场的话，在这个世界上只有非洲是最接近中国体量的大市场。

2008 年以来欧美受到经济危机的影响，但是非洲大陆是幸运的，丰富的自然、农业、石油和矿产等资源让非洲实现了更加多样化的增长，而且这种增长越来越依赖它的内在动力。目前非洲的经济增速超过了 7%，而且在未来的十几年中也会保持这个速度。有 13 个非洲国家的平均增速是在 6%~11%，加纳的经济增速则达到了 14%。埃塞俄比亚，一个没有石油、没有矿产的国家，也能够达到超过 10% 的经济增速。让·平预测非洲将会在 2015 年成为最大的新兴市场。

(中国经济周刊 7 月 9 日报道)

国务院发布《关于金融支持经济结构调整和转型升级的指导意见》

2013年7月1日，国务院办公厅发布了《关于金融支持经济结构调整和转型升级的指导意见》。《意见》提出继续执行稳健的货币政策，合理保持货币信贷总量；引导、推动重点领域与行业转型和调整等10条指导意见。

国务院办公厅关于金融支持经济结构调整和转型升级的指导意见

国办发〔2013〕67号

各省、自治区、直辖市人民政府，国务院各部委、各直属机构：

当前，我国经济运行总体平稳，但结构性矛盾依然突出。金融运行总体是稳健的，但资金分布不合理问题仍然存在，与经济结构调整和转型升级的要求不相适应。为深入贯彻党的十八大、中央经济工作会议和国务院常务会议精神，更好地发挥金融对经济结构调整和转型升级的支持作用，更好地发挥市场配置资源的基础性作用，更好地发挥金融政策、财政政策和产业政策的协同作用，优化社会融资结构，持续加强对重点领域和薄弱环节的金融支持，切实防范化解金融风险，经国务院同意，现提出以下指导意见。

一、继续执行稳健的货币政策，合理保持货币信贷总量

统筹兼顾稳增长、调结构、控通胀、防风险，合理保持货币信贷总量。综合运用数量、价格等多种货币政策工具组合，充分发挥再贷款、再贴现和差别存款准备金动态调整机制的引导作用，盘活存量资金，用好增量资金，加快资金周转速度，提高资金使用效率。对中小金融机构继续实施较低的存款准备金率，增加“三农”、小微企业等薄弱环节的信贷资金来源。稳步推进利率市场化改革，更大程度发挥市场在资金配置中的基础性作用，促进企业根据自身条件选择融资渠道、优化融资结构，提高实体经济特别是小微企业的信贷可获得性，进一步加大金融对实体经济的支持力度。（人民银行牵头，发展改革委、工业和信息化部、财政部、银监会、证监会、保监会、外汇局等参加）

二、引导、推动重点领域与行业转型和调整

坚持有扶有控、有保有压原则，增强资金支持的针对性和有效性。大力支持实施创新驱动发展战略。加大对有市场发展前景的先进制造业、战略性新兴产业、现代信息技术产业和信息消费、劳动密集型产业、服务业、传统产业改造升级以及绿色环保等领域的资金支持力度。保证重点在建续建工程和项目的合理资金需求，积极支持铁路等重大基础设施、城市基础设施、保障性安居工程等民生工程，培育新的产业增长点。按照“消化一批、转移一批、整合一批、淘汰一批”的要求，对产能过剩行业区分不同情况实施差别化政策。对产品有竞争力、有市场、有效益的企业，要继续给予资金支持；对合理向境外转移产

能的企业，要通过内保外贷、外汇及人民币贷款、债权融资、股权融资等方式，积极支持增强跨境投资经营能力；对实施产能整合的企业，要通过探索发行优先股、定向开展并购贷款、适当延长贷款期限等方式，支持企业兼并重组；对属于淘汰落后产能的企业，要通过保全资产和不良贷款转让、贷款损失核销等方式支持压产退市。严禁对产能严重过剩行业违规建设项目提供任何形式的新增授信和直接融资，防止盲目投资加剧产能过剩。（发展改革委、工业和信息化部、财政部、商务部、人民银行、国资委、银监会、证监会、保监会、外汇局等按职责分工负责）

三、整合金融资源支持小微企业发展

优化小微企业金融服务。支持金融机构向小微企业集中的区域延伸服务网点。根据小微企业不同发展阶段的金融需求特点，支持金融机构向小微企业提供融资、结算、理财、咨询等综合性金融服务。继续支持符合条件的银行发行小微企业专项金融债，所募集资金发放的小微企业贷款不纳入存贷比考核。逐步推进信贷资产证券化常规化发展，盘活资金支持小微企业发展和经济结构调整。适度放开小额保内贷业务，扩大小微企业境内融资来源。适当提高对小微企业贷款的不良贷款容忍度。加强对科技型、创新型、创业型小微企业的金融支持力度。力争全年小微企业贷款增速不低于当年各项贷款平均增速，贷款增量不低于上年同期水平。鼓励地方人民政府建立小微企业信贷风险补偿基金，支持小微企业信息整合，加快推进中小企业信用体系建设。支持地方人民政府加强对小额贷款公司、融资性担保公司的监管，对非融资性担保公司进行清理规范。鼓励地方人民政府出资设立或参股融资性担保公司，以及通过奖励、风险补偿等多种方式引导融资性担保公司健康发展，帮助小微企业增信融资，降低小微企业融资成本，提高小微企业贷款覆盖面。推动金融机构完善服务定价管理机制，严格规范收费行为，严格执行不得以贷转存、不得存贷挂钩、不得以贷收费、不得浮利分费、不得借贷搭售、不得一浮到顶、不得转嫁成本，公开收费项目、服务质价、效用功能、优惠政策等规定，切实降低企业融资成本。（发展改革委、科技部、工业和信息化部、财政部、人民银行、工商总局、银监会、证监会、保监会、外汇局等按职责分工负责）

四、加大对“三农”领域的信贷支持力度

优化“三农”金融服务，统筹发挥政策性金融、商业性金融和合作性金融的协同作用，发挥直接融资优势，推动加快农业现代化步伐。鼓励涉农金融机构在金融服务空白乡镇设立服务网点，创新服务方式，努力实现农村基础金融服务全覆盖。支持金融机构开发符合农业农村新型经营主体和农产品批发商特点的金融产品和服务，加大信贷支持力度，力争全年“三农”贷款增速不低于当年各项贷款平均增速，贷款增量不低于上年同期水平。支持符合条件的银行发行“三农”专项金融债。鼓励银行业金融机构扩大林权抵押贷款，探索开展大中型农机具、农村土地承包经营权和宅基地使用权抵押贷款试点。支持农业银行在总结试点经验的基础上，逐步扩大县域“三农金融事业部”试点省份范围。支持经中央批准的农村金融改革试点地区创新农村金融产品和服务。（财政部、国土资源部、农业部、商务部、人民银行、林业局、法制办、银监会等按职责分工负责）

五、进一步发展消费金融促进消费升级

加快完善银行卡消费服务功能，优化刷卡消费环境，扩大城乡居民用卡范围。积极满足居民家庭首套自住购房、大宗耐用消费品、新型消费品以及教育、旅游等服务消费领域的合理信贷需求。逐步扩大消费金融公司的试点城市范围，培育和壮大新的消费增长点。加强个人信用管理。根据城镇化过程中进城务工人员等群体的消费特点，提高金融服务的匹配度和适应性，促进消费升级。（人民银行牵头，发展改革委、工业和信息化部、商务部、银监会等参加）

六、支持企业“走出去”

鼓励政策性银行、商业银行等金融机构大力支持企业“走出去”。以推进贸易投资便利化为重点，进一步推动人民币跨境使用，推进外汇管理简政放权，完善货物贸易和服务贸易外汇管理制度。逐步开展个人境外直接投资试点，进一步推动资本市场对外开放。改进外债管理方式，完善全口径外债管理制度。加强银行间外汇市场净额清算等基础设施建设。创新外汇储备运用，拓展外汇储备委托贷款平台和商业银行转贷款渠道，综合运用多种方式用汇主体提供融资支持。（人民银行牵头，外交部、发展改革委、财政部、商务部、海关总署、银监会、证监会、保监会、外汇局等参加）

七、加快发展多层次资本市场

进一步优化主板、中小企业板、创业板市场的制度安排，完善发行、定价、并购重组等方面的各项制度。适当放宽创业板对创新型、成长型企业的财务准入标准。将中小企业股份转让系统试点扩大至全国。规范非上市公众公司管理。稳步扩大公司（企业）债、中期票据和中小企业私募债券发行，促进债券市场互联互通。规范发展各类机构投资者，探索发展并购投资基金，鼓励私募股权投资基金、风险投资基金产品创新，促进创新型、创业型中小企业融资发展。加快完善期货市场建设，稳步推进期货市场品种创新，进一步发挥期货市场的定价、分散风险、套期保值和推进经济转型升级的作用。（证监会牵头，发展改革委、科技部、工业和信息化部、财政部、人民银行、工商总局、法制办等参加）

八、进一步发挥保险的保障作用

扩大农业保险覆盖范围，推广菜篮子工程保险、渔业保险、农产品质量保证保险、农房保险等新型险种。建立完善财政支持的农业保险大灾风险分散机制。大力发展出口信用保险，鼓励为企业开展对外贸易和“走出去”提供投资、运营、劳动用工等方面的一揽子保险服务。深入推进科技保险工作。试点推广小额信贷保证保险，推动发展国内贸易信用保险。拓宽保险覆盖面和保险资金运用范围，进一步发挥保险对经济结构调整和转型升级的积极作用。（保监会牵头，发展改革委、科技部、工业和信息化部、财政部、农业部、商务部、人民银行、林业局、银监会、外汇局等参加）

九、扩大民间资本进入金融业

鼓励民间资本投资入股金融机构和参与金融机构重组改造。允许发展成熟、经营稳健的村镇银行在最低股比要求内，调整主发起行与其他股东持股比例。尝试由民间资本发起设立自担风险的民营银行、金融租赁公司和消费金融公司等金融机构。探索优化银行业分类监管机制，对不同类型银行业金融机构在经营地域和业务范围上实行差异化准入管理，建立相应的考核和评估体系，为实体经济发展提供广覆盖、差异化、高效率的金融服务。（银监会牵头，人民银行、工商总局、法制办等参加）

十、严密防范金融风险

深入排查各类金融风险隐患，适时开展压力测试，动态分析可能存在的风险触点，及时锁定、防控和化解风险，严守不发生系统性区域性金融风险的底线。继续按照总量控制、分类管理、区别对待、逐步化解的原则，防范化解地方政府融资平台贷款等风险。认真执行房地产调控政策，落实差别化住房信贷政策，加强名单制管理，严格防控房地产融资风险。按照理财与信贷业务分离、产品与项目逐一对应、单独建账管理、信息公开透明的原则，规范商业银行理财产品，加强行为监管，严格风险管控。密切关注并积极化解“两高一剩”（高耗能、高污染、产能过剩）行业结构调整时暴露的金融风险。防范跨市场、跨行业经营带来的交叉金融风险，防止民间融资、非法集资、国际资本流动等风险向金融系统传染渗透。支持银行开展不良贷款转让，扩大银行不良贷款自主核销权，及时主动消化吸收风险。稳妥有序处置风险，加强疏导，防止因处置不当等引发新的风险。加快信用立法和社会信用体系建设，培育社会诚信文化，为金融支持经济结构调整和转型升级营造良好环境。（人民银行牵头，发展改革委、工业和信息化部、财政部、住房城乡建设部、法制办、银监会、证监会、保监会、外汇局等参加）

国务院办公厅
2013年7月1日



安哥拉首都罗安达

封面文章



我国企业投资非洲的模式选择

文 / 张东芳

在投资模式方面，中国企业对非洲的直接投资表现出投资模式明显多样化的特点。大型企业既采用收购兼并或合资联盟等模式进入非洲，而中小民营企业比较偏好建立企业集群工业园区模式，特别是现在许多省市市政府出面来建立工业园区，组织中小企业“抱团出海”。

安哥拉模式

（一）“安哥拉”模式概述

“安哥拉”模式是政府援助和企业投资相结合的一种投资模式，源自中国企业与安哥拉的经济合作。安哥拉在经历了长达 14 年的民族解放战争和 27 年的内战之后，迫切需要重建国民经济。但是由于发达国家担心在安哥拉的工程承包无法获得预期的回报和收入，投出去的款项可能无法收回，因此就暂缓对安哥拉的投资计划。在这种情况下，中国企业在中国政府的支持下，以灵活多样的方式开展了与安哥拉的经济合作。从 2003 年起，中安两国开始实施互惠贷款合作。安哥拉政府从中国的融资已经超过了 50 亿美元。第一次信贷为 20 亿美元，安哥拉以每天一万桶原油作为还款资金保证。具体的投资模式如下：首先由中国石油化工集团公司（以下简称中石化）购买安哥拉的石油，中石化将购油款项汇入安哥拉财政部在中国进出口银行开立的托管账户，中石化获得了产地石油的直接供应，而无需到国际市场购买二手石油；中国的公司向安哥拉出口商品或者是到安哥拉承包工程，由

中国进出口银行提供出口买方信贷予以支持，解决安哥拉缺乏建设资金的问题；安哥拉就中国进出口银行提供的出口买方信贷，向中国进出口银行提供主权担保，并以安哥拉财政部在托管账户的资金作为偿还贷款的保证措施。这种能源、信贷与工程三者捆绑的合作方式，成为“安哥拉”模式。

（二）“安哥拉”模式的成功运用

通过“安哥拉”模式，中国获得了石油，实现了国家的“能源战略”；我国企业获得了海外工程承包项目，实施了“走出去”战略；安哥拉财政部获得经济建设的资金。安哥拉连续 4 年成为我国第二大原油进口来源国，也有效地拉动了我国产品和劳务出口。可以说通过以上的合作，实现了共赢。我国企业全方位地参与了安哥拉的经济重建，除石油项目外，还对安哥拉的农业、饮用水、渔业、电网、电信、公路、铁路、医院、学校以及基础设施建设等方面进行投资。目前参加战后重建的中国大型国有企业多达 50 多家，民营企业达到了四五百家，在安哥拉创业、经商、参与战后重建工程的中国人将近 10 万人，开展投资合作的主要企业有中水电、中农机、国机集团、中兴通讯、中石化、中信建设等。这种合作模式，不仅获得了中国政府的肯定，而且得到了东道国政府和人民的肯定并且被复制到埃塞俄比亚、刚果民主共和国、赤道几内亚等国等一系列非洲国家，将中非合作推向了新的发展高度。中国钢铁集团在南非、津巴布韦、加蓬和喀麦隆 4 国的项目，模仿“安哥拉”模式，目前运转良好，并且这些项目都极大



安哥拉首都罗安达

地促进了当地经济的发展。

（三）“安哥拉”模式存在的风险

然而，“安哥拉”模式也存在着诸多风险，如政治风险、市场风险、汇率风险等。

1. 政治风险

众所周知，安哥拉有丰富的石油、钻石、铁矿石等资源，特别是石油储备量占整个非洲储备量的30%以上，安哥拉政府没有能力开采但又急需资金进行基础设施建设，这也从客观方面促成了中国政府和安哥拉政府之间的合作。对于参与施工承包的中国企业来说风险是很小的，因为这些大都是短期的EPC（Engineer、Pro-cure、Construct即设计、采购、施工）项目，且资金由中国政府控制，工程款的回收就有了充分的保障。但对于中国政府来说，这种项目中长期投资是有风险的。因为虽说目前安哥拉政局比较稳定，政府力图加大基础设施建设的投入，但是未来更长时间内安哥拉国内的政局能否保持这样的稳定就很难预测了。所以说，中国对安哥拉的援助贷款能否如期收回也是应该值得关注的一个问题。此外，中国对苏丹的投资也在复制另一个“安哥拉”模式。中国在苏丹的石油项目投资已经达到150亿美元，目前已形成原油勘探开发、输油管线、炼油、石化等上下游一体的石油工业体系，然而由于苏丹地区的动荡，南苏丹和北部苏丹地区的石油纠纷不断，对中国的石油投资安全带来了巨大的影响。再有已经对中国“安哥拉”模式保存戒心的欧美正借苏丹达尔富尔问题企图挤压中国在苏丹的石油利益空间，并鼓吹中国在非洲实行“新殖民主义”的观点。这反映了欧美大国重返非洲争夺石油的野心和对中国在非洲不断增长的影响力的担忧。因此，在这方面的利益之争，中国政府也是不能轻易疏忽的。

2. 市场风险

安哥拉从2003年开始启动全面建设，2009年已经进入高峰期，全国各地的公路、铁路、机场、学校、医院及市政项目纷纷上马，目前进入的中国公司主要是十几家的大型国企，

还有一部分民营企业。随着大量中国企业的涌入，风险也随之而来。一方面，有限的工程项目势必造成中国企业之间互相竞争，由于安哥拉商会和大使馆经商处的调控力度是有限的，各企业之间为了各自利益，很快会陷入无序的恶性竞争中，结果工程承包市场利润空间越来越小，到头来还是中国企业吃亏；另一方面，进入市场的企业良莠不齐，有些存在分包、转包情况，如果少数中国企业不负责任地追求经济效益而忽视工程质量以及社会效益，一旦出现工程质量事故，砸掉的就是中国企业的品牌，加上少数中国工人不注意个人形象，与当地人生产生些矛盾，也会影响中国公司的品牌。这些市场风险对工程承包市场的影响也是很大的。

3. 汇率风险

目前在安哥拉的工程项目基本都是美元合同，汇率风险对项目的实施影响比较大。由于安哥拉工业几乎是空白，施工所需建筑材料、机电设备，甚至生活物资都需要从中国运来，国内采购用的货币是人民币，在安哥拉境内的当地人工资及其他费用却是当地币（宽扎），可是近两年人民币和宽扎同时都在大幅度升值，两相挤压，施工企业的汇率损失是十分惨重的，这些情况在投标时必须考虑到，否则会严重影响项目的正常运作。另外由于外汇短缺，安哥拉政府对外汇实行严格的管制，外汇不能自由汇出，这更加剧了汇率波动所带来的风险。

与东道国当地企业合作经营模式

（一）合作经营模式概述

合作经营是指由国外投资者根据投资所在国法律，与所在国企业通过协商签订合作经营合同而设立的契约式企业，也称为合作企业或契约式合营企业。签约各方不按出资比例，而按合同条款的规定，确定出资方式、组织形式、利润分配、风险分担和债务清偿等权利、义务。目前，中国企业与非洲当地企业的合作经营采取的主要形式是：由中方提供充足的资金、机器设备、技术人员以及中高层管理人员，非洲当地企业负责提供土地、厂房、可利用的基础设施，大量雇用当地的劳动力。部分中国企业与非洲当地企业签订合作经营合同时，当地政府会要求保证合作经营企业成立后雇用当地员工的比例达到60%以上。经营产生的收益和利润分配没有固定标准的比例，由中、非双方企业协商分享。

（二）与东道国当地企业合作经营的成功个例

中兴通讯股份有限公司（以下简称“中兴通讯”）在国际化战略的制定和操作上就特别注意与当地的政府和企业合作。1997年，中兴公司开始进入非洲市场。经过十几年的努力，中兴通讯目前已在51个非洲国家设立了代表处，全非洲使用中兴通讯产品的用户将近1亿户。以下是中兴通讯近年来在非洲大陆的运作情况：2007年1月中兴通讯与利比亚唯一固

网运营商 GPTC 签订 30 万线 CD-MA 2000 网络的正式商用合同。合同中规定 2007 年 8 月，中兴通讯为 GPTC 提供全球领先的 A11、IP CDMA 2000 商用网络，覆盖利比亚东部和南部地区总计三分之二的国土面积。GPTC 公司采用 CDMA2000 商用网络后每年需要分配 10% 的利润给中兴通讯，持续 15 年。2007 年 3 月，中兴通讯与埃塞俄比亚电信公司签订合作经营合同，由中兴通讯向埃塞俄比亚电信公司提供 15 亿美元贷款，帮助其长级通信网络。这使得埃塞俄比亚电信公司的固定电话用户迅速增加，业务收入与日剧增。2008 年 9 月 15 日，埃塞俄比亚 TIRET 公司宣布与中兴通讯合作，建设非洲第一座手机制造工厂。由 TIRET 公司负责建造这座工厂，中兴通讯提供机器装备和技术。18 个月投产后，这座投资 520 万美元的工厂每天能够生产 3000 部手机。生产的手机大部分都在非洲市场销售，小部分销售欧美国家，利润由 TIRET 公司和中兴通讯共同分享。2010 年，中兴通讯与南非移动运营商 Cell C 签订了主设备供应以及运维托管合同，中兴通讯将提供总金额约为 3.78 亿美元的 GSM/UMTS 网络交钥匙工程以及运维服务，工程周期预计为 3 年。非洲国家非常希望中国能够帮助他们建设通讯基础设施，中兴通讯及时抓住这一机会，充分运用搭建的合作平台，注重与当地运营商开展全方位的合作，以服务和质量赢取市场，因此动作经营成绩显著。

(三) 与东道国当地企业合作经营模式存在的问题

1. 投资成本回收风险较高

采取合作经营模式，中国企业与当地企业签订合作协议或合同时，特别要做好市场和环境方面的调查。非洲很多国家的经济发展比较落后，投资环境也不够稳定，特别是对于资源开发，前期的资源勘探工作不可疏忽，这些问题都可能严重影响到中国企业在非洲的投资收益，特别是投资成本回收期可能很长。例如，在西非、中非油品优良的传统投资热点区域，中国企业和当地合作时并未获得实质性突破。中国企业获得开采权的区域，都是属于开采成本和开采风险极高的不毛之地。许多油田勘探条件太差，疾病流行，西方国家的石油公司忌惮高额开采成本不愿意前去开采，中国的石油企业在当地的石油开采投资成本回收的风险就较高了。

2. 收益和利润的分配比例难确定

合作经营模式的收益和利润的最后分配比例较难确定，因为技术、土地等生产要素的价格难以量化，各方投入的总资本就不可能像合资经营那样可以很清楚地计算。因此，各方在收益和利润分配的谈判方面容易产生分歧。例如，中国石油公司在非洲的石油开采主要采用与当地企业和政府签订分成合同或协议，获得的主要是份额油，即通过投资、技术服务等参与非洲当地石油资源开发，中石油根据分成合同获取稳定的分成油或矿。这种分成合同在 20 世纪 90 年代颇受各大石油进口国石油公司的青睐，但是，份额的比例分配谈判却很容易产生分歧。

3. 企业当地化运作的难题

企业作为一个群体有其特定的群体文化，即企业文化，它包括价值观、企业理念、道德规范、行为准则、历史传统、文化环境等。各国企业之间，由于在地域、规模水平、行业特点和历史传统上存在不同，企业文化也表现出差异性。这种差异性直接导致跨国企业经营思想、价值观念、工作方式、

管理制度等方面的冲突。例如，与埃及企业合作，当地过斋戒节时，员工必须放假，这就会打乱原有的生产计划；非洲很多当地的员工不赞同采用计件工资，只愿意按时计工资的方式工作，等等。采取与东道国当地企业合作经营的方式，特别应该注意如何尽快地适应文化冲突。如何管理来自不同国家和地区的员工，使其能在团队里协调合作，是许多采取这种投资模式的企业面临的一个大难题。

中小企业集群式工业园区模式

(一) 中小企业集群式工业园区模式的概述

产业集群是指在某一特定领域（通常以一个主导产业为主）中，大量产业联系密切的企业以及相关支撑机构在空间上集聚，并形成强劲、持续竞争优势的现象。集群化工业园则是指相关企业以产业集群模式共同发展形成的产业园。区域经济学的研究表明，由于产业集聚过程带来的规模效应和积聚效应对于投资者有一定吸引力，这些效应往往和外部性联系在一起，表现在知识和技术的溢出、供给和营销网络的形成、行业信息的分享等。大量的相关企业在地域上集中在一起，将可以节约生产成本，扩大生产和消费需求，并有利于相互竞争和协作，提高管理和办事效能。

来自商务部的统计数据表示，中国投资非洲的企业以中小型企业占据主导，截至 2010 年底，在非洲投资的 2000 多家中国企业中，100 多家是国有大型企业，其余大部分都是中小型企业。出于获取国外自然资源或转移国内过剩生产能力等动因，许多中小企业已走上了投资非洲之路。在这种情况下，具有“小企业、大群落”特点的“企业集群式”模式兼具中小企业的灵活柔韧和大企业的品牌实力，对于缺乏核心竞争力、抵御风险能力差、内部规模效应差的中小企业来说，无疑是提高其跨国经营效率的有效途径，成为我国中小企业对非洲直接投资的最佳进入模式。借助外界的力量，以实业投资方式，为中小企业创建海外工业园区便是一种新的尝试。

(二) 中小企业集群式工业园区模式的成功运用

近年来，我国中小企业对非洲直接投资中出现了工业园区投资模式。例如，南非中华门商业中心，这家由浙江义乌华丰实业（集团）有限公司在约翰内斯堡创建的商业中心，在成立之初曾被很多人怀疑。但几年后，南非中华门商业中心已发展成目前南非规模最大、种类最齐、服务最全的中国商品选购场所，也是中资企业在南非最大的商场项目，集销售、仓储、展销、信息及物流服务于一体，汇集来自中国各地的各类著名品牌和优质商品。在工业园区内，中华门商业中心距离各个销售配送点、服务点等相应的供应中心都很近，产品的运输和买卖成本较低，华丰实业公司占用的流动资金也可进一步降低，这使得公司对固定资产和流动资产的投资不至于太高，使其投资风险也大大降低了。又如，浙江越美集团有限公司 2007 年在尼日利亚着手建立“越美（尼日利亚）纺织工业园区”，这是中国在境外设立的第一个纺织工业园区。这个工业园区的建设，将为中国纺织企业在尼日利亚乃至整个非洲的投资与经营搭建一个平台，而且园区“释放的效能将辐射整个非洲乃至欧美市场”。2009 年青岛市在赞比亚建

立及穆隆古希工业园，重点吸引中小型的轻工业品生产厂商入驻。目前已经建立的经贸合作区包括：赞比亚中国经贸合作区、埃及苏伊士经贸合作区、尼日利亚莱基自由贸易区、埃塞俄比亚东方工业园、毛里求斯晋非经贸合作区等，中国中小企业可以充分利用这些经贸合作区，依托集群优势来运作对非洲各国的投资。

集群式工业园区模式为我国中小企业走进非洲，搭建了一个良好的投资信息与运营服务平台。首先，通过中小企业以集群式模式对非洲直接投资能够产生行业规模效应。中小企业在东道国一定区域内大量集聚共生，从而带来专业化分工、集群内的信息共享、共有的运输条件、基础设施和服务等，为集群内企业带来明显的外部规模经济。其次，中小企业通过集群投资，可最大限度地降低成本，从而强化竞争优势。企业集群使企业之间的距离缩小，具有明显的快速传递信息的比较优势。另外，通过集群的谈判力量，还可降低采购成本。再次，集群投资可降低企业投资非洲的风险，并提高企业承担风险的能力。企业通过参加集群内的专业化分工，可节约对固定资产的投资，提高设备的利用率。这种集群投资还有利于通过差异化生产，提高产品附加值，同时避免相似企业间的恶性竞争。集群内同一行业的企业高度集中，如果彼此提供的产品或服务雷同，集群内部企业间容易导致竞相降价的恶性竞争，对集群内的每个成员都是非常不利的。而集群内企业经过多年的交往和共同损益的制约，更能通过协调和灵活的策略细分当地市场，实行差异化生产。在每一个细分市场上，充分利用各自的竞争优势，满足不同层次、不同需求消费者的需要，从而得到可观的溢价收益，进一步提高企业的综合竞争力。

（三）中小企业集群式工业园区模式存在的问题

1. 与东道国政府的合作问题

工业园区投资模式的合作伙伴一般是东道国政府，因此，与当地政府良好的合作就非常重要了。多与当地政府进行有效的沟通和互利的合作便于工业园区内的企业获得更多政策上的优惠以及资源上的扶持。相反，如果不能与东道国政府保持良好的互动、沟通和诚恳的合作，则工业园区内的企业会因为势单力薄和经营分散而很难获得长足的投资和发展。此外，要注意不同国家政府对待外国投资者的态度和优惠政策的差异。例如，莫桑比克从2008年开始进一步放宽包括建立工业园区的外资限制，改善投资环境，提供更有吸引力的财政激励机制，并简化投资程序，以吸引更多投资者。马达加斯加国民议会于2008年12月19日经过表决，一致通过新的投资法，使马达加斯加企业，无论是否由外资控股，均可以购买土地。经济发展局直属马总统府，被赋予了超常的权利，它有权发放签证、发放取得土地许可、出具免税企业证明等。

2. 较高的投资风险和不确定性

我国企业和政府在推进建设境外工业园区的过程中，需要谨慎分析和慎重行动。境外工业园区的建设方式是一次性投入，再逐步招商，因此具有一定的盲目性和风险。因为东道国大都为欠发达国家，其国内的经济环境、基础设施环境、信用环境等都存在一定的缺陷，这些问题会在一定程度上给投资增加风险。（摘自《中国企业非洲投资研究》）



鸟瞰非洲大陆

新资本·新法则

文 / 读书野人

美利坚合众国前副总统阿尔·戈尔最近出版了一本书名叫《未来》的文本，最耸人听闻的副标题是：“改变全球的六大驱动力”。这六大驱动力分别是：地球公司、全球意识、权力均衡、过度发展、再塑造生与死、边缘……在过度发展一章中，这位副总统开章明义批判了“穷凶极恶”的GDP，他说：“国内生产总值，即GDP——建立在不合理的计算结果之上，完全没有考虑收入分配、资源必需品的不断消耗，以及不计后果地向大气、海洋、河流、土壤和生物圈排出大量的有害垃圾”，然而，工业文明已成三百年有余，西方文明惯性所致，按照传统的生产生活方式，各类资源还是需要的，日本人正在往太平洋里头排放核垃圾……

在乐观主义者看来，戈尔过于悲观。人类犯错误并不是一次两次，未来人总是要比当代人强出许多，自古皆然！大自然是一个自修复系统，人类亦然……这，符合道的原则！

西方的马克斯·韦伯认为：“从经济学的观点来看，人类的功效可分为经理功效与实行功效。后者我们称之为‘劳动’（Arbeit），前者则称之为对财货或劳动的经理‘Dispositio’”（《经济与历史 的支配类型》p21），如此看起来，劳动是没有问题的，经理有问题，经理有问题那就是人有问题，人有问题基本就是文化有问题了。文明、文化的继承性是显见的，基于传统惯性，改变传统那个惯性并经营它，正所谓“盘活存量，支持增量”，但在传统的惯性之中，生产生活方式的转变没有指望！基于人的具有庞大文明背景的创造力的社会转变恐怕才是根本性转变！

“经济学家传统地将资本分为三个类型：物质资本（有形资本）、人力资本和自然资源”（《全球化与文化资本》美戴维思罗斯比p547），传统的GDP学家们没有涉及到文化资本，法国社会学家布迪厄则认为：经济和社会的习惯所产生的总体影响，是文化资本……他还进一步断言：“那些能够适应社会高层文化的个人就拥有文化资本”。

在新古典主义经济学的概念中，总是将积累的物质资本看作是唯一的资本变量。实际上，众多社会学家和实业家已经将如此陈腐的概念扔进了垃圾堆，他们更多地展示了自己对文化资本和社会资本的理解并获得硕果累累。凯雷投资的

代表人物大卫·鲁宾斯坦就是一个不喜欢上述陈腐理念的家伙。“他和他的公司并没有多少实物资本，他没完没了地”在世界各地往来穿梭，拜访投资者，发表演说以及举办路演活动。年复一年，热情依旧”（《私募帝国 全球PE巨头统治世界的真相》p027）；这家伙喜欢坐飞机，是个演说家，无论面对几百人、几十个人，哪怕是一个人，他都能打动对方并获得信任。他的话语平和没有花哨言辞，却充满了智慧与幽默；2012年5月凯雷共计拥有80几家基金，其中大部分是私募基金；鲁宾斯坦和他的合伙人拥有一个强有力的精英团队，无论从投资、私募、杠杆收购交易到法律、会计都有精英出没，把个投融资市场整得风生水起……

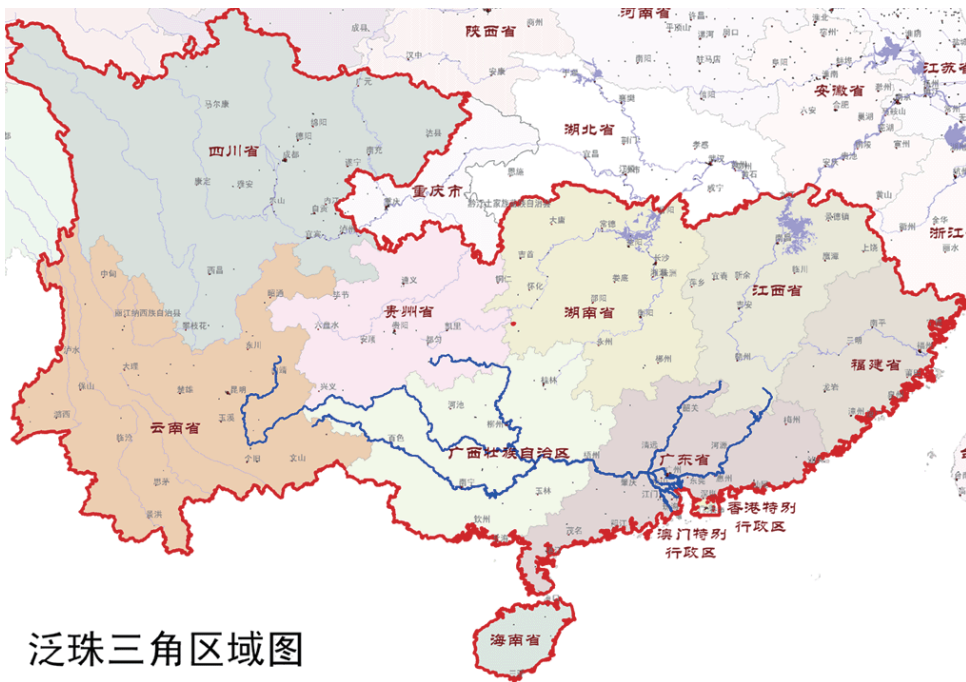
这些，实际上是鲁宾斯坦对文化资本和社会资本灵魂性理解的成果！在《私募帝国·全球PE巨头统治世界的真相》这本书的48页有这样一段描述可以证明：“凯雷集团运用背景深厚的顾问团队关系网，在世界各地大肆扩张，鲁宾斯坦的飞行嗜好让凯雷集团在美国以外的扩张速度超越了任何一家私募股权基金。”文中还说：“凯雷集团成立之初，不惜血本来往于中东和其他资源丰富的国家和地区，深入探索 and 了解体验异国文化，拜访那些已经退休的‘老大’和有影响力的人物，为未来的合作奠定了坚实的基础，后来果真盆满钵满了……”

就文化资本和社会资本的积累和利用方面，中国也有一些眼光独到的企业家走上了“飞行家”、“践行者”的道路！他们的条件较鲁宾斯坦而言，那是相差十万八千里，然而，他们坚韧不拔地一个人往前走，走着走着，两三个人跟上了，三五个人跟上了，几十上百人也跟上了；主权资本关注了，民间游资也开始关注了，资源项目的关注更是丰厚。尽管他们在物质条件和国际社会资本的丰厚程度上不如鲁宾斯坦，团队也与凯雷不能同日而语，但是，这些“草台班子”让我们看到了一些本质性的因素，这就是中西投资人都准确地把握了“文化资本”抑或“社会资本”对传统经济思想和改变生产生活方式的钥匙……

由此看来，工具性时代行将就木，人的重朔时代已经来临，这是新资本的法则！人的法则！

泛珠·多元化与同一性并存

文 / 郝明玮



泛珠三角区域图

中国是一个多民族国家，地理跨度也很特别，没有任何一个国家从南到北的连续地理纬度超过中国，最北端在黑龙江漠河乌苏里浅滩黑龙江主航道中心线上（53° 33' N）最南端在南海的南沙群岛中的立地暗沙（3° 51' N）（在曾母暗沙西南约 15 海里）。区域海拔高度从海平面到珠穆朗玛峰 8848 米；五十几个民族世代居住生活这块土地少有迁移（仅五帝三皇时代传说有炎帝臣民南迁至云贵高原；宋元时代有“衣冠南移”等）。

国际有学者将现代化定义为：国际化与多元化的长期交流存在的可复制形式。

中国进一步的深化改革，实际上是在普遍规则和多元发展过程中的道路探寻。

就传统的多元化而言，自上世纪四十年代以后，真正意义的民族国家开始出现（以前多为朝代、大公国、宗主国之类的区域民族形式存在）有了明确的疆界、国旗和国歌之类的现代文明形式。各国自行发展，出现了先进与落后的国家和地区等等比较。就全球而言，美国就是一个比较典型的美国方式区域经济发展形态；欧洲各国，也是各自不同的区域经济繁荣形态；当然还有俄国、前苏联、日本之类的不

同区域经济发展形态和样式……在这过程之中，中国从上世纪七十年代末期开始的开放与改革，也突出地体现出了之于中国样式的发展形态，但这些形态往往只是模仿西方工业文明样式的拷贝而已，并不能确切地表述为中国样式，有人在“华盛顿共识”的对立面提出了“北京共识”的观点，显得比较牵强！实际上，当今人类需要的是人类共识，这就是“同一性”所在——比如环境保护、限制化武、限制核扩散、强化妇女儿童权益、普遍教育、食品安全等等方面。区域之间的差异性繁荣并不影响人类共识的同一性存在。

中国新一轮的发展恐怕是在同一性框架下的区域经济差异化繁荣！

在区域经济差异化繁荣的过程中必然展现出区域文化和现代生长方式文明融合的渐进式发展样式。

前些年，珠江三角洲携港澳的影响力，整了一些“三来一补”经济，花花绿绿的裙子和洋酒、洋腔，整整的内地人不知所以，纷纷操起了广东话，显得相当滴时髦？这算是差异化繁荣了？实际上，一个区域的繁荣更多一因素是开放，外部性影响与内生性发展直接相关！然而，往往是内生性为主体吸收外部性的成长模式将会是长远的……后来，广东话一风吹，替而代之的成了英文（更早些年还有时髦的俄文），于是又冒出了不少上海滩上世纪三十年代的“洋泾浜”来，越发不知道自己了，普通话好好儿说就行了！这算同一性！哈哈哈哈哈，还有更甚者——前些年在书摊上看到一本书叫做《谁来承包中国？》，这算是“洋泾浜”的底线了？还有一本书叫做《中国可以说不》，这不晓得是哪一的底线？总之是乱七八糟！

进一步的开放与改革我们已经感觉到了，上海自由贸易区的展开，9+2 的泛珠江三角洲经济合作的区域差异性繁荣的倡导，这是中国的进步……

然而，内生性强大需要时日，从现在开始蓄积能量为时不晚！外部性杠杆不一定能撬动地球！？

海 事 山 情

■ 专题报道

24 海山非洲投资项目全景扫描

■ 访谈录

31 投资非洲的经验与思考
——访海山国际副总裁吴新武

33 奋进的足迹
——安哥拉H&S管理层访谈录

■ 本刊专稿

39 有效整合信息资源 不断提高管理水平
——海山国际集团信息化体系建设综述

■ 业务交流

42 浅析工程建设保险赔偿机制

■ 本刊述评

44 一封“公开信”一个行动宣言

■ 员工天地

45 难忘的一天

■ 海山之路·9

46 开辟“合作共赢”道路

■ 图片报道

48 蓝宝石项目开工典礼
爱国者房地产项目签约仪式

海山非洲投资项目全景扫描

本刊编辑部 观山海

在安哥拉首都罗安达 Camama 地区中轴线，一条崭新的公路在赤道阳光的照耀下，像一条乌黑的丝带，散发着柏油的清香。

这条公路在荒地中延伸 42 公里，作为海山国际集团在安哥拉战后重建中的标志性工程被称为海山大道，直达海山基地。这条公路的建成为道路两旁的 CAMAMA 基础设施建设和住宅建设开辟了道路，成为罗安达城市发展的一条大动脉，刚刚开业不久的安中国际商贸物流园区就在这里应运而生。

一、打通连接中国和非洲的物流贸易通道

安中国际贸易物流园区是为了促进中国与非洲，尤其是中国与安哥拉之间的贸易和经济交流，解决中安贸易在物流

方面的发展瓶颈，实现中——非洲间的实体物流贸易和商品电子交易布局，由海山国际集团与安哥拉警察总署社保基金（CPPPN）合作开发建设的。项目于 2012 年破土动工，仅用了一年多时间，第一期工程就胜利完工，创造了边建设边招商的海山速度。正如郑纲董事长在 2013 年 6 月 7 日开业典礼上的致辞时所说：“这次开业是安中国际商贸物流园区的第一阶段，整个设计建筑我们只用了一年多的时间。它的建筑面积为 120000 平方米，有 100 多家公司进驻，安哥拉当地员工达到 500 多人。商贸城第一期开业标志着中国海山集团和安哥拉警察社保基金 C 集团之间的精诚合作取得了可喜的初步成功，但这只是一个良好的开端，用中国的老话说，只是“万里长征的第一步”。海山集团将继续支出资金进行更大的投资，同安哥拉警察社保基金 C 集团的合作进一步扩大，邀请中国和其他国家的大企业进入商贸城，不但要加大贸易规模而且还将建设生产加工园区，向安哥拉和邻国提供更多价格合理的优良的商品，为安哥拉国家的重建和发展、为中安合作、中非合作做出我们更多的贡献。”

安中国际贸易物流园区建成的意义还不止于此，它将成为海山国际本土化运营的物流商贸中心，为开发建设“中非电子交易平台”，打通连接中国和非洲的物流贸易通道开辟道路。这座国际化的商贸物流园区总规划建筑面积 120 万平米，占地面积 188 公顷，其规划可谓雄心勃勃：这一项目的第二三期工程将于中非基金开展战略合作，把安



安中国际物流商贸园区



中国际商贸物流园区建成西南部非洲大型商贸物流中心、住宅休闲中心和会展办公中心，包括三个大的功能区：1) 物流、商贸、生产加工区；2) 配套居住区；3) 会展办公区。其前景让人欢欣鼓舞。

安中国际商贸园区第一期工程的所有商铺都是钢结构骨架，都是由海山国际在安哥拉的钢结构公司制造建设的。作为海山国际集团在非洲投资的第一个钢结构制造项目，钢结

构公司占地面积 15000 平米，厂房面积 6000 平米。自 2012 年公司重组以来，钢结构公司通过高效的生产效率以及优质的产品品质在安哥拉的钢结构领域中打造出了自己的品牌，树立了良好的企业形象，并取得了有口皆碑的社会信誉，以其品牌影响力、社会资源、市场资源等诸多优势迅速占据了安哥拉钢结构市场。





二、CAMAMA 建筑群落 彰显国际工程承包累累硕果

2013年6月6日下午，安中商贸城开业的前夕，当我们驱车走在海山公路上的时候，周围一片片新建的住宅，黄墙红顶组成的CAMAMA建筑群落不时映入眼帘：CAMAMA中轴线基础设施建设，作为安哥拉住房建设部的国家项目对于罗安达的城市发展具有重要意义，这一项目包括Camama地区主要干道的修建，以及沿该道路的全部基础设施：供水、排水、供电、通讯、路灯和景观绿化，以及CAMAMA水渠工程项目，包括该地块的地下混凝土排水渠修建等等，为罗安达市建设现代化的住宅区和公共设施打下了基础。这一耗工巨大的工程在海山国际H&S工程团队的艰苦努力下，和海山大道一起成为CAMAMA地区工程建设最得意的一笔，描绘出美好的前景。在这条主干道周围，海山国际集团承包建设的CAMAMA住宅项目遍地开花，呈现出一片姹紫嫣红的风景。



CAMAMA500套别墅项目，是海山国际集团与安哥拉EMPROE公司的合作项目，包括500套单层独栋经济别墅，装修及配套的基础设施和已建好的1000套别墅的围墙修建、场地平整及现场临时围墙的修建；与安哥拉青体部合作建设的CAMAMA200套经济适用房项目，包括200套独栋简易别墅，用于解决青年住房；与安哥拉合作的EMPROE公司CAMAMAG区30套别墅和A区20套别墅项目，内容包括修建50栋单层独栋别墅等等，几乎每一个项目都是安哥拉战后重建的民生工程。这些工程作为海山国际集团在安哥拉历经7年艰辛的奋斗成果，在西部非洲的热土上卓然而立，沐浴着大西洋温暖的海风，使我们不禁想起习近平主席在访问非洲时，接见郑纲董事长等在安哥拉的中国民营企业代表时的情景，而在18大后，习近平主席再次访问非洲时，特别强调中国企业对非洲投资要把基础设施建设和民生工程作为重点，这无疑是对海山国际集团在安哥拉开拓探索的褒奖，它从一个侧面说明，海山国际集团所代表的中国企业在非洲建设中所发挥的重要作用，将被载入史册。

除此以外，海山在安哥拉首都罗安达建成的工程还有：

NOVA VIDA 基础设施和 C 区公寓楼项目，这一项目又叫“罗安达新生活区”，是罗安达城市基础设施和生活配套比较齐全的高档住宅新区。内容包括罗安达新生活区的全部基础设施和 51 栋四层公寓楼，每栋公寓楼室内面积 1600 平米。



NOVA VIDA 基础设施和 C 区公寓楼项目图

Sambizanga 基础设施和社区配套项目。这一地区是罗安达人口比较密集的地区，基础设施缺乏，是政府旧城改造重点区域。项目内容包括该地区道路、供水、排水、供电、通讯、路灯、景观绿化等等。社区配套部分包括社区管理办公室、警察局、图书馆和卫生所等。



安哥拉总统为 Sambizanga 项目奠基

VILA AZUL 项目（HC-04 主楼）是警察住房项目，包括 8 栋四层公寓楼房的修建和装修。此外还有：海山国际与 EMPROE 公司联合融资的一个 1002 套住房项目工程，以及埃索职工合作公寓式住房 ESSO 住房项目等。

这些已经建成和在建工程如雨后春笋般在海山国际集团海外工程团队建设者的手中拔地而起，创造了一个又一个建筑奇迹。



这些成就的取得来自于海山国际集团多年积累的海外工程承包丰富经验，和它造就的一支训练有素的管理团队和施工队伍。海山国际集团于 2005 年底在安哥拉注册成立了 H&S 公司，经过多年的经营发展，形成了响亮的品牌，取得了安哥拉建筑最高资质——8 级资质证书，成为安哥拉的知名企业。多年来，H&S 在安哥拉承接了多个国家大中型建设工程，在施工管理方面获得了安哥拉政府和业主的一致好评。



玫瑰花园项目开盘



玫瑰花园项目效果图

现代风格的别墅群落，在 630 亩的土地上，规划开发面积 22 万平方米，包括独栋别墅、双拼别墅、联排别墅、公寓和一条现代化的商业步行街，其完美的建筑，为海山国际集团带来口碑相传的赞誉。

三、在安哥拉独领风骚的地产项目

海山国际自 2002 年进入非洲以来，以其多年来积累的地产经验迅速闻名于安哥拉地产界，并以其高端设计和精美品质所著称。在安哥拉众多开发的项目中，尤以玫瑰花园项目和奥斯汀别墅项目为典型的代表作品。

玫瑰花园 (Rose Garden) 是安哥拉首都罗安达的一座大型别墅群落，占地 140 公顷，规划开发面积 80 万平方米，具有欧式古典风格的 6000 套住房，有独栋别墅、双拼别墅、联排别墅，组成了独特的风景。一个 2 万平方米的大型商业中心和一条 1.4 万平方米的商业步行街，显示出现代化城市建筑的风貌。

奥斯汀项目 (Austin Villa)，是安哥拉·罗安达的另一座具有



奥斯汀房地产项目开盘



奥斯汀房地产项目

2013 年 8 月 18 日，海山国际集团蓝宝石房地产项目举行了开工典礼。这一工程位于安哥拉罗安达 CAMAMA 区，是 H&S 承接的又一个重要的房地产项目。这是一个高档别墅居住区，建设用地 292 亩。这一项目根据欧洲及中国计标准规范采用整体设计的方法，通过强化居住与景观的联系，将为住户创造一种现代优美的居住环境。



以上二图为蓝宝石项目开工仪式



蓝宝石项目效果图

计划与安哥拉老战士部合作开发的安哥拉度假村，规划总占地面积约200公顷，包括娱乐度假项目、高档酒店、康养设施、商业中心、别墅，及其配套设施。这一项目规划体现了现代商业地产的设计理念，一旦投资建设成功，将成为西部非洲大西洋海岸最富魅力的旅游度假胜地，带动安哥拉罗安达旅游商圈的形成和发展。



投资非洲的经验与思考

——访海山国际副总裁吴新武

本刊编辑部 刘静梅

2013年8月27日下午，海山一年一度的年中会开会前夕，海山国际副总裁吴新武在北京总部的办公室，就海山国际进入非洲7年来投资情况接受了本刊编辑部的采访，在采访中，他对海山国际集团进入非洲7年来的投资发展情况进行了简单回顾，并就一些重大问题作了阐述，对海山国际集团在非洲的投资方向和做“资源整合者”的角色定位谈了自己的看法，并对未来的发展前景作了展望。



花园项目和奥斯汀项目，还有加纳的巅峰项目等。在此基础上，我们开始深入进行了多元化项目规划，包括，商贸物流、加工制造、矿产资源开发、金融服务等。显而易见的成果就是我们启动和实施的与安哥拉警察总署合资的“中安商贸城”项目的建设 and 实施，以及加纳赛康迪工业园区开发项目。通过这两个综合性

一、我们正在实现对非洲多元化投资的目标

海山国际是以工程总承包这一模式进入非洲的，7年来，可以说我们取得了很大的成功。在安哥拉，我们一开始主要是在国家对非援建项目和国家主权贷款的一些项目上承接了部分工程，并在几年的工程总承包过程中，积累了大量的社会资源，从而看到非洲不同领域里巨大的投资机会。

近年来，由于在非洲投资的中资企业愈来愈多，竞争日趋激烈，工程总承包已经不能够作为可持续发展的投资主体来支撑海山的远大理想和抱负。我们要想实现“根植非洲，服务非洲”的长远目标，就要对投资方向进行调整。我们调整的第一步是从工程总承包里走出来，成功实施了几个在安哥拉和加纳有很大影响的房地产项目，其中有安哥拉的玫瑰

的商贸物流园区和工业园区的开发，我们正在实现对非投资的多元化目标。

二、海山国际在非洲进行项目投资的经验

可以说，我们在非洲遇到的所有问题归根到底是人的问题，比如，国内派去的管理人员和当地人员的协调问题，这里面会遇到语言障碍、文化障碍、签证难度、劳工派遣等限制，最大的问题还有非洲一些国家社会环境不稳定等问题，解决问题就需要人来处理，这是第一要素。

通过多年的不断摸索，我们取得了一些经验也接受了一些教训，面对这些遇到的问题，我们主要采取了两方面的措施：

第一，培养核心的管理团队，我们中方管理人员，要具

备国际管理经验，能和当地的人进行良好的协调沟通，理解当地的文化。前几年我们也曾经存在人员到驻在国后不适应的情况，但是经过多年的锻炼、培训、筛选，能够留下来的这些人基本成熟了，已经基本能适应非洲的工作环境，在工作中能够很好地与合作伙伴合作，与当地政府进行良好的协调和沟通，这也是海山进入非洲7年多获得的宝贵财富。

第二，我们很好地选择了当地的合作伙伴。无论在安哥拉还是加纳，我们通过当地的合作伙伴，利用本地优势，很好地解决了我们在非洲当地所面临的许许多多的困难和问题，同时也让我们的企业逐步完善了本地化的企业结构。在这方面，我们在安哥拉建立的安中商贸城就是通过与警察总署社保基金联合成立公司进行投资建设的。在这个公司里安方人员和中方人员几乎是各占一半，通过这种本地化的人员结构，一方面解决了在当地办理手续和治安等问题，同时也让两国员工在长期的工作过程中慢慢融合、互相适应。尤其是通过长期的沟通达到文化方面的融合，这是对外投资方面的核心问题。我始终认为，如果一个企业搞对外投资，你没有真正的本地化，没有利用好当地人的优势，企业发展是会受到极大的限制。

安中商贸城的成功经验告诉我们，要实现本地化，就要寻找合适的合作伙伴。在国内，我们召集了上百家中资企业入住我们的安中商贸城，商贸城给入驻商家提供一整套切实可行的解决问题的方法，包括入住后的经贸活动、生活细节、治安环境、物业管理等等，事实证明这一模式是成功的。

三、做“资源整合者”战略的实施

海山的非洲发展模式是哑铃模式，简单说是资源整合者的模式，所谓资源整合包括两方面的内容：

一是当地市场资源，二是国内市场资源。

海山在非洲7年来积累了大量的社会资本，能够获得具有竞争力和发展前景的项目。通过我们在非洲前方的管理团队对项目的论证，我们会加以分析，在国内寻找专业的合作伙伴，把一大批国内有意走出去的中资企业带到非洲。当然，我们的合作模式是灵活的，即可以共同投资也可以股权参与。我们就是要搭建一个平台，把国内的剩余产能、技术优势带到非洲进行资源的对接，也就是实现资源整合的战略。在这些方面，我们目前已经呈现了一个非常好的开端。

比如安中商贸城本身就是市场前端的项目有很大的拓展空间。目前我们和中国西部投资联盟合作，共同投资成立的公司叫西海联合投资控股有限公司就是这样一个平台。西部投资联盟有几百家民营成

员企业，涉及到不同领域，像家电、家具、工程建设，房地产开发、金融服务、酒店管理等等，可以说这是个资源库，通过搭建这个投资的平台，我们会把几百家中资企业带到非洲去，选择合适它的项目，目前，最少锁定了几个项目，包括在中安商贸城开发运营一个规模巨大的家具、家电城。已经有许多家具厂家表示愿意到加盟家具、家电城，利用安哥拉当地资源做产品加工。我们的成员企业里还有房地产开发公司，通过我们的介绍已经锁定了安哥拉和加纳两个到三个大型的房地产综合项目。

由于我们在非洲已经有了强大的优势和各方面积累，我们也在寻找矿产资源开发项目，包括铁矿、金矿、重金属矿产的开发。同时，也有许多国内的金融服务企业表示要和我们合作，在非洲开展业务。

还有一个典型的项目案例，是和明宇集团成立合资公司，利用明宇集团在国内对酒店管理、旅游地产开发、金融服务方面的优势，实现更多的非洲项目的开发。这些事实突出体现了海山在项目投资中扮演着资源整合者的角色，搭建这样的平台，让更多的中资企业进入非洲，实现双赢。

四、中国民营企业对非洲投资需要注意的问题

1. 在非洲投资，原则上应该注意，非洲机会多，要结合本公司的产业结构优势，进行投资，而不是什么项目都上，盲目跟进。

2. 非洲有52个国家，并非每个国家都适合投资，我们不仅要清楚非洲各国的历史情况和现实情况，而且还要清楚我们国家的对非政策，围绕国家政策，结合公司本身优势进行产业规划。

3. 要充分研究所在国的法律和社会环境，非洲基本分为三类国家，有葡萄牙语国家、法语国家和英语国家。他们基本上是依据原宗主国的法律体制，例如几内亚是法国，加纳是英国，安哥拉是葡萄牙。我们在海外投资就要了解和掌握所在国的法律制度，力争让投资得到法律保护，同时也要对当地国家的社会环境进行研判。最近这几年有一些非洲国家的政权和社会治安是不稳定的，这是必要的考虑的因素。

总的来说，海山投资非洲7年，成功的经验很多，也面临着许多的困难和挑战，但我们对未来是有信心的，我们正在按部就班地实施我们的整体规划——从单一的工程总承包到实现多元化的投资管控，这是我们的发展目标。

奋进的足迹

——安哥拉 H&S 管理层访谈录

本刊编辑部 观山海

2013年6月，雨季过后的安哥拉骄阳似火，蓝天如洗。时值海山建设的安中商贸城开业庆典，笔者从北京来到罗安达海山基地，走访了一个个海山H&S工程项目部，被那里热火朝天的建设景象所感染。真是百闻不如一见，傍晚时分，当一辆辆庞大的工程车辆伴随着夕阳，从工地驶回基地，发出隆隆的轰鸣声，那壮观的景象带给人的震撼，使我久久难以平静。据了解，海山在安哥拉的这支工程机械车队，有150辆，参加工程建设的员工有1000多人，可想而知，海山在安哥拉的建设工程，有多么巨大，不禁从心底发出感叹，这是怎样一支建筑大军？他们在远离家乡的非洲以怎样的精神，创造着怎样的业绩？怀着这样的心情，我和郝明玮总编走访了在基地忙碌的几位老总，从和他们简短的谈话中，撷取了几朵浪花，掀开了波澜壮阔的一角，而这正是海山非洲事业的起点，我们从中看到的是海山人在安哥拉奋进的足迹……

国企与民企合作大有可为

——华西－海山联合体总经理童杰谈与海山合作的感想



我认为民企和国企双方合作最困惑的问题是双方合作对各自真正的优势没有认识到，体制观念没突破。人们对国企和民企的传统认识根深蒂固，其界限

企比较，国企靠国家支持投入走出国门，民企靠的是信心和市场。因此，国企和民企合作可以优势互补，是大有可为的。

在我们国家的体制中没有突破，国家把重点放在国企，造成了我们的认识问题。

我们改革真正要遵循的原则是，市场需要什么，我们就该怎样做。现在我国对民营企业要开放市场，这是一个积极的信号。回过头来想一想，和民

有些民企和国企合作搞得不好，原因是传统的东西没有打破。我们合作不要去比较两个公司优劣，而要考虑互相在合作得到什么。国有企业担心的是风险，民企担心的是市场，要在双方资源优势比较下进行合作，解决谁领导谁的问题。我们华西集团作为大型国有企业，在国外如果没有项目的话就寸步难行。海山作为民营企业有市场资源优势，能拿到项目，但是在实施管理上存在薄弱环节，这正是我们双方合作契机，优势互补。双方都要在合作中找准自己的位置，按照合约要求共同遵守，这是我们合作的基础。

华西的优势是几十年沉淀下来的专业体系，海山的优势是对外经营能力。我认为我们双方的合作是令人满意的，社会评价没有负面的。正如中国驻安哥拉大使馆的夏参赞所说的：“海山与华西合作，互相优势得到了发挥，不亚于同类企业效益。”今后，我们还要深化合作，巩固基础，扩大互信。不完善的地方双方讨论，继续完善它。

我们需要什么样的内功 才能把哑铃举起来

——海山国际集团副总裁唐忠陟的忧思

唐忠陟作为海山国际资历较深的副总裁，在安哥拉是个独往独来的任务，肩负着项目谈判代表的角色。他的海归背景，以及国际经理人的实践经验，使他显得有些曲高和寡，言谈中透露出对海山现状与未来发展的严重关切与期望。当我们约他采访时，他显示出积极的态度，言谈中充满着忧患意识与哲思，尽管他的谈话只是一家之言，但对于沉浸在一片赞扬声中的海山来说，对一些深层次问题的思考，无疑是有益的。

一、关于“哑铃模式”的支撑力问题

运营模式就是一台机器，必须产生利润，才能是成功的模式。哑铃模式有两个特征 1. 比较沉，看起来简单，实际上是最难玩的。2、要举起哑铃需要靠内力，要能支撑得住……

海山最初的布局是比较成功的，但是我们走过这么多年，对哑铃模式估计不足。我们要举起哑铃，必须有内力和恰当的支点，把它支撑住，这需要有核心竞争力，对这一点我们要有比较清晰的认识。我所说的内力是你在玩哑铃时所表现的内力，需要有很专业的判断能力，在决策和判断时，很多环节不能忽略。你在投资的领域，要有很切实的投资决策。

我们做哑铃模式是为赚钱，如果你没现金流，没利润是不行的。我们决策层要反思，关于哑铃模式的投资，你要有很好的把控能力。任何一个行业都不是我们想象的那么简单。因此，你如果要做一个行业，必须有专业的团队。

二、海山在战略上需要做什么调整

15 年前，只要你有钱，投什么都赚钱，那时中国是不充分竞争时期，现在不同了，信息传播那么发达。你做老板花了 15 天时间去调查然后做决策，和你只用 1 个小时做决策是不一样的。

在决策前我们首先要考虑有什么资源优势，然后再进行战略的思考。

海山现阶段需要在战略上做什么样的调整？在 3 个方面需要注意：

1. 我们的总体战略和分部战略上存在差异。所有战略应该是配套的。我们很多方面的战略还不配套，导致了上下不一致。

2. 战略与执行差异。比如商业地产、国际工程，执行起来非常难，我们的团队还没有完全的竞争力？在这方面需要积累能力。比如究竟什么是国际工程管理？我们在执行的过程中，都存在哪些问题，这些都值得我们认真思考和分析。我们的管理现在最需要的是国际化的人才和配套的执行能力。

3. 观念和文化的差异。不仅中国不同地域文化之间存在差异，而且最大的差异是你作为中国人和黑人在观念上的差异是巨大的，我们是否有宽大的胸怀来容纳这种差异？比如，黑人对酒的理解和中国人不一样，你向他敬酒是遭人反感的。这就是亨廷顿所说的文化的冲突。

海山要打造一个国际化团队，仅仅会语言是不够的。你如果不改变中国人的观念，入乡随俗，是不行的。我真想搞一些培训，关于西餐礼仪，安哥拉人风俗文化，交往方式等等，你不熟悉这些，很难和安哥拉人交往？观念文化是骨子里的东西，我们讲和谐社会，讲融洽，如果不把这些差异抹平的话，你的战略就没有基础。



一个真正有战略意义的团队必须是一个文化融合体。我们员工来自五湖四海，这种文化差异如果不整合在一起，问题就很大。海山要建立多元化的文化，必须接受外来文化。我们对中国文化有些缺点要进行批判和改进。你到海外做生意，应该理解别人的文化。我们可以不学习人家文化，但是你要包容人家的文化，拉近心的距离。

总之，哑铃模式是一架机器，需要有各种零件组合在一起运转起来，输出利润。现在，我们输出利润的能力还不够，需要加强零件协同能力，使这家机器具有更强的驱动力，推动海山快速发展。

一个企业的模式需要固化，不能经常变。海山要发展，需要系统地解决面临的问题，否则，为了解决某个问题，会出现更多的问题。我在安哥拉接触的项目，在中国都称得上最大，海山要承担这些项目内力还有些不足，因此，我们要练内功，才能把哑铃举起来。我希望看到海山的一些变化，不断产生现金流，不断产生利润，使每一个海山人都有他们的前途。

我们在实现梦想

——H&S 副总经理任文连谈在安哥拉的工程建设

我是 2008 年 6 月到达安哥拉的，当时没出过国，也不懂工程，可以说我是揣着一个梦来到安哥拉的。来到安哥拉后，我在武总的海山项目部工作，开始什么都不懂，跟着班长边干边学。在工作中，我总是思考如何以最少的成本获得最大的效益。当时我们修 55 栋楼房，只有 3 个管理人员，一路走过来，缺医少药，条件很艰苦，必须要自己亲自来干。来了安哥拉 6 年，我大部分时间泡在工地上，没到宽扎去钓过鱼。就这样，经过艰苦奋斗我把自己和队伍锻炼出来了。

2011 年后，我们开始承接市政工程，当时，所有人都不懂市政工程，又重新学习。接手 CAMAMA42 公里 27 条道时，我们面临一个严峻局面，如果一周内不改变现状就要出场。于是，我们把海山项目部所有资源都调动起来了，使情况得到了改善，为此，我们付出了很多。我们通过逐步完善制度，完善流程，保证了建筑板块工程项目的工

期和质量。我们的内部管理实行了项目成本控制，完善了人力资源管理系统，规范了公司化运作和管理体系。我们团队文化建设也逐步增强，加强了新员工培训，使我们的建筑工程水准得到了很大提高，受到了客户的好评。

关于海山的发展，正如郑纲董事长所说的，别人在钓鱼，他在造船。我们把船造好了用网打渔，为海山未来的发展铺平了道路。郑纲董事长很善良，由于他的胸怀和战略眼光，使安中商贸城建设成功了，我们在跟着他实现梦想。



任文连向老书记
汇报工程建设情况



H&S 承建的市政工程



任文连（左一）与郑文武（右二）参加安中商贸城开业盛典

走出一条符合国际规则的发展道路 ——H&S 副总经理邓先昌谈海山海外工程特色

我在 H&S 公司担任副总经理，主管生产。这之前我在成都地建做了十六年的总经理，亲身经历和见证了一个小小的建筑公司，发展成集建筑、装饰、园林、道路桥梁施工、房地产开发于一身的实力雄厚的综合民营集团的全过程。这十六年的历练，使我深谙民营企业管理之道，发展之道。

海山作为民营企业，在安哥拉开辟国际化的道路，有它自己的特点和发展路径，照搬国营企业的管理模式、管理办法是不行的，照搬国内民营建筑企业管理办法也是不行的。因此，我们在实际工作中，只有最大限度地发挥民营企业优势，走出一条符合国际规则的发展道路，才能立于不败之地。

海山提出：“根植非洲，服务非洲”，我认为还应该加两个内容：“成就员工，发展海山”，这样目的性就更明确了。

我们要发展，一定要与海外施工相适应，要与海山文化相一致。

在国外施工毕竟和国内不一样。一是在国内施工是以生产带动技术，在安哥拉是以技术带动生产，在国内施工单位必须照图施工，没有权利改变图纸。在安哥拉，总承包需要对图纸进行深化设计，还要得到业主和监理认可；二是语言障碍，文化差异，与业主监理沟通困难，有的翻译对专业术语不熟，沟通缺乏技巧；三是安哥拉的建筑规范问题，技术标准比较复杂，有南非的、美国的、英国的，中国规范和标准应该更加注意严

谨否则会被认可；第四，万里之遥施工，中间环节多，可控因素少，给人员、材料、机械的组织都带来很多困难，安哥拉基础工业比较薄弱，一颗螺丝钉都要从国内运进来，对我们技术管理和计划管理提出了更高的要求。

海山在安哥拉突飞猛进，前进中存在这样或那样的问题，这是任何高速发展的企业不可避免的。海山就像一只在前行的千足虫，不能对它横加干预，要求它先迈哪条足，后迈哪条足，如果这样，它就寸步难行，彻底趴下了。只要它在前行，前行的方向正确，就有希望。

海山文化底蕴深厚，运行机制灵活，

组织层次精干，以它灵敏的市场反应，迅速果断的决策，直截了当的办事效率，强大的市场运作能力、应变能力和创新能力，依靠一大批忠勇的亲缘关系作为中坚力量，在艰难的环境中，建立了一个值得信赖，能打硬仗的坚强堡垒，在安哥拉的建筑市场占有一席之地。

但是，随着市场的变化，企业的发展，我们面临着更加严峻的挑战。不进则退，如何在保持优势的基础上，更加适应安哥拉市场的要求，使我们在竞争中立于不败之地，是我们必须考虑的问题。

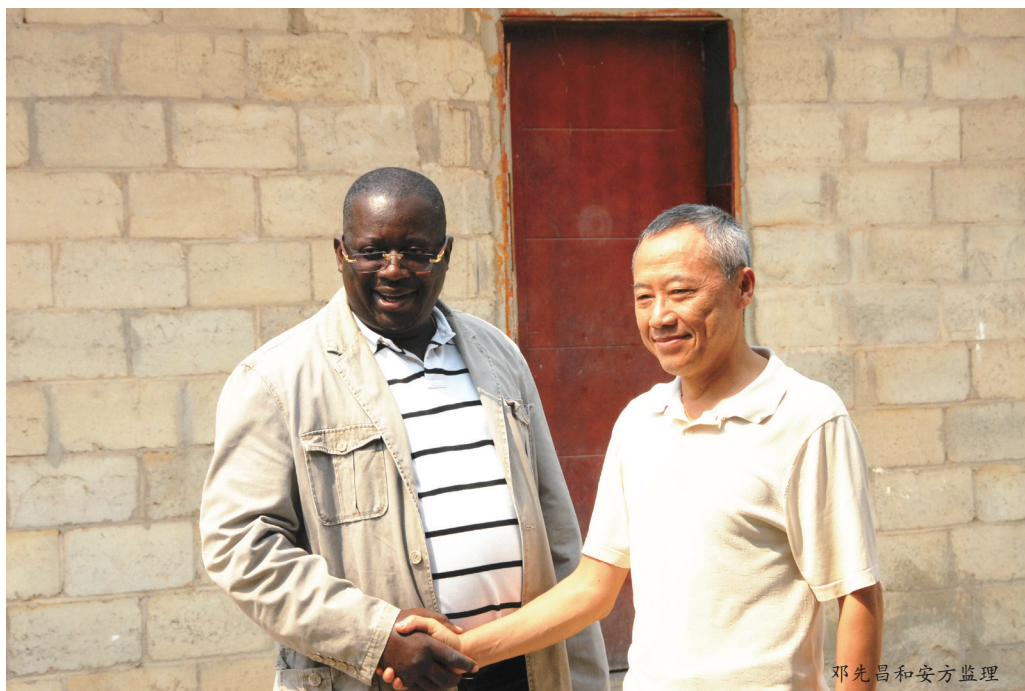
海山以“海纳百川，山不拒土”理



邓先昌在和技术员研究工程问题

念广纳人才，唯才是用，吸引大批的人才加盟海山；同时，H&S 也在加强现有人员的培训教育，完善知识结构，更新观念，转变思想，提高他们的综合素质，保持基本队伍的稳定性和战斗力。

H&S 公司从去年开始对内部管理结构进行治理，要求尽快摆脱安哥拉施工难度大，以及公司自身缺陷形成的对企业发展的约束。根据武总思路，我们一要健全管理职能组织，形成公司的骨干框架；二要完善内部管理制度，建立公司的免疫机制；避免管理错位，改变由少数人包打天下的状况，正确处理了集中领导和分级管理的关系。在生产管理上分两步走：前五个月练内功，夯实管理基础，我们首先抓了计划管理。凡事预则立，不预则废，毛主席在《论持久战》中引用了这句话，他还说：“没有事前的计划和准备，要打赢这场战争是不可能的。”为此，我们制定了《计划管理办法》，对公司的生产要素进行优化配置和动态管理，以获得最大的组织效益；以后又相继制定了《施工日志制度》、《技术交底制度》等基础管理制度，使管理工作从无序到有序，



从粗放到精细。后五个月进行两制建设，即项目经理责任制和成本核算制。确立项目经理在项目管理中的主导地位，发挥经济核算在项目管理中的杠杆作用。公司出台了《项目管理考核办法》，与项目经理签订了《项目管理目标责任书》，使项目管理工作符合公司管理要求，确保项目管理的各项工作有序。下一步，我们要完善非常关键的成本核算制。对

施工成本进行预测、计划、控制、核算、分析、考核，成本管理不能局限于材料的价格和收发数量上，实际上，我们控制成本，技术上的节约和组织上的节约才是最大节约，把控制成本的理念渗透到施工技术、施工方法、施工管理的措施中，通过技术方法比较、经济分析和效果评价，对工程中各种消耗进行调节和限制，及时纠正各种偏差，把施工费用控制在成本控制计划范围之内。并实行双向考核，通过加强项目的管理促进公司的管理。

安中商贸城开业对建筑公司来说，是一种带动效应，使海山提高了知名度，并产生了立竿见影的效果。开业典礼后，一些业主主动找我们合作，艾菲斯公司加快了和我们谈判几个项目发包的进程，原来也有一些中国公司和他们合作，但他们宁肯增加造价还是选择了我们；还有赞谷和蓝色小区的后续工程也在抓紧落实中。这说明，商贸城产生的影响非常大。现在我们去谈工程底气很足，有些工程材料我们推荐他们直接到商贸城去选样，也推动了商贸城的发展。商贸城和H&S工程项目，互为犄角，互相拉动，海山物流贸易战略必将对海山在非洲建筑市场的发展起到助推作用。

H&S 建筑工程



有效整合资源 完善经营管理模式 ——海山钢结构总经理何兵谈企业优化重组



何兵（左）参加安中商贸城开业庆典

没有优秀的团队，就没有优秀的业绩，一个优秀的企业，是每一个优秀员工汇集的成果，而一个优秀的团队则是一个企业强大凝聚力和执行力的表现。海山国际钢结构自2012年12月优化重组以来，本着专业做专做精和机构运转高效的原则，根据以往生产管理的经验与总结对于原有员工进行合理分流，并补充新鲜血液使团队岗位分布更加细致，对现有资源进行了有效的整合，完善了我公司的经营管理模式并提高了我公司的生产创效能力，明晰了各个分工的岗位职责，构建了发展基本框架，为我公司的长远发展奠定了基础。团队成员各司其职，分工明确，通过团结积极向上、团结协作、努力进取的团队精神，克服了一层又一层的技术上的难题，成功完成了海山集团公司交给我们的各项工程任务。

近半年来，钢结构公司通过高效的生产效率以及优质的产品质量在安哥拉的钢结构领域中打造出了自己的品牌，

树立了良好的企业形象并取得了有口皆碑的社会信誉。尤其在海山安中商贸城二期厂房和仓库的钢结构建设中，我公司在资金、人力、物力极度紧缺的情况下，全体同仁携手共进、不分昼夜的赶工，优质保量地在安中商贸城（ango-chi shopping）开业典礼前完成了集团公

司所交付的钢结构工程任务，交了一份满意的答卷。

海山钢结构自重组以来，经过团队上下一心、同舟共济，克服了来自诸多方面的困难，迎难而上，发扬我团队稳扎稳打、务实求效的精神，较好地完成了集团公司交付的各项生产经营任务。截止目前，我公司已完成大小工程7个，累计完成产值逾200万美元，并在高效的管理下保证安全生产，到现在为止无一例重大安全事故，取得了可喜的成绩。

转眼之间，继集团大物流贸易战略的第一步ango-chi shopping开业典礼的盛大开启之后，海山钢结构也将踏上崭新的征程。随着安哥拉建筑市场竞争越来越激烈，工程管理、工程质量的要求也越来越高，我们也深刻意识到必须要以更高的要求与标准来规范自己，加强学习，加大创新力度，采用新技术、新工艺、新材料、新设备以追求更高的生产效率以及更高质的产品。同时紧紧依托海山国际集团的品牌效应，以优质的工程质量，狠抓对外业务的拓展，大力抢占本地区域市场，逐步形成辐射全安哥拉的经营格局，成为安哥拉钢结构建筑领域的佼佼者。我相信，在我公司全体员工的共同努力与团结协作下，将与海山国际集团共创辉煌成绩，共享发展成果。



安中商贸城二期钢结构

本刊专稿



海山国际集团信息部总监 王翌

随着海山国际集团实施“抓住机遇、走向非洲，搭建共享、共建、共赢资源平台”的整体发展战略，集中管控不可或缺！信息化系统也随即成为了集团战略部署及数据获取的重要工具和抓手。

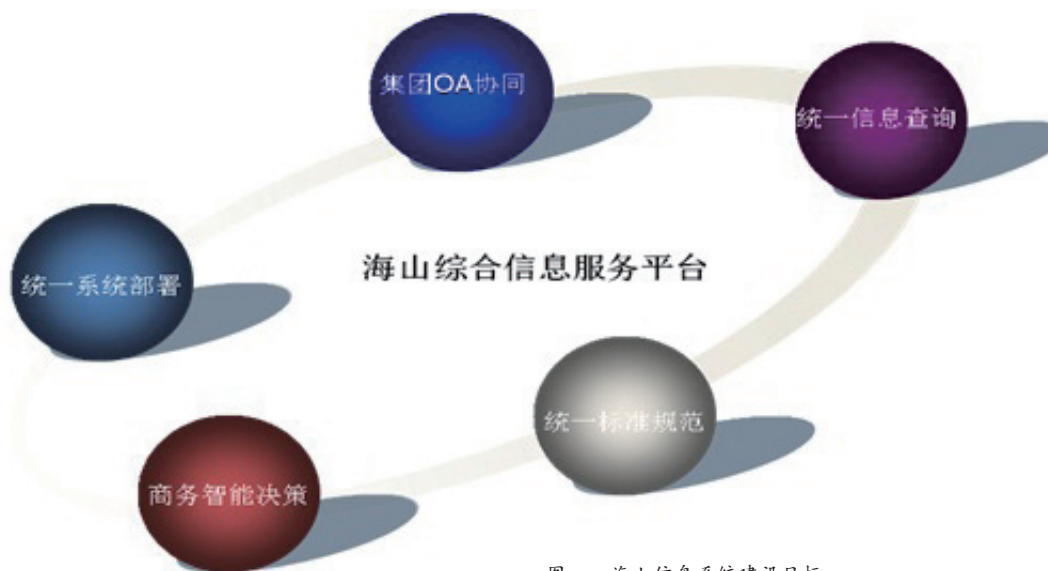
一、海山信息化平台概览

2012年初，集团开始组建信息部，同时制定了集团IT信息化战略。随着信息部门的成立和IT战略的确定，迄今为止，海山国际集团信息化系统建设已建

成“IT基础网络架构”和“信息系统”相结合的信息化管理综合服务管理平台（见图一），同时还为集团下属业务公司开发搭建了劳务管理系统、VOD视频点播系统、GPS车辆管理系统、商贸综合服务平台等业务系统（见图二）。

IT基础网络架构包括：集团核心网络机房、网络架构的设计与搭建、网络安全管控、IT信息制度管理规范制定、数据安全保障、集团统一域控系统、集团统一邮件收发系统、集团VPN虚拟专用网络搭建、集团统一网络电话系统、集团统一视频会议系统等。

信息系统包括：集团统一的OA办公管理系统、ERP信息管理系统、档案管理系统、文件管理系统等。



图一：海山信息系统建设目标



图二：海山综合管理平台

二、海山信息化体系建设过程及应用

海山信息系统的建设目的是以信息技术为手段，通过对公司的管理制度化、工作流程规范化、个人责权明晰化、业务数据清晰化的梳理及信息资源的深化开发和广泛利用，不断提高公司的管理水平，从而提升其工作效率及核心竞争力！

海山信息化系统建设经历了三个阶段（见图三），包括如下内容：

数据档案及文件资源共享：集团通过建立统一的KM知识管理系统（档案管理、文件管理）的建设使海山更多资源得以通过数据资源共享，加强了集团及各业务公司之间的快速应变能力，加强了企业内部的协同，在快速应变市场方面取得非常良好的效果。有效的粘合了原先各业务公司单兵作战的信息孤岛模式。

流程规范化管理：集团通过统一OA管理平台重新对公司流程进行了梳理和优化。信息化推进过程也是流程不断完善的一个过程。并在信息化过程中，我们将以前忽视的管理问题，进行了重新规划化和矫正。

建设ERP系统（企业资源管理平台）：集团通过建立ERP信息统一平台，实现集中对人（人员基础信息及薪酬）+财

（现金流、应收应付及成本）+物（建筑材料、成本核算及固定资产）进行有效管理和控制，从而与下属各业务子公司实现无缝整合。

供应链管理平台：为了使非洲各业务公司的经营决策与生产管理科学化在市场竞争中，保证工程报价的快速、准确和及时！信息部通过供应链管理平台有效实现了对物资采购、供应商管理、物流监控、库存优化配置、成本核算等的管控，从而有效地降低生产成本，加速企业的资金周转，提升当地公司竞争力。

其他业务系统：为了使劳务公司能够动态的监控和管理，信息部开发了集人员招聘、派遣签证、机票、保险预警等为一体的劳务管理系统；同时为了保证安哥拉同事外出安全及日常基地安全与娱乐的需要，信息部协同合作公司开发了海山GPS车辆管理系统、VOD视频点播娱乐系统及基地内视频监控系统，最大限度的为海外同事提供了服务保障。

三、海山国际IT基础网络的搭建和应用

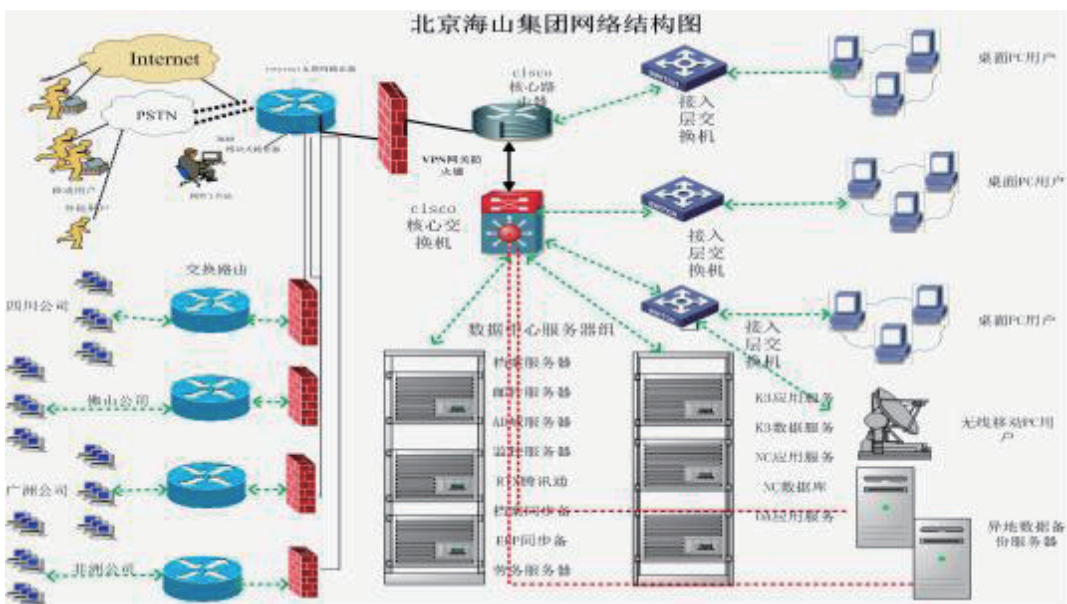
诚如公司有再好的信息系统，如果没有对应的IT管理制度规范和基础网络保障那是不可能成功的。海山国际自2012年初至今，集团框架下的IT基础网络架构基本搭建完成，现已建成集团核心数据交换机房、网络安全防范与监控、数据安全管理与保障IT应用（邮件管理系统、域控系统、RTX系统）为一体的IT基础网络保障平台。

海山基础网络建设：海山通过不到2年的基础网络建设，现集团总部与各业务公司已全部实现数据共享！并通过集团VPN虚拟专用网络实现了网络电话、视频会议、档案管理、文件存储等互联互通。

海山数据安全保障：集团为了确保所有应用系统数据的安全性，按照SOX404标准建立机房、帐户管理、数



图三：海山信息系统建设步伐



三、结语

信息化的过程就是发现问题、解决问题的过程，使问题能在第一时间解决！很多问题是有预兆的，通过信息系统的数据分析和监控，可以使得管理由事后控制逐步转变为事中控制或事前控制，海山国际集团信息化系统建设在这方面取得了重要进展。

海山信息化系统建设过程是公司标准化、规范化的过程，我们只有通过集团IT战略加强信息化建设

据保障与安全等全套安全保障机制。

海山 IT 基础应用：集团为了各公司间业务沟通和数据交换更加方便快捷和安全，现建立集团统一的域控管理系统及统一邮件管理系统。

随着海山国际步伐的不断加快，集团在物流商贸、园区建设、安全保障以及决策支持等方面提出了更高目标，信

息部将一如既往的为公司作好系统保障及数据安全逐步在得到各业务公司的广泛认同下，信息系统开始从传统的后台支持转变为新业务开展的直接驱动力，同时信息部门也将根据集团的战略意图，逐步转为未来海山的企业的直接利润中心。

力度，才可能使海山国际集团现有数据更加规范化和标准化。

在推行信息化过程中，我们还需要各业务公司提供大量的基础数据和动态数据，通过信息化手段改变手工管理时存在的基础数据不规范、人为因素很多、执行时沟通成本过高的状态。信息部感谢各位领导及同事的支持和配合！



浅析工程建设保险赔偿机制

文 / 陈林

摘要

根据大量的工程实例以及本人在建设工程中的相关工作经历来看,我国的工程建设保险赔偿机制存在很多问题,这些问题往往都在工程项目上凸现,例如工程事故本身发生往往与国家在工程质量、安全上制定的相关规章制度相违背,并且工程事故的发生同时又引起事故的经济纠纷问题。从而可以看出,在工程的实际操作过程中相应的机制不完善会带来一系列问题,但就其深层次的原因是当前建设市场的运行机制中缺少市场经济发展所必需的经济制约和保障手段,即有效地工程建设保险保障体制。本文仅仅从建设保险机制分析我国建筑行业在市场经济下存在的问题。

关键词:经济萧条 风险赔偿 风险转移 嫁接 宏观调控 洗牌 科学化 合理化

风险管理就是人们对潜在意外损失进行识别、评估,并根据具体情况采取相应预防措施,以防范于未然,或在风险无从避免时寻求切实可行的补救措施,使意外损失降低到最小程度。

现以一例子进行分析:2011年3月13日,日本发生的特大9.0级地震并由此引发的海啸给日本的国民经济带来巨大冲击。并且自2009年美国的次危机引起的全球金融危机更加深了日本的国家财政赤字,导致日本的经济一再下滑。在这种大背景下,东京股市于14日出现大幅下跌。此次灾害,给日本的基础设施、军事设施、核电站设施带来极大的破坏。现拟用工程风险及工程经济管理的相关知识给予分析:

(一) 大量民用住房损失

由最新的消息统计,光此次海啸与地震造成的民房破坏多大几万户。日本的国家政策法规和相应的规章中鼓励国民在应对地震等自然灾害时,均采取风险投保措施。关是此项损失的索赔金额,专家预计达到几千亿美元。同时在第一时间,日本的几家较大的房屋风险投保公司在第一时间向日本的商务部发出资金短缺的前期金融警报,日本国内的两家大银行第一时间收拢资金2万亿日元来紧急应对接下来可能存在的风险赔偿。

(二) 公共设施的相关损失赔偿:

此次地震波及到东京东北部的大部分地区,现已有多条高速铁路干线遭到破坏而停运;高速公路及相应的中低级公路损毁严重;城市中的高架桥及防浪围堤遭到毁灭性打击。据西方电视台报道,日本在公共设施中的投资采用美国的模式,即采取了相应的风险嫁接和转移模式,为此将会给承建相应工程的公司后期保修期的索赔增加了巨大的压力,很明显,最终的风险承担将由保险公司承担。

因此这次大地震的发生,让国际上相应较大的几家保险公司几乎破产,同时也给世界各国的保险业带来巨大挑战和疑问:那就是在人类不可预知的未来,发生的巨大的自然灾害,

相应的风险机制将如何进行,市场经济下的保险业能否承担得起。

工程建设领域改革在我国改革开放事业中率先起步,但目前的市场化程度却严重滞后于改革开放的总进度,并存在一些问题:重大工程质量和安全事故不断发生;工程招投标流于形式;市场主体法制意识和风险意识淡薄,无序竞争,恶性竞争,转包、挂靠以及过度压级、压价、垫资、垫料、拖欠和工期滞后行为屡禁不止;建设市场条块分割、政出多门,政府主管部门过多介入微观的工程建设管理活动中,疲于应付各类工程纠纷;建设领域的违法违纪、腐败现象更是成为了社会关注的热点和难点问题。现结合我国的现状,阐述一下我国可以采取得相关措施,由于我国实行的是中国特色社会主义制度,我国的经济实行的是社会主义条件下的市场经济,它在本质上是完全区别于资本主义化的市场经济。一方面它具有资本主义社会的自由市场经济的特点,另一方面它同时又具有社会主义制度下国家对市场经济的宏观调控能力。所以在这样的经济大背景下,中国的工程建设保险业也必然要接受这一现状,那么针对这一现状,从中看出以下几点:

一、根据中国目前大多数建筑工程公司的运营模式来看,一直采取的是粗放式的、劳动力密集式的、定额分配制为主导的。管理人员和技术工人的素质参差不齐,工人的技术水平和安全意识仍很薄弱,从而直接导致了在工程管理方面存在诸多问题。管理措施的不当往往造成了在建设工程的实际过程中出现的一系列问题:安全事故、质量事故层出不穷,工程经济纠纷更是接连不断。并且由此引发的社会问题也是越来越严重。那么针对这些问题,我们必须抓住问题的症结,国家的相关部门应该出台比较严格的工程风险控制机制的措施。一方面减少由于工程本身出现的事故而引发的社会问题;二是对建筑公司的运营将会有积极意义,保险措施会促使公司在管理方面进一步提升,运营状况得到改善,工人的福利待遇及相关的人身保险能够得到落实。强制实行工程保险措施从根本上能够有效的维护建筑市场经济的良好发展,同时将会在一定程度上控制了相应由房地产行业引起的经济连锁反应,降低了经济危机发生的概率,保证市场经济整体发



展趋势良好。

二、对工程建设类公司的等级评比采取严格的审计、监督措施因此建筑公司在施工过程中是否进行了工程建设保险，应该由审计署及工商行政部门联合对其进行监督和管理的结果进行评价来确定，公司的工程风险落实情况将与公司的资质等级评比挂钩。另一方面会促使那种不符合要求的中小公司及管理不善濒临倒闭的公司进行洗牌，在大的市场经济背景下促使这样的企业对自身的资源进行重新配置和组合。针对市场经济的复杂化和瞬息化，必须增加相关工程保险的种类以便适应社会的快速发展，并且对不同的工程风险机制采取的惩罚力度也不一样。同时加强房地产开发公司的相关资金的监管机制，建立房地产市场统一的市场预警机制，从源头上控制住相关危机产生的根源。那么这样将会促使中国的建筑市场更加科学化、正规化和合理化。

那么通过我们的调查和分析，我们需要明确以下几点，以便帮助我们怎样思考和应对工程建设保险问题。

（一）特定阶段下的市场经济意识

由于我国处在社会主义初级阶段，实行的是中国特色社会主义下的市场经济。因此工程建设保险是一种以市场经济手段帮助市场主体回避和转移风险的市场行为，因此首先需要建立市场意识。对于市场参与各方来说，工程建设保险是一种使政府部分行政管理职能社会化的方式，用市场手段来解决市场准入和风险管理。

（二）超前的工程风险意识

历史实践已经证明不管是资本主义市场经济，还是中国特色社会主义下的市场经济，只要搞市场经济就会存在风险。成千上万的企业在有风险的市场中谋求生存、趋利避害的竞争行为，使得社会的资源得到了有效地配置。但是在竞争激烈的市场经济体制下，企业的成功运营需要我们能够及早的、准确的发现风险的存在，同时也需要我们能够迅速的、合理的化解风险。因此工程建设保险问题是以市场手段来帮助在

市场中识别到风险的企业家转移和回避风险的有效工具。一旦我国的建筑市场主体参与方具有强烈的市场主体意识，工程建设保险就会成为一种自身的需求。工程建设风险可以将工程中的大部分风险回避或转移，如意外和自然灾害以及信用风险等，使企业家们能专心研究决策风险和政治风险，这将大大提高我们的决策水平、减少自然的浪费。

（三）科学的、合理的资源优化配置意识

市场经济的目的就是要利用市场经营机制来实现自然的最优配置，市场竞争的优胜劣汰的过程就是一个对自然配置不断优化过程。市场经济是信用经济，一个市场只有具备了良好的信用机制，才能保证市场机制的调节作用顺利发挥。这就将为建筑市场筑起一道硬性的市场准入门槛，将不合格的承包商、分包商、材料供应商都要进行优化，择优准入。

（四）先进的、系统的专业和产业链意识

工程建设保险事业的发展必须要有理论研究作为后盾。21 世纪已经是一个知识经济时代，如今工程建设保险是基于知识的智力密集型的风险经营行业。有关工程风险预测，风险分布和风险成本的计算，风险损失的评估，风险转移的手段，对申请人信用的评定，索赔管理，以及对行业风险的监控等，都需要进行深入的理论研究，再根据应用效果，不断改进提高。随着工程建设保险机制在西方发达国家的日趋成熟和完善，并且已经形成规模巨大的产业。因此我们应该借鉴和有效地吸收国外的先进管理经营经验，结合我国国情进行不断的改革、创新，形成我们自己的工程建设保险体制。政府需要进一步加强扶持这一产业，早日促成我国工程建设保险走上产业化道路。

（五）成熟完善的法律体系

市场经济中出现的问题最终依靠法律手段来解决。法律面前人人平等，市场中每一个主体都应具有很强的法律意识，依法办事、依法履约，通过法律的手段来解决违约的问题，就可以大量减少市场中的纷争，使市场更有秩序。归根结底，市场经济是法制经济。因此，工程建设保险制度应成为一项法律制度，要通过政府立法来强制推行和规范。

我国工程建设保险事业刚刚起步，政府宜积极鼓励，促进其发展，也要加强引导，逐步规范。自从我国加入 WTO 后，外资工程建设保险公司对世界上最大的工程建设保险市场——中国建筑市场虎视眈眈，如果我国不及早在这块市场份额中占据绝对优势，那么我们不得不把这块巨大的肥肉拱手送给他人。

作者：陈林

职务：二级建筑工程建造师、二级市政工程造价师

单位地址：中国海山国际贸易投资控股有限公司

职务：土建助理工程师

声明：本文未经本人同意随意转载、抄写、摘抄、发表，将承担相应的法律责任！！

一封“公开信” 一个行动宣言

本刊编辑部 观山海

安中商贸城，一个承载着海山非洲梦想的平台，一个中国民营企业在安哥拉实现完美商业诉求的窗口，一个凝聚着中国和安哥拉两国人民长久友谊与合作共赢理想，造福安哥拉人民的国际商贸物流园区，从它诞生的那一刻起，就注定要承担起引领安哥拉市场，树立国际化商业典范，代表中国形象的神圣责任。

安中商贸城的商户在经营过程中面临一个重大问题，那就是如何与国际商业规范接轨，符合本地化规范要求，提供良好的服务。这对于每一个远离中国，在异国他乡经营商品的商户来说，从入驻之日起就意味着走进了现代化的国际

商业殿堂，随之而来的是改变！改变不符合国际规范和本土化要求的经营方式，遵守驻在国的法律。

海山国际集团的高层领导对商贸城的规范化管理的国际化问题，从一开始就给予了高度重视。郑纲董事长在商贸城开业庆功仪式上曾经对此提出殷切希望，他说：“我们商贸城内的所有商户一定要抓住国家的战略机遇期，其实也是企业的战略机遇期，一定要在这个地方做好从长计议的打算，一定要看得很长远，一定要把我们在这个地方对当地的所有服务发自内心地提高，要让顾客买有所值。”海山国际集团负责国际物流贸易的副总裁，安哥拉 HC 公司总经理左磊也在与本刊总编辑的对话时强

调，安中商贸城要制定全面的规则，要符合安哥拉法律并与国际接轨，由此提升入驻商户的素质。

2013 年 9 月 6 日，安中商贸城发布了一封公开信，直面商户在经营过程中出现的问题，不讳疾忌医，敢于亮剑，提出“要建立一套严密、有效的系统，制定标准化得制度、流程，加大执行力度，并做好检查监督工作，以保护商贸城内华人同胞有序经营管理。”

这封“公开信”振聋发聩，是一个“行动宣言”，它以鲜明的态度，表明了中国民营企业在国际化进程中的进步与提升。海山国际集团将在安中商贸城的嬗变中，不断积累经验，加速国际化进程。

公开信

各位同胞：

大家好！

自海山商贸城开业以来，众多当地消费者涌入商贸城购物，商贸城的商户业务开展良好，获得了很多当地消费者的青睐。但因为业态品种的繁多，近期收到一些消费者的投诉，关于商品无葡萄牙文说明及未配有葡文发票事宜，导致营业期间商铺被进行产品调查。

有鉴于此，未来海山商贸城将带领商户按照市场管理要求，规范经营，海山商贸城的这一经历也是给华人同行同胞的巨大警惕，我们在有序经营同时也应当遵守尊重当地经营管理条例，加强人力资源管理，市场管理，品质保障管理。

未来我们海山商贸城要建立一整套严密、有效的系统，制定标准化得制度、流程，加大执行力度，并做好检查监督工作，以保护商贸城内华人同胞有序经营管理。安哥拉还处在建设发展的初期，作为在安投资的中资企业，海山商贸城也会遵循当地的市场管理要求有序经营，与安哥拉政府部门紧密合作，为广大投资商搭建更为稳定的发展平台。

在此，对所有支持和关心海山商贸城的同胞们表示由衷的感谢！

安中商贸城
2013 年 9 月 6 日



难忘的一天

海山北京总部司机 晁代雨



议常务委员会副理事长”，并颁发了证书。

郑纲董事长作为副理事长发表了受邀感言，他简单讲了海山集团在安哥拉投资的一些成就，并感谢中国前外交官联谊会以及吉佩定会长对海山集团在非洲安哥拉投资给予的大力支持，并对中国前外交官联谊会开展的大量工作给予肯定和提出了建议，同时吉会长也对于海山集团在非洲投资的成果给予了肯定。在现场，此时，作为海山的一名员工我感到很自豪，同时我也赶紧按下了快门拍一下这一

2013年9月12日，今天对于我这个司机来说，过了很有意思的一天，也是我职业生涯中难忘的一天，因为平生第一次客串了一次“摄影记者”，很兴奋。

一大早，我就接上我们海山集团郑纲董事长和蒋元德大使前往华丰宾馆参加由中国前外交官联谊会举办的“中非合作圆桌会议第十次常务理事会会议”

因为集团编辑部的同事都有任务，就由我临时担任了会场的摄影工作，说实话，对于我来说开车是没有问题，可是让我去给领导们照相我心里还真没底，主要是平常用相机的时候很少，真

怕技术不好，相片用不了。在简单的向编辑部的专业人士请教了一番后，就上阵了。上午10点会议正式开始，我也就进入了会场，先试着照了几张，自己看了看还不错，就进入了“工作状态”。

会议一开始，前外交官联谊会的工作人员首先介绍了此次会议的议程，接着把海山集团郑纲董事长和董事长推荐的四川明宇集团张建明董事长以及他的公司分别给大家做了介绍。这次会议还有一个很重要的内容，那就是郑纲董事长和明宇集团张建明董事长，被中国前外交官联谊会聘请为“中非合作圆桌会

瞬间。

会议进行的很顺利，我也抓紧时间从各个角度拍了很多会场的照片。会上大家就中国对非洲的投资做了很多的分析和规划，会议一直持续到中午1点才结束，大家合影留念，我也不失时机地拍了一下这一瞬间。我的“摄影记者”工作也结束了，回到车上翻阅了一下自己拍的照片，自我感觉还可以，内心也很高兴。

开辟“合作共赢”道路

文 / 王际为

“和比自己强的人合作，而不是和他们战斗。”这是卡内基一生信奉的“常识”。他还特意撰写了一句话，让人刻在自己的墓碑上：“这里躺着的人，善用比自己能力更强的人。”

对于中国民营企业来说，要在艰难的环境中生长起来，并不断发展壮大，卡耐基的“常识”无疑是一个成功的法宝。在全球化的时代，合作共赢才是与“善用强者”的真谛，要做到这一点，需要内心的强大和人格的强大，非如此就不能与强者站在一起。只有站在这样的高度，我们才不难理解郑纲董事长所说的“竞争的最高境界就是规避竞争”的真正含义。

作为民营企业，海山人崇拜大海和高山。他们说，大海和高山象两位哲人，海山人从那里悟到了积极的人生态度——开放和包容。他们相信，有了并保持这种积极心态，海山将会赢得更多的朋友和更多的发展机会，海山人将终生受益。

2008年1月4日下午，海山集团召开了一次员工大会，郑纲董事长在大会上做了《海山的终极目标》的报告，这个报告为海山在非洲的发展提供了基本思路，描绘了美好前景：海山的目标是打造最强的中国对非洲投资的上市民营

企业；实现这个目标的策略是，基于中非的悠久合作关系，国家对非洲投资建设的支持，取得政府的扶持资金；以安哥拉战后重建为基础，通过工程建筑树立海山品牌形象，向非洲资源领域拓展；通过资本运作，引进国际战略合作伙伴，最终成为境外上市的第一家中非资源性投资集团公司；打造安哥拉最强大的物流体系，并通过工程建设形成稳定来源的现金流；发展与安哥拉政府的长期合作关系……由此确定了2008年的战略布局：逐渐收缩国内业务、扩大安哥拉业务，做安哥拉资源和非洲资源的整合者，走多元化发展道路。海山将依托自身的经验、技术、人才优势，在安哥拉承揽建设工程，拉长产品链，并在建筑工程上下游拓展产品，开办建材市场、建材加工厂、钢结构厂、木材加工厂、砖瓦厂等。在谈到木材加工厂项目时，郑纲董事长展示了2007年11月中旬在安哥拉进行森林资源考察的照片，他充满自信地说：“我们在安哥拉已有强大的政府资源优势，可以整合国内其它资源以弥补自身在其它领域经验、技术、人才以及资金的不足。”

从这句话中，我们可以看到海山所追求的“没有竞争的竞争”所包含的深刻内涵。在“全球化时代”，任何一

个企业都不可能独立存在。在互联网时代大潮中，面对全球资源重组，资本主义的“弱肉强食，适者生存”的丛林原则正在被“合作共赢 适者生存”所改写，并成为先知先觉企业的行为法则，把“筷子绑在一起”形成合力，由弱小变成强大，走上共同发展的道路。

海山作为从小农经济范畴中走出来的中国民营企业，必须抛弃自给自足的经济发展模式，在全球信息化带来的后工业文明中，联合一切可以合作的力量，建立最广泛的统一战线，优势互补，在非洲这个新兴经济体中，寻求适合自己的发展道路。这就是郑纲董事长提出的“做资源整合者”给我们带来的启示。而在它浸满血汗的艰难跋涉中，所彰显的魅力远不止于此，是用金钱无法衡量的。

在进军安哥拉积极寻求海外合作的最初年代，海山在国内展开了寻找合作伙伴，推进强强联合，共同挺进非洲市场，实现合作共赢的强大攻势，并取得了初步成果。

2008年7月2日晚9点，海山集团、四川华西联合体与安哥拉公共工程部项目合同签订仪式在北京市金融街洲际酒店举行。时任安哥拉副总理雅伊梅先生代表政府出席了签约仪式。当天，海山

集团还与四川工业巨头之一的四川达钢集团联合与安哥拉签署了合作协议，寻求共同开发安哥拉的铁矿资源。

四川华西集团有限公司是国有大型建筑集团企业，始建于1950年5月。涉外名称为中国华西企业公司。享有外经、外贸经营权。2001年度列全球225家最大国际承包商第179位，居中国企业500强第204位。华西集团的业务领域涉及非洲多个国家，具有丰富的涉外建筑投资管理经验。四川省达州钢铁集团有限责任公司（简称达钢）始建于1958年，是国家大型钢铁企业集团，具有较强的经济实力和投资管理经验。

作为弱势群体的民营企业，海山与这两家国有大型企业集团签署战略合作协议，不能不说是一次大胆之举。在中国不完全开放的体制下，要想突破民企与国企之间的“麦克马洪线”，和强手站在同一个起跑线上，共同面对非洲市场，并不是一件轻而易举的事。如果没有推心置腹的坦诚、没有对非洲市场的先见之明、没有快速进入市场敏锐寻找商机的能力，没有郑纲董事长坚持“和比自己强的人合作”的开放心态，海山要与比自己强大的国有企业合作，无异于与虎谋皮，充其量只能是个泡影。

正是由于这份坚持，经过与四川华西集团多次深入坦诚的磋商，海山与华西就安哥拉CAMAMA房建项目合作达成了共识，于2008年3月6日下午在成都瑞城名人酒店举行了战略合作签字仪式。华西集团总经理陈贵林先生在致辞中对海山集团在安哥拉的业务拓展尤其是与安哥拉政府建立的友好关系表示高度的肯定，他表示华西集团将认真履行协议承诺。海山集团董事长郑纲先生在致辞中对能与四川省建筑行业的龙头老大进行合作表示高兴，他还表示，有政府的支持和华西的合作，海山对项目合作成功非常有信心。南充市政府副市长对华西集团与海山集团的项目联姻表示祝贺，他认为两家合作互补性很强，一定能实现互惠双赢的目标。

此时，海山国际集团与安哥拉国家住房建设部的合作项目KAMAMA房

建工程开工在即，这是用于安置安哥拉公务员和老兵的一个大型项目，由13幢高层建筑、一个购物中心和位于AGOSTINHO NETO大学的数栋建筑组成，总造价6亿美元。海山国际集团与华西集团强强联手，对于该项目的实施意义重大，这是一次民营企业与国有企业的天作之合，它超越了体制的鸿沟，开创了中国民营企业与国有企业联手走出去的，实现优势互补的新合作模式。

2008年8月，海山和华西集团实现强强联合后，与安哥拉国家工程部签订了总造价11多亿美元的公寓楼房建设工程总承包框架协议，主要涉及超市、购物中心、经济适用房、市政建设项目等。该项目首期执行的6亿美元建设项目正式签约并进入前期施工阶段。安哥拉政府高度重视该项目，为推动该项目的顺利实施，8月27日，安哥拉政府副总理雅伊梅先生率团来华考察并与四川海山国际集团商讨项目补充协议，以及项目开工仪式等事宜。

自此，海山国际在进军非洲的事业中，从国内到国外，从政府到企业，初步建立了国际化的社会资本体系，在“做资源整合者”的道路上迈出了关键的一步，为此后创建“哑铃”发展模式积累了宝贵的经验。

5年后的2013年6月，笔者来到安哥拉首都罗安达，参加海山国际集团与安哥拉警察总署社保基金合作建设的安中国际商贸物流园区一期工程开业典礼，有幸见到了即将卸任的华西集团驻安哥拉第一任总经理童杰，本刊总编辑郝明玮和他谈起了海山作为民营企业与华西集团的合作经验。童总坦言，国企靠国家支持与投入走出国门，民企靠信心和市场走出国门。实际上，国企和民企合作可以优势互补，是大有可为的，海山和华西的合作就是最好的证明。国企与民企合作不能简单地比较两个公司的优劣，而要考虑互相在市场能得到什么。国有企业担心的是风险，民营企业担心的是市场，我们只有在双方资源优势比较下进行合作，才能解决谁领导谁的问题。华西的优势是几十年沉淀

下来的建筑工程专业的管理体系，海山的优势是对外找项目和筹集资金的能力。华西作为大型国有企业，在国外如果没有项目的话就寸步难行，海山作为民营企业有市场资源优势，能拿到项目，但是在大型项目运营上存在薄弱环节，这正是我们双方的合作契机，优势互补。针对市场找准自己的位置，按照合约要求共同遵守，这就是我们合作的基础。

回顾几年来华西和海山在安哥拉建筑市场的合作，童总认为双方合作是令人满意的，没有负面的社会评价。正如中国驻安哥拉大使馆经济参赞夏晓玲女士所说的：“海山与华西合作，互相优势得到了发挥，不亚于同类企业受益。”

2013年8月8日，海山国际集团在回复华西集团人事调整通知的函中写到：“在过去的日子里，华西与海山精诚合作，在安哥拉取得了很大成就，这离不开即将离任的总经理童杰先生的杰出贡献，我们在此对他表示由衷的感谢。事实证明，华西—海山联合体，创造了民营企业与国有企业在海外合作的模式样本，为我们今后的共同发展开辟了道路。我们相信在新的总经理刘健先生的领导下，我们双方将进一步的加强合作，在安哥拉创造更加辉煌业绩。”

而此时，海山国际集团与中非基金和中国西部联盟的合作正在紧锣密鼓地进行。海山国际集团与中非基金就安中国际商贸物流园区第2、3期工程开展战略合作，已经取得实质性进展。中国西部联盟计划与海山在安哥拉共同建立一个平台，在安中商贸城物流园区建立工业加工区。在安中国际商贸物流园区一期工程开业典礼上，中国银行等金融机构代表，以及海山国际集团战略合作伙伴，四川酒店业翘楚环宇集团负责人等新老朋友纷纷向郑纲董事长表示出在安哥拉进行战略合作的极大兴趣。

至此，海山国际集团做“资源整合者”的经营理念，进入了一个新的阶段，在更加广阔的领域实现着“根植非洲，服务非洲”的理想。

图 片 报 道

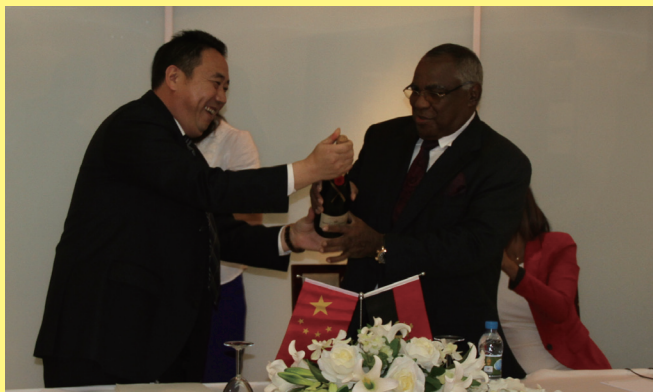
2013年8月18日

海山国际蓝宝石项目开工典礼



2013年8月20日

海山国际爱国者房地产项目签约仪式



海山国际·蓝湾
别墅项目效果图



海纳百川
不拒土